

# Enterprise's Human Resource Maturity Model and Systemic Evaluation in the Chinese Context

Xiaoling WANG

Business School of Jiangxi Normal University, Nanchang, China, 330022

Email: [xiaoling6302@sina.com](mailto:xiaoling6302@sina.com)

**Abstract:** Corporate Human Resource Maturity is a systematic progress in gradual and orderly manner. This research brought forward the HR Maturity model which is stemmed from Hefley's People Capability Maturity Model in the context of Chinese enterprises. The paper tested and verified the rationale of the HR Maturity model through statistical methods such as clustering analysis and variance analysis, based on the 253 empirical samples of Chinese mainland enterprise. Furthermore, the evaluation criterion has been established for 5-level Model. This research has provided an appraisal method and benchmark for Chinese Enterprises to evaluate and estimate HR Maturity.

**Keywords:** Human Resource Management; Maturity Model; Process Quality; Systemic Evaluation

## 中国情景下企业人力资源成熟度模型及系统评价

王晓玲

江西师范大学商学院, 南昌, 中国, 330022

Email: [xiaoling6302@sina.com](mailto:xiaoling6302@sina.com)

**摘要:** 企业人力资源成熟度是一个循序渐进的系统过程。本文基于 Hefley 人员能力成熟度模型(P-CMM)理论, 提出中国情景下企业人力资源成熟度模型, 以 253 家中国大陆企业样本数据和企业深度访谈资料为实证基础, 运用聚类分析法和多种方差分析方法(LSD)验证企业人力资源成熟度模型的科学性和合理性, 并确定了中国情景下 5 级成熟度模型的评价标准。本文为企业进行人力资源成熟度自我诊断和评价提供了可以借鉴的评价标准和可操作的思路和方法。

**关键词:** 人力资源管理; 成熟度模型; 过程质量; 系统评价

### 1 研究背景

Hefley(2001)提出了人员能力成熟度模型<sup>[1]</sup>(P-CMM), P-CMM 是一种诊断性的工具, 可以支持、鼓励并使组织能够吸引、发展、激励、组织和保持人才, 使组织得以稳定地提高其能力。通过过程性标准和结果性标准诊断组织人员能力成熟度, 并明确不同成熟度的企业具体应如何改进。谢康(2004)依据 P-CMM 的思想, 在 112 家企业实证研究的基础上提出了人力资源管理质量评价的七阶段模型<sup>[2]</sup>。该模型是国内提出的第一个关于人力资源管理质量评价的模型, 它的特点在于较好的结合了中国企业的实际, 而且模型的建

资助信息: 江西省社会科学“十二五”规划研究项目(10GL43)“服务质量视角下的企业人力资源管理评价理论与实证研究”。

立以及过程的评价具有较强的实证基础。该评价模型对人力资源管理的过程质量和结果质量, 通过关键过程域(Key Process Area, KPA)和关键绩效指标(Key Performance Index, KPI)以及标准业务流程(Standard Operation Process, SOP)对人力资源管理过程质量评价展开了深入研究<sup>[3]</sup>。王晓玲等(2007, 2008)对人力资源管理质量相关研究文献作了评述<sup>[4]</sup>, 并从过程管理的视角, 以实证的方法构建人力资源管理质量评价模型及评价指标体系<sup>[5]</sup>。

尽管如此, 企业人力资源成熟度的研究成果仍存不足。P-CMM 评价方法过程非常的复杂和繁琐, 只是评价一个环节就需要历时近半年, 给企业实际评价过程带来了各方面的不便, 尤其是经济上的巨大预算, 不是所

有企业都能够承受。本文基于 P-CMM 理论和方法, 提出中国情景下企业人力资源成熟度模型。中国情景可以表述为以下几个特征: 首先, 用于研究的实证数据全部来源于中国大陆企业; 其次, 收集数据的量表充分考虑了中国企业人力资源管理实践的特点, 即企业实施现代人力资源管理系统实践经验不是很丰富; 最后, 本文的目的在于通过研究为中国企业提升人力资源管理过程质量提供适用的思路和方法以及可操作的路径。有鉴于此, 本研究以 253 家中国大陆企业样本数据和企业深度访谈资料为实证基础, 运用聚类分析方法验证企业人力资源成熟度模型的科学性和合理性, 力图通过研究为中国企业人力资源成熟度评价提供可操作的自我诊断标准和实用的系统评价方法。

