

中国注册人力资源管理师职业资格认证教材

ZHONGGUO ZHUCE RENLI ZIYUAN GUANLISHI  
ZHIYE ZIGE RENZHENG JIAOCAI

# 人力资源 战略与规划

寒 武 编著

本书是“中国注册人力资源管理师职业资格认证”的指定培训教材之一，可使读者充分掌握人力资源战略设计及人力资源规划的模式与方法，从而构建起一个完整的人力资源战略与规划体系。▶

HUMAN  
RESOURCE  
STRATEGY &  
PLANNING

· 中国人力资源开发研究会中国注册人力资源管理师考试认证中心组织编写 ·



中国发展出版社

中国注册人力资源管理师职业资格认证教材

# 人力资源 战略与规划

寒 武 编著

· 中国人力资源开发研究会中国注册人力资源管理师考试认证中心组织编写 ·

HUMAN  
RESOURCE  
STRATEGY &  
PLANNING



中国发展出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源战略与规划 / 寒武编著. —北京: 中国发展出版社, 2007. 6

(中国注册人力资源管理师职业资格认证教材)

ISBN 978-7-80234-038-1

I. 人… II. 寒… III. 劳动力资源—资源管理—资格考核—教材 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 093358 号

书 名: 人力资源战略与规划

著作责任者: 寒 武

出版发行: 中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街 16 号 8 层 100037)

标准书号: ISBN 978-7-80234-038-1 / F·638

经 销 者: 各地新华书店

印 刷 者: 北京市源海印刷有限责任公司

开 本: 700×1000mm 1/16

印 张: 15.25

字 数: 246 千字

版 次: 2007 年 6 月第 1 版

印 次: 2007 年 6 月第 1 次印刷

印 数: 1—5000 册

定 价: 28.00 元

咨询电话: (010) 68990642 68990692

购书热线: (010) 68990682 68990686

网 址: <http://www.develpress.com.cn>

电子邮件: [fazhanreader@163.com](mailto:fazhanreader@163.com)

---

版权所有·翻印必究

本社图书若有缺页、倒页, 请向发行部调换

## 序

# 不断发展与变化的人力资源管理

这是一个不断变化和发展的世界。20多年前，人力资源作为一个概念被引进我国，人力资源作为一个新词汇被应用；10多年前，第一本人力资源领域的中国人文核心期刊——《劳动与人事》正式更名为《中国人力资源开发》；5年前，我国领导人提出“人力资源是第一资源”和“强化人力资源开发是我国的基本国策”；3年前，中国人力资源开发研究会推出首个由专业的人力资源研究机构研发的针对我国人力资源从业者的培训认证体系；而今天，我国的人力资源从业者已达500万人以上，招聘、猎头、咨询、培训、测评、人力资源信息化等各种人力资源服务企业和机构达数十万家之众。

这样的巨变反映了一个事实：我国的人力资源管理在迅速地发展与变化。这样一个事实也要求我们的人力资源专业机构不能躺在功劳簿上睡大觉，必须为了我国人力资源的发展而孜孜以求，自身也需要不断地变化和创新。

于是，在注册人力资源管理师职业资格认证推出暨该项目第一套指定培训教材面世三周年之际，中国人力资源开发研究会中国注册人力资源管理师考试认证中心重新组织编写的这套“中国注册人力资源管理师职业资格认证教材”以崭新的面貌跟读者见面了。

重编教材基于以下两个原因：

一是为了适应人力资源管理的发展和人力资源从业者的需要。

人力资源专业知识和技能的发展日新月异，特别是近几年来，我国的人力资源管理水平更是随着经济的迅猛发展和企业的壮大而迅速提升。其特点、重点与3年前有了很大差别，社会对人力资源管理的需求也有了更高要求；与此同时，国内外关于人力资源管理的开发和研究也与时俱进，人力资源管理的理论和实践能力都在原有基础上迈上了新的台阶。因此，把新的研究和实践成果展示给广大的人力资源从业者，并根据目前的新要求、新特点提供符合需求的新教材是很有必要的。

二是为了适应中国注册人力资源管理师职业资格认证项目的发展。

3年并不是一段很长的时间，但3年也足以证明一个项目的决策和实施是否正确。经过3年的努力，注册人力资源管理师职业资格认证项目已经完善了对HR从业者的培训体系的建设，并建立了一套行之有效的培训效果保障体系，成为我国人力资源业界的培训标杆，并在2006年初更名为“中国注册人力资源管理师职业资格认证项目”。

