

21世纪高等院校
人力资源管理精品教材

Elaborate Textbooks on HRM for Higher Education



Strategic Human Resource Management

Theory and Practice



战略人力资源管理 理论与实践

徐明 ○ 著

本书从理论和实践的角度界定了现代战略人力资源管理的内涵，即为了实现组织长期目标，以战略为导向，对人力资源进行有效开发、合理配置、充分利用和科学管理的制度、程序和方法的总和。它贯穿于人力资源的整个运动过程，包括战略人力资源规划、战略招聘与配置、战略培训与开发、战略绩效管理、战略薪酬福利管理、战略劳动关系管理等环节，以保证组织获得竞争优势和实现最优绩效。各章案例丰富，启发读者思考，结合对理论知识点的充分讲解，将战略人力资源管理的框架和实务贯穿始终，帮助读者将学到的知识充分运用于实际。

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

国家一级出版社
全国百佳图书出版单位



Strategic Human Resource Management

Theory and Practice

战略人力资源管理

理论与实践

徐明 ○ 著

图书在版编目(CIP)数据

战略人力资源管理：理论与实践 / 徐明著. —大连：东北财经大学出版社，2015.9

(21世纪高等院校人力资源管理精品教材)

ISBN 978-7-5654-2121-1

I. 战… II. 徐… III. 人力资源管理-高等学校-教材 IV. F241

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第236960号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街217号 邮政编码 116025)

教学支持：(0411) 84710309

营 销 部：(0411) 84710711

总 编 室：(0411) 84710523

网 址：<http://www.dufep.cn>

读者信箱：dufep@dufe.edu.cn

大连图腾彩色印刷有限公司印刷

东北财经大学出版社发行

幅面尺寸：185mm×260mm 字数：638千字 印张：29 插页：1

2015年9月第1版

2015年9月第1次印刷

责任编辑：石真珍 石建华 王芃南 责任校对：那 欣 孙 萍

张晓鹏 赵 楠

封面设计：冀贵收

版式设计：钟福建

定价：46.00元

推荐序

随着以信息技术为主导的高新技术的发展、互联网和电子商务的应用，人类正在步入互联网+时代，知识在造就组织竞争优势方面的决定性作用日渐显著。全球竞争时代的来临使竞争进入了新的前沿。由于人的需求与价值观趋向多元化，对人的管理变得更复杂了。人们越来越重视人力资源管理的战略性要求在组织实践中的地位和作用。这种趋势源于社会环境的变化和对组织竞争优势的重新定义。

1981年戴瓦纳（Devanna）在《人力资源管理：一个战略观》一文中首次提出了战略人力资源管理的概念，这可谓是战略人力资源管理研究诞生的标志。该文发表之后的30多年来，有关人力资源管理的战略作用的研究引起了众多学者的强烈关注，关于战略人力资源管理的研究呈现爆炸式增长。对这一思想的研究与讨论日趋深入，并被欧美发达国家和日本企业的管理实践证明是获得长期可持续竞争优势的战略途径。

战略人力资源管理（Strategic Human Resources Management）是相对于传统事务性人力资源管理而言的一种新的人力资源管理形态。相对于传统人力资源管理而言，战略人力资源管理的方法涉及对“什么是战略”和“什么是战略人力资源”的界定以及二者的联系。

战略就是组织为了追求使命、实现目标，基于外部和内部因素，从宏观、长远和发展的立场出发，制定并实施的组织未来一定时期内的工作原则、目标、计划和方式。而人力资源管理则是为了实现组织的发展目标而采取的规划、获取、配置、使用与建设员工生产能力的政策措施和实践活动。

在互联网时代，几乎所有的组织都要在激烈的竞争环境中生存和发展，有竞争，就要有战略。有战略者胜，无战略者败。凡是组织活动，特别是战略的活动，不仅需要使用人力资源，而且活动的成败决定于人力资源。因此，对于人力资源管理的研究和实践已经升级到战略人力资源管理的高度。这样就自然地引出了战略人力资源管理的含义：为了完成组织战略使命，实现组织战略目标，落实组织战略计划，规划、获取、配置、使用与建设组织中员工生产能力的一系列政策措施和实践活动，是企业为实现其长期目标所进行和采取的一系列有计划、具有战略性意义的人力资源部署和管理行为。也就是说，人力资源管理不再是传统意义上的被动地发挥支撑和保障的功能，而是上升到高端引领的层面。

