# 人力资源走向战略性管理的命脉（定稿）

来源：网络 作者：悠然小筑 更新时间：2025-08-11

*第一篇：人力资源走向战略性管理的命脉（定稿）数据和信息是人力资源走向战略性管理的命脉 “如果人力资源管理不能使自己涉入到组织战略规划的核心，那么它必将走进一条技术与事务性工作的死胡同。”Helen Drinan说，他是人力资源管理协会前任...*

**第一篇：人力资源走向战略性管理的命脉（定稿）**

数据和信息是人力资源走向战略性管理的命脉 “如果人力资源管理不能使自己涉入到组织战略规划的核心，那么它必将走进一条技术与事务性工作的死胡同。”Helen Drinan说，他是人力资源管理协会前任主席兼CEO。Helen Drinan所谈的改进人力资源部门的战略能力并非一个新的观念，甚至在过去的十年间许多企业都在努力将更加战略性的职能植入它们的人力资源部门。然而，多数企业还未能达到这一目标。究竟是什么原因阻挠了人力资源部门向战略地位的转移？若想成为真正的“战略伙伴”，人力资源部门还需要朝哪些方向努力？那就是数据和信息，这是其能成为业务“战略伙伴”的命脉。人力资本的数据和信息是战略性人力资源机构的命脉。人力资源部门有必要了解与不同业务部门所面临的挑战相关的、即时的数据和信息。人力资本数据和信息为什么具有如此核心的作用？人力资源员工必须评估人力资源计划的两个方面：设计的有效性以及计划的执行。例如已采用弹性工作时间的公司需了解员工就该举措可能提出哪些类型的问题，以及该举措是否会影响目标员工群体的留职率。如果没有准确可靠的人力资本的数据和信息，战略性人力资源专业人员就无法做出基于事实的、能够为业务客户提供建设性建议的决策。当然，要保证人力资源部门能够访问到所需的数据和信息，这些信息应该与提供给市场营销和财务部门的数据和信息具有相同的及时性和可靠性。此外，人力资源专业人员还需要他们的数据与其他职能部门的同事所使用的数据保持一致。总之，就像首席财务官依靠公司的现金流、损益表及资产负债表来做出有关财务资产的决策一样，人力资源机构需要相同质量水平的信息来提供有关管理公司人力资产的指导。财务机构

中的许多人已具有将信息转变成洞察力的分析倾向及经验，但人力资源部门时常面临着具有这种关键能力的员工的匮乏。每次大型企业试图改变已根深蒂固的现有社会契约时，都会有利益相关者抵制这种变化。许多人力资源的员工并不配合这种改变。不配合的原因恰恰也是对数据和信息的运用。

**第二篇：浅析企业竞争优势培育与人力资源战略性管理**

浅析企业竞争优势培育与人力资源战略性管理

【摘

要】文章阐述了企业核心竞争力与人力资源在企业发展中的作用及相互间的关系，并分析了建立合法规范、持续激励、开放创新的人力资源管理制度的必要性。

现代企业的竞争越来越集中于核心竞争力的较量。而构成企业核心竞争力的源泉在于核心人力资源。在未来市场竞争的较量中，企业如何将企业现有人才转变为提升企业核心竞争优势的源泉并予以开发？笔者认为，关键需要解决两个层面的问题：一是企业战略方向的引导并被员工认可；二是人才的合理使用并被“激活”。对此，构建一套战略性人力资源管理体系，是建设公司科学的经营管理体制的核心和基础。重构公司战略性人力资源管理的新体制，最重要的是把人看作企业中重要的战略性资源，按照企业战略要求，对企业现有人力资源进行分层分类的管理，并以此构建企业战略性人力资源管理体系和企业竞争优势，在激烈的市场竞争中立于不败之地。

一、企业核心竞争力是企业持续竞争优势的源泉

美国著名战略学家普拉哈拉德（prahalad）和哈默（hamel）于1990年在《哈佛商业评论》首次提出了企业核心竞争力的概念。核心竞争力是企业组织中的集合性知识（collective learning），特别是关于如何协调多样化生产经营技术和有机结合多样技术流的知识。首先，它代表了各种个别能力的整合。其次是一种活动，也就是知识的不断积累。最后，它必须有利于促进公司的长期繁荣。哈默认为，企业核心竞争力可大致分为三类：市场竞争力、整合竞争力和功能竞争力。功能竞争力则是指提供这样卓越顾客价值的能力。面对日趋激烈的市场竞争，企业的持续竞争优势来源于企业以低成本、快速地进行能力整合的能力。而企业持续竞争优势是由一系列暂时的优势所组成的。为了进一步提升企业竞争力，企业应致力于营建一系列相互联系、相互促进的竞争优势群，并根据内外部环境的变化，不断进行调整。广泛的竞争优势组合有利于降低企业经营风险，并促进竞争优势的自发演化，从而提高企业的竞争力。

