

人力资源战略的制定与实施策略研究

徐倩

诺华中国 上海 200137

摘要: 人力资源战略是企业整体发展战略的一个有机组成部分。制定人力资源战略是一项系统工程,需要企业经营环境分析、竞争对手分析、企业自身状况分析、企业人力资源管理政策及措施制定等方面的支持。人力资源战略是一个组织为实现其既定目标,在对其内外部环境进行全面分析的基础上,所确定的实现战略目标的途径和方法。人力资源战略具有长期性和全局性的特点,它通过对企业环境、内部资源和能力及企业目标等各方面进行综合分析,从而得出可行的解决方案,并制定出实现这个方案的人力资源政策及措施。因此,制定人力资源战略是一项系统工程,需要有系统思维、整体考虑和统筹安排。

关键词: 人力资源; 战略; 制定; 实施策略

1 引言

人力资源管理在企业中扮演着越来越重要的角色,如何实施人力资源战略是现代企业管理中的重要问题。企业在制定人力资源战略时,必须以企业的经营战略为指导,结合人力资源战略目标制定具体的实施策略。从实际来看,大部分企业都能够制定出具体的的人力资源战略目标,但是却很难将其转化为具体的实施策略。人力资源管理部门在制定人力资源战略目标时,需要对企业经营战略进行深入研究,找出能够指导人力资源管理工作具体目标。在此基础上,还需要根据企业的实际情况来确定具体的实施策略,才能够在实践中取得预期的效果。

2 人力资源战略的制定原则与要点

社会的发展和经济的进步,我国的市场经济发展进入了新阶段,在此期间,我国的企业也获得了良好的发展机遇。然而,在这样一个激烈竞争的环境下,企业要想在激烈的市场竞争中保持自身优势,获得持续发展,就必须重视人才的重要性。

2.1 战略性

企业人力资源战略是一项长期、复杂、系统的工程,必须具有战略性,这是企业制定人力资源战略的一个重要原则。一方面,人力资源战略不是临时起意,而是要从企业战略的高度进行整体考虑,要在战略目标和策略的指导下,通过各种人力资源管理活动,来实现企业的总体目标。另一方面,企业人力资源战略对企业的发展起着至关重要的作用,只有把人力资源战略做好了,才能为企业提供源源不断的人才支持和智力支持。因此,在制定人力资源战略时,必须具有战略性^[1]。

在制定人力资源战略时要考虑以下几个问题:第

一,人力资源战略是实现企业整体发展目标的一部分;第二,人力资源战略要与公司所处的行业、发展阶段及竞争对手等密切相关;第三,人力资源战略要有明确的目标和可执行的计划;第四,人力资源战略要考虑公司内部和外部环境因素对制定策略产生的影响。与此同时企业人力资源管理部门在制定人力资源战略时,要从宏观层面进行总体考虑,形成一套科学合理、行之有效、适合公司发展阶段和行业特征的整体解决方案。

2.2 前瞻性

前瞻性是指人力资源战略要符合时代发展的需要,对未来人力资源发展趋势有准确把握,从而能够对人力资源的发展作出前瞻性规划。

1.企业发展阶段决定了企业发展战略和人力资源战略之间存在着密切联系,并且随着企业不同阶段的发展,企业内部环境也在不断变化。因此,企业制定人力资源战略必须要了解企业所处的不同阶段,明确各个阶段的目标和任务,并据此规划未来人力资源战略。

2.人力资源管理作为企业管理的重要组成部分,也要随着企业发展而不断完善,以适应不同时期的环境变化。比如随着现代化水平的不断提高,管理人员必须具备现代化的管理理念和技能;随着社会经济发展速度的加快,管理人员必须具备灵活应变能力;随着信息技术在各行业中广泛应用,企业必须加快数字化、网络化建设;随着知识经济时代到来,传统管理人员必须具备现代知识结构和素质等。

2.3 完整性

人力资源战略不能只关注某个领域,而是要把所有与人力资源相关的内容都考虑在内,以形成一个完整的战略。比如,企业需要制定一套系统的人力资源培训机

制,首先就要对内部员工的培训需求进行调查,并设计出一套完整的培训体系;其次,对外部供应商、客户、政府组织和其他相关组织所开展的培训也要纳入到企业内部人力资源培训计划中;第三,对员工职业生涯规划和发展也要纳入到企业内部人力资源培训计划中。总之,在制定人力资源战略时,需要将与企业有关的所有内容都考虑进去。如果某一领域不完善或存在漏洞,会对企业整体造成不利影响,进而影响其他方面的工作。因此,人力资源战略的完整性也是企业制定战略时应该注意的一个问题。

