

基于企业战略的人力资源配置研究

易 斌,冯 涛¹

(湖南工业大学 商学院,湖南 株洲 412008)

摘 要: 企业在不同的发展阶段面临着不同的环境和特点,这决定了其经营发展的战略和人力资源需求与配置要求也各不相同。同时,企业在高层认识、战略体系、组织结构中存在诸多问题,企业应根据不同的战略类型制定差异化的人力资源配置方案,以适应企业的经营发展战略。

关键词: 企业; 战略; 人力资源配置

中图分类号: F406.15 **文献标识码:** A **文章编号:** 1674- 117X(2010)01- 0017- 04

Human Resource Allocation Investigation Based on Enterprise Strategy

YI Bin FENG Tao

(College of Business Hunan University of Technology Zhuzhou Hunan 412008 China)

Abstract In different development stages facing different environment and characteristics an enterprise's development strategies its human resource requirements and allocation demand are also different At the same time there exist many problems such as the understanding problem of the high2level managers,' the enterprise's strategic system and organization structure problems In order to adapt to the development strategy the enterprise should draw up different human resource allocation schemes according to different strategic types

Key words enterprise strategy human resource allocation

随着外部市场环境变化的加剧,企业人力资源的优化与配置变得越来越重要。人力资源优化配置是指:企业为了提高工作效率、实现人力资源的最优化而实行的人力资源科学、合理的配置。目前我国企业由于缺少基于企业战略的人力资源动态配置观念,往往把人力资源配置理解为静态的信息收集和 Related 的人事政策设定,面对复杂多变的企业环境以及随之变化的企业战略,企业在进行动态的人力资源配置时常常变得束手无策。企业人力资源如果缺乏优化与配置,那么再好的企业战略也无法得到推行与实施。

一、企业战略与人力资源配置的关系

企业的人力资源配置必须与企业战略相匹配,企业战略的成功在很大程度上取决于人力资源配置

的优化程度。

(一)企业战略是人力资源配置的依据

面对瞬息万变的市场环境,企业要生存并持续发展就必须及时制定和实施相应的企业战略,从而取得并保持竞争优势。在不同的企业战略下,会有不同的企业目标、组织结构和生产技术,这对人力资源的配置会相应提出不同的要求。企业需要准确定位企业战略,明确中长期发展愿景,并据此来构建组织结构。企业组织结构是否与企业战略相匹配,对企业战略的实现有很大的影响,组织结构设计的好坏在某种程度上关系着组织运行效率的高低。同时,企业也要根据组织结构来设计职务、配置员工,如果职务规划不当,不仅会造成人员的浪费,而且会导致人才的缺乏和流失。人力资源配置作为人力资

¹ 收稿日期: 2009- 09- 15

基金项目: 湖南省社科评审委资助项目 / 知识经济时代人力资源战略性定位研究 0 (0608070B)

作者简介: 易 斌 (1968-)男,重庆人,湖南工业大学教授,硕士生导师,主要从事人力资源研究;冯 涛 (1982-)男,河南新乡人,湖南工业大学硕士研究生。

源管理的一项基本职能,服务于企业战略,并支持企业战略目标地实现。

(二)人力资源的合理配置是企业战略制定的基础

分析企业现有的人力资源配置状况,是制定企业战略的基础性工作之一。人力资源配置分析提供的内部信息包括人力资源的现状、人力资源的素质、人力资源的工作绩效与改进、人力资源培训与开发的效果等;提供的外部信息包括劳动力供给的情况、竞争对手所采用的激励或薪酬计划的情况等信息。企业战略的实现首先要立足于开发现有的人力资源,因此要对企业现有的各类人力数量、分布、利用、潜力状况以及流动比率进行统计,并采用科学的方法进行统计分析,对企业的人力资源需求与供给做出预测。成功的企业战略的制定通常都是在企业的内部资源状况和外部环境的变化之间寻求一种平衡,以提高企业战略的适应性。