二、人力资源是获取竞争优势的根本源泉，其实质是培育企业的核心竞争力

企业核心竞争力是一个以企业技术创新能力为核心，包括企业反应能力、生产创造能力、市场营销能力、连带服务能力和组织管理能力在内的复杂系统。根据波特所进行的战略思考倾向于集中分析企业的外部环境和内部条件，即所谓的SWOT分析，企业获取竞争优势主要有三种战略，即成本领先战略、差异化战略和目标集中战略。这三种战略都离不开企业人力资源的开发。人力资源是企业的第一资源，是企业最宝贵的财富，它对企业生产经营和企业竞争力都起到决定性作用。企业人力资源管理就是为了全面实施企业的发展战略，不断增强企业核心竞争力，开发与提高员工的智力、知识水平和技术能力，培育员工的企业文化意识和团队合作精神的全过程。它主要涉及职工的招聘、任用、培训、调配、评价、奖罚和其他人事管理工作，企业员工的素质往往可以决定企业战略管理的成败，因为如果一个企业拥有大批高质量的管理人员、科技人才，它就具有了重要的内在优势，可以抓住和利用许多外在的机会，否则外部机会也许就变成威胁。人力资源管理的结果和最终目的是要提高员工和企业的工作效率和效益。

因此，从某种程度上说企业核心竞争力和竞争优势的根基在于企业人力资源的开发。离开了企业人力资源的开发，企业就没核心竞争力可言，企业竞争优势就会成为无源之水。对人力资源的开发在很大程度上已成为企业成功与否的关键。

三、在企业获取竞争优势过程中对人力资源的战略性管理

由于历史的原因，传统的人力资源就像一部精密的机器，它以精细的工作分析为核心，通过工作描述、工作说明书把招聘、配置、考核、报酬等人力资源管理各项职能结合为一体。这部机器在金字塔的组织结构和稳定环境下十分有效。但是在经济全球化、环境不稳定、企业组织趋向扁平化的今天，这种旧的管理模式开始暴露出某些弊端。为此，对人力资源的战略性管理迫在眉睫。

所谓战略性人力资源管理就是系统地把企业人力资源管理同企业战略目标联系起来，具体是通过有计划的人力资源开发与管理活动，增强企业战略目标的实现。联想集团的柳传志曾经说过：“办企业就是办人”、“在联想，人才比资金更重要”。正是有这样的人力资源价值观，联想以奇迹般的速度成长，并造就了一大批人才，一大批富翁。从乡镇企业发展起来的万向集团，能被誉为民营企业中的长青树，连连实现“奋斗十年添个零”的战略目标，其人力资源战略的作用功不可没。

（一）建立合法规范、健康发展的人力资源管理制度。合法经营是企业的基本原则，是经营的底限。只有合法经营，社会才会保障企业的合法权益，从而建立企业起码的社会形象。合法经营是企业用人留人的起码前提条件。

（二）建立持续激励的人力资源管理制度。管理需要不断完善，人才需要持续激励。只有持续的激励才能持续地调动员工的积极性与创造性，使企业充满活力与激情。1.用业绩激励人，建立业绩导向的薪酬体系，奖效挂钩，鼓励员工积极创造价值，并建立与公司分享价值创造、分享利润回报的氛围。2.用保障留住人，逐步增加保障性激励，建立完善的福利制度，切实为员工解除后顾之忧。3.用文化凝聚人。通过公司优越的工作环境，人文环境，激情的企业文化，宽松、人性化的管理氛围，不断锻造企业独有的企业文化将成为企业向心力的源泉。4.用培训发展人。培训不仅是员工追逐的个人目标，也是企业义不容辞的义务和责任，更是当今企业激励员工的颇为有效的激励手段。

