

# 基于战略层面的人力资源规划

林 聪

(厦门大学管理学院 福建厦门 361005)

摘要: 21 世纪, 人力资源规划逐步从战术性向战略性转变。本文从新观点、新思想的角度分析战略层面的人力资源规划, 认为它将成为企业进行人力资源管理实践的指导原则。

关键词: 战略; 人力资源管理; 人力资源规划

中图分类号: F240 文献标识码: A 文章编号: 1672-044X(2005)04-0017-03

人力资源管理理论和实践经历了两次重要的转变: 第一次是从人事管理到人力资源管理的转变; 第二次是从人力资源管理到战略人力资源管理的转变, 而战略人力资源管理是以战略层面的人力资源规划为出发点的。

## 一、人力资源规划概述

1、人力资源规划是指根据组织目前发展的需要和未来组织发展的目标, 预测、估计、评价企业对人力资源的需要

人力资源规划通过企业未来的人力资源的需要和供给状况的分析及估计, 对职务编制、人员配置、教育培训、人力资源管理政策、招聘和选择等内容进行的人力资源部门的职

能性计划。

## 2、人力资源规划步骤

人力资源规划是为实现组织的目标与任务, 准备完成人力资源的数量、质量、结构等符合组织特定目标的技术, 人力资源规划的基本步骤如图 1 所示。

## 3、人力资源规划的目的

### (1) 规划人力发展

人力发展包括人力预测、人力增补及人员培训, 这三者紧密联系, 不可分割。人力资源规划一方面对目前人力现状予以分析, 以了解人事动态; 另一方面, 对未来人力需求做出

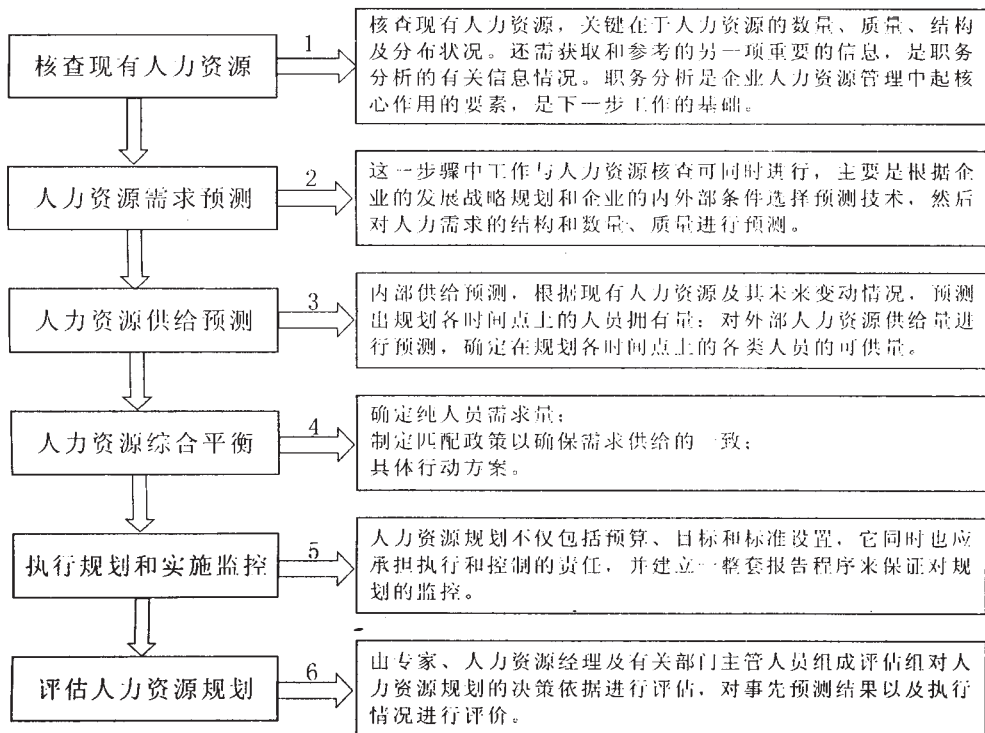


图 1

预测,以便对企业人力的增减进行通盘考虑,再据以制定人员增补和培训计划。所以,人力资源规划是人力发展的基础。

#### (2) 促使人力资源的合理运用

只有少数企业的人力资源配置符合理想模式的状况。在很多企业中,往往出现一些人的工作负荷过重,而另一些人则工作过于轻松的现象;或者一些人的能力有限被重用,而另一些人则感到能力有余,未能充分开发。人力资源规划可改善人力分配的不平衡状况,进而谋求合理化,以使人力资源能配合组织的发展需要。

