



普通高等教育“十三五”商学院精品教材系列
嘉兴学院重点建设教材

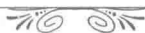
人力资源管理 本土化案例集

孔冬 主编
陈野 陈至发 顾惊雷 副主编



上海财经大学出版社

普通高等教育“十三五”商学院精品教材系列
嘉兴学院重点建设教材



人力资源管理 本土化案例集

孔冬 主编
陈野 陈至发 顾惊雷 副主编

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理本土化案例集/孔冬主编. —上海:上海财经大学出版社, 2017. 10

(普通高等教育“十三五”商学院精品教材系列)

ISBN 978-7-5642-2780-7/F. 2780

I. ①人… II. ①孔… III. ①人力资源管理-案例-高等学校-教材

IV. ①F243

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 158630 号

责任编辑 李成军

封面设计 钱宇辰

RENLI ZIYUAN GUANLI BENTUHUA ANLIJI

人力资源管理本土化案例集

孔冬主编

陈野 陈至发 顾惊雷 副主编

上海财经大学出版社出版发行
(上海市中山北一路 369 号 邮编 200083)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

上海叶大印务发展有限公司印刷装订
2017 年 10 月第 1 版 2017 年 10 月第 1 次印刷

787mm×1092mm 1/16 12 印张 307 千字

印数: 0 001—2 000 定价: 36.00 元

序 言

嘉兴学院人力资源管理专业是2000年经浙江省教育厅批准设置的本科专业;2000年成为浙江省唯一的人力资源管理本、专科自学考试主考院校;2002年确定为嘉兴学院重点建设专业;2003年确定为浙江省重点建设专业;2007年以优秀成绩通过浙江省教育厅重点建设专业验收,成为浙江省重点专业;2013年成为浙江省“十二五”新兴特色建设专业。多年来,本专业围绕培养“应用型高级专门人才”的办学定位,通过加大校企联合培养、扩大和巩固校内外实习实训基地建设、本土化案例教学等一系列教学改革,促使学生亲身感受人力资源管理实际工作的有关业务流程,着力培养学生的实际应用操作能力。

《人力资源管理本土化案例集》在人力资源管理专业理论和实践教学中占据非常重要的地位。多年来,本专业在理论及实践教学中一直推行案例化教学,在多年的教学实践中我们深深感觉到,选择一本适合的案例集是比较困难的。一本好的或者说适合的案例集,应该能让学生真正领悟到自己身边著名企业人力资源管理现状及经验,用身边的真实企业来说话,可以增加人力资源管理案例教学的真实性和可信性,激发学生学习人力资源管理专业的热情。为此,本专业专任教师历时三年多,在充分调研本土著名企业人力资源管理实践的基础上,将调研成果先编制成教学案例运用到理论和实践教学中,不断润色修改,最终形成了这本地道的《人力资源管理本土化案例集》。

说这是一本地道的本土化案例集,听起来似乎有些夸张,但确名副其实。其一,本案例集共有17个案例,全部案例均是嘉兴本地著名企业人力资源管理实践的经验总结,体现了地道的本土化;其二,本案例集内容涵盖了人力资源规划、招聘与配置、培训与开发、绩效管理、薪酬管理、劳动关系管理及企业文化等方面,体现了地道的人力资源管理;其三,本案例的编写,除了案例本身的介绍之外,每个案例都附有案例使用说明,充分体现了本案例集的实用性和可操作性,体现了地道的案例教学功能。

本书是由嘉兴学院人力资源管理专业孔冬、顾惊雷、陈野、陈至发、赵欢君、郭如平、杨婷华、任国元、蒋懿、陈艾华、龚尚猛等老师共同撰写或指导完成的,全书的编写工作由孔冬、陈野、陈至发、顾惊雷具体组织,孔冬负责全书的统稿定稿工作。

受专业水平所限,《人力资源管理本土化案例集》的编写难免会出现问题。可喜的是,我们已经在进行真正意义上的人力资源管理本土化案例集编写,并运用到日常的理论和实践教学。这个进程已经开启,我们有理由相信一定会有越来越多、越来越好的人力资源管理本土化案例陆续涌现出来。

最后,我们要感谢在案例集编写过程中为我们提供调研资料及案例修改的企业及其人力资源管理人士,没有他们的辛勤付出和大力支持,此案例集的编写绝对不可能如此顺利完成,在此表示衷心感谢!

孔 冬

2017年5月6日

于嘉兴学院越秀园

C 目 录

CONTENTS

- 序言/1
- 第 1 章 巨石集团的人力资源规划(2011~2015 年)/1
- 第 2 章 科博达工业有限公司的人力资源规划(2013~2016 年)/17
- 第 3 章 慕容集团(原蒙努集团)第一次工作分析/30
- 第 4 章 雅莹集团的校园招聘/34
- 第 5 章 天通公司的员工流动管理/40
- 第 6 章 加西贝拉公司的员工培训与开发/48
- 第 7 章 民丰特种纸股份有限公司的员工培训/57
- 第 8 章 浙江鼎美的绩效管理体系/66
- 第 9 章 嘉兴市五芳斋集团的绩效管理/81
- 第 10 章 巨石集团的薪酬福利/93
- 第 11 章 雅莹集团员工福利/102
- 第 12 章 雅莹集团员工激励/111
- 第 13 章 浙江卫星石化股份有限公司员工激励/126
- 第 14 章 民丰特种纸股份有限公司员工关系管理/143
- 第 15 章 禾欣实业员工关系管理/150
- 第 16 章 浙江卫星石化股份有限公司企业文化——“合”文化/171
- 第 17 章 嘉兴市五芳斋集团“和”赢天下的企业文化/177

