

丛书主编 萧鸣政 Neil E. Reichenberg

国家高等教育自学考试国际人力资源管理专业
双证书项目指定教材

人力资源战略与规划

北京大学人力资源开发与管理研究中心
国家外国专家局培训中心 组织编写
美国国际公共管理与人力资源管理协会

吴克隆 主编

 中国人事出版社

丛书主编 萧鸣政 Neil E. Reichenberg

国家高等教育自学考试国际人力资源管理专业
双证书项目指定教材

人力资源战略与规划

吴克隆 主编

中国人事出版社

图书在版编目(CIP)数据

人力资源战略与规划/吴克隆主编. —北京: 中国人事出版社, 2011
国家高等教育自学考试国际人力资源管理专业双证书项目指定教材
ISBN 978-7-5129-0103-2

I. ①人… II. ①吴… 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(2011)第 082500 号

中国人事出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码: 100029)

出 版 人: 张梦欣

*

北京世知印务有限公司印刷装订 新华书店经销
787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 22.5 印张 484 千字
2011 年 5 月第 1 版 2012 年 3 月第 3 次印刷
定价: 48.00 元

读者服务部电话: 010-84643933/64929211/64921644

发行部电话: 010-64961894

出版社网址: <http://www.renshipublish.com>

版权专有 侵权必究

举报电话: 010-64954652

如有印装差错, 请与本社联系调换: 010-80497374

国家高等教育自学考试国际人力资源管理专业 双证书项目指定教材编辑委员会

顾 问：白继迅 赵玉凤 李国平

丛书主编：萧鸣政 (Neil E. Reichenberg)

本书主编：吴克隆 (Kelong Wu)

本书副主编：朱 泳 张菊香

编 委：吴克隆 朱 泳 张菊香 赵玉平 马 剑
张海英 史继坤 叶秀梅 肖海鹏 黄河海

目 录

第一部分 基础篇

第一章 导论	(3)
第一节 人力资源战略与规划概述	(4)
第二节 人力资源战略与规划的发展	(10)
第三节 人力资源战略与规划的理论基础	(16)
第四节 人力资源战略与规划流程	(21)
第二章 战略性人力资源管理对人力资源管理者角色和素质的挑战	(29)
第一节 人力资源部门和管理者应成为企业的战略合作伙伴	(30)
第二节 战略性人力资源管理对人力资源管理者角色和素质的挑战	(32)
第三章 企业战略与人力资源战略	(42)
第一节 企业战略概述	(43)
第二节 企业战略与人力资源战略的关系	(58)
第三节 企业竞争优势与人力资源战略	(62)
第四节 企业生命周期与人力资源战略	(69)
第四章 人力资源计分卡与高绩效工作系统	(76)
第一节 人力资源计分卡如何帮助企业获得高绩效	(77)
第二节 高绩效工作系统	(93)

第二部分 操作篇

第五章 人力资源战略	(115)
第一节 人力资源战略产生的环境	(116)
第二节 人力资源战略制定过程及内容	(120)
第三节 人力资源战略的构成	(126)
第四节 不同公司下的人力资源战略制定	(129)
第六章 人力资源规划	(136)
第一节 人力资源规划的含义和作用	(137)
第二节 人力资源规划的内容和过程	(141)
第三节 人力资源规划的影响	(146)

第四节	人力资源规划与企业战略	(148)
第七章	人力资源现状分析	(152)
第一节	人力资源现状分析的内容及方法	(153)
第二节	人力资源环境分析的基本方法	(156)
第三节	人力资源内外部环境分析	(160)
第四节	人力资源存量分析	(167)
第五节	人力资源管理工作分析	(179)
第八章	人力资源需求预测	(184)
第一节	人力资源需求预测	(186)
第二节	人力资源需求定性预测	(195)
第三节	人力资源需求定量预测	(200)
第四节	人力资源需求定量预测的计算机应用技术	(209)
第九章	人力资源供给预测	(218)
第一节	人力资源供给预测作用与步骤	(219)
第二节	外部人力资源供给预测	(220)
第三节	内部人力资源供给预测	(223)
第四节	人力资源需求与供给的平衡分析	(232)
第十章	制定人力资源规划体系	(242)
第一节	人力资源规划编制概述	(243)
第二节	人力资源招聘任用规划	(246)
第三节	人力资源培训规划	(250)
第四节	员工职业生涯规划	(252)
第五节	人力资源流动规划	(255)
第六节	人力资源薪酬福利规划	(257)
第十一章	人力资源战略与规划的实施与控制	(264)
第一节	人力资源战略与规划的实施	(265)
第二节	人力资源战略与规划的控制概述	(268)
第三节	人力资源战略与规划的评价	(272)
第四节	人力资源战略与规划的调整	(277)

