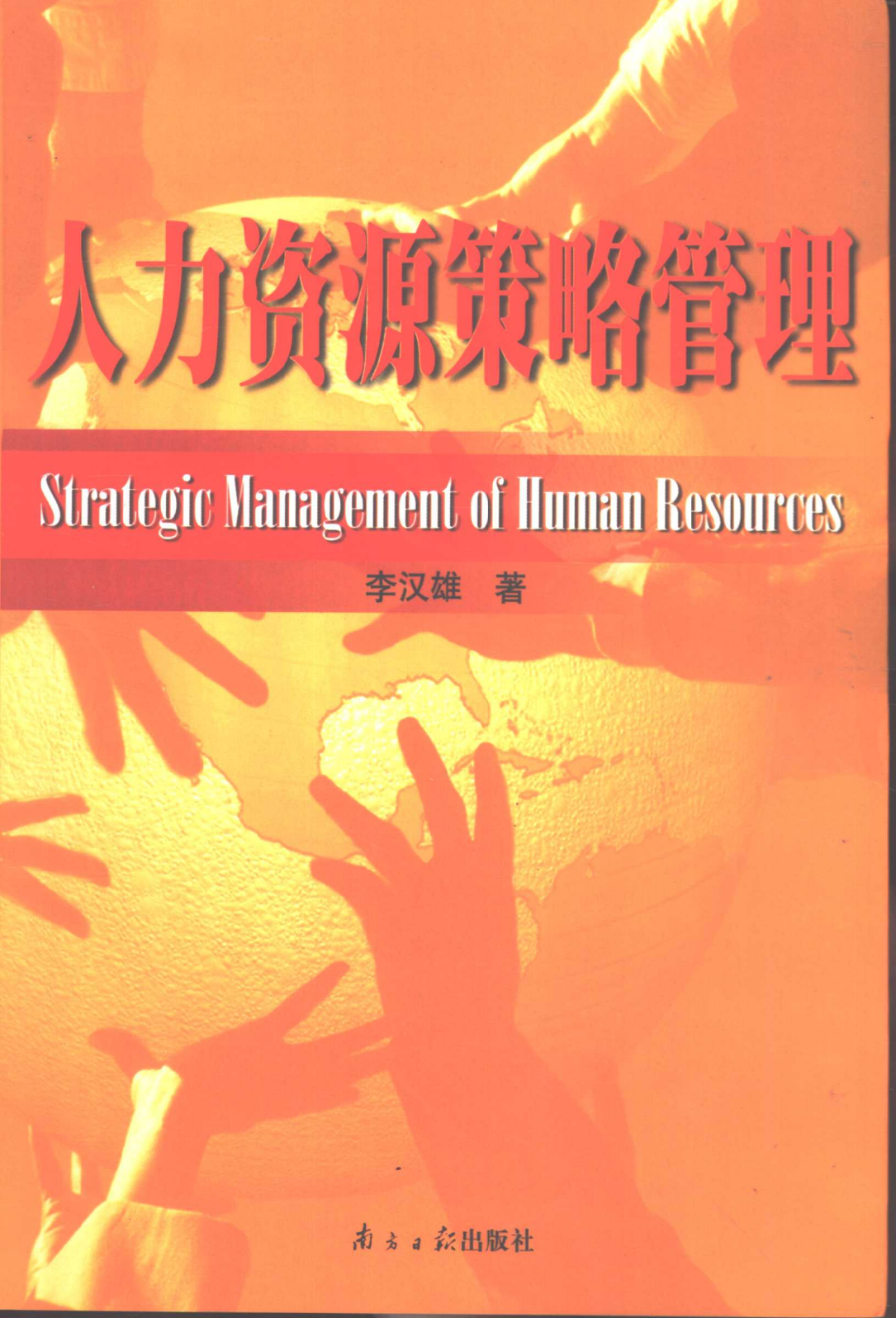


The background of the cover features a warm, orange-toned image of several hands reaching upwards towards a globe. The hands are in various positions, some with fingers spread, creating a sense of collective effort and global reach. The globe is partially visible in the center, with the hands appearing to touch or support it.

