

王雪莉◎著



Strategic Human Resource Management:

Employment Model and Key Decisions

战略人力资源管理

——用人模型与关键决策



中国发展出版社

★★★★★

Strategic Human Resource Management:

Employment Model and Key Decisions

战略人力资源管理

——用人模型与关键决策

王雪莉◎著



中国发展出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

战略人力资源管理: 用人模型与关键决策/王雪莉著.

北京: 中国发展出版社, 2010. 1

ISBN 978-7-80234-497-6

I. ①战… II. ①王… III. ①企业管理—劳动力资源—
资源管理—研究 IV. ①F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 203763 号

书 名: 战略人力资源管理: 用人模型与关键决策

著作责任者: 王雪莉

出版发行: 中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街 16 号 8 层 100037)

标准书号: ISBN 978-7-80234-497-6

经 销 者: 各地新华书店

印 刷 者: 中国纺织出版社印刷厂

开 本: 670 × 1000mm 1/16

印 张: 17.25

字 数: 260 千字

版 次: 2010 年 1 月第 1 版

印 次: 2010 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 1—6000 册

定 价: 40.00 元

联系电话: (010) 68990630 68990692

购书热线: (010) 68990682 68990686

网 址: <http://www.developress.com.cn>

电子邮箱: bianjibu16@vip.sohu.com

版权所有·翻印必究

本社图书若有缺页、倒页, 请向发行部调换

写在前面

为什么我带的队伍士气不旺？为什么我的企业留不住人？为什么我们的绩效考核制度如此缜密，还是得不到我所要的行为？为什么一个可以通过重重入职考试、成绩优秀的应届毕业生在组织内得到的评价如此之低？总经理和业务经理常有这样的问题。

为什么老板不断地让我们制订方案但总也不满意？为什么公司在人力资源方面，经常是“战略上高高举起，战术上轻轻放下”？人力资源部门如何成为战略伙伴，总经理认为我们是成本中心，而不是价值中心？人力资源经理常有这样的困惑。

而这些问题和困惑，在我十二年教学生涯中也常被各种管理者问到。是的，随着中国企业的发展和成长，企业的管理体系日趋完善，但是人力资源管理中遇到的问题和矛盾却日益突出。对于上述问题的求解，我一直在思考，思考的结果，就体现在这本书里面，因为我认为，做好战略人力资源管理中的关键决策，也许是上述所有问题的求解领域。

对这个概念的第一次接触，还是回到 2000 年，我去哈佛商学院参加一个名为“战略人力资源管理”的培训项目，2001 年在 MIT 作五个月访问学者时，我利用这个宝贵的机会第一次系统全面地将西方对战略人力资源管理的学术研究进行了学习和总结。回来后，开始为 MBA 开设战略人力资源管理的选修课直到今天。对于这个领域的学术研究动向和在实践中的应用，我一直在关注，在积累。直到 2008 年秋天，有幸获得富布莱特访问研究学者的机会，再次到 MIT 斯隆管理学院访问一年，终于可以将这些积累整理出来，于是就有了这本书。

虽然战略人力资源管理的研究有不同的视角，但作为一个研究者，我还是很明确地将自己结合权变和解构观的视角融入了本书的写作过程中。

全书分成三个部分，第一和第二章是对战略人力资源管理的正本清源，包括战略人力资源管理的内涵和分析框架；第二部分包括第三至第七章，深入阐述战略人力资源管理的战略决策特点，就人力资源的雇佣模型的选择，以及人力资源管理体系各个职能的重要决策点，分别加以剖析，以体现战略人力资源管理与人力资源管理的特点。因此第二部分没有对各种人力资源管理工具的介绍，写作的基本出发点是明确哪些决策点需要考虑，而这些决策点又是受哪些因素的影响。第三部分则为最后一章，介绍了战略人力资源管理的三种实施模式，包括对人力资源管理职能新定位的讨论。

