



北大纵横管理咨询集团系列丛书

孙连才 编著

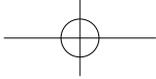
战略视角下的人力资源

——人力资源管理理论与实践的融合

(第3版)

ZHANLUE SHIJIAXIA DE RENLI ZIYUAN

清华大学出版社
北京



本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。举报：010-62782989，beiqinquan@tup.tsinghua.edu.cn。

图书在版编目(CIP)数据

战略视角下的人力资源：人力资源管理理论与实践的融合 / 孙连才编著. —3 版. —北京：清华大学出版社，2022.6

(北大纵横管理咨询集团系列丛书)

ISBN 978-7-302-55112-6

I. ①战… II. ①孙… III. ①人力资源管理—研究 IV. ①F243

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2020) 第 047906 号

责任编辑：王燊娉 高晓晴

封面设计：赵晋锋

版式设计：方加青

责任校对：成凤进

责任印制：丛怀宇

出版发行：清华大学出版社

网 址：<http://www.tup.com.cn>，<http://www.wqbook.com>

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编：100084

社 总 机：010-83470000 邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969，c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈：010-62772015，zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者：艺通印刷（天津）有限公司

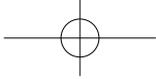
经 销：全国新华书店

开 本：180mm×250mm 印 张：24 字 数：484 千字

版 次：2010 年 9 月第 1 版 2022 年 7 月第 3 版 印 次：2022 年 7 月第 1 次印刷

定 价：88.00 元

产品编号：084929-01



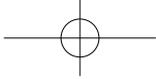
丛书序 |

中国黄金十年的大幕即将开启，中国企业的经济活力也即将迸发！这是一个让人值得期待的时代，这是一个给人无限遐想的时代！虽然未来面临诸多不确定性因素，但有一点毋庸置疑：中国将会成为一个富强、民主、文明、和谐的国家！历史学家告诉我们：如果给中国70年的稳定期，中国的经济发展将会引领世界！

新的经济环境赋予了中国企业新的历史使命，也催生了中国本土咨询业的快速发展，越来越多的知名企业与咨询服务机构的成功合作，预示着两者之间的关系将会更加紧密。作为中国本土管理咨询业的先行者和领导者，我们不仅熟悉深奥的管理理论和管理规律，而且把世界上先进、成熟、实用的管理理念和工具方法迅速介绍及运用于企业，使之变成对管理实践有指导意义的可操作、可执行的方案，这既是管理咨询顾问的价值体现，也是我们主张的教授、咨询顾问和企业家的管理“三层面”理论的实现方式。

北大纵横管理咨询集团已成功为近千家企业提供了咨询服务，我们所走过的二十余年发展历程，也是本土咨询业探索和发展的缩影。通过专一小组、专一服务的驻场式强互动工作方式和三级质量保证体系，我们已成功地解决了规模化服务和个性化服务之间的关系，解决了保证服务质量与保持企业发展速度之间的关系。客户感受到的不仅仅是方案的价值，更是在整个咨询过程中，咨询公司把丰富的管理知识和“拼命”工作的敬业精神不断传递给企业的知识转移与示范效应价值；同时借助我们品牌和声誉的积累，提供强大的影响力价值。

北大纵横管理咨询集团一直保持着出版优秀图书的传统，从中国管理咨询业第一套系统的图书出版至今已有十几个年头，很多咨询公司就是在纵横这套丛书的指导下走入咨询行业的，这也是我们最为骄傲和自豪的地方！我们和中国的咨询业一起成长！



在这期间，很多纵横人也陆续出版了自己的图书，把自己的经验、知识和前沿关注与读者一同分享，但是不成系统。这一次，在集团高级合伙人孙连才博士的策划与推动下，整合纵横诸多优秀咨询师的成果，推出《北大纵横管理咨询集团系列丛书》。该套丛书既是大家智慧结晶的一次集体奉献，也是作为中国最大的管理咨询公司勇于担当的社会责任之率先垂范！

我们牢记“推动企业变革与成长”的公司使命，不仅受到客户的尊重，而且受到同行和员工的尊重。我们始终坚持个性服务和终身服务的理念，努力与服务过的客户建立长期的战略合作伙伴关系。

我们愿意接受新的挑战，更愿意成为企业家挑战新的高度时手中握有的那根撑杆，帮助企业跳得更高、跃得更远，共同实现我们的理想。

向中国优秀的企业家致敬！

向北大纵横的优秀同事致敬！

北大纵横管理咨询集团创始人

2021年9月30日



序 言 |

北大纵横管理咨询集团一直有出版图书的优秀传统，而且我们也一直致力于向国内外同行和管理实践者分享知识成果，这一点也是创始人王璞先生一直秉承的理念。

自从2006年加盟这家中国最大的管理咨询集团，我们无时无刻不在汲取营养，这也使诸多纵横人感激自己的人生经历中曾经有这么好的一个平台，使我们能身体力行地为推动中国的企业变革与成长提供教练式、无缝对接的直接服务！

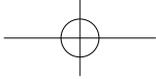
在项目上，我们见证了中国民营企业成长中遇见的各种问题，看到了他们期待的目光、托付的眼神！北大纵横的咨询师有谁没有被中国企业家悲壮而艰辛的经历所感染？有谁没有为一个优秀的企业因走入误区而悲愤不已？有谁没有多少年以后还在关注曾经服务的客户，并在背后默默地祝福与凝视他们？有谁没有为企业的一个问题背上行囊、奔赴现场？

然而我们是咨询师，理性的研判会大于感性的认识，参谋、智囊的作用让我们永远明白如何去发现问题、解决问题。研究一个职能和行业是一个优秀咨询师必备的技能，由此，方法论、行业研究和职能研究也就成为我们一直追求和探索的领域，这也是我们出版这套丛书最初的想法。

本套丛书目前分成：方法与工具、人力资源、职能管理和行业管理四大系列近20本图书，在分类上并没有严格的区分。在未来的其他套系中，我们还会陆续推出不同的行业、职能和方法论方面的图书。

感谢北大纵横诸多优秀的同事，在你们繁忙的工作之余能与读者分享你们的成果！

感谢北大纵横管理咨询集团创始人王璞先生，是您一直在不遗余力地推动中国管理咨询业的发展与变革！



感谢清华大学出版社编辑的辛勤付出!

最应该感谢的是读者,因为我们所有的付出都是缘于你们的关注和阅读!

知识改变命运,知识丰富思想,知识更能改变中国,让我们共同努力!

孙连才

国家行政学院博士后

北大纵横管理咨询集团高级合伙人

2022年1月于后吴村

前言

本书自2010年第一版出版以来，深得读者厚爱，2013年进行了再版，经过近十年的市场检验和应用检验，本书还在为人力资源研究者、管理咨询顾问和人力资源管理者提供价值，作为编著者深感荣幸。人力资源理论研究和实务操作这几年也有新的变化，遂决定进行再版，更正第2版表述不准确、有歧义或错误的内容，同时将部分章节进行拆分，并将部分内容进行补充，使之前后衔接更加顺畅，更容易上手实操。

本书在撰写框架上，没有按照通常的人力资源书籍从招聘、培训、薪酬、绩效、人力资源规划等次序入手，而是从管理咨询的角度进行内容编排，如图0-1所示。

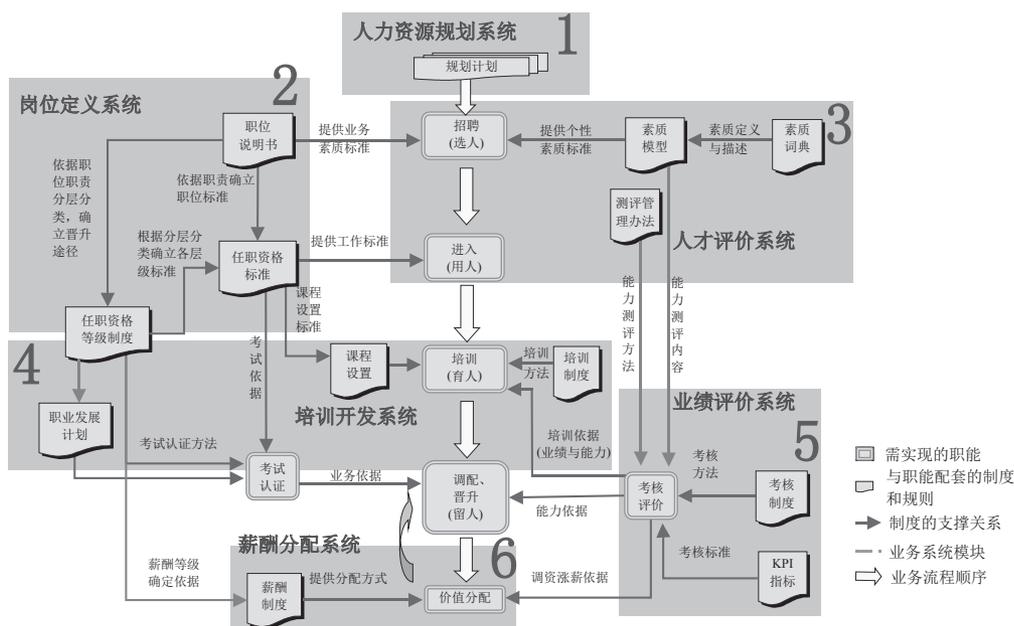


图0-1 从咨询的角度组织内容



本书共分12章，主要涵盖以下内容：第一章，战略性人力资源管理；第二章，人力资源审计；第三章，人力资源规划；第四章，组织结构设计；第五章，工作分析；第六章，岗位设计与评价人力资源管理；第七章，薪酬激励体系；第八章，绩效管理；第九章，招聘管理；第十章，培训体系；第十一章，职业生涯规划；第十二章，能力素质模型设计。

