

# 異地複製式快速成長企業的高績效人力資源實踐：基於蘇甯和萬科的案例研究\*

張正堂<sup>1</sup> 趙曙明<sup>1</sup> 楊東<sup>2</sup>

<sup>1</sup>南京大學商學院      <sup>2</sup>西南大學心理學院

## 摘要

高績效人力資源實踐的研究是戰略人力資源管理領域的一個重要議題，但是在關於哪些 HRM 活動構成高績效實踐的問題上，研究者並沒有形成普遍的一致看法。目前不同研究使用的高績效實踐的測量標準不同，得到的高績效實踐活動也相互矛盾。高績效人力資源實踐的範圍會隨著行業性質或企業特徵而發生變化。本研究選擇具有“異地複製”和“快速成長”兩個共同特徵的企業“蘇寧”和“萬科”，採用跨案例的研究方法，探索高績效人力資源實踐的內容，分析其對企業發展的價值，並和國外相關研究結論做比較分析。

**關鍵字：**異地複製、快速成長、高績效人力資源實踐、蘇甯、萬科。

## 1. 研究背景與目的

“高績效人力資源實踐”概念是美國產業關係和人力資源學界於 20 世紀 80 年代中後期在檢討美國企業、特別是製造業企業工作場所組織模式的過程中提出的。當時，美國製造業的勞動生產率在工業化國家中處於落後水準，而日本的勞動生產率卻高居首位。美國企業在工作場所組織和人力資源管理方面明顯落後和不適應形勢了。為迅速提高生產率，恢復昔日的競爭力，必須對工作場所的組織加以改造和革新，形成一套“高績效”（High-Performance）管理體系和實踐。美國學術界開始關注日本企業的管理模式，重視其員工高度參與的培訓、工作保障和團隊合作等人力資源管理措施對組織績效的影響（Cappelli 和 Neumark，2001）。Huselid 於 1995 年提出了被後人稱為具有“通用性”的人力資源管理研究方法。該方法假定存在最佳的人力資源管理實踐有助於企業績效的最大化。後來，越來越多的其他國家的學者也加入了構建“最佳實踐模式”的研究，使得當今國際人力資源管理的大多數研究都集中在“高績效人力資源實踐”或“最佳實踐”上（趙曙明，2001）。總體上，學者們對高績效人力資源實踐內涵的理解是一致的，都強調這些人力資源實踐能夠以一種逐項可加的方式幫助企業經營績效的提高

---

\* 基金專案：國家自然科學基金重點專案（70732002）；國家自然科學基金專案（70302018，70972038）；江蘇省軟科學研究專案（BR2009069）。

作者簡介：張正堂，管理學博士，南京大學商學院教授，研究方向為戰略人力資源管理、薪酬管理；趙曙明，管理學博士，南京大學商學院教授，研究方向為人力資源管理、企業跨國經營；楊東，心理學博士，西南大學心理學院副教授。

論文聯繫：張正堂（[njzst2005@126.com](mailto:njzst2005@126.com)），江蘇南京漢口路 22 號南京大學商學院，郵編：210093。

(Pfeffer, 1994)。如果真的存在一組普通適用的高績效人力資源實踐能夠幫助企業實現高的績效水準，那麼人力資源管理的實踐工作和研究工作都可以簡化為尋找這樣一組人力資源最佳實踐的政策內容或者說是一套高績效人力資源實踐的內容（張一弛、黃濤、李琦，2004）。目前對高績效人力資源實踐並沒有形成嚴格的定義，甚至是多種提法並存，如高績效工作系統（Huselid, 1995）、高參與工作系統（Lawler, 1993）、高承諾工作系統（Wood, 1995）、最佳人力資源實踐（Pfeffer 和 Veiga, 1996）和彈性工作系統（Buren 和 Werner, 1996）。即使我們接受人力資源管理最佳實踐的概念，無論在理論上還是在實踐中仍然存在著疑問，因為在到底哪些人力資源管理的政策措施構成這一套人力資源管理的最佳實踐的問題上存在著最大的爭議（孔繁敏，2004）。例如，被很多企業推崇備至的變動報酬、內部晉升和員工抱怨程式等一系列人力資源管理的政策措施到底是否應該被認為是最佳實踐的問題在學術界存在很大的爭議（Becker 和 Gerhart, 1996）。

本文認為，所謂的高績效人力資源實踐，其高績效的效果並不具有完全意義上的“普遍性”，這種“普遍性”往往也具有範圍的限制，如限定於某種特定行業或具有某種共同特徵的某些企業。因而，高績效人力資源實踐的內容也應該隨著行業或企業特徵而變化。本文感興趣的是，具有某種共同特徵的企業是否存在所謂的高績效人力資源實踐？如果存在，應該包括哪些內容？這些內容和西方文獻研究中發現的高績效人力資源實踐是否有所差別？為此，本研究選擇具有“異地複製”和“快速成長”兩個共同特徵的兩個高績效企業展開案例研究。本文接下來的內容包括：對國外關於高績效人力資源實踐的爭論進行回顧；採取跨案例研究方法，分析案例企業人力資源實踐的內容和特點；剖析這兩個高績效的案例企業人力資源實踐的共同特徵和對組織發展的貢獻，並和相關研究進行比較分析。

## 2. 高績效人力資源實踐的研究回顧

對高績效人力資源實踐的研究可以分為單個人力資源管理活動的最佳實踐和人力資源管理系統的最佳實踐兩個不同的階段。早期研究中，一些學者採取了所謂“最佳實踐觀點”，認為存在既定的人力資源管理活動來幫助組織獲得市場上的競爭優勢。他們認為，這些人力資源活動與組織績效間有直接的正向關係，但同時提出只有當運用“最佳的”人力資源政策時效果最優，而不用特別考慮產品市場、經營目標和組織外部環境等。許多研究者都已經識別了幾種最佳實踐或高績效實踐。最突出的研究是 Pfeffer (1998) 七種人力資源實踐在其提高公司績效的能力上幾乎是普遍的：1) 就業保障；2) 對新人員的選擇性雇傭；3) 以自我管理的團隊和決策的分權化作為組織設計的基本原則；4) 按組織績效決定的相對較高的報酬；5) 廣泛的培訓；6) 減少地位的差別和壁壘，包括服裝、語言、辦公室安排和跨層次的工資差別；7) 在整個組織中廣泛地分享財務和績效的資訊。Arthur (1992) 也認為利用廣泛定義工作、員工參與公司所有權、授權及薪資報償等方式可以提高組織績效。Delery 與 Doty (1996) 則發現利潤分享、結果取向性的評估和雇傭保障這三種人力資源實踐企業會計績效有相對強有力的普遍性關係。

上述單個實踐的研究視角突出了單個的人力資源管理與企業績效的關係，其隱含的假設是：這些人力資源的實務具有相加性，只要找出各個實務的最佳作法，加以實施便能增加組織績效。但是這種觀點受到了質疑：一方面，從方法論上看，單個的人力資源實踐趨向於高度相互關聯，結果會使得人們易於高估它們對企業績效的實際影響，

Delaney 和 Huselid (1996) 的研究就發現，單個人力資源實踐與公司績效度量之間的簡單關係誇大了它們的貢獻，因為當其他實踐被加入多重回歸方程時，它們的係數大小在減少，甚至可能變得在統計學上不顯著；另一方面，依據資源基礎理論，單個 HRM 實務的探討對於建立資源基礎的競爭優勢效益不大，因為單個的 HRM 實務通常容易模仿；也就是說人力資源管理活動必須整合成爲一個有效的系統，對企業維持長久的競爭優勢才有幫助 (Barney, 1995)。系統觀點認爲，HRM 活動之間會通過相互補充和支持形成有效的人力資源管理系統，人力資源管理系統作爲一個整體會影響著企業。

