



北京高等教育精品教材

BEIJING GAODENG JIAOYU JINGPIN JIAOCAI



21世纪经济与管理规划教材

工商管理系列

2nd edition

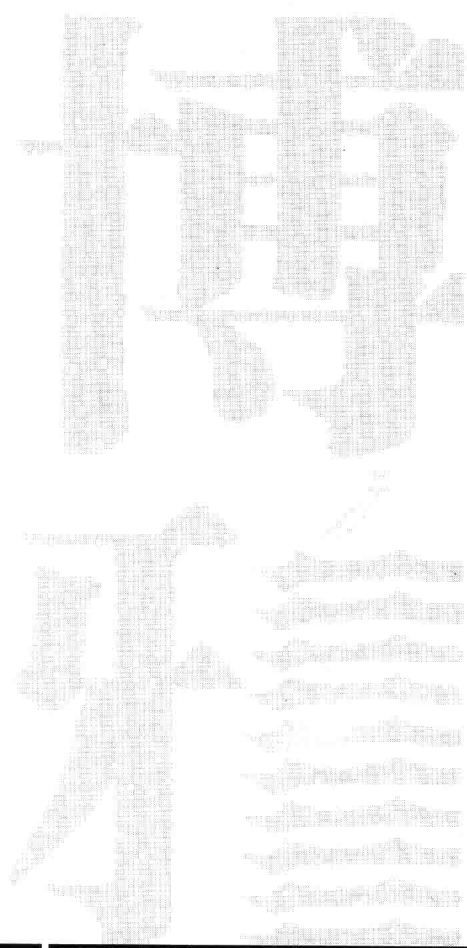
战略人力资源管理学 (第二版)

Strategic
Human
Resource
Management

王建民 主编



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS



战略人力资源管理学 (第二版)

Strategic
Human
Resource
Management

王建民 主 编
孙庆章 钱 诚 副主编



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

战略人力资源管理学/王建民主编. —2 版. —北京:北京大学出版社,2013.7

(21 世纪经济与管理规划教材·工商管理系列)

ISBN 978-7-301-22773-2

I. ①战… II. ①王… III. ①人力资源管理-高等学校-教材 IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 146243 号

书 名: 战略人力资源管理学(第二版)

著作责任者: 王建民 主编

责任编辑: 马 霄

标准书号: ISBN 978-7-301-22773-2/F·3659

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电子信箱: em@pup.cn QQ:552063295

新浪微博: @北京大学出版社 @北京大学出版社经管图书

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926 出版部 62754962

印 刷 者: 北京宏伟双华印刷有限公司

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 18.75 印张 444 千字

2009 年 1 月第 1 版

2013 年 7 月第 2 版 2013 年 7 月第 1 次印刷

印 数: 0001—5000 册

定 价: 38.00 元

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

举报电话:010-62752024 电子信箱: fd@pup.pku.edu.cn

献给未来的领导者、执行者和作业者！

**人力资源是第一战略资源！
战略人力资源管理是第一战略管理！**

丛书出版前言

作为一家综合性的大学出版社,北京大学出版社始终坚持为教学科研服务,为人才培养服务。呈现在您面前的这套“21世纪经济与管理规划教材”是由我国经济与管理领域颇具影响力和潜力的专家学者编写而成,力求结合中国实际,反映当前学科发展的前沿水平。

“21世纪经济与管理规划教材”面向各高等院校经济与管理专业的本科生,不仅涵盖了经济与管理类传统课程的教材,还包括根据学科发展不断开发的新兴课程教材;在注重系统性和综合性的同时,注重与研究生教育接轨、与国际接轨,培养学生的综合素质,帮助学生打下扎实的专业基础和掌握最新的学科前沿知识,以满足高等院校培养精英人才的需要。