人力资源策略管理

Strategic Management of Human Resources

李汉雄 著

南方日报出版社

Strategic Management of Human Resources

人力资源策略管理

李汉雄 著

南方日报出版社

图书在版编目(CIP)数据

人力资源策略管理/李汉雄 著. —广州:南方日报出版社, 2002

ISBN 7-80652-128-3

I. 人… II. 李… III. 劳动力资源—资源管理 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 021059 号



·本书经由台湾扬智文化事业股份有限公司授权独家出版·

人力资源策略管理

李汉雄 著

出版发行: 南方日报出版社

地址: 广州市广州大道中 289 号

电话: (020) 87373998-8502

经销: 广东新华发行集团股份有限公司

印刷: 深圳市宣发印刷厂印刷

开本: 850mm×1168mm 大 32 开 印张 14.5

字数: 280 千字

印数: 5000 册

版次: 2002 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

定价: 28.00 元

读者热线: (020) 87373998-8502 作者热线: (020) 87373998-8503

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

序

撰写本书的主要目的，在于协助企业经理人、人力资源从业人员及高等院校研究生，了解人力资源管理之策略性内涵。本书内容，特别偏重在策略性人力资源管理与事业策略之间的关联性，以及人力资源策略如何协助高科技企业创造竞争优势。

过去企业基于市场环境选择其竞争策略，然后有人力资源策略的互补性规划，着眼于配合事业策略调整其人力资源活动。最近管理学大师波特在台湾演讲时指出：全世界包括中国台湾在内的企业，都只知道在营销上加强竞争力，而不知道加强策略上的竞争力。因此，未来的高科技产业必将摒弃过去被动的竞争策略，改为运用内部组织优势主动出击的竞争策略。

“人力资源”一向被认为是企业内部组织优势的来源之一。“人力资源策略”乃是通过人力资源对诸多企业所面临之问题做出积极的反应，以达成组织人力资源运用的目标，并维持或创造企业之持续竞争优势的政策方针。本书从策略管理方面探讨如何运用“一致性”与“符合”的概念，在策略性人力资源管理上与事业经营形成所谓策略伙伴关系；再从竞争策略列举“弹性”、“聚焦”与“速度”等优势手段，运用在人力资源策略上协助企业创造竞争优势。

本书主要分为三大部分：人力资源管理的策略性议题，以及阐述人力资源策略与企业竞争优势之相关性；探讨如何运用不同人力资源管理的各项功能，协助企业创造竞争优势；从组织变革与组织

发展，说明人力资源经理人应如何推动企业改造，以及在再造工程方面人力资源部门应如何进行角色转移与功能转换。

面对跨世纪人力资源管理的典范转移，人力资源从业人员除了必须关注如何创造管理价值外，还必须从策略面提升企业竞争优势。本书延续过去学者在策略性人力资源与人力资源策略等领域的探索，以企业竞争优势之维持及建立，作为未来人力资源管理之主要诉求。除试图提升人力资源管理在企业之主导地位外，这些论述对于后续研究将可提供相当专业之参考方向。

本书之完成除了应感谢家人的体谅与支持外，台湾中正大学劳动研究所师生的鼓励与协助更是功不可没。本书即将出版之际，敬请各界贤达不吝赐教。

李汉雄

李汉雄 (Han-Hsiung

Lee)，1953年生于台

湾云林，获美国科罗拉

多州立大学人力资源发

展博士学位。曾在台湾

大型企业担任人事、训

练、行销等部门主管。

现任教于台湾中正大学

劳动关系系及中兴法商

学院企业管理系，兼任

企业人力资源发展学会

理事与人力资源学报编

审委员、财团法人劳动

研究资料中心董事等。

选题策划：丘克军

责任编辑：刘志一

责任技编：三 木

Strategic Management of Human Resources

目 录

序 I

1

人力资源管理的基本策略 1

- 人力资源管理与企业策略 2
- 人力资源管理的策略规划 15
- 企业远景、目标与人力资源策略 18
- 人力资源策略的形成 24
- 人力资源策略分析与检视 27

2

人力资源策略与企业竞争优势 33

- 人力资源策略的基本概念 34
- 从资源基础论看人力资源与竞争优势 40
- 人力资源策略与企业竞争优势 45
- 竞争优势在人力资源策略上的运用 52
- 结论与建议 61

3

建立竞争优势的人力资源策略:

以创新发展为例 63

■组织创新与竞争优势 64

■人力资源策略与创新活动 70

■人力资源策略与创新活动的整合分析 82

■高科技产业人力资源策略与创新发展之现状 90

■结 论 95

4

组织设计与改造策略 97

■组织设计与企业策略 98

■团队型组织 107

■组织改造 113

■流程再造 118

■组织分析与诊断 126

5

选用、考核与留用策略 135

■企业策略与招募选用 136

■选用策略 138

■策略管理与绩效管理 141

■员工留用策略 149

6

薪酬管理策略 161

■策略性薪酬管理 162

■薪酬政策 165

■薪酬管理策略与企业竞争优势 189

■结 论 203

7

训练发展策略 205

■组织训练发展与企业战略规划 206

■训练发展的战略规划 209

■策略性训练与发展 219

■企业训练体系与年度训练计划 225

■训练发展的典范转移 235

■人力资源专才的专业再造 240

■结 语 244

8

组织学习策略与核心知能发展 255

■资源基础论 257

■发展核心知能与建立企业竞争优势 272

■组织学习策略模式 279

■信息科技产业组织学习策略与核心
知能发展之现状 289

■结 论 294

9

劳资关系策略 295

■工业关系策略 297

■劳资合作策略 302

■劳资合作方案 305

■影响劳资关系的人力资源管理策略 312

■劳资协商与企业经营 316

■电子业、汽车业之劳资合作现状 322

10

多元化管理发展策略 327

■多元化管理的基本概念 328

■跨文化学习的理论基础 334

■跨文化训练的基本概念与实务 338

■教学活动设计 352

■国际化人才培养 354

■结 论 364

11

组织变革与发展策略 367

■组织变革 369

■企业转型 373

■组织发展与文化变革 377

■部门内组织开发策略 382

〈附录一〉 组织活性度调查 386

〈附录二〉 政策与文化之一致性诊断分析 390

12

人力资源管理再造工程 395

■人力资源管理的功能转换与角色转换 396

■人力资源管理的再造工程 406

■文化变革 415

■结 论 422

参考文献 424

1

人力资源管理的基本策略

- 人力资源管理与企业策略
- 人力资源管理的策略规划
- 企业远景、目标与人力资源策略
- 人力资源策略的形成
- 人力资源策略分析与检视

人力资源管理与企业策略

策略 (strategy) 应用在管理学上认为企业策略与产品市场相互关联, 企业策略为引导企业改变组织结构的具体方针, 策略是企业对于其目标及达到目标的政策与计划。由内向外的策略管理, 在这样的竞争策略研究下, 人力资源被看作是互补性资产的角色。每一个企业首先基于市场条件选择其竞争策略, 然后伴随着策略性资产, 像人力资源就是配合事业策略, 如今采取权变途径的人力资源研究, 皆是着眼于配合事业策略调整其人事活动。

从“理性”面来看策略性人力资源管理 (SHRM), 基本上是环境评估, 在长期策略主导下以投资组合概念去规划人力资源活动。由于人力资源具有策略潜能, 因此需要 HRM 扮演更灵活的角色, 视员工为策略性资源及竞争优势的主要来源, 是企业成功的关键。从“人性”面来看, 由于就业人口结构改变, 员工需求及价值观随着社会、经济、科技发展也呈现多元化特征。就人际关系理论来看, 员工的参与、认同与承诺也是人力资源管理关注的另一焦点。大多数学者把密歇根模式 (Michigan model) 看成“硬的” (hard), 把哈佛模式 (Harvard model) 看成“软的” (Tichy, Fombrun & Deranna, 1982; Beer & Spector, 1984) 人力资源策略模式。前者强调量化、事业策略导向, 理性地将人力资源视为经济因素; 后者源自于人际关系学派, 强调沟通、激励与领导。

企业组织之人力资源策略 (human resource strategy) 可分为许多类别: Carroll (1991) 将人力资源策略划分为利用者 (utilizer)、

累积者 (accumulator) 及推动者 (facilitator)。康奈尔大学的研究中心则将人力资源策略归类为吸引策略、投资策略及参与策略 (何永福、杨国安, 1993)。吴惠玲 (1990) 将台湾地区高科技公司人力资源管理形态分为家长型 (paternalism orientation) 及功能型 (functional orientation) 两种。尽管如此, 大多数的学者在探讨人力资源策略时都会针对外部环境、企业文化、事业策略、不同组织发展阶段等提出人力资源管理的不同配合策略类型。尤其是事业策略和人力资源策略的整合与配合具有以下四项优点 (Lengnick - Hall, 1988):

1. 对组织面临的复杂问题提供范围广泛的解答。
2. 使组织的人力资源、财务及科技能力能在既有目标的考量下相互配合。
3. 使组织能清楚评估自我实力, 考量所需之组织成员。
4. 人力资源管理和组织策略之间的整合会使政策执行不致受限于既有的人力资源, 亦不会忽略人力资源作为竞争优势来源的重要性。

基于人力资源必须落实公司的策略, Ulrich (1992) 指出, 策略必须与人力资源一致。因为策略与人力资源合作有三个优点:

1. 使公司执行的能力增加。
2. 能使公司适应变化的能力增加。
3. 因为能产生“策略的一致性”, 而使公司更能符合顾客需求。策略的一致性通常存在下列三种状况, 当这三种一致性存在时, 公司就更容易产生竞争优势。
 - 垂直的一致性: 指公司从高层主管到新进人员即全体人员, 都能有共识。
 - 水平的一致性: 指不同部门之间的员工共识。

- 外部的一致性：指公司外部的顾客或供货商与公司内部的员工有共识。

Ulrich (1992) 还列出策略与人力资源管理制度的关系图（如图 1-1），说明只有未来的人力资源制度与策略的联结才能达到顾客与员工的一致性，进而创造组织的竞争优势。通过此架构，可以有效地将顾客的期望通过策略的能力转换成组织的能力，使顾客与员工能了解公司的运作过程而达到策略的一致性。