3年来，中国注册人力资源管理师职业资格认证站在我国人力资源培训认证的前沿，项目的体系和知识要点不断更新，学员队伍迅速扩大，学员需求也越来越高。为了进一步提高注册人力资源管理师职业资格认证的含金量，打造中国人力资源业的顶尖队伍，推动中国人力资源事业的发展，下一步的工作重点将是建立中高级人力资源管理人员的资格考试和评价体系，努力探索人力资源管理人员的培训与选拔、评价、推荐相结合的有效途径，加强资格评价及培训认证工作的科学化、制度化和法制化建设。综合分析，实行项目的全国统考和对人力资源从业者的统一评审的条件已基本成熟。因此，中国人力资源开发研究会于2005年底成立了中国注册人力资源管理师考试认证中心，全面推进该项目的考试评审体系的建设。2006年，注册人力资源管理师考试认证中心的中心工作就是实行全国统考，开展各种后续服务，完善该项目的体系建设。

对人的评价是一门科学。我们的评价体系将结合目前国际流行的评价方法，考、评结合，知识、技能并重，力争在很短的时间内建立HR的国内评价标准。为

了与这一目标配套,我们必须有一套体系更完备、理论更先进、知识更丰富、技术更标准、内容更实用、使用更方便的教材。

基于这两个原因,我们自2005年底便开始组织这套教材的编写。教材的作者全部是在中国注册人力资源管理师项目培训一线担任主力讲师的老师们,他们既有着深厚的专业功底和实践基础,也因为一直站在人力资源管理发展的前沿,始终跟一线的人力资源高管们站在一起并对新知识和新技术有着最真实的体会和感悟,保证了教材的实用性。由他们编写的这套教材既与CHRP培训内容和考试内容配套,同时也能满足所有的人力资源从业者的需要,可以说是目前国内人力资源专业最权威的培训教材。

具体来说,这套教材有以下几个显著的特点:

1. **突出实用性。**教材编写以突出实用性为主,理论和概念讲述简洁、精练。图书的整体风格突出实用性和可操作性。
2. **形式活泼,可读性强。**文中广泛运用插图和表格,使得教材文字变得直观、鲜活,增加读者的感性认识。文后增加大量的习题和讨论,以及阅读材料和网站资源,便于读者进一步提高。
3. **案例、知识点丰富。**正文和案例窗口及知识点相互穿插,既可以阅读正文,也可以跳跃式地阅读相关材料或进行思考。
4. **内容新颖。**本套教材的内容不仅结合实际,并且能反映人力资源领域的最新技术和研究成果。

这套教材由原来的7种增加为9种。在原有的《人力资源战略与规划》、《绩效管理》、《薪酬福利管理》、《员工任用》、《企业培训》、《职业生涯管理》和《劳动关系管理》的基础上增加了《人才测评》和《人力资源信息化管理》。增加这两个模块就是为了适应目前企业对人力资源管理的新要求。一方面,新的人才测评技术在人力资源管理的各个阶段越来越发挥着重要的作用;另一方面,各种人力资源信息化系统在企业中得到越来越广泛的应用。作为一个开放的体系,中国注册人力资源管理师职业资格认证项目对这些新的要求和变化不能熟视无睹。在广

泛地征求专家和学员的意见之后，我们将这两个模块纳入到我们的培训认证体系中。

我们相信，有广大人力资源从业者的支持，有众多专家和专业机构的努力，中国人力资源管理水平会蒸蒸日上。我们中国人力资源开发研究会愿做一块人力资源事业的垫脚石，与大家一起构建宏伟的人力资源大厦。

李震

2006年6月

# 前 言

21 世纪是个人才制胜的时代。

在这个新的世纪，人力资源不仅仅被企业，也被各个国家和组织看做是企业竞争中的重要优势。美国麦肯锡公司曾把现代世界各国对各类专门人才的争夺称之为“人才大战”，在这场战争中，发达国家各使绝招，眼光牢牢盯住了发展中国家。据国内人才研究专家估计，目前，发展中国家每年有 10 万专门人才流向发达国家。这样的人才流失也直接导致发展中国家和发达国家的差距越来越大，导致发展中国家的企业和跨国企业的差距越来越大。

