

人 力 资 源 管 理 丛 书

Human Resources Management Series

世界上唯一不变的就是“变化”

企业经营环境的不确定性，导致人力资源战略管理在人力资源管理中的重要性日益凸显。本书结合企业人力资源管理实践，总结了人力资源战略管理的经验，阐述了人力资源战略管理规划的制定与运作、组织结构设计与人力资源规划、人力资源需求与供给预测、国际企业人力资源战略管理的基本理论及方法……

李中斌 董 燕 郑文智 等 编著

人力资源战略管理

Human Resources
Management
Strategy

中国社会科学出版社

F273.93

人力资源管理丛书

人力资源战略管理

李中斌 董 燕 郑文智等 编著

中国社会科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源战略管理/李中斌,董燕,郑文智等编著. —北京:中国社会科学出版社, 2008. 11

(人力资源管理丛书)

ISBN 978 - 7 - 5004 - 7327 - 5

I. 人... II. ①李...②董...③郑... III. 企业管理—劳动力资源—资源管理 IV. F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 162616 号

策划编辑 卢小生 (E-mail: georgelu@vip.sina.com)

责任编辑 卢小生

责任校对 修广平

封面设计 高丽琴

技术编辑 李 建

出版发行 中国社会科学出版社

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号

邮 编 100720

电 话 010 - 84029450 (邮购)

网 址 <http://www.csspw.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京新魏印刷厂

装 订 丰华装订厂

版 次 2008 年 11 月第 1 版

印 次 2008 年 11 月第 1 次印刷

开 本 787 × 960 1/16

插 页 2

印 张 17.75

印 数 1—6000 册

字 数 326 千字

定 价 28.00 元

凡购买中国社会科学出版社图书,如有质量问题请与本社发行部联系调换
版权所有 侵权必究

序 言

第 一 章

2005 年 01 月

世界上唯一不变的就是变化,企业经营环境的不确定性,导致人力资源战略管理在人力资源管理中日益凸显出特殊的重要性,因为人力资源战略管理为企业如何提升核心竞争力提供了远景和方向。战略管理与人力资源的紧密结合,无疑为企业从战略全局出发,为适应不断变化的环境,在树立人力资源战略管理理念与实施战略管理运作上,以及在制定人力资源战略和人力资源规划等方面构建了一系列的决策过程,也为企业管理带来了新的机遇。

本书结合实际,阐述了人力资源战略管理的理论、内容、主体和基本运作,深入地总结了人力资源战略管理的相关内容。同时,本书还分析和研究了国际企业人力资源战略管理以及公共部门人力资源规划,并专门介绍了人力资源管理信息系统及其在人力资源管理和人力资源战略管理中的应用,比较全面、系统地介绍了人力资源战略管理的相关理论与实务。

第一章介绍了人力资源战略管理概要、理论、内容和主体;第二章至第三章阐述了人力资源战略管理的运作(包括人力资源战略管理的背景、流程和组织变革),以及组织结构设计与人力资源规划的相关内容;第四章至第八章分别介绍了人力资源需求预测、人力资源供给预测、人力资源规划制定、人力资源管理信息系统及其应用、国际企业人力资源战略管理的相关内容;第九章至第十章分别介绍了公共部门人力资源规划和人力资源战略管理制度范例。

本书实用性强。每章之前编写了学习目标,于每章结尾编写了一定数量的复习思考题,以便于对相关章节内容的学习和把握;对所有重要的概念在内容中都有提示,以便学生随着课程的学习进度巩固旧知识,接受新知识。

本书是集体劳动的结晶,参加编写的人员有李中斌、董燕、郑文智、万文海、陈初升、卢冰、黄丽薇等,亓英强、吴元民、姚碧莲、陈怡安、李文芳也做了部分章节的整理和编写工作,最后由李中斌统稿完成。本书在写作过程中,参考和借鉴了许多学者的著作及相关文献资料,并得到中国社会科学出版社卢小生编审的大力支持,在此一并表示衷心感谢。书中还有许多不足之处,望有关人士多多指正。

