

人力资源管理本科专业系列教材

HR

RENLIZIYUAN
ZHANLUE YU GUIHUA

人力资源战略与规划

霍生平 主编

湘潭大学 出版社

前言

本教材编写人员均为人力资源专业的任课教师和研究人員，结合多年的教学实践，编写了这部《人力资源战略与规划》教材。

我们编写的这部教材，努力突出以下特色：一是编写体例新颖。每章文首绘制“知识结构图”，梳理本章知识脉络，提出“学习目标”。每章在适当位置嵌入“相关链接”、“经典实例”和“课外修炼”，引导学生深化所学内容、接触前沿观点、获取实践经验、拓展视野；二是逻辑结构比较清晰。本教材以基于竞争优势的人力资源战略管理为主线，将人力资源环境分析、人力资源战略与企业竞争优势分析、人力资源战略选择、人力资源战略与规划制订与实施、评价与控制等主要内容联系起来，一脉贯通，条理明晰；三是内容比较全面充实。囊括人力资源战略与规划的基础理论、基本方法，例如人力资源存量、需求、供给的分析预测，方法比较多样且说明比较具体，人力资源战略选择的类型很丰富且阐述比较充分；四是突出中国特色和实践。重视本土化理论与实践，特别策划了“中国人力资源战略与规划的最佳实践”和“综合案例研习”两章内容，其他章节的案例也尽可能选择能够反映中国企业人力资源战略与规划实践的新发展和新成果，有利于引导学生分析和思考中国企业人力资源战略与规划实践中的经验和问题。

本教材适用于人力资源专业及其他相关专业专科、本科、研究生的教学，但是在教学内容上需做适当取舍，在深度和难度上需做层序性选择。

本教材的主编为湘潭大学霍生平，副主编为湘潭大学张燕君、郑赤建，湖南科技大学王文涛，编者为湘潭大学文伟、杨菊仙、王辉、赵忠君、成慕敦、梁贵超。湘潭大学研究生李玉梅、熊洁、李娟、涂海浪、韩丹、张倩倩、单浪等参与资料收集整理、文稿编排校对等工作。湘潭大学旅游管理学院领导阎友兵、陈非文、方世敏、林龙飞、陈庆之等对本书提供了宝贵指导意见。

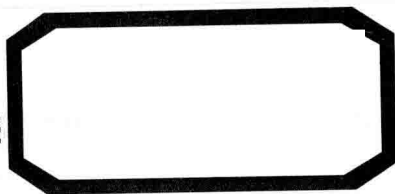
本教材借鉴了国内外大量研究成果，除注明出处的部分外，限于体例限制未能一一说明，都集中于书尾，个别地方可能因粗心有遗漏。在此，我们谨向参考过的中外文献的作者表示谢忱和歉意！我们感谢湘潭大学出版社及工作人员为本书付出的艰辛努力！特别是要感谢湘潭大学旅游管理学院为本教材出版提供的资助。

