

高等学校人力资源管理专业系列教材

战略人力资源管理

□ 贺新闻 主 编

 高等教育出版社
HIGHER EDUCATION PRESS

014032229

F241
317



高等学校人力资源管理专业系列教材

战略人力资源管理

ZHANLUE RENLI ZIYUAN GUANLI

□ 贺新闻 主编



北航

C1720570



高等教育出版社·北京
HIGHER EDUCATION PRESS BEIJING

F241
317

000000010

内容简介

本书基于战略的导向,侧重人力资源管理与战略的匹配、契合,兼顾人力资源管理战略性内容,构建战略人力资源管理理论框架体系,贯穿于人力资源管理的全过程,包括战略人力资源管理概述、企业战略与人力资源战略、战略人力资源规划、战略招聘管理、战略培训管理、战略绩效管理、战略薪酬管理、战略员工关系管理、战略国际人力资源管理、战略人力资源管理效果测量等内容,为读者展示一个系统、完整的战略人力资源管理知识体系。本书既注重相关概念、理论和方法的成熟性,又强调研究成果的前沿性,并理论联系实际,每一章节的开篇和结尾案例有助于增强读者对理论的理解,提高读者分析问题和解决问题的能力。此外,为满足教学需要,本书配备多媒体教学课件以及教辅资料。

本书适合高等院校人力资源管理、工商管理 etc 经济管理类专业高年级本科生、研究生和 MBA 学生作为教材使用,也可供企事业单位高级管理人才培训及从事人力资源管理理论研究和实际工作的相关人员学习参考,还可为企业管理高层进行人力资源管理决策及从事相关活动提供借鉴。

图书在版编目(CIP)数据

战略人力资源管理/贺新闻主编. --北京:高等教育出版社,2014.2

ISBN 978-7-04-031248-5

I. ①战… II. ①贺… 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(2014)第 018126 号

策划编辑 奚玮

责任编辑 奚玮

封面设计 张楠

版式设计 童丹

责任校对 刘莉

责任印制 张泽业

出版发行 高等教育出版社
社址 北京市西城区德外大街4号
邮政编码 100120
印刷 北京机工印刷厂
开本 787mm × 960mm 1/16
印张 23
字数 430千字
购书热线 010-58581118

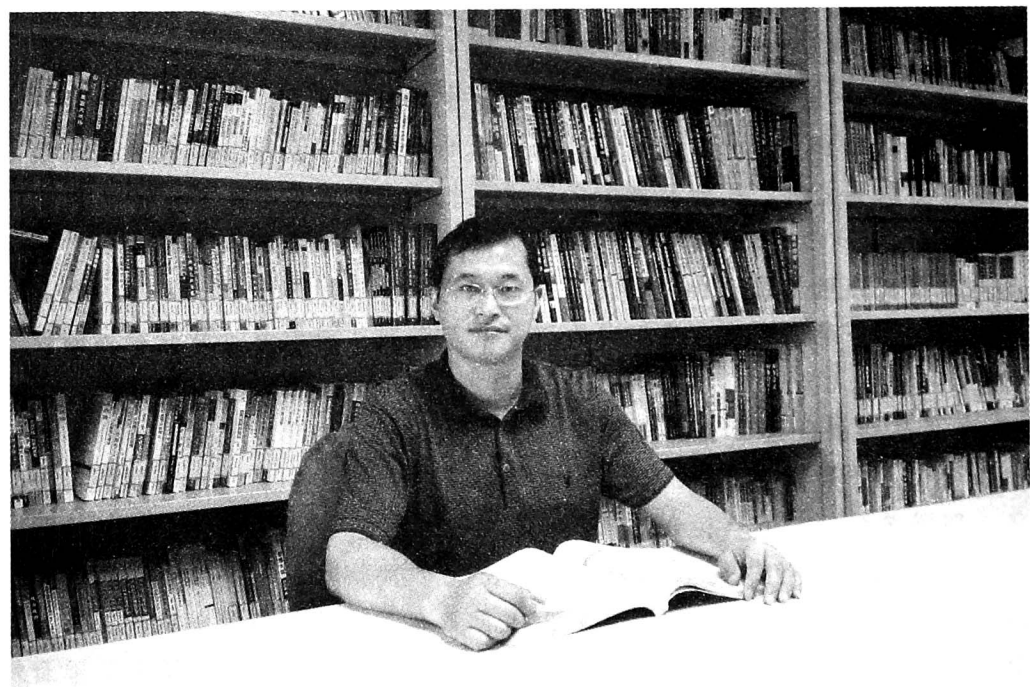
咨询电话 400-810-0598
网址 <http://www.hep.edu.cn>
<http://www.hep.com.cn>
网上订购 <http://www.landraco.com>
<http://www.landraco.com.cn>
版次 2014年2月第1版
印次 2014年2月第1次印刷
定价 35.80元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换

