

# 略论高校集群虚拟人力资源管理的构建

韩宇

(福建江夏学院 人事处,福州 350108)

**摘要:**以高校人事制度改革为背景,透过当前高校集群人力资源管理现状和存在问题的分析,引入高校集群虚拟人力资源管理这一概念,最终提出以虚拟事务中心、虚拟职能团队、虚拟工作团队为主要特征的高校集群虚拟人力资源管理的初步构建的设想,对管理过程中应注意的问题提出了相关的对策与建议,以期为去行政化背景下的高校集群实现人力资源管理高效率低成本的目标提供一条路径。

**关键词:**高校集群;人力资源;虚拟人力资源管理

**中图分类号:**G647

**文献标志码:**A

**文章编号:**1672-8580(2011)04-0091-05

本世纪以来,随着我国高等教育的跨越式发展,各地区大学城的兴起俨然就像“圈地运动”,大学城的建设已成为地区综合实力和科教发展程度的标志。但在大学城兴建的同时并没有实现其“管理产业化,资源共享化”的初衷,更没有很好地带动高校核心功能的转化,解决其管理成本高、竞争力弱的弊端。目前国内已有诸多文献对大学城管理作了评述并提出了一系列改革思路。在去行政化背景下运用“虚拟人力资源管理”的方法,对提高高校集群人力资源管理效率,降低管理成本,提升高校核心竞争力等内容进行探讨。

## 一、当前高校集群人力资源管理现状及主要问题

“高校集群”指的是在大学城内部相互作用、相互补充、互为依存、资源共享的几所甚至几十所大学<sup>[1]</sup>,高校集群构成大学城的主体。近年来,我国对大学城的研究已逐步趋向冷静与理智。当前,如何提升大学城的管理水平,发挥高校集群的综合优势,已成为事关经济社会发展与建设创新型国家的重要课题。

“人力资源”一词是由当代著名管理学家彼得·德鲁克(Peter F.Drucker)于1954年在其《管理的实践》一书中首次提出。90年代中期以来,人力资源管理问题日益受到中国学术界和企业界的重视。当前,人力资源已成为一个国家经济和社会发展的最重要的战略资源,同样,人力资源也是包括高校在内的一切组织生存和发展的第一要素。

高校集群人力资源管理是指高校不断获取高素质的人力资源并将其整合到学校各项活动中去,激发广大教职工对教育事业的积极性,挖掘他们的潜能,以实现高校发展目标的全部活动、职能和过程<sup>[2]</sup>。在知识经济时代,高等院校的战略地位要求其有数量充足、结构合理、素质较高且富有创新精神的人才队伍。要达到这个目标,关键在于引入战略人力资源管理理念。但是,当前高校的管理,包括人力资源管理,下述仍处于传统模式阶段的现象还普遍存在。

1.管理效率低下。当前大学城内不同高校的行政管理仍然是各自为政,管理方式还多停留在手工操作阶段,日常事务往往占据了管理者大量的时间,很多全局性、前瞻性的工作不能及时开展。

2.管理成本高。不同高校行政管理各自为政的结果是相同的工作要用数倍的人力来完成,管理成本高昂,这与高校人事制度改革的方向相左。

3.缺乏核心竞争力。各高校的决策层花费大量精力在管理高校的“小社会”,以致没有更多精力用在制定发展战略及提升教学质量、打造科研平台、推进学科建设、培养学术队伍上,这样做的结果是高校缺乏核心竞争力,难以获得持续和平稳的发展。

就高校集群人力资源管理而言,更存在一些深层次的问题:一是管理理念滞后,人力资源管理多数仍停留在人事管理阶段,缺乏战略性思维,未能积极参与高

收稿日期:2011-02-23

作者简介:韩宇(1982-),男,福建福州人,主要研究方向为人力资源管理、信息管理与信息系统。

网络出版时间:2011-6-24 网络出版地址:<http://www.cnki.net/kcms/detail/51.1676.C.20110624.1036.006.html>

