

SCIENCE  
&  
CULTURE

全美最新工商管理  
权威教材系列

科文图书

THOMSON

# Strategic Human Resource Management

## 战略人力资源管理

〔美〕杰弗里·梅洛 (Jeffrey A. Mello)

著

吴雯芳 译

MBA

中国财政经济出版社

全美最新工商管理权威教材系列

---

# Strategic Human Resource Management

## 战略人力资源管理

---

美 杰弗里 梅洛 Jeffrey A. Mello) 著  
(陶森大学)

---

吴雯芳 译

中国财政经济出版社

**图书在版编目(CIP)数据**

战略人力资源管理/(美)梅洛著;吴雯芳译. —北京:中国财政经济出版社,2004. 4

(全美最新工商管理权威教材系列)

书名原文:Strategic Human Resource Management

ISBN 7-5005-7137-2

I. 战... II. ①梅...②吴... III. 劳动力资源—资源管理—教材 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 017100 号

Jeffrey A. Mello

Strategic Human Resource Management

ISBN:0-324-06584-1

Copyright © 2002 by South-Western, a division of Thomson Learning

Original language published by Thomson Learning (a division of Thomson Learning Asia Pte Ltd). All Rights reserved. 本书原版由汤姆森学习出版集团出版。版权所有,盗印必究。

Science & Culture Publishing House(Hong Kong) Co. Ltd. is authorized by Thomson Learning to publish and distribute exclusively this simplified Chinese edition. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only (excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan). Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. No part of this publication may be reproduced or distributed by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

本书中文简体字翻译版由汤姆森学习出版集团授权科文(香港)出版有限公司独家出版发行。此版本仅限在中华人民共和国境内(不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾)销售。未经授权的本书出口将被视为违反版权法的行为。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或发行本书的任何部分。

著作权合同登记图字:01-2004-3638 号

**中国财政经济出版社出版**

(北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码:100036)

发行处电话:88190406 财经书店电话:64033436

URL:<http://www.cfeph.com.cn>

E-mail:[cfeph@dre.gov.cn](mailto:cfeph@dre.gov.cn)

**北京科文剑桥图书有限公司承销**

(北京市安定门外大街 208 号三利大厦四层 邮政编码:100011)

编辑热线:64248899-6215 购书热线:64203023

网上购书:[www.dangdang.com.cn](http://www.dangdang.com.cn)

中国纺织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 25 印张 748 千字

2004 年 6 月第 1 版 2004 年 6 月第 1 次印刷

**定价:42.00 元**

ISBN7-5005-7137-2/F·6243

# 前言

几年前,在加州大学伯克利分校哈斯商学院(Haas School of Business at the University of California at Berkeley)执教的时候,学校曾要求我开设一门有关战略人力资源管理的新的研究生(MBA)课程。当时我没能找到合适的教材。我发现,尽管市场上充斥着各种人力资源方面的教材,但没有一本是真正讲述战略人力资源管理的。某些教材以“战略”这个词冠名,但没有真正提出将人力资源活动及方案与战略管理过程相联系的整体框架。在这些书中,最好的也只包括了一个粗略阐述战略人力资源的章节,然后就将这个概念弃之一旁,用“人事管理”来阐述比较传统的人力资源管理内容;而最差的则根本没有与战略相关的内容。

此后不久,我出席了在亚特兰大举行的人力资源暨工业关系教学大会。在那次会上,各种“利益小组”召集了人力资源主题讨论会。我参加了战略人力资源小组,与十多位来自其他商学院的教师一起进行了讨论。小组负责人在讨论开始时提出了第一个问题:“是否有人知道战略人力资源方面有什么好的教材?”这时人们哄堂大笑。接下来,讨论的焦点便集中在这个问题上。大家公认,在战略人力资源方面没有一部好教材。于是,问题就变成了“为什么没有人去写一部呢?!”不用说,我很高兴地发现自己对这个市场的看法得到了印证,同时也为可能撰写一部战略人力资源教材而感到兴奋。但无论如何我还得在没有合适教材的情况下去授课。

失望之余,我决定使用一部传统的教材,再汇编一些已发表的文章,包括我自己的一些文章,作为帮助理解我所建立的战略人力资源概念模型的阅读材料。学生们对这门课程的框架以及阅读材料的反应非常积极。后来,我将这门课程作为参加人力资源专业学位课程学习的一群研究生的最高级课程。这些学生中的许多人在各种组织中担任中级甚至高级人力资源经理。他们也发现,这门课程以及课程资料与他们的职责非常相关而且非常适用。这个事实使我相信,我已经为学术研究和实际工作方面的人们开发出了某种有价值的东西。

这些经验的成果便成为《战略人力资源管理》这部教材。这是为那些参加人力资源管理概论课程学习的研究生而撰写的教材,能够帮助他们了解进行战略人力资源管理的通用管理方法;另一方面,它也是为参加专业化人力资源和高级课程学习的专业人员而撰写的最高级教材。该教材中的资料,包括正文、阅读材料以及练习,也在大学本科高年级教学中得到了有效的运用。

