



人力资源

战略

主编
赵耀

全国高等学校人力资源管理专业新编系列教材



中国劳动社会保障出版社

全国高等学校人力资源管理专业新编系列教材

人力资源战略

主 编 赵 耀

中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

人力资源战略/赵耀主编. —北京:中国劳动社会保障出版社, 2007

全国高等学校人力资源专业新编系列教材

ISBN 978-7-5045-6338-5

I. 人… II. 赵… III. 劳动力资源-资源管理-教材 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 089113 号

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码: 100029)

出 版 人: 张梦欣

*

北京外文印刷厂印刷装订 新华书店经销

787 毫米×960 毫米 16 开本 16 印张 279 千字

2007 年 6 月第 1 版 2007 年 6 月第 1 次印刷

定价: 25.00 元

读者服务部电话: 010-64929211

发行部电话: 010-64927085

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话: 010-64954652

全国高等学校人力资源管理专业 新编系列教材编委会

- 主 任** 文 魁 首都经济贸易大学校长，教授，博士生导师
- 副主任** 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
- 编 委** (以姓氏笔画为序)
- 石金涛 上海交通大学人力资源研究所所长，教授，博士生导师
- 刘家岷 北京物资学院劳动人事系主任，教授
- 关培兰 武汉大学人力资源管理研究中心主任，教授，博士生导师
- 孙建敏 中国人民大学劳动人事学院教授，博士生导师
- 杨俊青 山西财经大学工商管理学院院长，教授
- 时 勘 中国科学院研究员，博士生导师
- 沈琴琴 中国劳动关系学院副院长，教授，博士
- 赵 曼 中南财经政法大学公共管理学院院长，教授，博士生导师
- 赵曙明 南京大学商学院院长，教授，博士生导师
- 段兴民 西安交通大学管理学院教授，博士生导师
- 姚先国 浙江大学公共管理学院院长，教授，博士生导师
- 袁伦渠 北京交通大学经管学院教授，博士生导师
- 萧鸣政 北京大学政府管理学院教授，博士生导师
- 崔 勋 南开大学商学院人力资源系主任，教授，博士生导师
- 董克用 中国人民大学公共管理学院院长，教授，博士生导师
- 曾湘泉 中国人民大学劳动人事学院院长，教授，博士生导师
- 廖泉文 厦门大学人力资源研究所所长，教授，博士生导师

内 容 简 介

本教材作为学习了解并掌握人力资源战略的指导丛书之一，是当前对人力资源战略首次进行系统研究的教科书之一。

全书分为六章，具体内容安排如下：

第一章阐述了战略的概念，企业战略在企业中的地位及其形成因素分析。

第二章通过阐释企业战略与人力资源战略之间的相互促进作用，说明了企业战略和人力资源管理二者都不可能独立发挥作用。

第三章从人力资源战略管理的宏观和微观两个方面，阐明了人力资源战略管理的含义、人力资源战略管理目标及人力资源战略管理环境三个方面的知识。

第四章系统介绍了人力资源管理的战略方法，以及与这些战略方法相对应的战略决策，强调了人力资源战略管理需要与企业的经营战略进行整合才能成为企业整体战略的支撑。

第五章探讨了人力资源规划的相关内容，阐述了战略层面的人力资源规划的主要特点及发展趋势，以及对人力资源规划进行监督和控制的重要性。

第六章通过图表及公式更形象地介绍了人力资源预测的具体方法，并基于以上理论得出建立人力资源信息系统势在必行的结论。

本书每一章开始的学习目标都为读者指明了学习方向；每章结尾的本章小结又为读者总结了本章的学习重点，可以帮助读者加深记忆；而接下来的复习思考题可以帮助读者回顾并加深理解所学内容。每章最后还为读者专门编入了应用案例，目的是为读者提供学以致用之便利条件。