本书偏重于实务操作，理论部分只限于介绍，期望能使研究者获得一个宏观的逻辑框架，能站在战略的高度看待人力资源管理，了解人力资源管理如何与企业战略高度匹配，以及在实务操作中的具体实施流程、工具、模型和方法。同时，本书还从实际操作层面阐述了相应的“延伸阅读”内容，融会了大量丰富、实用的人力资源管理相关表单等供读者参考使用，下载地址：<http://www.tup.com.cn>或<http://www.tupwk.com.cn/downpage>。

为使本书中的理论与实践能有效地融合，在撰写时力求体现如下特点：

1. 每一章节开篇提出本章节可以为企业解决什么问题，能给企业带来什么样的价值，使读者带着问题去阅读、思考，寻求自己关心的问题。
2. 每一章撰写时都遵循提出问题、理论支撑、工具、方法和模型、操作流程和步骤、案例附录。
3. 书中的很多图表都是作者在实务操作过程中思考的结晶，以图说话，辅助相关理论。
4. 书中的很多工具与模型不仅进行相关介绍，而且将操作步骤呈现给读者。
5. 对比较松散的理论，力求用附录案例进行解决，使读者在实务操作有所参考。

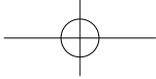
本书的阅读对象是企业管理者、管理咨询人员、大中专学生、管理学研究员、人力资源培训讲师等。

管理学是一门应用性非常强的学科，很多的管理理论与方法是企业的管理者和管理咨询从业人员智慧的结晶，要想在此基础之上进行创新，就要对人力资源管理的诸多模块充分了解、熟练运用，并在实务操作中进行卓有成效的探索。

时间仓促，其中谬误在所难免，恳请读者原谅，也请您不吝赐教！

2022年1月

于后吴村



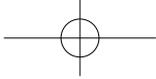
目 录 |



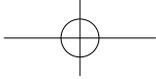
第一章 战略性人力资源管理	1
第一节 战略性人力资源管理理念	2
一、战略性人力资源管理的内涵	4
二、战略性人力资源管理的特征	5
三、战略性人力资源管理的基本原理	6
四、战略性人力资源管理和公司战略的关系	7
第二节 战略性人力资源管理与传统人力资源管理	8
一、人力资源在企业管理中的角色演变	8
二、战略性人力资源管理与传统人力资源管理的区别	9
三、战略性人力资源管理对传统人力资源管理理念的影响	12
四、人力资源战略在企业管理中的价值和作用	13
第三节 人力资源战略的价值与设计	15
一、战略性人力资源管理定位	15
二、战略性人力资源管理绩效	16
三、战略性人力资源管理模式发展的思考	17
四、战略性人力资源管理评述	18
五、人力资源战略设计流程	20
第二章 人力资源审计	21
第一节 人力资源审计理论与价值	22
一、人力资源审计发展历程	23
二、战略性人力资源审计的结构	24
三、战略性人力资源审计的性质和功能	26



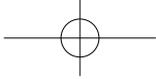
第二节	人力资源审计职能和应用模式	27
一、	人力资源审计的职能	27
二、	人力资源审计的应用模式	27
三、	人力资源审计的目标	30
四、	人力资源审计的范围	30
五、	人力资源审计的分类	31
第三节	人力资源审计的方法与工具	31
一、	人力资源审计模型	32
二、	人力资本扫描工具	32
三、	比较分析法(对标法)与平衡计分卡(BSC)	33
四、	其他方法	33
第四节	人力资源审计项目实施	33
一、	从操作角度审计人力资源管理	33
二、	从战略角度审计人力资源管理	35
三、	从流程角度审计人力资源管理	37
四、	从激励角度审计人力资源管理	38
五、	人力资源审计的一般程序	38
六、	人力资源审计流程	40
第三章	人力资源规划	41
第一节	人力资源规划的目的和内容	42
一、	人力资源规划的目的	44
二、	人力资源规划的内容	45
三、	人力资源的供需平衡	46
第二节	人力资源规划的方法与工具	48
一、	德尔菲法(专家判断法)	49
二、	短期预测法	50
三、	统计预测法	51
第三节	人力资源规划的流程	51
一、	制定人力资源规划的原则	51
二、	敲定人力资源规划的程序	52
三、	确定人力资源规划的流程	53
第四章	组织结构设计	55
第一节	组织结构核心内容与设计原则	57
一、	企业组织设计的内容	57



二、影响企业组织设计的主要因素·····	58
三、组织结构设计的原则·····	61
第二节 组织结构设计的 基本形式 ·····	63
一、古典组织结构·····	63
二、现代组织结构·····	65
三、后现代组织结构·····	67
第三节 组织结构设计的 步骤与方法 ·····	69
一、组织结构设计的 步骤 ·····	69
二、战略导向法·····	69
三、流程导向法·····	73
第四节 组织结构设计的 流程 ·····	76
一、组织诊断分析·····	77
二、组织基本职能和关键职能设计·····	78
三、组织管理层次设计·····	80
四、部门结构设计·····	82
五、责权结构设计·····	87
六、管理流程设计·····	88
七、组织结构 设计流程 ·····	92
第五章 工作分析 ·····	93
第一节 工作分析对企业的 价值 ·····	94
第二节 岗位分析和 职能分析 ·····	96
一、岗位分析在人力资源管理中的 作用 ·····	97
二、岗位分析·····	98
三、职能分析·····	100
第三节 工作分析的 方法与工具 ·····	101
一、问卷法(PAQ)·····	101
二、面谈法·····	102
三、资料分析法·····	103
四、观察法(写实法)·····	104
五、日志法·····	104
六、关键事件法(CIT)·····	105
七、工作分析 流程 ·····	106
第六章 岗位设计与评价资源管理 ·····	107
第一节 职位职级 体系 ·····	108



一、职位	109
二、职级	109
三、职系	113
第二节 岗位设计的方法与步骤	116
一、岗位设计的主要内容	116
二、岗位设计的方法	117
三、影响岗位设计的主要因素	119
四、岗位设计的步骤	120
第三节 岗位说明书撰写	121
一、编制岗位说明书的前提——部门职能说明书	122
二、岗位说明书的编制——人力资源管理的基础	123
三、岗位说明书的编写——人力资源精细化的肇始	123
四、岗位说明书的定期审查和保管	125
五、岗位说明书编写说明	125
六、岗位说明书职责任务书写规范	129
第四节 岗位评价的原理与方法	133
一、岗位评价的原理与原则	133
二、岗位评价的方法	137
第七章 薪酬激励体系	157
第一节 激励机制理论与设计	158
一、激励的内涵、基本原则和作用	158
二、激励理论基础	160
三、激励机制	163
第二节 薪酬的内涵和构成	169
一、薪酬、工资和福利的区别	170
二、薪酬结构	171
三、薪酬定位	173
第三节 薪酬激励设计和薪酬设计	174
一、薪酬分配	174
二、薪酬设计原则和主要考虑因素	175
三、薪酬设计的策略选择	178
四、薪酬模式	179
第四节 薪酬体系设计工具与方法	180
一、布朗德薪酬体系	181



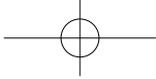
二、全面薪酬体系设计	184
三、宽带薪酬体系设计	188
第五节 薪酬激励体系设计的步骤和流程	195
一、薪酬设计步骤	195
二、薪酬体系设计流程	198
第八章 绩效管理	201
第一节 绩效管理概述	202
一、绩效管理的内涵和目的	204
二、绩效管理在人力资源管理中的定位	205
第二节 绩效管理体系	207
一、绩效管理体系的理论依据	208
二、绩效目标管理与设定	209
三、绩效计划与实施	212
四、绩效考核与绩效面谈	213
五、绩效考核结果利用	213
第三节 工作目标设定和绩效计划	214
一、工作目标设定	214
二、绩效计划	217
第四节 绩效辅导实施和绩效设计流程	224
一、绩效辅导	224
二、绩效评估与绩效应用	227
三、绩效考核体系设计流程	231
第五节 平衡计分卡在绩效管理中的应用	232
一、平衡计分卡的提出与发展	232
二、平衡计分卡的内容及其绩效指标	233
三、平衡计分卡指标之间的关系	238
四、平衡计分卡指标的特点	240
五、应用平衡计分卡进行绩效管理	241
第九章 招聘管理	245
第一节 招聘管理对企业的作用	246
一、人力资源招聘的内涵	246
二、企业的招聘策略	247
第二节 招聘计划与渠道建设系统	250
一、人力资源规划	250



