

# STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

# 战略人力资源管理

颜士梅 / 著

STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT



经济管理出版社

ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

颜士梅 / 著

STRATEGIC HUMAN  
RESOURCE MANAGEMENT

战略人力资源管理

经济管理出版社

ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

责任编辑：谭 伟

技术编辑：杨 玲

责任校对：静 洁

### 图书在版编目 (CIP) 数据

战略人力资源管理/颜士梅著. —北京: 经济管理出版社, 2003

ISBN 7-80162-660-5

I. 战... II. 颜... III. 企业管理—劳动力资源—资源管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 036086 号

### 战略人力资源管理

颜士梅 著

---

出版: 经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编: 100035)

发行: 经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷: 世界知识印刷厂

---

850mm×1168mm/32

8.125 印张

203 千字

2003 年 6 月第 1 版

2003 年 6 月北京第 1 次印刷

印数: 1--5000 册

---

ISBN 7-80162-660-5/F·583

定价: 25.00 元

---

### ·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社发行部负责调换。

通讯地址: 北京阜外月坛北小街 2 号 邮编: 100836

联系电话: (010) 68022974

# 前 言

今天，组织运作的环境相比较于过去，已经发生了重大变化，呈现出明显的特征。首先，组织竞争由地域内竞争演变为全球竞争。随着越来越多的国家和地区加入世贸组织，经济全球化浪潮席卷整个世界，组织所面对的竞争对手不仅是一个地区或一个国家内的竞争者，而且是全球范围内的竞争者。因此，竞争的激烈程度在不断加强。其次，组织环境变化的频度加大。由于技术创新的速度大大加快，致使产品更新速度、生产工艺变化速度、经营方式改变速度以及组织间竞争方式的变化速度都进一步加快，这就使组织运作环境变化的强度和频度相应加大。环境的变化和竞争的激烈使组织生存和发展的难度增大，也迫使组织进行不断地自我更新，以增强其适应能力。

组织为了适应环境的变化，不断进行自我调整和重构，也呈现出新的特征。组织进行了内部关系和组织间关系的重构。组织内部关系重构体现为由传统的层级结构转变为扁平结构或内部网络化结构，进而使组织内部成员间关系以及各部门间的关系得以改变，使整个组织更有利于信息的沟通、有利于了解市场。组织间关系重构则体现为组织由过去相对自我封闭的资源获取和利用系统转变为基于“共赢”的网络化的资源获取和利用系统，这种

系统可表现为战略联盟、虚拟组织等形式。组织通过内部关系和组织间关系的重构使组织具有柔性特征，即具有迅速捕捉市场信息和机会、迅速整合市场资源、迅速创新、迅速拓展市场的能力，从而大大提高了组织的适应能力。

组织自我更新的目的是为了在变化了的环境中获取竞争优势、持续生存和发展。那么，组织如何获取竞争优势？或者说其竞争优势的来源应该是什么？

针对上述问题，不同的学派给予了不同的回答。制度理论坚持者认为组织内部和外部的规范和程序是组织决策和运作的决定因素，因此组织内外部的习惯、规范和制度成为组织获取竞争优势的关键因素。人力资本理论的坚持者则认为人力资本在现代经济的增长和企业发展中起着决定作用，是组织获取竞争优势的源泉。人力资源管理过程观点的主张者则认为组织中动态的、根植于组织文化和社会规范的人力资源管理过程是组织获取竞争优势的源泉。资源学派则坚持组织中有价值的、特异的、难以模仿和难以转移的资源是获取竞争优势的源泉。知识学学者认为组织内部的知识正是这种有价值的、特异的、难以模仿和难以转移的资源。那么，何种资源是组织获取竞争优势的最重要资源呢？

从组织发展的历史，我们可以找到答案。组织发展的历史与工业革命的历史密切相关。发生于 18 世纪的第一次工业革命——蒸汽机革命，以瓦特发明蒸汽机为代表。蒸汽动力不仅降低了组织生产的成本，而且扩大了组织生产的规模，深化了组织内部分工。这使组织（企业组织）由原来普遍较为简单的结构转变为较为复杂的结构，同时由于机器对组织生产的直接影响而使

