

人力资源管理实战型系列教材  
丛书主编 罗帆 孙泽厚

# 人力资源战略规划

孙泽厚 胡浩 编著



科学出版社

人力资源管理实战型系列教材

丛书主编 罗 帆 孙泽厚

# 人力资源战略规划

孙泽厚 胡 浩 编著

科学出版社

北 京

## 内 容 简 介

本教材主要分为三大部分,首先通过理论部分对人力资源战略规划涉及的企业战略与人力资源战略、人力资源战略规划的内容、环境分析、供需预测等进行了说明;其次,通过实操部分对人力资源总体规划、业务规划、战略规划的实施进行了阐述;最后,通过四个案例及案例分析,将理论部分和实操部分融合在一起,对于理解理论部分和实操部分具有较好的作用。

本教材既适合作为高校人力资源管理和相关专业的教学用书,也适合用作企业人力资源从业人员的培训和自学教材。

### 图书在版编目(CIP)数据

人力资源战略规划 / 孙泽厚, 胡浩编著. —北京: 科学出版社, 2018.1

人力资源管理实战型系列教材

ISBN 978-7-03-053198-8

I. ①人… II. ①孙… ②胡… III. ①人力资源管理—教材 IV. ①F243

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 128227 号

责任编辑: 方小丽 / 责任校对: 彭珍珍  
责任印制: 霍 兵 / 封面设计: 蓝正设计

科学出版社 出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码: 100717

<http://www.sciencep.com>

石家庄继文印刷有限公司 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

\*

2018年1月第 一 版 开本: 787×1092 1/16

2018年1月第一次印刷 印张: 13

字数: 308 000

定价: 36.00元

(如有印装质量问题, 我社负责调换)

# 人力资源管理实战型系列教材

## 编 委 会

主 任 罗 帆 孙泽厚

委 员 （按姓氏笔画排序）

毛忞歆 卢少华 朱新艳 孙泽厚

牟仁艳 张 敏 张清华 罗 帆

周 勇 赵应文 赵琛徽 赵富强

胡 浩 袁声莉 桂 萍 徐慧娟

彭华涛



# 总序

二十六年前，当我们开始学习组织行为学时，即被其以人为本的内涵所吸引。虽然，当时国内很少有人关注这一学科，甚至有人批驳它是伪科学，但我们相信，这门由心理学、社会学、人类学、经济学等有关行为的学科组成的交叉学科一定会在管理中有重大的应用价值。

从主讲组织行为学或管理心理学课程，到探讨其在劳动人事管理中的应用，我们默默地耕耘，直到五十而知天命。随着劳动人事管理向人力资源管理方向发展，武汉理工大学形成了工商管理专业人力资源管理方向，毕业生受到了人才市场的欢迎。九年前，我们创办了人力资源管理专业，毕业生就业率一直在本校名列前茅。2005年，我们的教学研究成果获得了湖北省教学成果一等奖；2008年，“人力资源管理”被评为湖北省精品课程；2013年，“组织行为学”被评为湖北省来华留学生品牌课程。我们主编的《人力资源管理——理论与实践》和《组织行为学》教材，深受社会各界好评。一路走来，充满艰辛，我们付出了许多心血，也获得了无限喜悦。

人力资源管理是蓬勃发展的新兴专业，实践性非常强，教材建设是专业建设的重要组成部分，是教学质量工程的建设重点。为此，在科学出版社的支持下，我们精心策划，联合有关高校的师资力量，组织企事业单位的人力资源管理人员，共同编写了工商管理类人力资源管理实战型系列教材，主要面向人力资源管理、工商管理、劳动与社会保障等专业的本科生和研究生（包括MBA、EMBA），也可作为企事业单位在职培训的教材，以及各类管理人员的参考用书。

这套系列教材的特色主要体现在三个方面。

### 1. 统筹规划的系统性

作为湖北省教学研究项目“人力资源管理专业实践教学体系创新研究”的重要成果,该系列教材经过精心规划和系统设计,涵盖了“绩效管理”“薪酬管理”“工作分析与职位管理”“人力资源风险管理”“职业生涯管理”“人力资源法”“人力资源管理战略规划”“人员测评与选拔”“人力资源开发与培训”“组织行为与人力资源管理实训”等核心课程和特色课程,体系完备,重点突出。同时,该系列教材注重理论教学与实践教学相结合,纸质教材与电子课件、课程网络资源相结合,各种教学方法和手段优化组合,系统性强。

