

ZHANLÜE RENLI ZIYUAN GUANLI GAILUN



 世纪远程教育精品教材·经济与管理系列

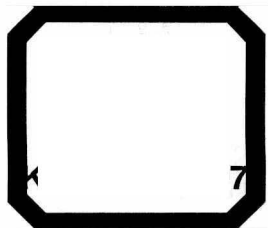
# 战略人力资源管理概论

主 编 王建民

副主编 钱 诚 周联兵

孙庆章 杜晓宇

 中国人民大学出版社



7 呈教育精品教材·经济与管理系列

# 战略人力资源管理概论

主 编 王建民

副主编 钱 诚 周联兵  
孙庆章 杜晓宇

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

战略人力资源管理概论/王建民主编. —北京: 中国人民大学出版社, 2011. 7

21 世纪远程教育精品教材·经济与管理系列

ISBN 978-7-300-13978-4

I. ①战… II. ①王… III. ①人力资源管理-远程教育-教材 IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 132862 号

21 世纪远程教育精品教材·经济与管理系列

战略人力资源管理概论

主 编 王建民

副主编 钱 诚 周联兵

孙庆章 杜晓宇

---

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京七色印务有限公司

规 格 185 mm×260 mm 16 开本

版 次 2011 年 8 月第 1 版

印 张 19.75

印 次 2011 年 8 月第 1 次印刷

字 数 424 000

定 价 38.00 元

---

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

# 前言

企业管理，首要的是战略管理。有战略管理不一定成功，但没有战略管理注定要失败。企业的成功，是战略管理的成功；企业的失败，是战略管理的失败。

战略管理的成功与失败决定于人，决定于人力资源，决定于人力资源管理成功与失败。富有“道德情操”的决策者和执行者，配置在合适岗位上的人力资源，合理、科学、有效的人力资源管理实践，是战略管理成功的必要条件，是企业生存与发展的必由之路。

企业的人力资源是第一战略资源，企业的人力资源管理是第一战略管理。这意味着当企业的战略发生变化时（无论是自主变化还是被迫变化），首先涉及的是人力资源管理问题。2009年6月1日，美国最大的汽车生产企业——拥有百年历史的通用汽车公司，迎来了“帝国末日”，向纽约南区美国联邦破产法院申请了破产保护。这是一种在联邦政府支持下的战略选择，旨在通过破产重组，卸掉包袱，轻装上阵，重振雄风。<sup>①</sup>通用汽车公司的这一战略调整，必然会涉及到数以万计员工的利益。

美国“次贷危机”引发全球性金融危机，以致经济危机，致使许多企业的战略发生变动，直接影响是大规模裁员。据沃顿商学院“沃顿知识在线”报道，自2008年12月以来，全球各大公司的裁员总数已达到50万人，其中不包括处在危机中心的金融服务公司。几乎所有的行业，包括汽车、飞机、快速消费品、零售、化工、科技和制药等都在劫难逃。<sup>②</sup>美国劳动力市场的数据显示，仅在2009年1月份，美国企业的裁员人数就达到24万人，比12月增加了45%，创7年来裁员人数最高记录。中国的企业也遭遇困难。由于国外订单大幅度减少，南部地区大批生产玩具、鞋类等产品的工厂倒闭，加上其他因素，致使全中国近2000万名外出务工人员失业返乡。<sup>③</sup>

---

① 参见2009年6月2日新华网报道：《美国通用汽车公司申请破产保护》（[http://news.xinhuanet.com/photo/2009-06/02/content\\_11471639.htm](http://news.xinhuanet.com/photo/2009-06/02/content_11471639.htm)）。

② 参见“沃顿知识在线”2009年2月18日发布的文章：《50万人失业：企业出于怎样的战略考虑而裁员？》（<http://www.knowledgeatwharton.com.cn/index.cfm?fa=article&articleid=1985>）。

③ 参见“沃顿知识在线”2009年3月4日发布的文章：《裁员之痛：企业该如何决策和执行？》（<http://www.knowledgeatwharton.com.cn/index.cfm?fa=viewfeature&languageid=4&articleid=1999>）。