组织将机器等物质资本视为获取竞争优势的最重要资源。发生于 19 世纪末期的第二次工业革命——电力革命，给组织带来了新的影响。电力革命不仅为组织提供了持续稳定的动力，而且通过电报、电话的发明使组织跨地域经营成为可能。组织竞争的依赖因素由大机器转变为跨地域经营，但是跨地域经营的成功运作仍然直接依赖于电话、发报机等物质资本。所以，此时期物质资本仍然是组织获取竞争优势的最重要资源。而发生于 20 世纪 60 年代以后的第三次工业革命——信息技术革命，改变了组织的运作方式和直接依赖于物质资本获取竞争优势的特性。信息技术革命以计算机技术的发展为代表，改变了组织成员及其组织间的沟通方式，使组织虚拟运作和网络化运作成为可能；并使组织能够及时获取所需信息和知识资源。这样，使组织运作越来越依赖于相关的信息和知识，从而使信息和知识逐渐取代了机器等物质资本在组织获取竞争优势中的地位。而信息和知识的根本载体是“人”，因此，随着知识和信息越来越成为组织获取竞争优势的最重要资源，人们也越来越认识到人力资源对组织的巨大贡献，认识到人力资源才是组织获取竞争优势的最根本和最重要的资源。

在进入知识经济的今天，当我们说知识资源是组织生存和发展的关键资源时，我们也必然认为人力资源是组织获取竞争优势的最重要资源。因为人力资源和知识资源是密不可分的。

由此可见，人力资源是组织实现其目标、持续生存和发展的最重要资源。那么，人力资源就成为组织决策的关键考虑因素；相继，人力资源的获取、开发和利用就应该匹配于组织战略和目标，成为组织管理中至关重要的一环。这样，组织战略管理就与

人力资源管理密切结合起来，形成了战略人力资源管理的思想。

本书目的就是概要分析战略人力资源管理的含义、相关理论及其内容，试图让读者对“战略人力资源管理”有一个初步了解。

本书共分为七章，第一章和第二章概要介绍战略人力资源管理的含义和理论模型，从第三章到第六章阐述了战略人力资源管理的内容。最后一章是对全书的总结。

**第一章——战略人力资源管理的产生与含义。**主要从人力资源管理发展的历史分析战略人力资源管理的产生、战略人力资源管理的含义、战略人力资源管理与传统人事管理和人力资源管理的区别。

**第二章——战略人力资源管理的理论模型。**主要分析了战略人力资源管理研究的相关理论模型，包括基础性理论模型、基于组织运作静态资源的理论模型、基于组织动态过程的理论模型以及其他综合模型。

**第三章——战略人力资源管理与组织绩效。**主要分析战略人力资源管理与组织绩效间的关系、战略人力资源管理范式下的组织绩效管理。

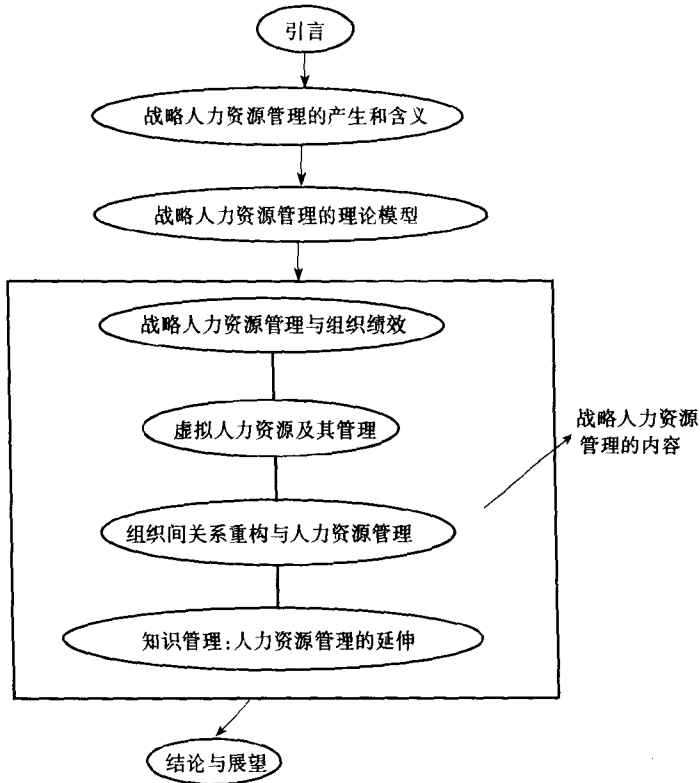
**第四章——虚拟人力资源及其管理。**主要分析由于组织内部关系重构而引致的人力资源虚拟化运作及其管理问题，还进一步阐述了人力资源虚拟化运作的影响。