### 2. 领先前沿的创新性

罗帆、孙泽厚、桂萍、赵富强、卢少华、彭华涛等主编人员具有在美国、英国等发达国家知名大学留学的经历,了解人力资源管理的国际学术前沿和发展动态,将所主持的国家自然科学基金项目、国家社会科学基金项目的最新研究成果纳入教材。《人力资源风险管理》是国内外第一本相关领域的教材,包含人力资源风险预警管理、新生代农民工管理等内容,具有显著的创新性。该系列教材所采用的混合式教学、原创性案例、情景模拟、角色扮演和实训等方法,新颖独到。为了适应互联网+时代教育信息化的发展趋势,我们在书中插入二维码,读者用手机扫描即可观看关键知识点教学录像、最新案例和阅读材料。

### 3. 需求导向的实战性

我们在全国内针对企事业单位人力资源管理人员、高校人力资源管理教师和学生分别进行了问卷抽样调查,对目前人力资源管理教材建设中的问题进行了诊断,了解了三方对人力资源管理教材的需求和期望,以需求为导向进行人力资源管理教学改革,所编写的教材强调实战性。以《组织行为与人力资源管理实训》为代表,综合反映实践教学创新的成果,致力于提高学生将来从事人力资源管理所需的综合素质,强化人力资源管理的战略视角、业务技能和实际操作能力。

该系列教材的主编主要来自武汉理工大学、中南财经政法大学、华中师范大学、武汉科技大学、湖北经济学院、中南民族大学等高校,是多年教授人力资源管理相关课程的任课教师,积累了丰富的教学研究和实战经验。参编人员还有来自美国明尼苏达大学、日本帝京平成大学、上海金融学院、中山大学、上海交通大学、华南理工大学及企事业单位的人力资源管理人员。人员队伍结构合理,优势互补,不仅在人力资源管理理论研究方面有新突破,而且具有丰富的人力资源管理咨询或实践经验。该系列教材充分体现了集体智慧和多方经验,涉及面广,受益面大。

在编写系列教材的过程中,我们吸收了国内外学者的研究成果以及众多人力资源管理者们的实践经验,得到了科学出版社、湖北省教育厅、湖北省人力资源学会、武汉理工大学等高校的大力支持和帮助,在此我们深表谢意!

罗帆 孙泽厚

2016年1月

# 前言

自2002年南京大学的赵曙明教授出版《人力资源战略与规划》这一国内对人力资源战略与规划进行专门介绍的开创性教材以来,对于人力资源战略规划的研究犹如雨后春笋般发展起来。但早期的人力资源战略规划更多强调的要么是企业战略,要么只是人员的供给与需求预测、人力资源的配置及人力资源战略规划的制定等单一的行为,尚未形成系统化和专业化的人力资源职能。本教材就是为了适应这一需要而编写的。它总结了近年来编者的教学经验,也参阅了国内外同类的优秀教材,既适合作为高校人力资源管理和相关专业的教学用书,也适合作为企业人力资源从业人员的培训和自学教材。

本教材主要分为三大部分,即理论部分、实操部分和案例分析部分。理论部分主要包括:第一章人力资源战略规划导论,论述了人力资源战略规划的演进和人力资源战略规划在中国的发展历程、人力资源规划的相关概念及人力资源战略规划的理论基础、目的、作用与意义;第二章企业战略与人力资源战略,讨论了企业战略与人力资源战略的关系,以及不同企业、不同企业战略下人力资源战略的选择;第三章人力资源战略规划的主要内容,主要阐述了人力资源战略规划的影响因素、构成体系和过程;第四章战略规划的环境分析,主要介绍了战略规划的外部环境分析,包括任务环境和社会环境,而内部环境分析包括企业经营发展战略分析,企业管理现状分析,企业内部环境文化分析;第五章人力资源供需预测,主要运用人力资源供应预测方法和需求预测方法,使人力资源供需达到平衡。实操部分主要包括:第六章人力资源总体规划,主要分为人力资源结构规划、数量规划、素质规划和政策规划,着重于人力资源总的、概括性的谋略和有关的重要方针、政策和原则;第七章人力资源业务规划,是指总体规划的具体实施和人力资源管理具体业务的部署,是人力资源总体规划的展开和具体化;第八章人力资源战略规划的实施,阐明了人力资源战略规划的实施对企业人力资源战略目标的实现具有重要意义,其实施效果有企业资源的优化配置、战略规划任务的落实和组织变革三个方

