

人力资源管理理论与实践丛书

战略构建与制度体系

——人力资源管理全景视角

Construction of Strategy and Institutional System
——A Panoramic View of Human Resource Management

许玉林 ● 著



清华大学出版社



人力资源管理

战略构建与制度体系

——人力资源管理全景视角

Construction of Strategy and Institutional System
——A Panoramic View of Human Resource Management

许玉林◎著



清华大学出版社
北京

内 容 简 介

本书按照全新的范式构建了以“一个核心理念 (philosophy), 两大系统平台 (system), 五项基础要素 (element), 四类制度体系 (institution), 八大企业家修养 (competency)”为主体的“PSEIC”人力资源管理思考框架。这一框架更贴近中国企业的管理实践, 是对中国企业沿袭西方人力资源管理工具方法的一次超越。本书的定位是一本理论指导, 并和本丛书的其他四本操作性较强的书相互契合, 为广大的企业家、人力资源从业者提供从理念到方法的完整体系。

本书适合高等院校经济类、管理类专业师生作为教材使用, 同时亦适合企业高层管理人员、人力资源主管以及所有对人力资源管理有兴趣的人士阅读。

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

战略构建与制度体系: 人力资源管理全景视角/许玉林著. --北京: 清华大学出版社, 2013
(人力资源管理理论与实践丛书)

ISBN 978-7-302-31688-6

I. ①战… II. ①许… III. ①人力资源管理 IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 043851 号

责任编辑: 刘志彬 左玉冰

封面设计: 漫酷文化

责任校对: 王荣静

责任印制: 王静怡

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 装 者: 北京密云胶印厂

经 销: 全国新华书店

开 本: 185mm×260mm

印 张: 7.75

插 页: 1

字 数: 154 千字

版 次: 2013 年 5 月第 1 版

印 次: 2013 年 5 月第 1 次印刷

印 数: 1~5000

定 价: 39.80 元

产品编号: 052354-01

序

——我的生活与学术宣言

机窗外的晚霞掠过，带多了一点悟道，这霞光似是对我的告白：

你已照过大地，你已越过天空；

你的能量已尽，你的黯淡来临。

你走过的，已经留下；

你越过的，还在继续。

即使你曾经亮过，依旧是一缕凡光。

——这套书是我对学术的告别！

今后的我，只是把她完善，把她告之，让她尽可能地产生价值，直到被所有人忘却。

记得有一次，接受某品质生活杂志采访，记者多次称我为“大师”，我明确告之，“师”我接受了，“大”不敢当。应该说，我是一个好老师！也问心无愧。

25岁为师，出道算早，屈指又走过一遍。半百过去，总结似是早些，只是因为，从来没有想过长久。年轻时，立一言，生无目标，尽力去做。回头一望，算是可以。

自我评价，只可说是半个学者。是因为，于学者，我不够谦逊；于布衣，我多些雅致。书虽阅多，但不慎读，感谢父母，给予聪明。其实想来，书只读了一本，就是自己。太多时候，人说我傲，说我狂。试问自己，是否需要改变？其实不必。

如果——你内心足够的强大，又有一个正确的价值观，

就会坚信，你一定是正确的！

（给自己的告解）

如果——你是自信的、正确的，你就不会怕别人强大！

（给别人的告解）

这套书的构想：也有十年了，一直不得写。书是要传世的。虽然，我的书不言传世，至少要有些当世的价值。现在写来，可以交代，再给自己一点时间去纠正、去完

善。书也曾经写过一些，一直想写一本覆盖理性思考和管理技术的全体体系的书。我希望，这套书，于读书人是指引；于实践者是工具。其实，管理从来就没有理论，你不知道的就叫做理论，你知道了就叫做实践。

