

企业高层人才资源的整合与开发

郭小金

(江西财经大学, 江西南昌 330013)

摘要: 文章主要以高层人才资源整合为研究视角, 揭示了高管人才资源的能力对竞争优势的作用机理及效果, 对企业高层人才资源引进、配置、考核、激励和升迁、储备与淘汰进行全方位的整合提出建议, 形成一个科学有效的高层人才资源整合管理模式, 合理地提出高层人才资源整合下的提升企业核心竞争力有效途径。

关键词: 核心竞争力; 资源整合; 高层人才; 途径

中图分类号: C962

文献标识码: A

DOI: 10.3772/j.issn.1674-1544.2011.05.012

Development of High-level Human Resources in Enterprise

Guo Xiaojin

(School of Accountancy, Jiangxi University of Finance and Economics, Nanchang 330013)

Abstract: From the perspective of the integration of high-level human resources, this paper reveals the mechanism and effect of the executives' ability to competitive advantage, puts forward proposals about the comprehensive integration which is introducing, disposing, inspecting, driving and promoting, reserving and the eliminating for the high-level talent in enterprise, and then forming a scientific and effective integration and management pattern on high-level human resources. This paper also putt forward the ways to improve the core competitiveness of enterprise based on the integration of high-level human resources.

Keywords: core competence, resource integration, high-level talent, building

市场竞争说到底是企业间人才资源的竞争, 尤其是高素质的高层管理人员更是企业生存和发展最为重要的资源。据有关部门对北京等 8 个省市 2586 家企业调查显示, 导致企业亏损的宏观经济因素和政策性因素分别占 9.2% 和 9.09%, 81.71% 的企业亏损是因厂长经理管理经营不善^[1]。所以, 高层人才资源是企业持续竞争的主要动力。人才是企业一种特殊的生产要素, 人才资源是企业的第一核心资源, 它难以复制, 具有稀缺性、独特性, 是企业各生产要素中最活跃的要素。全球经济危机的到来, 人才资源倍受关注, 并成为企业竞争优势的基石。企业的人才资源主要是指企业

中所有那些能够体现在员工身上的才能, 包括企业员工的专业技术、解决问题的能力、创新能力、高层管理者的管理能力, 企业员工的心理能力在某些情况下也包括在内^[2]。

1 高层人才资源对企业发展的影响

高层人才资源作为一种活跃性要素, 对企业发展的作用是全方位的, 而且高层人才资源和能力之间存在相互依赖、相互促进的关系。

(1) 高层人才资源能促进资本的运营能力。如果企业资金资源充足, 融资渠道通畅, 高管能

作者简介: 郭小金 (1963-), 女, 江西财经大学副教授、硕士研究生导师, 研究方向: 财务资源整合。
基金项目: 江西省软科学研究计划项目 “基于资源整合的江西民营企业核心竞争力发展战略研究” (2010DR00903)。
收稿日期: 2010年7月13日。

把握企业面临的投资机会,恰当地运用财务杠杆,对市场机会作出准确判断,估计项目的资金需求,预测收益和风险,将多余资金投入获利能力强的经营项目上来,从而减少资金、资源的浪费,获取大量的额外收益。

(2) 高层人才资源能促进企业的技术能力。高管在引进技术时,能权衡技术的先进性和实用性,能考虑技术的发展前景和企业的承受能力。更重要的是能学习技术、模仿技术、改进技术。在技术使用的过程中,对引进技术加以消化吸收,尤其能掌握技术的关键部分。

(3) 高层人才资源能增强企业的市场开拓能力。企业的市场开拓能力与关键的高层人才资源分不开。在社会关系、企业市场营销方面,高层人才能够加强与政府、企业、竞争对手的合作联系,及时消除合作双方的分歧和误解,获取相互信任并共同完成预定的任务;能够维护与投资商的关系,获取投资商们对企业的信任,打消投资商可能产生的误解,从而保证企业有可靠的资金来源;能建立与高校、科研院所的关系,针对企业遇到的技术难题向他们寻求帮助,保证企业有稳定的技术来源;非常重视企业与政府的关系,确保在公开、公平的前提下,从政府那里得到相应的政策保护和项目支持,使企业的发展更加顺畅。

