

# 战略性人力资源管理中的人力资源开发策略分析

林 帅

(青岛市城阳区工业和信息化局, 山东 青岛 266109)

**摘要:**在社会整体进入新型发展趋势之后,企业之间的竞争以人才竞争为主,企业如果想要在激烈的竞争环境中占据重要地位,就要将原有的管理理念,从“以物为中心”转变为“以人中心”,从传统形势下人力资源管理模式向战略性人力资源管理模式进行转变,保证具备较强的人才竞争优势,在不断调整企业人力资源结构同时,高效开展战略性人力资源管理和人力资源开发工作。现阶段市场经济环境不断变化,企业之间的竞争力会逐步加大,为了保证充分发挥人力资源效能,严格按照战略性人力资源管理要求,高效开展人力资源开发工作,有针对性地解决人力资源开发工作中的各项不足,保证实际开展的人力资源开发工作与企业战略发展融合对接,从而为企业创新发展提供人才保障。

**关键词:**战略目标;人力资源管理;人力资源开发;人才竞争;长远利益

**【DOI】:**10.12231/j.issn.1000-8772.2022.25.082

## 引言

无论哪种类型的企业,实际拥有的资源都是有限的,需要合理配置各项资源,在保证经营活动有序开展同时,创造更多效益。目前企业在创新发展过程中,非常注重人力资源管理和开发工作,全面结合战略性人力资源管理要求,合理配置现有资源,在优化人力资源结构同时,培养更多高能力和高素养人才,这样既能提高企业核心竞争力,也能高效落实战略性人力资源管理和开发工作。通过高效开展战略性人力资源管理和开发工作,能够获取更多长远利益,在解决企业内部各项问题之后,采取具有针对性、目的性、计划性的管理措施,有效结合人力资源开发工作与战略目标,使各个岗位工作人员最大限度发挥作用,在增强企业竞争力的基础上,促进企业可持续发展。本文从战略性人力资源管理的内涵和特征入手,结合战略性人力资源开发和存在的问题展开阐述,针对如何高效开展战略性人力资源管理和开发工作进行全面探讨。

## 1 战略性人力资源管理概述

### 1.1 内涵

全面分析“战略性人力资源管理”这项工作,了解到主要内容是指用来联系企业人力资源管理和组织战略进程,并着重强调企业各种类型人力资源管理活动之间的协作。将战略性人力资源管理工作,与传统形势下的人力资源管理工作进行对比,可知这两项管理工作的工作职能存在差别,如战略性人力资源管理工作,以整体导向方式为主,深入探讨人力资源管理与组织的互动关系,同时还会审视组织外在的各项活动与内在优点和缺点,在精准确定可能的机会与威胁之后,有效结合人力资源管理的各项活动和组织竞争战略,不仅能够突出人力资源管理工作在企业日常经营管理中的作用,也能协调组织获取竞争优势,从而实现企业管理目标。此外,对于“战略性人力资源管理”工作而言,战略

匹配和契合是其中非常重要的核心概念。“契合”主要指组织中某一部分的需要、命令、目标、目的等,甚至也包括与结构与组织中其他部分的需要、命令、目标、目的符合的程度。“战略契合”细致分为外部契合、内部契合两种类型。

比如:“外部契合”具体是指垂直一致,如企业的人力资源战略要与企业战略二者处于“完全一致”的状态,同时也要与企业的发展阶段具有一致性,在充分考虑组织的动态性特征之后,还要保证与组织特征相吻合。“内部契合”具体是指水平一致,通常以发展和强化人力资源管理的政策和之间的内在一致性,达到内部契合的目的,同时也要积极开展具有互补的人力资源活动,在保证这些活动内部保持一致的基础上,形成“相互加强”的关系。基于此,企业在实际开展战略性人力资源管理工作,需要积极寻找企业外部环境、总体战略,与人力资源管理政策和执行之间的最佳匹配方法。