这套书的宗旨：基于战略思考与管理流程的人力资源管理。试图站在战略的高度诠释：

战略构建与制度体系——人力资源管理全景视角，从管理流程的角度给出管理执行的操作工具：

组织绩效提升与管理——基于战略思考与管理流程

公平薪酬设计与操作——基于战略思考与管理流程

人力资源吸引与招聘——基于战略思考与管理流程

员工成长与培养计划——基于战略思考与管理流程

这套书的命名：做一点解释。学生们爱听我的课，是因为，在学校里，我教两门课——组织行为学与人力资源管理，这是学术的分割。其实，简单地理解，两门课研究的命题是一样的，就是人与组织的关系。在教学中，我是把两门课打通了讲的。所以，这套书的命名延续了同样的逻辑。很多人问我，这两门课之间的关系，对于实践者来说并不重要，实践只关心问题的解决。学术上的区分很容易，一句话，人力资源管理研究管人的技术；组织行为学基于对人的心理和组织行为的分析，把握一种规律，强化一些原则，承载一袭思想；但是，我特别强调——思想就是方法。我相信，大家看了我的书，听了我的课，对这句话一定会有深刻的理解。

这套书的核心：首先基于对组织行为学与人力资源管理的理性思考，构建了人与组织匹配的三大模型：思想体系——人与组织的关系；方法论道——组织与人力资源管理制度设计的五要素模型；制度建设——以人力资源管理的八条圣经为理性假设的技术支撑。本套书特别阐述了企业家自身的道德和修养。对于这样一个沉重的话题，触动的是人力资源管理的核心命题。其实，当我们去谈对人的管理，总是想如何管理好员工，我们可曾想过如何管理好自己。当我们讨论文化管理的时候，其最高层面的内涵就是在反思企业家自身的道德和修养。今日中国及未来，希望也必须铸造真正的企业家。如何成就？给出一个标尺与中国企业家共勉！你们，应该是：第一，生活品质的象征；第二，文化的传承者；第三，价值观的载体；第四，才是一个企业家。

这套书的学术：我的学术思想来自于我对阅读的解读和管理实践的思考。作为中国组织行为学 and 人力资源管理的创始学者之一，我们是先行者，独立思考是我们这一代人的特质。我在第一册中构建的组织与人力资源管理体系是全新视角的思考和模型。从第二册到第五册，是基于管理流程的操作工具。但是，在给出技术方法的同时，我仍然搭建了具有理性指引的管理模型：战略指引—系统运行—组织支持；其中，系统

运行部分，又以管理流程为主线，提供了可操作的技术方法。因此，我所提供的执行工具，在管理思想上具有同质性的内涵。这也体现我的一个核心理念：走到高处全都是通的，云之上的天都是蓝的！

这套书的解读：建议读者，好好地阅读目录。在构想此套书的时候，我有一个想法：让读者不用读全书，就能明了书的体系和内容。因此，开宗明义，就是一张大图表，为总纲。读总纲，就可以读全书，一目了然。本套书提供了两种模式：一、基于流程的图表呈现；二、基于传统读法的章节结构。仅读目录，就可以帮助读者建立起对本书清晰的脉络。

这套书的合作：虽然这套书基于我原创的思考和近30年的沉淀，但是，单靠我个人之力是无法成就全套书的，于是我诚邀了我的学生王剑共同完成了此套书的写作。作为第二册到第五册的共同作者，王剑付出了许多智慧和才智。我的学生易培琳、吕秋彤、滕文芳、贾婧、欧烨、冯慧、李艳燕、解凯杰、王晓楠、李岩岩，在本书的资料收集，书稿成文，文字校对等方面做了大量的工作。同时，他们也参与了部分写作，他们同样是本套书的共同作者。我希望，我走过的，他们继续走过；我留下的，他们担负传承。

