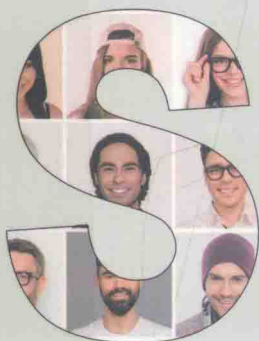


战略人力资源管理

STRATEGIC
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

唐贵瑶 魏立群 编著



机械工业出版社
China Machine Press

战略人力资源管理

Strategic Human Resource Management

唐贵瑶 魏立群 编著

SHRM



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目(CIP)数据

战略人力资源管理 / 唐贵瑶, 魏立群编著. —北京: 机械工业出版社, 2018.8

ISBN 978-7-111-60595-9

I. 战… II. ①唐… ②魏… III. 人力资源管理—战略管理—高等学校—教材 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 167558 号

本书在汲取以往战略人力资源管理研究与教学成果的基础上, 结合近几年中国人力资源管理的最佳实践和学术研究热点, 对战略人力资源管理的内容进行了解读。在内容上, 本书共分为三个部分: 战略人力资源管理相关概念、理论基础与发展, 战略人力资源管理的职能模块, 当代中国情境下的战略人力资源管理。为了更好地呈现战略人力资源管理的相关理论和知识, 本书设计了学习要点、前沿探讨、引例、SHRM 聚焦、学术观点、本章小结、战略导图、关键术语、复习思考题、文献导读、应用案例等栏目。

本书既可作为管理学专业本科生、MBA、EMBA、MPA 和研究生的专业教材, 也可作为企业管理者的参考读物。

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 谢莉琦 鲜梦思

责任校对: 殷虹

印刷: 北京市兆成印刷有限责任公司

版次: 2018 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 185mm × 260mm 1/16

印张: 17.5

书号: ISBN 978-7-111-60595-9

定价: 39.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 88379210 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光/邹晓东

作者简介

唐贵瑶，博士，山东大学管理学院教授、博士生导师。研究方向是战略人力资源管理与组织领导，先后承担“人力资源管理”“战略人力资源管理”“国际人力资源管理”等课程的教学工作。主持国家社会科学基金项目1项、省部级课题5项等。在美国管理学会（AOM）、亚洲管理学会（AAOM）、中国管理研究国际学会（IACMR）等组织的具有影响力的国际会议上多次进行学术交流。在《管理世界》《管理科学学报》和 *Human Resource Management*、*International Journal of Human Resource Management* 等中英文学术期刊上发表论文40余篇。

魏立群，博士，香港浸会大学工商管理学院教授、博士生导师。担任 *Journal of Management* 的副主编，*International Journal of Human Resource Management* 的编委。研究方向是战略人力资源管理、高层管理团队和中国企业战略，先后主持国家自然科学基金项目、香港 FEG 项目等多项重大课题。在 *Journal of International Business Studies*、*Human Resource Management*、*Journal of Management Studies*、*Leadership Quarterly* 等英文学术期刊上发表论文30余篇。曾获全球管理学研讨会最佳论文奖（2013）、全球管理学年会最佳论文奖（2003、2010）等。此外，魏立群教授积极关注高管培训，并且为中国的中小企业提供咨询服务。

前言

随着信息技术和经济全球化的发展，竞争环境瞬息万变，企业面临的竞争压力也不断加大，如何持续获得竞争优势已经成为企业管理研究者和实践者关注的重要焦点。人力资源作为企业持续竞争优势的来源，对企业当下和未来的发展来说都是重中之重。

在如此复杂多变的动态环境中，为了应对剧烈的变化和把握市场机会，企业不仅需要高素质、高技能的人才，更需要有创造力的人才来构建企业的未来竞争力。因此，如何获取、保留和发展关键人才对于企业的长效发展至关重要。随着我国市场经济体制的日臻完善，企业之间的竞争逐渐向人才靠拢，各种硬件设施、财务、生产与营销等传统资源为企业发展加速增量的贡献度正逐渐降低，而能动性更高的人力资源正成为企业制胜的关键。由于卓越的人才可遇不可求，因此在知识时代，企业之间的竞争已演化为人才的竞争，谁掌握了核心技能，谁拥有更多与企业发展相匹配的人才，谁才能抢占先机，拥有主动权和竞争力。为此，如何管理好人力资源正成为企业管理者面临的重要课题。

