# 简述战略人力资源管理

来源：网络 作者：暖阳如梦 更新时间：2024-09-07

*第一篇：简述战略人力资源管理简述战略人力资源管理内容摘要：随信息技术的发展和经济的全球化运作，企业竞争环境变化的强度和频度、企业间竞争的激烈程度在不断加强，越来越激烈的全球人才争夺大战也进入了战略性阶段。本文将通过介绍战略人力资源管理的提...*

**第一篇：简述战略人力资源管理**

简述战略人力资源管理

内容摘要：随信息技术的发展和经济的全球化运作，企业竞争环境变化的强度和频度、企业间竞争的激烈程度在不断加强，越来越激烈的全球人才争夺大战也进入了战略性阶段。本文将通过介绍战略人力资源管理的提出背景、定义，对战略人力资源管理理论三种主要的观点进行简略回顾，并以此基础为我国企业提出一些建议。关键词：战略人力资源管理 普遍观 权变观 配置观

20世纪下半叶以来，经济的发展和科学的进步使得企业的人力资源管理一直在经历着深刻的变革和重整。21世纪的到来，使得企业面临的竞争越来越激烈，这就要求企业的人力资源管理角色必须从先前的传统人事管理转变到现在的战略人力资源管理。纵观战略人力资源管理理论的发展历程，在1981年出现的《人力资源管理：一个战略观》可谓是战略人力资源管理研究诞生的标志，在该文发表之后的短短20年里，人力资源管理的战略作用的研究也引起了众多学者们的强烈关注，关于战略人力资源管理的研究也爆炸式的增长。下面我们将就战略人力资源管理做一个简单回顾，并以此为我国企业提出一些建议。

战略人力资源管理提出及背景

随着世界一体化和经济全球化的不断加强，人才争夺大战愈演愈烈，人才尤其是顶尖人才已成为当今国际竞争的焦点。在当今世界中，从知识经济的角度上来看，人才资源作为一项最重要的资源，将在企业中发挥着它无可替代的重要作用。联合国“国际21世纪教育委员会”在1996年完成的《教育——财富蕴藏其中》的报告中着重指出，21世纪是“把人作为发展的中心”的世纪。人才的重要性和人才争夺战的升级将迫使企业不得不对人力资源的管理思维和方式、方法做出重大调整。然而在21世纪80年代以前，虽然企业在投资决策和市场营销等活动中推行并实现了战略管理，但是由于人力资源管理受到现行惯例、工会、企业内外利益相关者等方面的影响，使得企业没有把人力资源管理纳入企业战略范畴，从而制约了人力资源管理的地位和效果。20世纪80年代，为了提高国际竞争能力，欧美企业积极地引进新的生产方式和技术，但是由于没有同时改革人力资源管理系统，从而使这些新技术没有达到预期效果。这一现实促使人们反思人力资源管理在企业管理中的地位以及人力资源管理与企业战略管理的关系，由此产生了将两者结合起来的思想。因此，人们深刻意识到了要使新生产方式取得成功，探索新的战略人力资源管理的重要性。正是在这种背景之下，战略人力资源管理应运而生。

战略人力资源管理内涵

基于上述背景，学者们纷纷对战略人力资源管理展开了研究。戴瓦纳（Devanna，1981）在《人力资源管理：一个战略观》一文中提出了战略人力资源管理的概念，戴瓦纳在文中指出人力资源管理由于经济转换、人口转变、授权和规章法律、越来越多的管理复杂性和困难这些因素正在变得越来越重要。为了取而代之执行平稳的变化，越来越多的总公司正在努力对付人力资源问题。在比单独执行实施福利政策

和管理技术问题这两个方面的其中一个的更高水平上，通过鼓励人力资源管理职能，公司可能减少问题，更有效地利用人力资源管理。战略人力资源管理是组织战略不可或缺的有机组成部分，包括了组织通过人来达到组织目标的各个方面。因为人力资源是企业获取竞争优势的最主要的资源，所以企业可以通过人力资源规划、政策及管理实践来实现其具有竞争优势的人力资源配置；企业还可以通过人力资源管理活动达到组织战略的灵活性，使人力资源与组织战略相匹配，从而来实现组织目标。由于人力资本已成为获取竞争优势的主要资源，战略也需要人来执行，所以最高管理层在开发战略时必须认真考虑人。战略人力资源管理正是企业战略在这方面的整合部分。

自从进入了战略人力资源管理阶段之后，学者们对战略人力资源管理理论的研究也与日俱增。

战略人力资源管理理论的主要观点

在众多的理论中，战略人力资源管理理论主要分为以下三个观点：

战略人力资源管理的普遍观（Universalistic Perspective）

普遍观点的基本假设是不管企业的战略如何，都存在着一种最好的HRM（企业资源计划）系统，这种HRM系统总是优于其它的，采纳这种HRM系统的企业会提高绩效。尽管这种方法得到了很多研究者等的认同，也得到了实证的支持，但是，关于何种人力资源管理实践应该包括在这个最好的HRM系统之中，还没有一致的结论。许多著名学者，如德莱利(Delaney)、莱文(Lewin)、澳斯特曼(Osterman)、普费(Pfeffer)等人都对此问题进行了研究，并提出了不同的人力资源管理实践的内容和范围。例如，德莱利(1989年)等人认为人力资源管理实践包括8个方面，即甄选、绩效评估、激励性薪酬、职务设计、投诉处理程序、信息共享、态度评估和劳资关系。海塞里德(1995年)在此基础上增加了招聘的激烈程度、每年的培训实践和晋升标准等3个方面的内容。1996年，德莱瑞(Deleiy)和道梯(Doty)在其论文中指出有7个方面的人力资源管理实践活动被认为是具有“战略”特性的，它们是内部职业生涯的机会、正式的培训系统、绩效测评、利益共享、员工安全、倾听机制和岗位界定。普遍观点主要研究HRM对于企业绩效的影响，侧重HRM对于绩效的影响有多大，通过什么样的中间机制发生作用，这方面的研究在近几年涌现了大量的理论模型和实证研究。

战略人力资源管理的权变观（Contingency Perspective）

权变观点是在研究在企业不同战略前提下，HRM所做出的相应反应，如在企业成长的不同阶段采用不同的战略，所对应的人力资源管理战略也是不同的。企业采取何种HRM系统应该根据企业的战略而定，如果很少与战略相契合，不但不会对绩效做出贡献，反而会对企业的绩效造成损害。这种HRM系统之间及与企业战略的配合是否是有效果的和必要的，还没有得到证实。

战略人力资源管理的配置观（Configurational Perspective）

匹配观点是研究人力资源管理系统内部以及人力资源管理系统与企业战略的匹配，这种匹配的协同作用是否存在，以及对于企业的绩效是否有影响。匹配观点调查确定企业战略和人力资源管理实践和政策之间的“匹配”程度，这种匹配性包括“外部匹配性”（如和战略的适应性）和“内部匹配性”（实践中的一致性和相似形），主

