

# 战略人力资源管理的新视野

## ——战略特性与组织特性的匹配与战略性优势

杨斌

(南开大学商学院, 天津 300071)

**摘要:**20 世纪 90 年代以来, 战略人力资源管理 (SHRM) 开始引起人们的广泛关注。但现实中多项资料显示 HRM 难以在组织中建立起应有的战略地位。为何大部分美国企业长期未能认识到 HRM 的战略作用? 为何日本企业 HRM 部门的地位和作用却普遍比美国企业高得多? 是否在所有战略体系中 HRM 都担负着重要职能? SHRM 是否存在不同模式? 为什么? 针对以上问题, 本文试图基于战略多样性的视角, 从分析战略的类型、特性、形成路径乃至一国企业中主流战略模式的影响力入手, 探寻它们与企业 HRM 体系的互动匹配关系, 并为快速发展中的中国企业提供启示。

**关键词:** 战略人力资源管理、意图型战略、突现型战略、战略飘移

**中图分类号:** F      **文献标识码:** A

## 1 引言

### 1.1 战略人力资源管理的困境

20 世纪 90 年代以来, 战略人力资源管理 (SHRM) 开始引起人们的广泛关注。所谓战略 HRM, 就是将 HRM 职能与组织战略需求有机地结合起来, 从而促进组织战略的形成和实现 (Jackson & Schuler, 1995; Truss & Gratton, 1994; Tyson, 1997)。从其内涵来理解, HRM 应该参与战略的形成、执行、修正及变革的全过程, 即不仅要支持组织战略的实施, 还要不断扫描组织内外环境的变化, 分析挑战和机遇, 引导组织战略的改变 (Brockbank, 1999), 而不仅仅限于支持已有组织战略的实施。

但历经 10 余年的发展, 绝大多数战略 HRM 学说仍将关注点放在强调 HRM 对战略的“匹配 (fit)”或“一致 (congruence)”上 (如图 1), 而没有认识到在组织变迁时, 或当组织有多重甚至冲突的目标时, 也需要“缺少匹配 (lack of fit)” (Cynthia A. Lengnick-Hall & Mark L. Lengnick-Hall 1988)。现实中, HRM 的战略地位在很多组织里并未建立起来。按照有效组织中心 (the Center of Effective Organization) 1995、1998 和 2001 年持续研究的结果, HRM 部门花在战略决策上的时间并没有明显增长。“人力资源部门好像在用保持现状而不是积极变革来回应战略化的号召” (Lawler & Mohrman, 2003)。“高级管理层经常在 HRM 人员没有足够权限的情况下要求他们去执行一些战略相关的项目和提议, 结果使得 HRM 部门经常处于进退两难的尴尬境地” (Setichik, 1997)。结果是 SHRM 日益沦为“战略下的”而不是“战略性的” HRM。

