

欧洲德语地区最畅销的专业类书籍

愿景 与 工具

整体性人力资源管理

马丁·希尔伯(Martin Hilb) 著
石伟 王忠 译

 中国劳动社会保障出版社

F241
X118

最畅销的专业类书籍

愿景 与 工具

整体性人力资源管理

马丁·希尔伯(Martin Hilb) 著
石伟 王忠 译



中国劳动社会保障出版社

37
4本

F241
X118
60115 102

图书在版编目(CIP)数据

愿景与工具——整体性人力资源管理/马丁·希尔伯著;石伟,王忠译. —
北京:中国劳动社会保障出版社,2004. 11

ISBN 7-5045-4533-3

I. 愿… II. ①马… ②石… III. 劳动力资源—资源管理 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 057285 号

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码: 100029)

出版人: 张梦欣

*

煤炭工业出版社印刷厂印刷装订 新华书店经销

787 毫米×1092 毫米 16 开本 12.5 印张 216 千字

2004 年 11 月第 1 版 2004 年 11 月第 1 次印刷

印数: 3200 册

定价: 22.00 元

读者服务部电话: 010-64929211

发行部电话: 010-64911190

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话: 010-64911344



中文版序言

令我特别高兴的是，当我越来越沉浸于中国文化之际，我的《愿景与工具——整体性人力资源管理》一书的中文版在中国出版了。

非常感谢中国人民大学劳动人事学院的石伟博士和武汉华中科技大学管理学院的王忠博士，他们以专业的态度，全身心地投入了中文的翻译工作。

自本书的德文版问世，迄今已逾十载。现在已经出到第十一版。根据出版社的统计，本书是欧洲德语地区的最畅销的专业类书籍。同时，该书还被翻译成英语、俄语等多种外国语，并且出到第二版。

在本书中，我提出以愿景为导向的整体性人力资源管理模型，这个模型符合整体性的、战略性的和激励性的“KISS”准则（Keep it Integrated, Strategic, and Stimulating）。尤为重要的是，本书将人力资源管理的主要手段（如人员选聘、考核、薪酬与开发）围绕着企业的整体竞争力而展开，并将其和企业利益群体（顾客、员工、股东和公众）在战略层面上连为一体，共同参与到企业的发展、投入和绩效评估中来。

同时，本书提供了整套的、实用的工具。我曾经将其应用于不同的、声誉卓著的组织之中（例如私营企业 ABB、波士顿咨询公司、霍夫曼—拉罗歇公司，还有如爱丽特利亚国家银行、坦桑尼亚和越南的国有企业）。

本书一经问世，不仅马上受到实业界高层和领导人的赞誉，而且受到大学商学院学生的好评。以下是对本书德文版的有代

表性的评语。

——来自学界：“马丁·希尔伯的理论体系为现代企业管理提供了既有可操作性，同时又有原创性的实体，这些工作对解决未来的问题意义重大。”

克鲁里斯·伦达博士，苏黎世大学教授

——来自业界：“这本书值得称道的是它在人力资源管理方面既具有实用和创新性，又具有包容性和前瞻性的整体模型，这个模型简约而不简单。”

胡梅尔博士，葛兰素股份公司总裁

——来自咨询界：“对于人力资源开发和管理未来的理论趋势和实践工具，希尔伯教授的书都不无意义。”

奥尔梯格博士，波士顿咨询公司慕尼黑分公司经理

我希望使用本书中文版的客户、员工、股东和公众都能够从中获益。

马丁·希尔伯

2004年10月15日于瑞士圣加伦大学

第十版序

经过七年的修订，本书的第十版终于付梓。在此我们感谢所有的读者，他们对第九版提出了许多极具价值的修订建议。本书旨在促进组织从传统形式转变成为图 0—1 所示的网络化（而非等级化）的理想形式。在这种形式中，新型领导（而非传统的上司）与有企业家精神的员工（而非下属）之间有着广泛的相互信任（而非简单的控制并彼此猜疑）。

