



普通高等教育“十一五”国家级规划教材

教育部面向21世纪人力资源管理系列教材

第二版

人力资源战略与规划

赵曙明 编著

第二版

 中国人民大学出版社


普通高等教育“十一五”国家级规划教材

教育部面向21世纪人力资源管理系列教材

第二版

人力资源战略与规划

赵曙明 编著

 中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源战略与规划/赵曙明编著. 2 版
北京: 中国人民大学出版社, 2008
(教育部面向 21 世纪人力资源管理系列教材)
普通高等教育“十一五”国家级规划教材
ISBN 978-7-300-08981-2

I. 人…

II. 赵…

III. 劳动力资源-资源管理-高等学校-教材

IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 019132 号

印刷

普通高等教育“十一五”国家级规划教材
教育部面向 21 世纪人力资源管理系列教材·第二版
人力资源战略与规划
赵曙明 编著

出版发行	中国人民大学出版社	邮政编码	100080
社 址	北京中关村大街 31 号		
电 话	010-62511242 (总编室)	010-62511398 (质管部)	
	010-82501766 (邮购部)	010-62514148 (门市部)	
	010-62515195 (发行公司)	010-62515275 (盗版举报)	
网 址	http://www.crup.com.cn http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京雅艺彩印有限公司		
规 格	170 mm×228 mm 16 开本	版 次	2002 年 10 月第 1 版 2008 年 3 月第 2 版
印 张	16 插页 1	印 次	2008 年 3 月第 1 次印刷
字 数	262 000	定 价	23.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

教育部面向21世纪人力资源管理系列教材·第二版

编辑委员会

主 编

董克用 中国人民大学公共管理学院院长、教授、博士生导师

编 委

廖泉文 厦门大学人力资源研究所所长、教授、博士生导师

石金涛 上海交通大学经济与管理学院教授、博士生导师

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

赵曙明 南京大学国际商学院院长、教授、博士生导师

萧鸣政 北京大学人力资源开发与管理研究中心主任、教授、博士生导师

关培兰 武汉大学人力资源研究中心主任、教授、博士生导师

方振邦 中国人民大学公共管理学院教授、博士生导师

刘 昕 中国人民大学公共管理学院组织与人力资源研究所所长、教授、博士生导师

程延园 中国人民大学劳动人事学院教授、博士生导师

唐宁玉 上海交通大学经济与管理学院副教授



总 序

由中国人民大学人力资源开发与管理研究中心组织全国人力资源管理领域著名专家、学者编写的人力资源管理系列教材第二版与读者见面了。

中国人民大学人力资源开发与管理研究中心成立于2000年，聚集了学术界、政府研究机构的专家和学者，致力于我国人力资源开发与管理研究。中心自成立以来，除了组织编写本系列教材之外，还翻译了我国第一套人力资源管理译丛。

改革开放以来，中国经济的高速增长为世人所瞩目。究其原因，学者们的共识是，成就主要来源于两个因素：一是体制改革所造就的制度创新和激励机制；二是改革对生产要素，特别是劳动力要素的解放。改革使大量人力资源摆脱了旧体制的束缚，以各种方式投身于经济建设，使我国人力资源的优势得到充分发挥。正因为如此，在传统体制下从来没有被认为是一门科学的人力资源管理，在改革开放后特别是20世纪90年代以来，得到了企事业单位的高度关注。如何搞好组织的人力资源规划，如何招聘到需要的优秀员工，如何把握好职位分析、绩效管理、薪酬管理等人力资源管理中的关键环节，已经成为企事业各级领导考虑的最重要的问题。

从我国改革开放近30年的历程中，我们可以清楚地看到，人力资源的确是推动中国经济发展的最重要资源，堪称“第一资源”。而且更为重要的是，在我国人均自然资源与世界相比并不占优势，且国民财富生产中自然资源消耗水平已经很高的今天，可以毫不夸张地说，我国经济与社会实现可持续发展的唯一出路在于进一步发挥人力资源的优势。需要指出的是，发挥人力资源优势并不是像有些人所想象的，只是靠廉价的人工成本去竞争。世界各国发展的经验已经证明，人工成本必然会随着经济发展水平而不断提高。一个国家的人力资源优势主要体现在两个方面，一是人力资源的教育素质，它体现为潜在的生产力；二是对已经实现就业的人力资源的管理水平，它体现为对人力资源的开发利用程度。我国的教育，特别是基础教育，在世界上是有竞争力的，培养了一支高素质的劳动力队



