# 谈企业战略人力资源管理

来源：网络 作者：夜幕降临 更新时间：2025-05-30

*第一篇：谈企业战略人力资源管理谈企业战略人力资源管理摘要：战略人力资源管理是现代企业人力资管理发展的必然方向。本文对企业战略人力资源管理的定义，特征与如何实施，并部分结合了大型地质勘察单位展开了探讨。关键词：企业 战略人力资源管理 特征 ...*

**第一篇：谈企业战略人力资源管理**

谈企业战略人力资源管理

摘要：战略人力资源管理是现代企业人力资管理发展的必然方向。本文对企业战略人力资源管理的定义，特征与如何实施，并部分结合了大型地质勘察单位展开了探讨。

关键词：企业 战略人力资源管理 特征 实施

一、战略人力资源管理的涵义

战略人力资源管理（简称SHRM），是横跨人力资源管理及战略管理两个领域的一个新出现的交叉范畴。对于战略人力资源管理可以有三种理解，对战略人力资源的管理、对人力资源的战略管理、对战略人力资源的战略管理。

在内涵上，战略人力资源管理指企业以战略规划为主导来开展有关人力资源管理活动，一切人力资源管理活动都必须配合企业整体竞争战略形势，进行系统地设计与实施，以增强企业竞争能力并实现企业整体战略目标。它可以被看成是“有计划的人力资源使用模式以及在组织能够实现其目标的各种活动。”其特征有：（1）人力资源的战略性，即人力资源是企业获得竞争优势的战略性资源；（2）人力资源管理的系统性，即企业为获得竞争优势而部署的人力资源管理政策、实践以及方法、手段等是一种战略系统；（3）人力资源管理的战略性；（4）人力资源管理的目标导向性，即促进组织绩效最大化。作为一种新的人力资源管理模式，战略人力资源管理是为了适应外部竞争环境的需要以及人力资源管理理论自身发展的需求，在充分考虑了员工的期望之后，根据企业自身发展战略的需求来制定的一种长期纲要与计划。在市场竞争日益激烈，人才地位日益突出的现今，实施战略人力资源管理，对于大型地质勘察单位意义重大。

二、战略人力资源管理与传统人力资源管理的区别

战略人力资源管理与传统人力资源管理在许多方面有本质的区别，具体表现为：

1．功能作用上的区别

传统的人力资源管理起行政辅助的作用，管理幅度狭窄，工作范围有限，很少涉及企业的高层战略决策，此时的角色定位还停留在行政事务的处理上。在带有国有基因的地质勘察单位，行政辅助性的人力资源管理往往占据上风，同时，这种思维惯性依然发挥着作用。

战略人力资源管理人力资源部门所扮演的角色不仅仅是简单行政辅助角色，也不仅仅是企业经营战略的一个简单的执行者，它还是企业战略决策的参与者甚至是主导者，人力资源部门越来越多地参与企业战略规划等事务。具体到地质勘察单位，通过强化和支持企业的经营活动，诸如传播人力资源管理技术、推动员工群体的沟通等，有助于企业的盈利性、质量改善以及其他经营目标得以实现，2．指导思想上的区别

传统的人力资源管理以成本导向作为其指导思想，工作的重点是尽量降低人力成本，精简人事经费，因此在企业的实践中往往轻视工作本身。对于地质勘察单位而言，在日常的管理中，重人力成本的控制，轻员工积极性的开发这种问题在一定程度上长期存在着。

战略人力资源管理管理部门将其自身视为一个业务部门，突出强调自身的“顾客”和“产品”，强调以顾客服务为工作导向。人力资源部门将与其工作发生关联的所有“人”均视为“顾客”，既包括公司内部的战略规划部门、业务部门的直线经理以及普通员工，也包括公司的客户和市场……。这种思想的实施，对于长期受科层制弊端影响的地质勘察单位而言，将十分有益。

3．投资战略上的区别

传统的人力资源管理将资本、产品、品牌、技术以及投资战略作为一个企业的关键投资；战略人力资源管理的出发点是着眼于“人”，以“人”为核心，将人员及其知识和能力作为一个企业的关键投资。强调对人力资源的动态的、心理的调节和开发，达到人与事的系统优化、使企业取得最佳的社会和经济效益。在日常经营管理中，大型地质勘察单位因受传统人力资源管理观念的影响，往往将人员管理的主要职责放在公司人力资源部门的职能管理专家上，易犯没有群众精神的错误。而战略人力资源管理方法将人员管理职责放在与员工联系最多的人，也就是各位员工的业务管理人员身上。因此，无论是地质勘察机构自身的技术人员还是普通职工，他们的积极性与创造性都能充分调动起来。

三、企业如何实施战略人力资源管理

实质上，企业构建战略人力资源管理就是要在人力资源管理与企业战略规划之间建立起内在联系，明确人力资源管理在战略形成和战略实施中的不同阶段上所扮演的角色、所承担的职责以及所发挥的作用。这在具体的实施过程中，有着不同的要求：

