

000000

学位论文原创性声明

本人郑重声明：所呈交的学位论文，是本人在导师的指导下，独立进行研究工作所取得的成果。除文中已经注明引用的内容外，本论文不包含任何其他个人或集体已经发表或撰写过的作品成果。对本文的研究作出重要贡献的个人和集体，均已在文中以明确方式标明。本人完全意识到本声明的法律结果由本人承担。

学位论文作者签名：刘洋

日期：2009年5月26日

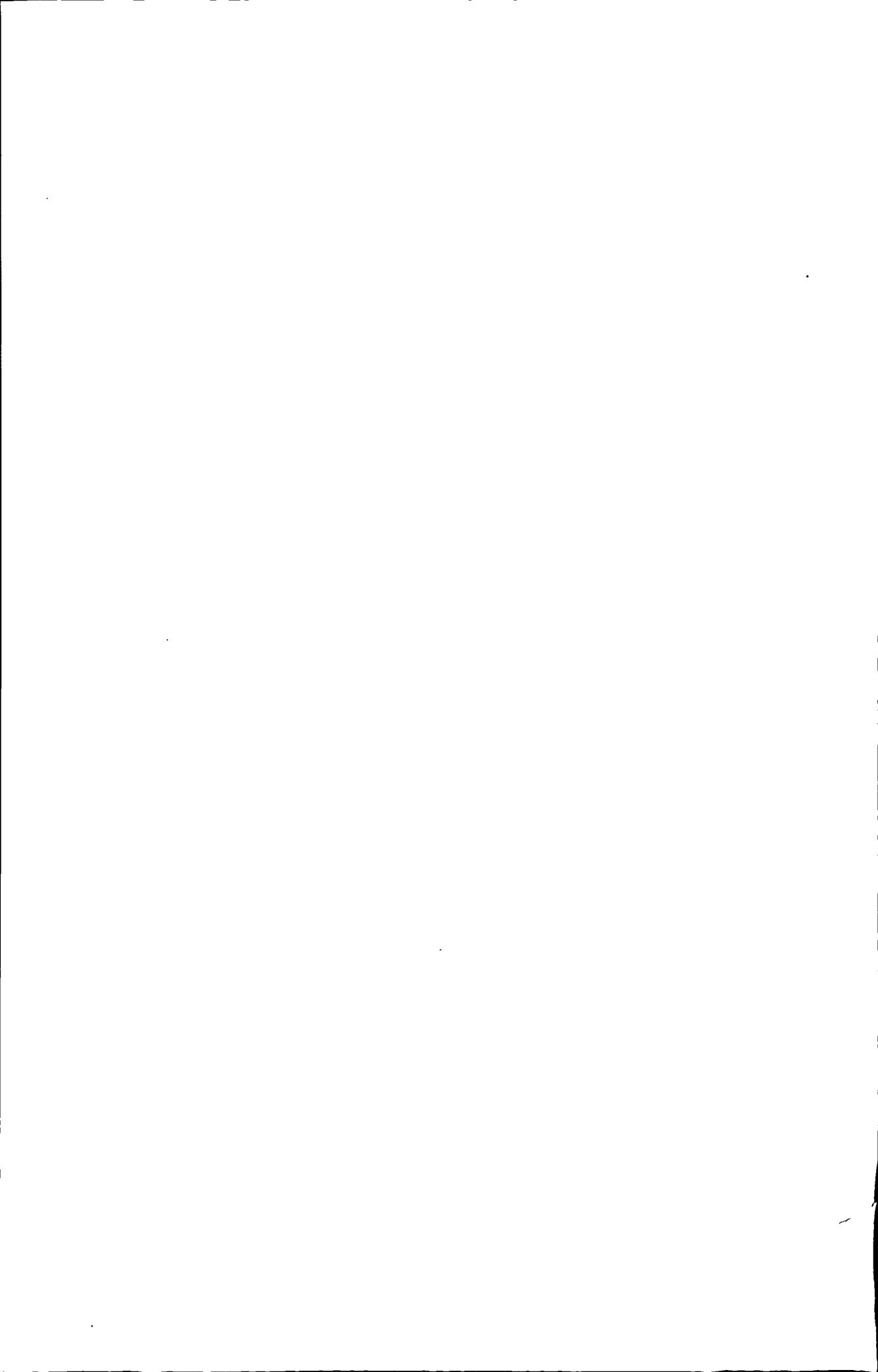
学位论文使用授权声明

本人完全了解中山大学有关保留、使用学位论文的规定，即：学校有权保留学位论文并向国家主管部门或其指定机构送交论文的电子版和纸质版，有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆、院系资料室被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，可以采用复印、缩印或其他方法保存学位论文。

学位论文作者签名：刘洋

导师签名：孙旭法

日期：2009年5月26日



HD 连锁药店公司人力资源战略规划研究

专 业：工商管理硕士

硕 士 生：刘辉

指导老师：孙海法教授

摘 要

商战是当今社会的主战场，而人力资源是商战的焦点，人力资源是获取、创造、整合其他资源的基础，因此 21 世纪的竞争就是人才的竞争。很多企业难以持续成长，最根本的原因就是人力资源跟不上企业发展需要。连锁药店作为劳动密集型企业，人力资源更是企业发展的最重要资源。

本文在详细研究人力资源战略规划理论的基础上，深入对 HD 连锁药店公司人力资源状况进行实地调研。通过访谈法、数据采集和资料分析等方法，从 HD 连锁药店公司人力资源数量、质量和结构三个方面进行了详细分析，发现人力资源现状中存在的问题，以及问题背后的根源。

通过研究发现，HD 连锁药店公司由于缺乏合理科学的人力资源战略规划，导致公司人力资源数量上缺乏，质量上不足，结构上失衡。人力资源战略规划的缺乏集中体现在三个方面：人力资源供需预测不到位，培训开发子规划流于形式和薪酬激励子规划陈旧。而这三方面最核心最根本的问题，在于人力资源供需预测环节的不足。

针对 HD 连锁药店公司存在的人力资源问题以及企业的发展战略，本文制定了符合该企业实际的人力资源战略规划，包括人力资源战略的制定，人力资源供给需求预测的分析以及 6 个人力资源子规划。本研究的结论在于：企业必须根据自身的发展战略、经营策略对企业未来的人力资源供给和需求情况做出预测，制定人力资源战略规划，从战略的高度重视人力资源的获取、使用和开发，从而建立健全人力资源管理体系。

本文的理论贡献是：对人力资源战略规划的理论进行整理，重点通过三个方面阐释该理论：人力资源战略规划的含义、人力资源战略规划的制定流程和制定方法，并以 HD 连锁药店公司为实例，运用这些理论说明该企业人力资源出现的问题，其根本原因都是因为缺乏人力资源战略规划，缺乏以企业发展战略为基础的人力资源供需预测。针对导致问题产生的根源，再次运用理论制定符合该企业实际的人力资源战略规划。

本文的实践贡献是：1. 说明 HD 连锁药店公司现有人力资源问题产生的根源是缺乏人力资源战略规划，并以该企业为例制定人力资源战略规划；2. HD 连锁药店公司作为我国连锁药店的领导企业，虽然其人力资源状况存在很多问题，但比业内其他企业良好很多。而且目前研究中，基本上没有针对我国连锁药店企业进行过人力资源战略规划方面的分析，因此本研究中提供的人力资源战略规划上的科学理论和操作方法，对其他连锁药店具有实际借鉴和参考价值，同时有助于增强连锁药店的竞争力。

关键词：人力资源规划，人力资源战略规划，连锁药店

Research on Human Resource Strategic Planning of HD Chain Drug Store Company

Major: MBA

Name: Liu Hui

Supervisor: Prof. Sun Haifa

ABSTRACT

As the way to acquire, create and integrate other resources, human resource is one of the key factors for successful business in modern society. The competition in the 21st century is in fact the competition for people with special talents. Moreover, the most important reason why so many companies failed to maintain sustainable growth is that the human resource supply in such companies can not satisfy the need for future development. Human resource is especially important for chain drug store companies which belong to the labor-intensive enterprises.

This study discussed the theory of human resource strategic planning in detail and focused on the human resource status in HD chain drug store company. Using on-the-spot inquiry, data collection and information analysis, we evaluated the quantity, quality and construction of the human resource in HD company. The problems in present situation were exposed, and the origins of these problems were fully investigated.

Through the research, we found that HD company was lacking in rational and scientific human resource strategic planning, which resulted in that the human resource in HD company suffered from insufficiency in quantity, compromise in quality, as well as disequilibrium in construction. This problem was most significant in the following three aspects. Firstly, the predictive analyses on human resource

supply and demand was absent. Secondly, the training and development project was just stays on the paper. Finally, the compensation incentive was obsolete. The most critical and fundamental problem underlying these aspects was the lack of supply/demand prediction in human resource.

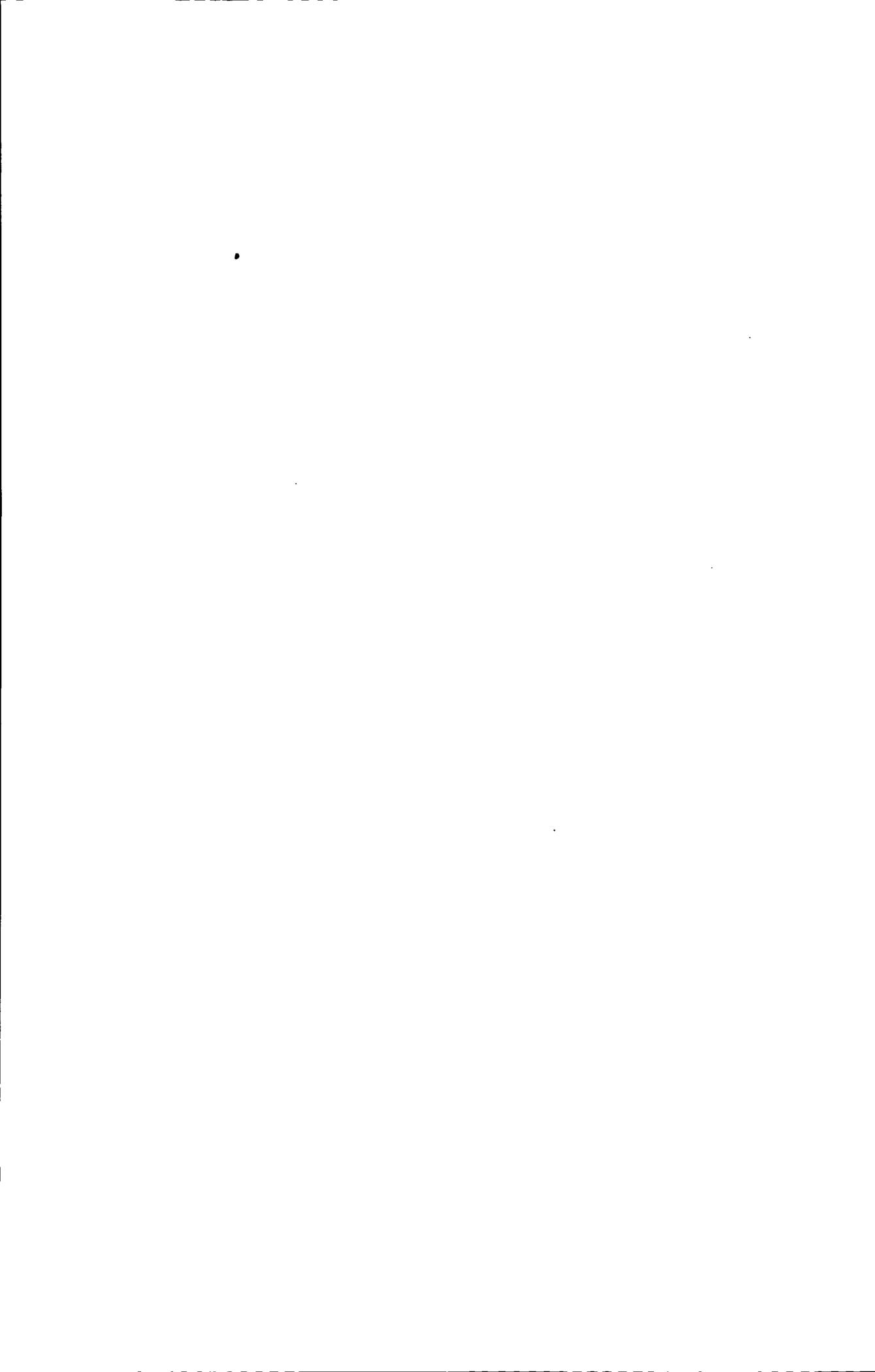
To solve the problems mentioned above and improve the development strategy of the company, this study provided a practical and effective human resource strategic planning, including the constitution of human resource strategy, the analysis of human resource supply/demand prediction, and six sub-programs. The conclusion of this research was that to establish a complete human resource system, a company should give proper prediction on the supply/demand in human resource basing on its own development and management strategy and , establish detailed human resource strategic planning, and value the acquirement, utilization and exploitation of human resource from the tactical angle.

The theoretical contribution of this study is the elucidation and rearrangement of the principles of human resource strategic planning, which emphasizes three aspects involving implications, formulation process and formulation method in human resource strategic planning. Furthermore, we use HD chain drug store company as a model to interpret these principles. The challenges in human resource confronted by HD company can all be attributed to lack of human resource strategic planning and supply/demand prediction in human resource basing on the development strategy of the company. To eliminate the problem originally, a human resource strategic planning was advanced according to the present situation of HD company.

The practical contribution of this study is: (1)it illuminates that the problem in human resource of HD company generates from absence of strategic planning, and use HD company as an example to explain how to formulate human resource strategy; (2) as the leading chain drug store, although handerful problems remain unresolved, the human resource situation in HD company still much better than that in other similar companies. Up to now, no analysis is available for the human resource strategic planning in chain drug store company in China. Therefore, both

the scientific theories and the practical operations presented by this study, shed light on the human resource strategic planning of other chain drug store companies and will strengthen their competition.

Key words: human resource planning, human resource strategic planning, chain drug store company



目 录

摘 要.....	I
ABSTRSACT.....	III
目 录.....	VI
第 1 章 绪论.....	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究目的.....	1
1.3 研究方法.....	2
1.4 研究意义.....	2
1.5 结构安排.....	3
第 2 章 理论综述.....	6
2.1 人力资源战略规划的发展.....	6
2.2 人力资源战略规划的含义.....	7
2.3 人力资源战略规划的流程.....	9
2.4 人力资源战略规划的方法.....	14
第 3 章 HD 连锁药店公司简介.....	22
3.1 我国连锁药店的背景介绍.....	22
3.2 HD 连锁药店公司现状分析.....	23
3.3 HD 连锁药店公司组织架构.....	28
第 4 章 HD 连锁药店人力资源战略规划存在问题.....	34
4.1 HD 连锁药店公司人力资源存在问题及产生原因.....	34
4.2 HD 连锁药店公司人力资源战略规划存在问题.....	41
第 5 章 制定 HD 连锁药店公司人力资源战略规划.....	44
5.1 HD 连锁药店公司人力资源战略.....	44
5.2 HD 连锁药店公司人力资源供需预测及分析.....	45
5.3 制定 HD 连锁药店公司人力资源战略规划.....	49

第6章 结论.....	55
6.1 论文研究的背景.....	55
6.2 论文的结论.....	55
6.3 论文的理论意义	57
6.4 论文的实践意义	58
6.5 论文的局限性	58
参考文献.....	59
后 记.....	61

第1章 绪论

1.1 研究背景

从上个世纪中期，在改革开放的最前沿广州，出现了最早的连锁药店。1995年5月，深圳中联广深医药股份有限公司成立了深圳中联大药房，开启了我国连锁药店经营的新时期。随着2000年我国鼓励跨地区医药零售连锁经营政策出台、药品零售政策法规的健全、医药分家的新医改政策的推行，以及国民经济的快速发展、人民生活水平的不断提高、人口老龄化趋势等，使得我国连锁药店呈现高速发展趋势，在国民经济中的地位也越来越重要。

然而，在我国连锁药店的快速发展中，存在有很多潜在的隐患。其中，人力资源管理往往成为连锁药店管理上的短板，成为制约其进一步发展的主要原因。美国著名管理学者托马斯·彼得斯说：“企业或事业惟一真正的资源是人，管理就是充分开发人力资源以做好工作。”这一论断充分说明人力资源管理对于企业经营管理的重要。一个企业要在市场竞争中取得优势地位，依靠得不是物质资源，而是能够有效实现企业战略目标的人力资源。

连锁药店作为劳动密集型企业，人力资源更是企业发展的最重要资源，但行业内人力资源管理普遍比较落后，对于如何吸引、选拔、培育和开发人才、合理配置和激励人才缺乏足够的认识和有效的措施，专业管理人员的缺乏、人员结构的单一、激励考核制度的不健全、培养体系的不完备等都是连锁药店企业人力资源管理中普遍存在的问题。要从根本上解决这些问题，连锁药店企业必须根据自身的发展战略、经营策略对企业未来的人力资源供给和需求情况做出预测，制定人力资源战略规划，从战略的高度重视人力资源的获取、使用和开发，从而建立健全人力资源管理体系。

1.2 研究目的

本文从人力资源战略规划理论研究出发，旨在研究HD连锁药店公司人力资源现状、分析存在问题和产生根源，并由此引出在HD连锁药店公司制定和实施

人力资源战略规划的重要性,以及为 HD 连锁药店公司制定适合该企业的人力资源战略规划。

1.3 研究方法

1.3.1 理论分析法

从人力资源战略规划的发展、含义、制定流程和制定方法四个方面详细阐述人力资源战略规划方面的理论。在介绍人力资源战略规划含义时,将人力资源战略和人力资源规划的含义、关系进行分析说明;在介绍人力资源战略制定流程和制定方法时,侧重于实用性理论介绍。