战略人力资源管理注重对价值链的管理，即人力资源管理各职能之间在有机整合的基础上所形成的效率和效能。它强调人力资源管理各职能之间的相互协调和配合，形成了完善的人力资源管理各职能的价值链体系，能够最大限度地发挥组织人力资源政策、制度的功能和作用。

徐明博士有多年在企业从事人力资源管理工作和在高校讲授人力资源管理课程以

F-241 / 317

及为实务界提供管理培训的经验，他撰写的《战略人力资源管理》从理论和实务的角度界定了现代战略人力资源管理的内涵，即为了实现组织长期目标，以战略为导向，对人力资源进行有效开发、合理配置、充分利用和科学管理的制度、程序和方法的总和，它贯穿于人力资源的整个运动过程，包括战略人力资源规划、战略招聘与配置、战略培训与开发、战略绩效管理、战略薪酬福利管理、战略劳动关系管理等环节，以保证组织获得竞争优势和实现最优绩效。

与已出版的类似或相关教材相比，本书以案例开篇，提出问题，进而引发读者的思考，通过对理论知识点的充分讲解，将战略人力资源管理的框架和实务贯穿始终。读者在学完各章的理论和技能知识点之后，再对章末的案例进行分析讨论，将学到的知识点充分运用于实际，从而达到掌握知识、提升能力的目的。教师在进行案例教学时可使用情景模拟、角色扮演、公文筐演练等方法，使学生加强对知识点的理解和掌握。

本书中很多案例均来自徐明博士在多年的管理咨询中的亲身实践之作，并且这些企业案例的解决方案均经历了时间和企业发展的双重考验。这些案例对本科生、研究生和MBA学员的教育来说，都具有非常强的实务指导作用和实践意义，对人力资源管理学科建设尤其是人力资源研究方向具有极大的推动作用。

本书可作为人力资源管理、劳动和社会保障以及工商管理类相关专业的本科学生的教材，也可作为MBA学员以及劳动经济学、工商管理等专业的研究生专业教材，亦可供相关研究人员和实务界从业人员参考。

中国劳动学会副会长
中国人力资源开发研究会副会长



2015年8月

前 言

随着人力资源管理研究的不断深入和发展以及经济管理发展的需要，人力资源管理进入战略人力资源管理阶段。战略人力资源管理立足于组织的战略层面，试图从一种战略高度来为组织的管理活动提供人力资源方面的建议，它区别于传统的业务性的人力资源管理，但又不完全脱离后者，而是理性地将人力资源管理业务实践活动与组织的战略活动相融合，达到人力资源管理的另一个新的高度。

一、战略人力资源管理基础理论

早期战略人力资源管理的理论研究侧重于外部环境对人力资源管理实践绩效的影响。20世纪50年代，潘罗斯（Penrose）在其著作《企业增长理论》中提出资源基础理论，80年代经过沃纳菲尔特（Wernerfelt）和巴尔奈（Barney）等人不断完善，逐渐成为企业战略管理研究领域的一种理论。之后相继出现角色行为理论和人力资本理论。这三者共同构成了战略人力资源管理的基础理论。

（一）资源基础理论

资源基础理论认为：那些具有价值的、稀缺的、不可替代的且没有战略性的替代物的组织内部资源是组织保持持续竞争优势的资源。这些资源和能力可以被视为包括一个企业的管理技能、组织运作及日常事务、组织控制的信息及知识等在内的有形和无形资源的集合。企业的这些有形和无形的资源，可转变成独特的能力；资源在企业间是不可流动且难以复制的；这些独特的资源与能力是企业获得持久竞争优势的源泉。资源基础理论的基本思想是把企业看成资源的集合体，将目标集中在资源的特性和战略要素市场上，并以此来解释企业的可持续的优势和相互间的差异。

（二）角色行为理论

角色行为理论是关于人的态度与行为怎样被其在社会中的角色地位及社会角色期望所影响的社会心理学理论，是试图按照人们所处的地位或身份去解释人的行为并揭示其中规律的研究领域。角色行为理论认为，为追求创新的竞争战略，员工角色行为包括8种类型：高度创新行为、长期的专注、高度的合作互助行为、适度关注质量、适度关注数量、对过程和结果的关注行为、高度的风险应对意识以及对未知和不确定性的高度承受行为。管理人员为追求创新竞争战略需要选拔高技能的员工，并给予员工充分的指导和最少的限制，加大对人力资源的投资，为研发提供更多的资源，并允许偶尔的失败甚至是对这种失败进行奖励，对长期的执行过程进行绩效评估。

