

电子商务系列丛书

# 人力资源 战略管理



RENLIZIYUAN  
ZHANLUEGUANLI

主 编 时新荣  
副主编 郭晓林 柳 岸 曹邦英



电子科技大学出版社

电子商务系列丛书

# 人力资源战略管理

主 编 时新荣

副主编 郭晓林 柳 岸 曹邦英

电子科技大学出版社

## 内 容 提 要

本书是从企业战略管理的角度,立足中国企业人力资源战略管理实践,结合卓有成效的管理方案和有据可查的成功案例,编写的一本系统反映人力资源战略管理的理论、方法和技术的著作。主要论述了人力资源战略管理的环境分析,有效灵活的组织设计,人力资源需求分析技术,准确及时的人员配置战略,多角度的人力资源开发战略,员工绩效管理及绩效评价技术,充分反映战略的激励方案的基本理论和方法。

本书涉及企业人力资源管理各个环节战略规划的制订和实施的理论与实践,重视中外研究方法对比和管理技巧的介绍,对于企业高中级管理者有重要的参考价值。可作为人力资源管理职能部门员工的重要业务书籍;对各级行政管理者有重要的参考价值;也适合作为人力资源管理专业和经济管理类其他各专业的本科教学的教材和教学参考书。

### 图书在版编目(CIP)数据

人力资源战略管理 / 时新荣主编. —成都: 电子科技大学出版社, 2005.2

(电子商务系列丛书)

ISBN 7-81094-880-6

I. 人... II. 时... 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(2005)第078705号

# 人 力 资 源 战 略 管 理

主 编 时新荣

副主编 郭晓林 柳 岸 曹邦英

---

出 版 电子科技大学出版社 (成都建设北路二段四号, 邮编: 610054)  
责任编辑 周清芳  
发 行 新华书店经销  
印 刷 成都金龙印务有限责任公司  
开 本 787mm × 1092mm 1/16 印张 20.5 字数 510 千字  
版 次 2005年2月第一版  
印 次 2005年2月第一次印刷  
书 号 ISBN 7-81094-880-6/F·49  
印 数 1—3000册  
定 价 29.80元

---

■ 版权所有 侵权必究 ■

- ◆ 邮购本书请与本社发行科联系。电话: (028) 83201495 邮编: 610054。
- ◆ 本书如有缺页、破损、装订错误, 请寄回印刷厂调换。

# 电子商务系列丛书编委会

主 编：贺盛瑜

副主编：时新荣 明小波 曹邦英

编 委：黄宗捷 王晓清 闫书丽 陶若铭 沈登学

芮飒英 潘立亚 岳正华 黎 明 郭晓林

赵卓宁 朱 萍 柳 岸 胡云涛 郑礼明

# 序

随着电子信息技术广泛运用，电子商务迅速发展。以电子信息技术与现代经济贸易知识相结合为特征的电子商务，通过互联网在商业、医疗保健、政府、娱乐等各个领域实现了全新的服务和交易形式，影响着这些领域正在从结构上和模式上进行一场全面地变革。

人们在利用电子商务技术改变传统的经济模式和贸易方式的过程中，推动着国民经济快速向前发展，也明显使自己所在的行业或企业在国际贸易活动中处于有利的地位。电子商务已经不是单纯的一种新型商务形式，它代表着一种创新能力，一种强大的竞争力。世界上，不论知名公司还是中小企业都在积极施行或触及电子商务全球战略，他们的行动证明了一个不争的事实：领先发展电子商务将在当前变化多端的全球化市场中占尽先机；脱离或拒绝电子商务则会失去越来越多的生存空间。

处于改革开放条件下的中国，适逢电子商务发展大潮兴起。政府及时提出“抓住机遇，加快发展”的经济建设方针，推出了一系列发展电子信息技术、鼓励电子商务发展的政策、措施和计划，为我国电子商务的广泛推广与应用创造了良好的保障环境。但是，由于我国目前经济建设、科技发展和国民教育水平总体上偏低，电子商务距现实应用还有较大差距，特别在网络安全、网上支付、快速物流、交易诚信方面存在严重的瓶颈问题，制约着我国电子商务应用保持与先进国家并行发展的步伐。因此，我们必须抓紧时间，学习国外先进的电子商务应用经验和技能，提高电子商务应用能力，在各行各业大力普及推广电子商务应用，积极利用电子商务培育信息化社会的土壤，让人的观念、人的活动方式和企业经营模式受到信息化浪潮的洗礼，在社会信息化的平台上与世界沟通，缩短我们与发达国家及地区之间的交易模式差距，促使我国经济发展水平处于世界前列。

