

EMBA 精选教材

战略人力资源管理

Strategic Human Resource Management

(原书第2版)

(美) 查尔斯 R. 格里尔 (Charles R. Greer) 著
得克萨斯基督教大学 孙非 等译



机械工业出版社
China Machine Press

EMBA 精选教材

战略人力资源管理

Strategic Human Resource Management

(原书第2版)

(美) 查尔斯 R. 格里尔 (Charles R. Greer) 著
得克萨斯基督教大学
孙非 等译



机械工业出版社
China Machine Press

本书以投资视角为切入点,依次论述了人力资本原理和人力资源的战略管理、战略计划、环境分析、战略实施、评价原则等,强调了人力资源在提升股东回报率和为利益相关者提供公平报酬等方面不可替代的战略意义。内容精干而紧凑,观点新颖而深刻,是一本不可多得的人力资源教材。

本书适于MBA、EMBA及研究生使用,也可供人力资源领域的从业人员和研究人员参考。

Charles R. Greer. Strategic Human Resource Management, 2nd edition.

ISBN 0-13-027950-1

Copyright © 2001, 1995 by Prentice-Hall, Inc.

Simplified Chinese Edition Copyright © 2004 by Pearson Education North Asia Limited and China Machine Press.

Published by arrangement with the original publisher, Prentice-Hall, Inc., a Pearson Education company. This edition is authorized for sale only in the People's Republic of China(excluding the Special Administrative Region of Hong Kong and Macau).

All rights reserved.

本书中文简体字版由Pearson Education培生教育出版集团授权机械工业出版社在中华人民共和国境内独家出版发行。未经出版者书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有,侵权必究。

本书封底贴有Pearson Education培生教育出版集团激光防伪标签,无标签者不得销售。

本书版权登记号:图字:01-2003-3582

图书在版编目(CIP)数据

战略人力资源管理(原书第2版)/(美)格里尔(Greer, C. R.)著;孙非等译.-北京:机械工业出版社,2004.3
(EMBA精选教材)

书名原文:Strategic Human Resource Management

ISBN 7-111-13989-5

I. 战… II. ①格… ②孙… III. 劳动力资源-资源管理 IV. F241

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第009857号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑:程天祥 版式设计:刘永青

北京昌平奔腾印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2004年4月第1版第1次印刷

889 mm × 1194mm 1/16 · 13.75印张

定价:36.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线:(010) 68326294

投稿热线:(010) 88379007

译者序

.....

今年4月,正值SARS肆虐之时,中国机械工业出版社华章公司的编辑吴颖洁小姐给我寄来一本英文原版教材《战略人力资源管理》,作者是美国得克萨斯基督教大学的著名学者查尔斯 R. 格里尔。我一打开这本书,便深深地被它吸引住了。当吴小姐问我愿不愿意承接翻译它的任务时,我毫不犹豫地接受了。一是因为,从内容上说,这是一本供MBA和EMBA使用的教材,我这几年一直在国内数所大学和不少企业里教授这门课程,并且也译过和编写过有关教材。与同类教科书相比,这本书不仅显得精干、紧凑,而且更加新颖、深刻,尤其该书采取的是一种投资视角,完全有别于国内已有的其他著述。该书假定,每个公司都有一个为股东贡献恰当回报率和为其他利益相关者提供公平报酬的使命,而如何完成使命则取决于公司能否制定和实施合理、有效的战略。在这方面,人力资源具有独特的和不可替代的战略意义。围绕这个主题,格里尔教授依次论述了人力资本理论的原理以及人力资源的战略管理、战略计划、环境分析、战略实施(用了两章篇幅)、评价原则,等等。二是因为,从时间上考虑,平时我在大学校园和全国各地奔波,承担着教学、研究、咨询服务等繁重的任务(仅在校内,有一年竟完成了额定工作量的7倍),而当时正巧碰上SARS,这些任务“嘎然而止”了。其时,我似乎都适应不了这种突然“无事可做”的情况,加之每天传来的各种消息已使得人心惶惶,谁也不知道这种局面能否控制住以及何时才能控制住。于是,我觉得利用这段时间读书、写书、译书、求知习道、修身养性,不仅有益于社会,还可以静心强体,倒也不错。就这样,我接受了这本书的翻译工作。我满以为,战胜来势汹汹的病魔怎么着也需一段时日,而我在这段时间里,可以安心地做好这件事情。

然而,我真是没有想到,这场全人类的劫难竟如此迅速地被战胜了。在感叹领导的英明和果断、人民的勇敢和坚强之后,我马上又惊奇地觉得各方面工作恢复得太快了,因为我马上又重新感受到了工作压力、时间紧张和体力透支。于是,我的翻译工作刚刚开头,约定的交稿时间便快到了。在这种情况下,应我的邀请,有几位年轻学子参加了这本书的翻译工作,他们是:邢娜(第2章)、李梅(第3章)、李双利(第4章)、田永良(第5章)、李婉(第6章)、于学峰(第7章)、孔春生(第9章)。等他们的译稿做出来以后,我立刻不分白天黑夜地一字一句校对、修改,就是这样,整体交稿时间

仍比预定时间晚了两个月。对此，我十分感谢吴颖洁小姐和有关人士的理解和宽容。回忆该书的译介过程，我一直翻滚在庆幸、抱歉、忙碌、紧张、感激的情绪波涛之中。此中甘苦，只有心知。我要感谢我的爱妻张宝珠，没有她的帮助和支持，书稿也不会出得如此顺利。