本教材可能存在一些缺陷甚至谬误，真诚地敬请各位专家不吝赐教，敬请广大读者给予宝贵意见，以便我们进一步修改，使之趋于完善。

霍生平

2015年12月26日

本系列教材



理学院资助出版

人力资源管理本科专业系列教材编委会

主 任： 郑赤建

副主任： 阎友兵 王协舟

委 员：（以姓氏拼音为序）

方世敏 霍生平 林龙飞

王协舟 阎友兵 郑赤建

人力资源战略与规划

主 编： 霍生平

副主编： 张燕君 郑赤建 王文涛

编 者： 文 伟 杨菊仙 王 辉

赵忠君 成慕敦 梁贵超

湘潭大学 出版社

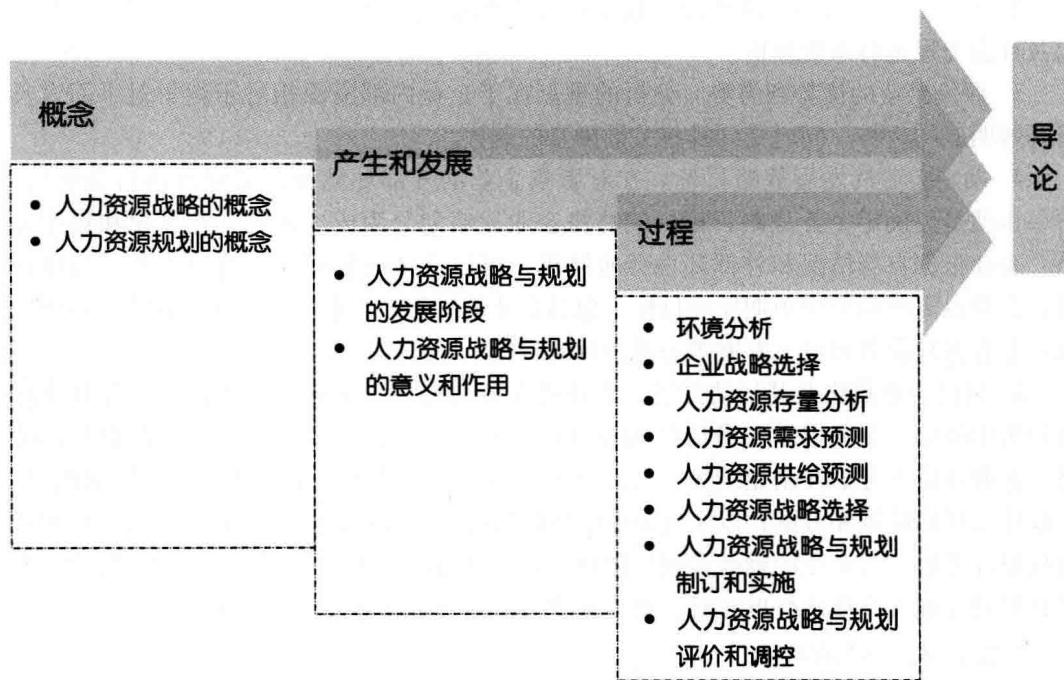
目 录

第一章 导论	(1)
第一节 人力资源战略与规划的概念	(1)
第二节 人力资源战略与规划的产生和发展	(5)
第三节 人力资源战略与规划制订的过程	(12)
第二章 人力资源环境分析	(18)
第一节 人力资源环境分析概述	(18)
第二节 人力资源环境分析的基本方法	(22)
第三节 人力资源环境分析的主要内容	(26)
第三章 人力资源存量分析	(35)
第一节 人力资源存量分析的概念	(35)
第二节 外部人力资源存量分析方法	(38)
第三节 内部人力资源存量分析方法	(45)
第四章 人力资源需求预测	(53)
第一节 人力资源需求的影响因素	(53)
第二节 人力资源需求预测的基础工作	(58)
第三节 人力资源需求预测方法	(64)
第五章 人力资源供给预测	(72)
第一节 企业人力资源供给来源	(72)
第二节 企业内部人力资源供给预测	(79)
第三节 企业外部人力资源供给预测	(87)
第四节 人力资源供求平衡	(92)
第六章 人力资源战略与企业竞争优势	(96)
第一节 企业战略与人力资源战略的基本关系	(96)
第二节 人力资源战略与企业竞争优势的关系	(102)
第三节 人力资源战略提升企业竞争优势的途径	(109)

第七章 人力资源战略的选择	(118)
第八章 人力资源战略与规划的制订和实施	(140)
第一节 人力资源战略的形成模式	(140)
第二节 人力资源战略的制订	(149)
第三节 人力资源部门参与企业战略制订	(153)
第四节 人力资源战略与规划的制订和实施步骤	(157)
第五节 人力资源战略与规划的主要内容	(161)
第九章 人力资源战略与规划的评价与调控	(172)
第一节 人力资源战略与规划评价和调控的必要性和作用	(172)
第二节 人力资源战略与规划评价和调控的内容	(177)
第三节 人力资源战略与规划评价和调控的主要方法	(183)
第四节 人力资源战略与规划评价和调控的过程	(192)
第十章 当代中国人力资源战略与规划的最佳实践	(197)
第一节 当代中国人力资源环境	(197)
第二节 中国人力资源战略与规划的主要实践经验	(205)
第三节 中国人力资源战略与规划管理发展趋势前瞻	(210)
第十一章 综合案例研习	(219)
案例一 AZ 高科技公司的人力资源战略与规划	(219)
案例二 RG 集团公司的人力资源战略	(224)
参考文献	(230)