第三部分 扩展篇

第十二章	企业文化与人力资源战略	(287)
第一节	什么是企业文化	(289)
第二节	企业文化和人力资源战略	(300)
第十三章	国际企业人力资源战略管理	(309)
第一节	中外企业人力资源战略管理比较	(310)
第二节	典型企业人力资源战略管理	(315)

第十四章 人力资源管理信息系统及其应用	(325)
第一节 人力资源管理信息系统概述	(326)
第二节 人力资源管理信息化的发展沿革	(331)
第三节 人力资源管理信息系统的应用	(333)
第四节 案例分析	(338)
参考文献	(350)

第一部分

基 础 篇

第一章 导论

【学习目标】

通过本章的学习，使学生了解人力资源战略与规划的含义及意义，掌握人力资源战略与人力资源规划的关系，熟悉人力资源战略与规划的发展，理解人力资源战略与规划的理论基础，掌握人力资源战略与规划流程。

【引导案例】

人力资源战略与规划缺失的代价

M 珠宝连锁公司是总部设在中国香港的中国内地某沿海发达省份的一家国际化运作的知名大型珠宝企业，是国际铂金协会、DTC 全球钻石推广中心、世界黄金协会的长期战略合作伙伴，该公司凭借实价销售的价格优势和让消费者放心的品质优势，早已成为大众心目中值得信赖的品牌。自 2006 年年底，M 公司进入了快速发展和全国战略布局阶段，仅 2007 年一年就新开直营连锁店十余家，在该省份的各地市已都有布点。2008 年更是加快了发展步伐，年初就顺利进入了其相邻两省（直辖市）。快速、大范围和大规模的业务扩张使公司对人才的需求极为迫切，于是 M 公司在 2008 年年初不惜代价大力招兵买马，并为 2009 年进军其他区域做了大量的人才储备。

由于 M 公司一向对人力资源战略与规划重视不够，短时间内人员的大量招募和膨胀给整个人力资源系统的工作带来了极大的挑战。让管理层更头痛的是，一场源自美国，影响全世界且已蔓延到中国的“金融海啸”使 M 公司的业务大受影响，销售量大大缩水，不得不放慢扩张脚步。不仅业务上的难题让管理层费尽心思，大批“空降兵”的水土不服和大量储备人员的“无事可做”也伤透了管理层的脑筋。

M 公司对“空降兵”在发展空间、文化氛围和薪酬待遇等方面都曾有过辉煌的承诺，但在“金融海啸”冲击下的惨淡业绩面前，“空降兵”的绩效奖金完全泡汤。感受到残酷的“事实”与美妙的“承诺”之间的落差，“空降兵”对“新主人”由“厚望”到“失望”，从而对公司的信任度下降；大量闲散的经过严格训练的储备人员，有些已令人惋惜地流失，其余坚守岗位的则因职能空档而白白增加了公司的人力成本……

资料来源：侯光明．人力资源战略与规划．北京：科学出版社，2009.2

第一节 人力资源战略与规划概述

一、基本概念

(一) 人力资源及管理

1. 人力资源的定义

按照逻辑从属关系，人力资源从属于资源这个范畴，它是资源的一种具体形式。《现代汉语词典》对“资源”的解释是：生产资料或生活资料的天然来源。从经济学角度，人们一般将资源分为四大类：自然资源、资本资源、信息资源和人力资源。自然资源指用于生产活动的一切未经加工的自然物质，如土地、森林、矿藏等。资本资源指用于生产活动的一切经过加工的自然物质，如资金、机器、厂房、设备等。信息资源指对生产活动及与之相关的其他活动的事物描述的符号集合。

