



总主编 颜爱民
中国企业
管理实
战丛书

ZHONGGUO QIYE GUANLI SHIZHAN CONGSHU

中国企业 人力资源 管理 诊断与 优化

——全真案例解析

颜爱民
著

ZHONGGUO QIYE RENLIZIYUAN GUANLI ZHENGDUAN YU YOUHUA

本书是作者20几年处理中国企业人力资源管理问题的经验结晶。

本书总结了作者对100多家企业管理问题的体悟。

本书的案例是首次解密面世。

本书总结了许多人力资源管理问题的处理技巧。



湖南科学技术出版社

九江学院图书馆



1404290

1393289

1393289

ZHONGGUO QIYE GUANLI SHIZHAN CONGSHU



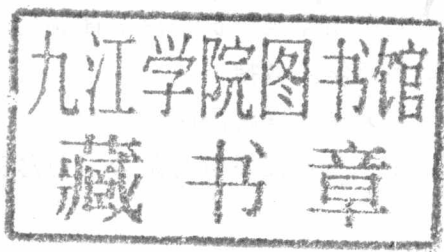
总主编 颜爱民
中国企业管理实战丛书

中国企业 人力资源 管理 诊断与优化

——全真案例解析

颜爱民 著

139.3289/3863P



不外借



湖南科学技术出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

中国企业人力资源管理诊断与优化——全真案例解析/ 颜爱民
著. -- 长沙: 湖南科学技术出版社, 2010. 8
(中国企业管理实战丛书)
ISBN 978-7-5357-6380-8

I. ①中… II. ①颜… III. ①企业管理—劳动力资源—
—资源管理—中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 163336 号

中国企业管理实战丛书

中国企业人力资源管理诊断与优化——全真案例解析

著 者: 颜爱民

责任编辑: 杨 林

出版发行: 湖南科学技术出版社

社 址: 长沙市湘雅路 276 号

<http://www.hnstp.com>

印 刷: 衡阳博艺印务有限责任公司

(印装质量问题请直接与本厂联系)

厂 址: 湖南省衡阳市黄茶岭光明路 21 号

邮 编: 421008

出版日期: 2010 年 9 月第 1 版第 1 次

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 22.5

字 数: 550000

书 号: ISBN 978-7-5357-6380-8

定 价: 48.00 元

(版权所有·翻印必究)

丛书序言

改革开放以来，中国的管理学经历了引进、融合和再创三个过程，管理学在中国正处于依托中国文化和中国情景特征创新升化的关键时期。企业家和各级管理人员已不满足西方管理理论介绍或哈佛案例之类的著作，时代呼唤诞生于中国文化基础上的、具有中国特色的管理理论和操作技术，企业管理者渴求读到备感亲切、能产生共鸣、能切实指导他们现实工作的管理著作。由颜爱民教授牵头组织的管理专家和企业团队，按照学者和实务专家有效组合、理论和实务高度融合的目标模式，组织编著这一套《中国企业管理实战丛书》，可谓应时而生，具有重要的现实意义，对中国当代管理的学科建设也有重要价值。

颜爱民教授长期从事管理理论与实务研究，在教学、科研、咨询、企业管理等领域都取得了丰硕的成果。在教学科研的同时，他积极参与管理实践，亲自担任公司的董事长，并担任多家企业的高级管理顾问或独立董事。毫无疑问，他是一个优秀的多面手，在多个领域都取得了很好的成绩。

颜爱民教授与我相识多年，曾参加过我在南京大学组织的教育部首期人力资源管理师资培训班和全国 MBA 教育指导委员会在南京大学举办的人力资源管理教学研讨班。今天，我很欣慰地看到，他将多年的教学、科研和社会实践的成果奉献给大家。同时，他还组织了各个领域的专家共同合作出版了这套丛书。这套系列丛书遵循“理论先导、本土特色、精于实务、便于使用”的原则组织选题和写作，由编委会组织各位领衔专家分头负责，严格把关，分批推出，形成系列，确保本系列丛书的特色和质量。我相信，这套丛书的出版将对我国企业管理实践经验的提炼和总结，起到很好的促进作用。

