

# 战略性人力资源管理的基本特征

## ——基于三星集团的案例研究

霍雪珊

**摘要：**回顾人力资源管理相关研究，战略性人力资源管理成为人力资源领域研究的新焦点。本文以三星集团为研究对象，通过回顾企业的发展历程，分析发展过程中战略性人力资源管理过程体现的特征，得出以下结论：第一，战略引领是战略性人力资源管理战略性的体现；第二，内部匹配是战略性人力资源管理系统性的体现；第三，动态调整是战略性人力资源管理动态性的体现。从战略视角出发，本文梳理了战略性人力资源管理的实践特征，为企业以战略思维实施人力资源管理的实践提供指南，为企业的人力资源管理指明新方向。

**关键词：**战略性人力资源管理；人力资源管理；战略引领；内部匹配；动态调整

### 一、问题提出

三星集团是全球领先的科技巨头，是全球智能手机市场的领导者之一。华为的崛起打破了这一局面。凭借技术、产品、品牌等方面的长久耕耘，华为超过三星，成为全球最大的智能手机制造商之一。而三星电子 2023 年第三季度营业利润同比下降近 80%，背后的原因引人深思。从宏观层面来看，国际形势的动荡、竞争格局的重新洗牌等环境变化使得企业发展过程中面临的不确定因素增加，任何参与竞争的企业都无法置身事外，只能通过及时调整发展战略来应对潜在的风险，并且无法提前预见。从微观层面来看，当前企业的竞争很大程度上是人才的竞争，企业对于人才资源的利用一定程度上反映了它在竞争中获胜的概率。三星集团自成立以来一直秉持“人才第一”的管理理念，将人才管理视为十分重要的事情。即便如此，三星集团业绩急剧下滑的事实依然发生。因此，本文从战略视角切入，重新审视三星的人力资源管理过程，试图从中寻找三星集团出现如此重大转折的深层原因。

人才是第一资源，而传统的人力资源管理相关研究聚焦于各类因素对组织和个体的影响，例如人力资源管理对员工行为的影响，但仅仅关注微观层面的要素会导致企业缺乏管理人力资源的全局性视角，从而

---

作者单位：霍雪珊，首都经济贸易大学。

难以发挥人力资源的整体价值，而战略性人力资源管理是在传统的基础上的新成果。战略性人力资源管理（简称 SHRM）的出现可以追溯到 20 世纪 80 年代，一经出现开始受到广泛关注，并且引发了学术界的关注（Devanna et al., 1981）。相较于传统人力资源管理，战略性人力资源管理从微观导向转为宏观导向，是一种组织系统地对人力资源的部署活动进行计划和管理的管理模式。

本文选取韩国三星集团作为研究对象，通过回顾三星集团的发展历程，一方面从战略层面分析三星的发展，从而分析出战略层面的主要变化；另一方面，深入探讨和分析三星集团的人力资源管理的具体实践过程，从而总结出战略性人力资源管理的基本特征。通过案例研究，从战略性人力资源管理的角度切入，分析近年来三星集团业绩下滑的深层次原因，从而为企业如何开展战略性人力资源管理提供相应的建议和启示。

## 二、战略人力资源管理实践的内涵

战略性人力资源管理，可以分为战略与人力资源管理，是二者的有机结合。组织生存的外界环境的不确定性使得组织必须采取内部协调一致的、有机的人力资源管理系统，并且要求组织随环境变化及时调整使其适应组织的发展战略（Baron, 2003）。在具体的实践过程中，企业人力资源管理呈现许多不一样的特征，从本质上来看可以归结为三大基本特征。