企业在危机中采取紧缩战略，首先需要解决好人力资源问题。保持员工有困难，但裁减员工也需要付出代价——不仅有补偿被裁者的直接成本，还有影响未裁者士气的间接成本。此外，还有副作用的发生。比如，一旦经济形势开始好转，劳动力市场开始供不应求时，你就不能指望员工会对企业依然忠心耿耿。<sup>①</sup>也可能由于合适的人力资源短缺，而错失复兴良机。所以，当企业遭遇经营困难或经济危机时，如何处理好人力资源问题，是一件十分复杂的事，这既需要战略眼光，又需要领导智慧和管理能力。

显然，解决企业管理问题，关键要解决好人力资源管理问题。对于学习、研究企业管理知识、技能与能力的学员而言，战略人力资源管理已经成为重要的必修课之一。本书专门为参加网络教育的学员而编写，当然也可以供非网络教育本科专业的教师和学生参考，适用于中等以上文化程度的读者自学。因为这里提到的“专门”为网络教育学员编写，只是意味着更多体现网络教育和网络教育学员的特点，如媒体的多样性、学习的自主性和学员有工作经验等。这些特点的体现，还需要借助于网络平台。作为纸本的主要教材，本书的功能是提供概念框架、理论结构、基本知识、核心技术和重要信息。

本书在编写中，努力做到以下几点：

第一，认识升级。将组织中的人力资源管理升级到组织战略管理的高度，按照新的逻辑认识人力资源管理的重要性：人力资源是决定组织战略成败的第一资源。人力资源管理是具有战略高度的管理。人力资源战略寓于组织战略之中，为组织战略服务，对组织的存在与发展具有决定性的作用。

第二，理论综合。在比较充分地掌握国内外战略管理、人力资源管理和战略人力资源管理传统理论与最新成果的基础上，按照科学、合理的原则与有益于中国实践的要求，客观、准确、简洁地综合和介绍学科理论观点与重要成果。

第三，跨越学科。超越传统的人力资源管理研究范式，跨越战略管理学、人力资源管理学和绩效管理等相关学科，依托信息时代的资源平台，为读者提供战略性的概念框架和知识体系。

第四，实践指导。紧密联系国际企业在中国的实践和中国企业在本土以及国际上的实践活动，运用科学的理论框架和有效的分析工具，准确界定问题，深入分析原因，努力寻求解决问题的方案。

第五，中国背景，国际经验。以中国学员和学生所熟悉的国内和国际组织的人力资源管理实践为背景编写。此外，还借鉴世界名校同类课程的经验，比如美国麻省理工学院（MIT）斯隆管理学院“战略人力资源管理学”课程精华内容、先进理念和教学模式。

第六，案例丰富，信息充分。全书将包括 20 个以上的案例，20 个以上的“知

---

<sup>①</sup> 沃顿商学院人力资源研究中心主任、管理学教授彼得·卡普利（Peter Cappelli）在《金融时报》播出的网上视频讲座中提出的观点。参见“沃顿知识在线”2009年3月4月发布的文章：《裁员之痛：企业该如何决策和执行？》（<http://www.knowledgeatwharton.com.cn/index.cfm?fa=viewfeature&languageid=4&articleid=1999>）。





识·信息”专栏，为学员创造学习、思考和研究现实问题的广阔空间。

第七，体例新颖，语言流畅。综合国内外教材在体例方面的优点，用清新、流畅、轻松的文字和大量精心绘制的图表，准确表达出科学、深刻、实用的内容。

本书由 10 章组成：

第 1 章：战略与人力资源。第 1 章主要内容包括竞争与战略、组织战略管理和战略资源管理三部分；旨在开宗明义，建立战略人力资源管理的概念框架。

第 2 章：规划与招聘。第 2 章阐述基于组织战略进行人力资源规划并开展招聘活动的有关问题，由组织战略与人力资源规划、规划准备：需求与供给预测、规划基础：工作分析以及招聘管理要点概述组成。

