

战略性 激励

李宝元◎著

——现代企业人力资源管理精要

谨

以此书献给一切关注“人的问题”的人们，特别是现今正在或未来将要决定中国企业发展和中国人命运的企业家与管理者们。



经济科学出版社

战略性激励

现代企业人力资源管理精要

李宝元 著

经济科学出版社

责任编辑:周丽丽 陈 静

责任校对:桂裕生

技术编辑:段健英

战略性激励:现代企业人力资源管理精要

李宝元 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址:北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编:100036

总编室电话:88191217 发行部电话:88191515

网址:www.esp.com.cn

电子邮件:esp@esp.com.cn

天宇星印刷厂印刷

河北三佳装订厂装订

787×1092 16 开 26.75 印张 620000 字

2002 年 8 月第一版 2002 年 8 月第一次印刷

印数:0001—5000 册

ISBN 7-5058-3099-6/F·2480 定价:39.50 元

(图书出现印装问题,本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

谨以此书献给
一切关注“人的问题”的人们
特别是
现今正在或未来将要
决定中国企业发展和中国人命运的
企业家与管理者们

序

新世纪的世界是无比精彩的：以互联网为核心的高新技术革命达到了白热化的程度，以知识和专业化人力资本为基础的知识经济浪潮汹涌澎湃，以世界市场一体化为基本标志的经济全球化成为社会经济发展的大趋势。

新世纪的中国也是令世界注目的：中华人民共和国已欣然以 WTO 成员国的身份跻身于国际经济社会，发展中的社会主义大国正在不断加快其已经持续了二十余年的市场化制度转型和经济发展步伐，中国本土企业也已直面国际大公司的市场竞争并勇敢地跨出国门走向国际市场。

那么，推动这种社会经济变革、发展的主体和根本动力是什么呢？是人，是知识和专业化人力资本产权地位的提升，是人力资源管理所引发的管理革命。正是在这样全新的、精彩的、令人憧憬的时代背景下，以人为本、人力资本产权、人力资源管理才成为人们普遍关注的热门话题，人力资源管理成为企业界人士急切学习借鉴和提升加强的管理技能，成为管理学界及教育界研究和建设的热门专业。这情景是令人欣喜的！

但是，也应该看到，目前我国关于人力资源管理的研究、传播和应用还处于非常初级的阶段上。很多国内的教材和读物概念炒作的多，直接译介的多，往往只是把传统人事管理的东西改换或加进一些新名词、新说法，从体例到内容换汤不换药、大同小异、千篇一律，而真正将现代企业人力资源管理的精髓思想和核心理念融入中国企业本土实际进行深入研究和整合传播的著述少而又少。这样的状况令人堪忧！

正是在这样的心境下，我看到北京师范大学经济学院李宝元博士这本《战略性激励：现代企业人力资源管理精要》，觉得眼前一亮，并欣然答应作者，愿为之作序向广大读者推荐！这本书好就好在填补了人力资源管理类著述的一个空缺。作者在深入研究有关前沿研究成果的基础上，广纳百家之言，提炼出现代企业人力资源管理的精髓思想和核心理念，并将之融入中国本土企业经营管理实践中去，对于现代企业人力资源管理思想和知识技能的评介论述达到了一种“整合传播”的境界。

作者认为，现代人力资源管理的根本特性或核心理念，简单地说，就是“战略性激励”。相对于传统人事管理，现代人力资源管理的根本特性总的来说是“战略性”的；相对于其他非人力资源管理，现代人

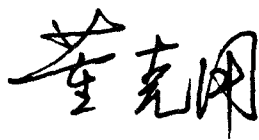
人力资源管理是以“激励”为核心的。我觉得这个表述是清晰而准确的。

在已有的相关著述中，关于人力资源管理理论体系大都是按照规划、招募甄选、绩效评价、薪酬管理和开发培训等基本职能来罗列安排的。这样，虽然很清楚，也便于说明人力资源管理的有关操作职能，但难以将现代人力资源管理的核心理念有机地整合在战略管理的内在逻辑体系中。本书的独到之处是，以“战略性激励”为核心和主线，从基础管理、产权制度和企业精神等三个战略层面，分篇按章有机整合并科学逻辑地展现了现代企业人力资源管理的精要内容、前沿成果和经典操作方法。内容体系周全、系统而又重点突出，体例安排新颖独到，操作方法具体形象、直观精炼；特别是通过穿插“精选管理案例”、“相关文献参照”、“经典操作方法”等专栏，与正文内容相互映衬、呼应，科学严谨而又不失有趣生动之妙。

