第一章

企业战略与人力资源战略

- 企业战略——企业招聘战略的航向标
- 企业战略管理理论概述
- 人力资源战略
- 企业战略与人力资源战略的关系
- 人力资源战略与企业竞争优势

需要全本请访问 www.ertongbook.com

【案例引述】

海尔集团的人力资源战略管理

在“名牌战略”思想的指导下,海尔集团通过技术开发、精细化管理、资本运营、兼并控股及国际化，使一个曾经亏损 147 万元的集体小厂迅速成长为中国家电第一名牌厂商。

海尔的发展很快，但也是一步步走过来的。企业发展过程实际上就是战略转移的阶段性连接，旧的战略不断被新的战略所替代，这样才能使企业不断达到新的高度，赢得长期持续发展。海尔的成功也正在于这种战略的更替和转移的成功，在于它能够根据内外部环境的变化不失时机地实现不同发展阶段的战略转移。海尔的发展经历了三个阶段：

第一阶段，名牌战略阶段。在“要做就做最好的”战略理念指引下，专注于冰箱专业化生产过程，建立了全面质量管理体系。集团实施了“OEC 管理法”，即 Overall（全方位）、Every（每人、每天、每件事）、Control&Clear （控制和清理），总结起来叫“日事日毕，日清日高”。这种做法从人力资源管理层面有力地配合和推动了名牌战略管理。

第二阶段，多元化战略发展阶段。通过企业文化的延伸及“东方亮了再亮西方”的经营理念，成功地实施了多元化战略扩张。为配合实施多元化的企业发展战略，海尔提出“挑战满足感、经营自我、挑战自我”的人力资源战略管理理念，设计了把“外部市场竞争效应内部化”的市场链机制。其核心思想是，企业内外部有两个市场，内部市场就是怎样满足员工的需求以提高他们的积极性，外部市场就是怎样提高美誉度以满足用户的需求。在海尔内部，每个人都有自己的市场，都有一个需要对自己的市场负责的主体；每位员工最主要的不是对他的上级负责，更重要的是对他的市场和客户负责。

第三阶段，国际化战略。基本理念就是“从海尔的国际化到国际化的海尔”。“海尔的国际化”就是要求海尔产品的各项标准都能符合国际标准的要求，而且要成为中国很有竞争力的出口商，增强产品在国际上的竞争力；“国际化的海尔”则

是要在世界各地建设海尔，不再是一个从中国出来的海尔产品，而是在当地设计、当地生产、当地制造、当地销售的产品，也就是“本土化”的海尔。要想成为国际化的品牌，每一个员工首先要成为国际化的人才。因此，海尔集团人力资源管理的任务是为企业提供和培养真正具备国际化素质和国际竞争力的人才。海尔根据“赛马不相马”、“人人都是人才”的理念，推出“部长竞聘上岗”、“农民合同工当上车间主任”等做法，构造“人才自荐与储备系统”、“三工并存，动态转换”（三工即优秀工人、合格工人、试用员工，动态转换即干得好可以成为优秀工人，干不好随时变成合格工人甚至试用员工）、“末位淘汰”、“四级动态考核”和“多元化工资福利激励”等完善的人力资源管理体系。

【案例分析】

现代人力资源管理的根本特性是战略性的，如何与企业总体战略相契合，制定和实施相应的人力资源战略基本指导思想、总目标和阶段性策略是在全球化国际竞争下每一个企业生存和发展的关键问题。海尔集团能够在战略层面上把人力资源管理纳入到企业发展战略整体中加以考虑、规划和实施，并取得可人的成效，实在是值得很多企业学习。

在实践中，将人力资源管理活动与公司战略相结合，具体涉及三个层面的衔接工作：首先是在战略理念上，要配合整个组织的经营宗旨和发展目标，恰当地确定人力资源战略；其次在管理制度上，根据组织总体结构和制度安排的要求，设计相应的人力资源制度体系；最后是日常生产经营运作过程中的协调管理和操作实施。从海尔集团案例中，我们可以很清楚地看到，其人力资源管理活动在这三个层次上与公司战略做到了很好的融合。

