



· 面向21世纪课程教材 ·
Textbook Series for 21st Century

- 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 ·

人力资源战略与规划

(第三版)

Human Resource Strategy and Planning

赵曙明 编著

· 面向 21 世纪 课程 教材 ·
Textbook Series for 21st Century

- 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 ·

人力资源战略与规划

(第三版)

Human Resource Strategy and Planning

赵曙明 编著

中国人民大学出版社
· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源战略与规划/赵曙明编著. — 3 版. — 北京: 中国人民大学出版社, 2012. 4
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 面向 21 世纪课程教材
ISBN 978-7-300-15288-2

I. ①人… II. ①赵… III. ①人力资源管理-高等学校-教材 IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 050162 号

面向 21 世纪课程教材
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
人力资源战略与规划 (第三版)
赵曙明 编著
Renli Ziyuan Zhanlue yu Guihua

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
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	北京昌联印刷有限公司	版 次	2002 年 10 月第 1 版
规 格	185 mm×260 mm 16 开本		2012 年 5 月第 3 版
印 张	16.5 插页 1	印 次	2012 年 5 月第 1 次印刷
字 数	347 000	定 价	32.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

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三版与读者见面了。

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30多年的历程中，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，如今，我国自然资源的人均占有量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，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差距仍然较大。因此，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。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多年的恢复和成长,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。鉴于管理学的文化根基特征,可以说,建立中国特色管理理论的关键在于建立具有中国特色的人力资源管理理论。

总而言之,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,都需要培养大批具有先进的管理理念、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2009年底,全国已经有300多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和2006年的第二版在一定程度上满足了教学的需要。

优秀的教材必须随着社会经济的发展与教学改革的深化而不断完善。我们根据作者的亲身体会和使用的教师对本系列教材第二版的反馈,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。本系列教材的作者不拘泥于一个学校,而是从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中遴选。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知识的需要,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

前 言

世纪之交，全国很多高校已经或者正在筹划开设人力资源管理本科专业。然而一个普遍存在的困扰大家的问题就是缺少一套权威的人力资源管理本科专业教材。虽然当时国内有关人力资源管理的教材已经出版了很多，但总体来说，这些教材都过于简单和概括，偏重于介绍人力资源管理原理。人力资源管理专业的教学需要对人力资源管理的每一个职能进行详细的介绍，编写针对各种职能的相应的教材。为了满足这种需求，中国人民大学董克用教授等申请到国家教育部面向21世纪系列教材项目的资助，从2001年开始组织班子编写一套人力资源管理专业系列教材，并邀请我来编写其中的《人力资源战略与规划》一书。接到任务以后，我便开始构思这本书的写作。由于当时国外有关这方面教材的编写刚刚开始，国内有关这方面的教材更是非常少见，这为我完成这本教材的编写增加了很多困难。虽然人力资源战略和人力资源规划有着天然不可分割的联系，但如何将人力资源战略与人力资源规划放到一个完整的体系中来介绍是困扰我们的主要问题之一。人力资源规划作为一项传统的人力资源管理职能，一般的人力资源管理教材都把它作为单独的一章来介绍。由于这本书的一半内容是介绍人力资源规划，因此我们需要将一般教材中的一章内容扩展成本书中的几章。本书的另外一半内容是人力资源战略，国外对之的研究从20世纪80年代才开始起步，国内的研究更少。不过，令人欣慰的是，近几年越来越多的学者开始关注并展开该领域的研究。如何将已经成熟的研究成果以教材的形式编写出来，对我来说也是一大挑战。这次重新修订，我们专门向使用过本书的人力资源管理专业教师和学生征求了意见与建议，并尽可能将这些意见和建议体现在本版中，这也是为了让本书能更好地满足人力资源管理专业的教学需要。这次修订在每章更新了本章引导案例和团队练习，增加了第十章人力资源规划的实施。此外，在第二章人力资源环境分析中增加了人力资源环境分析与对策一节；在第三章人力资源战略中增加了我国企业人力资源战略模式的选择一节；在第九章人力资源规划体系的制定中增加了战略性薪酬一节等内容。当然，虽然我想尽力将这本书编写好，但书中难免存在问题和疏漏，还请各位专家、学者和读者批评指正。

