



知享会

HR Excellence
Center

Visiting us at  www.hrecchina.org



三思而后行追求卓越效率
----战略性人才规划



变化中的企业环境



业务流程在跨组织运营中由于未能充分协同，形成潜在的效率磨损。



在对高绩效人才的识别、培养和挽留工作中，普遍存在能力上的缺失。



多种学习渠道，正在改变员工技能和员工需求。



人力成本已经占到企业固定成本的70%，必须要做到少投入多产出

西南航空的启示

美国七大航空公司的业绩比较：

	营业收入	成本	税前利润	5年工龄驾驶员 年工资	市值	账面值	市值/账面值
西南航空	1, 391	1, 300	91	87,000	10,094	4,322	2.336
美国航空	4, 494	5, 815	(1, 321)	97,000	652	2,511	0.26
美联航	3, 737	4, 383	(646)	129,000	121.8	1,300	0.094
西北航空	2, 564	2, 556	8	100,000	573	(738)	XXX
洲际航空	2, 178	2, 132	46	98,000	354.4	1,126	0.315
Delta	3, 420	3, 805	(385)	117,000	1,145	2,845	0.402
美国航天	受破产保护			110,000			

注：除工资外，单位为百万美元。经营情况为2002年第三季度数据，市值和账面值为2002年9月30日数据。

美联航与西南航空成本差异原因

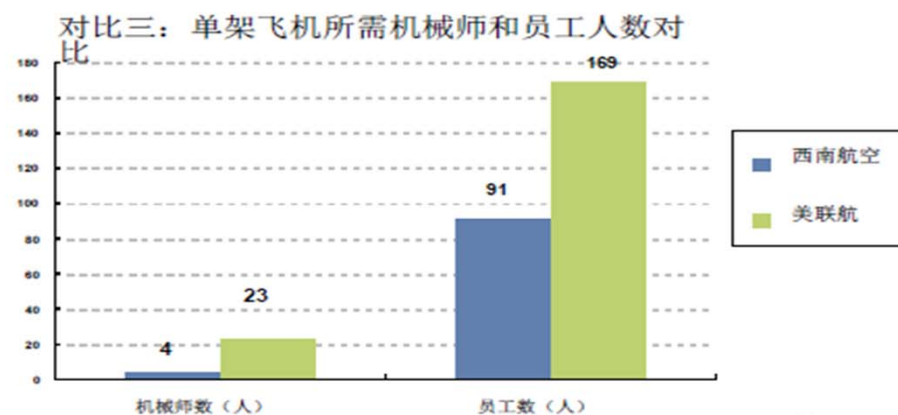
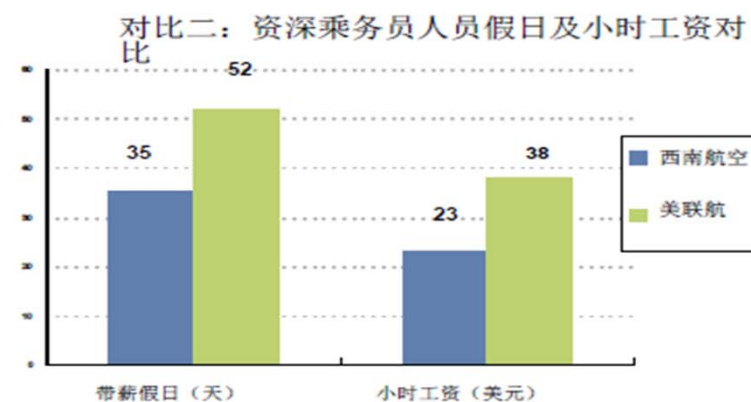
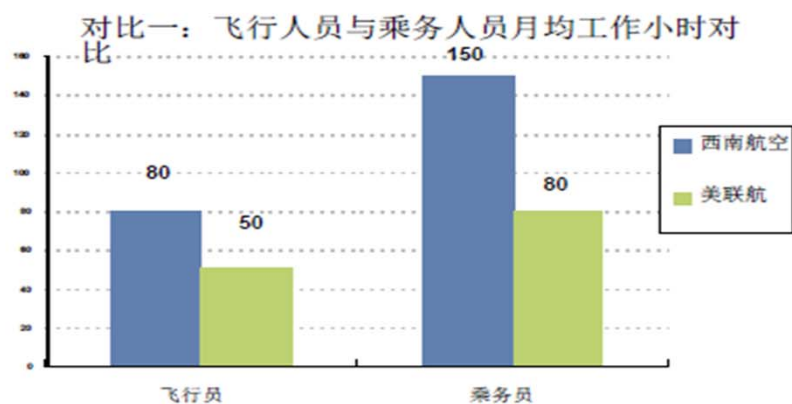
美联航与西南航空成本结构差异原因