第一节　企业战略—　企业招聘战略的航向标

我们来看享有盛名的“中化国际石油公司”是如何将企业战略与人力资源战略和招聘战略结合起来的。2004 年初，许多国有企业的应届毕业生招聘工作尚未开始，中化国际石油公司却已经完成了多轮面试，与入选的学生签订了就业协议。该

公司针对应届毕业生实施了一项“晨曦计划”，即 5 年内连续招聘优秀毕业生，为公司发展补充新鲜血液。春节刚过，“晨曦计划”启动后第一批录用的 20 名应届毕业生来公司报到，并开始他们的实习，为正式上岗做准备。公司人力资源部总经理伊力扎提介绍说，“晨曦计划”是公司基于企业发展战略的一个重要的人力资源计划，在今后连续 5 年中，公司将每年招聘 20 名优秀毕业生，目的是建立起一支优秀的企业后备人才队伍。中国中化集团公司作为中国四大国家石油公司之一，具有多年经营石油业务的人才、渠道、市场等方面的优势，在国际石油界享有盛誉，早在 1989 年就入选《财富》杂志全球五百强排名。从 1999 年开始，面对经济全球化进程加快和中国市场经济体制改革不断深化的大趋势，集团公司确立了“培育市场经济条件下的盈利能力”的核心战略思想，公司由此步入了一条崭新的发展道路。作为中国中化集团公司石油业务的经营单位，中化国际石油公司在未来三年，将继续加快推进石油业务的市场化发展战略，使公司在石油炼制、原油贸易、成品油分销和物流服务方面形成产业链，为巩固和强化集团公司作为中国四大国家石油公司之一的地位作出自己的贡献。基于这样的战略，公司必须拥有一支优秀的人才队伍，因为一流公司需要一流的人才，促使公司更加优秀。于是公司选取了清华、北大、人大、石油大学等 12 所国家重点和专业对口院校举办校园宣讲会，同时还向全国近 80 所重点院校寄送了公司的招聘宣传资料和用人需求，先后收到简历 3000 多份，从中挑选出 200 人参加了笔试。这样做的目的只有一个：让优秀的学生有最早的选择。

从中化国际石油公司的做法可以看出，企业战略是招聘战略的航向标，对招聘工作起着重要的指导作用，制定了什么样的企业战略，人力资源战略和招聘战略就应当紧随其后，为其服务。

招聘、筛选和录用是企业人力资源管理中最基础的工作。现代招聘与录用的理念和实践较传统的招聘相比已经发生了巨大的变化。招聘已经从关注在合适的时间、合适的地方、聘请合适数量的雇员转变成为一个获得资源的过程。在传统的招聘过程中，很偏重对人力资源数量方面需求的满足，而在战略人力资源的招聘过程中，雇员被看成是企业的关键资源，因此更关注人力资源质量方面需求的满足。这时招聘工作关心更多的是与应聘者的创造力、创新活动、处理高难度工作等有关的决定性的问题。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

产生这种变化的原因首先是由于人力资源管理已经从战术管理的层次上升到了战略管理的层次，招聘工作也势必向着战略化方向发展。在战略人力资源管理中，越来越需要招聘工作对企业的战略发展目标有支持作用。战略层次的人力资源管理越来越讲究进行长远的人力资源计划。尤其重要的是建立起内部招聘系统，进行接班人规划，依靠这样的体系来发现企业新一代的经理人员。企业已经认识到高级管理人员的培养是要花费多年的时间的，内部招聘作为提升高级经理人员的渠道，必须进行 5～10 年的长远规划。其次，由于企业组织自身的巨大的变化，对招聘提出了新的要求。扁平化的组织、团队化的工作方式，使企业需要的人力资源素质发生了转变。因此，招聘什么样的雇员对企业来说变得更为重要了。企业招聘工作的任务和主要目的是要寻找具备适合的技能、具有劳动的愿望，而且能够在企业相对稳定工作的雇员。因此，招聘工作的重要性和难度都大大加强了。再次，当今劳动力的供求关系发生了很大的变化。与过去的一代人相比，现代劳动者的职业道德和就业稳定性不尽如人意。快餐文化使人们的观念发生了深刻的变化。因此，高流失率已经成为人力资源管理者们一件头疼的事情。高流失率直接增加了招聘工作的频繁性。

