

综合辅导:人力资源规划与组织设计(十) PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/278/2021_2022__E7_BB_BC_E5_90_88_E8_BE_85_E5_c37_278198.htm 惠普的人力资源战略管理 战略管理过程是很复杂的，它包括很多的组织功能。将人力资源策略与战略规划过程相联系只能使战略管理变得更为复杂。可能正是因为这个原因，相对来说很少公司真正进行战略人力资源管理。许多公司有出色的人力资源管理纪录。例如，在《在美国最理想工作的100家公司》一书中包括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是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。该公司明确规定了7条公司目标：* 利润：制造足够的利润用于公司的发展壮大。* 客户：生产出满足客户需要的产品。* 兴趣范围：限制其它公司进入本公司独特产品新领域的可能性。* 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。* 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。* 管理：促进主动性和创造性；允许在实现明确的目标过程中，个人拥有极大的行为自由度。* 公民权：保证公司所处的社区由于公司的设立比从前更好。这些目标发展成为“人力资源之路”，它是一系列看法和策略，包括以下几方面：* 信任员工；充分自由。* 尊重和尊严；个人的

尊重。* 认同；成就感；参与性。* 保障；持久；员工发展。
* 保险；解除个人烦恼。* 利润的分享和责任的分担；互助。
* 目标管理(非直接管理)；分权制度。* 非正式化；称呼名字；开放式交流。
* 错误是学习的机会。* 培训和教育；咨询。* 绩效与热情。结果形成了参与式管理风格。这种管理要求并且支持个人的自由和主动性，并强调共同的目标和团队合作。根据“人力资源之路”，公司以共同商议下确定的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。随着公司的发展，公司就可象惠普公司一样，作为一个小公司，通过特意的努力来保持员工的目标感，紧密度和非正式化的意识。惠普公司的人力资源管理作为其管理的核心而得到了发展。诸如产品战略，组织和财务方面的企业决策都由“人力资源之路”所驱动，并且与人力资源管理的理念相联系。比如说，为了保证公司以个人为中心，并且保持非正式的、开放的风格，公司内部各部门都实行小型化。当某些分支机构发展起来以致超过了理想的规模，惠普公司就对这些部门在进行划分。一贯坚持以人力资源管理为核心的原则，使公司一直保持领先的地位。结果是公司人力规划的内容 公司人力规划一般包括岗位职务规划、人员补充规划、教育培训规划、人力分配规划等等。岗位职务规划主要解决公司定员定编问题。公司要依据公司的近远期目标、劳动生产率、技术设备工艺要求等状况确立相应的组织机构、岗位职务标准，进行定员定编。人员补充规划就是在中长期内使岗位职务空缺能从质量上和数量上得到合理的补充。人员补充规划要具体指出各级人员所需要的资历、培训、年龄等要求。教育培训规

划是依据公司发展的需要，通过各种教育培训途径，为公司培养当前和未来所需要的各级各类合格人员。人力分配规划是依据公司各级组织机构、岗位职务的专业分工来配置所需的人员，包括工人工种分配、干部职务调配及工作调动等内容。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com