

# 战略

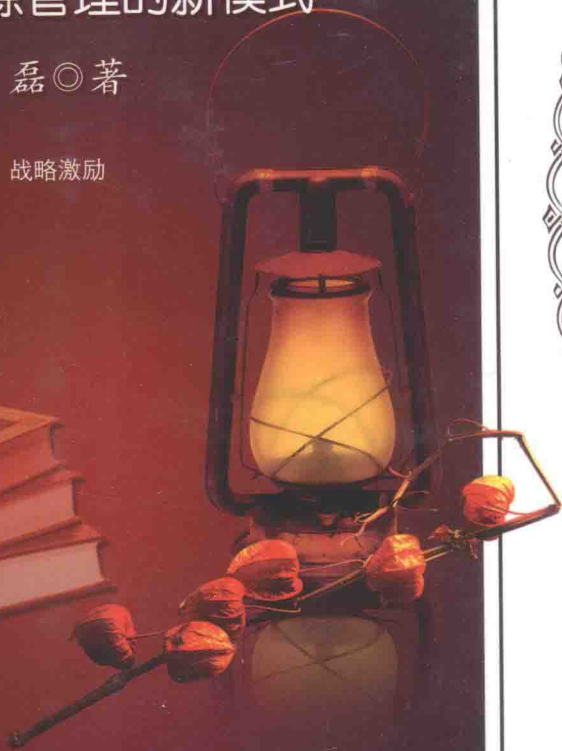
ZHANLUERENCAIGUANLI

# 人才管理

超越人力资源管理的新模式

赵磊◎著

立足本土、放眼国际 以人为本、战略激励  
打通理论和实践  
极具创新性、系统性和实用性  
实现人和组织相匹配  
使企业持续赢得竞争优势



人民日报出版社

# 战略

ZHANLUERENCAIGUANLI

# 人才管理

超越人力资源管理的新模式

赵磊◎著

立足本土、放眼国际 以人为本、战略激励  
打通理论和实践  
极具创新性、系统性和实用性  
实现人和组织相匹配  
使企业持续赢得竞争优势

人民日报出版社

F2439

46

图书在版编目 (CIP) 数据

战略人才管理：超越人力资源管理的新模式 / 赵磊著.

—北京：人民日报出版社，2015.4

ISBN 978-7-5115-3143-8

I. ①战… II. ①赵… III. ①人力资源管理—管理模式—研究

IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 064814 号

书 名：战略人才管理：超越人力资源管理的新模式

著 者：赵 磊

---

出 版 人：董 伟

责任编辑：陈 红

封面设计：中联学林

---

出版发行：人民日报出版社

社 址：北京金台西路2号

邮政编码：100733

发行热线：(010) 65369527 65369846 65369509 65369510

邮购热线：(010) 65369530 65363527

编辑热线：(010) 65369844

网 址：[www.peopledaily.com.cn](http://www.peopledaily.com.cn)

经 销：新华书店

印 刷：北京天正元印务有限公司

---

开 本：710mm × 1000mm 1/16

字 数：404千字

印 张：22.5

印 次：2015年6月第1版 2015年6月第1次印刷

---

书 号：ISBN 978-7-5115-3143-8

定 价：67.00元

# 前 言

近年来,总有人问我企业如何建立适合自身的人才管理体系,我的答案是“立足本土、放眼国际,以人为本、战略激励,构建以实现人和组织匹配为主体的战略人才管理思考框架”。21世纪以来,全球经济在日益激烈的市场竞争中蓬勃发展着,随着国际化进程的加快,我国企业越来越感到增强自身竞争力的重要性。企业要应对在国际化视野下日趋复杂和激烈的竞争,解决日益加剧的复杂管理环境,实现可持续发展,关键在于解决人的管理。

## 本书的编写目的

知识经济时代,人力资源已替代物质资源成为企业发展的根本性资源,企业必须不断创新适应竞争模式的改变,建立适合自身的人才管理体系。随着企业在全世界市场上的竞争越来越激烈,对企业人才管理提出了新的要求和挑战。企业如何吸引、激励和保留优秀的人才,如何立足于竞争激烈的市场,最佳的途径就是掌握最新的人才管理理论与实践,对企业内部的人才进行充分的开发和科学的管理。