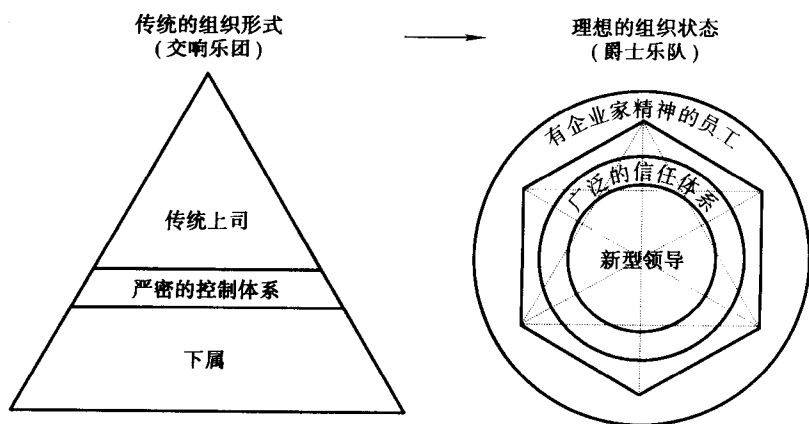


图 0—1 从现实组织到理想组织

由此可见，在理想形式中，企业拥有许多“有企业家精神的员工”（参见图 0—2）。这些员工因其“冷静的头脑、挚热的心和灵巧的手”而显得卓尔不群，而且视自己为企业的主人（像爵士乐队一样）（与有统一指挥，弦乐、管乐和打击乐界限分明的交响乐团不同，爵士乐队通常由各个乐手即兴演奏，但又能够合为一体。作者用这种方式隐喻企业从传统的等级分明的组织形式变成扁平化、讲求创新的组织形式。——译者

注)。这种形式下的员工与企业以前的一些群体迥然相异：

华而不实者：他们仅仅抱着对愿景的憧憬而没有实际行动，愿景往往止于幻想（德文和英文的“愿景”均为 Vision。自彼得·圣吉的《第五项修炼》一书引入大陆后，这一词约定俗成，通常指企业的宗旨、未来发展方向。——译者注）。

