

 执行HR系列

林泽炎◎主编

国务院发展研究中心人力资源研究培训中心组织策划

执行

人力资源战略规划

◎理论精要

◎案例经典

◎专家点评

◎关键技术

◎核心工具

◎操作执行

ZHIXING

杨维富 王仁理 编著

RENLI ZIYUAN ZHANLUE GUIHUA

中国发展出版社

 执行HR系列
林泽炎◎主编

国务院发展研究中心人力资源研究培训中心组织策划

执行

人力资源战略规划

ZHIXING ■ 杨维富 王仁理 ◎编著
RENLI ZIYUAN ZHANLUE GUIHUA

中国发展出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

执行人力资源战略规划/林泽炎主编; 杨维富, 王仁理编著.
北京: 中国发展出版社, 2008. 1

(执行 HR 系列)

ISBN 978 - 7 - 80234 - 106 - 7

I. 执… II. ①林… ②杨… ③王… III. 劳动力
资源 - 资源管理 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 168152 号

书 名: 执行人力资源战略规划

主 编: 林泽炎

编 著: 杨维富 王仁理

出版发行: 中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街 16 号 8 层 100037)

标准书号: ISBN 978 - 7 - 80234 - 106 - 7/F · 683

经 销 者: 各地新华书店

印 刷 者: 北京源海印刷有限责任公司

开 本: 670 × 990mm 1/16

印 张: 13.5

字 数: 196 千字

版 次: 2008 年 1 月第 1 版

印 次: 2008 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 1—5000 册

定 价: 25.00 元

咨询电话: (010) 68990642 68990692

购书热线: (010) 68990682 68990686

网 址: <http://www.developress.com.cn>

电子邮件: fazhanreader@163.com

版权所有 · 翻印必究

本社图书若有缺页、倒页, 请向发行部调换

内容简介

本书系统地介绍了企业人力资源战略规划的重要理论、操作方法和经典案例，通过学习可使读者根据整体战略和经营环境制定统一的人力资源战略，根据明确的人力资源战略制定一致的人力资源管理职能。本书选用了大量著名企业在人力资源战略规划方面的经典案例，如华为公司、安利（中国）公司、联想公司、诺基亚公司等。

本书适合企业人力资源工作人员、人力资源问题研究者以及大中专院校人力资源专业师生阅读，也可作为企业人力资源工作者的培训教材。

丛书编委会名单

策 划 组 织 国务院发展研究中心人力资源研究培训中心

编 委 主 任 王佩亨

主 编 林泽炎

副 主 编 李春苗 杨维富

编委会成员 林泽炎 李春苗 田 修 杨维富

刘理晖 谭永生 岳 颖 田琳琳

刘燕玲 王仁理 李会莉 朱明洁

潘溯恺 傅清峰 詹 婧 林霓裳

王 维 李丽丽

用责任感去执行

即将面世的《执行 HR》丛书还在等着我的序言。我真的不知道写点什么好。也不愿藉名家之光来包装我们为人力资源管理实际工作者编写的一套旨在提高他们的执行能力的操作性图书。

说实在的，精炼的原理介绍、操作性极强的工具和管理技术、经典案例介绍及专家点评等等，或许是枯燥的、表象的、具体的，属于“器”的层面。除此，我一直想和各位读者谈点“执行”之外的，又与“执行”相关的本质的、战略的、抽象的一些想法，属于“道”的层面。

又一次要远行。坐在飞机上，不是看书，就是胡思乱想。不知是那几根神经胡乱连接，“用责任感去执行”这个想法突然浮现脑中，感觉能很好阐释“执行”的本质要点。

执行的前提是知道“应该做什么”。每个人都有自己的角色定位、职责义务要求及与此相应的职业素养、职业规范和职业道德。作为一个职业人，如果不知道这些，就谈不上工作的执行。因此，在每本书中根据特定的人力资源管理职能，我们强调用极少的文字和篇幅，通俗易懂的介绍每一种人力资源管理职能的“理论精要”，真正指向人力资源管理的内涵“是什么”。

执行的关键在于“怎么做”。怎么做是方法、是技术、是工具、是流程、是风险回避。因此，我们在每本书中的“理论精要”和“经典案例及点评”部分，强调操作性，尽量采用图表、流程让人力资源管理实际工作者知道“怎么做”，成为“执行”人力资源管理职能的高手。

