

## 21 世纪的战略性和人力资源管理

许庆瑞,刘景江,周赵丹

(浙江大学管理学院,浙江杭州 310027)

**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和人力资源管理的内涵与特征、战略匹配与战略弹性、人力资源战略与企业经营战略的整合、文化整合,最后指出了进行战略性和人力资源管理是我国企业的必然选择。

**关键词:**战略;人力资源管理;文化整合

**中图分类号:**F27

**文献标识码:**A

《人力资源管理:一个战略观》<sup>[1]</sup>一文是战略性和人力资源管理研究领域诞生的标志,然而,在这短短20年里,关于战略性和人力资源管理的研究爆炸式地增长。1996年,管理协会杂志(Academy of Management Journal)与产业关系杂志(Industrial Relations)均出版了以人力资源管理实践与公司绩效为主题的专刊;1997年人力资源管理国际杂志(International Journal of Human Resource Management)也版了同类主题的专刊。学者们对人力资源对人力资源管理的战略作用的研究兴趣正以指数级增长。

战略性和人力资源管理与人力资源竞争力密切相关。许多学者认为人力资源是企业持续竞争优势之源。<sup>[2-4]</sup>但是,我国绝大多数企业的人力资源管理能力很弱,人力资源竞争力整体偏低。为在愈演愈烈的全球人才争夺战中占领一席之地,它们迫切需要从战略高度进行人力资源管理。

### 1 战略匹配与战略弹性

#### 1.1 战略性和人力资源管理的内涵

战略性和人力资源管理是指:为了使组织能够达到目标,对人力资源各种部署和活动进行计划的模式。<sup>[5]</sup>战略性和人力资源管理是企业战略不可或缺的有机组成部分,包括了企业通过人来达到组织目标的各个方面。由于人力资本是获取竞争优势的主要

资源,战略也需要人来执行,所以最高管理层在开发战略时必须认真考虑人的因素。

战略性和人力资源管理将组织的注意力集中于:改变结构和文化,组织效率和业绩,特殊能力的开发,以及管理变革。它的目的是:通过确保组织获取具有良好技能和良好激励的员工,使组织获得持续的竞争优势,从而形成组织的战略能力,依靠人们实现战略目标和依靠核心人力资源去建立竞争优势。

战略性和人力资源管理对组织的主要作用与要求是:(1)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。(3)开发流程使员工的贡献达到最大,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。(4)在全企业范围内,使每一个人的持续学习和发展成为其工作生活的重要内容。(5)设计、执行和管理各种系统,提供特殊的技能培训,以确保员工学到相关的经验。(6)通过专家来招聘、开发和培训员工,使他们具有应付商业变化的广泛的技能和良好的态度。(7)管理一个不断增长的多种职业生涯模式、多种职业追求的员工队伍。

#### 1.2 战略匹配与战略弹性的关系

战略匹配是战略性和人力资源管理的核心。企业要通过战略整合来保持企业战略和人力资源战略的一致性。Guest提出了五种类型的战略匹配,它们

收稿日期:2001-8-25;修回日期:2001-12-22

作者简介:许庆瑞(1930-),男,江苏常州人,博士生导师,研究方向为企业战略、技术创新、人力资源管理。

刘景江(1972-),男,湖南人,博士生,研究方向为人力资源管理、战略管理、科技管理。

周赵丹(1997-),男,浙江人,硕士生,研究方向为人力资源管理、战略管理、科技管理。

是:(1)作为战略性相互作用的匹配—联接人力资源实践和外部环境。(2)作为突发性的匹配—确保内部实践对外部的特殊因素,如市场等做出反应。(3)作为一个理想的实践组合的匹配—存在“最佳实践”,所有的企业都可以采用。(4)作业一个整体相匹配—强调寻求实践之间恰当组合的重要性。(5)“捆绑”式匹配—寻求互补的人力资源实践之间的捆或结合,力图找到最有效果的一种。<sup>[6]</sup>