第一章 导论

【知识结构图】



【学习目标】

- 理解人力资源战略与规划的含义
- 了解人力资源战略与规划的产生和发展
- 认识人力资源战略与规划的意义和作用
- 掌握人力资源战略与规划的过程

第一节 人力资源战略与规划的概念

一、人力资源战略的概念

(一) 企业战略管理

在讨论人力资源战略之前，我们应首先对企业战略有一个明确的概念。企业战略就

是确定企业的目标和方向,并采取一定的行动实现这些目标。企业战略管理是一个过程,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。战略管理的过程至少可以划分为五个基本的步骤:

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,下一步就是要确定企业战略目标。波特将企业战略划分为成本领先、差异化和集中战略。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. 制订企业战略及其行动方案。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。企业还应该考虑在企业结构、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订企业战略行动方案,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。

(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性。例如,企业在实行成本领先的企业整体战略时,可能会通过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的创新和技术在市场上的领先,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不是促进作用,而是会制约企业战略的实现。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的意义。

什么是人力资源战略呢?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。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”。本书对人力资源战略的理解是基于这两个方面,并力图将这两种思路融合起来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,从而制订出企业的

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与人力资源目标的过程。

二、人力资源规划的概念

《现代汉语词典》对“规划”一词的解释是:规划作为名词的释义是指比较全面的、长远的发展计划,规划作为动词的释义,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,国内外不同学者的观点分歧很大,布雷克(Burack, 1972)认为,人力资源规划是在适当的时间和地点,雇佣适当的员工人数和员工类别,以使组织和个人获得最大的长期效益。本·际特(Ben White, 1967)认为,人力资源规划是考量组织和企业的未来形态,然后将人力资源需求与企业发展情况相结合。杰弗里·梅洛(Jeffrey A. Mello, 2004)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(2004)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(2007)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,其最终目标是达成企业的战略目标和长期利益。

综合各派观点,结合对企业人力资源管理的研究,本书给出定义如下:人力资源规划是指在企业战略的指导下,根据人力资源供需分析,将宏观的人力资源战略转化为在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划分为对人力资源战略实施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个概念应把握三点:①组织的战略目标是人力资源规划的基础。制订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 and 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,适应战略的调整,以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。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。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。

【相关链接】

人力资源规划与企业战略的关系可以用一个表格来表示，如表 1-1 所示。

表 1-1 人力资源规划与企业战略的关系

事后/附加	结合	孤立
重点是企业战略，人力资源规划是一个事后措施	重点是企业战略和人力资源规划的结合	重点是人力资源行为和人力资源如何为企业增加价值
各部门管理者主导人力资源的讨论，人力资源人员出席	各部门管理者和人力资源人员共同制订一个与人力资源相结合的战略计划	人力资源人员制订计划并把它提交给各部门管理者
产出是达成经营计划所需的人力资源行为的概括	产出是达成事业结果优先考虑的人力资源行为的计划	产出是人力资源部门的日程表，包括优先考虑的人力资源行为

(资料来源：[美]戴维·沃尔里奇·人力资源教程[M]·刘磊，译·北京：新华出版社，2000.)