“执行”是要讲“执行效果”的。人力资源管理实践中，其执行“效果”的考量，应该主要关注制度与组织的适合程度、制度执行的成本、员工的满意度及组织目标的实现程度等几个方面。因此，为了提高人力资源管理实际工作者的执行效果，仅有机械的执行是远远不够的，执行必须是一种“思考”性的、掌握人力资源管理理论本质的执行。

“执行”也要讲变通。从表面意义来看，执行似乎是一种对规范、制度的服从、屈从，是一系列刻板行为的集合。其实不然，所有制度、规范皆是一般性规定，是对绝大多数情景的适应性反应。也就是“确定性情境”下的制度化、程序化人力资源管理。每个组织、每个团队、每个个体的人都有可能出现意外，因此，人力资源管理实际工作者作为制度规范的执行者，学会应对特殊情景作出变通性反应，也是情理之中的事情。这就是“非确定性情境”下的艺术化、个性化人力资源管理。古人云：变则通，通则达。因此，只有对“制度化和艺术化”人力资源管理达至炉火纯青的实际工作者，才是真正的人力资源管理执行能手。

如上种种有关人力资源管理执行的理解，如果没有执行者的高度“责任感”，没有执行者的“用心”执行，“执行”就无从谈起，执行的价值就不复存在了。

如是为序。

林泽炎

第一部分 理论精要

第 1 章 导论	(3)
1. 1 人力资源管理面临的挑战	(3)
1. 2 人力资源战略规划的产生和发展	(4)
1. 2. 1 人力资源战略规划产生的环境	(4)
1. 2. 2 人力资源战略规划的发展	(6)
第 2 章 组织战略和人力资源	(8)
2. 1 人力资源是核心竞争力	(9)
2. 2 组织文化和人力资源战略	(10)
2. 3 组织/行业生命周期阶段与人力资源战略	(10)
2. 4 组织战略与人力资源规划	(13)
第 3 章 人力资源规划流程	(16)
3. 1 人力资源规划概述	(16)
3. 2 影响人力资源规划的因素	(17)
3. 2. 1 人口结构的变化	(17)
3. 2. 2 经济发展状况	(18)
3. 2. 3 科学技术的变化	(18)
3. 2. 4 法律法规的变化	(19)
3. 2. 5 企业发展阶段的转移	(19)
3. 3 人力资源规划的流程	(19)

3.3.1	分析准备阶段·····	(19)
3.3.2	供给和需求预测阶段·····	(20)
3.3.3	规划的制定和实施阶段·····	(21)
3.3.4	规划的评估和反馈阶段·····	(21)
第4章	人力资源环境分析·····	(22)
4.1	人力资源环境分析的基本方法·····	(22)
4.1.1	SWOT 分析法·····	(22)
4.1.2	PEST 宏观环境分析法·····	(23)
4.1.3	波特的竞争环境五因素分析法·····	(23)
4.2	人力资源外部环境分析·····	(25)
4.2.1	政治法律环境·····	(25)
4.2.2	经济环境·····	(26)
4.2.3	劳动力市场·····	(27)
4.2.4	科学技术环境·····	(27)
4.2.5	社会文化环境·····	(28)
4.3	人力资源内部环境分析·····	(28)
4.3.1	企业的战略·····	(29)
4.3.2	企业文化·····	(30)
4.3.3	企业的组织结构·····	(30)
4.3.4	工会·····	(31)
第5章	人力资源需求预测·····	(32)
5.1	人力资源需求定性预测方法·····	(32)
5.1.1	经验预测法·····	(32)
5.1.2	专家预测法·····	(34)
5.1.3	德尔菲法·····	(35)
5.1.4	驱动因素预测法·····	(36)
5.1.5	销售力量估计·····	(37)
5.2	人力资源需求定量预测方法·····	(37)
5.2.1	简单趋势模型预测法·····	(37)

