

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT FROM THE PERSPECTIVE OF STRATEGIES

THE FUSION OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT THEORY AND PRACTICE

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

第2版



用文化的方式思考管理
用发展的哲理启迪思想

用管理的思维看待发展
用思想的改变创造财富



清华大学出版社



1544760

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT FROM THE PERSPECTIVE OF STRATEGIES



CS1705653

THE FUSION OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT THEORY AND PRACTICE

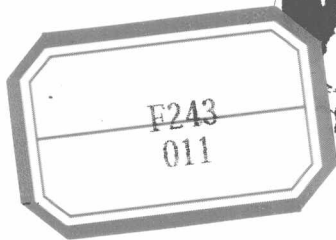
战略视角下的 人力资源

人力资源管理理论与实践的融合

孙连才◎编著

F243
011

第2版



重庆知大图书馆



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 用思想的变化创造财富



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. —2 版.

—北京: 清华大学出版社, 2013.3

ISBN: 978-7-302-31231-4

I. ①战… II. ①孙… III. ①人力资源管理—研究 IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 002242 号

责任编辑: 王荣娉 王滋润

封面设计: 赵晋锋

版式设计: 牛敬敏

责任校对: 成凤进

责任印制: 宋 林

出版发行: 清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址: 北京清华大学学研大厦 A 座 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 刷 者: 清华大学印刷厂

装 订 者: 三河市新茂装订有限公司

经 销: 全国新华书店

开 本: 180mm×250mm 印 张: 20.25 字 数: 571 千字

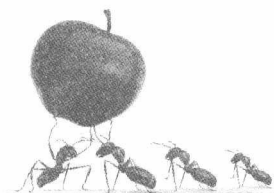
附光盘 1 张

版 次: 2010 年 8 月第 1 版 2013 年 3 月第 2 版 印 次: 2013 年 3 月第 1 次印刷

印 数: 1~4000

定 价: 42.00 元

产品编号: 050900-01



第1版序言

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。

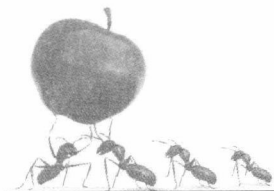
相信本书能给企业的管理者、咨询师、学生及相关人力资源理论研究者提供参考。

是为序！

A handwritten signature in black ink, appearing to be the name '丁琪' (Ding Qi).

北大纵横管理咨询集团创始人

2010年初夏



第2版序言

在彼得·德鲁克提出人力资源的概念以后，怀特·巴克(E.Wight Bakke)，一位研究培训和跨学科工业关系的社会学家在1958年发表了《人力资源功能》一书，详细阐述了有关管理人力资源的问题，他是把管理人力资源作为管理的普通职能来加以讨论的。他认为，人力资源的管理职能对于组织的成功来讲，与其他管理职能(如会计、生产、金融、营销等)一样是至关重要的。

彼得·德鲁克和怀特·巴克的人力资源管理理论都非常强调管理活动，认为这种管理活动是建立在企业中的每一个个体都是有价值的资源这一基础之上的，而且还必须对他们进行全面的管理。彼得·德鲁克和怀特·巴克关于人力资源管理的早期理论，使我们看到在20世纪50年代初至60年代人事管理开始向人力资源管理转变，这种转变适应了后工业化时代经济和社会发展的要求，因而也是必然的。虽然，早期的人力资源管理理论仅仅从人事管理职能和管理活动的变化来阐述人力资源管理，但它毕竟将人事管理理论推到了一个全新的发展阶段——人力资源管理。

纵览关于人力资源管理的诸多文献，人力资源管理理论主要分为分别称为战略的、描述的和规范的人力资源管理理论3种研究范式。

战略的人力资源管理理论内核是“适配”。适配的思想起源于生物进化论，认为处于充满风险和变化的环境之中的生命体，其生存和发展取决于是否能与所处的环境状态相一致。这一思想被引入后，学者们便着迷于探索人力资源管理与企业环境、战略等相关要素间的适配，并相信良好的适配能为企业带来更高的绩效。

