

中国企业观察丛书

ZHONGGUOQIYEGUANCHACONGSHU

管理之痛

——人力资本最大化

孙 冰 著



观察

ZHONGGUOQIYEGUANCHACONGSHU

Guanlizhitong

Renlizibenzuidahua

南开大学出版社

◆ 中国企业观察丛书·前沿系列

◆ 王革非 主编

◆ 南开大学出版社

◆ 孙 冰 著 ◆

管理之痛

——人力资本最大化

图书在版编目(CIP)数据

管理之痛：人力资本最大化 / 孙冰著. —天津：南开大学出版社, 2007. 11

(中国企业观察丛书. 前沿系列)

ISBN 978-7-310-02800-9

I. 管… II. 孙… III. 企业管理—劳动力资源—资源管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 166837 号

版权所有 侵权必究

南开大学出版社出版发行

出版人：肖占鹏

地址：天津市南开区卫津路 94 号 邮政编码：300071

营销部电话：(022)23508339 23500755

营销部传真：(022)23508542 邮购部电话：(022)23502200

*

河北昌黎太阳红彩色印刷有限责任公司印刷

全国各地新华书店经销

*

2007 年 11 月第 1 版 2007 年 11 月第 1 次印刷

787×960 毫米 16 开本 12.5 印张 1 插页 295 千字

定价：25.00 元

如遇图书印装质量问题，请与本社营销部联系调换，电话：(022)23507125

作者简介

孙冰女士，拥有企管方向的学士、硕士与博士学位，是管理科学的博士后。孙冰女士是(原)EL 集团亚洲负责培训业务的副总裁，是中加(China-Canada)污水处理项目负责人，同时还是另两家外资企业在华地区高级经理招聘项目的负责人。本书，《管理之痛——人力资本最大化》理论与实践并重，是一部能够从“企业绩效”视角审视本土企业人力资源专项问题的可读之作。

总 序

我们希望这是一套实用而又有促进作用的丛书,希望它能拓展企业人的思维空间,与企业同步成长。基于这样一种想法,我们直接将目标定位于让广大读者都能够理解这样一个层面上。因此说,本套丛书讲述的不是本土企业失败与崛起的故事,也不是具体的技术环节,而是像这一领域中的研究人员与实践者所希望的那样主要在传播一种思维或思考问题的方式。

商界思维的宽泛性意味着企业人要去关注不同的企业事件,吸取其中的精华因素并能为己所用。身处 21 世纪之商界中的企业所遭遇的大多数问题都可谓前无古人,旁无参照,我们的很多企业往往别无选择,只有向那些最成功或最失败的企业学习,取其正反两方面的“精华”。为什么呢?因为将一个企业做得非凡的成功或非凡的失败都很不容易,有谁不渴望成功?又有谁会一味地追求失败?当代中国商界是有其巨大挑战性的,本套丛书虽不能减少其挑战性,但却可促使企业人深入思考,从而更有智慧。

今日之强势企业莫不是把握与运用趋势的好手。企业间的问题总是雷同,但答案却总是不尽相同,关键还是要看企业人能否站在未来审视现在,或者说以未来的眼光厘清现在,这是本套丛书取名“观察”之原因。正如丛书的名字那样,本套丛书虽然使用了较新的理论与观察成果,但却称不上是一套学术专著,它是专门为企业人和那些潜在的企业人而写的,是想为那些奋进前行的企业提供更有推动力的思考方法。读者会发现无边界的思维拓展和企业兴衰的启示贯穿于整套丛书,书中所用的材料或源于报纸所报道的真实事件,或源于我们对本土企业的案例研究,或源于我们的个人体验,或源于我们所服务过的企业,因此我们尽一切之可能回避了晦涩而又难懂的专业术语。基于此,你在阅读

时可从头读到尾,也可像在自选商场里选购喜爱的物品那样选着来读。无论采用哪一种方式,我们都希望你能从中受益。

中国企业观察丛书共六本,即《迷失与崛起——新视角下的中国企业》、《战略之颠——分析、规划与执行》、《变革之舞——本土化视角》、《管理之痛——人力资本最大化》、《市场之痒——不断的价值链》以及《文化之照——寻找企业灵魂》。虽然这六本书的内容各有侧重,但思想性是每本书的共同追求。中国今日之商界是一个快速变化的世界,这种变化不仅仅体现在管理实践,也在一定程度上体现于管理理论与思想之中。感谢众多的企业为此提供的支持,它们的企业本色与奋进之勇气提供给我们可以放飞思想的舞台,使我们得以有了宝贵的机会来了解本土企业的实际问题,学习它们的成功经验,了解它们的曲折与艰辛,从而实践自己的设想。本套丛书对诸多企业经营中的成功与曲折做了细致观察,书中所提出的问题或表达的观点未必都准确无误,但其中的确注入了一定水准的理性与自觉,却绝无贬谤之意,而是从中感受启发性因素,使读者得到教益。

