

论“全天候”人力资源战略规划

□肖月强 [成都信息工程学院 成都 610225]

□李大芳 [四川省人民政府办公厅 成都 610016]

[摘要] 人力资源战略规划是企业人力资源管理的基础和核心。人们通常在“好天气”的时候进行机构扩充,在“坏天气”时执行精简战略。本文提出了一种“全天候”条件下的整体性人力资源管理模式,并分析了“全天候”人力资源战略规划的内涵、环境、实施主体、原则、实施步骤等,初步构建起了一个“全天候”人力资源战略规划的理论体系。

[关键词] “全天候”人力资源战略; 规划; 管理

[中图分类号] F270 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 1008-8105(2009)05-

从20世纪70年代起,人力资源规划开始广泛地成为大企业和政府组织的一种活动。由于这个趋势的发展,人力资源规划不仅局限于供求平衡或数量预测,而且延展到了扩大人力资源战略规划的范围。20世纪90年代以后,一方面,基于人力资源规划实践与研究的积累,人力资源规划的技术更趋成熟;另一方面,由于经济结构的重大调整以及市场环境的变化,企业迫切需要更多地关注人力资源战略的选择,以便能有效地应对外部环境的变化,有力地支撑组织总体战略目标^[1]。

德国学者马丁·希尔伯在《愿景与工具——整体性人力资源管理》一书中指出,人力资源战略规划意味着:不应在“好天气”的时候进行机构扩充,也不应在“坏天气”时执行痛苦的精简战略,而应追求一种在“全天候”条件下的整体模式^[2],如图1所示。

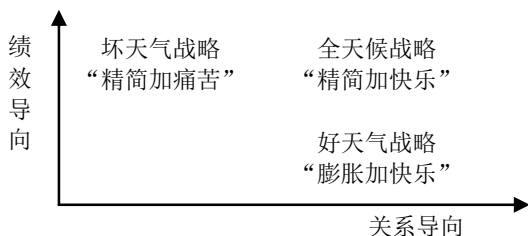


图1 人力资源管理的“全天候”战略

人力资源战略规划是一项系统工程,是企业开展人力资源管理必不可少的路线图,也是目前很多企业人力资源管理中的薄弱环节;人力资源战略规

划是解决当前困扰许多人力资源管理者疑难问题的根本和基础,它将确定一个企业如何从人力资源的角度进行战略管理以实现企业的战略目标,同时提供了通过人力资源管理获得和保持竞争优势的发展思路。本文力图通过对“全天候”人力资源战略规划的内涵、环境、原则、实施主体、步骤等的分析,有效地构建起企业的“全天候”人力资源战略规划体系。

一、“全天候”人力资源战略规划的内涵及内容

(一) “全天候”人力资源战略规划的内涵

“全天候”人力资源战略规划,是从组织整体战略的视角对人力资源进行的“全员、全程、全面”的动态统筹。整体性是“全天候”人力资源战略的核心。它包含二层含义:其一,着眼于企业的整体战略,即从企业的愿景、目标与任务出发,实现企业人力资源的数量、质量和结构与其特定生产资料和生产技术条件以及外部环境之间的动态匹配;其二,实现的是组织人力资源“全员、全程、全面”的能力释放。“全员”,即致力于以员工、客户、股东、公众为导向的整体性人力资源的开发;“全程”即组织的人力资源战略要贯穿于组织的成长周期以及员工的职业生涯周期,要确保人力资源与未来组织各阶段的发展战略动态适应;“全面”,即

[收稿日期] 2008-12-15

[作者简介] 肖月强(1971-)男,博士,成都信息工程学院管理学院副教授,四川大学经济学院理论经济学博士后流动站在站博士后;李大芳(1973-)男,电子科技大学博士研究生,四川省人民政府办公厅

组织人力资源战略规划要尽可能适应人及组织的全方位的发展需求,实现个人、组织、环境的动态平衡。

(二) “全天候”人力资源战略规划的内容

企业的“全天候”人力资源体系能否建立起来,建立得如何,取决于企业的人力资源战略规划制定的基本内容是否全面以及其水平的高低。

1. 人力资源需求与供给预测

在R·韦恩·蒙迪看来,人力资源规划有两项内容:需求和供给^[3]。人力资源需求预测是根据企业未来的发展战略和运作模式,对企业未来人力资源需求的数量、结构和素质进行合理的规划。其中,人力资源需求的数量规划实质上就是确定企业未来需要多少人,这些需求可以来自企业内部也可以来自企业外部,根据企业的发展战略制定合理的人力资源数量。

