

人力资源讲义（二）PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/54/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c37_54331.htm 第二节 人力资源是21

世纪企业竞争制胜的根本战略资源 一、 人力资源管理的战略

作用 1、 人力资源管理在企业管理中作用的演变 1992年以后，

“人事管理”进入一个新的阶段，开始转变成为人力资源

管理。其在企业绩效管理中的作用也发生了很大的变化，人

力资源管理工作开始从企业员工的保护者和甄选者向企业发

展的规划者和变革者转变。人力资源管理等方面的职能发生

了重要的变化，其在企业管理中作用的提高从三方面得到明

显的体现：（1）参谋和咨询功能不断扩展（2）直线功能得

到加强（3）在指定和执行企业战略方面的作用将越来越大。

（1）提高企业的绩效 企业的绩效是通过向顾客有效地提供

企业的产品和服务体现出来的。所以，企业中的人力资源就

是设计、生产提供这些产品和服务的人员。而人力资源管理的

一个重要目标就是实施对提高绩效有益的活动，并通过这些

活动来发挥其对企业成功所做出的战略贡献。当企业制定

战略计划时,人力资源管理作为战略伙伴的一个整体组成部分

应有它自己的位置。从战略上讲,对人力资源必须像管理资金

、技术和其他资源那样来进行管理。（2）拓展人力资本 人

力资本是企业人力资源的全部价值，它由企业中的人以及他

们所拥有的并能用于他们工作的能力所构成。人力资源管理的

战略目标就是要不断增强企业的人力资本。拓展人力资本

的一个主要工作是利用企业内部所有员工的才能和外部吸引

优秀的人才，作为企业的战略贡献者，人力资源管理工作必

须保证企业各个工作岗位所需要的人员供给，保证这些人员具有其岗位所需要的技能。对于人力资本而言，如果企业出现技能短缺，除非增加投资，否则这种短缺将会危机到企业的竞争力。企业通过内部的人力资源管理活动，想方设法留住员工，给他们提供更多的成长机会，为他们进行职业生涯的设计。

2、 人力资源战略和企业战略的关系

人力资源战略指导着企业的人力资源管理活动，它使人力资源管理的活动之间能够有效的配合。因此不同的人力资源战略必然会影响到人力资源的管理活动。舒勒将人力资源战略分成三种类型：累积型、效用型和投资型。

（1）累积型的战略：即用长远观点来看待人力资源管理，注重人才的培训，通过甄选来获取合适的人才。以终身雇佣为原则，以公平原则来对待员工，员工晋升速度慢，薪酬是以职务及年资为标准，高层管理者与新员工工资差距不大。

（2）效用型的战略：即用短期的观点来看待人力资源管理，较少提供培训。企业职位一有空缺随时进行填补，非终生雇佣制，员工晋升速度快，采用以个人为基础的薪酬。

（3）协助型的战略：即介于累积型和效用型之间，个人不仅需要具备技术性的能力，同时在同事间要有良好的人际关系。在培训方面员工个人负有学习的责任，公司只是提供协助。

从人力资源战略的分类及其特征中我们可以看出，当企业将人力资源视为一项资产时，就会提供较多的培训，如累积型战略；而当企业将人力资源视为企业的成本时，则会提供较少的培训以节约成本，如效用型战略。

企业战略通常分为公司层战略和事业型战略。因此人力资源战略必须建立在公司层战略和事业层战略发展相一致的基础上，只有这样才能发挥人力资源管理的战略作用，

才能通过人力资源管理提高企业的绩效，实现企业的战略目标。案例三星：发展的人才观 随着三星集团的日趋庞大，三星的人才观和用人制度、方法在原来的基础上有了一些改革与发展。新的人才观更多地强调开拓精神，具体反映为：积极培养富于创新精神的人才，重视技术人才，培养国际性人才等三个方面。首先积极培养富于创新精神的人才。因此，人才录用方式率先发生了变化：从面试到录用都实行分权化，除了少数人才由三星集团人才委员会统一招聘外，其余的都由各系列公司自己决定，这在过去是没有先例的。面试内容和形式也由考官提出问题，应聘者回答变为考官提出一个主题，7---8个应聘者互相讨论，在讨论过程中观察每一个应聘者的表达能力、说服能力及应变能力。为培养创新型人才，三星集团还鼓励成立各种兴趣小组和研究会，题目和主题由个人决定，研究时间和人数不限，几个人组成一个小组，经费全部由公司负担，每六个月举办一次奖励会，对优秀成果进行奖赏。这种制度激发了每个职工的研究欲望，使很多建议、发明、研究成果与公司的利益联系起来。例如，1989年10月由“三星物产”的某课长牵头成立了研究新型材料的确良10人研究小组，经过无数次努力，终于研制出一种能延缓食物保质期3---4天，保鲜期比普通冰箱长的特殊冰箱。并在1991年3月把研究成果转变为商品，生产出了第一批新型冰箱。其次，重视技术人才。随着三星向技术密集型产业发展，对技术人才的重用已是大势所趋，使得过去最高经营决策部门由管理人才为主向以现在以技术人才为主的趋势转变。1995年1月，35名最高经营人才中，25名是管理人才；但是1998年管理人才只有19名。不仅是最高经营业员层，在理

事级以上的全体干部中，理工人才比重也大大提高，在前780名干部当中理工人才超过一半为398人，而且越是基层，理工人才的比重越高。最后是培养国际型人才。随着产业的全球化和国内市场的开放，加上发达国家的贸易保护和韩国国内生产条件的恶化，三星集团各系列企业纷纷走向国际市场。为了尽可能培养国际型经营人才，三星集团采取了大量录用当地人才，实行地区专家制度和培养21世纪高级管理人才等措施。以培养21世纪高级管理人才为例，三星不仅重视对年轻人的培训。也非常重视对中年的业务骨干培训，从1992年下半年开始专门为这些人设置了MBA课程。每期50人，集中培训6个月。先在国内学习3个月，学习电脑、外语、经营管理的主要课程；此后两个月分日本、美国两个组，委托当地教育机关进行教育；最后一个月回国写论文。这些接受培训的业务骨干在本公司的所有待遇，包括职务、职位等原封不动地保留，从形式看同出差没什么区别，其目的在于使他们能专心学习。可以看出，三星集团的用人既有原则性，也有灵活性；既强调公平也注重效率。正是由于这些优秀人才的共同努力，三星才得以发展成为今天的在型跨国企业。这也验证了已故董事长李秉哲的一句话：“企业的成败在于员工的素质。”

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