版权所有 侵权必究

物料号 31248-00

作者简介



贺新闻，男，管理学博士，中央民族大学管理学院副教授、硕士研究生导师，长期从事组织创新与人力资源管理、战略与信息管理等方向的教学和科研工作。

为本科生和研究生主要讲授现代管理学理论和方法、系统科学前沿理论与应用、组织系统科学、人力资源管理、战略人力资源管理、战略管理、管理经济学等课程，参与撰写《国防科技工业军民融合发展研究》等著作，先后承担国家自然科学基金项目、国防科技工业技术基础科研计划重点项目、总装备部预研基金、国家软科学研究计划重大项目、国家科技基础条件专项等多项科研项目主要研究任务，先后在国内外核心期刊上发表学术论文40余篇并多次获奖，其中多篇被EI、ISTP检索。

前 言

随着信息技术为主导的高新技术快速发展，互联网和电子商务的广泛应用，人类进入了知识经济时代，知识在造就组织竞争优势方面的决定性作用日渐显现。处于经济全球化、竞争日益加剧的动态环境下，企业要想提升整体绩效、维持和增强竞争优势，就不能仅仅依靠传统资本的运营，还必须依靠作为知识载体的人力资源来维持和培育核心竞争力。人力资源已经成为最具有竞争优势的战略资源。从传统人事管理发展而来的现代人力资源管理再一次飞跃到战略人力资源管理阶段。

在战略人力资源管理阶段，人力资源管理被提高到企业战略高度来考虑，以战略为导向，对人力资源进行有效开发、合理配置。它贯穿于人力资源的整个运动过程，包括人力资源规划、招聘与配置、培训与开发、绩效管理、薪酬福利管理、员工关系管理等环节，同时保证实施过程中各个职能之间协同配合，构造出健全的管理机制，实现员工的满意，支撑企业达成战略目标，最终保证组织获得竞争优势。无论是在管理理念上，还是在具体的职能方面，战略人力资源管理与传统的人事管理、人力资源管理有着本质的变化，在促进组织战略目标的实现以及为组织创造竞争优势上取代传统的手段，战略人力资源管理把人力资源看成是组织战略的贡献者，依靠核心人力资源建立竞争优势和依靠员工实现战略目标。

鉴于战略人力资源管理的重要性，国内外很多高校为管理类专业开设了战略人力资源管理课程。本人也一直在给本科生讲授战略人力资源管理、人力资源管理课程，但在选用《战略人力资源管理》教材时，常常为难。目前，尽管市场上已出版有各种战略人力资源管理方面的教材，但是真正把战略与人力资源管理相结合起来的书籍却很少，一些教材虽以战略为前提，但没有在战略的视角下研究人力资源管理相关活动，没有真正提出将人力资源管理活动与战略管理相联系的整体框架。在利用这些教材讲授时，常常由于与人力资源管理教材内容重复，以致无法深入讲解下去，尤其是给人力资源管理专业学生授课时，更是因为与其他相关课程内容有很多重复，无所适从，于是萌生了为人力资源管理专业以及工商管理专业学生编写一本《战略人力资源管理》教材的设想。