第1章

巨石集团的人力资源规划 (2011~2015年)

摘要:本案例首先描述巨石集团人力资源部职能及组织结构,回顾总结“十一五”人力资源战略形成的培训投入增大、人均培训课时加大等情况;其次介绍了巨石集团总体战略、目标及对人力资源职能的要求;再次对巨石集团组织内外部环境进行了详细分析;最后提出了2011~2015年人力资源职能战略及关键指标体系,在此基础上阐述集团人力资源战略实施策略。

关键词:人力资源规划 人力资源战略 人力资源管理

一、前言

(一)企业概况

巨石集团是全球最大的玻璃纤维专业制造商,作为世界玻璃纤维的领军企业,多年来一直在规模、技术、市场、效益等方面处于领先地位。集团是国家重点高新技术企业、国家创新型试点企业、中国大企业集团竞争力500强、浙江省“五个一批”重点骨干企业和绿色企业,获得全国质量奖,并拥有国家级企业技术中心、企业博士后科研工作站。

巨石集团现有总资产178亿元,员工总数8000人,玻璃纤维生产能力超过100万吨,拥有浙江桐乡、江西九江、四川成都、埃及四个生产基地,并设立了巨石南非、韩国、意大利、西班牙、法国、加拿大、印度、新加坡、日本、美国、中国香港等生产和贸易型控股海外子公司。

巨石集团始终坚持“以科技求发展、重品牌拓市场、抓管理促效益、靠人才增后劲”的管理

1. 本案例由嘉兴学院赵欢君老师指导、巨石集团陈清宇撰写,未经允许,本案例的所有部分都不能以任何方式与手段擅自复制或传播。

2. 由于企业保密的要求,在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。

3. 本案例仅供课堂讨论之用,并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

4. 本案例资料由案例企业提供。

方针,在玻璃纤维大型无碱池窑、中碱池窑、高强玻璃纤维生产三大领域,拥有了世界一流的自主核心技术;建立了全球营销网络;通过了 ISO9001、ISO14001、OHSAS18001、ISO10012 和 ISO17025 等管理体系的认证,为做大做强玻璃纤维产业提供了坚实保障。

巨石集团主要生产中碱、无碱玻璃纤维及其制品,主要产品有:中、无碱玻璃纤维无捻粗纱,短切原丝,连续毡,针织复合毡和短切毡,乳剂型和粉剂型短切毡,方格布等增强型玻璃纤维产品,以及电子级玻璃纤维纱和玻璃纤维布,有 100 多个品种近千个规格,是世界玻璃纤维行业品种规格最齐全的专业制造商。产品销往全国近 30 个省市,并远销全球近百个国家和地区,产品出口占总销量的 50%。集团检测中心获得中国实验室国家认可(CNAS),“巨石”牌玻璃纤维无捻粗纱和短切原丝毡产品荣获“中国名牌”产品称号,主要产品获得挪威船级社(DNV)、英国劳氏船级社(LR)、德国船级社(GL)和美国 FDA 等认证。“巨石 JUSHI”商标为中国驰名商标。

巨石玻璃纤维的用途非常广泛。增强型玻璃纤维产品作为功能性、结构性材料,可广泛用于制造各类型材、管道、压力容器、化工贮罐、卫生洁具、电气、环保设施、风电设备、船体、汽车、运动器具等方面;电子级玻璃纤维产品可用于印刷线路板生产,是各类信息处理设备的基础材料。

巨石人坚持“品行、创新、责任、学习、激情”的企业核心理念,致力于成为规模领先、技术先进、队伍优秀、管理一流、执行有力、业绩优良的国际性企业集团。世界玻璃纤维看中国,中国玻璃纤维看巨石!巨石将以振兴中国玻璃纤维工业为己任,高起点构筑产业高地,科技自强,实业报国,不断追求创新与卓越,为成为世界玻璃纤维行业领导者勇往直前!

(二)人力资源部职能及组织结构

1. 部门职能

(1)负责定岗定员管理工作。负责各单位定岗定员新增、修改、审核和管理,负责建立定岗定员管理标准,参与公司岗位工作效率评价小组工作,参与中层干部岗位编制管理和竞争上岗有关工作,监督和指导下分厂人力资源管理科室/子公司人力资源管理部门做好员工内部调动的手续办理。

(2)负责人力资源工作标准管理。组织开展各岗位工作标准的新增、修改和完善工作,上报批准后落实执行,并按标准化体系要求做好工作标准的制/修订和评审工作。

(3)负责人力资源招聘工作。组织开展人力资源需求调查,编制集团本部年度人才引进计划,批准后落实面试、选拔和录用工作;编制工程招工计划,批准后组织相关单位配合办理招聘手续;负责建立招聘管理标准,监督和指导下分厂人力资源管理科室/子公司人力资源管理部门在权限范围内开展人力资源招聘工作。

