# 论人力资源战略管理

来源：网络 作者：落花成痕 更新时间：2025-07-05

*第一篇：论人力资源战略管理国家职业资格全国统一鉴定 人力资源管理师论文（国家职业资格二级）论文题目：人力资源战略管理姓名：尹鹏身份证号：\*\*\*3160319论人力资源战略管理------尹鹏引：人力资源战略管理雏形产生于上世纪80年代，1...*

**第一篇：论人力资源战略管理**

国家职业资格全国统一鉴定 人力资源管理师论文（国家职业资格二级）

论文题目：人力资源战略管理

姓名：尹鹏

身份证号：\*\*\*3160319

论人力资源战略管理

------尹鹏

引：

人力资源战略管理雏形产生于上世纪80年代，1981年《人力资源管理：一个战略》一文中详细分析了人力资源战略与企业战略的密切关系，三年后《管理人力资本》一书的出版标志人力资源管理向企业发展战略靠近，此书中大部分篇幅是阐述人力资源作为企业发展的核心资源之一，是如何在企业战略中发挥作用，体现价值，从而牵动其他系列动作为企业发展的目标贡献能量的。

一、人力资源战略管理的特性

1、前瞻性：

人力资源战略管理是企业或组织在建设初期最重要的工作之一，是顶屋设计的重要组成部分，其前瞻性虽然在实际操作中不能显现，但是客观目标要求人力资源配臵必须先行。一个好的企业或有前景的组织如果不能在人力资源上相对具备前瞻性，那么其他工作是绝对滞后的。从而影响企业或组织目标的实现导致失败。

2、目标导向性：

人力资源战略管理是基于企业或组织目标制定的，包括但不限于架构的战略设臵，人员素质的战略要求，组织提升的战略安排。薪酬与福利体系的超前规划及绩效管理工具的战略造用，都是由企业或组织的目标决定的，“适合性”是目标导向的原则，不可假大空，更不可浅易简。

3、系统性：

在现代企业管理中，没有独立运行的战略构想，同样不存在独立运行的人力资源，作为企业或组织最重要的资源之一，人力资源各模块的工作更显其系统性和不可分拆性，也正是人力资源工作系统的有序地开展，才能使公司各方面的建设系统地有序地开展，企业的发展可能不是人本位的，但企业是必须是人力资源本位的。

4、关键引导性

人力资源配臵与规划是在相对成本控制，相对管理幅度，相关利益最大化的前提下进行战略部署的，是所有工作的基础性工作，正是因为所有工作都是“人”

来完成的，人员的关键素质将在工作成果中体现的淋漓尽致，正如马云所说：“给我一个100分的项目，不如给我一个60分的团队”，可见人力资源战略管理之一的团队建设是企业或组织成败的关键，也是导致最终结果的关键原因。

二、人力资源战略管理模块

1、人力资源战略规划管理

作为模块之一的人力资源规划是企业发展过程中人力资源各项工作的开端，一个好的规划，不仅能产生出科学、实际的企业组织架构，还能使企业协调运行起来。而运行平稳的关键正是组织架构设臵合理的体现。

2、人力资源战略招聘管理

合理的架构在为招聘工作指明方向的同时能使负责招聘的工作人员对招聘任务有最清晰合理性的认识，在招聘工作中可以根据架构设臵来测定各岗位人员相关素质所必须具备的要求，进一步完善所需要的人应具备什么样的技能和应为什么样的风格，在录用时才能为公司所需，备公司所用。

3、人力资源战略培训管理

没有哪个企业所招的人员百分之百符合公司发展需求，但任何企业的“人力资源培训”都须以此为目标对员工进行培训，就算短时间内此培训所针对的员工不能符合公司需求、为公司或企业发展提供动力，也不至于为公司或企业的发展产生过多的负能量。这就要求“人力资源战略培训”必须是经查长时间对培训内容的筛选，所定的最佳培训资源。利用优秀的资源针对性地进行培训，并对其效果动态跟踪，才是战略人力资源培训的重要价值。

4、人力资源战略性薪酬设计与福利定制管理

企业或组织在不同程度上依赖薪酬待遇吸引和保有人力关键岗位资源。在此模块中考虑战略性设计，薪酬与福利设计必须相辅相成，互为补充才能实现其战略性功能。没有完全符合公司或企业的薪酬制度，也没有完全符合公司或企业的福利制度，此二者只不过是在某一阶段对公司或企业比较适合而已。想要从战略方面考虑并实施薪酬与福利的近完美体系，必须充分考虑公司或企业总体战略。以超前的意识创造吸引力、竞争力、同化力、感染力来实现战略目标，发挥战略目标作用。如果说我们流动的人力资源是生长在某一种介质上，那么薪酬和福利的战略性规划是对此介质的最好塑造材料。

5、人力资源战略性员工关系管理

此模块迫近于上层建设，是企业或组织发展方向的基础建设部分，因地因区而大有不同。从长远战略角度分析，只要公司条件允许，建立稳定的员工关系，提升员工满意度，不仅是企业中员工的需求，也是企业或组织塑造自身形象和彰显企业价值的客观手法，也只有这种手法最直接产生企业影响力。

6、人力资源战略绩效考核管理

绩效考核发展至今已不完全是理论上或形而上学的东西，平时被笼统的在企业中以考核工具的形式所代替，各个指标的提取也不再约定俗成，而是充分利用考核工具对阶段工作目标和战略，在企业发展中的不同重要性来确定考核内容。

