战略人力资源审计

中国最有影响和最具实力的人力资源院校

中国人民大学劳动人事学院组织编写

博學 复旦博学
21世纪人力资源管理丛书

杨伟国 编著

复旦大學出版社
www.fudanpress.com.cn

6
1

战略人力资源审计

中国最有影响和最具实力的人力资源院校

中国人民大学劳动人事学院组织编写

复旦博学
21世纪人力资源管理丛书

编 著 杨伟国

复旦大学出版社
www.fudanpress.com.cn

ZHANLUE RENLI ZIYUAN SHENJI ZHANLUE RENLI ZIYUAN SHENJI ZHANLUE RENLI ZIYUAN SHENJI

图书在版编目(CIP)数据

战略人力资源审计/杨伟国编著. —上海:复旦大学出版社,2004.8
(复旦博学·21世纪人力资源管理丛书)
ISBN 7-309-04115-1

Ⅰ.战… Ⅱ.杨… Ⅲ.劳动力资源-资源管理-审计
Ⅳ.F239.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第066573号

战略人力资源审计
杨伟国 编著

出版发行 复旦大学出版社
上海市国权路579号 邮编200433
86-21-65118853(发行部) 86-21-65109143(邮购)
fupnet@fudanpress.com http://www.fudanpress.com

责任编辑 苏荣刚
装帧设计 陈 萍
总 编 辑 高若海
出 品 人 贺圣遂

印 刷 江苏句容市排印厂
开 本 787×1092 1/16
印 张 14.25 插页 2
字 数 279千
版 次 2004年8月第一版第一次印刷
印 数 1—6 000

书 号 ISBN 7-309-04115-1/F·893
定 价 39.00元

如有印装质量问题,请向复旦大学出版社发行部调换。
版权所有 侵权必究

总序

Strategic Human Resources Audit

时间过得飞快！从1991年12月红旗出版社正式出版《中国人民大学劳动人事学院系列教材》至今，12个年头已经过去了。中国的政府、企业和其他非赢利组织对劳动科学，特别是对人力资源管理的认识，可以说发生了翻天覆地的变化。当时，人力资源管理在国内还处于无人知晓的阶段。所以，到了1993年我们首次将人事管理专业改成人力资源管理专业后，在招生时，竟发生学生家长误以为，学人力资源管理是搞计划生育的笑话。今天，战略性人力资源管理、薪酬制度、绩效管理、E-HR、素质模型等，几乎成为媒体出现频率最高的词汇。可以说，历史上从来没有像我国今天这样，社会各个层面的人们，特别是从事实际工作的各个组织的高级管理者，对人力资源管理理论和实践的关注达到了前所未有的程度。加入WTO后，经济的全球化大势所趋，企业面临更加激烈的来自国内外的竞争，对人才的吸纳、维系和激励，即对人力资源管理的需求迅速上升，最终派生了对人力资源管理知识的巨大需求。

回顾十多年的教学和人才培养所走过的道路，我们对人力资源管理学科的认识也在不断提升。从20世纪80年代起，我们大胆学习和借鉴了以美国为代表的发达市场经济国家的人力资源管理的理论、技术和方法。当年，在赵履宽院长的领导之下，我们学院积聚了一批具有市场化和国际化意识的教师，敢于抛弃前苏联劳动学科体系，大胆提出发展中国劳动力市场，积极推动运用现代人力资源管理理论、技术和方法，解决我国企业面临的“人”的实际问题的理论观点和做法。20世纪90年代中期以后，在引进发达国家人力资源管理理论和技术的同时，我院的一批教授，通过对国内大量企业的管理咨询，体验企业的人力资源管理和变革的活动，增加了对我国人力资源管理现实问题的理解和认识，使我院在历史上曾被称之为“以市场经济理论见长”而“实际管理操作不足”，得到了根本的弥补，并且很快成为一个新的亮点。这为今天我们静下心来，总结我国人力资源管理实践，采集我国企业人力资源管理的案例，编写既有国外先进的理念和知识，又贴近我国企业现实的人力资源管理教科书，无疑打下了很好的基础。今天摆在您面前的这一套人力资源管