（三）人力资本理论

人力资本理论起源于经济学研究，是美国经济学家舒尔茨和贝克尔在20世纪60年代提出来的。贝克尔将人力资本定义为，蕴含于人身上的各种生产知识、劳动和管理技能以及健康素质的综合。他认为对于人类生产能力的研究不应该仅仅局限于物质资本——厂房、机器、设备等，还应该认识到体现在人身上的资本——人力资本。人

力资本是对生产者进行教育、职业培训等支出及生产者在接受教育时的机会成本等的总和。企业的人力资本经常被视为战略资产，当组织能从对人力智能的优越管理中获取竞争优势的时候，组织就拥有了人力资源优势。该理论兼顾了动态人力资源管理理论和相对静态的人力资本存量的两种优势的获取，并强调两者间的互动，是分析和说明战略人力资源管理理论的较为完善的理论框架。

二、战略人力资源管理实践

战略人力资源管理的实践活动表现在对于人力资源的选、用、育、留的各个方面，包括战略人力资源规划、战略招聘与配置、战略培训与开发、战略绩效管理、战略薪酬福利管理、战略员工关系管理等环节。

（一）战略人力资源规划和企业实践

战略人力资源规划要求在企业战略的指引下针对人力资源活动的特点，战略性地把握人力资源的需求与供给，站在战略的高度动态地对人力资源进行统筹规划，找到人力资源需求与供给的平衡点，从而促进组织目标的实现。

战略人力资源管理对企业的价值，是通过提升员工能力和组织绩效来实现的，而提升员工能力与组织绩效要结合企业战略与人力资源战略规划，因此需要重点思考如何提炼和塑造优秀的企业文化、制订个性化的员工职业生涯规划等，特别关注对企业人力资源的深入开发。战略人力资源管理强调其在企业整体经营中的重要地位，侧重变革管理和人才管理，属于超前预警式管理模式，即采取前瞻态度，防患于未然。只有建立完善的信息系统，才能使人力资源管理从繁重的事务性工作中解脱出来，从事具有战略性、前瞻性和以实现组织战略为目标的重要工作，才能凝聚各部门的力量，向共同的组织目标前进。

（二）战略招聘与配置和企业实践

人员招聘与配置，即招募求职者和选拔未来员工的过程，是人力资源管理的一个关键战略领域。如果说企业的业绩直接来源于其所雇用的员工的话，那么在人员配置过程中采取的战略和作出的决定会直接影响企业目标的成败。企业在内外部环境的共同作用下，必须不断进行变革，以适应变化，这使得企业的工作范围和工作职责扩大化、人员配置精简化，以及组织结构扁平化。所有这些变化势必影响企业所寻找的人员及技能，影响企业寻找和筛选候选人的方式。因此，人员招聘与配置的过程必须更专注于企业战略需求。

传统的人员配置主要强调的是与明确定义的具体工作要求最相匹配的员工，很少考虑工作职位归属的企业特征，并且忽视了与直接工作不相关的人性特征。战略人力资源管理除关注员工与职位匹配外，更加关注员工的价值观念是否符合企业的核心价值观、员工的发展期望企业是否可以满足等因素，确保员工能长期为企业服务。

（三）战略培训与开发和企业实践

在影响企业发展的各种因素中，人的因素是最重要的。企业的竞争优势主要来自于能有效吸引、激励和管理人力资源的组织系统。战略人力资源管理的观点将员工视为组织中最宝贵的资产，通过制定有效的政策和计划对这些资产进行投资，以便提高其对企业的价值。而培训和开发代表着对这些资产的持续投资，这也是企业能做到的

最有效的投资之一。

组织积极地进行培训与开发，不断增强员工的知识和技能，才能更好地迎接来自企业变革的挑战。战略人力资源管理根据企业目标和战略发展需要，结合员工的个人发展计划提供系统、完善的人力资源培训开发体系，确保为企业源源不断地输送所需的各种类型人才，同时实现企业迅猛发展与员工职业生涯发展的双赢。

