

牛雄鹰 主编

CHRP 注册人力资源管理师指定培训教材

# 人力资源 战略

杨清 刘再烜 编著

对外经济贸易大学出版社

人力资源战略

杨清 刘再烜 编著

对外经济贸易大学出版社

牛雄鹰 主编

CHRP 注册人力资源管理师指定培训教材

# 人力资源战略

杨 清 刘再烜 编著

对外经济贸易大学出版社

(京)新登字 182 号

图书在版编目(CIP)数据

人力资源战略/杨清,刘再烜编著. —北京:对外经济贸易大学出版社,2003

ISBN 7-81078-275-4

I. 人… II. ①杨…②刘… III. 劳动力资源—资源管理  
IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 080702 号

© 2003 年 对外经济贸易大学出版社出版发行

版权所有 翻印必究

## 人力资源战略

杨 清 刘再烜 编著

责任编辑:朱成器

---

对外经济贸易大学出版社

北京市朝阳区惠新东街 12 号 邮政编码:100029

网址:<http://www.uibep.com>

---

北京市山华苑印刷有限责任公司印装 新华书店北京发行所发行

成品尺寸:140mm×203mm 14.5 印张 380 千字

2003 年 9 月北京第 1 版 2003 年 9 月第 1 次印刷

---

ISBN 7-81078-275-4/F·169

印数:0001—5000 册 定价:29.00 元

**CHRP 注册人力资源管理师  
职业资格认证项目指定培训教材  
编审委员会**

**主任** 潘金云

**副主任** 李 震 牛雄鹰

**委员** (按姓氏笔画排序)

马成功 刘再烜 刘 昕

杜映梅 李 俊 李剑锋

林 平 杨 清 高唯钧

**主 编** 牛雄鹰

# 序

随着我国经济快速迈向市场化、全球化、知识化和信息化，我国人力资源管理水平在不断提升，数百万人力资源专业人员组成的职业市场也在快速形成和发展。

在这种形势下，广大人力资源专业人士和企业都迫切希望能有一套符合人力资源管理专业化特点，能客观科学全面评估专业人员实际能力的职业资格认证体系。首先，由于人力资源管理行业就业面广，流动性高，职业竞争激烈，不同素质要求岗位的待遇差距大，一套科学先进并能被广大从业者和企业充分认同的职业资格认证体系，可以客观地肯定一个从业者的业务和技能水平，将大大增加其获得适当工作岗位的就业机会。与此同时，企业能否获得和拥有高素质的人力资源专业人员直接关系到企业的经营与发展。但由于人力资源管理是一门高度专业化和社会应用性很强的管理学科，其知识更新速度快，业务素质和能力主要是通过实践逐渐积累，企业和行外人员很难准确判断一个从业人员的业务水平。在人力资源管理流动性日益增大的今天，企业在人力资源人员聘用中花费大量精力和经费，也往往难以找到合适的人力资源管理人员。建立科学先进的职业资格认证体系对本专业人员进行业务能力综合评估，可以大大降低企业在本专业劳动力市场的交易时间、成本，提高与企业发展攸关的成功率。此外，科学先进的职业认证体系也可以为广大从业人员的业务学习提供参考标准，指导他们的职业发展，促使他们自我规范其职业行为，从而促进整个人力资源行业的健康发展。

人力资源管理人員与医生、教师、律师和会计不同，不属于

公益性职业，国际上各国均未实行强制性的职业资格准入制度，企业有充分的用人自主权。西方各国对人力资源管理行为主要通过公平就业法、公司法和社会保障法等法律法规进行规范；对于该领域的职业要求，则通过制订职业分类国家标准进行指导。社会团体、教育机构和中介服务机构均可以建立独立的职业资格或职业技能鉴定体系，但都不具备强制性和排他性，对企业聘用相关的专业人员只具备参考意义。例如在美国，美国人力资源管理协会、美国人事管理协会、美国薪酬管理协会以及一些著名大学都开展虽名称各异但内容相似的职业资格认证活动。