当世界经济形态开始向知识经济转型的时期，人力资源成为经济发展最重要的因素之一。电子商务发展，需要大量的高素质、复合型新型人才作支撑。除了提高行业或企业现有从业人员的素质、更新其知识结构以外，教育系统必须紧跟时代需求，为我国电子商务发展培养大批掌握最新信息科学技术和现代经济贸易

专业知识、能自如运用信息技术、熟悉电子商务业务、精通现代管理技能的专业人才。目前,我国电子商务专业教育已经在各高校和职业教育中相当普遍,并且还有继续扩大教育面的趋势。

电子商务人才具有全新的知识结构,集经济贸易知识、经营管理知识和信息技术知识于一身,这对培养教育电子商务人才提出了极大的挑战:是将这些知识的传统课程简单拼凑成一种教育体系呢,还是按照信息时代的需求将这些知识融合成一种新的教育体系?这对从事电子商务研究和教育的教师而言,是一个亟待解决的重要问题。

成都信息工程学院是国内高等院校中第一批建立电子商务专业的院校之一。电子商务系的教职工一直致力于电子商务学科的研究和建设,现已在核心期刊发表相关论文 60 多篇,出版相关专著和教材 15 部。为了进一步探索电子商务专业建设中的问题,我们本着进取、开拓、交流的原则,依靠自己在科研和教学中积累的经验和体会,通过丛书的形式将电子商务的各方面知识融合成一个新的体系,为培养复合型的电子商务人才开辟新的途径。丛书名为“电子商务系列丛书”。

丛书包括:《电子商务项目运作与管理》、《物流联盟运作与管理》、《第三方物流理论与实务》、《信息管理软件应用》、《网络广告》、《财政与金融》、《财务学原理》、《新编行政事业单位财务会计》、《人力资源战略管理》、《人力资源战略管理心理学》、《人力资本管理中的心理测评》。

我们有为发展我国电子商务事业尽职尽责的愿望,更希望与全国电子商务教研人员及广大电子商务从业者一道积极推进电子商务应用。谨以此丛书贡献微薄力量,恳请同行批评指正。

编 者

2004 年 8 月

# 目 录

<b>第 1 章 人力资源战略管理概述</b> .....	1
1.1 企业战略管理与人力资源战略管理 .....	2
1.1.1 企业战略管理 .....	2
1.1.2 人力资源战略管理 .....	5
1.1.3 企业战略管理与人力资源战略管理的关系 .....	6
1.2 《人力资源战略管理》的篇章结构 .....	9
1.2.1 《人力资源战略管理》的内容 .....	9
1.2.2 《人力资源战略管理》的篇章结构 .....	13
1.3 学习研究人力资源战略管理的意义和方法 .....	14
1.3.1 人力资源战略管理的产生和发展 .....	14
1.3.2 人力资源战略管理的作用 .....	15
1.3.3 我国企业实行和加强人力资源战略管理的紧迫性 .....	17
1.3.4 学习和研究人力资源战略管理的方法 .....	18
复习与思考 .....	21
<b>第 2 章 人力资源战略管理的环境</b> .....	23
2.1 人力资源战略管理环境概述 .....	23
2.1.1 人力资源战略管理环境分析的意义 .....	23
2.1.2 人力资源战略管理环境分析的内容和步骤 .....	24
2.1.3 人力资源战略管理环境分析的原则 .....	25
2.2 人力资源战略管理外部环境分析 .....	26
2.2.1 外部宏观环境 .....	27
2.2.2 外部中观环境 .....	32
2.2.3 外部微观环境 .....	34
2.3 人力资源战略管理的内部环境分析 .....	35
2.3.1 企业现有的人力资源状况 .....	35
2.3.2 企业的组织结构及其对人力资源战略管理的影响 .....	35
2.3.3 企业战略与人力资源战略管理 .....	37
2.3.4 非正式组织 .....	41
2.3.5 员工期望 .....	42
2.4 人力资源环境分析的基本方法 .....	42
2.4.1 宏观环境分析法 .....	42
2.4.2 对环境不确定性的分析和处理 .....	43
2.4.3 波特的竞争环境五因素分析法 .....	45
复习与思考 .....	47
<b>第 3 章 团队精神与团队建设</b> .....	48
3.1 人力资源战略管理与员工期望 .....	48

