

学校编码: 10384

学 号: X2007155108



分类号 \_\_\_\_\_ 密级 \_\_\_\_\_

UDC \_\_\_\_\_

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

Z 人寿保险公司基于雇主品牌的  
人才策略研究

Strategy Research on Human Resource of  
Z Life Insurance Company Based on the Employer Brand

廖 燕 红

指导教师姓名: 章达友 副教授

专业名称: 工商管理(MBA)

论文提交日期: 2011 年 4 月

论文答辩时间: 2011 年 5 月

学位授予日期: 2011 年 6 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2011 年 4 月

## 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为( )课题(组)的研究成果,获得( )课题(组)经费或实验室的资助,在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):  
年 月 日

## 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

## 摘 要

未来五年寿险行业的外部环境将不断发生变化,寿险公司要想获取和维持持续的竞争优势,仅仅依靠企业传统资源的运营是远远不够的,还必须通过增强人力资源优势来维持和培育竞争力。这种变化促使寿险企业转变人力资源管理的观念,将人力资源管理放在战略的高度。

作为一家合资寿险公司的人力资源工作者,特别感受到人才管理的重要性。如何将人力资源管理契合企业的战略,从战略的高度制定企业的人力资源管理战略和策略,通过对素质模型、甄选配置、培训开发、绩效管理、薪酬管理等人力资源管理核心职能的开发去构建人力资源管理体系具有重要的现实意义。

本文结合文献分析、SWOT 分析以及统计分析等研究方法,从人力资源管理者视角在回顾相关理论的基础上,通过对 Z 人寿保险公司人才策略的实施和相关人力资源管理工具的介绍,力图寻求更好更快地实现人力资源战略目标的具体措施,为我国保险企业进行人力资源开发和管理提供一些参考和借鉴。

论文主体分为七部分。笔者通过对战略人力资源管理与传统人力资源管理进行分析、比较,为深入研究 Z 人寿公司的人才策略提供了必要的理论基础;然后以 Z 人寿为例构建了战略人力资源管理系统模型,并说明了系统内部体系之间的关系,同时对 Z 人寿战略人力资源管理系统运行进行了相关研究,并提出了针对性的人力资源管理提升建议。

**关键词:** 人寿保险公司; 人力资源; 人才策略;

## Abstract

External environment changing constantly at the next five years, if life insurance companies want to obtain and maintain a sustainable competitive advantage, relying solely on traditional resources operating is not enough, it must be through the enhancement of human resources to maintain and foster competition force. This change prompted enterprises to change their concept of human resource management on the strategic level.

As a joint venture life insurance company's human resources workers, in particular the importance of talent management experience. How to fit the management strategies, develop HR strategies and tactics from the strategic management ,through the quality of the model, the selection of configuration, training and development, performance management, compensation management, human resources management to construct the development of core functions human resource management system has important practical significance.

In this paper, the author review some related theory from the perspective of human resource managers, by literature analysis, SWOT analysis and statistical analysis, research methods, through talent strategy implementation and management tools on human resources of Z life insurance company, trying to find better and faster to achieve the strategic objectives of human resources specific measures, then provide some reference on the development and management of human resources for China's insurance companies based on the life insurance company .

Main thesis is divided into seven parts. The author analyzed and compared strategic human resource management and traditional human resource management which provides the necessary theoretical basis for further study of the company's talent strategy of Z Life insurance company. Then the author builds a model of strategic human resource management system, describing the relationship between the internal system. The author carried out relevant research on the operating of Strategic Human Resource Management system for Z life insurance company and made specific recommendations to enhance human resources management.