(4) 高层人才资源能促进企业文化形成。企业文化是企业全体员工在长期的共同合作过程中培育形成的共同的愿景、价值标准、行为规范等;是企业之间较高层次的竞争。由于企业文化的内在复杂程度很高,最具有不可模仿性,是企业重要的稀缺资源。企业员工是企业文化的实践者和受益者。高层人才要想让员工深刻体会工作氛围,就必须发展企业文化的促进作用,并赋予员工自然的工作动力,让员工在工作中相互帮助、默契配合与相互关心,形成良好的整体风貌。

(5) 高层人才资源能提高企业的核心竞争力。高层人才资源存在于企业的各项职能活动中,能为员工的才能发挥提供场所;而且人才的加入,也使其他资源的潜能得以实现。高层人才资源整合是将不同年龄阶段的高层人才根据人才的教育水平、专业背景、资质阅历、气质类型等

人员组建成一个统一的团队^[4]。在岗位分析和设计上主动同企业战略结合起来,以最优的设岗方案实现企业战略目标。高层团队资源整合,从企业管理这个角度来重点研究企业高层人才的选拔、使用、考核、培养、储备等问题;需要企业高层领导者们结合实际的企业经营环境,站在战略资源整合的高度对高层人才资源进行有计划、分阶段、有步骤地设计和安排^[5]。换句话说,企业高层人才资源的战略管理主导力量不是企业的人力资源经理,而应该是企业高层团队中的相关委员会。对于高层人才资源整合的主要目的是为高层人才资源的发展提供足够空间,充分发挥企业高层人才资源的潜力,最终促进企业发展,提高企业核心竞争力。

2 高层人才资源的“八力”整合模型

企业所拥有的人才资源并非天生就具有核心竞争力,需要高管依赖科学的管理方式来保证这些优势资源的利用。在此基础上提出高层人才资源的“八力”整合模型。模型中高层人才资源在八种作用力的共同作用下,最终形成企业核心竞争力(图1)。

(1) 引进力。高素质的高层管理者是企业生存和发展重要的战略性资源,一个企业想全面拥有各种高素质的人才是不可能的。在很大程度上取决于企业能否开通利用“外脑”的通道,这就要求企业用开放和共享的方式构建一个开放式的人才引进系统,去吸引外部高素质人才。

(2) 配置力。高层对人才的引进不光是人才资源的堆积,必须对其进行有效合理的配置,才能发挥其最大效益。人才资源配置效益的高低、好坏直接影响企业,它是决定企业能否持续、稳定、快速发展的关键因素。人才资源配置是指为每个岗位配备合适的人员的过程。最优的人才资源配置是将合适的人放到合适的岗位上并使之与其他经济资源相结合,使得人尽其才,才尽其用,提高人才资源生产率,最大限度的为企业创造更多的经济效益与社会效益。

