

战略性人力资源管理及其理论基础

文/田翔

摘要：战略性人力资源管理可以为发展中的企业带来更高的人力资源配置效率，提升人力资源的使用效益，同时使人力资源管理的目标符合企业的发展目标。因此，本文首先简单概述战略性人力资源管理，然后对其理论基础展开探讨，最后针对战略性人力资源管理在企业中的应用价值以及具体的实施策略进行研究。

关键词：战略性；人力资源管理；理论基础

人力资源是企业的关键性资源，人力资源管理效率直接影响到人力资源能否被充分开发，良好的人力资源管理是企业稳定、持续发展的重要保障。人力资源管理是企业的一个组成部分，企业必须做好相关工作，加强人才资源的引进和应用，打造专业的人力资源工作队伍，并且结合企业的发展战略和经营目标对企业内部的人力资源管理工作进行调整，使人力资源管理具有战略性，能够为企业目标的实现所服务，并借此进一步推进企业内部人力资源结构的优化配置。

一、战略性人力资源管理概述

战略性人力资源管理就是将企业的人力资源工作与企业发展战略相结合，并根据战略来调整人力资源结构，以实现企业的战略目标。学者冉斌在战略性人力资源管理方面提出应当按照企业的发展战略来制定人力资源目标及工作规划，使企业在人力资源方面具有更加明显的竞争优势。简而言之，战略性人力资源管理就是在企业战略目标的指引下的一系列人力资源管理的策略，主要是发挥人力资源的核心优势并且使企业保持一定的发展优势^[1]。

战略性人力资源的首要特点是战略性，其核心是通过人力资源管理工作来提升企业的产出和发展效益，充分发掘人力资源价值，从而实现企业战略目标。其次是全面性，战略性人力资源管理会涉及企业发展的方方面面，以最大限度地避免人力资源浪费。战略性人力资源管理强调人与战略处于一种共存的关系，通过具体的人力资源管理措施激发人的潜力和工作能力，促进企业战略的实现，而企业战略则为人力资源管理的方向及具体措施的制定提供了帮助。换言之，人力资源管理工作必须契合企业的发展战略，满足企业对于人力资源的多样化需求。

二、战略性人力资源管理理论基础

（一）一般系统理论

从一般系统理论的角度来看，人力资源管理更是企业整个系统下的次级系统，为企业的整个系统所服务。在人力资源管理这一次级系统下，人力资源管理通过控制、协调等多种方式开展管理活动，进而实现人力资源的配置，做到人尽其才。一般系统理论要求人力资源管理工作做好各环节、各部门之间的配合，确保战略性人力资源管理措施有效落实，为企业的发展提供保障。

（二）资源基础理论

资源基础理论是战略性人力资源管理的指导理论之一，要求企业在开展战略性人力资源管理的过程中关注人力资源的特殊性。在这一理论中，人力资源是企业发展的特殊资源，更是核心资源，可以与企业资本进行融合，使企业资本发挥最大的价值。企业资本是企业生产经营等日常活动的基础，而人力资源是将这一基础活化利用的关键。例如，在制造企业中，企业的资本资源包括原材料、机械设备、厂房、技术等，而如果没有人力资源的加持，这些资本资源无法发挥效益，人力资源可以将资本资源的最大价值开发出来，而人力资源的开发程度决定着资本资源最大价值的开发程度^[2]。

（三）人力资本理论

人力资本理论强调发挥人力资源的知识和技能方面的价值，关注企业员工的知识理论、业务能力、职业素养、工作经验等要素，更关注员工的质量而非数量。在人力资本理论下，一个优秀的员工为企业带来的效益甚至可以抵得上十名普通员工所产生的效益，优秀员工的带动作用更能够助推企业战略目标的实现。人力资本理论还强调做好对员工队伍的建设，打造高质量、高水平的员工队伍。从现阶段的应用状况来看，人力资本理论更多应用于高精尖制造业、互联网行业

以及其他高新技术行业。

（四）人本主义理论

人本主义理论强调的是在人力资源管理期间做到“人是目的，而非工具”，从大多数企业的状况来看，一些企业忽视了员工的情感需求、自我尊重需求、自我实现需求，长时间、高负荷运转也使员工的工作效率和工作积极性大打折扣。因此，在人本主义理论的指导下，人力资源管理应当做到关注员工的个人发展。与此同时，人本主义理论要求企业关注员工的切身利益，并且将企业的利益和员工的利益捆绑起来，使员工的个人发展目标与企业发展目标相一致，形成员工与企业之间的利益共同体。

