

战略性人力资源管理，如何——
树立以人为核心、视人为资本的新理念？
构建“战略”与“人力”互动的关系？
创新招人、育人、用人、留人的新思路？
形成配置、开发、评价、激励的新机制？

战略性 人力资源管理

孙会峰◎著



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

013069256

F272.92
1302

赛迪经略企业管理丛书之一

战略性人力资源管理

孙会峰 著



F272.92

1302

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry



北航

C1677538

内 容 简 介

本书围绕“人”这一组织的战略性资产，系统阐述了传统人力资源管向战略性人力资源管理的转变的三个要点。一是人力资源管理从战术型向战略型转变，即强化人力资源管理同企业战略的结合，服从总体战略，支撑总体战略，服务总体战略；二是人力资源管理由分模块建设向系统性建设转变，即用系统化理念构建人力资源管理模式与机制；三是人力资源从管理的可用性向员工发展的可持续性转变，即强调以构建企业核心能力为中心的员工可持续发展体系。全书从人力资源战略规划、组织结构与设计、职位体系、招聘体系、薪酬体系、职业生涯等九个方面对人力资源管理的战略性变革进行了系统化的论述。

本书适合具有工作经验的人力资源管理专业人士、MBA 学生、各类 MBA 课程班和研修班的学员，以及在企业、公司和其他类型的组织中对这门学科感兴趣的人士阅读。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目 (CIP) 数据

战略性人力资源管理/孙会峰著. —北京: 电子工业出版社, 2013.9

(赛迪经略企业管理丛书)

ISBN 978-7-121-21171-3

I. ①战… II. ①孙… III. ①企业管理—人力资源管理—研究 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 178140 号

责任编辑: 徐蔷薇 特约编辑: 王 纲

印 刷: 三河市鑫金马印装有限公司

装 订: 三河市鑫金马印装有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 720×1 000 1/16 印张: 29 字数: 501 千字

印 次: 2013 年 9 月第 1 次印刷

定 价: 68.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

序

随着经济的快速发展和全球化进程的不断加快，个性化、多元化快速变化的市场环境对企业的经营管理提出了新挑战，构建高效的企业组织方式和运作模式是企业应对上述挑战的重要战略选择，而人力资源是实现这一战略的根本保证。当前，企业的人力资源管理正面临着一系列新的挑战。一是**企业运营全球化**。经济的全球化带来了市场、观念、产品和思考方式的巨大变革，企业需要统筹其内外部资源和能力，以快速响应市场需求，这将极大地拓展企业人力资源管理的战略视野和业务范畴。二是**组织变革常态化**。因需而变的组织变革正成为常态，许多岗位由静态转向动态，由单一转向复合，由实体转向虚拟等，这将使传统的人力资源管理方式难以适应这一变化。三是**员工快速知识化**。知识型员工比重显著提升，自主性、独立性较强的员工追求个人职业发展、成就事业意愿强烈，有效统筹员工个人成长目标与企业发展战略的关系，构建“以人为本”的新型劳资关系，仍需大量工作。四是**人际关系社交化**。随着互联网应用深入，人际关系日益社交化，企业内部人才流动性显著增强，企业社会人才选择渠道极大拓宽，传统人力资源管理模式、规则、流程等都面临极大挑战，基于信息技术的个性化、互动性、即时性方式增强，人力资源管理理念亟待创新。

在这样的背景下，北京赛迪经略企业管理顾问有限公司结合自身多年的人力资源管理咨询实践，提出“战略性人力资源管理”这一理念，突出“人是组织最重要的战略性资源”，人尽其才、人尽其用，为企业的生存和发展提供源源不竭的动力，是战略性人力资源管理的终极目标。而要实现这一终极目标，必须将人力资源管理目标从满足业务需求转向服务企业总体战略，将人力资源体系建设从模块化转向系统化，将人力资源管理的着眼点从人才的可用性转向职业发展的可持续性。从战略的高度重新审视人力资源管理面临的新问题、新挑战，构建起适应企业发展的战略性人力资源管理新模式、新机制，是广大企业在激烈竞争中脱颖而出的唯一战略选择。

前 言

对人力资源的“战略性”定位和认识是《战略性人力资源管理》一书的思想核心与理念精髓。本书将现代人力资源管理理论与企业人力资源管理案例结合讨论，系统性地阐述了战略视角下人力资源管理的内涵、特征、趋势以及与企业竞争优势的内在关系。本书对人力资源管理的九个模块进行了系统性论述，形成了独具特色的理论架构和逻辑体系，以便读者形成系统性战略性人力资源管理思维的新模式。

