

人力资源管理核心课系列教材


丛书主编 萧鸣政

人力资源战略与规划

张相林 吴新辉 编著



科学出版社



人力资源管理核心课系列教材

丛书主编 萧鸣政

人力资源战略与规划

张相林 吴新辉 编著

科学出版社

北京

内 容 简 介

本书围绕人力资源管理核心模块之一的人力资源战略与规划展开,主要阐述人力资源战略与规划相关的概念和理论知识、操作流程及实践案例,以及新经济时代和环境背景下,人力资源战略与规划的新发展和未来趋势等。本书在涵盖人力资源战略与规划核心内容的基础上,突出通过案例分析与研讨学习,关注人力资源战略与规划领域的发展和新趋势。

本书保持人力资源管理核心课系列丛书的整体思路与理念,体现知识内容、案例分析和习题文献相辅助的立体学习,既适合人力资源专业在校(含自考)本科生的学习,也可作为人力资源专业研究生的先导性学习材料,而且对人力资源的实践人员也具有指导和启发作用。

图书在版编目(CIP)数据

人力资源战略与规划/张相林,吴新辉编著.—北京:科学出版社,2017

人力资源管理核心课系列教材/萧鸣政主编

ISBN 978-7-03-050277-3

I. ①人… II. ①张… ②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(2016)第252823号

责任编辑:方小丽/责任校对:郑金红

责任印制:霍兵/封面设计:蓝正设计

科学出版社出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

三河市航远印刷有限公司印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2017年1月第一版 开本:787×1092 1/16

2017年1月第一次印刷 印张:13

字数:308 000

定价:39.00元

(如有印装质量问题,我社负责调换)

总 序

组织管理，人事为本；创造财富，人才为先。任何社会的存在与发展，都离不开人口；任何组织的存在与发展，都离不开人员；任何经济的存在与发展，都离不开人力；任何技术的创造与发明，都离不开人才；任何社会组织的进步与改革，都离不开人物。人口、人员、人力、人才与人物，是人力资源形成与发展过程中的不同形态，是人力资源学科领域中研究的基本对象。人力资源是组织的生命源泉，是组织发展的第一资源。美国钢铁大王卡耐基说过，炸毁我工厂所有的财物不要紧，只要给我留下人力资源，我可以制造出比原来更好的企业。

然而，人力资源对于一个组织的贡献与作用不是自发产生的，需要通过科学的管理。同样的人才，在不同的组织中与管理方式下，其实际的价值与绩效大不一样，需要科学地开发。当今的时代，是知识经济的时代。人力资源在社会经济发展中的作用大幅度提高，而物力资源与财力资源的作用相对减小。土地、矿产等自然资源及物质资金等在经济中的首要性正逐渐让位于人力资源，因此，物资流的管理与资金流的管理逐渐让位于人力资源的管理。当今的时代，是后工业时代与人本时代。自然资源在被大量开采转化为财金资源后已日益短缺，而人力资源随着人口大幅度的增长与教育水平的提高却日益丰富。自然资源的开发必然被人力资源的优先开发所取代。当今的时代，是发展创新与组织变革的时代，特别需要的是员工的先进知识、创造能力与创新意识，而不是他们的体力与一般的劳务；特别需要的是前瞻性、全局性、系统性与开放性的管理，而不是机械性、短视性与封闭性的管理。因此，传统的人事管理必然被现代的人力资源开发与管理所取代。

1993年我国开始批准招收人力资源专业的本科生，当时我博士生刚刚毕业，并且同年受聘为中国人民大学劳动人事学院副教授，因此有机会见证了人力资源专业及其研究在我国的发展过程。回顾我国人力资源专业二十多年来的发展，我有以下几点见解，在这里提出来与大家共同探讨。

一、专业热门，产学研政都很重视

(1) 发展成果多。每个大学几乎都开设人力资源的课程或者专业，截至2008年，我国以“人力资源管理”或“人力资源开发与管理”为书名出现的中文著作，我见到过的有100多种，目前有200多种了；知名度较大的专业性杂志有中国人力资源开发研究会主办的《中国人力资源开发》、中国人事人才研究所主办的《中国人才》、中国人民大学习报刊复印资料中心的《劳动经济与人力资源管理》，后又改名为《人力资源管理》。报

纸有《中国人事报》，2011年更名为《中国组织人事报》，知名专业网站有近10家。

(2) 开设人力资源方向的学校与院系，从20世纪90年代的1~2家，发展到1999年的40多家，到2000年这一数据达到60多家，2008年达到100多家，目前几乎70%的大专院校都开设有人力资源方面的专业或者研究方向，其中师范院校与管理专业居多。许多与管理学、心理学、教育学、社会学与经济学等有关的专业机构、硕士点与博士点，都纷纷开始招收人力资源方向的学生，开展人力资源方面的研究与咨询服务。几乎所有大学都开设了人力资源的课程。

