

人力资源综合辅导:新世纪战略人力资源的管理 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/468/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c67_468525.htm

新世纪是知识经济时代，知识经济时代的竞争就是人才的竞争。为了迎接知识经济的挑战，发达国家纷纷加强本国人力资源的开发和建设，采取各种手段掠夺国外高素质的人才，我国也逐渐意识到人才的重要性。引发了我们对人力资源管理的深入思考。本文对新世纪战略人力资源管理的概念及内涵、特征、职能、结构、能力要求以及对我国企业的启示作了较为全面和清晰的论述。

一、概念及内涵

1.概念 战略人力资源管理(strategic human resource management SHRM)，是指将合适的人视为企业最重要的战略性资产，即按照组织经营战略的要求，将人力资源要素进行分析、整合、配置，在此基础上建立起与竞争对手相比较的具有竞争优势的一整套管理思想、方法和制度。它既包括对组织成员价值创造能力的管理，也包括人力资源各单项职能的有机整合，以及人力资源战略管理体系对组织战略经营目标的支持等内容。

2.内涵 一是战略人力资源管理是对组织成员价值创造能力的管理。著名的“20/80”原理告诉我们，在组织中存在一个特殊的群体，他们人数不多，但却具有很高的创造价值的的能力，能够为组织带来很高的回报，这部分人通常被视为高绩效员工，他们构成了组织人力资源开发管理的重点。正因如此，组织人力资源开发的重点开始由面向全体员工向主要面向高绩效员工转变，即重点关注那些为组织创造了最大价值的高绩效员工，将用于人力资源投入的80%向高绩效员工倾斜。对于企业来讲，首要任

务就是要识别这些员工，然后通过制定有针对性的人力资源政策对他们进行支持。二是战略人力资源管理是对价值链的管理。价值链管理是指人力资源管理各职能之间的有机整合。战略人力资源管理强调人力资源各职能之间的相互协调和配合，形成完善的人力资源管理各职能的价值链体系，能够最大限度地发挥组织人力资源政策、制度的功能和作用。三是战略人力资源管理强调对组织战略的贡献。战略人力资源管理对组织战略的贡献，主要体现在通过对组织战略的系统思考，重点考虑战略层面的需求，即从上至下，首先明确组织战略所包含的人力资源胜任力及其他影响组织效益的能力要求，然后在此基础上通过分解，将组织战略所要求的胜任能力与人力资源管理的基础职能有机的结合，形成战略人力资源管理系统以支持组织战略目标的实现。

二、特征 一是人力资源的不可替代性，人力资源是企业获取竞争优势的最重要资源；二是系统性，为了取得竞争优势而部署的人力资源的政策、实践以及手段等管理行为是系统的；三是战略性，也即契合性，包括纵向的契合即战略人力资源管理要与企业的战略相契合，以及水平的契合即整个战略人力资源管理系统之间的契合；最后是目标性，人力资源管理的目标指向，是企业绩效最大化。战略人力资源管理的基本任务就是通过有效的人力资源管理和开发，帮助企业迎接内外环境的挑战，创造价值，并确保获取持续竞争优势。

三、职能 战略人力资源管理的职能即在组织获取竞争优势的战略行动过程中，帮助各层次的经理使其员工发挥最大的效用，为组织作出最大的贡献。具体应当体现在以下四个方面：1.战略活动中的角色 一是参与组织经营的整体战略决策；二是依据组织的整

体战略，贯彻落实人力资源战略；三是帮助部门经理创造价值；四是帮助员工满足顾客的需要。

2.信息支持角色 一是提供其他组织的信息和某些问题的专家意见；二是搜集、传播乃至生成与人力资源有关的信息；三是以适应组织战略计划、日常工作以及组织活动的要求。

3.战略的人力资源扶助角色 一是挑选员工，使其符合组织的战略及文化的要求；二是协助设计和实施组织的绩效评估系统；三是设计和实施有效的工作激励方案；四是设计符合组织战略意图的报酬分配制度；五是设计和实施员工的培训和职业生涯发展系统；六是帮助所有的部门管理者进行有效的、符合战略意图的人力资源管理。

4.动态管理角色 一是注意管理工作的活动过程及其组织成功或失败的影响；二是帮助重新设计组织的结构；三是推动符合组织基本价值观的变革；四是负责实施员工发展和员工人际关系计划；五是使组织中的不同力量发挥最大的综合效用；六是对在员工关系方面出现的问题进行判断，并提出解决问题的建议；七是参与必要的行政管理工作，包括招聘、贯彻国家法律和人事记录等工作。

四、结构

战略人力资源管理的核心在于通过有计划的人力资源开发和管理，来协助企业战略的实行。具体来说，战略人力资源管理结构应包含以下三个层次：

1.战略层次 此层次的焦点是企业与外部环境界面，主要追求企业整体利益，注重将人力资源管理的诸要素首先建立在企业管理层共同确定的，符合企业内外各方面利益且得到企业全体员工一致认同的，企业发展战略目标及远景规划的基础之上。在此层次，近期业绩并未被忽略，但主要关注的是长期问题。人力资源主管应作为企业最高管理层的一员发挥其影响。其相关活动是根据企业总体发展