二、招聘计划·····	250
三、招聘渠道资源建设·····	251
第三节 人员面试测评与招聘评估系统·····	254
一、投射测试法·····	254
二、无领导小组讨论法·····	257
三、传统的测验法·····	262
四、文件筐测验法·····	263
五、招聘评估总结系统·····	268
第四节 入职辅导系统·····	269
一、入职培训内容的评估和决定·····	269
二、入职培训的角色功能·····	270
三、入职培训中常出现的问题·····	271
四、设计和实施工入职培训项目·····	272
五、确保入职培训项目的有效性·····	273
第五节 新员工辅导与招聘流程·····	273
一、新员工同化计划·····	274
二、职业导师制·····	275
三、招聘管理体系设计流程·····	277
第十章 培训体系·····	279
第一节 构建有效的企业培训体系·····	280
一、建立企业培训体系的意义·····	281
二、有效培训体系的特点·····	281
三、人力资源培训方法·····	283
四、培训体系的基本原则·····	286
第二节 培训体系的设计·····	287
一、培训规划·····	287
二、培训执行·····	290
三、培训评估·····	291
第三节 培训课程开发·····	294
一、培训课程开发模型·····	294
二、培训课程开发原则·····	297
三、培训课程开发风格把握·····	300
四、培训课程开发的步骤·····	301
第四节 培训体系设计工具与流程·····	302



一、柯氏评估模型	303
二、CIRO培训评估模型	307
三、CSS培训需求规划模型	309
四、培训体系设计流程	309
第十一章 职业生涯发展规划	311
第一节 职业生涯管理理论	312
一、施恩的职业锚理论	313
二、霍兰德的职业兴趣理论	315
三、职业生涯发展阶段理论	317
四、卡特尔16PF性格测验	320
第二节 职业生涯管理系统	322
一、职业生涯管理系统的功能	322
二、影响职业生涯管理系统功能实现的因素	323
三、职业生涯管理系统的子系统	324
四、职业生涯管理系统功能的实现	325
第三节 职业生涯规划设计的意义与原则	326
一、内职业生涯与外职业生涯	327
二、职业生涯规划的意义	327
三、职业生涯规划的基本原则	327
四、职业生涯规划的分类	328
五、职业生涯规划成功的标准	329
第四节 职业生涯规划设计	329
一、正确的心理认知	329
二、剖析自我的现状	330
三、人生发展的环境条件	330
四、人生成就的三大资源	331
五、组织内部发展生涯的途径	331
六、设定执行方案	335
七、描绘生涯	335
八、生涯定位	336
第五节 职业生涯发展规划的工具	336
一、多元职业通道设计	336
二、员工自我评估工具箱	337
三、自我战略分析引领练习	337



四、员工素质测评工具箱·····	337
五、职业规划研讨小组·····	337
第六节 职业生涯规划设计的流程·····	338
一、职业生涯规划流程·····	338
二、职业生涯规划设计流程·····	338
第十二章 能力素质模型设计·····	341
第一节 能力素质模型的内涵·····	343
一、能力素质模型的含义·····	343
二、能力素质模型的基本内容·····	344
第二节 能力素质模型设计与应用·····	345
一、能力素质模型的作用·····	345
二、能力素质模型的运用条件·····	349
三、能力素质模型的运用障碍·····	352
第三节 能力素质模型设计方法与工具·····	353
一、能力素质模型·····	353
二、能力素质模型工具·····	358
第四节 能力素质模型设计的流程·····	360
一、建立能力素质模型步骤·····	361
二、能力素质模型设计流程·····	363
参考文献·····	365



第一章 | 战略性人力资源管理



本章导读:

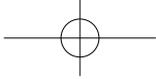
战略性人力资源管理是人力资源管理发展的一个新阶段,它从战略的高度去认识和实践人力资源管理的功能,提高了人力资源在战略决策和执行中的重要性,从而推动组织战略的有效实施。许多企业已经认识到人力资源是最具有竞争优势的资源。在外部环境不断变化的今天,企业要想取得可持续竞争优势,就不能仅仅依靠传统金融资本的运营,还必须靠人力资源优势来维持和培育竞争力。人力资源是组织中最有能动性的资源,如何吸引到优秀人才,如何使组织中的现有人力资源发挥更大的效用,支持组织战略目标的实现,是每一个领导者都必须认真考虑的问题,这也正是企业的最高领导越来越多地来源于人力资源领域的一个原因。

战略性人力资源管理思想的产生,不仅带来了新的管理方式、手段和运作模式的改进,还对企业战略决策者的人力资源管理理念产生了重大影响,逐渐促成了管理理念的转变。人力资源战略在现今的企业竞争中起着越来越重要的作用,适宜的人力资源战略将会为企业带来巨大的潜力和财富。而只有与企业的竞争战略相匹配的人力资源战略才能起到加强企业竞争力的作用。人力资源战略作为一种最重要的职能战略,受公司战略支配,并反作用于公司战略。在企业集团管理模式下,人力资源战略规划应当实现如下目标:

- (1) 根据企业集团战略目标,确定人力资源战略。
- (2) 深入分析企业人力资源面临的内外部环境,发现问题和潜在风险,提出应对措施。
- (3) 合理预测企业中长期人力资源需求和供给,规划和控制各业务板块人力资源发展规模。
- (4) 规划核心人才职业生涯发展,打造企业核心人才竞争优势。
- (5) 规划核心、重点专业、技术领域员工队伍发展,提高员工综合素质。
- (6) 提出人力资源管理政策和制度的改进建议,提升整体管理水平。

第一节 战略性人力资源管理理念

战略性人力资源管理的理念,首先由美国人提出。20世纪80年代以前,日本的企业实际上扮演着战略性人力资源管理先驱实践者的角色。日本人力资源管理实践



的精髓在于其人本主义理念，在这一理念指导下，日本企业将其管理重心集中在对“人的管理”上，实行了一系列充分体现其人本主义思想的人力资源管理制度，例如终身雇佣制、年功序列制、教育培训制以及保障制等。这些制度的战略基础是：能力、品质、技能、教育程度、完成任务的适应性和岗位工作绩效等。20世纪80年代以后，日本人力资源管理的弊端也日益暴露出来。在约翰·沃洛诺夫《日本管理的危机》、帕茨·史密斯《日本：一种新的解释》、菲利普·安德森《黑纱的里面：除去日本人商业行为的迷雾》等著作中，深刻分析了日本模式的弊端。他们指出，在日本企业中，人力资源管理在更大程度上陷入一般事务性职能，对人力资源的战略性、战略性人力资源的工作绩效激励、核心雇员的配置等方面缺乏充分的界定、使用和激励，这使得日本企业“核心人力资源”(core human resources)的“战略性”受到极大削弱和限制。

战略性人力资源管理是人力资源管理发展的一个新阶段。它从战略的高度去认识和实践人力资源管理的功能，剖析人力资源各职能之间的关系，强化人力资源管理各个要素和环节之间的契合度，从而保持着人力资源与组织战略之间的匹配程度，提高了人力资源在战略决策和执行中的重要性，进而推动组织战略的有效实施。

一种系统的管理理念总是先于管理实践而产生，从泰勒提出科学管理理论以来，人事管理也随之发展。20世纪中期，管理学大师彼得·德鲁克正式提出了人力资源管理的理念，从此人力资源管理成为管理科学中的一个独立体系。经过近半个世纪的发展，人力资源管理的内容已经相当完备，人力资源规划、招聘培训、人员素质测评、工作分析、绩效考评、薪酬管理、职业生涯规划、人力资源管理与开发、社会保障制度、劳动人事法律等学科已经囊括了人力资源管理的各个环节，如图1-1所示。

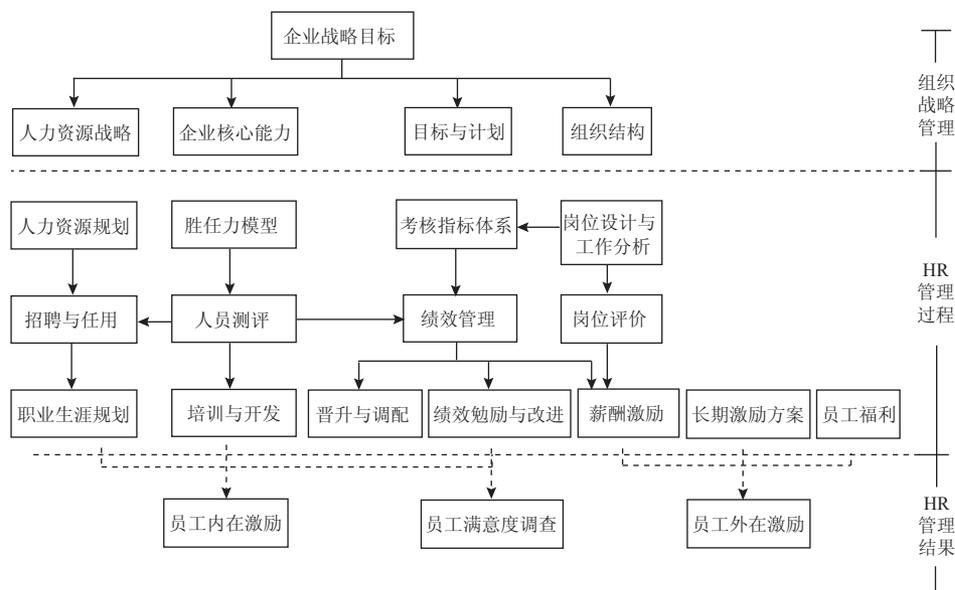


图1-1 人力资源管理逻辑框架



现代企业的内外部环境发生了深刻变迁，传统职能型的人力资源管理弊端越来越突出，它只是从操作的层面孤立地看待人力资源管理的各个职能，割裂了各个职能之间相互支持、相互制约的关系，忽视了人力资源与企业总体战略之间的互动关系，不利于企业健康、良性发展。而战略性人力资源管理是人力资源管理发展的一个新阶段，它从战略的高度去认识和实践人力资源管理的功能，提高了人力资源在战略决策和执行中的重要性，从而推动组织战略的有效实施。