中国管理研究国际学会前任主席、
南京大学商学院院长、教授、博士生导师

赵曙明 博士

2010 年 7 月 12 日于上海世博会澳大利亚馆

序 言

在企业不断提高竞争力、努力实现其战略目标的过程中，人力资源管理起着至关重要的作用。为此，自20世纪改革开放以来，我国有众多专家学者致力于探索、总结与传播中西方各种人力资源管理理论与实践经验，取得了累累硕果。在浩如烟海的人力资源管理书籍中，对理论的探究和国外经验的总结始终是学者们著书立作的主旋律。然而，管理是一门源于实践又归于实践的学问，人力资源管理的艺术性也正体现于此。作为致力于解决实际问题的中国企业的管理者和专业人士，只有真正领悟到具有鲜明本土文化色彩的管理艺术，掌握了适合本土企业使用的实用性人力资源管理技巧，才能在各种人力资源决策时做到游刃有余，实现管理上的突破。颜爱民教授所写的这本书正适应了这种需求，深厚的理论底蕴和丰富的企业管理实战经验，使得他能以厚积薄发之势推出这本对企业界朋友而言极有实用价值的著作。

本书克服了人力资源管理书籍中常见的“知易行难”和“水土不服”两大难题，从战略与规划、工作分析、招聘、绩效管理、薪酬、培训、激励七大人力资源管理功能模块入手，在简述相关理论知识的基础上，以本土化的案例为载体，详尽解析了各模块在企业中的实际操作技巧；同时作者考虑到企业劳动关系的重要性，以独特的体例将其涵盖在本书内，使其更具实用性。本书案例全部来自中国本土企业，都在相关企业中进行了有效的应用，且大部分都源自于颜爱民教授主持的管理咨询项目，从而凸显了浓郁的本土化气息和很强的可操作性两大特色。

我与爱民相识多年。在我的印象中，他是一位踏实勤奋、有思想又永远不知疲惫的人。爱民多年来从事管理理论与实务研究，在教学、科研、咨询、企业管理领域辛勤耕耘。20世纪90年代他创办过企业、当过董事长、总经理，积累了丰富的商战经验，近年潜心于理论研究，著作等身。在理论研究之余能将过去十几年的管理实务经验和领悟整理成书以回报社会是他一直的心愿。在其愿望达成之际，能为之作序，我深感荣幸。愿本书能为企业界的朋友们解决一点实际问题，这也是做研究的人的一点希冀。

中南大学常务副校长、教授、博士生导师
黄健柏

2010年7月于长沙岳麓山下

作者自序

管理既是科学又是艺术，人力资源管理的艺术性尤为突出。记得在我读研究生的时候，曾经就营销管理和战略管理的一些问题请教任课老师，当问到操作细节的时候，老师总是无奈地摆摆手告诉我：对不起，具体细节我也不知道，因为我没做过。我的老师们正好是中国改革开放后第一代管理类教师，他们承担了从计划经济走向市场经济启蒙教育的重责，他们非常敬业，也非常优秀，我很敬重他们，但时代背景决定当时他们主要职能是传播知识，是真正的“教师”。很多困惑一直留存到我做了教师，开始面对类似的问题。我感觉到我们这一代教师必须突破这个障碍，必须真正懂得管理的操作细节，必须去感悟管理实务问题。20世纪90年代末，带着这个梦想，我和几个同事一起创办了第一家管理咨询公司。当时我明确将该公司定位为我们的“附属医院”，希望公司能够为我、我的同事以及研究生们提供“临床经验”。

几度风雨，几经波折，十几年过去了，我主持过上百家企业的管理开发和设计项目，但仍挚爱我的教师职业，教书育人和学术研究一直是我的主业。近年来，学术研究的压力越来越大，事情越来越多，企业实务和咨询类的事情逐步减少。但是，有一个心愿总是挥之不去：将过去十几年的管理实务经验和体悟整理出来，给自己一个交代，也给曾经鼎力支持我，与我共同探究管理实务的合作伙伴、企业界朋友一个交代。2009年10月，在我完成《长寿？夭折？涅槃——文化视角下的中国企业管理》这个学术著作后，开始下决心启动了这本案例解析的写作工作。