(3) 报考人力资源硕士与博士的考生特别多。以北京大学政府管理学院为例，每年报考人力资源方向的研究生与报考MPA（master of public administration，公共管理硕士）的人数最多。2005~2008年，每年报考政府管理学院人力资源方向的博士生为50~70人，但每年的招生名额只有2名，是北京大学所有博士报考中人数较多的专业方向之一。其他学校招生情况也大体一致，人力资源管理专业一直是报考的热门专业。

(4) 人力资源咨询业发展迅速。1993~1998年咨询机构非常少，大学教师既讲课又咨询；1999~2004年发展迅速，咨询机构大量涌现，深圳当时的咨询机构就有2000多家，北京、上海更多。

(5) 媒体宣传多。在中国内地，人力资源的概念频繁出现在报纸、杂志、电视、广播与领导人的讲话报告中。

2015年中国知网检测结果表明，篇名包含主题词“人力资源管理”的报纸文献发文量从2000年开始持续增长，并且在2007年达到高峰；2008年以后时有滑落，但是整体关注度一直保持较高态势，如图1所示。

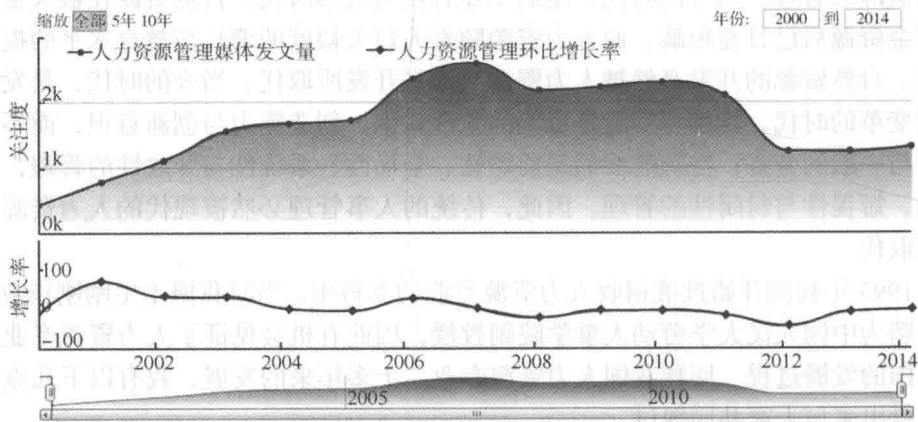


图1 媒体发文量、增长率统计趋势图（媒体关注度）

(6) 国家领导人重视。江泽民在APEC会议上三次强调人力资源能力建设的问题，胡锦涛在2003年12月19日~20日的全国人才工作会议上，特别提出了人才强国战略问题。2007年人才强国战略被写进《中国共产党章程》。

出现以上现象的原因在于：①知识经济已成为当今世界经济发展的趋势；②中国人口多的国情；③以新加坡为代表的国家经济发展与管理的成功实践经验。

(7) 社会关注与引用度高。2015年中国知网检测结果表明，关于人力资源管理方

面的文章下载量从 2000 年开始一直呈上升趋势，到 2008 年后到达峰值，随后一直保持高度关注态势，见图 2；对于人力资源管理方面的论文被引用量，自 2000 年以后一直居高不下，如图 3 所示。

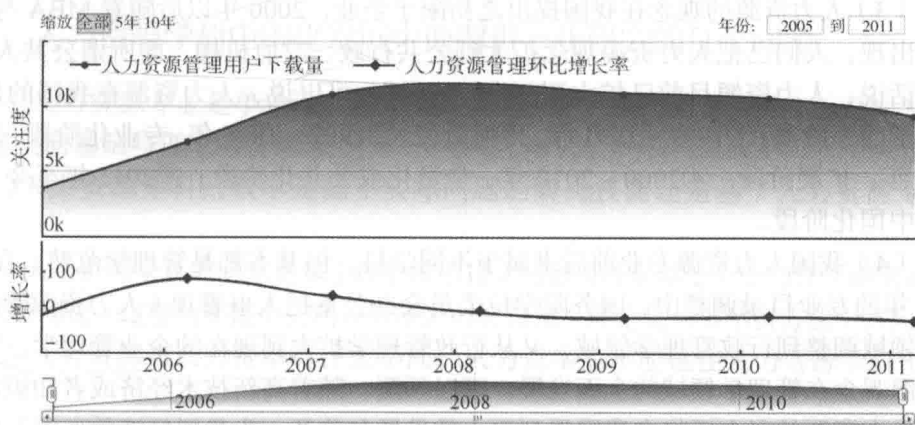


图 2 用户下载量、增长率统计趋势图 (用户关注度)

