

# 人力资源三年规划



人力资源部



# 主要内容



## 需求

- 1、人员增长绝对数量大
- 2、业务群组结构的变化对公司人员结构的变化带来极大影响，新兴业务需求极大
- 3、干部总数增幅巨大，由目前的696人激增至2003年的2000人左右

## 环境分析

- 1、高层管理人才和高级技术人才稀缺
- 2、国内市场对高层管理人才和高级技术人员的需求绝对量大，增长强劲
- 3、高层管理者和技术人员的供需关系将长期紧张

## SWOT分析

### 优势：

- 1、联想良好的品牌优势
- 2、员工忠诚度高、公司凝聚力强
- 3、业务高速发展带来的机会和公平的竞争机制，有效吸引、保留人才

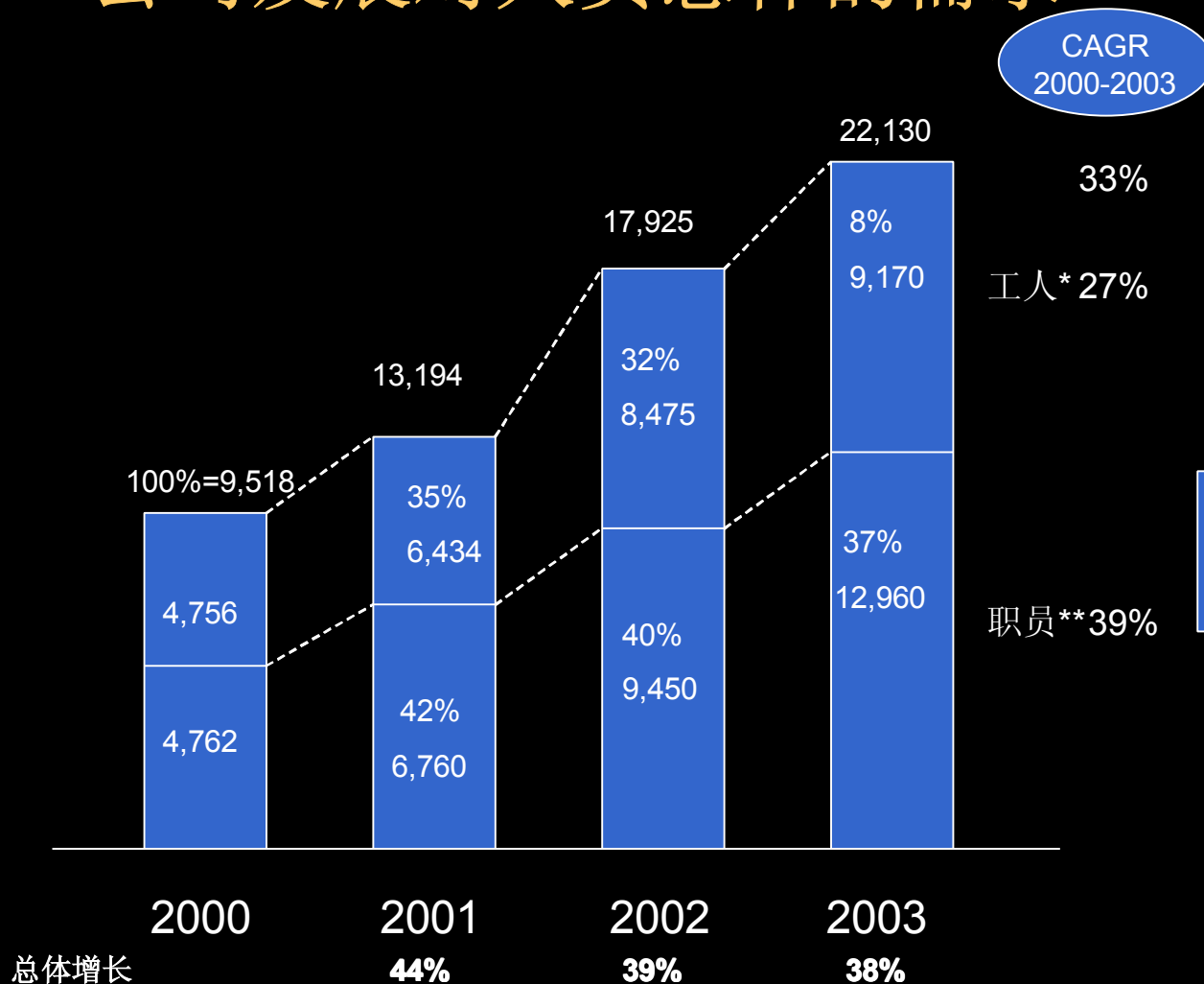
### 劣势：

- 1、业绩导向的文化过头了
- 2、员工职业生涯发展道路单一，支持体系建设落后

## 战略原则及框架 战略原则

- 1 根据最新的组织结构，明确各层管理者的HR职责及管理流程
- 2 科学设置公司组织结构、岗位，得出人岗匹配的方法
- 3 提出明确的EVP（员工价值承诺），并对内外进行宣传
- 4 完善以前的招聘流程，并制定针对中高层管理者和高级技术人员的招聘策略
- 5 建立适应未来业务、岗位特点的多元化、灵活的薪酬制度
- 6 规划制定明确的员工职业生涯发展道路，并设计出相应的支持体系
- 7 建立干部能上能下的机制，为员工发展创造空间
- 8 建立以ERP系统 HR模块为核心的人力资源信息系统

