

宋联可/杨东涛 著

备战



实施人力资源规划



科学部署企业军团

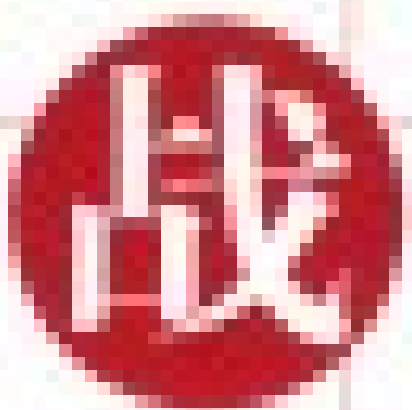
Human Resource Planning 部署人力资源战略规划



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



第 1 版 (2008 年 12 月)

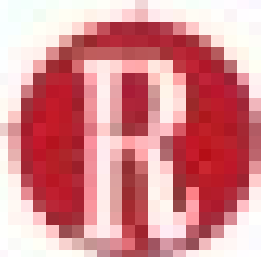
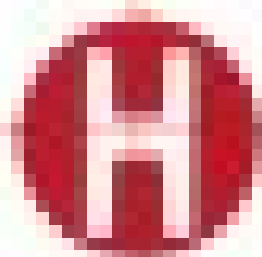


人力资源管理



战略规划

Human Resource Planning 人力资源管理战略规划



中国人事出版社
CHINA PERSONNEL PRESS



宋联可/杨东涛 著



Human Resource Planning
部署人力资源战略规划



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

未来竞争是人才竞争,谁拥有丰富而优良的人力资源,谁就能在激烈的竞争中获取主动权。然而,没有卓识远见,没有缜密规划,没有精心管理,企业就不可能真正拥有属于自己的未来军团。为了明天的竞争,今天必须积极备战,人力资源战略规划正是备战的核心工作。本书以人力资源战略规划程序为主线,通过调查分析相关人力资源信息,预测人力资源状况及其供求平衡情况,制定人力资源战略总规划和子规划(内部流动、外部补充、退休解聘),发展职业生涯规划,提出培训开发规划、薪酬激励规划、组织文化规划,并在文后单独列出作者第一手调研的知名企业人力资源规划案例篇,以给企业人力资源管理者及相关人士提供有价值的参考和借鉴。

图书在版编目(CIP)数据

备战:部署人力资源战略规划/宋联可,杨东涛著.

—北京:机械工业出版社,2006.4

ISBN 7-111-18701-6

I. 备... II. ①宋...②杨... III. 劳动力资源—资源管理 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 020410 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑:赵泽祥 责任校对:侯 灵

封面设计:蒋宏工作室 责任印制:李 妍

北京铭成印刷有限公司印刷

2006 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

1000mm×1400mm B5·8 印张·1 插页·250 千字

0001—5000 册

定价:23.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线电话:(010)68326294

编辑热线:(010)88379001

封面防伪标均为盗版

序

Prologue

2004年7~8月，因开展一项课题研究，我们对苏州的80家企业进行了走访调查。走访调查开始几天后，在我们对走访调查工作进行回顾、检讨以便提升走访调查工作质量时，一个现象引起了我们的注意，即超过一半以上的被访企业，虽然声称其在人力资源管理中做了人力资源规划工作，但在我们看来，其人力资源规划质量不高，大部分是拍脑袋、想当然制定出来的，还有的被访企业干脆没有制定人力资源规划。

这一现象激起了我们探究其原委的兴趣。在今天的中国，企业面临来自海内外的竞争，对如何吸纳、使用、培养、激励、留置人力资源，即对人力资源管理知识的需求急剧上升。社会各个层面的人们，特别是企业的管理者们，对人力资源管理理论和实践的关注均达到了前所未有的重视程度，人们甚至认为，要从战略性的高度来认识人力资源管理，在名称上要用“战略性人力资源管理”来代替以前采用的“人力资源管理”，这样才能反映人力资源管理的重要性。既然人力资源管理如此重要，那么，企业对为人力资源的选、用、育、留奠定基础的人力资源规划就应得到足够的重视，因为人力资源规划是企业运作人力资源管理系统的 premise，是吸纳、使用、培养、激励、留置或再配置人力资源等各项重大决策的依据。但我们调查看到的现象与人力资源规划的重要程度不符。为了找到此现象背后的原因，我们在此后的走访调查中，增加了针对人力资源规划方面的有关询问项目。具体做法是：对人力资源规划工作做得较差或根本没有人力资