一般认为，人力资源这一概念是由美国管理学大师彼得·德鲁克（Peter F. Drucker）于20世纪50年代最早使用的。他指出：“传统的人事管理正在成为过去，一场新的以人力资源开发为主调的人事变革正在到来。”对于人力资源，我国学者有着自己的理解。清华大学的张德认为，人力资源是指能够推动整个经济和社会发展的劳动者的能力，即处在劳动年龄的已直接投入建设和尚未投入建设的人口的能力。南京大学的赵曙明认为，人力资源是指包含在人体内的一种生产能力，它是表现在劳动者身上的、以劳动者的数量和质量表示的资源，它对经济起着生产性的作用，使国民收入持续增长。它是最活跃、最积极、最具主动性的生产要素。它在积累和创造物质资本，开发和利用自然资源，促进和发展国民经济，推动和促进社会变革等方面，起着主要作用。复旦大学的郑绍濂认为，人力资源是指企业组织内外具有劳动能力的人的总和。

本书认为，人力资源在广义上是指一个社会具有智力劳动能力和体力劳动能力的人的总和，包括数量与质量两个方面；而在狭义上是指组织所拥有的用以制造产品或提供服务的人力。

2. 人力资源的主要特征

与其他资源相比，人力资源的主要特征表现在以下四个方面（见图1-1）：

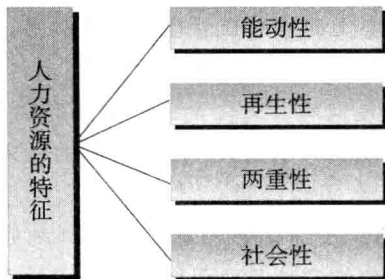


图 1-1 人力资源的主要特征

(1) 人力资源具有能动性。人力资源不同于自然界的其他资源，它具有主观能动性，能够有目的地进行活动。人力资源的能动性主要表现在：人们可以通过发展教育、努力学习、锻炼身体等积极行为，使自己获得更高的劳动能力，从而使人力资源得到强化；可以通过主动地选择职业，来达到与物质等其他资源的有机结合；可以通过发挥积极性，挖掘人力资源的潜力。所以，在人力资源开发过程中，对其能动性调动得如何，直接决定着人力资源的开发程度和达到的水平高度。

(2) 人力资源具有再生性。资源可分为可再生性资源和不可再生性资源两大类，人力资源是一种可再生性资源。人力资源的再生性基于人口的再生产和劳动力的再生产，通过人口总体内各个个体的不断替换、更新、恢复，以及“劳动力耗费——劳动力生产——劳动力再次耗费——劳动力再次生产”的过程得以实现。人力资源在使用过程中除了遵循一般的生物学规律外，还受人类意识的支配和人类活动的影响，即人们可以通过不断学习、积极工作、积累经验来充实提高，达到自我更新、自我丰富以及持续自我开发的目的。

(3) 人力资源具有两重性。人力资源具有生产与消耗两重性，消耗行为具有刚性，而生产行为则具有弹性。任何组织在投资、开发、利用和管理人力资源时，应当充分重视和平衡人力资源的“两重性”，正确处理人力资源的投入与产出、开发与使用、数量与质量等相互制约的多重关系。

(4) 人力资源具有社会性。从本质上讲，人力资源是一种社会资源。开发和管理人力资源除了要关注其经济性的一面外，还必须重视其社会性的一面，通过精神文化及价值观建设、人际关系及团队建设、利益整合等方式，促进人力资源的有效开发与管理。