劳而无功者：他们盲目地行动，终日劳作却不知缘由。

无所事事者：他们自觉或不自觉地放弃自己的职责，既无愿景也没有行动，只是消极地“应付差事”。

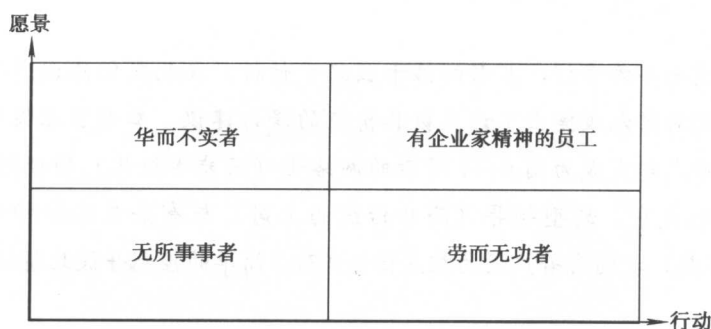


图 0—2 四种不同的员工类型

有企业家精神的员工能力高超，有责任感并诚实、正直，其全面思考能力、处理事务和社会适应能力都非常突出（参见图 0—3）。

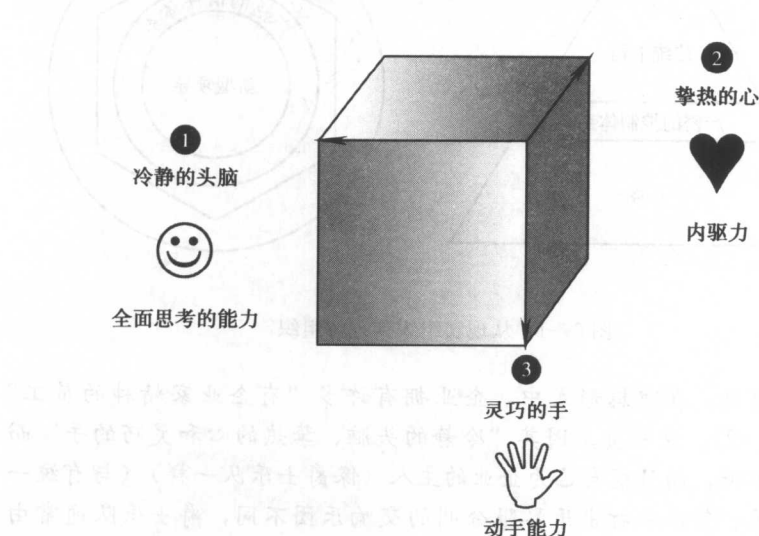


图 0—3 有企业家精神的员工的三维度图

有企业家精神的员工与冷酷的管理者（有点类似黑手党）完全不同，虽然冷酷的管理者很具社会适应能力，但通常也表现出“冷酷的心、发昏的头脑和笨手笨脚”^①。

针对企业的这种情况，目前许多知名企业开始采用新的人力资源战略。这种情况有如格拉塞（Glasl）（德国哲学家。——译者注）所指出的那样，危机能起到“精神、社会和物质发展的助产士的作用”。换言之，在没有缺憾的地方就不会有真正意义上的学习和改进，也不会有持续的发展。这个道理对人类、组织和国家也同样适用。

对人力资源管理来说，这一切意味着什么呢？

我们知道，无论从理论还是从实践上看，人力资源管理还处在孩童时代，它面临这样的危险——许多企业在时下不景气的“坏天气”阶段，仅仅盯着短期的、常常是仓促的人力资源管理措施。

而一些组织在发展状况良好的“好天气”时期满足于“得过且过”，信奉“膨胀加快乐”准则，而一旦遇有不景气时，又180度大转弯，常常奉行“精简加痛苦”的信条，或者说是一种“大起大落”的易变型战略和“过犹不及”的偏激型战略。实际上，这两种做法都只顾及了眼前利益。在这种情况下，一种兼收并蓄而不是变化无常或非此即彼型的全天候战略呼之欲出，这就是“精简加快乐”战略。

对人力资源管理来说，这种新战略意味着：不应在“好天气”时进行机构扩充，也不应在“坏天气”时执行痛苦的精简战略，而应追求一种在“全天候”条件下的整体模式（参见图0—4）。

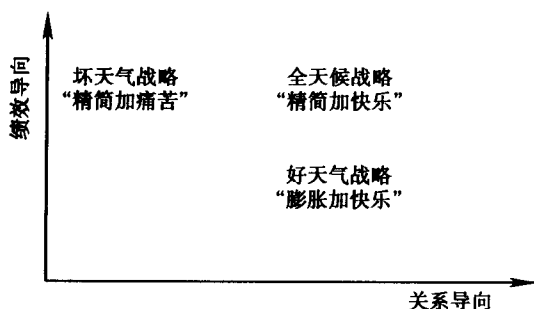


图0—4 人力资源管理的全天候战略

一项经验研究结果证明，成功的企业与不太成功的企业之间存在很大差别：“后者运用的是头痛医头、脚痛医脚的人力资源管理方法，仅仅

^① 我们将内驱力和情商、稳健以及忠心耿耿三种能力区分开来。

只是对短期的和眼前的问题做出反应。员工被当作可以随意支配的要素；与之相反，整体性的、全天候人力资源战略所采取的各项措施是相互关联（横向整合）的，且着眼于长远，与企业战略协调一致（纵向整合）的，员工则应被视为取得成功的关键性要素。”^①

本书介绍的正是这种全天候的整体性人力资源管理模式。笔者已将其应用到许多规模、行业和文化背景不同的企业。同时，书中还涉及到我们针对不同的目标群体（如管理咨询人员、高层人事经理、教师）提出的模式，这也是汉斯·乌尔里希（Hans Ulrich）研究过的“有意义的空缺职位填充”模式，这种模式被译成多种文字（最近的一次是越南文）。

这一具有很强操作性的模式符合安东·德·圣·埃许佩里（法国 20 世纪早期著名的飞行探险家、诗人。——译者注）提出的标准：“完美并不意味着无以复加，而只是意味着无可删减。”