本书是为普通高等学校经济管理类专业的教学编写的,主要作为大学专



科、本科层次授课教材，也可作为相关专业研究生阅读用书。同时，也适合从事人力资源管理理论和实践研究的人士以及相关人员进行阅读。

前 言

作者

2008年10月

随着经济全球化和知识经济的兴起，企业面临着前所未有的挑战。企业的人力资源管理作为企业发展的核心，其重要性日益凸显。本书旨在探讨企业人力资源管理的基本理论和实践问题，为企业人力资源管理提供理论指导和实践参考。

本书共分十章，第一章为绪论，主要介绍人力资源管理的概念、意义、发展历程及现状。第二章至第四章分别介绍人力资源规划、招聘与配置、培训与开发。第五章至第七章分别介绍绩效管理、薪酬管理、劳动关系管理。第八章至第十章分别介绍人力资源战略、人力资源信息系统、人力资源外包。

本书在编写过程中，参考了国内外相关文献和研究成果，力求做到概念清晰、重点突出、案例丰富、语言简洁。本书可作为高等院校人力资源管理专业及相关专业的教材，也可供企业人力资源管理人员参考。

本书在编写过程中，得到了许多领导和专家的关心与支持，在此表示衷心的感谢。同时，也要感谢在编写过程中给予帮助和提供资料的单位和个人。

本书在编写过程中，得到了许多领导和专家的关心与支持，在此表示衷心的感谢。同时，也要感谢在编写过程中给予帮助和提供资料的单位和个人。

本书在编写过程中，得到了许多领导和专家的关心与支持，在此表示衷心的感谢。同时，也要感谢在编写过程中给予帮助和提供资料的单位和个人。

目 录

第一章 导论 / 1	
第一节 人力资源战略管理概述 / 2	
第二节 人力资源战略管理理论 / 12	
第三节 人力资源战略管理的内容和主体 / 20	
本章学习要点提示 / 27	
第二章 人力资源战略管理运作 / 33	
第一节 人力资源战略管理的背景 / 36	
第二节 人力资源战略管理的流程 / 37	
第三节 组织变革 / 49	
本章学习要点提示 / 52	
第三章 组织结构设计与人力资源规划 / 57	
第一节 组织结构概述 / 59	
第二节 人力资源规划的含义和作用 / 66	
第三节 人力资源规划的目标和流程 / 74	
第四节 人力资源规划与企业战略 / 81	
本章学习要点提示 / 83	
第四章 人力资源需求预测 / 86	
第一节 人力资源需求预测概述 / 87	
第二节 组织发展规划与人力资源需求 / 90	
第三节 人力资源需求的预测方法与评估 / 94	
本章学习要点提示 / 102	
第五章 人力资源供给预测 / 104	
第一节 人力资源供给概论 / 105	
第二节 企业内部人力资源供给预测 / 116	
第三节 企业外部人力资源供给预测 / 121	
第四节 人力资源供求平衡办法与措施 / 122	
本章学习要点提示 / 124	