理的系列丛书，可以说是真实地反映了20世纪90年代以来，我国人力资源管理理论和实践发展的脉络，从一个侧面，展示了劳动人事学院教师们，多年来吸收和消化国外理论、技术和方法，以及实践活动探索的路径和轨迹。

如果说，本套丛书有着一些特点的话，我以为可归结为如下几点。

首先是它的理论性。管理，包括人力资源管理，常常被视为只是一套具体的技术，而缺乏理论。无论从西方的管理学说或东方的管理思想的演变，人们常常得到的感觉是表达和说法层出不穷，而最终缺乏一致的范畴和分析的框架。正如国外的一位学者所言，人力资源欠缺适切的核心理论。在整个人力资源管理学科教材体系设计过程中，在强调基础学科内容的训练，强化经济学、心理学、管理学和法学等学科之间的融合的同时，从整个教材体系搭建到每一本教材内容的安排，我们都试图做出努力，尽可能地减少和避免这一不足。在本丛书中，突出了《劳动经济学》、《组织行为学》等基础理论分量较重的教材。

其次，我们也考虑到了尽可能地向读者提供系统性的知识。这主要体现在两个方面：一是尽最大可能从整个人力资源管理流程，如招聘、培训、薪酬和考核等所需要的教学内容出发，以更加细化的方式加以完整体现，使人力资源管理专业的学生，能全面地对人力资源管理流程中的各个环节、接点，有深入的理解、认识和把握；二是试图从理论到实践、从经济到文化、从国外到国内，给学生提供一种尽可能全面的，也是新颖的透视和观察的角度。

技术性和操作性较强也是本丛书的一个特点。当前，人们对人力资源管理的学习热情持续升温，国内近百所院校都开设了人力资源管理专业，培养专业的人力资源管理学生。有数以万计的在职人员，积极申报由国家劳动和社会保障部颁发的人力资源专业资格证书的考试。光顾各大书店，人们对现代人力资源管理知识的需求上升，我们也能不断目睹，新的人力资源管理方面的教科书应运而生，但总体而言，符合国际通行的人力资源管理理念、技术和操作规范，又能适合我国国情的教科书尚不多见。目前已出版的教科书，明显存在着两方面的问题：一是简单拷贝国外已有的教材，其内容几乎与国外教科书完全相同，甚至所有案例都无一例外来自国外。另外一个问题是，大量的概念和一般知识介绍有余，实际操作的技术和方法介绍不足，甚至可以说是极端缺乏。与此相比，由于劳动人事学院教师团队，多年来企业管理咨询的实战经验的积累，为编写这种实际操作性较强的教科书打下了一定的基础，在一定程度上弥补了这些缺陷。本套丛书，在所撰写的教材中，从技术、方法和国内所选择的案例，充分反映了我们对国际人力资源管理技术的理解和运用，乃至于一些新的知识和技术的特点，这将在一定程度上，较好地满足当前人力资源管理专业人士的实际需求。

当然，我们也毫不忌讳地承认，本套丛书中的不同教材，包括一本教材中的不同章节的质量，也参差不齐。最重要的是，一个国家的一本教材，深刻地反映了一个国家该学科领域研究的真实的水平和发展的状况。坦率地讲，

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

无论是经济学还是管理学，甚至是整个社会科学，国内学术界与国际学术界的学术规范和研究前沿相比，仍存在着一定的差距和不足。一套教材不可能超越目前国内学者对人力资源管理领域现有研究状况，特别是对现有知识系统的贡献的程度。不过，这也并不妨碍本套丛书的特点，更不能否认如下这一点：这里的大部分教材，都是我们教师群体“用心”体会、独立思考完成的成果。