# 公司发展对人员总体的需求



## 增长状况分析:

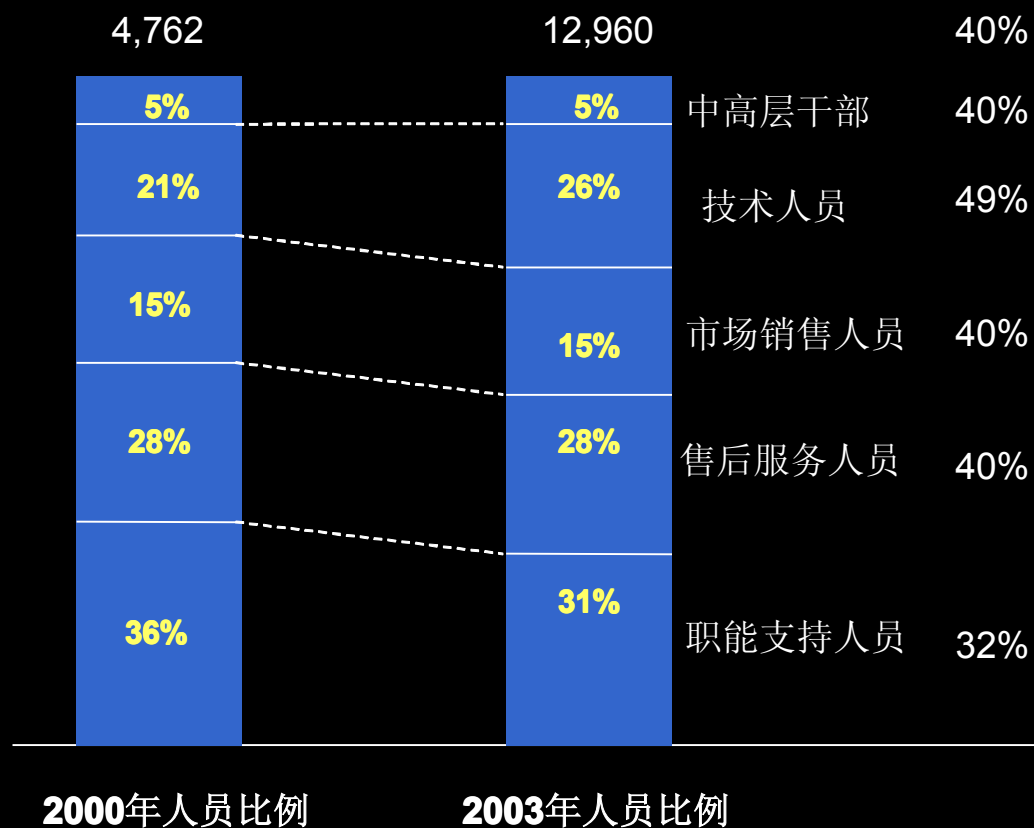
人员数量增长**2.33**倍，人员增长绝对数量为**12612**人，其中职员岗增长**8198**人

