
论现代公司制下企业的人力资源储备战略

指导教师：廖泉文教授

答辩人：王 凌

答辩日期：2000年6月3日

第一章 人力资源储备战略的背景

§1 知识经济时代的需求

- 一、知识经济的起源和历史沿革
- 二、知识经济使人力资源成为各种资源中最宝贵的资源
 - 1、知识经济时代，软资源是经济发展的主导因素。
 - 2、知识经济时代，人力资源是企业最大的财富

§2 以人为本管理模式的需求

- 一、“以人为本”管理模式的特点：
- 二、“人本管理”的含义
- 三、“人本管理”的层次
 - 1、人际关系
 - 2、人力资源开发
 - 3、民主管理
 - 4、激励理论
 - 5、企业文化与企业精神

§3 培育企业核心竞争力的要求

- 一、企业核心竞争力与企业人力资源密切相关
- 二、企业核心能力的新思考
- 三、企业人力资源的储备战略是企业核心能力的活力之源。

第二章 人力资源储备战略概论

§1 人力资源储备战略的含义

- 一、人力资源储备战略的含义
- 二、人力资源储备战略的特征
 - 1、全局性
 - 2、方向性
 - 3、长期性

§2 人力资源储备战略的表现层次

- 一、人力资源储备战略的宏观表现
 - 1、国家层次
 - 2、地方及行业层次
- 二、人力资源储备战略的微观表现
 - 1、国营事业单位
 - 2、现代公司制下的企业
- 三、现代公司制下企业的人力资源储备战略的内容
 - 1、管理人员储备战略
 - 2、技术人员储备战略
 - 3、跨文化人员与留学归国人员的储备战略
- 四、企业人力资源储备战略的案例
 - 1、国外企业
 - 2、国内企业

