



人力资源管理名家精品系列教材

Human Resource
Strategy and Planning

人力资源战略 与规划

侯光明 主 编

王月辉 刘存福 副主编



科学出版社

www.sciencep.com



人力资源管理名家精品系列教材

Human Resource Strategy and Planning

人力资源战略与规划

侯光明 主编

王月辉 刘存福 副主编

科学出版社

北京

内 容 简 介

本书将人力资源战略与人力资源规划紧密联系起来,构建知识体系和管理体系相结合的人力资源战略与规划新体系,内容架构包括三个层次,即引领人力资源战略与规划的企业战略、人力资源战略与规划的分析制定、人力资源战略与规划的实施控制。本书强调理论联系实际,坚持以实际操作应用为导向,重视实战环节,突出中国特色和实践特点,并特别策划了“中国企业的人力资源战略与规划”和“综合案例研讨”等内容。

本书适合普通高等教育管理类专业高年级本科生、研究生、MBA 学生使用,也可供企事业单位高级管理人才培养及从事人力资源管理工作的相关人员使用。

本书配备课件以及教辅资料。

图书在版编目(CIP)数据

人力资源战略与规划/侯光明等编著. —北京:科学出版社,2009
(人力资源管理名家精品系列教材)
ISBN 978-7-03-024920-3

I. 人… II. 侯… III. 劳动力资源-资源管理-教材 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字:(2009)第 111144 号

责任编辑:张 兰/责任校对:陈丽珠

责任印制:张克忠/封面设计:耕者设计工作室

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>

骏志印刷厂印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2009 年 7 月第 一 版 开本:787×1092 1/16

2009 年 7 月第一次印刷 印张:19 3/4

印数:1—3 500 字数:439 000

定价:32.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换〈环伟〉)

出版说明

“万事万物都被创造了两次，第一次是意念的创造，第二次是物质的创造。”

策划、组织“人力资源管理名家精品系列教材”让我们开始理解这个颠扑不破的真理。作为这套教材的设计者——这些来自于国内优秀大学、在人力资源管理领域长期从事科研与教学的老师们，早在一年多以前，在他们开始对这项图书建筑工程进行第一次意念的创造时，就常常思索：“应该为读者构建一栋怎样的建筑。”作为一家国家级出版社，我们也期望通过一系列的增值工作，让这栋建筑更加外形美观、坚实牢固。在作者和出版社一年多的共同努力下，我们终于实现了“第二次的物质的创造”——为读者呈现出了这样一个图书“建筑”的模样：

- 它是功能先进完备的——这套教材反映了人力资源管理专业各门必修课最完整的内容，包含了教学大纲所要求的所有必要知识。不仅如此，它还吸收了这个领域内最新的科研和教学成果。这是一套完整、全新的教材。
- 它是造型美观的——书名处采用经典的蓝色作底，暗含了我们想让它成为经典的美好意愿。封面上的拼图组件蕴含了阅读此书的目的——学习是一个探索真理的过程，每一本书中的知识就是这一个个的小拼图，它们帮助读者拼出了对这个学科的真实认识。而书中如阅读材料、讨论与思考、成功典范、小辞典等配合正文、形式多样的栏目设计，以及精心巧妙的版式设计都有助消除阅读教材的枯燥感。
- 它是名家建造的——我们相信好的作品总是出于好的作者之手。于是我们通过多次拜访以及反复沟通联系了这些在国内名校人力资源管理领域有着丰富教学与科研经验的名家来编写这套教材。他们积累了多年的一线教学经验，也愿意在这套书中与读者分享这些经验与体会。

我们很想知道这个“建筑”能否让读者您感觉满意。因此我们特意在我社网站上开辟了一个论坛，供您与我们交流和沟通。论坛地址是 <http://www.sciencep.com/forum/>。当然您也可以与我们邮件或电话联系：010-64012800 zhanglan@mail.sciencep.com