3. 人力资源管理

人力资源管理就是指运用现代化的科学方法，对与一定物力相结合的人力进行合理的培训、组织和调配，使人力、物力经常保持在最佳比例，同时对人的思想、心理和行为进行恰当地引导、控制和协调，充分发挥人的主观能动性，使人尽其才、事得其人、人事相宜，以实现组织目标。人力资源管理的基本任务就是招人、用人、育人、留人。人力资源管理的基本目的是建立一支庞大的高素质、高境界和高度团结的队伍，以及创造出一种自我激励、自我约束和促进优秀人才脱颖而出的机制，为企业的快速成长和高效运作提供保障。人力资源管理不只是人力资源管理部门的工作，更是全体管理者的职责。各部门管理者都有责任记录、指导、支持、激励与合理评价下属人员的工作，负有帮助下属人员成长的责任。促使下属人员才干的发挥与对优秀人才的举荐，应该成为决定管理者升迁与人事待遇提高的重要因素。

(二) 人力资源战略

1. 人力资源战略的定义

战略是组织发展的长期方向和愿景，影响着组织整体的运营和未来的发展程度。1981年，美国学者戴瓦纳（Devanna）在《人力资源管理：一个战略观》一文中，提出了人力资源战略管理的概念。1992年，赖特（Wright）和麦克麦汉（McManhan）在《管理》上发表论文指出：人力资源战略管理就是系统地将人与组织联系起来的、统一性和适应性相

结合的人力资源管理，它是指组织为了达到目标，对人力资源各种部署和活动进行计划的模式，即为企业能够实现目标所进行和所采取的一系列有计划、具有战略意义的人力资源部署和管理行为。

本书综合各学者观点提出：人力资源战略是指在组织战略的指导下，通过内、外部人力资源环境分析等工作制定的人力资源管理指导思想、战略目标，以及实现这个目标所需的战略措施。理解这个概念应把握三点：①科学的人力资源环境分析是前提。影响企业发展的环境十分复杂，要选择出影响人力资源的关键环境因素进行分析。②确定实现人力资源管理目标的职能活动是关键。人力资源管理目标确定后，需要一系列职能活动来支持目标的实现，否则，人力资源管理目标就是纸上谈兵。③实现组织目标是根本。企业在组织战略的指导下，通过正确地制定人力资源战略，可以让员工充分发挥其聪明才智，为企业作出巨大贡献，使企业不断创新和发展。因此，人力资源战略是企业管理中最重要、最根本的部分，它决定着企业的兴衰成败，决定着企业未来的命运。

企业战略一般分为三个层次：公司战略、竞争战略和职能战略。公司战略是企业的长远发展方向，决定着企业所要经营的产品或服务范畴，以及企业资源的配置。竞争战略主要用以整合事业单位的功能，使各事业单位在配合公司战略的同时，能够发挥其独特的竞争优势。职能战略主要用以整合各职能单位内的活动，使其发挥最大的效力，以协助竞争战略达成企业的总体目标。

2. 人力资源战略的层次

从层次上来看，人力资源战略可以分为宏观战略、中观战略和微观战略。

宏观战略是指国家层面的人力资源战略。2001年，我国“七五”计划纲要专门列出“实施人才战略，壮大人才队伍”。这是首次将人才规划作为国民经济和社会发展规划的一个重要组成部分，将人才战略确立为国家战略。2002年7月，中央制定下发了《2002—2005年全国人才队伍建设规划纲要》，明确提出要实施人才强国战略。2003年12月19日，党中央、国务院召开新中国成立以来的第一次全国人才工作会议，具体部署人才强国战略的实施。人才强国战略的工作重心是建设“人才资源强国”，充分发挥人才的作用。全面建设小康社会和实现中华民族的伟大复兴，都必须有“人才资源强国”作为支撑，充分发挥人才的作用。

中观战略是指行业层面的人力资源战略。如2006年6月4日，北京房地产行业人力资源战略联盟由加拿大LVC国际投资集团和北京房地产行业资深人力资源专家发起并正式成立，旨在开展多层次的房地产行业人力资源领域的经验交流、信息传播、理论研究等活动，为雇主企业的快速发展提供人力保障，为房地产行业的全面、健康发展作出贡献。汽车、金融等行业也正通过峰会、联盟等形式，加强在人力资源战略层面的合作。

微观战略是指企业层面的战略，本书主要是介绍和阐述微观层面，即企业人力资源战略的基本理论和知识体系。

（三）人力资源规划

《现代汉语词典》对“规划”一词的解释是：名词的规划是指比较全面的、长远的发展计划，动词的规划就是做规划。人力资源规划（human resource planning）也称人力资