在定稿交付之时，正值年关，各地照例纷纷传来拖欠工资、矿难、工伤以及工人因接触有害物质而致残等各种消息。于是，我更觉得本书的翻译出版又多了一些针对、借鉴和启发意义。在运营一个企业时，所有者和管理者始终都要牢记：人是企业的出发点，人也是企业的归宿点；不为人，不依靠人，企业有意义吗？没有人力资源，任何组织都不存在。有再好的硬件（hardware），再好的软件（software），没有合格的人件（manware），任何系统都无法运行，更何况硬件和软件都是人制造的。要善待人力资源，舍得向人件和人力资源中做最多和最佳的投资，才能获得最多和最佳的回报。不舍不得，有舍有得，大舍大得，舍就是得。我们的政府、企业、社会，在全面奔小康的道路上，都应永远牢记！

孙 非

于天津华苑绮华里

2003年12月10日

目 录

译者序

概论

第1章 人力资源的投资视角

1.1 人力资源投资考虑

1.1.1 管理层的价值观

1.1.2 投资的风险和回报

1.1.3 投资于培训的经济学基本原理

1.1.4 效用理论

1.1.5 资源外取或外包作为向人力

资源投资的替代方案

1.2 投资于培训和开发

1.2.1 对受雇能力的投资

1.2.2 培训投资方面的当前实践

1.2.3 在职培训

1.2.4 投资于管理开发

1.2.5 防止技能过时

1.2.6 缩短职业生涯的高原期

1.3 改进留任的投资实践

1.3.1 强调人际关系价值的组织文化

1.3.2 有效的挑选程序

1.3.3 报酬和福利

1.3.4 工作丰富化和工作满意度

1.3.5 提供工作与生活平衡的实践

1.3.6 创造对未来的信心的组织方向

1.3.7 技术人员的留任

1.3.8 在留任率提高方面的其他

实践

1.4 投资于工作有保障的劳动力

1.4.1 减员和解雇的成本

1.4.2 避免基于经济周期的解雇

1.4.3 替代解雇的方案

1.4.4 雇佣保证

1.4.5 工作努力和职务保障的关系

1.5 雇佣实践的伦理含义

1.6 非传统性的投资方法

1.6.1 投资于残疾员工

1.6.2 投资于雇员健康

1.6.3 反周期性的雇佣

小结

注释

【战略视点】 并购

第2章 人力资源环境

2.1 技术与组织结构

2.1.1 技术的广泛影响

2.1.2 人力资源信息系统的影响

2.1.3 把人力资源部员工部署到运营

单位

2.1.4 新型组织结构

2.1.5 对企业家型企业的刺激

2.2 员工价值观和态度取向	30
2.3 管理趋势	32
2.3.1 管理多样性	32
2.3.2 工作团队	33
2.3.3 虚拟团队	34
2.3.4 人力资源外取管理	34
2.3.5 透明化管理	34
2.3.6 全面质量管理	35
2.3.7 一体化制造	37
2.3.8 再造	37
2.3.9 专业人员的管理	38
2.3.10 并购后的管理	39
2.4 人口统计的趋势	39
2.4.1 劳动力老龄化	39
2.4.2 婴儿潮一代的劳动力暴增	39
2.4.3 劳动力的短缺	40
2.4.4 更大的种族多样性	41
2.4.5 改变妇女的职业分布	41
2.4.6 双职工夫妇	41
2.5 人力资源使用的趋势	42
2.5.1 居家办公	42
2.5.2 工作地点的变更	42
2.5.3 临时工和应急工使用的增长	43
2.5.4 促进使用临时工或应急工的因素	43
2.5.5 限制使用临时工或应急工的因素	44
2.5.6 雇员租赁	44
2.6 国际发展	44
2.6.1 全球化竞争	44
2.6.2 劳动力的全球来源	45
2.6.3 北美自由贸易协定	45
2.6.4 欧共体	45
小结	46
注释	46
【战略视点】 美国21世纪的汽车制造业	51

第3章 人力资源的法律环境	54
3.1 公平就业机会	55
3.1.1 民权法案	56
3.1.2 年龄歧视	58
3.1.3 性骚扰	58
3.1.4 怀孕歧视	61
3.1.5 残疾歧视	61
3.1.6 宗教歧视	63
3.1.7 性取向	63
3.2 报酬	64
3.2.1 工资和福利	64
3.2.2 健康保险福利	64
3.2.3 家庭成员护理假和病假	65
3.3 雇员关系	65
3.3.1 疏忽雇佣	65
3.3.2 移民	66
3.3.3 任意雇佣	67
3.3.4 药品测试	67
3.3.5 安全	69
3.4 劳工关系和集体协商	69
3.5 正在出现的问题	71
3.5.1 就业实践责任险	71
3.5.2 基因测试	71
3.6 法律环境的战略影响	71
小结	72
注释	72
【战略视点】 法律环境对小型企业的激励作用	77
第4章 战略制定	79
4.1 人力资源对战略的重要性	79
4.2 理论基础	80
4.2.1 战略的概念和定义	80
4.2.2 战略	80
4.2.3 战略计划	81

