

××公司人力资源规划

××××咨询组

2005 年 8 月 17 日

目 录

前 言.....	3
1. 基本思路.....	5
2. ××公司业务战略.....	6
2.1. ××公司的定位.....	6
2.2. ××公司三年战略目标.....	6
2.3. 业务经营策略.....	7
2.4. 人力资源管理启发.....	8
3. 体系建设与实施的整体思路.....	10
3.1. 集团纲要的指导意义.....	10
3.2. 问题及焦点.....	11
3.3. 体系建设与实施的三条主线.....	14
3.4. 体系的逻辑结构.....	14
4. ××公司人力资源管理体系纲要.....	16
4.1. HR 建设指导思想.....	16
4.2. 核心人力资源管理理念.....	16
4.3. 人力资源管理政策与原则.....	17
5. 实施策略与方案.....	20
5.1. 策略原则.....	21
5.2. 构筑“六纵四横”的 HR 体系.....	21
5.3. 实施计划.....	22
5.4. 实施策略.....	23
5.4.1. 策略一：深入推行变革管理，培育变革能力.....	23
5.4.2. 策略二：强化人才培养，构建核心能力.....	25
5.4.3. 策略三：强化一线工人的管理.....	26
5.4.4. 策略四：培养专业的 HR 管理队伍.....	28
人力资源战略规划报告附件.....	30
附件 1：××公司人力资源规划实施任务一览表.....	30
附件 2：规划任务实施说明.....	32

前 言

××公司的历史就是不断成长、发展和壮大的历史。从 1999 年收购韩国现代集装箱青岛工厂，到如今建立××公司工业园，××公司已走过了 6 个年头，这一历程大体可以分为两个阶段：

第一阶段从 1999 年至 2003 年，公司专注于打好基础、培育竞争能力，此间，××公司抓革新改造，提升生产效率，成就了一个团结向上、素养过硬的领导团队，培养了大批业务骨干，并且形成了具有自身特色的管理体系，以“执行力”及“效率”远近闻名。

第二阶段是从 2004 年搬迁到黄岛之后，公司进入了快速增长期。在保持集装箱业务竞争优势的同时，××公司也在不断寻求新的业务增长点。近年来，××公司不但在集装箱制造业务核心绩效在集团内继续名列前茅，而且在集团率先进入了专用车和集装箱服务两个新的业务领域。

目前，××公司已形成了集集装箱制造、专用车制造、集装箱服务为一体、资源共享、有机结合的运作形态，成为中集集团重要的产业基地。

新业务的拓展给××公司的发展带来了庞大机遇，同时也带来了诸多挑战。人力资源管理就是当前面临的挑战之一：业务增长与人才不够的矛盾日益特别，成为将来发展的瓶颈。如何从战略的角度思索并解决这一问题已经成为当前管理工作的焦点。

人力资源规划是为迎接这一挑战而制定的蓝图。它明确了包括价值创造、价值评价、价值分配在内的人力资源管理的过程和原则，并围绕人力资源核心问题的解决，提出了将来××公司人力资源管理工作的基本构想。

本规划有三个目标：

第一，推动××公司人力资源管理体制顺利完成新旧系统的逐步更新和对接，以渐进的方式建立起科学、系统、有用、高效的人力资源管理体系。

第二，结合××公司战略规划，在人力资源管理现状分析的基础上，系统提出××公司人力资源管理框架的建设原则和方法。

第三，基于××公司人力资源管理现状，应用变革管理的理论和方法为××公司人力资源管理变革提供一个合理的路径，并对将来3年人力资源管理主要工作达成共识。

1. 基本思路

1.1. 规划的逻辑

从过程来看，本规划按照“方向、方法、规则、实施”的顺序，重点包括两个方面：

——向上看，即方向的把握，如何以战略为准心，匹配业务，以提升组织竞争力为目标。

——向下看，即技术的把握，从人力资源管理的角色看，它应该做什么，以及如何系统地解决人的管理问题。

从层次来看，本规划分为四个层面：

- **理念层面：**明确人力资源规划的定位和目的，完成规划本身的系统思索，确定人力资源规划思想和原则。
- **方法论层面：**人力资源规划应该如何思索和开展，明确其思索过程和研究思路。
- **体系层面：**针对人力资源管理中的关键问题，对解决问题的方式和方法进行取舍、整合，形成将来××公司人力资源管理体系所构建的内容。
- **实施层面：**制定一套实施计划、策略和行动步骤以确保人力资源管理体系建设目标能够实现。