面的影响；第九章是本教材的案例分析部分，通过四个案例及案例分析，将理论部分和实操部分融合，对于理解相关理论和实践具有较好的作用。

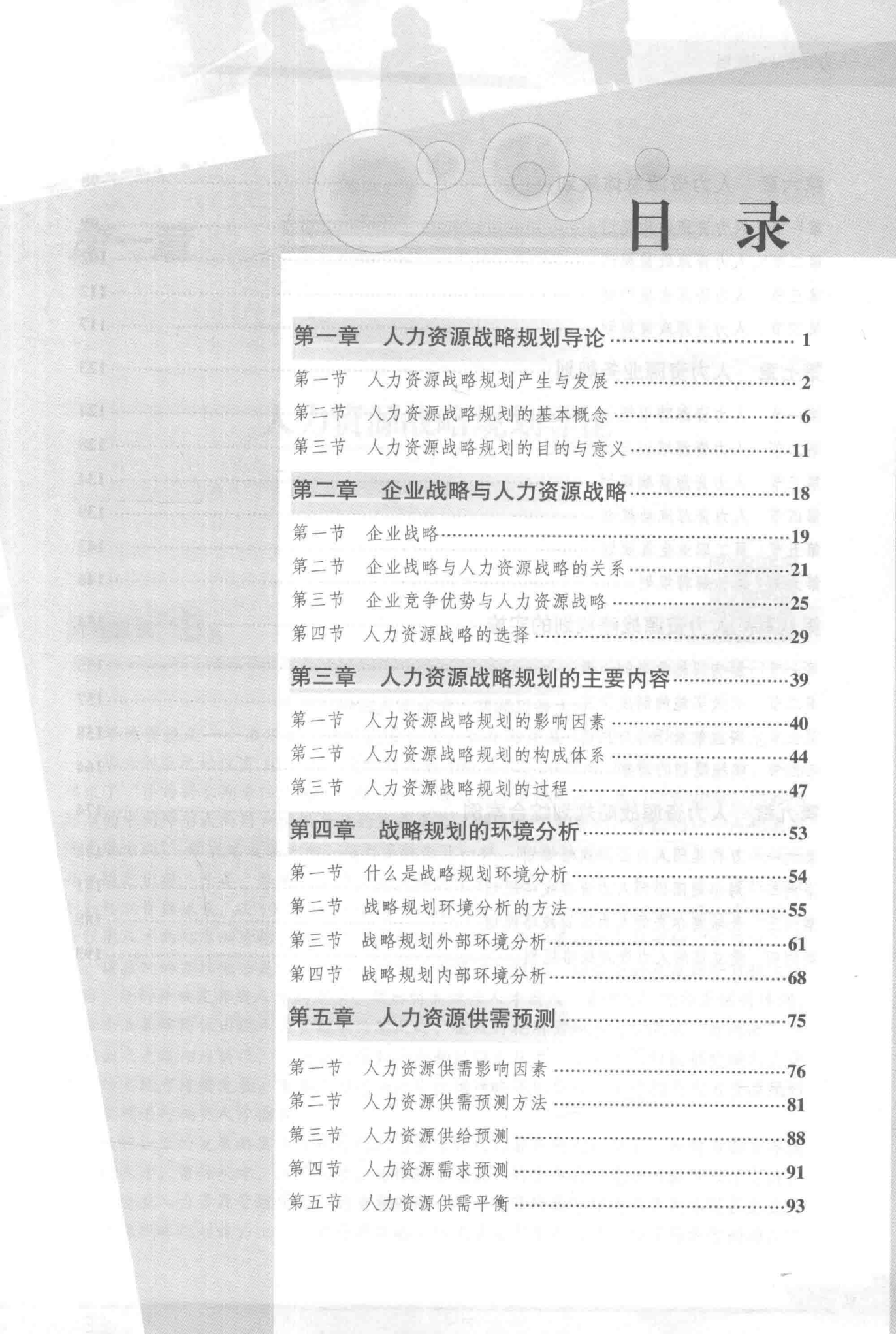
本教材由孙泽厚和胡浩共同编写，由胡浩统一编纂，孙泽厚总纂定稿。各章执笔人有肖洁、肖涛、蔡英子、刘丹丹、陈凯琳、张依依。詹元芳和魏倩云在本教材的修改定稿阶段做了大量的工作，付出了辛勤的劳动。武汉理工大学的罗帆教授认真审阅了书稿，并提出了宝贵的修改意见。在本书付印之际，谨向所有帮助和支持本书编写和出版的同志表示衷心的感谢。