### 1.2 特征

一是关键性。

社会整体逐步向知识经济方向发展,企业各个岗位的工作人员非常渴望知识技术学习。“人”是知识技术的重要载体,企业如果想要获取具有较强竞争优势的关键性资源,就要着重开展战略性人力资源管理工作,在不断优化内部人才结构同时,保证各个岗位具备充足的专业人员,从而使企业内部各项工作有序开展。

二是整体性。

新形势下的人力资源管理工作,不再受传统思想观念和模式的束缚,要求企业各个部门和各个层级的领导人员共同承担责任,在做好下属员工指导、教育、激励等多项工作之后,保障各个岗位的工作人员具有较高的职业境界和进取精神。在实际开展招聘、绩效考核、管理等工作时,各个部门需要积极合作,始终将战略性人力资源管理目标作为依据,保证人力资源管理与其他类型的管理工作有效配合,为后

续企业实现战略发展目标创造条件。

### 三是系统性。

企业如果按照传统形势下的人事管理理念对人员进行管理,会将招聘、使用、培训、考核等多个环节分开,不利于提高人员管理效果<sup>3</sup>。在战略性人力资源管理要求下,需要系统性地开展人力资源管理工作,并将招聘、使用、培训、考核等多个环节有效结合,在制订系统化管理方案之后,加强各个管理环节之间的联系,从而提高协同管控效果。

### 四是竞争性。

现阶段大部分企业非常注重长远发展利益,在实际开展人力资源管理工作期间,严格按照战略性管理要求,制定完善的人力资源管理制度,在保证人力资源开发和利用工作符合战略发展要求的基础上,进一步提高企业在激烈市场环境中的核心竞争力,同时也能保证各项工作高效开展,有利于创造更多效益。

## 2 战略性人力资源开发的内容和存在的问题

### 2.1 内容

战略性的人力资源开发工作,与普通形式下的人力资源开发工作存在差异,如其核心任务是对企业现有的人力资源,有计划、有目的、系统地开发和培养,不仅要提高人力资源开发质量,也要培养综合能力强的优秀人才,在满足企业新时代战略发展要求同时,科学合理地调整企业内部人才结构<sup>4</sup>。一般状况下,战略性人力资源开发工作着重强调“育人”工作,在要求员工积极学习和实践同时,为企业员工实现个人价值创造机会。战略性人力资源开发工作面临严峻挑战,企业人力资源管理部门不仅要为员工设计职位发展通道,也要让员工具备较为宽广的发展空间,在提高员工专业能力同时,为员工提供正确的指导,从而使员工做好本职工作,推动企业创新发展。

### 2.2 存在的问题

现阶段企业战略发展目标对企业人力资源开发工作提出严格要求,结合一些企业具体开展的人力资源开发工作进行研究,可知仍然存在一些难以处理的问题,具体表现在以下两方面。

一是企业在实际开展人力资源开发工作期间,忽视关键岗位人力资源规划工作,没能全面认识到企业关键岗位人才培养、人才开发、人才管理等多项战略性工作的重要性,导致长期战略性人力资源开发工作与普通员工培训活动被同样对待,没能体现出这两种工作的差异性,无形中就会使战略性人力资源开发工作处于滞后状态<sup>5</sup>。不仅如此,企业员工没能认识到人才开发活动的重要性,错误地认为该项活动占用自身休息时间,存在一定的负面情绪,或是错误地认为人才开发活动与个人发展和企业发展之间的联系不强,没能积极主动地参与到人才开发活动中,不仅会对降低企业人力资源开发工作效率,也会对战略发展目标实现状况造成影响。

二是一些企业实际开展的人才培训工作,存在与企业战

略发展目标脱节的问题,这样无法保证人力资源开发工作从企业战略发展的角度出发,甚至还会出现企业高层管理人员参与度低、没能全面结合发展战略设定需求、人才培养工作模式单一等问题,一旦没能及时处理这些问题,就会降低企业人力资源配置工作的合理性和有效性。