第六章 人力资源规划制定 / 127

第一节 人力资源规划制定概述 / 130

第二节 人力资源规划制定的技巧 / 135

第三节 人力资源规划制定的应用 / 139

本章学习要点提示 / 145

第七章 人力资源管理信息系统及其应用 / 149

第一节 人力资源管理信息系统概述 / 152

第二节 人力资源管理信息化发展沿革 / 158

第三节 人力资源管理信息系统的应用 / 160

第四节 案例分析 / 165

本章学习要点提示 / 174

第八章 国际企业人力资源战略管理 / 178

第一节 中外企业人力资源战略管理比较 / 182

第二节 典型企业人力资源战略管理 / 188

本章学习要点提示 / 194

第九章 公共部门人力资源规划 / 197

第一节 公共部门人力资源规划概要 / 201

第二节 公共部门组织设计 / 206

第三节 公共部门工作分析与评价 / 215

第四节 公共部门人力资源分类管理 / 227

本章学习要点提示 / 236

第十章 人力资源战略管理制度范例 / 243

第一节 梦奇公司人力资源战略规划 / 243

第二节 某公司人力资源规划方法 / 248

第三节 某公司人力资源部年度目标 / 255

参考文献 / 275

第一章 导论

学习目标

- 了解战略与企业战略的内涵
- 掌握人力资源战略及其与企业战略的关系
- 了解人力资源管理战略管理理论与评析
- 掌握影响人力资源战略管理的因素
- 掌握人力资源战略管理的结构
- 掌握人力资源战略管理的内容
- 掌握人力资源战略管理的主体

本章导读

对战略更需要进行管理

战略原来是指军事上的指导战争全局的计划和策略。与战术相对而言。战术则是指应用于具体战斗中的原则和方法，或者是解决局部问题的方法。因此，可以认为，战略是大战术，属于整体性、全局性的决策范畴，在时间序列上有长期性的特征。正因如此，对战略的管理才显得尤为重要。原因如下：

其一，战略统领着企业各种经营管理活动，是现代企业实施经营管理活动的基础。战略一旦出现偏差，将使整个企业的发展出现问题。因此，战略必须依托企业核心竞争力，建立在企业现有基础上，而不能好高骛远、遥不可及。目前，中国兼具新兴市场和转轨经济的双重特点，不同行业的开放和成熟程度差异巨大，政府在社会经济的很多领域仍然处于主导地位，这种情况下制定企业战略时更要充分考虑到社会和经济大环境的差异和影响。这就需要对企业所处环境进行全面系统的分析，对企业现有资源进行全面系统的分析，对企业经营管理活动各个环节进行分析，进而制定出切实可行的战略。

由于战略具有长期性，在战略执行过程中，战略制定的环境可能会发生明显甚至根本性的变化。这时，就需要及时调整原来的战略，以便适应新的形势和环境。

其二，战略的制定很重要，战略的执行则更重要。没有执行，一切都是空谈。没有执行，战略就成了空中楼阁，永远无法落实，也就成了自娱自乐的玩具。而战略的执行就需要对战略进行有效分解和落实，需要及时纠正偏离战略的经营管理行为，需要企业各个环节的人员参与进来。

其三，战略仅仅执行了还不够，还需要及时进行反馈。及时有效的反馈不仅可以提高战略推进的效率，还可以及时发现并改进战略中存在的不足，使战略能够适应不断变化的外部环境。没有有效反馈的战略是无效战略。这就需要建立有效反馈的机制，形成一个闭环控制。

不管是战略的制定还是战略的改进和调整，不管是战略的执行还是战略的反馈，都需要进行科学的管理和系统的策划。因此，更需要对战略进行管理。

第一节 人力资源战略管理概述

一、战略的含义和作用

(一) 战略的含义

关于企业战略，由于其含义丰富，因而在西方战略管理文献中尚没有一个统一的定义，不同的学者与管理人员赋予企业战略以不同的含义。从经营和管理战略的角度来讲，人们把战略定义为企业在长期内的经营方向和范围，使组织与不断变化的环境相适应，尤其是市场、顾客相适应，从而使股东的期望得到满足。战略是按照自上而下过程制定的，即企业战略是由决策层决定的，然后一层一层向下贯穿到组织中。除了这一观点之外，下面介绍一些西方有代表性的有关企业战略的定义。

1. 安德鲁斯的定义
美国哈佛商学院教授安德鲁斯认为，企业总体战略是一种决策模式，它决定和揭示企业的目的，提出实现目的的重大方针与计划，确定企业应该从事的经营业务，明确企业的经济类型与人文组织类型，以及决定企业应对员工、顾客和社会做出的经济与非经济的贡献。战略是要通过一种模式，把企业的目的、方针、政策和经营活动有机地结合起来，使企业形成自己的特殊战略属性和竞争优势，将不确定的环境具体化，以便较容易地着手解决这些问题。