(3) 培育开发力。人才资源培育开发必须从招聘环节开始到离职的全生命周期内进行,确保各层人才资源能够适应快速的变化环境,而且能

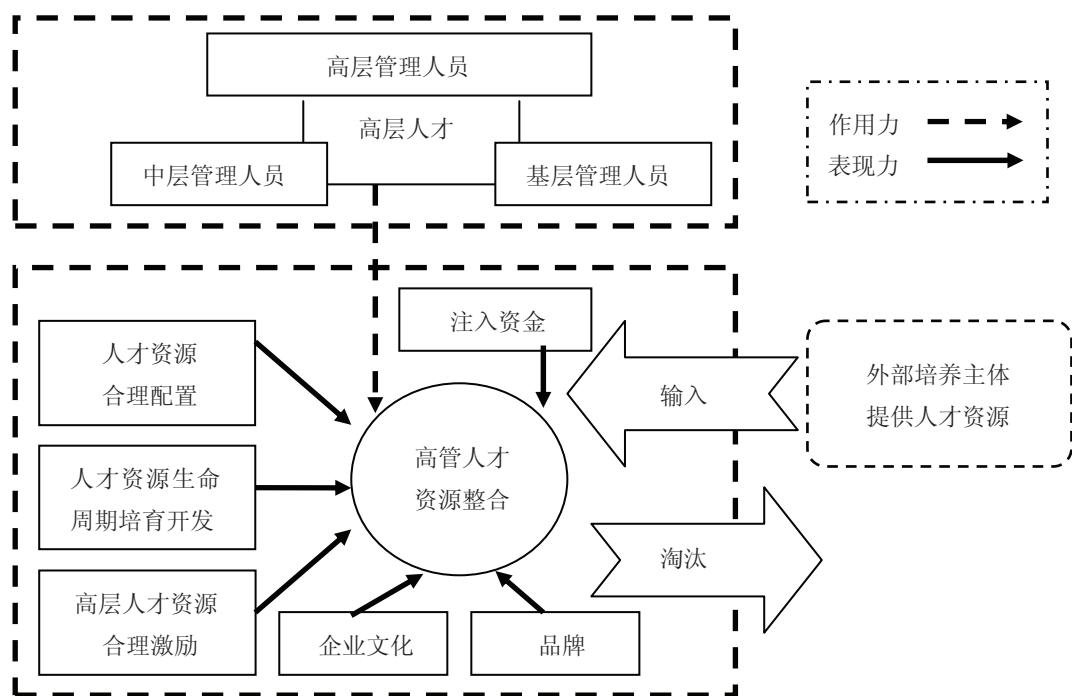


图 1 高层人才资源“八力”整合的企业核心竞争力构筑

使员工在自身获得成长满足感的同时，成为企业中层或者高层人才。

（4）激励力。据研究，一个人在报酬及社会压力下的工作表现，仅能发挥其能力的 60%，其余的 40% 则有赖于激励手段来开发。建立有效的人才激励机制，是企业高管的责任，为此高管就要企业人才创造必要的条件，使他们的聪明才智得到充分的发挥，把“精神资源”的开发、利用作为增强企业凝聚力、竞争力的利器。通过推进风险抵押制、年薪制、高福利制等激励机制和对人才提供成长学习环境，提供提升机会等“软”激励机制相结合的办法，实现企业目标与员工需求的价值整合^[6]。

（5）淘汰力。为了应对瞬息万变的竞争环境，企业要建立内部模拟人才市场的管理机制，促进各类人才在企业的流动，有效防止人才浪费现象，达到员工和企业“人适其事、事得其人、人尽其才、事竟其功”的特效。通过整合内部资源，形成人才储备。导入竞争机制，优胜劣汰的配置手段，使人才储备成为有进有出的一池“活水”，不断调整人员结构。

（6）企业文化力。企业文化是企业生存和发

展的基本保证，是影响企业核心竞争力的重要因素之一。良好的企业文化是提高员工素质的重要保证；是企业员工获得朝气与活力的源泉；是员工们形成巨大向心力和凝聚力的来源；是企业的灵魂所在；是企业核心竞争力的所在。实施以人为本的管理，构筑企业独特的文化，营造“人人为企业，企业为人人”的文化氛围，从而使员工们愿意为企业发展壮大奉献自己的力量，培育独特的企业文化力，不断增强企业核心竞争力。

（7）品牌影响力。品牌价值是企业的无形财富。构建企业独有品牌与核心竞争力之间具有内在的有机联系。打造企业品牌需要处理企业同行业的关系，提升品牌离不开企业高层管理人员的游说，这些都属于企业高层管理人员的职责，只有高层管理人员的介入才能确保良好的效果。可见，品牌影响力需要高层管理人员的参与和领导，品牌管理职责越来越需要由高层管理人员承担。

（8）投资力。从宏观的角度看，人才资源投资是一个国家对教育的投资。从微观而言，则是企业对其员工的一系列培训和后续教育，是为了人才资源载体现实的和潜在的员工掌握必要的知识、技能，从而提高人才资源素质所进行的投

资。人才资源投资是一种特殊形式的投资,它是由企业和员工共同投资形成的,是一种合作投资的形式。人才资源投资不同于物资投资,投资成本不可以用数字来计量,但其产出很难量化。就培训的投资方式来看,员工的时间、精力投资是无法量化的,只能用合同的方式约定^[7]。

在模型当中企业外部培养主体为企业输送人才资源。人才资源并不是企业自生的,基础人才资源的获得需要社会提供,那么社会各级人才培养主体应该尽可能的根据企业需要调整培养方式,为企业提供合适的人才供给。