成立于1983年的中国人民大学劳动人事学院，今年迎来了它成立20周年的喜庆日子。《复旦博学·21世纪人力资源管理丛书》的出版，也是带给我院成立20周年的一份献礼。感谢我院人力资源管理系主任文跃然副教授的策划，复旦大学出版社副总编刘子馨先生、副编审苏荣刚先生的鼎立支持。还要感谢人力资源管理系硕士生朱玲玲同学在丛书编辑过程中的辛勤付出。学院老师和出版社共同努力来出版这一套教材，让我写下这一段算是“序”的文字。我们相信，这套丛书的出版，将会推动我国人力资源管理的教学、科研及管理实践活动的健康发展。希望如Arthur K. Yeung 和 Kenneth J. Dewoskin在“亚洲国家的人力资源管理发展”一文中所指出的那样，“展望未来，我们相信当亚洲或拉丁美洲等地区受到更多专家学者的关注之后，终将出现以亚洲或南美洲为主的人力资源理论与措施。”

中国劳动学会副会长
中国劳动学会劳动科学教学分会会长
中国人力资源开发研究会副理事长
中国人民大学劳动人事学院院长
博士生导师

曾湘泉

2003年7月7日于中国人民大学资料楼323室

目录

Strategic Human Resources Audit

1 第一章 战略人力资源审计结构

1 本章提要

2 第一节 战略人力资源审计的兴起
14 第二节 战略人力资源审计的界定
18 第三节 战略人力资源审计的结构
20 第四节 战略人力资源审计的价值

23 本章小结
24 复习思考题

24 案例一 战略人力资源审计咨询业务概览
26 案例二 GAO对美国国防部的人事管理审计
27 案例三 迈阿密（Miami）地区的公司主张实施人力资源审计

29 第二章 战略人力资源审计模式

29 本章提要

30 第一节 战略人力资源审计的主体与客体
33 第二节 战略人力资源审计研究方法与计量技术
47 第三节 战略人力资源审计流程
49 第四节 战略人力资源审计报告

53 本章小结
54 复习思考题

55 案例一 花旗银行的人事管理审计：1974年
58 案例二 人力资源管理审计项目指南

61 第三章 战略人力资源功能审计
61 本章提要
62 第一节 公司战略与人力资源战略审计
69 第二节 战略人力资源功能兼容审计
75 第三节 战略人力资源功能整合审计
77 第四节 人力资源管理技术审计
86 本章小结
87 复习思考题
88 案例一 人力资源战略审计：苏塞克斯大学人力资源战略
91 案例二 人力资源功能兼容审计：A投资公司营销战略与考核激励制度
94 案例三 人力资源管理技术审计：CD电力公司的招聘广告
97 第四章 战略人力资源规则审计
97 本章提要
98 第一节 战略人力资源法律审计
106 第二节 战略人力资源制度审计
112 第三节 战略人力资源流程审计
118 本章小结
119 复习思考题
119 案例一 制度审计：G公司员工招聘管理办法
122 案例二 法律审计：在香港上市的内地Z公司管理层产权分享制度（节选）
125 案例三 流程审计：JX公司的人力资源流程
126 第五章 战略人力资源行动审计
126 本章提要
127 第一节 人力资源管理计划审计
130 第二节 战略人力资源项目审计
138 第三节 战略人力资源绩效审计
143 本章小结
144 复习思考题
144 案例一 人力资源管理计划审计：G公司2004年度人力资源管理计划

147 案例二 人力资源项目审计：D公司省区经理培训项目方案
150 案例三 战略人力资源绩效审计：INTEL公司的人力资源计分卡

152 第六章 战略人力资源基础结构审计

152 本章提要

153 第一节 公司治理结构审计
166 第二节 公司组织结构审计
173 第三节 公司职位结构审计
183 第四节 人力资源信息系统结构审计

186 本章小结
188 复习思考题

189 案例一 职位评价系统审计：J公司职位评价方案（节选）
192 案例二 人力资源信息系统审计：GE（中国）医疗系统部的eHR管理
196 案例三 组织结构审计：HE公司的组织结构

