

最新人力资源战略规划的内容(优质10篇)

每个人都曾试图在平淡的学习、工作和生活中写一篇文章。写作是培养人的观察、联想、想象、思维和记忆的重要手段。范文怎么写才能发挥它最大的作用呢？下面是小编帮大家整理的优质范文，仅供参考，大家一起来看看吧。

人力资源战略规划的内容篇一

[摘要]会展人力资源管理战略的一个基本思想是把公司战略与会展人力资源管理的战略问题相结合，通过组织结构再设计、公司文化构建、员工资源化与发展，进而实行战略性人力资源管理。

[关键词]会展，人力资源，战略管理

人力资源战略，就是指人力资源管理者从组织的全局上、整体上和企业的长远的、根本的利益出发，通过周密的科学论证，所设计的具有方向性的、指导性的、可操作的实施人力资源管理与开发的谋划、方针、原则、行动计划与策略。

一、会展人力资源管理战略的层次

在组织层次上，使会展人力资源管理与公司战略相结合，一般有三个层次：

1. 企业最高战略决策层——要使会展人力资源管理主管作为最高管理层的一员发挥其作用。战略决策层的活动包括：制定企业战略领导者 and 高级管理者接班人规划，以发现、培养、造就新一代会展经理人才，特别是ceo人才；制定会展人力资源管理规划，为预测今后一定时期的人才数量、变量、类型、素质和人力资源市场供需情况并做出正确的人力资源战略决

策奠定基础；加强业绩管理，确定最适合本公司并能取得最佳效果的人员考评体系和业绩评价体系及其有效的考核机制，为建立和实施完善的激励体系、激励机制和报酬系统提供真实的依据；优化激励管理，确定未来时段内最有效的激励体系、激励机制，优选出与实现公司长期商业目标相关联的激励种类、方式、方法等。

2. 企业职能管理层——重点是根据最高层的战略决策完善会展人力资源管理方针、方法、体系，制定人力资源管理规划或计划，并把人力资源管理计划细化为具体实施系统(如设计招聘选拔程序、奖励方案等)。

3. 企业实务运作层——重点是把会展人力资源管理的各种政策、计划、制度、规章具体实施、落实。

二、确定会展人力资源战略整体框架

1. 会展企业人力资源战略总体框架。包括：第一，目标类战略，以未来几年的会展人力资源供需预测为基础，含企业未来3~需要的和可以提供的人力资源数量、质量、结构等。第二，制度类战略，是以企业总体发展战略为指导而制定的系列性人力资源管理制度，含人才培养、人才使用、人才激励等整套人才管理制度。第三；过程类战略，是按照人力资源管理过程所设计的一系列战略，如人力资源的输入、转换、输出(含退出机制)等方面的战略。其中，重要的战略有：招聘战略、选拔战略、任用战略、培训战略、报酬战略、职业战略、留才战略等。过程类战略是建立人才管理基本体系与机制的主导思想，而其退出机制则是在人才社会化、全球化的环境下，以人才的知识资本、核心能力、“用脚投票”的流动意识为基础，形成的人才自主决定主动退出特定的组织和选择、进入新组织的行为机制。第四，开发类战略，是以视员工是会展企业的最重要的战略资源为基本思想，应用各种先进的科学技术手段、方法，最大限度地开发员工的潜力，以实行企业最佳绩效目标。

2. 选择会展人力资源管理的基本战略。会展企业必须坚持吸引人才和留住人才战略。但在这个问题有相当的难度，据调查，很少有公司在高潜质人才为公司服务的第二年以后才关注他们的进步；只有11%的经理说相信高潜质人才得到了最好的发展机会；只有1/3的最高层经理坚信其公司吸了卓越人才，其中10%的人坚信公司留住了高级管理人员的大多数。

3. 了解战略性会展人力资源管理的组成内容。会展人力资源管理战略的主体内容是战略性人力资源管理，它以会展企业的总体发展战略、人才战略、创新战略、营销战略为指导，为实现会展企业目标，主要关注会展人力资源管理活动的综合性、适应性，对人力资源的各种部署和活动进行计划，保持战略匹配，保证人力资源管理战略与公司战略及其需要紧密结合起来，人力资源政策在各个领域、层次保持一致，人力资源管理实践为所有管理者与员工所接受。利用、实行，依靠人才资源创建会展企业的竞争优势和战略能力。

三、加强战略性会展人才管理

1. 战略性会展人才管理的对象。首先，主要是各类高级会展人才：稀缺性人才；核心性人才；高潜性人才；国际性人才。其次，战略性争夺对象人才：一是急需的高层次人才；二是高级研究人才和技术人才，特别是精通国际语言和事务的高级别人才；三是跨领域、跨学科的复合型通才；四是加入wto后的‘外’字型人才：外语翻译人才；外籍优秀人才；有丰富的跨国公司管理经验的人才；熟悉世界贸易组织规则的国际贸易人才和谈判人才等。

2. 战略性会展人才管理的重点。根据会展企业实际情况，应用“二八”规律，区别人才层次，充分关注战略性人才；以人才资源为核心合理配置其他各种资源；战略性人才资源的安全。

3. 战略性会展人才管理的关键。包括：研究国际性人才资源

分布与需要的对称程度，以明确人才资源争夺的内在原因；研究各地区会展人才争夺的格局及其战略与策略，以为我们制定人才政策的参照；研究各地区会展人才流失和回流的动因，以为制定人才政策的依据。

4. 培养会展人才是重点。第一，创建以能力为基础、以人才为中心的企业文化。包括：企业和员工具有改变他们所创造的良好历史业绩的愿望；人才培养计划具有个性化，并与员工的自我期望一致；培养过程能够帮助员工发现问题、诊断问题、解决问题；鼓励员工相互合作、相互支持和个人的自我完善；支持员工的创新性冒险行为和实验行为。第二，构建综合性的以能力为基础、以组织绩效为目标的组织管理模式——人才培养体系。

5. 战略性会展人才管理的核心。人才流失是扩大经济差别的直接原因。本质上看，会展人力资源问题就是怎样吸引和留住最出色的人才，并确保他们能把公司看做开展职业生涯的最佳选择。

人力资源战略规划的内容篇二

人力资源作为企业管理的重要组成部分，其体系建设对于企业的发展有着重要的影响。所以，随着知识经济时代的到来，传媒行业竞争越来越激烈，就需要我们更加注重对于企业人才的培养。建立完善的人力资源管理体系，对于提升报社的综合竞争力，加强对企业员工的管理是非常重要的，促进报社的发展也非常重要。企业只有通过完善的人力资源管理体系，科学合理地开发以及培养人才，本着人尽其才的理念，才能够最大限度地激发人才的工作积极性，才能够为报社的发展提供坚实的基础和充足的动力。

一、规范招聘环节，优化录用体系

为了能够吸收更多的专业人才，报社首先应该规范招聘环节，

不断优化录用系统。只有不断提高招聘工作的科学化，才能够为更多的人才进入报社提供支持。这就需要报社在招聘员工的时候，充分发挥各个部门的作用，以人力资源部门为主，同时综合其他相关部门，保证企业招聘到适合的员工。许多报社曾一度跳槽率过高，主要的原因就是没有充分发挥各个部门之间的协调性，导致人才流失。这就需要报社应该优化录用体系，针对每个部门所需要的不同类型的工作人员，应该用每个部门不同的工作内容来考察新员工的综合能力，使其到报社之后可以发挥出更大的作用。同时，从而填表、初试和笔试、专业面试和最后的录用审批，每一个步骤都应该慢慢规范，都应该按照规定的流程进行。这样才能够保证招聘到真正的人才。

二、充分发掘人才的能力，做到才尽其用

由于每个人的素质和专业能力是不一样的，所以为了能够使人才的能力得到更加充分的发挥，这就需要报社应该按照每个人的具体特点来安排工作内容，充分体现以人为本。同时，应该给予每个员工公平的权利，保证员工能够享受到平等的待遇，使员工的积极性和工作主动性能够得到有效的发挥。报社内部同时还应该鼓励公平竞争，激发员工工作的热情，从而使其能够努力工作，提升自身专业素养和整体素质。针对每个人的能力不相同，可以按照同一部门轮岗制度，让一个人到多个岗位去锻炼，最终安排最适合其自身情况的工作。实行轮岗，能够使员工的个人潜能得到进一步的挖掘，同时能够大大提高工作的创新性。只有把合适的人放在合适的岗位上，才能够保证报社整体能力有效提高，才可以提升报社的整体竞争力。