要考虑这些匹配性对组织输出的影响。战略人力资源管理要求人力资源管理必须与组织战略一致，而且人力资源各项职能之间实现有效匹配。战略匹配或整合这个概念是战略性人力资源管理的中心概念，我们需要战略整合来保持企业战略和人力资源战略的完全一致，人力资源战略支持企业战略的实现，并且可以帮助我们制定企业战略。

上述三种观点就是战略人力资源管理理论的三种主要观点，它们的共同之处就是均与企业绩效有关，但是，它们又有其各自的侧重点，当然也有一定的局限性。可是不管怎么说，它们在一定的程度上反映了战略人力资源管理的目的，即通过战略管理，使人力资源更好的得到了发挥，让企业获得核心竞争力，组织取得竞争优势，从而进一步提高企业的绩效。随着世界的竞争性、不确定性和不稳定性的加剧，为了取得成功，许多企业必须参与全球性的竞争，中国也不例外。但是，如何才能更好的参与其中呢，我们就得根据战略人力资源管理理论，对企业采取适当的战略，从而促进企业的发展。

对我国实施战略人力资源管理的启示

随着中国加入WTO之后，中国的企业面临着更加激烈的竞争。但是，我国企业的人力资源管理大多数还停留在人事管理阶段，远远没有达到战略人力资源管理的要求。所以，要使企业在竞争中不遭淘汰，使企业能够有实力的参与国际竞争，就必须进行战略人力资源管理。但是，在实施战略人力资源管理过程中，在不了解企业需要的情况下，战略人力资源管理不但会被看作是与企业业务无关的，而且还会阻碍提高生产率。另一方面，在单独追求某种创新活动，而又不考虑人力资源实践在不同领域的运用性的时候，战略人力资源管理的实施也会遇到一些阻碍。因此，为了应对日益激烈的国际竞争，中国企业就必须做到以下几点：

关注企业内外部环境，进行严格的初期分析。战略人力资源管理是使企业能够达到目标的人力资源活动模式。所以，企业在进行其模式之前，首先要了解企业的需要，进行严格的初期分析。另外，中国现在还处于经济转型期，其外部环境的不确定性很强。因此，在制定与实施的同时，企业一定要把握其外部环境，注意企业内外部环境的有效结合。企业可以采用SWOT分析方法，来分析其优缺点，所面临的机遇与挑战，企业需求等或采用PESTILE分析法来分析政治、经济、社会技术、法律和企业运作的环境。只有这样，才能使战略人力资源管理更好的发挥作用。评估潜在阻碍，准备行动计划。在实施战略人力资源管理的时候，对潜在的阻碍进行评估是很有必要的。因为这些阻碍关系到冷漠、敌意（拒绝改革），缺乏对程序或资源的支持。然后，企业应搞清楚要做什么、谁来做，什么时候完成。一项好计划应能指出实施步骤，每一阶段所需要的资源以及最后完成的日期。行动计划应当指明所需的咨询、参与、交流和培训计划。它还应当说明怎样对进程进行监控以及说明针对目标衡量组成的标准。

对接下来的工作以及评估。一切事情都不能想当然。最重要的事就是作为接下

来的工作和评估创新活动的结果。后续工作可以通过谈话，了解团队工作，最好实施员工态度调查来进行。通过评估来指出行动的方法，如修正原有的计划，对程序提供支持，对一线管理者提供额外的支持，进行高强度的交流和培训，获取更多的资源。从而为实施下一次的战略人力资源管理积累一定的经验。

对员工进行可持续开发。员工是企业的主体，只有不断的提高的员工的自身素质，才能使他们更好的完成工作任务，更好的提高企业的绩效。所以，企业要注重对员工进行可持续开发，培养员工的知识、技能、经营管理水平和价值观念，采用不同的管理方法，使员工得到锻炼，充分的发挥其主动性和创造性。确保组织能够获得具有良好技能和具有较高激励水平的员工，进而使组织获得持续的竞争优势，形成组织的战略能力。

战略人力资源管理将成为21世纪人力资源管理的主流。在激烈动荡的市场环境中，企业竞争呈现出动态化特征，竞争能否成功，取决于对市场趋势的预测和对变化中顾客需求的快速响应。在这种竞争态势下，企业必须进行战略人力资源管理，增强企业人力资源竞争力，进而培育和发展动态核心能力。我国企业迫切需要提高人力资源管理能力和人力资源竞争力。因此，进行战略人力资源管理是我国企业的当务之急、必然趋势和要求。

参考资料：

1.许庆瑞，郑刚.战略性人力资源管理：人力资源管理的新趋势.大连理工大学学报，2024.22(4)

2.蔡仁锡（日）.人力资源管理理论的新领域——战略性人力资源管理理论.国外财经，1999(2)

3.许庆瑞，刘景江，周赵丹.21世纪的战略性人力资源管理.科学研究，2024.20(1)

4.迈克尔•阿姆斯特朗著，张晓萍，何昌邑等译.战略化人力资源基础[M].北京：华夏出版社，200

4５、怀京，汪群.简述战略人力资源管理.科学研究[J]，2024.18(4)

**第二篇：人力资源管理战略[定稿]**

文章标题：人力资源管理战略

人力资源管理战略

一、人力资源是现代企业的战略性资源，也是企业发展的最关键的因素，具有如下特点：

1、人力资源管理更具有战略性。人力资源管理，它是经营战略的一个重要组成部分，因为经营战略的实质就是在特定环境下为实现组织预期目标而运用资源的策略。人力资源是国际竞争、企业竞争的最主要的资源。人力投资是谋求企业发展的最有前途的投资。这样人力资源管理自然一跃成为企业管理方面最具有决定意义的内容，人力资源管理部门的地位也就上升为战略部门。

2、人力资源管理更着眼于未来。人力资源管理，它更多地考虑如何开发人的潜在能力，以不断提高企业的效率。它更多地以投资的目光看待在吸引人才、培养人才及激励士气方面的投入。因此，在预算方面不以“最省”为主要目标，而是谋求在可以预见的计划期内投入产出的最佳值及最佳方式。

3、人力资源管理更具有系统性。人力资源管理要求将企业现有的全部人员，甚至包括有可能利用的企业外的人力资源作为统一的系统加以规划，制订恰当的选拔、培养、任用、调配、激励等政策，以达到尽可能利用人的创造力增加企业及社会财富的目的。

二、现代人力资源管理的主要内容：

在经济环境的不断变化中，人力资源管理需要突破原有的思维模式和运作方式，现代人力资源管理的内容包括两方面

1、对人力资源的管理

将人作为一种资源进行管理，其管理的内容包括人力资源规划、人员招聘、薪酬管理等。这部分内容虽然与传统的人力资源管理几乎相同，但现代人力资源管理应当建立在知识经济背景下，运用战略管理的思想对传统的人力资源管理内容进行不断的管理创新。

