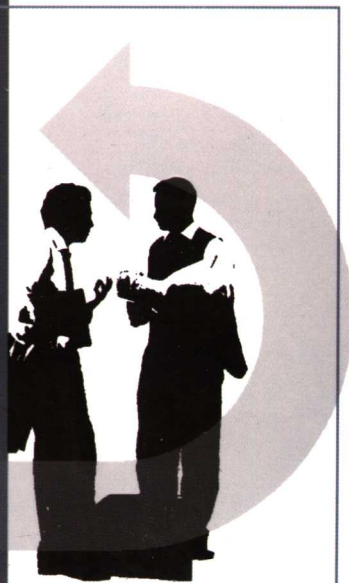


Renli Ziyuan Zhanlüe Guanli

人力资源战略管理

主 编 汪玉弟
副主编 张 清



立信会计出版社
LIXIN KUIJI CHUBANSHE

人力资源战略管理

主 编 汪玉弟

副主编 张 清



立信会计出版社

LIXIN KUIJI CHUBANSHE

图书在版编目(CIP)数据

人力资源战略管理/汪玉弟主编. —上海:立信会计出版社, 2007. 7

ISBN 978-7-5429-1877-2

I. 人… II. 汪… III. 劳动力资源-资源管理
IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 115333 号

人力资源战略管理

出版发行 立信会计出版社
地 址 上海市中山西路 2230 号
邮政编码 200235
电 话 (021)64411389
传 真 (021)64411325
网 址 www.lixinaph.com E-mail lxaph@sh163.net
网上书店 www.lixinbook.com Tel: (021)64411071
经 销 各地新华书店

印 刷 立信会计常熟市印刷联营厂
开 本 890 毫米×1240 毫米 1/32
印 张 9.625
字 数 259 千字
版 次 2007 年 7 月第 1 版
印 次 2007 年 7 月第 1 次
印 数 1—3 000
书 号 ISBN 978-7-5429-1877-2/F·1661
定 价 17.00 元

如有印订差错 请与本社联系调换

序

人力资源犹如黑黑的石油,是人类最宝贵的财富。

在 21 世纪全球化经济浪潮中,人力资源战略管理为企业发展勾勒了一幅如何提升核心竞争力的图画。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,在人力资本理念上,在确定人力资源问题上,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。本书就是通过大量案例解读及理论分析,阐述人力资源战略管理的重要意义;思路决定出路。本书为企业管理人员、人力资源从业人员、人力资源管理专业学生以及相关领域的人员所适用。

本书共分十一章。第一、第二章由马国辉编写;第三、第四、第五章由张清编写;第六、第七、第八、第九、第十、第十一章由汪玉弟编写。全书由汪玉弟、张清修改定稿。

在本书的编写过程中,我们参考了大量的国内外文献著作、期刊和网站的有关文章,从这些资料中,我们获得了许多有益的启示,并充实了本书的内容。在此,谨向原作者表示最诚挚的谢意。

由于作者水平所限,难免有不当之处,敬请广大读者雅正。

作者于梅园

2007 年 6 月 27 日

目 录

第一章 战略管理	1
第一节 战略管理概述	2
第二节 战略管理的对象和内容	8
第三节 战略管理的步骤和方法	29
第二章 人力资本	45
第一节 人力资本概述	47
第二节 人力资本外延与类型	50
第三节 人力资本投资与收益	56
第四节 人力资本产权与人力资本市场	62
第五节 人力资本与人力资源开发	71
第三章 人力资源战略	78
第一节 确定人力资源问题	82
第二节 人力资源战略的产生和发展	89
第三节 人力资源战略形成的影响因素	100
第四章 企业人力资源战略	103
第一节 人力资源战略分析方法	107
第二节 人力资源外部环境分析	120
第三节 人力资源内部环境分析	129
第五章 人力资源战略与竞争优势	142