1.3.2 实证分析法

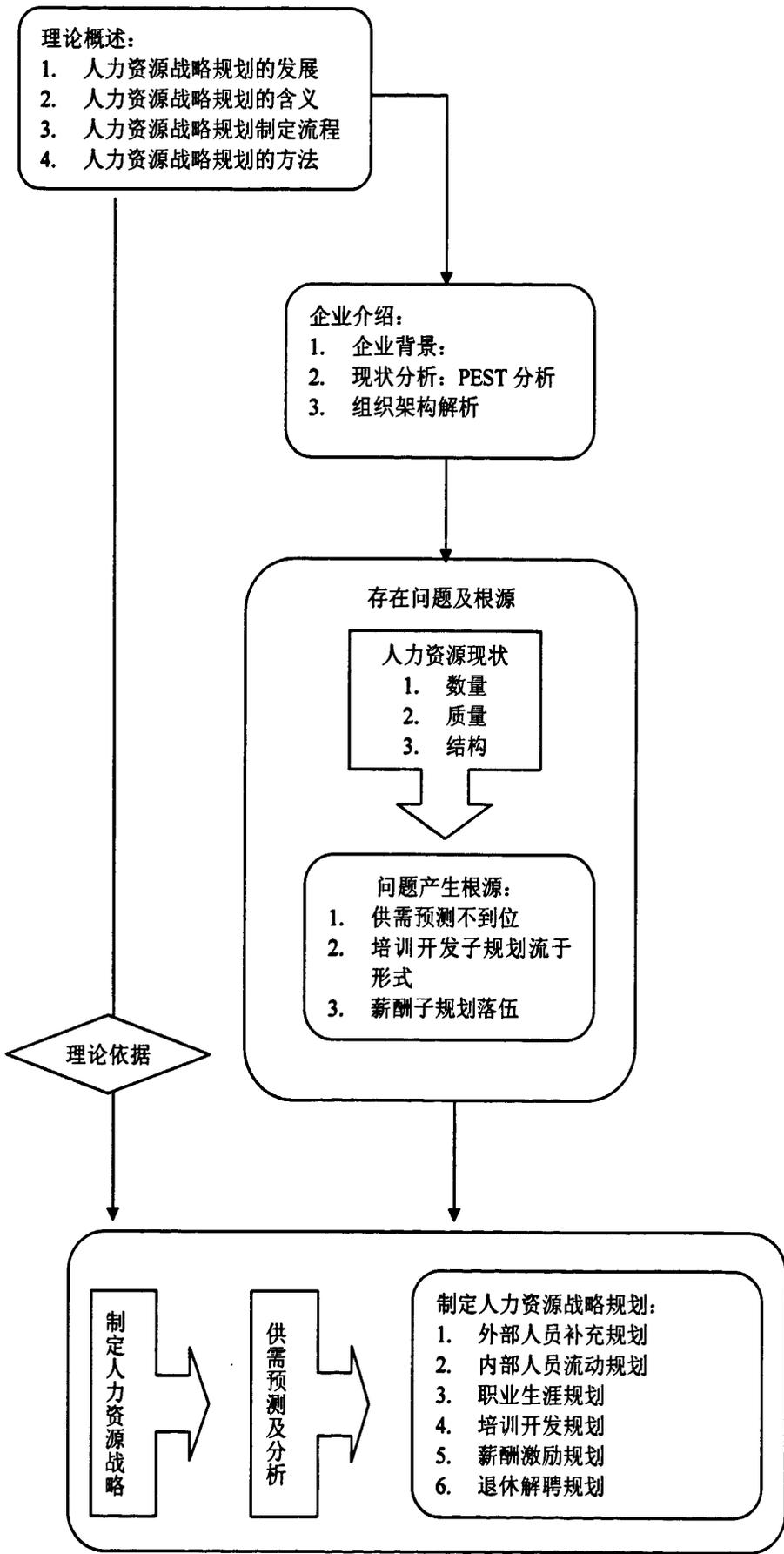
以连锁药店领导企业 HD 连锁药店公司为例,实地调研该企业人力资源管理现状,采取数据收集法和访谈法进行资料整理,在充分调研的基础上详细分析 HD 连锁药店公司人力资源管理存在的问题和产生根源。通过对 HD 人力资源需求和供给进行预测分析,制定出 HD 连锁药店公司的人力资源战略规划方案及其实施措施,并提出人力资源战略规划中应注意的问题。

1.4 研究意义

目前关于我国连锁药店企业人力资源方面的论文非常少,而对于连锁药店企业人力资源战略规划方面的研究几乎没有。本论文在人力资源战略规划理论研究的基础上,以我国连锁药店的领导企业 HD 连锁药店公司为例进行实例研究。旨在从理论和实践的层面,为连锁药店提供一些人力资源战略规划上的科学理论和操作方法,从而增强连锁药店的竞争力。HD 连锁药店公司虽然在业内中处于领导地位,但该企业人力资源管理处于非常初级的阶段,缺乏深入、科学、合理的人力资源战略规划,而与业内其他同行的接触中发现,基本上连锁药店企业的人力资源管理工作都停留在人事层面,对于人力资源战略规划几乎没有概念。正因为没有人力资源战略规划的概念,所以我国连锁药店行业人力资源都停留在“对症下药”的阶段。因此,我们结合 HD 连锁药店公司实际,针对人力资源战略方

面，分析存在的问题，并以实例指导如何建立企业人力资源战略规划。本文具有一定的理论意义，同时对连锁药店人力资源战略规划也具有一定的现实指导意义。

1.5 结构安排



全文共分 6 个章节：第一章为绪论部分，阐述论文研究的背景、目的、方法和意义。第二章是理论综述部分，先简单介绍了人力资源战略规划的发展和含义，重点阐述制定人力资源战略规划的流程和方法。第三章到第五章是实例分析。第三章主要介绍 HD 连锁药店公司背景、企业现状和组织结构，因为人力资源战略规划是建立在组织内外部环境和组织发展战略的基础上的，所以这一章节对于第四章、第五章是一个铺垫。第四章主要介绍 HD 连锁药店公司人力资源现状中存在的问题，以及这些问题产生的根源，即人力资源战略规划的缺失。第四章中明确了 HD 连锁药店公司人力资源战略规划中存在的最重要三个问题。第五章是根据理论依据，针对 HD 连锁药店公司现状研究和分析，制定符合 HD 连锁药店公司实际的人力资源战略规划，并尽力通过周详的人力资源战略规划解决目前 HD 连锁药店公司存在的制约发展的人力资源问题。第六章对全文进行了总结，提出了论文研究的背景、论文的主要分析和结论，并提出论文的理论意义和实践意义，以及根据本文的局限之处，提出了后续研究的建议。

第2章 理论综述

2.1 人力资源战略规划的发展

人力资源战略规划的发展经历了四个阶段：萌芽阶段、产生阶段、发展阶段、成熟阶段。

2.1.1 萌芽阶段

资本主义发展早期阶段，由于资本是主要制约企业发展的生产要素，资本家在考虑生产时，首先需要考虑的要素是资本的缺乏。相对于资本而言，劳动力在市场上是相对过剩的资源。劳动力的过剩和价格的低廉使得企业并没有产生对人力资源战略规划的需求。

2.1.2 产生阶段

19世纪末期，工业生产发生重大变化。机器设备的使用、标化流水线的发明、生产技术的革新，使得企业规模不断扩大，现代管理技术如劳动分工、专门化、职能制、员工选拔、绩效考核等在企业中广泛被应用。由于企业对生产效率的重视和熟练工人的缺乏，企业人力资源规划的一些主要职能已经产生，如进行人力资源供给和需求的预测，以及根据人力资源供给和需求的差距制定人力资源规划政策。但在此阶段，还没有形成一套系统的人力资源规划理论。企业人力资源规划的重点也只是在于如何从市场上获得熟练工人和通过各种人力资源管理措施，提高工人效率。

2.1.3 发展阶段

20世纪60年代，伴随着经济的高速发展和科学技术的飞速进步，企业的规模不断扩大，竞争日益加剧，导致社会对高级人才的更大需求。人力资源战略与规划开始在企业人力资源管理中占据了一个非常重要的地位。企业人力资源战略规划的重点开始放在人才的供需平衡，尤其是管理人员、专业和技术人才的供需

平衡上。在这一阶段，对人力资源战略与规划的普遍看法是企业预测其未来的人力资源需求，预测其内部或外部的人力资源供给，确定供求之间的差距，并根据预测结果进行招聘、选拔和安置新员工的方案，员工培训和开发方案，以及预测必要的人员晋升和调动方案。20世纪70年代，由于美国法律和各種政府政策的出台，对企业的雇佣行为、员工福利和安全保护措施进行了约束。人力资源战略与规划开始渐趋成熟和系统，职能也向人力资源环境分析、人力资源预测和规划进行了扩展，一些企业开始在制定人力资源战略与规划的过程中先考虑了企业的战略和人力资源战略。但人力资源战略规划作为一个整体还未形成。

2.1.4 成熟阶段：

20世纪80年代以来，一方面，企业实行分权式管理、通过人员精简降低管理费用等系列变革，这导致人才转移和员工与企业间“社会契约”发生变化；另一方面，人们对职业规划、弹性工作安排以及绩效工资更为重视。很多企业更愿意雇佣兼职员工和短期合同员工来满足企业需要。面对这样的形式，企业人力资源战略与规划的重点变成强调高层管理者的培养与交接计划，人员精简计划，企业重组、兼并与收购计划及企业文化变革等。随着经营环境的频繁变化和竞争的日益剧烈，企业战略越来越重要，人力资源战略作为企业战略的重要组成部分之一也越来越重要。企业开始使用一些工具和技术，确定企业的人力资源战略，并将人力资源战略与人力资源规划联系起来，从而在不同的人力资源战略下，企业使用不同的规划工具，进行不同的规划活动。人力资源规划与人力资源战略联系在一起，根据人力资源战略制定人力资源规划标志着企业成熟的人力资源战略规划管理职能形成。^[1]

2.2 人力资源战略规划的含义

早期人力资源规划作为人力资源管理职能的一项单独职能。现在，随着企业内外部环境的不斷变化，人力资源管理的本质也在发生着剧烈变化，企业组织逐渐认识到人力资源战略在企业战略中的重要地位，而人力资源规划和人力资源战略也逐渐联系起来。企业战略制约着人力资源战略，而人力资源战略又制约着人力资源规划，是人力资源规划的前提和基础。

2.2.1 人力资源战略的含义

人力资源战略是人力资源管理职能具备与发挥战略性功能时产生的。关于人力资源战略的含义,国内外不同学者专家分别根据各自对人力资源战略的理解给出了不同的定义。

国外,美国人力资源管理学者 Schuler & walker 的定义,人力资源战略是“程序和活动的集合,它通过人力资源部门和直线管理部门的努力来实现企业战略的目标,并以此来提高企业目前和未来的绩效及维持企业竞争优势”。Cook 认为,人力资源战略是指员工发展决策以及处理对员工具有重要和长期影响的决策。Comez-mejia 等人则把人力资源战略定义为,企业慎重地使用人力资源帮助企业获得维持其竞争优势,它是企业所采取的一个计划或方法,并通过员工的有效活动来实现企业的目标。^[2] James W. Walker 认为人力资源战略是使人力资源管理与企业战略内容一致的手段。^[3]

国内,赵曙明教授将人力资源战略定义为:企业根据内部和外部环境分析,确定企业目标,从而制定出企业的人力资源管理目标,进而通过各种人力资源管理职能活动实现企业目标和人力资源管理目标的过程。^[1]

杨清、刘再煊把人力资源战略定义为有一系列能相互联系的决策或因素组成的结构,目的是塑造与引导人们在组织背景下进行人力资源管理(获得、强化和维持)。他认为人力资源战略的基本概念包括三大部分:决策、人力资源问题与行动、人力资源优先。^[4]

虽然关于人力资源战略的定义很多,但从以上学者关于人力资源战略的定义可以看出,基本上从人力资源战略的本质特征、地位作用、途径方式等方面来界定人力资源战略的概念。因此,我们从三个方面理解人力资源战略:

- 第一,企业战略的重要组成部分,服从并服务于企业总体战略;
- 第二,以建立在战略思考下的各种人力资源管理职能为实施手段;
- 第三,最终推动实现组织目标。

2.2.2 人力资源规划的含义

所谓人力资源规划,是企业为实现战略目标而进行的人力资源计划管理工作,其基本任务是运用科学的方法预测未来环境和组织变化中人力资源需求和供

给的状况,并根据预测采取相应政策和措施,以实现包括个人利益在内的整个组织的目标和企业人力资源的最佳配置。^[5]从此定义可以看出:

第一,人力资源规划是企业实现战略目标的重要保证;

第二,人力资源规划是以企业的战略目标为基础的,而企业所处环境是动态变化的,当环境变化带来企业战略目标的调整时,人力资源规划也随之发生变化。

第三,从企业的目标和任务出发,通过人力资源规划使得人员需求量和拥有量在企业未来发展过程中相互匹配,使得人员质量和结构与企业生产的物质技术基础相适应。

第四,人力资源规划的目标是最大限度开发和利用人力资源,激励并提升员工素质,在实现组织目标的同时,又满足员工个人利益的目标。

人力资源规划包括两个层次,即战略规划和战术计划。其中,人力资源战略规划,强调规划的战略性和战略性,是制定总目标并为实现这些目标所必须采取的行动过程。它包括明确宗旨、建立目标、评价优势和劣势、确定结构、制定战略和制订方案。^[6]

人力资源各项具体计划主要是为了达到企业的战术目标而制定的,因而较多地考虑了微观的影响因素。

2.2.3 人力资源战略规划的涵义

查德维克和凯培利(Chadwick & Cappelli, 1999)把战略人力资源管理中的“战略”定义为“人力资源管理实践和政策与组织输出之间的关系”。^[7]人力资源战略规划是人力资源战略与人力资源规划的有机融合,是人力资源规划的战略层面,也可以称为人力资源总体规划,是根据企业总体发展战略的目标,对企业人力资源管理开发的大政方针、总体策略的制定。其包含人力资源战略、人力资源规划、行动方案的制定。人力资源战略重点于研究企业内外部环境变化对企业人力资源管理的影响等问题,人力资源规划重点于研究企业未来面临的人力供求关系预测的问题,行动方案是根据预测结果制定的具体行动方案,三者依次呈承上启下的关系。

2.3 人力资源战略规划的流程

下图为人力资源战略规划的流程：

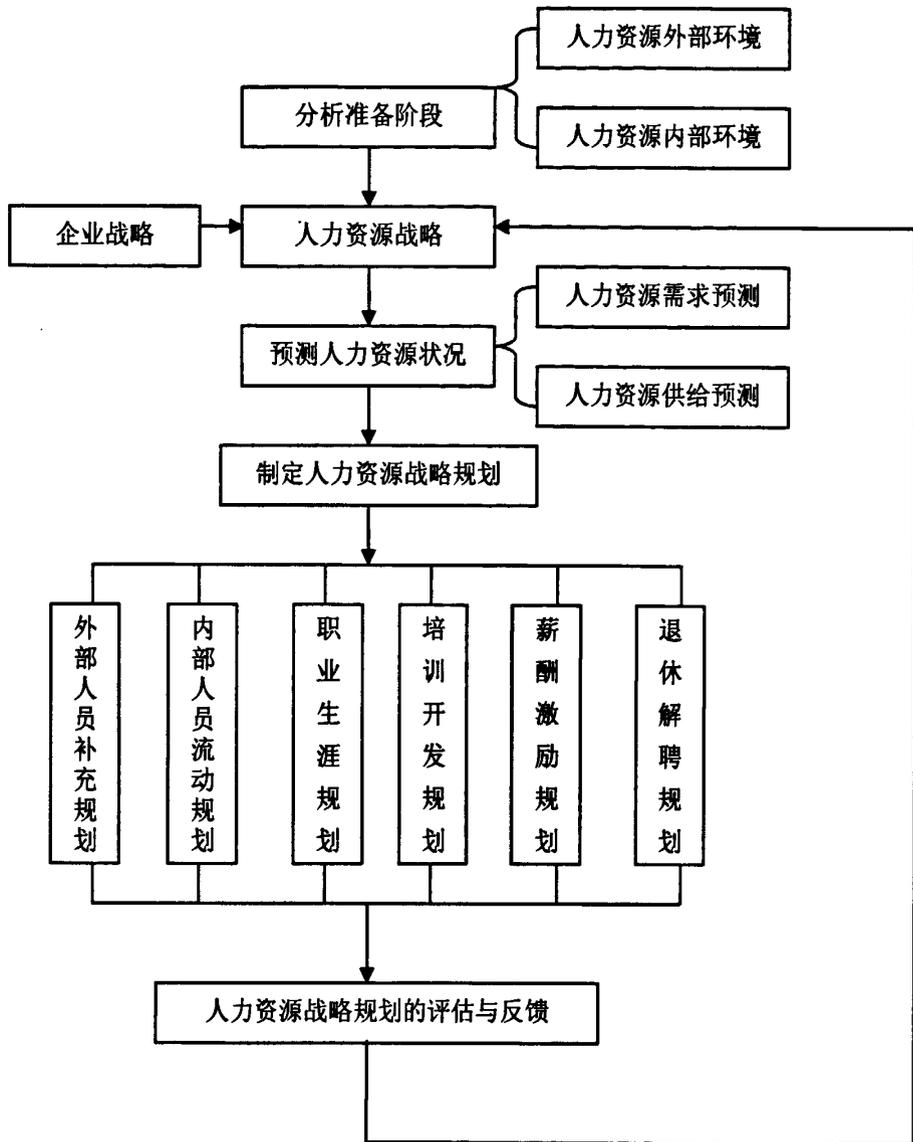


图 2-1 人力资源战略规划的流程

2.3.1 分析准备阶段

人力资源战略规划是在企业总体发展战略的基础下进行制定的，因此，第一步就是要对企业的内部和外部环境进行分析，以获取可能对企业未来人力资源管理发生影响的信息，并作出评价。