\*工人：重复劳动、大专学历以下。如行政后勤辅助岗、生产线工人

\*\*职员：脑力劳动、大专以上学历。

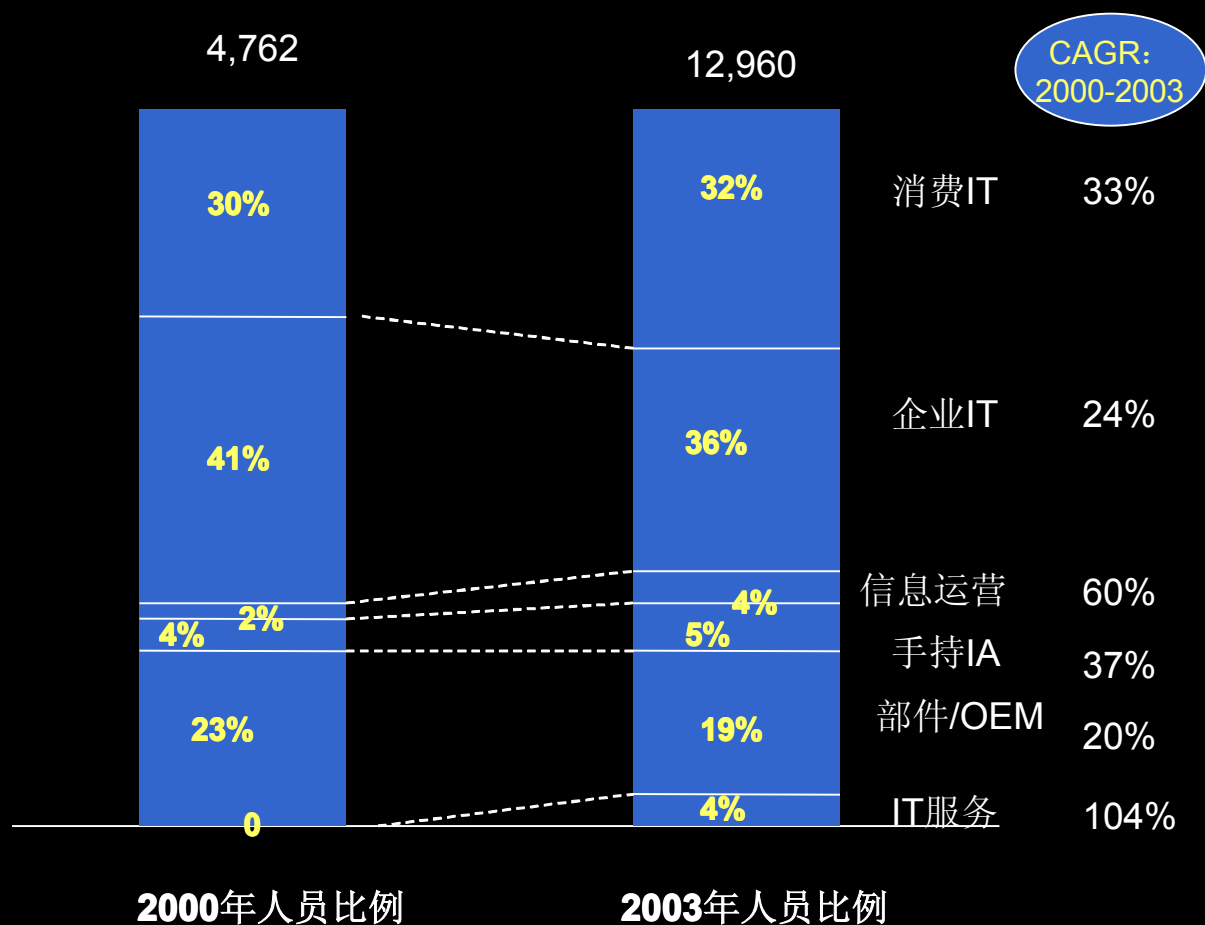
# 未来三年人员比例变化情况

CAGR:  
2000-2003



技术人员比例在三年后占公司人员比例由目前的**21%**上升到**26%**，将会是我们的招聘重点

# 未来三年各业务群组人员的增长需求

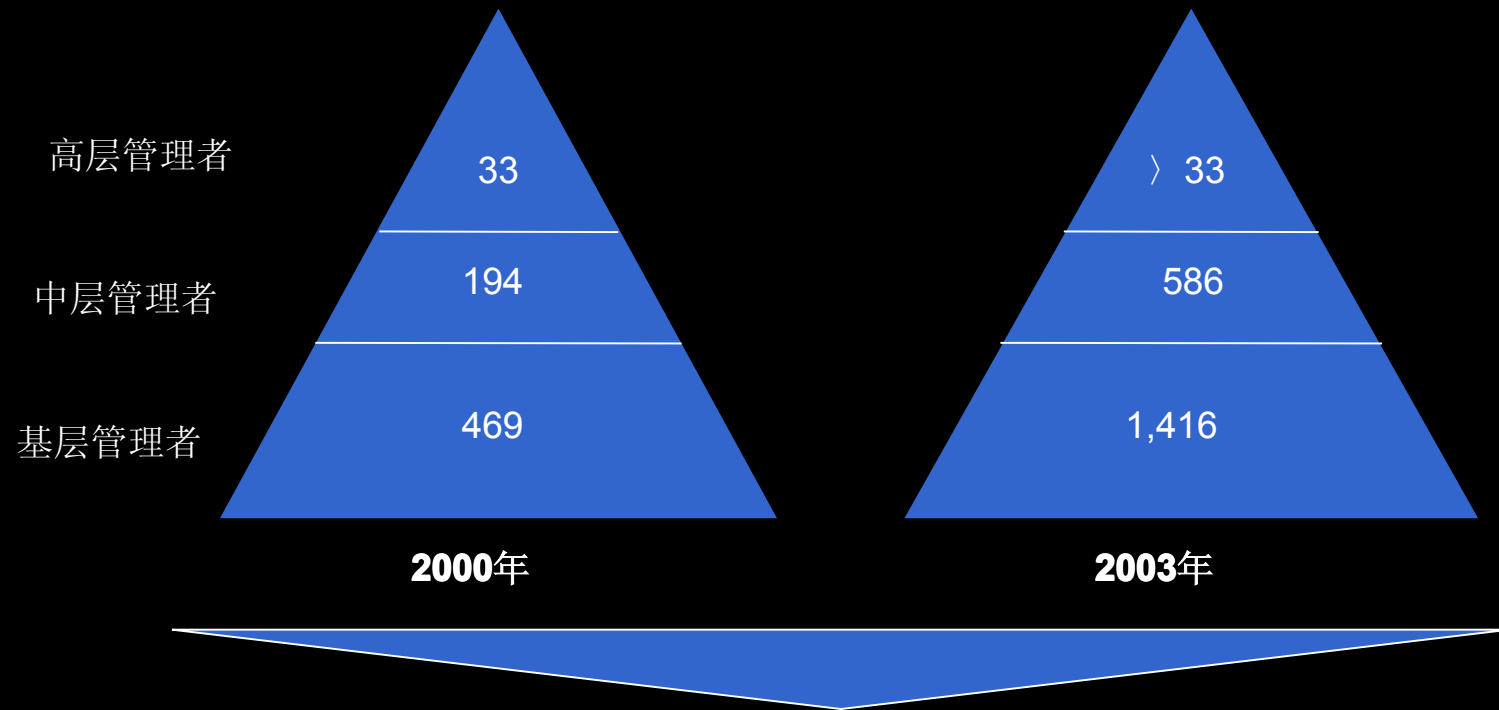


**1** IT服务、信息运营、手持IA三项新业务的人员增长幅度最高。尤其是IT服务业务目前的人员储备数字为零，但外界人才市场上的资源有限

**2** 各项业务之间，尤其是新兴业务之间，对人员要求的差异性很大

以上原因对人员招聘带来极大挑战

# 未来各层管理人员变化趋势



干部总数增幅巨大，由**2000**年的**696**人激增至**2, 000**人左右

# 主要内容



## 需求

- 1、人员增长绝对数量大
- 2、业务群组结构的变化对公司人员结构的变化带来极大影响，新兴业务需求极大
- 3、干部总数增幅巨大，由目前的696余人激增至2003年的2000人左右

## 环境分析

- 1、高层管理人才和高级技术人才稀缺
- 2、国内市场对高层管理人才和高级技术人员的需求绝对量大，增长强劲
- 3、高层管理者和技术人员的供需关系将长期紧张

## SWOT分析

### 优势:

- 1、联想良好的品牌优势
- 2、员工忠诚度高、公司凝聚力强
- 3、业务高速发展带来的机会和公平的竞争机制，有效吸引、保留人才

### 劣势:

- 1、业绩导向的文化过头了
- 2、员工职业生涯发展道路单一，支持体系建设落后


## 战略原则及框架 战略原则

- 1 根据最新的组织结构，明确各层管理者的HR职责及管理流程
- 2 科学设置公司组织结构、岗位，得出人岗匹配的方法
- 3 提出明确的EVP（员工价值承诺），并对内外进行宣传
- 4 完善以前的招聘流程，并制定针对中高层管理者和高级技术人员的招聘策略
- 5 建立适应未来业务、岗位特点的多元化、灵活的薪酬制度
- 6 规划制定明确的员工职业生涯发展道路，并设计出相应的支持体系
- 7 建立干部能上能下的机制，为员工发展创造空间
- 8 建立以ERP系统的HR模块为核心的人力资源信息系统

# 人力资源环境分析

## 中国人才市场状况：

种类	中高层职业经理人	高层技术人员	中基层技术人员	其他专业人才
数量	稀缺	稀缺	竞争激烈	供需基本平衡
来源	一流IT外企 /海外	海外/归国人员	高校/国内一流IT企业	广泛
薪酬水平	30万以上/年	50-300万/年	10-30万/年	

- 
- 1、中高层管理人才和高级技术人员稀缺，其他专业人才来源相对充足
  - 2、国内市场对中高层管理人才和高级技术人员需求强劲；二板市场企业也加入了对此类人才的争夺，人才价码逐步攀升
  - 3、高级管理人才中短期存在供需紧张的关系，高级技术人员供需紧张的关系将在全球范围内长期存在。



# 主要内容



## 需求

- 1、人员增长绝对数量大
- 2、业务群组结构的变化对公司人员结构的变化带来极大影响，新兴业务需求极大
- 3、干部总数增幅巨大，由目前的696余人激增至2003年的2000人左右

## 环境分析

- 1、高层管理人才和高级技术人才稀缺
- 2、国内市场对高层管理人才和高级技术人员的需求绝对量大，增长强劲
- 3、高层管理者和技术人员的供需关系将长期紧张

## SWOT分析

### 优势:

- 1、联想良好的品牌优势
- 2、员工忠诚度高、公司凝聚力强
- 3、业务高速发展带来的机会和公平的竞争机制，有效吸引、保留人才

### 劣势:

- 1、业绩导向的文化过头了
- 2、员工职业生涯发展道路单一，支持体系建设落后

## 战略原则及框架 战略原则

- 1 根据最新的组织结构，明确各层管理者的HR职责及管理流程
- 2 科学设置公司组织结构、岗位，得出人岗匹配的方法
- 3 提出明确的EVP（员工价值承诺），并对内外进行宣传
- 4 完善以前的招聘流程，并制定针对中高层管理者和高级技术人员的招聘策略
- 5 建立适应未来业务、岗位特点的多元化、灵活的薪酬制度
- 6 规划制定明确的员工职业生涯发展道路，并设计出相应的支持体系
- 7 建立干部能上能下的机制，为员工发展创造空间
- 8 建立以ERP系统的HR模块为核心的人力资源信息系统

# 人力资源SWOT分析

## 优势:

- 1、联想良好的品牌优势和行业声誉;
- 2、员工忠诚度高, 公司凝聚力强;
- 3、强烈的目标导向, 与此相关的激励制度比较完善(如期权制度);
- 4、业务高速发展带来的机会和公平的竞争机制, 有效吸引和保留了人才, 并激发了员工追求成功的欲望;
- 5、业务的拓展和组织结构的不断调整, 绩效管理多年的不断完善, 为合理的人岗匹配提供了机会。