因此，上述研究模式都在一定程度上簡化了人力資源系統的複雜性。“最佳實踐”的研究由單個的高績效人力資源實踐演變爲系統化的高績效人力資源系統，認爲存在著理想的 HRM 系統，而且在任何條件下，這些理想的 HRM 系統都可以給企業帶來好的績效。相應地，組織採用的人力資源系統和理想的人力資源系統越是相似，企業績效就越高。這種最佳系統的觀點強調 HRM 活動的整體結構，還包括了“殊途同歸”

(Equifinality) 的假設，即暗示多種 HRM 系統在相同的條件下可能具有同等效果的。一些學者實證探討了不同人力資源管理系統對企業績效所產生的影響，試圖尋找最佳的人力資源管理實踐系統。Ichniowski, Shaw 和 Prenzushi (1997) 以 17 個公司中的 36 條相似的鋼鐵生產線爲研究樣本，採取七個關鍵的 HRM 活動，即激勵薪酬計畫、廣泛的招聘和選拔、團隊工作、雇傭安全、工作柔性、培訓、勞資溝通。通過經驗分析把企業人力資源系統分爲四個類型，發現相對於傳統的人力資源系統（狹窄的工作定義、嚴格的工作規程、嚴格監督下的計時薪酬），創新性的工作系統 (Innovative Work System) (激勵性薪酬、團隊、柔性工作任務、雇傭安全、培訓) 對於公司的績效有正面的影響。Ichniowski 和 Shaw (1999) 又著手研究 41 條美日鋼鐵生產線，發現在沒有採用日式管理模式的時候，美國鋼鐵生產線的績效比日本生產線平均低 5%，引入參與式創新性人力資源管理模式變革後的美國企業比採用傳統方式管理的企業，生產績效平均高出 7%。因而研究表明日本式的參與式創新人力資源管理實踐普遍對企業生產率和品質的正面影響。Arthur (1992, 1994) 把這些人力資源管理系統劃分爲兩個更大的類別，命名爲追求員工“承諾最大化”與追求“降低成本”（或控制型）的人力資源管理系統，“承諾最大化”的人力資源管理系統指連接組織與員工的目標來塑造員工的行爲與態度，即員工在與組織目標一致時，讓員工的工作具有自主性，以提高員工對組織的承諾；“降低成本”的人力資源管理系統則指組織用規則及過程或產出衡量標準來降低員工的直接成本或提高效率。以美國 30 家小型鋼鐵廠爲樣本的實證研究發現承諾取向型的人力資源實踐系統與更高的勞動生產率及更低的廢品率相聯繫。最近，Clint Chadwick (2007) 對 3167 個組織進行的研究結果也表明，承諾型人力資源管理模式更能顯著提高組織績效。原因可能是對於組織績效來說，員工自由發揮能力、員工技能的培養和較高的員工積極性等都是非常因素，而這些正是承諾型人力資源管理模式所致力於解決的問題。因此，基於承諾的人力資源管理模式實質上就是一種高績效工作系統。

雖然高績效人力資源實踐的研究在國內外成爲熱點，但是研究者對於高績效人力資源實踐的構成並沒有形成普遍的一致看法。Becker 等 (1996) 回顧了在 1990 年代中期美國關於高績效工作體系研究的最具影響的論著，發現在高績效工作體系應該包括哪些人力資源管理措施的問題上，不同的研究得出了明顯不同的結果。例如，有人認爲內部晉升是一種高績效工作體系的措施 (Huselid, 1995)，也有人認爲內部晉升不是一種高績效工作體系的措施 (Arthur, 1994)。在這些作者檢驗的近 30 種高績效的人力資源管理措施種，沒有一項被文中涵蓋的五項著名的研究普遍證實。其中，得到四個研究肯定的人力資源管理措施只有“自我管理的工作團隊”和“難題攻關小組”，得到三項研究肯定的措施只有“按照業績支付報酬”和“員工培訓”，得到兩項研究肯定的措施只有

“工作輪換”、“全面品質管制”、“衝突解決方案”。其餘的 20 多項人力資源管理都只得到了一項研究的認可。一些學者試圖對這些高績效人力資源實踐活動進行總結，例如，Bailey 和 Merritt (1992) 認為的觀點高績效工作系統的結構由員工能力、員工激勵和員工參與決策的機會三部分組成。MacDuffie (1995) 人力資源管理實踐系統要能改善組織績效，必須具備三個要素：1) 員工必須具備相當的知識和技能；2) 人力資源管理實踐活動必須能激勵員工充分發揮他們的知識和技能；3) 必須能讓員工自主地幫助組織實現目標。Youndt 等人 (1996) 則提供了以下關於高績效人力資源實踐的嘗試性描述：1) 通過選擇性的人員配備、培訓和開發去提高雇員技能；2) 通過工作再設計的機制、基於群體的激勵的使用來提高團隊精神、授權範圍和員工涉入問題解決的程度。但是這些嘗試性描述同樣需要得到進一步的檢驗。

總體而言，對於高績效人力資源實踐的政策內容還沒有達成共識，一個相對而言被普遍接受的想法是這種工作體系的基本內容包括員工的職業保障、授權、尊重員工、利益分享、嚴格錄用、全面培訓和按照業績支付報酬等幾個方面 (Pfeffer, 1998)。我國學者張一弛等 (2004) 在對 Beck 等 (1996) 中提到的 30 種可能構成高績效的人力資源管理的政策措施進行了調查，考察這些措施的實際應用程度。研究認為：在本質上，高績效工作體系針對的企業是大機器生產的製造業企業，同時在政策措施上沿襲了員工參與和授權的觀念。高績效人力資源管理措施在理論上包括很多種類；在這些可能的高績效人力資源管理措施中，有一些措施比其他措施更可能具有普遍的適應性。

### 3. 案例研究

持有“高績效人力資源實踐”觀點的研究者認為存在所謂的“最佳人力資源實踐”可以幫助企業實現績效的最大化，並且這種效用具有“普遍性”。我們認為，所謂的“高績效人力資源實踐”強調“最佳實踐”具有有限範圍內的“普遍性”。具有某種共同特徵的企業，往往具有某些共同特徵的“高績效人力資源實踐”。為此，我們選擇了具有“異地複製”、“快速發展”的兩家企業進行跨案例研究。採用跨案例研究使案例研究成爲一種更嚴格、更科學、更加具有理論驗證能力的研究方法。

#### 3.1 研究設計

(1) 案例選擇。所謂“快速發展”是指公司發展速度超過行業發展速度；“異地複製”是指公司在不同地區的產品和發展模式是雷同的，甚至是完全相同的。“快速發展”和“異地複製”兩者往往又是交織在一起，成爲公司發展的特徵。本案例之所以選擇蘇寧電器公司(簡稱“蘇甯”)和萬科地產公司(簡稱“萬科”)作爲案例研究物件，除了兩者知名度高之外，更重要的是兩個企業符合本研究要求樣本企業具有的兩個共同特徵“異地複製”和“快速發展”，如表 1 所示。這種快速發展、複製模式已經成爲房地產和連鎖業異地擴張的法寶。他們往往利用在某座城市成功的項目案例，進行全國範圍的複製，在投資的城市中發展同樣名稱、規模相似、運作模式相似，甚至消費者定位都保持一致的項目。這種發展模式降低了經營的成本，如開發、設計成本、運營成本，而且容易被異地的消費者接受。