**Key words:** Life Insurance Company; HumanResources; Talent Strategy;

# 目 录

第一章 导论	1
第一节 选题背景意义	1
第二节 研究的思路和方法	2
第三节 研究的内容和论文框架	2
第二章 相关理论概述	3
第一节 战略人力资源管理的概念与功能	3
第二节 战略人力资源体系的构成	6
第三节 发挥战略人力资源管理功能的基础条件	7
第三章 Z 人寿公司的人才策略分析	9
第一节 Z 人寿公司简介	9
第二节 Z 人寿公司保险公司的战略	9
第三节 Z 人寿公司基于雇主品牌的人才策略	11
第四章 Z 人寿公司基于雇主品牌的人才策略实施	18
第一节 实施“领导他人”项目，全面提升经理的领导力	18
第二节 推行“对话优才”、优才培育项目	21
第三节 推动内部沟通，深化企业文化	25
第四节 优化组织结构和招聘流程	27
第五节 推出新员工指引计划	29
第六节 优化员工绩效发展计划	31
第七节 不断完善员工薪酬与福利体系	34
第五章 Z 人寿公司的人才策略实施的人力资源基础建设	37
第一节 人力资源运作流程建设	37
第二节 人力资源能力建设	41
第六章 Z 人寿公司基于雇主品牌的人才策略评价和改进	43
第一节 效果	43

第二节 不足 .....	44
第三节 改进 .....	47
全文总结 .....	51
参考文献 .....	52
致    谢 .....	53

厦门大学博硕士学位论文摘要库

# Contents

<b>Chapter 1 Introduction</b> .....	<b>1</b>
Section 1 The background and significance of the dissertation.....	1
Section 2 The research method and structure of dissertation .....	2
Section 3 The research content and framework of dissertation .....	2
<b>Chapter 2 Overview of relevant theories</b> .....	<b>3</b>
Section 1 Concept and function of strategic HR .....	3
Section 2 The composition of strategic HR system .....	6
Section 3 The basic conditions of playing the strategic HR function .....	7
<b>Chapter 3 The analysis of Z life insurance company's talent Strategy</b> .....	<b>9</b>
Section 1 Z life insurance company's brief introduction .....	9
Section 2 Strategy and HR strategy of Z life insurance company .....	9
Section 3 Talent strategy of Z life insurance company based on .....	11
<b>Chapter 4 Talent strategy enforcement of Z life insurance company based on employer brand strategy</b> .....	<b>18</b>
Section 1 Enhance the manager's leadership by Leading People program ..	18
Section 2 Implementation of Talking Talent ,talent's cultivation project .....	21
Section 3 Promote the internal communication and deepen corporate culture .....	25
Section 4 Recruitment process optimization .....	27
Section 5 Set green staff guidelines.....	29
Section 6 Improve employee performance development plan .....	31
Section 7 Improve staff salaries and benefits system.....	34
<b>Chapter 5 HR foundations of implement of Z company's talent strategy</b> .....	<b>37</b>



Section 1 Construction of operational process .....	37
Section 2 Capability building of HR.....	41
<b>Chapter 6 Evaluation and improvement of Z company's implementation of talent strategies based on employer brand strategy .....</b>	<b>43</b>
Section 1 Effect .....	43
Section 2 Deficiencies .....	44
Section 3 Improvement.....	47
<b>Conclusion.....</b>	<b>51</b>
<b>Reference.....</b>	<b>52</b>
<b>Postscript.....</b>	<b>53</b>

厦门大学  
博士学位论文  
摘要

## 第一章 导论

### 第一节 选题背景意义

中国寿险市场蕴藏着巨大的市场潜力，寿险行业是中国经济腾飞的有力保障之一。随着经济全球化和市场竞争的日益激烈，寿险业的竞争也无一例外的是对人才的竞争。人力资源管理在寿险公司的重要性不断突显，越来越多的寿险公司认识到人力资源是企业竞争优势的重要构成。未来五年寿险行业的外部环境将不断发生变化，寿险公司要想获取和维持持续的竞争优势，仅仅依靠企业传统资源的运营是远远不够的，还必须通过增强人力资源优势来维持和培育竞争力。这种变化促使寿险企业转变人力资源管理的观念，将人力资源管理放在战略的高度。

中国的保险市场目前还处在初级发展阶段，国有独资保险公司高度垄断市场；整个保险业发展处于较低水平，保险市场结构分布不均，多数集中在人口密集、经济发达的地区和城市；保险业的专业营销水平不高，营销方式单一，产品结构简单与供给不足，专业人才严重缺乏。目前我国保险从业人员有 120 万人，但综观全国保险业，从业人员在数量、结构和整体素质等方面无法与保险市场发展需求相匹配。