【经典实例】

苏澳玻璃公司的人力资源规划

近年来苏澳玻璃公司常为人员短缺所困惑，特别是经理层次人员的短缺常使得公司陷入被动局面。公司最近进行了人力资源规划。首先由四名人力资源部的管理人员负责收集和分析目前公司对生产部、市场与销售部、财务部、人力资源部四个职能部门的管理人员和专业人员的需求情况以及劳动力、市场的供给，并预测年度各职能部门内部可能出现的关键职位空缺数量。

上述结果是公司人力资源规划的基础，同时也是直线管理人员制订行动方案的基础。但是在这四个职能部门里制订和实施行动方案的过程，包括决定技术培训方案、实行工作轮换等，是比较复杂的，因为这一过程会涉及不同部门，需要各部门的通力合作。例如，生产部经理为制订将本部门 A 员工的工作轮换到市场与销售部的方案，需要市场与销售部提供合适的职位和人力资源部做好相应的人力资源服务。职能部门制订和实施行动方案过程的复杂性也给人力资源部进行人力资源规划增添了难度，这是因为，有些因素（如职能部门之间合作的可能性与程度等）是不可预测的，它们将直接影响到预测结果的准确性。

苏澳玻璃公司的四名人力资源管理人员克服种种困难，对经理层管理人员的职位空缺作出了较准确的预测，制订了详细的人力资源规划，使得该层次的人员短缺减少了 50%，跨地区人员调动也大大减少。另外，从内部选拔工作任职者人选的时间也减少了 50%，并且保证了人选质量，合格人员的漏选率大大降低，使人员配备过程得到了改

进。人力资源规划还使公司的招聘、培训、员工职业生涯规划与发展等各项业务得到了改进,节约了人力成本。

苏澳玻璃公司取得上述进步,不仅仅得益于人力资源规划的制订,还得益于公司对人力资源规划的实施与评价。在每个季度,高层管理人员会同人力资源管理咨询专家对上述四名人力资源管理人员的工作进行检查与评价。这一过程按照标准方式进行,即他们均要在以下14个方面作出书面报告:各职能部门现有人员,人员状况,主要职位空缺及候选人,其他职位空缺及候选人,多余人员的数量,自然减员,人员调入,人员调出,内部变动率,招聘人数,劳动力其他来源,工作中的问题与难点,组织问题,其他(如预算情况、职业生涯考察、方针政策的贯彻执行等)。同时,他们必须指出在上述14个方面与预测或规划的差距,并讨论可能的纠正措施。通过检查,一般能够对下季度在各职能部门应采取的措施达成一致意见。

检查结束后,这四名人力资源管理人员会对他们分管的职能部门进行检查。在此过程中,直线经理重新检查重点工作,并根据需要与人力资源管理人员共同制订行动方案。当直线经理与人力资源管理人员发生意见分歧时,往往可以通过协商解决。行动方案需要上报上级主管审批。

(资料来源:豆丁网 <http://www.docin.com/p-172744109.html>,有删改。)

【课外修炼】

[1] 肖霞.企业人力资源管理现代化研究(第2版)[M].北京:经济管理出版社,2006.

[2] 阎海峰,郭毅.组织行为学(第3版)[M].北京:高等教育出版社,2010.

[3] 杨忠等.组织行为学:中国文化的视角(第3版)[M].南京:南京大学出版社,2013.

[4] 人力资源管理社团(日本) www.jshrm.org

[5] 中国人力资源管理网 www.rlzygl.com

第二节 人力资源战略与规划的产生和发展

一、人力资源战略与规划的发展阶段

人力资源战略与规划已经经历了几十年的发展。早年的人力资源战略与规划在内容和形式上都是比较简单的。虽然有些领先的企业已经制订了人力资源战略与规划,但是绝大多数企业的人力资源战略与规划活动还处于探索阶段,往往强调的只是人员的供给与需求预测、人力资源的配置以及人力资源战略与规划的制订等单一的行为。企业的人力资源战略与规划还没有形成一套系统的、专门化的职能。此外,企业在单纯强调人力资源战略与规划的同时,没有很好地根据企业的战略制订企业的人力资源战略,也没有

在人力资源战略的指导下制订人力资源的规划。一般来讲，人力资源战略与规划的发展经过了萌芽阶段、产生阶段、发展阶段和成熟阶段。下面从历史发展的角度分别探讨企业人力资源战略与规划的各个阶段的特点和内容。

