# 人力资源如何成为战略部门大全

来源：网络 作者：落花无言 更新时间：2024-09-24

*第一篇：人力资源如何成为战略部门大全人力资源如何成为战略部门现在有一个流行的说法：战略性人力资源，因而人力资源管理部是战略部门，有的企业甚至提出人力资源部在行政级别上比其他部门应该“高半级”。如果这么讲是为了强调人力资源管理的重要性，尚可...*

**第一篇：人力资源如何成为战略部门大全**

人力资源如何成为战略部门

现在有一个流行的说法：战略性人力资源，因而人力资源管理部是战略部门，有的企业甚至提出人力资源部在行政级别上比其他部门应该“高半级”。如果这么讲是为了强调人力资源管理的重要性，尚可以理解。但在现实中，如果高估了人力资源部的定位，会给人力资源部的工作带来不必要的压力与尴尬。各个部门都是企业经营发展战略的执行者，都是企业经营发展战略的价值贡献者。人力资源部仅仅是企业战略实施的一个重要模块，它不是企业价值的直接贡献者，而是通过对人力资源的开发与管理，间接地服务于企业的价值创造。因此，将人力资源部定位于公司及其他部门的战略伙伴，是非常恰当的。

人力资源部要成为公司及其他部门的真正的战略伙伴，应该也必须做好以下工作：

第一，人力资源部必须正确地定位。

人力资源部应定位于：人力资源队伍的建设、内部机制的构建和优化、企业文化和组织氛围的培育、职业化能力的提升和优质的人事服务等方面。人力资源部的缺位，将使之边缘化；人力资源部的越位，将使之强势化。

第二，人力资源部必须守土有责。

即依据公司的愿景、目标和文化价值体系，为企业构建完整的具有活力的现代人力资源管理体系，建立与健全人力资源管理与开发的各个模块：包括招聘录用、职位描述与评价、培训开发、绩效管理、薪酬管理、人事管理等，并在各模块建立内在的联系，已形成高效的人力资源管理体系。

第三，人力资源部必须有客户意识和服务精神。

人力资源部必须及时地洞察和领悟公司及其他部门的人力资源管理需求，并依靠高效的工作，主动地为公司及其他部门提供专业性的服务和帮助。只有如此，公司和其他部门才能认可人力资源部的价值，人力资源部才可能真正成为公司及其他部门的战略伙伴，否则，只会被边缘化。人力资源部的价值与作用，永远只能靠自身的工作与效率来体现。转自:育路人力资源师考试网

**第二篇：人力资源部门如何成为企业战略合作伙伴**

人力资源部门如何成为企业战略合作伙伴

------------------

入库时间：2024年7月27日

企业介绍：阿斯利康公司是全球五大领先制药公司之一。阿斯利康总部位于伦敦，研发总部位于瑞典，在美洲、欧洲、澳洲、亚洲等地设有研发机构，在全球20个国家设有32个生产基地。公司在全球拥有58000余名员工，产品销售覆盖全球100多个国家和地区。2024年公司销售收入为188亿美元，利润41亿美元。

邓 涛

阿斯利康人力资源副总裁

邓涛于1984年由美国惠普公司开始其HR职业生涯的.在近二十年的HR职业生涯中曾服务于4家跨国公司，从美国惠普公司，马士基航运公司,美国联信公司,到现在的阿斯利康制药公司。

邓涛毕业于中欧EMBA，曾获China Staff1998最佳人力资源经理奖，现任阿斯利康制药公司人力资源副总裁，全国医药外资企业人力资源促进会主席。

Tao Deng

Human Resource Vice President AstraZeneca Pharmaceutical Co.Ltd.Personal profile:

Started HR profession with HP in 1984 and has been playing a strategic HR Leadership roles in different companies of different industries, such as HP, Maersk Shipping Line, AlliedSignal and AstraZeneca for different challenges, such as building strategic HR leadership(strategic impact vs.operation excellent)for 13 different business units in China, Merger and Acquisition, building strong corporate culture, cross culture management, effective retention strategies such as management planning, talent development, etc..Winner of the award of year of HR manager in 1998.HR线上问题访谈：

