

知识经济时代人力资源管理发展趋势

----虚拟化人力资源管理

王 忠

(武汉科技大学管理学院, 430081)

提要 虚拟组织的出现、现代信息通信技术的发展直接导致虚拟化人力资源管理的产生。本文采用开放系统的观点,分别阐述了人力资源管理虚拟化的决策模型、实施形式,并讨论了虚拟化人力资源管理的积极与消极功能,探讨了人力资源管理职能业务外包的趋势将会对人力资源部门角色转变产生的某些深远影响。

关键词 虚拟化人力资源管理 虚拟组织 开放系统 业务外包

1 引言

虚拟化人力资源管理 (Virtual Human Resource Management) 是组织在知识经济时代,为适应虚拟组织结构并采用现代信息技术,以人力资源管理职能业务外包的形式,对组织的智力资本进行获取、考绩、薪酬和开发的战略性人力资源管理职能。总体而言,虚拟化人力资源管理的出现,是对人力资源管理职能应更加战略导向、更灵活、更高效和更好地满足需求的要求所导致的结果。具体而言,直接导致虚拟化人力资源管理产生的原因有虚拟组织的出现、现代信息通信技术的发展。

1.1 虚拟组织的出现

虚拟组织也叫虚拟企业 (Virtual Enterprise),指两个或两个以上的企业为了完成某一特定任务,利用电子手段在短时间内迅速建立起合作关系而构成的网络式联盟组织,它利用信息通信技术打破联合企业间的时空间隔。这种联盟组织分合迅速,目的在于利用变化多端的种种市场机会;在联盟组织内部,所有公司各自发挥自己的竞争优势,共同开发产品并迅速推向市场。

虚拟组织作为一种全新的联合企业组织模式,具有以下主要特征:**精华集成**。虚拟组织的本质思想是优势互补协同共进。不同的加盟公司通过组建虚拟公司贡献各自的核心优势,将各自的劣势功能外部化,从而在竞争中最大效率地利用企业资源;**技术先进**。组成该类联盟组织的公司,以信息网络为依托建立动态联盟,使企业成员之间的信息传递和业务往来得以实现;**彼此信任**。联盟成员之间建立起相互信赖的伙伴关系是成功的关键。成

员公司之间可以分享技术、分担费用，相互取长补短，各自发挥优势；**反应迅捷**。这一新型的组织模式并无专门的领导机构，相互合作通过计算机网络，同时根据市场机遇和各自优势聚散自由，从而能够对企业内外部客户的需求做出更为迅速的反应。

虚拟组织由于借助信息网络，形成了一种力量强劲、运作灵活、优势互补、效益最佳的组合，它大大降低了组织的开支，提高了工作效率，扩大了服务范围，缩短了产品进入市场的时间，进而为各个公司提供了发展的力量和广阔天地。

1.2 现代信息通信技术的发展。

微电子和信息技术的发展日新月异，除了我们熟知的摩尔定律（每 18 个月在价格不变的情况下，微芯片的处理速度倍增）外，Gilder 定律显示每 12 个月通信系统的带宽增长 3 倍；Metcalf 定律显示网络的价值将以其节点数量的平方速度增长。IT 产业的技术进步带来的溢出效应极大地推动了其它部门和产业的发展，也深刻地改写了知识经济时代的“游戏规则”：**数字资产规则**，数字资产在被使用过程中没有损耗；**新规模经济**，小公司在由大公司主导的市场上也可获得较低的单位成本；**新范围经济**，同一套数字资产能够同时不同的市场上实现价值；**新交易成本**，虚拟价值链中的交易成本比实体价值链中的要低得多。

现代信息通信技术的惊人进步，使得虚拟化人力资源管理成为可能。Internet、Intranet、Extranet、移动电话、寻呼机、电子邮件、语音邮件及视频远程会议等通信媒介都在对人力资源管理的业务外包及促进虚拟组织内外部协作的过程中发挥着关键性作用。

目前对虚拟化人力资源管理的研究仍处在起步阶段，Lepak 和 Snell 在 1998 年发表的文章“Virtual HR:Strategic human resource management in the 21st century”以战略性人力资源管理的视角切入研究，在虚拟化人力资源管理领域做出了开创性贡献。赵春明在国内较早的一本研究虚拟组织的专著《虚拟企业》中讨论了虚拟企业中的人员领导与激励问题；徐小军等在编著的《虚拟企业经营管理方法和实例》中介绍了虚拟企业小组的新工作方式。

