



中略咨询管理丛书



迪凯 袁志刚 李锐 著

优员

集团人员编制预算与管控

对快速发展中的企业而言，如何科学地、快速地预测人力资源需求和人力成本？如何通过优员增效提升组织的人力资源价值、降低人力资源的相对成本？解决这些问题是人力资源管理者无法回避的使命。

BIDIRECTIONAL &
CONTRASTUAL
MANPOWER
PLANNING SYSTEM

增效



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>



迪凯 袁志刚
李锟◎著

优员

集团人员编制预算与管控

对快速发展中的企业而言，如何科学地、快速地预测人力资源需求和人力成本？如何通过优员增效提升组织的人力资源价值、降低人力资源的相对成本？解决这些问题是人力资源管理者无法回避的使命。

BIDIRECTIONAL &
CONTRACTUAL
MANPOWER
PLANNING SYSTEM

增效

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

对快速发展中的企业而言，如何科学地、快速地预测所需要的人力资源需求和人力成本？如何通过优员增效提升组织的人力资源价值、降低人力资源的相对成本？这些问题是解决人力资源管理者无法回避的使命。本书的核心价值在于：帮助大型企业集团突破传统定岗定编的瓶颈，快速掌握 BCS 人员编制双向预算与契约统筹技术，改善与优化组织人才结构，促进组织人均劳效水平提升，降低人员相对成本率，优员增效，大幅度提升组织人力资源的战略价值。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

优员增效：集团人员编制预算与管控 / 迪凯等著. —北京：电子工业出版社，2013.7
（中略咨询管理丛书）

ISBN 978-7-121-20414-2

I. ①优… II. ①迪… III. ①企业集团—人力资源管理 IV. ①F276.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2013）第 099758 号

责任编辑：戴 新

特约编辑：王 倩

印 刷：三河市鑫金马印装有限公司

装 订：三河市鑫金马印装有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1 000 1/16 印张：11.5 字数：186 千字

印 次：2013 年 7 月第 1 次印刷

定 价：32.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

序 言

当劳动力价格持续走高已成不可逆转之势时，伴随着越来越严峻的用工荒，如何源源不断地使组织获得有竞争力的劳动力，以及如何提升人均劳效水平，成为人力资源管理的核心使命。

特别是我国加入了 WTO 后，众多企业向国际化和集团化发展的步伐越来越快，通过“强强联合”组建成“航空母舰编队”。企业“集团化”发展是中国企业又一个重要的成长途径和扩张契机，但在集团公司人员编制管控中，又出现了一系列难题。这些难题一直困扰着许多集团公司的人力资源总监或集团领导。

人员编制管控的成败，关系着集团公司是否能够发挥集团优势、实现资源共享、控制经营风险，确保集团公司整体效益的长期最大化，也关系着集团公司人力资源管理体系能否高效运行，能否凭借先进的人力资本获取竞争优势。

另外，传统定编技术和人员编制预算观念无论是在理论上还是操作上，都逐渐暴露出其滞后性、局限性与约束性，无法满足现代大型集团公司制的需求。具体局限就是定编成本高、定编周期长，无法满足动态定编需求，也难以预测和评估人员编制预算。

集团人员编制管控困惑，以及传统定编技术的局限性，迫使集团公司要具备战略导向的人员编制预算思想，建立 BCS 集团人员编制双向预算与契约统筹系统。在此基础上，提高人员编制预算的科学性、合理性与一致性；提高人员编制预算对战略目标达成的支撑能力；规范母公司与子公司在人员编制管控领域的沟通机制，为“优员增效”提供科学的决策依据。

BCS 人员编制双向预算与契约统筹系统，是我们在从事管理咨询的过程中，与企业共同面对人员编制管控与传统定编技术的实际问题，克服重重难关，通过努力而研发出来的一套新的人员编制预算与控制技术。

将这一门技术性、实用性强的人员编制预算技术研发出来，我们也有个愿望，就是把 BCS 系统技术通过图书形式，与企业界及管理界的各位同仁分享。我们将“BCS 人员编制双向预算与契约统筹系统”的系统结构和模型结构、使用方法、延伸应用技巧等，通过技术详解、图表分析、典型案例的形式展示在读者面前，运用实战演练的形式，并提供一些实用工具，使读者在集团人员编制预算管控方面获得一些启发。