2、对人力资本进行投资

对人力资本进行投资主要是使人力资本得到增值，并能为企业创造价值即能为企业的生产增加新价值。人力资本投资已经成为人力资源管理中的重要组成部分，这使得人力资源管理部门越来越多地在企业的经营决策和业务活动中扮演重要角色，其角色定位也由传统的控制人工成本的“成本中心”转变为增加产出的“利润中心”。

三、人力资源管理策略

1、提高培训效果

培训作为人力资源开发的主要手段，是企业能力提升的基础，是员工接受“再教育”的主要形式。但是，在以前，培训一直处于无足轻重的地位，往往是“说起来重要，干起来次要，忙起来不要”。为什么会出现这种情况？主要原因就在于培训作为一种新形式的人力资本的投资，它的投资成果即培训效果很难通过直观手段检测出来，从而很容易在人们头脑中形成一种误解，使人们对培训后的效果产生怀疑，进而形成连锁反应，使企业更加不注重员工的培训。

为加强培训效果，企业应建立可靠的培训评估指标体系，全方位、多角度地评价培训的效果和效益，需要对受训者横向地与同行相比，纵向地将受训者培训前后进行对比，对受训者未来能力的提高做出判断。

建立可靠评估指标体系的一个重要途径是对受训者展开跟踪评估调查，其基本方法包括座谈与个别访谈、问卷调查、现场考察、考题研讨。其中问卷调查是指为了实现评估的合理性和客观性，弥补座谈的不足，并根据培训的目的，列出岗位前后在素质方面的变化和提高程度，也就是对培训对象的知识水平、能力水平和工作态度（能否有效履行其工作职责及适应未来发展的需要）进行全面评估，通过对调查结果的定性、定量分析，使培训效果可以得出一个较为确切的初步结论。专题研讨则主要针对学员从事实际工作的能力，具体包括操作动手和解决实际问题的能力，是指调研组和学员一起，以学员为主，对他们工作中发生过的重要事件进行重述和讨论，分析当事者的行为与事件结果之间的因果关系，评估者从中体会而非主观猜测学员解决这些事件的行为方式与能力水平。

培训效果是检验培训活动成败优劣的唯一标准。而检验培训效果的方式是必须到学员的实际工作中去，看学员受训后实际应用的成果。通过跟踪评估、建立评估指标体系，是对培训过程中阶段性评估和培训结业时综合性评估的一种补充与深入，既定性又定量地改进培训质量、为评估培训效果提供科学依据，因此它是评估培训效果的必要途径。

培训是企业人力资源开发的基础，但培训效果的好坏，将直接影响到企业在人力资源开的上的力度和效果。培训效果的反馈，则是一个将企业培训的效果进行量化的过程，通过这种既定性又定量的过程，加大企业在培训方面的投资，形成良性循环，提高受训者的受训质量，进而为企业赢得更为有利的竞争环境。

2、实现有效的激励

现代企业在充分考虑物质激励的基础上，也普遍考虑精神激励，即如何满足员工更高层次的需求。

在过去的几年中，企业争相提升对员工的激励手段，以吸引和留住他们。最频繁使用的手段就是不断的加薪

和股票期权。实际上，人才想要得到的不仅仅是钱，除了有竞争力的薪酬外，富有挑战性的工作、晋升培训机会和可信赖的领导应该成为企业必有的激励手段。

富有挑战性的工作：企业为员工提供富有挑战性的工作机会，一方面可以保持本公司的技术领先性，另一方面员工也得到了锻炼，公司的凝聚力也得到了增强。

晋升培训机会：企业可以向

员工提供更多的晋升机会或更多的培训，使员工不断充实可以向更高层次发展。为员工们提供学习新知识、新技能的机会，诸如部门岗位轮换、灵活的工作任务和“拜师学艺”等方式。

可信赖的领导。员工们通常希望在他们信赖的领导手下工作。什么样的领导是可以信赖的呢？可信赖的领导应是具备技术背景又超脱于技术之外的管理者。他应当拥有敏锐的商业嗅觉，像员工的“教练”和“导师”一样，在企业内部倡导鼓励冒险和创新的氛围和企业文化。

灵活性和信任感。企业员工希望灵活地安排自己的工作时间和地点。只要他们能完成公司的任务，公司应给予他们这个自由。企业应充分信任他的员工不需要在经理的监视下也能按时完成工作，并能很好地平衡其个人生活和工作。

所有者身份。企业员工们希望得到公司的股份，以分享公司的剩余利润。企业可以通过授予股票期权或将员工的薪酬与公司、部门或项目的业绩相联系。没有作出员工股权安排的企业可以通过给予员工业务授权的方式将员工与企业的利益联在一起。给予员工所有者身份也可以以另外方式进行，如授予员工自治权、尊重他们和认可他们的工作成绩等。

沟通。企业员工希望不断地与他们的经理交流沟通，他们也希望他们的贡献能被认可。他们乐于与公司内的其他员工打交道。他们不想等到被提拔到主管层以后才与公司内的最具影响力的人群进行沟通。此类沟通可以是高级管理层与员工间的例会，也可以是“技术集市”。员工在这种小型的“集市”上，可以将他们的项目和创意展示给高级管理层。

自由地发挥创造。企业员工渴望能够在工作中自由地展示他们的才华，发挥其聪明才智。这意味着领导不应告诉员工去做什么，而是在员工“迷途”时给予支持和指导。

愉快的工作环境。企业员工希望有愉快的工作环境，如便装、优良的办公设备、舒适的就餐和体育锻炼空间等。企业也可选择向他们提供免费饮料和午餐。

灵活的福利计划。自助餐形式的福利计划使员工可以从一系列的福利中选择最佳方式。公司可以为每位员工提供同样的基本福利计划，如医疗保险和休假等，但允许专业技术人员从附加的福利中进行选择，如每年他们可自主选择参加一次专业会议，费用由公司承担，或者更多的休假时间及向他们发放周末旅游的优惠券等。

3、建立360度绩效评估系统

（1）、应把360度绩效评估作为落实公司发展战略的重要步骤，坚持不懈。

首先，360度绩效评估是实行控制的有效手段。企业的战略目标只有经过精心的战术设计、实施和有效的控制才能保证得以顺利的实现。无法想象一个缺乏有效控制的企业会获得成功。360度绩效评估为企业实现目标采取改进措施提供了可靠的数据，有助于决策者在知晓企业内部人力资源优势和劣势的情况下进行正确的决策，从而确保企业动作的效果不偏离企业的战略目标。

其次，应定期开展360度绩效评估。企业组织行为的变革要经过解冻和冻结两个相互联系的过程，解冻是实施变革，而冻结就是促使变革的成果保持下去。只有经过这两个完整的变革过程，变革的措施才能变成组织的习惯和文化，否则人们会习惯性地回复到过去的行为中。如果进行绩效评估只是为公司领导人的一时之念，那么即使在一次绩效评估中发现了问题，员工也没有积极性和压力去改进。因此只有绩效评估后，相关领导帮助员工找到解决问题的办法，并设定下一步努力目标，且在下一次的绩效评估中检验设定的目标完成情况，才能使员工的行为融入公司的这种学习型文化氛围中。