序

自标志着中国劳动体制改革发轫的 1986 年劳动合同制度全面推行至今，中国劳动力市场建设已经走过了近 20 年的历程。这期间，我国的劳动力配置制度、劳动关系体系、劳动者的激励模式等诸多方面发生了历史性的变革，与计划经济体制相匹配的单位制度、身份制度、粮食关系制度等逐步瓦解，规范劳动力市场秩序的制度体系逐渐建立。在劳动力市场建设进程中，市场主体自主选择权的加强和激励模式变革（带来的配置效率和劳动力市场效率的增加）为整体改革的推进提供了有力的人力和物质支撑。

同时，我们也发现，与其他产品和要素市场相比，劳动力市场化进程相对滞后。中央经济工作会议提出着力推进经济体制改革，建立健全全面协调可持续发展的制度保障，对劳动力市场的一体化建设和建立逐步改变城乡二元结构的机制提出了新的要求。在市场化进程中，劳动者在获取择业自主权的同时，也承受着市场带来的风险和压力，从而经历了环境上、经济上、心理上多方面的变化历程。劳动力市场的一体化、规范化和市场化还有很长的路要走。为更好地配置人力资源，对劳动者进行有效激励，使劳动者适应市场，需要以劳动学科体系为理论基础的各方面的队伍做大量的工作。

针对劳动者的工作体现在三大方面，或者说，劳动学科体系的实践层面可以分化为三大任务：企业通过吸纳、激励、使用劳动者，促进自身的发展；政府和社会促进劳动者在适当的规则中开展市场性平等竞争，规范企业行为，并通过各种直接和间接的方式来调节劳动者的适应性；政府对劳动力市场上的弱势群体加以保障，并帮助劳动者抵御风险。这就如同组织一场运动会，不但要有科学可行的游戏规则和公正的裁判，还要有对运动员足够的激励，以及扶助受伤者、调解纠纷的人员和制度。

就我国现阶段的国情而言，这三方面的工作具有特别重要的意义。

随着经济全球化进程的加快和知识经济时代的到来，人力资源已逐渐超越物质资源、金融资源而成为核心资源，尤其是在中国“入世”后，人才争夺日趋激烈，这使得我国的人力资源开发与管理面临着越来越严峻的挑战。人力资源管理专业的建设和发展将在未来相当长的一段时间对企业和社会发展发挥重要的作用。而在我国经济转轨的过程中，要求社会保障在降低劳动力市场风险、保护弱势群体等方面发挥更加积极的作用。同时，劳动力市场上还要有专业的政府组织和非政府组织来帮助个人、家庭、群体和社会发挥潜能，调整关系或预防因人与人或人与环境所引起的各种社会问题，社会工作者将成为社会进步的助推力和劳动力市场顺利运行的润滑剂。

然而，这三个方面目前都面临着人员数量不足、总体水平不高的问题，制约着我国劳动力市场的建设。因此，为了我国市场经济体制的完善和各市场化进程的和谐发展，需要人数众多的高素质专业人才充实到各项工作中去。以劳动学科体系为中心的适用于经济管理类大学本科（部分教材也适用于研究生）教学的劳动与社会保障、人力资源管理、社会工作这三个系列的教材就是在这样的背景下诞生的，经过一年多的酝酿、筹备和策划，终于呈现于广大读者的面前。

希望这三个系列的教材能为我国大学劳动与社会保障、人力资源管理、社会工作等专业方向的发展，为上述专业领域工作人员专业素质的提高，为我国劳动科学的发展，起一点积极推动的作用。真诚欢迎用书单位和广大读者提出宝贵意见。

文 魁

前 言

一提起“战略”这个词，人们既感到熟悉也会多少觉得陌生。熟悉是因为它最早被用在军事理论和军事实践中，这个军事概念几乎和人类早期发生的战争一样久远；陌生是因为随着国内市场经济条件下的企业间激烈竞争和全球化的跨国经营，导致在企业管理中，这一概念开始受到企业家和企业管理理论家的关注，并在上个世纪末期被管理界逐渐加以套用。