因此，从战略的高度来思考和管理人才是发展中国家和发展中的企业必须思考的问题。

21 世纪是个战略制胜的时代。

短短几十年的时间内，中国企业经历了由计划经济向市场经济的重大转型，也经历了计划生存、机会生存、点子生存和战略生存等不同时期的不同生存方式。随着新世纪、WTO、经济全球化的到来和深化，中国企业面临着巨大的挑战和机遇。如何适应严峻的形势、应对 21 世纪经济的发展，不仅是个战术问题，更是个战略问题。战略管理已然成为 21 世纪企业管理的核心和基石。

战略是对于未来的计划，而人力资源无疑是关系着战略成败的重要因素。如果说战略管理是一个系统，那人力资源管理就是这个系统中的重中之重。因此，在经济全球化的今天，人力资源管理已不能也不应该仅仅是职能式的管理手段和方法了，人力资源战略管理的时代已然来临。

本书是一本专门讨论人力资源战略管理的书籍。作为“中国注册人力资源管



理师职业资格认证”的指定培训教材之一，本书将人力资源战略与人力资源规划联系起来，介绍了人力资源战略与规划的产生、人力资源战略及其制定与实施、人力资源规划、人力资源供求分析、制定人力资源规划体系，以及人力资源战略与规划的评价和控制等方面，通过对人力资源战略与规划基础知识、操作技巧和成功案例的学习，可使读者充分掌握人力资源战略设计及人力资源规划的模式与方法，从而构建起一个完整的人力资源战略与规划体系。

感谢人力资源领域的前辈们对人力资源战略与规划的研究。可以说，本书是站在前人的肩膀上写成的。正是大量借鉴了赵曙明、余凯成、马新建、邹昭晞、李啸尘、杨清、刘再炬等国内专家和J·戴维·亨格、托马斯·L·惠伦、詹·W·沃克、舒勒等国外专家的专著和文章等各种研究成果，本书才得以顺利完成。

感谢信息时代的信息公开平台和内容提供者。本书引用了很多来自网络、杂志、报纸等媒体人力资源方面的案例、文章、图表等资料，但由于信息的不全面，很多资料没有办法详尽列出作者和来源，在此对相关单位和人员表示感谢。

感谢我的合作伙伴和朋友胡昌全、杨艾祥等，他们的专业知识给我提供了很多帮助和借鉴。

感谢中国人力资源开发研究会和注册人力资源管理师考试认证管理办公室，感谢李震秘书长和其他工作人员，正是他们的支持和鼓励，才让本书有机会问世。

感谢中国发展出版社的编辑，你们的敬业精神和辛勤劳动让我备受感动。

由于编写的仓促，本书仍有不完善甚至错误之处，敬请各位专家指正。

寒 武

2007年6月于北京

# 目 录

<b>第 1 章</b>	<b>人力资源战略与规划的产生</b> .....	<b>1</b>
	1.1 企业战略时代催生人力资源战略与规划的融合 .....	4
	1.2 人力资源战略的产生及人力资源战略与规划的融合 .....	8
	1.3 人力资源战略与规划的目标和意义 .....	10
	1.4 人力资源战略与规划的过程 .....	13
	本章小结 .....	16
	思考题 .....	17
	阅读材料 IBM 与宝洁：从 BTO 透视人力资源战略转型 .....	17
<b>第 2 章</b>	<b>人力资源战略</b> .....	<b>20</b>
	2.1 人力资源战略的定义和内容 .....	25
	2.2 人力资源战略的类型 .....	39
	2.3 人力资源战略与企业战略的协调与配合 .....	44
	本章小结 .....	59
	思考题 .....	59
	人力资源实践活动 .....	59
	阅读材料 华为人力资源战略的思考 .....	60
<b>第 3 章</b>	<b>人力资源战略的制定和实施</b> .....	<b>63</b>
	3.1 人力资源战略的制定 .....	65
	3.2 人力资源战略的实施 .....	79
	3.3 人力资源战略实施的保障 .....	86

	本章小结.....	92
	思考题.....	93
	人力资源实践活动.....	93
	阅读材料 3A 能源公司如何做好人力资源环境分析和人力 资源战略.....	93
<b>第 4 章</b>	<b>人力资源规划</b> .....	<b>101</b>
	4.1 人力资源规划的概念、职能和重要性.....	103
	4.2 人力资源规划的目标、内容和过程.....	109
	4.3 人力资源规划与企业战略.....	124
	本章小结.....	134
	思考题.....	135
	阅读材料 知名企业人力资源规划方向借鉴.....	135
<b>第 5 章</b>	<b>人力资源供求分析</b> .....	<b>143</b>
	5.1 人力资源存量分析.....	145
	5.2 人力资源需求预测.....	157
	5.3 人力资源供给预测.....	171
	本章小结.....	178
	思考题.....	179
	阅读材料 价格不定的青椒童子鸡.....	179
<b>第 6 章</b>	<b>制定人力资源规划体系</b> .....	<b>181</b>
	6.1 如何制定有效的人力资源规划.....	183
	6.2 人力资源规划编制.....	187
	6.3 人力资源费用.....	191
	6.4 人力资源规划的评价与控制.....	195
	本章小结.....	203
	思考题.....	204
	阅读材料 某铁路集团人力资源发展战略规划.....	204
<b>附录 A</b>	<b>案例分析</b> .....	<b>208</b>
<b>附录 B</b>	<b>人力资源需求预测相关表格</b> .....	<b>227</b>
<b>参考文献</b> .....		<b>236</b>

