

人力资源战略与规划 精选案例评析

主 编 黄勇荣

副主编 周均旭 林春丽 王秀月



科学出版社

人力资源战略与规划 精选案例评析

主 编 黄勇荣

副主编 周均旭 林春丽 王秀月

科学出版社

北 京

内 容 简 介

《人力资源战略与规划精选案例评析》是基于侯光明主编的《人力资源战略与规划》一书中各章的内容所编排的，收录近年来比较典型的涉及人力资源战略与规划的案例 80 例，将人力资源战略与人力资源规划紧密联系起来。案例领域涉及国内外在人力资源战略与规划实施上较典型的企业组织，主要内容涉及人力资源战略与规划的总论、企业战略与人力资源战略、环境分析与供求预测、人力资源战略制定、人力资源战略规划、人力资源业务规划、人力资源战略与规划的实施与控制和中国企业的人力资源战略与规划等。这些案例集中反映了近年来各企业在实践中的最新实务成果，具有一定的研究价值和借鉴作用。

本书适合普通高等教育管理类专业高年级本科生、研究生、MBA 学生使用，也可供企事业单位高级管理人才培训及从事人力资源管理工作的相关人员使用。

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源战略与规划精选案例评析 / 黄勇荣主编. —北京: 科学出版社, 2017

ISBN 978-7-03-052818-6

I. ①人… II. ①黄… III. ①人力资源管理—案例—教材 IV. ①F243

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 107576 号

责任编辑: 王京苏 / 责任校对: 赵桂芬

责任印制: 吴兆东 / 封面设计: 蓝正设计

科学出版社出版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码: 100717

<http://www.sciencep.com>

北京教图印刷有限公司 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2017 年 7 月第 一 版 开本: 787×1092 1/16

2017 年 7 月第一次印刷 印张: 11 1/4

字数: 264 000

定价: 42.00 元

(如有印装质量问题, 我社负责调换)

主编简介

黄勇荣，男，1968年生，广西桂平人。现任广西大学公共管理学院教授，硕士研究生导师，“广西高校优秀人才资助计划”资助人选（2011年）。长期从事教育经济与管理、民族问题和公共组织与行政管理等方面的研究，主持、参与国家级、省部级课题30多项，主编、参编著作6部，在《教育探索》《黑龙江高教研究》等刊物上公开发表论文70多篇。获得广西社会科学优秀成果奖二等奖2项、三等奖1项，获得广西高等教育自治区级教学成果奖二等奖1项、三等奖2项，获得2013~2014年度广西大学教学质量优秀奖。

前 言

人力资源是推动中国经济高速发展的最重要的资源，特别是在 21 世纪，人力资源经历着前所未有的科技进步、全球一体化、知识与创新、组织变革、国际市场竞争和生产分工细化等各种力量的推动与冲击，人力资源的战略地位日益重要，人力资源战略与规划也日益成为管理中的核心问题。那么了解人力资源战略与规划的内涵以及如何实施、实施的条件等问题就成为学习人力资源战略与规划的重点。

为适应中国经济高速发展对人力资源管理发展的迫切要求，满足高校人才培养的迫切需要，笔者认为在实践中总结经验是一个非常好的方法。实践出真知，很多国内外企业在人力资源战略与规划的实践中大胆探索、勇于创新，创造了令人瞩目的业绩，本着创新性、实效性、科学性的原则，我们从近年来国内外企业在人力资源战略与规划方面的实践中，精选出具有典型意义和鲜明特色的 80 个案例，结合人力资源战略与规划的相关专业理论进行分析、点评，并根据案例与评析再提出思考，以引导学生运用所学理论分析和探讨现实问题，努力提高其解决问题的实践能力和创新能力，激发学生更好地自主学习，以提升其综合素质。

在学习中，教材要发挥最大效用，就要在启发学生思维能力上下功夫，如果教材只是简单地对案例进行点评和分析，就会造成学生在使用教材时不动脑筋，在教材上找现成的答案，完全失去了案例教学的精华，即通过案例锻炼学生分析问题与解决问题的能力。所以，本书在编撰、选材和内容结构上有自己独到的见解。本书编撰的顺序依次是“案例”“案例评析”“案例思考”，依照人力资源战略与规划的内容编排案例，在对每一个案例进行点评之后又会针对案例继续提出相关问题，让学生充分开动脑筋进行思考。再者，我们所选案例均是近年来国内外发生在各地区、各领域的企业人力资源战略与规划实践的典型事件，因此，具有较强的针对性、参照性和借鉴作用。