第 3 章：评价与选拔。第 3 章的主要内容包括人的素质与能力：差异与测度、评价人力资源的重要技术、测评技术与人员选拔、选拔管理要点概述。

第 4 章：目标与绩效。第 4 章由组织目标与个人目标、组织绩效与个人绩效、重要的绩效考评技术和绩效管理中的关键问题组成。

第 5 章：激励与报酬。第 5 章包括激励与激励机制、报酬的结构与功能、战略薪酬设计要点和福利设计要点四部分。

第 6 章：培训与开发。第 6 章由培训与开发概述、培训与开发需求分析、培训与开发项目设计、培训与开发项目实施和培训与开发评估组成。

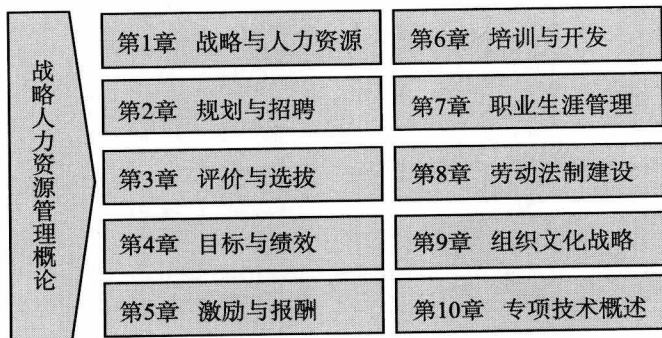
第 7 章：职业生涯管理。第 7 章包括个人职业与组织事业、如何管理职业生涯、职业生涯规划要点和职业生涯发展战略选择四部分。

第 8 章：劳动法制建设。第 8 章由劳动者权益与工会组织、劳动纠纷与法制建设、西方国家劳动法制经验和中国的劳动法律体系概述组成。

第 9 章：组织文化战略。第 9 章由组织文化与人力资源管理、组织战略与组织文化和组织文化战略选择组成。

第 10 章：专项技术概述。第 10 章重点介绍平衡计分卡，简要介绍六西格玛技术，内容包括平衡计分卡与战略地图概述、平衡计分卡实施流程、战略地图绘制程序和六西格玛技术概述。

本书各章的逻辑关系如下图所示。



本书是主编和三名博士研究生及一名硕士研究生集体劳动的结晶。主编规划全书体系，提出写作要求，审阅、修改各章初稿，整合各章成书稿，并多次对书稿进



行校订、修改。第1章由主编执笔；其余各章初稿的执笔者分别是：第2、3、4章：周联兵（管理学博士、讲师），第5、8、9章：孙庆章（博士研究生、副教授），第7章：钱诚（管理学博士，助理研究员），第6、10章：杜晓宇（管理学硕士）。四位合作者都很认真，与主编一道努力为读者打造准确、精致的知识产品。本书在写作和编辑中得到了李丽虹编辑的大力支持，在此表示衷心感谢！

希望本书能够对大家的學習有所帮助。希望阅读过本书的老师、同学、朋友或书友，把书中的优点告诉大家，把缺点告诉主编。您的意见和建议一定会得到尊重，因为我们希望为广大读者提供一流服务。

还是希望再次敬告读者：把优点告诉大家，把缺点告诉主编！

电子邮件：wangjm@vip.sina.com

战略领导力·蓝色博弈（新浪博客）：<http://blog.sina.com.cn/u/1220411697>

王建民

2011年8月14日

于北京怡海花园

# 目 录

|                   |    |
|-------------------|----|
| 第 1 章 战略与人力资源     | 1  |
| 1.1 竞争与战略         | 3  |
| 1.2 组织战略管理        | 7  |
| 1.3 战略资源管理        | 12 |
| 第 2 章 规划与招聘       | 22 |
| 2.1 组织战略与人力资源规划   | 24 |
| 2.2 规划准备：需求与供给预测  | 29 |
| 2.3 规划基础：工作分析     | 35 |
| 2.4 招聘管理要点概述      | 41 |
| 第 3 章 评价与选拔       | 53 |
| 3.1 人的素质与能力：差异与测度 | 55 |
| 3.2 评价人力资源的重要技术   | 60 |
| 3.3 测评技术与人员选拔     | 67 |
| 3.4 选拔管理要点概述      | 73 |
| 第 4 章 目标与绩效       | 81 |
| 4.1 组织目标与个人目标     | 83 |
| 4.2 组织绩效与个人绩效     | 88 |
| 4.3 重要的绩效考评技术     | 91 |





|                      |    |
|----------------------|----|
| 4.4 绩效管理中的关键问题 ..... | 98 |
|----------------------|----|