FOREWORD


前 言

中国改革开放 30 年的实践已经反复证明，人力资源是推动中国经济高速发展的最重要的资源。邓小平同志强调：“一个十亿人口的大国，教育搞上去了，人才资源的巨大优势是任何国家比不了的。”江泽民同志指出：“人是生产力中最活跃的因素，人力资源是第一资源。”以胡锦涛同志为总书记的党中央全面分析国际、国内发展趋势，以科学发展观统领全局，明确提出了“努力把我国建设成为人力资源强国”的奋斗目标。

21 世纪，人力资源管理经历着前所未有的科技进步、全球一体化、知识与创新、组织变革、国际市场竞争和生产分工细化等各种力量的推动和冲击，人力资源管理的战略地位日益凸显，人力资源战略理论和实践不断获得新的发展。伴随着企业内部、外部环境的急剧变化和企业战略管理对人力资源管理不断提出新的要求，人力资源规划逐渐与人力资源战略相融合。作为人力资源管理活动的源头，人力资源战略与规划日益成为管理的核心问题。

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，编写符合国情的精品教材成为落实“人力资源强国战略”的重要内容。随着近几年我国企业对人力资源战略与规划的日益重视，一些国外的相关教材进入高校课堂，国内学者也积极开展相关教材建设，相继推出一些本土化教材。但由于人力资源战略与规划是一个相对较新的知识领域，这方面的教材，特别是高质量的符合中国国情、富有中国特色的教材还为数不多。加上学习和掌握人力资源战略与规划需要较深厚的管理知识基础和实践经验积淀，也使编好这本书具有一定难度和较大挑战。

按照教育部关于精品教材建设的要求，我们在系统调研同类教材的现状和趋势，认真整合北京理工大学现代组织管理研究中心多年来的研究成果和教材编写经验，深入把握新时期创新型人才培养的要求与知识传授规律的基础上，策划编写了这本书，并力图在以下方面彰显本书特色。



(1) 知识体系和管理体系相结合的内容体系结构。本书的体系结构按照以下三个层次设计：引领人力资源战略与规划的企业战略、人力资源战略与规划的分析制定、人力资源战略与规划的实施控制。同时，注重章节之间的首尾相连，体现了内容的系统性。本书的核心内容是由人力资源战略、人力资源战略规划、人力资源业务规划构成的三层次体系，从而将人力资源战略与人力资源规划联系成一个有机的整体，构建出人力资源战略与规划新体系。

(2) 突出中国特色和实践特点。本书重视本土化理论与实践成果，特别策划了“中国企业的人力资源战略与规划”和“综合案例研讨”两章内容。全书各章的案例选择也尽可能结合中国的经济发展和文化背景，注重反映中国企业人力资源管理实践的新发展和新成果，有利于引导学生在课程学习中将理论联系实际，分析和思考中国企业人力资源管理实践中的经验和所面临的问题。

(3) 理论和知识阐述深入浅出，可读性强。由于人力资源战略与规划工作在企业中具有高层次、整体性、全局性、系统性、长远性和前瞻性等特点，为便于学生理解和掌握相关理论、方法和知识，全书在内容阐述方面坚持理论与实践相结合的原则，有针对性地选择和编写生动、丰富的案例，以引导案例、案例启迪、章后案例分析、书末综合案例研讨等形式将案例融入全书，帮助学生加深对理论的理解和消化吸收，既注意理论与知识的系统性和完整性，又注意照顾学生学习的主动性和可接受性，尽可能做到深入浅出，提高可读性和吸引力。

(4) 以学生为本、以应用为导向。本书以人力资源管理专业的高年级本科生和管理类专业的研究生、MBA 学生为读者对象，从学生学习的需要和高素质复合型人才培养的实际出发，坚持以实际操作应用为导向，重视实战环节，注重培养学生的应用与创新能力。通过提供工作方法、操作流程、案例、技能训练等，使学生能够系统地掌握人力资源战略与规划相关知识，并提高灵活运用理论知识的能力。