2. 魁因的定义

美国达梯莱斯学院管理学教授魁因认为, 战略是一种模式或计划, 它将一个组织的主要目的、政策与活动按照一定的顺序结合成一个紧密的整体。一个制定完善的战略有助于企业组织根据自己的优势和劣势, 环境中的预期变化, 以及竞争对手可能采取的行动而合理地配置自己的资源。有效的正式战略包括三个基本因素: 目的(或目标)、政策、实现预定目标的主要活动程序或项目。不同的战略概念与推动力会使企业的战略产生不同的凝聚力、均衡性和侧重点。战略不仅要预测不可知事件, 而且还要处理不可知事件。在大型组织里, 每一个管理层次都应有自己的战略, 这种分战略必须在一定程度上实现自我完善, 并与其他分战略相互沟通、互相支持。

3. 安索夫的定义

美国著名战略学家安索夫指出, 企业在制定战略时, 有必要先确定自己的经营性质。企业的产品和市场与未来的产品和市场之间存在着一种内在的联系, 即“共同的经营主线”。通过分析企业的“共同的经营主线”可以把握企业的方向, 同时企业也可以正确地运用这条主线, 恰当地指导自己的内部管理。经济发展的现实对管理学家和总经理人员提出了客观的要求, 即企业的战略必须既能够指导企业的生产经营活动, 又能够为企业的发展提供空间。

4. 明茨伯格的定义

加拿大麦吉尔大学管理学教授明茨伯格指出, 在生产经营活动中, 人们在不同的经营条件下以不同的方式赋予企业战略不同的内涵, 说明人们可以根据需要接受各种不同的战略定义。提出了企业战略是由五种规范的定义阐明的, 即战略是一种计划; 战略是一种计策; 战略是一种模式; 战略是一种定位; 战略是一种观念。

(二) 战略的构成要素

企业战略由经营范围、资源配置、竞争优势和协同作用四个要素组成。

1. 经营范围

经营范围是指企业从事生产经营活动的领域, 它反映出企业与其外部环境相互作用的程度, 也反映出企业计划与外部环境发生作用的要求。企业应该根据自己所处的行业、自己的产品和市场来确定自己的经营范围。

2. 资源配置

资源配置是指企业过去和目前的资源和技能配置的水平 and 模式。资源配置的效率直接影响企业实现自己目标的程度。当企业根据外部环境的变化采取战略行动时, 一般应对现有的资源配置模式加以调整, 以支持企业的战略实施。

3. 竞争优势

竞争优势是指企业通过其资源配置模式与经营范围的决策，在市场上所形成的不同于其他竞争对手的竞争地位。竞争优势既可以来自企业在产品和市场上的地位，也可以来自企业对特殊资源的合理配置。

4. 协同作用

协同作用是指企业从资源配置和经营范围的决策中所能获得的综合效果。协同作用可以分为投资协同作用、作业协同作用、销售协同作用和管理协同作用。

(三) 战略管理的作用

(1) 企业战略可以促使企业时刻关注自身未来，不断审视当前决策对企业未来营运所产生的影响。努力寻求业务发展最具潜力的领域，不断通过各种方案的比较来做出最具价值的选择。

(2) 企业战略可以促进企业改进决策方法，优化组织结构，把日常管理建立在系统有序的基础上，并增强企业的协调、沟通与控制职能，不断提高管理的效率和水平。

(3) 企业战略可以促使管理者不断检查与评估目前战略的价值与合理性，及时构筑新的战略。将内部资源条件与外部环境因素结合起来，而一旦一些不利情况出现，则可以马上处置。

