



科文工商管理经典文库·管理系列

麦肯锡奖提名获得者的最新力作

《当今人事》推荐

# 转型

## 与企业战略匹配的人力资源管理

### Aligning Human Resources and Business Strategy

(美) 琳达·霍尔比契 著

Linda Holbeche

人力资源管理不是招聘、绩效考核、激励等工作那么简单的，积极的战略人力资源管理能使企业价值产生重大的差别。在这本充满灵感的书中，琳达·霍尔比契提供了一系列的工具和案例研究来展示，战略人力资源管理者通过参与制定许多关键的企业战略——通常在他们现有的工作职责之内，可以最高限度地对企业成功施加影响。有效的人员战略和企业成功的关系很难在经济上量化，但是霍尔比契提供了许多具有说服力的案例，这无疑增加了越来越多的证据。

本书包括了许多顶级战略家的情况，包括英国石油公司的坎迪·阿尔伯森博士和渣打银行的高夫·满福斯。《当今人事》和罗菲·帕克的调查和专题文章是本书的成书基础。

本书涉及的公司包括：  
英国核燃料公司  
赫司特罗普公司  
国民西敏银行集团  
特里希公司  
维特福德公司

英国石油公司  
毕马威会计师事务所  
里奇音箱店  
渣打银行

道康宁公司  
地方政府联合会  
萨拉特加咨询公司欧洲公司  
标准人寿公司

爱立信公司  
英国国家空中交通服务公司  
西尔斯公司  
太阳微系统公司

中国财政经济出版社

如果有合格的人力资源总监能够参与企业战略的形成和决策的话，许多业已犯下的大错就可以避免。这就是为什么琳达·霍尔比契的这本书如此重要的原因。

戴维·修斯，《职业人力资源管理》主编

人力资源为企业战略服务从人力资源总监口中说来总是轻而易举，其实他们掩盖了本书所描述的极其复杂的挑战。任何真正想要付诸实施的人都应该先读读琳达·霍尔比契的这本书。

保罗·科恩斯，《人力资源功能的底线》的作者

这本书研究深刻，包括了战略人力资源管理的各个方面，并且有很好的案例研究，总结了公众和私有部门人力资源专家的具体经验。我为琳达·霍尔比契把这些广泛的研究放在一起的工作喝彩。

克利夫·莫顿，“管理教育和发展协会”主席

人是企业最大的杠杆，本书告诉我们人力资源如何影响战略分析、战略制定、战略实施等企业战略的各个环节，突破了传统的企业战略决定人力资源战略及实施的思维定势。本书的思想对于处在急剧变化环境中的中国企业尤其重要。

詹正茂博士，清华大学

责任编辑：周桂元

ISBN 7-5005-6762-6



9 797500 567621 >

ISBN: 7-5005-6762-6/F·5899 定价: 45.00元

科文工商管理经典文库·管理系列

# 转型

与企业战略匹配的人力资源管理  
Aligning Human Resources and Business Strategy

(美) 琳达·霍尔比契 著

Linda Holbeche

燕清联合 组织翻译

**图书在版编目 (CIP) 数据**

转型：与企业战略匹配的人力资源管理/ (美) 霍尔比契著；燕清联合组织翻译  
—北京：中国财政经济出版社，2003. 10

ISBN 7 - 5005 - 6762 - 6

I . 转... II . ①霍... ②燕... III . ①发达国家—企业管理—劳动力资源—  
资源管理②发达国家—企业经济—经济发展战略 IV . F279 . 12

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 082966 号

Aligning Human Resources and Business Strategy by Linda Holbeche

English Edition of Aligning Human Resources and Business Strategy by Linda Holbeche is published by arrangement with Elsevier Science Ltd., The Boulevard, Langford Lane, Kidlington, OX51GB, England

Original Copyright ©2001 by Butterworth - Heinemann

All rights reserved.

