

21世纪清华MBA精品教材

战略人力资源管理

◀ 杨百寅 韩 翼 编著 ▶

MBA

Strategic Human
Resource Management



清华大学出版社

21世纪清华MBA精品教材

战略人力资源管理

◀ 杨百寅 韩翼 编著 ▶

Strategic Human
Resource Management

清华大学出版社
北京

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

战略人力资源管理/杨百寅,韩翼编著.--北京:清华大学出版社,2012.9

(21世纪清华MBA精品教材)

ISBN 978-7-302-29952-3

I. ①战… II. ①杨… ②韩… III. ①人力资源管理—研究生—教材 IV. ①F241

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第202198号

责任编辑:刘志彬

封面设计:汉风唐韵

责任校对:宋玉莲

责任印制:张雪娇

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦A座 邮 编:100084

社总机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者:清华大学印刷厂

装 订 者:北京市密云县京文制本装订厂

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm 印 张:36.75 插 页:1 字 数:812千字

版 次:2012年9月第1版 印 次:2012年9月第1次印刷

印 数:1~5000

定 价:58.00元

产品编号:048949-01



编委会名单

主任委员 赵纯均

副主任委员 陈国青 仝允桓

委 员 (以拼音顺序排序)

陈 剑 陈 晓 陈章武

李子奈 钱小军 钱颖一

宋逢明 魏 杰 吴贵生

夏冬林 张 德 赵 平

朱武祥 朱玉杰

目录

第一部分 概述与基础

2	第一章 战略人力资源管理概述
2	学习目标
2	开篇案例 思科公司
3	第一节 人力资源的基本概念
4	第二节 人力资源在社会生产中的作用
7	第三节 人力资源开发与管理的职能
8	第四节 人力资源的投资观念
10	第五节 人力资源投资的主要方式
12	第六节 本章小结
13	重要名词术语
13	思考题
13	参考文献
15	第二章 战略人力资源管理的理论基础
15	学习目标
15	开篇案例 为什么知识管理让施乐公司崛起?
18	第一节 理论及其作用
19	第二节 关于知识的整体理论
22	第三节 知识整体论与组织行为
29	第四节 影响员工行为的外因

33	第五节 战略人力资源管理的理论基础
36	第六节 本章小结
37	重要名词术语
38	思考题
38	案例 戴志康论学习与实践
40	参考文献
42	第三章 战略人力资源管理的外部环境
42	学习目标
42	开篇案例 惠好公司
43	第一节 战略人力资源管理的外部环境
47	第二节 政治法律环境对战略人力资源的影响
53	第三节 经济因素对战略人力资源的影响
58	第四节 社会文化环境对战略人力资源的影响
62	第五节 技术环境对战略人力资源的影响
66	第六节 本章小结
67	重要名词术语
67	思考题
67	案例 吉利基因
70	参考文献

第二部分 理想与战略

72	第四章 竞争战略与人力资源管理
72	学习目标
72	开篇案例 可乐招兵买马之大战
73	第一节 战略人力资源管理的意义
76	第二节 战略人力资源管理与传统人力资源管理的差异
79	第三节 企业战略与人力资源管理的关系
82	第四节 战略管理的过程
89	第五节 不同战略下的人力资源管理
91	第六节 本章小结
92	重要名词术语
93	思考题
93	案例 中集集团战略目标与人力资源管理

96	参考文献
97	第五章 建立与战略匹配的人力资源系统
97	学习目标
97	开篇案例 戴尔公司——配合低成本战略的人力资源管理
99	第一节 企业战略的分类
101	第二节 战略与匹配
103	第三节 人力资源战略与企业战略的匹配
104	第四节 业务战略对人力资源战略的影响
106	第五节 与战略匹配的人力资源活动
107	第六节 人力资源的战略方案
108	第七节 本章小结
109	重要名词术语
110	思考题
110	案例 迈普求解信息化战略人力资源管理系统
115	参考文献

