

浅谈战略性人力资源管理对我国企业的意义

□ 王 榕

(福建省二安机电工程有限公司 福建·福州 350011)

摘 要 人力资源是企业持续竞争优势之源。本文比较详细地剖析了战略性人力资源管理的内涵与特征、战略性人力资源管理模型、战略性人力资源管理对组织的主要作用,最后指出了进行战略性人力资源管理对我国企业具有重要的意义。

关键词 战略 人力资源管理 整合

中图分类号:F240

文献标识码:A

文章编号:1672-8149(2006)21-1631-02

一、前言

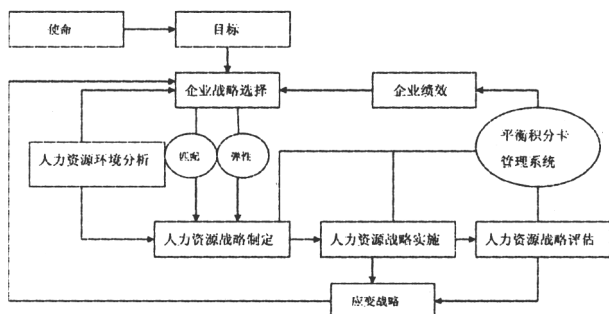
我国的大多数企业仍处于传统的人事管理阶段,有些企业虽然把人事部门硬性改名为人力资源部门,但对人事资源管理的认识还只停留在人事管理的水平,没有有效的人力资源发展战略。虽然也有一些企业制定了本企业的人力资源战略,但它们并没有考虑人力资源战略与企业战略之间的匹配问题,导致两者之间存在很大的不一致性。例如,企业在实行成本领先的企业战略时,可能会采取降低劳动力成本的措施来达到成本最小化的目标,而企业为了降低成本而进行的裁员的时候,又会与企业人力资源管理强调对员工的收入稳定、个人发展以及为社会就业负责的承诺相悖。所以,在人力资源成为企业竞争力来源的今天,战略性人力资源管理对企业目标的实现具有重要的意义。

二、战略性人力资源管理模型及其作用:

(一)战略性人力资源管理模型

战略性人力资源管理模型研究的本质是战略性,但相关文献对“战略”的研究有不同的着重点因而有着不同的定义,比较有代表性有以下两种:1.研究各种人力资源实践与企业业绩之间的关系,并认为由于这一关系对企业的收益与发展极其重要,因而认为这一关系就是战略性;2.研究人力资源管理与企业竞争战略之间的匹配关系(即各种人力资源政策和实践如何适应企业的竞争战略),并认为这个匹配关系对于企业战略的成功实施具有重要的意义,所以认为这一关系就是战略性的体现。

笔者把上面观点结合起来进行研究,提出以下战略性人力资源管理的模型,以便更清晰地显示人力资源管理与公司目标、使命、战略、绩效的关系。



1. 使命与目标

要建立战略性人力资源管理系统,必须从企业的使命与目标谈起,因为现代企业的绝大多数员工,特别是受过高等教育的员工,都有一个强烈的愿望和要求,希望从自己现在或未来的工作岗位上得到发展和成长,并不断提高自己的满足感和实现自我价值。因此他们要清楚的知道企业未来希望达到一种什么样的境界?在这种境界中,工作环境如何?报酬如何?对他们的价值定位又如何?这些是构建战略性人力资源管理体系的出发点,也是确定企业竞争战略的前提。

2. 人力资源环境分析

人力资源环境分析就是指对企业的目前人力资源现状和将来发展的趋势进行分析。企业在进行战略选择和制定人力资源战略之前都需要进行人力资源环境分析。

在企业战略选择前,战略规划者必须考虑到所有与人有关的问题。因为企业外部环境中的许多机会和威胁都是与人联系在一起的。随着进入劳动力市场的高素质人才越来越少,企业已经不仅仅在为顾客而进行竞争,同时也为获得雇员而进行竞争。因此战略规划者必须要关注与人力资源职能直接相关的信息:潜在的劳动力市场、竞争对手的工资率、对人员雇用产生影响的政府法律和规章等等;对企业内部环境的优势和劣势进行分析同样也要考虑人的因素,因为人力资源是它们最为重要的财富之一,它是企业获得持续竞争力源泉。

