

全国财经专业（新课程标准）精品教材

**R** ENLI ZIYUAN  
ZHANLÜE YU GUIHUA

# 人力资源 战略与规划

◆ 主 编 尹 乐 苏 杭



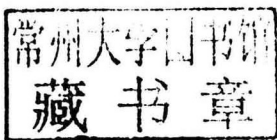
浙江工商大学出版社  
ZHEJIANG GONGSHANG UNIVERSITY PRESS

全国财经专业（新课程标准）精品教材

# 人力资源战略与规划

RENLI ZIYUAN ZHANLÜE YU GUIHUA

主 编 尹 乐 苏 杭



浙江工商大学出版社  
ZHEJIANG GONGSHANG UNIVERSITY PRESS

**图书在版编目 (CIP) 数据**

人力资源战略与规划/尹乐, 苏杭主编. —杭州:  
浙江工商大学出版社, 2017. 1  
ISBN 978-7-5178-2044-4

I. ①人… II. ①尹…②苏… III. ①人力资源管理  
IV. ①F243

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 008823 号

**人力资源战略与规划**

主 编 尹 乐 苏 杭

---

责任编辑 李相玲

封面设计 康晓明

责任印制 包建辉

出版发行 浙江工商大学出版社

(杭州市教工路 198 号 邮政编码 310012)

(E-mail: zjgsupress@163.com)

(网址: <http://www.zjgsupress.com>)

电话: 0571-88904980, 88831806 (传真)

排 版 天利排版

印 刷 北京文良精锐印刷有限公司

开 本 787mm×1092mm 1/16

印 张 15.5

字 数 397 千

版 印 次 2017 年 1 月第 1 版 2017 年 1 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5178-2044-4

定 价 39.00 元

---

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江工商大学出版社营销部邮购电话 0571-88904970

# 前 言

随着我国改革开放的不断深入和经济的迅速发展，全球企业的竞争越来越激烈，对企业人力资源管理提出了新的要求和挑战。人力资源战略与规划是企业进行人力资源管理的基础性工作之一。人力资源战略与规划是将企业的经营战略和总体目标转化为现实的人力需求的过程，是各项具体的人力资源管理工作的起点和依据，是今后一定时期内各项人力资源工作得以开展的方向和路标。因此，根据企业所处的环境，客观科学地制定符合企业特点的人力资源战略与规划，在整个人力资源管理活动中占有举足轻重的地位，直接关系到企业经营目标的成败。

为适应我国经济高速发展对人力资源管理发展的迫切要求，适应高校人才培养的迫切需要，我们特编写了《人力资源战略与规划》一书。本书注重理论和实践的结合，力求理论架构系统完整，技术应用简单实用。本书以人力资源战略与规划的制定和实施过程为主线，通过相关案例引导，逐步展开理论阐述。全书共十章，第一章介绍了人力资源战略与规划的概念、产生与发展及理论基础；第二至四章分别介绍了人力资源环境分析、企业战略与人力资源战略、人力资源战略制定；第五至七章介绍了人力资源存量分析、人力资源需求预测及人力资源供给预测；第八至九章介绍了人力资源规划及人力资源业务规划；第十章介绍了人力资源战略与规划的实施与控制。每章设有“学习目标”“引导案例”“拓展阅读”“复习思考题”及“案例分析”等栏目，旨在增强本书的生动性和可读性，提高学生的学习兴趣，帮助他们更快地领会与掌握人力资源管理的基本理论及技术方法。全书结构体例完整，语言朴实，通俗易懂，注重学生实际操作能力的培养，具有较高的实用性。

本书在编写过程中吸收和借鉴了当代人力资源规划领域的最新研究成果和文献资料，在此谨向相关专家和学者表示诚挚的感谢！由于编者水平所限，书中难免存在疏漏和不足，敬请各位专家和读者批评指正。

编 者

# 目 录

第一章 导论 .....	1
第一节 人力资源战略与规划的概念 .....	2
第二节 人力资源战略与规划的产生和发展 .....	8
第三节 人力资源战略与规划的目标、地位和意义 .....	17
第四节 人力资源战略与规划的一般过程 .....	19
第二章 人力资源环境分析 .....	23
第一节 人力资源环境分析概述 .....	24
第二节 人力资源环境分析的基本方法 .....	26
第三节 人力资源外部环境分析 .....	32
第四节 人力资源内部环境分析 .....	39
第三章 企业战略与人力资源战略 .....	47
第一节 企业战略概述 .....	48
第二节 企业战略与人力资源战略的关系 .....	53
第三节 企业竞争优势与人力资源战略 .....	58
第四节 人力资源部门和管理者参与企业战略的制定 .....	63
第四章 人力资源战略制定 .....	70
第一节 人力资源战略制定概述 .....	71
第二节 人力资源战略的类型 .....	80
第三节 人力资源战略的选择 .....	88
第四节 我国企业的人力资源战略模式的选择 .....	94
第五章 人力资源存量分析 .....	102
第一节 人力资源存量分析的概念 .....	103
第二节 外部人力资源存量分析 .....	105
第三节 内部人力资源存量分析 .....	111
第六章 人力资源需求预测 .....	121
第一节 人力资源需求的影响因素 .....	122