(4)负责员工培训管理工作。负责集团公司级培训需求的调查和收集,并根据需求编制年度培训计划,上报批准后落实执行;负责计划外培训需求的审核,按规定上报批准后组织实施;负责建立培训管理标准,监督和指导下分厂人力资源管理科室/子公司人力资源管理部门在权限范围内开展培训招聘工作。

(5)负责薪酬体系管理工作。组织开展薪酬体系的改革、提高和完善工作,建立和执行薪酬管理标准,做好内外部薪酬情况的调查,根据调查结果提出每年薪酬调整方案,上报批准后执行;参与集团公司与工会的工资集体协商工作;监督和指导下分厂人力资源管理科室/子公司人力资源管理部门在权限范围做好薪酬政策的执行,确保发薪日按时发放员工工资。

(6)负责员工绩效管理。组织建立员工绩效管理体系,建立和执行员工绩效管理标

准,开展员工绩效考核、评估、反馈和改进工作,组织年度考评和人员优化;组织各单位按规定进行员工经济责任考核,做好奖金的核算发放;监督和指导下各单位在权限范围内开展员工绩效管理等工作。

(7)负责福利体系管理工作。负责社会保险、住房公积金和补充医疗保险的申报、结算、记录和调整工作;负责集团公司福利政策的调研、设计、优化、完善和执行。

(8)负责劳动关系管理工作。负责劳动合同的起草、签订、解除、终止等管理工作,做好人员入职和离职的手续办理;负责建立和执行劳动合同管理标准,监督和指导下各分厂人力资源管理科室/子公司人力资源管理部门在权限范围内开展劳动关系管理工作;负责根据规定组织保守商业秘密协议和竞业限制协议的签订和执行。

(9)负责员工关系管理工作。负责员工沟通平台的管理,做好员工热线和员工信箱的意见和建议收集、落实、处理、反馈和整理;负责员工与高管对话交流会的组织;负责建立和执行员工关系管理标准,监督和指导下各分厂人力资源管理科室/子公司人力资源管理部门在权限范围内开展员工关系管理工作。

(10)负责 HER 系统管理工作。负责人力资源管理系统的建立、完善,并根据各项日常工作变动实际,及时更新、维护和管理系统各模块工作,确保系统运行正常,数据报表准确。

(11)其他职能。负责组织各单位员工进行职称资格考试、申报评审和待遇落实,参与集团公司专业技术职称/职务评审委员会工作;负责组织本部重点岗位在岗人员、新到岗和离岗员工的职业健康风险体检,并做好有关档案管理。按规定组织员工一般性体检,中层干部、集团高管保健服务;负责集团本部各单位劳保用品的管理和发放;协助集团公司开展计划生育工作,负责分管范围内的计划生育管理工作等。

2. 人力资源部门组织结构

集团公司人力资源部为部级单位,并对各分厂人力资源管理科室(管理人事科/综合管理科)和子公司人力资源部门进行工作监督和指导(见图 1-1 所示)。

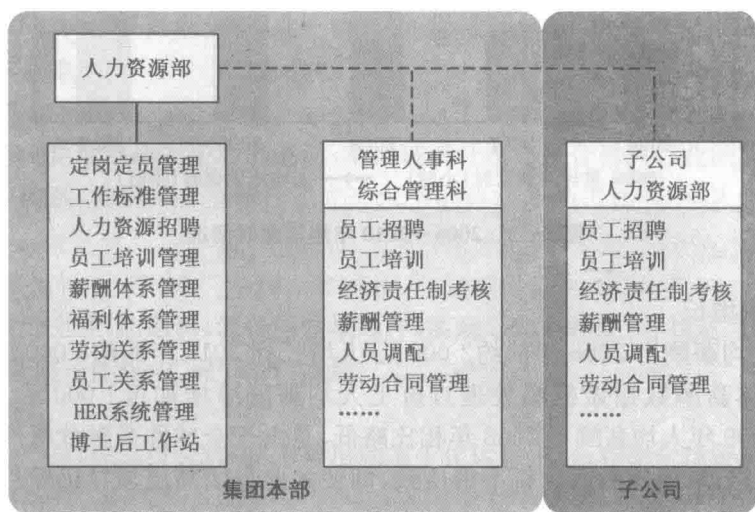


图 1-1 人力资源部组织结构

(三)“十一五”人力资源战略回顾

(1)培训投入增大

集团公司对员工的培训投入由 2006 年的 25 万元增加到 2010 年的 317.6 万元,增长 11.7 倍,投入绝对值增加 292.6 万元(见图 1-2)。