1．目标与组织条件

战略人力资源管理不仅是有关人力资源管理一系列行动计划，也是改变一个企业的本来特性的一个整体的、多面的、长期的日程。在当今迅速变化的环境中，构建战略人力资源管理的一个重要的目标就是，为了获得和保持企业在未来相当长的一个时期内的市场竞争优势，引导企业成为一个更加灵活、更加合适的组织。

为了使企业人力资源管理在战略层次上发挥职能，首先要在决策组织上保证负责人力资源管理的人员成为公司决策和监理委员会的正式成员；其次，企业人力资源职能管理部门必须被赋予法定的职权，对企业人力资源方面的环境变化进行战略性的监测和报告，并及时提供关于每一个战略的人力资源配备方案。只有拥有相应的权威，才能保证战略人力资源管理能得到实际执行和有效实施。

此外，战略人力资源管理的实施也有赖于“以人为本”的企业组织文化、团队精神、领导风格等其他一系列正式的制度安排。

2．实施原则

战略人力资源管理是企业战略与人力资源管理战略相结合的一种战略意义上的人力资源管理模式，实施中应遵循以下原则：

第一，动态性原则，当企业面对的市场机遇与市场竞争不同时，企业的战略也随之发生变化，那么，企业的人力资源管理也要与企业的经营战略相一致，这也是其基本的原则。

第二，合作性原则，在战略人力资源管理中，一个人力资源管理的战略能否有效实施，需要企业自上到下各个部门的有效合作。只有一个团结合作的协调的管理系统才能

发挥最佳的效能。

第三，敏捷性原则，人力资源管理部门应具有较高的敏捷性要求，即企业的人力资源管理部门应具有对来自企业战略与市场竞争的变化具有快速反应能力。

总之，随着市场竞争的日益激烈，现代企业在人力资源管理中应与时俱进，注重风险意识，要充分意识到人力资源管理与战略管理的关系，以此来应对国际国内竞争。

参考文献：

[1] 杰弗里·梅洛著,吴雯芳译.战略人力资源管理[M].北京:中国劳动社会保障出版社,2025

[2] 李保元.现代企业人力资源管理精要.经济科学出版社,2025

**第二篇：谈企业人力资源管理**

谈企业人力资源管理

摘要：“人员是企业最大的资产，一个组织同另一个组织的唯一真正区别就在于人员的成绩不同。人是一种独一无二的资源，它要求使用它的人有特殊的品质。”彼得·德鲁克在《管理任务、责任、实践》一书中提出的这句话充分说明了人在企业中起到了至关重要的作用。本文着重探讨了人本管理的含义、基本要素及主要内容，在此基础上提出了企业如何实现人本管理。

关键词：企业管理 变革 创新 人本管理

“管理即是处理人的关系”。这是英国著名企业家、经济学家帕金森很久以前说过的一句话，他道出了企业管理的真谛。不管你是一家一万人以上的大企业，还是只有几个人的小企业；不管你的企业存在着怎样的管理问题，你首先要思考的是人有没有问题；员工有没有良好的工作意愿；积极性是否被激发；人心是否向着企业；有没有足够的凝聚力。

从二十世纪九十年代中期开始，随着市场竞争的日益激烈，企业把提高品质和降低成本的希望寄托在管理改善上。一时间，兴起了学管理做改善的热潮，也着实收到了一定的成效。但这种成效似乎是有限的。大多数管理者在应用所学到的管理知识时感到力不从心，新的管理制度和方法得不到彻底的贯彻和实施，甚至适得其反。于是，管理学者们开出了一个救世秘方——企业执行力。他们把管理改善得不

到应有成效的罪过推到了下属和员工们的身上，是因为下属和员工的阻力所造成的结果。这使得满腹经纶的管理者们只须策划改善方案、制订计划、下达指令，然后坐在舒适的办公室里等待目标的达成。我们可以用这样一个等式来描述管理的核心问题：管理的问题就是人的问题；人的问题就是文化的问题；文化的问题就是老板的问题。企业能否持续经营，就是看企业能否持续的创新；企业能否持续创新，就是看企业能否持续开发出人才；企业能否持续开发出人才，就是看企业是否能营造出持续吸引人才、培育人才、凝聚人才的企业文化；企业能否营造出持续吸引人才、培育人才、凝聚人才的企业文化，就是看老板能否培养和选拔出能继承和发展其优良传统和文化的核心人才。

企业文化必须继承和发扬已有的优良传统以及从企业发展过程中总结出来的好的独特经验，驱除不良的观念和习惯；树立起高效的优良工作作风；形成良好的企业人际关系和风气；再通过有效的激励政策激发出员工持续的工作热情、积极性和创造性；从而产生出超强的企业凝聚力。而有一种企业经营模式，在二十一世纪初逐渐地被管理阶层所重视，它就是人本管理。作为一种新的管理理念和模式，它包含了人文精神、人性思考、人生关怀、人员激励、人才开发等一些新的理念。它的出现在很大幅度上提高了企业的生产效率。