**第五章——组织间关系重构与人力资源管理。**主要分析由组织间关系重构所引致的人力资源管理问题，集中阐述了组织间关系重构的两种表现形式——并购和战略联盟中的人力资源管理问题。

**第六章——知识管理：人力资源管理的延伸。**主要分析了知识特征及其知识管理问题，强调了知识管理和人力资源管理是同一个问题的两个侧面，另外还强调了建立学习型组织的重要性。

**第七章——结论与展望。**基于上述分析的基础上，总结了战略人力资源管理的内容维度和实践特征，并指出值得进一步研究的问题。

本书内容总体构架如下图：





# 目 录

第一章 战略人力资源管理的产生与含义 .....	(1)
案例：裕安集团——迈向战略角色的人力资源管理 .....	(1)
一、人事管理 .....	(6)
二、人力资源管理 .....	(8)
案例：美的集团——卓越的人力资源管理 .....	(8)
三、战略人力资源管理 .....	(24)
案例：思科公司的人力资源管理 .....	(24)
四、总结 .....	(33)
第二章 战略人力资源管理的理论模型 .....	(37)
一、战略人力资源管理研究的主要线索和内容 .....	(38)
二、战略人力资源管理的基础理论模型	
——资源基础理论 .....	(42)
三、基于组织运作静态资源的理论模型 .....	(45)
四、基于组织运作动态过程的理论模型 .....	(49)
五、基于组织运作静态资源和组织运作动态	
过程整合的理论模型 .....	(53)

六、总结 .....	(56)
<b>第三章 战略人力资源管理与组织绩效 .....</b>	<b>(62)</b>
资料：高绩效企业的关键所在 .....	(62)
一、组织绩效及其影响因素 .....	(66)
案例：克莱斯勒汽车公司的起伏——环境的重要性 .....	(75)
二、战略人力资源管理与组织绩效的关系 .....	(79)
案例：爱立信——HR 管理跨入战略时代 .....	(79)
案例：江南航天工业集团的“人才库” .....	(89)
三、战略人力资源管理范式下的组织绩效管理 .....	(91)
案例：红桃 K 集团的绩效考核——让“锥子”冒出来 .....	(91)
资料：绩效考评的四大困惑 .....	(99)
四、总结 .....	(108)
<b>第四章 虚拟人力资源及其管理 .....</b>	<b>(111)</b>
案例：尼奈克斯 (NYNEX) 公司的新联系 .....	(111)
一、组织关系的重构 .....	(114)
二、虚拟人力资源的含义和类型 .....	(119)
资料：全球 500 强企业电子招聘调查报告 .....	(119)
三、虚拟人力资源的影响 .....	(128)
资料：人们的工作模式改善了，人们的职业 生涯改变了 .....	(128)
四、虚拟人力资源面临的问题 .....	(139)
<b>第五章 组织间关系重构与人力资源管理 .....</b>	<b>(149)</b>
案例：远大集团收购铁岭市橡胶制品厂 .....	(149)

---

一、并购中的人力资源问题.....	(152)
二、并购中的人力资源管理.....	(161)
<b>案例：中天集团被世纪兴业公司收购后的</b> <b>人力资源管理.....</b>	(161)
三、战略联盟中的人力资源问题.....	(168)
<b>案例：贵州普天通信机械厂与 CML 公司及西门子</b> <b>公司的合作.....</b>	(168)
四、总结.....	(180)
<b>第六章 知识管理：人力资源管理的延伸.....</b>	(183)
<b>资料：人类经济发展已由依靠自然资源转向依靠</b> <b>知识劳动力.....</b>	(183)
一、知识与知识型组织.....	(185)
二、知识管理.....	(193)
三、学习型组织.....	(209)
<b>案例：罗弗公司的学习之路.....</b>	(209)
四、总结.....	(225)
<b>第七章 结论与展望.....</b>	(228)
一、战略人力资源管理的内容框架.....	(228)
二、战略人力资源管理的实践特征.....	(239)
三、战略人力资源管理的研究展望.....	(245)
<b>后    记.....</b>	(248)