3 高层人才资源整合的管理

3.1 合理设计人才引进战略

从战略高度来认识高层人才资源引进工作,根据企业的经营战略要求和企业所处的行业竞争状况、人才资源市场供给状况以及企业现有人才状况,主动地、超前地、有计划地进行调研、设计,引进所需人才。

3.1.1 同整合现有人才相结合

(1)整合现有的人才资源,是快速形成企业竞争优势首选途径。在人才资源开发中,培训人才的成本最高,引进人才次之,留住人才最低。所以,既要充分发挥引进人才的作用,又不要冷落原有人员。在伴随企业成长过程中,企业的生产经营、技术研发会培养出一批适合自身发展的高层人才,企业要善于发现这些高层人才,让他们在本企业的土壤中充分展现自己的才华,释放自己潜在的能力。同时,坚持在建立竞争激励机制上下功夫,形成有利于大批优秀高层人才脱颖而出的人才选拔环境。对现有高层人才准确的定位是整合资源的前提,要让高层人员感觉到企业是他们聚集的磁场、施展才华的舞台、培养和造就高层人才的摇篮。

(2)人才资源引进是企业补充新鲜血液的主渠道,也是获取优质人才增强企业核心竞争力的重要方法。高层人才的外部引进,有助增强企业活力,有利于组织创新和管理革新,有利于缓解内部竞争者的紧张关系。特别要注意的是,外部引进高层人才具有不稳定性,不一定能和企业文化相融合,一时难以准确判断其才能,聘用费用

高,还易造成对内部人才的打击。高层人才往往都已拥有一份工作,没有必要去寻求新的职位。如果企业想引进高层人才,是没有必要把时间和金钱浪费在人才市场和报纸上,可以利用中介机构。中介机构利用其专业技能,可以节省企业的时间,从第三者的角度来考察,可以更客观地判断人才,获取企业所需要的高层人才。

(3)引进科技研发带头人,保持企业竞争优势。企业可以通过与国内外高等院校和科研单位进行项目开发和课题研究的合作,请高校资深教授和科研单位专家作为课题顾问,对项目或课题进行指导,同时遴选出优秀青年科技人才,利用高校和科研单位的人才优势、技术优势、设备优势、信息优势,培养一批青年学术带头人,最终达到为企业引进科技研发人才培养的目的。建立企业的科研工作站,吸引博士后研究人才进站,利用先进技术改造传统产业,提高企业产品的科技含量,提升企业研发水平。改善企业自主创新的能力,增强企业技术转换能力。

(4)利用媒体的广告效应吸引人才,提升品牌核心竞争力。媒体广告是对企业品牌的一种无形宣传,同时也是企业利用媒体广告吸引人才的强力手段。因此,企业高层人才资源整合时注意要在有影响的媒体上进行形象设计和人才引进,企业的人才引进部门每年也应该估算出一笔为引进人才所需花费的广告费。

3.1.2 提供优质的平台留住人才

企业的人才流动是正常的,有单位引进人才,就会有单位输出人才,竞争、优胜劣汰是企业人才管理的模式。企业必须尽力留住一些必需的人才,否则对企业生产经营和战略发展会产生影响甚至造成冲击。留得住人才,引进才有意义。

(1)企业文化平台。文化力是企业核心竞争力,也是企业的凝聚力、环境力、素质力的结合,文化力可以形成一个拴住人心的环境。企业自身必须拥有独特的文化背景,可以给人才以无限想象的空间,又能实现人才想象的机会。

(2)职业生涯规划平台。高管人员要为人才设计一个清晰而明确的发展目标和愿景,制定切实可行的职业生涯规划,将人才的个人发展、特长和能力、追求目标等融入到企业的发展规划中^[8]。

提供每个人合适的岗位，提供不同类型的人才晋升路线，给他们创造成功的阶梯。

(3) 公平竞争的薪酬平台。调查显示，薪酬仍是目前吸引和留住人才最具威力的武器。企业创建公平竞争的薪酬环境对于人才的成长来说至关重要。人才的薪酬应和其创造的价值相应。只有支付了具有较强竞争力的薪酬，才能满足人才的需求，才能留住人才。