(三)人力资源优化配置是企业战略顺利执行的保证

现代管理理论普遍认为,人力资源是企业最重要的资源。如果企业人力资源匮乏或者人力资源配置失衡,那么即使它占有了其它优质资源,也会渐渐失去其已有的优势。而且任何一种战略都需要有能力的人来制定并实施,作为企业的管理人员,其主要职责就是从事企业战略的制定、实施和控制工作,所以在领导岗位配置的管理人员是否合格也决定了企业战略能不能顺利的推行。同时,企业的人力资源结构、员工的质量、动机、满意度等对企业的发展起到促进或阻碍作用。如果企业的人力资源结构合理,人才质量高,员工工作满意度高并支持企业战略目标的实现,在这种人力资源配置下,将会促进企业的发展。反之,则对企业战略的实现起到阻碍的作用。所以人力资源的优化与配置对于企业提高自身的竞争力,赢得竞争优势,实现企业战略就显得越来越重要了。^[1]

二、企业人力资源配置存在的问题

我国大多数企业的人力资源配置与企业战略之间的匹配度不高,人力资源职能和企业战略之间的关系往往属于行政事务类和被动执行类。^[2]行政事务类指企业的人事部门仅仅从事工资发放、员工档案管理 etc 日常事务性行政工作,与企业的经营管理工作联系很少,完全谈不上对企业战略的贡献,是最落后的一种方式;被动执行类则指企业人力资源

部门开始参与企业战略的实施,但被排除在战略制定的过程之外,因此企业的人力资源战略,特别是人力资源配置往往是被动的和应付性的,难以准确把握企业战略的本质特征。究其原因,可以分为以下几点:

(一)企业高层管理者对人力资源配置工作的系统性和重要性的认识不足

在制定企业战略时忽视人力资源配置的支撑作用,导致全员的职能结构与学历结构、管理人员的年龄结构和知识结构都无法做出相应的调整。对企业来讲,进行专业化的人力资源配置,行使战略人力资源管理的职责,是人力资源配置配合企业战略的重要环节,也是保证企业人力资源管理工作有效开展的基本条件,有利于人力资源管理科学化、规范化决策。

(二)组织结构保障不力

一些企业的人力资源部门与经营管理部门之间的关联性不高,人力资源管理人员甚至很少参与企业经营管理方面的工作会议。一般来讲,能够经常参加企业各类经营管理工作的人力资源专业人员,对企业的经营和管理都有着较深刻的理解,其人力资源配置工作也能够对企业的经营战略目标提供较好的支撑作用。由于企业的领导人或高层管理人员对人力资源配置工作在推动企业价值创造过程中的作用了解不够,同时,企业的人力资源专业人员自身的素质不高,因此难以获得企业的认可,使得许多企业的人力资源专业人员参与经营管理的关联性仍然处于较低的层次。

(三)战略性人力资源管理体系还未建立

许多企业的人力资源管理无法用高瞻远瞩的发展战略统筹全局,相关板块的工作仍然处于割裂状态,人力资源配置工作变得无所适从,不但无法与企业战略相匹配,即使与人力资源管理的相关职能都互相冲突,所谓的人力资源配置基本流于形式。要构建战略性人力资源管理,需要人力资源管理各职能要有机的结合在一起,形成整体的人力资源战略,同时,人力资源战略要支持企业的经营目标,只有在此基础上,才能实现人力资源管理与企业战略的有效匹配。

三、基于企业战略的人力资源配置策略

人力资源配置是属于人力资源战略的内容,而人力资源战略又属于企业的职能战略,用以支持企业总战略和事业战略。因此,人力资源必须根据企

业的战略进行动态的配置。

(一) 基于企业发展战略的人力资源配置

企业的发展战略亦称增长战略, 包括集中生产单一产品或服务战略、纵向一体化战略和多样化战略。^[3]其重点是市场和产品的开发与创新以及完善组织结构, 通过整合和利用企业的资源来强化组织的优势, 以使企业获得持续、快速、稳定的发展。

1 集中生产单一产品或服务战略。指企业将大部分的经营活动集中于一个业务或行业并以快于过去的增长速度来增加销售额、利润额或市场占有率。企业采取这种发展战略时, 往往具有规范的职能型组织结构和运作机制, 高度集权的控制和严密的层级指挥系统, 各个部门和人员都有严格的分工。这种企业在员工选择招聘和绩效考评上, 较多从职能作用上评判, 且较多依靠各级主管。在薪酬上, 这种企业多采用自上而下的家长式分配方式。在员工培训和发展方面, 以单一的职能技术为主, 较少考虑整个系统。