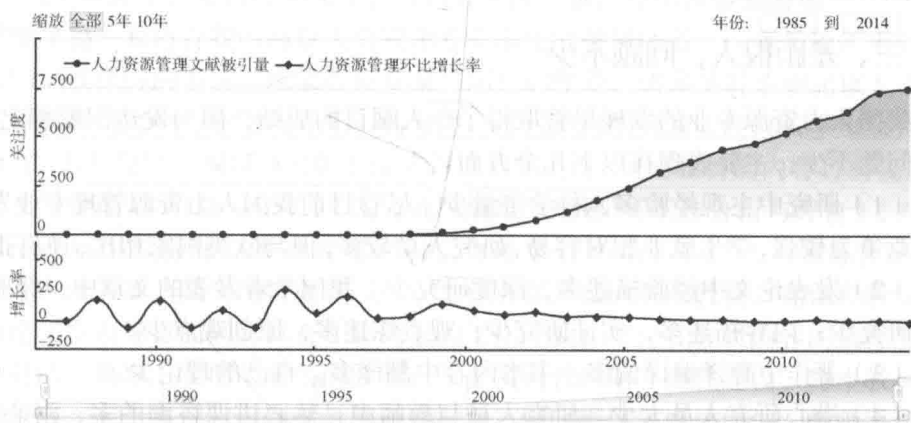


图 3 文献被引量、增长率统计趋势图 (用户关注度)

二、历史较长，进展较快

(1) 我国的人力资源管理思想源远流长。如果说人力资源管理是来源于人事管理，那么我国有着漫长的历史。2000 多年前的春秋战国就出现了职务能力匹配思想，隋唐时期就有严格且系统的绩效考评体系、人事选拔的制度与方法。因此，我国的人力资源管理专业的发展先是从政府人力资源管理开始的，然后再发展到企业与 NGO (non governmental organization, 事业单位与非营利组织)。

(2) 我国接受现代人力资源观念是在 20 世纪 90 年代。如果说人力资源的观念是 20 世纪 60 年代初随着舒尔茨和贝克等的人力资本理论的创建而形成的，那么人力资源观念在我国形成是什么时候呢？从有关资料及笔者的分析来看，大约在 20 世纪 90 年代。因为人力资源观念在我国被社会人士普遍接受的时间大约在 20 世纪 90

年代中期 MBA (master of business administration, 工商管理硕士) 与 MPA 专业出现之后, 并随着 MBA 与 MPA 教育的普及而扩大, 到达 2008 年前后人力资源观念在社会中的影响到达了最高峰。

(3) 人力资源的观念在我国提出之初限于企业, 2000 年以后随着 MBA 与 MPA 教育的出现, 人们已把人力资源观念扩大到公共行政、政府机构, 即所谓公共人力资源。换句话说, 人力资源目前已扩大到“全民皆是”。可以说, 人力资源在我国形成大约经历了四个阶段: ①1987~1991 年, 传播阶段; ②1992~1995 年, 专业化阶段; ③1996~1999 年, 扩展阶段; ④2000~2010 年, 全员化或公共化阶段; ⑤2011 年至今, 深化研究与中国化阶段。

(4) 我国人力资源专业前后隶属于不同学科, 但基本都是管理学范畴。在 1988~1998 年的专业目录调整中, 国务院学位委员会办公室把人事管理(人力资源管理)从政治学领域调整到行政管理学领域, 又从行政管理学扩大到现在的企业管理学, 实现了人力资源观念在管理学领域的全面发展。可以预测, 随着高新技术经济或者知识经济的发展, 人力资源的观念还将在我国得到深入的发展与普及, 为我国经济的发展与中国梦的实现做出应有的贡献。

三、差距很大, 问题不少

我国人力资源专业的发展尽管取得了令人瞩目的成绩, 但与发达国家相比, 差距很大, 问题不少, 主要表现在以下几个方面。

(1) 研究中主观经验多, 科学定量少。尽管目前我国人力资源管理专业发展很快, 专业竞争力较强, 学生就业相对容易, 研究人员较多, 但与欧美国家相比, 还有很大差距。

(2) 发表论文中经验描述多, 深度研究少。我国学者发表的文章中, 经验总结多, 理论研究少; 内容描述多, 实证研究少; 观点综述多, 原创观点少。

(3) 著作中翻译编译偏多。书本内容中翻译多, 自己的理论少。

(4) 潜心研究人员太少。研究人员与教师中, 热心讲课咨询的多, 潜心持续研究的少。目前, 我国人力资源工作者 (practitioner) 非常多, 但是人力资源学者 (scholar) 非常少, 因此, 我国学者需要多向美国等西方学者学习。

(5) 进入创新阶段, 创建中国特色的人力资源管理体系道路还很长。目前, 我国的人力资源教材建设主要还处于模仿学习阶段, 现阶段的模仿有三种: 第一种是纯粹的模仿, 鹦鹉学舌, 即进行大量翻译。第二种是理解性的模仿, 即进行大量的编译与综述。然而在将来的教材建设中我们应该向改造性的模仿发展, 也就是汉化性的人力资源管理教材体系的建立, 如中西融合与融通性的教材编写, 英文与中文合讲。第三种是追随国外的研究主题进行研究, 没有形成自己独立的主题研究体系。

中国知网检测显示, 2000~2014 年度人力资源管理中关注的热点文献, 主要集中在胜任力特征与素质模型研究, 心理契约研究, 工作满意度研究, 任务绩效、情景绩效与周边绩效研究, 组织承诺与离职意愿研究, 知识型员工研究, 家族企业与接班人计划研究等方面, 显然, 这些研究基本是追随国外学者的研究。而对于职业资格研究、品德素质结构与测评、人才选拔与开发、政府人力资源开发等本土研究的主题关注不够。