中文简体字版版权©2003 科文 (香港) 出版有限公司

中国财政经济出版社出版

著作权合同登记图字：01 - 2003 - 4150 号

**中国财政经济出版社 出版**

(北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码：100036)

发行处电话：88190406 财经书店电话：64033436

URL: <http://www.cfeeph.com.cn>

**北京科文剑桥图书有限公司 承销**

(北京市安定门外大街 208 号三利大厦四层 邮政编码：100011)

编辑热线：64248899 - 6891 购书热线：64203023

北京交通印务实业公司印刷装订 新华书店经销

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 22.75 印张 425 千字

2004 年 3 月第 1 版 2004 年 3 月第 1 次印刷

定价：45.00 元

当人力资源管理这个术语开始出现的时候，好像它不过是个比较时髦的工作称谓。人力资源管理的本意是相比人事管理承担更具战略性的功能。然而，很不幸，许多销售人员一夜之间变成了营销管理者，企业规划部门把他们部门的名称换成了战略管理部门，许多人事部门开始采用人力资源管理部这个新名字。部门名称的改变与其战略行为的增加相匹配的例子非常鲜见。确实，越来越多的人力资源管理部门的高层员工开始出现在组织的董事会中，但是战略人力资源管理远远不止这些。

人力资源管理的需求从来就没有非常强烈。如果有合格的人力资源专业人才能够参与企业战略的形成和决策的话，许多业已犯下的大错就可以避免。但是，前者的职能的需求要比这个更加深刻。员工激励和行为、为顾客创造价值以及增加股东价值之间有直接的联系。这表明有人力资源管理引导的战略需求。一旦战略已经确定，那么只有人力资源管理才可以满足另一个角色，即建立人力资源的战略、政策和过程，这些都是为了实施企业战略和满足企业的远景规划。

战略人力资源是个热点问题，它已经带来了一些智慧成果，但需要更多的认可和更多的宣传。关于战略人力资源的书很多，但没有一本书令人信服地讲了“为什么”的问题，而是无一例外地注重“怎么做”上。

存在阻碍有效的战略人力资源管理进展的8个“神话”：

神话1：如果高层的人力资源管理人员参加董事会，那么，就能够确保人力资源管理是战略的。

神话2：当确定企业新战略的时候，如果人力资源管理具有前瞻性，那么这毫无疑问就意味着人力资源管理的活动是战略的。

神话3：正确地做事毫无疑问意味着我们在做正确的事：因此要应用良好的职业习惯就足够了。

神话4：因为新的人力资源政策和实施的过程需要很长时间和精力，它们自然可以有很长时间的生命力。

神话 5: 评估和绩效评估太困难了, 对人力资源活动来说成本太高; 人力资源管理不必受制于这个信条。

神话 6: 在任何情况下, 要评估许多被认为是可靠的人力资源行动, 这是不可能的。

神话 7: 我们在人力资源管理中采取的每个行动都考虑了组织的利益, 这就意味着是战略的。

神话 8: 直线管理人员知道人力资源管理是有价值的, 它在增加战略伙伴的价值和组织管理方面有着不可替代的作用。

这就是为什么琳达·霍尔比契的这本书如此重要的原因。它不仅探讨了为什么要进行战略人力管理, 并且提出了如何来实施。该书表明花言巧语并不够, 通过提供清晰的指南来为战略人力资源管理领域提供切实的解决方案才是最重要的。这本书得益于作者多年来的研究, 增加了对这个问题的理解和实际组织面临的解决方案。案例研究同样使本书的观点更加清晰。

任何管理领域以及从事人力资源管理的所有人员, 当他们正在努力使得人力资源管理成为组织战略成功的贡献因素的时候, 都会发现这本书非常有用。

戴维·休斯

诺丁汉大学商学院战略管理访问教授

《职业人力资源管理》主编

## 前言(克利夫·莫顿)

我为琳达·霍尔比契把这些广泛的研究综合在一起的工作而喝彩。这本书研究深刻，包括了主题非常广泛的方面，并且有很好的案例研究，研究涵盖了公众和私有部门人力资源专家具体的经验。