## 内容组织

该教材内容被分为两个部分。从第1章到第7章为第一部分,考察了战略人力资源的整体内容,建立了实施战略人力资源管理的框架结构和概念模型。这部分内容考察了作为“投资”的员工;探究了影响人力资源活动的趋势;阐述了什么是战略人力资源管理,特别是与比较传统的人力资源管理方法进行了对照比较;讨论了工作系统的设计以及有关就业的法律如何影响组织中的人员管理活动。第二部分,从第8章到第14章,通过讨论在制定与传统人力资源职能领域(人员配置、培训、绩效管理等相关的具体计划与政策时必须阐明的战略问题,考察了战略人力资源管理的实践与执行过程。这个部分囊括了与人员配置、培训、绩效管理、薪酬、劳资关系、员工离职、全球员工队伍管理等相关的战略问题。这部教材确立了体现这些职能性人力资源活动之间



的必要联系和一致性的整体框架,并从战略的角度介绍了这些传统职能领域的活动。这使得本书与目前市场上发行的那些书籍有明显的区别。

## 章节特点

本书各章均包含以下因素:

- 开头以一个著名组织为标志,提出本章主题
- 最近的研究
- 有些页的页脚注释提醒读者到每章后面去查找相关的阅读材料
- 每章正文论述后会有两到三篇精选阅读材料

每篇阅读材料末尾和每章末尾表现出浓厚的教学特色,目的在于鼓励个人学习、课堂教学、小组学习以及互联网上学习。这些特色包括:

- 每章末尾的讨论问题
- 帮助学生学习的经验练习
- 每篇阅读材料的讨论题

正文的最后一部分是著名组织中运用战略人力资源管理原则和惯例的案例集。这些案例可以分别用于整个课程教学过程,学生可以按所涉及的特定主题查阅这些案例。此外,这些案例也可以单独作为进行本课程特殊结合点分析的整体案例。

## 辅助产品

带有测试题库的配套教师手册(ISBN 0-324-06585-X)提出了有关如何利用各种教学活动,以及如何创建一种体现整合各种教学方法去激发学习环境的建议。PowerPoint 演示幻灯片作为每章配套资料,可以在课堂上生动地展示教材内容。我们的网站 <http://mello.swcollege.com> 还为学生和教师提供了其他的资料来源。

## 致谢

虽然本项目是作为一种个人项目来进行,但有许多人对这个最终产品做出了贡献。汤姆森学习出版集团西南大学出版社(Thomson Learning/South-Western)的出版人员是作者理想的出版团队。从该项目一开始,高级采买编辑小查尔斯·麦考密克(Charles McCormick, Jr.)就信心十足并全力支持它。他无穷的热情极富感染力,很快就燃起了西南大学出版社团队的热情。开发编辑马德尔·图米(Mardell Toomey)对整个修改过程提供了有效的指导和灵感,使各程序交过程充满了乐趣。生产编辑安妮·基门蒂(Anne Chimenti)和斯塔雷特·亚历山大(Starratt Alexander)巧妙地管理了版本编辑过程以及书籍的最终生产。克雷格·拉姆斯德尔(Craig Ramsdell)将本书设计成我所理想的那种艺术作品。丽贝卡·格雷(Rebecca Gray)和丽贝卡·罗比(Rebecca Roby)在校对过程中对细节一丝不苟的检查使本书内容避免了许多印刷错误。这个专业团队知道如何享受乐趣,同时又决不会因此而降低产品质量;作为这样一个非凡的专业团队的一员,我感到非常自豪。

还有很多教师审阅过本书并提出了非常有价值的修改意见,对本书帮助很大。为此,我向以下人员致谢:

田纳西大学查塔努加分校(University of Tennessee at Chattanooga)的里奇·艾伦(Rich



Allen);

威斯康星大学(University of Wisconsin)的克雷格·奥尔松(Craig Olson);

科罗拉多大学(University of Colorado)的大卫·B·巴尔金(David B. Balkin);

加州州立大学(California State University)的雪莉·蒂特(Shirley Teeter);

阿肯色大学(University of Arkansas)的约翰·德莱里(John Delery);

俄亥俄州立大学(Ohio State University)的威廉·托多尔(William Todor);

南缅因州大学(University of Southern Maine)的里克·格罗弗(Rick Grover);

得克萨斯克里斯汀大学(Texas Christian University)的斯图尔特·A·扬布拉德(Stuart A. Youngblood);

马里兰大学帕克学院(University of Maryland, College Park)的戴维·里帕克(David Lepak)。

在编辑、校对和印制过程中,我在乔治·华盛顿大学工商与公共管理学院(School of Business and Public Management at George Washington University)做访问教授。那里的同事们为我提供了一个富有助益和支持的工作环境。我还要感谢戴比·科恩(Debbie' Cohen)、卡伦·戈尔德贝格(Caren Goldberg)、帕特里克·麦克休(Patrick Mchugh)、保罗·斯维尔斯(Paul Swiercz),以及我们杰出的系主任埃里克·温斯洛(Erik Winslow)。他们都是真正的专业人士,与他们一起工作使我感到万分荣幸。我感谢他们使我在办公室感到非常愉快。