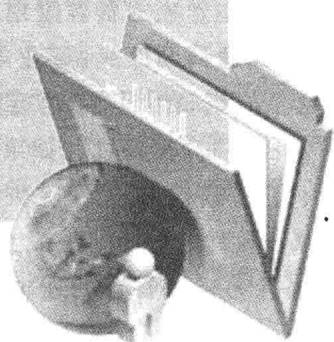
针对目前国内本科层次教材质量参差不齐、国外教材适用性不强的问题,本系列教材在保持相对一致的风格和体例的基础上,力求吸收国内外同类教材的优点,增加支持先进教学手段和多元化教学方法的内容,如增加课堂讨论素材以适应启发式教学,增加本土化案例及相关知识链接,在增强教材可读性的同时给学生进一步学习提供指引。

为帮助教师取得更好的教学效果,本系列教材以精品课程建设标准严格要求各教材的编写,努力配备丰富、多元的教辅材料,如电子课件、习题答案、案例分析要点等。

为了使本系列教材具有持续的生命力,我们将积极与作者沟通,争取三年左右对教材不断进行修订。无论您是教师还是学生,您在使用本系列教材的过程中,如果发现任何问题或者有任何意见或者建议,欢迎及时与我们联系(发送邮件至 em@pup.cn)。我们会将您的宝贵意见或者建议及时反馈给作者,以便修订再版时进一步完善教材内容,更好地满足教师教学和学生学习的需要。

最后,感谢所有参与编写和为我们出谋划策提供帮助的专家学者,以及广大使用本系列教材的师生,希望本系列教材能够为我国高等院校经管专业教育贡献绵薄之力。

北京大学出版社
经济与管理图书事业部
2012年1月



第二版前言

有四则中央媒体的报道引人深思：

(1) 人民网转载报道：2013 年高校毕业生达 699 万人，求职市场僧多粥少，遭遇“最难就业季”。^①

(2) 新华网转载报道：人力资源和社会保障部部长指出，未来 5 年，高校毕业生就业规模保持在年均 700 万人左右，且这一比例将进一步提高，我国青年就业压力巨大。^②

(3) 《人民日报》报道：我国流失顶尖人才数居世界首位。^③

(4) 新华社转载报道：2020 年高技能人才缺口 2400 万，中国高校毕业生加速蓝领化。^④

为什么会出现这样的局面？一方面高校毕业生就业难，另一方面用人单位招不到“蓝领”技能人才，还有一方面是“高端人才”严重流失。我们不禁要问，既然市场需要的是“蓝领”，为什么要培养如此多的“白领”——高校毕业生？中国“高端人才”流失世界第一，为什么？难道我们真的需要留住或者有条件留住这么多的“高端人才”吗？

“教非所需”、“需无所教”，“学无所用”、“用无所学”，问题既矛盾又复杂，而且短时期内难以缓解。这类问题，可以用战略人力资源管理学的逻辑去认识和解决。教育和培训活动，主要目的就是生产和供给社会需要的人力资源（或称为人才、劳动力）。生产和供给的依据是什么？国家和组织

① 2013 年 5 月 14 日中国广播网记者丁玲娜：《今年高校毕业生达 699 万，僧多粥少遭遇“最难就业季”》（2013 年 6 月 18 日，人民网：<http://edu.people.com.cn/n/2013/0514/c1053-21481538.html>）。

② 2013 年 6 月 18 日《京华时报》记者赵鹏：《人社部：史上最难就业季或再持续五年》（2013 年 6 月 18 日，新华网：http://news.xinhuanet.com/edu/2013-06/18/c_124868740.htm）。

③ 2013 年 6 月 6 日《人民日报》记者盛蔚：《我国流失顶尖人才数居世界首位》（2013 年 6 月 18 日，人民网-人民日报：http://paper.people.com.cn/rmrb/html/2013-06/06/nw.D110000renmrb_20130606_1-09.htm）。

④ 2013 年 6 月 17 日《经济参考报》麦可思研究院：《2020 年高技能人才缺口 2400 万，高校毕业生加速蓝领化》（2013 年 6 月 18 日，新华网：http://news.xinhuanet.com/edu/2013-06/17/c_116163940.htm）。