本书是作者长期学术研究和咨询经验的重要成果，同时也是广纳中外管理界名人人力资源管理经典思想、理念和操作方法的集成著作。但是由于作者以国外经典教科书体例为蓝本来写作，因此很便于读者阅读学习，是高校经济管理专业学生和研究生不可多得的首选学习用书或参考书，也是企业界人士案头应备的人力资源管理学著作，更适合我国企业人力资源管理人员作培训教材使用。正如作者在扉页赠言，本书也是所有关注“人的问题”的各界人士概览人力资源管理知识领域的一个好读本。

当然，目前即使是西方发达国家，人力资源管理在理论上的渲染和“修辞超过现实”的宣传比企业管理实践要超前许多，真正意义的人力资源管理“大趋势”也是初见端倪。特别是对中国企业而言，“人力资源管理”的路还是万里长征尚未迈出第一步，从理论研究到实践应用还有一系列艰苦卓绝的工作要做。但从长期来看，人力资源管理在中国企业的应用前景应该是看好的，我相信，在人力资源管理研究者和一线人力资源管理工作者的共同努力下，融入现代人力资源管理精髓理念同时又具有中国本土特色的人力资源管理模式终将形成，并对提升中国企业在国际市场的竞争力起到重要的推动作用！

中国人民大学公共管理学院院长
人力资源开发与管理研究中心主任



2002年6月15日



◎作者简介

李宝元，1962年生，河南人。中国人民大学经济学博士。现任北京师范大学经济学院副教授，多家企业大学兼职教授。

作者先后在六所大学研究学习和从事教学工作，具有近二十年的高等经济管理教育职业生涯，学术研究涉及劳动经济学、人力资本理论及人力资源管理、国民经济与管理、制度经济学、战略规划方法与统计技术等领域。现任教于北京师范大学经济学院，主要从事人力资本理论、人力资源开发与管理及教育经济学方面的教学和研究工作。

近年来，曾先后承担国家社会科学基金、福特基金等科研项目多项。在《经济理论与经济管理》、《财经问题研究》等学术刊物上发表论文五十余篇，其中十多篇被《新华文摘》等全国著名文献转载或转摘。主讲录制《人力资源》和《广告学》教学录像片两套。

主要著作有：《人力资本运营》（企业管理出版社），《人力资本与经济发展》（北京师范大学出版社），《宏观经济分析》（中国经济出版社），《市场经济中的国家计划》（济南出版社），《广告学教程》（人民邮电出版社）等。

◎内容提要

本书是一部关于现代人力资源管理原理和方法及其在中外企业应用的“集成”著作。本书特点有二：一是集作者多年来的学术研究成果和实践经验心得，厚积薄发，形成独具特色的人力资源管理理论架构和逻辑体系；二是广纳中外管理界名家人力资源管理经典思想、精髓理念和精炼操作方法，力图“立足中国、放眼世界”，著就一部能让各界读者“一册在手，遍览人力资源管理精要”的准经典教本。

本书紧紧围绕“战略性激励”这一现代人力资源管理的核心理念或精髓思想，从基本管理、产权制度和企业文化等三个战略层面，分三篇10章，既切合实际又科学逻辑地展现了现代人力资源管理的精要内涵、特殊意境、前沿成果和经典操作方法及技术。内容体系全面系统而又重点突出，体例安排新颖独到、图文并茂，操作方法具体形象、直观精炼，理论解说力求通俗易懂、增强可读性；特别是正文中穿插有“精选管理案例”、“相关文献参照”、“经典操作方法”等专栏，与正文内容相互映衬、呼应，科学严谨而又不失有趣生动之妙。

本书可作为高校经济管理专业本科学士和研究生首选学习用书或参考书，是企业界人士案头必备的人力资源管理学著作，特别适合作为人力资源管理培训教材使用，也是凡关注“人的问题”的社会各界人士概览人力资源管理知识领域值得一选的好读本。