3.2 合理开发培育高层人才资源

3.2.1 人才资源的全生命周期开发

人才资源的全生命周期指人才从进入企业开始一直到离开企业结束^[9]，分为“探索”、“成长”、“衰退”、“二次开发”4个阶段。其中，“探索”是人才从外部引进到企业为其定岗的阶段；“成长”是最长的一段时间，人才在自己的岗位上不断进步，在这段时间内，也是企业和人才个人职业生涯发展壮大阶段；“衰退”指人才或者是面临自然离职（退休），或者是已经萌生要跳槽到新的企业中去的念头阶段；“二次开发”就是二次人才资源开发，企业充分发挥银色人才的优势，银色人才一般是指那些有经验、智慧、专业知识技能，有为企业持续发展继续贡献力量的退休老同志^[10]。企业对人才资源开发主要采取有两种活动：一种是人才的培训，以提升人才资源的能力为目标；另一种是人才的职业发展规划实施，一般企业在这个阶段对人才职业规划会连同企业经营发展战略联系在一起不断发展。培训和职业规划两者相伴而生，对于培训之后评价结果良好的人才，企业应给予相关的提升机会。

3.2.2 人才资源内外外部培育

(1) 梯队式培训。指企业根据人才的不同层次安排相应的培训内容。对于基层人才，可针对其岗位需要安排适当的基本职业技能的培训；对于中层、高层人才，可适当的增加部分高端技术内容的培训；对于拟培养提升的人才，可更多的安排企业管理方面的培训等。对高层人才的培训方式应当和一般员工有所区别，其培训的方法有：情景模拟类的游戏、角色扮演类的培训、案例讨论的方式或以团队为单位的模拟竞赛、外请专家举办技术讲座与高校联合办学、委托培训等。通过这些轻松的培训方法，

高层管理人员可以学到更多知识，也会对工作充满激情。特别要注意企业或高层人才人生价值观的培训，价值观的培训主要是向高层人才灌输使命感、责任感，帮助高层人才树立积极向上的工作态度。

(2) 职业发展规划。根据帕雷托的二八定律，企业80%的业绩来源于20%的人才，因此应优先对企业20%的人才进行职业发展规划。职业发展规划对个人而言，为了实现自身的愿望和要求，每个人在工作中得到成长、发展，不断地追求理想的职业，设计着自己的职业目标和职业计划；从企业组织角度而言，人才是企业的基本组成元素，人才是企业发展的根本动力和关键因素，结合组织的要求和发展对人才制定个人职业计划，通过必要的培训、工作设计、晋升等手段，帮助员工实现个人职业目标。职业发展规划的最终目的不只是为了留住人才，而是让人才在企业搭建的职业发展平台上充分表现，同时企业也在人才的努力下高速发展，最终实现企业与人才的双赢。

3.3 合理构筑激励机制

3.3.1 物质激励机制

(1) 富有竞争力并与业绩紧密相联的薪酬激励。实行“责、权、利”对等，激励和约束同步，拉开人才收入上的档次，强化企业经营中的责任主体，重绩效、重贡献，实行一流人才、一流业绩、一流报酬，业绩最突出的人才应得到最好的报酬。

(2) 实行股票期权激励，使短期激励向中长期激励转变。股票期权激励是企业给予高层人才的一种权力，期权持有者可以凭权力在一定期限内按照既定的价格购买一定数量本企业股票的权利。由于在有效市场中股票价格是企业长期盈利能力的反应，且是股票期权的价值所在，而股票期权至少要在一年以后才能实现，所以要求高层人才努力改善企业的经营管理，以保持企业股价的长期稳定增长，这样才能取得收益。

(3) 企业加强和完善社会保障体系。根据马斯洛的需要层次理论，生存及安全的需要是人的最基本需要，如果这种低层次的需要得不到满足的话，他将很难产生更高层次的心理需求，这将

