

基于管理熵视角的信托企业 HRM 效能实证研究

□朱厚强 鲁莎莎 张政久

[摘要] 及时考评信托企业人力资源管理效能是提高企业基本管理效率、维持企业在复杂金融市场中得到稳定发展的保证。本文基于 A 省某信托投资公司实地调查的一手数据,利用管理熵与管理耗散结构模型,对 101 名企业员工进行 HRM 效能实证分析。结果表明,企业整体效能较高,其经营管理有序发展,但在员工职业生涯规划、薪酬福利和绩效管理方面管理思想较为陈旧。据此,提出丰富职业生涯规划体系、采取有效薪酬激励机制、充分利用绩效考评结果等改进建议。

[关键词] 人力资源管理;管理熵;耗散结构;信托企业;效能

[中图分类号] F272.92 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 1006-5024(2014)07-0076-04

[基金项目] 中央高校基本科研业务专项基金(批准号:RW2011-30)

[作者简介] 朱厚强,北京林业大学经济管理学院本科生,研究方向为人力资源管理;

鲁莎莎(通讯作者),北京林业大学经济管理学院讲师,博士,研究方向为林业经济管理、农业地理与乡村发展;

张政久,北京林业大学经济管理学院本科生,研究方向为人力资源管理。(北京 100083)

Abstract: Timely evaluation of effectiveness of human resources management is the guarantee of improving the basic management efficiency and keeping steady development in the complex financial market for trust companies. Based on the first-hand data from a survey of 101 employees in a trust and investment corporation in A province, the article makes an empirical analysis of HRM effectiveness through the management entropy and dissipative structure model. The results show that the overall effectiveness of the corporation is relatively high and the management there is orderly rising, while the management thoughts of career planning, salaries and performance management are relatively obsolete. And accordingly it proposes improvement recommendations on enriching the career planning system, taking effective salary incentives and making full use of results of performance evaluation.

Key words: human resources management; management entropy; dissipative structure; trust company; effectiveness

人力资源管理在传统上通常被赋予作业性角色,其工作重心往往被狭隘地看作日常招聘、薪酬绩效等规范作业活动是否能顺利运作,而人力资源活动在战略层次所扮演的角色明显没有受到重视。近年随着国外先进管理理念的引进,战略人力资源管理观念在国内一线城市大中型组织中得到发展,在扩展人力资本和提高企业绩效等方面发挥出日益显著的作用。组织中人力资源管理活动所能达到目标的程度可用人力资源管理效能(以下简称为“HRM 效能”)衡量,其大小直接决定组织其他系统的运行效果。因此,对其合理测评能够发现人力资源管理过程中隐藏的问题与不足,对有针对性地改善管理从而提高组织整体绩效有着积极作用。

本研究以信托企业为实证研究对象,我国信托行业在 2013 年底管理的信托财产超过 10 万亿元,年增速达到 46.05%,已成为仅次于银行业的我国第二大金融行业,发展势头迅猛。但信托企业所处的是一个既是资本密集又是智力密集的行业。一方面,由于资本市场和货币市场的多变性,业务受经济形势影响较大,信托产品需根据瞬变的环境不断创新,对经营者的决策活动有较高要求;另一方面,人才的稀缺性程度关系到信托投资公司能否发展、赢得高信誉,以承担社会资产的保值和增值。可以说,对人力资本的管理是信托企业制胜的基础。因此,建立适用于以信托企业为代表的复杂金融机构人力资源管理效能评价体系,对提高我国金融行

业人员管理效率、提升资本运营的专业化水平、增强金融市场安全稳定具有重要实践意义。

一、管理熵理论概述

(一) 熵理论与管理耗散模型

本文采用的管理熵及耗散模型, 基于 1865 年德国科学家 Clausius 伴随热力学第二定律提出的熵思想与比利时统计物理学家 I. Prigogine 于 1969 年提出的耗散结构理论的结合。我国任佩瑜等学者率先将熵理论引入管理科学, 提出一个全新的企业评价方法, 构建出基于管理熵的企业评价理论体系。