本书是团队力量和智慧的结晶，由黄勇荣教授主编，负责总体框架的设计、案例收集、组织统稿和定稿等工作。在此，周均旭教授和林春丽副教授，他们为本书的编撰工作提供了大力支持。同时，毕业于广西大学教育经济与管理专业的研究生、现在企业就职的王秀月同志也为本书的编撰给予极大帮助。

本书的完成首先要感谢广西大学公共管理学院院长谢舜教授、公共管理系主任蒋永甫教授等院系领导和各位老师的大力支持与帮助；还要感谢案例和其他参考文献的作者人和贡献者，没有这些前期的案例文献积淀本书也不可能完成，对来自网络的案例也表示真诚的感谢。

本书的完成还要感谢我的硕士研究生宋雅雯、陆静惠、吕丽芳、王一迪、程思等同学的大力协助，她们各自负责部分章节案例的整理与修改，具体分工如下：宋雅雯负责第一章、

第二章和第三章；陆静惠负责第四章和第五章；吕丽芳负责第六章；王一迪和程思分别负责第七章和第八章的整理工作。此外，还要感谢广西大学公共管理学院公共事业管理专业 2011 级、2012 级和 2013 级的部分本科生提供的案例与评析，正是他们的积极配合与帮助，才使本书得以顺利完成。

由于本书涉及的案例比较多、涉及的知识面比较广，编撰时间也比较紧迫，加上我们的水平有限，书中难免存在不足之处，敬请各位专家、学者和读者批评指正，以使本书日臻完善。

黄勇荣

2017 年 5 月 28 日

目 录

第一章		
	总论	1
案例一	惠普经验：人力资源对战略的促进作用	1
案例二	乐百氏集团“以人为本”	3
案例三	霍尼韦尔公司的人力资源规划	6
案例四	成都市传统企业的“东调”战略	8
案例五	医学院引进两位博士后	10
案例六	企业变革重组中的人力资源规划——欧姆龙在公司合并中的规划之道	13
案例七	飞利浦的高层人才本土化战略	14
案例八	西门子公司的人力资源开发	16
案例九	新天泰医疗器械公司	19
案例十	星巴克雇主品牌战略	20
第二章		
	企业战略与人力资源战略	23
案例一	摩托罗拉的人力资源战略	23
案例二	高露洁公司的人力资源战略计划帮助企业成功实施企业战略	24
案例三	人才战略与企业战略的融合——新华都集团的招才之道	26
案例四	AT&T 公司的人力资源战略	28
案例五	戴尔：配合低成本战略的人力资源管理措施	30
案例六	由韩国三星集团的壮大看人力资源战略对于提升企业竞争力的重要性	32
案例七	利通快递服务公司人力资源战略	34
案例八	民营企业的人才转型战略	35
案例九	广东东进农牧有限公司基于农业企业社会责任视角下的人力资源策略	37
案例十	南京远洋公司的人力资源管理	39
第三章		
	环境分析与供求预测	42
案例一	通联集团 2003 年度人力资源管理规划	42
案例二	镇江默勒电器有限公司的人力资源战略研究	44
案例三	青岛市某公园的人力资源管理问题	46