人力资源需求的结构规划实质上就是确定企业未来人员的年龄、学历、专业、职称、职类、能力结构等的构成,合理的年龄结构有利于员工队伍的稳定,合理的学历和职称结构有利于人员与职位的匹配,合理的专业和职类及能力结构有利于工作的协调。人力资源需求的素质规划实质上就是确定企业未来各职类、职种和职层人员的任职资格要求,包括知识、经验、技能等行为能力和个性、价值观等行为特征,是企业选人、留人、用人、育人等的重要依据。

人力资源供给预测就是依据企业现有人力资源的状况及劳动力市场人力资源的供给状况,对企业未来可获得的人力资源内部供给和外部供给进行的预测。企业人力资源的内部供给是企业未来人力资源供给的主渠道,企业在进行人力资源战略规划时,要着重开发目前企业中的人员潜能,用好企业已有人员。自有人才对企业熟悉,对企业有着深厚的感情,把这种感情转化为动力,将对企业发展产生不可估量的作用。企业要着重开发企业内部人力资源,并不是说就闭关自守,内部人员对企业熟悉但缺乏新思想,外来人员可以给企业带来新观念、新技术,但很难给企业带来一个需要长期稳定而又忠诚的员工队伍。

人力资源战略规划的一个重要目标就是使人力资源的供给和需求达到平衡。企业必须根据人力资源供需预测结果,制定相应的政策措施,促使二者动态平衡的实现。

2. “全天候”人力资源管理体系

人力资源预测需求和供给只表明我们找到了存

在的问题,但并没有找到解决问题的路径。从图1人力资源的“全天候管理战略”中我们可以看出,建立灵活的高绩效的人力资源体系,才是“全天候”人力资源战略规划的根本。“全天候”人力资源管理体系涉及到以下五个核心模块,如图2所示。

- 1) “整体性”人力资源信息系统;
- 2) “整体性”人员选聘;
- 3) “整体性”人员考核;
- 4) “整体性”人员薪酬;
- 5) “整体性”人员开发。

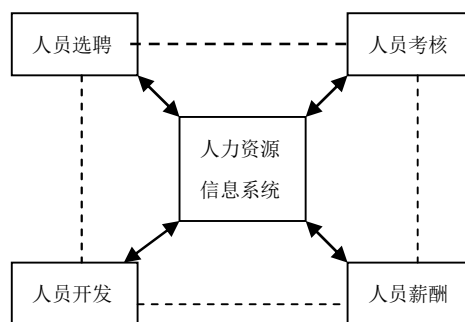


图2 “全天候”人力资源管理核心模块

“全天候”人力资源战略规划是基于充分的人力资源供求信息展开的,是与企业的发展战略相匹配的人力资源总体规划,是企业人力资源管理体系形成的基础和保证。

人力资源选聘就是要挑选出能力素质与岗位要求最为符合的人员。人员选聘的出发点是企业的愿景,而落脚点在于企业的绩效。愿景是人们对自己所要创造的未来勾勒出一幅清晰和形象的图景。只有当企业的各个相关利益群体都参与到对企业愿景的制定、实施和评估中来,并且,人力资源的政策性目标、战略和工具从整体上讲都来源于企业愿景,当他们都同时兼顾员工、顾客、股东和公众的利益时,人力资源管理才称得上真正的“以愿景为导向的”整体性人力资源管理。绩效指个人或组织的业绩。员工取得的工作绩效通过人员考核而得以确认和评估,考核结果一方面作为设计绩效薪酬与奖励的依据,以此达到激励的效果,另一方面也可以作为人员开发的依据,通过采取有针对性的开发措施,使员工当前及未来的工作绩效得以提高。

二、“全天候”人力资源战略规划的环境扫描

“全天候”的人力资源战略,应因全天候的环境而存在。组织面对复杂动态的内外环境需要仔细

进行环境扫描,构建弹性以适应多元与变动的需要。企业的主要内外环境,如图3所示^[4]:

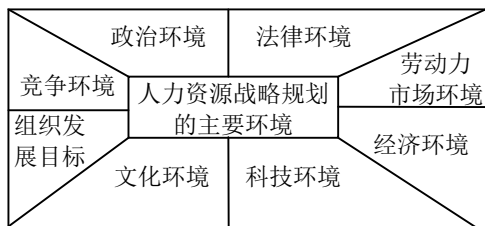


图3 “全天候”人力资源战略规划环境扫描

第一,政治环境:政治是一种重要的社会现象,它是决定、制约和影响企业生存和发展的极其重要的因素。企业政治环境包括政治制度、政党和政党制度、政治性团体、国家的方针政策、政治气氛等五个方面。人力资源战略应洞悉政治环境的变化,并使规划符合新的政策要求。

