



普通高等教育“十一五”国家级规划教材



面向21世纪课程教材

Textbook Series for 21st Century

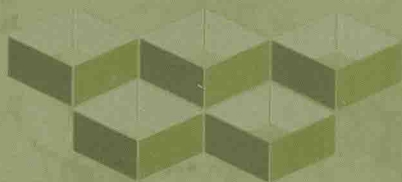
· 教育部面向21世纪人力资源管理系列教材 ·

人力资源战略与规划

(第四版)

Human Resource Strategy and Planning

赵曙明 编著





普通高等教育“十一五”国家级规划教材



面向21世纪课程教材

Textbook Series for 21st Century

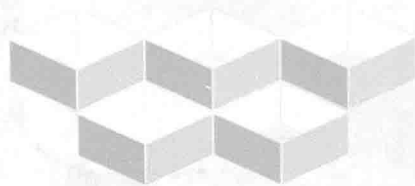
· 教育部面向21世纪人力资源管理系列教材 ·

人力资源战略与规划

(第四版)

Human Resource Strategy and Planning

赵曙明 编著



图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源战略与规划/赵曙明编著. —4 版. —北京: 中国人民大学出版社, 2017. 1
教育部面向 21 世纪人力资源管理系列教材
ISBN 978-7-300-23261-4

I. ①人… II. ①赵… III. ①人力资源管理-高等学校-教材 IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 186585 号

普通高等教育“十一五”国家级规划教材
面向 21 世纪课程教材
教育部面向 21 世纪人力资源管理系列教材
人力资源战略与规划 (第四版)
赵曙明 编著
Renli Ziyuan Zhanlüe yu Guihua

出版发行	中国人民大学出版社	
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码 100080
电 话	010-62511242 (总编室)	010-62511770 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)	010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)	010-62515275 (盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn	
	http://www.ttrnet.com (人大教研网)	
经 销	新华书店	
印 刷	北京东方圣雅印刷有限公司	版 次 2002 年 10 月第 1 版
规 格	185 mm×260 mm 16 开本	2017 年 1 月第 4 版
印 张	17.75 插页 1	印 次 2017 年 1 月第 1 次印刷
字 数	368 000	定 价 36.00 元

教育部面向21世纪人力资源管理系列教材

编辑委员会

主 编

董克用 中国人民大学公共管理学院院长、教授、博士生导师

编 委

廖泉文 厦门大学人力资源研究所所长、教授、博士生导师

石金涛 上海交通大学安泰经济与管理学院教授、博士生导师

杨河清 首都经济贸易大学劳动经济学院院长、教授、博士生导师

赵曙明 南京大学商学院名誉院长、教授、博士生导师

萧鸣政 北京大学人力资源开发与管理研究中心主任、教授、博士生导师

关培兰 武汉大学人力资源研究中心主任、教授、博士生导师

方振邦 中国人民大学公共管理学院教授、博士生导师

刘 昕 中国人民大学公共管理学院教授、博士生导师

程延园 中国人民大学劳动人事学院教授、博士生导师

唐宁玉 上海交通大学安泰经济与管理学院教授、博士生导师

总序

由中国人民大学人力资源开发与管理研究中心组织全国人力资源管理领域著名专家学者编写的人力资源管理系列教材第四版以全新面貌与读者见面了。

中国人民大学人力资源开发与管理研究中心成立于2000年，聚集了学术界、政府研究机构的专家和学者，致力于我国人力资源开发与管理研究。中心自成立以来，除了组织编写本系列教材之外，还翻译了我国第一套人力资源管理译丛。

改革开放以来，中国经济的高速增长为世人所瞩目。究其原因，学者们的共识是，成就主要源于两个因素：一是体制改革所造就的制度创新和激励机制；二是改革对生产要素，特别是劳动力要素的解放。改革使大量人力资源摆脱了旧体制的束缚，以各种方式投身于经济建设，使我国人力资源的优势得到充分发挥。正因为如此，在传统体制下从来没有被认为是一门科学的人力资源管理，在改革开放后特别是20世纪90年代以来，得到了企事业单位的高度关注。如何确定组织的人力资源战略、做好组织的人力资源规划，如何招聘、留住、开发以及激励组织需要的各类人才，如何把握好职位分析、绩效管理、薪酬管理等人力资源管理中的关键环节，如何建设良好的组织文化，已经成为企事业各级领导考虑的最重要的问题。