5.2.2	简单的单变量预测模型（一元线性回归分析）	(37)
5.2.3	多元回归预测法	(38)
5.2.4	计算机模拟法	(38)
第6章	人力资源供给预测	(39)
6.1	人力资源供给的影响因素	(39)
6.1.1	企业所在地区的特征	(39)
6.1.2	宏观经济状况	(40)
6.1.3	科学技术的发展	(40)
6.1.4	政策法规	(41)
6.1.5	工会组织	(41)
6.1.6	外部劳动力市场	(41)
6.2	人力资源内部供给预测	(42)
6.2.1	过渡矩阵	(42)
6.2.2	德尔菲法	(43)
6.2.3	人力资源盘点法	(43)
6.3	人力资源外部供给预测	(44)
6.3.1	相关因素预测法	(44)
6.3.2	市场调查预测法	(45)
6.4	应对预期出现的供需缺口	(47)
6.4.1	裁员	(49)
6.4.2	提前退休计划	(49)
6.4.3	雇佣临时性员工	(50)
6.4.4	外包	(51)
6.4.5	临时解雇	(51)
6.4.6	加班加点	(52)
第7章	人力资源战略子规划	(53)
7.1	外部人员补充规划	(53)
7.1.1	招募规划	(54)



1.2	甄选规划	(58)
7.2	内部人员流动规划	(64)
7.2.1	内部人员流动原则	(64)
7.2.2	内部人员流动类别	(65)
7.3	职业生涯规划	(67)
7.3.1	职业生涯规划概述	(67)
7.3.2	职业生涯规划流程	(68)
7.3.3	职业锚对职业规划的启示	(69)
7.3.4	个人职业生涯规划与职员职业生涯管理 ...	(71)
7.4	培训开发规划	(71)
7.4.1	人力资源培训规划的具体实施	(72)
7.4.2	制定培训规划时应注意的问题	(75)
7.5	薪酬激励规划	(77)
7.5.1	薪酬激励规划概述	(77)
7.5.2	人力资源物质激励规划	(77)
7.5.3	人力资源精神激励规划	(79)
7.5.4	薪酬激励规划设计的规则	(79)
7.6	退休解聘规划	(80)
7.6.1	退休规划	(80)
7.6.2	解聘规划	(81)
第8章	人力资源规划的评价与控制	(82)
8.1	人力资源评价与控制的意义	(82)
8.2	人力资源规划评价与控制流程	(83)
8.3	人力资源评价与控制的主要方法	(84)

第二部分 经典案例与点评

案例1	信达公司的人力资源计划——最成功的实践	(89)
案例2	雅来（佛山）制药公司人力资源战略管理转型	(93)
案例3	中冶连铸人力资源管理——打造开放的企业文化	(97)

案例 4	华为的战略性人力资源规划——抢占人才高地、垄断后备人才	(105)
案例 5	宝洁的人力资源规划	(113)
案例 6	安利(中国)的人力资源规划透视——在规范中发展 ...	(117)
案例 7	长城高尔夫——应对竞争变化的人力资源战略	(126)
案例 8	生涯愿景理论与员工职业生涯规划	(130)
案例 9	成都鼎鑫员工职业生涯规划——让人才在高速奔跑中作 有氧呼吸	(136)
案例 10	草原兴发——帮员工谋划职业生涯	(141)
案例 11	3M 公司的生涯体系	(144)
案例 12	广恒的企业再造和个人生涯设计	(146)
案例 13	日立——特色的人才培养体系	(151)
案例 14	IBM——“心力交瘁”与模拟角色训练	(156)
案例 15	奥康——员工培训制度化	(160)
案例 16	松下电器——无处不在的培训	(164)
案例 17	培训——潍柴核心竞争力的保障	(168)
案例 18	通用电气公司的薪金和奖励秘诀	(177)
案例 19	上海交大昂立的薪酬规划体系	(180)
案例 20	朗讯公司的薪酬管理	(184)
案例 21	联想薪酬为何神秘	(188)
案例 22	亚信的薪酬管理	(193)
案例 23	诺基亚薪酬内参——重酬好员工	(196)
参考文献		(201)



【第一部分】

理论精要

导论

组织战略和人力资源

人力资源规划流程

人力资源环境分析

人力资源需求预测

人力资源供给预测

人力资源战略子规划

人力资源规划的评价与控制

导 论

1.1 人力资源管理面临的挑战

经济全球化及信息技术正在以前所未有的力量与速度改变着企业的外部环境，这给企业内部管理带来了巨大压力，只有那些反应敏捷、竞争力强的企业才能市场中赢得最终的胜利。人力资源管理作为企业管理的重要组成部分，同样面临着环境的挑战。

1. 经济全球化问题

全球化是指公司到海外市场拓展销售或生产，国与国之间的界线变得越来越模糊。近年来，以中国为代表的发展中国家的经济持续、高速的发展使世界经济格局发生了重大变化，中国成为许多跨国公司投资的热点。中国国内企业需要面对全球竞争对手的挑战，迫使企业调整自己的战略，从长远利益出发，对组织的人力资源、物质资源和信息资源进行战略规划。