## 第 1 章

# 人力资源战略与规划的产生

### 学习目标

1. 了解企业战略管理的基本过程
2. 了解企业人力资源战略产生的背景
3. 了解人力资源战略与规划的目标和意义
4. 了解人力资源战略与规划的过程



### 引导案例

美国通用电气公司 (General Electric Company, GE) 是全球最大的电器公司。1998 年, 销售收入 1004 亿美元, 利润 92.96 亿美元, 全球雇员 29.3 万, 被美国《财富》杂志评为全球 500 强企业, 列于第九位。1999 年, 实现销售收入 1110 亿美元 (全球第五), 利润 107 美元 (全球第一), 分别为 1978 年的 5 倍和 9 倍。2000 年 8 月 15 日的市值为 5629 亿美元, 在全球上市公司市值中排名首位。

如此庞大的企业规模, 如此广泛的产品和多元化服务、多元化地域, GE 仍然能够富有效率、充满竞争力, 得益于 20 世纪 80 年代以来的公司战略重构。战略重构为 GE 这个已有百年历史的经济巨人带来了新的活力。

GE 战略重构的核心是业务重构: 一是培育核心业务, 放弃非核心业务, 收缩和拓展业务链条, 从而在公司整体上形成强大的竞争力; 二是围绕核心业务,

大举进入与其制造业相关的服务业。20年前GE的产品销售占75%~80%、服务占20%~25%，现在产品销售占20%~25%、服务占75%~80%。

业务调整后，GE致力于调整内部组织体制，撤并内部业务部门，实行组织重构。

在20世纪60年代末，GE有着庞大的管理层，共分成四层。最下层是事业部，共有175个，每个事业部都是一个利润中心，有着各自完整的企业组织系统。

杰克·韦尔奇在1980年初期开始第一次变革。第一阶段结束时，GE的350个事业单位被整合成13个。第二阶段与“人”和“管理”有密切联系，因而韦而奇称之为“软件阶段”（software phase）。他把通用整个官僚体制大幅缩小，也减少组织的层级；他并购其他的事业，也把一部分原来的事业卖掉。

配合企业的发展战略，GE开始实施全面的人力资源战略。GE是最早实施人力资源战略的世界性公司之一。GE的人力资源战略有着完整的体系：

一、造就长期稳定的公司领导层，特别是一个优秀的公司首席执行官（CEO），是GE能够持续快速发展的关键。

GE有一支具有战略眼光、丰富经验和出色领导能力的团队。这个团队的突出特点，一是精干高效，管理层次少、工作流程短、“像小公司一样精干灵活”。二是结构合理，公司最高领导层是从不同业务部门晋升上来的，具有不同的专业知识、不同的业务经验和领导方式，用他们的话说就是“多元化”。三是授权到位，公司领导团队成员各负其责、各司其职，每个成员都集中精力管好自己负责的工作。四是相对稳定，GE自1892年成立以来的110多年中，共产生了9位董事长。如果不计算才上任的伊梅尔特，每位董事长平均任职13.75年。

二、培育以“诚信”为核心内容的企业文化，不断增进员工对公司价值观的认识，是GE成功发展的基石。

到GE学习考察，首先被介绍的公司三大传统之一是“诚信”（其他两大传统为“变革”和“业绩”）。每个员工携带的应当遵循的“GE价值观”卡片上，列在突出位置的也是诚信。进一步学习考察后你将发现，诚信是GE价值观的核心内容，在GE文化中居于重要的指导地位。GE文化中的勇于变革、客户第一、质量为本、“无界限”活动内容，都是诚信的拓展和派生。

