

HR 人力资源管理实务操作丛书

战略人力资源管理：
为行动

战略人力资源管理：

包晨星
风里 编著



包晨星
风里 编著

化战略为行动

电子工业

电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

HR 人力资源管理实务操作丛书

战略人力资源管理：

包晨星
风里 ● 编著



化战略为行动

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

作为一名人力资源管理者,如何协助 CEO 落实企业战略,成为 CEO 的得力助手?人力资源部如何成为战略推动者,而不仅仅是事务性的部门?21 世纪的人力资源管理是怎样的?在战略人力资源管理领域,有哪些前沿的理论、观点、方法和工具?在本书中,读者可以了解著名跨国咨询机构的顾问,以及知名企业的人力资源管理者们是如何解答这些问题的。本书汇聚了人力资源管理领域前沿的思想和大量实战经验,是一本以“战略人力资源管理”为主题的原创著作。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

战略人力资源管理:化战略为行动/包晨星,风里编著.—北京:电子工业出版社,2009.7

(人力资源管理实务操作丛书)

ISBN 978-7-121-09135-3

I. 战… II. ①包… ②风… III. 劳动力资源—资源管理 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 104943 号

策划编辑:王慧丽

责任编辑:王慧丽

印 刷:北京市天竺颖华印刷厂

装 订:三河市鑫金马印装有限公司

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本:720×1000 1/16 印张:16.75 字数:272 千字

印 次:2009 年 7 月第 1 次印刷

定 价:39.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn,盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010) 88258888。

作者介绍

风里（李峰）

管理思想者，独立咨询顾问，商战名家培训机构独家签约讲师，万科领导力评鉴首席顾问，怡安咨询（Aon Consulting）大中华区首席领导力顾问。自1999年以来，在三大国际领导力咨询机构任职：曾任盖洛普（The Gallup Organization）研究总监、美国人事决策公司（PDI）资深领导力顾问、合益集团（Hay Group）中国区领导力测评总监。风里创立上海人才有限公司领导力测评业务，曾任上海人才副总裁。风里毕业于北京大学心理学系，后获香港大学心理学博士学位。

包晨星

现为独立咨询顾问，为移动通信、化工、银行、房地产和半导体等行业的全球和中国领先企业提供咨询和培训服务。曾担任伦勤系统（Rontgen System）技术总监、合益集团咨询顾问和上海人才有限公司技术总监。是《知人者智：风格与管理》、《评鉴中心在人力资源管理中的应用》等图书的主要作者之一。毕业于北京大学心理学系。

盛敏贤

现担任世界领先的化工企业阿克苏·诺贝尔亚洲区人力资源经理。曾在合益集团、美国人事决策公司担任咨询顾问，并为多家世界500强企业提供过咨询服

务。擅长领域包括领导力发展与评估、组织变革等。

陈雪萍

现担任合益集团大中华区副总裁。是中国最早从事人力资源管理咨询的顾问之一，并为不同行业的著名跨国企业和大型国有企业提供咨询服务。擅长领域包括人力资源管理战略、组织架构设计、岗位设计、激励体系设计、绩效管理、素质评估和领导力发展等。

岑颖寅

现任合益集团咨询顾问，擅长领域为人力资源测评和领导力发展。此前曾就职于上海人才有限公司测评与咨询部，也曾在企业人力资源管理的多个职能领域有实践经验。获新加坡国立大学工商管理硕士学位。

李效云

研究领域为人力资源管理、组织行为与效能、领导力塑造与提升等。曾任职于高校、咨询公司，现在国内某大型房地产集团公司从事人力资源等管理工作。获交通大学管理学博士学位。

苗祥波

现担任某《财富》500强公司高级经理。曾在人力资源管理咨询领域（翰威特咨询公司、罗兰贝格咨询公司、上海人才有限公司）和企业人力资源管理领域工作过多年。是复旦大学 MBA 招生面试专家组成员，上海交通大学安泰管理学院职业发展导师，并为国内多所一流高校和商学院的学生提供过人力资源管理和职业发展方面的讲座。

张昶

现任安永（中国）企业咨询有限公司人力资本咨询业务总监，为安永中国人力资本咨询业务的创始人之一。先后在德勤咨询（Deloitte Consulting）、美世咨询（Mercer）、合益集团担任职务，曾为众多大型国有和跨国企业提供咨询服务，

擅长领域包括组织诊断与设计、岗位管理、绩效管理、人才管理、领导力测评与发展。

孙庆乐

擅长领域为心理测量、素质模型的设计和测评、评鉴中心开发与实施、职业发展辅导、心理类型分析（个性研究、心理分析、团队匹配）等。曾就职于上海人才有限公司测评与咨询部。并曾在多家大中型民营集团企业担任人力资源管理职务。