本书适用于对理论研究有兴趣的企业家、人力资源部经理和直线管理人员，也同样适用于对实践工作感兴趣的人力资源管理研究者和工商管理专业学生。

衷心感谢布莱榭（Knut Bleicher）、克鲁丽丝—任达（Jan Krulis-Randa）、隆布里塞（Roman Lombriser）、奥尔提格（Marcel Oertig）、魏特曼（Stephan Wittmann）和温得厄（Rolf Wunderer）对本书提出的许多有益的建议。埃瓦尔德（Petra Ewald）和迈因伯格（Brigitte Meienberger）对本书进行了完美的版式设计，德国的鲁赫特汉德（Luchterhand）出版社为本书出版做了大量细致的工作。笔者在此致以衷心的感谢。

马丁·希尔伯
2002 年 1 月于圣加伦

^① Elsik, W. (1992): Strategisches Personalmanagement; Konzeption und Konsequenzen, Dissertation WU Wien, München.

目 录

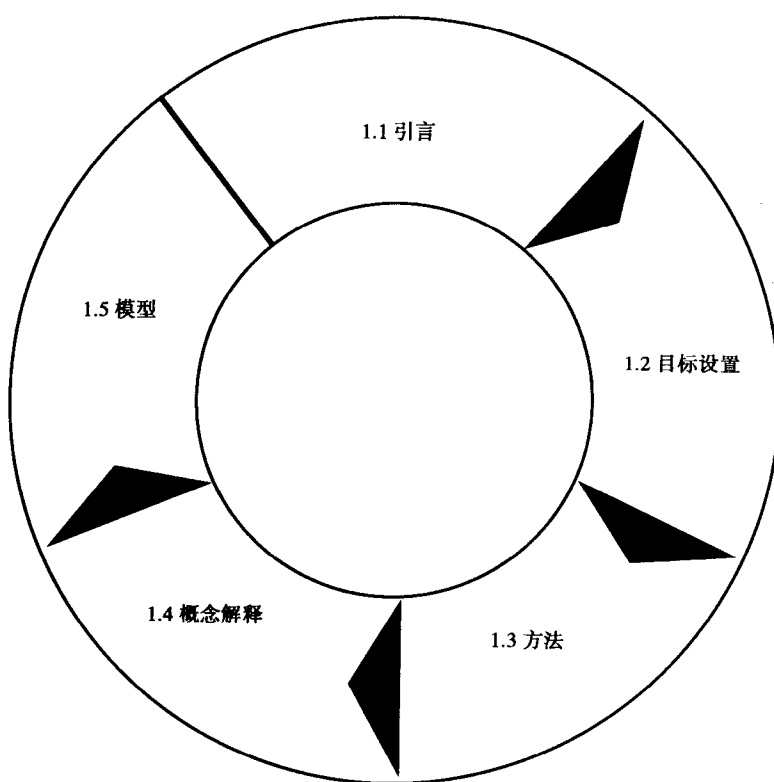


1 绪论	(1)
1.1 引言	(2)
1.2 目标设置	(4)
1.3 方法	(6)
1.4 概念解释	(7)
1.5 模型	(10)
2 以愿景为导向的整体性人力资源管理模式的前提	(19)
2.1 起表率作用的领导团队	(21)
2.2 以创新和信任为导向的企业文化	(25)
2.3 事业部制的企业结构	(27)
2.4 整体性企业愿景	(29)
3 以愿景为导向的人力资源管理循环模式	(43)
3.1 整体性人员选聘	(47)
3.1.1 目标	(47)
3.1.2 战略	(51)
3.1.3 工具	(56)
3.2 整体性人员考核	(58)
3.2.1 目标	(58)
3.2.2 战略	(59)



3.2.3 工具	(63)
3.3 整体性人员薪酬	(69)
3.3.1 目标	(69)
3.3.2 战略	(70)
3.3.3 工具	(71)
3.4 整体性人员开发	(91)
3.4.1 目标	(91)
3.4.2 战略	(97)
3.4.3 工具	(98)
4 以愿景为导向的整体性人力资源管理沟通体系	(111)
4.1 整体性人力资源信息管理	(112)
4.1.1 与人力资源管理职能相关的人力资源信息管理	(113)
4.1.2 与人力资源管理职能无关的人力资源信息管理	(117)
4.2 整体性沟通体系的设计	(122)
4.2.1 目标设置	(122)
4.2.2 形式上的设计	(123)
4.2.3 内容上的设计	(123)
4.3 整体性效果评估	(124)
4.3.1 个人层面的评估 (结构化的离职者面谈)	(126)
4.3.2 部门层面的评估 (标准化的员工面谈)	(130)
4.3.3 企业层面的评估 (定期的员工调查)	(136)
4.3.4 集团层面的评估 (定期的文化调查)	(143)
5 结束语	(153)
6 展望	(163)
参考文献	(173)
后记	(189)