外部环境包括外部宏观环境，如人口结构、政治、经济、法律、文化、社会和技术变化趋势等；还包括对企业产生影响的竞争者行动以及直接对人力资源供

给需求产生影响的人力资源管理政策等。

内部环境包括企业的经营战略、生产技术及产品结构、企业文化、管理理念、人力资源策略等，内部环境还包括人力资源存量分析，即对现有人力资源的盘点和核查，如现有人力资源的数量、质量、结构等。

企业内外部环境分析必须要重视参考信息的动态性和情景变化的动态性，详细准确的内外部环境动态分析是制定合理有效的人力资源战略规划的前提和基础，此步骤完成的质量如何对整个人力资源战略规划工作的影响很大。

人力资源环境分析有以下三种基本方法：

第一，PEST 宏观环境分析法：该分析方法主要是对企业宏观环境进行分析，根据针对方向，分析内容也有所不同，一般是对政治法律环境、经济环境、社会环境和技术环境这四大类影响企业的主要外部环境因素进行分析。当用于人力资源战略规划准备分析阶段时，主要侧重于分析外部宏观环境对企业人力资源管理的影响。^[8]

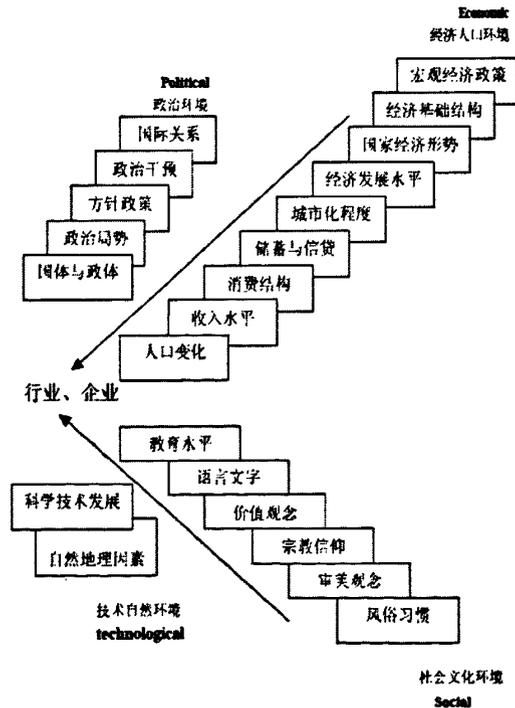


图 2-2 PEST 宏观环境分析图

资料来源: Vulture, Angle Roh, 沙漠之鹰, 山林, Beyonds, LVS-SAM, Wwdz, Hanmlate, Kane0135, Zfj3000, Daynight830, Zhoujinsong-zjs. PEST 分析模型. [http:// wiki.mbalib](http://wiki.mbalib).

第二，SWOT 分析法

SWOT 分析就是评价公司的资源强势和弱势及其所面临的外部机会和威胁，从整体上，SWOT 可以分两个部分，第一个部分是优势和劣势，主要用于分析内部条件，第二部分为机会和威胁，主要用于分析外部条件。SWOT 分析法是建立在这样的基本原则的基础上：战略制定的目标必须是寻求和产生公司的资源能力（通过资源优势与劣势两者之间的平衡状态而来）同公司的外部环境（通过行业与竞争条件、公司自身面临的市场机会、对公司的赢利能力和市场地位可能造成威胁的特定的外部威胁）之间的良好匹配。因此，深刻地把握公司的资源能力和缺陷、公司所面临的市场机会以及危及公司未来利益的外部威胁有着至关重要的意义。^[9]

从人力资源战略规划制定上，分析企业所拥有的人力资源强势和弱势以及所面临的外部机会和威胁，对于制定定位准确、合理有效的人力资源战略规划至关重要。

第三，波特五种竞争力模型

波特的五种竞争力模型是一个非常有用的分析工具，它有助于系统地分析市场上主要竞争压力，并判断每一种竞争压力的强大程度及其重要程度；它是应用最广泛的竞争分析工具之一。如图 2-3 所示：

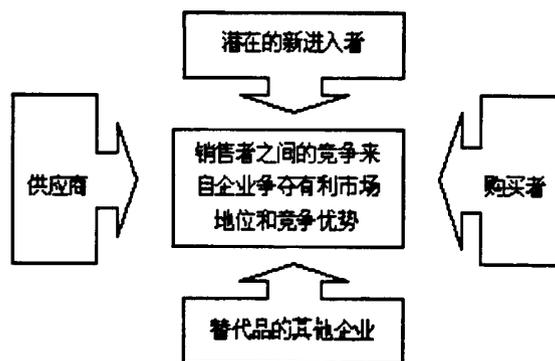


图 2-3 波特的竞争五力模型

一般来说，五种竞争力量的总体影响力越大，行业中竞争厂商的总体利润率

平就越低。因此，企业的战略越能够为五种竞争力量提供防卫，越能够以有利于公司自己的方式改变竞争压力，越能够帮助公司建立持久的竞争优势，这一竞争战略也就会越来越有效。^[10]人力资源战略作为企业战略的重要组成部分，必须与企业战略同步或者跟随。

2.3.2 制定人力资源战略

人力资源战略是人力资源规划的前提和条件。人力资源战略是企业战略的一个重要组成部分，必须与企业战略保持高度一致，特别是与企业的竞争战略，符合企业业务发展的要求。

企业战略是制定人力资源战略的前提和基础。人力资源战略作为企业的职能战略，服务于企业战略，支持企业战略目标的实现。人力资源战略必须建立在由企业管理层共同确定的，符合企业内外各方面利益，且得到企业全体员工一致认同的企业发展战略基础之上。人力资源战略为企业战略的制定提供信息，是企业战略目标实现的有效保障。^[11]如在为企业决策提供内部信息方面，人力资源战略所能提供的信息包括：人力资源的状况、人力资源的素质、人力资源的工作绩效与改进、人力资源培训与开发的效果等；在为企业决策提供外部信息方面，人力资源战略所能提供的情报包括：劳动力供给的状况，竞争对手所采用的薪酬计划的情况以及相关的法律法规方面的信息等。这些都是企业战略目标得以实现的有效保证。^[12]

制定人力资源战略，首先要确定人力资源战略的总体目标。人力资源战略的总体目标是根据组织的发展战略目标、人力资源现状与趋势、员工的期望与理想综合确定的。

2.3.3 人力资源需求和供给预测阶段

人力资源需求预测是指依据企业的发展前景、内外条件、组织能力和岗位要求，综合考虑各种因素，选择适当的预测技术，对未来所需人力资源的数量、质量和结构进行预估的活动。人力资源需求预测通常分定性预测和定量预测两种方法。定性预测法包括经验预测法、专家预测法、现状规划法、驱动因素预测法和工作研究预测法等。定量预测法包括趋势外推预测法、多元回归预测法和计算机模拟法。

人力资源供给预测是指为了满足企业未来对人力资源的需求,根据企业内部条件和外部环境,选择适当的预测技术,对企业未来从内部和外部可获得的人力资源的数量和质量进行预测。人力资源供给预测分为内部供给预测和外部供给预测。内部供给预测通常用人力资源盘点法和替换图法来进行预测,外部供给预测通常用相关因素预测法和市场调查预测法来进行预测。

人力资源供需预测阶段完成后,预测的结果大致分为三种情况:供求平衡、供过于求和供小于求。如果供需不平衡,则需要制定相应政策和计划进行调节,促使他们最终达成基本一致。预测人力资源供需平衡状况是制定人力资源战略规划的依据,后面各项人力资源战略规划都是围绕解决供求矛盾而展开的。^[13]

2.3.4 人力资源战略规划的制定和实施阶段

在明确企业人力资源战略基础上,通过对人力资源需求和供给进行充分预测之后,关键要将人力资源管理、开发的重点和要点问题落实,使之成为具体行动,因此就必须制定具体的行动方案、计划措施,结合现有人员的调整补充与培养等问题,形成6个人力资源子战略规划,即外部人员补充规划、内部人员流动规划、职业生涯规划、培训开发规划、薪酬激励规划和退休解聘规划。^[14]

2.3.5 人力资源战略规划的评估和控制阶段

人力资源战略规划的评估和控制工作是在人力资源规划实施一个阶段之后进行的反思与检讨,以便使本企业的人力资源管理工作及时得到调整,更加贴近企业的战略重点。

2.4 人力资源战略规划的方法

人力资源供给和需求预测是人力资源战略规划中最重要、最有难度的一个部分。在充分掌握信息并认真分析信息的基础上,选择合适有效的预测方法,对未来某一时期的人力资源供给和需求进行预测。预测的准确性,直接决定着人力资源战略规划的质量和可行性。

本节重点分析人力资源战略规划需求和供给预测的相关技术方法,并结合我们连锁药店现状,选择确定最适合的人力资源战略规划需求和供给预测方法。

2.4.1 人力资源需求预测的方法

企业人力资源需求预测实际上是要揭示未来的经营活动所需的各种员工的数量。我国连锁药店企业应对企业在某个时点上需要多少数量、质量和类型的人员进行预测，可以依靠经验和已掌握的企业过去发展的历史定性预测，也可以依据统计学的方法对未来的趋势进行定量预测。

(1) 定性预测法

定性预测法有经验预测法、专家预测法、现状规划法、驱动因素预测法和工作研究预测法等。

第一，经验预测法：经验预测法是最简单的预测方法，广泛运用于实际工作中。经验预测法是各级管理人员根据自己过去的工作经验和对未来业务量变动的估计，预测未来人员需求的方法。由于经验预测法是以管理者的经验为基础，所以又被称为管理估计法。它主要有“自下而上”和“自上而下”两种方式。

“自上而下”法认为，高层管理者最清楚企业的发展战略，可以从宏观上掌控企业，为与企业的发展相符，首先从企业的高层开始预测。即高层管理者先拟定总体人力资源需求计划，然后逐级下达到各个部门，各部门根据本部门情况，对计划进行修改，再汇总反馈给高层管理者，最终高层管理者根据反馈意见修正总体预测，正式公布，将预测层层分解，作为人员配置计划下达给各级管理者。

“自下而上”法认为，各个部门的管理者最了解本部门的情况，最有资格判断本部门未来的人员需求，为切合实际，首先从企业的基层开始预测。即基层管理者根据本部门现状和发展需要，凭借以往经验预测本部门对人力资源的需求，预测结果自下而上由不同级别的相应部门审批、汇总，人力资源收集各部门汇总的信息，通过判断和筛选，对各部门的需求进行横向和纵向的汇总和分析，最后根据企业的发展战略制定出公司总的预测方案，预测被批准后，正式公布，将预测层层分解，作为人员配置计划下达给各级管理者。

在实际工作中，两种方式常常被结合使用，如果结合得当，效果会比用单一的方式更好。经验预测法具有简单、实用、易于操作的优点，在实际中广泛应用。但经验预测法毕竟是建立在经验的基础上，而经验有三大无法弥补的缺点：第一，经验是在特定情况下形成，受到条件制约，条件变化后，经验不一定可以移植；第二，经验是在过去的实践中形成，具有滞后性，经验不一定适用于未来；第三，

经验因人而异,受到个人素质的制约。因此对其不能过于信赖。一般而言,经验预测法适用于短期的人力资源需求预测,它对于规模小,发展稳定的企业,效果会更好。当企业规模变大、环境变化迅速时,经验预测法通常不能很好地把握影响企业人力资源需求的所有信息,所以就不能得到一个很好的预测结果。^[15]

目前我国连锁药店企业在实际人力资源需求预测中多采用经验预测法,虽然该法存在主观性和滞后性,但因为简单、实用等优点,可应用于我国连锁药店企业门店基层销售员工的需求预测,而且多采用“自上而下”法和“自下而上”法相结合的方式。

第二,专家预测法是利用专家的知识、经验和综合分析能力,对组织未来的人力资源需求进行预测的方法。专家预测法分为“面对面”和“背对背”两种方式。

“面对面”方式中,专家们面对面地直接交流各自观点,可以对别人的观点提问、反驳,可以对自己的观点加以解释、完善,通常通过会议的形式,使专家实现面对面的交流。“面对面”方式相较于“背对背”方式,有一些特别的优点:其一,节省时间。专家们面对面沟通,缩短了交流时间,可以通过会议直接得出结论。其二,直接交流。专家们的观点各持观点,在专家们自由发表完意见后,对于不清楚、不理解的问题可以直接提问,对于不支持的观点可以直接反驳,经过争论后,相互间理性思考得出比较一致的看法。其三,相互启发。畅所欲言的交流,可以开拓思路、扩展思维,在各种观点的碰撞下,往往会产生一些非常可贵的新思想。

“背对背”方式又称为“德尔菲法”,由于德尔菲法具有许多其他方法不能比拟的优势,因此在预测领域占有重要一席。该方式中,首先成立研究小组,将人力资源需求预测设计成若干问题;将人力资源需求预测的背景资料和问题发给各个专家,请专家回答;收回专家意见,统计、归纳结果,将整理好的结果以匿名形式反馈给各位专家;在此基础上,专家进行新一轮回答;重复收回和反馈环节,直到专家的意见趋于一致;最后根据专家们的最终预测,制定人力资源需求预测方案。德尔菲法的优势在于:其一,充分分析。由于问题发放不是立即回收,因此专家有充足的时间阅读资料、仔细思考。其二,避免权威影响。专家们背对背,不知道哪些观点是由哪些人提出,他们看到的仅仅是观点本身,不会受到其他因素干扰,可以理性分析得出更科学的结果。^[16]

专家预测法适用于没有历史数据的情况下，特别适用于技术型企业的长期人力资源预测。目前连锁药店企业极少使用专家预测法进行人力资源预测，因为此法相对于经验预测法而言操作复杂、成本较高，且该行业技术含量不高，市场趋势变化不像技术型企业那么大，故并不常用该种预测方法。

第三，现状规划法的基本假设是：组织对当前的人力资源状况感到满意，即认为目前的岗位设置和人员配置是合适的，在未来一段时间内没有必要变动。因而，现状规划法只需要认清现在的人力资源状况，根据人员流动的情况进行预测即可。该方法又称为维持现状法。

根据连锁药店三种最主要的发展趋势中可以看出，未来连锁药店的发展趋势是存在较大变动的，无论是并购趋势、多元化转型趋势或联盟趋势，都会对人力资源状况提出新的需求，并且从之前的分析中看出，目前连锁药店存在的最主要人力资源问题就是人才缺乏和结构不合理，因此可以看出，现状规划法并不适用大部分连锁药店企业。

第四，驱动因素预测法就是找出那些与企业本质特征相关的并主导着企业活动的因素，并根据这些因素预测人力资源需求。因为这些驱动因素决定企业的业务量，进而决定人员的需求量。首先寻找驱动因素，分析驱动因素与人力资源需求之间的关系，人力资源需求与驱动因素之间应该显著相关；然后预测驱动因素的变动，驱动因素应该是容易预测的；最后根据预测的驱动因素影响，预测人力资源需求，要求驱动因素的影响可以测量。

影响人力资源需求的驱动因素很多，但并不是所有的因素都必须考虑进去，因为这样既不现实也不经济。只要找出最主要的几种驱动因素即可。

驱动因素本身会变动，它的变动会引起人员需求变动，所以要预测人员需求，就要先预测驱动因素，它主要是体现企业战略，如某连锁药店企业计划新增门店20%，根据历史数据每增加一家新店需要增加6名员工，因此可直接预测出需要新增人员，即通过驱动因素可以很快预测出人员需求。由于可直接运用驱动因素的变化来进行人力资源需求预测，预测方法简单，预测时间短，所以是一种比较实用的方法，且可以直接与企业其他规划相联系，有利于企业宏观协调。连锁药店企业新店拓展计划与人力资源需求有显著相关性，尤其是和门店基础人员的需求直接相关，因此，此法适用于预测连锁药店基础员工需求。

第五，工作研究预测法是在掌握各个岗位的工作内容和职责范围基础上，根

据需要完成的工作量，预测需要的人员。又称为岗位分析法。具体步骤是：先进行职务分析，再根据企业目标，确定各部门的工作量；最后结合职务分析和工作量，预测人力资源需求。

这种预测方法与职务分析紧密相关，对企业的岗位设置有一定的要求，如果企业的岗位设置复杂、混乱、不合理，那就不能运用该法预测。工作研究预测法适用于我国连锁药店企业中结构简单、职责清晰的企业，这样分析容易、运用简单，具有较好的适用性。

(2) 定量预测法

定量预测法包括趋势外推预测法、多元回归预测法和计算机模拟法。

第一，趋势外推预测法。运用趋势外推法必须满足两个前提，其一是企业要有历史数据（一般用过去五年的数据进行预测），二是这些数据要有一定的发展趋势可循。即人力资源需求的历史数据呈现一定的发展趋势，而未来仍能按过去的规律发展，预测期内的外部环境和企业发展都应该比较平稳。因为现实中，很多因素变化，尤其是预测的时间变长时，大多数因素会发生变化，导致预测结果不准，所以该方法只能适用于市场环境稳定、发展平稳的连锁药店企业，并且是进行人力资源短期预测时，才能取得较好效果。

第二，多元回归预测法，是建立在统计技术上的人力资源需求预测方法。它不只考虑时间或销售量等单个因素，还考虑两个或以上因素对人力资源需求的影响。该方法是利用历史数据，分析变量之间的相关关系，用回归方程来预测未来变动。但是如果企业的历史数据少，或者不全，运用回归分析法就有一定困难。同时，如果企业发生一些特殊变动，例如并购、重组、转型等，就会影响变量间的变动关系，降低预测效果。

