

中 文 摘 要

中海油天津分公司（简称：天津分公司）是中国海洋石油总公司在我国渤海海域从事海洋石油、天然气的勘探、开发、生产工作的地区公司。由于中海油的成功运作与国家对石油的战略需求，天津分公司开始步入了高速发展时期。本文综合运用战略管理理论与现代人力资源管理理论，结合天津分公司发展的实际情况，采用定性与定量相结合的系统分析方法，针对天津分公司在高速发展过程中亟待解决的重大现实问题，即如何做好人力资源战略与人力资源规划，以支持公司发展战略的实现，进行了较为系统的论述，提出了可操作性较强的解决方法。本文的研究对象虽然是天津分公司，但由于涉及我国企业快速发展中面临的共性问题，因此本文将对其它企业的人力资源管理起到一定的借鉴作用。

本文的结构主要由五部分组成。

第一章绪论。重点介绍了中海油及天津分公司的背景情况，国内外人力资源管理现状及本文研究的意义。

第二章人力资源战略与规划的方法及模型。本章作为本文的理论基础，重点阐述了基于企业战略的人力资源管理理念；在企业战略的基础上，人力资源战略制定的方法与模型；以及人力资源规划的方法与模型。

第三章天津分公司人力资源分析，重点围绕实现天津分公司发展战略目标，就其人力资源的内部与外部环境做了现状分析。

第四章天津分公司人力资源战略选择。从定量的角度对天津分公司人力资源的内外环境因素进行了评价，结合层次分析法（AHP）建立了外部因素评价矩阵（EFE 矩阵）和内部因素评价矩阵（IFE 矩阵）；然后采用 SWOT 方法对内、外部因素进行综合分析，并建立了 SWOT 战略组合矩阵，最后用 QSPM 方法选择并确定了人力资源战略方案。

第五章天津分公司人力资源规划。依据天津分公司发展战略中的业务量规划，对天津分公司人力资源现状进行了调查，对人力资源需求进行了预测，在此基础上制定了以天津分公司人力资源供给及人力资源管理体系构架为主要内容的人力资源规划。

关键词：中海油 天津分公司 人力资源战略 人力资源规划

ABSTRACT

CNOOC (China) Ltd. Tianjin ("CCLT"), which belongs to China National Offshore Oil Corporation, develops its business mainly on offshore petroleum and natural gas exploration, development and production in Bohai Bay area. Owing to CNOOC successful operation and national strategic need of petroleum, CCLT has stepped into a high-speed development period. This thesis systematically illustrates on how to accomplish HR strategy and HR planning to support the realization of CCLT development strategy and put forward practical solving methods, facing those unsolved problems in CCLT high-speed development period, on the basis of quantitative and qualitative analysis while combining the theory of strategic management and contemporary HR management with the CCLT current situation. Although the investigated object of this thesis is CCLT, it is still of certain benefit to the management of any other enterprises since the thesis deals with some common problems that our countries' enterprises are facing in high-speed development period. This article is made up of five sections.

The first section: Introduction. It mainly introduces the background of CNOOC and CCLT, the current HR management status home and abroad, and the meaning of this thesis's investigation.

The second section: The method and model of HR strategy and planning. As the theoretical foundation of this thesis, it mainly illustrates the HR management on the base of enterprise strategy; the development method and model of HR strategy on the base of enterprise strategy; HR planning development method and model.

The third section: Analysis of internal resources and external environment on CCLT HR. It analyzes CCLT current HR status for the realization of CCLT development strategic objective.

The fourth section: CCLT HR strategic choice. It makes quantitative analysis statement on CCLT internal and external environment factors, constructs EFE and IFE matrixes by the use of AHP method, makes quantitative evaluations on HR internal and external factors, makes comprehensive analysis on internal and external factors by the use of SWOT method, constructs SWOT composite strategic matrix, and concludes HR strategy by the use of QSPM method.

The fifth section: CCLT HR planning. It includes the investigation on CCLT HR current status, HR demand forecasting base on CCLT's business plan, and the HR planning, which mainly includes the HR supply and demand match, the frame of HR management system, base on the investigation and forecasting.

KEY WORDS: CNOOC CNOOC (China) Ltd. Tianjin Human Resources Strategy Human Resources Planning

独创性声明


本人声明所呈交的学位论文是本人在导师指导下进行的研究工作和取得的研究成果，除了文中特别加以标注和致谢之处外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果，也不包含为获得天津大学或其他教育机构的学位或证书而使用过的材料。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

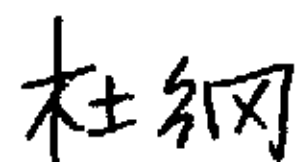
学位论文作者签名： 签字日期：2003年12月26日

学位论文版权使用授权书

本学位论文作者完全了解 天津大学 有关保留、使用学位论文的规定。特授权 天津大学 可以将学位论文的全部或部分内容编入有关数据库进行检索，并采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编以供查阅和借阅。同意学校向国家有关部门或机构送交论文的复印件和磁盘。

（保密的学位论文在解密后适用本授权说明）

学位论文作者签名：

导师签名：

签字日期：2003年12月26日

签字日期：2003年12月26日

第一章 绪论

1.1 中海油（CNOOC）及天津分公司概况与本文研究意义

1.1.1 国际石油与中国石油和天然气行业简况

1 国际石油格局

石油的国际性分布是极不平衡的，主要集中于中东、北非、中亚、俄罗斯和北美，其剩余可采储量占全球的 82.3%，待探明可采石油资源占全球 72%。1973 年世界石油危机爆发，石油价格飙升，高油价抑制了石油消费的增长，也推动了非欧佩克地区的石油勘探开发。1982 年后，世界石油市场转向买方市场，欧佩克（OPEC，即石油输出国组织）被迫限产保价。近年来，世界石油产量总体增长幅度已较缓慢，西欧和非洲地区还略有下降。增长较快的是中东地区，年增速达 4.6%，且该地区占世界总产量的 31.65%，依然是世界石油主要供应来源地。截至 2001 年底，世界石油探明储量为 10,500 亿桶（1430 亿吨），储采比为 40.3 年。2001 年，世界石油产量为 35.85 亿吨。

从需求角度看，当前及今后数十年，世界石油消费的近 80%集中在北美、亚太和欧洲，但这些地区仅占全球产量的 24%和储量的 12%。石油资源分布与需求的不匹配导致供需矛盾突出。供需矛盾最为尖锐的是亚太地区：过去 10 年，亚太地区石油消费年增速达 5.4%，远高于全球 1.6%的平均水平，已占据全球石油消费的 24.6%，但其产量和储量比重仅分别 10.4%和 4.2%（原油的产量和需求分布见图 1-1）。

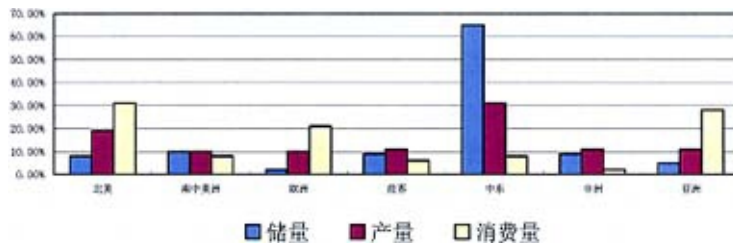


图 1-1 石油储量、产量和需求量的全球分布（2000 年）

资料来源: Denzil Perira, "The Global Oil and Gas Outlook and Long-term Economic Performance of Gulf Cooperation Council Countries," The Arab Bank Review, No.1, April 2001。

2 行业特点

从国际范围来看,石油行业具有三大特点:首先,作为战略性资源,石油已成为影响世界经济和国家安全的重要因素,各国政府对本国石油工作业都采取严格控制,即使是私有化的石油公司也不例外;其次,石油行业属于资本和技术密集型企业;据统计,全世界石油勘探活动的商业成功率在10%左右,同时建造一个海上油田的投资高达几亿至十几亿美元;此外,石油行业尤其是海上石油还应用了很多尖端技术。再次,原油市场是国际化的市场,油价在全球范围内基本统一。1970年以来,国际石油价格动荡,影响油价波动的因素主要包括世界经济增长速度、欧佩克(OPEC)对油价的控制、全球石油库存的波动、突发性的政治和军事事件和石油期货投资。

3 中国石油和天然气行业概况

(1) 行业概况

中国石油工业的发展可分为3个阶段:①“贫油”年代。20世纪60年代之前,中国石油工业发展缓慢,仅有玉门等小油田在开采,年产量不足200万吨,主要依赖进口。②60-80年代中期的大发展。1959年,中国发现了大庆油田,并于60年代进行了大规模开发,石油产量开始快速增长,并实现了自给自足的目标。70年代,胜利、大港、辽河和任丘等一批新油田相继投产,1978年石油产量突破1亿吨,跨入了世界主要产油国行列。③80年代末至今的低速增长。80年代末以来,中国东部油区石油产量逐年下降,西部油区增速有限,海洋石油增速虽快但产量较低。因此中国石油产量目前仍以东部油区为主(占75%)。

中国对石油生产实行广泛的控制,包括价格、产量、产品分配、销售和进出口。几十年间,石油行业主管部门数度变更:1950年,燃料工业部设立石油管理总局,负责石油建设;1955年,石油工业部成立;1970年,石油、煤炭、化工三部合并为燃料化学工业部;1975年,燃料化学工业部被撤销并成立石油化学工业部;1978年,又恢复石油工业部;1988年,石油工业部被撤销,成立中国石油天然气总公司。中国石油天然气总公司(中石油)与中国海油和中国石油化工总公司(中石化)构成了中国石油行业的三大实体,它们均直属于国务院,并接受几个部委的监管。石油行业管理架构见图1-2。90年代末,中国将石油行业的监管职能与业务经营相分离,并对三大石油公司的分工进行了调整。重组前,中石油下游能力较弱,而中石化则未参与上游业务。重组后,两家均成为生产和加工一体化的企业,中石油与中石化分别成为中国原油的重大买家和最大卖家,中国海油未受重组影响。目前,在上游领域,中石油在北方11个

省区拥有勘探开发权，中石化在南方 15 个省区拥有勘探开发权，中国海油对海上 5 米等深线以外的近海石油天然气拥有勘探开发权。2000 年后，3 家公司的油气业务经过重组后均实现了海外上市，构建了与国际接轨的治理结构和石油公司的体制，增强了国际竞争实力。中国石油天然气行业的演变过程见表 1-1。

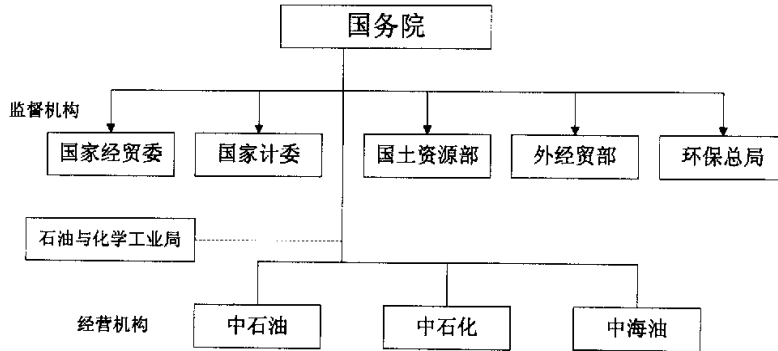


图 1-2 中国石油行业管理架构 (2001 年)

资料来源: www.cnocold.com.cn(2001)

表 1-1 中国石油行业的演进

	20 世纪 50-70 年代	20 世纪 80-90 年代中期	20 世纪 90 年代末-至今
行业结构	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 勘探与生产 (E&P) ◆ 精炼与石化 ◆ 营销 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 陆上 E&P ◆ 海上 E&P ◆ 石油精炼与石化 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 将监管、行政职能与业务经营分离 ◆ 提高效率 and 竞争力
供求态势	从“供不应求”到“供大于求”	从“供大于求”到“供不应求”	净进口
监管机构	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 石油部 ◆ 石油与化工部 ◆ 化工部 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 中国石油公司 ◆ 中国石化公司 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 国家经济贸易委员会
主要事件	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 1959 年在大庆发现首个油田 ◆ 1978 年中国成为全球第 8 大原油生产国 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 1982 年中海油总公司成立 ◆ 1983 年中石化总公司成立 ◆ 1988 年中石油总公司成立 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 1998 年，两家垂直一体化的油气公司—中石油集团和中石化集团成立

资料来源: 中海油内部文件

(2) 三大石油公司

中石油是中国规模最大的石油企业，2001 年在全球石油公司中综合排名第 10 位，其石油储量和产量分居全球第 15 位和第 8 位，天然气储量和产量分居全球第 18 位和第 25 位。中石油主要在中国北部和西部地区作业，控制了石油生产总能力的 67%和炼制能力的 40%，在中国境内拥有 13 个油气田企业、15 个炼油化工企业和 19 个石油销售企业，在中东、北非、中亚、俄罗斯、南美等地区拥有 22 个油气勘探开发和生产建设项目。1999 年，中石油实施内部重组，将优质资产分离成立股份公司，2000 年完成上市，融资 28.9 亿美元。截至 2001 年底，中石油注册总资本为 1149 亿元，总资产为 6865 亿元。2001 年，公司实现销售

收入 3435 亿元，利润 434 亿元。

中石化主要负责开发中国南部和东部沿海地区的陆地原油和天然气，控制了石油总生产能力的 22%和炼制能力的 60%。2001 年在全球石油公司中综合排名第 23 位，其石油储量和产量分居全球第 32 位和第 26 位，天然气储量和产量均居全球第 56 位。中石化拥有中国 7 家最大炼油企业中的 6 家，2000 年原油加工量占全国的 52.1%，零售加油站达 25493 座，石油产品销售占中石化主要市场 86% 的份额。截止至 2001 年底，公司注册资本为 1049 亿元，总资产为 5613 亿元。2001 年，公司实现主营收入 3437 亿元，利润 246 亿元。

中国海油是中国主要的海上石油开发公司，与外国伙伴一起控制了 10% 的石油生产能力。截至 2001 年底，公司总资产为 733 亿元。2001 年，公司实现销售收入 276 亿元，利润 49 亿元。中国海油尽管规模最小，但人员包袱轻，体制灵活，利润率高，被誉为中国“体型最佳”、“容貌最美”、“魅力最大”的大型国企。2000 年，中海油首次跻身美国《石油情报周刊》世界最大石油公司排名，位居第 50 位。并被《亚洲货币》杂志评为 2001 年度中国最佳管理公司第一名。中国海油还是唯一一家从穆迪得到 Baal（正面）评级的中国公司。

（3）中国石油和天然气行业趋势

未来 15 年，中国经济将以 7% 左右的速度增长，预计原油需求年增速将达 4% 左右，同期国内石油产量增进仅 2%，供求缺口将加大。因此，中国的进口石油依存度将由 1999 年的 30% 增至 2010 年的 40% 和 2020 年的 50%（见图 1-3）。据 EIA 推断，中国的石油消费将从 2000 年的 478 万桶/天升至 2020 年的 1050 万桶/天，成为全球仅次于美国的第二大石油消费国。预计随着中国经济的高速增长，石油进口将不断上升。因此，在未来中国能源消费结构中，油气所占比重维持不断上升的趋势（见表 1-2）。

表 1-2 中国石油中长期供需预测

年份	2010	2020	2050
国内需求	300	400	500
国内供给	170	180	100
供需缺口	130	220	400

资料来源：《中国中长期能源战略》，中国计划出版社，1999 年。

“立足国内油气资源”是中国石油安全的保障，但同时也要采取其他措施缓解石油供给压力：一是要实现石油进口渠道多元化，降低风险。二是应积极实施“走出去”战略，在全球范围内获取资源。目前，中国的石油海外开采量占总产量比例不到 10%，而美国的相应比例高达 90%。三是应改善能源结构，据 EIA 预测，2001-2010 年间，中国天然气消耗的年复合增长率将达 14.4%，到 2020 年，天然

气占中国一次能源消费的比重将由 3.2% 提高到 10%，达 2000 亿立方米以上（见图 1-4）。

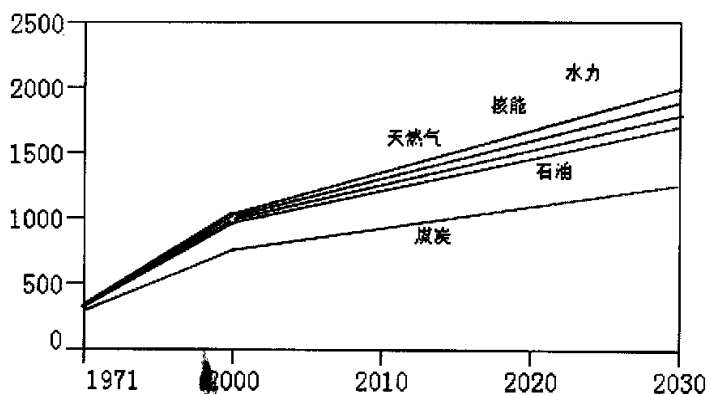


图 1-3 中国能源消费结构的演变 (单位: 百万吨油当量)

资料来源: IEA, 2002, World Energy Outlook

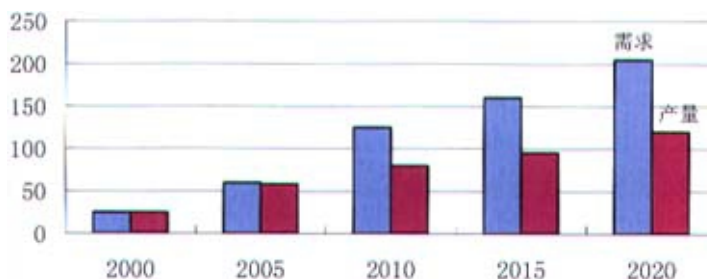


图 1-4 中国天然气需求与产量增长预测 (单位: 10 亿立方米)

资料来源: Energy Research Institute, DSPEC, 2001。

1.1.2 中国海洋石油总公司 (CNOOC) 概况

中国海洋石油总公司 (下称“中国海油”) 是中国三大国家石油公司之一, 也是中国海上石油和天然气的最大生产者, 拥有中国海域石油勘探开发对外合作的专营权。历经 20 年的发展, 中国海油已跻身全球最大的石油和天然气勘探与生产企业 (Exploration & Production, 简称 E&P) 之列, 资产规模从 28 亿激增至 971 亿元, 并由纯上游公司演变为上中下游并举兼涉足金融产业的综合型集团。

1 历史沿革

中国的海上油气勘探始于 20 世纪 50 年代, 初期仅在南海进行小规模的地震调查和油气勘探活动。1965 年, 石油部确立了“上山、下海、大战平原”的战略, 加大了对海上石油的勘探。70 年代初, 中国进口了钻井船、物探船、三用工作船等设备, 并相继成立了海洋石油勘探局(即渤海公司前身)和南海勘探指挥部(即南海西部公司前身)。受制于其高投资、高风险和高科技的特点, 海洋石油工作发展缓慢, 到 1978 年海上原油年产量仍不足 9 万吨。1982 年, 中国决定采用风险合同模式发展海上石油, 并公布了《中华人民共和国对外合作开采海洋石油资源条例》(下称《条例》)(注: 国际海洋石油对外合作方式主要有三种, 即租赁、技术服务、风险合同。《标准合同》的基本模式是, 勘探阶段由外商单独承担勘探风险, 油田开发阶段中方参股, 政府征收税费, 限额回收操作费和双方投资, 余额扣除中方留成油后双方分成, 并规定分成率随原油年产量高低而滑动, 使外商有利可图, 又避免其获得暴利)。1982 年 2 月, 国务院批准成立中国海洋石油总公司, 公司拥有中国海域石油勘探开发对外合作的专营权。中国海油最初由石油部归口管理, 1988 年石油工作部撤销后转由能源工业部管理。1999 年, 中国海油被列入中央直管企业范围。

1982-2002 年间, 中国海油创造了骄人的业绩: 在国家基本没有直接投资的情况下, 油气年产量从 9 万吨增至 3208 万吨(油当量), 利润从 4000 万元升至 117 亿元, 资产总值从 28 亿元上升到 971 亿元, 净资产由 22 亿元上升到 591 亿元, 累计上缴税收 169 亿元。在财政部对中直系统资产总额超百亿的 62 家企业的绩效评价中, 中国海油的净资产收益率和资本保值率均居第一。

2 中国海油概况

根据《条例》, 中国海油全面负责中国的对外合作开采海洋石油、天然气资源业务, 是国家授权的投资机构。截至 2002 年底, 中国海油注册资本 500 亿元人民币, 职工近 2.1 万人, 控股或全资拥有 1 家独立油气勘探生产公司、1 家研究中心、1 家化学公司、1 家天然气及发电公司、1 家油气开发利用公司、2 家专业技术服务公司、5 家基地公司、1 家财务公司、1 家信托投资公司, 与壳牌公司合营 1 家石油化工公司, 与荷兰人寿合营 1 家寿险公司, 海外有休斯顿、新加坡两个代表处(组织结构见图 1-5)。

目前, 中国海油已由从事海上油气勘探开发的纯上游业务公司, 演变为以海上油气勘探开发为主, 涉及海外油气开采、油气勘探开发技术研究、专业技术服务、辅助生产支持以及由石化、化肥、沥青、燃气发电、天然气管网等中下游产业, 并以控股和参股形式涉足金融业务领域的综合型的企业集团。

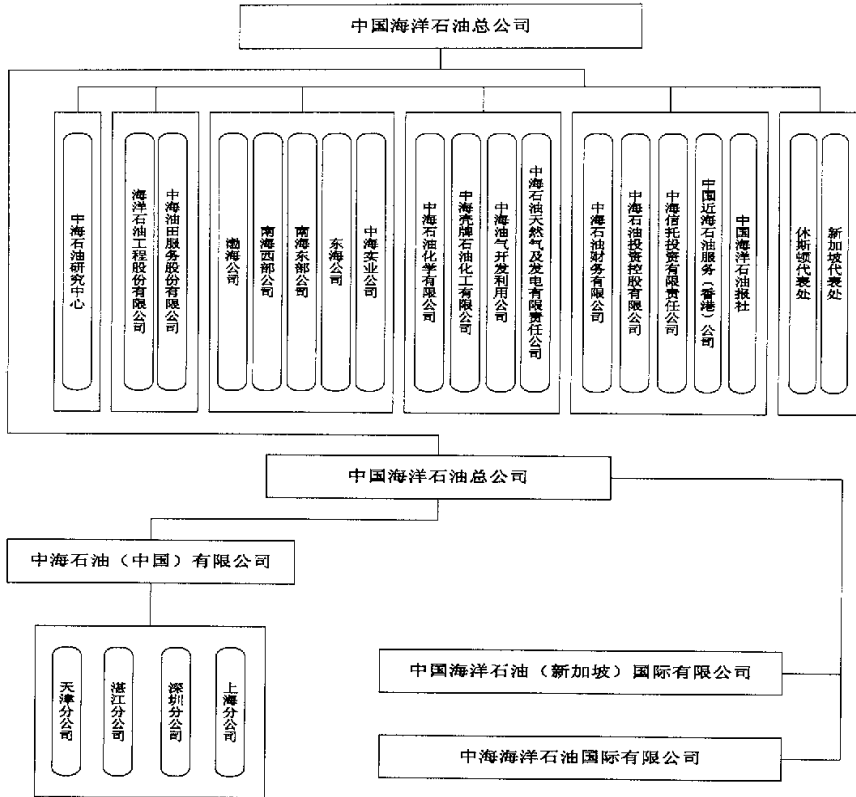


图 1-5 中国海油组织结构图

资料来源: www.cnooc.com.cn

3 经营状况

(1) 对外合作

1982年2月,中国对南黄海北部物探区等43个区块实行国际招标,最终与27家国外石油公司签订了18项石油合同。此后,中国海油又实施了第二、三、四轮招标,截至2002年底,渤海、南黄海、东海、南海各个盆地都已对外开放,中国海油与70多家海外石油公司签订了150多项石油合同和协议,外方累计投资达70多亿美元。

勘探成果最为丰硕的是南海东部海域,阿吉普、雪佛龙、德士古、美国菲利普斯等跨国石油先后发现了大量油田,并相继于1990-1997年开发生产。南海东部石油公司1997年产量达1297万吨,成为中国海油原油生产第一主力。在南海西部海域,阿科石油公司于1983年发现了世界级天然气田—崖城13-1气田(由于天然气开发要先落实下游买家用气,196年初才建成投产,向香港和海南供气)。在渤海海域,外资石油公司进行了大量勘探活动,但收获很小。在外国公司退出后,中国海油将深层找油的思路转向浅层找油,并于1995年发现了地质储量超亿吨的秦皇岛32-6油田。1999年,美国菲利普斯石油公司在渤海湾中部发现了

海上最大的整装大油田—蓬莱 19-3 油田。

(2) 自营业务

中国海油制定了合作与自营并举、实行“两条腿走路”的战略。20 世纪 80 年代中期，国务院副总理康世恩极富远见地指出：你们不仅要对外合作，也要考虑自己干。只搞对外合作是单线吊葫芦—不保险。必须是对外合作与自营勘探同时并举，两腿齐步走。

通过对外承包作业，中国海油既学到了按国际惯例和标准进行海上油气勘探开发作业的经验，又获得自营勘探开发的资金：1982-1997 年的承包服务收入达 16.68 亿美元。如今，自营勘探开发业务已占主导地位：2002 年发现的 13 个油气构造中，10 个属于自营勘探区块，3 个合作勘探区块；到 2002 年底，公司已投产的 29 个油气田中，16 个为合作油气田，13 个为自营油气田。

(3) 经营业绩

1998 年，卫留成出任总经理后，提出借助资本运营加快公司成长的方略，推动了中国海油的跨越式发展：1998-2002 年间，中国海油资产总额自 320 亿元升至 971 亿元；净资产从 206 亿元增至 591 亿元；销售收入由 117 亿元升至 343.3 亿元；利润从 5.8 亿元上升至 116.6 亿元；纳税总额从 7.8 亿元增至 57.7 亿元；总资产回报率从 4.24% 升至 14.29%，净资产回报率从 2.56% 升至 10.11%。1998-2002 年间，中国海油的油气净份额产量从 75.5 百万桶（1 桶=0.14 吨原油，全球平均）油当量增至 126.5 百万桶油当量，年增速达 16.9%；净探明剩余可采储量从 1742 百万桶当量增至 2016 百万桶油当量。

4 搏击国际资本市场

(1) 两次上市的坎坷

通过上市筹集发展资金，是国际石油公司的普遍做法。自 20 世纪 80 年代起，许多国家的国有石油公司纷纷进入国际资本市场上市。中国海油将海外上市视为加速体制变革和突破成长瓶颈的关键一役，并拟定了如下路径—先主后辅，先难后易，国际与国内并举，稳步推进，分步实施。

1999 年，中国海油对所属四大地区公司实施深层重组，将油气勘探开发业务从地区公司剥离，与总公司相关部门重组设立中国海洋石油有限公司（下称“有限公司”）有限公司在海外注册，为红筹股公司。地区公司中未进入上市公司的部分组成基地公司。此外，中国海油还改革原有科研体制并成立了集中的研究中心。