（四）战略绩效管理和企业实践

企业在实现战略目标方面的长久成功取决于员工的绩效管理能力，以及确保绩效标准与企业的需要相一致的能力。绩效管理的目的在于促进员工发展、提高员工的积极性，从而有利于企业目标的顺利实现。变革管理是企业永续发展的主题，而绩效管理是企业变革管理的核心，只有进行高质量的绩效管理再造，才能打造出企业新的、高品质的管理模式与运作机制，从而使企业在一个全新的平台上获得超强的竞争优势和长足的发展。企业的发展过程不是一成不变的，随着组织战略的调整、不同阶段的发展和工作重点的调整，企业必须不断考核绩效、持续改造。

战略人力资源管理根据企业的战略需要、结合员工能力建立全面的绩效管理体系，关注企业绩效管理的全过程，包括绩效计划、绩效考核、绩效评估、绩效反馈与绩效激励等，确保员工绩效得到不断的提高，从而实现企业绩效的螺旋式上升。绩效管理不仅仅是一个衡量系统，还要利用这个衡量系统来传播企业变革的新战略并使企业与新战略相连接。

（五）战略薪酬福利管理和企业实践

战略薪酬福利管理通过有效的激励最大限度地发挥员工的能力。战略人力资源管理注重内在激励与外在激励的平衡。一方面，它强调通过工作设计和员工的合理配置以及组织文化的建设让员工通过工作本身获得激励，通过作为组织的一员获得满足；另一方面，它也重视物质激励对员工行为的重要影响，在薪酬战略中充分注意其员工行为导向功能。而且，战略人力资源管理特别关注内外部激励在一定条件下的转化，并努力创造条件促使其向有利于企业战略的方向发展。

战略薪酬管理包括薪酬战略、薪酬体系、薪酬结构、薪酬水平、薪酬关系及相应的薪酬管理制度和动态管理机制。战略薪酬管理是现代人力资源开发管理体系的重要组成部分，必须与其他人力资源工作紧密联系，形成一个有机体。从企业战略层面研究并实施薪酬管理，有利于正确把握建立健全人力资源开发管理体系的方向，充实体系的内容，提升体系的效能。与此同时，人力资源开发管理体系的健全，也有利于薪酬管理制度的改进、完善，更好地发挥薪酬管理的作用。

（六）战略员工关系管理和企业实践

员工关系管理是指在企业人力资源管理体系中，各级管理人员和人力资源职能管理人员，通过各项人力资源政策和管理行为，调节企业和员工、员工与员工之间的相互联系和影响，从而实现组织的目标并确保为员工、社会增值。它涉及企业整个企业文化和人力资源管理体系的构建，包括企业愿景和价值观体系的确立、内部沟通渠道的建设和应用、组织的设计和调整、人力资源政策的制定和实施等。所有涉及企业与员工、员工与员工之间的联系和影响的方面，都是员工关系管理体系的内容。可以

说, 员工关系管理是企业内最琐碎且不易呈现出价值的人力资源管理部分, 却也是各种职能中最实在的部分。这一工作能够而且确实对员工满意度、生产率、管理绩效以及人才挽留作出卓越的贡献。尤其当遇到组织动荡、裁员或其他难以应付的问题时, 员工关系管理更承担着不可替代的作用, 甚至成为挽救企业的最后防线。

战略员工关系管理是指由组织各级人力资源管理者通过拟定和实施各项战略人力资源政策和管理行为, 以及其他诸多管理手段(如沟通、激励、关怀、发展等), 来调节组织与员工、员工与员工之间的相互联系和影响, 建立积极向上的工作环境, 提升员工满意度和组织的竞争力, 进而保障组织稳定发展并实现其战略目标的管理行为。

战略员工关系管理有五个目标: 提高员工满意度; 改善员工凝聚力和归属感; 加强与员工的沟通; 加强企业文化的贯彻和渗透; 提高人才保留率。每个目标都直接影响企业的生产效率和稳定性, 可见其担负使命的重要性。这些目标的实际成效则往往可通过员工主动流动率及员工满意度调查得以反映。战略员工关系管理, 不仅能降低企业成本, 提升企业品牌, 还能增强企业对新人的吸引力, 帮助企业赢得人才、留住人才。更为重要的是, 做好员工关系管理工作, 还能使企业管理和业务运作效率大幅提升, 从而让企业保持持续的竞争优势。