校集群总体战略计划的各项活动,未能成为变革的推动者、决策部门的咨询顾问、业务部门的战略伙伴<sup>[3]</sup>,由于扮演的角色没有变化,也限制了本身地位与作用的提升;二是人力资源管理工作缺乏特色,千篇一律,重点工作对象及工作目标不够明确,对不同对象的特点及相应的工作方式缺少分析与总结,导致了招聘、培训、考核、激励等措施不规范,影响了资源的合理使用;三是人事部门与其他业务部门在人力资源管理中的权责界定不明,对高校集群人力资源整体性开发认识不足,因而人力资源管理缺乏科学规划,难以做到资源的优化配置<sup>[4]</sup>。

## 二、高校集群虚拟人力资源管理的意义及可行性分析

### (一)虚拟人力资源管理的意义

虚拟人力资源管理是指一种突破原有组织的边界而走向开放式网络,依靠其他组织和专业性人力资源管理机构,通过各种方式的合作,来履行人力资源管理职能的一种基于网络的人力资源新型管理模式<sup>[5]</sup>。利用虚拟人力资源管理,可以帮助企事业单位通过系统化、动态化、网络化的形式,以利益杠杆为动力,达成纵向和横向的广泛合作,对资源进行有效整合,以实现其最优配置和合理利用。由于虚拟人力资源管理正是围绕着节约成本与提高核心竞争力的目标进行的,因此,它对于突破传统的管理理念,促进人力资源的优化配置和合理使用有着十分积极的意义。

#### 1.虚拟人力资源管理能有效提升高校核心竞争力

虚拟人力资源管理主要体现为管理组织的虚拟化和管理技术的虚拟化<sup>[5]</sup>。借助管理组织的虚拟化可以实现“不求所有,但求所用”的目标。组织虚拟化动态地集聚了来自于高校内部和外部的专业人员,他们在各自领域都具备知识结构和操作能力的优势,能为人力资源管理提供高质量的服务,这样高校人力资源部门就可以更专注于那些具有系统性、战略性、前瞻性的人力资源管理工作。

管理技术的虚拟化可以通过知识共享、信息共享、技术手段共享等途径获得,这样优秀人力资源管理专家的经验、灵感能够很快在网络技术的支撑下得以推广,有利于为高校集群总体战略计划的制定与实施提供更好的规划指导和决策依据。

#### 2.虚拟人力资源管理能显著降低高校人力资源成本

当前,高校集群内部以及不同集群之间的竞争愈

演愈烈,待遇以及学术氛围已成为留住人才和吸引人才的关键。如何在服务优秀人才的前提下尽量降低运营成本呢?笔者认为也可以从这两方面入手。

(1)管理组织的虚拟化,由此可以实现大学城内不同高校的人力资源管理中事务性工作的集中处理。由于事务性工作的程序化强、重复性高,把这部分工作虚拟化,即可以达到精简人员的目标,是降低人力资源成本的重要途径。

(2)管理技术的虚拟化,这可以通过在工作中使用专用的管理软件(如:e-HR)来实现,它不但能提高人力资源部门的工作效率,更重要的是,技术的虚拟化能加宽管理跨度,增强组织的灵活性,因此这是提高管理效率的有效方法。

### (二)人力资源服务的市场化及效用评价分析

#### 1.人力资源服务市场化分析

目前,规范经营和专业操作的人力资源服务机构已为数众多,这说明社会上已经存在着能够满足高校整合内外部人力资源要求的能力。按照产品生命周期理论<sup>[6]</sup>,根据笔者的调查结果用表1将现有的人力资源服务产品一一归类分析。相比之下,高校人力资源管理服务产品较企业同类产品的总体成熟度要低。除了培训开发管理方面已经比较成熟、法律法规支援正在走向成熟外,其余大部分都还处在成长期;而有些产品如人力资源管理诊断、岗位设计与岗位分析、员工职业生涯规划、e-HR系统开发与实施等还没有被大部分高校管理者认同和接受,尚处于产品的引入期<sup>[7]</sup>。

表1企业和高校的人力资源管理服务产品生命周期比较

项目	引入期	成长期	成熟期	衰退期
人力资源管理诊断	— — — —	— — — —	— — — —	— — — —
招聘管理	— — — —	— — — —	— — — —	— — — —
岗位设计与岗位分析	— — — —	— — — —	— — — —	— — — —
培训开发管理	— — — —	— — — —	— — — —	— — — —
绩效管理	— — — —	— — — —	— — — —	— — — —
薪酬管理体系设计	— — — —	— — — —	— — — —	— — — —
员工职业生涯规划	— — — —	— — — —	— — — —	— — — —
人力资源规划	— — — —	— — — —	— — — —	— — — —
组织文化建设	— — — —	— — — —	— — — —	— — — —
福利体系管理	— — — —	— — — —	— — — —	— — — —
法律法规支援	— — — —	— — — —	— — — —	— — — —
人事档案管理	— — — —	— — — —	— — — —	— — — —
e-HR系统开发与实施	— — — —	— — — —	— — — —	— — — —