- 美联航
 - 较高的人员工资
 - 较高的人机比例
 - 提供机上餐食
 - 传统代理人和CRS机票分销模式
- 西南航空
 - 较低的人员工资
 - 较低的人机比例
 - 不提供机上餐食
 - 定做中心直销（节省10%的成本）
 - 网上售票（比通过代理售票节省80%的费用）

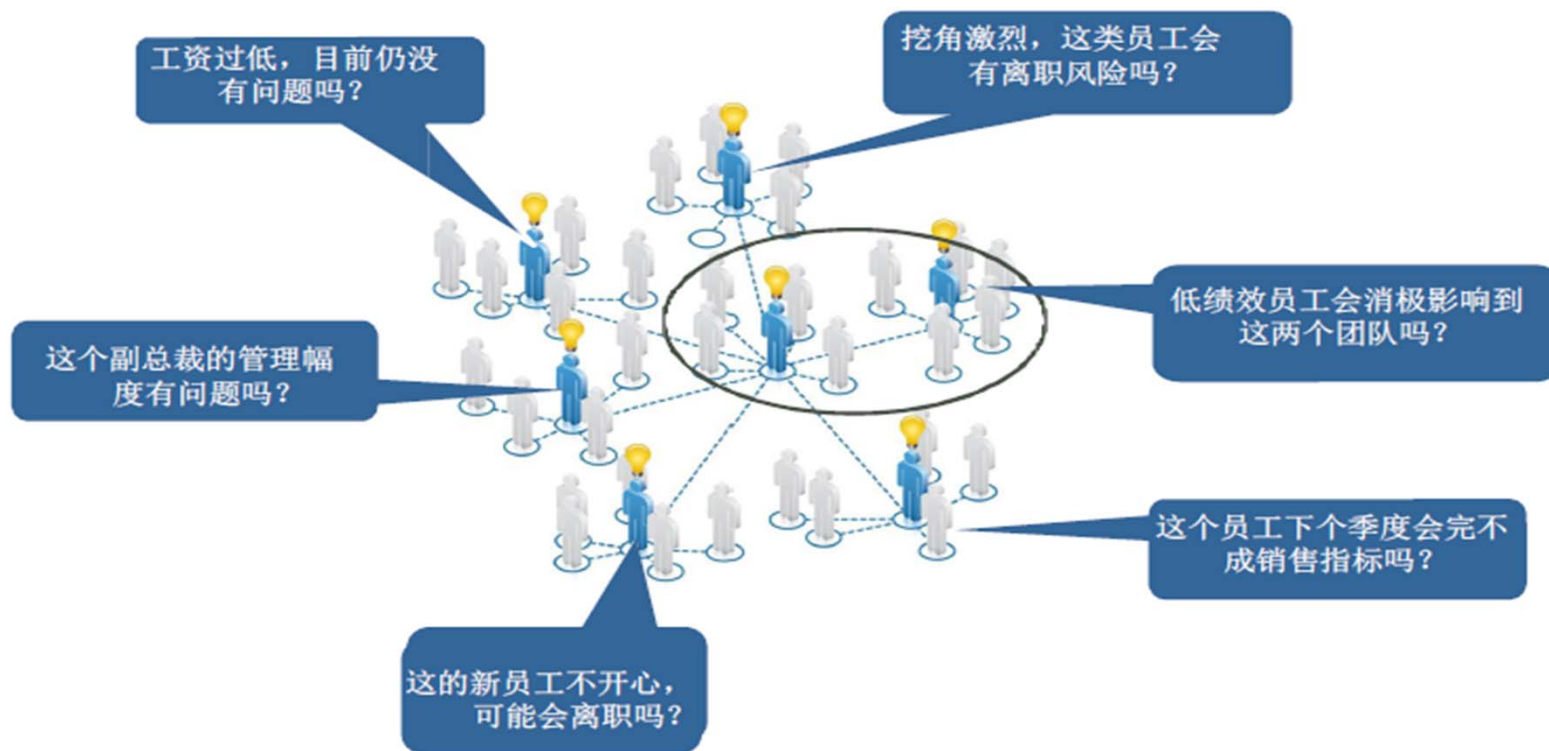
美联航与西南航空固定成本差异原因

- 美联航
 - 机型复杂的机队（维护成本高）
 - 运作复杂且成本很高的中枢辐射航线网
 - 适用拥挤且昂贵的主流机场
 - 高投入的头等舱和公务舱
 - 提供机上娱乐设施
- 西南航空
 - 统一的B737机队（维护费用低，有购机优惠）
 - 简单的点到点航线（不承运中转旅客，节省相关设施和人员费用）
 - 适用费用低廉的二流机场
 - 经济适用的普通舱布局
 - 不提供机上娱乐设施