为了满足人力资源管理领域对职业技能鉴定和职业资格认证日益强烈的需求，中国人力资源开发研究会借鉴国际经验，在广大企业和人力资源专业人士的广泛参与和支持下，遵循“努力建立适应我国社会主义市场经济要求和现代人力资源职业化发展趋势的，被社会各界广泛认同的、科学规范的职业资格认证体系。培育人力资源开发与管理的专业队伍，全面加强我国人力资源能力建设，提升国家竞争力”的宗旨，从2002年初开始研发旨在培养企事业单位中高层人力资源管理人才的注册人力资源管理师职业资格认证项目（CHRP项目，Certification of Human Resource Professional），并于2003年7月开始由具有国际人力资源管理背景的（香港）中国人力资源管理协会负责项目向全社会推广。中国人力资源开发研究会将继续承担项目的后续研究开发工作，并作为技术支持单位为CHRP项目的健康发展继续发挥重要作用。

CHRP充分考虑到我国广大人力资源工作者职业发展的需要，借鉴了美国、加拿大、澳大利亚和我国台湾等国家和地区人力资源职业化建设的先进经验，得到了美国人力资源协会、美国通用电器公司、康奈尔大学、中华人力资源管理协会等国际机构和专家的大力支持，专家们对CHRP系统进行了全面的审核，并

对质量控制、标准化建设、课程设置、题库的建立等重要方面提出了宝贵意见。在前后一年多的时间里，有百余位国内外专家和各类专业人员参与了项目研发工作。本系列教材便是在这种情况下，因 CHRP 项目的推出，应运而生的。

从内容设计方面，本套教材的特点与 CHRP 项目的培训内容紧密相关。CHRP 项目共分为“人力资源战略规划”、“企业培训”“员工任用”、“绩效管理”、“薪酬福利和保险”、“劳动关系”、“职业生涯规划”7个功能模块，本套教材也相应分7本书与之对应：《人力资源战略》、《员工培训管理》、《员工任用（一）：工作分析与员工招募》、《绩效管理》、《薪酬福利管理》、《劳动关系管理》、《员工任用（二）：员工选拔与流动管理》，其中“员工任用”模块对应《员工任用（一）：工作分析与员工招募》和《员工任用（二）：员工选拔与流动管理》，而《员工任用（二）：员工选拔与流动管理》又暂时对应“职业生涯规划”模块，待《职业生涯规划》出版后，再取而代之。各教材的具体章节与培训大纲的培训要点基本一致。

从编著风格方面，本套教材的特点与 CHRP 项目的培训方法紧密相关。CHRP 项目的培训方法是“自测自训”与“集中培训”相结合，而在“集中培训”过程中又采用疑难讲解、分组讨论、案例分析、经验交流、主动练习、角色扮演、启发式、互动式教学的培训方式。因此本套教材强调整套教材相互衔接，单科教材自成体系，从而有利于学员“自训”；教材每章正文之前配以“引导性案例”，正文之后附以“参与式案例”，从而有利于开展“案例教学”；正文之中多使用平白的语言，避免深奥的学术词汇，多附加图表和企业实例，以问题引导行文，从而有利于开展“经验交流、启发式、互动式教学”等。

从作者队伍的组织上，本套教材的特点与 CHRP 项目的培训目的紧密相关。CHRP 项目的培训目的在于“通过系统科学地培

训，使学员掌握人力资源管理基本理论知识和实际操作方法，切实提高实际工作能力”，中高层人力资源管理素质提升是其根本目标。因此，本套教材的作者队伍全部为有一定实践经验的专业人士，他们中既有国外名校的海归学子又有国内名校的知名教授，既有培训领域的著名讲师又有咨询领域的资深专家，更为可贵的是大部分作者将学术功底、培训经验、咨询背景与管理心得集于一身。这些作者是：

