

学校编码: 10384

分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

学号: 200215011

UDC\_\_\_\_\_



廈門大學

硕士学位论文

**战略人力资源管理者角色与素质要求**  
**The Role and Competency Requirement for Strategic Human Resources Manager**

鲍伟平

指导教师姓名: 程文文 副教授

专业名称: 工商管理(MBA)

论文提交日期: 2008年03月

论文答辩时间: 2008年03月

学位授予日期: 2008年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评阅人: \_\_\_\_\_

2008年03月

# 厦门大学学位论文原创性声明

兹提交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

---

## 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其指定机构送交论文的纸质版和电子版，有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

本学位论文属于

- 1、保密（ ），在 年解密后适用本授权书。
- 2、不保密（ ）

（请在以上相应括号内打“√”）

作者签名： 日期： 年 月 日

导师签名： 日期： 年 月 日

## 内 容 摘 要

本文从人力资源管理者视角对战略人力资源管理进行了系统的研究，内容分为六个部分，包括引言、战略人力资源管理概述、战略人力资源管理中人力资源管理者角色定位、战略人力资源管理对人力资源管理者素质要求、战略人力资源管理案例分析以及结论与启示。

第一部分为引言，说明了战略人力资源管理的重要性、战略人力资源管理的主要研究视角以及本文研究视角和研究意义。

第二章为战略人力资源管理概述，在前人研究成果的基础上界定了战略人力资源管理的内涵及特点。

第三章战略人力资源管理中人力资源管理者角色定位为文章的核心内容之一。本部分根据以内部客户为导向的方法，构建了战略人力资源管理者角色模型，并从组织能力建设者、高层的战略伙伴、直线管理者的咨询顾问以及员工服务者四个方面明确了战略人力资源管理者应提供的人力资源管理产品。

第四章战略人力资源管理对人力资源管理者素质要求是本文的第二个核心，回答了人力资源管理者要承担以上要求的角色，提供高质量的人力资源管理产品，需要具备哪些素质。本章建立了战略人力资源管理者通用素质模型以及不同层次人力资源管理者综合素质模型。

第五章为案例分析，通过对海尔的战略人力资源管理的介绍和评析，指出了在实践中人力资源管理者如何发挥战略作用。

第六部分为结论与启示，对文章总体内容进行总结，并指出了研究的局限。

**关键词：** 人力资源；战略人力资源管理；角色定位；素质模型

## ABSTRACT

This article systematically studies on the strategic HR management from the view of the HR managers. It has six parts: the presume, the brief summarization on strategic HR management, the role of HR managers in the enterprise and the problem, the requirement of strategic HR management on HR managers, typical case analysis, the conclusion and indication.

Chapter One: The importance of HR management and the main points to study of HR management, as well as the topic and significance of this article.

Chapter Two: Summarization on HR management, definition on the connotation and characters of HR management based on previous investigation.

Chapter Three: The role position of HR managers is the main topic of this article. Based on the orientation of internal customers, this part conceives the role model of HR managers, and define the products that the HR managers should offer from four aspects: as organization constructors, high management partners, consulter of direct managers and staff servants.

Chapter Four: The core of this article. It points out the appropriate role of HR managers under this new background. This part constructs a typical role based on the theory of WKBE, and divides the roles of HR managers into four parts. These four aspects also aim at customer service in organization by human resource managers. This article specifically talks about the HR products that each HR managers are required to offer.

Chapter Five: The competency requirements of HR management on HR managers are the second core of this article. We indicate that HR managers should act the role that required in this article and offer high quality HR management products. We also point out which competencies they should demonstrate. This article establishes a common used quality model and a comprehensive model for managers from different levels.

Chapter Six: Conclusion and revelation. We make conclusion and point out the limitations of this article.