从我国改革开放30多年的历程中，我们可以清楚地看到，人力资源的确是推动中国经济发展的最重要资源，堪称“第一资源”。更为重要的是，如今，我国自然资源的人均占有量与世界相比并不占优势，国民财富生产中自然资源消耗水平已经很高，可以毫不夸张地说，我国经济与社会实现可持续发展的唯一出路在于进一步发挥人力资源的优势。需要指出的是，发挥人力资源优势并不是像有些人所想象的，只是靠廉价的人工成本去竞争。世界各国发展的经验已经证明，人工成本必然会随着经济发展水平而不断提高。一个国家的人力资源优势主要体现在两个方面：一是人力资源的教育素质，它体现为潜在的生产力；二是对已经实现就业的人力资源的管理水平，它体现为对人力资源的开发利用程度。我国的教育，特别是基础教育，在世界上是有竞争力的，培养了一支高素质的劳动力队伍。而我国的管理水平，尤其是人力资源管理水平，与世界发达国家相比差距仍然较大。因此，提高我国企业、事业单位以及政府机构的人力资源管理水平是发挥我国人力资源优势的当务之急。2013年11月12日中国共产党第十八届中央委员会第三次全体会议通过的《中共中

央关于全面深化改革若干重大问题的决定》中，“人才”的概念被提及多达16次，这再次表明，无论是从具体的一个组织来看，还是从一个国家的发展和进步来看，人的问题始终是一个极其重要的问题。

为了提高我国人力资源管理水平，我们通过翻译教材与专著、邀请外国专家讲学等方法，努力将发达国家在人力资源管理方面的先进理念和经验介绍到国内。但是，人力资源管理是管理学诸学科中受到一个国家文化传统影响最大的领域，对人的管理必然受到社会价值观念、法律制度、人文传统等方面的影响，因此，仅仅依靠舶来品是不能真正解决自身问题的。

中国的管理学经过30多年的恢复和成长，已经到了建立具有自身特色的符合中国文化的管理理论的时候。鉴于管理学的文化根基特征，可以说，建立中国特色管理理论的关键在于建立具有中国特色的人力资源管理理论。

总而言之，无论是提高我国人力资源管理水平，还是建立具有中国特色的管理理论体系，都需要培养大批具有先进管理理念、掌握科学管理方法的人力资源管理专业人才。近年来，社会对人力资源管理专业人才的需求一直名列高校毕业生需求榜的前列。旺盛的需求同样导致供给的增加。据统计，自1993年中国人民大学在我国开设第一个人力资源管理本科专业以来，到2013年为止，全国已经有500多所高校开设了人力资源管理专业。从2001年开始出版的本系列教材的第一版，到目前为止已经经历了第四次全面的修订工作，本套教材对于满足我国各高校人力资源管理专业的教学需要起到了非常积极的作用，得到广大教师和学生的一致好评。

优秀的教材必须随着社会经济的发展与教学改革的深化而不断完善。我们根据作者的教学体会和使用的教师对本系列教材第三版的反馈，组织了这次重新修订工作。本系列教材从一开始起步阶段，就在编写中把握了以下三个重要原则：第一，优选教材作者。本系列教材的作者不拘泥于一个学校，而是从我国各著名高校中最早从事人力资源管理教学与研究的著名学者中遴选，每位作者必须是在人力资源管理的相关领域或模块中的真正专家。同时要求这些学者必须亲自主笔，以保证教材的质量。第二，优化教材体系。本系列教材包括《人力资源管理概论》《人力资源战略与规划》《组织行为学》《工作分析的方法与技术》《人力资源战略与规划》《培训与开发》《战略性绩效管理》《薪酬管理》《劳动经济学》《劳动关系》等，既可以满足人力资源管理专业的学生系统学习人力资源管理知识的需要，也可以为非人力资源管理专业的管理类学生根据需要选用。第三，重视本国案例的运用。最近几十年来，随着我国市场经济的长足发展以及企业人力资源管理水平的不断提高，涌现出大量有价值的本土化人力资源管理案例。因此，在修订时，我们特别强调多运用中国改革开放以来的案例，以帮助学生更好地理解 and 掌握相关理论与方法。

尽管已经付出了很大努力，我们仍然清楚地认识到，这套教材还存在许多可以不断完善和修改的地方。我们真诚地希望广大读者不吝赐教，提出修改意见和建议，使之日臻完善，以更快地推动我国人力资源管理水平的提高。