## 人力资源战略与规划

---

第二节	人力资源需求预测的基础工作 .....	125
第三节	人力资源需求预测方法 .....	130
<b>第七章</b>	<b>    人力资源供给预测 .....</b>	<b>138</b>
第一节	企业内部人力资源供给预测 .....	139
第二节	企业外部人力资源供给预测 .....	145
第三节	人力资源供需平衡 .....	151
<b>第八章</b>	<b>    人力资源规划 .....</b>	<b>158</b>
第一节	人力资源规划概述 .....	159
第二节	人力资源规划的内容和过程 .....	165
第三节	人力资源规划的发展趋势和影响因素 .....	170
第四节	人力资源规划的影响 .....	172
<b>第九章</b>	<b>    人力资源业务规划 .....</b>	<b>177</b>
第一节	人力资源招聘规划 .....	178
第二节	人力资源配置规划 .....	183
第三节	人力资源培训规划 .....	188
第四节	人力资源薪酬福利规划 .....	193
第五节	人力资源职业生涯规划 .....	197
第六节	人力资源流动与缩减规划 .....	204
<b>第十章</b>	<b>    人力资源战略与规划的实施与控制 .....</b>	<b>215</b>
第一节	人力资源战略与规划的实施 .....	216
第二节	人力资源战略与规划的控制 .....	220
第三节	人力资源战略与规划的评价 .....	226
第四节	人力资源战略与规划的调整 .....	231
<b>参考文献</b>	<b>.....</b>	<b>239</b>

# 第一章 导论

## 学习目标

1. 了解人力资源、人力资源管理的含义，人力资源与规划的产生和发展。
2. 领会人力资源战略、人力资源规划的含义，人力资源战略与规划的地位和意义。
3. 掌握人力资源战略与人力资源规划的关系，人力资源战略与规划制定的过程。

## 引导案例

### 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技术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定行动方案的基础。但是在这四个职能部门里制定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，生产部经理为制定将本部门 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。职能部门制定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加了难度，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克服种种困难，对经理层管理人员的职位空缺做出了较准确的预测，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缩短了 50%，同时保证了人选质量，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。

苏澳玻璃公司取得的上述进步，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，即这四名人力资源管理人员均要在以下 14 个方面做出书面报告：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，一般能够对下季度对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定行动方案。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：<http://www.docin.com/p-172744109.html>。有改动。）

案例中苏澳玻璃公司通过人力资源规划解决了人员短缺的困惑。一个组织或企业要维持生存或发展，拥有合格、高效的人员结构，就必须进行人力资源的管理，而人力资源战略与规划则是人力资源管理中至关重要的一环。本章从人力资源、人力资源战略、人力资源规划等概念入手，阐述人力资源战略与规划的产生、发展、意义及一般过程。

# 第一节 人力资源战略与规划的概念

## 一、基本概念

### （一）人力资源

#### 1. 人力资源的概念

按照逻辑从属关系，人力资源从属于资源这一范畴，是资源的一种具体形式。《现代汉语词典》（第 7 版）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。

普遍认为，人力资源这一概念是由 20 世纪 50 年代美国管理学大师彼得·德鲁克（Peter F. Drucker）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，我国学者有着不同的理解。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、最积极的、主动性的生产要素，是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的主要力量。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几个方面：

(1) 人力资源具有能动性。能动性是人力资源区别于其他资源的最根本的特征。与其他资源相比，人力资源是唯一能起到创造作用的资源，人力资源能够积极主动地、有意识地、有目的地认识世界和利用其他资源去改造世界，推动社会和经济的发展，因而在社会发展和经济建设中起着积极和主导的作用。人力资源的能动性具体体现在人能够接受教育或主动学习以丰富自己的知识、提高自己的技能，能够自主地选择职业，更重要的是人力资源能够发挥主观能动性，有目的、有意识地利用其他资源进行生产，能够不断地创造新工具、新技术，推动社会和经济的发展，推动人类文明的进步。

