

学校编码: 10384
学号: 20051301217

分类号__密级__
UDC__

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

基于 BSC 的战略性人力资源管理效益评估
——体系构建与运用

SHRM Effectiveness Evaluation Based on BSC:
System Construction and Application

严丁文

指导教师姓名: 宋培林教授
专业名称: 企业管理
论文提交日期: 2008年 月
论文答辩时间: 2008年 月
学位授予日期: 2008年 月

答辩委员会主席: _____
评阅人: _____

2008年4月

厦门大学学位论文原创性声明

兹呈交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其指定机构送交论文的纸质版和电子版，有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

本学位论文属于

- 1、保密（），在 年解密后适用本授权书。
- 2、不保密（）

（请在以上相应括号内打“√”）

作者签名： 日期： 年 月 日

导师签名： 日期： 年 月 日

摘 要

战略性人力资源管理活动是组织核心竞争优势的源泉所在,对组织发展和成功起着关键作用。但在衡量战略性人力资源管理的效益即战略性人力资源管理对组织绩效的贡献度方面却让企业管理者尤其是人力资源实践者们大伤脑筋。

人力资源经理在向总经理进行年度工作汇报时,往往集中于人员到岗时间、招聘成本、平均员工培训时数、培训投入总额等效率性指标。无可非议,这些传统的衡量指标有助于了解企业的人力资源管理现状,但对企业经营负有全责的总经理来说,或许他更加关注的是结果而不是过程,是产出而不是投入,他关心的是所有这些人力资源管理活动对组织绩效或组织目标达成的贡献度。所有的人力资源管理从业者可以向自己询问两个问题:人力资源管理在战略目标实现的过程中做了哪些贡献?贡献如何衡量?

本文仅仅围绕“如何影响”“影响如何衡量”两个方面展开论述。首先对战略性人力资源管理影响组织绩效机制以及战略性人力资源管理效益评估的研究现状进行了梳理,并构建了新的战略性人力资源管理影响组织绩效机制,指出战略性人力资源管理通过控制人力资源管理投入直接影响组织财务绩效,并通过影响组织绩效的学习成长、运营流程、客户三构面间接推动组织财务绩效的提升。借鉴平衡计分卡的思想,设计了“基于平衡计分卡的战略性人力资源管理效益评估问卷”,通过问卷调查,并利用 SPSS13.0 软件进行信度、效度以及因子分析,最终构建了一套包含平衡计分卡四构面、员工满意、员工敬业度、人力资源管理投入收益率等 13 个指标的战略性人力资源管理效益评估指标体系。随后对该指标体系的运用,包括权重确定、指标衡量以及结果运用等进行了探讨,为战略性人力资源管理效益评估指标体系的实际运用奠定基础。

关键词: 平衡计分卡; 人力资源管理; 效益评估

Abstract

Strategic Human Resource Management (SHRM) becomes the main source of core competency, and it is a key factor for success and development of an organization. But how to evaluate the contribution of SHRM or its effectiveness is a puzzle both for Enterprise Managers and Human Resource Managers.

When a HR manager do his annual report, he will concentrate on some efficient indicators, such as the time of fill one vacancy, hiring cost and total training investment. Indubitably these traditional measuring indicators are helpful for us to understanding human resource management status. But for a general manager, who is totally responsible for organizational performance, he may pay more attention to the result and output of SHRM than it's input and process. What he concerns is the contribution of SHRM to the organizational performance. All Human Resource Managers can ask themselves two questions, what's the contribution of HRM to the achievement of organizational goal? How to evaluate this contribution?

First, This dissertation clear up the research literatures about Human Resource Management Effectiveness Evaluation and the mechanism between SHRM and Organizational performance. With the result that SHRM directly influence the Financial Performance by control related investment, and indirectly affect financial performance via Learning and Growth, Internal Process and Customer. Based on the BSC, the author designed "Based on BSC's SHRM Effectiveness Evaluation Questionnaire". After the survey, the SPSS13.0 software was used to make reliability analysis, validity analysis and factor analysis on the sample data. Finally SHRM Effectiveness Evaluation System was established, it contains Learning and Growth, Internal Process, Customer and Finance four dimensions, and 13 indicators, such as Employee Satisfaction, Employee Engagement, Return ratio of HRM investment etc.. Finally, this research discussed about indicators measurement and weight, in order to lay a foundation for the application of this indicator system.