管理界之所以用战略视角关注企业的发展，是因为认识到，企业要想达到持续的增长和获得持久的利润，必须在各自的领域中具备相对于竞争对手更大的竞争优势，而强健的竞争优势最终取决于企业自身独特的战略竞争力。随着理论界对管理中的战略问题日益重视，以及感受到企业所面临的外部环境的不确定性、不连续性和难以预测性的日益增加，各种研究战略管理理论的书籍相继应运而生，它们从各自的角度和相关的领域对企业的战略管理纷纷展开思考和探究，比如营销战略管理、信息战略管理、生产战略管理、财务战略管理等等，以期使企业获得致胜的法宝。本书正是在这样一种大背景下产生的，与其他探讨战略管理的书籍不同，它是专门从企业人力资源战略管理的角度，分析企业如何赢得核心竞争力的。

作为一本专门从人力资源战略角度探讨企业管理的教科书，其内容体现了以下三个特征：一是拥有企业价值创新意识。本书用专门的章节分析了人力资源在企业战略中的重要作用，系统和全面地阐释了在企业中，人力资源的独特性就是它的主观能动性和创新能力的可开发性，这一资源的独特性是企业中的物力资源所无法比拟的，并提出了企业价值的创新其实就是注重人力资源的有效开发和创新能量的彻底释放。而这种创造新价值进而为企业寻找和开辟新的成长空间，才

是未来企业继续发展的根本途径的思想，恰恰与当今管理学界流行的“蓝色”战略理念不谋而合。二是强调战略变革意识。事实上，本书几乎在所有的章节中，都强调了战略目标是通过战略变革来加以实现的这一思想。所以，在相关章节，一方面，不同程度地对企业各级管理层的职业经理人在企业战略变革中的角色和行为进行了分析；另一方面，提出了采用战略弹性策略的必要性，这就是当组织处于一个难以预测的复杂的动态环境中时，要想迅速做出反应，最好的办法就是对人力资源战略进行持续调整和精确微调。三是重视战略的执行程序和方法。本书通过编撰的顺序和内容，展示了企业人力资源战略所应遵循的一个基本的思路，这就是先有方向，然后根据方向确立目标，最后是制定实施战略的具体的规划。

在本书的编写过程中，得到了李勤、康丽荣两位研究生同学的协助，他们为本书的完成付出了大量的劳动。

同时，在编写过程中参阅和引用了国内外相关学者的著作和成果，这些已尽可能地在书中做了注解或列为参考文献。在此，特向在管理领域早已做出卓越贡献的同行表示衷心的感谢。

鉴于作者的水平和写作时间仓促，对本书存在的不足和错误，恳请读者提出宝贵意见，以使其更加完善。

赵耀

2007年5月

目 录

第一章 战略在组织中的地位.....	(1)
第一节 战略概述.....	(2)
第二节 企业战略及其地位.....	(5)
第三节 企业战略形成的因素分析.....	(14)
本章小结.....	(29)
重要概念.....	(29)
复习思考题.....	(29)
应用案例.....	(32)
参考文献.....	(35)
第二章 企业战略与人力资源管理.....	(37)
第一节 人力资源在企业战略中的作用.....	(38)
第二节 企业战略与人力资源战略的关系.....	(54)

第三节 人力资源战略在人力资源管理中的作用 ...	(68)
本章小结	(70)
重要概念	(70)
复习思考题	(71)
应用案例 1	(71)
应用案例 2	(72)
参考文献	(77)
第三章 人力资源战略管理	(79)
第一节 人力资源战略管理概述	(80)
第二节 人力资源战略管理目标	(83)
第三节 人力资源战略管理的环境	(90)
本章小结	(98)
重要概念	(99)
复习思考题	(99)
应用案例 1	(99)
应用案例 2	(100)
应用案例 3	(101)
应用案例 4	(104)
应用案例 5	(105)
参考文献	(107)
第四章 人力资源战略管理方法	(109)
第一节 人力资源战略管理的形成	(110)
第二节 人力资源战略管理的方法	(112)
第三节 人力资源战略管理面临的挑战	(130)
本章小结	(132)
重要概念	(132)
复习思考题	(132)