人力资源所涵盖的范围很广，这个被一再强调。通过人力资源战略，人力资源不仅为企业现在的成功做出了贡献，而且可以促进企业的长远发展。在每个阶段，运营现在的企业和建设未来企业之间承受的压力前所未有地凸现出来。

有的人会说“人力资源”这个术语用词不当——没有任何实质的内容。琳达从一开始就从理论和实践的角度定义了什么是人力资源，挑战性的人力资源强调下列问题：

- ▶企业产品、服务和劳动力的竞争性的市场在未来的5到10年内会怎么样？
- ▶企业的核心竞争力是什么，特别是未来3到5年？
- ▶为了在竞争中取得胜利，或者继续发展和提供高质量的服务，组织需要什么类型的人力资源？
- ▶什么样的人力资源制度和建立组织未来的需求相关？

人力资源需要理解企业战略世界的挑战是通过潜在增长所隐含的人力资源的能力和面临的挑战的不同情况来完成的。

1. 企业可能在现有的市场增长：**含义**——通过实施收入增强战略来创造企业文化的人力资源的能力能够成为竞争优势的一个主要来源。
2. 如果企业收购竞争对手：**含义**——人力资源的挑战是确认哪个文化适合两个公司的需要。
3. 企业可能处于在新市场中销售现有产生的增长阶段：**含义**——人力资源的作用是促进增长，选择正确的本地领导和均衡本地的企业需求。
4. 企业可能处于在现有市场中销售新产品的阶段。**含义**——人力资源需要创造出一种新的企业文化，能够强调激进的创新和提高。
5. 企业可能处于在新的市场销售新产品的阶段。**含义**——人力资源的作用应该包括上面(3)和(4)中的方法。

在解决了人力资源战略和企业战略联盟的核心问题之后，琳达在非常广的范围及主要领域把这个主题展开。每个领域都非常吸引读者；然

而，我认为最重要的要数人力资源在鼓励跨边界工作和创新中的角色——琳达通过引用简·兰米曼恩和密挈尔·斯里特的著述，指出了这个问题：

存在于一个隐喻性的和空间水平的右脑思维，是新思想产生的原料。这种思维存在于传统的管理文化中是不容易的，即：假定理性的思维过程能导致明确和有效的业务决策。

传统管理的基础是：理性管理和决策是在非常明确定义的观念基础上作出的——可能违背直觉，或许可能管用，但是可能会掩盖组织一部分创新的能力。

人力资源影响和战略联盟的第二个局限从两个至关重要的领域中表现出来：与直线管理沟通——直线管理的当务之急可能是重视短期的生产率，而人力资源更加关心长期或者整个组织的问题。这种关系在邱吉尔关于英国和美国是“被同一种语言分割的两个国家”的陈述中描述出来。

另外一个主要的限制是关于人力资源价值的看法。正如琳达所说：“工作中似乎存在一种错误的循环：人力资源专家总是很被动，缺少自信，这也许是因为员工们认为在过去的时光中，人力资源专家的工作并没有为企业创造价值。具有讽刺意味的是，造成这一切的是因为他们与企业决策者相比，与雇员有过于紧密的联系。当雇员们被认为是可有可无时，人力资源的形象也会受到打击。然后，因为缺少自信，人力资源专业人士经常被指责为做事时犹豫不决，任务难以完成时，压制大多数人的意见。当‘压制’行为造成决策瘫痪时，对他们的印象中还会掺杂低增值的负面影响。”