（三）建立开放创新的人力资源管理制度。当今的信息是开放的，市场是开放的，人才竞争也同样是开放、透明的。如果说在产品经济时代，“人无我有，人有我优，人有我好”的产品观念、质量意识成为诸多企业致胜的关键，成为市场竞争力的主流，今天，在信息开放和人才竞争时代，谁拥有开放、创新的人力资源管理观念和管理制度，谁就拥有一流的人力资源，同时拥有核心的竞争力。

毋庸置疑，激烈的市场竞争、企业竞争已转变为当今对人才的竞争，谁拥有人才，谁就拥有今天和未来市场的准入证，而对人才竞争的焦点又转化为各企业人力资源管理制度和企业竞争优势的竞争。用制度竞争、用文化竞争，建立竞相吸引人才、激励人才、鼓励成才的软环境成为应对激烈的市场竞争的法宝，进而对战略性人力资源管理提出的严峻挑战。

【参考文献】

［1］黎群，万晓.企业战略管理［M］.北京：中国铁道出版社.［2］林玳玳.现代企业人力资源管理设计［M］.劳动社会保障出版社.

**第三篇：论现代人力资源管理的战略性激励意义**

论现代人力资源管理的战略性激励意义 2025-11-1

2相对于传统人事管理，现代人力资源管理的核心理念可以用“战略性激励”五个字来概括。在新经济时代，任何企业人力资源战略管理所面临一个基本任务，就是通过人力资源管理应对高绩效工作系统、满足利益相关群体需要以及全球性等三大挑战，来获取和保持企业在市场竞争环境中的战略优势。制度激励与管理激励是人力资源激励的一体两面，二者在实践中是辨证地整合在一起的。在转型期经济中，以制度性激励为核心建立企业人力资源战略管理框架，具有重大现实意义。

一．战略性激励：现代人力资源管理的精要意义

近30年来，新技术革命突飞猛进，知识经济初现端倪，人力资源、特别是知识工人和专业化的人力资本越来越成为决定微观经济企业及其他各类机构健康运作和市场竞争成败的战略性要素。同时，随着产业和经济民主化运动的推进，严格的反歧视、平等就业、劳动保障方面的法规纷纷出台，以及工会高度企业化的外部压力不断加剧，使得企业人力资源关系比过去任何时候都更加复杂化。这样，传统人事型管理那种仅着眼于劳资关系而由个别人事管理人员从事一些经验性、简单低档次的人际关系处理工作的做法，已经很难适应新形势的要求，而由战略性的、全面系统的、真正“以人为本”的思想为指导的现代“人力资源管理”（Human Resource Management）所代替。

从德鲁克于1954年在其《管理实践》首次提出“人力资源”概念，到巴克（Bakke，E.Wight，1958）对“人力资源功能”（The Human Resources Function）的经典性阐释，以及同期舒尔茨(Schultz，T.)和贝克尔(Becker，Gray)提出“人力资本理论”，再到60年代中期曾有管理学者发表相关研究论著，虽引起学界和实业界关于“人力资源”术语及“人力资源管理”概念的认同，但对于人力资源管理区别于传统人事管理的实质性理念究竟是什么，直到其后的十余年时间里，人们一直不甚了然，以致出现了“人事/人力资源管理”这样莫名其妙的提法。进入80年代后，在知识经济和全球化的新时代背景下，以哈佛大学以及英国学者盖斯特模式等为首的一批西方管理学者才重又继承德鲁克和巴克的研究思路，对人力资源管理的人本化思想、战略性理念和系统化运作模式进行了一系列开拓性探索，逐渐形成了关于现代人力资源管理的独立框架和完整体系。

基于西方人力资源管理理论研究成果，前瞻现代企业管理实际发展大趋势，我们认为，在现代新的社会经济背景下，企业人力资源管理的核心理念可以用“战略性激励”五个字来表达，相对于传统人事管理，现代人力资源管理的根本特性总的来说是“战略性”的；相对于企业其他方面的管理，现代人力资源管理是以激励为核心的。以此为基石我们可以更加科学合理地搭建人力资源管理的逻辑框架和理论体系。

与传统劳动人事管理不同，现代人力资源管理的主要特性表现在“战略性”层面上：（1）在战略指导思想上，现代人力资源管理的“以人为本”的人本管理；（2）在战略目标上，现代人力资源管理是为了“获取竞争优势”的目标管理；（3）在战略范围上，现代人力资源管理是“全员参与”的民主管理；（4）在战略措施上，现代人力资源管理是运用“系统化科学方法和人文艺术”的权变管理。

