

企业管理培训
系列教程

第2辑

战略性人力资源管理

百朗教育◆编著

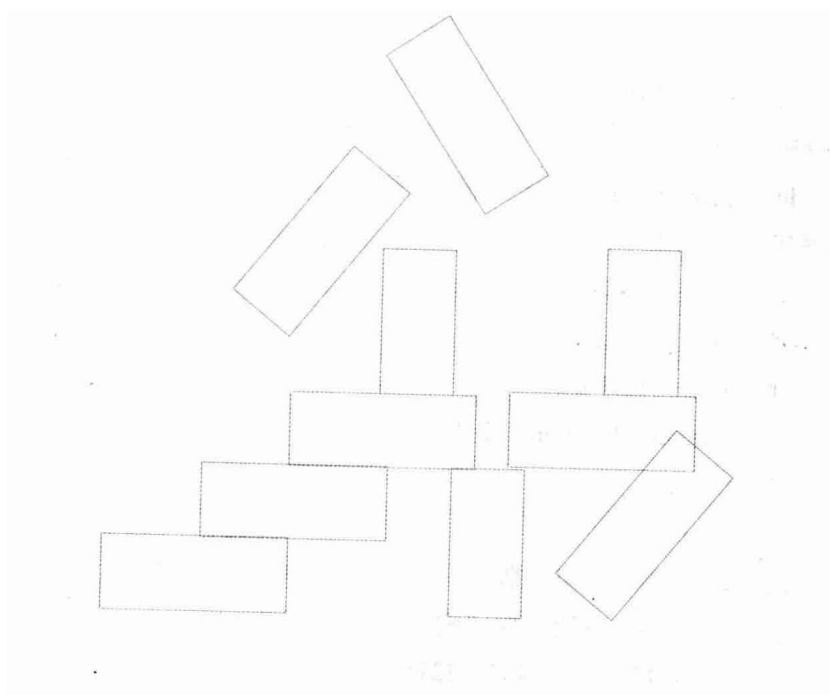
北京燕山出版社

企业管理培训系列教程

第2辑

战略性人力资源管理

百朗教育◆编著



北京燕山出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

战略性人力资源管理/百朗教育编著. —北

京: 北京燕山出版社, 2009. 12

(企业管理培训系列教程. 第2辑)

ISBN 978 - 7 - 5402 - 2215 - 4

I. 战… II. 百… III. ①企业管理: 人事管理 - 教材
②企业管理: 劳动工资管理 - 教材 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 235535 号

战略性人力资源管理

出版发行: 北京燕山出版社

责任编辑: 李涛

地 址: 北京市宣武区陶然亭路 53 号

邮政编码: 100054

电 话: 010 - 65240430

经 销: 各地新华书店

印 刷: 北京正道印刷厂

开 本: 710mm × 1000mm 1/16

印 张: 194.25

字 数: 2411 千字

版 次: 2010 年 2 月第 1 版

印 次: 2010 年 2 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5402 - 2215 - 4

定 价: 800.00 元 (全 10 册)

如发现印装质量问题, 请与承印厂联系调换。

版权所有, 翻印必究; 未经许可, 不得转载!

前言（代序）

年前，我在与百朗教育发展有限公司的汪总讨论双方合作事宜时，欣闻他们组织编辑的一套专业性企业培训丛书已经送交出版社付印。可喜可贺。

当今社会，无论国际国内，从事教育培训事业的机构很多，竞争非常激烈。我以为，所有参与竞争而最后胜出的机构，至少需要具备以下三个基本条件：一是拥有（或者可以优先聘请）优秀的师资（专家）队伍；二是独立拥有特色化（最好具有自主知识产权）的教材体系；三是在社会上同业之间具有较好的口碑和认知度，包括业务主题、服务质量、反馈效果等等。正因为如此，看到送来的丛书样稿，我觉得他们向着提高自身竞争力的道路上，又迈出了坚实的一步。我知道，百朗教育作为一家民营化的企业培训机构，在这个领域辛勤耕耘9年多了，仍然一直不遗余力地致力于为企业提供专业化、定制型的人力资源开发领域的服务。我很佩服他们所倡导的这种专门、专业、专一的经营理念 and 所始终坚持的这种执着的精神。为此，我很高兴地接受了他们希望我为这一套丛书代写序言的邀请。