今天的企业需要的是能够效忠于企业的雇员。这样的雇员认同企业的价值和目标，把企业看成他们自己的企业。因此，许多优秀的企业，如丰田公司，实行的是所谓的“以价值为基础”的招聘战略。在招聘过程中，他们不仅仅看一个应聘者工作方面的资历，如技能、教育、能力、经历等，而且更加关注他们的价值观和个人品质。因此，在面谈中企业更加努力寻找价值观与公司企业文化相吻合的应聘者。在实践中，丰田公司总结出了一种所谓的“整合的筛选项目”的新方法来选聘最适合公司发展的人。正如其总裁所说：“您可能会觉得很吃惊，不过我们公司的招聘和录用过程的确是很耗费精力的过程。我们招聘和录用的过程不是为了尽快填补职位空缺而设计的，是为了寻找最好的求职者。”许多企业越来越认识到招聘是招聘和应聘双方确立共同利益关系的过程，招聘工作实际上是一个在雇主和雇员之间建立就业契约的过程。

企业处于不同的发展阶段，招聘战略的实施内容也不尽相同。任何管理都没有一成不变的形式，随着企业的战略性成长，企业规模的逐步扩大，人力资源亦可划分为以下四个演变推进期，见图 1－1。

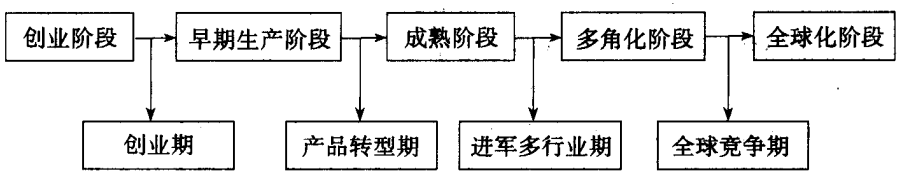


图 1－1　企业不同发展时期与 HRM 战略演变的关系

在每一个人力资源演进阶段，招聘战略中所采取的倾向性措施如下表 1－1

表 1－1　HRM 各阶段招聘战略实施内容

	创业期	产品转型期	进军多行业期	全球竞争期	原　则
招　聘	精简为主，不必过于强调专业知识，重视可塑性	所需人才多，以外部取得为主，从同行中挖掘人才	行业技术特点鲜明，分公司重要人员一般从内部提拔，一般人员倾向于当地化	世界范围内网罗人才，高层人员必须具备跨文化行为能力	最适合于特定岗位的人就是最优秀的人

从上表我们可以看出，处于不同发展时期的企业，其招聘工作的重点是不同的，从创业期分清主次的招聘到全球竞争期招聘范围的扩大，贯穿招聘工作始终的只有一个原则就是招聘最适合企业岗位的人才，促使企业战略的实现。

第二节　企业战略管理理论概述

一、企业战略的内涵

企业战略决定着员工招聘的目标和方向，决定着员工招聘的数量、质量、层次

和结构，决定着员工招聘策略与企业经营战略是否一致。分析员工招聘首先应该探讨其与企业战略的匹配性。企业战略是指企业在预测和把握环境变化的基础上，为了求得长期生存与发展所作的整体性、全局性、长远性的谋划及相应的对策。

战略管理的益处可以从财务收益和非财务收益两个角度考察。从财务角度看，研究证明：运用战略管理观念的企业比那些不采用战略管理观念的企业更能盈利、更为成功。高绩效公司趋向于进行系统化的计划，以适应未来内部和外部环境的变化。其计划系统更加遵循战略管理理论的公司，一般在产业中均表现出高水平的长期财务业绩。从非财务收益角度看，战略管理有利于加强对业务活动的协调和控制，使有限的资源有效地分配于确定的目标。