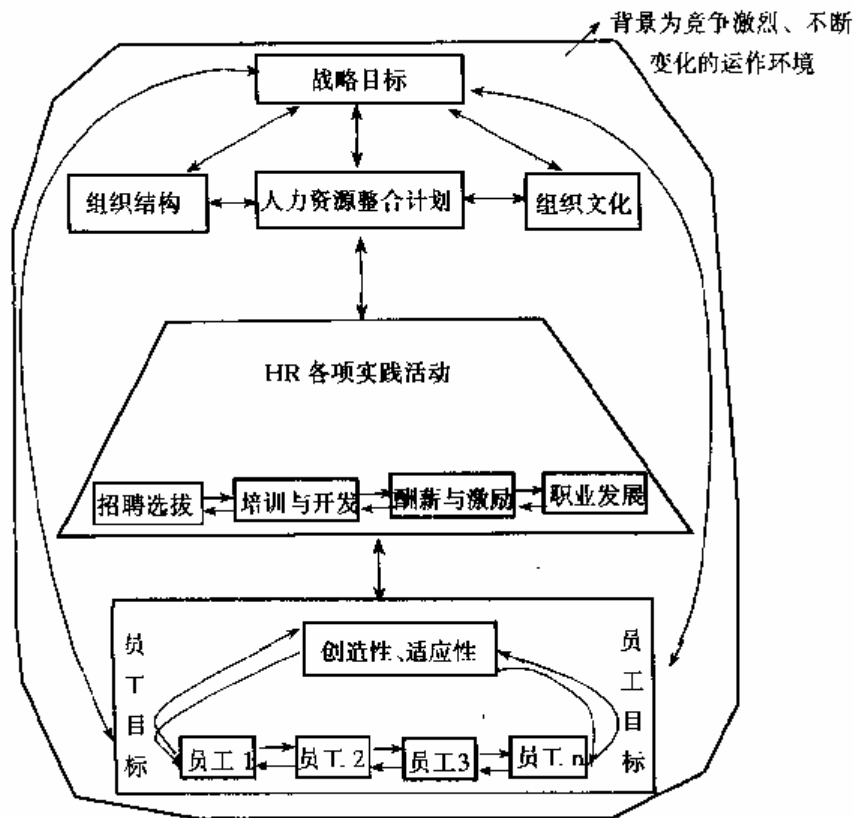


图 1 主流战略人力资源管理的框架（颜士梅 2003）

## 1.2 本文的视角

为什么 HRM 难以在组织中建立起应有的战略地位呢？原因是多方面的，可能来自经营层的集权惯性，或是高管层根本就不知道如何正确地赋予 HRM 战略性的地位，也可能是 HRM 部门本身欠缺成为战略合作伙伴所必需的能力和知识（Wright et. al, 1998）。但这些都不足以解释如果 HRM 的确在战略形成与实施中担负重要机能的话，为何大部分美国企业长期未能认识到这一点？而与之相反，日本企业 HRM 部门地位和作用普遍比美国企业高得多？是否在所有战略体系中 HRM 都担负着重要职能？SHRM 是否存在不同模式？为什么？

针对以上问题，本文认为：要想寻找为何 HRM 难以在组织中建立起应有战略地位的原因，应当基于战略多样性的视角，从分析战略的类型、特性、形成路径乃至一国企业中主流战略模式的影响力入手，探寻它们与企业 HRM 体系的互动匹配关系，并为快速发展中的中国企业提供启示。

## 2 战略的内涵与战略的适应性

对战略的理解可以从微观、宏观和中观三个角度进行。

**2.1 微观角度：**波士顿咨询公司创建者亨德森的理解具有代表性。他认为战略的核心是获取竞争优势，应该包括如下特征：能够将竞争活动理解为一个完整的动态系统，认识到这个系统是由竞争对手、客户、资金、人力和资源的互动过程所构成的。能够运用上述理解，预测某一特定的干扰将给竞争系统带来的后果，以及如何造就一种稳定的动态均衡新模式。随时能够调遣后备资源，尽其所能，充分利用。能够预测风险与收益，并以充分

的精确度和自信心验证上述资源调遣决策的正确性。精心策划、实施上述资源调遣活动的意愿（亨德森）。

**2.2 宏观角度：**以明茨伯格为代表。他认为战略的产生应当基于其战略思想。与战略规划不同，战略思想是综合性的，包含直觉和创造精神。其成果——即战略，应是对企业远景目标的大致描述。

**2.3 中观角度：**以伊丹敬之为代表。他认为所谓战略，是具有一定资源和能力的企业在环境变化中能够顺利发展的基本行动方针，它应当指明与环境相关的企业活动的基本方向和各种活动组合的基本方针。

伊丹进而阐述了战略与企业内外环境的关系，他指出好的战略应具有三方面的适应性：  
环境适应性：战略的内容与环境变化的动向（顾客需求、竞争状况、技术发展趋势等）相适应。资源适应性：经营资源的积蓄决定着企业的战略实行能力，而战略实行的过程也是经营资源的积蓄过程。好的战略应能够成功地制造出这种相辅相成的关系。组织适应性：战略的实行不仅是制定战略的少数人的事，而是要依靠组织全体成员的努力。所以在制定和实施战略时一定要关注组织内人们的心理欲求和人际关系。