作为一家合资寿险公司的人力资源工作者，特别感受到人才管理的重要性。如何将人力资源管理契合企业的战略，从战略的高度制定企业的人力资源管理战略和策略，通过对素质模型、甄选配置、培训开发、绩效管理、薪酬管理等人力资源管理核心职能的开发去构建人力资源管理体系具有重要的现实意义。

Z 人寿保险公司在其外方集团公司的指导下，开始在探索中渐进式地推动基于雇主品牌的人才管理和“领导他人”的人力资源整体战略，并通过系列人力资源策略的实施，全面提升了经理的领导力，深化了企业文化，初步建立起一套比较完善的招聘、培训、绩效管理及薪酬体系，从制度层面上建立起一套相对科学的人力资源管理体系。

本文在回顾相关理论的基础上，通过对 Z 人寿公司人力资源管理的操作工具进行介绍，力图寻求更好更快地实现人力资源战略目标的科学方法和具体措

施，为我国寿险公司进行人力资源开发和管理提供一些参考和借鉴。

## 第二节 研究的思路和方法

本文的研究思路，首先是对战略人力资源管理的相关理论进行了阐述，并通过对战略人力资源管理与传统人力资源管理进行分析、比较，为深入研究 Z 人寿公司的人才策略提供了必要的理论基础；然后通过对 Z 人寿公司的外部环境进行分析，结合公司整体战略提出公司的人才战略，通过建设雇主品牌、管理优才、“领导他人”等项目及优化招聘流程、推行新员工指引计划和员工绩效与发展计划，优化薪酬与福利体系等人力资源策略力图建立起适合企业自身发展的人力资源体系。

## 第三节 研究的内容和论文框架

本文的内容共六章，第一章为导论，简要阐明论文课题的研究背景、内容及意义。第二章为相关理论概述，主要阐述了战略人力资源管理的概念，战略人力资源管理的体系、战略人力资源管理与传统人力资源管理的区别以及发挥战略人力资源管理功能的基础条件。第三章是 Z 人寿公司的介绍，主要包括公司简介、公司战略以及公司人力资源战略的分析。第四章着重论述了 Z 人寿公司保险公司如何通过“雇主品牌”、“领导他人”、“对话优才”（Talking Talent）项目及员工绩效发展计划等策略构建其适合企业发展的现代人力资源管理体系。论文的第五章介绍了 Z 人寿公司实施具体人才策略在人力资源运作做流程建设和人力资源能力建设方面所展开的具体工作。论文的最后一部分是针对 Z 人寿公司基于雇主品牌的人才策略实施情况的评价和改进。

## 第二章 相关理论概述

### 第一节 战略人力资源管理的概念与功能

综合西方学者的研究成果,按照人的价值不断被发现的过程,人力资源管理理论的发展分为四个阶段:劳动管理阶段、人际关系阶段、组织行为科学阶段以及战略人力资源管理阶段。随着经济全球化和市场竞争的日益激烈,企业竞争实际上是对人才的竞争,人力资源管理的重要性不断突显,已经有越来越多的企业认识到人力资源是企业竞争优势的重要构成。外部环境不断变化,企业要想获取和维持持续的竞争优势,依靠企业传统资源的运营远远不够,企业还必须通过增强人力资源优势来维持和培育竞争力。这种变化促使企业将人力资源管理放在了战略的高度。

#### 一、战略人力资源管理的内涵

战略人力资源管理定位于在支持企业的战略中人力资源管理的作用和职能。

目前,学术界对于战略人力资源管理的概念还没有形成一致的观点,但 Wright & McMahan 的定义已被大多数人所接受。一般认为战略人力资源管理是“企业能够实现目标所进行和所采取的一系列有计划、具有战略性意义的人力资源部署和管理行为。”<sup>①</sup>战略人力资源管理的核心是通过将合适的人视为企业最重要的战略资产,按照组织经营战略的要求,将战略所包含和要求的人力资源要素进行分析、整合和配置,并在此基础上建立起与竞争对手相比较的人力资源的竞争优势的一整套管理思想、方法、制度的集合。

