

无法找到该页

您正在搜索的页面可能已经删除、更名或暂时不可用

请尝试以下操作:

欢迎访问中国人事科学研究院网站



中国人事科学研究所网  
Chinese Academy of Personnel Science

» 首页    » 机构概况    » 专家信息    » 研究课题    » 获奖总汇    » 院内管理    » 学术跟踪    » 院刊投稿    » 公告栏  
» 信息平台    » 科研动态    » 交流合作    » 问卷调查    » 资料下载    » 学术刊物    » 中国人才研究会    » 联系我们



全文检索

» 搜索

论文库

邮箱登录

前瞻与思考 (2004)

- » 前瞻与思考 (2008)
- » 前瞻与思考 (2007)
- » 前瞻与思考 (2006)
- » 前瞻与思考 (2005)
- » 前瞻与思考 (2004)
- » 《第一资源》第2辑
- » 《第一资源》第1辑

» 您现在的位置: 首页 > 学术刊物 > 前瞻与思考 (2004)

## 第36期 人才战略规划的发展趋向与研制建议

2004-12-27 中国人事科学研究院 访问次数: 作者: fan

作者: 中国人事科学研究院 余仲华  
(2004年12月27日)

随着市场经济的推进和人才工作进入战略管理时代,我国制定人才战略规划必须考虑新的战略发展趋向,并特别注意在战略规划内容和研制方法上把握系统原则和科学方法。在研究和分析的基础上,本文提出了十个基本的战略趋向和十二点建设性意见,以期对我国人才战略规划工作有所启示。

### 一、人才战略规划的发展趋向

进入21世纪,面临着全球化的考验,市场竞争日趋激烈,人才战略地位突显。我国明确实施人才强国战略,业已得到各方认可。从国家和组织层面的综合上看,人才战略规划虽然有宏观和微观之分,但也呈现出一些基本的和共性的发展趋向。大的战略趋向就是“开放管理,开发资源”,可称之为“K2-战略思想”。

综合起来,在制定人才战略规划的时候,可考虑这样一些更加具体的趋向:一是开放式管理趋向,二是结构式调整趋向,三是超前式投资趋向,四是开发式管理趋向,五是跨文化管理趋向,六是人本化管理趋向,七是核心化管理趋向,八是高端化管理趋向,九是国际化管理趋向,十是信息化管理趋向。这些趋向,对于不同的组织,其程度是不一样的,需要具体分析和有效把握。

1、开放式管理趋向。在制定人才战略规划的时候,要考虑到自2001年我国加入世界贸易组织(WTO)开始,我国市场和全球市场就是一体化的,是开放的,因此人才市场最终只有一个,即全球人才市场。两种资源、两个市场的提法并不科学。同时,我国政治体制改革也在不断推进,民主化和法治化步伐也在加快。人们获得信息的渠道也在逐步呈现完全开放的状态,比如互联网。在这样的背景下,人才战略规划就必须是开放的,不能推行封闭或半封闭的人才战略规划。至于人才安全问题,更多地可依靠建立劳动合同或聘用契约中的约束条款来解决,即依法规范双方的职责、权利和义务。

2、结构式调整趋向。适应世界经济结构调整,我国在1999年就明确开始了经济结构调整的步伐。这种经济结构调整已经作为经济改革的重要措施之一,应该在制定人才战略规划的时候得到充分的重视和体现。各个地区或组织适应经济结构调整的侧重点是不一样的。应该考虑的是,人才战略规划如何适应自身经济结构调整的需要,从而研究人才结构调整的对策问题。

3、超前式投资趋向。无论是从发达国家还是从新兴工业化国家的发展经验看,人才资本投资都是超前的,或说是先导性的。我国作为发展中大国,在人才资本投资方面有自身的特殊性,但仍可考虑适度超前的战略。只有这样,才能显现“人才资源是第一资源”的战略眼光。同时,我国是一个人口大国,如何从一个人口大国转变为人力资源大国,是值得考虑的。进而由人力资源大国转变为人力资本、人才资本大国,再由大国转变为强国,就更是值得研究和规划的了。

4、开发式管理趋向。人才作为一种资源,应该说是具有可开发性的。使用是一种开发,培养是一种开发,

潜在能力的有效发挥也是一种开发。总之，要将人才作为一种可开发的对象，本着以人为本的人性化思想，建立全面的、富有激励作用的人才战略体系，才能有效吸引人才，充分发挥人才的作用。

5、跨文化管理趋向。随着我国改革开放进程的加快，具有跨文化背景的人员也越来越多，表现在五个方面：一是外资企业在中国的投资迅速增加，外资代表、高级经营管理与高级技术人员等外籍人才就会不断进来；二是中国企业也需要到国外投资，需要雇佣当地的人才，管理外籍人才；三是中国政府当中也开始雇佣具有跨文化背景的人才，甚至是高层次人才，其中既有留学归国人才，也有港澳台及海外人才；四是中国历年外派的留学生，有大约有四分之一归国，总数约有17万人，这些人才也是具有跨文化背景的；五是中国引进大量的外国专家，并且将继续引进外国专家，而且引进的规模也会越来越大。因此，在人才战略规划中，应该根据需要考虑跨文化人才管理的问题。这样，人才管理的跨文化问题也就提上了重要的议事日程。