我要感谢为这本书的完成付出很多辛勤劳动的学生。在该书的第一版，我的博

士生苏方国、宗骞、吴慈生、黄昱芳、戴万稳、刘永安、赵筠、郝捷和我的硕士生姜放方、李海霞等帮助我查阅大量的资料并为这本书的部分章节提供了初稿。我还要特别感谢我的博士生程德俊副教授，他为这本书的第一版的编写和校对付出了很多心血。在第二版修订过程中得到我的博士后、华东理工大学商学院陈万思副教授的帮助，在此表示衷心的感谢。这次第三版修订，我特别要感谢我的博士后、长沙理工大学经济与管理学院企业管理系王国猛副教授，和他一起讨论提出修订并帮助组织修订；我的博士后、西南交通大学经济管理学院唐春勇教授，和我的博士生、苏州大学商学院刘燕副教授提出了许多修改意见，在此表示谢意！我的博士后张戌凡，博士生何莹、孙秀丽、林亚清、裴宇晶、王德才，硕士生姚云、卢清、王拓、李娜为这次第三版修订帮助查阅资料、增加案例等做了大量的基础工作，在此一并表示感谢！书稿最后由我本人逐一修订、调整与审定。

我还要感谢中国人民大学董克用教授邀请我编写这本书，同时也要感谢中国人民大学出版社工商管理分社的编辑对最后的编辑出版所作出的努力。

赵曙明

于南京大学商学院

2011年11月6日于台北

目 录

第一章 导论	(1)
第一节 人力资源战略与规划的概念	(4)
第二节 人力资源战略与规划的意义、作用和过程	(9)
第三节 人力资源战略与规划的一般过程	(12)
第四节 人力资源战略与规划的发展阶段	(15)
第五节 人力资源管理面临的挑战	(18)
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	(34)
第四节 人力资源内部环境分析	(41)
第五节 人力资源环境分析与对策	(46)
第三章 人力资源战略	(52)
第一节 人力资源战略形成的影响因素	(54)
第二节 人力资源战略的形成模式	(60)
第三节 人力资源战略的构成	(65)
第四节 人力资源战略的分类	(69)
第五节 雇主品牌	(71)
第六节 我国企业人力资源战略模式的选择	(77)
第四章 企业战略与人力资源战略	(85)
第一节 企业战略	(87)
第二节 人力资源战略的选择	(90)
第三节 人力资源战略与企业战略	(94)
第四节 人力资源战略与竞争优势	(98)

第五章 人力资源规划	(105)
第一节 人力资源规划的含义和种类	(106)
第二节 人力资源规划的内容和过程	(109)
第三节 人力资源规划的影响	(117)
第四节 人力资源信息系统	(118)
第六章 人力资源存量分析	(123)
第一节 外部人力资源存量分析	(126)
第二节 内部人力资源存量分析	(131)
第七章 人力资源需求预测	(141)
第一节 人力资源需求的影响因素	(143)
第二节 工作分析与人力资源需求	(147)
第三节 企业战略与人力资源需求	(149)
第四节 人力资源需求预测方法	(151)
第八章 人力资源供给预测	(158)
第一节 人力资源供给的影响因素	(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	(163)
第四节 内部人力资源供给预测	(166)
第五节 外部人力资源供给预测	(172)
第九章 人力资源规划体系的制定	(179)
第一节 人力资源规划编制概述	(180)
第二节 人力资源招聘任用规划	(183)
第三节 人力资源培训规划	(187)
第四节 员工职业生涯规划	(189)
第五节 人力资源流动规划	(192)
第六节 人力资源薪酬福利规划	(195)
第七节 战略性薪酬	(198)
第十章 人力资源规划的实施	(206)
第一节 人力资源规划的实施原则与路径	(207)
第二节 人力资源规划实施的步骤	(210)
第三节 机遇与挑战: 人力资源规划实施的未来	(216)
第十一章 人力资源规划的评价与控制	(224)
第一节 人力资源规划的评价与控制的目的	(226)

