

战略人力资源规划

徐沁 博士
盛高咨询董事长



0 a 题 咨 询

www.sangoal.com.cn

交流内容

曾理职能需要适应企业状态

- 人力资源管理在不同阶段的战略管理特点
- 现代人力资源管理
- 现代人力资源规划技术

其实，企业管理一定需要适应企业状态

三岁婴幼儿 七岁儿童 十八岁成年 而立之年

企业发展阶段 A (JU)

资本积累 初级市场竞争 激烈市场竞争 知识(资本)管理

Sar(g) 越昌咨询

www.san-goal.com.cn

为何在企业的初级阶段，管理的价值反而低；为何市场在趋于无序竞争 的状况下，企业有经验的能人往往更能够获得发展的平台；难道那些真正有知 识和能力的人我们企业就用不上吗？

透过三 ，来看人力资谢管理



蜀刘的人力资源管理

经营团队	人力资源策略与困境	1 典型事
董事长:	<ul style="list-style-type: none"> 选择能力互补的创业团队 	<ul style="list-style-type: none"> 桃园结义-
刘备\阿斗	<ul style="list-style-type: none"> 职业经理人体系 鼓励建立能人文化 	<ul style="list-style-type: none"> “三顾茅庐”，引入“海归”马超
CEO:		<ul style="list-style-type: none"> “我弟张飞在百万军中取上将首级如探囊取物
诸葛亮、姜维	<ul style="list-style-type: none"> 以个人魅力吸引人 	<ul style="list-style-type: none"> 摔阿斗、_白帝托孤”
	/ 钱留人、事业留人、待遇留	<ul style="list-style-type: none"> 口号 “复兴汉室**

， 人才培养机制缺乏， 缺乏中层 干部

- 动脑筋的干部 “有反骨”
- 效系统不完善
- 法人治理缺失、亮度集权、缺乏授权

- “五虎上将”之下没有多少可用干部
- 魏延的悲剧
- * “华容道”与“失街亭”
- 鞠躬尽瘁，死而后已

东吴的人力资源管理

经营团队

崔董事长:

孙权

CEO:

周瑜、鲁肃、吕蒙、陆逊

人力资源策略与困境

- 家族式用人,
- * 拥有人才却没有竞争机制
- 授权式管理、
- 用人不疑，疑人不用
- 没有实现家族化向职业化转变

典型事例

- ’ 江东人才济济，“舌战群儒” • 终身刻碑用，麻管人员通 章2代、3+S人贩劳子东吴
- 高H人员死了，也为他们 穿索股，就好像自己的亲戚去世一样
- ’ 内宁不决问张昭，外事不决 问周瑜”
- 推荐式任用周瑜、鲁肃、吕蒙、 陆逊、陆抗
- ， 后期人才 ffi 乏 I 陆死后东吴 灭亡

Sar (g 盛S咨通

www.san-goal.com.cn

曹魏的人力资源管理

经营团队

董事长:

汉献帝\曹丕

CEO:

曹操\司马ft

人力资源策略与困境

- 利用企业品牌
- 建立个人品牌, 不惜代价, 揽人才
- H宁可我负天下人, 莫教天下人负我”
- 不重出身重业绩、能力

• 用人要疑、疑人要用 • 忌讳**

“功商盖主”. 依靠

组织而非能人

- 优秀的团队生产梯队人才, 重组) 5的企业更有生命力

典型事例

- 发布了著名的讨东矫诏, 十八路诸侯响应, 应募之士, 如 雨云集
- 挟天子以令诸侯
- 在建安15年发布 <求贤令> 指出: “若必廉士而后可用, 则齐桓其何以霸世I……唯才 是举: 吾得而用之.”
- *租徐庶、过五关斩六将

- 烧书简与哭典韦
- 善持张绣, 贾诩。刘备

, 功劳盘赫的荀或与、许攸、程昱、椅修的悲惨下场

- 司马《、司马昭篡权

得人才者得天下——一个古老而现实的命题，企业终局的竞争往往是人才的竞争，但是企业人力资源竞争的优势却偏偏是最后才打造的。

综观全球，一个企业的成功与失败，无一不与人 的水准与素质密切相关。

人力资源是现代企业最重要的资源。但对于人力资源，企业只有使用权而没有所有权。

一个好的企业一定有一批优秀的人才。

一个先进的企业，一定有一套先进的人力资源开发与管理制度，使人才源源不断地产生。

企业不同发展阶段对管理要素的要求不同

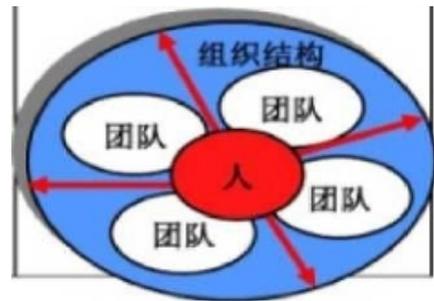
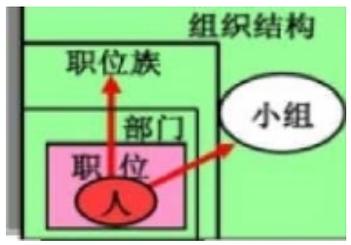
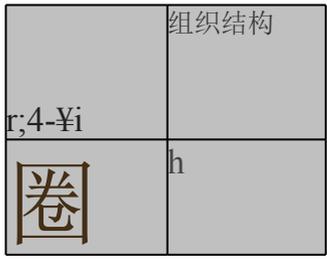
	资本积累	市场竞争	知识 <资本> 经济
战略	无，苟且偷生	定位、细分市场	成熟、整体体系
文化	隐性、老总DNA	文f云、难落丈 “一三个一流”	内化、融为一体 CH层)
管理	要素访理	品牌昔理 系统管理个性化	文化昔理
经营	生产超东 水电 折旧 人负T资	产品粒茗	资本经营 种增长方式)
销售		推销	win
技术	<4有A然、克隆、复制	引进改进	创新联介创新
股份	全民所有（全民没灯） 一人独有	文字化	表决权的丈施