---

|                        |            |
|------------------------|------------|
| <b>第5章 激励与报酬 .....</b> | <b>109</b> |
|------------------------|------------|

---

|                    |     |
|--------------------|-----|
| 5.1 激励与激励机制 .....  | 111 |
| 5.2 报酬的结构与功能 ..... | 115 |
| 5.3 战略薪酬设计要点 ..... | 120 |
| 5.4 福利设计要点 .....   | 126 |

---

|                        |            |
|------------------------|------------|
| <b>第6章 培训与开发 .....</b> | <b>136</b> |
|------------------------|------------|

---

|                     |     |
|---------------------|-----|
| 6.1 培训与开发概述 .....   | 138 |
| 6.2 培训与开发需求分析 ..... | 142 |
| 6.3 培训与开发项目设计 ..... | 150 |
| 6.4 培训与开发项目实施 ..... | 155 |
| 6.5 培训与开发评估 .....   | 161 |

---

|                         |            |
|-------------------------|------------|
| <b>第7章 职业生涯管理 .....</b> | <b>171</b> |
|-------------------------|------------|

---

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 7.1 个人职业与组织事业 .....  | 175 |
| 7.2 如何管理职业生涯 .....   | 181 |
| 7.3 职业生涯规划要点 .....   | 189 |
| 7.4 职业生涯发展战略选择 ..... | 199 |

---

|                         |            |
|-------------------------|------------|
| <b>第8章 劳动法制建设 .....</b> | <b>212</b> |
|-------------------------|------------|

---

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| 8.1 劳动者权益与工会组织 .....  | 215 |
| 8.2 劳动纠纷与法制建设 .....   | 223 |
| 8.3 西方国家劳动法制经验 .....  | 228 |
| 8.4 中国的劳动法律体系概述 ..... | 235 |

---

|                         |            |
|-------------------------|------------|
| <b>第9章 组织文化战略 .....</b> | <b>249</b> |
|-------------------------|------------|

---

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| 9.1 组织文化与人力资源管理 ..... | 251 |
| 9.2 组织战略与组织文化 .....   | 259 |
| 9.3 组织文化战略选择 .....    | 263 |



|                         |     |
|-------------------------|-----|
| 第 10 章 专项技术概述 .....     | 272 |
| 10.1 平衡计分卡与战略地图概述 ..... | 275 |
| 10.2 平衡计分卡实施流程 .....    | 284 |
| 10.3 战略地图绘制程序 .....     | 289 |
| 10.4 六西格玛技术概述 .....     | 293 |
| 主要参考文献 .....            | 303 |



竞争无处不在。竞争中的个人和组织都需要讲战略。有战略者胜，无战略者败。

人力资源是组织存在与发展的第一战略资源。有效管理人力资源，是组织实现战略目标的前提和走向繁荣的命脉。

凡是组织的成功，都是战略的成功；凡是战略的成功，都是人力资源管理的成功。

## ■ 主要内容

- ◆ 竞争与战略
- ◆ 组织战略管理
- ◆ 战略资源管理



### 核心概念

|                             |                                                |
|-----------------------------|------------------------------------------------|
| 战略 (Strategy)               | 战略管理 (Strategic Management)                    |
| 竞争 (Competition)            | 愿景 (Vision)                                    |
| 使命 (Mission)                | 使命表述 (Mission Statement)                       |
| 目标 (Objective)              | 核心竞争力 (Core Competence)                        |
| 资源 (Resource)               | 有形资源 (Tangible Resources)                      |
| 无形资产 (Intangible Resources) | 人力资源 (Human Resource)                          |
| 人力资本 (Human Capital)        | 战略人力资源管理 (Strategic Human Resource Management) |