本书基于战略的导向，侧重人力资源管理与战略的契合，兼顾人力资源管理战略性内容，以人力资源的整个运动过程为主线，内容共分为十章：第一章

为战略人力资源管理概述,界定了战略人力资源管理的概念,阐述了战略人力资源管理的特征、职能和理论基础,分析了战略人力资源管理的历史演进、框架体系,为战略人力资源管理理论和方法的建立奠定基础。第二章为企业战略与人力资源战略,在概述企业战略和人力资源战略概念、分类基础上,分析了企业战略与人力资源战略的关系,并重点阐述了基于不同总体战略、竞争战略的人力资源战略和企业生命周期各阶段的特点及其人力资源战略的基本任务。第三章为战略人力资源规划,阐述了战略人力资源规划的概念、特征、重要性、战略与规划的关系、主要内容、制定战略人力资源规划的原则和主要步骤、SWOT分析在战略人力资源规划的具体应用和改进措施等内容。第四章为战略招聘管理,阐述了战略招聘的概念、特征、原则、目标,分析了企业战略与招聘的关系,论述了战略招聘实施的思路、流程、评价体系与保障。第五章为战略培训管理,介绍了战略培训的内涵,重点阐述了企业战略与培训战略的关系以及与企业战略相适应的培训战略,分析了战略培训流程,最后对战略性职业生涯规划进行了深入探讨。第六章为战略绩效管理,阐述了战略绩效管理的概念、特征、原则、意义、发展趋势,分析了企业战略与绩效管理的关系以及不同生命周期阶段的绩效管理,探讨了构建战略绩效管理系统流程、战略绩效管理方法以及应该注意的问题。第七章为战略薪酬管理,阐述了战略薪酬管理的概念、特征以及与传统薪酬管理的区别,分析了企业战略与薪酬管理的互动和匹配关系,重点介绍了三个不同的战略薪酬管理模型,探讨了企业战略薪酬体系设计的框架、原则、关注问题和主要策略以及企业不同发展阶段的战略薪酬体系设计。第八章为战略员工关系管理,阐述了战略员工关系管理的概念、特征、组成、内容及其重要性,分析了基于战略的和谐员工关系内容及意义,探讨了基于战略的核心员工的管理和员工离职管理。第九章为战略国际人力资源管理,阐述了国际人力资源管理的复杂性以及国际与国内人力资源管理的差异,界定了战略国际人力资源管理的概念,分析了战略国际人力资源管理模型和外派人员的管理,探讨了战略国际人力资源管理的主要策略与措施。第十章为战略人力资源管理效果测量,介绍了对战略人力资源管理效果进行测量所基于的四种方法,即人力资源计分卡、人力资源会计、人力资源审计、组织绩效方法,并概述了人力资源指数、人力资本指数、投入产出分析、人力资源成本控制、人力资源关键指标、人员能力成熟度模型等方法。

本书在编写过程中力求突出以下特色:

(1) 结构系统完整。本书基于战略的导向,宏观上围绕人力资源管理的各个模块,从战略人力资源规划、战略招聘管理、战略培训管理、战略绩效管理、战略薪酬管理、战略员工关系管理、战略国际人力资源管理等方面,对战略视角下的人力资源管理进行全面系统的讲解,微观上各个模块以概念、特

征、区别、联系、流程等为主线展开论述，力求为读者展示一个完整的战略人力资源知识体系。

(2) 理论综合性强。在充分吸纳国内外战略人力资源管理成熟理论方法和最新研究成果的基础上，本着区别于传统人力资源管理的观点，努力提升对战略人力资源管理理论的认识与理解，挖掘战略人力资源管理的深层次内涵，将战略人力资源管理提升到组织战略与人力资源管理匹配契合的研究高度。

(3) 实践案例丰富。为更好地诠释战略人力资源管理的相关理论与方法，在考虑体系完整性的同时，理论结合实际，在每一章节的开篇和结尾案例中展示了国内外企业的实际情况，让读者带着兴趣和思考去学习战略人力资源管理并运用相关理论知识去分析案例问题，增强读者对理论的理解把握，提高读者解决实际问题的能力。

(4) 编写体例科学。本书沿着学习目标、开篇案例、正文、本章小结、复习题、案例分析及其思考题的思路设计每一章节的编写体例。正文在注重逻辑性阐述的同时利用通俗易懂的文字和图表，穿插丰富的小知识点和典型的小案例，从而准确地表达出战略人力资源管理的主要内容，力求使本教材更具有可读性。学习目标和本章小结为读者系统地把握本章理论脉络和要点提供良好的指导。复习题将有助于引导学生回顾所学内容。