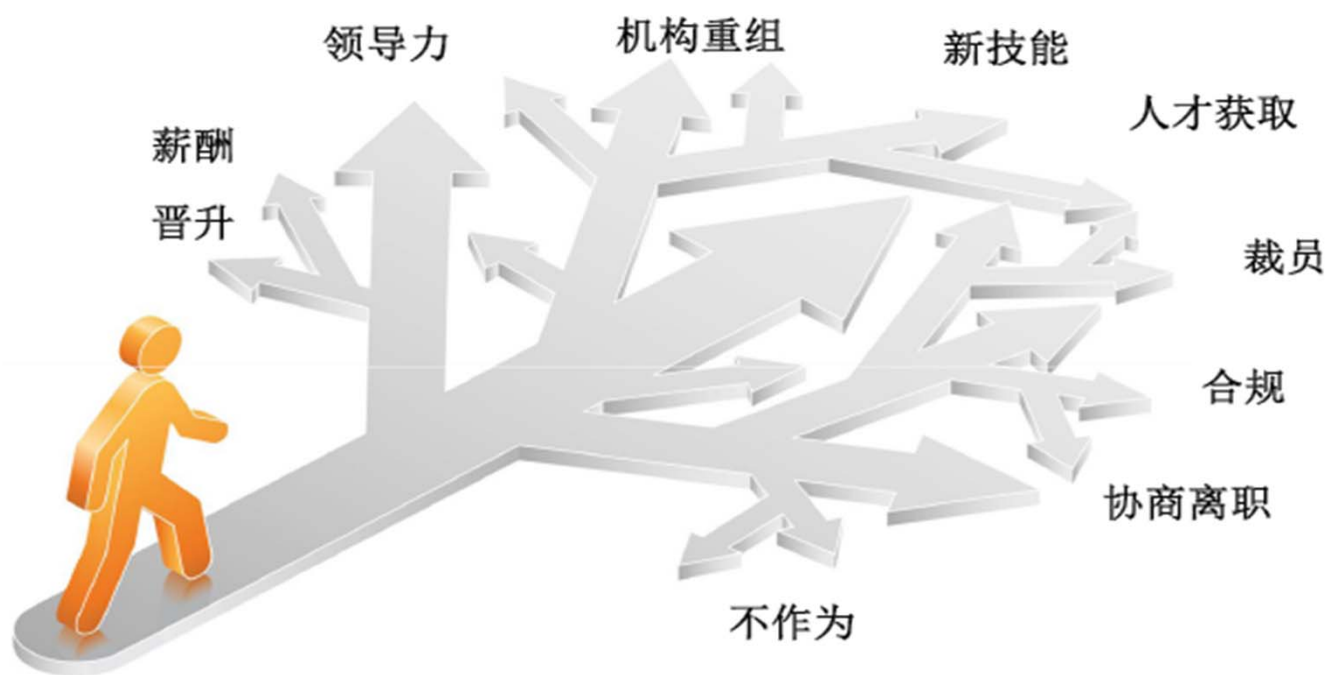
人员效率——西南航空与美联航的人员对比



如果这样，将会.....