3.1.1	期望理论 .....	48
3.1.2	引导员工期望的重要性 .....	49
3.1.3	引导员工期望的方法 .....	50
3.2	企业文化建设战略管理 .....	52
3.2.1	企业文化与企业发展战略的关系 .....	52
3.2.2	企业文化与人力资源战略管理的关系 .....	53
3.2.3	加强企业文化建设 .....	54
3.2.4	建设以人为本的企业文化 .....	56
3.3	建设有效的企业团队 .....	59
3.3.1	企业团队的含义 .....	60
3.3.2	企业团队精神 .....	61
3.3.3	有效企业团队的建设 .....	62
	复习与思考 .....	68
<b>第 4 章</b>	<b>人力资源战略与组织设计 .....</b>	<b>70</b>
4.1	组织设计在人力资源战略管理中的重要性 .....	70
4.1.1	企业组织及其作用 .....	70
4.1.2	企业组织设计 .....	71
4.1.3	组织结构的基本概念 .....	72
4.1.4	企业组织结构设计是人力资源战略管理的核心内容 .....	73
4.2	竞争性企业的组织结构设计 .....	75
4.2.1	“适当的”组织结构的特征 .....	75
4.2.2	组织结构设计的原则 .....	77
4.2.3	影响组织结构设计的因素 .....	78
4.2.4	企业组织结构设计的步骤和方法 .....	79
4.2.5	竞争性企业组织结构发展的新趋势 .....	80
4.3	组织结构诊断 .....	82
4.3.1	组织结构诊断的指标体系 .....	82
4.3.2	组织结构的诊断方法 .....	84
4.4	搞好企业组织机构设计与调整, 提高企业效能 .....	87
4.4.1	我国部分效能差的企业在组织机构上存在的主要问题 .....	87
4.4.2	我国部分国有企业的组织结构“不适当”的原因 .....	88
4.4.3	搞好组织结构设计与调整的途径 .....	89
	复习与思考 .....	93
<b>第 5 章</b>	<b>人力资源需求战略管理 .....</b>	<b>94</b>
5.1	人力资源规划 .....	94
5.1.1	人力资源规划的概念 .....	94
5.1.2	制定人力资源规划的过程 .....	96
5.2	人力资源需求预测 .....	97
5.2.1	企业人力资源需求预测内容 .....	97
5.2.2	人力资源需求预测的步骤 .....	98
5.2.3	人力资源需求预测技术 .....	98



5.2.4	人力资源的供给预测技术	103
5.3	人力资源的规划	107
5.3.1	人力资源的供需分析比较	107
5.3.2	制定实现人力资源供求平衡的政策和措施	108
5.3.3	编制人力资源规划	109
5.3.4	人力资源规划实施评估与反馈	111
	复习与思考	112
<b>第6章</b>	<b>人力资源配置战略管理</b>	<b>113</b>
6.1	人力资源配置战略管理概述	113
6.1.1	人力资源配置及其作用	113
6.1.2	人力资源配置战略管理中配置规模和时序问题	115
6.2	企业人力资源配置方式	119
6.2.1	人力资源配置形式	119
6.2.2	个人—岗位动态匹配模型	120
6.2.3	人力资源配置原则	122
6.2.4	人力资源配置中人才获得的方法	123
6.2.5	人力资源配置的国际化问题	124
6.3	人力资源流动战略管理	124
6.3.1	人员流动的的必要性和必然性	125
6.3.2	人员流动的风险	125
6.3.3	人员流动的管理	125
6.3.4	员工不同使用阶段的人员流动管理	129
	复习与思考	131
<b>第7章</b>	<b>人力资源内涵开发战略管理</b>	<b>132</b>
7.1	员工职业发展战略管理	132
7.1.1	员工的职业发展管理的原则	132
7.1.2	引导一般员工的职业发展期望	134
7.1.3	引导管理者的职业发展期望——明星管理团队	135
7.2	员工职业生涯规划与设计	138
7.2.1	职业生涯规划的内涵与作用	138
7.2.2	职业生涯规划的制定	140
7.2.3	引导协调员工的职业生涯规划	143
7.3	企业人力资源培训与教育规划	144
7.3.1	制定人力资源开发与培训战略规划	145
7.3.2	制定人力资源开发与培训方案	146
7.3.3	培训与教育中的创新	146
7.3.4	培训与教育成果的评价	151
	复习与思考	154
<b>第8章</b>	<b>管理人员开发战略</b>	<b>155</b>
8.1	确定企业发展战略对管理人员能力的要求	155
8.1.1	对未来管理人员能力的一般要求	156