第三，计算机模拟法，是人力资源需求预测中最复杂也是最精确的一种方法。该分析方法的关键是分析模型的设计和建立，以及人力资源内外部环境设定、需求影响因素确定等。这种方法需要专业人士建立。^[17]

对于我国连锁药店企业而言，09 年发展趋势都是在变革中寻求发展，无论并购、多元化转型或联盟，都会对人力资源预测产生影响，如果简单用数学模型，套用历史数据进行预测，都不会得到很好效果。因此我国连锁药店人力资源战略规划中需求预测环节，更多考虑采取定性的方法。本文案例 HD 连锁药店公司在需求预测中选择定性方法。

2.4.2 人力资源供给预测的方法

人力资源需求预测只是分析企业内部对人力资源的需求,而人力资源供给预测需要分析企业内部供给和企业外部供给两个方面。内部供给预测通常用人力资源盘点法和替换图法来进行预测,外部供给预测通常用相关因素预测法和市场调查预测法来进行预测。

(1) 人力资源盘点法是对现有的人力资源数量、质量、结构进行核查,掌握目前拥有的人力资源状况,对短期内人力资源供给作出预测。具体步骤:首先,设计人事登记表;其次,在日常人力资源管理中,做好记录工作;再次,定期核查、盘点现有的人力资源状况;最后,根据记录数据和历次盘点情况预测未来内部的人力资源供给。

人事登记表不是简单的记录个人的人事信息,现在很多企业都引入了人力资源管理软件,如金蝶、朗新等,能够有效帮助企业建立人员档案,提供信息,但这里的人事登记表更强调体现员工调动工作的意愿,以便在人员变动时作为参考。同时还要反映出员工工作的能力和发展潜力,评估其是否能胜任未来岗位。

人力资源盘点法对于长期供给预测效果一般,但其对及时准确掌握企业人力资源状况有效,无论是否为预测服务,这项工作都有利于加强管理。可以用于短期预测,一般更适用于中小型企业,大企业通过信息技术的支持,也可以使用该方法预测。

(2) 替换图法

替换图法通过绘制替换图,预测未来替换空缺职位的人力资源供给情况。虽然该方法广泛应用于企业,但由于操作复杂,故主要用于预测重要岗位的人员供给。

步骤:

第一,根据组织结构图绘制替换图的框架;

第二,评价每个人的当前绩效和提升潜能;

第三,预测职位空缺可能;

第四,预测替换这些空缺职位的人力资源供给情况;

第五,综合分析整个企业的人员替换情况,建立人力资源替换模型;

第六,当职位出现空缺时,根据多张替换图预测出一系列的人员变动。

替换图在组织架构图的基础上绘制,根据部门与部门之间的关系将替换图分

类，再根据岗位与岗位之间的关系绘制替换图。但仅看出岗位之间的替换关系是不够的，关键是评价在每个岗位上的人员。如图：

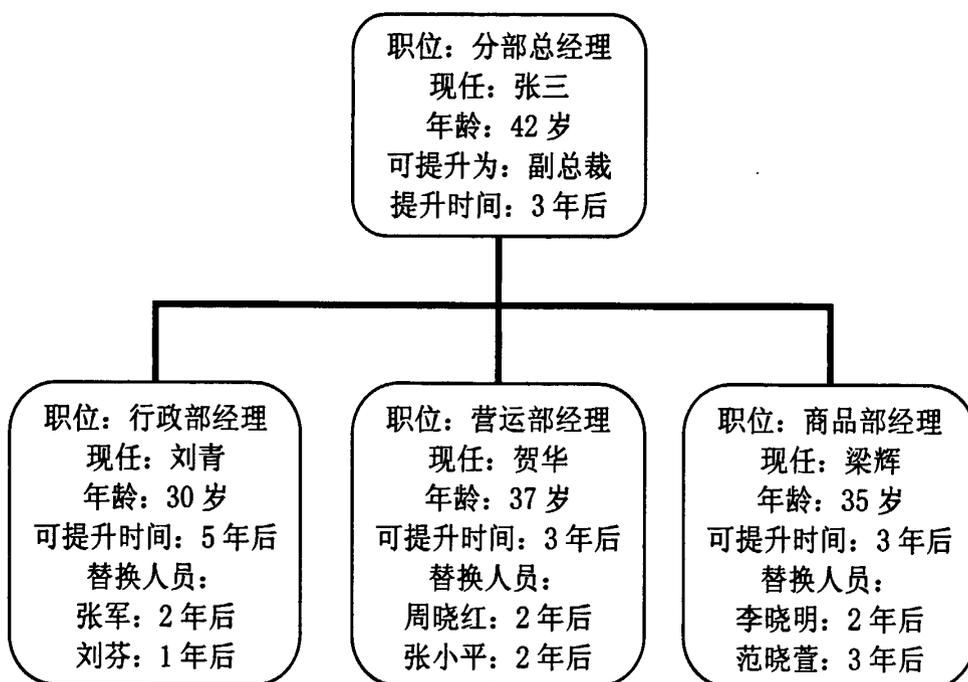


图 2-4 管理人员替换图法

当预测到某个职位会出现空缺时，根据替换图，找到可以接替的人员。一般连锁药店偏重于内部提升，则最后空下的职位是较低层次的职位，再通过外部招聘解决低层职位的空缺。替换图法主要是用于为企业重要的职位挑选候选人，如连锁药店的分部总经理、职能部门经理等，可以利用替换图对每个内部候选人进行跟踪，替换图法的最终目的，是确保未来有足够的合格人选接替工作岗位。

运用此法预测人员供给，可以为企业带来两个好处：其一，鼓舞士气。此法侧重内部提升，激励员工努力工作，以求得在企业内的发展。其二，降低招聘成本。每个职位空缺优先考虑用下一级人员补充，最后真正空缺的职位是较低层次的职位，而低职位的人员容易招聘。但替换图法也容易忽视外部人员供给，造成近亲繁殖，如不重视，会影响企业正常发展。^[18]

(3) 相关因素预测法是通过调查和分析，找出影响劳动力市场供给的各种因素，分析各种因素对劳动力市场发展变化的影响程度，预测未来劳动力市场的发

展趋势和规律。因为影响因素有很多，所以只对主要因素进行分析。主要因素有组织因素和劳动生产率等。组织因素对预测有意义，必须至少满足两个条件：其一，组织因素应该与组织的基本特性直接相关，企业可以根据注意因素来制定组织计划。其二，组织因素应该与所需员工数量成比例。相关因素一定要比人力资源供给更好预测，否则就失去了这种方法的意义。

(4) 市场调查预测法是指运用科学的方法和手段，系统地、客观地、有目的地收集、整理、分析与劳动力市场有关的信息，在此基础上预测劳动力市场未来的发展趋势。虽然这种方法比较科学，但这种方法需要花费大量人力、物力、财力，故一般不建议企业使用。^[19]

第3章 HD 连锁药店公司简介

3.1 我国连锁药店的背景介绍:

连锁药店是现在中国药品零售业的一个最重要的组成形式。它是指同一总部管理并使用统一名称的若干个药店,采取统一采购配送、统一质量标准、实行规模化经营的一种组织形式。连锁药店具备连锁的三个主要特征:统一性、可复制性和可控制性。连锁药店有三种形式:1) 直营连锁:即连锁总部对各门店拥有绝对所有权和经营权,门店所发生的一切法律责任均由总部承担。2) 加盟连锁:即以经销商加盟合作的方式开设的连锁药店。连锁公司出让品牌使用权,加盟店要到连锁公司统一进货,而连锁公司负责对加盟店的药品质量及相关法规执行情况进行监控。加盟药店在财产和法律上是独立的,但加盟方只拥有所有权,没有经营权。3) 自由连锁或称自愿连锁 (free chain, FC), 即连锁方允许被连锁方拥有独立法人资格及一定范围的经营权,连锁方同被连锁方之间是协商和服务关系,由连锁方统一供货,统一制定销售战略,统一使用物流和信息设施,被连锁方则按销售额或毛利的一定比例向连锁方交纳费用。被连锁方拥有所有权与经营权,不仅独立核算、自负盈亏、人事自主,而且在经营品种、经营方式、经营策略上也有很大的自主权,因此,连锁双方属松散型关系,可能随时解体。连锁双方行为只受道德约束,无法律约束力。^[20]本文重点讨论直营连锁形式的HD连锁药店。

我国连锁药店起步较晚,1995年5月,深圳中联广深医药股份有限公司成立了深圳中联大药房,开启了我国连锁药店经营的新时期。在中联大药房的带动下,深圳的“一致”和“海王”也逐渐发展起来。连锁药店初期,连锁药店基本都是采取直营连锁形式,很少有加盟连锁。

随之,国家一系列政策的出台,如医疗体制改革,医药流通体制改革,医药分类管理等政策,对于连锁药店的发展给予了政策上的指引和帮助。1998年深圳中联大药房在湖北开设分店、深圳海王星辰在昆明成立分公司,成为国内第一批跨地区发展的连锁药店。2000年底国家从政策上正式鼓励跨地区经营,更加

速了连锁药店的快速发展。从 1995 年到 2000 年,我国的药品连锁企业从最初的几个迅速发展到了 500 个,根据中国医药商业协会连锁药店分会统计,至 1999 年全国连锁药店已经有约 7 万家门店,而据国家食品药品监督管理局 2006 年公报,截止 2007 年底,零售连锁企业 1853 家,连锁药店 121070 家。

中国连锁药店的发展壮大,只有短短的 13 年时间,却走过了西方国家连锁药店几十年所经历的历程,成为药品产业链上最为市场化的一环,这是中国药品零售业的骄傲。

从区域上看,中国连锁药店兴起于华南广东,然后在全国各地逐步发展壮大。从发展阶段上看,中国连锁药店经历了初创期、快速成长期、跨区域发展期、集中度提高期,以后将进入全国性连锁的发展整合期。从业态上看,最初只是单一的药店,现在已经发展成为各种各样的多元化连锁药店或药店业态。如社区店(海王星辰)、药品平价超市(老百姓、开心人)、店中店、药妆店(万泽百美)等。从经营理念和定位上看,中国连锁药店经历了四个阶段:第一阶段,治病救人,只卖处方药、OTC、中药材等治疗用药,即传统意义上的药店;第二阶段,增加了保健品、滋补类和医疗器械等,引入预防和保健概念,即健康药店概念;第三阶段,引入健康管理、健身、美体、美容功能,增加健美用品和器材、化妆品等,可称之为“健康+美丽大药房”的快速发展期;第四阶段,整合型便利商超阶段,同便利店融合,引入方便食品、饮料和日常消费品,以及彩票、电话卡、公交卡、报刊等另类小商品,甚至引进打字、复印、干洗、冲印、订票、公用电话等各种服务,从多方面满足顾客的需求,抬升药店的人气,大大提高药店的经营额,可称为“健康便利店”。从竞争格局上看,形成了既有单体药店和中小连锁药店,又有大连锁药店和平价药品超市,还有专业药店的竞争格局。中小连锁药店经历了痛苦的煎熬转型期,开始结盟,各地联盟层出不穷。从资本性质上看,以前只有国有医药公司下属药店和社会单体药店,现在已进入股市资本(海王星辰)、风险资本(开心人)、民营资本(老百姓、成大方圆)、国有资本(国大、一致)齐头并进阶段。^[21]

3.2 HD 连锁药店公司现状分析:

HD 连锁药店公司是 H 公司广州分公司,H 公司是一家大型医药连锁零售企业,

成立于1995年6月，该企业发展迅猛，目前在深圳、广州、昆明、成都、上海、杭州、苏州、宁波、大连、潍坊、天津、青岛等众多城市建立了分支机构，拥有超过2400家直营连锁药店，是中国国内直营门店数最多的跨区域连锁药店。

H公司成立前五年，受政策限制，H公司基本上只在深圳本地拓展市场，到2000年，店面数量不足120家。2000年后，随着国家对药品零售的政策限制逐步取消，H公司开始慢慢步入扩张阶段。2004年国际著名风险投资银行高盛直接投资H公司，使H公司摆脱资金的困局，进入了高速扩张期。2007年，平均每15小时新增一家门店，至2008年，这个数字缩短为“8小时”，整个2008年，H公司新增门店700余家，同时在宁波、东莞、青岛和成都等地收购了一些连锁药店。09年该公司持续其扩张发展、新开门店与直接收购并举。

08年开始H公司致力于持续强化其在医药零售连锁领域的领先地位，其主要战略有：

第一，快速扩展，主要在大城市和快速增长的城市扩张。包括新开门店和选择性的收购合适的连锁药店或独立药店。

第二，提高自由品牌（OEM）产品供应。为提高公司盈利性，H公司将进一步扩大OEM的份额，这包括持续优化OEM品类，开发针对多品种、多区域、多顾客群的自由品牌并持续投入，以及提供覆盖高、中、低价位的品类选择，以吸引更多顾客群体。

第三，更新信息系统、新建配送中心。H公司在08年与国际知名ERP软件公司SAP达成协议，一次性投入巨额资金，启动SAP全新的ERP系统以改善其流程和信息系统，新的ERP系统将根据全球范围零售领域的最佳实践，整合产品筛选、采购、定价、配送和零售管理等功能。另一方面，为提高运营效率、适应未来发展，H公司将针对珠三角在深圳建立新的物流中心，新物流中心将直配整个珠三角的H公司所有直营连锁药店。

HD连锁药店公司成立于2001年5月，是H公司的广州分公司，执行H公司主要战略。目前HD连锁药店公司是该公司第二大分部，拥有230家直营连锁店，员工人数达1440人。公司从2004年开始进入快速扩张期，我们可以从表5-1中得到更直观的了解。

表 3-1 HD 连锁药店公司发展进度表

	2002 年	2003 年	2004 年	2005 年	2006 年	2007 年	2008 年
门店数	46	54	90	129	157	200	230
净增店数	-	8	36	39	28	43	30
总人数	335	381	626	989	1109	1342	1439
净增人数	-	46	245	363	120	233	97

资料来源:HD 连锁药店公司内部资料

从表 3-1 可以看出, HD 连锁药店公司自 04 年开始迅速扩张, 每年净增门店基本在 30 家以上。而人员数量也随着门店数量的增加呈逐年递增趋势。快速发展为企业增加了知名度, 提高了市场占有率, 但也伴随衍生了很多问题, 而人力资源如何支持到企业的快速发展, 成为问题的核心。

未来 3 年, HD 连锁药店公司发展战略仍然以快速拓展为主线。09 年 HD 连锁药店公司主要发展计划有: 第一, 加快拓展, 计划新增门店 40 家, 在条件合适的情况下收购 1~2 家连锁药店; 第二, 营业额保底 3 个亿; 第三, 销售毛利率提升 2%, 主要通过贯彻执行总部 OEM 政策和提高员工专业导购能力实现。

3.2.1 法律和制度环境分析

由于计划经济时期药店一般属于药品批发公司, 只是作为药品流通领域的一个补充渠道, 所以专门规范药店经营的法规很少, 药店承包、委托经营现象很普遍。随着人们收入水平的提高和健康需求多样化的发展, 推动了药品零售市场的快速增长, 而法规建设的落后一定程度上造成了市场混乱的局面。为了保证良好的市场秩序, 国家近年来陆续出台了一系列的法规, 包括《处方药与非处方药分类管理办法》、《处方药与非处方药流通管理暂行规定》, 开始引入药品分类管理制度; 《药品经营质量管理规范》、《药品经营质量管理规范实施细则》及《药品经营质量管理规范认证管理办法》(试行), 规定了药品经营的软硬件要求; 《零售药店设置暂行规定》, 对零售药店的设置条件和审批程序做出了具体的规定; 《国家执业药师资格制度 2001 年—2005 年规划》则从执业药师的配备上对药品零售企业提出了具体要求。^[22]

上述法规的推行, 在一定程度上保障了药品零售业的规范经营。但目前尚存

在许多有待改善的地方。从发展趋势上,党的十七大报告将“医药分开”一锤定音,以医药分开、全民医保为核心的新型医疗保障体制趋势将是零售药店市场的一个新机会点。

近年来,我国新医改进程逐步加快。我国从 1998 年开始建立城镇职工基本医疗保险制度,2003 年启动新型农村合作医疗制度试点,2005 年开始城市医疗救助制度试点。2007 年开始实行城镇居民基本医疗保险 79 个城市的试点,将于 2010 年实现全民医保。我国医疗保险覆盖的人数将有望从 2006 年底的 5.63 亿人增加到 2010 年的全国 13 亿人口。我们以医保支付每人 50 元的较低费用计算,随着全民医保的覆盖,医药行业将有望至少增加 368 亿元市场容量。

2008 年 10 月 14 日,发改委发布了《关于深化医药卫生体制改革的意见(征求意见稿)》,虽然正式政策尚未出台,但从趋势上看出,医改对于整个零售药品行业是利好的。^[23]

3.2.2 经济环境分析

零售业是国家经济发展的晴雨表。尽管药品的特殊性决定了药品零售业受经济的波动相对比较小,但中国改革开放以来的国民经济的快速发展和人们生活水平的提高仍是药品零售行业高速发展的主要因素。

同时,数据显示,我国医药市场有望继续保持增长。截至 2006 年底,我国医药行业实现销售收入 4737.29 亿元,保持了较快的增长速度。1999 年至 2006 年,医药行业的 CAGR 为 17.27%。而同期 GDP 的 CAGR 为 12.42%。医药行业超过 GDP 的 CAGR 约 4.85 个百分点。医药行业占 GDP 的比重自 1999 年的 1.61% 增长到 2.90%。医疗卫生费用占 GDP 比重已从 1995 年的 3.54% 上升到 4.73%,且还在逐年上升,但从全球来看,仍处于较低水平。我们认为随着我国医药、医疗卫生费用的逐年增加,以及我国老龄化人口和医疗保险覆盖人群的逐年增加,医药市场容量有望继续保持增长。我们预测我国的医药行业整体市场容量 2007 年、2008 年、2009 年将分别有望达到 5989.04 亿元、6841.33 亿元和 7733.23 亿元。增长速度分别为 26.42%、14.23%、13.04%。^[24]

