

# 我国企业人力资源管理 现代化水平的实证研究

肖霞

**[内容提要]** 人力资源管理作为企业的核心,已逐步受到我国企业的重视。20世纪80年代以来,人力资源管理的战略化成为企业人力资源管理的现代化特征。本文通过实证分析得出现阶段股份公司和三资企业的人力资源管理的现代化水平高于国有企业和民营企业的结论。并通过调查得出影响我国企业人力资源管理水平提高的薄弱环节。

**[关键词]** 现代化 人力资源管理 评价指标

企业人力资源管理现代化是指在人本思想的指导下,运用现代化的观念、手段和方法进行管理决策和实践活动以影响组织员工的行为、态度和绩效。企业人力资源管理现代化具有动态性和系统性的特点,在不同的阶段其现代化的标准不同。人力资源管理现代化的标准应反映企业人力资源管理发展的方向,现代化的思想、手段和方法在实践中的运用提高企业人力资源管理的有效性,进而影响企业绩效。

为了能真实把握我国现阶段企业人力资源管理现代化水平,了解现状并从中发现问题,本人在归纳总结现阶段企业人力资源管理现代化评价体系的基础上,设计出了反映企业人力资源管理现代化水平的问卷,通过发放调查问卷的形式对我国企业人力资源管理现代化水平进行了分析,得到了大量的第一手资料。本次调查的分析过程如下:

## 一、数据准备

我们总共收集到的样本共有298份,其中民营企业102份,股份公司48份,三资企业57份,国有

企业91份。在数据归整阶段有些样本由于有漏填选项等问题失去了分析的价值而被删掉。本次抽样调查主要是按不同性质的企业人力资源管理现代化水平进行评价,本人把企业按性质分类为国有企业、股份公司、三资企业、民营企业四种,在所搜集的样本中再采用分层抽样的形式进行抽样。为了减少抽样误差,提高样本指标的代表性,我们对方差较大的组(国有企业)多抽一些样本,对方差较小的组少抽一些,这样根据我国现有的企业性质和数量比例,通过不等比例不重复分层抽样抽取了国有企业问卷80份、股份公司40份、三资企业和民营企业各30份,总共选取了180份对企业人力资源管理现代化水平进行测评。

本调查中设计的指标分为三类,共40个,第一类是人力资源管理的战略性指标,第二类是人力资源管理实践的现代化指标,第三类是人力资源管理有效性指标,每一类指标下都有若干细分指标,各指标值(变量)都是有序测度。为了数据分析的深入,我们把各指标值的序次赋予一定的值,然后数据输入。

收稿日期:2005.4

作者简介:首都经济贸易大学工商管理学院副教授,北京,100026。

## 二、不同企业性质人力资源管理现代化水平的指标测评分析

1. 不同企业性质的指标测算。通过对不同的样本的选择项即变量值进行汇总，采用算术加权平均值的方法得出的不同企业性质的指标测评值。

表 1 不同企业性质的指标值测算结果表

指标	国企	股份公司	三资企业	民营企业
<b>人力资源管理的战略性评价</b>				
4 企业战略清晰度	51.75	62.75	66.00	49.00
5 理解工作及对战略目标的贡献	51.50	62.25	65.00	57.67
6 人事主管是企业高管,参与制订企业发展战略	52.13	55.00	59.67	49.00
7 人事专员是管理专家	28.88	42.25	43.67	26.33
9 单位对员工关心,重视价值、创造力	45.50	56.50	67.33	53.67
26 变革能力	43.75	50.75	55.33	45.67
28 人本思想的贯彻	44.38	52.75	62.33	53.33
37 商业伦理的体现	70.63	71.25	81.00	57.33
38 社会责任感	58.63	61.50	62.00	49.67
<b>人力资源规划的现代化评价</b>				
10 长期性与内容完整性	44.00	54.25	57.00	38.33
11 对员工进行职业生涯规划	23.88	36.75	45.33	28.00
12 人力资源管理信息系统的运用	17.50	29.75	27.67	13.67
<b>工作分析与工作设计现代化评价</b>				
13 工作职务规范完整	33.63	51.00	56.00	28.00
29 工作关系良好	47.38	48.50	55.33	61.33
<b>人员招募选拔与配置的现代化评价</b>				
14 选拔技术标准化、科学化	43.25	59.25	63.33	42.33
15 及时有效配置合适人员	38.88	51.50	39.88	36.33
16 公司的晋升可凭能力	47.75	63.50	55.25	63.67
32 能吸引优秀人才进入	55.00	69.00	65.67	39.00
<b>人力资源培训与开发的现代化评价</b>				
17 培训制度化	49.38	55.00	62.67	30.33
18 培训手段多样、内容丰富	35.63	48.50	57.67	31.00
31 有成长机会	37.00	53.75	55.67	39.67
<b>绩效管理的现代化评价</b>				
19 用平衡记分卡等评估	24.63	32.25	40.00	14.00
20 多种方法评估	39.00	42.75	54.00	42.67
21 员工能理性接受考核结果	43.63	54.75	57.33	43.67

