

站内公告

会员登录

名称

密码

验证码 7825

超级搜索引擎

栏目

类别

关键词

广告服务

热门文章TOP10

- ▶ 面试基本方法
- ▶ 解放HR的七把金钥匙
- ▶ 某公司新员工职业生涯规划探索
- ▶ 年终奖金如何发，最起作用？
- ▶ **第一章 人力资源概述(E)**
- ▶ 员工关系管理的最高境界
- ▶ 一名HR在两家西门子的面试经历
- ▶ 观察：电力企业绩效建设重在数据管理
- ▶ 惠普：文化魔力
- ▶ 论人力资源部在企业中的地位

版权及免责声明

本站资料文章其版权归作者本人所有。

如果有任何侵犯您的版权的地方，请尽快与本站联系！

您现在的位置：经典教程>>正文

查看：[大字 中字 小字] [双击滚屏] 查看权限：普通文章

HRM十大新视角之六：战略HR传递机制

作者：吴成云 来源：中国人力资源开发网 阅读次数：157 发表日期：2007-9-20 14:21:05

公司明确了战略，也确定了塑造HR的核心竞争力的目标，根据公司战略地图构建了HRM战略地图，只是奠定了比较坚实的提升HRM的基础，HRM如何坚定支持公司战略的实施，还需要理清HRM的每一个具体工作与公司战略实施之间的逻辑关系，这个逻辑关系就是战略人力资源传递机制。

战略实施离不开HR的支持

企业战略最终是需要通过员工来有组织地实现的，这就是公司员工的生产力。但员工有组织地实现，是需要通过改正或提高员工的战略性行为来落地的。那么人力资源管理工作的一个重心就是通过组织过程和相关支持系统相互匹配，鼓励和激发员工对公司“大愿景”的理解，然后才会产生自发性的战略性行为。这就要求公司必须塑造本企业所独有的塑造核心HR竞争力，而塑造HR竞争力需要构建企业自己的HRM战略地图。但是在逻辑关系非常清晰的HRM战略地图中，诸如员工核心能力、成就动机以及素质模型等基本的人力资源驱动力无法明确放置在地图中的某一个位置。为了配合公司年度战略规划，保证战略目标的实现，人力资源管理需要在战略地图之外再明确建立支持战略地图中公司各个层次的绩效驱动力的人力资源传递机制都包括哪些绩效推动力和激活力。如何将人力资源的一些基本活动，如素质模型建设、能力提升计划、激励、战略工作群组的建立等战略性行为与战略实施保持高度的一致性，也就是找到人力资源管理与公司战略规划和实施之间的支撑结合点。因此，构建了HRM战略地图的企业还需要进一步明确自己的人力资源传递机制。

什么是战略人力资源传递机制

人力资源从业者在寻找人力资源管理与公司战略规划和实施之间的支撑结合点时，实际上，这些支撑结合点就是战略人力资源传递机制（Strategic Human Resource Deliverables）。

战略人力资源传递机制是相对战略人力资源管理而言。与传统的人力资源管理实践活动正好形成对照。传统的人力资源管理强调的是人力资源管理的效率和实践活动数量。而战略人力资源传递机制则是为战略实施服务，是为企业创造价值的，一般以两种方式出现：一种是绩效推动力（Performance drivers），一种是激活力（Enables）。

人力资源绩效推动力是和人力资源相关联的企业核心能力或资产，例如，员工生产力、员工满意度等。这些绩效推动力单个都比较重要，任何一家公司都不可能或缺，但没有一套单独存在而又正确的适合于所有公司的绩效推动力。所以每个公司都必须根据自己的战略地图及战略目标实施过程的要求来制定企业特有的人力资源绩效推动力。