管理熵理论把企业假定于一个相对封闭的系统中。由于企业是一个复杂的系统, 所以受到组织内部人才、资金、制度的影响, 各层级结构和职能部门之间密切联系并相互作用; 而作为社会复杂巨系统中的一员, 企业组织运行过程又受到外部社会政治、经济、法律的影响。因而, 企业管理过程充满了不确定性, 总体呈现出有效能量逐渐减少, 无效能量逐渐增加的不可逆过程, 且伴随着不确定性的增加, 组织系统从有序到无序最终衰亡。

管理耗散则解释了现实中组

织不仅没有灭亡, 而且不断走向强大的原因。它指当远离平衡态的复杂企业组织, 不断与环境进行物质、信息和能量的交换, 在内部各单元之间相互作用下, 负熵得以增加, 使组织有序度的增加要大于自身无序度的增加, 产生新的能量并形成新的有序结构的过程。

综上, 模型原理在于: 正熵的增加意味着事物向混乱无序的方向发展, 是退化的标志; 而负熵的增加意味着事物向有序的方向发展, 是进化的标志。管理熵和管理耗散模型就是基于该理论, 借助耗散模型的一般方法来描述管理学问题

表 HRM 效能指标系统熵流值计算表

指标	指标得分 D_i	得分标准值 D^*	得分比较值 $X_i = D_i/D^*$	熵流值 $ds_i = -K_B X_i \ln X_i$	权数 $F_i = (1 + ds_i) / \sum (1 + ds_i)$	加权得分
一、企业战略和文化						
战略贯彻度	3.7500	3	1.2500	-0.2539	0.3307	-0.0840
平等开放度	3.8241	3	1.2747	-0.2816	0.3184	-0.0897
工作期望	3.6250	3	1.2083	-0.2081	0.3509	-0.0730
一级体系熵流值合计:						-0.2467
二、人员招聘与配置						
人才招聘标准	3.8304	3	1.2768	-0.2840	0.1225	-0.0348
岗前培训	3.2979	3	1.0993	-0.0947	0.1548	-0.0147
新员工引导	3.3784	3	1.1261	-0.1218	0.1502	-0.0183
人员素质测评	3.5349	3	1.1783	-0.1395	0.1472	-0.0205
岗位职权知晓度	3.7813	3	1.2604	-0.2104	0.1351	-0.0284
工作调配人性化程度	3.9273	3	1.3091	-0.2543	0.1275	-0.0324
晋升程序严谨性	3.1974	3	1.0658	-0.0490	0.1627	-0.0080
一级体系熵流值合计:						-0.1571
三、培训与发展						
培训覆盖率	3.8679	3	1.2893	-0.2036	0.1832	-0.0373
培训渠道	3.9245	3	1.3082	-0.2183	0.1798	-0.0393
培训评估跟进	3.6341	3	1.2114	-0.1443	0.1968	-0.0284
培训效果	3.5116	3	1.1705	-0.1145	0.2037	-0.0233
员工职业生涯规划	2.8625	3	0.9542	0.0278	0.2364	0.0066
一级体系熵流值合计:						-0.1217
四、绩效管理						
绩效考核标准	3.1026	3	1.0342	-0.0251	0.1451	-0.0036
管理层工作跟进	3.7500	3	1.2500	-0.2012	0.1189	-0.0239
考核结果运用	3.1714	3	1.0571	-0.0424	0.1426	-0.0060
管理层绩效沟通反馈	2.9024	3	0.9675	0.0231	0.1523	0.0035
奖惩标准知晓度	3.9818	3	1.3273	-0.2711	0.1085	-0.0294
奖惩执行公平性	3.8000	3	1.2667	-0.2160	0.1167	-0.0252
精神奖励	4.0463	3	1.3488	-0.2911	0.1055	-0.0307
奖惩及时性	3.9437	3	1.3146	-0.2593	0.1103	-0.0286
一级体系熵流值合计:						-0.1440
五、薪酬福利						
薪酬标准竞争力	3.4286	3	1.1429	-0.0852	0.1705	-0.0145
薪酬差距	2.9808	3	0.9936	0.0036	0.1871	0.0007
薪酬结构比例	3.1714	3	1.0571	-0.0328	0.1803	-0.0059
薪酬晋升标准程序	3.4878	3	1.1626	-0.0978	0.1682	-0.0164
福利标准	4.0938	3	1.3646	-0.2367	0.1423	-0.0337
福利形式	3.8824	3	1.2941	-0.1862	0.1517	-0.0282
一级体系熵流值合计:						-0.0981
六、员工关系						
沟通交流	3.7845	3	1.2615	-0.2114	0.2384	-0.0504
冲突解决	3.8611	3	1.2870	-0.2343	0.2315	-0.0542
申诉投诉机制	3.0875	3	1.0292	-0.0213	0.2958	-0.0063
团队精神	3.8300	3	1.2767	-0.2249	0.2343	-0.0527
一级体系熵流值合计:						-0.1636

