

## 论企业战略人力资源管理

文/刘健喜 童石荣

人力资源管理可以分为两个基本方面：一是技术性人力资源管理，如员工招聘、报酬和福利。二是战略人力资源管理，即使企业达到目标所进行的具有战略意义的人力资源部署和管理。它将人力资源管理视为企业的“战略贡献者”，通过有效整合人力资本存量、人力资源管理实践系统、雇员关系行为等要素，为企业创造持久的竞争优势。

### 一、战略人力资源管理的特征

较之于传统的人才管理，战略人力资源管理具有如下特征：

第一，突出以“人”为本的管理理念。传统的人力资源管理系统是以“事”为核心构建的。人为完成事而存在，而战略人力资源管理则视人为获取竞争优势资源的资本，人力资源是公司的战略资产，其出发点是“人”，追求人与事的系统优化。这对于决策层来说就意味着所有的管理最终都必须落实到人，只有管理好人才是抓住了管理的精髓；而对于员工则意味着更好地领会企业战略，根据部门目标结合自己的发展计划，科学、合理地安排工作与学习。

第二，强调人力资源管理在企业战略制定与实施中的核心作用。传统人力资源管理往往定位为行政管理和专业顾问，与企业战略的联系较少，而战略人力资源管理制定则根据企业内外环境进行企业整体的人力资源规划。在此过程中，人力资源管理战略之间实现一体化，构建起动态的、多方面的持续联系。人力资源管理部门广泛参与企业高层管理，直接融入企业战略的制定与部署：人力资源管理部门不仅要为战略规划提供人力资源信息，而且有助于作出最优战略选择。

第三，关注企业整体层次的绩效。传统人力资源管理虽然也关注人力资源管理对企业绩效目标的贡献，但其主要目标在于本部门的工作绩效，并以此作为检验工作效果的主要依据，而战略人力资源管理关注的焦点则是人力资源管理对于企业绩效的影响。战略人力资源管理的目标是更有利于企业获取高绩效、更有利于企业在激烈的竞争中生存与发展，将人力、战略和绩效一体化。在这一理念下，人力资源活动的价值取决于它是否能帮助企业获得竞争优势，是否能在提高企业绩效、实现战略目标等方面发挥战略作用。

### 二、战略人力资源管理的重要性

目前，随着经济的发展，企业的基础性资源由有形资本转向无形资本，从经营技术、经营资本发展到目前的经营各种资源，如信息资源、人力资源。人作为最重要的战略性资源，越来越成为企业获取持续竞争优势的重要来源。由此，战略人力资源管理在人力资源管理中的地位也越来越重要。

第一，在人力资源成为企业战略性资源的情况下，人力资源管理与企业战略要更加紧密地结合起来。在知识经济条件下，传统的竞争优势来源（如资金、土地等）已不再以稀缺的、不可模仿的方式为企业创造价值。而人力资源由于价值创造过程具有路径依赖和因果关系模糊的特征，在员工认知态度及工作氛围等方面竞争对手难以察觉和模仿，从而成为企业持久竞争优势的重要依靠。

第二，快速多变的经营环境要求企业加强战略人力资源管理。当今世界，快速变化的顾客需求、迅猛发展的技术变革、日益深化的经济全球化趋势，使企业面临着多重的、快速变化的竞争压力。在激烈动荡的市场环境中，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的市场需求的快速响应。在这种竞争态势下，企业必须在战略上具有高度的灵活性，能够根据自身所处的市场环境制定并实施相应的发展战略，同时又要能够高效地动员各方面资源为企业的战略服务。而进行战略人力资源管理，不仅能够实现人力资源管理各项职能之间的有效匹配，使之服务于统一的战略目标，而且能够使人力资源管理部门参与企业战略的制定与实施过程，创造实施战略的适宜环境，发挥“战略伙伴”的作用，使人力资源管理与企业战略保持动态协调。当人力资源管理在内外两方面与企业战略相适应时，就能够充分发挥人力资源管理在企业战略中的独特作用，增强企业的竞争力，进而培育和发展动态核心能力，最终达到提高企业绩效的目的。

### 三、企业人力资源管理模式

20世纪90年代出现了一种新的观点，即强调战略和人力资源体系的重要性。企业由于受到现实的压力，人力资源管理扩展了关注范围，由传统的行政角色转变为更为广泛的战略角色。尽管现在企业所使用的人力资源模型各不相同，但实际上它们都代表人力资源向战略资产演进的过程，我们可以把它们归纳为以下几种类型。

1、人事模式：公司雇用员工并为之开工资，但不注重是否雇用到最好的员工，或激发员工潜能。

2、报酬模式：公司能够采用奖金、绩效工资、有意义的等级工资制诸多措施，对工作效率不同的员工分别进行奖励。这是把人视为竞争优势来源的第一步，但是它并未能充分发挥人力资源作为战略资产的优势。

