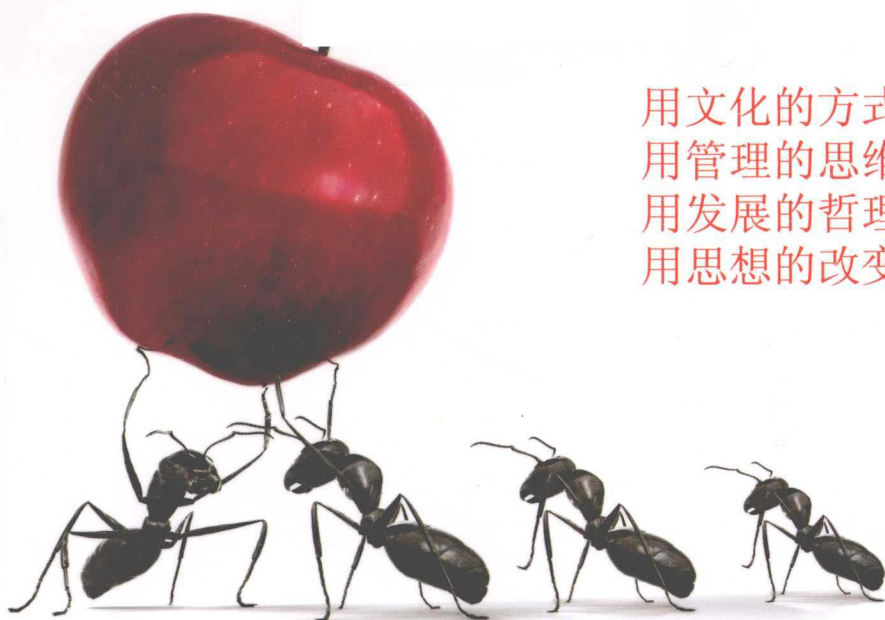


战略视角下的 人力资源

人力资源管理理论与实践的融合 HUMAN RESOURCE MANAGEMENT FROM THE PERSPECTIVE OF STRATEGIES

THE FUSION OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT THEORY AND PRACTICE

孙连才 编著



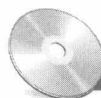
用文化的方式思考管理
用管理的思维看待发展
用发展的哲理启迪思想
用思想的改变创造财富



配书 CD-ROM
延伸阅读 实用表单



清华大学出版社



配书 CD-ROM
延伸阅读 实用表单

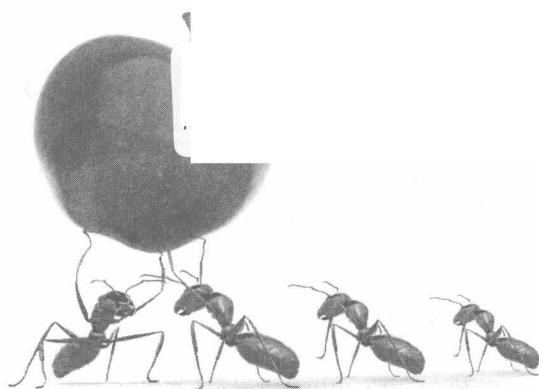
战略视角下的 人力资源

人力资源管理理论与实践的融合

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT FROM
THE PERSPECTIVE
OF STRATEGIES

THE FUSION OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT THEORY AND PRACTICE

孙连才 编著



清华大学出版社
北京

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

战略视角下的人力资源——人力资源管理理论与实践的融合/孙连才 编著.

—北京:清华大学出版社,2010.9

ISBN 978-7-302-23396-1

I. 战… II. 孙… III. 劳动力资源—资源管理—研究 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 153292 号

责任编辑:王荣娉

封面设计:彩奇风企划

版式设计:康 博

责任校对:胡雁翎

责任印制:孟凡玉

出版发行:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:清华大学印刷厂

经 销:全国新华书店

开 本:180×250 印 张:19.25 字 数:492 千字

附光盘 1 张

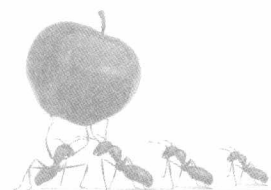
版 次:2010 年 9 月第 1 版

印 次:2010 年 9 月第 1 次印刷

印 数:1~4000

定 价:40.00 元

产品编号:037285-01



序 言

中国的改革波澜壮阔，我们正处于中华民族一个最伟大的时代，她将会再次以经济的崛起屹立于世界的东方，以前所未有的姿态展示她独有的魅力和尊贵，在这场以经济发展为号角的战役中，中国的企业家们或长袖善舞、或埋头奋进、或笑傲群雄、或屡败屡战。记住了他们就记住了中国改革的悲壮和中国崛起的艰辛与伟岸，他们成为中国改革的有机组成部分，同时也在创造历史！每一个企业和企业家都值得人们尊敬！

