

HR Strategy

# XX集团人力资源工作 三年战略规划

1月15日

**1** 人力资源战略  
规划思考框架

**2** 2016-2018年  
人资战略规划

明确HR管理  
工作的主导  
方向

1

**目的**

2

通过HR领域的  
重点工作，支  
持企业战略目标的  
实现

3

为推进集团  
管控，提供HR角  
度的科学思路和  
可行方案

怎样发挥HR管理的杠杆作用，保障经营管理目的？

思考  
视角

从HR部门角度看

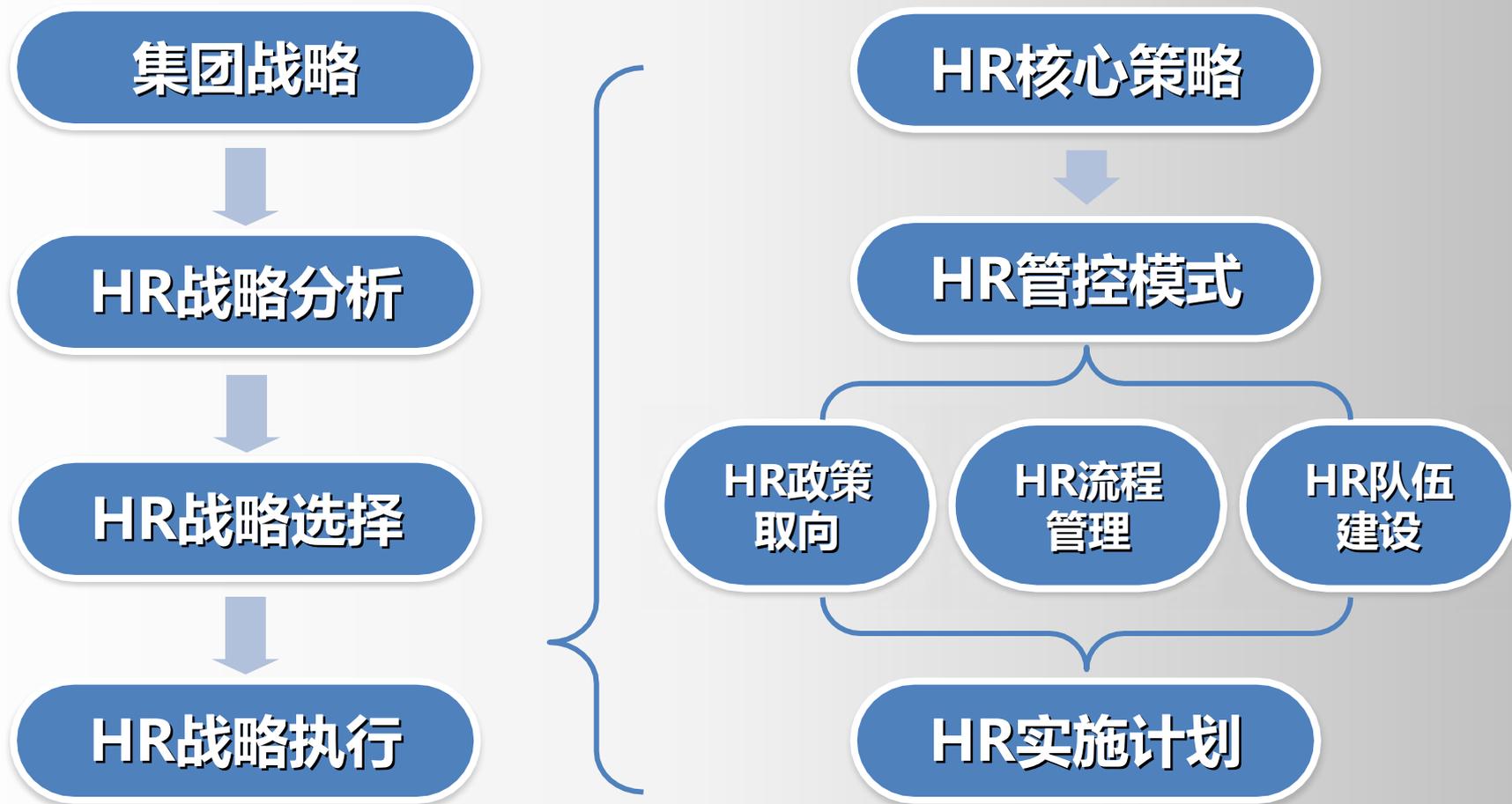
怎样整合总部及下属企业两级HR职能，提高集团人力资源管理专业水平？

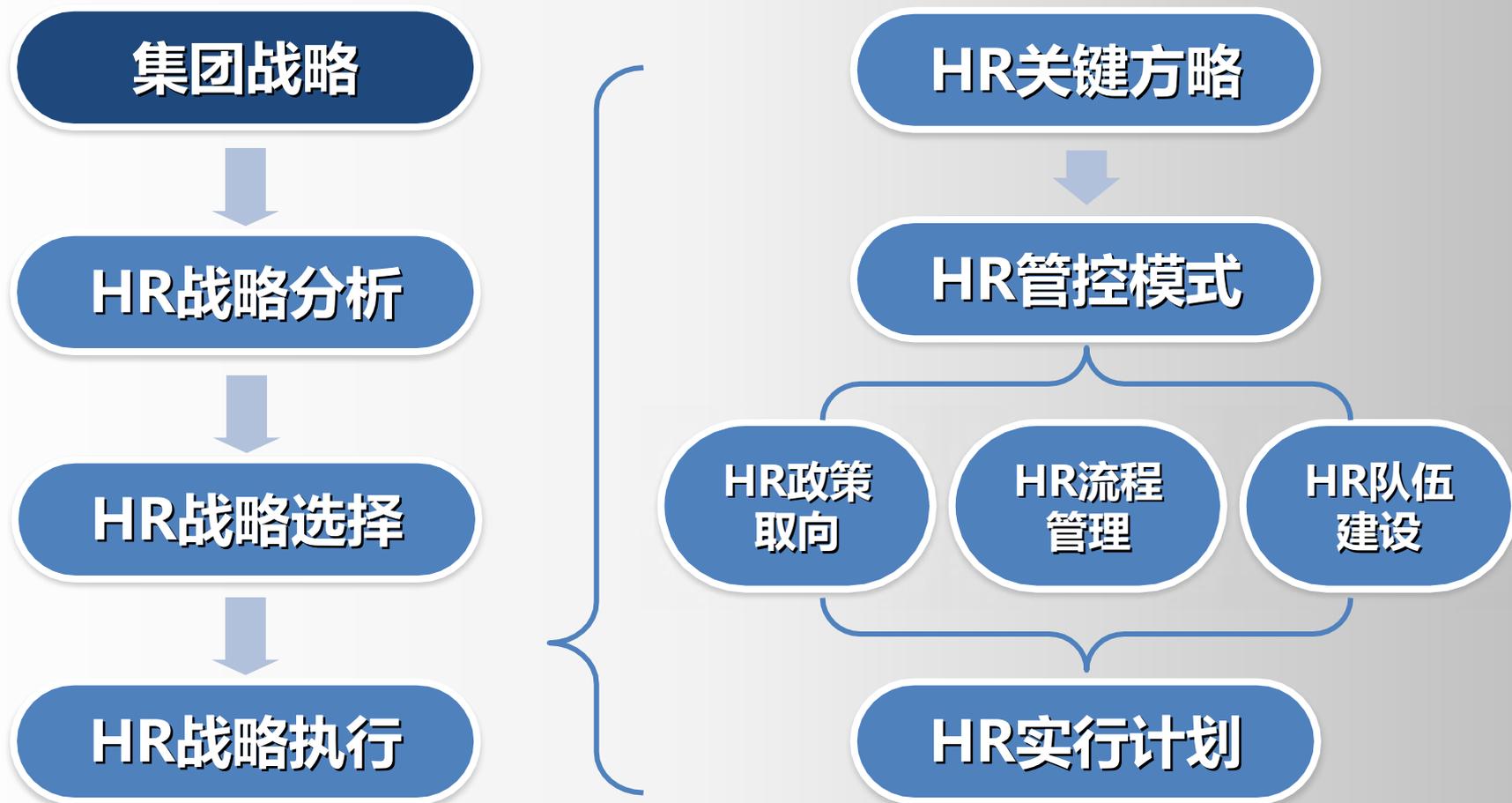
从CEO角度看

从业务部门角度看

HR管理怎样适应业务拓展，协助部门实现业务目的？







国内市场整合、  
国际市场拓展

市场

战略  
目标

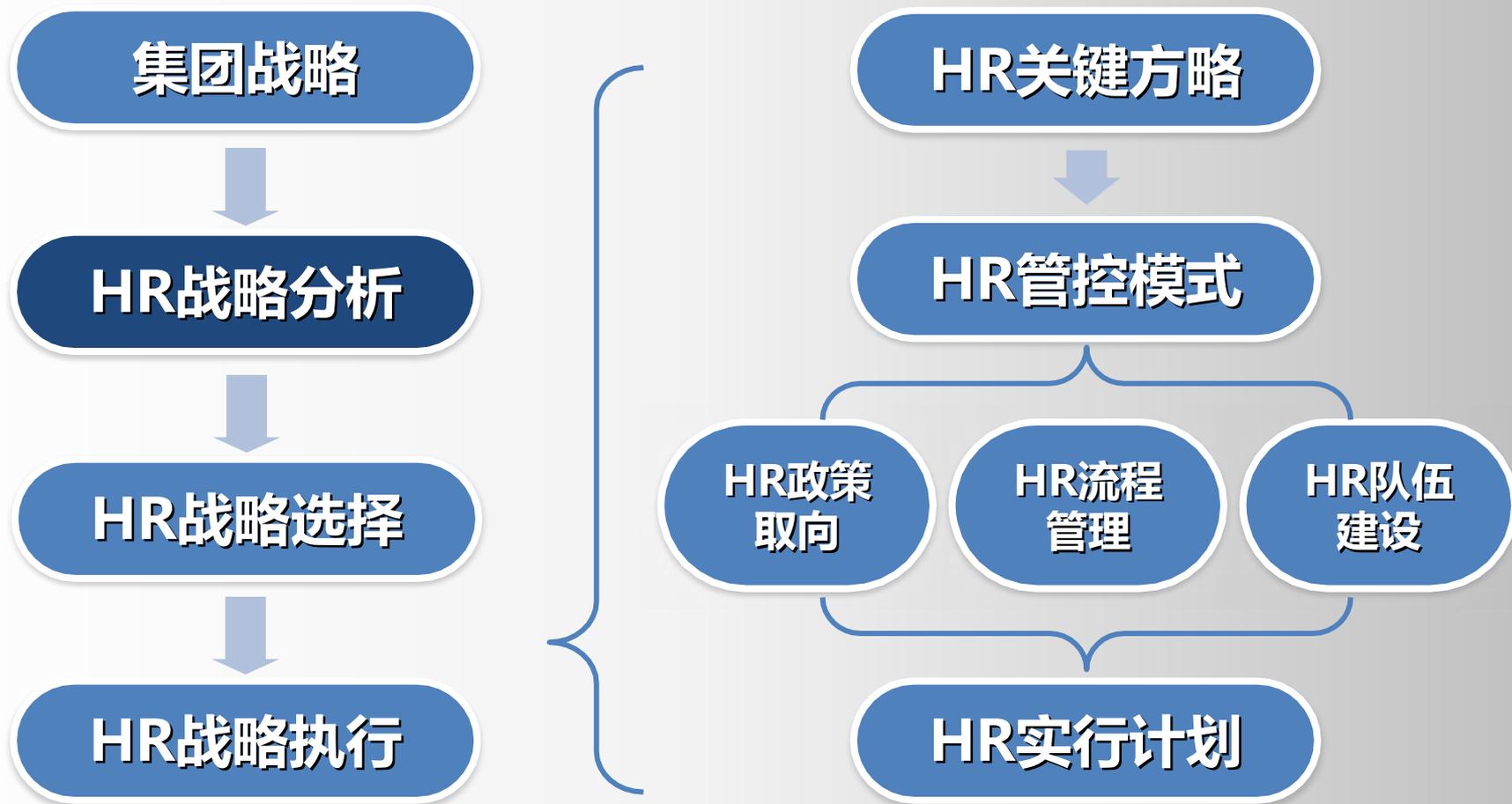