本套丛书得到了许多人的帮助。首先,要感谢欧林团队的其他成员对本套书中的观点所提出的质疑,这使本套丛书有了不断改进的基础;其次,感谢欧林团队现在的合作者,他们是本套丛书思想与写作中的一个不尽的源泉与挑战,没有同他们的交流就不会完成本套丛书;同时,感谢南开大学出版社胡晓清编辑所表现出来的耐心、敏锐与果断,这对“中国企业观察丛书”的最终确定起到了重要作用;最后,感谢我的助手程辉对本套丛书的编排以及大量的问卷分析与整理工作,这确保了本套丛书的按时完成,我们深感荣幸能与这些人一同工作过!

由于认知水平的有限,书中难免有不够精准之处,有些观点值得进一步推敲和研究,欢迎读者批评和指正。你们的建议会使我们能够关注更为具体的疏漏与不足,我们的电子邮箱是 europelinkage@sohu.com。我们希望这套丛书能够为本土企业的专项研究开拓出一个专门的领域,抛砖引玉,使人们对本土企业的“观察”发展成为一个专门的学科分支,并使这一分支具有其应有的研究价值和应用价值。当然,这仅仅是我们的希望。最后,我们愿本套丛书能给读者一个广阔的思维空间。

王革非

2007年2月10日

前 言

从人力资本这一概念提出至今,关于其内涵的理解众说纷纭,不同的学者从不同的角度来把握,以至产生不同的结论。概括起来,目前中外学者对人力资本的定义主要有“五种学说”:

第一,“内容”主体说。此学说主要从内容上来界定人力资本的含义,把人力资本定义为劳动者的知识、技能、体力(健康状况)的总和。

第二,“形式”说。此学说主要从人力资本形成的角度来定义人力资本的本质,即认为人力资本是指人们在教育、职业培训、健康、移民等方面的投资方式所形成的资本。

第三,“混合”说。此学说主要从人力和资本两个方面来综合定义人力资本的质的规定性。这种观点认为人力资本是体现在人身上的技能和生产知识的存量。

第四,“个体或群体”说。在有关人力资本的文献中可以发现两种角度不同的定义:一是从个人或个体角度出发,把“人力资本定义为个人的生产技术、才能和知识”;二是从人口群体角度出发,认为人力资本可以宽泛地定义为:居住在一个国家内人民的知识、技术及能力的总和,更广义地讲,还包括首创精神、应变能力、持续工作能力、正确的价值观、兴趣、态度以及其他可以提高产出和促进经济增长的人的质量因素。

第五,“等同”说。此学说主要是把人力资本与人力资源等同起来。目前我国许多学者认为人力资本就是人力资源,只是同一概念的不同表现形式罢了。

目前,这五种学说都有支持者和反对者,作为本书的作者,笔者赞同“等同说”,原因有三:第一,如上所述,“等同说”已经被我国许多学者所接受,在国内出版的不少著作及公开发表的文章中,许多学者经常是两个词交替使用;同时,在我国企业中这种现象也比较普遍,许多人力资源工作者将两个词等同起来使用,即认为两者含义是一样的,可以替换。第二,对于企业管理者来说,每个能够为企业创造价值的人力资源都具有增值的资本特征,而且经过培训和工作经验积累之后,许多企业也无法对人力资源和人力资本进行区分。第三,每个作为人力资源的劳动者都是知识、技能、体力的拥有者和结合体,因此可以认为,人力资源是广义的人力资本。