(5) 新颖的编写体例。本书在编写形式与体例上设计了三个模块：①开篇模块，设立学习目标和引导案例两个子模块；②正文模块，其中理论阐述以大纲内容为核心，以表格、图示等形式引领内容，以案例启迪、知识拓展、观点聚焦三类专栏资料丰富内容、活跃形式；③章末模块，以小结、推荐阅读文献、重要概念中英文对照、复习思考题、案例分析题、技能训练六个子模块引导学生回顾所学内容、拓展视野，并应用所学知识分析和思考问题。

本书是团队集体力量和智慧的结晶。本书由侯光明教授担任主编，王月辉老师、刘存福老师担任副主编。北京理工大学现代组织管理研究中心的多位博士和在读博士研究生参加了本书的撰稿工作，具体分工为：第一章刘存福，第二章王月辉，第三章曾鸿章、杨波，第四章杨



波，第五章刘建昌、刘存福，第六章刘建昌，第七章任丽明，第八章邹锐、王月辉，第九章王泰强、王月辉、杨波。邓旭东、王俊鹏撰写“人力资源战略与规划的综合保障”部分（见教辅资料）。王俊鹏承担本书编写的秘书工作。

本书的编写得到了中国人民大学孙健敏教授、中国地质大学雷涯邻教授、首都经济贸易大学吴冬梅教授，以及北京正略钧策企业管理咨询有限公司高级副总裁刘海梅女士等专家、企业界人士高屋建瓴的指导；科学出版社经济管理法律分社陈亮社长、张兰编辑为本书提供了许多具体指导和帮助；北京理工大学王成全老师、王奋老师对本书提出了许多宝贵的建议；北京理工大学管理与经济学院及“985工程”二期哲学社会科学创新基地——国防科技管理与国防动员研究中心对本书的编写与出版给予了大力支持。在此，一并表示衷心的感谢！

本书的编写参考了近年来本领域的最新研究成果，在此谨向相关专家和学者深致谢意！由于编者水平所限，书中难免还有疏漏和不足，敬请各位专家和读者批评指正。

人力资源战略与规划是一个成长性和实践性较强的知识领域，随着人力资源管理实践的不断深入，必将快速发展。希望通过众多专家的一致努力，使这类教材的内容体系不断完善，有更多适应中国实际、富有中国特色的人力资源教材问世，以实现我们为提升我国人力资源管理教育水平、培养更多高素质复合型人才作出应有贡献的心愿。

侯光明

2009年2月9日

于理工国际教育交流大厦

CONTENTS

目 录

出版说明

前言

| | | |
|------------|---------------------------------|-----|
| 第一章 | 总论 | 001 |
| 第一节 | 人力资源战略与规划的基本问题..... | 003 |
| 第二节 | 人力资源战略与规划的发展..... | 014 |
| 第三节 | 人力资源战略与规划的理论基础..... | 022 |
| 第四节 | 人力资源战略与规划体系结构..... | 028 |
| 第二章 | 企业战略与人力资源战略 | 035 |
| 第一节 | 企业战略概述..... | 037 |
| 第二节 | 企业战略与人力资源战略的关系..... | 045 |
| 第三节 | 企业竞争优势与人力资源战略..... | 050 |
| 第四节 | 企业生命周期与人力资源战略..... | 059 |
| 第五节 | 人力资源部门和管理者应成为企业的 战略合作伙伴..... | 062 |
| 第三章 | 环境分析与供求预测 | 071 |
| 第一节 | 概述..... | 073 |
| 第二节 | 环境分析..... | 075 |
| 第三节 | 人力资源需求预测..... | 087 |
| 第四节 | 人力资源供给预测..... | 093 |
| 第五节 | 人力资源供求平衡..... | 100 |
| 第四章 | 人力资源战略制定 | 107 |
| 第一节 | 概述..... | 108 |
| 第二节 | 人力资源战略的类型..... | 120 |