和谐的员工关系, 是企业文化的一个方面, 也是企业形象的重要一面; 和谐的员工关系是润滑剂, 它能激励员工提升工作热情、减轻工作压力, 有利于员工之间的沟通, 也有利于培养员工的团队意识。

总之, 要想通过战略人力资源管理来推动企业目标的顺利实现, 人力资源管理必须在纵向上与企业战略相匹配, 在横向上实现各人力资源管理模块之间的匹配。这意味着人力资源管理必须结合企业目标和战略, 做好人力资源规划、人员配置、员工培训与开发、绩效管理、薪酬福利管理和员工关系管理等各项工作, 通过这些具体的人力资源管理活动影响企业的变革, 最终实现企业的预期目标。

三、战略人力资源管理在中国的实践和应用

随着国际化发展的进一步深入, 中国的企业面临着更加激烈的竞争。但是, 我国企业的人力资源管理大多数还停留在人事管理阶段, 远远没有达到战略人力资源管理的要求。所以, 要使企业在竞争中不遭淘汰, 使企业能够有实力参与国际竞争, 就必须进行战略人力资源管理的变革。但是, 在实施战略人力资源管理的过程中, 如果企业不了解自身的需要, 战略人力资源管理不但会被看做与企业业务无关, 而且还会阻碍企业生产率的提高。另外, 在单独追求某种创新活动, 而又不考虑人力资源实践在不同领域的应用性的时候, 战略人力资源管理的实施也会遇到一些阻碍。因此, 为了应对日益激烈的国际竞争, 中国企业必须做到以下几点:

(一) 关注企业内外部环境, 进行严格的初期分析

战略人力资源管理是使企业能够实现目标的人力资源活动模式。企业在进行战略人力资源管理之前, 首先要了解企业的需要, 进行严格的初期分析。中国现在还处于经济转型期, 其外部环境的不确定性很强, 企业一定要把握其外部环境, 注意内外部环境的有效结合。企业可以采用SWOT分析方法, 来分析其优缺点、所面临的机遇与

挑战，或采用PEST分析法来分析其所面临的政治、经济、社会、技术、法律等环境。只有这样，才能使战略人力资源管理更好地发挥作用。

（二）评估潜在阻碍，准备行动计划

在实施战略人力资源管理的时候，对潜在的阻碍进行评估是很有必要的。这些阻碍关系到冷漠、敌意（拒绝改革），缺乏对程序或资源的支持。企业应该搞清楚要做什么、谁来做、什么时候完成。一项好的行动计划要指出具体的实施步骤、每一阶段所需要的资源以及最后完成的日期，还应当指明所需的咨询、参与、交流和培训计划，说明怎样对进程进行监控以及针对目标进行衡量的标准。

（三）对员工进行可持续开发

员工是企业的主体，只有不断提高员工的自身素质，才能使他们更好地完成工作任务，提高企业的绩效。所以，企业要注重对员工进行可持续开发，培养员工的知识、技能、经营管理水平和价值观念，采用不同的管理方法，使员工得到锻炼，充分发挥其主动性和创造性，确保组织能够获得具有良好技能和较高激励水平的员工，进而使组织获得持续的竞争优势，形成组织的战略能力。

战略人力资源管理将成为21世纪人力资源管理的主流。在激烈动荡的市场环境中，企业竞争呈现出动态化特征，竞争能否成功，取决于对市场趋势的预测和对变化中的顾客需求能否快速响应。在这种竞争态势下，企业必须进行战略人力资源管理，增强企业人力资源竞争力，进而培育和发展动态核心能力。我国企业迫切需要提高人力资源管理能力和人力资源竞争力。因此，进行战略人力资源管理是我国企业的当务之急、必然趋势和要求。

这本《战略人力资源管理：理论与实践》中的很多章节都来自笔者5年来在本科生和研究生课堂上的讲义，所选取的大量案例均来自多年来笔者担任企事业单位的管理咨询顾问以及主持、承担企事业单位委托的管理咨询项目以及相关课题时所积累的真实案例。本书由笔者拟定大纲、确定框架结构、章节编排、组织大家讨论并写作，参与资料收集和校对工作的还有李颖、楚洁、陈雪倩、王静、李森林。

本教材可作为人力资源管理、工商管理、劳动和社会保障等专业的本科生、研究生、MBA学员的专业教材，也可用于企事业单位的工会、人力资源部（室），企业协会，行业协会等相关部门及经济组织的教学、培训用书。

