

人力资源战略与规划



学习目标

★ 知识点

- (1) 理解人力资源战略的含义与类型。
- (2) 理解人力资源规划的内容及作用。
- (3) 熟悉人力资源规划的基本过程。
- (4) 了解人力资源规划的供求平衡方法。

★ 技能点

- (1) 掌握人力资源需求和供给的预测方法。
- (2) 掌握人力资源规划的编制方法。



引导案例

G 公司的人才问题

G 公司是国内一家知名的高新技术公司,依托其雄厚的研发实力、良好的技术服务,业绩突飞猛进。随着市场份额的扩大,公司的规模也快速扩张,公司每年都要招聘大批人才。尽管每年招聘的人才数量很大,仍不能满足各部门的正常工作需要。

目前公司各部门都抱怨人才不足,特别是至关重要的研发、营销部门更是连连告急,要人报告接连不断,弄得人力资源部门焦头烂额。公司的领导一头雾水,为什么公司花很大气力,每年招进大批人才,却不够用?究竟在哪个环节出现了问题?

该公司的目前状况是:公司规模较大,分支机构众多,由于处于成长期,组织机构扩张迅速,经常将招进的优秀技术人才如工科硕士、博士提拔为行政管理人员,这种方式导致公司的研发力量大量流向行政岗位,而技术部门不得不重复招聘技术人才来保证正常运营。由于职能部门的增多,行政管理岗位增多,造成机构臃肿。

点评

G 公司经营初期依靠技术的优势在市场竞争中取得成功,表明了该公司在人力资源获取和使用过程中具有竞争优势。目前出现的问题主要源于公司对人才管理的不足,公司的管理高层仅仅局限于发现人才,而对人才的定位、培养与使用却没有规划,无法适应变化的市场环境。针对公司为什么缺人,缺什么样的人,如何解决这一问题,没有人进行有效的思考。本章介绍的人力资源战略与规划将会对此问题予以解答。

第一节 人力资源战略与规划概述

一、人力资源战略的含义

战略最初用在军事领域,其本义是对战争的整体性、长远性、基本性谋划。后来,企业管理中战略的引申义指的是对企业竞争的整体性、长远性、基本性谋划。

企业战略是企业面对激烈变化的经营环境,为求得长期生存和不断发展,对企业发展目标、达到目标的途径和手段的总体规划。

人力资源战略,根据美国人力资源管理学者舒勒(Schuler)和沃克(Walker)的定义,人力资源战略是“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。”科迈斯·麦吉阿(Comez, Mejia)等人则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,人力资源战略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。人力资源战略是企业发展战略的重要组成部分,是人力资源管理的方向性规划,不仅是有关人力资源管理的一系列活动计划,也是改变一个组织的本来特性的一个整体、多面而长期的过程^①。

综上所述,本书把人力资源战略定义为:根据企业战略制定人力资源管理计划和方法,并通过人力资源管理活动实现企业的战略目标。通过人力资源战略科学地分析预测组织在未来环境变化中人力资源的供给与需求状况,制定必要的人力资源获取、使用、保持和开发策略,满足组织对人力资源在数量上和质量上的需求,使组织和个人不断获得发展。

二、人力资源规划的定义及种类

(一) 人力资源规划的定义

人力资源规划(Human Resource Planning),指根据组织自身的战略目标,对内部的各部门人力资源总体的供需状况进行评估和预测,并以此为根据制定相关的招聘、培训和人力资源开发政策,从而满足组织的人力资源需求,同时实现员工个人职业生涯优化和组织长远发展的动态耦合^②。简而言之,人力资源规划即指进行人力资源供需预测,并使之平衡的过程。

从范围上来看,人力资源规划可以分为广义规划和狭义规划。广义的人力资源规划是指企业在进行人力资源需求预测时,以总体战略规划和未来发展目标为出发点,紧紧依据内外部环境的动态变化,为满足这种需求而提供人力资源的活动过程。狭义的人力资源规划是指人力资源行动计划,例如需求的岗位数、员工使用计划、员工培训计划和员工发展计划等。狭义的人力资源规划是广义的人力资源规划的一个组成部分。

具体说来,人力资源规划的概念包括以下四层含义。

(1) 人力资源规划的制定应该以组织的战略规划和发展目标为依托;

^① 詹姆斯·W.沃克. 人力资源战略[M]. 吴雯芳,译. 北京:中国人民大学出版社,2001: 49.

^② 李广义. 人力资源管理[M]. 天津:天津大学出版社,2009: 26-27.