第二节	人力资源规划的评价与控制的要求	(230)
第三节	人力资源规划的评价与控制的过程	(234)
第四节	人力资源规划的评价与控制的主要方法	(238)
参考文献	(245)

第一章

导 论

本章重点

- 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
- 人力资源战略与规划的发展阶段
- 人力资源管理面临的挑战

【引导案例】

某工程公司人力资源规划案例

某工程公司是由中铁三局集团有限责任公司、中国铁道科学研究院、铁道第一勘察设计院、铁道部第三工程局第一工程处职工持股协会和兰州铁一院工程经济咨询公司共同出资组建的，以建筑工程施工为主，是一家同时兼有勘察设计、科学研究、工程监理、技术咨询等功能的国家一级施工企业。

近年来，随着国家总体经济的快速发展，该公司迎来了良好的发展机遇。目前正在承担的工程项目达到34个，其中重点工程27个。但随之而来的问题是人力资源的数量和质量不能满足企业快速发展的需求，尤其是项目经理、项目总工程师、各专业工程师、项目财务总监等关键岗位的人员匮乏。为此，公司领导层从战略高度提出了对核心人才进行人力资源规划的需求，希望在外部咨询机构的协助下，对公司关键岗位的人力资源做出2~3年的规划，并制定相应的培养计划，以满足公司未来发展对人力资源的需求。

中铁三局的领导对企业该项人力资源规划工作非常重视,董事长和总经理亲自对包括诺姆四达测评咨询公司在内的多家测评咨询机构进行了全面深入的考察。最终,诺姆四达公司凭借雄厚的技术实力和丰富的测评咨询项目经验从众多测评机构中脱颖而出,成为该公司的项目服务提供商。

诺姆四达公司在接手该公司的人力资源规划工作后,立刻展开调查研究。

首先,为企业制定了人力资源规划项目目标:

1. 对公司的两大关键岗位——项目经理和项目总工程师做出2~3年的人力资源规划,建立后备人才梯队;
2. 建立两大关键岗位的胜任力模型,明确选拔的标准和要求;
3. 根据以上胜任力模型,对这两个岗位可能的后备人才的综合素质进行评价,挑选出这两个岗位的后备人才人选;
4. 根据两个岗位后备人才的能力素质特点,明确其发展方向、与目标岗位的差距和培养提升要求;
5. 针对不同岗位后备人才的能力素质特点,制定个性化的职业发展计划与培养计划。

其次,根据人力资源规划项目目标,分四个步骤分别制定具体实施方案。

(一) 企业人力资源规划前期调研,进行人力资源的需求预测——预估将来需要的人力资源。

1. 调查、收集和整理涉及企业战略决策和经营环境的各种内外部信息;
2. 收集公司整体战略规划、企业组织结构(尤其是项目管理部的结构设置)、市场预期与规划、新项目规划等数据信息;
3. 了解公司与两个关键岗位相关的人力资源政策、公司文化特征、公司行为模式特征、薪酬福利水平、培训开发水平、绩效考核制度、在职人员的人事信息、人员的流动率、人员的年龄结构等方面的数据信息——为制定行动计划做准备;
4. 选取同行业的一些标杆企业(如中铁十二局、二局等)进行调研,了解其在人才规划和培养方面的成熟做法,为公司的相关决策提供参考;
5. 在以上调研访谈的基础上撰写《公司关键岗位人力资源诊断分析报告》;
6. 在以上信息的基础上,利用专业的人力资源需求预测工具和方法(如比例趋势预测法、马尔可夫法、回归分析法、德尔菲法等),考虑近年来两个岗位的人员流动率分析结果,并制定项目管理部中两个关键职位(项目经理和项目总工程师)的职务编制计划(主要是指正副职的设置和后备人才配置的数量、素质和结构要求)——两个关键岗位的人力资源需求预测。

(二) 企业人力资源规划对现有人力资源进行评价(人力资源普查),进行内部人力资源的供给预测——评价现有的人力资源。

1. 在工作分析访谈的基础上,分别构建两大关键岗位(或岗位系列)的胜任力模型,明确其岗位任职资格要求;
2. 确定两大关键岗位后备人选的范围(即接受测评的人员的范围);
3. 根据两类岗位的胜任力模型,对这两个岗位可能的后备人才的综合素质进行评价;