1 绪 论



►1.1 引言

一项最新的实践研究结果的分析表明^①，人力资源管理在以下方面存在明显不足：

- 人力资源管理未能依据企业愿景对相关群体利益予以全面兼顾；
- 人力资源管理最重要的职能（如员工选聘、考核、薪酬和开发）之间缺乏联系；
- 在制定和实施人力资源管理体系时缺乏直线管理人员和员工的参与；
- 对人力资源管理活动缺乏客观的绩效评估。

借助时间的长短和人力资源管理活动水平两个维度，可将人力资源管理体系做出如下划分，人力资源管理当前所处的发展阶段大都没能超越图 1—1 所示的第 3 等级。

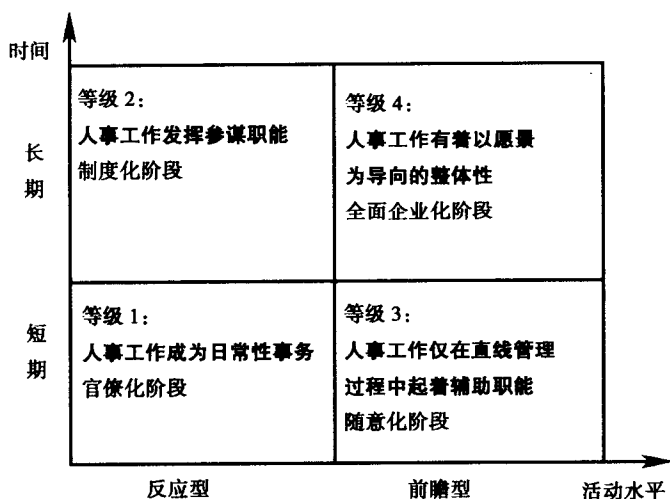


图 1—1 人力资源管理的发展阶段^②

由此我们看到：

- 第 1 等级，人事工作局限于人事管理的具体实务；
- 第 2 等级，人事工作被动地执行企业领导层的指令，直线管理人员未能将各自多年的人事管理手段充实到整个模式中去；
- 第 3 等级，直线管理人员大权在握，负责自身的事务，而人事工

作则发挥着直线管理过程中的辅助职能，可随意运用；

- 第4等级，人事工作被视为实施企业战略的关键手段，人力资源部负责人作为企业最高层领导中的一员，要负责与直线管理人员、员工一起，共同制定以愿景为导向的人力资源管理体系，然后，将其付诸实施并进行绩效评估，这样有助于企业愿景的实现和保证人力资源各职能之间的整合。

另外，人力资源管理的发展状况也由于国家、行业和企业文化的不同而存在很大的差异^③。

克兰菲尔德（Cranfield，此处指设在英国克兰菲尔德大学的欧洲人力资源研究网络。——译者注）有关人力资源管理发展状况的研究表明，按照战略导向的广度和人力资源职能对直线管理人员分权的程度来划分，在欧洲许多国家之间也存在较大差别（参见图1—2）。