源规划的企业，增加询问：人力资源规划工作是否重要？企业未来对人力资源规划工作有什么设想？对人力资源规划工作做得较好的企业，增加询问：人力资源规划在企业人力资源管理中起到了什么作用？关于企业人力资源规划有什么成功经验？

通过对增加的针对人力资源规划方面的询问项目得到的信息进行分类整理归纳，得到了两点重要启示：第一，几乎所有的人力资源经理或人力资源专员都认为人力资源规划非常重要，人力资源规划工作未做好或不规范的原因是：没有掌握相关技术，或者说没有合适的参考资料；第二，人力资源规划工作开展得较好的企业，都认为人力资源规划在企业整个人力资源管理系统中占有领头羊的重要位置和作用，是企业竞争战略的有机组成部分。同时，他们希望能有机会分享人力资源规划工作的经验或体会，以不断改善人力资源规划工作。

1994年本人出版了《以人为中心的管理》一书，这本书是我1993年去苏州常熟一家被中共中央宣传部、中华人民共和国农业部授予“全国思想政治工作先进单位”荣誉称号的一家乡村工厂蹲点调查近半年时间，对该厂开展的企业管理进行梳理、总结后写出的。书中所论述的管理要义，都是该厂厂长通过学习《毛泽东选集》、《三国演义》、《西游记》等受到启发而开展的。当年，该厂长看不到目前市面上五花八门的人力资源管理类专业书籍，却可以从毛选、古典名著中悟出许多人力资源管理的道道，将之应用在工厂的人力资源管理中，收到了很好的效果。该书出版后，受到众多企业管理者（特别是中小企业管理者）的喜欢，认为很有启发意义。如今，市面上有大量关于人力资源管理的专业书籍，但企业的人力资源经理们却说没有合适的资料作参考。出现这种情况的原因，个人认为大概有二：一是目前各高校的人力资源管理教材多是直接采用西方（主要是美国）的人力资源管理教科书，这样做虽然可以使学生直接接触西方最新的人力资源管理理念和方法，但由于东西方文化的差异、企业所处的市场环境和企业员工的价值理念的不同，学生们学完后可能更多的只是掌握了人力资源管理理念，而要他们毕业后在所从事的人力资源管理工作中，应用教科书上的基于西方社会经济文化背景的管理方法则非常难。二是在市面上有关人力资源管理方面的书籍中，一些是西方人力资源管理书籍的翻译本，一些是在西方（主要是美国）开展的人力资源管理内容的基础上作些简单演绎而编写出来的，而基于中国社会经济文化背景的、来源

于中国人力资源管理实践中的原创性成果非常少。市面上的这类图书在实际的人力资源管理工作中的参考作用当然要大打折扣。

这时，我萌生出编写一本相对比较实用又有理论基础、资料都是来源于我们直接参与的人力资源规划调查的图书的想法，并将这一想法告诉了宋联可。我们不谋而合，立即着手准备编写这本书。在讨论了此书的写作提纲后，认为此书要达到我们设定的目标，至少还需要有选择地走访或电话访谈二十多家企业，同时还要在人才市场上发放一些调查问卷，以获得一些数据支持。这样我们又进行了有针对性的第二阶段调查。经过近两年的努力，最终完成此书。我不敢说该书达到了我们设定的目标，但还是期望该书能给从事企业人力资源管理工作的相关人士在制定人力资源规划时以参考，给从事人力资源管理教学、研究的人士以启示和帮助。

杨东涛

南京大学商学院

2006年1月

前言

Preface

在经济全球化的 21 世纪，人类最主要的竞争是商战！无论承认与否，我们一边在享受商战带来的成果，一边又面临商战带来的威胁。这是一个充满商业气息的社会，我们的生活和工作都与经济息息相关。无论是国家、公司，还是个人，只有投入到这场促进人类文明的竞争之中，才能求生存、谋发展。

我时常想起多年前一位英语老师在黑板上留下的一句话。当时离考试只有三个月，很多人都没有足够的信心。在强化培训班的第一堂课上，老师说要教给我们三个重要的单词，许多人立刻拿出笔和纸，没想到老师转身写下：

“Fighting, fighting and fighting.”