界定这一定义,笔者的目的并不是要就此问题与诸位学者进行一场学术辩论,只是想在明确本书主题词的含义之后,尽快带领各位读者进入本书的主要内容。

孙 冰

2007年7月18日

目 录

总序	(1)
前言	(1)
第一章 人力资源规划	(1)
第一节 我国企业人力资源规划的困惑与危机	(1)
第二节 我国企业人力资源规划 DIY	(8)
第三节 人力资源供需预测的实用方法与操作技巧	(14)
第四节 某企业人力资源规划实例	(21)
第二章 工作分析	(27)
第一节 我国企业工作分析的常见误区及点评	(27)
第二节 我国企业工作分析中的常见问题及解决方案	(33)
第三节 如何使企业的工作分析更有效	(42)
第四节 两种新的工作分析方法	(50)
第三章 员工招聘	(59)
第一节 我国企业员工招聘现状	(59)
第二节 我国企业员工招聘的误区及点评	(65)
第三节 我国企业员工招聘中的主要问题与对策	(71)
第四节 我国企业实现成功招聘的有效策略	(79)
第四章 绩效管理	(85)
第一节 我国企业绩效管理的现状	(85)
第二节 我国企业绩效管理的误区及点评	(89)
第三节 我国企业绩效管理存在的主要问题与对策	(97)
第五章 薪酬管理	(105)
第一节 我国企业薪酬管理现状	(105)

第二节	我国企业薪酬管理的误区及点评·····	(113)
第三节	我国企业薪酬管理的常见问题与对策·····	(120)
第四节	某热电厂岗位薪酬设计案例·····	(127)
第六章	培训·····	(136)
第一节	我国企业培训的现状调查·····	(136)
第二节	我国企业培训的十大误区与点评·····	(140)
第三节	我国企业培训的常见问题与解决方略·····	(146)
第四节	关于员工培训后流失的思考·····	(151)
第七章	职业发展·····	(155)
第一节	我国企业员工职业发展现状·····	(155)
第二节	我国企业和员工职业发展中的主要误区·····	(160)
第三节	我国企业如何做好员工的职业生涯管理·····	(168)
参考文献	·····	(178)

第一章

人力资源规划

在知识经济条件下,人力资源已成为决定企业兴衰成败的决定性因素。企业竞争战略的成功与否很大程度上取决于人力资源的参与程度。制定科学的人力资源规划,可以合理利用人力资源,提高企业劳动效率,降低人工成本,增加企业经济效益。然而,在现阶段,虽然我国有越来越多的企业管理层逐渐认识到人力资源规划对企业发展的重要性,但由于缺乏相关理论和专业人才,在许多企业中,对于人力资源规划的制定和实施却有着越来越多的困惑和无奈,甚至已经成为潜伏的危机。

第一节 我国企业人力资源规划的困惑与危机

一、困惑与危机的表现

目前,我国大多数企业尽管设立了“人事部”或“人力资源部”,但这些部门人员的工作仅仅局限在员工招聘和档案管理这些浅层次的人力资源管理内容上。大多数企业把制定人力资源规划仅仅看成人力资源部的事情,很多企业做的人力资源规划或人力资源年度计划,实际上变成“人力资源部的规划”,至多再加上一些其他部门的人员配备、培训需求的调查和汇总。甚至有一些企业的管理者认为“人力资源规划很简单,不就是些招聘、薪酬之类的内容,有时再加点培训方面的东西”、“人力资源规划做了也没多大意义,不过是赶时髦、走过场,到头来能兑现

的也不过十之二三”等。

我国有相当一部分国有和民营企业对人力资源规划的重要性与成效存在不同程度的质疑和困惑。多年来,部分企业已经习惯于把资金和技术看作企业发展的唯一动力,一切经营活动均围绕着吸引资金和引进技术来展开,而本应处于企业管理核心地位的人力资源管理工作却被忽略,作为人力资源管理基础和前提的人力资源规划更是被冷落。

即使有少数企业进行了人力资源规划,但由于人力资源规划所创造的价值是潜在的、无形的,不像研发、生产、营销那样成效显著,因此使企业的管理者逐渐开始对其产生质疑和困惑:明明投入了不少时间和精力,但为什么人力资源规划并没有取得应有的回报?人力资源规划到底重要不重要?人力资源规划到底对企业有没有用?正是这种主观意识的作祟,最终导致我国大部分企业人力资源规划严重缺失。

在人力资源管理研究领域,现有的理论基本上是来自对管理比较规范的国外大企业的经验研究和总结。这些理论在中国企业人力资源管理工作中不具有很强的适用性,在人力资源规划方面更是如此。这就造成了我国企业在人力资源规划过程中缺乏科学的指导与借鉴,使得人力资源规划的技术应用容易出现偏差,这主要体现在以下两个方面:一是“拿来主义”,照搬国外大企业人力资源规划方法与技术,致使人力资源规划脱离中国国情和本企业的实际,缺乏适用性,甚至根本无法执行。二是不考虑企业发展战略和内外环境,盲目进行人力资源规划,加之缺少适用的人力资源规划的技术与方法的指导,最终导致整个人力资源规划不具有可操作性。