Sar (g al盛国咨通

www.san-goal.com.cn

企业不同发展阶段对管理要素的要求不同

	资本积累	市场竞争	知识（资本）经济
人事	管人 权力, 眼从	用人 平等（相互制约）	开发人 <u>（下级只有一个上级）</u>
流程	无呼	堆积, 堆织化（能多干, 收益不多） 功能 W 务别似 tfj 伤湖总	分工合作
组织结构	上F级		化 矩阵式I项U制



企业不同发展阶段对管理要素的要求不同

	资本积累	市场竞争	知识 C 资本)经济
董事长	劳工领袖	组织领袖	招冲领袖
总经理	打杂工	司机	教练
利益分 K	大锅饭	承包制, 财务指杯 不公甲的掠夺性的	f 衡考核 战略 uk 的 S 定
干部作用	任人为亲	任人为钱	任人为贤
人力流动的取向	攀权	华经济权、卞气干部 人干部不:当打实权的小 十部	贵. 权. 利对节 前两方优势的 Slfr
干部的评定标准	个人好恶	干活、效率崧	效益岗位制定

管理人员必须认清企业的发展阶段, 才能有效的发押自身的技能 和优势, 做到循序渐进, 长袖善舞。

Sar (g 盛S咨涌

www.san-goal.com.cn

我们可以通过竞争获得一度的成功，但保持持久地竞争力需要构建必备的组织能力和变革能力，管理人员和团队成员必须遵循企业的发展阶段来调整定位和自身的状态；成熟阶段的企业不会因为环境的变化而业绩大变，不会因为个别人员的调整而丧失优势；更不会因为领军人物的失误而全军覆没。