### 预期目标

通过本章学习，你可以获得以下知识和能力：

- 认识竞争存在的普遍性和面对竞争的必然性
- 理解对竞争中的组织实施战略管理的必要性
- 了解竞争战略管理中资源的类型与性质
- 熟悉人力资源管理与战略人力资源管理的概念、模型与意义



### 开篇案例

## 经济危机与企业裁员

刚刚跨入 2009 年一个月，各大公司裁员就成了全球新闻的主题。仅在一周之内就有 10 万人被裁，其中，NEC 裁员 20 000 人，辉瑞制药 (Pfizer) 裁员 19 500 人，麦德龙 (Metro) 裁员 15 000 人，波音 (Boeing) 裁员 10 000 人，斯普林特 (Sprint Nextel) 裁员 8 000 人。加入裁员队伍的还有星巴克 (Starbucks)、爱立信 (Ericsson)、柯达 (Kodak)、飞利浦 (Philips)、微软 (Microsoft)、卡特彼勒 (Caterpillar)、家得宝 (Home Depot) 等公司。据一家知名的人力资源服务机构估计，2009 年 1 月的裁员总数为 241 749，比 2008 年 12 月增加 45%，创 7 年来月度裁员人数的最高纪录。鉴于这样的形势，美国总统奥巴马更加迫切地推动国会批准 8 190 亿美元的经济刺激计划。奥巴马的首席臂膀伊曼纽尔 (Rahm Emanuel) 说：“这份经济复苏计划最重要的数字是它能产生多少的就业机会，而不是能获得多少的赞成票。”

据观察局势的经济学家预计，接下来非常不幸，我们还会听到更多的裁员消息。“牛津经济学”咨询公司高级经济学家克里斯托弗·鲍德曼 (Christopher Portman) 说：“从我们看到的数字来说，企业在 2008 年第 4 季度的表现非常糟糕。就全球经济而言，2009 年是自第二次世界大战以来甚至是自 20 世纪 30 年代以来最艰难的一



年。我不知道失业现象是否已经于2009年1月达到顶峰。失业率确实要滞后于其他经济指数,即便目前的经济已经触底,失业率也会继续走高。”

裁员和减薪除了给员工个人带来心理创伤之外,还会产生很大的影响。自2008年12月以来,全球各大公司裁员总数已达到50万,这个数字还不包括处在这场危机中心的金融服务公司。几乎所有的行业,包括汽车、飞机、快速消费品、零售、化工、科技和制药等都难逃厄运。正因为所有公司在这场危机中都未能幸免,分析师和战略规划者才开始思考对企业进行根本的变革,即对全球经济体系进行重组。

但事实果真如此吗?沃顿商学院等地的专家指出,宣布裁员的公司,既不表示它们将要变革,也不能作为对其他经济领域的整体预测,而暴露出企业存在多年的经营缺陷和战略问题。过去这些问题都隐藏得很好,资产价值的泡沫遮盖了资本体系的缺陷和动荡。如今在经济下滑的背景下,这些问题都浮出了水面。

资料来源: <http://www.knowledgeatwharton.com.cn/index.cfm?fa=article&articleid=1985>。

### 思考题:

- (1) 危机中的企业应该采取什么样的人力资源战略?
- (2) 裁员是最好的战略吗?除了裁员还有哪些选择?

2007年在美国爆发的次贷危机<sup>①</sup>,引发了全球性的金融危机,使许多国家和地区的经济陷入危机之中,企业经营普遍面临困难,纷纷破产倒闭。开篇案例中谈到的企业裁员问题,正是这场危机所带来的恶果。

经济如何才能避免危机?企业遭遇危机时,应该采取什么战略?如何管理人力资源?裁员是最好的选择吗?这些问题,既是战略问题,又是人力资源问题,只有在战略人力资源管理的概念框架中才能够得到良好解决。

## 1.1 竞争与战略

在市场经济环境中,无论组织还是个人,总会面临各种各样的竞争挑战。竞争主体的成功与失败,对利益相关者的收益与成本,甚至整个组织的生存与发展,具有决定性的影响。有竞争,就需要讲战略。有战略者胜,无战略者败。