价值

业务

保持稳步健康的价值增长，  
为股东和员工发明最大利益

扩展业务规模，  
丰富产品组合

成为领先的  
综合包装方案  
提供商



## 2-2 HR战略分析

- 企业发展势头强劲，对于一批人才形成事业吸引
- 有优秀的创业文化
- 中高层管理团体人员稳定，企业认同度高

- 因与居民消费有关，有较大的行业增长空间
- 伴随企业上市，外部人才供应和政府支持环境逐渐改善



- 人员构造不尽合理
- 干部梯队培养滞后，人员流动性差
- 员工业务能力提高受视野、教育基础，通用素质的局限
- 集团人力资源管理体系能力弱，与业务的互动性低

- 受通胀和政策原因影响，人力成本压力大
- 社会问题对员工鼓励形成难度
- 因属高温，噪声，长时作业，对一线员工的招聘，管理等提出方略应对规定

## 2-2 HR战略分析（集团层面对人力资源的需求）

## 集团管理重点

1

进行管理资源整合、通过建设管理平台，提高组织运作效率，发挥规模效益

2

集团管控模式将发生变化，组织机构、管理流程将进行调整

3

通过强调业绩理念，关注组织反应速度和创新能力和保持竞争优势

## 对HR的需求

- 通过各类人力资源活动为集团管理转型成功做好配套的组织、人事服务和政策配套
- 强化业绩管理，完善业绩评价及鼓励体系

## 2-2 HR战略分析（业务层面对人力资源的需求）

## 业务发展走向

**1** 丰富产品，规模扩张，  
灵活布点

**2** 精益化生产，追求效率，  
有效控制成本

**3** 探索大包装、国际化  
经营

## 对HR的需求

- 有充足稳定的人才供应渠道；有效应对撤立、联合、吞并带来的HR问题
- 保证较高的劳动生产率
- 在机构、岗位设置和人员配置上有一定的组织柔性

## 2-2 HR战略分析（员工层面对人力资源的需求）

## 员工队伍

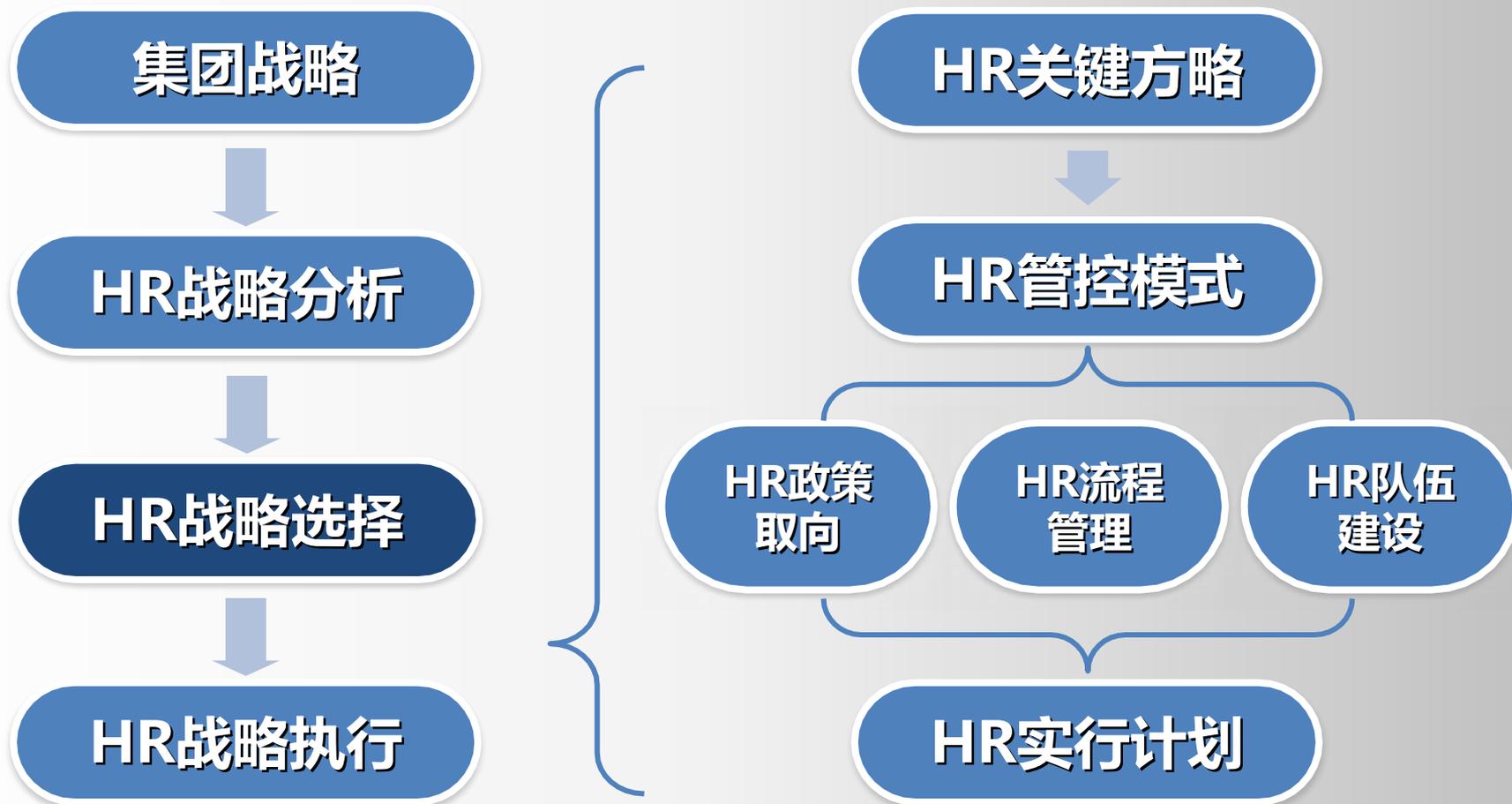
**1** 员工对企业要求越来越理性，自主

**2** 企业快速发展环境下，员工的工作压力和心理压力不断加大

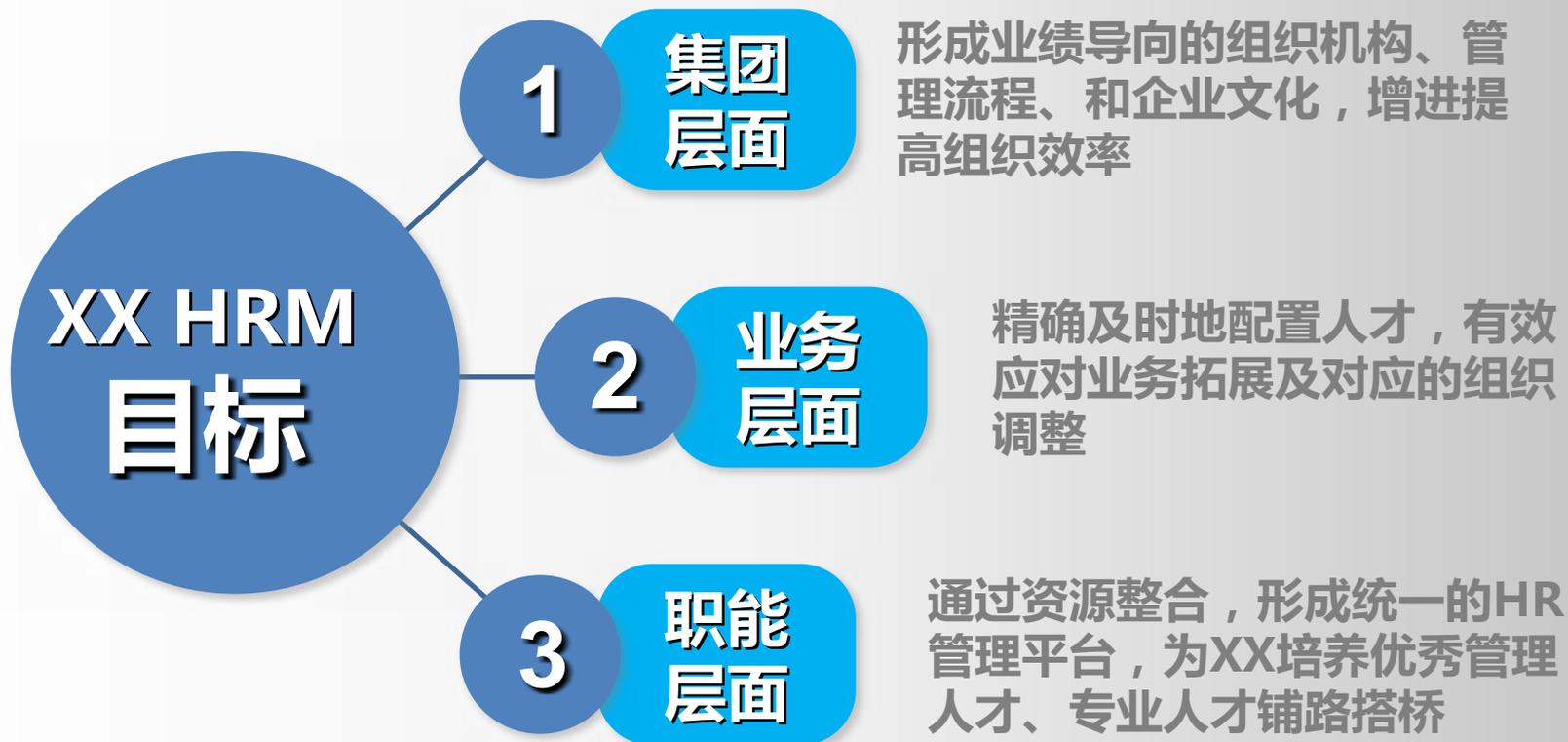