卓越的企业从制度到企业理念、企业文化，无不体现了人才兴企的价值观。但反观现实，一些中国企业仍处于构建和规范人力资源管理基本职能的阶段，这显然难以满足企业战略的发展需求。作为企业生存和发展的重要基础，战略人力资源管理（strategic human resource management, SHRM）的核心是将人力资源管理和企业战略目标联系起来以实现企业的成功。大量的研究和实践皆证明，企业实施战略人力资源管理有助于获取核心竞争力和提高竞争优势。要赢得未来企业之间的竞争，就需要从战略的高度重视企业软实力的发展，落实人力资源管理对企业战略的支撑作用，甚至先行于战略，引领企业未来的发展。只有完善了战略人力资源管理理念、制度、机制，才能更好地培育企业成员的知识、技能和能力，为企业可持续发展奠定基础。

要回应中国企业人力资源管理实践正在发生的变化，为企业实践提供优秀的管理人才，笔者认为对战略人力资源管理知识的系统学习必不可少。在当下战略人力资源管理研究和教学方兴未艾的背景下，既根植于企业管理实践又瞄准学术研究前沿的教材少之又少。本书得以面世，希望能够有助于学生系统学习战略人力资源管理知识，为企业管理者提供参考。

结构设计

按照前述对战略人力资源管理的理解，本书包括以下内容：战略人力资源管理重要

的理论基础、发展历史、职能模块,以及在当代中国情境下的发展现状和未来方向(见图0-1)。



图0-1 内容与框架设计

第一部分以第1章战略人力资源管理导论为主体,主要从战略的角度介绍了人力资源、战略人力资源等相关概念的含义与联系、战略人力资源管理的理论基础、战略人力资源管理系统。同时,针对目前直线经理在人力资源管理实践中的地位和作用,还论述了新组织情境下直线经理与人力资源管理的关系。

第二部分围绕“战略执行”,将内容分为7章,即第2~8章,分别从人力资源战略规划、工作设计与工作分析、战略人力资源选聘、战略人力资源培训与开发、战略绩效管理、战略薪酬管理和人力资源发展战略这七大方面详细阐述了战略人力资源管理与企业战略管理、人力资源管理的关系,以及如何从上述七个方面落实人力资源管理战略,赢得竞争优势。

第三部分以第9章转型期的中国企业战略人力资源管理为主题,论述了当前中国企业在转型期面临的宏观环境,以及这些环境给企业发展带来的压力,尤其是对组织人力资源管理形成的挑战,并结合我国广大中小型企业人力资源管理的现状提出了管理建议。

内容特色

(1) 前沿性与时效性相结合。在编写过程中,本书既吸收了以往战略人力资源管理研究与实践的精华,也纳入了近几年涌现出来的一些最佳管理实践,并结合学术研究热点,为读者提供了充分想象的空间。

(2) 理论与实践相结合。本书设计了引例、SHRM 聚焦和章末的应用案例等栏目,以期增强学生理论联系实践的意识,学以致用,使其提高自身分析、解决和表述问题的能力,为今后进入社会、参与实践做好准备。

(3) 专业学习与学术探索相结合。本书在引用前人的知识成果时对主要的概念和观点追根溯源,寻找文献支持,同时在每章末尾选取了两篇学术论文,通过学术论文概要的方式建立学术与实践的桥梁,拉近学术与读者之间的距离,以加深读者对相关观点的理解和认识,并希望激发读者对学术的热忱,提高思想的深度和广度。专业知识的学习和学术探索的良好结合也为不同基础与兴趣的读者提供了更多的学习视角。

体例设计

为了更好地展开战略人力资源管理相关理论、知识的介绍,全书各章设计了以下几个栏目。

(1) 学习要点。学习要点包括本章需要熟悉和掌握的内容,按照章节叙述顺序,便于读者在每章起始了解本章的内容,具有提纲挈领的作用。

(2) 前沿探讨。不同于一般的人力资源管理,战略人力资源管理与企业战略密切相关。每章的战略观点都是从战略视角对本章核心内容的高度概括,以帮助读者形成一定的战略思维,再对本章进行正式的学习。