三、制定科学合理的培训计划

对于企业来说，培训属于一种投资，并且这种投资会有丰厚的报酬。当前，随着社会经济的快速发展，知识经济时代已经到来，信息更新速度大大提高。所以，如果期望一次教育

一劳永逸，那么就会大大影响工作效率。这就要求报社应该针对每个部门的实际情况，开展有针对性的培训，使每个员工能够接触到最新的知识，能够掌握最新的技术。在日常工作中，企业可以进行系统和业务培训，让一些业务能力强，工作业绩好的员工进行心得体会分享，从而提升整体的工作能力。报社还可以组织员工开早会，在会上分享工作经验和一周心得。还能够由领导带头，鼓励员工更加积极地开展工作，保证员工工作的积极性。通过建立人力资源管理体系，对员工进行有效的培训，能够有效培养传媒行业需要的高素质人才，提升报社的整体竞争优势。

四、完善分配和奖励机制

在人力资源管理体系中，还有一个环节非常重要，那就是分配和奖励机制。因为这直接影响到员工工作的积极性，与员工的切身利益息息相关。例如，可以实行岗薪制，针对不同的岗位设置工资。同时把工资分成三个部分，即基础工作、技能工资和绩效，这样能够使员工在保证基本生活的基础上更加努力，来获取更加丰厚的回报。同时，应该实行科学的奖励机制，对有贡献奖和突出贡献奖的员工，报社应该设置一定金额的奖励，从而激发员工的工作情绪，使员工更加具有斗志。完善的分配和奖励机制是报社留住人才，并且充分发挥人才才能的重要方法。

五、结语

综上所述，随着社会主义市场经济的快速发展，报业的人力资源管理需要更加专业。只有不断地提高管理工作的水平，保证企业人才管理的科学化，才能为报业的发展提出坚实的人才基础，保证在同行业内具有竞争力。这就需要报社从招聘人才到培训和使用环节，都应该有明确的计划，按照科学的流程开展各项管理工作，保证工作的规范性。这样才能够为报社招聘更多实用的人才，巩固报社的人力基础。同时还可以保证报社的人才具有更加扎实的相关理论知识，促进报

社的快速发展。

人力资源战略规划的内容篇三

第一，利于实现企业可持续发展。企业想要实现可持续发展，需要以战略规划为导向，指引企业未来发展，但是在企业未来发展中人力资源能够确保企业战略规划的制定实施。企业人力资源是企业内难以协调的核心资源，渗透于企业各个生产经营环节，影响企业的正常经营管理。

第二，利于实现企业市场竞争优势。企业人力资源与战略规划匹配契合可以在企业战略目标一致的情况下，确保在企业各发展阶段下二者的一致性和适应性。企业以战略规划为企业未来发展目标，企业人力资源管理工作可以调动员工工作积极性，增强员工企业责任感，充分发挥企业人力资源管理职能，最终在人力资源优势支撑下实现企业战略规划，获得市场竞争优势。

企业人力资源与战略规划匹配需要获得企业管理人员的认可。企业管理人员作为企业核心管理资源，是二者高效匹配的基础；高素质的人力资源管理工作人员不仅需要具备基本的人力资源管理技能，还需要具备组织协调能力、应变能力以及战略能力。三、企业人力资源与战略规划的关系分析企业人力资源管理为企业配置优秀人员，而人才作为信息资源载体，进而为企业战略规划的高效实施提供信息资源与智力支持。企业人力资源管理不仅包括对同行业人力资源流动状况、人力资源综合素质，还包括企业人力资源质量、人力资源组织结构以及人力资源成本等，这些都是企业制定战略规划必不可少的信息资源，笔者就企业人力资源和战略规划之间的关系进行阐述。

(一) 企业人力资源对战略规划的支撑分析

第一，企业战略规划需要人力资源提供智力支持。企业发展

需要各领域、各专业的专业人才，实现人力资源的凝聚管理，为企业战略规划制定实施提供支撑力量。企业高效人力资源管理应将人力资源优化配置于企业各岗位，为企业战略规划提供助推力。

第二，企业科学合理的战略规划利于企业人力资源价值的实现。企业只有合理配置人力资源，才能保持企业高效的市场竞争优势。在竞争激烈的市场环境下，企业只有整合共享各项资源才能构成企业市场竞争力，但是人力资源作为企业各项资源的智力载体，就成为各企业争夺的焦点。对于企业而言，只有拥有优秀人力资源才能实现市场竞争力，对于优秀人才而言，只有配置于企业各职能部门，成为企业发展的优质资源，才能高效的实现自身的资源价值，而企业制定科学合理的战略规划为企业人力资源实现自身价值提供契机。

(二) 企业战略规划对人力资源提出的要求

第一，企业战略规划需要对人力资源管理进行重新定位。企业人力资源管理的工作大体可以分为操作性管理和战略性管理，其中操作性管理是指传统意义的人力资源管理职能，战略性管理是指对企业长远战略有影响的导向性战略政策内容。因此，需要结合企业战略规划的实况，对人力资源管理进行重新定位，实现传统人力资源职能转变为战略性人力资源管理职能。

第二，企业战略规划要求人力资源管理人员具备较高的综合能力。企业人力资源管理人员综合能力包括战略能力、协作能力、团队建设能力、反应能力以及国际化能力。其中，战略能力是指人力资源部门参与企业经营战略决策工作，为企业各部门战略目标设置提供服务；协作能力是指企业人力资源部门参与企业战略规划工作，必须是基于与企业其他各部门间的协作配合，为企业战略规划工作提供智力支持，确保各部门战略规划目标的一致性；团队建设能力是指人力资源管理人员必须要具备团队建设能力，建立以任务结果为导向的团

队群体，在企业内部建设高绩效的团队，提升企业生产经营效能；反应能力是指随着企业市场竞争的日益激烈，企业面临的经营环境越来越复杂，人力资源管理应及时对市场环境进行预测，掌握动态性的市场发展态势，快速对市场做出反应并采取敏捷性的措施；国际化能力是指随着全球一体化经济的推进发展，企业人力资源管理需要以国际化的视野分析考察企业国际化运营思路，具备国际化战略能力。

（一）企业人力资源与战略规划的匹配模型

笔者针对企业人力资源与战略规划的匹配状况构建包括企业战略、人力资源管理、战略组织特征以及战略人力资源能力四个因素在内的企业匹配模型。企业战略，需要结合市场环境和企业特征制定战略发展规划，大体可划分为增长战略、稳定战略和预防战略三种类型。企业在市场中的竞争行为受战略规划的引导，因此需要结合企业实际状况制定科学合理的战略规划，为企业指引正确的市场竞争方向。在企业内人力资源管理包括人力资源规划、人力资源招聘甄选、人力资源培训开发、人力资源绩效管理、人力资源薪酬管理、人力资源劳动关系管理六大模块，属于企业生产经营管理实践活动的重要组成部分，是企业管理活动的智力支持。战略组织特征，是企业人力资源管理与战略规划匹配模型的中间推导机制因素。企业战略规划制定后，企业就需要在各部门配置优秀人力资源配合组织行动特征，从企业核心竞争力、企业文化以及企业行为导向三方面确保企业战略规划的实现。战略人力资源能力，是企业人力资源管理与战略规划匹配模型的又一中间推导机制因素。战略人力资源能力不仅直接负责于战略组织特征，也符合企业人力资源管理活动的要求。战略人力资源能力包括个人特征要素、知识技能要素以及业绩技能要素三大要素。

（二）企业人力资源与战略规划的匹配途径

第一，健全企业人力资源与战略规划匹配的战略规划。企业

管理人员在企业战略管理实践的基础上，总结并吸取企业战略管理成果，遵循企业战略管理基本框架，对企业战略管理内容进行研究。企业不仅要高度重视人力资源规划需求，还要将人力资源管理融入企业战略规划，进而实现二者的匹配。

第二，完善企业人力资源与战略规划匹配的组织机构。企业应从组织层面为人力资源与战略规划匹配提供保障，企业人力资源管理人员的工作任务就是通过对企业人力资源进行配置整合，以人力资源管理职能的履行培育企业竞争优势，并结合企业实况制订相应的管理理念、管理制度，为提升企业管理效率提供基础条件。

基于信息时代背景，企业传统的管理模式已不再适合市场经济发展需求。人力资源作为企业的重要资源，作为信息载体参与企业生产经营决策管理，因此，企业在制订战略规划时必须考虑人力资源因素的影响，以实现人力资源与战略规划的匹配为契机，让人力资源部门参与企业战略规划的制订，并严格制订战略规划目标，最终实现企业人力资源与战略规划的匹配，形成企业市场竞争力。