全书共分十章：第一章导论，概述了传统人力资源管理的特点、发展阶段及主流观点，重点对战略性人力资源管理的内涵、特征、体系构建和竞争优势给予了全面阐述；第二章人力资源战略规划，强调在根据企业发展战略及经营计划、评估组织的人力资源现状、掌握和分析大量人力资源相关信息和资料的基础上，科学、合理地制定人力资源规划；第三章组织结构设计，通过大量的研究实例，全面阐述了基于企业战略的组织结构设计的要点、步骤与方法；第四章职位体系，通过全面的工作分析和职位评价，深入探讨了职位体系设计的主要方法及其应用，并给出了具体实际案例；第五章岗位胜任素质模型，从支撑企业战略的制定与实施角度，给出了岗位胜任素质模型的构建方法和评估检验方法，并对岗位胜任素质模型的实施提出了有效建议；第六章招聘体系设计与管理，注重在面试评估时除关注应聘者与职位匹配外，更会特别关注应聘人的价值观念是否符合企业的核心价值观、应聘人的发展期望公司是否可以提供等因素，确保招聘的人选能长期为企业服务；第七章培训体系设计与管理，强调根据企业战略发展需要，结合员工的个人发展计划提供系统完善的人力资源培训开发体系，实现企业与员工发展的双赢；第八章基于战略的企业薪酬管理体系，根据企业的实际情况制定切实可行的薪酬管理战略与体系，确保薪酬政策既能吸引优秀人才加盟，又能留住核心人才；第九章绩效管理，根据企业战略需要、结合员工能力，给出了全面的绩效管理体系设计方法，包括绩效计划、绩效考核、绩效评估、绩效反馈与绩效激励等全过程，通过关注绩效反馈与激励，确保在员工绩效不断提高的同时，实现企业绩效的螺旋式上升；第十章职业生涯规划，通过探讨前期的相关理论与实践的

VI 战略性人力资源管理

发展,结合实际案例,全面阐述了职业生涯规划的设计方法和实施策略,并给出了开展具体职业生涯规划的工作要点。

本书历时近一年,经数次讨论、修改和完善,最终成书。本书吸收了近些年来赛迪经略大量人力资源管理咨询案例和最新研究成果,从人力资源对企业战略的支撑角度,提出了一系列行之有效的理论、方法与操作实践。特别感谢封殿胜、彭笑一、张彩波、陈思敏、刘雪元、孙晓丽等为本书所作的大量工作,也特别感谢中国电子信息产业发展研究院、赛迪顾问股份有限公司对本书出版给予的支持和帮助。

本书既可以作为企业管理层、人力资源总监的工具书,也适合从事人力资源管理教育科研的专业人士、MBA学员学习的需要。

限于时间、条件与水平,本书中还存在需要进一步完善提高的地方,衷心希望广大读者与各界人士给予批评指正。

反侵权盗版声明

电子工业出版社依法对本作品享有专有出版权。任何未经权利人书面许可，复制、销售或通过信息网络传播本作品的行为；歪曲、篡改、剽窃本作品的行为，均违反《中华人民共和国著作权法》，其行为人应承担相应的民事责任和行政责任，构成犯罪的，将被依法追究刑事责任。

为了维护市场秩序，保护权利人的合法权益，我社将依法查处和打击侵权盗版的单位和个人。欢迎社会各界人士积极举报侵权盗版行为，本社将奖励举报有功人员，并保证举报人的信息不被泄露。

举报电话：(010) 88254396；(010) 88258888

传 真：(010) 88254397

E-mail: dbqq@phei.com.cn

通信地址：北京市万寿路 173 信箱

电子工业出版社总编办公室

邮 编：100036

目 录

第一章 导论	1
第一节 人力资源概述	2
一、人力资源的内涵	2
二、人力资源、人口资源和人才资源的关系	2
三、人力资源的特点	3
第二节 人力资源管理概述	4
一、人力资源管理的内涵	4
二、人力资源管理的发展阶段	5
三、当代人力资源管理的主流观点	6
第三节 战略性人力资源管理概述	7
一、战略性人力资源管理的概念	7
二、战略性人力资源管理的内涵	8
三、战略性人力资源管理的特征	9
四、战略性人力资源管理体系构建	11
五、战略性人力资源管理与企业竞争优势	15
第二章 人力资源战略规划	19
第一节 人力资源战略规划现状综述	20
一、人力资源战略规划基本内涵	20
二、人力资源战略规划的演进	24
三、人力资源战略规划的地位	28
四、人力资源战略规划的现状	28
五、人力资源战略规划的作用	29
第二节 人力资源战略规划的体系结构	32