Key Words: BSC; Human Resource Management; Effectiveness Evaluation

目 录

1. 导论	1
1.1 研究背景与问题的提出	1
1.2 研究目的和意义	2
1.3 研究方法和论文框架	3
2. 相关研究现状	5
2.1 战略性人力资源管理影响组织绩效机制研究现状	5
2.1.1 战略性人力资源管理影响组织绩效机制理论研究	5
2.1.2 战略性人力资源管理影响组织绩效机制实证研究	9
2.2 战略性人力资源管理效益评估研究现状	11
2.2.1 基于会计计量角度的研究	11
2.2.2 基于组织调查角度的研究	13
2.2.3 基于指标体系构建的研究	15
2.3 平衡计分卡在战略性人力资源管理效益评估中的运用研究现状	18
2.3.1 平衡计分卡原理及其核心思想	18
2.3.2 平衡计分卡在战略性人力资源管理效益评估中的运用	18
2.4 小结	21
3. 概念界定与研究模型构建	22
3.1 战略性人力资源管理概念界定	22
3.1.1 现有学者对战略性人力资源管理的诠释	22
3.1.2 本文对战略性人力资源管理的界定	23
3.2 战略性人力资源管理效益评估概念界定	24
3.2.1 现有学者对战略性人力资源管理效益评估的诠释	24
3.2.2 本文对战略性人力资源管理效益评估的界定	25
3.3 基于 BSC 的战略性人力资源管理效益评估模型	25
3.3.1 基于 BSC 的战略性人力资源管理效益评估模型	25
3.3.2 基于 BSC 的战略性人力资源管理效益评估模型阐释	27
4. 基于 BSC 的战略性人力资源管理效益评估问卷设计	30
4.1 指标筛选	30
4.2 指标设定	31

4.3 问卷设计	33
5. 基于 BSC 的战略性人力资源管理效益评估问卷结果分析	35
5.1 描述性统计	35
5.2 效度信度分析	36
5.2.1 效度分析	36
5.2.2 信度分析	36
5.3 因子分析	40
5.3.1 因子分析方法与标准	40
5.3.2 各构面因子分析	41
5.4 单因素方差分析	46
5.5 分析小结	49
6. 基于 BSC 的战略性人力资源管理效益评估指标运用建议	51
6.1 权重确定	51
6.2 指标衡量	53
6.3 结果运用	54
7. 研究总结与展望	55
7.1 本文的主要结论	55
7.2 本文的主要创新点	55
7.3 本文的不足与进一步研究展望	56
附录 基于 BSC 的战略性人力资源管理效益评估调查问卷	57
参考文献	60
致 谢	66

CONTENT

1. Introduction	1
1.1 Research Background	1
1.2 Research Significance	2
1.3 Research Method and Framework	3
2. Related Research Review	5
2.1 Related Research of Mechanism between SHRM and Organizational performance	5
2.1.1 Related Academic Research.....	5
2.1.2 Related Empirical Research.....	9
2.2 Related Research about SHRM Effectiveness Evaluation	11
2.2.1 Based on Accounting Research.....	11
2.2.2 Based on Organizational Investigation Research.....	13
2.2.3 Based on Indicators Construction Research	15
2.3 Application of BSC in SHRM Effectiveness Evaluation	18
2.3.1 Balanced Scorecard.....	18
2.3.2 Application of BSC in SHRM Effectiveness Evaluation.....	18
2.4 Summarization	21
3. Concepts and Research Model	22
3.1 Concept of SHRM	22
3.1.1 Concepts of other scholars.....	22
3.1.2 Definition of SHRM	23
3.2 Concept of SHRM Effectiveness Evaluation	24
3.2.1 Concepts of other scholars.....	24
3.2.2 Definition of SHRM Effectiveness Evaluation.....	25
3.3 Based On BSC'S SHRM Effectiveness Evaluation Model	25
3.3.1 Based On BSC'S SHRM Effectiveness Evaluation Model	25
3.3.2 Clarificaiton of the Model.....	27
4. Based On BSC'S SHRM Effectiveness Evaluation Questionnaire Design	30