2 纵向一体化战略。指企业在两个可能的方向上扩展现有业务的一种发展战略。采取这种发展战略的企业在组织结构上仍较多实行规范性职能型的运作机制, 控制和指挥同样较集中, 但这种企业更注重各部门实际效率和效益。因此, 企业在人员的挑选招聘时, 较多依靠客观标准, 并同时进行企业内部和外部的招聘。在绩效考评时也是较多依靠客观标准, 立足于事实和具体数据。奖励的依据主要是工作业绩和效率, 并且注重物质奖励。员工在培训时注重开展正规的技能培训, 员工的发展仍以专业人才培养为主, 少数通才主要通过工作轮换来培养和发展。

3 多样化战略。指企业进入与现有的业务在价值链上拥有战略匹配关系的新业务。采取这种发展战略的企业因为经营不同产业的产品系列, 其组织结构较多采用战略事业单位 (SBU) 或事业部制。这些事业单位都保持着相对独立的经营权。这类企业的发展变化较为频繁, 在人员招聘和选择上较多运用系统化标准, 并尽量从内部招募。首先考虑在公司制定新业务扩张的时候, 人力资源部应该根据新业务的需求, 考虑如何获得适应新业务需求的工作人员。积极从公司内部调整人员, 以获得新业务人员的要求, 或者积极从外部了解公司新业务所需人才的目标群, 以便快速准确地招到合适的人员。如果新业务是目前少有的业务, 那人力资源部还要积极地进行培训准备, 同时, 为公司新业务的开展进行必

要的人才储备。对员工的考核主要是看员工对企业的贡献和企业的投资效益, 运用 / 内在激励 0 多于 / 外在激励 0 员工的培训和发展往往是跨职能、跨部门甚至是跨事业单位的系统化开发, 即员工的发展和培训计划是大规模的。^[4]

(二) 基于企业竞争战略的人力资源配置

哈佛大学的迈克尔·波特在《5 竞争战略》(1980) 一书中提出了企业的三种基本竞争战略: 成本领先、差异化、集中化。竞争战略产生于不确定性中, 无论是选择基本竞争战略, 还是选择战略组合都存在风险。竞争战略是建立在企业自身和竞争者的博弈过程中的, 要提高战略决策的有效性、规避风险, 这一切都离不开与人力资源配置的有效配合。

1 成本领先战略。指企业通过有效途径降低成本, 使企业的全部成本低于竞争对手的成本, 甚至是同行业中最低的成本, 从而取得竞争优势的一种战略。在具体的配置过程中必须遵循两个原则: 一是基于市场的实用主义原则; 二是组织的稳定发展原则。为了控制人工成本, 企业往往严格控制员工数量, 所吸引的员工也往往是技能高度专业化, 强调具有技术上的资格证明和技能。在人员招聘上注意效率和招聘成本, 是以低成本高效率的方式来招聘选拔人才。为了节约成本, 稳定员工队伍, 调动员工的积极性, 为企业内部员工提供发展的机会, 往往采取内部招聘的办法, 即当企业中出现职位空缺时, 人力资源管理部门将采取积极的态度, 首先从组织内部寻找、挑选合适的人员填补益空缺。即使有时从外部招聘员工, 也必须是低成本的。为了配合低成本的企业战略, 人力资源在配置时应突出强调在人力资源取得、使用、调整等环节的有效性、低成本性和极小化的不确定性。企业在对员工的培训投入上可以少一些, 培训也应强调与工作有关的特定训练。在工资规划方面, 应强调以工作为基础的薪资。即根据员工所担任工作 (职务、岗位) 对任职人员在文化、技术 (业务)、智力、体力等方面的要求, 以及劳动环境对员工的影响等因素所确定的各工作的顺序 (等级) 来确定薪酬。员工干什么工作, 就领取什么样的薪酬, 而不考虑他具有的超出本职要求的工作能力。