2.4 系统性

制定人力资源战略需要从整体出发,统筹规划,而不是把人力资源战略等同于人力资源管理计划。制定人力资源战略是一项系统工程,它需要企业高层领导的高度重视和各部门、各单位的密切配合,并需要人力资源部与各职能部门之间的通力协作。它涉及到企业管理中的各个方面,而不是仅仅局限于人力资源管理部门的事情。企业制定人力资源战略不能停留在表面,而应该从企业战略全局出发,从人力资源管理全局考虑^[2]。

(1) 人力资源管理部门要在企业整体战略规划框架下,结合企业发展现状、经营目标和发展前景等因素,认真分析企业人力资源需求和供给情况,合理预测未来几年内人才需求量、人才结构和人才分布情况等;

(2) 在编制战略规划时要注重各部门之间的协作配合,通过制定合理的岗位设置和人员配备计划来完成岗位需求和供给的平衡;

(3) 通过调整各部门之间的关系,使得企业内部形成合力,共同制定人力资源战略,从而实现企业整体发展战略目标。

(4) 在制定人力资源管理政策及措施时要注意与其他部门协调配合。例如:在人员招聘时,应与工会、共青团、妇联等部门密切配合;在员工培训方面,应与培训部门、教育部门及工会密切配合;在劳动关系方面,应与劳动部门、公安等部门密切配合。

2.5 协调性

企业人力资源管理战略与企业发展战略是相一致的,这是因为企业战略与人力资源管理战略都是由企业发展需要所决定的,它们之间存在着必然的联系。这就要求人力资源管理部门能够认真研究和分析企业内外环境因素,充分利用各方面的优势,来帮助企业制定出一个科学合理、切实可行的人力资源管理战略。人力资源管理部门应充分考虑与其他职能部门之间存在的冲突,尽量消除或减少它们之间可能发生的冲突。通过这种协

调与合作,使得各个职能部门的目标和任务能得到有效地落实。

2.6 经济性

在人力资源战略制定过程中,要注意经济性原则,即不能把所有的人力资源战略都放在人力资源战略层面上。比如,企业规模很小、资金短缺、市场竞争压力较小时,可以考虑把人力资源管理放在公司战略层面上;当企业规模逐渐扩大、资金相对充裕、市场竞争压力较大时,就需要把人力资源管理放到公司日常经营管理层面上,将其作为整个公司发展的一个部分。在制定人力资源战略时,要注意遵循经济性原则^[3]。

3 人力资源战略的实施策略

3.1 加大培训力度

培训是人力资源管理的重要内容,也是实施人力资源战略的基础。只有通过培训才能够提高员工的业务素质,增强其工作能力,使员工在工作中更好地发挥主观能动性,从而不断提升企业的核心竞争力。因此,企业必须加大培训力度,不断提高员工的综合素质。在培训内容方面,除了常规的知识和技能培训外,还需要加强对员工管理能力、沟通能力以及领导能力等方面的培训。同时,还需要充分发挥企业文化在培训中的作用,将企业文化融入到培训工作中,使员工更好地了解企业文化内容并加以应用。通过对员工进行系统的培训,不仅能够提高员工的业务素质,还能够增强其对企业的认同感和归属感,从而更好地为企业服务。

例如星巴克公司的经营理念是“星巴克咖啡,给你不一样的咖啡体验”,这与其创始人霍华德·舒尔茨(Howard Schultz)的经营理念十分相似,而这种理念也在很大程度上影响了星巴克公司的发展。在这种理念的引导下,星巴克公司在注重产品质量和服务质量的同时,还十分注重员工培训,其主要培训内容包括企业文化、服务意识以及工作技能等。正是因为这种培训方式使得星巴克公司能够以最快的速度适应社会经济发展,从而更好地为社会大众提供优质的服务。因此,企业可以借鉴星巴克公司的人力资源战略实施策略来加强员工培训力度。

3.2 健全激励机制

企业需要通过激励机制来激发员工的工作积极性,使员工的工作能力得到有效发挥,实现企业目标。从实际来看,要想建立起完善的激励机制,首先需要建立科学的绩效考核体系。绩效考核体系需要依据企业实际情况和岗位职责来制定,以员工的工作业绩为主要评价标准,将员工的个人贡献与工资奖金直接挂钩,才能够使

企业发展与员工发展相一致。其次要制定科学合理的薪酬体系。薪酬是员工在为企业工作时所获得的报酬,根据岗位职责和绩效考核结果来确定员工所获得的工资和奖金,也是企业实现人才激励战略的重要手段。薪酬体系需要结合不同岗位所要求的技能水平和工作业绩来确定,才能够最大限度地发挥员工的工作积极性和创造性。