在项目进行过程中,还有几位我个人的朋友为我提供了合理的建议和有力的支持。我要感谢麦当劳的人力资源总监布莱恩·布朗(Brian Brown)、科罗拉多大学的戴维·巴尔金(David Balkin)、利瓦伊·斯特劳斯公司(Levi Strauss)的人力资源总监杰夫·弗里昂(Jeff Friant)、旧金山大学的凯西·凯恩(Kathy Kane)、加州大学的凯瑟琳·蒙哥马利(Kathleen Montgomery),以及东北大学的海蒂·弗农(Heidi Vernon),感谢他们珍贵的友谊和洞察力。

最后,我要感谢我心爱的杰克·拉塞尔·泰里耶(Jack Russell Terrier)和温斯顿(Winston),感谢他们时不时将我从计算机旁拉开,去玩飞碟游戏,让我重新充电,更有效地写作。在本书即将交付印刷之时,温斯顿逝世了,他的生命和他的爱将永远保留在本书之中。我还要感谢我的侄儿侄女,贾斯明(Jasmine)、布雷克(Blake)、格兰特(Grant)和艾玛(Emma),他们时时让我明白什么是生活的真谛。

杰弗里·A·梅洛

# 目 录

## 第一部分 战略人力资源管理框架

### 第一章 人力资源管理的投资观 /3

采用投资的观点 /4

影响组织“投资方向”的因素 /5

结论 /7 重点思考题 /8 经验练习 /8 互联网练习 /8 参考资料 /8

阅读材料 1.1:西南航空公司:将员工需求满足与组织竞争优势能力相联系的案例研究 /9

阅读材料 1.2:通过有效的人员管理构建可持续的竞争优势 /22

### 第二章 影响人力资源管理的趋势 /31

技术的影响 /31

员工队伍结构变化与多元化 /34

英特尔公司的多元化管理创新 /36

结论 /36 重点思考题 /37 经验练习 /37 互联网练习 /37 参考资料 /37

阅读材料 2.1:作为战略人力资源管理计划组成部分的居家办公 /39

阅读材料 2.2:工作场所多元化创新的战略管理:对公共部门的意义 /42

### 第三章 战略规划 /49

战略模型 /49

战略管理的过程 /50

使命说明 /50 环境分析 /51 组织自我评价 /51 资源 /52 管理体系 /52 确定  
目的和目标 /53 确定战略 /53

公司战略 /53

经营单位战略 /54

结论 /56 重点思考题 /56 经验练习 /57 互联网练习 /57 参考资料 /57

阅读材料 3.1:独特的人力资源管理是企业的核心竞争力 /59

阅读材料 3.2:战略人力资源管理:将人与企业的战略需求联系起来 /69

### 第四章 人力资源管理的发展进化与战略作用 /79

商业银行的人力资源角色 /80

战略人力资源管理与传统的人力资源管理 /81

战略人力资源管理的障碍 /82

结论 /84 重点思考题 /85 经验练习 /86 互联网练习 /86 参考资料 /86



- 阅读材料 4.1:对人力资源管理的新要求 /87  
阅读材料 4.2:作为股东价值来源的人力资源管理:研究与建议 /94  
阅读材料 4.3:具有文化兼容性的人力资源战略 /101

## 第五章 人力资源规划 /105

- 人力资源规划的目标 /106  
规划的类型 /107  
综合规划 /107 继任计划 /110  
结论 /111 重点思考题 /112 经验练习 /112 互联网练习 /112  
阅读材料 5.1:海尔斯公司的内在问题 /113  
阅读材料 5.2:为新的竞争状况设计继任体系 /119  
阅读材料 5.3:战略上真正主动的人力资源管理:人力资源对竞争优势的当前及未来贡献 /124

## 第六章 工作体系的设计与重新设计 /136

- 工作体系的设计 /136  
员工做什么 /136 员工需要什么 /138 职位之间如何契合 /139  
工作体系的重新设计 /140  
理解变革 /141  
管理变革 /141  
结论 /142 重点思考题 /142 经验练习 /143 互联网练习 /143 参考资料 /143  
阅读材料 6.1:为经过重组的组织重建团队 /144  
阅读材料 6.2:人力资源管理外包:有关做还是买的决定 /151