问：人力资源部门如何成为企业战略合作伙伴？

邓涛：首先要看企业的定位和文化，需要怎么样的人力资源部门，希望人力资源部门能起到具体哪方面的功能与作用。同时要看人力资源部门具备什么方面的能力，在企业中能起什么作用。把“人事部”改成“人力资源部”并不能就证明你可以起到企业战略合作伙伴的作用。所以，是否能起到企业战略合作伙伴的作用是有条件的和前提的。

问： 那么，人力资源部门如何发挥企业战略合作伙伴的作用呢？

邓涛：公司要有公司的品牌，产品要有产品的品牌，做人要有人的品牌，人力资源专业人员应具有影响力，领导力，诚实威信，要树立个人品牌。企业在不同的发展阶段（生命周期），人力资源部门是否有能力提出支持企业完成企业目标的人力资源策略。人力资源部门是否能在企业制定战略中发挥作用。这就需 要人力资源专业人员具备业务的知识，行业的了解。除此之外，人力资源专业人员一定要通过自己的行为和实践来树立职能部门的威信，其中，领导力、与人沟通的能力、人际关系的能力，个人的人品都是非常重要的。

问: 沟通占您工作的比重大概是多少？

邓涛：每天大约70-80%时间在沟通，我们要求一线经理要化60%的时间辅导自己的员工工作，剩下时间要做计划、报告、总结等等。

问：阿斯利康最近人力资源创新的举措有哪些？

邓涛： 创新还谈不上。而是在不同的形式下，如何把基本工作做好，做扎实。从长远来看，我们在做五年人才战略发展计划，就是要想象将来组织机构发展应成什么样子，那么需要什么样的人才，如何开发与发展现有人才，从何找到所需未来人才。同时从目前来看，我们要提高组织的竞争力，比如：是否具有高效的招聘能力，能将空位率控制在5%以内？能否将人员培训与绩效提高挂钩？

问： 这意味着一开始建立一个人才库, 需要时就在里面找相匹配的人?

邓涛： 建立一个人才库很容易，但为什么要建立一个人才库？建立一个什么样的人才库？怎么样建立一个人才库？才是重要的核心问题。如果没有思考，只是简单建立一个人才库，真正价值就很小。对于不同层次的人用不同方式来寻找，新手和资深人士要用不同的方法和渠道获得，要使公司职位和找的人最匹配，要让业务经理看到招的人是高质量，招人的速度快，这就需要人力资源能深入到业务中去，对人员和组织的情况非常了解。想到他们之前，各项工作能做在前。人力资源专业人员应具有超前意识。

问： 象您所说，具有管理上超前意识，根源是来自于多年的经验的传递还是来自于知识的积累？

邓涛： 当然离不开经验和知识的积累。但更重要的是要有激情, 有了激情，一切都有可能。如果有员工告诉我，说今天无事可做，那我要说他肯定不是一个好员工，一个好员工会不断的寻找提升自己工作品质方法，达到了一个阶段性目标就要寻找更高的目标，迎接更高的挑战，永远在想如何做的更好。这就是说，要用心去做事。

问： 一开始外企没有人力资源部门，是不是代表这部分工作外包出去的？

邓涛：这是两回事。举个例子，民营企业一开始的时候，老板既做人力资源, 又做总裁、财务等，身兼数职而已，并不是说这部分工作不做或是外包出去，只有在企业发展到一定阶段，老板管不过来，因此要从行政性事务中解放出来，去做战略性思考，这时才需要由灵活变为规范，由专业的人士来管理和操作。只是一个角色的转变。在中国，有些外包并不一定企业成本会减少。