人才战略已经成为中国企业不可回避的管理议题,人才对企业成长的核心价值与战略贡献已经成为共识。本书正是从这一现状出发,摆脱了人力资源管理中的传统主义,提出了以人力资源管理为框架、以人力资本为桥梁的战略人才管理——超越人力资源管理的新模式。战略人才管理以人才为核心、以组织为平台,形成人才战略与组织战略相匹配、内部环境与外部环境相协调的战略人才观。战略人才管理使人才战略变得真正具有独特性,满足企业国际化与人之间的联系、企业人才战对人才的需要关系。

## 本书的三种创新

本书是作者多年来人才管理思想研究和实践精华的系统提炼和总结,从理论

与实践的角度、从中国企业进入人才管理时代的发展背景来构建战略人才管理的理论框架与技术方法。本书各章节力求通俗易懂、雅俗共赏、图文并茂,并且在体例安排上努力达到一种书香境界或视觉效果。概括而言,本书的出版价值在于:

1. 人和组织的匹配。本书以实现人和组织的匹配为核心理念和最高目标,清晰地阐述了战略人才管理体系的构建步骤和技术方法,这些内容不但具有创新性,而且具有非常强的实用性、可靠性和借鉴性。

2. 国际化和本土化相结合。本书根据国际通用的人力资源管理理论分析框架,从国际化视野出发,紧扣中国企业实际运营的特点,基于现代人才管理的全景视角,突出战略人才管理的核心理论与实践技术,在此基础上侧重本土化的实践应用。

3. 理论和实践的创新。战略人才管理是人力资源管理的一种创新,是为应对企业外部环境变化所带来的战略性挑战,使企业在未来的发展中持续保持竞争优势。全书以战略人才目标规划为导向,关注战略人才管理工作的过程、工作内容和结果,深入剖析企业在实际人才管理中遇到的相关问题,并提出有针对性的解决方案。

### 本书的体例结构

全书共分为八章,分别是战略人才管理的体系设计与构建、战略人才规划、战略性职位管理与胜任力、战略人才招聘与配置、战略绩效管理、战略薪酬激励管理、战略培训与开发、战略员工关系管理。第一章是战略人才管理的思想体系,以企业的战略成功和可持续发展为目标,将人力资源管理向更具科学性和系统性的战略人才管理方向推进;第二章至第八章分别论述了战略人才管理各个模块的构建步骤和技术方法,从战略思考与管理流程的角度分别给出了战略执行的可操作工具方法。

### 本书的目标读者

本书的实务性和可操作性很强,不但提供了“拿来即用”的参照范本,还配有与众不同的模板库、原生态案例库等,以帮助读者理解当前企业人才管理面临的困惑与技术难点,对于中国企业的人才管理实践具有很强的针对性和可操作性。相信本书的出版,会为中国企业人才管理提供系统化的解决之道;希望战略人才管理的面世,能够对企业的伟大梦想而有所助益。

本书既适合企业家、高管、人力资源专业人员借鉴和深思,又可以作为 MBA、EMBA 及相关专业的首选读本或参考书,还可以为各级管理者和领导者创造高绩

效提供从理念到方法的完整体系。

### 本书致谢

这本书的价值如何,最终还是需要读者来评判。作为一种尝试和探索,本书将力图提升人才价值创造能力和人才管理效率,促使企业持续赢得竞争战略优势。

本书付梓之际,我要特别感谢人民日报出版社的陈红编辑对我的支持和帮助,感谢她为本书的出版所付出的努力;感恩我的父母,是他们含辛茹苦养育了我;感谢我的妻子,她在我编写本书期间每时每刻让我处于最佳的学习状态,为我分担和解决了许多生活上的烦恼;感谢以各种形式给予我指点和支持的各位前辈和朋友。正是得到了许多方面的支持和帮助,本书才得以顺利完成。

《战略人才管理——超越人力资源管理的新模式》一书的面世,毫无疑问是站在巨人的肩膀上。在本书的写作过程中直接或间接地参阅和借鉴了国内外大量的论著、教材,在此表示诚挚的谢意。如有引用不当、不妥之处,也欢迎与我联系,再版时一定进行调整。一本好书须经过多次修改和完善,尽管我做了不懈的努力,但本书仍未及理想,还有需要完善的地方,敬请各位专家学者给予批评指正。