## 2 企业人力资源管理成熟度模型

企业人力资源管理(Human Resource Management, HRM)是一个系统过程, 其成熟度水平是一个循序渐进的发展提高过程。企业人力资源成熟度水平随着企业的发展而不断提高, 从比较低的水平向比较高的水平逐步螺旋式上升。当然在发展过程中也可能出现反复, 甚至出现在某一个时期水平下降的情况, 但总体上看从时间维度人力资源成熟度水平的趋势是向上的。本文提出了人力资源管理过程的概念, 指的是人力资源管理是一个系统过程, 这个过程包括两个层面的含义。从某一特定时期看, 人力资源管理通过一系列的关键管理实践和措施, 以一定的管理流程来实现其管理目标; 从时间序列角度, 人力资源成熟度是一个从低到高发展的系统过程。

基于 Hefley(2001)提出的人员能力成熟度模型理论, 参照谢康(2004)提出的企业人力资源管理质量七阶段模型, 本文提出中国情景下企业人力资源成熟度模型(参见图 1)。图 1 的人力资源成熟度模型从低到高分成五个等级, 分别为人事管理、初级 HRM、中级 HRM、高级 HRM 和战略人力资源管理。每个成熟度水平都有相应的人力资源管理关键过程实践, 以中级人力资源管理等级为例, 其关键过程实践是: 人力资源规划、基于绩效的薪酬管理、基于团队和能力的培训和开发、职业生涯规划、人力资源管理信息系统的应用。确定每个成熟度水平下关键过程实践的依据为: 第一, 以人力资源管理理论为基础<sup>[6-10]</sup>, 结合谢康(2004)七阶段模型中的人力资源管理关键实践; 第二, 在企业调研和企业深度访谈过程中, 就每个等级成熟度水平所对应的关键过程实践, 听取了人力资源管理专业

人士的意见和建议, 专家对各等级水平人力资源管理关键过程实践基本持认可态度。

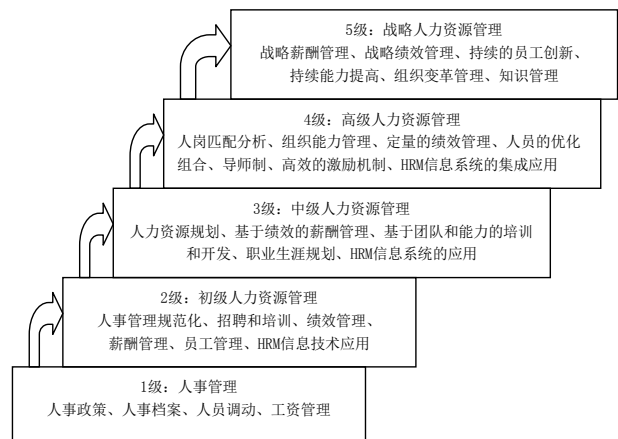


Figure 1. Enterprise's HR Maturity Model in the Chinese context  
图 1. 中国情景下企业人力资源成熟度模型

企业人力资源成熟度水平是一个从低到高的发展过程, 一般很难跨越式发展, 也就是人力资源管理过程质量是逐级向上发展的, 如果出现越级的发展, 就可能出现人力资源管理过程质量的波动和反复。反映到关键过程领域或者实践上, 每个成熟度等级都有其对应的关键过程实践, 当某个等级的关键过程实践做好了, 就具备了向上一个等级发展的人力资源管理基础, 而当企业的人力资源成熟度水平在更高等级的状态时, 就可以认为具备了该等级以下的人力资源管理关键实践。以下的研究主旨在于用实证的方法来验证提出的人力资源成熟度模型, 并运用实证数据演绎企业人力资源成熟度的评级标准和评价系统方法。

## 3 数据分析与模型检验

研究中横截面的人力资源过程采用了 Collins(2000, 2005)的相关概念<sup>[11,12]</sup>, 故人力资源(Human Resource, HR)获取、HR 开发、HR 激励和 HR 保持四个量表是在 Collins(2000)的人力资源系统量表的基础上, 结合中国企业人力资源管理实践改编而成。量表均采用李科特 5 点尺度法。

### 3.1 样本数据

本研究的 253 个样本数据来自中国内地企业, 数据的采集时间集中在 2007 年至 2008 年间。收集数据采用了以下方法: 1) 实地企业调查法和深度访谈法。获得 63 个有效数据; 2) 集中调查法。利用企业管理人员比较集中的场合进行企业调查, 搜集所需研究数

据。获得 190 个有效数据。为了保证数据质量,在数据处理过程中,对于非企业(政府机关、事业单位、部队等)问卷予以了剔除,对于重复企业问卷,采用取平均值的方法获得一个企业数据。