## 劣势:

- 1、IT产业的HR战略是公司成败的关键因素, 以往没有从战略上说清楚;
- 2、经营业绩导向的文化过头了
- 3、员工职业生涯发展道路单一, 支持体系建设滞后
- 4、薪酬体系单一、不灵活, 不能适应多业务的激励特征; 与竞争对手相比, 缺乏竞争力;
- 5、干部层级太多, 缺乏能上能下的机制
- 6、信息手段比较落后

# 人力资源SWOT分析

## 机遇

---

- 1 高校面向市场的培养机制，可以为我们提供更多的可选之才
- 2 外企在中国的多年发展合中国市场经济的逐渐成熟，国内中高层专业人才市场逐渐成熟，而联想形象和待遇的竞争性又可能吸引外来人才
- 3 中国经济的高速发展和良好的创业空间，吸引逐渐增多的归国人员

## 挑战

---

- 1 进入**WTO**，国际化公司大举进入国内，将联想看作他们中国的最好的人才库
- 2 中国二板市场的创立，使得国内高科技中小企业也成了与联想争夺人才的对手
- 3 全球范围内**IT**类人才短缺，中国是美欧日等国争夺人才的对象
- 4 高技术人才和适合国内企业、具有国际化经验的中高层管理人员短缺

# 主要内容



## 需求

- 1、人员增长绝对数量大
- 2、业务群组结构的变化对公司人员结构的变化带来极大影响，新兴业务需求极大
- 3、干部总数增幅巨大，由目前的696余人激增至2003年的2000人左右

## 环境分析

- 1、高层管理人才和高级技术人才稀缺
- 2、国内市场对高层管理人才和高级技术人员的需求绝对量大，增长强劲
- 3、高层管理者和技术人员的供需关系将长期紧张

## SWOT分析

### 优势：

- 1、联想良好的品牌优势
- 2、员工忠诚度高、公司凝聚力强
- 3、业务高速发展带来的机会和公平的竞争机制，有效吸引、保留人才

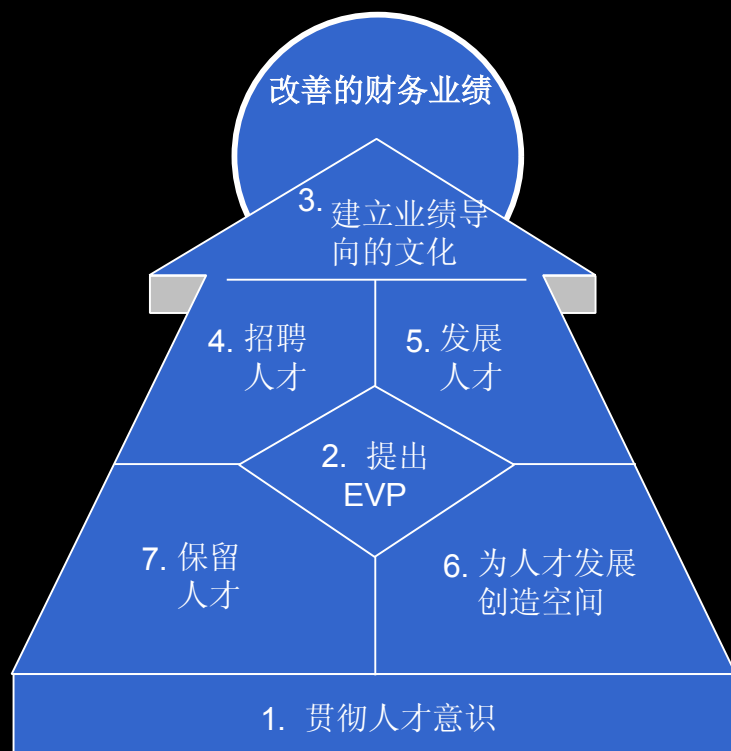
### 劣势：

- 1、业绩导向的文化过头了
- 2、员工职业生涯发展道路单一，支持体系建设落后

## 战略原则及框架 战略原则

- 1 根据最新的组织结构，明确各层管理者的HR职责及管理流程
- 2 科学设置公司组织结构、岗位，得出人岗匹配的方法
- 3 提出明确的EVP（员工价值承诺），并对内外进行宣传
- 4 完善以前的招聘流程，并制定针对中高层管理者和高级技术人员的招聘策略
- 5 建立适应未来业务、岗位特点的多元化、灵活的薪酬制度
- 6 规划制定明确的员工职业生涯发展道路，并设计出相应的支持体系
- 7 建立干部能上能下的机制，为员工发展创造空间
- 8 建立以ERP系统的HR模块为核心的人力资源信息系统

# 成功的人力资源战略框架



- 1 贯彻人才意识
- 2 提出员工价值承诺
- 3 建立业绩导向文化
- 4 招聘人才
- 5 发展人才
- 6 为员工发展创造空间
- 7 保留人才

# 联想的HR三年战略

- 1 根据最新的组织结构，明确各层管理者的**HR**职责及管理流程
- 2 科学设置公司组织结构、岗位，得出人岗匹配的方法
- 3 提出明确的**EVP**（员工价值承诺），并对内外进行宣传
- 4 完善以前的招聘流程，并制定针对中高层管理者和高级技术人员的招聘策略
- 5 建立适应未来业务及业务运营模式（如：联盟）的特点建立多元化、灵活的薪酬制度
- 6 规划制定明确的员工职业生涯发展道路，并设计出相应的支持体系（例如：专业职称体系、培训、轮岗）
- 7 建立干部能上能下的机制，为员工发展创造空间
- 8 建立以**ERP**系统的**HR**模块为核心的人力资源信息系统

# 根据最新的组织结构，明确各层管理者的**HR**职责及管理流程

## 原因

- 1、高层管理者对人力资源理论理解不深
- 2、部分管理者不能认识到人力资源职责是他们的前三位职责之一

## 具体策略

- 1 明确各层级（董事会、总裁室、各业务部门管理者）和各责任部门（人力资源部、业务群/业务单位和职能部门）的**HR**管理职责
- 2 明确制定出**HR**管理流程

## 推进计划

- 1 **2001**年上半年完成**HR**管理职责的界定
- 2 **2001**年下半年完成**HR**管理流程的制定
- 3 **2002-2003**年宣贯、培训并执行