在这场新经济的对话中造就了两个新生事物——MBA 和管理咨询。随着中国经济体制的转型，企业的运营体制和管理模式都相应发生了巨大的变化。在激烈的市场竞争中，如何使企业立于不败之地，成为企业时刻需要面对的问题。由于企业自身资源的限制，很多企业无法作出科学系统的思考和相应的对策。管理咨询行业就是在这样的背景下应运而生，并且正在蓬勃发展。企业间的竞争日趋激烈，企业自身情况十分复杂，这给正在成长中的咨询业提出了严峻的考验。

作为推动企业成长与变革的力量而存在的北大纵横管理咨询公司，以前、现在和未来都义无反顾地践行自己的诺言，用知识帮助企业，用思想为企业出谋划策，用文化的方式思考管理，用管理的思维看待发展，用发展的哲理启迪思想，用思想的改变创造财富！

人力资源管理咨询是当今中国企业最需要的模块之一。对于企业而言，人才竞争不在于把最大的珠子买回，而是要先理好自己的一条线，形成完善的管理机制，把一颗颗珍珠串起来，串成一条精美的项链。而没有这条线，珠子再大再多还是一盘散沙。没有好的管理形成强有力的企业凝聚力，仅仅依赖高薪也难留住人才。

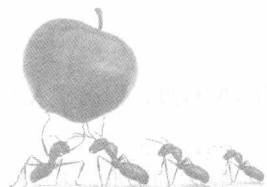
以战略的视角来思考人力资源管理是企业战略落地的有机组成部分，本书不仅从战略的视角对人力资源管理的常规模块进行了实务操作的探讨，如组织结构设计、工作分析和岗位说明书、薪酬、绩效、招聘和培训；同时对人力资源管理的延伸模块也进行梳理与探讨，如人力资源审计、人力资源规划、职业生涯规划发展和胜任模型。

相信本书能给企业的管理者、咨询师、学生及相关人力资源理论研究者提供参考。

是为序！

王 璞

北大纵横管理咨询集团创始人



前言

未来的管理大师会出现在中国，这一点毋庸置疑。如何在现在的理论与实践上产生中国的管理理论，这是每一位学者、企业管理者应该时刻思考的问题。管理学是一门应用性非常强的学科，很多的管理理论与方法是企业的管理者和管理咨询从业人员智慧的结晶，要想在此基础上进行创新，就要对人力资源管理的诸多模块充分了解、熟练运用、并在实务操作中进行卓有成效的探索，才能为企业带来价值。

在进行人力资源管理咨询和学术研究时，常常面临无法从理论到实践的有效融合，不能“顶天立地”；在为企业做咨询服务时，企业的管理者经常问的就是想做好人力资源管理读什么样的书有效，他们常指的是实践环节，从而会出现知道某一种管理方法存在或有效而不知道为什么存在或为什么有效；在同企业管理专业或 MBA 学员交流时，他们知道很多理论、框架和模型，却无法落地，无法按照一定的流程和步骤有效地实施。这两者情况的出现，常常导致无法使管理方法最有效地运用和创新。因此，如何写一本既有理论又有实践，使二者有效地融合到一块，使不同的人看到的不再是一块一块的“牛肉”而是一个协调行走的“牛”，这就是本书最初的想法。

为使本书中的理论与实践能有效地融合，在撰写时力求体现如下特点：

1. 每一章节开篇提出本章节需要为企业解决什么问题，能给企业带来什么样的价值，使读者带着问题去阅读、思考，寻求自己关心的问题；
2. 每一章撰写时都遵循提出问题、理论支撑、工具、方法和模型、操作流程和步骤、案例附录，使读者能“顶天立地”；
3. 书中的很多图表都是作者在实务操作过程中思考的结晶，以图说话，辅助相关理论；
4. 书中的很多工具与模型不仅进行相关介绍，而且将操作步骤呈现给读者；
5. 对比较松散的理论，力求用附录案例进行解决，使读者在实务操作中可作参考。

本书的阅读对象是企业管理者、管理咨询人员、大中专学生、管理学研究员、人力资源培训师等。

本书在撰写框架上，没有按照通常的人力资源书籍从招聘、培训、薪酬、绩效、人力资源规划等次序入手，而是从管理咨询的角度进行内容组织。

第一章基于战略的人力资源管理。战略性人力资源管理是人力资源管理发展的一个新阶段。它从战略的高度去认识和实践人力资源管理的功能，解析人力资源各职能之间的关系，强化人力资源



管理各个要素和环节之间的契合度,从而保持着人力资源与组织战略之间的匹配程度,提高了人力资源在战略决策和执行中的重要性,推动了组织战略的有效实施。

第二章人力资源审计。人力资源审计(Human Resource Audit, HRA)是按照特定的标准,采用综合性的研究分析方法,对组织的人力资源管理系统进行全面检查、分析与评估,为改进人力资源管理功能与提供解决问题的方向与思路,从而为组织战略目标的实现提供科学支撑。通过人力资源审计,企业能解决以下问题:当前的人力资源禀赋状况如何?数量、质量、特点及其综合价值如何?现有人力资源及其管理活动在多大程度上支撑了企业的战略?如何评价人力资源管理的最终效果?如何建立评价指标体系?最终的评价结果如何,包括管理活动的效率、效果、成本、经济性产出等?

