

上海宝钢集团人力资源战略

一、上海某钢铁的发展战略

（一）战略目标

- 在6年内成为全球最具竞争力的某钢铁企业

（二）战略选择

- 发展战略—跨越式赶超：建立强势；提升能力；系统创新；快速超越
- 竞争战略—目标集聚：以优势产品集聚于发展前景广阔的汽车、家电、管线、造船、石油、高档建筑等行业，集聚于这些行业的重点用户，集聚于这些用户对重点品种的需求，从而使自身避开与其他企业的恶性竞争

二、与发展战略相匹配的人力资源战略

（一）某钢铁集团人力资源的SWOT分析

● 优势：

- 领导层的战略管理能力较强
- 员工学习能力比较强
- 现代人力资源管理模式已显雏形

● 劣势：

- 员工总量偏大，效率不够高
- 年龄结构存在断档；专业结构不尽合理
- 员工总体创新能力相对较弱
- 人力资源管理与发展战略关联度较弱
- 缺乏科学的岗位评估；用人机制不够灵活

● 机会：

- 社会人力资源提供十分充足
- 国内人力资源市场正在趋向成熟
- 市场地位、薪酬福利等对国内优秀人才有吸引力
- 理论界对人力资源管理研究越来越深入

● 威胁：

- 外资和民营企业对优秀人才的吸引力加大
- 上海劳动力成本上升速度快，控制人工成本上升的难度加大
- 国家对国有企业的干部人事制度没有完全放开
- 劳动法律法规方面的规定还不够健全、完善

（二）上海某钢铁的人力资源战略

- 人力资源战略目标：某钢铁行业创新人才高地
- 人力资源战略选择
 - 绩效导向、客户至上：以客户满意度和绩效水平为依据认可和回报员工
 - 按需用人、发展员工：根据市场经营需要聘用具有相关技能的员工；确保不断培养和提高员工的相关技能和其他能力，增强员工的市场竞争力
 - 团队合作、确保质量：通过轮岗等方式提高员工对流程的全面理解，在公司内部塑造“团队合作和力求精确”的组织气氛

➤ 广罗人才，保持领先：吸引并保留优秀人才，激励他们充分挖掘潜能，实现公司在某钢铁行业中的领先地位

筑龙英才网（ZhulongHR.com）
中国最优秀的建筑房地产招聘网站！
免费服务电话：4006789212

（三）上海某钢铁战略驱动力、工作文化和人力资源战略之间的关系

- 为了实现为股东创造丰厚价值，公司必需能够生产高附加值的产品，因此吸引国际一流的某钢铁行业创新人才对于实现该目标至关重要

筑龙英才网（ZhulongHR.com）
中国最优秀的建筑房地产招聘网站！
免费服务电话：4006789212

<p>战略驱动力</p>	<p>尽快提高综合竞争力 以客户为导向</p>	<p>全面提高产品和服务质量 尽快提高综合竞争力 持续不断地改进</p>	<p>建立学习型组织</p>	<p>为股东创造丰厚价值</p>
<p>工作文化</p>	<p>最大程度满足客户需求 赢得客户的信任 奖励优异的业绩</p>	<p>不断改进操作 力求精确 鼓励团队合作精神 恪守对客户承诺</p>	<p>一贯公平、公正地对待所有员工 参加培训和持续教育</p>	
<p>人力资源战略</p>	<p>绩效导向、客户至上</p>	<p>按需用人、发展员工</p>	<p>团队合作、确保质量</p>	<p>广络人才，保持领先</p>

三、上海某钢铁人力资源管理现状与人力资源战略的一致性分析

(一) 绩效导向、客户至上

- 优势：建立了完整的绩效分级管理体系；部分薪酬开始与绩效水平挂钩；内部客户服务制度有利于体现客户导向理念
- 不足：绩效评估的结果与其他人力资源管理活动联结不够紧密；薪酬分配中存在“大锅饭”现象；不能充分体现绩效导向理念

（二）按需用人、发展员工

- 优势：通过减员增效、岗位优化等提高了生产率；为员工的发展提供了有力的支持；员工的综合知识和竞争能力有提高
- 不足：还没有完全根据经营需要用人；仍然存在因人设岗的现象；人员退出机制仍不完善；培训中过多地注重学历教育；缺乏以素质为基础的系统发展计划；薪酬缺乏与市场的联结，使人工成本大幅度提高

(三) 团队合作、质量为本

- 优势：绩效管理注重“精确”，保证了产品和服务的质量；设立以内部客户流程为基础的绩效指标，有利于团队合作
- 不足：绩效管理中过分注重“否决性”指标，可能导致惩罚型文化，推卸责任的氛围；部门中职能分割，服务意识和合作精神不够强

(四) 广罗精英，保持领先

- 优势：已通过多种方式吸纳海内外高级人才，增强了综合竞争力
- 不足：招聘人员仍偏重文凭和知识，对综合素质缺乏界定并缺乏有效的评估工具；培训和开发缺乏系统的素质发展和领导力提升规划；对顶尖人才缺乏个性化措施

四、实施某钢铁人力资源战略的措施

（一）塑造和培育战略性的人力资源

- 准确界定具有专用性和不可替代性的战略性人力资源的范围
- 增强开发战略性人力资源的主动性和针对性
- 对战略性人力资源采取个性化的激励策略

（二）建立战略性的人力资源管理结构

- 根据战略要求制定人力资源规划，为其他模块提供明确的方向
- 根据人力资源规划和部门人员需求制定人员招聘计划，依照岗位职责拟订知识、技能和素质标准，为其他模块提供准确的岗位和素质信息

- 根据经营计划制定考核方案，汇总与分析考核结果并提出运用结果的建议，为其他模块提供绩效数据
- 根据人力资源规划和培训发展需求，制定分门别类的培训与发展计划，并组织实施
- 根据人力资源规划，制定在内部公平性和外部竞争性一体化基础上的薪酬管理目标和政策
- 建立有效渠道，监控员工满意度并采取相应措施
- 根据经营需要和人力资源规划，监控并及时解决影响生产率的问题

（三）进行岗位分析，建立素质模型

- 根据公司战略界定关键业务流程和管理流程，确定岗位职责和关键绩效指标
- 在准确表述岗位的基础上，评估岗位的相对价值，形成岗位级别体系
- 建立领导者、管理者与岗位族群的素质模型

（四）具体落实人力资源战略意图

- 建立战略性招聘引进模式：依据发展战略，提高招聘计划的针对性；完善人才招聘测评体系；加大招聘投入，树立公司品牌

- 实施战略性人力资源开发：以“能力提升”为主线，突出培训的针对性和实效性；加大高层次、国际化人才培养力度
- 充分发挥人力资源效能：深入推行岗位竞争；完善核心人才任用管理体系；完善内部员工流动制度；实施员工职业生涯规划
- 塑造畅通的绩效传导和薪酬激励机制：运用平衡记分卡，建立畅通的绩效传导机制；构建市场领先、激励充分、利益共享、一体化的战略薪酬体系

谢谢大家！