(5) 贴近教学实际。为提高本书的教学针对性，避免与人力资源管理专业相关课程内容大量重复，结合具体教学实践，吸纳人力资源管理专业优秀本科生、研究生加入课程团队，融入他们的专业课程学习建议，反复修改完成本教材。

本书由贺新闻担任主编，负责全书的总体设计、编写修改、组织分工、过程指导、质量控制和统稿定稿。王艳负责全书的审阅、修改和统稿。在原始讲授素材基础上，对科研有着浓厚兴趣的周雪涵、刘虹豆、黄飞、董书瑶、陈芳萍、丁琪、刘秋萍、高菁超、沈东亮参与了本书的资料查阅、补充编写、修改完善工作。马佩瑶、王云鹏进行了后期修改完善。

本书的编写得到了博士生导师北京理工大学侯光明教授高屋建瓴的引领和指导。中央民族大学申喜连教授、刘李豫老师，中国人民大学劳动人事学院刘松博副教授和国内很多高校从事人力资源管理类课程教学的同行为本书提供了很多宝贵的建议。高等教育出版社相关编辑为本书提供了很多具体指导和帮助。在此，一并表示衷心的感谢。此外，在编写过程中，本书遵循教材注重成熟概念、理论、方法并兼容前沿研究观点的原则，参考、借鉴、引用了国内外很多专家和学者的著作和最新研究成果以及案例等，虽然大部分在参考文献中列举，但由于篇幅所限，未能全部收列，在此向相关著作者致以诚挚的谢意。

虽然在前人研究基础上一直在不懈地努力探索，但由于战略人力资源管理

是一个成长性和实践性较强的新兴交叉知识领域，其理论和方法一直在不断发展和变化，再加上自身水平的局限性，书中难免有不足之处，敬请各位专家和学者批评指正，有关修改建议可发到电子邮箱 hwx@muc.edu.cn，本人将在以后的探索中不断改进，也衷心希望通过各位专家和学者的一致努力，使《战略人力资源管理》教材的内容体系不断完善和成熟，使更多理论联系实际、富有中国特色的本类教材问世，为提高我国人力资源管理教育水平、培养更多高素质复合型人才作出贡献。

贺新闻

2013年7月于北京

目 录

第一章 战略人力资源管理概述	1
第一节 战略人力资源管理的概念	4
第二节 战略人力资源管理的特征	11
第三节 战略人力资源管理的职能	13
第四节 战略人力资源管理的理论基础	14
第五节 战略人力资源管理的历史演进	36
第六节 战略人力资源管理的框架体系	38
第二章 企业战略与人力资源战略	47
第一节 企业战略概述	50
第二节 人力资源战略概述	58
第三节 企业战略与人力资源战略的关系	64
第四节 基于不同战略的人力资源战略	66
第五节 基于企业生命周期的人力资源战略	73
第三章 战略人力资源规划	84
第一节 战略人力资源规划概述	89
第二节 人力资源战略与人力资源规划的关系	92
第三节 基于不同战略的人力资源规划	95
第四节 战略人力资源规划的制定	99
第五节 战略人力资源规划的改进与发展	110
第四章 战略招聘管理	116
第一节 战略招聘管理概述	121
第二节 企业战略与招聘的关系	127
第三节 企业战略招聘的实施	130
第四节 战略招聘的评价与保障	138
第五章 战略培训管理	146
第一节 战略培训管理概述	150
第二节 企业战略与培训的关系	155
第三节 战略培训流程	163
第四节 战略性职业生涯规划	167