人力资源战略规划的内容篇四

课程大纲（部分）

第一部分 战略人力资源管理框架

- 1、战略人力资源管理概念
- 2、为什么要实行战略人力资源管理？
- 3、战略人力资源管理中人力资源部门的角色定位。

第二部分 战略人力资源管理规划

- 1、如何根据公司总体发展战略制定人力资源发展战略？
- 2、战略人力资源规划的内容。
- 3、战略人力资源规划的步骤和方法。

第三部分 人员选拔

- 1、人员选拔原则。
- 2、选人策略（内部、外部）。
- 3、各级人员选拔核心标准和方法。
- 4、人员配置策略和方法。

第四部分

战略绩效管理

- 1、战略地图设定。
- 2、战略目标分解。
- 3、绩效合同管理。
- 4、mbo管理。

第五部分

战略薪酬管理1-3e-3p 薪酬体系设计。

- 2、岗位价值评估体系设计。
- 3、工资、奖金、福利比重设计策略。

4、宽带薪酬体系设计。

第六部分

激励体系设计

1、三维激励理论体系。

2、长、中、短激励体系设计。第七部分

员工职业发展规划

1、员工职业发展通道设计。

2、员工胜任力模型设计。

3、接班人计划体系设计。

4、核心员工、关键员工管理策略。

第八部分 培训体系建设

1、基于能力提升的培训体系设计。

2、培训体系如何与员工职业发展规划结合？

3、中、高层人员阶梯式培养体系设计。

第九部分 建设幸福企业

1、如何营造轻松、高效的团队文化？

2、团队凝聚力的打造？

3、如何让离职员工成为公司品牌的宣传者？

人力资源战略规划的内容篇五

20世纪下半叶以来，经济的发展和科学的进步使得企业的人力资源管理一直在经历着深刻的变革和重整。21世纪的到来，使得企业面临的竞争越来越激烈，这就要求企业的人力资源管理角色必须从先前的传统人事管理转变到现在的战略人力资源管理。纵观战略人力资源管理理论的发展历程，在1981年出现的《人力资源管理：一个战略观》可谓是战略人力资源管理研究诞生的标志，在该文发表之后的短短20年里，人力资源管理的战略作用的研究也引起了众多学者们的强烈关注，关于战略人力资源管理的研究也爆炸式的增长。下面我们将就战略人力资源管理做一个简单回顾，并以此为我国企业提出一些建议。

战略人力资源管理提出及背景

随着世界一体化和经济全球化的不断加强，人才争夺大战愈演愈烈，人才尤其是顶尖人才已成为当今国际竞争的焦点。在当今世界中，从知识经济的角度上来看，人才资源作为一项最重要的资源，将在企业中发挥着它无可替代的重要作用。联合国“国际21世纪教育委员会”在1996年完成的《教育——财富蕴藏其中》的报告中着重指出，21世纪是“把人作为发展的中心”的世纪。人才的重要性和人才争夺战的升级将迫使企业不得不对人力资源的管理思维和方式、方法做出重大调整。然而在21世纪80年代以前，虽然企业在投资决策和市场营销等活动中推行并实现了战略管理，但是由于人力资源管理受到现行惯例、工会、企业内外利益相关者等方面的影响，使得企业没有把人力资源管理纳入企业战略范畴，从而制约了人力资源管理的地位和效果。20世纪80年代，为了提高国际竞争能力，欧美企业积极地引进新的生产方式和技术，但是由于没有同时改革人力资源管理系统，从而使这些新技术没有达到预期效果。这一现实促使人们反思人力资源管理在企业管理中的地位以及人力资源管理与企业战略管理的关系，由此产生了将两者结合起来的的思想。因此，人们

深刻意识到了要使新生产方式取得成功，探索新的战略人力资源管理的重要性。正是在这种背景之下，战略人力资源管理应运而生。

战略人力资源管理内涵

和管理技术问题这两个方面的其中一个的更高水平上，通过鼓励人力资源管理职能，公司可能减少问题，更有效地利用人力资源管理。战略人力资源管理是组织战略不可或缺的有机组成部分，包括了组织通过人来达到组织目标的各个方面。因为人力资源是企业获取竞争优势的最主要的资源，所以企业可以通过人力资源规划、政策及管理实践来实现其具有竞争优势的人力资源配置；企业还可以通过人力资源管理活动达到组织战略的灵活性，使人力资源与组织战略相匹配，从而来实现组织目标。由于人力资本已成为获取竞争优势的主要资源，战略也需要人来执行，所以最高管理层在开发战略时必须认真考虑人。战略人力资源管理正是企业战略在这方面的整合部分。

自从进入了战略人力资源管理阶段之后，学者们对战略人力资源管理理论的研究也与日俱增。

战略人力资源管理理论的主要观点

在众多的理论中，战略人力资源管理理论主要分为以下三个观点：

战略人力资源管理的普遍观[universalistic perspective]

普遍观点的基本假设是不管企业的战略如何，都存在着一种最好的hrm(企业资源计划)系统，这种hrm系统总是优于其它的，采纳这种hrm系统的企业会提高绩效。尽管这种方法得到了很多研究者等的认同，也得到了实证的支持，但是，关于何种人力资源管理实践应该包括在这个最好的hrm系统

之中，还没有一致的结论。许多著名学者，如德莱利(delaney)□莱文(lewin)□澳斯特曼(osterman)□普费(pfeffer)等人都在此问题进行了研究，并提出了不同的人力资源管理实践的内容和范围。例如，德莱利(1989年)等人认为人力资源管理实践包括8个方面，即甄选、绩效评估、激励性薪酬、职务设计、投诉处理程序、信息共享、态度评估和劳资关系。海塞里德(1995年)在此基础上增加了招聘的激烈程度、每年的培训实践和晋升标准等3个方面的内容。1996年，德莱瑞(deleiy)和道梯(doty)在其论文中指出有7个方面的人力资源管理实践活动被认为是具有“战略”特性的，它们是内部职业生涯的机会、正式的培训系统、绩效测评、利益共享、员工安全、倾听机制和岗位界定。普遍观点主要研究hrm对于企业绩效的影响，侧重hrm对于绩效的影响有多大，通过什么样的中间机制发生作用，这方面的研究在近几年涌现了大量的理论模型和实证研究。

战略人力资源管理的权变观□contingency perspective□

权变观点是在研究在企业不同战略前提下□hrm所做出的相应反应，如在企业成长的不同阶段采用不同的战略，所对应的人力资源管理战略也是不同的。企业采取何种hrm系统应该根据企业的战略而定，如果很少与战略相契合，不但不会对绩效做出贡献，反而会对企业的绩效造成损害。这种hrm系统之间及与企业战略的配合是否是有效果的和必要的，还没有得到证实。

战略人力资源管理的配置观□configurational perspective□

要考虑这些匹配性对组织输出的影响。战略人力资源管理要求人力资源管理必须与组织战略一致，而且人力资源各项职能之间实现有效匹配。战略匹配或整合这个概念是战略性人力资源管理的中心概念，我们需要战略整合来保持企业战略和人力资源战略的完全一致，人力资源战略支持企业战略的

实现，并且可以帮助我们制定企业战略。

上述三种观点就是战略人力资源管理理论的三种主要观点，它们的共同之处就是均与企业绩效有关，但是，它们又有其各自的侧重点，当然也有一定的局限性。可是不管怎么说，它们在一定的程度上反映了战略人力资源管理的目的，即通过战略管理，使人力资源更好的得到了发挥，让企业获得核心竞争力，组织取得竞争优势，从而进一步提高企业的绩效。随着世界的竞争性、不确定性和不稳定性的加剧，为了取得成功，许多企业必须参与全球性的竞争，中国也不例外。但是，如何才能更好的参与其中呢，我们就得根据战略人力资源管理理论，对企业采取适当的战略，从而促进企业的发展。

对我国实施战略人力资源管理的启示

随着中国加入wto之后，中国的企业面临着更加激烈的竞争。但是，我国企业的人力资源管理大多数还停留在人事管理阶段，远远没有达到战略人力资源管理的要求。所以，要使企业在竞争中不遭淘汰，使企业能够有实力的参与国际竞争，就必须进行战略人力资源管理。但是，在实施战略人力资源管理过程中，在不了解企业需要的情况下，战略人力资源管理不但会被看作是与企业业务无关的，而且还会阻碍提高生产率。另一方面，在单独追求某种创新活动，而又不考虑人力资源实践在不同领域的运用性的时候，战略人力资源管理的实施也会遇到一些阻碍。因此，为了应对日益激烈的国际竞争，中国企业就必须做到以下几点：