描述的人力资源管理理论的共同特点是通过描述提供人力资源管理的概念性框架，并对人力资源管理内容和可能结果进行广泛的分类。在通过人力资源管理实践达成企业目标的过程中，不仅人力资源管理部门要扮演特定的角色，高层管理、直线经理和员工都要承担一定的责任。

规范的人力资源管理理论主要特点是它们在方法上更为规范，常常建立在实证调查和统计分析的基础上。尽管理论上我们有多种多样的人力资源管理模式，但实践中只存在两种选择控制模式或承诺模式，而控制模式与承诺模式在人力资源管理政策和实践上截然不同。总的来说，人力资源管理的承诺模式注重将企业目标与员工个人目标相联系，以产生理想的员工行为和态度；而人力资源管理的控制模式目的在于减少直接劳动成本和强迫员工服从特定的规则和程序以提高效率。

人类社会已经迈进了一个以知识为主宰，以全球化、信息化、市场化快速发展为特征的新经济时代。具有知识和技能的人力资源已成为企业最重要的资产，对它的占有是企业取得竞争优势和保持企业旺盛生命力的关键要素。同时，随着时代的变化，社会经济的发展，科学技术的进步，全球

竞争的加剧,人力资源管理正面临着一系列前所未有的挑战与冲击。这些都迫切地要求企业人力资源管理体系应不断地发展与完善,使得人力资源管理在 21 世纪主要向战略性管理、柔性管理等方向发展。

很多企业已将人力资源管理从停留在处理具体事务的战术层次上提升到结合企业经营方式参与企业战略决策的战略层面上,即企业实施战略性人力资源管理。战略人力资源管理强调人力资源管理与企业战略的匹配与契合,认为人力资源是组织获得竞争优势的首要资源,人力资源管理的核心职能是参与战略决策,其目的是在保证人力资源管理与企业战略保持高度协调一致的基础上实现企业目标,提高组织的绩效。

人力资源柔性管理是指在尊重人的人格独立与个人尊严的前提下,在提高广大员工对企业的向心力、凝聚力与归属感的基础上,在人们的心目中产生一种潜在的说服力,把组织的意志变为员工的自觉行动。其最大优势在于,它能够将人本管理与环境变化有机结合起来,并且从内心深处来激发每个员工的内在潜力、主动性和创造力。

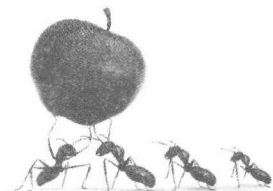
现代很多企业都在提倡“以人为本”的企业文化的营造,但是要是真正做到以人为本并不容易。在经济全球化和知识经济的趋势下,未来的人力资源管理在企业提高竞争力、建立核心竞争优势中将扮演更为重要的角色。未来的人力资源管理将更具战略性、更具人性化,更具有弹性和适应性,组织的限制将变得越来越少,组织具有的竞争优势将是知识以及掌握知识的人,人力资源管理将更加集中于激励、提高员工的积极性和创造性,充分发挥每个人的才能,做到人尽其才,从而加强组织的竞争力,树立良好的企业形象。

是为序!



华中科技大学管理学院院长 教授 博士生导师

2012 年金秋



第 1 版前言

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。

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。这些情况的出现，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为参考。