三、战略性人力资源管理应用价值

（一）战略性人力资源管理对于企业的促进作用

从企业的角度来看，战略性人力资源管理的规划和实施可以帮助企业提升其执行力、竞争力，并帮助企业实现持续的竞争优势。

战略性人力资源管理可以推动生产、经营过程的人力资源优化，而生产、经营是企业的日常活动的主体，容易受到员工工作能力、工作效率的影响，借助战略性人力资源管理可以使员工在生产、经营环节充分发挥自己的才能，并且在企业战略目标和个人工作目标的指引下找对工作方向，提升自己的工作产出，切实落实各项生产和经营措施，提升员工的工作执行力，确保企业的经济效益^[3]。

人力资源是企业发展的核心资源，通过战略性人力资源管理工作，一方面可以使企业明确需要什么样的员工以及如何做好员工招聘工作，充实自己的人才队伍，另一方面可以发现员工的特长和工作优势，然后为其匹配相应的岗位，使其发挥更大的价值，做到人尽其才，使员工将自我价值的实现和企业价值的创造融为一体。

战略性人力资源管理的显著特点就是战略性，而战略往往是一项长期的规划。换言之，战略性人力资源管理无法在短期内帮助企业获得明显的竞争优势，但是战略性人力资源管理具有不可复制性，这就决定了战略性人力资源管理可以为企业创造独特的、持续的竞争优势。

（二）战略性人力资源管理对于员工的激励作用

人力资源管理工作本质是通过不同的激励手段激发员工的工作潜力，使员工保持较高的工作产出。例如，在战略性人力资源管理工作，人力资源管理可以通过制定绩效目标来对员工的工作行为进行激

励或引导，而在制定绩效目标的过程中，人力资源管理会与部门领导、员工个人进行多轮沟通，最终制定符合实际、符合企业战略目标且略高于员工工作预期的绩效目标，从而引导员工积极投入日常工作中并且产出最高的经济效益。

战略性人力资源管理涉及企业的长期战略，意味着人力资源建设也需要保持长期的战略性，要求企业做好对员工的培训和学习来推动员工队伍建设，使员工在工作培训期间不断丰富自己的知识水平并提升业务能力。与此同时，战略性人力资源管理要求管理者关注员工的“人的属性”，做好对员工的人文主义关怀，通过情感激励来满足员工的尊重需要和自我实现需要，这也符合马斯洛需求层次理论的观点^[4]。

相较于传统的人力资源管理方式，战略性人力资源管理更加重视员工内部的非正式组织，而非正式组织的形成可以增强员工内部的凝聚力，使员工齐心协力共同完成工作目标，尤其是在部门或者小组内部，更能够让员工做到“劲往一处使”，而且团结、和谐的工作氛围也能够避免员工内耗，使员工的工作精力更多投入工作之中而非处理人际关系之中。

四、企业战略性人力资源管理问题分析

（一）缺乏战略性人力资源管理意识及理论指导

一些企业虽然设置了人力资源管理部门，但是人力资源管理效果并不好，更没有将人力资源管理工作与企业的发展战略结合起来。究其根本，是企业未形成完善的战略性人力资源管理意识，没有认识到人才资源对于企业发展的关键作用和核心作用，这种情况在低端制造业中最为常见，低端制造业属于劳动密集型产业，不需要员工具备足够高超的知识或者技术，这就导致企业及其内部的人力资源管理部门忽视人力资源开发的重要性。企业即便认识到战略性人力资源管理的重要性，但在实际的管理过程中，缺乏先进的管理理论的指导。例如，部分人力资源管理者在管理期间过度关注员工的行为，片面关注员工的工作时间而非工作效率，选择行为导向型的管理方式，这背后反映的是管理者缺乏先进的管理理论，而且不能够根据实际情况来选择合适的管理理论和管理措施。

（二）人力资源管理与企业战略联系不足

人力资源管理的根本目的是促进企业的发展，战略性人力资源管理则要求管理工作与企业战略紧密结合，包括企业战略的制定和实施，并且能够在企业战略的导向下推动各类管理措施的措施。但从目前情况来看，一些企业在人力资源管理过程中并没有考虑企

业战略的需求。例如,为了推动企业的发展,需要引入一定量的高水平人才,进而推动整个人才队伍的建设,但是一些企业在招聘的过程中并没有关注人才质量,导致人才不符合企业战略需求。此外,一些企业也没有对员工进行培训,没有促进员工的个人成长,导致员工在工作期间没有使命感、荣誉感,工作积极性相对不足。