第三章人力资源规划。人力资源规划是根据企业内部环境和条件的变化,运用科学的方法对企业人力资源需求和供给进行预测,制定必要的人力资源获取、利用、保持和开发的策略,确保人力资源的数量、质量能满足企业的需求。通过人力资源规划,企业可以解决以下问题:放眼于企业未来若干年的发展,我们需要多少、什么样的人才?我们目前的人才状况如何?能否满足未来发展的需要?如何获取这些人才?哪些需要外部招聘?哪些需要内部培养?培养周期有多长,能否跟得上需要?

第四章组织结构设计。组织结构是实现企业发展战略的重要保障,它在根本意义上是组织资源的配置方式。通过组织结构设计,企业能解决以下问题:企业应该选择什么样的组织管理模式,如何与企业的战略思路相匹配?企业应该划分多少大的业务模块和职能模块,应该设计多少部门去承担这些功能?应该设计多少个管理层次、选择多大的管理幅度,既能实现专业分工,又能保障组织效率?不同部门、不同岗位之间的分工、协作关系如何设计,权责利关系如何划分?

第五章工作分析与岗位说明书。工作分析是指采用人力资源技术与方法,对某个特定的工作岗位进行调查、分析,明确岗位的核心功能、主要职责、权限、工作关系,以及必须具备的知识、经验、技能、素质等。通过工作分析,企业可以解决以下问题:将企业的组织职能分解到各岗位,将企业战略的调整落实到各岗位;建立起公司的组织岗位管理体系,从而形成整个人力资源管理的基础;明确组织内部的责、权、利关系,从而奠定企业管理的框架;描绘组织内部的分工及协作关系,界定各岗位的具体工作任务,为工作开展提供指导。

第六章薪酬激励体系。通过薪酬激励体系设计,企业可以解决以下问题:企业的工资水平应该有多高?与同类企业相比处于什么水平?工资的总激励模式是什么?重点激励哪些人?重点激励哪些行为?哪些岗位工资应该高,哪些应该低?不同岗位间的相对价值关系如何评价?哪些员工工资应该高,哪些应该低,依据什么标准来评定?工资总额如何预算、测算、控制、调整?

第七章绩效管理体系。绩效管理是人力资源管理体系的“引擎”,它对企业管理的价值体现在3个层面:战略层面,将部门、员工的工作活动与组织的目标联系起来。公司战略通过绩效管理体系落实到部门和个人,当组织目标和战略发生变化的时候,组织所期望的结果、行为以及员工的特征需要随之发生相应的变化;管理层面,组织在多项管理决策中都要使用到绩效管理信息(尤其是绩效评价的信息),薪资管理(加薪)决策、晋升决策、保留—解雇决策、临时解雇、对个人绩效的承认

等；开发层面，对员工进行进一步的开发，以使他们能够有效地完成工作。绩效管理系统不仅要指出员工绩效不佳的方面，同时要找出绩效不佳的原因——比如技能短板、动机问题等。

第八章招聘管理。建立规范化的招聘管理体系，界定清晰的招聘工作流程，设计科学、系统的招聘测评体系，提高招聘任用的准确性，保障企业获得合格的人才。通过招聘管理体系设计，企业可以解决以下问题：招聘哪些人？人员缺口如何测量？招聘计划如何制订？招聘工作的流程如何制定？如何组织招聘活动？责任和权利如何界定？如何准确地测评应聘人员？有哪些测评工具？如何操作？结果如何运用？招聘工作的效果如何评价？如何持续改进？

第九章培训体系。培训体系是现代企业人力资源开发的主要手段，是企业人力资源管理可持续发展的基础保障，通过培训体系的建设，企业可以解决以下问题：培训工作如何规划与安排？整个体系如何搭建？员工需要什么培训？课程体系如何设计？课程如何开发、应用、完善？谁来培训？培训师队伍如何建立与管理？如何建立内生的、可持续推进的内训支持体系？

第十章职业生涯发展规划。员工职业生涯规划是对职业生命的精细化管理，是个人发展与组织发展相结合，对决定员工职业生涯的主、客观因素进行分析、总结，确定事业奋斗目标，并选择实现这一事业目标的职业，编制相应的工作、教育和培训的行动计划，对每一步骤的时间、顺序和方向作出合理安排。

开展职业生涯规划管理，是企业管理走向成熟的标志，是实现可持续的人力资源开发的保障。建立清晰、明确、公平的员工发展通道，加快人才梯队的形成与良性循环，使员工看到发展的希望，明确发展的方向，清晰发展的目标与标准，降低员工流失率，提高员工归属感，保障企业可持续的、内生的人才供给。