本书以中国的本土案例为载体，演示和解析人力资源管理各主要职能模块，让读者能在案例中解读人力资源管理操作艺术，掌握人力资源管理各主要模块的应用技巧。为了便于阅读和应用，每一章前我们先简述了相关原理和知识，随后的每个案例主要解析一到两个知识要点，几个案例的组合构成本模块所需要掌握的主要知识和技术方法。本书选用的30余个案例主要源自我主持的，或者是我指导，我的助手、研究生主要操作的管理开发项目，其中，有个别由其他专家主持、我参与的项目，在书中特别做了说明。一方面，本书力图保持各项目的原貌，凸显“全真”特征；另一方面，基于对每个案例所赋予的解析和传播功能，对项目资料做了必要的甄选和剪裁，使编辑后的案例能够有效地帮助读者掌握有关知识和技能；为了增大每个案例的信息容量，部分案例我们根据需要将性质相似的几个项目资料进行了整合，集成在一个案例上进行描述；从商业机密等角度考虑，在不影响案例表达功能基础上，我们对有些案例的企业名称和有关数据做了必要的处理。为了解决案例的情景局限性，帮助读者能正确掌握案例中所体现的原理和操作方法，我对每个案例做了专门的解析，希

望通过一段不长的文字把案例中的关键点提取出来，同时指出对案例操作的局限性和使用要点，这是一种案例写作的新尝试，有待读者帮助完善。劳动关系问题很重要，涉及许多法律问题，虽然不是我的专业领域，还是摘选了一些专业案例供读者参考，但该章的写作体例因其特殊性不再按着其他章节处理。为了保证本书的针对性和实用性，2010年3月在本书第一稿完成时，我邀请了我的几个从事人力资源管理实务工作的MBA研究生对书稿举行了专题研讨会，从企业人力资源管理实际需要的角度对书稿的写作和表达方式进行了深入探讨，会后我特意委托湖南投资集团人力资源部部长兼湖南君逸康年大酒店副总经理杨淑岚女士、湖南三德集团人力资源部部长杨静女士和中联重科环卫机械有限公司人力资源部袁建伟先生对初稿进行了审读，并提出了诸多具体的修改意见。

我的研究生冯丽丽、裴聪、张丹丹、廖明月帮助我搜寻材料、编辑案例、整理文字，辛劳甚多，冯丽丽和裴聪同学协助我对全书进行统稿和文字校订，她们都很努力，很优秀，没有她们的勤奋和努力，我是不可能在这这么短的时间内完成工作量如此大的这项工作。感谢湖南科技出版社杨林主任对本书的关注和支持，感谢本书引用项目中的各位合作专家、研究生和参与项目工作的企业界朋友，感谢支持我从事管理实务操作的各位企业界朋友和一同并肩战斗过的合作伙伴。

我的人力资源管理入门恩师，彼得·德鲁克先生的嫡传弟子、著名人力资源管理专家、南京大学商学院院长赵曙明教授一直关心我的学习与成长，这次专门为本丛书拨冗做序；我非常敬重的老领导、著名人力资源管理专家、中南大学常务副校长黄健柏教授在百忙之中抽出时间审阅本书稿并做序推荐；一直关爱和支持我的诸多企业家朋友从各个方面给予我很多帮助。特别感谢全国工商联副主席、全国人大代表、广东省商会会长、广东恒兴集团董事长陈丹先生；全国人大代表、湖南科力远新能源股份有限公司董事长钟发平先生；袁隆平高科技股份有限公司前总裁、副董事长，澳优股份执行董事颜卫彬先生；湖南省工商联副会长、湖南湘银集团董事长齐建湘先生对本书的审阅和推介。