写作当中，我将过去这些年自己在企业实际调研和与实践中管理者（包括我们的 MBA 学生）交流中得到的素材和案例融入问题的阐述。这些案例涉及的行业众多，企业性质与发展阶段不同，但是面临的问题都具有代表性，对这些问题的分析也希望给面临类似处境的管理者以启发。感谢贡献案例素材的这些企业和管理者。

本书的研究得到了国家自然科学基金的资助（项目编号 70672003），基于战略人力资源管理的视角对于目前人力资源管理中的混合雇佣以及员工之间的相互影响进行的研究是过去几年我在学术研究中主要的题目，目前的研究成果在本书的第三章和第四章集中体现。本书的研究得到了过去几年我倾情投入的由国务院发展研究中心、中国企业联合会、清华大学联合发起的“中国式企业管理基础科学研究”项目（DRC - CEC - THU 050310）的资助，这个项目给予我近距离观察中国优秀企业的机会，同时也能够对其战略人力资源管理的方式进行探查。在此，对上述项目的支持深表谢意。

我的学生尹志远、王天璐、张文清、许宁、骆岷等参与了本书相关项目的研究工作，他们的勤奋和投入对我是极大的支持。感谢中国发展出版社编辑的宽容和耐心，以及对我的一贯支持和鼓励。感谢我的丈夫和女儿，在本书的写作过程中为我创造的安静的时间和空间。

对战略人力资源管理的研究，我也是个学习者，欢迎学术

界的同行和实践界的管理者给予批评指正。

期望来自实践界的管理者在读完这本书后，可以找到前面提到的那些问题的答案，或者可以有“原来如此”的豁然，在未来的管理决策中，能够结合自己企业的特点，制定更有效的人力资源决策，那么本书的写作目的也就达到了。

王雪莉

2009年11月于清华园

目 录

第一章	战略人力资源管理概述	1
第 1 节	战略、人力资源与管理：第一组三个关键词	2
第 2 节	战略人力资源管理研究的三个主要视角	11
第 3 节	适应、匹配、一致：第二组三个关键词	15
第二章	战略人力资源管理的分析框架	25
第 1 节	Schuler 的 5P 模型	26
第 2 节	不同企业战略下的人力资源角色要求	30
第 3 节	结合企业生命周期的战略人力资源管理分析框架	32
	1. 创业期	34
	2. 成长期	35
	3. 成熟期	35
	4. 衰退期	36
第 4 节	针对企业现状的战略人力资源管理分析框架	40

第三章	人力资源雇佣模型	51
第1节	人力资源三种雇佣模型	52
第2节	中西方人力资源管理混合雇佣形式的比较	60
	1. 混合雇佣的内涵	60
	2. 西方混合雇佣形式分类	61
	3. 中国混合雇佣形式分类	68
	4. 中西混合雇佣形式的主要区别	72
第3节	混合雇佣模型与战略人力资源管理	74
	1. 战略人力资源管理的首要决策：人力资源雇佣模型	74
	2. 混合雇佣模型中的人力资源服务公司	82
第四章	人力资源混合雇佣模型的研究与实践	93
第1节	混合雇佣中不同类型员工之间相互的影响	94
	1. 实证研究对模型的修正	102
	2. 整体满意度、组织承诺和组织公平回归模型	108
第2节	同与不同：对于标准化员工和 非标准化员工的认知差异研究	111
第3节	混合雇佣模型研究的实践意义	125
	1. 重视工作重要性	126
	2. 管理者领导风格的影响	127

第 4 节	形神和谐的混合雇佣人力资源管理:	
	以振华港机对蓝领工人的管理模式为例	129
1.	振华港机公司对蓝领工人的管理模式	129
2.	形神和谐共处之道	137
3.	形神和谐的前提和条件	141

第五章 招聘与晋升中的战略决策 143

第 1 节	招聘中的战略决策点	144
第 2 节	晋升中的战略决策	162
1.	内部晋升的优势与劣势	164
2.	外部空降的优势与劣势	165
第 3 节	从入乡随俗到如鱼得水:	
	中国企业组织变革中空降高管的内化问题	171