1999 年 10 月，因路演订单不足，第一次冲击海外资本市场失利。经过痛定思痛和卧薪尝胆，有限公司于 2001 年 2 月再度出击，并顺利登陆香港和美国资本市场，共募集资金 14.3 亿美元，加上分红和老股上市，共融资 29.4 亿美元。

2002年,在道琼斯指数下跌17%、恒生指数下跌18.2%的情况下,有限公司股票仍逆市上涨38.8%,到2002年中期的累计升幅逾70%。凭借优良的素质、一流的业绩和管理能力,有限公司赢得了国际资本市场的广泛赞誉,获评为《亚洲货币》“最佳管理公司”、里昂证券的“最高公司管制分数”和“最透明公司账目”等,并破格提前入选恒生指数。2002年,又被《资产》杂志评为2002年亚洲最佳公司,被美国《全球财经》杂志评为油气行业亚洲最佳公司

(2) 全面融入资本市场

2002年2月,中国海油将旗下3家工程、设计、施工企业重组为海油工程股份公司,并于上海证券交易所上市,募集资金7.5亿元。同年11月,中国海油将旗下7家专业技术服务公司两次重组而设立海洋石油油田服务股份公司(下称“中海油服”)(根据中国海油的规划蓝图,中海油服的发展目标是亚洲地区产力最强、规模最大的近海油田服务公司),并于香港联合交易所上市,筹集资金23.7亿人民币。在随后的短短20个月内,中国海油将旗下的油气主业和专业技术公司全部推上了资本市场的快车道。

2002年3月,有限公司成功发行了5亿美元全球债券,票面利率创下亚洲金融危机后除财政部外中国机构发债的最低利率。2003年5月,有限公司再次发行5亿美元的债券,在国际资本市场开辟了又一融资渠道。《金融时报》(Financial Times)文章指出:亚洲投资人的巨大需求使中国海油债券发售定价达到美国蓝筹股公司的水平。

5 海外并购

海外上市为中国海油向国际能源公司转变提供了巨大空间。2002年,有限公司斥资12.3亿美元完成了3宗国际并购:1月18日,收购了西班牙 Repsol—YPF公司在印尼的油田,成为印尼最大的海上石油生产公司;8月23日,收购澳大利亚西北礁层天然气项目(NWS天然气项目)的上游产品及储量5.56%的权益,同时还获得中国液化天然气合资企业(C LNGJV)25%的股权,不仅带来了产量和储量的增长,还打开了进入世界级天然气项目的大门;9月27日有限公司又从BP手中收购了印尼东固液化天然气项目12.5%的权益,巩固了在印尼的战略地位。并购完成后,中国海油的净探明可采储量中海外储量所占比重由1998年的0.9%增加至20%,海外净份额产量占总产量的比例将从1998年的2.27%升至19.3%。

6 打造一体化能源公司

成为上下游一体化的能源公司是中国海油人孜孜以求的目标,也是参与国际竞争的必要条件。近年来,中国海油不断调整产业结构,相继启动了几大下游项目。中国海油参与建设的广东LNG(液化天然气)终端站一期工程将于2005年

建成投产；福建 LNG 终端站将于 2006 年投产，加上沿海一些天然气田的产量，5 年内中国海油的沿海天然气供应量将达 170 亿立方米，与西气东输工程的输气量相当。中国海油还投资 26.8 亿元兴建了“大化肥”项目—中海石油化学有限公司富岛二期，该项目是国内最大的化肥项目，2003 年 11 月投产后将达到年产 200 万吨化工产品的世界级规模。2002 年 11 月，中海壳牌董事会最终批准在惠州大亚湾投资 43 亿美元建立化工厂，为国内规模最大的合资项目，2005 年建成投产后，将年产 203 多万吨化工产品。此外，中国海油还收购了海南洋浦电厂的 49% 的股份；参与浙江省天然气网开发建设和经营管理；成立了国内首家专业沥青集团，“中海沥青”目前已占国内重交沥青市场半壁江山……

随着下游项目的正式建成，一个国际化的综合能源公司已初具规模，目前形成了以有限公司为核心的上游业务板块，以中海壳牌、海南大化肥、中海沥青为主的高起点的中下游产业，以广东 LNG、福建 LNG 和相关天然气电厂为主的沿海天然气产业，以中海油服和海油工程为主的油田专业服务产业，以财务公司为主包括信托服务、财险与寿险公司的金融服务产业。上述五大产业与基地公司的通用服务业务和科研支持系统相结合，形成了中国海油优势互补、良性互动的产业布局，奠定了综合能源公司的产业框架。

7 改革之旅

中国海油的发展历程是一个不断变革与创新以建立国际石油公司体制的过程。石油行业是一个专业化分工明细的行业，既有以油气勘探为主的油公司，又有提供专业技术服务的服务公司。国际石油公司的通行模式是集中于勘探开发业务，而将专业技术业务外包给独立的专业公司。但是，在计划经济体制下，中国的石油企业形成了大而全模式：既有勘探开发队伍又有专业技术服务队伍，还有承担社会服务职能的生产后勤单位（基地公司）。这一模式导致了职责不清、管理效率低下，束缚了油公司和专业公司的发展。

中国海油最初拥有渤海公司和南海西部公司两大地区公司。地区公司兼具油公司、专业服务和后勤服务职能，并拥有勘探开发的决策权和销售权。为建立国际化的油公司体制，公司历任总经理都不遗余力地推行以油气业务为主线的改革。第一任总经理秦文彩推动了中国海油的全面对外合作开放，“要政策不要钱”，在计划经济条件下争取了“自我发展、自我积累、自我约束”的机制。第二任总经理钟一鸣还确定了经济有效的用人政策，砍掉技校、取消子女顶替政策，有效地控制了员工人数的膨胀。1989 年，以钟一鸣为总经理的领导班子确立了中国海油今后发展的“五大发展战略”一坚持和发展对外合作、坚持和发展自营勘探开发、在南海西部海域建设大气区、打开东海对外开放局面、开拓炼油化工新领域。第三任总经理王彦完成了油公司的集中统一管理、专业公司与地区公司

的分离，中国海油开始从大而全的国有企业向国际石油公司体制转型。1993年，中国海油作出了“油公司集中统一，专业公司相对独立，基地系统逐步分离”的决策，首先完善了“油公司”体制，集中油气勘探开发的投资决策权、油气销售权，实现了资金的统一使用，然后将各专业公司从地区公司中分离，让其走上自主经营的道路。1995年，以王彦为总经理的领导班子提出更加清晰的战略设计—油气并举，向气倾斜，增加储量，提高产量，开拓下游，发展海外，创新制度，强化管理，把中国海油总公司建设成实力雄厚、上下游一体化、国际化的集团公司。

1998年，卫留成出任中国海油第四任总经理。上任伊始，卫留成即提出了面向21世纪的六大战略，即有效益的发展战略、天然气战略、资本运营战略、低成本战略、高科技战略和扩大开放战略，并强调要在建立和完善现代企业制度方面取得突破性进展。2002年年初，卫留成又提出：用5年左右时间，以较强的盈利能力、较好的发展质量进入世界500强，逐步成为国际一流能源公司。

卫留成1946年8月出生于中国河南省泌阳县，1965年考入北京石油学院测井专业，从此与“石油”结下不解之缘。1970—1979年，卫留成大学毕业后分配到长庆油田，先后任一分部测井站技术员、副站长、一分部井下作业大队政治处副主任、一分部研究所党委副书记、长庆油田测井总站副站长、党委常委。1982年，为适应中国海上石油对外合作的需要，卫留成从长庆油田调到南海石油勘探指挥部，加入中国海油，历任莺歌海办公室负责人、中国海油南海西部公司BP合作区首席代表、南海西部公司副总经理、党务副总经理，1991年任南海西部公司总经理。卫留成于1993年被国务院任命为中国海油副总经理，1998年10月被任命为中国海油总经理，1999年9月出任中国海洋石油有限公司董事长兼首席执行官，2001年被评为中国中央电视台十大年度经济人物，2002年当选为中共十六届中央候补委员。作为中国海油的舵手，卫留成对如何将中国海油打造成世界级的能源公司进行了大量战略思考，提出了许多理念—要将企业的改革、发展与目标设计放在国际竞争的大环境中去思考；走出去，实施国际化发展战略，使中国海油脱胎换骨，成就一个新天地；只有不断变革自己，我们才能适应市场经济要求和自己不断提高的目标；中国海油的经营管理已全面向国际上的最领先公司看齐，中国海油的近期目标是要在未来的5年内以较快的发展速度、较强的盈利能力、优良的质量建成国际一流的能源公司，跨入世界500强。

1999年1月，卫留成明确了加快改革的目标——“要用两年时间基本建立现代企业的管理框架。专业公司尽快走向‘四自’道路，历史形成的后勤基地要依托主业建立支柱产业。真正建成适合国际竞争的国际油公司的管理体制。”“一个公司最重要的或者最宝贵的财富是其科学的程序和制度。制度本身带有前瞻

性，带有本质的东西。”

1999年，中国海油借重组上市的契机，完成了海外上市的体制准备，解决了油公司与基地公司分离这一核心问题。2003年5月，中国海油总部机关和有限公司完成了用工与薪酬制度改革，实行了全新的与市场接轨的雇员制。在改进公司治理方面，有限公司在9人的董事会中引入了4名独立董事。2001年10月，中国海油宣布成立高级顾问委员会，邀请前美国国务卿基辛格等多位身居要职、声誉卓著的国际政治人士和企业领袖加盟，彰显了确保拥有高于国际标准的管理水平和优良的公司治理能力的决心。卫留成说：“中国海油要成为一家国际油公司，必须学会使各种国际资源皆为我所用。”

8 天津分公司概况

中海石油（中国）有限公司成立于1999年秋，母公司为中国海洋石油总公司，中海石油（中国）有限公司是一家锐意进取，朝气蓬勃，快步向国际一流能源公司迈进的国有控股油公司，2001年2月顺利登陆香港和美国资本市场，共募集资金14.3亿美元，加上分红和老股上市，共融资29.4亿美元。2002年，在道琼斯指数下跌17%、恒生指数下跌18.2%的情况下，有限公司股票仍逆市上涨38.8%，到2002年中期的累计升幅逾70%。凭借优良的素质、一流的业绩和管理能力，有限公司赢得了国际资本市场的广泛赞誉，获评为《亚洲货币》“最佳管理公司”、里昂证券的“最高公司管制分数”和“最透明公司账目”等，并破格提前入选恒生指数。2002年，又被《资产》杂志评为2002年亚洲最佳公司，被美国《全球财经》杂志评为油气行业亚洲最佳公司。其下设四个分公司，分别为：天津分公司、上海分公司、湛江分公司、深圳分公司。

天津分公司主要承担五个角色职能，即：集团战略实施者、石油合同执行者、开发生产组织者、作业成本控制者、专业人才塑造者。并全力致力于渤海海域石油、天然气的勘探、开发、生产工作。目前分公司定编人数为497人，分为11个职能部门，4个作业区，1个作业分公司、2个开发期联管会。

2003年，天津分公司年产油气当量为1000万吨，占有限公司油气总产量30%，并将在2010年要达到年产3000万吨油气当量，要撑起总公司5500万吨油气当量的“半壁江山”，也将以年产3000万吨的油气当量成为国内第二大油田，对中海石油的发展起着举足轻重的作用。

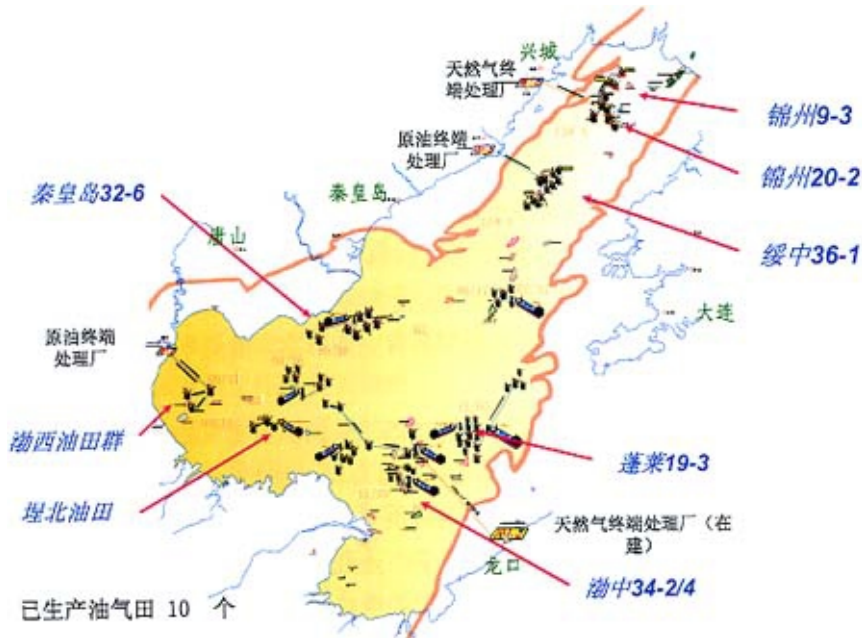


图1-6 天津分公司/渤海海域油气田分布情况

2003年,天津分公司实现产值101.8亿元,税前利润49.6亿元,税费8.4亿元,分别比去年同期增长18.9%、23.5%和14.5%,资本回报率32.9%。总资产达到了125.15亿元,比去年增长了27.2%。

天津分公司具备良好的中长期发展潜力,渤海海域经过30多年勘探,具有可观的油气储量基础,原油可动用地质储量达到了19.5亿方,剩余可采储量2.7亿方。天津分公司在生产油田生产基础好,目前共有15个在生产油气田(油气田分布见图1-6),年产量已达到了1000万吨水平,剩余可采储量9616万方,在建油气田开发的后劲强,有13个油气田正在投入建设,可采储量8758万方,在评价的认定具有商业性价值的可采储量8544万方,渤海区域的勘探处于成熟期,探明程度27%,勘探潜力较大。2010年将实现3000万吨油气产量目标。

天津分公司还通过近20年的自营及对外合作,获得了国际水准的海上油气勘探开发技术,有效利用了国际资本,并学到了国际化的管理经验和理念,造就了一支熟悉国际惯例,掌握先进管理知识和技术的人才队伍,并逐步形成了独特的海油文化。

天津分公司还致力于环境保护和社会公益与社区贡献,为中海油在渤海地区树立了良好的社会形象。

天津分公司的发展目标是,保证渤海海域储量和产量资源以低成本、高速度

增长，确保健康、安全、环保。使天津分公司成为在储量和产量管理方面具有国际一流水平的公司。

1.1.3 研究意义

当人类正在向知识经济新时代迈进的时候，经济全球化的发展步伐也越来越快。中国经济不可避免地要面对经济全球化的挑战，这种挑战的直接表现，就是作为国民经济主体的企业之间的市场竞争将会空前激烈。参与竞争的将包括国有、民营、外资、合资、国外企业等所有企业形态，而竞争也将在国内与国际两大市场同时展开。

知识经济的一个重要特征，就是市场竞争的焦点将从资金、产品等物化资源的竞争转为智力资源（人才）的竞争。因为人才是先进科技、先进文化的载体，代表着先进的生产力。而知识经济与经济全球化的结合，更使得这场人才争夺战狼烟四起。大多数企业已经开始意识到，企业业务流程的各个环节，如产品的设计、生产、销售、服务等，都离不开人的参与，员工的素质与士气成为企业生存与发展的基础。而当一个企业拥有独特的人力资源时，人力资源在企业战略的形成中将会成为决定力量。良好的人力资源管理与开发将直接改善一个企业的内外环境，优化业务流程，提升竞争能力。从这种意义上讲，一个企业中人力资源工作的有效性，已经成为了促进企业发展的战略性因素。

在发达国家，从 20 世纪 50 年代至今，企业人力资源管理已经经历了三个发展阶段：

第一阶段：人事管理

在这个阶段，人事管理的主要内容是进行人事档案的日常管理，员工在企业的存在不被看作资源，而是简单地以人事档案的形式体现。

第二阶段：单向人力资源管理

这个阶段，企业中开始出现人力资源部，负责企业的人事政策制定，根据上级要求进行人员招聘及管理，并参与企业战略规划的实施。但在企业战略目标的形成过程中，往往把对人力资源问题的考虑排除在外。这个阶段，企业虽然意识到人力也是一种资源，但并不认为是重要的战略性资源，而人力资源部门的工作也往往处于一种被动状态。

第三阶段：人力资源战略与战略人力资源管理

这个阶段，企业战略目标的实现越来越依赖于其快速应变能力和团队合作精神，人成为竞争力的关键，人力资源部门以前是企业战略的被动接受者，现在他们已成为企业战略的制定者和推行者。企业开始制定人力资源战略并实施战略人

力资源管理,即企业为实现其战略目标而将人力资源管理与企业战略目标联系起来,制定人力资源战略和具体的可供推行的人力资源规划。

发达国家已经在数十年的实践中积累了丰富的人力资源管理经验,并从中获得了丰厚的回报。

人力资源管理的概念在中国的发展,是因外资企业的大量涌入而开始的,至今才不过短短 10 余年时间。应该说,由于企业管理者观念上的差异,加上国内人力资源管理学科的不健全,导致经过专业培训的人力资源管理人员的大量匮乏,使得我国绝大部分企业在人力资源的管理与开发上还处于第一/二两个发展阶段,与发达国家相比还有很大差距。

而企业间的竞争尤其是直接的人才竞争,必然导致人力资源地位的提升。中国目前已经成为人才争夺的核心地带,企业对于人力资源的重视程度也快速提高,资金投入比例加大,但却往往缺少切实可行的操作办法。

本研究解决了天津分公司在与国际接和迈向国际一流的过程中,人力资源管理向战略人力资源管理高度提升的关键环节,即如何在企业战略的基础上做好天津分公司人力资源战略和人力资源规划。从而使人力资源战略与规划成为企业战略的伙伴支持企业战略的实现。

1.2 相关的研究与发展概况

1.2.1 战略人力资源管理的研究述评

人力资源管理正愈来愈从事务性走向战略性,作为一种新观点、新思想的战略人力资源管理逐步形成并日益成为企业、乃至所有组织进行人力资源管理实践的指导原则。历史地看,人力资源管理理论和实践经历了两次重要的转变:第一次是从人事管理到人力资源管理的转变;第二次是从人力资源管理到战略人力资源管理的转变(Randall S.Schuler, Susan E. Jackson, 1999)。

战略人力资源管理是从战略的高度来探讨人力资源管理对企业战略的贡献。80 年代初,随着市场竞争的变化和全球化的发展,高级人事主管或人力资源经理越来越多地参与讨论有关企业未来发展方向,现有商业目标是否合适,以何种方式改进以达到修正后的目标等问题。许多学者试图提出一种人力资源管理的一般理论来解释、预测和指导实际工作者和研究人员的人力资源管理活动,并以此来解决以前在员工关系方面所忽视的一些问题。为了建立这种一般理论,他们提出把人力资源管理和组织的战略计划作为一个整体来加以考虑,这个战略计划的目的是提高组织的绩效,人力资源管理成为战略计划中的重要组成部分。

20 世纪上半叶，在以泰勒为代表的科学管理理论和组织行为理论指导下形成了现代人事管理理论的基本框架。这一时期，人事管理的基本含义就是指为了完成组织的任务，对组织中涉及人与事的关系进行专门化管理，使人与事达到最佳匹配，同时运用激励措施以提高员工的积极性和主动性。在实践中，人事管理活动是通过专门人事管理部门和人员按照确定的程序开展。它作为辅助性或参谋性的职能，活动范围被限制在行政事务方面，很少参与组织高层战略决策。

20 世纪 50 年代，彼得·德鲁克提出人力资源的概念，并指出“传统的人事管理正在成为过去，一场新的以人力资源开发为主调的人事革命正在到来”。后来，巴克（Bakke）、迈勒斯（Miles）等人对人力资源管理的众多问题进行了广泛的研究，将人事管理理论和实践推进到一个全新的发展阶段——人力资源管理阶段。人力资源管理理论首先认为员工是实现组织目标的“第一资源”，从资源的角度来认识组织中的“人事管理”；其次，这一理论扩展了人力资源管理的范围，认为人力资源管理不仅仅是人力资源部门的职责，也是直线部门（生产、营销）的重要职责，并且参与组织战略决策的制定和实施。第三，把人力资源管理的目标与组织的竞争力、利润、生存能力、竞争优势和劳动力的灵活性等联系起来，不仅注重开发人力资源产品和服务，而且更注重人力资源对组织和经理人员的影响，将人力资源管理职能与其他管理职能放在同等重要的地位。

1981 年戴瓦纳（Devanna）在《人力资源管理：一个战略观》一文中提出了战略人力资源管理的概念，1984 年比尔（Beer）等人的《管理人力资本》一书的出版标志着人力资源管理向战略人力资源管理的飞跃。战略人力资源管理就是系统地将人与组织联系起来的、统一性和适应性相结合的人力资源管理。它是指组织为了达到目标，对人力资源各种部署和活动进行计划的模式（Wright, McMahan, 1992）。是组织战略不可或缺的有机组成部分，包括了组织通过人来达到组织目标的各个方面。具体地讲：（1）将人力资源视为获取竞争优势的首要资源；（2）强调通过人力资源的规划、政策及管理实践达到获得竞争优势的人力资源配置；（3）强调人力资源与组织战略的匹配；（4）强调通过人力资源管理活动达到组织战略的灵活性；（5）强调人力资源管理活动的目的是实现组织目标。

Schuler（1992）提出了战略人力资源管理的 5P 模型，在模型中人力资源管理行为是与组织战略相联系的，将战略人力资源管理分成：人力资源管理的哲学（Philosophy）、政策（Policy）、规划（Plan）、实践（Practice）和过程（Process）五个组成部分。在每个部分中都包含着战略人力资源管理所要实施的内容，它们之间通过组织的层级而相互联系，并成为一整体。

在对战略人力资源管理进行研究的方法中，把战略和人力资源管理对组织财

务绩效的贡献联系起来加以考虑为许多学者所接受。这种方法是假定组织存在“最好”的非常成功的人力资源管理实践，使得组织财务得以增加，组织的战略目标得以实现。但是在对“最好”的人力资源管理实践体系中应包括哪些实践活动的问题上，没有能取得较为一致的意见。

许多著名学者提出了不同的人力资源管理实践的内容和范围。Delaney (1989) 认为，人力资源管理实践包括：甄选、绩效评估、激励性薪酬、职务设计、投诉处理程序、信息共享、态度评估和劳资关系等。Delery & Doty (1996) 指出绩效测评等七个方面的人力资源管理实践活动具有“战略”特性。Youndt (1996) 等人强调战略人力资源管理：一是通过劳动的组织与开发活动来提高员工的技能；二是通过员工投诉机制与工作设计来增强员工的自主性。Michael A. Sheppeck (2000) 等人提出了战略人力资源管理四维度分类法，将战略人力资源管理划分为员工技能和工作政策与实践、建立支持性环境的实践、绩效评估与强化活动、市场化的组织实践四个维度。

Lawrence 提出了 16 种提高企业效益和竞争优势的人力资源管理实践，它们通过“人力资源管理实践——以雇员为中心的结果——以组织为中心的结果——竞争优势”的方式直接或间接地为企业获得竞争优势。

20 世纪的 90 年代以来，在人力资源管理中，将人力资源看作组织的战略贡献者，是组织保持竞争优势的潜在的唯一资源，已经在研究者和实践中达成共识。Raymond 等 (2000) 指出人力资源管理职能和战略管理过程之间相结合的层次问题，分析了常见战略模型下不同类型的员工技能、行为和态度以及人力资源管理实践如何能帮助企业执行企业战略规划。

1.2.2 国内人力资源管理现状

我国企业的人力资源管理水平总体上是很低的，我们还停留在比较浅的层次上。企业开始把国际化作为发展方向，然而企业沿用的还是十年前的工资体系，包括工资结构与水平，更不用说建立基本的工作分析、绩效考核与薪酬激励等规范化的人力资源管理体系。当然，许多企业开始建立工作分析、绩效考核与薪酬体系等，要搭建规范化的人力资源管理平台。但对企业而言更重要的是，要以战略的眼光来重新审视人力资源管理的角色和价值增值问题，并成为其推动企业未来国际化战略的重要动力，这才是最根本的。

国内企业存在的一个普遍的问题是企业在进行战略规划时经常忽略人力资源规划。的确，我国是一个人力资源大国，所以，对企业来说，人力资源太容易获取了，而且还可以“人才高消费”，不需要规划，其实现实不是这样，国内人力资源的质量是偏低的，而质量是无法通过数量替代的。据报载，我国对 IT 人才、

生物技术人才、高级管理人才均有相当大的缺口，而且，不同的业务，甚至处在不同的地域，其人力资源管理的模式和风格可能就是迥异的。这种情形造成最普遍的错误就是，当拓展新业务时，根本不考虑自身人才结构的不适应，自身核心能力的缺乏，更别说组织能力的欠缺了，这种情形在传统企业进入高新技术行业时表现极为明显。这一方面是因为企业既缺乏良好的机制来吸引合适的人才去掌管业务，又缺乏在质量控制和客户服务方面的实施能力。造成这种局面，或是因为体制及机制欠缺，或是因为缺乏优秀的人力资源管理人才。

从一定意义上讲，在企业战略实现过程中，人力资源体系不全是被动适应的，而是主动、能动影响企业的战略实现。企业在制定战略时，最重要的就是要分析企业的人力资源状况以及企业的人力资源管理体系能否有效的支持战略。企业需要进行战略转型，必须要首先考虑现有的人力资源管理平台能否支持及如何调整、人力资源市场化分析、所需人才的培养开发、组织能力及文化适应等系统性的人力资源规划，我将之定义为是人员先于战略。

国内企业在建设人力资源管理体系中，往往就将其理解成了设计一个考核体系，或者一个薪酬体系以及长期激励制度等这样简单。国内喜欢复制那些大同小异不一定和企业的业务和风格相适应的模式，而且人力资源管理中每一个项目的成功运作必须建立在一个高效率运作的人力资源工作平台上，否则，其作用将大打折扣。的确，绩效考核体系和薪酬激励体系等对国内企业转变经营观念与作风相当重要，更重要的是还要在建立这些体系的同时营造出有效的配套支持系统。企业业绩的持续提升和战略实现须依赖于企业形成一套系统的人力资源管理策略和体系，这里面，包括从形成求才、选才、用才、育才、激才、留才的机制，到建立畅通、快捷的沟通平台，并融入到企业的文化、价值与使命中。每个企业的生存环境、所处行业、面临问题都是不同的，其经营战略、组织体系与文化价值也是相异的，员工素质以及倾向也是有差别的，企业需要的是立足这些不同点，坚持战略的眼光和系统的思路，通过对组织结构与流程优化，目标的设定与评价，来形成高效的工作平台，推动员工技能的不断提高和人力资本增值，从而增加其产品与服务的差别来实现经营战略，从而创造出歧异性的持续竞争优势，才是企业建立建设人力资源管理平台的真正使命。