应用案例 1	(133)
应用案例 2	(134)
应用案例 3	(135)
参考文献	(138)
第五章 人力资源规划	(139)
第一节 人力资源规划概述	(140)
第二节 人力资源规划的程序和原则	(149)
第三节 人力资源规划的监督与控制	(158)
本章小结	(166)
重要概念	(166)
复习思考题	(166)
应用案例 1	(167)
应用案例 2	(168)
参考文献	(174)
第六章 人力资源预测	(175)
第一节 人力资源预测概述	(176)
第二节 人力资源需求预测	(178)
第三节 人力资源供给预测	(206)
第四节 人力资源供需平衡	(225)
第五节 人力资源信息系统	(229)
本章小结	(241)
重要概念	(241)
复习思考题	(241)
应用案例 1	(242)
应用案例 2	(243)
参考文献	(244)

第一章

战略在组织中的地位

学习目标

通过学习本章内容，了解战略的起源，熟悉各个学派对企业战略所作的定义，掌握企业战略的概念、内容、企业管理的职能及影响因素。同时，对企业战略在组织中的地位与作用有所了解，为今后开展人力资源战略管理奠定良好的理论基础。

一、战略的来源

“战略”源于古代兵法，属军事术语，意译于希腊语“strategos”，其含义是“将军”，词义是指军队的指挥艺术和科学，也意指基于对战争全局的分析而做出的谋划。^①“战略”是对战争谋略的简称，或者说人们把“战争谋略”简称为“战略”。其实，人们研究“战略”的关键就在于把握“谋略”的本质。谋略是一种大计谋，是对整体性、长期性、基本性问题的谋划。军事领域中使用的“战略”就是对战争中整体性、长期性、基本性问题的谋划。

事实上，我国古代兵书早就提及过“战略”一词，意指针对战争形势做出的全局谋划。三国时期著名政治家、军事家、战略家孔明（诸葛亮）对战略还有一段精辟的论述：“不谋万事，不足谋一时；不谋全局，不足谋一域”，并通过对当期错综复杂的政治、经济、军事形势进行分析，确立了“三分天下”的战略思想，成为刘备立国之本。在中国革命战争中，“战略”甚至决定着战争全局的成败。

在军事领域中有一个与“战略”相对的概念，那就是“战术”。

（一）战略与战术的共同点

战略与战术的共性有两个：第一个是战争性，第二个是谋划性。

比如，我国历史上北魏皇始元年（公元396年），后燕慕容德破北魏拓拔珪进攻的邺城之战，曾采用了“以逸待劳”这一既包含战略也包含战术的战法。后燕慕容德驻邺城（今河南安阳东北），魏道武帝拓拔珪亲征，北魏将拓拔章率前军攻邺，大败。慕容德想乘胜反击，进行决战。当时总的情况是魏攻燕守，魏众燕寡。别驾韩绍根据总的战略态势提出了“魏不可击者四，燕不宜动者三”：“魏垂军远入，胜在野战，一不可击也。深入近畿，致其死地，二不可击也。前锋既败，后阵必固，三不可击也。彼众我寡，四不可击也。官军自战其他，一不宜动。动而不胜，众心难固，二不宜动。城隍未修，敌来无备，三不宜动。”因而提出了“深沟高垒，以逸待劳”的战法。慕容德采纳了韩绍的建议，召还部队，固守邺城，“亲飨战士，厚加抚接”，全军上下，“人感其德，皆乐为致死”。其