----- 盛高咨询

交流内容

管理职能需要适应企业状态

人力资源管理在不同阶段的战略管理特点

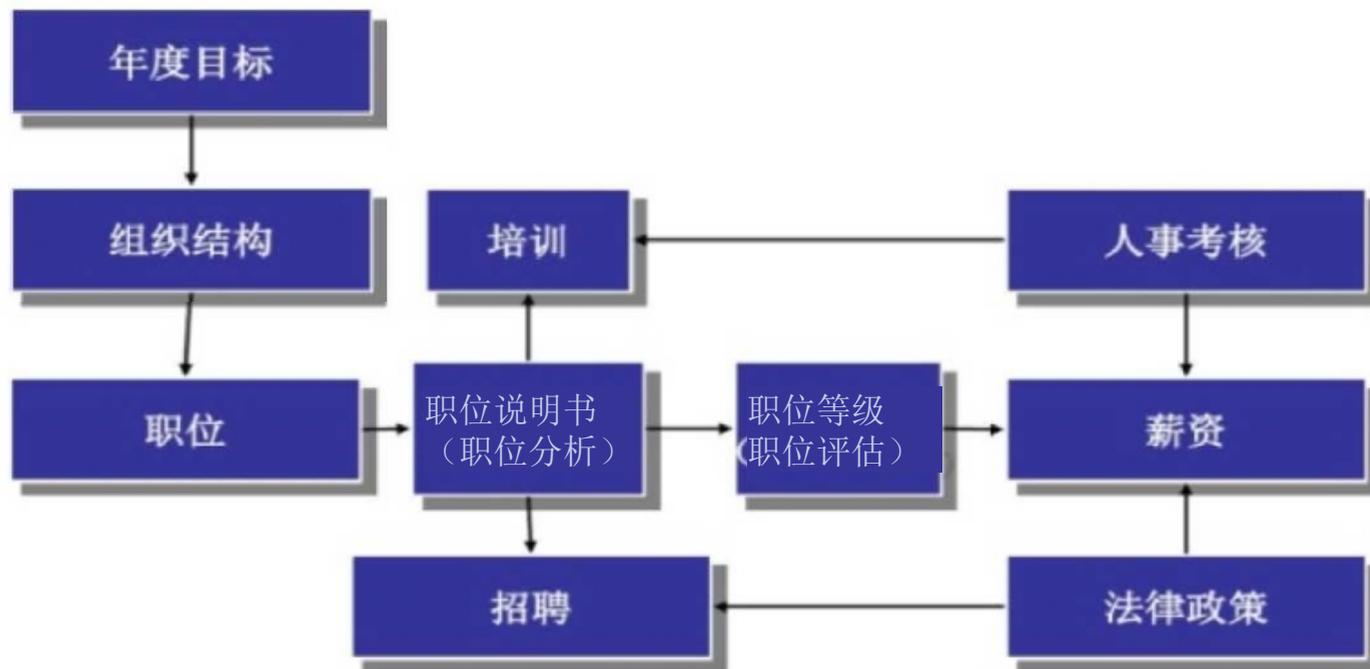
现代人力资源管理

现代人力资源规划技术

Sangoal 盛高咨询

www.san-goal.com.cn

人事管理—系统框架



人力资源管理职能不健全

人力资源管理职能不健全， 人力资源管理工作不到位。

人丰郎隶属于总经办或行政 部，仅限于工资的发放、档 案、培训的办理，还没有开 展诸如、职业生涯规划、锁 效管理、管理能力开发等深 搜的人力资源符理工作

。

人力资源会计

人力资源规划

职业生涯规划

培训4开发

棘理与考核

■ ^资的发放 母本手续的办
理

基本工作

已开展的工作



工作空白

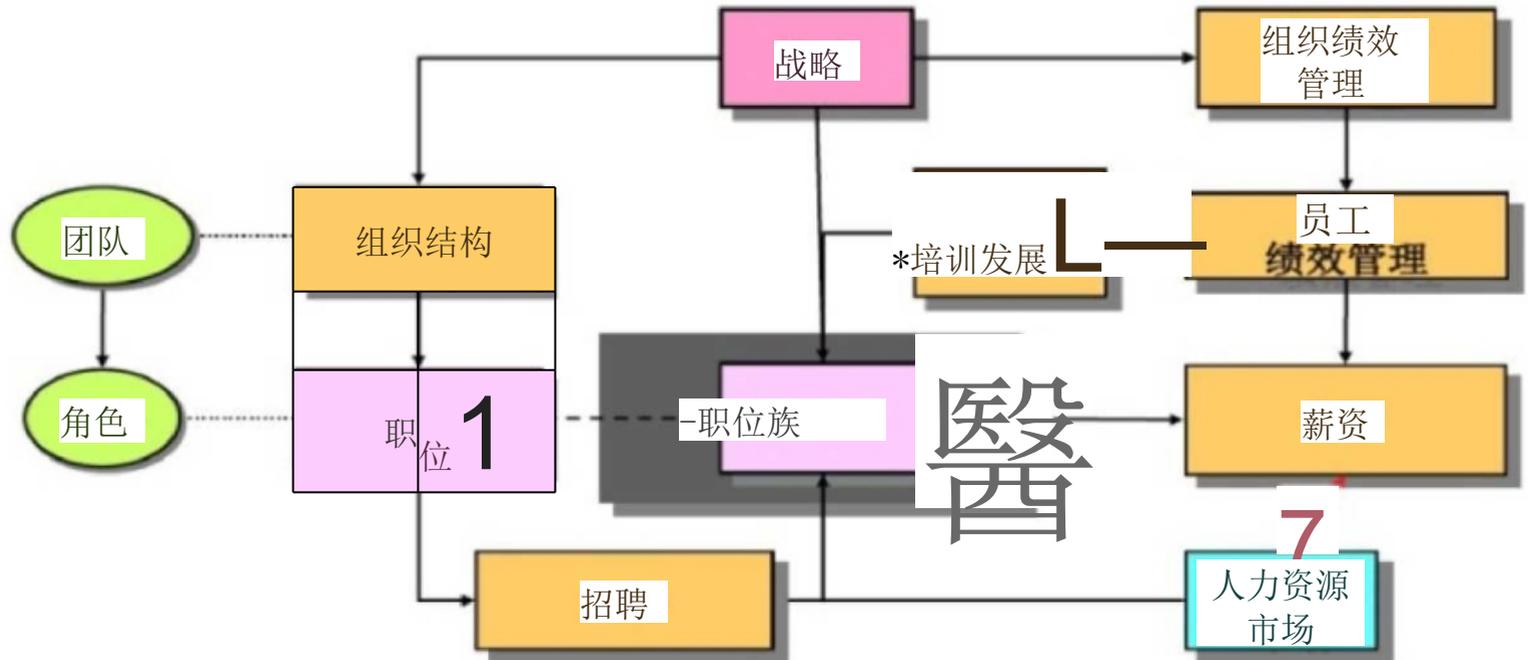
人事管理阶段的特点：

此阶段的人事管理远远达不到人力资源管理的要求、仅是履行“人事出纳部”的工作，特点表现为I

- 1、 企此现阶段的核心是生存与第一阶段的发展，市场和订单往往成为企此的瓶颈，销售人员、技术人员的能人现象十分严重，生产人员、品管、职能管理人员的待遇较低，人员配置也不强、
- 2、 没有建立专业部门也没有配置专职人员，即便是有其作用也仅是招聘、解聘、档案管理等工作，话语权极弱，被看作是花钱的部门，
- 3、 人事观念落后. 各级干部都有一些用人的经验，很难统一思想. “能人”横行，老板用人多“投鼠忌器”. 许多事老板不得不亲历亲为. 即便是有人才，一些“朴素”的管理方法也使得人才用短期的心态应对。
4. 即便是如此，企业也需要构建起较为科学的职位体系和人事管理的基本构架，否则企业无法保证处理因人的问题而产生的麻烦，尤其是对于人员成本相对较高的东部和经济活跃地区，如何在法律方面不出问题并还可以游刃有余的用工便成为该阶段人事部门的核心工作。

人事管理阶段虽然不太专业，但毕竟在对“人”的管理方面走出了第一步。

人力资源管理一系统框架



人力资源管理阶段的特点：

人力资源管理逐步受到上下左右的重视，投入逐步加大，但企业在初级阶段往往‘形似神不似’；逐渐在市场中成功的企业不仅仅要建立职位体系，绩效管理、薪酬激励系统，还捕捉在不断变革的组织流程中进行持续性的调整和优化，在公司战略的要求下对人力资源管理进行与时俱进的提升！

1、企业通过前一阶段的发展。市场、销售、技术、研发、生产等各项管理面临巨大的提升压力，相应的对于人的要求也越来越高；传统意义上的能人被淘汰带领团队，老总们也面临需要更多和自己形成互补甚至在许多方面优于自身的精英来合作，人力资源发挥的内、外部