我从来不认可应试教育，但这句话深深触动了我。面对任何挑战，只有怀着高昂的斗志，才有可能获取胜利。商场如战场！惟有奋力搏击，才能打出自己的一片天地。

今不同昔，过去凭着几分勇气下海，搞得好冲上浪尖，摇身一变成了商界精英；而今，纵有万般豪情，愿付千般辛劳，宁渡百般苦难，却没有备好船舶和水手，终将葬身海底，未当英雄先当英烈。

法国生物学家、化学家巴斯德说：机遇只偏爱那些有准备的头脑。如果没有充分的准备，商机会稍纵即逝，商战会一败涂地。古人云：“弗备必败”、“有备不败”。没有准备必将失败，有准备则可立于不败。勤学苦练、厉兵秣马、养精蓄锐，只为有朝一日冲锋陷阵，大获全胜。备战，是

胜利的保证!

人是企业的核心资源,越来越多的人达成的共识是:21世纪的竞争是人才的竞争!人力资源(HR)是获取、创造、整合其他资源的基础,谁能拥有优秀的团队,谁就最有可能获取最终胜利。备战有很多工作,核心任务是召集、操练、部署具有战斗力的军队。人力资源规划(HRP),正是完成这一使命的科学工具。

南京钢铁集团有限公司总经理杨思明博士指出:“无序的人事管理将导致企业竞争力不断弱化,对人力资源进行科学的规划,才能使企业走向繁荣。”杨总将HRP看成引导人事管理从无序走向有序的有效工具,通过影响人力资源管理(HRM)来影响企业竞争力。江苏远东集团公司董事、副总裁卞华舵博士分析道:“由于接受组织文化和具有特殊能力的员工是稀缺的、难以替代的,是有较高转移壁垒的资源 and 要素,所以有效的HRP是构筑企业竞争力的重要基石。”卞总视受组织文化熏陶且具有特殊能力的员工为企业的重要资源,HRP因可有效地留住、开发、使用这些核心资源而成为构建企业竞争力的基石。南京市商业银行丹凤街支行行长高立辉博士认为:“人力资源规划是保持企业生命之树常青的根本水源。”很多企业难以持续成长,最根本的原因就是人力资源跟不上发展需要,而HRP可以预测缺失,及时补充养分。新丽华企业集团人力资源部刘士启总监承认:“人力资源规划是影响集团业务是否成功的最关键因素之一。”HRP是公司战略的有力支持,能否及时提供高效的人力资源,直接关系到公司业务的成败。中电电气集团人力资源中心万俊学总经理表示:“人力资源规划是出效益的关键所在。”HRP是支持企业其他规划的规划,科学地制定HRP,不但可以让人力资源投资出效益,还可支持企业获利……这些有着丰富管理经验的管理者,用充满智慧的语言告诉我们,人力资源规划绝非可有可无的空文,它正直接或间接地影响着企业命运。

部署人力资源规划,为商战备好人力资源,这正是本书向读者传达的主题。

在杨东涛教授的一个课题中,我们接触了大量的HR经理和HR专员,他们不约而同地承认HRP的重要性,但又感叹无从下手或是方法不当。我们立刻意识到,这是一个普遍存在的问题,我们应该为之做点什么?与杨东涛教授不谋而合,我们决心编写一本有关HRP的书,让为之苦恼的人士分享我们的知识和理念。在杨东涛教授的指导下,我们开始了