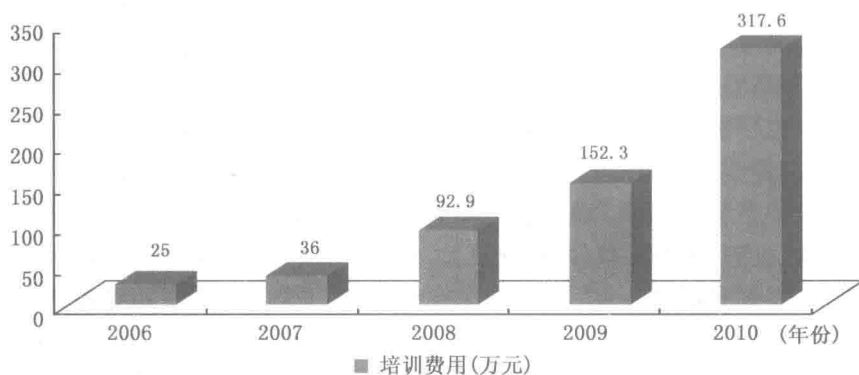


图 1-2 2006~2010 年培训投入情况

(2)人均培训课时加大

集团公司对员工的培训时数加大,2008 年成立了巨石大学,员工人均接受培训时数由 2006 年的 10.17 小时/年,增加到 2010 年的 19.6 小时/年(见图 1-3)。

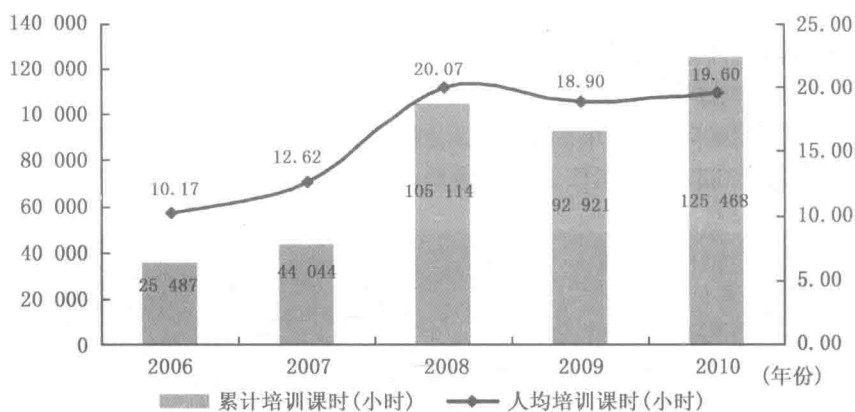


图 1-3 2006~2010 年培训课时情况

(3)人均薪酬增长

集团公司人均薪酬由 2006 年的约 2 000 元/人增长到 2010 年的约 3 000 元/人(因涉及企业商业机密,具体薪酬数据做模糊处理),员工人均薪酬净增加近 1 000 元,年均复合增长 7.42%。其中 2009 年人均薪酬与 2008 年相比略低,是由于全球性金融危机严重影响公司产品的出口量和价格,从而使利润大幅下滑所致,即使如此集团高层领导仍保持员工的薪酬与 2008 年基本持平。

(4)员工满意度提高

为了解员工对公司的满意度,利于管理者发现公司管理漏洞,体现企业对员工的人性化关

怀,充分调动员工积极性,激励员工努力工作,集团公司从2007年开始每年进行员工满意度调查。调查显示,员工满意度的李克特五等级分值均值每年都保持在4分以上,且呈逐年提升趋势,即使是在2009年全球性金融危机严重影响公司产品的出口量和价格进而影响员工人均薪酬的情况下,员工满意度还是保持在较高水平。

(5) 高层次人才数量增长

采取积极措施吸引高层次人才是发展壮大企业的通行做法,也是在较短时间内突破技术“瓶颈”,提升科研水平的一条宝贵经验。集团公司特别重视高层次人才的引进,近几年高学历人才引进数量每年复合增长率为19.76%,累计引进72人。

二、集团总体战略、目标及对人力资源职能的要求

(一) 公司愿景、使命和核心价值观

愿景:成为全球玻璃纤维行业的领导者。

继续保持全球规模第一、市场占有率第一、盈利水平第一,引领玻璃纤维行业发展、驱动池窑技术革新、带动高端产品创新,保障产品质量领先、客户服务领先、节能减排领先。

使命:从中国制造走向中国创造,为复合材料发展做出贡献。

在玻璃纤维及复合材料行业,通过对产品的创新、技术的研发、品质的提高、服务的强化、责任的关注,提升对股东、供应商、客户、员工、社会相关方等利益的保护、创造价值的增长。

核心价值观:品行、创新、责任、学习、激情。

品行:德为心之首,诚实做人、踏实做事。

创新:创新求发展、创新增活力、创新造先机。

责任:以积极主动的责任感对五大相关方施以积极有益作用,实现共同成长。

学习:以卓越为标杆,构建学习型企业,提升企业价值和职工自身价值。

激情:以持续的激情,积极进取;以诚信求认同,点滴做起,追求完美。

(二) 公司的战略、战略目标

集团总体战略为:产品高端化、产业一体化、布局国际化、市场全球化,继续巩固全球玻璃纤维行业的领军者地位。

1. 产品高端化

通过国际一流全球性研发中心的建设,掌握玻璃纤维与复合材料行业的前沿核心技术,建立自主知识产权体系,实现具有全球行业先进水平的高端产品占比60%以上,转变公司的盈利模式。