进而，伊丹提出了战略适应的三个层次：对战略要素现状的适应，对战略要素变化趋势的适应，紧扣各要素的本质和变化，并使其成为推动企业发展的杠杆，即“创造未来”的适应。基于对“创造未来”战略的理解，伊丹认为在强调战略均衡的同时，更要注意战略不均衡在企业成长中的动力作用。表面上不均衡、不适应的状态中，往往内含着长期和动态的战略适应。为此，在战略的资源适应和组织适应方面，优秀企业要采取敢于打破适应状态的战略，主动制造出企业内部的不均衡张力，实现跨越式发展。

本文对战略内涵的理解采用伊丹的思想。其中观的视角既克服了微观视角“只见树木不见森林”的缺陷，又弥补了宏观视角缺乏操作性的不足，较完整的阐述了战略的本质、机能和动态适应性。

### 3 战略的类型与特性

明茨伯格和沃特斯（1985）指出：并非所有付之实施的战略都是由正式负责战略开发的个人或组织设计出来的。基于形成过程可将战略分为“有意图的战略”与“突现的战略”。

#### 3.1 “有意图的战略”

**内涵：**基于组织意图，由可以确认的决策者设计出来的战略。它是有意识选择的结果，通常是理性的、合理的科学分析和集中决策的成果。这也是一般主流战略论的基本思想。

**特点：**对“有意图的战略”而言，最大的问题是事先计划好的战略也许不是基于现实情势之上，或者即使战略本身非常出色但组织也许无法实施。只有满足一定条件：组织成员充分领会“有意图的战略”，基层管理者了解“有意图的战略”的内涵，实现“有意图的战略”不会被技术、市场或外部政治等因素阻碍时，战略才有可能付之实施。否则，即使付之实施，也可能与预定的情况出现很大偏差。

明茨伯格在“战略规划の衰落与兴起”（2002）一文中分析了这种战略的局限性。他指出：战略规划并不是战略思想。实际上，前者经常会破坏后者，导致管理者将真正的战略眼光与数字操作混淆。这种“规划的战略”往往存在预测的谬误、分离的谬误和形式化的谬误。

**形成及实施的路径：**根据主流战略理论的研究成果，“有意图的战略”在战略形成及实施中一般偏重科学理性的分析，注重自上而下的“官僚动力”在决策中的作用和组织对战略的匹配。因而通常形成的是：“科学合理的”环境分析 “有意图的战略” 适合战略的

组织设计 “战略下的”HRM 体系（先事后人）的模式。

### 3.2 “突现的战略”

内涵：在缺乏组织意图或集中决策情况下所产生的企业行动模式，包括在意料不到的危机或机遇出现时所作出的组织行动和承诺。

特点：对“突现的战略”而言，企业的组织结构、规划、控制、资源分配系统、HRM、价值体系和决策过程，均会对其行动模式产生影响。

“突现的战略”的长处在于具有能将意外发现包容进来的潜力，使多种意见的撞击和对话对发现新含意和有创见的战略做出贡献，适合于不确定性环境状况下的战略决策。但“突现的战略”有冒险成分，其形成依赖于分散的认知和决策，往往是局部行动的集合，没有个人能够统揽全局，也不可能一开始就知道明确答案，在决定整体方向时会消耗许多时间和精力。由于缺乏统一的协调，可能发生组织紊乱和重复活动的成本。因此，“突现的战略”只有其形成过程满足一定条件，才可能最终为整个组织带来正面结果。

形成及实施的路径：自“本田效应”对正统战略管理学派造成重大冲击以来，许多学者开始关注日本企业独特的战略形成和实施模式。认为日本企业的战略通常具有“在实际情况下，临机应变，解决具体问题，逐渐明确整体努力方向”的特点。“突现的战略”就是基于这种理解被归纳出来的，一般认为其形成与实施遵循以下路径：与环境的密切互动接触有意识地避免明确的战略意图 “战略性的”HRM（先人后事） 具有柔性的组织体系自下而上的“群体动力” 对环境的创造性适应。

## 4 “战略类型—HRM 模式”的形成机理

为什么现实中某个国家的企业大都会遵循一种主流的战略形成及实施模式？为什么战略形态与 HRM 模式之间会存在高度一致性？不匹配又会造成怎样的后果？对此，本文将基于制度的“战略性”优势的视角进行分析。