4.1 Indicators Filtration	30
4.2 Assumed Indicators	31
4.3 Design of the Questionnaire.....	33
5. Based On BSC’S SHRM Effectiveness Evaluation Questionnaire Analysis	35
5.1 Descriptive Analysis	35
5.2 Validity And Reliability Analysis.....	36
5.2.1 Validity Analysis	36
5.2.2 Reliability Analysis.....	36
5.3 Factor Analysis.....	40
5.3.1 Method and Standard of Factor Analysis.....	40
5.3.2 Factor Analysis of Different Dimensions	41
5.4 One-Way ANOVA	46
5.5 Summarization.....	49
6. Application of SHRM Effectiveness Evaluation Indicators System	51
6.1 Indicators Weight	51
6.2 Indicators Measurement.....	53
6.3 Application of Evaluation Result	54
7. Conclusion and Prospect	55
7.1 Research Conclusion	55
7.2 Research Innovation.....	55
7.3 Research Prospect	56
Appendix Based On BSC’S SHRM Effectiveness Evaluation Questionnaire	57
Reference.....	60
Acknowledgement.....	66

厦门大学博硕士学位论文摘要库

1. 导论

1.1 研究背景与问题的提出

1、战略性人力资源管理是组织核心竞争优势的源泉

要想在剧烈动荡的环境中立于不败之地，企业必须拥有并发展自己的核心竞争优势。以资源为基础的战略理论认为，具有价值性、稀缺性、不可模仿、不完全替代四个特点的人力资源管理系统，同物力资源、组织资源一样，能够为企业带来竞争优势，对组织发展和成功起着关键作用。

人力资源管理工作者正从传统的事务性活动脱身出来，将注意力集中于组织结构创新、组织文化塑造、组织效率和业绩的提升、特殊能力的开发以及管理变革等方面。战略性人力资源管理的目的是：通过确保组织获取具有良好技能和良好激励的员工，使组织获得持续的竞争优势，从而形成组织的战略能力，依靠人们实现战略目标和依靠核心人力资源去建立竞争优势。^[1]

2、人力资源管理者的尴尬

人力资源管理学者认为，企业人力资源管理的效能直接关系到组织的整体绩效与竞争力。^[2]然而据翰威特咨询公司 1999 年所做的一项调查显示，超过半数的企业员工对人力资源部门的工作表示了“反感”，人力资源管理人員被称作是“暖板凳者”、无所事事者；同时，75%的企业高层认为人力资源部门对企业的贡献度“值得怀疑”。^[3]

由此可见，人力资源管理部门要成为真正的战略决策部门，并且得到各业务部门真心诚意的承认，人力资源管理者们必须用客观的事实来证明自己的工作业绩，即需要对人力资源管理的成本和效益进行核算。^[4]但在衡量人力资源管理对组织绩效的贡献方面却让企业管理者尤其是人力资源实践者们大伤脑筋。

人力资源部门的员工都很努力地工作，其辛苦程度，投入的精力不见得比其他部门员工少，但当其他部门质疑人力资源部的工作成果时，他们自己也无法表明自己为企业效益到底做了哪些贡献，贡献有多大。如此尴尬的局面，一方面是因为人力资源管理者的工作对象是人而不是物，人比物复杂的多，其工作成果远不能用销售业绩，财务报告等客观数据来体现。另一方面则是因为目前还没有一个公认的、可操作的人力资源管理效益评估工具，无法数量化或通过对比的方式

来体现人力资源管理者的工作成效。

概括地说，作为企业经营战略伙伴的人力资源管理是企业竞争优势的源泉，对企业的发展和成功有着不可或缺的作用，但对于如何评价人力资源管理对企业绩效的贡献，理论学者以及人力资源实践者们都束手无策。正是在这种背景下，本论文选题具有重要的理论与现实意义。