表 1 蘇甯與萬科的發展特徵

	蘇寧	萬科
企業概況	蘇甯創辦於 1990 年，是我國最大的家電連鎖企業之一。截至 2009 年 12 月，公司已在全國 200 個地級以上城市擁有連鎖店 941 家（含自有物業店面 17 家），連鎖店面積達 399.26 萬平方米，公司母公司共有在冊員工 5383 名。 <sup>a</sup>	萬科創辦於 1984 年，是我國最大的專業住宅開發企業。公司於 1988 年介入房地產領域，1992 年正式確定大眾住宅開發為核心業務，已進入深圳、上海、北京、天津、瀋陽、成都、武漢、南京等近 20 個大中城市，基本覆蓋全國大部分經濟發達地區。截至 2009 年 12 月 31 日，公司共有在冊員工 17,616 人。 <sup>b</sup>
發展速度	上市近四年，蘇寧電器始終保持著穩健的增長，近五年淨利潤年複合增長率超過 90% 以上，主營業務年複合增長率超過 70%。蘇寧的開店週期從 2003 年的 20 天、2004 年 15 天、2004 年 6 天、2005 年 2.2 天已經發展到 2006 年 2 天。	1992 年至 2007 年，是萬科持續快速發展的黃金 25 年，公司的主營業務年增長超過 26%，淨利潤年增長超過 34%；自 2004 年起，更是連續 3 年增長速度超過 50%。2004 年增長 61.91%，2005 年增長 53.80%，2006 年增長 59.56%，2007 年增長。萬科已連續 26 年持續高速增長，主營業務年複利增長超過 26%，淨利潤年複利增長超過 34%。
發展模式	首先蘇甯組織龐大的選址團對跨地區的開店進行密集排查，在短期內就積累起足夠多的優秀備選址；然後，利用組織管理、人力資源、資訊系統、物流平臺建設等後臺體系上的強大實力作好開店的後臺基礎工作；之後，在本地區實施快速同質化的開店。	在不同城市的郊區大規模地拷貝，產品單一化，目標客戶準確，體制上採取一個總部強勢控制，有計劃地在郊區連鎖開店。萬科開發的城市中心區域週邊的“城市花園”、城郊結合部的“四季花城”和城市中心區的“金色家園”等都在不同城市實現了成功複製，屬於典型的沃爾瑪模式。

資料來源：a. 蘇寧電器 2009 年度報告；b. 萬科 2009 年度報告。其他是作者根據訪談資料和媒體報導資訊整理而成。

(2) 資料來源。本案例研究的資料來源主要包括：一方面是研究團隊通過深入企業進行實地訪談，其中對蘇寧的調查主要集中在 2007 年 12 月到 2008 年 6 月，蘇甯的訪談物件包括公司副總裁孟祥勝、發展規劃部和人力資源管理部的管理人員，研究者還通過實地走訪蘇寧電器的門店，和有關門店的負責人、員工交談瞭解企業情況；對萬科的調研主要集中於 2008 年 3 月 31 日到 4 月 3 日，期間對萬科的高、中、基層的管理者和員工進行了詳細的訪談，訪談對象包括總裁郁亮、原人力資源總監（現擔任公司副總裁）解凍、人力資源各個部門的經理和公司一般職員；另一方面是利用二手文獻資料獲取企業相關資訊，其中包括公司管理層接受各種媒體、研究者訪談的講話、有關人員通過調查形成的資料，以及兩家公司在本文研究者調研過程中提供的書面和電子材料。多

樣化的研究資訊來源有助於使案例研究基礎堅實有效，從而提高研究的構建效度（Yin，1989）。

### 3.2 蘇甯的人力資源實踐

（1）“利益共用、責任共當”的企業價值觀。“做百年蘇寧，國家、企業、員工，利益共用；樹家庭氛圍，溝通、指導、協助、責任共當”，是蘇寧電器的“企業價值觀”。董事長張近東說，“蘇寧電器從創業第一天起就將責任和信譽作為企業不可動搖的使命。”蘇甯總裁孫為民強調“對人的管理，思想方面的管理是最重要的…蘇寧從2000年就著手開展這方面的工作，這就是關於企業文化的強行灌輸。一個人作為蘇寧的員工，就必須認同我們蘇寧的價值觀；如果不認同，哪怕你再有能力也不行，我們蘇寧不允許企業內有雜音，有不和諧的聲音。”<sup>1</sup>蘇甯自成立以來，累計向社會公益事業捐助了上億元資金，2006年創造了中國第一個企業社工服務品牌“1+1 陽光行——蘇寧社工志願者行動”，蘇寧通過啟動“1200工程”、“4045再就業工程”和“藍領工程”，先後接納吸收了6000多名應屆畢業生、數千名下崗工人和兩萬多名藍領技師，被評為“最具有社會責任感企業”和“十大慈善企業”。所有這些，都在踐行著公司的價值觀。

（2）制度重於權力的管理理念。“制度重於權力，同事重於親朋”是蘇寧的管理理念。在蘇寧，企業的日常管理制度是高於一切的東西，任何人不能凌駕於制度之上。這種對於制度的嚴格遵守，張近東等蘇寧高層也一直身體力行。在招聘過程中，通常會出現一些“關係戶”的條子從他那裏轉到人力資源管理中心，但他絕對不會說“你們把這個人招進來吧”，而只是把應聘者的資料轉給人力資源管理中心，然後人力資源中心按照程式進行考察（彭長桂，2006）。與此同時，蘇寧特別強調制度建設。蘇寧任何制度、政策或流程的出臺，都要經過三次以上自下而上的意見徵集和反復論證，才能最終形成制度性文本；一旦公佈實施，則每一位相關人員必須嚴格遵守。當然，蘇寧也會隨著市場、企業的發展變化對制度及時進行修訂和完善。總部人力資源管理中心的定位是制定標準，即負責人力資源管理制度和工作流程的制定與完善，目前已形成了厚達200餘頁的《人力資源管理手冊》，內容非常完善，並且符合蘇寧管理的“四化”（制度化、簡單化、標準化和資訊化）要求，以便成功地進行“又快又好的標準化複製”。在蘇甯，制度建設是一個持續而不間斷的過程：面對在實際操作過程中反映出的大量問題，每一位元蘇寧人都會想到針對這些問題怎樣形成制度化的解決方案，這已經成為一種思維習慣。所以，大區和子公司可以隨時提出建議，但是決不允許隨意改動公司制度，因為制定和完善制度和作業標準的最終許可權必須掌握在總部人力資源管理中心，否則執行的效率容易出現問題。

（3）HRM的戰略地位。人力資源在蘇寧的重要性可以通過張近東的話來反映出來。“我什麼東西都可以放，但是有一樣東西不能放，那就是人力資源，人力資源是比貨幣資源更為重要的資源。因此，人為先，策為後。”人力資源的重要性也提升了人力資源管理的重要程度。2004年蘇甯將人力資源體系的工作使命定位為：“傳承企業文化、創造良好業績。”在此基礎上提出了人力資源工作的七大目標：①為每一位員工安排一個適合的崗位，充分發揮其激情、能力和價值；②樹立企業與員工共同成長的觀念，增強員工的企業榮譽感，並提高員工穩定性；③塑造家庭式氛圍，通過溝通與指導，在部門之間和員工之間建立深厚的感情，提高凝聚力，共同打造優秀團隊；④根據崗位職責與業績為員工提供具有市場競爭力的薪酬福利；⑤在員工做出突出業績時及時給予激