第六章 战略绩效管理	178
第一节 战略绩效管理概述	183
第二节 企业战略与绩效管理的关系	189
第三节 战略绩效管理系统构建	193
第四节 战略绩效管理方法	204
第七章 战略薪酬管理	216
第一节 战略薪酬管理概述	218
第二节 企业战略与薪酬管理的关系	224
第三节 战略薪酬管理模型	229
第四节 企业战略薪酬的设计	239
第八章 战略员工关系管理	262
第一节 战略员工关系管理概述	264
第二节 基于战略构建和谐员工关系	272
第三节 核心员工管理	279
第四节 员工离职管理	285
第九章 战略国际人力资源管理	295
第一节 战略国际人力资源管理概述	298
第二节 战略国际人力资源管理模型	303
第三节 外派人员的管理	310
第四节 战略国际人力资源管理的策略与措施	316
第十章 战略人力资源管理效果测量	325
第一节 人力资源计分卡	327
第二节 人力资源会计概述	336
第三节 人力资源审计概述	339
第四节 组织绩效方法概述	340
第五节 其他测量方法	342
参考文献	352

第一章

战略人力资源管理概述

学习目标

- 了解：资源、战略、人力资源管理的概念
 - 战略人力资源管理的职能
 - 战略人力资源管理的历史演进
- 理解：战略人力资源管理的概念
 - 战略人力资源管理的特征
 - 战略人力资源管理的理论基础
- 掌握：战略人力资源管理与人力资源管理的差别
 - 战略人力资源管理的框架体系

开篇案例

惠普经验：人力资源对战略的促进作用

战略管理过程是很复杂的，它包括很多的组织功能。将人力资源策略与战略规划过程相联系只能使战略管理变得更为复杂。可能正是因为这个原因，相对来说很少有公司真正进行战略人力资源管理。虽然如此，但还是有很多优秀的公司依靠出色的人力资源管理来实施战略管理。例如，在《在美国最理想工作的100家公司》一书中包括的企业普遍具有高超的人力资源管理技巧，并且已经形成适应公司战略任务需要的完整的人力资源项目。其中一小部分公司确实是建立在公司的人力资源理念上，并为这种理念所驱动。电器制造商惠普公司就是其中一个。

成立于1939年的惠普公司现已是经营数十亿美元电器产品的生产厂家。它的产品包括计算机、计算器、精密计量仪器。在公司创立之初，惠普公司明确规定了7条公司的战略目标，概括如下：

利润：制造足够的利润用于公司的发展壮大。

客户：生产出满足客户需要的产品。

兴趣范围：限制其他公司进入本公司独特产品新领域的可能性。

增长：在改进能够满足顾客需求的盈利产品的前提下的可能性。

员工：与公司员工分享共同创造的成功；按照员工的绩效提供工作保障；承认个人成就；帮助员工从工作中获得满足感和成就感。

管理：促进主动性和创造性；允许在实现明确的目标过程中，个人拥有极大的行为自由度。

公民权：保证公司所处的社区由于公司的设立比从前更好。

为实现上述目标，惠普公司总结提炼了“人力资源之路”，它包括了一系列观点和策略，主要有以下几方面：

信任员工，给员工充分的自由。

尊重和尊严，保持对个人的尊重。

认同，成就感，参与性。

保障，持久性的保障和员工的发展。

保险，解除个人烦恼。

利润的分享和责任的分担，人际互助。

目标管理(非直接管理)，采用分权制度。

非正式化，称呼名字，开放式交流。

将错误看做学习的机会。

培训和教育，咨询。

绩效与热情。

这些策略形成了惠普的参与式管理风格。这种管理要求并且支持个人的自由和主动性，强调共同的目标和团队合作。根据“人力资源之路”策略，公司以共同商议下确定目标的形式为员工指出方向，员工可以创造性地采用自己的方式来实现这一目标，为公司的成功作出贡献。这样做的结果是：随着公司的不断发展，惠普公司通过特意的努力保持了员工的目标感、紧密度和非正式化的意识。

惠普公司将人力资源管理作为其战略管理的核心而得到了发展。在公司的其他方面，诸如产品战略、组织和财务方面的企业决策均由“人力资源之路”所驱动，并且与人力资源管理的理念相联系。一个非常典型的例子可以说明这一点。为了保证公司“以个人为中心”，且保持“非正式的、开放的风格”，公司内部各部门均实行小型化，当某个分支机构由于业务发展以致超过了理想的规模时，惠普公司就对这些部门进行规模上的划分，以保持公司的组织符合相关的策略。