案例四	中关村 IT 企业人力资源普查	48
案例五	我们到底需要多少人	50
案例六	温州成雄公司的人力资源变革	51
案例七	吉林省亚东投资管理有限公司	53
案例八	中国南方航空公司的人力资源现状	56
案例九	中国人寿衡阳分公司	58
案例十	中开支国有建筑企业的人力需求预测	60
第四章		
	人力资源战略制定	63
案例一	JS 公司目标管理的问题与优化策略	63
案例二	可持续成长的人力资源发展战略历程	64
案例三	松下：独树一帜的留人方法——鼓励员工创业	66
案例四	美国西南航空公司的人力资源战略管理	67
案例五	万科——以变应变的三个战略角色	70
案例六	三星公司的人才战略	71
案例七	MER 公司的人力资源管理变革	73
案例八	海底捞的管理智慧	75
案例九	麦当劳：全职业培训	77
案例十	山西泰森科技股份有限公司人力资源管理现状分析	79
第五章		
	人力资源战略规划	82
案例一	江西 XH 发行集团	82
案例二	国华电力公司人力资源战略目标	85
案例三	麦肯锡公司的用人之道	87
案例四	IBM 公司的人力资源管理	89
案例五	罗莎贝尔公司的辞职风波	91
案例六	森华集团的人力资源管理问题	93
案例七	看珠宝连锁公司的人力资源困局	95
案例八	福特六和的人力资源部门在其竞争优势中的作用	96
案例九	苏澳玻璃公司的人力资源规划	100
案例十	合肥开尔纳米公司人力资源战略	101
第六章		
	人力资源业务规划	104
案例一	昌圣公司的福利薪酬规划问题	104
案例二	乐视为何拿出原始总股本的 50% 分给员工	105
案例三	朗讯公司独特的薪酬机制	108
案例四	北京同仁堂医药集团公司人员选聘程序	110
案例五	脱普化学公司不受欢迎的薪金改革方案	112

案例六	摩托罗拉的员工培训体系	114
案例七	仙袂时装公司的招聘方案	117
案例八	美菱集团因何成功	119
案例九	丰田的全面招聘体系	121
案例十	3M 公司职业生涯开发案例分析	123
第七章		
	人力资源战略与规划的实施与控制	127
案例一	沃尔玛人力资源战略的实施和管理	127
案例二	阿迪达斯与耐克	130
案例三	网星公司的员工保持策略	132
案例四	海天冰茶的战略调整	133
案例五	广东志成冠军集团的人力资源管理	135
案例六	中国宝洁人力资源本土化战略	137
案例七	人力资源战略与规划的实施与控制——东莞星河公司	139
案例八	奥思睿公司的人力资源战略规划与实施	142
案例九	安利公司面对人力资源短缺问题的对策	144
案例十	末位淘汰制，好制度为何结恶果	145
第八章		
	中国企业的人力资源战略与规划	148
案例一	飞龙集团	148
案例二	制度变成“障眼法”：A 公司的评奖风波分析	150
案例三	矩阵式管理：方正人力资源管理向跨国公司看齐	152
案例四	TCL 王牌公司的人力资源战略	154
案例五	NZTH 的人力资源规划	155
案例六	华为公司人力资源战略规划：抢占人才高地，垄断后备人才	157
案例七	金地集团全面推进人力资源规划：吸引、保留集团人才	158
案例八	富士康科技集团的“人才”资源开发	160
案例九	宝钢集团人力资源管理问题	162
案例十	CX 集团人力资源状况	165

第一章 总 论

【案例一】

惠普经验：人力资源对战略的促进作用

战略管理过程是很复杂的，它包括很多组织功能。将人力资源战略与战略规划过程相联系只能使战略管理变得更为复杂。可能正是由于这个原因，相对来说很少有公司真正进行战略人力资源管理。虽然如此，还是有很多优秀的公司依靠出色的人力资源管理来实施战略管理。例如，在《在美国最理想工作的 100 家公司》一书中提及的企业普遍具有高超的人力资源管理技巧，并且已经形成适应公司战略任务需要的完整的人力资源项目。其中一小部分公司确实建立在公司的人力资源理念上，并为这种理念所驱动。电器制造商惠普公司就是其中一个。

成立于 1939 年的惠普公司，现已是经营数十亿美元主要电器产品的生产厂家。它的产品包括计算机、计算器、精密计量仪器。惠普公司在创立之初就明确规定了 7 条公司的战略目标，概括如下。