问： 把企业不擅长的部分或附加价值最低的部分外包，怎么会使企业成本增加呢？

邓涛： 具体问题要具体对待。举个例子，公司福利薪资方面的工作，内部只有两个人在做，费用支出也只是两个人的费用。但是外包出去给外部咨询机构做，1000多个员工，一年的费用远超过这两个人的费用。所以，首先要考虑为什么要外包，外包什么，找谁外包，如何管理外包机构等问题。当然，外包有外包好处，就是可以腾出时间做对企业附加值更大的事情。如何来看待成本，要从长期和短期来看。外包是有很多技巧的，不要赶时髦，什么热大家就追捧什么，要根据自己企业的情况做出自己的判断。

问： 去年平衡记分卡炒的非常热的时候，阿斯利康有实施平衡记分卡吗？

邓涛：对于平衡记分卡我是这么看的。在平衡记分卡出来之前，很多企业管理上就不成功了吗？它只是提供了一种方法。方法也是根据经验得到的，平衡记分卡作的更加系统化，整理成了一种模式，之前成功的企业各个要素都是有的，只不过没有放入到平衡记分卡的模式而已。很多企业就在用类似的管理方法，只不过划分不同而已。惠普、通用做的很成功，没有平衡记分卡吗？他们有，不过没有做成那种形式而已。平衡记分卡是一个工具，如何使用好它是每个企业自己的决定。在使用工具的方面，没有对不对，只是最合适企业实际需要就好了。至于什么时候用，用什么方式用，怎么用就是你的事情了。

问： 那您对外部咨询机构的看法呢？

邓涛： 咨询公司有术业专攻，都是在做专业的事情，但是企业的人力资源部门人员要有鉴别力，咨询是企业实际需要才会用，用的好不好，是自身的责任。很多公司请麦肯锡、波士顿作咨询，但关键在执行，要看是否能够执行得下去，是否能在执行中不断更新。

问： 外部咨询机构将人力资源体系搭建好后会撤出企业，企业应如何作好体系的维护和管理？

邓涛： 企业是自主决定邀请咨询机构，因此在请咨询机构进来之前就应该做好了相关准备，咨询项目的目的与预期，相关的人、时间、钱等资源是否可以到位，保证合作正常开展，以及咨询机构撤出后的誰负责执行和管理，是否能将其标准化和制度化。

**第三篇：HR部门如何成为企业的战略合作伙伴**

HR 部门如何成为企业的战略合作伙伴?

全球化、技术进步、消费者的变化，都给企业带来新的挑战。面对新的挑战，企业必须建立高效的组织，而人力资源部门就是帮助企业创造、维护组织能力的部门。竞争对手可以模仿企业的资金渠道、战略定位 和技术，却不能够模仿企业中形成了组织能力。美国密歇根大学罗斯商学院戴维 o 尤里奇教授研究发现：“ 只有大约 50%的企业绩效处于管理层的控制之内，其他 50%可能是源自政府、天气等不可控的因素。而在 可控的企业绩效里，19%取决于 HR 人员的素质。”戴维 o 尤里奇教授 2024 年 1 月份刚完成的第五轮 HR 素 质模型指出，一个优秀的 HR 从业人员必须履行好六个角色。在笔者为企业提供人力资源管理咨询过程中发现，许多企业人力资源部的价值和角色定位历来让各方感 到十分困惑：老板给予高度重视，但总觉得其表现不尽人意；业务部门抱怨其不懂技术和业务，提出的措 施没有针对性；员工也满脸疑惑，除了考勤、发工资、做考核和偶尔进行的培训，他们还干什么；HR 们面 对质疑除了据理以争外，似乎也对自身的价值产生了怀疑。通过对以上六个角色的分析，笔者认为目前许多 HR 从业人员成功转型的关键是： 从服务提供者向价值创 造者转变，即成为服务对象的战略合作伙伴。当然要实现这一角色的改变对人力资源从业者来说恐怕还有 很长的一段路要走。角色差距