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。它指的是企业战略和人力资源战略的关系,也可称之为“纵向整合”。组织的动态性主要是四种表现形式:“守卫者”—寻求稳定性,相信严格的控制;“展望者”—寻求新的机会,将注意力集中于发展,相信弹性;“分析者”—寻求将守卫者和展望者两考的利益统一起来。外部匹配中的困难主要是:战略具有许多不同的过程,不同的层面和不同的风格;战略形成的过程非常复杂;企业战略具有不断演化的性质;缺乏清楚表达的企业战略,这是由战略的演化性质所决定的;人力资源关注的是承诺、激励、好的雇员水平等,很难评价其和企业业绩之间的内在联系。

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。“捆绑”式匹配就是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。内部匹配的困难主要是:组织和战略的复杂性,使人力资源跨越各种范围和活动从而与其相整合变得困难;高层管理者进行创新的时候,人力资源活动常常被忽视,如:引入按业绩付酬的制度,但却没有配套业绩管理流程;管理压力和财务约束对人力资源实践的影响;很难确定和环境相适应的“捆绑”;人力资源工作人员对达到整合的要求理解不充分;执行难。

战略弹性是公司对于竞争环境变化的反应和适应能力。战略匹配和战略弹性是互补的。匹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。一个战略匹配和战略弹性兼具的战略性人力资源管理模型,如图1所示。模型的上半部描述的是战略匹配的组成的要素,指出公司通过寻求合适的人力资源管理活动,使员工的行为立即适应公司战略的竞争性要求。下半部模型阐述了战略弹性的组成要素,集中在发展公司满足组织能力以适

应不同的竞争要求,而不是仅仅服从于目前的战略。环境的差异将会影响战略的匹配和弹性。在一个动态的不可预期的环境下,组织需要发展一个有机人力资源系统,以便产生一个人力资源库,使员工拥有广范围的综合技能,进行各类不同的活动。因此,战略性人力资源管理必须考虑时间因素。匹配是指当前的一致,而弹性是指未来的一致。弹性是在一段时间内发生。

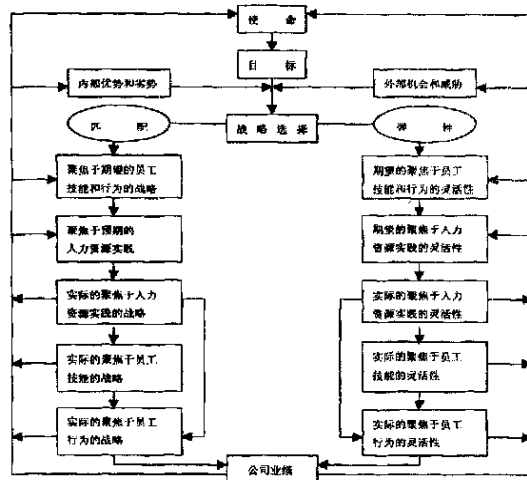


图1 战略匹配和弹性模型

资料来源:Michael Armstrong, Strategic human resource management - a guide to action, 2000.

战略过程和战略思考两者与战略匹配和战略弹性两者相关联。战略过程是指决定一系列完成战略目标的步骤,规划正式的执行步骤,并清楚地表达每一步应达到的结果。因此,它倾向于战略匹配。战略思考是指广泛地收集各种信息,并将这些信息整合进企业战略愿景中去。因此,它倾向于战略弹性。

## 2 人力资源战略与企业经营战略的整合

企业的人力资源战略必须与经营战略整合。人力资源战略是程序与活动的集合,它通过人力资源部门和直线管理部门的努力来实现企业的战略目标,并以此来提高企业目前和未来的绩效及维持企业持续竞争优势。人力资源战略与企业经营战略配合,可以帮助企业增加利用市场的机会,提升企业内部的组织优势,帮助企业实现其战略目标。