| | | |
|------------|------------------------------|-----|
| 第三节 | 不同公司战略下的人力资源战略制定····· | 128 |
| 第四节 | 不同竞争战略下的人力资源战略制定····· | 134 |
| 第五章 | 人力资源战略规划 ····· | 143 |
| 第一节 | 概述····· | 145 |
| 第二节 | 人力资源结构和数量规划····· | 151 |
| 第三节 | 人力资源素质规划····· | 158 |
| 第四节 | 人力资源费用预算和人力资源政策规划····· | 169 |
| 第六章 | 人力资源业务规划 ····· | 179 |
| 第一节 | 人力资源招聘配置规划····· | 181 |
| 第二节 | 人力资源培训规划····· | 185 |
| 第三节 | 人力资源薪酬福利规划····· | 192 |
| 第四节 | 企业对员工的职业生涯规划····· | 199 |
| 第五节 | 人力资源流动与缩减规划····· | 205 |
| 第七章 | 人力资源战略与规划的实施与控制 ····· | 215 |
| 第一节 | 人力资源战略与规划的实施····· | 217 |
| 第二节 | 人力资源战略与规划的控制概述····· | 225 |
| 第三节 | 人力资源战略与规划的评价····· | 229 |
| 第四节 | 人力资源战略与规划的调整····· | 239 |
| 第八章 | 中国企业的人力资源战略与规划 ····· | 249 |
| 第一节 | 发展历程····· | 250 |
| 第二节 | 基本情况····· | 255 |
| 第三节 | 问题与对策····· | 261 |
| 第四节 | 典型经验····· | 270 |
| 第九章 | 综合案例研讨 ····· | 283 |
| 案例一 | AZ 高科公司的人力资源战略与规划····· | 284 |
| 案例二 | BJ 器材公司的人力资源战略规划····· | 289 |
| 案例三 | RG 集团公司的人力资源战略····· | 295 |
| 推荐网站 | ····· | 302 |
| 参考文献 | ····· | 303 |



第一章 总 论

学习目标

- 了解人力资源和人力资源管理的含义，人力资源战略与规划的发展
- 理解人力资源战略、人力资源规划、人力资源战略规划 and 人力资源业务规划的内涵，人力资源战略与规划的地位和意义，人力资源战略与规划的理论基础
- 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管理体系



引导案例



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 年初不惜代价大力招兵买马，并为 2009 年进军其他区域做了大量的人才储备。

由于 M 公司一向对人力资源战略与规划重视不够，短时间内人员的大量招募和膨胀给整个人力资源系统的工作带来了极大的挑战。让管理层更头痛的是，一场源自美国，影响全世界且已蔓延到中国的“金融海啸”使 M 公司的业务大受影响，销售量大大缩水，不得不放慢扩张脚步。不仅业务上的难题让管理层费尽心思，大批“空降兵”的水土不服和大量储备人员的“无事可做”也伤透了管理层的脑筋。

M 公司对“空降兵”在发展空间、文化氛围和薪酬待遇等方面都曾有过辉煌的承诺，但在“金融海啸”冲击下的惨淡业绩面前，“空降兵”的绩效奖金完全泡汤。感受到残酷的“事实”与美妙的“承诺”之间的落差，“空降兵”对“新主人”由“厚望”到“失望”，从而对公司的信任度下降；大量闲散的经过严格训练的储备人员，有些已令人惋惜地流失，其余坚守岗位则因职能空档而白白增加了公司的人力成本……

从 M 公司的情况可以看出，由于缺乏未雨绸缪的人力资源战略与规划，公司在急速扩张时匆匆招揽人才，在遭遇危机时员工跳槽的跳槽，空闲的空闲。这种“头痛医头、脚痛医脚”的人力资源管理短视行为，不但造成了巨大浪费，还给公司发展带来极大风险。2008 年下半年，由美国次贷危机引发的全球性金融危机向实体经济蔓延，强烈的危机感在工业、服务业领域的各个企业广泛传播。随着危机的进一步升级，企业原有的战略目标和经营计划纷纷被打破，实行企业战略调整和制定新的人力资源战略与规划，已经成为企业保生存求发展的极为重要和不可或缺的管理职能。