第三章 现代公司制下人力资源储备战略的实现

§1 预测和规划

- 一、人力资源储备供需预测相关术语

- 1、长期趋势
- 2、循环变动
- 3、季节变动
- 4、随机变动

二、人力资源储备供需预测相关技术

1、零基预测方法

2、模拟

三、规划

四、人力资源供需预测和规划的流程

§ 2 培养与使用

一、人力资源储备中的信息储备

1、管理人才信息储备

2、技术人员信息储备

二、现代公司制下企业人力资源储备中培养手段

1、训练与辅导

2、经营管理策略

3、案例研究

4、会议方法

5、行为模仿

6、处理文件训练

7、实习

8、角色扮演

9、工作轮换

10、程序教学

11、基于计算机的培训

12、远程学习和电视会议

13、课堂教学

三、现代公司制下企业人力资源储备中使用问题

1、公司最高管理当局的重视和大力支持。

2、要敢于大胆使用有才能的年轻干部。

3、选拔干部既要有标准，又要重能力。

§ 3 配置与管理

一、现代公司制下企业人力资源储备战略的配置策略

1、解决人力资源的来源问题。

2、明确人力资源配置的原则问题。

3、人力资源优化配置的手段问题。

二、现代公司制下企业人力资源储备战略的管理策略

1、人力资源储备管理的营销观念

2、人力资源储备管理的激励手段

3、人力资源储备管理的约束手段

第四章 现代公司制下人力资源储备战略实务

§ 1 经理职业化计划

§ 2 人力资源储备的结构优化

一、优化年龄结构

- 1、优化年龄结构须以年轻化为基础
- 2、优化年龄结构须确定合适的年龄段比例
- 3、优化年龄结构须掌握合理的任职年龄界限

二、优化知识和智能结构

- 1、要有合理的知识结构
- 2、要有合理的智能结构

三、优化专业结构

- 1、专业不能等同专长
- 2、专业化不能等同于“专家化”
- 3、按专业分工不等于选用全才

四、优化气质结构

五、优化性别结构

六、优化阅历结构

§ 3 人力资源储备战略中的双梯策略

一、双梯制度面临的挑战

- 1、传统价值观念的挑战。
- 2、专业升迁管道级别与权力不匹配。
- 3、非管理管道的升迁出现不公平的现象。

二、成功实施双梯制度的必要条件

- 1、要广为宣传双梯制度。
- 2、要正确进行职业生涯规划
- 3、职位和报酬要匹配
- 4、职位与相应的地位要匹配。
- 5、有公正的考评制度和办法。

§ 4 人力资源储备战略中的人力资源管理手段

一、人力资源储备战略中的工作分析

二、人力资源储备战略中的招聘手段

三、人力资源储备战略中的绩效评估手段

§ 5 企业文化与人力资源储备战略

一、企业文化特征：

二、企业文化特征：

- 1、学院型
- 2、俱乐部型
- 3、棒球队型
- 4、堡垒型

三、人力资源储备战略与企业文化

第五章 人力资源储备战略的平衡探索与对策分析

§ 1 人力资源储备战略的若干问题

- 一、人力资源储备战略短期与长期的问题
- 二、人力资源储备战略动态与静态的问题
- 三、人力资源储备战略数量与质量的问题
- 四、人力资源储备战略成本和收益问题

§ 2 人力资源储备战略的现实矛盾

- 一、人力资源储备与人力资源规划的矛盾

- 二、人力资源储备与现有人员的矛盾
- 三、人力资源储备与人力成本的矛盾
- 四、储备院校毕业生的优劣处
- 五、人力资源储备与人力资源租赁的矛盾

§ 3 人力资源储备战略矛盾的对策分析

- 一、储备人才不等于人才高消费
 - 1、科学地制定人力资源规划
 - 2、明确人力资源储备的重点
 - 3、充分发挥人力资源储备的效益
- 二、储备人才与现有人员的利益休戚相关
 - 1、领导人亲身示范
 - 2、现有人员的参与
 - 3、现有人员相关权益的保障
- 三、稳定储备人才的手段多样化
 - 1、事业留人
 - 2、规范人才储备作业程序
- 四、储备院校毕业生要扬长避短
 - 1、个性化的管理
 - 2、法律的手段
- 五、人才来源渠道合理化
 - 1、人力资源租赁不可能代替人力资源储备
 - 2、不同类型的人才需求，选择不同的供给渠道

论文选题动机：

一、 弥补相关空白

国外企业，尤其是部分跨国企业对本课题（人力资源储备战略）的研究和实践已日臻成熟，而我国企业由于历史和文化的的原因，学术界和企业界才刚刚涉足，仅将其作为人力资源规划的小分支，相关系统研究和具体操作细节鲜见报刊。作为跨世纪的工商管理专业硕士研究生，我觉得有责任围绕现代公司制下人力资源储备战略这一主题，作一番探索，以求抛砖引玉，对我国的企业管理工作有所裨益。

二、 层次较高

企业人力资源管理应用研究，从体系上可分为软、硬两个侧面。工作分析、人力资源规划、招聘甄选、员工定位、绩效考核、薪酬管理、职业发展等属于人力资源管理硬性手段，而软性手段包括协调沟通系统和企业文化等。人力资源储备战略的研究是人力资源管理研究中层次较高、涉及面较宽的课题，与普通的人力资源开发与管理策略不同，从某种角度上，它是战略规划和决策层次。

三、 现实作用显著

本课题的研究对于解决我国企业“大而不强、强而不大”的发展问题，提高企业的核心竞争能力，迎接知识经济的挑战，持续发展，永续经营，摆脱“人治”怪圈，规避企业内部风险有着不可替代的作用。它对于我国企业当前的热点问题，如进军世界企业“五百强”、企业领导班子的顺利交接、国企改革和三年扭亏目标的实现，也有着重要的借鉴意义。

论文框架结构：

本文首先针对当今知识经济的时代特点---软资源是经济发展的主导因素，人力资源已经成为企业最宝贵的财富和最重要的无形资产，结合当前主流的以人为本的企业管理理念和强调核心竞争能力的企业发展战略，从宏观和微观面上客观地导出实施人力资源储备战略的必要性和紧迫性。