2. 产业一体化

以玻璃纤维为主业,向原料、装备等领域延伸,实现后向一体化;寻找适当时机向复合材料领域拓展,尝试前向一体化,实现可持续发展。

3. 布局国际化

优化国内生产布局,通过管理、技术输出和本土化运作,充分利用全球资源,实现国外重点区域的生产基地布局。

4. 市场全球化

以资本为纽带,通过收购、整合、拓展全球营销网络,转变渠道管理模式,扩大市场覆盖面,提高全球市场占有率。

(三) 总体战略对人力资源职能的要求

1. 产品高端化对人力资源职能的要求

国际一流全球性研发中心的建设和掌握玻璃纤维与复合材料行业前沿的核心技术,都需要在玻璃纤维行业掌握具有全球前沿核心技术的研发人才,研发人才不仅要具备玻璃纤维专业方面的核心技术,还要具有开发新型产品的创新能力。现今的玻璃纤维产品功能越来越全,国际市场竞争加剧,产品应用领域层出不穷,集团公司想要屹立于世界就必须在传统的产品上不断创新,无论是在技术知识层面还是在研发创新上都对研发人才要求极高。

2. 产业一体化对人力资源职能的要求

集团公司未来5年向产业上下游拓展,对人才的需求已不仅仅是玻璃纤维方面的专业技术人才,而且还需要上下游产业方面的技术和管理人才,需要原料采冶、设备装备以及非玻璃纤维的复合材料领域的人才,这是对人力资源招聘工作的更大挑战。

3. 布局国际化对人力资源职能的要求

集团公司在国外布局生产基地,一方面,需要从国际上引进相当数量的国际化人才,尤其是在集团公司的高层管理人员中,要引进一些能够管理海外子公司的其他国籍人员。另外由于海外子公司要实施本土化管理,还需要使用当地国籍的中高层管理人员和员工。这需要人力资源职能具有全球配置人力资源的能力,广泛招募全球一流的科技人才和高层管理人才。另一方面,布局国际化也对集团内员工综合素质在传统的基础要求上又提出新的要求,要有长远的国际化眼光,要对世界玻璃纤维的需求、各生产基地国家的经济情况以及文化背景有充分的认识,要有国际贸易知识,还要有良好的专业外语专业水平等。

4. 市场全球化对人力资源职能的要求

首先要求集团内具有掌握资本运作的金融人才和拓展全球营销网络的营销人才;其次收购和整合海内外企业后,集团人力资本的数量和质量将发生巨大的变化,拥有不同的企业文化背景的人才会走到一起,面对不同的经营机制和管理体制等,这些都是人力资源职能需要面对的挑战。人力资源部要决定收购、整合后适合采用的文化模式,重建员工的向心力与工作热情,提出更高的业绩要求激励员工。

三、环境分析

(一) 外部环境分析

1. PEST 分析——政治

(1) 国家西部开发和农民工返乡创业的政策影响。随着西部开发的深入,西部地区对于劳动力的需求也在不断增加,工资水平也不断提升,有些地区甚至已经接近东部地区水平。再加上国家鼓励农民工返乡创业,许多回乡农民工不再外出打工,这样就导致外出打工的劳动者数量持续减少,整体人力资源供给不足,公司招工产生困难。

(2) 国家促进中小型企业发展政策的影响。国家促进中小型企业发展的政策,加快了民营企业的发展,增加了对劳动力的需求,从而对大公司招工产生一定冲击。

(3) 国家促进就业和提倡自主创业政策的影响。国家从全局层面考虑促进就业问题,虽然重点放在第三产业就业扩大和消化上,但这也对制造业的用工带来一定影响。同时国家提倡大学生创业,并给予优惠政策,会使人力资源市场上大学生供给量减少,同时也会吸引一些在岗的第一产业大学生去创业,从而使制造业流失一部分优质人力资源。

(4) 国家工资增长与 GDP 增长保持同步和“十二五”规划最低工资增长不低于年均 13%

政策的影响。国家一直在研究和完善工资合理增长机制,保持工资增长与GDP增长同步,同时准备通过五年的时间,实现最低工资的翻番,这样会引导和提升劳动者对工资的期望,也对公司薪酬增长提出了指导性的要求。这需要公司综合考量,既要提高员工满意度,又要控制总体生产成本。

2. PEST分析——经济

(1)经济持续增长,劳动者就业途径更广。良好的经济环境,使得劳动力市场的需求量增加,让劳动者有了更加广阔的就业空间,给企业招聘人员带来一定难度;同时劳动者的就业观念也发生重大变化,稳定性相对上一代劳动者降低许多。要稳定员工队伍,需要公司从薪酬、激励和职业发展等方面进行全方位的完善。

(2)通货膨胀加剧,人工成本不断上升。近年来通货膨胀持续,物价不断攀升,直接推动员工工资的上涨,导致公司人工成本上升,如何合理配置人力资源,提高人力资源使用效率,是在通货膨胀背景下必须面对和解决的客观问题。

3. PEST分析——社会

(1)从劳动供给来看,中国似乎仍然拥有比较充足的劳动力供给,“人口红利”将继续推动中国经济高速增长,但随着劳动年龄人口增长速度的减缓,中国人口红利的大头将在农村。农村劳动力素质普遍偏低,这一事实决定着转化为现实劳动生产力的程度不可能太高。低素质、低成本的劳动力同时决定了创造力也相对较低。因此企业要维持正常发展,只有增加对劳动力的培训,提高劳动力素质。