感谢韬睿明仕管理咨询集团马婷婷总监、北京厚德人力资源开发有限公司田力教授给予的案例帮助，作为这两家公司的首席人力资源专家，笔者对他们的感谢之情溢于言表，他们是值得敬佩、令人称赞的合作伙伴。感谢首都经济贸易大学的杨河清教授、中国人民大学的石伟教授、东北财经大学出版社的编辑对本书所提的意见和建议，使本书在体例和编写上更趋完善。

徐明

2015年7月于北京

目 录

第1章

战略人力资源管理概论 / 1

- 【学习目标】 / 1
- 【引例】 神华集团的成功管理之路 / 1
- 1.1 人力资源管理体系的内容 / 3
- 1.2 人力资源管理工作的问题与挑战 / 10
- 1.3 战略人力资源管理的内容 / 13
- 1.4 现代人力资源管理的定位与发展方向 / 20
- 本章小结 / 27
- 复习思考题 / 27
- 案例分析题 / 28

第2章

战略人力资源规划 / 32

- 【学习目标】 / 32
- 【引例】 中国石油基于战略规划的人力资源管理系统 / 32
- 2.1 战略管理概述 / 35
- 2.2 人力资源战略 / 39
- 2.3 人力资源规划 / 43
- 2.4 人力资源规划与战略人力资源规划 / 46
- 本章小结 / 52
- 复习思考题 / 53
- 案例分析题 / 53

第3章

组织结构管理 / 58

- 【学习目标】 / 58
- 【引例】 国内六大著名互联网科技公司组织结构体系 / 58
- 3.1 组织结构管理 / 61
- 3.2 组织设计 / 71
- 3.3 组织设计的关键因素与权变因素 / 79
- 3.4 组织结构的发展趋势 / 86
- 3.5 组织职位体系 / 93
- 本章小结 / 104

复习思考题 / 105

案例分析题 / 105

第4章

胜任特征与任职资格管理 / 109

【学习目标】 / 109

【引例】 杰克·韦尔奇的领导人才胜任观 / 109

4.1 胜任特征概述 / 111

4.2 胜任特征模型的建立 / 115

4.3 任职资格体系的核心内容 / 122

4.4 如何构建任职资格体系 / 131

4.5 任职资格体系的认证 / 134

本章小结 / 139

复习思考题 / 139

案例分析题 / 139

第5章

战略招聘与甄选管理 / 143

【学习目标】 / 143

【引例】 一个招聘的故事 / 143

5.1 员工招聘概述 / 145

5.2 招聘的途径与方法 / 156

5.3 员工甄选测试 / 164

5.4 高级人才甄选技术 / 173

5.5 招聘甄选体系 / 187

本章小结 / 194

复习思考题 / 195

案例分析题 / 195

第6章

战略培训与开发管理 / 200

【学习目标】 / 200

【引例】 “五斗米”培训 / 200

6.1 培训与开发管理概述 / 201

6.2 培训与开发管理体系建设 / 209

6.3 学习地图的开发利用 / 223

6.4 以学习地图为基础的战略培训与开发管理 / 229

本章小结 / 243

复习思考题 / 243

案例分析题 / 243

第7章**战略绩效管理 / 248**

- 【学习目标】 / 248
- 【引例】 A公司的绩效管理 / 248
- 7.1 绩效与绩效管理 / 249
- 7.2 目标绩效管理 / 255
- 7.3 关键绩效指标考核法 / 261
- 7.4 平衡计分卡 / 264
- 7.5 影响绩效管理的因素 / 269
- 7.6 战略绩效管理体系的设计 / 271
- 7.7 绩效管理体系的实施 / 281
- 本章小结 / 286
- 复习思考题 / 287
- 案例分析题 / 287

第8章**战略薪酬福利管理 / 293**

- 【学习目标】 / 293
- 【引例】 微软的“福利” / 293
- 8.1 薪酬与薪酬管理 / 294
- 8.2 薪酬战略及其模式 / 300
- 8.3 战略薪酬体系设计 / 311
- 8.4 战略福利体系设计 / 331
- 8.5 股权激励与员工持股计划 / 340
- 本章小结 / 350
- 复习思考题 / 350
- 案例分析题 / 350

