

第一章

导 论

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世纪的企业将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，尤其值得人们的关注。

首先，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，保证在既能尊重各地条件的同时，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分享；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。

其次，电子通讯、计算机、国际互联网和其他互动技术的迅猛发展，将世界不断拉近，消除了在企业之间和人们之间在地理上的隔离，让世界变得更小、更近了，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巨大冲击。例如，通讯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；通讯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，使得企业愈益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，甚至更高层次的重视。

再次，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、更好地为顾客作出反应。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，加上技术的飞速变革和企业整体价值链观念，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、主动的全球人力资源管理队伍，以不断适应、调整、超越这些挑战所带来的各种复杂难题。

（二）人力资源管理面临的挑战

新世纪“非连贯性”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那种行政、总务、福利委员会转变成为企业学习、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。为此美国会议委员会（Conference Board）对 314 家美国企业进行调查，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、企业业务活动，领导企业变革，建立竞争力优势，传播职能技术并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等（见图 1—1）。

首先，在 21 世纪经济全球化背景下，企业人力资源管理者的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，转而成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、生涯规划；企业发展规划和为业务发展开发并留住人才等等，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。战略人力资源管理是企业面对新世纪激烈、反常的竞争环境下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。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企业持续竞争优势，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做的民意调查结果显示：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不再被看做与企业的战略计划没有任何联系的，而仅有一些狭窄目标的领域，而是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，而成为人力资源管理的战略思想家。”



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 改编。

二、人力资源战略与规划的发展

人力资源战略与规划的产生与发展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，没有很好的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

自从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，资本家在考虑生产时，首要需要考虑的要素也就是资本的缺乏。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并没有产生对人力资源战略与规划的需求。劳动力的过剩使得资本家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。由于劳动者地位的低微，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建立在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技能的基础上。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，由小业主兼管理者主管经营。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，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惟一方法是提高工人的劳动时间，降低工人的报酬，而这样的生产效率提高是建立在员工的损失之上的，这导致企业内部劳资关系的对立。在这样的形势下，以泰罗为首发动了科学管理运动和工业心理学家明茨伯格试图采用工业心理学的原理和方法促进工业效率的提高和工人对工作的满意程度。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企业中广泛被应用。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在于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的严重短缺，人力资源战略与规划开始在企业人力资源管理中占据了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、专业和技术人才的供需平衡上。人力资源战略与规划被定义为“管理人员根据企业理想的人力资源状态和目前的实际状况进行比较，如何通过各种人力资源措施，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→评价企业现在的人力资源状况以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。这个过程是一个线性的过程，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，并制定人力资源政策和方案。在这一阶段，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，并且根据预测结果进行企业的招聘、选拔和安置新员工的方案，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用行为、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的停滞等问题，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以及政府企业的一种关键人事管理活动。人力资源战略与规划极大地扩展了它的职能范围，而不再仅仅局限于进行企业人才的供求预测和平衡上面。人力（manpower）一词由于含有性别歧视的含义被弃而不用，而人力资源（human resource）成为一个时髦的词语被广为引用。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作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，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向上考虑企业的战略和人力资源战略，向下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。但显然无论从理论上还是实践上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整体还没有形成。

（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为重视。由于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的快速增加。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，企业的战略在企业经营中的重要性越来越凸现出来，而人力资源战略作为企业战略的一个重要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，企业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。在企业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，制定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定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。

第二节

人力资源战略与规划的概念

一、人力资源战略

（一）企业战略

在对人力资源战略讨论之前，我们应该首先对企业战略有一个明确的概念。企业战略就是确定企业的目标和方向，并采取一定的行动实现这些目标。企业战略管理是一个过程，是将企业的主要目标、政策和行为依次整合为一个具有内在有机整体的过程。企业战略管理的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，下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企业的中短期发展目标，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方面等关键领域的目标。

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在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，这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性。例如，企业在实行成本领先的企业整体战略时，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的时候，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也会受到企业人力资源的制约。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的意义。

那么什么是人力资源战略？人力资源战略可以有两种理解：一种是将其理解为市场定位。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”。我们认为这两种理解在实践中没有本质的区别。如果一定要从字面上将它们区别开来，没有任何意义。在本书中我们对人力资源战略的理解是基于这两个方面的，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？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. 人力资源规划就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。

综合各种定义，我们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，尤其应当清楚自身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是什么。

第二，人力资源需求预测。企业必须根据自身的未来发展战略，对未来的人力资源需求做出一个正确的预测，找到未来理想的人力资源状况及现在存在的差距。

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未来的人力资源供给做出一个正确的预测，确定未来的劳动力市场是否能够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又不能保证有效供给，企业则需要考虑在内部通过调动补缺、培训、工作轮换、提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。由于社会环境的动态性，使得市场对企业的资源供给状况时常处于一种变化之中，同时由于企业自身的发展使得企业对资源的需求也是变化的。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状况和劳动力市场对企业的资源供给状况来进行的。当市场对企业产品的需求较为旺盛时，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一种平衡对于任何企业而言都是一种严峻的挑战。另一方面，企业自身的发