1、工作重心偏离角色要求。人力资源部目前的角色更多的表现为行政事务处理者，其基本职能是支持与服务，关注的核心是任务。整天忙于考核考勤，薪资福利的日常发放，档案与合同管理，员工的常规培训、招聘与调动、退休等事务 性工作。根本没有考虑公司的发展战略、行业环境、核心竞争力、业务和技术现状以及老板的战略意图，甚至无暇顾及公司的人力资源规划及计划的制定。从六种角色模型来看，充其量只是一个日常工作的 战术者。

2、工作方式背离角色要求。通常情况下，HR 部门接到老板和直线经理的任务后都会不加思索地在去执行。例如，销售经理向人力资 源部反映最近销售人员的士气不高，销售业绩大副下降，希望给销售人员涨工资以激励大家的斗志。通常 情况下 HR 经理会在工资总额允许的前提下开始履行工资晋升的程序，填写表格，通知财务部等照章办事。在其中，人力资源部并没有履行“主治大夫”的职能，而仅仅充当了一个“大药房”的角色，即按直线经理的处 方“卖药”而已。这种被动式的做法与可信任的实践者和直线经理的业务联盟这两种角色定位相差太远。

3、知识、能力远离角色要求。

者由HR开始但有高层接触企业运作的经验，使他们有能力成为公司真正的战略合作伙伴。

如何弥补差距

1、转变观念，回归角色。

目前制约HR部门成为企业战略合作伙伴的首要障碍便是观念问题。首先，许多企业老板还没有想到将HR部门当作战略合作伙伴，人力资源总监往往不是总经理办公会或董事会的成员，在这种情况下HR们不但很少有机会从人力资源角度评价企业战略的可行性，而且由于缺乏对企业战略意图和目标的准确理解直接影响了人力资源规划的科学性。其次，HR部门将自己的职能仅仅定位于HR角色，对公司的业务流程、生命周期、运营模式以及整个的行业特点缺乏明确的了解，企图用通用的人力资源模式去解决企业的人力资源问题，缺乏系统观和大局观。从以上分析可以看出，HR部门要真正成为企业的战略合作伙伴，需要老板和HR们首先要转变观念，即从战略、文化和组织建设的高度认识企业人力资源部门的重要作用。也只有这样，才能真正缩短角色转变的进程。

2、调整重心，准备转变。

在许多人的印象中，HR部门大部分时间用于日常性事务的协调和处理，根本没有时间来研究和预测、分析、制定计划来解决企业的根本问题，好象战略、业务和技术跟他们没有关系似的。正因为如此使得HR部门背离了战略合作伙伴的轨道。要真正实现角色的转变，要求HR部门本身要懂得重点管理的原则，对日常事件能授权则授权，而把大部精力放在了解企业的经营状况、影响业绩的原因研究、人力资源规划制定等重点工作之上。从目前的趋势来看，越来越多的行政事务将由专业化的公司来运作，比如说员工的招聘、各种培训、薪酬调研、素质测评等，这些渠道的出现也为HR部门的角色转变提供了有利机遇，作为公司的HR部门关键是要能够有效地驾驭这些资源，从公司发展战略的高度，选择有利的资源提供商，提高效率。

3、找准客户，满足需求。

如果老板和HR们均克服了观念障碍，那么HR如何做才能满足角色转变的要求呢？笔者认为，HR们有必要从市场营销的角度思考这一问题，那就是准确定位自己的客户，把握他们的真正需求，选择适合他们的产品来满足他们。一般来说，人力资源部门的顾客有三类：首先是公司的老板，他们期望得到思想、领导能力以及战略的支持与配合，最重要的是科学的人力资源规划。例如美国大陆航空公司总裁提出了四角战略建议：快速抢占市场（在行业市场上所占据的份额位居排名最前的四分之一公司之列）、积累未来发展资金（减少负债）、获得可靠地位（占据某个行业主导产品）以及共同努力工作（建成一个雇员每天都高高兴兴来上班的公司）。随后公司人力资源副总裁便制定了确保上述战略实现的HR战略。如在工资方面，一方面将基本工资降低到比竞争者低一些的水平上（赢得劳动力成本优势），另一方面却把浮动工资大幅度提高，从而为雇员提供一个获得高于行业平均水平工资的机会，但前提是公司绩效必须有所改善。这种浮动工资由以下两个部分组成：①准点资金。如果公司的航班准点到达率位居行业前三名，那么所有雇员在当月均可获得一张65美元的奖金支票；②利润分享计划。如果公司重新恢复盈利，则利润分享计划开始实施。事实证明，这些激励措施对于公司在准点性和营利性方面挤身于航空业一流公司的行列起了关键性的作用；第二类顾客是公司的直线经理，他们希望获得高绩效的员工和团队，需要的是参谋和顾问。