---

<sup>1</sup> 來源於《新行銷》記者蘇東對蘇甯總裁孫為民的訪談“孫為民：蘇寧打造國際化管理平臺 高管不宜本土化”，2005年12月6日。

勵與認同，以保持其工作激情；⑥在員工能力與經驗增長時給予認同和合理晉升，以使其承擔更大的工作責任；⑦為員工提供必要的工作條件。這渾然一體的七大目標，不僅將蘇寧經營戰略以及人力資源戰略的要求逐一落到了實處，同時也有效統一了人力資源管理人員對工作目標的認識，提高了相互之間配合與溝通的效果。

(4) 人力資源管理的資訊化建設。蘇寧十多年來，企業對資訊化建設投入鉅資，管理資訊化水準不斷升級。特別是 SAP 系統的成功實施，有助於蘇寧電器實現一體化管理、跨公司管理和跨地區運營等三大管理突破，支援公司未來發展目標。而在人力資源管理方面，隨著公司的迅速發展，蘇寧管理層開始意識到，過去以考勤、檔案、資料管理為主的記錄型人力資源管理系統已不能勝任企業發展需求，只有以實現企業人才成長為主線進行全面系統管理的現代人力資源管理系統，才能對蘇寧的長遠發展起到推動和提升作用。蘇甯耗資近 3000 萬元，在 SAP 核心系統的基礎上針對蘇寧個性化管理需要，和 IBM 共同開發出來了的 SAP-HR 系統。SAP-HR 是基於“以個人為成本效益單元”管理的人力資源系統，包括基礎管理層面的組織模組、檔案模組、時間管理模組、薪酬模組，員工職業生涯設計層面的招聘模組、培養模組、晉升模組、職業生涯模組。它使蘇寧 HR 部門的行政性事務實現規範化和無紙化，為蘇寧 HR 部門實現資料的標準化、自動化集中管理、共用，優化人力資源流程，提高工作效率，提升業務水準提供了強有力的支持，讓 HR 部門人員從繁瑣的日常事務處理中擺脫出來，專注於戰略決策層面，從而實現了在中國家電行業和被稱為“勞動密集型”的商業兩大領域內的管理平臺大飛躍。

(5) 自主培養各類人才。蘇寧的高速發展使得各個部門均感到人力資源（尤其是管理人員）不足。2002 年蘇寧經過討論一致否決了業界普遍的“招之能來、來之能戰”的功利觀念，提出了自主培養、內部提拔的用人方針，表現在三個方面：1) 蘇甯已經建立了一套獨特而系統的、極富個性的快速人才培養機制，其培訓類型包括：一是所有新員工必須接受的上崗培訓，比如新入職部長級以上員工和“1200 工程”員工標準化的 15 天封閉培訓，其特點是大規模、批量化、同質性和標準化；二是針對在職人員的績效提升培訓，比如終端員工技能比武、四大終端人員聯合演習、部門雙周培訓等，主要圍繞改善工作業績、提高操作熟練度等問題，其特點是定期化、常規化、形式多樣、途徑豐富；三是晉升培訓，也就是梯隊培訓，最具特色的是“1200 工程”、“千名維修技術藍領工程”、“百名店長工程”、“中層管理梯隊工程”等系列品牌工程。蘇甯還在清華大學和南京大學成立教育和發展基金，用於人才培育和發展戰略研究。2) 其培訓特色還體現在很少直接採用外面的培訓教材，而是由人力資源管理中心下屬的培訓管理部和各業務單元的資深員工一起自主開發教、並不斷修訂和完善。從而使培訓課程非常切合蘇寧的工作實際，不僅分享和傳遞了講師豐富的工作經驗，使學員將學到的知識經驗迅速運用到工作中，而且讓各級管理人員和資深員工對自己的工作進行及時的總結和理論提升，有效地推動和加強了蘇寧的知識管理。3) 花費鉅資改善培訓的硬體設施。蘇甯已建成龍江培訓中心和杭州培訓中心以及區域性大型物流基地的培訓場所。蘇寧還將會建成直屬於總部的兩個 A 類培訓機構：承擔集團中高層管理人員培訓的連鎖商學院和針對基層員工的大型現代培訓中心。

(6) 穩定、團結、敬業的高層管理團隊。為了企業未來發展，張近東主動稀釋自己的股份，分給了跟隨其多年的老部下。而對於蘇甯各分公司高管，張近東則將各分公司 10%~40% 左右的股份贈與他們。蘇甯還曾嘗試通過股票期權計畫來激勵高管團隊。股權激勵為管理團隊打造了一副成色十足的“金手銬”，讓這些高管對蘇寧由衷地產生了歸屬感和主人翁精神，使得蘇寧眾多“職業經理人”轉變成“事業經理人”，穩



定蘇寧各地分公司的管理團隊，從未出現高層頻繁流動的現象。

(7) 企業內部資訊溝通。蘇甯電器的人力資源管理架構包括總部、大區和子公司三級管理體系。總部的人力資源管理中心直屬蘇寧最高管理機構總裁辦公室，並設立人力資源總監辦公室，協助總監開展工作，同時按照專業化分工的原則設有招聘管理部、培訓管理部、薪酬績效部、人事管理部、企業文化部；大區設人力資源部，子公司設人事部，人力資源職能基本上與總部對應，每一個終端（店面、物流和售後）都配有相應的人事專員，這便形成了完善的人力資源管理網路。隨著公司規模的擴大、經營範圍的擴大，不同層級的人力資源管理部門之間的溝通和配合就顯得尤為重要。目前，蘇甯主要建立了這樣幾個溝通管道：一是制度化溝通機制，比如各大區人力資源部負責人必須親自完成的日報、週報和月報等；二是利用電話、郵件等隨機溝通；三是每個月人力資源系統都召開電視視頻會議，各大區人力資源經理每季度都要回總部開會；四是不斷加強總部與大區的人員互調，主要是為了防止一直在區域工作的人可能會存在的心理障礙—擔心總部領導很忙，不願輕易打擾，而這可能會影響解決問題的速度與效果；與之相反，從總部派出去的人和總部之間是沒有隔閡的，遇到困難時，很容易想到馬上就給總部打電話尋求支持。

(8) 反對家族管理，提倡家庭氛圍。“同事重于親朋”也是蘇寧的管理理念之一，強調的是一種團隊至上的平等、協作和尊重的關係。蘇甯是一家原生性的民營企業，但一向堅決反對家族式管理，提倡家庭式氛圍。所謂家庭式氛圍就是分工不分家，每個人在忠於崗位職責的同時，還要積極支持同事的工作，為共同事業、共同價值而努力。因此，同事之間既是共同事業的合作夥伴，更是共同拼搏的戰友。蘇寧與員工之間不提倡簡單的雇傭關係，在生活上、人際關係上蘇寧更希望營造一種家庭式氛圍，分工不分家，每個人在忠於職責的同時，又互相支持、互相幫助，為了企業的共同目標、共同價值而努力。同事之間是共同事業的合作夥伴、是共同拼搏的戰友。所以，同事之間不僅有利益的紐帶，更有感情的紐帶。同事之間默契配合，是心有靈犀一點通的意會，是無需言表的領悟。