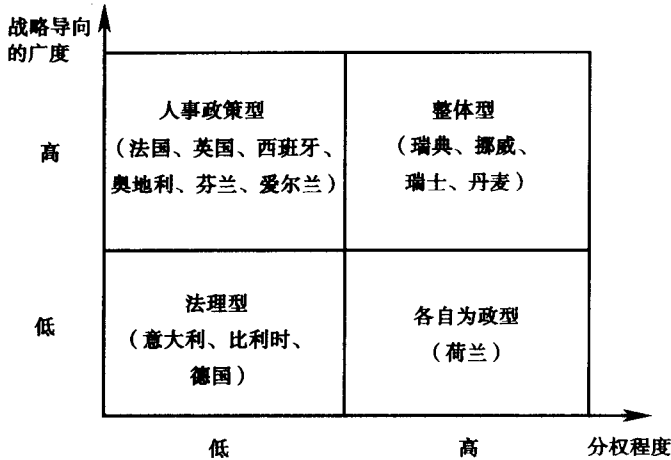


图1—2 欧洲各国人力资源管理的发展状况

- 意大利、比利时和德国的企业大都表现为照章办事的法理型（基于指令，然而缺乏直线管理人员的全面参与），人事部门主要处理事务性工作；

- 法国、英国、爱尔兰、芬兰、奥地利及西班牙的企业，大都对人力资源管理体系进行了战略性调整，人事部门被视为主要的人事工作执行部门（人事政策型）；

- 荷兰的企业则实行所谓“各自为政型”，最重要的人事任务大都分权到直线管理人员来完成，因此缺乏整体性的战略导向；

- 瑞典、挪威、丹麦及瑞士的企业通常致力于实现一种整体类型，

即试图对人力资源职能进行战略性调整,同时尽可能地让直线管理人员付诸实施。

这一带有倾向性的结论并不意味着“每个国家的所有组织都对应于某种‘典型的模式’,因为在任何一个国家都可能存在许多类型各不相同的组织,然而就总体而言,在每个国家反映出来的倾向是显而易见的”^④。

人力资源管理的研究状况则可以从整体上概括为:“一方面是缺乏经验性概念化的理论体系,另一方面是缺乏理论的经验性描述……”^⑤

由于不同的专业偏好及缺乏国际人力资源管理的经验,许多学者在本领域的研究显示出在整体性和跨文化比较方面有所欠缺^⑥。

哈克斯(Hax)因此一针见血地指出人事科学“缺乏理论性,故而游离于企业管理的综合理论之外”^⑦。

维克特(Wächter)批评道:“(他们)不是伴随着事件的发展并在理论和创新上领先于实践,而是在他们的著作中充斥着一些未被完全吃透的步骤和工具,而这些东西实际上是和被人介绍过的理论糅合在一起的,我们尚未走出这种为我所用的低级阶段。”^⑧

斯泰勒和卡尔格(Staehle and Karg)谈及“学理及跨学科科学的卖弄”^⑨时也颇有微词,因为他们“常常介绍的是一般理论性及方法性的模式……而在对工具的介绍上却毫无建树,令人吃惊”^⑩。其特征表现为今天“人力资源管理理论中盛行的多元化模式,及由此而来的一种理论上的随意性”^⑪。

埃尔希克(Elsik)认为,尽管人力资源管理体系涉及不同领域的研究,但都存在着以下四方面的不足:

- “在设计领域和应用条件上,大多数体系没有考虑到环境的不同”^⑫;
- 大部分模式仅着眼于最高管理层这一利益群体而忽略其他群体;
- 大部分成果都机械地以战略性规划理论模式为指导;
- 大多数模型过于强调股东的利益而忽略了企业其他相关群体的利益(如员工、顾客及公众)。