所制定的人力资源规划(人才规划),而制定人力资源规划(人才规划)的根据,是国家和组织制定的事业发展战略规划。基本逻辑顺序是:事业规划——人才规划——教育规划。如果各自为政,各行其是,就会造成逻辑混乱,问题重重。“高端人才”需要为“高端事业”服务,而且“高端人才”的服务需要“高端环境”;如果没有那么多“高端事业”可干,也没有良好的“高端环境”可提供,哪有“高端人才”不流失之理?

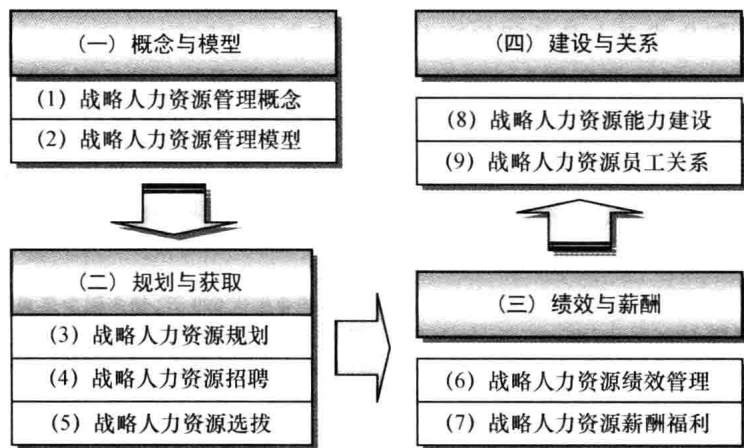
显然,如果国家事业、人力资源和教育主管部门决策者,学习和掌握战略人力资源管理学的思想、理论与方法,按照战略人力资源管理的逻辑行事,上述问题很可能就不会发生。

尽管这属于宏观层面的战略与人力资源管理问题,目前还没有确立“宏观战略人力资源管理学”的范式,但是从针对微观主体的《战略人力资源管理学》中,也可以获得有价值的启示和技术。实际上,如果把组织层面战略管理与人力资源管理的问题解决好,宏观领域发生问题的可能性就会大幅下降。

我们在编写这本教材的过程中,充分考虑了如何引导读者认识和思考宏观战略人力资源管理问题。我们认为,企业和事业等微观组织是开放的复杂系统,与环境之间不断发生物质、能量和信息等要素的交换。不了解宏观环境,就难以解决企业等组织的问题。开展企业战略人力资源管理活动,如战略规划、招聘选拔、绩效考核、培训发展、薪酬福利、国际管理等,无不与国家甚至国际环境因素有高度的相关性。

这是我们体现在本书第一版中的认识和原则,在第二版中得以进一步强化。目的在于促进人力资源管理的学习者和实践者,让他们时刻以战略高度和宏观视野来审视现实、解决问题。这一点十分重要,大体上已成为人力资源管理学习者、从业者、教学者和研究者的共识:人力资源是第一战略资源;战略人力资源管理是第一战略管理。战略人力资源管理,是高校学生的必修课,是职业人必备的知识与技能。

为便于学习和教学,保持内容的系统性和科学性,第二版继承了第一版的体系和框架。下图所示,为全书的逻辑结构示意图:



《战略人力资源管理学》逻辑结构图

全书由四篇9章组成。主要内容概述如下:

第一篇,概念与模型,包括“战略人力资源管理概念”和“战略人力资源管理模型”两章。第1章全面界定和梳理了战略、资源、有形资源、无形资源、人力资源、人力资本、人力资源管理、战略管理和战略人力资源管理等相关概念。第2章分为四节,分别说明了模型与管理模型、战略管理模型、人力资源管理模型和战略人力资源管理模型等问题。