### 3.3 萬科的人力資源實踐

(1) “陽光照亮的”企業價值觀。上海萬科工程部集體受賄事件發生後，萬科確定了“陽光底下無罪惡”的企業文化，認為超過 25%淨利潤的幾乎沒有，如果有，也是違法的。與此企業文化相對應，在萬科的核心價值觀中強調“陽光照亮的體制”，其涵義是萬科對內平等，對外開放，致力於建設“陽光照亮的體制”，認為專業化+規範化+透明度=萬科化；規範、誠信、進取是萬科的經營之道；公司鼓勵各種形式的溝通，提倡資訊共用，反對黑箱操作；反對任何形式的官僚主義。萬科努力把企業價值觀滲透到各項具體工作中去：第一是公司不會逼你去做你不想做的事情，比如逼著銷售人員去行賄、做桌面下的交易等等，第二是公司能讓你去做你想做的事情，比如設計人員能夠將自己的設計理念應用到實踐中去等。因而在與萬科人的交流中，不難發現他們對萬科公司理念和價值觀的高度認同和激賞。

(2) 一票否決制的人力資源管理戰略地位。2001 年 5 月萬科希望人力資源部門從行政職能部門轉變為戰略管理和知識管理部門，因此把其使命重新定位為管理層戰略合作夥伴、公司變革推動者和方法論專家，要求 HR 部門服務於職員能力、職員有效滿意度和組織效率的提升、服務於人力資本的產出最大化。這種定位將人力資源部提升到戰略合作夥伴的層次，表現在：第一，人力資源部門負責人成為最高管理層的核心人物之一，人力資源總監擁有對項目的一票否決權，這也是公司唯一的一票否決權；第二，萬



科集團對下屬公司的績效考核指標體系包括員工滿意度、骨幹人員價值流失率、人均效能，後來又增加了團隊更新指數、員工學習指數等關鍵指標；第三，非常強調非人事經理的人力資源管理，認為每一位元直線經理人首先必須是一位人力資源經理。

(3) 流程規範、制度至上。遵循制度，嚴格執行制度，在制度面前人人平等，已經成為萬科的文化。在萬科，任何一項制度、一項決策，一定決定下來，就必須堅決執行貫徹下去。為了確保總部和一線公司的人力資源管理不走樣，公司的主要做法包括：其一，總部人力資源部在人力資源管理上就是研究和制定戰略、政策、制度，並提供方法和工具，一線公司負責執行；一線公司的人力資源經理都是從總部派出去的，一線公司的人力資源管理員到總部人力資源部輪崗；通過各種溝通管道事前溝通、事後跟蹤。其二，萬科有一道“高壓線”，觸碰“高壓線”，任何人都會受到嚴厲懲處。萬科制定了《職員職務行為準則》，在萬科與合作夥伴合作之前，都要主動把《職員職務行為準則》送給他們，讓合作夥伴瞭解萬科是怎樣要求員工的。《職員職務行為準則》對職員的職業行為有著嚴格的規定，如不得利用職務之便為個人謀利；不得洩露公司機密；個人投資不能與公司利益相衝突；用人不得舉賢唯親等。在萬科，其他的錯誤都可以諒解唯獨在員工的職業道德方面決不姑息遷就，違反了職務行為準則是不可原諒的。

(4) 資訊化人力資源管理的建立。萬科早在 1997 年就已經開始著手企業管理資訊化建設和開發基於部門應用的人力資源管理系統。2001 年 9 月，萬科開始實施 SAP-HR 系統。2002 年 6 月，萬科引進的 SAP-HR 正式上線。SAP-HR 專案已經為萬科建立起一個統一、穩定、準確的人力資源資訊平臺，實現了跨地域、跨硬體平臺的人力資源管理系統。員工的人事資訊、組織結構管理、考勤管理、工資核算形成有機的集成和統一，提高了企業的運作效率，為企業提供了及時、準確的人力資源資訊。時任萬科集團副總經理、人力資源總監的解凍認為，“SAP-HR 項目的成功實施，為萬科在全國房地產業務的持續拓展打造了一個全新的人力資源管理平臺，從技術上保障了我們的人力資源管理水準的發揮，從而使萬科的核心競爭力得以持續領先。” SAP-HR 專案使得萬科人力資源管理由“行政事務導向”轉變為“戰略業務導向”、由“秘書”角色成功轉型為“業務夥伴”角色。

(5) 培養和保留一支專業化、規範化和強調合作的職業經理人團隊。萬科是一家以職業經理資源為企業核心競爭力的企業，公司有一種模式讓職業經理人層出不窮，這一模式包括：1) 職業經理人才標準的制定。公司在 2001 年時確立了職業經理人資質模型，要求其具備管理自己、管理他人和團隊、管理任務三項核心素質。之後，每過兩三年都會對職業經理人資質模型進行修訂。2007 年對中高層管理者的資質進行了調整，使其針對性更強一些，包括修身、齊家、平天下。其中，修身指個人修為，如整合性思維、學習改進；齊家更多的是針對團隊，強調團隊領導、發展他人、塑造組織能力；平天下，指外界的方方面面的合作和溝通，素質有股東視角、客戶導向、夥伴意識、先鋒一致，不光帶好你的團隊，還要和外界的利益相關搞好合作，能夠確保公司的使命和目標的達成。2) 個人發展計畫 (Personal Development Planning, PDP)。為培養職業經理後備力量和提高現任職業經理水準，公司積極給經理後備人選提供並創造條件和機會：首先，要求每個管理者的上級和他本人對他的資質情況，制定一個當年度的發展計畫，而其本人必須完成發展計畫的專案；其次，建立了完善的制度，設計各種培訓以提高職業經理人的自身素質，安排其到有聲望的專業院校進行高級培訓或專業研修，以提高他們在管理和專業技能方面的水準。再次，公司對於職業經理普遍寄予較高期望，公司為職業經理每一次設立比上一個更高的目標，根據計畫授權體系給予相應程度的授權，為那些在工作中表現出色的職業經理提供了廣闊的發展空間，幫助他們逐步提高自己，並藉此開

發經理的潛在能力，在實踐中讓他們經受磨練以儘快地成長起來。3) 人才庫的構建。萬科有三層人才庫，最基層的叫 TPP (Talent Promotion Program) 為基層幹部做儲備，培養已在單位獲得良好工作業績並具有持續成長潛力，期望在萬科尋求進一步發展的高級人才；再往上的人才庫叫 MPP (Management Promotion Program)，為中層幹部做儲備，會對這部分人投入更多資源，通過給予機會參加高級研討會，體驗一些任職經歷等方式促進他們不斷成長；最高的一個叫 LPP (Leader Promotion Program)，為公司上層領導人做儲備，從擔任部門經理以上的人員中選拔，公司給予這些人以高規格培訓，包括出國培訓，提供商學院課程學習等。公司採用“優化組合、優勝劣汰、能上能下”原則，每年都對職業經理的工作和能力進行檢驗，對這三層的人才庫進行梳理和解釋，一旦進入人才庫，本人要承諾有什麼義務，以及會得到什麼，參與到 PDP 的計畫中來。4) 有效的激勵管理層股權激勵。萬科推出了限制性股票激勵計畫，激勵對象包括在公司受薪的董事會和監事會成員、高層管理人員、中層管理人員，以及由總經理提名的業務骨幹和卓越貢獻人員。這些激勵措施對於穩定、激勵職業經理人團隊是相當重要的。