颜爱民

2010年5月4日初稿于衡山广济禅寺

2010年5月10日定稿于长沙岳麓山

目 录

第1章 战略与规划	(1)
1.1 战略与规划综述	(2)
1.1.1 战略与规划内涵	(2)
1.1.2 人力资源供需预测	(3)
1.1.3 人力资源规划的编制与实施	(5)
1.1.4 人力资源规划的控制与评估	(7)
1.1.5 人力资源管理信息系统	(8)
1.2 案例一：人力资源战略优化设计案例	(9)
1.2.1 集团简介	(9)
1.2.2 人力资源现状及问题诊断	(9)
1.2.3 集团发展战略	(11)
1.2.4 人力资源战略环境及各模块分析	(13)
1.2.5 人力资源战略的优化设计	(18)
1.2.6 案例解析	(20)
1.3 案例二：人力资源供需预测案例	(21)
1.3.1 公司简介及人力资源现状	(22)
1.3.2 人力资源问题诊断	(22)
1.3.3 人力资源需求预测	(24)
1.3.4 人力资源供给预测	(27)
1.3.5 人力资源供需动态平衡规划	(31)
1.3.6 案例解析	(34)
1.4 案例三：人力资源规划案例	(38)
1.4.1 培训设计的目的	(38)
1.4.2 培训需求分析	(38)
1.4.3 培训规划设计	(46)
1.4.4 培训支撑系统设计	(51)
1.4.5 案例解析	(51)
1.5 案例四：人力资源信息管理系统案例	(52)
1.5.1 丰都自动化有限公司人力资源管理现状	(52)
1.5.2 丰都自动化有限公司人力资源管理信息系统建设情况	(53)
1.5.3 公司人力资源管理信息系统存在的问题	(53)
1.5.4 公司人力资源管理信息系统改进方案	(54)
1.5.5 案例解析	(56)
第2章 工作分析	(58)
2.1 工作分析综述	(58)

2.1.1	工作分析的含义和内容	(58)
2.1.2	工作分析的主要作用	(59)
2.1.3	工作分析的流程	(59)
2.1.4	工作分析的方法	(60)
2.1.5	工作分析发展趋势	(63)
2.2	案例一：工作分析流程案例	(64)
2.2.1	公司简介	(64)
2.2.2	公司岗位现状分析	(64)
2.2.3	工作分析的前期准备阶段	(65)
2.2.4	工作分析的调查设计阶段	(67)
2.2.5	工作分析的信息收集阶段	(69)
2.2.6	信息分析及结果形成阶段	(72)
2.2.7	案例解析	(72)
2.3	案例二：基于组织结构和部门职能优化的工作分析案例	(73)
2.3.1	公司简介	(73)
2.3.2	公司组织、部门现状分析	(73)
2.3.3	公司组织、部门职能优化设计	(76)
2.3.4	岗位分析——品质部部长为例	(78)
2.3.5	案例解析	(82)
2.4	案例三：岗位说明书案例	(83)
2.4.1	公司简介	(83)
2.4.2	工作分析现状	(83)
2.4.3	公司岗位说明书的诊断	(84)
2.4.4	岗位说明书的优化设计	(84)
2.4.5	岗位说明书的动态编制	(97)
2.4.6	案例解析	(97)
第3章	招聘	(99)
3.1	招聘综述	(99)
3.1.1	招聘的概念	(99)
3.1.2	招聘的意义	(99)
3.1.3	招聘的渠道	(100)
3.1.4	选拔策略	(101)
3.1.5	招聘评估	(102)
3.2	案例一：结构化面试案例	(103)
3.2.1	公司简介	(103)
3.2.2	公司招聘现状	(103)
3.2.3	招聘问题诊断	(103)
3.2.4	招聘方案设计	(104)
3.2.5	案例解析	(109)

3.3 案例二：无领导小组讨论案例	(109)
3.3.1 公司简介	(109)
3.3.2 招聘管理问题诊断	(110)
3.3.3 招聘方案设计	(110)
3.3.4 案例解析	(116)
3.4 案例三：公文模拟测试案例	(116)
3.4.1 部门简介	(116)
3.4.2 部门招聘现状及问题	(117)
3.4.3 部门招聘管理方案	(117)
3.4.4 案例解析	(120)
3.5 案例四：招聘测试软件应用案例	(121)
3.5.1 公司简介	(121)
3.5.2 公司招聘现状	(121)
3.5.3 测评系统简介	(121)
3.5.4 测评软件的主要维度内涵	(122)
3.5.5 测试报告实例分析	(125)
3.5.6 招聘建议	(135)
3.5.7 案例解析	(136)
第4章 绩效管理	(137)
4.1 绩效管理综述	(138)
4.1.1 绩效、绩效考核与绩效管理	(138)
4.1.2 绩效管理的目的	(139)
4.1.3 绩效管理的层次	(139)
4.1.4 绩效管理体系实施的保障环境	(140)
4.1.5 战略性绩效管理	(141)
4.2 案例一：绩效管理体系案例	(143)
4.2.1 公司简介	(143)
4.2.2 公司现有绩效管理体系现状分析	(144)
4.2.3 现行绩效管理体系存在的问题诊断	(145)
4.2.4 绩效管理体系的优化设计	(146)
4.2.5 案例解析	(157)
4.3 案例二：绩效考核案例	(158)
4.3.1 公司简介	(158)
4.3.2 绩效考核的问题诊断	(158)
4.3.3 绩效考核的优化设计	(160)
4.3.4 季度绩效考核优化设计	(167)
4.3.5 年度绩效考核优化设计	(168)
4.3.6 案例解析	(169)
4.4 案例三：绩效考核方法应用案例	(170)

