

战略性的人力资源规划常常被混淆于操作性的人力资源计划。一直以来，我们所做的“人力资源规划”大多体现为一种狭义的、执行性的人力资源计划，而不是为整个人力资源战略管理提供指导的规划。尽管“规划”和“计划”只是一字之差，但含义和成果却大相径庭。

真正的战略性人力资源规划应当是，为配合企业整体战略的到达而进行的人力资源的选择、配置、使用、开发和管理的规划，是企业人力资源管理的起点。其侧重点是人力资源管理政策的调整和各项人力资源管理职能工作重心和指导方针确实定。这样，才能统筹协调、综合运用各项人力资源管理职能，以保证企业人力资源规划的实现，从而为企业整体经营战略的实现提供有力的保障。

因此，要在恢复人力资源规划在企业人力资源管理中的战略主导和战略统帅地位的基础上，系统思索人力资源规划的战略适应性、战略前瞻性、战略增进性和战略成长性等多重问题。

适应性思索：支持企业不一样发展阶段战略调整出处 中华英才网

“良将用兵若良医用药，病万变，药亦万变。”由于企业所处的内外部环境总在不停发生变化，企业的战略变革和战略调整就成为必然。因此，战略性的人力资源规划必须可以及时做出反应，以支持企业战略的变化。出处 中华英才网

一般来讲，导致企业战略调整和变革的原因重要有两个方面：一是企业成长周期中阶段性矛盾的变化；二是企业竞争环境发生的忽然变化。由于第二种变化的发生具有很大的偶然性和不可预料性，限于篇幅，这里仅就企业正常成长周期中的战略变化来讨论对应的人力资源规划的调整。

在讨论人力资源规划怎样为企业不一样发展阶段战略提供支持之前，首先需要考虑清晰一种问题：企业战略变化对人力资源规划的关键规定是什么？出处

战略性的人力资源规划常常被混淆于操作性的人力资源计划。一直以来，我们所做的“人力资源规划”大多体现为一种狭义的、执行性的人力资源计划，而不是为整个人力资源战略管理提供指导的规划。尽管“规划”和“计划”只是一字之差，但含义和成果却大相径庭。

真正的战略性人力资源规划应当是，为配合企业整体战略的到达而进行的人力资源的选择、配置、使用、开发和管理的规划，是企业人力资源管理的起点。其侧重点是人力资源管理政策的调整和各项人力资源管理职能工作重心和指导方针确实定。这样，才能统筹协调、综合运用各项人力资源管理职能，以保证企业人力资源规划的实现，从而为企业整体经营战略的实现提供有力的保障。

因此，要在恢复人力资源规划在企业人力资源管理中的战略主导和战略统帅地位的基础上，系统思索人力资源规划的战略适应性、战略前瞻性、战略增进性和战略成长性等多重问题。

适应性思索：支持企业不一样发展阶段战略调整出处 中华英才网

“良将用兵若良医用药，病万变，药亦万变。”由于企业所处的内外部环境总在不停发生变化，企业的战略变革和战略调整就成为必然。因此，战略性的人力资源规划必须可以及时做出反应，以支持企业战略的变化。出处 中华英才网

一般来讲，导致企业战略调整和变革的原因重要有两个方面：一是企业成长周期中阶段性矛盾的变化；二是企业竞争环境发生的忽然变化。由于第二种变化的发生具有很大的偶然性和不可预料性，限于篇幅，这里仅就企业正常成长周期中的战略变化来讨论对应的人力资源规划的调整。

在讨论人力资源规划怎样为企业不一样发展阶段战略提供支持之前，首先需要考虑清晰一种问题：企业战略变化对人力资源规划的关键规定是什么？出处

不一样企业战略会对企业人力资源必备的战略素质及其配置构造提出不一样规定，进而对人力资源开发管理的各个职能与工具提出不一样规定和侧重点。因此，从战略适应性的角度看，人力资源规划的关键是要考虑怎样充足运用多种人力资源开发管理工具（组织构造设置、岗位职能调整、员工招聘、员工培训、绩效考核、薪酬体系设计等）来获得、培养、使用、鼓励员工队伍，从而使之满足企业战略对员工能力素质、思想观念和行为模式等方面的规定，并可以充足发挥各自的潜力，为企业战略的到达服务。详细来说：