近两年来，全世界都在忙于应对百年不遇的国际金融危机，痛定思痛，许多国家的政府、企业界、学界甚至是普通公民都在思考，现有的经济增长模式和财富积累模式到底出了什么问题？进入后危机时代，现有的刺激计划及其政策措施或者改革思路，是否能够确保巩固既有成果并且实现完全的经济复苏？为了科学地预防和控制下一轮的经济危机，如何确立新的经济秩序及其理论架构、市场监管制度和体制、政府导向和政策设计、企业健康发展以及自律机制，等等？幸运的也是必然的结果，中国在这场危机中，经济和社会发展率先实现了复苏，经济增长呈现出V字型的反转态势。这有力地证

明了，中国坚持发展开放型市场经济充满了生机和活力。但是，当我们认真、科学、客观地反思我国受到国际金融危机而导致经济严重下滑的机理，可以看出，真正的内因是源于我国长期积累的一些深层次的矛盾和问题。同时，还可以看出，这次我国虽然取得了令世人瞩目的V字型经济复苏，但是，如产业结构和区域城乡结构很不合理、投资与消费很不匹配，进出口贸易很不平衡、人才总量欠缺和结构失衡十分严重，政府管制能力很不适应等等深层次问题依然没有得到较好的解决，如果任其继续存在并且继续加剧，或迟或早都可能产生新的经济和社会发展危机。我们必须要有这样的居安思危的意识以及早谋对策的行动。

显然，在新一轮重大机遇和严峻挑战同时并存的年代，各类企业家们，作为支撑国民经济和社会发展的基础、细胞和动力，可能真的需要认真思考一系列重要课题了，比如企业发展方向、战略目标、品牌建设、投融资模式、运营机制、企业文化、风险控制等，也就是要首先解决企业领导力的问题。当然，仅仅是做到认真思考这一层面还远远不够，也还只是一个开始。更重要的任务，就是如何将企业的领导力问题转化到企业的执行力问题上来，也就是要求企业全体员工都能够积极、主动、认真、尽责地做好本职工作，同时还要发挥其创造性和能动性，为所在企业的可持续发展贡献出额外的智力和技能。

因为我们所处的大背景，传统的主要依靠资金和物质投入促进增长的模式已经越来越不适应。而同时，知识作为重要的资本投入已经成为各类企业最为重要的生产要素和最关键的核心资源，并且也已经成为提高企业竞争力的不竭源泉。正如“现代管理之父”彼得·德鲁克所言，“知识已经成为关键的经济资源和比较优势的、主导的、甚至可能是唯一的源泉。”因此，对于一个企业或者管理者或者员工而言，要适应这个变化很快、情况日新、问题更多的世界大势，学习、学习、再学习就成为愈来愈重要、愈来愈关键的常规性任务。也只有这样，企业才有可能利用其提高了的智力资源来获取所缺乏的资金资源、物质资源、技术资源、信息资源等等。

我们知道，提高企业员工知识水平和专业技能的重要途径，首先是要不断地实践。但同时，教育培训也是另外的一个重要途径。正是基于这样的目

的和愿望，北京百朗教育发展有限公司抓紧组织专家团队编写了这套百朗教育培训系列丛书（这也是我们会同百朗教育发展有限公司共同发起推动主要面向企业的培训工程的一个重要因素）。这次出版的24本专业书籍，分为企业管理培训系列教程第1辑和企业管理培训系列教程第2辑，具体包括领导力管理、市场营销及管理、人力资源开发及管理、财务管理及其优化配置、企业层级管理、企业文化建设等诸多方面。由于一开始就定位于“满足需求第一、追求实用为主”的编辑原则，因此在选择确定参加编制工作的专家团队时，就明确要求具有多年的教育培训经验和实践工作经验，要求对企业管理学科领域最新研究成果和理论前沿具有深厚理解，要求对企业再教育的需求有亲身的感受。其结果，现在完成的丛书，实际上就是为中国企业发展和管理以及员工培训而量身定制的系列教材。所以，我相信这一套丛书，既可以作为企业管理者的参考书，也可以用于企业内部培训工作。