邵义

1995年开始从业管理咨询，目前任合益集团（英国）资深顾问。之前曾任合益集团华东区总经理、大中华区副总裁。咨询服务涉及战略解码、运作模式设计、人力资源战略规划、薪酬福利设计、人才发展体系设计、高管测评与辅导等领域，特别擅长定制整合的战略实施方案。曾服务过众多行业的上百家知名组织。

沈振宇

现担任合益集团咨询总监，以及中国区的岗位评估业务负责人。曾经为众多世界500强企业提供咨询服务。擅长领域包括组织与岗位分析和设计、岗位评估和薪酬设计、绩效管理、人才测评和选拔等方面。获美国乔治城大学工商管理硕士学位。

刘明

目前担任合益集团咨询总监，负责合益集团大中华区高管薪酬业务线。曾为众多大型国有、民营和跨国企业提供包括高管薪酬在内的咨询服务。毕业于同济大学，获硕士学位。

序 言

让人力资源跟上战略的脚步

解冻

在接受媒体的采访时，我常常被问到一个问题：“人力资源管理在支持和推动企业战略方面，真的能够起到很大作用吗？”在万科 17 年的人力资源管理工作经验告诉我，在一个卓越的企业里，人力资源管理能够，并且应该成为企业的战略合作伙伴。但是，真正实现这一点并不容易。在我看来，人力资源管理成为企业的战略合作伙伴，需要具备三个前提。

第一个前提是企业的最高管理者非常重视企业的人力资源管理，这是实现战略人力资源管理的基础。在万科，正是王石、郁亮的高度重视，成就了人力资源部的战略合作伙伴地位。例如，万科集团赋予了人力资源部一项特殊权力，即一票否决制，如果在开设新项目时，人力资源管理者认为没有与之相匹配的人力资源，那么就有权否决这个项目。正是这种高度重视促进了万科的人力资源团队不断对自己提出新的要求，持续超越自己，从而符合万科战略的要求。

第二个前提是人力资源管理者必须对自己有清晰、前瞻性的定位。早在 2000 年左右，为了支持万科区域扩张的高速发展，我们重新思考了人力资源管理的定位。在分析了万科的战略发展需求后，我们提出了万科人力资源管理的三个新定位，并坚持至今。这三个定位是：

1. 人力资源部是集团高层管理者的战略合作伙伴；
2. 人力资源部是企业内部变革的推动者；
3. 人力资源部是方法论的专家。

这三个定位是一脉相承、密不可分的。同时也正因为认同这三个定位，万科集团才会将重要的使命赋予人力资源部。

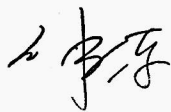
第三个前提是人力资源管理者要不断扩展自己的战略视野和提高专业能力。一方面，人力资源管理者要提高自己的战略把握能力，不断思考公司的战略方向，并使自己做的事情符合公司未来的战略需要。另一方面，人力资源管理者需要持续提高自己的专业功底，不断吸收新方法、新实践，才能为企业提供真正的战略支持。例如，一个企业制定了国际化战略，那么人力资源部是否具备了吸纳国际人才的认识？是否具备识别国际人才的眼光？是否具备研究什么样的国际人才能够更好地融入本地文化，为公司创造价值的专业能力？这些因素将直接决定战略的成败。

中国很多企业对人力资源不可谓不重视。我们常常看到企业高薪聘请高端人才的新闻。对于这些企业而言，第一个前提是具备的；而后两个前提的满足，则有赖于人力资源管理者自身的不断思考和提高。战略合作伙伴地位不仅仅是企业赋予的，更需要靠人力资源部通过努力去实现。

这是我看本书的书稿后，感到由衷欣喜的原因。本书会聚了中国人力资源行业知名的管理顾问和经理人的智慧，围绕战略人力资源管理这一主题，从战略人力资源规划和关键人才的选、育、用、留等角度进行了深入的探讨。各位作者都是业界的资深专业人士，其中有的和万科一直有合作关系，如李峰博士、包晨星先生等，也有我们自己的员工李效云等。正是通过这些人的共同努力，以及万科在领导力培养与发展领域所进行的有益探索和尝试，促进了万科的战略人才培养工作更好地跟上了企业发展的步伐。

相信这本书不仅能够帮助企业管理人员拓展思路，加深对人力资源管理战略价值的理解，有助于人力资源管理人员提升自己的战略视野和专业能力，也有助于帮助人力资源管理研究人员找到管理实践与学术研究的契合点。