董克用

中国人民大学人力资源开发与管理研究中心

前 言

21 世纪是经济全球化的时代，知识经济的时代，更是创新发展，移动互联网信息技术和大数据的时代。人在价值创造中的地位和作用越来越重要，企业的发展越来越依赖于人的因素，人力资源管理已然成为企业获得竞争优势的关键和源泉。

当前，全国很多高校开设了人力资源管理本科专业，相关的教材也出版了很多，但总的来说，这些教材有些分散化和偏重于介绍原理。而人力资源管理是一套系统化的结构管理，涉及战略与规划、招聘与录用、培训与开发、绩效管理与评估、薪酬制度等各个职能，对于人力资源管理专业的教学来说需要编写针对各种职能的相应的教材。为了满足这一需求，中国人民大学董克用教授等申请到教育部面向 21 世纪系列教材项目的资助，从 2001 年开始组织班子编写一套人力资源管理专业系列教材，并邀请我来编写其中的《人力资源战略与规划》一书。人力资源战略和人力资源规划虽然有着天然不可分割的联系，但二者又是两个不同的概念，如何将人力资源战略与人力资源规划放到一个完整的体系中来介绍具有一定的难度和挑战。一方面人力资源规划作为一项传统的人力资源管理职能，一般是作为人力资源管理教材中的一章来介绍，而人力资源战略也是从 20 世纪 80 年代国外才开始研究，国内的起步就更晚一些。另一方面将人力资源战略与规划融合、扩展并形成可供参考的国内外教材是非常少的。值得欣慰的是，近年来越来越多的学者展开了该领域的研究，我本人也给予了很多的关注和努力，并吸收了国内外许多学者、教师和学生的建议，最终完成了本教材的编撰。

一本教材是否成熟并得到读者认可，一个重要的指标就是它是否能重印和再版。《人力资源战略与规划》自第一版面世以来，承蒙广大教师和学生的厚爱，已经修订到第三版，其目的就是希望能够改正前版中的错误，充实新的内容，跟上时代的步伐，最终满足读者的需求。这次重新修订也正是基于此，我们专门向使用过本书的企业人士、人力资源管理咨询师以及广大教师和学生征求了意见，并将这些意见体现在本版中，尽可能做到无愧于读者。本次修订的主要内容有，对全书中的数据等资料进行更新，以确保动态性；结合外部环境变化以及人力资源战略与规划的最新理论发展，特别是当前全球经济一体化、我国经济发展的新常态以及新一轮技术革

命的影响等，对第1章、第2章、第4章和第5章等进行了内容补充和修订，在第4章增加了人力资源战略与企业核心能力相关内容；对部分章节，如第3章、第7章和第8章的逻辑关系和内容进行了梳理、删减和完善；更新了各章的引导案例和思考问题；为了提高本书对从事人力资源管理的企业人员的适用性，第6章增加了组织设计与定岗定编定员的相关内容，第9章、第10章增加了人力资源规划实务操作等内容。当然，虽然我想尽力将这本书编写好，但书中难免存在问题和疏漏，还请各位专家、学者和读者批评指正。

最后，我要感谢为这本书的完成付出辛勤劳动的学生。在该书的第一版，我的博士生苏方国、宗骞、吴慈生、黄昱芳、戴万稳、刘永安、赵筠、郝捷和我的硕士生姜放方、李海霞等帮助我查阅大量的资料并为这本书的部分章节提供了初稿。我还要特别感谢我的博士生程德俊教授，他为这本书的第一版的编写和校对付出了很多心血。在第二版修订过程中得到我的博士后、华东理工大学商学院陈万思副教授的帮助，在此表示衷心的感谢。在第三版修订中，我要特别感谢我的博士后、长沙理工大学经济与管理学院企业管理系王国猛副教授，和他一起讨论提出修订并帮助组织修订；我的访问学者、西南交通大学经济管理学院唐春勇教授和我的博士生、苏州大学商学院刘燕副教授提出了许多修改意见；我的博士后张戌凡，博士生何莹、孙秀丽、林亚清、裴宇晶、王德才，硕士生姚云、卢清、王拓、李娜为第三版修订中的查阅资料、案例增加等提供了大量的基础工作。这次第四版修订，我要感谢我的博士生张宏远副教授，硕士生焦杰、徐志静、曹曼、李璐、刘金莉、赵晨曦、谢辉，他们为本次修订中的内容增加、案例修订、资料更新等付出辛勤的努力。唐春勇教授在美国访学期间，还对我的这次修改稿进行校对，在此一并表示感谢！书稿最后由我本人逐一修订、调整与审定。