VIII 战略性人力资源管理

一、人力资源战略规划的重要性	32
二、人力资源战略规划的目标	33
三、人力资源战略规划的原则	34
四、人力资源战略规划的内容	35
五、人力资源战略规划的影响因素	37
第三节 人力资源规划的流程与方法	42
一、人力资源规划的流程	42
二、人力资源规划的方法	50
三、人力资源规划的途径	54
第四节 人力资源战略规划工作开展的要点	58
一、以企业理念为指导,进行企业战略和人力资源战略规划的制定	58
二、中小企业要重视员工潜力的开发,并与员工职业生涯管理相结合	58
三、企业文化的塑造始终渗透在人力资源战略规划之中,并把建设企业文化作为人力资源战略规划的重要内容	59
第五节 案例分享——借助人力资源规划明确信息公司未来人才发展需求	59
一、信息技术公司人力资源现状及问题	59
二、信息技术公司人力资源规划的方法	61
三、信息技术人力资源规划方案	62
四、信息技术公司人力资源规划实施策略	66
第六节 本章小结	67
第三章 组织结构与设计	69
第一节 企业组织结构现状综述	70
一、组织概述	70
二、不同类型企业组织结构存在的问题	73
三、组织发展趋势	75
第二节 组织结构开展要点	79
一、组织结构设计的原则	79
二、组织结构的影响因素	82
三、组织结构常见模式	89

第三节	组织结构设计的步骤与方法	94
一、	组织结构设计的步骤	94
二、	组织结构的设计方法	94
第四节	案例分享——新业务发展模式下通信公司组织管理创新实践	118
一、	天津某通信公司移动通信事业部组织管理现状及问题	118
二、	天津某通信公司组织管理变革的方法	119
三、	天津某通信公司移动通信事业部组织变革方案	122
四、	天津某通信公司移动通信事业部组织变革实施建议	125
第五节	本章小结	127
第四章	职位体系	128
第一节	职位体系概述	129
一、	职位体系的基本概念	129
二、	企业职位体系设计与管理中存在的问题	131
三、	企业职位体系设计的发展趋势	132
第二节	工作分析	138
一、	工作分析的作用	139
二、	工作分析的内容	140
三、	工作分析的方法	141
四、	工作分析的过程	151
第三节	职位评价	152
一、	职位评价的作用	153
二、	职位评价的方法	153
三、	职位评价的过程	160
第四节	职位体系的设计	162
一、	职位分类与分层	163
二、	职位体系设计的方法	164
三、	职位确定——“三定”	166
第五节	职位体系的应用	168
第六节	案例分享——借助职位管理手册指导家电集团开展人力资源工作	169

X 战略性人力资源管理

一、家电集团人力资源现状及问题	169
二、家电集团职位体系设计的方法	170
三、家电集团职位体系设计方案	173
四、家电集团职位体系规划实施策略	181
第七节 本章小结	181
第五章 岗位胜任素质模型	182
第一节 岗位胜任素质模型概述	183
一、岗位胜任素质模型的基本概念	183
二、岗位胜任素质模型构建与应用过程中的常见问题	188
三、未来发展的趋势	191
第二节 构建支撑企业战略的岗位胜任素质模型	193
一、构建战略性岗位胜任素质模型的必要性	193
二、构建战略性岗位胜任素质模型的步骤	193
三、素质辞典构建岗位胜任素质模型的局限性	195
第三节 岗位胜任素质模型的评估检验	196
一、分析检验法	196
二、数据分析法	196
第四节 构建与评估岗位胜任素质模型的方法	198
一、行为事件访谈法	198
二、专家评估法	204
三、问卷调查法	207
四、焦点访谈法	211
第五节 岗位胜任素质模型的实施	214
一、岗位胜任素质模型的应用条件	214
二、岗位胜任素质模型的应用领域	216
三、素质测评	217
四、胜任素质模型运用障碍	224
第六节 案例分享——借助岗位胜任素质模型为煤基油企业选拔合格人才	224
一、煤基油公司人力资源现状及问题	224

二、煤基油公司构建岗位胜任素质模型的方法	225
三、煤基油公司岗位素质模型实施方案	227
四、煤基油公司岗位素质模型实施策略	234
第七节 本章小结	235
第六章 招聘体系设计与管理	236
第一节 招聘体系概述	237
一、招聘的需求	237
二、人力资源获取的渠道	238
三、人力资源获取的客观依据	238
第二节 招聘体系结构	238
一、员工招聘活动的实施	238
二、员工招聘活动的评估	248
第三节 招聘体系的设计方法与流程	251
一、选择招聘渠道的主要步骤	251
二、参加招聘会的主要程序	251
三、内部招募的主要方法	252
四、外部招募的主要方法	254
第四节 案例分享——根据业务发展需求制定光电企业人员招聘体系	257
一、SY 集团人才招聘管理现状及问题	257
二、SY 集团招聘管理系统解决思路	258
三、SY 集团招聘管理系统设计流程和方法	261
第五节 本章小结	263
第七章 培训体系设计与管理	264
第一节 培训体系设计概述	265
一、培训需求的分析	265
二、培训规划的制定	269
三、培训组织与实施	270
四、培训效果的评估	273