(3) 引例。每章开篇通过典型企业极具启发性的战略人力资源管理实践案例,帮助读者了解企业实践并引发思考,带着问题和好奇心去学习。

(4) SHRM 聚焦。结合关键知识点,SHRM 聚焦叙述了当下企业中最最新的管理实践,在了解企业管理实践、解决管理问题的过程中帮助读者加深对相关知识点的理解和掌握。

(5) 本章小结。本章小结对本章知识点进行系统的串联和升华,帮助读者更好地把握本章内容的重点和难点,了解相关主题未来的发展趋势。

(6) 战略导图。每章末尾都采用鱼骨图的形式对该章的框架结构、重点内容进行总结、回顾,不仅展现了各小节内容的上传下接、相互联系,还有助于读者用系统的、整体的视角把握整章的内容。

(7) 关键术语。关键术语总结了本章重要的概念,在正文中均有详细的论述,读者可根据对关键术语的了解程度自测学习效果。

(8) 复习思考题。每章末尾围绕本章主题设置了复习思考题,帮助读者对本章重难点进行复习。

(9) 文献导读。围绕相应章节的主题,从人力资源管理、管理学等领域的优秀期刊论文中选取两篇学术论文,并做摘要性的内容介绍,拓展读者视野,加深读者对理论知识的理解。

(10) 应用案例。在学习了基础的理论知识后,通过编排知名企业的管理实践并设置讨论题的方式,不仅拓展了读者对企业管理实践的认识,还有助于读者快速将知识应用到企业实践问题的分析和解决中。

(11) 小知识。针对战略人力资源管理发展史上具有重要意义的事件,以及部分实践性比较强的内容,本书以小知识点的方式帮助读者加深对知识的理解,并提高其分析和解决人力资源管理实践问题的能力。

(12) 参考文献。每章参考文献系统地整理了正文中相关定义、重要观点以及部分图表的资料来源,读者可就感兴趣的内容查阅相关文献,做进一步的学习和了解。

致谢

在编写过程中,本书参阅与借鉴了大量的学术文献、书籍和网络资料,并引用了部分公开发表和传播的案例,在此谨向这些资料的作者表示最诚挚的感谢。

华章文渊系列



课程名称	书号	书名、作者及出版时间	定价
财务管理(公司理财)	即将出版	财务管理(刘淑莲)(2015年)	39
战略管理	978-7-111-32666-3	战略管理(第2版) (“十一·五”国家级规划教材)(王方华)(2010年)	38
运营管理	978-7-111-42293-8	生产运作管理(第4版)(陈荣秋, 马士华)(2013年)	49
企业文化	978-7-111-44522-7	企业文化(第2版) (“十二·五”普通高等教育本科国家级规划教材)(陈春花)(2013年)	35
管理学	978-7-111-37505-0	管理学原理(第2版)(陈传明)(2012年)	36
管理沟通	978-7-111-46992-6	管理沟通: 成功管理的基石(第3版)(魏江)(2014年)	39
创业管理	978-7-111-42860-2	创业管理(第3版)(基础版)(张玉利) (“十二·五”普通高等教育本科国家级规划教材)(2013年)	29
创业管理	978-7-111-42833-6	创业管理(第3版)(张玉利) (“十二·五”普通高等教育本科国家级规划教材)(2013年)	39
会计学	978-7-111-46849-3	基础会计学(潘爱玲)(2014年)	35
统计学	978-7-111-31321-2	统计学(曾五一)(2010年)	35
数量经济学	978-7-111-26575-7	应用数量经济学 (“十一·五”国家级规划教材)(张晓峒)(2009年)	45
管理经济学	978-7-111-39608-6	管理经济学(毛蕴诗) (“十二·五”普通高等教育本科国家级规划教材)(2012年)	45
产业经济学	978-7-111-49568-0	产业经济学(刘志彪)(2015年)	39
组织行为学	978-7-111-39625-3	组织行为学(第2版)(陈春花)(2012年)	39
供应链(物流)管理	978-7-111-45453-3	供应链管理(第4版)(马士华)(2014年)	39