HR们需要了解他们的业务特点、业务结构及所处的环境、背景，提供有针对性的服务；理解直线经理需

求的本质，设计出相应的管理工具，如为了提高直线经理的招聘效率，可以通过建立员工的素质能力模型并将其行为化为其提供便于操作的标准；倾听他们心中的积怨，采用科学的方法及文化疏导等方法来解决；参与到具体的业务部门中去，分析人力资源管理状况，指导开展人力匹配等工作。总之，通过人力资源理念、工具、方法、制度等提升直线经理的业绩水平，成为其真正的合作伙伴。

第三类顾客是公司的员工，他们期望得到和谐的工作氛围、具有竞争力的、相对公平的报酬、公平的晋升机会、良好的职业发展机会以及在发展方面的专业化和系统化的服务。HR部门只有在正确识别客户和需求的基础上，才能选择合适的人力资源技术或工具来满足他们的需求。

4、强化能力，弥补差距。

根据前面分析可以看出，人力资源部门要发挥其战略合作伙伴的作用，不仅要掌握具体的人力资源管理操作技术，诸如招聘、培训与开发、薪酬福利、绩效管理等；而且关键在于如何把这些具体技术、方法与组织的战略制定和实现有机结合起来，或者从组织战略的角度来组织和实施这些工作。HR部门只有通过学习和实践尽快弥补自己在以上两个方面的不足，才能准确了解或解读客户的需求，知道客户的问题发生在哪里，然后运用专业知识提供解决方案或者给他们提供专业建议。

5、改变工作方式，实现转变。

长期以来，人力资源部门总是在充当一个被动反应的角色，诸如人力资源管理变革由高层向人力资源部门提出、员工培训需求由直线经理向人力资源部提出。要成为上至老板，下到员工的战略合作伙伴，就需要变被动为主动，在实际的工作当中，不仅要充当“药房”的角色，更重要的是要充当“大夫”的角色为客户“开处方”，而且还要与客户一起进行“专家会诊”.在前面销售经理的例子当中，当接到销售经理反馈的信息后，首先要与销售经理一起分析士气不高的根本原因，比如有可能是最近公司产品或品牌竞争力下降导致员工压力加大又无力解决造成业绩下降所致；有可能是公司产品不能满足客户要求，而销售人员反映之后得不到技术部门的改进心存怨气所致；有可能是新上任的销售经理管理下属的能力不佳，使员工感觉部门气氛不适；也有可能是公司新实行的业绩工资政策侧重于激励团队绩效，使个人业绩优秀的员工感觉不公平等，通过全面的调查和诊断之后，不仅可以找出其中属于人力资源范畴的原因，而且还可以向高层管理者提出包括企业竞争力、销售模式、产品改进、售后服务、员工激励等诸多方面的建议，通过管理层协调将问题攻克，在这一过程中体现战略合作伙伴的重要作用。

HR部门要真正成为企业的战略合作伙伴，必须从六种角色定位中找到创新点，以此来指导自己的思维模式、业务定位、能力提升，逐步实现转型。知行合一，知是行动的指南，相信HR们能够在此理论的指导下，一步步在行动中成长。随着HR从业者素质者的提升，必然带来企业组织能力和整体绩效的提升。来源

**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

本文档由站牛网zhann.net收集整理，更多优质范文文档请移步zhann.net站内查找