图书在版编目 (CIP) 数据

战略性激励：现代企业人力资源管理精要 / 李宝元著 .—北京：
经济科学出版社，2002.8

ISBN 7-5058-3099-6

I . 战… II . 李… III . 企业管理：人力资源—激励—研究
IV . F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 053232 号

目 录

0

引 论

探寻现代人力资源管理精髓理念

0.1

人力资源相关概念释义/ 2

0.1-1 人力资源/ 2

0.1-2 人力资产/ 3

0.1-3 人力资本/ 3

0.1-4 概念运用/ 3

0.2

现代人力资源管理形成的历史逻辑/ 4

0.2-1 劳工管理/ 4

0.2-2 人事管理/ 5

0.2-3 人本管理/ 6

0.3

现代人力资源管理核心理念及新架构/ 7

0.3-1 理论研究状况/ 7

0.3-2 战略性激励理论新架构/ 8

0.3-3 中国本土化应用展望/ 10

0.3-4 本书内容体系安排/ 12

第 1 篇 人力资源战略性激励原理

1

人力资源激励原理与管理系统

导 语 / 18

1.1

关于“激励”的管理学意义/ 18

1.1-1 管理人本论/ 18

1.1-2 激励定义/ 19

1.2

管理激励理论：从因素解析到过程描述/ 20

1.2-1 激励因素论/ 20

☐ 需要层次论 ☐ 保健-激励双因素论

1.2-2 激励过程论/ 25

☐ 弗隆模型：激励的期望理论 ☐ 波特-劳勒模型：激励过程综合理论

☐ 激励过程论的启示

1.3

经济学关于制度激励问题的解析/ 31

1.3-1 经济学视界/ 31

1.3-2 人类行为的经济理性/ 32

☐ “民自主”主义 ☐ “自利”并非“自私”

1.3-3 制度安排与激励相容/ 33

☐ 制度：制度安排与制度变革 ☐ 通过制度安排实现激励相容

1.3-4 企业中的制度激励问题/ 35

☐ 制度激励问题的实质 ☐ 企业激励问题研究脉络 ☐ 激励问题：“搭便车”

☐ “代理成本”：问题的提出 ☐ 代理成本问题：一般理论解析 ☐ 代理成本问题求解思路 ☐ 内隐契约及声誉机制

1.4

以激励为核心建立人力资源管理系统/ 39

1.4-1 激励总论：两层面辩证/ 39

☐ 制度激励是基础或前提 ☐ 管理激励是具体实现形式 ☐ 两层面激励在现实中的统一

1.4-2 人力资源整合激励体系/ 41

☐ 整合激励的提出 ☐ 组织行为与整合激励 ☐ 整合激励三层次

小 结 / 43**本章专栏**

专栏 1-1: 精选管理案例 E 公司管理激励正反例: 过程很重要/ 29

2

人力资源战略规划及管理框架

导 语 / 46

2.1

德鲁克论“战略规划” / 46**2.1-1 战略规划：不是什么与是什么/ 46**

☐ 不是魔术箱，不是一堆技术 ☐ 并不就是预测 ☐ 并不是对未来的决策
☐ 并不是一种消除风险的企图 ☐ 战略规划是什么

2.1-2 战略规划：需要做什么/ 48

☐ 摆脱过去 ☐ 明确必须做什么，何时做 ☐ 一切都要转化为“工作”