4. 根据后备人才的测评结果, 结合两类岗位的胜任力模型, 分别提出每一岗位后备人才的继任等级;
5. 根据以上评价结果, 提出公司内部两类核心岗位人员的供给预测;
6. 根据公司两类人员的配置计划 (人力资源供给预测结果), 制定两类人员的接替和升迁计划 (接班人计划或后备人才计划);
7. 根据人员配置计划的实现情况, 分析人员供给的缺口;
8. 综合以上结果, 提出公司内部人力资源的供给预测报告。

(三) 企业人力资源规划对内部人力资源的供给缺口进行分析, 对外部人力资源的供给进行预测。

1. 针对缺口提出弥补方案 (外部招聘和内部培养);
2. 明确需要外部补充的人员数量、质量和结构等方面要求;
3. 外部补充人员的来源 (社会招聘、校园招聘、短期聘用、人才租赁等) 及可靠性分析;
4. 结合两类岗位人才市场的相关调研和分析, 提出外部人力资源的供给预测 (分年度)。

(四) 企业人力资源规划进行供需平衡分析, 制定公司的人力资源总体规划——制定满足未来人力资源需要的行动方案。

1. 人员供给计划——主要阐述人员供给的方式 (外部招聘、内部招聘等)、人员内部流动政策、人员外部流动政策、人员获取途径和获取实施计划等;
2. 人员招聘计划——招聘的流程、评价的方法体系等;
3. 员工培训计划——为了提升两类核心岗位后备人才或企业现有员工的素质, 适应企业发展的需要, 对相关员工进行培训是非常重要的 (根据测评结果进行有针对性的培训)。该培训计划中应包括培训政策、培训需求、培训内容、培训形式、培训考核等内容。

通过一系列人力资源规划项目方案的实施, 该工程公司各个部门的专业人员配备得到改善, 公司在发展过程中也取得了辉煌的业绩。这一切不仅归功于人力资源规划目标的制定, 还得益于公司对人力资源规划措施的执行与评估。

资料来源: <http://www.thldl.org.cn/news/1005/39824.html>, 有删改。

随着区域经济一体化和全球化进程的不断深入, 我国经济转型的进一步深化, 企业的经营环境正在发生深刻的变化, 竞争日趋激烈。如何在竞争激烈、多变的市场环境中求得长期生存和持续发展, 已经成为当今企业面临的现实问题。因此, 挖掘企业最有潜力的资源成为中国企业在国际市场上赢得竞争优势的重要环节, 而人力资源是企业最有潜力的资源之一。随着管理观念的不断深入发展, 越来越多的企业开始认识到人力资源战略与规划是人力资源管理的重要一环, 尤其是在不稳定的企业环境中更可以起到重要作用。本章从人力资源战略与人力资源规划概念入手, 阐述人力资源战略与规划的意义、一般过程、发展阶段以及人力资源管理面临的挑战。

第一节 人力资源战略与规划的概念

本部分内容将从人力资源战略与规划两个概念开始，进行对整个人力资源管理的系统性介绍的导入。人力资源战略包括了企业战略和人力资源战略两部分内容；人力资源规划则含有：现有人力资源状况的分析、人力资源需求预测、人力资源供给预测以及制定人力资源规划方案四个部分。人力资源战略与人力资源规划作为人力资源管理的重要内容，两者之间既相互适应又相互融合，并共同形成对企业整体战略的适应与支撑。既应当有量化的评估，又可以结合企业文化的“软”条件，“软硬结合”对企业短期、中长期整体战略提供支持。

一、人力资源战略

企业人力资源战略与企业整体战略是密不可分的，人力资源战略应当与企业整体战略相适应，又同时在一定程度上影响企业整体战略的制定。因此，在对人力资源战略进行学习之前，应当首先了解企业战略。本部分内容将分别从企业战略的五个基本步骤，结合人力资源战略与企业战略之间关系的现状，对人力资源战略概念进行辨析。

（一）企业战略

企业战略即确定企业的目标和方向，并采取一定的行动以实现这些目标。企业战略管理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。企业战略管理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，第一步就是要确定企业战略。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）制定企业战略行动方案。即企业应该在企业结构、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定企业战略行动方

