

战略人力资源与高校管理队伍人力资本价值提升

——以浙江大学为例

张幼铭 徐贤春 童金皓

内容提要 随着高等教育的改革创新不断深入，人力资源对于高校发展的战略意义越来越清晰。在新的环境下，高校管理队伍的建设可能成为学校确立新的竞争优势的立足点。本文运用实证研究方法，以浙江大学管理队伍为研究对象，分析了高校人力资源管理与人力资本价值的关系，提出了通过战略人力资源管理提升高校管理队伍人力资本价值的思路与策略。

关键词 高等学校战略管理 人力资源 人力资本

战略人力资源是包括高校在内的组织获得持续竞争优势的源泉，而组织开发和运用人力资源的方式则是更加难以复制的竞争要素之一。以往对于高校人力资源的研究往往集中在学科人才上，大量的研究分析了大学如何吸引和保留最优秀的教师以及高级专家。虽然这些学科领军人物和学术骨干力量的作用应该持续受到学校的重视，并继续加大这方面的工作力度，但是高校往往容易忽略管理干部队伍建设和人力资源开发，从而使得管理干部队伍建设成为影响学校战略实施的短板。从战略人力资源管理的角度看，高校管理队伍的建设可能成为学校确立新的竞争优势的立足点。

一、理论框架与研究设计

战略人力资源管理如何有效提升组织绩效，或者说管理实践通过什么途径提升组织绩效？这是战略人力资源管理中需要解决的问题。我们认为，关键的要素还是人，因为任何工作要求或组织目标，都要靠合适的人通过合适的方式去实现。也就是说，战略人力资源管理的目标，是要在合适的环境里找到合适的人去做合适的事情。

从中，就自然地引出一个关键变量，也就是本文提出的人力资本价值，它是组织内部存量人力资源的价值，也是组织绩效的客观体现。这样，研究的问题就可以转化为，怎样提升组织的人力资本价值，或者如何让存量人力资源提升自身的价值？

从行为理论的观点出发，对工作绩效的产生过程稍加分析，我们可以得出结论，绩效是能力和态度的函数，能力和态度是实现高绩效的必要条件，人力资本是实现组织高绩效的潜在能力，员工的行为表现则是将潜力转化为现实能力的工具。基于这些认识，我们可以构建一个整合的理论模型（如图1）。

根据这一模型，我们可以抽取出人力资本价值的两个核心维度，即能力维度和态度维度。能力维度，从战略角度讲，主要是战略形成能力和战略执行能力，描述了一个职员完成目标任务的客观可能性。态度维度，主要描述职员完成目标任务的主观能动性，包含了各种职业态度，比如职业自豪感、归属感、责任感等等。

作者张幼铭，浙江大学玉泉校区党工委副书记、管委会副主任，副研究员；（杭州 310027）徐贤春，浙江大学校长办公室调研室主任；童金皓，浙江大学政策研究室秘书（杭州 310058）

战略人力资源管理也不同于普通的人力资源管理，更不同于传统的人事管理，更加强调在人力资源管理中贯彻战略意图，强调人力资源、工作岗位和战略目标的匹配。传统的人事管理以身份管理和薪酬管理为主，现代人力资源管理注重工作管理和人力资源的发展定位，而战略人力资源管理具有更高的要求，管理者也应当具有更加宽泛的视野从本文的理论模型来讲，战略人力资源管理，就是要通过合适的管理举措，有效提升组织的人力资本价值，进而提升组织的绩效。

因此，本文选择从知识更新、工作发展、技能升级、福利享受、办公条件、组织氛围等六个方面构建战略人力资源管理的实践框架。本文的研究方法主要通过问卷调查和统计分析进行假设检验及相关分析（研究框架如图2所示）。

初步设想，通过校内问卷调查和访谈等途径，对相关变量进行研究和统计分析，分析寻找影响管理队伍人力资本价值提升的因素。根据图2的研究框架，我们对人力资源管理的六个方面进一步指标化，并据此编制了调查问卷。同时，我们认为资历和工作岗位自身的特性，对管理人员的行为模式和人力资本价值具有重要影响，应该作为控制变量，在研究设计中有所考虑。