在制定人力资源战略前,战略决策者也要进行人力资源环境分析,他们要了解宏观社会环境中与劳动力市场有关的发展趋势,公司员工的数量、储备、技能程度等方面,然后再制定人力资源发展战略。

3. 战略选择

战略选择也就是组织的战略,它描述了一个组织将会通过什么的途径来充分完成其使命并且达到其长期目标。

4. 制定人力资源战略

根据企业发展战略对人力资源开发与管理的要求,结合企业自身的人力资源现状和趋势、员工的期望和企业的文化,提出人力资源战略的总目标,然后将此目标层层分解到部门与个人,形成各部门与个人的目标与任务。

5. 匹配与弹性

战略匹配是战略性人力资源管理的核心。它分为外部

匹配与内部匹配,外部匹配是指人力资源战略和企业战略完全一致,和企业的发展阶段完全一致,考虑组织的动态性,并完全吻合组织的特点。内部匹配是通过发展和强化人力资源的各种政策和实践之间的内在一致性而完成的,将几个互补的人力资源活动一起开发和执行,从而使它们保持内部一致性,并达到互相加强的目的。战略弹性是公司对于竞争环境变化的反应和适应能力。战略区配和战略弹性是互补的。区配是指在一个时间点上的一致性,而弹性是指在一段时间内的一致性。

6. 人力资源战略的实施

人力资源战略的实施主要是包括组建员工队伍与工作设计、培训与参与、酬劳与认可、评价与沟通。在这些实施过程中,将人力资源战略落实到实处,并检查战略的实施情况。同时,协调好组织与个人之间的利益关系。

7. 人力资源战略的评估

人力资源战略评估是在战略实施过程中寻找战略与现实的差异,发现战略的不足之处,及时调整战略,使之更符合组织战略和实际的过程。

8. 应变战略

应变战略则是一些从组织的基层演变发展而来的战略,它与企业的预定战略并不一致。对于战略性人力资源管理的强调主要放在预定战略上,但在战略的实施过程中,市场环境可能已经发生了很大的变化,原预定的战略可能已经不能适应市场的要求,然而首先意识到这一变化趋势的往往都是站在企业最前线、职位层级较低的员工,那些普通员工借助于人力资源管理系统内部完善的信息传递功能向企业的高层提出有关新市场、新产品以及新战略的设想。然后企业的高层再根据传递的信息结合企业自身的情况进行分析,如果得出的结果确实是企业预定的战略不适应市场的发展趋势时,则对企业的战略或组织进行调整,以适应市场的需求。

9. 企业绩效与平衡积分卡管理系统

平衡积分卡(The Balanced Score Card,简称BSC),是哈佛商学院教授罗伯特·卡普兰和咨询公司总裁大卫·P·诺顿于1992年发展的一种崭新的绩效衡量模式,它打破传统的只注重财务指标的业绩管理方法,认为组织应从四个角度来审视自身的业绩:财务、顾客、学习与成长、内部运作过程。这使得公司在跟踪财务结果的同时能够及时监控组织未来增长所必须的无形资产的获取能力,从而有利于把雇员的业绩与企业的战略联系起来,激发员工的积极性,从而实现组织的战略性目标。

BSC贯穿于战略性人力资源管理的三个阶段:首先在战略制定阶段,人力资源管理部门将企业的经营战略转化为一系列的目标和衡量指标,然后交给底下的各个部门,让每一个部门都可能采用一些业绩衡量指标去完成企业的战略目标;其次在战略的实施阶段,BSC把组织的战略和一整套绩效衡量指标相联系,弥补了制订战略和实施战略的差距;最后,在战略评估阶段,利用BSC中的衡量指标间存在的因果联系,审查各个部门的业绩是否达到预期目标,以便公司高层决定是否对企业的战略进行调整。

(二) 战略性人力资源管理对组织的主要作用:

1. 优化组织结构和组织文化,提高组织效率和业绩,对达成组织的战略和目标提供支持,确保所有的人力资源活动

都产生附加值。

2. 加强文化管理,释放并开发人的内在能力,并开发流程使员工的业绩达到最大,对那些具有潜力的员工,在他们的职业生涯早期就应该对他们进行组织和管理方面的远景规划。

3. 设计、执行和管理各种系统,提供特殊的技能培训,以确保员工的知识与技能能够支撑企业的战略。

三、战略性人力资源管理对我国企业的意义

在我国企业中,由于在计划经济模式和传统管理思想的影响下,人力资源管理的思想还停留在人事管理的阶段,人力资源管理的基本职能还未能得到充分的应用和发挥。因此从理论发展和国外企业实践两个方面考察,结合我国企业的实际情况,我国企业至少可以从以下几个方面获得有益的启发。

(一) 充分认识和利用企业自身的资源

我国的企业应把注意力放在企业内部资源、尤其是人力资源上,进行战略人力资源管理,这才是在激烈竞争中取胜的根本之道。

(二) 探索符合我国国情的战略性人力资源管理内涵和模式

我国的企业界应该把重点放在研究和探索符合我国国情的战略人力资源管理内涵和模式上,提出可行的指导策略,以期能切实加强我国企业的竞争优势。

(三) 塑造有自己特色的企业文化

我国的企业高层对于塑造企业文化并不重视,有的甚至认为企业文化无非就是打几个标语、开几个培训讲座的问题。这导致企业职工没有把自己的个人目标融合到企业目标、理想和信念中去,不能充分发挥员工的主动性、积极性和创造性。因此,我国的企业必须塑造自己特色的企业文化。

(四) 建立人力资源整合激励体系

企业人力资源的“整合激励”,就是通过协同调控组织成员的目标动机和行为倾向,使他们自觉地把他们的人力潜能调动起来,并最大限度地凝聚和转化为企业的整体竞争优势。

整合激励体系包括三个基本层面:首先是基本管理层面的整合激励,即针对不同员工设定绩效标准和奖励值,以最大限度地激发员工的劳动热情,以保证企业在组织层面上正常运行;其次是产权制度层面的整合激励,即通过适当的股权制度安排,对人力资本投资、形成和利用进行长期性整合激励;最后,是团队精神层面的整合激励,这是最高境界,也是最为困难和重要的整合激励管理。

我国的企业只有建立人力资源整合激励体系才能持续地调动员工的积极性与创造性,使企业充满活力与激情。

参考文献:

- [1]雷蒙德·A·诺伊.人力资源管理:赢得竞争优势.中国人民大学出版社.2001-04-01.
- [2]赵曙明.人力资源战略与规划.中国人民大学出版社.2002-05-11.
- [3]詹姆斯·W·沃克.人力资源战略.中国人民大学出版社.2001-04.
- [4]彭剑锋.人力资源管理概论.复旦大学出版社.2003-09.
- [5]李宝元.战略性激励—现代企业人力资源管理精要.经济科学出版社.2002-6-15.
- [6]许庆瑞.21世纪的战略人力资源管理.科学学研究.2002-2.

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】 13684609885 0451--88342620

【咨询教师】 王海涛 郑毅

【学校网站】 <http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】 xchy007@163.com



【报名须知】

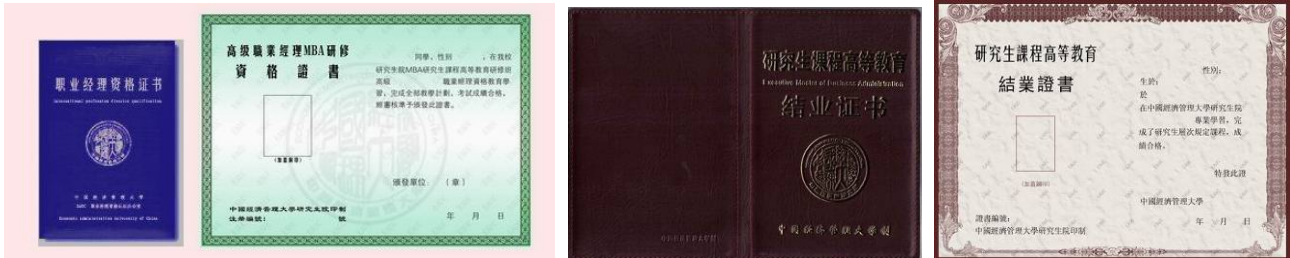
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018018</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。