第二,经济环境:所谓经济环境是指构成企业生存和发展的社会经济状况及国家经济政策。社会经济状况包括经济要素的性质、水平、结构、变动趋势等多方面的内容,涉及国家、社会、市场及企业等多个领域。一般来讲,在某一人力资源战略规划期内,无论是世界还是国家、地区的社会经济大环境发生变化,都会不同程度地影响各层次、各类别的人力资源战略规划,因此,人力资源战略规划必须反应社会经济状况的重大变化。

第三,文化环境:文化是企业赖以生存和发展的基础。它对于人们认识经济发展规律、调整人们的经济活动、加速或延缓经济发展有重要影响。可以这样说,企业的文化环境始终以一种不可抗拒的方式影响着企业。很多人忽略了文化环境的变化对人力资源战略规划目标的实现带来的影响。事实上,文化环境的变化对人力资源战略规划实现的影响是显而易见的。

第四,科技环境:企业的科技环境是指企业所处的社会环境中与科技要素及与该要素直接相关的各种社会现象的集合。重大的科学发现和科技发明会影响到人类社会的方方面面,也会给人力资源开发带来显著的影响。例如,互联网的兴起极大地改变着当今人类的生活与工作方式,SOHO(Small Office Home Office家庭办公)类家庭办公将成为一种新兴的工作方式,而人力资源战略规划将无法漠视这种新兴的工作方式。

第五,法律环境:是指与企业相关的社会法制系统及其运行状态。法律环境包括国家的法律规范、国家司法、执法机关以及企业的法律意识等三种要

素。法律规范是企业法律环境赖以存在的基础,国家司法、执法机关及其活动是企业拥有健康法律环境的保证,企业的所有人力资源战略规划都必须在《劳动法》等相关法律、法规框架内进行。

第六,劳动力市场环境:劳动力市场是企业人力资源管理实践的外部大环境,其成熟、健全与否直接关系到企业人力资源管理的方方面面。企业的人力资源战略规划必须及时把握人力资源的变化情况。如果一个组织存在机构合并、拆分等调整,那么人力资源在数量、结构方面必然会发生显著变化,原有的人力资源战略规划中,关于人力资源数量、目标、机构调整、人才引进等方面的规定都需要进行相应的调整。其他的如更多的妇女就业、劳动者素质更高、人口老龄化增加等均会导致人力资源战略规划的调整。因此,人力资源战略规划必须预留足够的调整空间,以适应劳动力市场环境的变化。

第七,竞争环境:对大多数企业而言,行业盈利水平主要取决于行业内现有企业的竞争,行业内各企业都要为增强各自的经营能力而开展竞争,因此,必须准确预测并依据竞争环境的变化情况进行人力资源战略规划。

第八,组织发展目标:人力资源战略规划主体在充分认识组织愿景、组织目标和战略规划的前提下,还必须认识到组织目标对人力资源战略规划工作的影响,从而有针对性地开展相应的人力资源战略规划工作,制定相应的人力资源规划方案,以协调和支持战略规划的实施,从而促成组织愿景和组织目标的实现。

三、“全天候”人力资源战略规划的实施主体

传统的人力资源管理与实践只注重一个变量,即以股东利益为导向,努力实现利润最大化,因而割断了与其他各方面的有机联系。也就是说,人力资源管理未能依据企业愿景对相关利益群体进行全面兼顾,同时,在制定和实施人力资源管理体系时,缺乏直线管理人员和员工的参与。而现代企业人力资源管理的理论与实践,则致力于实现各主要变量之间,如员工、顾客、公众、股东之间的合理和谐的平衡。也就是说,“全天候”人力资源战略规划不仅涉及企业人力、物力和财力三个资源的有效配置,还需要积极协调好企业中人与物、人与人、人与事、人与组织等多种关系。“全天候”人力资源

战略规划的主体,不是某一个人,而是一个群体。

本文很赞成马丁·希尔伯的观点,他把企业领导(人力资源部门领导也作为其中的成员)以及人力资源管理者的直接和间接上级看作主要发信者,它致力于对企业人力资源的规划、领导、组织和绩效评估。以一家瑞士企业为例^[245]说明人力资源管理者的发信者,如图4所示。