伍。而我国的管理水平，尤其是人力资源管理水平与世界发达国家相比，却差距较大。因此，从目前来看，提高我国企事业单位的人力资源管理水平是发挥我国人力资源优势的当务之急。

为了提高我国人力资源管理水平，我们通过翻译教材与专著、邀请外国专家讲学等方法，努力将发达国家在人力资源管理方面的先进理念和经验介绍到国内。通过这些办法，的确提高了我国的人力资源管理水平。但是，人力资源管理是管理学诸学科中受到一个国家文化传统影响最大的领域。对人的管理必然受到社会价值观念、法律制度、人文传统等方面的影响，因此，仅依靠舶来品是不能真正解决自身问题的。

中国的管理学经过 30 年的恢复和成长，已经到了建立具有自身特色的、符合中国文化的管理理论的时候。由于管理学的文化根基特征，所以，完全可以说，建立具有中国特色的人力资源管理理论是建立中国特色管理理论的关键。无论是提高我国人力资源管理水平，还是建立具有中国特色的管理理论体系，都需要培养大批具备先进的管理理念、掌握科学的管理方法的人力资源管理专业人才。

近年来，社会对人力资源管理专业人才的需求一直名列高校毕业生需求榜的前茅。旺盛的需求同样导致供给的增加。据统计，自 1993 年中国人民大学在我国开设第一个人力资源管理本科专业以来，到 2005 年底，全国已经有近 300 所高校开设了人力资源管理专业。2002 年出版的本系列教材的第一版，在一定程度上满足了教学的需要。

优秀的教材应该随着社会经济的发展与教学改革深入的需要而不断完善。我们根据作者的亲身体会和使用的教师对本系列教材第一版的反馈，组织了这次修订。本系列教材在编写中把握了三个原则：第一，优选教材作者。本系列教材的作者都是我国各著名高校中最早从事人力资源管理教学与研究的著名学者。这些学者亲自主笔，保证了教材的质量。第二，优化教材体系。本系列教材包括《人力资源管理概论》、《人力资源战略与规划》、《组织行为学》、《工作分析的方法与技术》、《招聘与录用》、《培训与开发》、《战略性绩效管理》、《薪酬管理》、《劳动经济学》、《劳动关系》等，既可以满足人力资源管理专业的学生系统学习人力资源管理的需要，也可以为非人力资源管理专业的管理类学生根据需要选用。第三，重视本国案例。在修订时，我们特别强调了多运用中国改革开放以来的案例，以帮助学生更好地理解 and 掌握相关理论与方法。



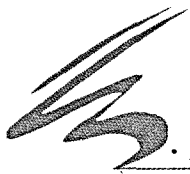
尽管已经付出了很大努力，我们仍然清楚地认识到，这套教材还存在许多可以不断完善和修改的地方。我们真诚地希望广大读者不吝赐教，提出修改意见和建议，使之日臻完善，以便更快地推动我国人力资源管理水平的提高。

董克用

中国人民大学人力资源开发与管理研究中心主任

中国人民大学公共管理学院院长

中国人民大学劳动人事学院前院长



目 录

第一章 导 论	(1)
第一节 人力资源战略与规划的产生和发展	(3)
第二节 人力资源战略与规划的概念	(10)
第三节 人力资源战略与规划的意义、作用和过程	(16)
第二章 人力资源环境分析	(24)
第一节 人力资源环境分析概述	(25)
第二节 人力资源环境分析的基本方法	(28)
第三节 人力资源外部环境分析	(33)
第四节 人力资源内部环境分析	(42)
第三章 人力资源战略	(50)
第一节 人力资源战略产生的环境	(53)
第二节 人力资源战略形成的影响因素	(56)
第三节 人力资源战略的形成模式	(59)
第四节 人力资源战略的构成	(66)
第五节 人力资源战略的分类	(69)
第六节 雇主品牌	(72)
第四章 企业战略与人力资源战略	(82)
第一节 企业战略	(84)
第二节 人力资源战略的选择	(87)
第三节 人力资源战略与企业战略的协调	(91)
第四节 人力资源战略与竞争优势	(95)
第五章 人力资源规划	(102)
第一节 人力资源规划的含义和种类	(103)