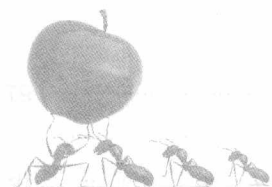
第十一章胜任模型设计。胜任模型是影响岗位绩效优劣的关键胜任要素的组合，它是建立以能力为导向的人力资源管理体系的有力工具，同时又是全新的 HR 管理理念：实现了企业能力、部门能力、岗位能力的逐级分解，从而建立企业战略的能力支撑体系；建立起各个岗位的能力体系和能力标准，使得对人员的能力评价有章可循；对人力资源管理的各个模块产生质的变革，例如招聘、培训、考核、职业规划等，促进企业建立起以能力为导向、以人才开发为核心的新型 HR 管理。

本书偏重于实务操作，理论部分只限于介绍，期望使研究者能获得一个宏观的逻辑框架，能站在战略的高度看待人力资源管理，了解人力资源管理如何与企业战略高度匹配，以及在实务操作中的具体实施流程、工具、模型和方法。

本书的成稿非常感谢北大纵横管理咨询公司创始人王璞先生，是他引领我走进了咨询管理的事业中，也感谢我的恩师——MBA 导师刘伟先生、博士生导师王宗军教授，他们用思想的启蒙和实际的帮助改变了我的人生道路，让我面对未来义无反顾，坚强而幸福地追寻梦想，他们给了我思考和前行的力量！

时间仓促，其中谬误在所难免，恳请读者原谅。

孙连才
2010年4月
于后吴村



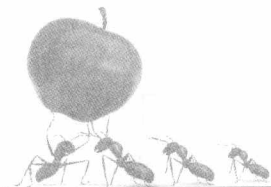
目 录

第一章 基于战略的人力资源管理	1
第一节 战略性人力资源管理	1
第二节 战略性人力资源管理与传统人力资源管理	10
第三节 人力资源战略的内涵与价值	14
第二章 人力资源审计	18
第一节 人力资源审计理论与价值	18
第二节 人力资源审计职能和应用模式	22
第三节 人力资源审计的方法与工具	25
第四节 人力资源审计项目实施	27
第三章 人力资源规划	33
第一节 人力资源规划的目的和内容	33
第二节 人力资源规划的方法与工具	39
第三节 人力资源规划的流程	41
第四章 组织结构设计	44
第一节 组织结构设计的内容与意义	45
第二节 组织结构的影响因素与设计原则	46
第三节 组织结构设计的基本形式	50
第四节 组织结构设计方法	56
第五节 组织结构设计流程	61
第五章 工作分析与岗位说明书	76
第一节 工作分析对企业的价值	76
第二节 岗位分析和职能分析	79
第三节 工作分析的方法与工具	81
第四节 岗位说明书	85



第六章 薪酬激励体系	97
第一节 激励机制理论与设计	97
第二节 薪酬的内涵和构成	108
第三节 薪酬激励设计和薪酬设计	112
第四节 岗位评价的原理与方法	118
第五节 薪酬激励体系设计工具与方法	141
第六节 薪酬激励体系设计的步骤和流程	153
第七章 绩效管理体系	158
第一节 人力资源管理体系的引擎	158
第二节 绩效管理设计体系	162
第三节 工作目标设定和绩效计划	165
第四节 绩效辅导实施和绩效设计流程	174
第五节 平衡计分卡在绩效管理中的应用	181
第六节 关键绩效指标(KPI)体系	189
第七节 360 度绩效评价	195
第八章 招聘管理	200
第一节 招聘管理对企业的作用	200
第二节 招聘计划系统	203
第三节 招聘渠道建设系统	205
第四节 人员测评系统	208
第五节 招聘评估总结系统	219
第六节 入职辅导系统	220
第七节 招聘管理计划与流程	225
第九章 培训体系	229
第一节 构建有效的员工培训体系	229
第二节 培训体系的设计	234
第三节 培训体系设计工具与流程	240
第十章 职业生涯发展规划	246
第一节 职业生涯管理理论	246
第二节 职业生涯管理系统	255
第三节 职业生涯规划设计的意义与原则	259
第四节 职业生涯规划设计	262
第五节 职业生涯发展规划的工具	268

第六节 职业生涯规划设计流程	270
第十一章 胜任模型设计	272
第一节 胜任模型的内涵	273
第二节 胜任模型设计与应用	275
第三节 胜任模型设计方法与工具	281
第四节 胜任模型设计流程	288
参考文献	291
后 记	293