（2）、做好平时的事件记录，增加评价的客观性

绩效评估的目的是为实现企业的经营目标服务，非业务人员的工作仅对经营目标起辅助和保障作用。因此可从非业务人员完成本职工作的数量和质量、节省经费的情况以及对业务部门的辅助程度等方面进行考评

4、实现有效沟通

沟通存在于企业管理的每个环节，有效的沟通能为组织提供工作的方向、了解内部成员的需要、了解管理效能高低等，是搞好企业科学管理，实现决策科学化、效能化的重要条件；因此，有效地进行沟通对管理具有重要意义。但在实际工作中，由于多方面因素的影响，信息往往被丢失或曲解，使得信息不能被有效地传递，造成沟通的障碍。

要实现有效沟通，必须消除沟通障碍。

（1）、领导者要认识到沟通的重要性，并把这种思想付诸行动。企业的领导者必须真正地认识到与员工进行沟通对实现组织目标十分重要。如果领导者通过自己的言行认可了沟通，这种观念会逐渐渗透到组织的各个环节中去。

（2）、提高沟通的心理水平。要克服沟通的障碍必须注意以下心理因素的作用。首先，在沟通过程中要认真感知，集中注意力，以便信息准确而又及时地传递和接受，避免信息错传和接受时减少信息的损失。其次，增强记忆的准确性是消除沟通障碍的有效心理措施，记忆准确性水平高的人，传递信息可靠，接受信息也准确。第三、提高思维能力和水平是提高沟通效果的重要心理因素，高的思维能力和水平对于正确地传递、接受和理解信息，起着重要的作用。第四、培养镇定情绪和良好的心理气氛，创造一个相互信任、有利于沟通的小环境，有助于人们真实地传递信息和正确地判断信息，避免因偏激而歪曲信息。

（3）、正确地使用语言文字。语言文字运用得是否恰当直接影响沟通的效果。使用语言文字时要简洁、明确，叙事说理要言之有据，条理清楚，富于逻辑性；措辞得当，通俗易懂，不要滥用词藻，不要讲空话、套话。非专业性沟通时，少用专情动作，以增强沟通的生动性和形象性，使对方容易接受。

（4）、学会有效的倾听。有效的倾听能增加信息交流双方的信任感，是克服沟通障碍的重要条件。要提高倾听的技能，可以从以下几方面去努力：一是使用目光接触；二是展现赞许性的点头和恰当的面部表情；三是避免分心的举动或手势；四是要提出意见，以显示自己充分聆听的心理提问；五是复述，用自己的话重述对方所说的内容；六是要有耐心，不要随意插话；七是不要妄加批语和争论；八是使听者与说者的角色顺利转换。

（5）、缩短信息传递链，拓宽沟通渠道，保证信息的双向沟通。

信息传递链过长，会减慢流通速度并造成信息失真。因此，要减少组织机构重叠，拓宽信息渠道。另一方面，管理者应激发员工自下而上地沟通。例如，运用交互式广播电视系统，允许员工提出问题，并得高层领导者的解答；公司内部刊物设立有问必答栏目，鼓励员工提出自己的疑问。此外，在利用正式沟通渠道的同时，可以开辟非正式的沟通渠道，让领导者走出办公室，亲自和员工们交流信息，坦诚、开放、面对面的沟通会使员工觉得领导者理解自己的需要和关注，取得事半功倍的效果。

总之，有效的沟通在企业的管理体制中起着非常重要的作用。成功的企业把沟通作为一种管理的手段，通过有效的沟通来实现对员工的控制和激励，为员工的发展创造良好的心理环境。因此，组织成员应统一思想，提高认识，克服沟通障碍，实现有效沟通，为实现员工和组织的共同发展而努力。

5、建立人力资本投资理论

现代人力资源管理是将人力作为一项资本进行投资，并通过管理使人力资本发挥各自的优势，提高人力资本投资的回报率，以及为企业发展提供重要的战略性的管理资讯。

人力资本投资的主要内容：

（1）教育投资，教育投资是人力资本投资中最主要的一部分，但教育投资是一个长期过程，作为企业，在进行教育投资时，主要是支持员工进行在职的继续教育，在此我们所谈的教育投资主要是指企业层面的教育投资。教育投资的成本包括（a）[此篇范文为好范文 wenmi114.com作者呕心呖血之作（wenmi114.com）-未经过feisuxs站同意转载此文均为抄袭后果自负]为教育支出的各种费用和劳务即教育投资的直接成本。（b）间接成本：对个人而言为因教育而放弃的收入，对企业而言为员工在受教育期间为企业少创造的价值。

(2)培训投资，培训是直接服务于现实的人力资源，增加人力资源的技能存量。培训分就业前培训和在职培训两种。培训的形式多种多样，但最终的目的是使员工尽快熟悉工作环境和设备性能，从而提高劳动生产率。无论是哪种培训都要投入一定的成本，其中直接成本有支付受训人员所需的直接货币成本和为培训活动所需的物质条件成本，而间接的成本或机会成本一般包括：对个人而言为因参加培训而损失的时间和精力以及收入，对企业而言为企业因受训员工参加培训而损失的工时和收入。

(3)劳动力流动投资，劳动力流动是现代经济社会普遍现象，人力资源与物质资源在动态中不断的组合，形成最优配置，实现人力资本的增值。对于企业而言，流动成本主要包括：劳动者在流动期间，企业损失的时间成本和物质收入，同时新员工上岗所增加的培训费等。

(4)卫生保健投资，卫生保健投资主要是为了改善员工的健康状况，使员工保持饱满的精神投入工作，卫生保健的成本主要包括：企业为员工所提供的各种保健待遇。

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地增加企业的人力资本。因此，人力资本投资已经成为人力资源管理中的重要组成部分

通过对现代人力资源管理中分析，本人认为随着知识经济的发展，人力资源管理将成为企业管理的核心内容。

《人力资源管理战略》来源于feisuxs，欢迎阅读人力资源管理战略。

**第三篇：战略人力资源管理**

东北农业大学战略人力资源管理结课论文

企业新老员工角色冲突问题与对策分析

课程名称：战略人力资源管理

论文题目：企业新老员工角色冲突问题与对策

分析

姓名：

学号：

班级：人力资源管理班

目录

摘要

一、新老员工冲突的原因

（一）老员工的自我保护

（二）工作经历或工作背景不同

（三）管理机制的缺陷

二、合理处理新老员工冲突的对策

（一）从根源上去预防新老对立关系的形成（二）平衡新老员工的利益关系

（三）加强企业文化的建设与发展，减少观念上的冲突

三、解决新老员工冲突时应注意的问题

（一）优势互补

（二）认识到利弊共存

（三）具体问题具体分析

（四）人人平等结论

参考文献

摘要：在一个高效的组织里面，组织内部人员的流动就像血液流动一样，过快或者过慢都不好，不断的新生力量有利于去帮助组织去更好的成长和创新发展。但是就像输血会发生排异反应一样，新来的员工会在组织内部有一个适应过程，新来员工的比例越大，也就意味着组织的容纳度和老员工的适应力需要更加加强，其中，不可能避免的会出现新老员工的冲突和对立，当触及到老员工利益时，老员工更容易抱团来解决问题，最终可能会形成两败俱伤的局面，对企业也会产生很大的负面影响。本文主要针对这一现象来分析造成现象的原因，并提出了一些相关建议，希望对企业在管理新老员工冲突方面有所帮助。