惠普公司这种一贯坚持以人力资源管理为核心的原则，使公司发展上一一直保持领先的地位。结果是公司不论作为雇佣者，或者作为经营者，都受到了很高的评价。公司的战略目标得以很好地达成和实现。

从惠普公司的经验看，只有将人力资源真正视为企业的战略性资源，使人力资源管理为企业战略目标的实现承担责任，才能保证人力资源管理在组织中的战略地位上升，并在组织上得到保证。很多企业已认识到这一点，有些企业成立了人力资源委员会，高层管理者开始关注并参与企业的各项人力资源管理活动。

将人力资源管理提升到公司战略目标实现策略的高度后，人力资源管理就不仅仅是人力资源职能部门的责任了，而转变为全体员工及全体管理者的责任，惠普公司的经验印证了这一点。过去是人事部负责，现在企业高层管理者必须承担对企业的人力资源管理责任，并更多的是关注人力资源的各种政策。从管理的层次上分析，这种基于战略的人力资源管理可以分为三个部分：第一，专业职能部门的人力资源管理工作；第二，高中基层领导者如何来承担履行人力资源管理责任；第三，员工如何实现自我发展与自我开发。

在战略层面，人力资源管理的一项根本任务就是：如何推动帮助企业的各层管理者及全体员工去承担人力资源开发和管理的责任。可以从两个方面理解这一点。

一方面是人资源管理由行政权力型转向服务支持型。人力资源职能部门的权力淡化，直线经理的人力资源管理责任增加，员工自主管理的责任增加。

另一方面是组织方面的变化，由于目前组织变化速度很快，新型的组织必须是速度型组织、学习型组织和创新型组织。在这样的状况下，人力资源管理要配合组织不断的变革与创新，就需要创新授权，通过授权，建立创新机制；在企业中引入新的团队合作，形成知识型工作团队，将一个个战略单位经过自由组合，挑选自己的成员、领导，确定其操作系统和工具，并利用信息技术来制定他们认为最好的工作方法。这种被称之为 SMT(自我管理式团队)的组织结构已经成为企业中的基本组织单位。这种组织方式中可以明显地看到惠普公司“人力资源之路”的影子。

资料来源：惠普经验：人力资源对战略的促进作用。中国人力资源开发网，<http://www.chinahrd.net/management-planning/strategic-planning/2006/0829/122522.html>。

经济全球化和科技创新构成了 21 世纪全球组织管理演变的宏观背景，并直接导致了对人力资源管理的一场深刻、持久的变革。1981 年，Devanna、Formbrum 和 Tichy 在《人力资源管理：一个战略观》一文中提出了战略人力资源管理的概念；1984 年，Beer 等人《管理人力资本》一书的出版标志着人力资源管理向战略人力资源管理的飞跃。20 世纪 90 年代，人力资源管理研究领域的

一个重要变化就是把人力资源看成是组织战略的贡献者，依靠核心人力资源建立竞争优势和依靠员工实现战略目标成为战略人力资源管理的基本特征。由于战略人力资源管理尚处于发展探索阶段，本章在参考和借鉴现有成熟研究成果的基础上，界定了战略人力资源管理的概念，阐述了战略人力资源管理的特征、职能和理论基础，分析了战略人力资源管理的历史演进、框架体系，为战略人力资源管理理论和方法的建立奠定基础。

第一节 战略人力资源管理的概念

一、资源与人力资源

联合国环境规划署对资源的定义是：“资源，特别是自然资源是指在一定时期、地点和条件下能够产生经济价值，以提高人类当前和未来福利的自然因素和条件。”这一定义只强调了自然资源。实际上，资源不仅指自然资源，而且指社会资源。《现代汉语词典》把资源解释为一国或一定地区内拥有的物力、财力、人力等各种物质要素的总称，分为自然资源和社会资源两大类。前者如阳光、空气、水、土地、森林、草原、动物、矿藏等；后者包括人力资源、信息资源以及经过劳动创造的各种物质财富。资源是社会赖以发展的物质与非物质基础，人力资源则是其中最为重要、最具影响力和最富有潜力的资源。