关注企业内外部环境，进行严格的初期分析。战略人力资源管理是使企业能够达到目标的人力资源活动模式。所以，企业在进行其模式之前，首先要了解企业的需要，进行严格的初期分析。另外，中国现在还处于经济转型期，其外部环境的不确定性很强。因此，在制定与实施的同时，企业一定要把握其外部环境，注意企业内外部环境的有效结合。企业可以采用swot分析方法，来分析其优缺点，所面临的机遇与挑

战，企业需求等或采用pestile分析法来分析政治、经济、社会技术、法律和企业运作的环境。只有这样，才能使战略人力资源管理更好的发挥作用。评估潜在阻碍，准备行动计划。在实施战略人力资源管理的时候，对潜在的阻碍进行评估是很有必要的。因为这些阻碍关系到冷漠、敌意（拒绝改革），缺乏对程序或资源的支持。然后，企业应搞清楚要做什么、谁来做，什么时候完成。一项好计划应能指出实施步骤，每一阶段所需要的资源以及最后完成的日期。行动计划应当指明所需的咨询、参与、交流和培训计划。它还应当说明怎样对进程进行监控以及说明针对目标衡量组成的标准。

对接下来的工作以及评估。一切事情都不能想当然。最重要的事就是作为接下

来的工作和评估创新活动的结果。后续工作可以通过谈话，了解团队工作，最好实施员工态度调查来进行。通过评估来指出行动的方法，如修正原有的计划，对程序提供支持，对一线管理者提供额外的支持，进行高强度的交流和培训，获取更多的资源。从而为实施下一次的战略人力资源管理积累一定的经验。

对员工进行可持续开发。员工是企业的主体，只有不断的提高的员工的自身素质，才能使他们更好的完成工作任务，更好的提高企业的绩效。所以，企业要注重对员工进行可持续开发，培养员工的知识、技能、经营管理水平和价值观念，采用不同的管理方法，使员工得到锻炼，充分的发挥其主动性和创造性。确保组织能够获得具有良好技能和具有较高激励水平的员工，进而使组织获得持续的竞争优势，形成组织的战略能力。

战略人力资源管理将成为21世纪人力资源管理的主流。在激烈动荡的市场环境中，企业竞争呈现出动态化特征，竞争能否成功，取决于对市场趋势的预测和对变化中顾客需求的快速响应。在这种竞争态势下，企业必须进行战略人力资源管

理，增强企业人力资源竞争力，进而培育和发展动态核心能力。我国企业迫切需提高人力资源管理能力和人力资源竞争力。因此，进行战略人力资源管理是我国企业的当务之急、必然趋势和要求。

参考资料：

1. 许庆瑞，郑刚. 战略性人力资源管理：人力资源管理的新趋势. 大连理工大学学报，2001. 22(4)

2. 蔡仁锡（日）. 人力资源管理理论的新领域——战略性人力资源管理理论. 国外财经，1999(2)

3. 许庆瑞，刘景江，周赵丹. 21世纪的战略人力资源管理. 科学研究，2002. 20(1)

45、怀京，汪群. 简述战略人力资源管理. 科学研究[j] 2000.18(4)

人力资源战略规划的内容篇六

企业为适应内外环境的变化，依据企业总体发展战略，并充分思考员工的期望而制定的企业人力资源开发与管理的纲领性长远规划。人力资源战略规划是企业人力资源开发与管理活动的重要指南，是企业发展战略的重要组成部分，也是企业发展战略实施的有效保障。

2. 人力资源管理的基础业务

岗位分析与岗位评价是企业人力资源管理的基础工作。岗位分析就是对企业所有工作岗位的特征和任职要求进行界定和说明，岗位分析的结果是构成每一个工作岗位的职位描述、任职资格要求、岗位业务规范；岗位评价是对企业各工作岗位的相对价值进行评估和决定，岗位评价的结果是构成企业

不同工作岗位的工资体系。岗位分析和岗位评价就如一个产品的说明书和产品标价，使员工“明明白白工作”、“清清楚楚拿钱”。

3. 人力资源管理的核心业务

包括招聘、培训、绩效考核、薪酬管理。招聘是人力资源管理核心业务的首要环节，它是企业不断从组织外部吸纳人力资源的过程，它能保证组织源源不断的人力资源需求；培训是企业人力资源开发的重要手段，它包括对员工的知识、技能、心理素质等各方面的培训，它是企业提升员工素质的重要保障；绩效考核是指运用科学的方法和标准对员工完成工作数量、质量、效率及员工行为模式等方面的综合评价，从而进行相应的薪酬激励、人事晋升激励或者岗位调整，绩效考核是实施员工激励的重要基础；薪酬管理是企业人力资源管理的一个极为重要的方面，它主要包括薪酬制度与结构的设计、员工薪酬的计算与水平的调整、薪酬支付等资料，它是企业对员工实施物质激励的重要手段。

4. 人力资源管理的其他工作

企业人力资源管理还包括其他一些日常事务性业务资料，如人事统计、员工健康与安全、人事考勤、人事档案管理、员工合同管理等。

人力资源战略规划的内容篇七

人力资源管理战略

一、人力资源是现代企业的战略性资源，也是企业发展的最关键的因素，具有如下特点：

1、人力资源管理更具有战略性。人力资源管理，它是经营战略的一个重要组成部分，因为经营战略的实质就是在特定环

境下为实现组织预期目标而运用资源的策略。人力资源是国际竞争、企业竞争的最主要的资源。人力投资是谋求企业发展的最有前途的投资。这样人力资源管理自然一跃成为企业管理方面最具有决定意义的内容，人力资源管理部门的地位也就上升为战略部门。

2、人力资源管理更着眼于未来。人力资源管理，它更多地考虑如何开发人的潜在能力，以不断提高企业的效率。它更多地以投资的目光看待在吸引人才、培养人才及激励士气方面的投入。因此，在预算方面不以“最省”为主要目标，而是谋求在可以预见的计划期内投入产出的最佳值及最佳方式。

3、人力资源管理更具有系统性。人力资源管理要求将企业现有的全部人员，甚至包括有可能利用的企业外的人力资源作为统一的系统加以规划，制订恰当的选拔、培养、任用、调配、激励等政策，以达到尽可能利用人的创造力增加企业及社会财富的目的。

二、现代人力资源管理的主要内容：

1、对人力资源的管理

将人作为一种资源进行管理，其管理的内容包括人力资源规划、人员招聘、薪酬管理等。这部分内容虽然与传统的人力资源管理几乎相同，但现代人力资源管理应当建立在知识经济背景下，运用战略管理的思想对传统的人力资源管理内容进行不断的管理创新。

2、对人力资本进行投资

对人力资本进行投资主要是使人力资本得到增值，并能为企业创造价值即能为企业的生产增加新价值。人力资本投资已经成为人力资源管理中的重要组成部分，这使得人力资源管理部门越来越多地在企业的经营决策和业务活动中扮演重要

角色，其角色定位也由传统的控制人工成本的“成本中心”转变为增加产出的“利润中心”。

三、人力资源管理策略

1、提高培训效果

培训作为人力资源开发的主要手段，是企业能力提升的基础，是员工接受“再教育”的主要形式。但是，在以前，培训一直处于无足轻重的地位，往往是“说起来重要，干起来次要，忙起来不要”。为什么会出现这种情况？主要原因就在于培训作为一种新形式的人力资本的投资，它的投资成果即培训效果很难通过直观手段检测出来，从而很容易在人们头脑中形成一种误解，使人们对培训后的效果产生怀疑，进而形成连锁反应，使企业更加不注重员工的培训。

为加强培训效果，企业应建立可靠的培训评估指标体系，全方位、多角度地评价培训的效果和效益，需要对受训者横向地与同行相比，纵向地将受训者培训前后进行对比，对受训者未来能力的提高做出判断。

建立可靠评估指标体系的一个重要途径是对受训者展开跟踪评估调查，其基本方法包括座谈与个别访谈、问卷调查、现场考察、考题研讨。其中问卷调查是指为了实现评估的合理性和客观性，弥补座谈的不足，并根据培训的目的，列出岗位前后在素质方面的变化和提高程度，也就是对培训对象的知识水平、能力水平和工作态度（能否有效履行其工作职责及适应未来发展的需要）进行全面评估，通过对调查结果的定性、定量分析，使培训效果可以得出一个较为确切的初步结论。专题研讨则主要针对学员从事实际工作的能力，具体包括操作动手和解决实际问题的能力，是指调研组和学员一起，以学员为主，对他们工作中发生过的重要事件进行重述和讨论，分析当事者的行为与事件结果之间的因果关系，评估者从中体会而非主观猜测学员解决这些事件的行为方式与