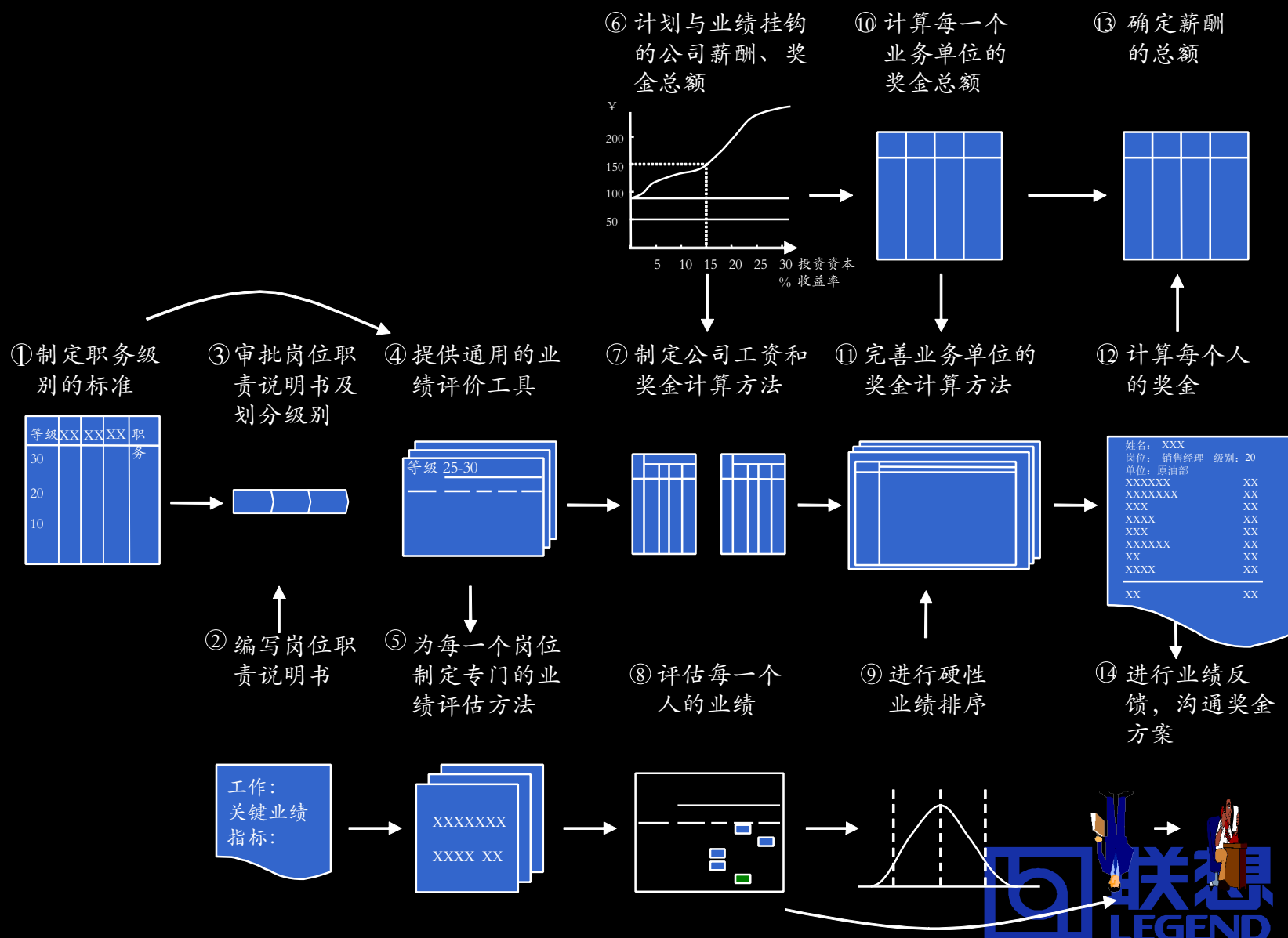
# 综合的人力资源管理和激励机制中的示意流程

责任部门

财务

人力资源

业务群/业务单元和职能部门





# 科学设置公司组织结构、岗位，得出人岗匹配的方法

## 原因

- 1、多达**11**层的汇报层级，降低我们追求目标的效率和速度
- 2、公司缺乏组织、岗位设计的方法

## 具体策略

- 1 与**HEWITT**合作，制定出公司的组织结构设计方法，并完成组织结构设计
- 2 得出岗位设置的方法，指导业务部门进行岗位设置
- 3 得到人岗匹配的评价方法，优化人岗匹配

## 推进计划

- 1、**2001**年完成适合于公司的组织结构设计方法，并运用于组织设计，后续不断完善
- 2、**2001**年得出岗位设置和人岗匹配评价办法的方法，并进行初步试点，**2002**年进行大面积推广

# 提出明确的**EVP**（员工价值承诺），并对内外进行宣传

## 原因

- 1、公司不够开放的文化
- 2、强烈的父母式管理风格
- 3、没有明确的员工价值承诺

## 具体策略

- 1、提出明确的**EVP**（员工价值承诺）；如：针对高层管理人员，提出“您将体会到驾驶中国一流航空母舰的乐趣”（待定、供讨论）
- 2、用营销的手段对外宣传联想的人才品牌，如：大型活动、媒体宣传、建立专门的人才网站
- 3、完善业绩导向的文化
  - \* 增加文化多元性，接受外来人员直接做我们的中高层管理者
  - \* 首先强调尊重员工感受，然后强调对事负责，倡导成人式的管理风格

## 推进计划

- 1、**01**年提出明确的**EVP**并进行宣传。
- 2、**01**年开展成人式管理风格的培训

# 完善以前的招聘流程，并制定针对中高层管理者 and 高级技术人员的招聘策略



# 针对中高层管理者和技术人员的招聘策略

## 原因

到**2003**年，  
中高层干部  
将激增至  
**619**名左  
右，干部需  
求巨大

## 具体策略

- 1、尝试引进**1-3**名具有名具有国际化公司工作经验的高级管理人才
- 2、中层管理人员以内部培养为主、外部引进为辅（**8: 2**）
- 3、高级技术人员的人才资源主要以外面为主。尝试多方式、多途径与国际级技术专家合作，从而加速公司技术人员水平的提升
- 4、加大与重点院校的合作（联合实验室、代培、奖学金、方案中心），全方位引进技术人才。

## 推进计划

各项招聘措施在  
三年中全面推进

# 建立适应未来业务特点的多元化、灵活的薪酬制度

## 原因

薪酬体系单一、不灵活，不能适应多业务不同的激励特征；与竞争对手相比，缺乏竞争力

## 具体策略

- 1、分析市场各类人才的薪资标准，制定有竞争力的薪酬水平（**50%**的分位线以上）
- 2、开发非现金的针对不同人员层次的公司福利体系（住房基金等）
- 3、掌握各种薪酬工具的特点（如期权、奖金、基本工资等），以适应不同业务的需求。
- 4、与业务部门配合，针对一些新业务（如IT服务）及新业务手段（如兼并）制定灵活的薪酬制度

## 推进计划

**01**年作不同岗位特点的薪酬体系，**02**年作不同业务特点的薪酬体系和福利体系

# 规划制定明确的员工职业生涯发展道路，并设计出相应的支持体系

## 原因

- 1、员工多渠道发展通道刚刚起步
- 2、培训针对性不强，培训能力不够

## 具体策略

- 1、建立中高层干部能力发展道路
- 2、建立多渠道的员工个人发展道路
- 3、建立中高级干部的轮岗机制
- 4、建立与设定的员工职业生涯发展道路相匹配的培训体系