创业阶段，生存是企业的第一要务。凝聚人心和业务导向是这个时期企业战略的关注点。因此，人力资源规划就应当侧重在“魅力型”领导和“专家型”业务人才的选拔、培养、使用和鼓励上。那种可以运用个人魅力吸引员工的人和那些可以独立完毕哪怕是很艰难任务的“侠客型”的人，才是人力资源发展的重点对象。联想在发展初期通过对杨元庆、郭为、孙宏斌这些虎将的大胆任用，以及对倪光南的“造神运动”，而带来的企业大发展，可以说就是一种明证。出处 中华英才网

成长阶段，发展是硬道理。组织扩张和有序管理并重是这个时期企业战略的关注点。因此，人力资源政策规划的侧重点就应当从过度强调企业家精神和个人英雄主义转变到规范化、职业化管理上来。此时，那种可以带领属下冲锋陷阵的“将军型”人才以及可以协助企业实现管理正规化的“职业经理人”就成为企业最需要的人才。例如：在创业阶段，万科(续致信网上一页内容)

选人、用人基本上就是凭借王石和万科高管们优秀的个人判断和直觉。不过，有这种“火眼金睛”的人毕竟是稀缺资源。伴随万科的迅速发展，这种措施已经不能满足企业的人力资源配置需求。因此，万科及时在自己人力资源发展规划中提出了专业化、精细化的战略规定，并引入了详细的专业化管理工具——“人才资质模型”，并把它逐渐发展成为包括“万科通用资质模型”、“万科领导力资质模型”及“销售”、“设计”、“工程”、“客户服务”等六个分专业的系列资质模型体系。正是由于这种未雨绸缪的安排，才使得万科不仅满足了自己企业发展对人才的需求，并且还向其他房地产企业输出了诸多的优秀人才，因此万科也才有“房地产界的黄埔军校”的美誉。

成熟阶段，企业需要从胜利走向胜利。这个时期企业战略的关注点有两个：第一种是怎样深化自己的管理水平并将其塑导致为企业的关键竞争力；第二个，也是更重要的一种，就是怎样为自己未来的战略发展变化做好充足准备。因此，对那些可以协助企业深入深化人力资源管理水平的“专才”和可以审时度势、临机应变、制定企业长远发展战略的“帅才”的培养就成为这一阶段人力资源规划的重要战略目的。并且，伴随企业“帅才”、“将才”队伍的日益成熟，人力资源规划的重点还应当深入转变到，怎样为企业的中长期发展战略进行更好的人才准备上来。出处 中华英才网

从深化人力资源管理水平的角度看，这个阶段，会有某些新的课题出现。例如，企业规模的扩大和员工队伍多样性的加强所带来的协调配合问题，就成为影响人力资源发展的突出问题了。在一种迅猛发展的组织中，神经末梢越来越发达时，神经之间的交流也许就不那么频繁了。企业就需要在自己的人力资源发展规划中注意不一样类型员工的性格、爱好、素质、构造与组织战略、组织岗位的匹配；注意加强对员工的沟通、培训，强调员工思维方式和行为模式的规范性和一致性；注意塑造强有力的企业文化，增强员工的组织性，提高整体

战斗力，从而推进组织继续成长。出处

衰退阶段或者说后成熟阶段，需要的是挣脱历史的包袱，抵制官僚主义的侵蚀，同步为企业注入更多更新的活力，以实现企业的“再生”。战略方向的调整就成为这个时期企业战略关注的重点。在这种状况下，人才的更新换代就成为人力资源规划的重要工作内容。为了配合企业新战略的顺利实现，人力资源的整体规划需要重新进行系统的调整。人力资源部门从一开始就要深入到新战略的规划中，充足理解新战略对人力资源管理工作规定，并在规划中紧密围绕新战略的规定，重新考虑企业的组织构造、业务流程、岗位职能和人员更迭、岗位评估、绩效考核和薪酬鼓励等各项人力资源管理工作的安排，以增进人力资源的发展。例如，当联想提出由产品制造型企业向服务型企业转型时，他们的人力资源规划中就对考核和鼓励方式做出了对应调整。在为 IT 服务员工确定薪酬时，首先调整了市场比较的对象；然后调整了考核时间，使之不再像以往那样按季度进行，而是按项目周期开展，最终调整了能力素质设计，对员工的能力素质进行多维度的综合考核。