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。如果企业领导层在制定企业战略时,没有考虑企业的人力资源战略,没有对人力资源作出相关决策,就很难期望企业最终会形成有效的人力资源战略。

(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。例如,企业在实行成本领先的整体战略时,可能会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也不是促进作用。如果企业采取的是产品领先和技术创新战略,而企业的人力资源状况却不足以支撑这样的战略,企业战略在很大程度上就会受到企业人力资源制约。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意义。

对人力资源战略可以有两种理解:一种是将它理解为市场定位过程。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”。一般而言,对人力资源战略的各种理解在实践中没有本质的区别。在本书中我们对人力资源战略的理解是基于以上两个方面的,并力图将这两种思路融合起来。我们认为,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,从而制定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和人力资源目标的过程。

二、人力资源规划

什么是人力资源规划呢?国外有关人力资源规划的定义和概念很多,总体而言可以概括为以下几种:

(1) 人力资源规划就是要分析企业在环境变化中的人力资源需求状况,并制定必要的政策和措施来满足这些要求。

(2) 人力资源规划就是要在企业和员工的目标达到最大一致的情况下,使得人力资源的供给和需求达到最佳平衡。

(3) 人力资源规划就是要确保企业在需要的时间和需要的岗位上获得各种需要的人才(包括数量和质量两个指标),人力资源战略与规划就是要使企业和个人都得到长期的利益。

(4) 人力资源规划是预测企业未来的任务和环境对企业的要求,以及为了完成这些任务和满足这些要求而设计的提供人力资源的过程。

综合上述定义,本书认为人力资源规划主要包括下列四个方面:

第一，现有人力资源状况的分析。企业必须对现有人力资源状况进行一个清晰的分析，尤其应当清楚企业目前已有的员工存量、素质以及相对于竞争对手而言自身在人力资源上的优势和劣势。

第二，人力资源需求预测。企业必须根据未来发展战略对将来的人力资源需求作出正确的预测，找到未来理想的人力资源状况及目前存在的差距。

第三，人力资源供给预测。企业必须根据劳动力市场的现状对将来的人力资源供给作出正确的预测，确定未来的劳动力市场能否给企业发展提供符合质量和数量要求的人力资源。

第四，制定人力资源规划方案。当目前的人力资源状况与未来理想的人力资源状况存在差距时，企业必须制定一系列有效的人力资源规划方案。在劳动力过剩的情况下，企业可能需要制定一系列的人员裁减计划。而在劳动力短缺的情况下，则可能需要在外部进行招聘，如果外部劳动力市场不能保证有效供给，企业则需要考虑在内部通过调补、培训、工作轮换、晋升等方式增加劳动力供给。

企业进行人力资源规划的动因在于企业经营环境的动态性和企业自身的发展。社会环境的动态性使得市场对企业的资源供给时常处于变化中，同时，企业自身的发展使得企业对资源的需求也处于变化中。社会环境对企业资源供给的影响，主要是通过市场对企业产品的需求和劳动力市场对企业的资源供给来进行的。当市场对企业产品的需求比较旺盛时，劳动力短缺对企业的快速成长就会产生制约作用。但是当市场对企业产品的需求萎缩时，企业内部又很容易产生劳动力的剩余。如何在这两种环境压力之间找到平衡对于任何企业来说都是一种严峻的挑战。另一方面，企业自身的发展也使得企业对资源的需求处于变动之中。例如，在成长期，企业一般比较重视销售，此时企业对营销人员的需求量很大，相对而言，对技术、管理、广告策划人才的需求并不是很迫切。随着企业逐渐走向成熟，对这些人才的需求越来越大，而这时企业内部由于各种短期利益的驱使，往往并没有培养或储备这类人才。要解决这个问题，主要有以下两种办法。一种办法是到市场上去招聘合适的人才，但由于市场状况不稳定，往往很难在短期内找到合适的人才，即便能够找到，新员工也要在经过一些基本的培训和了解企业的情况以后才能够真正开展工作。另一种办法是企业通过人力资源规划，根据企业发展的状况，有计划地进行内部培养。但由于这些人才并不是企业目前所必需的，因此往往在很大程度上导致企业成本的增加。总之，企业外部环境的变化和企业自身的发展是人力资源规划产生的根本原因。