## 第七章 雇佣法 /161

- 法律的范围 /162  
联邦反歧视法 /162  
《公平工资法案》 /162 《1964年民权法案》 /163 《1967年雇佣年龄歧视法案》 /163  
《1973年复兴法案》 /163 《1978年怀孕歧视法案》 /164 《1990年美国残疾人法案》 /164 《1991年民权法案》 /164 《1992年家庭和医疗假期法案》 /165  
由 EEOC 强制执行的联邦法律 /165  
行政命令 /167  
反歧视行动 /167  
性骚扰 /168  
什么是性骚扰 /169 管理性骚扰方面的问题 /169 管理性骚扰的战略 /171 国外的复杂性 /171  
结论 /171 重点思考题 /172 经验练习 /172 互联网练习 /172  
阅读材料 7.1:执行“第七章”时人力资源经理的双重忠诚两难问题 /173  
阅读材料 7.2:关于优惠的辩护 /178

## 第二部分 战略人力资源管理的实施

## 第八章 人员配置 /187

- 人员招募 /188





|                               |      |           |      |                                |
|-------------------------------|------|-----------|------|--------------------------------|
| 临时员工与固定员工                     | /188 | 内部招募与外部招募 | /188 | 什么时候以及在多大范围进行                  |
| 人员招募                          | /189 | 人员招募方法    | /191 |                                |
| 人员选拔                          | /192 |           |      |                                |
| 面试                            | /193 | 测试        | /194 | 证明人 /195                       |
| 国际派遣工作                        | /196 |           |      |                                |
| 多元化                           | /196 |           |      |                                |
| 结论                            | /196 | 重点思考题     | /197 | 经验练习 /197 互联网练习 /198 参考资料 /198 |
| 阅读材料 8.1:为组织而非为工作而雇佣人员        | /199 |           |      |                                |
| 阅读材料 8.2:雇佣中的人格筛选:信息搜集和法律间的平衡 | /210 |           |      |                                |

## 第九章 培训与开发 /213

|                                      |      |
|--------------------------------------|------|
| 培训与开发的益处                             | /214 |
| 培训战略与规划的制定                           | /214 |
| 需求评估                                 | /215 |
| 目标                                   | /215 |
| 设计与实施                                | /215 |
| 高通公司的以计算机为基础的培训                      | /217 |
| 评估                                   | /217 |
| 绩效管理系统和薪酬的整体培训                       | /219 |
| 结论                                   | /219 |
| 重点思考题                                | /219 |
| 经验练习                                 | /220 |
| 互联网练习                                | /220 |
| 参考资料                                 | /220 |
| 阅读材料 9.1:坚持你所学到的东西                   | /221 |
| 阅读材料 9.2:为获取竞争优势而设计管理培训和开发:来自最佳企业的课程 | /225 |

## 第十章 绩效管理与反馈 /235

|                               |      |
|-------------------------------|------|
| 绩效管理系统的使用                     | /236 |
| 由谁来评价                         | /237 |
| 评价什么                          | /239 |
| 怎样进行评价                        | /240 |
| 评价方法                          | /240 |
| 其他需要考虑的事项                     | /244 |
| 结论                            | 244  |
| 重点思考题                         | /245 |
| 经验练习                          | /245 |
| 互联网练习                         | /245 |
| 参考资料                          | /245 |
| 阅读材料 10.1:360度反馈系统失控了吗?       | /246 |
| 阅读材料 10.2:公共部门组织:今天绩效管理改革的领导者 | /253 |

## 第十一章 薪酬 /258

|                        |      |
|------------------------|------|
| 公平                     | /259 |
| 内部公平                   | /260 |
| 外部公平                   | /262 |
| 个人公平                   | /263 |
| 薪酬的法律问题                | /265 |
| 结论                     | /266 |
| 重点思考题                  | /266 |
| 经验练习                   | /267 |
| 互联网练习                  | /267 |
| 参考资料                   | /267 |
| 阅读材料 11.1:团队薪酬         | /268 |
| 阅读材料 11.2:薪金战略:新千年的新思考 | /274 |

## 第十二章 劳资关系 /278

|            |      |
|------------|------|
| 员工为什么要组建工会 | /279 |
| 国家劳资关系法    | /280 |