#### 二、战略人力资源管理区别于传统人力资源管理的特征和区别

(一) 与传统人力资源管理相比,战略人力资源管理具有以下显著特征:

1、更加重视人力资源的战略性和核心知识,在企业经营管理中处于重要位置或关键岗位的人力资本。与一般的人力资本相比,战略性人力资本在一定程度上具有稀缺性和不可替代性。

<sup>①</sup> Wright,P.M.,McMahan,G.C.Theoretical perspectives for strategic human resource management[J].Journal of Management,1992(18): 295-320.

2、对人力资源管理更加系统化。企业为了获取和维持持续竞争优势进行一系列人力资源管理策略、实践、方法及手段,形成人力资源管理系统,通过整个系统的默契配合,使企业人力资源获得最佳配置。

3、人力资源管理更加注重目标导向。战略人力资源管理通过组织结构将企业人力资源管理置于整个企业经营系统中,将企业员工的个人目标与企业的战略目标相结合,实现企业与员工的共同发展,从而实现组织绩效最大化。

(二) 战略人力资源管理与传统人力资源管理存在明显的不同,二者之间的区别可以归纳为下表:

表 1: 战略人力资源管理与传统人力资源管理的区别

序号	比较项目	战略人力资源管理	传统人力资源管理
1	管理理念重心	着眼于“人”	以“事”为中心
2	在管理中所处的地位	核心部门,直接参与企业的整体战略决策	辅助部门,负责上级指令的执行,很少参与企业的决策
3	管理内容	工作重点是开发实现企业战略目标所必需的人力资源	负责员工的考勤、档案及合同管理等事务性工作。
4	管理形式	更强调企业的全员参与	基本上是独立作战,与其他部门的关系不大。
5	管理策略	侧重变革管理和人本管理,属预警式管理模式。	侧重于规范管理和事务性管理,属于事后管理。
6	管理体制	主动开发型	被动反应型

资料来源: 改编自人力资源开发网.传统基础人事管理与战略人力资源管理的对比.

www.chinahrd.net,2004-7-8.

人力资源战略是实现公司更高层战略的战术,是指企业为实现其战略目标而制定的一系列有关人力与人才资源开发与管理的总体规划,是企业发展战略的重要组成部分,是抓住组织的战略目标和目的,并将他们转化为前后一致的、整体化的、完善的员工管理计划和政策,是“从人力资源的“质”和“量”入手,评估目前人力资源的质量与企业目前及未来发展变化所需之间的差距,并能够满足这些要求的过程”。而战略性人力资源管理是指根据公司战略或业务战略制定人力资源管理方案的过程。二者的主要区别在于:前者是解决企业人力资源日常问题,后者是从企业的长远发展方面考虑人力资源的储备与规划。

### 三、战略人力资源管理过程

在企业战略形成过程的起始阶段, 人力资源管理部门参与确定企业的使命和目标, 并通过提供外部人力资源的市场信息, 通过分析外部的机会和威胁, 同时通过对企业内部的 SWOT 分析来提供企业人力资源能力现状信息, 以共同确定企业的战略方向。企业战略方向确定后, 人力资源管理部门通过分析在技能、行为和 文化上的需要以及人力资源的现状, 最终形成人力资源战略。

在战略执行阶段, 企业的人力资源管理部门通过支持人力资源战略的管理实践, 确保企业获得高技能的员工以及建立起能够促使员工的行为与企业的战略目标保持一致的薪酬体系。整个战略管理过程中信息和决策不断保持着循环(如图 1)。