没有完不成的任务，只有不切合实际的考核，在所有激励中更不是只有负激励才能达到预期目的，正激励在考核中有不可忽视的正面作用是新一代管理人员善用的考核手段。这种方式有利于企业在发展中最大限度地给员工发挥空间，实现战略绩效考核的双赢。

还是那几个模块，更没有新的工作内容，只不过给前面或后面加上战略性三个字，就产生了对相关工作的新要求，而此要求在以上阐述中无外乎几个关键性：①前瞻性②目标导向性③系统性④关键引导性。

三、“人力资源战略性管理”与一般人力或系统人力资源管理的异同。

在各模块战略性工作论述中已提到多了“战略”两个字需要注意的关键性要求，而传统人力资源与战略人力资源的区别除此之外，还有其因不同文化产生的不同效果，或不同效果导致的不同文化，战略性人力资源是改变文化或塑造、沉淀文化的前提，传统的人力资源是管理在文化方面更多的是尊循而非创新和变革。

当今的企业或组织正是需要这种创新和变革来不断适应日益变化的市场和生存环境，来实现企业的战略和目标。这种变革和创新是战略人力资源以“人”为本的具体表现。

四、战略定位与战略的精神

不是所有的战略都必须花费昂贵的费用来维持，更不是非得烧钱来打基础，相反，其战略的正确性将导致成本的节约和资源的相对节约。人力资源的战略定位更多的应考虑自身制定的正确性、实事求是性，不索取或索取少而产生的良好的效果才是其存在的意义所在。

五、人力资源战略的及时调整与可持续性

所有组织各和工具都是服务于企业目标的，即使企业的目标不变，作为工具或主导者自己都应采取及时调整相关工作内容和调整管理工具为原则，使之不间断不脱节地发挥作用。

人力资源战略管理的可持续性取决于顶层设计者对相关工具利用的信任度和熟识度，其中还掺杂着主要企业管理人员对人力资源各模块工作的认可，而且关键的是实现以上各条的正面影响，就必须有专业的管理团队，周密的管理制度和企业各部门的通力配合才能得以可持续性。

不可忽视的是此可持续性的持续性是企业或组织实现目标和成败的重中之重。

**第二篇：民营企业人力资源战略管理探讨**

民营企业人力资源战略管理探讨

摘 要： 随着全球化经济时代的来临，民营企业面临的竞争日益激烈，其长期健康持续发展受到严重威胁，而影响民营企业发展最重要的因素是人才的培养。论文通过对民营企业人力资源管理的现状进行分析，从建构民营企业核心能力的角度出发，提出民营企业人力资源管理的战略规划，希望为民营企业的发展提供一定的理论指导。

关键词： 民营企业； 核心能力； 人力资源战略管理

一、引 言

民营企业作为我国市场经济的重要补充，对现代经济的影响日益增强。我国经济增长和充分就业目标的实现均离不开我国民营企业的持续健康发展。但是目前我国民营企业的发展却仍然存在着管理水平不高、体制不健全、技术创新水平偏低等诸多阻碍企业长期发展的问题，这些问题归根结底是由民营企业人才的严重匮乏，人力资源管理水平低下造成的。

企业的核心能力是企业获取持续竞争优势的能量之源，而核心能力的构建、维持和提高都离不开企业的知识和文化载体—员工，笔者依托企业核心能力理论，为民营企业建立人力资源战略规划，从而能为民营企业在市场上获取持续竞争优势提供一定的理论参考。

二、企业核心能力内涵的界定目前关于企业核心能力的内涵界定，理论界还没有统一的定论。国外比较具有代表性的理论观点主要有以下几种观点和 Hamel 是较早提出核心能力含义和内涵的学者，他们认为企业的核心能力是不同技能与技术的整合，但是并没有对各种能力进行分解，比较笼统。

等学者在前面学者的基础上将核心能力的内涵界定为各种资产与技能的协调配置，并对资产和技能进行了细分，大致分为卓越资产、认知能力、程序与常规、组织结构、行为与文化等。

等学者认为核心能力的构建不仅来自于企业内部各种能力的组合，他通过将核心能力分解为用户洞察力、产品技术能力、制造工艺能力、组织能力等将核心能力的影响因素通过产品这个平台与企业外部的利益相关者联系起来。

虽然各位学者的研究角度不同，但不难看出，各位学者都认为核心能力的构建不是来源于企业某一部分技术和能力，而是来自多方面能力的动态组合和协调。国内王毅、陈劲、许庆瑞等学者在对核心能力主要理论归纳和总结后，提出了核心能力的能力层次系统概念。把核心能力分为经营环境、企业、学科、技术、产品、产品核心子系统等六个层次。经营环境层次能力可以简称环境能力，就是对环境的认知与反应能力，积极利用政府、供应商、用户、竞争对手、替代品生产商、大学、研究所，与它们进行有效合作，营造良好的企业生态环境的能力。企业层次的能力包括战略管理能力、管理意识、核心人才管理能力、企业研究开发能力、制造能力、营销能力、创新资金投入能力等。学科层次的能力就是在各相关学科方面的能力以及整合这些学科的能力。技术层次的能力就是在各相关技术方面的能力以及整合这些技术流与相关技能的能力。产品层次的能力就是关于各产品子系统和产品整体构架的知识，以及把相关学科、技术、技能融合到产品与产品子系统之中的能力。产品子系统层次的能力就是关于各产品元件和产品子系统整体构架的知识，以及把相关学科、技术、技能融合到产品元件与产品子系统之中的能力。