### （一）战略引领

战略引领是指组织的人才管理策略服务于组织目标，匹配组织战略，从而建立长久的竞争优势。战略的本质在于寻找企业的资源基础、能力水平与环境要素之间的均衡点（夏清华，2002），即以最低的成本实现最大利益的策略。以往研究表明企业战略和组织结构匹配的企业通常能够获得更好的绩效（冯米等，2012）。一方面，战略决定着组织资源利用的方向，换句话说，人力资源管理要服务于企业的整体战略。传统上的战略管理关注企业的外部环境，随着资源基础理论的兴起，学者开始关注企业的内部资源。相较于外生要素，企业的内部条件在与对手博弈的过程中具有关键性作用。内部条件包括技术知识、组织能力等，而人是最有价值的资源，也是赋予资源活力的重要载体。另一方面，战略决定着人力资源管理方式的价值性。从企业资源基础的理论出发，传统的优势资源已不再能以稀缺的、不可模仿的和不可替代的方式为企业创造价值。由于受社会和历史根源的复杂影响，人力资源的价值创造过程具有路径依赖性和因果关系的不确定性特点，企业的异质性决定了战略决策的多样性，战略的独特性赋予人力资源管理模式独特性，从而形成竞争对手难以模仿的独特优势。随着市场竞争的复杂性不断增加，人力资源开始成为企业争抢和获取可持续竞争优势的重要源泉，而这依赖于企业选择合理的定位，即战略。综上所述，人力资源管理战略必须与组织战略相互匹配，才能最大程度发挥企业资源的价值，体现出人力资源管理的战略性特征。

## （二）内部匹配

内部匹配是指人才管理的各个职能之间应相互配套，成为有机的整体，以促进组织目标的实现。内部匹配是指与人力资源管理决策和实践的内在一致性，既包括横向匹配，也包括纵向匹配。其中，横向匹配指同一层级要素的匹配（倪敏玲，2005），包括部门内具体实践、政策方针、管理范围的一致性（刘善仕等，2015）；纵向匹配是指不同要素的内在一致性，如工作计划同发展战略的匹配。高度匹配的组织能够对企业绩效产生正向作用（李杰义等，2018）。人力资源管理是一个包含不同因素组成的系统，各要素之间是相互匹配的，而且系统内部相互作用后形成的实践，即相互匹配的行动效果大于单个要素发挥效果的总和。但是目前相关研究较少，关于内部匹配是否一定会产生正面协同以及协同的程度无法进行衡量。由于研究方法、样本、指标等方面的差异性，综合内部匹配的观点，学者们提出了不同类型的人力资源管理系统，例如承诺型、市场型等，其中一些比较类似的系统因划分维度不一致而命名不同。综上所述，战略人力资源管理是将企业内部各职能之间互动的有机过程，本质上强调人力资源管理的匹配属性。

## （三）动态调整

动态调整是指人才管理制度随着外部环境、行业环境、内部环境的变化进行阶段性的调整。战略管理经历了从静态分析到动态分析的过程，其理论基础也从资源基础理论逐步演化到动态能力理论（Penrose，1959；Wernerfelt，1984；Teece，1997），这说明企业的发展具有动态性的特征。企业的差异性来源于企业能够在不同的环境中做出不同的战略选择，从而适应不确定的环境，避免失去竞争中获取的竞争优势。因此，人才管理制度只有随着环境不确定性不断进行阶段性调整才能适应并发挥积极的作用，否则可能会阻碍企业的发展。随着外部环境的复杂性，学者们越来越关注并强调管理的动态性和灵活性。人力资源柔性概念的出现顺应了该趋势。这一概念着重强调系统在适应或应对变化时的一种动态能力（Milliman et al.，1991）。在数字经济时代，传统的流程化操作技能被人工智能所替代，企业越来越重视人才的创造能力和应变能力，人力资源管理方式也应及时做出调整。所以，战略人力资源管理更加强调不确定性环境下企业及时调整人才管理制度，适应不断变化的外部环境和内在变革，即人力资源管理的动态性和灵活性。

## 三、韩国三星集团的战略性人力资源管理实践

韩国三星集团于1969年成立，以电视等家用电器业务起家，在行业深耕五十四年，遵循着“将优秀的人才和技术投入到创造优质的产品和服务中”的经营理念，现已成为系统半导体行业的领军企业。旗下产品涵盖三大领域，分别是消费类电子产品（CE）、IT&移动通信（IM）及设备解决方案（DS），另外还设

有研发中心三星研究院。在半导体解决方案的环境可持续性方面，三星也在业内获得全球认可。作为全球领先的电子技术公司，三星极其重视人才的培养，其人力资源体系为企业发展搭建了长期稳健发展的必要基石。