4.2.4 业务单元的竞争战略	82	5.1.1 战略性的领导开发计划	101
4.2.5 战略业务单元的计划	82	5.1.2 战略选择的评价	101
4.2.6 人力资源战略	83	5.1.3 附加价值	102
4.2.7 人力资源计划或人员配备计划	83	5.1.4 对战略性人力资源管理的贡献	102
4.3 国际战略	83	5.1.5 战略性的薪酬计划	102
4.3.1 多国战略、全球化战略和跨国 战略	83	5.2 人力资源计划概述	103
4.3.2 战略联盟	84	5.2.1 环境改变之中的计划	103
4.3.3 可持续的全球竞争优势	84	5.2.2 人力资源计划的职责	103
4.3.4 称职的国际经理人	85	5.2.3 人力资源计划的失败	104
4.3.5 生产本地化	85	5.3 计划中的管理问题	104
4.4 人力资源对战略的贡献	86	5.3.1 个人含义	104
4.4.1 环境扫描与竞争智力	86	5.3.2 改变人们对计划的接受性	105
4.4.2 资源重新分配决策的执行	87	5.3.3 欧洲经验的含义	105
4.4.3 处理员工短缺和过剩的摆渡时间	87	5.4 预测技术选择	106
4.5 战略驱动性的角色行为和实践	87	5.4.1 计划的目的	106
4.6 战略性人力资源活动的类型学	87	5.4.2 组织的特征	106
4.7 将人力资源分类	89	5.4.3 行业特征	106
4.8 网络型组织和战略	91	5.4.4 环境动荡性	106
4.9 组织学习	91	5.4.5 其他考虑	107
国际联盟中的组织学习	91	5.5 预测人力资源供给	107
4.10 战略与人力资源计划的一体化	92	5.5.1 接替图	108
4.10.1 战略与人力资源一体化的进化	92	5.5.2 继任计划	108
4.10.2 一体化的决定因素	92	5.5.3 马可夫分析法	109
4.10.3 一体化不当的条件	93	5.5.4 更新模型	111
4.11 人力资源经理和战略计划	94	5.5.5 计算机模拟	112
4.11.1 计划问题	94	5.5.6 供给预测技术的应用	112
4.11.2 对战略性人力资源经理的要求	94	5.6 人力资源需求预测	113
小结	95	5.6.1 启发性方法、经验法则和德尔 菲法	114
注释	95	5.6.2 运作研究和管理科学技术	114
【战略视点】 战略和人力资源管理 一体化	99	5.6.3 回归分析	115
第5章 人力资源计划	101	5.6.4 需求预测技术的应用	116
5.1 人力资源计划的战略角色	101	小结	116
		注释	117
		【战略视点】 人力资源计划的支持系统	120

第6章 战略实施：劳动力的使用及 雇佣实践	122
6.1 人力资源的有效利用	122
6.1.1 交叉培训与灵活分配工作	122
6.1.2 团队的使用	123
6.1.3 在没有工会的基础上运作	124
6.2 应对劳动力短缺	125
6.2.1 战略性招聘	125
6.2.2 对少数民族与女性的特殊招聘	126
6.2.3 灵活的退休制度是一种劳动力 来源	127
6.2.4 管理实施外包职能的卖方	127
6.3 员工的选拔	128
6.3.1 信度与效度	128
6.3.2 工作分析	129
6.3.3 面试	129
6.3.4 行为性面试	129
6.3.5 测试	129
6.3.6 评估中心	130
6.4 应对员工过剩	130
6.4.1 人事调动和再培训	131
6.4.2 提早退休	131
6.4.3 背弃就业保障政策	132
6.4.4 缩减企业规模和解雇	132
6.4.5 解聘战略	135
6.5 特殊的执行挑战	136
6.5.1 技术专业人员的职业生涯途径	136
6.5.2 双职工夫妻	136
小结	137
注释	138
【战略视点】 卫生保健业	141
第7章 战略实施：酬劳和开发系统	143
7.1 战略导向的绩效测量系统	143
7.1.1 绩效测量方法	143
7.1.2 对执行官的绩效评估	146
7.1.3 绩效测量的有效性	146
7.2 战略取向的报酬系统	146
7.2.1 传统的报酬系统	146
7.2.2 传统报酬方法的战略不当性	147
7.2.3 基于技能的工资	147
7.2.4 宽频工资	148
7.2.5 基于团队的工资	149
7.2.6 浮动报酬	150
7.2.7 执行官的报酬	150
7.3 员工开发	151
7.3.1 培训项目	151
7.3.2 培训方法	152
7.3.3 学徒方案	154
7.3.4 管理开发	155
7.3.5 国际分配的管理开发方法	156
7.3.6 产品生命周期和管理生命周期 相匹配：开发和选择	157
小结	157
注释	158
【战略视点】 CEO的报酬	160
第8章 人力资源实施对绩效的影响	163
8.1 单个的高绩效实践	163
8.1.1 报酬	164
8.1.2 多样性	166
8.1.3 雇佣	167
8.1.4 行业关系	168
8.1.5 内部劳工市场	170
8.1.6 激励	171
8.1.7 绩效管理	173
8.1.8 人员配备	173
8.1.9 培训	175
8.2 单个实践的局限性	177
8.3 实践的进化	177
8.4 高绩效人力资源实践的系统	177