### 1.1.1 竞争白热化

竞争(Competition),就是个人、组织或国家为了追求自身利益而争取战胜对手的行为和过程。

竞争是生物界的普遍现象。在生物学中,对食物、空间、繁殖等生存必需资源有共同需要的同种或异种个体,在必需资源供不应求时所发生的争夺行为和过程,

<sup>①</sup> 关于次贷危机,参见中国社会科学院网站报道程恩富教授与美国著名经济学家大卫·科茨(David Kotz)教授对话:《把脉美国次贷危机》(<http://myy.cass.cn/file/2009030533107.html>)。



称为竞争。生物中的竞争方式主要有两种：干涉（Interference）和掠夺（Exploitation）。干涉是指直接阻止竞争者利用资源的行为，掠夺是指一些个体抢先利用资源而影响其他个体可利用资源量的行为。这两种行为往往同时发生。生物中的竞争还有同种个体间的竞争——种内竞争和异种个体间的竞争——种间竞争之分。种内竞争会削弱或淘汰弱的个体，有利于物种的强化与发展；种间竞争，结果是一个物种削弱或淘汰另一个物种，有利于物种的强化与发展。

在经济学中，竞争是指经济主体为了追求既定目标、实现自身经济利益最大化而采取的争夺资源的行为和过程。管理学遵循经济学的逻辑。管理学中的竞争，是指管理中的主体——个人、组织或国家，为了获取、保持和增加自身利益而针对其他相关主体采取的防御、进攻、超越或争夺的行为和过程。

从根本上说，无论主体是什么，竞争之所以不断发生和普遍存在，都是需求的无限性和资源的有限性之间的矛盾所致。人类社会之所以发生和存在竞争，就是因为人对物质的和精神的需求永远没有满足。旧的需求满足了，新的需求就会产生。物质的需求满足了，精神的需求就会产生。满足需求需要产品和服务，产品和服务需要生产，凡是生产都需要消耗资源。生产规模越大、结构越复杂、层次越高，对资源的需求就越多。需求无限，生产不断，而资源稀缺，竞争只会越来越激烈。

在激烈的竞争中赢得胜利，既需要实力，也需要智慧。哈佛大学商学院教授迈克尔·波特（Michael E. Porter）是研究竞争的著名专家。他认为，在过去几十年里，竞争在所有领域都呈现出越来越激烈的趋势。竞争在社会各个方面显示出强大的影响力。竞争已经跨越地域，成为国际化的行为，遍及社会各个角落，包括“艺术、教育、医疗保健、慈善事业等有众多需求但缺乏资源的领域”<sup>①</sup>。有实力是竞争的必要条件，但取得胜利的关键是要有智慧——智慧地采取行动，即讲究竞争的战略。

迈克尔·波特认为：“竞争是社会最重要的力量之一，竞争能够促进社会诸多领域的进步。”<sup>②</sup>有人举例说，可口可乐公司与百事可乐公司长期激烈竞争，针锋相对，只要一方做出新动作，另一方肯定会翻出新花样。一方用一架飞机在空中喷出公司标识的烟雾，另一方就租八架飞机飞行十多万公里，用机尾喷雾展示广告词。一方赞助世界博览会，另一方就请超级名人做广告。有人认为，正是这两大巨头花样百出、不遗余力地竞争，造就了这两家公司长期的发展和卓越的业绩。<sup>③</sup>

实际上，竞争只是一个组织实现绩效与发展的手段，而不是目的。不是因为竞争而获得绩效和发展，而是因为要取得绩效和发展而不得不展开竞争。竞争要付出代价。如果能够通过非竞争、更智慧的方式取得进步或成功，就应该规避竞争，特别是针锋相对、两败俱伤、你死我活的竞争。如果不得不竞争，也应该尽可能遵守竞争的规则。违反规则，恶意和恶性的竞争势必会受到惩罚。

①② 迈克尔·波特：《竞争论》，2版，北京，中信出版社，2009。

③ 综合多家媒体传播的信息。





一家知名杀毒软件公司的高管离职成立了新公司。杀毒软件公司的负责人感觉到这家新公司推出的新产品（一种主动防御病毒的软件）对自己公司的产品构成潜在威胁。于是，向公安局网络监管处处长行贿数百万元，“陷害”对方公司副总经理，并将其非法关押了近一年，用非法手段阻止了新公司的产品上市。不久，事情败露，公安局网络监管处原处长受到审判。<sup>①</sup> 直接损失是：杀毒软件公司的当事人会受到处罚；间接损失是：广大消费者对这家公司及其产品的忠诚度和满意度会大打折扣。