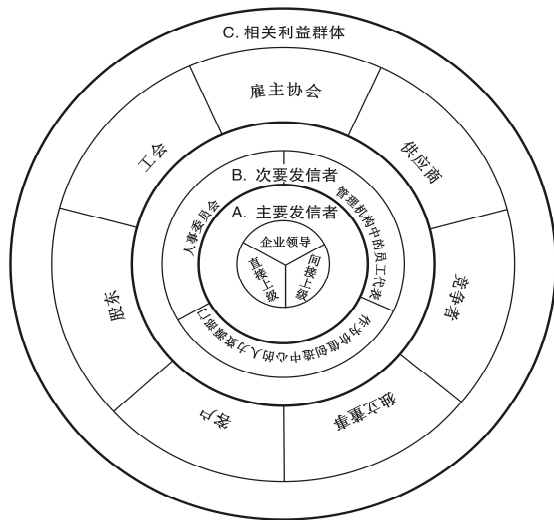


图4 人力资源管理者的发信者

有关人力资源管理政策和决策往往是主要、次要发信者和相关利益群体之间互动的产物,此外,人力资源政策和决策还需符合有关个人和集体工作的法律规定。

企业领导负责人力资源政策标准及人力资源管理模式的制定,实施绩效评估时,直接和间接上级要与人力资源管理部门的负责人一道,担负起对自己的下属选聘、考核、薪酬和开发的任务。

次要发信者和相关利益群体的角色规定与划分在不同国家、行业和企业各不相同。我们将受信者理解为所有的员工,在多数情况下,它是指各种不同的团体以及个性不同的个体。

四、“全天候”人力资源战略规划的原则

1. 整体性原则:人力资源管理提出了“KISS (Keep it Integrated, Strategic, and Stimulating)”要求,使之整体化、战略化并富有激励性”。有经验表明,成功的企业与不成功的企业之间存在很大的区别,“后者运用的是头痛医头、脚痛医脚的人力资源管理方法,仅仅只是对短期的和眼前的问题做出反应。员工被当作可以随意支配的要素。与之相反,整体性的“全天候”的人力资源战略所采取的各项

措施是相互关联(横向整合)的,且着眼于长远,与企业战略协调一致。以“全天候”人力资源战略为指导,就需要我们进行整体性的人力资源选聘、考核、薪酬、人员开发以及构建整体性人力资源信息系统。

整体性人力资源选聘主要考察一个企业的人力资源是否同时满足于员工、股东、顾客、公众的利益。为保证工作群体中员工的绩效得到尽可能客观和建设性的考核,整体性人力资源考核体系希望实现360度考核体系。整体性人力资源战略规划要求实现整体性人员薪酬,也就是说,每个员工薪酬水平要在个人情况(能力、绩效、资历)、劳动力市场价格和企业效益三者间达成平衡。外部环境越激烈,越需要企业对员工的职业生涯不断进行再开发。整体性人力资源开发旨在使尽可能多的员工投入到满足他们个人和社会需要的活动中,并获得一定自由空间,以便于平衡学习、工作和业余(家庭)时间。也就是说,我们要将员工开发自身潜能的需要同企业、股东、顾客和公众的开发需要相互协调起来。整体性人力资源管理系统旨在对信息系统进行战略性管理,将程序综合性地加以利用,将员工信息和职位信息彼此加以整合,同时将过去、现在、未来的职位情况进行整合。

2. 弹性(flexibility)原则:桑切斯(Sanchez)^[5]将“弹性”(flexibility)定义为:企业对于外在动态竞争环境中各种不同需求的响应能力。企业面对环境的特性是一直增加的变动和竞争,“全天候”的人力资源战略必须提升组织的弹性以使企业达到动态的适配。只有尽力提高稳定性,并采取“全天候战略”的条件下,我们才能保持员工较高的创新能力。对许多企业而言,当外部环境不太稳定时,企业采用“坏天气战略”,可能随时解聘员工,员工难免“提心吊胆”,这样自然不利于员工创新能力的发挥。同样,当外部环境过于稳定时,企业又采用“好天气”战略,而在这种高枕无忧的情形下,员工的创新能力同样难以真正发挥。