197 第七章 战略人力资本审计

197 本章提要

198 第一节 人力资本结构审计
200 第二节 人力资本流动审计
205 第三节 人力资本价值与收益审计
208 第四节 人力资本倾向审计

212 本章小结
214 复习思考题

214 案例 ST公司的人力资本结构分析

217 后记

第一章

战略人力资源审计结构

【本章提要】

学习完本章内容之后，你应该能够：

1. 了解管理审计与人力资源管理审计的历史发展
2. 理解人力资源管理审计兴起的原因
3. 熟悉人力资源管理审计的代表性定义
4. 掌握战略人力资源审计的概念
5. 理解 FRAIP 模型
6. 了解战略人力资源审计的价值

第一节 战略人力资源审计的兴起

战略人力资源审计的兴起的基本逻辑是：人力资源的战略价值决定了人力资源管理在战略上重新定位的内在要求，而实践中的管理困境又使得人力资源价值难以充分发挥，因此，探寻管理困境的根源成为人力资源管理的首要主题，这正是战略人力资源审计的使命所在。

一、人力资源管理审计的发展

人力资源管理审计是管理审计的组成部分，它的起源可以追溯到20世纪30年代。1932年，英国机械工程师协会、生产工程师协会和英国管理协会等三大协会会员，管理专家、工业顾问罗斯（T. G. Ross），撰写了一部题为《管理审计》（The Management Audit）的书，在英国伦敦出版，这可说是探讨管理审计科学的第一部著作①。在《管理审计》中，罗斯倡导以职能部门评价和成绩评价为核心的管理审计。罗斯认为：应将企业划分为若干个职责不同的部门，应建立用效率来衡量管理的技术程序；同时，他又提出了促使企业各项业务经营成功的关键因素；而一个具有15年以上工作经验并且有管理才能的管理者应能像接受过良好训练的会计师审查会计记录那样，来审查评价每一个职能部门的效率和成绩，这自然也包括对人事部门及其活动的审计与评价。另一位对管理审计因而也对人力资源管理审计作出开创性贡献的是曾任美国管理协会主席的詹姆斯·麦金西（James O. Mckinsey）。他在20世纪30年代创造性地主张应对企业定期实行管理审计（management auditing），亦即按照企业现在及未来的环境，对企业的各个方面作出评价。实质上是对整个企业的一次自我审计（self audit）。企业自我审计的目的旨在定期审核企业的现状，通常是每两年、三年或五年进行一次。首先，通过研究市场需求趋势、技术发展变化，以及政治和社会因素对企业所在行业的影响，来判断企业外部环境的未来状况。接下来，要评估企业现在及未来在该行业中的竞争地位。在以上两步的基础上，即可审核企业的总体目标和

① 王光远，《管理审计理论》，北京：中国人民大学出版社，1996年。除非特别说明，关于管理审计发展的历史均根据王光远的著作编写，关于在管理审计发展过程中人力资源管理审计的演变基于对王光远著作的提炼，并参阅了相关的文献，均在脚注中说明。

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

政策、未来或持续进行的规划、具体的程度、人事、管理以及财务状况，实现从总体到个体、从各个分部到所有业务活动的全面分析与评价。到了麦金西时代，人事管理审计已经在管理审计中被明确提出。

20 世纪 50 年代，杰克逊·马丁德尔（Jackson Martindell）出任美国管理协会（AMA）的会长之后，对美国数百家大公司实施了管理审计，从而推动了管理审计实务的发展，同时该协会还一度创办了《管理审计》期刊（The Management Audit）。马丁德尔本人在 1950 年则撰写了《对管理的科学评价》，这是继罗斯的著作之后的第二部严肃地探讨管理审计的著作。在这本著作中，马丁德尔系统阐述了对组织中管理能力的评价问题，并提出了明确的评价标准，即：