我要再次感谢中国人民大学董克用教授邀请我编写这本书，同时也要感谢中国人民大学出版社工商管理分社的编辑对最后的编辑出版所作出的努力。

祝愿大家在使用本教材过程中取得更多的进步和更大的收获！

赵曙明

于美国克莱蒙特研究生大学德鲁克管理学院

目 录

第1章 导论	1
第1节 人力资源战略与规划的概念	3
第2节 人力资源战略与规划的意义和作用	9
第3节 人力资源战略与规划的一般过程	12
第4节 人力资源战略与规划的发展阶段	15
第5节 人力资源管理面临的挑战	18
第2章 人力资源环境分析	25
第1节 人力资源环境分析概述	26
第2节 人力资源环境分析的基本方法	29
第3节 人力资源外部环境分析	35
第4节 人力资源内部环境分析	44
第5节 人力资源环境分析与对策	48
第3章 人力资源战略	56
第1节 人力资源战略形成的影响因素	58
第2节 人力资源战略的形成模式	64
第3节 人力资源战略的构成	70
第4节 人力资源战略的分类	74
第5节 人力资源战略新方向：雇主品牌	76
第6节 我国企业人力资源战略的问题与构建	83
第4章 企业战略与人力资源战略	91
第1节 企业战略	93
第2节 人力资源战略的模型选择	96
第3节 人力资源战略与企业战略	100
第4节 人力资源战略与竞争优势	104
第5章 人力资源规划	115
第1节 人力资源规划的含义和类型	116
第2节 人力资源规划的内容和过程	119

	第3节 人力资源规划的作用	127
	第4节 人力资源信息系统	129
第6章	人力资源存量分析	135
	第1节 外部人力资源存量分析	137
	第2节 内部人力资源存量分析	144
第7章	人力资源需求预测	156
	第1节 人力资源需求的影响因素	158
	第2节 企业战略与人力资源需求	162
	第3节 工作分析与人力资源需求	164
	第4节 人力资源需求预测方法	166
第8章	人力资源供给预测	173
	第1节 人力资源供给的影响因素	175
	第2节 内部劳动力市场分析	177
	第3节 外部劳动力市场分析	178
	第4节 内部人力资源供给预测	182
	第5节 外部人力资源供给预测	187
第9章	人力资源规划体系的制定	195
	第1节 人力资源规划编制概述	197
	第2节 人力资源招聘任用规划	200
	第3节 人力资源培训规划	204
	第4节 员工职业生涯规划	207
	第5节 人力资源流动规划	210
	第6节 人力资源薪酬福利规划	213
	第7节 战略性薪酬	217
第10章	人力资源规划的实施	225
	第1节 人力资源规划的实施原则与路径	227
	第2节 人力资源规划实施的步骤	230
	第3节 机遇与挑战: 人力资源规划实施的未来	237
第11章	人力资源规划的评价与控制	245
	第1节 人力资源规划的评价与控制的目的	247
	第2节 人力资源规划的评价与控制的要求	251
	第3节 人力资源规划的评价与控制的过程	255
	第4节 人力资源规划的评价与控制的主要方法	259
	参考文献	266

本章重点

- 人力资源战略与规划的概念
- 人力资源战略与规划的意义和作用
- 人力资源战略与规划的一般过程
- 人力资源战略与规划的发展阶段
- 人力资源管理面临的挑战

引导案例

星巴克：伙伴关系下的人力资源规划

在星巴克，从 CEO 霍华德·舒尔茨到普通店员，相互之间是一个奇怪的称呼——伙伴，对除门店以外的其他公司部门，则一概统称星巴克支持中心。在星巴克，“伙伴”被看成是“销售美好体验”的最关键环节，并在不断强化的过程中成为星巴克公司文化的一个重要成分，而另一个星巴克文化的成分，就是员工的薪酬福利措施。

星巴克有一个特别的豆股计划，它从 1991 年（中国内地是 1999 年）开始为成员提供一定比例和份额的公司股票折价购买机会，即便你是兼职员工，在满足了最低工时要求的条件下也同样能够享受，此外还有为每周工作超过 20 小时的员工提供的卫生、扶助方案及伤残保险等额外福利措施……这些优于行业平均水平的员工激励政策也在全球范围内被视为星巴克在职场上竞争力的重要表现。