第一章

基于战略的人力资源管理

第一节 战略性人力资源管理

战略性人力资源管理的理念，首先由美国人提出。20 世纪 80 年代以前，日本的企业实际上扮演着战略性人力资源管理先驱实践者的角色。日本人力资源管理实践的精髓在于其人本主义理念，在这一理念指导下，日本企业将其管理重心集中在对“人的管理”上，实行了一系列充分体现其人本主义思想的人力资源管理制度，例如终身雇佣制、年功序列制、教育培训制以及保障制等。这些制度的战略基础是：能力、品质、技能、教育程度、完成任务的适应性和岗位工作绩效等。20 世纪 80 年代以后，日本人力资源管理的弊端也日益暴露出来。在约翰·沃洛诺夫《日本管理的危机》、帕茨·史密斯《日本：一种新的解释》、菲利普·安德森《黑纱的里面：除去日本人商业行为的迷雾》等著作中，深刻分析了日本模式的弊端。他们指出，在日本企业中，人力资源管理在更大程度上陷入一般事务性职能，对人力资源的战略性、战略性人力资源的工作绩效激励、核心雇员的配置等方面缺乏充分的界定、使用和激励，这使得日本企业“核心人力资源”(Core Human Resources)的“战略性”受到极大削弱和限制。

战略性人力资源管理是人力资源管理发展的一个新阶段。它从战略的高度去认识和实践人力资源管理的功能，解析人力资源各职能之间的关系，强化人力资源管理各个要素和环节之间的契合度。从而保持着人力资源与组织战略之间的匹配程度，提高了人力资源在战略决策和执行中的重要性，从而推动组织战略的有效实施。

一种系统的管理理念总是先于管理实践而产生，从泰勒提出科学管理理论以来，人事管理也随之发展。20 世纪中期管理学大师彼得·德鲁克正式提出了人力资源管理的理念，从此人力资源管理成为管理科学中的一个独立体系。经过近半个世纪的发展，人力资源管理的内容已经相当完备，人力资源规划、招聘培训、人员素质测评、工作分析、绩效考评、薪酬管理、职业生涯规划、人力资源管理开发与开发、社会保障制度、劳动人事法律等学科已经囊括了人力资源管理的各个环节(如图 1-1 所示)。

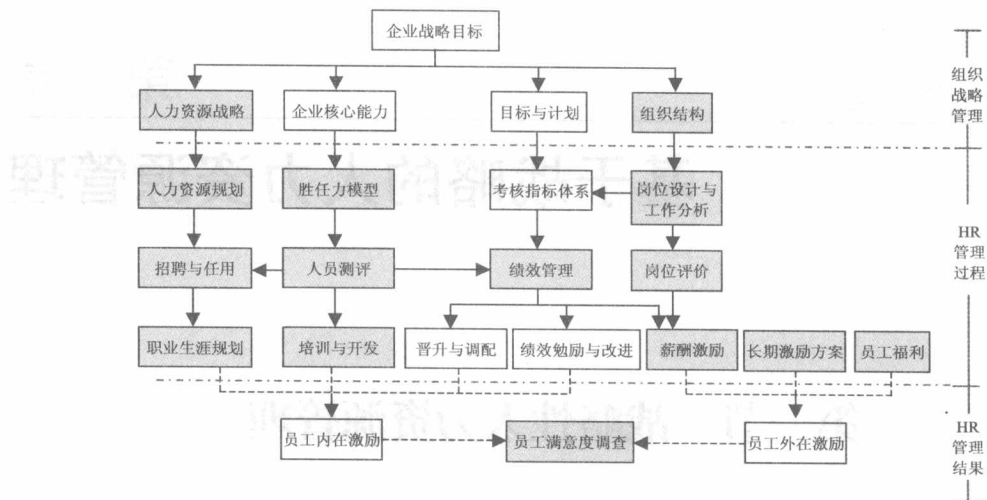


图 1-1 人力资源管理逻辑框架

随着现代企业的内外部环境发生了深刻变迁，传统职能型的人力资源管理弊端越来越突出，它只是从操作的层面孤立地看待人力资源管理的各个职能，割裂了各个职能之间的相互支持、相互制约的关系，忽视了人力资源与企业总体战略之间的互动关系，不利于企业健康、良性发展。而战略性人力资源管理是人力资源管理发展的一个新阶段，它从战略的高度去认识和实践人力资源管理的功能，提高了人力资源在战略决策和执行中的重要性，从而推动组织战略的有效实施。

一、战略性人力资源管理的内涵

战略性人力资源管理就是通过环境扫描和人力资源部门自身的建设，为达到组织的长期目标和解决战略决策问题而实施的与组织的战略相结合的人力资源管理(如图 1-2 所示)。其主要内容有：