**Key words:** Human Resource; Strategic Human Resource Management;

Role Position; Competency Model

<b>第一章 前言</b> .....	<b>1</b>
一、研究背景.....	1
二、主要研究内容和研究目的.....	2
三、研究意义.....	2
<b>第二章 战略人力资源管理概述</b> .....	<b>4</b>
<b>第一节 战略人力资源管理的提出</b> .....	<b>4</b>
一、人力资源管理演进的三个阶段.....	4
二、人事管理、人力资源管理和战略人力资源管理的区别.....	5
<b>第二节 战略人力资源管理的内涵与特征</b> .....	<b>6</b>
一、战略人力资源管理的内涵.....	6
二、战略人力资源管理的特征.....	8
<b>第三章 战略人力资源管理中人力资源管理者角色定位</b> .....	<b>10</b>
<b>第一节 人力资源管理目前在组织中的角色</b> .....	<b>10</b>
<b>第二节 人力资源管理者在组织中角色的研究</b> .....	<b>12</b>
<b>第三节 战略人力资源管理者角色定位</b> .....	<b>14</b>
一、战略人力资源管理者角色定位理念.....	14
二、战略人力资源管理者角色模型.....	15
<b>第四章 战略人力资源管理对人力资源管理者素质要求</b> .....	<b>31</b>
<b>第一节 战略人力资源管理者通用素质模型</b> .....	<b>31</b>
<b>第二节 不同层次人力资源管理者综合素质模型</b> .....	<b>33</b>
<b>第五章 战略人力资源管理案例分析</b> .....	<b>36</b>
<b>第一节 海尔概况：企业战略发展三阶段</b> .....	<b>36</b>
<b>第二节 与不同战略相契合的战略人力资源管理</b> .....	<b>37</b>
一、“OEC 管理”：与名牌战略相契合的战略人力资源管理.....	37
二、“赛马不相马”：与国际化战略相契合的战略人力资源管理.....	38

三、“内部市场链”：与多元化战略相契合的战略人力资源管理 .....	39
<b>第三节 案例评析：海尔战略人力资源管理的启示.....</b>	<b>40</b>
<b>第六章 结论与启示.....</b>	<b>42</b>
一、研究结论 .....	42
二、局限性和未来研究方向 .....	42
<b>参考文献.....</b>	<b>43</b>
<b>后    记.....</b>	<b>45</b>

厦门大学博硕士论文摘要库

---

**CONTENTS**

<b>Chapter 1 Introduction .....</b>	<b>1</b>
<b>1 Research Background .....</b>	<b>1</b>
<b>2 Research Motivation.....</b>	<b>2</b>
<b>3 Research Meanings.....</b>	<b>2</b>
<b>Chapter 2 Shrm Overview .....</b>	<b>4</b>
<b>1 Shrm Advance.....</b>	<b>4</b>
1.1 Three Stages .....	4
1.2 Differences Identification .....	5
<b>2 Conotation and Characteristics of Shrm.....</b>	<b>6</b>
2.1 Conotation of Shrm .....	6
2.2 Characteristiccs of Shrm .....	8
<b>Chapter 3 Hr’S Role And Its Problems .....</b>	<b>10</b>
<b>1 Hr’S Role in Current Organization.....</b>	<b>10</b>
<b>2 Research on Hr’s Role.....</b>	<b>12</b>
<b>3 Hr’S Role in Shrm.....</b>	<b>14</b>
3.1 Approach to Define the Role of hr in Shrm .....	14
3.2 Role Model of hr in Shrm .....	15
<b>Chapter 4 Competency Model Of Hr Manager In Shrm.....</b>	<b>31</b>
<b>1 The General Competency Model of hr Manager in Shrm.....</b>	<b>31</b>
<b>2 The Competency Model of hr Manager in Different Levels.....</b>	<b>33</b>
<b>Chapter 5 Case Study .....</b>	<b>36</b>
<b>1 General Introduction of Haier.....</b>	<b>36</b>
<b>2 Align Shrm With Company Strategy.....</b>	<b>37</b>
2.1 Oec Management Vs. Shrm .....	37
2.2 Talent Selection & Development Vs. Shrm .....	38
2.3 Internet Market Chain Vs. Shrm .....	39