二、战略管理理论的三个阶段

1. 古典战略管理理论

古典战略管理理论是以环境为研究出发点的，强调对环境的分析以及自身优势和劣势的分析。其中最具代表性的是哈佛商学院的安德鲁斯教授提出的制定企业战略的过程模型——SWOT 分析，见表 1－2。

表 1－2　安德鲁斯的 SWOT分析模型

内部因素 / 外部因素	内部优点（S）：比如在管理、经营、财务管理、研究开发等方面的优势	弱点（W）：比如在管理、经营、财务管理、研究开发等方面的劣势
外部良机（O）：比如目前和将来的经济条件、政治和社会变化、新技术和产品等	SO 策略：极大－极大 可能是最成功的策略，抓住机会发挥组织的优势	WO 策略：极小－极大 为充分利用机会而采用克服弱点的发展战略
外部威胁（T）：比如缺少能源、竞争激烈等因素	ST 策略：极大－极小 借助公司的优势解决或避免威胁因素	WT 策略：极小－极小 紧缩开支、裁减人员、建立合资企业

资料来源：哈罗德·孔茨、海因茨·韦里克．管理学．北京：经济科学出版社，1998

这一模型强调企业战略管理要适应外部环境的发展，以提高企业的市场份额为目标。但问题是，企业所处的环境是不断发展变化的，被动地追求适应环境，其结果往往是难以适应环境的发展。所以，这一模型的实施效果不佳，忽略了在现实企业管理中点点滴滴的“随机”事件可以逐步积累，从而最终影响企业在市场中的命运。

2. 以产业分析为基础的竞争战略理论

随着经济的发展和市场竞争程度的加剧，古典管理理论逐渐被以产业分析为基础的竞争战略理论所代替，以产业分析为基础的竞争战略理论是哈佛大学的波特于1980年提出的。他认为“形成竞争战略的实质就是将一个公司与其环境建立联系”，并提出分析企业竞争战略包括五种竞争作用力：进入威胁、替代威胁、买方讨价还价的能力、卖方讨价还价的能力、现有竞争对手的竞争。这种竞争作用力的强弱，决定于产业的利润率。他的企业竞争战略强调的重点有：①选择有吸引力的、高潜在利润的产业；②在已选择的产业中获得有利的竞争地位。

波特的竞争战略理论虽然把企业战略管理引入了更加广阔的环境分析视野中，但是忽略了对企业内部因素的分析，结果是，在高吸引力、高利润的产业中依然有经营业绩很差的企业。从产业因素来看，是无法解释这种制定了一个好的竞争战略，但结果未必获得了竞争优势的现象。所以，企业核心竞争能力学派的观点逐渐受到广大战略管理理论研究者和实践者的重视。

3. 以资源为基础的核心竞争能力理论

企业核心竞争能力学派认为企业要想获得竞争优势必须具备独特的竞争能力。企业战略管理的核心是善于运用企业的核心资源，提升企业的竞争能力。哈默尔Hamel和普拉哈拉德Prahalad认为要充分有效地利用资源的方式有五种，即更有效地将资源集中于战略目标，更有效地积累资源，整合互补资源以创造高层次的附加值，尽可能保存资源，缩短消耗与回收之间所需的时间以迅速回收资源。

以上是对战略管理理论做粗线条的回顾。我们可以发现以往战略管理理论的共同前提是：

⊙战略设计的思路遵从线性思维方式，寻求线性战略设计模型，似乎所有企业

按照这些模型进行操作就行了，但是实施效果往往不尽人意。

⊙追求单一的稳定均衡，规划长远步骤，然后按部就班，以为就能获得理想的结果。然而，事实上经济和管理中存在多种均衡。

⊙寻求最优的战略设计，这些战略设计的经济学假设的前提是，经济运行中有帕累托最优。但事实上，组织在不断演变过程中，不存在帕累托最优。

三、企业不同发展阶段的战略特征

通常，企业的发展阶段大致分为四个层次——初创期、成长期、成熟期、衰退期。现在，我们采用另外一种分类方式，即创建阶段、规划阶段、定位阶段，来说明企业不同发展阶段的战略特征，如表 1－3。