一、人本管理的含义

人本管理是企业近些年来兴起的一种新的管理理念。它就是以专心致力于工作并能为企业创造效益的人为管理的主要对象，通过创造特定的环境与条件实现人的自由全面的发展，以不断提高其满意度的管理活动过程。它在本质上是以促进人自身的自由、全面发展为根本目的的管理理念与管理模式。著名管理学家陈怡安教授把人本管理提炼为三句话：点亮人性的光辉，回归生命的价值，共创繁荣和幸福，这也是对人本管理的最精辟的解释。

二、人本管理的基本要素

1.人。在企业的经营管理活动中人是管理活动的主体，也是管理活动的客体。作为管理主体来说，人必须具有管理的能力，必须懂管理、善管理、会管理，对企业存在的问题要学会观察、分析、判断和决策，运用自己的权威和手中的权力进行管理。作为管理客体，要充分发挥自己的能动性，为企业的发展尽职尽力。

2.环境。主要包括物质环境和人文环境两种。物质环境是指企业的厂房、工资制度、办公环境、文娱体育活动等，这些是影响员工工作积极性的基本因素。人文环境，主要是指管理环境或者说人际关系环境。这关系着员工的向心力，昭示着企业发展的动力，是影响员工工作积极性和企业长远、持久发展的最根本的因素。

3.文化。主要包括四个层次的文化。表层的物质文化，即由企业的员工创造的产品和各种物质设施等所构成的器物文化浅层的行为

文化，即企业员工在生产经营“学习娱乐、人际交往活动中的文化”中层的制度文化，即企业精神、企业价值观等意识形态并与此相适应的制度、规章、组织机构等深层的精神文化即企业在生产经营中形成的独具本企业特征的意识形态和文化观念。

4.价值观。它是指企业在追求经营成功的过程中所推崇的基本信念和奉行的行为准则。价值观的一致性和相容性是保证企业实施管理、顺利实现企业目标的前提和保障条件。企业应努力营造适合本企业发展目标的价值观体系，使其发挥相应的作用。

三、人本管理的主要内容

1.人同此心——建立和谐的人际关系。良好的人际关系是实施人本管理的基础。很难想象在一个人际关系矛盾重重的企业里人本管理会良好的实施下去，其实这根本就是不可能。和谐的人际关系不仅包括企业内部人与人、人与工作的和谐，而且包括企业与市场、企业与社会、企业与政府部门关系的和谐。

2.人尽其才——以激励为主积极开发人力资源。人本管理，最重视的就是人在企业中的作用。因此，我们应该想办法调动员工的积极性，开发企业的人力资源。激励就是要激发人的动机，使人产生一种内在动力，朝着所期望的目标前进的活动过程。激励来源于需要，需要有精神的和物质的，因此我们应该从两方面采取措施。

3.人人管理——使员工从“被管理者”向“管理者”转变，同时接受消费者的“管理”。这里的管理者包涵两个层面的意思。首先是

传统意义上的管理者即管理别人。当然，不可能每个人都是企业的管理者，但每个人都潜存着成为企业管理者的可能。另一个层面是从地位上来说的，也就是说要尊重每个员工的主体地位，尊重他们的尊严和权利，事事尊重人、关心人，爱护人。

四、企业如何实现人本管理

总的来说，实施人本管理就要做到尊重人、依靠人、发展人。

1.尊重人。没有一个人，不论是领导还是普通员工都是具有独立人格的人，都有做人的尊严和做人应有的权利理，应受到尊重。要把人的价值放在首位，尊重人，尊重人的思想，尊重人的首创。

2.依靠人。现在多数管理者已经认识到决定一个企业、一个社会发展能力的主要并不在于机器设备，而在于人们拥有的知识、智慧、才能和技巧。人是社会经济活动的主体，是一切资源中最重要的资源。归根到底，一切经济行为都是由人来进行的，人没有活力企业就没有活力和竞争力。

3.发展人。人们通常都潜藏着大量的才智和能力，如何最大限度地调动员工的积极性，释放其潜藏的能量是企业管理者的主要任务。

五、小结

知识经济时代，企业正面临着重整提高的挑战。企业管理也从强调以物的管理转向重视对人的开发，是管理领域一次变革和创新，而把人当作一种使组织在激烈的竞争中生存、发展、始终充满生机和活