赵磊

2015年春于深圳

# 目 录

## CONTENTS

<b>第一章 战略人才管理的体系设计与构建 .....</b>	<b>1</b>
第一节 战略人才管理的历史渊源及精要	1
一、人力资源管理的历史演变	1
二、人力资源管理的思想体系	4
三、解读战略理念和管理技术	8
四、超越人力资源管理的新模式	11
第二节 战略人才管理的全景视角	12
一、国际化视角和中国本土实践	12
二、战略人才管理概述	13
三、战略人才管理的核心理念与思考框架	15
四、战略人才管理与企业竞争优势	16
第三节 组织与战略人才管理的方法论道	16
一、战略人才管理的价值创造模型	16
二、战略人才管理的层次结构与运作框架	17
三、企业竞争战略与战略人才管理	19
四、战略人才管理的七职能论	20
五、战略人才管理的六大贡献	21
第四节 战略人才管理的高端视野	22
一、中外人才管理模式的比较研究	22
二、全球化背景下人才管理面临的挑战	28

三、企业国际化战略下的人才管理之道	30
第五节 战略人才管理的体系设计与构建	30
一、战略人才管理的体系架构	30
二、战略人才管理的七个模块系统	31
三、战略构建与设计人才管理体系	32
第六节 战略人才管理经典案例	35
一、案例	35
二、启示	36
<b>第二章 战略人才规划</b> .....	<b>38</b>
第一节 战略人才规划对企业的支撑作用	38
一、人才的价值创造能力	38
二、战略人才规划的战略视角	39
三、企业为何需要战略人才规划	39
第二节 战略人才规划的程序和方法	40
一、战略人才规划的核心内容	40
二、战略人才规划的技术工具	41
三、战略人才规划方案的编制	51
四、战略人才规划五步法	52
第三节 战略人才规划的突破与创新	53
一、寻找组织设计与管理的动态平衡点	53
二、战略人才规划的落地与聚焦点	54
第四节 战略人才规划经典案例	56
一、主题案例：人事未动，规划先行	56
二、智慧结晶：战略人才规划案例成果	57
<b>第三章 战略性职位管理与胜任力</b> .....	<b>79</b>
第一节 基于能力的胜任力探秘	79
一、揭开胜任力能力识别的神秘面纱	79
二、胜任力管理的利弊之争	81
第二节 构建与应用胜任力模型	82
一、构建胜任力模型的主要技术与步骤	82
二、胜任力模型的建模五步法详解	83



第三节	基于职位的职位管理实践	85
一、	人才价值链下的职位分析	85
二、	战略导向的职位分析技术	85
三、	职位分析技术实战应用举例	86
第四节	职位管理的系统设计与应用	95
一、	职位信息收集	95
二、	职位说明书设计	96
三、	职位说明书的编制与运用实例	97
第五节	胜任力管理经典案例	99
一、	主题案例:能力素质模型价值几何	99
二、	智慧结晶:胜任力管理案例成果	99
第六节	职位管理经典案例	114
一、	主题案例:破解职位管理的困局	114
二、	智慧结晶:职位管理案例成果	115
<b>第四章</b>	<b>战略人才招聘与配置</b> .....	<b>145</b>
第一节	人才招聘与配置的战略思想方法	145
一、	人才招聘应遵循的原则	145
二、	面试官的必备条件	146
三、	面试时要收集的信息	146
四、	关注人才配置系统	147
五、	战略人才招聘与配置最佳策略	147
第二节	战略人才招聘与配置操作技法	150
一、	编制招聘计划	150
二、	选择招聘渠道	154
三、	筛选应聘者简历	155
四、	面试准备与安排	156
五、	人员选拔与配置程序	160
六、	规范人员录用	164
七、	新员工入职指引	167
第三节	校园招聘与配置经典案例	171
一、	校园招聘案例背景	171
二、	校园招聘实施方案	172