(4) 企业战略规定了企业经营范围、组织结构和资金运作以及资源在企业内部不同部门的分配。

(5) 战略管理可以促使企业加强资源的合理配置，优化资源结构，最大限度地利用和发挥资源效能。必要时及时追加新的资源投入，推进企业整体规模的扩大和效益的提高。

(6) 企业战略可以促使企业增强凝聚力，影响人力资源的发展，通过让员工参与战略酝酿、决策与实施过程，最大限度地激发员工的感情与智慧，从而确保战略目标的实现。

总之，企业战略是根据企业所处环境的特点，对管理部门实现企业目标的方法和途径进行说明。它告诉全体人员如何最大限度地利用环境所提供的机会，同时使环境对企业的威胁降到最低。可见，企业战略强调的基本内容是强化企业的地位。

二、企业战略主要理论

(一) 经营战略和公司战略

钱德勒认为，组织结构服从于其成长战略，“战略”这一术语意味着，企业采取的行动应该具有明确的目的，能使企业构成一体，并且在本质上应该能

够在本企业长期运作。约翰森和绍易斯将战略定义为：“组织的长期经营方向和领域：企业据此配置其资源，以适应变化的环境，特别是市场、顾客或客户的变化，从而满足股东的期望。”从这一角度来看，战略可以分为三个层次：与组织的总体经营领域、组织结构及财力、各个部门的资源分配有关的公司战略。经营或竞争战略，是指一个组织如何在特定的市场上、在产品和顾客开发方面展开竞争。职能战略考虑的是像营销、财务、制造部门等各种次级单位如何促进高层战略的实现。人力资源管理与开发应该被视作第三层次的一个要素。

（二）惠廷顿战略模型

很多关于战略的出版物都认为战略主要是以“自上而下”的方式制定。这种观点认为，战略是由董事会制定，然后依次从企业高层贯彻到整个组织。但是，惠廷顿认为，战略并不仅仅存在这种“古典”型。惠廷顿设计了一个具有四种战略类型的模型，这一模型选择了战略表现出的结果趋向和战略形成方式这两个维度考察区分组织的战略，其中第一个维度从利润最大化或多元化的角度考察，第二个维度从组织的战略模式究竟是由组织有意设置还是自发形成的角度考察。由此组合形成以下四种战略类型：

1. 古典类型（利润最大化，有意设置）

在这种类型中，战略被看做是企业谨慎的计算和分析的理性过程，由高层经理们负责，通过综合分析考察组织的外部环境，寻求利润最大化和获得竞争优势的途径。它是非政治化、诚实努力的产物，是由那些只考虑组织利益而别无他顾、历经各种冲突摩擦的职业经理们制定的。

2. 进化型（利润最大化，自发形成）

从这个角度来说，战略被视为是各种市场力量相互作用的产物，其中，最有效和最富有成果性的组织能够获得最终胜利。根据生态学的观点，“在特定市场上作为竞争方法而出现的最合适的战略，可以使执行相对好的组织存活而差的执行者则会被挤出该领域并处处碰壁”。换个角度来说，人们认为，既然赢家和输家都将被超出组织行动者影响之外的力量“挑中”，那么组织预先设计一种战略就没有什么意义了。

3. 过程型（多元化，自发形成）

这种观点来自这样一种假设：由于人们理解力有限、注意力不集中、行动粗心，所以往往不能在实施过程中团结一致，也不能实施一个精确计算的方案（Whittington, 1993）。这种类型的战略至少有以下两个特征。首先战略常常是在组织中不同层次的管理者的讨论和冲突中形成。在某些情况下，管理者直到

事件发生后才能指明“战略是什么”。奎恩（Quinn）认为，战略以一种分裂的、纯粹直觉的方式形成，是从内部讨论和外部事件的结合中发展起来的。过程型观点的第二个本质特征是它在微观政治角度占优势，认为组织常被紧张和矛盾、竞争和冲突的目标以及专注于实现个人或部门目标的行为所困扰。

4. 系统型（多元性，有意设置）

这种观点认为，战略是由包括像阶级、性别和民族文化等因素在内的社会系统所形成。这种观点认为，战略选择与其说是受有关行动者的思想认识的局限性所制约，还不如说受广泛的社会文化和不同机构利益的制约；日本、德国和法国等干预主义国家对政府干预的可接受性显然有别于英国和美国等更典型的非干预主义国家。