能力水平。

培训效果是检验培训活动成败优劣的唯一标准。而检验培训效果的方式是必须到学员的实际工作中去，看学员受训后实际应用的成果。通过跟踪评估、建立评估指标体系，是对培训过程中阶段性评估和培训结业时综合性评估的一种补充与深入，既定性又定量地改进培训质量、为评估培训效果提供科学依据，因此它是评估培训效果的必要途径。

培训是企业人力资源开发的基础，但培训效果的好坏，将直接影响到企业在人力资源开发上的力度和效果。培训效果的反馈，则是一个将企业培训的效果进行量化的过程，通过这种既定性又定量的过程，加大企业在培训方面的投资，形成良性循环，提高受训者的受训质量，进而为企业赢得更为有利的竞争环境。

2、实现有效的激励

现代企业在充分考虑物质激励的基础上，也普遍考虑精神激励，即如何满足员工更高层次的需求。

和股票期权。实际上，人才想要得到的不仅仅是钱，除了有竞争力的薪酬外，富有挑战性的工作、晋升培训机会和可信赖的领导应该成为企业必有的激励手段。

富有挑战性的工作：企业为员工提供富有挑战性的工作机会，一方面可以保持本公司的技术领先性，另一方面员工也得到了锻炼，公司的凝聚力也得到了增强。

晋升培训机会：企业可以向

员工提供更多的晋升机会或更多的培训，使员工不断充实可以向更高层次发展。为员工们提供学习新知识、新技能的机会，诸如部门岗位轮换、灵活的工作任务和“拜师学艺”等

方式。

可信赖的领导。员工们通常希望在他们信赖的领导手下工作。什么样的领导是可以信赖的呢？可信赖的领导应是具备技术背景又超脱于技术之外的管理者。他应当拥有敏锐的商业嗅觉，像员工的“教练”和“导师”一样，在企业内部倡导鼓励冒险和创新的氛围和企业文化。

灵活性和信任感。企业员工希望灵活地安排自己的工作时间和地点。只要他们能完成公司的任务，公司应给予他们这个自由。企业应充分信任他的员工不需要在经理的监视下也能按时完成工作，并能很好地平衡其个人生活和工作。

所有者身份。企业员工们希望得到公司的股份，以分享公司的剩余利润。企业可以通过授予股票期权或将员工的薪酬与公司、部门或项目的业绩相联系。没有作出员工股权安排的企业可以通过给予员工业务授权的方式将员工与企业的利益联在一起。给予员工所有者身份也可以以另外方式进行，如授予员工自治权、尊重他们和认可他们的工作成绩等。

沟通。企业员工希望不断地与他们的经理交流沟通，他们也希望他们的贡献能被认可。他们乐于与公司内的其他员工打交道。他们不想等到被提拔到主管层以后才与公司内的最具影响力的人群进行沟通。此类沟通可以是高级管理层与员工间的例会，也可以是“技术集市”。员工在这种小型的“集市”上，可以将他们的项目和创意展示给高级管理层。

自由地发挥创造。企业员工渴望能够在工作中自由地展示他们的才华，发挥其聪明才智。这意味着领导不应告诉员工去做什么，而是在员工“迷途”时给予支持和指导。

愉快的工作环境。企业员工希望有愉快的工作环境，如便装、优良的办公设备、舒适的就餐和体育锻炼空间等。企业也可选择向他们提供免费饮料和午餐。

灵活的福利计划。自助餐形式的福利计划使员工可以从一系列的福利中选择最佳方式。公司可以为每位员工提供同样的基本福利计划，如医疗保险和休假等，但允许专业技术人员从附加的福利中进行选择，如每年他们可自主选择参加一次专业会议，费用由公司承担，或者更多的休假时间及向他们发放周末旅游的优惠券等。

3、建立360度绩效评估系统

(1)、应把360度绩效评估作为落实公司发展战略的重要步骤，坚持不懈。

首先，360度绩效评估是实行控制的有效手段。企业的战略目标只有经过精心的战术设计、实施和有效的控制才能保证得以顺利的实现。无法想象一个缺乏有效控制的企业会获得成功。360度绩效评估为企业实现目标采取改进措施提供了可靠的数据，有助于决策者在知晓企业内部人力资源优势和劣势的情况下进行正确的决策，从而确保企业动作的效果不偏离企业的战略目标。

其次，应定期开展360度绩效评估。企业组织行为的变革要经过解冻和冻结两个相互联系的过程，解冻是实施变革，而冻结就是促使变革的成果保持下去。只有经过这两个完整的变革过程，变革的措施才能变成组织的习惯和文化，否则人们会习惯性地回复到过去的行为中。如果进行绩效评估只是为公司领导人的一时之念，那么即使在一次绩效评估中发现了问题，员工也没有积极性和压力去改进。因此只有绩效评估后，相关领导帮助员工找到解决问题的办法，并设定下一步努力目标，且在下一次的绩效评估中检验设定的目标完成情况，才能使员工的行为融入公司的这种学习型文化氛围中。

(2)、做好平时的事件记录，增加评价的客观性

4、实现有效沟通

沟通存在于企业管理的每个环节，有效的沟通能为组织提供工作的方向、了解内部成员的需要、了解管理效能高低等，是搞好企业科学管理，实现决策科学化、效能化的重要条件；因此，有效地进行沟通对管理具有重要意义。但在实际工作中，由于多方面因素的影响，信息往往被丢失或曲解，使得信息不能被有效地传递，造成沟通的障碍。

要实现有效沟通，必须消除沟通障碍。

(1)、领导者要认识到沟通的重要性，并把这种思想付诸行动。企业的领导者必须真正地认识到与员工进行沟通对实现组织目标十分重要。如果领导者通过自己的言行认可了沟通，这种观念会逐渐渗透到组织的各个环节中去。

(2)、提高沟通的心理水平。要克服沟通的障碍必须注意以下心理因素的作用。首先，在沟通过程中要认真感知，集中注意力，以便信息准确而又及时地传递和接受，避免信息错传和接受时减少信息的损失。其次，增强记忆的准确性是消除沟通障碍的有效心理措施，记忆准确性水平高的人，传递信息可靠，接受信息也准确。第三、提高思维能力和水平是提高沟通效果的重要心理因素，高的思维能力和水平对于正确地传递、接受和理解信息，起着重要的作用。第四、培养镇定情绪和良好的心理气氛，创造一个相互信任、有利于沟通的小环境，有助于人们真实地传递信息和正确地判断信息，避免因偏激而歪曲信息。

(3)、正确地使用语言文字。语言文字运用得是否恰当直接影响沟通的效果。使用语言文字时要简洁、明确，叙事说理要言之有据，条理清楚，富于逻辑性；措辞得当，通俗易懂，不要滥用词藻，不要讲空话、套话。非专业性沟通时，少用专情动作，以增强沟通的生动性和形象性，使对方容易接受。

(4)、学会有效的倾听。有效的倾听能增加信息交流双方的信任感，是克服沟通障碍的重要条件。要提高倾听的技能，

可以从以下几方面去努力：一是使用目光接触；二是展现赞许性的点头和恰当的面部表情；三是避免分心的举动或手势；四是要提出意见，以显示自己充分聆听的心理提问；五是复述，用自己的话重述对方所说的内容；六是要有耐心，不要随意插话；七是不要妄加批语和争论；八是使听者与说者的角色顺利转换。

(5)、缩短信息传递链，拓宽沟通渠道，保证信息的双向沟通。

信息传递链过长，会减慢流通速度并造成信息失真。因此，要减少组织机构重叠，拓宽信息渠道。另一方面，管理者应激发员工自下而上地沟通。例如，运用交互式广播电视系统，允许员工提出问题，并得高层领导者的解答；公司内部刊物设立有问必答栏目，鼓励员工提出自己的疑问。此外，在利用正式沟通渠道的同时，可以开辟非正式的沟通渠道，让领导者走出办公室，亲自和员工们交流信息，坦诚、开放、面对面的沟通会使员工觉得领导者理解自己的需要和关注，取得事半功倍的效果。

总之，有效的沟通在企业的管理体制中起着非常重要的作用。成功的企业把沟通作为一种管理的手段，通过有效的沟通来实现对员工的控制和激励，为员工的发展创造良好的心理环境。因此，组织成员应统一思想，提高认识，克服沟通障碍，实现有效沟通，为实现员工和组织的共同发展而努力。