8.1.2	对未来管理人员能力的特殊要求.....	157
8.1.3	具体职位对未来管理人员的能力要求.....	159
8.2	确定管理人员开发需求.....	160
8.2.1	管理者盘存.....	160
8.2.2	对候选管理者能力的评价.....	161
8.2.3	评价管理者开发需求.....	162
8.3	实施管理者开发行动计划.....	163
8.3.1	管理者开发活动的目标.....	163
8.3.2	管理者开发活动.....	164
8.3.3	管理人员开发行动计划的审议.....	167
8.3.4	管理人员开发计划实施成功的关键.....	168
	复习与思考.....	170
<b>第9章</b>	<b>人力资源外延开发管理.....</b>	<b>171</b>
9.1	人力资源外延开发概述.....	171
9.1.1	人力资源外延开发的战略意义.....	171
9.1.2	影响人力资源外延开发的因素.....	173
9.1.3	人力资源外延战略开发的途径.....	174
9.2	人力资源外延开发战略管理.....	176
9.2.1	向应聘人员说明未来的机会和挑战.....	176
9.2.2	科学甄别应聘人员的能力.....	177
9.2.3	选拔企业发展所需要的员工.....	179
9.3	建立合理的人力资源流动机制.....	180
9.3.1	建立合理的人力资源流动机制的重要性.....	180
9.3.2	建立健全有效的企业人力资源流动机制.....	181
9.3.3	企业人力资源流动的外部条件.....	186
	复习与思考.....	188
<b>第10章</b>	<b>人力资源绩效战略管理.....</b>	<b>189</b>
10.1	人力资源绩效管理与员工行为.....	189
10.1.1	绩效与绩效管理.....	189
10.1.2	建立有利于激发人力资源主观能动性的绩效管理体系.....	191
10.1.3	人力资源绩效管理的重要性.....	194
10.2	设计具有挑战性和增加员工权利的职业.....	195
10.2.1	职位设计的意义.....	195
10.2.2	人力资源绩效管理中职位设计的特征.....	196
10.2.3	改善职位设计的主要途径.....	197
10.2.4	职位设计在人力资源绩效战略管理中的作用.....	198
10.3	支持和指导员工参与绩效管理.....	199
10.3.1	支持和指导员工直接地介入决策.....	199
10.3.2	培养团队成员的信任,促进团队成员的协作.....	199
10.3.3	指导员工进行绩效管理.....	200
10.3.4	加强管理层与员工的联系和沟通.....	201

复习与思考 .....	211
<b>第 11 章 人力资源绩效评价</b> .....	<b>212</b>
11.1 人力资源绩效评价的意义 .....	212
11.1.1 人力资源绩效评价的内涵 .....	212
11.1.2 人力资源绩效评价对管理人员的重要性 .....	212
11.1.3 人力资源绩效评价对员工的重要性 .....	213
11.1.4 人力资源绩效评价对企业的重要性 .....	213
11.2 人力资源绩效评价方法 .....	214
11.2.1 绩效评价方法 .....	214
11.2.2 绩效评价方法新进展 .....	219
11.2.3 选择评价方法的标准 .....	222
11.2.4 设计适合本企业人力资源战略的绩效评价方法 .....	224
11.3 人力资源绩效评价中管理者的工作重点 .....	226
11.3.1 坚持评价标准的客观性 .....	226
11.3.2 动员管理层和员工参与 .....	227
11.3.3 积极运用绩效评价的成果 .....	228
复习与思考 .....	229
<b>第 12 章 人力资源激励战略管理</b> .....	<b>230</b>
12.1 人力资源激励战略管理概述 .....	230
12.1.1 人力资源激励战略的实质 .....	230
12.1.2 人力资源激励战略的特点 .....	231
12.1.3 人力资源激励战略的要求 .....	232
12.2 人力资源物质激励战略管理 .....	234
12.2.1 工资激励战略管理 .....	234
12.2.2 奖金激励战略管理 .....	236
12.2.3 长期激励战略管理 .....	238
12.2.4 福利激励战略管理 .....	241
12.3 人力资源精神激励战略管理 .....	244
12.3.1 人力资源精神激励的内涵 .....	244
12.3.2 人力资源精神激励的形式 .....	245
复习与思考 .....	249
<b>第 13 章 人力资源职能部门管理</b> .....	<b>250</b>
13.1 人力资源职能部门的变革 .....	250
13.1.1 人力资源职能部门的作用 .....	250
13.1.2 人力资源职能部门变革的必要性 .....	253
13.1.3 企业人力资源战略管理中应当注意的问题 .....	255
13.2 人力资源职能部门在企业战略管理中的角色 .....	257
13.2.1 服务角色 .....	257
13.2.2 组织协调企业人力资源管理工作 .....	261
13.3 人力资源职能部门在企业战略管理中变革的途径 .....	265
13.3.1 调整企业的组织结构 .....	265