环境大为改善。

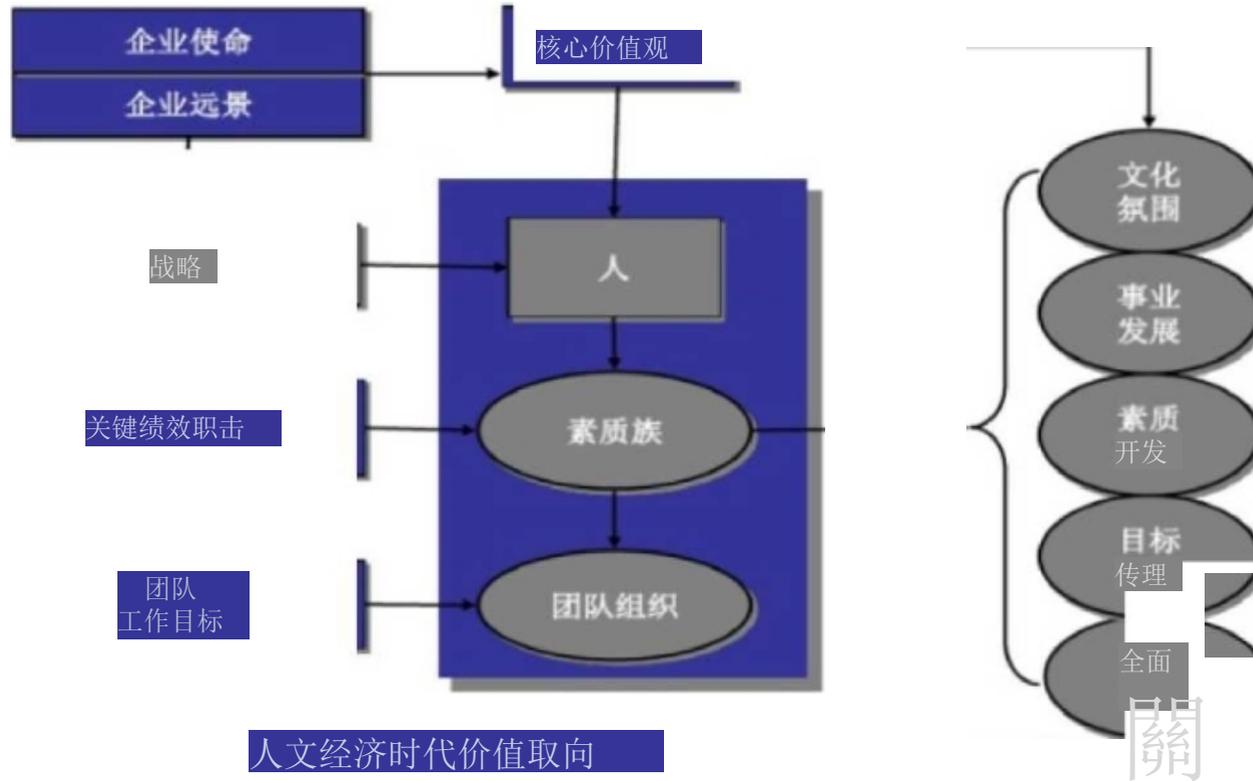
2、企业各级符理人负对人力资源的认识逐步提高，不断的进行小模块的尝试（如做一个绩效考核、或一个薪酬管理）但是由T缺乏1H确的理念和专业的实施技术，有了珍珠，却没有项链，操作起来总是@到隔靴搔痒，效果不太显著，

3、老总重视人才引i进但是缺乏人才驾驭的胸怀、技能和平台，有千里马却没有fe道；“能人#由于利益、转化能力等原因。往往成为建立规范化人力资源管理的障碍，

4. 人力资源管理不同于人事管理的最大

人力资源管理阶段虽然漫长，却是企业从成功走向成熟的关键一步。

人本管理一系统框架



Sar (g已1越国咨诵

www.san.goal.com.cn

人本管理阶段的特点：

人本管理是在企业人力资源管理的基础上结合人员与企业共同成长的要求而进一步形

成的具有高效率、高收益、高回报的战略性人力资源管理模式，

1、企业的发展与壮大，也对企业的社会性提出了更高的要求，高效的配置人力资源，不断地挖掘人力

资源给企业和社会带来的巨大财富成为了“人本管理”的核心理念，

2. 企业老总们深刻的意识到企业成功就是促成员工的成功.企业在不断贡献社会价值的网时也不断地

培养有利于社会的各类人才，

3. 人力资源管理从单纯看眼于绩效、结果.开始走向研究人员的素质特征.寻求更高效率的使用人力

资源|获得更大价值的产出，

人本管理阶段需要强大的企业文化支撑，成熟的文化必将构成成熟的管理！

4. 人本管理的最大价值在于将企业的使命感、价值观融入到企业的文化、标准之中，从监控人们的行

Sar (g 盛S咨通

www.san-goal.com.cn

为、心理.需求.转化到提升人们的信仰+道德、世界观.人本管理往往伴随着的是企业文化价值.观的成熟和职业化的深入，不是简单的说是无为而治.而更加客观的强调了企业组织化发展与人员.个性化要求的和谐统

I-HJMSUI-HjnCr 九 翼A L.1 .LP3M>U [J JTM Li >A PM.A ?All.A L.I ir^C r XHirMvIIAL I-UJTM JL/L.L J Mix A ATM I rJIA L.IAXM^UUI INLI I.AFPMM.I 1.1 IJMCr Ni.it.7AL ILA?n^UI I Lht *