当前,由于我国很多企业人力资源规划的前提条件和支撑体系还不很完善,致使人力资源规划工作无法实施。这主要有两种表现:一是很多企业的战略模糊,使人力资源规划受到方向性的制约。战略规划应当是人力资源规划的一个前提,缺少了这一前提,企业在进行人力资源规划时就会产生规划依据不够充分和目标不够明确的弊病。二是我国很多企业人力资源管理基础相对薄弱,使得人力资源规划缺乏有力的支撑。这种情况会进一步造成两方面后果:一方面,战略的不确定性会给企业带来相对频繁的组织结构调整,使得人力资源的基础性工作(比如职位分析、考核等)更为复杂多变。而另一方面,我国企业一般是“重业务、轻管理”,再加上人力资源管理相对滞后于业务管理,资源配置也不够充分,人力资源管理很难形成系统、完整、成熟的支撑体系。在这种

情况下,企业人力资源规划的实施障碍重重。

目前,在我国许多企业中,人力资源部门的大部分时间被一些繁杂的具体事务占领,难以有充足的时间进行人力资源规划。据一项对我国企业人力资源经理的调查报告显示,人力资源经理们 60% 的精力被用于处理各种行政事务——档案管理、填写繁琐的登记表格,30% 的精力用来为员工和管理人员提供相关的咨询服务,仅有 10% 的精力用在考虑公司的人力资源规划方面。大量的事务性管理工作令人力资源经理们疲于奔命,有时还得不到其他部门经理和员工的认同。

在这种情况下,人力资源管理部只能是企业经营战略的一个执行者,无法参与企业战略的决策过程,更不能在战略执行的过程中通过人力资源规划的设计以及对人力资源管理实践的调整来帮助企业赢得竞争优势。据《东莞企业人力资源管理状况调查报告》显示,被调查企业的战略与规划执行力普遍偏低,仅有 40% 的企业能够将已有的规划执行下去,多数企业无法执行或者执行不到位。作为战略规划之一的人力资源规划更是如此。

我国企业人力资源规划执行不力主要有三种情况:一是在人力资源规划执行的过程中,由于外部环境的变化造成人力资源规划失效而无法执行。二是在人力资源规划执行过程中,由于规划的制定存在缺陷,脱离企业实际情况,使得规划的可执行性较差。三是人力资源规划执行过程中需要决策者、业务部门、人力资源部门之间的密切协作,而实际工作中,多数企业的直线经理尚未充分发挥其应有的人力资源管理职能,业务管理与人力资源管理分离。这种“两张皮”的现象造成规划工作中人力资源部门一头热,致使规划的效果大打折扣,预期目标难以实现。

目前,企业外部的政治、经济、法律、技术、文化等一系列因素一直处于动态的变化中,而企业尽管随市场变化而作规划,到年终目标达成率也不过 20%~30%。例如,A 公司是中国直销行业的领头羊企业,在某财政年末,A 公司的人力资源部根据公司下一年度的发展战略制定出了来年公司的人力资源规划。但是新的财政年度开始不到三个月的时间里,政府出台的相关政策使直销市场的形势发生了重大变化。于是 A 公司人力资源部也必须根据企业的应对策略和新的战略目标调整整个公司的人力资源规划,重新进行公司的人员设置与编制,重新制定与之相关的一系列配套计划等。可以说,我国的许多企业都面临着 A

公司这样的困惑,因而“人力资源规划不易确定”的论断也总是不绝于耳。

目前,我国许多企业尤其是中小企业虽然成立了人力资源部,但在行使部门职能的时候,普遍存在一些问题,这些问题表现在:第一,整体素质不高,专业人员很少,专业知识储备不足。第二,缺乏系统的职业培训,工作人员的专业技能不够。第三,许多人力资源工作者“土生土长”,没有受过良好的培训,缺乏相关工作阅历,眼界不高。人力资源工作是一项非常独特的工作,对个人素质、领悟能力和学习能力的要求都很高。而在这些综合因素中有很多不是通过正规教育过程所能获得的。

一位优秀的人力资源工作者不能靠认证和理论学习来培养,而要靠对工作深刻体验和对社会的敏锐洞察来历练;否则,单纯依靠原理、技术或数据处理的培训造就的人力资源工作者无异于纸上谈兵。近年来,人力资源管理专门人才的严重缺乏,使我国企业的人力资源规划工作步履维艰。