GE非常重视员工和合作伙伴诚信理念的养成。每个员工进入公司的第一件

事，就是接受诚信的培训。对员工进行考核，主要看两条：一条是诚信的规则遵循得怎么样，一条是取得的业绩怎么样。如果诚信和业绩都很好，那将会得到提升和奖励；如果诚信好，业绩不怎么样，那将会获得第二次机会，再展身手；但是，如果业绩不错，但诚信不好，那将会成为“不受欢迎的人”而被迫离开公司。

三、打造学习型公司，不断提升全体员工的素质，是GE持续发展的不竭动力。

韦尔奇最重要的变革是把GE变成了一家全球化的学习公司。韦尔奇认为，一个企业真正的核心实力不是生产制造或售后服务，而是企业的学习能力。他担任GE的CEO后，一直致力于在公司内培育、创造一种学习的氛围。他要求每个雇员都要学习新知识、新技能，不但内部要相互学习，而且要向外部公司学习，并且能够把学到的新知识、新经验、新做法在实践中加以运用。

GE坚持以人为本的思想，高度重视人才的引进、培养和管理。同其他跨国公司一样，GE积极利用自己的优越条件在全球招募人才。然而，GE的过人之处在于，对这些招募来的优秀人才，不是单纯地强调发挥他们的作用，而是对他们进行不断的培训，培养他们永不满足的学习欲望。

GE在培养公司高层管理人才上，更是舍得花本钱、下工夫。金字塔式的人才培训结构，培养造就了GE世界一流水平的高级管理人员队伍，特别是各部门的CEO。

四、实施以“六西格玛”为核心的质量管理，全面提升管理水平，使GE在激烈竞争中赢得更加有利的地位。

实施近乎苛刻的“六西格玛”质量管理战略，使GE的质量管理水平和服务水平都上了一个大台阶，从而赢得了全美最受推崇、最受信赖公司的美誉，也使GE的效益大大增加。

五、构建完善有效的监督激励机制，推行“无界限”管理和员工“360度”全方位考评，使GE始终保持生机和活力。

构建一套完善有效的监督制约机制，是GE能够始终保持生机和活力的一个重要因素。GE的监督主要是通过三个层面来实现的：一是股东及社会的监督，二是董事会对公司及首席执行官的监督，三是公司内部严格的考核监督制度。公司有一套严格的考核评估体系。GE按照严格的制度和程序对员工进行考核，

并在科学评估的基础上进行奖惩。他们创造了一种称为“阶段c”的管理方法，主要内容包括：“行动、决策和严格的跟踪机制”。按照这种方法，每年初，各业务部门都要由上而下制定出个人发展计划。部门领导负责组织评估和“360度”全方位跟踪考察，并按照各项指标体系对直接下属的工作表现进行评估，提出是否升职、提薪的建议。公司根据员工不同岗位、不同贡献的情况，采取包括提升、发放奖金、奖励持股权等多种形式对员工进行奖励。同时，下决心解雇10%的最差员工，这无疑是一种反向激励。这种优胜劣汰、奖励分明的机制，给公司员工以巨大的激励和压力，使其不断奋进，不敢懈怠，从而保持了公司的生机和活力。

在经过多年的实践后，GE的人力资源战略体系已成为GE企业战略成功的重要因素，GE也因此连续多年被评为全球最受尊敬的公司。

## 1.1 企业战略时代催生人力资源战略与规划的融合

### 1.1.1 企业战略时代的来临

2002年，惠普公司在CEO卡莉·费奥里拉的强势领导下收购了康柏计算机公司。尽管遭到了董事会和投资者的强烈质疑，但卡莉却不为所动。卡莉的理由是，计算机产业会很快走向合并。随着PC日益成为大路货，惠普必须变得更大，以获得规模经济优势，降低单位成本。惠普既能挟技术方面的独特能力，又能借康柏的营销专长。这样，惠普才能在未来的竞争中处于有利地位。

惠普的案例告诉我们，现代环境中的公司经理必须对公司实施战略性管理。仅仅根据常规、以前的经验或简单的趋势类推来制定决策的时代已经一去不复返。在规划组织目标、制定战略和设立政策时，他们必须着眼于未来。他们必须有全局观，不能再用在诸如会计、营销、人事、生产或财务等职能性工作和运营领域里学到的经验引领公司前进。

波士顿咨询公司在经过大量的研究后得出结论：随着公司规模扩大、管理层次的增加、外部环境的急剧变化，公司已不能仅依靠直觉持续获得成功。直觉和经验造成的过失给企业带来的风险、错误的代价也会越来越大，甚至直接造成