企业用———表示,高校用- - - -表示。

综合来看,目前可以为高校人力资源管理提供服务的专业市场已有很大发展。市场有能力提供并被消

费者认可的业务有:人事档案代理、一般人员招聘、教职(员)工技术培训开发、公共管理培训、法律法规帮助支援等;目前市场有能力提供但是还没有被消费者完全认可的业务有:绩效管理体系设计、薪酬管理体系设计、人力资源管理信息系统开发与实施、人力资源管理诊断、岗位分析和设计、福利体系设计等<sup>[8]</sup>;目前市场仅能部分提供服务的业务有:薪酬管理体系设计、专业技术人员招聘;目前市场尚无力提供服务的业务为:职业生涯规划管理、人力资源规划等。因此,当前我们可以从市场能够提供并被消费者认可的业务做起,大胆依托专业市场,引入虚拟人力资源管理,在此基础上与服务商一起,不断总结、提高、完善,使管理服务一步步走向成熟。

## 2. 人力资源管理效率分析

根据决定管理效率的公式:

$$E = P1 * (P2 + S + I) / \sum_{i=1}^N (di + li)$$

式中: E—组织效率; P1—必要组织参数; P2—合理的政策; S—政策执行力度; I—职工积极性; d—过剩管理部门; l—过剩管理层级<sup>[9]</sup>。

由此可知,高校要得到尽可能高的组织效率,必须构建更合理的组织结构,同时提升信息流通效率,制定更加合理的政策,加大员工的激励力度并尽可能减少管理部门和层级。而虚拟人力资源管理正是利用部门虚拟化以精简管理部门和层级使组织结构更加合理,利用技术虚拟化以加强信息的交流与沟通。参照管理效率公式不难看出,理论上虚拟人力资源管理可以使高校得到比原来更高的管理效率。

## 三、高校集群虚拟人力资源管理的初步构建

### (一) 高校集群虚拟人力资源管理的宏观架构

图 1 是高校集群虚拟人力资源管理架构示意图。虚拟人力资源管理的首要问题是虚拟业务的选择问题<sup>[3]</sup>。对高校集群实施虚拟人力资源管理的思路是:对高校的战略部门可将部分事务性职能列为虚拟业务,实施部分虚拟化管理;对高校的非战略部门,可将整个部门职能列为虚拟业务,实施整体虚拟化管理。所有虚拟业务均可交由与高校集群合作的虚拟人力资源管理构件来处理。因此,高校集群虚拟化管理的架构没有固定的实体性构件,笔者认为它的主体构件有以下几方面。

L. 虚拟事务中心(VAC, Virtual Affairs Center)。VAC 是大学城虚拟化管理的常设机构,可以将它设想为“大学城事务中心”,它是大学城的“综合”部门,但不具备

行政管理职能,性质为企业,负责对 VCT、VWT 及整个网络组织的协调、监控、引导及高校与事务中心之间的联络。

2. 虚拟职能团队(VCT, Virtual Competence Team)。它是按职能的差异性划分的团队,并无固定的任务及权责关系,仅作为图 1 中 VAC 的一个“虚拟单位”。其属性与权责随 VAC 的安排随时变化。VCT1、2、3、4 分别代表与高校交由 VAC 委托处理的多个非战略性部门相对应的虚拟职能团队。

3. 虚拟工作团队(VWT, Virtual Working Team)。它是根据任务需要由 VAC 建立或由 VCT 建立的工作团队,在任务完成后即行解散。VWT1、2、3、4 分别代表处理不同类型虚拟业务的虚拟工作团队。

图 1 中,出于表现主体与虚拟构件间相互关系的需要,架构图用如下图形表示不同的关系构件:

长方体:表示主体,即高校集群中的不同高校;

圆柱体:表示虚拟事务中心 VAC;