前瞻性思索：为企业中长期发展未雨绸缪

战略的特性之一是它的前瞻性和方向指导性。因此，为了给企业未来的发展提供指导，一般企业会制定企业的中长期战略发展规划。为此，企业的人力资源规划也必须根据企业中长期发展规划的规定，制定人力资源的中长期发展规划，并且分解细化到每个年度的人力资源发展计划中，为企业的中长期发展未雨绸缪。

前面讨论的是人力资源规划对企业战略发展的动态分解和支持；与此对应的尚有静态分解和支持，它的关键工作就是要围绕“两个关键”（关键人才和关键能力素质）进行多层次、多梯队的人力资源建设体系的规划，以支持企业中长期战略的实现。限于篇幅，这里重点讨论领导力建设的问题。

新战略应对的是新状况和不确定性。因此，它的实行往往需要领导能力做支撑。不过，诸多缺乏战略性人力资源规划思维的企业往往在战略举措推行之前，不能系统评估领导能力，因而常常导致企业关键管理团体的组员，在最终一刻还在忙于弥补差距。长此以往，企业将陷入恶性循环：好的领导要么工作量过大，要么疲于应付多种临时任务，从而导致留给年轻人才的培养时间越来越少。到了他们要交接管理权的时候，就只能面对某些经验局限性、准备也局限性的接班人，最终也许导致企业的现行业务与未来战略发展，因人才匮乏而处在危险的境地。出处 中华英才网

因此，战略性人力资源规划就规定企业可以将领导能力作为人力资源规划的发展重点来配合企业的中长期战略发展的规定。一般来说，需要在如下三个时间段的框架下规划领导力建设问题。

◆长期人力资源规划出处 中华英才网

长期规划的目的是为配合企业未来3??5年长期战略目的的实现进行人才储备。一家

韩国消费品企业计划在五年后，将其关键业务扩张到日本。为此，他们制定了正式的领导平台建设规划。并且在扩张计划实行前五年就雇用了职业经理人，然后将他们和日本的友好合作方以工作互换的形式派到日本，训练他们怎样在日本运作，进而在日本组建起了一支由韩国人构成的领导团体。五年后，企业实行扩张时，他们在 18 个月内就成功地进入了日本这个以封闭著称的成熟市场。

◆中期人力资源规划

中期规划重要考虑为未来 1~3 年的发展培养领导人才，以适应企业内部某些特定的职位。这就需要首先确定未来担任领导职位的人才所需具有的技能、工作方式与思维方式。例如，伴随海尔集团的逐渐壮大，他们意识到越来越需要一批具有长远眼光、能把握全局、对多种领域了如指掌的优秀人才。针对这种状况，海尔在人力资源规划中明确提出了“届满要轮番”的领导培养原则。关键人才在一定的岗位上任期届满后，由集团根据总体目的并结合个人发展需要，调到其他岗位上任职，以培养全面发展的领导人才。

◆短期人力资源规划出处

短期规划一般体现为年度工作计划，它重要处理的是怎样满足现实工作中的领导力需求问题。其实，工作是最佳的老师。挑战性的实际工作与不停拓展的任务领域是培养领导人最佳的工具。根据企业的业绩目的与个人的发展目的，来给现任或潜在的领导提供恰当的工作平台和实现业绩突破的机会，不仅对实现企业业绩目的非常关键，并且对培养实战型领导人才也非常重要。

增进性思索：搭建人才成长和绩效实现的平台

战略性人力资源规划关注的关键问题，即通过搭建有效的绩效管理平台，让员工在工作中不停成长，从而增进企业战略的实现。正是出于这样的考虑，摩托罗拉提出：“人力资源管理=绩效管理”。