3.3 完善绩效考核制度

在制定绩效考核制度时,必须以企业经营战略为指导,结合企业的实际情况来制定具体的考核标准,从而能够准确地衡量员工的工作绩效。在考核过程中,需要对员工进行全面客观地评价,不仅要看员工完成工作任务的情况,还需要考虑到员工在工作过程中的主观能动性和创新能力。只有建立起完善的绩效考核制度,才能够为人力资源管理工作提供有力支持。另外,绩效考核制度还需要将其与企业的薪酬、奖励等挂钩,才能够实现激励作用^[4]。

3.4 实行柔性管理

柔性管理是现代企业管理的新趋势,是以人为本管理理念的重要体现。所谓柔性管理,就是在企业内部实行人性化管理,企业管理者应学会从员工的角度来思考问题,尽量做到与员工沟通交流,尊重员工的意见,让员工感到自己受到了重视和尊重。在这种情况下,员工会更加努力地为企业创造更多价值。在管理实践中,企业可以通过内部刊物、网站、广播、电视等媒体,来发布企业的经营状况和相关信息,使员工能够及时了解到企业发展情况。在这种情况下,企业就能够使员工了解到自己工作的重要性,从而增强了工作的责任感和使命感。此外,还可以通过开展文娱活动等来促进企业与员工之间的交流与沟通,让员工感受到企业大家庭的温暖。

3.5 构建合理的薪酬体系

在现代企业人力资源管理中,薪酬管理是其中的重要组成部分。薪酬管理的水平,不仅决定着员工对企业的忠诚度和满意度,还关系到企业人才的流失、人才结构的不合理以及企业综合实力的增强。薪酬体系是人力资源战略实施的重要保证,构建合理的薪酬体系对于企业人力资源战略实施具有重要意义。在构建薪酬体系时,首先需要对企业的外部环境进行分析,将行业内不同性质企业薪酬水平进行横向对比。在此基础上,根据本地区和本企业的实际情况进行适当调整,从而构建出符合本企业发展特点的薪酬体系。企业内部薪酬结构一般分为3个部分:基本工资、岗位工资和绩效工资。基本工资是固定的,一般为员工缴纳社保后的金额;岗位工

资是员工通过工作绩效考核后发放的薪资,其作用主要在于调动员工积极性;绩效工资是对员工工作业绩进行评价后发放的薪酬,其主要作用是调动员工积极性。其次,在薪酬体系中要注重对不同岗位员工的不同需求进行分析,使其具有可比性。最后,将薪酬体系与员工职业生涯规划相结合。在制定薪酬体系时要充分考虑员工发展需要和个人能力提升需求,为员工提供发展机会,增强其工作动力和积极性^[5]。

3.6 建立良好的企业文化

在企业经营管理过程中,企业文化发挥着重要的作用。因此,在企业的发展过程中,必须重视企业文化建设。在建立良好企业文化时,需要遵循一定的原则,首先要符合企业实际情况,其次是具有一定的针对性和可行性。另外,建立良好的企业文化还需要遵循一定的原则,比如要对员工进行培训和教育等。

人力资源管理工作是一个复杂而又系统的工作,需要结合具体情况来制定相应的实施策略。另外,人力资源管理工作是一个长期过程,必须不断创新和完善管理方式,才能够为企业发展提供有效保障。在实施过程中还需要注重团队合作意识和集体奋斗精神等,才能够确保人力资源管理工作取得良好效果。

结语

企业经营战略是指导人力资源管理的核心,人力资源战略是企业经营战略的重要组成部分,两者相辅相成、缺一不可。只有这样,才能够使人力资源管理工作与企业的经营战略保持一致,实现人力资源管理工作与企业经营战略的良性互动。而人力资源战略是企业战略管理中非常重要的一个部分,企业必须要重视人力资源战略管理工作,加强对人力资源管理工作的高度重视程度,从而确保企业内部可以有效地进行人才储备和人才培养工作。

参考文献

- [1]林叶.新形势下电力制造企业人力资源战略的选择与实施研究[J].中国高新区,2019:225.
- [2]韩泳.实施战略性人力资源管理的有效策略[J].人力资源,2022:2.
- [3]夏茜.实施战略性人力资源管理的有效策略[J].中国市场,2018:119+125.
- [4]甘志华.战略性人力资源管理的实施策略探究[J].赤峰学院学报(自然科学版),2015: 91-92.
- [5]张芊.实施战略性人力资源管理的有效对策[J].中国市场,2018:132+135.