第二篇,规划与获取,由第3章“战略人力资源规划”、第4章“战略人力资源招聘”和第5章“战略人力资源选拔”三章组成。主要介绍如何在组织战略基础之上规划人力资源战略,以及如何根据所规划的战略目标去招聘和选拔符合组织需要的人力资源等内容。

第三篇,绩效与薪酬,包含第6章“战略人力资源绩效管理”和第7章“战略人力资源薪酬福利”。第6章介绍了绩效管理的概念、理论和方法,其中包括关键绩效指标与平衡计分卡两种重要的现代绩效管理技术。第7章介绍了薪酬福利与战略的相关性、薪酬的决定与构成、福利的形式与作用以及薪酬与福利的设计等内容。

第四篇,建设与关系,分别是第8章“战略人力资源能力建设”和第9章“战略人力资源员工关系”。第8章主要包括开发的基本问题、开发需求分析、开发与职业发展、战略生产力开发、战略执行力开发和战略领导力开发六方面的内容;第9章包括员工权利与法律规定、雇佣关系与工会制度以及组织制度与和谐文化三个方面的内容。

在第二版的修订中,对全部正文内容进行了修正和升级。替换了几乎全部案例和“知识·信息”专栏内容。原计划只在第一版基础上做部分修改和更新,不用重新排版。但因为变动较大,修改完成后出版社不得不按照新书出版程序重新排版、编校。衷心感谢北京大学出版社的编辑李娟,没有李娟编辑的积极支持,第二版修订可能不会这么顺利。

第二版增加了两位副主编:孙庆章,管理学博士,北京第二外国语学院副教授;钱诚,管理学博士,人力资源和社会保障部劳动工资研究所助理研究员。这两位年轻的学者为本书的修订做出了重要贡献,并将作为本教材学习与教学支持团队的核心成员,为读者、老师和学生们提供服务。

本教材第一版出版后,根据不完全统计,被全国近20所高等学校采用为教材。北京师范大学网络教育本科国家精品课程“战略人力资源管理”,以本书为主教材。收到多所高校老师电子邮件,告知使用本教材,索取教学课件。其中有西安交通大学蒋园园老师、北京工业大学刘幸菡老师、安徽师范大学吴秀莲老师、广西大学漆贤军老师、江苏大学施进华老师、北京理工大学周锐老师、郑州大学夏德峰老师、安徽师范大学吴秀莲老师、武汉纺织大学周玉艳老师等。本书编著团队,希望为这些老师和其他所有使用本教材的老师,提供一流的专业化的服务!

最后,要感谢北京师范大学政府管理学院从事组织与人力资源管理教学研究的同事——于海波博士、李永瑞博士、王颖博士、柯江林博士、余芸春博士、王昌海博士,以及张玉书老师和宋晓娟老师。他们卓越的专业工作和教学服务,给了我们莫大的启



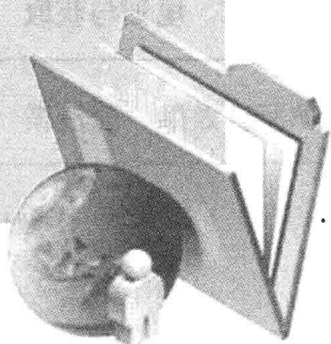
发、支持与帮助！感谢所有为本书的修订与出版给予支持与协助的博士后、博士生和硕士生！