核心能力层次系统模型较为全面的反映了企业核心能力组成部分。企业核心

能力的六个层次系统，每一个层次系统的具体实施都需要知识的载体—人才发挥巨大作用。没有人才，没有对人才制订出具体的战略规划，整个核心能力的构建就无从谈起。所以，依托核心能力理论构建人力资源战略规划是民营企业在市场竞争中取得一席之地，获取竞争优势的重要途径。

三、民营企业的人力资源管理现状民营企业多是一人创办起来的，到最后往往演变成整个家族的企业，从高层到低层各个层次上的管理者和非管理者都有一定程度上的血缘和地缘关系。这种人力资源模式在某种程度上可以在企业成立初期承担共患难的角色，促进企业的发展，但是随着民营企业的发展壮大，这种人力资源组成和管理模式的弊端就不断凸现隼础Ｄ壳捌淙肆ψ试垂芾砟Ｊ降奈侍庵饕性谝韵录父龇矫嫫笠导胰狈θ肆ψ试垂芾硪馐丁Ｕ庠从诿裼笠导倚「患窗驳男睦硐窒蟆Ｕ馐歉灿谥泄澄幕械纳畈愦蔚募壑倒郏贝匆嫡咦ㄗ⒂谘矍暗睦笫保衔厥油蹲嗜肆ψ试垂芾砭褪窃黾悠笠档某杀荆笠狄簿兔挥谐ぴ斗⒄沟拿蜗牒投

人力资源制度不科学、缺乏有效的监督机制。民营企业的人力资源组成呈现出这样一种特点，越往高层，管理者之间的血缘关系越近，越往低层，这种血缘关系越淡。从而造成企业的规范制度对企业高层没有约束作用，而对基层员工才存在明显的约束作用。

人力资源管理只流于表面。许多民营企业家也明白企业的长期发展需要补充新鲜血液，需要具备管理专业知识的高级人才。在人才招聘的过程中，也开始重视学历和能力等因素。但是一旦这些人才被招聘到企业当中，却得不到应该得到的重视，反而处处受到企业家族管理人员的压制，从而造成企业人才的不断流失。据资料显示，民营企业中高层次管理和科研技术人才的工龄平均为 2 ～3 年，最短的只有 2 个月。

人力资源管理水平的提升并不是一朝一夕的事情，民营企业如果真的想把企业做大做强，就必须及早储备和培养人才，制定人力资源战略规划。

四、构建民营企业人力资源战略规划层次系统图 1 企业人力资源战略规划民营企业人力资源战略规划的实施离不开高校这个人才平台，基于企业的核心能力理论，笔者把人力资源组成划分为公关人才、营销人才、工商管理人才、技术人才、财务管理人才（见图 1）。各类型人才在企业中发挥作用的部分和权重均有所不同。公关人才对企业的经营环境有着敏锐的洞察力和观察力。能够清晰地描述出企业在整个社会环境中所处有利和不利环境。这是企业经营环境能力层次的要求。能够在政府政策、顾客、竞争者、供应商策略变化中分辨出对企业整体运行有利的因素，并能对不利因素进行合理规避。公关人才对人才整体分析和解决问题的能力提出较高的要求。

营销人才能在一系列营销计划中不断洞悉市场需求的变化，塑造产品的品牌，并为企业产品和营销方式的创新不懈努力。这既是核心能力层次系统中企业层次的要求，也是把知识不断内化为产品价值的要求。

工商管理人才是所有人才中最重要的人才，也是现代企业中所需的高级人才。他具备最广泛的知识基础。对企业的经营环境、产品品牌的塑造、文化的提升以及技术和管理方式的创新都能贡献一份自己的力量，他具有不断学习和汲取新知识的欲望，并且能够不断的把自己所学到的知识内化为企业价值。工商管理人才是企业核心能力系统所需知识载体的集中体现。

技术人才和财务管理人才是分管产品技术和企业财务状况两大区域的人才，他们是核心能力层次系统中技术层次能力的体现。

上述几类人才其素质优势都各有侧重，但是企业的竞争优势需要不断的完善和补充新的知识和技术，也就是企业内部和从外界吸收的各种知识需要不断流动，这也就需要企业各类人才进行不断的沟通和交流。从而实现企业知识的不断更新整合和创新能力的提高。

在民营企业的人力资源储备系统不断完备的同时，企业还需要制定相适应的人力资源战略管理规划，具体步骤如下民营企业依据企业自身的特点，并对现有企业人力资源管理状况进行分析和整理，依托建立企业核心能力的理论根据，总结企业长期发展过程中所欠缺的企业人才。

与民营企业所在地或者所在地附近的高校建立长期合作关系，并对人才资源的需求状况和培养状况进行双向交流。与此同时，与高校专业学生进行面对面交流，建立民营企业的品牌，并为学生的学习指明方向。

民营企业现有企业员工整体素质的提高，包括企业家自身的科学文化素质。从基层到高层对管理者进行分类，对于无法胜任的管理者降级，对于具有潜力的管理者给予去高校进一步培训和学习的机会，使之真正成长为企业的高级人才。对各个层次的管理者进行职业生涯规划，而各个层次的管理者进一步对本部门的员工做职业生涯规划。