要在“金钱至上”的环境中突破这个怪圈看来是不可能的，并且有一种掉进“补鞋匠的孩子”症状的趋势——不在人力资源发展上花费时间和金钱。

最后，作者对合并和联盟活动的强调从一些有深度的地方——主要角色、审计的领域和文化的主要角色——来阐明。为了合并和联盟能够取得成功，必须增加三种能力：

- ▶相互沟通的能力；
- ▶一起工作的能力；
- ▶相互学习的能力。

如此简单，却难以实现。这提醒人们小松制造所的日本人对供应商的态度，并且提醒我们要非常明确地知道人力资源需要什么才能把员工战略和企业战略结合起来。

克利夫·莫顿博士  
米德尔塞克斯大学人力资源管理和企业战略副教授  
“未来公司研究委员会”主席  
“管理教育和发展协会”主席



关于介绍人力资源不断变化的职能的书有很多——可能读者会很奇怪我为什么也要“凑热闹”。如今成为人力资源专家似乎是非常艰巨的事情，并且有无穷无尽的要求来证明人力资源的介入确实给企业带来了价值。功能的压力非常巨大，并且在很多情况下，安排的资源非常少。人力资源的职能经常被谴责是“被动的”。然而，如果管理人员能够把卓越的操作和一种真正的战略方法联合起来的话，我相信这种状况不必如此的凄凉，并且人力资源有潜力为发挥这些职能做出十分重要的贡献。

激励我研究并且写了这本书的动力是——我想发现优秀的职业人才怎样传递价值。这并不是说我认为这本书中的实践者就为成功刻画了一个蓝图；这本书中所描述的方法只不过为其他组织提供了思想的食粮。同样的，我不想在这里强调战略和操作性日程表的所有方面。我把重点放在了绩效和发展的一些问题上，我认为如果企业和人力资源结为战略联盟的话，这些是关键问题。因此这本书不是一本技术指导，而是一本强调了实践者在战略招聘、组织发展、管理和国际领导力发展以及变革管理等方面是怎么做的书。我试图在短时间内通过“活生生”的案例来阐明这些理论，并且包括了“问题清单”——我希望它能对人力资源团队和直线管理人员在评估他们的需求和服务规定的时候有所帮助。

我希望这本书中所提到的人力资源战略家的方法能够应用到企业和人力资源战略联盟中去；在他们的组织中，能够提供人力资源确实极大地增加了价值的证据；并且鼓励实践者继续发现增加价值这种困难的事业。

## 致 谢

我非常感谢为这本书做出贡献的所有的人——太多了以至于我不能一一提及。这些人包括很多研究项目的参加者和那些帮助我们开发组织案例的人。我要特别感谢英国石油公司的坎迪·阿尔伯森博士、渣打银行的高夫·诺格斯、爱立信公司的安索尼·J·布斯、毕马威会计师事务所的约翰·贝里、英国核燃料公司的罗格·李克、第一坤奇公司的布赖恩·威斯德姆和埃里森·埃因斯沃斯、维特布瑞德公司的大卫·沃特斯、标准人寿公司的史蒂芬·麦卡锡、国民西敏银行集团的加里·斯岛勒以及戴维·休斯和克利夫·莫顿为本书作序。我也要感谢英国国家空中交通服务公司的琼斯·雅内尔和道康宁公司的莱斯利·帕特森为本书提供了研究案例。

我要感谢我的同事克里斯蒂娜·伊万纳斯提供的案例和罗菲·帕克管理研究院的其他研究人员——卡洛里恩·格里恩、温蒂·赫什博士、马里昂·德韦尼、彼得·斯密斯教授、密歇尔·斯里特、简·兰米曼恩和约翰·沃特摩尔的研究成果可以供我参考。罗菲·帕克研究院发表的一系列调查和如何取得这些调查的细节，都出现在了索引之后。我感谢在我准备出版这本书过程中的罗菲·帕克团队的其他成员，包括保拉·海恩兹和克里斯蒂娜·菲加尔卡。克利夫·罗素和罗菲·帕克的学习资源团队也给了我很大帮助。我也同样要感谢瓦勒内·汉蒙德——罗菲·帕克的首席执行官对这个项目的支持。

我要感谢《当今人事》每个人的帮助，感谢他们在罗菲·帕克在《当今人事》调查中的努力，特别是特派记者斯科特·比格雷。《当今人事》是人力资源组合的一部分，包括《培训》、《雇主法则和职业健康》杂志。读者包括英国公共和私有部门的4万多名高级人力资源和培训管理人员。调查和周刊的获奖新闻的摘要在本书中被多次引用。

我也要感谢 Butterworth - Heinemann 出版社的格雷斯·伊万斯和爱尔莎·马科斯的鼓励。最后，我要感谢我的家人，特别是我的丈夫，感谢他对我一如既往的支持和理解。