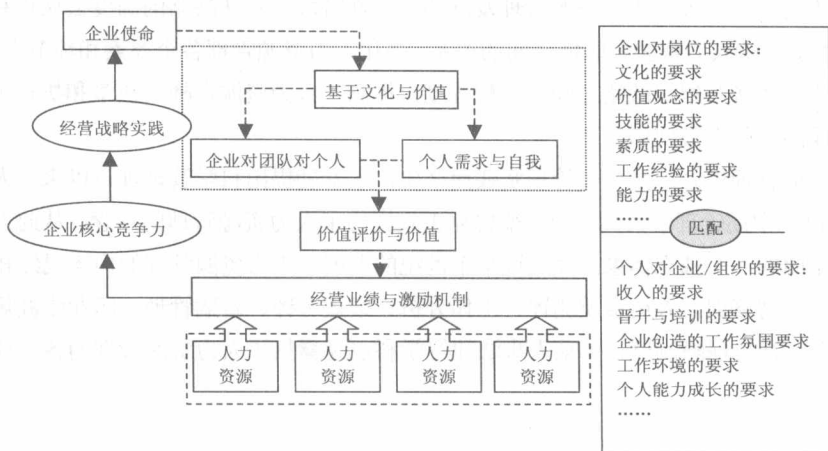


图 1-2 企业的战略人才观

1. 围绕企业的核心竞争力构建人力资源

核心竞争力是企业用以获取利润的、有别于其他组织的经营管理能力,包括组织专有的人才、技术、装备和社会关系等。组织拥有的所有资源中,人居于核心地位,是核心竞争力中最活跃的要素。所以只有基于人力资源的核心竞争力才能为企业带来持久的竞争优势。

2. 围绕企业的战略目标构建人力资源

不难发现,良好的人力资源系统的绩效是企业战略目标得以完成的唯一要素。要想使组织的人力资源收益最大化,就必须使组织的人力资源系统密切跟随组织的战略目标。

3. 以提高组织的变革能力为目标构建人力资源系统

20世纪90年代以来,技术进步的速度大大加快,企业要想生存就必须具备不断变革和创新的能力。因为只有能够迅速地适应环境的变化,才能把握产业发展的方向,主导产品市场的格局。战略性人力资源管理的目的之一,就是通过培养每个员工的变革意识和能力,整合人力资源,使企业以一个系统的角色适应变化的环境。

4. 以顾客需求为导向构建人力资源管理流程

人力资源管理是由人力资源开发、规划、薪酬管理、绩效管理等一系列因素构成的完整流程,但是并不意味着在管理实践中对于每一个环节都要赋予同样的权重。战略性人力资源管理理论认为应该以顾客需求为导向构建人力资源管理的流程,因为顾客的需求决定了组织人力资源的最终服务对象,需求的差异导致了人力资源管理流程中各环节的权重的差异和人力资源系统中各要素间结构的差异。因此,需要以顾客需求为导向不断地调整和优化人力资源管理流程。

5. 以企业绩效为导向构建人力资源

企业战略的成功依赖于组织内部各个层级中高绩效的管理者及员工的不断努力。因此,企业战略决策是否正确,既定战略计划及目标能否实现与组织内的每一个员工的工作绩效息息相关。

6. 人力资源管理有效性分析

人力资源管理有效性分析是通过分析人力资源实践中的人力资源成本和人力资源价值,来保证战略实现过程中人力资源实践的有效性和方向的正确性。通过前面的分析,我们知道人力资源对组织绩效起基础决定性作用,所以必须保证人力资源实践的向量与组织战略的一致性。企业根据人力资源成本的性质和功能分别设置“取得成本、开发成本、人力资产、人力资产摊销和损失”等账户。对于“取得成本”和“开发成本”账户,根据其组成项目设置明细账,归集企业取得和开发人力资源所发生的成本。期末时将其转化到“人力资源”账户,从而使人力资本转化为人力资产。通过“人力资产报告”为企业决策者提供有关人力资源价值状况及其动态的报告表。

二、战略性人力资源管理的特征

1. 人力资源的战略性

企业拥有的人力资源是企业获得竞争优势的源泉。战略性人力资源(Strategic Human Resources, SHR)是指在企业的人力资源系统中,具有某些或某种特别知识(能力和技能),或者拥有某些核心知识或关键知识,处于企业经营管理系统的重要或关键岗位上的那些人力资源。相对于一般性人力资源而言,这些被称为战略性的人力资源具有某种程度的专用性和不可替代性。



2. 人力资源管理的系统性

企业为了获得可持续竞争优势而部署的人力资源管理政策、实践以及方法、手段等构成一种战略系统。

3. 人力资源管理的战略性

也称为人力资源管理的“契合性”，包括“纵向契合”即人力资源管理必须与企业的发展战略契合，和“横向契合”即整个人力资源管理系统各组成部分或要素之间的契合。

4. 人力资源管理的目标导向性

战略性人力资源管理通过组织建构，将人力资源管理置于组织经营系统，促进组织绩效最大化。

三、战略性人力资源管理的基本原理

管理是科学，科学由原理组成。人力资源管理作为管理学的一个分支，和其他管理领域一样，人力资源管理也必须遵循相应的管理规律，才能做到科学化、功能化、效率化。战略性人力资源管理的基本原理，如表 1-1 所示。