力的特殊资源来刻意地发掘，科学地管理的“人本管理”方式，已成为当代先进管理思想的重要组成部分。

**第三篇：人力资源管理应该应该如何与企业战略结合**

1、公司下一步发展目标是什么，人力资源应提供什么支持？

2、公司今年的销售额是多少，比去年同期增长多少？人均销售额多少？

3、公司目前面对的最大困难是什么，人力资源部为此能够做什么？

4、公司组织结构如何设置更合理，为什么？

5、目前人力资源部的岗位设置和人员编制是否合理，如何调整？

6、公司现有多少员工，人员流动率是多少？和去年相比有何变化？

7、目前公司队伍管理存在什么问题，如何解决？

8、现有绩效管理方法有何优缺点，如何改进？

年末人力资源盘点的重要工作

一、现有的人力资源数量，其中也包括性别数量、比例，不同级别的人员比例等等。进行历史分析，同类子公司之间数量分析。

二、年初到年末人力资源流动的数量及其比例，同时对流动原因有个分析。尤其对流动率大的公司要做更进一步的数学分析。

三、员工在本企业工作年限进行分析。因为我研究的对象主要是民营企业，而民营企业人员流动率都比较大，所以我一般对员工工作年限进行分析，从中发现一些问题。

四、盘点一下员工收入。进行历史分析，研究一下物价涨幅与员工收入的关系，作为薪酬调整的基础；进行同类公司横向的分析，为了解决内部不公平的问题提供数据。

五、盘点一下核心员工的数量，收入，以及研究一下，看那些核心员工在新的一年可以提拔。

六、盘点高级管理人员的各项费用，所在企业的收入，利润，以及之间的关系，做好年末考核兑现的准备（因为多数公司对高管的激励是年末有一定的绩效激励）。

七、盘点一下企业核心业务的员工基本情况。总在这里说的企业的核心业务是指企业的盈利核心点工作的员工，比如销售类企业销售顾问就是核心业务员工，服务类企业就是指在一线直接与客户接触的员工。

八、盘点一下人力资源专职管理人员的情况。打铁还需自身硬，盘点好本身的情况，有利于在新的一年里，加强自身建设，促进人力资源管理工作的深度化开展。

九、年终考核、各类预算（招聘、培训费用、人员编制等）、培训需求调查、培训计划编制等

**第四篇：基于企业战略相匹配的战略性人力资源管理的研究**

基于企业战略相匹配的战略性人力资源管理的研究

摘要：战略性人力资源管理（SHRM）作为现代企业人力资源管理过程中的新生物，其存在的意

义对于现代企业的人力资源管理体系进行了完美的补充，突出的特点便是更加注重企业战略与人力资源管理的融合；本文首先从理论的角度论述了SHRM形成的过程，并就其存在的作用和必要性进行了探讨；其次分析了SHRM的内涵、结构、职能及主体能力等，构建了SHRM的基本框架；并通过理论的探讨和框架的构建，得出了在我国发展SHRM的重要作用和意义的结论。

关键词：企业战略战略性人力资源管理匹配

（一）：理论概述

一、人力资源管理理论的历史演化

1、人事管理阶段。早期的人力资源管理被称做“人事管理”，它是伴随着工业革命的产生而发展起来的。工业革命的爆发导致大机器生产方式的产生，出现了大规模的劳动力雇佣，因而必须有人处理组织中涉及与人有关的一系列事物和活动，例如管理福利计划、人事档案、上岗培训、工时记录、报酬支付等事宜。到第二次世界大战期间，人事管理基本成熟，在招募、甄选、培训、考核、劳动关系管理方面发挥越来越大的作用。但是，人事管理工作的特征是照章办事，属于事务性的工作。

2、人力资源管理阶段。2O世纪60年代，随着行为科学学派等新的管理理论的出现，人的重要性受到关注，人从机器的附属品转变为组织中一种重要的资源。同时，60～7O年代，人事立法急剧增加，反歧视立法日益健全，有效的人事管理受到重视，也增加了人事管理职能的重要性。更重要的是，由于竞争日益激烈，企业广泛采用的竞争手段的成功与否几乎都与人有直接的关系，因此，推动了人事管理职能的转变。最早提出“人力资源”概念的是著名的管理学家彼德．德鲁克，他在1954年出版的《管理的实践>一书中引入了这一概念，他认为人力资源拥有其他资源所没有的素质，即“协调能力、融合能力、判断力和想象力”。至此，西方企业中开始出现了人力资源部，除了从事传统的事务以外，增加了人力资源规划、政策制定、人力资源开发、职业生涯管理、工作分析与设计等职能。而且，人力资源部开始参与企业战略规划的制定与实施，人力资源管理的责任是确保组织在适当的时间、以适当的成本获得适当数量、类型和技能的员工，以满足组织当前及未来的需要。

3、战略人力资源管理阶段。2O世纪90年代以来，企业面临的竞争环境日益激烈。理论与实践者们都认识到，在一种竞争性的环境下，战略性地管理人力资源能够为企业提供一种持续的竞争优势。与技术和资本等其他因素相比，只有人力资源可以创造更持续的竞争优势。因此，对人力资源管理提出了更高的要求：一方面，它要求在战略实施过程中，人力资源管理和战略之间应该保持动态协同；同时，人力资源功能通过规划、政策与实践，创造实施战略的适宜环境，发挥“战略伙伴”的作用，从而使组织更具竞争力；而传统的人力资源管理，很难使人力资源功能同时满足上述要求，因而战略人力资源管理理论与实践应运而生。