因此国内人力资源管理正处于由人事管理向人力资源管理的进程中，或者是刚刚完成向人力资源管理的转变和战略人力资源管理理念的形成中。

1.3 本文研究的主要工作

1.3.1 研究对象

本文综合运用战略管理理论与现代人力资源管理理论,结合天津分公司发展的实际情况,采用定性与定量相结合的系统分析方法,研究天津分公司在高速发展过程中亟待解决的重大现实问题,即如何做好人力资源战略与人力资源规划,以支持公司发展战略的实现。提出人力资源战略与规划的方法与模型,解决人力资源战略与规划中的实际操作问题。

1.3.2 研究内容

本论文共分为五章:

第一章绪论。重点介绍了中海油及天津分公司的背景情况,国内外人力资源管理现状及本文研究的意义。

第二章人力资源战略与规划的方法及模型。本章作为本文的理论基础,重点阐述了基于企业战略的人力资源管理;在企业战略的基础上,人力资源战略制定方法与模型;人力资源规划的方法与模型。

第三章天津分公司人力资源的内部资源与外部环境分析,重点围绕实现天津分公司发展战略目标,就其人力资源做现状分析。

第四章天津分公司人力资源战略选择。从定量的角度分析了天津分公司人力资源的内外环境因素,结合层次分析法(AHP)建立了外部因素评价矩阵(EFE矩阵)和内部因素评价矩阵(IFE矩阵),对人力资源内、外部因素进行了定量评价,然后采用SWOT方法对内、外部因素进行综合分析,并建立了SWOT战略组合矩阵,最后用QSPM方法确定了人力资源战略方案。

第五章天津分公司人力资源规划。围绕天津分公司发展规划,重点做了天津分公司人力资源现状调查,人力资源供需分析,及人力资源管理体系的构架等。

结束语:总结本论文的研究观点和结论,并提出进一步研究所应关注的问题。

本文综合了战略管理理论,战略人力资源管理理论,形成了人力资源战略制定的方法与模型。同时运用人力资源规划理论,在前人研究的基础上提出了人力资源规划的模型。同时在人力资源规划实操中,精心设计了許多信息量大,功能性强,可操作的规划用表格,对实际规划工作具有很强的质量保证,对其它企业有非常强的借鉴作用。

第二章 人力资源战略与规划的方法及模型

2.1 基于企业战略的人力资源管理

2.1.1 人力资源管理在企业战略管理中的作用

人力资源管理可以从三个方面对制定和执行战略计划的工作提供帮助：

(1) 提供有关公司外部机遇和所受威胁的判断和预测。为企业提供有关外部机遇和所受威胁方面的情报，情报还包括：竞争对手所使用的激励计划的详细情况、从雇员意见调查中搜集到的顾客投诉意见，像劳动法或强制健康保险这一类现行法律方面的信息等。

(2) 提供关于公司内部优势和劣势的决策信息。对企业优势和劣势所进行的分析是企业战略制定的一个重要信息来源。这种作用从一些与企业战略具有明显联系的方面，如人才的管理以及企业薪资计划的竞争能力等方面都可以明确地看出来。

(3) 帮助进行企业战略计划的实施。

2.1.2 战略人力资源管理

从某种程度上讲，人力资源管理已经转变为战略人力资源管理。这种变化反映了国家、地区和全球日益激烈竞争的要求，以及由此产生的劳动力特征、政府政策、法律和行业技术经济特点的变化。这些变化要求组织在反应速度、产品或服务的质量、组织结构形态、技术创新等方面适应日益加剧的竞争需要，以此来维持组织的生存和发展。所以，人力资源管理应该集中于改变组织结构和文化，提高组织效率和业绩，开发组织特殊能力，以及管理组织变革。确保组织能够获得具有良好技能和具有较高激励水平的员工，进而使组织获得持续的竞争优势，形成组织的战略能力。依靠核心人力资源去建立竞争优势和依靠员工实现战略目标，是战略人力资源管理的基本特征。

战略人力资源管理是一个系统，人力资源管理的功能是在这个系统中发挥作用。人力资源管理的各种活动如招聘、培训等应该充分地导向组织的竞争优势，在组织战略形成中做出贡献。因此，战略人力资源管理是一个以组织持续竞争优势为目标，与组织经营战略互动的管理系统。在这一系统中，人力资源管理可以从两个层面来考察：个体层面的人力资源管理和组织层面的人力资源管理。在个

体层面上，人力资源管理导向于组织的竞争优势，即组织通过人力资源管理以获得优势的资源；在组织层面上，人力资源管理导向于组织的经营战略，即组织通过人力资源管理形成以优势资源为核心的经营战略，并在其互动过程中发展组织的持续的竞争优势。下面从两个层面分别分析战略人力资源管理框架的基本内容。

1 个体层面的人力资源管理

个体层面人力资源管理是以员工个体为中心展开的。按照人力资源管理流程，个体层面的人力资源管理分为三个阶段——招聘前的管理、招聘中的管理和招聘后的资源管理。招聘前，管理工作主要是工作分析、工作设计和人力资源规划；招聘中，管理工作主要是招聘和挑选；招聘后则有培训开发、激励、领导、沟通、绩效评估、薪酬福利、劳动关系等等。通过上述管理活动，达到两方面目标：（1）能力目标，即使员工拥有其工作所要求的知识、技能和能力；（2）行为目标，即培养员工对组织的认同感、归属感，提高员工对组织的满意程度，培养员工对组织的忠诚和献身精神。

根据这两方面的目标，可以把个体层面人力资源管理划分为两个方面的职能——能力管理和行为管理。

能力管理要求各项人力资源管理活动都必须充分利用组织一定数量和类型的有利条件为目的，以形成组织的优势资源。能力管理包括如下几个方面的内容：能力获取管理，即通过人力资源管理使组织获得某种优势资源；能力保持管理，即通过人力资源管理把某种优势资源保留在组织内；能力转换管理，即通过人力资源管理去除组织中某种不必要的资源；能力使用管理，即通过人力资源管理保证组织中各种必要的资源都能得到充分利用。能力管理的中心环节是使组织获得和保持某种核心能力，为形成组织的竞争优势创造条件。它体现在人力资源管理实践的大部分活动之中。

拥有优势资源是必要条件，但还不是充分条件。它并不能保证这些优势资源的利用能够为组织带来良好的绩效。这需要行为管理来加以控制。行为管理强调拥有一定能力的个体在工作中的动机和努力程度。各个个体可能具备了所需要的能力，但无法保证他们的行为能够很好地发挥这些能力。正因为如此，行为管理的功能就在于要努力通过行为控制和行为合作来对个体的行为进行导向，使员工个体工作行为及其努力程度与组织的目标一致，提高个体的激励水平。

应该注意的是能力管理和行为管理要体现在人力资源管理流程的各个环节，从而使人力资源管理活动形成一个整体。反过来，人力资源管理任一环节都要围绕能力目标和行为目标来进行，从而把人力资源管理活动与组织竞争优势密切联系起来。

2 组织层面的人力资源管理

组织层面人力资源管理围绕人力资源管理与组织经营战略展开，其目的就是在个体层面已形成的竞争优势的基础上确定组织的经营战略，提高组织效率、效益和竞争力。主要包括两个方面的内容：一是人力资源的战略匹配与战略弹性管理；二是人力资源的效益管理。

(1) 人力资源管理的战略匹配与战略弹性

外在环境的变动和组织发展对人力资源管理产生重大影响。战略匹配管理是通过人力资源管理实践保证人力资源管理与组织战略和组织内部结构之间的协调一致性。战略弹性是指通过人力资源管理保证组织战略与结构对经营环境变化的适应能力和反应能力。匹配是指在一个时间点上的一致性，而弹性是指在一段时间内的一致性。

在传统人力资源管理中，人力资源很少被认为是组织经营战略所依据的能力，人力资源管理并不是组织经营战略的组成部分，而仅仅被当作确定或选择战略目标的一种手段。人力资源管理与经营战略只是单向的关系，而没有考虑它们之间的相互影响。因而是让人适合战略，而不是使战略适合于人力资源。战略人力资源管理强调人力资源管理与经营战略的之间的相互依存关系，承认组织的竞争优势可以通过高质量的人力资源获取。在现代组织管理中，战略与人力资源管理之间的关系越来越紧密，组织战略的形成与实施有赖于组织中员工的知识、技能和信念、行为。因此组织制定经营战略时，首先应该考虑环境和人力资源现状，把人的因素是作为第一位的因素。组织层面的人力资源管理目的之一就是要保证人力资源管理与组织经营战略之间保持的高度协调一致（包括战略匹配和战略弹性）。

此外，人力资源管理的战略匹配与战略弹性还反映在它与组织结构的一致性上。组织作为一个系统，其外在功能取决于内在的结构。人力资源管理应该与组织结构相互匹配，应该能够通过人力资源管理活动保证组织结构的灵活性。而且人力资源管理的各环节之间的一致性也是战略匹配与战略弹性管理的重要内容。

(2) 人力资源的效益管理

组织层面上，人力资源管理的另一个问题就是人力资源的效益管理，这也是当前战略人力资源管理研究的基本课题。人力资源管理作为组织经营战略的有机组成部分，当然是为实现组织战略目标服务的。这样就必须考察人力资源管理对组织经营战略的贡献程度。这种贡献程度就是人力资源的效益，即人力资源管理对于组织战略目标的贡献份额和人力资源管理本身所消耗资源之间的比率。根据效益的含义，人力资源管理效益包括人力资源管理收益和人力资源管理成本。

2.1.3 企业战略与人力资源战略

我们知道任何一个企业的活动又都是通过人来具体完成的，因而如何使企业人力资源的活动符合企业的需要，与企业战略保持一致，就成为人力资源管理的最基本要求。詹姆斯·W·沃克将企业的基本人力资源问题表述为：组织如何能保证拥有适当类型和数量的人员，并将他们适当地组织起来，对他们实施有效的管理，满足顾客的需求。企业中所有的人力资源活动都应当共同构成一个系统并与企业战略保持一致。

为此，企业管理人员需要确定企业面临哪些人力资源问题，这就需要对企业所处环境的变化及企业处身的优、劣势的变化做出估计，并对这些变化所带来的机遇与威胁做出评价。在此基础上，管理人员能够制定出与企业战略相符合的人力资源战略，并进一步确定人力资源管理活动的具体措施。人力资源战略提供了一种通过人力资源管理获得和保持竞争优势的企业行动思路，即在变化的环境中紧紧抓住对人的管理。通过确定人力资源问题和人力资源战略，人力资源管理就与企业战略紧密联系在一起，问题与战略越明确，这种联系就越密切。

从企业发展战略与人才战略关系来看，其紧密性日益呈现。战略的系统性、超前性和创造性思维的统一，要求企业必须对自身进行正确定位，要有前瞻性分析，充分利用和寻求战略优势，选择正确的战略目标和重点并制定战略方针，而战略方针则包括了对企业的市场方针、技术方针、财务方针、人才方针的确定。显然，人才战略方针在这里起到了统领和灵魂的作用，其主要内容是企业战略性的人力资源管理与开发方针和政策。可以说，离开了人才战略方针的确定，其他任何战略重点、战略方针的实现都无从谈起。从多数成功企业的实践来看，卓有成效的人力资源管理与开发战略方针正是企业成败的关键。它包括战略性的人力资源结构、高素质的人才队伍、不同层次与不同职能的教育培训、人才的激励机制（考评、薪酬、用人机制）等的合理制定，这是企业未来生存与发展的必然选择。

人力资源战略已成为企业核心竞争力的重要部分，人力资源的开发与管理是企业竞争优势之源——核心竞争能力。而核心竞争力是“企业内部的知识集合，包括员工的知识和技能、技术系统、管理系统和价值规范四方面，主要发挥协调各种生产技能和整合不同技术的作用”（此定义为巴顿在1992年作出）。如果企业能让人才实现自身价值，能让他们通过自身的智慧和勤奋提升公司的实力，这样的公司才会有较强的竞争力，才会赢得市场，其发展也才更具长远性。

人力资源管理战略是指：为实现组织战略目标，有计划地实施人力资源管理的模式，以及相关的各种活动。通常包括两方面的含义：一方面，人力资源战略

是企业战略的重要组成部分；另一方面，人力资源战略与企业战略相互影响。归纳起来，人力资源管理与企业战略之间的相互关系有四个层面（或阶段）（见下表 2-1）：

表 2-1 人力资源管理与企业战略之间的相互关系

	HRM 部门的活动	HRM 部门的地位	HRM 部门对企业战略的参与	后果
行政关系	孤立的人事日常事务处理	较低层次服从	无机会，不参与企业战略形成和实施	人力资源管理停留在人事管理的水平，企业战略难以有效的实施
单向关系	人力资源部门根据企业战略制定和实施人力资源战略。	中高层次服从为主	参与战略实施，没参与战略形成	由于没有参与企业战略制定，导致企业战备不能成功实现
双向关系	在形成企业战略过程中提出建议，将人力资源问题包括在内，实施企业战略	较高层次服从和建议	即参与战略形成也参与战略实施	彼此相互依赖，较好地保证战略制定，能成功实施
一体化关系	人力资源管理活动完全溶入企业战略制定、实施之中	决策层决策、执行	持续的，全面的参与企业战略的制定、实施	使企业在竞争中处于有利地位，保证企业战略的成功实现

2.1.4 基于企业战略的人力资源战略的构成要素

人力资源战略的制定，应以公司战略为指导，以远景规划所规定的目标为方向。也就是说，在确定人力资源战略时，首先必须清楚公司的远景规划和战略目标，然后再确定人力资源战略，人力资源战略作为公司战略的重要组成部分，对实现公司战略起着巨大的支持和推动作用

人力资源战略应成为公司战略规划及战略管理不可分割的组成部分，而不再只是战略规划的执行过程。战略规划活动所包括的各个过程要素都包含人力资源因素，因而很多企业请人力资源专家实质性地参与战略研究和制定全过程，从而使战略与人力资源规划在战略规划和战略管理过程的早期就结合为一体。

人力资源战略应是基于公司战略的，基于公司战略的人力资源战略构成要素为：

- (1) 人力资源使命
- (2) 人力资源目标

- (3) 公司价值观
- (4) 人力资源战略目标
- (5) 实施人力资源战略的重大举措。

具有以上五大要素的人力资源战略方可称得上是基于公司战略的人力资源战略。

2.2 人力资源战略制定的方法与模型

2.2.1 人力资源战略制定的方法

人力资源战略的制定，应以企业战略为指导，以远景规划所规定的目标为方向。也就是说，在确定人力资源战略时，首先必须清楚企业战略目标，然后再确定人力资源战略。人力资源战略与企业战略有相关性，但人力资源战略也有其独立性，因此其制定方法与一般企业战略制定方法有相似之处。

人力资源战略制定的方法如表 2-2 所示，在企业战略的指导下，人力资源战略制定技术也可以被综合于一个三阶段决策系统之中。这一框架可以帮助战略制定者确定、评价和选择战略。

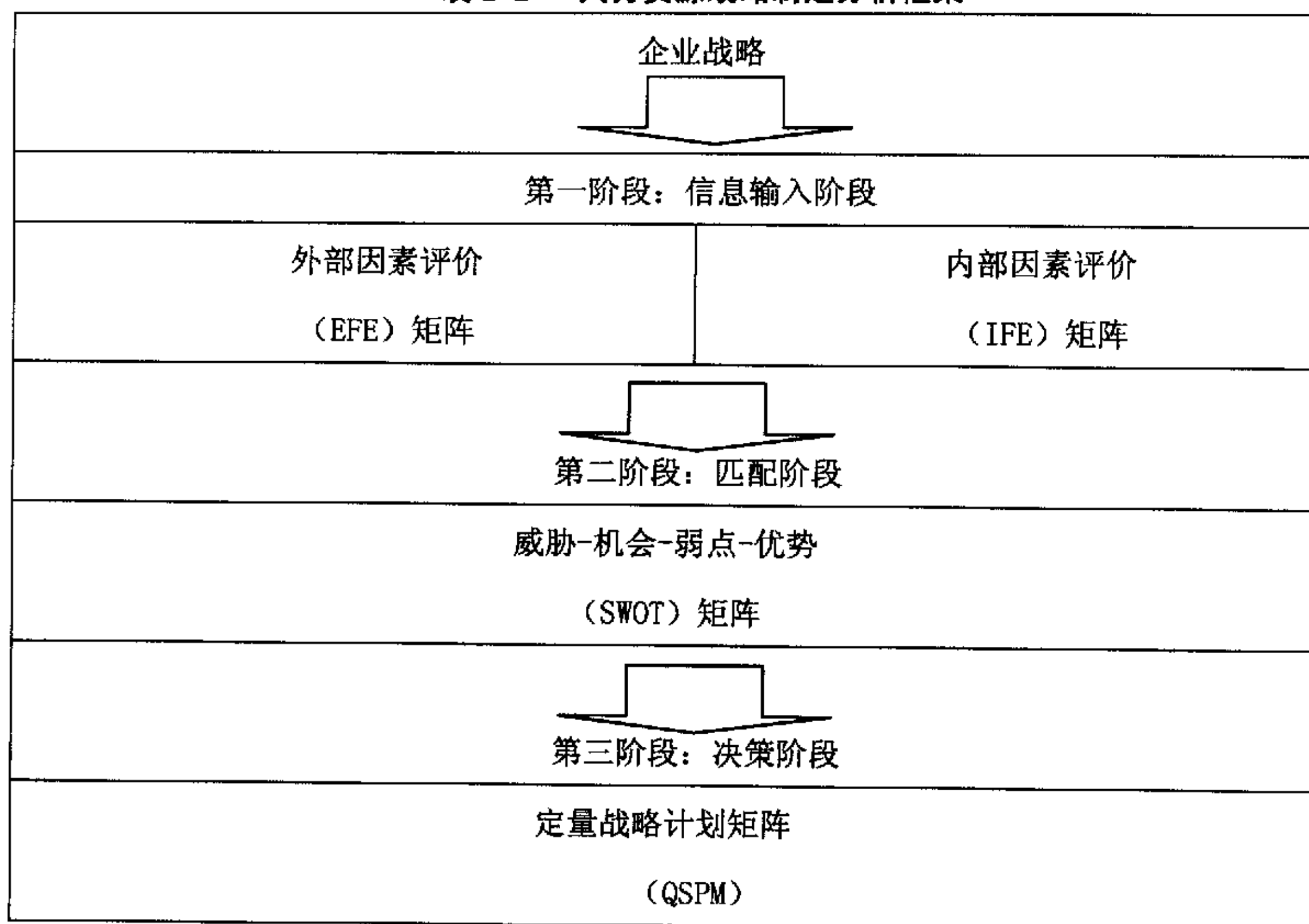
人力资源战略制定框架第一阶段中的方法包括 EFE 矩阵、IFE 矩阵。被称为“信息输入阶段”（input stage）的第一阶段概括了制定人力资源战略所需要输入的基本信息，即。为实现企业战略，企业人力资源的关键内部及外部因素。第二阶段被称为“匹配阶段”（matching stage），此阶段通过对关键内部及外部因素进行组合而集中进行可行备选战略的制定。第二阶段所采用的方法为：威胁-机会-弱点-优势（SWOT）矩阵。第三阶段为决策阶段（decision stage），它只包括一种技术，即定量战略计划矩阵（QSPM）。QSPM 用第一阶段输入的信息对在第二阶段认定的可行备选战略进行客观评价。QSPM 可以揭示各种备选战略的相对吸引力，从而为选择特定战略提供客观基础。

战略制定框架（strategy-formulation framework）中所有技术的使用，都要求将直觉性判断与分析性判断相结合。

对战略决策负责的永远是战略制定者自己，而不是各种分析方法。伦兹曾强调，计划过程由重文字到重数字的转变给人们一种错误的确定感，它会减少对话、讨论和争论，而这些都是促进理解、检验假设和增加企业知识的手段。战略制定者必须意识到和警惕这种可能性，并用分析的方法促进而不是削弱企业内部的相互沟通。离开客观的信息与分析，个人偏见、政治观点、情绪、个性及偏执错误（halo error，又译为光环错误）（过于重视某一因素的倾向）将会不幸

地在战略制定过程中居于主导地位。

表 2-2 人力资源战略制定分析框架



2.2.2 人力资源战略制定的模型

1 应用层次分析法建立内部环境因素评价矩阵(IFE)和外部环境因素评价矩阵(EFE)评估企业人力资源。

1) 内部因素评价矩阵(IFE)简介

内部因素评价矩阵总结和评价了企业人力资源的优势和弱点,并为确定和评价这些领域间的关系提供了基础。

IFE 矩阵可以按如下五个步骤来建立,见图 2-1。

(1) 列出在内部过程中确定的关键因素,采用 10-20 个内部因素,包括优势和弱点两方面。首先列出优势,然后列出弱点。要尽可能具体,采用百分比、比率和比较数字。

(2) 给每个因素以权重,其数字由 0(不重要)到 1(重要)。权重标志着各因素对于企业在行业中成败影响的相对大小。无论关键因素是内部优势还是弱点,对企业绩效有较大影响的因素就应该得到较高的权重,所有权重之和等于 1。

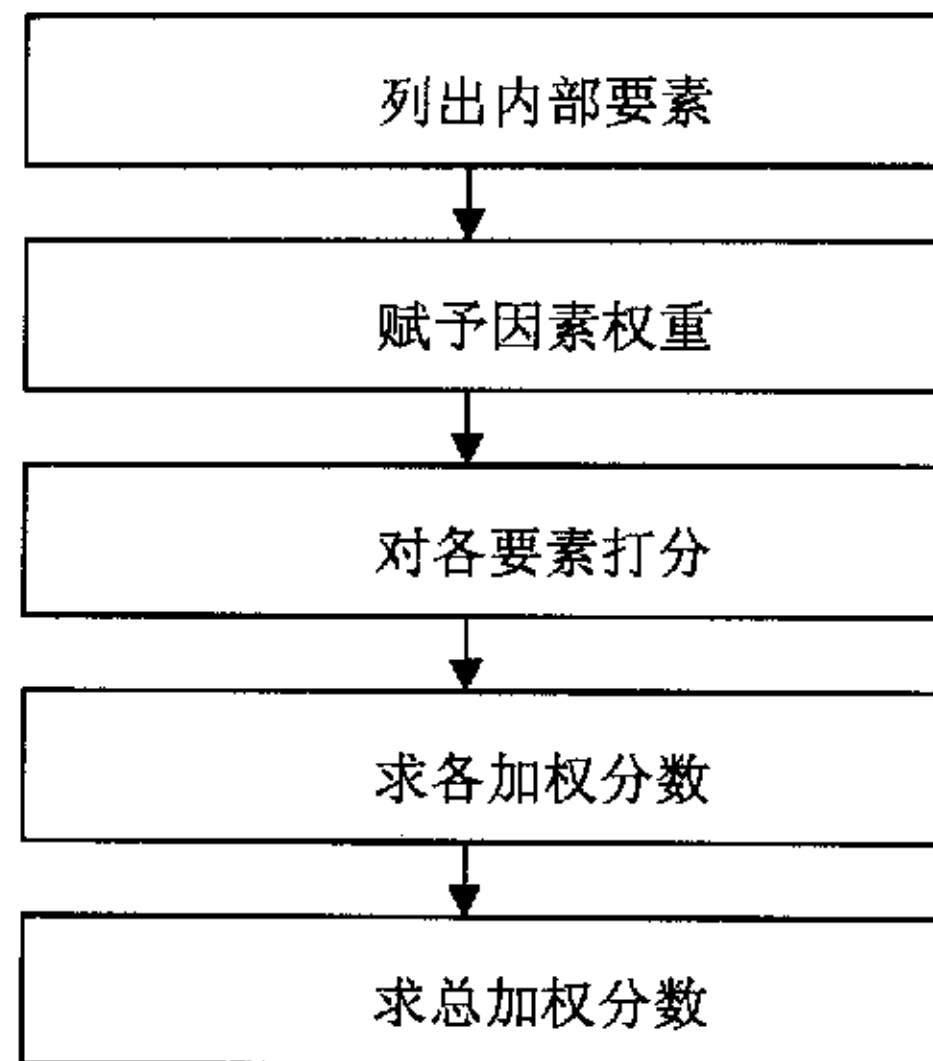


图 2-1 建立 IFE 矩阵流程图

(3) 为各因素进行评分。1 代表重要弱点，2 代表次要弱点，3 代表次要优势，4 代表重要优势。评分以企业为基础，而权重以行业为基础。

(4) 每个因素的权重乘以它的评分，即得到每个因素的加权分数。

(5) 将所有因素的加权分数相加，得到总加权分数。

IFE 矩阵总加权分数平均分为 2.5 分。分数大大低于 2.5 分的企业的人力资源内部状况处于弱势，分数大大高于 2.5 分的处于强势。

2) 外部因素评价矩阵 (EFE) 原理

外部因素评价矩阵 (External Factor Evaluation Matrix) 可以帮助企业系统的归纳和评价经济、社会、文化、人口、政治、法律和技术等方面的信息，从而帮助企业全面把握外部环境对企业发展的制约与推动，以便有针对性地采取有利措施，抓住机遇，规避风险。

建立 EFE 矩阵包括以下四个步骤：

(1) 列出在外部分析过程中确认的外部因素。这些因素包括影响企业人力资源的各种主要机会和威胁。首先列举机会，然后列举威胁。

(2) 赋予每个因素以权重，其数值从 0（不重要）到 1.0（非常重要）。权重标志该因素对于企业人力资源在产业中影响的相对大小性。机会往往比威胁得到更高的权重，但当威胁特别严重时也得到高权重。确定恰当权重的方法包括对成功的竞争者和失败的竞争者进行比较，以及通过集体讨论而达成共识，并且运用层次分析法（AHP 法）确定权重。所有因素的权重总和等于 1。

(3) 按照企业现行人力资源对各关键因素的有效反映程度为各关键因素进行评分。范围 1-4 分，4 分代表重大机遇，3 分代表较好机遇，2 分代表轻微威胁，1 分代表重大威胁。这里它是以公司为基准的，而步骤 2 中的权重是以产业为基

准的。

(4) 将所有因素的加权分数相加，从而得到总加权分数。无论 EFE 矩阵所包涵的机会与威胁的数量多少，所得到的总加权分数最高为 4 分，最低为 1 分。分数越高说明面临的机遇越大，即战略有效地利用了现有的机会并将外部威胁的潜在不利影响降至最小。分数越低说明当前环境的威胁越大，企业不能利用外部机会或回避外部威胁。

3) 层次分析法概述

层次分析法 (The Analytic Hierarchy Process, 简称 AHP) 是美国著名运筹学家 T. L. Saaty 于上世纪 70 年代中期提出的一种系统分析方法。实践证明, AHP 是一种实用的多准则决策方法, 能够统一处理决策中的定性和定量因素, 具有高度的逻辑性、系统性、简洁性和实用性等优点。现在人们常用它来确定多层次指标体系的权重。其主要步骤为: 建立层次结构、构造比较判断矩阵、层次单排序和层次总排序。

(1) 建立层次结构, 将评价指标层次化

根据对问题的分析, 将所包含的因素分层, 按照最高层, 若干有关的中间层和最低层的形式排列起来。

以评价问题的确定指标体系权重问题为例, 最高层一般表示评价所要达到的目标; 中间层一般表示评价的准则; 最低层一般表示评价的指标。若只有三个层次, 可将其分别记为 A 层、B 层、C 层。