(6) 重視職員的長期培訓。萬科對員工培訓的重視還表現在培訓成為萬科各級管理人員的一項重要工作。老總親自帶頭，言傳身教，將開會、交談、工作交流等方式均視為培訓員工的機會，不遺餘力地向下屬傳授經營管理思想和經驗。為了更好地培養後備管理人才，公司將一批思想活躍、素質優良的年輕的業務骨幹集中起來，成立“管理研討班”，對公司發展戰略和經營管理問題進行經常性探討，並提出可行性方案供決策層參考。萬科的招聘更青睞於高素質的應屆畢業生，並強調對新職員實施“新動力培訓”。為期大約 21 天新動力培訓目的在於讓新人從校園平穩過渡到社會，減少心理振盪，傳承萬科的價值觀。重視人才培訓使得 70% 以上的管理人員是內部培養的，這批人既熟悉公司情況，對公司非常忠誠，又具有良好的素質、較高的業務能力和市場經濟的觀念，成為公司一支非常重要的力量。

(7) 舉賢避親與任人唯賢。萬科提倡“舉賢避親”。公司老總帶頭這樣做，同時也要求下屬遵照執行。為了避免造萬裙帶關係，公司不提倡夫婦雙方同時在萬科工作。由於最大限度地削弱了血緣、宗親關係的影響，因此，在萬科公司內部，人際關係相對比較簡單，為公司的規範化管理創造了一個良好的環境。與舉賢避親相對應，萬科在用人上把任人唯賢做到了比較徹底的地步。萬科強調能力主義，以能力、作用、表現作為對職員定級的主要標準，不分年齡、性別、學歷和資歷。職員進萬科前的經歷全部被凍結在檔案裏，以往的成績和地位只作為定級的參考，更主要考察的是實際工作能力。在這種原則下，出現了一批資歷雖淺，但實際工作能力強的年輕的中層管理人員和一批自學成才的經營管理骨幹，為公司發展發揮了重要作用。

(8) 企業內部資訊溝通與分享。上世紀 90 年代初，萬科通過各種會議來實現資訊溝通：一月一次總經理辦公會，三次展會，員工開讀報會和暢所欲言的“神仙會”。目的都在於幫助經理和員工們分享資訊。隨著公司規模的成長，資訊傳遞的過程更加文字化和格式化，在這個基礎上，萬科的週報、月報、旬報、業務通報以及名聲在外的《萬科週刊》、“王石 online”、“投訴萬科”先後誕生，並且形成制度，沉澱為文化。在員工手冊中，可以見到萬科的“十二條溝通管道”。包括上級經理的門戶開放政策、我與總經理有個約會、E-MAIL 給任何人、網上論壇、職員申訴通道、員工滿意度調查等等。保證了員工在企業內部上下左右職位之間的溝通暢通，使得任何不公正、不合理的活動都無法瞞天過海“黑箱操作”。

## 4. 案例討論

### 4.1 蘇甯和萬科人力資源管理實踐的比較

以上對蘇甯和萬科公司的人力資源實踐進行了介紹和概括。下表 2 總結了兩家公司的人力資源實踐，並比較其共同特徵。

表 2 蘇甯、萬科的人力資源實踐總結表

	蘇甯	萬科	共同點
企業價值觀	利潤共用、責任共擔的企業價值觀	陽光照亮、不求高額回報的價值觀	利益分享的企業價值觀
HRM 理念	制度重於權力	流程規範、制度至上	尊重制度的 HR 管理理念
HRM 的地位	戰略地位	一票否決的戰略地位	戰略地位的人力資源管理
HRM 資訊化建設	基於 SAP-HR 的資訊化管理	基於 SAP-HR 的資訊化管理	HRM 高度資訊化
培訓	自主培養各類人才	重視職員的長期培訓	高度重視企業內部培訓
管理團隊	穩定、團結、敬業的高層管理團隊	專業化、規範化和強調合作的職業經理人團隊	穩定、高效的職業經理團隊
家族用人	反對家族管理，提倡家庭氛圍	舉賢避親與任人唯賢	用人標準市場化
內部資訊溝通與分享	暢通的資訊溝通	高度的資訊溝通與分享	內部資訊溝通與分享

資料來源：作者整理

### 4.2 蘇甯和萬科人力資源實踐對組織貢獻的價值分析

蘇甯、萬科都是異地複製、快速成長企業。異地經營的企業都會遇到同一個矛盾——如何處理集團總部與各分公司之間的關係、如何保證各分公司的步伐和總部保持一致？中國人具有情景主義的特點，管理者往往會根據每件事的特別價值來分別對待，以尋求某種公平，而放棄了原則立場，即所謂的“將在外，軍令有所不授”。雖然這種情景主義的管理文化可以增加各分公司的靈活性，但是卻使得總部對各分公司的控制能力降低了很多，最終可能導致公司運營的失敗。正如萬科解凍所說，“一個優秀的公司，一旦跨地域經營，就是它噩夢的開始。”而企業的高速發展，一方面會加速異地複製企業面臨的組織控制問題，另一方面會使得企業面臨著更多的人才短缺以及如何留住人才的問

題。“異地複製”和“快速成長”兩者交織、疊加在一起，對企業的管理提出了新的挑戰。萬科解凍就指出，“萬科現在仍在大幅度擴張，而我們人力資源管理要做的，就是未雨綢繆，不讓噩夢發生。”那麼，蘇甯、萬科的人力資源管理實踐是如何應對公司的異地複製和快速成長帶來的組織控制和人才短缺兩大難題，支持公司發展的呢？

### (1) 組織控制與人力資源實踐

蘇甯、萬科做好異地管理和控制中首先要處理好差異化和標準化的關係，不難看出，兩家公司選擇了先公司化、後差異化。這可以看出公司異地管理與控制的基本定位。相應地，人力資源實踐也對這一異地管理控制模式起到了巨大的支援作用：

第一，制度至上的文化。由於特殊的文化背景，中國人通常強調情景中心，不太重視制度程式，注重的是人治，可以爲了眼前的效率而違反既定的程式和預定的規則，可以變通。但是萬科、蘇寧則認識到這種傳統的文化可能會給企業經營帶來的問題，建立了制度至上、不可超越的企業文化，而企業則通過不斷完善制度來鞏固這一文化的優勢。特別地，萬科的這種企業文化是強勢的，萬科在進行跨地域的擴張時，首先考慮的是企業文化的移植和複製，如果企業文化不能得到保證，那乾脆就不做了。這種制度之上的文化同樣體現在公司關於家族用人上，蘇寧公司反對家族管理、提倡家庭氛圍，而萬科則舉賢避親與任人唯賢，這種用人制度對於企業落實制度之上的文化也是很重要的。

第二，組織內部資訊的有效溝通。如何消除標準化管控可能對各地差異化產生的負面影響？組織內部有效的、坦誠溝通是一個有效的途徑。蘇甯建立了四條高效的內部資訊溝通管道；萬科 BBS 管理讓所有員工，包括王石，都可以在這個平臺上進行雙向的、平等的、坦誠的溝通。人和人之間坦誠而有效的溝通，可以減少不同地區的差異，形成一個學習的過程。

第三，職業經理團隊的穩定。經理人制度的建立避免了許多民營企業創始合夥人之間的衝突和震盪，使管理團隊得以長期穩定，並且養成了系統的經理人文化，理性的創業者和優秀的職業經理團隊使公司在管理上能夠集中精力，做細做深做透，不僅能在本地區積聚優勢，而且建成了跨地區管理的高效體系。“我們提出要建立一支隊伍、一個平臺、一種語言，只有這樣我們才能保持良好的溝通，與企業文化的高度一致。”解凍說“萬科已經進入 18 個城市，到目前爲止，絕大多數主管人事的幹部，全部是由我的人力資源部培訓出去的。”但是這些員工和當地的同事必然會面對一個挑戰如何和當地的亞文化結合；如何跟當地的同事和諧相處。萬科要求外派人員在尊重當地文化的同時，要讓所有的同事認同萬科的文化、萬科做事的原則。