展也使得企业对人力资源的需求处于一种变动之中。例如，企业在成长期，一般较为重视销售，这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，企业对这些人才的需求越来越多，而这时企业内部由于各种短期利益的趋势，往往并没有培养或储备这类人才。要解决这个问题，一种办法是到市场上去招聘合适的人才，但由于市场状况的不稳定，往往很难在短期内找到合适的人才，即便能够找到，新员工也需要经过一些基本的培训和对企业情况的了解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，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，以便于对其效果进行测量。

（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整个企业的整体战略。企业一般的战略过程包括**战略计划、经营计划和预算方案**。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，明确企业的特殊作用；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

过程中的作用和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而对企业具有长期性的影响。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性影响，影响的范围比较小，所引起的变化程度也比较小。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、资源分配和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，也可以是在需要时独立地制定。要使人力资源战略与规划发生效力，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是研究社会和法律环境的可能变动将对企业人力资源管理的影响等问题。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、绩效管理与评估、工资福利政策和企业变革等。

从总体上看，企业战略过程对人力资源战略与规划过程具有制约和限制的作用。具体而言，企业战略制约人力资源战略，企业的一般经营计划制约人力资源的规划，企业的预算方案制约人力资源的行动方案。又由于企业的一般战略计划制约企业的一般战术计划，而企业的一般战术计划又制约企业的预算方案，因此，在人力资源战略与规划中，人力资源的战略制约人力资源的规划，而人力资源的战术计划又制约具体的人力资源管理行动方案。因而，人力资源管理的目标

既要与企业的长远战略目标相一致，又要与企业的短期目标相一致。

（二）将人力资源战略与规划融合起来

人力资源战略与规划作为人力资源战略整体框架中的一部分，与企业战略和人力资源管理战略的其他职能如招聘和选拔、薪酬、考核等是紧密相关的。传统的人力资源战略与规划主要关注于确保企业在适当的时间、地点，聘请合适数量和质量的员工。在传统的人力资源规划中，偏重于定量分析和人力资源规划的模式，目的是保证在适当的时间和适当的岗位上有适当类型的劳动者，也就是偏重于处理和解决“硬”问题。“软的”人力资源规划更明确地将重点放在创建和形成企业文化上，来明确整合企业目标和员工价值、信念和行为。当“硬的”人力资源规划被批判缺少广度和关注员工数量时，相应的“软的”部分就会适应整个人力资源管理的主旨。只要明确地按照雇用合同上的规定，前者可能过分强调技术，而且过分要求精确贴近数学模型，但是后者在其方式上缺少明确的要求而且在规格方面显得较模糊。

人力资源规划和企业战略的关系，可以用一个表格来表示，如表 1—1 所示。

表 1—1 人力资源规划和企业战略的关系

事后 附加	结合	孤立
重点是企业战略，人力资源规划是一个事后措施	重点是企业战略和人力资源规划的结合	重点是人力资源行为和人力资源如何为企业增加价值
各部门管理者主导人力资源的讨论，人力资源人员列席	各部门管理者和人力资源人员共同保证一个与人力资源相结合的战略计划过程	人力资源人士制定计划并把它提交给各部门管理者
产出是达成经营计划所需的一个人力资源行为的概括	产出是看重达成事业结果优先考虑的人力资源行为的计划	产出是人力资源部门的日程表，包括优先考虑的人力资源行为

资料来源 [美] 戴维·沃尔里奇：《人力资源教程》北京 新华出版社，2000。

在表的左端第一栏，是对企业战略“事后”或“附加”计划的方法。在这一端，人力资源战略与规划相对于企业的战略和经营计划来说，相当于一个事后的药方。在这种模式中，只有在战略和广泛的经营计划确定之后，在先确定了产品、市场和技术的方向以后，才会提及人力资源行为问题。在这一端，人力资源的课题是事后的，是经营战略的分支和经营计划的附件，尽管这些问题涉及实现

战略所需要的结构、竞争力、责任、企业和领导能力。

在表的“孤立”一栏，人力资源战略与规划是一个特殊的、分离的计划流程。人力资源部门不仅提出动议，还要设计和管理这些计划。在这种情况下，人力资源战略与规划是一个优先关注人力资源事项的过程，而不是战略目标优先。在一些极端的情况下，人力资源部门以外的管理者很少或根本不关心制定人力资源战略与规划，也不为其提供信息。虽然结果可能是一个很华丽的文件，但这些孤立的人力资源战略与规划只能为企业增加很少的附加值，因为它们脱离了企业的经营计划流程。