CONTENTS

---

3 Case Appraisal .....	40
<b>Chapter 6 Conclusions And Insight.....</b>	<b>42</b>
1 Main Conclusions .....	42
2 Limits and Unanswered Questions .....	42
<b>References .....</b>	<b>43</b>
<b>Postscript.....</b>	<b>45</b>

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 第一章 前言

### 一、研究背景

构成企业的资源系统从广义上可以分为资本和人力资源两大部分，在工业社会中资本是企业的核心资源；伴随着知识与经济全球化的到来，人力资源的作用则日益突出。在激烈的市场竞争环境下，如何保持企业的核心竞争力，构筑企业的竞争优势是企业面临的最突出问题。人力资源由于其不可模仿性、不可替代性、稀缺性和价值性成为企业获取持续性竞争优势的源泉。许多实证研究表明，人力资源及其管理实践与企业绩效成强正相关关系。对于企业拥有竞争优势的核心——人力资源来说，成功的企业必须考虑怎么样才能使人力资源管理获得持久的竞争力。人力资源管理已经不再是与企业的战略没有任何联系的职能性工作，而是已经被提升到战略的高度，人力资源部门也逐渐成为创造价值并且维持企业核心竞争力的战略性部门。

正是随着人力资源管理的重要性日益突出，近年来人们对人力资源管理的研究也上升到战略性人力资源管理阶段，力求找到发挥人力资源战略作用的有效途径。在这些研究中，研究者从不同的视角对战略性人力资源管理进行了详细的分析和阐述。纵览近些年关于战略人力资源管理的研究文章，按照其内容大体可以概括为五种类型。一是对战略人力资源管理进行理论分析，这些文章主要研究战略人力资源管理与人事管理的区别、战略人力资源管理的特征与内涵以及其理论基础等；第二类主要研究在组织层面上如何发挥人力资源管理的战略作用，其中的研究议题主要包括组织结构的如何设置，重视人力资源的文化的如何建立，人力资源管理的流程如何改变等；第三类是战略人力资源管理在某一具体人力资源管理职能中的应用研究，如战略人力资源管理对企业在培训、薪酬、绩效管理等方面的要求；第四类关注人力资源其他概念与战略人力资源管理的结合，如将胜任力、执行力、职能外包等与战略人力资源管理结合起来研究；最后一类是研究战略人力资源管理对组织的影响，这部分文章关注战略人力资源管理的效益以及战略人力资源管理对组织绩效的影响。

从以上的概括中可以看出，虽然学者们从方方面面来关注战略人力资源管理，

但是有一个很奇怪的现象，即这些文章忽视了人力资源管理者在战略性人力资源管理中的位置。随着企业人力资源管理职能重要性的不断提升，作为这一职能承担者的企业人力资源管理者角色也必将面临转换，进而对人力资源管理者胜任力要求也必将提高。因此本文从选取人力资源管理者这一角度对战略性人力资源管理进行研究。

## 二、主要研究内容和研究目的

在梳理前人研究成果的基础上，本文首先对战略人力资源管理的提出、内涵、特征进行了阐释，接着说明了传统人力资源管理者角色定位和素质状况已经不能适应战略性人力资源管理的要求，从而要求人力资源管理者在战略性人力资源管理背景下承担新的角色，获取新的胜任素质。基于以上内容，本文期望达到以下两个目的：

### 1、具体说明在战略人力资源管理背景下人力资源管理者角色定位

在战略人力资源管理背景下，人力资源管理者不再是简单的公司人事行政事务的处理者，而需要肩负更具战略性的任务。本文针对人力资源管理者不同的内部客户建立了战略人力资源管理者角色模型，明确了其角色定位，并详细说明了其需要通过哪些人力资源管理技术和产品来满足不同角色所负担的任务。