杨清，刘再烜：《人力资源战略》

刘再烜，杨清，李俊：《员工培训管理》

马成功，牛雄鹰：《员工任用（一）：工作分析与员工招募》

MAY（杜映梅）：《绩效管理》

刘昕：《薪酬福利管理》

李剑锋：《劳动关系管理》

林平，马成功：《员工任用（二）：员工选拔与流动管理》

由于在内容设计、编著风格和作者队伍三方面拥有上述特点，因此本套教材的也相应拥有实践性强、针对性强、便于人力资源专职人员学习和培训人员在培训过程中使用等优点。但是由于时间紧、任务重、作者们日常工作繁忙等原因，本套教材在面世之后又必然存在不少缺点。从整体上看，7本教材虽然基本上与CHRP培训项目相匹配，但要达到“锦上添花”的效果还需要进一步提高教材的质量；从局部上看，不同教材的编辑样式虽然一致，但写作风格尚有一定差异；另外，其他错讹之处也在所难免。恳请讲师、学员和其他读者在使用本套教材过程中多提宝贵意见。

最后，感谢中国人力资源开发研究会会长潘金云先生，没有他的支持，我们很难有足够的信心如期完成书稿的写作；感谢中国人力资源开发研究会副秘书长、CHRP项目总监李震先生，感谢中国人力资源开发研究会会员部主任、CHRP项目总策划高唯



---

钧先生，没有他们的信任和帮助，本套教材是无缘面世的；感谢对外经济贸易大学出版社副编审刘传志先生和整个编辑团队，没有他们的加班加点，本套教材的出版不会如此之快。

衷心祝愿我国的人力资源管理水平蒸蒸日上！

**主编：牛雄鹰**

**2003年9月**

# 目 录

<b>第一章 人力资源管理：范式转换</b> .....	(1)
第一节 人事与人力资源 .....	(2)
第二节 人力资源管理 .....	(4)
第三节 人力资源管理的任务与目标 .....	(9)
第四节 人力资源管理面临的挑战 .....	(11)
第五节 人力资源管理职能的变革 .....	(16)
第六节 人力资源管理人员的角色转型与应该具备的 素质 .....	(26)
<b>第二章 人力资源战略的形成</b> .....	(35)
第一节 人力资源战略的内容 .....	(36)
第二节 人力资源战略形成过程 .....	(44)
第三节 人力资源战略决策 .....	(56)
第四节 人力资源战略形成：参考框架理论 .....	(61)
<b>第三章 人力资源战略类型</b> .....	(74)
第一节 战略人力资源管理与人力资源战略 .....	(75)
第二节 人力资源战略 .....	(81)
第三节 战略人力资源管理理论基础 .....	(82)
第四节 人力资源战略与竞争战略的关系 .....	(85)
第五节 人力资源战略原型分类 .....	(105)
第六节 加速：人力资源战略新方向 .....	(108)

---

<b>第四章 人力资源战略实施:以素质为基础的模式</b> .....	(116)
第一节 素质为基础的模式的概念 .....	(117)
第二节 素质为基础的模式产生 .....	(127)
第三节 以素质为基础的模式的作用 .....	(129)
第四节 在企业中实施素质为基础的模式 .....	(139)
第五节 素质为基础的人力资源战略 .....	(148)
第六节 素质模式为基础的人力资源战略实施要点 提示 .....	(167)
<b>第五章 人员流程</b> .....	(180)
第一节 人的多样性 .....	(181)
第二节 人力资源规划 .....	(185)
第三节 招募与甄选 .....	(204)
第四节 培训与开发 .....	(216)
第五节 职业生涯规划 .....	(226)
<b>第六章 考核与奖励</b> .....	(254)
第一节 绩效考核 .....	(256)
第二节 绩效考核的方法 .....	(262)
第三节 360度反馈 .....	(274)
第四节 建立有效的绩效考核体系 .....	(277)
第五节 薪酬与福利 .....	(283)
第六节 工资结构和影响工资水平的因素 .....	(285)
第七节 以绩效为基础的薪酬系统 .....	(304)
第八节 激励 .....	(311)
<b>第七章 员工关系</b> .....	(359)
第一节 员工关系的基本定义与内容 .....	(360)
第二节 基于劳动关系的员工关系战略 .....	(365)

---

第三节	雇主与员工合作的战略·····	(368)
第四节	影响员工关系的人力资源政策·····	(373)
第五节	员工关系的未来发展·····	(378)
第六节	公平与沟通·····	(381)
第八章	人力资源战略的评估·····	(400)
第一节	人力资源战略衡量的对象·····	(403)
第二节	人力资源战略的投资回报率·····	(410)
第三节	人力资源计分卡·····	(415)
第四节	培训的绩效衡量·····	(425)
第五节	人力资源会计·····	(429)
参考书目	·····	(442)
后记	·····	(446)