## 推进计划

- 1、**2001**年完成对副总以上干部的能力盘点，并初步实施个性化培训方案；**02**年建立干部能力发展中心和干部工作调配体系（含轮岗）
- 2、**01**年规划到各类岗位的专业职称发展体系，**02**年探索员工职业生涯发展道路及与此项匹配的培训体系

# 建立干部能上能下的机制，为员工发展创造空间

## 原因

- 1、不合格的干部对公司有很大影响
- 2、缺乏干部能上能下的氛围和机制
- 3、目前虽有意识，但缺少制度性方法

## 具体策略

开发与干部胜任力相匹配的干部任免、调岗制度

## 推进计划

**2002**年建立荣誉序列并开始实施

# 建立以**ERP**系统的**HR**模块为核心的人力资源信息系统

## 原因

信息系统  
建设严重  
滞后

## 具体策略

- 1、建立人力资源信息系统
- 2、进行人力资源信息系统的支持体系建设，如人力资源流程的制定等

## 推进计划

- 1、**01**年主数据全面上线，并实现薪酬、培训、考勤子模块，
- 2、**02**年实现招聘子模块



# 人力资源KPI

## 满意度

- 1、员工满意度
- 2、业务群组领导对人力资源满意度
- 3、人才市场对公司招聘满意度

## 人力资源 成本

- 1、人均营业额增长率
- 2、人均人力资源成本增长率
- 3、人力资源成本总额占公司营业额比例

## 人力资源 市场竞争力

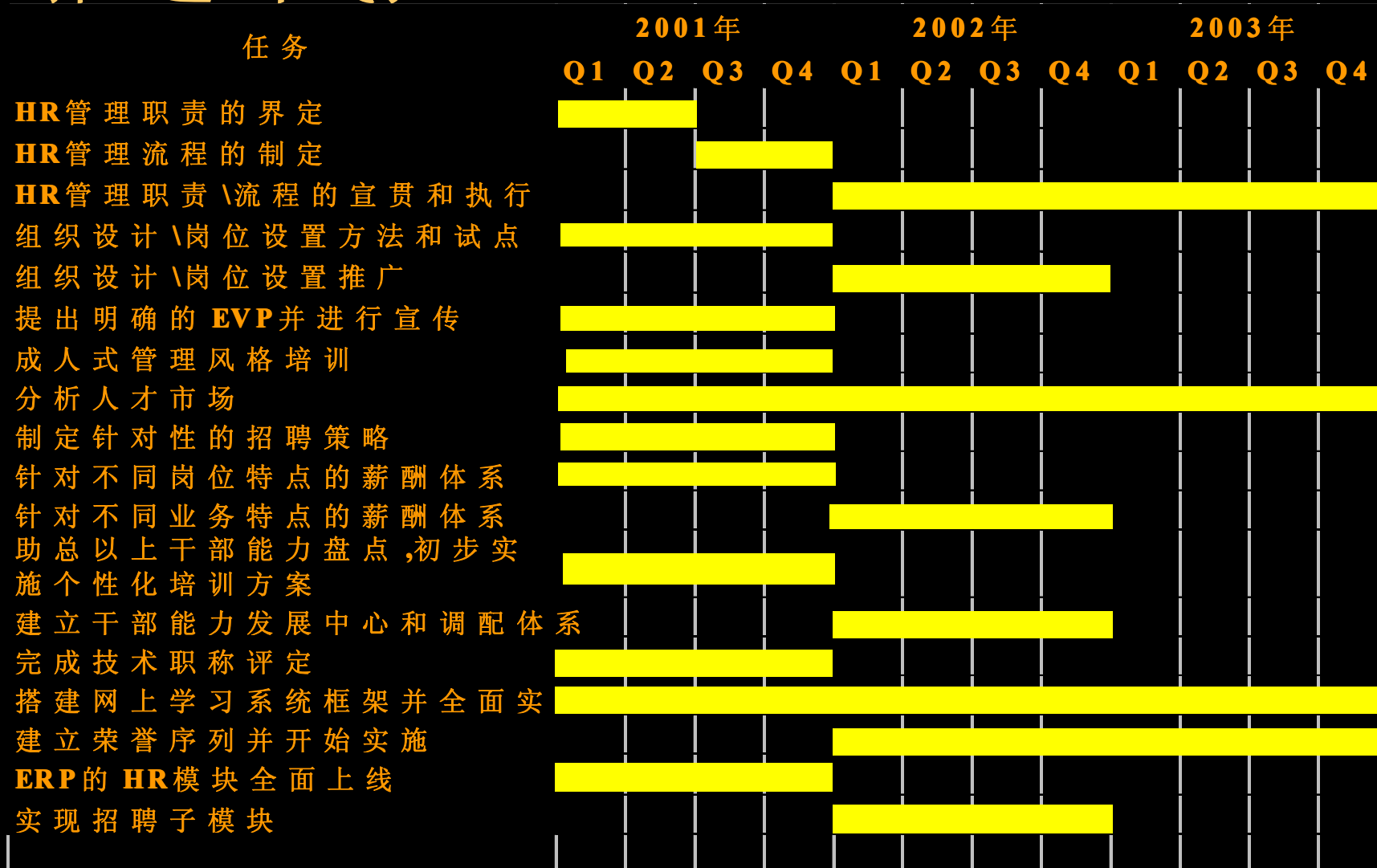
- 1、员工最愿意工作的公司国内企业排名前三名

# 人力资源成本

	年人均营业额 及增长率	年人均人力资源成本 增长率*（职员）	年人力资源总成本 占营业额比率
2003	316万 18%	10.4万 30%	3.3
2002	268万 11.6%	8万 23%	3.02
2001	240万 7.6%	6.5万 20.4%	2.72
2000	223万	5.4万	2.43

