



## 从人事管理到战略人力资源管理

2011-08-08 11:46:05

吴帅

(苏州大学政治与公共管理学院, 江苏 扬州 225115)

**摘要：**全球化和激烈的竞争影响着各个企业，这种趋势使人力资源管理具有战略重要性。一般认为战略性的人力资源管理来源于高层管理人员和直线管理。随着人力资源管理和战略人力资源管理的出现，人事管理已很少被使用了。战略人力资源管理被认为是人事管理改革的重要阶段，它将组织战略过程与人力资源管理基础实践整合在一起。所以，我们认为战略人力资源管理是一个重要的领域，为加深对人力资源管理的了解提供机会。

**关键词：**人事 人力资源 战略 管理 变革

### 前言

管理方法在变革进程中一直在努力自我提升与开发。时代在进步，相应的管理方法也一定要演化升级以适应新时代的发展。对不同的管理方法的演变进行探讨有助于更好地理解时代的发展意义。

### 一、人事管理的概念与缺陷

人事管理是人力资源管理发展的第一阶段，是有关人事方面的计划、组织、指挥、协调、信息和控制等一系列管理工作的总称。人事管理部门的主要任务：①组织。②计划。③人员的配备和使用。④培训。⑤工资福利。⑥思想政治工作。⑦人事管理研究。

人事管理因局限于主流管理模式而缺乏战略层面的思考。因为人力资源管理应当带有全局性，所以这种模式与直线管理之间存在潜在冲突。此问题源于工业革命时期，多种力量的联合导致了工会和福利运动的产生。两种额外因素导致缺陷的产生：没有理论基础；过多参与战略层。近来人事管理方面的许多责任移向直线管理，全球化和激烈的竞争使人们重视如何去组织和管理人力资源。

## 二、人力资源管理概念及发展前景

### 1. 人力资源管理的概念

人力资源管理，是在经济学与人本思想指导下，通过招聘、甄选、培训、报酬等管理形式对组织内外相关人力资源进行有效运用，满足组织当前及未来发展的需要，保证组织目标实现与成员发展的最大化。七十年代人力资源管理代替人事管理。它将人力资源计划与组织战略结合在一起，运用泰勒的管理模式，以控制力强，有效性高，低成本，有效遏制冲突为特点，形成与过去模式的根本差异。人事管理与直线角色有清晰的联系，人力资源师与直线管理者之间是创造额外价值的伙伴关系，共同为组织目标而奋斗。人力资源管理是组织行为的合成，包括发展，劳动力关系，及个人远景规划。这一理念注重将人力资源作为竞争优势并认为人力资源成长具有战略重要性。

### 2. 人力资源管理的发展前景

(1) 人才的发展。未来的人才尤其在学校学习专业知识的学生学到的不能只是专业，还要有学习能力和方法。

(2) 学习是终身任务成为共识。毕业生在大学所学的东西并非仅仅就是专业知识，更多的是专业附近或其他方面的知识。

(3) 组织在未来更加注重创新，而不是重复技能。来自不同专业的人员特别是大学生，研究生具有不同的知识，各行各业的知识推进着创新。

未来的人力资源管理模式比较倾向于招聘有创新力的员工。人的经验和专业要求已不是最重要的，最重要还是创新意识与渊博知识。所以人力资源管理模式也要从招聘能力如何的人向如何在招聘之后进行激励开发员工方向转变

## 三、战略人力资源管理的介绍

### 1. 战略人力资源管理的概念

战略人力资源管理 (Strategic Human Resources Management, 简称SHRM) 是指企业所进行的一系列具有战略性意义的人力资源管理以实现目标的行为。

根据这个定义，我们提出一个相关模型，从而更清晰地描述战略人力资源管理内容与公司目标、战略、外部环境的关系。它可以划分成四个层次，首先是一个自行车的整体形状，企业目标是轴心，外轮胎如同开放的企业外部环境，外部环境影响了企业战略的制定和决定了企业人力资源环境。其次是公司战略层面，企业目标就在这个层面被决定，同时被决定的还有企业直接参与市场竞争方式的层次。再一个层次是影响公司战略能否成功的关键部分，支持战略的实施，如人、文化、结构和领导。最后一个层次就是具体的人力资源战略，或者说是传统人力资源管理工作的重点区域，这个层面体现的是企业内部人力资源系统，支持公司战略同时也要互相合作，任何一根辐条出现问题都会影响车的前进，使企业目标难以实现。战略人力资源管理就是在这样四个层面间发挥作用，最终目的是实现企业目标。