**3** 80后，90后，成为员工队伍主体

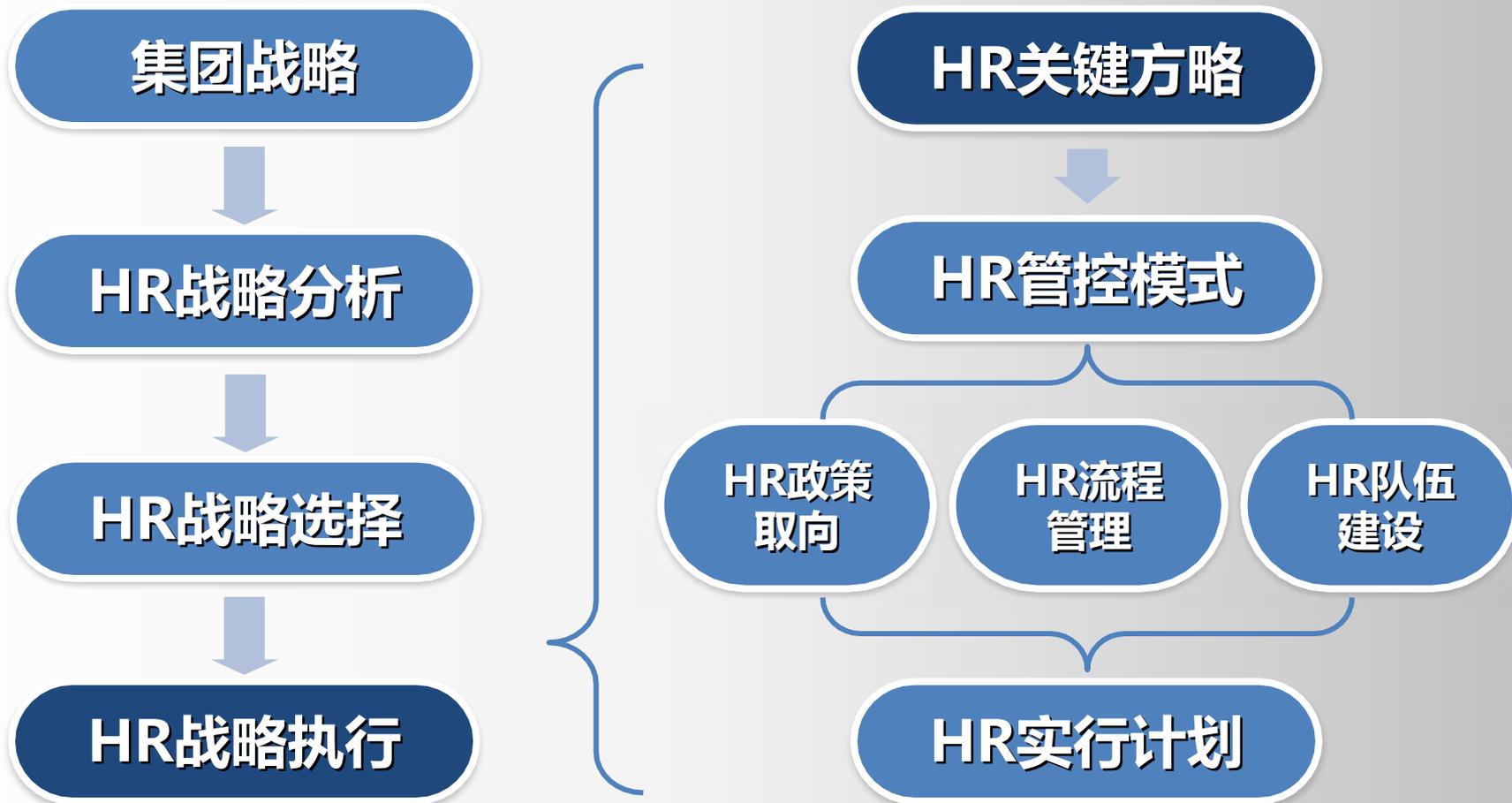
## 对HR的需求

- 提供高效的员工服务和人性化的管理环境
- 协助员工在自身能力和心态上积极应对企业转型
- 提供能力培养和有效鼓励



## 2-3 HR战略选择





## 战略目的

1

**集团  
层面**

强化业绩导向，  
提高组织效率

2

**业务  
层面**

通过HR开发和  
配置，有效支持  
业务拓展

3

**职能  
层面**

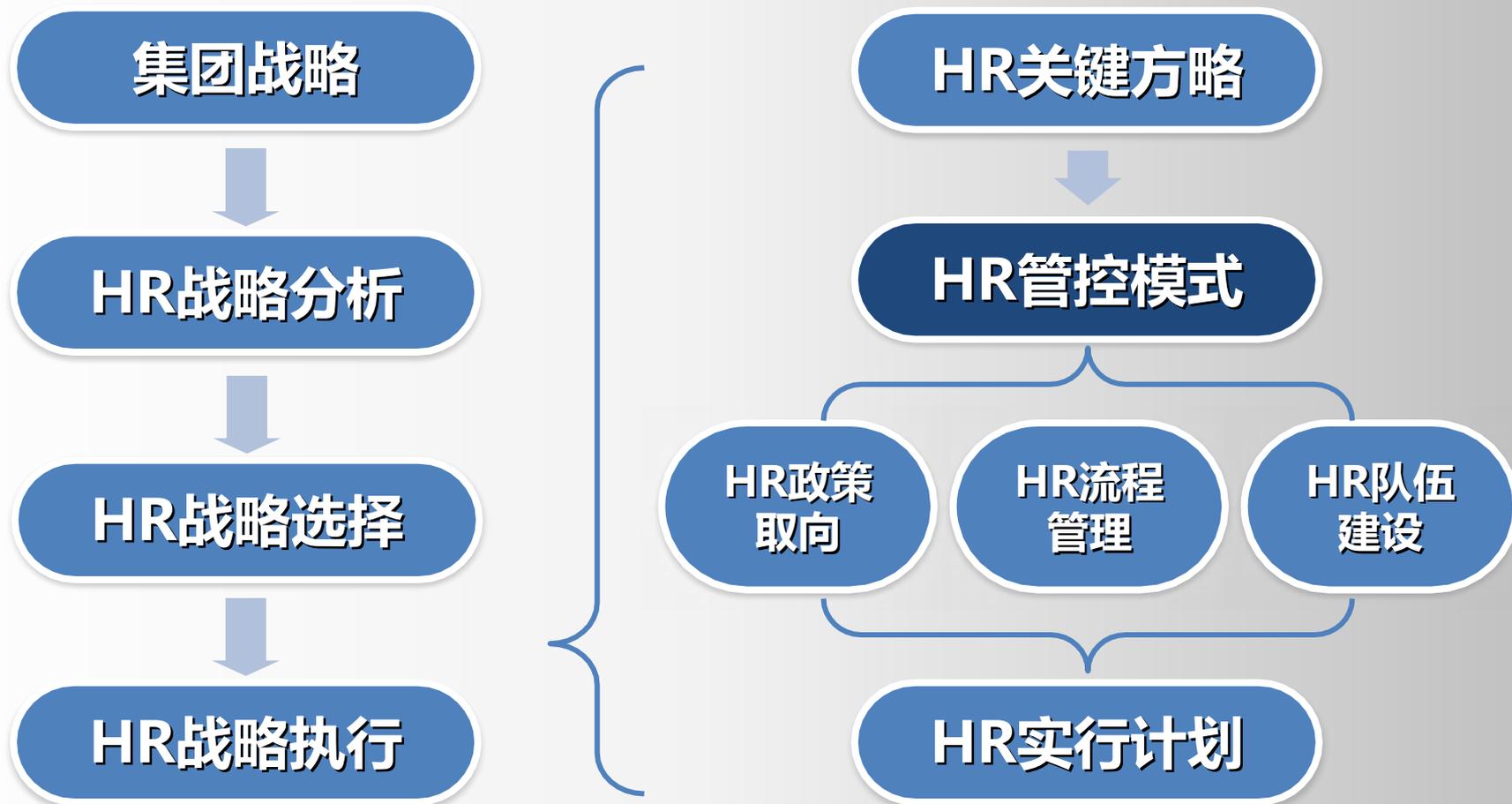
通过资源整合，  
形成统一的HR  
管理平台

## 关键方略

以绩效管理体系和鼓励  
体系为基础，驱动员工  
及组织能力的提高

以人才培养与储备体系  
为基础，形成持续稳定  
的人才供应渠道

以制度建设和资源共享  
为切入点。建立管理平  
台