我希望这本书中所提到的人力资源战略家的方法能够应用到企业和人力资源战略的联盟中去；在他们组织中，能够提供人力资源确实极大增加了价值的证据；并且鼓励实践者继续发现增加价值这种困难的事业。

同时请尊重版权，如果您发现侵犯版权的现象，请与作者和出版社联系。

#### 作者简介

琳达·霍尔比契·罗菲帕克的研究主管。她的研究与其他活动的重点集中在能够让管理人员在工作中和他们广泛的生活中发挥最大的潜力。琳达·霍尔比契的《在精简的组织中如何激励员工》一书被提名麦肯锡奖。琳达被《当今人事》评为“2001年最有影响力的人力资源从业者”。

人力资源管理不是招聘、绩效考核、激励等工作那么简单的，积极的战略人力资源管理者能使企业价值产生重大的差别。在这本充满灵感的书中，琳达·霍尔比契提供了一系列的工具和案例研究来展示，战略人力资源管理者通过参与制定许多关键的企业战略——通常在他们现有的工作职责之内，可以最高限度地对企业成功施加影响。有效的人员战略和企业成功的关系很难在经济上量化，但是霍尔比契提供了许多具有说服力的案例，这无疑增加了越来越多的证据。

本书包括了许多顶级战略家的情况，包括英国石油公司的坎迪·阿尔伯森博士和渣打银行的高夫·诺格斯。《当今人事》和罗菲·帕克的调查和专题文章是本书的成书基础。

#### 本书涉及的公司包括：

英国核燃料公司  
英国石油公司  
赫司特罗素公司  
毕马威会计师事务所  
国民西敏银行集团  
里奇音箱店  
特里希公司  
渣打银行  
维特布瑞德公司道康宁公司  
爱立信公司 地方政府联合会  
英国国家空中交通服务公司萨拉特加咨询公司欧洲公司  
西尔斯公司  
标准人寿公司  
太阳微系统公司



- 1 前 言(戴维·休斯)
- 3 前 言(克利夫·莫顿)
- 5 序
- 7 致谢

## 第一篇 战略人力资源管理的需求

- 3 ▶ 第 1 章 超越内部顾问的职能——战略人力资源管理的需求
  - 5 人事部门不断变化的职能
  - 9 员工是企业的资产
  - 9 开始活动
  - 10 什么使得战略人力资源管理比人力资源管理更加“战略”？
  - 11 和企业战略一致
  - 12 像商业伙伴一样运作——CEO 想从人力资源中得到什么？
  - 14 重新调整人力资源为企业增加价值
  - 16 人力资源角色的转变
  - 16 人力资源如何评估和如何建立
  - 18 向战略人力资源转变
  - 19 人力资源职能的问题清单
  - 21 参考文献
- 23 ▶ 第 2 章 战略人力资源管理的内容
  - 23 变化的企业环境
  - 25 社会治理正在变革
  - 25 车间属性的改变
  - 33 对于平衡问题人力资源能做什么？

- 34 未 来
- 35 结 论
- 36 组织设计的问题清单
- 37 参考文献
- 39▶ 第 3 章 评估战略人力资源管理的效果**
- 40 强调员工需要的企业案例
- 41 公司绩效的预警因素
- 42 整体框架——企业卓越模型和平衡记分卡
- 44 “执行记分卡”
- 45 人力资源管理怎样才能为企业带来价值？
- 47 标杆管理
- 49 “服务利润链”
- 52 西尔斯公司翻身
- 54 道康宁公司的战略规划
- 59 更 新
- 60 结 论
- 60 评估问题清单
- 61 参考文献
- 63▶ 第 4 章 企业战略和人力资源战略的匹配**
- 63 发展公司战略的方法
- 65 计划和紧急情况
- 67 组织和企业目标一致
- 69 建立竞争优势
- 69 怎样才能完全实现人力资源战略？
- 70 通过人力资源规划使人力资源适应企业战略
- 72 为了组织的发展进行联盟
- 74 人力资源的结构和组织战略相适应
- 75 授 权
- 75 培训和发展与企业战略相适应
- 76 通过能力认证进行战略联盟
- 78 英国核燃料公司的人力资源整合过程
- 80 英国地方政府的人力资源战略联盟
- 86 联盟问题清单