8.5 单个的最佳实践对实践系统	180	9.2.3 定量标准和定性标准	194
8.6 普遍性的实践与权变性的视角	180	9.2.4 结果和过程标准	194
8.7 经验性的证据: 普遍最佳实践的 案例	181	9.2.5 平衡计分卡的视角	195
8.8 经验性的证据: 权变性观点的 案例	182	9.2.6 标杆管理	195
8.9 为证据分类	183	9.2.7 行业影响	196
小结	184	9.3 评价的流行	196
注释	184	9.4 评价传统领域的战略贡献	196
【战略视点】 因特网上的360度反馈	188	9.4.1 人力资源计划	197
第9章 人力资源评价	190	9.4.2 人员配备	197
9.1 对评价的回顾	190	9.4.3 效用分析在甄选中的应用	198
9.1.1 评价的范围	191	9.4.4 培训	198
9.1.2 战略性影响	192	9.4.5 绩效评估系统	201
9.1.3 分析的层次	192	9.4.6 报酬系统	201
9.1.4 标准	192	9.4.7 劳工和雇员关系	201
9.1.5 利益相关者的层次	192	9.5 评价正在出现的领域内的战略贡献	202
9.1.6 伦理维度	192	9.5.1 平等就业机会和多样性管理	202
9.2 评价的方法	193	9.5.2 质量准备	203
9.2.1 审计法	193	9.6 对人力资源效果的宏观评价	204
9.2.2 分析法	193	小结	204
		注释	205
		【战略视点】 人力资源使用的评估	208

3,438,601
1,222,311
986,520
742,694
432,725
3,224

略与人力资源的互动。这种方法因其与一般经理人而非人力资源专家包括一种对人力资源的投资取向和对人力资源环境、战略绩效影响及对人力资源评价的综合讨论。全书大量引用

BA、攻读人力资源管理专业的研究生以及学习行政管理系管理战略侧面的本科生高级课程。为与一般管理视角保持一致的末尾，作者都精心安排了一个专栏，旨在刺激读者

写作本书的宗旨是供MBA、EMBA、攻读人力资源管理专业的研究生以及学习行政管理的其他研究生使用。本书也适合用做关注人力资源管理战略侧面的本科生高级课程。为与一般管理视角保持一致,本书力求从一种实用的观点展开讨论。在每一章的末尾,作者都精心安排了一个专栏,旨在刺激读者去思考和讨论重要的战略问题。

在图0-1中，作者介绍了本书的概念构架，该构架由一项使命陈述和对应于每一章的9个部分组成，而9个部分又引自人力资本理论的原理、战略管理、战略计划、环境分析、人力资源计划、战略实施和评价原理。它还包含了合理性和综合性战略计划的原理。该构架始于这样一种假设：公司有一种使命，即为股东获取某种恰当的回报率，同时兼顾公司其他利益相关者——包括雇员和政府机构——的利益。由于把这样一项使命作为假设，本书的构架便开始于为在战略性人力资源问题上指引管理层决策而开发一种投资视角。这种投资视角与公司的使命陈述彼此一致。这种视角为分析替代性的人力资源战略、政策和实践的价值提供了一种合理的、财务上可加以辩护的基础。

对于人力资源执行官和那些希望在其组织中扮演某种战略性角色的经理人来说，对投资视角有一种透彻理解显得非常关键。正如我们将在第1章中所讨论的那样，资深的经理人已经习惯于通过各种努力去评价投资的回报。他们一直在要求人力资源执行官对投入人力资源项目的资源提供更佳辩护。正如为工厂和设备所做的财务支付是从投资视角进行评价那样，花在人力资源培训和开发等活动上的钱，也应当按投资回报加以评价。此外，投资视角还为根据它们提高和保存该组织向人力资源投资的能力去评价项目、政策和活动而提供了一种有价值的一般管理构架。

该构架的第2个和第3个部分分别是人力资源管理的一般环境和法律环境。在经理人能够敏锐地考察战略必须得到指导的潜在机会和威胁之前，他们应该被赋予一种关于环境趋势和开发的意识。因为人力资源管理的环境和更广泛的经济环境变化得如此剧烈，所以，在第2章中，我们主要关注这些发展。除了这些巨大变化外，人力资源的法律环境也在继续演化和扩大。正如我们将在第3章中讨论的那样，从某些方面看，法律环境本身也变成了不确定性的一个源泉。虽然人力资源的战略家们在过去有可能不把法律环境纳入他们的概念性构架中，但是，法律向雇主与雇员关系领域的进一步延伸，已使它成为战略分析的一个关键部分。例如，某个雇主是在美国国内制造还是把生产设备转移到国外去，他的选择可能更多地取决于美国的法律环境。