遵纪守法是参与竞争的前提条件，在此基础上再讲究战略。只有制定并实施正确的战略，才有可能把组织的大船驶向成功的彼岸。

## 知识·信息

### 竞争战略大师：迈克尔·波特

迈克尔·波特是竞争战略、国家和地区的竞争力与经济发展以及运用竞争原理解决卫生保健、环境与企业社会责任等方面社会问题的权威专家。



迈克尔·波特教授是公认的现代战略管理之父，被许多调查机构和组织评为世界上最有影响力的商业与竞争管理思想家。

迈克尔·波特是哈佛大学商学院的毕晓普·威廉姆·劳伦斯大学教授（Bishop William Lawrence University Professor）。“大学教授”是哈佛大学授予教师的最高荣誉职位。2001年，哈佛大学商学院和哈佛大学联合成立“战略与竞争研究所”，致力于推进波特教授的研究工作。波特教授曾任里根政府“产业竞争力委员会”委员，喜欢棒球的波特，是波士顿红袜队的资深战略顾问。

迈克尔·波特于1983年参与创建了美国摩立特集团（Monitor Group, [www.monitorgroup.com.cn](http://www.monitorgroup.com.cn)）——全球领先的战略和管理综合性咨询公司，总部设在美国马萨诸塞州剑桥市。1994年，他创建了一个名为竞争性贫民区开创计划（Initiative for a Competitive Inner City, ICIC）的非营利组织（[www.icic.org](http://www.icic.org)）。

迈克尔·波特出版了18本书，发表了125篇文章（论文74篇，其中第一作者64篇）。承担的教学任务主要是研究生课程“竞争力微观经济学”（Microeconomics of Competitiveness），开发并主持“新任CEO研讨班”（the New CEO Workshop）。他于1969年获得普林斯顿大学航空与机械工程专业学士学位，1971年在哈佛大学商学院获得MBA，1973年获得哈佛大学商业经济学博士学位。

其主要学术贡献：价值链理论；产业竞争五力模型；市场定位理论；战略集群理论；竞争战略理论；区域经济发展的波特集群理论等。

其代表性学术著作：

<sup>①</sup> 参见 <http://it.people.com.cn/GB/42891/42893/10942332.html>。



《竞争论》(修订扩展版)(*On Competition*, updated and expanded edition), 2008。

《竞争论》(*On Competition*), 1998。

《国家竞争优势》(*The Competitive Advantage of Nations*), 1990。

《竞争优势》(*The Competitive Advantage*), 1985。

迈克尔·波特的论述与主张遭到一些学术人士批评。有人认为他的论证逻辑前后矛盾,有人指出他的结论缺乏实务经验的支持,以及在论述中所举的产业案例有刻意挑选及润饰之嫌。

说明:摩立特集团于1983年成立于美国马萨诸塞州波士顿的剑桥市,是全球领先的战略咨询公司之一。摩立特的几位创始人曾于20世纪80年代在美国哈佛商学院执教或从事研究工作,其中有迈克尔·波特教授。摩立特服务于全球领先的公司,包括多家财富500强企业,针对每个客户的实际情况制定切实可行的战略,目标是最终推动客户经营业绩的改善,并帮助其成为所在行业及市场中的佼佼者。摩立特的客户中超过80%为长期客户。

资料来源: <http://drfd.hbs.edu/fit/public/facultyInfo.do?facInfo=ovr&facId=6532>; <http://zh.wikipedia.org/zh-cn/%E8%BF%88%E5%85%8B%E5%B0%94%E2%B7%E6%B3%A2%E7%89%B9>; <http://www.monitorgroup.com.cn/group/overview.asp>。