一、战略性人力资源管理的内涵

战略性人力资源管理认为开发人力资源可以为企业创造价值，企业应该为员工提供一个有利于价值发挥的公平环境，给员工提供必要的资源，赋予员工责任的同时进行相应授权，确保员工顺利开展，并通过制定科学有效的激励机制来调动员工的积极性，在对员工能力、行为特征和绩效进行公平评价的基础上给予相应的物质激励和精神激励，激发员工在实现自我价值的基础上为企业创造价值。

战略性人力资源管理就是通过环境扫描和人力资源部门自身的建设，为达到组织的长期目标和解决战略决策问题而实施的与组织的战略相结合的人力资源管理，如图1-2所示。其主要内容如下。

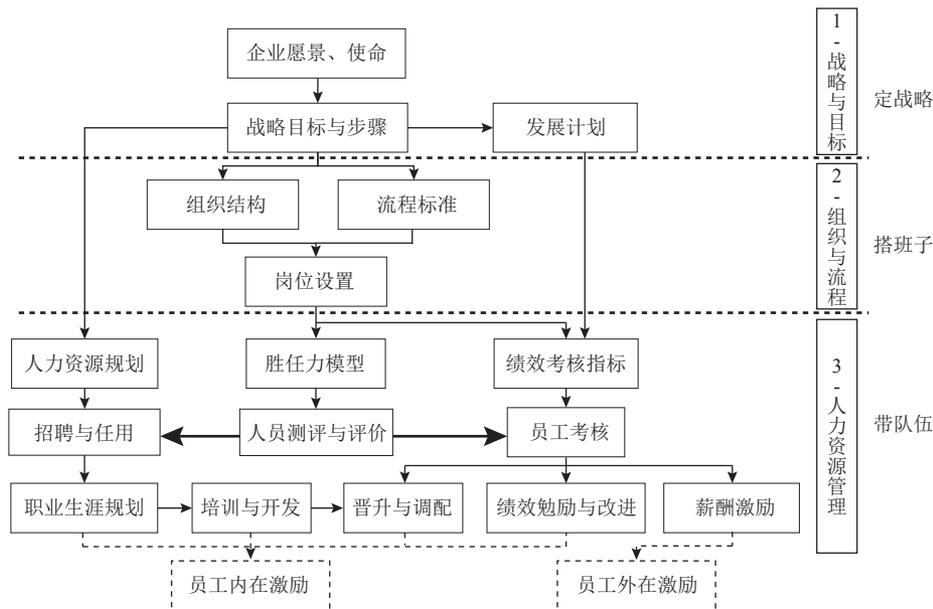
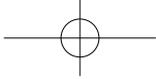


图1-2 企业的战略人才观

1. 围绕企业的核心竞争力构建人力资源

核心竞争力是企业用以获取利润的、有别于其他组织的经营管理能力，包括组织专有的人才、技术、装备和社会关系等。组织拥有的所有资源中，人居于核心地位，是核心竞争力中最活跃的因素。所以，只有基于人力资源的核心竞争力才能为



企业带来持久的竞争优势。

2. 围绕企业的战略目标构建人力资源

不难发现，良好的人力资源系统的绩效是企业战略目标得以完成的唯一要素。要想使组织的人力资源收益最大化，就必须使组织的人力资源系统密切跟随组织的战略目标。

3. 以提高组织的变革能力为目标构建人力资源

20世纪90年代以来，技术进步的速度大大加快，企业要想生存就必须具备不断变革和创新的能力。因为只有迅速地适应环境的变化，才能把握产业发展的方向，主导产品市场的格局。战略性人力资源管理的目的之一，就是通过培养每个员工的变革意识和能力，整合人力资源，使企业以一个系统的角色适应变化的环境。

4. 以顾客需求为导向构建人力资源管理流程

人力资源管理是由人力资源开发、规划、薪酬管理、绩效管理等一系列因素构成的完整流程，但是并不意味着在管理实践中对每一个环节都要赋予同样的权重。战略性人力资源管理理论认为，应该以顾客需求为导向构建人力资源管理的流程，因为顾客的需求决定了组织人力资源的最终服务对象，需求的差异导致了人力资源管理流程中各环节的权重的差异和人力资源系统中各要素间结构的差异。因此，需要以顾客需求为导向不断地调整和优化人力资源管理流程。

5. 以企业绩效为导向构建人力资源

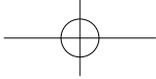
企业战略的成功依赖于组织内部各个层级中高绩效的管理者及员工的不断努力。因此，企业战略决策是否正确，既定战略计划及目标能否实现与组织内的每一个员工的工作绩效息息相关。

6. 人力资源管理有效性分析

人力资源管理有效性分析是通过分析人力资源实践中的人力资源成本和人力资源价值，来保证战略实现过程中人力资源实践的有效性和方向的正确性。通过前面的分析，我们知道人力资源对组织绩效起决定性作用，所以必须保证人力资源实践的向量与组织战略的一致性。企业根据人力资源成本的性质和功能分别设置“取得成本”“开发成本”“人力资产”“人力资产摊销和损失”等账户。对于“取得成本”和“开发成本”账户，根据其组成项目设置明细账，归集企业取得和开发人力资源所发生的成本。期末时将其结转到“人力资产”账户，从而使人力资本转化为人力资产。通过“人力资产报告”为企业决策者提供有关人力资源价值状况及其动态的报表。

二、战略性人力资源管理的特征

战略性人力资源管理不同于传统的人力资源管理，它以战略为起点审视并服务



于企业发展，以战略目标达成为目的，主要具备如下几个特征。

1. 人力资源的战略性

企业拥有的人力资源是企业获得竞争优势的源泉。战略性人力资源(strategic human resources, SHR)是指在企业的人力资源系统中，具有某些或某种特别知识(能力和技能)，或者拥有某些核心知识或关键知识，处于企业经营管理系统的重要或关键岗位上的那些人力资源。相对于一般性人力资源而言，这些被称为战略性的人力资源具有某种程度的专用性和不可替代性。

2. 人力资源管理的系统性

企业为了获得可持续竞争优势而部署的人力资源管理政策、实践以及方法、手段等构成一种战略系统。

3. 人力资源管理的战略性

人力资源管理的战略性也称为人力资源管理的“契合性”，包括“纵向契合”(即人力资源管理必须与企业的发展战略契合)和“横向契合”(即整个人力资源管理系统各组成部分或要素之间的契合)。

4. 人力资源管理的目标导向性

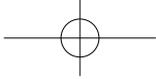
战略性人力资源管理通过组织建构，将人力资源管理置于组织经营系统，促进组织绩效最大化。

三、战略性人力资源管理的基本原理

管理是科学，科学由原理组成。人力资源管理作为管理学的一个分支，和其他管理领域一样，只有遵循相应的管理规律，才能做到科学化、功能化、效率化。战略性人力资源管理的基本原理，如表1-1所示。

表 1-1 战略性人力资源管理的基本原理

原理	主要内容
增值原理	指对人力资源的投资可以使人力资源增值，而人力资源增值是指人力资源品位的提高和人力资源存量的增大
激励原理	指的是通过对员工物质的或精神的需求欲望给予满足的允诺，来强化其为获得满足就必须努力工作的心理动机，从而达到充分发挥积极性、努力工作的结果
差异原理	具有不同能力层次的人，应安排在要求相应能级层次的职位上，并赋予该职位应有的权力和责任，使个人能力水平与岗位要求相适应
互补原理	一个群体内部各个成员之间应该是密切配合的互补关系。人各有所长也各有所短，以己之长补他人之短，从而使每个人的长处得到充分发挥，避免短处对工作的影响
动态原理	指的是人力资源的供给与需求要通过不断调整才能求得相互适应；随着事业的发展，适应又会变为不适应，又要不断调整达到重新适应，这种不适应—适应—再不适应—再适应的循环往复的过程，正是动态原理的体现



四、战略性人力资源管理和公司战略的关系

比尔·盖茨曾经说过：“如果把我们最优秀的20名员工拿走，微软将变成一个无足轻重的公司。”

在现代社会，人力资源是组织中最有能动性的资源，如何吸引到优秀人才，如何使组织中的现有人力资源发挥更大的效用，支持组织战略目标的实现，是每一个领导者都必须认真考虑的问题，这也正是现代企业的最高领导者越来越多地来源于人力资源领域的一个原因。战略性人力资源管理认为，人力资源是组织战略不可或缺的部分，涵盖了公司通过人来达到组织目标的各个方面，如图1-3所示。