与企业其他方面的管理比较，人力资源管理是要通过“激励”来实现的。所谓“激励”，就

是从满足人的多层次、多元化需要出发，针对不同员工设定绩效标准和奖酬值，以最大限度地激发员工工作积极性和创造性去实现企业目标。一个企业的人力资源利用效果如何，是由许多复杂因素耦合作用的结果，但其中管理的激励作用是最重要的因素之一。人力资源不同于其他非人力资源的根本特征就是，它依附于员工活的人体而存在，与员工个人须臾不可分离，其他如何人或企业要使用人力资源，都要经由它的天然所有者个人的“积极主动”配合才能实现。因此，人力资源管理工作能否“以人为本”，有效激发员工的积极性，最大限度地发挥员工的主体能动性和创造性，就成为决定企业运营绩效优劣的关键因素和人力资源管理成功与否的核心问题。

二．赢得竞争优势：现代人力资源管理的战略任务

人力资源战略管理的基本任务，就是通过人力资源管理来获得和保持企业在市场竞争中的战略优势。所谓“竞争战略优势”，是指一个企业所拥有的相对于竞争者更为优越的稳定市场地位或发展潜能。竞争战略优势是一个复杂的管理系统，它是企业在市场竞争中“天时”（出其不意的卓越竞争行动）、“地利”（得天独厚的优越竞争条件）和“人和”（雄厚扎实的要素竞争能力）的有机统一，是不断获取、保持、发挥、强化和更新优势的动态过程。根据波特（Porter，Michael E.，1980）关于“竞争战略”经典理论，企业竞争战略优势可通过实施低成本战略、差异化战略和集中性战略等三种基本方式来获取。

低成本战略，即“全成本指导原则”竞争战略，其核心是以比竞争对手较低的产品或服务成本获取市场竞争优势。低成本战略优势的实质是较高的企业工作绩效，较高的工作绩效可以通过技术创新、企业创新和管理创新等途径来实现，而提高工作绩效最直接、最重要的途径就是改善人力资源管理。所谓“高绩效工作系统”（high-performance work systems），是指将企业的技术系统与社会系统有机结合起来，能够获得高效率和高效益的生产运作管理体系。建立和拥有高绩效工作系统，是一个企业获得市场竞争战略优势的企业基础。首先，高绩效工作系统要有高新技术信息系统的支撑；其次，高绩效工作系统更本质地说是一种社会企业系统；而将企业的技术支撑基础与社会企业系统有机结合起来，以形成高绩效工作系统的中介环节，正是人力资源管理。

差异化战略，即通过为顾客提供独特的差异化产品或服务，满足消费者的特殊需要，来获取市场竞争优势。差异化战略的实质是一种“顾客至上主义”战略，其核心是如何满足利益相关者个人或群体的需要，这同样可以通过工艺改进、售后服务或营销宣传等多种途径来达到，但所有这些无不与人力资源管理直接相关。在现代市场经济中，任何企业实质上都是由股东、银行、员工、客户及供应商等利益相关者组成的一种关系网络。一个企业能否兼顾各利益相关者群体的需要，就成为从根本上决定它经营运作成败的战略性问题。为什么满足利益相关者群体需要可以为获取竞争力？这是因为，企业只有做到在资本市场上很好满足出资人或投资者获取收益的需要，它才可以获得市场竞争的坚强金融资本后盾和坚实物质资本基础；只有在企业内部推行“以人为本”的人力资源管理政策和人力资本投资方略，很好地满足员工的物质利益和精神追求需要，才能获得市场竞争的人力资源战略要素和人力资本股权激励效应；只有真正奉行“顾客是上帝”的市场化经营理念，全方位满足消费者个性化需求，才能在市场竞争中拥有雄厚的“群众基础”；如此等等，也只有同时兼顾和满足各个利益相关者群体的需要，做好利益关系平衡术，才能不会陷于“顾此失彼”的窘境，才能在战略上“有条不紊”地应对竞争。在激烈的市场竞争中，企业只有与利益相关者群体结成“战略伙伴”关系，取得利益相关者的理解、长期支持和合作，它才具有获取和保持竞争优势的可能和条