二、困惑与危机的解决建议

所谓“人力资源规划”有狭义与广义两方面的内容。狭义的人力资源规划是指如何进行工作分析,如何对企业的供求进行预测与规划,为开展招聘工作提供依据。而广义的人力资源规划则是指为实现企业的经营目标,根据企业的发展需要和内外条件,运用科学的方法,对人力资源需求和供给状况进行分析与估计,在职务编制、人员配置、教育培训、招聘和选择、人力资源政策等方面所编制的人力资源管理的职能性计划。其实质是在企业发展方向和经营管理目标既定的前提下,为实现这一目标而进行的人力资源计划管理,它确定企业需要什么样的人力资源来实现企业目标,并采取相应措施来满足这方面的需求。

从总体上看,人力资源管理的任务是确保企业在适当的时间获得适当的人员(包括数量、质量、层次和结构等),实现企业人力资源的最佳配置,使企业和员工双方的需要都能得到满足。因此,人力资源规划决不仅仅“只是些招聘、薪酬之类的内容,有时再加点培训方面的东西”;同时,从其实质和任务来看,人力资源规划也决不只是人力资源部的事,所有管理者,上至总经理下到每个主管以至员工都应在规划的制定中承担相应的责任。

IBM 前任总裁沃森说过:“你可以接收我的工厂,烧掉我的厂房,

然而只要留下我的人,我就可以重建 IBM。”这句话所蕴含的深刻含义就是,企业的核心竞争力是人,人是思维、知识、技术、创新的载体,是企业生存和发展的基础,又是最重要的动力。

目前,我国许多企业在资金、产品、品牌、技术等综合实力上与国外(甚至国内)同行企业是无法匹敌的,只有用好人力资源这一“杀手锏”,发挥人的潜能,才能在竞争中生存和立足。因此,我国企业必须重视并做好人力资源管理的基础性工作——人力资源规划,也只有采取了“田忌赛马”的方式,“以己之长,克敌之短”,使人力资源发挥最大效能,方有可能在竞争中获得优势。

企业在重视人力资源规划的同时,企业也不能戴着只重眼前利益的“近视镜”看待人力资源规划,要正视人力资源规划的作用。应该明确,人力资源规划的目标不在于获得有形的短期效益,它所关注的是企业和员工的长期利益,它对企业发展的作用是无形的、不可或缺的。因为研发、生产、营销带给企业的效益虽然显著,但若缺少了人力资源的支撑是不可能持久的。因此,只有通过成功的人力资源规划为企业培养并储备大批有才干的员工,使员工的个人发展和企业的整体发展互相依托、互相促进,最终才能够推进企业实现战略目标。

解决当前我国企业人力资源规划缺乏战略指导与脱离企业发展实际的问题可以从两个方面着手:

一方面,需要明确企业的发展战略,促进人力资源规划与企业战略的融合。要根据企业的生命周期与实际经营情况,确定企业发展的战略目标和方向。如果对某些企业来说,长期战略由于外部市场环境的变化难以确定,至少应该确定短期或年度企业发展的方向,使企业人力资源规划能有一个充分的依据和清晰的目标。

另一方面,需要寻找适合我国国情的人力资源规划技术与方法。具体来说,首先要对现有的人力资源规划技术加以分析和鉴别,甄选出适合我国国情、在企业具有可操作性的方法加以应用;其次,要加强人力资源规划的内容、方法和技术以及企业规划制定的特殊性等方面的培训,确保人力资源规划的制定和实施切合企业的发展实际。实现人力资源规划与企业发展战略的融合、人力资源规划技术与企业实际情况的协调,是企业人力资源规划发展和实施的有效保障,能够避免企业内部各种资源损耗的滋生和蔓延。

企业管理者和人力资源部门管理者必须具备这样的意识,即进行

企业人力资源规划必然蕴含着对人力资源管理旧模式的扬弃,甚至是全新模式的构建。这一规划过程是人力资源管理剧烈变革的过程。企业必须改变以往“重业务、轻管理”的理念,把人力资源管理工作提前于业务管理工作,在完善企业组织结构的基础上,通过人力资源规划进行合理的人力资源配置,为业务工作的开展做好基础性工作。