### 2、明确战略人力资源管理对人力资源管理者素质要求

人力资源管理者要承担其新的角色就要求有新的胜任素质，掌握新的技能，本文构建了战略人力资源管理者通用素质模型和不同层级的人力资源管理者素质模型，明确说明了在战略人力资源管理背景下人力资源管理者需要的通用素质以及不同层级的人力资源管理者应具备的不同素质。

## 三、研究意义

虽然自改革开放以来，我国企业界已经大量引入了国际上优秀的管理思想、理念和方法，并在实践操作中总结了丰富经验，这极大地提高了我国企业界管理水平，我国大部分企业也开始注重对人本的认识，在人力资源开发和利用上做出了许多尝试和改革。然而在这个过程中，很大一部分企业只是做到了形式上的国际性管理，

生搬硬套国外先进管理经验的现象在我国企业界屡见不鲜。对于企业的第一核心资源—人力资源的合理开发和利用，我国大部分企业还处于初级阶段，许多还没有实施战略性人力资源开发与管理，仍停留在传统的常规事务性的人事管理，重资本轻人力，显然不能适应知识经济的需要。因此，企业实施人力资源战略性开发与管理具有重大意义。

本文通过详细说明和阐释人力资源管理者在战略人力资源管理中应承担的角色，并指出其实现这种角色转换所需要提供的人力资源产品，为我国企业人力资源管理者角色的转换指明了方向。同时，本文研究了战略人力资源管理者所需要的胜任素质，为有针对性地培养和选拔人力资源管理者提供了理论基础。

## 第二章 战略人力资源管理概述

### 第一节 战略人力资源管理的提出

#### 一、人力资源管理演进的三个阶段

##### 1、人事管理阶段

19 世纪随着工业革命的展开，在短短的 20 年时间里，大规模的生产联合企业取代了几百年来一直为商业焦点的小型公司和家庭手工业模式。同时随着巨型企业的成长，诞生了第一个员工部门——人事部门。早期的人力资源管理被称作人事管理，主要负责处理组织中涉及与人有关的一系列活动，例如人员招募、管理福利计划、人事档案、上岗培训、工时记录、报酬支付等事宜。到了第二次世界大战期间，人事管理基本成熟，在招募、甄选、培训、考核、劳动关系管理等方面发挥了越来越大的作用。但是，人事管理工作的特征是照章办事，属于事务性的工作。工业化的价值体系更关注工程与制造的新方法，所以有关人员的职能部门及工人的价值往往得不到重视。工人被当作生产部件来对待，而人事部员工则被当作仓库管理员来对待。

##### 2、人力资源管理阶段

20 世纪 60 年代，随着行为科学学派等新的管理思想的出现，人的重要性受到关注，人从机器的附属品转变为组织中一种重要的资源。同时，60-70 年代人事立法急剧增加、日益健全，有效的人事管理受到重视，也增加了人事管理职能的重要性。更重要的是，由于竞争日益激烈，企业广泛采用的竞争手段的成功与否几乎都与人有直接的关系，这推动了人事管理职能的转变。

1954 年管理大师彼德·德鲁克在其著作《管理的实践》一书中提出“人力资源”概念，他认为人力资源拥有其他资源所没有的素质，即协调能力、融合能力、判断力和想象力。至此，西方企业中开始出现了人力资源部，除了从事传统的事务以外，还增加了人力资源规划、政策制定、人力资源开发、职业生涯管理、工作分析与设计等职能。而且，人力资源部开始参与企业战略规划的制作与实施，人力资源管理的责任是确保组织在适当的时间、以适当的成本获得适当数量和质量的员工以满足