三、将人力资源战略与人力资源规划联系起来

早期，企业将人力资源规划作为一项单独的人力资源管理职能来进行管理。现在，由于企业内外部环境的变化，人力资源规划逐渐与人力资源战略联系起来，成为人力资源战略整体框架中的一部分。人力资源规划逐渐演变到人力资源战略与规划阶段。美国著名的人力资源专家詹姆斯·W·沃克认为，20世纪90年代的人力资源规划已经开始与人力资源战略联系起来，其趋势有如下几种：

- (1) 企业正在使其人力资源规划更加适合于企业精简而较短期的人力资源战略；

(2) 企业的人力资源战略与规划更加注意关键的环节, 以确保人力资源战略与规划的实用性和相关性;

(3) 人力资源战略与规划更注意特殊环节上的数据分析, 更加明确地限定人力资源战略与规划的范围;

(4) 企业更加重视将长期的人力资源战略与规划中的关键环节转化为行动方案, 以便对其效果进行测量。

(一) 人力资源战略与人力资源规划的关系

企业的人力资源战略与规划要适应企业的整体战略。企业一般的战略过程包括战略计划、经营计划和预算方案等几个方面。企业的战略计划是制定目标和决定为实现这些目标所需要采取的行动。它包括明确宗旨, 即明确企业存在的目的和企业的特殊作用; 建立目标, 即确定企业的总任务和用来实现企业总任务的各个部门的任务, 评价优势和劣势, 找出促进或阻碍将来为实现企业目标而从事的活动的各种因素; 确定结构, 确定企业的构成部门、各个部门在实现企业总体目标过程中的作用, 以及各个部门之间的关系; 制定战略, 确定企业目标实现的层次性以及企业目标实现程度的数量标准和时间标准; 制定方案, 明确各个方案的组成部分, 以及衡量各个方案有效性的方法。上述这些战略计划都涉及企业最本质方面的根本决策, 对企业具有长期的影响。例如企业收购、放弃或增加产品线、投入新的资本或应用新的管理方法、产品组合、消费者组合、竞争重点和市场的地理限制等都属于战略计划。战略计划的影响范围很广, 可能需要投入大量的资源。一般而言, 战略计划会涉及大量的资料收集和分析工作, 并需由上层管理者反复审查和评价。

长期的战略计划一般会影响企业两年以上的时间, 而中长期的经营计划一般会影响一两年的时间, 它涉及计划方案所需要的资源和企业策略, 以及目前经营活动的正常进行和可能影响其正常进行的具体问题。企业的经营计划也可以称为战术计划, 例如购买效率更高的办公设备, 处理被退回的次品和设计新的防伪标志等都属于战术计划。战略计划和战术计划对人力资源战略与规划的影响程度显然是不同的。战术计划对企业具有短期影响, 影响的范围比较小, 所引起的变化也比较小。年度的预算方案涉及预算、部门和个人的工作目标、项目的具体计划与时间安排、资源分配、完成战略计划和经营计划的标准, 以及对结果的监督和控制。一般而言, 计划期间越短, 计划就越细致。

人力资源战略与规划的应用范围很广, 其本身可以是战略性的, 也可以是战术性的; 可以是整个企业范围的, 也可以是某一个具体部门的; 可以周期性地制定, 也可以在需要时单独制定。要使人人力资源战略与规划发挥效力, 就应该将它与不同层次的企业战略联系起来。人力资源战略与规划过程包括人力资源战略、人力资源规划和行动方案的制定。所谓人力资源战略主要研究的是社会和法律环境的可能变动将对企业人力资源管理产生的影响等问题。人力资源战略与规划主要是对企业未来面临的人力供求形势进行预测, 它包括对企业未来员工的需求量、企业内部和外部的人力供给状况的详细预测。所谓的行动方案是根据预测结果制定的具体行动方案, 包括招聘、辞退、晋升、培训与开发、工作调动、绩效管理 with 评估、工资福利政策和企业变革等。