# 第一章

## 人力资源管理：范式转换

### 【情境案例】

#### 一位国企人事经理的心声

我刚到一家国有企业人事部的时候，觉得非常犹豫。因为来人事部前，我觉得人事部的人就是琢磨别人的人，不是考核这个人就是算计那个人。大家的各种利益似乎都攥在他们手里。所以，我多少有点怵他们。

但我现在自己干了这项工作后，我觉得必须改变大家的这种印象，要让他们觉得我们不仅是他们的战略伙伴，更是向他们提供优质资源和良好服务的朋友和贴心人。比如，你知道国有企业的工资总量是有额度的，有的时候即使效益很好，员工的工资也是要受限制的，但是我们会想办法解决这个问题。员工就很感激我们。

在国有企业人事部工作可以接触到各种人，可以让你学到很多东西，知道如何在领导和部门之间进行协调。当好人事经理的关键是要把握三条：授权有限、守口如瓶、推功揽过。

### 【学习目的与要求】

在本章中，我们认为，人力资源管理活动既是一项管理工

作，也是一项独立的职能。人力资源管理在过去的发展历史中，经历与面临很多的变革，这些变革集中体现在理论基础与模式发生了根本性的转变——也就是本书所称的范式转换。人力资源管理必须与企业的战略结合是人力资源管理重心转移的一个重要标志。从人事管理到人力资源管理，人力资源职能发生巨大变化，由此带来人力资源管理角色的调整。我们分别分析了人力资源管理发展的不同阶段、职能转移、管理模式演变及人力资源管理角色变化，认为人力资源管理的作用在于素质的获取、强化与维持。人力资源管理系统包括人员流程、考核与奖励、员工关系三大子系统。剖析了人力资源管理当前所面临的挑战，其中变革是人力资源管理的主旋律。

学习完本章以后，你将能够：

- 回答什么是人力资源以及它在企业管理中的作用；
- 比较人力资源的不同发展阶段及其特点；
- 列举人力资源职能；
- 考察人力资源角色的差异；
- 解释对人力资源管理产生巨大影响的各种因素。

## 第一节 人事与人力资源

在经济学家眼里，具有劳动能力的劳动力是一种生产要素。但是在过去的20年中，管理学界开始把劳动力看做是一种能动（Enabling）的资源，即人力资源。

在工业革命的早期，应该说是人力资源管理的初期阶段。管理的中心是如何通过科学的工作方法提高人的生产效率。在19世纪末期，由于人口与市场需求不断扩大，对产品的需要刺激了生产的大发展。当时用机器取代人力和寻求更高效的工作方法成为管理的首要问题。尽管采取的管理手段剥夺了人性的尊严，人就是机器，但是劳动生产率大幅提高，创造了辉煌的工业奇迹。

泰罗本人认为，科学管理是一场“深刻的心理革命”，用“科学”的方法替代“经验”的方法是本次革命的核心。过去我们总以为泰罗把人看做是机器，其实不然，泰罗提出“过去，人是第一位的，将来，体制必须是第一位的。”

但是随着经济、社会与文化的发展，古典的劳动管理已经不再适应管理的要求。过去那种把人当做机器或者劳动商品的人员管理已经不再适应企业组织的发展。因此，需要建立一个全新的、把人作为社会的人的人事管理体系。因此有人就提出了体系化的人事管理思想，建立了一些人事管理的模式，如 X 与 Y 理论。这些管理模式主要强调以“工作”为中心的管理，例如在招募员工的时候，强调人对工作的适应性，对员工工作绩效的评价标准取决于工作岗位本身的要求。工资分配依据的标准基于工作特性。但是我们还是可以看出，这些做法基本上还是基于人是商品的经营理念，意味着人只有使用价值，但是没有从真正意义上认识到人是一种资源。人力资源就是人。围绕人力资源的概念有两项关键的原则：第一，人是资本，通过投资可以增值，像其他别的投资一样，任何投资的目的是在管理风险的情况下价值最大化。所以随着人的价值的增加，组织的行动能力随之加强，组织带给客户与其他利益相关者的价值也会增加。第二，组织的人力资源政策必须是与支持组织的“远景”相协调，而远景是明确组织的发展方向和对与自己与员工的期望说明的使命、未来远景、核心价值观、目标与目的、战略等。因此所有人力资源政策的设计、实施与评价的标准需看是其对组织实现共同远景的支持程度。