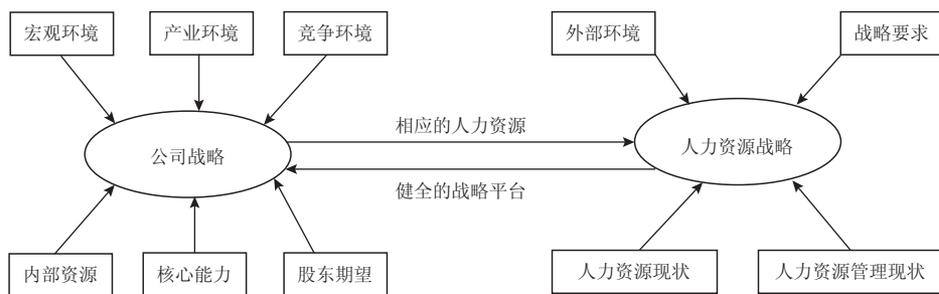


图1-3 公司战略和人力资源战略的关系

一方面，企业战略的关键在于确定并经营好自己的客户，实现客户满意和忠诚，从而实现企业的可持续发展。但是如何让客户满意？需要企业有高质量的产品与服务给客户创造价值，带来利益；而高质量的产品和服务，需要企业员工的努力。所以，人力资源是企业获取竞争优势的首要资源，而竞争优势正是企业战略得以实现的保证。

另一方面，企业要获取战略上成功的各种要素，如研发能力、营销能力、生产能力、财务管理能力等，最终都要落实到人力资源上。因此，在整个战略的实现过程中，人力资源的位置是最重要的。

战略性人力资源管理强调通过人力资源的规划、政策及管理实践达到获得竞争优势的人力资源配置的目的，强调人力资源与组织战略的匹配，强调通过人力资源管理活动实现组织战略的灵活性，强调人力资源管理活动的目的是实现组织目标。战略性人力资源管理把人力资源管理提升到战略的地位，系统地将人与组织联系起来，建立统一性和适应性相结合的人力资源管理体系：理念→规划→机制→平台。

战略性人力资源管理不是一个概念，而是一个有机的体系，由战略性人力资源管理理念、战略性人力资源规划、战略性人力资源管理核心职能(配置、开发、评价、激励)和战略性人力资源管理平台(人力资源管理专业化建设、队伍、基础建

设, 以及人力资源组织环境)4部分组成, 如图1-4所示。

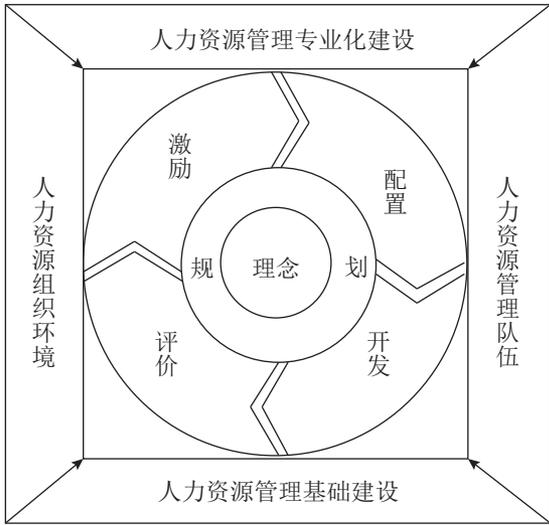


图1-4 战略性人力资源管理体系

战略性人力资源管理理念是灵魂, 以此来指导整个人力资源管理体系的建设; 战略性人力资源规划是航标, 指明人力资源管理体系构建的方向; 战略性人力资源核心职能是手段, 依此确保理念和规划在人力资源管理工作之中得以实现; 战略性人力资源管理平台是基础, 在此基础上才能构建和完善战略性人力资源管理职能。

第二节 战略性人力资源管理与传统人力资源管理

战略性人力资源管理理念视人力为资源, 认为人力资源是一切资源中最宝贵的。企业的发展与员工职业能力的发展是相互依赖的, 企业鼓励员工不断提高职业能力以增强企业的核心竞争力。而重视人的职业能力必须首先重视人本身, 把人力提升到资源的高度, 一方面通过投资人力资本形成企业的核心竞争力, 另一方面把人力作为资本要素参与到企业价值的分配。

一、人力资源在企业管理中的角色演变

人力资源战略指导企业人力资源管理活动, 促使企业人力资源管理活动之间能够有效配合, 从而达到企业战略目标。纵观其发展历史, 分为经验任务管理、科学人事管理和现代人力资源管理3个阶段。

第一阶段是经验任务管理阶段。工作的主要任务是确保员工按照企业规定的生



产流程进行工作，在这一阶段，“人”被视为“物质人”，在雇主的眼里工人只是会说话能劳动的工具，完全忽视了工人的心理需求。这一阶段人事管理的主要特点是：招聘劳动工人成为企业人事管理的主要任务，解决企业内部劳动分工与协作的问题。

第二阶段是科学人事管理阶段。欧洲工业革命的爆发使机器时代形成，生产效率的极大提高和劳动分工的进一步明确使得人员管理全面进入科学管理阶段。这一时期人事管理理论和实践有了很大的发展，管理人员与工人出现新的分工，劳动人事部门诞生，但没有形成完整的人力资源管理理论体系，不过这些理论和研究为日后人力资源管理理论体系的建立奠定了基础。

第三阶段是现代人力资源管理阶段。20世纪80年代以后，传统的人事管理开始转变为人力资源管理。人事管理在企业管理中的作用也发生了很大变化，这种变化不是简单的名称变化，而是管理理念和管理方式的巨大变化。人力资源管理将员工视为组织最重要的资源，重视对员工的长期开发和合理使用，不再仅仅承担单纯性的行政事务性工作，更关注影响组织目标实现的长期战略性工作。从企业的战略高度看，只有当人力资源战略与企业战略目标相适应时，才能发挥人力资源管理在企业战略管理中的作用。

二、战略性人力资源管理与传统人力资源管理的区别

战略性人力资源管理是组织为达到战略目标，系统地对人力资源各种部署和活动进行计划和管理的模式，是组织战略的有机组成部分。传统人力资源管理是指为完成组织任务，对组织中涉及人与事的关系进行专门化管理，使人与事达到良好的匹配。两者的区别，如表1-2所示。

表1-2 战略性人力资源管理与传统人力资源管理的区别

要项	战略性人力资源管理	传统人力资源管理
人与事的对比	以“人”为核心，视人为“资本”，强调一种动态的、心理的调节和开发，属“服务中心”，管理的出发点是“着眼于人”，达到人与事的系统优化，使企业获得最佳的经济和社会效益之目的	以“事”为中心，将人视为一种成本，把人当作一种“工具”。强调“事”的单一方面的静态的控制和管理，属“权力中心”，其管理的形式和目的是“控制人”
部门重要性	作为企业的核心部门，是企业经营战略的重要组成部分，主要通过促进企业可持续发展来实现对经营战略的贡献；涵盖组织建设、文化建设与系统建设各个方面，通过企业文化整合战略，保证企业战略的执行和推动企业长期稳定地成长	属于企业的辅助部门，对企业经营业绩没有直接贡献，主要负责员工的考勤、档案及合同管理等事务性工作

(续表)

要项	战略性人力资源管理	传统人力资源管理	
制度和政策	灵活地按照国家及地方人事规定、制度,结合企业的实际情况制定符合企业需求的各种人力资源政策,从而建立起系统的人力资源管理体系,确保企业实现经营战略目标	主要负责制度的执行,即按照国家劳动人事政策和上级主管部门发布的劳动人事管理规定、制度对员工进行管理,基本上没有制度的制定和调整权;最多只能“头痛医头、脚痛医脚”,难以根据实际情况对管理政策和制度进行及时调整	
部门定位	以企业战略的高度,主动分析和诊断人力资源现状,为决策者准确、及时地提供各种有价值的人力资源相关数据,协助决策者制订具体的人力资源行动计划,支持企业战略目标的执行和实现	站在部门的角度,考虑人事事务等相关工作的规范性,传达决策者所制定的战略目标等信息	
具体职能	人力资源规划	根据企业发展战略及经营计划,评估组织的人力资源现状。在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	按照老板的指令来进行相关的人事工作,根本谈不上考虑人力资源规划方面的工作
	招聘选拔	在面试评估时除关注应聘者与职位是否匹配外,更会特别关注应聘者的价值观念是否符合企业的核心价值观、应聘者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	只关心应聘者的条件是否与职位相匹配,或者只起到用人部门负责人与应聘者之间沟通的桥梁作用
	培训与开发	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,确保为企业源源不断输送所需的各种类型的人才的同时,实现企业迅猛发展与员工职业生涯发展双赢	只负责新员工接受进入企业后的组织纪律、劳动安全、质量管理等方面的培训,很少会组织员工其他方面的培训;限于部门局限性等原因,不可能建立起全面的人力资源培训与开发体系
	绩效管理	根据企业战略需要,结合员工能力打造全面的绩效管理体系,关注企业全面的绩效管理,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。更加关注绩效反馈与激励,确保员工绩效不断提高的同时,实现企业绩效的螺旋式上升	只关注绩效考核与惩罚,大多扮演企业警察的角色,只负责挑毛病、找漏洞,不可能形成科学的绩效管理体系
	薪酬管理	根据国家政策、经济环境、人才市场状况、行业及其他企业薪酬状况等因素,结合本企业的实际情况制定切实可行的薪酬管理战略与体系,确保既能吸引优秀人才加盟,又能留住核心人才;更加注重人力资源投入成本与产出效益的核算与分析工作,从而不断完善企业的薪酬管理体系	只按照国家及地方政府的相关规定进行工资及社保管理,基本上没有什么制定和调整权;即使有也只能进行简单的工资计算,且绝大部分工作是由财务部门负责,不能根据企业发展战略制定科学的薪酬管理体系