第9章**战略员工关系管理 / 359**

- 【学习目标】 / 359
- 【引例】 沃尔玛：员工是“合伙人” / 359
- 9.1 现代员工关系管理的发展状况 / 360
- 9.2 员工关系管理的职能 / 365
- 9.3 员工关系管理的内部沟通 / 369
- 9.4 员工关系管理的纪律管理 / 376
- 9.5 员工关系管理的出口管理 / 381
- 9.6 员工关系管理的留人管理 / 390
- 9.7 员工关系管理的评估审核及员工满意度调查 / 400

本章小结 / 409
复习思考题 / 409
案例分析题 / 409

第 10 章

战略国际人力资源管理 / 414

【学习目标】 / 414
【引例】 “金字塔”与“圣诞树” / 414
10.1 战略国际人力资源管理概述 / 415
10.2 战略国际人力资源管理的跨文化视角 / 423
10.3 战略国际人力资源管理的跨文化管理 / 431
本章小结 / 444
复习思考题 / 444
案例分析题 / 444

主要参考文献 / 447

第1章

战略人力资源管理概论

学习目标

- ✓ 了解什么是战略人力资源管理
- ✓ 重点掌握人力资源管理体的内容
- ✓ 掌握人力资源管理工作的难点
- ✓ 了解新时期人力资源部门的定位
- ✓ 重点掌握人力资源在新时期的发展特点

引例

神华集团的成功管理之路

神华集团有限责任公司（以下简称神华集团）是于1995年10月经国务院批准设立的国有独资公司，中央直管国有重要骨干企业，是以煤为基础，以电力、铁路、港口、航运、煤制油与煤化工为一体，产运销一条龙的特大型能源企业，是我国规模最大、现代化程度最高的煤炭企业和世界上最大的煤炭经销商。

企业发展至今形成了一套完整的企业战略管理理念。

(1) 企业使命：为社会发展提供绿色能源

要以高度的政治责任感和社会责任感，执行国家大政方针，实施国家能源战略，为社会提供绿色、经济的能源。在发展中珍惜资源，保护环境，节能减排，注重生态文明建设。

(2) 企业愿景：坚持矿、路、港、电、化一体化发展，打造国际一流大型能源企业

发挥集团整体优势，坚持科学发展，走新型工业化道路，通过持之以恒的努力，逐步发展成为规模宏大、实力雄厚、效益良好、知名度高，具有国际竞争力的一流大型能源企业。

(3) 企业核心价值观：科学和谐、厚德思进

科学，就是坚持以人为本，协调、可持续、健康发展；和谐，就是营造企业内部、企业与社会、企业与自然的和谐氛围，创造内有亲和力，外有影响力的稳定环境；厚德，就是处事为人忠诚厚道，公平公正，依法经营，守信践诺；思进，就是居安思危，求知谋进，勇于变革、敢于创新，建设“五型”企业，打造国际一流能源企业。

(4) 企业发展战略：科学发展，再造神华，五年实现经济总量翻番

科学发展，是神华集团发展的纲领，是方向和旗帜；再造神华，是神华集团科学

发展的关键，是途径和手段；五年实现经济总量翻番，是神华集团科学发展的中长期目标，是阶段性成果。

(5) 企业精神：艰苦奋斗、开拓务实、追求卓越

艰苦奋斗，就是继承优良传统，勤俭办企业；开拓务实，就是解放思想，持续创新，扎扎实实，埋头苦干，说实话，鼓实劲，干实事；追求卓越，就是高标准，严要求，永不满足、永无止境地向更高的目标奋进。

(6) 安全理念：煤矿能够做到不死人；生产时瓦斯不超限，超限就是事故

神华是一个以煤为基础的产业集团，各企业要结合实际，深刻理解和拓展“两个理念”的科学内涵与外延，提炼更具特色的安全理念，改变观念，提高认识，超前思维，关口前移，实现安全生产和建设本质安全型企业的目标。

(7) 管理理念：精准、严细、安全、高效

管理精细到位，决策果断准确；工作严谨细致，质量精益求精；建立长效机制，打造本质安全；勇于改革创新，做到精干高效；实现工作高起点、生产高技术、产品高质量、运行高效率、产出高效益。

(8) 经营理念：诚实守信、互利共赢

牢固树立诚信可靠、履行合同、恪守承诺、合法经营、依法纳税、负责任的大企业形象，履行社会责任，重视相关利益，带动地方经济，实现共同发展。

(9) 廉洁理念：淡泊名利、慎权守职

广大员工特别是党员领导干部，要坚定理想信念，加强道德修养，提高精神境界，树立正确的世界观、人生观、价值观，常想立身之本，常修职业之德，常思贪欲之害，常怀律己之心。坚持廉洁自律，清白为人，遵纪守法，始终保持神华人的蓬勃朝气、昂扬锐气、浩然正气。