笔到此处，仍然有一种意犹未尽的感受。但毕竟只是一个序言，还是就此打住。

国家发展改革委培训中心

杜平（研究员、主任）

2010年1月6日于北京

目 录

第一章 你了解战略性人力资源管理吗	(1)
第一节 战略性人力资源管理全透析	(1)
第二节 新经济时代人力资源管理所面临的挑战及对策	(17)
第二章 战略性人力资源规划	(28)
第一节 人力资源管理环境分析	(28)
第二节 人力资源战略规划	(36)
第三节 人力资源需求预测	(38)
第四节 人力资源供给分析	(42)
第五节 人力资源供求平衡	(49)
案例：中美集团战略性人力资源管理模式	(53)
第三章 战略性人力资源招聘与配置体系	(59)
第一节 招聘基础	(59)
第二节 招聘工作程序	(61)
第三节 招聘策略	(64)
第四节 员工素质测评标准体系的构建	(76)
第五节 企业如何留住人才	(93)
案例：通用胜任模型调查问卷	(102)
第四章 战略性人力资源培训开发体系	(113)
第一节 了解员工培训与开发	(113)
第二节 培训需求分析	(126)
第三节 企业培训误区诊断	(152)

第四节 企业如何规避培训风险·····	(159)
第五节 员工职业生涯规划·····	(165)
案例：透视名企培训之道·····	(185)
第五章 战略性人力资源薪酬体系·····	(191)
第一节 解析薪酬·····	(191)
第二节 建立内部一致性薪酬机制·····	(201)
第三节 薪酬调查·····	(217)
第四节 战略性薪酬体系设计·····	(226)
第五节 薪酬设计策略·····	(246)
第六节 薪酬激励·····	(266)
案例：德国大众汽车公司动态薪酬体系·····	(272)
第六章 以 KPI 为核心的绩效管理体系 ·····	(280)
第一节 以 KPI 为核心的绩效管理体系全攻略 ·····	(280)
第二节 运用平衡记分卡思想建立 KPI 指标体系 ·····	(285)
第三节 绩效管理实施流程·····	(289)
第四节 绩效管理误区及应对策略·····	(315)
第五节 正确理解绩效精神·····	(321)
案例：摩托罗拉的绩效管理·····	(327)

第一章 你了解战略性人力资源管理吗

第一节 战略性人力资源管理全透析

人力资源管理（Human Resource Management）是指一个组织对人力资源的获取、维护、激励、运用与发展的全部管理过程与活动。人力资源是指一个社会所拥有的智力劳动和体力劳动能力的人们的总称，包括数量与质量两种。一般而言，良好的人力资源管理有助于为企业达成以下目标：

- ◆协助组织达成发展目标与愿景。
- ◆有效地运用人员的能力与技术专才。
- ◆促使组织成员的工作士气高昂且激发潜能。
- ◆满足组成成员的自我实现感与增加成员的工作成就感。
- ◆发起且落实组织变革。
- ◆提高组织成员的工作生活品质。
- ◆协助企业负责人作出正确决策。

“人力资源管理”这个术语是20世纪50年代后半期开始流行起来的。五十多年来，组织所面临的环境发生了很大的变化，人力资源管理被赋予了更多的时代特征和更具战略性的观点，如由单个分离的职能管理向职能体系管理转变，由主要“管”人向主要“管”事的转变，单一的职业通道开始向双重或多种职业通道发展，单纯的组织忠诚被职业化精神取代，关注高绩效员工，注重知识管理等等。正如有学者指出的：“现代所流行的‘人力资源管理’的术语表明了对人事管理更具战略性的观点。随着经济政治环境的变化，未来人力资源管理的大部分问题将在社会价值和政治需要方面。现代存在许多关于职工健康和安全的，同工

同酬，公平雇佣机会，职工退休收入保障和其他一些人事问题，将会有更多的社会压力 and 法律条令影响到人力资源管理。”学者们提出的这种战略性的观点与人力资源各职能的有机结合，构成了当今战略性人力资源管理的核心内涵。