战略，制定企业人力资源战略规划。2.管理层次 这个层次的重点从制定人力资源战略规划转移到制定运营性人力资源规划，人力资源的战略规划和方针被细化为具体的人力资源活动方案。重要的是该层次的所有具体内容都应遵从战略层次制定的纲要和方针，切实保证企业发展战略目标的实现。3.运作层次 该层次的主管直接与产品生产或提供具体服务的基层人员接触。人力资源规划在这一层次得到具体的实施，并同时人力资源规划实施过程进行控制、监督、分析、评价计划质量，找出不足给予适当调整，以保证企业战略目标的实现。

五、能力要求 人力资源专业人员要想成为战略管理过程中的战略伙伴，必须具备五个方面的基本能力。

1.经营能力 了解企业的经营，并且知道企业的财务能力。这就要求人力资源专业人员必须根据尽可能精确的信息来作出对企业的战略规划具有支持作用的理性决策。高层人力资源管理者必须能够计算每一种人力资源决策的成本和受益及其所可能产生的货币影响。此外，还必须把非货币影响也考虑在内。高层人力资源管理者必须能够充分认识到每一种人力资源实践中所涉及的社会和伦理问题。

2.专业和技术知识 人力资源专业人员还需要具备与人力资源管理实践的最新进展状况有关的“专业技术知识”，这些管理实践包括人员配置、开发、报酬、组织设计以及沟通等等。新的甄选技术、绩效评价方法、培训计划以及奖励计划等等被不断地开发出来。其中的某些计划是有价值的，但是另外一些所谓的新人力资源管理计划可能不过是与今天的某些人力资源管理一样是骗人的东西。高层人力资源管理者必须能够对这些新的人力资源管理技术在批判的基础上进行评价，并且只采用那些能够给企业

带来益处的计划。3.变革管理能力 人力资源专业人员还必须在诊断问题、实施组织变革以及进行结果评价等方面掌握高超的“变革过程管理”技能。每一次即使是当企业对其战略进行非常微小的改变时，整个企业都必须随之变化。这些变化往往会导致在必须执行这些新计划或新方案的人们之间出现冲突、抵制和感到困惑等情况。高层人力资源管理者必须具备一种能够以确保变革成功的方式来监控变革完成的技能。

4.综合能力 即综合利用其他三个方面的能力来增加企业的价值。这就要求人力资源专业人员不仅要具备一个专业所必须掌握的专业知识，而且还要把一个通常所应有的远见带入决策过程之中。这意味着人力资源管理人员必须把人力资源领域的各项职能看成一个系统和整体，能够看到它们之间的联系和互动性。

5.运用最新人力资源管理理论、管理理论及其他领域相关理论的能力,如心理契约理论、情感管理理论在战略人力资源管理工作中的创新应用。

六、对我国企业的启示

新世纪之初，随着我国加入WTO之后，我国的企业面临着更加激烈的竞争。但是，我国企业的人力资源管理大多数还停留在人事管理阶段，远远没有达到战略人力资源管理的要求。所以，要使企业在竞争中不遭淘汰，使企业能够有实力的参与国际竞争，就必须进行战略人力资源管理。为了应对日益激烈的国际竞争，我国企业就必须做到以下几点：

- 1.关注企业内外部环境，进行严格的初期分析 战略人力资源管理是使企业能够达到目标的人力资源活动模式。所以，企业在进行其模式之前，首先要了解企业的需要，进行严格的初期分析。另外，中国现在还处于经济转型期，其外部环境的不确定性很强。因此，在制定与实施的同时，企业一定要把握

其外部环境，注意企业内外部环境的有效结合。2.评估潜在阻碍，准备行动计划 在实施战略人力资源管理的时候，对潜在的阻碍进行评估是很有必要的。因为这些阻碍关系到冷漠、敌意(拒绝改革)，缺乏对程序或资源的支持。然后，企业应搞清楚要做什么、谁来做，什么时候完成。3.对接下来的工作以及评估一切事情都不能想当然。最重要的事就是作为接下来的工作和评估创新活动的结果。后续工作可以通过谈话，了解团队工作，最好实施员工态度调查来进行。通过评估来指出行动的方法，如修正原有的计划，对程序提供支持，对一线管理者提供额外的支持，进行高强度的交流和培训，获取更多的资源,从而为实施下一次的战略人力资源管理积累一定的经验。4.对员工进行可持续开发 员工是企业的主体，只有不断地提高员工的自身素质，才能使他们更好地完成工作任务，更好地提高企业的绩效。所以，企业要注重对员工进行可持续开发，培养员工的知识、技能、经营管理水平和价值观念，采用不同的管理方法，使员工得到锻炼，充分地发挥其主动性和创造性。确保组织能够获得具有良好技能和具有较高激励水平的员工，进而使组织获得持续的竞争优势，形成组织的战略能力。 战略人力资源管理将成为21世纪人力资源管理的主流。在激烈动荡的市场环境中，企业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顾客需求的快速响应。在这种竞争态势下，企业必须进行战略人力资源管理，增强企业人力资源竞争力，进而培育和发展动态核心能力。 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