第四，HRM 高度資訊化。如果沒有這些資訊系統，想要指揮大兵團作戰，簡直不可想像。蘇甯和萬科基於 ERP 系統開發了 SAP-HR 系統，對組織控制至少起到了兩個方面的作用：一是減少人力資源部門花在日常行政事務的時間，而把更多精力投入在戰略人力資源管理上，有助於實現人力資源管理的控制；二是使得 HRM 規範化，減少各地分公司的隨意性，有助於實現公司的總體控制。

### (2) 人才短缺和人力資源實踐

企業的快速發展首先遇到的瓶頸就是人才的短缺。如何獲取企業快速發展需要的人才，並且留住人才尤其是骨幹人才是蘇甯、萬科遇到的共同問題。而人力資源實踐的有效設計可以幫助企業克服這一困難。

第一，利益分享的企業價值觀。一個企業的價值觀對於吸引、留住什麼樣的人才具有重要的作用。蘇寧公司強調利潤共用、責任共擔，對社會具有高度的責任感，而萬科強調“陽光照亮”的價值觀，基於行業的特殊性，特別強調不能以犧牲員工的利益來謀求企業的發展。無論蘇寧還是萬科，其價值觀都強調了對社會責任和員工利益的重視，樹立良好的企業形象，贏得社會和員工的認同，更可以吸引並留住持有類似價值觀的核心人才。

第二，HRM 的戰略地位。萬科公司認為“專業化、制度和人”是萬科異地經營成功的三大法寶，而其中有效的人力資源管理更是解決這一問題的重中之重，用萬科董事長王石的話說：“再好的合作夥伴，再好的條件，自己說了不算，不做！再好的機會，人力資源沒準備好，不做！”跨地區經營無疑給萬科的人力資源管理提出了挑戰，同時也使萬科的人力資源管理獨具鮮明的特色，其中最具特色的就是萬科關於分公司人事決策程式和人事任免政策了。

第三，高度重視企業內部培訓。快速成長企業對人才的需求有很強的動機，因此，需要有系統地培訓、複製人才。蘇寧和萬科對企業員工培訓的高度重視，在很大程度上保證了企業快速發展所需要的人才。蘇寧的四大人才培養工程為公司超高速發展提供了各類人才儲備：“1200 工程”員工已補充了蘇寧 30% 以上的管理崗位；“千名維修技術藍領工程”促使服務維修技術隊伍成熟化，提升了蘇寧的服務能力和服務品牌；“百名店長工程”每年培養儲備 100-200 名優秀的連鎖店長；“中層管理梯隊工程”是蘇寧為未來培養儲備幹部的重要人才戰略，以確保蘇寧持續發展的後勁。萬科的“新動力”為企業提供了源源不斷的高素質人材，不少中層骨幹都是由“新動力”成長起來的。

第四，穩定的職業經理人。企業快速發展對於核心管理人才的需求更是顯得格外重要，擁有穩定的職業經理人就可以保障企業快速發展，有可以保持企業文化的一致性，有利於企業跨地區發展。蘇寧和萬科在這方面表現出很強的共同特點，強調建立高效、穩定的管理團隊，強調利用股權激勵方式激勵和留住企業快速發展中起到關鍵作用的高層管理團隊和核心人才。正如蘇寧董事長張近東的財富觀：“當你賺 1000 萬的時候，那是你自己的，當你賺更多錢的時候，就是屬於社會的。蘇寧是社會的，不是我個人的。我張近東只是管理者和責任者”（段傳敏，2008）。

公司的這些人力資源實踐的設計也取得了很好的效應。以萬科為例，萬科連續多年獲得“中國大學生最佳雇主”和“中國卓越雇主”稱號。2005 年，萬科首次參加蓋洛普員工敬業度調查，萬科員工滿意度及敬業度均值分別位於蓋洛普全球資料庫 82% 分位元和 59% 分位，在全球首次監測資料庫（首次參加調查的公司）位於 70% 分位；2006 年員工敬業度調查中，萬科員工滿意度及敬業度大均值上升至蓋洛普全球資料庫 87% 和 76% 分位。而從人才流失情況來看，萬科地產曾經號稱房地產界的“黃埔軍校”，萬科同樣面臨流失率非常高的難題。最近三年，萬科完全扭轉了這個問題，骨幹員工價值流失率不斷降低，現在的人才流失率維持在 8% 左右（行業平均水準在 20% 左右），甚至過去流出去的人才如今又出現回流。蘇寧、萬科人力資源實踐對組織發展的價值貢獻如下圖 1 所示。

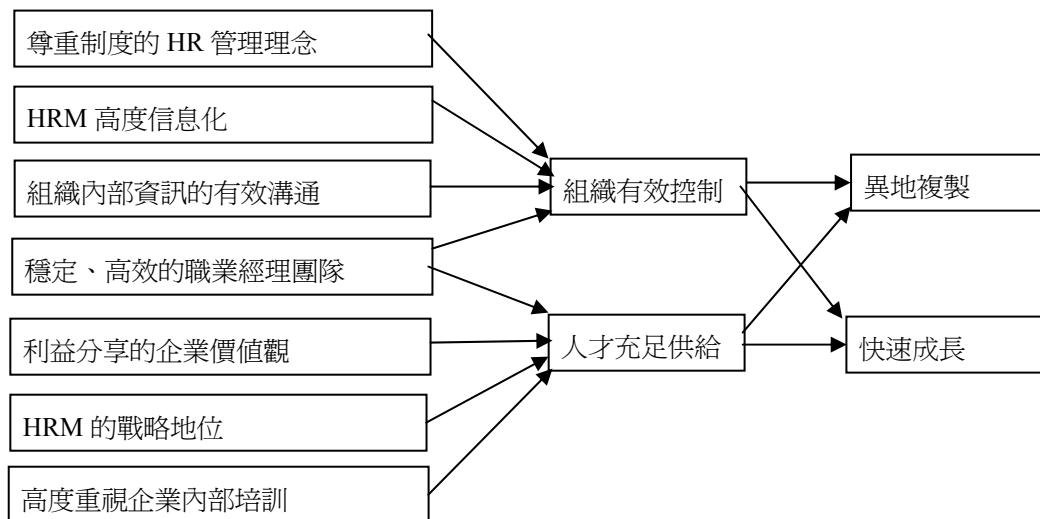


圖 1 蘇甯、萬科人力資源實踐對組織發展的價值貢獻

資料來源：作者整理

#### 4.3 蘇甯和萬科的高績效人力資源實踐與國外研究的對比分析

我們總結了蘇甯和萬科的人力資源實踐的共同特徵，並分析了這些共同特徵的人力資源實踐如何對組織發展產生貢獻。不難得出，這些人力資源實踐具有高績效的特徵。那麼，基於“異地複製”和“快速成長”的蘇甯和萬科，總結出來的這些高績效人力資源實踐和國外相關研究的結論有什麼差異呢？由於國外的相關研究並沒有形成統一的結論，和國外研究中得到最為廣泛認可的 Pfeffer (1998) 總結出來的七種人力資源實踐相比較，我們發現：