这段艰难而快乐的写作历程。

人力资源规划是人力资源管理的重要内容，但常常被当成一个子章节列入各类专业书籍之中，市场上偶尔见到一两本专门介绍 HRP 的书，也属教材类。如果您曾为寻觅一本适合自己的 HRP 书而苦恼的话，我们完全能够理解，因为撰写此书之前已听到了许多诸如此类的抱怨。本书有几大特点，或许正可弥补您的遗憾：第一，具有实用性。过去 HRP 常被列为一个子章节，对其介绍非常有限，而本书将围绕 HRP 展开，对每个内容都有详细介绍和评述。以往的书籍仅是指出有哪些工具可用，而本书将详细说明和评价这些工具，并用真实的案例进一步说明。第二，具有理论性。一批空话空谈的图书曾在市场上泛滥，越来越理性的读者已不满足于无源之水、无本之木的观点。希望自己的决策受到别人尊重，不只要有其论还要晓其理，了解一些理论知识有益无弊。第三，具有实证性。从本书的选题到撰写，全部来源于真实的调查。如果您已厌倦那些被反复引用的案例，不妨读读这些原汁原味的案例。

如果您是一位想从总体上把握 HRP 的高层领导，或是一位出于兴趣想了解人力资源管理的读者，建议必读第一篇，跳过第二篇，直接阅读第三、第四篇，这丝毫不会影响您对本书的理解；如果您是一位 HR 专员，请按顺序阅读，重点关注第二、第三篇，特别是第二篇，那里有您曾经苦苦寻找却难以满意的预测工具，本书或许会给您一个惊喜；如果您是一名学生，请按顺序阅读第一、第二篇，在阅读第三篇时，请结合第四篇的案例，交叉阅读有助于加深您对 HRP 的理解。

所谓人力资源战略规划，是指根据组织内外环境的变化和组织发展战略，预测人力资源需求和供给状况，制定一系列人力资源规划，在保证组织目标和员工利益的前提下，为组织提供相应人力资源的过程。HRP 主要由两部分组成，一部分是对人力资源需求和供给的预测，另一部分是组成 HRP 的各个子规划，这些子规划包括外部人员补充规划、内部人员流动规划、退休解聘规划、职业生涯规划、培训开发规划、薪酬激励规划和组织文化规划，本书将一一向您介绍。

本书能向各位读者呈现真实的案例，要特别感谢两个人。一位是本书的另一作者——南京大学商学院的杨东涛教授，她在指导和参与此书写作的过程中，特别强调编写的案例一定要来自于自己的调查，这样的案例才真实而有价值。杨教授严谨的科研态度深深感染了我，我放弃了最初引用

案例的想法，开始了长达近两年的调查，最终炼就此书。本书所涉及的案例，全部来自第一手调查，包括一些使用的数据。另一位要感谢的是中电电气集团企业文化中心贾艳刚总经理。撰写案例时，我们主要是挖掘企业成功经验，但同时也会发现一些缺陷。我一直很犹豫，是否应该在书中提及，如果写可能会引起企业异议，但不写又不能反映真实情况。由于拿不定主意，我把撰写中电电气集团的初稿发给了贾总，次日便接到贾总电话，他说写，而且应该多写，这样才能给读者展示一个真实的企业。

本书的调查分为两个阶段，第一阶段是在杨东涛教授的带领下，对苏州的80家企业集中调查，访谈了80家企业的人力资源负责人（少数HR负责人因各种原因没能直接接受访谈，由其他负责人接待），收回负责人填写的问卷72份、员工填写的问卷434份。共同参与的有南京大学商学院孙怀平博士、魏江茹博士、姚志强硕士、姚宇硕士和陈硕硕士。当时是酷热的夏季，清晨我们相互鼓励开始一天辛劳的走访，黄昏我们聚在一起交流一天的收获，日子忙碌而快乐着，我们相互结下了深厚的友谊。第二阶段长达一年之久，有选择性地走访了12家企业，电话访谈了9家企业，从企业收回问卷53份（5份是HR部门负责人问卷，48份是员工问卷），从社会上（主要是人才市场）收回问卷295份。感谢南京大学商学院陈同扬博士在百忙之中帮助联系企业，使调查得以顺利进行。