紧接着，本文用三部分内容详实全面地剖析了现代公司制下人力资源储备战略的方方面面：第二章主要是诠释人力资源储备战略的含义、特点和内容，并从国家、地区、行业和企业不同层次上、全景式地展示人力资源储备战略的客观表现；第三章则从理想状态下具体讲述现代公司制下企业人力资源储备战略的实现手段，即预测和规划、培训和使用、调配与管理的统筹和整合；第四章则从人力资源储备实际操作的角度，围绕经理职业化计划、人力资源储备（尤其是决策层储备）的结构优化等实务核心问题，辅以双梯策略和人力资源管理的具体方法，兼顾企业文化的因素，对人力资源储备战略具体实施的细节和技巧问题加以充实。

最后，本文探讨了实施人力资源储备战略过程中若干平衡问题以及由此可能导致的矛盾和冲突，并给出了相应的对策，以求最大限度地发挥人力资源储备战略的应有功效。

主要结论和主要观点：

- 1、人力资源储备战略的兴起，有其深刻的社会背景，客观上，既是社会进步的必然，也是企业竞争的要求。一方面，在企业外

部，科学技术革命和知识经济的崛起，强调知识信息，以智力资源、技术资源和信息资源为内容的所谓软资源，成为经济发展的主导因素；另一方面，在企业内部，技术变革和市场竞争，突出企业自身核心竞争能力，同时，“人本管理”的经营理念，成为绝大多数企业管理者的共识。因此，我们可以说，人力资源储备战略是知识经济时代和企业培育核心竞争能力的要求，也是企业“以人为本”管理模式的具体体现。

- 2、一般来说，现代公司制下的人力资源储备战略通过整合预测、规划、培训、使用、调配和管理六个环节来具体实现。其中，人力资源供求的预测和规划是人力资源储备战略制定的基础和前提，培养使用和调配管理是人力资源储备战略具体实施的策略和手段。同时，它们又是一个整体，相互影响，相互制约。
- 3、尽管由于企业的历史背景、发展现状、资产规模、财务状况、行业背景及企业文化等情况千差万别，必然导致不同的发展战略以及相关的人力资源储备战略。但在现代公司制下人力资源储备战略实务中，一些重要的方面还是大同小异，相互融通，如经理职业化计划、人力资源储备的结构优化、双梯策略、企业文化因素和具体的人力资源管理手段。
- 4、尽管企业情况各异，人力资源储备战略也没有千篇一律的模式，但是，在人力资源储备战略制定和实施过程中，有一些具有共性的具体问题和可能产生的矛盾，需要仔细斟酌，慎重考虑。如不能妥善地解决这些问题、冷静地化解这些矛盾，势必会干扰人力资源储备战略的顺利实施，影响实施后的整体效果。