- (1) 利润：制造足够的利润用于公司的发展壮大。
- (2) 客户：生产出满足客户需要的产品。
- (3) 兴趣范围：限制其他公司进入本公司独特产品新领域的可能性。
- (4) 增长：在改进能够满足顾客需求的盈利产品的前提下的可能性。
- (5) 员工：与公司员工分享共同创造的成功；按照员工的绩效提供工作保障；承认个人成就；帮助员工从工作中获得满足感和成就感。
- (6) 管理：促进主动性和创造性；允许个人在实现明确的目标过程中，拥有极大的行为自由度。
- (7) 公民权：保证公司所处的社区由于公司的设立比从前更好。

为实现上述目标，惠普公司总结提炼了“人力资源之路”，它包括了一系列观点和策略，主要有以下几方面。

- (1) 信任员工，给员工充分的自由。
- (2) 尊重和尊严，保持对个人的尊重。
- (3) 认同，成就感，参与性。
- (4) 保障，持久性的保障和员工的发展。

- (5) 保险, 解除个人烦恼。
- (6) 利润的分享和责任的分担, 人际互助。
- (7) 目标管理(非直接管理), 采用分权制度。
- (8) 非正式化, 称呼名字, 开放式交流。
- (9) 将错误看做学习的机会。
- (10) 培训和教育, 咨询。
- (11) 绩效与热情。

这些策略形成了惠普的参与式管理风格。这种管理要求并且支持个人的自由和主动性, 强调共同的目标和团队合作。根据“人力资源之路”策略, 公司以共同商议下确定目标的形式为员工指出方向, 员工可以创造性地采用自己的方式来实现这一目标, 为公司的成功做出贡献。这样做的结果是, 随着公司的不断发展, 惠普公司通过特意的努力保持了员工的目标感、紧密度和非正式化的意识。

惠普公司将人力资源管理作为其战略管理的核心而得到了发展。在公司的其他方面, 如产品战略、组织和财务方面的企业决策均由“人力资源之路”所驱动, 并且与人力资源管理的理念相联系。一个非常典型的例子可以说明这一点, 如为了保证公司“以个人为中心”, 且保持“非正式的、开放的风格”, 公司内部各部门均实行小型化, 当某个分支机构由于业务发展以致超过了理想的规模时, 惠普公司就对这些部门进行规模上的划分, 以保持公司的组织符合相关的策略。

惠普公司这种一贯坚持以人力资源管理为核心的原则, 使公司在发展上一一直保持领先的地位。公司不论作为雇佣者, 还是作为经营者, 都受到了很高的评价, 公司的战略目标得以很好地达成和实现。

从惠普公司的经验看, 只有将人力资源真正视为企业的战略性资源, 使人力资源管理为企业战略目标的实现承担责任, 才能保证人力资源管理在组织中的战略地位上升, 并在组织上得到保证。很多企业已认识到这一点, 有些企业成立了人力资源委员会, 高层管理者开始关注并参与企业的各项人力资源管理活动。

将人力资源管理提升到公司战略目标实现策略的高度后, 人力资源管理就不仅仅是人力资源职能部门的责任了, 而转变为全体员工及全体管理者的责任, 惠普公司的经验印证了这一点。过去是人事部负责, 现在是企业高层管理者必须承担对企业的人力资源管理责任, 并更多地关注人力资源的各种政策。从管理的层次上分析, 这种基于战略的人力资源管理可以分为三个部分: 第一, 专业职能部门人力资源管理工作; 第二, 高、中、基层领导者如何来承担履行人力资源管理的责任; 第三, 员工如何实现自我发展与自我开发。

在战略层面, 人力资源管理的一项根本任务就是: 如何推动、帮助企业的各层管理者及全体员工去承担人力资源开发和管理的责任。我们可以从两个方面理解这一点。

一方面是人力资源管理由行政权力型转向服务支持型。人力资源职能部门的权力淡化, 直线经理的人力资源管理责任增加, 员工自主管理的责任增加。

另一方面是组织方面的变化, 由于目前组织变化速度很快, 新型的组织必须是速度型组织、学习型组织和创新型组织。在这样的状况下, 人力资源管理要配合组织不断地变革与创

新,就需要创新授权,通过授权建立创新机制;在企业中引入新的团队合作,形成知识型工作团队,将单个战略单位自由组合,使其挑选自己的成员、领导,确定其操作系统和工具,并利用信息技术来制定其认为最好的工作方法。这种被称为 SMT (self managing team, 即自我管理式团队)的组织结构已经成为企业中的基本组织单位。从这种组织方式中可以明显地看到惠普公司“人力资源之路”的影子。