2.2

人力资源战略规划原理与方法/ 50**2.2-1 基本要点/ 51**

☐ 定位 ☐ 目标任务 ☐ 焦点问题 ☐ 实质

2.2-2 操作程式/ 52

☐ 分析组织环境 ☐ 明确战略目标 ☐ 制定规划方案

2.2-3 方法简介/ 54

☐ 人力资源预测 ☐ 回归预测模型 ☐ 马尔可夫转换矩阵 ☐ 滚动战略规划法

2.3

以人力资源管理攫取竞争优势/58

2.3-1 竞争优势/ 58

☐低成本战略优势 ☐差异化战略优势 ☐集中性战略优势

2.3-2 直面竞争挑战/ 60

☐创造高绩效工作系统 ☐满足利益相关者群体需要 ☐应对全球化挑战

2.3-3 获取人力资源战略优势/ 64

☐人力资源管理的绩效意义 ☐人力资源管理与满足利益相关者需要
☐人力资源的跨文化管理

2.4

人力资源战略管理基本框架/ 73

2.4-1 人力资源战略管理/ 73

☐战略管理过程 ☐组织条件

2.4-2 战略形成与人力资源管理/ 74

☐三种现实状态 ☐理想境界

2.4-3 战略实施中的人力资源管理/ 75

小 结 / 80

本章专栏

专栏 2-1：精选管理案例 北京鸿安公司的虚拟经营管理体系/ 61

专栏 2-2：相关文献参照 提高竞争优势的 16 种人力资源管理实践/ 65

专栏 2-3：精选管理案例 满足利益相关者需要的人力资源管理典例/ 68

专栏 2-4：精选管理案例 海尔集团的人力资源战略管理/ 76

第 2 篇 人力资源组织契约化管理

3

组织变革中的激励性工作设计

导 语 /86

3.1

企业组织结构及其变革意义/ 86

3.1-1 组织结构维度/ 86

☐专业部门化 ☐控制层级化 ☐运作规范化

3.1-2 组织变革影响因素/ 89

- ☐环境不确定性 ☐战略目标导向 ☐技术创新 ☐组织文化背景
- ☐组织生命周期与规模

3.1-3 组织变革的意义/ 93

- ☐组织变革意味着创新 ☐并购重组的人力资源问题 ☐再造工程：组织变革新潮

3.2

组织再造与激励性工作设计/ 95

3.2-1 工作丰富化/ 95

- ☐传统专业化工作设计 ☐工作轮换与扩大化设计 ☐工作激励性分析
- ☐工作丰富化设计 ☐工作时间设计

3.2-2 工作团队化/ 100

- ☐传统职能部门中的群体 ☐工作团队及其类型 ☐解决问题型团队
- ☐自我管理型团队 ☐综合功能型团队 ☐工作团队建设 ☐塑造高效工作团队 ☐团队精神建设

3.3

学习型组织基本原理及其修炼/ 108

3.3-1 学习型组织原理/ 109

- ☐组织中的知识 ☐学习型组织的实质

3.3-2 学习型组织修炼/ 110

- ☐首要任务 ☐三个关键环节 ☐最高境界

3.4

组织变革中的企业家创新训练/ 114

3.4-1 认识企业家/ 114

- ☐企业家是市场经济创新家 ☐人人都能成为企业家

3.4-2 企业家创新训练/ 115

- ☐利用意外事件 ☐应对不协调 ☐满足程序需要 ☐适应产业及市场结构变化 ☐把握人力资源状况 ☐敏锐察觉民众认知态度 ☐关注新知识

3.4-3 企业家社会/119

- ☐企业家要脚踏实地 ☐中国呼唤企业家社会

小 结 / 121

本章专栏

专栏 3-1：经典操作方法 工作丰富化设计要领/ 98

专栏 3-2：相关文献参照 天声公司实施弹性工作制何以失败/ 99

专栏 3-3：精选管理案例 微软中国公司的一次团队建设活动/ 106

专栏 3-4：经典操作方法 公司群体知识创造七项法则/ 112

专栏 3-5：精选管理案例 德鲁克例说企业家创新训练/ 117

4

法规约束下的人力资源配置方略

导 语 / 126

4.1

企业人力资源配置的法律环境/ 127

4.1-1 美国劳工法规介绍/ 127

☐ 劳工法规体系 ☐ 劳工关系規制特点 ☐ NLRB 的規制职能及执行程序
☐ 反歧视诉讼程序

4.1-2 国际劳工标准/ 129

☐ 劳动立法国际化 ☐ 国际劳工组织 (ILO) ☐ ILO 的组织运作框架
☐ 国际劳工标准主要内容 ☐ WTO 中的国际劳工标准问题 ☐ 国际劳工标准
的效力