- 公司的经济职能（economic function）。就组织向公众提供的商品和服务的有用性以及它对国民经济的贡献进行评价。
- 公司的组织结构（corporate structure）。评价组织的总体效率和效果。
- 收益的健康状况（Health of earning）。评价公司收益的数量、质量、一致性和稳定性，评价时可将本公司的投资报酬率与同行业的相似组织进行比较。
- 对股东的服务（service to stockholders）。从投资安全性、资本增长率和合理分红等方面评价管理当局为股东提供服务的情况。
- 研究与发展（research and development）。评价公司研究与发展的实际情况。
- 董事会业绩分析（directorate analysis）。就每位董事的正直性、履行责任情况、所提供的价值以及整个董事会的努力程度进行评价。
- 公司财务政策（fiscal policies）。就公司的财务管理、财务政策的执行以及对长短期经营目标实现的控制进行评价。
- 公司生产效率（production efficiency）。以维持公司的竞争地位为目的来评价企业的经营效率。
- 销售组织（sales vigor）。评价公司为销售工作所作出的努力及其效率，评价公司挖掘销售潜力的能力。
- 对经理人的评价（executive evaluation）。评价公司经理的能力、勤勉和正直性。

在马丁德尔的十大标准中，对公司组织结构、董事会业绩分析以及对经理人的评价等领域也都属于人事管理的范畴。特别重要的是，人事管理审计已经被明确表明属于美国注册会计师管理咨询服务的九大领域之一，即综合管理、财务、生产、销售、行政管理、采购、交通和运输、人事、研究与发展。这一时期，许多国际性会计公司纷纷设立管理咨询部门，提供人事管理审计服务。例如，厄恩斯特扬兄弟合伙公司将战前设立的专事税务和管理咨询的服务部改组为管理服务部，管理服务部的职责就是为会计公司本身和客户提供有关数据处理、作业研究、组织与人事、会计与预算、市场

营销的专业知识。

在管理审计与咨询发展的进程中，人事管理审计也开始呈现出相对独立的特征。1955 年，纽约麦格劳希尔（McGrow-Hill）公司出版了托马斯·卢克（Thomas Jefferson Luck）的《人事管理审计与评估》一书，这应是第一部人事管理审计著作[①]。20 世纪 60 年代中期，美国产业会议委员会出版了《致高级管理层的人事管理审计与报告》[②]。这份报告是美国产业会议委员会出版的“人事管理政策研究”系列中的第三份研究成果。其目的是向公司提供了解人事管理政策与程序是否得以执行的方法。在这里，人事管理审计被定义为对决定公司人事管理效果的人事政策、程序和实践的分析与评估。另一部重要的人事管理审计著作是小赫勒曼（H. G. Heneman, Jr.）1967 年出版的《人事管理审计与人力资产》[③]。

到 20 世纪七八十年代，随着美国对公用事业管理审计的加强，人力资源管理审计也随之得到强化与发展。1974 年 6 月，纽约州公共服务委员会（PSC）要求阿瑟·利特尔咨询公司审查爱迪生联合公司的管理系统和业务活动，从那时起到 1975 年 11 月，九大私营投资电力和煤气公用事业公司，全部接受了一次管理审计。在整个 70 年代，人力资源管理审计都是管理审计所涉及的主要职能领域之一。根据普赖斯·沃特豪斯会计公司在 1979 年所进行的调查，管理审计范围主要包括 12 个职能领域，诸如：执行管理、系统计划与设计、组织结构、燃料管理、财务管理、人力资源管理、生产效率、公司供给服务等。进入 80 年代，纽约州的公用事业管理审计经验引起了广泛关注。遂由美国霍夫施特拉大学的管理学教授霍华德·戈林鲍姆发起并组织对纽约州公用事业管理审计实践进行了一次系统的调查研究。这项研究形成了一份长达 350 页的详实报告，并以《作为管理工具的管理审计》为题出版，该报告由 8 章组成，其中第五章专门讨论和分析了人力资源管理审计。

20 世纪 90 年代之后，无论从实践上，还是从理论上，人力资源管理审计开始成为一个相对独立的管理领域。除了管理咨询公司（含会计师、审计师事务所）提供越来越多的人力资源管理审计咨询服务之外，政府、企业乃至非赢利组织内部也都对人力资源管理审计日益关注，这种实践发展也体现在理论研究和专业教材之中[④]。人力

---

① Luck, Thomas Jefferson, Personnel Audit and Appraisal, New York: McGraw-Hill, 1955. 依据对美国国会图书馆的藏书搜索。

② Seybold, Geneva, Personnel Audits and Reports to Top Management, New York: National Industrial Conference Board, 1964.