战略性人力资源管理，是指将合适的人视为企业最重要的战略性资产，即按照组织经营战略的要求，将人力资源要素进行分析、整合、配置，在此基础上建立起与竞争对手相比较的具有竞争优势的一整套管理思想、方法和制度。它既包括对组织成员价值创造能力的管理，也包括人力资源各单项职能的有机整合，以及人力资源战略管理体系对组织战略经营目标的支持等内容。我国传统的人事管理在向现代战略性人力资源管理转变的过程中，相当一部分企业还停留在传统人事管理的阶段，对战略性人力管理的特征和内容知之甚少，这不仅影响企业人力资源管理工作质量和水平，而且严重制约了我国企业的发展和竞争力的提高。因此，搞清战略性人力资源管理的特征、内容和实践等一系列问题，提高人力资源管理的水平，已成为我国企业人力资源管理工作当务之急。

一、战略性人力资源的基点：基于公司战略的人力资源战略

比尔·盖茨曾经就这么说过：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 1-1 所示。

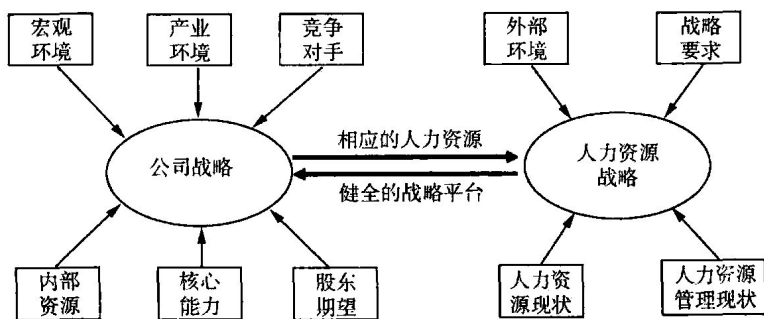


图 1-1 公司战略和人力资源战略的关系

一方面，企业战略的关键在于确定好自己的客户，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，企业要获取战略上的成功的各种要素，如研发能力、营销能力、生产能力、财务管理能力等等，最终都要落实到人力资源，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，战略性让人力资源管理把人力资源管理提升到战略的地位，就是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。

二、战略性人力资源管理的特征

战略性人力资源管理是对组织成员价值创造能力的管理。在人力资源管理开发中，组织要考虑重点和策略。而这种重点和策略是建立在组织掌握的资源 and 未来组织劳动力组成形式趋势基础之上的。这两个方面的因素不仅决定了组织人力

资源管理的主要对象，同时也为组织中的员工指明了工作的目标和奋斗的方向。

对组织来讲，要确定战略性人力资源管理的重点，必须要先进行两个“识别”，一是对高绩效员工的识别，二是核心竞争力的识别。首先，任何一个组织拥有的人、财、物、信息、知识等资源都是有限的。如何在有限的资源条件下进行有效的人力资源管理和开发活动，就成为组织战略性人力资源管理的一项重要工作。著名的“20/80”原理告诉我们，在组织中存在一个特殊的群体，他们人数不多，但却具有很高的创造价值的 ability，能够为组织带来很高的回报，这部分人通常被视为高绩效员工，他们构成了组织人力资源开发管理的重点。正因为如此，组织人力资源开发的重点开始由面向全体员工向主要面向高绩效员工转变，即重点关注那些为组织创造了最大价值的高绩效员工，将用于人力资源投入的80%向高绩效员工倾斜。对于企业来讲，首要任务就是要识别这些员工，然后通过制定有针对性的人力资源政策对他们进行支持。

其次，社会资源的市场配置和劳动力队伍的重新组合趋势也决定了组织必须重点关注那些具有较强价值创造能力的高绩效员工。任何一个组织都具有自己的竞争优势或核心竞争力，并有针对性地将资源进行重点配置，以支持这些优势。比如，当一个企业发现并识别出了自己的竞争优势在于设计、研发、市场推广而不在于生产和制造时，就会把资源向这些方面倾斜，同时在劳动力的配置上重点关注在设计、研发、市场推广方面有能力的员工。其中，由组织的高层管理人员、部分中层管理人员以及技术创新者（包括研发、销售等重要环节）等组成的核心层，将构成组织绝大部分价值的创造者，是组织在任何时候都应该重点保护和激励的对象。