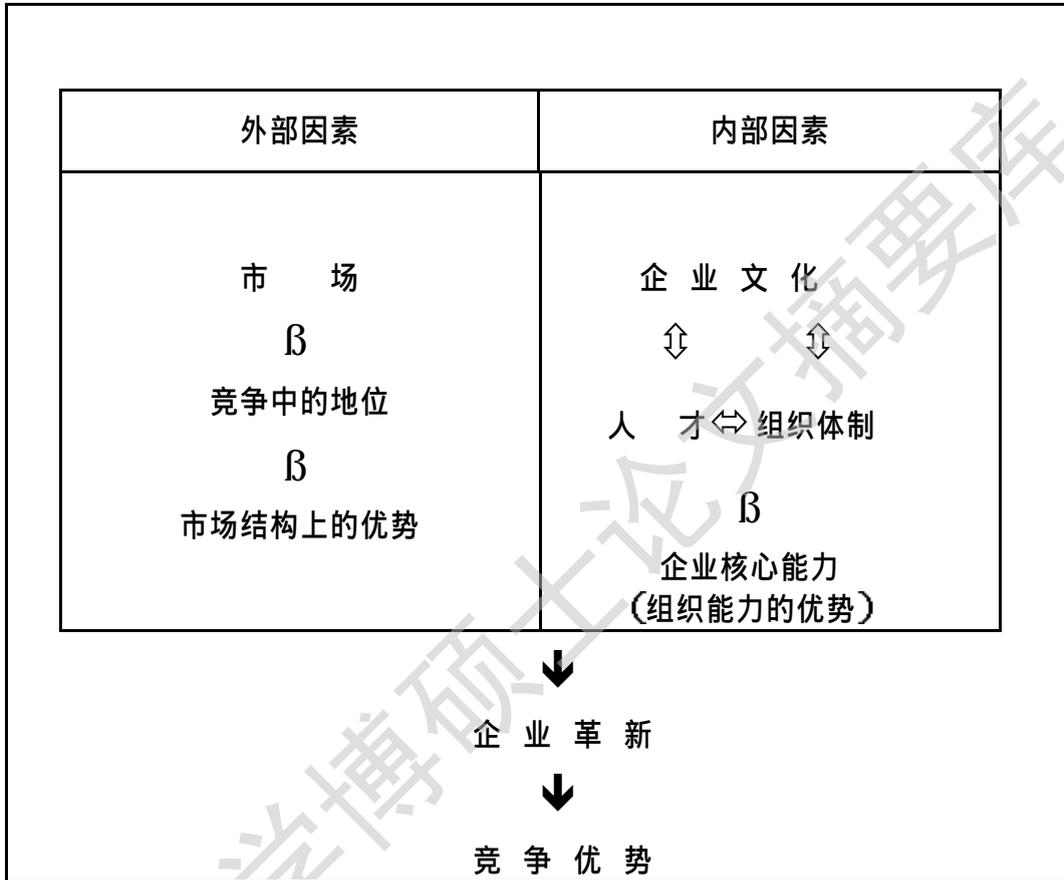


图 1 企业的竞争能力与地位

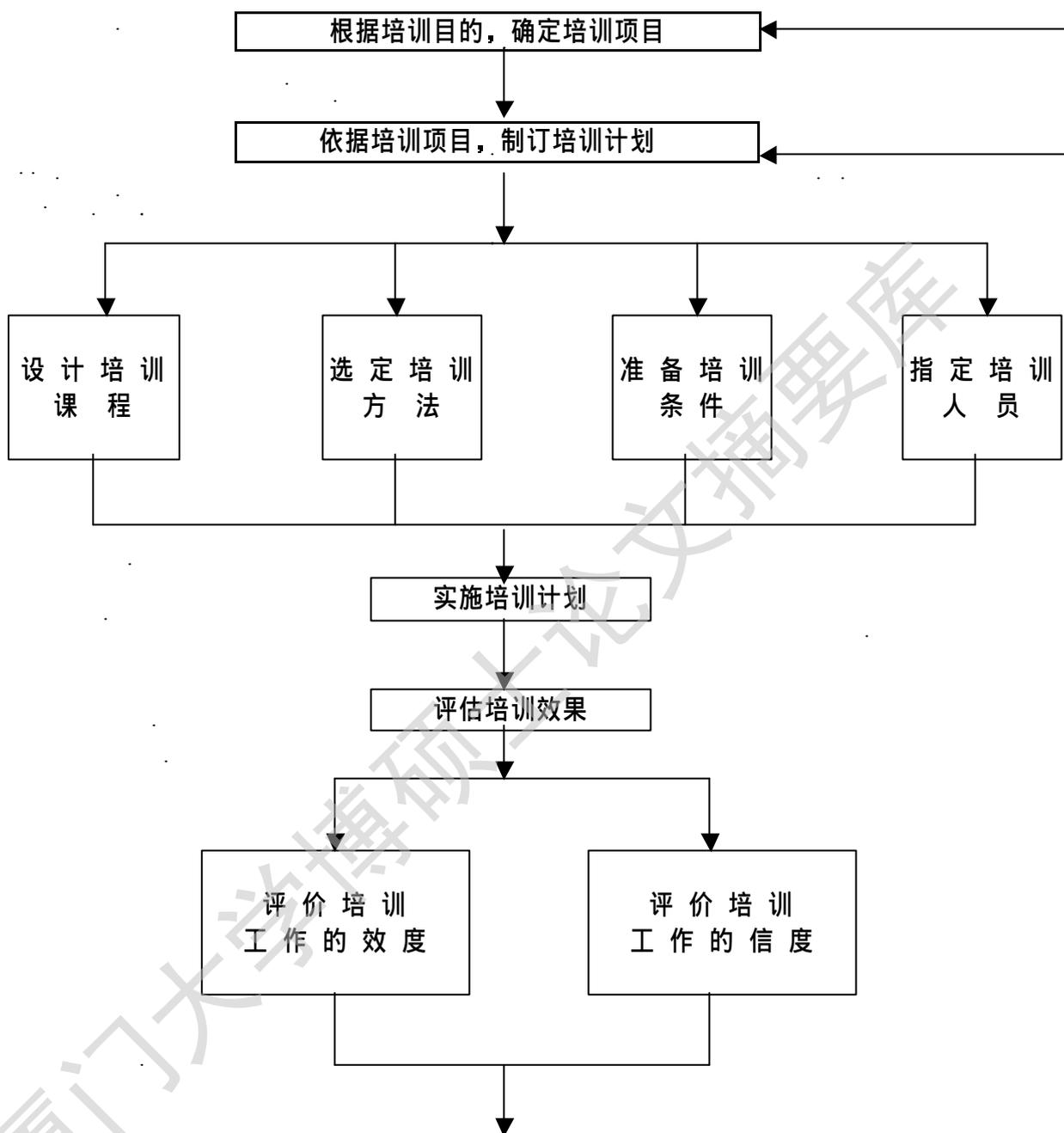


图 2 培训工作流程

第一章 人力资源储备战略的背景

§1 知识经济时代的需求

一、知识经济的起源和历史沿革

二、知识经济使人力资源成为各种资源中最宝贵的资源

1、知识经济时代，软资源是经济发展的主导因素。

2、知识经济时代，人力资源是企业最大的财富

§2 以人为本管理模式的需求

一、“以人为本”管理模式的特点：

二、“人本管理”的含义

三、“人本管理”的层次

1、人际关系

2、人力资源开发

3、民主管理

4、激励理论

5、企业文化与企业精神

§3 培育企业核心竞争力的要求

一、企业核心竞争力与企业人力资源密切相关

二、企业核心能力的新思考

三、企业人力资源的储备战略是企业核心能力的活力之源。

第二章 人力资源储备战略概论

§1 人力资源储备战略的含义

一、人力资源储备战略的含义

二、人力资源储备战略的特征

1、全局性

2、方向性

3、长期性

§2 人力资源储备战略的表现层次

一、人力资源储备战略的宏观表现

1、国家层次

2、地方及行业层次

二、人力资源储备战略的微观表现

1、国营事业单位

2、现代公司制下的企业

三、现代公司制下企业的人力资源储备战略的内容

1、管理人员储备战略

2、技术人员储备战略

3、跨文化人员与留学归国人员的储备战略

四、企业人力资源储备战略的案例

1、国外企业

2、国内企业

第三章 现代公司制下人力资源储备战略的实现

§1 预测和规划

一、人力资源储备供需预测相关术语

-
- 1、长期趋势
 - 2、循环变动
 - 3、季节变动
 - 4、随机变动

二、人力资源储备供需预测相关技术

- 1、零基预测方法
- 2、模拟
- 三、规划

四、人力资源供需预测和规划的流程

§ 2 培养与使用

一、人力资源储备中的信息储备

- 1、管理人才信息储备
- 2、技术人员信息储备

二、现代公司制下企业人力资源储备中培养手段

- 1、训练与辅导
- 2、经营管理策略
- 3、案例研究
- 4、会议方法
- 5、行为模仿
- 6、处理文件训练
- 7、实习
- 8、角色扮演
- 9、工作轮换
- 10、程序教学
- 11、基于计算机的培训
- 12、远程学习和电视会议
- 13、课堂教学