虽然 08 年受金融风暴的影响,整体经济形势不容乐观。但业内普遍看法,药品消费是一个刚性需求,不容易受到经济形势的冲击。从长远发展来看,金融危机对药店的发展其实还有一定推动作用。^[25]例如近几年企业扩张最大的压力是

租金和人力成本，金融危机下国家政策对房地产板块的调整，可能带来房租的下降。对于像 HD 连锁药店公司这类资金雄厚的企业借机可以调整自己的发展战略，是利于企业加速发展的。而且经济危机下，当前一些中小型连锁或是单体药店，由于资金压力、经营压力，正在进入一个非常艰难的时期，而对于资金充裕、发展良好的企业来说，将会是一个收购兼并的发展良机。^[26]因此，金融风暴对 HD 连锁药店公司的开拓发展是一个机会点。

3.2.3 社会文化环境分析

首先，人口自然增长增加药品的需求。其次，人口老龄化进一步促进了药品、特别是慢性疾病用药的消费。2004 年底，中国 60 岁及以上老年人口为 1.43 亿，约占总人口的 10%，表明中国已经步入老龄化社会。目前老年人口的消费已占到药品总消费的 50% 以上；三是随着人们生活水平的逐步提高，人均医疗保健支出水平逐年上升。92 年人均仅 42 元，01 年增加至 245.6 元，而 06 年已增加至 600.85 元，预计未来几年仍将保持 15% 左右的增长；四是随着医疗保健制度的改革和药品分类管理制度逐步推行，自我保健护理观念逐步形成，大众健康消费模式也发生了巨大的变化，导致“大病进医院，小病进药店”的行为更加普及。

3.2.4 技术发展环境分析

目前药品零售业在信息化技术的应用方面还落后于整体零售业的水平，也远远落后于国外药品零售行业。不过大型连锁企业已基本能够应用 POS/MIS 物流管理系统和部分电子智能技术，而小型连锁企业和独立店在先进技术的应用方面水平还很低。HD 连锁药店公司注重信息化技术的运用，在 08 年启动 SAP 全新的 ERP 系统以改善其流程和信息系统，新的 ERP 系统将根据全球范围零售领域的最佳实践，整合产品筛选、采购、定价、配送和零售管理等功能。

零售药店如要申请社会医疗保险定点零售药店资格，必须具备“销售药品服务设施及信息管理系统等能满足基本医疗保险参保人对销售药品服务需求及药品费用结算要求”，如确定资格后，需建设医疗保险信息系统。虽然技术升级对大部分零售企业而言，资金压力较大，但信息化技术的应用对竞争和竞争优势产生这深刻的影响。

综上所述，随着药品零售政策法规的健全，医药分家的新医改政策的推行，国民经济的快速发展，人们生活水平的不断提高，人口老龄化趋势等，药品零售行业仍是朝阳行业，HD 连锁药店公司的发展前景看好。

3.2.5 存在的问题

虽然从外部环境分析中可以看出，大环境是利于 HD 连锁药店在政策法规、经济、发展前景看好，但目前 HD 连锁药店公司面临着几个重要的问题：

- 1) 急于发展规模和门店数量，扩张速度过快，导致管理水平跟不上；
- 2) 专业服务水平较差；
- 3) 药师（执业药师和从业药师）短缺，制约扩张速度。

以上三个问题归根结底，就是 HD 连锁药店公司的人力资源状况存在问题，此问题再下一章重点分析。

3.3 HD 连锁药店公司组织结构

3.3.1 H 公司组织结构

H 公司采取事业部制和直线职能制相结合的组织结构。H 公司总部在深圳，总部设立采购中心、商品总部、市场总部、信息中心、质控总部、财务中心、审计部、投资管理部、人力资源部、拓展总部及总裁办共计 11 个职能中心，这些中央服务部门负责制定公司各项政策，如人力资源政策、商品政策、市场政策等，向各分部提供专业性的服务。而各分部采取独立核算、独立经营、自负盈亏，公司总部通过人事决策、预算控制和监督权力，并通过利润等指标对各分部进行控制。

H 公司的组织结构图如图 3-1：

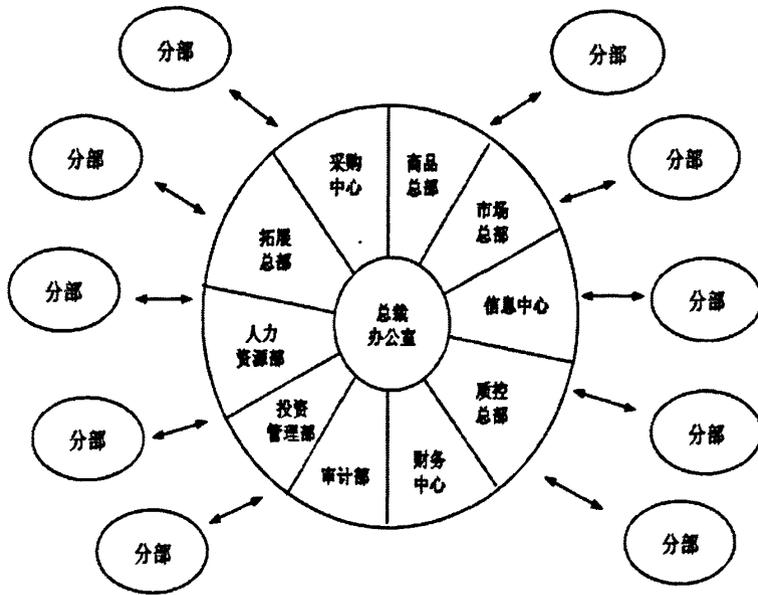


图 3-1 H 公司组织架构图

资料来源：内部资料

H 公司采取事业部制组织架构对于企业经营非常有益：责任到各分部，使每个分部都是一个利润中心，分部总经理负责分部盈亏；每个地区都有其特殊的市场需求和问题，放权至分部，会更贴切市场和便于协调解决问题。但此架构也存在一定缺点和风险：其一，每个分部相对独立，华东等地分部离总部较远，总部较难控制；其二，外地偏远分部过分强调地区差异化，使公司统一政策在执行上存在偏差；其三，随着分部增加，需要更多具有全面管理能力的人员，而这部分人员不易得到，企业在快速扩张时期只好破格提拔部分人员担任分部总经理，因其综合素质水平尚未达到岗位要求，导致分部管理上问题。但总体而言，该组织架构模式对于 H 公司这种跨区域连锁经营企业而言是适用的。

3.3.2 HD 连锁药店公司的组织结构

HD 连锁药店公司是 H 公司的广州分部。该公司采取直线职能制的组织架构模式。如图 3-2 所示 HD 连锁药店公司的架构：

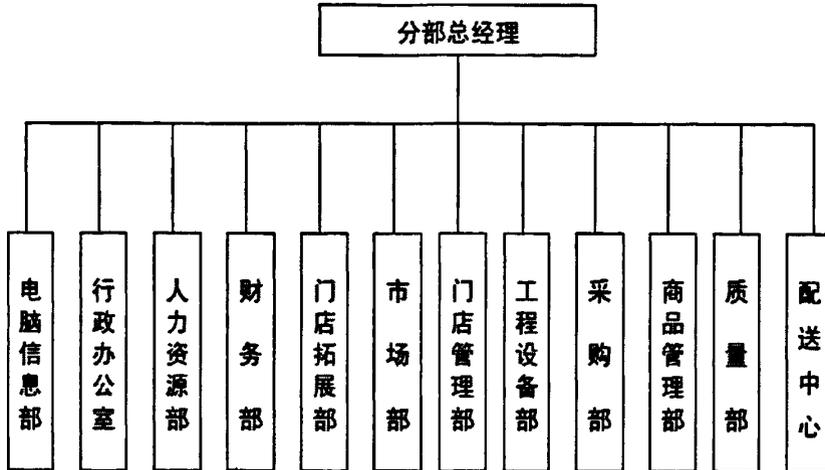


图 3-2 HD 连锁药店公司组织架构图

资料来源：内部资料

HD 连锁药店公司的各职能部门直接向分部总经理汇报。该公司分设 12 个职能部门，其中门店管理部直管所有门店，其他 11 个部门为后勤支持部门。门店管理部执行公司赋予门店营运管理的使命与门店经营策略和管理政策，对门店的人员管理、业绩等有直接管理责任。后勤支持部门服务、支持于门店一线，给门店提供人员、财务、商品、市场、信息等方面的技术支持和政策指导，帮助门店达成业绩指标。通过图 3-3 说明后勤支持部门与门店一线关系：

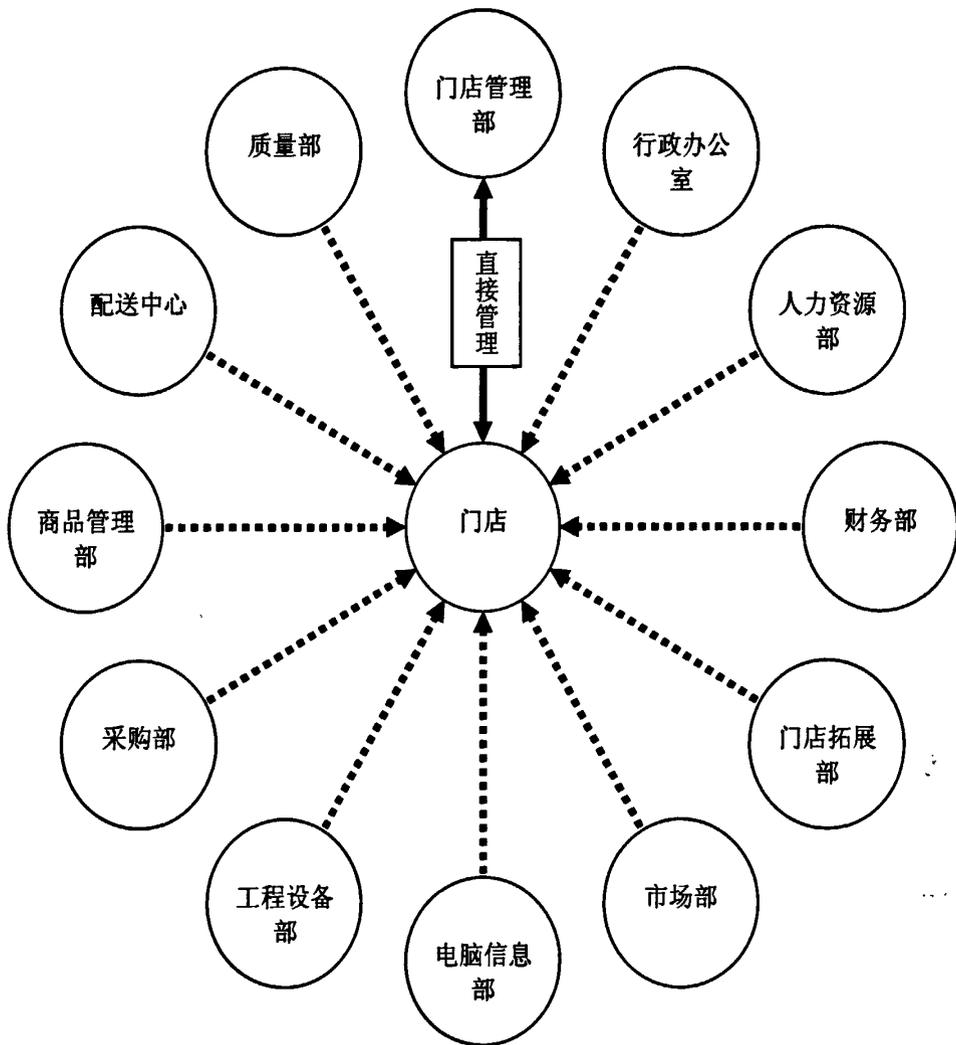


图 3-3 各职能部门与门店的关系

门店管理部是 HD 连锁药店公司的核心业务部门，是公司最重要的业绩和利润的来源部门，对门店营业指标达成负责。因此对该部门管理人员的综合素质要求也相对较高。目前该部门经理的岗位任职资格硬件要求为：本科以上、医药相关专业，具有 3 年以上相关行业经验。该岗位采取内部供给方式。单就该岗位任职资格的硬件要求而言，并不高，就这个标准，整个 H 公司的门店管理部经理都很难达到。目前，H 公司下设所有分部的门店管理部经理有 80% 以上学历未达标，HD 连锁药店公司从 2001 年成立至今，共有 5 位门店管理部经理，但仅有 1 人具备本科学历，其余 4 人中，有 2 人是中专学历，2 人是大专学历（包括目前在任的）。

造成这一问题的原因是，该岗位基本上都是从门店一线提拔起来的，而门店

一线的员工，基础素质比较低，本科学历占比不足 10%，且多是司龄 1 年以内的新员工和应届本科毕业生。下一章将重点分析 HD 连锁药店公司人力资源学历状况。普通员工晋升到门店管理部经理，一般晋升路线如下图：



图 3-4 门店员工内部晋升路线

由图 3-4 可以看出，门店管理部经理人选基本上来源于门店普通员工。因此 HD 连锁药店公司门店普通员工的素质水平影响到该岗位的人才选聘。事实上，HD 连锁药店公司门店普通员工的素质水平不仅仅影响门店管理部经理岗位，对职能部门很多岗位都有影响。下一章将会详细阐述。

3.3.3 HD 连锁药店公司下设门店的组织结构

HD 连锁药店公司目前有 230 家门店，其下设门店也有基本组织结构模式。如图 3-5 所示：

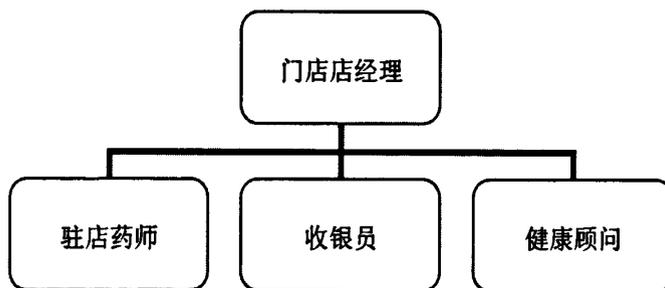


图 3-5 门店组织结构

HD 连锁药店公司下设的分店面积一般为 60-80 平方，店均人数 6 人。一般为门店店经理 1 名，2 名驻店药师，2 名收银员，1 名健康顾问。50%的门店店经理同时兼职驻店药师，则另外增加 1 名健康顾问。每店配置 2 名驻店药师，是按照《广东省开办药品零售企业验收实施标准》（2006 年修订）的规定：药店必须配备至少 2 名具有执业药师执业资格或药师（含中药师）以上技术职称的药学技术人员。当新店申请办理《药品经营许可证》时，必须提交 2 名符合资格的药学

技术人员资料，方能申报成功。因此药学技术人员的缺乏将成为制约 HD 连锁药店公司扩张的瓶颈之一。此问题在下一章中会重点分析。

第4章 HD 连锁药店公司人力资源战略规划存在问题

4.1 HD 连锁药店公司人力资源存在问题及产生原因

HD 连锁药店公司人力资源在数量、质量和结构上均存在一定问题，追其根本原因，主要是公司缺乏人力资源战略规划，导致人力资源数量、质量、结构缺乏科学和合理性。第一节通过对 HD 连锁药店公司人力资源状况的分析，说明人力资源战略规划中存在的问题：

4.1.1 HD 连锁药店公司人力资源数量问题

HD 连锁药店公司人力资源数量状况从两个方面分析，首先从部门整体进行分析，通过历年 HD 连锁药店公司门店人数、职能部门人数和配送一线人数与门店的对比，说明人员数量变化的趋势和问题；其次重点分析驻店药师岗位的人数情况，因为驻店药师人数直接制约门店扩张，故特别进行分析。

(1) 整体人力资源数量情况：

表 4-1 04-08 年 HD 连锁药店公司人力资源数量表

	2004 年	2005 年	2006 年	2007 年	2008 年
门店数	90	129	157	200	230
总人数	626	989	1109	1342	1439
职能部门	61	91	89	95	80
配送人员	31	48	57	67	69
门店一线	534	850	974	1180	1280

资料来源：内部资料

从表中可以看出，配送人员和门店人数与门店数量都呈正相关性，即随着门店数量的增加，配送和门店人员随着增长，且呈一定比例关系。门店人员与门店数比例（即店均人数）五年平均值为 6.03，其中最大值为 06 年的 6.20，最小值为 08 年的 5.52。08 年下降至 5.52 是因为 HD 连锁药店公司为控制人工费用，采

取控制门店定编的措施导致的结果。但随着店均人数下降至 5.52，出现了大量超时加班和补休，10月-12月三个月欠休总天数达到 1100 天。HD 连锁药店公司希望通过控制定编而缩减人工成本，但定编设定上缺乏合理性，虽然通过强制减编控制了总体人数，但最终还是通过补休和支付加班工资等方式弥补给员工，同时给员工带来高强度工作和减编导致人心不稳等，反倒得不偿失。而且 HD 连锁药店公司处于扩张期，除了合理定编外，应该有适当人员储备，这些方面欠缺思考。事实上，行业经验和 H 公司整体经验数据，以 60-80 平方米面积的门店，店均人数以 6 人为宜。

配送人员与门店数量（配送配比）五年平均值为 0.34，其中最大值为 05 年 0.37，最小值为 08 年 0.30。08 年比例下调依然是因为 HD 连锁药店公司人工费用控制。按照行业经验值，平均增加 3 家店需要增加一名配送一线人员，因此 0.34 可以作为确定岗位增编的经验数据。