2 开放系统与虚拟化人力资源管理

系统科学认为，一个系统如果与环境有输入或输出或输入—输出关系，就称为开放系统，否则就称为封闭系统。换句话说，凡具有边缘要素的系统，就称为开放系统；凡不具有边缘要素的系统，就称为封闭系统。所谓边缘要素，用系统科学的术语来解释，是指具有下列性质的要素：它的输出不转化或不完全转化为其他要素的输入，或者它的输入不是或不都是来自其他要素。根据以上对虚拟组织特征的描述，虚拟组织显然属于一种开放系统。

虚拟组织作为开放系统以各种方式如联合、委托、购买等借用企业外部力量（**Outsourcing**，在本文中统称为“业务外包”），对企业外部的资源优势进行整合，实现聚变，创造出超常的竞争优势。企业可以获得诸如设计、生产、销售、服务等具体的职能，

但却不一定拥有与上述职能相应的实体组织，而是通过外部资源力量来实现其功能的，即将上述职能“虚拟化”。这样的转变同样发生在人力资源管理职能领域，为了更好地满足自己的战略目标，很多人力资源部门日益变得虚拟起来，它们更多地依靠外部资源来推行各种人力资源活动。

2.1 人力资源管理虚拟化的决策模型

随之而来的问题是人们应该将哪些人力资源子职能（HR Sub-functions）和活动（HR Practices）进行外包呢？我们对 Lepak 和 Snell 的模型进行了改造，以此作为在该问题上帮助组织决策的工具：（见图 1）

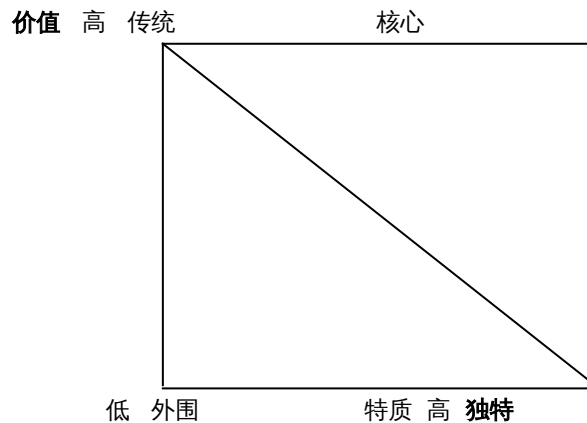


图 1 人力资源子职能和活动虚拟化（外包）的决策模型（据文献[1]修改）

该模型有两个基本维度：价值和独特性。**价值**：如果一项人力资源子职能或活动有助于企业获得竞争优势或增强核心竞争力，那么它就具有较高的价值，因此适宜保留在组织内部，由人力资源管理部门施行；反之，适宜将这部分业务外包给外部组织和专家。**独特性**：如果一项人力资源子职能或活动是该企业所特有的，或是在外部市场上难以获得的，那么它就具有较高的独特性，因此适宜由自己的人力资源管理部门施行；反之，适宜将这部分业务外包。

当我们把这两个维度结合起来考察时，可以大致将人力资源子职能或活动分为四种类型：**核心类**，它们的价值和独特性都较高，公司为了增强自身的竞争优势，多将它们交由自己的人力资源管理部门施行；与此相对应的是**外围类**，这些人力资源子职能或活动为企业贡献附加值的能力有限，并且外部市场上标准化的服务就足以满足企业的要求（比如工资发放、退休金管理等事务性职能），把它们外包当然比自己施行更有效率；**传统类**，那些虽然有助于企业获得竞争优势的人力资源子职能或活动，但随着信息技术的发达、人力资源软件和数据库的功能升级而日益标准化，因此可以从组织外部很方便的得到；**独特类**，指那些虽能满足企业的特殊需要但并不直接创造附加值的人力资源子职能或活动。长期以来，IBM、AT&T 与 Ford 雇佣了一些工业心理学家、律师和会计师，用来进行人事调研，现在大多数公司急剧减少或干脆取消了这一人事调研子职能，而改为委托外部的专业咨询公司或大学提供服务。参见上图可知，位于右上三角形范围的人力资源子职能或活动适宜由组织自身的人力资源部门来执行，位于左下三角形范围的人力资源子职能或活动适宜以虚拟化人力资源管理亦即业务外包来施行。人力资源管理业务外包的基本形式有联合、购买和委托等。