再次重复一句话：请把这本书的优点告诉大家，把缺点告诉主编（wangjm@vip.sina.com）！谢谢！

王建民

2013年6月26日

于北京



目 录

第一篇 概念与模型

第1章 战略人力资源管理概念 /3

主要内容 /3

核心概念 /3

预期目标 /4

开篇案例 沃尔玛的人力资源战略 /4

1.1 战略与资源 /6

1.2 资源中的人力资源 /12

1.3 战略管理与人力资源管理 /17

要点回顾 /21

思考与练习题 /22

案例研究 /22

第2章 战略人力资源管理模型 /26

主要内容 /26

核心概念 /26

预期目标 /27

开篇案例 丰田汽车:依靠人才领先世界 /27

2.1 模型与管理模型 /29

2.2 战略管理模型 /33

2.3 人力资源管理模型 /35

2.4 战略人力资源管理模型 /37

要点回顾 /40

思考与练习题 /41

案例研究 /41



第二篇 规划与获取

第3章 战略人力资源规划 /47

主要内容 /47

逻辑模型 /48

核心概念 /48

预期目标 /48

开篇案例 星巴克:伙伴关系下的人力资源规划 /48

3.1 框架与内容 /50

3.2 程序与技术 /58

3.3 执行与评价 /68

要点回顾 /69

思考与练习题 /70

案例研究 /70

第4章 战略人力资源招聘 /74

主要内容 /74

逻辑模型 /74

核心概念 /75

预期目标 /75

开篇案例 飞利浦:独特招聘揽人才 /75

4.1 招聘准备 /77

4.2 招聘过程 /85

4.3 招聘方法 /88

要点回顾 /98

思考与练习题 /99

案例研究 /99

第5章 战略人力资源选拔 /103

主要内容 /103

逻辑模型 /104

核心概念 /104

预期目标 /104

开篇案例 GE公司“机舱面试”选择接班人 /105

5.1 选拔认识 /107

5.2 选拔测试 /114

5.3 选拔面试 /119

5.4 录用决策 /128

要点回顾 /130

思考与练习题 /131

案例研究 /132

第三篇 绩效与薪酬

第6章 战略人力资源绩效管理 /137

主要内容 /137

逻辑模型 /138

核心概念 /138

预期目标 /138

开篇案例 美孚公司:世界500强的平衡计分卡之旅 /139

6.1 绩效管理的概念与模型 /140

6.2 绩效管理的基本问题 /145

6.3 绩效管理的信息与错误 /152

6.4 绩效管理的方法 /156

6.5 关键绩效指标与平衡计分卡 /160

要点回顾 /169

思考与练习题 /170

案例研究 /171

第7章 战略人力资源薪酬福利 /175

主要内容 /175

逻辑模型 /176

核心概念 /176

预期目标 /176

开篇案例 美国三大零售企业的薪酬模式 /177

7.1 薪酬福利与战略 /179

7.2 薪酬的决定与构成 /183

7.3 福利的形式与作用 /195

7.4 薪酬与福利的设计 /198

要点回顾 /203

思考与练习题 /203

案例研究 /204

公司信息 /210

第四篇 建设与关系

第8章 战略人力资源能力建设 /215

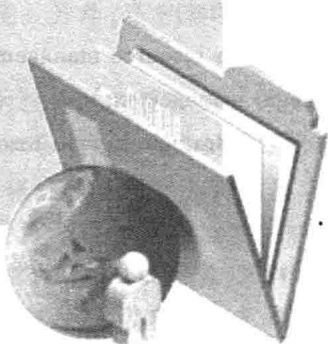
主要内容 /215



逻辑模型	/215
核心概念	/216
预期目标	/216
开篇案例 迪士尼：“快乐培训”造就梦想	/216
8.1 开发的基本问题	/219
8.2 开发需求分析	/223
8.3 开发与职业发展	/226
8.4 战略生产力开发	/232
8.5 战略执行力开发	/237
8.6 战略领导力开发	/240
要点回顾	/251
思考与练习题	/253
案例研究	/253
第9章 战略人力资源员工关系	/257
主要内容	/257
逻辑模型	/258
核心概念	/258
预期目标	/258
开篇案例 北京首起无固定期限劳动合同案判决	/258
9.1 员工权利与法律规定	/260
9.2 雇佣关系与工会制度	/264
9.3 组织制度与和谐文化	/270
要点回顾	/274
思考与练习题	/275
案例研究	/276
公司信息	/278
附录一 主要参考文献	/280
附录二 图表目录	/283
附录三 <知识·信息>专栏目录	/285
后记	/286

第一篇 概念与模型

- 第1章 战略人力资源管理概念
- 第2章 战略人力资源管理模型



第1章

战略人力资源管理概念

I don't like to pigeonhole, but the fact is that you get a lot more bang for your buck when strategy and skills fit.

