

企业战略性人力资源管理模式探讨

王 飞

(中共山西省委党校, 太原 030006)

中图分类号: F272.92

文献标识码: A

文章编号: 1004-972X(2006)12-0036-02

一、战略性人力资源管理与企业核心竞争优势的相关关系分析

1. 战略性人力资源是创造企业核心竞争优势的源泉。在知识经济时代, 人们已充分认识到, 知识是企业的战略资产, 企业是一种知识整合系统或是创造、传递和运用知识的组织, 所以, 企业是否拥有创新知识就成为推动企业提高生产率和提升并创造竞争优势的源泉。作为知识和技能“承载者”的战略性人力资源, 代表了企业所拥有的专门知识、技能和能力的总和, 是企业创造独占性的异质知识和垄断技术优势的基础。战略性人力资源管理可以通过组织建构, 将人力资源管理置于组织经营系统之中, 然后通过一种“契合性”的人力资源管理模式促进组织绩效的最大化。相对于传统人力资源管理而言, 战略性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, 其目的是通过组织获取具有核心技能和良好激励的战略性人力资源, 使组织获取持续的竞争优势。

2. 系统化人力资源实践是构成企业核心竞争优势的关键。系统化人力资源实践是指在遵循企业竞争战略逻辑的基础上, 在人力资源战略和人力资源政策指导下, 有机结合的系统化人力资源活动。独特的人力资源是企业竞争的基础, 但并不是企业核心竞争能力。人力资源提供的人力资源实践才可能是企业的核心竞争力, 才会造就竞争优势。企业的持续竞争优势在于不断创造新的能力, 而系统化人力资源实践可以不断创造新的能力, 系统化人力资源实践提供的是人力资源服务, 这意味着, 相同的人力资源以不同方式、不同手段或不同类型、不同数量组合将产生不同的人力资源活动或人力资源活动系列, 因而能为企业提供不同的人力资源服务或人力资源服务系列, 这些服务是决定企业竞争优势的关键。

3. 专业化人力资源管理是增强企业核心竞争优势的必由之路。随着市场经济的不断发展, 我国企业的管理水平也在不断提高, 从人事管理到人力资源管理, 体现出企业人才

价值观念的根本转变, 即由过去以事为中心转变为以人为中心, 把人才看成企业最重要的资源, 这是一个很大的进步。但遗憾的是, 有不少企业并未真正理解人力资源管理的根本意义, 只是给人事部门换了块招牌而已。那么, 怎样才能提升企业的核心竞争力呢? 提高人力资源管理专业化水平是增强企业核心竞争力的必由之路, 不仅在观念上要变“人事管理”为“人力资源管理”, 而且要在操作上真正建立起一套规范、完善的人力资源开发与管理体系, 建立人才引进、培训、考核、晋升和辞退等良性流动的激励机制, 使企业成为各类人才施展才华的大舞台, 形成优秀人才“进得来、留得住、用得好”的良好格局, 把企业建成一个各类人才有机组合的“利益共同体、情感共同体、事业共同体”。有了这样的内部机制, 在人力资源市场化自由配置的今天, 企业才能在技术创新、营销创新、管理创新、制度创新等方面拥有竞争优势, 实现人力资源价值的最大化, 从而形成自身的核心竞争力。

二、构建企业核心竞争优势的战略性人力资源管理基本思路

1. 通过系统化人力资源实践赢得企业竞争优势。系统化人力资源实践的假设可以分为两种类型。第一种假设类型是把员工看作成本, 将根据外部劳动力市场供求状况, 保持灵活的人力资源配臵, 使企业人力资源总成本最低, 更多地是充分使用人力资源, 较少关注员工知识和技能的开发和培训; 第二种假设类型是将员工视为企业的资产, 倾向于培养员工的一系列独特行动、态度和关系, 提供广泛的在职培训, 在充分使用人力资源的同时, 强调人力资源的开发, 提供就业保障和职业发展机会。这种把员工视为资产的企业会加强和重视资产吸收、配臵、开发、利用和增值, 不会轻易舍弃或剥离员工资产。企业战略学家波特(Porter, 1985) 指出: 尽管企业相对其竞争对手有很多优势和劣势, 但企业仍然可以拥有两种基本的竞争优势, 即低成本或歧异性, 企业的系统化人力资源实践可以赢得低成本竞争优势或歧异性竞争优势。

收稿日期: 2006-08-01

作者简介: 王 飞(1974—), 男, 山西山阴人, 中共山西省委党校国民教育本科部讲师。

势。其中,成本型系统化人力资源实践可以为企业赢得低成本竞争优势;而资产型系统化人力资源实践可以为企业赢得差异性竞争优势。

2. 通过专业化人力资源管理赢得企业竞争优势。专业化人力资源管理可以通过对人力资源的合理配置与整合而达到更好地发挥其潜能的目的,从而获取源于人力资源自身的竞争优势。那么怎样才能在企业建立一套专业化的人力资源管理体系呢?可从以下几点入手:首先,从企业高层领导做起,更新人才观念。改变一个企业的观念,要从企业的领导做起。要使企业领导真正认识到,在当今知识经济时代,人力资源在企业价值链中的核心地位,只有建立起完善、规范的人才引进、培养和激励机制,才能真正形成自身独特的核心竞争力,为企业永续经营奠定稳固的基础。其次,参与专业化训练,培养关键岗位的内部人才。企业要建立规范的人力资源管理体系,必须结合自身实际。从以往的经验看,从局部入手循序渐进开展工作是比较好的操作方法。可挑选关键岗位的管理干部,参加相关机构的专业化培训,通过关键岗位的工作人员带动内部员工思想观念的逐步改变,并在工作中进行尝试,在局部工作中适当应用专业方法。再次,根据企业所处的行业特点和发展规模,具体问题具体分析,结合经济承受能力,在实践中选择最佳的咨询顾问,借助于咨询顾问,建立专业化的人力资源管理体系。