关键词：新老员工冲突原因及对策

新员工入职很大程度上基于对公司未来的期许、薪酬的提升、职业通道上的提升、专业、兴趣等各个方面，而每名老员工在入职时其实的关注点和新员工差不多，但是随着时间的推移，老员工的各方面的价值观念和发展目标都会出现一定的改变，因此会与新员工有所有差异，常常有老员工感叹：“想当年，我们和你们一样，现实是残酷的„„”。当这种对公司的不同认知带来的差异积累到一定程度的时候，就会引起人员的不满，尤其涉及到利益上的差别时，就会形成新员工和老员工之间的冲突。因此首先，应该了解，新老员工对于公司的各个方面的观念差异在哪里。

新老员工在价值观、工作认知、职业发展、物质需求、工作行为上都会有所不同。这种不同是基于新老员工在公司环境中所处的时间长短和与企业文化融合程度的高低形成的，因此不存在严格的明确的界限划分，随着时间的推移，新员工逐步变成老员工，其价值观、行为方式等也会逐步向老员工的价值观和行为方式等靠拢。

一、新老员工冲突的原因

（一）老员工的自我保护

老员工的潜意识中的自我保护机制，一个值得提出的例子是，曾经在某家公司，因为新员工的能力突出，被提拔为公司某部门的负责人，并且逐步将更多的职能赋予在新人身上，基于自我保护的意识，原来公司的另外几个业务部门的负责人开始联合起来针对新人，对他作出的贡献视而不见，对于他的失误大作文章，抢功、穿小鞋的做法让新人越来越无法容忍，最终只能走人了事。这样由于老员工的自我保护给新人人为造成提升上的玻璃天花板在管理层中尤为常见。这是因为，在低层级的新员工上，因为能力和工作技能的欠缺，还无法对老员工的利益产生直接的影响，但当新员工适应了公司的文化，发挥了自我价值并且得到公司的尊重和认可的时候，往往会成为老员工的直接威胁，老员工会认为公司可能会“卸磨杀驴”，故而奋起抗之，甚至鱼死网破也在所不惜。

（二）工作经历或工作背景不同

新老员工的经历或者工作背景的差异导致的文化价值观的不同产生差异。新员工往往在年龄上偏低，在工作和职业规划上的选择更为理想化，兴趣也不是很长久，公司选择上更多偏于感性的认识、对公司的期望很高，敢于冒险。考虑问题容易直观化；反之，老员工一般是指在公司工作在五年甚至十年以上，对公司的文化和价值观比较理解认同，对企业的缺陷能够容忍，忠诚度高，考虑问题也更为深入，能够将工作的兴趣转化为工作志趣，工作的稳定性更为长久。这种客观性的差异也会导致新老员工在做事方式上存在冲突，但并非利益冲突，可以通过企业的一些措施进行引导和规避。

（三）管理机制的缺陷

一般而言，大的企业机制比较健全，但同时新员工的比例相对较小，因此新老员工的矛盾冲突较小，比如健全的职业发展通道和薪酬制度可以帮助新员工和老员工在物质需求上取得平衡，但是对于高成长的企业，尤其是度过了生存期的企业，老员工的忠诚度和荣誉感较强，但是同时，为了快速发展会引进相当比例的新员工，这个时候的企业往往会陷入秩序危机（见下图，一般高成长企业都处于第二阶段和第三阶段），如果不尽快完善和完备相关的管理机制，新老员工的冲突增多或者升级，将会对企业的高成长速度造成严重影响和留下后续隐患。

二、合理处理新老员工冲突的对策

（一）从根源上去预防新老对立关系的形成制度是建立组织并且保证组织顺利运转的有效基石，俗话说，无规矩不成方圆。在共同的组织目标面前，开宗明义的说明公司的原则和底线，对于新老员工都是平等的。因此在根源上就要杜绝“新人新办法、老人老办法”的制度不和谐性做法。

普遍来看，冲突主要来自于心理上的不平衡和不公平感。解决这些不平衡的有效办法是，事先制度有规定。因此，不管是管理制度或者是业务流程，在制度面前人人平等，当统一的制度规定了新老员工在工作上的方方面面，可以很大程度的减少在新老员工工作中的人为干预，继而减轻不公平感觉。比如新人的提升和提拔，如前所述的例子，公司在岗位晋升上有没有公开竞聘的制度，在提拔之后有没有公示，有没有量化的业绩去考核提拔后的人员的能力水平，如果在机制上保证了，即使老员工对于新员工的晋升心生不满，但当出现正面冲突时，机制的保障作用会凸显，直接上级在调解相互关系时也能够有比较有利的说服证据。当一个制度公布后，即使其中的规定有不公平、合理之处，一般员工也会屈从于这种制度，从而心理上较容易达到平衡。也就是说，对这种制度规定的先期预知大大削弱了事后的不平衡感。当然，由于制度是人定的，当发现某些规定确实不合理时，应及时修订完善这些规定。所以，在薪水、奖励、福利、人员培训等涉及员工切身利益方面的制度，要建立健全，并不断完善。

（二）平衡新老员工的利益关系

新老员工在主要的利益冲突点体现在薪酬和岗位晋升上，其中薪酬往往会成为不满意的直接来源，是对员工的工作成就感和工作能力的直接挑战。如果仅仅是个别老员工的薪酬低于新员工的话，波动不大，如果是普遍现象，那么就值得深究了。当新老员工因为薪资矛盾积累到一定程度后，即使一点小小的矛盾都会成为冲突的导火索，因此防范的方法在于建立规范的薪酬体系，对于付薪和调整薪酬的依据有明确的说法，改变“漫天要价”的现状，薪酬倾斜的原则不应该因人而异，而是因岗和因能力而异，不能因为老员工呆的时间长，就产生“没有功劳也有苦劳”的做法；也不能因为新员工的一时表现，而让老员工产生“会哭的孩子有奶吃”的想法。

同时可以适当增加司龄工资和工龄工资，并保持相对固定的比例，一方面体现公司对于员工忠诚度的鼓励，同时也对老员工的历史贡献予以肯定，通过工龄工资一定程度去弥补老员工，降低因新员工的薪酬过高或者绩效突出来带了的老员工的失落感。