4.4.1	公司简介	(170)
4.4.2	行业特征	(170)
4.4.3	公司现行的考核方法与考核指标体系	(170)
4.4.4	公司考核指标体系问题诊断	(172)
4.4.5	绩效考核指标体系的优化设计	(172)
4.4.6	案例解析	(179)
第5章	薪酬	(181)
5.1	薪酬综述	(182)
5.1.1	薪酬基本概念	(182)
5.1.2	常见的薪酬模式	(183)
5.1.3	薪酬管理	(184)
5.1.4	战略性薪酬管理	(186)
5.1.5	薪酬设计	(186)
5.2	案例一：岗位评估方法案例	(190)
5.2.1	公司概况	(191)
5.2.2	公司薪酬体系分析	(191)
5.2.3	岗位评估方案设计	(192)
5.2.4	案例解析	(198)
5.3	案例二：薪酬体系设计案例	(199)
5.3.1	公司简介及薪酬现状	(199)
5.3.2	公司薪酬问题诊断	(200)
5.3.3	公司的薪酬优化设计	(200)
5.3.4	案例解析	(206)
5.4	案例三：非经济性薪酬案例	(207)
5.4.1	公司简介	(207)
5.4.2	公司薪酬体系概况	(207)
5.4.3	公司薪酬诊断	(208)
5.4.4	公司薪酬优化设计	(208)
5.4.5	案例解析	(210)
5.5	案例四：福利薪酬应用案例	(211)
5.5.1	公司简介	(211)
5.5.2	薪酬现状	(212)
5.5.3	薪酬诊断	(212)
5.5.4	薪酬设计	(212)
5.5.5	案例解析	(215)
5.6	案例五：宽带薪酬体系设计案例	(215)
5.6.1	公司简介及薪酬管理现状	(216)
5.6.2	公司薪酬管理诊断	(218)
5.6.3	薪酬管理体系的优化思路	(218)

5.6.4	宽带薪酬设计方案	(220)
5.6.5	案例解析	(229)
第6章	培训	(231)
6.1	培训综述	(231)
6.1.1	培训的概念	(231)
6.1.2	培训的作用	(231)
6.1.3	培训的体系	(232)
6.1.4	胜任力模型	(233)
6.1.5	培训方法新趋势	(234)
6.2	案例一：培训体系设计案例	(236)
6.2.1	公司简介	(236)
6.2.2	酒店员工培训现状调查	(236)
6.2.3	酒店员工培训问题诊断	(237)
6.2.4	酒店员工培训体系优化	(237)
6.2.5	案例解析	(242)
6.3	案例二：培训效果评估案例	(243)
6.3.1	公司简介	(243)
6.3.2	新员工培训现状	(243)
6.3.3	新员工培训问题诊断	(243)
6.3.4	新员工培训方案优化	(244)
6.3.5	案例解析	(251)
6.4	案例三：拓展培训案例	(251)
6.4.1	公司简介	(251)
6.4.2	公司高管团队素质现状诊断	(252)
6.4.3	企业高管培训方案	(252)
6.4.4	案例解析	(259)
6.5	案例四：心智培训案例	(259)
6.5.1	公司简介	(259)
6.5.2	基于胜任力模型的素质需求分析	(260)
6.5.3	企业家和高管素质问题诊断	(266)
6.5.4	企业家和高管第一阶段培训方案	(267)
6.5.5	案例解析	(271)
第7章	激励	(272)
7.1	激励综述	(273)
7.1.1	激励的内涵	(273)
7.1.2	激励的类型	(273)
7.1.3	激励的作用	(274)
7.1.4	激励的机理	(274)

