

苏州人才发展战略的SWOT分析

文/王玉玫

一、SWOT分析法的概念以及使用方法

SWOT分析是企业战略研究中的一种常用的分析工具，被广泛运用在企业战略管理、市场研究、竞争对手分析等领域中。所谓SWOT分析法，是一种综合考虑企业内部外部条件和外部环境的各种因素，进行系统评价，从而选择最佳经营战略的方法。这里，S是指内部的优势（strengths）、W指的是内部的劣势（weakness）、O指的是外部环境的机会（opportunities）、T指的是外部环境的威胁（threats）。SWOT实际上是对组织内外部条件各方面内容进行综合和概括，进而分析组织的优劣势、面临的机会和威胁的一种方法。

SWOT分析方法虽然最早被用于企业战略研究，但现在已在多个层面上使用，如分析区域经济发展、企业发展和个人发展等方面。

SWOT分析方法为制订战略提供了四种分析模式：SO战略、WO战略、ST战略和WT战略。SO战略就是利用内部强项抓住外部机会的战略，WO战略是利用外部机会来改进内部弱点的战略，ST战略是利用长处去避免或减轻外在威胁的打击，而WT战略是指直接克服内部弱点和避免外部威胁的战略。

二、苏州人才发展内外条件SWOT——PEST分析矩阵

近年来，苏州经济发展迅猛，多项经济发展指标在全国各大城市中居领先地位，与此同时，苏州人才开发工作成绩斐然，在人才引进、人才培养、载体建设方面取得了长足的发展。人才队伍持续保持良好的发展态势。截止2004年年底，苏州市人才总量达到69.8万人，年增长率达19.9%，每万人拥有人才数1166人。社会和经济的快速发展，使苏州市人才的集聚、容纳能力有了明显的提高，已具备较大的人才竞争优势。

对近年来人才与经济相关性分析显示，人才队伍始终与经济保持着同步协调发展的良好态势，人才配置的市场化程度较高，较好地满足了社会对一般性人才的需求。但同上海、北京、南京等城市相比，苏州自身的大学少，自身劳动力数量和质量等不具有优势，而高新技术企业的人才培养、使用、激励和方法上与国际惯例差距很大，知识老化、知识封闭的现象较为突出，人才国际化程度不高。由于现阶段地区经济发展是主导人才发展的决定性因素，人才队伍处于被动发展阶段，大量外地中低端应用技能型人才的涌入，造成苏州人才队伍整体素质下滑、本土化程度降低，流动性增强等问题。通过分析苏州人才内部优势（S）、外部劣势（W）、外部机会（O）、外部威胁（T），并结合苏州政治的（Political）、经济的（Economic）、社会的（Social）、技术的（Technological）环境因素，得出苏州人才发展SWOT——PEST分析矩阵，见表1。

表1: 苏州人才发展内外条件的SWOT——PEST分析矩阵

SWOT		政治政策 P	经济 E	社会 S	技术 T
内在因素 S、W	优势 S	人才管理体制创新优势	1、区域优势，受上海的经济辐射以及处于长三角的交节点，人力资源丰富 2、经济基础较好，经济结构合理，人才队伍与经济保持着同步协调发展的良好态势 3、在由传统第二产业向现代制造业转型过程中取得先发优势	1、处于江南发展地区，历来重视教育和人才培养 2、传统吴文化和外来文化融合，培养本土和国际化的复合人才 3、环境优美，吸引大量人才	国外技术的部分支持
	劣势 W	新形势下人才管理体制有待构建	1、外向型经济使得人才本土化程度低 2、制造型企业为主的经济结构，使得大量外地中低端应用技术人才涌入，人才整体素质不高 3、由于地域因素，使得人才流动性增强		1、制造业企业处于全球生产链的末端、高新技术含量不高 2、企业具有自主知识产权的比例低 3、缺乏一定规模、高水平且于地区产业特点相匹配的高等院校、科研院所及企业技术创新中心等吸引人才的有效载体
外在因素 O、T	机遇 O	知识经济时代，可持续发展要求重视人力资源建设	苏州处于经济国际化提升期、工业转型期	城市化加速期	
	挑战 T		面临第二产业向第三产业转型，以及发展高端技术产业的挑战	区域人才竞争激烈	