在古典型观点中，战略被视为是一件简单的事，仅仅是组织做出正确的决定，并通过管理等级制度将其传递给商场或办公室职员，然后由他们采取行动从而实现组织目标。进化型观点使这种情况变得稍微复杂化一些，因为这种观点把市场力量和组织迅速地反映顾客需求的领悟能力置于首位，而且，为了反对被认为是支持古典观点的客观事实，它把强制、权力和灵活性的观念引进了等式里面。两种多元化观点都表明了组织生活的冲突性质，强调实践中存在对纵向一体化的障碍。

三、人力资源战略管理的含义与结构

（一）人力资源战略管理的含义

由于战略概念的不同，导致人力资源战略管理存在着多种不同的观点。亨德里和佩蒂格鲁德的人力资源战略管理主要关注环境因素与人力资源管理政策间的关系，把人力资源管理政策视为因变量，认为它由如何更好地适应外部环境来决定；舒勒和杰克逊的人力资源战略管理强调每一种不同的竞争战略需要不同的人力资源政策组合；德利瑞和多蒂的人力资源战略管理指出一些人力资源管理具有战略性，其中包括内部职业计划、正规培训系统、结果导向的评估、利润共享、雇用保证、员工参与和工作描述；更多的人力资源战略管理研究者则关心各种人力资源管理实践与组织绩效间的关系，并认为由于这一关系对组织的生存与发展是比较重要的，因而这一关系是战略性的。

综合各种观点，人力资源战略管理就是指人力资源管理与企业战略性目标紧密联系起来，以此改进人力资源管理部的管理方式，发展组织文化，提高管理绩效的人力资源活动方式。人力资源战略管理是统一性和适应性相结合的人力资源管理，要求组织的人力资源管理一定要和组织的战略和战略需求完全统一，人力资源政策在组织中的各个层面要完全一致，组织内各个部门的负责



人和员工要把人力资源政策的调整、接受和应用作为每天工作的一部分。

密也(二) 影响人力资源战略管理的因素

1. 竞争环境

市场经济的重要机制之一就是竞争机制,或者说,竞争机制是市场经济得以维持和运转的不可缺少的重要因素。市场经济的资源配置和利益分配功能都是在竞争中实现的,没有竞争就没有真正意义的市场经济。从我国近些年的实践经验看,市场竞争促进了竞争性行业效率和效益的提高,生产开始向优势企业集中,而一些劣势企业已被或将被淘汰、兼并,规模经济正在形成。在分析竞争环境时,必须正确定义自己的竞争空间,不能只局限于现有竞争者,必须将潜在和新生的竞争者纳入视野。其次,必须构建一个行之有效的竞争信息系统,保证相关信息在组织内部的畅通,并使其能得到妥善的处置应用,能为经营战略的正确制定提供可靠有效的信息平台。

21世纪全球企业面临着新的竞争环境,非连贯性为新竞争环境的主要特征。而这种特征是由下列原因造成的:迅速变化的和差异化的顾客需求、技术创新以及经济全球化的发展。消费者的需求推动着企业不断改善产品与服务的质量,使得市场上产品的品种日益丰富多样、质优价廉。电视和互联网对信息的快速传递,使消费者有更多的机会参与企业产品与服务的设计与开发,并影响着制造商的生产过程。企业必须追随顾客,因为他们掌握更多的市场信息,他们不断进行新的需求选择。因此,越是能够满足不同消费者需求的企业,就越能够在竞争中获得更多的利润。