(续表)

要项	战略性人力资源管理	传统人力资源管理
部门协作	体现企业全员参与人力资源管理的特色，因为人力资源工作要想切实有效，没有各职能部门的执行、配合是不可能实现的。对决策层：所有的管理最终都会落实到人，只有管理好“人”的资源，才能抓住管理的精髓。对HR工作者：只有企业全员参与人力资源工作，才能真正体现自己的价值，上升到战略伙伴关系。对直线经理：参与企业人力资源工作，不仅能确保部门任务的顺利完成，而且可以使部门员工及自己得到调动与晋升的机会和空间。对员工：更好地领会企业战略、部门目标，结合自己的发展计划，科学、合理地安排自己的工作与学习，实现自己的理想职业生涯规划	基本上是单兵作战，似乎与其他职能部门的关系不大；关系比较紧密的部门是财务部门，因为工资的计算与发放、社保的缴纳大多是由财务部门负责的
管理价值	通过提升员工能力和组织绩效来实现，而提升员工能力与组织绩效要结合企业战略与人力资源战略；因此需要重点思考如何提炼和塑造优秀的企业文化、制定个性化的员工职业生涯规划等，特别关注对企业人力资源的深入开发	主要体现在规范性及严格性上，即是否将各项事务打理得井井有条，是否看得住和控制住企业员工等。绝大部分工作仍停留在事务的表层
管理角色	强调其在企业整体经营中的重要地位，侧重变革管理和人本管理，属预警式管理模式，即采取前瞻态度，防患于未然	侧重于规范管理和事务管理，属事后管理。几乎所有工作都手工完成，即便采用现代化的管理工具，也只是采用仅供人事部门使用的简单人事管理系统，不可能搭建起系统的、全面的人力资源管理体系

战略性人力资源管理并不是泛泛而谈，它有清晰的传导路径：企业的整体战略→人力资源管理部门→确立相应的人力资源战略→制定合适的人力资源政策→员工需求得到满足→员工满意度提高→生产率/服务提高→客户满意和忠诚→企业的可持续发展→企业的整体战略。人力资源部门作为人力资源管理职能的主要承担者，应该从传统的事务性管理向公司的战略伙伴转变(见图1-5)，经历一个从优化到创新的过程，人力资源管理的崭新角色奠定了构建战略性人力资源管理的基础，对人力资源管理部门也提出了更高的要求(见表1-3)。

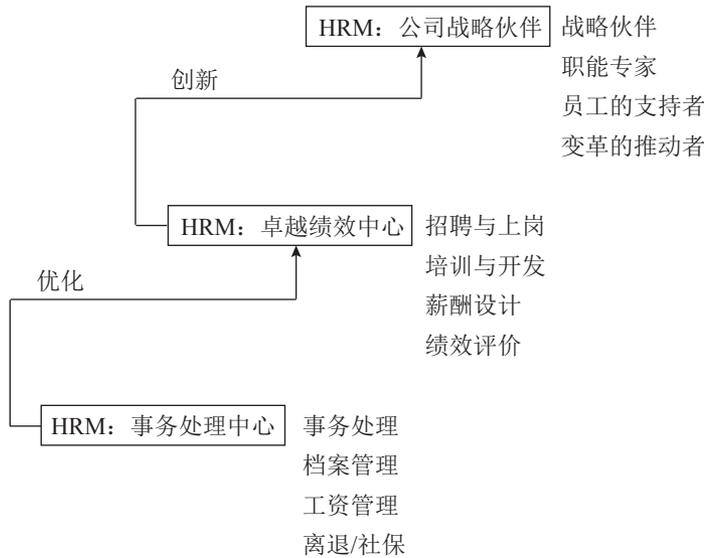


图1-5 由传统的事务性管理向公司的战略伙伴转变

表1-3 战略性人力资源管理对人力资源部门的要求

角色	行为	结果
战略伙伴	企业战略决策的参与者，提供基于战略的人力资源规划及系统解决方案	将人力资源纳入企业的战略与经营管理活动当中，使人力资源与企业战略相结合
职能专家	运用专业知识和技能研究开发企业人力资源产品与服务，为企业人力资源问题的解决提供咨询	提高组织人力资源开发与管理的的有效性
员工的支持者	与员工沟通，及时了解员工的需求，及时为员工提供支持	提高员工满意度，增强员工忠诚感
变革的推动者	参与变革与创新，组织变革(并购与重组、组织裁员、业务流程再造等)过程中的人力资源管理实践	提高员工对组织变革的适应能力，妥善处理组织变革过程中的各种人力资源问题，推动组织变革进程

三、战略性人力资源管理对传统人力资源管理理念的影响

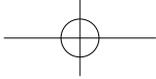
战略性人力资源管理思想的产生，不仅带来了新的管理方式、手段和运作模式的改进，还对企业战略决策者的人力资源管理理念产生了重大影响，逐渐促成了管理理念的转变。

1. 战略分层

传统的人力资源部门的管理者只关注本职能部门内部的事务，而战略性人力资源管理将人力资源战略划分出不同的层次：公司层战略和职能层战略。

2. 人力资源管理者的转变

战略性人力资源管理中，人力资源部门的最高决策者必须承担新的角色，即



公司的战略合作伙伴、职能专家，员工的支持者和变革推动者角色。人力资源部门的主要任务是集中力量进行战略性人力资源建设，将重点放在人力资源政策的制定和执行、中高层主管的甄选、员工的培训开发与职业生涯指导、招聘和吸引一流人才、制订有竞争力的薪酬激励计划、创建优秀的企业文化等具有战略性、前瞻性的人力资源管理方面。

3. 基于核心竞争力的管理

企业战略需要核心竞争力，核心竞争力需要核心人力资源，核心人力资源需要核心技能，核心技能需要企业建立分层分类的人力资源管理模式，如图1-6所示。

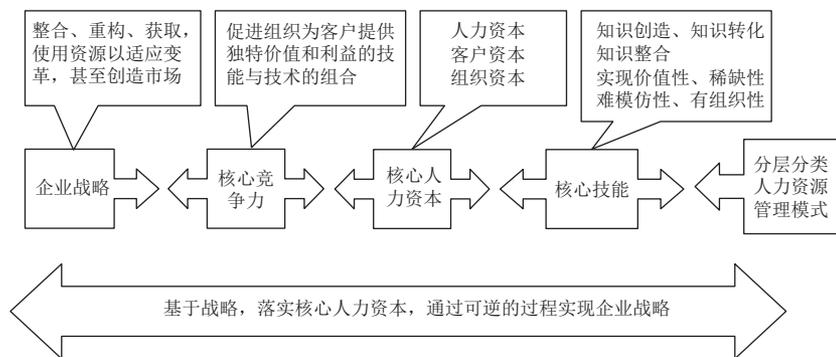


图 1-6 基于企业核心竞争力的人力资源构建

战略性人力资源管理的最终目标，是要通过对企业人力资源的整合来驱动企业核心能力的形成与保持。这种驱动关系主要通过直接和间接两种方式表现出来。

直接方式是指实施某种人力资源管理活动的方法本身能够对竞争优势产生直接影响。例如，在旅游、教育、商业等服务业中，招聘、培训、报酬等涉及人力资源的成本占企业总成本的60%~70%，不同的竞争者在人力资源成本上的差异必然会带来财务上的巨大差异。

间接方式是指人力资源管理活动能够通过员工的结果导致组织的结果，进而影响竞争优势。这种方式基于以下假设：人力资源管理活动——员工的结果——组织的结果——竞争优势。据英国菲曼尔德大学的一项实证研究表明，员工的工作态度与公司的获利能力有直接的联系，不同公司在获利能力方面的差异有13%可以归因于员工对组织在态度和动机上的差异。

四、人力资源战略在企业管理中的价值和作用

战略性人力资源管理贯穿于组织管理的每一个环节，绩效研究的目的在于通过有效管理的实践，为保证组织的发展和培育核心竞争力的战略制定，提供机制和导向。人力资源战略的价值和作用主要表现在如下几个方面。

1. 人力资源战略是企业战略的核心

目前的企业竞争中,人才是企业的核心资源,人力资源战略处于企业战略的核心地位。企业的发展取决于企业战略决策的制定,企业的战略决策基于企业的发展目标和行动方案的制定,而最终起决定作用的还是企业对高素质人才的拥有量。有效地利用与企业发展战略相适应的管理和专业技术人才,最大限度地发掘他们的才能,可以推动企业战略的实施,促进企业的飞跃发展。