标明上一层次与下一层次元素之间的联系, 如果某个元素与下一层次所有元素均有联系, 那么称这个元素与下一层次有完全层次关系。如果某个元素与下一层次的部分元素有联系, 则称不完全的层次关系。

(2) 构造比较判断矩阵

比较判断矩阵表示针对上一层次某元素, 本层次有关元素之间相对重要性的状况, 假定 A 层次中元素 a_k 与下一层次 B_1, B_2, \dots, B_n 有联系, 则构造判断矩阵如图 2-2。

a_k	B_1	B_2	...	B_n
B_1	b_{11}	b_{12}	...	b_{1n}
B_2	b_{21}	b_{22}	...	b_{2n}
\vdots	\vdots	\vdots		\vdots
B_n	b_{n1}	b_{n2}	...	b_{nn}

图 2-2 比较判断矩阵

其中 b_{ij} 表示对 a_k 而言, B_i 对 B_j 相对重要性的数值表现形式, 通常 b_{ij} 可取 1-9 标度法表示, 各级标度含义见表 2-3。

表 2-3 标度法含义

标度	含义
1	表示两个元素相比, 具有同样重要性
3	表示两个元素相比, 前者比后者稍重要
5	表示两个元素相比, 前者比后者明显重要
7	表示两个元素相比, 前者比后者强烈重要
9	表示两个元素相比, 前者比后者极端重要
2, 4, 6, 8	表示上述相邻判断的中间值
倒数	若元素 i 与元素 j 重要性之比为 b_{ij} , 那么元素 j 与元素 i 重要性之比为 $b_{ji}=1/b_{ij}$

$$b_{ii} = 1, b_{ij} = \frac{1}{b_{ji}} \quad (i, j = 1, 2, \dots, n)$$

显然, 对于判断矩阵有:

判断矩阵中的数值是根据资料数据、专家意见和分析者的认识加以综合平衡后给出的。

(3) 层次单排序

所谓层次单排序是指根据判断矩阵计算对于上一层某元素而言本层次与之联系的元素重要性次序的权值。层次单排序可以归结为计算判断矩阵的特征根和特征向量问题, 即对判断矩阵 B, 计算满足: $BW = \lambda_{\max}W$ 的特征根与特征向量。式中 λ_{\max} 为 B 的最大特征根, W 为对应于 λ_{\max} 的正规化特征向量, 我们把 W 的分量 W_i 作为对应元素单排序的权值。

可以证明, 对于 n 阶判断矩阵, 其最大特征根为单根, 且 $\lambda_{\max} \geq n$ 。

λ_{\max} 所对应的特征向量均由正数组成, 特别地, 易判断矩阵具有完全一致性, $\lambda_{\max} = n$, 除 λ_{\max} 外, 其余特征根均为零。

为检核判断矩阵一致性, 需要计算它的一致性指标 CI; 首先计算:

$$CI = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1}$$

式中 n 为判断矩阵的阶数, 然后计算一致性比例 CR; $CR = \frac{CI}{RI}$,

式中 RI 为平均随机一致性指标, 其值见表 2-4。

表 2-4 平均随机一致性指标

阶数	1	2	3	4	5	6	7	8
RI	0	0	0.52	0.89	1.12	1.26	1.36	1.41

当 $CR < 0.1$ 时，则认为判断矩阵有满意的一致性，否则需要调整判断矩阵，使之具有满意的一致性。

(4) 层次总排序

利用同一层次所有层次单排序的结果，就可以计算针对上一层而言本层次所有元素重要性的权值，这就是层次总排序。层次总排序需要从上到下逐层顺序进行，对于最高层，其层次单排序即为总排序。

假定上一层次所有元素 A_1, A_2, \dots, A_m 的层次总排序已完成，得到的权值分别为 a_1, a_2, \dots, a_m ，与 a_i 对应的本层次元素 B_1, B_2, B_n 单排序的结果为 $(b_1^i, b_2^i, \dots, b_n^i)^T$ 。

若 B_j 与 A_i 无联系，则 $b_n^i = 0$ ，有层次总排序表如表 2-5。

表 2-5 层次总排序

层次 A \ 层次 B	层次 A	A1	A2	A _m	B 层次 总排序
	层次 B	a ₁	a ₂	a _m	
B ₁		b_1^1	b_1^2	b_1^m	$\sum_{i=1}^m a_i b_1^i$
B ₂		b_2^1	b_2^2	b_2^m	$\sum_{i=1}^m a_i b_2^i$
⋮		⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
B _n		b_n^1	b_n^2	b_n^m	$\sum_{i=1}^m a_i b_n^i$

为评价层次总排序的计算结果一致性如何，需要计算与层次单排序类似的检验量。

CI：层次总排序一致性指标，RI：层次总排序随机一致性指标，CR：层次总排序随机一致性比例，其公式分别为：

$$CI = \sum_{i=1}^n a_i CI_i \quad RI = \sum_{i=1}^m a_i RI_i$$

式中：CI_i、RI_i 分别为与 a_i 对应的 B 层次中判断矩阵的一致性指标和随机一致性指标

$$CR = \frac{CI}{RI}$$

同样当 CR ≤ 0.1 时，认为层次总排序计算结果具有满意的一致性，否则需要对本层次的各判断矩阵进行调整，使层次总排序具有满意的一致性。层次总排序即相应于最低层次的指标权重。

2 SWOT 分析

斯沃特 (SWOT) 是实力 (strength)、弱点 (weakness)、机会 (opportunity)、威胁 (threats) 的英文缩略语。环境对战略的影响，可以归纳为企业存在机会和面临的威胁，而企业的资源分析则在于企业拥有的实力和弱点。

斯沃特分析在于提出一种分析相互交汇的复杂因素的系统方法。其目标在于分析企业的现行战略，企业具体的实力和弱点以及建议的新战略在何种程度上对所识别到的环境变化进行响应和处理。进一步讲，其目标可以归纳为把关键性的机会和威胁辨别出来，同时通过对环境变化适应能力的分析，真正确认企业的实力和弱点。

SWOT 分析的应用

威胁-机会-弱点-优势矩阵 (threats – opportunities – weaknesses – strengths (SWOT) matrix) 是帮助管理者制定如下四类战略的重要匹配工具：SO 战略、WO 战略、ST 战略和 WT 战略。考察关键外部及内部因素是建立 SWOT 矩阵中最困难的部分，它要求有良好的判断，而且不存在一种最佳的匹配。

优势-机会 (SO) 战略是一种发挥企业内部优势而利用企业外部机会的战略。所有的管理者都希望自己的企业处于这样一种状况：即可以利用自己的内部优势去抓住和利用外部趋势与事件所提供的机会。企业通常首先采用 WO、ST 或 WT 战略而达到能够采用 SO 战略的状况。当企业存在重大弱点时，它将努力克服这一弱点而将其变为优势。当企业面临巨大威胁时，它将努力回避这些威胁以便集中精力利用机会。

弱点-机会 (WO) 战略的目标是通过利用外部机会来弥补内部弱点。适用这一战略的基本情况是：存在一些外部机会，但企业有一些内部的弱点妨碍着它利用这些外部机会。

优势-威胁 (ST) 战略是利用本企业的优势回避或减少外部威胁的影响。这并不意味着一个很有优势的企业在前进中总要遇到威胁。

弱点-威胁 (WT) 战略是一种旨在减少内部弱点同时回避外部环境威胁的防

御性技术。一个面对大量外部威胁和具有众多内部弱点的企业的确处于不安全和不确定的境地。实际上，这样的公司正面临着被并购、收缩、宣告破产或结业清算，因而不得不为自己的生存而奋斗。

图 2-3 是一个 SWOT 矩阵图。SWOT 矩阵由 9 个格子组成。如图所示，其中有 4 个因素格，4 个战略格，而在上角的格子则永远是空格。以 SO、WO、ST 和 WT 为标题的 4 个战略格，要在 S、W、O、T 4 个空格完成之后再填写。建造 SWOT 矩阵的过程包括如下 8 个步骤：

1. 列出公司的关键外部机会。
2. 列出公司的关键外部威胁。
3. 列出公司的关键内部优势。
4. 列出公司的关键内部弱点。
5. 将内部优势与外部机会相匹配，把作为结果的 SO 战略填入格中。
6. 将内部弱点与外部机会匹配并记录得出的 WO 战略。
7. 将内部优势与外部威胁相匹配并记录 ST 战略。
8. 将内部弱点与外部威胁相匹配并记录 WT 战略。

第二阶段中进行匹配的目的在于产生可行的备选战略，而不是选择或确定最佳战略！并不是所有在 SWOT 矩阵中得出的战略都要被实施。

	优势-S	弱点-W
保持空白	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 列出优势 4.. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 列出弱点 4..
机会-O	SO 战略	WO 战略
<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 列出机会 4.. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 发挥优势，利用机会 4.. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 利用机会，克服弱点 4...
威胁-T	ST 战略	WT 战略
<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 列出威胁 4. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 利用优势，回避威胁 4. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 减小弱点，回避威胁 4.

图 2-3 SWOT 矩阵

3 定量战略规划矩阵-QSPM

目前文献中只有一种分析技术是用于确定各可行战略行动的相对吸引力,而不仅仅是得到一个按重要程度排序的战略清单。这一技术便是定量战略规划矩阵(quantitative strategic planning matrix, QSPM),它构成了战略制定和分析系统中的第三阶段。这一技术客观地表明了哪一种备选战略是最佳战略。QSPM 矩阵利用第一阶段和第二阶段分析的结果来客观选定战略。也就是说,由 EFE 矩阵、IFE 矩阵、竞争态势矩阵构成的第一阶段和由 SWOT 矩阵、SPACE 分析、BCG 矩阵、IE 矩阵和大战略矩阵构成的第二阶段,共同为建立 QSPM 矩阵(第三阶段)提供了所需信息。QSPM 矩阵是一种使战略制定者基于事先确认的外部及内部关键因素来客观评价备选战略的工具。像其他战略制定分析工具一样,QSPM 矩阵也需要有良好的直觉判断。

表 2-6 表明了 QSPM 矩阵的基本格式。请注意,QSPM 矩阵的左边一列为关键的外部 and 内部因素(来自第一阶段),顶部一行为可行的备选战略(来自第二阶段)。具体地说,QSPM 矩阵的左栏包括了从 EFE 矩阵和 IFE 矩阵直接得到的信息。在紧靠关键因素的一列中,将标出各因素在 EFE 矩阵和 IFE 矩阵中所得到的权数。

QSPM 矩阵顶部一行包括了从 SWOT 矩阵、SPACE 矩阵、BCG 矩阵、IE 矩阵和大战略矩阵中得出的备选战略。这些匹配工具通常会产生类似的可行战略。然而,并不是说匹配技术所建议的每种战略都要在 QSPM 矩阵中予以评价。战略制定者应该用良好的直觉性判断来选择进入 QSPM 矩阵的战略。

从理论上讲,QSPM 矩阵根据对关键外部和内部因素的利用和改进程度而确定各战略的相对吸引力。战略组合中各战略的相对吸引力是通过确定各外部及内部关键因素的总体影响而计算出的。QSPM 矩阵中包括的备选战略的数量和战略组合的数量均不限,但只有在同一组内的各种战略才可被进行相互比较式评价。例如,第一组战略可能会包括集中化、横向和混合式多元经营,而另一组战略则可能包括发行股票和售出分部以筹集资金等内容。这两组战略是完全不同的,因此 QSPM 只在战略组合内评价各战略。表 2-6 所示的 QSPM 矩阵只包括了构成一组的 3 个战略。

表 2-6 定量战略计划矩阵—QSPM

关键因素	备选战略			
	权重	战略 1	战略 2	战略 3
关键外部因素				
关键内部因素				

表 2-7 提供了一个经营良好的公司的 QSPM 矩阵。此范例显示了 QSPM 矩阵的所有要素：关键因素、备选战略、权重、吸引力评分、吸引力总分和吸引力总分和。这里的三个新术语——（1）吸引力分数，（2）吸引力总分，（3）吸引力总分和——将在如下的建立 QSPM 矩阵的 6 个步骤中予以定义和解释。

- 步骤 1 在 QSPM 矩阵的左栏列出公司的关键外部机会与威胁和内部优势与弱点。这些信息可直接从 EFE 矩阵和 IFE 矩阵中得到。QSPM 矩阵中应至少包括 10 个外部关键因素和 10 个内部关键因素。
- 步骤 2 给每个外部及内部关键因素赋予权重，这些权重应与 EFE 矩阵和 IFE 矩阵中的相同。权重标在紧靠外部和内部因素的纵栏中。
- 步骤 3 考察第二阶段（匹配阶段）各矩阵并确认企业可考虑实施的备选战略，将这些战略标在 QSPM 矩阵的顶部横行中，如可能将各战略分为互不相容的若干组。
- 步骤 4 确定吸引力分数（AS），即用数值表示各组中每个战略的相对吸引力。吸引力分数（attractiveness scores, AS）的确定方法为：依次考察各外部或内部关键因素，对其提出这样的问题：“这一因素是否影响战略的选择？”如果回答为“是”，便应就这一因素对各战略进行比较。具体地说，即就特定的因素给各战略相对于其他战略的吸引力评分。吸引力的评分范围及涵义为：1=没有吸引力；2=有一些吸引力；3=有相当吸引力；4=很有吸引力。如果对上述问题的回答是否定的，则说明该关键因素对特定的战略选择没有影响，那么就不给该组战略以吸引力分数。用一破折号表示关键因素

并不影响所进行的选择。请注意：如果你给某种战略以 AS 评分，那么也要给另一种战略以 AS 评分。如果给某种战略以破折号，那么同一行的其他各项也将为破折号。

步骤 5 计算吸引力总分(TAS)。吸引力总分(total attractiveness scores, TAS) 等于将各横行的权重(步骤 2) 乘以吸引力分数(步骤 4)。吸引力总分表示对相邻外部或内部关键因素而言, 各备选战略的相对吸引力。吸引力总分越高, 战略的吸引力就越大(只考虑相邻的关键因素)。

步骤 6 计算吸引力总分和。它是通过将 QSPM 矩阵中各战略纵栏中的吸引力总分相加而得出。吸引力总分和(sum total attractiveness scores) 表明在每组供选择战略中, 哪种战略最具吸引力。分数越高说明战略越具有吸引力。这里考虑了所有影响战略决策的相关的外部及内部因素。备选战略组中各战略吸引力总分和之差表明了各战略相对于其他战略的可取性。

表 2-7 QSPM 矩阵

关键因素	备选战略				
	权重	AS	TAS	AS	TAS
机会					
威胁					
优势					
弱点					
总计					

注：AS=吸引力分数；TAS=吸引力总分数。

吸引力分数：1=不可接受；2=有可能被接受；3=很可能被接受；4=最可接受。

2.3 人力资源规划的方法与模型

2.3.1 人力资源规划的概念

人力资源规划也可称为是人力资源计划，是指根据企业的发展规划，通过企业未来的人力资源的需要和供给状况的分析及估计、对职务编制、人员配置、教育培训、人力资源管理政策、招聘和选择等内容进行的人力资源部门的职能性计划。

人力资源规划也称为人才资源规划，自 70 年代起，已成为人力资源管理的重要职能，并且与企业的人事政策融为一体。人力资源规划实质上就是在预测未来的组织任务和环境对组织要求以及为完成这些任务和满足这些要求而提供人员的管理过程。不同的人力资源规划体现了不同的人事政策，一般来说有两种：一种是仅考虑组织利益的观点，它认为人力资源规划就是把必要数量和质量的劳动力，安排到组织的各级工作岗位上；另一种是组织与员工利益兼顾的观点，认为人力资源规划就是在保持组织与员工个人利益相平衡的条件下，使组织拥有与工作任务相称的人力。不管从那种观点上看，为实现组织的目标与任务，人力资源的数量、质量、结构必须符合组织特定的物质技术基础，而至于采取什么方针政策，则取决于企业的经营指导思想。

人力资源规划的功能，表现在以下几个方面：

1 确保组织在生存发展过程中对人力的需求：组织的生存和发展与人力资源的结构密切相关。在静态的组织条件下，人力资源的规划并非必要。因为静态的组织意味着它的生产经营领域不变、所采用的技术不变、组织的规模不变，也就意味着对人力资源的数量、质量和结构均不发生变化。显然这是不可能的。对于一个不静态的组织来说，人力资源的需求和供给的平衡就不可能自动实现，因此就要分析供求的差异，并采取适当的手段调整差异。由此可见，预测供求差异并调整差异，就是人力规划的基本职能。

2 是组织管理的重要依据：在大型和复杂结构的组织中，人力规划的作用是特别明显的。因为无论是确定人员的需求量、供给量、还是职务、人员以及任务的调整，不通过一定的计划显然都是难以实现的。例如什么时候需要补充人员、补充哪些层次的人员、如何避免各部门人员提升机会的不等的情况、如何组织多种需求的培训等。这些管理工作在没有人力资源规划的情况下，就避免不了头痛医头、脚痛医脚的混乱状况。因此，人力资源规划是组织管理的重要依据，它会为组织的录用、晋升、培训、人员调整以及人工成本的控制等活动，提供准确的信息和依据。

3 控制人工成本：人力资源规划对预测中、长期的人工成本有重要的作用。人工成本中最大的支出是工资，而工资总额在很大程度上取决于组织中的人员分布状况。人员分布状况指的是组织中的人员在不同职务、不同级别上的数量状况。当一个组织年轻的时候，处于低职务的人多，人工成本相对便宜，随着时间的推移，人员的职务等级水平上升，工资的成本也就增加。如果再考虑物价上升的因素，人工成本就可能超过企业所能承担的能力。在没有人力资源规划的情况下，未来的人工成本是未知的，难免会发生成本上升，效益下降的趋势，因此，在预测未来企业发展的条件下，有计划地逐步调整人员的分布状况，把人工成本控制在合理的支付范围内，展望是十分重要的。

4 人事决策方面的功能：人力资源规划的信息往往是人事决策的基础，例如采取什么样的晋升政策、制定什么样的报酬分配政策等。人事政策对管理的影响是非常大的，而且持续的时间长，调整起来也困难。为了避免人事决策的失误，准确的信息是至关重要的。例如，一个企业在未来某一时间缺乏某类有经验的员工，而这种经验的培养又不可能在短时间内实现，那么如何处理这一问题呢？如果从外部招聘，有可能找不到合适的人员，或者成本高，而且也不可能在短时间内适应工作。如果自己培养，就需要提前进行培训，同时还要考虑培训过程中人员的流失可能性等问题。显然，在没有确切信息的情况下，决策是难以客观的，而且可能根本考虑不到这些方面的问题。

5 有助于调动员工的积极性：人力资源规划对调动员工的积极性也很重要。因为只有有人力资源规划的情况下，员工才可以看到自己的发展前景，从而去积极地努力争取。人力资源规划有助于引导员工职业生涯设计和职业生涯发展。

2.3.2 人力资源规划意义与目标

1 意义：

人力资源规划，简而言之，就是依据企业经营和发展战略对企业人力资源的引进、发展、保留、激励和使用等工作进行长期规划，有步骤有计划地开展人力资源管理活动，以便最有效地利用这些资源，帮助企业实现战略目标。

如果规划制定正确而且实施顺利，企业将能解决以下关键问题：与企业战略匹配的员工队伍、员工必备的能力、激励员工发挥其才能的机制、支持战略的企业文化等。

既然基于战略的人力资源规划关系到企业管理的成败，而且直接影响企业的经营绩效，那么我们有理由相信，企业应该很重视这一关键的人力资源管理流程，把它变成企业战略规划的一个有机组成部分。

2 目标：

人力资源规划应重点考虑如何解决以下问题：

- (1) 如何使人力资源管理成为公司发展的战略伙伴？
- (2) 如何保证公司战略能够及时体现在人力资源管理的使命、目标、制度和流程之中？
- (3) 如何使人力资源管理，从常规的适应需求型转变为面向战略的供给推动型？
- (4) 如何依据公司战略，为企业提供充分、高效率、结构优良的人才支持？
- (5) 如何推动员工对公司战略、文化和价值观的普遍认同，实现公司战略成为每一岗位的每天工作行为，为公司战略实现贡献价值？

人力资源规划的目标依赖于公司的具体情况有所不同，但总体上讲，通常要求达到以下目标：

- 吸引、留住公司需要的有经验、有技能、能力强的人员；
- 预测公司发展可能面临的潜在人员过甚或缺；
- 开发一支训练有素、适应性强的人力，以帮助公司应对不确定的、变化的公司未来环境；
- 减少在公司人才短缺时对外部招聘的依赖性；
- 提高人力资源开发的针对性。

2.3.3 人力资源规划方法与模型

1 人力资源规划方法

1) 规划成员

基于企业战略的人力资源规划将牵涉到三种人员：总裁、人力资源部负责人、企业高层管理人员。

其中公司总裁应当是这一战略性规划的领导者，即规划小组组长；他的主要职责是为规划确定愿景，提出具体要求，帮助提供所需资源（如人员、财力、企业管理信息），主持高层经理和规划小组讨论会，对一些有争议的问题做决定，最终为规划工作成果负责。

人力资源经理在这一流程中承担引导、协调、组织者，对整个规划工作的活动效率和效果负责。他必须负责对规划小组成员，包括企业总裁和其他高层经理，进行规划流程的培训，确保规划成员熟知规划目标、详细的工作步骤、工作内容及工作成果；然后负责协调组织实施具体规划工作。

除了企业总裁和人力资源部负责人之外，企业高层管理人员在规划中也担负着重要的角色和责任。他们必须对企业经营和发展战略达成共识并在此基础上确

认所需的人力资源数量和质量；他们还需要参与讨论、制定人力资源管理的工作计划和预算。

2) 规划流程模块

基于企业战略的人力资源规划流程一般有 4 个工作模块，而贯穿始终的是有关人员之间不断沟通，确保规划工作的顺利进行。

模块一：企业现状分析。

基本内容包括了解企业业务范围、企业经营发展战略、企业竞争战略、企业核心竞争力、企业组织现状和变革战略、企业文化以及人力资源管理现状。该模块采用访谈和问卷调查分析的方法，详细描述与人力资源紧密相关的成功因素和制约因素。

模块二：研究企业人力资源需求。

该模块是整个规划流程中较为关键的一环，小组必须反复讨论，与一线经理有效沟通，找出企业战略、组织等与人力资源需求的关系，特别要明确企业成功因素和制约因素和人力资源的关系。接下来要把这些需求按它们对企业发展战略的影响进行轻重缓急排序。

模块二的工作成果是按轻重缓急排序的企业人力资源需求清单、各种人力资源需求的关系图及其关键驱动要素和清晰的企业人力资源战略。

模块三：编制规划。

依据模块二的结果，我们可以编制企业战略性人力资源规划，包括企业人力资源管理目标和策略、战略性员工队伍结构的建设计划（未来岗位及人员需求预测）、培养企业领导班子的人员继任计划和企业文化变革计划等，最后是人力资源投资策略计划。

为了使规划得以顺利实施，必须同时制定监控机制。监控方式一般是检查规划预定的阶段性成果。

模块四：规划的报批。

人力资源部经理应该把模块一和二的工作成果编成一份详细的分析报告，明确人力资源如何支持企业的经营和发展战略，哪些是工作重点和投资重点。第二步，向企业总裁汇报，听取意见和建议。之后，由人力资源经理组织召开规划草案修订讨论会，听取建议。最后由人力资源部负责人整理规划报告，报总经理审批后实施。

既然基于企业战略的人力资源规划关系到企业管理的成败，而且直接影响企业的经营绩效，企业应该很重视这一关键的人力资源管理流程，把它变成企业战略规划的一个有机组成部分。

那么，我们应该怎样积极推动这一战略规划的实施和制定：

- ◆ 当成“一把手工程”，由企业总裁直接负责；
- ◆ 确立基于企业战略的人力资源规划成功的衡量要素和指标。只有这样，我们才能很好地监控规划的实施过程并通过衡量规划结果来显示人力资源规划对企业发展的真正价值。
- ◆ 改变获取人才的观念。企业一旦改变了获取人才的观念，决定自己培养人才，它们就自然而然地制定和实施基于企业战略的人力资源规划。
- ◆ 必须把人力资源规划变成企业战略规划的组成部分，而非仅仅是人力资源部门的计划。

2 人力资源规划模型

广义的人力资源规划模型包括四个层次：即理念、人员、职能制度和技術(图 2-4)。但实际运作中一般把人力资源战略单独进行研究与制定，因此人力资源规划模型也可以是围绕人力资源战略的三个层次规划模型：即人员、职能制度和技術。

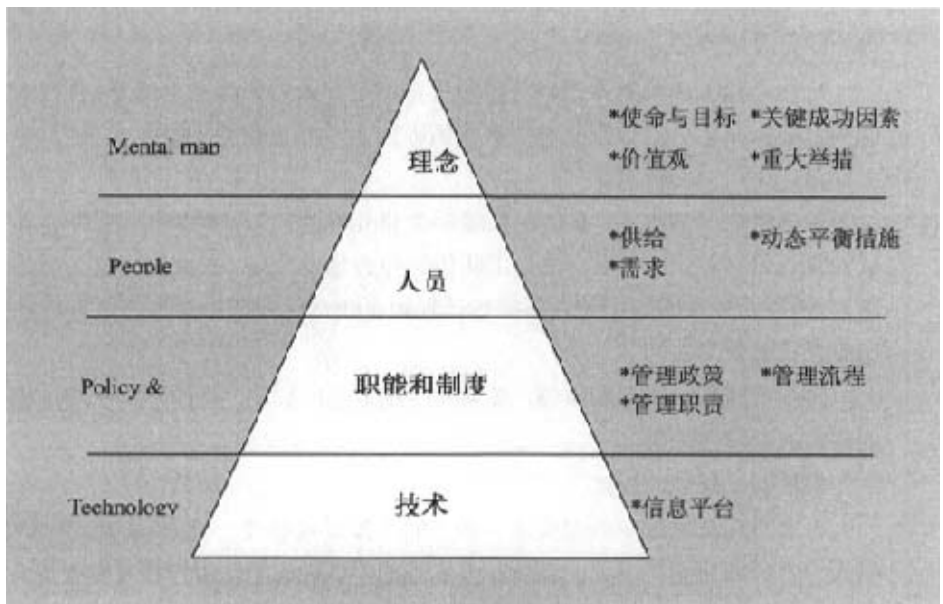
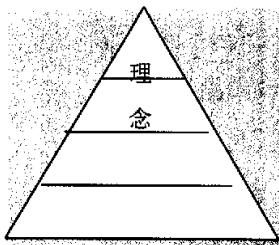


图 2-4 人力资源规划模型

1) 理念

指要确定公司人力资源战略、人力资源战略框架内容。

➤ 人力资源战略如图 2-5:



人力资源战略需要回答的四个问题：

- ◆ 根据公司战略，人力资源管理使命是什么？
- ◆ 根据人力资源管理使命，3-5年内有哪些目标？
- ◆ 实现这些目标的关键成功因素有哪些？
- ◆ 可以采用哪些，促进关键成功因素的作用，实现人力资源战略目标？