实用性是本书的“灵魂”。我们围绕集团公司人员编制管控的困惑，以及传统定编技术的局限性等难题展开，富有逻辑性和系统性地安排章节，从认识人员编制管控问题、学习 BCS 系统技术，如何使用和应用 BCS 系统技术的逻辑上形成本书的布局。

我们也力图使本书体现以下特点。

一、时代性和技术性。本书以全新的视野，分析了新时代的经济形势下，在全球化、企业“集团化”背景下，集团人员编制预算与管控面临的全新挑战。强调面对新挑战和新机遇，集团公司人员编制预算与管控必须着力于技术和理念上的革新。在技术性上，BCS 便是一种新型人力资源预算定编技术，即战略需求的劳动力预算能力和大样本定编技术。通过这门革新的技术，改善与优化组织人才结构，促进组织人均劳效水平的提升，降低人员相对成本率，优员增效，大幅度提升组织人力资源的战略价值。

二、实践性和原创性。其一，本书中的所有原始素材、技术理论，均来自管理咨询实践；其二，书中归纳的典型管理难题，是很多企业在管理实践中经常遇到和普遍存在的；其三，书中介绍的 BCS 系统技术和解决方案，是我们在为企业提供咨询服务过程中研发出来，并经过实践检验，取得良好应用效果的。

三、实用性和可读性。本书不追求内容上“洋洋洒洒”、故弄玄虚的表述，而注重 BCS 集团人员编制双向预算与契约统筹系统技术的完整，逻辑上“严丝合缝”。同时，从集团公司经常遇到的人员编制管控困惑出发，围绕“破解”难题进行展开。通过“按图索骥”，都可以找到解除人员编制管控困惑的答案，集团公司也能够获得科学的人员编制预算技术。大量案例都是顾问师团队的实践成果，他们用心总结出了具有很强指导意义的操作思路和新鲜经验。在内容的表现方式上，我们尽量采用形象化的案例、图

表等形式，以期增加可读性。

总之，本书核心价值在于帮助大型企业集团 HR 专业人员突破传统定岗定编的瓶颈，快速掌握 BCS 人员编制双向预算与契约统筹技术，改善与优化组织人才结构，促进组织人均劳效水平的提升，降低人员相对成本率，优员增效，大幅度提升组织人力资源的战略价值。

本书是优秀团队集体智慧的结晶。在此我们要感谢袁志刚、李锟老师，他们在 BCS 人员编制双向预算与契约统筹技术的研发中做了大量工作，并共同为本书精心设计了总体框架；也感谢所有参与 BCS 系统研发项目的同事们所付出的辛勤劳动。

迪 凯

目 录

CONTENTS

序 言

第一章 集团公司人员编制管控的困惑 /1

第一节 集团公司运营特征 /3

一、集团公司的发展形态与模式 /3

二、集团公司运营管控特征 /9

三、集团公司人力资源管理特征 /11

第二节 集团管控与人员编制管控的关系 /13

一、集团管控的使命 /13

二、集团人力资源管控的任务 /14

三、人员编制管控在集团管控中的地位 /14

第三节 集团公司人员编制管控的困惑 /15

一、集团总部缺乏人员编制宏观预算方法论 /16

二、传统定编技术满足不了集团公司的人员编制预算需求 /16

三、“拍脑袋”成了集团总部人员编制预算的普遍现象 /17

四、预算不准导致人员编制管控失去效力 /18

五、母子冲突是集团人员编制管控过程中的主要矛盾 /18

六、集团总部难以提出更具针对性和可操作性的业务指导意见 /19

第四节 集团总部难以有效控制人员编制的根源 /20

- 一、预算不准：缺乏科学的人员编制预算技术支撑 /20
- 二、单向预算：依赖子公司申报或直接向子公司下达 /21
- 三、缺乏依据：岗位应该缩编还是扩编缺乏依据 /21
- 四、缺乏管理：缺乏编制管控机制与工具 /22
- 五、缺乏考核：利润导向导致集团忽略评估与考核 /22

第五节 战略预算对人员编制预算的客观要求 /22

- 一、战略管理概述 /23
- 二、战略预算与人员编制预算 /23
- 三、人员编制预算与战略预算的关系 /24
- 四、战略预算对人员编制预算与统筹的客观要求 /24
- 五、既需要预算人员编制，更需要预算人才结构与质量 /24
- 六、人员编制预算水平体现了 HR 对组织战略的支撑与保障能力 /25

