

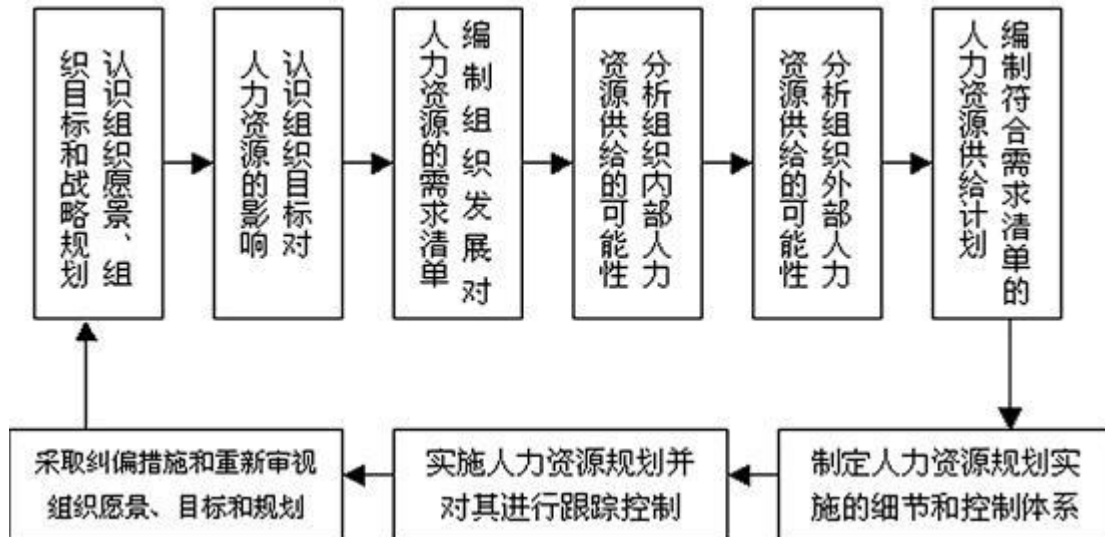
战略人力资源与规划

课程大纲：

战略性人力资源规划要求规划主体在组织愿景、组织目标和战略规划指引下针对人力资源活动的特点，战略性地把握人力资源的需求与供给，站在战略的高度动态地对人力资源进行统筹规划，努力平衡人力资源的需求与供给，从而促进组织目标的实现。下图显示了人力资源规划的程序：

一、认识组织愿景、组织目标和战略规划：人力资源战略规划主体只有充分认识组织愿景、组织目标和战略规划，他（她）们所制定的人力资源规划方案才能够有效地协调人力资源活动和组织活动，保证人力资源规划的实施能够促进组织实现其组织愿景和组织目标。

二、认识组织目标对人力资源活动的影响：人力资源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活动的影响，从而有针对性地开展相应的人力资源规划活动，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、编制组织发展对人力资源的需求清单：人力资源的两个任务之一就是获取未来人力资源的需求清单。在编制未来人力资源需求清单时应当运用统筹的方法，系统地、动态地考虑由于职位变动和组织发展而导致的人力资源需求。

四、分析组织内部人力资源供给的可能性：人力资源规划主体在编制人力资源需求清单之后应当分析组织内部人力资源供给的可能性，编制内部人力资源供给清单。人力资源规划主体在分析组织内部人力资源供给的可能性时主要有以下几种方法：

1. 建立“技能清单数据库”
2. 利用“职位置换图”
3. 制定“人力持续计划”

五、分析组织外部人力资源供给的可能性：当组织内部的人力资源供给无法满足组织未来的人力资源需求时，人力资源规划主体就应当审视组织外部人力资源供给能够满足组织未来人力资源需求的可能性，编制外部人力资源供给清单，

从而主动地利用组织外部的条件来支持战略计划的实施，促成组织愿景和组织目标的实现。

六、编制符合人力资源需求清单的人力资源供给计划：人力资源规划主体在充分认识组织未来人力资源需求和组织内部与外部人力资源供给可能性的基础上，就应当着手编制人力资源供给计划，平衡组织未来人力资源的需求与供给，从而为组织战略规划的实施提供人力资源方面的支持。

七、制定人力资源规划的实施细则和控制体系：人力资源规划的实施本身需要一套严格的实施细则和控制体系，这样人力资源规划的实施才能够具备相应的控制方法、控制标准以及纠偏措施。

八、实施人力资源规划并对其进行跟踪控制：人力资源规划的实施细则以及控制体系建立以后，就可以着手进行人力资源规划的实施，在实施过程中应当进行实时跟踪控制，保证人力资源活动不致偏离战略规划的轨道。

九、采取纠偏措施和重新审视组织愿景、目标和规划：人力资源规划是一个具有闭环特征的程序，因此在实施过程中应当对其进行及时跟踪，及时发现偏差，并采取相应的纠偏措施，从而保证人力资源规划与战略规划保持协调一致。人力资源规划应当持续地审视组织愿景和组织目标，保证人力资源规划能够有利于组织愿景和组织目标的实现，提高自身运作的有效性。

十、综上所述，基于战略的人力资源规划要求人力资源规划主体在人力资源规划程序的所有环节中都应当站在战略的高度，充分审视组织自身的资源条件和组织外部环境，在组织愿景、组织目标以及战略规划的指引下制定组织未来人力资源需求清单以及相应的人力资源供给计划，从而支持战略规划的实施，促进组织愿景和组织目标的实现。