图 2-5 人力资源战略

➤ 人力资源战略框架内容如图 2-6：

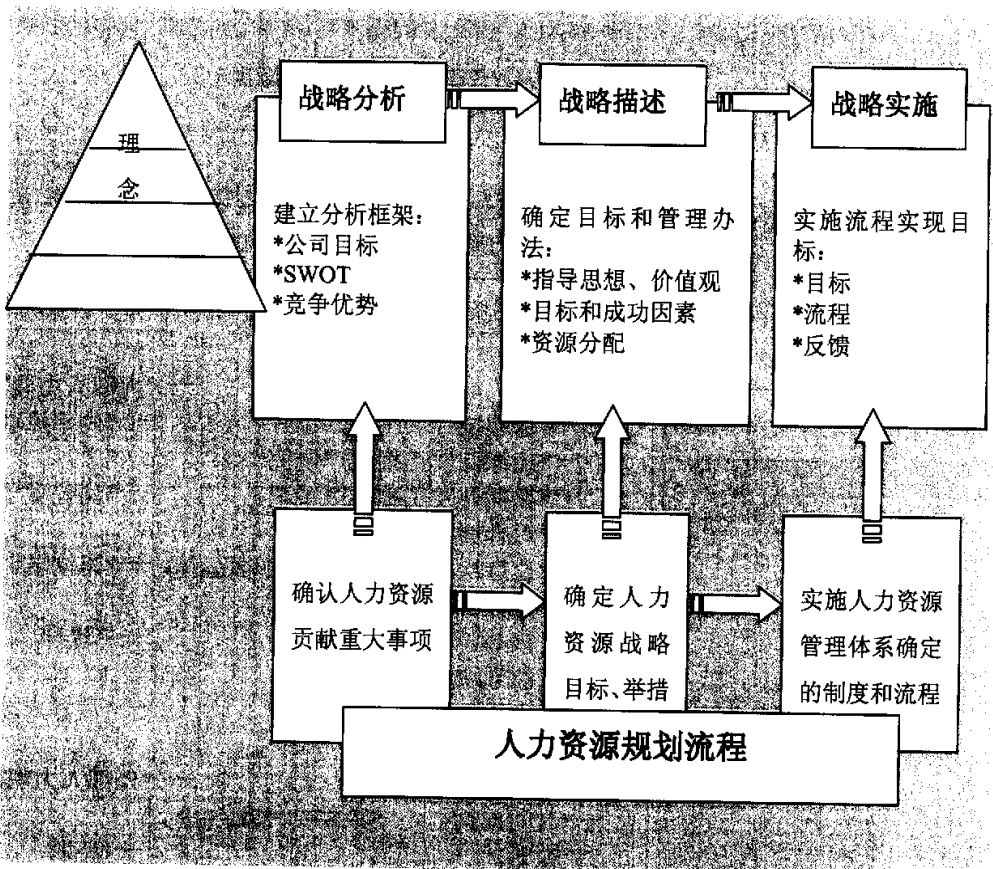


图 2-6 人力资源战略框架内容

2) 人员

指做人力资源战略指导下的人力资源现状调查与供求预测，并建立供求平衡。

➤ 人力资源现状调查与供求预测如图 2-7:

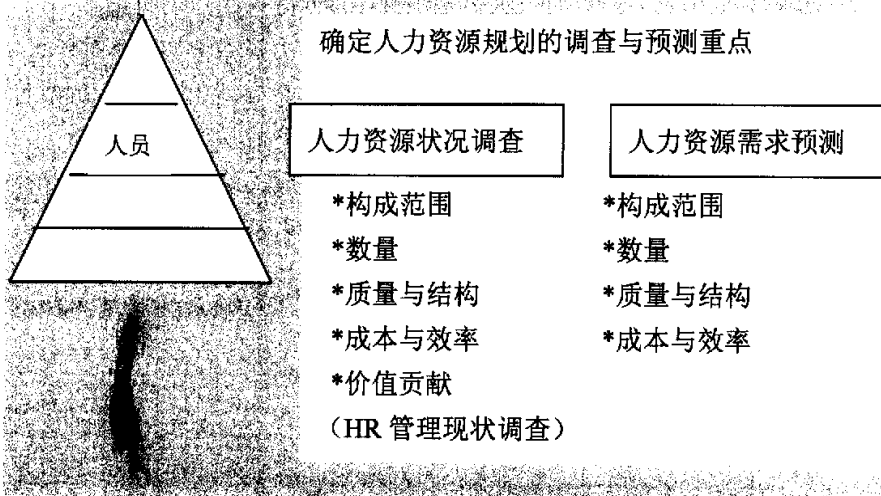


图 2-7 人力资源现状调查与供求预测

➤ 人力资源供求平衡如图 2-8:

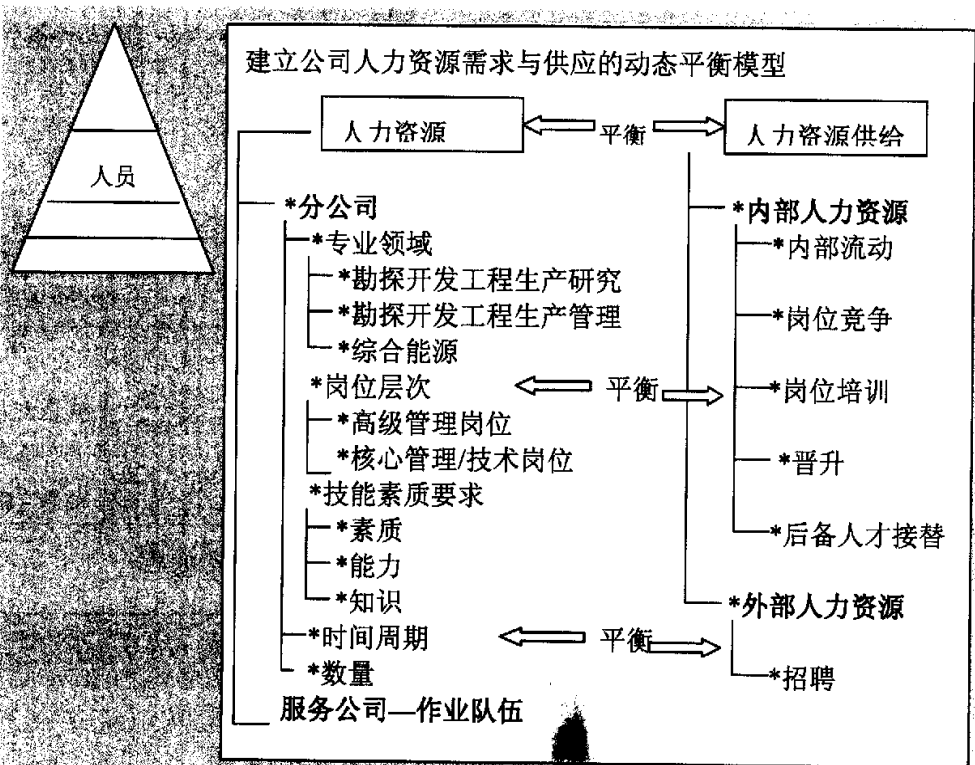


图 2-8 人力资源供求平衡图

3) 职能与制度

指保证人力资源供求动态平衡，并以此为出发点，围绕人力资源战略构架整个人力资源管理体系及配套的制度体系。

➤ 实现供求动态平衡的管理体系如图 2-9:

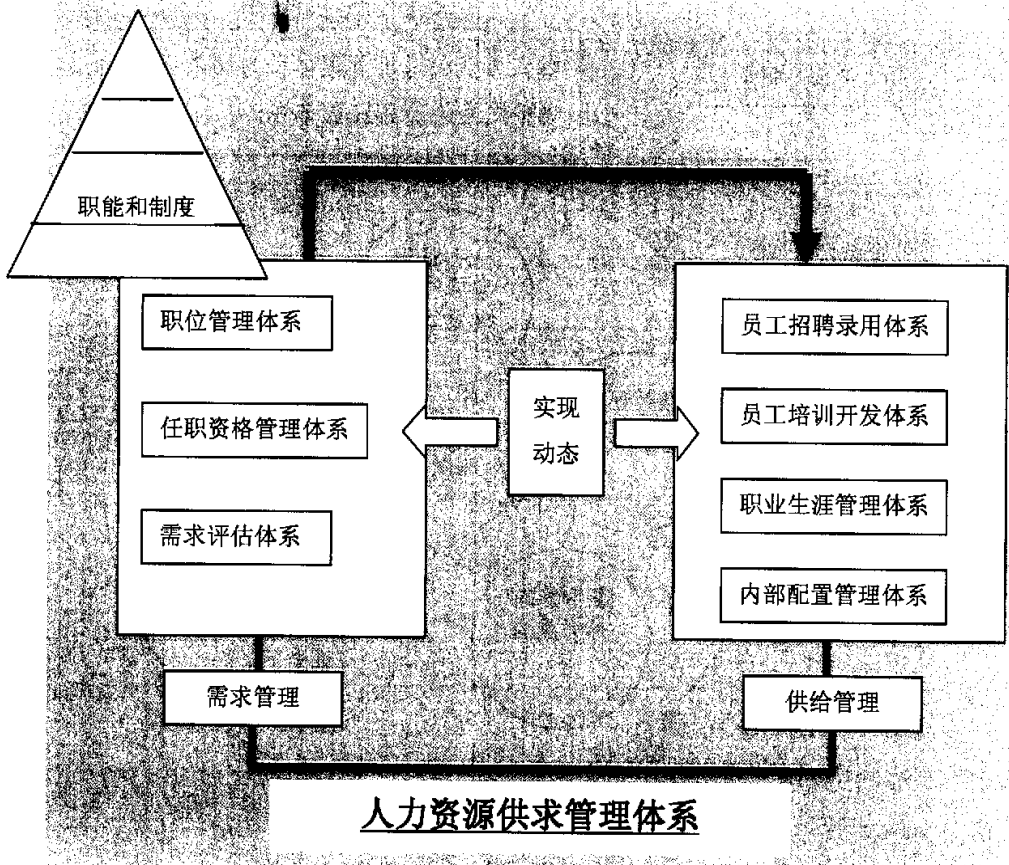


图 2-9 人力资源供求管理体系

➤ 以供求管理为核心重构相关管理体系如图 2-10:

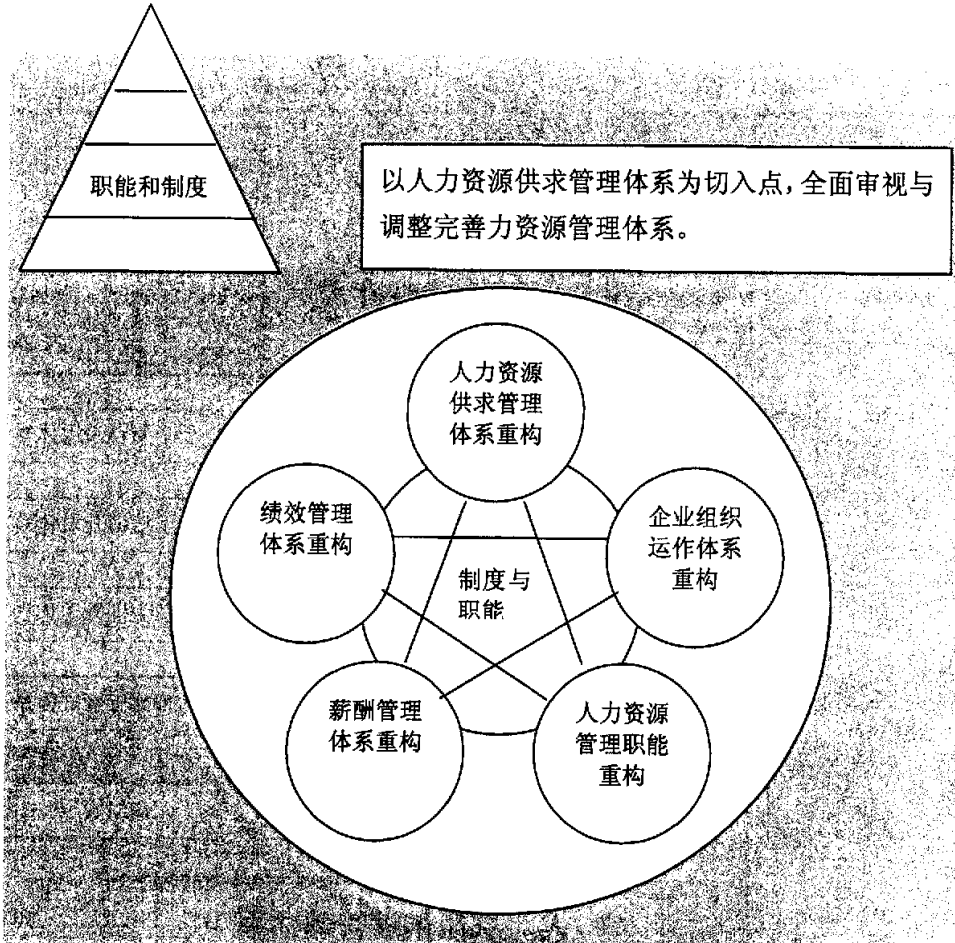


图 2-10 人力资源管理体系重构

4 技术

指搭建人力资源管理信息平台，实现“e-HR”。

➢ 人力资源管理信息平台如图 2-11：

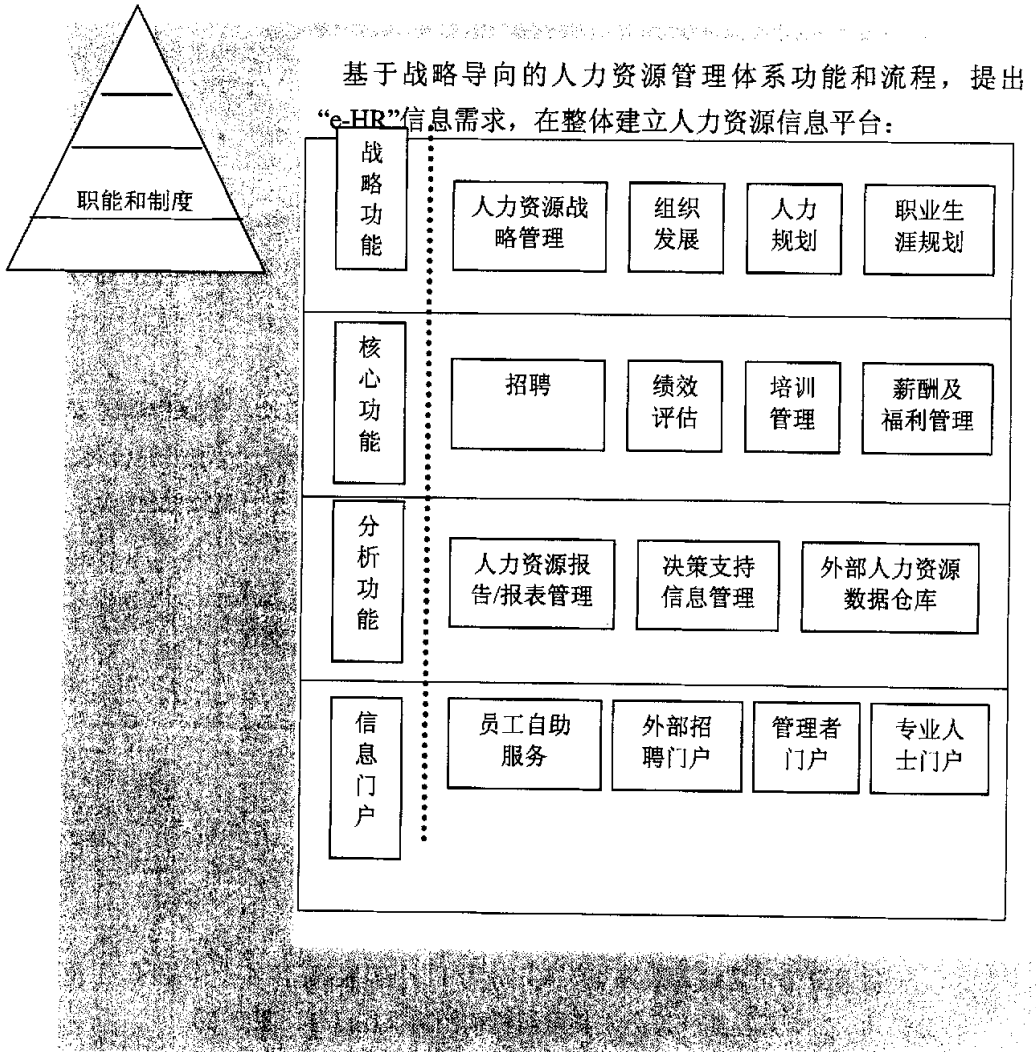


图 2-11 人力资源管理信息平台

第三章 天津分公司人力资源战略分析

3.1 天津分公司发展战略

1 中海油的公司战略

以较快的发展速度、较强的盈利能力和较好的发展质量在 2008 年建成具有国际竞争力的综合型能源公司，全面建成现代企业制度。在此基础上，建设一个国际一流的综合型能源公司。

2 天津分公司的企业战略

保证渤海海域储量和产量资源以低成本、高速度增长，确保健康、安全、环保。使天津分公司成为在储量和产量管理方面具有国际一流水平的公司。

➤ 确保 HSE 指标，完成年度勘探开发生产任务，高质量地实现 2010 年建成 3000 万吨生产规模目标

➤ 建立科学化、规范化，以人为本的公司管理方式

➤ 建立强劲的员工团队，培养出高素质的员工队伍

3.2 天津分公司人力资源内外部环境分析

3.2.1 天津分公司人力资源基本情况

1 天津分公司组织机构介绍

目前分公司定编人数为 497 人，分为 11 个职能部门，4 个作业区，1 个作业分公司、2 个开发期联管会。其组织机构图为（图 3-1、图 3-2）

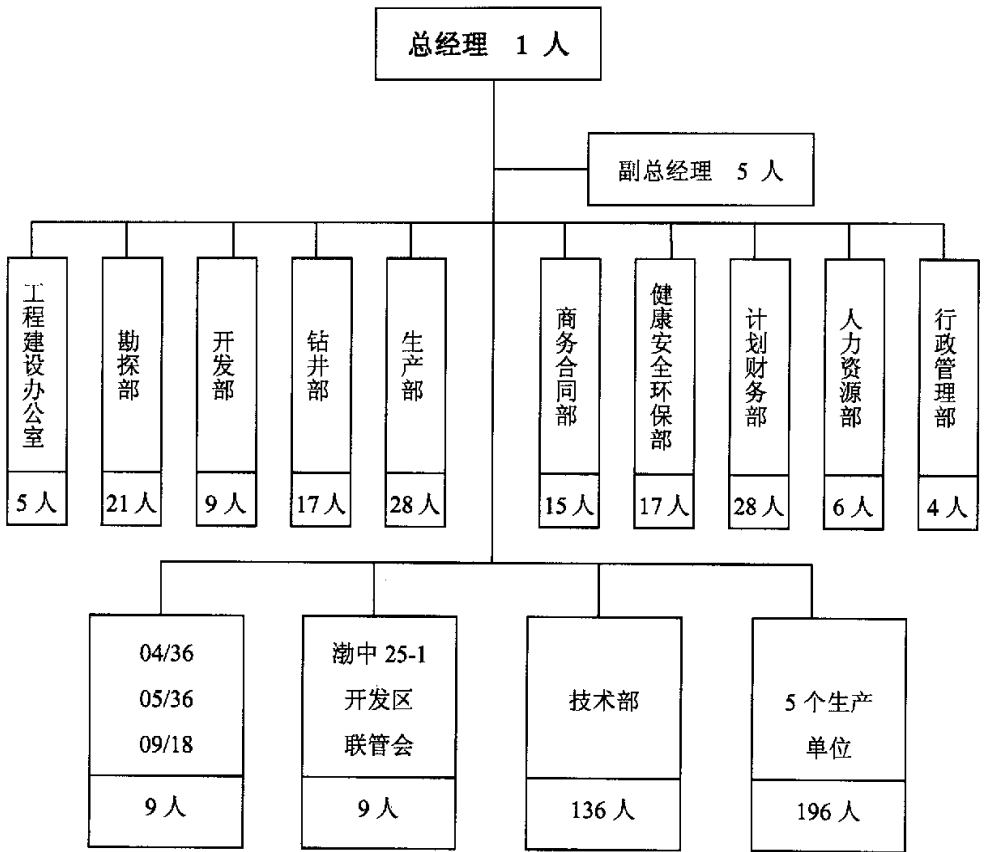


图 3-1 天津分公司组织机构图

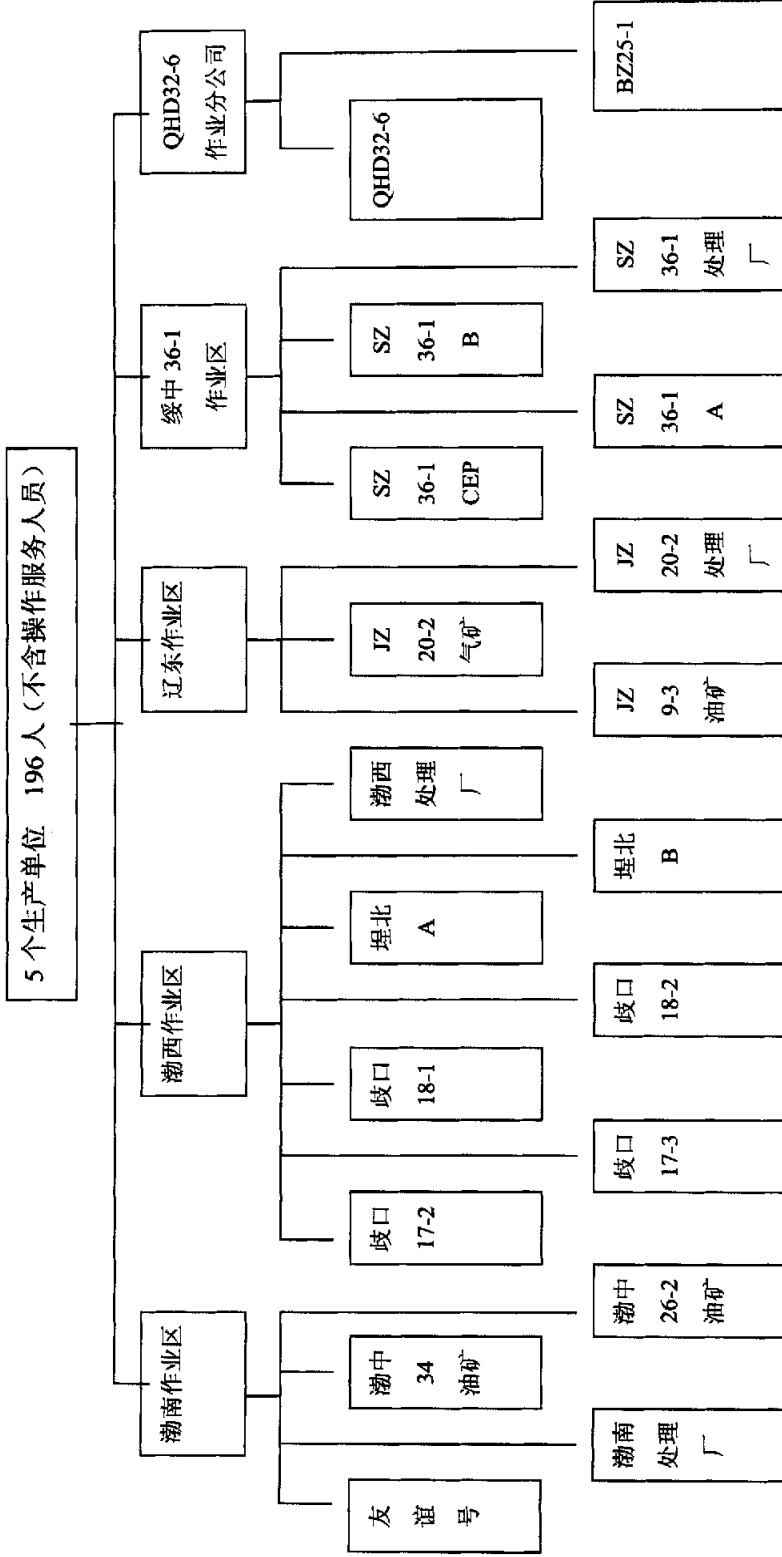


图 3-2 5 个生产单位分解图

2 年龄结构

➤ 陆地：部门经理平均年龄 38.9 岁，岗位经理平均年龄 37.3 岁，一般岗位平均年龄 36 岁。

➤ 海上：总监平均年龄 35.7 岁，一般监督平均年龄 34.6 岁。

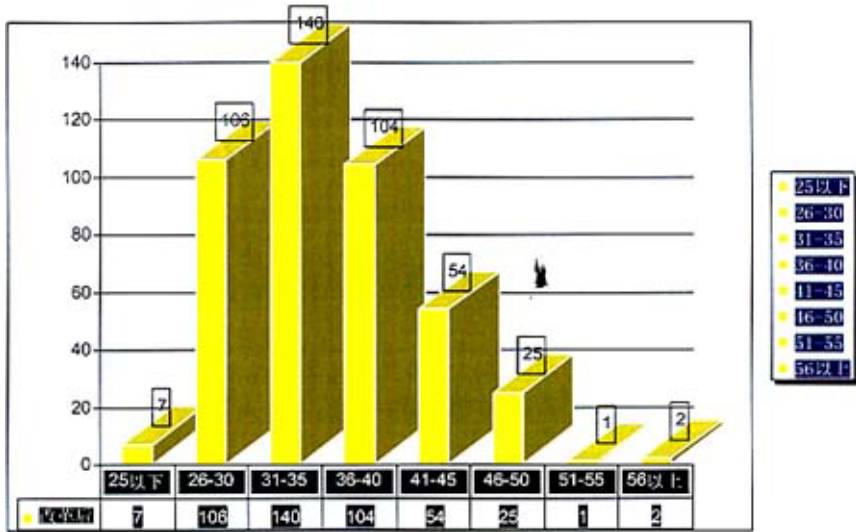


图 3-3 天津分公司员工年龄分布图

3 学历情况

天津分公司到岗的 439 人中，研究生 39 人占 9%，本科生 256 人占 59%，专科 121 人占 27%，中专 23 人占 5%。

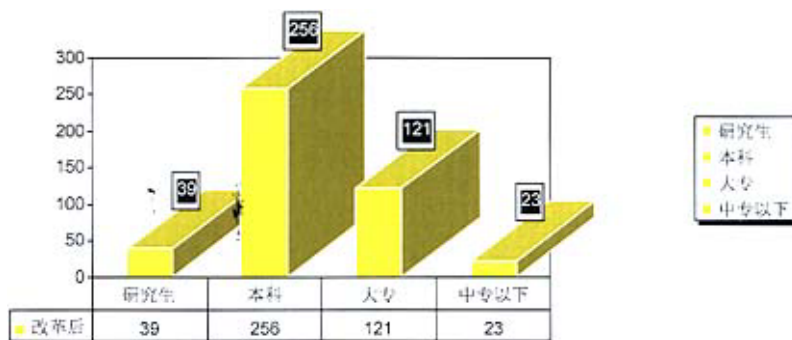


图 3-4 天津分公司员工学历情况图

3.2.2 天津分公司人力资源分析

3.2.2.1 公司战略下的人力资源内部优势与弱点分析

优势 (STRENGTHS)