# 第一章 战略人力资源管理的 产生与含义

本章目的：从历史角度分析组织中关于“人”的管理发生的两次重要转变：第一次是从人事管理领域到人力资源管理领域的转变；第二次是从人力资源管理领域到战略人力资源管理领域的转变。在此基础上进一步阐述战略人力资源管理的涵义，具体分为四部分：

- 一、人事管理
- 二、人力资源管理
- 三、战略人力资源管理
- 四、总结

## 案例：裕安集团——迈向战略角色的 人力资源管理

---

裕安集团是台湾一家中等规模的公司，创立于50年前，最初只在一个行业领域内经营，经过一段时间的发展之后，扩展到其他一些行业。尽管裕安集团是作为一个家庭企业创立的，但是

它并没有像家庭企业那样运作。公司的绝大多数高级管理人员是专业管理人员，公司也在台湾股票交易所挂牌上市。该公司奉行“以人为本”的经营原则，声明其目标是“回报社会”和“提高生活品质”。

陈艾娃（Eva Chen）在一年前成为裕安集团人力资源主管，负责 11 个公司。艾娃上任后，首先担心的是整体竞争力。因为裕安集团 50% 以上的收入都来自国内市场，所以艾娃认为其他高级经理并没有意识到应该在全球范围内发展业务。绝大多数经理仍然倾向于把注意力放在当地市场，沿袭过去的成功做法。艾娃意识到全球竞争在世界的每一个行业和每一个地方都日益激烈。如果裕安集团不具备竞争力，就没有办法生存。要确保公司的生存和发展就必须进行变革，而人力资源部正是肩负着变革先锋的责任。艾娃相信，人力资源部门必须成为战略性的，不仅完成人事管理功能，而且在重要的公司决策中起关键作用。在这一信念的指导下，艾娃开始了其富于创意的工作。

第一，艾娃用员工月会取代了年度公司旅游。由于商业萧条，公司必须取消年度的带薪旅行的福利方式。为防士气低落，艾娃用召开一种非正式员工月会的新方法来激励员工。月会上，员工和经理以庆祝会的方式聚在一起，引见新员工，颁发奖励，分享公司新闻，员工还可以向管理层提出问题。

第二，进行了员工调查。为了了解员工们对于组织文化、管理体系和士气的态度，艾娃从当地大学中聘请了一名研究生，来帮助人力资源部门设计一个员工调查，以此获得更多信息。人力资源部发出 700 份员工态度调查问卷，收回 500 多份。从这些问

卷中，人力资源部确定出员工不满的地方，并制定了一份行动计划予以改进。计划号召进行多项变革。人力资源部将做一个有关薪酬的调查，对裕安集团及其竞争者的薪酬进行比较，以对绩效评估和奖金分配体系、晋升决策以及出勤系统进行变革，并将制定食堂福利计划，人力资源部门还计划每两年开展一次员工调查。

第三，引进了一个新的绩效评估系统。由于调查中发现，有90%以上的员工的绩效评分在85分以上，而这明显高于顾客满意度调查显示的比例。所以，艾娃引进了新的绩效评估系统。新的系统对于管理者和下级做了同样的限定，评估的50%取决于任务和项目的结果，另外50%取决于贯彻公司核心价值观的能力。这些价值观具体包括顾客满意度、领导能力、团队合作、员工发展、执行能力、生产率、创造力和创新力和内部控制。新体系的另一方面是为每一位员工制定一份发展计划，包括明确的时间框架，每一项行动计划的完成时间。

第四，确定新的红利分配体系。过去，公司只是公布一下红利的数目，员工们不能从正式渠道把这个数目与竞争对手的红利数目进行比较。在新的体系下，不但使员工能够知道与同行业其他公司相比下他们的红利获取情况，而且使每个员工的红利多少与其绩效评估挂钩。这体现了红利分配的公平性。

第五，标杆研究。人力资源部的职员走访了6家公司，其中4家是竞争对手，另外两家是其他行业的领先者。他们按照多种重要的公司绩效衡量标准收集数据，包括：生产率指标；直接和间接人工；招聘、工作轮换和培训系统；福利；薪酬管理。根据这些标准，裕安公司能够及时发现需要改进的地方。