(2)社会劳动力资源结构不平衡。国内就业总体水平还处于数量过剩,结构不平衡的状况。随着高等教育的普及,大学本科生以上的“高级劳动力”在增加,但质量并不乐观,大学生就业困难,而与此同时,以技师、技工为代表的“中级劳动力”数量却越来越不足,结构性的缺陷加剧了企业未来发展的风险。

(3)中国高等教育机构的治学理念、教育水平以及职业教育还与企业的实际需求存在一定距离。知识的实用性以及毕业生的动手能力不能满足企业要求。

4. PEST分析——技术

(1)企业自动化程度的不断提高。由于企业不断推进生产自动化,增加了劳动力市场对高技能人才的需求,造成中级以上劳动力的人员技术水平提高,提高劳动生产率,减少用工,降低了生产成本;另一方面劳动强度的降低,优质、舒适的工作环境对于员工满意度的提高和员工稳定性的增加也起到良好的作用。

(2)信息化技术应用的推动。随着社会信息化技术的提高,办公软件系统的实施,对于员工信息化能力的要求也随之提升,岗位胜任能力要求发生变化,同时人力资源管理的技术手段也需要相应改变。

(二)内部环境分析

1. SWOT分析——优势

(1)巨石良好的品牌优势和业务高速发展带来的机会,能吸引人才、保留人才。巨石是全球玻璃纤维行业的领军企业,在同行业享有较高知名度,并且集团现正处于高速发展阶段,能够吸引全球的同行业有识之士加入巨石,同时较大的发展空间也会留住巨石的在职员工。

(2)巨石良好的企业文化。巨石良好的企业文化对广大员工产生潜移默化的影响,员工的价值观统一,忠诚度高,凝聚力强,员工愿积极投身工作,参与公司战略的实施。

(3)成熟的管理体制。巨石在发展过程中,不断总结和提炼好的管理经验,不断自我加压,

形成了较为完善的管理体系,并建立了内部的交流共享机制,为战略目标的实施打下了坚实的基础。

(4)经验丰富的专业技术队伍。以张毓强总裁为首的公司高层领导是国内玻璃纤维行业的专家级团队,对于玻璃纤维行业有着极其敏锐的判断力。在全球经济危机影响下的2009年,正是凭借公司领导果断、专业的决策使公司在全球经济危机的冲击下保持生产经营稳定健康。另外,集团连续的项目建设和扩张培养了大批能适应巨石发展的管理和技术人员,每个项目结束都会锻炼出新的专业技术人才,既满足公司的现时发展需要,又为后续发展储备了人力资源。

(5)高执行力的中层干部队伍。公开、公平、公正的竞争上岗平台,为公司筛选出了一支高执行力的中层干部队伍,工作效率不断提高,队伍不断优化,中层干部队伍战斗力不断提升。

(6)较为完善的薪酬福利体系。每一年都进行优化和完善的薪酬福利体系,更加注重关心关爱员工,倾听员工意见,切合员工需求进行薪酬调整设计,并遵循领先市场薪酬的定位原则,对人力资源管理产生有利影响。

(7)高层关心关爱员工的指导思想。从高层开始,提倡和践行关心关爱员工的措施,建立交流平台,开展高管与员工的对话交流会,全方位地开展此项工作,员工享受到了很大的实惠。

(8)数十家海外公司的成立对培养国际化人才起着积极作用。集团可以通过外练机制,安排受培养人员到海外公司,到国际“战场”上摸爬滚打,进行实地的海外工作历练。

2. SWOT 分析——劣势

(1)人才队伍国际化程度亟须加强。集团近年来引进了一定数量的高层次人才,但国际化人才的储备落后于公司国际化的实施进程,要在招聘和培养机制上跟上国际化的步伐,储备必要的能到国外工作的人才。

(2)中层干部管理能力良莠不齐,个别干部有待提升。公司规模快速扩张,干部队伍也快速壮大,个别新提拔的干部在管理技能方面还很缺乏,没有多年的积淀和锤炼,需要通过培训和实践来进行提高。

(3)研发队伍需要加强。截止到2010年底,集团研发团队引进博士、硕士34人,相对于公司自主创新和专利工作的要求,目前研发队伍的数量和素质尚需加强。要以引进和培养并重,辅以有效的激励措施,激发研发队伍进行自我提高,努力达成公司战略目标。

(4)基层员工素质有待提高。自动化程度的提高,以及劳动生产率的提高,对基层员工的素质提出了更高的要求,高素质的基层员工队伍对推动技术更新、成本降低和管理完善都会有很好的促进作用。目前基层员工还是以外来务工的农民工为主,需要逐步培训和优化。