### 4.1 制度的“战略性”优势

从机能上看，战略可以被视为一种制度，即“能够缩减环境复杂性和不确定性的一种机制”（杨斌 2002），借鉴比较制度分析（CIA）的制度的“战略性互补”（青木，奥野，1996）概念，在一定的历史、经济、社会、文化的路径下，某社会经济系统中，某种制度越是被普遍采用，对行为主体来说，选择这种制度在战略上就越有利。最终通过这种自我增殖和强化的机制，使这种制度作为主流形态被固定下来。因此称其具有“战略性优势”。某个国家的企业大都会遵循一种主流的战略形成及实施模式，就是因为这种制度的“战略性优势”效应的存在。

### 4.2 不同的“战略类型—HRM 模式”的形成机理：交易形态与制度互补

#### 交易形态

企业是通过各种内外交易活动来维持其存续和成长的。产业社会中，不同社会经济体系的交易形态，可被大体区分为契约型交易和信赖型交易两种。所谓契约型交易，是指在非限定的交易主体之间交易条件事前被特定化，给予和还付的内容也被明确规定的交易形态，主要由市场机制和明确的契约、规则体系来制约。与其相对照，信赖型交易是指在限定的交易主体之间，交易条件事先无法特定，给予和还付的内容也无法依据明确的契约来具体规定的交易形态。这种交易关系的形成和维持，主要依存于交易主体间的相互信任关系。

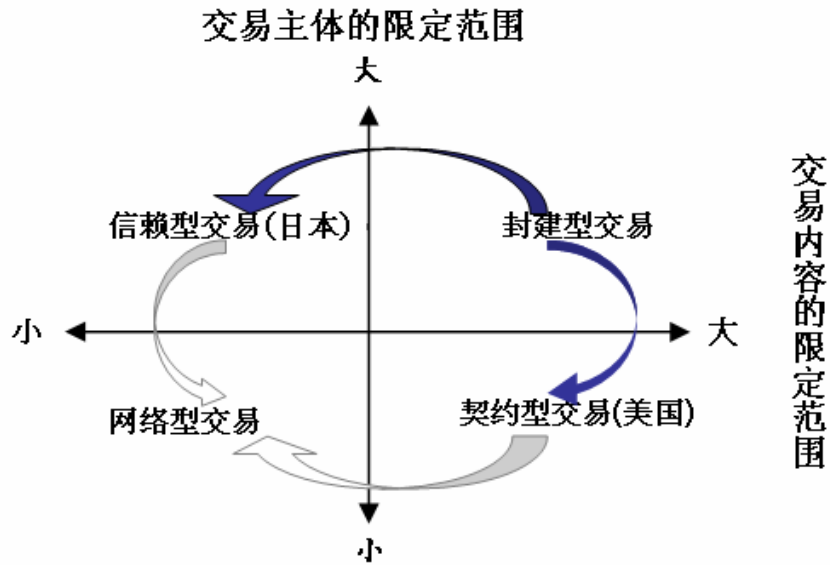


图2 交易活动的各种形态

### 美日企业不同的制度互补体系

企业经营活动是在同社会经济体系中的经济、政治、社会文化等领域的相互补充，相互制约的关系中进行的。因此，企业的特性会受到所处市场和社会环境的决定性影响，在一个社会经济体系中呈现出市场—企业—社会高度制度互补的状况。