完整、有效的绩效管理平台如图一所示。出处

从图一可以看出，企业战略绩效管理体系，其实是将部门和个人的努力与企业战略目的和经营计划相连接的过程。它的关键目的是员工个人综合技能和个人绩效的提高，以及企业经营目的的实现。而国内诸多企业的绩效管理还仅仅停留在绩效考核的层面上，没有建立真正的绩效管理体系。这样就很难提高企业的系统执行力，也难以给员工一种良好的成长和发展的平台。

因此，战略性人力资源规划就必须对怎样运用人力资源管理工具构建企业的战略绩效管理体系提出自己的指导方针和工作重点。我们可以把对绩效管理体系的建设规定概括为一种中心，四个着眼点”。

所谓“一种中心”，就是以企业的战略目的和经营计划为中心，使人力资源的开发管理与企业运行的详细实践相结合，并且需要各个部门的经理都要承担起人力资源开发和管理的职责。只有这样才能让人力资源规划落到实处，并真正为经营战略的实现服务。

所谓“四个着眼点”，是指绩效管理体系的四个运作环节：目的分解与行动计划、责任分派和考核指标、绩效质询与绩效辅导、业绩评估和薪酬鼓励。

在目的分解与行动计划制定阶段，需要人力资源部门提供目的管理和计划制定方面的技术性支持和过程管理。在摩托罗拉，每年年初，人力资源部门都会负责指导和协调各个部门把企业总的战略目的、部门的业务目的、以及个人职业发展目的三者结合起来制定绩效目的并确定详细的行动计划。

在责任分派和考核指标设定阶段，需要人力资源部门确立以流程为中心的组织构造和岗位职责体系，并进行关键业绩指标（KPI）方面的制定和调整。关键业绩考核指标（KPI）的制定要突出企业战略对员工能力强化的方向和重点方面的规定。例如，当联想提出由产品

制造型企业向服务型企业转型时，他们的人力资源规划中就对岗位价值和考核指标权重做出了对应调整。

在业绩质询与绩效辅导环节，需要人力资源部门向各个部门经理提供怎样进行有效的业绩质询、面谈辅导等方面的培训。这个环节的关键在于，首先可以把业绩管理从事后控制转变为事中控制或事前控制；另首先，则有助于各级管理者对员工的局限性及时提出反馈，增进其成长。

在业绩评估和薪酬鼓励阶段，需要人力资源部门向各部门经理提供绩效评估的措施和培训，沟通并实行对应的薪酬鼓励方案。通过业绩评估和薪酬鼓励来协助员工明确自己的发展目的和改善方向，并为员工的不停改善提供动力。

成长性思索：建立人力资源规划中的开发机制

美国管理学家詹姆斯·C·柯林斯在《基业长青》一书中曾经提出过基业长青的一种关键原则：“造钟”而不是“报时”。战略性的人力资源规划也必须立足于“造钟”而不是“报时”。

“造钟”就意味着要建立一种人力资源的选拔、开发、成长和更新的管理机制。正如联想在自己的人力资源开发中提到的“项链理论”中所述：人才竞争不在于把最大最佳的珠子买回，而是要先理好自己的一条线，形成完善的管理机制，把一颗颗珍珠串起来，串成一条精美的项链。而没有这条线，珠子再大再多也还是一盘散沙。没有良好的人力资源管理机制去形成强有力的企业凝聚力，仅仅依赖高薪恐怕也很难留住人才。

“造钟”机制的形成和成功运用还在于要建立一套包括总体政策、详细制度和一系列配套措施在内的制度体系。由海尔倡导并经联想等企业发扬光大的“赛马不相马”的人才培育机制就是经典的代表。这种机制认为，企业不缺人才，人人都是人才，关键是将每一种人所具有的最优秀的品质和潜能充足发挥出来。为了把每个人的最为优秀的品质和潜能充足开发出