近 5 年 HD 连锁药店公司门店数由 90 家增加至 230 家，增加了一倍多，但职能部门（即组织架构中，除了配送中心和门店一线以外的所有后台支持部门）基本上没有太多增长，08 年由于企业受金融风暴影响经营业绩略有下滑，职能部门进行了缩编调整，将人员数量进一步减少至 80 人。职能部门人数没有随着企业规模扩大而增加，主要有两个原因：其一，规模效应的影响，随着企业规模的扩大，而导致人均效率的提高，即适度的规模所产生的最佳人力资源效益；其二，H 公司加强了总部直控的能力，通过总部联采、标准流程管理等，减少分部相关职能部门编制设置，其中特别是采购部，H 公司在 05 年实施 OEM 策略，进行全国联采，减少了地方采购部门的业务量，因此，HD 连锁药店公司采购部人员从 05 年的 13 人减少至目前仅有 3 人。

(2) 整体数量上反映的问题：

HD 连锁药店公司在 08 年进行控制定编，其目的主旨是为了控制费用、精兵简政，但此次缩编是 H 公司直接下达缩编指标，缺乏与 HD 连锁药店公司的沟通，缺乏科学调查和理性分析，具体实施后很多矛盾问题产生。首先，HD 连锁药店公司正处于扩张期，适当的人才储备是非常必须的，尤其是关键岗位的人才梯度培养，是非常必须的。此次职能部门缩减定编，将关键岗位的储备人员全部裁减，导致 09 年部分关键岗位离职不能及时补充上适当人员；其次，控制定编的时间不合适。每年 12 月至次年 2 月是招聘淡季，却是离职高峰期，H 公司要求 HD 连

锁药店公司在 11 月必须将门店人员控制在店均 5.5 人,没有保留一点储备资源,导致 08 年 12 月至 09 年 2 月期间,门店缺编严重,人力资源部门虽经过多种途径招聘,但始终无法补齐人员。此次不合理的定编调整,集中说明 H 公司和 HD 连锁药店公司缺乏合理有效的人力资源战略规划。

(3) 驻店药师岗位数量情况及问题:

按照《药品管理法实施条例》,经营处方药、甲类非处方药的药品零售企业,应当配备执业药师或者其他依法经资格认定的药学技术人员。而按照《广东省开办药品零售企业验收实施标准》(2006 年修订,2006 年 10 月开始执行),珠三角地区企业负责人应具有药师(含)以上职称;企业质量负责人应具有执业药师执业资格或药师(含中药师)以上技术职称。营业场所面积在 200 平方米(含)以上的,质量负责人应具有执业药师执业资格。申请经营处方药的药品零售企业必须配备 2 名以上处方审核人员,处方审核人员应具有执业药师资格或药师(含中药师)以上技术职称,有中药材或中药饮片经营范围的,应配备一名中药师(含)以上技术职称或执业中药师资格的人员。企业质量负责人、质量管理人员、处方审核人员应在职在岗,不得在其他单位兼职。由以上法律法规可以看出,从 2006 年 10 月以后,如要在广东省开办一家零售药店,则每个店至少要有 2 名具有药师(含中药师)以上技术职称或执业药师。

HD 连锁药店公司驻店药师岗位的人员,即为符合以上法规要求的药学技术人员。表 4-2 说明了 HD 连锁药店公司驻店药师数量情况。

表 4-2 HD 连锁药店公司驻店药师数量表

	2006 年	2007 年	2008 年
门店数	155	206	441
驻店药师人数	157	178	230
店均比例	0.99	1.16	1.92

资料来源:内部资料

从表 4-2 可以看出,虽然 HD 连锁药店公司从 06 年至今,驻店药师人数不断增加,店均比例也不断增长,但直至 08 年 HD 连锁药店公司也未完全达到店均 2 名药学技术人员。数据说明,HD 连锁药店公司缺乏足够的药学技术人员。导致

这一问题的原因，与该岗位的社会供给不足有关。

2007年12月，全国执业药师仅有143681人，广东省8443人（全国第五），另有约800名外省评定执业药师，广东省合计约9000人左右。而仅广州市就有零售药店3800余家，还有药品生产企业、医疗机构及医学科研机构等，均需要执业药师或药师（含中药师）以上技术职称，由此可见，药学技术人员之紧缺。而且在一般药学技术人员的择业观中，首选医疗或科研机构、其次药品生产企业，再次才会选择药品零售企业，故零售连锁药店在快速发展中，不可避免遇到药学技术人员紧缺的瓶颈，并因此制约其快速开店。因此HD连锁药店公司在制定公司战略时必须充分考虑人力资源存在的问题，解决药学技术人员短缺瓶颈方面，需要在制定人力资源战略规划时，在外部人员补充子规划和薪酬激励子规划方面充分考虑，通过提升薪酬竞争力、拓宽招聘渠道等方式解决制约企业发展的短板。

4.1.2 HD连锁药店公司人力资源质量问题

表4-3 HD连锁药店公司人力资源质量状况表

项目 人员类别	平均年龄	性别比例		学历比例				
		男	女	硕士	本科	大专	中专	中专以下
总体	25	23.48%	76.52%	0.07%	6.29%	27.53%	59.89%	6.22%
职能部门	30	51.25%	48.75%	1.25%	13.75%	47.50%	30.00%	7.50%
配送人员	27	76.81%	23.19%	0.00%	2.90%	14.49%	28.99%	53.62%
门店一线	25	18.88%	81.12%	0.00%	6.01%	26.99%	63.42%	3.59%

资料来源：内部资料

从上表中，我们可以看出：

第一，从性别比例上看，HD连锁药店公司女性员工占比高达77%，主要集中于门店一线，这也是零售服务行业的特性所决定的，无论是百货零售业，还是旅游、酒店等服务业，均是女员工占多数。从门店一线员工招聘途径上看，HD连锁药店公司大部分员工毕业于医药中等专科学校、卫生学校、药学院等，这些学校的学生男女比例就处于失衡，基本上女性比例都占到80%之强。女性员工特殊的生理特性决定了其在工作期间会有生育期，至少3~6个月的产假和1年的哺乳假，2008年月均休产假人数达到35人，因此补充人员计划中也要考虑此部分因素。

第二，从年龄结构上看，HD连锁药店公司是个非常年轻化的企业，平均年龄

仅有 25 岁,主要是门店一线员工。其中,20 岁以下占比 11%,20~29 岁占比 72%,30~39 岁占比 16%,20 岁以下的员工主要是实习生,医药零售企业为了节约人工成本,会大量吸纳实习生。门店销售人员平均年龄 25 岁,因基层员工从事一般事务性销售活动,无需具备较高管理经验,所以年龄较为年轻。门店基层管理者是门店的店经理,该层面平均年龄 26.1 岁,其中,20~25 岁占比 47%,25~30 岁占比 35%,30 岁以上占比 17%。职能部门的部门经理平均年龄 31.5 岁,也属于比较年轻的管理团队。整个团队年轻化,是符合零售行业的人力资源特性的。但偏年轻的管理团队也存在一定问题,例如出现经验不足导致突发事件处理不当等情况的发生。

第三,从学历结构上看,HD 连锁药店公司人才结构并不合理,整体学历水平偏低,基本上以中专学历为主,高层次化的人才较少,本科以上学历的人才仅有 6.29%,硕士学历仅有 1 人。该公司职能部门经理层面本科学历也仅有 25%的人,大专占比 58%,说明整个管理团队的学历水平有待提高。店经理层面以中专学历为主,占比高达 66%。但 HD 连锁药店公司学历结构在整个零售医药行业中并不算低,据公司内部调查显示,深圳一致、中联、万泽、广州大参林、老百姓等大型连锁药店公司的店经理普遍以中专学历为主,中专及以下学历占比均在 70%以上。在珠三角地区,该学历结构在连锁药店行业中具有普遍性。不过如果从该公司企业宗旨看,公司一直强调专业化服务,以目前的学历专业水平而言,显然无法达到让顾客满意的专业化服务。

药学技术人员整体学历也不高,中专学历占比达 63%,本科仅有 10%。即使取得药学技术资格或职称的人,药学知识也堪忧。这与药学技术人员整体培养体制有关。

以中国执业药师资格考试体制为例,具备以下条件者就可以报考执业药师资格考试:1.取得药学、中药学或相关专业中专学历,从事药学或中药学专业工作满 7 年。2.取得药学、中药学或相关专业大专学历,从事药学或中药学专业工作满 5 年。3.取得药学、中药学或相关专业大学本科学历,从事药学或中药学专业工作满 3 年。4.取得药学、中药学或相关专业第二学士学位、研究生班毕业或取得硕士学位,从事药学或中药学专业工作满 1 年。5.取得药学、中药学或相关专业博士学位。从以上报考条件上可以看出两个问题,其一,中专学历也可以从事执业药师岗位,而中专专业基础教育是否能满足执业药师所承载的专业咨询需

要？其二，虽然报考条件上有要求从事药学或中药学专业工作的年限，但因为实际监管和操作的问题，基本上只要毕业年限符合条件，不管是否从事药学或中药学相关工作都可以报名参加考试。即，现实中有相当一部分取得相关学历但没有或没有足够从业经验，但通过执业药师考试的人，可以从事执业药师岗位。正因为以上两个问题，导致相当一部分执业药师并不能承担药房药学专业服务的职责。

相比较与美国，大多数美国人认为药房就是为他们提供良好、便捷的健康服务的场所。其中，药剂师在改善患者健康状况方面起着至关重要的作用。美国药剂师具有处方权，他们不仅向患者提供健康、保健常识，帮助患者正确进行包括普通感冒、碰伤、撞伤及复杂的药物治疗，提醒患者药物治疗可能引起的不良反应，而且还非常注意与患者及患者家属的感情沟通。这样，药剂师在赢得患者认可的同时，也受到了患者家属的信赖。因此，在很多美国人眼里，药剂师就是他们的健康咨询师。药剂师也因此成为美国最值得信赖、声望最高的职业。但美国对于执业药剂师的要求非常严格：首先是6年制的药学博士学制，前两年是预科，后四年是专业知识。与我国相比，美国药学专业课较侧重于临床，而他们的药学教育，则日益强调职业道德，培养学生和病人、护士和医生交流的能力。但中国的药学本科教育基本缺失医学方面知识，侧重于药制剂、化学等方面，与临床基本脱节。不仅如此，美国药学院学生参加正式工作前，必须通过国家的专业考试和各州的药政法考试，考试通过了方获得执业执照。中国药剂师和美国药剂师最大的不同，在于中国药剂师是一种技术职称，但美国的药剂师则是一种职业，同医生一样。因为他们有着较高的学历、且通过法律、专业等考试，因此，他们具有很高的地位，而各药店的声誉也有赖于这些药剂师的专业服务。药品零售行业关系国计民生、关于人民健康，药店一线销售人员的专业素质直接影响了专业服务水平。学历水平不高、缺乏专业教育等等，都导致中国药品零售行业专业服务水平遭人诟病。^[27]

因此，HD 连锁药店公司即使有足够数量的药学技术人员，但专业素质上也是很难达到国外连锁药房药剂师的水平，在日常履行药学专业服务的职责上存在缺陷。HD 连锁药店公司的企业使命强调专业服务，药学技术人员应该是专业化服务的体现，但现在完全是为了新店开办而招聘，因为前期缺乏合理的人力资源战略规划，所以当企业要求发展的时候，人力资源更不上发展需要，为了临时觉得

缺编问题，导致招聘时重量不重质，先仓促解决人员数量问题。如果想要提高整体专业服务力，在现有条件下必须制定培训开发子规划，强化内部培训教育机制，即先招聘足够数量的药学技术人员以满足开办新店的需要，再通过内部培训教育机制提升专业服务水平。

4.1.3 HD 连锁药店公司人力资源结构状况

HD 连锁药店公司中层管理及基层管理团队中，严重缺乏具有连锁经营管理、商品管理、人才管理、且有组织协调、宏观调控能力的综合型管理人才。HD 连锁药店公司职能部门经理中有 58%的人（如门店管理部、采购部、商品管理部、市场部等）具有医药相关专业背景，均是从门店基层做起，一步步通过内部提升直至管理岗位，而财务部、工程部、电脑信息部的部门经理所学专业则与岗位描述相匹配，但都缺乏相应的管理学专业知识，基本上都属于技术型转管理岗位，包括目前该公司总经理也是从门店一线基层员工逐步提升至总经理岗位。整个管理团队在管理上均属于半路出家，管理水平参差不齐，公司在对于这个层面的管理技能培训少之又少，导致整体团队结构单一，管理能力偏弱。

因为 HD 连锁药店公司强调内部晋升机制对员工的激励性，因此如果想提升整体团队素质和专业服务水平，必须提高基层员工的整体素质。

4.1.4 HD 连锁药店公司人力资源 SWOT 分析

通过对 HD 连锁药店公司人力资源管理内外部环境的分析，找出 HD 连锁药店公司人力资源管理的内部优势和劣势，以及外部环境的机会和威胁。

(1) HD 连锁药店公司人力资源优势

第一，组织架构健全，管理团队稳定。HD 连锁药店公司经过近 8 年的发展，已经建立健全了完整的组织架构，中层管理团队稳定，职能部门经理平均司龄 7.6 年（部分是从分部成立时就从总公司调过来的，司龄比 HD 成立还久）；而主管层面平均司龄也有 5.5 年之久。

第二，人力资源制度、流程已有雏形，培训、薪酬、考核等体系也有基本框架，虽然本身培训体系尚有很多不足，但仍培养了部分零售管理人才，在业内中有医药零售行业的“黄埔军校”之美誉；

第三，重视人力资源管理信息系统的应用，金蝶人力资源系统的引用提高了

人力资源管理效率。

(2) HD 连锁药店公司人力资源劣势

第一，管理队伍知识结构单一，缺乏具备综合管理能力的人才，难以接受公司新的管理体系，不适应与国际接轨的新商业模式；

第二，由于管理团队过于稳定，整个团队缺乏激情和创新能力，对过去的经验、过去的模式过于依赖，对公司新的发展战略缺乏适应性，容易固守陈规，执着于过去的成功经验；

第三，门店基层员工的素质偏低，缺乏具备丰富专业知识的技术人员，导致门店的专业服务力低下；

第四，不重视人力资源战略规划，岗位职责划分不清、岗位描述不健全，导致职能部门员工缩编或扩编缺乏规划，任意为之。

(3) HD 连锁药店公司人力资源机会

第一，广州地区优势明显，并且有多所医药大中专类院校，人才资源较丰富，有利于公司吸引各类人才；

第二，因为金融风暴和扩招的影响，大量应届本科生找不到更好的就业机会，有可能调整心态、降低期望进入零售连锁药店行业，有利于提高 HD 连锁药店公司招聘高素质人才。

(4) HD 连锁药店公司人力资源威胁

主要竞争对手通过改变薪酬和考核机制，提高员工待遇，可能导致 HD 连锁药店公司人才流失。

4.2 HD 连锁药店公司人力资源战略规划存在的问题

4.2.1 HD 连锁药店公司人力资源规划存在的问题

人力资源是企业发展的最重要的资源之一，而 HD 连锁药店公司作为典型劳动密集型服务企业，人力资源尤为重要。HD 连锁药店公司从 04 年开始，一直处于扩张期，企业内人力资源部门一直疲于应付满足扩充所需要的人员数量，对于质量和结构上存在的问题，虽有意识但无具体举措。通过以上分析，可以看出 HD 连锁药店公司人力资源存在以下问题：

(1) 管理团队综合素质不高，知识结构单一；

(2) 缺乏专业的药学技术人员；

(3) 基础店员素质低。

以上三个问题，所反映的是人力资源管理上的缺陷，但根本原因是 HD 连锁药店公司缺乏人力资源战略规划，整个人力资源部门在忙碌、茫然和盲目中工作，人力资源战略规划缺乏主要体现在三个方面：

第一，人力资源供需预测不到位，导致不能在合适的时间、合适的地点提供合适的人力资源，满足企业发展需要。这不仅是体现在人力资源数量上的不足，更是结构和质量上的问题，因为缺乏前期规划，导致在企业发展需要人员时，仓促选择不合适的人力资源满足数量上的需求，给企业造成发展中隐患。而且，没有考虑未来企业发展的需要，在人才梯队培养上缺乏足够的投入，人力资源工作永远是被动的拖着走。

第二、培训开发子规划存在问题。虽有培训体系，但培训规划与企业战略发展相脱节，缺乏计划性和实用性。中国连锁药店普遍不重视培训，培训投入严重不足，流于形式，效果不佳。HD 连锁药店公司虽然强调培训的重要性，但在 08 年 11 月控制定编时，首先缩减就是人力资源部门负责培训的员工，整个 HD 连锁药店公司具有 1439 名员工，仅有 1 人专职负责培训，可想培训环节的薄弱。

第三，薪酬规划陈旧、激励制度朝令夕改。HD 连锁药店公司薪酬规划制定与 2001 年，修订于 2005 年，在公司快速发展时，没有有效进行薪酬规划，导致薪酬缺乏竞争力，导致招聘选拔人才非常受限，无法吸引高素质、高质量人员，因此 HD 连锁药店公司的人员学历结构明显偏低，中高层管理者素质不高。HD 连锁药店公司在 07—08 年进行了 6 次考核方案的调整，导致员工都不清楚企业的激励考核方案是什么，因此也起不到激励的作用。

单项目解决以上三个问题是没有办法从根源上解决人力资源问题的，人力资源管理中，每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，而这个平台就是有效的人力资源战略规划。

4.2.1 HD 连锁药店公司实施战略规划的意义

HD 连锁药店公司从 2001 年在广州成立至今，虽然仅有 8 年时间，但成为广州地区直营门店数最多的连锁药店，稳占广州地区零售药店第一份额。在其近 5 年的快速发展中，隐含了很多潜在问题。如上所分析，人力资源问题是已经成