4.1-3 转型規制环境/ 134

☐ 转型经济中的政府行为 ☐ 转型期企业劳动契约化管理的意义 ☐ 中国
现行劳动法律框架 ☐ 劳动法内容体系 ☐ 转型期劳动規制的特点

4.2

企业人力资源的市场获取策略/ 140

4.2-1 有关市场管理规定/ 140

☐ 劳动就业政策 ☐ 劳动力市场管理 ☐ 人才市场管理

4.2-2 人员引进战略意义/ 142

☐ 应将战略规划落到实处 ☐ 人员引进不是招募“雇佣军” ☐ 招聘是管
理责任而非技术

4.2-3 招募规范与途径/ 145

☐ 招募基本法律规范 ☐ 招聘广告 ☐ 职业介绍机构 ☐ 公共就业服务
☐ 人才中介服务机构 ☐ 其他招募途径

4.2-4 甄选测试及决策/ 150

☐ 知识技能测验 ☐ 心理测验 ☐ 面试操作原理和技法 ☐ 甄选测试有效
性评价 ☐ 甄选决策模式

4.3

转型期企业人力资源契约化管理规范/ 156

4.3-1 劳动合同制/ 156

☐ 劳动合同要义 ☐ 劳动合同解除 ☐ “竞业禁止”规范

4.3-2 集体谈判制度/ 163

☐ 集体谈判意义 ☐ 集体谈判程序和模式 ☐ 集体合同

4.3-3 人力资源维护/ 166

☐ 劳动安全管理系统 ☐ 企业工伤保险责任

4.3-4 社会保险制度/ 168

☐ 社会保险意义 ☐ 养老保险制度 ☐ 医疗保险制度 ☐ 失业保险制度

小 结 / 173

本章专栏

专栏 4-1: 精选管理案例 亚太公司的集体辞职风波/ 142

专栏 4-2 经典操作方法 卡特尔 16 因素人格测验简介/ 152

专栏 4-3: 相关文献参照 公司与许某是否必须续签无固定期限合同/ 158

专栏 4-4: 相关文献参照 解除劳动合同合法 有关责任赔偿依然/ 159

专栏 4-5: 精选管理案例 竞业不禁止的沉重代价: 湖北第一案始末/ 160

5

战略性激励焦点: 绩效与薪酬

导 语 / 178

5.1

战略性激励机制中的绩效与薪酬/ 178

5.1-1 绩薪激励意义/ 179

☐ 企业绩效多维意义 ☐ 广义薪酬及类型

5.1-2 绩效考评体系/ 183

☐ 考评内容 ☐ 考评目的 ☐ 有效考评标准 ☐ 谁考评谁 ☐ 考评时机与周期 ☐ 绩效管理职能

5.1-3 薪酬管理体系/ 191

☐ 薪酬政策 ☐ 薪酬结构与水平 ☐ 薪酬策略

5.2

走向战略性激励的绩效考评操作方法/ 194

5.2-1 常用考评法/ 194

☐ 定性描述考评法 ☐ 量表考评法 ☐ 目标管理考评法 ☐ KPI 技法

5.2-2 平衡记分法 (BSC) / 207

☐ BSC 基本原理 ☐ BSC 操作程序 ☐ 平衡记分卡设计 ☐ BSC 在中国的应用前景

5.3

赢得高绩效的基本薪酬及福利设计/ 214

5.3-1 基础薪酬设计/ 214

☐ 基础薪酬解义 ☐ 排序定级法 ☐ 标尺套级法 ☐ 因素比较法 ☐ 标尺评分法 ☐ 海氏评价法 ☐ 薪酬设计要点

5.3-2 绩效薪酬策略/ 225

☐ 绩效薪酬的意义 ☐ 生产绩效薪酬 ☐ 管理绩效薪酬 ☐ 营销及其他绩效薪酬 ☐ 群体绩薪计划 ☐ 综合绩薪方案 ☐ 福利计划安排

小 结 / 232

本章专栏

专栏 5-1: 相关文献参照 同行互评中的策略扭曲及其排除/ 188

专栏 5-2: 精选管理案例 联想集团电脑公司的目标管理考核体系/ 199

专栏 5-3: 经典操作方法 某公司 KPI 的分解方法/ 205

专栏 5-4: 相关文献参照 一汽集团公司的绩效薪酬形式/ 230

第 3 篇 人力资源运营资本化管理

6

人力资本论及其企业制度解析

导 语 / 238

6.1

人力资本理论及其人本意义和实践应用价值/ 238

6.1-1 人力资本概念/ 238

☐ 人力资本的概念革命 ☐ 人力资本概念的内涵 ☐ 人力资本概念的外延

6.1-2 人力资本形成特性/ 241

☐ 家庭与人力资本形成 ☐ 教育与人力资本形成 ☐ 医疗卫生与人力资本