三、校园招聘实施过程	174
第四节  社会招聘与配置经典案例	183
一、主题案例:揽才选人,合乎规范	183
二、智慧结晶:人才招聘与配置案例成果	184
<b>第五章  战略绩效管理</b> .....	<b>198</b>
第一节  打造卓越的战略绩效管理系统	198
一、战略绩效管理的价值	198
二、战略绩效管理体系的构成	200
三、构建战略绩效管理系统	201
第二节  设计与评估战略绩效管理系统	202
一、战略绩效管理体系的定位	202
二、设定绩效管理目标	202
三、选择绩效考核方法	205
四、绩效管理系统的实施与评估	215
第三节  战略绩效管理系统的持续改进	217
一、绩效改进的指导思想	217
二、绩效管理出现的问题	218
三、系统化的绩效改进	219
第四节  战略绩效管理经典案例	221
一、公司背景简介	221
二、公司绩效管理现状	222
三、公司战略绩效管理系统优化设计	222
四、案例解析与研讨	243
<b>第六章  战略薪酬激励管理</b> .....	<b>244</b>
第一节  选择与设计战略薪酬激励模式	244
一、战略牵引下的薪酬模式	244
二、战略薪酬与薪酬哲学	246
第二节  战略薪酬激励模型	249
一、薪酬的基本形式	249
二、太极薪酬激励模型	250
第三节  战略薪酬管理系统的构建与应用	252

一、基于职位价值的薪酬体系设计	252
二、基于能力的薪酬体系设计	253
三、基于宽带化的薪酬体系设计	255
四、设计薪酬结构	257
五、编制薪酬预算	258
六、薪酬调整控制	259
七、员工福利管理框架	259
八、构建战略薪酬管理系统的核心程序	260
第四节 战略薪酬管理经典案例	262
一、公司背景简介	262
二、公司薪酬管理现状	262
三、公司薪酬管理系统优化设计	262
四、案例解析与研讨	277
<b>第七章 战略培训与开发</b> .....	<b>278</b>
第一节 战略构建培训与开发系统	278
一、企业培训与开发系统的内在结构	278
二、企业内部和外部环境分析	279
三、培训需求分析	280
四、培训计划制订	285
五、培训组织实施	290
六、培训效果评估	293
七、企业发展与个人发展的统一	295
八、培育核心能力与竞争优势	296
第二节 系统的培训打造人才“孵化器”	296
一、企业培训与开发运营模式的内在结构	296
二、基于企业运营模式的培训与开发	298
三、培训与开发运营模式的系统构建	300
第三节 企业发展和人才发展相匹配	302
一、职业生涯发展通道模式	302
二、设计职业生涯发展通道	303
三、职业生涯开发与管理	305
第四节 培训与开发经典案例	308

- 一、公司简介 308
- 二、公司培训背景 308
- 三、解决措施与路径规划 308
- 四、公司培训与开发系统设计 309
- 五、案例解析与研讨 327

**第八章 战略员工关系管理 ..... 328**

**第一节 和谐员工关系的营造 328**

- 一、员工关系从招聘开始 328
- 二、劳动合同是把双刃剑 329
- 三、法律框架下的员工关系管理 330

**第二节 员工关系管理的刚与柔 333**

- 一、关爱是心与心的交流 333
- 二、全员参与,共创辉煌 334

**第三节 促进员工和企业的健康成长 334**

- 一、管理员工的满意度 334
- 二、员工的申诉管理 338

**第四节 人员再配置与退出机制 339**

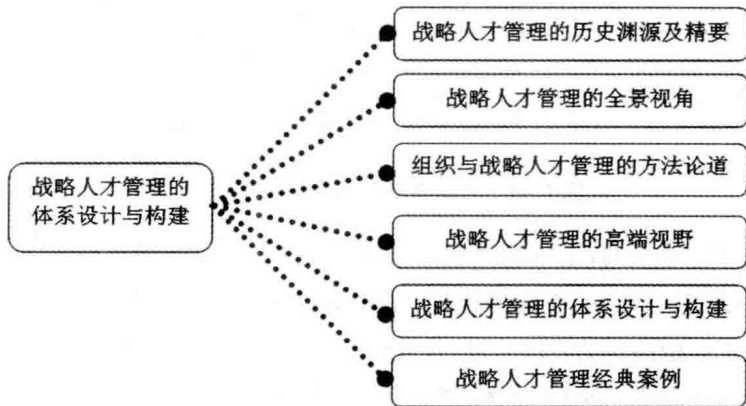
- 一、人员退出问题的形成 339
- 二、为员工办理退出手续 339

**参考文献 ..... 342**

# 第一章

## 战略人才管理的体系设计与构建

【本章框架图】



### 第一节 战略人才管理的历史渊源及精要

#### 一、人力资源管理的历史演变

在人类历史的长河中,人们对于管理实践和管理思想的探索与总结早已开始,但将管理作为相对独立的科学研究却起始于19世纪末20世纪初。作为管理学中的一员,人力资源学科的研究起步较晚,1954年才真正由德鲁克提出“人力资源”这一概念。