笔者认为,我国应该尽早进入人力资源学科建设与研究的创新发展阶段,即进行人力资源学科的中国化建设、人力资源问题的中国化研究,尽早创建中国式的人力资源管理思想体系、中国式的人力资源学科体系与课程教学体系。

四、人力资源学科中国化发展中值得进一步研究的几个问题

(1) 人力资源专业是单独设立还是融合在经济、管理与社会学科中;是向专业深化分化还是向基础与理论综合化。

(2) 人力资源学科的教学是基于实际问题的解决技能还是基于人力资源专业素质培养。

(3) 人力资源学科的研究是基于理论体系建立与创新还是基于个案与样本的实证与检验;是向数理化(定量与实证)方向发展还是向综合化(理论化与多学科方法)方向展。

(4) 人力资源与人力资本有什么不同;人力资本应不应该在人力资源学科中专门出现。

(5) 人力资源学科是经验性学科、思辨性学科还是操作性学科。

(6) 人力资源学科是否有问无学,入门容易深入难,介绍容易创新难。

如何建立起一套适合我国高校人力资源专业需要的教材体系,一直是近年来各高校与研究机构积极探讨的事情。承蒙各位专家与同仁的厚爱,诸多学者希望北京大学人力资源开发与管理研究中心能够与大家一起努力,进行教材的开发。经过科学出版社马跃编辑的努力,本套教材的编写与出版工作才得以顺利进行。这套教材的内容目前包括《人力资源开发与管理》《培训与开发》《人力资源战略与规划》《工作分析与评价》《人员素质测评与招聘》《绩效管理》《薪酬管理》《社会保障学》《劳动关系》《人力资源会计》《人力资源管理审计》等。其突出特点有三:一是作者都是国内资深教授,在课程教学、课题咨询与论文发表等方面同时具有3年以上的工作经验;二是在教材内容的选择与编写上,坚持简洁、典型、实用与通俗的原则;三是实行教材的立体化建设,每本教材要求配置目标导向、多个案例、习题文献等辅助材料,同时提供多媒体课件、教师手册等资料。因此,本套教材比较适合地方高校人力资源专业、重点高校非人力资源专业的课程教学与企事业单位的人力资源课程培训;同时,对于我国人力资源开发与管理的实践工作者具有重要的指导的价值。

一套教材的出版并非易事,如果没有诸位专家教授的鼎力相助,没有马跃编辑的积极策划与修改完善,没有科学出版社及其领导的大力支持,这套教材是难以与读者见面的。在此,我们特别致以诚挚的谢意。

北京大学人力资源开发与管理研究中心主任 萧鸣政教授

2016年1月

目 录

第一章 导论	1
第一节 人力资源战略概述.....	3
第二节 人力资源规划概述.....	7
第三节 人力资源战略和规划的发展历程与未来趋势.....	11
参考文献.....	18
第二章 人力资源的需求与供给	19
第一节 环境分析.....	20
第二节 人力资源需求预测.....	28
第三节 人力资源供给预测.....	39
参考文献.....	48
第三章 人力资源战略制定与选择	49
第一节 人力资源战略的影响因素与形成.....	50
第二节 人力资源战略的类型与确定.....	55
第三节 人力资源战略匹配与实践.....	58
参考文献.....	68
第四章 人力资源规划	70
第一节 人力资源数量规划.....	72
第二节 人力资源结构规划.....	76
第三节 人力资源素质规划.....	81
参考文献.....	90
第五章 人力资源业务规划	92
第一节 人力资源招聘与甄选规划.....	93
第二节 人力资源培训与开发规划.....	99
第三节 人力资源薪酬福利规划.....	107
第四节 人力资源职业发展规划.....	111
第五节 EAP 规划.....	117
参考文献.....	126
第六章 人力资源战略规划的评估与管理	128
第一节 人力资源战略与规划实施.....	129
第二节 人力资源战略与规划评估.....	137
第三节 人力资源战略与规划的预算管理.....	146
参考文献.....	157



第七章	人力资源战略与规划发展趋势	158
第一节	全球化背景下的人力资源战略与规划	159
第二节	网络与知识经济时代的人力资源战略与规划	163
第三节	大数据时代背景下的人力资源战略与规划	164
第四节	中国经济转型时期的人力资源战略与规划	168
	参考文献	172
第八章	综合案例研讨	174
第一节	《国家中长期人才发展规划纲要(2010—2020年)》的制定与实施	174
第二节	美国人力资源和就业战略计划(2014—2018年)及其评价	179
第三节	华为如何在全球化中推进人才战略	184
第四节	绿色集团人力资源规划方案(2010—2015年)	187
	参考文献	196

第一章 导 论



本章教学目标

1. 掌握人力资源战略相关概念的定义与内涵，理解相关概念之间的异同。
2. 掌握人力资源规划相关概念的定义与内涵、基本类型和一般过程。
3. 了解人力资源战略和规划的产生与发展，以及中国本土人力资源战略与规划实践。
4. 了解人力资源战略和规划的变化与未来发展趋势。