第一节	企业战略	144
第二节	人力资源战略与企业战略整合	166
第三节	人力资源战略提升企业竞争优势	174
第六章	人力资源规划与组织设计	182
第一节	企业组织设计	196
第二节	企业组织类型与组织结构的形式	200
第三节	企业组织发展、变革与整合	207
第七章	人力资源规划	210
第一节	人力资源规划概述	218
第二节	人力资源规划的原则与目标	224
第三节	人力资源规划的类别和内容	227
第四节	制定人力资源规划程序	231
第八章	人力资源需求预测	242
第一节	人力资源需求的影响因素	246
第二节	人力资源需求的预测方法	249
第九章	人力资源供给预测	259
第一节	人力资源供给的影响因素	260
第二节	人力资源供给的预测方法	262
第十章	人力资源规划体系	268
第一节	人力资源规划编制	275
第二节	人力资源业务规划	277
第十一章	人力资源规划的评估与控制	283
第一节	人力资源管理信息系统	287

第二节 人力资源规划的评估·····	291
第三节 人力资源规划的控制·····	295
参考文献·····	298

第一章 战略管理

案例

“埃德塞尔”牌汽车的昙花之梦

1957年,福特汽车公司着手生产一种新型汽车,牌子为“埃德塞尔”。为了激起公众对新汽车的爱好,在“埃德塞尔”实际问世之前一年,福特汽车公司就全力进行广告宣传。福特汽车公司一位高级主管说,该车计划年产20万辆。大约两年后,福特汽车公司无可奈何地宣布,它犯了一个代价昂贵的错误,在花了约2亿5000万美元进入市场之后,“埃德塞尔”在问世不到两年就亏损2亿多美元。福特汽车公司原先的战略,是想利用“埃德塞尔”同通用汽车公司和克莱斯勒汽车公司在中等价格的汽车市场上进行竞争。在制造分别适合美国社会各种层次不同需要的汽车方面,通用汽车公司一直做得十分成功。在福特汽车公司决定从大众化车型转向生产比较昂贵的汽车时,可能没有意识到,会把自己原来的部分基本客户推给了竞争对手——通用汽车公司和克莱斯勒汽车公司。

“埃德塞尔”策划总部竭尽全力试图阻止失败。他们向经销商提供折价的“埃德塞尔”作为销售的额外分红;并组织了一个由相关人员参加的有关车型、颜色、大小等的交流联谊会;全国性的广告预算增加2000万美元;折价出售“埃德塞尔”给州公路局官员,为的是使人们在公路上看到这类汽车;为了招徕顾客,还发动了一次规模巨大的驾车游行推销活动,让有可能成为顾客的50万人参加。

但最终“埃德塞尔”还是无可奈何地退出了汽车市场,分析原因,福

特汽车公司认为主要有:其一,“埃德塞尔”是在经济衰退时期中等价格汽车市场收缩的情况下进入市场的;其二,国外进口的经济型小汽车正开始赢得顾客的赞许;其三,“埃德塞尔”的车型和性能没有达到其他中等价格汽车的标准。

(案例来源:赫连志巍等编著:《企业战略管理》,机械工业出版社2005年版,第303~304页。)

思考题:

1. 你能认可福特汽车公司为“埃德塞尔”未能在市场上立足所归纳的理由吗?为什么?
2. 从战略管理的角度观察,你认为“埃德塞尔”的失败还会有其他原因吗?

本章提要:战略管理是企业经营管理实践的产物。通过对企业全局和发展方向的指导和谋划,战略管理能够帮助企业在复杂多变的经营环境中求得长期生存和发展。特别是进入21世纪以来,企业的外部环境和内部运行方式都在发生着剧烈的变化,企业间的竞争和企业自身的发展均面临着更为复杂的形势。因此,企业战略管理这一管理科学中最为年轻的分支学科,正日益成为学术界和企业界一个十分关注的领域。

第一节 战略管理概述

一、战略管理的含义

战略管理是企业经营管理实践的产物,主要是通过对企业全局和发展方向的指导和谋划,帮助企业在复杂多变的经营环境中求得长期生存和发展。特别是21世纪以来,企业的外部环境和内部运行方式都在不断地发生着剧烈的变化,企业间的竞争也面临着更为复杂的态势,因而,战略管理这一管理科学中十分年轻的分支学科,正日益受到企业