彼得·德鲁克曾说过：“雇员可能是我们最大的负债，但是人才却是我们最大的机遇。”那么，就让我们仔细品味本书，并一同思考如何更好地把握企业未来最大的机遇吧！



前言

从人事管家到战略合作伙伴

包晨星

过去十年：从人事管家到人力资源专家

在十年以前，对于中国企业而言，人力资源管理咨询还是稀罕的奢侈品。那时，主要提供人力资源咨询服务的是几家国际知名的咨询机构，如翰威特、合益集团等。由于稀有，当时即使一个简单的岗位分析都能动辄报价 10 万~20 万美元。而十年后的今天，单纯岗位分析的项目中，金额超过 20 万元人民币的都比较罕见了。这个细节反映出，中国企业人力资源管理需求和现状都已经发生了巨大的变化。

首先是咨询和人力资源服务机构的大量出现。各种咨询公司、猎头机构、培训机构和人力资源外包企业如雨后春笋般成立。据统计，目前正式注册成立的猎头公司就达到了 1 000 余家。绝大部分全球知名的咨询公司、培训机构和人力资源外包企业也纷纷在中国开展业务。这些机构的出现显著提升了企业的人力资源管理水平。

其次是知识的快速传播。随着因特网的普及，以及各种人力资源管理图书和培训的大量出现，许多原本被一些咨询机构讳莫如深的人力资源专业知识变得不再神秘。相应的，各家咨询公司的看家本领都已经变得不再是秘密。

再次是人力资源专业人才的流动。如今，咨询顾问跳槽到企业担任人力资源

管理者已经是非常普遍的现象了。很多企业也会在传统的人力资源职能管理者之外，专设一些内部管理顾问的职位。这些顾问帮助企业有效提升了人力资源管理的专业性。与我合作过的许多企业都拥有资深的人力资源管理者，他们拥有跨国咨询公司的工作经历，深入掌握人力资源管理知识和技能，并通晓一个或多个人力资源管理领域。

最后，人力资源管理者的价值也在不断攀升。一家知名跨国咨询公司的负责人告诉我，在他们最近的一次薪酬调研中，企业人力资源管理人员的收入首次超过了财务人员。另一位知名猎头公司的顾问也谈到，虽然高端人力资源管理者（如 HRD）和高端财务管理者（如 CFO）之间的收入总体上仍有差距，但中层和普通人力资源管理人员的薪酬已经和财务人员相当甚至比后者更高了。企业愿意为一名优秀的人力资源管理人员付出高薪，这反映了企业对人力资源管理者价值的认可。

这些变化事实上反映了中国人力资源管理者正在经历的转型。十年前，中国绝大部分的人力资源管理者事实上等同于人事管家。他们的工作大部分集中在计算发放薪资福利等事务性工作上。而如今，我们可以看到，许多企业的人力资源管理团队的工作中心，已经转移到人力资源管理体系的建设和改进上。他们的工作包括人才评估、培训规划、继任计划等。相应的，这些企业将许多人事实务工作外包，由专业的人力资源服务机构完成。即使对于那些尚不具备人力资源专业能力的企业来说，由于可以获取的专业资源（包括知识、工具、咨询机构等）非常丰富，它们也可以通过管理咨询和外包来承担起人力资源管理专家的角色。总而言之，在过去的十年里，越来越多的人力资源管理团队成功地在企业中扮演了人力资源专家的角色。

未来十年：从人力资源专家到战略合作伙伴

在展望未来时，管理学者和实践者们（包括咨询顾问和 CEO）都不约而同地相信，战略性的人力资源管理是企业人力资源管理团队的发展方向。他们也相信，人力资源管理应该是战略性的，而 CEO 应该成为企业最重要的人力资源管理者。

但是，现状和理想存在着非常明显的差距。虽然许多企业的 CEO 都认为良

好的人力资源管理是战略成功的基础，但在实际工作中却并未将其作为战略决策中的重要因素。例如，普华永道最近的全球 CEO 调查表明，有 75% 的 CEO 把获取关键人才作为保持企业竞争优势的三个关键举措之一（其他两个是适应环境变化和确保一流的客户服务）；同时，有 62% 的 CEO 认为有必要调整其人才战略。但是，与此形成鲜明对照的是，有高达 39% 的 CEO 表示他们无法评价公司的人力资源管理能力。这或许反映了，在这些 CEO 心目中，人力资源管理仍然只是企业的一个服务者，而并非战略的驱动者。