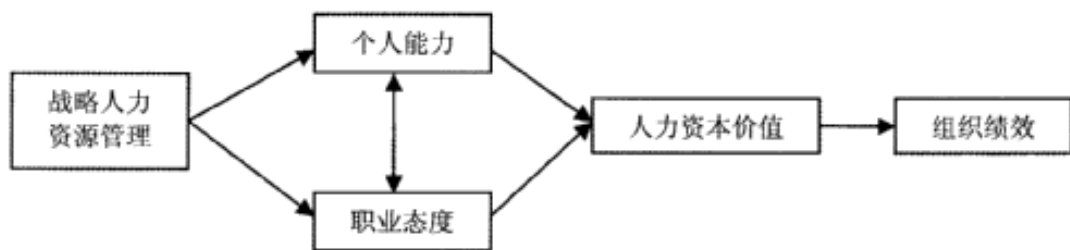


图1 战略人力资源管理整合模型

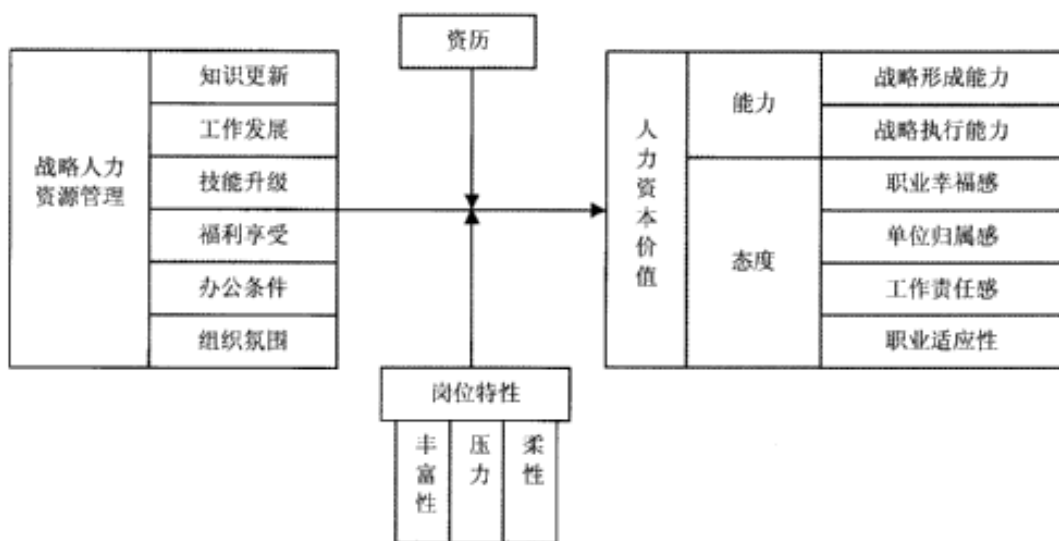


图2 研究框架图

二、问卷调查与数据处理

在理论研究基础上，研究小组成员将模型指标化，最终形成一份调查问卷^①，采取随机抽样的方式进行了调查，问卷调查对象是浙江大学党政管理岗位，包括学部和院系。对于浙江大学而言，管理干部队伍建设具有重要的现实意义。对照学校创建世界一流大学的目标，要进一步思考管理干部能够为学校发展贡献什么，管理干部的人力

资本价值如何体现，以什么样的机制激励或保障管理干部自觉服务于学校的战略实施。这些问题，需要我们在学校加强内涵建设的新阶段，尽快着手加以思考和研究。问卷调查表是通过电子邮件等方式发放问卷以刃份，最终回收有效问卷 205 份，样本量占全校在岗行政管理人员的 10.06 %^②，应该说样本量已经足够大。从描述性统计结果看，除了性别结构中女性比例（60.5 %）偏高外，另外的单位属性、行政职务、年龄等结构，都很接近学校管理人员的整体结构，表明问卷调查的样本具有较好的代表性和可信度。