(张蕾,闫奕荣,邓俊荣.现代企业管理——理论与案例[M].北京:中国人民大学出版社,2007:182-184)

案 例 评 析

惠普公司作为美国企业 500 强,是规模已达数十亿美元的跨国公司,它的成功被国内外无数家企业模仿和借鉴,归结起来,惠普公司的成功离不开对人力资源战略的重视。惠普公司得以发展壮大,是因为它重视人力资源战略管理,这也是社会转型和进步的结果。

为实现公司在创立之初明确规定的七条战略目标,惠普公司总结提炼了一系列的观点和策略,形成了惠普的参与式管理风格。人力资源战略是有关企业人力资源管理的最高层次的纲领性文件,反映了企业对待员工的总的观念、态度与价值观。根据康奈尔大学的分类,人力资源战略可分为诱引战略、投资战略和参与战略。惠普公司形成的就是参与战略,这种战略要求员工有较大的决策参与机会和权力,使其在工作中享受自主权,管理人员像教练一样为员工提供必要的咨询和帮助。这种战略使员工认同自己公司的目标,并为公司做出最大贡献,而公司也形成了一种领导层、管理层及员工紧密结合的文化,这是获得成功的法宝。

从惠普公司的经验可以看出人力资源战略的重要性。人力资源具有能动性、社会性和再生性的特点,通过人力资源战略吸引优秀人才,发挥组织中人力资源的最大效用,能够帮助组织战略目标的实现。优秀的人力资源所形成的竞争优势很难被其他企业模仿,随着经济全球化进程的加快,人力资源战略在企业战略中显得更加重要,它有利于企业形成持续的竞争优势,惠普公司在这方面为其他企业提供了一个典范。

案例思考

1. 借鉴惠普公司的经验,如何制定适应本企业环境的有效的人力资源战略?
2. 人力资源战略对整个企业的发展会带来怎样的影响?这一案例给企业做好人力资源战略与规划带来的启示是什么?

【案例二】

乐百氏集团“以人为本”

广东省乐百氏集团是闻名全国的大型食品饮料企业,中国饮料工业十强企业之一,广东



省第二批重点发展大型企业集团之一，中山市工业十五强企业之首，其产品商标“乐百氏”是中国食品饮料行业目前为数不多的经国家工商行政管理总局商标局认定的“驰名商标”。乐百氏集团前身为广东省今日集团，创办于1989年。今日集团正式成立于1992年10月。1999年8月，集团管理中心从中山市迁到广州市；10月，今日集团更名为乐百氏集团。“乐百氏·ROBUST”是乐百氏集团主要的产品品牌，是在国内有极高知名度和美誉度的产品品牌，是中国饮料行业最具竞争力的品牌之一；“乐百氏·ROBUST”品牌从名字到设计都有极大的亲和力，是一个承载力和延伸力都非常理想食品饮料品牌；1999年年初，“乐百氏·ROBUST”被国家工商行政管理总局商标局认定为中国驰名商标，成为食品饮料行业为数甚少的驰名商标之一。2000年3月，乐百氏被法国达能收购，控股92%，一年后，以何伯权为首的乐百氏五元老（何柏权、杨杰强、王广、李宝磊、彭艳芬）即被挤出公司。2001年始，乐百氏基本上属于洋品牌。其战略管理思想如下。

1. “以人为本”思想

乐百氏有自己独特的招聘人才的标准，那就是德才兼备、以德为先。乐百氏对人才的聘用采取三步走的方针：

第一步，从1990年开始到华南理工大学等高校招收大学毕业生，大批的大学生为公司注入新鲜的活力。

第二步，在全国各大人才市场招聘有丰富工作经验的中、高级技术和管理人才，给乐百氏带来了经验。

第三步，从著名外资企业挖来高级管理人才，给乐百氏带来新思维、新的管理方法。

乐百氏每年总结工作时，都把抓人才建设放在首位，反复强调人才的重要性。其深知物、资产对企业的发展固然重要，但仅有物质基础而缺乏出色的人才或人才管理不当，人才的智慧、潜能得不到充分的发挥，企业的发展将受到限制。