人力资源管理是现代管理系统中的一个重要子系统,其历史演变与管理思想的演变是密不可分的,正所谓“以史为鉴,可以知兴替”。我们研究人力资源管理的历史,能更合理地研究现在,判别中国人力资源管理的发展和走向。关于人力资源管理的历史演变已有专家学者进行了研究和论述,本书以人力资源管理是一种管理策略与实践模式为出发点,以广阔的社会视角来分析在动态的、复杂的环

境下人力资源管理的历史是如何演变的。

图1-1是以编年史为主线,同时参照人事管理技术、主要思想与观点的方式来划分的历史阶段。本书试图在前人的研究基础之上,针对人力资源管理在西方发达国家的发展脉络,将人力资源管理的历史划分为三个阶段:劳工管理阶段(约1880-1920)、人事管理阶段(约1921-1960)、人力资源管理阶段(约1961-至今)。



图1-1 人力资源管理的历史演变

### (一) 劳工管理阶段(人事管理萌芽时代)

19 世纪末 20 世纪初,全球政治和工业的领导力量已经是美国,美国在这一时期经济进入了空前高速的发展阶段,并且建立了相对完整的工业体系。

泰勒(Frederick W. Taylor)的科学管理作为西方最重要的管理理论,是各种管理思想和管理理论的基础,被尊称为科学管理之父。

泰勒生活的时代,是美国工业革命的全盛时期。1861-1865 年美国的南北战争促成了美国创业者们的轰轰烈烈的发迹史。同时,广大劳工面临的就业形势十分严峻,工厂中的管理人员粗暴的管理使劳资双方的矛盾激化到不可收拾的地步。在这样一种时代背景下,泰勒提出了“科学管理原理”,现代组织管理及管理学由此发端。

科学管理(Scientific Management)的目标是提高员工的生产率,使公司和员工双方都获利。泰勒认为,要改善生产率,必须对最有效率的做事方法进行“科学化”的研究,找出执行每项任务的“最佳方法”,然后教导员工这些方法。泰勒的科学管理方式有三大基本要素:时间、方法和工作规则。

## 延伸阅读

### 泰勒小传

弗里德里克·温斯洛·泰勒(Frederick Winslow Taylor),生于1856年,卒于1915年,出生地是美国的费城。他19岁当学徒,22岁当工人,从普通工作升任全厂总工程师。45岁退休,专门从事义务管理咨询和科学管理研究工作。1911年出版《科学管理原理》(The Principles of Scientific Management)一书,这本书为泰勒赢得“科学管理之父”的头衔。

#### (二)人事管理阶段(人事管理时代)

第一次世界大战极大地繁荣了美国的经济,然而在繁荣的背后却存在着隐忧。随着时间的推移、科技革命的推动,长期处于被动地位的劳动者通过生产劳动、教育培训等积累了专业化的人力资本要素。同时,随着社会的进步,过去单一的业主制逐渐与合伙制、合作制和公司制等新的制度模式并存,过去“科学管理”的模式已显露出历史的局限性,难以适应这种多元化的情况。

劳工的短缺、劳动生产率的下降和工人的不稳定,促使企业雇主开始重新思考自己的雇佣政策。此时,企业就需要建立和雇佣人事部门以便招募和留住工人,人事管理群体开始发展起来了。

到1919年为止,企业还是用“雇佣管理”(Employment Management)一词来称呼企业的员工管理职能。到了1920年底,企业才将“雇佣管理”(Employment Management)这一称谓改为“人事”(Personnel)。

随后,美国经济开始复苏,并出现了历史上称之为“柯立芝繁荣”的局面,随着政府、协会组织和企业的持续关注与推动,发达国家已全面步入人事管理时代。

#### (三)人力资源管理阶段(人力资源管理时代)

##### 1. 学理基础

一种概念的产生,往往是建立在某种因素之上,人力资源管理概念的产生也不例外。自舒尔茨等经济学家提出广泛的资本概念之后,人力资本被看成是比物质资本更有生产率的资本。同时,马斯洛的需求层次理论、赫兹伯格的双因素理论、麦克雷戈的X理论-Y理论等行为科学的发展成为产生人力资源的学理基础。