由于编者水平有限，书中难免有不足之处，恳请同行和读者多提宝贵意见，以便我们进一步修改和完善。

编 者

2017年9月





# 目 录

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| <b>第一章 人力资源战略规划导论</b>    | <b>1</b>  |
| 第一节 人力资源战略规划产生与发展        | 2         |
| 第二节 人力资源战略规划的基本概念        | 6         |
| 第三节 人力资源战略规划的目的与意义       | 11        |
| <b>第二章 企业战略与人力资源战略</b>   | <b>18</b> |
| 第一节 企业战略                 | 19        |
| 第二节 企业战略与人力资源战略的关系       | 21        |
| 第三节 企业竞争优势与人力资源战略        | 25        |
| 第四节 人力资源战略的选择            | 29        |
| <b>第三章 人力资源战略规划的主要内容</b> | <b>39</b> |
| 第一节 人力资源战略规划的影响因素        | 40        |
| 第二节 人力资源战略规划的构成体系        | 44        |
| 第三节 人力资源战略规划的过程          | 47        |
| <b>第四章 战略规划的环境分析</b>     | <b>53</b> |
| 第一节 什么是战略规划环境分析          | 54        |
| 第二节 战略规划环境分析的方法          | 55        |
| 第三节 战略规划外部环境分析           | 61        |
| 第四节 战略规划内部环境分析           | 68        |
| <b>第五章 人力资源供需预测</b>      | <b>75</b> |
| 第一节 人力资源供需影响因素           | 76        |
| 第二节 人力资源供需预测方法           | 81        |
| 第三节 人力资源供给预测             | 88        |
| 第四节 人力资源需求预测             | 91        |
| 第五节 人力资源供需平衡             | 93        |

|                         |            |
|-------------------------|------------|
| <b>第六章 人力资源总体规划</b>     | <b>98</b>  |
| 第一节 人力资源结构规划            | 99         |
| 第二节 人力资源数量规划            | 102        |
| 第三节 人力资源素质规划            | 112        |
| 第四节 人力资源政策规划            | 117        |
| <b>第七章 人力资源业务规划</b>     | <b>123</b> |
| 第一节 人力资源聘用规划            | 124        |
| 第二节 人力资源培训与开发规划         | 128        |
| 第三节 人力资源薪酬规划            | 134        |
| 第四节 人力资源流动规划            | 139        |
| 第五节 员工职业生涯规划            | 143        |
| 第六节 退休解聘规划              | 146        |
| <b>第八章 人力资源战略规划的实施</b>  | <b>154</b> |
| 第一节 影响实施效果的因素           | 155        |
| 第二节 有效实施的制度保障           | 157        |
| 第三节 实施效果评价与反馈           | 158        |
| 第四节 实施规划的调整             | 164        |
| <b>第九章 人力资源战略规划综合案例</b> | <b>174</b> |
| 案例一 万科集团人力资源战略规划        | 174        |
| 案例二 海尔集团公司人力资源战略规划      | 181        |
| 案例三 长城高尔夫的人力资源战略规划      | 188        |
| 案例四 爱立信的人力资源战略规划        | 193        |