第三，组织应对高绩效工作系统的挑战也突出了对组织成员价值创造能力管理的重要性。所谓高绩效工作系统，是指企业的运作方式和流程体系对相关环境要素的适应能力。它强调的是组织中以人为中心的社会系统和以技术为中心的技术系统的有机结合以及在此基础上工作成果的效率 and 效益。首先，由于技术的进步，大量的工作得以合并，传统意义上的工人开始被掌握多种技能的新一代的工人替代。20世纪末，随着自动化和生产效率的提高，使企业中从事传统劳动人

员的比例下降，而竞争的要求又使从事工程、营销、管理和行政等工作的人员激增。即使那些仍然从事直接生产和提供服务的员工，也因为提出如何提高质量、降低成本费用和缩短生产周期的建议，而提高了他们的价值。这也就是德鲁克指出的，未来员工队伍的重心将开始从体力员工和文案员工迅速转向知识员工。由于知识员工的出现，企业价值创造的能力提高速度加快，增强了企业的竞争力，从而提高了企业的效益。因此，企业能否正确地认识到这种变化并赋予一线员工更多的责任和权利，是企业高绩效工作系统发挥作用的关键，也成为企业是否能够提高效率和效益的重要手段。

第四，建立完善有组织的员工职业生涯规划是对组织成员价值创造能力管理的重要途径。在发达国家，有意识地将人的职业生涯规划与组织结构的劳动力需求相联系，作为提高劳动力效率和组织竞争力的策略。在这些国家的企业中，开展职业生涯规划已有多年历史，而且不再仅仅是帮助员工个人成长的一种手段，而是逐渐成为有战略眼光的组织机构的关键性战略资产，并被视为帮助组织机构应对经常出现的新问题的实用的商业手段。但遗憾的是，我国很多的企业对此并未引起足够的重视，管理者对职业生涯规划及其优势知之甚少。在他们眼中，职业生涯规划只不过是帮助自己的下属沿着管理的阶梯向上攀登的手段，还远远没有达到使之成为一种战略手段以提高企业竞争力水平的目标。而要建立一个完善的职业生涯规划体系，就要求在企业、管理者和员工之间建立一个协调和配套机制。对企业来讲，应建立一个完善的培训、开发、职位空缺说明和选择、轮岗、挂职锻炼等相关人力资源职能的配套支持体系，以及寻求其他的资源支持。管理者的责任是帮助员工了解公司的相关政策，解释公司战略要求与员工个人知识、能力和技能等方面的要求之间的匹配关系，对员工进行组织评价，帮助员工制定自己的发展规划和为公司制订管理者继承计划等。员工则主要是根据自己的性格、偏好、专业优势等情况，进行自我评价，以找到一个最适合自己的岗位，或根据公司的战略要求，培养公司未来战略要求的专业技能。

三、战略性人力资源管理的核心内容

战略性人力资源管理的核心是对价值链的管理。价值链管理是指人力资源管

理各职能之间的有机整合。战略性人力资源管理强调人力资源各职能之间的相互协调和配合,形成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。而在传统人事管理中,这恰恰是最薄弱的环节,各职能之间不配套,各行其是,难以发挥作用,没有有机的融合,因而不能有效地为企业服务。