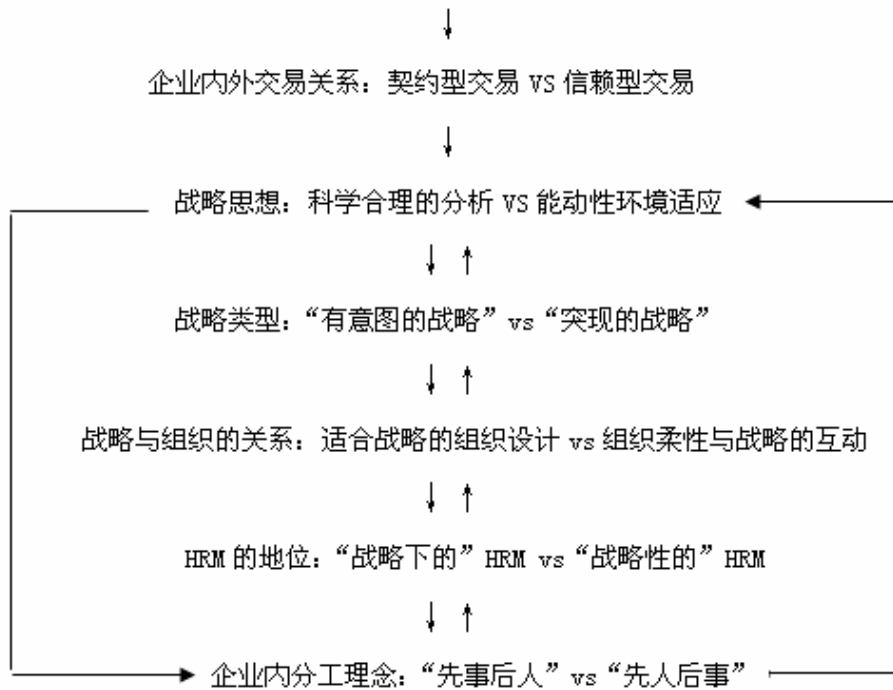
从整体上看，美国社会经济体系的各方面具有显著的契约型交易的特征。首先，其市场特征表现为崇尚自由竞争，抑制垄断倾向，以供求价格体系的调整为主的资源配置等。其次，美国企业一般以股东利益最大化为经营目标，以市场效率为中心，依据科学、合理的分析所制定的战略和计划展开经营活动。企业在资金、劳务、生产等方面也表现出以明确的规则、契约体系为依据的特征。另外，美国社会的人际关系也主要是通过严密的法律体系和发达的司法机构来调整，因而被称为“诉讼社会”。

与此相对照，从日本社会经济体系的各方面来看，信赖型交易的特征较为显著。首先，以企业集团、企业系列、主银行体制等为代表的长期交易关系和对垄断现象的某种默许及宽容，可被视为是日本市场体系的特征。其次，以企业自身的存续和成长为经营目的、缺乏明确的经营理念 and 战略、对经营成果评价的暧昧、以惯例和默契为特征的经营制度体系等，整体上看是日本企业的共同特征。此外，从社会关系的角度看，社会成员间相互关系的调整，主要并不是根据明确的规则和契约，而是依存于相关各方在频繁沟通基础上形成的相互理解和信任。

### 美日企业“战略类型—HRM模式”的形成机理

在“战略性优势”和制度互补的作用下，美日企业不同的“战略类型—HRM模式”的形成机理可如下表示。

不同的社会经济体系（历史路径依存与制度互补）：美国 vs 日本



### 日本企业“不合理的合理性”：“先人后事”的战略意义

长期以来，日本企业的战略在主流战略理论中从未占据过显著地位。例如波特在“何为战略”一文中指出“日本公司几乎从未有过战略”。但如果将战略视为企业竞争力的重要来源的话，日本企业的国际竞争优势就使我们不能回避对其战略特性的探讨。那么，为什么被视为“从未有过战略”的日本企业会取得巨大成功呢？

如果将经营战略理解为企业为实现经营目标而制定的长期、综合、全局的计划和策略，则日本企业由于缺乏应对环境变化的明确的基本策略，应视为缺乏战略的行动。其具体表现有经营理念的普遍性与超长期、经营战略的缺乏与暧昧、对员工柔性能力和现场实行力的依存、对既存规则的轻视、对经营成果评价的暧昧等（岛口 1997）。从科学性、合理性和效率性角度来看，不得不认为日本企业的行动模式是不合理的。

为超越“战略缺损”下经营活动的不合理性，日本企业战后形成的独特的 HRM 体系发挥了战略性作用。与美国的“先事后人”不同，日本企业在长期雇用惯例、社会化分工体系欠发达以及企业内外惯例与暗默的信赖关系等条件的促进下，形成了一种“先人后事”的 HRM 体系：企业内难以具体化的责任—利益关系 惯例下的员工多重工作内容和岗位轮换