2. 重用大学生

“以人为本”使乐百氏内部的管理和企业的经营理念相一致。几年来，乐百氏在全国各地的名牌大学、各大城市的人才交流中心，接纳了近200名大学生。这些来自全国重点大学的尖子生给企业带来了创造力和生命力，他们不安于现状，眼里揉不进一粒沙子，甚至“炮轰司令部”。尖锐的挑剔未尝不是好事，不满足才有需求，这在无形之中形成了企业前进的动力。

在引进大学生之后，乐百氏的领导层在思考着这样的问题：怎样把握大学生的心理？怎样使人得到锻炼？怎样营造一个发挥创造力的环境？怎样建立乐百氏独有的文化？乐百氏的决策是：欢迎他们早犯错误、早跌跟头、早找教训、早些成熟。公司宁可用钱买经验教训，也放手让他们去干，这种豁达使来自四面八方的年轻人自觉地把职业生涯和乐百氏的发展连在了一起。

3. 营造培养人才之所

乐百氏强调人才的培养，不惜代价定期举行各种形式的短期培训班，培训不同岗位的公司员工。为了确保工作顺利开展，乐百氏因地制宜采取了一系列措施：第一，健全完善培训

管理制度，成立培训中心，充实员工培训管理活动，使员工的持久性教育得到保障；第二，加强员工的思想教育，提高员工对培训的认识，增强员工的主人翁精神；第三，严格抓好培训的考核工作，将员工考核成绩同评先进、晋升级别和经济利益紧密连在一起，在培训工作中引入激励机制，从制度上保证培训的顺利进行；第四，注重员工教育的全面性和系统性，采取抓住骨干、带动一般的措施，同时鼓励以自学为主，全面开展技术、业务和管理方面的各种培训，做到高、中、初级教育统筹兼顾。

4. 满足员工各项需求

人的需求主要分为物质需求和精神需求。为了把两者结合起来，乐百氏做了以下措施：第一，对生产工人的鼓励更多体现在收入上，辅之以精神鼓励，对管理人员大多以精神鼓励为主，辅之以物质鼓励；第二，非常重视对员工工作和生活环境的改善，建起了健身房、酒吧、图书馆、羽毛球馆等文化娱乐设施，同时还提供员工宿舍楼，解决员工住房困难；第三，在工资方面，力争效益与工资挂钩、个人收入与实绩挂钩，使总体水平相当于或略高于同类企业；第四，鼓励员工集思广益，为公司的发展出谋划策，在公司大发展的背景下，寻求个人发展的机会和空间。（有删减）

（胡志刚，等. 中国企业核心竞争力——人力资源[M]. 北京：经济科学出版社，2003：261-277）

案 例 评 析

乐百氏注重以人为本，追求管理的人性化和理性化相结合。乐百氏招聘人员以大学生为主，而且在把握大学生的心理方面有很好的认识，欢迎他们早犯错误、早成熟，愿意用钱买经验教训。这不仅可以使大学生充分发挥自己的才能，也能提高大学生的工作能力，更能让大学生融入公司，不断为公司创造良好的业绩。同时，企业也定期开展培训，以提高员工的业务能力和水平，设立相关的文化娱乐设施，并且满足员工各项需求，这些都充分体现了以人为本的思想原则以及马斯洛需求层次理论中的尊重需要和自我实现的需要。

依据组织的目标和理念来制定合理的战略规划和管理，对组织的人员进行培训以及实施相关娱乐文化措施等让员工充分发挥其聪明才智，为企业做出重大贡献，企业才能不断创新和发展。在人力资源战略下进行人力资源的合理规划，能够把员工的主观能动性调动起来。