（一）人力资源战略与规划的萌芽阶段

自现代工业社会产生以后，劳动力就成为与资本、土地并列的基本生产要素之一。在资本主义发展的早期阶段，由于资本是主要制约企业发展的生产要素，因此资本家在考虑生产时，首先需要考虑的要素就是资本的缺乏。相对于资本而言，劳动力在市场上是相对过剩的资源。劳动力的过剩和价格的低廉使得企业非但没有产生对人力资源战略与规划的需求，反而对劳动力的管理采取了一种随意的态度。资本家对人事管理的不重视直接导致企业中劳资双方关系的严重对立，这突出表现在雇主和工人之间的矛盾和冲突、工人就业的无保障和工人在岗位上的“磨洋工”等问题。由于劳动者地位低微，雇主对企业的人事管理采用了一种任意的、独断专行的、非系统化的方式。在资本家的眼中，工人只不过是一件普通的商品，在其利润最大化的目标函数中，劳动力与其他生产投入要素的地位一样。在绝大多数的企业中，最高管理当局把所有的人事管理权诸如招工、开除、定薪、提职和分配工作等统统下放给负责车间或部门工作的工头，一般而言，工头在这些问题上具有决定权。他们的任务是用最少的单位成本生产最多的产品。为了完成这一任务，工头采用的是高压驱动手段，他们将工人看成是完成任务的工具。这种简单的管理方式在当时之所以有效，是因为市场上有大量的劳动力剩余，且工人完成工作并不需要特殊的技能。这时的企业基本上没有人力资源战略与规划的职能。

（二）人力资源战略与规划的产生阶段

在 19 世纪末期之前，美国大部分劳动力从事的还是农业劳动。非农业部门，例如制造业、采矿业和建筑业，一般都是小规模经营，雇佣的都是具有某种手艺的工匠，使用的是手工工具，由小业主兼管理者经营。但是到 19 世纪末期，工业部门发生了重大变化。大多数产业中从事制造业的工厂的平均雇员人数翻了两番，同时企业中的生产过程也发生了重大变化，机器代替了手工工具，半熟练和非熟练的操作工及流水线工人代替了传统的工匠，标准件和相互替换件取代了特制件。最后，越来越多的工厂采用所有权和经营权分离的现代企业制度，从而形成了一个专门从事企业日常经营活动的管理者阶层。

当时由于现代管理技术和标准化流水线还没有在社会上得到广泛的应用，企业的生产效率还不是很高的，生产出来的产品还未能满足人们的需求，也就是说，雇主提高生产效率的唯一方法是延长工人的劳动时间，降低工人的报酬，而这样的生产效率的提高是建立在员工损失的基础之上的，这样直接导致企业内部劳资关系的对立。在这样的形势下，泰勒发起了科学管理运动，工业心理学家闵斯特伯格试图采用工业心理学的原理和方法促进工业效率及工人对工作的满意程度的提高。在这一阶段，由于福特的标准化生产流水线的发明，产品从传统的低效率生产转变为高效率的标准化生产。企业规模的扩大和生产技术的革新，使得劳动分工、专门化、职能制、员工选拔、绩效考核等管理技术在企业中被广泛应用。由于企业对生产效率的重视和熟练工人的缺乏，企业人力资源

规划的一些主要职能已经产生,如进行人力资源供给和需求的预测,以及根据人力资源供给和需求的差距制定人力资源规划政策。但是,在这一阶段,还没有形成一整套系统的人力资源规划理论。企业人力资源规划的重点也只是如何从市场上获得熟练工人和通过各种人力资源管理措施提高工人的工作效率。

(三) 人力资源战略与规划的发展阶段

20世纪60年代以后,科学技术的迅速发展和企业规模的迅速扩大导致了社会对高级人才的更大需求。在这一阶段,由于人口中中青年男性劳动力和科学工程与技术人才严重短缺,人力资源战略与规划开始在企业人力资源管理中占据一个非常重要的地位。企业人力资源战略与规划的重点开始放在人才的供需平衡,尤其是管理人员以及专业技术人才的供需上。人力资源战略与规划被定义为“管理人员将企业理想的人力资源状态和目前的实际状况进行比较,通过各种人力资源管理措施,让适当数量和种类的人才在适当的时间和地点,从事使企业和个人双方获得最大的长期利润的工作”。在这个概念中包含人力资源战略与规划的五个步骤:确定企业的目标和计划→预测企业的人力资源需求→评价企业人力资源存量状况及企业人力资源供给状况→确定企业的净人力资源需求→制订适当的人力资源战略与规划方案。这是一个线性的过程,在这个过程中,企业根据过去的人力资源状况预测未来的人力资源需求和供给,并制订人力资源战略与规划。在这一时期,对人力资源战略与规划的普遍看法是企业预测其未来的人力资源需求,预测其内部或外部的人力资源供给,确定供求之间的差距,并根据预测结果制订企业的招聘、选拔和安置新员工方案,员工培训和开发方案,以及预测必要的人员晋升和调动方案。