第二章 传统定编技术的局限性 /27

第一节 传统定编技术回顾 /27

- 一、劳动效率定编法 /28
- 二、管理层、专家访谈法（德尔菲法） /29
- 三、行业比例法 /30
- 四、按组织机构、职责范围和业务分工定编法 /30
- 五、业务分析法 /31
- 六、预算控制法 /31
- 七、业务流程分析法 /32

第二节 传统定编技术的应用局限 /33

- 一、定编成本 /33
- 二、定编时间 /34
- 三、无法适应经营计划调整对编制调整的动态需求 /34
- 四、与战略目标和考核指标非直接关联，难以预测变化中的需求 /35
- 五、劳效指标改善与提升后对年度编制的影响无法及时评估 /35

第三节 传统定编技术使集团人员编制预算“形同虚设” /36

- 一、集团没有精力算 /37

- 二、子公司不愿意算 /37
- 三、内部信息缺乏,导致算不出来 /38
- 四、传统定编技术无法适应集团层面的宏观预测 /39
- 五、对持续的“优员增效”管理,无法提供有效的技术 /40

第三章 战略导向的人员编制预算思想 /43

第一节 以战略为导向,满足战略需求,保障战略实施 /44

- 一、战略管理是集团型企业的首要管理模式 /44
- 二、成功的集团化企业拥有清晰而具体的战略 /45
- 三、战略需求决定了组织模式、运营机制、业务形态、人才需求 /46

第二节 辨识战略环境,分解战略目标 /47

- 一、集团战略现状梳理 /48
- 二、集团战略目标确定 /49
- 三、集团战略与业务单元战略管理现状 /49
- 四、业务单元战略目标与经营考核指标的关联度 /50
- 五、战略预算对人员编制预算的要求 /51

第三节 将战略目标翻译成人员编制管控目标 /53

- 一、确定集团战略目标与子公司战略目标 /54
- 二、从战略目标到经营考核指标 /55
- 三、将人均劳效指标纳入战略目标和经营考核指标 /55
- 四、将战略目标翻译成人员编制管控目标 /56

第四节 战略导向体现在人员编制到位、人才质量匹配 /56

- 一、满足战略目标达成对劳动力的需求 /57
- 二、满足战略目标达成对专业技能分布的需求 /57
- 三、满足战略目标达成对人才质量的需求 /58
- 四、检视集团人力成本战略对人才供应的约束 /58

第五节 战略导向的人员编制预算思想 /59

- 一、满足战略实施对人才需求 /60
- 二、遵从组织内外部有效人才供给能力 /60
- 三、假定人均劳效指标可持续改善 /61

- 四、一级预算与二级预算相结合的双向预算模式 /62
- 五、基本预算与变动预算相结合 /63
- 六、依照价值特征按“单元类项”进行分类预算 /63
- 第六节 人员编制双向预算的现实意义 /64
 - 一、提高了人员编制预算的科学性、合理性、适应性与一致性 /65
 - 二、提高了人员编制预算对战略目标达成的支撑能力 /65
 - 三、规范了母公司与子公司在人员编制管控领域的沟通机制 /65
 - 四、集团总部一级预算更为关注战略的导向性和目标性 /66
 - 五、子公司二级预算更为关注人员编制管控目标的可操作性 /66
 - 六、为“优员增效”提供了科学的决策依据 /67

第四章 BCS 集团人员编制双向预算与契约统筹系统 /69

第一节 什么是 BCS 系统 /70

- 一、BCS 系统定义 /70
- 二、BCS 系统的理论依据 /70
- 三、BCS 系统的编制预算特征 /71

第二节 BCS 系统结构 /72

- 一、BCS 系统结构 /72
- 二、BCS 系统拓扑结构 /72
- 三、BCS 系统工作机制 /73

第三节 “T 模型”结构 /74

- 一、模型定义 /74
- 二、模型结构 /75
- 三、模型的输入、输出变量选择 /75
- 四、“T 模型”的应用范围 /76
- 五、“T 模型”应用条件 /76
- 六、“T 模型”运算工具清单 /77
- 七、影响人员编制预算精度的扰动变量分析 /78