调查发现，规模庞大、管理规范的公司一般都有详细的人力资源规划，未来人力资源变动基本在掌控之中。像西门子一类的跨国公司，对人力资源的数量和结构都比较满意，不用担心出现突如其来的人员变动。这些公司一般根据经营战略、销售目标和生产目标制定HRP，如富士通以经营战略为规划依据，飞利浦电子、雅马哈电子兼顾考虑未来销量和产量，佳能偏重生产计划，索尼电子更关心销售计划。HRP是为公司战略服务的，但同时也要考虑HR的延续性。如富士胶片分类设计，B类人员（一般操作工）依产量制订计划，而A类人员（具有本科学历、经过企业培训的人士）更多考虑的是人才梯队问题。保证未来的人力资源满足组织需要，这是HRP的第一任务，同时，HRP还有引导日常人力资源管理责任。普强苏州制药有限公司人力资源部的章建经理表示，公司的福利政策非常好，员工流动率很低，考虑人员补充不是公司HRP的主要任务，有效实施福利政策显得更重要。苏州松下半导体有限公司人事课的陆虹课长和苏州松下电工有限公司总务部的周劲松副经理都认为，吸引人才并不是

公司的主要策略,提高员工忠诚度才是首要问题,公司的HRP更多考虑的是内部管理。名硕电脑(苏州)有限公司人力资源部的巫千文经理认为,公司最关心的是培训规划。苏州杜邦聚酯有限公司人力资源部的方昱经理对现有的HR状况较为满意,表示公司当前主要实施内部接班人计划。

我们还特意走访了在网上被大学生评为十大苍蝇之一的H企业,想了解一下“苍蝇”一词的来历。去H企业时,正赶上当天招聘,远远就可看见求职者排成的长龙,据说这样的招聘一周有两三次。人们趋之若鹜,我有些怀疑网评是否是落选者对H企业的恶意攻击。H企业规模庞大,厂区内各种生活娱乐设施齐备。从进门到办公大楼,我们常常看到本是嘻嘻哈哈的年轻人在军事化管理的哨声下,顿时略带惊恐地缄口立正。在访谈人力资源部的W经理后,疑云尽释。W经理非常苦恼,每周他要花相当一部分精力去了解招聘情况和解决辞职问题,公司没有规范的HRP,他只知道什么时候都在缺人,什么时候都在招人。来应聘者大多是没有工作经验的学生,许多人是冲着H企业的品牌而来,但没多久,因不认同公司的管理方式而匆匆离去。我顿时感到没有计划的管理极其可怕,不知道需要什么,不知道应该做什么,这样的企业真不知将走向何方。

在第一阶段的调查中,37.7%的企业认为当前人力资源不能满足需要,27.3%的企业认为仅能部分满足;46.2%的企业对当前的人力资源结构不满意,12.8%的企业只是基本满意。这些数据表明,我国企业的人力资源状况令人担忧。在没有充分准备的情况下,任何一个突然变动都可能导致企业人力资源出现重大问题,从而牵制企业发展。备战,即是以筹备人力资源为核心,通过人力资源规划为公司战略做好人员准备。

本书旨在说明如何制定人力资源规划,然而,正如艾欧史密斯(中国)热水器有限公司人力资源部总监公言非先生所说:“人力资源规划一定要有效实施,否则就是流于形式。”因此,希望读者在阅读本书时,更多的是思考——如何将书中内容付诸实践。

凝望初稿,友人问对此书有何期待?我不由想起了江苏雨润食品产业集团有限公司人力资源部许萍总经理的满意标准。初见许总,顿觉亲切,很难想像她就是一位年销售额过百亿的国家级重点龙头企业的人力资源总经理。当我问她对工作的满意标准是什么时,她说在多年前已有了这个标准,并且至今未变,那就是当有一天没上班时,身边的同事会关心地问:

“许萍怎么没来上班?”看到我惊诧的表情,许总解释,这是对一个人工作的肯定,也是对该人的肯定。这个简单的标准感动了我,因为要实现这个简单的标准并不简单。面对此书,我亦是如此心态,不求读者第一次翻阅时惊呼“这正是一本我需要的书”,但求读者在日后的工作中会想到有这样一本书可供参考。

写作是快乐而艰辛的,我因阐述观点、分享理念而快乐,但近两年的伏案工作,也会让我偶感疲倦。当我略有松懈时,一想到家人和朋友的信任与期待,便不敢有丝毫懈怠。我要忠心地感谢我的家人,多年以来,我的父母给了我无私的爱,让我一往无前地追求自己的学业和事业;长久以来,爱人的父母给了我体贴的关怀,使我能全神贯注地投入到工作中;一直以来,我的爱人给了我悉心的照顾,使我顺利地完成了写作;感谢家中长辈和兄弟姐妹,他们总是毫无保留地支持我;我还要感谢好朋友张钰、龚皓龄、王宏、杨婕……,他们总是慷慨地给予我帮助……我还想感谢很多很多人,但无法在此一一列举,朋友的关心、支持与帮助,我将铭记在心。