件。

在实际市场竞争过程中，一个企业要真正紧紧攫取它所拥有竞争优势，还要取决于它如何在具体的细分市场中建立自己的低成本或差异化优势。所谓“集中性战略”，就是低成本战略或差异化战略在细分市场上的具体运用，这就涉及如何从具体情况出发进行市场优势战略选择与组合的问题。一般说来，市场范围越广阔、市场越有“厚度”，那么，企业所面对的优势战略选择问题就越复杂、越困难。企业经营全球化是近在眼前的挑战。目前，一流的有竞争力的大型跨国公司，诸如摩托罗拉、通用电气、可口可乐、微软、西门子、惠普等等，无不在努力“跨”越多元文化篱笆，在全球范围内的不同国家、企业或其他企业中，通过“网络”介体进行合作与交流，在调动着全世界一切可以调动的经济资源，从事着虚拟化的企业运营活动。在全球化的市场竞争中，人力资源将成为企业健康运作和市场竞争成败的战略性资源，真正拥有全球经济霸权的是知识产权和专业化人力资本产权，真正有竞争力量的是掌握知识和专业化人力资本的“符号分析人员”。在当今全球经济一体化的国际市场竞争环境中，各类企业如何通过人力资源管理系统成功扩展其人力资本运营实力，不断提高跨文化管理水平，就成为攫取市场竞争战略优势的关键。

因此，现代企业战略管理所面临一个基本任务，就是如何通过人力资源管理应对三大挑战：高绩效工作系统的挑战，满足利益相关群体需要的挑战，以及全球性挑战。

三．制度与管理：现代人力资源激励体系的两个基本层面

说到“激励”，人们往往普遍关注的是管理学中关于激励因素、过程和机制的理论，而对经济学中关于激励的制度属性和制度安排问题很少注意和研究。其实，制度激励与管理激励是人力资源激励的一体两面，是企业激励体系不可或缺的两个层面，二者在实践中是辨证地整合在一起的。特别是对于正处于转型期的中国企业来说，制度激励问题相对于管理激励问题来说更具有根本决定性和现实意义。

不错，人是一种复杂的、有七情六欲的社会动物，人的行为也是因人、因时、因地异常多样和多变的。在企业人力资源管理过程中，管理者面对的是一个个活生生的现实的个体，所以，对人力资源的日常维持和激励使用就必须因人而异、区别对待。这就要求管理主体有高超的“运动人”的技能和技巧，能综合运用政治学、社会学、心理学甚至人体功效学等所有“人学”知识和技术，有效地“支配别人去干事”，即激发每个员工的积极性使之最大限度地运用其人力资源，为企业生产经营做贡献。这就是所谓管理激励。

相对而言，管理激励是企业一种动态权变的日常性激励机制，它是制度激励的具体实现形式。管理的本义就是“支配别人去干事”，管理者与被管理者一般是“界线分明”的，因此管理激励往往形成以经营管理者为主体、以企业员工作为客体或对象的一种非对称人际关系，强调管理者的“领袖权威”、“知人善任”、“体察民情”、“为民做主”等等，总之，是以某种科层性的、行政性的、不对等的程序和方式，来体现进而实现激励所内含的民主性质及人本化要求。

但是另一方面，经济行为，即在既定的制度环境约束下追求自身利益最大化，乃整个人类行为最基本、最普遍、最具主导性因而也是最重要的规定性和表现形态。因此，人力资源管理的首要任务，就是遵从其天然所有者这种经济行为属性，按照“一视（都是经济人）同仁（同

样的制度约束）”的公平原则，设计和建立统一的、规范的、具有可操作性的激励制度，并在整个企业范围内贯彻实施之。而在所有的企业制度安排中，最根本、最核心的是产权制度。所谓“有恒产者有恒心”，就是这个道理。这就要求从企业所有权安排和公司治理结构高度确立人力资本的产权地位，保证其主体权能和权益的实现，即设计和实施全员持股、民主控制的股权激励计划和措施。然后，在此基础上建立一系列绩效考评和奖酬制度，以及企业文化、团队精神等非正式的制度安排。

无论产权制度还是具体的规章制度、正式的还是非正式的制度，其建立和实施都非一日之功，而是要经过长期的互动博弈和潜移默化的累积渐进才能实现。所以，相对而言，制度激励是企业需要建立的一种长期稳定的根本性激励机制，它是管理激励的基础或前提。同时，制度作为一种公共品，是一种公共选择的结果。其供给是由大家即企业要素所有者以平等的契约当事人身份“讨价还价”，或者说，是由所有成员长期相互博弈形成的；只有大家即企业所有成员“都同意”并自觉遵守的情况下，制度的供给或维持才具有现实可能性和可行性。一旦形成，企业所有成员都会通过“制度消费”满足其对制度的“需求”，各得其所、各获其益。因此，制度激励虽然也有激励主体和激励客体、激励者与被激励者之别，但这种区别完全是相对的；在总体上，制度激励更加强调民主互动，更强调人力资本主权。这可以说是制度激励与管理激励在“思想方法”和“激励观”上的根本性差异之所在。