Strategy, then, is simply finding the big aha and setting a broad direction, putting the right people behind it and then executing with an unyielding emphasis on continual improvement.

——Jack Welch with Suzy Welch: *Winning*, HarperCollins, p. 167

【我并不喜欢戴着有色眼镜看人,但必须承认,如果你的战略和员工的技能能够匹配起来,那可是一件大好事。

战略不过是制定基本的规划,确立大致的方向,把合适的人放到合适的位置上,然后以不屈不挠的态度改进和执行而已。

——杰克·韦尔奇和苏茜·韦尔奇:《赢》,中信出版社,2005年5月第1版,第153页】

主要内容

- 战略与资源
- 资源中的人力资源
- 战略管理与人力资源管理

核心概念

战略 (strategy)

资源 (resource)

有形资源 (tangible resources)

无形资源 (intangible resources)

人力资源 (human resource)



人力资本(human capital)

人力资源管理(human resource management)

战略管理(strategic management)

战略人力资源管理(strategic human resource management)

预期目标

通过本章学习,你可以获得以下知识和能力:

- 明确战略、资源、人力资源管理、战略管理等概念的涵义;
- 区分有形资源和无形资源,人力资源、人力资本和人才资源的概念;
- 理解战略人力资源管理概念的内涵和外延;
- 认识组织战略与组织人力资源能力的高度相关性。

开篇案例

沃尔玛的人力资源战略

沃尔玛是世界上最大的零售业企业,那么究竟是什么使沃尔玛打败业内的所有巨头,创造了世界零售业史上如此辉煌的奇迹?

零售业的竞争,归根结底是人才的竞争。沃尔玛最独特的优势是其员工的献身精神和团队精神。山姆·沃尔玛和他的继任者一再强调人对沃尔玛的重要性,员工被视为公司最大的财富。

沃尔玛的人力资源战略可以归纳为三点:留住人才、发展人才、吸纳人才。

留住人才

沃尔玛致力于为每一位员工提供良好和谐的工作氛围,完善的薪酬福利制度,广阔的事业发展空间,并且在这方面已经形成了一整套独特的政策和制度。

1. 合伙人政策。在沃尔玛的术语中,公司员工不被称为员工,而称为“合伙人”。这一概念具体化的政策体现为三个互相补充的计划:利润分享计划、雇员购股计划和损耗奖励计划。公司经理人员的纽扣上刻着“我们关心我们的员工”的字样,管理者必须亲切对待员工,必须尊重和赞赏他们,关心他们,认真倾听他们的意见,真诚地帮助他们成长和发展。总之,合伙关系在沃尔玛公司内部处处体现出来,使沃尔玛凝聚为一个整体。

2. 门户开放政策。沃尔玛公司重视信息的沟通,提出并贯彻门户开放政策,即员工在任何时间、任何地点,只要有想法或者意见,都可以口头或者以书面的形式与管理人员乃至总裁进行沟通,并且不必担心受到报复。任何管理层人员如借“门户开放”政策实施打击报复,将会受到严厉的纪律处分甚至被解雇。

3. “公仆”领导。在公司内,领导和员工是“倒金字塔”的组织关系,领导处于最低层,员工是中间的基石,顾客永远是第一位的。员工为顾客服务,领导则是为员工服务,是员工的“公仆”。在沃尔玛,每一位员工佩戴的工牌上都写有这样一句话“OUR PEOPLE MAKE DIFFERENCE”(我们的员工有所作为)。工牌上只有姓名没有职务,最高总裁也不例外。公司内部没有上下级之分,可以直呼其名,这有助于营造一个温暖友好的氛围,