第二节	人力资源规划的内容和过程	(106)
第三节	人力资源规划的影响	(113)
第四节	人力资源信息系统	(115)
第六章	人力资源存量分析	(121)
第一节	外部人力资源存量分析	(122)
第二节	内部人力资源存量分析	(128)
第七章	人力资源需求预测	(139)
第一节	人力资源需求的影响因素	(141)
第二节	工作分析与人力资源需求	(145)
第三节	企业战略与人力资源需求	(147)
第四节	人力资源需求预测方法	(150)
第八章	人力资源供给预测	(158)
第一节	人力资源需求与供给的影响因素	(159)
第二节	内部劳动力市场分析	(162)
第三节	外部劳动力市场分析	(164)
第四节	内部人力资源供给预测	(168)
第五节	外部人力资源供给预测	(174)
第九章	制定人力资源规划体系	(184)
第一节	人力资源规划编制概述	(190)
第二节	人力资源招聘任用规划	(193)
第三节	人力资源培训规划	(198)
第四节	员工职业生涯规划	(200)
第五节	人力资源流动规划	(203)
第六节	人力资源薪酬福利规划	(206)
第十章	人力资源规划的评价与控制	(212)
第一节	人力资源规划的评价与控制的目的	(216)
第二节	人力资源规划的评价与控制的要求	(221)



第三节	人力资源规划的评价与控制的过程	(225)
第四节	人力资源规划的评价与控制的主要方法	(229)
参考文献	(238)
后 记	(242)



第一章 导 论

● 本章重点

- 人力资源管理面临的挑战
- 人力资源战略与规划的发展阶段
- 人力资源战略与规划的概念
- 人力资源战略与规划的意义
- 人力资源战略与规划的一般过程

【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情况，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，制定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定，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：www.aq800.com，有删改。

第一节 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产生的环境

(一) 不断变化的人力资源环境

21 世纪的企业面临着前所未有的变革和激烈的竞争。经济全球化、信息技术的飞速发展、经营的顾客导向和价值链的整合观念转变等,尤其值得人们关注。

1. 经济全球化

经济全球化已彻底改变了竞争的边界,使企业面临着前所未有的挑战。全球化蕴涵着对新市场、新产品、新观念、企业竞争力和经营方式的新思考。一个成功的全球化企业应该具备独特的技能和视野;能感知到世界市场和产品的微妙差别;了解并理解世界范围内各种不同的文化和宗教的差异,及其对产品和服务的影响力;能在全球范围共享信息;能采取有效的激励政策来鼓励全球员工,并在世界范围共享自己的构想与智慧;能创建一种观念,保证既尊重各地的条件,又相互借鉴各自的全球经验等。为在全球化背景下获取竞争优势,企业还要建立一个复杂的、由世界各地优势交织而成的网络。这个网络应保证一个地方的技术发明能在全球范围内共享;世界范围内的产品、人员、信息和创意能依赖网络迅速流动,满足各地的需求;能形成全球性规模经济和地方性灵活反应这样一种看似矛盾的管理方式;实现全球思维和当地行动的结合等。这些都是全球化给企业带来的挑战,要求企业各部门的管理者和人力资源从业人员,以一种新的全球思维方式重新思考企业人力资源的角色与增加价值问题,建立新的模式和流程来培养全球性的灵敏嗅觉、效率和竞争力。

2. 高新技术的迅猛发展

电子通信、计算机、国际互联网和其他互动技术的迅猛发展,消除了企业之间和人们之间在地理上的隔离,让世界变得更小,创造了一个不受地理边界限制与束缚的全球工作环境和视野。因此,新技术的飞速发展,不仅提高了企业的经营生产效率,大大降低了交易费用,而且对企业管理方式产生了巨大冲击。例如,通信设施和电脑网络的普及改变了企业的市场营销理念和方式;计算机网络和技术的运用,客观上重新分配了企业的内部权力;通信手段和网络技术的发展,使顾客和员工能在获得更多相关信息的基础上,提高反应速度和灵活性,创



造更多的机会。技术的发展将不断地重新定义工作时间和工作方式。

正是信息经济和技术的飞速发展，使得企业越来越认识到创造发明技术的“人”的重要作用。全球知识经济的到来，使得今天的智力资本像过去的财务资本一样受到企业重视。因此，人力资源管理工作开始逐渐受到与其他职能部门相同，甚至更程度的重视。