## 第一章

# 人力资源战略规划导论

### 引导案例



### 华为：抢占人才高地，垄断后备人才

华为曾经是一个名不见经传的民营企业，如今却发展成为中国电信行业的龙头之一。华为创业之始仅有10多人，逐步增加到100多人，20世纪90年代中期以后，华为确定了“华为将长期专注于通信网络从核心层到基层整体解决方案的研究开发，同时以标准的中间件形式向用户提供开放的业务平台，并关注‘宽带化、分组化、个人化的网络发展方向’”的战略发展方向。与大多数企业一样，随着企业规模的发展，人才瓶颈问题也随之出现。于是，华为从自身企业战略的需求出发，建立了一套相应的人才规划机制和任职资格体系。从1997年开始，华为又致力于筹建任职资格管理部，进一步完善企业任用人才的标准和资格，并着手培养研发和业务骨干，最终形成华为的“资源池”系统。该系统的具体做法是：前瞻性地对人力资源进行规划，当企业的年度经营目标下达以后，分析并确定各类人才的需求，然后将关键性人才放入“资源池”进行系统的培训，一旦企业某些岗位出现人力资源供给不足时，便及时把所需的人力资源从“资源池”中调配出来支援相应岗位，以使企业达到一个相对稳定状态。华为之所以能够突破人力资源瓶颈实现可持续发展，重要原因之一是它依据战略规划目标，制定相应人力资源规划并大规模进行相关人才储备。

任何企业的发展都离不开优秀的人力资源 and 人力资源的有效配置。如何为企业寻找合适的人才，留住人才，培养人才，为保持企业强劲的生命力和竞争力提供人才支持，是我国企业人力资源管理所面临的重要课题。人力资源战略管理能力首先体现在企业的人力资源战略规划能力上，人力资源战略规划几乎贯穿于人力资源管理的方方面面，它

与人力资源管理的任何一个环节都息息相关。因此,做好人力资源战略规划成为人力资源管理工作的重要环节。

思考题:

1. 请简单评析华为公司的“资源池”系统。
2. 请分析人力资源、人力资源配置及人力资源战略规划三者间的关系。

## 第一节 人力资源战略规划产生与发展

### 一、人力资源战略规划的演进

人力资源管理作为一门学科起源于 20 世纪 70 年代,是一门新兴学科。早期的人力资源战略规划强调的只是人员的供给与需求预测、人力资源的配置及人力资源战略规划的制定等单一的行为,在内容和形式上都比较狭隘,大多数人力资源规划都是由人力资源从业人员制定并为其服务,而不是由企业管理人员制定并服务于企业管理的工作。人力资源战略规划虽然经过了几十年的发展,但是大多数企业还没有形成一套系统的、专门化的职能。一般来讲,人力资源战略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。

#### 1. 人力资源战略规划的萌芽阶段

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企业并未产生对人力资源战略规划的需求,从而忽略了对劳动力的管理。资本家对人事管理的不重视直接导致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“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、独断专行、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,如招聘、解聘、定薪、提职和分配工作等,统统下放给车间或部门工作的负责人。一般而言,负责人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得到最多的产出。为了完成这一任务,负责人采用的是高压驱动手段,他们将工人看做完成任务的工具。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。

## 2. 人力资源战略规划的产生阶段

19 世纪末期之前,美国大部分劳动力从事的还是农业劳动,而非农业部门,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。大部分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。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。

由于当时现代管理技术和标准化流水线还没有在社会上得到广泛应用,企业的生产效率还不是很,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,但这种生产效率的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尝试运用工业心理学的原理和方法提高工业效率,改善工人对工作的满意程度。在这一阶段,福特的标准化生产流水线的发明,促进产品不断提高效率,趋向标准化生产。企业规模的扩大和生产技术的革新,使劳动分工、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。企业对生产效率的重视和熟练工人的缺乏,使企业已经出现人力资源规划的一些主要职能,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。