四、人力资源职能战略及关键指标体系

(一)人力资源职能战略

一是创新人才引进机制,从全球范围大量引进玻璃纤维研发、上下游技术管理、资本运作、全球营销等专业人才。

二是加强人才培养,构建核心能力。

三是完善薪酬激励制度,建立适应未来海外多公司运营管理模式特点的多元化、灵活的薪酬激励制度。

四是建立和完善人才队伍的职业发展管理体系,多渠道培养人才梯队。

(二)人力资源职能关键指标体系

人力资源职能关键指标体系见表1-1。

表1-1 巨石集团人力资源职能关键指标体系

指 标	“十二五”战略目标(2011~2015年)
高层次人才数	加大高层次人才引进力度,目标达到400人
高层次人才比例(%)	逐年递增,高层次人才比例目标达到4%
培训费用	逐年增加培训投入,目标达到600万元/年
培训课时	合理安排培训课时,目标达到30课时/年
人均薪酬增长率	人均薪酬逐年递增,目标在原有基础上翻一番,人均薪酬增长率达到13%
员工满意度	逐步递增,达到均值4.50分,至少保持4.3分以上
关键人才流失率	逐步递减,关键人才流失率控制在4.6%以下
职工健康体检率	职工健康体检率达100%

计算公式见表1-2。

表1-2 人力资源职能关键指标计算公式

指 标	战略目标	计算公式
累计国际化人才数	400人	固定时限内的国际化人才累计数量
高层次人才比例(%)	4%	年末高层人才在职人数/年末在职人数 高层次人才定义:硕士及以上学历或获得公司高级技术职称人员
培训费用	600万元	固定时限内用于员工培训的费用
员工满意度	4.3分	固定时限内的员工满意度(满分5分)
人均薪酬增长率	13%	$(\text{固定时限内的员工总薪酬} - \text{上一期员工总薪酬}) / \text{上一期员工总薪酬} \times 100\%$
关键人才流失率	4.6%	$\text{聘任职称和中技以上人员固定时限内主动辞职人数} / \text{聘任职称和中技以上人员} \times 100\%$
培训课时	30课时	固定时限内培训总课时/在岗人数
职工健康体检率	100%	$\text{实际体检人员} / \text{计划应检人数} \times 100\%$

五、人力资源战略实施

(一)创新人才引进机制,从全球范围大量引进玻璃纤维研发、上下游技术管理、资本运作、全球营销等专业人才

1. 策略建议

拓宽和优化人才招聘渠道,分析、识别和选择出适用于不同人才的高效招聘渠道,与专业猎头、管理咨询公司、人才交流中心以及专业招聘网站建立合作关系,并通过校园选拔招聘优秀的储备人才。

健全面试和测评体系,依据公司发展战略和发展要求,制定针对中高层管理者 and 高级技术

人员的招聘策略,加快高级人才的引进。

2. 策略目标

到2011年底累计引进高层次人才95人,全球性研发中心人才90人,玻璃纤维上下游产业管理技术人才21人,其他国籍管理人才2人,投资战略和国际市场开发人才19人。

3. 行动计划

(1)在人才储备方面,主要引进校园和社会人才,招聘高学历人才和有行业经验的社会人才;与职业技术学院合作,招聘大量大中专生从事基层工作。

(2)从国内外引进掌握玻璃纤维前沿技术的高级研发人才;引进具有国际化企业管理实际经验的其他国籍管理人才和全球营销人才,重点以高薪聘用的方式解决,必要时通过猎头公司“猎取”。

(3)引进上下游产业的特殊行业专家,具备矿山、玻璃纤维加工企业经验的高级管理人才和技术人才,必要时通过猎头公司“猎取”。

(4)当前紧缺人才,如具备风险管控、海外布局和资本运作经验的高级专家和管理人才,主要通过市场招聘手段,可以从金融行业和咨询行业内获取。

(二)加强人才培养,构建核心能力

1. 策略建议

实施岗位技能升级和国际化知识、技能的培训,培养内部人才,提升全体员工素质。

针对各级管理者、专家队伍等稀缺人才,采取差异化、针对性的培养方式,为人才成长创造条件,给人才提供施展才华的平台和机会。

2. 策略目标

到2015年人均培训不少于30小时/年,培训费用投入600万元。

3. 行动计划

(1)强化干部的人才培养意识。并通过各种培训,提升各级管理者技能。

其一,强化管理者人才培养的意识,建立人才培养责任制,把人才培养纳入各级管理者的考核指标。

其二,加强管理人员管理理念、管理技巧和国际视野方面的培训,提高管理理论和技能水平,提升领导力。

(2)推动上挂、下派、外练、互动人才培养模式,实现集团内行政职能、分厂、子公司、海外子公司的全方位互动学习,强化专业技术人才的培养;并通过选派人员到海外公司的国际“战场”进行海外实地历练,打造国际性人才队伍。

(3)实施岗位技能升级培训,提高员工专业技能,并进行国际化知识的培训。

其一,对员工进行岗位技能升级培训,增加对员工的外语培训,尤其强化基层员工“一专多能”,提升基层员工业务素质。

其二,提升班组长管理能力,开展班组长培训,重点培养工作教导、生产管理和处理复杂问题的技能。

其三,对相关派遣人员进行生产基地国家的文化背景和国际贸易知识等培训。

(4)继续挖掘内部课程和推动巨石大学课程,建立配套的内部培训师师资队伍,形成从入职培训、工作技能、工作规范、业务技巧到综合素质、管理理念、技巧、激励方法等一系列门类齐全、层次分明、各具特色的培训教材体系,最终达到人才资源大幅提升和自主特色培训体系的形成。