组织运动中的行为 /281

集体谈判 /282

未能达成协议 /283

今天的工会 /284

重点思考题 /285 经验练习 /285 互联网练习 /285 参考资料 /285

阅读材料 12.1:重新定义在工会组建过程中工会组织者的权利与雇主的责任 /286

阅读材料 12.2:展望未来:21 世纪的工会战略 /291

### 第十三章 员工离职 /295

强制裁员 /296

人员流动 /297

退休 /299

结论 /300 重点思考题 /300 经验练习 /301 互联网练习 /301 参考资料 /301

阅读材料 13.1:稳住高绩效员工:留驻员工的战略方法 /302

阅读材料 13.2:老年员工的退休:问题和政策 /308

### 第十四章 国际人力资源管理 /317

国际人力资源管理与国内人力资源管理的区别 /318

文化评估 /318

国际派遣中的战略性人力资源问题 /320

归国 /324

结论 /325 重点思考题 /325 经验练习 /326 互联网练习 /326 参考资料 /326

阅读材料 14.1:全球员工队伍管理:挑战与战略 /327

阅读材料 14.2:适应无疆界的世界:发展中的国际外派模式 /339

## 第三部分 案例研究

案例 1 赫尔曼米勒公司的战略人力资源管理 /351

案例 2 朗讯公司的战略人力资源管理 /356

案例 3 Praxair 公司的战略人力资源管理 /360

案例 4 昆腾公司的战略人力资源管理 /365

案例 5 西尔斯公司的战略人力资源管理 /371

## 第一部分

# 战略人力资源管理 框架



# 第一章

## 人力资源管理的投资观

**零**售商如何能在残酷的市场上取得竞争优势？中、高档商品零售商在地点上通常离得很近，并且往往出售虽不同但十分类似的商品。因此，他们的销售额和边际利润通常不相上下。但是，诺德斯特姆公司(Nordstrom)却持续创造了高于行业平均水平的利润，并且在其竞争对手利润下降或利润平平的情况下，一直保持盈利。

诺德斯特姆公司成功的关键在于其独到的员工管理方式。在该公司，负责销售的员工被称为“合作者”(associate)，被视为公司最宝贵的资产。该公司成功的根源在于其“为顾客提供最佳服务”的战略。它鼓励“合作者”当企业家并与顾客或“客户”建立紧密的个人关系。实际上，许多客户只从诺德斯特姆的某个特定“合作者”那里买东西，他们会预先打电话确定“合作者”的时间表或约定见面时间。

诺德斯特姆公司的战略就是对本公司销售人员给予大力投资。该公司为“合作者”提供有关商品和产品线的各种培训，并且还支付高额薪酬。该公司的组织结构图描绘的与传统零售商的正好相反合作者处在组织结构图的最上层，接下来是部门和商品经理，最末层才是高层管理人员。这个事实正好说明了该公司对其员工的承诺。这种组织结构描述与公司“顾客至上”的经营理念紧密相关。高、中、初级管理者的所有活动都应有助于销售人员的工作。

**有**效的组织日益认识到，在影响业绩的各种因素中，人的因素显然是最重要的。无论一个组织的规模或性质如何，无论其开展的活动、所处的经营环境如何，成功与否都取决于员工所做的决策，以及他们根据这种决策所采取的行为。组织中各层级管理人员越来越清楚地认识到，竞争优势主要来自于能有效吸引、激励和管理人力资源的组织系统，而非极具独创性的产品设计或服务、最佳的市场营销策略、精湛的技术或最机智的财务管理。

从大的方面看，战略人力资源观点将员工视为人力“资产”，制定有效的政策和计划对这些资产加以投资，以便提高其对组织和市场的价值。将员工当作人力资产的概念，会使一些人认为，这是将员工看作“财产”的一种含蓄表达，是一种贬损性术语，有冷冰冰的感觉。但如果将资产的含义理解为某种有价值 and 值得重视的东西，那么，将员工当作资产的概念是很恰当的。有效的组织认识到，员工确实具有价值，正如组织的物质及资本资产具有价值一样。图 1.1 说明了员工带给组织的一些价值。