运用 SPSS 软件对问卷进行信度分析，得到内部一致性系数 Alpha 为 0.61，属于一般信度，数据基本可以采用：通过因素分析的方法对问卷进行结构效度分析，采用主成分分析法和斜交旋转方法分析数据，一共抽取到巧个因素，累积方差贡献率为 72.466 %。仔细分析抽取兹巧个因素，与理论构建的问卷除资历外的巧个维度基本一致，可见问卷的结构效度比较理想。

三、假设检验

为进一步验证本文提出的理论框架，首先对模里进行理论假设的统计检验：根据理论分析，可以提出以下，论假设 H1 — HS

1. 人力资源管理对人力资本价值的影响（+：正相关；—：负相关）

H1：知识更新有助于提高人力资本价值（+）HZ：工作发展有助于提高人力资本价值（+）H3：技能升级有助于提高人力资本价值（+）H4：福利享受有助于提高人力资本价值（+）HS：办公条件有助于提高人力资本价值（+）H6：组织氛围有助于提高人力资本价值。

2. 控制变量对人力资本价值的影响（+：正相关；—：负相关）

H7：资历与人力资本价值正相关。（+）HS：岗位特性与人力资本价值正相关。（+）

由表 1 可知，人力资源管理对人力资本价值具有显著正相关（0.274 **）。其中：知识更新与人力资本价值的相关系数为 0.320 **，具有极其显著性正相关，说明知识更新有助于提高人力资本价值（验证了 H1）；工作发展与人力资本价值的相关系数为 0.212 **，具有极其显著性正相关，说明工作发展有助于提高人力资本价值（验证了 HZ）；技能升级与人力资本价值的相关系数为 0.146，尽管成正相关，但无显著性相关；福利享受与人力资本价值的相关系数为 0.077，成正相关但不显著；办公条件与人力资本价值的相关系数为 0.069，正相关但不显著；组织氛围与人力资本价值的相关系数为 0.431 **，成极其显著性正相关，说明组织氛围有利于提高人力资本价值（验证了 H6）。知识更新对人力资本价值的工作能力和职业态度均有十分显著的影响，但对职业适应性具有不显著的正相关（0.052）。这说明提供学习的机会能显著提升教工的工作能力和职业态度。

表 1

人力资源管理对人力资本价值的影响

	人力资本价值	工作能力	战略形成	战略执行	职业态度	幸福感	归属感	责任感	适应性
人力资源管理	.274**	.254**	.287**	.175*	.230**	.200*	.271**	.098	.111
知识更新	.320**	.325**	.329**	.282**	.252**	.260**	.338**	.175*	.052
工作发展	.212**	.246**	.274**	.181*	.138	.096	.198**	.187**	-.020
技能提升	.146	.120	.150*	.082	.143	.014	.207**	.266**	.010
福利享受	.077	.077	.131	.017	.114	.100	.199**	.103	.063
办公条件	.069	.091	.035	.112	.019	.048	.050	-.173*	.068
组织氛围	.431**	.293**	.224**	.315**	.431**	.405**	.220**	.039	.410**

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

工作发展对工作能力具有十分显著的正相关(0.246**),但对职业态度却是不显著的正相关(0.138)。其中,工作发展对单位归属感具有显著正相关(0.198**),对工作责任感具有显著正相关(0.187**),但对职业幸福感具有不显著正相关(0.096),对职业适应性具有不显著的负相关(-0.020)。这表明个人在工作上的发展,职位的提升和轮岗挂职等,能有效提升工作的能力,但不一定能提升教工的职业态度;职务上升或轮岗挂职,虽然能有效提升教工的单位归属感和责任感,但也可能促使他离开目前的工作岗位。

技能提升对战略形成能力具有显著的正相关(0.150*),对单位归属感具有十分显著的正相关(0.207**),对工作责任感具有十分显著的正相关(0.266**),对其他方面具有不显著的正相关。这说明,专业技术的等级提升,能帮助教工形成和拓展工作思路,同时能有效提升职业态度。福利享受只对单位归属感具有十分显著的正相关(0.199**),对其他方面具有不显著的正相关。