（三）加强企业文化的建设与发展，减少观念上的冲突

各种冲突的起因往往来自于观念上的冲突。如果观念上取得一致，则许多原有的冲突会迎刃而解。企业文化是这种冲突的一把双刃剑。一方面，强有力的企业文化会使企业内员工形成共同的信念、价值取向、思维框架与行为规范，可以肯定：一个具有良好企业文化，讲求团结协作与集体利益的企业，内部新老员工关系较为融洽；另一方面，强有力的企业文化恰恰会加剧新员工进入企业初期与老员工的冲突。所以，在注重企业文化建设的同时，要不断引入新思想、新观念。

在管理的各个环节，密切注意因新老员工不同特点可能带来的冲突，使他们优势互补。①在部门划分时，扁平式的结构可能更有助于减少由于相互竞争职位提升、上下级关系紧张带来的冲突；相反，金字塔式的结构可能会加剧这种冲突。

②在人员配备时，考虑新老员工的搭配，避免新员工或老员工在个别部门、临时组织的相对集中。因为日常一起工作的同事之间，更容易相互看到对方的优点，理解对方的缺点。

③在人员招牌时，注重考察应聘者的集体主义观念和团队合作精神，避免引进那些个人主义严重或合作精神差的应聘者。新员工加入时，要进行入厂教育，灌输企业文化，提供公开正式的新老员工欢迎见面机会，并宣扬每个新老员工的各自突出之处。

④在绩效考核时，既要考核每个员工岗位工作的绩效，更要注重该岗位对部门整体绩效的贡献。因为人们总是把好的结果归结于自己的努力而把不好的结果归罪于客观条件或他人身上。现实中新员工往往自己岗位工作完成很出色，而老员工可能会通过夸大部门绩效来模糊自己应尽的岗位职责。

⑤在激励与强化时，要区分新老员工的不同需求和期望。在领导方式上，分权、民主参与式的管理更有助于减少这些冲突。在技术研究开发与应用过程中，强调技术面前人人平等

可能比树立权威更有助于减少这些冲突。

三、解决新老员工冲突时应注意的问题

（一）优势互补

尽管新老员工之间的特征差异会产生冲突，但还应看到这些差异也会产生优势互补、1+1>2的效果。若一个企业只有老员工，没有新鲜血液的输入，或者大部分是新员工，员工进出流动频繁；难以想象这个企业能搞好。这种新老员工的相互补充，互相合作，可能使企业在发展中不断创新，以创新促发展，走向长胜不衰。

（二）认识到利弊共存

新老员工间的冲突虽然给企业带来一些不利的影响，但也有有利的一面。因为融洽、和平、安宁、合作的组织容易对变革和革新的需要表现为静止、冷漠和迟钝。冲突的存在能成为企业变革的积极推动力量，善于发现问题和不断创新，使企业保持旺盛的生命力。所以，在避免、减少许多冲突的同时，可能还要通过引进新员工、鼓励提反对意见等手段来激发部分冲突。

（三）具体问题具体分析

CEO在具体处理某些新老员工的个体冲突时，并不一定采用一般的冲突解决方法，还要具体情况、具体人员具体分析，找到一种解决特定冲突的更好办法。

（四）人人平等

CEO本人日常对新老员工持公正合理的态度，对新老员工冲突解决举足轻重。俗话说，上行下效，上梁不正下梁歪。只有CEO从内心到一言一行做到客观、公正地对待每一位员工，才可能使这些冲突减少。如果CEO做不到这一点，不但许多为此制定的制度、采取的措施将化为泡影，而且会加剧这些冲突。

结论

总之，任何企业都会不断有新鲜血液的注入，因此，新老员工的冲突也就在血液注入的同时开始萌发，完全消除新老员工的冲突是不切实际的。任何事物都具有两面性，企业中新老员工的冲突也不例外，因为，如果一个企业内员工之间完全没有冲突就会像一潭死水，就会没有创新，没有火花，没有不断改进不断提升的动力；但是，如果冲突太过激烈，人人自危，企业也不会得到长足的发展，而且很可能会走向灭亡。适当的处理好新老员工的冲突，是对每一位管理者的考验，同时也是企业不断走向辉煌的一种动力。

参考文献

1.王虹,程剑辉,吴菁.员工流失分析与研究[Ｊ].商业经济与管理,2024(5):322.3.乔·H·特纳.社会学理论的结构[M].浙江:浙江人民出版社, 1997 :21164.5.王琦,杜永怡,席酉民.组织冲突研究回顾与展望[J ].预测,2024(3):74-80.6.孔冬.管理冲突与冲突管理[J].经济与社会发展，2024，2（3）：73-74

7.陈克祥.论现代企业的冲突管理[M].经济与管理，2024，9

8.叶畅东.基于员工的团队内冲突管理对其绩效影响研究[D].9.都跃良，卓骏.高管团队的冲突管理[M].人力资源，2024，10：52-53

**第四篇：什么是战略人力资源管理**

什么是战略人力资源管理

因为对战略界定的多样性，形成理论研究方法的多样性。目前，大致形成三种基本的研究方法体系：

(1)关注人力资源管理对组织绩效贡献或企业财务行为的影响。

(2)关注企业或组织在所处竞争性环境中采用的战略选择以及这些战略选择在企业人力资源管理中的运用。

(3)考察企业战略与企业人力资源管理政策和实践之间的匹配程度，该研究方法假定“外部匹配”和“内部匹配”都对企业业绩有着深刻的影响。

在上述三种方法中，第一种方法为多数学者所接受，包括德莱利(Delaney)、莱文(Lewin)、奥斯特曼(0sterman)、伯菲(Pfeffer)、休斯里德(Huselid)、查德维克和凯培利等人。他们认为，战略人力资源管理能够深度影响组织绩效，因此，组织必须确定战略人力资源管理的实践范围，并保证能够得以贯彻实施。当组织在人力资源管理的实施过程中，实践活动必须和组织的战略需求紧密相连，同时保证战略导向的一致性。

休斯里德(Huselid)提出了被认为具有某种“通用性”的战略人力资源管理方法。沿着休斯里德的思路，伯菲(Pfeifer)提出16项人力资源管理工作。德莱利(Ddaney)确定了7项战略性人力资源管理工作：内部职业机会、正规培训系统、评价方法、利益共享、工作安全、投诉机制和工作定义。有些文献采用这七项工作来检验人力资源管理的三个主要理论观点：一般性、权变性和配置观，分析结果对这三个理论都提供某种程度的支持。大多数学者认为权变性的观点更适合于战略人力资源管理，但不应忽视配置。实际上，人力资源管理工作与企业战略匹配与否是直接影响企业经营绩效的一个关键因素。

但上述这些方法都存在许多相同的局限性，对于许多重要问题仍未作出科学合理的解释。例如，哪种人力资源管理工作最适合?是否存在最有效的人力资源管理系统的“理想模型”?怎样界定“战略人力资源”范畴?怎样建立人力资源管理与企业发展战略的匹配机制?等等。因