为 HD 连锁药店公司继续健康快速发展的瓶颈。目前，国内连锁药店的经营管理水平大多处于初级阶段，人才的匮乏和人员结构的失调困扰着整个行业。如果要从根本上解决 HD 连锁药店公司在人力资源上存在的问题，就需要企业从人力资源战略规划上着手。因为人力资源战略规划是着眼于为未来的企业生产经营活动预先准备人力，持续和系统地分析企业在不断变化的条件下对人力资源的需求，开发制定出与企业长期效益相适应的人事政策的过程。

以下我们从人力资源战略规划的功能和内容上，分析人力资源战略规划对于 HD 连锁药店公司健康持续发展具有至关重要的意义。

从人力资源战略规划功能上看，包括两个层面：

第一，关注人才供需平衡，执行人力资源战略规划的最重要步骤之一即为对企业人力资源需求与供给预测。据企业未来的发展战略和运作模式，对企业未来人力资源需求的数量、结构和素质进行合理预测，即人力资源需求预测；依据企业现有的人力资源状况及劳动力市场人力资源的供给状况，对企业未来可获得的人力资源内部供给和外部供给进行预测，即人力资源供给预测。准确的预测是企业人力资源招聘、培训、激励考核、薪酬等所有计划的基础。HD 连锁药店公司是劳动密集型服务行业，且目前处于调整发展期间，人力资源是连锁药店持续发展的根基、焦点，而且目前 HD 连锁药店公司人力资源存在最大的问题即为专业人才的匮乏和结构的失调，急迫需要建立有效的人力资源战略规划来解决人才数量上的问题。

第二，预测的目的是为了实现供需平衡。通过制定相关政策，采取相关措施，确保适时、适地、适量地提供人力资源满足连锁药店发展的需要。人力资源战略规划的制定正是指导如何支配、运用人力资源来达到目标的方法与手段。

从人力资源战略规划内容上看，包括三方面内容：人力资源数量规划、人力资源质量规划和人力资源结构规划。而 HD 连锁药店公司人力资源存在的问题，即第一，管理团队综合素质不高，知识结构单一；第二，缺乏专业的药学技术人才；第三，基础店员素质低。这三个问题，简单概括，就是人力资源数量、质量和结构上存在问题。因此，在 HD 连锁药店公司中正确全面执行人力资源战略规划，对于有效解决目前该企业中存在的人力资源问题具有重要和决定性作用，同时对于推动 HD 连锁药店公司健康持续发展具有重大促进作用。

第5章 制定 HD 连锁药店公司人力资源战略规划

5.1 HD 连锁药店公司人力资源战略

人力资源战略的重点在于对实现人力资源管理、进而实现企业整体发展战略目标具有关键作用的方面。战略本身就是为了解决重大问题。没有重点就没有战略。制定 HD 连锁药店公司人力资源战略，必须紧跟企业经营战略，对公司的人才资源配置情况、人力资源开发现状与发展趋势、培训规划等进行研究，拟定人力资源开发战略的任务、重点、措施和途径，在此基础上，制订出合理的人才规划。该规划要从整体性、全方位、多角度来考虑，集中体现人才总量上的开发、素质上的提高和配置上的合理三个方面。强调人力资源规划必须与 HD 连锁药店公司的发展需要相适应，统筹安排、超前考虑，在人力资源的数量、质量和结构上，要与 HD 连锁药店公司发展的规模、速度相协调一致，实现人力资源增长与企业发展的同步进行。重点抓好外部人员补充规划、内部人员流动规划、职业生涯规划、培训开发规划、薪酬激励规划和退休解聘规划这六个环节。充分考虑到现有人才队伍的数量、结构、专业及分布等多因素，积极倡导人才发展必须先行一步的超前观念，既要着眼于人才数量上的增长，更要注重引进人才质量的提高。同时，抓好内部挖潜，使现有人才资源得到充分开发利用。

根据 HD 连锁药店公司企业战略，采取发展式人力资源战略，即当企业处于一个不断变化和发展的经营环境时，为适应环境的变化和发展，企业用渐进式变革和发展式人力资源战略，其主要特点是：1. 注重发展个人和团队；2. 尽量从内部招募；3. 大规模的发展和培训计划；4. 运用“内在激励”多于“外在激励”；5. 优先考虑企业的总体发展；6. 强调企业的整体文化；7. 重视企业绩效管理。

具体如下：

- (1) 采取核心队伍建设，优化人才结构，保证一定数量的后备力量，建立人才储备梯队；
- (2) 提高人力资源素质，基层员工提升专业技能，中高层提升管理水平；
- (3) 招募满足企业快速拓张所需的人力资源；

(4) 通过激励机制保留、吸引人才。

5.2 HD 连锁药店公司人力资源供需预测及分析

根据企业内外部环境的变化,运用科学的方法可以对所属的人力资源进行预测,制定相宜的政策和措施,从而使企业人力资源供给和需求达到平衡,实现人力资源的最佳配置。

5.2.1 HD 连锁药店公司人力资源需求预测

该公司主要采取经验预测法和驱动因素预测法进行需求预测。经验预测法就是根据人力资源管理部门以往的经验对人力资源进行预测的方法。驱动因素预测法则需要找出驱动因素,并根据这些因素预测人力资源需求。

(1) 对 HD 连锁药店公司门店一线员工进行需求预测。HD 连锁药店公司的新店拓展计划是主要影响人力资源需求的驱动因素,因为每新增一家门店,人力资源部门都需要招聘配置该门店所需人员,因此门店新增数量与门店人数呈现正相关性。根据人力资源历史数据分析(见表 5-1),可以看出,门店数量与门店人数呈现一定比例关系,过去 5 年店均人数基本上维持在 6.0 左右,08 年 HD 采取控制定编方式,将店均人数降至 5.52,但随之造成门店大量欠休,08 年第四季度共欠休 1100 天,折算成补编人数,则需要补编店均 0.3 才能不再产生欠休情况,再加上新店开业有一定前置期,需要提前储备,因此店均人数以 6.0 为宜。按照趋势外推预测法,09 年当门店数量增加 40 家时,HD 连锁药店公司门店一线需要新增 240 名员工。同时按照《广东省开办药品零售企业验收实施标准(2006 年修订)》中第九条规定,申请经营处方药的药品零售企业必须配备 2 名以上处方审核人员,处方审核人员应具有执业药师资格或药师(含中药师)以上技术职称,有中药材或中药饮片经营范围的,应配备一名中药师(含)以上技术职称或执业中药师资格的人员。因此,每新开一家门店至少需要 2 名符合资格或职称要求的药学技术人员,新开 40 家门店则需要招聘 80 名药学技术人员。

除了新增门店外,HD 连锁药店公司还要正常补充门店离职员工,表 5-1 为 HD 连锁药店公司门店一线员工近 5 年的离职情况:

表 5-1 HD 连锁药店公司门店一线员工近 5 年离职率

	2004 年	2005 年	2006 年	2007 年	2008 年
离职率	3.8%	4.2%	5.9%	6.4%	5.2%

资料来源：内部资料

离职率的高低主要是受公司战略和外部环境的双重影响，2006 年和 2007 年因为竞争对手薪资待遇和激励机制的调整，使 HD 连锁药店公司人力资源优势弱化，导致离职率增加，2008 年 HD 连锁药店公司针对个别竞争对手进行市场调研后重新调整了薪酬结构，增强了企业薪资待遇方面的吸引力，降低了离职率。但考核方案上在 08 年几次调整，使员工对公司信心下降，觉得公司朝令夕改。09 年外部环境上，主要竞争对手获得融资，将加快拓展步伐，势必产生人力资源竞争，虽然遭遇金融风暴，但因为医药商品的特殊性，受经济波动影响较小，故行业内的竞争如火如荼；内部环境上，因为 H 公司整体未达成 08 年业绩，故取消了全体员工年终双薪，此举措在 HD 连锁药店公司员工内掀起轩然大波，员工对此多有抱怨和不满。这些方面影响都会导致 HD 连锁药店公司门店一线离职，预计 09 年离职率将会较 08 年有所升高，计划通过人力资源激励、培训等规划的调整，将离职率控制在 5.5%。离职率按 5.5% 预算，预计需要补员 924 人，其中药学技术人员 329 人。

另，因为 08 年 12 月因为不合理控制定编，导致门店店均 5.5 人，较合理配置 6.0，此项缺编 100 人，其中药学技术人员缺编 12 人（按店均 2 人计算）。

因此 09 年 HD 连锁药店公司门店一线人力资源数量需求 1264 人，其中药学技术人员 421 人，非药学技术人员 843 人。

(2) 对 HD 连锁药店公司配送一线员需求预测。随着门店数增长，配送做为后台一线支持部门，人员随之增长。预测方法同门店一线员工。2009 年新增 40 家门店，按 0.34 比例，需要新增加人员 14 人，同时补足 08 年缺编 9 人，因此 09 年 HD 连锁药店公司配送一线人力资源需求 23 人。

(3) 对 HD 连锁药店公司管理层需求进行预测。随着门店数量增长，营运管理人员会同步增长，按照经验值，一个区域经理最多管理 10~15 家门店，以此比例，HD 连锁药店公司增加 40 家新店，则需要增加 3~4 名区域经理。

公司计划收购 1~2 家连锁药店，需要提前储备管理人才。按照经验预测法，

采取自上而下和自下而上相结合，确定人力资源部增加招聘专员、培训主管各 1 人，财务部增加费用主管、稽核主管各 1 人，拓展部增加拓展主管 2 人，市场部增加客服经理 1 人，门店管理部增加副经理、区域督导各 1 人，商品管理部增加数据分析主管 1 人，质量部增加质量巡导 1 人。

因为门店一线月均离职率有一定经验值，但职能部门和配送一线离职率低且不确定，故仅将门店离职补缺考虑入需求预测内，职能部门和配送中心不考虑此部分补员。

5.2.2 HD 连锁药店公司人力资源供给预测

HD 连锁药店公司主要是拓张战略，故基层门店一线采取外部招聘为主。外部人力资源供给预测的主要目的是对劳动力市场的供求情况、各种人才供给渠道和人力资源竞争对手进行了解和分析，从而得出企业从外部获取各种人力资源的情况、获得这些人才所需的代价等相应对策。以下是 HD 连锁药店公司主要招聘渠道：

(1) 校园招聘：HD 签订校企合作协议的医药类学校比较多，其中本科类院校有广东药学院、广东中医药大学，大专类院校有广东省食品药品职业技术学校，中专类院校广州市医药学校、广州市卫生学校、江西省医药学校、湖南省医药学校、湖北省医药学校等十余所。大中专院校的应届毕业生供给越来越多，就应届毕业生而言，相应的数量、质量、专业、层次、学历都可以通过各学校获得。09 年广东药学院和广东中医药大学毕业生较往年数量均有大幅增加，其中广东药学院预计毕业生 5000 人，广东中医药大学预计毕业生 3000 人，今年随着就业形势的严峻和学校扩招，使医药类本科毕业生就业心理期望降低，利于 HD 连锁药店公司大量吸纳应届本科毕业生。

(2) 店头招聘海报和员工推荐：该途径为目前应聘人员较多，通过此类方式招聘入司的员工占比达到 27% 以上。员工推荐主要取决于自身满意度，如果员工对公司满意度高，就会推荐自己的同学、亲戚加入 HD 连锁药店公司。药学技术人员主要通过此种方式进行录用。

(3) 固定公开招聘会：确定每周两天固定面试会，将固定公开招聘日通过报纸、网络、店头广告发布出去，因为已经经过近 2 年的宣传，业内很多连锁药店人员都非常清楚，故如果有意向，可直接参加 HD 连锁药店公司的固定公开招聘

会，类似自己举办的人才市场一样。

(4) 网络：确定南方人才网和智联招聘，这两种网站对于招聘药学技术人员比较有效。但药学技术人员总量有限，2007年12月数据，广东省全部执业药师仅有9000余人，初级药师和主管药师不足4万人，而仅广州市就要5500家零售药店，按照政府规定每店2名药学技术人员，则需要1.1万名，还不包括医院、药厂等机构企业的需求。因此在药学技术人员供给方面明显不足。

(5) 药学技术人员的内部供给：每年5月进行药师职称评审，按照规定符合参与药师职称评审的在职员工99人，一般评审均能通过，则内部供给药学技术人员99人。

配送部门岗位招聘采取外部供给方式，因为08年珠三角地区工厂倒闭，下岗和失业人员较多，该部门招聘岗位均是低端操作人员，故在劳动力市场上招聘失业、下岗工人就能满足需求。

职能部门岗位招聘如无特殊专业要求（如财务人员、数据分析人员），一般采取内部供给。HD连锁药店公司内部供给采取竞聘形式，通过发布岗位空缺信息给门店一线员工，由门店员工通过竞选、面试方式争取岗位。因为采取此种方式，供给在存量上是不存在问题，但因为通过基层提拔方式，员工素质、质量上和岗位不是非常匹配，因此需要在培训开发规划中弥补不足。

5.2.3 HD连锁药店公司人力资源供需平衡分析

在预测了人力资源的需求和供给之后，公司人力资源部门必须对人力资源进行供求平衡分析。供求平衡是企业人力资源规划的目的，供求平衡不仅是员工需求与供给总量上的平衡，更为重要的是要使员工的类别、员工的素质等达到供求结构上的平衡。HD连锁药店公司在数量上，招聘相应的员工满足快速发展的需要；在质量上，企业应对现有员工进行必要培训开发，以提升员工素质，充分发挥现有人员的潜力。

HD连锁药店公司最主要人员增加来自于门店新店拓张，招聘的人员基本上是基层一线员工，主要通过外部招聘完成。非药学技术人员的岗位招聘，从外部劳动力市场分析可以看出是供过于求，不存在数量上的问题，但因为非药学技术人员的薪资待遇在广州连锁药店中不具有竞争力，因此在吸引优秀的、高学历或者丰富行业经验的人员方面上不足。需要在薪酬激励子规划中考虑如何平衡公司

利益和人力资源质量问题。药学技术人员岗位则明显供小于求，需要通过人力资源政策调整，增加企业招聘吸引力。职能部门通过内部竞聘方式，要求内部员工能够基本满足要求。

5.3 制定 HD 连锁药店公司人力资源战略规划

企业人力资源战略规划主要是站在战略层面上，就企业人力资源供需预测结果所反映出来的人力资源供求不平衡进行总体调节。HD 连锁药店公司 09 年主要战略是拓张战略，主要人力资源需求来自于门店一线。其中，门店需要通过外部招聘净增加 1264 人，门店药学技术岗位需求 421 人，其中外部供给 322 人，内部供给 99 人；非药学技术岗位需求 942 人，均是通过外部供给完成。职能部门需求 11 人，其中内部供给 8 人，外部供给 3 人。配送部门需求 23 人，也是外部供给。

5.3.1 外部人员补充规划

外部人员补充规划的总目标：满足企业快速拓张所需要的足够数量和质量上的人力资源。

(1) 招聘需求：公司外部需求分三个部分，其中门店一线需要新增 1264 人，配送一线需要新增 23 人，职能部门需要新增 3 人。具体进度表如下：

表 5-2 HD 连锁药店公司外部人员补员计划表

月份	门店数	新店	门店补缺	新店增加	药学技术人员	非药学技术人员	配送增加	职能部门	招聘总数
年初	230								
1月	230	0	93	0	62	31	4		97
2月	230	0	100	0	68	32	5		105
3月	232	2	100	12	83	29	1	2	115
4月	235	3	76	18	62	32	1	1	96
5月	238	3	78	18	89	7	1		97
6月	241	3	78	18	96	0	1		97
7月	245	4	80	24	104	0	1		105
8月	249	4	81	24	70	35	2		107
9月	254	5	82	30	74	38	2		114
10月	258	4	84	24	72	36	1		109
11月	264	6	85	36	80	41	2		123
12月	270	6	87	36	82	41	2		125
总计	270	40	1024	240	942	322	23	3	1290

(2) 招聘方式：HD 连锁药店公司门店一线员工的外部招聘通常采取校园招聘、社会招聘和员工内部推荐招聘三种方式。根据今年外部环境变化，校园招聘将侧重于招聘大专和本科院校的学生，降低中专生的录用比例，通过招募逐步提高基层员工的素质和学历结构。社会招聘主要通过三种渠道：第一，网络，采用智联招聘和南方人才网，这两个网站对于广州区域招聘效果较佳，全年长期发布；第二，报纸，计划发布 4 期，分别在 4 月、5 月、10 月、11 月，避开校园招聘的高峰期；第三，店头 POP 招聘海报，所有门店玻璃橱窗上张贴，每 2 个月更新一期。社会招聘侧重于招聘经验丰富、专业知识强的人员。配送一线员工采取社会招聘方式，以广州市劳动力市场服务中心为主，招聘信息在广州市劳动力市场服务中心网站上长期发布。职能部门招聘财务人员和数据分析人员，采取社会招聘方式，通过网络渠道发布。

(3) 根据今年就业形式和市场情况，决定在招聘门店和配送一线人员时，延续原有薪资标准，但对于表现优异的录用者，根据面试+笔试的评估分，在薪资级别的范围内提高试用期薪资。

(4) 挑选方式：人事部门对应聘人员的资料进行初选后进行初试，初试采取笔试和面试相结合的考查办法。初试合格由用人部门负责复试，门店和配送一线人员由招聘主管和用人部门经理共同确定是否录用；职能部门人员在用人部门复试后，推荐至总经理面试，由人事部门与总经理最终确定是否录用。

5.3.2 内部人员流动规划

内部人员流动规划的总目标：采取核心队伍建设，优化人才结构，保证一定数量的后备力量，建立人才储备梯队。

(1) 组织内部人员流动分为三种类型：晋升、调动和降职。职能部门和配送中心行政级别逐级是：员工、主管、经理、总经理；门店岗位逐级为：健康顾问、药师、店经理。

(2) 员工晋升分职位空缺、固定时间两类。其一，职位空缺：职级的晋升在职位空缺的情形下进行，晋升时间较不固定，会随着人员的变动而发生；其二，固定时间：通常在年中和年度考核结束后进行。