## 2-6 HR管控模式（管理平台构成 ①）

## HR管理平台

## 重要内容

理念层

企业文化及管理理念

制度层

决策层

企业领导的HR战略及高层人事管理

协调层

HR与业务部门的变革管理

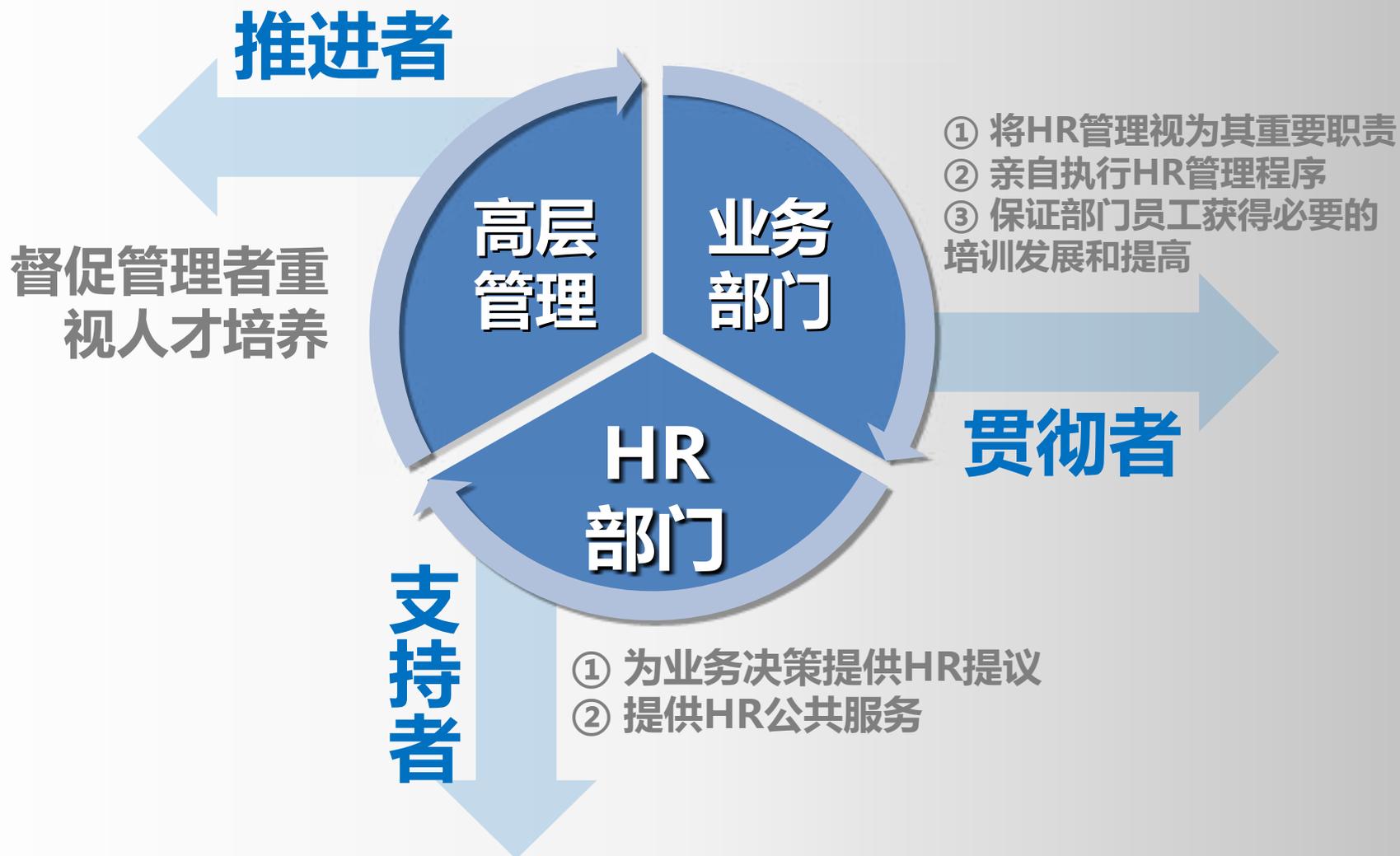
操作层

面向全体员工的HR日常事务的实施

物理层

HR职能部门的管理工具

## 2-6 HR管控模式（HR管理平台的组织角色②）



## 2-6 HR管控模式（HR管理平台的组织角色 ①）

① 重要体现为针对目的和规范性规定的计划与执行，资源统筹配置

② 详细负责集团负责管理人员范围以外的人员人力资源管理

③ 在战略目的引导下和权限范围内有充足的自主权

各分公司

集团总部

① 重要体现为设定规范和与高层的沟通协调

② 详细负责大区、分子企业副总级及以上高层管理人员及区域财务负责人的hr管理，关注区域人事负责人及厂长等关键岗位的人力资源管理

③ 及时处理各企业的共性问题