③ Heneman, H. G. Jr., Personnel Audits and Manpower Assets, [Minneapolis] Industrial Relations Center, University of Minnesota, 1967.

④ 例如，Schwind, Das and Wagar, Canadian Human Resource Management a Strategic Approach, 6th edition. Toronto: McGraw- Hill Ryerson. 2001; Raymond J. Stone, Human Resource Management (3rd ed.), 1998, Brisbane: John Wiley & Sons Australia。

资源管理审计逐渐成为人力资源管理教材中独立的一章，并有专门的人力资源管理审计专著问世，如，到 1999 年，帕特森的《人力资源管理审计》就已经出版了第三版[①]。最近的人力资源管理审计实务方面的著作是由爱德华兹（Jack E. Edwards）、斯科特（John C. Scott）和拉尤（Nambury S. Raju）共同主编的《人力资源项目评估手册》，为组织内部实施人力资源管理审计和专业咨询公司提供审计咨询服务准备了完整的指南[②]。

二、人力资源的战略价值

人力资源管理审计的演变过程也是人力资源的战略价值被逐步发展并重视的过程，可以说，人力资源审计的本原在于人力资源对于组织的战略价值：人力资源是稀缺的、能动的战略性资源。

人力资源是战略性资源。任何企业的生存和发展都必须同时拥有非人力资源和人力资源，两者缺一不可；而与非人力资源不同的是，人力资源是企业创造价值的源泉，非人力资源唯有通过人力资源的运用才能创造价值，才能创造利润，从而保证企业的生存，推动企业的发展，因此，只有人力资源才是企业生存和发展的真正主体。正如德斯勒在他的《人力资源管理》中引用一位公司总裁的话说：许多年来，人们一直都在说，对于处于发展中的行业来说，资本是一个瓶颈。而我已经不再认为这种看法是正确的了。我认为真正构成生产瓶颈的是劳动力以及公司在招募及留住优秀劳动力方面的无能。我还没有听说过任何一项以完美的思路、充沛的精力和真诚的热情为后盾的重要计划会因资本的缺乏而中止。我只知道那些陷于部分停滞或完全被遏止的行业是由于他们不能维持劳动力的效率和工作热情。并且我认为，这种判断在将来会越来越显示出其正确性……[③]丰田汽车公司美国分公司的人力资源副总裁也宣称，我们的成功背后所依靠的是人。机器不会有新的主意、不会解决问题也不会抓住机会。每一家在美国生产的汽车企业所用的机器设备基本上都是一样的，所不同的只是投入其中并不断地思考着的人。而如何使用和配置人在不同的公司却是大不相同的。但无论如何，劳动力对于任何一家企业来说都是真正有力的竞争力量[④]。

---

① Lee T. Paterson, The Human Resource Audit, 3rd ed. Charlottesville: VA Lexis Law Publishing, 1999.

② Jack E. Edwards, John C. Scott and Nambury S. Raju, The Human Resources Program-Evaluation Handbook, Thousand Oaks, CA.: Sage Publications, 2003.

③ Quoted in Fred K. Foulkes, "The Expanding Role of the Personnel Function", Harvard Business Review (March - April), pp. 71—84，转引自：德斯勒，《人力资源管理》，中文版，北京：中国人民大学出版社，1999 年，第 3—4 页。

④ Commerce Clearing House, "HR Role: Maximize the Competitive Advantage of People," Ideas and Trends in Personnel, August 5, 1992, p. 121，转引自：德斯勒，《人力资源管理》，中文版，北京：中国人民大学出版社，1999 年，第 18 页。