【导入案例】

德州仪器公司的成功秘诀^①

美国德州仪器公司是一家全球化的半导体制造商，公司在数字信号处理设备的设计、生产方面具有世界领先地位。公司的经营目标如下：实行以价值增长、财务稳定性为核心的战略，努力成为位居全球第一的电子公司。

德州仪器公司一直把人力资源看做企业的一项巨大资产，因此，被公认为是人力资源管理领域的“带头人”。人力资源副总裁帮助公司认识到：对员工技术能力的开发是确保企业长期战略成功的关键，同时，公司的各项经营活动都要接受三个维度的评价，即经营成功与否、财务是否改善，以及人是否适应。

公司的三大主导目标之一就是加强员工开发。为确保人力资源能在企业战略中做出贡献，公司采取了一系列措施。例如，提前进行员工开发；共同制订个人开发计划；鼓励员工主动参加某些课程的学习；鼓励员工在公司内部进行流动；等等。员工开发计划不仅提高了员工对公司的满意度，而且为公司发展储备了管理人才。除此之外，公司十分重视通过招募吸引适合公司需要的新员工。为此，公司花费了大量的资源，在国际互联网上创建了一个专门的招募网页，以便吸引顶尖人才。

为了确保公司具有一支多元化的员工队伍，公司对人力资源管理中的多元化问题和道德伦理问题进行了研究。为此，公司建立了一个多元化的网络，并制订了相应的监督计划：鼓励决策的道德化，并保持与公司价值观的一致性。在与员工的信息沟通上，人力资源部门也积极帮助员工理解公司对伦理道德的要求。

目前，在国际上，人力资源已经成为企业乃至整个国家的第一资源，而对于中国来说，人力资源更是具有非同寻常的价值和作用。国内和国外的很多人都承认，作为个体的中国人具有许多优秀的特征，如聪明、勤奋、吃苦耐劳等，正是这些特征帮助许多中

^① 张岩松，李健，等：《人力资源管理案例精选精析》。北京：经济管理出版社，2005。

国人在国外成就了一番事业。然而，遗憾的是，在改革开放以前，具有个体优势的中国人却未能将这种优势转化为一种集体的优势和国家的优势。形成这种局面的原因可能有很多，但总的来说，长期以来，一直未能形成一种有效地利用和开发人才资源的市场机制是其根本原因。市场机制的缺位使中国尽管拥有世界上最多的人口，但是，却没有能够将这些人转化为真正富有生产力的资源，反倒变成了一种包袱。

值得庆幸的是，20多年来中国的经济体制改革事实上一直围绕着如何调动人的积极性，可以说，中国经济体制改革的核心就是谋求人的解放和人的价值的最大化，尽管我们也走了一些弯路，绕了很多圈子，但毕竟找对了方向。因此，即使目前我们在整个经济体制上仍然存在许多不利于人力资源开发和利用的症结，但是从未来总体的发展来看，体制的不利约束会变得越来越淡。

在外部体制环境改善、市场越来越成熟的情况下，中国提高国际竞争力的关键就变成了企业内部的管理问题，而这个管理问题的核心也恰恰是人力资源的问题。这一点不仅与中国经济体制改革的大形势相吻合，而且与企业管理的国际潮流相适应。事实上，人力资源管理知识和能力的缺乏已经成为中国许多企业发展的“瓶颈”。一些企业在有充足的资金、优质的项目和广阔市场的情况下，业绩仍然增长缓慢，甚至逐渐变得举步维艰。这种情况往往是企业人力资源管理这条“短板”导致的。举个例子来说，最近国内一个比较热点的问题是中国的技术工人短缺，长期以来技术工人在企业中的地位和待遇与他们的价值不符，导致目前在中国许多地方已经出现了技术工人严重短缺的问题。

在深圳等地区的劳动力市场上，一些高级钳工的工资价位甚至已经超过了研究生，但是，高级技术工人的供给仍然严重不足。这种情况既有旧观念、网络经济泡沫的影响，同时与企业人力资源管理知识缺乏，人力资源能力严重不足有很大关系。例如，浙江的一家企业用2000万元进口一条生产线，在设备调试和培训方面支付70多万元，但是，对能够对这条生产线的软件和电气进行全面维护与修理的唯一一名技术工人所支付的月平均工资却只有436元，比当地的最低工资标准仅仅高出26元，导致该名员工要求解除劳动合同。这家企业的理由是，技术工人岗位的工资就是这个水平。由此不难看出，中国许多企业在人力资源管理理念及技术方面都存在严重的缺陷。考虑到中国很有可能会成为未来的世界性制造中心，同时，大量的中国制造企业希望在国际市场上有所作为，我们就必须以市场为依托，通过企业人力资源管理政策和实践的调整，尽快将高级技术工人的供给调整到一个合理的水平。

在这方面，中国企业应该向成功的企业学习，本案例中的全球化半导体制造商——德州仪器公司就是重视员工人力资源开发的典范，他们的做法是值得中国企业借鉴的。

思考问题

1. 德州仪器公司获得竞争优势的原因是什么？
2. 德州仪器公司人力资源管理活动有什么特点？
3. 你认为德州仪器公司人力资源管理活动有哪些可供其他企业借鉴之处？