## 3 战略性人力资源开发策略

### 3.1 更新人才培养观念,充分发挥创造力

在社会整体进入经济时代之后,“人”逐步成为创造知识、传播知识、运用知识的主体,并且人力资源成了知识经济的主要资源,目前企业之间的竞争以人才竞争为主,要求企业着重开展战略性人力资源开发工作<sup>6</sup>。加之,现阶段经济全球化和人才国际化发展速度不断加快,不仅要提高知识资源价值,也要在提高优秀人才市场价值这项工作中投入更多的时间和精力,不可否认“高素质和高能力人才竞争”是新时代企业竞争的一项关键性内容。企业在此种状况下开展人力资源开发工作,需要从根本处解决问题,及时更新人才培养观念,真正做到全方位顺利“尊重知识、尊重人才”的先进观念,在保证企业在实际开展人力资源开发工作时具备加强的危机意识和竞争意识之后,保证各个岗位的工作人员充分发挥创造力。

一是将人才资源作为企业发展创新的“第一资源”。

人才资源是一种具有较强创造力的主宰性资源,在人才资源充分发挥作用之后,可以为其他类型的资源提升价值创造条件。企业依据战略发展目标,在人才资本投资方面加大投入力度,既能帮助企业获取更长远的利益,也能逐步加快企业经济发展速度。这就要企业将人力资源开发工作放在重要位置,不仅要积极引进、选拔、聘用人才,也要真正做到尊重人才和重用人才,从而不断优化企业人才结构,提高各项工作效率和质量。

二是树立“以人为本”的管理理念。

企业运营过程中各个岗位的人员,需要具有与时俱进的思想观念,同时还要做好自身本职工作,为企业创新发展贡献力量<sup>6</sup>。企业在更新人力资源开发观念过程中,树立“以人为本”的管理思想,在高效开展人才管理工作之后,获取更多员工的支持;同时还要依据人的本性和行业模式,科学合理地设计符合要求的激励机制和调控体系;在引导员工按照标准程序做好各项工作之后,尊重人才应有的权利,如在生活中关心爱护员工,在工作中帮助员工和满足员工合理需求,在促进人才和企业共同发展的基础上,体现出企业“以人为本”的经营理念。

三是确定“能力本位”的核心价值观。

现代化发展趋势下,市场经济实质上就是“能力竞争经济”,如企业中能力强的工作人员比能力弱的工作人员具有诸多发展机会。在此期间,企业为了高效开展战略性人力资源开发工作,需要确定“能力本位”的核心价值观,同时还要积极构建人才资源管理文化体系,打破传统形式下“权力本位”“亲情本位”等落后理念的束缚,构建具有公平公正性的

激励竞争机制,在保证企业各个岗位工作人员具有较强综合能力的基础上,将“人才的能力”作为核心依据开展针对性的人才开发和管理工作,从而使工作人员充分发挥自身潜能。

### 3.2 依据企业战略发展,细致分析人力资源开发需求

企业在实际开展战略性人力资源开发工作时,将企业战略发展作为指导,逐层分解企业战略,在形成更加细致的企业战略发展方案之后,依据企业战略精准界定对应岗位胜任素质、前瞻性素质、绩效要求等,同时也要充分利用人才素质测评结果,全面分析企业人力资源素质水平绩效状况,不仅要确定企业员工素质绩效存在的具体差异,也要确定企业战略性人力资源开发工作目标。

企业在战略发展目标的要求下开展岗位管理工作,需要综合考虑对应岗位工作人员多项素质能力,基本素质具体包括团队协作、沟通、责任心、诚实守信等多个方面的;能力具体包括管理、组织、领导、协调能力等;专业素质具体包括创新、归纳、培育等。在此期间,需要格外注意基本素质要求需要在能力、专业素质等方面体现出差异性。为了进一步提高企业战略性人力资源开发工作中的岗位管理有效性,就要着重培养员工的逻辑能力、观察能力、自我学习能力、技术研发能力等,在保证高校开展各项工作之后,提高企业管理工作有效性。