什么是正确的决策？



战略性人才规划

目标是：

把合适的人

培养合适的技能

在合适的时间

在合适的地点

放到合适的岗位



战略集成

考虑企业在成本效率、员工柔性能力培养、面向市场的业绩回报等方面的战略问题。

核心工作

- 人才数量规划—要多少这样的人？
- 人才质量规划—要什么样的人？
- 人才动态管理机制的建立—如何找到、吸引并保留住这样的人？



早期的人才规划

通过分析和建模决定达到目标的最佳方式

分析

发现问题，即时提供敏感性指标，用于整合多种参数。

- 外部
- 内部
- 基准
- 预测



建模和计划

修改可控的指标，通过“假设”，以确定如何最好达成目标。

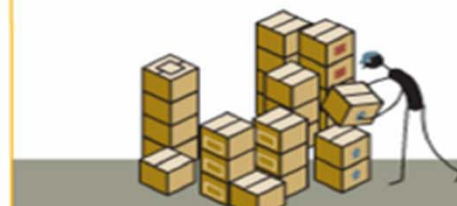
- 场所
- 机构
- 合作伙伴



实施和监控

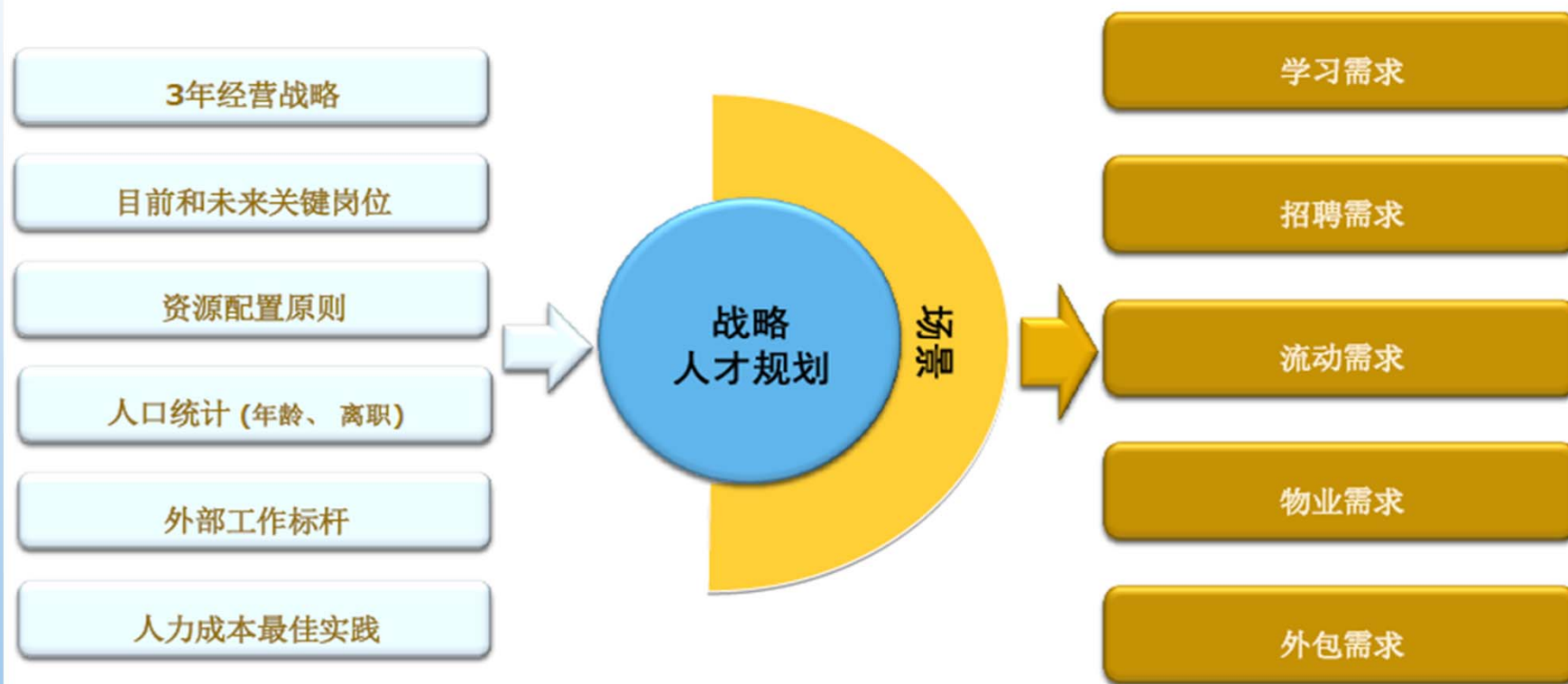
执行最佳行动方案并监控它的进展。

- 报表
- 评估
- 提醒



战略性人才规划的输出

组织范围的影响.....