改革现有的人力资源管理制度，努力打破现有血缘关系所形成的公私不分格局。建立有效地监督管理机制，完善绩效考核制度。一是为每位员工建立日常绩效考核记录档案。根据不同的工作性质确定不同的工作定额，每月或每季度定期考核，根据其工作任务的完成情况、出勤情况、工作态度、工作业绩等综合评定后给出相应的评定等级，作为其定岗、晋升、奖惩的依据。二是建立特殊事项记录档案。记录那些在企业出现危机的关键时刻，能够做出准确判断，积极进言献

策帮助企业度过难关的优秀人才，将以上考核记录及时反馈给员工本人和提供给机关管理人员，既可以督促员工更加努力地为企业的生存发展做贡献，也为企业及时地发现人才提供了便利。

参考文献［1］陈 劲，王 毅。国外核心能力研究评述［J］。科研管理，2025，20，（5）:13 －18.［2］王 毅，陈 劲。企业核心能力： 理论溯源与逻辑结构剖析［J］。管理科学学报，2025，3，（3）:25 －30.［3］刘凤姣。我国民营企业文化建设的现状分析［J］。益阳职业技术学院学报，2025，（3）:78 －82.［4］郑 奎。浅析民营企业人力资源管理现状及对策［J］。

更多在职研究生信息http:///

**第三篇：论现代人力资源管理**

论现代人力资源管理

人力资源管理作为现代企业管理中不可或缺的重要部分，是为了按照企业制定好的计划或设计好的系统，合理有效地配置人力资源，以使公司或企业顺利完成预定目标，更快更好地发展。它是对人力资源进行有效开发、合理配置、充分利用和科学管理的制度、法令、程序和方法的总和。它贯穿于人力资源的整个运动过程，包括人力资源的预测与规划，工作分析与设计，人力资源的维护与成本核算，人员的甄选录用、合理配置和使用，还包括对人员的智力开发、教育培训、调动人的工作积极性、提高人的科学文化素质和思想道德觉悟等。

在现在商业发展飞速的现代化社会中，HR问题更加成为一个企业管理的重中之重。往往，对人力资源的有效管理会使得这个企业在与其他商业实体竞争时具有更大的优势，因为其员工无论从专业技术水平还是从员工素质、对企业文化的理解都更胜一筹，因此如果对于一个同等难度的工作来说，有较高人力资源管理水平的公司员工会更快更好地完成任务。所以，人力资源管理是一个尤为重要的方面。

1.现代企业在人力资源管理中存在的问题

1.1现今的诸多企业中存在的人力资源选择不得当现象 企业在招聘时并不经过严禁慎重的抉择，往往通过一份简历，甚至一点社会关系就盲目招聘。而员工一旦被聘用，即使能力和业绩平平，企业也很难迅速予以解聘。如此一来，企业的发展便会因此而受到阻碍。

1.2企业对员工绩效的管理不够详实

这种现象直接导致了很多员工只是作为一个普通的人员在企业中工作，并未真正融入企业中去。员工并没有“我是公司的一份子，我应该为公司再多做一些。”的积极想法。这样一来，企业员工不再对整个公司的利益有过多的关注和追求，公司也必然不会有好的发展。

1.3企业中普遍存在的员工之间的矛盾

员工间的人际关系问题已经逐渐成为企业发展的另外一大阻碍。许多企业由于内部人员的不协调或不一致而没有一致的工作目标及努力方向，这种人际矛盾，小则会影响某些工作中的细节问题，大则能对整个计划任务的方向产生改变。所以，如何很好地解决这一问题将成为现代企业在未来的发展和竞争中所不容忽视的重要方面。

1.4企业对于管理型人才存在管理的疏漏及缺失

在现代企业中，对于管理型人才的聘用与管理也日益重要，管理层人才的选择更会影响一个企业发展的走向。但很多企业的管理层却并非最合理的配置，由于社会关系或亲属关系进入公司管理层的投机分子普遍存在于各个企业，这可能会导致极大的管理失误或纰漏。同时，在很多企业中，对管理层人员的培训是一直缺乏的，但这种及时的培训又是非常必要的，只有在不断的员工培训中，这些人才才能时刻注重做好领导及管理的工作，从而使得公司的任务顺利进行和完成。

2.现代企业人力资源管理的核心内容

2.1对人力资源分配的控制

在一份新的任务开始或发展计划实施前，企业要根据自己的需求做好公司人力的评估和预编，做出在该阶段的人力资源计划。之后根据这份计划所需要的职工人数及位置对现有配置进行有针对性的调整，再进一步考虑是否有从外界进行考核聘用的需要。

2.2员工的聘用和解聘

一个企业在员工选择的问题上要严格遵循固定不变的较高的标准，并且要有专人负责该部门。针对不同的员工，如管理型员工和基层员工，应该有不同的标准来衡量。基层员工应注重其在所需工作领域的专业技能以及对工作环境的需求。而管理型员工则应更多地侧重于考察其人际交往和沟通能力及决策和应变能力，同时关注其对自身发展的需要。通过严格的面试，将最优人才招聘至公司，并给予足够的待遇及发展空间。

同时，企业应具有员工动态流动的意识，应随时关注员工的绩效，及时给予工作出现问题的员工以指导，并对仍无改观以及出现严重问题的员工加以处罚甚至解聘。

2.3进行有效的员工培训

现代企业应该具有一个先进的意识，即公司与员工同进步、共发展。企业应对新近的先进的技术有一定的敏感度，将最新的最先进的工作方法或专业知识引入公司，以培训的形式授予员工，让员工的工作效率和工作水平得到提升。同样，企业应关注社会的一举一动，及时掌握最新的人力管理知识与技能，并用于对员工的培训中，以提高员工的素质，使员工在思想上有积极的改变，进而对企业发展有更大的促进作用。