第一节 人力资源战略概述

“人力资源是第一资源，21 世纪的竞争实质上是人力资源竞争”的观念已为人们所熟知，并达成共识。导入案例中的德州仪器公司将人力资源看做企业的一项巨大资产，并把人力资源上升到公司战略层面，使其在同行业中获得了长期的竞争优势与成功。因此，在组织越来越难以从设备、技术和资本等生产要素上获得绝对竞争优势的知识经济时代，人力资源成为组织，特别行业领头羊企业，获得竞争优势的关键，甚至是唯一来源。因此，在知识经济时代，人力资源管理已经从一种管理职能上升为组织战略职能，也即人力资源战略。

一、人力资源战略的概念与内涵

要理解人力资源战略，首先需要理解战略的概念内涵。英文单词“strategy”（战略）源于希腊语 strategos，意为军事将领、地方行政长官，后来逐渐演变为军事术语，是指军事将领指挥军队作战的谋略。随着经济社会的发展，以及国家及商业竞争的加剧，战略已经广泛地应用于社会、政治、经济和科技发展的各个领域。在管理领域中，可以从内容和过程两个方面理解战略^①。从内容角度看，希尔和琼斯认为战略是基于对未来的洞察，管理者为实现高组织绩效而制定的详尽的决策和行动模型^①；从过程角度来看，明茨伯格认为战略是一个政治的、演化的过程，该过程并不一定理性，也无须自上而下，任何战略意图都可能因某个事件、机会或员工行为等因素而发生变化^①，也即安可托夫所认为的，随着外部环境和内部环境的变化，战略也相应地不断更新^①。

从 20 世纪 80 年代开始，战略管理的思想和理念，被应用到了人力资源管理领域。通常，对人力资源战略有两种理解^②：一是将它理解为市场定位。基于这种视角，一般是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。二是将人力资源战略理解作为一种管理过程，即企业通过人力资源管理实现战略目标的过程，也可称作“战略性人力资源管理”。显然，前一种理解主要聚焦于战略层面的人力资源策略选择，而后一种理解则是把人力资源管理作为支撑组织战略目标实现的一种战略管理职能。

在对人力资源战略的具体定义中，美国人力资源管理学者舒勒和沃克认为，人力资源战略是一系列程序和活动的集合，通过人力资源部门和直线管理部门努力实现企业的战略目标，并以此提高企业目前和未来的绩效以及维持企业竞争优势^③。库克认为人力资源战略即员工发展决策以及处理对员工具有重要和长期影响的决策；它表明了企业人力资源管理的指导思想与发展方向，这些指导思想与发展方向则为企业的人力资源规划与发展提供了基础；企业人力资源战略是根据企业战略来制定的^④。科迈斯-麦吉阿则

① 何辉. 组织战略与人力资源战略的关联性研究. 科技管理研究, 2010, (14): 166-171.

② 赵曙明. 人力资源战略与规划. 第 2 版. 北京: 中国人民大学出版社, 2008.

③ Schuler R S, Walker J W. Human resources strategy: focusing on issues and actions. Organizational Dynamics, 1990, 19 (1): 4-19.

④ 李伯颀, 赵曙明, 刘洪. 人力资源管理的战略作用. 中国人力资源开发, 2001, (1): 9-12.

把人力资源战略定义为,企业慎重地使用人力资源,帮助企业获取和维持其竞争优势,它是组织所采用的一种计划或方法,并通过员工的有效活动来实现组织的目标^①。国内学者赵曙明认为,人力资源战略就是指企业根据内部和外部环境分析,确立企业目标,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^②。

综合来看,人力资源战略因其对环境响应性和未来导向性:一方面,把人力资源管理活动从操作层面上升到了组织战略层面,提升了人力资源及其管理活动在组织中的战略价值和意义;另一方面,也正因为这种对环境的积极主动响应性和主动求变的未来导向性,组织已经从战略层面考虑如何通过人力资源相关政策理念和原则计划等方面构建组织的核心竞争优势。因此,人力资源战略是一种未来导向的,帮助组织确立和生成竞争优势的途径,具体包含组织关于人力资源的理念、原则、政策和计划。本书将人力资源战略定义为组织从自身的使命愿景、经营理念、核心能力和经营领域出发,通过内外部环境分析,基于组织发展战略,确定的以着眼于未来和获取竞争优势为导向的人力资源理念、原则、政策与计划。

二、人力资源战略的特征

为了更好地理解组织人力资源战略的内涵,可以从时间和空间两个向度上,以及组织内外部环境因素,分析和理解人力资源战略的特征。

(1) 全局与未来导向性。人力资源战略首先着眼于组织战略目标实现的全局,基于对组织内外部环境变化发展性,对组织人力资源政策和实践活动,在未来特定时期内起到总体指导和框架性作用。

(2) 组织融合性。组织融合性体现在人力资源战略与组织使命愿景和经营理念的一致性,以及与组织战略的匹配性。换句话说,组织使命愿景和经营理念包含组织价值观和存在的意义等,因此组织人力资源价值观与理念源于组织使命愿景和经营理念。