人才规划管理框架

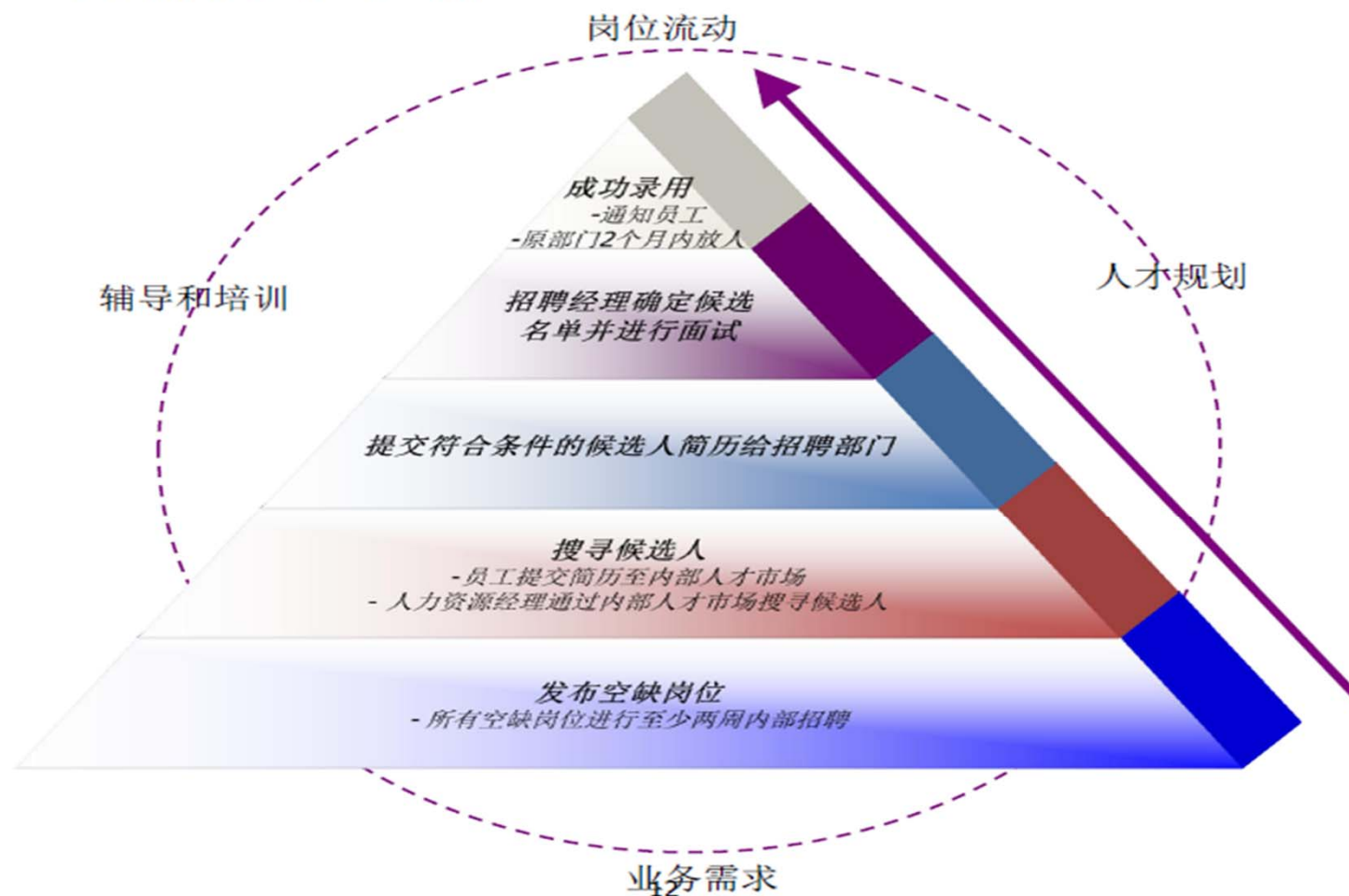
自上而下

- 年度
- 交付: 战略人才规划框架: 由财务、人力资源、战略、企业大学、利润中心、产品部门等提供输入信息
- 所有者: 人力资源部

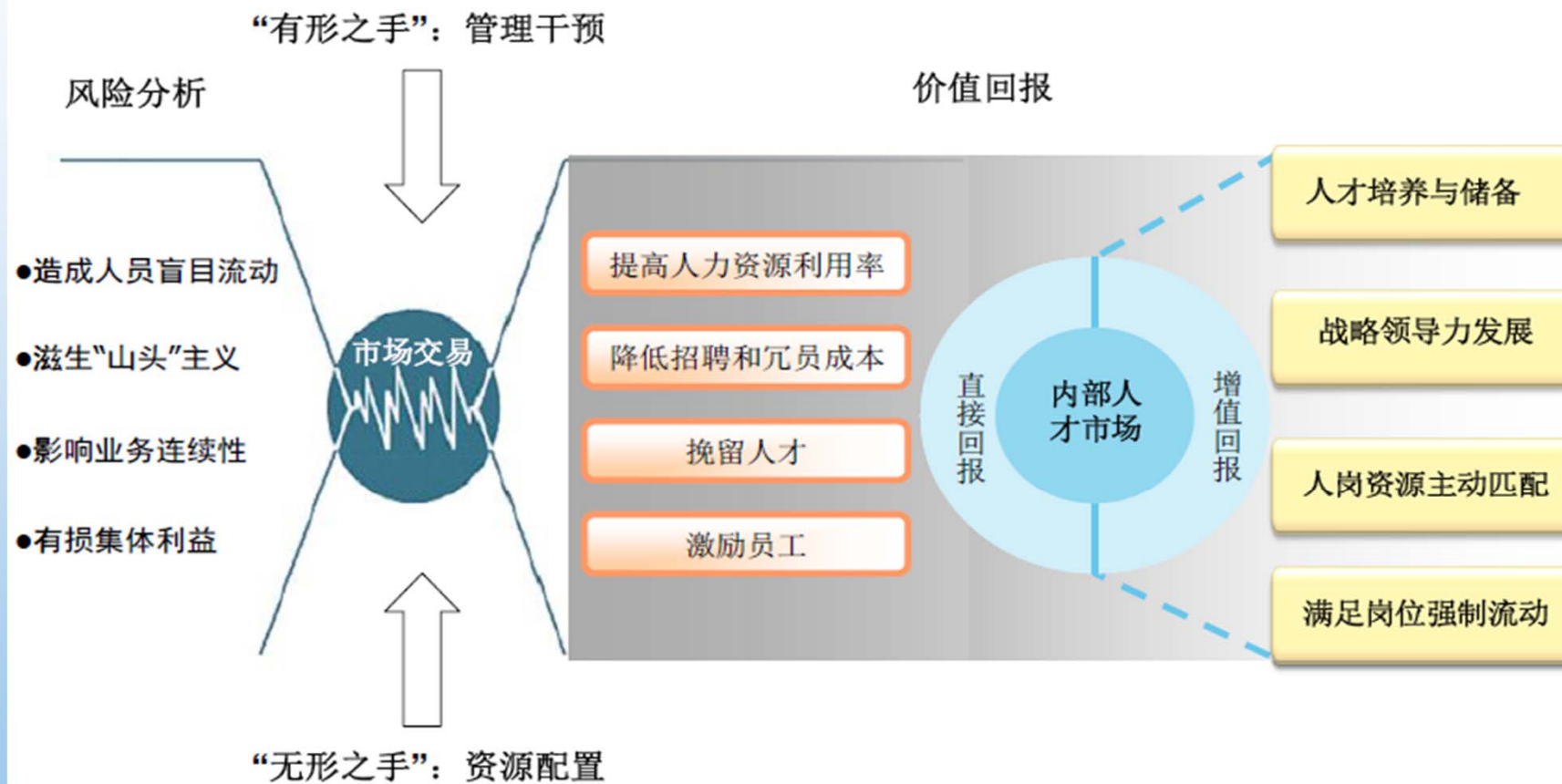
自下而上

	短期 (<i>BBB: Build/Buy/Borrow</i>) 目标: 填补空缺岗位	中期 (<i>DSB: Demand-Supply Balancing</i>) 驱动人数和成本预算的一致性	长期 (<i>SWP: Strategic Workforce Planning</i>) 提供工作重心和优先级别
期间	• 月度	• 季度	• 年度
交付	• 空缺岗位 • 可用人员 • 需求和供给 • 基于具体名单	• 人员/岗位数量 • 入职 (内部/外部招聘) • 离职 • 培训需求 • 时间、地点	优先工作: • 关键岗位 • 地点 • 数量 • 内/外包
工具	• 招聘/HR系统	• 财务/HR系统	• 财务/HR系统
	所有者: 人力资源	所有者: 财务	所有者: 业务部门

讨论：内部人才市场



内部人才市场发展模式



动态优化的主要领域

生产效率	能力发展
<ul style="list-style-type: none">- 人力资本投资回报率- 人工成本胜任结构- 人员利用率- 业绩管理 (组织、流程、人员效率)	<ul style="list-style-type: none">- 确定长期核心人才需求和供给计划- 胜任员工占总员工比例- 胜任管理者占管理者总数比例- 核心人才充足率
组织氛围	体系支持
<ul style="list-style-type: none">- 员工敬业度分数- 员工企业文化认同度	<ul style="list-style-type: none">- 人员成本预算系统- 信息报告系统- 效率提升激励机制