第六章 绩效与薪酬管理中的战略决策 177

第 1 节	绩效管理中的战略决策	178
第 2 节	薪酬管理中的战略决策	190

第七章 培训与开发中的战略决策 215

第 1 节	人力资源培训中的战略决策	216
-------	--------------------	-----

第2节	员工职业生涯发展中的战略决策	228
第3节	人力资源与组织能力的可持续发展	235

第八章 实施战略人力资源管理 247

第1节	人力资源管理职能的新定位	248
第2节	结合公司战略的战略人力资源管理实施	251
第3节	结合人力资源行为特征的战略人力资源管理实施	255
第4节	结合文化情境的战略人力资源管理实施	258

参考文献	263
------------	-----

战 略 人 力 资 源 管 理

CHAPTER

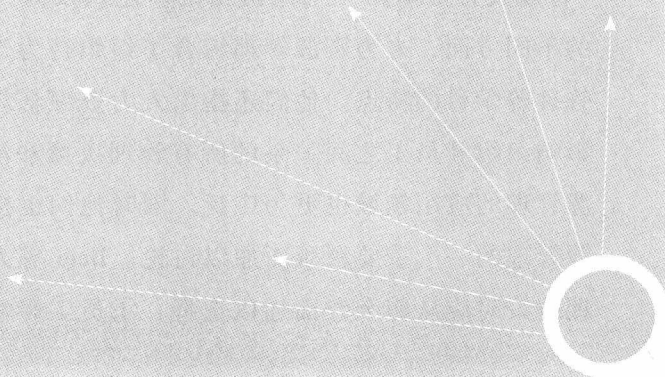
第一章

战略人力资源管理概述

第 1 节 战略、人力资源与管理：第一组三个关键词

第 2 节 战略人力资源管理研究的三个主要视角

第 3 节 适应、匹配、一致：第二组三个关键词



第1节 战略、人力资源与管理： 第一组三个关键词

20 世纪 80 年代初期，许多学者试图提出一种人力资源管理的一般理论来解释、预测和指导实际工作者和研究人员的人力资源管理活动，并以此来解决以前在员工关系方面所忽视的一些问题。他们提出把人力资源管理和组织的战略计划作为一个整体来加以考虑，这个战略计划的目的是提高组织的绩效，人力资源管理则成为这一计划中的一个重要组成部分。这就是战略人力资源理论的雏形。

1982 年，Tichy、Fombrom 和 Devanna 等人最早提出了这一理论。随后，Baird、Meshoulam 和 Degive 在 1983 年，Burack 在 1985 年，Dyer 在 1984 年和 1993 年都相继提出了这一理论。在他们的论著中都提出了较为完整的战略人力资源管理理论并建议人们利用这一理论。他们认为战略人力资源管理和人事管理的根本区别在于人力资源管理活动计划的制定必须和组织的总体战略计划相联系。

最有影响的战略人力资源管理理论是由 Beer 等人于 1984 年在其《管理人力资本》一书中提出的。他们认为，应在组织中统一管理个体的不同方面，人力资源管理综合了组织行为学、劳工关系以及人事行政管理等学科的特点。他们还指出人力资源管理的研究领域已经扩展为对影响组织和员工之间关系的所有管理决策和活动的研究，因而，人力资源管理的应用领域也更为广泛。同时他们也把工作系统设计作为人力资源管理的一个重要领域而加以讨论。Beer 等人认为，在决定人力资源管理政策时应从四个方面加以选择：①员工影响；②人力资源流动，包括

组织内和组织外的流动；③报酬制度；④工作系统。在 Beer 等人的理论中，主要是强调组织在战略计划中的员工投入和一致性，以及加强不同政策之间的联系，从而形成一个紧密团结的整体。和传统的人事管理特征相比较，比尔等人的理论更注重成本效应和竞争力，甚至将它们看成是人力资源管理仅有的几个产出。