大大减少其能动性和创造力的发挥,对于企业的发展更为不利。因此,企业要为人才购买并使之享受社会保险待遇,消除人才的后顾之忧,为完成企业组织的目标而努力工作。

(4)物质激励机制的表现形式除了以金钱作为主要内容外,还体现为住房、休假、福利或其他有形奖品。

3.3.2 非物质激励机制

非物质激励是指通过金钱、物质以外的途径,在一定程度上能够满足高层人才的社会认同感、自我发展和自我实现等心理需要,并在较高层次上调动人才的积极性^[1]。

(1)社会激励造就企业品牌。对于企业的高层人才而言,当薪酬已经不能成为激励他们的主要方式时,这种通过社会激励来满足“面子心理”就显得尤为重要。中央电视台的相关栏目每年都会评选年度经济人物,入选的企业家都是那些为企业乃至中国的发展立下汗马功劳的人。企业中可以推荐高层人才参加省、市、县等级别评选的“最具影响力的企业高层人才”、“业绩最突出的企业高层人才”等。这些评选不但能够激励企业的高层人才更进一步的努力工作,也可以营造一种举国关注本企业发展的氛围,让更多的人理解和关注本企业发展的未来。

(2)工作、职务激励留住企业人才。在工作上,积极发挥人才对工作的激情和主动性,尽量把适当的人安排在适合的位置上,在可能的条件下转换一下工作岗位以增加新奇感和岗位适应能力、应变能力,从而赋予更大的挑战性;在职务上,把握实际需要,扬长避短,对人才及时予以提拔重用。使企业形成“优秀人才有成就感,平庸人员有压力感,不称职者有危机感”的竞争氛围,产生良好的激励效应。

(3)企业文化激励成为企业活力的源泉。企业文化激励,企业文化是一种无形的力量,能够对高层人才资源有激励和约束作用。企业文化激励使人才树立起与企业发展方向相同的价值取向,即让人才感到自身的利益与企业的利益是一致的,自身的发展与企业的发展密切相关。

市场竞争说到底是企业间人才资源的竞争,高素质的高层管理人员更是企业生存和发展最为

重要的资源。在现代企业管理中,合理整合人才资源是企业人力资源管理过程中的一个重要环节,企业在适当的时间和不同的岗位获得适当的数量、质量、层次和结构等人才资源的同时,合理地将人才资源分配到组织结构内部所需要的工作岗位上,这种科学的人才资源整合规划,提高了人才资源利用的效率,增加了企业的核心竞争力,进而增强企业的持久竞争优势。

4 结语

高层人才资源的数量和质量直接决定了企业是否能够高效运作和发展,故高层人才资源整合必须与企业经营战略发展过程保持密切的联系,并形成互动协同的良好局面。构筑科学合理的企业高层人才资源“八力”整合模式,以期待实现企业长期而且稳定的引进人—优化配置好人—激励人—培育开发人—储备和淘汰—再引进人的良性循环。探讨性地提出了从引进战略、开发培育战略和激励机制方面来实现提升企业核心竞争力途径,希望这种探讨能对实际的高层人才资源整合有所帮助。

参考文献

- [1] Fan Guilian. A Brief Discussion about the Evaluation of Top Managers' Competence[J]. Journal of Shanxi Finance and Economics University, 2007, 10(2): 17. (in Chinese)
〔樊贵莲. 浅谈高层管理人员的胜任力测评[J]. 山西财经大学学报: 高等教育版, 2007, 10(2): 17.〕
- [2] Cao Xiaofeng. Integration of Human Resources Is to Enhance the Core Competitiveness of the Critical Path[J]. Management World, 2003(4): 139-140.
〔曹晓峰. 人力资源整合是提升企业核心竞争力的关键途径[J]. 管理世界, 2003(4): 139-140.〕
- [3] Davis J H, Schoorman F D, Donaldson L. Toward a Stewardship Theory of Management[J]. Academy of Management Review, 1997, 22(1): 20-47.
- [4] Chen Liqin. A Brief Discussion about the Rational Distribution of Human Resources[J]. The Public Business, 2009(97): 25.
〔陈丽琴. 浅谈企业人力资源合理配置[J]. 大众商务, 2009(97): 25.〕

(下转第77页)

出新思想，全力促进科技人力资源信息化建设。

(5) 根据本组织实际情况、业务范围选择合适的软件供应商。进行科技人力资源信息化管理，应该有针对性地选择信息系统软件，切不可盲目选择。可以聘请相关领域专家提供人力资源管理咨询和信息系统规划，请专家进行现场测试，对具体业务、流程等信息有充分的认识，从而选择或者定制一套适合本组织使用的 e-HR 系统软件。