## 3. 人力资源战略规划的发展阶段

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社会对高级人才有更大的需求,人力资源战略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。企业人力资源战略规划的重点开始放在人才的供需平衡,尤其是管理人员与专业和技术人才的供需平衡上。人力资源战略规划被定义为“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,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”。在这个概念中包含了人力资源战略规划的五个步骤:确定企业的目标和计划——预测企业的人力资源需求——评价企业现在的人力资源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规划方案。在这一阶段,人力资源战略规划的主要表现是企业预测其未来的人力资源需求以及内部或外部的人力资源供给,根据供需差距的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用行为、员工福利和安全保护措施。但是在这一阶段,人力资源战略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。人力资源战略规划极大地扩展了它



的职能范围,而不再仅仅局限于对企业人才进行供求预测和平衡。1977年,在美国成立的人力资源战略规划学会,标志着人力资源战略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规划学会大会上,人们已经对人力资源战略规划形成系统和成熟的看法,认为它不但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、企业设计及其他方面。

这一阶段,由于人力资源战略规划职能的扩展,已经有一些企业在参考企业的战略和人力资源战略的基础上制定人力资源战略规划,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,人力资源战略规划作为一个整体还未形成。

#### 4. 人力资源战略规划的成熟阶段

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,很多企业实行分权式管理,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、弹性工作安排及绩效工资更加重视。很多企业在努力减少正式员工的数量,而更愿意雇用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。

企业面对的经营环境瞬息万变,企业的战略与规划显得举足轻重,而人力资源战略也越来越受重视。企业开始使用一些科学工具和技术确定企业的人力资源战略,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。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。人力资源规划与人力资源战略相一致,根据明确的人力资源战略制定人力资源规划,标志着企业成熟的人力资源战略规划管理职能的形成。

## 二、人力资源战略规划面临的挑战

### 1. 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。经济全球化浪潮、迅猛发展的信息技术、经营的顾客导向和价值链的整合观念转变等,尤其值得关注。

#### 1) 经济全球化

经济全球化改变了企业竞争环境,使企业面临着前所未有的机遇与挑战。全球化蕴涵着对市场、产品、观念、企业竞争力和经营方式的创新。为了在全球化浪潮中赢得竞争优势,企业要建立一个复杂的、由世界各地优势交织而成的网络。这个网络应保证,一个地区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;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;实现全球思维与当地行动的结合等。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、国际互联网及其他互动技术的迅猛发展,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。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,还对企业管理方式产生了巨大冲击。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“人”在企业中发挥重要作用。全球知识经济的到来,使今天的智力资本堪比过去的财务资本。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,甚至更高层次的重视。

### 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、更好地为顾客做出反应。“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。但是,这些挑战未尝不是企业发展的一种新思想,抑或是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观念结合在一起,将重新塑造全球企业的竞争规则与发展战略。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。

### 2. 人力资源管理面临的挑战

21世纪“非连贯性”的竞争环境,使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角色已逐渐从过去的行政、总务、福利委员转变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)对美国314家企业进行了调查,并通过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与企业业务活动,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(图1-1)。

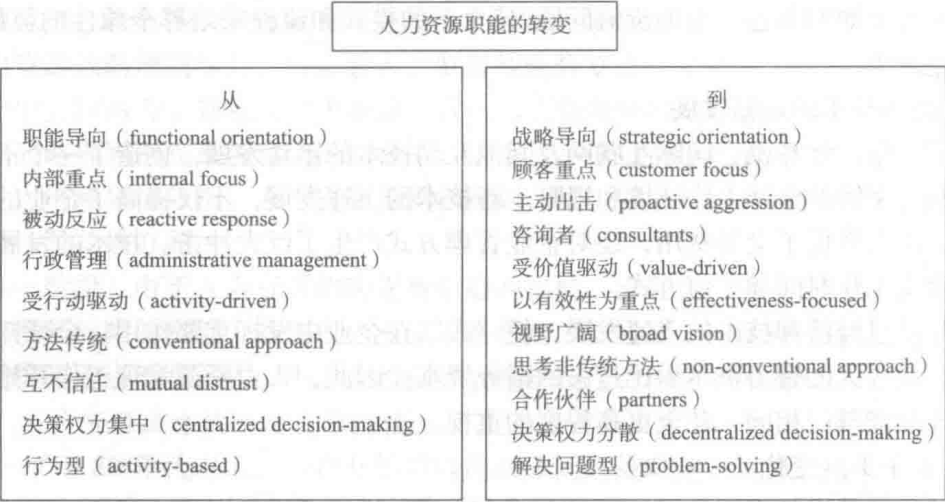


图 1-1 人力资源职能转变 (以重要性排序)  
资料来源: 沃尔里奇 (2000)