门店最重要的晋升是健康顾问或药师晋升为店经理。因为 2009 年 HD 连锁药店公司新增门店 40 家，店经理岗位空缺 40 个，计划采取竞选储备的方式，分别的 3 月、6 月、9 月组织三次储备店经理竞选，竞选采用专业笔试+面试+演讲会方式，通过竞选的员工，即作为储备店经理接受相关系列培训和带教。

(3) 门店员工通过内部招聘方式可以调动至职能部门相应岗位。计划 3 月份进行职能部门岗位招聘工作。

5.3.3 职业生涯规划

职业生涯规划的总目标：充分发挥员工优势，为企业留住优秀人才。

计划将 HD 连锁药店公司员工职业发展通路制定为管理、业务、专家三种路径。

(1) 管理路径：新员工（3 至 6 个月）——有经验者（6 个月）——关键员工/业务骨干——基层管理者——中层管理者——高层管理

(2) 业务路径：新员工（3 至 6 个月）——有经验者（6 个月）——关键员工/业务骨干——业务主管——业务经理；

(3) 专家路径：新员工（3 至 6 个月）——有经验者（6 个月）——关键员工/业务骨干——中级技术人员——高级技术人员——技术专家。

5.3.4 培训开发规划

培训开发规划的总目标：提高人力资源素质、改善人力资源绩效。

HD 连锁药店公司门店基层员工专业水平较低，基层管理者综合素质较差，中高层管理者知识结构单一，这些都需要通过培训进行改善。培训主要分内部培训和外派培训，内部培训包括新员工入司培训、专业培训、管理培训等。

(1) 09 年门店员工培训：基层员工培训侧重于专业知识培训，通过课堂是授课提高专业知识，培训后进行效果评估、考试，将考试成绩、业绩改善与晋升晋级相挂钩，提高培训有效性。

表 5-3HD 连锁药店公司员工培训计划表

培训对象	课程设置	学时	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
新员工	新员工入司培训	15	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
健康顾问	收银员岗位培训	2		*		*		*		*		*		*
	健康顾问岗位培训			*		*		*		*		*		*
	营养专题培训	2			*		*		*		*		*	
	销售技巧				*			*			*			*
	商品知识培训	2	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
药师助理/见习药师/药师	药师岗位培训	2.5	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	各科疾病专题		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
区域讲师	TTT系列培训	2		*			*			*			*	
值班经理	值班经理岗位培训	3			*			*			*			*
储备店经理	储备店经理系列课程	15				*					*			
转正店经理	转正店经理系列课程	12					*			*				
合格店经理	合格店经理系列课程	12						*					*	
卓越店经理	卓越店经理系列课程	16							*					

(2) 配送和职能部门普通员工培训规划：职能部门和配送一线普通员工的培训方式主要三种，其一为课堂讲授法，每月一期专业相关的专题培训，由部门负责人进行安排，人力资源部门培训；其二为视听教学，根据各职能部门实际需要购买培训课件，每月一期；其三为在岗培训，由部门负责人针对每个员工情况，制定学习目标，指定带教人，进行在岗训练。

(3) 中高层管理者：针对中高层管理者知识结构单一、偏重专业技术方面的问题，与某大学合作创办药店管理学院，除了提供系统专业化的药店零售技术的培训，更侧重系统管理知识的培训，提升管理者整体素质

5.3.5 薪酬激励规划

薪酬激励规划的总目标：保留、吸引人才，提高绩效。

薪酬激励规划遵守三个原则，即内部一致性、外部竞争性和与员工贡献相符。计划建立宽带薪资体系，实行岗位技能职级工资管理制度，不同的岗位、技能、职级执行不同的工资标准。工资结构包括基本+岗位+效益。薪资调整分为试用期转正调薪、年度职级调整调薪、晋升调薪和门店星级考核晋升调薪。08年12月针对所有岗位全面进行了市场薪资调查，HD连锁药店公司薪资水平在同行中属于中等水平，急需大量吸纳的药学技术人员的薪资水平属于同行偏上水平，对于留住和吸引药学技术人员有积极作用。但HD连锁药店公司的主要竞争对手在08年底募集到大量资金，准备在09年快速扩张，为招聘到满足开店需求的药学技术人员，对方针对HD连锁药店公司薪资福利水平进行了调整，目前已造成HD连锁药店公司部分药学技术人员的流失。与竞争对手竞相调高薪资待遇也是有限度的，毕竟要考虑企业的生存和利润，可以在考核激励方面提升员工的综合待遇。

激励部分分为物质激励和精神激励。物质激励部分，调整奖金比例。为了实现营业额的攀升，将奖金比例进行了调整，制定营业计划时分为存量计划和增量计划，存量计划即维持08年业绩不变，达成存量部分，奖金比例较08年降低1%，增量计划即达成存量计划以外的增长计划，达成增量计划，奖金比例较08年增长一倍。即通过物质激励鼓励员工提升业绩。精神激励部分，每月服务之星评比、年度优秀员工评比计划。

职能部门因没有与业务直接挂钩，故往年多采取固定工资+年终奖金的方式，但这种方式对员工基本上没有激励。09年计划采取两种方式调整这种状况：其一，调整薪资待遇结构，增加浮动工资与业绩挂钩；其二，增加季度增量奖金，即将以往年终的奖励分解到季度。以往年终奖励给员工遥不可及的感觉，对于激励和挽留员工帮助甚微，分解到季度会让员工觉得奖励更加及时。职能部门是对后台提供服务支持的部门，只有将他们的业绩与门店业绩进行有效结合，才能促进职能部门服务门店一线的热情和积极性，否则职能部门总觉得门店业绩与之无关，但事实上职能部门的服务质量、支持力度对于是非常有影响的。

5.3.6 退休解聘规划

HD连锁药店公司员工普遍年轻，所以目前没有退休规划。解聘规划的总目标是提高工作效率。

人事管理制度中明确奖罚和解除劳动关系的条款，简而言之，公司有两条高压线，触犯高压线就要被解聘。其一，得罪顾客，作为零售服务性行业，顾客是业绩的来源，所以如果与顾客发生争吵、打架等行为，坚决解聘；其二，得罪钱财，公司用人原则是任人唯德、唯贤、唯才，品德放在第一位，如果有任何贪污受贿、营私舞弊的行为，不论涉及金额的大小，一律解聘。

第6章 结论

6.1 论文研究的背景

中国连锁药店的发展壮大,只有短短的14年时间,却走过了西方国家连锁药店几十年所经历的历程,成为药品产业链上最为市场化的一环,这是中国药品零售业的骄傲。但在这种超常规的发展中,也隐藏了很多问题,而问题的根源就在于零售连锁药店人力资源状况。目前,国内连锁药店的经营管理水平大多处于初级阶段,人才的匮乏和人员结构的失调困扰着整个行业。如果要从根本上解决我国连锁药店在人力资源上存在的问题,就需要从人力资源战略规划上着手。因为人力资源战略规划是着眼于为未来的企业生产经营活动预先准备人力,持续和系统地分析企业在不断变化的条件下对人力资源的需求,开发制定出与企业长期效益相适应的人事政策的过程。

本文在阐述人力资源战略规划理论上,以HD连锁药店公司为例,对其现有人力资源状况进行深入分析,探寻到导致这些人力资源问题的根源就是缺乏合理有效的人力资源战略规划。同时在分析问题的基础上,针对HD连锁药店工作制定人力资源战略规划。

6.2 论文的结论

HD连锁药店公司作为中国连锁药店行业的佼佼者、领导者,在快速发展中越来越感到人力资源存在问题,甚至制约到企业的快速发展。本文对HD连锁药店公司人力资源状况进行分析中,发现导致人力资源数量、质量和结构上的各种问题的核心根源是缺乏合理有效的人力资源战略规划,因此针对HD连锁药店公司实际制定了人力资源战略规划。内容总结如下:

6.2.1 研究方法

在详细研究人力资源战略规划理论的基础上,深入对HD连锁药店公司人力

资源状况进行实地调研。通过访谈法、数据采集和资料分析等方法，从 HD 连锁药店公司人力资源数量、质量和结构三个方面进行了详细分析，发现人力资源现状中存在的问题，以及问题背后的根源。

6.2.2 HD 连锁药店公司人力资源存在问题及根源

HD 连锁药店公司从 04 年开始，一直处于扩张期，企业内人力资源部门一直疲于应付满足扩充所需要的人员数量，对于质量和结构上存在的问题，虽有意识但无具体举措。通过以上分析，可以看出 HD 连锁药店公司人力资源存在以下问题：第一，管理团队综合素质不高，知识结构单一；第二，缺乏专业的药学技术人员；第三，基础店员素质低。

以上三个问题，所反映的是人力资源管理上的缺陷，但根本原因是 HD 连锁药店公司缺乏人力资源战略规划，整个人力资源部门在忙碌、茫然和盲目中工作，人力资源战略规划缺乏主要体现在三个方面：

第一，人力资源供需预测不到位，导致不能在合适的时间、合适的地点提供合适的人力资源，满足企业发展需要。第二、培训开发子规划存在问题。虽有培训体系，但培训规划与企业战略发展相脱节，缺乏计划性和实用性。第三，薪酬规划陈旧、激励制度朝令夕改。HD 连锁药店公司薪酬规划制定与 2001 年，修订于 2005 年，在公司快速发展时，没有有效进行薪酬规划，导致薪酬缺乏竞争力，导致招聘选拔人才非常受限，无法吸引高素质、高质量人员。

单项目解决以上三个问题是没有办法从根源上解决人力资源问题的，人力资源管理中，每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，而这个平台就是有效的人力资源战略规划。

6.2.3 制定 HD 连锁药店公司人力资源战略规划

本文针对以上问题，本文为 HD 连锁药店公司制定了该企业的人力资源战略规划。分为三个步骤：

第一，制定企业人力资源战略。企业战略制约着人力资源战略，而人力资源战略又制约着人力资源规划，是人力资源规划的前提和基础。因此第一步即针对企业发展战略制定相应的人力资源战略，然后在根据人力资源战略进行供需预测和整体规划。HD 连锁药店公司的人力资源战略为：1、取核心队伍建设，优化

人才结构，保证一定数量的后备力量，建立人才储备梯队；2、提高人力资源素质，基层员工提升专业技能，中高层提升管理水平；3、招募满足企业快速拓张所需的人力资源；4、通过激励机制保留、吸引人才。

第二，根据内外部环境分析，充分利用人力资源战略规划分析手段，对 HD 连锁药店公司人力资源需求和供应进行预测，同时对预测结果进行分析，通过适当手段调整使人力资源需求和人力资源供给预测相匹配。供求平衡是企业人力资源规划的目的，供求平衡不仅是员工需求与供给总量上的平衡，更为重要的是要员工的类别、员工的素质等达到供求结构上的平衡。HD 连锁药店公司在数量上，招聘相应的员工满足快速发展的需要，在质量上，企业应对现有员工进行必要培训开发，以提升员工素质，充分发挥现有人员的潜力。

第三，根据企业人力资源站、供需预测，制定一系列人力资源战略子规划。包括：1、外部人员补充规划，总目标为满足企业快速拓张所需要的足够数量和质量上的人力资源；2、内部人员流动规划，总目标为采取核心队伍建设，优化人才结构，保证一定数量的后备力量，建立人才储备梯队；3、职业生涯规划，总目标是充分发挥员工优势，为企业留住优秀人才；4、培训开发规划，总目标是提高人力资源素质、改善人力资源绩效；5、薪酬激励规划，总目标为保留、吸引人才，提高绩效；6、解聘规划的总目标是提高工作效率。

6.2.4 研究结论

HD 连锁药店公司要想从根本上解决目前存在的人力资源数量、质量、结构上的问题，其核心就在于建立与企业发展战略相匹配的人力资源战略规划，并切实按照规划执行下去，执行中根据内外部环境的变化及时进行调整。

6.3 论文的理论意义

本文的理论意义是：对人力资源战略规划的理论进行整理，重点通过三个方面阐释该理论：人力资源战略规划的含义、人力资源战略规划的制定流程和制定方法，并以 HD 连锁药店公司为实例，运用这些理论说明该企业人力资源出现的问题，其根本原因都是因为缺乏人力资源战略规划，缺乏以企业发展战略为基础的人力资源供需预测。针对导致问题产生的根源，再次运用理论制定符合该企业

实际的人力资源战略规划。

6.4 论文的实践意义

本文的实践意义是：1. 说明 HD 连锁药店公司现有人力资源问题产生的根源是缺乏人力资源战略规划，并以该企业为例制定人力资源战略规划；2. HD 连锁药店公司作为我国连锁药店的领导企业，虽然其人力资源状况存在很多问题，但比业内其他企业良好很多。而且目前研究中，基本上没有针对我国连锁药店企业进行过人力资源战略规划方面的分析，因此本研究中提供的人力资源战略规划上的科学理论和操作方法，对其他连锁药店具有实际借鉴和参考价值，同时有助于增强连锁药店的竞争力。

6.5 论文的局限性

人力资源战略规划的核心是人力资源供需关系平衡，供需关系不仅是数量上的平衡，更重要是质量、结构上的平衡。本文在对供需关系质量和结构上平衡研究不够透彻，还有在微观层面涉及不多，这些内容待以后进一步加强研究。

参考文献

- [1] 赵曙明. 人力资源战略与规划. 北京: 中国人民大学出版社, 2002. 4-8, 45
- [2] 马新建等. 人力资源管理及开发. 北京: 石油工业出版社, 2003. 94
- [3] James W. Walker. Human Resource Strategy. 1 edition. NY: McGraw-Hill/Irwin, 1992. 51-52
- [4] 杨清, 刘再焯. 人力资源战略. 北京: 对外经济贸易大学出版社, 2003. 36-37
- [5] 李晓梅. 人力资源规划综述. 西北人口, 2003, 4:17-18
- [6] 安鸿章. 应当正确理解企业 HR 规划的基本概念. 中国人力资源开发, 2002, 2:8-11
- [7] Peter F. Ducker. The Practice Of Management. NY: Harper&Row, 1993. 3-18
- [8] Vulture, Angle Roh, 沙漠之鹰, 山林, Beyond, LVS-SAM, Weds, Hamlets, Kane0135, Zfj3000, Daynight830, Zhoujinsong-zjs. PEST 分析模型. <http://wiki.mbalib.com/wiki/PEST%E5%88%86%E6%9E%90%E6%A8%A1%E5%9E%8B>, 2009-2-26
- [9] Thompson, Strickland, Gamble. Crafting & Executing Strategy. 15th Edition. NY: McGraw-Hill/Irwin, 2007. 97-108
- [10] Michael E. Porter. Competitive Strategy. NY: Free Press, 2004. 10-26
- [11] Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright. Human Resource Management. 5th Edition. NY: McGraw-Hill/Irwin, 2006, 67-75
- [12] 李玫. 人力资源战略与企业战略的整合. 山东商业职业技术学院学报, 2004, 4(1):59-62
- [13] 林泽炎. 执行人力资源战略规划. 北京: 中国发展出版社, 2008. 33-81
- [14] 宋联可, 杨东涛. 备战部署人力资源战略规划. 北京: 机械工业出版社, 2006. 19-21, 47-50
- [15] 查尔斯 R. 格里尔, 孙非等译. 战略人力资源管理. 北京: 机械工业出版社, 2004. 113-116
- [16] 张芳, 何薇. 企业人力资源需求预测方法探讨. HR 经理俱乐部, 2005. 11:95-96
- [17] 仇莉娜, 曹亚克. 人力资源需求预测方法探讨. 商业研究, 2005. 312(4):39-41

- [18]文跃然. 人力资源战略与规划. 上海:复旦大学出版社, 2008, 187-189
- [19]胡八一. 人力资源规划实务. 北京:北京大学出版社, 2008, 138-143
- [20] 李佳玉. 跨区连锁药店发展模式的选择 [J / OL]. 九州通医药网, (2002-02 - 26) [2007 - 05 - 15]. www.jzteyao.com.cn
- [21] 李从选. 中国连锁药店发展壮大迅速 六看药店业态.
<http://health.sohu.com/20080619/n257599189.shtml>. 2009-3-6
- [22] 宿凌, 杨世民. 加入 WTO 后我国药品零售连锁企业的发展探索. 中国药房, 2002. 11: 699-701
- [23]汪建荣. 30 年卫生立法的发展进程. 中国卫生法制, 2009. 1:8-9
- [24]中国医药市场整体容量继续增长. 证券时报. 2008. 02. 18
- [25]钱建农. 金融海啸下的挑战. 中国药店, 2008, 12:20
- [26] 郭海英. 药店遭遇金融风暴考验. 中国药店. 2008. 12: 22-24

后 记

在论文完成之际，我首先要向我的导师孙海法教授致以诚挚的谢意，感谢他在论文选题、开题和写作中，给予我的悉心指导和大力帮助，使我在论文写作中深受其益，得以顺利完成此篇论文。

三年 MBA 学习生活将是我人生中最宝贵的经历，虽然上课、学习几乎占用了我繁重工作以外的所有业余生活，但也让我觉得充实、快乐和进步。在完成论文的这段时间，我的工作遭遇了一系列变动，短短 5 个月内我的直接上级（分部总经理）接连换了四位，我的得力下属同时走了 3 个，这些变动使我本来就不轻松的工作变得无比负荷，使我身心俱疲，甚至一度严重影响我写论文的进度。这里我要特别感谢我的先生，在我心情极度低落沮丧的时候，他充分给予我体谅和关心；在我为了赶写论文不眠不休的时候，他陪着我照顾我。正是有他的鼓励、理解和支持，才使我能够走过这段艰辛的历程。

2009 年 4 月