员工通过自我改造下全人格能力的发挥来对应企业的要求。在这种 HRM 体系的支撑下，日本企业注重发挥员工的潜在能力，通过一系列“人性化技术”（Human-ware system）的开发（如自我改善、5S 体系、TQC 小组），创出了对环境变化能够进行创造性适应的柔性生产系统（如 JIT 生产体系），在劳动生产率、高质量、多品种等方面均获得了较高的国际竞争力，实现了长期存续与成长。

### HRM 机能的分界点：“先人后事”还是“先事后人”

从以上对日本企业的分析来看，其 HRM 体系不但起着战略性作用，而且从某种程度上

替代了明确的战略分析与规划的机能，可谓“战略性的”HRM。而美国企业的HRM体系，长期以来遵循一种“先事后人”的设计原则，即在流动性雇用、发达的社会化分工体系、科学合理的分析理念等条件下，形成了企业内特定的责任—利益关系。依据工作说明书的明确的工作内容及岗位配置，员工严格按照作业规程履行职责的模式。这种模式的前提是明确的战略规划及目标分解，因而只能是居从属地位的“战略下的”HRM。

## 5 “战略漂移”与HRM的作用

### 5.1 “战略漂移”

许多“有意图的战略”在从战略设计向战略实施过渡时，都会出现因为组织和人员方面的原因而导致战略向偏离经营目标的不良方向发展的现象，即“战略漂移”。下面的一篇文章描述了典型的“战略漂移”情况。

“管理咨询公司 Marakon 2005 年的研究结果显示，大多数公司战略产生的实际价值，只是其承诺价值的 60% 左右。2006 年，在接受麦肯锡调查的高管人士中，只有不到半数的人对所在公司制定战略决策的方式感到满意。

这可能首先与谁“在那个房间里”有关。“战略车间”中通常只有高级管理层，这就增加了发现那些只有较为低级的员工才可能意识到的潜在问题的难度。如果公司其它部门觉得战略决策过程遥远而神秘，那么让它们“买账”的几率就更小。

但问题的部分原因可能还在于，我们采取了一种纯理性的方式来制定战略。战略咨询公司 Cognosis 的一项研究显示，在 1600 名接受调查的管理者中，只有四分之一的人觉得自己公司的战略令人兴奋。有一半的人认为自己没有充分地参与其中，或者认为他们的意见无人倾听。但同时显示有 10% 幸运的管理者，他们喜爱自己公司思路的严密，并且致力于实现那些自己理解得清清楚楚的目标。这说明在感性和理性上的“买账”之间，似乎存在着一种强有力的关联——你需要在两方面都获得成功。管理者迫切需要既“用心”又“用脑”的战略——只有当你能够成功地说服同事——从感性和理性方面——认识到某个战略计划有意义、可靠、可行的时候，才能够提高参与度和投入程度。而对于能做到这一点的企业，其回报可能是巨大的。

我们大多数人都知道，当一项新战略宣布下来，却没造成感性参与或理性兴奋感时，是种什么感觉。“人人都如此严肃，”明茨伯格在他与人合著的《战略反咬》(Strategy Bites Back) 一书中指出，“如果这能使我们获得更好的战略，那很好。但这往往让我们获得较差的战略——标准化、普普通通，不令人感到鼓舞。战略不仅要确定立场，还必须能令人鼓舞。因此，无法令人鼓舞的战略，实际上根本就不算是战略”(Stefan Stern 不要陈词滥调的战略《金融时报》2007 年 4 月 16 日)。

对于“突现的战略”而言，由于其形成过程的分散性和复杂性，在决定战略整体方向时会消耗许多时间和精力，并可能引发组织的紊乱，这也可以视为是一种“战略漂移”。

### 5.2 HRM 的作用

不论是“有意图的战略”还是“突现的战略”，都应该关注于战略形成的社会性相互作用过程，深入分析多数行为主体的主观合理的行动，为何却产生逆机能的战略和组织问题。

对此，首先要真正树立起人力资源是企业经营的战略要素的意识。

企业是由人、财、物等要素构成的。一般认为，资金、设备、技术等物质条件的投入决定了企业的产出。但现实中通过对大量企业的观察不难发现，即使在相同或相近的资金、设备、技术及外部市场条件下，各企业的经营方式和业绩也有很大差别。由此可见，决定企业