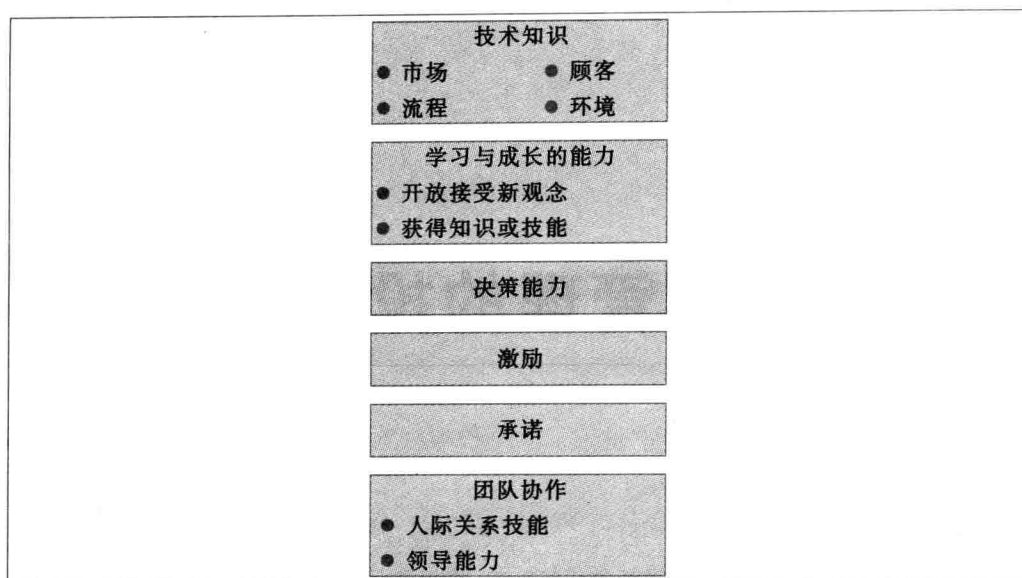


图 1.1 员工价值的来源

## 采用投资的观点

将员工视为人力资产的观点对于实施战略人力资源管理具有重要意义,它让我们用投资的观点看待人力资源。组织中的物质和资本资产,如工厂、财产、机器和技术,被当作投资来购置和管理;组织决定高绩效、高回报资产与其战略目标的最佳配合。对某些支出进行成本收益分析,正确判断有关支出的风险与可能的回报。用投资的观点看待人力资源,就像看待物质资产那样,而不是像看待可变生产成本那样,这使组织能决定如何对人员做最佳投资。而且,由于考虑到有关人力资产购置或开发费用的风险与回报,组织会考虑如何最合理地分配当前费用以适应长期的业绩目标。

例如,在考虑是否承担某一新的培训计划费用时,组织不仅必须考虑此次培训的直接支付费用,而且必须考虑相关的机会成本,比如工作时间的损失,并且把这些支出与培训的潜在收益(比如,提高工作绩效、可能会提高忠诚度以及产生激励作用)进行衡量。此外,还必须评价此次培训的有关风险,因为培训将提高员工的市场价值,使他们变成竞争对手更想猎取的人才。同样,如果把薪酬方案当作投资的话,组织在为某人付酬的时候,必须考虑究竟是在为什么而“投资”(知识、承诺、新思想,以及留住员工,不让竞争对手挖走员工)。组织根据薪酬方面的财务费用的潜在回报,来确定其薪酬体系是不是一种可行的投资战略。

鉴于设施、产品与服务、技术、市场等其他物质资产随时可以被竞争对手克隆或模仿,因而用投资的观点看待人力资源/资产非常重要。<sup>1</sup> 人力资产不可复制,因此成为组织在其市场上的竞争优势。随着大部分工作技能的体力要求减少、脑力要求提高、知识性增强,这种竞争优势变得越来越重要。<sup>2</sup> 技术的快速、持续进步已使得工作场所中的体力劳动者正在被知识工人所替代。一个组织的“技术”投资正在成为对人员的投资而非对资本的投资。思考和决策程序以及分析复杂数据的技能不是由一个组织拥有,而是由个别员工所拥有。这与传统的制造业组织截然不同。在传统的制造业组织中,雇主通常拥有或租赁机器和生产程序,组织“资本”的复制主要出于对成本因素的考虑。▼

► 西南航空公司是一个以对人员进行投资而著称的组织,一个已经创造了无人匹敌的成果和业绩的组织。阅读材料 1.1: “西南航空公司:将员工需求满足及组织竞争优势能力相联系的案例研究”,通过一个案例介绍了西南航空公司如何建立和保持其竞争优势。





### 联合包裹速递公司的员工管理

虽然采取战略人力资源管理的方法通常要将员工视为资产,从投资的角度考虑他们的问题,但这并非就是说组织会对人力资源采用“人际关系”的管理方法。一些成功的组织仍然利用科学管理原理。在这种管理环境中,工人的需求和利益服从于组织效率。联合包裹速递服务公司(United Parcel Service, UPS)就是这样的一个典型范例。在 UPS 公司,从卡车装运工到司机到客户服务代表,所有的工作岗位都是根据效率标准而设计的。工资比较高,工作绩效期望也比较高。这种人员管理方法从性质上看仍然是“战略性的”,因为这种人员管理系统是围绕该公司效率的战略目标而设计的,因此,其员工培训、绩效管理、薪酬以及工作设计等各项制度都是为促进这个效益战略目标而制定的。

将组织中的员工当作投资来管理,就要求设计一种适应本组织战略的、完善而适用的人力资源管理方法。例如,假设一个组织的主要战略目标是创新,一个追求创新战略的组织承受不了其各层级人员的频繁流动,它要留住员工,同时要在员工中传递组织内部积累的新知识。它承受不了员工开发了创新产品、服务以及流程,然后拿着这种知识到竞争对手那里去使用。如果是那样,研究与开发方面的重大投资就以没有回报而告终。因为这种研究与开发的费用的成果正是员工们所开发出来的知识。这种组织应制定战略以留住员工和员工的知识库,直到这种“新知识”为组织自身所“拥有”(通过在整个组织上下传播)而不是员工个人所“拥有”,这是组织总体战略中关键。

这就引出了人力资产投资方面的一个两难问题。不对员工进行投资的组织可能更吸引不了所需要的员工,可能更难以留住现有的员工,这会导致无效率(停工等待招聘、录用和培训新员工)并削弱组织的竞争地位。但是,对员工进行投资又必须确保这些投资不流失。例如,训练有素的员工在市场上会变得更具有吸引力,尤其是对那些能够为这种员工支付更高薪酬的竞争对手来说更有吸引力,因为他们并没有为这种员工已获得的培训进行投资。一个组织的物质资产不能“走”,但人力资产却能,这就使得人力资产的投资成为一种风险更大的投资。一个组织能够购置或出售物质资产,因为它对这些资产具有“所有权”,但是对其人力资产却没有所有权。因此,组织必须制定战略,确保员工在本组织有足够长的服务期,直到组织获得的回报与其为建立员工技能及知识所付出的投资相当为止,尤其是在组织资助员工获得技能及知识的情况下,组织更需有相应的战略。这就要求组织确定每个员工的实际“价值”。人力资产的评价对于确定薪酬、发展机会、员工保留策略以及在每个领域对每个员工应当投资多少,都具有意义。