\*说明: 人力成本含薪酬福利、红包、培训、招聘

# 推进计划

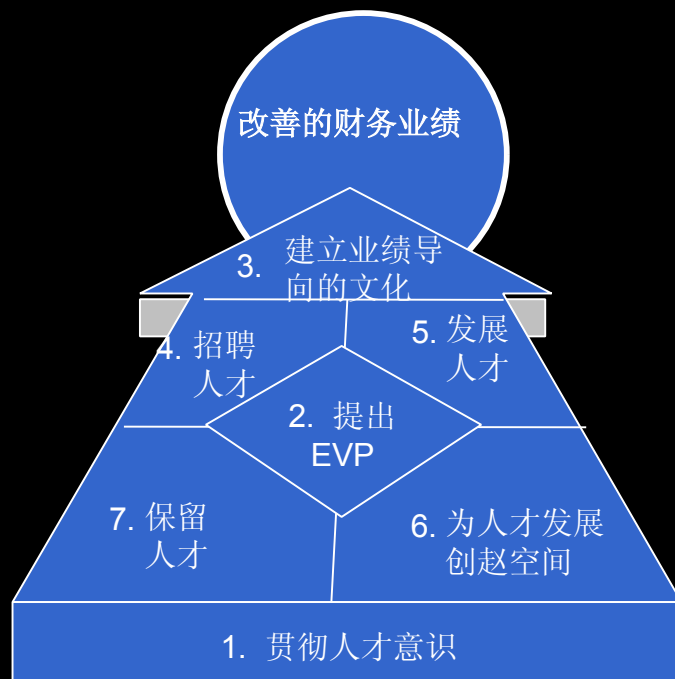


欢迎指正！

# 备份材料

详尽的人力资源SWOT分析

# 人力资源SWOT分析



## 1 贯彻人才意识

### 优势分析:

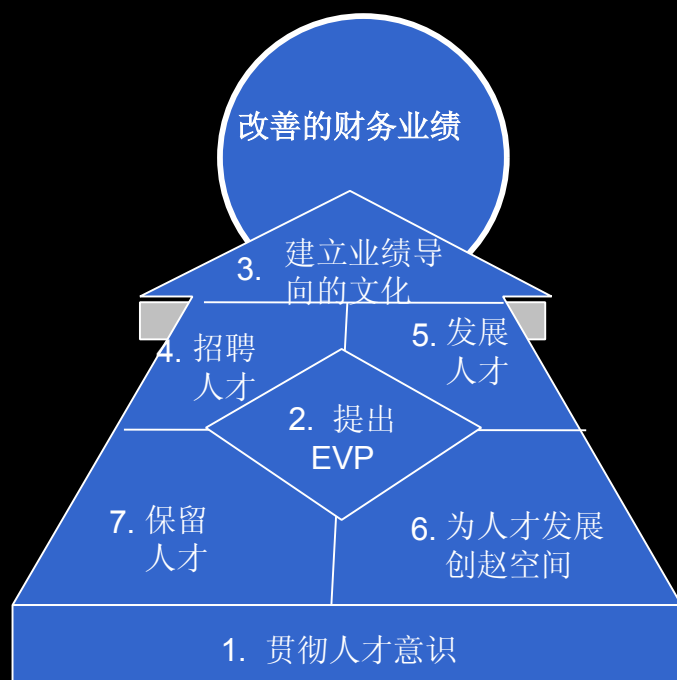
- \* 公司提出“以人为本”的管理理念，一直重视人才
- \* ? 公司严格、公正的考核体系有助于甄别优秀员工

### 劣势分析:

- \* 部分管理者不能认识到人力资源职责是他的职责，更不能认识到是他的前三位职责
- \* 人力资源战略与业务战略有些脱节
- \* 部分管理者只关注有人可用，忽视人才储备、人才培养
- \* 人本理念实现的机制不够完善，如部分福利制度落实不到位；以员工感受为导向的核心意识不够，如文具领用制度

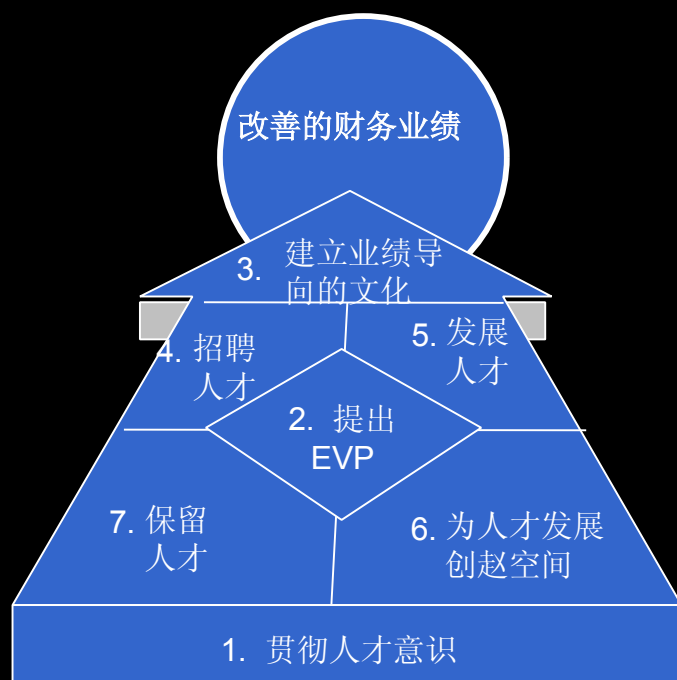
# 人力资源SWOT分析

## 2 提出EVP（员工价值承诺）



	优势	劣势
一流的公司	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 联想的品牌优势和良好的行业前景和行业声誉</li> <li>* 唯才是举的选拔机制</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 不够开放的文化</li> </ul>
一流的领导	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 很强的制定和推进目标的能力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 倾听与沟通能力较弱</li> <li>* 规范员工行为的能力</li> </ul>
一流的薪酬	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 初步建立比较规范的薪酬体系，包含工薪、福利、红包、股权</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 单一、不够灵活，不能适应多业务的不同激励特征</li> <li>* 与业界竞争对手的薪酬相比，缺乏竞争力</li> </ul>
一流的工作	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 飞速发展的业务一直带来富有挑战性的工作</li> <li>* 员工发展空间广阔</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 上级对员工的指导方式单一、科学性和指导性不强</li> </ul>

# 人力资源SWOT分析



## 3 建立业绩导向的文化

### 优势分析:

公司拥有强烈的业绩导向文化，具体表现在：

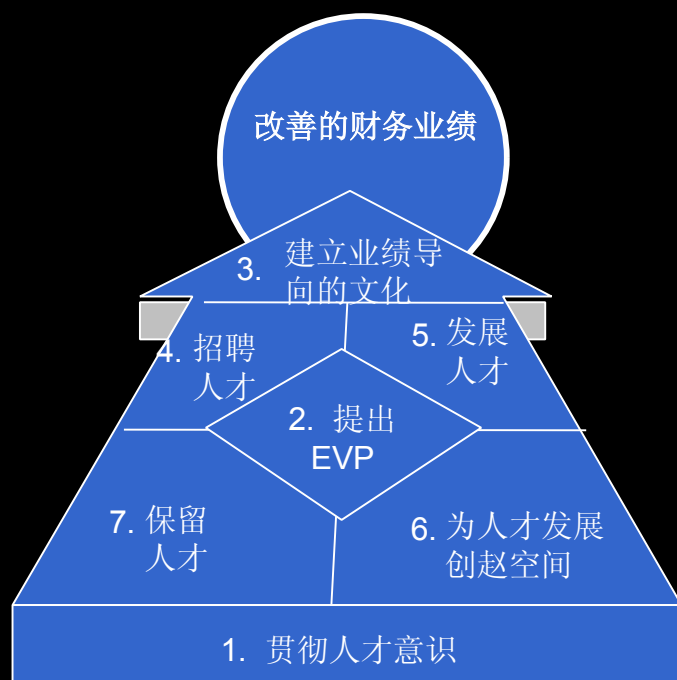
- \* 对目标负责的工作准则被广泛接受
- \* 公司的规章、制度、流程、人员选拔等，均支持此导向