这套书的感谢：

感谢父母，给予心智；感谢家人，给予情感；感谢老师，给予智慧；
感谢朋友，给予快乐；感谢学生，给予认可；感谢社会，给予机会。

许玉林

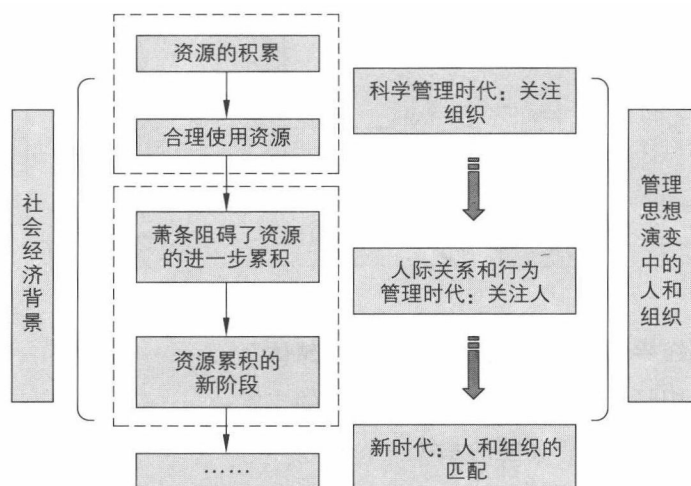
2012年5月23日 于云之上

目 录

导论（如何用好这本书）	1
导读	3

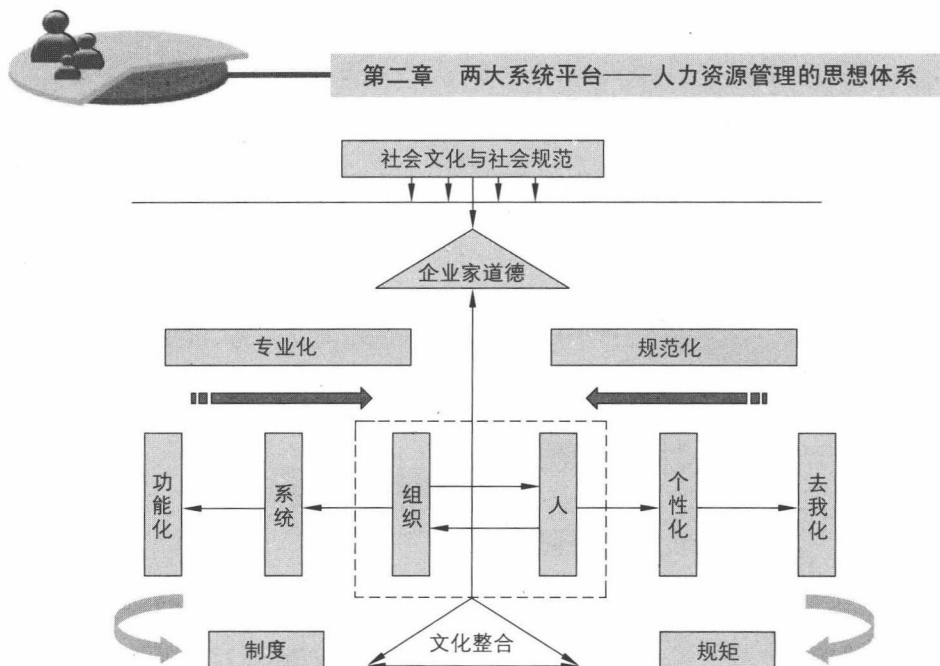


第一章 一个核心理念——人和组织匹配

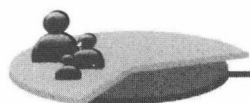


第一章 一个核心理念——人和组织匹配	5
第一节 管理思想演变中的“组织”与“人”	6
一、科学管理时代——关注“组织”	6
二、人际关系和行为管理时代——关注“人”	8
三、现代管理者的挑战——寻求“组织”和“人”的匹配	11
第二节 历史与逻辑的统一——中国人力资源管理的演变、 问题及解决思路	11

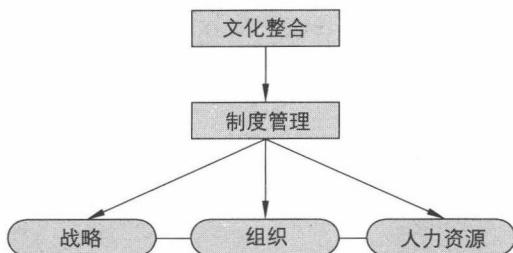
一、中国人力资源管理的发展逻辑	12
二、见事不见人——中国人力资源管理演变 过程中的问题	13
三、人与组织的匹配——中国人力资源管理的 解决思路	14



第二章 两大系统平台——人力资源管理的思想体系	16
第一节 组织平台——企业人力资源管理的支撑	17
一、高效的组织，完整的系统	17
二、依靠分工实现组织的专业化和功能化——组织系统化的必然要求	19
三、用制度协调分工——组织高效运行的保障	21
第二节 人的平台——企业人力资源管理的载体	22
一、去我化的度——祛魅与返魅之争	22
二、没有规范，不成方圆	25
第三节 文化整合——两大平台，相得益彰	25