第三部分 结构与系统

118	第六章 战略人力资源规划
118	学习目标
118	开篇案例 “全球第一 CEO”杰克·韦尔奇禅让
120	第一节 战略人力资源规划的含义与功能
122	第二节 战略人力资源规划的原则与目标
124	第三节 战略人力资源规划类别和内容
130	第四节 战略人力资源规划程序
133	第五节 人力资源规划的预测模型与方法
138	第六节 本章小结
139	重要名词术语
139	思考题
139	案例 世茂集团人才战略
143	参考文献
144	第七章 战略性工作分析与组织设计
144	学习目标
144	开篇案例 IBM 矩阵式的组织结构

145	第一节 工作分析与设计的战略重要性
147	第二节 工作分析的概述
154	第三节 工作分析的流程与方法
160	第四节 工作设计与评价
168	第五节 组织设计及其变革
181	第六节 本章小结
182	重要名词术语
182	思考题
183	案例 民生银行事业部制改革
188	参考文献

第四部分 操作与实践

192	第八章 战略人力资源获取
192	学习目标
192	开篇案例 丰田公司全面招聘体系
194	第一节 招聘概述
197	第三节 招聘的策略及其来源
202	第三节 人员选拔与人员测评
208	第四节 人员招聘录用效果评估
214	第五节 人力资源获取的战略思考
217	第六节 本章小结
217	重要名词术语
218	思考题
218	案例 神通公司的员工招聘和选拔计划
221	参考文献
223	第九章 战略人力资源开发
223	学习目标
223	开篇案例 日立公司的人力资源开发
226	第一节 人力资源开发和培训概述
230	第二节 学习理论与人力资源开发
234	第三节 人力资源培训与开发的流程与方法
251	第四节 管理培训与开发
259	第五节 与战略匹配的人力资源培训与开发

260	第六节 本章小结
261	重要名词术语
262	思考题
262	案例 奥康的员工培训制度化
264	参考文献
267	第十章 战略人力资源评估
267	学习目标
267	开篇案例 诺基亚的绩效管理体系
272	第一节 绩效管理的战略意义
274	第二节 绩效管理分析
280	第三节 绩效管理设计
295	第四节 绩效管理实施与评估
303	第五节 绩效管理与战略的匹配
310	第六节 本章小结
310	重要名词术语
311	思考题
311	案例 神州数码 KPI 及其价值树
315	参考文献
317	第十一章 战略人力资源酬报
317	学习目标
317	开篇案例 IBM 公司高绩效薪酬体系
323	第一节 薪酬的战略意义
332	第二节 薪酬决策及其设计
351	第三节 福利
353	第四节 薪酬与战略的匹配与整合
359	第五节 本章小结
360	重要名词术语
360	思考题
361	案例 美的空调事业部薪酬管理
363	参考文献
367	第十二章 战略职业生涯管理
367	学习目标

367	开篇案例 Intel 公司的职业发展
369	第一节 职业生涯管理的战略意义
371	第二节 职业生涯管理的分析
377	第三节 职业生涯设计与实施
384	第四节 职业生涯管理的评估
397	第五节 职业生涯管理与战略的匹配
401	第六节 本章小结
402	重要名词术语
402	思考题
403	案例 某公司员工职业流动
404	参考文献