3. 竞争焦点变化

全球化和技术的迅速发展，客观上对企业竞争进行了重新定义。竞争即是用独特的方式为顾客增加更多的附加值，企业必须找到新的和独特的方式为顾客服务。因此企业竞争的主题集中在更快、更好地对顾客作出反应。顾客从来没有像今天这样，在企业的战略发展过程中起到这么大的作用。企业正在对顾客的兴趣和需要作出反应。“让顾客满意和高兴”已成为企业试图在高度竞争的全球市场中获得成功重心。因此企业要进行不断变革、快速决策，在价格或价值上领导一个行业，与供给者甚至竞争对手合作为顾客创建一条高附加值的价值链。这就要求改变过去将人力资源管理限定在企业内部的观念和做法，而应从价值链出发，充分发挥人力资源管理的战略角色，并对包括供给者、企业员工和顾客在内的所有利益相关者实现价值创造功能。

综上所述，21世纪向我们提出了诸多挑战。但从另一方面来看，这些挑战未尝不是企业发展的一种新思想，抑或解决顾客需求的一种新方法。全球化趋势将成为世界各地资本、人力、技术、思想和创新的源泉，这种趋势与技术的飞速变革和企业整体价值链观念结合在一起，将重新塑造全球企业的竞争规则和发展战略。对个人而言意味着要超越狭隘眼界，不断扩展自身的知识、兴趣和理解力；对建立在全球市场、全球生产、全球营销、全球企业、全球人力资源管理和全球知识整合背景下的企业而言，需要具备全球经营的思维和理念，需要重塑企业文化、企业结构，更加需要具备一支与此相配合的、灵活的、主动的全球人力资源管理队伍，以不断适应、调整、超越这些挑战带来的各种复杂难题。

（二）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。为迎接挑战，企业人力资源管理者的角色已逐渐从过去的行政、总务、福利委员会转变成为企业学习和教育的推动者、高层主管的咨询顾问、战略业务伙伴、管理职能专家和变革的倡导者等。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:《人力资源管理教程》,20 页,北京,新华出版社,2000 年。

在 21 世纪经济全球化背景下,企业人力资源管理者职责已逐渐从作业性、行政性事务中解放出来,更多地从事战略性人力资源管理工作。因此,企业人力资源管理部门已逐渐由原来的非主流的功能性部门转变为企业经营业务部门的战略伙伴。我们都知道传统的企业人力资源管理工作大致可分为两方面:一种是作业性的,另一种是战略性的。所谓作业性项目指的是考勤、绩效考评、薪资福利等行政性和总务性的工作。而战略性项目包括人力资源政策的制定、执行,中高层主管的甄选;员工的教育、培训、职业生涯规划;企业发展规划和为业务发展开发并留住人才等,具有相当的前瞻性。正是基于此,企业人力资源管理实践日益向战略人力资源管理转变。战略人



人力资源管理是企业在面对 21 世纪激烈、反常的竞争环境时通过人力资源管理与发展来支撑和保证企业经营战略计划。这代表企业的人力资源管理已从传统人事管理态度（即只注重个别员工工作绩效和满意程度等微观问题）向帮助企业管理层为获取持续竞争优势、实现员工贡献最大化这样一种全新的角色转变。美国一家权威机构对人力资源经理所做的民意调查显示：人力资源发生变化的重要原因是由于对人力资源进行了重新的组合，使它具有了战略性的功能。人力资源的开发与管理工作不再被看成是与企业的战略计划没有任何联系的、仅有一些狭窄目标的领域，而被看成是能够创造价值与维持企业核心竞争能力的战略性部门。塞格拉姆的欧洲培训与发展主任荣尼·斯迪基斯特指出，“人力资源人士……必须跳出行政管理的职责，成为人力资源管理的战略思想家”。

二、人力资源战略与规划的发展

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，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定人力资源的规划。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（詹姆斯·W·沃克，2001）。

（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出。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，雇用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 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，生产出来的产品还未能满足人们的需求，也就是说，当时的生产还处于“卖方市场”。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，而这样的生产效率提高是建立在员工损失的基础之上的，这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，产品的生产从传统的低效率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