特性和业绩的关键并不是其物质生产要素,而是其内部无形的、难以量化的人力资源要素的作用,它才是形成企业独特竞争优势的主要源泉。

同物质要素相比,这种内部人力资源要素及其作用有很高的不确定性,Leibenstein 将其称为影响企业经营的 X 要因和 X 效率。进而,他指出:员工的工作努力水准(X 要因)由其勤劳意愿所决定,由于各种因素的制约,员工不一定会发挥出最大限度的努力,其可能发挥的最大努力同现实的差距可称为 X 非效率。这种 X 非效率可能来源于企业内各种惯例的束缚、作业团队内同事的牵制、阶层制组织对情报信息的曲解和反应迟钝等方面,从而使企业无法达到理论上的最大产出而经常处于一种“惯性状态”之中。

其次,要真正发挥 HRM 的战略作用,克服“战略漂移”。

实际上,企业目标的形成、战略的定位、技术能力的形成、生产方式的设立、财务管理的原则,乃至营销活动,无一不与 HRM 活动高度相关。但现实中真正将 HRM 置于战略地位的企业极少。对“战略漂移”的解释往往归于外界不可知因素的干扰,而没有从组织认同感和员工努力意愿角度去分析。如果经营层能深刻反省“有意图的战略”存在形成和实施过程中缺乏多层次沟通和员工参与的缺陷,明确“战略漂移”是组织内成员有意识地采取反向行动,而导致战略目标偏离的结果,就会通过多种富有弹性的 HRM 方法避免这种现象。这其中企业价值观和文化无论在“有意图的战略”还是“突现的战略”的形成中,都起着“内部选择淘汰”机制的作用。因此,有无坚实的企业理念和文化的克服“战略漂移”的关键。为形成强有力的企业文化,从充分发挥员工的能动性,克服企业“惯性状态”的角度看,HRM 在日常活动中应从重视员工的显在能力到注重潜在能力,从保有能力到发挥能力,从个人能力到团队能力,使每个成员都成为思考与执行的统合体,以扩大企业在战略形成及实施中的创新空间。

### 结语:对中国 SHRM 的思考

综观我国企业目前的状况,可以说战略 HRM 的思想和体系几乎还没有发展起来。其中一个重要原因,是长期以来过多受到美国式的主流战略思想的影响。改革开放以来,我国现代管理学的思想和体系,大多照搬美国模式,而忽视了对欧洲和日本管理思想和经验的吸收和借鉴,人力资源管理领域尤其如此。

但美国式战略思考范式的形成有其特殊的历史、经济和社会文化背景。例如与市场经济体系的发育相生相辅的产权制度的变迁,契约社会、科学的理性分析思想,以基督教伦理为重要内容的社会文化传统等,其管理思想一般以“理性经济人”、自由竞争市场、股东主权、追求收益最大化的企业目标为前提,原理上偏重于科学合理性分析,将企业视为一个理性博弈的均衡体系,而忽略其形成和演变中历史、社会文化、制度等因素的作用。其企业战略的形成与实施,大多偏重“有意图的战略”模式,其 HRM 体系往往局限于从属地位的“战略下的”HRM,难以发挥人力资源在企业中的战略性作用。

而处于高速成长中的中国企业,其面临的环境复杂性、不确定性与美国企业大相径庭。特别是近 30 年来我们所依靠低成本的能源、原材料和资金集约式投放的成长模式,已经越来越遇到瓶颈压力。企业发展面临一个战略资源的拐点,即如何将竞争优势的来源从能源原材料等初级资源禀赋,向特有技术、知识创造等高级资源禀赋转变的问题。这一重大转折再加上经济全球化和技术的“断续性”快速发展,使中国企业处于动荡的内外部环境之中,很难依据科学合理的预测分析制定出“有意图的战略”,即使做出战略计划,也很容易受到内外不确定因素的影响而产生“战略漂移”。因此,现阶段的中国企业更应关注“突现的战略”的作用,进而关注 HRM 在战略形成及实施中的关键作用,通过提升并完善 HRM 体系的机能,避免出现“战略漂移”。