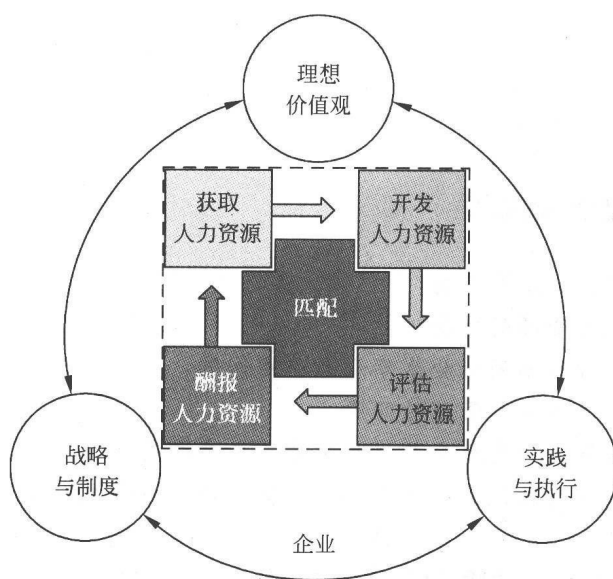
第五部分 领导与变革

406	第十三章 战略国际人力资源管理
406	学习目标
406	开篇案例 联想国际化面临的跨文化挑战
413	第一节 国际与国内人力资源的差异
422	第二节 战略国际人力资源系统与模式
429	第三节 外派人员的管理
434	第四节 管理全球化员工面临的挑战和机遇
439	第五节 本章小结
440	重要名词术语
440	思考题
441	案例 广州标致跨文化的融合与冲突
444	参考文献
446	第十四章 战略领导力开发
446	学习目标
446	开篇案例 鲁本·马克：高露洁的灵魂
448	第一节 领导力的战略意义
455	第二节 领导因素：个性与行为
468	第三节 领导因素：权力与影响
477	第四节 下属因素
480	第五节 情境因素

484	第六节 本章小结
486	重要名词术语
487	思考题
487	案例 复星神话缔造者——郭广昌
492	参考文献
495	第十五章 战略人力资源效果测评
495	学习目标
495	开篇案例 GTE 公司人力资源计分卡
500	第一节 评估战略人力资源管理的意义
505	第二节 评价战略人力资源效果的方法
512	第三节 人力资源计分卡
521	第四节 本章小结
522	重要名词术语
522	思考题
523	案例 美菱集团战略人力资源管理与组织绩效
526	参考文献
528	第十六章 中国人力资源管理的历史性回顾与战略性展望
528	学习目标
528	开篇案例 张謇文化观与管理思想
533	第一节 中国现代管理理念和管理实践形成的背景
535	第二节 文化驱力及对人力资源的影响
540	第三节 作为价值观和信仰的文化
544	第四节 不同文化的管理理念和管理实践差异
552	第五节 探索中国特色的管理思想与实践
558	第六节 本章小结
559	重要名词术语
559	思考题
560	案例 家长式创业者：上海振华管形资
570	参考文献

第一部分

概述与基础



- ◆ 第一章 战略人力资源管理概述
- ◆ 第二章 战略人力资源管理的理论基础
- ◆ 第三章 战略人力资源管理的外部环境

第一章

战略人力资源管理概述

学习目标

XUE XI MU BIAO

- 阐明人力资源的基本概念
- 深刻理解人力资源的重要性
- 理解人力资源在不同社会生产形态中的作用
- 说明人力资源开发与管理的职能
- 接受人力资源的投资观念并说明投资的主要方式
- 阐述人力资源的价值来源及其对人力资源开发和管理的含义

开篇案例——人力资源是战略资源

KAI PIAN AN LI

思科公司

在许多人看来,思科公司(cisco)是一个不可思议的拥有180亿美元资产的高科技企业。这是因为它是历史上成长最快的企业,甚至超过了微软。思科公司所处的市场环境是硬件的更新周期不超过18个月,软件的更新周期大约为6个月。该公司处于加州硅谷中心,当地企业员工平均离职率接近30%。然而,思科公司的员工离职率只有8%左右。

思科公司是1984年由博赛克和蕾娜夫妇创立的,他们发明了一种连接斯坦福大学内不同计算机系统的技术。随着风险资本的注入和新的管理人员的到来,该公司于1990年上市。至2001年,思科公司名列《幸福》杂志评选的“全美100家最适合工作的企业”的第三位。2010年年收入达到400亿美元。思科公司拥有3万多名员工,分布在世界各地的54个国家。它主要为计算机通信提供产品,为客户提供各种网络方案。

思科公司信奉5个核心价值观：奉献、创新与学习、开放、团队、价值最大化。每个价值观都被公司的首席执行官不断强调，并且通过公司的任务陈述、新的举措、人力资源政策以及公司的文化来强化。为了体现顾客满意作为核心价值观的重要性，思科公司总裁每天亲自审阅多达15个关键客户的账目，有时还亲自打电话为客户解决问题。

为了鼓励思想开放，思科公司总裁每月定期召开一次“生日早餐会”。它面向每个员工，只要他的生日最接近该天，总裁就准备回答任何问题。团队也是极其重要的，谁要是漠视这些因素，就会被解雇。为了强化公司业务举措与员工日常工作的联系，每个员工都要求能够叙述上级的举措。强大的同事压力使得大部分员工都能清楚地认识公司的举措。公司的文化和价值观同时也通过工作设计和管理来强化。对于思科公司销售部门的员工来说，是没有指定的办公地点的。他们要么将任何一个地方变成其热火朝天的办公桌，要么拥有无边界的办公地点（任何地方都可以办公）。