1.2. 规划的依据

要构建××公司科学、系统、有用、高效的人力资源规划体系，我们将基于以下三个方面来进行规划：

- ××公司战略（3—5年）

■ 《中集集团人力资源发展纲要》

■ ××公司人力资源管理中存在的问题

2. ××公司业务战略

2.1. ××公司的定位

- **集团内部定位:** 成为集团内及行业内最具有革新特色的企业，是集团部分新业务、新事业发育和成长基地。将来三年内仍然是集团成熟业务的主力军。
- **外部定位:** 执行集团战略，定位集装箱制造、专用车和集装箱服务三大业务领域。同时积极寻找进入符合自身资源和能力条件的差异化市场。

2.2. ××公司三年战略目标

(1) 销售（产值）目标：

业务		2005 年		2006 年		2007 年	
		产量	产值	产量	产值	产量	产值
集装箱公司		12 万 TEU	20 亿元人民币	14 万 TEU	22 亿元人民币	17 万 TEU	25 亿元人民币
专用车公司	专用车	2400 台	1.4 亿元人民币	4000-5000 台	人民币	6000-8000 台	人民币
	方舱	400 套	亿元人民币	1000 套	人民币	2000 套	人民币
集装箱服务公司		-	亿元人民币	-	亿元人民币	-	1 亿元人民币
合计		-	21.5 亿元人民币	-	约 25 亿元人民币	-	约 30 亿元人民币

表 1： ××公司 2005 年——2007 年产量基本猜测

(2) 市场目标：

- **集装箱公司:** 保持并巩固在青岛港新箱市场中的优势地位，力争区域市场占有率达到 60%以上。
- **专用车公司:** 能够成为山东半岛及其周边地区的主要供应商，同时成为集团面向日本、韩国、北美市场的出口车生产基地。
- **集装箱服务公司:** 在涉及的集装箱服务业务中，成为青岛港港口物流行业的

中坚力量。

(3) 管理目标:

- 工业园各公司间互相支持，形成个性化的竞争优势。
- 成为集团优秀的管理公司之一，人力资源管理体系成为整个工业园的核心竞争力。

2.3. 业务经营策略

(1) 基地化组织运作模式

- 本着“统一指挥、科学决策、资源共享、精简高效、协同管理”的原则。以三公司董事会决策为依据，对三公司生产经营及基础管理进行集成化管理。
- 由“工业园管委会”统一负责重大事项的决策。
- 高层管理资源、专业管理支持资源进行优化整合，专业管理支持资源按照不同职能设立相应的“管理支持中心”，进行资源共享。
- 组成三个独立的“业务运作中心”，对业务运作负责，以强化提升三个公司的核心业务能力。
- 各公司自主经营，独立核算，自负盈亏。

(2) 各业务领域经营策略

■ **集装箱制造:**

巩固提升，内涵优化，审时度势求发展。

➤ **策略性目标:**

- ◆ 巩固区域竞争优势。
- ◆ 保持在集团北方市场中的战略地位。
- ◆ 维持并适度扩展规模 and 市场份额。

➤ **关键措施:**

- ◆ 巩固并强化生产制造系统的核心能力，进一步提升生产效率，提升旺季产能。
- ◆ 内部资源优化，消除短板，提升组织的系统竞争力。

■ **专用车:**

抓住机遇，稳步提升，苦练内功，不失时机地快速发展。

- **策略性目标：**
 - ◆ 成为山东及其周边地区专用车主要供应商。
 - ◆ 成为集团面向北美市场及日本、韩国的主要出口基地。
- **关键措施：**
 - ◆ 培育强大的市场开发及营销能力，逐步发育自身品牌。
 - ◆ 培育以市场为导向的产品研发能力。
 - ◆ 移植集装箱公司在产品制造方面所积存的优势，提升制造质量及效率，并逐步发育自己的柔性生产制造能力。
- **集装箱服务：**