三、现代公司制下企业人力资源储备中使用问题

- 1、公司最高管理当局的重视和大力支持。
- 2、要敢于大胆使用有才能的年轻干部。
- 3、选拔干部既要有标准，又要重能力。

§ 3 配置与管理

一、现代公司制下企业人力资源储备战略的配置策略

- 1、解决人力资源的来源问题。
- 2、明确人力资源配置的原则问题。
- 3、人力资源优化配置的手段问题。

二、现代公司制下企业人力资源储备战略的管理策略

- 1、人力资源储备管理的营销观念
- 2、人力资源储备管理的激励手段
- 3、人力资源储备管理的约束手段

第四章 现代公司制下人力资源储备战略实务

§ 1 经理职业化计划

§ 2 人力资源储备的结构优化

一、优化年龄结构

-
- 1、优化年龄结构须以年轻化为基础
 - 2、优化年龄结构须确定合适的年龄段比例
 - 3、优化年龄结构须掌握合理的任职年龄界限

二、优化知识和智能结构

- 1、要有合理的知识结构
- 2、要有合理的智能结构

三、优化专业结构

- 1、专业不能等同专长
- 2、专业化不能等同于“专家化”
- 3、按专业分工不等于选用全才

四、优化气质结构

五、优化性别结构

六、优化阅历结构

§ 3 人力资源储备战略中的双梯策略

一、双梯制度面临的挑战

- 1、传统价值观念的挑战。
- 2、专业升迁管道级别与权力不匹配。
- 3、非管理管道的升迁出现不公平的现象。

二、成功实施双梯制度的必要条件

- 1、要广为宣传双梯制度。
- 2、要正确进行职业生涯规划
- 3、职位和报酬要匹配
- 4、职位与相应的地位要匹配。
- 5、有公正的考评制度和办法。

§ 4 人力资源储备战略中的人力资源管理手段

一、人力资源储备战略中的工作分析

二、人力资源储备战略中的招聘手段

三、人力资源储备战略中的绩效评估手段

§ 5 企业文化与人力资源储备战略

一、企业文化特征：

二、企业文化特征：

- 1、学院型
- 2、俱乐部型
- 3、棒球队型
- 4、堡垒型

三、人力资源储备战略与企业文化

第五章 人力资源储备战略的平衡探索与对策分析

§ 1 人力资源储备战略的若干问题

- 一、人力资源储备战略短期与长期的问题
- 二、人力资源储备战略动态与静态的问题
- 三、人力资源储备战略数量与质量的问题
- 四、人力资源储备战略成本和收益问题

§ 2 人力资源储备战略的现实矛盾

- 一、人力资源储备与人力资源规划的矛盾

-
- 二、人力资源储备与现有人员的矛盾
 - 三、人力资源储备与人力成本的矛盾
 - 四、储备院校毕业生的优劣处
 - 五、人力资源储备与人力资源租赁的矛盾

§ 3 人力资源储备战略矛盾的对策分析

- 一、储备人才不等于人才高消费
 - 1、科学地制定人力资源规划
 - 2、明确人力资源储备的重点
 - 3、充分发挥人力资源储备的效益
- 二、储备人才与现有人员的利益休戚相关
 - 1、领导人亲身示范
 - 2、现有人员的参与
 - 3、现有人员相关权益的保障
- 三、稳定储备人才的手段多样化
 - 1、事业留人
 - 2、规范人才储备作业程序
- 四、储备院校毕业生要扬长避短
 - 1、个性化的管理
 - 2、法律的手段
- 五、人才来源渠道合理化
 - 1、人力资源租赁不可能代替人力资源储备
 - 2、不同类型的人才需求，选择不同的供给渠道

学校编号：10384

分类号_____密级_____

学 号：9715075

U D C _____

学 位 论 文

论现代公司制下企业的人力资源储备战略

王 凌

指导教师姓名：廖泉文教授

申请学位级别：硕 士

专 业 名 称：工商管理(MBA)

论文提交日期：2000年05月

论文答辩日期：2000年06月

学位授予单位：厦门大学

学位授予日期：2000年 月

答辩委员会主席 _____

评 阅 人 _____

2000年05月

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士学位论文摘要库