##### 2. 人力资源管理阶段

一方面,随着激励理论、战略管理学这些理论的发展,人力资源管理思潮、理论和实践更加丰富;另一方面,以互联网为核心的新技术革命突飞猛进,新经济形态层出不穷,全球化浪潮滚滚而来,多元化、多样化以及复杂化的人力资源关系,使得人们很快认同“人力资源管理”这样一种管理的新模式。

相较于传统的人事管理来说,人力资源管理的核心思想就是“以人为本”,即通过人力资源管理以获取和保持竞争优势。作为人力资源管理的实践者,本书认为:它提出了一系列新理念、新模式和新方法,虽然还有很多是停留在理论上,但总体来看,它已开始使人本主义精神贯彻于企业的管理活动之中。

## 二、人力资源管理的思想体系

### (一)资源分类

人类社会的发展,是以资源的供给为基础的,这就使得经济的增长需要有充足的资源作为保障。经济学家认为,资源是指为了创造物质财富而投入到生产活动中的一切要素。通过对全世界经济活动进行分析,经济学家将全球资源分为四大类,即自然资源、资本资源、信息资源、人力资源。除上述这种划分方法外,也有学者将全球资源划分为三大类,即自然资源、资本资源、人力资源。

考虑到目前互联网经济的崛起,信息资源对于经济全球化的今天来说是至关重要的,谁掌握了前沿资讯,就能在全球竞争中领先一步。本书认为,将全球资源划分为四大类是适宜的。

### (二)认识人力资源

人力资源(Human Resource, HR)是第一资源,这是由于其特殊重要性所决定的。人力资源是各种资源中最活跃、涉及社会层面最广、对经济增长贡献最突出的一种资源,所以说是一切资源中最重要的资源。

著名管理学家彼得·德鲁克1954年在其《管理的实践》一书中引入了“人力资源”这一概念。德鲁克指出,人力资源有一种其他资源所没有的特性:具有协调、整合、判断和想象的能力。作为一种资源,人力能为企业所“使用”,然而作为“人”,唯有这个人本身才能充分自我利用,发挥所长。这是人力资源和其他资源最大的区别。

## 延伸阅读

### 德鲁克小传

彼得·德鲁克(Peter F. Drucker),生于1909年,卒于2005年,出生地是维也纳。1931年获得法兰克福大学法学博士学位,1937年移居美国,终身以教书、著书和咨询为业。1954年出版《管理的实践》一书,从此将管理学开创为一门学科,从而奠定管理大师的地位,被誉为“现代管理学之父”。

#### 1. 人力资源的定义

德鲁克虽然提出了人力资源这一概念,并且向我们指出了人力资源的重要



性,但他却没有对人力资源这一概念给出详细的定义,这使得后来的不同学者从不同的角度给人力资源下了不同的定义,表 1-1 列出了较为常见的几种关于人力资源的定义。

表 1-1 人力资源定义

序号	提出者	定义
1	苏珊·E·杰克逊和兰德尔·S·舒勒	人力资源是组织中能够为创建和实现组织的使命、愿景、战略与目标做出潜在贡献的人所具备的可被利用的能力与才干
2	黄维德和董临萍	人力资源是指推动社会发展和经济运转的人的劳动能力
3	赵曙明	人力资源是包含在人体力中的一种生产能力,是表现在劳动者身上的、以劳动者的数量和质量为载体的资源
4	董克用	人力资源就是指人所具有的对价值创造有所贡献,并且能够被组织所利用的体力和脑力的总和
5	张德	人力资源是指能够推动整个经济和社会发展的劳动者的能力,即处在劳动年龄的已直接投入建设和尚未投入建设的人口的能力

从表 1-1 我们可以看出,在国内外管理学界对人力资源的定义说法有很多,到目前为止还没有一个统一的看法。

## 2. 人力资源的特征

人力资源具有独特、鲜明的特点,表 1-2 列出了人力资源的五类主要特征。

表 1-2 人力资源的主要特征

序号	项目	描述
1	双重性	双重性是指人力资源不但有生产性,而且还有消费性。人力资源的生产性主要是指人力资源是物质财富的创造者;人力资源的消费性主要是指人力资源的维持需要消耗物质财富。 人力资源的生产性和消费性是相辅相成的。具有生产性方能创造物质财富,为人类社会或社会组织的生存与发展提供基础或条件;具有消费性是维持人的生计,在一定程度上满足人的需要,为人提供适当的教育与培训,能够保障、维持和发展人力资源。