253 家样本企业的统计特征体现为,被调查者职务为中高层管理人员和人力资源管理负责人所占比例分别为 54.1%和 20.6%;地区分布以广东、江西两省为主,覆盖广东、江西、福建、广西、北京、浙江、贵州、上海、湖北九个省市,样本中广东企业和江西企业的比例分别为 66.4%和 26.9%;企业规模分布以大型企业为多,大型、中型和小型企业的比例分别为 46.2%、37.2%和 16.6%;企业性质以国有企业与民营企业为主,两者分别占 33.2%和 47.0%,外资企业较少;行业以制造业最多,占 42.7%,服务业占 36.8%,建筑与房地产 20.6%。

### 3.2 量表的信度和效度

运用 SPSS17.0 计算 4 个量表的 Cronbach's 系数来检验量表的内部一致性,量表的克朗巴哈  $\alpha$  系数在 0.82~0.86 之间,根据内在信度判断标准,4 个量表具有较高的内在信度。采用因子分析法对量表进行结构效度检验。各个量表的 KMO 测度值均在 0.7 以上,所有量表 Bartlett's 球体检验值均达到显著性水平( $p < 0.01$ ),适合运用因子分析方法。分析结果显示,各个量表测量变量的公因子方差,所提取因子的因子负荷基本在 0.5 以上,所提取的因子可以基本解释要测量的变量;累计解释方差除 HR 激励量表外,其余量表均在 50%以上。由此可见研究用量表具有较好的结构效度。

### 3.3 验证性因子分析和二阶因子分析

运用结构方程模型软件 LISREL8.72 对人力资源管理过程进行验证性因子分析和二阶因子分析,检验拟合参数的结果见表 1。从表中模型拟合参数看,验证性因子分析结果表明,企业 HRM 过程四个潜变量 HR 获取、HR 开发、HR 和 HR 保持之间具有很强的相关性,说明可以用一个二阶因子表示这四个变量的关系。也就是说 HRM 过程可以用 HR 获取、HR 开发、HR 和 HR 保持四个维度来解释,并且四个一阶因子对二阶因子有很强的解释程度。

### 3.4 人力资源成熟度模型聚类分析

运用 SPSS17.0 分析软件的层次聚类分析法(Hie-

rarchical Cluster Procedures),验证企业人力资源成熟度模型的科学性和合理性。以企业 HRM 成熟度水平为聚类变量,对 253 家样本企业进行聚类分析。采用的聚类方法是组间联结法(Between-group linkage),组间距离测度为平方欧氏距离(Squared Euclidean Distance)。因聚类变量具有相同的量纲,故不用对数据进行标准化处理。分别对 253 个样本企业进行 3 类至 7 类的聚类分析,聚类结果显示,当聚类数为 6 时,聚类的结果几乎与 5 类的结果相同。聚类分析碎石图(参见图 2)表明,当聚类数为 5 时,图形开始变得平缓。故本文提出的企业人力资源成熟度模型通过了实证数据的验证,将人力资源成熟度分成五个等级获得实证支持。

Table 1. The SEM parameters of HRM process  
表 1. 人力资源管理过程拟合参数

检验参数	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	RMSEA	NNFI	CFI
验证性因子分析	52.06	48	1.085	0.018	1.00	1.00
二阶因子分析	56.97	50	1.139	0.024	1.00	1.00

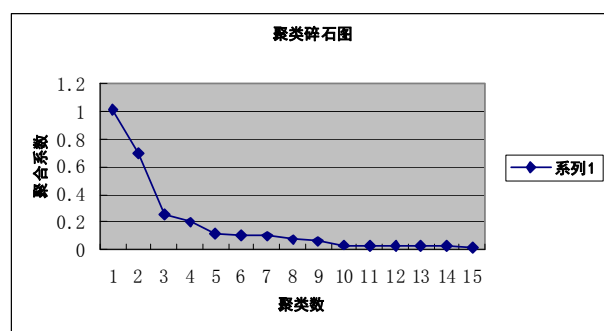


Figure 2. Cluster analysis of HR Maturity Model  
图 2. 人力资源成熟度模型聚类分析

## 4 企业人力资源成熟度等级标准及自我评价方法

### 4.1 成熟度等级标准的确定

对 5 类聚类结果,运用 SPSS 统计分析软件 17.0 版对各组的样本企业进行描述统计分析,计算各组 HRM 成熟度水平和 HR 获取、HR 开发、HR 激励、HR 保持五个变量的均值、标准差、最小值和最大值,得到的数据处理结果见表 2。

根据表 2 中 HRM 成熟度水平均值数据,聚类后的 5 组从第 1 组到第 5 组构成一个从大到小的降序排列,HRM 成熟度水平的平均值分别为 87.74、75.86、