### （一）发展历程

最初，三星从水果、蔬菜等食品的出口业务开始，并逐步开始建立新厂进入制糖、制药和纺织领域。20世纪40年代末，三星物产成立，生产的产品开始远销国外。但好景不长，战争的爆发导致韩国经济受到极大重创，1951年三星转移阵地至釜山，并成立了三星物产株式会社，开始各类产品的生产活动，自此之后第一制糖、第一毛织落地生根，多元化经营方式使三星迅速站稳脚跟。

1969年是三星极其重要的一年，三星电子正式成立并在几大主要工业领域迅速崛起，成为韩国领先的制造商之一。三星电子是伴随着韩国本土的消费电子行业一起成长起来的。随着韩国经济的恢复和高速增长，韩国政府开始大力发展重化工业。三星瞄准时机，提出“第二个五年管理计划”，集中力量进军政策利好的几大产业。在接下来的一年，进行了半导体行业的大规模收购，开启其在半导体领域的神话。

1978年，三星半导体开始进行独立运作，经过几年的努力，成功研发出了64K动态随机存取存储器（DRAM）芯片，相继还有VLSI芯片，使其一度成为半导体行业神话般的存在。20世纪80年代，三星专注于企业研发，采取措施保护企业已有的技术，塑造了一种与以往不同的、全新的企业形象，并扩展半导体业务进入更先进的领域——超大规模集成电路领域。除此之外，三星积极拓展全球业务，在葡萄牙成立第一家全球子公司。1987年，李健熙接任，提出新的战略愿景，向世界一流企业奋进。三星开始不断调整组织结构以及业务类型，并不断拓展新的业务。1988年，半导体、通讯等公司完成合并，统一命名为三星电子，开始聚焦产品质量而非数量。面对严峻的市场竞争，三星很快生产出符合复杂的市场需求的手机。凭借奥运会合作伙伴的头衔，三星电子开始成为韩国乃至全球家喻户晓的优秀品牌。另外，凭借DRAM技术的优势，三星电子在全球半导体行业中占据领导者的席位。

早在1993年，三星就认识到国际化和复合化对于提高企业竞争力的重要性，开始逐步将生产基地转移到更有生产成本优势的国家，而技术研发所则迁移到技术更为先进的发达国家。为了实现从数量到品质的经营转变，三星宣布实行迈向世界一流的企业经营革新运动。该运动推行四年后，一大批企业未能抵御金融风暴的席卷最终宣告破产。据统计，三星电子的赤字超过1700亿韩元，但仅用一年时间便突破寒冰，逆转了不利局面。通过经营业务结构、生产流程、管理控制等多方面的变革，三星顺利度过了经济危机，并进入世界一流企业的阵营。

21世纪初，三星开始聚焦于智能手机业务，其产品的独特优势在于设计领域的努力，这也是时任会长李健熙所坚持的。此前由于过度借鉴别人的设计，三星一直未形成自己的风格。因此，三星开始在内部培训三星工程师，并派到世界各地领略不同地区的设计理念。在设计师的努力下，三星Galaxy手机出现在公众视野中，以其翻盖的设计理念使得三星手机迅速成为行业第一。除了手机产品领域外，三星的电视机也

基于轻薄的设计理念获得市场认可。2010年，三星成为全球电子类产品销量业界领先的龙头企业，也成为全球电子行业的中心。其中，三星电子的利润占集团利润的九成。

除了最具有竞争优势的电子领域，三星布局广泛，涵盖机械、金融保险、化工等众多领域。近年来，三星集团加快了公司战略调整的节奏，主要体现为布局区域的调整以及投资方向的调整。引人关注的2023年最新财报数据显示，三星前两季度营业利润同比平均暴跌95%，遭遇了近14年来最强“寒潮”。中国智能手机出货量的数据统计显示，三星的市场份额占比不到1%，远远落后于vivo、OPPO、荣耀、小米等中国本土品牌。