(2) 人力资源具有两重性。人力资源的两重性是指人力资源既是生产者，又是消费者。人力资源的生产性是指人力资源是物质财富和精神财富的创造者，为人类或组织的生存和发展提供条件。人力资源的消费性是指人力资源需要消耗一定的物质财富，维持自身的生存和发展。同时，消费性也是人力资源自身生产和再生产的条件。

(3) 人力资源具有时效性。人力资源的时效性可以从两个方面来理解。一方面，人的自然生命一般包括婴幼儿期、少年期、青壮年期和老年期，不同的时期人力资源的可利用程度不同。从个体成长的角度来看，对人力资源的使用也要经历培训期、试用期、最佳使用期和淘汰期的过程。另一方面，人力资源所拥有的知识、技能等要素相对于环境和时间来讲是有时效性的，如果不及时更新就难以满足不断变化的要求。人拥有的知识技能如果得不到使用和发挥，也可能过时，或者使人的积极性降低。人力资源管理过程要尊重人力资源的时效性特征。

(4) 人力资源具有再生性。整个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”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、积累经验和充实提高，达到自我更新、自我丰富以及持续自我开发。

(5) 人力资源具有社会性。人力资源的社会性是指人是社会人。从宏观层面看，人力资源的获取与配置要依赖于社会，人力资源的配置与使用从属于社会分工体系，从微观层面看，人类的劳动是社会性劳动，不同的个体参与社会经济活动中的社会分

工。这些构成了人力资源社会性的客观基础。另一方面，人生活在社会与群体之中，每个群体或民族都有自身的文化特征和价值取向，这些都会通过群体中的个人表现出来。个体不同的价值观会影响到个体在社会活动中的行为。另外，因为人是社会人，除了追求经济利益，人还要追求社会地位、声誉、精神享受以及自我价值实现等多重目标的实现。在实现这些目标的过程中，个体能力和潜能的发挥不仅会带来生产力的提高和社会经济的发展，而且会产生社会性的外部效应，如人的素质的提高会提高社会文明程度，能够使人有意识地保护并改善自然环境等。因此，从本质上说，人力资源是一种社会性资源。

### 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的引导、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宏大的高素质、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。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. 人力资源战略的概念

战略（strategy）一词源于希腊语 strategos，意为军事将领、地方行政长官，后来演变成军事术语，指军事将领指挥军队作战的谋略。进入现代社会，战略的含义从军事领域逐渐扩展到政治、经济、社会、技术等各个领域，并得到广泛的应用。尤其在近代市场经济空前繁荣，面对瞬息变幻的市场环境和激烈的竞争，企业也引入了战略概念，目的就在于未雨绸缪，明确方向，以立于不败之地。

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）和麦克曼汉（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。

通过对当前企业人力资源管理实践的研究，本书提出：人力资源战略是指在组织战略的指导下，通过内部和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,为企业做出巨大贡献,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、最根本的环节,它决定着企业的兴衰成败,决定着企业未来的命运。

### 2. 人力资源战略的本质特征

虽然理论界对于人力资源战略的内涵界定还存有争议,但对于其本质特征的认识却比较趋同。归纳起来,人力资源战略的本质特征有以下几个方面。

(1) 全局性。人力资源战略是站在全局的角度,谋划人力资源发展的总体规律和思想观念,它制约着有关人力资源发展的各个方面。人力资源战略的全局性决定了人力资源战略要展望企业整体的发展和规划各个局部之间的关系。人力资源战略不包括局部和具体的问题,只包括那些足以影响企业整体发展的因素,但如果是某个局部或具体因素的改变足以影响到全局,甚至对全局具有决定性意义,那么这一关键因素也应被纳入战略考虑的范围。

(2) 长期性。人力资源战略的着眼点应该是人力资源主体系统未来相当长的时期内的发展问题,而不是眼前的或短期的发展问题。这里就要处理好短期利益与长期利益的矛盾。有些问题眼前看起来是有利的,而长远看起来却是应该舍弃的,这就要求战略的制定必须具有高瞻远瞩,具有前瞻性,既能立足现实,又能着眼于未来,兼顾长期和短期利益,寻求持续和平稳的发展态势。一般来说,长期的人力资源战略应以5~10年为宜,而短期的人力资源战略则应以3~5年为宜。

(3) 重点性。影响和制约人力资源发展的因素很多,但是具有关键作用的因素却是为数不多的,对于每一个关键要素,都要进行深入细致的分析,以达到发挥优势和回避劣势的目的。人力资源战略的重点性实质上就是要抓住人力资源发展过程中的主要矛盾的主要方面,即关键因素,包括关键的问题、关键的系统、关键的层次、关键的环节和关键的时期等。