13.3.2	人力资源管理的部分业务外包.....	265
13.3.3	人力资源管理流程再造.....	266
13.3.4	通过新技术的运用改善人力资源管理职能的有效性.....	266
	复习与思考.....	267
<b>第 14 章</b>	<b>人力资源战略管理中的法制问题.....</b>	<b>268</b>
14.1	人力资源管理的法制原则.....	268
14.1.1	法治是人力资源战略管理的重要手段.....	268
14.1.2	与人力资源战略管理相关的法律法规.....	269
14.1.3	人力资源管理的法制原则.....	270
14.2	人力资源管理立法.....	271
14.2.1	加强人力资源管理立法.....	271
14.2.2	我国人力资源管理立法的现状和要求.....	272
14.3	现行有关人力资源管理的法律法规.....	276
14.3.1	劳动法.....	276
14.3.2	社会保险法律法规.....	280
14.3.3	有关就业与职业培训相关的法律法规.....	281
14.3.4	工会法.....	283
14.3.5	有关公务员的法律法规.....	285
14.3.6	涉外及台、港、澳人力资源管理的法律法规.....	285
14.4	人力资源战略管理中的法律监督.....	287
14.4.1	人力资源战略管理中的劳动法律责任.....	287
14.4.2	人力资源战略管理中的劳动执法监督.....	288
	复习与思考.....	291
<b>第 15 章</b>	<b>战略人力资源管理信息系统.....</b>	<b>292</b>
15.1	人力资源管理信息系统与企业战略管理.....	292
15.1.1	人力资源管理信息系统的产生和发展.....	293
15.1.2	战略人力资源管理信息系统与企业人力资源战略管理.....	294
15.1.3	战略人力资源管理信息系统的功能.....	296
15.1.4	基于 Internet/Intranet 的人力资源管理信息系统——eHR.....	300
15.2	战略人力资源管理信息系统解决方案.....	302
15.2.1	我国人力资源管理信息系统设计与实施现状.....	302
15.2.2	典型战略人力资源管理信息系统.....	302
15.2.3	人力资源管理信息系统选择.....	304
15.2.4	战略人力资源管理信息系统的实施.....	307
	复习与思考.....	314
<b>参考文献</b> .....		<b>315</b>
<b>后 记</b> .....		<b>316</b>

# 第1章 人力资源战略管理概述

当今世界是开放的世界,经济全球化和经济一体化迅速发展,企业之间的市场竞争早已超越了国界。20世纪末,我国恢复了在国际贸易组织中的地位。世界市场的发展变化,跨国公司之间的激烈竞争,对我国企业发展的影响越来越大。为了适应国内外迅速变化和激烈竞争的市场环境,我国计划经济体制下以行政管理为特征的企业,必须向灵敏性高、适应性强、富于创新精神和市场冲击力的,以战略管理为特征的现代企业转变。

关于人力资源战略管理的重要性,很多企业人力资源的管理者都曾经从不同的侧面作了描绘和论述。但是实际工作中,惯性使过去的传统的人力资源管理模式得以沿用,这种惯性不利于企业战略目标的实现,严重的甚至会扰乱企业战略管理的实施,最终导致企业在市场竞争中落败。所以强化企业的人力资源战略管理是关系企业前途命运的重大问题,企业各层次管理者和有志进入企业管理者行列的青年学子,都必须认真学习和研究人力资源战略管理问题。为了满足人力资源战略管理的实践和教学的需要,我们推出这本《人力资源战略管理》。本章旨在概要地介绍人力资源战略管理的含义、主要内容及它在企业战略管理中的地位和作用以及学习这门学科的方法。从如下几方面展开:

- 企业战略管理和人力资源战略管理的内涵和相互关系
- 人力资源战略管理的基本内容和本书的篇章结构
- 人力资源战略管理在企业战略管理中的地位和作用
- 学习与研究人力资源战略管理的方法