作为全书的总论，本章将介绍人力资源战略与规划的基本问题，学习人力资源战略与规划的意义；阐述人力资源战略与规划理论与实践的新发展；介绍人力资源战略与规划的基础理论；阐述人力资源战略与规划的管理体系和全书结构等问题。



第一节 人力资源战略与规划的基本问题

本节主要在厘清人力资源战略与规划基本概念的基础上, 阐述人力资源战略与人力资源规划的关系, 以及人力资源战略与规划的目标、地位和意义。

一、基本概念

(一) 人力资源及管理

1. 人力资源的定义

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》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四个方面, 如图 1-1 所示。

(1) 人力资源具有能动性。人力资源不同于自然界的其他资源, 它具有主观能动性, 能够有目的地进行活动。人力资源的能动性主要表现在: 人们可以通过发展教育、努力学习、锻炼身体等积极行为, 使自己获得更高的劳动能力, 从而使人力资源得到强化;

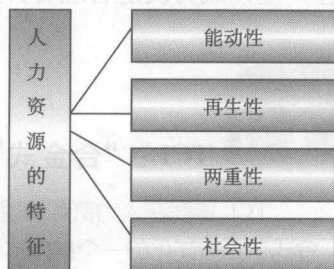


图 1-1 人力资源的主要特征



可以通过主动地选择职业，来达到与物质等其他资源的有机结合；可以通过发挥积极性，挖掘人力资源的潜力。所以，在人力资源开发过程中，对其能动性调动得如何，决定着人力资源的开发程度和达到的水平。

(2) 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、自我丰富以及持续的自我开发。

(3) 人力资源具有两重性。人力资源具有生产与消耗两重性，人们的消费行为具有刚性，而人们的生产行为则具有弹性。任何组织在投资、开发、利用和管理人力资源时，应当充分重视和平衡人力资源的“两重性”，正确处理好人力资源的投资与产出、开发和使用、数量与质量等相互制约的多重关系。

(4) 人力资源具有社会性。从本质上讲，人力资源是一种社会资源。开发和管理人力资源除了要关注其经济性的一面外，还必须重视其社会性的一面，通过精神文化及价值观建设、人际关系及团队建设、利益整合等方式，促进人力资源的有效开发与管理。

004

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。

案例启迪

1-1

TCL：“合金式”之人力资源管理

TCL集团在人力资源管理方面一直在追求管理的人性化与理性化相结合，这是“合金式”企业文化的一个具体体现，既汲取了儒家文化以人为本的思想，又融合了现代管理的方法，将二者结合到对人的管理上。



TCL 深知人在竞争中的重要地位，一直重视对人力资源的管理。TCL 的人力资源部门比较完善和健全，对人的管理系统规范，这是企业发展壮大的需要。人力资源部在企业内发挥着管理和服务功能，负责物色、培养、考核人才，但是不能替用人机构行使执行权，人力资源部只能行使建议权和监督权，能否用、如何用等具体问题由用人机构决定。目前，TCL 集团的人力资源部主要负责招聘工作、培训工作、薪酬管理工作和考核工作，对应这些工作内容在人力资源部内设置了四个小组，即招聘组、培训组、工资组和绩考组。