第四节 “M 模型”结构 /80

- 一、模型定义 /80
- 二、模型结构 /80

三、模型的输入、输出变量选择	82
四、“M模型”的应用范围	83
五、“M模型”的应用条件	84
六、“M模型”运算工具清单	84
七、“M模型”预算的作业流程	85
第五节 BCS 系统的“C 机制”	86
一、统筹机制：集团公司进行人员编制管控依据	87
二、契约机制：集团公司与子公司签订年度人员编制管控目标 责任状	91
三、考核机制：集团总部制定人员编制管控指标体系、考核标准、 激励政策	92
第五章 如何使用 BCS 系统进行人员编制预算	95
第一节 BCS 系统应用基础	95
一、战略管理基础	95
二、人力资源管理基础	97
三、各业务单元历史数据基础	98
四、行业标杆数据	99
五、目标数据基础	100
第二节 集团公司人员编制宏观预算	101
一、年度人员编制预算	101
二、年度人员编制控制目标设定	105
三、业务单元人员编制的分类预算	107
四、业务单元人员编制的分布预算	111
五、人员编制需求总预算	113
第三节 下属成员企业人员编制预算	117
一、年度人员编制分类预算	117
二、年度人员编制分布预算	120
三、年度战略性人才储备预算	122
四、年度人员自然减员预算	123



五、年度人工成本预算 /124

第四节 集团人员编制管控的契约统筹管理 /126

- 一、集团年度人员编制管控目标（编制管控目标书） /126
- 二、子公司年度人员编制预算申报 /127
- 三、签订年度人员编制管控目标责任状 /128
- 四、集团人员编制管控效果考核指标体系 /128
- 五、年度人员编制管控效果考核评估机制（考核评估办法） /129

第五节 案例 /130

- 一、制造业 /130
- 二、现代服务业 /131
- 三、房地产业 /132

第六章 BCS 系统的延伸应用 /135

第一节 “T 模型”的变量选择与取舍技巧 /135

- 一、应变量的算法选择技巧 /135
- 二、解释变量的选择技巧 /136
- 三、应变量的回归验证 /137

第二节 “一元回归和多元回归”的选择技巧 /138

- 一、一元回归变量选择技巧 /138
- 二、多元回归变量选择技巧 /138

第三节 人均劳效指标设置技巧 /139

- 一、主要劳效指标设置 /139
- 二、辅助劳效指标设置 /139
- 三、建立人均劳效指标库 /140

第四节 “人员结构”预算技巧 /140

- 一、人员结构现状分析 /140
- 二、设定人员结构调整目标 /141
- 三、建立人员结构比例与能效指标之间的相关关系 /141
- 四、人员结构宏观预算 /141
- 五、人员结构矩阵预算 /142

第五节 “储备人才”预算技巧 /142

- 一、战略性人员结构目标 /142
- 二、战略性人才质量目标 /143
- 三、人才战略规划 /143
- 四、人才获得与开发能力评价 /144
- 五、战略性人才储备预算 /145

第七章 优员增效：人均劳效水平管理 /149

第一节 人均劳效水平诊断 /149

- 一、主要人均劳效指标评估 /149
- 二、辅助人均劳效指标评估 /150
- 三、人均劳效差距要素分析 /151

第二节 人均劳效水平管理 /153

- 一、建立人均劳效指标统计分析报送机制 /153
- 二、设定年度人均劳效指标改善目标 /154
- 三、启动人均劳效指标目标考核奖惩机制 /155
- 四、导入 PDCA 人均劳效指标循环提升机制 /155
- 五、导入人员编制审计机制 /156

第三节 人均劳效水平提升规划 /158

- 一、立足技能现状的能效优化 /158
- 二、改善人才结构与质量的能效提升 /160
- 三、企业文化导向 /163

附录 A 主要名词解释 /166

附录 B 人均劳效测评体系指标解释 /168

第一章

集团公司人员编制管控的困惑

昔日全球性金融危机带给人们的阴影还没有散尽，2012 年此起彼伏的负面信息——“欧洲国家债务危机、调低国家信用评级、是否选择退出欧元区”等，不断释放出全球性经济进一步继续走低的趋势。对企业家而言，如何在越来越严峻的经济形势下提升自身的御寒能力就显得尤为重要了。

自加入了 WTO 后，我国企业间的整合重组便在轰轰烈烈地持续进行着，甚至，许多国内知名企业成功地实施了跨国并购，众多企业向国际化和集团化发展的步伐越来越快，这被喻为“强强联合”并组建成“航空母舰编队”。企业“集团化”发展是中国企业又一个重要的成长途径和扩张契机，无论是大型集团，还是“虚拟”集团，都无一例外地需要思考“规模快速扩大后所带来的管理幅度延伸和管理效率降低，以及潜在管控风险”。再者，中国宏观经济正在以“调结构、转模式”的方式快速地从重数量规模型向重质量效益型转型，许多大型集团公司也正在从过去的重规模、重速度、重资源向重创新、重效率、重质量转变。