2. 可提高企业的绩效

员工的工作绩效是企业效益的基本保障,企业绩效的实现是通过向顾客有效地提供企业的产品和服务体现出来的。而人力资源战略的重要目标之一就是实施对提高企业绩效有益的活动,并通过这些活动来发挥其对企业成功所作出的贡献。过去,人力资源管理是以活动为宗旨,主要考虑做什么,而不考虑成本和人力的需求;现在,经济发展正在从资源型经济向知识型经济过渡,企业人力资源管理也就必须实现战略性的转化。人力资源管理者必须把他们活动所产生的结果作为企业的成果,特别是作为人力资源投资的回报,使企业获得更多的利润。从企业战略上讲,人力资源管理作为一个战略杠杆能有效地影响公司的经营绩效,并与企业经营战略结合,有效推进企业的调整和优化,促进企业战略的成功实施。

3. 有利于企业扩展人力资本,形成持续的竞争优势

随着企业间竞争的日益白热化和国际经济的全球一体化,没有哪个企业可以拥有长久不变的竞争优势。往往是企业创造出某种竞争优势后,经过不长的时间就被竞争对手所模仿,从而失去优势。而优秀的人力资源所形成的竞争优势很难被其他企业所模仿。所以,正确的人力资源战略对企业保持持续的竞争优势具有重要意义。人力资源战略的目标就是不断增强企业的人力资本总和。其中扩展人力资本,利用企业内部所有员工的才能吸引外部的优秀人才,也是企业战略的一部分。此外,还可以设计与企业的战略目标相一致的薪酬系统、福利计划,以及提供更多的培训、为员工设计职业生涯计划等来增强企业人力资本的竞争力,达到扩展人力资本、形成持续竞争优势的目的。

4. 对企业管理工作具有指导作用

人力资源战略可以帮助企业根据市场环境变化与人力资源管理自身的发展,建立适合企业特点的人力资源管理方法。如根据市场变化确定人力资源的长远供需计划;根据员工期望,建立与企业实际相适应的激励制度;用更科学、先进、合理的方法降低人力成本;根据科学技术的发展趋势,有针对性地对员工进行培训与开发,提高员工的综合能力,以适应未来科学技术发展的要求等。一个适合企业自身发展的人力资源战略可以提升企业人力资源管理水平、提高人力资源质量,还可以指导企业的人才建设和人力资源配置,从而达到人才效益最大化。

同时,人力资源战略的基本问题也应该纳入管理者的思考范围:



第一，基于企业战略的需要，企业需要多少人力；要重点获得并储备哪些人才资源；如何平衡各种人才资源的比例关系以确保经营有序正常地进行？

第二，基于企业战略的实现需要，员工应该具备什么样的核心专长与技能？

第三，企业将如何利用现有人力资源的能力？采取什么政策处理好员工关系？怎样激活企业现有人力资源的潜能，提高现有员工的士气？

❖ 第三节 人力资源战略的价值与设计

人力资源战略在现今的企业竞争中起着越来越重要的作用，适宜的人力资源战略将会为企业带来巨大的潜力和财富，而只有与企业的竞争战略相匹配的人力资源战略才能起到加强企业竞争力的作用。这就为企业制定人力资源战略提供了指导思想。人力资源战略与企业竞争战略能否有效整合将在很大程度上决定一个企业的成败，是每个企业不得不关注的重大问题。

一、战略性人力资源管理定位

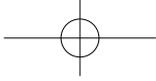
人力资源管理的重要性日益增强。许多企业已经认识到人力资源是最具有竞争优势的资源。在外部环境不断变化的今天，企业要想取得可持续的竞争优势，就不能仅仅依靠传统金融资本的运营，还必须靠人力资源优势来维持和培育竞争力。这种变化促进了人力资源管理的战略性定位研究，主要集中在以下两个方面。

1. 对促进人力资源管理职能转型的主要因素的研究，揭示了传统人力资源管理所面临的挑战

马托森、杰克逊等人侧重于从人力资源管理对产业转型和组织重组的适应性方面加以论述。他们认为最主要的挑战来自于：经济和技术的变化与发展、劳动力的可用性和质量问题、人口多样性问题、组织重组问题。戴维·沃尔里奇等基于组织面临全球经济化如何维持自身优势的角度加以描述。他们认为，要想在激烈的全球经济竞争中保持优势，人力资源管理就必须克服来自8个方面的挑战：全球化、价值链重组、创造利润增长途径的变化、以能力为本、组织竞争力模式的变化、技术创新和进步、教育创新、组织再造和重组。

2. 对人力资源管理职能的“战略性定位”

基本观念是：当代人力资源管理是组织的“战略贡献者”（strategy contribution）。马托森从3个方面论述这种“战略贡献者”的作用：提高企业的资本运营绩效、扩展人力资本、保证有效的成本系统。斯托瑞则认为战略性人力资源管理的基本职能是：保证组织在“竞争力、利润能力、生存能力、技术优势和资源配置”等方面具



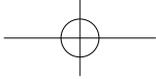
有效率。舒勒、胡博等人则从组织战略目标实现方面论述战略性人力资源管理职能,认为战略性人力资源管理是统一性和适应性相结合的人力资源管理,必须和“组织的战略”及“战略需求”相统一。他们将战略性人力资源管理分成几个不同的部分:人力资源管理哲学、政策、项目、实践和过程,认为每个部分都是一种“战略性的人力资源管理活动”,同时又是企业发展的战略目标。沃尔里奇则提出人力资源管理“战略性角色”的概念,认为当代人力资源管理已经从传统的“成本中心”变成企业的“利润中心”。在这种转变过程中,人力资源管理的角色也处于不断的转型中,正由传统的“职能事务性”向“职能战略性”转变。他描述了4种主要的角色:管理战略性人力资源、管理组织的结构、管理员工的贡献程度、管理企业或组织正在经历的各种转型与变化。沃尔里奇认为,人力资源管理若要有效担当这4种基本角色,必须掌握4类基本技能:

- (1) 掌握业务(business mastery): 要求人力资源管理成为核心经营管理的有机组成部分,了解并参与企业基本的业务活动,具有强烈的战略业务导向。
- (2) 掌握人力资源(HR mastery): 确保基本的管理和实践相互协调,并担当起一定意义的行政职能。
- (3) 人力资源信誉(HR credibility): 人力资源管理部门及其管理人员必须具有良好的信誉体系,具备广泛的人际关系能力、问题解决能力和创新能力。
- (4) 掌握变革(change mastery): 积极参与推动企业的变革,并提供有效的决策信息依据。

劳伦斯·S.克雷曼、乔森纳·斯迈兰斯基等人,侧重于从企业人力资源管理对企业价值链的重构、人力资源管理实践边界的扩展等角度,阐述人力资源管理职能的战略定位。他们认为当代人力资源管理正日益凸显其在企业价值链中的重要作用,这种作用就在于它能够为企业内部的各个部门提供“附加价值”(added value)。因此,人力资源管理部门必须积极加强与企业各业务部门的密切联系,支持配合企业的长期发展战略。为此,人力资源管理部门必须从过去传统的“权力中心”(power center)的地位转变为“服务中心”(service center)的地位;由于企业组织结构创新和变革,必然引起人力资源管理职能的变化和扩展,人力资源管理将越来越多地参与企业战略制定、业务经营、技术创新、员工精神培育等战略性活动。总之,人力资源管理正日益成为企业建立竞争力优势的重要途径。

二、战略性人力资源管理绩效

战略性人力资源管理贯穿于组织管理的每一个环节,绩效研究的目的在于通过有效管理的实践,为保证组织的发展和培育核心竞争力的战略制定,提供机制和导向。



战略性人力资源管理的绩效研究包括战略性人力资源管理本身的管理绩效或实践绩效,也包括战略性人力资源管理对于组织(企业运营)的贡献绩效。前者涉及的内容主要是对组织人力资源管理的政策和方法实施效果的评价和分析,通过具体的人力资源投资、开发和利用的计划与规划,不断提高人力资源生产率或工作业绩;后者则是通过对组织状况、环境与特点的分析,力求组织人力资源管理能够成为或实现组织“战略贡献者”的职能。两者相互联系、相互制约。

从企业整体目标考察,战略性人力资源管理的核心在于保证和增进组织绩效。米切尔·谢帕克等人提出了一个关于战略性人力资源管理与组织绩效关系的概念模型。他们认为,组织绩效的提高是企业的环境、经营战略、人力资源管理实践和人力资源管理的支持因素等4个基本变量相互联系、相互作用的复杂系统行为的结果。人力资源管理不能单独对企业的绩效产生作用,必须与其他3个变量相互配合并形成一定的关系模式。

为获得并保证人力资源管理的管理绩效,与之相关的一个问题是:“绩效是关于什么的?”是企业财务收益,或是股东收益,或是顾客满意?许多学者认为现行的人力资源管理绩效评价方法(如360度绩效评估、平衡记分卡、满意度调查等)未能深刻揭示人力资源管理与企业绩效之间的关系。菲里斯提出了人力资源管理 with 组织绩效之间关系的“社会背景理论”(social context theory),这一理论将人力资源管理放在一个更加广泛的背景中,通过引入多因素调查(政治、文化、技术和组织结构等)、中介联结和约束条件,建立了两者之间的动态关系模型。