2.2 人力资源管理虚拟化的实施形式

联合：在激烈的人才竞争中，要招聘并留住优秀的员工，企业往往可与其他企业，甚至与竞争对手建立起合作关系。AT&T等30个大型企业组织人才联盟。加盟企业可相互推荐即将下岗的熟练员工。人才联盟还采取标准化人才评估方法，为加盟企业选聘合格的员工。

购买：位于弗吉尼亚亚历山大的职业安置登记公司，将求职者的履历编制成数据库，然后放到一个计算机信息公司的网络上，所有同该网络连网的企业、服务性组织和政府机构都可以查询这些信息，已经购买了这种网络服务的企业大约有50000家。

委托：过去，几乎所有的公司评测员工“业绩”的标准都一样--产品卖得好不好，这是以产品为中心的。从2000年11月1日开始，惠普公司启用新的评测标准。比如全面客户体验模式的一个指标是这样制定的：惠普委托一个顾问公司，在每个国家调查大部分客户，询问客户对惠普公司的总体感觉，并从1分到10分选择打分。这是一种全面的评估，而不是分别评估销售、产品或者服务。这种全面评估的分数就作为评测惠普公司在每个国家的分公司和部门的一个标准。

这里值得指出的是，在采用以上模型决定某一项人力资源子职能或活动是否应该虚拟化（业务外包）时，没有一成不变的标准，一项人力资源子职能或活动可能在公司A属于核心类，在公司B就属于外围类，还可能在公司C属于传统类；此外不同公司在对待同属于一种类型的某项人力资源子职能或活动时也会采取不同的决策，如对于同属传统类的子职能员工选聘，微软不惜代价地自己实施招募、测试、面试、录用等一系列活动，而思科公司则认为最有效的方式是通过猎头公司选聘，现有员工中有40%是通过这一渠道网罗进来的，与大多数公司仅仅利用猎头公司招聘高层管理人员不同，思科利用猎头公司招人从上到下不分职位。

2.3 虚拟化人力资源管理的积极与消极功能

人力资源管理职能业务外包，首先能使组织把资源集中于那些直接对企业的竞争优势作出贡献的子职能或活动上，这样人力资源部门可以更好地加强自己创造附加值的活动。比如日常事务性的人力资源管理工作像招聘员工、新员工培训、基本技能的培训、工资的计算与发放、考勤管理、组织文体活动、人事档案管理等等，由于这部分子职能或活动较少从本质上对企业的核心价值产生影响，就可以考虑将它们转交给社会上的专业服务公司或顾问人员。人力资源管理的理念之一，是将企业中的员工视为非常重要的资源，是企业价值的重要体现，人力资源管理工作就是将这些资源加以有效地开发和利用，使之成为提高企业核心竞争能力的重要推动力。其核心工作包括制订人力资源发展规划、协助企业进行改组和业务流程的设计、提供公司合并和收购方面的建议、参与提供业务信息与企业竞争、制订人才保留计划、帮助业务人员提升解决难题的能力等等，人力资源管理应注重履行其战略职能。

其次由于减少了分配在行政性、事务性、非经常性人力资源子职能或活动上的资源，人力资源管理的开支大大地降低。在美国，一个典型的组织中，平均每年用在每个员工身

上与人力资源管理事务有关的开支约为 1500 美元，效率较低的公司这项开支会是此数目的 2—3 倍。上述行政性、事务性、非经常性子职能或活动的支出构成整项人力资源管理开支的相当大部分。

此外某些人力资源子职能或活动的外包，大大增进了人力资源部门服务组织的效能，更快更好地满足顾客的要求。特别是当人力资源部门无力、不善长或不便于满足某些要求时，将任务外包给社会上的专业服务公司或顾问人员则是必然选择。例如在招募员工时，当企业过去的经验显示，自己很难招募到足够而合格的工作申请人；某一特定的空缺职位必须立即有人填补；在招募活动的对象正在被自己的竞争对手雇佣的情况下，由就业介绍机构与他们联系更为方便。在这些情况下，组织就需要委托猎头公司一类的就业介绍机构为自己招募员工。据美国一项研究结果，有多达 77%—93% 的公司将部分人力资源职能外包。