(10) 人才理念：纳天下才、育神华人

牢固树立以人为本、人才兴企的观念，建立培养人才、广纳英才、人尽其才、才尽其用的用人机制，营造公开、公平、公正的用人氛围，为人才成长畅通渠道，为人才发展搭建平台，汇聚更多的优秀人才投身神华事业，为神华集团的发展提供人才保证。

(11) 信心、战略、变革、责任

(12) 同举一面旗帜，同干一个事业，同奔一个目标

同时，在公司总体战略的引导下，神华集团作出了详细的人力资源战略规划方案，包括时间进度计划、核心观点综述、人力资源外部环境分析、人力资源内部环境分析、人力资源SWOT分析、人力资源战略规划。从这几大方面入手对神华集团的人力资源进行规划整合，使神华集团的员工配置更加合理，从而使企业一直保持同行业的领先水平。

资料来源 神华集团网站 <http://www.shenhuagroup.com.cn/cs/sh/PAGE1382682124161/ED.html>.

人力资源管理在企业管理中占据重要的地位和作用，开篇案例中，神华集团不断总结和完善工作方法，形成了吸引人才、留住人才、用好人才的有益经验，保障了公

司人力资源的质量和價值，為公司戰略打下堅實基礎，這就是人力資源在企業管理中的重要作用。本章將對人力資源管理體系進行一個系統梳理，主要講解人力資源管理體系的主要內容、工作難點以及未來發展定位。

1.1 人力資源管理體系的内容

1.1.1 人力資源管理的定義、作用與職能

1. 人力資源管理的基本定義

人力資源管理在管理學中佔據着重要的位置，並且是一個常變常新的領域，它是對人力資源的生產、開發、配置和利用等環節的總稱。人力資源管理涉及管理和人力資源管理兩個主要概念。

首先要明確管理這一概念的具體內容。不同管理學派從各自的觀點和角度出發對管理的含義進行了不同的解讀。為首的就是科學管理學派的創始人泰勒，他認為管理就是“確切地知道你要別人幹什麼，並注意用最好、最經濟的方法去幹”。管理過程學派的代表人物孔茨認為管理是設計和維護一種良好的環境，能夠讓人們在集體內一起工作，共同追求既定的目標。決策理論學派的觀點是，管理即決策，強調決策要貫穿於管理的全過程和每個方面。經驗主義學派的代表認為，管理是對人進行管理的技巧，是努力把一個組織或是團隊共同引向某個特定的目標。

歸納起來，我們可以對管理下一個簡單的定義：管理就是某一組織中的管理者在特定環境下，通過對組織所擁有的各種資源進行計劃、組織、領導、控制，共同實現組織既定目標的活動過程。

人力資源管理是指組織為了獲取、開發、保持和有效利用在生產經營過程中所不可或缺的人力資源，通過運用科學、系統的技術和手段而進行的各種相關的計劃、組織、領導和控制活動，以實現組織既定目標的管理過程^①。

對人力資源管理概念的界定，由於強調的側重點不同，其定義的方法也會有所差異。其一是從人力資源管理的主要內容或者過程進行闡釋，例如加里·德斯勒的定義，他認為“人力資源管理實際上是一種過程，他不僅要完成獲取、培訓、評價和報酬員工的工作，同時還要處理勞資關係、員工健康與安全問題以及與公平有關的其他一些問題”^②。其二是從人力資源管理的目的、作用及其影響來闡述，例如我國的知名民營高科技企業華為公司在《華為基本法》中這樣闡述人力資源管理：“人力資源管理的基本目的是建立一支宏大的高素質、高境界和高度團結的隊伍，以及創造一種自我激勵、自我約束和促進人才脫穎而出的機制，為公司的快速成長和高效運作提供保障。”

根據以上對人力資源管理兩個不同角度的概念闡釋，此處對人力資源管理進行如

^① 鄒艷春.人力資源管理理論與實務[M].北京:中國人民大學出版社,2014.

^② 德斯勒.人力資源管理[M].吳雯芳,劉昕,譯.9版.北京:中國人民大學出版社,2005.