人力资源激活力是强化绩效推动力的。任何一项绩效推动力都可能有好几个激活力。各个孤立的激活力的作用是没有多大，但各种激活力在战略地图的规划下就具有战略重要性了。

战略性人力资源管理支持公司战略实施的机理

在搭建人力资源传递机制之前，首先需要确定公司层面的绩效驱动力。

公司战略一般有四种通用类型。一是总成本最低战略，西南航空是最典型的。这种战略一般有

四个公司绩效驱动力：成本最低的供应商、一贯的高质量、快速的采购、适当的战略选择，从而“提供一致、及时和低成本的产品和服务”；二是产品领先战略，奔驰和英特尔是最典型的。这种战略一般有三个绩效驱动力：表现优异的产品（速度、尺寸、精确性、重量等）首先进入市场、新细分市场的渗透，从而“突破现有业绩边界，提供令人高度满意的产品和服务”；三是全面客户解决方案战略，成功典范是IBM和高盛。这种战略一般有四个绩效驱动力：已提供方案的质量。每位客户的产品和服务数量、客户保持率、客户生命周期盈利性，从而“为客户提供最优的全面解决方案”；四是系统锁定战略，成功典型是微软。这种战略一般有五种绩效驱动力：提供多种选择和方便的接入、提供广泛使用的标准、平台稳定性方面的创新、提供大量的客户基础、提供易用的平台和标准，从而“为辅助厂商增加价值，维持最终用户的高转换成本”。

以一家高科技公司为例，来说明确公司层面绩效驱动力后，如何建立战略人力资源传递机制。

一家高科技公司制定了一项迅速占领市场的战略，因此要求企业收入增长和生产提升。这个战略目标对人力资源管理的要求是什么呢？

一是收入增长。收入增长最终来源于顾客满意度的增加，顾客满意度的增加是由产品创新和可靠的交货时间决定的。产品创新依赖于公司必须保持稳定的、经验丰富的、有才干的研究人才。这就一个战略人力资源传递机制。这个机制包括两个人力资源绩效推动力。一是研发人员的能力提升。二是研发人员的稳定性。研发人员的能力提升，需要每一位研发人员都必须具备这家高科技公司进行产品创新所需要的特殊开发能力，而且还要能够通过将最先进的高科技知识与特定的产品需求结合起来，才能以最高水平展示这些能力。这样就要求人力资源管理人员对每一位研发人员都做好职业生涯设计，将每个人的个人发展与公司的战略发展结合起来，这样起源于公司内部的专业发展就不会制约这些研发人员，只有他们人人都感觉有用武之地了，才能真正留住他们。这是一个人力资源激活力。同时，人力资源管理还需要对研发人员建立领先于市场平均薪酬水平的薪酬体系，例如75-90分位。这样从待遇上来留住他们，这是第二个人力资源激活力。由于公司强调的特殊能力对于高科技公司来说是特有的，而且必须在一家公司内有两三年的发展经验才可能积累起来，这样独有研发人员能力建设体系，是第三个激活力。人力资源可以通过量才录用和相应的育人留人的人力资源管理措施，为公司提供稳定而有才能的研发人才；可靠的交货时间，部分原因取决于在制造部门保持最佳的员工配置水平，即员工流失率很低，公司同时还能迅速补上岗位空缺。这时人力资源部门可以降低员工招聘周期和员工内部合理配置来达到目标。

[1] [2] 下一页

[录入：中国人力资源开发网 责编：吴成云]

上一篇：[“内部一致”：HRM通往战略性资产的又一阶梯](#)

下一篇：[为什么企业需要人力资源规划？](#)

❖ **【公共评论】** [目前共有 0 条评论] [发表评论]

暂时还没有评论

第0页，共0页，共0条评论

❖ **【相关新闻】**

❖ **【相关文章】**

❖ **【相关软件】**

| [友情链接](#) | [版权声明](#) | [超级搜索](#) | [网站帮助](#)

鄂ICP备06020178号 建站时间：2006-9-13

Copyright © 2006-2007 武汉科技大学人力资源开发研究所。 网站维护：hrm2008@yeah.net