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、行政性的事务中解放出来, 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种: 一种是作业性的, 另一种是战略性的。所谓作业性项目, 是指考勤、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, 企业发展规划与为业务发展开发并留住人才等, 相当具有前瞻性。

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开发来支撑和保证企业经营战略计划。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人力资源进行了更新的组合, 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做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, 而被看做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”。

## 第二节 人力资源战略规划的基本概念

人力资源与其他资源相比的一个显著特点是, 它的获得需要一个较长的准备时间, 因为人的成长需要一个过程, 进入状态也需要一个过程, 获得不等于能够马上为已所用, 越是重要的人越是如此。这一点与资金等方面的资源完全不同。因此, 为了企业竞争和

发展的需要,对于人的问题必须未雨绸缪,早做打算。这也是企业需要进行人力资源战略规划的原因。

人力资源规划经历了几十年的发展之后,含义已经从一个仅仅针对人员配置需求的狭义过程,发展为一个阐明比较广泛企业问题的过程。20世纪初,人们对人力规划的关注点主要集中在实行计件工资的工人,并通过改进工作过程和运用早期工业心理学的方法达到提高工作效率的目的。第二次世界大战期间及以后许多年,人们更关心如何得到有能力的管理人员。20世纪的六七十年代,技术进步和企业的快速扩展,使人力资源规划倾向于人才的需求平衡上。20世纪80年代以后,人力资源规划被广泛作为大企业和政府组织的一种活动,在内涵上扩大了范围,不再仅限于工序平衡预测,而扩展为上与战略规划相联系,下与行动方案相结合的更广泛的过程。

## 一、人力资源战略规划的相关概念

### 1. 人力资源

人力资源,是指储存在人体内,能按一定要求完成工作的体能和智能资源。通常包括人的感知、气质、性格、兴趣、动机、态度、能力等方面,是先天和后天共同造就的结果,在一定程度上决定了工作完成的效率。其被视为企业可控制资源中最具有能动性的核心内容。人力资源与企业战略密不可分。

### 2. 人力资源管理

1954年,著名管理学家彼得·德鲁克最早在《管理的实践》一书中提出人力资源管理的概念,他认为人力资源拥有其他资源所没有的素质,即“协调能力、融合能力、判断能力和想象能力”。人力资源管理,是指组织对员工的有效管理与使用的思想和行为,它远远超出了传统的人事管理范畴。正因如此,这种新型的、具有主动性的人员管理模式越来越受到重视。与此相适应,各组织的人事部门就成为决策部门的重要伙伴,从而提高了人事部门在决策中的地位。有效的人力资源管理是社会和各个组织都需要的,其也是发挥人力资源作用的唯一有效载体。

### 3. 战略

战略最早是军事术语,是指军事将领指挥军队作战的谋略。在中国,战略一词历史悠久,“战”指战争,“略”指谋略。春秋时期孙武的《孙子兵法》被认为是中国最早对战略进行全局筹划的著作。在现代,“战略”一词被引申至政治和经济领域,其含义演变为泛指统领性、全局性、左右胜败的谋略、方案和对策。由于“战略”的特殊含义,该词被引用到企业管理学的各个领域,并且受到了前所未有的关注。美国哈佛商学院的安德鲁斯(K. Andrews)教授认为,战略从本质上讲,是要通过一种模式,把企业的目的、方针、政策和经营活动有机地结合起来,企业形成自己的特殊战略属性和竞争优势,将不确定的环境具体化,以便较容易着手解决这些问题。美国达梯莱斯学院的奎因(J. B. Quinn)教授认为,战略是一种模式或计划,它将一个组织的主要目的、政策与活动按照一定的顺序结合成一个紧密的整体。从管理学家的定义中,我们可以认识到,战略是一种计划或模式,为组织的特定目标服务,解决一定的问题。因此,人力资源战略规划是