(3) 整体协同性。整体协同性体现为各人力资源战略职能和实践活动,如人员选拔、绩效管理、薪酬福利、培训开发和员工关怀激励等,受特定时期内特定人力资源战略的统领和指导,并在该人力资源战略的统领和指导下保持各种人力资源管理职能及实践活动的协同性与优化组合,建立起最佳工作绩效人力资源实践系统。

(4) 长期动态演化性。快速变化和不确定性是目前以及未来商业世界中最大的特点,也是组织要面对的最大挑战。战略关键作用也在于在预测未来环境变化的基础上,进行战略选择并做出规划。毫无疑问,环境始终在变化,因此组织人力资源战略与规划必然需要对环境的变化做出响应。组织本身也处于持续的发展变化之中,组织发展特定时期也需要组织制定特定的人力资源战略与规划。因此,环境变化和自身发展,决定了组织人力资源战略与规划的长期动态演化性。

(5) 特定时期内相对稳定性。组织人力资源战略是基于特定时期内组织内外部环

^① 李伯顿,赵曙明,刘洪.人力资源管理的战略作用.中国人力资源开发,2001,(1):9-12.

^② 赵曙明.人力资源战略与规划.第2版.北京:中国人民大学出版社,2008.

境特征,以及组织自身的核心能力积累,为实现组织战略目标和相应采取的组织人力资源方针政策和实践选择。组织内外部环境和组织自身核心能力优势(包括组织自身的优势业务、人力资本累积等)在特定时期内具有相对稳定性,因此组织人力资源战略与规划在特定时期内也具有相对稳定性。

(6) 行业性质权变性。人力资源战略因组织所在领域不同而不同。由于行业领域不一样,人力资源外部市场各异,组织竞争程度不一样,行业发展趋势也不一样,所以不同行业中的组织所面对的外在环境不一样,特别是行业竞争环境,由此进行不同的人力资源战略选择。

(7) 组织性质权变性。这主要体现在公共部门组织与私营部门组织、制造业组织和服务业组织之间的差异。例如,实证研究已经表明,私营企业和外资企业比国有企业或公共组织更有可能实施人力资源战略举措;服务业企业的人力资源战略更关注一线员工和顾客及其之间的互动关系^①。可见,公共部门与私营部门,或不同行业性质组织间,由于经营理念、经营战略、使命与价值观等不同,各自所采取的人力资源战略也会有差异。

三、相关概念辨析

(一) 组织战略与人力资源战略的异同

按照美国学者迈克尔·波特的观点,企业战略是企业“设计用于开发核心竞争力和获取竞争优势,而整合与协调企业一系列资源和行动的谋划”^②。企业战略涉及组织总体目标的设立与设立的背景依据,以及实现总体目标的政策、措施和手段。所以组织战略目标的实现,依赖于在利用组织内外一切可利用的资源(特别是人力资源)的基础上,采取特定的政策、措施和手段,达到最大的经济和社会效益。因此,人力资源战略与规划,是组织战略及其目标达成的保证和基础。

就相似处来说,首先,组织战略和人力资源战略都是组织战略管理框架下的内容,都属于组织层面的管理实践,对各自领域中具体的管理职能,以及短期的计划和活动具有统领与指导作用;其次,组织战略和人力资源战略,都是组织在特定环境背景下,所确定的未来相对较长的特定时期内的预期目标,以及实现该目标的整体路线图和具体措施;最后,组织战略与人力资源战略的目的是一样的,即两者的目的都是发展组织的核心竞争力以获取组织的竞争优势,以及实现组织的可持续发展。

从不同之处来说,首先,两者的内容不同。组织战略从使命和愿景出发,制定的是未来特定时期内的发展蓝图。而人力资源战略则是组织战略实现过程中的一个管理职能战略,与其他职能战略共同构成组织战略整体。其次,两者的范围领域不同。组织战略对组织总体发展和所有管理职能战略具有聚焦与统领作用,而人力资源战略仅仅对组织人力资源实践活动起统领和指导作用。最后,两者的主次性不同。通常,组织战略是组

^① Lengnick-Hall M L, Lengnick-Hall C A, Andrade L S, et al. Strategic human resource management: the evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 2009, (19): 64-85.

^② 盖勇,孙平. 人力资源战略与组织结构设计. 济南: 山东人民出版社, 2004.