2.4对员工做出绩效评估和管理

员工的绩效评估与绩效的考察比较已经逐渐成为现代企业在管理中不可缺少的重要方法。企业应设立明确切实的评估标准，并且对不同位置的员工设立不同的标准。在之后的某一阶段工作中，员工的实际成果和贡献将会由受过专门评估培训的直接管理人员进行评价，以业绩大小作为比较标准，并将结果及时告知

员工。最后，根据员工的绩效评估结果，进行有针对性的调整。由于现代企业中普遍存在的不公正现象，评估标准及过程、相关管理人员的评价内容应尽量公开透明。

3.现代企业在人力资源管理的新举措

3.1建立员工工作档案

现今，各个企业对员工的管理不再仅仅从工作方面着手。很多企业开始建立员工档案，用以记录员工的职业轨迹，以期对员工在公司今后的发展能有更清晰的规划。

3.2健全员工福利制度

由于现代社会对于人生活水平的愈加重视，企业开始有意识地给予员工必要的福利，如医疗保险、年假、年终奖金等，这种制度使得员工增加了对公司的忠诚度，也提高了他们对于工作的热情和积极程度，有效地让企业得到了更好的发展。

现代人力资源管理已经渐渐成为当今社会大中企业最重视的管理项目之一，它会影响企业整个发展的进程。因此，将其看作企业重点关注的问题来认真对待才是现今企业能够良好快速发展的最好途径。

**第四篇：人力资源战略**

人力资源战略就是指企业根据内外环境分析，在制定企业目标的基础上，确定企业的人力资源管理目标，并通过各种人力资源管理职能活动来实现企业目标和人力资源管理目标的过程。

人力资源战略是企业战略的核心，是企业人力资源部门工作的指导方针。企业战略是企业为了提升竞争优势而制定的长远目标，以及与目标相适应的行为计划。只有当人力资源战略与企业战略相匹配时，才能充分发挥人力资源战略在企业战略中的重要作用，提高企业的组织绩效，提升企业的竞争优势，促进企业的可持续发展。

他们将战略人力资源管理分成几个不同的部分：人力资源管理哲学、政策、项目、实践和过程，认为每个部分都是一种“战略性的人力资源管理活动”，同时又是企业发展的战略目标。沃尔里奇则提出人力资源管理“战略性角色”的概念，认为当代人力资源管理已经从传统的“成本中心”变成企业的“利润中心”。在这种转变过程中，人力资源管理的角色也处于不断的转型中，正经历由传统的“职能事务性”向“职能战略性”的转变。

人力资源战略与企业的战略需要有系统地联系，表现在以下几点：

企业的战略与人力资源战略的相互依存的：第一，企业战略是制定人力资源战略的前提和基础。第二，人力资源战略为企业战略的制定提供必要的信息。人力资源战略在为企业决策提供内部信息方面，主要提供人力资源的供需状况、素质、工作绩效与改进、培训与开发的效果等相关的人力资源信息。而在为企业决策提供外部信息方面，主要提供劳动力供给状况、竞争对手所采用的激励方式或薪酬体系以及关于劳动关系管理的法律法规等相关信息。第三，人力资源战略是企业战略目标实现的有效保障。如：面对日益激烈的竞争市场，培训企业所需的人才；在企业的兼并重组等企业变革中，保留核心员工；在企业中创造良好的工作环境和工作氛围，培养员工的团队合作精神，促进员工的个人发展和自我实现等。

企业人力资源战略应该与企业战略的相互匹配：第一，将人力资源与商业需求策略联系起来。迈克尔·波特在其《竞争战略》一书中指出，一个企业在市场竞争中生存发展的关键在于其产品和服务的“独特性”和“顾客价值”，二者缺一不可。企业为了在市场竞争中取得竞争优势，必须根据企业自身的实际状况采取不同的经营战略，并采用与之相配合的人力资源战略。第二，企业人力资源战略与企业发展战略的匹配。在现实管理过程中，企业战略是动态发展的，它会随着企业内外环境的变化、企业目标的改变而不断发展变化。企业的发展战略对人力资源管理中的人员招聘、绩效考核、薪酬管理等方面有着重要的影响作用，因此，人力资源战略应与企业的发展战略相配合，针对不同的企业发展战略，采取不同的人力资源战略，只有这样，才能实现企业的发展目标。

**第五篇：人力资源战略**

1.2.1 人力资源战略的定义及分类

美国人力资源管理学者舒勒和沃克认为，人力资源战略是程序和活动的集合，它通过人力资源部门和直线管理部门的努力来实现企业的战略目标，并以此来提高企业目前和未来的绩效及维持企业竞争优势。人力资源战略包括三个层次。战略层次:着眼点是企业的整体效益和长远利益，它重视企业内部和外部环境分析，充分考虑员工的愿望，在企业运营中处于决策地位。该层次活动在企业管理中处于高层，其相关活动包括:指定人力资源战略的目标和总体规划。战术层次:重点从决策层转移到具体政策的指定上，在这一层次，人力资源战略的目标和总体规划将细化为一系列实施措施，如设计招聘程序、绩效考核计划等，其中任何一项措施都应遵循战略层次制定的纲要和方向。操作层次:这一层次人力资源管理人员直接与产品生产者或提供具体服务的基层人员接触，实施管理层次的具体的内容。同时，应对人力资源战略的实施过程进行控制、监督、分析、评价，并找出不足的方面给予适当调整，以确保战略目标的实现。

