

建立战略性人力资源管理 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/289/2021_2022__E5_BB_BA_E7_AB_8B_E6_88_98_E7_c123_289455.htm

当战略管理概念被引进中国以来，不管企业家或经济、管理学家（学者）均在运用和研究战略管理，为自己未来的发展定下相应的战略目标、战术手段，以期待能够在一定的时间内达成企业战略目标。但他们往往忽略了与之配套战略支撑性的管理，特别是人力资源管理。在现代社会里，人力资源是组织中最有能动性的资源，如何吸引到优秀人才，如何使组织现有人力资源发挥更大的效用，支持组织战略目标的实现，是每一个领导者都必须认真考虑的问题，这也正是为什么企业的最高领导越来越多来源于人力资源领域的一个原因。所以人力资源管理也成为组织战略不可或缺的有机组成部分。

一、人力资源管理在公司发展中地位

面临着科学技术发展速度日益加快、企业经营竞争压力日益增大，任何企业管理者都必须为明天的生存和发展而未雨绸缪。所以现代企业都十分关注战略。因为战略是就是方向，是企业把对未来环境变化的预测与对现在优劣状况的把握结合起来对未来发展方向的规划。当企业的总体战略明确之后，能否按照拟定的方向运行，最重要的因素莫过于人力资源管理因素。因为人力资源是企业系统中最难协同而又贯穿于经营过程始终并控制每一个环节的系统构成。因此，构建基于战略的企业人力资源管理体系是企业成功发展的关键，也是人力资源管理充分发挥作用的必要条件。一方面，企业战略的关键在于确定好自己的客户，经营好自己的客户，实现客户满意和忠诚，从而实现企业的可

持续发展。但是如何让客户满意？需要企业有优良的产品与服务给客户创造价值，能够带来利益；而高质量的产品和服务，需要企业员工的努力。所以，人力资源是企业获取竞争优势的首要资源，而竞争优势正是企业战略得以实现的保证。另一方面，企业要获取战略上的成功要素，如研发能力、营销能力、生产能力、财务管理能力等，最终都要落实到人力资源上。因此，在整个战略的实现过程中人力资源的位置是最重要的。

- 1、通过人力资源的规划、政策及管理实践达到获得竞争优势的人力资源配置的目的，强调人力资源与组织战略的匹配，强调通过人力资源管理活动实现组织战略的灵活性，强调人力资源管理活动的目的是实现组织目标，战略人力资源管理把人力资源管理提升到战略的地位，就是系统地将人与组织联系起来，建立统一性和适应性相结合的人力资源管理。
- 2、战略性的人力资源管理理念视人力为资源，认为人力资源是一切资源中最宝贵的资源。认为企业的发展与员工的职业能力的发展是相互依赖的，企业鼓励员工不断的提高职业能力以增强企业的核心竞争力，而重视人的职业能力必须先重视人本身，把人力提升到了资本的高度，一方面通过投资人力资本形成企业的核心竞争力，同时，人力作为资本要素参与企业价值的分配。
- 3、战略性的人力资源管理认为开发人力资源可以为企业创造价值，企业应该为员工提供一个有利于价值发挥的公平环境，给员工提供必要的资源，赋予员工责任的同时进行相应的授权，保证员工在充分的授权内开展自己的工作，并通过制定科学有效的激励机制来调动员工的积极性，在对员工能力、行为特征和绩效进行公平评价的基础上给予相应的物质激励和精神激励，激发

员工在实现自我价值的基础上为企业创造价值。二、建立战略组织结构 企业组织结构与企业战略之间的关系是前者服从于后者，企业战略的变革会导致组织机构的改变。当企业改变战略时，其现行结构有可能变得无效。这时就要求调整现有的组织结构，使其服从于战略的需要。具体来说，组织结构与战略的主从关系主要表现在以下四个方面：第一，管理者的战略选择规范着组织结构的形式；第二，只有使结构与战略相匹配，才能成功地实现企业的目标；第三，与战略不相适应的组织结构，将会成为限制、阻碍战略发挥其应有作用的巨大力量；第四，一个企业如果在组织结构上没有重大的改变，则很少能在实质上改变当前的战略。

1、战略的变化客观上要求组织结构发生变化 战略的变化往往要求组织结构发生相应的变化。其主要原因有两个：第一，组织结构在很大程度上决定了目标和政策是如何建立的。如，地域型组织结构企业的目标和政策将以地域性的术语来表述；而在按产品类型构造企业组织结构的公司中，目标和政策则在很大程度上用产品性语言予以描述。制定目标与政策组织的结构方式也会对所有战略实施活动产生相当大的影响。战略变化往往要求组织结构发生变化的第二个原因是企业的组织结构决定了资源的配置。如果企业组织是按用户群体构造的，那么资源便也按这一形式配置。同样的道理，如果企业组织是按职能性业务领域构造的，那么资源也将按照职能领域配置。改变组织结构的侧重点通常为资源实施活动的一部分，除非新的或修改后的战略同原有战略所侧重的职能领域相同。战略的变化将导致组织结构的变化。组织结构的重新设计应能够促进公司战略的实施。离开了战略或企业存在的理由或

任务，组织结构将没有意义。对特定战略或特定类型的企业类似的企业，尽管特定产业中成功的公司趋向于采用相类似的组织结构。例如，小企业倾向于按职能设置组织结构（集中化的）。中型企业一般实行分部式的组织结构（分散式的），大型企业则采用战略事业部或矩阵式组织结构。随着企业的不断成长或多种基本经营战略的相互结合，企业组织结构将经历由简单到复杂的发展过程。

2、建立适应企业战略的组织支持系统

企业战略的重要特征之一便是它的适应性。它强调企业组织能作用已占有的资源和可能占有的资源去适应企业组织外部环境和内部条件的变化，这种适应是一种极为复杂的动态调整过程，它要求企业一方面能加强内部管理，另一方面则能不能推出有效的组织结构。因此，适应的特殊性决定了这种适应不是简单的线性运动，而是一个循环上升的过程，企业组织理论界人士将这个过程称之为适应循环。它明确地指明组织结构如何适应企业战略的原则。因此，适应循环原则是企业组织结构调整的根本原则。建立与战略相适应的组织支持系统主要包括三方面内容：正确分析企业目前组织结构的优势和劣势，设计开发出能适应战略需求的组织结构模式；通过企业内部管理层次的划分、相应的责权利匹配和适当的管理方法与手段，确保战略的实现；为企业组织结构中的关键战略岗位选择最合适的人才，保证战略的顺利实施。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。
详细请访问 www.100test.com