20世纪70年代,由于美国新法律的出台和各种政府政策的制定,企业人力资源战略与规划需要考虑反优先法案和其他各种有关人事法案。各种法律和制度的制定限制了企业的雇佣行为、员工福利和安全保护措施。在这样一个高度动荡的年代,美国企业的管理者花费了大量的时间和精力去对付能源危机、妇女解放运动、种族仇视以及企业发展停滞等问题,这些都消耗了企业的大量利润,产生了大量成本。但是在这一阶段,人力资源战略与规划被广泛地作为大企业和政府企业的一种关键人事管理活动。一方面,人力资源战略管理与规划极大地扩展了职能范围,而不再仅仅局限于对企业人才进行供求预测和平衡。“人力”(manpower)一词由于具有性别歧视的含义被弃而不用,而“人力资源”(human resource)成为一个时髦的词语被广为应用。另一方面,“人力”也含有企业将员工视为一种费用和成本的意思,而“人力资源”则将员工视为企业获取利润的源泉,是企业的资源和资本。1977年,在美国成立的人力资源战略与规划学会标志着人力资源战略与规划作为企业人力资源管理的一项职能已经产生。1978年,在亚特兰大的第一次人力资源战略与规划学会大会上,人们对人力资源战略与规划的看法已经非常系统和成熟,认为它不仅包括传统的需求与供给预测,而且包括人力资源环境分析、人力资源预测和规划、员工职业计划和发展、员工工作绩效、企业设计和其他方面。

这一阶段,由于人力资源战略与规划职能的扩展,已经有一些企业开始在制订人力资源战略与规划的过程中既考虑企业战略和人力资源战略,又考虑各种人力资源的行动

方案,制订人力资源战略与规划配套体系。但显然无论从理论还是实践来看,许多关键的问题还没有得到解决,人力资源战略与规划作为一个体系还没有形成。

(四) 人力资源战略与规划的成熟阶段

20 世纪 80 年代以来,企业开始对以前的多元化战略进行反思,缩减企业规模,采取多次裁员和提前退休的政策。一方面,很多企业实行分权管理,降低管理费用,争取变成精干型企业,这导致相当多的人才必须转移。企业的变革也使得企业与员工之间形成的心理和社会契约发生了巨大的变化。另一方面,人们对职业规划、弹性工作安排以及绩效工资更加重视。由于很多企业倾向于努力减少正式员工的数量,而更愿意雇佣兼职工和短期合同员工来满足企业的需要,这种情况导致企业临时劳动力快速增加。面对这样的形势,企业人力资源战略与规划的重点变成强调高层管理者的培养与交接计划、人员精简计划、企业重组、兼并与收购计划,以及企业文化变革等。

由于企业面对的经营环境变化越来越快,企业战略在企业经营中的重要性越来越凸显出来,而人力资源战略作为企业战略的一个组成部分也越来越重要。企业开始使用一些工具和技术确定企业的人力资源战略,并将人力资源战略与人力资源规划联系起来,从而在不同的人力资源战略下使用不同的规划工具,进行不同的规划活动。在此之前,人力资源战略与规划作为企业人力资源管理的一项独立的职能活动,可能与企业经营的外部环境不匹配,或者与企业人力资源管理的其他职能性活动如招聘、薪酬管理等发生冲突。在将人力资源规划与人力资源战略联系起来以后,企业能够根据企业的经营环境制订人力资源战略,从而在统一的人力资源战略下制订一致的人力资源管理职能。这也就是人力资源战略通常所说的两个一致性,即外部一致性和内部一致性,或水平一致和垂直一致性。人力资源规划与人力资源战略联系在一起,根据明确的人力资源战略制订人力资源规划,标志着企业成熟的人力资源战略与规划管理职能的形成。