22 提高业绩	37.88	52.00	60.00	38.00
<b>薪酬与福利的现代化评价</b>				
23 公平性	36.88	47.50	56.67	47.33
24 绩效与能力	41.50	52.00	61.67	50.33
25 长期激励性	39.38	59.75	69.00	44
30 激励手段丰富	32.63	46.25	47.67	34.33
<b>员工关系的现代化评价</b>				
33 单位环境	56.88	65.25	71.33	65.67
34 完善失业医疗养老制度	78.38	74.50	84.67	57.00
35 工会作用	26.75	29.25	34.33	18.00
36 辅助计划,对员工关心	26.88	34.75	39.33	29.67
<b>人力资源管理有效性评价</b>				
8 愿意在公司工作	46.38	46.75	64.00	52.00
27 员工关系融洽	41.25	49.25	59.00	57.33
39 员工对公司有忠诚感	48.25	50.75	59.67	49.33
40 有助于个人成长	40.88	51.50	54.33	39.00

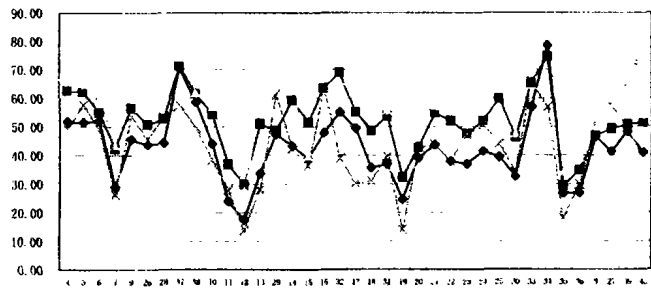


图 1 不同性质企业各指标值的测算值

由图 1 和表 1 看出：在不考虑其他影响因素而仅考察单个指标值时可以发现三资企业和股份公司各指标值的测评值相对国有企业和民营企业而言要高的多；同时在不考虑企业性质而仅考虑不同指标间的测评结果我们发现指标 37 人力资源管理战略性评价中的商业伦理的体现这一指标和指标 34 现代化员工关系评价中的完善的失业医疗养老制度指标值相对其它指标值要高很多。

2. 同类指标测评值的测算分析。由于有两大类评价指标反映了企业人力资源管理现代化水平：一是企业人力资源管理战略性的评价指标，一是企业人力资源管理实践性的评价指标。这两大类又有细分。本人对这两类指标分别进行了分析。

(1) 人力资源管理现代化水平中战略性指标的

测评结果分析。人力资源管理战略性评价在问卷中共有9小类，本人在分析中先列出了各指标的测评值并配合图表分析那个指标在战略性评价中的分值最高，并分析不同企业性质的比较结果。

表2 不同企业性质的战略性评价指标测评结果表

人力资源管理的战略性评价	国企	股份公司	三资企业	民营企业	合计
企业战略清晰度	51.75	62.75	66.00	49.00	229.50
理解工作及对战略目标的贡献	51.50	62.25	65.00	57.67	236.42
人事主管是企业高管，参与制订企业发展战略	52.13	55.00	59.67	49.00	215.79
人事专员是管理专家	28.88	42.25	43.67	26.33	141.13
单位对员工关心，重视价值、创造力	45.50	56.50	67.33	53.67	223.00
变革能力	43.75	50.75	55.33	45.67	195.50
人本思想的贯彻	44.38	52.75	62.33	53.33	212.79
商业伦理的体现	70.63	71.25	81.00	57.33	280.21
社会责任感	58.63	61.50	62.00	49.67	231.79