对人力资源战略与规划面临的真正挑战是在表的中间位置，即把人力资源战略与规划和企业战略结合起来。在这个模式中，人力资源人员和各部门管理者一起找出完成经营战略的人力资源行为。

第三节

人力资源战略与规划的意义、作用和过程

一、人力资源战略与规划的意义

人力资源战略与规划的意义主要体现为如下几点：

1. 人力资源战略与规划有助于企业适应变化的环境。环境的变化需要人力资源的数量和质量作出相应的调整。任何一个企业，不管它是公有还是私有，也不管它的规模和战略如何，都要经历环境变化的考验。

2. 企业中经常会出现职位空缺的现象。对于规模比较小的企业来说，可以在空缺实际出现后再设法补上，但是，对于规模比较大的企业来说，就应该事先进行人力资源的规划和预测。其原因首先是在规模比较大的企业中，员工分工明细，工作的专业化程度比较高，新进员工的适应期比较长；其次是规模比较大的企业的职位空缺数额也比较大，要做到及时填补，必须提早准备。

3. 在流动率比较高的情况下，企业的人事部门就必须在很短的时间内匆忙地招聘大量的新员工，这很容易导致录用标准的下降。结果是招收很多的单身和工作不稳定的年轻员工，又会造成以后的流动率的上升。在离职率居高不下的情况下，应该简化工作，目的是可以缩短最低训练时间，使新员工在尽可能短的时间内能够胜任工作。

4. 现代大工业生产在很多情况下都属于连续性的作业，其主要特征就是生产水平的稳定，因而也就要求劳动力水平的稳定。新招收的员工数量应该等于离职的员工数量。

5. 计划有助于减少未来的不确定性。如果没有变化就不需要计划，计划可以帮助企业更好地应对变化。企业面临的市场竞争环境的变化给企业的决策带来了不确定性，为了克服这些不确定性可能给企业未来的经营带来的消极影响，企业的人力资源管理部门就必须建立相应的招聘政策、培训政策和员工生涯发展政策。人力资源部门在制定计划的时候，还应考虑到计划期的长短。短期计划指的是一年和一年以内的计划，长期计划指的是三年和三年以上的计划。到底是应该制定短期计划还是长期计划取决于企业面临的不确定性的影响大小。伯瑞克和马西斯 (E.H.Burack and N.J.Mathys, 1987) 在 1987 年，就提出了不确定性大小的影响因素及其与计划期长短之间的配合关系。

由此可见，如果没有人力资源战略与规划，我们就无法正确地评价结果，无法知道我们的努力方向是否正确，哪一个行动在实现目标方面具有最重要的作用，以及如何把不同的人力资源管理活动集成起来使它们相互配合。没有人力资源战略与规划，人力资源管理活动就会变成相互之间不存在有机联系的活动的杂烩。企业目标包括市场份额、降低成本、技术革新、名声和高质量的服务等。如果没有整体的计划，这些目标就可能被遗忘。结果，不同的人从各自的角度对企业的人力资源管理进行评价。管理者可以通过计划来确定目标，目标明确后，每个管理者和每个员工工作的意义和范围就很清楚，企业也就可以更好地把资源集中到与企业目标最一致的产品和服务的经营中去。事实表明，目标明确的管理者比目标不明确的管理者的工作更有效率，并且对工作也更满意。所以，人力资源战略与规划可以把企业的人力资源管理活动与整个企业联系起来，使人力资源管理活动成为企业的一个有机组成部分。

在人力资源经理人员、员工以及其他有关人员一起对未来进行计划的过程中，还会涉及选择相关的信息进行预测、制定目标、进行决策，并最后对结果进行评价等许多问题。近年来，尽管计算机化的人力资源信息系统 (HRIS) 在帮助经理人员收集和处理信息方面的作用越来越大，但是，计算机系统仍然无法替代决策者的作用。在信息时代，信息量非常大，而人们用来识别、处理和分析信息的时间和其他资源是很有限的，这就要求决策者挑选出重要的信息服务于目标的设定、决策的制定以及成果的评估。尽管信息总是不完全的和不确定的，而且人们也不总是很系统的，但是计划还是很有用的。因为规划可以帮助我们克服这些倾向，所以支持决策的计划系统可以帮助我们提高人力资源管理的水平。增加价值并不需要完备的决策，而只需要改进了的规划，所以人力资源经理人员有必要进行人力资源战略与规划工作。