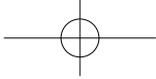
必须指出的是,为了充分实现战略性人力资源管理的绩效,还需进行人力资源绩效的定量分析研究。这方面的工作目前已经取得了一定的进展,产生了一系列的定量分析和定量研究的模型和方法。如人力资源指数问卷、人力资源案例研究、人力资源竞争基准、人力资源关键指标法、人力资源效用指数、人力资源声誉研究、会计学资产模式、人力资源成本模式等。这些定量研究和分析对于提高人力资源管理绩效、发挥人力资源管理的战略性职能具有重要意义。

三、战略性人力资源管理模式发展的思考

根据人力资源管理实践的探索和人力资源管理理论的研究,战略性人力资源管理的发展趋势应当包含如下几个方面。

1. 虚拟化趋势

人力资源部的虚拟化是指以网络技术为基础、信息技术为媒介的人力资源关系结构,通过给予员工资助服务、外部协助和服务共享从企业外部获得战略价值低的人力资源,集中力量建设具有高层次战略价值的人力资源,进而扮演组织战略决策者的角色。先进的人力资源管理软件配上高速的网络硬件和处于服务中心的专业技



术人员共同构成了虚拟人力资源管理的基础,使得人力资源管理更加具有战略导向性并且获得了先进技术的支持。

2. 创业团队的管理

当一个企业所在的行业处于迅速的和不可预测的变化中时,组织的目标是应对连续的变化和机遇的出现,所以企业核心竞争力中的应变能力是最关键的因素,企业成功标准应是构建持续的创新力,以使组织在瞬息万变的竞争中取得持续的成功。当前人力资源管理中一种新的尝试就是组建创业团队用于开拓新兴市场。他们有高度的自主权和自由度,在新的组织中将正式的规则和程序降至最低程度,其主要目的在于帮助企业开辟一个新的细分市场,更好地管理变革。

3. 与学习型组织相结合

学习型组织是美国管理大师彼得·圣吉在20世纪80年代提出的一种全新的管理理念。学习型组织和战略性人力资源管理的共同之处在于,两者都承认人是组织的核心,能够以灵活的反应能力作为组织可持续发展的依托,它们是相互促进、相互影响的关系。学习型组织为人力资源管理提供了良好的文化基础,适应于全球化的人力资源开发与管理,同时,还有利于对知识工作者的激励。

四、战略性人力资源管理评述

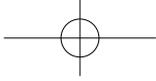
战略性人力资源作为企业关键职能得到企业的进一步确认与加强,工作性质与定位也更向服务转变,使得大量向员工授权与赋能成为可能,这就将提高组织人员的知识和潜能开发转化为中心任务,具体来讲主要体现在如下六个方面。

第一,人力资源的战略性是人力资源管理作为组织的一项关键功能的基本认同。

由于人力资源功能的重要性日益提升,人力资源管理状况成为识别企业实力的重要指标,企业之间实力的抗衡不再依靠自然资源和廉价的劳动力,其关键资源逐渐成为人力资源以及附着在人力资源上的智力、知识。越来越多的组织把注意力集中于雇员,考虑并制订相关计划以充分发挥人力资源的效能。对于人力资源,不再理解为企业的投资(成本),而是人力资源所有者对企业的投资或企业吸收的投资。在现代企业制度中,人力资源管理、生产管理、市场管理和财务管理已成为四大支柱,其中人力资源经理职位将成为通向总经理的重要途径。

第二,从职位管理向工作管理和雇员管理转变,并为员工进行良好的职业生涯设计。

人力资源更强调的是把人当成组织中最具活力、能动性和创造性的要素,把提高人的素质和激励水平作为人力资源管理的基本职责。其首要要素是开创一种积极的协调沟通关系;然后要求人力资源经理人对员工进行培训、职业辅导、技能开



发，并努力培养员工的自尊、开发其潜能；最后还要建立各种奖励策略作为配套机制，以激励员工增加其责任感并取得成果。虽然在新的经济条件下，员工的职业生涯路径将变得更为复杂、动态多变，但职业生涯规划中的每一阶段、每一短期目标是实在可行的，这就要求企业为员工提供实现职业生涯规划中每一阶段目标的环境和条件，并在各方面给予配合、支持。让员工和企业发展都有增值的机会，都能实现各自的发展目标，形成双赢的局面。

第三，“授权与参与”是战略性人力资源管理的重要理念。

传统企业的金字塔形组织结构在新形势下很难运行，其被学习性组织的扁平组织结构所代替已成为趋势。战略性人力资源管理更强调员工参与管理，重新构建组织的边界。员工将作为知识资本的所有者，成为股东。刚性的指挥链被打破，那种既降低了企业对外部环境变化的快速反应力，又使企业陷于竞争的劣势的自上而下的官僚主义被摒弃。战略性人力资源管理倡导通过庞大的通信、信息系统将众多部门、雇员联系起来，共同构建相互合作的网络，共享资源、共同管理，提倡全面沟通，并直接与最高管理层沟通。大量向员工授权，让员工参与决策，承担更大的责任和更独立地开展工作，提高员工的积极性，增强员工的责任感。

第四，“人力资源的开发”是战略性人力资源管理的中心任务。

在新经济时代，知识、技能决定一切，组织人员的素质决定着组织运转的效率和组织的服务水平，如图1-7所示。

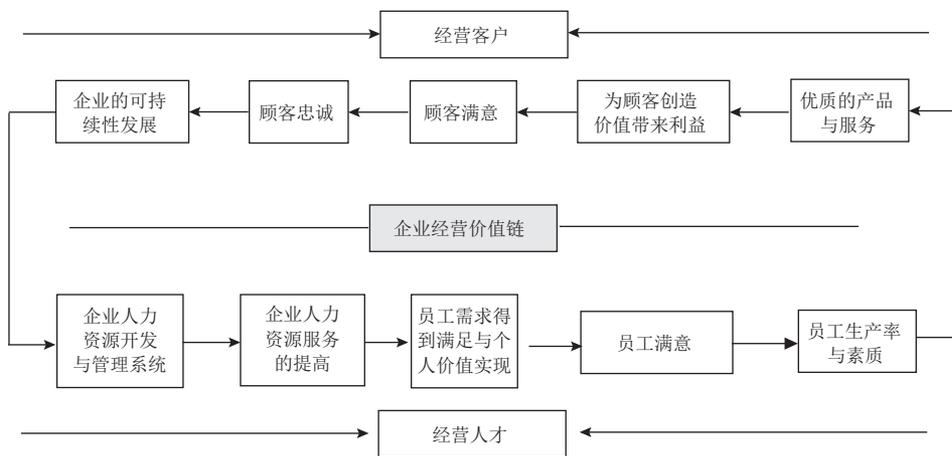


图1-7 以企业经营价值链为主线的经营客户与经营人才

因此，不断提高组织人员的知识和潜能就成为战略性人力资源管理的中心任务。信息的爆炸性增长，资本的流动速率加快，迫使组织变得比以前任何时候都更加机敏，并始终尽力保持与周围环境的适应与平衡。组织内部的持续变化和工作人员的组织间流动成为必然，员工的技能生命周期也越来越短，这要求每个人都必须不断学习。

第五,实行柔性的工作方式,加强绩效评估的科学性,将以工作绩效为基础的薪酬策略和自助餐式的福利政策相结合。

突破传统的工时制度,采取弹性工作时间,提供更自由的工作空间,营造轻松的工作氛围。在传统的人力资源管理模式下,企业对员工的绩效评估是按部门采用不同的标准评价的。薪资报酬与工作绩效挂钩,可激发员工的工作动机,成为激励员工学习的手段,促使员工不断学习、提高,以应对新时期知识经济、人员流动、职能变化等因素的挑战。而所谓自助餐式的福利政策,就是由公司给予员工一定的福利点数,员工可在点数范围内随意挑选自己需要的福利项目,包括个人福利、有偿假期等,满足员工福利需求的多元化,实现福利效用的最大化。

第六,促进人力资源管理的信息和评估系统化。收集信息,并将信息用于项目规划、控制和评估等目的,对于人事管理活动是至关重要的。但是,目前信息的收集和使用并不是很系统。换句话说,数据往往是根据一个特定的目的或者是在零零碎碎的基础上被收集和使用的,而不是通过一套管理信息系统,将支离破碎的信息和组织的目标联结起来。组织可以设计一套管理信息系统,以此来常规性地收集与组织绩效有关的各种各样的信息,并将这些信息以报告的形式呈递给管理者,使他们能够使用这些信息,对政策和程序作出必要的调整。

五、人力资源战略设计流程

人力资源战略设计流程是按照一定的分析框架和模型具体制定人力资源战略的步骤,通过流程设计能使人力资源战略设计切实有效地落地,形成一套严密的以文件、步骤、制度等为内容的人力资源战略实施方案,如图1-8所示。



图1-8 人力资源战略设计流程