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、人力资源培训讲师等。

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(如图 0-1 所示)。

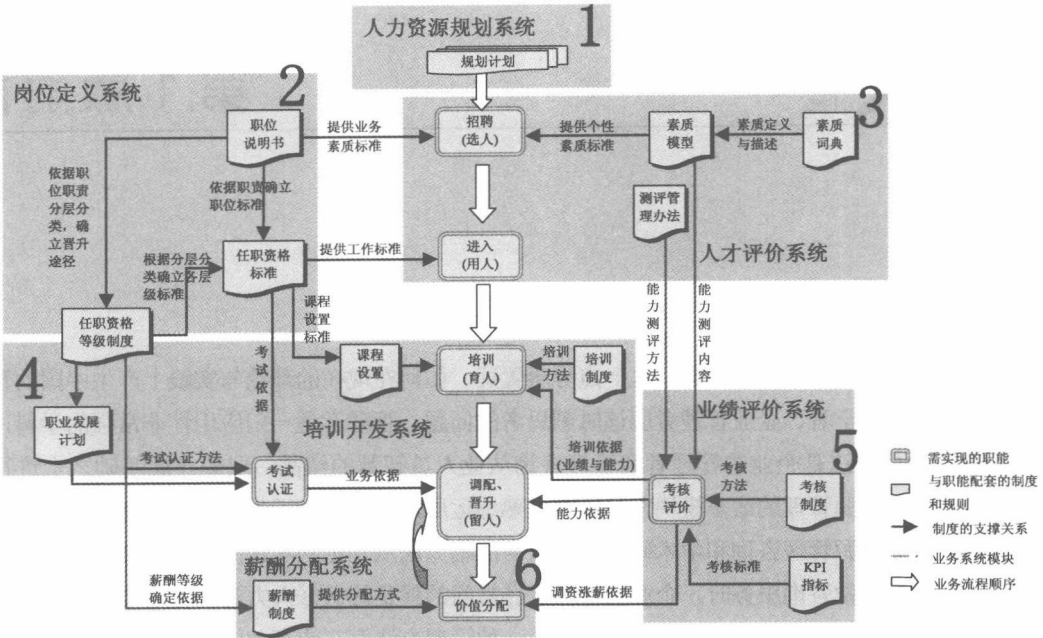


图 0-1 从咨询的角度组织内容

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评价。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?工资的总体激励模式是什么?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——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、可持续发展的内训支持体系?

第十章职业生涯规划。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。

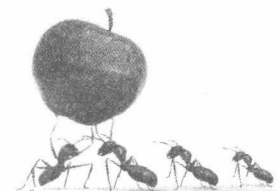
第十一章能力素质模型设计。能力素质模型是影响岗位绩效优劣的关键胜任要素的组合,它是建立以能力为导向的人力资源管理体系的有力工具,同时又是全新的 HR 管理理念:实现了企业能力、部门能力、岗位能力的逐级分解,从而建立企业战略的能力支撑体系;建立起各个岗位的能力体系和能力标准,使得对人员的能力评价有章可循;对人力资源管理的各个模块产生质的变革,例如招聘、培训、考核、职业规划等,促进企业建立起以能力为导向、以人才开发为核心的新型 HR 管理。

本书偏重于实务操作,理论部分只限于介绍,期望能使研究者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,是他引领我走进咨询管理的事业,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,也请您不吝赐教!您的意见对我很重要:
sunliancai@gmail.com。

孙连才
2010年4月
于后吴村



管理的核心在于人，在现代这个企业组织竞争激烈的时代，人才已经成为一个组织最为重要的核心竞争力了，目前在实践方面，主要存在如下问题。

问题一：现代企业发展要求不仅管理者应思考人力资源管理问题，对一般员工的引导也应引起企业各级管理者的关注

对于高层来讲，需要关注如下问题：

1. 围绕企业的发展战略，企业应该储备、吸引什么类型的人才？
2. 应该如何保留和发展既有忠诚度又有能力的员工？
3. 如何识别员工对企业的价值贡献，建立人才结构框架？
4. 如何建立考核系统，把高层的业绩压力传递到员工，最终促使企业的战略目标的实现？
5. 如何识别关键人才的需求，并进行针对性的激励？

中层管理人员则需要特别注意以下问题：

1. 如何进行有效的计划任务的分解，使部门目标转化为每个岗位的具体工作目标？
2. 如何激励下属，以调动其工作积极性？

一般员工关注的问题是人力资源管理的基础性问题：

1. 企业是否给自己提供了足够的职业生涯发展空间，能够随着企业的成长而成长？
2. 企业的评价机制是否公平、公正？
3. 企业的激励体系(物质激励和精神激励)是否有效？(能否达到外部公平、自我公平、内部公平)
4. 企业是否提供了足够的学习和成长的机会？

问题二：一些企业忽视了针对各岗位的工作分析，无法为有效的人力资源管理创造基础条件，如果没有做好岗位分析则会带来以下几方面的影响

1. 无法明确不同岗位对人员的需求，招聘的随意性大。
2. 因人而设岗，不是因岗选人。
3. 无法根据工作的性质进行合情合理的工作分配。
4. 员工不清楚自己的工作职责，造成无所事事或无所适从。
5. 无法明确员工的考核指标。
6. 不能对员工的未来发展方向提出明确指导，培训经常是无的放矢。