5 结语

科技人力资源管理信息化会大力推动人力资源管理的革新与创新，可以有效减少信息传递次数，减少失真与指挥失灵的发生，有效促进现有管理方式的革新，以改变管理中信息不对称问题。本文在 Web 的 B/S 结构基础上开发拥有组织管理、招聘管理、员工信息管理、考勤管理、薪酬福利管理、绩效考核管理、培训开发管理、员工自助服务、决策中心、系统管理模块的人力资源信息管理系统。这将有效指导科技人力资源的管理。

参考文献

[1] Liu Qiang. Market and Investment Behavior Analysis in

the Process of Technology Resources Configuration[J]. The Academic Journal of Luoyang Teachers College, 2000, 4(2): 55. (in Chinese)

[刘强]. 科技资源配置过程中的市场和投资行为分析[J]. 洛阳师范学院学报, 2000, 4(2): 55.]

[2] Wang Tao, Li Shizhu. The Main Way of Government Leading Technology Resources Analysis in the International Background[J]. BBS of Science and Technology of China, 2002, 8(2): 78-79. (in Chinese)

[汪涛, 李石柱]. 国际化背景下政府主导科技资源配置的主要方式分析[J]. 中国科技论坛, 2002, 8(2): 78-79.]

[3] Ding Dehou. Technology Innovation of Management Is the Guarantee of Science and Technology Innovation—Try to Talk about the Macroscopic Resources of Science and Technology of Configuration Management[J]. Science and Technology Management, 2001, 5(5): 67-69. (in Chinese)

[丁厚德]. 科技管理创新是科技创新的保证——试论科技资源宏观层次的配置管理[J]. 科学学与科学技术管理, 2001, 5(5): 67-69.]

[6] Li Longyi. Research on the Technology Resources Allocation Model[J]. Scientific Research Management, 2003, 9(12): 28. (in Chinese)

[李龙一]. 科技资源配置的模式研究[J]. 科研管理, 2003, 9(12): 28.]

(上接第 72 页)

[5] Carpenter M A, Geletkanycz M A, Sanders W G. Upper Echelons Research Revisited: Antecedents, Elements, and Consequences of Top Management Team Composition[J]. Journal of Management, 2004, 30(6): 749-778.

[6] Dai Weihui, Chen Mingqi, Zhou Ying. The Knowledge Management System of Top Management Group's Optimize Distribution. [J] 2008, 25(2): 154-157.

[戴伟辉, 陈鸣麒, 周瑛]. 高层管理团队优化配置的知识管理系统[J]. 科学进步与对策, 2008, 25(2): 154-157.]

[7] Ramaswamy K, Mingfang L, Rajaram V. Variations in Ownership Behavior and Propensity to Diversity: A Study of the Indian Corporate Context. Strategic Management Journal, 2002, 23: 345-358.

[8] Chen Hongyan. Improve the Management Of Human Resources[J]. Technical Economy and Management Research, 2004(6): 84.

[陈洪艳]. 加强人力资源管理—提升我国企业核心竞争力[J]. 技术经济与管理研究, 2004(6): 84.]

[9] Kim Enosoo, Nam Dae-il, Stimpert J L. Testing the Applicability of Porter's Generic Strategies in the Digital Age: A study of Korean Cyber Malls[J]. Journal of Business Strategies, Spring 2004, 21(1): 19-45.

[10] Sun Junhua, Jia Dingliang. The Commentary about the Relationship between Top Management Group and Enterprises' Strategy[J]. Scientific Improvement and Countermeasure, 2009, 26(29): 151-155.

[孙俊华, 贾良定]. 高层管理团队与企业战略关系研究述评[J]. 科技进步与对策, 2009, 26(9): 151-155.]

[11] Dou Juanjuan, Sun Jiwei. Inspire Staff's Character Potential by Immateriality[J]. Jiangsu Commercial Forum, 2008(1): 129-130

[窦娟娟, 孙继伟]. 借助非物质激励开发员工性格潜能[J]. 江苏商论, 2008(1): 129-130.]