事实上，尽管 CEO 们认为人力资源是企业竞争制胜的关键因素，但是在战略决策中人力资源常常是最后的考虑因素，或者完全不考虑。例如，在绝大多数战略管理教科书中，我们看到营销管理、财务管理乃至信息化管理是许多战略制定过程中都需要考虑的领域，但是我们很少在这些书中看到人力资源管理的身影。事实上，使用经典的战略模型，无论是用 BCG 矩阵（由波士顿咨询集团于 20 世纪 70 年代开发的制定公司层战略的方法）进行产品组合规划（Portfolio Planning），还是用五力模型（Five Force Framework）进行行业分析，都从未将人力资源分析作为重要的考虑因素。

但是，这种情况已经在悄然改变。当代最有影响力的战略管理大师 C.K. 普拉哈拉德在人力资本协会（Human Capital Institute）的 2008 年峰会上进行了一次颇有深意的演讲，其谈到：“人才和雇主们正在改变他们之间的关系，从而适应新的经济环境。人力是一种新型货币，也是企业一种新的可评估价值。”在此基础上，普拉哈拉德还强调：“人才管理将社会性和技术性的业务流程联系在了一起。你需要 IT 和分析技术来实现数据管理。如果不理解谁在做什么事情，也没有通过定义清楚业务流程来理解群体层面的问题，而是仅仅关注个体情况，人才管理是无法有效进行的。”

普拉哈拉德在讲话中表达了两个重要观点。首先，对人力资源状况的分析和评估应当在企业决策中扮演至关重要的角色，甚至与对资金和财务状况的评估同等重要。其次，传统、孤立的人力资源管理模式并不能满足企业的需求。真正有效的人力资源管理应当和业务流程充分结合，这样才能满足企业的战略需求。

人力资源管理要变得更具备战略性，就需要随时评估和掌握企业的人力资源状况。绝大部分中国企业是在对人力资源现状所知甚少或一无所知的情况下进行战略决策的。而客观地评估和报告企业目前的人力资本状况正是人力资源管理者使命。企业现存的“人力货币”还有多少？“现金流”是否健康？“资金”风险多大？如何“融资”？这些都是明智的战略决策者非常关心的，也应当是人力资源管理者需要仔细评估和汇报的。

人力资源管理者要增加对企业战略的贡献，就需要将人力资源管理流程和业务管理更好地结合起来。在我提供过咨询的企业中，有不少知名企业在人力资源部之外，还在业务部门中设置承担人力资源管理职能的支持部门，负责对业务人员的评估、培训、考核等。它们这样做的原因是认为“人力资源部门不懂业务”。这种做法的利弊暂且不论，至少证明企业对人力资源的需求不仅仅是成为人力资源专家，而更需要他们解决与业务相关的人力资源问题。人力资源管理者也需要克服专家心态，以更广阔的视角理解和把握业务需求，实现战略性的、应需而变的人力资源管理。

在此基础上，人力资源管理者还需要变得更前瞻、更系统、更理性和更具备综合性。人力资源管理者要提升自己在组织内部的影响力，并更有效地调动资源。人力资源管理者还需要和 CEO 更紧密地合作，共同规划企业的战略蓝图。

关于本书

这是一本什么样的书？这是一本围绕战略人力资源管理，分享理念、介绍方法、提供工具的书。这本书并不是战略人力资源管理的教科书，而是一本同时会聚咨询和人力资源管理理论与经验的文集。

本书的作者是些什么人？本书的作者都具有在跨国人力资源管理咨询公司的工作经验。其中一部分仍在从事咨询工作，而另一部分则在知名的跨国公司和
中国本土企业中担任人力资源管理者职位。我本人曾有幸和他们中的绝大部分共事过，并为有机会编辑和分享他们的真知灼见而深感愉快。

这本书中的文章有怎样的特点？由于作者众多，本书收入的文章在行文风格

方面并不完全统一。有的文章文风严谨、知识性强，有的则行文活泼、观点鲜明；有的偏重理论和工具，有的则偏重经验和实战。这些文章中，有综述性的文章，例如回顾常见的战略人力资源管理模型；有集中讨论某个领域的文章，例如介绍战略性岗位评估的方法和工具。行文的多样化可以确保本书满足不同类型读者的需求。另外，本书中的绝大部分文章都是首次发表。

这本书是给哪些人看的？显然，人力资源管理者是本书首要的目标读者。由于本书中的部分文章具备工具性的特色，因此并不一定只有人力资源总监或资深经理才适合阅读。我们相信任何人力资源专业人员都能从中找到有价值的观点或方法。管理咨询顾问和管理学者也能够从本书中获得帮助和灵感。此外，我们还希望，能够有一些企业的 CEO 和高级管理人员关注本书，相信本书中的一些观点和方法对于他们进行战略决策也会有一定借鉴意义。