根据美国康乃尔大学的研究，人力资源战略可分为三种：诱引战略、投资战略和参与战略。

（1）诱引战略

这种战略主要通过丰厚的薪酬去引诱和培养人才，从而形成一支稳定的高素质的员工队伍。常用的薪酬制度包括利润分享计划、奖励政策、绩效奖酬、附加福利等。由于薪酬较高，人工成本势必增加。为了控制人工成本，企业在实行高薪酬的诱引战略时，往往要严格控制员工数量，所吸引的也通常是技能高度专业化的员工，招聘和培训的费用相对较低，管理上则采取以单纯利益交换为基础的严密的科学管理模式。

（2）投资战略

这种战略主要是通过聘用数量较多的员工，形成一个备用人才库，以提高企业的灵活性，并储备多种专业技能人才。这种战略注重员工的开发和培训，注意培育良好的劳动关系。在这方面，管理人员担负了较重的责任，确保员工得到所需的资源、培训和支持。采取投资战略的企业目的是要与员工建立长期的工作关系，故企业十分重视员工，视员工为投资对象，使员工感到有较高的工作保障。

（3）参与战略

这种战略谋求员工有较大的决策参与机会和权力，使员工在工作中友自主权，管理人员更像教练一样为员工提供必要的咨询和帮助。采取这种战略的战略的企业很注重团队建设、自我管理和授权管理。企业在对员工的培训上也比较重视员工的沟通技巧、解决问题的方法、团队工作等。

史戴斯和顿菲认为人力资源战略可能因企业变革的程度不同而采取四种战略: 家长式战略、发展式战略、任务式战略、转型式战略(表1-1)。

（1）家长式人力资源战略

这种人力资源主要运用于避免变革，寻求稳定的企业，主要特点:集中控制人事的管理、强调秩序和一致性、硬性的内部任免制度、重视操作与监督、人力资源管理的基础是奖惩和协议、注重规范的组织结构和方法。

（2）发展式人力资源战略

当企业处于一个不断变化和发展的经营环境时，为适应环境的变化和发展，企业采用渐进式的变革和发展式人力资源战略，其主要特点:注重发展个人和团队、尽量从内部招募、大规模的发展和培训计划、运用“内在激励”多于“外在激励”、优先考虑企业的总体发展、强调企业的整体文化、重视绩效管理。

（3）任务式人力资源战略

这种企业面对的是局部变革，战略的制定是采取自上而下的指令方式。这种单位在战略推行上有较大的自主权，但要对本单位的效益负责，采取这种战略的企业依赖于有效的管理制度，主要特点:非常注意业绩和绩效管理、强调人力资源规划、工作再计划和工作常规检查、注意物质奖励、同时进行企业内部和外部的招聘、开展正规的技能培训、有正规程序处理劳动关系和问题、重视战略事业单位的组织文化。

（4）转型式人力资源战略

当企业已完全不能再适应经营环境而陷入危机时，全面变革急不可待，企业在这种紧急情况下没有时间让员工较大范围地参与决策，彻底的变革有可能触及相当一部分员工的利益而不可能得到员工的普遍支持，企业只能采取强制高压式的管理方法，包括企业战略、组织结构和人事的重大改变，创立新的结构、领导和文化。主要特点:企业组织结构进行重大变革、职务进行全面调整、进行裁员、调整员工队伍的结构、缩减开支、从外招聘骨干人员、对内部人员进行团队训练，建立新的“理念”和“文化”、建立适应经营环境的新的人力资源系统和机制。

（1）企业战略与人力资源战略

“战略”一词与企业经营联系在一起并得到广泛应用的时间并不长，“战略”一词来源于希腊字“strategy”，其含义是“将军指挥军队的艺术”。美国著名战略管理学家乔尔·罗斯(Joel Ross)和迈克尔·卡米(Michael kami)说:“没有战略企业就像一艘没有舵的船一样只会在原地转圈，又像个流浪汉一样无家可归”。企业战略一词得到广泛应用是自1965年美国经济学家安索夫(H.L Ansoff)著《企业战略论》一书问世后，企业经营学中才开始用“企业战略”一词，而且从那时起，“战略”一词还广泛应用于社会、经济、文化、教育和科技等领域。

企业战略按企业经营管理活动可以分为企业经营战略、产品战略、技术战略、销售战略和人力资源战略等。人力资源战略是企业职能部门战略之一，是为了保证企业总体战略的实现在人力资源方面采用的战略。它确定了一个企业为了实现企业目标将如何进行人员管理，是为管理变化而制定的一种方向性的行动计划。它提供了一种通过人力资源管理获得和保持竞争优势的企业行动思路，即在变化的环境中将重点放在对人的管理上。同时，人力资源战略为管理人员就重点次序、活动、时间以及资源分配等开展讨论并达成一致提供了依据，有助于确定、调动和指引所有的人力资源活动都围绕企业具有最直接影响的问题展开。

人力资源战略就是说明与人有关的企业问题的方向性规划，它们是由管理人员以与其他战略相同的方式指定和推行的职能管理战略。同企业其他战略一样人力资源战略也包括四个阶段，即人力资源环境分析、人力资源战略制定、人力资源战略实施和人力资源战略控制与评估。