关于人力资源的定义，学者之间存在不同的表述方法。我们的看法是：人力资源就是人类可用于提供产品/服务的全部知识、技能、能力与个性的总和。世界上存在着三大资源：人力资源、物力资源和财力资源，其中最重要的是人力资源。毛泽东曾说过：世间一切事物中，人是第一个可宝贵的。一切物的因素只有

通过人的因素才能加以开发利用。应该说，这是对人力资源的最好评价，也是对人力资源管理重要性的深刻阐述。

人力资源有什么特点呢？与其他物化的资源相比，人力资源表现出来的特点为：

1. 人力资源属于人类自身所特有，具有不可剥夺性。这是根本特征。
2. 存在于人体之中，是一种活的资源，具有生物性。
3. 其形成受时代条件的制约。
4. 在开发过程中具有能动性。
5. 具有时效性。
6. 人力资源具有可再生性。
7. 人力资源的智力与知识性。

## 第二节 人力资源管理

要理解人力资源管理，我们首先必须明白管理人员到底是做什么的。绝大多数管理学家认为，任何管理者都要执行四项基本的职能：计划、组织、领导与控制。这刚好是一个完整的管理过程。每项管理职能的具体内容是：

- 计划：确立目标与标准；制订规则与程序；拟订计划以及进行预测——估计或构想未来有可能发生的事件与事情。

- 组织：给每位下属分配一项特定具体的任务；设立工作部门；向下属授权；建立权力架构与信息交流沟通渠道；协调下属与下属、部门与部门之间的工作。

- 领导：确定什么样的人才能被录用；招募雇员；甄选雇员；确立工作绩效标准；给雇员支付报酬；进行工作绩效评定；给雇员提供辅导与指导；对雇员实施培训与开发；促使下属完成他们的工作目标；维持组织成员的士气；激励下属。

- 控制：制订数量、质量、时间、成本等效率与效果方面的



标准；对照上述标准检查实际的工作绩效如何；在必要的场合与时间采取合适的行动。

人力资源管理的职能，主要体现在“领导”这个管理环节中。因此从这个环节上来说，“每位经理都是人力资源经理”的论断刚好说明，人力资源管理渗透在管理的各个环节中。

人力资源管理是对人力资源的取得、开发、保持和利用等方面所进行的计划、组织、领导和控制的活动。它是研究组织中人与人关系的调整、人与事的配合，以充分开发人力资源，挖掘人的潜力，调动人的积极性，提高工作效率，实现组织目标的理论、方法、工具和技术。人力资源管理不仅强调通过制度进行管理，更重要的是通过文化、战略、技术和流程进行管理，通过机制进行管理。在与组织的经营战略和发展目标相结合的基础上，现代人力资源管理运用科学的技术和方法，通过各种手段，建立一种具有同化力和进取精神的企业文化，形成一种能上能下、效率优先、不断创新的管理机制，借助于标准化、程序化的管理方式，对组织成员提供价值充分体现、能力充分施展、潜能充分开发的工作和生活环境，为员工创造机会，为顾客创造价值，为社会创造财富。如深圳华为科技公司《基本法》中明确提出：“人力资源管理的基本目的是建立一支宏大的高素质、高境界和高度团结的队伍，以及创造一种自我激励、自我约束和促进优秀人才脱颖而出的机制，为公司的快速成长和高效运作提供保障。”

什么是人力资源管理？一些学者认为：人力资源管理是负责组织人员的招聘、甄选、训练及报酬等功能的活动，以达成个人与组织的目标。我们在本书认为，人力资源管理包括影响到公司和员工之间关系的（人力资源）性质的所有管理决策和行为活动。人事管理与人力资源管理因为导向、角色等出发点不同而存在巨大差异。下面的对照表具体表明了它们之间的区别。