(三)完善薪酬激励制度,建立适应未来海外多公司运营管理模式特点的多元化、灵活的薪酬激励制度

1. 策略建议

详细做好薪酬福利调查,掌握国家、地区、同规模企业的薪酬福利政策,科学合理地制定薪酬增长方案,实现人均薪酬增加和综合成本降低的平衡。

2. 策略目标

未来五年人均薪酬增长不低于13%。

3. 行动计划

(1)每年度薪酬水平的总体调整重点考虑公司经营成果、市场行业薪酬的变化、国家物价指数调整因素,员工个人薪酬的调整要考虑岗位变动、工作业绩、能力的提升等因素。

(2)根据集团在海外公司布局的战略规划,人力资源部要详细对生产基地国家和地区的薪酬福利进行调查,制定子公司的薪酬制度,同时完善集团公司的薪酬激励制度,使之能够适应海外多公司运营管理模式的特点。

其一,2012年制定埃及公司薪酬制度,同年做好收购公司金石、磊石、红嘉、九江大宇矿山的薪酬制度修订和并入集团薪酬体系。

其二,2014年和2015年根据海外生产线投资,人力资源部制定相应的子公司薪酬管理制度。

(四)建立和完善人才队伍的职业生涯管理体系,多通道建立后备人才梯队

1. 策略建议

制定员工职业发展管理标准并执行,完善中层干部的继任制度,建立公司的后备人才库,通过考核选拔和充实后备人员队伍,并制定相应的后备人才培养措施。

2. 策略目标

到2015年底关键人才流失率降低至4.6%。

3. 行动计划

(1)2012年完善新进大学生培养制度,将新进大学生放到生产一线进行为期一年的锻炼、培养,做好人才储备。制定员工职业发展规划管理标准并执行,从而激发员工工作热情和潜能,提升员工能力素质,促进员工与组织的共同发展。

(2)完善中层干部的继任制度,通过考核选拔和充实后备人员队伍,并制定相应的后备人才培养措施。建立公司的管理干部后备人才库。

案例使用说明:

一、教学目的与用途

1. 本案例主要适用于人力资源管理课程。

2. 本案例是一篇描述巨石集团人力资源规划的教学案例,其教学目的在于使学生对企业战略、人力资源环境分析等人力资源规划问题具有感性的认识并进行深入的思考,掌握制定人力资源职能战略及关键指标体系、实施人力资源战略的策略。

二、启发思考题

1. 巨石集团的人力资源规划战略为什么要考虑集团总体战略、目标?
2. 巨石集团的内外环境对其人力资源规划有何影响?
3. 人力资源规划的制定过程和步骤有哪些?

三、分析思路

教师可以根据自己的教学目标(目的)来灵活使用本案例。

四、理论依据及分析

人力资源规划(Human Resource Planning, HRP)是一项系统的战略工程,它以企业发展战略为指导,以全面核查现有人力资源、分析企业内外部条件为基础,以预测组织对人员的未来供需为切入点,内容包括晋升规划、补充规划、培训开发规划、人员调配规划、工资规划等,基本涵盖了人力资源的各项管理工作,人力资源规划还通过人事政策的制定对人力资源管理活动产生持续和重要的影响。

人力资源规划包括两个层次,即总体规划及各项业务计划。人力资源的总体计划是有关计划期内人力资源开发利用的总目标、总政策、实施步骤及总的预算安排。各项业务计划包括:配备计划、退休解聘计划、补充计划、使用计划、培训开发计划、职业计划、绩效与薪酬福利计划、劳动关系计划。

(一)人力资源规划目标

1. 得到和保持一定数量具备特定技能、知识结构和能力的人员;
2. 充分利用现有人力资源;
3. 能够预测企业组织中潜在的人员过剩或人力不足;
4. 建设一支训练有素、运作灵活的劳动力队伍,增强企业适应未知环境的能力;
5. 减少企业在关键技术环节对外部招聘的依赖性。

(二)人力资源规划步骤

1. 环境分析

分析企业所处的外部环境及行业背景,提炼对于企业未来人力资源的影响和要求;对企业未来发展目标以及目标达成所采取的措施和计划进行澄清和评估,提炼对企业人力资源的需求和影响。

公司人力资源部正式制定人力资源规划前,必须向各职能部门索要公司整体战略规划数据、企业组织结构数据、财务规划数据、市场营销规划数据、生产规划数据、新项目规划数据、各部门年度规划数据信息。整理企业人力资源政策数据、公司文化特征数据、公司行为模型特征数据、薪酬福利水平数据、培训开发水平数据、绩效考核数据、公司人力资源人事信息数据、公司人力资源部职能开发数据。人力资源规划专职人员负责从以上数据中提炼出所有与人力资源规划有关的数据信息,并且整理编报,为有效的人力资源规划提供基本数据。

2. 人力资源现状分析

人力资源现状分析主要包括员工数量、质量、结构等静态分析,员工流动性等动态分析,以及人力资源管理关键职能的效能分析。

具体包括企业现有员工的基本状况、员工具有的知识与经验、员工具备的能力与潜力开