二、人力资源战略与规划的作用

人力资源战略与规划的作用可以分为以下两大方面：一是对企业战略方面的贡献；二是从职能角度对人力资源开发与管理自身的贡献。

（一）人力资源战略与规划对企业战略方面的贡献

首先，人力资源战略与规划可以帮助企业识别战略目标。由于企业所处的内外环境是不断变化的，企业的战略目标也需要不断调整。人才竞争是未来竞争的焦点，企业必须认识到，那种需要什么人才就能找到什么人才的前提已经不再适用于未来的环境。因此，人力资源战略与规划有助于企业认清企业目标的变化和人力资源现状，通过分析预测人力资源的供求，制定相应的规划，使得企业的战略目标更具有预见性，从而提高企业对环境变化的适应能力，提高竞争力。

其次，人力资源战略与规划有助于创造战略目标实现的环境。企业的战略目标必须分解为更具体的目标体系，并且采取有效的资源保障和配置，通过有效地激励和约束，才能得以实现。人力资源决策在企业的环境层面、企业层面、人力资源部门层面、人力资源数量层面和任务层面都对企业战略目标的实现有重要影响。人力资源战略与规划不仅可以在人力资源战略目标下，通过计划把资源集中到与企业目标最一致的产品和服务中去，还可以通过计划的制定、实施和评估、反馈，保证政策的连贯性和一致性。

再次，人力资源战略与规划为企业战略目标的实现提供人力资源的保证。人力资源计划在明确企业战略的要求后，要预测人力资源的供需缺口，采取相应的措施，平衡人力资源的供给与需求，确保企业目标的实现。

最后，人力资源战略与规划可以使企业员工看到未来企业各层面的人力资源需求，从而参照企业人力资源的供给情况来设计自身的职业生涯发展道路，这对提高员工的工作生活质量是非常有益的。

（二）人力资源战略与规划对人力资源管理职能自身的贡献

人力资源战略与规划是人力资源开发与管理各项业务开展的基础。

首先，人力资源战略与规划为人力资源部门的各项业务活动设定目标。人力资源战略与规划要对企业现有人力资源能力进行分析，还要对员工预期达到的能力与要求进行估计和分析，找出现状与理想状态的差距，并以此为基础制定人力资源各项业务活动的目标。一般情况下，人力资源战略与规划所设定的目标就是考评人力资源部门的业务活动如招聘、考评、培训、工作系统设计等的标准。

其次，人力资源战略与规划有利于人力资源部门资源的合理利用。人力资源开发与管理各项业务活动，需要耗费人力、物力、财力等有限资源，合理的规划有助于提高效率，降低成本。例如，人力资源战略与规划可根据企业对人

力资源的数量、质量需求，以及人力资源的供给状况，决定员工培训的参加人数、范围与内容，并决定培训的投资额度等，达到以最小的成本获得最大效益的目的。

最后，人力资源战略与规划可以提高人力资源管理部门业务活动的工作质量，提高本部门的素质。完善的计划具有统一思想和行动的作用，计划与控制的有效结合，还可以加强监督，提高效率。

三、人力资源战略与规划的一般过程

人力资源战略与规划可以分为如下几个步骤（见图 1—2）。

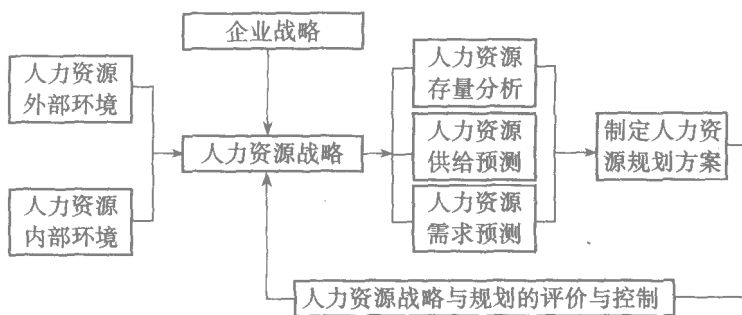


图 1—2 人力资源战略与规划的一般过程

（一）环境分析

人力资源战略与规划的第一步就是要对企业的内部和外部环境进行分析，并作出评价。企业在进行环境分析的时候，必须仔细考察企业的内部和外部环境，以获取可能对企业未来人力资源管理发生影响的信息。企业环境分析主要包括两个方面，即内部环境和外部环境。

内部环境包括企业的研究与开发、制造、市场销售、人力资源和其他对企业的绩效产生影响的方面。另外，还包括涉及企业内部不同部门的决策行为，例如资源的分配、制定规划、管理能力开发和客户服务等流程。企业内部的资源包括资本、技术、人力资源等也是企业在进行内部环境分析的时候必须要考虑的问题。此外，企业结构、文化、员工等也是企业内部环境的关键组成部分。

企业的外部环境主要包括外部宏观环境和对企业产生影响的竞争者、供应商、顾客等市场主体。企业在对外部环境进行分析的时候，首先要全面了解如人口结构、法律、政治、社会和技术变化趋势等宏观企业经营环境。此外，企业还要注意对竞争环境进行分析。企业要能够通过竞争环境的分析，鉴别竞争对手的