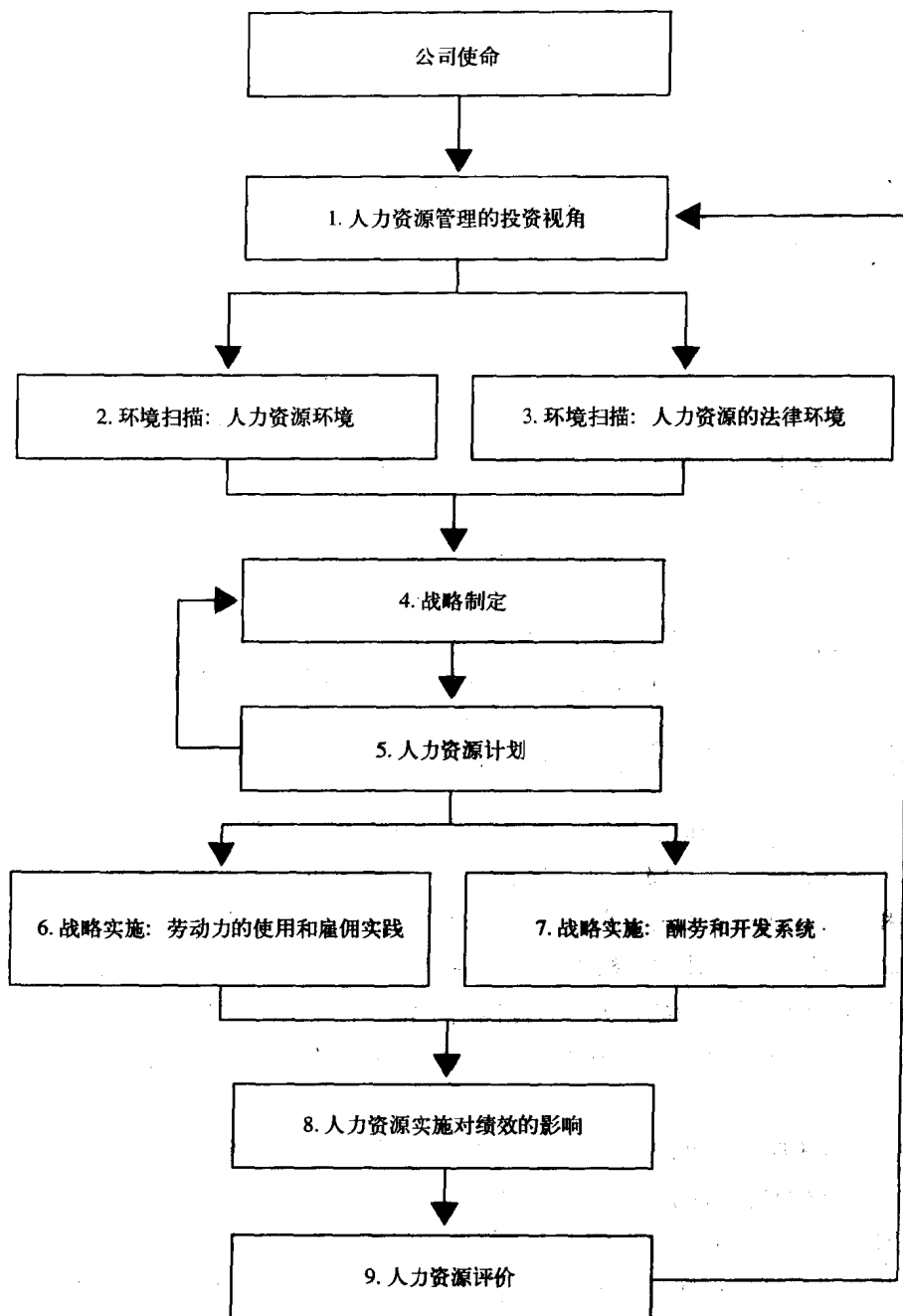


图0-1 战略和人力资源

战略制定是该构架中的第4个部分。该构架的投资视角驱动战略的制定讨论了环境中的机会和威胁。人力资源和人力资源管理能够在组织的总体战略中扮演重要角色，尤其在人力资源被视为提供某种主要的竞争优势时。正如我们在第4章中将要讨论的那样，某些作者把战略人力资源管理定义为将组织的人力资源有效地用于实现该组织的总体战略。这样的定义只有一种实施的视角，而其他的作者则将战略人力资源管理与战略制定整合起来。后一种视角将会在本书中使用。与战略人力资源管理的范围相比，人力资源战略在焦点上较为狭隘。人力资源战略定义的是那种为与组织的总体战略保持一致而使该组织的实践、项目、政策和活动被统筹的方式。这样的战略扮演一种实施的角色，并且是在人力资源努力中获得方向感、一致性和连贯性的重要

手段。

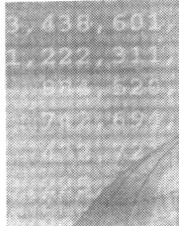
人力资源计划是该概念构架中的第5个部分。通过第5章所讨论的这种计划，组织准备使资源与战略实施所需要的要求相匹配。人力资源计划被定位在战略制定之后，虽然它也可能产生在战略制定之前或与其同时产生。当这种计划识别来自该组织的人力资源的竞争优势时，它就能为战略制定提供战略性的投入。然而，在许多组织中，战略制定首先产生，然后，人力资源计划被指向：不是确定该战略的可行性，便是作为实施该战略的一个序幕。图0-1中计划对战略的反馈环就指出了该职能对可行性评估和对竞争优势识别的制定角色。

第6个和第7个部分都涉及战略实施。它们由两大组人力资源实践构成，人力资源战略就是通过它们加以实施的。第一组实践应对有效地使用人力资源、雇员短缺、雇员过剩和特殊的挑战。这两组实施活动包括：交叉培训和其他在劳动力使用、战略性招聘、少数民族和妇女招聘、挑选、弹性退休、重新部署、提早退休、裁员、解聘、辞退和为应对双职工夫妇的特殊行动中创造出弹性的行动。这些活动将在第6章加以讨论。第7章所讨论的第二组人力资源实践包括酬劳系统和开发活动。酬劳系统的讨论包括绩效测量和几项带有战略取向的付酬方法，如以技能为基础的支持、宽频报酬、报酬系统和基于团队的工资。有关开发的讨论包括培训方案、培训方法、学徒制度和管理开发方案。