源计划。关于人力资源规划的定义，国内外学者的观点分歧很大。布雷克（Black）认为，人力资源规划是在适当的时间和地点，雇用适当数量和类别的员工，以使组织和个人获得最大的长期效益。1967年本·怀特（Ben White）认为，人力资源规划是在考量组织和企业在未来形态的基础上，将人力资源需求与未来情况相结合。杰弗里·梅洛（Jeffrey A. Mello）则认为，人力资源规划是将整个企业的战略创新活动转化为一个实用的计划，用这个计划来确定为实现各个战略目标而需要的人员。同时，人力资源规划还是所有具体人力资源计划和政策的蓝图。

国内学者张德认为，人力资源规划是人力资源战略实施计划的具体体现，是一种可直接操作的计划。董克用等认为，人力资源规划是指在企业发展战略和经营规划的指导下使人员供需平衡，以满足企业在不同发展时期对人员的需求，为企业的发展提供合适的人力资源保证，其最终目的是实现企业的战略目标和长期利益。

综合各派观点，人力资源规划是指在企业战略指导下，根据人力资源供需分析，将宏观的人力资源战略转化为未来一个时期实用的、可指导管理职能活动的人力资源行动计划的过程。按照层次，可以将人力资源规划分为：对人力资源战略进行整体安排的人力资源战略规划和将战略规划具体化为可操作计划的人力资源业务规划。理解人力资源规划这一概念应把握三点：①组织的战略目标是人力资源规划的基础。制定人力资源规划的目的是实现企业的战略目标，任何组织的成功都依赖于在合适的时间有合适的人员在合适的岗位上。在现代社会中，人力资源是企业最宝贵的资源，拥有充足数量和良好素质的人力资源，是企业实现战略目标与可持续发展的关键。②人力资源规划是对人力资源战略的进一步延伸，它随人力资源战略变化而变化。人力资源战略规定了企业人力资源管理与开发的方向，战略内容发生变化，紧随其后的人力资源规划就要及时变化，以适应战略的调整，促进人力资源战略落实。③人力资源规划的主要工作是制定政策和措施。只有制定出正确、清晰、有效的人力资源政策和措施，如有竞争力的薪酬政策、有吸引力的培训开发政策、公开透明的考核政策、有针对性的激励措施等，才能确保组织人力资源战略的实施，从而推动组织发展目标的实现。

（四）人力资源战略规划

人力资源战略规划是人力资源管理活动的基础，它是以企业战略目标为基础，对人力资源战略的目标、方针与政策、实施步骤以及费用预算等做出的总体安排。人力资源战略规划要求人力资源规划主体在人力资源规划程序的所有环节中，都应当站在战略的高度，充分审视企业自身的资源条件和外部环境，在企业战略的指引下制定企业未来人力资源需求清单以及相应的人力资源计划，从而支持人力资源战略规划的实施，促进公司愿景和目标的实现。人力资源战略规划包括数量、结构、素质和政策、预算规划。

（五）人力资源业务规划

人力资源业务规划是人力资源战略规划的展开和具体化，是一系列可指导管理职能活动的规划方案的组合，其执行结果应能保证人力资源战略规划目标的实现。人力资源业务规划具体包括招聘配置规划、培训规划、企业对员工的职业生涯规划、薪酬福利规划和人员流动与缩减规划等。

二、人力资源战略与人力资源规划的关系

(一) 人力资源战略是人力资源规划的前提

在工作层面上，人力资源战略要高于人力资源规划。人力资源战略与人力资源规划都属于顶层设计，是高层管理者重点关注的事情，但战略是高瞻远瞩的决策，相对于人力资源规划，人力资源战略涉及的管理者层面更高一些，应该属于“一把手”工程，即高层管理团队对人力资源战略有着更多、更深刻的思考。如麦当劳的人力资源战略是先育人、再用人。麦当劳的管理者认为，公司首先应该是培养人的学校，其次才是快餐店。因为麦当劳是服务性行业，具有优良职业道德的人才能称为一流员工，所以，它们着力于寻求相貌平平但具有吃苦耐劳和创业精神的人，并以公司自身的经验和“麦当劳精神”来培训员工。这种极有主见的管理，使麦当劳赢得了很大的成功。用这种精神培养出来的人，即便离开了，也应该是一个对社会有用的人。很显然，麦当劳的这种战略思想是最高层管理者思考的问题，至于这种战略思想通过什么具体措施来实现，就需要人力资源部门及用人部门的共同努力了。因此，人力资源规划在人力资源战略之后，涉及的管理者层面略低一些，即需要人力资源部门在这方面投入的精力更多一些。