人力资源战略与经营战略的整合是纵向匹配。

通过竞争战略可以把人力资源战略与经营战略整合起来,如表1所示。

表1 人力资源战略与经营战略的整合

竞争战略	人力资源战略		
	资源的获取	人力资源发展	激励
通过创新来赢得竞争优势	通过技能创新和对创新过程的跟踪记录,吸引和留住优秀人才	发展战略性能力,提供设备和激励来促进创新技能	对成功的创新进行物质的激励和报酬
通过高质量来赢得竞争优势	用先进的甄选程序来招聘能提供高质量和高水平顾客服务的人才	鼓励学习型组织的发展,对员工进行集中培训以支持全面质量管理,提高服务水平	把薪酬和质量水平、顾客服务水平挂钩
通过低成本来赢得竞争优势	发展核心/发散的雇佣结构:招聘能增加价值的员工;如果员工是不可避免的,要从人道主义出发进行计划和管理	设计员工培训计划来提高生产率,根据企业的需要进行适时的培训;衡量和评价降低成本的的有效性	对增加价值和避免不必要的开支的活动进行奖励
通过招聘对竞争对手的员工竞争得优势	严格分析组织所需特别的才能,采用先进的招聘和选人的程序	发展组织学习程序;把个人发展计划作为业绩管理的一部分,鼓励员工学习	发展业绩管理程序,保证对竞争能力和独特才能进行物质和精神奖励;确保薪酬系统具有竞争力

### 3 文化整合

#### 3.1 四种核心文化

文化是一个影响战略性人力资源管理的重要的组织因素。<sup>[7-9]</sup>一个组织的文化类型强有力地影响着组织战略与人力资源战略,人力资源的行为与实践将会随着组织文化的变化而改变。<sup>[9]</sup>组织文化的一部分是通过诸如选拔、培训、补偿和留住员工等人力资源管理实践来管理的。文化是保证企业可持续发展的恒久的必备的支持力量。<sup>[10]</sup>企业要想取得持久的成功,必须培育、发展并整合四个核心文化,它们是:顾客服务文化,创新驱动文化,运营卓越文化,精神驱动文化。<sup>[11]</sup>

顾客服务文化的根本目的是创造顾客服务解决方案。通过同顾客接近来获得竞争优势,这些公司努力了解顾客想要做什么,预测顾客需求,为顾客创造价值。创新文化的根本目的是创造企业的未来。竞争优势来自释放技术能力创造新产品、新市场。员工的对开发智力的贪婪欲望与盼望站在技术前沿的创新文化相匹配。营运卓越文化的根本目的是创

造一个营运过程,使得成本最小化和生产率、效率的最大化。竞争优势通过产品和服务的生产及递送的程序来获得。这一文化的基础是持续地改进系统、程序以及产品和服务质量。精神驱动文化的根本目的是创造一个激励员工的环境。竞争优势通过释放员工的无限能量、创造力和热情来实现。精神驱动文化常常包括一个高规格的集团目标,通过它使人们做得更好。

#### 3.2 文化整合

在战略性人力资源管理中,企业要根据自身企业文化的实际情况,将四个核心文化整合到吸引、培育、发展和留住优秀人才的人力资源实践中去。整合的实践可概括为以下几个方面。

##### (1) 深入灵魂

企业应极力寻找深入员工心灵和灵魂的途径,因为优秀的员工不会将他们自己的心灵和灵魂奉献给只提供存货报告和年度计划的公司和组织。

##### (2) 薪酬引导

绩优公司将他们的报酬同核心文化联系起来。他们认为核心文化同报酬系统联系越强,雇员的效率也就越高。

##### (3) 远非金钱

经验表明,对大多数雇员而言,金钱不是基本的驱动器,而是一些深层次的东西在激励着员工。无数调查表明,金钱很少被列为是员工加入、离开公司或对企业作最大贡献的主要原因。

##### (4) 学习驱动收益

在新经济下,每一个人都是知识工作者,脑力作为基本的生产手段已取代体力。智力资本取代财务资本作为公司的关键竞争优势。学习型组织作为关键的战略举措已取代组织再造。员工也认识到他们的生计取决于学习能力,他们认识到为了生存必须快速提升他们的智力资本。

##### (5) 享受生活

公司整合雇员组织外部的个人生活和组织内部的工作,他们将战略性留人不仅仅看成是使雇员的工作可接受,不仅仅是平衡员工的工作计划。通过将员工的个人生活同组织的文化整合起来,提高优秀员工对组织的忠诚度。