### 3.3 有效融合企业战略和人力资源开发,制订人力资源开发计划

现阶段企业在实际开展战略性人力资源开发工作时面临严峻挑战,需要从企业战略的角度出发,有效融合企业战略和人力资源开发工作,在保证制订科学合理地人力资源开发计划之后,为后续提高人力资源开发工作效率创造条件。例如:保证最终设定的战略性人力资源开发目标具有合理性,让每一个环节的工作有序开展,从而使企业战略规划达到预期目标。这就要不断细化人力资源开发工作的各项内容,选择符合企业战略发展的人力资源开发形式,充分利用行动学习法、线上学习法、案例研究法等。精准界定战略性人力资源开发指导,充分利用内部和外部方式,推动战略性人力资源开发工作高效开展,不仅要使各个项目处于有序运行的状态,也要精准判定战略性人力资源开发的地点和时间。企业在实际开展预算管理期间,将战略性人力资源开发工作融入其中,同时还要积极构建科学合理的预算管理体系,这样不仅可以为各个项目有效运作提供资金保障,也能提高企业各项资金使用管理效果,在严格规范资金支出和审批行为同时,避免出现浪费资金和资源等问题。科学合理地融合战略性人力资源开发和组织管理工作,使项目负责人做好自身本职工作,调动各个岗位员工参与积极性,保证具备较强的执行力,从而在企业内部形成相互配合机制。充分考虑战略性人力资源开发对象,在岗位方面提出的个性化诉求,并要制定具有针对性地难点问题处理方案,在增强人力资源开发内容合理性之后,提高人力资源开发

工作效率和质量。

### 3.4 做好细节处理工作,贯彻并执行人力资源开发方案

企业在前期阶段完成战略性人力资源开发方案设计工作之后,需要做好各个细节处理工作,贯彻并严格执行人力资源开发方案,在突出此项工作有效性之后,为后续推动企业创新发展奠定基础。在贯彻并执行人力资源开发方案过程中,需要将其中的各项内容细致分为不同的任务,并要充分发挥人力资源管理部门的作用,合理安排人力资源开发工作,在保证每一项工作都有对应的负责人之后,在执行期间及时反馈并处理,提高风险预警有效性,防止产生拖延现象。除此之外,积极构建出勤管理制度、奖惩制度、矫正制度,保证人力资源开发工作逐步向制度化方向转变,提高企业战略和人力资源管理开发工作加融合规范性。

## 4 结束语

综上,企业在实际开展战略性人力资源管理和开发工作时,需要具备具有现代化特征的人力资源管理理念,严格遵循以人为本原则,科学合理地配置人力资源,在做好人才培养和管控工作之后,保证具备较强的人力资源开发和管理能力。战略性人力资源管理和开发工作对专业性具有较高要求,需要全面结合企业战略发展目标,从多个角度出发,着重开展长期培训和严格管控工作,形成完善的战略性人力资源开发机制,做好各项细节处理工作,满足人力资源开发要求,从而加快企业创新发展速度。

### 参考文献

- [1]熊焰,舒杨,陈英.战略性人力资源管理与联盟企业创新绩效的系统动力学研究[J].中国注册会计师,2021(11):64-72.
- [2]郑路杨.战略性人力资源管理对新员工组织创新意识的影响研究[J].兰州交通大学学报,2021,40(05):93-98.
- [3]王鹤琪.战略性人力资源管理下核心员工流失风险对策探析[J].全国流通经济,2021(25):122-124.
- [4]梁焱凌.心理契约动态演化模型下战略性人力资源管理角色与组织社会化[J].中小企业管理与科技(上旬刊),2021(10):16-18.
- [5]徐志.现代战略性人力资源管理与企业隐式战略之间的匹配探究[J].中国乡镇企业会计,2021(06):113-114.
- [6]李歆,杨子.战略性人力资源管理在企业管理中的作用与提升[J].人才资源开发,2021(11):93-94.
- [7]陈静.战略性人力资源管理与企业竞争力提升分析[J].科技经济市场,2021(04):83-84+86.

作者简介:林帅(1986.06-),男,汉族,山东省平度市人,研究生学历,经济师职称,研究方向为经济管理,人力资源管理。