二、企业战略管理中人力资源管理作用的认识

企业战略管理是确定企业使命，根据企业外部环境和内部环境条件设定企业的组织目标，依靠企业能力保证目标的落实，并最终实现企业使命的一个动态管理过程。战略管理是针对关系企业全局性的发展方向做出决策，如确定企业新产品、新市场、新技术的发展方向，决定企业未来一定时期内经营和生产规模扩大，选定投资方向、经营路线等。涉及到企业预期总体经营目标的全过程。战略管理涉及企业大量资源的配置问题。企业的资源，包括人力资源、实体财产和资金，或者

在企业内部进行调整，或者从企业外部来筹集。在任何一种情况下，战略决策都需要在相当长的一段时间内致力于一系列的活动，而实施这些活动需要有足量的资源作为保证。当企业的最高管理层在制定企业战略行动计划方案，并对员工招聘、选拔、发展和奖励等有关事项进行思考时，这就为企业的人力资源战略与规划奠定了基础。如果企业领导层在制定企业战略时，没有考虑到企业的人力资源战略，没有对企业人力资源作出相关决策，就很难期望企业最终形成有效的人力资源战略，最终势必影响企业战略目标达到。人力资源管理是企业根据内外部环境分析，确定企业目标，从而制定出企业的人力资源管理目标，进而通过各种人力资源管理职能活动实现企业目标和人力资源目标的过程。即现代人力资源开发与管理指的是为实现企业的战略目标，企业组织利用现代科学技术和管理理论，通过不断地获得人力资源，对所获得的人力资源进行整合、调控及开发。它是实现组织目标的一种手段。

三、实施以战略为导向的人力资源管理的必要性

战略导向人力资源管理，强调了以企业战略为导向开展人力资源管理活动，换而言之，企业人力资源管理必须以企业战略为逻辑起点，并以达成企业战略目标为终极目标，即为企业发展提供适应当前和未来一段时间内的发展的智力支持与人才保障。企业人力资源管理以战略为导向，这是由企业存在价值与意义决定。一面，企业在社会经济转型期，在社会主义市场经济体制下，其生存与发展，是以推行战略管理，以战略的眼光、战略的决策、战略有效实施促进企业战略目标的达成。另一方面，企业战略导向的人力资源管理，可保证企业人力资源管理的前瞻性、全局性、有效性，可充分发挥人力资源管理在促进企业战略目标的实现中发挥“第一资源”的突出地位和关键作用。

战略导向人力资源管理可以保证人力资源管理的功能的充分发挥，包括获取功能，即根据企业战略目标，确认企业的工作要求及员工数量等条件，从而进行规划、招聘、选拔与委派;整合功能，即通过企业文化、价值观和技能培训，对已有的员工进行有效整合，并致力于从事员工的潜能开发，从而达到动态优化配置的目的;保持功能，即通过一系列薪酬、考核、晋升等管理活动，保持员工有效工作的积极性和安全健康的工作环境，以增强员工的满意度，从而安心和满意地工作;发展功能，即通过职业生涯管理等一系列管理活动，提高员工素质和组织整体效能，以达到个人与组织不断地共同发展的目的。

（二）：战略框架的构建

一、战略性人力资源管理的内涵

战略人力资源管理(SHRM：Strategic Human Resource Management)是横跨人力资源管理及战略管理两个领域的一个新出现的交叉范围。HRM与战略管理均是近几十年内在管理界新出现的领域。与传统的人事管理相比较，战略性人力资源管理就是把企业人力资源管理同企业战略目标联系起来，它的核心就在于：通过有计划和系统的人力资源开发与管理活动，增强企业战略目标的实现。SHRM包含了所有为协助达到其战略目标而规划的人力资源开发活动，并且组织内一切人力资源作业都必须配合企业整体竞争策略和形式，有系统地相互配合地设计和实施，以加强企业竞争效果并完成企业整体战略目标。作为整个企业战略的重要组成部分，人力资源战略就是确定一个企业如何进行人员管理以实现企业的战略目标的方向性指导计划。而人力资源战略管理就是要使企业的人力资源管理和企业的人力资源战略相一致，以符合企业的战略需求，引导所有的人力资源活动都围绕着企业的战略目标进行，为企业战略的制定实施创造条件，提升企业的竞争优势。

二、战略性人力资源管理的基本结构

战略性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，战略性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，并同时对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。

三、战略性人力资源管理的职能

克服战略实施能力薄弱这一问题是采取SHRM模式的根本目的，SHRM意在能够为战略的实施提供具体明确的流程和行动保证。J．Walker的研究认为SHRM的职能可以简单地用一句话来概括，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，为组织做出最大的贡献。其具体职能可细化为：

1、参与具体的战略活动：参与组织经营的整体战略决策，依据组织的整体战略，贯彻落实人力资源战略，帮助部门经理创造价值，帮助员工满足顾客的需要。

2、管理必须的信息收集：提供其他组织的信息和某些问题的专家意见，搜集、传播乃至生成与人力资源有关的信息，以适应组织战略计划、日常工作以及组织活动的要求。

3、进行辅助的人力资源管理：挑选员工，使其符合组织的战略及文化的要求；协助设计和实施组织的绩效评估系统；毋设计和实施有效的工作激励方案； 设计符合组织战略意图的报酬分配制度； 设计和实施员工的培训和职业生涯发展系统；毋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、管理过程中的动态关注：关注管理工作的活动过程及其组织成功或失败的影响； 帮助重新设计组织的结构；推动符合组织基本价值观的变革；负责实施员工发展和员工人际关系计划；使组织中的不同力量发挥最大的综合效用；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；参与必要的行政管理工作。