这说明,福利享受能有效改善教工的单位归属感。办公条件对工作责任感具有显著的负相关(-0.173*),对其他方面具有不显著的正相关。这说明,改善办公条件反而降低了教工的工作责任感,增加了教工的工作懈怠。组织氛围对工作责任感具有不显著的正相关(0.039),对其他方面都具有十分显著的正相关。这说明,营造良好的组织文化氛围,能有效提升教工工作的能力和职业态度。

由表 2 可知,资历各方面都对人力资本价值不具有显著的影响。有趣的是,工龄与人力资本价值呈正相关(0.066),而现职工龄却与人力资本价值负相关(-0.128),虽然不十分显著,但是说明工龄越长人力资本价值越高,但现职工龄越长则反而降低了人力资本价值。进一步分析资历对工作能力 and 职业态度的影响,如表 3 所示,年龄对战略形成能力具有不显著的负相关(-0.018),说明年龄较大的教工在思路目标制定上更加不利。工龄对责任感具有不显著的负相关(-0.024),说明工龄太长的教工可能会降低责任心。现职工龄对职业态度具有十分显著的负相关(-0.221**),特别是对职业幸福感具有十分显著的负相关(-0.167**),对职业适应性具有十分显著的负相关(-0.194**),对归属感和责任感也具有不显著的负相关,这说明在同一个岗位上工作时间太长将显著地降低职业幸福感和增加离职的愿望。

学历则对战略形成能力具有十分显著的正相关(0.209**),对责任感具有十分显著的正相关(0.202**),但对职业适应性具有显著的负相关(-0.144*),对职业幸福感也具有不显著的负相关(-0.010),这说明高学历的教工明显具有更高的战略目标和思路水平,工作责任感也较高,但是职业态度却有所欠缺,尤其是离职愿望较明显。由表 4 可知,岗位特性与人力资本价值的相关系数为 0.406**,具有极其显著性正相关,说明不同的岗位性质对人力资本价值的影响十分显著:从岗位特征的构成看,工作丰富性对人力资本价值具有十分显著的正相关(0.347**),工作压力对人力资本价值具

有十分显著的正相关 (0.204 **), 工作柔性对人力资本价值具有十分显著的正相关 (0.327 **), 充分说明工作拓展、岗位设计甚至一定的工作难度都有助于提高人力资本价值。

表 2 资历对人力资本价值的影响

	人力资本价值	部门属性	性别	年龄	工龄	现职工龄	学历
人力资本价值	1	-0.081	0.002	0.063	0.066	-0.128	0.061
部门属性	-0.081	1	-0.002	0.094	0.099	0.048	-.149 *
性别	0.002	-0.002	1	-0.071	-0.095	-0.065	-0.01
年龄	0.063	0.094	-0.071	1	.855 **	.569 **	-.363 **
工龄	0.066	0.099	-0.095	.855 **	1	.632 **	-.278 **
现职工龄	-0.128	0.048	-0.065	.569 **	.632 **	1	-.251 **
学历	0.061	-.149 *	-0.01	-.363 **	-.278 **	-.251 **	1

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

表 3 资历对工作能力和职业态度的影响

	工作能力	战略形成	战略执行	职业态度	幸福感	归属感	责任感	适应性
年龄	0.012	-0.018	0.063	0.08	0.016	0.01	0	0.093
工龄	0.047	0.027	0.061	0.044	0.017	0.074	-0.024	0.02
现职工龄	0.015	0.002	0.008	-.221 **	-.167 *	-0.066	-0.107	-.194 **
学历	0.132	.209 **	0.037	-0.007	-0.01	0.076	.202 **	-.144 *

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

表 4 岗位特征对人力资本价值的影响

	人力资本价值	岗位特征	工作丰富性	工作压力	工作柔性
人力资本价值	1	.406 **	.347 **	.204 **	.327 **
岗位特征	.406 **	1	.745 **	.721 **	.706 **
工作丰富性	.347 **	.745 **	1	.253 **	.318 **
工作压力	.204 **	.721 **	.253 **	1	.279 **
工作柔性	.327 **	.706 **	.318 **	.279 **	1