但在中国，许多中小型企业，从单体公司发展到集团公司之后，许多企业仍然沿用单体公司的运营管理观念和模式，对他们而言这完全是一个新生事物，他们对什么是“管理”、什么是“管控”全然不知。往往出现“一管就死，一放就乱”，这已然成为许多集团公司管理的通病，特别是许多大型集团在快速扩张与高速发展过程中，对下属子公司在“人员编制、人员招聘、人力成本、人均劳效、人才结构、人才开发”等领域的管控中，不是“流于形式”，就是施行“行政高压”，这无疑激发了母子公司之间尖锐的管控冲突。这些问题一直困扰着许多集团公司的人力资源总监或集团领导！



克服这些困惑和难题，关键在于集团公司的人力资源部门是否能够掌握“战略导向的人员编制预算技术”，即战略需求的劳动力预算能力和大样本定编技术。BCS 便是这样一种新型人力资源预算定编技术，可以改善与优化组织人才结构，促进组织人均劳效水平提升，降低人员相对成本率，优员增效，大幅度提升组织人力资源的战略价值。

第一节 集团公司运营特征

集团公司是为了一定的目的组织起来的共同行动的团体公司，很多集团公司进行多元化经营战略，在多个领域均成立了相应的子公司，这样，母子公司之间也会因为这种“血缘”关系组成一个企业集团，颇类似于军队当中的集团军。

作为一种新型企业组织形式，集团公司从创立伊始，就具有自身发展形态和管控模式。充分了解集团公司的运营特征，才能准确理解战略需求和集团公司母子关系，最终才能实现集团公司对人员编制的准确预算与有效管控目标。

一、集团公司的发展形态与模式

集团公司的发展形态是指企业采取的战略方式及战略对策，按表现形式体现为：跨行业、跨地域和高增长。企业集团打破地区、部门、行业的界限，在多个领域中寻求发展，也是当今企业集团发展的一个趋势。

组织结构层次分为：集团核心企业（具备母公司性质的集团公司）、紧密层（由集团公司控股的子公司组成）、半紧密层（由集团公司参股企业组成）、松散层（由承认集团章程并保持稳定协作关系的企业组成）。紧密层、半紧密层同集团公司的关系以资本为纽带，而松散层同集团公司的关系是以契约为纽带。

（一）跨行业

任何集团公司的发展都有一个从小到大的过程，不少集团公司立足主业，多元化经营，跨行业发展，成功地实现了企业的升级转型，由单一行业公司发展多行业复合产业集团，甚至最终仅仅以“投资、持股、并购、拆分、包装、出让”作为集团的主业，即投资集团业务模式。

多元化经营战略适合集团企业选择，它能充分利用企业的经营资源，提高闲置资产的利用率，通过扩大经营范围，缓解竞争压力，降低经营成本，分散经营风险，增强综合竞争优势，加快集团化进程。但实施多元化战略应

考虑选择行业的关联性、企业控制力及跨行业投资风险。

第二次世界大战以前，美国大企业大多是专业化、一体化经营。1949年，美国《财富》500强中，只有24%的公司为事业部化的多业务公司；到1951年，这个数字上升到了51%；而1969年，该比例已达到80%；到20世纪80年代，美国几乎找不到尚未多元化的大公司，连可口可乐公司都终结了单一业务时代——它于1992年收购了哥伦比亚制片厂，紧接着又购买了泰勒酒业公司。

案例

具有集团化重组特点的有上菱电器、三星石化、石油龙昌、ST南摩和川投控股，这几家公司的股东分别是上海电气集团、中国石油集团、中国南方航空动力机械公司和四川省投资集团有限责任公司。

这些公司都发展成了规模庞大、产业多元化的企业集团，如上海电气集团是中国最大的发电设备、大型机械设备设计、制造、销售的企业集团，其业务几乎涵盖了中国机电设备制造的所有领域，包括电站设备、输配电设备、机床机械、通用机械、重型机械、工程机械、机械基础件、家用电器等产业。

⊖ 重要提示：

多元化经营潜藏着一定风险，盲目延伸产业链、扩大经营范围，忽视集团公司主业的培育，最终将导致核心竞争力的缺乏。

（二）跨地域

集团公司在跨地域经营时面临的最大挑战就是多处子公司的管控问题，尤其是当异地公司具有子公司法人地位时，问题就更为突出。跨地域发展的集团公司，往往面临如下问题。