绩效管理是人力资源管理的基础性部分,但一些管理者没有将员工的绩效目标与企业的发展目标结合起来,员工的工作目标比较模糊或者跟企业战略目标不一致,不利于量化考核员工的工作绩效。一些企业内部也没有实现对绩效考核结果的充分利用,没有借助绩效考核结果来指导员工改进下一步的工作,更没有将绩效结果应用到员工的自我提升中。此外,企业战略的实施是具有阶段性的,而员工的绩效目标也必须呈现出一定的阶段性和发展性,但是一些企业内部在制定员工绩效目标的时候,没有与员工进行充分沟通,给出的绩效目标也未能激励员工实现自我提升和发展。

(三)未能准确把握企业战略性人力资源管理现状

结合人力资源管理的实际情况来看,一些企业在制定战略性人力资源管理措施的时候并未准确把握人力资源管理现状,无法针对企业的战略性人力资源管理提出具有建设性的意见,导致人力资源管理工作陷入困境中,无法为企业的战略发展所服务。一些人力资源管理者并不了解企业人力资源结构,认为自己的工作就是做好招聘工作,没有深入员工教育、人力结构优化等层面,人力资源管理的深度明显不足^[5]。

从企业战略管理的角度来看,企业战略性人力资源管理应当随着外部环境变化而不断调整,然而,一些企业的人力资源管理部门仅仅是被动地跟随企业战略而制定人力资源管理措施,忽视了对外部环境的监测,未能及时发现技术、市场等环境的变化。同时,一些人力资源管理者的知识水平和业务能力不足,不了解SWOT、PEST、波士顿矩阵等基础分析模型。

五、战略性人力资源管理实施策略分析

(一)树立战略性人力资源管理意识,明确战略性人力资源管理原则

身体未动,理念先行。在任何管理工作中,先进的理念和意识往往可以为工作的开展提供良好的指引,人力资源管理工作同样如此。不论是企业领导者还是人力资源管理都需要认识到人力资源对于企业发展的重要性,将人力资源摆在企业发展的核心位置,以人力资源的开发为引擎,尤其是突出优秀人才资源的带动作用,使企业的其他资源能够运转起来,产生足

够的经济效益。为了促进战略性人力资源管理的实现,必须将人力资源开发和企业的战略目标联系起来,依据企业战略制定人力资源管理规划,企业战略呈现出一定的阶段性特征,人力资源管理规划也应当具备明显的阶段性特征,并结合企业战略的实施情况及时调整,借助滚动管理法使企业的人力资源管理符合企业战略目标。此外,在企业战略的导向下开展人力资源管理活动的时候,应当遵循以下原则。

第一,战略性原则。实现个人目标、部门目标和企业整体目标的一致,如果企业战略方向发生了改变,就要调整人力资源管理目标以及具体措施,但是在这一过程中也应当考虑到员工的利益得失,不能只顾企业而不顾员工,要做到企业利益和部门利益、员工利益的协调一致,才能够实现人力资源管理的战略性。

第二,动态性原则。市场竞争的外部环境以及企业的内部环境是时刻处于变动状态的,这就要求人力资源管理做好对内外部环境的监测,树立动态意识和风险意识并借此辅助人力资源工作的开展,使企业内部的人力资源管理系统能够及时应对环境变化。

第三,灵敏性原则。企业要察觉到市场的细微变化,并且做到见微知著,而且人力资源管理措施也具有一定的灵活性,在企业给出人力资源总体规划的情况下,各部门可以在具体的执行过程中结合部门情况灵活变通。

(二)强化人力资源与企业战略联动,促进人力资源的发展建设

企业不同的发展阶段面临不同的市场环境,企业战略也对其人力资源管理活动提出了新的需求,因此,要做好人力资源和企业战略之间的联动,以企业战略来指导人力资源管理活动的开展。

在战略性人力资源管理过程中需要做好人力资源的常态化建设,打造专业的员工队伍,注重对员工进行培训,并且给予员工透明的晋升机制和明确的职业发展规划,促使员工明确自己的人生目标,并且在工作中实现人生目标和企业目标的一致。在人力资源建设过程中可以借助学习型组织、非正式组织等方式来增强企业员工的凝聚力和向心力,发挥企业文化的引导和激励作用,助力人力资源的开发。

企业需要结合自身的战略需要来引进或者培训人才,做好知识水平、业务能力、职业素养方面的培训,培养企业需要的复合型、实用型员工。与此同时,要强化绩效管理工作,发挥绩效管理在人力资源管理之中的关键作用,优化绩效考核的标准和内容,做到人力资源管理、部门领导和员工的统筹协调,使绩效目标符