现代企业人力资源激励管理模式具有东西方文化背景方面的适应性和差异性。西方文化强调“契约制度”，而东方文化注重“人伦纲常”，这样，在企业人力资源激励管理上自然各有侧重。经济学的制度激励理论与管理学的管理激励理论，实际上是企业人力资源激励管理活动在市场经济具体文化背景下的理论反映。东方文化背景下人力资源激励管理的典型形态是日本模式。日本企业更多的是从人的社会性层面实行激励管理，与管理学中的激励理论较接近。日本模式的基本特征，简单地说，就是注重“管理激励”，强调员工从业者主权，充分利用了人的“社会性”或“合群性”动机，通过终身雇佣、年序工资、内部晋升和开发培训等，进行人力资源激励管理。西方文化背景下人力资源激励管理的典型形态是美国模式。欧美企业更强调“产权”制度约束，在人力资源激励管理中多从经济人理性层面考虑问题，与经济学中的制度激励理论相接近。美国模式的基本特点可以概括为：侧重“制度激励”，注意利用市场竞争机制；在企业内部专业化分工的基础上，主要通过外部市场的竞争压力，对在职员工进行契约化制度管理。

但是，应该明确的是，无论是在理论归纳还是实践模式上，制度激励与管理激励的区分都只有相对的意义。在企业战略层面上和操作实务中，制度激励与管理激励都必须统一纳入人力资源管理这个本体系统，将之有机结合起来，并整合为完整的企业激励体系和运作机制。管理激励措施及其实施必须建立在制度激励的民主基石之上，制度激励必须为管理激励的有效实现提供制度前提、企业保障和人文环境。

四．三层次整合：现代人力资源管理理论新框架

在已有的相关著述中，关于人力资源管理理论体系的安排大都是按照上述基本管理职能来安排理论体系的。这样，虽然内容很清晰，也便于说明人力资源管理的有关操作职能，但难以体现现代人力资源管理的核心理念和战略管理逻辑。在本文中，我们试图以“战略性激励”为核心，通过三个基本层次整合激励保证企业获得和保持实现战略的竞争力，来构筑人力资源管理理论新体系。

首先，是基本管理层面的战略性激励。企业是由个体和工作团队组成的，其运作和发展必须有基于专业化分工企业技术基础的一系列约束企业成员行为的契约规范。人力资源管理的基本任务就是：从获取和保持企业市场竞争优势出发，根据企业结构变革进行相应的工作职位设计，随时吸引招募和甄选和引进企业所需人力资源，并通过制定和形成适宜的契约化管理规范，将员工的日常工作绩效与基本薪酬挂起钩来，不断调整和协调企业成员的行为倾向、化解人际矛盾和利益冲突。这是保证企业在物质技术层面上正常运行的基础。

其次，是产权制度层面的战略性激励。现代契约理论证明，任何企业实质上都是一种由人力资本与非人力资本组成的“特殊合约”。人力资本产权在企业制度安排中具有一种特殊决定性的地位和作用，非人力资本产权权能和权益必须通过人力资本的直接参与和使用而间接发挥作用和实现；企业制度安排随契约条件的改变而在企业成员的互动博弈中实现变迁，其基本趋势就是：人力资本及其所有权在企业契约中具有越来越大的竞争优势，并在与非人力资本进行竞争与合作的博弈过程中不断演化出多样化的企业制度安排及公司治理模式（周其仁，1996）。因此，按照“以人为本”的基本原则和经营理念，彻底变革企业产权制度和治理结构，通过推行员工持股计划、管理者收购或经理股票期权计划等，实现人力资本股权化运营，以保证企业企业长期经营战略目标的达成和通过市场的长程生存检验。通过适当的股权制度安排进行战略性激励，是现代企业和其他有关企业人力资源管理的最前沿和前展性的重要课题。