XII 战略性人力资源管理

第二节 培训方法	277
一、直接传授型培训法	277
二、实践型培训法	279
三、参与型培训法	281
四、态度型培训法	284
五、科技时代的培训方式	287
六、其他方法	288
第三节 培训体系设计的工作要点	288
一、各项培训管理制度的起草	288
二、培训制度的推行与完善	292
第四节 案例分享——全面培训体系有效提升化工企业员工能力素质	293
一、HT集团培训体系现状及问题	293
二、设计思路	294
三、解决方案	295
四、方案分析	295
五、方案实施	296
第五节 本章小结	299
第八章 基于战略的企业薪酬管理体系	300
第一节 企业薪酬管理概述	302
一、薪酬的基本概念及构成	302
二、企业薪酬管理存在的问题	304
三、企业薪酬管理发展的趋势	307
第二节 基于战略的企业薪酬管理体系概况	312
一、企业战略与战略性薪酬管理	312
二、战略性薪酬体系与传统薪酬体系的区别	314
三、战略性薪酬体系的框架结构	316
第三节 基于战略的企业薪酬管理体系设计	318
一、战略性薪酬管理体系设计的原则	318
二、战略性薪酬管理体系设计的影响因素	321

三、几种常见的薪酬模式	325
四、战略性薪酬管理体系设计的思路	327
五、战略性薪酬管理体系设计的流程与方法	328
第四节 不同经营战略导向下的薪酬体系对比	336
一、企业经营战略分析	336
二、薪酬战略对比分析	338
三、薪酬策略对比分析	339
四、薪酬计划对比	340
五、薪酬设计对比分析	340
六、薪酬动态管理对比分析	341
七、两种经营战略导向下的薪酬体系对比综述	341
第五节 案例分享——完善的薪酬体系设计留住房地产公司优秀人才	342
一、房地产公司薪酬体系管理现状及问题	342
二、房地产公司薪酬体系设计方法	343
三、房地产公司薪酬体系设计方案	345
第六节 本章小结	350
第九章 绩效管理	352
第一节 绩效管理概述	354
一、为何要建立以战略为导向的绩效管理系统	354
二、建立战略的绩效管理系统的思路和方法	355
三、绩效管理与战略管理的关系分析	360
四、以战略为导向的绩效管理的涵义与主要内容	364
第二节 绩效管理体系结构	365
一、绩效目标设定	366
二、个人发展计划的制定	366
三、绩效实施与监控	367
四、绩效评估	369
五、绩效反馈	369
六、绩效激励	370

XIV 战略性人力资源管理

七、绩效障碍分析	372
第三节 绩效管理体系的实施方法	372
一、以战略为导向的绩效管理模型的实现方法	372
二、KPI 基本概念	383
三、基本设计方法	386
四、建立流程	387
五、实际应用	388
第四节 绩效管理实施的工作要点	390
一、绩效管理实施的准备	391
二、绩效管理实施的步骤	392
三、以战略为导向的绩效管理模型的实施建议	396
第五节 案例共享——以业绩驱动的绩效考核能有效激励 IT 企业员工的积极性	398
一、CC 公司绩效管理现状及问题	398
二、设计思路	399
三、解决方案	400
第六节 本章小结	403
第十章 职业生涯规划	405
第一节 职业生涯规划概述	406
一、职业生涯规划的含义	406
二、职业生涯规划的特征及意义	407
三、中国企业员工职业生涯规划现状	410
第二节 职业生涯规划的理论基础	412
一、职业选择理论	412
二、职业发展理论	419
第三节 职业生涯规划的设计方法与实施	422
一、影响职业生涯规划的因素	422
二、职业生涯规划的原则	426
三、员工职业生涯规划设计方案	427

第四节 职业生涯规划的工作要点	432
一、评估自我	433
二、职业生涯机会的评估	433
三、正确进行职业分析	433
四、职业生涯路线的选择	434
五、确定职业生涯目标	434
六、制定行动计划与措施	435
七、评估与反馈	436
第五节 案例分享——星级制管理解决煤炭企业专业技术人员 职业发展困惑	436
一、山西某煤炭集团专业技术人员职业发展现状及问题	436
二、集团西部矿区企业专业技术人员职业生涯规划的主要方法	438
三、集团西部矿区企业专业技术人员职业生涯规划方案	439
第六节 本章小结	443
参考文献	444

Chapter one | 第一章 导 论