人力资源(human resource, HR)是指在一个国家或地区中，处于劳动年龄、未到劳动年龄和超过劳动年龄但具有劳动能力的人口之和。或者表述为：一个国家或地区的总人口中减去丧失劳动能力的人口之后的人口。对人力资源概念的认识，除此以外，还有很多不同的观点。

观点聚焦

国内外学者关于人力资源的主要观点

专家	主要观点	强调的特征
彼得·德鲁克	人，拥有当前其他资源所没有的素质，即“协调能力、融合能力、判断力和想象力”	人的资源独特性、人具有的各种能力
伊万·伯格	人类可用于生产产品或提供各种服务的活力、技能和知识	活力、技能、知识
内贝尔·埃利斯	企业内部成员及外部与企业相关的人，可提供潜在合作与服务及有利于企业预期经营活动的人力的总和	与企业相关的人及人力

续表

专家	主要观点	强调的特征
时勘	一定时空条件下, 劳动者数量和质量的总和	劳动者数量和质量
姚裕群等	一定范围的人所具有的劳动能力的总和	劳动能力

在本书中, 除了特殊说明之外, 人力资源一般指一定时期内特定组织所拥有的全部人员的各种能力的总和。这一概念强调三个要点: 其一, 人力资源的主体是特定组织及其全部人员; 其二, 人力资源的核心是人的体力和脑力; 其三, 人的多种能力是人力资源的集中体现。

二、战略与人力资源管理

战略(strategy)一词最早是军事方面的概念, 原意为指导战争全局的计划和策略。在西方, “strategy”一词源于希腊语“strategos”, 意为军事将领、地方行政长官。后来演变成军事术语, 指军事将领指挥军队作战的谋略。在中国, 战略一词历史悠久, “战”指战争, 略指“谋略”。春秋时期孙武的《孙子兵法》被认为是中国最早对战略进行全局筹划的著作。在现代, “战略”一词被引申至政治和经济领域, 其含义演变为泛指统领性的、全局性的、左右胜败的谋略、方案 and 对策。

知识拓展

《孙子兵法》中的战略思想

《孙子兵法》是我国古代春秋末期杰出的军事家孙武所著, 是世界上最古老的军事理论著作。其中充满了战略管理的思想, 其数以百计的谋略方法, 在我国已广为流传了2 000多年, 在世界上也受到许多国家政治家、军事家、战略家、企业家们的重视。日本评论家村山浮指出: 日本战后发展靠两个利器, 美国的现代管理和中国的《孙子兵法》。美国西点军校和日本企业界将《孙子兵法》作为人员培训的必读教材。

战略原则: 慎战、利害、谋攻、主动、先知、速胜、专一、奇正、良将。

战略目标: 上兵伐谋, 其次伐交, 其次伐兵, 其下攻城。

战略环境: 经之以五事——道、天、地、将、法。

竞争观念: 生死之道, 存亡之道, 不可不察也。非利不动, 非得不用, 非危不战。主不可怒而兴军, 将不可愠而致战。

战略方案: 兵贵胜, 不贵久; 出奇制胜; 并敌一向; 以迂为直; 胜可知, 胜可为; 胜兵先胜而后求战, 败兵先战而后求胜。

战略实施：知胜有五，制人而不致于人，造型、创势，通九变之利；十则围之，五则攻之，倍则分之，敌则能战之，少则能逃之，不若则能避之。

战略概念于 20 世纪五六十年代开始应用于工商企业管理领域。随着技术进步和生产水平力的不断提高，市场竞争日趋激烈，企业所面临的外部环境危机四伏，不确定性程度显著提高，经营者和研究者借鉴战略理论和方法的需要应运而生。在 1962 年美国管理学家钱德勒出版的《战略与结构》一书中，首次运用“战略”一词来分析公司管理问题，开创了企业战略管理研究的先河。

企业战略是设立远景目标并对实现目标的轨迹进行的总体性、指导性谋划。管理是指通过计划、组织、指挥、协调、控制及创新等手段，结合人力、物力、财力、信息等资源，以期高效地达到组织目标的过程。战略管理则是指对企业战略的管理，包括战略分析、战略制定、战略实施和战略评价过程。1965 年，美国教授安索夫出版研究企业战略的制定和实施的著作《公司战略》，大大促进了战略管理在企业的广泛应用。