◆ 基于管理熵视角的信托企业 HRM 效能实证研究

的不确定性,并寻找途径来构建有序的方法。

(二)人力资源管理熵

纵观国内外人力资源管理效能考评法,不论是传统的平衡计分卡、“3E”评分法,还是国内推出的多指标综合评价法、AHP 法等,都在测评复杂巨系统的有序度和发展态势等方面存在不足。而人力资源管理作为复杂组织管理系统下的一个子系统,同样受熵增规律与管理耗散的调节。运用管理熵和管理耗散模型恰能克服传统方法的缺陷,能够动态、全面地实现对 HR 效能的综合评价。

前人关于人力资源管理熵的研究主要集中于进行人力资源管理某类具体职能的专项测评;或对部门整体绩效的评估,侧重分析系统高熵的改进和低熵的维持方法。本文的创新之处:一方面在于将管理熵应用于人力资源管理的事后评价当中,在一定程度上丰富了管理熵理论在整个管理行为闭环中的应用价值;另一方面,针对人力资源管理六大模块构建适用范围广的综合性的熵流指标体系,利用分级指标的熵值情况,发现各模块造成无序的问题所在,从而针对性地提出减熵建议。此外,信托企业掌控巨额资本流和信息流,本身属于复杂组织系统,且置身资本和货币市场这一复杂经济巨系统之中,属管理熵理论典型应用对象,与本研究实证目的高度契合。

二、构建人力资源管理熵流指标体系

根据人力资源管理领域六大基础模块,参考前人对 HRM 效能研究的多目标指标体系设置,以企业战略和文化、招聘选拔、绩效管理、薪酬福利、培训与发展、员工关系为六个子指标体系,每个体系选取一定数量指标构成子指标体系,使用李克特量表为一系列陈述用 5、4、3、2、1 分分别赋以“完全同意”、“同意”、“说不清楚”、“不太同意”、“完全不同意”(根据语境“同意”可由“了解”、“满意”等状态代替)五种回答,每名被调查者的态度即是对该问题的评分,此方法使问卷调查结果由只能进行定性判断的顺序数据或列名数据转化为可计量的数值数据,为后续研究奠定基础。在李克特量表算法下,指标标准值均为 3。

三、实证研究

(一)样本数据来源

选取 A 省人力资源管理较为规范、处于成长期并具有典型特征的某信托投资公司及其各办事处作为样本进行实证分析。共发放问卷 110 份,回收有效问卷 101 份,问卷有效率为 91.82%。问卷总体 Cronbach 的 α 系数为 0.935,且各因子得分均高于 0.9,问卷信度良好。

(二)管理熵流值计算

综合相关公式,得出各级指标系统熵流值权重,进而得

出各级 HRM 效能指标系统熵流值结果。

1. 构造指标水平矩阵 A

在计算出各子体系管理熵流值的基础上,构造影响该总熵值的各项指标的水平矩阵 A:

$$A = (a_1, a_2, a_3, a_4, a_5, a_6) = (-0.2467, -0.1571, -0.1217, -0.1440, -0.0981, -0.1636)$$