四、实施战略性人力资源管理的主体能力

选拔和培养实施战略性人力资源管理的主体是进行战略性人力资源管理的关键；对于战略性人力资源管理主体能力的认知和确认是企业实施战略性人力资源管理过程中必须具备的。这种能力具体可以细分为：

1、主体的专业技术知识

人力资源专业人员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。

2、经营管理能力

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。

3、动态的变革管理能力

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、其他方面的能力

即综合利用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。人力资源的战略性新角色既为人力资源职能提供了机遇，也提出了挑战。人力资源职能获得了对企业通过人来进行竞争的方式施加深刻影响的机会，另一方面，与这种机遇相伴随的还有重大的责任和任务。未来的人力资源职能必须由这样一些人来承担：这些人把他们自己看成只是正好在人力资源领域工作的经营人员。

（三）：意义及结论

SHRM是80-90年代出现的一个新生事物，自身还处于一个完善和发展的过程中。即使在经济发达国家，企业也正在实际中摸索SHRM的规律及其如何与企业战略的结合，以获取更大的竞争优势。SHRM较强的实证性特点决定了它的产生和发展受企业的发展水平影响很大。HRM的概念在我国出现得较晚，这与我国过去的计划经济体制有密切关系。由于宏观环境和传统人事管理体制的惯性作用，我国企业的HRM还存在许多问题。如，由于经济形势所迫，改革多处于运作层，注重解决眼前的实际问题，而未上升到战略层。实际上，我国HRM还处在主要学习国外先进经验的阶段，但HRM的差异性(如文化的差异、国家政策法规的差异、市场环境的差异等)又决定了必须对国外的经验进行消化、吸收、改良、创新后，才能加以利用。同时还需要不断在实践中摸索和总结经验。日趋激烈的市场竞争使越来越多的我国企业认识到人力资源是企业竞争之本。因此对SHRM的重视和行动势在必行，关键是要尽快采取具体措施，如在制度上、地位上落实SHRM。同时要密切注意社会环境的变化，如企业的战略正面临着重要变革，再造工程、并行工程、虚拟组织、供应链管理、客户关系管理等的出现实际上对战略提出了柔性化的要求，从而也将影响到SHRM的方方面面，这就需要我们在实践中不断探索和摸索，以此推动SHRM在我国的现代企业管理中发挥更为重要的作用。

参考文献：

[1] 马晓静.论人力资源管理和企业战略的匹配[J],管理视角,2025

[2] 袁红林.企业竞争优势和战略性人力资源管理[J],生产力研究,2025(6)

[3] 张正堂,刘宁.战略性人力资源管理及其理论基础[J],财经问题研究2025(1)

[4] 彭剑锋．战略性人力资源管理[J]企业管理.2025(6)

[5] 袁蔚.人力资源管理教程[M]．复旦大学出版社.2025

**第五篇：我国石油企业战略人力资源管理的策略探讨**

我国石油企业战略人力资源管理的策略探讨

【摘 要】人力资源是企业最重要的资源，石油企业的人力资源管理需要与企业的长远发展战略相适应，实施战略人力资源管理。本文在分析我国石油企业人力资源管理方面存在问题的基础上，提出了建立内外结合的战略人力资源管理策略。

【关键词】企业战略；人力资源；管理

当前我国石油企业由于受传统管理体制的影响，在人力资源管理在资源配置、管理职能及开发利用等方面存在着诸多管理误区，这已成为制约我国石油企业发展的瓶颈。石油企业在建立现代企业制度的过程中，要实施自己的人力资源管理的竞争力，必须彻底打破原有的用人制度，建立新的人力资源管理机制，最大限度地发挥人力资源的作用，创造“公开、公平、公正”的用人环境，这是提升企业人力资源管理竞争力的关键，如何彻底改变计划经济体制遗留下来的消极人力资源管理的被动状态，进一步吸引人才、培养人才和科学使用人才，是石油企业快速构筑人力资源管理竞争力面临的挑战性课题。战略人力资源管理的概念。

人是生产要素中最能动的要素，企业竞争力外在表现为企业产品在市场上的竞争，而实质上是生产该产品的人的竞争。技术装备、生产工艺虽然对于产品质量十分重要，但如果没有合适的人员进行生产和操作，再好的技术条件也不一定能生产出合格的产品。在现代化的市场条件下，产品的竞争更体现在对市场的开拓和定位上，而这些领域正是人的因素在起着关键的作用。现代市场经济条件下，企业发展战略制定得是否科学，决定了企业长期发展的方向和潜力。人是生产要素中最能动的要素，也是最难管理的要素，传统的人力资源管理的着眼点在于维持企业正常的运转，着眼于解决企业日常生产经营中出现的问题，如何将人力资源管理与企业长期发展战略结合起来，对于企业生存与发展的意义就十分突出了。