7.1.5 激励理论	(275)
7.2 案例一：高管年薪制激励案例	(277)
7.2.1 公司简介	(277)
7.2.2 中新公司现行年薪制的问题诊断	(278)
7.2.3 高管人员的年薪模式优化设计	(278)
7.2.4 案例解析	(281)
7.3 案例二：股权激励案例	(281)
7.3.1 公司简介	(282)
7.3.2 湘银集团激励现状与诊断	(282)
7.3.3 核心团队股权激励方案设计	(282)
7.3.4 案例解析	(285)
7.4 案例三：职业生涯管理激励案例	(286)
7.4.1 公司简介	(286)
7.4.2 公司职业生涯管理诊断	(287)
7.4.3 核心员工职业生涯管理优化设计	(287)
7.4.4 案例解析	(292)
7.5 案例四：晋升激励案例	(293)
7.5.1 公司简介	(293)
7.5.2 铜陵公司管理通道的现状分析与诊断	(293)
7.5.3 铜陵公司管理通道结构的优化	(295)
7.5.4 铜陵公司管理通道的主要运转和维护职能	(297)
7.5.5 专业技术通道诊断	(297)
7.5.6 专业技术通道的优化方案	(298)
7.5.7 案例解析	(301)
7.6 案例五：精神激励案例设计	(303)
7.6.1 公司背景介绍	(303)
7.6.2 公司营销人员精神激励现状诊断	(303)
7.6.3 精神激励优化方案	(304)
7.6.4 案例解析	(307)
第8章 劳动关系	(308)
8.1 劳动关系综述	(309)
8.1.1 劳动关系的含义	(309)
8.1.2 劳动关系的构成要素	(309)
8.1.3 劳动关系的表现形式	(310)
8.1.4 中国不同性质企业劳动关系的特点	(313)
8.1.5 《劳动合同法》对用人单位的总体影响以及应对措施	(314)
8.2 案例一：《劳动合同法》对金瑞公司人力资源管理的影响	(317)
8.2.1 公司简介	(317)
8.2.2 人力资源管理体系现状	(318)

8.2.3	《劳动合同法》对金瑞公司人力资源体系的影响	(323)
8.2.4	案例解析	(326)
8.3	案例二：劳动合同订立组合案例	(327)
8.3.1	组合案例之一：企业与劳动者订立书面合同，劳动者拒签	(327)
8.3.2	组合案例之二：因签订无固定期限劳动合同发生的争议	(328)
8.3.3	组合案例之三：工作地点变更	(329)
8.4	案例三：劳动合同的履行和变更组合案例	(330)
8.4.1	组合案例之一：劳动合同期限内，用人单位能否降低劳动者工资，通知 能否作为降低工资的依据	(330)
8.4.2	组合案例之二：加班还是值班，一字之差的不同待遇	(332)
8.5	案例四：劳动合同的解除和终止组合案例	(334)
8.5.1	组合案例之一：试用期内培训后辞职，员工是否要支付违约金	(334)
8.5.2	组合案例之二：因劳动者单方解除劳动合同发生的争议	(336)
8.5.3	组合案例之三：打卡机引出的旷工风波	(337)
8.5.4	组合案例之四：积极应对舆论压力，妥善解决劳动争议	(339)
8.5.5	组合案例之五：因终止劳动合同发生的争议	(341)
8.6	案例五：其他类型的劳动争议组合案例	(342)
8.6.1	组合案例之一：竞业禁止	(342)
8.6.2	组合案例之二：非全日制用工的是与非	(342)

第 1 章

战略与规划

导入案例

手忙脚乱的人力资源经理

D 集团是在短短 5 年之内由一家手工作坊发展起来的国内著名食品制造商，企业最初从来不定什么人力资源规划，缺人了，就随时去人才市场招聘。企业规模扩大后，开始走向正规，每年年初制定规划：收入多少，利润多少，产量多少，员工定编人数多少等，人数少的可以新招聘，人数超编的就要求减人。按计划一般在年初招聘新员工，可是，由于一年中不时有人升职、平调、降职，年初又有编制限制不能多招，人力资源部又不能确定应当招多少人或者招什么样的人，结果人力资源经理一年到头往人才市场跑。