织人力资源战略制定的依据之一,人力资源战略必须支撑组织战略的实现,尽管组织所具备的人力资源优势在一定程度上会影响组织战略,但总体上,人力资源战略一般服从于组织战略。

(二) 人力资源战略与战略性人力资源管理的异同

如前所述,战略性人力资源管理的思想萌芽于20世纪70年代末,随后不断得到学者们的关注,进入21世纪后,战略性人力资源管理成为人力资源研究中的一个重要领域^①。由于人力资源战略与战略性人力资源管理两个概念的相似性,近年来,这两个概念普遍被人们混淆。然而,这两个概念之间既相互关联,也存在差异^①。

1. 人力资源战略与战略性人力资源管理的差异

(1) 内涵与特点不同。战略性人力资源管理就是把人力资源实践活动与业务战略联系起来的过程。这个过程包括识别实施业务战略所需要具备的人力资源能力和保障这些能力而专门设计的政策与实践做法。

(2) 内容不同。战略性人力资源管理所关注的焦点与核心是人力资源管理实践和企业战略的匹配及结合,其目的是将企业战略及其业务战略转化为组织能力和人力资源管理的日常运作。而人力资源战略是为组织管理人员在重点次序、活动、时间及资源分配等方面达成一致提供依据。

(3) 管理层次不同。战略性人力资源管理的基本任务就是通过有效的人力资源管理和开发,帮助企业迎接内外环境的挑战,创造价值,并确保获取持续竞争优势。那么从某种程度上来说,组织的高管人员要首先具备战略性理念,要结合组织内外的环境因素,确定对本组织的竞争力与成功最为重要的问题,使组织的人力资源管理活动和企业战略相匹配与协调。而人力资源战略是各级管理人员及人力资源职能人员一起确定和解决与人相关的企业问题的过程。通过这个过程,帮助各级管理人员建立活动的重点次序以及确定如何实施人员管理的愿景。

(4) 控制体系与重点不同。战略性人力资源管理控制系统更注重战略管理中各相关变量之间的相互作用及相互影响,从而使整个人力资源管理体系既对外部环境与企业内部状况做出反应,又反过来塑造与影响外部环境和人力资源管理体系的状态及路径。

2. 人力资源战略与战略性人力资源管理的联系

(1) 相同点。首先,两者的目的一致。战略性人力资源管理与人力资源战略都是通过“人力资源管理实践—以员工为中心的结果—以组织为中心的结果—竞争优势”的方式直接或间接地为企业获取最终效益。其次,两者的管理对象相同。两者都是针对与人力资源有关的问题做出的行动。

(2) 相互关系。首先,战略性人力资源管理与人力资源战略在内容上具有一定的交叉和相互促进关系。战略性人力资源管理包括人力资源战略,指导人力资源战略的制

^① 丁敏. 战略性人力资源管理与人力资源战略的异同. 管理观察, 2009, (6): 42-43.

定与动态调整。只是人力资源战略更为细化，具体到人力资源管理活动的具体安排与做法。人力资源战略的制定、实施与控制的好坏直接影响到战略性人力资源管理理念的执行和最终目的的实现。其次，两者都具有开放性与动态性。无论是战略性人力资源管理，还是人力资源战略都离不开对组织内外环境变化的研究。随着组织及其所面临环境的变化，两者都处于不断发展、变化与创新之中。同时，两者还强调与企业战略的协调性，以及战略自身的内在整合性。

第二节 人力资源规划概述

一、人力资源规划的含义和分类

(一) 人力资源规划的含义

人力资源规划即组织对人力资源及其相关职能活动进行计划的过程，其目的在于满足组织短中长期的人力资源需求，并对组织人力资源实践制定相应的政策、计划和预算等。人力资源规划经历了几十年的发展，目前已经成为绝大多数组织的基本人力资源职能活动。从20世纪初在工人中实行计件工资，通过改进工作流程和运用早期工业心理学的方法改进工作效率；到第二次世界大战期间以及以后的很多年，则关注如何获取有能力的管理人员。60~70年代，随着技术的发展和企业的快速扩展，人力资源规划转向人才的供需平衡，如在60~70年代的美国，30~40岁的男性以及特殊工程与科学技术人才短缺，因此，管理人才、专业技术人才的供需平衡成为规划的重点。这一时期，人力资源规划被定义为管理人员的一种工作：通过制定规划，努力让“适当数量和适当类型的人，在适当的时间和适当的地点，从事组织与个人双方可以获得最大的长期利益的工作”。在这个过程中，过去是规划未来的基础。人力资源规划仅仅作为一项战术计划来制定和执行。80年代后，人力资源规划被广泛作为大企业和政府组织的一种活动，在内涵上扩大了范围，不再仅限于供需平衡和数量预测，而是扩展为上与战略计划相联系、下与行动方案相结合的更广泛的过程。

20世纪90年代以来，西方发达国家的企业管理者和研究人员发现，在影响组织目标实现的诸多因素中，人力资源已成为一个重要的前提。企业在招聘员工时，已经不能再假定需要什么人就能招到什么人，有些关键岗位往往长期找不到合适的人选，谁能在稀缺人才的竞争中获胜，谁就能在市场竞争中占有优势。因此，战略性人力资源管理的研究认为，人力资源规划应当是通过人员管理获得和保持竞争优势机会的计划，是管理人员对正在出现的问题的反应。在以往的理论中，人力资源仅仅被当做实现战略目标的手段，而不是一个组成部分，在决定战略方向时，仅从战略方案推出人力资源计划方案，没有考虑两者的相互作用和影响，从而在很大程度上限制了人力资源可能对企业竞争力做出的贡献。人力资源规划的角色应当不仅仅是在既定的企业目标下的一项战术计划，它还必须充分考虑人力资源环境的影响，并且从人力资源环境的角