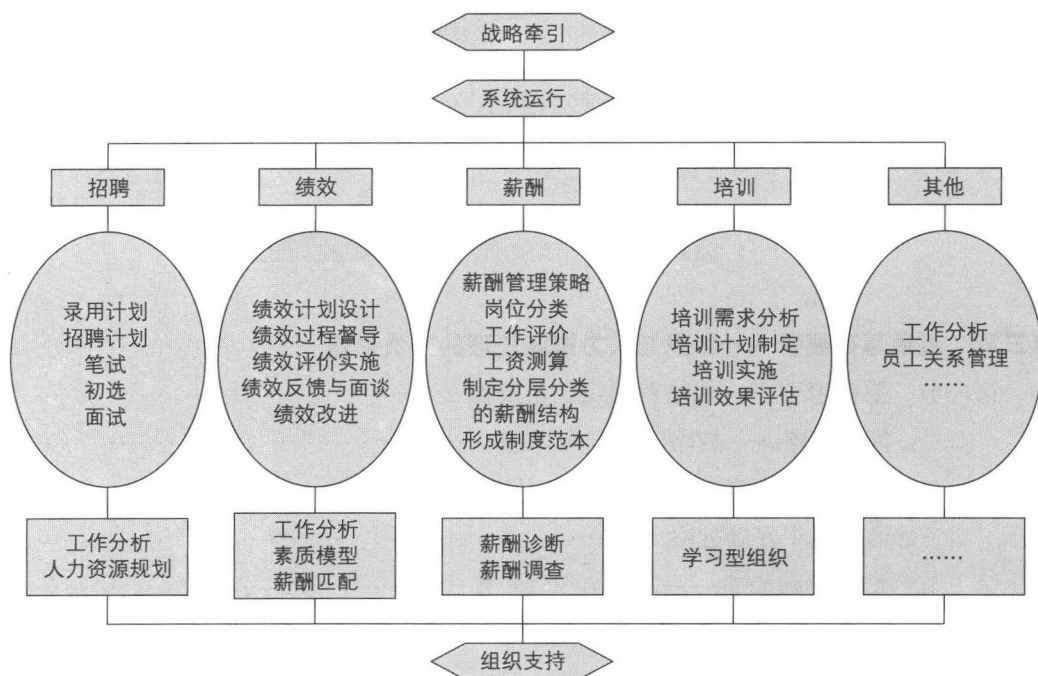
第三章 五项基础要素——组织与人力资源管理的方法论道



第三章 五项基础要素——组织与人力资源管理的方法论道	28
第一节 愿景牵引——战略对组织的重要意义	29
一、何为战略——战略的定义和内涵	29
二、为何要有战略——战略对组织发展的重要性	30
三、形成组织发展战略	31
第二节 结构跟随战略——选择组织管控模式	33
一、战略选择对组织管控模式的影响	33
二、与管控模式相匹配的组织结构设计	42
第三节 实现人与组织的匹配——组织与人力资源	
管理系统平台建设	50
一、建立战略性人力资源管理	50
二、战略性人力资源管理的构建	52
三、组织中人力资源管理的系统平台建设	53
第四节 人力资源管理的载体——制度管理	58
一、思想先行——建立制度管理的意识	58
二、八条圣经——制度管理的假设前提	60
第五节 文化整合——创建基于使命和价值观的企业文化	64
一、管理的文化现象	64
二、教育和宗教——另一个视角看文化	66
三、企业文化与经营绩效	68