### 2. 战略人力资源管理的突出特征

(1)人力的战略性。在企业的人力资源系统中具有相对特别技能并处于企业经营重要岗位或对企业有影响力的人力资源是战略人力资源，这些人力资源在很大程度上是专用的和不可替代的。

(2)管理的战略性。人力资源管理必须与企业的发展战略配合，整个人力资源管理系统中每一个要素之间要相互配合。

(3)管理的目标引向性。战略人力资源管理在组织架构中将人力资源管理应用于经营系统，使得组织绩效最大化。

#### 四、人事管理，人力资源管理与战略人力资源管理的区别

人事管理认为人是一种工具性资源，服务于其他资源。是单向执行联系，被动适应变革，以参谋为职能，部门绩效为导向，处理行政事务性工作的一种被动的短期管理方式。

人力资源管理认为人力资源是组织的一种重要资源。是双向联系，能主动调整变革，以辅助决策为目标的直线职能，以部门与组织绩效为导向，对行政性事务执行战略的一种灵活的中短期管理方式。

战略人力资源管理认为人力资源是组织最重要的资源，是战略资产。是一体化联系，能领导变革，制定决策的直线职能，以个人，部门和组织绩效一体化为导向，对行政性事务制定战略的一种主动的兼顾短中长期的管理方式。三者还有在关键投资，经济责任等方面的区别。

相对于传统解决事务的人力资源管理而言的一种进化了的新人力资源管理模式，它的一些战略性职能如保证组织绩效、提升组织竞争力方面，促进了更本质上认识战略人力资源管理，从而产生战略人力资源管理的方法。和以解决事务性的人力资源管理对比，战略人力资源管理界定了战略和战略人力资源。

#### 五、研究的方法

战略界定的多样性导致理论研究方法的多样性。如今三种研究方法系统大体形成：(1)人力资源管理对组织绩效所作的贡献或对企业财务行为所造成的影响这方面的关注加大。(2)关注竞争性的环境中企业所采取的战略以及这些战略如何被运用。(3)考察企业战略与企业人力资源管理的策略和实践之间的配合如何，该研究方法假定内外的配合都对企业绩效有很深的影响。

局限性：由于战略人力资源管理发展还未成熟，上述这些方法没能合理且科学地解释很多问题。如最合适的是那种人力资源管理?最有效的人力资源管理模式到底存不存在?等等。多数学者认为想要充分发挥人力资源管理战略作用必须进一步研究。。

#### 六、总结

人力资源管理不断地从事务性走向战略性。更多的企业或组织正越来越将战略人力资源管理作为人力资源管理实践的指导原则。在历史上，人力资源管理理论和实践有两次有意义的转变：第一次转变是从人事管理到人力资源管理；第二次转变是从人力资源管理到战略人力资源管理。

人事管理活动需要通过专门人事管理部门和人员以正确的程序进行。作为辅助性或参谋性的职能，人事管理活动只能在行政方面进行，几乎不能参与组织高层战略决策。人力资源管理理论员工看做是完成组织目标的头号资源，从资源

的角度来理解组织中的“人事管理”并且扩展管理范围，参与组织决策，注重开发人力资源产品和服务以及对组织和经理人员的影响。战略人力资源管理是一种新的人力资源管理，它将人与组织系统地结合在一起，使各要素尤其是人之间相适应以更好发展。

#### 参考文献：

[1]Alper, S. W. and Russell, E. M. (1984) 'What Policies and Practices Characterise the Most Effective Human Resource Departments?', *Personnel Administrator*, 29(11): 120-5.

[2]Taylor, B. and Sparkes, J. R. (1982) *Corporate Strategy and Planning*. London: Heinemann.

[3]周三多. 管理学. 3版. 北京: 高等教育出版社.

[4]王方华. 企业战略管理. 上海: 复旦大学出版社.

(备注：以出刊内容为准)

[设为首页](#) | [加入收藏](#) | [关于本站](#) | [版权声明](#) | [诚聘英才](#) | [联系方式](#) | [友情链接](#) | [我要统计](#)

主管：中国人民银行昆明中心支行 版权所有：《时代金融》杂志社  
网络实名：时代金融、时代金融杂志、时代金融杂志社、《时代金融》编辑部  
社址：昆明市正义路69号  
电子邮箱：yunsj@126.com 电话：010-57107535 0871-3212464  
版权所有 未经许可不得复制或建立镜像  
电信与信息服务业务经营许可证：京ICP备案中 组织机构代码：79718261-3