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

表 5 控制岗位特征后人力资源管理对人力资本价值的影响

	人力资源管理	知识更新	工作发展	技能提升	福利享受	办公条件	组织氛围	人力资本价值
人力资源管理	1	0.6	0.655	0.599	0.646	0.443	0.16	0.182
知识更新	0.6	1	0.344	0.271	0.102	0.166	0.019	0.234
工作发展	0.655	0.344	1	0.53	0.321	-0.038	-0.154	0.052
技能提升	0.599	0.271	0.53	1	0.306	-0.131	-0.135	0.053
福利享受	0.646	0.102	0.321	0.306	1	0.234	-0.084	0.028
办公条件	0.443	0.166	-0.038	-0.131	0.234	1	0.108	-0.013
组织氛围	0.16	0.019	-0.154	-0.135	-0.084	0.108	1	0.293
人力资本价值	0.182	0.234	0.052	0.053	0.028	-0.013	0.293	1

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

表 6 岗位特征对人力资本价值的影响

岗位特征	工作能力	战略形成	战略执行	职业态度	幸福感	归属感	责任感	适应性
工作丰富性	.203**	.218**	.155*	.369**	.356**	.206**	0.12	.264**
工作压力	0.107	.169*	0.025	.272**	.205**	.311**	.309**	0.093
工作柔性	.230**	.226**	.219**	.355**	.287**	.239**	.221**	.246**

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

考虑到岗位特征对于人力资本价值的显著性正相关,有必要控制该变量再验证人力资源管理对人力资本价值的影响。表 5 显示,控制岗位特征后,人力资源管理仍然对人力资本价值正相关(0.182),但是已经没有控制岗位特征前那么显著了。人力资源管理内部各方面对人力资本价值的影响也大多成不显著的正相关,但办公条件却呈现不显著的负相关(-0.013),这在一定程度上表明改善硬条件并不能提升人力资本价值。

进一步分析岗位特征对人力资本价值的影响,如表 6 所示,工作丰富性十分显著地能提升工作能力和职业态度,仅对加强工作责任感不显著;工作压力能十分显著地提升职业态度,但对提升工作能力不显著;工作柔性能十分显著地提升工作能力和职业态度。岗位特征主要是测量岗位自身的特性,这是岗位设置时就形成的,同时受到外在客观环境的影响。应该说,职位分析是战略人力资源管理的重要内容,是人与岗位相匹配的基础。从研究结果看,正确地分析、设置工作岗位,或者适当改变教工的岗位性质,将有助于提升在岗人员的人力资本价值。

四、研究结论与进一步讨论

根据假设检验的研究,可得到以下结论:

1. 知识更新有助于提升人力资本价值,提供学习交流的机会能显著提升教工的工作能力和职业态度。

2. 工作发展有助于提升人力资本价值,职位的提升和提供轮岗挂职的机会,能有效提升教工的工作能力,但不一定提升教工的职业态度,可能促使他离开目前的工作岗位。

3. 技能提升对提升人力资本价值不显著，但专业技术的等级提升，能帮助教工形成和拓展工作思路，同时能有效提升职业态度。

4. 福利享受对提升人力资本价值不显著，但能有效增强教工的归属感。

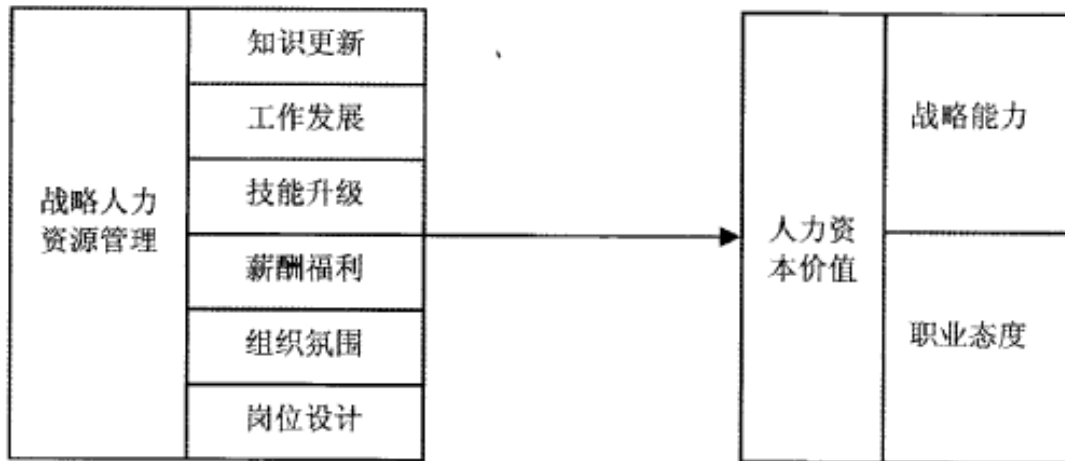


图3 高校战略人力资源管理模型

5. 改善办公条件不能提升人力资本价值，反而降低了教工的工作责任感，增加了教工的工作懈怠。

6. 组织氛围有助于提升人力资本价值，营造良好的组织文化氛围，能有效提升教工的工作能力和职业态度。

7. 岗位特性有助于提升人力资本价值，工作拓展、业务更新、岗位设计有助于提高教工的工作能力和职业态度。

8. 资历对人力资本价值没有显著影响，在同一个岗位上工作时间太长可能会降低人力资本价值，特别是会显著地降低职业幸福感和增加离职的愿望；高学历教工明显具有更高的战略目标和思路水平，以及较高的工作责任心，但在职业态度上有所欠缺，尤其是具有明显的离职愿望。

根据研究结论，我们将拒绝 H5 假设（即办公条件有助于提升人力资本价值）。同时发现，应该将岗位特征纳入战略人力资源管理的框架予以重新审视。在未来管理实践中，要更加重视通过岗位设置和工作设计激发高校党政管理工作人员的潜在能力。所以，高校战略人力资源管理的模型可以作进一步修正（如图3）。

本文通过构建战略人力资源管理的理论框架，并采用实证研究方法研究了高校管理人员的人力资本价值及其影响因素，得到了一些重要的结论，支撑了以往我们一些论断，也发现了一些问题。尽管通过规范的统计分析得到一些有意义的结论，但是这些结论仍然需要在更加宽广的背景下进行验证，这里可能只限于代表浙江大学的情况。而由于理论框架建构和指标选择的不完备，也可能导致结论带有片面性，还需要更多的证据和材料加以佐证。

注释：

① ② 限于篇幅，本文省略了调查问卷，如对问卷感兴趣，可联系本文作者。

参考文献：

- 1 卞冉、龙立荣：《工作倦怠的理论研究及其进展》，载《中国临床心理学杂志》2003 年第四期。
- 2 曹俊军：《论教师幸福的追寻》，载《教师教育研究》2006 年第 5 期。
- 3 褚铮、陈万明：《高校人事管理向战略人力资源管理的演进及实现途径》，载《黑龙江高教研究》2007 年第 10 期。
- 4 杜恒波、许衍凤：《国外战略人力资源管理研究综述》，载《江苏商论》2008 年第 1 期。
- 5 冯冬冬、陆昌勤、萧爱铃：《工作不安全感与幸福感、绩效的关系：自我效能感的作用》，载《心理学报》2008 年第四期。
- 6 侯建民：《高校管理干部队伍建的思考与建议》，载《甘肃教育》2011 年第 19 期。
- 7 胡凤玲、上官学进、张敏：《战略人力资源控制理论的演化与过程控制模型的构建》，载《外国经济与管理》2007 年第 1 期。
- 8 李冬梅：《试论高校的人力资源管理》，载《现代交际：下半月》2012 年第 6 期。
- 9 李西彩：《主观幸福感的影响因素发展述评》，载《科技信息》2008 年第 1 期。
- 10 肖杰：《小学教师职业幸福感的调查与思考——以大庆小学教师为例》，华东师范大学学位论文，2004 年。
- 11 杨学义：《高校管理干部队伍素质构建》，载《国家教育行政学院学报》2013 年第 8 期。
- 12 Wright, P, and McMahan, G, Theoretical Perspectives for strategic human resource management. Journal of Management, 1992, 18 : 295 — 320 .