#### (3) 配合组织发展的需要

任何组织的特性,都是不断地追求生存和发展,而生存和发展的主要因素是人力资源的获得与运用,即适时、适量及适质地使组织获得所需的各类人力资源。由于现代科学技术日新月异,社会环境变化多端,针对这些多变的因素,配合组织发展目标,对人力资源规划具有很重要的意义。

#### (4) 降低用人成本

影响企业结构用人数的因素很多,如业务、技术革新、机器设备、组织工作制度、工作人员的能力等。人力资源规划可对现有的人力资源结构做出分析,找到影响人力资源有效运用的瓶颈,使人力资源效能得到充分的发挥,降低人力资源在成本中所占的比率。

### 4、人力资源规划的重要性

人力资源规划是人力资源管理最重要的任务之一。只有详细而系统的由人力资源项目有关成员参与的规划才是人力资源管理成功的重要保证。当外部环境发生变化时,人力资源规划也将相应地反应出环境变化的要求。作为公司管理的一项重要工作内容,人力资源规划是有以下几个重要的作用。

- (1) 人力资源规划使组织更能适应企业内外环境的变化;
- (2) 人力资源规划有利于组织更好地使用和开发人才;
- (3) 人力资源规划有利于降低用人成本;
- (4) 人力资源规划有利于提供均等的就业机会;
- (5) 人力资源规划是人力资源战略与人力资源管理之间的纽带;

(6) 人力资源规划有效地支持和保证组织发展目标的实现。

20世纪70年代以来,人力资源规划已成为人力资源管理的重要职能,并且与企业的人力资源政策融为一体。人力资源规划实质上就是在预测未来的组织任务和 environment 对组织要求以及为完成这些任务和满足这些要求而提供人员的管理过程。不同的人力资源规划体现了不同的人力资源政策:

- (1) 考虑企业利益的人力资源规划。根据企业发展的需要,把一定的数量和质量的合格员工,安排到企业的各级工作岗位上;
- (2) 考虑企业与员工利益双赢的人力资源规划。在保持组织与员工个人利益相平衡的条件下,使企业拥有符合各种工作任务需要的员工,员工在企业能够充分发挥自己的才能。两种人力资源规划都是为实现企业的目标与任务,符合企业特定的物质技术基础,企业的经营指导思想决定了人力资源政策的选择。

## 二、战略层面的人力资源规划

1、战略层面的人力资源规划主要是根据企业内部的经营方向和经营目标,以及企业外部的社会和法律环境对人力资源的影响,制定一套符合企业长远发展的二年以上计划,计划保持战略规划的稳定性和灵活性统一。

### 2、制定战略层面的人力资源规划需要考虑的因素

#### (1) 国家及地方人力资源政策环境的变化

企业战略的制定随着国家各种经济法规的实施,国内外经济环境的变化而做出相应的调整。根据国家人力资源管理法律法规的制定,制定出企业吸引人才的各种激励措施。外部市场环境的变化将影响企业内部的整体经营环境,战略层面的人力资源规划也将随之做出相应的变动。

#### (2) 企业内部的经营环境的变化

企业的人力资源规划的制定必遵从企业的管理状况,组织状况,经营状况变化和经营目标的变化,由此,企业的人力资源管理必须依据以下原则,根据企业内部的经营环境的变化而变化。