描述人力资源实践对公司绩效的影响的第8个部分将在第8章中加以介绍。该讨论所报告的是有关以下问题的研究结果：人力资源实践和系统的绩效影响是否取决于商业战略和背景因数。

最后一个部分是人力资源评价。它包括评价的一般方法和各种人力资源实践与活动的特殊应用。正如我们将在第9章中所讨论的那样，在过去，组织对评价人力资源并不是特别强调。然而，全球性的竞争压力越来越需要对资源使用进行合理辩护。结果，在未来，人们将越来越多地强调人力资源评价。如图0-1所示，在做完评价后，结果会以某种互动方式被反馈到投资之中。人力资源评价的项目和活动于是变成了向下一轮战略决策的投入。

读者将会注意到，本书提供了许多有关人力资源实践的例子，这些例子常常涉及到在战略人力资源管理的某些方面已成为榜样的公司。但是，因为这些公司所面临的环境是动态的，所以我们不得不承认，这些公司也可能经常遇到困难。也有可能，读者不相信这些例子所证明的原理，因为某个公司在绩效的其他方面已出现了困难。此外，为试图给本书涉及到的问题提供一个更全面的讨论，我们做了许多注释，以便让读者信任材料的来源，并给读者提供能让他们发现更多信息的来源。所有这些注释都是引用，任何一条注释都不是出于补充或解释的目的。因此，读者不需要参考这些注释，除非他们有兴趣在某个特殊问题上学到更多东西。



人力资源的投资视角

正如在本书概论中所指出的那样，本书的概念性构架开始于一种投资视角，以指导有关人力资源的管理性战略决策。人力资源管理的实施者和管理者长期以来一直主张，人力资源应当从一种投资视角加以观察。许多组织的目前实践表明，员工已被看做有价值的投资。然而，有些组织仍然把它们的员工看做可变的生产成本，而把物质资产作为投资加以对待。当员工们被看做可变成本时，便不会承认对于他们的培训或招聘和培训他们的继任者是公司的贡献。同样，组织也不会有提供培训或对他们做其他投资的动机。一位受人尊敬的人力资源学者是这样描述目前的事态的：

在战略家们对潜在的资本支出所表现出来的关心与他们对潜在的人力资源支出所表现出来的冷漠倾向之间所形成的鲜明对照，我一直感到惊愕（当然，直到后者完全不受控制时）。¹

仅把焦点放在物质资源的投入上而不聚焦于人力资源，这是一种短视的做法。战略家们已经发现，要保持对竞争对手的竞争优势，只拥有先进的生产设施或高级的产品是不够的。有形的设施能够加以复制、克隆或者逆向制造（reverse-engineered），由此不再提供一种可持续的优势。²战略家詹姆斯·奎因（James Quinn）、托马斯·道来（Thomas Doorley）和皮尼·帕奎特（Penny Paquette）曾争辩说：“可维持住的优势通常来自在所挑选的人力技能、物流能力、知识基础或其他服务力量上具有非凡深刻性，这些是竞争对手无法复制的……”³因此，照他们的看法，我们必须承认拥有高级人力资源的重要性。毋庸置疑，为了在21世纪具有竞争力，组织将需要向人力资源做大量投入。管理学者爱德华·劳勒（Edward Lawler）曾这样描述这些投资要求：

要想具有竞争力，许多行业中的组织必须具有高度有技能、有知识的员工。它们也必须具有相对稳定的劳动力，因为员工的流动直接妨碍它们获得能导致快速应答和高质量的产品和服务的那种协调和组织学习。⁴

按照劳勒的看法，这些投资因为预测到对技能的需要将从动手转向动脑筋而变得日益重要。

当代的管理实践表明，许多一流的大公司已承认人力资源的战略重要性，并对这些资源采取了一种投资视角。进而言之，人们对于把员工作为可变成本加以对待的成本越来越清楚了，这种意识正在改变人们对人力资源实践的看法。⁵人们也日益承认公司的总战略与其人力资源实践之间的关系。例如，实施创新战略的公司具有受到员工流动严重损害的潜在可能性，因为它们所依靠的是很快获得的个人专长和未被记录的知识。因此，这种公司便倾向于向某些员工提供更大的工作保障。⁶我之所以开始写作这本带有投资视角的书，还有最后一个理由，那就是强化以下理念：因为人力资源管理在组织的战略管理中扮演着一个意义重大的角色，所以它必须对底线做出贡献。一种投资的视角为战略管理提供一个有价值的指南。

本章开始于考察那些与基于战略的人力资源投资决策相关的因素。有待于讨论的因素包括：组织的管理价值、风险和回报权衡、投资于培训的经济学基本原理、关于效用理论的投资分析方法，以及作为对于向人力

资源投资的一种替代的资源外取或者外包 (outsourcing)。在对这些因素进行讨论之后,本章将考察与战略有关的培训所做的特殊投入和开发。这一讨论将包括:投资于员工的未来“受雇能力”(employability),目前在培训投资方面的实践、在职培训、管理开发、防止技能过时以及缩短职业生涯的高原期 (career plateauing)。

在为提高留任率和减少流动率而做的投资方面的实践也将加以讨论,该讨论开始于考察那些强调人际关系价值的组织文化。该讨论之后将是对于以下问题的讨论:有效的挑选程序、报酬和福利、工作丰富化和工作满意度、提供工作与生活平衡的实践、组织指导,以及促进员工留任的其他实践。接着将讨论减员 (downsizing)。本章还将讨论工作保障与工作努力之间的关系。非传统的投资方法也将加以考察。这些方法包括:投资于残疾员工、投资于员工健康以及反周期性的雇佣。