招聘组根据企业发展的需要，协助各部门计划招收人员，安排和实施相应的招聘与调配计划。同时收集人员使用的反馈情况，检验招聘工作的效果，并不断地改善招聘工作。

培训组制定公司培训方面的管理制度和方法，分析员工的需要，参考其他企业的经验，总结过去的情况，最终协助用人部门对新员工进行实用、科学的岗前培训。

工资组辅助领导进行薪酬管理，提供决策支持。主要是收集外部的薪酬信息，结合企业自身情况，制定出体现激励机制和竞争机制的薪酬方案。

绩考组协助各部门进行员工考核，负责制定相应的绩效考核管理制度和原则。为了体现能者上、庸者下的用人机制，定期对员工考核，实现根据员工的能力、绩效、素质等区别对待。

TCL 的团队是家电业中最稳定、最优秀的团队之一，主要是因为企业把以人为本作为企业管理人才的指导思想，认为：人力资源是企业最重要的资源；机会牵引人才，企业创造机会供人才发展；培养和发现人才，让人才在企业中得到提高和发展；在工作中学习和提高，跟上企业需要，提高个人能力。尊重人才，平等待人，用人之长，容人之过，待人以诚，是 TCL 企业文化的基本内涵。

在公司的多次战略实施中，TCL 的团队都有出色的表现，主要是因为人力资源管理完善，员工的敬业精神和团队精神激发了他们工作的热情。企业管理人的目的是实现人力资本的增值，当人力资源得到最大限度的开发时，也就是企业竞争能力得到最大发挥的时候。TCL 的文化理念极大地影响着企业的用人思想，通过人力资源的开发实现了企业竞争力的开发。

（二）人力资源战略

1. 人力资源战略的定义

战略是组织发展的长期方向和愿景，影响着组织整体的运营和未来的发展程度。1981年，美国学者戴瓦纳在《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）和麦克麦汉（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。



观点聚焦

1-1

各流派对“人力资源战略”的定义

1990年,美国人力资源管理学者舒勒(Schuler)和沃克(Walker)对人力资源战略的定义是:程序和活动的集合,它通过人力资源部门和直线管理部门的努力来实现企业的战略目标,并以此来提高企业目前和未来的绩效及维持企业竞争优势。

1992年库克(Cook)的定义是:人力资源战略是指员工发展决策以及处理对员工具有重要的和长期影响的决策。它表明了企业人力资源管理的指导思想和发展方向,而这些指导思想和发展方向又给企业的人力资源计划和发展提供了基础。企业人力资源战略是根据企业战略来制定的。

1998年科迈斯·麦吉阿(Comez Mejia)等把人力资源战略定义为:企业慎重地使用人力资源,帮助企业获取和维持其竞争优势,它是组织所采用的一个计划或方法,并通过员工的有效活动来实现组织的目标。

国内学者张德(2004)认为:人力资源战略是有关人力资源系统和措施的决策模式。

赵曙明和程德俊(2007)认为:人力资源战略是企业根据内外环境分析,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来实现企业目标和人力资源目标的过程。

国内学者盖勇和孙平(2004)在《人力资源战略与组织结构设计》一书中指出:“所谓人力资源战略就是指企业根据内部、外部的环境分析,确立企业目标,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来实现企业目标和人力资源目标,以及维持和创造企业的可持续发展竞争优势的过程。”

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、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,为企业作出巨大贡献,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的、最根本的方面,它决定着企业的兴衰成败,决定着企业未来的命运。

企业战略一般分为三个层次:公司战略、竞争战略和职能战略(图1-2)。公司战略是企业的长远发展方向,决定着企业所要经营的产品或服务范畴,以及企业资源



的分配和整合。竞争战略主要用以整合事业单位的功能，使各事业单位在配合公司战略的同时，能够发挥其独特的竞争优势。职能战略主要用以整合各职能单位内的活动，使其发挥最大的效力，以协助竞争战略达成企业的总体目标。

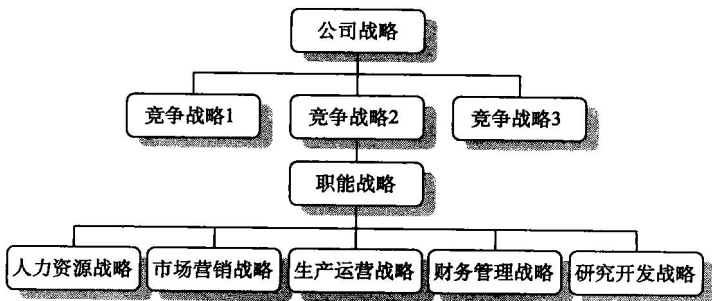


图 1-2 人力资源战略在企业战略中的地位

从图 1-2 中可以看出人力资源战略在企业战略中的地位。人力资源战略属于企业战略中的一种特殊职能战略，公司战略为人力资源战略的制定指明了方向，人力资源战略是公司战略在人的管理问题上的具体细化。