在未来的经济中,不再有固定不变的职位,因此无法保证某个工作职位能够长期存在。企业要提高创新水平,需要具有共同愿景、信息共享的学习机制,并且有足够的物质和人力资本投资,鼓励创新的企业文化和相对稳定的员工队伍,而这些都涉及组织的弹性问题,而组织的弹性的前提就是人力资源的弹性。也就是说,企业需要一种“就业能力强”的员工,而“就业能力强”是指员工必须尽早

地成为“多面手”，即“具备多种技能”。员工拥有各种不同的技术就可以完成更多不同的任务，因此需有报酬制度以鼓励多技能员工，企业必须让员工不断的学习新方法与发展更宽广的技能，并具备心智能力、弹性行为及个人特质以适应变动。

3. 适应性原则：这里讲的适应性，既指适应于不同阶段的需求，又指人力资源战略规划具有的与组织人力资源内外环境的动态平衡能力。企业发展的不同阶段所面临外部环境的不同，自然需要不同的人力资源战略与之相匹配。蒙牛总裁牛根生提出了“三级火箭定律”^[6]，他认为，就像火箭在不同的阶段使用不同的燃料并抛弃前一阶段的废物一样，企业也应该在不同的阶段使用适合该阶段的人才，让已经发挥完该阶段能量的人退出该岗位。

“全天候”的人力资源战略要及时根据企业目标变化做出调整，而这种调整要以人才的类型结构、才智结构、专业结构、素质结构、观念结构等诸多方面的广泛适应性为基础。而且，还要对规划的执行情况随时进行监督、分析、评价、找出计划的不足，并予以修正，以确保企业整体目标的实现。

五、“全天候”人力资源战略规划的步骤

一份完整的人力资源战略规划是企业人力资源管理的基础和核心，企业的人力资源其他管理工作都会时刻围绕着它来不断展开。那么，如何开展人力资源战略规划工作呢，如图5所示。

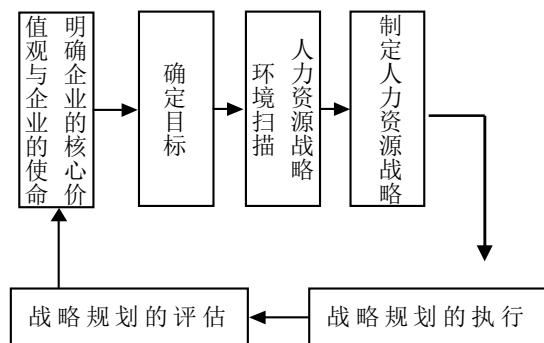


图5 “全天候”人力资源战略规划的步骤

第一步：明确企业的核心价值观与企业的使命。世界管理大师彼得·德鲁克指出，建立一个明确的企业使命应成为战略家的首要责任。企业的使命或宗旨反映的是企业的灵魂之所在，它是一个企业的精神内核，决定了企业的发展方向，并且为企业发展提供源源不断的动力。比如，玫琳凯公司（Mary Kay Cosmetics）的全部宗旨都基于一条重要的原则，

即分享与关怀，出于这种精神，人们将愉快地贡献他们的时间、知识与经验^[7]。

第二步：确定目标。企业一般有一个三年、五年或更长期的发展目标。目标的确定也会包含对企业发展阶段、发展层次的判断，在此基础上提出企业未来三年或者五年或者更长远一些的发展战略。企业的发展战略与发展目标是制定企业人力资源战略、人力资源目标的基础性工作。有些企业没有企业层级的发展战略就想制定人力资源发展战略这是本末倒置的行为。

第三步：人力资源战略环境扫描。现代人力资源管理时刻都离不开它赖以生存和发展的外部环境，它要通过充分的开放，不断地与外界交换人力资源及其相关信息，进而不断地吸收先进的管理思想，管理方法、管理手段和管理人才，以求得自身的生存和发展。没有系统地人力资源SWOT分析，单靠临时性的“拍脑袋”将会破坏整个管理系统的有序性和稳定性。因此，人力资源战略规划的先期重要工作之一，就是要进行环境扫描，从组织人力资源战略规划的主要内外环境中找准企业人力资源战略的准确定位。

第四步：制定人力资源战略。人力资源战略是制定人力资源规划的基础。因此要根据企业的发展战略和企业人力资源的SWOT分析，明确自身在人力资源管理及开发方面的突破点，这样就能比较全面地把握现阶段或者最近的三年、五年、甚至更长时期之内本公司的人力资源管理与开发工作的重点与要点。对重点与要点的恰当把握就形成了公司的人力资源战略。