第四章 四大制度体系——人力资源管理的制度构建



第四章 四大制度体系——人力资源管理的制度构建 74

第一节 招聘和甄选 75

一、战略牵引 75

二、组织支持 76

三、系统运行 77

第二节 绩效管理 80

一、战略牵引 80

二、组织支持 81

三、系统运行 82

第三节 薪酬管理 85

一、战略牵引 85

二、组织支持 86

三、系统运行 86

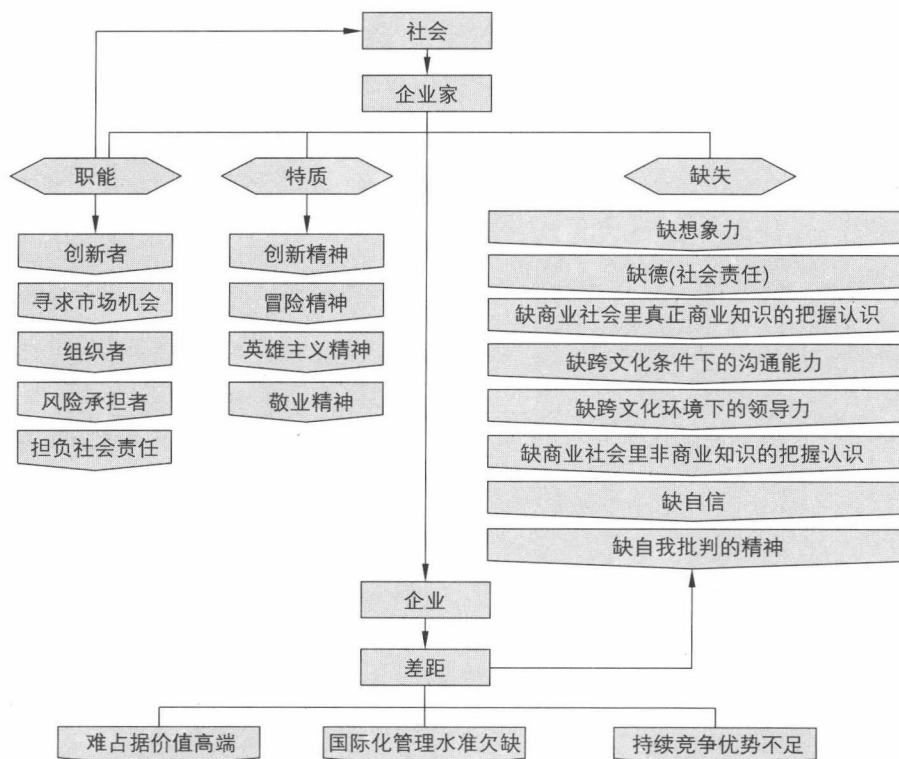
第四节 培训与开发 88

一、战略牵引 88

二、组织支持	89
三、系统运行	90



第五章 八大企业家修养——企业家自身的人力资源管理



第五章 八大企业家修养——企业家自身的人力资源管理 91

第一节 经济发展支柱——企业家在经济

社会发展中的功能 92

一、企业家的定义 92

二、企业家的社会作用 93

三、企业家的职能 94

第二节 做企业的情结——看企业家精神 97

一、领导有效理论 98

二、企业家精神 99

第三节 修身以平天下——由企业差距看企业家缺失	101
一、企业家与企业核心竞争力	101
二、中国企业的差距在哪里?	102
三、中国企业家缺什么?	104
参考文献	109

导论（如何用好这本书）

本书以全新的范式建立了一个组织与人力资源管理的思考框架，即以“一个核心理念（philosophy），两大系统平台（system），五项基础要素（element），四大主体制度体系（institution），八大企业家修养（competency）”为主体的“PSEIC”模型。这些内容构成了企业组织与人力资源管理的核心内容。

一个核心理念——人与组织的匹配

卓越的企业以实现人与组织的匹配为核心理念和最高目标。随着社会经济的不断发展，对人与组织关系这一问题的讨论也经历了几个不同的阶段。究竟该以人为本，还是以组织为本，现代组织与人力资源管理中，更加强调人与组织的匹配（P-O Fit），力求实现二者和谐发展。为实现这一管理的至高理念，本书提出了全新的：

思想体系—方法论道—制度构建的管理模型。

两大系统平台——组织与人力资源管理的思想体系

组织中存在两大平台，一是组织，二是人。对于这两大平台的研究，构成了组织与人力资源管理的思想体系。组织作为一个系统，是分工和功能化的产物，需要靠制度来保证其运转；而当组织与个人产生冲突时，企业该怎么办？如何实现两大平台和谐运转？在本书中可以找到答案。

五项基础要素——组织与人力资源管理的方法论道

五要素模型从战略、组织、人力资源、制度管理、文化整合五个方面，涵盖了组织与人力资源管理全视角的经营理念。战略是组织形成与发展的指引和方向，组织是实施战略的载体，人力资源是支持组织达成战略目标的条件和资源保障，制度设计解决了组织发展过程中的管理提升问题，文化整合是组织管理的最高层次——这五项基础要素构成了组织与人力资源管理的方法论道。