表 1－3　企业不同发展阶段的战略特征和战略重点

发展阶段	战略特征	战略重点
创建阶段	把新的想法在实际中加以运用	市场与价格的确定
规划阶段	需要开发市场，应付竞争和维护企业的地位，同时发展新的创新领域并着手开拓新的市场	如何维持增长和提高效益
定位阶段	公司已经打下了坚实的基础，开始考虑未来计划如何利用其创新能力迎接挑战和创造机会	需要组织的特殊能力去形成远见卓识

四、战略制定的主要阶段

战略制定是一项复杂的工作，尽管它有许多方面需要艺术性的操作，但在实际操作中，我们还是可以根据下面提供的战略制定框架来确定、评价和选择战略。综合的战略制定框架共分为三个阶段，分别应用不同的方法完成不同的任务，介绍

如下：

第一阶段是信息输入阶段，包括 EFE 矩阵、IFE 矩阵和竞争态势矩阵。

第二阶段是匹配阶段，此阶段通过将关键内部及外部因素进行排列而集中进行可备选战略的制定。包括 SWOT 矩阵；战略地位与行动评价矩阵 （SPACE)；波士顿咨询集团矩阵（BCG）；内部一外部矩阵（IE）；大战略矩阵。详见附一、附二、附三。

第三阶段是决策阶段，它只包括一种技术，即定量战略计划矩阵（ QSPM)。它利用第一阶段输入的信息对在第二阶段认定的可行备选战略进行客观评价。

研究制定发展战略，是关系到企业内各单位和全体员工切身利益的工作，应该引起各单位领导的足够重视。开展广泛的调查研究，有利于认清企业生产经营活动与所处环境中各种因素的影响，正确处理企业与这些因素的关系，并使企业的资源能力适应市场发展变化的要求。研究制定战略的过程，是上下联动、收集信息、认真分析讨论、统一认识、明确目标的过程，它是全体员工共同努力的结果，最好的战略是自下而上形成的。

战略确定以后，就是战略实施与战略评价工作的开始，这两部分工作因企业的不同而不同，具有相当的艺术性。但不管怎样，战略实施和战略评价都应当从管理、营销、财务会计、生产运作、研究开发、计算机信息系统等几个方面开展工作，而且都应当与战略制定阶段选择的战略相吻合。值得注意的是，战略制定、战略选择和战略评价并不是完全独立、互不相干的三个部分，它们三者相互衔接，又相互作用，是一个有机循环体。

五、战略实施的模式

战略实施模式是指企业管理人员在战略实施过程中所采用的手段。一般有以下几种模式：

1. 指挥型

在这种模式里，企业管理人员运用严密的逻辑分析方法重点考虑战略制定问题。高层管理人员或者自己制定战略，或者指示战略计划人员去决定企业所要采取

需要全本请访问 www.ertongbook.com

的战略行动。一旦企业制定出满意的战略，高层管理人员便让下层管理人员去执行战略，而自己并不介入战略实施的问题。这种模式的优点是在原有战略或常规战略变化的条件下，企业实施战略时不需要有较大的变化，实施的结果也就比较明显。缺陷是不利于调动企业职工的积极性。职工会因此感到自己在战略制定上没有发言权，处于一种被动执行的状态。

2. 变革型

与指挥型模式相反，在变革型模式中企业高层管理人员重点研究如何在企业内实施战略。他的角色是为有效地实施战略而设计适当的行政管理系统。为此，高层管理人员本人或在其他各方面的帮助下，进行一系列变革，如建立新的组织结构、新的信息系统，兼并或合并经营范围等，以增加战略成功的机会。该模式的优点是从企业行为角度出发考虑战略实施问题，可以实施较为困难的战略。但是，这种模式也有它的局限性，只能应用于稳定行业中的小型企业。如果企业环境变化过快，企业来不及改变自己内部的状况，这种模式便发挥不出作用，同时，这种模式也是自上而下地实施战略，同样也不利于调动职工的积极性。