交流内容

-管理职能需要适应企业状态

-人力资源管运在不同阶段的战略管理特点

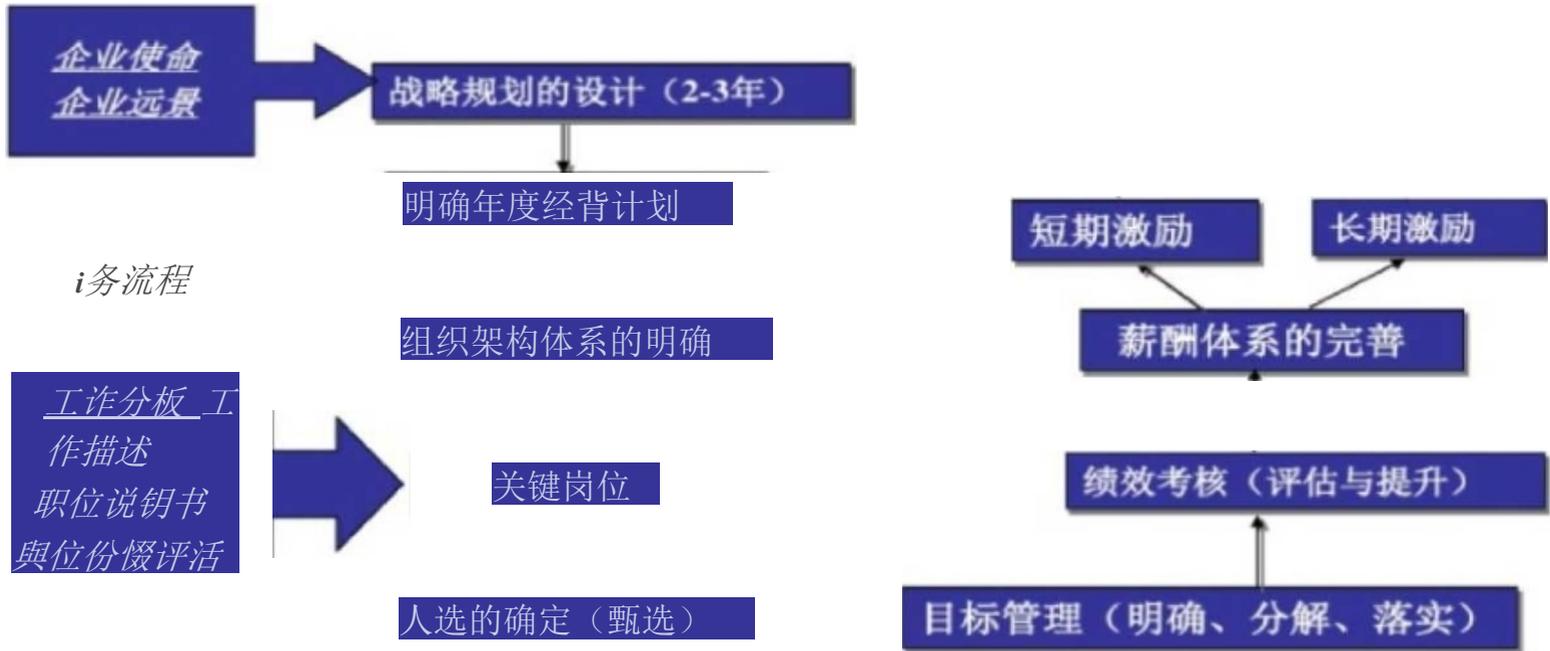
-现代人力资源管理

-现代人力资源规划技术

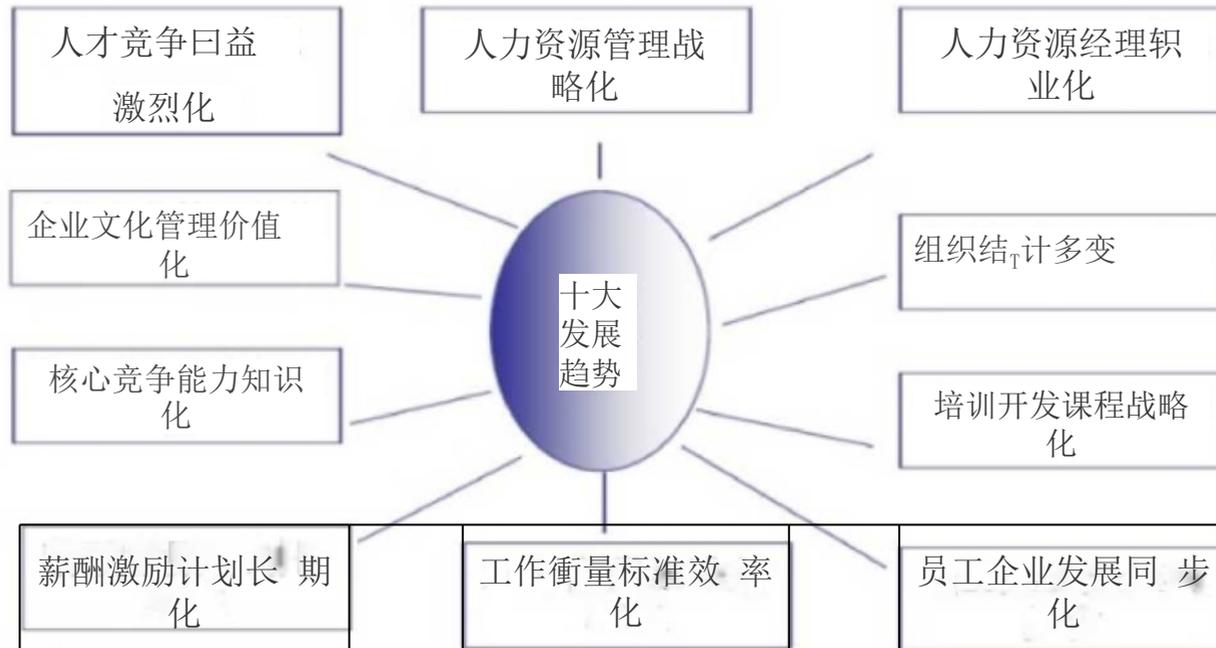
Sangoal 盛高咨询

www.sangoal.com.cn

盛高观点：21世纪人力资源管理体系



21世纪人力资源管理+大管理发展趋势



关于新劳动法实施

近期国家出台和即将实施的《劳动合同法》和《职工带薪年休假条例》在保护劳动者利益的的同时也对企业的人力资源管理提出了更高的要求

	主要条款	产生影响	对企业提出的要求
劳动合同法对企业影响	<ul style="list-style-type: none"> ■ 超过1个月没签，但是没有超过1年。在此期间用人单位应 双倍支付员工工资 • 超过1年仍然没有签合同的，视为用人单位与劳动者签订了无固定期限劳动合同 • 服务10年的员工有权签订长期合同 ■ 连续订立过，次固定期限合同的员工，不《之前签订的合同是2年期合同》，连续3次宽约时员工都有权要求签订长期合同 	<p>企业用人要求更加严格，长期合同比例增加，</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 提高人力资源管理专业水平，做好人才战略规划，谨慎选人。用人
	<p>用人单位应严格执行劳动定额标准，不得强迫或者变相强迫劳动者加班，用人单位安排加班的，应当按照国家有关规定向劳动者支付加班费</p>	<p>《强》加班工资支付问题，政策规定更加明确</p>	<p>优化和明确薪酬体系，明确工资收入标准</p>
职工休假条例对企业影响	<p>*职工累计工作已满1年不满10年的，年休假5天；已满10年不满20年的，年休假10天；已满20年的，年休假15天*</p> <p>*对职工应休未休的年休假天数，单位应当按照该职工日工资收入的300%支付年休假工资报酬*</p>	<p>严格控制带薪年休假，增加企业成本</p>	<ul style="list-style-type: none"> *提高人均效率，控制人员规模 • 明确日工资收入标准