- (2) 人力资源规划需要适应动态、多变的组织内外部环境的变化;
- (3) 人力资源规划的主要工作是制定具体的、切实可行的人力资源管理制度和策略;
- (4) 人力资源规划的目的是使企业内部人力资源供需平衡,保证组织实现长期可持续发展 and 员工个人优化发展的“双赢”。

人力资源规划的目标和主要任务如下。

(1) 确保企业在适当的岗位上获得适当的人选(包括数量、质量和结构),并使组织和个人得到长期的益处。

(2) 在组织目标和个人目标达到最大一致的情况下使人力资源的供给和需求达到平衡;实现人力资源的最佳配备,最大限度地开发人力资源潜力。

(3) 分析组织在环境变化中的人力资源需求,制定必要的政策和措施以满足这些要求。通过制定这一规划,一方面保证人力资源管理活动与企业的战略方向和目标相一致;另一方面,保证人力资源管理活动的各个环节互相协调。

(二) 人力资源规划的种类

企业人力资源规划的种类繁多,可以根据时间、性质及范围等确定,也可根据实际需要灵活选择。

人力资源规划按计划期的长短可分为:长期人力资源规划、中期人力资源规划和短期人力资源规划。长期人力资源规划适合于企业长期的总体发展目标,对企业有关人力资源开发与管理的总战略、总方针和总目标等进行系统的筹划。其特点是具有战略性和指导性,期限一般为5~10年。短期人力资源规划是指季度、年度人力资源规划,一般指1年以内。短期人力资源规划的特点是目的明确,内容十分具体,并具有一定的灵活性。中期人力资源规划是指1年以上5年以内的人力资源规划,它介于长期和短期人力资源规划之间,其特点是适合于企业中长期的总体发展目标、方针、政策和措施的内容比较多,但不像短期人力资源规划那样具体。

人力资源规划按其不同范围,可分为企业整体人力资源规划、部门人力资源规划、某项任务或工作的人力资源规划。

人力资源规划按其不同性质,可分为战略性人力资源规划和战术性人力资源规划。前者主要特点是具有总体性和长期性。后者一般是指具体的人力资源规划,主要包括人员补充计划、人员分配计划、人员接替和提升计划,以及工资激励计划等。

三、人力资源规划的内容

企业人力资源规划的范围包括两个层次:整体人力资源规划和人力资源各专项业务规划。整体人力资源规划是指在规划期内人力资源的开发和利用的总体目标,整体财政预算安排和实施细则。规划与企业的发展战略息息相关,是制定各专项人力资源业务规划的依据,是实现企业战略目标的人力资源支持。人力资源各专项业务规划一般包括人员的使用计划、教育和培训方案的补充和提升计划、支付计划、劳资关系、退休计划等。专项业务规划是启动了总体规划和具体计划,是确保人力资源目标和服务的总体规划。每项专项业务规划都由特殊政策、任务目标、预算和实施细则等组件组成。

人力资源规划内容涉及人员供给、培训、分配使用等具体方面及其内在联系,因此在制

订各项业务计划时应注意相互之间的平衡与协调。例如,员工通过培训提高了技能,在使用及薪酬方面若无相应政策的调整,则容易挫伤员工接受培训的积极性。

四、人力资源规划的作用

人力资源规划是人力资源管理的前提和基础,直接关系到人力资源管理的各项功能能否充分发挥和企业目标能否顺利实现,在人力资源管理中具有统领与协调作用。通过人力资源规划不断地调整人力资源政策和措施,指导人力资源管理活动的有效进行,使人力资源管理活动有序化,提高人力资源的利用效率,协调人力资源管理的具体计划,使个人行为与企业目标相吻合。

人力资源规划作用体现在以下四个方面。

1. 人力资源规划有助于企业发展战略的制定

人力资源规划是企业发展战略总体规划的核心内容,主要着眼于为企业未来的生产经营活动进行人力准备,系统地分析企业在不断变化的条件下对人力资源的需求,制定出与企业组织长期效益相适应的人事政策。在进行人力资源规划时,要以企业的发展战略为依据,但这两者之间并不仅仅是简单的单向关系,而是一种双向的互动关系。企业的发展战略是对未来的一种规划,这种规划同样也需要将自身的人力资源状况作为一个重要的变量加以考虑。因此可以说,做好人力资源规划有利于企业发展战略的制定,使战略更加切实可行。

2. 人力资源规划是组织管理的重要依据

随着企业规模的扩大和结构的复杂化,管理的工作量和难度都在迅速提高,无论是确定人员的需求量、供给量,还是职务、人数以及任务的调整,不通过一定的周密计划显然是难以实现的。例如企业何时需要补充人员,补充哪些层次的人员,如何补充,如何组织多种需求的培训,对不同层次和部门的人员如何考评和激励等。这些管理工作在没有人力资源规划的情况下,必然陷入相互割裂和混乱的状况。