虚线圆:表示虚拟构件;

实直线:表示主体与虚拟构件之间的网络连接;

虚直线:表示 VAC 对其他虚拟构件及网络的协调、监控关系<sup>[10]</sup>。

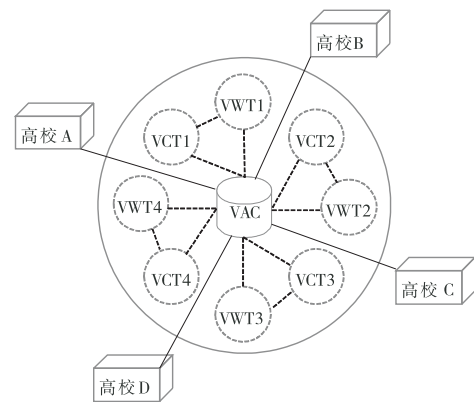


图 1 高校集群虚拟人力资源管理架构图

图 1 中假设 A、B、C、D 四所高校组成一个集群且每个高校的人力资源管理部门的工作职能大致相同,主要有以下内容:人力资源规划、岗位分析与工作设计、薪酬管理体系设计、工资报酬、组织文化建设、招聘管理、雇佣管理与劳资关系、教职工再培训和职称管理、工作绩效考核、教职工职业生涯规划、人事档案管理等<sup>[11]</sup>。

人力资源部门是涉及到高校发展的战略部门,只应把部分非核心职能列为虚拟业务。在人力资源部



门的十一项工作职能中,人力资源规划、岗位分析与工作设计、薪酬管理体系设计、组织文化建设这四项是涉及到高校发展战略的核心职能,不宜列为虚拟业务;招聘管理、教职工再培训和职称管理、工作绩效考核、教职工职业生涯规划、工资报酬、福利体系管理、雇佣管理与劳资关系、人事档案管理这七项不涉及高校发展战略的非核心职能,可列为虚拟业务。四所高校可将上述七项事务性职能交由 VAC 集中处理,VAC 接到虚拟业务后,按照业务类型直接交由不同分工的 VWT 集中处理。

同样,四所高校可将其他战略性部门如政务办公室、规划处、财务处等的事务性职能交由 VAC 集中处理,同时,四校亦可将非战略性部门的职能全部交由 VAC 虚拟化处理。VAC 根据四校非战略性部门的性质成立对应的 VCT 集中处理四校非战略性部门的资源,再根据四所高校的实际需求统一调遣,可集中处理的非战略性部门有总务后勤处、保卫处等。这样,集群只要用一份的成本就可完成原先需四份成本才能完成的工作任务。

四所高校与事务中心之间是互惠互利的关系,高校集群可以随时调整其委托的内容与数量,VAC 根据高校集群的业务量收取费用。由于每一所高校都将相同性质的事务性工作交由 VAC 集中处理,而集中处理是降低运营成本的有效方式,因而采用上述虚拟人力资源管理模式,可以有效地降低运营成本,实现大学城的规模效应。

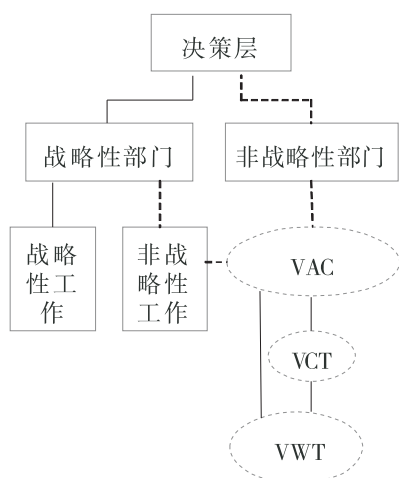


图2 高校集群内的行政管理框架设想图

(二)高校集群内的行政管理框架设想

图2显示的是实施虚拟人力资源管理后的高校行政管理框架设想图,实线表示直接管理,虚线表示间接管理。有别于传统的管理框架图,新的框架图由于融

入了虚拟管理而显得精炼。由于企业性质的 VAC 有较高的管理效率;同时所有的虚拟业务基本上由 VWT 通过信息化和网络化的方式集中处理。这样在其他条件不变的前提下,增加了管理跨度,而管理跨度越宽,则组织就越有效率<sup>[2]</sup>。