Saqq al辟翻

www.sangoal.com.cn

关于新劳动法实施

《劳动合同法》在合同解除补偿金方面做出了更加严格的规定，扩大了补偿金的支付范围和对违法行为的惩罚力度，企业的人力资源成本人人增如

	解除情形	补偿/赔偿
6SI&期射带 动什回ft问 鹏	用人单位提出并与劳动者协商一致解除劳动合同的	不需支付
	用人单位提出并与劳动者协商一致解除劳动合同，但劳动者不同意续订的	支付
i、ff1定期 削-7动介同 合 同期未满 ■i JtbM 定 明阪 ■片幼介 14	按照《劳动合同法》第三十六条、第三十七条、第三十八条、第四十条、第四十一条、第四十二条、第四十三条、第四十四条、第四十五条、第四十六条、第四十七条、第四十八条、第四十九条、第五十条、第五十一条、第五十二条、第五十三条、第五十四条、第五十五条、第五十六条、第五十七条、第五十八条、第五十九条、第六十条、第六十一条、第六十二条、第六十三条、第六十四条、第六十五条、第六十六条、第六十七条、第六十八条、第六十九条、第七十条、第七十一条、第七十二条、第七十三条、第七十四条、第七十五条、第七十六条、第七十七条、第七十八条、第七十九条、第八十条、第八十一条、第八十二条、第八十三条、第八十四条、第八十五条、第八十六条、第八十七条、第八十八条、第八十九条、第九十条、第九十一条、第九十二条、第九十三条、第九十四条、第九十五条、第九十六条、第九十七条、第九十八条、第九十九条、第一百条、第一百零一条、第一百零二条、第一百零三条、第一百零四条、第一百零五条、第一百零六条、第一百零七条、第一百零八条、第一百零九条、第一百一十条、第一百一十一条、第一百一十二条、第一百一十三条、第一百一十四条、第一百一十五条、第一百一十六条、第一百一十七条、第一百一十八条、第一百一十九条、第一百二十条、第一百二十一条、第一百二十二条、第一百二十三条、第一百二十四条、第一百二十五条、第一百二十六条、第一百二十七条、第一百二十八条、第一百二十九条、第一百三十条、第一百三十一条、第一百三十二条、第一百三十三条、第一百三十四条、第一百三十五条、第一百三十六条、第一百三十七条、第一百三十八条、第一百三十九条、第一百四十条、第一百四十一条、第一百四十二条、第一百四十三条、第一百四十四条、第一百四十五条、第一百四十六条、第一百四十七条、第一百四十八条、第一百四十九条、第一百五十条、第一百五十一条、第一百五十二条、第一百五十三条、第一百五十四条、第一百五十五条、第一百五十六条、第一百五十七条、第一百五十八条、第一百五十九条、第一百六十条、第一百六十一条、第一百六十二条、第一百六十三条、第一百六十四条、第一百六十五条、第一百六十六条、第一百六十七条、第一百六十八条、第一百六十九条、第一百七十条、第一百七十一条、第一百七十二条、第一百七十三条、第一百七十四条、第一百七十五条、第一百七十六条、第一百七十七条、第一百七十八条、第一百七十九条、第一百八十条、第一百八十一条、第一百八十二条、第一百八十三条、第一百八十四条、第一百八十五条、第一百八十六条、第一百八十七条、第一百八十八条、第一百八十九条、第一百九十条、第一百九十一条、第一百九十二条、第一百九十三条、第一百九十四条、第一百九十五条、第一百九十六条、第一百九十七条、第一百九十八条、第一百九十九条、第二百条	+两支付
	按照《劳动合同法》第三十六条、第三十七条、第三十八条、第四十条、第四十一条、第四十二条、第四十三条、第四十四条、第四十五条、第四十六条、第四十七条、第四十八条、第四十九条、第五十条、第五十一条、第五十二条、第五十三条、第五十四条、第五十五条、第五十六条、第五十七条、第五十八条、第五十九条、第六十条、第六十一条、第六十二条、第六十三条、第六十四条、第六十五条、第六十六条、第六十七条、第六十八条、第六十九条、第七十条、第七十一条、第七十二条、第七十三条、第七十四条、第七十五条、第七十六条、第七十七条、第七十八条、第七十九条、第八十条、第八十一条、第八十二条、第八十三条、第八十四条、第八十五条、第八十六条、第八十七条、第八十八条、第八十九条、第九十条、第九十一条、第九十二条、第九十三条、第九十四条、第九十五条、第九十六条、第九十七条、第九十八条、第九十九条、第一百条、第一百零一条、第一百零二条、第一百零三条、第一百零四条、第一百零五条、第一百零六条、第一百零七条、第一百零八条、第一百零九条、第一百一十条、第一百一十一条、第一百一十二条、第一百一十三条、第一百一十四条、第一百一十五条、第一百一十六条、第一百一十七条、第一百一十八条、第一百一十九条、第一百二十条、第一百二十一条、第一百二十二条、第一百二十三条、第一百二十四条、第一百二十五条、第一百二十六条、第一百二十七条、第一百二十八条、第一百二十九条、第一百三十条、第一百三十一条、第一百三十二条、第一百三十三条、第一百三十四条、第一百三十五条、第一百三十六条、第一百三十七条、第一百三十八条、第一百三十九条、第一百四十条、第一百四十一条、第一百四十二条、第一百四十三条、第一百四十四条、第一百四十五条、第一百四十六条、第一百四十七条、第一百四十八条、第一百四十九条、第一百五十条、第一百五十一条、第一百五十二条、第一百五十三条、第一百五十四条、第一百五十五条、第一百五十六条、第一百五十七条、第一百五十八条、第一百五十九条、第一百六十条、第一百六十一条、第一百六十二条、第一百六十三条、第一百六十四条、第一百六十五条、第一百六十六条、第一百六十七条、第一百六十八条、第一百六十九条、第一百七十条、第一百七十一条、第一百七十二条、第一百七十三条、第一百七十四条、第一百七十五条、第一百七十六条、第一百七十七条、第一百七十八条、第一百七十九条、第一百八十条、第一百八十一条、第一百八十二条、第一百八十三条、第一百八十四条、第一百八十五条、第一百八十六条、第一百八十七条、第一百八十八条、第一百八十九条、第一百九十条、第一百九十一条、第一百九十二条、第一百九十三条、第一百九十四条、第一百九十五条、第一百九十六条、第一百九十七条、第一百九十八条、第一百九十九条、第二百条	经济补偿金
	不符合《劳动合同法》规定的合同解除条件或在第四十二条规定情形下解除劳动合同的	赔偿金