近来由于 3 名高级技术工人退休，2 名跳槽，生产线立即瘫痪，集团总经理召开紧急会议，要求人力资源经理 3 天之内招到合适的人员顶替空缺，恢复生产。人力资源经理两个晚上没睡觉，频繁奔走在全国各地人才市场和面试现场，最后勉强招到 2 名已经退休的高级技术工人，使生产线重新开始了运转。人力资源经理刚刚喘口气，一个地区经理又打电话说自己公司已经超编了，不能接受前几天分过去的 5 名大学生，人力资源经理不由怒气冲冲地说：“是你自己说缺人，我才招来的，现在你又不想要了！”地区经理说：“是啊，我两个月前缺人，你现在才给我，现在早不缺了。”

很多企业都出现过这种情况，以前没觉得缺人是什么大事情，什么时候缺人了，什么时候再去招聘，虽然招来的人不是十分满意，但对企业的发展也没什么大的影响，所以从来没把时间和金钱花在这上面。即使是在企业规模日益扩大以后，也只是每年年初做人力资源定编计划，而对于人力资源战略性储备或者人员培养都没有给以足够的重视，认为中国人多的是，不可能缺人。造成这种现象的原因是：中国市场在 20 世纪 90 年代以前处于机会主义时期，企业的成功往往不需要战略，抓机会、抓资源、抢速度、快节奏成为中国企业的制胜之道。中国企业的这种战略无意识状态，使它不需要对组织的人力资源进行长远的规划，即使有战略，竞争战略的模糊性和易变性也使规划无从进行，因此企业并不需要人力资源规划。随着市场的日益规范，企业的日益壮大，企业出现了发展的瓶颈——缺少人才，想要进一步发展壮大、长治久安必须依靠源源不断的人才。但是，很多企业虽然常常缺人，却不知道为什么缺人，更不知道如何解决这一问题。

资料来源：颜爱民．人力资源管理．北京：北京大学出版社，2007

1.1 战略与规划综述

1.1.1 战略与规划内涵

1. 概念

人力资源战略是指为成功实施企业的整体经营战略，在战略人力资源管理思想与方法指导下，以保证企业当前及未来人力资源配置的均衡和有效为标准，以维持和提高企业竞争优势为目的而制定的企业人力资源管理的战略性方针、原则和计划。

人力资源战略管理就是要使企业在人力资源战略的指导下，围绕着企业的战略目标进行的人力资源管理。

人力资源规划是指企业根据自身的发展战略、目标及内外环境的变化，预测未来企业任务及环境对企业人力资源的要求，以确保企业在恰当的时间获得各种需要的人才的过程。

2. 人力资源战略、规划与企业战略目标的关系

企业战略目标是在企业使命和企业功能定位的基础上制定的，为了保证总目标的实现，将其层层分解，形成企业的战略目标体系。人力资源战略的目标存在于企业的战略目标体系中，它是实现企业总体战略目标的保证。