人力资源管理(human resource management, HRM)具有丰富的内涵，不同学者在不同历史阶段对人力资源管理有其不同的解释。概括而言，人力资源管理具有宏观和微观两个层次。宏观人力资源管理是指政府对整个社会的一项重要管理职能，其主要内容包括：宏观的人力资源状况预测及规划，政府政策的制定与就业管理，社会人力资源投资与投资政策制定，收入政策及其调节机制的设定，社会人力资源保护，劳务输出与输入的组织与协调，人力资源管理法规的制定与实施等。微观人力资源管理是指对组织内部人力资源的管理，主要包括人力资源的开发与利用两个方面。所谓开发，就是通过对人力资源的投资、招聘、选择和培训以及保护等环节，提高人力资源的生产力，挖掘人力资源的潜力，保护人力资源的再生能力。所谓人力资源的利用，则是通过人力资源的计划、沟通、绩效评估、激励与核算等环节，使人力资源得到最充分有效的使用，并且形成健康向上的竞争氛围与组织文化。本书所讲的人力资源管理，主要是指微观人力资源管理。

对于战略人力资源管理，许多学者从不同层面和视角都提出了自己的观点。在这些观点中有一些共同之处：强调人力资源管理与企业战略的结合，从企业战略的角度来考虑人力资源管理；强调人力资源管理是一个多层面的概念，不同层面应该有机地结合起来为企业战略服务；人力资源管理的各项职能应保持高度一致，共同为企业战略性服务。综合各种观点，本书界定战略人力资源管理是为了实现组织长期目标，以战略为导向，对人力资源进行有效开发、合理配置、充分利用和科学管理的制度、程序和方法的总和。它贯穿于人力资源的整个运动过程，包括人力资源规划、招聘与配置、培训与开发、绩效

管理、薪酬福利管理、劳动关系管理等环节，以保证组织获得竞争优势和实现最优绩效。

观点聚焦

国内外学者关于战略人力资源的主要观点

专家	主要观点
Wright、 Mc Mahan	战略人力资源管理是企业实现目标所进行和采取的一系列有计划、有战略意义的人力资源部署和管理行为
Schuler	战略人力资源管理是在员工们的努力完成企业战略的过程中，影响他们行为的所有管理活动
Robert Mathis、 John H. Jackson	战略性人力资源管理是指组织在员工的帮助下赢得竞争优势
盖斯特	战略人力资源管理的目的在于确保人力资源管理应当和组织战略及其战略需求结合起来；不同领域和层次的人力资源管理保持一致，并能紧密结合起来；人力资源管理应该能被直线经理和一般员工所接受、采用，并贯彻到日常工作中去
舒勒	战略性人力资源管理就是员工具备实现组织战略所必需行为的一切管理活动。组织内部所有影响员工行为的活动都可以归入战略性人力资源管理的范畴。对战略性人力资源管理的层面进行了划分，认为它包括哲学、政策、程序、实务和流程五方面构成的5P模型，强调5P模型内部要保持高度一致并应与组织的战略义务需求系统结合起来
赖特、 麦克马汉	为了使组织能够实现其目标，所规划和采用的人力资源实务和活动模型
赵曙明	战略人力资源管理是指利用人力资源管理实践，通过将个人绩效和组织战略目标相匹配，来获取并保持竞争优势
董克用	战略性人力资源管理就是以组织战略为向导，根据组织战略制定相应的人力资源管理政策、制度与管理措施，以推动组织战略实现的过程
杨清	战略人力资源管理就是将人力资源实践活动和业务战略联系起来的过程，这个过程包括了识别业务战略所具备的人力资源能力和为保障这些能力而专门设计的政策和实践做法
宋培林	战略人力资源管理就是企业为了实现其长期经营目标，基于组织文化导向，针对人力资源获取、开发、保留和激励所进行的筹谋、实施和改进活动
王建民	为了完成组织战略使命，实现组织战略目标，落实组织战略计划，规划、获取、配置、使用与建设员工生产能力的一系列政策措施和实践活动，称为战略人力资源管理或战略性人力资源管理