特别感谢江苏大学工商管理学院的梅强院长,他是一位公正、宽容、无私的前辈,时刻关心着我们后生的成长。同时,还要由衷地感谢王邦兆老师、宋东林老师、马风光老师、毛翠云老师、张怀胜老师、何勤老师、屠文娟老师、李国昊老师、王国栋老师、蔡莉老师、胡桂兰老师、赵观兵老师、朱永跃老师,是您们给了我可贵的指导和帮助,更重要的是,您们让我明白了一个道理——时间可以证明一切。人与人之间最宝贵的是理解,无论多久与多远,您们都是我敬爱的老师与朋友。

最后,我还要再次感谢共同撰写此书的杨东涛教授,她严谨的学风、求实的态度和无私的教导,我将终生铭记。

宋联可

songlianke@gmail.com

www.songlk.blogcn.com

江苏 易祥居

2006年2月

目录

Contents

序

前言

第一篇 运筹帷幄 /1

第一章 人力资源战略规划

——统筹全局，备兵待战 /3

少年与老板间的距离 /3

一、HRP 是什么 /4

二、HRP 要做什么 /6

三、如何开展 HRP /10

第二篇 审时度势 /15

第二章 人力资源需求预测

——依势定需，确立目标 /17

总是缺人的公司 /17

一、定性预测法 /19

二、定量预测法	/31
第三章 人力资源供给预测	
——盘内度外，识别缺口	/43
价格不定的青椒童子鸡	/43
一、定性预测法	/45
二、定量预测法	/51
第三篇 措置有方	/61
第四章 外部人员补充规划	
——从外至内，招兵激部	/63
对，你就是瞎了眼	/63
一、招募规划	/64
二、甄选规划	/77
第五章 内部人员流动规划	
——内部流动，整顿军团	/93
换工作≠跳槽	/93
一、长期流动	/94
二、短期流动	/106
第六章 退休解聘规划	
——从内向外，安老汰劣	/113
张老头“下水”	/113
一、退休规划	/114
二、解聘规划	/119

第七章 职业生涯规划

——量身定制，有序发展 /128

- 一句“玩笑” /128
- 一、职业生涯需要管理 /130
- 二、什么是职业生涯规划 /131
- 三、人格决定你的人生 /133
- 四、必须经历的发展阶段 /140
- 五、如何实施职业生涯规划 /142

第八章 培训开发规划

——练兵千日，俟机封将 /144

- 情急找来麻烦“大师” /144
- 一、认清培训与开发 /145
- 二、不要盲目制定规划 /147
- 三、培训与开发方法 /149
- 四、对效果进行评估 /158

第九章 薪酬激励规划

——物质手段，激励将士 /160

- 一样，一样，还是一样 /160
- 一、钱不是薪酬的惟一解释 /162
- 二、利用制度可以让一分钱大于一分钱 /163
- 三、必须遵守的三大法则 /167

第十章 组织文化规划

——精神手段，鼓舞士气 /181

- 出人意料的调查结果 /181
- 一、我们可以认识“似有似无”的文化 /183

二、您的组织文化属于哪一类 /186

三、剖析文化的有效工具 /190

四、本书采用的量表 /202

五、一些建议 /204

第四篇 他山之石 /207

第十一章 A. O. 史密斯公司：让组织文化得到有效执行 /209

一、企业背景 /209

二、组织文化 /210

三、第一手资料 /211

四、价值观推动活动 /215

第十二章 中电电气集团：培训规划紧跟公司战略 /219

一、企业背景 /219

二、组织文化 /220

三、第一手资料 /221

四、紧跟战略的培训规划 /225

第十三章 新丽华企业集团：绩效管理锁定目标 /229

一、企业背景 /229

二、组织文化 /230

三、第一手资料 /231

四、绩效管理锁定目标 /235