鉴于人力资源管理实践与研究上的这种现状,作者为本书设定了如下文所述的目标。

► 1.2 目标设置

本书提出了以下体系,它依据利益群体概念^⑬将人力资源管理视为一

个整体（参见图 1—3）：

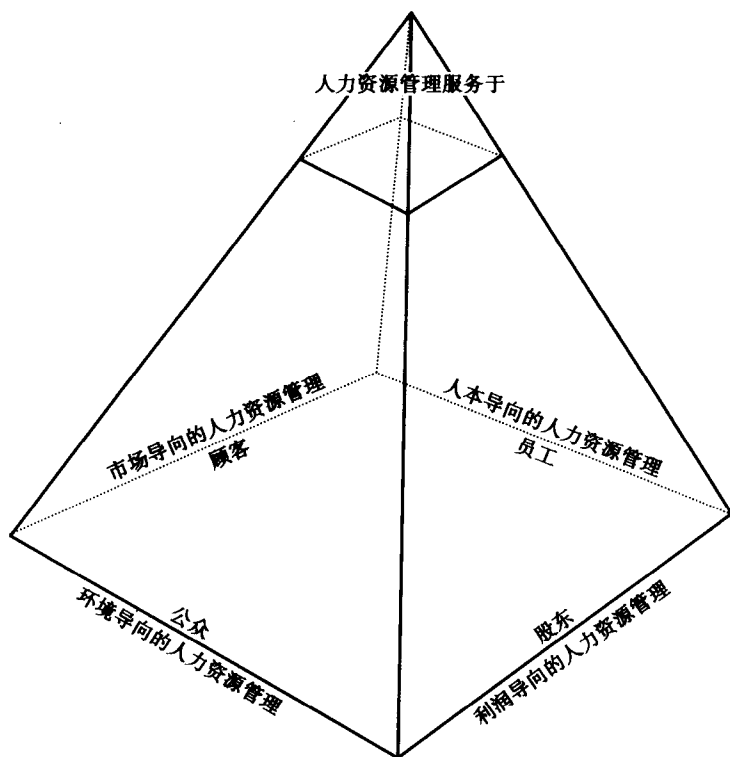


图 1—3 统辖员工、顾客、公众（外部环境和公众）
和股东的整体性（“金字塔形”）人力资源管理

为了让这一多维度体系更为直观，我们选取金字塔形状予以说明。传统的企业管理和人事经济学理论与实践只注重一个变量，即以股东利益为导向，努力使利润最大化，因而割断了与其他各方面的有机联系。而现代型企业 and 人力资源管理的理论与实践，则致力于实现各主要变量间合理和谐的平衡^⑨。也就是说，对企业所有相关利益群体（参见图 1—3）都要通盘加以考虑。

由此我们将借助一个简单的模型（参见图 1—7）来介绍：

- 以愿景为导向的整体性人力资源管理模式的前提条件；
 - 以愿景为导向的人员选聘、人员考核、人员薪酬以及人员开发的循环模式；
 - 用来起到整合作用的全面的企业内部沟通、协作与绩效评估模式。
- 这一模式符合对人力资源管理提出的“KISS”（Keep it Integrated,

Strategic, and Stimulating) 要求: 使之整体化、战略化并富有激励性。换言之, 在此模式中, 最重要的人力资源管理工具之间是互相协调、统一于企业愿景之下的。在这个模式的制定、实施及绩效评估过程中, 企业各利益群体的要求都将予以考虑并加以满足。

这一模式还关系到乌尔里希^⑤提出的“有意义地填补空缺职位”概念, 它将向读者系统地阐明, 当代人力资源管理是如何考虑和满足企业各种相关利益群体的需求, 并从众多的方法中选取“最合适”的人员来填补空缺职位。

这一模式也解决了维克特对人力资源管理领域所提出的三个内容上的难点: “人力资源管理应着眼于战略 (而非被动和事务性的), 它应把人力视为一种资源 (而非单纯的成本要素), 且人力资源职能应被视为首要的管理职能 (而非专业性参谋职能)^⑥。”

► 1.3 方法

这项工作分为三个不同的阶段:

第 1 阶段:

在问题阐释阶段要把出发点、目标设置、方法、概念解释及模型予以精确化 (第 1 章)。

第 2 阶段:

在模式介绍阶段详细阐述以愿景为导向的整体性人力资源管理的模式 (主要是第 2 章、第 3 章、第 4 章)。

这个模式是笔者经历了个人职业生涯的不同时期, 在长期思索与实践的基础上逐步形成和发展起来的:

- 作为学者, 笔者参加过安·阿博 (Ann Arbor) 的密执根大学的国际人力资源管理研讨班; 曾在伊萨卡 (Ithaca) 的康奈尔大学人力资源高级研究中心、东京索菲亚 (Sophia) 大学及位于枫丹白露 (Fontainebleau) 附近的欧洲工商管理学院 (INSEAD) 进修。

- 作为研究人员, 曾以瑞士代表的身份在克兰菲尔德大学的战略性人力资源管理 (HRM) 欧洲研究网络甄选学术论文并进行学术交流; 并且还作为领导成员, 组织过在布鲁塞尔的欧洲管理高级研究院 (EIASM) 战略性人力资源管理年会。

- 作为实践者, 曾担任过员工的网络化组织^⑦领导及企业高层领导的职务; 为一家制药跨国公司在欧洲、非洲、中东的分公司设计、实施和