### 3、制定战略层面的人力资源规划三原则

#### (1) 安定原则

在企业不断提高工作效率,积累经营成本,企业的人力资源规划以企业的稳定发展为其管理的前提和基础。

#### (2) 成长原则

企业在资本积累增加,销售额增加,企业规模和市场扩大的情况下,企业员工也随之增加。战略层面的企业人力资源规划的基本内容和目标是立足于企业的壮大和发展。

#### (3) 持续原则

战略层面的人力资源规划是以企业的生命力和可持续增长为目的,以保持与开发企业的发展潜力为手段,以致力于劳资协调及人才培养与后继者培植工作为表征的规划。企业管理者需要具有长远的目标和宽阔的胸襟,从企业长远发展大局出发,协调好劳资关系,做好企业的人才再造和培植接班人的工作。

## 三、战略层面人力资源规划的主要特点

战略层面人力资源管理具有四个基本内涵和特征:(1)战略性。企业拥有这些人力资源是企业获得竞争优势的源泉。战略人力资源是指在企业的人力资源系统中,具有某些或某种特别知识(能力和技能),或者拥有某些核心知识或关键知识,处于企业经营管理系统的核心或关键岗位上的那些人力资源,相对于一般性人力资源而言,这些被称为战略性的人力资源具有某种程度的专用性和不可替代性。(2)系统性。企业为了获得可持续竞争优势而部署的人力资源管理政策、实践以及方法、手段等构成一种战略系统。(3)契合性。包括纵向契合,即人力资源管理必须与企业的发展战略契合;横向契合,即整个人力资源管理系统各组成部分或要素相互之间的契合。(4)目标导向性。战略人力资源管理通过组织建构,将人力资源管理置于组织经营系统,促进组织绩效最大化。

基于战略层面的人力资源规划是战略人力资源管理最重要的组成部分,是企业对未来发展的一种整体人才规划,

决定着企业的发展方向,涉及企业与环境的关系、企业使命的确定、企业目标的建立、基本发展方针和竞争战略的制定等。对于没有人才战略的企业而言,就是将来没有一个长期明确的方向,对企业的未来发展没有一个指导方针,最终将被市场淘汰。

随着未来企业组织越来越网络化、扁平化、灵活化、多元化和全球化,相应地,未来的企业人力资源管理也会在管理目标、管理职能、管理技术以及对管理人员的要求等方面发生新的变化,这要求基于战略层面的人力资源规划呈现出以下发展趋势。

1、动态性规划。适时、适地、适量地提供人力资源以满足组织和工作的要求,是最经济地使用人力资源的本质要求。战略层面的人力资源规划是一个对企业人员流动进行动态预测和决策的过程,它在人力资源管理中具有统领与协调作用。其目的在于预测企业长期的人力资源需求和可能的供给,确保企业在需要的时间和岗位上获得所需的合格人员,实现企业的发展战略和员工个人的利益相一致。在战术层面的人力资源规划中往往缺乏动态的人力资源规划和开发观念,而是把人力资源规划理解为静态的信息收集和相关的人事政策设定,无论在观念上还是实践上都有依赖以往规划,一劳永逸的思想,不能满足企业的长期发展和维持竞争优势。

2、系统性规划。系统性规划是战略思维层面的人力资源规划重要部分,其本质要求运筹全局,综合分析,提出科学的发展战略思路。系统性规划根据系统性质分析、判断事物的运动变化与发展,具有三个特点:(1)全方位整体性。从各个侧面、各个角度、各个层次考察人力资源管理,立足于全局,着眼于多方面、多途径、多层次,而不受僵化的条条框框的束缚,以制定出驾驭整体和指导全局的战略;(2)时空统一性。把对人力资源管理的时间考察(包括过去、现在和未来)与空间考察(包括上下、前后、左右等)统一起来,以形成立体的战略规划;(3)协同性。由于战略规划所分析的对象具有全局性的特点,涉及诸多方面,而这些方面又不能各自为政,必须处于相互协调的状态中才能推动工作进展,因此,各方面的相互协同、相互促进,是战略层面人力资源规划必须加以重视的问题。