5、建立人力资本投资理论

现代人力资源管理是将人力作为一项资本进行投资，并通过管理使人力资本发挥各自的优势，提高人力资本投资的回报率，以及为企业发展提供重要的战略性的管理资讯。

人力资本投资的主要内容：

(1) 教育投资，教育投资是人力资本投资中最主要的一部分，但教育投资是一个长期过程，作为企业，在进行教育投资时，主要是支持员工进行在职的继续教育，在此我们所谈的教育投资主要是指企业层面的教育投资。教育投资的成本包括

□a□[此篇范文为好范文 作者呕心沥血之作（）-站同意转载此文均为抄袭后果自负]为教育支出的各种费用和劳务即教育投资的直接成本□□b□间接成本：对个人而言为因教育而放弃的收入，对企业而言为员工在受教育期间为企业少创造的价值。

(2) 培训投资，培训是直接服务于现实的人力资源，增加人力资源的技能存量。培训分就业前培训和在职培训两种。培训的形式多种多样，但最终的目的是使员工尽快熟悉工作环境和设备性能，从而提高劳动生产率。无论是哪种培训都要投入一定的成本，其中直接成本有支付受训人员所需的直接货币成本和为培训活动所需的物质条件成本，而间接的成本或机会成本一般包括：对个人而言为因参加培训而损失的时间和精力以及收入，对企业而言为企业因受训员工参加培训而损失的工时和收入。

(3) 劳动力流动投资，劳动力流动是现代经济社会普遍现象，人力资源与物质资源在动态中不断的组合，形成最优配置，实现人力资本的增值。对于企业而言，流动成本主要包括：劳动者在流动期间，企业损失的时间成本和物质收入，同时新员工上岗所增加的培训费等。

(4) 卫生保健投资，卫生保健投资主要是为了改善员工的健康状况，使员工保持饱满的精神投入工作，卫生保健的成本主要包括：企业为员工所提供的各种保健待遇。

通过对现代人力资源管理中分析，本人认为随着知识经济的发展，人力资源管理将成为企业管理的核心内容。

《人力资源管理战略》，欢迎阅读人力资源管理战略。

人力资源战略规划的内容篇八

导语：管理咨询通常都有明确的项目目标，须为企业解决具体的问题，通常一个咨询项目历时在三个月以上。还有什么知识你知道吗?跟着百分网小编一起来看看吧。

1、人力资源战略：人力资源战略是指根据总体战略的要求，为适应企业生存和发展的需要，对企业人力资源进行开发。提高员工队伍的整体素质，从中发现和培养出大批优秀人才所做出的长远性的谋划与方略。

2、劳动定额：劳动定额是指在一定的生产技术组织条件下，为生产一定量的合格产品或完成一定量的工作所规定的劳动消耗量的标准。

3、劳动组织工作：指科学组织人的劳动，合理利用劳动力，采用先进的劳动组织形式的工作。

4、劳动人事管理：是指企业人力资源的`开发利用以及在生产经营过程中人力资源的合理组织的一系列工作的总称。我国干部管理叫人事管理、员工管理叫劳动管理。

的企业应该配备的符合一定素质要求的各类人员的数量标准。

6、借用人才战略：指客户企业缺乏某些方面的人才，而通过各种正当的途径和有效形式，从其他企业或科研单位、大专院校、设计院所等暂借所需人才的战略。

7、人才能级结构优化战略：能级结构是指人才的专业职称结构，即高级、中级、低级职称人才各占的比例，人才能线结构优化战略，就是指各个等级职称的人才比例合理化，向金字塔型结构优化的战略。

人才各占的比例。要合理化，向金字塔型结构优化的战略。

8、全面薪酬战略：全面薪酬战略是指把支付给员工可以量化的货币价值的激励与给员工提供的不能以量化为货币形式表现的各种奖励价值相结合的战略。

9、招聘人才战略：指企业根据生产经营活动发展的需要，对所缺人才通过在社会上公开招聘，竞争择优，录用所需人才战略。

10、企业人才层次结构化战略：高层配备精干战略决策人才，中层配备专业型人才，基层配备经验丰富的作业型人才。形成金字塔型的人才层次结构。

人力资源战略规划的内容篇九

[摘要]企业如何创造和保持竞争优势一直是战略理论研究的核心问题。从该领域的研究文献可以看出，关于竞争优势来源的研究一般分成两种观点：一种是强调企业外部市场力的产业分析理论，一种是强调企业内源因素的企业能力理论。前者是以哈佛商学院的近克尔-波特所提出的产业分析的一般模式为代表，影响也最为深远；后者是在20世纪80年代中期以来迅速发展起来的，主要包括“企业资源基础理论”和“企业能力基础理论”两个学派。文章对这些竞争优势战略理论进行综述，并作比较分析。

[关键词]竞争优势；资源；能力；核心能力

竞争优势(competitive advantage)使组织别具一格和与众不同(罗宾斯和库尔特[2003]p.215)企业如何创造和保持竞争优势一直是战略理论研究的核心问题。从该领域的研究文献可以看出，关于竞争优势来源的研究一般分成两种观点：一种是强调企业外部市场力的产业分析理论，一种是强调企业内

源因素的企业能力理论。

一、产业分析理论

这一理论以哈佛商学院的迈克尔·波特所提出的产业分析的一般模式为代表，影响也最为深远(史煜筠，2000)。

波特在其影响广泛的三部著作——《竞争战略：产业与竞争者分析技巧》(1980)、《竞争优势：创造与维持高绩效》(1985)和《国家竞争优势》(1990)中对企业战略相关的内外竞争环境，从企业内部活动成本、外部产业结构、地域产业集群等不同层次，进行了全面深入的解剖，构建了产业结构分析的战略框架。

波特理解竞争战略的基本分析单位是产业，一种产业是生产产品或服务的竞争者的群体，它们彼此间直接竞争(周晓东和项保华，2003)。有些相关产业尽管它们服务的消费者是相同的，但生产的产品不同，它们各有独特的竞争优势。企业竞争优势的来源或者说不同企业业绩差异的成因有两个方面：一是产业结构，显示竞争的激烈程度与维持持久赢利的机会，表明产业吸引力，说明跨行业的业绩差异；另一个是企业定位，决定了企业在行业中的相对地位，也决定了企业的赢利能力是高于还是低于产业的平均水平。在产业结构并不理想、产业的平均赢利能力并不高的情况下，定位合适的企业仍然可能获得很高的投资收益率，这取决于企业的竞争优势战略。

波特认为企业拥有两种基本的竞争优势：低成本或差异性，这两种竞争优势的基本形式与企业寻求获取这种优势的活动范围相结合，就形成了三种基本竞争战略：成本领先、差异化和目标集中。集中战略有两种变形，即成本集中和差异化集中，如图1所示：

每一种基本战略都涉及通向竞争优势的迥然不同的途径以及为建立竞争优势采用战略目标范围来框定竞争类型的选择。

成本领先和差异化战略在多个产业细分的广阔范围内寻求优势，而集中战略在一个狭窄的单个细分中寻求成本优势(成本集中)或差异化(差异化集中)。

基本战略概念的深层含义是竞争优势为任何战略的核心所在，而创造竞争优势要求企业作出选择——如果企业要获取竞争优势，它必须选择它所要获取的竞争优势的类型以及活动于其中的范围。

波特在《竞争优势》中将影响与决定行业结构与企业战略的因素归结为企业价值创造活动，认为这是竞争优势的基本单元，并进一步认为价值创造活动受初始条件与管理决策的影响，而初始条件与管理决策又受到企业环境的影响。

宝贡敏(2004□p.132)认为：“企业价值链分析的核心思想是确认企业的优势与劣势的确切位置，通过进行价值链调整，构建企业的竞争优势，克服企业的竞争劣势。”

企业要素状况、企业战略、企业的组织结构和竞争者、需求状况、相关产业、政府、偶然事件等都能影响企业竞争的环境，推动竞争优势的创造。其中生产要素决定了在产业中竞争的必要投入，像劳动力、可耕种的土地、自然资源、资本和基础设施等都属于生产要素。不同要素在产业竞争中具有不同作用，土地、劳动和资本这些要素过于通用而不能在一些战略产业承担竞争优势的要素的作用。人力资源和知识资源是提升竞争优势的两个最重要的要素。有竞争优势的要素能否发挥作用还取决于能否有效率地使用这些要素。仅仅是要素的可得性并不足以解释竞争的成功，拥有某些优势要素并不必然意味着具有竞争优势。很多先进和新兴产业在基础设施方面具有要素比较优势，有些产业具有高素质的劳动工人，全球化的企业还能通过在当地或其他国家购买优势要素而获得竞争优势。所以，有效率地调动要素的能力才是竞争优势的关键。