1.2 研究目的和意义

1、研究目的

(1) 对国内外战略性人力资源管理影响组织绩效机制、战略性人力资源管理效益评估文献进行梳理，了解该领域研究现状。

(2) 构建基于 BSC 的战略性人力资源管理效益评估模型，以明确战略性人力资源管理影响组织绩效路径，为从平衡计分卡角度进行效益评估奠定基础。

(3) 借鉴平衡计分卡的思想，从学习成长、运营流程、客户与财务四构面出发重新构建一套战略性人力资源管理效益评估指标体系，通过问卷调查并借助统计学方法对指标进行修正，以为战略性人力资源管理效益评估奠定基础。

(4) 对所构建的指标体系的运用，包括权重确定、指标衡量以及结果运用等进行探讨，以达到推广运用之目的。

2、研究意义

对战略性人力资源管理效益进行评估，对于证明人力资源管理部门存在的价值，巩固和增强人力资源部门在企业中的地位，进而实现人力资源管理者自我满足与责任感具有重要意义：

(1) 保证人力资源管理与企业战略需要匹配。科学评估人力资源工作能够保证人力资源计划尽可能与战略计划匹配，与组织战略需要相符。

(2) 有助于显现人力资源部门的工作成绩。正如德鲁克所言，人事部门正将自己从对雇员成本的关心中解放出来，转而去关心他们的产出。^[5]有效的评估能够使企业管理者及员工不仅看到在人力资源上的投入与花费，而且更重要的是看到人力资源的有效产出。正确的评估方法可以将这种产出及其对组织绩效的改善情况显示出来，令人信服，有助于实现人力资源工作者的成就感。

(3) 有利于及时发现问题，完善政策。通过评估，人力资源工作人员能够

有效识别那些明显改善组织绩效的人力资源活动。^[6]

1.3 研究方法和论文框架

1、研究方法

本文的研究方法是理论方法与数量方法相结合，具体表现为：

(1) 文献资料法。登陆中国期刊网、万方数据库、中国优秀硕博学位论文查阅了大量有关战略人力资源管理、人力资源管理评价（评估）、平衡计分卡、组织绩效等方面的文献；登陆相关外文数据库，如 PrQuest 博士论文库，查阅了有关人力资源管理效益（effectiveness）的文献；搜寻了网上有关的资料。在文献搜集阶段，采取“顺藤摸瓜”即文献到文献的方式，使作者收集到很多关键词之外但对本文极具参考价值的文献。

(2) 专家咨询法。在设计战略性人力资源管理效益评估指标及调查问卷阶段，进行了专家咨询与改进。

(3) 问卷调查法。制定“基于平衡计分卡的战略性人力资源管理效益评估调查问卷”，通过网络、电话邀请等多种渠道发放并回收有效问卷 182 份。

(4) 统计分析法。运用 SPSS13.0 对问卷的效度、信度进行分析，并通过因子分析等手段确定战略性人力资源管理效益评估指标体系。

2、研究框架

在梳理战略性人力资源管理影响组织绩效机制以及战略性人力资源管理效益评估研究现状基础上，构建“基于 BSC 的战略性人力资源管理效益评估模型”，进一步明确了战略性人力资源管理影响组织绩效的路径，为从平衡计分卡角度进行效益评估奠定基础。随后，在已有指标筛选基础上，初步构建了基于平衡计分卡的战略性人力资源管理效益评估指标及其调查问卷，并征求人力资源管理专家与 HR 经理建议进行了修改，紧接着利用 SPSS13.0 对问卷结果进行分析，最终确立了一套包含平衡计分卡四构面、13 个指标、48 个题项的战略性人力资源管理效益评估指标体系。随后对该指标体系的运用，包括权重确定、指标衡量以及结果运用等进行了探讨。研究的具体框架如图 1-1。