## （二）人才资源管理实践

20世纪90年代以来，三星秉持“走出去”和“引进来”的基本原则，从全世界各地引进优秀人才，推动其成为企业文化嬗变的催化剂，潜移默化地改变了原有的文化，为人才的发展奠定了基础。一方面，三星通过层层选拔，派出一批优秀、有发展潜力的年轻职员到海外，融入所在的地区文化，学习本土文化风貌，以学生的身份开展学习，建立人际网络，为三星未来的全球化做铺垫，即三星特有的地区专家项目。通过长期的学习，这些地区专家将在此过程中的收获汇报给公司，并运用到三星的经营中，帮助三星的产品走向世界。另一方面，三星从全球招揽优秀人才，不惜重金聘请重要人才，并为此建立内部管理咨询机构全球战略部门（Global Strategy Group, GSG），使其快速蜕变成成为“三星人”，并不断培养优秀的国际管理人才，该部门的人才也成为三星进军全球的中坚力量。

早在亚洲金融危机之前，三星的高层管理者就意识到了一系列的变化，包括市场竞争环境的动荡、客户的多样化需求。三星时任会长李健熙意识到低价策略和规模经济已经无法成为三星取得可持续的竞争优势，于是开展了一场以设计为主的革命。他将三星的战略核心定义为“设计”，花费重金请来全球著名的设计师，创办了三星的创新设计实验室，其中所教授的“学生”都是有丰富经验、获得不少奖项的设计师。在那里他们并不是学习如何设计，而是形成三星自己的设计理念。除此之外，三星还在伦敦等地区成立设计中心作为文化触角，深入全球文化网络吸取世界各地的先进设计文化思想和理念，打造全球设计网络。然后再将收集到的本土设计反馈总部，从而制造出适应不同市场需求和品位的本地化产品。三星设计原则的核心在于它激发了设计师的创造性思维，碰撞出不同的设计火花，从而打造三星独树一帜的设计风格。

2022年，三星电子将近300名显示业务部门的员工被调整到芯片封装业务部门，多次进行两大业务部门之间的人员调整。这一做法源于2020年三星宣布自己将退出LCD面板业务的计划。但由于疫情的因素，此决定被推迟落实。之所以未采用裁员的做法，一方面是因为芯片部门面临人才短缺的问题，另一方面是由于其在人才培养方面投入巨大。经过多年的发展，三星逐渐形成一套系统性、开放性、动态性的内部人才培训体系，针对管理职、销售职、生产职等不同职能层次开设了纵向与横向交叉的培训课程，充分考虑了员工自身的发展需要。除此之外，对新员工更倾向于开展企业文化、制度体制以及社交礼仪等方面

培训，而老员工的培养更加注重技能、知识的积累，如工作满3年的老职工经过组织选拔可以拥有出国进修的机会。

#### 四、人力资源管理实践的基本特征

从三星的战略人力资源管理的具体实践中，可以分析得出战略人力资源管理的基本特征如下：

##### （一）战略引领：人力资源管理的战略性

从三星的案例可以看出，早期的人才管理始终与企业的发展战略相匹配。当三星开始进入国际化市场竞争时，大量引进国际化人才。同时，在培养过程中，选拔合格人才派去国外培养，经过培养后重新进入专攻的领域开展业务。三星的三大业务单元主要是电子、通信及设备解决方案等工业领域，对于技术要求较高，因此三星注重培养高技术人才，设立研究院，培养专业化人才，注重人才的开发与发展，而不仅仅局限于当前。

在上述分析的基础上，可以得出三星的人才管理战略与组织战略、组织结构高度匹配，即战略性的特征。三星通过人才管理与公司战略释放人才的最大价值，使得人力资源管理服务于公司的整体战略，从而促进公司目标的实现。同时，当组织做出新的战略决策时，就会被分解为职能部门的可执行目标，从而引导人力资源的管理与控制。由此可见，人力资源管理的目的从来不是仅仅服务于组织短期目标，而是更加注重企业核心竞争力的长期形成，为企业长久的发展提供持续、稳健的支持。

##### （二）内部匹配：人力资源管理的系统性

人才管理策略并不是独立产生作用的。三星系统化的人才培养体系贯穿于企业和人才的发展过程。从引进人才、任用人才，再到培养人才，每一个环节都承上启下、相辅相成。无论是国际化人才的招揽，还是设计型人才的培育，所有的人才管理制度构成了一个有机整体，共同为组织目标服务。同时，三星人才管理制度强调各组织间的协同性，并设立专门的管理机构来进行统筹管理。而员工之间竞争与合作的关系，也体现了各模块之间的协同发展。