3、超前性规划。超前性规划要求战略层面的人力资源管理具有对未来、超越客观事物实际发展进程的前瞻性的特点,即在外部的实际变化过程之前,预计未来可能出现的各种趋势、状态和结果。超前性规划是以对客体未来发展趋势和规律的科学把握为基础的,不是管理者的主观臆想或凭空幻想。战略层面的人力资源规划空间越广阔,所涉及的因素越多,变化幅度越大,影响越深远,就越需要加强超前性战略思考和可行性论证,需要对一系列问题和后果进行充分估计。此外,现代社会的经济、技术发展速度日益加快,战略层面的人力资源规划变化速度大大加快。在这种情况下,企业要制定适合自身的人力资源发展的战略,必须事先考虑到这种迅速变化的环境,使规划走在环境变化的前面,科学预测变化的发展前景。

4、扁平化规划。组织机构扁平化是世界企业界的大势所趋。扁平化规划有利于分权管理成为一种普遍趋势,金字塔状的组织结构是与集权管理体制相适应的,而在分权的管理体制之下,各层级之间的联系相对减少,各基层组织之间相对独立,扁平化的组织形式能够有效运作;扁平化规划有助于企业快速适应市场变化的需要,传统的组织形式难以适应快速变化的市场环境,为了不被淘汰,就必须实行扁平化;扁平化规划是现代信息技术的发展,特别是计算机管理信息系统的出现的需要,而传统的管理幅度理论将逐步被替代。

5、跨文化性规划。企业文化的核心就是培育企业的价值观,培育一种创新向上,符合实际的企业文化。战略层面的人力资源规划中必须充分注意于企业文化的融合与渗透,保障企业经营的特色,以及企业经营战略的实现和组织行为的约束力,只有这样,才能使企业的人力资源具有延续性,具有自己的符合本企业的人力资源特色,跨国公司需要特别注重人力资源战略的规划与企业文化的结合,从战略角度保证员工的归属感。

6、个性化规划。战略层面的人力资源规划是通过差异化策略,满足企业发展的特殊需要,以获取竞争优势。个性化规划的实质是一种“员工至上”战略,其核心是满足利益企业内不同层次、不同个性员工的需要,满足员工个性化的物质利益和精神追求需要,才能真正获得市场竞争的人力资源战略要素和人力资本股权激励效应,全方位满足消费者个性化需求。在激烈的市场竞争中,在企业内部只有推行个性化的人力资源规划和人力资本投资策略,才能在市场竞争中拥有雄厚的人才基础,才能在战略上应对竞争对手的竞争,取得员工的理解、长期支持和合作,才具有获取和保持竞争优势的可能和条件。

#### 四、人力资源规划由战术层面向战略层面转变的意义

随着经济全球化进程的不断深入,企业面临着—个庞大的、复杂的、不熟悉的、变化频繁的、难以预料的外部环境,将有许多严峻的市场挑战。企业仅靠战术层面的人力资源管理,已不能保证企业的生存和发展了,需要对新的环境进行深入分析,调整管理思路,采用战略层面的人力资源规划,以谋求企业的核心竞争力。因此,人力资源规划从战术层面向战略层面转变是战略人力资源管理的关键,其重要意义主要表现在以下四个方面。

(1) 战略层面的人力资源规划,有助于现代人力资源管理以人为本的人本管理

20世纪90年代以来,以计算机为代表的信息技术在企业管理中得到了广泛地应用,对提高企业的核心竞争力起到了巨大的推动作用。战略层面的人力资源规划是基于企业信息化为基础,在广泛地使用计算机技术、网络技术和数据库技术,控制和集成化是提高企业的经济效益和市场竞争力的重要标志就是人本管理,即信息化企业的管理要以人为中心,通过调动人的潜能,最大限度地开发和利用信息资源,以

(下转第28页)

总之,构建一个适合我国上市公司治理需要的独立董事制度,是完善社会主义市场经济的必然选择,是中国股市走向成功的重要一步。独立董事制度的建立是一项复杂的系统工程,是一个循序渐进的长期过程,需要建立在现行国情的基础上,不可能一蹴而就。

#### 参考文献:

- [1] 刘俊海. 我国《公司法》移植独立董事制度的思考[J]. 政法论坛, 2003(3): 41- 52.
- [2] 殷少华. 关于独立董事制度的思考[N]. 中国证券报, 2001- 04- 25(16).
- [3] 梅慎实. 现代公司机关权力构造论(修订本)[M]. 北

京: 中国政法大学出版社, 1996:564.