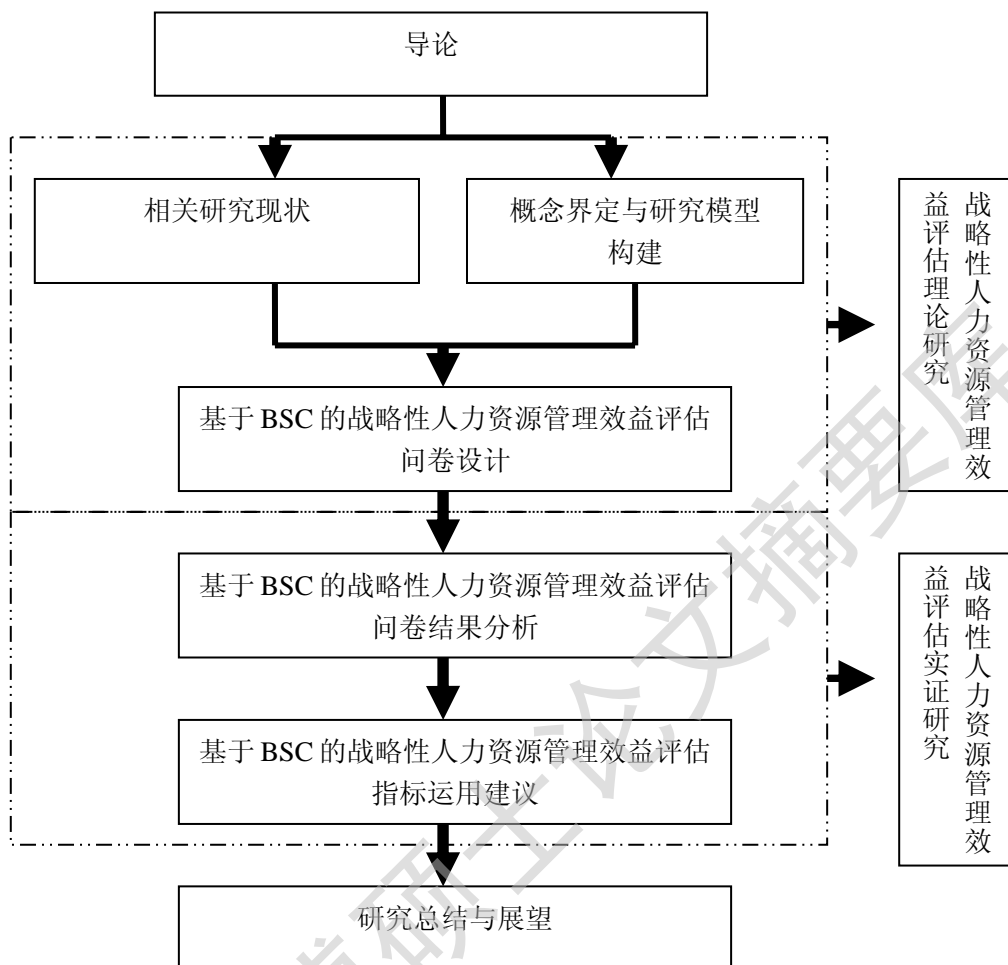


图 1-1 本论文研究框架图

2. 相关研究现状

2.1 战略性人力资源管理影响组织绩效机制研究现状

战略性人力资源管理与组织绩效之间的关系，是近几年人力资源管理的研究热点。国内外学者对战略性人力资源管理与组织绩效关系的研究集中于两个方面：战略人力资源管理为什么能够影响组织绩效，即战略人力资源管理影响组织绩效的理论解释；战略人力资源管理对组织绩效的作用机理，即解决“如何影响”的问题，包括影响机制的理论探讨与实证研究。

战略人力资源管理活动为什么能够影响组织绩效？不同的学者分别从资源基础理论、行为理论、系统理论以及代理与交易成本等方面进行了解释，其中犹以资源基础理论的影响最大。持该观点的学者指出，组织的竞争优势来自于组织内部资源，该内部资源不仅包括有形资源，还包括无形资源。具体来说，包括实体资本（physical capital）、人力资本（human capital）以及组织资本（organizational capital）。实体资本指工厂、设备、技术与地理位置等，人力资本指组织成员的知识、技能、经验与判断等，而组织资本则包括结构、规划、控制协调系统以及群体间的非正式关系。^[7]人力资源管理正是通过影响人力资本与组织资本，从而协助组织建立竞争优势。