来，就需要“变相马为赛马”，建立一种立足于市场经济的人才竞争机制。

人力资源规划对人力资源部的规定

现代企业管理中的人力资源部，在企业中的定位将日益偏向于企业高级管理层的战略伙伴。但要真正成为企业的战略伙伴，人力资源部必须从战略的高度不停地对企业整体人力资源进行规划，增进企业的短、中、长期战略的有效实现。

人力资源部自身的发展，直接决定了整个企业人力资源开发管理的水平和战略性作用的发挥。因此，战略性人力资源规划必须纠正那种眼光单纯向外的老式思绪，培养那些具有战略思维、熟悉企业战略管理体系、理解企业业务经营、深刻领会人力资源管理使命、纯熟掌握人力资源开发管理技能的人力资源规划和管理人才，而这自身就应当成为战略人力资源规划的重要内容之一。

当然，人力资源管理并不仅仅是人力资源管理部门的事。毕竟，人力资源规划和企业战略的实现必须融入到企业的平常运行中，并且需要高度依赖各级经理的共同努力。因此，战略性人力资源规划必须要考虑建立一种在决策层、一线经理和人力资源管理部门之间科学分工、亲密协作的三维立体管理模式。明确从最高决策层到各个部门的直接主管在人力资源规划、开发、管理方面的权力与职责，使他们直接参与到各项人力资源政策的贯彻中来。出处 中华英才网

“罗马不是一天建成的”。同样，人力资源规划战略性地位的形成也需要人力资源管理工作者们的不懈努力才能获得。当具有了战略性的思维，掌握了人力资源规划的战略性的思索要点，我们就有理由相信：这一天终将会到来。

在我服务过的诸多企业中，总能听到人力资源部门的同事们埋怨时间不够用，为单位人事工作忙得焦头烂额，还常常得不到理解甚至背黑锅。这边人事经理整日被老板催着要企业下一年的用人计划、培训计划、干部队伍建设计划以及有关的预算，并尤其催促要招到高素质的人才；那边被各用人部门追着要人、规定提高自己部门的骨干以及增长有效培训次数，还常常被人莫名地到老板那里告状。此外，人事经理还要面对层出不穷的多种平常人事管理工作和诸如骨干员工跳槽、员工纠纷等棘手的事情。好不容易静下来做人力资源部门的工作计划却没有头绪，面对各方面的需求没有“抓手”。虽然最终攒出一份工作计划，却连自己都觉得还会像去年同样处在被动地位，使人力资源管理工作陷入“计划赶不上变化”，并且一般会导致出现这些局面：

岗位职责界定不清，人员冗余；

人员没有合理配置，人才挥霍；

没有形成人才梯队，后备人才局限性；

人员素质不高，缺乏发展动力。

人事经理们开始面对越来越多的投诉以及领导不信任的可怕现象。在这种状况下，诸多人事经理朋友们最终被迫早作打算。

这种困惑的表面问题是企业人力资源管理工作缺乏系统性，招聘、培训、干部队伍建设、薪酬和绩效管理等工作较为随意，和企业人力资源规划脱节。而其主线原因在于人力资源规划缺乏可行性，制定过程缺乏对企业业务和人才构造的深入理解和科学预测。人力资源规划是各项人力资源管理活动的目的，无目的的管理活动等于没有管理。因此，假如处理了人力资源规划的难题，那么其他问题的处理将步入正轨。

规划前先明确需求

人力资源规划是使企业稳定地拥有一定质量和必要数量的人力，以实现该组织目的而拟订的一套措施，从而求得人员需求量和人员拥有量之间在企业未来发展过程中的互相匹配。

人事经理们在做人力资源规划前，必须思索 3 个层次的问题：

第一层次：企业的发展目的是什么？为实现这一目的，人力资源怎样进行代谢和替代？组织构造怎样变化？

第二层次：我们的人力资源现实状况怎样？我们在人力资源方面的需求怎样？假如存在用人差距，怎样补足？

第三层次：企业与否有足够的员工？企业与否合理运用了既有的员工？企业与否需要开发既有的员工技能？

怎样编制人力资源规划

这里提议人事经理们建立企业人力资源报表，对企业的组织构造、岗位信息、定编定员、人才构造进行详细的记录、记录和定期的更新。然后，就要开始做详细的规划工作，重要有岗位职务规划、人员补充规划、教育培训规划、人力分派规划等。