### 概念·要点

竞争是指主体——个人、组织或国家,为了获取、保持和增加自身利益而针对其他相关主体采取的防御、进攻、超越或争夺的行为和过程。

#### 1.1.2 战略决定成败

2010年,中国有630多万高校学生毕业,加上历年积压的未就业毕业生,需要就业的人数有700多万,“就业形势依然十分严峻”<sup>①</sup>。

另据报道,2010年伊始,中国不少地方都传出“用工荒”的消息。按不完全统计,仅珠三角地区的用工缺口就达到200万人之巨。长三角不少经济发达地域也暴露出“劳动力奇缺”现象。在义乌等地,招工心切的企业老板开着小轿车到劳务市场“抢人”,如遇到满意的对象,当即送回工厂上班。义乌有关人士表示,2010年的用工形势将是“历史上最为严峻的一年”<sup>②</sup>。

一方面,高校毕业生就业形势“十分严峻”;另一方面,部分地区出现严重的“用工荒”。究竟出了什么问题?难道高校毕业生不可以弥补用工短缺吗?问题的答案很多,这里就不展开说明了。需要明确的一个基本事实是高等学校供给了太多的“高级”人力资源,而市场上对“初级”和“中级”人力资源的大量需求却得不到满足。

运用战略人力资源管理的方法,许多问题可以迎刃而解。在此,让我们继续演绎这套科学方法之旅。如前所述,竞争无处不在,在竞争中赢得胜利需要讲战略。

① 袁贵仁:《做好2010年高校毕业生就业工作》,载《中国教育报》,2009-11-23。

② 蔡方华:《从“民工荒”到“用工荒”》,载《北京青年报》,2010-02-25。



战略 (Strategy), 解释有二:

- (1) 部署军队或武装力量的方略。
- (2) 为取得某项活动的成功而制定计划。<sup>①</sup>

《中国大百科全书·军事》对战略的定义为:“战争指导者为达成战争的政治目的,依据战争规律所制定和采取的准备和实施战争的方针、策略和方法。”在管理学中,战略一词应该理解为赢得某项活动成功而采取的计划和措施。本书主编王建民在《战略管理学》第一版和第二版中,将战略概念界定为:指导全局工作、决定全局命运的方针、方式和计划。<sup>②</sup>这一定义的准确性、合理性和科学性,迄今为止,毋庸置疑。从体现战略管理进程的逻辑关系考虑,战略概念的含义还可以表述为:

主体为了追求使命、实现目标,基于外部和内部因素,从宏观、长远和发展的立场出发,制定并实施的未来一段时期内的工作原则、目标、计划和方式。

这里所谓的“主体”,可以认为是借用了哲学的概念——主体与客体,即主体是实践活动和认识活动的承担者;客体是主体实践活动和认识活动指向的对象。战略管理或战略人力资源管理活动中的主体,就是指战略管理实践活动的需求者、承担者或“当事人”,企业、大学、协会等组织,以及个人或国家,都可能成为主体。



### 概念·要点

战略是指主体为了追求使命、实现目标,基于外部和内部因素,从宏观、长远和发展的立场出发,制定并实施的未来一段时期内的工作原则、目标、计划和方式。

## 1.2 组织战略管理

竞争中的组织需要讲战略。讲战略不是“纸上谈兵”,而是对与战略相关的活动进行计划、组织、领导和控制,即实施战略管理。本节简要介绍战略管理的基本知识和重要方法,着重分析组织战略成功的核心竞争力。

### 1.2.1 竞争组织战略管理

置身于竞争中的组织,需要实行战略管理。有战略管理不一定成功,但没有战略管理注定会失败。管理 (Management) 是指对一项活动进行计划 (Planning)、组织 (Organizing)、领导 (Leading) 和控制 (Controlling) 的过程。

战略管理 (Strategic Management), 即对主体追求使命和实现目标,基于外部和内部因素,从宏观、长远和发展的立场出发,制定并实施的未来一段时期内工作原则、目标、计划和方式的一系列活动进行计划、组织、领导和控制的过程。

<sup>①</sup> 参见英国培生教育出版亚洲有限公司:《朗文当代高级英语词典》,北京,外语教学与研究出版社,2009。

<sup>②</sup> 参见王建民:《战略管理学》,2版,北京,北京大学出版社,2006。