## 影响组织“投资方向”的因素

并非所有的组织都认识到可以从投资的观点出发对人力资产进行战略性管理。如图 1.2 所示,在人力资源管理中有 5 个主要因素影响公司的“投资方向”。其中,第一个因素是管理层的价值观。<sup>3</sup> 与其他资本资产,如商标名称、分销渠道、房地产、设施与设备以及信息系统等相比,管理层对人力资产的价值可能有也可能没有一个正确的评价。通过回答以下问题,可以揭示一个组织将人力资源视为投资的认识程度。

- 该组织是否将人员作为其使命或战略的核心?
- 在该组织的使命说明以及战略目标中(包括组织层面以及各个业务单位),是否赞成人力资产的价值及其在实现目标中的作用? 是否提到过人力资产的价值及作用?
- 更重要的是,该组织的管理理念是鼓励制定战略以防止其人力资产贬值,还是认为人力资产

像物质资产一样是可以复制和转让的？

高级管理层的价值观和行动将决定组织的资产投资。关键是要理解该组织对与其他资产相关的特殊资产投资的战略要求。管理层对员工的重视程度是决定其是否愿意对人员进行投资的一个关键因素。

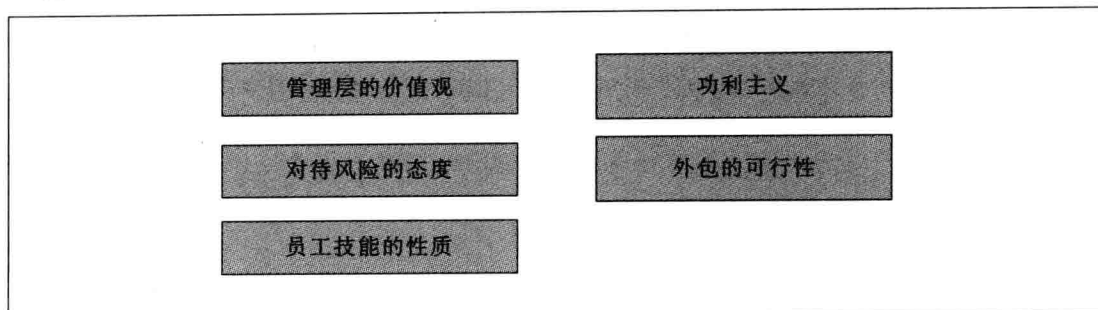


图 1.2 影响组织投资方向的因素

第二个因素是对待风险的态度。财务管理最基础的功课是分析风险与回报之间存在的交换关系。一般认为，风险比较高的投资通常会有比较大的潜在回报，风险比较低、比较安全的投资有比较适度的回报。例如，在金融市场上，债券被认为是比股票风险小但有有限的固定回报的风险投资，而股票则被认为是风险较大但有无限潜在回报的风险投资。

个人和机构的投资战略可能是非常保守（不愿冒风险的）的，也可能是不惜一切追求无限回报的。对组织而言，人力资产投资通常远比物质资产投资更冒险。信奉不愿冒险的管理理念的组织不太可能对员工进行重大投资。而其他的组织则将对员工的投资看作是取得成功之必需，并制定战略将投资损失的潜在风险降到最低。组织可以通过长期雇佣合同或给员工以经济奖励（例如股权计划），以及额外的专业发展机会等，极力获取某些员工服务的“所有权”。

第三个因素是员工技能的性质。某些组织会要求员工具备和运用可能不适于其他组织的非常专门化的技能，有的雇主可能要求员工具备和运用市场通用的热门技能。例如，如果某雇主有一套量身定制的处理人力资源管理职能的信息系统，运用该系统的员工就不大可能将这种技能转让给另一雇主。但是，如果某雇主采用一套流行的软件程序，且竞争者都很需要掌握这种程序的员工，那么对员工的这一投资就变得比较有风险。

因此，与为员工提供市场竞争力较低的技能组织相比，那些决定为其员工提供可以被其他雇主利用的技能的专业培训的组织，更需要制定人才保留战略。由于有的企业选择不为培训及技能开发投资，从而使得具备市场需要的技能的员工变成更有价值和众人追逐的资产。