加快步伐，运作各种资源，稳打稳扎，逐步拓展。

- **策略性目标：**
 - ◆ 在所涉及的集装箱服务业务中，成为青岛港市场的中坚力量。
- **关键措施：**
 - ◆ 通过优质服务和精湛的技术，形成服务产品价格和质量优势，稳步推动市场整合。

2.4. 人力资源管理启发

首先，××公司从单一的制造型企业向多业务全面经营型企业转变，需要有革新的思维、革新的方法去整合资源和培养新的组织能力。新的组织运作模式——从职能式的组织运作到混合矩阵式组织所带来的多重角色、多重汇报关系、多重协调等方面的问题，对我们的组织制定和各级管理者和专业人员的能力都提出了新的挑战。

因此，如何构建一个合理、高效的组织，以实现资源的有效整合，形成对××公司战略的支撑是当前急需解决的问题。

其次，××公司基地化组织运作模式具有鲜亮的特点，它对人力资源管理体系也提出了以下要求：

- *如何实现组织有效性和组织运作成本的统一，以及与其相关的多重责任、工作文化、人员能力之间的匹配问题？*
- *如何既能实现最优的资源共享，特别是基础性、公共性资源的共享，又能依据不同业务特点，孵化和建立各公司的关键职能？*

- 如何既能满足当前资源紧缺的现状，又能兼顾到基地将来的发展，确保向将来组织模式顺利过渡？
- 如何确保人力资源政策面的统一，以平衡三公司的人才管理，形成一个内部相对开放的管理体系？

从组织的能力体系来看。战略对组织的要求是组织具有实施战略的能力，这些能力必定会落实或者分解到组织的各个层级，直到职位。而人力资源体系的建立合计的最为重要的因素就是针对“具有能力的人”的管理。

从以上各业务经营战略分析过程中，可以清楚的得出各业务领域的核心能力及核心人才：

业务领域	核心能力	核心人才
专用车	产品研发 质量管理 生产管理 技术进步 渠道管理	营销类人才 研发类人才 制造类相关人才 特种箱开发人才
集装箱	质量管理 生产管理 技术进步	制造相关人才
集装箱服务	客户拓展 客户服务	营销类人才 高级修理人才

这些核心人才所涉及的各职位族，再加上管理职位族，就构成了××公司的核心人才结构。

人才组合的初步界定意味着将来的人力资源管理体系必需能够解决以下问题：

- 如何具体界定这些人才？
- 如何衡量各主要业务的核心人才的价值？
- 如何吸引和获取这些人才？
- 如何内部培养和选拔这些人才？
- 如何针对这些不同类别的人才进行管理？
- 如何才干有效激励这些人才，让人才干够长期融入××公司，与公司共同发展？

上述假设干问题的提出和解决是人力资源规划的重要输入之一。

3. 体系建设与实施的整体思路

3.1. 集团纲要的指导意义

在制定和实施××公司人力资源体系过程中，我们将秉持集团的“三个统一”，即理念的统一、规划的统一、管理框架的统一。

〔1〕保持统一的人力资源管理理念：“国强民富，共同发展”。

〔2〕保持统一的规划特点：

- 抓主要矛盾——产业发展与人力资源支撑之间的矛盾。

- 围绕三大目标：

- ◆ 提升人力资源对产业发展的支撑。
- ◆ 提升人力资源的竞争力。
- ◆ 强化企业的凝集力和员工的归属感。

- 锁定两条主线：

- ◆ 干部队伍建设。
- ◆ 管理制度建设。

〔3〕保持统一的框架：

- 要围绕中集人力资源开发与管理四个关键命题来建立机制、政策和制度。

- ◆ 第一个命题：如何使用人才，即用人的理念、标准是什么；
- ◆ 第二个命题：如何吸引人才和留住人才；
- ◆ 第三个命题：如何开发、培养人才；
- ◆ 第四个命题：如何激励人才。