1.1 人力资源投资考虑

在讨论战略性人力资源投资决策时,我们将考察几个因素。正如前面所指出的那样,这些因素是:管理层的价值观、风险观、投资于培训的经济学基本原理、效用理论以及替代人力资源的方案。本章之所以涵盖向培训中做投资的问题,是因为这些投资是人力资本形成的基本投资。由于期望对绩效和财务回报的影响,公司也向许多人力资源实践投资。第8章全部用于讨论关于来自向各种人力资源实践中所做投资的潜在回报这一重要课题。

1.1.1 管理层的价值观

在许多人力资源争论中,尤其是涉及重要战略首创精神的争论中,我们必须探讨基本的价值观问题。当资深管理者们制定和实施战略时,他们的价值观和哲学就通过人力资源政策和实践传达给组织的成员们。⁷例如,致力于保存组织的人力资源的那些资深管理者能通过诸如对付流言蜚语和提供准确信息之类的措施去管理与重大战略事件相联系的压力,这样,错误信息就不会降低员工的士气。⁸在重大战略事件中,如一次并购发生后,员工受到怎样的对待便成了这些价值观的一种反映,并且公开表明该组织是否从一种投资视角看待员工。那些采用投资视角的组织会试图提高其人力资本的价值,或者,至少会防止它的贬值。

1.1.2 投资的风险和回报

虽然投资于人力资源会带来许多重要收益,但是,这种投资包含着一种风险的成分。与向有形资本投资相比,向人力资源投资本质上含有更多风险,因为雇主并不是该资源的所有人。雇员们可以自由地离去,尽管合同性的安排可能限制他们的流动。为了使投资于人力资源具有吸引力,回报必须大到足以克服风险。进而言之,对某些投资——如为维持不解雇政策的现金支出——来说,收益并不能很容易地量化,而且成本也很可观。决策者们不得不准备以目前成本去交换长期战略利益,如一支更灵活的、有所承诺的劳动力队伍以及这种政策所效力的组织文化的相关积极面。⁹

1.1.3 投资于培训的经济学基本原理

因为人力资源投资经常涉及培训,所以考察特殊培训与一般培训的差别就会有所启迪。诺贝尔奖得主之一的经济学家盖瑞·贝克尔 (Gary Becker) 曾就这一题目发表过大量著作。他对人力资本理论中的特殊培训和一般培训所做的区分为理解雇主将在何时做培训提供了指南。关于投资于培训还是开发的决策部分地取决于教育所传递的技能的属性:是满足用人公司的特殊需要 (特殊培训),还是一般性的和可转移给其他雇主的技

能（一般培训）。雇主一般都会全部地或部分地支付特殊培训的投资，因为雇员们不能轻易地把这种技能转移给其他雇主。雇主们只把培训带来的生产力提高（边际性产品）所产生的一部分收益付给雇员，用这种方法，雇主们在雇员受过培训后收回了他们的投资。与此相反，常规的人力资本理论预言，雇主们将不支付一般培训的任何成本，因为雇员们能把花雇主的钱所开发的技能转移给其他雇主。顺理成章，雇主们宁愿雇佣一个已拥有必备一般技能的员工。在雇不到拥有必备一般技能的员工时，雇主必须向一般培训投资，但却不能保证，在接受培训后，雇员留任的时间长到雇主能收回投资。¹⁰

事实上，与特殊和一般培训的基本原理所暗示的情况相比，雇主们也许会向一般培训中做更多的投资。一项最近的研究有如下发现：

在某些情况（在使用雇佣合同和在生产率的基础上留住员工）下，公司可能分担向一般人力资本中所做投资的成本并分享其回报，而且实行不解雇政策。一般人力资本像公司的特殊资本一样具有系统含义。¹¹

一般培训可以通过在职培训进行，也可以通过诸如学费补助之类的非正式方案进行。它也可能在不经意的情况下简单地作为工作情境的一个副产品而发生，雇员由此掌握了也能适用于其他雇主的技能。通过在培训期间支付工资——已扣除了培训成本，雇主们可以投资于一般培训。雇主们也能收回他们对一般培训所做投资的一部分，因为雇主们引发流动的成本，如找到工作和重新安置的成本。如果流动成本高到一定程度（搬家费用、房地产经纪人的费用、迁移儿童的心理成本，等等），雇主就可以支付一份比该雇员的新的一般技能在其他就业地点能得到的有保证的工资还要低的工资。¹²

劳动经济学家们争辩说，雇主们较不愿意解雇那些向其做了特殊培训投资的雇员（在雇主们支付一般培训的部分成本时，公司也不愿意解雇那些接受过这种培训的员工）。像一般培训一样，特殊培训也能通过正式方案进行。它也可以通过在职体验（on-the-job experience）进行，因为，员工们在工作中掌握的许多技能趋向于具有某种特殊性质。从一位雇主那儿接受特殊培训的雇员在培训后只能接受一份比他们的生产率所能保证的工资还要低的工资，因为任何一位其他雇主都用不到这些特殊技能。¹³因此，可能出现的情况是：该雇主将更多地向这些员工投资，而且不想失去投资。