在大多数情况下0定合同向 期，
解约企业也@支付补 檢金

违反规定的行为将s到加 倍
处罚

I-JMSUI-IjnCr 九 勇A L.1 .LP3M>U [J]TM Li >A PMA ?AlLA LI ir°C r XHirMtvIAL I-JTM JL/LL J Mix A ATM I rJIA L.IAXM^UUI INLI I.AFPMMJ.1.1 IJMCr NI.it.7AL ILA?n^UI I Lht *

交流内容

-管理职能需要适应企业状态

-人力资源管理在不同阶段的战略管理特点

-现代人力资源管理

现代人力资源规划技术

Sangoal 盛高咨询

www.sangoal.com.cn

人力资源规划与企业战略规划的关系

确定组织的使命

审视组织的坏境

设定战略的目标

制定人力资源规划

Sar(g) 盛S咨通

www.san-goal.com.cn

人力资源战略制定的程序

- 外部环境
- 劳动力市场
- 企业文化、法律
- **SVOT**分析
- 企业内部资源
- 企业战略与企业文化
- 员工队伍

战略制定

- 确定战略与目标
- 战略的实施方案
- 实施保障计划
- «战略平衡与资源的合理
- *人力资源规划



战略实施

- 人力资源开发与培训
- * 企业、个人利益协调
- 企业资源与技术的利用

战略评估

- 战略现状与偏差
- * 战略的评估
- 战略的经济效益

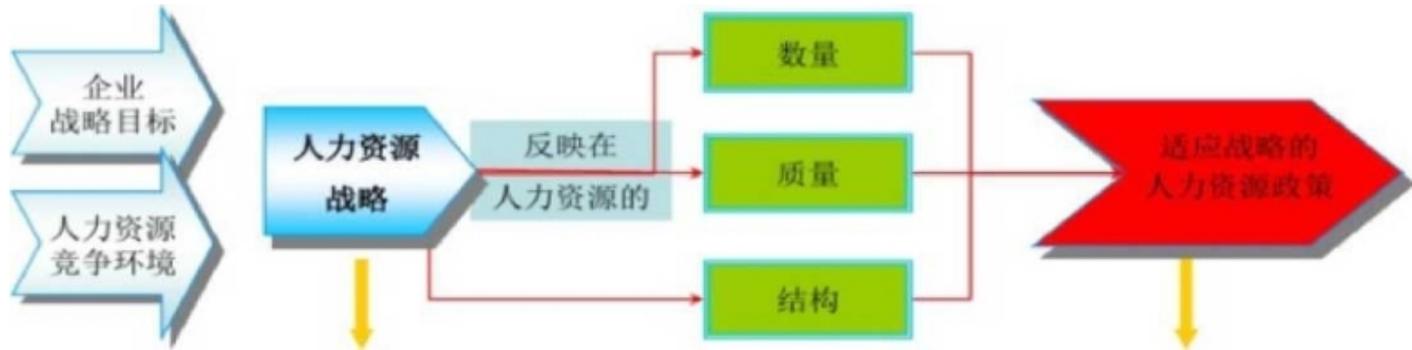
Sar (g) 盛S咨通

www.san-goal.com.cn

人力资源规划的含义

是指根据企业的发展规划，通过企业未来的人力资源需求和供给状况的分析及估计，对职务、编制、人员配置、教存培训、人力 资源管理政策、招肥和选择等内容进行的人力资源部门的职能性计 划