人力资源管理本身是一个动态性的系统，由若干的小系统组成，各子系统之间相互匹配，达到“1+1>2”的效果，即系统性的特征。系统性强调的是不同要素的协同，从而优于独立子系统的简单加总。这不仅要求人力资源管理者自身具有整体思维性和协作意识。随着人力资源的复杂性提高，组织业务的边界也逐渐模糊化，各部门在完成各自目标的同时还需要共同为整体目标服务，因此，要求人力资源管理不再是对单一模块的管理，而是加强部门机构之间的协同性和系统性。

##### （三）动态调整：人力资源管理的动态性

三星的“新经营”变革正是组织处于不确定的环境中，人才管理制度随着外部环境、行业环境、内部

环境的变化进行阶段性调整的典型案例。当企业所处外部竞争环境发生变化时，传统的人才管理模式已经无法满足需求，甚至成为阻碍公司发展的绊脚石。因此，三星根据国际形势的变化不断调整经营战略，同时调整人才管理制度，使得两者重新回归相互匹配的状态。

人力资源管理必须根据组织所在内外部环境的变化进行及时调整，呈现动态性的特征。因为人力资源管理需要不断适应外部的变化，并及时做出改变来抵消变化带来的风险和挑战，故在人力资源管理过程中并不存在最优的人力资源管理模式。人力资源管理的动态性旨在要求管理者增加组织系统的柔性，人力资源的灵活性，以及不要被长期的组织惯例所牵绊，及时对外部挑战做出反应，进一步增加组织韧性，发挥组织内部人力资源的优势。

## 五、研究结论

本文以韩国三星为研究对象，分析三星的战略变化历程以及人力资源管理的具体实践，总结出战略性人力资源管理的三个主要特征，即战略引领、内部匹配以及动态调整。换句话说，就是战略层面的人力资源管理，具体而言是指系统性地开展人力资源管理相关流程，是组织战略与资源的有机组合，每一个环节都至关重要。当其中任何一个环节出现问题，都会导致整个系统的失灵。从现实情况来看，国际形势遽变，全球竞争格局急剧变化，三星集团的发展遭遇瓶颈，通过分析不难发现三星面对国际市场的竞争时，选择了错误的战略，从而导致人才问题频出、部分业务经营不善等问题。针对以上问题，本文提出以下几点建议：

首先，战略性人力资源管理的灵魂是战略引领。从战略视角重新思考企业的人才管理问题，企业的首要任务是制定出正确的战略。区别于传统的管理框架，它是以相应的模块去对应特定时空维度中企业的战略发展要求，来达到引领战略成功落地的目标，而不是完全为企业所指定的战略服务的。战略引领体现了人力资源管理的前瞻性，战略是以过去的经验指导未来的计划，在统筹全局的基础上制定出最利于企业未来发展的策略。战略性人力资源强调人力资源管理需要服务于公司战略，人力资源管理的方向需要与组织的战略方向相一致，从而更有效、更快速地达到组织目标。

其次，战略性人力资源管理的核心是内部匹配。战略性人力资源管理将管理活动视为一个不同要素组成、持续运转的系统，此系统的运转依赖于各部件之间的匹配和协调。如果人力资源管理想要达到预期效果，则需要保证系统的各个要素之间建立一种灵活的内部分工与协作体系，实现内部匹配，充分发挥人力资源的价值，畅通系统内信息传播通道，保障整个系统的高效运行。

最后，战略性人力资源管理的活力来源是动态调整。动态调整是战略性人力资源管理使组织保持活力，应对纷繁复杂变化的关键所在。随着外部环境不确定因素的增加，动态调整越来越重要，这不仅要求组织结构的灵活性，也考验组织对环境的反应能力。要想实现动态调整，组织需要时刻居安思危，优化组织内部结构，畅通组织上下的沟通机制，以此应对突发的风险，保证组织能够最快、最精准地化险为夷。基于