当然，就像人们在研究虚拟组织的其它职能时所发现的问题一样，人力资源管理职能外包同样也可能带来消极影响。首先，如果仅仅出于减少开支的目的而决定业务外包，就往往会导致战略上的短视。尤其当组织对人力资源管理的业务外包管理监控不善时，无论实施效果还是开支节省都难如人愿。其次，如果公司的人力资源管理职能处于各种与外部签订的合同的约束关系中，它满足变动的组织需求的灵活性就会降低。再次，过多的业务外包及对外包的管理不当会直接影响到人力资源部门的战略性贡献能力及在组织中的地位。

2.4 人力资源管理职能业务外包的趋势对人力资源部门的影响

从人力资源管理发展的角度看，人力资源管理职能业务外包的趋势客观上要求人力资源部门必须积极地转变自身角色：

(1) 人力资源管理职能日益虚拟化，人力资源部门工作的重点需要由以往对活动的管理逐渐转变为对过程的管理。例如过去自己管理具体招募活动，而现在委托就业介绍机构就需要监控外包过程（包括提供工作描述、限定选拔工具、定期审阅候选人员的材料、与一到两家就业介绍机构建立长期性关系）。

(2) 随着独立组织日益成为与其他公司紧密联系相互依赖的虚拟组织的组成部分，人力资源管理人员的角色应该由某领域的专家转变为开阔战略视野的通才，他们应掌握大量信息，和内外资源拥有者建立有良好关系，与掌握 Know-What（理论原理）与 Know-How（技术专长）方面的知识相比较，掌握 Know-Where（资源所在）与 Know-Who（由谁提供支持）方面的知识无论对于组织还是他们自己都会更为重要。

(3) 随着现代信息通信技术在联系虚拟组织各个组成企业与整合各项外包的人力资源子职能或活动方面发挥越来越重要的作用，迅速适应、掌握 IT 技术并深入开掘其在虚拟化人力资源管理方面的巨大潜能，将是摆在人力资源部门和人事经理面前的艰巨任务。

3 结论

以往的人力资源管理职能必须发生变革，虚拟化人力资源管理能够在员工招募录用、绩效评估、薪酬管理和培训发展等方面迎接虚拟组织结构与现代信息技术带来的挑战。虚

拟化人力资源管理既是虚拟组织各种职能中的重要组成之一，也是虚拟组织研究和人力资源管理研究亟需深入的一个全新领域。

参考文献

- 1 David P.Lepak, Scott A.Snell. Virtual HR:Strategic human resource management in the 21st century. Human Resource Management Review, 1998, (Autumn) : 215
- 2 邹珊刚等. 系统科学. 上海人民出版社, 1987 年出版: 65-66
- 3 T.A.Stewart. Taking on the Last Bureaucracy. Fortune, 1996, (January 15) : 105-107
- 4 T.Stewart. Intellectual Capital. New York:Double-Currency, 1997
- 5 Gary Dessler. 人力资源管理, 第 6 版. 中国人民大学出版社, 1999 出版 : 139
- 6 胡明沛. 变革: 一个不同的惠普. IT 经理世界, 2000(19)
- 7 L.Davidson. Cut Away Noncore HR.Workforce, 1998(January) : 41-45
- 8 Employee Benefits Plan Review (员工福利计划年报) . HR Becomes More Strategic.Survey Finds,1997(52) : 27-28
- 9 W.H.Davidow, M.S.Malone. The Virtual Corporation:Structuring and Revitalizing the Corporation for the 21st Century.New York:HarperCollins,1992
- 10 赵春明. 虚拟企业. 浙江人民出版社, 1999 年出版 : 277-289
- 11 徐小军. 虚拟企业经营管理方法和实例. 中国国际广播出版社, 2000 年出版 : 301-380

The Development Trend Of HRM in the era of Knowledge Economy: Virtual Human Resource Management

Wang Zhong

(College of Management, Wuhan University of Science & Technology)

Abstract The emergence of Virtual Organizations and the development of IT techniques lead to Virtual Human Resource Management. From the perspective of Open Systems, the paper introduces the decision-making model of the Virtual Human Resource Management. The ways of implementation as well as the strong points and shortcomings of Virtual Human Resource Management are also discussed in this paper. And further, this trend of Outsourcing of HR function and its significant impact on human resource department are suggested in the last part.

Keywords Virtual Human Resource Management Virtual Organization Open Systems Outsourcing