2. 构造各影响因素权重矩阵 C

$$C_i = \frac{\sum_{i=1}^6 (1 + ds_i) * e^{K_i}}{\sum_{i=1}^6 \sum_{i=1}^6 (1 + ds_i) * e^{K_i}}$$

即各子体系得出的管理效用和在消除各自体系的管理熵系数的非线性作用后得出的标准化管理效用,其在相对管理总效用中的份额。根据公式得出权重矩阵 C 数值如下:

$$C = \begin{bmatrix} c_1 \\ c_2 \\ c_3 \\ c_4 \\ c_5 \\ c_6 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 0.0563 \\ 0.1889 \\ 0.1967 \\ 0.1688 \\ 0.2023 \\ 0.1871 \end{bmatrix}$$

3. 构造各影响因素相互关系矩阵 B

管理耗散模型的关系矩阵 B 与权重矩阵 C 都用以解释六大指标体系的分熵流值对系统总熵影响情况,即各子系统的效能对于 HRM 总效能施加影响的作用力。用熵值法确定权重矩阵 C 时,关系矩阵 B 可通过权重矩阵 C 用如下关系确定:

$$b_{ij} = \begin{cases} 1 & i=j \\ a_j/a_i & i \neq j \end{cases}$$

代入权重矩阵 C 的具体数值得出关系矩阵 B 取值如下:

$$B = \begin{bmatrix} 1.0000 & 0.2978 & 0.2861 & 0.3332 & 0.2781 & 3.007 \\ 3.3582 & 1.0000 & 0.9606 & 1.1191 & 0.9341 & 1.0099 \\ 3.4958 & 1.0410 & 1.0000 & 1.1649 & 0.9723 & 1.0513 \\ 3.0009 & 0.8936 & 0.8584 & 1.0000 & 0.8347 & 0.9024 \\ 3.5953 & 1.0706 & 1.0285 & 1.1981 & 1.0000 & 1.0812 \\ 3.3253 & 0.9902 & 0.9512 & 1.1081 & 0.9249 & 1.0000 \end{bmatrix}$$

4. 熵流值的计算

根据管理熵模型设定,HRM 效能总熵流值为

$$S = A * B * C = -0.8536$$

(三)结果分析

根据以上评价结果,总指标体系管理熵为 $-0.8536 < 0$,说明公司 HRM 整体效能较强。在目标管理和员工合理化建议管理模式下,员工对公司管理和自身工作满意度较高。公司定期与专业管理人员、咨询公司及高校院所商学院合作,更新高层管理理念、提升中层管理技术水平,都通过管理熵流表现为人力资源管理稳定、有序、上升的负熵值,使公司利

用经营管理优势保持壮大发展趋势。

针对子体系熵值分析可得,各指标熵值均为负且绝对值远大于 0.01,说明人力资源各模块管理工作对公司降低总熵值的作用是积极的。其中,企业战略和文化系统的负熵绝对值最大(-0.2467),反映出公司高度重视战略管理和企业文化塑造,其指导思想在我国本土金融企业中处于较高层次。但薪酬福利系统的负熵绝对值(-0.0981)明显小于其他系统,说明公司薪酬福利管理对公司的发展在总体上具备正向推动作用,但对于提升员工满意度和公司管理水平还不够切实有效。原因在于:员工反映出公司内部薪酬差距过大,有失公平性。公司虽建立完整的薪酬管理体系,但福利报酬形式较少,工资占员工全部报酬比例较大,薪酬标准的制定仍处在基于职位、能力的薪酬管理模式之中。因此,对员工的激励效果不够明显,薪酬杠杆的作用未得到充分发挥。