3、一致性模式：尽管高级管理者视员工为战略性资产，但他们并没有更多的投入以增强人力资源能力的建设。因此，人力资源系统不能对组织各方面产生影响。

4、高绩效模式：人力资源主管和其他行政主管都认为人力资源系统包含在公司战略执行的大系统中。公司对这两个系统和公司绩效之间的关系进行管理并加以评估。

但大多数企业由于管理者本身的素质，大多未真正从思想上脱离传统人事管理观念的束缚，管理方式和方法都过于陈旧，人力资源管理的核心功能仅仅停留在控制人力成本上，而不是增加企业各方面的产出，员工成了可以任意使用和舍弃的资源。面对战略人力资源管理能提高持久竞争优势的诱惑，纷纷采取行动，过于急切和僵硬的照搬照抄，一夜间许多企业纷纷行动，在没有任何准备和变化的情况下，直接就把人事部改成了人力资源管理部门，以此突出人力资源在企业中的战略地位，由此我们可以看出，管理者对人力资源的战略性、战略人力资源的工作绩效激励、企业获取竞争优势的核心人力资源等方面都缺乏充分的认识、定位和研究，使得人力资源管理的许多功能没有得到有效地发挥，导致了人力资源管理者行为短期化倾向。人力资源管理对技术性人力资源管理活动非常重视，而在战略人力资源管理能力方面不足，在把公司战略和营运目标转化为人力资源目标并因此用以实现这些目标的能力方面尤为有限。竞争从物质资源竞争推向人力资源的竞争，对人力资源的开发、利用和管理将是企业发展的关键制约因素。

#### 四、实现战略人力资源管理转型

我们正处在一种前所未有的新经济时代，其特征表现为高速、创新、周期短、注重质量和客户满意度等。新经济时代实现了无形资产的重要性，包括品牌意识、知识、创新，尤其是人力资本。这些全新的特征成了人力资源管理黄金时代到来的标志。然而，即使当企业人力资源专业人员和企业主领悟了战略人力资源管理的重要性，他们当中的许多人也未必懂得如何迈出实现它的第一步。

因此，为了使企业在竞争中免遭淘汰，有实力参与国际竞争，就必须实现向战略人力资源管理的转型。目前，实现这一转型主要应做好如下工作。

第一，使人力资源管理参与到企业的战略决策中来。战略人力资源管理要求基于人力资源制定企业战略，人力资源管理部门必须参与企业经营的整体战略决策，加强和促进有助于战略目标实现的企业文化氛围和价值观形成，使全体员工明确企业的发展方向和战略目标。

第二，努力提升人力资源管理工作的价值，这是实现战略人力资源管理转型的关键。为此，人力资源管理应努力做到：进行严格地初期分析，了解企业的价值链模式及其需要，将人力资源管理的基本问题以直观明确的术语予以阐明；同时一定要注意把握企业外部环境，将企业内外部环境有效结合起来，制定并实施与企业发展战略相匹配的人力资源管理战略，使战略人力资源管理在企业创值过程中发挥更大的作用；实现人力资源管理创新，通过员工态度调查等方式评估创新结果，为人力资源管理创新提供经验支持；对员工进行培训，提高他们各方面的素质，从而使企业获得持续的竞争优势。

第三，把人力资源当成企业的一项战略资产予以考核。人力资源成为企业的一项战略资产，从这个意义上说，人力资源部门不仅应成为一个利润中心，而且必将成为一个肩负更大责任的投资中心。其考核指标可以是：人力资产比率、人力资产利润率、人力资产增长率等。另外还可以采用对职工心理、身体素质、技术水平、对企业满意度等非财务指标进行定性分析，以综合评价人力资源部门的工作绩效。可建立人力资源计分卡，将人力、战略和绩效连接起来，将公司的人力资源体系作为一项战略资产来管理，并测量它对公司绩效的贡献。

第四，重组人力资源管理部门的内部职能。由于企业人力资源管理部门的职能构成会受到企业规模大小、经营策略和活动效率的影响，在一些企业中，进行更为集中的人力资源管理可以确保企业人力资源服务的质量，并可获得相应的规模经济效益；而在其它情况中，有必要在人力资源管理部门内进行适当分权。不管人力资源管理部门如何实现组织重构，传统人力资源管理功能转变成战略人力资源管理功能过程中的关键要素是，新的战略人力资源管理型职能结构能够发现企业经营战略的需要、提供有效的人力资源服务，帮助企业实现战略性目标（作者单位：邵阳学院经济与管理系）

#### 相关链接

[对提升市场主体竞争力的思考](#)  
[对打造和谐企业的几点思考](#)  
[论企业战略人力资源管理](#)  
[试论我国企业的奥运营销战略](#)  
[试论图书馆核心竞争力的构建](#)  
[我国国土资源开发应建立四大机制](#)

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心