而随着经济结构正在发生革命性变化，经济增长的内生性日益增强，人力资源（人力资本）日益成为经济增长的动力源。麦肯锡公司总裁埃德·迈克尔斯说："筹集资金并不难，精明的经营谋略也可以模仿。技术的半衰期一直在缩短。对当今的许多公司而言，人才是赢得竞争优势的首要因素。"比尔·盖茨在达沃斯世界经济论坛也坦言，"人才大战"刚刚拉开帷幕。他说："我们陷入困境之中已有两年，这一状况还要持续15年。毫无疑义，人力资本将来对公司来说会比金融资本更加重要。人才流动已经有了大幅度增加。在欧洲，总经理对人力资源一向不够重视，但他们如今在管理公司财务的同时，也不得不成为公司的人力资源经理。"①

但是这种战略性资源又是稀缺性资源。人力资源比非人力资源更为稀缺，具有更难的可获得性，而且存在着极大的结构性矛盾，对企业至关重要的影响在于教育体制的滞后、金融资源的创新与就业倾向的转变。教育对优秀人才供给的作用始终滞后于企业的需求，而非人力资源特别是资金资源由于市场发育和金融创新对于具有良好发展前途的项目或企业来说则具有较容易的可获得性。造成优秀人才稀缺的关键性影响在于就业倾向的转变。2000年英国贸易和工业部发表的《展望2015年工作前景》报告表明，在未来15年，因特网的迅速发展将使越来越多的"知识型劳动者"选择成为个体劳动者，在市场上推销自己的产品，从而最充分地利用自身价值。这种趋势在中国的市场化进程中也越来越明显。这使得大企业必须采取更灵活的方式以丰厚的物质刺激吸引和挽留知识型高级人才，为其创造财富。世界主要猎头公司光辉国际有限公司的总裁温德尔·普里姆警告说，互联网领域对管理人员的需求和人口因素相结合，正在形成前所未有的管理人员紧缺局面。美国《商业周刊》一篇题为《寻找年轻的天才》的文章放言：对于那些在因特网时代独领风骚的公司而言，最短缺的既不是原材料，也不是资金；既不是先进技术，也不是新兴市场。让这些公司的管理者彻夜难眠的是人才的匮乏，这些人才可以为瞬息而至的未来插上想象的翅膀。

特别重要的是这种稀缺的战略性资源是能动性资源。非人力资源对企业战略目标的贡献是既定的，而人力资源由于能动性而使其贡献处于极大的区间之中，而且这种能动性还最后决定了非人力资源的贡献，具有整体的且双向的倍数效应。如今的管理人员意识到，在当今以网络速度运行的全球市场上，由有自主权的人才组建的精简公司对快速决断具有关键意义。因特网时代的公司有赖于员工的聪明才智和主动性来作出更贴近消费者、对市场反应更快的决定。芬兰电信业巨头诺基亚公司的CEO奥利拉说，企业的终极目标就是"运作灵活、思想开放以及组织透明"。从美国在线公司、双击公司到联邦捷运公司，因特网时代孕育出的最好公司都在改写知识资本的法则——它们在这个人才比任何时候都更重要的时代制定了如何吸引、培养和

① 杨伟国，《HR，能否成为CEO的战略伙伴?》，《科技智囊》，2002年第10期。

留住人才的新标准，同时也正在利用网络打破人才资源维护与培养方面的传统框架，改变了原来面貌。

三、人力资源管理的战略定位

由于时代的变化而导致人力资源的战略价值凸现，因此，为将这种潜在价值转化成企业（实际上是所有的组织）最终的战略目标，承担人力资源价值转化功能的人力资源管理势所必然地要进行战略重新定位：从传统的人事管理转向战略人力资源管理，成为企业持续发展的战略伙伴。