## 2-6 HR管控模式（HR管理平台的管控手段）

## 管控手段

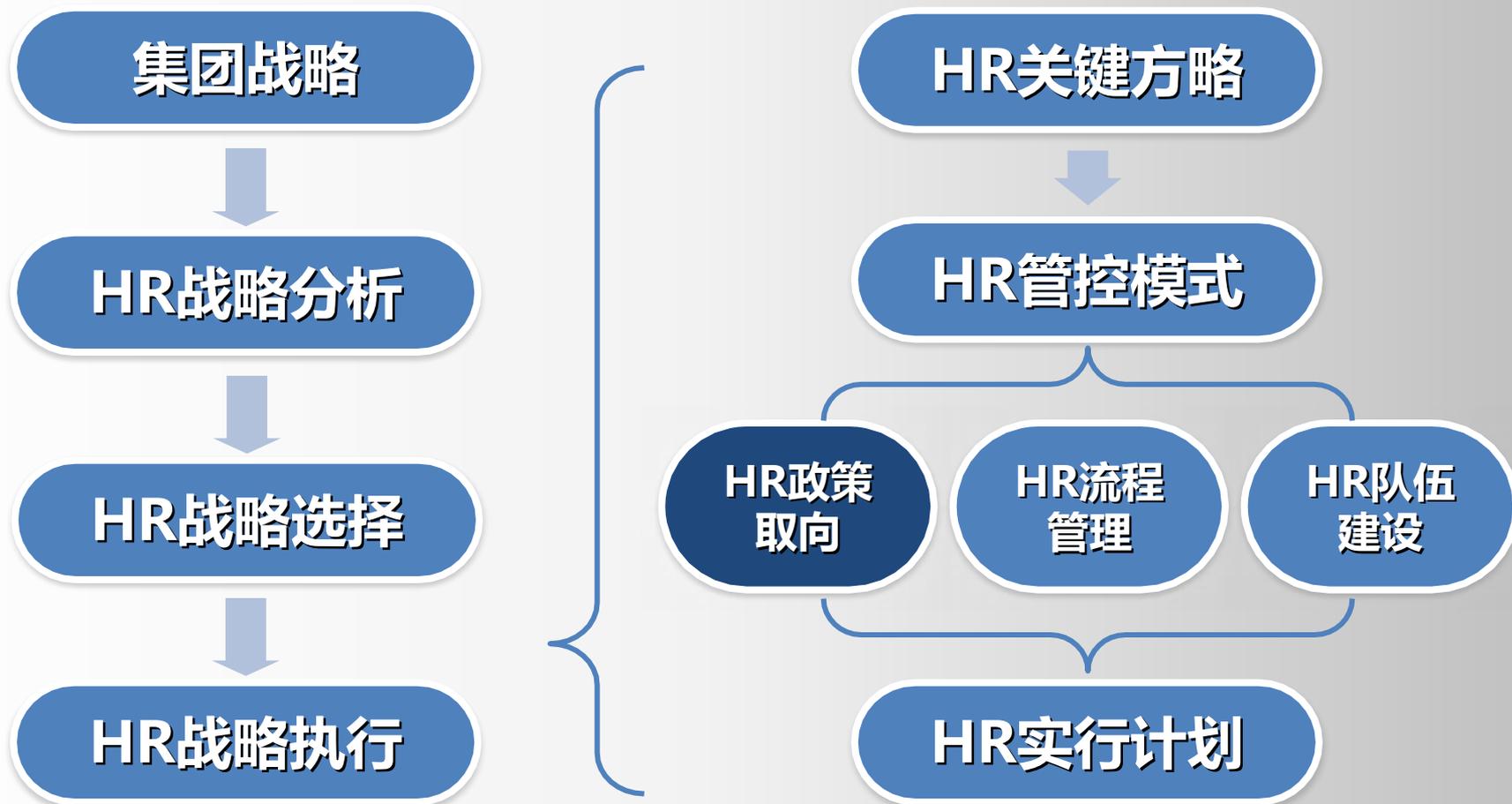
- 1 战略引导、政策指引
- 2 人事管理  
(高层人员的选拔聘任)
- 3 预算管理  
(成本、编制)
- 4 信息共享
- 5 培训资源支持
- 6 HR管理团队的建设

## 主要功能

- 1 确定方向和原则
- 2 确保合适的人执行战略
- 3 通过计划确定具体指标
- 4 实现及时反馈
- 5 满足发展需求
- 6 提高团队效率

## 2-6 HR管控模式（HR管理平台的管控原则）

模块	特点	集团本部	大区、分子公司
组织发展	集中管理为主	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 组织结构调整的方向和变革管理</li> <li>• 人力资源战略规划</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 结合所在机构的特点，细化部门和岗位方案</li> </ul>