- 构建政策和制度体系的关注点。

- ◆ 政策和制度的目的性：吸引、培养和留住中集化人才。
- ◆ 政策和制度体系的弹性：指人力资源体系的包容性和前瞻性。

- ◆ 政策和制度体系的系统性和针对性：针对人才培养和共享资源的运作模式，让人力资源管理的选、育、用、留的政策和制度具有匹配性和内在的一致性。

3.2. 问题及焦点

3.2.1. 回忆诊断中发现的问题

在诊断中，结合深度访谈、问卷调查和资料研究等综合分析，得出××公司人力资源管理的主要问题¹：

3.2.1.1. 基地运作模式已显雏形，但在从单一直线组织管理模式到多业务单元混合矩阵管理模式的转变过程中，还存在许多急待解决的问题。主要体现在以下方面：

- ✓ 基地各管理中心的职位设置、使命划分和接口关系没有明晰
- ✓ 基地委员会各管理中心与集团和三家公司间的管理运作尚未理顺
- ✓ 资源共享缺乏相应的确保机制
- ✓ 新业务的核心人才引进与激励问题尚未解决

3.2.1.2. 存在职位设置不合理、使命划分不清楚，管理层级多，汇报关系不明确的现象。

3.2.1.3. ××公司是一个很关注绩效结果的公司，但在绩效过程中还存在一些问题需要我们去改善和优化。

- ✓ 一些管理者对绩效管理的熟悉有误区，没有成为管理者日常管理的有效工具
- ✓ 组织绩效与个人绩效没有形成有效对接，组织绩效无法实现层层传递
- ✓ 考核内容、标准和考核周期没有充分体现业务特点
- ✓ 考核过程形式化，忽略了绩效的辅导和沟通，以及考核结果与激励作用

3.2.1.4. 在薪酬理念上和策略上缺乏系统思索。虽然薪酬整体水平具有区域竞争优势，但由于薪酬依据不科学、薪酬结构没有很好体现

¹ 具体问题分析参见《××公司人力资源管理诊断报告》

职位价值贡献特点，造成了薪酬局部竞争力较弱。具体表现在：

- ✓ 确定薪酬的依据不科学，薪酬的构建到底要强化什么、支持什么没有明确
- ✓ 薪酬结构失衡，浮动工资比例过高
- ✓ 全体薪酬与产量直接挂钩，对非生产类人员的激励性不够
- ✓ 对有些关键人才的激励方式不合适，激励的竞争性也不够强
- ✓ 隐性薪酬制度，存在激励导向不明的现象
- ✓ 将来的挑战：三个公司薪酬水平如何平衡的问题

3.2.1.5. 人才的培养基本上是在“干中学”。公司对关键人才吸引和培养缺乏系统的规划和具体的步骤，技术人才和专业人员发展通道不清楚，后备人才缺乏

- ✓ 关键人才队伍的建设缺乏规划和系统的方法
- ✓ 对特别人才的吸引力与保留不够
- ✓ 缺乏关键人才的内部培养和选拔机制，关键人才素养急待提升
- ✓ 没有专业发展通道

3.2.1.6. 组织的经验，知识复制、传递、共享机制缺失，培训投入严重不够。

具体表现在：

- ✓ 员工培训潜在需求大，现有培训工作无法满足需求
- ✓ 缺乏针对性的培训策划和培训课程规划
- ✓ 师资队伍缺乏，内部讲师资激励不够
- ✓ 缺乏培训效果的跟踪