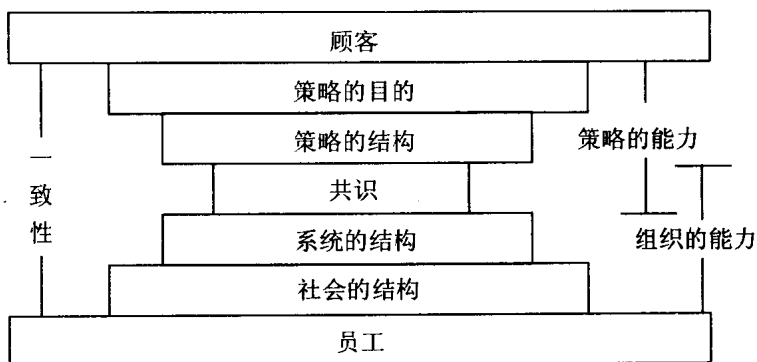


图 1-1 策略与人力资源管理制度之关系图

资料来源：Ulrich (1992: 50)

Miles 和 Snow (1984) 在《设计策略性人力资源系统》一文中提及事业策略和人力资源策略之间的配合（如表 1-1）。防御者（defenders）精于狭窄但较稳定的专一产品市场，因此强调建立自己的人力资源；探勘者（prospectors）不断地找寻新的商机，因此强调如何取得人力资源；分析者（analyzers）则重视人力资源的配置，其措施介于防御者和探勘者之间。

表 1-1 Miles & Snow 之事业策略与人力资源管理策略配合

HRMS	防御者	探勘者	分析者
基础策略	建立人力资源	取得人力资源	配置人力资源
招 募、甄 选、安置	·强调“做” ·基层以上较少招募 ·以“排除不试用”为甄选员工基础	·强调“买” ·各层级的招募均甚复杂 ·甄选项目包括任用前心理测验	·强调“做和买” ·混合式招募和甄选方式
人员规模、 T&D	·训练内容正式、广泛 ·技术的建立 ·广泛训练计划	·训练内容非正式、有限 ·技术认定和采用 ·有限的训练计划	·训练内容正式、广泛 ·技术建立和采用 ·广泛的训练计划 ·有限的外部任用
绩效评估	·过程导向 ·对训练需求有认知 ·个人/团体绩效评估 ·长时间比较评估	·结果导向 ·对任用需求有认知 ·部门/公司绩效评估 ·跨领域（如其他公司）的评估	·几乎是过程导向 ·对训练和任用需求有认知 ·个人/团体/部门绩效评估 ·大部分是长期评估，有些跨领域的比较
薪酬	·以公司上下级关系为导向 ·内部一致性 ·总薪酬倾向于现金，同时注重上司/下属的差异	·以绩效为导向 ·薪酬具外部竞争性 ·总薪酬重视奖金，同时配合任用需要	·大多是以位阶为导向，少数以绩效为考量 ·内部一致性和外部竞争性 ·现金和奖金

资料来源：Raymond E.Miles & Charles C.Snow, “Designing Strategic Human Resources System”, *Organizational Dynamics*, 1984, p.40.

Bird & Beechler (1994) 则将 Miles 和 Snow 之事业策略层面与人力资源管理层面加以配合, 得到以下结论:

■防御者/累积者策略

组织实行防御者策略是限制员工新的发展机会, 而集中注意力在增加组织效能上, 内部实行中央集权控制、制式化程度高和高度发展的控制系统; 而以累积者为人力资源管理策略, 则是以建立最大参与、高度执行技术为基础。累积者策略由于缓慢的发展人力资源需求, 和集中于提供渐进式的技术发展的防御者策略十分吻合。

■分析者/帮助者策略

所谓分析者, 代表了组织一方面追求现有市场的稳定, 另一方面也寻求产品市场的改变。这种公司在改变和稳定上同样重视效能, 而在人力资源上, 不论是静态或动态, 其要求均相仿。由于分析者对新市场的追求, 帮助者的人力资源管理策略能够提供雇用外部劳动市场, 同时发展内部员工以配合分析者维持现有产品线的企图。

■探勘者/利用者策略

探勘者实行的是以持续寻找新市场, 在广大的产品市场区域中不断改革竞争的策略。由于环境的反复无常, 探勘者期望在人力资源管理上实行利用者策略, 寻求适当、立即可用的人才以满足不断改变下的需求。在这种情况下, 当试图达到高技术效能时, 员工承诺就不被重视了。

Gomez - Mejia (1995) 也将 Miles 和 Snow 之组织事业策略与人力资源策略之关系加以整理, 其结果如表 1-2 说明。