### 劣势分析:

- \* 多达**11**层的汇报关系，降低我们追求目标的速度和效率
- \* 缺乏人员评价后的相应改进、发展和培养机制



# 人力资源SWOT分析



## 4 招聘人才

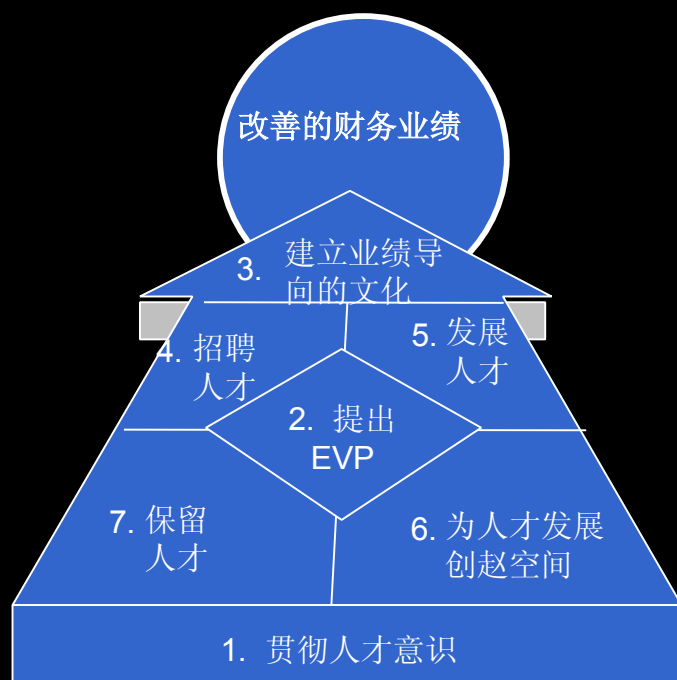
优势分析：（暂无，无定论）

- \* （对招聘日渐重视，招聘投入逐年加大）
- \* （立体招聘渠道已成构架）
- \* （人才评鉴体系初步建立，招聘专业培训已经起步）

劣势分析：

- \* 对岗位和人才市场的专业分析能力不足，力度不够
- \* 对技术人才的招聘手段单一

# 人力资源SWOT分析



## 5 发展人才

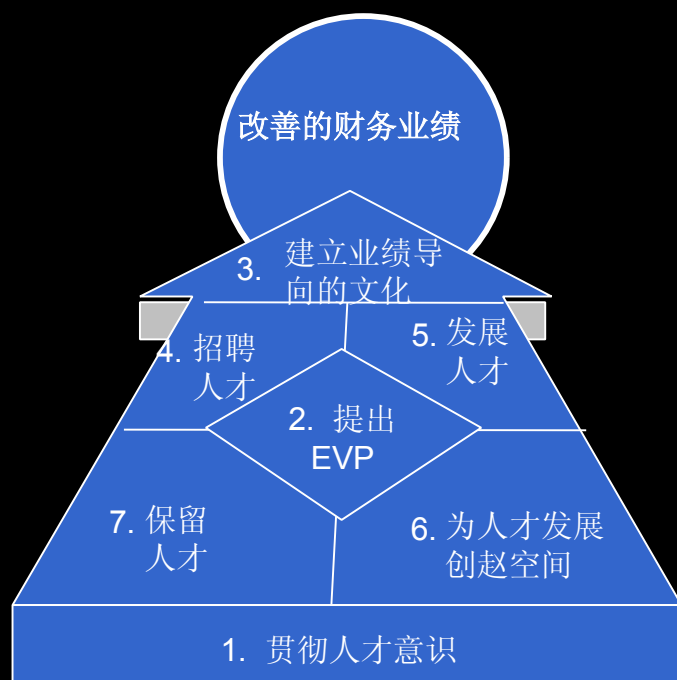
优势分析:

- \* 极富挑战性的工作
- \* 逐步丰富化的培训课程体系

劣势分析:

- \* 员工适岗能力缺乏定义、评价方法，工作尚未展开
- \* 缺少员工职业生涯设计，表现在：
  - 缺乏与评估结果相结合的培训、发展体系；
  - 对管理人员的评价、培养和发展方面的方法单一，尤其缺少中高层管理人员的培养机制；
- \* 业务高速发展和不允许出错的文化，使骨干员工身心疲惫，工作实践之外的系统学习时间难以保证

# 人力资源SWOT分析



## 6 为人才发展创造空间（合适的人在合适的岗位）

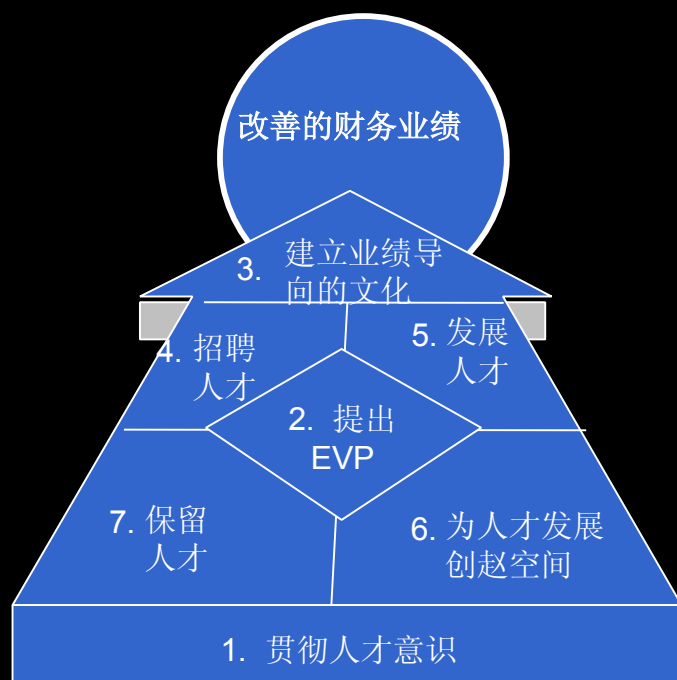
### 优势分析：

- \* 业务的拓展、组织机构的不断调整，为合理的人岗匹配提供了机会
- \* 绩效管理多年的不断完善，为优化人力配置提供了支持

### 劣势分析：

- \* 没有建立干部能力评价体系，干部任免重业务结果和上级感觉
- \* 员工多渠道发展通道刚刚起步（行政、技术、专业、轮岗.....）
- \* 缺乏能上能下的氛围和机制

# 人力资源SWOT分析



## 7 保留人才，关注高绩效员工

### 优势分析：

- \* 已经发放的期权和未来以激励骨干为主的期权制度能有效的保留人才
- \* 业务高速发展带来的机会、公平的竞争环境，有效激发员工追求成就感的欲望

### 劣势分析

- \* 缺少对关键人才的定义和分析，缺乏针对性的保留措施