乐百氏的培训措施等可以反映出人力资源具有能动性、社会性及再生性。企业可以进行有针对性的培训，使员工工作水平得到提高，集团自身的人力资源得到强化，可以更好地发挥员工的主观能动性；被聘用的大学生也能从历次的锻炼中得到进一步的认识、发展和提升，达到自我更新、自我丰富以及在工作中持续不断地进行自我开发，也相当于企业的劳动力得到了再次生产；尽管企业是以营利为目的的，但是一个企业除了关注经济方面之外，更要注重社会价值，因此，乐百氏修建文化设施，通过这种精神文化及价值观建设、人际关系和利益整合等方式，更好地实现了企业的社会性，也更容易得到员工的支持，使企业得到进一步的发展。

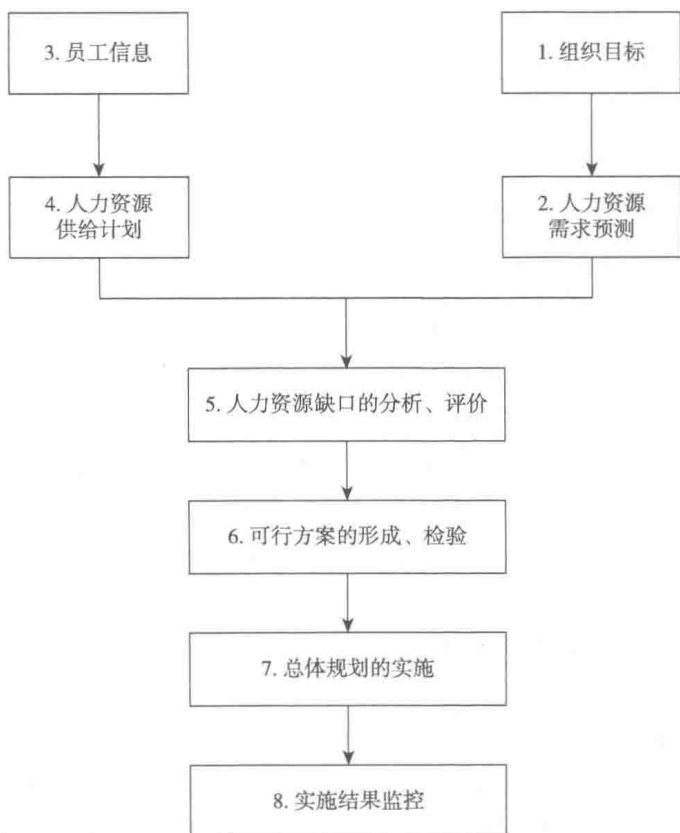
案例思考 >>>

1. 对于新招进的大学生，企业应该如何使其尽快成长、发挥作用？
2. 请运用人力资源战略与规划的相关理论来解释乐百氏在员工培训上的独特之处。

【案例三】

霍尼韦尔公司的人力资源规划

人力资源计划模型是一般性模型，每个企业都要使所制订的人力资源计划适合自身的需要。霍尼韦尔公司的人力资源计划如下图所示。



1. 预测

预测是计划的前提和依据。预测主要包括以下几个方面的内容。

(1) 组织结构变化预测。随着企业的经营环境（内部和外部环境）的变化，其组织结构也必然发生着变化，应该对其进行预测。预测内容主要有：①组织目标是否会改变，如何改变；②职务层次序列是否会改变，如何改变；③意见沟通路线是否会改变，如何改变；

④有效的协调与合作关系是否会改变,如何改变;⑤职能机构、直线机构的增减,如何增减;⑥劳动组织是否会改变,如何改变。

(2) 产品规划对人才需求的预测。按照产品规划所列的产品品种与数量,参考编制定员的五种办法进行预测。

(3) 新产品开发对人力结构的影响预测。产品的更新换代将打乱原有的生产秩序和加工工艺过程,使各个环节的劳动量发生重大变化,相应地将改变岗位和职位的数量与结构,必须对此加以预测。

(4) 设备的技术改造与更新对人力结构的影响预测。设备的技术改造与更新会从根本上改变现有的人力结构和职位序列,需要重新组合。要依据设备改造计划,预测人力结构、职位序列、人员数量与素质的新变化。

2. 决策

决策是计划的核心步骤。人力资源计划的决策过程就是人力发展规划的编制过程。需要决策的主要问题如下。

(1) 确定人力资源计划的目标。目标是计划的出发点和归宿,是人力资源计划的首要问题。应根据企业整体计划和目标、各项职能计划对人力资源的要求,紧紧围绕提高劳动生产率这个中心来确定。