在 20 世纪的最后 10 年中，人力资源管理中一个最重要的变化是把人力资源看成组织的战略贡献者。当今人力资源管理已经从行政管理、事务管理向战略管理方向发展，它在组织战略管理中的作用正在取代原有的行政性和事务性管理的作用。人力资源管理正在逐步向战略人力资源管理过渡，从某种程度上讲，人力资源管理已经变成为战略人力资源管理。对于“战略”的解释而言，一直没有一个可以为大多数人接受的概念。在许多文献中，战略的定义多种多样，一些学者认为战略是一种“关系”，即人力资源管理实践和系统与组织绩效之间的关系，这种关系就是“战略”；还有一些学者认为，战略就是“适应性”，即人力资源管理实践和系统与组织竞争战略之间的适应性。Chadwick 和 Cappelli 在 1999 年把战略人力资源管理中的战略定义为“人力资源管理实践和政策与组织输出之间的关系”。近二十年来，战略人力资源管理（其英文是 Strategic Human Resource Management，简称 SHRM）已经成为被理论界和企业界广泛接受的概念。

人力资源管理正愈来愈从事务性走向战略性，作为一种新观点、新思想的战略人力资源管理逐步形成并日益成为企业乃至所有组织进行人力资源管理实践的指导原则。历史地看，人力资源管理理论和实践经历了两次重要的转变：第一次是从人事管理到人力资源管理的转变；第二次是从人力资源管理到战略人力资源管理的转变（Randall S. Schuler, Susan E. Jackson, 1998）。人力资源发展的各个阶段如表 1.1 所示。

表 1.1

人力资源管理发展的各个阶段

阶段	时间	特征	主要内容
雇员管理	20 世纪 40 年代之前	采用行为科学的理论和方法, 通过对雇员管理来解决劳资纠纷	提供福利、建立非工会的雇员组织等
人事管理	20 世纪 40 年代 ~ 20 世纪 60 年代	属于辅助职能而非直线职能, 主要为被动的行政事务性工作, 执行战略而不参与战略的制订	人员档案管理; 人员招聘、选拔、委派、工资发放等具体工作; 制订人事规章制度、编写人事考评手册、设计薪酬体系等
人力资源管理	20 世纪 60 年代 ~ 20 世纪 80 年代	进入直线职能, 不仅进行人事管理, 还包括人力资源规划和实践活动, 影响组织战略	挑选前包括人力资源规划和工作分析; 挑选中包括招聘和挑选; 挑选后包括培训与开发、绩效评估、薪酬设计、生产力改进方案。此外, 还必须解决法律与环境问题, 为工作场所提供正义, 保证员工的安全和健康, 并处理工会带来的影响
战略人力资源管理	20 世纪 80 年代起	人力资源管理是决定企业战略成败的关键, 其核心职能是参与战略决策, 关注员工目标与组织目标的一致性	将人力资源视作获取竞争优势的首要资源, 强调通过人力资源规划、政策及实践来达到一种最佳的人力资源配置, 其最终目的是达成企业的目标, 强调人力资源管理在纵向上与企业战略相匹配, 并在横向上各项管理实践之间相匹配

资料来源: 田新民:《柔性人力资源管理——战略人力资源管理研究的新视角》, 上海交通大学出版社 2007 年版。

而在研究领域, 人力资源管理的研究与实践已经超越员工招聘与配置、培训与发展、工作设计、业绩考评、薪酬设计等这些传统内容, 形成了一些新的发展方向。其中, 将人力资源管理与组织发展战略目标的实现结合在一起的战略人力资源管理格外引人注目。目前有关战略人力资源管理的研究侧重于分析人力资源管理作为整体同公司战略的关系上。而针对这种关系的研究, 又在很大程度上将重点放在人力资源如何同公司战略相契合, 继承并发挥公司战略目标, 通过人力资源管理内部协调一致、相互匹配的设计与运作, 实现公司与企业的战略目标。