推荐阅读



领导变革（珍藏版）

作者：（美）约翰 P. 科特 著 ISBN：978-7-111-46977-3 定价：39.00元

领导与变革领域权威约翰 P. 科特经典之作
被《时代》杂志评为最有影响力的25本管理图书之一

变革之心（珍藏版）

作者：（美）约翰 P. 科特 等著 ISBN：978-7-111-44297-4 定价：35.00元

蝉联美国《商业周刊》畅销书排行榜12周、亚马逊十大最佳商业图书之一

书名	作者	ISBN	定价	简介
极客与怪杰： 领导是怎样炼成的	沃伦·本尼斯 等	978-7-111-44114-4	35.00元	24位怪杰、17位极客现身说法，让成功的极客们分享他们年少有为的秘密；请卓越的怪杰们告诉我们，随着岁月的变迁，他们如何能保持旺盛的生命力和积极的投入感。
火线领导（ 珍藏版）	罗纳德 A. 海菲茨 等	978-7-111-46038-1	39.00元	领导力大师，哈佛大学最受欢迎的教授海菲兹经典之作！如何巧妙进行危机管理，解决迫在眉睫的问题，并利用危机获得成功。
系统思考 （白金版）	丹尼斯·舍伍德	978-7-111-47024-3	45.00元	学习型组织必备读本，锻炼你系统思维的最佳图书。系统思考帮助我们打破原有的思维定势，看清事件背后的结构和逻辑，解决现实世界中的复杂问题。
沉静领导 （白金版）	小约瑟夫 L. 巴达拉克	978-7-111-49547-5	39.00元	反英雄主义的另类图书，超越了企业类图书的范畴。沉静领导帮助我们在不危及事业和声誉的同时，坚持原则，找到变通规则的途径，达成目标。
温和激进领导 （白金版）	黛布拉 E. 迈耶森	978-7-111-49546-8	45.00元	若你的一些价值观、行为方式与所处环境的“主流”存在根本的“不同”，既要保持个性，又不能太“异类”，本书将指导你如何“温和”地在组织中推动“激进”的变革。

推荐阅读

现代企业人力资源管理实务丛书 丛书主编：郑晓明

人力资源管理实务长销作品的常青树

前2版畅销10年
累计重印28次

第1版畅销5年

前2版畅销10年
累计重印14次



人力资源管理导论（第3版）

ISBN: 978-7-111-33263

作者：郑晓明

定价：49.00元

出版时间：2011-3



人才测评实务（第2版）

ISBN: 978-7-111-32713

作者：张志红 王倩倩 朱列烈

定价：38.00元

出版时间：2011-3



人员培训实务（第3版）

ISBN: 978-7-111-32264

作者：郭京生 潘立

定价：36.00元

出版时间：2011-3



读者评论

●领导推荐的一套书，很有用的工具书。让不了解人力资源管理的人能很快理解一些实用的内容。看一遍后还会再看一遍，加深理解。

●这个系列的一套书全部都买了。很实用，配合资格考试的教材一起学习，即生动又具有可操作性。这是我目前买到的最理想一套书了。每天都会看，不学习时对工作帮助也特别的大。