7. 薪酬制度不能建立在工作分析与职位评价的基础上,不符合科学管理的要求。

只有组织对岗位的要求来源于文化和战略,才能实现企业战略的人才观;在工作分析基础上建立的能力素质模型和人才测评体系帮助企业筛选甄别,达到人岗匹配的目的,既适用于外部引进人才的甄别,也适用于企业内部人才的筛选。

问题三:招聘中的问题导致有的企业无法通过招聘满足企业的用人需求

招聘中常见的问题主要有以下两点:

1. 唯学历论;
2. 唯经验论。

许多企业、组织盲目追求具有高学历、高职称、低年龄的人力资源,只愿意接受人才而不愿意给人才成长和培养的环境、土壤。缺乏建立动态的人才优化配置机构,没有实现人与岗位的动态匹配。

人才竞争不在于把最大最好的珠子买回来,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,仅依赖高薪也难留住人才。在很多时候“一流企业用二流的人才做一流的事;二流企业用一流的人才做二流的事”。

问题四:人力资源管理面临的挑战:知识型员工登上历史舞台,如何对知识型员工进行管理是企业面临新的挑战

知识型员工主要有如下特点:

1. 自主意识增强。
2. 忠诚度降低,缺乏组织观念,个人化倾向严重,缺乏企业忠诚。
3. 对于深度沟通的强烈需求。
4. 作为知识载体,通过流动增值。
5. 需求模式的多样化。

对知识型员工的管理主要从以下几个方面入手:

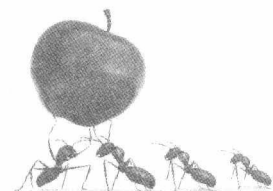
1. 将知识型员工的内在需求与组织目标相统一,解决企业忠诚与职业忠诚之间的矛盾。
2. 建立“能力管理+职位管理”双重的任职和评价体系。
3. 把绩效考核作为一个管理过程,而不是一个事后的评估。
4. 不再是简单的命令和服从。
5. 建立知识管理体系,使隐性的知识显性化。

本书再版之际,根据这两年在项目实践中所遇到的问题进行了相应的归纳总结,希望能引起实务界和理论界的重视,更希望再版修订后的本书期许能解决部分问题。

孙连才

2010年4月

于后吴村



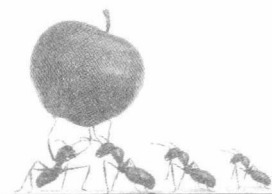
目 录

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	11
第三节 人力资源战略的内涵与价值	15
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	23
第三节 人力资源审计的方法与工具	26
第四节 人力资源审计项目实施	28
第三章 人力资源规划	35
第一节 人力资源规划的目的和内容	35
第二节 人力资源规划的方法与工具	41
第三节 人力资源规划的流程	43
第四章 组织结构设计	46
第一节 组织结构设计的内容与意义	47
第二节 组织结构的影响因素与设计原则	48
第三节 组织结构设计的基本形式	52
第四节 组织结构设计方法	58
第五节 组织结构设计流程	64
第五章 工作分析与岗位评价	80
第一节 工作分析对企业的价值	80
第二节 岗位分析和职能分析	83
第三节 工作分析的方法与工具	87
第四节 岗位说明书	92
第五节 岗位评价的原理与方法	102



第六章 薪酬激励体系	127
第一节 激励机制理论与设计	127
第二节 薪酬的内涵和构成	138
第三节 薪酬激励设计和薪酬设计	141
第四节 薪酬激励体系设计工具与方法	148
第五节 薪酬激励体系设计的步骤和流程	159
第七章 绩效管理体系	163
第一节 人力资源管理体系的引擎	163
第二节 绩效管理设计体系	168
第三节 工作目标设定和绩效计划	172
第四节 绩效辅导实施和绩效设计流程	181
第五节 平衡计分卡在绩效管理中的应用	188
第六节 关键绩效指标(KPI)体系	200
第七节 360 度绩效评价	207
第八章 招聘管理	211
第一节 招聘管理对企业的作用	211
第二节 招聘计划系统	214
第三节 招聘渠道建设系统	216
第四节 人员测评系统	219
第五节 招聘评估总结系统	231
第六节 入职辅导系统	232
第七节 招聘管理计划与流程	236
第九章 培训体系	241
第一节 构建有效的员工培训体系	241
第二节 培训体系的设计	247
第三节 培训体系设计工具与流程	253
第十章 职业生涯规划	260
第一节 职业生涯管理理论	260
第二节 职业生涯管理系统	269
第三节 职业生涯规划设计的意义与原则	273
第四节 职业生涯规划设计	276
第五节 职业生涯规划设计的工具	282
第六节 职业生涯规划设计流程	284