67.20、57.94、48.62 分。各组 HRM 成熟度水平在人力资源获取、人力资源开发、人力资源承诺、人力资源保持四个评价维度的数据，可以直观的观察和比较各组企业 HRM 成熟度水平在四个评价维度上的高低。对聚类在每一组的企业基本情况的分析发现，HRM 成熟度水平分值高的组集中了更多的制造业企业、外资企业和信息化水平高的企业，而 HRM 成熟度水平分值低的组相应集中了较多的建筑与房地产企业、国有企业和信息化水平低的企业<sup>1</sup>。

Table 2. Descriptive statistic of five groups of HR Maturity Model  
表 2. 5 组聚类各组人力资源成熟度水平描述统计<sup>2</sup>

分组	样本数	均值	标准差	最小值	最大值
1	18	87.74	2.44	84.58	93.44
2	87	75.86	3.14	71.46	83.4
3	69	67.20	2.66	62.28	71.22
4	58	57.94	2.88	52.54	61.84
5	21	48.62	2.66	42.38	52.06

为进一步验证 5 组聚类的合理性，这里以 HRM 成熟度水平均值为分析变量，运用 SPSS17.0 软件中的多重均值比较方法对 5 组聚类后各组的 HRM 成熟度水平均值差异进行显著性分析。分析结果见表 3。表 3 中数据结果表明，HRM 成熟度水平均值在 5 组的各组之间的差异都是非常显著的，也就是说 253 家样本企业分为 5 组后，各组 HRM 成熟度水平的均值差异是显著的，HRM 成熟度水平可以用 5 个等级区分开来，企业人力资源成熟度五等级模型是合理的，可以得到实证支持。

既然 5 组的 HRM 成熟度水平均值有显著的差异，能够很好地将 HRM 成熟度水平区分成 5 个等级，那么，就以 HRM 成熟度水平的均值为划分标准，以 5 组从低到高的顺序对应确定 5 个成熟度等级的划分标准。即人事管理为 46~55 分，初级人力资源管理 56~65 分，中级人力资源管理 66~75 分，高级人力资源管理 76~85 分，战略人力资源管理 86~100 分(参见表 4)。

#### 4.2 企业人力资源成熟度自我诊断和评价

企业人力资源成熟度评价模型可以作为企业自评和自我诊断的依据。为了验证评价模型对企业自评和自我诊断的效果，本研究在企业调查中设计了一项让被调查者填写被调查企业的人力资源成熟度所处等级。根据第二阶段的企业调查数据，收集到 120 家样本企业自我评价数据(参见表 5)。从表 5 的数据可以看

<sup>1</sup>由于篇幅原因，相关分析数据被省略。

<sup>2</sup>表中数据为百分制数据。

出，企业自我评价其人力资源成熟度主要集中在初级和中级人力资源管理阶段，86 家企业占样本企业的 71.7%，而自我评价在高级人力资源管理和战略人力资源管理阶段的只有 15 家，仅占样本企业的 12.5%。企业自我评价数据说明，由于我国企业人力资源管理实践的时间并不长，很多的人力资源管理的理念和方法还处于不断的摸索和实践总结过程中，总体上说人力资源成熟度水平还不是很。尽管如此，本研究的重要意义在于，为中国企业找到人力资源管理的差距，有效提高企业的人力资源成熟度水平提供有价值的思路和评价方法。

Table 3. The LSD analysis of HR Maturity Model of five group cluster  
表 3. 5 组聚类 HRM 成熟度水平 LSD 分析

比较因子	均值差异	标准误差	F 值
1 组	2 组	0.594**	0.037
	3 组	1.028**	0.038
	4 组	1.491**	0.039
	5 组	1.957**	0.046
2 组	1 组	-0.594**	0.037
	3 组	0.433**	0.023
	4 组	0.896**	0.024
3 组	5 组	1.362**	0.035
	1 组	-1.028**	0.038
	2 组	-0.433**	0.023
4 组	5 组	0.463**	0.026
	3 组	0.929**	0.036
	1 组	-1.491**	0.039
5 组	2 组	-0.896**	0.024
	3 组	-0.463**	0.026
	5 组	0.466**	0.037
	1 组	-1.957**	0.046
5 组	2 组	-1.362**	0.035
	3 组	-0.929**	0.036
	4 组	-0.466**	0.037

\*\*  $p < 0.01$ 。

Table 4. The grade criterion of HR Maturity Model of Chinese enterprise  
表 4. 中国情景下企业人力资源成熟度评价等级标准