6、人本化管理趋向。2003年10月14日，党的十六届三中全会通过的《中共中央关于完善社会主义市场经济体制若干问题的决定》，在“深化经济体制改革的指导思想和原则”中明确了“坚持以人为本，树立全面、协调、可持续的发展观，促进经济社会和人的全面发展”。2003年11月27-29日，中央经济工作会议明确了2004年经济工作的总体要求：“坚持以人为本，树立全面、协调、可持续的发展观。”2003年12月19-20日，胡锦涛在全国人才工作会议上的讲话也明确要求，“坚持以人为本，坚持尊重劳动、尊重知识、尊重人才、尊重创造的方针”，“牢固树立以人为本的观念”。2003年12月26日，中共中央、国务院发布的《人才工作决定》，首次明确提出了坚持“党管人才”原则，坚持以人为本，实施“人才强国”战略。因此，在未来相当长的一个历史时期内，“以人为本”将成为我国人才战略规划核心思想的组成部分之一。

7、核心化管理趋向。随着市场竞争的白热化发展，核心竞争力成为组织取得成功的关键。因此，人才的核心能力建设就成为人才战略规划的重要内容之一。组织的人才核心能力建设包括三个方面：一是组织应该拥有自身的核心人才队伍；二是人才应该拥有自身的核心能力；三是组织应该科学管理和有效激励核心人才。

8、高端化管理趋向。高端人才是人才战略规划的核心对象。高端人才能够引领一个领域甚至一个行业发展，具有巨大的潜在与显在能量，应该引起高度的关注。人才战略规划不仅要关注面上的东西，关注队伍总体的发展；而且更加关注高端人才的去向，关注如何吸引和激励高端人才，有效发挥高端人才的牵引和导向作用。像政治家、高层次人才、领军人才、帅才与将才、重要人才等都属于高端人才。核心人才不完全是高端人才，但高端人才肯定是核心人才。

9、国际化管理趋向。自从我国加入WTO以来，经济全球化离我们越来越远。一个简单的问题，就可能是一个国际化问题，例如北京的沙尘暴就是一个国际化问题，天气变热也是一个国际化问题。再比如最近的集成电路倾销案、基尾虾倾销案、钢铁倾销案等，都属于国际化问题。在这样的背景下，不仅要求人才拥有国际化素质，而且要求组织在人才管理与开发方面拥有国际化眼光、思维、策略和做法，即国际化战略。我们知道，互联网是国际性的，电脑网络的资料检索和数据查询是全球共享且不受时空限制的。但在国际互联网上，中文的信息不到1%，外语的信息占到了99%以上。因此，外语成为人才国际化的一个重要素质。

10、信息化管理趋向。随着现代通信技术、计算机和互联网技术的快速发展，信息网络化已经成为人们社会工作和现实生活的一个部分。一方面，人才既可通过互联网获得，也可在家里为几个单位工作；领导决策可在指间完成，真正可做到“弹指一挥间”。因此，如何远距离并有效管理和开发人才，就成为一个新的问题，人才战略规划应该根据组织的发展需要，充分考虑战略信息化的问题。另一方面，人才战略本身的实现，需要新的和现代化的媒介工具，即需要数字化和信息化。因此，人才战略规划应该根据组织的发展需要，充分考虑战略信息化的问题。比如，组织的绩效战略、激励战略和生涯战略及其具体的管理体系，都需要信息化的解决方案。

## 二、制定人才战略规划的基本建议

总体而言，人才战略规划应该按照全国人才工作会议精神，依据《人才工作决定》和《人才规划纲要》的要求，本着坚持“党管人才”原则，坚持“以人为本”精神，以科学人才观为指导，针对人才工作的实际需要和人才队伍存在的主要问题，开展研究和制定工作。

1、人才战略规划内容。在人才战略规划内容方面，起码要有体现战略思想、战略目标、战略重点、战略步骤等内容；同时，要有规划指导思想、规划目标和对策措施，要有组织保证和调整修改等预先安排。

2、人才战略规划目标。在人才战略规划目标方面，要适当，既有一定高度，也不好高骛远。同时，目标要有针对性，是实际需要的，不是虚拟设置的。

3、人才战略规划跨度。在人才战略规划时间的跨度方面，要有一定的长度。人才战略的时间跨度不要低于10年，人才规划的时间跨度不要低于5年。

## 三、研制人才战略规划的方法建议

研制人才战略规划的方法非常重要，如何选择方法、如何使用方法，使用方法时需要注意什么等，都值得考虑。方法，虽然只是方法，但却直接影响人才战略规划的实施和操作。

在研制人才战略规划时，必然需要进行人才预测工作，需要建立数学模型，对宏观性比较强的人才战略规划就更是如此。在使用定量方法与建立预测模型的工作中，也会有一些特殊的要求和注意事项。