2. 人力资源战略的层次

从层次上来看，人力资源战略可以分为宏观、中观和微观战略。

宏观战略是指国家层面的人力资源战略。2001 年，我国“十五”规划纲要专门列出“实施人才战略，壮大人才队伍”一章，首次将人才规划作为国民经济和社会发展规划的一个重要组成部分，将人才战略确立为国家战略。2002 年 7 月，中央制定下发了《2002~2005 年全国人才队伍建设规划纲要》，明确提出要实施人才强国战略。2003 年 12 月 19 日，党中央、国务院召开新中国成立以来的第一次全国人才工作会议，具体部署人才强国战略的实施。人才强国战略的工作重心是建设“人才资源强国”，充分发挥人才的作用。全面建设小康社会和实现中华民族的伟大复兴，都必须有“人才资源强国”作为支撑，充分发挥人才的作用。

中观战略是指行业层面的人力资源战略。如 2006 年 6 月 4 日，北京房地产行业人力资源战略联盟由加拿大 LVC 国际投资集团和北京房地产行业资深人力资源专家发起并正式成立，旨在开展多层次的房地产行业人力资源领域的经验交流、信息传播、理论研究等活动，为雇主企业的快速发展提供人力保障，为房地产行业的全面、健康发展作出贡献。汽车、金融等行业也正通过峰会、联盟等形式，加强在人力资源战略层面的合作。

微观战略是指企业层面的战略，本书主要是介绍和阐述微观层面，即企业人力资源战略的基本理论和知识体系。



案例启迪

1-2

TCL 的人力资源战略体系.....

TCL 的愿景是成为受人尊敬和最具创新能力的全球领先企业，其具体战略就是国际化。为此，TCL 建立了与之相适应的国际化人力资源管理战略体系。在选才过程中，采取了外聘和内部选拔并重的用人策略以及“空降”中高层人才的用人方式；在用人的过程中，重视不同文化背景下员工管理的差异；建立了立体化的人才培养体系，关注员工成长、为员工创造机会已成为 TCL 秉持的核心价值理念之一。如图 1-3 所示。

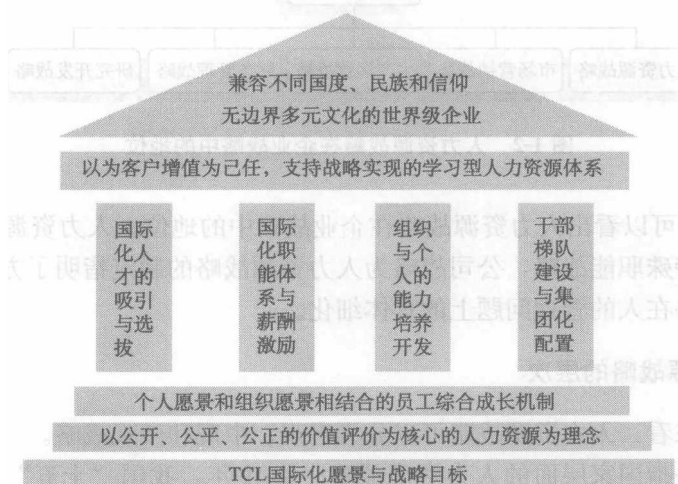


图 1-3 TCL 的人力资源战略体系

(三) 人力资源规划

《现代汉语词典》对“规划”一词的解释是：名词的规划是指比较全面的、长远的发展计划，动词的规划就是做规划。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，雇用适当的员工数和员工类别，以使组织和个人获得最大的长期效益。1967 年本·怀特（Ben White）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。