界和学术界的关注和重视。

“战略”一词原来是一个军事术语,意指将帅的智谋和对军事力量的运用,主要解决在一定时期内作战攻击的主要方向、兵力部署和所要达到的基本目标。战略管理被广泛运用于企业实践和理论研究,一般认为开始于 20 世纪 70 年代初。在这里我们主要向大家介绍两种在学术界有广泛影响的观点。

美国哈佛大学教授安德鲁斯(Ken Andrews)于 1965 年曾经下过这样一个定义:“企业战略就是用一系列主要的方针、计划来实现企业的目的,企业现在在做什么业务,想做什么业务;现在是一个什么样的公司,想成为一个什么样的公司。”安德鲁斯的战略定义从本质上讲,是要通过一种决策模式,重点解决好企业的目的、方针、政策和经营活动的开展,并把它们与企业有限的资源进行有机的结合,使企业形成自己的独特的战略属性和竞争优势,将不确定的环境具体化。这一概念的根本思想就是“管理即为决策”,因此,安德鲁斯的定义主要是提出了企业战略管理的基本性质。

加拿大麦吉尔大学管理学教授明茨伯格(H. Mintzberg)则认为,在生产经营活动中,人们在不同的场合以不同的方式赋予企业战略不同的内涵,这说明人们可以根据需要接受各种不同的战略定义。只不过在具体使用战略定义时,人们只引用一个罢了。于是他提出了一个相当著名的企业战略的 5P 模型。

具体而言,企业战略的 5P 模型就是:

企业战略是一种计划(plan)。企业战略的核心问题是解决一个企业如何从现在的位置到达将来理想的位置,并提出解决这个问题所要求的方向、指导或途径。企业战略的制定是一种计划活动,需要运用定性和定量的方法分析宏观环境、行业结构、竞争对手和企业内部的资源、能力和核心专长等等,需要运用各种模型形成各种可能的战略选择,需要运用多学科方法选择最佳的战略。企业往往会用一个成文的战略计划书表达自身的战略。

企业战略是一种模式(pattern)。企业战略作为一种行为模式,包

括企业的价值选择、承诺等，与企业文化和企业家的价值观有很大关系。在制定企业战略的过程中，必须了解企业发展的历史，因为企业的行为模式是在历史中形成的。在选择企业战略时应充分考虑和尊重企业原有的行为模式，因为它会在很大程度上决定企业未来的战略选择和战略实施的有效性。一个企业行为模式的改变，往往有很大的难度，须付出极大的心血和精力。企业战略作为一种行为模式的重要性还在于它解释了为什么有的战略是可以实现的，而有的战略则是难以实现的。在现实中，往往是最合适的战略才为企业所接受，才能最大限度地推动企业的发展。当然，强调战略与企业现有行为模式的匹配并不意味着一味地因循守旧而一成不变。

企业战略是一种定位(position)。外部环境，尤其是行业竞争结构，对企业行为和绩效的影响是非常大的。如果制定战略的目的是获得高于行业平均水平的收益和不断创造新优势，那么定位就比要达到什么具体的指标更为重要。例如，企业可以定位为行业内品质最好的厂商，可以定位为行业内成本最低的厂商，可以定位为在某个产品品种或某个区域市场上最优秀的厂商，也可以定位为行业内提供产品种类最为齐全的厂商，当然，还可以有其他更多的选择。企业战略最主要的内容就是确定自己的定位和达到定位所需的各种有效措施。

企业战略是对未来的一种期望(perspective)。如果说企业战略作为定位是从行业分析的角度为自己寻找一个有利位置的话，那么战略作为一种对未来的预期或期望是从企业内部和企业战略管理者的内心出发，为企业提出的宗旨。例如，企业可以把“成为行业内最有影响力的企业”作为一种对未来的期望。