人力资源部门的工作是尽力保证以上提到的和其他的人力资源政策与公司的业务战略相匹配，并且不断地被强化。例如员工招聘与选拔机制用于识别那些公司确实需要的人。思科公司的招聘常常出现在一些艺术节、啤酒节以及其他招聘者经常光顾的场合。思科公司的招聘广告反映其人力资源的需要，刊登在公司的互联网网页上并及时更新。正如公司主管人力资源的副总裁所说：“如果你不能很好地利用技术优势，那也不可能利用好人力资源的优势。”在人力资源的选拔中，思科公司的标准是每个职位必须要有五个参加面试的候选人。公司的激励机制准确地与公司的战略和价值观相匹配。员工认股的比例高达40%，认股权与员工的贡献和绩效挂钩，而不是职位的高低。

根据思科中国和 <http://www.cisco.com> 整理。

第一节 人力资源的基本概念

任何组织，无论其规模有多大、其目的是营利还是非营利，都要雇用一定数量的合格的员工。组织是为了实现一定的目标和完成特定的任务而组成的社会实体。组织可以是学校、工厂、零售商店、餐馆、贸易公司、机关等。为了实现其任务和使命，任何一个组织必须拥有一定的资源。按资源的种类属性，一个组织所拥有的资源大致可分为三种。第一种资源是物质资源，即一个组织所拥有的或可以调配的固定资产。物质资源包括土地、房屋、机器设备、原材料等。第二种资源是财务资源，也可称为金融资源，包括一个组织所拥有或支配的所有的流动资产。财务资源通常表现为现金、股票、债券、投资和运营资本等。第三种资源则是人力资源，包括一个组织所雇用的所有员工及其能够发挥和释放的才干与能量。

以上三种资源的分类可以帮助管理者正确辨别它们的特质，更好地利用和开发所拥有的资源，以实现组织的长远目标和根本使命。有许多学科专门研究如何科学合理地使用和开发现有物质资源。例如，一些工程学科如化学工程和电子工程研究如何将来自大自然的物质资源转化为人类所需的物质用品。一些管理学科专门研究如何更有效地管理和开发物质资源，例如物流管理、贸易交流、运筹学和运作技术等。也有许多学科专门研究如何最大限度地利用财务资源，例如财务管理、会计学、金融投资学以

及经济学等。最后,也有一些专门研究自身的学科。这些学科包括心理学、社会学、政治学和人类学等。管理中专门研究人力资源的学科有组织行为学、人力资源管理等。

人力资源的概念有别于其他关联或相似的概念。人力资源是指为实现组织的根本使命、理想和长远目标所必需的人们所拥有的才干与能量。以前通常用人事工作来描述许多与员工个人有关的工作,这是一种静态的看待人的观点,也忽略了员工与组织目标的联系。在传统的人事观念中,人们被看作一部大机器上的螺丝钉,上级安排什么工作都要服从,人力资源的主动性、创造性和潜在的机制常常不被重视。传统的计划经济模式不但没有认识到人力资源的动态性和发展性,而且将人力资源这一整体概念分割为若干不同甚至并不相关联的领域。例如,劳动部门主管与工人相关的工作,人事部门则分管科技人员和普通干部,还有组织部门负责领导干部。一般企事业单位中尽管没有设置那么多的部门,但是不同职位的人的界限是很清楚的。

还有一个与人力资源相关但比较新的概念是人力资本。这两个概念很容易混淆,因为它们都是以动态和发展的角度来看待人。然而,人力资本是经济学的概念,它关心的是人们如何通过适当的教育或其他开发手段来提高自身的价值。人力资源是一个管理学的概念,它关心的是如何利用和开发一个组织所拥有的资源,以实现个人和组织的价值目标。