^① 中国金融网 . <http://www.zqirw.com>

后，慕容德乘魏军“内相乖争，各引军潜遁”之机，率军追击，大败魏军。^①

（二）战略与战术的区别

战略与战术的区别有三个：战略针对的是整体性问题，战术针对的是局部性问题；战略针对的是长期性问题，战术针对的是短期性问题；战略针对的是基本性问题，战术针对的是具体性问题。

比如，“上兵伐谋”可以被认为是一个典型的战争谋略。《孙子兵法·谋攻篇》：“上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城；攻城之法为不得已。”“伐谋”，指以己方之谋略挫败敌方，不战而屈人之兵。孙武认为伐谋最为有利，故为“上兵”，是最好的战争手段。伐谋的实质是对敌人正在计划或刚刚开始遂行其谋划时，便能窥破其谋，揭穿其谋，破坏其谋，借以实现己方的政治军事目的。三国时期的著名战略家曹操根据自己的经验，就曾对“上兵伐谋”作过解释。他说：“兴师深入长驱，据其城郭，绝其内外，敌举国来服为上。”他认为“上兵伐谋”是以强大的军事力量作后盾，并和“伐兵”“攻城”互相配合，力争以最小的代价取得最大的胜利，达到使敌人全部降服的目的。显然，这一战略并不是要求指挥员放弃军事斗争，更不是要去死拼蛮干，而是要追求兵不血刃而获胜的目的。可见，战略是关系全局的、基本的和整体性的。

再比如，“以攻为守”就是军事将领经常采用的一个战术。它其实就是一种积极防御的谋略方法。大凡在守城中取得最后胜利的一方，多采取这一战术。例如，三国时，魏将张辽以 7 000 人守合肥，孙权以 10 万人围攻合肥的战役中，张辽按照曹操的安排，守中有攻，“折其盛势，以安众心，然后可守也”。他以 800 多人的敢死队突然开城门向孙权冲杀，“吴人夺气”。孙权围攻十余日，“城不可拔，乃引退”。张辽就是采用这一战术取得了著名的合肥保卫战的胜利。可见，战术比起战略来，它更具体、更需要要在每一场局部的对决中体现智谋。

事实表明，战争期间，军事战略至关重要。各国军队为了赢得战争的胜利，为了更好地保存自己、消灭敌人，总要加强谋划工作，特别是要首先谋划好那些整体性、长期性、基本性的问题。古今中外概莫能外，只不过智慧有大小，战略有高低。

二、战略的概念

（一）战略的含义

从军事角度来看，战略是对战争全局的策划和指挥，是军事指挥官在战争中

^① 柴宇球. 谋略库. 北京：蓝天出版社，1990. 53

利用军事手段达到战争目的的科学。即依据敌对双方的军事、政治、经济、地理等因素,从战争的全局性出发,所制定和采取的有关战争方针、政策和方法。

(二) 战略的特征

从军事战略的含义来看,战略的内涵至少包括以下四个相关的特征:

1. 战略是具有目的导向性的计划,是某种有意识的行动过程,是处理某一活动的指导方针。因此,具有不同性质的战略主体,或是同一性质的主体,在不同目的的情况下,其战略会是不同的。根据对战略这一特征的分析,可以对战略这一概念得出这样的结论:一是它在被应用之前预先已经形成;二是它一定是战略主体有意识和有目的地开发出来的。随着这一概念在不同领域的大量应用,战略这一特征得到了强化。在军事学里,战略与以下内容联系在一起:“起草战争的计划,设计各个战役,并且决定各个战役内的各场战斗。”在博弈论里,战略是“一个完整的计划,一个详细说明在每个可能情形中博弈者将做出何种选择的计划”。在管理学里,“战略是一个统一的、综合的和完整的计划……精心设计来确保企业的基本目标得以实现”。在字典里,战略是“一个计划、方法或一系列为获得一个特殊目的或结果的机巧或谋略”。^①