余华是星巴克（中国）伙伴资源副总裁——就是通常公司里的人力资源经理，她介绍说，对于每一位新加入星巴克的员工，除了对自己伙伴身份的新鲜感，还会接受一系列培训，包括所在岗位要求的业务培训和每个员工都需要完成的咖啡知识和门店经营培训。

2012 年 11 月，星巴克（中国）大学成立，这个面向公司内部所有员工开放的培训平台

与咖啡知识培训、门店经营培训一起构成了完整的星巴克“伙伴”教育。卖一杯咖啡也许真的不只是卖了一杯咖啡，星巴克的确让员工与很多顾客都相信了这一点。但如果从职场角度来说，这种工作状态和效果显然不是让员工互称伙伴就能够实现的，那么星巴克还有哪些办法？它的培训系统和福利措施又有哪些具体设置？

星巴克的员工构成

作为一家咖啡连锁零售商，星巴克的绝大部分员工都集中在门店，最近几年星巴克在中国的员工招聘总数每年都在6 000~7 000人，而其中超过90%的新人都会以门店员工的身份进入星巴克。星巴克计划未来两年在全球新开2 400家门店，在中国内地的计划是两年内将门店增加到1 200家——这将带来更多的就业机会。

星巴克门店和支持中心的人员是双向流动的。比如说，一位有意愿的门店员工在得到经理的推荐之后，可以参加支持中心的空缺职位面试。余华说，每一年星巴克都有超过20%的门店进入支持中心。

星巴克的招聘方式

(1) 校园招聘——管理培训生项目：在星巴克2013年面向校园的管理培训生招聘计划中，开放职位的部门均为门店，到目前为止招聘的管理培训生数量约为400名。毕业生在提交求职申请之后，还要完成星巴克的在线测评和面试。管培生进入星巴克之后与社会招聘员工的发展机会基本相同，但前者通常能够在9~15个月的时间里成长为门店副经理。

(2) 社会招聘和内部员工推荐：针对门店普通员工的岗位，星巴克更多还是面向社会公开招聘。当然门店员工也可以向公司推荐合适的人选——星巴克也更乐见这种方式，即候选人只需要通过面试便可以进入该门店工作。

(3) 管理培训生：除了每年面向大学校园招聘部分管理培训生，星巴克内部员工也可以向公司申请加入管理培训生计划。

(4) 其他途径：由其他社会招聘途径，星巴克的员工可以有更多选择，比如可以跳过门店直接申请支持中心的岗位。支持中心部门包括门店开发及设计部、市场推广及产品部、公共对外事务工作部、伙伴人力资源部、研发与质管物流部、供应链部等。

选人原则

与他人开展良好合作——星巴克柜台后面就是一个从咖啡制作到售出的流水线，员工的工作情绪和合作技巧对顾客来说是可见的。

以客户为先——顾客在接触其产品之前首先接触的是员工，员工的服务态度会直接影响其对于公司品牌的印象。

优秀的学习能力——也许你得从一位门店的咖啡师做起，但只要你具备优秀的学习能力，你就会有一个更好的发展机会。

影响他人的能力——尤其是当你希望在未来领导一个团队时，比如领导自己门店的员工，甚至是领导一个区域的门店经营，这种能力很重要。

职业发展路径

门店垂直晋升路径：对于在门店工作的员工，每两个职位间并没有严格的时间间隔，员工能否快速升职主要看其业务能力、知识储备能否有一个较快的发展。每年大约有20%的员工获得各类升职。

跨部门发展路径：任何级别的员工都有机会进入支持中心或门店，换部门工作。在通过跨部门应聘面试后，公司将根据员工的具体能力，再结合公司需求给予相应职位，每年有20%的员工从门店零售进入支持中心。

升迁和跨部门的条件：(1) 个人能力是否达到升迁标准。在原有职位做得好不好是前提，还要看业务知识(也包括咖啡知识)是否积累到相应标准。在条件不成熟时，员工可以申请相关的培训以弥补弱势。(2) 是否有职位空缺。公司职位一般是一个萝卜一个坑，只有存在相关的职位空缺，员工才有机会成功升职和跨部门任职。时机和个人能力同样重要。