根据密歇根大学2002年5月公布的2002年度全球人力资源能力调查与研究结果，高绩效企业最明显的特征是，人力资源战略和企业战略紧密有效地结合在一起。财务表现至少10%归结于人力资源的竞争和实施。人力资源对企业战略的整体影响力高达43%——几乎是其他任何因素影响力的2倍①。密歇根大学的全球人力资源能力调查与研究一直提倡并强调，人力资源应该成为企业圆桌会议中的成员，应该参与战略的制定，成为公司议程中的主要议题之一。人力资源角色的转变是不言而喻的，优秀的人力资源管理必须能够创造负责而又受市场驱动的组织。调查发现，高绩效企业的人力资源已经成为企业和外部环境的有效联结。通过整合外界信息和知识，在企业内部进行功能调整以便企业跟上环境的变化，他们在企业内部设置了灵活的结构和程序，使得组织中的每个成员和部门能够很好地相互交流，并使得他们对市场的最新机遇和威胁做出快速的反应。此外，人力资源必须善于将企业文化与企业绩效融合。高绩效企业的人力资源人员能够建立起符合市场需求和公司要求的企业文化管理系统。人力资源部门应该是企业环境发展的瞭望者，不仅仅是要在变化或者机遇来临的时候做出快速反应，而且要能够洞察到变化或者机遇；不仅仅要使得自己这个部门反应机制很灵活，还要使得整个企业的反应变得灵活和迅速。调查还发现，高绩效企业的人力资源人士在企业的变革程序和变革内容方面非常专业。人力资源人士必须了解所服务企业的业务和产业背景，包括价值链和公司的价值因素（value proposition）；必须知道企业是如何赚钱的；在客户和资本市场上，哪一种活动可使企业价值最大化；由谁来进行此类活动会获得超出预想的成功；还应该掌握一些新的人力资源技术，例如，如何应用互联网为客户和员工进行服务②。

美国人力资源管理协会副总裁格莱德（Brian Glade）针对人力资源战略转型精辟

---

① “HR对企业战略的整体影响力高达43%：高绩效企业的关键所在”，《21世纪经济报道》，2002年9月7日。密歇根大学的全球人力资源能力调查与研究在过去15年里共进行了4次。2002年的调研覆盖了亚洲、欧洲、南美和北美267家企业人力资源专业人士、员工和一线经理，共7 100人参加。

② 同上。

地指出，对于CEO来说，必须界定人力资源的目的，成为首席人力资源官，并将人力资源变成竞争优势。对于人力资源部门来说，人力资源部不能仅仅是人力资源部，而了解组织、顾客和运营，为业务发展做出贡献，了解谁是人力资源的客户。最好的人力资源功能应该能够协助一线经理制定业务战略，改善生产率，增加员工对公司的献身精神，公司人力资源理念与内涵的传递，以及增强公司的应变能力①。

四、人力资源管理的战略困境

由于人力资源在组织中的价值从而人力资源管理对组织的贡献日益增大，人力资源管理重新定位的压力也愈益增大，但人力资源管理的转型不论在战略上还是在技术上仍有很长的路要走；而且，人力资源管理的转型困难是全球性的。美国知名公司的人力资源管理失误已使我们感到“蜀道之难”，而国内企业经理的愤愤抱怨更使我们感到“难于上青天”。

摩托罗拉的薪酬体系：知错就改，改了再错

摩托罗拉公司放弃了自己原来的薪酬体系，即员工所称的“只要你还活着，就能保证每6个月晋升一级工资”。它以另一种薪酬体系来代替，即根据员工掌握新技术和在团队工作中的表现支付薪酬。这听起来很好，难道不是吗？但员工对那些脱产学习6周，仍可拿奖金的同事不满，因为他们必须完成脱产者应完成的工作。最后，摩托罗拉也被迫放弃了这一新的薪酬制度②。

林肯电气的激励政策：制度扩展，弄巧成拙

林肯电气公司是一家成功的企业，生产电弧焊设备。其奖励性工资制度是非常有名的。看起来，是公司的奖励性工资政策造就了工人的高劳动生产率。林肯电气公司曾经试图将这一奖励性工资政策扩展到公司行政人员身上。为此，在打字机上安装了计数器，按照打出的字数付给秘书奖励性工资。这一政策导致了打

① Brian Glade在2001年中国人力资源管理大会上的演讲，北京。

② 乔治·T·米尔科维奇、杰里·M·纽曼，《薪酬管理》（第6版），北京：中国人民大学出版社，2002年。

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com