第五步：制订人力资源规划。人力资源规划是企业人力资源战略的具体延伸与实施。在把握了现阶段人力资源管理与开发工作的重点与要点之后，关键是要把这些“重点”与“要点”问题落到实处，使它成为行动。这样就必须制订出具体的行动方案、计划措施，将它具体地落实到不同的部门与不同的人头上，并体现在人力资源选聘、考核、薪酬、开发等职能上。当然，在此过程中也要考虑到现有人员的调整、补充及培养使用等问题，也涉及到顾客、公众、员工、股东等利益的平衡问题，这样就会形成各种各样的人力资源战略实施的具体规划。比如，短期规划、长期规划、总体规划与具体业务规划等等。

第六步：战略规划的执行。在企业人力资源规划制订之后的重要工作就是具体地落实和执行规

划。人力资源战略规划的实施与执行实际就是构建或者是规范企业的整个人力资源管理体系,即按照企业的人力资源战略规划来逐步建立或者完善企业现有的人力资源管理体系。把企业的发展战略和人力资源战略规划中的目标和计划进行分解和落实,其主要包括企业组织机构的设计与优化、企业职务分析和评价、企业的人员招聘和管理、企业绩效考核体系的设计、员工工作表现评估和核心胜任能力模型塑造、企业薪酬激励和福利体系的设计、员工培训管理体系的设计、员工职业生涯发展体系的设计等以及相关政策的落实。

第七步:战略规划的评估。人力资源战略规划的评估工作是在人力资源规划实施一个阶段之后进行的反思与工作检讨。在企业人力资源战略规划的实施执行过程中,需要不断监控人力资源战略规划的具体落实情况,不断收集人力资源管理方面的资料和信息,查看人力资源战略规划是否与企业的发展战略相匹配,是否与企业的人力资源体系模块的设计相匹配,人力资源管理的各体系模块建立的合理性和可操作性,同时在企业人力资源管理体系实施和执行的一个相对周期内对人力资源战略规划实施情况进行必要的分析和评估,并根据企业内外部环境的变化来调整人力资源战略规划的内容以适应企业整个发展战略的变化。

六、小结

在知识经济时代,人力资源规划在现代企业管理中的地位愈显突出。要构建起“全天候”的人力

资源战略体系,更需要系统的筹划。通过以上的分析,我们初步搭建起了“全天候”人力资源战略规划的理论框架:1)规划的基础——人力资源的供求分析;2)规划的前提——环境扫描;3)规划的核心——人力资源管理体系的构建;4)规划的主体——主要发信者、次要发信者、相关利益群体;5)规划的原则——整体性、弹性、适应性;6)规划的步骤。通过这些理论的实施,就可以实现组织人力资源的“整合性”与“弹性”,就可以构建起一个与内外环境相匹配的“全天候”的战略性人力资源管理体系,就能更好地促进组织目标的实现。

参考文献

- [1] 曾湘泉,杨伟国.宏观国外人力资源战略规划[J]. 职业技术教育, 2007, (12): 64-68.
- [2] 马丁·希尔伯. 愿景与工具——整体性人力资源管理[M]. 北京: 中国劳动社会保障出版社, 2004:5, 45.
- [3] R·韦恩·蒙迪, 罗伯特·M·诺埃. 人力资源管理[M]. 北京: 经济科学出版社, 2004:110.
- [4] 刘翼生. 企业战略管理[M]. 北京: 清华大学出版社, 2004:25-120.
- [5] SANCHEZ R. Strategic flexibility in product competition[J]. Strategic Management Journal, 1995, 16: 135- 159.
- [6] 张海. 牛根生如是[M]. 北京: 中国经济出版社, 2008:85.
- [7] 刘翼生. 企业战略管理[M]. 北京: 清华大学出版社, 2004:120.

On the “All-Weather” Human Resources Strategic Planning

XIAO Yue-qiang

(Chengdu University of Information and Technology Chengdu 610225 China)

LI Da-fang

(The Gernal Office of Sichuan Provincial People's Government Chengdu 610016 China)

Abstract Human resources strategy planning is the foundation and core of enterprise human resources management. People usually carry on the organization expansion in “fine weather” and execute the simplified strategy in “bad weather”. This article proposes an integrative human resources management pattern under the condition of “all-weather”, and analyses the connotation, the environment, the implementary main body, principles and steps of the “all-weather” human resources strategy plan. It initially establishes a information system of “all-weather” human resources strategy plan.

Key words “all-weather” human resources strategy; planning; management

编辑 何 婧