据此，依据企业人力资源战略制定的人力资源规划实质上也是在企业战略目标指导下进行的，如图 1-1 综合介绍了企业人力资源规划与企业战略目标的关系。

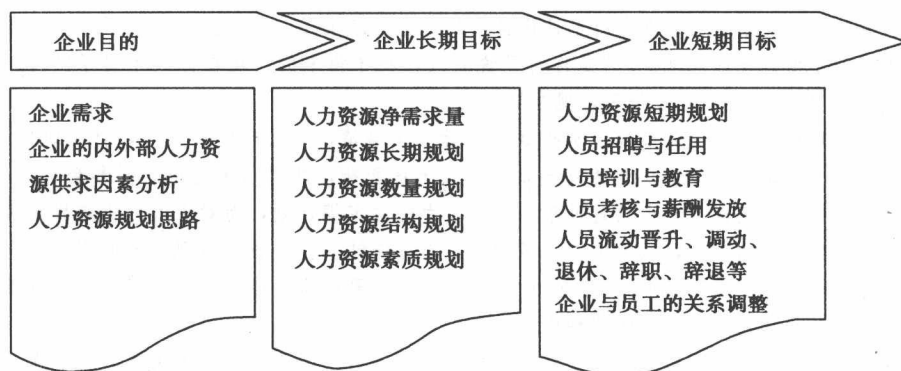


图 1-1 人力资源规划与企业战略目标关系

3. 人力资源战略的制定

人力资源战略的制定是在对企业外部环境和内部条件分析的基础上，根据企业发展战略及其战略目标选定企业人力资源战略方案，确定人力资源战略实施路径，并对人力资源战略与实施进行效益和风险评估的过程。

外部环境包括经济环境、人口环境、科技环境、政治与法律环境、社会文化环境等方面；内部环境包括企业的发展战略、企业文化、企业组织模式、企业自身人力资源管理现状等。

SWOT 分析是一种常用的企业内外环境条件战略因素综合分析的方法，同样适用于人力资源战略环境分析。通过 SWOT 分析，决策者可通过对影响人力资源战略制定的因素进

行分析和比较,为制定正确的人力资源战略提供依据。

4. 人力资源规划的制定

在对企业人力资源现状进行分析的基础上,对人力资源的需求和供给情况进行对比,通过分析人员的数量、质量、结构及均衡状况,得出企业不同发展阶段的人员净需求量,据此制定企业的人力资源规划。

1.1.2 人力资源供需预测

1. 人力资源需求预测

人力资源需求预测就是估算企业未来需要的员工数量和能力组合,它是企业编制人力资源规划的前提和核心,其直接依据是企业战略规划和财务预算。

需求预测技术一般有两类方法:一类是依靠经验和已掌握的企业发展历史进行定性判断的方法,如经验预测法、现状预测法、德尔菲法等;另一类是依靠统计学的方法对未来趋势进行推算,如劳动定额法、趋势外推法、回归分析法等。

人力资源需求的预测内容主要有以下几个方面:

(1) 人力资源总体与结构需求预测 企业人力资源总体与结构需求预测是指根据企业自身的战略发展目标,对企业所需要的不同类型和不同素质的人力资源进行分析和预测。当社会总的宏观环境(如经济结构、人力资源结构等)发生变化时,企业的总体人力资源及人力资源结构也会随之改变。因此,对企业人力资源总体与结构需求进行预测,可以确保企业在不确定性情况下具有较好的人力资源结构的最佳组合,从而避免出现企业不同层次人力资源的结构及比例失调等状况。

(2) 人力资源存量与增量预测 企业人力资源存量主要指企业在目前的状态下所拥有的的人力资源。企业人力资源增量主要是指随着企业生产规模扩大、企业战略目标转移等发展变化带来的人力资源新的需求。通过企业人力资源存量与增量预测,企业可以对现在和未来拥有的不同层次的人力资源进行有效规划,使其更好地与企业发展战略相匹配。

(3) 企业核心人力资源需求预测 企业核心人力资源是对企业实现战略目标起关键作用的人力资源,核心人力资源对企业发展和企业目标的实施起着决定性作用。对企业核心人力资源进行预测是人力资源规划的基础,具有极强的针对性,能够使企业通过一些特殊的手段与方法,加快开发和培养核心人力资源,使企业人力资源在企业变革中扮演极为重要的角色。

2. 人力资源供给预测

人力资源供给预测是指企业根据既定的目标对未来一段时间内企业内部和外部各类人力资源补充来源情况进行的分析预测。人力资源供给预测与人力资源需求预测不同:人力资源需求预测主要是预测企业内部人力资源的需求,而人力资源供给预测则需要研究企业内外部人力资源供给两个方面的影响因素。

企业外部人力资源供给预测分析主要是预计企业外部未来可能提供的人力资源供给数量和结构,以确定企业在今后一段时间内能够获取的人力资源供给量。影响外部人力资源供给的因素可以分为三大类:宏观性政治、经济和社会文化环境因素,行业性因素和地区性因素。

企业内部人力资源供给预测分析主要是企业必须清楚自己内部的人力资源状况,特别是员工的构成和多样性。对内部环境的分析,可以帮助企业预测已有员工的损失数量和招聘新