成熟度等级	成熟度等级名称	标准均值	标准范围
1 级	人事管理	50	46~55
2 级	初级人力资源管理	60	56~65
3 级	中级人力资源管理	70	66~75
4 级	高级人力资源管理	80	76~85
5 级	战略人力资源管理	90	86~100

## 5 研究局限和进一步的研究方向

本文研究由于受到内外部条件的限制，还存在一些研究的局限。第一，采用了方便抽样来获取企业数据，且样本量还不够大；第二，对企业人力资源成熟度水平所作的实证分析，仅仅采用的是截面数据，缺少时间序列数据。针对尚存的局限，进一步的研究方

向有以下几个方面：首先，进一步修正测量量表的调查项目，提高量表的信度和效度，以提高评价模型的普适性、评价结论的客观性和一致性；其次，扩大企业调查规模和企业访谈的样本量，尽可能采用随机样

本；最后，在企业调查样本数据较为充分的前提下，有目的地选择不同成熟度各个等级的企业做时间跟踪调查，不断丰富和完善人力资源成熟度模型数据和评价标准。

Table 5. Self evaluation of HR Maturity Model of 120 sample enterprises  
表 5. 120 家样本企业人力资源成熟度自评分布统计

HRM 成熟度	样本数	企业规模		行业			企业性质		
		大型企业	中小企业	制造业	服务业	建筑与房地产	国有企业	民营企业	外资企业
人事管理	18	4	14	3	9	6	5	12	1
初级人力资源管理	48	16	32	15	19	14	16	31	1
中级人力资源管理	39	20	19	22	9	8	11	15	13
高级人力资源管理	10	7	3	3	6	1	2	2	6
战略人力资源管理	5	5	0	3	2	0	1	0	4
合计	120	52	68	46	45	29	35	60	25

## References (参考文献)

- [1] Hefley, W.E., & Miller, S.A. People capability maturity model version 2 [URL]. <http://www.sei.cmu.edu/cmm-p/>, 2001.
- [2] Xie Kang. Corporation's human resource management quality and its informatization model [A]. The paper collection of Informational Economy Academy of China [C], Hua Qiao University, 2004(Ch).  
谢康. 企业人力资源管理质量及其信息化模型[A]. 中国信息经济学会 2004 年年会论文[C], 华侨大学, 2004.
- [3] Xie Kang, Wang Xiaoling, & Zhang Dongmin. Quality of corporate human resource management and its evaluation system [A]. The Fourth International Corporate Workshop—Human Resource Management and Development in Transfer Economy [C], Nanjing University, 2005: 253-267(Ch).  
谢康, 王晓玲, 张东民. 企业人力资源管理质量及其评价体系[A]. 赵曙明, 第五届企业跨国经营国际研讨会——转型经济下的人力资源管理与开发会议论文集[C], 南京大学, 2005: 253-267.
- [4] Wang Xiaoling, & Xie Kang. Review of relevant researches about of corporate human resource management quality [J]. Economy Management, 2007, 29(9): 88-92(Ch).  
王晓玲, 谢康. 企业人力资源管理质量相关研究述评[J]. 经济管理, 2007, 29(9): 88-92.
- [5] Wang Xiaoling, & Xie Kang. The evaluation model of process quality of corporate human resource management: the comparative and empirical study [J]. Modern Management Science, 2008, 12: 14-17(Ch).  
王晓玲, 谢康. 企业人力资源管理过程质量测评模型: 基于实证的比较研究[J]. 现代管理科学, 2008, 12: 14-17.
- [6] Huselid, M.A. The impact of HRM practices on turnover, productivity and corporate financial performance. Academy of Management Journal, 1995, 38(3): 635-672.
- [7] Pfeffer, J. The human equation: Building profits by putting people first. Boston: Harvard Business School Press, 1998.
- [8] Wright, P.M., Gardner, T.M., Moynihan, L.M., & Allen, M.R. The relationship between HR practices and firm performance: Examining, causal order. Personnel Psychology, 2005, 58: 409.
- [9] Youndt, M.A., & Snell, S.A. HR configurations, intellectual capital, and organizational performance. Journal of Managerial Issues, 2004, 16(3): 337-360.
- [10] Datta, D.K., Guthrie, J.P., & Wright, P.M. HRM and labor productivity: Does industry matter? Academy of Management Journal, 2005, 48(1): 135-145.
- [11] Collins, C. SHRM and knowledge-creation capability: Examining the black box between HR and firm performance. University of Maryland, College Park, 2000.
- [12] Colins, C.J., & Smith, K.G. Knowledge exchange and combination: The role of HR practices in the performance of high technology firm. Academy of Management Journal, 2006, 49(1): 544-560.