表 1-1 战略性人力资源管理的基本原理

原 理	主 要 内 容
增值原理	指对人力资源的投资可以使人力资源增值，而人力资源增值是指人力资源品位的提高和人力资源存量的增大
激励原理	指的是通过对员工物质的或精神的需求欲望给予满足的允诺，来强化其为获得满足就必须努力工作的心理动机，从而达到充分发挥积极性、努力工作的结果
差异原理	具有不同能力层次的人，应安排在要求相应能级层次的职位上，并赋予该职位应有的权力和责任，使个人能力水平与岗位要求相适应
互补原理	一个群体内部各个成员之间应该是密切配合的互补关系。人各有所长也各有所短，以己之长补他人之短，从而使每个人的长处得到充分发挥，避免短处对工作的影响
动态原理	指的是人力资源的供给与需求要通过不断的调整才能求得相互适应；随着事业的发展，适应又会变为不适应，又要不断调整达到重新适应，这种不适应——适应——再不适应——再适应的循环往复的过程，正是动态原理的体现

四、战略性人力资源管理和公司战略的关系

比尔·盖茨曾经这么说过：“如果把我们最优秀的 20 名员工拿走，微软将变成一个无足轻重的公司。”

在现代社会，人力资源是组织中最有能动性的资源，如何吸引到优秀人才，如何使组织中的现有人力资源发挥更大的效用，支持组织战略目标的实现，是每一个领导者都必须认真考虑的问题，这也正是为什么企业的最高领导越来越多来源于人力资源领域的一个原因。战略性人力资源管理认为人力资源是组织战略不可或缺的有机组成部分，包括了公司通过人来达到组织目标的各个方面(如

图 1-3 所示)。



图 1-3 公司战略和人力资源战略的关系

一方面,企业战略的关键在于确定并经营好自己的客户,实现客户满意和忠诚,从而实现企业的可持续发展。但是如何让客户满意?需要企业有优良的产品与服务给客户创造价值,带来利益;而高质量的产品和服务,需要企业员工的努力。所以,人力资源是企业获取竞争优势的首要资源,而竞争优势正是企业战略得以实现的保证。

另一方面,企业要获取战略上成功的各种要素,如研发能力、营销能力、生产能力、财务管理能力等,最终都要落实到人力资源上。因此,在整个战略的实现过程中人力资源的位置是最重要的。

战略性人力资源管理强调通过人力资源的规划、政策及管理实践达到获得竞争优势的人力资源配置的目的,强调人力资源与组织战略的匹配,强调通过人力资源管理活动实现组织战略的灵活性,强调人力资源管理活动的目的是实现组织目标。战略性人力资源管理把人力资源管理提升到战略的地位,系统地将人与组织联系起来,建立统一性和适应性相结合的人力资源管理。

体系:理念→规划→机制→平台。

战略性人力资源管理不是一个概念,而是一个有机的体系,由战略性人力资源管理理念、战略性人力资源规划、战略性人力资源管理核心职能和战略性人力资源管理平台 4 部分组成(如图 1-4 所示)。

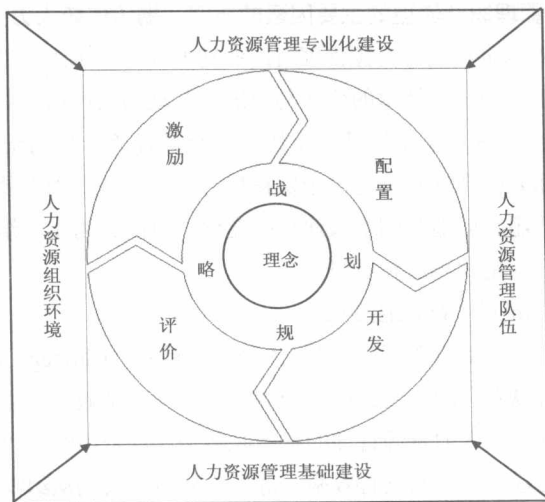


图 1-4 战略性人力资源管理体系



战略性人力资源管理理念是灵魂，以此来指导整个人力资源管理体系的建设；战略性人力资源规划是航标，指明人力资源管理体系构建的方向；战略性人力资源核心职能是手段，依此确保理念和规划在人力资源管理工作得以实现；战略性人力资源管理平台是基础，在此基础之上才能构建和完善战略性人力资源管理职能。

五、战略性人力资源管理核心理念

战略性人力资源管理理念视人力为资源，认为人力资源是一切资源中最宝贵的资源，企业的发展与员工的职业能力的发展是相互依赖的，企业鼓励员工不断提高职业能力以增强企业的核心竞争力，而重视人的职业能力必须首先重视人本身，把人力提升到了资源的高度，一方面通过投资人力资本形成企业的核心竞争力，另一方面，也把人力作为资本要素参与企业价值的分配。

战略性人力资源管理认为开发人力资源可以为企业创造价值，企业应该为员工提供一个有利于价值发挥的公平环境，给员工提供必要的资源，赋予员工责任的同时进行相应的授权，保证员工在充分的授权内开展自己的工作，并通过制定科学有效的激励机制来调动员工的积极性，在对员工能力、行为特征和绩效进行公平评价的基础上给予相应的物质激励和精神激励，激发员工在实现自我价值的基础上为企业创造价值。