四大制度体系——人力资源管理的主体制度构建

管理的功能是从流程中来。人力资源管理要落实在各个功能模块上，绩效、薪酬、招聘、培训四大制度体系，构成了人力资源管理的主体制度构建。本书采用了：

战略牵引—系统运行—平台支持的全新体系框架，对每个模块的管理操作进行了详尽地分析，为实践者提供了从理论到实践的管理工具。这也是该丛书其他分册的精华所在。

八大企业家修养——企业家自身的人力资源管理

管理靠的是制度，当制度不能够解决问题时，就要靠文化来整合了，而文化的制高点是企业家的道德和修养。企业家是企业组织与人力资源管理的核心力量。山有多高，水有多深。企业家的道德规范决定了企业发展的高度。而管理实践中，企业家常只重视如何管理好员工，而忽视了自身的人力资源管理。从中国企业与世界顶级企业的差距可以看出中国企业的缺失，而企业家的缺失更是导致这些差距的根本原因。本书在阐述企业家的职能、精神的基础上，提出了中国企业家的“八大缺失”。这也是提醒企业家应当着重提高自身的道行和修养。

导读

看总纲，读导论

本书最开始所呈现的总纲是全书的精华，结合导论，可以对各章节的基本内容及相互关系有大概了解，为接下来的阅读理清脉络。

览目录

目录包括每章节图示和每章节标题两个部分。

每章节图示：提取各章精华，明确逻辑联系。

每章节标题：读取所需，迅速定位。

阅概述

每一章的开始会有一个概述，包括图示和文字两部分。介绍了本章问题如何提出，并引导出下文中的详细内容。

品细节

找需要的看：读者可以在目录中找到自己需要阅读的部分，然后定位至某节进行深入研究。

通篇阅览：本书具有较高的理论指引和操作工具性，各章节都有亮点。如果通篇细读，相信读者在组织与人力资源管理的理念、思想和方法上都会有其收获。

第一章

一个核心理念

——人和组织匹配

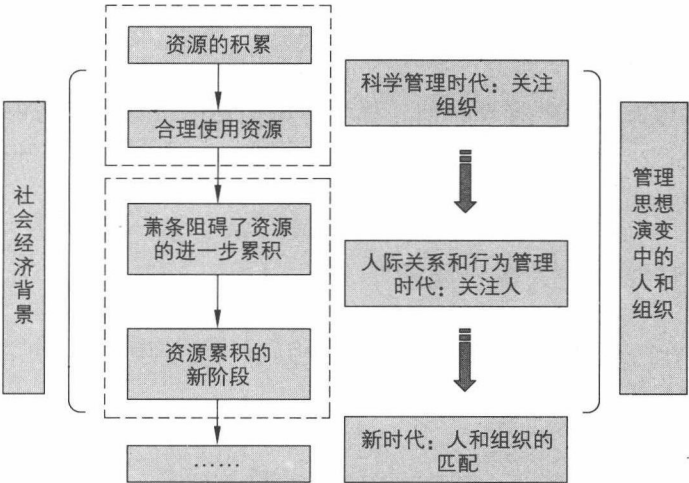


图 1-1 管理思想演变中的人和组织关系

组织中的人力资源管理是一个人力资源的获取、整合、保持、激励、调整、控制及开发的过程。通俗地讲，人力资源管理主要包括选人、用人、育人、激励人、留人、人员退出等内容。人力资源管理已经成为企业管理的重要环节。而人力资源作为企业发展的战略性资源、组织行为的核心组成，也是企业赢得持续竞争优势的关键因素。

西方管理思想的演变主要经历了科学管理时代、人际关系和行为主义学派时代以及现今强调人和组织匹配的时代三个阶段。相对应地，组织与人力资源管理的侧重点也经历了注重组织、注重人、注重人和组织的匹配三个过程。然而，思考我国人力资源管理发展的逻辑，企业人力资源管理现代化的总体水平还处于较低的层面，“只见事不见人”等现象突出，实质上还缺乏对“人”这一因素的关注，造成一系列人力资源