## 【案例】 安徽国风集团以人力资源战略管理为核心推动企业高速发展

2004年3月2日,人民日报以《诚信为本 兴“国风”》为题,整版报道了安徽国风集团以人力资源战略管理为核心,实施企业战略管理的经验。安徽国风集团经过十多年的发展,总资产由2万元增长到35亿元;从无产品到有产品,再到“产品森林”;年销售收入由3万元增长到30万元;目前以年产40万吨的综合塑料生产能力雄踞全国同行业第3位。近10年来,国风集团先后兼并了6家濒临倒闭的困难企业,安置了6000多名员工。国风员工的人均收入也增加了一倍多。按照企业战略规划,2004年起,国风集团将在“以塑为主”的产品定位基础上,再布新局,到2007年形成塑料综合生产能力60~70万吨,2010年将突破100万吨。同时要开辟新的经济增长点,实现一业为主,多元发展。对于国风集团高速发展,平地崛起的原因,全国第十届人民代表大会代表、国风集团董事长郑忠勋是这样说的:“‘国风’的名字取自《诗经》,国风企业崛起于当代,传统文化是国风深深的根,现代文明是强劲的风,雄风瀚海卷起一片大工业的蔚蓝……”

国风集团高举传统文化的旗帜,义字当先、以诚经商,全力打造诚义国风企业团队,塑造以诚经商的企业形象。郑忠勋说:“国风讲究的是人心所向,人气鼎盛,人才辈出”。在国风,企业是员工的家园,员工是企业的主人,对家的热爱、亲近与依恋构成企业内部人际关系的重要支点。在这种状态下,国风集团按照现代企业制度建立的各种规章制度得到员工的

积极拥护和坚决贯彻执行。在国风塑料型材投入市场后不久,有一批产品的合格率只有 99%,一个“能干”的销售人员却将那 1%的不合格产品打包销售出去了。但这位销售人员不仅没有得到赞赏,而且被开除了。那批不合格产品也全部追回销毁,另外以经检验完全合格的产品销售给客户。在这样严格的制度下,企业生产经营活动规范运作,在市场树起了诚商的企业形象。

国风集团在人力资源开发上已经形成了广纳人才、不拘一格、知人善任的用人机制。和一套严格考核、竞聘上岗组织制度。他们变领导提名为自主报名,变提拔为竞争,变定位为试用,做到“内举不避亲,外举不避仇”。郑忠勋本人就曾多次“三顾茅庐”、“月下追韩信”,他曾多次到外地诚邀几位高级管理人才加盟国风,也曾大胆起用有缺点的员工和与自己有不同意见的员工。如今国风已有 1 000 多名大专毕业生,60 多名高级管理人才汇集在国风旗下,他们中既有著名企业的高级管理人才,也有怀揣科技专利证书的科技专才,也有带着市场来的营销俊杰。其中,既有博士、硕士,也有在商海中打拼出来的各类人才。许多已进入国风的管理团队。企业产品、与服务战略转换对人力资源结构调整的需要中的困难,就在这样的机制和制度下迎刃而解了。

国风集团重视内涵人力资源战略性开发管理,除认真抓好员工的在岗培训和离岗培训外,他们还投资 3 000 多万元建立了科技研究院,与著名大学共建研究生班,与北京化工学院、同济大学、安徽大学、中国科学院高分子塑料工程材料研究所等合作,进行技术创新,培养企业技术和管理骨干。经过多年的努力,近两年来,国风集团累计开发并投产了 43 个塑料新产品和 4 个国家重点“火炬项目”,拥有自主知识产权的专利 14 项,专有技术 16 项,形成了自己的核心技术体系。

在绩效和激励战略管理方面,国风集团也有独到之处。对有贡献的核心技术和管理人才,在住房、福利分配等方面实行政策倾斜,并建立了专项奖励基金,每年都对作出突出贡献的员工予以重奖。

## 1.1 企业战略管理与人力资源战略管理

随着科学技术进步和经济全球化在相互助推中发展,市场经济在世界上所占的范围越来越广,影响越来越深。以盈利为目的竞争性企业,必须在越来越复杂多变的市场竞争中求生存和发展。战略管理也越来越显示出它在企业管理中的重要性。

### 1.1.1 企业战略管理

#### 1. 企业战略管理的内涵

企业战略管理是指企业为了长期的生存和发展,在充分分析企业内部条件和外部环境的基础上,制定、实施和评价达到长期发展目标的动态管理过程。

不同类型的企业战略在内容上有各自的特色,其基本的内容主要有:

(1) 高层管理人员必须确定本企业的使命、愿景、和企业的价值观,并在此基础上确定企业的战略方向。

(2) 将确定的企业战略方向转化为战略目标及实现目标的规划、项目及程序。

(3) 各职能部门和生产经营单位将战略目标转化为具体的、为实现绩效目标的行动。

战略管理过程包括战略制定、战略实施和战略评价三个阶段：

(1) 战略制定 (Strategy Formulation)，包括确定企业的长期发展任务，明确企业外部的机遇与挑战，认定企业内部的优势与弱点，建立长期目标，制定可供选择的战略并选择特定的实施战略。由于任何企业都不可能拥有无限的资源，战略的制定者必须确定，在可供选择的战略中，哪一种战略能够使企业的资源得到最有效的利用并使获得最大的利益。

(2) 战略实施 (Strategy Implementation)，包括培育支持战略实施的企业文化，建立有效的组织机构，调整企业经营方向，进行战略性人力资源开发，建立和使用信息系统以及进行绩效和激励战略管理等。在战略实施阶段，企业必须制定年度目标，以及实现目标的政策，激励员工和配置资源，以便使企业的战略目标逐步得以实现。战略实施阶段就是动员企业的员工（包括管理者和具体操作人员）将既定的战略付诸行动的阶段。它要求企业的各个分支机构明确自己在企业战略中的责任，而且积极认真地去做好自己的本职工作；它要求企业的员工守纪律、有敬业精神、在工作中充分发挥主观能动性，积极开拓进取。所以战略实施阶段往往被看做是企业战略管理过程中难度最大的阶段。

(3) 战略评价 (Strategy Evaluation)，包括对战略实施的效果进行测定，确定实施战略获得的成效及其与战略目标的距离；重新审视企业内部和外部的环境，以及原先确定的经营思想、领域、目标，战略方案和手段等，修正既定的战略，甚至制定新的战略；测评企业各分支机构和个人在战略实施阶段的绩效，并与之共享企业实施战略所取得的成果。美国的战略管理专家弗雷德·R·戴维说：“今天的成功并不能保证明天的成功！成功总是和新的、不同的问题并存，自满的公司必然失败”。战略评价要达到的目的，就是要争取企业未来更大的成功。

## 2. 企业战略管理的特点

成功的企业战略管理，需要杰出的战略家及与之协调配合的优秀管理者群体和积极进取的员工在企业内的合理配置。战略管理家及其管理团队，必须明确企业的战略目标和自己近期和较长时期的任务，明确企业的外部机遇与挑战，明确企业内部的优势和弱点，并能正确确定企业的长期目标和被分解的年度目标，以及为实现不同时期目标所必须采取的政策和策略。所以企业战略管理具有以下特点：

(1) 企业战略管理具有全局性。

企业战略管理是企业为实现长期发展目标，而制定和实施的适应复杂多变的市场和激烈竞争的一系列动态管理活动的总称。企业战略管理追求企业经营的总体效果，虽然这些管理活动也包括局部管理，但这些局部管理都是为实现战略目标而进行的，是战略管理全局的有机组成部分。

(2) 企业战略管理具有长期性。

战略管理中的战略决策是对企业未来较长时期内（大中型企业一般为5年以上），就企业如何生存和发展等问题进行的统筹规划。虽然这种决策以当前企业外部环境和内部条件为出发点，并对企业当前的经营活动有指导和限制作用，但是这一切都是为了企业更长远的发展，是长远发展的起步。它是企业在迅速变化和激烈竞争环境中，为生存和发展对未来变化采取

的预应性决策。

### (3) 企业战略管理具有现实性。

市场体系是一个开放的大系统，企业是这个大系统的细胞。虽然企业的经营影响着系统内的因素，但市场系统内的许多因素是不能由企业控制的。企业要在市场竞争中追求成功，就必须面对客观存在的现实，确定与之相适应的战略决策。

### 3. 战略管理的地位和作用

企业战略管理是企业主动塑造自己的未来，是对企业外部环境和内部条件的主动反映。企业战略管理的成败，关系到企业长期的生存和发展。实施战略管理使企业能掌握自己的命运，所以战略管理在企业管理活动中处于主导地位，发挥着重要的作用。具体表现为：