(1) 本案例得出了七項人力資源實踐更為注重企業人力資源管理的基礎工作，強調企業樹立尊重制度、制度至上的 HR 管理理念，塑造關注社會和員工利益的企業價值觀，確定 HRM 的戰略地位，並提升 HRM 的資訊化水準。這一點顯然和國外同類研究的結論有所差異。我們認為可能來自於兩個方面的原因：一方面由於我國企業的人力資源管理水準還處於相對降低的階段，很多企業人力資源管理工作還不夠規範，相對而言，不管企業規模大小和企業外部的經營環境如何，目前做好人力資源管理的內功顯得尤為重要（張正堂、張伶、劉寧，2008）。樹立促進企業發展、贏得社會和人才認可的價值觀，形成制度規範化、制度至上的企業文化，加強人力資源管理的基礎工作，真正在公司戰略的層面上重視人力資源管理工作才是最重要的；另一方面，和本案例研究選擇的企業特徵有關係，由於兩個案例企業具有“異地複製”、“快速成長”的特徵，這樣的企業對人力資源管理基礎工作的要求會更高。

(2) 核心管理團隊的重要性。兩家案例企業特別強調核心管理團隊的重要性，而這一點在國外同類研究中並不多見。正是由於我國企業人力資源管理基礎相對薄弱，更加凸顯了核心管理團隊在企業人力資源管理的重要性。一個優秀的企業家加上穩定、團結、高效的職業經理人團隊，對於我國企業的發展起到了至關重要的作用。

(3) 和國外研究結論類似的是，高績效企業都強調對員工的培訓和企業內部資訊的溝通。在大多數國外的同類研究中，都強調了企業重視員工培訓、加強企業內部資訊

的溝通對企業績效具有重要的促進作用。本案例研究也發現對於“異地複製”和“快速成長”的公司，這兩項人力資源實踐的重要性。相對而言，對於本案例所選擇的企業，這兩項人力資源實踐的高績效特徵顯得更為明顯。

## 5. 結論

高績效人力資源實踐的研究是當前人力資源管理領域的一個重要議題，引起了諸多學者的關注。但是，在關於哪些 HRM 活動構成高績效實踐的問題上，研究者並沒有形成普遍的一致看法。戰略人力資源管理的權變性觀點和普遍性觀點在本質上並不矛盾：普遍性強調一些人力資源管理實踐對組織的貢獻具有一般性、普遍適用性，但是並不能簡單理解為具有高績效特徵的人力資源管理實踐“放之四海而皆準”，其貢獻價值大小往往也和企業特徵、行業範圍有一定關係，只是能在相對更廣泛的情景中能夠促進企業績效的提升。相應地，高績效人力資源實踐的範圍和行業或企業的特徵有關。本研究選擇具有“異地複製”和“快速成長”兩個共同特徵的企業“蘇寧”和“萬科”，採用跨案例的研究方法，探索高績效人力資源實踐的內容，結果發現：尊重制度的 HR 管理理念、HRM 高度資訊化、組織內部資訊的有效溝通、穩定而高效的職業經理團隊、利益分享的企業價值觀、HRM 的戰略地位、高度重視企業內部培訓等 HRM 實踐對案例企業具有重要的貢獻價值，表現出高績效的特徵。和國外相關研究結論相比，案例企業的高績效人力資源實踐更強調人力資源管理的基礎工作、強調核心管理團隊的重要性，和在員工培訓、企業內部資訊溝通兩個方面則和國外研究結論保持相對一致性。

本研究的局限性表現在，僅僅通過兩家案例企業展開，諸如甄選、利潤共用、公正考核等因素在這兩家公司中並沒有得到突出的體現，結論的推廣還需要進一步擴大樣本，實證檢驗本研究的觀點。



## 6. 參考文獻

- 段傳敏，2008，蘇寧：連鎖的力量，北京：中信出版社
- 孔繁敏，2004，高效的人力資源管理高效嗎，北大商業評論，:38-40
- 彭長桂，2006，速度演繹傳奇—蘇寧電器的人力資源管理，人力資源，04X：14-23
- 張一弛、黃濤、李琦，2004，高績效工作體系人力資源管理措施的結構整合與內涵回歸，經濟科學，3：63-73
- 趙曙明，2001，人力資源管理研究，北京：中國人民大學出版社
- 張正堂，張伶，劉寧，2008，HRM 系統、競爭戰略與企業績效關係的實證研究，管理科學學報，2：132-144
- Arthur, J. B. 1992. The link between business strategy and industrial relations systems in American steel mills. *Industrial and Labor Relations Review*, 45(3): 488-506.
- Arthur, J. B. 1994. Effects of HR systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3):670-687.
- Bailey, T., and Merritt, D. 1992. Discretionary Effort and the Organization of Work: Employee Participation and Work Reform Since Hawthorne, Working paper, Teacher College and Conservation of Human resources. Columbia University, New York. 112-113
- Barney, J. B. 1995. Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 9(4): 49-61.
- Becker, B. and Gerhart, B. 1996. The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4): 779-801.
- Bohlander, G. and Snell, S. 2003. *Managing Human Resources*. Thomson Learning Asia Pte Ltd.
- Buren, M. V., and J. M. Werner. 1996. High Performance Work Systems. *Business and Economic Review*. 43(1): 15-23.
- Chadwick, C. 2007. Examining non-linear relationships between human resource practices and manufacturing performance. *Industrial & Labor Relations Review*, 60(4): 499-521.
- Delaney, J.M., Huselid, M.A.. 1996. The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*. 39(4):949-969
- Delaney, J.T., Lewin, D., Ichniowski, C. 1989. *Human Resource Policies and Practices in American Firms*. Washington, DC: US Dept. Labor, US Govt. Print. Off.
- Delery, J.E. and Doty, D.H. 1996. Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39: 802-835.
- Huselid, M.A. 1995. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*,

38(3):635-672.

Ichniowski, C., and Shaw. K. 1999. The effects of human resource management systems on economic performance: An international comparison of U.S. and Japanese plants. *Management Science*, 45(5): 704-721.

Ichniowski, C., Shaw. K., and Prennushi, G. 1997. The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines. *The American Economic Review*, 87(3): 291-313.

Kalleberg, A.L., Moody, J.W. 1994. Human resource management and organizational performance. *American Behavioral Scientist*, 37: 948-962.

Lawler, E.E. 1993. *The Ultimate Advantage: Creating the High Involvement Organization*. San Francisco: Jossey-Bass.

MacDuffie, J.P. 1995. Human resource bundles and Manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2):197-221.

Mark A. Youndt, Scott A. Snell, James W. Dean Jr., and David P. Lepak. 1996. Human resource management, Manufacturing strategy, and firm performance, *Academy of Management Journal*, 39(4): 836-866.

Peter Cappelli and David Neumark. 2001. Do “high-performance” work practices improve establishment-level outcomes, *Industrial and Labor Relations Review*, 54(4): 737-775.

Pfeffer, J. 1994. *Competitive advantage through people*. Boston: Harvard Business School Press.

Pfeffer, J. 1998. Seven practices of successful organization. *California Management Review*, 40(2) :96-124.

Pfeffer, J. and Veiga, J. F. 1996. When It Comes to Best Practices Why Not Smart Organizations Occasionally Do Dumb Things? *Organizational Dynamics*, 25(1): 33-45.

Wood, S. Albanese, M. 1995. Can we speak of high commitment management on the shop floor? *Journal of Management Studies*, 32(2): 215–247.