我们希望通过本书分享我们对战略人力资源管理的观点和分析，从而帮助更多中国的企业和人力资源管理者更好地思考未来的发展方向。我们也真诚地希望本书能够为提升中国企业的人力资源管理作出一点贡献。

目 录

第 1 部分 综述：如何实现战略人力资源管理

第 1 章 人力资源管理者如何成为公司战略伙伴	2
1.1 人力资源的战略和战术	4
1.2 战略人力资源管理记分卡	6
1.3 最佳实践并非捷径	7
1.4 才能审计与战略决策	9
1.5 培养战略思维	10
第 2 章 成为战略人力资源管理者四个关键转变	14
2.1 关键转变一：从应变到前瞻	14
2.2 关键转变二：从冲动式管理到系统性管理	16
2.3 关键转变三：从依赖经验和直觉转变为理性和逻辑思考	18
2.4 关键转变四：从专家走向综合	19
2.5 结语	21

第 2 部分 规划：描绘战略人力资源管理蓝图

第 3 章 战略人力资源管理的模型和工具	24
3.1 制约人力资源战略的因素	24

3.2 战略人力资源管理模型.....	32
3.3 竞争战略与人力资源战略.....	38
第4章 人力资本管理	43
4.1 关于人力资本管理.....	43
4.2 如何建立与战略相联结的人力资本标准.....	47
4.3 如何实施与人力资本标准相匹配的人员测评.....	52
4.4 如何缩小人岗差距，提升人力资本.....	57
4.5 如何避免人力资本流失.....	64
第5章 QCP 模型与人力资本风险管理	70
5.1 获取人才和使用人才.....	71
5.2 人才标准和评估手段.....	71
5.3 QCP 模型.....	71
5.4 应用 QCP 模型于人力资本风险管理.....	76
第6章 基于组织发展的战略人力资源管理	80
6.1 组织发展的含义.....	80
6.2 组织发展的阶段.....	81
6.3 持续建立核心能力以克服不同阶段的管理危机.....	83
6.4 基于组织发展的人力资源战略定位.....	87
第3部分 评估：衡量员工的战略产出	
第7章 绩效评估七宗罪	92
7.1 第一罪：方法论错误.....	93
7.2 第二罪：弱化管理.....	94
7.3 第三罪：压抑学习和创新.....	94
7.4 第四罪：打击士气.....	95

7.5 第五罪：劳民伤财	95
7.6 第六罪：反馈不及时	95
7.7 第七罪：侮辱人性	96
第 8 章 从平衡记分卡到战略记分卡	98
8.1 第一次访谈	98
8.2 第二次访谈	102
附：平衡记分卡小史	108
第 9 章 作为战略沟通的绩效管理	110
9.1 绩效管理——面向企业战略，实现“无为而治”的第一步	111
9.2 平衡记分卡——企业战略的“黄金降落伞”	116
9.3 绩效管理流程——战略落地的“永动机”	124
9.4 成功实施绩效管理的关键——权责明晰的绩效文化	140
9.5 案例：某大中型房地产开发公司绩效管理体系浅析	141
第 4 部分 选人、用人、育人、留人与战略要求	
第 10 章 用人战略	146
10.1 什么是用人战略	146
10.2 常见的用人战略盘点	148
10.3 用人战略的制定依据	153
10.4 用人战略的构成框架	155
10.5 小结	157
第 11 章 素质模型的困境与战略素质建模	158
11.1 素质模型的特征	159
11.2 素质模型的缺陷和困境	160
11.3 战略性素质建模的思路和方法	162

第 12 章 基于素质的人力资源管理	166
12.1 支持企业战略	167
12.2 选拔人才	167
12.3 培训人才	168
12.4 激励人才	169

第 5 部分 育才：培养适合战略要求的人才

第 13 章 基于素质的领导力发展中心	172
13.1 发展中心的起源	172
13.2 发展中心的理论支持	173
13.3 发展中心的操作模式	174
13.4 发展中心的运行特点	176
13.5 发展中心的类型演化	177
13.6 发展中心的影响因素	178
13.7 发展中心实践与应用	180
13.8 发展中心培训案例	181
第 14 章 实现企业未来战略的后备领导人才梯队建设	190
14.1 头痛医头：全球最佳实践	190
14.2 如何实现完美匹配	197
14.3 从头做起：改进后备领导人才梯队建设的七个步骤	207

第 6 部分 留才：激励人才实现战略

第 15 章 岗位的战略价值评估	212
15.1 岗位的元素	212
15.2 岗位评估与组织战略	213
15.3 岗位评估的方法	214