2. 战略具有环境适应性,需要考虑当前和未来所处的条件,需要照顾到环境动态变化的各个方面。这是因为战略主体是整个大环境中的一分子,战略主体的生存和发展,甚至是变异或死亡,都将受制于所处的环境。环境本身是一个大系统,由若干具有不同职能且相互联系和作用的子系统所构成,这些子系统都会对战略主体造成影响,只有这些子系统取得了相对平衡,战略主体才有可能生存和发展。在不同的环境下,战略可能是一般的,也可能是特定的。在特定意义上,战略也可以是谋略,是某个特定的“机巧”。在战略管理领域以及对一般谈判程序进行研究时,越来越多的人以这种方式看待战略,他们把注意力集中在战略最有活力和最有竞争力的方面。鲁梅尔特(Rumelt)说:“一个人的战略是另一个人的战术——什么是战略取决于你所处的位置。”它也取决于你何时处于那个环境:有些战略今天看起来似乎是战术性的,明天则可能才是真正战略性的。

3. 战略是科学性的规划,它要依据规律的变化和发展而制定。从军事战略角度看,军事战争所需要实现的政治目的是否符合社会发展的要求和趋势,军事战争本身在力量安排、时间选择、战术组合等方面的衔接,都蕴涵着规律性。认识这种规律性,创造条件使自己的战略符合特定规律性,就有更多的成功可能。这里所说的认识规律和运用规律,并不是按部就班地操作,而是以规律为基础结

^① [美] H·明茨伯格编. 规划:发现战略的力量. 陈正侠译. 北京:企业管理出版社, 2004. 105

合敌对双方的情况，提出具有创造性的、有特色、适合主体的战略方针。

4. 战略成败要受战争主体对资源的拥有和运作能力的影响。在军事战争中，战略资源包括武器、军队、后勤供应等有形直接军事力量。真正的战略是威胁，而不是扩张本身，这就是谋略。恰当地争取资源和运用资源，并在有限资源的情况下，对这些资源进行科学的配置，使资源的效用达到最大化，这对战争成功具有至关重要的意义。

第二节

企业战略及其地位

一、企业战略的定义

俗话说：“商场如战场。”鉴于市场经济激烈的竞争环境，为兼顾长、短期利益，促进企业的长远发展，企业家和经营者们开始带着战略的眼光投入到市场竞争中，于是，“战略”一词便开始广泛应用于经济管理之中，并由此延伸至社会、教育、科技等各个领域。在西方管理学领域，“战略”拥有很多种定义。一些学者认为，战略是设立企业长远目标、制定经营方针及资源分配等的经营决策；另一些学者认为，战略是对企业长远目标、经营方针、所需资源分配的规划；还有的学者认为，战略是针对产品与市场有效组合，实现经营环境、发展方向、管理组织相协调的策略。下面是一些有代表性的企业对战略所作的定义。

（一）安德鲁斯对战略所作的定义

美国哈佛商学院教授安德鲁斯（Andrews）认为，企业总体战略是一种决策模式，它决定和揭示企业的目的和目标，提出实现目的的重大方针与计划，确定企业应该从事的经营业务，明确企业的经济类型与人文组织类型，以及决定企业应对员工、顾客和社会作出的经济与非经济的贡献。

安德鲁斯在企业战略领域作出了巨大贡献。他将战略构造区分为两大部分：制订与实施。他还对战略进行了四个方面的界定，将战略划分为四个构成要素，即市场机会、公司实力、个人价值观和渴望、社会责任。其中市场机会和社会责任是外部环境因素，公司实力与个人价值观和渴望则是企业内部因素。他还主张公司应通过更好地配置自己的资源，形成独特的能力，以获取竞争优势。安德鲁斯的战略构造理论形成了战略管理的一个重要学派——设计学派（Design School）。特别是他率先在制定战略的过程中采用 SWOT 分析法，通过一种模式，将企业的目标、方针政策、经营活动和不确定的环境结合起来。