人力资源管理实践与组织内外部环境不断适应和调整，并不存在一种最优解，而是要求组织不断进行学习，提升防范风险的能力。

综上所述，战略性人力资源对于企业的发展至关重要。本文采用了单案例分析的研究方法。未来的研究可以选择多家典型企业进行对比分析，深入挖掘不同企业在战略性人力资源管理的具体实践中的异同，或者针对不同行业的企业开展对比研究，发现行业特征对企业采取战略性人力资源管理的影响因素，为企业制定更合适的战略人力资源管理方案提供实践指南和改善方向。人才是企业重要的资源之一，战略性人力资源管理的重要性不言而喻，企业应该更加关注战略人力资源管理的实施过程，突破传统人力资源管理的局限，充分发挥人力资源的价值创造能力。

#### 参考文献：

- BARON R A, 2003. Human resource management and entrepreneurship: some reciprocal benefits of closer links[J]. *Human Resource Management Review*, 13(2): 253-256.
- DEVANNA M A, FOMBRUM C, TICHY N, 1981. Human resources management: a strategic perspective[J]. *Organizational Dynamics*, 9(3): 51-67.
- DEVANNA M A, FOMBRUM C, TICHY N, et al., 1982. Strategic planning and human resource management[J]. *Human Resource Management*, 21(1): 11-17.
- JIANG K F, LEPAK D P, HAN K, et al., 2012. Clarifying the construct of human resources systems: relating human resource management to employee performance[J]. *Human Resource Management Review*, 22(2): 73-85.
- LEPAK D P, LIAO H, CHUNG Y, et al., 2006. A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research[M]//MARTOCCHIO J J. *Research in personnel and human resources management*, vol. 25. Leeds: Emerald; 217-271.
- MILLIMAN J, VON GLINOW M A, NATHAN M, 1991. Organizational life cycles and strategic international human resource management in multinational companies: implications for congruence theory[J]. *Academy of Management Review*, 16(2): 318-339.
- PENROSE E, 1959. *The theory of the growth of the firm*[M]. New York: John Wiley & Sons.
- TEECE D J, PISANO G, SHEUN A, 1997. Dynamic capabilities and strategic management[J]. *Strategic Management Journal*, 18(7): 509-533.
- WERNERFELT B, 1984. A resource-based view of the firm[J]. *Strategic Management Journal*, 5(2): 171-180.
- 冯米,路江涌,林道谧,2012. 战略与结构匹配的影响因素——以我国台湾地区企业集团为例[J]. *管理世界*, (2): 73-81.
- 李杰义,周丹丹,闫静波,2018. 战略人力资源管理的匹配模型及影响效应——环境不确定性的调节作用[J]. *南开管理评论*, 21(6): 171-184.
- 刘善仕,罗海滨,樊舒琴,2015. 内控型还是参与型人力资源管理系统——基于权变匹配视角的案例对比研究[J]. *管理案例研究与评论*, 8(1): 20-32.
- 倪敏玲,2005. 试论战略人力资源管理的本质与特征[J]. *苏州大学学报(工科版)*, (2): 76-78.
- 王朝晖,罗新星,2008. 战略人力资源管理内部契合及中介机制研究:一个理论框架[J]. *管理科学*, 21(6): 57-65.
- 夏清华,2002. 从资源到能力:竞争优势战略的一个理论综述[J]. *管理世界*, (4): 109-114.
- 朱斌,张佳良,范雪灵,等,2020. 匹配观视角下的战略人力资源管理模式——碧桂园集团人力资源管理之道解析[J]. *管理学报*, 17(6): 791-801.

# Analysis of the Basic Characteristics of Strategic Human Resource Management — Case Study Based on Samsung Group

HUO Xueshan

**Abstract:** Reviewing research on human resource management, strategic human resource management has become the new focus of human resource management research. This article takes Samsung Group in South Korea as the research object, and analyzes the characteristics reflected in the strategic human resource management process by reviewing the development process of the enterprise. It draws the following conclusions: Firstly, strategic leadership is the embodiment of strategic human resource management in the department. Secondly, internal matching is a systematic manifestation of strategic human resource management. Thirdly, dynamic adjustment reflects the dynamic nature of strategic human resource management. From the strategic perspective, this article summarizes the practical characteristics of strategic human resources, provides guidance for enterprises to implement human resource management with strategic thinking, and points out new directions for human resource management of enterprises.

**Keywords:** strategic human resource management; human resource management; strategic leadership; internal matching; dynamic adjustment

(责任编辑: 宛恬伊)