(4) 层次性。人力资源战略具有层次性,有两个方面的含义。一是整体与局部是相对的概念。例如,车间人力资源体系对于本系统来讲是全局,可是对于更高层次的企业系统来讲就只是局部,不同层次的人力资源系统都应有与其规模和职能相应的人力资源战略。二是作为一个人力资源系统来讲,人力资源战略本身也具有层次性,既有总战略,也有子战略,还有单元战略。

(5) 发展性。人力资源战略既然有长期性,同时也就决定了它具有发展性。发展才是硬道理:不论哪一个层次的人力资源战略,都要体现出“发展”的内涵,发展的观念要贯穿人力资源战略制定的始终。要求战略的制定和选择要根据现有资料,综合考虑各种可能和将要发生的情况,识别机遇和挑战,在尽可能回避风险的同时抓住机遇,实现战略的发展目标。

(6) 指导性。人力资源战略指明了人力资源主体系统在一定时期内的发展方向和目标以及要实现目标所应执行的途径和对策,从而指导人力资源整体的发展。人力资源战略的指导性要求战略的用词要准确适当,不能模棱两可。对于具体问题要态度明

确，观点统一，以防不同部门利益掣肘。

(7) 适应性。人力资源战略虽然可以指导人力资源的发展，但是战略势必要受到不断变化的外界环境和人力资源自身条件的影响和约束。因此，人力资源发展战略必须具有适应性，既能够适应外部环境的变化，又能够适应人力资源内部各种条件的需要，即在战略制定中应该根据环境的变化，因地制宜、实事求是地制定适合企业自身成长的战略。

(8) 稳定性。尽管人力资源发展的外部环境和内部条件可能时时都在发生变化，但是人力资源战略一旦制定之后，却要在总体上保持相对的稳定性。只有相对稳定，才能从长计议。朝令夕改，势必迷失方向。当然，总体的相对稳定性并不排除局部的动态调整。也就是说，战略的制定在具有稳定性的同时，还要具有一定的弹性，以适应各种可预见的环境变化的考验。

### (三) 人力资源规划

《现代汉语词典》(第7版)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是做规划。人力资源规划也称人力资源计划。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·怀特(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所需要的人员。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，本书给出的定义如下：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，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。

## 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，他们着力于寻求具有吃苦耐劳品质和创业精神的人，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，即便离开了麦当劳也会是对社会有用的人。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和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大一些。

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很好地得到贯彻，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、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

## 人力资源战略与规划

标性、方向性和引导性，但不具有直接可操作性。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、可以操作的人力资源战略实施方案和行动措施。二者的关系如表 1-1 所示。

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、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，都可以将人力资源规划与人力资源战略整合在一个统一的“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。

## 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历程

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定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定等单一的行为。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定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，由于资本是制约企业发展的主要生产要素，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、工人就业无保障和工人在岗位上“磨洋工”等问题上。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，最高管理层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（Taylor）发起了科学管理运动，工业心理学家闵斯特伯格（Münsterberg）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，

## 人力资源战略与规划

---

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与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，从事使企业与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—制定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，并制定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”一词由于具有性别歧视的含义被弃而不用，而“人力资源”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定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，制定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，而更愿意雇佣兼职员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定人力资源战略，从而在统一的人力资源战略下形成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，或水平一致性和垂直一致性。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、人力资源管理面临的新环境

20世纪末以来，世界经济、政治、军事、社会、文化等所有方面，甚至包括思维方式等，都发生了根本性的变化。经济全球化、知识经济、管理变革等都对企业人力资源管理思维模式造成了巨大的冲击。

### （一）经济全球化

20世纪90年代以来，以信息技术革命为中心的高新技术迅猛发展，不仅冲破了国界，而且缩小了国与国、地区与地区之间的距离，使世界经济越来越融为一个整体。一方面，在世界范围内，各国、各地区的经济相互交织、相互影响、相互融合成统一的整体，即形成了“全球统一市场”；另一方面，在世界范围内建立了规范经济行为的全球规则，并以此为基础建立了经济运行的全球机制。在这个过程中，市场经济一统天下，生产要素在全球范围内实现了自由流动和优化配置。为在全球化背景下获取竞争优势，企业需要建立一个优质的社会网络，通过这个网络共享全球范围内的人力资源、信息和技术。这就要求企业从全球视角重新考虑人力资源的角色和价值增加等问