此，多数学者认为战略人力资源管理领域仍存在许多有待解决的问题，需继续深入研究才能充分发挥人力资源管理的战略性作用。

战略人力资源管理绩效研究

战略人力资源管理贯穿于组织管理的每一个环节，绩效研究的目的在于通过有效管理的实践，为保证组织的发展和培育核心竞争力的战略制定，提供机制和导向。

战略人力资源管理的绩效研究包括战略人力资源管理本身的管理绩效或实践绩效，也包括战略人力资源管理对于组织(企业运营)的贡献绩效。前者涉及的内容主要是对组织人力资源管理的政策和方法实施效果的评价和分析，通过具体的人力资源投资、开发和利用的计划与规划，不断提高人力资源生产率或工作业绩：后者则是通过对组织状况、环境与特点的分析，力求组织人力资源管理能够成为或实现组织“战略贡献者”的职能。两者相互联系、相互制约。从企业整体目标考察，战略人力资源管理的核心在于保证和增进组织绩效。米切尔·谢帕克(MichaelA·Sheppeck)等人提出了一个关于战略人力资源管理与组织绩效关系的概念模型。他们认为，组织绩效的提高是企业的环境、经营战略、人力资源管理实践和人力资源管理的支持因素等四个基本变量相互联系、相互作用的复杂系统行为的结果。人力资源管理不能单独对企业的绩效产生作用，必须与其他三个变量相互配合并形成一定的关系模式。

为获得并保证人力资源管理的管理绩效，与之相关的一个问题是“绩效是关于什么的”?是企业财务收益，或是股东收益，或是顾客满意。许多学者认为现行的人力资源管理绩效评价方法(如360度绩效评估、平衡记分卡、满意度调查等)未能深刻揭示人力资源管理与企业绩效之间的关系。菲里斯(Ferris)提出人力资源管理与组织绩效之间关系的“社会背景理

论”(Socialcontexttheory)，这一理论将人力资源管理放在一个更加广泛的背景中，通过引入多因素调查(政治、文化、技术和组织结构等)、中介联结和约束条件，建立了两者之间的动态关系模型。

必须指出的是，为了充分实现战略人力资源管理的绩效，还需进行人力资源绩效的定量分析研究。这方面的工作目前已经取得了一定的进展，发展了一系列的定量分析和定量研究的模型和方法。如人力资源指数问卷、人力资源案例研究、人力资源竞争基准、人力资源关键指标法、人力资源效用指数、人力资源声誉研究、会计学资产模式、人力资源成本模式等。这些定量研究和分析对于提高人力资源管理绩效、发挥人力资源管理的战略性职能具有重要意义。

国际战略人力资源管理研究

企业的国际化经营意味着其必须追求全球战略一体化，这就要求企业实行全球战略人力资源管理(GeographicStrategicHumanResourcesManagement)。但从目前国际人力资源管理的实践来看，明显地存在着不适应性，Adler调查后指出，有两项基本因素造成上述不适应性：文化多元性(Multiculturelism)和地理扩散(Geographicdispersion)。但Adler同时指出，这两项因素也使企业有机会获得利益并形成企业长期增长的基础：

(1)由于多元化人力资源的集聚，企业获得了巨大的创造性和创新精神的源泉；

(2)吸纳全球优秀人力资源；

(3)建立具有全球适应性的组织文化；

(4)实行战略人力资源管理。Baumgater提出国际化企业人力资源的三项技能：文化敏感性、技术技能和领导能力。

**第五篇：论战略人力资源管理**

论战略人力资源管理

作者：佚名文章来源：本站原创点击数：542更新时间：2024-6-

2论战略人力资源管理

【内容提要】战略人力资源管理就是系统地将人与组织联系起来的人力资源管理，它认为通过人力资源管理可以获得并维持组织的竞争优势。它包括个体层面和组织层面的人力资源管理。前者以员工为中心，其关键职能是能力管理和行为管理；后者包括人力资源战略匹配和战略弹性管理与人力资源效益管理。

一.从人事管理到战略人力资源管理

人力资源管理正愈来愈从事务性走向战略性，作为一种新观点、新思想的战略人力资源管理逐步形成并日益成为企业、乃至所有组织进行人力资源管理实践的指导原则。历史地看，人力资源管理理论和实践经历了两次重要的转变：第一次是从人事管理到人力资源管理的转变；第二次是从人力资源管理到战略人力资源管理的转变（Randall S.Schuler, Susan E.Jackson, 1999）。

20世纪上半叶，在以泰罗为代表的科学管理理论和组织行为理论指导下形成了现代人事管理理论的基本框架。这一时期，人事管理的基本含义就是指为了完成组织的任务，对组织中涉及人与事的关系进行专门化管理，使人与事达到最佳匹配，同时运用激励措施以提高员工的积极性和主动性。在实践中，人事管理活动是通过专门人事管理部门和人员按照确定的程序开展。它作为辅助性或参谋性的职能，活动范围被限制在行政事务方面，很少参与组织高层战略决策。20世纪50年代，彼得·德鲁克提出人力资源的概念，并指出“传统的人事管理正在成为过去，一场新的以人力资源开发为主调的人事革命正在到来”。后来，巴克（Bakke）、迈勒斯（Miles）等人对人力资源管理的众多问题进行了广泛的研究，将人事管理理论和实践推进到一个全新的发展阶段——人力资源管理阶段。人力资源管理理论首先认为员工是实现组织目标的“第一资源”，从资源的角度来认识组织中的“人事管理”；其次，这一理论扩展了人力资源管理的范围，认为人力资源管理不仅仅是人力资源部门的职责，也是直线部门（生产、营销）的重要职责，并且参与组织战略决策的制定和实施。第三，把人力资源管理

1的目标与组织的竞争力、利润、生存能力、竞争优势和劳动力的灵活性等联系起来，不仅注重开发人力资源产品和服务，而且更注重人力资源对组织和经理人员的影响，将人力资源管理职能与其他管理职能放在同等重要的地位。

1981年戴瓦纳（Devanna）在《人力资源管理：一个战略观》一文中提出了战略人力资源管理的概念，1984年比尔（Beer）等人的《管理人力资本》一书的出版标志着人力资源管理向战略人力资源管理的飞跃。战略人力资源管理就是系统地将人与组织联系起来的、统一性和适应性相结合的人力资源管理。它是指组织为了达到目标，对人力资源各种部署和活动进行计划的模式（Wright, McMahan, 1992）。是组织战略不可或缺的有机组成部分，包括了组织通过人来达到组织目标的各个方面。具体地讲：（1）将人力资源视为获取竞争优势的首要资源；（2）强调通过人力资源的规划、政策及管理实践达到获得竞争优势的人力资源配置；（3）强调人力资源与组织战略的匹配；（4）强调通过人力资源管理活动达到组织战略的灵活性；（5）强调人力资源管理活动的目的是实现组织目标。