人力资源战略的侧重点在于:如何贯彻企业的宗旨;人力资源的机会与威胁分析;人力资源内在条件分析;企业发展的总体目标与要求;确定人力资源战略的重点、战略阶段和主要战略措施。

人力资源战略与总体战略的区别是:

①总体战略是有关企业全局发展的、整体性的、长期的战略规划，它对整个企业的长期发展会产生深远的影响;而人力资源战略则着眼于企业中人力资源局部性的战略问题，它所影响的只是企业人力资源的问题，并且只能在一定程度上影响总体战略的实现。

②总体战略形成的主要参与者是企业的高层管理者，而人力资源战略形成的参与者则主要是人力资源管理部门的经理。

（2）人力资源管理理论的发展

“人力资源”的概念是由当代著名的管理学家彼得·德鲁克(Peter·Drucke)于1954年在其《管理的实践》一书中提出的，他指出:“和其他所有资源相比较而言，唯一的区别就是管理的对象是人”，他认为人力资源拥有当前其他资源所没有的素质，即“协调能力、融合能力、判断能力和想象力”。彼得·德鲁克关于“人力资源”概念的提出，标志着传统的人事管理向现代人力资源管理转变。

舒勒(Schuler)认为:人力资源管理是采用一系列管理活动来保证对人力资源进行有效的管理，其目的是为了实现个人、社会和企业的利益。

德斯勒(Dessler)认为:人力资源管理是人事管理的一个新的名称，是为了完成管理工作中涉及人或人事方面的任务所需要掌握的各种概念和技术。

英国管理主义学派代表者斯托瑞提出，人力资源管理是用来显示管理人合法性的一种不同的方法，而不是作为工具或手段的人力资源管理。

对于战略性人力资源管理，《人力资源管理:一个战略观》(Devam Fambrum&Tichy，1981)一文是战略性人力资源管理研究领域诞生的重要里程碑，它标志着将延续多年的普通人力资源管理提升到战略的高度。在 20 世纪 80 年代以来，关于战略性人力资源管理的研究层出不穷：1994年，Lada & wilson认为，人力资源管理系统依赖于组织内部独特的背景，系统内部各种管理手段相互作用，相互补充，对企业绩效的作用有着很强的因果关系模糊性，因此，不同组织的人力资源管理模式难以借鉴。wright等学者区分了人力资源和人力资源管理系统之间的区别，认为人力资源管理能轻易地被其他企业所模仿和复制，并不构成竞争优势的基础，只有人力资源才有可能成为竞争优势的资源。

1996年，管理学术杂志(Academy of Management Journal)和产业关系杂志(Industrial Relations)以及1997年的国际人力资源管理杂志(International Journal Human Resource Management)将战略管理领域以管理为基础的观点采纳和引入到人力资源管理领域，为人力资源战略的发展提供了理论依据和实证思路。1998年，Barney &Wright认为只有既提供价值且稀缺、又难以模仿的资源才能形成持久的竞争优势，并且只有当企业有组织地开发和维护这种资源时，竞争优

势才能得以保持。人力资源具有以上特征，因此它最有可能成为持续性的竞争优势的战略性资源。

1999年，LePak & Sneu依赖以资源为基础的观点发展出一种人力资源战略性机构理论，其主要观点是:认为组织内部每个员工人力资本的独特性和战略价值有很大的不同，并且把二者分别作为横、纵坐标发展成一个矩阵来说明每种不同的人力资本所对应的不同的雇佣关系以及管理手段。

到目前为止，国内外学术界对于什么是战略性人力资源管理而言，并没有统一的界定，但其含义却较为明确，具体包括:①将人力资源看着是获取竞争优势的首要资源;②强调通过人力资源战略规划及具体实践，可以达到获取竞争优势的人力资源配置;③强调获取竞争优势的人力资源配置，能够与企业总体战略垂直匹配，并能在内部其他职能战略间水平匹配;④强调所有的人力资源活动皆为一个目的，即达到企业战略目标。

对于人力资源战略，James W·Walker认为:企业都面临着一个基本的人力资源问题:组织如何能保证拥有适当类别和数量的人员，并将他们适当地组织起来，对他们实施有效地管理，满足企业的要求;制定并实施人力资源战略，就是根据变化的环境分析组织的人力资源需求并为满足这些需求而设计出必要的活动并加以实施。

1.2.3 国内研究现状

（1）战略研究现状

“战略”一词，我国自古就有这一概念，是指战争全局的筹划。孔子曰:“人无远虑，必有近忧”。意思是说，人应当有长期打算，这“打算”实质上就是战略问题。例如“习起翦之兵书，用关张之战略”(唐·郑数)、“当时无战略，此地即边”(唐·唐适)、《孙子兵法》、《三国演义》等，便是世界著名的战略杰作。毛泽东同志深刻论述了中国革命战争的战略问题，指出“战略问题是研究战争全局的规律性的东西”，“凡属带有要照顾各方面和各阶段性质的，都是战争的全局，研究带全局性的战争指导规律，是战略学的任务”。20世纪70年代末，我国一些经济学家开始将“战略”一词引入经济学。1981年，中国社会科学院等单位发起定期举办中国社会主义经济发展战略问题研讨会。1982年，党的十二大在论述我国社会主义现代化时，正式使用了战略一词，并明确提出了我国到20世纪末的战略目标、战略方针、战略重点和一系列战略措施。80年代以来，我国掀起一股“战略热”，各大中型企业也都在研究和制订自己的经营发展战略，其范围之广，人数之多，不仅在我国是空前的，在世界上也是罕见的。