二、人力资源战略与规划的意义和作用

(一) 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:

1. 有助于企业适应变化的环境

环境的变化需要人力资源的数量和质量作出相应的调整。任何一个企业,不管它是公有的还是私有的,也不管它的规模和战略如何,都要经历环境变化的考验。

2. 有助于及时填补职位空缺

企业中经常会出现职位空缺的现象。对于规模比较小的企业来说,可以在空缺实际出现后再设法补上,但是,对于规模比较大的企业来说,就应该事先进行人力资源的规划和预测。其原因首先是在规模比较大的企业中,员工分工明细,工作的专业化程度比较高,新进员工的适应期比较长;其次是规模比较大的企业的职位空缺数额也比较大,要做到及时填补,必须提早准备。

3. 有助于新员工尽快胜任工作

在流动率比较高的情况下,企业的人事部门就必须在很短的时间内匆忙地招聘大量

的新员工，这很容易导致录用标准的下降。结果是招收了很多工作不稳定的年轻员工，这又会造成以后的流动率上升。在离职率居高不下的情况下，应该简化工作，目的是缩短最低训练时间，使新员工能够在尽可能短的时间内胜任工作。

4. 有助于稳定生产

现代大工业生产在很多情况下都属于连续性的作业，其主要特征就是生产水平稳定，因而也就要求劳动力水平稳定。通过人力资源规划，达到新招收的员工数量等于离职的员工数量，可以保持劳动力数量稳定。

5. 有助于减少未来的不确定性

如果没有变化就不需要计划，计划可以帮助企业更好地应对变化。企业面临的市场竞争环境的变化给企业的决策带来了不确定性，为了克服这些不确定性可能给企业未来的经营带来的消极影响，企业的人力资源管理部门就必须建立相应的招聘政策、培训政策和员工生涯发展政策。人力资源部门在制订计划的时候，还应考虑到计划期的长短。短期计划指的是一年和一年以内的计划，长期计划指的是三年和三年以上的计划。到底是应该制订短期计划还是长期计划取决于企业面临的不确定性的影响。伯瑞克和马西斯(E. H. Burack&N. J. Mathys, 1987)早在1987年就提出了不确定性大小的影响因素及其与计划期长短之间的配合关系。

由此可见，如果没有人力资源战略与规划，我们就无法正确地评价结果，也无法知道我们的努力方向是否正确，哪一个行动在实现目标方面具有最重要的作用，以及如何把不同的人力资源管理活动集成起来使它们相互配合。没有人力资源战略与规划，人力资源管理活动就会变成相互之间不存在有机联系的活动的大杂烩。企业目标包括市场份额、降低成本、技术革新、名声和高质量的服务等。如果没有整体的计划，这些目标就可能被遗忘。结果，不同的人从各自的角度对企业的人力资源管理进行评价。管理者可以通过计划来确定目标，目标明确后，每个管理者和每个员工工作的意义和范围就很清楚，企业也就可以更好地把资源集中到与企业目标最一致的产品和服务的经营中去。事实表明，目标明确的管理者比目标不明确的管理者更有效率，并且对工作也更满意。所以，人力资源战略与规划可以把企业的人力资源管理活动与整个企业发展联系起来，使人力资源管理活动成为企业的一个有机组成部分。

在人力资源经理、员工以及其他有关人员一起对未来进行计划的过程中，还会涉及选择相关的信息进行预测、制订目标、进行决策、对结果进行评价等许多问题。近年来，虽然计算机化的人力资源信息系统(HRIS)在帮助经理人员收集和处理信息方面的作用越来越大，但是，计算机系统仍然无法替代决策者的作用。在信息时代，信息量非常大，而人们用来识别、处理和分析信息的时间和其他资源是很有限的，这就要求决策者挑选出重要的信息服务于目标的设定、决策的制订以及成果的评估。虽然信息总是不完全的和不确定的，而且人们的决策也不总是很系统的，但计划还是很有用的。因为规划可以帮助我们克服这些倾向，所以支持决策的计划系统可以帮助我们提高人力资源管理的水平。