资料来源：改编自《星巴克：独立的人力资源管理手册》，见 www.chinahrd.net/article/2013/01-08/9399-1.html。

随着区域经济一体化和全球化进程的不断深入，我国经济转型进一步深化，企业的经营环境发生深刻的变化，竞争日趋激烈。如何在竞争激烈、多变的市场环境中求得长期生存和持续发展，已经成为当今企业面临的现实问题。因此，挖掘企业最有潜力的资源成为中国企业在国际市场上赢得竞争优势的重要环节，而人力资源是企业最有潜力的资源之一。随着管理观念的不断深入发展，越来越多的企业开始认识到人力资源战略与规划是人力资源管理的重要一环，尤其是在不稳定的企业环境中更可以起到重要作用。本章从人力资源战略与人力资源规划的概念入手，阐述人力资源战略与规划的意义、一般过程、发展阶段以及人力资源管理面临的挑战。

第1节 人力资源战略与规划的概念

本部分内容将从人力资源战略与规划两个概念开始，导入对整个人力资源管理的系统性介绍。人力资源战略包括企业战略和人力资源战略两部分内容；人力资源规划则含有现有人力资源状况的分析、人力资源需求预测、人力资源供给预测以及制定人力资源规划方案四个部分。人力资源战略与人力资源规划作为人力资源管理的重要内容，两者之间既相互适应又相互融合，共同形成对企业整体战略的适应与支撑。既应当有量化的评估，又可以结合企业文化的“软”条件，“软硬结合”对企业短期、中长期整体战略提供支持。

一、人力资源战略

企业人力资源战略与企业整体战略是密不可分的，人力资源战略应当与企业整体战略相适应，同时在一定程度上影响企业整体战略的制定。因此，在对人力资源战略进行学习之前，应当首先了解企业战略。本部分内容将分别从企业战略制定的五个基本步骤，结合人力资源战略与企业战略之间关系的现状，对人力资

源战略概念进行辨析。

（一）企业战略

企业战略即确定企业的目标和方向，并采取一定的行动以实现这些目标。企业战略管理是将企业的主要目标、政策和行为依次整合为一个有机整体的过程。企业战略管理过程至少可以划分为五个基本步骤：

（1）定义企业的宗旨和使命。其中包括说明企业共同的价值观，企业为什么要存在等内容。企业的宗旨和使命一般包含下列内容：1）确定企业所要服务的特定的相关利益群体；2）确定满足这些相关利益群体的行动，如强调为员工发展提供机会，为社会提供就业机会等。

（2）考察企业经营的外部环境。这是指对影响企业实现其宗旨的技术、经济、政治以及社会力量进行系统分析。

（3）评价企业的优势和劣势。分析的重点在于企业内部资源相对于竞争对手而言具有哪些明显的优势，同时受到哪些关键因素的制约。

（4）确定企业的发展战略目标。在对影响企业的外部环境和内部资源进行分析后，第一步就是要确定企业战略。波特将企业战略划分为成本领先战略、差异化战略和集中战略。企业根据自身情况和外部环境分析结果，可以选择一种适合自身的战略。与此同时，企业也需要确定中短期发展目标，包括企业的销售额、利润、预期的资本收益率以及企业在客户服务和员工发展等关键领域的目标。

（5）制定企业战略行动方案。即企业应该在企业结构、人力资源、财务、营销等职能方面作出怎样的改进，采取什么样的政策和方案，以实现企业的战略目标。在此阶段，企业开始对人力资源进行战略性考虑。当企业的最高管理层制定企业战略行动方案，并对员工招聘、选拔、发展和奖励等有关事项进行思考时，就为企业的人力资源战略与规划奠定了基础。如果企业领导层在制定企业战略时，没有考虑企业的人力资源战略，没有对人力资源作出相关决策，就很难期望企业最终会形成有效的人力资源战略。

（二）人力资源战略

人力资源作为与市场营销、财务会计、生产制造并列的子系统，对企业总体战略的实现具有重要的意义。然而在现实中，企业战略与人力资源战略之间存在很大的不一致。例如，企业在实行成本领先的整体战略时，可能会采取降低劳动力成本的措施来达到成本最小化的目标；而企业为了降低成本而进行裁员时，又会与企业人力资源管理强调对员工的收入稳定、个人发展以及为社会就业负责的承诺相悖。再如，企业战略可能是鼓励产品创新和技术领先，而企业的人力资源管理采取的却是成本导向战略，这时企业的人力资源管理对企业整体目标的实现所起的也不是促进作用。如果企业采取的是产品领先和技术创新战略，而企业的人力资源状况却不足以支撑这样的战略，企业战略在很大程度上就会受到企业人力资源制约。总之，在人力资源成为企业竞争力来源的今天，人力资源战略与企