- [4] 何军香. 对上市公司构建独立董事制度的思考[J]. 当代法学, 2003,(11):11- 14.
- [5] 刘书. 吴敬琏任职神州数码[N]. 东亚经贸新闻, 2001- 06- 12.
- [6] 李哲, 董海峰. 独立董事制度: 在中国现实下的再思考[J]. 法学, 2001,(7) :60- 62.
- [7] 刘俊海. 独立董事, 一群走钢丝的人[J]. 法律与生活, 2001,( 10) :53- 56.
- [8] 赵莉. 上市公司独立董事的义务和责任[N]. 法制日报, 2002- 08- 18.

(上接第 19 页)

推动企业信息化的进程。知识经济时代,信息、知识和创新是现代企业提升竞争力的关键,而这三方面的实现取决于企业员工素质的提高,而人本管理是实现战略层面人力资源规划的核心和发展方向。

(2) 战略层面的人力资源规划,有助于现代人力资源管理获取竞争优势的目标管理

目标管理要求组织内的每一个人及各级部门全力配合公司目标,并对每位员工工作设定目标、决定方针、编定进度,以最有效率的方法去达成,然后定期检讨、评估成果,作为下期设定目标与方针的参考,而且周而复始循环。根据管理大师德鲁克的观点,目标管理所要达到的两个核心目的,一个是激励,一个是控制。战略层面的人力资源规划运用科学、理性、人性的制定目标等客观目标的管理,通过设定目标对整个组织的行为进行控制,使整个组织把各种资源调动起来,围绕目标往前走,对工作进行追踪。评估目标执行情况,然后把把这个信息进行反馈,并采取一定的措施,保证目标能够按照原来的设定实现。

(3) 战略层面的人力资源规划,有助于实现现代人力资源管理全员参与的民主管理

扁平化规划是实行现代人力资源管理全员参与的民主管理的重要保证,是战略层面人力资源规划的特征之一。这种形式的民主管理让员工在工作中采取更加主动的态度,对工作有更多选择,而不是仅仅作为受动者;有助于让员工自己选择工作方式、工作时间和工作环境。听起来有点不可思议,随着网络技术的迅速发展、远程通讯的普及以及人们对个性生活的向往,全民参与式的民主管理是未来企业的必然趋势。

(4) 战略层面的人力资源规划,有助于实现现代人力资源管理系统化的权变管理

现代人力资源管理系统化的权变管理强调灵活性和适应性,认为只能有针对性地处理具体情况而进行的有效管理模式,它要求管理活动一切从实际情况出发,灵活地处理各项具体管理业务。战略层面的人力资源规划是根据变化的具体情况,提出相应的管理对策,从而有可能使其管理活动更加符合实际情况,更加有效。

#### 五、结语

通过战略层面的人力资源规划明确了企业人力资源管理长期的远景、使命、价值观及企业的核心竞争因素,根据核心竞争因素推导出企业的战略目标,只有企业发展战略、经营目标明确了,才能制定与之相应的人力资源战略。战略层面的人力资源战略是关系企业和员工长期的、战略性的计划决策,是企业人力资源战略指导思想和企业战略发展方向的具体体现,为企业的竞争计划和发展提供了坚实的基础。

#### 参考文献:

- [1] 廖泉文. 招聘与录用[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2002.
- [2] Gary Dessler. Human Resource Management (Eight Edition)[M]. 北京: 清华大学出版社, 2001.
- [3] 许庆瑞, 刘景江, 周赵丹. 21 世纪的战略性和人力资源管理[J]. 科学学研究, 2002,( 1) : 89- 92.
- [4] 廖泉文. 人力资源管理[M]. 北京: 高等教育出版社, 2003.
- [5] 颜士梅. 试论组织中关于“人”的管理的两次转变[J]. 外国经济与管理, 2002,( 6) : 34- 39.

### A Manpower Resource Plan on Strategic Level

LIN Cong

Abstract: In 21st century, human resource plan is changing from tactical to strategic step by step. This paper analyzes strategy-based human resource plan from new idea and new thought angles and draw a conclusion that it will become the rudder of the practice of human resource management in enterprise.

Key words: strategy-based; human resource management; human resource plan