岗位职务规划重要处理企业定员定编问题。企业要根据企业的近远期目的、劳动生产率、技术设备工艺规定等状况确立对应的组织机构、岗位职务原则，进行定员定编。

人员补充规划就是在中长期内使岗位职务空缺能从质量上和数量上得到合理的补充。人员补充规划要详细指出各级各类人员所需要的资历、培训、年龄等规定。

教育培训规划是根据企业发展的需要，通过多种教育培训途径，为企业培养目前和未来所需要的各级各类合格人员。

人力分派规划是根据企业各级组织机构、岗位职务的专业分工来配置所需的人员，包括工人工种分派、干部职务调配及工作调动等内容。

详细人力资源规划编制有如下几种环节：

- 1、制定职务编写计划。根据企业发展规划，综合职务分析汇报的内容，来制定职务编写计划。编写计划陈说企业的组织构造、职务设置、职位描述和职务资格规定等内容。制定职务编写计划是描述企业未来的组织职能规模和模式。

2、根据企业发展规划，结合企业人力资源盘点汇报制定人员盘点计划。人员配置计划陈说了企业每个职务的人员数量，人员的职务变动，职务人员空缺数量等。制定配置计划的目的是描述企业未来的人员数量和素质构成。

3、预测人员需求。根据职务编制计划和人员配置计划，使用预测措施来预测人员需求预测。人员需求中应陈说需求的职务名称、人员数量、但愿到岗时间等。最佳形成一种标明有员工数量、招聘成本、技能规定、工作类别，及为完毕组织目的所需的管理人员数量和层次的分列表。

4、确定员工供应计划。人员供应计划是人员需求的对策性计划。重要陈说人员供应的方式、人员内外部流动政策、人员获取途径和获取实行计划等。通过度析劳动力过去的人数、组织构造和构成以及人员流动、年龄变化和录取等资料，就可以预测出未来某个特定期刻的供应状况。预测成果勾画出组织既有人力资源状况以及未来在流动、退休、淘汰、升职以及其他有关方面的发展变化状况。

5、制定培训计划。为了提高企业既有员工的素质，适应企业发展的需要，对员工进行培训是非常重要的。培训计划中包括培训政策、培训需求、培训内容、培训形式、培训考核等内容。

6、制定人力资源管理政策调整计划。计划中明确计划内的人力资源政策的调整原因、调整环节和调整范围等。其中包括招聘政策、绩效政策、薪酬与福利政策、鼓励政策、职业生涯政策、员工管理政策等。

7、编写人力资源部费用预算。其中重要包括招聘费用、培训费用、福利费用等用的预算。

8、关键任务的风险分析及对策。每个企业在人力资源管理中都也许碰到风险，如招聘失败、新政策引起员工不满等等，这些事件很也许会影响企业的正常运转，甚至会对企业导致致命的打击。风险分析就是通过风险识别、风险估计、风险驾驭、风险控制等一系列活动来防备风险的发生。

关键在于员工需求预测

企业员工的需求预测是根据企业发展的规定，对未来某个时期内企业所需员工的数量和质量进行预测，进而确定人员补充的计划方案实行教育培训方案，可以采用表 1 的格式。

合计

员工需求预测是企业编制人力规划的关键和前提条件。预测的基础是企业发展规划和企业年度预算。对员工需求预测要持动态的观点，考虑到预测期内劳动生产率的提高、工作措施的改善及机械化、自动化水平的提高等变化原因。

员工需求预测的基本措施有如下三种：

1、经验估计法。经验估计法就是运用既有的情报和资料，根据有关人员的经验，结合我司的特点，对企业员工需求加以预测。经验估计法可以采用“自下而上”和“自上而下”两种方式。“自下而上”是由直线部门的经理向自己的上级主管提出用人规定和提议，得上级主管的向意：“自上而下”

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。

如要下载或阅读全文，请访问：

<https://d.book118.com/206134013021010135>