从子体系各指标熵值具体观测企业 HRM 效能情况发现,员工职业生涯规划、管理层绩效沟通反馈、薪酬差距三项指标熵值为正,对企业 HRM 效能产生不利影响。根据实证调查结果得出的问题根源如下:首先,该企业虽推行了员工职业生涯管理,但既未将一般员工纳入体系,也未设置专人负责此项工作,且公司高管对员工职业管理不加重视,导致该工作不仅增加了工作成本,而且对改善员工工作绩效、满意度、流动率皆无明显效果,从而降低了 HRM 效能。其次,公司绩效考核的结果多用在发放奖金或工资方面,但绩效反馈仅停留在结果通告的层次。在周期较长的年度考核模式下,缺乏实时、深刻的绩效反馈,员工难以及时了解并改进个人绩效水平,使绩效管理停留在仅用于薪酬标准制定这一较原始的阶段,与现代绩效管理目标仍存在一定差距。最后,该公司最高薪酬水平是最低薪酬水平的 16 倍以上,过大的薪酬差异造成的不公平感,打击了员工工作积极性,降低了责任感和组织凝聚力,导致 HRM 效能正熵增加。

四、对策建议

人力资源管理是企业运营和发展的基础,从各模块微观角度,发现并改正人力资源管理这一复杂系统中导致无序和混乱的因素,以提升 HRM 效能进而改善组织绩效,是人力资源管理者需及时关注并跟进的工作。上文研究结果表明,该信托企业总体 HRM 效能较好,人力资源管理各模块效能均处在较高层次。存在的管理缺陷大致表现在对员工的职业生涯规划、薪酬福利和绩效管理三方面,问题根源主要在于管理理念较为陈旧,导致管理工具的强大效能未得到充分发挥。为维持组织内部低熵并增加负熵流入,形成人力资源管理耗散系统,提高 HRM 效能及组织的有效性,

可从三方面改进:

(一)丰富职业生涯规划体系

职业生涯规划是实现企业与员工“双赢”的重要通道,不能仅局限于针对高层管理者开展。企业应了解员工态度、个性、业绩水平和发展潜力,不断与之沟通并制定出契合双方需求的职业规划,创建平台为员工提供发展新技能、尝试新职位的机会。并根据不同岗位的内在要求及技术含量实行匹配水平评估制度,及时调离与职位匹配度较差的员工。

(二)采取有效薪酬激励机制

一方面,企业应综合利用薪酬要素,扩大工资外的要素占员工薪酬结构比例份额,丰富薪酬构成,以提高员工工作回报期望和积极性。另一方面,应将宽带薪酬、绩效薪酬纳入薪酬管理体系,综合员工职位、能力、绩效等各因素建立薪酬宽带,在不需实际改变薪酬差距的情况下增强员工薪酬公平感,促进职位轮换和绩效提升。

(三)充分利用绩效考评结果

对绩效考评结果较好的员工,应及时予以薪酬、晋升、精神等方面表彰,促使其维持高绩效;对绩效较差的员工,除采取必要的惩戒措施外,还要从员工角度出发做好绩效反馈,这点尤为重要。管理层应根据员工个人情况,及时使用面谈、邮件等进行反馈并保持绩效跟进,针对性地提出改进意见,并以协助者的身份为问题员工提供支持。

参考文献:

- [1]张正堂.人力资源管理活动与企业绩效的关系:人力资源管理效能中介效应的实证研究[J].经济科学,2006,(2).
- [2]宋典,袁勇志,张伟炜.战略人力资源管理、创新氛围与员工创新行为的跨层次研究[J].科学学与科学技术管理,2011,(1).
- [3]柯卡生.中国信托行业的监管与发展[J].中国金融,2011,(16).
- [4][俄]伊·普利高津.从混沌到有序[M].上海:上海世纪出版集团,2005.
- [5]毛道维,任佩瑜.基于管理熵和管理耗散的企业制度再造的理论框架[J].管理世界,2005,(2).
- [6]任佩瑜,宋勇,张莉.论管理熵、管理好散结构与我国企业文化的重塑[J].四川大学学报,2000,(4).
- [7]任佩瑜,林兴国.复杂性科学的企业生命周期研究[J].四川大学学报(哲学社会科学版),2003,(6).
- [8]任佩瑜,张莉,宋勇.基于复杂性科学的管理熵、管理好散结构理论及其在企业组织与决策中的作用[J].管理世界,2001,(6).

[责任编辑:何雄伟]