第十一章 能力素质模型设计	286
第一节 能力素质模型的内涵	287
第二节 能力素质模型设计与应用	289
第三节 能力素质模型设计方法与工具	296
第四节 能力素质模型设计流程	302
参考文献	305
后记	307



第一章

基于战略的人力资源管理

本章导读:

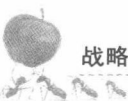
战略性人力资源管理是人力资源管理发展的一个新阶段,它从战略的高度去认识和实践人力资源管理的功能,提高了人力资源在战略决策和执行中的重要性,从而推动组织战略的有效实施。许多企业已经认识到人力资源是最具有竞争优势的资源。在外部环境不断变化的今天,企业要想取得可持续竞争优势,就不能仅仅依靠传统金融资本的运营,还必须靠人力资源优势来维持和培育竞争力。人力资源是组织中最有能动性的资源,如何吸引到优秀人才,如何使组织中的现有人力资源发挥更大的效用,支持组织战略目标的实现,是每一个领导者都必须认真考虑的问题,这也正是为什么企业的最高领导越来越多来源于人力资源领域的一个原因。

战略性人力资源管理思想的产生,不仅带来了新的管理方式、手段和运作模式的改进,还对企业战略决策者的人力资源管理理念产生了重大影响,逐渐促成了管理理念的转变。人力资源战略在现今的企业竞争中起着越来越重要的作用,适宜的人力资源战略将会为企业带来巨大的潜力和财富。而只有与企业的竞争战略相匹配的人力资源战略才能起到加强企业竞争力的作用。人力资源战略作为一种最重要的职能战略受公司战略支配,并反作用于公司战略。在企业集团管理模式下,人力资源战略规划应当实现如下目标:

- (1) 根据企业集团战略目标,确定人力资源战略。
- (2) 深入分析企业人力资源面临的内外部环境,发现问题和潜在风险,提出应对措施。
- (3) 合理预测企业中长期人力资源需求和供给,规划和控制各业务板块人力资源发展规模。
- (4) 规划核心人才职业生涯发展,打造企业核心人才竞争优势。
- (5) 规划核心、重点专业、技术领域员工队伍发展,提高员工综合素质。
- (6) 提出人力资源管理政策和制度的改进建议,提升整体管理水平。

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和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)。

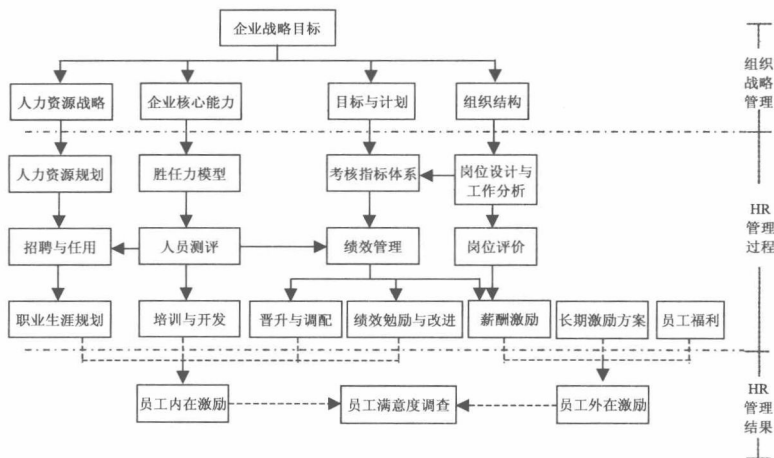


图 1-1 人力资源管理逻辑框架

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。