当然,伴随着利益的调整以及对原有习惯的固守,人力资源管理的革新往往会遇到来自企业各方面的巨大阻力。但是,只有坚决实施有效的变革才能为企业人力资源规划建构运转良好的支撑平台。需指出的是,完善人力资源规划支撑平台,对有些企业来说,除了需要完成职位分析、职位设置、绩效管理、激励机制、职业规划等人力资源基础性工作之外,有些工作可能会超出人力资源管理的领域,比如建立计划与预算管理体系、企业目标管理体系等。只有持续推进人力资源管理的变革,健全人力资源管理体系,才能为人力资源规划的制定与实施创造良好的运行环境。

要把人力资源部门从大量繁琐的具体事务中解放出来,需采取以下两项有效措施。措施之一,改变人力资源部门的定位。要大幅度提升人力资源部门在企业中的地位,使其从传统的“行政事务执行者”转变为企业经营管理方略的“谋划者与设计者”,从“后勤服务部门”转变为“业务部门的合作伙伴”。措施之二,人力资源部门要改变目前事无巨细、事必躬亲的做事风格,特别是人力资源部经理要遵循重点管理、抓大放小的原则,对日常事务能授权则授权,把大部分精力放在研究、预测、分析、沟通并制定人力资源规划方面。

同时,有条件的企业也可以考虑将人力资源部门的许多具体的行政性事务交由专业化的公司来运作,比如表格的填写、员工的招聘、各种培训、薪资设计等。通过将日常的管理工作交给专业化程度更高的公司或者机构去管理,企业内部的人力资源管理者可以将更多的精力集中在对企业价值更大的人力资源规划和人力资源潜能开发等功能上,从而让人力资源管理工作发挥更大功效。

要改善我国企业人力资源规划执行不力的状况,除了前面已经提及的要明确企业战略、打造支撑平台和结合企业实际制定人力资源规划以外,企业的人力资源规划还必须充分注意与企业文化的融合和渗透,以保持企业核心价值观和企业经营的特色,保障企业经营战略的实现和企业行为的约束,也只有这样,才能使人力资源规划能够被企业各

部门所接受和认同,继而使人力资源规划在执行过程中遇到较少的障碍和阻力,并最终顺利实现人力资源规划的预期目标。

国外的一些大公司都很注重人力资源规划与企业文化的结合。松下公司的“不仅生产产品,而且生产人”的企业文化观念,就是企业文化在人力资源规划中的体现。波音公司在招聘中的情景测试也体现了这一原则:一个工人和管理人员发生冲突,其中,管理人员要求工人按照原计划切割金属材料,而工人却不同意管理人员的意见,管理人员甚至告诉工人,如果他不照做,就要离开公司,然后就这样的情景考官开始发问:“如果你是这个工人,你将怎样做”,“辞职”和“发牢骚”都不是正确的答案,这表明回答者不适合波音公司“团队合作”的企业文化,不能成为波音的一员,正确答案是“照做,但事后与管理层或职位更高的人谈”。

在此值得一提的是,在保持人力资源规划与企业文化融合的基础上,企业高层领导者对人力资源规划的重视、支持甚至亲自参与是人力资源规划顺利实施的“推进器”和“加速器”,它有利于人力资源规划的执行,也更容易保证预期目标的实现。

考虑到当前我国企业外部环境的多样性与复杂性,要解决人力资源规划的危机,可以尝试积极探索适合我国企业人力资源规划发展的新思路,建立灵活多变、动态组合的新模式。

例如,可以建立弹性人力资源规划制度和多层次、多视角的人力资源规划系列。所谓弹性人力资源规划,就是基于企业的核心业务和竞争能力,重新评估并规划企业的人力资源,形成一个应急性的人力资源组合,以便在保证企业核心竞争优势的前提下,随时满足由于外部经营环境变化而导致的临时性人力需求目标。

所谓建立多层次、多视角的人力资源规划系列,主要是指随着视角的改变和关注层面的不同,人力资源规划可以同时拥有多个系列,比如,人才招聘、人才培养、团队建设、利益协调,甚至人力资源变革管理都可以作为人力资源规划的系列之一。这些系列可以独立实施,也可以相互交叉,多个系列的不同交织方式可以构建成一个个有效的、针对性不同的人力资源规划系统。企业可以根据外部环境的变化,决定是单独采用弹性人力资源规划,还是对不同的人力资源规划系列进行组合,这样不仅可以增强人力资源规划的动态性和应变性,而且可以使企业的人力资源规划决策更为有效、精准。

需要指出的是,只要从上述思路出发,即使企业临时性缺乏战略或