置身于当今复杂多变的竞争环境中,企业的人力资源管理面临着巨大的挑战,企业的战略也对人力资源管理产生影响,而有效的人力资源管理的流程再造则为企业的成功奠定了基础。

2. 技术的发展

传统的专业的分界线正变得越来越模糊,各学科互相渗透已是大势所趋;同时,同一领域的技术更新也更为迅速,从而导致产品系列内部更新换代的速度越来越快,生命周期越来越短,这些特性特别地体现在了计算机、通信等领域。这些变化要求员工掌握的知识面比过去更为全面和宽泛,要求员工在工作中具有较强的判断力,也要求员工主动地、不断地学习本领域知识或为适应企业转型而学习新的知识。同时,也要求企业作为一个整体要不断地增强自己的弹性和适应性、增加员工的参与、加强分权、加强目标管理下的团队的工作效率和工作效率,等等。人力资源管理部门将处于帮助企业进行必要变革的先锋地位。

大量智能化机器和设备的出现将导致“无人生产线”的普遍存在；同时，办公自动化将继续而更为彻底地改变办公室的面貌。这一切的后果是：劳动密集性的蓝领工作和一般事务性的工作将会被削弱，而技术类、管理类等专业化的工作将会得到强化。通信技术和网络技术的发展和相应设备（远程电视会议系统、公司局域网、互联网等）的普及将会带来工作状况的改变，如许多人可以在家中工作，实现远程会议和远程共同办公，同事之间缺少面对面的交流，各级管理人员的管理幅度增加，出现虚拟组织。这些变化使得战略人力资源管理在企业组织中的地位将越来越重要，其自身领域将面临全面的更新，目标管理将是管理的主要模式，任务小组将成为企业的主要组织单位。

3. 劳动力市场

在英国，近20年来劳工市场与就业结构发生了重大调整，特别是就业部门的转移，以及根据被称为“非标准化”合同而受雇的工人的比率在增大。失业率则居高不下；罢工的规模也在这一时期发生了改变。所有这一切都对人力资源开发产生了重大影响。很多这类问题都与柔性企业的增多有关，划分核心工人与辅助工人的界限也越来越明显。在分析英国柔性企业的性质和数量之前，需要先简述一下经济与劳工市场的主要因素。

这20年来，劳动力就业的部门结构正在从制造业和公共部门转向更加非正式的、工会力量弱的、就业比例低的服务行业。就业的性质也发生了很大变化。全日制职工大量减少，非标准就业（零工、临时工、个体户）则大量增加。

劳动力市场建设的一个直接的结果，使人们在地域间的流动也随着劳动力市场的建设变得更加频繁。目前，流动人口在城市人口中已经占据了相当的比例。同时，职业流动总量增加和职业流动频率加快。个人的职业流动在很大程度上受到劳动力市场化程度的影响。在改革开放前，我国通过特定的工资和社会保障制度以及严格的行政控制手段，对劳动力在不同工作单位和经济部门之间的流动进行了严格的控制，因此，个人的职业流动率是很低的，在20世纪80年代前，从事一份工作后，大约需要15—20年左右才会有一次工作变动。而这一间隔时间在80年代缩短为10年，90年代更缩短到5年左右。这意味着人们的流动频率大大地加快了；劳动就业市场化改革所导致的一个直接结果是计划经济时代的“隐性失业”变得“显性化”了。女性职工下岗比例均高于男性。从以上对下岗人员的基本情况的描述中，我们可以明显地感觉到这一群体在劳动力市场的竞争中所处的不利境地，尽管政府不断出台帮助和推动下岗职工再就业的政策与措施，但再就业问题依然十分严峻。

4. 企业文化

在传统的社会中,员工对所工作的组织的依附程度和忠诚度较高,工作流动性较小;现在,知识工作者凭借他们自己的专业知识、能力和业已建立的声誉,拥有了很高的职业流动性,对组织的忠诚度较低。企业文化建设的作用表现在:提供共同奋斗目标,为各个专业领域的工作人员之间和专业人员同管理人员之间的良好沟通建立平台;满足员工强烈的个人发展和自我实现的需要。