不论是资源基础理论，还是行为或代理与交易成本理论，战略性人力资源管理能够影响组织绩效的事实毋庸置疑，这里不作更多的解释与探讨，下面就战略性人力资源管理影响组织绩效机制及其实证研究进行梳理。

2.1.1 战略性人力资源管理影响组织绩效机制理论研究

如果说战略人力资源管理对组织绩效确实存在影响，那么影响作用是通过什么机制产生的？

Dyer&Reeves 等（1995）提出了早期的人力资源价值链模型。人力资源实践影响雇员产出（态度和行为），雇员产出继而影响组织产出（生产率、质量及损耗），组织产出又会影响财务产出（成本、收入、盈利率），最终导致企业市场价值（股票价格）的变化。^[8]

可以看出 Dyer&Reeves 将组织绩效分为：人力资源管理绩效，如雇员离职

率，职员满意度等；组织绩效如生产率、质量、顾客满意度等；会计计量绩效如资产收益率、利润、销售收入等；市场价格绩效，如股票市场价格等。

Paauwe 和 Richardson (1997) 综合了以往的研究并提出一个人力资源管理的理论框架，该框架指出一些人力资源管理实践直接影响企业的财务绩效，而还有一些实践则通过人力资源结果来影响企业的财务绩效。^[9]

Ferris 等 (1998) 开发了人力资源管理与社会情境理论。^[10] 该理论融汇了文化、组织氛围、组织声望 (organizational reputation) 以及灵活性 (flexibility) 等因素，延长了前因变量，加入了更多的中间影响变量，使人力资源管理实践影响企业绩效的过程更加复杂化。该模型以组织文化为起点，它对于 HRM 系统的形成和类型以及在实施中的作用的影 响是关键性的，而 HRM 系统通过灵活性、雇员行为以及组织声望对组织绩效做出贡献。

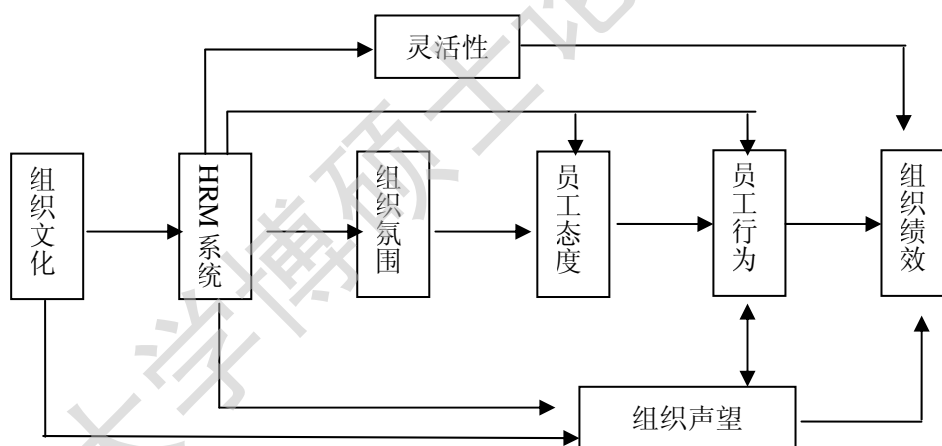


图 2-1 人力资源管理与社会情境理论

资料来源: Ferris G R, Arthur M M, Berkson H M, Kaplan D M, Harrell Cook G, Frink D D. Toward a social context theory of the human resource management organization effectiveness relationship [J]. Human Resource Management Review, 1998, (8):235-264.

对处于不断变化且竞争激烈环境中的企业来说，一成不变将严重阻碍企业的决策和反应能力，使企业最终丧失竞争优势，因此，该模型提出人力资源管理系统可以塑造企业的灵活性，从而提高组织绩效。此外，人力资源管理系统还能通过塑造组织声望，提升组织在利益相关者以及劳动力市场上的形象，从而提高企

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库