87 参考文献

## 第二篇 人才管理和开发的战略

### 91▶ 第5章 管理和奖励高绩效

- 91 工作场所的变化本性
- 92 建立一体化时人力资源的作用
- 92 高绩效的工作制度
- 94 人力资源怎样才能帮助实施高绩效的工作制度?
- 96 绩效管理
- 99 奖励战略
- 100 修改奖励战略的需要
- 103 什么奖励战略在变化的组织中是正确的?
- 105 弹性福利
- 106 员工想要什么样的奖励?
- 107 认 可
- 108 结 论
- 109 奖励战略的问题清单
- 111 参考文献

### 113▶ 第6章 跨组织边界工作

- 113 跨组织边界工作的形式
- 114 跨组织边界工作的挑战
- 117 跨边界工作——一个制造性公司的案例研究
- 118 成功的跨边界团队工作的特点
- 122 爱立信公司的国际团队工作
- 124 结 论
- 124 跨边界团队的问题清单
- 124 参考文献

### 125▶ 第7章 招聘和保留人才的战略

- 126 战略招聘
- 128 招聘过程
- 129 X一代
- 130 在X一代中招聘到最优秀的人
- 131 激励和保持

134 运用战略方法保留员工

135 保留员工战略的基础

139 帮助管理者做改进

139 结 论

140 招聘和保留人才问题清单

141 参考文献

**143▶第8章 员工发展战略**

144 需求分析

145 评 估

146 用能力要求区分开发需求的优先次序

148 根据不同发展的需要资源分配

149 发展高级专门人才需要

150 高级专门人才怎样才能学得更好?

151 支持高级专门人才的发展

153 怎样发展总监的领导力?

155 支持管理人员的发展

155 学习的方法

159 结 论

159 发展需要的问题清单

160 参考文献

**163▶第9章 发展有效的职业战略**

163 心理契约的改变

164 扁平的组织结构对员工的影响

164 扁平的组织结构的发展

165 职业发展的新形式?

165 扁平的组织结构对职能影响的矛盾

166 “成功模板”?

167 人力资源专家的角色

168 一份新的心理契约——帮助员工自我发展

170 标准人寿的职业发展——更新

171 在科学的环境中开发创新的职业轨迹

173 英国毕马威会计师事务所的职业管理

177 公司范围的支持机制



- 179 局部的创新
- 180 与取得职业成功有关的压力
- 181 未来的职业——机会和挑战
- 182 结论
- 182 新职业结构的问题清单
- 183 参考文献
- 185▶ 第 10 章 培养国际性管理人员**
- 185 国际贸易的增长
- 186 什么是国际化组织?
- 187 国际性管理人员的角色
- 187 如何看待“国际化”的角色?
- 188 管理人员怎样才愿意接受国际性的任务?
- 188 组织和个人的期望
- 189 管理委派中人力资源部的角色
- 189 爱立信公司员工的国际性流动
- 190 选择国际性管理人员
- 191 英国石油公司国际性管理人员的招聘和培养
- 192 国际性人才应具备的技能
- 193 培养国际性管理人员
- 195 渣打银行对国际性管理人员的培养
- 197 结论——从国际化领导中受益
- 198 国际性管理战略的问题清单
- 198 参考文献
- 201▶ 第 11 章 潜力评估和继任规划**
- 201 不断变化的继任形式
- 203 传统的快速晋升和继任规划
- 204 正在变化着的职业信息
- 206 英国石油公司评估和发展高潜力员工
- 211 英国石油公司高层职位的继任规划——一种战略的方法
- 214 变化着的雇佣环境
- 214 快速晋升现在出了什么事?
- 217 建议 1:把继任规划和其他创新方法结合起来
- 218 建议 2:弄清楚通过继任规划想得到什么