波特的观点实质上是以经典产业组织经济学的“结构—行为—绩效”(s-c-p)分析范式为基础来研究企业的竞争优势。他认为企业的市场绩效是所处的产业结构的函数，市场结构决定企业行为，再影响企业的市场绩效。战略的本质是选择，选择的结果形成相对位势，相对位势又带来超额回报。虽然波特的产业分析过于强调企业竞争的外部环境——产业结构和市场力量，而忽略了企业的特质，从而难以解释诸如“为什么同样处于有吸引力的产业，有的企业赢利而有的企业却亏损甚至破产？”等问题，但其竞争作用力框架对于系统考察竞争力如何在产业层次方面发挥作用以及如何决定不同产业的获利情况等问题提供了有效途径。五种竞争力模型对企业进行战略分析提供了极具操作性的指导框架，三种基本战略的分析也为企业在产业竞争中如何选择合适的战略，从而确立竞争优势提供了清晰的思路。

二、企业能力理论

企业能力理论的出现缘于波特产业分析理论的局限和不足。根据波特的产业分析理论，同一产业内企业之间的盈利率差异要小于产业之间的盈利率的差异。但事实上，许多经验研究表明，同一产业内企业之间的盈利率差异要比不同产业之间的盈利率差异大得多。企业竞争优势除了来源于外部市场，在更大程度上还源于企业内部因素。因此，20世纪80年代中期以来，企业能力理论产生并迅速发展。这主要包括“企业资源基础理论”和“企业能力基础理论”两个学派。

(一) 企业资源基础理论

wernerfelt(1984)发表《企业资源基础论》一文，第一次应用“资源”的概念来对企业的竞争优势进行分析，是企业战略资源基础理论最具影响力的经典论文。格兰特()、杰伊·巴尼()等学者的进一步研究促成了企业资源基础理论的产生，这一理论的战略管理思想建立在彭罗丝(e)1959年提出的企业内在成长理论基础之上(陈耀，2002)。

按科利斯等(1998)的观点,企业资源分成三类:有形资源(如厂房、设备等)、无形资源(如商标专利权、积累性学识和经验等)和组织资源(在企业投入一产出过程中对人、财、物的复杂组合)(转引自史煜筠,2000)。

资源基础理论的基本观点是:企业建立强有力的资源优势远胜于拥有突出的市场位势,企业的竞争优势来源于它所具备的资源的数量、质量及其使用效率,企业自身的资源是企业竞争优势的基础;尽管资源的开发过程倾向于使企业灵活性降低,资源基础理论仍然认为开发过程产生的独特资源乃是企业持续竞争优势的潜在源泉,并使企业收益达到较高水平;由于各个企业的发展路径不同,所拥有或控制的资源状况也就不可能完全一样,从而导致它们运作效率和盈利率的高低和差别。

企业资源能够决定企业经营活动的效率和效果,因此,资源成为企业战略的实质和持续竞争优势的本质。

企业并不是所有资源都能成为持续竞争优势的来源,企业资源中很多是企业生存必需的、能够在市场上购得的普通资源。Barney(1991)把资源定义为企业的资产、知识、信息、能力、特点和组织程序,把它们划分为财务、实物、人事和组织资源几个种类。Barney(1991)认为企业的资源和能力如果具有价值性、稀缺性和难以模仿性三个特性,那么它们对于竞争优势的创造与保持就显得十分重要:资源的价值是由可以得到的开发资源的机会决定的,这些机会有时会变化,使资源从有价值到无价值;关系到竞争的重要资源具有稀缺性,如果竞争者也具备了相同或相似的资源与能力,该企业就失去了竞争优势;竞争性重要资源的另一个标准是难以模仿。Barney(1991)认为,许多实物资源容易模仿,而基于团队工作、文化和组织程序的资源和能力则难以模仿。这些资源通常是由一段时间内企业自身复杂的历史和难以计数的小决策造成的,它们对特有能力的发展作出贡献。

(二) 企业能力基础理论

20世纪80年代中后期以来，随着知识经济的兴起、全球经济一体化及国际市场竞争的加剧，企业战略的核心不再是企业产品与市场结构，而是其行为能力；战略的目标在于识别和开发异质能力，这种能力是消费者将一个企业与其竞争对手区分开来的主要标志。企业能力基础论强调企业的管理实践重点应该由企业的外部条件转向企业的内部条件，认为“核心能力”才是企业竞争优势的基础与源泉，而核心能力的实质在于企业所拥有或控制的独特性的智力资本。

企业能力基础理论学派认为能力是企业有效使用资源，并使其相互作用，从而产生新的能力与资源的能力，其本质是组织在某一方面的知识，是确定资源组合的生产力；企业能力理论主要研究企业的能力分工，认为企业中蕴含着一种特殊的智力资本，确保企业以自己特有的方式更有效地从事生产经营活动。

企业能力基础理论包括核心能力理论、基础能力理论、动力能力理论以及基于流程的能力理论等。这里主要概述一下核心能力理论。

战略管理中最普遍的核心能力定义由prahal-ad

和harne(1990)提出：“就短期而言，企业产品的质量 and 性能决定了企业的竞争力，但长期而言，起决定作用的是造就和增强企业的核心能力。”核心能力是组织中的积累性学识，特别是关于如何协调不同生产技能和整合不同领域技术的能力(杜慕群，2003)。

核心能力理论认为并不是企业所有的资源、知识和能力都能形成持续的竞争优势，只有当资源、知识和能力同时具有价值性(能增加企业外部环境中的机会或减少威胁)、异质性(企业独一无二的，没有被当前和潜在的竞争对手所拥有)、不可模仿性(其他企业无法获得的)和难以替代性(没有战略性等价

物)四个标准时,它们才成为核心竞争力,并形成企业持续的竞争优势。

安景玲等(2003)在对两种竞争力理论研究综述基础上,比较了两者的异同,认为企业资源理论与能力理论产生的理论基础相同,都假设企业是异质的,企业是资源和能力的集合体,都从企业内部和内在发展出发来分析企业和市场。“持续竞争优势是两派的共同研究主题”。两派都认为企业资源和组织能力的建立是一种动态性机制。但两者研究的重点略有不同,在资源和能力对于竞争优势的作用机制上,“资源学派强调有价值、稀缺、不可完全模仿、不可完全替代的战略资源是持续竞争优势之源;而能力学派则认为企业的核心能力是竞争优势的源泉。资源学派将核心能力作为企业资源的一部分;而能力学派则强调对资源的配置和整合能力是核心能力的一部分”。

在资源、能力和核心能力的关系上,堪培尔(**andrew campbell**)等(1995)认为,能力(**capability**)的概念比核心能力(**core competence**)的概念更广阔些,它包括整个价值链(核心能力只体现在价值链的某一个或几个环节)(转引自夏清华,2002)。从这个意义上说,能力对消费者来说更可见,而核心能力对消费者来说是很少看得见的。因此,堪培尔等(1995)认为,最好的母公司应该比它的各个战略经营单位在面对竞争者方面能创造更多的价值(转引自夏清华,2002)。张延锋和李垣(2002)认为“资源构成了企业持续竞争优势的基础,能力来源并附着于资源之上。”“有形与无形资产的相互作用产生能力,资源与能力相互作用、相互促进,最终形成组织的核心能力。”

李海舰和聂辉华(2002)在综合产业分析理论与核心能力理论的基础上,提出了“产业景气—战略群组—核心能力”的一般分析范式,运用企业的“竞争优势空间”模型分析了不同的企业在不同情形下如何制定有效的竞争战略。

从上述关于竞争优势战略的理论研究来看，波特将产业组织经济学理论引入战略管理领域，强调了企业竞争的外部环境——产业(下转第18页)结构和市场力量的作用，利用产业结构和企业的市场位势来解释企业竞争优势的获得，指出成本领先、差异化和目标集聚是企业获得竞争优势通用的三种基本战略，而企业价值链的差异及产业进入与退出壁垒是企业竞争优势产生及持续存在的根本原因，从而系统提出了竞争优势的理论框架和可操作的分析工具。企业能力理论以企业“核心能力”为特征，企业核心能力被认为是企业的持久力量，把企业拥有的特殊资源和能力视为影响企业持续竞争优势的关键因素。企业的这种特殊能力表现为一个组织所拥有的资产，而不是企业某个个人的私人财产。企业内部的能力培养与综合运用成为企业获取与保持竞争优势的最关键因素，企业的资源和能力通过开发环境机会而增值并创造竞争优势，这种竞争优势又因为有价值资源和能力的历史性和复杂性而得以在一定时期内保持。企业能力理论被一些学者认为是二百年前亚当·斯密分工理论的再现，当年斯密的分工理论强调的是生产分工，而现在企业能力理论则强调企业的能力分工。