3.2.1.7. 招聘工作比较被动，从当前状况来看，招聘的数量和质量难以满足企业发展需要。具体表现在：

- ✓ 技术人员、高级技工、营销人员招聘质量难以满足需要
- ✓ 缺乏清楚的招聘策略和有效的渠道选择
- ✓ 招聘标准不清楚
- ✓ 招聘技能有待提升
- ✓ 人力资源部与业务部门分工不明确，信息沟通不畅

3.2.1.8. 基层工人、技术人员流失率过高

3.2.1.9. 工人管理相对粗放、简单，班组长管理技能急待提升。具体表现在：

- ✓ 针对工人的新状况尚未进行有效的管理革新
- ✓ 工人劳作强度大，工作压力大，工作激情不够，劳作效率不高
- ✓ 班组长管理能力亟待提升

3.2.1.10. 人力资源管理处于初级阶段，基础薄弱，人力资源管理体系建设和队伍建设迫在眉睫。具体表现在：

- ✓ 人力资源管理仍处于人事管理阶段
- ✓ 人力资源基础薄弱（流程、制度、基础信息等）
- ✓ 人力资源各模块未形成动态关联、互相促进的有机体系
- ✓ 人力资源队伍专业能力急需提升

3.2.2. 聚焦核心问题

变革之际的××公司，组织结构尚未稳定，人力资源管理处于人事管理阶段，人力资源管理观念还在转变过程中。总体状态可以概括为：一个不平衡，两大矛盾，和三大核心问题。

“一个不平衡”是指由于业务的快速增长和发展，人力资源管理同业务增长以及其他业务管理之间发生了严重的失衡。

“两大矛盾”指“经验与革新的矛盾”和“独立与共享的矛盾”。即××公司辉煌的历史管理经验与转型期的革新思维的矛盾。基地化运作模式中“协同管理，资源共享”与“保持各公司的相对独立性”之间的矛盾。

“三大核心问题”是指“人力资源管理体系建设问题”、“人才培养问题”和“人力资源管理队伍建设问题”。

3.3. 体系建设与实施的三条主线

以《中集集团人力资源管理与发展纲要》为指导，结合战略、组织、人员管理三个方面的问题和要求，即经营战略转型的挑战、运作模式选择引致问题以及人力资源管理的诊断结果，在益华时代人力资源框架下，依据组织和人力资源管理中的规律和经验，提出问题解决的三条主线。

图 1

以解决三大核心问题为主线：围绕核心人才培养构建人力资源管理体系，围绕体系构建、人才培养进行人力资源队伍建设。

主线一：体系建设主线。即如何构建一个完整的、先进的、科学的、具有前瞻性的人力资源管理体系。

主线二：人才培养主线。即如何建立人才识别、选拔、培养、激励以及如何建立后备人才机制等方面的系统方案。

主线三：人力资源管理队伍建设。即如何发育人力资源管理职能，建设一支高素养、专业化的人力资源管理队伍。

3.4. 体系的逻辑结构

以中集文化与核心价值理念为基础，以支撑战略，提升公司核心竞争力为目标，以组织责任体系和组织能力体系建设为两大主要任务，通过组织梳理组织，完善职位，开发能力，提升绩效，优化薪酬，形成从价值创造、价值评估到价值分配整个链条的系统管理，实现组织能力体系和组织责任体系的最正确匹配。从而构建一个完整、先进、科学、具有前瞻性的人力资源管理体系（如图2所示）。

在上述人力资源管理的体系框架下，××公司人力资源管理体系总的逻辑结构（如图3所示）。

图2

图3

4. ××公司人力资源管理体系纲要

4.1. HR 建设指导思想

立足当前，放眼将来，确立一流标杆

- 4.1.1. 建立系统的人力资源管理体系，确保体系科学、先进、简明、高效。
- 4.1.2. 强调理论与管理施行相结合，注重人力资源管理方式和方法的有用性和可操作性。

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/747126130062006103>

4. 1. 3.