●对于人力资源管理工作的从业者，这是非常必要的工具书。

目 录

作者简介

前 言

第 1 章 战略人力资源管理导论 1

学习要点 1

前沿探讨 1

引例 万科：人力资源与战略匹配 2

1.1 人力资源及相关概念 3

1.2 战略人力资源管理的概念及
发展 4

1.3 有关战略人力资源管理的几个
重要理论基础 7

1.4 构筑企业战略人力资源管理
系统 13

1.5 直线经理在人力资源管理
中的作用 17

学术观点 20

本章小结 20

战略导图 21

关键术语 21

复习思考题 21

文献导读 21

应用案例 腾讯人才管理“真经”：
人选对了，其他就几乎
都对了 22

参考文献 25

第 2 章 人力资源战略规划 30

学习要点 30

前沿探讨 30

引例 手忙脚乱的人力资源经理 31

2.1 人力资源战略概述 32

2.2 人力资源战略的规划 42

本章小结 53

战略导图 53

关键术语 54

复习思考题 54

文献导读 54

应用案例 优衣库那股骄傲劲儿，
来自它的人才战略 54

参考文献 56

第 3 章 工作设计与工作分析 59

学习要点 59

前沿探讨 59

引例 王强到底要什么样的工人 60

3.1 工作设计 61

3.2 工作分析 66

3.3 工作分析的程序和工作说明书的
编写 68

3.4 工作分析方法 75

本章小结 80

战略导图 81

关键术语 81

复习思考题 81

文献导读 81

应用案例 工作分析为何只能
隔靴搔痒 82

参考文献	84	关键术语	145
第4章 战略人力资源选聘	86	复习思考题	145
学习要点	86	文献导读	145
前沿探讨	86	应用案例 IBM 为何依然重金打造 人才梯队“未来精英培训 计划”	146
引例 招聘 = 相亲?	88	参考文献	148
4.1 战略人员招聘与选拔概述	89	第6章 战略绩效管理	151
4.2 战略人员招聘的途径与方法	91	学习要点	151
4.3 战略人员招聘与选拔的基本 程序	102	前沿探讨	151
4.4 战略人力资源招聘与选拔中的 测试	105	引例 明朝灭亡之失败的“绩效 考评”	152
4.5 如何吸引员工：战略型思考	112	6.1 绩效、绩效考评与绩效 管理	153
4.6 结论	114	6.2 工作绩效考评的种类、程序和 方法	155
本章小结	115	6.3 战略绩效管理的主要工具与 技术	163
战略导图	116	6.4 绩效考评体系的完善	178
关键术语	116	本章小结	181
复习思考题	116	战略导图	181
文献导读	116	关键术语	181
应用案例 腾讯招聘总监自述： 这样做 HR 才有未来	117	复习思考题	182
小知识	119	文献导读	182
参考文献	120	应用案例 如何做好绩效管理： 海底捞进化论	183
第5章 战略人力资源培训与开发	122	参考文献	184
学习要点	122	第7章 战略薪酬管理	187
前沿探讨	122	学习要点	187
引例 小 A 入职华为之路	123	前沿探讨	187
5.1 战略人力资源培训与开发 概述	124	引例 华为的员工持股	188
5.2 战略人力资源培训与开发的 方法和内容	126	7.1 战略薪酬管理的内容	189
5.3 战略人力资源培训与开发 设计及其影响因素	142	7.2 战略薪酬体系的构成	194
本章小结	144	7.3 战略薪酬体系的设计与决策	195
战略导图	145		

7.4 企业福利制度概述	202	复习思考题	242
7.5 薪酬体系的发展趋势	205	文献导读	243
本章小结	209	参考文献	244
战略导图	210		
关键术语	210		
复习思考题	210		
文献导读	210		
应用案例 海底捞让华为、小米 拜服和学习的根源是 什么	211		
参考文献	213		
第8章 人力资源发展战略	215	第9章 转型期的中国企业战略人力 资源管理	246
学习要点	215	学习要点	246
前沿探讨	215	前沿探讨	246
引例 职业生涯管理：海底捞的 晋升途径	216	引例 德勤《2016 年人力资本趋势》 报告发布	247
8.1 职业发展	218	9.1 中国企业面临转型	248
8.2 职业发展与其他人力资源 管理活动之间的关系	224	9.2 转型期对人力资源管理提出的 要求和挑战	250
8.3 职业计划的内容	225	9.3 中国企业发展战略人力资源 管理的现状	253
8.4 职业生涯管理	229	9.4 支持中国企业转型的战略 人力资源管理措施	254
8.5 职业发展的实施	236	本章小结	261
本章小结	241	战略导图	262
战略导图	242	关键术语	262
关键术语	242	复习思考题	262
		文献导读	262
		应用案例 中国石油人力资源管理 及 SAP HR 深化应用 项目	263
		参考文献	266