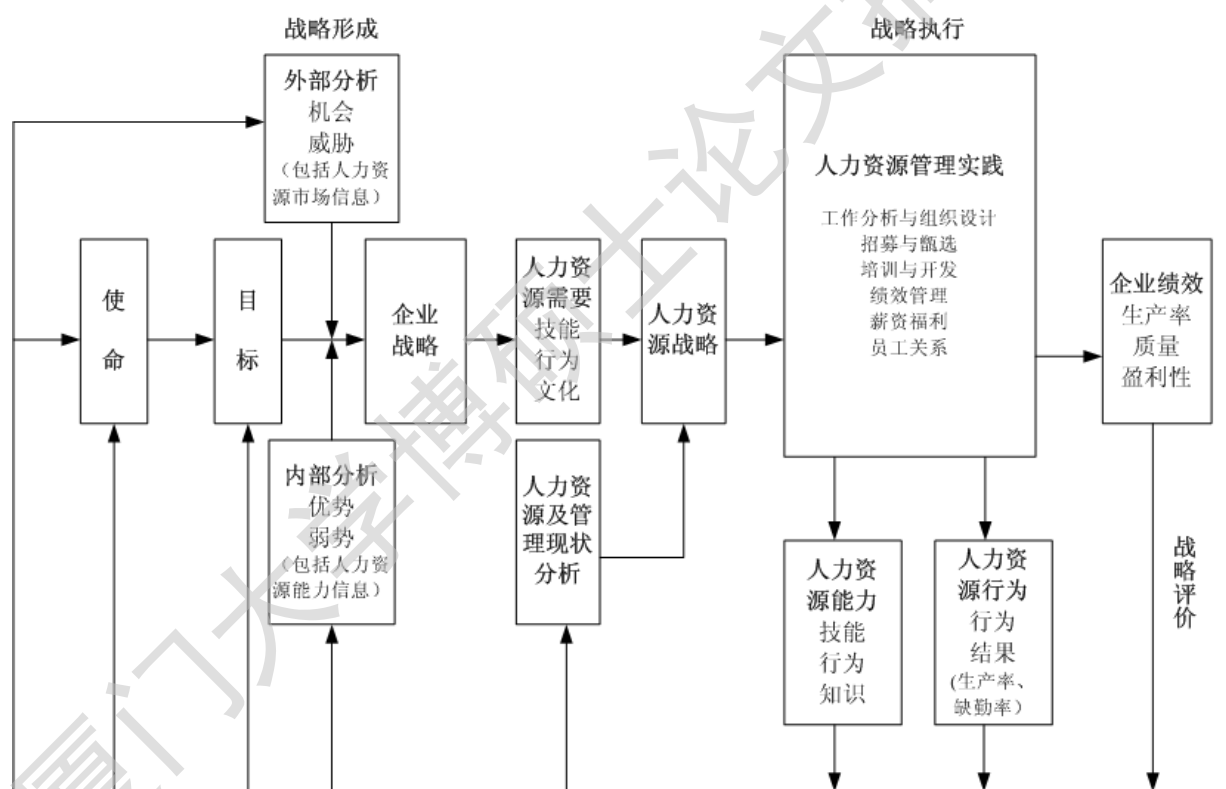


图 1 战略人力资源管理过程图

资料来源:改编自[美]雷蒙德·A·诺伊等著,刘昕译,《人力资源管理:赢得竞争优势》,中国人民大学出版社,2001年4月

## 第二节 战略人力资源体系的构成

### 一、战略性人力资源管理和企业战略的关系

在当代社会，人力资源是企业中最具有能动性的资源，如何吸引到优秀人才，如何使企业中现有人力资源发挥更大的效用，支持企业战略目标的实现，是每一个企业领导者都必须认真考虑的问题，这也正是为什么企业的最高领导越来越多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企业战略不可缺少的有机组成部分，包括了公司通过人来实现组织目标的各个方面，如图 2 所示。