在工作内容上，人力资源战略要高于人力资源规划。人力资源战略关注的是在企业发展的各个不同阶段重点解决哪些重大的人力资源管理问题，使有限的人、财、物资源能够得到更好的使用，促进企业经济效益的提高与企业的可持续发展。如沃尔玛的人力资源战略就是三句话：留住人才、发展人才、吸纳人才。人力资源规划关注的是怎样将人力资源战略意图具体到企业发展的各个不同阶段，并有重点地进行落实，确保人力资源战略能够在企业内得到很好的贯彻，真正促进企业的发展。因而，人力资源战略更多地关注在什么时间、在哪些关键性的问题上采取措施，而人力资源规划考虑的是怎样将战略意图更好地落实。比如，在企业考虑未来人力资源结构时，人力资源战略考虑的是人力资源结构应该以何种趋势发展、分几个阶段走、关键问题是什么等；而人力资源规划涉及的则是人力资源战略具体的落实方案、落实措施、行动步骤及人员组织等一系列较为具体的问题。

(二) 人力资源规划是人力资源战略的延伸

人力资源规划是人力资源战略的进一步延伸。列宁说过：“朝着大的目标走去，必须从小的目标开始。”人力资源战略是较为宏观的人力资源管理整体部署方案，具有目标性、方向性和引导性。为了实现人力资源战略目标，必须将人力资源战略转化为可操作的措施逐步落实。其中，人力资源规划是人力资源战略进一步实施的前提，是建立在人力资源战略基础之上的、可操作的人力资源战略实施方案和行动措施。二者的关系见表 1-1。

表 1-1 人力资源战略与人力资源规划的关系

相同点	不同点
人力资源战略与人力资源规划都属于顶层设计，都是高层管理者重点关注的事情	人力资源战略是人力资源规划的前提，在工作层面和内容层面上，人力资源战略都高于人力资源规划；人力资源规划是人力资源战略的延伸，是建立在人力资源战略基础之上的、可以操作的实施方案和行动措施

（三）人力资源战略与人力资源规划的整合

综上所述，人力资源战略要有明确的目标和思路，缺乏规划的人力资源战略只是空谈的观点，只能被束之高阁，难以“落地”；人力资源规划关注细节和操作，缺乏战略的人力资源规划则会失去方向与目标。人力资源规划关注在企业战略的统领下和人力资源战略的指导下，确保企业在适当的时间和地点，聘用合适数量和质量的员工，偏重处理和解决较为具体的问题。人力资源战略则主要关注在企业战略的统领下确保树立正确的人力资源管理指导思想、理念，偏重处理和解决较为抽象的问题。无论从理论上讲，还是从实践上看，都可以将人力资源战略与人力资源规划整合在一个统一的“人力资源战略与规划”的整体框架内。一方面，人力资源战略与规划服从和服务于企业战略；另一方面，其他人力资源职能活动都源于和服务于人力资源战略与规划。总之，人力资源战略与规划就是抓住企业的战略目标，并将这个目标转化为一套前后一致的、整体化的、完善的人力资源管理计划和政策的过程。

三、人力资源战略与规划的目标、地位和意义

人力资源战略与规划是人力资源战略与人力资源规划的整合体系，属于企业人力资源管理的顶层设计，在人力资源管理乃至企业管理过程中具有突出的地位和重要的意义。

（一）人力资源战略与规划的目标

人力资源战略与规划是人力资源战略和人力资源规划的集成系统，目标主要是着眼于为未来的企业生产经营活动预先准备人力资源，持续和系统地分析企业在不断变化的环境下对人力资源的需求，确定人力资源管理的指导思想，并开发制定出与企业长期目标相适应的人力资源管理政策和措施，从而促进企业战略的有效实施。