在图2中,决策层只需要直接关注战略性部门中的战略性工作,排除了其它事务性的干扰,便于集中精力谋划发展,有利于高校核心竞争力的提升。

(三)几个应注意的问题

1.认真鉴别虚拟业务的对象。除了认真划分战略性部门和非战略性部门之外,高校还应根据人力资源活动对象是否事关核心竞争力分为核心对象和非核心对象。高校在确定虚拟业务对象时,应尽量对非核心对象进行虚拟化,把有限的资源投入到核心对象中去。

2.要加强与 VAC、VWT 和 VCT 员工的沟通。VAC 的设立可满足高校集群日常事务性管理的需要,但如一些高校对 VAC 有专门要求或新任务,应当做到与 VAC 员工很好地沟通,避免因沟通不善造成处理延时。

3.切勿盲目追求一步到位。高校集群的虚拟人力资源管理是一个系统工程。高校在发展,管理理念本身也在发展,如果期望虚拟管理一步到位,就容易脱离高校人力资源管理的真实需求,从而造成虚拟管理实施周期的延长,也增加了未来升级换代的成本。所以,一定要坚持循序渐进、分步实施的原则。对构建虚拟人力资源管理后变动的机构与人员的使用问题,本文不作讨论。

四、结束语

为了顺应高校人事制度改革和构建创新型高校的需要,高校人力资源管理必须满足战略性、服务性和效益性的要求,这就迫使高校在人力资源管理上寻求创新。针对社会上逐渐兴起的虚拟化管理热潮,结合高校的实际情况,初步探讨了高校集群虚拟人力资源管理的必要性与可行性,阐述了虚拟人力资源管理的构建模式,并对高校集群在构建虚拟人力资源管理的过程中应注意的问题提出了相关的对策与建议。

参考文献:

[1] 段维龙,斐必高.产业集群与高校集群交融促进研究[J].教育管理,2007,(9):85.  
 [2] 李敏.高校人力资源管理的现状与对策研究[J].教育与职业,2008,(20):39.

- [3] 楼旭明.人力资源管理的新趋势:虚拟人力资源管理[J].当代财经,2007,(7):64-66.
- [4] 汪洋.高等院校基于战略的人力资源管理理论综述[J].辽宁税务高等专科学校学报,2005,(5):56.
- [5] 沈小埔.基于结构方程的企业虚拟人力资源管理实证研究[J].西安邮电学院学报,2010,(2):104.
- [6] 傅新巧.综合性公立医院人力资源虚拟管理研究[D].华中科技大学,2010,(5):75.
- [7] 莫晓斌.高校教师人力资源法治化管理的实践问题探索[J].长沙大学学报,2011,(3):39-41.
- [8] 蓝邱勇.高校人力资源开发问题分析与对策研究[J].江西科技师范学院学报,2011,(2):91-95.
- [9] 张庆昌,吴博.虚拟管理——一种全新的管理模式[J].经济师,2001,(4):76.
- [10] 何楚峰.虚拟企业与传统企业管理模式比较研究[D].国防科学技术大学,2003,(12):27.
- [11] 高原海豚的日志.人力资源包括哪些方面? [EB/OL].(2008-08-20)[2011-03-23].<http://yuqzh2008.blog.163.com/blog/static/35111567200872091223616/>.
- [12] 斯蒂芬·P·罗宾斯,玛丽·库尔特.管理学[M].孙健敏,黄卫伟,王凤彬,焦叔斌,杨军,译.北京:中国人民大学出版社,2008:259.

责任编辑:梁雁

## A Study on Building Virtual Human Resources Management of College Cluster

YU Han

(Fujian Jiangxia Collage Personnel Department, Fujian Fuzhou 350108)

**Abstract:** With the university personnel system reform as the background, and based on the present situation and existing problems of human resources management of College Cluster, this paper introduces the concept “human resources management of College Cluster” through the analysis of these problems. This paper eventually puts forward the idea for the construction of virtual human resources management with VAC, VCT, and VWT as the main features. It also proposes some countermeasures and advice to which should be paid attention in the management process, in the hope to provide a path which College Cluster can achieve the goal of high efficiency and low cost of human resources management under the background of non-administration.

**Key words:** Virtual Human Resources Management; College Cluster