3. 合作型

在这种模式里，负责制定战略的高层管理人员启发其他的管理人员运用头脑风暴法去考虑战略制定与实施的问题。管理人员仍可以充分发表自己的意见，提出各种不同的方案。这时，高层管理人员的角色是一个协调员，确保其他管理人员所提出的所有好的想法都能够得到充分的讨论和调查研究。此模式的优点是可以克服指挥型和变革型两个模式的不足之处。这是因为高层管理人员在作决策时，可以直接听取来自基层管理人员的意见，并将他们的意见加以综合分析，保证了决策时所使用的信息的准确性。在这个基础上企业可以提高战略实施的有效性。其缺陷一是在这种模式下决定的战略实施方案会过于平稳，缺乏由个人或计划人员提出的方案中所具有的那种创造性；二是在战略实施方案的讨论过程中，可能会由于某些职能部门善于表述自己的意见，而导致战略实施方案带有一定的倾向性；三是战略实施方案的讨论时间可能会过长，以致错过了企业面对的战略机会，不能对正在变化的环境迅速采取战略行动。

4. 文化型

文化型模式扩大了合作型合作的范围，将企业基层的职工也包括进来。在这种模式里，负责战略制定与实施的高层管理人员首先提出自己对企业使命的看法，然后鼓励企业职工根据企业使命去设计自己的工作活动。在这里，高层管理人员的角色就是指引总的方向，而在战略执行上则放手让每个人作出自己的决策。在这个模式里，战略实施的方法很多。有的企业采取类似日本企业的社训，有的利用厂歌，也有的通过规章制度和其他影响职工行为的方式来进行。所有这些方法最终要使管理人员和职工有共同的道德规范和价值观念。这种文化型模式打破了战略制定和实施中存在的只想不做与只做不想之间的障碍，每一个企业都或多或少地涉及到战略的制定与实施。这是前三个模式中所没有的特点。但是，这种模式也有它的局限性。它要求企业里的职工有较高的素质，受过较好的教育。否则很难使企业战略获得成功。同时，企业文化一旦形成自己的特色，又很难接受外界的新生事物。

5. 增长型

在这种模式里，为了使企业获得更好的增长，企业高层管理人员鼓励中下层管理人员制定与实施自己的战略。这种模式与其他模式的区别之处在于它不是自上而下地灌输企业战略，而是自下而上地提出战略。这种战略集中了来自实践第一线的管理人员的经验与智慧，而高层管理人员只是在这些战略中作出自己判断，并不将自己的意见强加在下级身上。在大型的多种经营企业里，这种模式比较适用。因为在这些企业里，高层管理人员面对众多的部门，不可能真正了解每个部门所面临的战略问题和作业问题，不如放权给各部门，以保证成功地实施战略。这种模式的优点是给中层管理人员一定的自主权，鼓励他们制定有效的战略并使他们有机会按照自己的计划实施战略。同时，由于中下层管理人员和职工更直接面对战略的机会，可以及时地把握时机，自行调解并顺利执行战略。因此，这种模式适合于变化较大的行业中的大型联合企业。