企业战略是一种计策(ploy)。企业战略作为一种计策，具有悠久的历史，并被广泛地使用。在行业性竞争战略中，企业的竞争战略往往有很强的针对性，而竞争战略也是根据竞争对手的预期反应制定的；战略目的的实现不一定全部要依靠行动，因为有时候误导和恐吓也可以达到相同的目的。在动态竞争趋势越来越明显的情况下，战略作为策略计谋的重要性同样越来越清晰。强调战略是一种计策，目的是提醒

企业管理者注意战略的针对性、互动性和策略性。诸葛亮的空城计就是把战略作为计策的一个典型案例。

二、战略管理的特征

(一) 全局性

通俗地讲,企业战略管理就是“做什么才能指导企业经营全局,使企业得以生存和发展”,因此,企业战略管理是以企业全局的发展规律为研究对象,它是指导整个企业一切活动的总谋划。它与生产、营销、财务等具体职能管理的显著区别就在于它具有全局性。它所要解决的是如何把企业的各个职能部门组合起来,协调运作,以达到企业的整体最优化。就像美国战略管理学家戴维在《战略管理》一书中指出的那样:战略管理致力于对市场营销、财务会计、生产作业、研究与开发以及计算机信息系统进行综合管理,以实现企业的成功。

更进一步讲,企业战略的全局性不仅表现在企业自身的全局上,而且表现在企业经营战略要与国家的经济、技术、社会发展战略等相协调,与整个世界的经济、技术发展相适应;否则,战略管理就难以取得成功,企业的目标也难以实现。

(二) 长远性

战略管理从时间上来说具有长远性。战略管理中的战略决策是对企业未来较长时间(5年以上),就企业如何生存和发展等问题进行统筹规划。虽然这种决策是以企业当前的外部环境和内部条件为出发点,并对企业当前的生产经营活动有指导、约束作用,但这一切从根本上来讲都是着眼于未来,是企业长期发展的起点和过程。从这一点上来说,战略管理主要是面向未来的管理,战略决策要以经理人员所期望或预测将要发生的情况为基础。

(三) 系统性

任何企业都是一个系统,由数量不一的子系统组成,就大型企业而言,其系统则更为庞大复杂,因而战略管理一定要与企业的实际架构相适应。例如,大型企业,战略管理至少要分成三个层次:公司级战略;事业部级战略;职能级战略。

(四) 竞争性

制定企业经营战略的目的,就是要在激烈的市场竞争中提升自己的实力,使本企业在竞争中占据相对优势的地位。因此企业的战略管理就是针对来自环境及竞争对手等各方面的压力和挑战而制定的长期行动方案。它与那些不考虑竞争、挑战而单纯以改善企业现状、增加经济效益、提高管理水平为目的的行动有很大的差异。只有当目前的工作与强化企业竞争优势和实现未来发展目标直接相关时,才能构成战略管理的内容。企业战略就是在激烈的竞争与严峻的挑战中形成的,因此企业必须使自己的战略具有竞争性特征,以保证在与对手的交锋中,不断增强自己的生存和发展能力。

企业战略管理的核心体现就是要通过战略管理使企业获得竞争优势,因为,没有获得竞争优势的战略管理肯定难以保证企业的长久生存和正常发展。

(五) 相对稳定性

战略必须在一定时间内具有稳定性,才能在企业经营实践中具有指导意义,如果朝令夕改,就会使企业经营发生混乱,从而给企业带来损失。当然,企业经营实践又是一个动态过程,指导企业经营实践的战略也应该是动态的,以适应外部环境的多变性,因而企业战略应具有相对稳定性的特征。

(六) 风险性

企业的战略管理过程无疑存在一定的风险性。其风险来源于三大方面:一是企业根据自己的历史和当前的状态所作出的判断和决策的正确与否;二是企业在未来战略管理期间所面对的环境变化产生的不确定因素的多少和影响程度的大小;三是企业面对环境变化其自身适应能力的强弱。这三方面的因素直接关系到企业战略管理的成功概率的大小,即风险性的大小。

(七) 社会性

战略管理的社会性表明了企业社会责任的重要性,因为,积极地履行社会责任有利于企业实现长期利益最大化,企业未来的战略目标是

要在产品市场中实现的。市场的形成、存在、巩固和发展是与消费群体的存在和壮大相关联的,而企业的社会性目标就是企业通过履行自己的社会责任,树立良好的社会形象,从而更好地吸引消费者,巩固和提高自己的市场地位。