其三，是企业精神层面的战略性激励。这是最高境界、也是最为困难和重要的战略性激励管理。其主要任务是：真正从员工个人利益和职业生涯发展需要出发，为用功提供培训开发其人力资源的机会；建立畅通的沟通渠道和民主机制，使全体员工充分了解企业所面临的竞争机遇和挑战、优势和劣势、战略目标以及实现目标所需要作出哪些的努力和贡献，形成共同价值观和愿景；与员工建立良好的“心理契约”，积极培育和提高员工的企业归属感、主人翁责任感及企业忠诚度，强化团队合作精神和企业文化建设，营造宽松和谐的人际关系环境和积极进取、学习新的意识形态及文化氛围。

我国企业和各类企业人力资源管理模式的选择和形成，显然既不能照搬美国西洋模式亦不适合小国东洋模式，而要继承以“天下主义”为精髓的大中华优良文化传统，基于“社会主义发展中大国”人力资源丰富但人力资本贫乏的现实国情和转型期渐进式企业制度改革的特殊逻辑，同时总结汲取属于全人类的人力资源管理方面的文明成果为我所用，从而走出自己的企业人力资源管理成功之路。我们应该有信心、有能力在不久的将来能够成功探索出一条精含现代前沿理念而又适合中国情况的人力资源管理模式。

**第四篇：培训课件：战略性人力资源规划模块**

战略性人力资源规划模块

课程大纲

企业人力资源战略规划

第一部分：公司战略与HR战略 1.一个最佳管理的公司要具备7个要素 2.什么是公司战略

3.公司战略的3个层面及相互关系 4.公司战略的一个框架

5.愿景、价值观、使命、目标 6.企业资源和核心能力分析 7.战略性人力资源管理模型 8.现代人力资源战略管理 9.连接战略与员工的日常行动

10.不同发展阶段的组织文化和HR策略 11.价值观-能力-行为

12.能力模型（Competency Model）

第二部分：人力资源规划 1.人力资源管理的过程 2.人力资源规划职能 3.人力资源规划的重要性 4.人力资源规划的要点 5.人力资源规划的总目标

6.人力资源竞争优势三个关键点 7.人力资源规划模型 8.人力资源规划的分类 9.人力资源规划的内容 10.人力资源规划工作流程图 11.人力资源预测技术

a)定性预测方法 b)定量预测方法 c)回归分析法 d)转换比率分析法 12.外部HR供给预测

13．内部HR供给预测

e)人力资源信息库 f)人员盘点 g)技能清单法 h)接班人计划 i)人员接替模型 j)马尔可夫分析法

14．避免劳动力短缺方法分析

k)雇用临时雇员 l)外包

m)职务设计及其原则 15．人力资源储备

n)劳务工使用中的不足 o)劳务工管理的对策 p)毕业生见习制度 q)管理培训生制度

16．减少劳动力过剩的方法分析

r)裁员

s)自愿提前退休 t)自愿离职计划

u)减员和再雇佣程序

17．人才规划中经常出现的问题

第三部分：人力资源费用构成 1.HR管理费用的构成项目

2.HR管理费用预算的程序和方法 3.编制HR部门的费用预算 4.组织成本结构分析

5.用那些指标来衡量人工成本效益

习题：

企业人力资源战略 企业人力资源规划

**第五篇：战略性人力资源管理体系面临问题**

战略性人力资源管理体系面临问题

1、面临战略性组织变革——试图突破旧体制束缚，迈向未来摆脱业绩徘徊不前甚至长期下滑，全力避免可预见的潜在危机

协助——提炼明确组织观念，强化领导团队建设，规划人力资源战略，建立宏观组织模型，推动组织绩效管理

2、面临组织扩并整合——处于裂变/兼并/合并前的战略规划时期，处于裂变/兼并/合并后的组织/文化调整期

协助——重整组织结构，同一组织文化，保全关键员工，调整人力资源管理政策

3、面临组织素质提升——①发展势头良好，为进一步发展奠定基础；②未雨先缪，为应对潜在危机做好准备；③提升管理，以支持公司业务持续发展；④优化组织结构和管理流程；⑤领导团队建设与素质测评；⑥培训开发管理素质与技能；⑦以文化建设形成独特之势

人力资源管理技术解决——①有较好的人力资源管理基础需要提高；②需要建立或调整某些人力资源管理制度；③需要要专业的人力

人力资源管理技术和方法；

①设计职位族/角色层级关系；②设计基本职位族的薪资方案；③设计基本职位的考核方案；④设计关键人才吸引，速报方案；⑤关键人才任职素质评估；⑥培训体系建设。

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！