组织当前及未来发展的需要。

### 3、战略人力资源管理阶段

自上个世纪 80 年代以来，竞争的加剧和企业面临的资源约束使得企业需要不断地挖掘其所获得的各种资源作为竞争优势的来源，并要求各项职能都必须能够创造价值。在实践中，虽然几乎所有的企业都宣称员工是最宝贵的资源，但是实际上，人力资源部门似乎被看成官僚机构的附属品，工作中只会产生多余的文案和程序，而不创造任何价值。

在这种背景下，企业的人力资源管理部门面临着严峻的挑战：人力资源部门要证明自己在企业价值增值的链条中不是多余的。在理论上和实践上能够证明人力资源以及对人力资源进行很好的管理能够对企业的绩效产生影响和发生作用，能够参与企业的价值生成过程，这关系着人力资源管理的战略地位以及企业的机构安排。因此，人力资源活动对企业的绩效到底有没有贡献，有多大的贡献，人力资源管理在这种贡献的过程中扮演何种角色，这是理论与实际工作者共同关心的问题。另一方面，过去的几十年，由于美国管理学界对战略管理非常感兴趣，许多战略管理模式诞生，使企业的各个职能部门开始考虑他们在组织的战略管理中该扮演着什么角色，人力资源管理也同样希望能被整合在整个战略性管理的理念中，这种战略理论发展也推动了人力资源管理研究取向的转变。

自此，人力资源管理的研究领域有非常大的方向性转变，这个转变使得人力资源管理的研究由微观导向转为宏观的或者战略的导向，这种宏观的或战略的导向，就是通常所说的战略人力资源管理。

## 二、人事管理、人力资源管理和战略人力资源管理的区别

从人事管理到人力资源管理再到战略人力资源管理的转变，与其说是研究领域的转变，倒不如说是组织中对“人”的管理理念、观点及范式的转变。其转变的趋势说明人力资源在组织中受到越来越多的关注与重视，并被视为维持组织生存与可持续发展的动力源泉。

人事管理、人力资源管理与战略人力资源管理在管理理念、管理地位和管理目标等方面都有本质性的差别，如表 1-1 所示。

表 1-1: 人事管理、人力资源管理和战略人力资源管理的比较

比较内容	人事管理	人力资源管理	战略性人力资源管理
理念	人是一种工具性人力资源，服务于其他生产性资源	人是组织的一种重要资源，其职能是获取、保持和开发人力资源	人力资源是组织最重要的资源，是一种战略资产
管理地位	人事工作局限于日常事务，人事管理地位低，扮演行政角色，不具有战略性	是组织战略决策的重要辅助者、信息提供者，扮演辅助和战略执行的双重角色	是组织战略决策的关键参与者、制定者，与战略规划是一体化关系，即扮演决策制定者、变革推动者或战略执行者的多重身份
管理目标	实现本部门的工作绩效，并以此为依据作为检验工作效果的依据。	不仅注重部门的绩效，也开始关注人力资源管理对组织目标的贡献。	关注的焦点是如何通过人力资源管理促进组织目标实现的可能性。

资料来源：颜士梅，“试论组织中关于‘人’的管理的两次转变”，《外国经济与管理》，2002年第六期

## 第二节 战略人力资源管理的内涵与特征

### 一、战略人力资源管理的内涵

1981年戴瓦纳在《人力资源管理：一个战略观》一文中提出了战略人力资源管理的概念，1984年比尔等人的《管理人力资本》一书的出版标志着人力资源管理向战略人力资源管理的飞跃，近一二十年来这个领域的发展令人瞩目。

Devanna, Fombtum, & Tichy 提出了一个战略人力资源管理的基本框架图(见图 2-1)，他们认为当企业外部环境，如经济、政治、文化或技术环境变动时，将会促使组织内部的战略、组织结构及人力资源管理做适度的调整，通过相互间协调整合，使组织能迅速适应环境的变化。同样，组织内部也须自发地调整战略、组织结构与人力资源管理，才能构建出完整的战略人力资源管理，将人力资源管理提升到战略性角色。



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库