业战略的匹配对企业目标的实现具有关键意义。

对人力资源战略可以有两种理解：一种是将其理解为市场定位过程。按照这种理解，有人根据波特对企业战略分类的思路，将人力资源战略划分为成本领先、质量领先和差异化三种战略。另一种则是将人力资源战略理解为一种管理过程，即企业通过人力资源管理实现战略目标的过程，这也可以称为“战略性人力资源管理”。一般而言，对人力资源战略的各种理解在实践中没有本质的区别。在本书中我们对人力资源战略的理解是基于以上两个方面的，并力图将这两种思路融合起来。我们认为，人力资源战略是企业根据内部和外部环境分析，确定企业目标，从而制定出企业的人力资源管理目标，进而通过各种人力资源管理职能活动实现企业目标和人力资源目标的过程。

二、人力资源规划

什么是人力资源规划呢？国外有关人力资源规划的定义和概念很多，总体而言可以概括为以下几种：

(1) 人力资源规划就是要分析企业在环境变化中的人力资源需求状况，并制定必要的政策和措施来满足这些要求。

(2) 人力资源规划就是要在企业和员工的目标达到最大一致的情况下，使得人力资源的供给和需求达到最佳平衡。

(3) 人力资源规划就是要确保企业在需要的时间和需要的岗位上获得各种需要的人才（包括数量和质量两个指标），人力资源战略与规划就是要使企业和个人都得到长期的利益。

(4) 人力资源规划是预测企业未来的任务和環境对企业的要求，以及为了完成这些任务和满足这些要求而设计的提供人力资源的过程。

综合上述定义，本书认为人力资源规划主要包括以下四个方面：

第一，现有人力资源状况分析。企业必须对现有人力资源状况进行一个清晰的分析，尤其应当清楚企业目前已有的员工存量、素质以及相对于竞争对手而言在人力资源上的优势和劣势。

第二，人力资源需求预测。企业必须根据未来发展战略对将来的人力资源需求作出正确的预测，找到未来理想的人力资源状况及目前存在的差距。

第三，人力资源供给预测。企业必须根据劳动力市场的现状对将来的人力资源供给作出正确的预测，确定未来的劳动力市场能否给企业发展提供符合质量和数量要求的人力资源。

第四，制定人力资源规划方案。当目前的人力资源状况与未来理想的人力资源状况存在差距时，企业必须制定一系列有效的人力资源规划方案。在劳动力过剩的情况下，企业可能需要制定一系列的人员裁减计划。而在劳动力短缺的情况下，则可能需要在外部进行招聘，如果外部劳动力市场不能保证有效供给，企业则需要考虑在内部通过调动补缺、培训、工作轮换、晋升等方式增加劳动力供给。

企业进行人力资源规划的动因在于企业经营环境的动态性和企业自身的发展。社会环境的动态性使得市场对企业的的人力资源供给时常处于变化中。同时，企业自身的发展使得企业对人力资源的需求也处于变化中。社会环境对企业人力资源供给的影响，主要是通过市场对企业产品的需求和劳动力市场对企业的的人力资源供给来进行的。当市场对企业产品的需求比较旺盛时，劳动力短缺对企业的快速成长就会产生制约作用。但是当市场对企业产品的需求萎缩时，企业内部又很容易产生劳动力的剩余。如何在这两种环境压力之间找到平衡对于任何企业来说都是一种严峻的挑战。另一方面，企业自身的发展也使得企业对人力资源的需求处于变动之中。例如，在成长期，企业一般比较重视销售，此时企业对营销人员的需求量很大，相对而言，对技术、管理、广告策划人才的需求并不是很迫切。随着企业逐渐走向成熟，对这些人才的需求越来越大，而这时企业内部受各种短期利益的驱使，往往并没有培养或储备这类人才。要解决这个问题，主要有以下两种办法。一种办法是到市场上去招聘合适的人才，但由于市场状况不稳定，往往很难在短期内找到合适的人才，即便能够找到，新员工也要在经过一些基本的培训和了解企业的情况以后才能够真正开展工作。另一种办法是企业通过人力资源规划，根据企业发展的状况，有计划地进行内部培养。但由于这些人才并不是企业目前所必需的，因此往往在很大程度上导致企业成本的增加。总之，企业外部环境的变化和企业自身的发展是人力资源规划产生的根本原因。