在某些确定范围内，一般培训与特殊培训的区别具有误导性。也许只有很少的技能具有不可转移性。与此相比，也许只有很少的技能是完全一般性的技能。进一步说，雇主们似乎并不明显地区分一般技能和特殊技能。¹⁴除了雇主的投资外，解雇决定中包含许多因素，如公平性、合同义务和不同的业务需要。然而，特殊培训和一般培训的概念能够提供有关人力资源更为有利条件的远见卓识。

1.1.4 效用理论

在为实施既定战略而从聘用或开发现有员工的角度考察向人力资源所做的投资时，人们必须有一种评价这种投资的财务吸引力的方法。人们也必须有一种可用来向资深管理层“销售”该投资的方法。这些任务可由诸如效用分析之类的成本—收益分析方法来确定这类投资能否得到回报。“效用理论”（utility theory）试图确定人力资源的方案、活动和程序的经济价值。如此，效用理论可以用于确定某些甄选测验的货币价值：这种测验能使某位雇主识别和聘用适于做某个特定工作的经理人，他们的生产率要高于那些未经测验而被聘用者的生产率。效用的计算可能涉及到多个变量。例如，挑选测验的效度（validity）就是一个关键性的变量，因为它提供该测验预测能力的一个指征。此外，生产的增加、它对获利性的贡献以及该贡献的标准偏差都是该计算中的变量。最后，其他的变量也可以纳入该分析中，如测验足够的应聘者而获得一个具有超过录用线分数的足够数目员工的成本。¹⁵

布里安·贝克尔（Brian Becker）和马克·赫斯里德（Mark Huselid）对一个全国性的零售公司所做的研

究提供了另一个关于应用效用理论的例子。贝克尔和赫斯里德的分析以每个商店主管的绩效评估为基础来解释该店销售额的回报。他们的统计分析也受控于这些主管的教育水平以及他们对公司所做承诺方面的差异。他们的研究表明,对有关绩效评估变量的标准偏差的更好估计可以由一个基于会计资料(销售额的回报)使用的模型而不是较常使用的主观方法而获得。这项研究有助于提高效用理论用于现实商业环境的合法性。¹⁶第9章将提供一个有关效用分析被用于某个战略性挑选问题的例子。

1.1.5 资源外取或外包作为向人力资源投资的替代方案

如前所述,向人力资源所做的投资应该支持组织的战略。除非存在着形成竞争优势能力的潜在可能,否则,成本考虑经常导致理性的决定,即通过专门化的服务提供商进行资源外取,而不是投资于人力资源。一般说来,战略性的资源外取或外包适用于下述情况:(1)不可能形成世界级的能力和某种战略性的优势;(2)投入内部完成之服务的资源将比外包服务所需要的资源更多;(3)摆脱对供应商的过度依赖。当一项活动在内部进行的代价较高时,被错误配置的资源将使公司处于竞争中的劣势地位。¹⁷

公司一直在以一种非凡的速度外包人力资源活动。进而言之,它们一直在外包范围广泛的活动。例如,公司常规性地外包401(k)储蓄计划的管理、执行官搜寻活动、工资支付职能、员工援助方案、人力资源信息系统以及福利管理和外部安置。作为资源外取需求的一个结果,一个由人事服务提供者组成的崭新的服务行业已经出现了,它经常由20世纪80年代和90年代初期被裁减下来的人力资源执行官充当从业人员。尽管许多公司愿意把它们的范围广泛的人力资源活动外包出去,但在实际上,它们都保留了绩效管理、员工关系和劳工关系的关键性和敏感性的职能。¹⁸因为资源外取的重要性,本书的第2章和第6章将要更详细地讨论这个题目。

1.2 投资于培训和开发

本章将考察特殊的投资方法,它开始于使员工“受雇能力”提高的新方法。

1.2.1 对受雇能力的投资

尽管以往那种普遍实施就业保障政策的局面已逐步恶化,但是,有些公司正在通过为其员工提供开发性的经验而向其人力资源投资——这种开发性的经验使公司有可能终止与有关员工的雇佣关系,但却提高了那些员工的受雇能力。这些开发性的投资也许包括:成长机会的提供、一个学习性的环境、培训和再培训。拥有一支以其受雇能力为特征的劳动力,也许是公司存活下去的一个必要前提条件。“通用电气”的经验提供了一个有关新型的可受雇能力方法的例子。在“通用电气”的劳动力缩减了25%之后,它的首席执行官(CEO)杰克·韦尔奇(Jack Welch)认识到,该公司将不得不用符合希望的成就机会而不是工作保障政策去吸引高质量的员工。¹⁹虽然韦尔奇现在已被广泛地看做最有远见和最有效的CEO之一,但是他的行动也曾遭到过强烈地批评,正如下面这段文字所表明的:

韦尔奇说,当他上任时,变革的需要已很明显,于是他迅速地采取了行动。由于他热心地通过消灭职位而重新塑造该公司,所以他被蔑称为没有心肝的人,因此他得了“中子弹杰克”的绰号。在韦尔奇离开某个通用电气的设施时,运营在继续,建筑物依然完好如初,但人员却消失了。²⁰

有趣的是,韦尔奇却说,像他一样的强有力的经理人在目前的环境中生产着惟一现实的工作保障。他的基本原则是:这样的经理人经常通过消灭不需要的职位去制造那些增加其公司的竞争力所必需的重大结构性变革和最终的可存活能力。他争辩说,与此相反,那些不采取此类行动的脆弱经理人则会危及其公司的竞争力,