综上所述,企业的战略管理有三个关键点应该加以重视:

首先,企业战略管理属于高层管理范畴。企业的战略管理主要是对企业未来的整体经营活动实行战略性的管理,是一种关系企业长远生存与发展的管理,而不是企业的日常管理,也不是企业的各项职能管理,尽管企业的战略管理可能会对前两者提出相应的规范和要求。因此,企业战略管理必须由企业的高层领导制定才能有所保证,必须由企业的高层领导推动方能顺利进行。有些企业设立了战略委员会来保证管理的实施,企业高层直接加入战略委员会,还邀请企业外相关人士及重要职能部门负责人或重要业务单位负责人参与其中,这既保证了战略制定的科学性和前瞻性,又保证了战略实施的适应性和可行性。

其次,企业战略管理要求整体管理。战略管理不单纯是制定企业进攻、防守、成长、紧缩和撤退等策略,也不单纯是市场营销、研究开发、财务、生产、人力资源等职能战略。企业战略管理是一项涉及企业所有部门以及所有相关因素的管理活动,追求企业整体功能和效率的发挥,这就从另一侧面说明了企业战略管理要加强职能部门和业务单位之间的联系,因为职能战略或业务单位战略很容易做到自封性,但对于整个企业而言,要更强调整体性,这种整体性更多体现在职能部门和业务单位之间的协同作用。

最后,企业战略管理需要动态应对。企业战略管理的目标是使企业内部因素与外部环境因素相适应,从而实现企业的目标。而企业的外部环境因素是不断发生变化的,所以企业的战略管理活动也是必须时时随之调整,很难想像能用一种战略管理活动来应对不确定性的环境变化。此外,企业战略管理活动自身可能具有的偏差也加大了企业战略管理的动态性。

第二节 战略管理的对象和内容

虽然国内外的学者和专家对战略管理的对象以及内容,迄今没有给出一个十分明确、精准的答案,但就战略管理的性质和作用而言,它的对象往往与企业的前途与命运相关联,与企业的长远和根本的利益相一致,同时它还必须对企业的生存环境、条件、竞争对手等加以关注和重视,以谋求企业良性地、持续地、健康地发展和壮大。因而战略管理的对象和内容至少应该包括企业外部环境、企业内部环境、企业购并与战略联盟、企业国际化经营战略等(本节中的企业内外部环境的分析和企业战略的类型将在第四章与第五章中具体阐述)。

一、企业外部环境分析

任何一个组织都不是孤立存在的,总要与周围的环境发生这样或那样的联系,换句话说,组织的生存和发展要受到其所在的环境的影响和制约。一般说来,环境的影响力量远远比某一个组织对环境产生的影响要大。因此,对一个组织来说更重要的是认识所在环境的特点和适应它的变化,而不是改变它。大量研究说明:宏观环境变量对企业发展的影响,在多数情况下,可能比企业内部管理和行业变量更为广泛和深刻,尽管这种影响可能是间接的,并需要较长时期才显现出来。

战略管理与日常管理的一个重要区别,是其更关注广泛的环境变量对企业生存和发展的影响,试图通过对环境变化的观察把握其趋势,以发现企业发展的新机会和避免这些变化所带来的威胁。为了实现上述目标,必须首先了解有哪些环境因素在起作用及它们的性质的变化趋势,评估这些变化的可能影响。

应当指出的是,尽管影响企业的环境因素非常多,但对某一行业或某一特定企业来说,试图分析所有因素及其影响程度是不必要的,也是不现实的,重要的是认清关键影响因素,并以此为基础去寻找战略性对策。

企业的外部环境因素存在于组织外部,是影响企业经营活动及其

发展的各种客观因素与力量的总和。企业通过搜集信息来认识外部环境,从而了解企业受到哪些方面的挑战和威胁,又会面临怎样的发展机遇。进行外部环境的分析,就是要通过建立适当的信息来源渠道,总结出若干能够影响企业未来发展的关键战略要素,并据此制定出适应企业发展的战略。