二.战略人力资源管理的框架体系

从某种程度上讲，人力资源管理已经转变为战略人力资源管理。这种变化反映了国家、地区和全球日益激烈竞争的要求，以及由此产生的劳动力特征、政府政策、法律和行业技术经济特点的变化。这些变化要求组织在反应速度、产品或服务质量、组织结构形态、技术创新等方面适应日益加剧的竞争需要，以此来维持组织的生存和发展。所以，人力资源管理应该集中于改变组织结构和文化，提高组织效率和业绩，开发组织特殊能力，以及管理组织变革。确保组织能够获得具有良好技能和具有较高激励水平的员工，进而使组织获得持续的竞争优势，形成组织的战略能力。依靠核心人力资源去建立竞争优势和依靠员工实现战略目标是战略人力资源管理的基本特征。

战略人力资源管理是一个系统，人力资源管理的功能是在这个系统中发挥作用。人力资源管理的各种活动如招聘、培训等应该充分地导向组织的竞争优势，在组织战略形成中做出贡献。因此，笔者认为，战略人力资源管理是一个以组织持续竞争优势为目标，与组织经营战略互动的管理系统。在这一系统中，人力资源管理可以从两个层面来考察：个体层面的人力资源管理和组织层面的人力资源

管理。在个体层面上，人力资源管理导向于组织的竞争优势，即组织通过人力资源管理以获得优势的资源；在组织层面上，人力资源管理导向于组织的经营战略，即组织通过人力资源管理形成以优势资源为核心的经营战略，并在其互动过程中发展组织的持续的竞争优势。下面从两个层面分别分析战略人力资源管理框架的基本内容。

三.个体层面的人力资源管理

个体层面人力资源管理是以员工个体为中心展开的。按照人力资源管理流程，个体层面的人力资源管理分为三个阶段——招聘前的管理、招聘中的管理和招聘后的资源管理。招聘前，管理工作主要是工作分析、工作设计和人力资源规划；招聘中，管理工作主要是招聘和挑选；招聘后则有培训开发、激励、领导、沟通、绩效评估、薪酬福利、劳动关系等等。通过上述管理活动，达到两方面目标：（1）能力目标，即使 员工拥有其工作所要求的知识、技能和能力；（2）行为目标，即培养员工对组织的认同感、归属感，提高员工对组织的满意程度，培养员工对组织的忠诚和献身精神。

根据这两方面的目标，可以把个体层面人力资源管理划分为两个方面的职能——能力管理和行为管理（赵曙明，1999，154）。表—1是对个体层面人力资源管理的两种职能和三个阶段的简单描述。

能力管理要求各项人力资源管理活动都必须充分利用组织一定数量和类型的有利条件为目的，以形成组织的优势资源。能力管理包括如下几个方面的内容：能力获取管理，即通过人力资源管理使组织获得某种优势资源；能力保持管理，即通过人力资源管理把某种优势资源保留在组织内；能力转换管理，即通过人力资源管理去除组织中某种不必要的资源；能力使用管理，即通过人力资源管理保证组织中各种必要的资源都能得到充分利用。能力管理的中心环节是使组织获得和保持某种核心能力，为形成组织的竞争优势创造条件。它体现在人力资源管理实践的大部分活动之中。

拥有优势资源是必要条件，但还不是充分条件。它并不能保证这些优势资源的利用能够为组织带来良好的绩效。这需要行为管理来加以控制。行为管理强调拥有一定能力的个体在工作中的动机和努力程度。各个个体可能具备了所需要的能力，但无法保证他们的行为能够很好地发挥这些能力。正因为如此，行为管理的功能就在于要努力通过行为控制和行为合作来对个体的行为进行导向，使员工个体工作行为及其努力程度与组织的目标一致，提高个体的激励水平。

应该注意的是能力管理和行为管理要体现在人力资源管理流程的各个环节，从而使人力资源管理活动形成一个整体。反过来，人力资源管理任一环节都要围绕能力目标和行为目标来进行，从而把人力资源管理活动与组织竞争优势密切联系起来。

四.组织层面的人力资源管理

组织层面人力资源管理围绕人力资源管理与组织经营战略展开，其目的就是在个体层面已形成的竞争优势的基础上确定组织的经营战略，提高组织效率、效益和竞争力。主要包括两个方面的内容：一是人力资源的战略匹配与战略弹性管理；二是人力资源的效益管理。

1.人力资源管理的战略匹配与战略弹性

表—1 个体层面人力资源管理的基本框架

附图

外在环境的变动和组织发展对人力资源管理产生重大影响。战略匹配管理是通过人力资源管理实践保证人力资源管理与组织战略和组织内部结构之间的协调一致性。战略弹性是指通过人力资源管理保证组织战略与结构对经营环境变化的适应能力和反应能力。匹配是指在一个时间点上的一致性，而弹性是指在一段时间内的一致性。

在传统人力资源管理中，人力资源很少被认为是组织经营战略所依据的能力，人力资源管理并不是组织经营战略的组成部分，而仅仅被当作确定或选择战略目标的一种手段。人力资源管理与经营战略只是单向的关系，而没有考虑它们之间的相互影响。因而是让人适合战略，而不是使战略适合于人力资源（赵曙明，2024，121）。战略人力资源管理强调人力资源管理与经营战略的之间的相互依存关系，承认组织的竞争优势可以通过高质量的人力资源获取。在现代组织管理中，战略与人力资源管理之间的关系越来越紧密，组织战略的形成与实施有赖于组织中员工的知识、技能和信念、行为。因此组织制定经营战略时，首先应该考虑环境和人力资源现状，把人的因素是作为第一位的因素。组织层面的人力资源管理目的之一就是要保证人力资源管理与组织经营战略之间保持的高度协调一

致（包括战略匹配和战略弹性）。此外，人力资源管理的战略匹配与战略弹性还反映在它与组织结构的一致性上。组织作为一个系统，其外在功能取决于内在的结构。人力资源管理应该与组织结构相互匹配，应该能够通过人力资源管理活动保证组织结构的灵活性。而且人力资源管理的各环节之间的一致性也是战略匹配与战略弹性管理的重要内容。

附图

图1 人力资源管理与经营战略的相互依存关系

2.人力资源的效益管理

组织层面上，人力资源管理的另一个问题就是人力资源的效益管理，这也是当前战略人力资源管理研究的基本课题。人力资源管理作为组织经营战略的有机组成部分，当然是为实现组织战略目标服务的。这样就必须考察人力资源管理对组织经营战略的贡献程度。这种贡献程度就是人力资源的效益，即人力资源管理对于组织战略目标的贡献份额和人力资源管理本身所消耗资源之间的比率（赵曙明，2024，54）。根据效益的含义，人力资源管理效益包括人力资源管理收益和人力资源管理成本。人力资源管理战略是指：为实现组织战略目标，有计划地实施人力资源管理的模式，以及相关的各种活动。通常包括两方面的含义：一方面，人力资源战略是企业战略的重要组成部分；另一方面，人力资源战略与企业战略相互影响。归纳起来，人力资源管理与企业战略之间的相互关系有四个层面（或阶段，见下表5-1）：

表5-1：人力资源管理与企业战略之间的相互关系

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