战略人力资源管理不同于传统的人力资源管理，其目的是将企业的人力资源管理真正融入到企业的战略中去，从而为实现企业战略目标提供强大的人力资源支撑。有学者认为战略人力资源管理是“为了使企业能够实现战略目标所进行的一系列有计划、具有战略意义的人力资源部署和管理行为。”战略人力资源管理与传统的人力资源管理在管理理念上有着根本的不同，传统的人力资源管理的指导思想是对人员进行外部的、孤立的和静止的管理，而战略人力资源管理则从系统论的思想出发，强调对人进行内在的、整体的和动态的管理，把人作为一种有效的资源，认为人能以各种手段为完成组织目标而发挥主观能动性，而这种主观能动作用真正的来源又恰恰是组织对人力资源进行开发的结果[ 1 ]。

企业发展战略的实施离不开其所处的经济环境，而经济环境是经常变化的，这就要求企业战略人力资源管理应该保持充分的弹性与灵活性，既能够适应企业长远发展的人力资源需要，也能够及时解决企业生产经营中所遇到的各种技术性与管理性的问题。这样，仅仅依靠对企业内部员工的培训与开发显然不够，同时由于企业用工规模的限制以及人力成本的限制，企业不可能将所有需要的（包括临时需要、经常需要和长期需要的）各种员工都招聘到企业中来。所以，如果能充分利用社会巨大的人力资源库，并结合内部人力资源的开发与利用，就能构成企业战略人力资源管理的两个重要方面。石油企业人力资源存在的问题。

2.1 新进员工不成熟，人才队伍存在结构性矛盾。

一方面，近年来，石油企业加大了从高校引进人才的力度，意在提高企业整体文化素质层次，但这也给企业带来了新的问题。新进职员，尤其是新进大学生，其理论基础强、观念新、有朝气、可塑性强，对新知识新技术有较强的学习和吸收能力，但部分新进大学生尚不成熟，主要存在着以下缺点：适应能力较差、耐性不足、专业知识面窄、经验不够、思

维模式狭隘、遇到实际困难欠缺应变能力，不能将已吸纳或掌握的技术知识转换为现实生产力，运用到生产或工作中去。

另一方面，人才缺口与富余的现象并存，“一线紧、二线松、三线臃”

是石油企业普遍存在的结构性问题，通用性人才过剩，专业技术性人才紧缺，尤其反映在一线人才队伍颇为紧缺。在生产过程中，若紧缺性人才不能得到及时的填补，单位生产量压力过大，就容易导致生产的断层，无疑将对企业造成巨大的损失。

2.2 存在人力资源损耗。

一方面，石油企业岗位调换相对缺乏灵活性，员工多是长时间在单一的岗位上进行重复劳动，当熟悉工作流程和方法后，开始逐渐丧失工作热情，逐渐对工作产生疲乏感和单调感。这种重复性作业会加速对员工体能和精力的耗费，造成劳动效率低下，甚至员工可能以工作没有激情和挑战性为缘由而离职，从而产生了人力资源的有形损耗。另一方面，随着现代科技迅猛发展，企业员工知识技能的更新速度若赶不上该行业的科技更新速度，将造成企业生产能力相对滞后，即产生了人力资源的无形损耗。人力资源有形与无形损耗主要是企业生产环境及人才配置不当、人才培训力度或方式不当造成的。

2.3 绩效考核和绩效管理的科学性有待提升。

大部分石油企业还没有建立起科学、系统的绩效管理体系。现有的考核系统过多地继承了以往计划经济体制下的考核方法，考核导向和目的不明、考核内容和标准不准确、考核方法和手段不科学、考核指标定性判断多、定量判断少。企业往往把对员工态度和能力的考核与工作结果、工作过程的考核混在一起，这样的考核内容和标准容易受考核者价值观、态度和被考核者人际关系状况的影响，导致员工对考核公正性和有效性的质疑，影响后续绩效管理工作的进行。同时，缺乏考核反馈制度，不能很好地分析员工的工作行为与实现组织期望的工作绩效所要求的行为之间的差距，这就使绩效考核失去了改善员工工作绩效这个最直接也最重要的作用。另外，内部激励手段极端缺乏和单一，政治手段运用比较频繁，无法满足员工丰富多彩的个性化的情感和精神需求[ 2 ]。[论/文/网 123yc/Com]外部人力资源管理的内涵及其意义。