战略人力资源管理导论

只有那些可以帮助组织达到目标的人力资源行动，才对组织有价值。

——菲尔普斯

► 学习要点

- 人力资源的含义
- 人力资源与人力资本的关系
- 人力资源管理的含义
- 战略人力资源管理的含义
- 人事管理、人力资源管理与战略人力资源管理的关系
- 战略人力资源管理体系的含义
- 战略人力资源管理的特征与发展
- 直线经理与人力资源管理者关系
- 直线经理在人力资源管理中的作用

► 前沿探讨

在电子时代生存的三大法宝：决心、能力和速度

成功的组织转型需要有一个引人注目的愿景，即人们都相信的和愿意投入的关于未来世界的观点。在未来的世界里，成功是什么？我们将如何实现？努力从改变愿景开始。但是仅仅改变愿景是不够的，因为人才是起主导作用的因素。无论你的战略或计划多么完美，只有人参与才能带来实实在在的改变。考虑到这个世界是变幻莫测的，我们去拥抱未知，做出改变的能力，才是我们和组织生存的关键。

那怎么做才能跟上如今的大环境，掌握和寻找全新工作方式的关键呢？挑战无非来自三个维度，转换在个人特征上那就是：决心、能力和速度。能力在变化的世界里，已不再仅仅是你在当前需要的能力（假设你已经拥有了这种能力），更重要的是

包含能让你在未来角色里同样出彩的能力。你是否准备好增强你的能力？决心是指希望和韧劲，你是否乐意尝试新的事物？你有兴趣参与组织美好未来的勾勒吗？速度是指做出改变的速度，它需要快，而且这种状况会持续：电子化生活发展的速度更快。有些人认为，聚焦于速度是反生产的，会陷入电子混乱中，主张应该比以往更加多关注决策。决心、能力和速度不是绝对清晰的界定，但是分开考虑它们的维度更有利于使变化带来的挑战具体化。

当我们考虑行业、组织甚至我们在这个电子时代的位置时，我们应经常问自己一些尖锐的问题：我准备好了吗？我能不能、想不想在这个进击中获得成功？我应该如何做才能获得成功？如今在商业中我

们经历的转变,对任何一个人来说都不是那么容易。去年的工作方式已经不适合今年的,明年也是如此。但是一旦你接受了必须做出改变、改变时时都在发生这样的事实,改变对你来说将不再是挑战,反而是一种机会。如果你具有决心、能力和速度,改变将变成一种激励:我准备好并且

有能力为组织的未来贡献自己的力量。相反,如果你不具备这些条件或者你觉得改变带给你的只有恐惧和疲倦,那你就得重新审视你是否入对了行或者目前你在行业中的角色是否适合你。

资料来源: Will, Skill and Velocity: Survival Skills for a Digital World. MIT Sloan Management Review 2017.

基于战略观点的人力资源管理设计 (strategy-based HRM design)

随着战略管理的发展,人力资源管理也上升到了战略的层次。现代人力资源管理已逐步成为企业经营战略的一部分,这就要求企业围绕战略目标,系统地看待企业人力资源管理,以指导整个人力资源管

理工作。高层决策者在制定战略时,应同步思考未来发展所需要的人力资源配置。因此,了解战略人力资源管理的概念及其相关理论知识是现代企业实现人力资源管理有效性的关键。



引例

万科: 人力资源与战略匹配

在万科工作的17年里,万科人力资源执行总裁解冻不可避免地会被问到,人力资源管理在支持和推动企业战略方面,真的能起到很大的作用吗?在万科17年的人力资源管理工作经验告诉他,在一个卓越的企业里,人力资源管理完全可以胜任企业的战略合作伙伴的角色,尽管真正实现这一点并不容易,因为必须具备以下三个条件。

第一个条件是企业的最高管理者非常重视企业的人力资源管理,这是基础。在万科,正是万科的高管——王石、郁亮的关注,才奠定了人力资源部在万科的战略合作伙伴地位。比如,万科集团的人力资源部拥有一票否决制的特殊权力,假如新项目的开设缺乏对应匹配的人力资源,人力资源部则有权一票否决新项目。对人力资源的高度重视在一定程度上激发了万科人力资源团队不断地自我完善,保证人力资源对万科总体战略要求的满足。