在人力资源管理的各项职能中,工作分析是最重要的职能,也是人力资源价值链体系的基础,其他各项职能都必须在此基础上进行整合,才能够发挥出最大的效率和效能。以企业财务部门财务分析岗位和财务出纳岗位为例,这两个岗位对任职者的知识、能力和技能要求是不一样的。主要表现在三个方面,即面临的工作环境不同、脑力劳动强度不同以及决策的性质不同。从事财务分析的人员面临的是变化和动态的环境,不同的产品和服务以及竞争导致企业财务状况不稳定,财务分析人员必须依靠对企业产品和服务的深刻了解和认识,进行大量复杂和高强度的脑力劳动,并在此基础上进行非程序化的决策。而财务出纳只要根据会计的表、单要求进行核对后付款即可,它面临的是一个稳定的环境,从事的是简单的脑力劳动,是程序化的工作。可见,财务分析岗位的价值贡献超过财务出纳岗位的价值贡献。因此决定了财务分析岗位的工作相对于财务出纳岗位的工作人员来讲,要求具有较高的综合素质、较全面的知识结构和工作能力,以及与之相称的较高的薪酬待遇。按照现代人力资源管理的理念,其实践过程是:首先通过工作分析,按照岗位的价值来决定岗位职责和任职者的资格。其次是根据任职资格提出具体的招聘条件和选择要求。第三是对任职者的培训和开发。第四是将岗位职责量化或细化,形成岗位任职者的绩效评价指标。第五是通过岗位或职位评价来确定岗位的薪酬水平。这就涉及一系列人力资源管理的职能。但在传统的人事管理条件下,重视的是任职者的资历和年龄,并以此作为评价任职者和决定岗位薪酬待遇的重要甚至是唯一的条件,而忽略岗位本身价值以及任职者是否具有岗位任职资格等重要因素,从而造成这两个岗位的价值得不到体现,岗位与岗位、职能与职能之间互不关联。其结果就是:一个比较年轻、受过正规专业教育的大学生或研究生从事财务分析工作,尽管其知识、能力、技能完全能够胜任财

务分析岗位的要求，并且能够在这一岗位上为企业创造更多的价值和更重要的贡献，但由于资历和年龄的原因，他的薪酬会低于一个在资历和年龄方面超过他而在专业技能方面又不及他的一位从事财务出纳的“老”员工。在这样的情况下，岗位的价值没有得到体现，员工的积极性也不可能充分发挥，企业的人力资源政策难以发挥作用，也不可能建立起企业在财务管理方面的人力资源的竞争优势。

四、战略性人力资源管理的实践

战略性人力资源管理强调对组织战略的贡献。战略性人力资源管理对组织战略的贡献，主要体现在通过对组织战略的系统思考，重点考虑战略层面的需求，即从上至下，首先明确组织战略所包含的人力资源胜任力及其他影响组织效益的能力要求，然后在此基础上通过分解，将组织战略所要求的胜任能力与人力资源管理的基础职能有机的结合，形成战略性人力资源管理系统以支持组织战略目标的实现。这一贡献可以通过综合平衡记分卡得到证明。罗伯特·卡普兰和大卫·诺顿 1992 年提出的综合平衡记分卡，将传统的只根据财务报表评价公司业绩改变为由财务、市场和客户、企业内部流程和员工学习成长四个方面的内容来评价企业的综合绩效，并论证这种评价方式的改变对提升企业竞争力的影响。卡普兰和诺顿的贡献在于，他们把企业的经营目标拓展到了概括性的财务指标之外，使得公司的管理者不仅“能够衡量自己的经营单位如何为目前和将来的客户创造价值，如何提高内部能力并投资于必要的员工、系统和程序，以改进未来的业绩”，而且，平衡记分卡还掌握了“技能高超的、有活力的员工创造价值的活动，一方面通过财务视角保持对短期业绩的关注，另一方面可明确揭示获得卓越的长期财务和竞争绩效的驱动因素”。卡普兰和诺顿强调，平衡记分卡不仅是战术性或经营性的衡量系统，还是战略管理系统，因此，财务指标和非财务指标的结合，必须反映公司对全体员工的要求，并通过阐明愿景和战略，沟通并连接战略目标，制订计划实施目标和协调战略行动方案，加强战略反馈与学习四个步骤，完成组织重要的管理流程。

在平衡记分卡的四个指标中。除了财务指标外，其余 3 个指标都与组织的人

力资源因素有关。员工学习与成长是直接和具体的人力资源要素，市场与客户指标和组织流程则间接地与人力资源相关。因为流程的改进和客户需求的满足，在很大程度上依赖于有专业知识、技能和良好修养的员工。特别是学习与成长指标，与卡普兰和诺顿所提到的“获得卓越的长期财务和竞争业绩的驱动因素”有非常密切和直接的关系。在论述这四个层面的因果关系时，卡普兰和诺顿做了如下的表述：如果以资本报酬率作为财务指标，那么就需要客户的重复购买和销售量的增加，而这取决于客户的忠诚度。如何才能获得客户忠诚呢？根据对客户偏好的分析，客户比较重视按时交货率这个指标。只要提高这一指标，就能够保证客户的忠诚度，进而提高财务绩效。那么如何提高按时交货率呢？这就需要缩短经营周期和提高内部流程质量，而这又取决于对员工培训开发并提高他们的技术。这样就勾画出了四个层面的因果关系以及平衡记分卡的完整体系。