2 差异化战略。指企业向顾客提供的产品或服务与其他竞争者相比独具特色、别具一格, 从而使企业建立起独特竞争优势的一种战略。这种企业的成败取决于员工的创造性, 这就需要吸引有创造力和独立思考能力的员工, 并储备多种专业技术人才。

基于这种情况,在招聘时可采用外部招聘的办法,以高报酬吸引同行业的高尖人才或创新性人才。这样选择的范围广、层次丰富,选择的余地大。在工作内容上应较模糊,无常规做法,具有非重复性并且具有一定的风险,工作类别广,工作规划松散,强调创新和弹性。对于公司内的关键岗位的关键员工平时积极进行沟通,了解需求,保留人才。对于公司所需要的已在公司工作的人才,公司可以对潜在的有能力的公司员工进行培训投资。在工资规划方面,强调以个人为基础的薪资,即根据员工的实际工作能力(不限于本职工作能力)确定薪酬标准。这种制度一般先要通过考核确定员工的工作能力大小并对其进行提高程度进行评价,然后再确定薪酬等级和薪酬标准或增薪幅度。采取产品差别化战略的企业,它们的任务就是为员工创造一个有利的环境,鼓励员工发挥其独创性。

3 集中化战略。指企业的经营活动集中于某一特定的购买群体、产品线的某一部分或某一地域性市场,通过为这个小市场的购买者提供比竞争对手更好、更有效率的服务来建立竞争优势的一种战略。因此,企业既可以通过差异化战略来满足某一特定目标的需要,又可通过低成本战略服务于这一目标。所以说,集中化战略是结合了成本领先战略和差异化战略,具有特定的战略目标,因此,在人力资源配置方面,也结合了上述两种企业战略中所采取的人力资源配置方法。^[5]

(三)企业防御战略的人力资源配

防御战略的目的与发展战略相反,它不寻求企业规模的扩张,而是通过调整来缩减企业经营规模。包括收缩战略、调整战略、放弃战略和清算战略等几种战略。企业只有在运营状况欠佳的局面下才会采取这种战略,以达到渡过危机、提高运营效率的目的。在这样的情况下,对人力资源的配置更要符合低成本的原则。应重新对企业人力资源供需状况和工作岗位要求进行分析,确定现阶段企业所需人员的数量和质量,通过建立淘汰机制和提前退休政策

等方式,减少冗员,降低企业的人力成本。^[6]包括更换高层和较低层的管理人员,实行决策集中化以控制成本;减少新人员的录用;一般性的削减支出,包括解雇一些人员;强调成本控制和预算等方法。同时企业应注意留住核心人才,通过参与核心人才的职业生涯规划,为其提供所有路径的职业发展通道等方法来增加其职业期望值。只有留住企业的核心人才,才能保住企业的竞争力,才有可能扭转不利的局面,实现新的发展。

企业在不同的发展阶段有着不同的环境和特点,其经营管理战略也各不相同,所以企业的人力资源配置也要有所侧重。人力资源配置是根据企业的战略目标而制定的,由于企业所处的内外环境的不断变化,企业的战略目标也需要不断进行调整,人力资源的需求也随之变化,因此要通过优化配置来确保企业战略目标的实现。同时,由于人力资源配置随着环境的变化而不断优化,使得企业的战略目标更加清晰和完善,企业适应环境的能力更强,企业得以不断发展和壮大。

参考文献:

- [1] 丁孝智,周楠. 人力资源优化配置与企业竞争优势研究评述[J]. 西北师大学报:社会科学版, 2006(1): 124-127
- [2] 石磊,罗键. 企业人力资源管理与战略的匹配性研究[J]. 商业时代. 2007(21): 25
- [3] 杨锡怀,冷克平,王江. 企业战略管理[M]. 高等教育出版社, 2004: 144-149
- [4] 秦立公. 基于企业战略的人力资源规划研究[J]. 改革与战略. 2004(11): 109-111
- [5] 郝长华,秦朝华. 企业竞争战略与人力资源规划[J]. 安徽工业大学学报:社会科学版, 2003(9): 75-76
- [6] 艾英哲. 以企业生命周期为导向的人力资源规划[J]. 安徽工业大学学报:社会科学版, 2008(1): 57-58

责任编辑:徐蓓