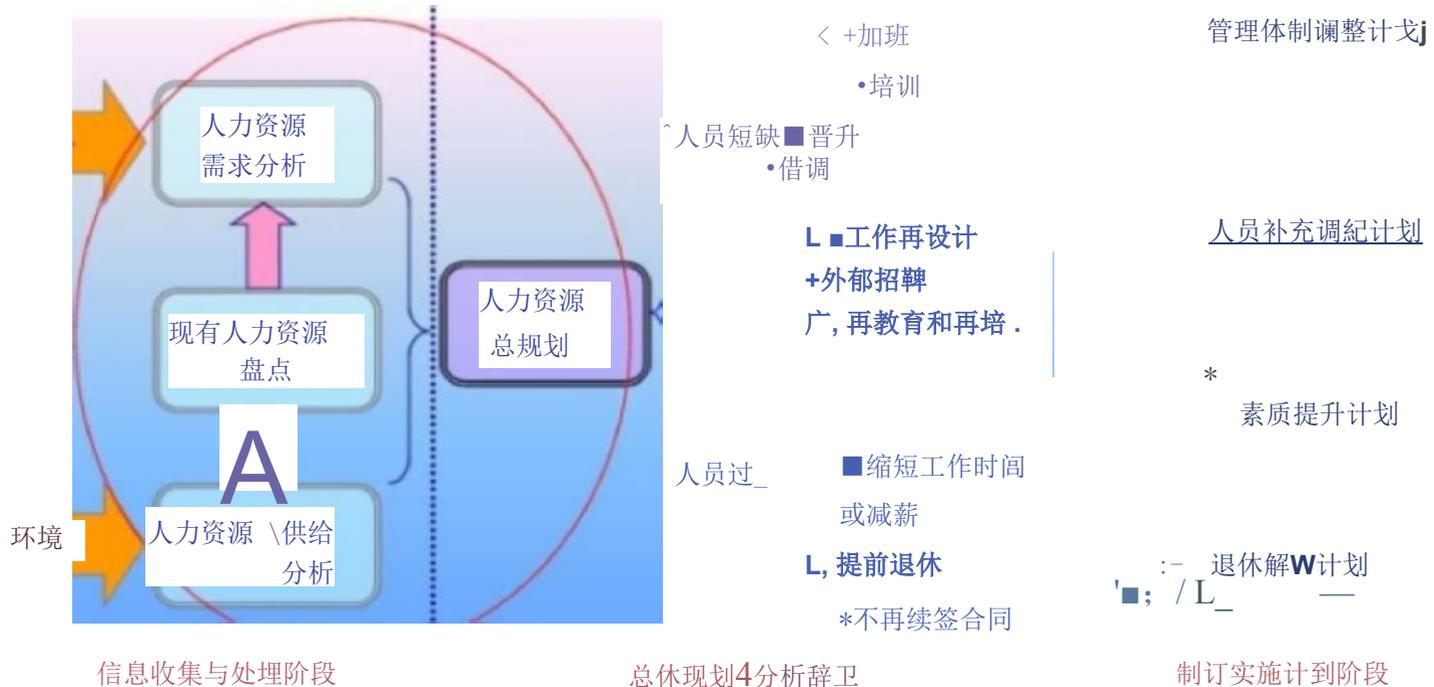
基于战略的人力资源政策选择



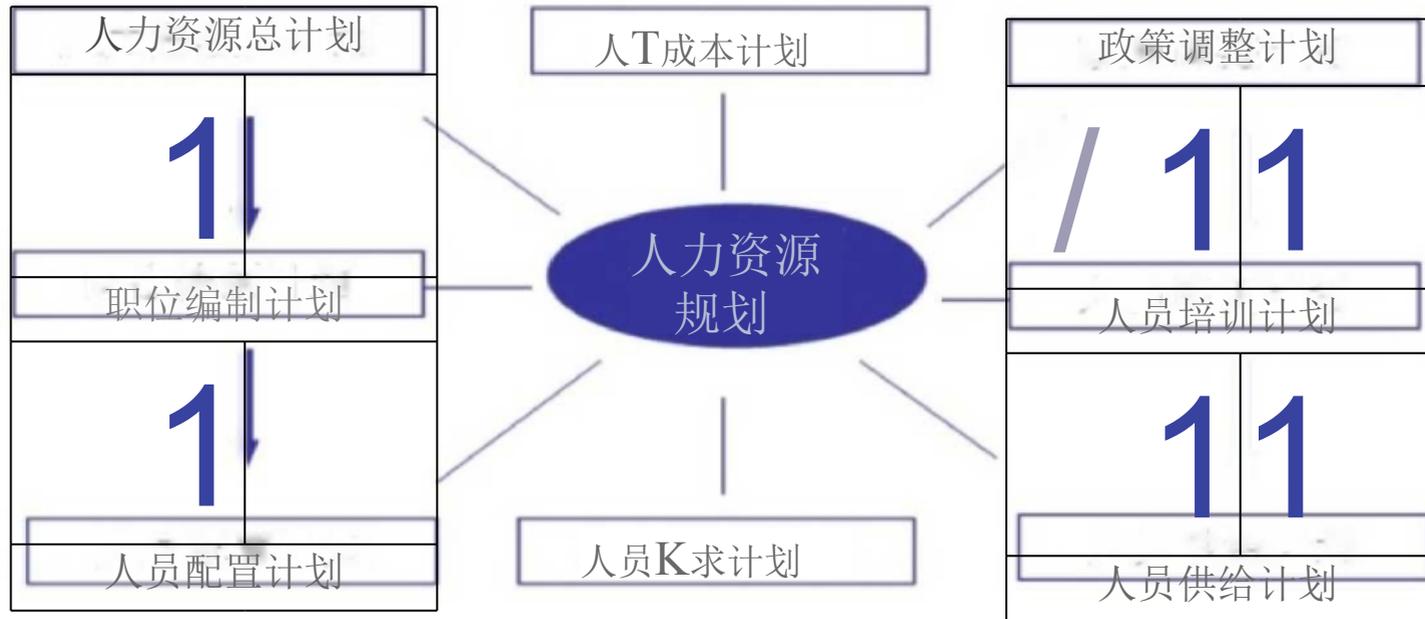
四杆以题,

- 1- 基于企业战略的需要*我们要重点获得并储备哪类人才资源?2>^如何平衡各种人才资源的比例 关系以确保有条不紊正常进行?
- 2- 基于企业战略的实现需要, 员工应该具备什么样的核心专长与技能
- 3- 我们应该致力于如何利用现有的人力资源的能力?如何处理好新老员工的关系? 如何激活企业 现有人力资源的潜能> 提升现有员工的士气?

进行有效的人力资源规划，控制员工总量，保障战略实施。



人力资源规划



人力资源计划流程



人力资源规划的具体内容

- (一) 人力资源总计划
- (二) 职务编制计划
- (三) 人员配再计划
- (四) 人员的需求计划
- (五) 人员供给计划
- (六) 培训计划
- (七) 人力资源政策调整计划
- (八) 人工成本计划

人力资源规划的具体内容

（一）人力资源总计划

- 1、 人力资源总原则
- 2、 人力资源总方针
3. 人力资源总R标

人力资源规划的具体内容

（二）职务编制计划

- 1、 组织结构
- 2、 职务设置
- 3、 职务描述
4. 职务资格

几个基本概念

- * 组织：是为了达到某些特定目标，经由分工与合作，以及不同层次的权力和责任制度，而构成的人的组合。

手段：效率

效果：结果

资源利用

低浪费

目标

高成就

目标实现

管理追求效率和效果

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，
请访问：<https://d.book118.com/678020040135006135>