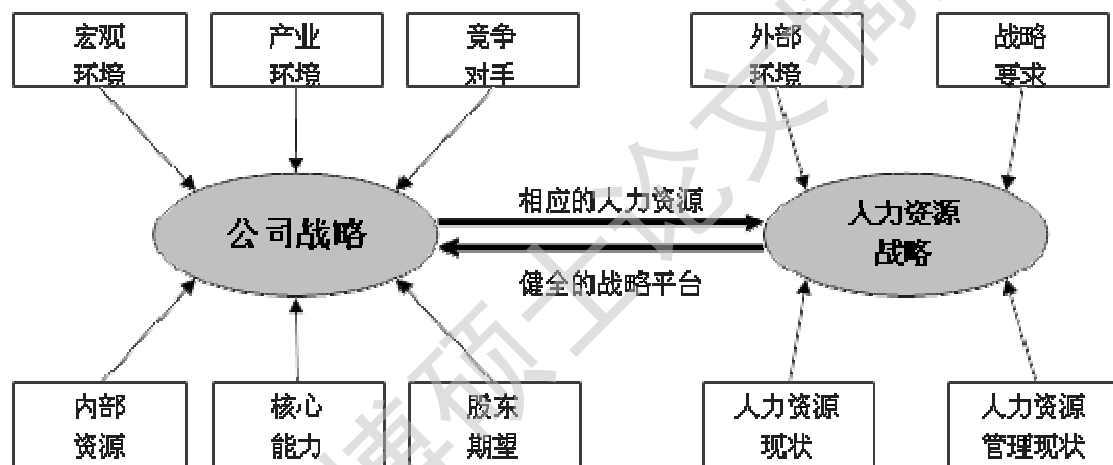


图 2：公司战略和人力资源战略的关系

资料来源：<http://wiki.mbalib.com> 战略人力资源管理

一方面，企业战略的关键在于确定好目标客户，实现客户满意和信赖，从而实现企业的可持续发展。但是如何让客户满意？这就需要企业能为客户提供优良的产品与服务，能够为客户带来利益，创造价值；而优良的产品和服务，就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，而竞争优势则是企业战略得以实现的保证。

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，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层次，就是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。

## 二、战略性人力资源管理体系

战略性人力资源管理不是一个概念，而是一个有机的体系，它由战略人力资源管理理念、战略性人力资源规划、战略性人力资源管理核心职能和战略性人力资源管理平台四部分组成，如图 3 所示。

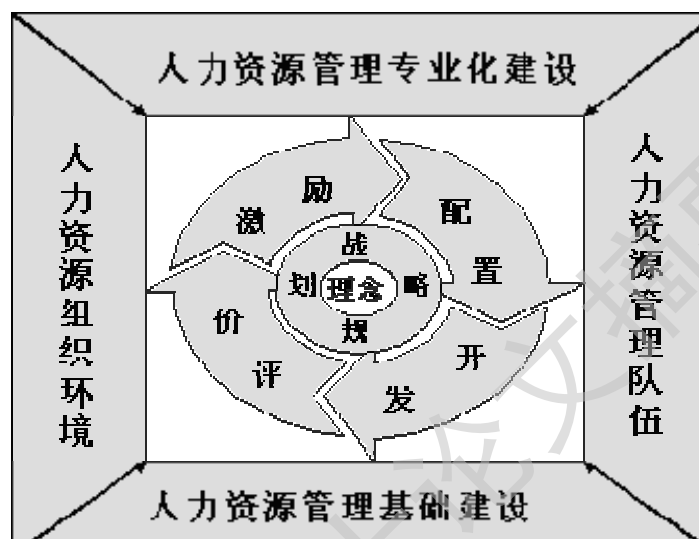


图 3：战略性人力资源管理体系

资料来源: <http://wiki.mbalib.com> 战略人力资源管理

“以人为本”作为战略性人力资源管理的理念，是战略人力资源管理的灵魂，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，通过将战略目标转化为可操控的人力资源策略和规划、职能重点工作、管理机制和行动方案指明人力资源管理体系构建的方向；战略性人力资源管理平台的构建是基础，通过人力资源专家队伍、人力资源组织环境、人力资源专业化和人力资源基础建设，才能构建和完善战略性人力资源管理职能。

### 第三节 发挥战略人力资源管理功能的基础条件

发挥战略人力资源管理功能，首先要树立战略人力资源管理的观念。战略人力资源管理作为一种新的人力资源管理模式，是讲求统一性的，它要求企业的人力资源管理和企业的总体战略完全统一；力求人力资源政策在企业的各个层面完全一致；要求企业内各个部门的负责人和员工都把人力资源政策的调整、接受和应用作为他们日常工作的一部分。战略人力资源管理作为公司核心管理工作之



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士学位论文摘要库