国内战略研究专家对企业战略的定义归纳为:企业战略是指企业为了适应未来环境的变化，对生产经营和持续与稳定发展中重大问题进行的全局性、长远性、纲领性的谋划与决策。

总体来说，企业战略是指为了实现企业的经营目标，通过对外部环境和内部条件全面分析而制定的较长时期的、总体性的谋划。

（2）人力资源与人力资源管理

人力资源是指能够推动整个经济和社会发展的劳动者的能力，即处在劳动年龄的，己直接投入建设和尚未投入建设的人口的能力。人力资源数量构成人力的最基本的方面包括体力和智力。如果从现实的应用形态来看，则包括体质、智力、知识和技能四个方面。

人力资源作为一种特殊资源，具有如下特点:

①是创造价值和使用价值的源泉，是企业生存和发展的主体;

②人力资源具有能动性的特征;

③人力资源具有可开发性。

关于人力资源开发与管理，目前国内学术界有很多种定义，但被人普遍接受的定义为:人力资源的开发与管理是指运用科学的方法，对与一定物力相结合的人力进行合理的培训、组织与调配，使人力、物力经常保持最佳比例，同时对人的思想、心理和行为进行恰当的诱导、控制和协调，充分发挥人的主观能动性，使人尽其才、事得其人、人事相宜，以实现组织目标。

人力资源管理与开发的基本任务是吸引、保留、开发、激励组织所需要的人力资源，其目的在于维系和提高生产力，促成组织目标的实现，使组织得以生存和发展。

（3）传统的人事管理和战略性人力资源管理

现代人力资源开发与管理，是由传统人事管理发展而来，深受经济发展、科技水平和国家法律及政府政策影响，人力资源管理是管理学中的一个重要的领域，也是企业管理的核心内容。

人力资源管理作为对人力资源这种特殊的经济性和社会性资源进行管理而存在，已经远远的超出了传统的人事管理范畴，它的直接作用就是为了最有效地使用人力资源而制定各种计划和方针政策，对其进行有效开发、合理利用和科学管理。对于战略性人力资源管理，可以定义为:为了使组织能够达到目标，对人力资源各种部署和活动进行战略化规划和管理。战略性人力资源管理是企业战略不可或缺的有机组成部分，包括了企业通过人来达到组织目标的各个方面。战略性人力资源管理将组织的注意力集中在:改变结构和文化，组织效率和业绩，特殊能力的开发以及管理变革，它的目的是通过确保组织获取具有良好技能和知识的员工，使组织获得持续的竞争优势，从而形成组织的战略能力。依靠人们实现战略目标和依靠核心人力资源去建立竞争优势。

战略性人力资源管理是企业战略管理和人力资源管理的有机结合产物，是将企业战略管理的有关理论和方法应用到人力资源管理中，将传统人事管理提升到发展战略的高度。

战略性人力资源管理的好坏由以下标准来衡量:

①高工作效率;

②高员工满意度;

③适度的人力成本。

人力资源战略管理的管理职能与传统人事管理相比有了质的飞跃，人力资源管理开始进入组织决策层，人力资源管理的规划和策略与组织战略相契合。“以人为中心”的“人本主义”管理思想得以体现，员工的自我价值和潜能被充分发挥，极大地激发了员工参与管理的积极性和主动性。

归纳人们对企业发展战略的认识，结合我国企业的具体情况，我们把企业发展战略定义为:企业发展战略是企业在社会主义市场经济条件下，根据企业内外环境及可取得资源的情况，为求得企业生存和长期稳定的发展，对企业发展目标、达成目标的途径和手段的总体谋划，它是企业经营思想的集中体现，是一系列战略决策的结果，同时又是制订企业规划和计划的基础。

目前，国内外的研究结果表明，制定和实施人力资源战略的过程实质上是一个综合性很强的管理过程，管理人员通过不断推进的活动过程实施战略，包括组织设

计、确定人员配置需求、配备人员、进行能力开发、提高工作绩效、评价工作绩效等。

哈弗大学的迈克尔·波特在《竞争战略》（1980）一书中提出，一个企业在严酷的市场竞争中能否生存和发展的关键在于其产品的“独特性”和“顾客价值”，若二者缺一，企业就很难在竞争中取得优势。为获得竞争优势，企业可以根据自己的情况采取以下三大基本竞争战略，主要为：成本领先战略、产品差别化战略、市场焦点战略。

企业发展战略类型主要分为：成长战略、维持战略、收缩战略和重组战略。结合CN公司目前所处的发展阶段和内外部环境，公司的未来的发展战略选择了集中式成长战略与纵向整合式成长战略结合的方式，企业在区域经济发展的时代机遇下，不断扩大市场，抓住发展机会，在现有产品和服务的基础上，精耕细作，并有计划有步骤地，向企业产品和服务的上下游产业延伸，逐步的涉入广播通讯行业的内容提供业务领域。

人力资源战略是企业经营战略中的职能战略中的一种，企业的任何战略的目标完成，都离不开其人力资源战略的配合。人力资源战略也必须与企业的基本竞争战略、发展战略和文化战略等相互配合、相互支持，才可以发挥最大的效用。根据奎因的研究，企业的基本经营战略与企业文化战略和人力资源战略可以有下述配合方式（如表所示）

表3-4企业基本经营战略与企业文化战略和人力资源战略的配合

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！