Randall S. Schuler (1989) 曾明确指出, 战略人力资源管理是管理者形成战略决策后, 通过调整人力资源管理的方式、方法, 以适应和促进战略执行的过程。Wayne Brockbank (1999) 从人力资源活动与公司战略的关系角度, 研究了战略人力资源管理的现状与发展方向, 根据人力资源活动的战略性和主动性程度将人力资源管理划分为操作反应型、操作主动型、战略反应型、战略主动型等四种类型, 将传统人力资源管理与战略人力管理作出区别, 开始涉及到人力资源管理与公司战略的互动关系。但 Brockbank 仅从公司并购的角度探讨了人力资源活动对公司战略所起的作用, 这种影响更多地表现为被动的和间接的, 涉及范围较为狭窄。

对于战略人力资源管理的学术研究自 20 世纪 80 年代开始在西方的人力资源和组织行为的学科体系当中开始出现, 而且一直呈现丰富而且多样化的局面。

除了学术界不同的研究视角外, 管理实践界对这个概念的认知也是复杂而多样的。其中一种观点认为战略人力资源管理无非是强调人力资源管理的战略意义, 因此, 不同管理职能为了显示与组织战略的相关度, 都可以冠之以战略的前缀, 但都战略了, 也就都不重要了。

在企业管理实践中, 一个企业的核心竞争能力究竟在哪里? 一个企业能够持续发展的原因是什么? 对这个问题的回答可以很好地理解我们对战略人力资源管理的认识。《什么对企业真正有效》的作者提出了 4 + 2 的模式, 提出了他认为企业要持续有效的四项必修课和四项选修课, 当然按照作者的观点, 四项选修课里有两项做得好就可以, 此之谓 4 + 2。同时也强调说, 只有 4 + 2 放在一块儿, 互相协调的体系, 这个组织才能持续有效。四项必修课包括战略必须清楚专注, 执行必须毫无瑕疵, 文化要以绩效为导向, 结构要扁平迅速。这四门必修课对于中国企业来说, 看似公理, 但实则并不容易做到。以战略清楚专注为例, 诸多中国企业做到战略清楚不是问题, 经过多年的市场搏杀, 中国企业管理者非

常清楚战略对企业生存与发展的重要性。但是中国企业要做到专注则是相当的不易。因为中国经济环境变化快、成长快，因而带来的市场机会就多。正因为有机会就有诱惑，而当环境有诱惑的时候企业做到专注就很难。有些企业看到同行业的企业做某个业务得到了市场的反馈，于是纷纷效仿。但是许多产业或者业务的运作方式和管理模式是大相径庭的，因为准备不够充分，自然出师不利，于是又折转回来。这样的仓促决策造成的结果往往是组织的人才流失，资金的浪费，甚至使原有业务的市场份额下降。所以对于中国企业来说，做到专注意味着冷静面对各种机会诱惑，很执著地在我能做的、擅长的事情上深耕细作。这是个非常不容易的事情。

四项选修课则包括培养优秀人才、保留优秀人才；领导人专注经营公司；实现改变产业面貌的创新；通过兼并和合作实现成长。这四门选修课的后两项可能只在某些产业或者某些类型的企业中存在机会。比如朝阳产业，或者大中型的企业。但是前两项选修课，基本可以适应各个产业各种类型的企业。这里的核心是人才与领导。4 + 2 模式强调的是四项必修课和两项选修课必须要整合在一起，要将整个组织的战略、文化、执行（运营）、结构、人力资源和领导整合在一起后的协调发展。即使一个企业强调其核心竞争力来自创新，但其实创新背后需要一系列的要素进行支撑。要有创新的人、创新的流程、创新的文化、要有容忍包容创新失败可能的领导者，而这些要素是整个管理系统里面的内容。

本书采用的战略人力资源管理视角，无论从学术研究的角度还是实践的角度都不是只从员工角度看人力资源管理，而是从影响员工行为的整个管理系统出发，来探讨战略人力资源管理。简单而言是要把一个组织的战略、文化、组织、领导、人力资源等子系统组合成的整个管理系统作为研究和观察的对象。

为了理解战略人力资源管理的内涵与意义，将战略人力资源管理这