同时,企业是在复杂的内外环境条件下进行生产经营活动的,而这些环境因素又处于不断的发展变化之中,因此企业为了自身的生存和发展,必须依据环境的变化及时做出相应的调整,如改变经营计划、变革组织结构等,这些调整往往会引起人员数量和结构的变化。由于人力资源的特殊性质,这些变化造成的影响往往具有一定的时滞,因此企业为了保证人员状况的稳定,必须提前了解这些变化并制定出相应的措施。在这种情况下,人力资源规划就显得尤为重要。人力资源规划为组织的录用、晋升、培训、考评、激励、人员调整以及人工成本的控制等活动,提供准确的信息和依据。

3. 人力资源规划有助于企业降低人工成本

人力资源规划对合理利用人力资源,提高企业劳动效率,降低人工成本,增加企业经济效益起着重要作用。人力资源规划可以实现组织现有人员的知识、技能、年龄结构、性别比例等方面的合理搭配,调整人力配置不平衡的状况,使人工成本控制在合理的支付范围内,从而提高企业的劳动效率。人力资源规划还可通过对现有的人力资源结构进行分析检查,找出影响人力有效运用的主要矛盾,充分发挥人力效能,降低人工成本在总成本中的比重,提高企业的经济效益。

通过人力资源规划可以预测企业人员的变化,逐步调整企业的人员结构,避免人力资源的浪费,使企业人员结构趋向合理化,企业就可以将员工的数量和质量控制在合理的范围

内,从而节省人工成本,大大提高人力资源的利用效率。

4. 人力资源规划有利于人力资源管理工作开展和提升

人力资源规划具有前瞻性,通过对组织未来环境的预测,可以及时为组织人员的录用、晋升、培训、调整以及人工成本的控制等提供准确的信息和依据。人力资源规划能为人力资源管理各个板块的工作提供背景和目标设置。需要什么样的人,需要多少人,什么时候需要人,什么岗位需要人,这些问题都可以通过人力资源规划解决。而这些问题的答案,就是人员招聘与甄选、培训与开发、薪酬管理、绩效考核、职业生涯规划等各模块的工作目标。因此,人力资源规划有利于组织开展有效的人力资源管理活动和提高效率。

五、人力资源规划的程序

人力资源规划一般需要按照一定的程序来进行。人力资源规划过程包括准备阶段,预测阶段,制定阶段,实施、评估与反馈四个阶段。如图 3-1 所示。

1. 准备阶段

本阶段主要是通过调查研究取得人力资源规划所需的信息资料,并为后续阶段做实务方法和工具的准备。收集分析有关信息资料是人力资源规划的基础,对人力资源规划工作影响很大。

制定企业人力资源规划的基础是企业组织内部环境和组织外部环境。组织内部环境信息包括组织的战略决策、战术计划、行动方案、人力资源情况及各部门的业务计划等。组织外部环境信息包括宏观经济形势、产业经济、行业竞争、技术发展情况、人口和社会发展趋势、劳动力市场、政府相关政策等。

除了对内、外部环境信息进行收集分析外,还需根据企业发展的要求,对现有企业人力资源的数量、质量、配置结构等进行人力资源盘点。人力资源盘点资料应包括:①个人自然情况;②录用资料;③教育资料;④工资资料;⑤工作执行的评价;⑥工作经历;⑦服务与离职资料;⑧工作态度;⑨安全与事故资料;⑩工作环境资料;⑪工作与职务情况;⑫工作或职务的历史资料等。在盘点的基础上,一方面充分挖掘现有的人力资源潜力;另一方面,找出现有人力资源与企业发展要求的差距。对这些信息明确的认识和科学的分析,为后续工作的开展提供基础条件,并作为制定人力资源规划的重要依据。

2. 预测阶段

本阶段是人力资源规划中较具技术性的关键部分。在进行调查、充分掌握信息的基础上,选择使用有效的预测方法,对企业在未来一段时期内的人力资源供给和需求做出合理性预测。预测可采用主观经验判断和各种统计方法及预测模型,并与所实施或假定的人事政策相关,它对组织的管理风格与传统往往会产生重大影响。预测直接决定了规划的成功与否,只有准确地预测出供给和需求,才能制定有效的措施来加以平衡。

3. 制定阶段

本阶段制定人力资源的总规划和各专项业务规划。在这个阶段,要使人力资源总规划和具体的各专项业务规划的需求和供给保持平衡。在人力资源供应和需求预测比较的基础上,组织应制定相应的人力资源规划的政策和具体措施,既要征求高级管理者的意见,也要响应中层管理者的呼声,同时,要关注一线员工的建议,最终将有关的结果呈交最高管理层审批。这一阶段是人力资源规划中较为具体细致的工作阶段。