公司的崩盘。这要求经理和企业要更加重视战略管理,以使企业在越来越变化多端的经营环境中保持竞争力。20世纪80年代,通用电气率先实现企业的战略管理,到90年代,全球大部分公司都进入了战略管理阶段。

研究表明,实施战略管理的公司,其业绩一般要超出不实施战略管理的公司。而且,实施战略管理的公司犯错误的几率远远小于不实施战略管理的公司。大量理论与实践探索表明,实行战略管理是企业复杂多变的经营环境中获得持续竞争优势的根本途径。

## 观点

### 各流派对“战略”含义的界定和不同侧重点

商业史学家小钱德勒在其《战略与结构》中提出:战略(strategy)可以定义为确立企业的根本长期目标并为实现目标而采取必需的行动序列和资源配置。

亨利·明茨伯格对战略的5P定义:计划(plan),总体规划与基本准则;计谋(ploy),可操作性较强的谋略和计策;模式(pattern),一系列决策中形成的某种共性;定位(position),在竞争图景中的位置选择;视角(perspective),经久一致的思维方式。

波特在《什么是战略》中强调:战略的实质在于与众不同,在于提供独特的消费者价值。

W·钱·金和勒纳·莫博妮在《蓝海战略》中认为:战略包括企业关于消费者价值的主张,关于企业利润的主张,以及在组织活动中关于人的主张。并着重强调创新和改变游戏规则之于战略的重要性。

## 1.1.2 战略管理的基本过程

企业战略是表明企业如何达到目标、完成使命的综合计划。它使竞争优势达到最大,竞争劣势减到最小。

一般来说,企业要考虑三类战略:企业总体发展战略、经营战略、职能战略(见图1-1)。



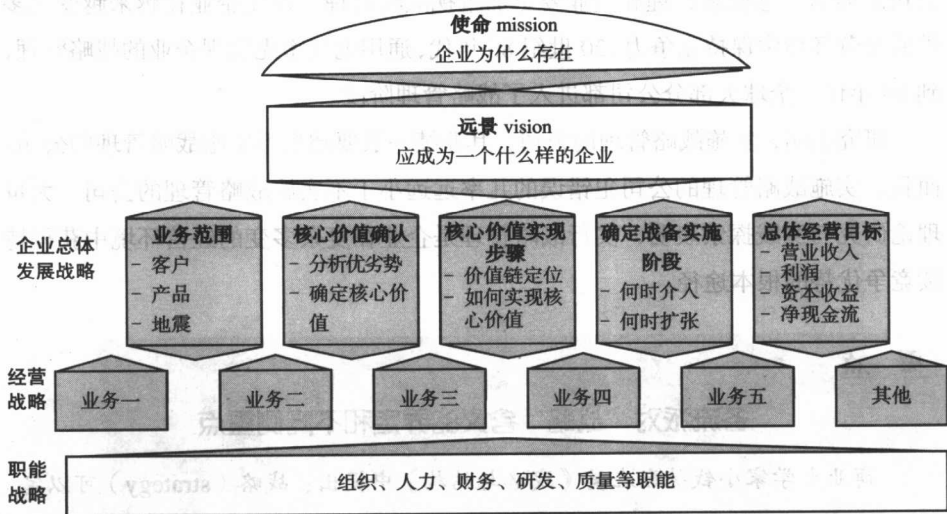


图 1-1 企业要考虑的三类战略

战略管理是一系列决定企业长期绩效的管理决策和措施。战略管理的过程包含以下四个基本模块。

(1) 环境分析。环境分析是从外部与内部环境中监测、评估与提取信息，交给企业的关键人员。外部环境包括机会与威胁的变量，也许是宏观社会环境总的发展趋势，也许是企业经营的特定产业环境，它们组成了企业的生存环境。企业的高层管理者一般无法在短期内有效控制外部环境。内部环境存在于企业内部，含有优势与劣势的变量，包括企业的结构、资源、文化等，它们组成了企业的工作环境。

(2) 战略制定。战略制定是企业为了更有效地管理环境中的机会与威胁变量，根据自身优势和劣势开发的长期规划。它包括明确企业使命、确定可达到的目标、形成战略、确定政策指南。

(3) 战略实施。战略实施是通过行动计划、预算、流程的开发，把战略与政策推向行动之中。战略实施会贯穿到企业日常的工作和资源分配之中。

(4) 评估与控制。评估与控制是监测企业的活动与业绩，通过比较实际业绩与期望业绩来调整战略制定或者战略实施。