1-组织优势

● 借鉴长期对外合作过程中探索建立的合作、合营企业组织管理模式，并通过多年不断的改革锤炼，天津分公司保持了高效精干的组织机构和员工队伍，管理幅度适中，管理层次简明，很大程度上避免了国有企业机构臃肿、人浮于事、社会负担沉重的共性问题，为企业长期发展奠定良好基础。

2-人才优势

● 通过对外合作和自营作业的锤炼，以及有计划、有目的的培训，分公司在上游领域拥有一批核心人才；

● 员工总体文化素质较高，大多具备较高职业素养，热爱海洋石油事业，忘我投入。

3-制度优势

● 初步建立了与市场接轨的、具备较强的市场吸引力的用工和薪酬制度；

● 与国内其他国有企业相比，管理体系和管理流程的科学性、规范性、系统性具有比较明显的优势。

4-管理优势

● 通过对外合作，借鉴了国际一流能源公司先进的管理理念和经验，并较好地应用于分公司的实际管理工作中；

● 分公司决策层通晓国际惯例，具备较高的管理决策能力和职业素养。

5-品牌优势

● 经过 20 年的发展，中国海油已经具备了良好的企业形象和信誉，在国内外具有较高的知名度和影响力，有利于吸引人才、留住人才。

弱点 (WEAKNESSES)

1-观念认识弱点

● 中国海油成为国际一流能源公司对员工提出的应达到知识、技能标准，对人力资源与公司战略实现的具体匹配，包括部分领导在内的大部分员工认识模糊；

● 职能部门和业务部门管理者还没有将对本部门人力资源的开发培养的责任作为自己的重要职责。

2-知识技能弱点

- 专业技术分工过细，大部分专业和管理人员知识面窄，缺乏综合性专业知识，难以满足海洋石油管理的需求；

- 跨文化、跨语言的沟通协调、分析与决策等综合技能不足，与国际化的要求存在较大差距；

- 人力资源管理工作人员对现代人力资源管理理论和操作实务认识不深刻，缺乏经验。

3-专业结构弱点

- 勘探、开发、工程、生产领域，高级复合型专业人才缺乏；

4-专业技术弱点

- 缺少世界级和国家级的专业学科带头人；

- 缺乏拥有自主知识产权的专利和专有技术。

5-管理体系弱点

- 人力资源管理体系与国际一流能源公司有较明显的差距。

3.2.2.2 天津分公司人力资源外部环境的机会（Opportunities）和威胁（Threats）

机会（OPPORTUNITIES）

1-国家政策

- 随着社会主义市场经济体制的建立和完善，将出台一系列人才强国的政策法规，加大人才培养力度，消除人才流动的体系性障碍，扩大人才流动的渠道，吸引、留住更多的内外人才，为天津分公司获取高素质人才提供了良好的机遇。

2-发展优势

- 中国海油的高速发展和良好前景为人才提供了广阔的事业发展空间。
- 中国海油对人力资源战略地位的重视。

3-竞争对手

- 中石油、中石化等国内同行业竞争对手，由于人员包袱沉重，需要减员增效，管理机制相对落后，对人才的凝聚力不足，同时随着中国对WTO承诺兑现，其竞争力下降，人才发展空间受限，这为天津分公司抓紧时机建立人力资源竞争优势提供了良好时机。

威胁（THREATS）

1-国内竞争者

- 中石油、中石化正在不断地精简机构，提高其核心管理和技术人员的薪酬水平，增强了对核心人才的吸引力和凝聚力；

- 中石化等同行竞争对手控制了国内石化方面的绝大多数专业技术人才，并对其核心专业人才的流出设置了政策障碍，增大了天津分公司获取高素质中下游人才的难度。

2-国外竞争者

- 国际能源公司拓展在华业务，并实施人员本地化和高薪吸引人才策略，造成一部分高素质人才的流失。

● 3-人力资源市场

- 由于石油化工行业对专业知识技能要求的特殊性，以及国内石油化工行业人力资源市场严重不发育，天津分公司事业发展急需的中高级专业技术人才难以及时在人力资源市场找到合适人选。

第四章 天津分公司人力资源战略选择

4.1 基于 SWOT-QSPM 的人力资源战略组合与评价

前面一章从定性的角度分析了天津分公司人力资源的内外环境因素，下面从定量的角度具体进行考察。本章第二章介绍的层次分析法（AHP）建立外部因素评价矩阵（EFE 矩阵）和内部因素评价矩阵（IFE 矩阵），对企业外部因素和内部因素进行评价，然后采用 SWOT 法对内外部因素进行综合分析，并建立 SWOT 矩阵作战略备选方案，最后建立 QSPM 矩阵对备选战略方案评价筛选。

4.1.1 天津分公司人力资源的 EFE 矩阵

(1) 构建天津分公司人力资源外部因素 AHP 模型

AHP 分析结构见图 4-1。

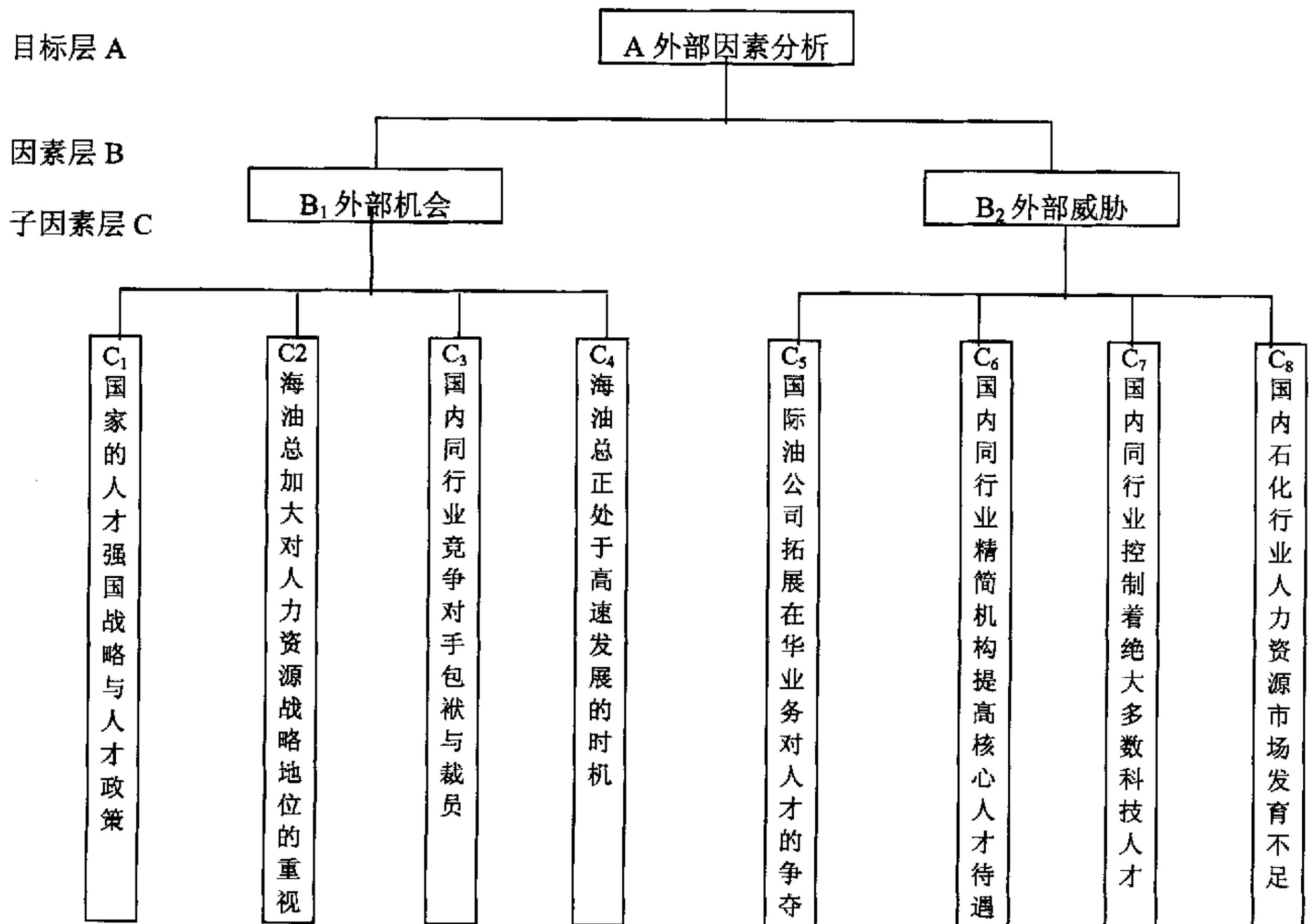


图 4-1 天津分公司人力资源外部因素层次分析结构图

(2)应用 AHP 方法确定因素权重

在企业战略的前提下,通过对公司主要战略决策者、经营管理人员、专业技术人员等的访谈,认为外部机会 B1 和外部威胁 B2 同样重要,取 B_{ij} 为 1,并确认在同一准则层下,各方案的相对重要程度。AHP 模型中 B 占 A 的权重 W_0 见表 4-1。

表 4-1 B 占 A 的权重表

A	B1	B2	W_0
B1	1	1	0.5
B2	1	1	0.5

运用 AHP 模型的简易解法得出 C 占 B1 的权重见表 4-2。

表 4-2 C 占 B1 的权重表

B1	C1	C2	C3	C4	几何平均	权重 W
C1	1	1/3	1/2	1/2	0.583	0.113
C2	3	1	2	3	2.250	0.436
C3	2	1/2	1	2	1.375	0.266
C4	2	1/3	1/2	1	0.958	0.185
Σ					5.166	1

根据判断矩阵可计算出其相应的最大特征根 $\lambda_{\max}=4.071$

对以上数据进行检验: $CI=(\lambda_{\max}-4)/(4-1)=0.071/3=0.024$

$CR=CI/RI=0.024/0.89=0.027<0.1$,即通过一致性检验。

同理可得 C 占 B2 的权重见表 4-3。

表 4-3 C 占 B2 的权重

B2	C5	C6	C7	C8	几何平均	权重 W
C5	1	2	2	3	2.000	0.413
C6	1/2	1	1	2	1.125	0.233
C7	1/2	1	1	2	1.125	0.233
C8	1/3	1/2	1/2	1	0.583	0.121
Σ					4.833	1

根据判断矩阵可计算出其相应的最大特征根 $\lambda_{\max}=4.011$

对以上数据进行检验: $CI=(\lambda_{\max}-4)/(4-1)=0.011/4=0.004$

$CR=CI/RI=0.0040/0.89=0.0045<0.1$,即通过一致性检验。

通过对公司主要战略决策者、经营管理人员、专业技术人员等的访谈,确认

企业对各种机会和威胁的有效反应程度，4分代表重大机遇，3分代表较好机遇，2分代表轻微威胁，1分代表重大威胁。

将表 4-2 和表 4-3 的因素权重和因素评分列于表 4-4 中，即得出天津分公司人力资源的 EFE 矩阵，见表 4-4。

表 4-4 EFE 矩阵

关键外部因素	权重	评分	加权分数
机会			
C1 国家的人才强国战略与人才政策	0.056	3	0.168
C2 海油总加大对人力资源战略地位的重视	0.218	4	0.872
C3 国内同行业竞争对手包袱与裁员	0.133	4	0.532
C4 海油总正处于高速发展的时机	0.093	3	0.273
威胁			
C5 国际油公司拓展在华业务对人才的争夺	0.206	1	0.206
C6 国内同行业精简机构提高核心人才待遇	0.117	2	0.234
C7 国内同行业控制着绝大多数科技人才	0.116	2	0.232
C8 国内石化行业人力资源市场发育不足	0.061	2	0.122
Σ	1.000		2.639

积分为 2.639 分，高于平均分 2.5 分，分数越高说明面临的机会越大于威胁，即战略有效地利用了现有的机会并将外部威胁的潜在不利影响降至最小。分数越低说明当前环境对企业造成的威胁越大，不能利用外部机会或回避外部威胁。由此可知，面临的外部环境机遇大于威胁。

4.1.2 天津分公司的 EFE 矩阵 IFE

(1) 构建天津分公司人力资源内部因素 AHP 模型

AHP 分析结构见图 4-3。

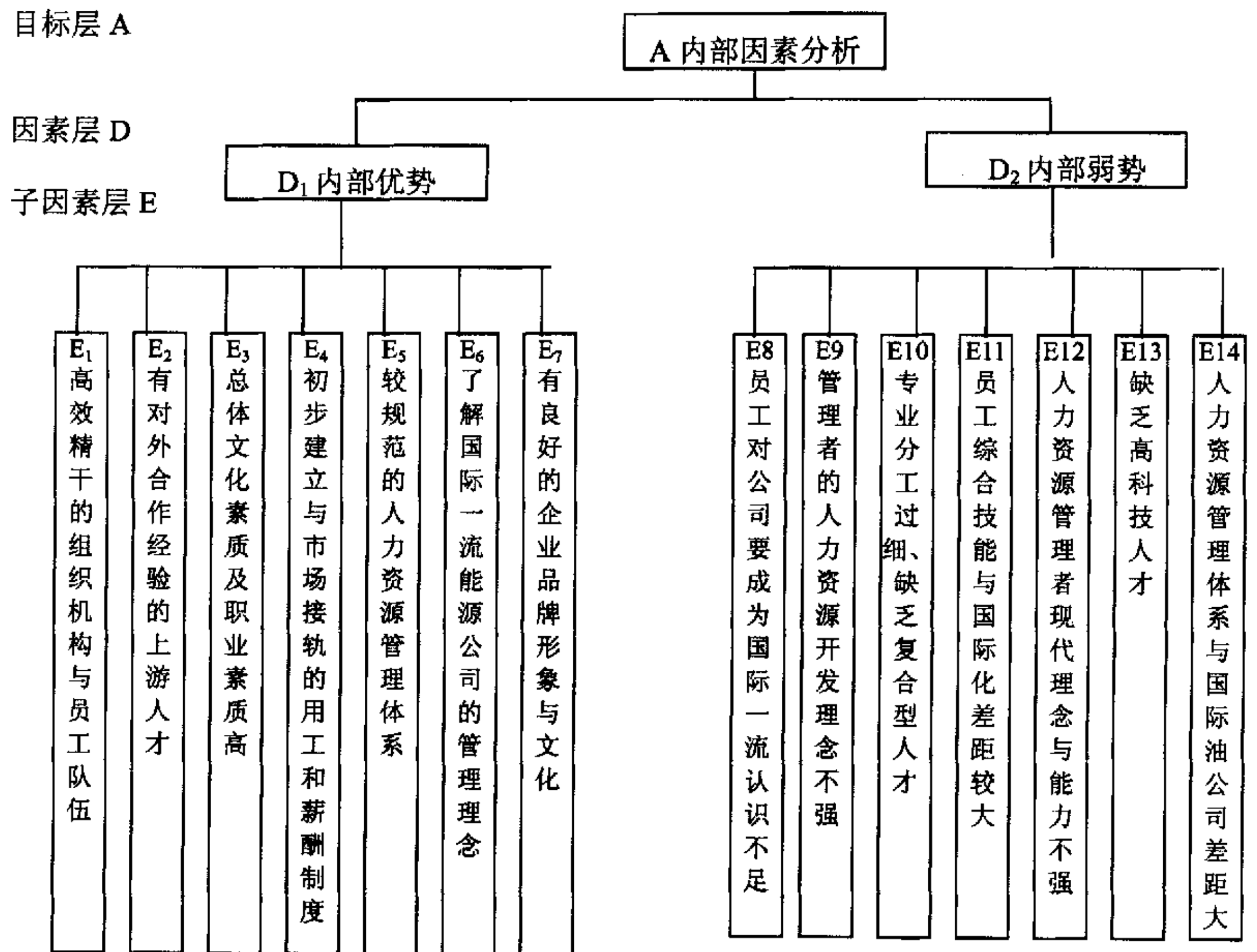


图 4-3 内部因素层次分析结构图

(2)、应用 AHP 方法确定因素权重

在企业战略目标的前提下，通过对公司主要战略决策者、经营管理人员、专业技术人员等的访谈，认为内部优势 D1 和内部风险 D2 同样重要，取 D_{ij} 为 1，并确认在同一准则层下，各方案的相对重要程度。AHP 模型中 D 占 A 的权重 N_0 见表 4-5。

表 4-5 D 占 A 的权重表

A	D1	D2	N_0
D1	1	1	0.5
D2	1	1	0.5

运用 AHP 模型的简易解法得出 E 占 D1 的权重见表 4-6。

表 4-6 E 占 D1 的权重

D1	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	几何平均	权重 W
E1	1	3	2	2	1	4	3	2.290	0.250
E2	1/3	1	1/2	1/2	1/3	1/2	1	0.600	0.070
E3	1/2	2	1	1/2	1/2	2	2	1.210	0.130
E4	1/2	2	2	1	1/2	2	2	1.430	0.160
E5	1	3	2	2	1	4	3	2.000	0.220
E6	1/4	2	1/2	1/2	1/4	1	1/2	0.710	0.080
E7	1/3	1	1/2	1/2	1/3	2	1	0.810	0.090
Σ								9.050	1

根据判断矩阵可计算出其相应的最大特征根 $\lambda_{\max}=7.193$

对以上数据进行检验： $C \cdot I=(\lambda_{\max}-7)/(7-1)=0.193 / 6=0.0322$

$CR=CI/RI=0.0322 / 1.36=0.024 < 0.1$, 即通过一致性检验。

同理可得 E 占 D2 的权重见表 4-7。

表 4-7 E 占 D2 的权重

D2	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	几何平均	权重 W
E8	1	4	1/4	2	1/2	1	4	1.820	0.200
E9	1/4	1	1/2	1/2	1/4	1/3	1/4	0.440	0.050
E10	1/3	2	1	1	1/3	1/2	1/4	0.770	0.080
E11	1/2	2	1	1	1/4	1/2	1/4	0.790	0.080
E12	2	4	3	4	1	2	1	2.430	0.260
E13	1	3	2	2	1/2	1	1/2	0.500	0.050
E14	2	4	4	4	1	2	1	2.570	0.280
Σ								9.320	1

据判断矩阵可计算出其相应的最大特征根 $\lambda_{\max}=7.724$

对以上数据进行检验： $C \cdot I=(\lambda_{\max}-7)/(7-1)=0.724 / 6=0.121$

$CR=CI/RI=0.121 / 1.36=0.089 < 0.1$, 即通过一致性检验。

通过对公司主要战略决策者、经营管理人员、专业技术人员等的访谈, 确认人力资源的优势及弱点, 1 代表重要弱点, 2 代表次要弱点, 3 代表次要优势, 4 代表重要优势, 此评分以企业战略为基础。

由表 4-6 和表 4-7 的因素权重和因素评分得出 IFE 矩阵, 见表 4-8。

表 4-8 IFE 矩阵

关键内部因素	权重	评分	加权分数
优势			
E1 高效精干的组织机构与员工队伍	0.125	4	0.500
E2 有对外合作经验的上游人才	0.035	3	0.105
E3 总体文化素质及职业素质高	0.065	4	0.260
E4 初步建立与市场接轨的用工和薪酬制度	0.080	4	0.320
E5 较规范的人力资源管理体系	0.110	3	0.330
E6 了解国际一流能源公司的管理理念	0.040	3	0.120
E7 有良好的企业品牌形象与文化	0.045	3	0.135
弱点			
E8 员工对公司要成为国际一流认识不足	0.010	2	0.020
E9 管理者的人力资源开发理念不强	0.025	2	0.050
E10 专业分工过细、缺乏复合型人才	0.040	2	0.080
E11 员工综合技能与国际化差距较大	0.040	2	0.080
E12 人力资源管理者现代理念与能力不强	0.013	2	0.026
E13 缺乏高科技人才	0.025	2	0.050
E14 人力资源管理体系与国际油公司差距大	0.014	1	0.014
Σ	1.000		2.090

IFE 矩阵的总加权分数为 2.090，低于矩阵的总加全权平均分数 2.5，说明弱势大于优势。

4.1.3 SWOT 可选战略

SWOT (即优势 Strength、弱点 Weakness、机会 Opportunity、威胁 Threats 的英文缩写) 是对内外部因素进行综合分析的一种有效工具。它提出了一种分析相互交织的复杂因素的系统方法，不仅将有关因素罗列出来，而且还进行结构性分析。其目标在于分析企业的现行战略、企业具体的实力和弱点以及建议的新战略在何种程度上对可识别到的环境变化进行响应和处理，把关键性的机会和威胁突现出来，通过对环境变化适应能力的分析，真正确认企业的实力和弱点。SWOT 矩阵分析法可提供四类战略：

优势——机会 (SO) 战略，这是一种发挥内部优势而利用外部机会的战略。

弱点——机会 (WO) 战略，这是一种利用外部机会来弥补内部弱点的为目标的战略。

优势——威胁 (ST) 战略，这是一种利用企业的优势回避减轻外部威胁的战

略。

弱点——威胁(WT)战略,这是一种旨在减少内部弱点同时回避外部威胁的防御性战略。

综合前面的 EFE 和 IFE 分析建立天津分公司人力资源内外因素的 SWOT 矩阵如表 4-9。

表 4-9 天津分公司人力资源内外因素的 SWOT 矩阵

外部 内部	内部优势(S)	内部弱点(W)
外部机会(O)	依靠内部优势,抓住外部机会 SO 组合	利用外部机会,克服内部弱点 WO 组合
外部威胁(T)	利用内部优势,抵御外部威胁 ST 组合	减少内部弱点,回避外部威胁 WT 组合

战略备选方案

根据天津分公司人力资源内外因素的 SWOT 矩阵,遵循发挥优势、利用机会、克服弱点、避免威胁的基本原则,结合企业发展战略实际需要,可以得到天津分公司的五种备选方案见表 4-10。

表 4-10 天津分公司人力资源战略备选方案

SW		优势(S)						弱点(W)					
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12
机会(O)	C1	S0 战略						W0 战略					
	C2 C3 C4	S01 完善用工与薪酬制度,引进人才,以提升公司人力资源水平。 (C1C2C3C4E4E5E6)						W0 完善人力资源管理体系,提升人力资源管理理念,开发员工潜力,提升员工竞争力。 (C1C2C3C4E8E9E10E11E12E13E14)					
		S02 加强企业文化建设,并保持高效精干的员工队伍。 (C1C2C3C4E1E2E3E7)											
威胁(T)	C5	ST 战略						WT 战略					
	C6 C7 C8	ST 完善用工与薪酬制度,加强企业文化建设,吸引人才,提升人力资源竞争力。 (C5C6C7E4E6E7)						WT 完善人力资源管理体系,引进人才,提升人力资源竞争力。 (C5C6C7C8E9E11E13E8)					

4.1.4 用 QSPM 筛选战略方案

下面运用 QSPM 方法对各备选方案构建出天津分公司人力资源的战略计划矩阵。

天津分公司人力资源的定量战略计划矩阵见表 4-11。

表 4-11 天津分公司人力资源的 QSPM 矩阵

关键因素	权重	S01		S02		W0		ST		WT		
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	
机会	C1	0.056	2	0.012	2	0.012	3	0.168	2	0.112	2	0.112
	C2	0.218	2	0.436	3	0.654	4	0.872	3	0.654	2	0.436
	C3	0.133	2	0.266	4	0.532	3	0.399	2	0.266	2	0.266
	C4	0.093	2	0.186	2	0.186	4	0.372	2	0.186	1	0.093
威胁	C5	0.206	1	0.206	4	0.824	3	0.618	3	0.618	3	0.618
	C6	0.117	2	0.234	2	0.234	3	0.351	3	0.351	2	0.234
	C7	0.116	3	0.348	4	0.464	4	0.464	2	0.232	2	0.232
	C8	0.061	2	0.122	2	0.122	3	0.183	2	0.122	1	0.061
优势	E1	0.125	3	0.375	4	0.500	3	0.375	2	0.250	3	0.375
	E2	0.035	2	0.070	4	0.140	3	0.105	2	0.070	2	0.070
	E3	0.065	1	0.065	3	0.195	3	0.195	1	0.065	2	0.130
	E4	0.080	4	0.320	4	0.320	3	0.240	3	0.240	3	0.240
	E5	0.110	2	0.220	3	0.330	4	0.440	1	0.110	1	0.110
	E6	0.040	1	0.040	3	0.120	3	0.120	3	0.120	1	0.040
	E7	0.045	3	0.135	4	0.180	2	0.090	2	0.090	2	0.090
弱点	E8	0.010	2	0.020	2	0.020	3	0.030	2	0.020	3	0.030
	E9	0.025	2	0.050	2	0.050	4	0.100	2	0.050	2	0.050
	E10	0.040	2	0.080	2	0.080	3	0.120	2	0.080	2	0.080
	E11	0.040	2	0.080	2	0.080	2	0.080	2	0.080	3	0.120
	E12	0.013	2	0.026	2	0.026	4	0.052	1	0.013	2	0.026
	E13	0.025	3	0.050	2	0.050	2	0.050	1	0.025	3	0.075
	E14	0.014	2	0.42	3	0.042	4	0.056	1	0.014	2	0.028
总计				3.494		5.261		5.480		3.768		3.516

通过上述分析可以看出，在各组供选择的战略中W0的吸引力总分数为5.480表明这种战略最具吸引力。可见，对天津分公司而言在现有人力资源优势下，应把完善人力资源管理体系，提升员工竞争力，从吸引力总分看S02分数5.261也较高，因此战略方案选择为以W0为主并与S02的综合，具体战略见下节。

4.2 天津分公司人力资源战略

4.2.1 人力资源使命

根据天津分公司 2003-2007 的发展目标，及面临的内外部人力资源环境，天津分公司人力资源的使命是：

创建并提升天津分公司人力资源可持续发展竞争优势，按国际标准为天津分公司发展战略实施提供人力资源保障。

4.2.2 天津分公司的人力资源目标

根据天津分公司人力资源使命，及面临的内外部人力资源环境，天津分公司人力资源的目标是：

建立和保持一支高素质、高效率的员工队伍；健全和完善一套科学、先进的人力资源管理体系；营造和形成一种学习、创新、协作的工作氛围。

4.2.3 天津分公司的公司核心价值观

核心价值观： 天津分公司的共同行为方式：

提高效率（Efficiency） 营造开放（Outward）

鼓励创新（Innovation） 努力学习（Learning）

关爱员工（People） 实施双赢（Win-win）

追求卓越（Excellence） 建设团队（Team）

提倡效率——天津分公司将始终按照国际一流能源公司标准，不断提升各层组织及员工个体的管理效率、工作效率；

鼓励创新——天津分公司视创新为事业成功的根本推动力，鼓励并不断促进观念创新、技术创新、管理创新；

关爱员工——员工是天津分公司的第一资源，天津分公司关注员工健康、安全，通过培训更新员工知识，提高员工技能，不断提升员工个人竞争力；

追求卓越——天津分公司将不断超越自我，追求国际一流的公司战略、管理体系、员工素质、企业文化。

4.2.4 天津分公司的人力资源战略

根据上一节对人力资源战略选择研究得出的结论，即采用以W0为主并综合考虑S02的人力资源战略选择，同时根据天津分公司的核心价值观和人力资源使命、目标，在2003-2007年度，天津分公司的人力资源战略是：