影响投资方向的第四个因素是组织的“功利主义”心态。采取功利主义或“利润”观点的组织使用效用分析（亦称做成本收益分析）来做投资评价。在这种情况下，根据收益来权衡任何投资的成本，以确定预期投资是否有利可图，也就是能否达到该组织为投资确定的目标回报率。非常功利主义的方法力图考虑所有的成本和收益，例如，不只考虑直接现金支出，还要考虑为开发和管理某个创新绩效衡量系统所投入的时间（通过考虑为在那段时间参与那个过程的人支付了多少报酬），拥有比较大的求职人员库所花费的成本（通过计算进行求职者甄选要多花多少时间），以及使用比较广泛的员工甄选程序的成本（同样还是通过考虑时间及其金钱价值）。

许多功利主义的组织在考虑对员工投资时遇到的突出问题是，人力资源计划和政策的许多收益难以量化。即使可以对这些计划和政策进行数量化评价，但关于这种收益实际价值的主观性认识也会使人们对这种收益的全面价值的认识难以统一。在服务型组织中，那些致力于提高工作绩效的计划尤其如此。例如，试想一下当地互联网服务商的客户服务部，有效服务的测量不仅难以客观评价，而且组织也不能确定需要多少服务才能保持客户忠诚，以防止他们跳槽到竞争





对手那里去。额外的服务投资可能没有任何直接的经济收益。

同样,对于那些试图制定计划以提高效率的政府组织或公共机构来说,可能难以确定成本的合理性。由于政府机构和法律专利机构不存在市场机制,客户无法在竞争者之间进行选择。客户可能抱怨制定规章的部门或官员,但没有动力或利益促使这些部门从投资的角度去提高效率。在比较基础的层次上,为提高员工士气而制定的计划可能有收益,但这种收益是难以测量和量化的。功利主义的组织可能会否决那种回报无法量化的“软性”计划。因此,越功利主义的组织就越可能将人力资源计划作为投资,对这种人力资源计划鼓吹者提出挑战,让他们找到一种办法来说明这些计划对利润的影响。最近的某些研究开始阐释这个问题,极力在人力资源战略及体系与组织的经济业绩之间建立一种联系。最初的研究结果表明,人力资源体系对基于市场和会计计算的业绩测量都具有重大影响。

影响组织人力投资意愿的最后一个因素是具有良好成本效益的外包的可行性。以投资为导向的组织管理方法会努力确定其投资能否产生长期的可持续性竞争优势。当组织外部存在着一些专家可以更有效地完成某项职能时,任何内部方案都会受到挑战,并且必须基于这样一种标准进行评价。实际上,任何组织的职能都包括客户服务、会计、制造以及人力资源管理职能,当然,组织的职能并不限于此。

此外,组织还可能将其资源投资于关键决策者认为具有极大潜在回报的领域。这可能导致,相对于市场和产品开发投资、物质扩充投资或新技术投资而言,对员工的投资很少。例如,快餐业雇主,比如麦当劳(McDonald),对员工的投资就很少。他们要求最低限度的经验,提供很少的培训,支付低工资,期望高人员流动率,因为这种劳动力供大于求。该行业的组织一般会更多地投资于新产品开发、物质扩充以及通过竞争性的广告宣传促销。

## 结 论

为了制定有效管理组织的人力资产战略,必须将员工看作投资。这种方法有助于确保人力资源原则和活动与组织的整体战略一致,促使组织投资于其最佳机遇,并确保符合业绩标准。例如,员工持股计划力图通过把员工变成公司所有者,而对组织和人员进行战略性投资。它不会造成利润如何分配的冲突(给员工分红还是对企业做再投资),而是能同时实现两个目的。反过来,这又能赢得员工对组织更多的承诺,并鼓励他们长期专注于组织的发展(这通常是美国组织的缺点和不足,它们主要关注于短期业绩指标)。假定员工拥有所有权,他们现在打算较长时间为某组织服务,这些员工使组织投入了短期的激励成本,但这是组织为获得长期财务利润而进行人力资产投资的成本,而这种投资是可以带来这种利润的。

人力资源投资观往往得不到采纳,原因是它需

要对员工做长期承诺。因为员工会“走”,因为美国组织非常专注于工作绩效的短期测量,而人力资产投资通常是一种较长期的投资,因而经常被忽视。财务业绩良好的组织可能觉得不需要改变其投资战略。而那些业绩不佳的组织一般又需要快速扭转局面,所以忽视对员工的长期投资。

虽然对人力资源投资是长时期的,但一旦组织通过其员工而获得了竞争优势,这种战略成果便可能是持久有效的,难以被竞争对手复制,这种计划和价值观在组织文化的保护下会变得越来越稳固。组织投资于员工,对员工做出承诺,通常会得到员工的回报,这种回报就是员工对组织所做的更长期的贡献。虽然人力资产投资可能是有风险的,并且其回报可能需要长时间才能物化,但对员工的投资始终是组织可持续性竞争优势的主要来源。▼▼

▶▶ 阅读材料 1.2:“通过有效的人员管理构建可持续的竞争优势”阐明了财务状况良好的公司如何利用和实现人力资源投资观以取得这种优势。