人力资源战略规划的内容篇十

题目： 关于《竞争战略》和《竞争优势》的读书报告

学生姓名： 学

号： 专业班级：

物流管理1601

目录

关于《竞争战略》和《竞争优势》的读书报告

学生：

（皖西学院经济与管理学院）

一、作者简介

迈克尔·波特(1947-)，哈佛大学商学院著名教授，当今世界上少数最有影响的管理学家之一。迈克尔·波特曾在1983年被任命为美国总统里根的产业竞争委员会主席，开创了企业竞争战略理论并引发了美国乃至世界的竞争力讨论。他先后获得过大卫·威尔兹经济学奖、亚当·斯密奖、五次获得麦肯锡奖，拥有很多大学的名誉博士学位。到现在为止，迈克尔·波特已有十四本著作，其中最有影响的有《品牌间选择、战略及双边市场力量》（1976）、《竞争战略》（1980）、《竞争优势》（1985）、《国家竞争力》（1990）等。迈克尔·波特是当今全球第一战略权威，被誉为“竞争战略之父”，是现代最伟大的商业思想家之一。32岁即获哈佛商学院终身教授之职，是当今世界上竞争战略和竞争力方面公认的权威。他毕业于普林斯顿大学，后获哈佛大学商学院企业经济学博士学位。目前，他拥有瑞典、荷兰、法国等国大学的8个名誉博士学位。迈克尔·波特博士获得的崇高地位缘于他所提出的“五种竞争力量”和“三种竞争战略”的理论观点。迈克尔·波特的三部经典著作《竞争战略》、《竞争优势》、《国家竞争优势》被称为竞争三部曲。

二、内容提要

（一）、《竞争战略》主要内容

1、五力模型

迈克尔·波特提出了行业结构分析模型，即所谓的“五力模型”，认为决定企业获利能力的首要因素是“产业吸引力”，企业在拟定竞争战略时，必须深入了解决定产业吸引力的竞争法则。竞争法则可以用五种竞争力来具体分析：行业现有的竞争状况、供应商的议价能力、客户的议价能力、替代产

品或服务的威胁、新进入者的威胁。这五大竞争驱动力，决定了企业的盈利能力，并指出公司战略的核心应在于选择正确的行业，以及行业中最具有吸引力的竞争位置。

2、三大战略

根据迈克尔·波特的竞争战略理论，企业的利润将取决于：同行业之间的竞争，行业与替代行业的竞争，供应方与客户的讨价还价以及潜在竞争者共同作用的结果。竞争战略就是一个企业在使用价值的竞争上采取进攻或防守行为。正确的竞争战略为：（1）、总成本领先战略；（2）、差异化战略又称别具一格战略；（3）、集中化战略又称目标集中战略、目标聚集战略、专一化战略。

3、价值链

价值链就是一套分析优势来源的基本工具。它可将企业的各种活动以价值传递的方式分解开来，借以了解企业的成本特性，以及现有与潜在的差异化来源。企业的各种活动既是独立的，也是互相联结的。企业应该根据竞争优势的来源，并透过了解组织结构与价值链、价值链内部的联结，以及它与供应商或营销渠道间的联结关系，制定一套适当的协调方式，而根据价值链需要设计的组织结构，有助于形成企业创造并保持竞争优势的能力。公司的价值链进一步可与上游的供应商、下游的买主的价值链相连，构成一个产业的价值链。

4、钻石体系

5、产业集群

产业集群是指在特定区域中，具有竞争与合作关系，且在地理上集中，有交互关联性的企业、专业化供应商、服务供应商、金融机构、相关产业的厂商及其他相关机构等组成的群体。产业集群的概念提供了一个思考、分析国家和区域经济的

发展并制定相应政策的新视角；产业集群从整体出发挖掘特定区域的竞争优势；产业集群要求政府重新思考自己的角色定位。

（二）、《竞争优势》主要内容

1、价值链与竞争优势

迈克尔·波特提出了价值链的理论框架。这个理论框架认为企业的经营活动可以分解为基本活动和辅助活动，基本活动直接存在于产品流向消费者的整个过程当中，主要有进货后勤、生产作业、发货后勤、营销、服务。辅助活动的存在可以支持基本活动，辅助活动包括采购、开发、人力资源管理以及企业基础设施的供应。

除了企业基础设施之外，所有的辅助活动与每一种基本活动有着直接联系，并支持着整个价值链。企业的基础设施与基本活动没有直接的联系，它是应用于整个价值链的，而不是价值链的某一部分。价值链被波特视为判定竞争优势的基本工具。

2、成本优势

迈克尔·波特认为，成本优势与标歧立异是企业可能拥有的两种竞争优势。企业获取竞争优势有主要两种方法：控制成本驱动因素和重构价值链。迈克尔·波特又进一步指出，重构价值链能带来成本优势是出于两个原因：一是与满足于零零散散的改善相比，价值链重构经常能提供从根本上改变公司成本结构的机会；二是重构价值链可能依据企业的偏好而改变重要的成本驱动因素，从而通过利用企业优势的办法改变了竞争基础。另外，波特特别强调企业成本优势的持久性，认为那些奉行成本领先战略的企业获取成本优势的方法若不能持久，其所能改善的只能是相对成本地位，只能使企业保持成本等价或成本近似，因此，企业必须开发成本优势的持

久性来源。而在波特的眼中，持久性来源莫过于前面所提出的成本驱动因素，其中主要是规模和相互关系。

3、标歧立异

关于企业如何标歧立异，迈克尔·波特给出了两条路径，一条是可以通过正在开展的价值活动使企业更具独特性；一条是用某些方法重构企业价值链而增进独特性。具体讲，包含有以下几种途径：（1）、增加独特性来源；（2）、变歧异成本为优势；（3）、重视经营歧异性的形式；（4）、改变规则以创造独特性；（5）、以全新方式重构独特价值链。同样，标歧立异也涉及一个持久性问题。迈克尔·波特认为，标歧立异的持久性决定于两个方面，一是经营歧异性的买方连续可见价值；二是竞争对手不模仿。换言之，在以下条件下，经营歧异性就可以维持长久：（1）、企业独特性来源具有壁垒；（2）、企业在经营歧异性方面具有成本优势；（3）、标歧立异具有多重来源；（4）、企业在形成经营歧异性过程中，创造了转换成本。迈克尔·波特也没有忘记提醒企业在 3 构建歧异性过程中易犯的几个错误：（1）、无价值独特性；（2）、过分歧异；（3）、溢价太高；（4）、忽视信号价值需要；（5）、不了解经营歧异性成本；（6）只重视产品而忽视整个价值链；（7）、不能正确认识买方细分市场。

4、竞争景框与竞争优势

企业活动的空间，被波特称之为竞争景框。竞争景框通过其对价值链的影响而对竞争优势发挥强有力的作用。迈克尔·波特将竞争景框分为两种：产业内竞争景框和相关产业的竞争景框。对前者，着重阐述产业细分和产品替代问题；对后者，则着重阐述业务单元之间的关联问题。

三、心得评论

（一）、没有普遍适用的环境分析模型，由于企业内及其环境的复杂性和异质性，不存在“标准的”五力分析模型，每个企业都应根据自己的实际情况来分析所受的作用力。

（二）、企业的竞争战略不是一成不变的，企业管理者应该根据周围环境与企业自身情况的变化，对其竞争战略做出相应的调整。

（三）、企业自身的资源和能力对于企业的持续成功非常关键。这意味着在企业内部寻找竞争优势的来源是更为可取的战略观。

（四）、全面研究企业内外环境条件而不有所偏袒是制定竞争战略的基本出发点。因为贯彻任何一种战略，通常都需要全力以赴，并且要有一个支持这一战略的组织安排，既重视对环境的分析也重视对企业自身条件的研究，这应该成为企业管理者的共识。

（五）、研究、制定战略的理论假设，不管是隐含的还是明确的，都应该立足于现实，从大局出发，与企业所处的实际环境和企业的战略目标保持动态一致性，这是一个企业获得良好战略的必要条件。

四、结语

以上主要概述了迈克尔·波特的《竞争战略》和《竞争优势》两本著作的主要内容，以及我读过后的一些心得体会。企业管理者不仅要注重竞争战略研究和制定，还要着眼于探索如何赢得和保持企业核心竞争优势，提高企业经营和战略管理的技巧。

五、参考文献：

（一）、（美），迈克尔·波特，《竞争战略》，华夏出版社，

2005年10月

(二)、(美), 迈克尔·波特, 《竞争优势》, 华夏出版社,
2005年8月