Organization——保持高效组织机构

- 天津分公司将根据业务发展，在公司建立并保持人员精简、工作高效的组织结构；
- 组织发展与天津分公司战略目标相一致，根据战略发展计划，保证组织发展的适应性与前瞻性；
- 持续有效开发和利用天津分公司各种内外部资源，不断提高天津分公司各层次的组织效率。

Competence——提升员工竞争能力

- 支持并激励员工在个人、团队和组织等各个层次不断进行学习和能力培养；
- 提供实现组织发展目标和员工岗位职责所必须的学习和培训机会；
- 确保员工具备足够的知识、技能和自信心完成岗位要求。

Management——完善人力资源管理

- 按照国际一流能源公司水准，制定并完善包括人才吸引、凝聚、开发、激励等的人力资源管理体系，确保天津分公司战略目标的实现；
- 关注并通过有效措施提高员工健康、安全和福利水平，使其在国内具备竞争优势；
- 保证所有管理制度、政策和程序在天津分公司各层组织中均得到清晰、正确的传达、沟通、理解和执行；
- 对于管理制度、政策和程序的执行效果进行定期的监督和检查，并及时进行相应调整与完善，确保其适应天津分公司战略目标及绩效要求。

Culture——创建先进企业文化

- 天津分公司将在各个业务领域、各个组织层次上支持并鼓励新观念、新方法和新措施的产生和应用；
- 天津分公司提倡通过公平竞争发掘人才、激励员工，为员工提供事业发展的广阔机会；
- 天津分公司将营造开放的工作环境，鼓励不同文化、不同国籍、不同思维方式员工和合作伙伴共同开展工作，为实现“双赢”和“多赢”创造条件；
- 天津分公司在向国际一流能源公司前进过程中，将不断追求卓越，超越自我。
- 实施中海石油有限公司天津分公司的人力资源战略的重大举措

Organization——保持高效组织机构

- 1-将年度人力资源规划作为天津分公司组织发展的主要手段之一，利用工作分析、人员需求评估、岗位任职资格管理实现组织效率与企业发展的平衡；
- 2-建立并逐步完善天津分公司人力资源管理审计，利用年度人力资源审计，对人力资源战略目标进行回顾，对总公司和各主要业务单元的组织结构的效率及适应性进行评估，并依据战略要求进行相应动态调整；
- 3-在天津分公司需要根据改革中确定的流程再造原则，细化落实涉及的管理政策、管理程序，调整完善管理制度，以不断提高管理效率；
- 4-将天津分公司空缺岗位系统内部竞聘程序化、制度化，空缺岗位，首先通过集团内部公开招聘、竞争上岗方式进行补充。

Competence——提升员工竞争能力

- 5-选择并确定天津分公司核心管理人员、主要后备管理人员、核心专业技术带头人及高级专业技师，由公司制定并实施相应培养和发展计划；
- 6-结合职位说明书建立各层次岗位的能力素质模型，依据模型确定的岗位素质要求，有针对性的开展个性化培养与培训；
- 7-在明确天津分公司核心专业的基础上，成立相关专业发展委员会，负责本专业人力资源的开发、培养和专业发展计划制定；
- 8-制定并实施在更大范围和更广泛的岗位上实行本专业、相近专业、本区域、跨区域和跨国界的系统内部岗位轮换计划，重点培养员工跨专业的知识和技能；
- 9-依据天津分公司发展规划，通过国际和国内人力资源市场吸引专业中高级核心专业人才，通过天津分公司系统内部转岗培训相应专业中级和一般岗位员工队伍；

Management——完善人力资源管理

- 10-依据公司战略，天津分公司部公司确定统一的绩效考核管理体系基本方法和原则，各业务单元依据自身特点制定相应绩效考核实施细则；
- 11-共享人力资源服务，系统地对招聘、培训等业务在不同的环节和层次上进行系统内部资源共享；
- 12-动态监测人力资源市场薪酬变化趋势，定期回顾薪酬分配政策，完善相关配套政策；
- 13-在总公司和主要业务单元建立核心人才档案和职业发展计划，动态跟踪分析核心人才发展状态，确保人才价值最大化；

- 14-根据天津分公司信息化建设进程，建立和完善天津分公司人力资源管理信息系统，建立包括员工自动服务、人力资源管理分析功能、核心功能及战略功能的具备国际一流水准的信息平台，实现” e - HR”；

Culture——创建先进企业文化

- 15-对天津分公司核心价值观和企业文化特征进行系统性总结，并在天津分公司各层组织和员工中进行宣传；
- 16-在主要业务单元持续开展创新观念、创新方法的评比奖励活动；
- 17-制定鼓励员工利用公开竞争机会实现个人发展期望的相应配套政策。

第五章 天津分公司人力资源规划

5.1 天津分公司人力资源规划过程与内容

5.1.1 天津分公司人力资源规划的过程

1 启动和培训

对分公司人力资源规划参与者进行培训，培训内容为：

- (1) 人力资源规划的概念与重点；
- (2) 人力资源规划的方法与模型；
- (3) 人力资源规划的要求；
- (4) 人力资源规划用数据表填写说明：员工现状、需求预测等；
- (5) 人力资源规划的安排。

2 调查和访谈

就实现人力资源战略目标的措施、管理方式和程序改进对管理层进行访谈；

访谈对象一：各部门经理，访谈内容为见表 5-1；

访谈对象二：公司领导，访谈内容为见表 5-2；

3 收集汇总调查和访谈信息

各部门负责人应完成：

- (1) 根据公司发展战略规划本部门工作规划（业务量）；
- (2) 与本部门业务量相匹配的人员规划；

各种调查与访谈表格、文稿汇总。

4 资料数据分析

- (1) 公司人力资源现状分析；
- (2) 公司人力资源需求预测；
- (3) 公司人力资源供求预测汇总分析；
- (4) 公司人力资源供求管理体系框架设计。

4 方案报告

- (1) 公司人力资源现状分析报告；
- (2) 公司人力资源人力资源规划报告；
- (3) 公司人力资源供求管理体系设计方案报告。

表 5-1 人力资源规划访谈表（部门经理适用）

调查问题		适用与否	工作底稿索引
一、人力资源战略			
1	你认为保证公司人力资源战略目标实现，公司应采取那些举措？		
2	为了保证人力资源战略目标的实现，有哪些需要公司解决的问题？		
二、人力资源现状			
3	请你总体介绍公司的人力资源现状，哪些方面能够满足公司发展的要求？哪些方面需要改进和提高？是否有具体的计划来解决这些方面问题？		
4	请你谈谈公司 3-5 年业务发展所需的人力资源，包括人力资源的数量、结构、质量、素质要求、特殊专业人才问题等？		
5	公司面临的外部环境对招募、开发人力资源有哪些机遇和挑战？		
三、人力资源管理			
6	请你总体介绍公司人力资源管理的政策、程序和方法，包括招聘、培训、开发、激励、考核等管理体系的内容？		
7	现行管理体系是否能够符合战略发展的要求，哪些方面需要不断进行完善和改进？		
8	对核心人才的发现、培养、和使用方面贵公司有何计划？对公司建立核心人才的发展计划有何建议？		
9	根据 3-5 年本公司的发展，准备如何实现对人力资源需求和供给的动态平衡？		
四、信息化			
10	今后 3-5 年，人力资源管理领域对于信息化的需求主要体现在哪些方面？		
五、建议			
11	你认为公司本次“人力资源规划”需要优先解决的问题有哪些？有何建议？		
12	对于公司人力资源规划，有何基本设想？		

表 5-2 人力资源规划访谈表（公司领导适用）

调查问题		适用与 否	工作底 稿 索引
一、公司战略和发展规划			
1	请你简要谈谈公司为实现公司战略目标和发展规划？在人力资源方面准备采取哪些的主要措施？		
二、人力资源			
2	请你谈谈公司的人力资源现状？		
3	请你谈谈公司 3-5 年业务发展所需的人力资源，包括人力资源的数量、质量、素质要求、特殊专业人才问题等？		
4	公司面临的外部环境对招募、开发人力资源有哪些机遇和挑战？		
5	从实现战略的目标分析，要实现公司战略目标，人力资源应该在哪些方面贡献价值？		
三、人力资源管理			
6	你认为目前人力资源管理存在的主要问题有那些？例如公司人力资源管理体系的完善程度、人力资源管理政策问题、人才管理问题、培训问题、激励重点问题、薪酬制度改革问题、干部考核和提升问题等等？		
7	对核心人才的发现、培养、和使用方面公司有何计划？对公司建立核心人才的发展计划有何建议？		
8	请你谈谈公司业务发展对人力资源管理有什么期望与要求，包括人力资源政策方面的期望与要求、人力资源管理人员素质方面的期望与要求等等？		
四、建议			
9	你认为公司本次“人力资源规划”需要优先解决的问题有哪些？有何建议？		

5.1.2 天津分公司人力资源规划的内容

根据第二章阐述的人力资源规划模型，围绕天津分公司人力资源战略，天津分公司人力资源规划为三个层次的规划：即人员、职能制度和技术内容。但由于人力资源规划是一项庞大的系统工程，本研究仅对天津分公司人力资源规划中

的核心部分：人员与职能制度做了研究，因此天津分公司人力资源规划的具体内容为：

- (1) 人力资源现状调查；
- (2) 人力资源需求预测；
- (3) 人力资源供求分析；
- (4) 人力资源管理体系构架；
- (5) 人力资源配套制度体系构架。

5.2 天津分公司人力资源规划的基础

基础一：人力资源战略：

天津分公司人力资源战略核心内容为：完善人力资源管理，保持高效组织，提升员工竞争力，创建先进企业文化，详细内容见本论文 4.2.4。将重点作为规划中人力资源管理体系的基础。

基础二：天津分公司 2004-2007 年业务量预测

天津分公司战略及发展规划核心为：油气产量规划目标到 2010 年渤海油气当量达到 3000 万吨。其相应工作量规划为：

1 勘探业务量预测

在评价油气田在 2004、2005 年有望探明各类地质储量 2.1 亿方；待发现油气田储量：2004 年渤海的有利目标钻探规划共 15 个目标，有望实现各类地质储量 1.8 亿方，2005 年渤海的有利目标钻探规划共 15 个目标，有望实现各类地质储量 0.7 亿方，2006 年渤海的有利目标钻探规划共 15 个目标，有望实现探明各类地质储量 1.3 亿方，滚动勘探自 2004 年到 2006 年有望实现探明各类地质储量 1 亿方。

截止到 2007 年勘探要实现钻探 144 井次，完成二维地震采集部署 1500KM，三维地震采集部署 7700KM²。

2 钻井业务量预测

自 2004 年开始到 2007 年预计实现钻井各类井 1800 多口，其中在生产油田的调整井 100 口、在建设油田开发井及调整井 340 多口，在评价 320 多口、蓬莱 19-3 油田群 280 多口、待发现 530 口。具体规划见附表

3 工程业务量预测

工程工作量，从目前的规划情况来看，在 2007 年前在建设油气田要建成各类平台 15 座，蓬莱 19-3 油田群要建成各类平台 5 座，待发现油气田要建成各类

平台 9 座，共建成 50 座左右的各类平台。

4 生产业务量预测

建成 50 座左右的各类生产平台，都需要进行相应的生产操作、维护和管理工作。

以上业务量预测将重点作为规划中人力资源需求预测的基础。

5.3 天津分公司人力资源现状调查与需求预测

5.3.1 现状调查基础数据

由于篇幅和保密要求，以下表格重在介绍一种实用的调查人力资源现状的实战方法，本研究是真实的，但对此处展示的数据不做真实性保证。

基础数据包括：

- 1 人力资源专业情况与分布调查（含年龄情况，岗位层次情况）；
 - 2 人力资源素质、质量调查（含学历、工作经历、技术职称、专业认证资质、专业、年龄）；
 - 3 人力资源成本调查（含部门、专业、与历史比较）；
- 调查内容见表 5-3 表 5-6。

表 5-3

人力资源现状统计调查表

天津分公司

单位：人

部门	专业	天津分公司																		合计		
		101	102	103	104	105	106	201	202	203	204	205	301	303	...	409	410	413	418			
公司领导		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	
勘探部		10	4	0	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	21
开发部		0	0	0	0	0	0	4	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9
钻井部		0	0	12	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	17
工程建设办公室		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5
生产部		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12	8	0	0	0	0	0	0	0	0	26
健康安全环保部		0	0	0	0	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	17
计划财务部		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	21	0	24
商务合同部		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15
.....		0	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	9
渤西作业区		0	0	0	0	14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	61
合计		48	21	13	3	43	10	27	40	89	1	1	1	1	6	1	28	4	3	8	11	445
岗位层次	年龄																					
	20-30	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	30-40	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	40-50	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5
	50以上	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
高级	20-30	1	2	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2	0	0	1	0	0	0	0	0	10
	30-40	13	3	2	0	1	3	9	7	2	1	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	88
	40-50	8	4	0	0	0	1	5	3	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	44
	50以上	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	中级	20-30	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
30-40		12	7	5	1	6	4	3	13	16	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	83
40-50		10	4	5	1	28	1	8	13	45	0	0	5	1	14	1	1	1	3	5	2	154
50以上		3	1	0	0	8	0	2	4	23	0	0	0	0	7	1	1	1	0	0	2	55
20及以下		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
一般	20-30	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	30-40	12	7	5	1	6	4	3	13	16	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	83
	40-50	10	4	5	1	28	1	8	13	45	0	0	5	1	14	1	1	1	3	5	2	154
	50以上	3	1	0	0	8	0	2	4	23	0	0	0	0	7	1	1	1	0	0	2	55
	合计	48	21	13	3	43	10	27	40	89	1	1	6	1	28	4	3	8	11	445		

表 5-4

天津分公司
人力资源现状统计调查表

部门	总人数	最终学历				工作年限						技术职称						职业资格/证书								
		硕士生/硕士及以上	本科	大专	中专/高中及以下	30年以上	20-30年	10-20年	5-10年	5年以下	高级	中级	初级	海员/船员/船员证	国际证书	中级计算机员	计算机四级	无薪病假等级	健康证	安全救生证	潜水合格证	油气井防证	叉工证	硫化氢证	迎峰错时及迎峰错时证	
公司领导	6	1	1	1	0	1	2	3	0	0	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
勘探部	21	1	16	2	2	2	3	11	3	2	13	4	2	2	0	1	1	0	12	4	2	0	0	0	0	0
开发部	9	0	9	0	0	0	0	7	2	0	7	1	1	0	0	0	0	0	7	0	0	0	0	0	0	0
钻井部	17	0	15	2	0	1	2	5	8	1	5	12	0	0	0	0	0	0	9	6	0	0	0	0	0	0
生产部	26	2	21	3	0	0	4	12	10	0	12	7	4	0	0	0	0	0	17	19	0	0	0	0	0	0
计划财务部	24	0	14	9	1	2	3	9	9	1	7	10	6	0	0	0	0	0	17	0	0	0	0	0	0	0
商务合同部	15	1	12	2	0	1	1	5	8	0	4	7	1	0	1	0	0	1	6	0	0	0	0	0	0	0
.....	6	0	3	3	0	0	1	4	1	0	2	4	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0
渤西作业区	61	1	58	28	14	0	10	24	23	4	2	18	34	0	0	0	0	0	39	50	0	8	2	9	7	0
合计	445	36	270	117	22	8	64	196	137	40	125	161	130	2	1	1	1	183	168	5	30	2	33	14	0	
专业																										
101	48	12	34	1	1	1	4	23	13	7	23	14	11	0	0	0	0	9	2	2	0	0	0	0	0	0
102	21	3	16	1	1	0	4	7	4	6	10	4	7	1	0	0	0	3	1	0	0	0	0	0	0	0
103	13	0	11	2	0	1	1	4	7	0	5	8	0	0	0	0	0	8	3	0	0	0	0	0	0	0
104	3	0	2	1	0	1	1	0	0	1	2	1	0	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0
.....	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
418	11	0	7	3	1	0	2	4	3	2	1	5	2	0	0	0	0	3	5	0	0	0	0	0	0	0
合计	445	35	271	117	22	9	72	207	118	39	125	151	130	2	1	1	1	183	168	5	30	2	33	14	0	
年龄																										
20以下	0	0	0	0	0																					
20-30	94	6	84	4	0																					
30-40	241	22	142	65	12																					
40-50	105	7	44	45	9																					
50以上	5	0	1	3	1																					

表 5-5

人力资源现状统计调查表
天津分公司

2003年8月份

单位：千元

部门	项目	总人数	工资	福利费	激励工资	培训费	招聘费	离职费	办公经费	合计
公司领导		6								
勘探部		21								
开发部		9								
钻井部		17								
工程建设办公室		5								
生产部		26								
健康安全环保部		17								
计划财务部		24								
商务合同部		15								
人力资源部		6								
渤西作业区		61								
合计		445								
专业										
101		48								
102		21								
201		13								
201		27								
418		11								
合计		445								
	总人数	445	工资福利总额	激励工资总额	培训费总额	招聘费总额	离职费总额	总资产	主营业务收入	税前净利润
	2003年8月份	445								
	2003年1-6月	342								
	2002年	351								

说明：1、106指测井专业。
2、418指工作站与IT室制图、科技、调度等专业

表 5-6

中国海洋石油总公司主要专业分类表

序号	编号	一级分类	二级分类	序号	编号	一级分类	二级分类
	100	勘探类			400	综合管理类	
1	101		地质勘探	21	401		合同采办
2	102		地球物理勘探	22	402		法律
3	103		钻井工程	23	403		行政管理
4	104		完井工艺与测试	24	404		人力资源
5	105		安全环保	25	405		市场营销
6	106		其他	26	406		金融
	200	开发类		27	407		财务
7	201		开发地质	28	408		国际贸易
8	202		油藏工程	29	409		物流管理
9	203		采油工程	30	410		投资与经济评价
10	204		油田化学	31	411		文学和哲学
11	205		其他	32	412		新闻与媒体传播
	300	工程类		33	413		计算机与网络
12	301		工程项目管理	34	414		物业管理
13	302		工艺	35	415		教育
14	303		机械	36	416		医疗
15	304		电气	37	417		公安
16	305		仪表	38	418		其他
17	306		结构	39	500	化工类	化工
18	307		管道	40	600	炼油类	炼油
19	308		船舶	41	700	发电类	发电
20	309		其他	42	800	LNG类	LNG

5.3.2 需求调查与预测基础数据

公司发展战略与规划在对各部门进行任务目标分解后，各部门对分公司发展战略与规划进行分析，做出部门的工作计划，同时做出本部门人员需求情况。分公司管理层与人力资源规划组人员对各部门报告进行审核后，汇总完成如下预测表：

1、2004年人力资源预测—供求平衡表（含本年需求专业、岗位层次、年初存量、预计减少量、预计增量、本年总供给、缺口/剩余量）

2、2004年人力资源预测—岗位变动表（含变动岗位名称、原人数、预计增减数、变动后人数、预计新增数、变动原因等）

3、2004年人力资源预测—新增岗位状况表（含新增人数、专业、岗位层次、人员来源、人员素质要求、岗位职责简述）

4、2004年人力资源成本预测

5、2005年人力资源预测—供求平衡表（含本年需求专业、岗位层次、年初存量、预计减少量、预计增量、本年总供给、缺口/剩余量）

6、2005年人力资源预测—岗位变动表（含变动岗位名称、原人数、预计增减数、变动后人数、预计新增数、变动原因等）

7、2005年人力资源预测—新增岗位状况表（含新增人数、专业、岗位层次、人员来源、人员素质要求、岗位职责简述）

8、2005年人力资源成本预测

9、2004年人力资源预测—供求平衡表（含本年需求专业、岗位层次、年初存量、预计减少量、预计增量、本年总供给、缺口/剩余量）

10、2004年人力资源预测—岗位变动表（含变动岗位名称、原人数、预计增减数、变动后人数、预计新增数、变动原因等）

11、2004年人力资源预测—新增岗位状况表（含新增人数、专业、岗位层次、人员来源、人员素质要求、岗位职责简述）

12、2004年人力资源成本预测。

详细数据见表 5-7 至表 5-17。

表 5-7

2004 年人力资源预测—供求平衡表

天津分公司

部门	本年需求										年初 人员 存量 (2)	预计人员减量						预计人员增量			本年 总供 给 (11)	人员 缺口/ 剩余 (12)	
	101		102			413		418			本年 预计 退休 人数 (3)	轮岗 调出 (4)	晋升 (5)	流失 (6)	其他 (7)	轮岗 调入 (8)	拟招 聘人 数 (9)	其他 增加 (10)				
	高 级	中 级	高 级	中 级	高 级	中 级	高 级	中 级	高 级	中 级													
	一 般	一 般	一 般	一 般	一 般	一 般	一 般	一 般	一 般	一 般													
公司领导	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	0	0
合计	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	0	0
勘探部	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	25	0	0
合计	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	25	0	0
开发部	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	14	0	0
合计	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	14	0	0
钻井部	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20	0	0
合计	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20	0	0
商务合同部	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20	0	0
合计	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20	0	0
联管会	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11	0	0
合计	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11	0	0
.....	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	37	0	0
合计	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	37	0	0
物西作业区	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	61	0	0
合计	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	61	0	0
33	0	3	6	0	3	11	0	1	8	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	598	0	0
33	9	9	14	14	9	9	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	598	0	0
总需求	69	40	40	36	9	9	12	166	445														

表 5-8

2004 年人力资源预测—岗位变动表
天津分公司

部门	变动岗位	原人数 (1)	预计增 减数(2)	变动后 人数(3)	预计新增岗位	所需人数 (4)	未变动岗位人 数存量(5)	本年总 需求(6)	岗位变动原因
公司领导	勘探项目工程师	6	0	0	0	0	6	6	
	物探工程师	1	1	2	测试总监	1			1. 工作量增加。
	地质工程师	1	1	2	测井总监	1			2
勘探部	合计	1	-1	0	地质总监	1	18	25	3
	油田地质	3	1	4	合计	3			
	油藏工程	4	2	6	费用预算	1			1
	合计	3	2	5	合计	0	2	14	2
	项目管理主管	7	4	11	前期项目管理	1			
开发部	计划费用主管	2	2	0	项目管理经理	1			
	工程监督主管	1	-1	0	1	1	13	1. 满足专业化、精细化管理的实际需要。
	合计	4	-4	0	合计	12			
	油田地质资深工程师	7	1	8	岗位 a	0			
	油田地质工程师	7	2	9		0			
工程建设办公室	油田地质助理工程师	2	4	6		0			
	油藏工程资深工程师	7	1	8		0	53	176	
	油藏工程工程师	7	3	10		0			
	6	5	11		0			
	合计	83	40	123	...	0	340	598	3
技术部									

表 5-9

2004 年人力资源预测—新增岗位状况表
天津分公司

部门	本年新增岗位	所需人数	所属专业							岗位层次			人员来源	人员素质要求	岗位职责简要说明	
			101	102	103	104	...	413	418	高级	中级	一般				
勘探部	测试总监	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	外聘	40 岁以下, 大学本科学历以上, 8 年以上现场测试工作经验, 担任过测试组织实施工作。	负责测试工艺的设计及组织实施 对测试工艺把关
		1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	招聘	年龄和学历: 大学本科或相当学历 工作经验: 财务或合同、采办工作 5 年以上	1、在岗位经理的指导下, 负责审查各油藏项目的各类及立项细则 2、协助项目经理, 编制各个项目的费用预算。
钻井部	机采设备工程师	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	招聘	年龄和学历: 大本以上学历, 男 50 周岁, 女 40 周岁以下; 工作经验: 具有 3 年或 3 年以上相关工作经验	1、负责机采设备、机采方案的研究与设计 2、负责机采设备的技术标书编写, 并参与评标工作。	
生产部		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
商务合同部	信息管理	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	社会招聘	40 岁以下, 大本; 3 年以上相关工作经验。	负责部门信息管理, 包括服务商名单、标准合同整理、网管理。	
人力资源部	岗位经理	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	招聘			
行政管理部			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
联管会	人力资源专业代表	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1. 公司内部人员转岗 2. 公司内部人员竞聘 3. 社会招聘	1. 大本或以上学历; 2. 3-5 年以上工作经验; 3. 熟悉人力资源相关工作。	
		29 个	1	0	0	8	0	1	0	0	0	9	23	0	0	0
合计		32	1	0	0	8	0	1	0	0	0	9	23	0	0	0

表 5-10

2004 年人力资源成本预测

天津分公司

单位：千元

部门	项目	总人数	工资	福利费	激励工资	培训费	招聘费	离职费	办公经费	合计
公司领导										
勘探部										
开发部										
钻井部										
生产部										
.....										
辽东作业区										
湘南作业区										
渤西作业区										
合计										
专业										
101										
102										
103										
104										
105										
106										
201										
202										
203										
.....										
418										
合计										
预计总资产： 预计总产值： 预计主营业务收入： 预计税前净利润：										

表 5-11

2005 年人力资源预测—供求平衡表

天津分公司
人

单位:

部门	本年需求										年初 人员 存量 (2)	预计人员减量						预计人员增量			本年 总供 给 (11)	人员 缺口 / 剩 余 (12)				
	101		102			413		418			本年 预计 退休 人数 (3)	轮岗 调出 (4)	晋升 (5)	流 失 (6)	其 他 (7)	轮 岗 调 入 (8)	拟 招 聘 人 数 (9)	其 他 增 加 (10)							
	高 级 技 术 人 员	中 级 技 术 人 员	高 级 技 术 人 员	中 级 技 术 人 员	高 级 技 术 人 员	中 级 技 术 人 员	高 级 技 术 人 员	中 级 技 术 人 员	高 级 技 术 人 员	中 级 技 术 人 员																
公司领	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	0	0	6	0
合计	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	0	0	6	0
勘探部	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	25	0	0	25	0
合计	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	25	0	0	25	0
开发部	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	14	0	0	14	0
合计	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	14	0	0	14	0
钻井部	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20	0	0	20	0
合计	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20	0	0	20	0
.....	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	37	0	0	37	0
合计	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	37	0	0	37	0
物西作	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	61	0	0	61	0
合计	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	61	0	0	61	0
613	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	598	0	0	0	0
净需求	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
总需求	70	42	13	9	12	613	598	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	613	598	0	613	0

2005年人力资源预测—岗位变动表
天津分公司

表 5-12

部门	变动岗位	原人数 (1)	预计 增减 数(2)	变动后 人数 (3)	预计 新增 岗位	所需人 数(4)	未变动岗 位人数存 量(5)	本年总 需求 (6)	岗位变动原因
公司领导		0	0	0	0	0	6	6	
勘探部		0	0	0	0	0	25	25	
开发部		0	0	0	0	0	14	14	
钻井部		0	0	0	0	0	20	20	
.....		0	0	0	0	0	13	13	
技术部	油田地质资深工程师	8	1	9	0	0	138	182	1.工作需要.
	油藏工程资深工程师	8	2	10	0	0			
	地质勘探工程师	7	1	8	0	0			
	地球物理勘探资深工程师	7	1	8	0	0			
	地球物理勘探工程师	8	1	9	0	0			
	合计	38	6	44	0	0			
.....		0	0	0	0	0	37	37	
渤西作业区		0	0	0	0	0	61	61	
			15				633	613	