（二）人力资源战略与规划的地位

如果把企业的人力资源管理看做一座大厦，那么人力资源战略与规划就是这座大厦的房顶，它引领着其他人力资源管理职能的运行，且以其他人力资源管理活动为支撑。

21世纪，企业之间的竞争越来越多地体现在人才的竞争和人力资源管理的竞争上，而人力资源战略与规划是对人力资源管理的整体布局和谋划。因此，面对当前变幻莫测的外部环境，引领企业可持续发展的重任越来越多地落在人力资源战略与规划上，使得人力资源战略与规划在整个企业的管理中占据了至关重要的地位。

（三）人力资源战略与规划的意义

人力资源战略与规划的意义主要体现在以下方面：

1. 人力资源战略与规划是企业战略的核心

在现代社会，人力资源是组织中最具有能动性的资源，如何通过人力资源战略与规划吸引优秀人才，促使组织现有人力资源发挥更大的效用，从而支持组织战略目标的实现，是每一个领导者都必须认真考虑的问题，这也正是为什么企业的最高领导者越来越重视人力资源战略与规划的一个原因。企业战略的关键在于确定好自己的客户，经营好自己的客户，实现客户满意和忠诚，从而实现企业的可持续发展。但是要让客户满意，就必须以企业优良的产品与服务为客户创造价值，而高质量的产品和服务，则需要企业员工的努力。

所以，人力资源是企业获取竞争优势的首要资源，而竞争优势正是企业战略得以实现的保证。同时，企业要获得战略上成功的各种要素，如研发能力、营销能力、生产能力、财务管理能力等，最终都依赖于人力资源。因此，在企业战略的实现过程中，做好人力资源战略与规划是十分重要的，人力资源战略与规划是企业战略的核心。

2. 人力资源战略与规划可提高企业的绩效

员工的工作绩效是企业效益的基本保障，企业绩效的实现是通过向顾客有效地提供产品和服务体现出来的。而人力资源战略与规划的重要目标之一，就是通过员工开展对提高企业绩效有益的活动。过去，人力资源管理是以活动为宗旨，主要考虑做什么，而不考虑成本和人的需求；现在，经济发展正在从资源型经济向知识型经济过渡，企业人力资源管理也就必须实现战略性转化。人力资源管理必须把他们活动所产生的结果作为企业的成果，特别是作为人力资源投资的回报，使企业获得更多的利润。因此，通过人力资源战略与规划，开展有助于提高员工绩效的相关活动，能有效推进企业的调整和优化，从而实现企业绩效最大化，最终发挥人力资源战略与规划对提高企业绩效的作用。

3. 人力资源战略与规划有利于企业形成持续的竞争优势

随着企业间竞争的日益白热化和经济全球化，很难有哪个企业可以拥有长久不变的竞争优势。往往是企业创造出某种竞争优势后，经过不长的时间就被竞争对手所模仿，从而失去优势，而优秀的人力资源所形成的竞争优势很难被其他企业所模仿的。通过人力资源战略与规划的实施，可以增强企业的人力资本总和，利用企业内部所有员工的才能吸引外部的优秀人才。人力资源战略和规划就是要保证各个工作岗位所需人员的供给，保证这些人员具有其岗位所需的技能。同时，通过设计与企业的战略目标相一致的薪酬福利规划、培训规划，为员工设计职业生涯规划等，来提高企业人力资本的竞争力，达到扩展人力资本、形成持续的竞争优势的目的。所以，人力资源战略与规划在某种程度上决定着企业的生存和发展。



复习一下

1. 人力资源的特点是什么？
2. 人力资源战略与人力资源规划的意义是什么？

第二节 人力资源战略与规划的发展

一、人力资源战略与规划产生的环境

(一) 不断变化的人力资源环境

21 世纪的企业面临着前所未有的变革和激烈的竞争。经济全球化、信息技术的飞速发展、经营的顾客导向和价值链的整合观念转变等，尤其值得人们关注。