(2) 人员征补的决策,包括各类人员征补数量、征补时机、征补方式,以及对征补人员素质上的要求等。

(3) 职业转移的决策,包括职业转移的规模、类别、时机、政策和去向等。

(4) 企业发展的人力增加决策,即因企业规模扩大、技术设备更新所需新增人员的数量、素质及来源的决策。

(5) 职工培训决策,包括培训目标、培训内容、培训方式、培训对象、培训时机及培训经费预算。

(6) 劳动力维持策略。为了维持劳动力的正常状态,需要在劳动保护、职工福利等方面确定目标、采取措施及做经费预算。

(张岩松,周瑜弘,李健,等. 人力资源管理案例精选精析[M]. 第2版. 北京: 中国社会科学出版社, 2006: 60-62)

案 例 评 析

人力资源和人力资源的有效配置对每个企业来说都至关重要。使企业获得优秀的人才并且留住人才,是人力资源部门需要考虑的问题,所以人力资源部门要善于花时间来对人力资源进行研究和预测、分析,制订计划来解决企业的根本问题,这样企业才能更好地发展。

从案例中霍尼韦尔公司的人力资源计划结构图来看,该公司有一个完整而系统的架构,这将给整个公司的运营和管理带来诸多好处。它能够充分利用企业的资源,实现良好的劳资关系,并且能够使企业各项工作系统化、规范化。企业的战略目标是企业发展的一个大方向,但是企业日常经营是细化而具体的一项工作,如果不能把各项工作细化、具体化,那企业管



理将变得无序、混乱，更不要说实现企业战略目标了。

在进行预测时涉及很多方面，当然，这种预测是基于组织环境的现状和变化来分析的。企业是由相互联系、相互影响的若干分支系统组成的，所以它的预测包含了对组织目标、职务层次等诸多方面的兼顾。其中，人力资源需求预测在人力资源规划中占重要的位置。霍尼韦尔公司对人才的需求做了详尽的预测，能够减少一些不必要的成本，实现人员效益的最大化。

而需要决策的问题也涉及了很多方面。能够把问题细化到各个方面，不仅能很好地避免一些失误，而且能有效提高企业效率。就员工培训决策来说，涉及方方面面，这样细化的决策能够使企业的培训高效进行，各个环节都有把控。



案例思考 >>

1. 霍尼韦尔公司人力资源规划决策阶段的工作有何独到之处？
2. 结合你对人力资源规划的理解，分析霍尼韦尔公司预测工作的特点。

【案例四】

成都市传统企业的“东调”战略

2001年8月，成都市市委、市政府做出用5~10年时间实施东郊工业区结构调整（简称“东调”）的重大战略决策。十年间，城东脱胎换骨，成为一个鲜活的城市战略结构调整的成功案例。但同时，在阵痛期期间，面对原住地的改建和城西、城南优质人居环境的诱惑，大量“老城区”争相搬出。如今，十年“东调”成果突出，城东的国际化、现代化气息和高档次的居住产品，让拥有改善需求的城东人，再次回眸。成都市“东调”战略的具体指导思想如下。

1. 土地资源转化为土地资本

“东调”企业最大的资源是土地资源，只有充分运用好这一宝贵的资源，让土地资源转变为土地资本并实现最大限度的增值，才能使企业产生搬迁的内在动力，从宏观上推动企业加快搬迁。成都市采用新的经营理念，用市场经济的方法，使土地资源转化为土地资本，从而解决了“东调”企业搬出后进行大规模旧城改造需要数百亿元巨额资金的难题。

2. 调整东郊的城市功能定位，从规划上调控土地升值

市“东调”领导小组办公室会同市规划管理局一起提出并报经规划委员会和市政府常务会议批准，将东郊的城市功能由工业为主调整为“生活居住、物流配送、金融商贸、科技产业、旅游休闲”。

3. 配套进行沙河综合整治，从环境上调控土地升值

在启动“东调”的同时，市委、市政府投资30亿元，同步启动了流经东郊工业区的沙