(二) 人力资源战略与规划的作用

人力资源战略与规划的作用可以分为以下两大方面：一是对企业战略方面的贡献；

二是对人力资源管理职能自身的贡献。

1. 人力资源战略与规划对企业战略方面的贡献

(1) 帮助企业识别战略目标

由于企业所处的内外环境是不断变化的,企业的战略目标也需要不断调整。人才竞争是未来竞争的焦点,企业必须认识到,那种需要什么人才就能找到什么人才的前提已经不再适用于未来的环境。因此,人力资源战略与规划有助于企业认清企业目标的变化和人力资源现状,通过分析预测人力资源的供求状况,制订相应的规划,使得企业的战略目标更具有预见性,从而提高对环境变化的适应能力和企业的竞争力。

(2) 有助于创造战略目标实现的环境

企业的战略目标必须分解为更具体的目标体系,在采取有效的资源保障和配置以及有效的激励和约束的条件下,才能得以实现。人力资源战略与规划不仅可以在人力资源战略目标下,通过计划把资源集中到与企业目标最一致的产品和服务中去,还可以通过计划的制订、实施和评估、反馈,保证政策的连贯性和一致性。

(3) 为企业战略目标的实现提供人力资源的保证

人力资源计划在明确企业战略的要求后,要预测人力资源的供需缺口,采取相应的措施,平衡人力资源的供给与需求,确保企业目标的实现。

(4) 提高员工工作生活质量

人力资源战略与规划可以使企业员工看到未来企业各层面的人力资源需求,从而参照企业人力资源的供给情况来设计自身的职业生涯发展道路,这对提高员工的工作生活质量来说是非常有益的。

2. 人力资源战略与规划对人力资源管理职能自身的贡献

人力资源战略与规划是人力资源开发与管理部门各项业务开展的基础。

(1) 设定人力资源部门各项业务活动的目标

人力资源战略与规划要对企业现有的人力资源能力进行分析,还要对员工预期达到的能力与要求进行估计和分析,找出现状与理想状态的差距,并以此为基础制订人力资源各项业务活动的目标。一般情况下,人力资源战略与规划所设定的目标就是考评人力资源部门的业务活动如招聘、考评、培训、工作系统设计等的标准。

(2) 合理利用人力资源部门的资源

人力资源开发与管理部门的各项业务活动需要耗费人力、物力、财力等有限资源,合理的规划有助于提高效率,降低成本。例如,人力资源战略与规划可根据企业对人力资源的数量、质量需求,以及人力资源的供给状况,决定员工培训的参加人数、范围与内容,并决定培训的投资额度等,达到以最小的成本获得最大效益的目的。

(3) 提高人力资源管理业务活动的工作质量

完善的人力资源战略与规划,具有统一人力资源管理各个业务部门思想和行动的作用,能够统筹各部门的工作思路,促进相互业务衔接,而且还可以加强对部门的监督,从而提高人力资源管理各部门的工作效率。

【相关链接】

21 世纪人力资源管理面临的挑战

21 世纪“非连贯性”的竞争环境，使得很多企业逐渐认识到，要建立自身的竞争优势，关键是如何去建立并运行有效的人力资源管理体系。美国会议委员会（Conference Board）对 314 家美国企业进行了调查，并通过对 126 位资深人力资源主管进行的深入访谈发现：人力资源从业者越来越多地参与企业战略和企业业务活动，领导企业变革，建立竞争力优势，传播职能技术，担当起员工宣传者和倡议者的角色，并对员工绩效和生产率负责（见图 1-1）。



图 1-1 人力资源职能转变（以重要性排序）

（资料来源：根据 [美] 戴维·沃尔里奇. 人力资源教程 [M]. 刘磊, 译. 北京：新华出版社, 2000）

【经典实例】

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 年初不惜代价