六、战略性人力资源管理定位研究

人力资源管理的重要性日益增强。许多企业已经认识到人力资源是最具有竞争优势的资源。在外部环境不断变化的今天，企业要想取得可持续竞争优势，就不能仅仅依靠传统金融资本的运营，还必须靠人力资源优势来维持和培育竞争力。这种变化促进了人力资源管理的战略性定位研究，主要集中在以下两个方面。

1. 对促进人力资源管理职能转型的主要因素的研究，揭示传统人力资源管理所面临的挑战

马托森、杰克逊等人侧重从人力资源管理对产业转型和组织重组的适应性方面加以论述。他们认为最主要的挑战来自于：经济和技术的变化与发展、劳动力的可用性和质量问题、人口多样性问题、组织重组问题。戴维·沃尔里奇等基于组织面临全球经济、如何维持自身优势的角度加以描述。他们认为，要想在激烈的全球经济竞争中保持优势，人力资源管理就必须克服来自8个方面的挑战：全球化、价值链重组、创造利润增长途径的变化、以能力为本、组织竞争力模式的变化、技术创新和进步、教育创新、组织再造和重组。

2. 对人力资源管理职能的“战略性定位”

基本观念是：当代人力资源管理是组织的“战略贡献者”(Strategy contribution)。马托森从3个方面论述这种“战略贡献者”的作用：提高企业的资本运营绩效、扩展人力资本、保证有效的成本系统。斯托瑞则认为战略性人力资源管理的基本职能是：保证组织在“竞争力、利润能力、生存能力、技术优势和资源配置”等方面具有效率。舒勒、胡博等人则从组织战略目标实现方面论述战略人力资源管理职能，认为战略性人力资源管理是统一性和适应性相结合的人力资源管理，必须和

“组织的战略”及“战略需求”相统一。他们将战略性人力资源管理分成几个不同的部分：人力资源管理哲学、政策、项目、实践和过程，认为每个部分都是一种“战略性的人力资源管理活动”，同时又是企业发展的战略目标。沃尔里奇则提出人力资源管理“战略性角色”的概念，认为当代人力资源管理已经从传统的“成本中心”变成企业的“利润中心”。在这种转变过程中，人力资源管理的角色也处于不断的转型中，正由传统的“职能事务性”向“职能战略性”转变。他描述了4种主要的角色：管理战略性人力资源、管理组织的结构、管理员工的贡献程度、管理企业或组织正在经历的各种转型与变化。沃尔里奇认为，人力资源管理若要能够有效担当这4种基本角色，必须掌握4类基本技能：

(1) 掌握业务(Business Mastery)：要求人力资源管理成为核心经营管理的有机组成部分，了解并参与企业基本的业务活动，具有强烈的战略业务导向。

(2) 掌握人力资源(HR Mastery)：确保基本的管理和实践相互协调，并担当起一定意义的行政职能。

(3) 人力资源信誉(HR Credibility)：人力资源管理部门及其管理人员必须具有良好的信誉体系，具备广泛的人际关系能力、问题解决能力和创新能力。

(4) 掌握变革(Change Mastery)：积极参与推动企业的变革，并提供有效的决策信息依据。

劳伦斯·S.克雷曼(美)、乔森纳·斯迈兰斯基(英)等人，侧重从企业人力资源管理对企业价值链的重构、人力资源管理实践边界的扩展等角度，阐述人力资源管理职能的战略性定位。他们认为当代人力资源管理正日益突显其在企业价值链中的重要作用，这种作用就在于它能够为企业内部的各个部门提供“附加价值”(added value)。因此，人力资源管理部门必须积极加强与企业各业务部门的密切联系，支持配合企业的长期发展战略。为此，人力资源管理部门必须从过去传统的“权力中心”(power center)的地位转变为“服务中心”(service center)的地位；由于企业组织结构创新和变革，必然引起人力资源管理职能的变化和扩展，人力资源管理将越来越多地参与企业战略制定、业务经营、技术创新、员工精神培育等战略性活动。总之，人力资源管理正日益成为企业建立竞争优势的重要途径。

七、战略性人力资源管理方法研究

因为对战略界定的多样性，以及形成理论研究方法的多样性。目前，大致形成3种基本的研究方法体系：

- (1) 关注人力资源管理对组织绩效贡献或企业财务行为的影响。
- (2) 关注企业或组织在所处竞争性环境中采用的战略选择以及这些战略选择在企业人力资源管理中的运用。
- (3) 考察企业战略与企业人力资源管理政策和实践之间的匹配程度，该研究方法假定“外部匹配”和“内部匹配”都对企业业绩有着深刻的影响。

在上述3种方法中，第一种方法为多数学者所接受，包括德莱利、莱文、奥斯特曼、伯菲、休斯里德、查德维克和凯培利等人。他们认为，战略性人力资源管理能够深度影响组织绩效，因此，