人力资源的载体是人,而人是最宝贵的资源。马克思的劳动价值理论认为,只有人的劳动才是创造价值的源泉。尽管三种资源(物质、财务和人力)都是社会生产的必要条件,人力资源的重要性也是显而易见的。这是因为,只有人才能将其他两种资源有机结合起来,更为重要的是一切社会生产的最终目的是为了人本身。随着技术的进步和社会分工的扩大,人力资源显得越来越重要。物质资源贫乏的国家和地区能够通过提高人力资源的价值而达到富裕,日本在第二次世界大战后的经济发展就说明了这点。一个企业也是这样,靠物质资源很难获取较大的利润和提高竞争力。曾几何时,那些从事生产或控制物质资源的企业譬如钢铁厂和计划经济时代的物资部门是何等风光,生意是如何好做。然而,这种情况很快就会因为生产力的提高,也就是人力资源价值的提高而改变。同样道理,在目前的社会经济环境中,财务或金融资源也不是制约经济成长发展的根本因素。一个人有好的信用或可行创业的思想,你就可以融资。一个企业若经营得好,其增加财务资源的途径有很多,如银行贷款、发行股票和其他筹措资金的办法。图 1-1 清楚地说明了三种资源的有机关系,而人作为人力则把这些资源联系起来,从而创造价值。

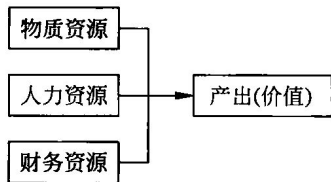


图 1-1 三种资源之间的关系

第二节 人力资源在社会生产中的作用

人力资源在不同社会生产形态中的作用是不一样的。如果我们将各种生产要素在各种生产模式中的作用比较一下,就会发现人力资源的贡献以及它与其他生产要素的关系。虽然社会生产形态有许多分类,但较为普遍的且能为大家所接受的只有一种,即

将整个人类的社会生产形态分成三种——农业社会、工业社会和信息社会。为了避免概念上的混淆,例如人们常常将农业社会、农业生产和农产品联系起来,我们将用前工业化社会、工业化社会和后工业化社会来代替以上三个概念。为了分析人力资源这一概念的演化,我们列出了表 1-1,以利于总结各种社会生产形态下的生产力要素及其相应的管理方式。

表 1-1 人力资源概念的演化

属 性	前工业化形态	工业化形态	后工业化形态
主要特征	以农业为中心;家庭出身、自然环境和宗教起着决定性的作用	大规模生产和市场;学校和个人技能变得越来越重要	高科技和信息化;个人、工作以及媒体变得越来越重要
主要资源	土地	资本	知识
人力资源	体力	体力+操作	脑力+创新
比较优势	半熟练工人	熟练工人	知识工人
管理方式	经验管理	科学管理	文化管理和领导
权力形态	独裁与专制	优势与支配	参与和分享
领导角色	师傅型	指挥型	育人型

前工业化形态中的生产方式主要以农业生产为中心。在我国,几千年的封建社会就是在这种生产形态中度过的。一个人的家庭出身、所处的自然环境以及面临的宗教影响都对人力资源的发挥起着决定性的作用。如果一个人出身在富有的地主或庄园主家庭,他不劳动也能够过上优越的生活。反之,假如一个人出身在普通的经济状况一般的甚至是贫困的家庭,他要过上好日子的希望是很小的。除了极少数的人能够通过参加科举考试而进入统治阶层以外,大部分的人依然要从事繁重的体力劳动。在前工业化生产形态中,土地是最为重要的资源,而人力资源能够创造财富和价值的主要是体力。这并不是说那时没有脑力劳动或智力不创造价值,只是说明在农业社会里体力是最普遍的、最主要的生产力。也有一小部分劳动者以其掌握的知识和专长来谋生,例如医生、账房先生和工头等。但是这部分人占全部人力资源的比例极小。那时,人类社会对自然界的认识有限,所拥有的知识较为贫乏。因此,人力资源能够创造价值的主要来源是体力。在这种情况下,占有比较优势的是那些半熟练的工人,如木工、瓦工等各种能工巧匠。前工业化形态中的生产往往是以家庭为中心、小规模,因而管理方式大都是经验管理。与之相适应的政治和权力形态则通常是独裁与专制。领导的角色是师傅型,也就是说领导主要靠其经验和以传、帮、带的方式来带动下属。