由以上战略制定主要阶段和企业战略实施的模式我们可以得出，企业战略管理的制定与实施过程可以用图 1－2 表示。

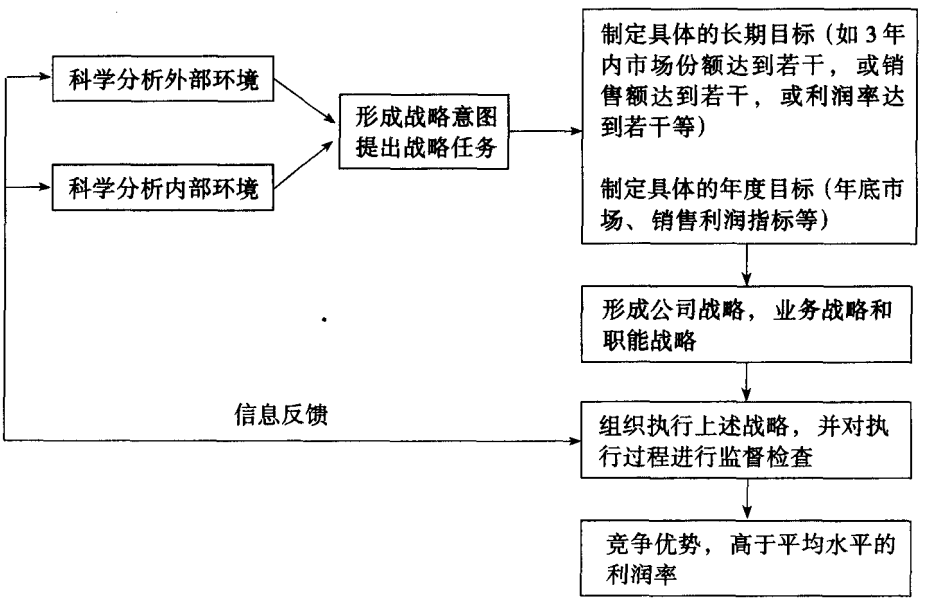


图 1-2 企业战略管理过程简图

第三节 人力资源战略

一、人力资源战略管理的内涵

美国人力资源管理学者舒勒和沃克(Schuler & Walker，1990）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接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”。库克（Cook，1992）则认为，人力资源战略是指员工发展决策以及对员工具有重要的和长期影响的决策，它表明了企业人力资源管理的指导思想和发展方向，而这些指导

思想和发展方向又给企业的人力资源计划和发展提供了基础。企业人力资源战略是根据企业战略来制定的。科迈斯·麦吉阿（Comez Mejia，1998）等人则把人力资源战略定义为：企业慎重地使用人力资源，帮助企业获取和维持其竞争优势，它是组织所采用的一个计划或方法，并通过员工的有效活动来实现组织的目标。

虽然学者们对人力资源战略的定义有差异，但都认为人力资源管理战略从属于企业战略，并支持和服务于企业战略的实现。人力资源管理战略可以定义为：根据企业战略而制定的人力资源管理与开发的纲领性的长远规划，并通过人力资源管理活动来实现企业的战略目标。简单地说，就是以战略规划为主导来开展有关人力资源的管理活动。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，包括了企业通过人的因素来达到组织目标的各个方面。

二、人力资源战略管理的总体框架

战略管理过程,以战略规划为轴心,一般可大致划分为前后两个相互关联的环节，即战略形成阶段（Strategy formulation）与战略实施阶段（Strategy implementation）。人力资源战略管理的实质，就是要在人力资源管理与组织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的不同阶段上所扮演的角色、所承担的职责及所发挥的作用。人力资源战略是作为组织整体发展战略的有机组成部分被整合于其中，而不仅是作为其执行层次上的手段系统存在的。组织选择和采取某种发展战略，那么人力资源的规模和方向就要相应地或更为超前地作出战略上的相应决策，然后才进行由远及近的规划和执行系统的具体安排。这里，人力资源战略管理是在决策、执行和实施三个层次上被整合进行整体战略规划的，而不仅仅是它的一个执行系统。

为了使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组织战略规划委员会以及董事或监事会的正式成员，由组织最高层首脑或副总亲自过问或专门负责人力资源战略规划及其整个公司战略的衔接和整合。其次，人力资源职能管理部门必须被赋予法定的职权，对组织人力资源方面的环境变化进行战略性监测和报告，并及时提供关于每一个新战略的人力资源配备方案；人力资源管理人员必须拥有相应的权威，能要求并切实得到各个职能部门

的密切配合、协同运作，以保证人力资源战略规划能得到实际执行或有效实施。当然，人力资源管理的战略意义和突出地位要真正确立，不仅决定于组织正式的制度规范，也有赖于“以人为本”的组织文化、团队精神、领导风格等其他一系列非正式的制度安排。