企业外部人力资源，主要指企业不通过传统的招聘等方式获得、在企业外部、并非企业一员，而为了共同的利益与企业合作的人力资源。

实践证明，为了随时得到自身发展所需要的人力资源，企业仅靠把外部人力资源转化为内部人力资源，以及整合内部人力资源，是远远不够的。

随着人力资源市场的发展，越来越多的企业注意到整合外部人力资源，以弥补企业内部人力资源的不足与局限，开拓出一条借助社会人力资源发展自己的新路。

企业外部人力资源的主要特征在于具有可选择性和相对无限性。

来源于社会的方方面面，在数量规模和质量水平上非常丰富。每个企业都可以根据自身的需要，按照自己的特殊要求与标准，在各种外部人力资源中进行选择。企业整合外部人力资源具有相对无限性。这里所说的相对无限性，是指企业外部的人力资源结构丰富、知识储量充足、人才数量众多。企业整合外部人力资源的相对无限性，给企业带来了无限的希望和光明的前景。首先，充分利用外部人力资源，在一定程度上能够解决企业人才短缺问题，有利于企业突破自身的局限性。其次，利用外部人力资源可以节省企业内部的培训与开发费用，而且外部人力资源尤其是智力资源、技术支持的引进，可以有效解决特定的问题，一次付费，企业长久受益，这样就大大降低了企业的运行成本。再次，有效利用企业外部人力资源，也是企业提高创新能力、培育核心竞争优势的重要举措。提升石油企业人力资源管理的策略。

为了石油企业的长远发展目标，在企业中实施战略人力资源管理尤为必要。通过采用内外整合的人力资源管理，并使之与石油企业长远发展战略相配合，才能够提高企业的可持续发展能力，提高其核心竞争力[ 3 ]。

4.1 以实施战略人力资源管理为导向，进行有效的内部人力资源规划。

开发内部人力资源，重新定位人力资源在企业发展中的地位，塑造适合企业发展的战略人力资源管理环境是企业战略管理的一项重要工作。为此，要重新评估和改进石油企业的业务流程，在此基础上优化岗位配置，规划人力资源使用。首先，要对业务流程的每个重要节点进行研究，将同部门中相似工作归并，不相容的工作分离，以提高效率为导向，设置业务流程关键岗位，与业务流程关联度不高的岗位设置为辅助岗位。同时，要重新设定各个岗位的具体要求，明确各岗位的相应职责及所需要的人才素质能力水平，这样，就可以将落实到具体流程的企业战略需要与人员素质密切结合起来。根据这些岗位的职责要求选取的人才，才是能够符合企业需要的。其次，在优化业务流程的基础上，制定科学的关键岗位的人员数量、质量规划和企业员工总数的规划。进行数量规划，要寻找出业务流程上的关键岗位的驱动因素，找出与这些岗位所需人员数量有着最直接联系的因素，确定关键岗位人员和人员总量需求。

同时，还需要建立有效的员工激励机制和高效、多层次的石油企业绩效管理体系。石油企业员工作为企业知识资本的拥有者和知识资源的使用者，其主动性、积极性和创造性的调动以及发挥程度如何，直接决定了企业的创新能力，最终决定着企业能否获取并保持竞争力。可以大力推行负激励，比如引入末位淘汰制等，给员工以适当的压力，促使其努力提高工作效率。建立多层次、多样化的激励制度，石油企业员工不仅关注的是衣食住行以及工资、福利待遇，而且，相对其他行业的员工而言，他们也有对荣誉的渴望。因此，也要附之以赞许、参与和沟通的配合，对于物质上的和精神上的要各有侧重。激励形式要灵活多变，保持原则性与灵活性相结合的原则。

4.2 建立灵活、高效、覆盖面大的外部人力资源开发利用机制。

外部人力资源开发利用的具体策略和方式，对于不同的企业说来，由于其自身情况、所处环境、开发利用的目的以及被开发利用对象的状况等的不同而必然有所区别。外部人力资源开发利用的优势在于它的多样性、灵活性和具体有效性。所以，石油企业应该从实际出发，根据自己所处的具体情况，实事求是地制定和采用富有特色的有效的策略和方式。当然，这并不排斥我们学习和借鉴他人的经验和做法。例如，借船出海、结盟合作、业务外包、资源共享、吸收引进等都是可资借鉴的策略和方式。这些方式都要求具有一定的稳定性和灵活性，要能够始终掌握足够的外部人力资源总量，并保持与企业需要相适应的人力资源结构，以备企业不时之需。这就要求企业管理部门与外部人力资源保持良好的沟通，一方面宣传自己的企业，一方面扩大外部人力资源的覆盖面。

灵活性是指外部人力资源的管理要根据企业的生产经营特点和技术与管理的要求，不断进行更新，对企业所掌握的专家库、智力库都要求及时更新，淘汰落后的、不适用的人力资源，而不断纳入最新、最先进的智力和劳动力因素。

人力资源对企业发展影响重大。目前，石油企业在人力资源损耗、人才队伍结构配置及人才激励机制等人力资源管理方面存在问题。因此，需要优化内部人才队伍结构，强化企业激励机制，并整合外部的人力资源管理，以提高石油企业的竞争发展能力和综合实力。

本DOCX文档由 www.zciku.com/中词库网 生成，海量范文文档任你选，，为你的工作锦上添花,祝你一臂之力！