工业化形态的生产方式以大规模生产和急剧扩大的市场为代表。许多资本主义国家的工业化过程很典型地反映了这种生产方式。个人的家庭出身、面临的自然环境和宗教等不再决定个人的命运。取而代之起决定性作用的是学校以及所受的相关教育和培训、掌握的技能和技术。在工业化形态中,资本及其载体如机器、厂房和设备等成为重要的资源。在工业化进程中,人类社会对自然界的认识逐步扩大,所拥有的知识比以前有较大丰富。以知识为谋生手段的还仅仅是一少部分人,如医生、律师和科技研究人员等专业人士。大部分的劳动者靠的是体力和适当的操作,这就是创造价值的主要

来源。这种情况下占有比较优势的是那些熟练的工人和与物品生产直接相关的人如工程师和设计师等。在工业化的经济形态中,科学管理大行其道。1911年泰勒出版了经典的《科学管理原理》一书,标志着管理由经验管理逐步迈向科学管理的时代。科学管理的实质就是通过调查研究而作出合理的决策,通过生产工具、操作工艺、作业环境和产品的标准化而提高生产效率。工业化模式的政治和权力形态则通常是优势与支配。也就是说,那些具有资本和其他重要资源的人通常处于优势的地位并能支配商品生产。在工业化的生产模式中,领导的角色是指挥官,其任务是调动一切资源以求利润最大化。

后工业化形态的生产方式体现在以高科技和信息技术为主导的新经济模式上。一些西方发达国家的主导性生产方式反映了后工业化形态。在后工业化形态中,起决定性作用的是个人的知识技能、工作场所以及媒体的力量。资本及其载体如机器、厂房和设备等作为重要的资源的角色让位于知识。这是因为人类社会对自然界的认识达到了前所未有的境界,所拥有的知识极为丰富,知识已逐步成为创造价值的主要源泉。以知识为谋生手段的不仅仅是一少部分人,甚至成为一些地区和企业的主流。在美国的硅谷,在中国的中关村,在那些以研究开发为主导的企业,大部分的劳动者靠的是脑力而不是体力,他们也通常被称为知识工人。知识和创新成为创造价值的主要来源。这种情况下占有比较优势的是所谓的知识工人,尤其是那些能够创造发明不断进取的开拓者。在工业化的经济形态中,科学管理盛行的重要原因是它对管理体力和操作这些有形的生产过程行之有效。那么复杂的、无形的脑力劳动则需要文化管理。这也就是说,文化管理是对以脑力劳动为主的知识经济时代的唯一适用的管理模式。文化管理强调从对员工的外部控制转变为员工的自我控制。这就要求管理者能够激发员工的内在工作动力,注重满足其自我实现的需要,更充分地尊重员工,激发和鼓励他们的敬业精神和创业精神。后工业化模式的政治和权力形态不再是优势与支配,而是参与和分享。由于知识和创新都是员工个人所有的,管理者再也不能简单地发号施令,充当指挥官的角色。在知识经济或称做后工业化的生产模式中,领导的角色是育人,其任务是发掘人才、培育人才和调动员工的积极性,以实现员工和企业的价值。

人类社会的进程往往并不是线性的、简单地向前迈进的。有些社会的发展可能会比较符合以上三种生产模式,譬如美国。总体来讲,美国的历史经过了农业社会和飞速发展的工业社会,在20世纪末进入了后工业化时代。早在20世纪初,农业生产在美国经济中的比例就逐步下降,直至现在其从事农业的劳动力仅占3%以下。随着知识经济的出现,曾经辉煌发达并占主导地位的制造业在美国已经是日薄西山。大批制造企业转移至海外或南部的墨西哥等有着廉价劳动力的地区;而高科技、产品的设计和研发这些以脑力劳动为主的企业仍然留在美国,并为之创造高额的利润。经济学家根据以上这些现象得出美国社会已经进入知识经济的新时代的结论。需要认识到的是,美国各地区和各行业的发展较为平衡,而我国的经济状况则极为复杂。以上讨论的三种生产模式在我国是处于共存和交融的状况。另外需要认识到的是管理方式与生产模式之间的关系。以上讨论的是那些与三种主要的生产模式相对应的、占主导地位的管理方式和领导角色。这并不是说这种对应是机械性的和排他性的。事实上,每一种生产模式中都存在许多有效的管理和领导方式。需要认识处于主流地位的生产模式和