第二个条件是定位——一个对自己的清晰、前瞻的认识。2000年前后,为了实现

万科区域的高速扩张与发展的目标,万科人力资源部分析了万科的战略发展需求,重新认识了人力资源管理,进而提出了三个新定位,继而实现了长期发展(见图1-1)。

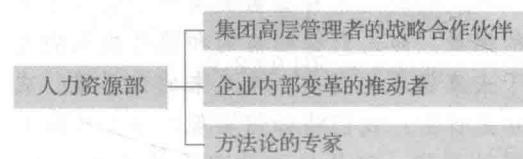


图 1-1

三个定位是相辅相成的,恰恰是因为认同这三个定位,万科才赋予了人力资源部特殊的使命和相应的职权。

第三个条件是人力资源专员需要持续提高自身战略视野与专业能力。其一,人力资源专员的战略把握能力要提高,不断思考公司战略方向,从而将个人业务与公司未来战略相匹配。其二,人力资源专员也应该不断吸纳新方法进而提高专业功底,这样才能给集团提供更好的战略支持。这就需要人力资源专员不断思

考、计划、实践。如为了实现国际化战略,人力资源部是否具备吸纳国际人才意识?是否具有识别国际人才的眼光?是否具有合适的本土文化融合国际人才?正是这些因素决定企业战略的实施效果(见图1-2)。

“雇员可能是我们最大的负债,但人才却是我们最大的机遇。”彼得·德鲁克曾告诫我们。大量中国企业对人力资源高度重视,如企业高薪聘请顶尖人才的新闻多得数不胜数。就这些企业而言,第一个条件是具备的,然而要满足后两个条件则依赖于人力资源专员对自己的完善与思考。在一定程度上,战略合作伙伴是企业赋予人

力资源的角色,但更重要的是该角色需要靠人力资源专员的不断努力去实现对企业在战略高度上的支持。

资料来源:神州英才管理咨询自媒体平台。



图1-2 HR1.0到HR2.0的升级

1.1 人力资源及相关概念

1.1.1 人力资源的概念

“人力资源”(human resource)这一概念最早在约翰·康芒斯(John Commons)1919年和1921年的著作《产业信誉》与《产业政府》中提出(张红琴,2011)。现代意义上的“人力资源”的概念是管理学大师彼得·德鲁克于1954年在他的《管理的实践》^①(彼得·德鲁克,2011)一书中正式提出并加以明确界定的。他认为,与其他资源相比,人力资源是一种特殊的资源,必须通过有效的激励机制才能加以开发利用,并为企业带来可观的经济价值。20世纪60年代以后,随着西奥多·舒尔茨提出人力资本理论,人力资源的概念更加深入人心,对人力资源的研究也越来越多。虽然关于人力资源的定义有很多种,但总体上,学者把人力资源定义为存在于人体的智力资源,是指人类进行生产或提供服务,推动整个经济和社会发展的劳动者的各种能力的总称。企业人力资源是指人口资源中能够推动整个企业发展的劳动者的能力的总称,它包括数量和质量两个方面,而人才资源则指人力资源中具有创造力的资源(Van Den Brink, Fruytier & Thunnissen, 2013)。

1.1.2 人力资源与人力资本的区别

“资本”一词在语义上有三种解释:一是掌握在资本家手中的生产资料和用来雇用工人的货币;二是经营工商业的本钱;三是谋取利益的凭借(萧鸣政,2005,P8)。马克思认为,资本是指那些能够带来剩余价值的价值。

对于“人力资本”(human capital)的含义,被誉为“人力资本之父”的西奥多·舒尔茨认为,人力资本是劳动者身上所具备的两种能力:一种能力是通过先天遗传获得的,是由个人与生俱来的基因所决定的;另一种能力是后天习得的,是由个人经过努力学习而形成的(Lepak & Snell, 1999)。一般而言,人力资本是体现在劳动者身上的一种资本类型,它以劳动者的质量,即劳动者的知识程度、技术水平、工作能力以及健康状况等来表示,

① 此书中文版已由机械工业出版社出版。