(一) 外部环境的分类

1. 按环境因素对企业的影响程度分

外部环境各个因素对一个企业的影响程度是不同的。首先,对于一个特定的企业来说,它总是存在于某一产业(行业)环境之内,这个行业环境直接地影响企业的生产经营活动。所以第一类外部环境是行业环境,是本企业所在的行业及行业内形成的对企业经营活动产生影响的各种要素的总和。第二类外部环境因素间接地或潜在地对企业发生作用和影响,它们被称为企业的宏观外部环境。一般说来,宏观外部环境包括政治、法律、经济、科技、人口、文化、自然等宏观因素。行业环境和位于其内部的各个行业均要受到政治、经济、科技等宏观环境因素的影响。而且,这些因素和力量都是相互联系、相互影响的。

2. 按环境的复杂性和动态程度分

这种分类的目的在于帮助我们认识环境具有怎样的不确定性,这种不确定性使企业面临极大的经营风险。一个巨大的海外资源开发项目可能因战争毁于一旦;新建的用于扩大生产规模的工厂可能由于新技术的发明和应用而不得不停产或下马;国产百年老字号不得不面对来自异国新品牌的竞争和消费者偏好和口味变化的挑战。为了对付这种不确定性,首先要认识环境变化的特点和规律。

可以从两个方面来考察环境的变化。一个是组织所面临的环境影响因素的多少,它们之前的相互关联性以及处理这些环境影响所需要的知识的复杂性,这方面的变化可用复杂性来表示。另一个是上述环境影响因素随时间的变化趋势,如果主要环境影响因素不随时间而变化,或者变化的幅度不足以影响企业的经营,那么,则可以认为环境是静态的;反之,则认为环境是动态的,这方面的变化可用动态程度来表

示。根据环境的复杂性和动态程度的高低,可以将环境分为四类:简单静态环境、简单动态环境、复杂静态环境和复杂动态环境。

(二) 超竞争环境

前面我们讨论了几种类型的环境。而事实上,随着技术的迅速变化、经济的全球化、新的经营方式的不断涌现、信息交流过程的根本性变革以及敏捷制造系统的采用等等,使得今天的环境已变得越来越动荡,一些富有侵略性、灵活性和创新性的竞争对手可以比较容易和迅速地破坏领先企业的优势而进入市场。在这样的环境里,没有哪一个组织能够建立持久的竞争优势,每种竞争优势都可能受到侵蚀。换句话说,试图维持当前商业环境下竞争优势的努力,实际上是在削弱组织自身的竞争能力。因此,正确的战略是积极地“破坏”自身的优势,同时也破坏竞争对手的优势。美国战略管理学家理查德·戴维将这样的环境称为超竞争环境。

一般认为,竞争优势主要来自四个方面:一是产品成本和质量;二是企业拥有的特殊资产和专门知识;三是通过设置进入障碍来建立竞争对手进攻的壁垒;四是借助更多的资源和投入在市场上挤垮竞争对手。在传统的竞争环境下,这些优势一旦建立,可能维持几十年而不发生变化,当企业从一个阶梯向另一个更高的阶梯移动时,所需的时间可能是几十年甚至更长。换句话说,环境是相对稳定的,领先的企业有可能维持其竞争优势。在这种情况下,由于竞争并不激烈或者竞争升级并不迅速,所以,企业可以通过调整时期的组织结构和系统与其所在的环境相匹配,同时保证各个部门的协调,这倾向于使组织形成刚性结构和适合相对稳定环境的战略。也就是说,领先企业的目标是维持自己的竞争优势和建立一种平衡,在此条件下非领先企业满足于现有地位和珍惜领先企业“赐予”的生存机会。在这种情况下,竞争并不升级或者非常平缓。

然而,在超竞争环境下,企业却不可能长期地维持这种平衡。成功的企业需要通过适当的战略和行为去获得暂时的优势,同时通过打破市场均衡来破坏竞争对手的优势。一个企业能否成功取决于其能否快