S（strengths）——苏州人才发展自身的优势，所谓优势，是指组织自身具备一些因素，使其能较对手做得更好。一是苏州地理、文化、经济、政府管理对人才具有很强的吸引力；二是苏州开放型经济发展带动苏州人才发展；三是苏州整体的教育水平较高，继续教育和培训力度较大。

W (weakness) ——苏州人才发展自身的劣势，所谓劣势，指的是与竞争对手相比，组织本身存在着对生存和发展不利的因素。一是人才竞争力较弱，人才国际化程度不高；二是人才的短缺与人才的积压同时并存；三是人才流失问题突出。

O (opportunities) ——苏州人才发展自身的机会，所谓机会，是指外在环境因素的变动出现的对组织生存发展有利的时机。一是知识经济初露端倪，人才越来越显示其重要作用；二是国家加大人力资本投资和重视人力资源建设；三是上海的发展带动苏州人才发展。

T (threats) ——苏州人才发展自身的威胁，所谓威胁，指的是环境因素的变动对组织超成不利的影响。一是区域人才竞争加剧；二是对外资金依赖程度大；三是大量低端生产型企业使高端人才缺乏培育土壤。

三、苏州人才发展战略的对策思考

综合对苏州人才发展的内外环境分析，明确了苏州人才发展的优劣势及机会与威胁所在，可以构建SWOT分析框架，为苏州人才发展制订合理的战略目标。

苏州人才发展SO战略就是利用苏州发展的内部强项抓住人才发展的外部机会的战略，利用文化、环境、区位、政府管理优势进一步实施区域人才一体化战略、实施可持续发展战略和人才管理体制创新战略。

苏州人才发展WO战略是利用苏州发展的外部机会来改进内部弱点的战略，充分利用利用新一轮工业转型提高苏州人才素质，提升苏州人才竞争力；利用外向型经济走苏州人才发展特色之路；发展民营企业加快本土化人才培养进程；加快各种人才载体建设。

苏州人才发展ST战略是利用长处去避免或减轻外在威胁的打击，具体而言，要加强苏州的基础教育和继续教育力度、加强苏州高等教育的科研和教学力度、营造学习型城市，从而为人才创业和就业创造更好的生态生存环境。

苏州人才发展WT战略是指直接克服内部弱点和避免外部威胁的战略。发展低污染、环保节约型人才；在接受上海强辐射的同时，产业错位发展，避免人才恶性竞争。具体苏州人才发展SWOT分析框架见表2。

表 2：苏州人才发展 SWOT 分析框架

(SWOT)	内部优势 (S)	外部劣势 (W)
	1、文化教育传统优势 2、地域优势、环境生态优势 3、经济发展与人才协调优势 4、前一阶段工业转型取得先发优势 5、人才管理体制优势	1、外向型经济使得人才本地化程度低 2、低端制造业使得人才层次低，整体素质不高 3、地域因素，使得人才流失增强
外部机会 (O)	SO 战略	WO 战略
1、苏州经济国际化 2、苏州城市化加速期 3、苏州工业转型期	1、实施可持续发展战略 2、区域人才一体化战略 3、人才管理体制创新战略	1、利用新一轮工业转型提高苏州人才素质，提升苏州人才竞争力 2、利用外向型经济走苏州人才发展特色之路 3、发展民营企业加快本土化人才培养进程 4、人才载体建设
外部威胁 (T)	ST 战略	WT 战略
1、由第二产业向第三产业转型的关键时期 2、区域人才竞争激烈 3、高校科研培养人才力量对薄弱	1、加强苏州的基础教育和继续教育力度 2、加强苏州高等教育的科研和教学力度 3、营造学习型城市 4、为人才创业和就业创造更好的生态生存环境	1、发展低污染、环保节约型人才 2、接受上海强辐射的同时，产业错位发展，避免人才恶性竞争

(作者单位：苏州大学政治与公共管理学院)

相关链接

- 后发区域产业引进与后发区域发展研究
- 发展循环经济，促进可持续发展
- 苏州人才发展战略的SWOT分析
- 我国发展循环经济的对策思考
- 城市出租汽车发展策略
- 发展农业循环经济的探讨
- 在产学研结合中促进企业经济发展
- 论市场经济条件下体育经济发展的机制建设
- 新经济形势下地方政府在东北县域经济发展中应发挥的作用