合员工工作实际,契合企业发展实际和发展目标。

(三)借助SWOT、PEST模型分析企业人力资源管理现状

为了推进战略性人力资源管理工作开展,必须准确把握企业自身的人力资源管理情况,通过SWOT分析、PEST分析等企业管理常用的模型分析企业的人力资源管理状况,在此基础上才能制定科学的人力资源管理方案,高效开展战略性人力资源管理工作。

SWOT分析从优势、劣势、机遇和挑战四个维度分析人力资源管理状况,并从四个维度给出相应的人力资源管理措施。例如,在某企业的人力资源SWOT分析中,管理人员发现企业自身存在员工学历水平不高的情况,那么根据SWOT分析结果,在未来的战略性人力资源管理期间需要做好高学历员工的招聘工作,同时采取一些激励措施留住高学历人才,使高学历人才积极发挥其带头作用,提升整个团队工作效率。

PEST分析从企业所处的环境分析企业的人力资源管理状况,PEST模型主要从四个维度开展分析,并给出相关的人力资源方案。例如,某企业所处行业受到的扶持力度较大,在各方力量的统筹协调和共同推动下,该行业进入黄金发展时期,那么企业可以在未来一段时间适当扩充其员工规模,增加员工数量并以此获得更多的产出。

因此,企业应当合理借助不同的分析工具对企业所处环境、企业人力资源管理现状进行分析,进而结合企业未来一段时间的发展需求以及企业的综合实力制定相应的人力资源管理方案^[6]。

(四)打造学习型组织,通过团队学习激发员工潜能

外部环境的变化是不可控制的,企业要想在外部环境的变化下保持相对竞争优势,就需要通过战略性人力资源管理打造企业内部的学习型组织,进而推进学习型企业的建设。企业要加强技术人员专业理论知识和技术的学习,只有技术人才时刻保持创新精神,推动企业核心技术的创新,才能积极发挥技术型人力资源的价值,使企业在外部环境变动下保持核心优势,在企业技术人员学习培训期间,企业应当为技术人员提供学习条件、学习机会。同时,企业应当建设善于学习、勤于学习的学习氛围,使员工充分发挥其创造力和发散性思维,实现工作的不断创新。具体来看,企业内部打造学习型组织,推进战略性人力资源工作的开展,可以从以下五个方面入手。

第一,在企业部门内部建立共同愿景,使部门员

工朝着部门目标努力,在工作期间保持充足的干劲,为部门目标而努力奋斗,为部门积极奉献,从企业角度来看同样如此,通过建立属于企业的共同愿景,使各部门员工在完成部门目标的前提下积极朝着企业整体目标迈进。第二,强调团队学习,尤其是部门内部的学习,由于部门内部的业务内容一致,且部门内部员工之间更为熟悉,在团队学习期间更能保持和谐关系,指出个体员工存在的弱点,强化部门内部的团队凝聚力。第三,转变心智模式,帮助个体员工打破思维定势,通过部门内部的团队学习及标杆学习,创新心智模式,实现更为高效的产出。第四,进行系统思考,通过不同员工提供的多样化信息对某一事物进行全面把握,准确把握某一事物或者某一问题的本质,发现其中存在的逻辑关系或因果关系。第五,自我超越,鼓励个体员工在团队学习期间实现工作能力的提升,能够超越原有的自我,并通过自我超越产生一定的自我效能感,在自我效能感的驱使下,员工能够具备持续自我超越的动力。

六、结语

企业人力资源管理工作应当是与企业战略的实施呈现出一种相辅相成的关系,因此,必须重视企业战略性人力资源管理,在企业发展战略的导向下开展人力资源管理工作,进而提升人力资源利用率,通过人力资源开发带动企业其他资源的开发,推动企业一步步走向战略目标。

参考文献:

- [1]王红欣.战略性人力资源管理及其理论基础[J].商业文化,2022(6):58-59.
- [2]李永芹.战略性人力资源管理及其理论基础[J].人才资源开发,2021(12):30-31.
- [3]武道川.战略性人力资源管理及其理论基础[J].商业文化,2021(8):42-43.
- [4]赵靖蓉.战略性人力资源管理及其理论基础[J].人力资源,2020(8):148.
- [5]王超.战略性人力资源管理及其理论基础分析[J].纳税,2020,14(1):271.
- [6]武剑,王冉冉.分析战略性人力资源管理及其理论基础[J].劳动保障世界,2019(23):4.

作者简介:田翔(1982—),男,本科,中级经济师,研究方向:人力资源管理。

(作者单位:近海石油服务〔深圳〕有限公司)