##### (6) 归属感

有归属感的雇员感到同公司有一种强烈的纽带联系。这些雇员会主动加主要项目,自由地发表他们的意见。他们乐于承担份外的工作。成功留人的

关键是将沟通同核心文化联系起来。沟通必定会增强公司雇员的核心文化观,从而使雇员产生认同感和归属感。

#### (7) 轻松的氛围

优秀的雇员肯定会乐于留在工作氛围轻松的公司。公司要极力去创造给人轻松、舒适的环境,从而对员工产生强大的吸引力。

#### (8) 自由

在当今的市场中,限制员工的自由只会削弱组织的快速、灵活的反映能力。

### 4 结语

核心能力是企业持续竞争优势资源,培育和发展核心能力是企业长期根本性的战略。知识工作者,特别是技术明星(technological superstar)是核心能力的主要载体。因此,企业要进行战略性的人力资源管理,以吸引、培育、发展、留住和凝聚优秀人才。

人力资源战略应具有战略匹配性和战略弹性,取得横向的一体化和纵向的匹配。人力资源战略必须整合企业经营战略。

在企业的战略性人力资源管理活动中,要将自己的核心文化整合到人力资源实践中去,用文化凝聚人才。

21 世纪战略性人力资源管理将成为人力资源管理的主流。在激烈动荡的市场环境中,企业竞争呈现出动态化特征,竞争能否成功,取决于对市场趋势的预测和对变化中顾客需求的快速响应。在这种竞争态势下,企业必须进行战略性人力资源管理,增强企业人力资源竞争力,进而培育和发展动态核心能力。我国企业迫切需要提高人力资源管理能力和人力资源竞争力。因此,进行战略性人力资源管理是我国企业的当务之急、必然趋势和要求。

### 参考文献:

- [1] M Devanna, C Fombru, N Tichy. Human resource management : a strategic perspective [J]. *Organizational Dynamics*, 1981 (Winter) :51 - 67.
- [2] Barney J. Firm resource and sustained competitive advantage [J]. *Journal of Management*. 1991, 17(1) :99 - 120.
- [3] Huselid M A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance[J]. *Academy of Management Journal*. 1995, 38 (3) :635 - 672.
- [4] Wright P M, McMahan C C, MacWilliams. Human resource and sustained competitive advantage : a resource - based perspective[J]. *International Journal of Human Resource Management*. 1994, 5 :301 - 326.
- [5] Wright P, McMahan G. Theoretical perspectives for strategic human resource management[J]. *Journal of Management*. 1992, (18) :295 - 230.
- [6] Guest D. Human resource management and performance : a review and research agenda [J]. *The International Journal of Human Resource Management*. 1997, 8(3) :263 - 267.
- [7] Buller P. Successful partnerships : HR and strategic planning at eight top Firms[J]. *Organizational Dynamics*. 1998, 17 :27 - 42.
- [8] Aryee S. Creating a committed workforce : linking socialization practices to business strategy [J]. *Asia Pacific Human Resource Management*. 1991, autumn, 102 - 112.
- [9] Truss C, Gratton L. Strategic human resource management : a conceptual approach[J]. *The International Journal of Human Resource Management*, 1994, 9(3) :663 - 686.
- [10] Evans P. The Context of strategic human resource management policy in complex firms [J]. *Management Forum*, 1986, 6 :309 - 318.
- [11] Jim Harris, John Brannick. Finding & Keeping Great Employees[M]. AMACOM, 1999.

### Strategic human resource management in the 21st century

XU Qing-rui, Liu Jing-jiang, ZHOU Zhao-dan

(Research Center for Management Science & Strategy, Zhejiang University, Hangzhou 310027, China)

**Abstract :** Human resource is a source of sustainable competitive advantage for corporations. This paper focuses on the following research content: the definitions and characters of strategic human resource management (SHRM), strategic fit and flexibility, integrating human resource strategy with firms business strategy, and culture alignment. Finally, it is concluded that it is necessary for China's firms to implement SHRM.

**Key words :** strategy; human resource management; culture alignment

# 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](mailto:xchy007@163.com)





## 【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 [xchy007@163.com](mailto: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。