人才培养	集中与分散的平衡	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 建立人才培养体系设计核心人才的职业发展通道</li> <li>• 跨部门轮岗</li> <li>• 战略性人才的培养</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 实施本单位的基层干部和业务骨干的培养</li> <li>• 非高管人员晋升、调动和淘汰的决策</li> </ul>
薪酬福利	集中管理与适当分权	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 制定薪酬理念和薪酬政策</li> <li>• 制定职等架构体系</li> <li>• 制定福利政策</li> <li>• 制定薪酬福利预算</li> <li>• 监督薪酬福利政策的执行</li> <li>• 监督总人工成本及核心人才的付薪状况</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 提出优化薪酬方案的建议</li> <li>• 在总部的政策框架下，进行奖金方案和调薪的决策，从而保证薪酬和绩效挂钩，核心人才得到公正待遇，各种人力资源管理决策符合预算要求</li> </ul>
绩效管理	集中与分散的平衡	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 制定绩效管理办法和执行原则</li> <li>• 高管人员绩效指标的设计</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 结合所在机构的特点细化考核方案</li> <li>• 非高管人员业绩评估的决策</li> </ul>
员工关系	分散管理为主	制定合同管理等劳动关系管理政策	根据总部政策和当地政策及所在单位实际情况制定方案并自主执行



## 2-7 HR政策取向



HR政策重要波及五个关键环节

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/708022132004006111>