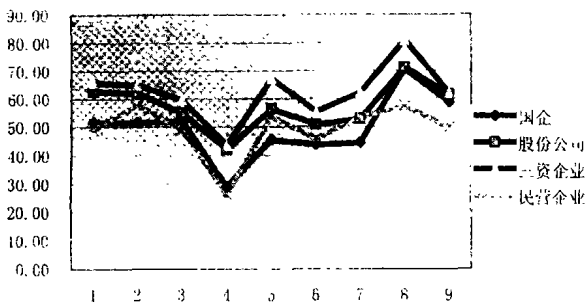


图2 人力资源管理的战略性评价图

图中横坐标代表不同的战略化人力资源管理指标，分别是：1. 企业战略清晰度；2. 理解工作及对战略目标的贡献；3. 人事主管是企业高管，参与制订企业发展战略；4. 人事专员是管理专家；5. 单位对员工关心，重视价值、创造力；6. 变革能力；7. 人本思想的贯彻；8. 商业伦理的体现；9. 社会责任感。

由表2和图2可以看出，人力资源管理的战略性评价中，三资企业和股份公司的测评值较高，在不同的指标中，指标5和8、9分值较高。

(2)人力资源管理现代化水平实践性指标的测评结果分析。人力资源管理实践性评价在问卷中共有7小类，这7小类里又有细分，本人在分析中先列

表3 不同性质企业人力资源管理实践性指标测评值

指标	国企	股份公司	三资企业	民营企业	合计
人力资源规划现代化评价					
合计值	85.38	120.75	130.00	80.00	416.13
平均值	28.46	40.25	43.33	26.67	138.71
工作分析与工作设计现代化评价					
合计值	81.01	99.50	111.33	89.33	381.17
平均值	40.51	49.75	55.67	44.67	190.60
人员招募选拔与配置的现代化评价					
合计值	184.88	243.25	224.13	181.33	833.59
平均值	46.22	60.81	56.03	45.33	208.39
人力资源培训与开发的现代化评价					
合计值	122.01	157.25	176.01	101.00	556.27
平均值	40.67	52.42	58.67	33.67	185.43
绩效管理的现代化评价					
合计值	145.14	181.75	211.33	138.33	676.55
平均值	36.29	45.44	52.83	34.58	169.14
薪酬与福利的现代化评价					
合计值	150.39	205.50	235.01	176.00	766.9
平均值	37.60	51.38	58.75	44.00	191.73
员工关系的现代化评价					
合计值	188.89	203.75	229.66	170.33	792.63
平均值	47.22	50.94	57.42	42.58	198.16

出了7类指标的测评值的合计值，再对其进行算术平均处理以反映这7类指标值的测算值，并配合图表分析哪个指标在实践性评价中的分值最高，并分析不同企业性质的比较结果。

图3中的横坐标代表企业人力资源管理实践的现代化评价指标，分别是：

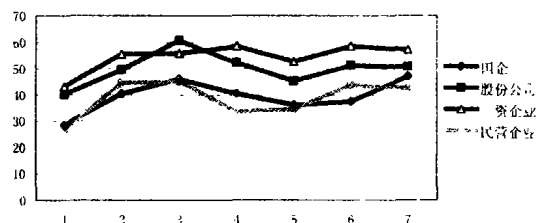


图3 人力资源管理实践性评价

1. 人力资源规划的现代化评价；2. 工作分析与工作设计的现代化评价；3. 人员招募选拔与配置的现代化评价

现代化评价;4. 人力资源培训与开发的现代化评价; 5. 绩效管理的现代化评价;6. 薪酬与福利的现代化评价;7. 员工关系的现代化评价。

由图 3 和表 3 可以看出: 不同性质的企业各种评价指标值中, 股份公司和三资企业的测评值较高, 同时指标 3 和 6 相对其它指标值较高。至于 7 类指标下的更细分类的测算值的结果可参看表 1。

(3)不同性质企业的人力资源管理战略性评价指标和实践性评价指标测评结果比较。针对人力资源管理现代化水平战略性指标和实践性的测评结果分析, 对上述结果进行汇总, 以比较战略性评价指标和实践性指标的测评结果, 看这两类指标在企业现代化人力资源管理中各自的表现。