#### (1) 有效的战略管理有利于提高企业的近期和远期绩效。

企业通过战略管理，采用更系统、更合乎逻辑和理性的战略决策方法，作出正确的战略决策，是提高企业绩效的基本条件。其原因，一是，正确的战略管理将企业的成长与发展变化的环境相联系，企业的管理活动以未来的环境变化趋势作为决策的基础，有利于企业正确把握企业的发展方向和经营策略。二是，企业战略管理的实施，能对企业的日常经营活动进行正确导向，避免不应有的损失。同时战略实施过程的效果，也是对企业战略不断评价和修正的过程。企业战略管理中这种反馈循环式管理模式，对企业绩效的不断提高是非常有利的。三是企业战略实施过程中的信息反馈，使企业的管理人员重视战略的评价与更新，不断在新的起点上，对外界环境和企业战略进行连续性的探索和调整，并不断创新，这是企业保持高绩效的重要条件。

#### (2) 有效的战略管理有利于调动全体员工配合战略管理做好本职工作的积极性和主动性。

企业战略的制定过程要求管理者和员工的共同参与，在这个过程中，管理者和各级业务部门都要与员工讨论企业的发展方向、经营目标和经营策略，探讨企业目前的机遇与挑战。其间的沟通和良性互动，能动员全体员工自觉以支持企业发展为己任。

企业战略的制定过程使全体管理者和员工了解企业并加强对企业的责任感。当管理者和员工明白了自己的收入和个人价值的实现与企业战略的相互关系时，他们会表现出非凡的创造力和创新能力。所以管理者和员工的共同参与战略制定，以及战略管理过程中对他们的授权（Empowerment）能激励其主动性和想像力，提高员工的工作效率，减少实施战略管理的阻力。

#### (3) 企业战略管理，可促进企业各级业务部门和职能部门的相互沟通和了解，他们之间的协调与合作使企业的运行更有秩序，员工更守纪律，因此也可能提高企业的绩效。

格利林（Greenley）强调战略管理可提供如下益处：

- A. 使人们识别、重视和利用机会。
- B. 使人们客观地看待管理问题。
- C. 加强对业务活动的协调与控制。
- D. 将不利条件和变化的作用降到最小。
- E. 使重要决策更好地支持已树立的目标。
- F. 使时间和资源更有效的分配于既定目标。



- G. 使企业将更少的资源和时间用于纠正错误或转向决策。
- H. 建立了企业内部的人员沟通环境和条件。
- I. 将个人行为综合为整体的努力。
- J. 为明确个人的责任提供了基础。
- K. 鼓励向前式思维。
- L. 提供了对待问题和机会的合作的、综合的工作方法和积极的工作态度。
- M. 鼓励对变化采取积极的态度。
- N. 加强了企业管理的纪律和正规化。

### 1.1.2 人力资源战略管理

#### 1. 人力资源战略管理及其内容

人力资源战略管理涉及的是与人有关的、方向性的企业问题。是由管理人员以与其他企业战略相同的方式制定、推行和绩效评价的动态管理过程。

企业高层管理人员和人力资源职能管理人员，通过不断推进的人力资源管理活动实施人力资源管理战略。包括企业为了长期的生存和发展，在充分分析企业内部条件和外部环境的基础上，制定人力资源发展战略规划、实施人力资源战略和评价能够达到长期发展目标的行为、能力和结果。美国的人力资源管理专家詹姆斯·W·沃克在他 1992 年编著的《人力资源战略》一书中，用一个圆形的循环图形象地表述了人力资源管理的流程和重要内容，如图 1-1 所示。

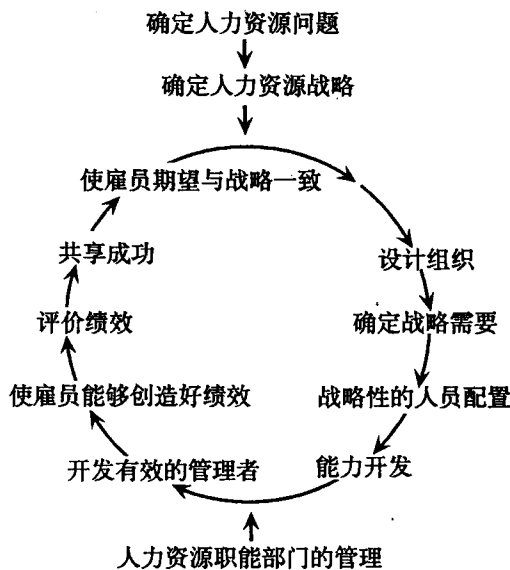


图 1-1 人力资源管理与战略的联系