在战略形成阶段，人力资源参与战略决策的理想境界是：人力资源战略作为子战略与其他职能战略同步进行，相互参照和借鉴，形成一种动态持续的、多方位的一体化联系。首先，在研究环境变化带来的战略性问题时，人力资源问题是作为重点评价主题之一被战略规划小组进行集体讨论和“头脑风暴”研究的；其次，人力资源高层管理人员作为组织战略规划领导小组的重要成员，直接参与组织重大战略决策，确定战略目标；最后，人力资源战略规划指标、资金支出和财务预算提案以及行动日程安排等，都始终是作为其中的有机子系统与组织整个战略形成紧密衔接和同步的。

人力资源战略管理的重要意义，不仅意味着在战略形成阶段积极参与组织战略决策及战略规划的制定，形成与整个组织战略规划相契合的人力资源战略规划；而且更为重要的是在运作层面大力推动战略规划的有效实施，从而保证企业战略目标和任务能如期全面实现。在战略实施阶段，人力资源管理的基本任务是要从三个基本层面进行整合激励：

在组织治理层面上，要按照“以人为本”的基本原则和经营理念，进行组织设计和工作职位分析，不断变革和改善组织治理结构，以保证组织具有创新和学习能力。

在基本管理层面上，根据战略规划及时吸纳外部人力资源和有效配置内部人力资源存量，通过加强广义薪酬设计及工作绩效考评两个基本管理环节，使组织战略实施建立在扎实的人力资源组织规范化运作的管理基础之上。

在精神整合层面上，要建立畅通的沟通渠道和民主机制，使全体员工充分了解组织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努力和贡献，形成共同的价值观和愿景，并通过团队精神训练、组织文化建设等精神整合环节，将组织战略管理建立在具有强大凝聚力的精神支柱之上。

人力资源战略管理是一个连续不断的动态过程。组织必须能够在战略上应付多变的环境，需要不断地对组织目标和策略进行再界定、再调整、再评估和再规划。

三、人力资源战略管理在组织中的地位

随着组织对人才的重视，人力资源管理工作的地位也得到了前所未有的提高。得克萨斯工具公司主管人事的副总裁查尔斯·尼尔森对人力资源战略在企业中的地位的转变有一个极其形象的描述："我从事人力资源管理已经 35 年了，我从来没有像现在这样感到兴奋。过去人力资源部门的作业如同是放在汽车后舱内的备用轮胎，遇到紧急情况，会拿出来用一用，而一旦紧急情况消失了，便又把它放回后舱。而现在我感到我们如同滚动的车轮一样，与整个企业发展同步前进。"的确，现代企业管理中，人力资源管理在组织中的战略地位上升，管理重心下移，并在组织上得到了保证，如很多企业成立人力资源委员会，使高层管理者关注并参与企业人力资源管理活动。人力资源管理不仅仅是人力资源职能部门的责任，而且是全体员工及全体管理者的责任。企业高层管理者必须承担对企业的人力资源管理责任，关注人力资源的各种政策，目前的人力资源管理在某种程度上可以分为三个部分：

一是专业职能部门的人力资源管理工作；

二是高中基层领导者承担履行人力资源管理的责任；

三是员工实现自我发展与自我开发。

人力资源管理的一项根本任务就是：如何推动帮助企业的各层管理者及全体员工去承担人力资源开发和管理的责任。由于目前组织变化速度很快，现在的组织是速度型组织、学习型组织、创新型组织，人力资源管理要配合组织不断的变革与创新，就需要创新授权，通过授权建立创新机制，在企业中引入新的团队合作，形成知识型工作团队，将一个个战略单位经过自由组织，挑选自己的成员、领导，确定其操作系统和工具，并利用信息技术来制定他们认为最好的工作方法，这种被称为 SMT （自我管理式团队）的组织结构已经成为企业中的基本组织单位。

SBU 是海尔非常有特色的人力资源战略之一。 SBU 是 Strategical Business Unit 的缩写，即战略事业单位。如果不仅每个事业部而且每个人都是一个 SBU，那么集团总的战略就会落实到每一个员工，而每一个员工的战略创新又会保证集团战略的实现。海尔认为，如果员工不能成为 SBU，就不能满足用户的个性化需求，也可以说 SBU 具体的体现就是速度和创新，或者说把海尔集团速度和创新的目标量化到

需要全本请访问 www.ertongbook.com