从方法论的角度说，总体上应该遵循以科学人才观为指导。在这里，根据经验和一些规划文本，将一些注意事项综合起来，简要地提出一些具体的和建设性的建议。

1、在人才战略规划方法的选择方面，要注意科学性和适用性。在数学、统计学、社会学、管理学、经济

学、系统科学、人才管理学等学科中有很多方法与研制人才战略规划有关，要注意有选择地使用。选择的基本原则是适用。只有选择科学、适用的方法，开展人才预测、调查、分析、研究工作，才能确保人才战略规划中的内容科学、准确和有说服力。

2、要特别重视定量方法的使用，但定量分析必须转化为定性结论，因此要做到定性与定量相结合。这是一个辩证的理解和认识过程。例如，不能仅选用一种定量方法和预测模型，而是应该选择不同种类的多个定量方法和预测模型，这样既可有比较、分析，也可进行综合分析和预测，保证定量分析和预测的科学性、准确性。

3、作为数学模型与预测方法，本身都是相对成熟的，但不要以为是方法就都可使用。作为方法本身虽然没有对错之分，只是一个工具而已，但有使用对错之分。也就是说，一个正确的方法，用错了地方，就有可能出现错误的结论。例如，一定要预先分析人才队伍发展中内在的和规律性的东西，才能选择与这个规律相适应的预测方法。这是预测中最重要的一条准则。很多地方、很多人在使用预测方法的时候，不分析人才队伍发展中内在的和规律性的东西，而是拿着预测方法就使用，就只能闹笑话。

4、信息是需要进行科学处理的。原始信息与数据的采集及其技术处理必须全面、真实、恰当与科学。信息与数据采集本身都是很讲究科学的，但这一点特别容易被人们所忽视。

5、可先选择方法试用。例如，我们可考虑试预测，以帮助定性分析和确定规律性的东西，便于最后选择预测方法与模型。这是一个准备过程，一般在正式的人才战略规划文本中是看不到的。已有经验是试用模型的预留保持率是40-50%，真正能够反映人才队伍规律性的模型一般可保留试用模型数的10-20%。2000年，在北京市旅游行业人才战略规划的研制过程中，试用了41个模型，最后可用的仅有7个模型。

6、要注意选择关键点。在定量分析中，有一个重要的过程，就是寻找关键点。找到这个关键点，就可突破我们对人才队伍规律认识处于的“定量无知”的状态，起到势如破竹的效果，一下弄清其中的奥妙。找到关键点的关键，仍在于对原始信息与数据的科学分析上。人才战略规划的专业人员应该对数据分析有一定的敏感性，能够阅读数据而不是看数据，这是很重要的一个素质，要注意培养与提高。

7、需要对方法及分析结果进行科学评价。在一项科学研究中，特别是软科学研究项目中，对方法的评价是非常重要的。与此同时，也需要对依据科学方法得出的分析结果进行评价和分析。例如，预测模型与结果必须得到检验与评估，定性方法与预测结果也必须得到评价。

8、不抱成见，虚心听取各方的意见。单个人或单个组织的意见，总归会有一定的局限性。因此，在研制人才战略规划时，要广泛听取各个方面的意见和建议。有领导的意见，有群众的意见；有专家的意见，有项目组的意见；有赞成的意见，有反对的意见；有外地的意见，有本地的意见；有国内的意见，有海外的意见。在听取各方面意见的时候，要抱有一种开放的心态，不要有成见，不要跳起来，更不要反对，要先听下来，再作分析，最后是择善而从。

9、可开展合作研究，但各方必须知情。聘请外部专家或专业研究与咨询机构合作研制人才战略规划，是一个行之有效的办法。根据研制人才战略规划的成功经验，管理实践工作者和理论研究者结合起来进行，可展示各自的业务优势，取得优势互补的作用。管理者知道实践中的问题，可把握战略规划的可操作性要求；研究者掌握科学方法，擅长理论分析，可提升战略规划的系统思维。但如果采取委托他人研制的办法，人才战略规划的执行方，要注意参与研制过程，这样可确保自身对人才战略规划研制全过程的了解，有利于整体理解和科学把握人才战略规划，有利于未来执行过程中有效贯彻和落实具体的方案与政策。

研制人才战略规划，是一件科学性、战略性、应用性都很强的工作，本身就是值得好好分析、评价和总结的。



#### 相关新闻

- ∴ 第35期 人才战略规划的基本评价与问题分析 [2004-12-20]
- ∴ 第34期 人才战略规划的成功类型与基本特征 [2004-12-13]
- ∴ 第33期 第五届中日人力资源开发国际研讨会观点综述 [2004-12-06]
- ∴ 第32期 法国公务员制度的现代化改革 [2004-11-29]
- ∴ 第31期 我国人力资源市场历史分析 [2004-11-23]
- ∴ 第30期 美国独具特色的人才管理体制 [2004-11-15]
- ∴ 第29期 “管理经济学之父”拉泽尔谈人力资源 [2004-11-02]
- ∴ 第28期 人才统计指标的国际比较 [2004-11-08]

返回