在平衡记分卡的四个要素中，学习与成长层面的指标体系是一个“基座”型指标，不仅为其他三个目标的实现提供了基础框架，同时也成为驱动其他三个指标体系获得成功的前提条件。这也说明了人力资源在实现组织使命过程中的地位和作用。人力资源管理作为一种支持和服务于企业战略要求的重要职能，只有在具备能够有效提升企业人力资源的数量和质量与企业目标的实现之间的桥梁和纽带的作用时，才能够真正实现人力资源对企业战略的贡献。平衡记分卡的提出和实践，对提升战略性人力资源管理对组织战略的贡献指明了方向。而要达到这一目标，对组织的人力资源管理专业人员提出了很高的要求，他们必须了解和熟悉组织主要的产品和服务的性能，能够从组织战略的角度来考虑人力资源管理与组织绩效之间的关系，能够判断哪些人力资源实践活动或手段能够有助于提高组织的有效性和增加组织的价值。因此，人力资源管理专业人员必须既有战略眼光，又懂得实际操作技能，通过充当四种角色完成自己的历史使命。这四种角色包括：（1）战略性的人力资源管理，即强调人力资源战略和实践与组织经营实践相结合。（2）公司基础框架管理，指通过对人力资源管理各职能的价值链管理提高组织的效率。（3）员工贡献度管理，指通过承认员工的贡献以增强其献身精神和竞争力。（4）转变与变革管理，这里的变革指通过组织改进倡议活动的设计和实

施，缩短所有组织活动周期的能力。这与平衡记分卡中的内部流程的概念是一致的。

五、战略性人力资源的领导和管理原则

要实现人力资源管理对组织战略的贡献，就必须明确组织高层、部门主管在人力资源管理开发职能上的责任。在传统的人事管理中，人们习惯于把人事管理与管理人的部门联系起来。随着市场竞争的加剧，企业发现再难以凭借对某些技术的掌握为自己带来持久的竞争优势，而对掌握这些技术的员工的关注、员工的团结合作精神和凝聚力将成为企业获取竞争优势的重要手段。由于这种变化，迫使企业的管理人员必须对人力资源管理工作给予高度的关注。

组织的中、高层管理团队将成为组织人力资源管理的第一责任人。对高层管理者来讲，最重要的工作就是识别、管理组织内不同绩效水平的员工。而中层管理者，如部门经理、分公司负责人等，在人力资源管理开发工作中将扮演越来越重要的角色。盖洛普公司在过去 25 年中做过两项大规模调查，结果发现，那些最有才干的员工最需要从他们的工作单位得到的是最优秀的经理。有才干的员工之所以会加入一家公司，可能是因为这家公司既有独具魅力的领导人，又有丰厚的薪酬和世界一流的培训计划。但这个员工在这家公司究竟能干多久，其在职业绩如何，则完全取决于他与直接主管的关系。盖洛普公司在此基础上总结出了良好工作场所的 12 项标准，即“Q12”。而 12 个问题中，超过一半与主管有关。为了保留优秀员工，人们大笔花钱，加薪、增发补贴、扩大培训，却没有认识到，员工流失的根本原因在于经理。

大量的调查也进一步证明了业务部门经理在人力资源管理开发中的重要地位和作用。1992 年在欧洲，人力资源管理的功能就开始从人力资源部门和专家向生产线经理、特别是向分管业务和战略制定部门的高级别经理转化。招聘、薪酬、劳动力的增减、管理的开发、公司的发展以及人力资源规划等功能，最经常地被认为是生产经理的职责。由于经理的这种地位和作用，对经理和部门负责人就提出了严峻的挑战，他们不能够再像以前那样只注重对“事”的关心，还必须