## 参考文献

- [1] Anderson, R. Wayne, "The future of human resources: Forging ahead or falling behind?", In D. Ulrich, M. R. Losey and G. Lake, ed., *Tomorrow's HR Management*, John Wiley & Sons, Inc., 1997.
- [2] Brockbank, W., "If HR were really strategically proactive: present and future directions in HR's contribution to competitive advantage", *Human Resource Management*, Winter 1999, 38, 4, pg.337.
- [3] Gerhart, B., Trevor, C. and Graham, M., "New directions in employee compensation research", In G.R. Ferris, ed., *Research in Personnel and Human Resource Management*, Greenwich, CT: JAI Press, 14, pg.143.
- [4] Jackson, S.E., and R.S. Schuler, "Organizational characteristics as predictors of personnel practices", *Personnel Psychology*, 1989, 42, pg. 727.
- [5] Khatri, Naresh and Budhwar, Pawan S, "A study of strategic HR issues in an Asian context", *Personnel Review*, 2002, 31, 1/2, pg.166.
- [6] Lawler, E. and Mohrman, S., "HR as a strategic partner: What does it take to make it happen?", *Human Resource Planning*, 2003, 26, 3, pg.15.
- [7] Setichik, Michael, "Dilemmas in the HR partnership", *Human Resource Planning*, 1997, 20, 1, pg.42.
- [8] Wright, P. M., McMahan, G., McCormick, B. and Sherman, W. S., "Strategy, core competence, and HR involvement as determinants of HR effectiveness and refinery performance", *Human Resource Management*, Spring 1998, 37, 1, pg. 17.
- [9] 加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博 《日米企業の経営比較－戦略的環境適応の論理》，日本経済新聞社 1983.
- [10] 野中郁次郎・竹内弘高《知識創造企業》，東洋経済新報社 1996.
- [11] 島田晴雄《ヒューマンウェアの経済学》，岩波書店 1988.
- [12] 嶋口充輝《柔らかいマーケティングの論理》，ダイヤモンド社 1997.
- [13] 楊斌 “‘信頼システム’としての日本企業－その生成、構造、機能と変貌” 一橋大学商学研究科博士學位論文 2002 . 1.
- [14] 明茨伯格等著，刘瑞红等译 《战略历程：纵览战略管理学派》，机械工业出版社，2002.
- [15] 明茨伯格著，张艳等译 《公司战略计划》，云南大学出版社，2002.
- [16] 卡尔·W·斯特恩，小乔治·斯波克 编著《公司战略透视——波士顿顾问公司管理新视野》，上海远东出版社，1999.
- [17] 伊丹敬之著，杨春明译《经济战略的内在逻辑——看不见资产的动力论》，中国审计出版社，1992.
- [18] 颜士梅 《战略人力资源管理》，经济管理出版社，2003.

# **New View of Strategic Human Resource Management——the Matching of Strategic Speciality and Organization Speciality and Strategic Advantages**

YANG Bin

( Business School, Nankai University, Tianjin 300071, China )

**Abstract:** Strategic human resource management has been getting more and more concerning since 1990. But in practice, human resource management face much difficult to construct proper strategic status. Based on the view of strategy diversity, the paper try to probe into the matching of strategic system and HRM system through analyzing the types、speciality、evolving path and the influence of the main strategy model in one country's enterprises. Finally the paper points out some implications for Chinese enterprises.

**Key words:** Strategic Human Resource Management; Latent Strategy; Projecting Strategy; Strategy Floating

**收稿日期:** 2007-11-28 ;

**作者简介:** 杨斌 ( 1967- ), 男, 天津市人。日本一桥大学商学博士。曾任日本一桥大学商学研究科助理教授、日本中央大学综合政策研究科客座副教授。现任南开大学商学院人力资源管理系教授。