5. 员工状况与结构

20世纪70年代以来就业结构的变化,女工越来越多,男工则日益减少。在零工中女性将超过男性。估计在下一个30年中,由于人口老龄化的发展,这种对劳动力市场的压力将有增无减。可能会提出把退休年龄提高到65岁以上的要求。这将对领取养老金的规定以及社会最近解决提前退休的办法产生重大影响。

在企业的人力资源管理领域,出现了一个严峻的挑战。一方面,各种新型的工作要求从业者具有越来越高的受教育水平;另一方面,有可能从事这些工作的人员却越来越多地来源于少数民族人口,而这些人又可能不具备工作所要求的基本教育水平和必要技能。这样,在今后的若干年中,基于培训潜力进行的雇员甄选、基本技能培训、鼓励员工接受继续教育的计划等,就具有越来越明显的重要性。

6. 培训的影响

当今世界各国无论是政府还是私营部门都在采取各种措施来改善员工技能不足的状况。企业组织学习、员工培训已成为人力资源管理的一项重要职能。在劳动力培训方面的注意力应该主要集中在:“瓶颈效应”的技术领域培训、新兴领域的劳动力培训、下岗人员的再就业培训、对社会“弱势群体”进行的培训,配合国家经济结构调整而进行的劳动力培训。在劳动力培训方面的具体参与形式最好采用政府、社会机构和企业的三方机制。

培训可以发展员工的职业能力,可以增强员工就业能力,促进职业发展;员工发展是提高经济效益的重要手段。职工通过参加培训提高技能,获得新知识之后,可以提高企业的劳动生产率;员工发展与培训活动有利于塑造企业文化。

(三) 人力资源战略管理的结构

人力资源战略管理具有内在结构。作为一种总体性谋划,它从企业使命的高度定义了人力资源管理工作 的落脚点,并为完成这一使命做出了规划。人力资源战略管理的指导意义通过人力资源管理工作 的整体结构发挥作用,一个完

整的人力资源战略管理包括以下内容：

1. 人力资源战略管理目标

人力资源战略管理目标，往往是企业人才观念的集中体现。微软公司奉行的是“以最丰厚的政策吸引最优秀的人才”；宝洁公司强调与员工共同成长和健康的生活，这些目标都反映了企业如何从根本上评价员工的价值，并根据这样的价值观来确定管理的方向。

2. 人力资源战略管理原则

人力资源战略管理原则是实现战略目标的行动方向。对应于员工价值的不同评价方式，会有不同的战略原则出现。常见的人力资源战略原则有：

(1) 成本约束原则。认为对员工付出所给予的报酬是经营成本，要通过控制和约束机制进行管理，以达到成本领先的优势。

(2) 相对效应原则。认为对员工的投入要在成本和利润之间进行平衡，要对应于不同的状况做出调整。

(3) 合理利润原则。认为对员工的投入是企业与员工共享成果的一部分，员工利益的增长能够带来企业利益的持续增长，企业不应该追求利润最大化，而应该追求利润合理化。

3. 人力资源战略管理途径

战略管理途径是落实战略目标和实施战略原则的具体措施。常见的人力资源战略管理措施有：

(1) 组织设计。部门设置和工作设计，对职权、流程等科学安排。

(2) 职务分析。划分职类、职种、职级，确定任职资格。

(3) 甄选开发。包括对人员的聘任选拔、指导培训和职业指导，进行人力资本投资。

(4) 绩效评估。对战略目标进行分解，设定从部门到个人的绩效指标；对绩效进行评估和反馈，确立相关制度以提高绩效。

(5) 薪酬分配。确定价值分配原则和工资政策；确定职务价值等级、工资结构和水平，以及员工薪酬的支付方式。

4. 人力资源战略管理过程

战略管理必须在实践中展开，表现为一个根据实际情况进行协调、变革的过程。

(1) 根据企业战略，对内外环境进行分析，确定人力资源战略。

(2) 根据战略，确定三个方面的内容：首先，根据人力资源战略确定人力管理政策；其次，通过战略目标分解形成关键绩效指标，并通过绩效指标分