2. 技术进步的影响

技术进步会对组织功能的各个层次产生重要影响。劳动密集型工作和一般事务性工作的作用将会削弱，而技术类、管理类和专业化工作的作用将会加强。劳动力的性质也发生变化，他们必须配备与高技术项工



作相适应的技能。人力资源管理的工作将在以下方面受到重要影响：第一，工作和组织结构必须重新设计；第二，职位说明书必须重新编写；第三，薪酬计划要重新修订；第四，员工甄选、评价及训练计划也要有所修改。

3. 组织的发展

与传统管理模式相比，现代组织更加具有分权性与参与性，更加依赖合作性的团体来开发新的产品并满足顾客需要。这些变化相应的对人力资源开发与管理提出了新的要求，即要求人力资源管理部门建立起更加良好的信息沟通渠道；要求对员工的管理做到公平、透明，能对员工进行更为有效的激励；要求管理者从战略的高度重视人力资源的开发与管理，以适应组织变革的需要。

4. 人口结构变化的影响

劳动力数量和结构均发生了很大变化。在欧美发达国家，由于社会、文化、思想观念等原因造成人口出生率降低，人力资源供应相对不足；而亚非地区则由于人口出生率过高，造成人力资源供大于求。劳动力的年龄结构发生变化，老龄化问题突出，女性参与工作的比率增高。劳动力自身需求发生变化，在基本需求得到满足以后，开始向更高层次的需要发展，渴望被承认与尊重，渴望能参与组织管理并实现自身的价值。

1.2 人力资源战略规划的产生和发展

1.2.1 人力资源战略规划产生的环境

1. 经济全球化使全球的每个企业面临前所未有的挑战

一个成功的全球化企业应该具备快速、准确的应变能力、独特的视野和优秀的管理理念；能感知和预测世界市场的微妙变化和所经营产品的发展趋势；谙熟并妥善处理世界范围内各种不同文化和区域差异；能在全球范围内妥善处理共享信息和资源；能采取高效的激励措施和人力资源管理来激发全球不同区域员工的工作积极性和工作效率；能创建一

种全球范围内的企业文化，保证在既能尊重各地条件的同时，又借鉴各地区的经验。这些都是全球化给企业带来的挑战，这些挑战使企业对人力资源的需求特别是质量和结构的要求大大提高，企业各级管理人员和人力资源工作人员必须以一种新的全球思维方式重新思考企业人力资源的角色与增加价值问题，建立新的模式和流程来适应全球化的变动，更好地为企业战略和目标服务。

2. 技术的发展提高了人力资源在生产中的地位

现代信息的通信技术以及复杂的计算机程序，有助于消除不同资本市场的时间差。在跨国的生产网络方面，竞争的全球化正在形成，商品、服务、资金、思想和信息的流通比过去更加自由、快捷。计算机、电子通讯、互联网和其他技术的发展，缩小了企业之间和人们之间的距离，创造了一个不受区域边界限制与束缚的全球工作和竞争环境。

高科技的飞速发展，不仅提高了企业的生产经营效率，降低了交易费用，而且使企业管理方式的创新速度越来越快。例如，通讯和网络的发展在一定程度上改变了企业的市场营销理念和方式，也使顾客和员工能在获得更多相关信息的基础上，提高反应速度和灵活性，创造更多的机会；计算机网络和技术的运用，给企业内部组织结构及权利的分配带来了许多新的变化。

正是信息经济和技术的飞速发展，使得企业愈来愈认识到创造发明技术的“人”的重要性，人力资源管理在企业的整体管理中的比重也越来越大。

3. 全球化和科技的飞速发展，迫使企业必须改变旧的竞争方式和侧重点，寻找或创造新的吸引顾客和提高竞争力的方法

企业必须找到一种新的或独特的方式来吸引和服务顾客，竞争的主题集中在更快、更好地对顾客需求做出反应。“顾客的满意度”已成为判定企业在高度竞争的全球市场中能否获得成功的关键因素，因此，企业必须进行持续的、有效的改进和提高，在价格、产品质量或服务上领先于行业内的其他企业，与供给方甚至竞争对手合作为顾客创造一条高附加值的价值链。

企业为达到这个目的，需要改变过去将人力资源管理仅仅限定为企业内部管理的这种观念和思想，应该沿价值增值的链条，充分发挥人力