由图 4 和表 4 可以看出: 两大类评价指标中, 战略性指标的分值比实践性指标的分值高, 同时各类指标中以三资企业的测评结果最好, 其次是股份公司, 再次是国有企业, 测评结果最差的是民营企业。

表 4 不同性质企业两大类测评值分析表

指标(平均值)	国企	股份公司	三资企业	民营企业	合计
实践性评价	39.57	50.14	54.67	38.79	187.17
战略性评价	49.68	57.22	62.48	49.07	218.46

说明: 表中的值是通过将战略性指标各细指标的测评值进行的算术平均和实践性指标各细分指标的测评值进行的算术平均而得来的。

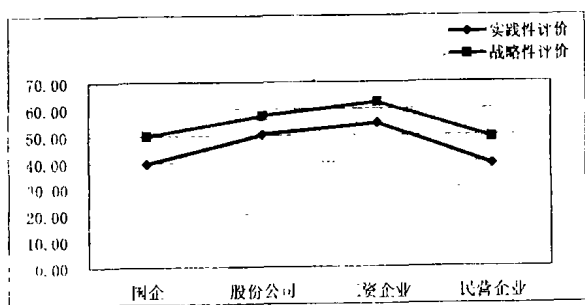


图 4 企业人力资源现代化评价图

### 三、所有评价指标测评值合计值排名分析

前面的分析是考虑了不同企业的性质测算的各指标值, 在不考虑企业性质的情况下来综合的看哪些指标的测算值高, 进一步考察现实中每一项指标在企业人力资源管理现代化中的表现。

由图 5 和表 5 可以看出: 在所有指标合计值中(包括所有性质的企业), 完善的医疗制度这一指标

表 5 指标值排序表

指标	指标值	排名	指标	指标值	排名
34 完善失业医疗养老制度	294.55	1	37 商业伦理的体现	280.21	2
33 单位环境	259.13	3	5 理解工作及对战略目标的贡献	236.42	4
38 社会责任感	231.79	5	16 公司的晋升可凭能力	230.17	6
4 企业战略清晰度	229.50	7	32 能吸引优秀人才进入	228.67	8
9 单位对员工关心, 重视价值、创造力	223.00	9	6 人事主管是企业高管, 参与制订企业发展战略	215.79	10
28 人本思想的贯彻	212.79	11	29 工作关系良好	212.54	12
25 长期激励性	212.13	13	14 选拔技术标准化、科学化	208.16	14
24 绩效与能力	205.50	15	21 员工能理性接受考核结果	199.38	16
17 培训制度化	197.38	17	26 变革能力	195.50	18
10 长期性与内容完整性	193.58	19	23 公平性	188.38	20
22 提高业绩	187.88	21	31 有成长机会	186.09	22
20 多种方法评估	178.42	23	18 培训手段多样、内容丰富	172.80	24
13 工作职务规范完整	168.63	25	7 人事专员是管理专家	141.13	28
11 对员工进行职业生涯规划	133.96	29	36 辅助计划, 对员工关心	130.63	30
19 用平衡记分卡等评估	110.88	31	35 工会作用	108.33	32
12 人力资源管理信息系统的运用	88.59	33			

说明: 表中的合计值是把国有企业、股份公司、三资企业、民营企业的同一指标测算结果相加得来。

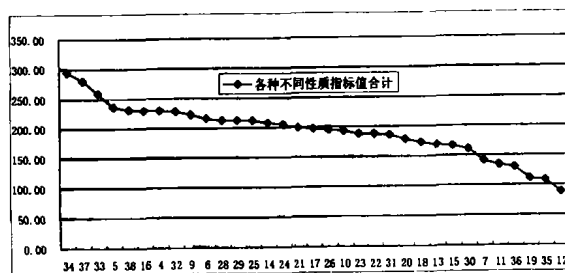


图 5 各种不同性质指标值合计值图

值最高, 其次是人力资源管理战略性的长期性, 最差的指标值是人力资源管理信息系统的运用。通过这一排名我们可以初步分析出我国企业人力资源管理现代化在哪些方面表现良好, 哪些方面存在不足, 需要有针对性的予以关注。

(责任编辑 萧 彤)