表 5-13

2005 年人力资源预测—新增岗位状况表——无

天津分公司

部门	本年新增岗位	所需人数	所属专业										岗位层次			人员来源	人员素质要求	岗位职责简要说明	岗位设置理由							
			101	102	103	104	105	106	201	……	418	高级	中级	一般												
勘探部	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
开发部	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
钻井部	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
工程建设办公室	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
生产部	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
健康安全环保部	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
……	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
渤南作业区	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
渤西作业区	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		

说明：1、106 指测井专业。

2、418 指工作站与 IT 室制图、科技、调度等专业。

表 5-14

2005 年人力资源成本预测

天津分公司

单位：千元

项目 部门	总人数	工资	福利费	激励工 资	培训费	招聘费	离职费	办公经 费	合计
公司领导									
勘探部									
开发部									
钻井部									
联管会									
技术部									
.....									
港西作业区									
合计									
专业									
101									
102									
103									
104									
105									
106									
201									
202									
.....									
41E									
合计									
预计总资产： 预计总产值： 预计主营业务收入： 预计税前净利润：									

表 5-15

人力资源综合调查分析表
天津分公司

核心专业 名称	需求人数				人员储备情况			核心人才素质要求		
	2004	2005	2006	2007	现有 人数	核心 人才	培养 对象	年 龄 段	学 历	具 体 描 述
101	69	70	72	72	48	31	17	30-45 岁	大 本 以 上	工作经验: 5 年以上 专业资格: 中级职称以上 工作业绩: 获得公司级以上科技进步奖或其他专 英语能力: 具有较强的听、说、读、写能力。
102	40	42	40	44	21	8	4	30-45 岁	大 本 以 上	工作经验: 5 年以上 专业资格: 中级职称以上 工作业绩: 获得公司级以上科技进步奖或其他专 英语能力: 具有较强的听、说、读、写能力。
.....	103	108	116	116	89	47	19	30-45 岁	大 专 以 上	工作经验: 大本 5 年以上, 大专 8 年以上 专业资格: 海上监督助理职称以上, 机关中级职 工作业绩: 获得公司级以上科技进步奖或其他专 英语能力: 具有较强的听、说、读、写能力。
403	83	85	89	89	69	56	41	30-45 岁	大 本 以 上	工作经验: 8 年以上 专业资格: 中级职称以上 工作业绩: 获得公司级以上科技进步奖或其他专 英语能力: 具有较强的听、说、读、写能力。
合计	479	494	515	519	363	214	121			

表 5-16

退休计划汇总表

天津分公司

专业名称	现有人数	岗位层次	退休人数					合计
			2003	2004	2005	2006	2007	
101	48	高级	0	0	0	0	0	0
		中级	0	0	0	0	0	0
		一般	0	0	0	0	1	1
合计							1	
104	3	高级	0	0	0	0	0	0
		中级	0	0	0	0	0	0
		一般	0	0	0	1	0	0
合计							1	
总计			0	0	0	1	0	1
			0	0	0	1	1	2

注：2003 年数据填列以 8 月 31 日为预测起点

表 5-17

在职教育状况统计表
天津分公司

专业名称	接受在职 /全职教 育人数	攻读学 历/学位 人数	岗位层次	预计取得学历/学位人数					合计
				2003	2004	2005	2006	2007	
101	4	4	高级	0	0	0	0	0	0
			中级	2	0	0	0	0	2
			一般	0	0	0	1	1	2
合计	4	4		2			1	1	4
102	4	4	高级	0	0	0	0	0	0
			中级	0	1	2	0	0	3
			一般	0	0	1	0	0	1
合计	4	4		0	1	3	0	0	4
103	9	9	高级	0	0	0	0	0	0
			中级	0	0	0	0	0	0
			一般	0	1	8	0	0	9
合计	9	9			1	8			9
105	2	2	高级	0	0	0	0	0	0
			中级	0	0	0	0	0	0
			一般	1	0	0	1	0	2
合计	2	2		1			1		2
……	3	3	高级	0	0	0	0	0	0
			中级	0	2	1	0	0	3
			一般	0	0	0	0	0	0
合计	3	3			2	1			3
407	10	9	高级	0	0	0	0	0	0
			中级	0	0	0	1	0	1
			一般	0	3	5	2	0	10
合计	10	9		0	3	5	3	0	11
409	3	3	高级	0	0	0	0	0	0
			中级	0	0	0	0	0	0
			一般	1	0	1	1	0	3
合计	3	3		1		1	1		3
418	7	7	高级	0	0	0	0	0	0
			中级	1	0	0	0	0	1
			一般	1	0	1	4	0	6
合计	7	7		2	0	1	4	0	7

5.4 天津分公司人力资源规划

5.4.1 天津分公司人力资源供求平衡规划

1 人力资源现状调查结果分析

基于 5.3.1 所做的调查数据，分公司的人力资源现状为：

经流程再造的天津分公司人员整体呈知识化、年轻化、核心专业占公司人力资源总量的主导地位、人员梯队配置合理的特点，具体分析如下：

1) 岗位层次

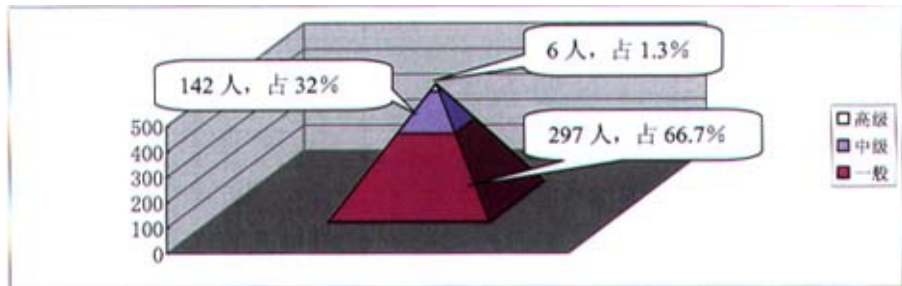


图 5-1: 岗位层次图

天津分公司高层人员 6 人占公司员工人数的 1.3%，中层人员 142 人占公司员工人数的 32%，一般管理人员 297 人占公司员工人数的 66.7%，岗位层次结构合理，人员梯队建设基础雄厚。

2) 年龄结构

天津分公司人员 20-30 年龄段有 93 人，占公司员工人数的 20.9%，30-40 年龄段有 243 人占公司员工人数的 54.6%，40-50 年龄段有 104 人占公司员工人数的 23.4%，50 岁以上人员 5 人占公司员工人数的 1.1%。年龄结构合理，适应公司中长期战略发展规划的需要。其中 30-40 年龄段的员工占公司员工的主导地位，这些员工具有一定的工作经历，工作经验较为丰富，专业技能较为扎实，并具有较强的创新精神和敬业精神，是公司发展的中坚力量。

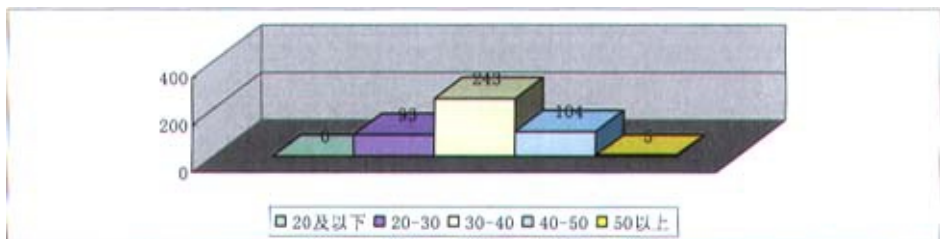


图 5-2: 年龄结构图

3) 学历结构

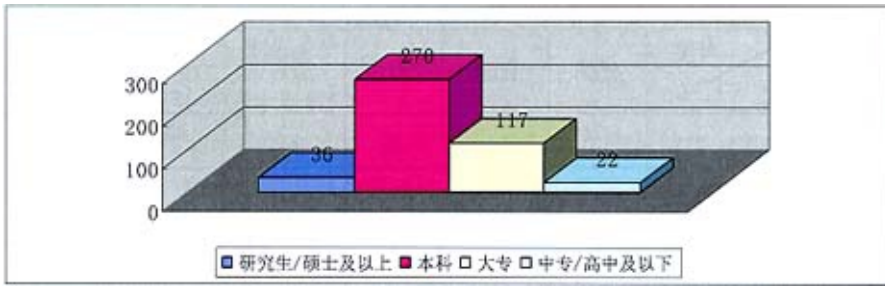


图 5-3: 学历结构图

天津分公司具有研究生/硕士及以上学历的员工有 36 人，占公司员工人数的 8.1%，具有本科学历的员工有 270 人，占公司员工人数的 60.7%，具有大专以上学历的员工有 117 人占公司员工人数的 26.3%，中专及以下学历的员工有 22 人，占公司员工人数的 4.9%。其中本科学历以上人员占公司员工的主流，占约 70%，员工队伍呈现知识化。

4) 专业分布

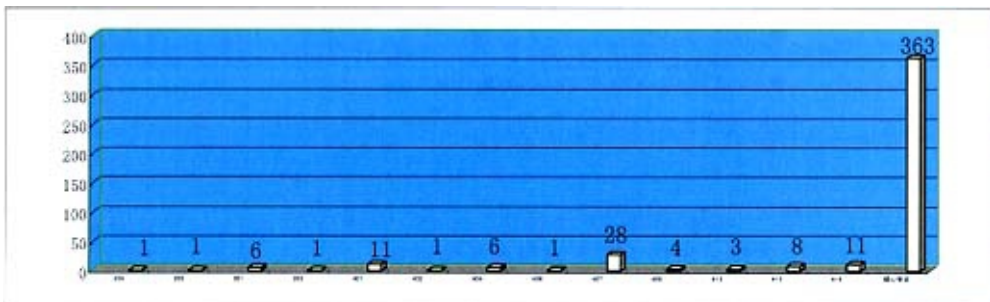


图 5-4: 专业分布图

天津分公司核心专业人数为 363 人，占公司员工人数的 82%，专业结构合理，充分体现了分公司一切生产、管理活动紧紧围绕产量、贮量开展的原则。

1 天津分公司人力资源需求预测结果分析

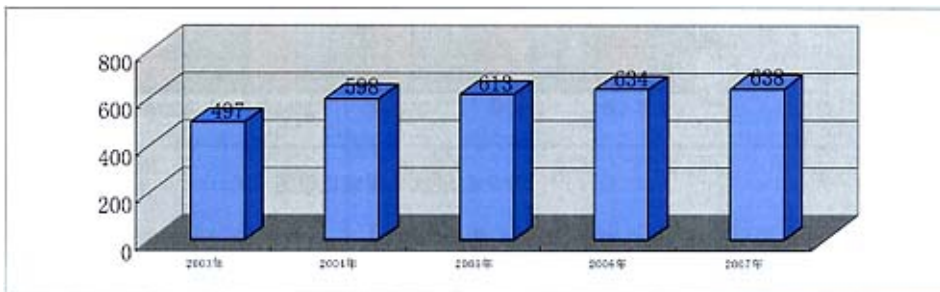


图 5-5: 人力资源需求图

表 5-16: 人力资源需求分析表

年度 事项	2003	2004	2005	2006	2007	备注
增加人数		69	15	21	4	
新增岗位及人数		32				29个岗位
合计		101	15	21	4	
当年需求	497	598	613	634	638	

天津分公司人力资源需求预测依据天津分公司油气当量2010年上3000万吨这个战略目标制定的。2004-2007年4年中共需增加141名员工，其中2004年增加101人，新增岗位29个；2005年增加15人，2006年增加21人，2007年增加4人，所增加人员主要为公司核心专业人员；2004年增员较多，主要基于以下原因：

- 2004年及随后几年中勘探、开发、钻完井、工程、生产工作量大幅增加；
- 现有定员人数及岗位数偏少。

有关天津分公司各部门岗位、人员变动数量和结构，新增岗位的主要工作职责和任职资格要求，分公司人员自然变动及人力资源需求汇总表详见已上报的“天津分公司人力资源统计报表”中的有关内容。

3 天津分公司人力资源供求平衡规划

1) 公司核心人力资源供求分析

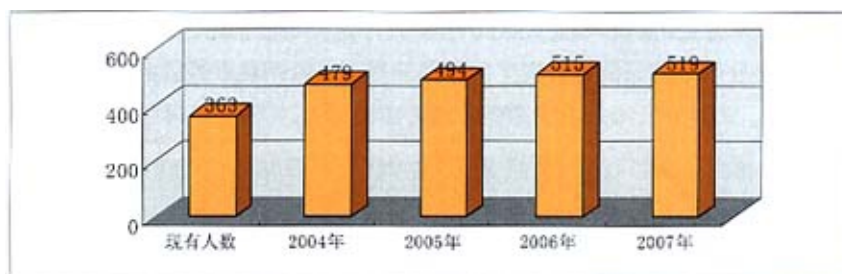


图 5-6: 现状与需求比较图

天津分公司核心专业现有人数为363人，从目前至2004年需增加116名核心专业人员，新增岗位20个；2005年需增加15人；2006年需增加21人；2007年需增加4人。从目前至2007年间共需增加核心专业人员156人。

2) 供求平衡----人力资源缺口解决方案

针对第三章对天津分公司人力资源面临的内外部因素，应及早做好专业人员的准备工作，具体措施如下：

● 制定人员外聘计划表

明确各个招聘阶段的时间点，落实人员来源。人员来源结构主要分两个方面：

系统内部：海总内部人员合理流动，实现人力资源共享，做到人尽其材、物尽其用。另外针对人员存量不足的现状，可由人力资源服务公司依据天津分公司招聘计划，分阶段招聘应届大、中院校毕业生或具有一定专业素质的人员，进行为期一年以上的专业培训，并以现场培训为主。实践证明，这种方式已取得了非常好的效果。

社会：直接从社会上招聘所需的成品人才。

外聘采用以系统内招聘为主，社会招聘为辅的原则。

● 制定核心/后备人才开发计划、内部晋升计划

建立并不断完善核心/后备人才选拔、培养、考核、管理机制，通过严格的程序把德才兼备，热爱海洋石油事业，具有一定生产经营管理能力并具有一定发展潜力的人才选拔上来，认真培养，为实现“渤海三千万吨油气当量”的宏伟目标储备一大批优秀人才，并在合适的时间把合适的人才放到合适的岗位上。

● 制定培训计划

员工培训应紧紧围绕外聘计划、核心/后备人才开发计划、内部晋升计划并结合员工职业发展计划进行。通过针对性、实效性强的培训全面提升公司员工的整体素质，以适应公司高速发展对人员数量及质量的需求。

5.4.1 人力资源管理体系构架

1 管理体系构架

根据天津分公司人力资源战略，借鉴国际一流综合能源公司人力资源管理方法和体系，结合天津分公司的人力资源管理状况，今后的人力资源管理体系基本架构如下（图 5-6）：

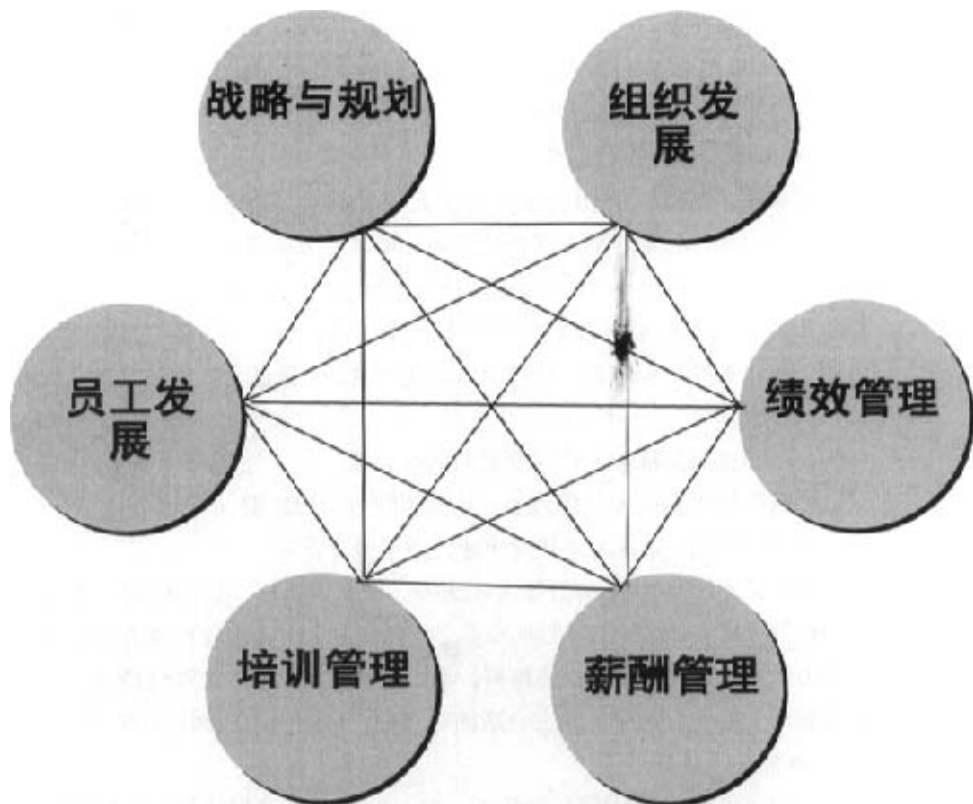


图 5-6 人力资源管理体系基本架构

人力资源管理体系主要功能解释

未来的人力资源管理体系将包括两个战略管理功能，即人力资源战略和规划功能、组织发展功能；管理体系还包括四个核心业务功能，分别是人事发展功能、绩效管理功能、薪酬管理功能和培训管理功能，以下分别对各功能的内容进行简要说明：

1)、战略和规划功能

人力资源的战略和规划功能，是指动态的分析公司发展战略和规划，确定支持总体战略的人力资源发展战略和目标，在公司核心价值观的指导下，利用年度滚动的人力资源规划，明确各年度主要人力资源发展对策和具体措施，明确集团组织机构和人员的发展规模和结构，明确人力资源管理改进措施，并通过人力资源管理审计，对规划实施状况进行指导和监督，保证人力资源发展战略的实现。

2)、组织发展功能

组织发展功能,是指根据人力资源战略和规划确定公司的组织机构和人员的发展规模和结构,通过工作分析等方法科学设置岗位,确定岗位职责和任职资格标准,有效评估组织发展和岗位需求,保障组织结构的高效率运行。组织发展功能,还要针对不同组织和岗位的特点,设计相应的员工发展素质模型,建立员工在组织中的发展通道,保证人力资源发展和组织结构的动态匹配。

3)、人事发展功能

人事发展功能,是指为满足战略和组织发展要求,进行的包括招聘、开发、晋升、内部员工配置、职业生涯规划在内的一系列管理工作,其主要目的是在合适的时间将合适的人员放在合适的岗位上,通过员工的发展和成长,为公司战略目标的实现提供支持。

4)、绩效管理功能

绩效管理功能,是指对各部门、对各岗位员工工作绩效的管理过程。它包括根据公司战略目标分解确定各岗位的绩效目标,确定岗位工作过程绩效控制方法,确定绩效评估和衡量方法,确定员工提升绩效的沟通方式等内容。通过绩效管理,有效地激励优秀员工,明确后进员工的差距,确定提高绩效的对策,最终完成各部门、和各个层次岗位的工作要求。

5)、薪酬管理功能

薪酬管理功能是指动态跟踪公司内外部人力资源市场状况,科学合理地确定岗位薪酬价值、薪酬水平和结构,确定集团薪酬政策,综合利用薪酬因素激励各层次员工。

6)、培训管理功能

培训管理功能是指依据组织发展功能和人事发展功能提出的需求,系统地整合内外部培训资源,针对员工具体情况实施各种形式的培训发展计划,并对培训效果进行动态反馈的管理过程。

2 与人力资源管理体系匹配的制度和政策内容

与人力资源管理体系匹配的制度和政策内容见表 5-17。

表 5 -17 人力资源管理体系匹配的制度和政策内容

序号	完善功能	制度和政策内容	2004	2005	2006	2007
1	人力资源规划	人力资源规划管理手册	√			
2	组织发展	成立核心专业管理小组	√			
3	人事发展	核心人才培养计划	√			
4	人事发展	内部人员交流管理政策	√			
5	人事发展	外派人员管理规定	√			
6	绩效管理	公司绩效考核指导意见	√			
7	绩效管理	直管干部考核办法	√			
8	培训管理	公司培训管理指导意见	√			
9	培训管理	人力资源管理者培训发展计划	√			
10	薪酬管理	薪酬动态跟踪制度	√			
11	人力资源战略	人力资源战略制定和回顾管理制度		√		
12	组织发展	员工能力素质模型建立		√		
13	组织发展	职位管理和需求评估制度		√		
14	组织发展	核心岗位员工数据库		√		
15	人事发展	内部/外部员工招聘手册		√		
16	培训管理	员工培训手册		√		
17	人力资源战略和规划	人力资源管理审计制度			√	
18	人事发展	核心人力资源职业生涯规划管理制度			√	
19	绩效管理	绩效考核体系建立			√	
20	薪酬管理	薪酬调整制度			√	
21	薪酬管理	完善薪酬结构体系			√	
22	信息平台	全面完成管理信息系统建设				√

通过以上对人力资源管理体系的构架加上与之配套的制度政策便构成了天津分公司人力资源规划中的管理体系部分。

结 束 语

本文针对天津分公司在高速发展过程中亟待解决的重大现实问题,即如何做好人力资源战略与人力资源规划,以支持公司发展战略的实现。综合运用了战略管理理论与现代人力资源管理理论,并在前人研究的理论基础上提出了制定人力战略的方法与模型,人力资源规划的方法与模型。同时结合天津分公司的实际情况,灵活运用了方法与模型。

在制定了天津分公司的人力资源战略与人力资源规划过程中,始终注意了理论运用正确性、实操性,并尽量采用易懂便操作的图表形式,特别是在人力资源规划实操中,精心设计了許多信息量大,功能性强,可操作强的规划用表格。保证了整个研究结果的真实性和可运用性,为天津分公司解决制约其发展瓶颈问题提供了解决方案。

众所周知,人力资源战略与人力资源规划的制定是一项庞大的系统工程,企业一般要做为一个大项目去研究,由于时间与精力限制,本研究有待在人力资源规划中进一步做工作,本人认为其方向是在人力资源成本分析,人力资源信息平台建设等方面做规划,以形成一个完整的企业人力资源规划报告。

最后,由于本人的能力和时间有限,这些工作目前无法完成,这也将是本人以后需进一步研究的方向,同时本人水平限制,难免出现不足,敬请各位专家、学者给予帮助和指正。

参考文献

- [1] 董修成等, 世界天然气工业发展趋势, 国际石油经济, 1997, 5 (4)
- [2] 关士聪等, 对我国石油天然气资源远景的分析, 石油与天然气地质, 1981, 2 (1)
- [3] [美] 罗伯特 N. 安东尼、维杰伊·戈文达拉扬著, 许锐、牛国锋、彭玉辉译, 《管理控制系统》(第九版), 机械工业出版社 1999
- [4] 和金生, 企业战略管理, 天津: 天津大学出版社, 2001.7
- [5] (美) 戴维 (David, F. R), 战略管理北京: 经济科学出版社, 1998.6
- [6] 顾培亮, 系统分析与协调, 天津: 天津大学出版社, 1998.10
- [7] 劳伦斯·S·克雷曼, 人力资源管理: 获取竞争优势的工具 [M], 北京: 机械工业出版社, 1999
- [8] 沃尔里奇. 人力资源教程 [M] . , 北京: 新华出版社, 2000
- [9] 赵曙明, 企业人力资源管理与开发国际比较研究 [M], 北京: 人民出版社, 1999
- [10] 雷蒙德 .A . 诺伊, 人力资源管理, 北京: 中国人民大学出版社, 2001
- [11] 赵曙明, 人力资源管理研究 [M] . 北京: 中国人民大学出版社, 2001
- [12] 颜士梅, 试论组织中关于“人”的管理的两次转变 [J] . 外国经济与管理, 2002, (6)
- [13] 许庆瑞, 21 世纪的战略人力资源管理 [J] . 科学学研究, 2002, (1)
- [14] 项宝华, 《战略管理——艺术与实践》, 华夏出版社, 2001 年 5 月第一版
- [15] 詹姆斯.W. 沃克, 人力资源战略, 北京: 中国人民大学出版社, 2001
- [16] 徐振东等译, 《未来的战略》, 四川: 四川人民出版社, 2000 年
- [17] 施欣, “战略及战略研究的若干基础理论问题研究”, 《管理工程学报》, 1994 年 12 月
- [19] 胡君辰、郑绍濂, 人力资源开发与管理, 上海: 复旦大学出版, 1998 年
- [20] (美) 哈罗德 孔茨, 管理学, 经济科技出版社, 1993 年
- [21] 愈凯成、王文波, 现代人力资源管理, 东北大学出版社, 1994 年
- [22] (美) 保罗.A. 萨尔森、威廉.D. 若德豪斯, 经济学 (上、下册), 北京经济出版社, 1996 年

- [23] 冯虹, 现代企业人力资源管理, 经济管理出版社, 1997 年
- [24] (美) 加里·德斯勒, 《人力资源管理》(第六版), 中国人民大学出版社, 1999 年
- [25] Frederick W. Gluck , Stephen P. Kaufman and A. Steven Walleck .
“Strategic Management for Competitive Advantage” , Harvard Business Review , 1980 (7-8)
- [26] Michael E. Porter, “What is Strategy?” Harvard Business Review, Nov-Dec, 1996,
- [27] Alex Miller and Gregory G. Dess, Strategic Management, 2nd ED., McGraw-Hill, 1996
- [28] Gray Hamel and C. K. Prahalad, “The Core Competence of The Corporation”, Harvard Business Review, 1990 (5-6)
- [29] Michael Arsmstrong, “A Handbook of Human Resource Management Practice” , London and Sterling, VA, 2003

发表论文和科研情况说明

发表的论文:

[1]2003 年 6 月,“轴向柱塞泵摩擦副磨损及改进探讨”在《通用机械》(ISSN1671-7139) 2003 年第 9 期上发表。

[2]2002 年 10 月,“蓬莱 19-3 油田设备预防性维修管理”在《中国海上油气(工程)》(ISSN1001-7682) 2003 年第 5 期上发表。

致 谢

在大学毕业、工作数年后能有机会在天津大学管理学院继续学习和深造，使我受益匪浅，众多老师的言传身教和严谨的治学态度促使我不断奋发向上。在此，感谢天津大学管理学院各位老师在教学期间的悉心传授。

本文的完成，倾注了杜纲教授许多辛勤的劳动，尤其在研究思路、理论分析、结构安排等方面给予的细致的指导。通过本文的研究，使我深深地为我的导师的博学及严谨、谦虚的治学态度所折服，她耐心的指导和创新的思维，使我受益匪浅。作为我的导师，不仅为我完成论文提供了系统的帮助，而且为我以后的生活态度、工作方法都有一定的启迪，可以说这次的收获远远超过了论文研究的本身。

在论文调研和写作过程中，我得到了天津分公司领导和天津分公司人力资源部各位同事的大力支持和帮助，还有我的妻子曹霞对我研究工作的支持，在此向他们表示感谢。

论文虽已经成稿，但由于自己系统管理理论知识欠缺，文中定有许多不足之处，还请各位师长批评指正。