三、人力资源战略与人力资源规划紧密融合

早期，企业将人力资源战略与人力资源规划作为两项单独的人力资源管理职能来进行管理，且企业更多地关注人力资源规划。现在，由于企业内外部环境的变化，人力资源战略对于企业长期发展越发重要，并逐渐与人力资源规划紧密融合，演变为人力资源战略与规划阶段，成为企业战略整体框架中的一部分。美国著名的人力资源专家詹姆斯·W·沃克认为，20世纪90年代的人力资源规划已经开始与人力资源战略紧密联系起来，其趋势有如下几种：

- (1) 企业正在使其人力资源规划更加适合于企业精简且较短期的人力资源战略；
- (2) 企业的人力资源战略与规划更加注意关键的环节，以确保人力资源战略与规划的实用性和相关性；
- (3) 人力资源战略与规划更注意特殊环节上的数据分析，更加明确地限定人力资源战略与规划的范围；
- (4) 企业更加重视将长期的人力资源战略与规划中的关键环节转化为行动方案，以便对其效果进行测量。

人力资源战略与规划过程包括人力资源战略、人力资源规划和行动方案的制定等。其中，人力资源战略主要研究的是社会和法律环境的可能变动将对企业人力资源管理产生的影响等问题；人力资源规划主要是对企业未来面临的人力供求

形势进行预测，包括对企业未来员工的需求量、企业内部和外部的人力供给状况的详细预测；行动方案是根据预测结果制定的具体行动方案，包括招聘、辞退、晋升、培训与开发、工作调动、绩效管理与评估、工资福利政策和企业变革等。人力资源战略与规划的应用范围很广，其本身可以是战略性的，也可以是战术性的；可以是整个企业范围的，也可以是一个具体部门的；可以周期性地制定，也可以在需要时单独制定。

（一）人力资源战略与规划受到企业战略的影响

企业的人力资源战略与规划要适应企业的整体战略。企业一般的战略过程包括战略规划、经营计划和预算方案等几个方面。企业的战略计划是制定目标和决定为实现这些目标所需要采取的行动。它包括：第一，明确宗旨，即明确企业存在的目的和企业的特殊作用；第二，建立目标，即确定企业的总任务和用来实现企业总任务的各个部门的任务，评价优势和劣势，找出促进或阻碍将来为实现企业目标而从事的活动的各种因素；第三，确定结构，确定企业的构成部门、各个部门在实现企业总体目标过程中的作用，以及各个部门之间的关系；第四，制定战略，确定企业目标实现的层次性以及企业目标实现程度的数量标准和时间标准；第五，制定方案，明确各个方案的组成部分，以及衡量各个方案有效性的方法。上述这些战略规划都涉及企业最本质方面的根本决策，对企业发展以及人力资源战略与规划具有长期的影响。例如企业收购、剥离、增加产品线、投入新的资本、应用新的管理方法、产品组合、消费者组合、竞争重点和市场的地理限制等都属于战略规划。战略规划的影响范围很广，可能需要投入大量的资源。一般而言，战略规划会涉及大量的资料收集和分析工作，并需由上层管理者反复审查和评价。

长期的战略规划一般会影响企业两年以上的时间，中长期的经营计划一般会影响一两年的时间，经营计划也可以称为战术计划。它涉及计划方案所需要的资源和企业策略，以及目前经营活动的正常进行和可能影响其正常进行的具体问题。例如，购买效率更高的办公设备，处理被退回的次品和设计新的防伪标志等都属于战术计划。同战略规划一样，战术计划对人力资源战略与规划也是有影响的，但程度显然是不同的。战术计划对企业发展以及人力资源战略与规划具有短期影响，影响的范围比较小，所引起的变化也比较小。例如，年度的预算方案涉及预算、部门和个人的工作目标、项目的具体计划与时间安排、资源分配、完成战略计划和经营计划的标准以及对结果的监督和控制。一般而言，计划期间越短，计划就越细致。

从总体上看，企业战略过程对人力资源战略与规划过程具有制约和限制的作用。具体而言，企业战略制约人力资源战略，企业的一般经营计划制约人力资源规划，企业的预算方案制约人力资源的行动方案。由于企业的一般战略规划制约企业的一般战术计划，而企业的一般战术计划又制约企业的预算方案，因此，在人力资源战略与规划中，人力资源的战略制约人力资源的规划，而人力资源的战术计划制约具体的人力资源管理行动方案。因而，人力资源管理的目标既要与企