三、提升企业持续竞争优势的战略性人力资源管理模式

1. 战略性人力资源管理的职能定位。战略性人力资源管理的提出与实施,反映了人力资源战略与企业长期发展战略的相互依存关系。人力资源战略规划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优势。战略性人力资源管理规划,吸取了现代企业战略管理研究和战略管理实践的重要成果,遵循战略管理的理论框架,高度关注战略层面的内容。一方面把传统意义上聚焦于人员供给和需求的人力资源规划融入其中;另一方面更加强调人力资源规划和企业的发展战略相一致。在对内、外部环境理性分析的基础上,明确企业人力资源管理所面临的挑战以及现有人力资源管理体系的不足,清晰地勾勒出未来人力资源愿景目标以及与企业未来发展相匹配的人力资源管理机制,并制定出能把目标转化为行动的可行措施以及对措施执行情况的评价和监控体系,从而形成一个完整的人力资源战略系统。

2. 战略性人力资源管理的理论模式。企业战略性人力资源管理职能在构建企业竞争优势方面扮演的角色主要表现在四个方面:即战略伙伴、管理专家、变革推动者以及员工激励者。由于人力资源管理职能角色多重性,承担活动多样化,同时,受到时间、经费以及人员等方面的资源约束,从而难以有效承担所有这些角色和活动。以需求为导向的战略管理理念为改变人力资源管理职能提供了一个很重要的思考方法,它帮助人力资源管理部门及时转变职能,提高适应环境能力,从而有助于公司的人力资源管理部门尽快成为企业

的战略伙伴,通过整合人才资源来赢得企业竞争优势。因此,企业领导者必须强化人力资源管理职能,在企业内部引入市场关系,将人力资源管理职能看作是战略性的业务单位,企业其他部门作为人力资源管理部门服务的对象,建立以顾客需求为导向的人力资源管理职能。根据他们的顾客基础、顾客需求以及满足顾客需求的技术等条件界定自己的业务内容。

3 战略性人力资源管理的组织基础。合理的组织环境是构建战略性人力资源管理体系的重要外部条件。要求从公司战略出发,设计出一套适合公司战略需要的组织结构,并细化每个职位的设置,并根据公司外部环境进行优化,为公司构建战略性人力资源体系提供相应的组织环境。从战略性人力资源管理层面来分析,公司建立创新授权机制的前提是对企业中不同层级人员职能的重新定位和再认识。从垂直分层上看,应考虑“战略层—管理层—操作层”的分工;从横向分类看,应当考虑业务流程和工作职责的明晰化。

4 战略性人力资源管理的目标体系。企业的核心竞争能力是依赖于人力资源的价值整合与创造来实现的。当人才的知识、技巧、能力是稀缺的、有价值的、难以模仿的和有组织的时候,企业便可以在不断变革的环境中借助于战略性人才的作用,创造持续的竞争优势来提高集团核心竞争力。对企业来说,这种持续的竞争优势只能是通过不断的学习-实践-学习来获得。企业应充分利用这种动态的竞争资本,树立终身教育的思想,创建“学习型企业”,在不断变革的环境中给人才造就一个可以不断学习、不断发展的空间。因此,现代企业战略性人力资源管理必须树立人力资本投资观,要比投资物质资本更注重投资人力资本。构筑企业人力资源竞争力,就要高度重视人力资源的培训和开发,确立教育培训的战略性地位,根据企业发展战略,制定可行的培训开发规划,建立全员教育和终生教育体系,促使员工不断更新观念,优化知识结构,提高综合素质,锻炼出一支具有核心竞争力的员工队伍,从而保持企业持续性的竞争优势。

5 战略性人力资源管理的保障体系。战略性人力资源管理有着明显的专业特征,通过专业化建设为有效实施人力资源管理职能奠定专业基础,人力资源的专业化建设内容包括:组织系统的岗位分析以明确每个岗位的工作职责、工作职权、工作条件和任职资格;根据公司业务和职位特征设定相应的定员标准;组织系统的岗位评价,作为制定薪酬序列的重要依据;根据公司战略需要和岗位类别开发出相应的素质和能力模型。战略性人力资源管理是一个庞大的系统,要保证这个系统正常运行还需要建立一个与之相适应的基础管理体系,包括通过建立人力资源管理信息系统为各项人力资源管理活动提供客观的信息,保证人力资源管理体系的有效运行。

(责任编辑:孙小勇)

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】

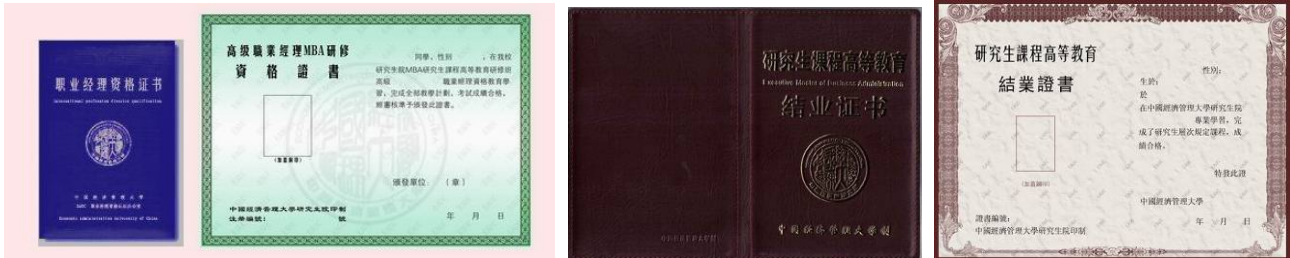
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【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。