第六，管理才能诊断。人力资源部聘请一位研究生帮助设计了一个调查问卷，发给集团的66名经理。诊断结果显示出一些共同的、积极的结论。裕安集团的经理们努力工作、勤奋、有时间观念、诚实、正直、关心获利能力。但是在创造力、培训和员工发展能力以及书面交流能力方面需要进一步培养。这种诊断能够使公司培训更有目的性，更有成效。

艾娃在进行上述具体工作的同时，还为人力资源部制定了一个历时五年的组织转型计划，以改变公司文化、组织结构、基本的人力资源体系和流程。艾娃这样描述她的愿景：“我的五年目标是将50%的时间用于行政管理，另外50%用于战略的实施。如果我们将日常工作标准化，使用计算机，再选择正确的外包伙伴，那么我们就能把宝贵的时间更多地用于组织转型管理。”为了确保这一愿景目标的实现，她召集全体人力资源部员工举行了一个共同愿景会议，一起确定部门的使命和价值观。员工们将人力资源部的角色概括为：①人力资源顾问，提供专业知识以影响最高管理层的商业决策。②问题解决者，扮演变革管理中的项目经理。③战略伙伴，与最高管理层一起工作。

人力资源部还制定了他们的年度计划和目标：①人员发展；②人力资源体系标准化；③修订薪酬和福利体系；④组织文化变革。

他们还通过讨论和投票表决，将部门的核心价值观定义为：①具有影响力的战略伙伴；②富于创造性与创新性；③热情的、人性的、愉快的工作生活。

艾娃很强调战略。她认为仅仅比竞争对手的人力资源部门做得更好是不够的，而要将人力资源与组织的长期生产力、利润和

竞争力联系起来。为了更具战略性，艾娃认为需要标准化和简化人力资源部的日常工作。为了简化行政管理和工作流程，人力资源部在一年内完成了七个关键流程的标准化，包括面试和配备人员、绩效评估、工资、年度红利分配、培训、考勤记录和保险。总之，艾娃主管下的人力资源部正在成为最高管理层的一个有影响力的战略伙伴。

---

资料来源：Joseph J. Distefano & Ann C. Frost (编)，吕峰、何伟、杨永恒等译：《人力资源管理案例》，机械工业出版社，1999年5月第1版。

从上述案例可以发现，裕安集团人力资源部主管陈艾娃意识到组织环境的变化要求改变人力资源部的角色，她带领人力资源部成员进行了一系列具体工作。通过这些工作促进了人力资源角色的转换，使人力资源部逐渐从日常的管理事务中解脱出来而成为最高管理层的一个有影响力的战略伙伴。裕安集团案例告诉我们，人力资源管理角色的角色正越来越从执行者转变为战略伙伴、变革推动者角色，其人力资源管理正越来越从事务性走向战略性。近年来，战略人力资源管理逐渐取代传统人力资源管理而日益成为组织尤其是知识型组织进行人力资源管理实践的指导思想。这是组织中关于“人”的管理的又一次新转变。从历史角度而言，组织中关于“人”的管理发生了两次重要转变：第一次是从人事管理领域到人力资源管理领域的转变；第二次是从人力资源管理领域到战略人力资源管理领域的转变（Randall S. Schuler, Susan E. Jackson, 1999）。



## 一、人事管理

### (一) 人事管理 (Personnel Management) 的含义

人事管理的概念源于“二战”后的美国，具体是指组织为了完成管理工作中涉及人或人事方面的任务所具有的思想行为。它主要包括传统人事管理活动和“反映性”人事管理活动。传统人事管理活动又包括三大类：①人员档案管理，如记录并保管员工进出、工资晋升、职务升降、岗位变动及奖惩等情况；②人员招聘、选拔、委派、工资发放等具体工作；③为职务分析、职务编写、拟定绩效考评制度与方法、奖励制度的设计与管理、人事规章制度的制定、职工培训活动的规划与组织等方面的工作。而“反映性”人事管理活动则主要是指组织中人事部门或相关人员根据既定规章和相应指导对人事上偶发或突发事件的处理活动。人事管理与生产、营销、财务等管理一样，是组织的基本管理功能之一。

### (二) 人事管理的特征

- 就其职能而言，属于参谋职能或辅助职能，并未进入直线职能。
- 就其工作性质而言，基本上属于行政事务性工作，其活动范围有限，是一种被动性和缺乏灵活性的工作模式。
- 就其与组织战略的关系而言，其活动很少涉及企业高层战略决策，与战略规划的联系是一种行政或单向执行联系。