

人力资源规划与组织设计

人力资源规划——规划什么和怎么规划？

规划什么

根据人力资源管理的职能和方法体系框架，一个企业的人力资源管理规划应主要包括以下项目：



- 2、效率规划
- 3、培训开发规划
- 4、薪酬规划
- 5、考核规划
- 6、保险与福利规划

.....

怎么规划

第一步：信息的收集、整理

需要收集的信息有：

- 1、企业自身整体状况及发展规划：如产品结构、市场占有率、技术设备、资金情况、经营战略等。
- 2、人力资源管理的外部环境：
 - (1) 政策环境：国家和地方的劳动保障法规政策。企业人力资源规划如与国家政策相抵触，则无效。
 - (2) 劳动力市场环境：如各职种的工资市场价位，供求情况等。
- 3、企业现有人力资源状况：
 - (1) 各部门人数情况
 - (2) 人员空缺或写超编
 - (3) 岗位与人员之间的配置是否合理
 - (4) 各部门员工的教育程度，经验程度，培训情况等

第二步：决定规划期限

根据收集企业经营管理状况和外部市场环境，确定人力资源管理规划的期限：

短期规划	长期规划
不确定/不稳定	确定/稳定
组织面对诸多竞争者	

飞速变化的社会、经济环境 不稳定的产品/劳动需求 政治法律环境经常变化 管理信息系统不完善 组织规模小 管理混乱	组织居于强有力的市场竞争地位 渐进的社会、经济环境 稳定的产品/劳动需求 政治法律环境较稳定 完善的管理信息系统 组织规模大 规范化、科学化的管理
---	---

□ **第三步**：根据企业整体发展规划，运用各种科学方法，制定出人力资源管理的总体规划的各项目的计划。

第四步：人力资源规划不是一成不变的，它是一个动态开放的系统。对其过程及结果必须进行监控、评估，重视信息反馈，不断调整企业人力资源管理的整体规划和各项计划，使其更切合实际，更好地促进企业目标的实现。

究竟一个企业的人力资源规划应包括哪些项目，按什么样的程序进行规划工作。要依企业的具体情况而定。至于人力资源规划应如何施行，我们将在“在线课堂”中，陆续对企业人力资源管理中的几项重点工作，如：员工招聘，内部培训、绩效考核、工资福利、员工激励等进行细致的分析。

组织设计-----原则、类型与方法

组织设计的基本概念

【什么是组织设计】

错误的观念：

组织设计= 企业应该有哪些部门
 = 企业应该有哪些职务
 = 画框图

正确的观念：

组织设计=组织结构设计+保证组织结构正常运行所需制度和方法的设计

【其他相关概念】

- 管理幅度：一名领导者直接领导的下级人员的数目
- 管理层次：从组织最高一级管理组织到最低一级管理组织的各个组织等级，或者是从最高一级领导职务到最低一级领导职务的各个职务等级。

如总厂---分厂---车间---班组（4层）。

- 职权：经由一定的正式程序所赋予某个职位的权力，或者是职务范围内的管理权限。
- 直线关系与参谋关系：两类不同的职权关系。
 直线关系是指令和命令关系；参谋关系是服务和协作关系。
- 专业化程度：部门分工的清晰程度。

组织设计的原则

- 【任务目标原则】** 组织设计要为企业的战略任务、经营目标服务，以能否促进企业目标的实现作为组织设计的标准。
- 【精干高效原则】** 组织设计要以机构最精、人员最少、管理效率为高为准则。
- 【专业分工和协作原则】** 分工要合理，不能太细。分工太细会引起办事程序和管理复杂化。
- 【指挥统一原则】** 首脑负责部门间的协调；正职领导副职；指挥点要清晰。直线职能制组织统一指挥性最强。
- 【有效管理幅度原则】** 管理幅度小，则层次多；管理幅度大，则层次少。在保证有效管理幅度的前提下，尽量减少管理层次。
- 【责权利相结合原则】** 在设计企业组织结构时，必须考虑到责、权、利的有机统一。
- 【集权与分权相结合原则】** 集权与分权实际上是上下级的分工关系，现代企业更强调分权。
- 【稳定性与适应性相结合原则】** 直线结构稳定性强，而矩阵结构适应性强。企业要根据自身情况，在稳定性与适应性相结合原则指导下选择和设计最合适的组织结构。
- 【执行与监督分设原则】** 直线结构稳定性强，而矩阵结构适应性强。企业要根据自身情况，在稳定性与适应性相结合原则指导下选择和设计最合适的组织结构。

组织结构的主要类型

【直线结构】

优点：1.决策迅速、命令统一；

- 2.责任、权限归属明确；
- 3.容易维持组织秩序；
- 4.灵活；
- 5.管理费用低。

缺点：1.没有横向联系；

- 2.权力集中，易失误。

适用：小型组织；简单环境

【职能结构】

优点：1.发挥职能机构专业管理作用；

- 2.减轻了直线主管的负担；
- 3.管理者有分工，易培养选拔。

缺点：1.多头领导；

2.不易划分权限，争权推责。

适合：医院、高校、图书馆、会计师事务所

【直线---职能结构】

优点：1.命令统一且能发挥参谋人员作用；
2.分工细、职责清、效率高；
3.稳定性高。缺点：1.部门可交流少；
2.直线部门、参谋部门矛盾多；
3.系统刚性大，适应性差。

【事业部结构】

事业部的要求：

- 1.有独立的产品和市场；
- 2.实行独立核算；
- 3.有足够的权利，能自主经营。

最高管理当局的责任：

资金分配；重要人事任免；战略决策

优点：1.最高管理部门、事业部各得其所；
2.对事业部经理锻炼大；
3.可展开竞争；
4.扩大了有效控制幅度。

缺点：1.管理人员需要量大、要求高；
2.业权、分权关系敏感；
3.易产生本位主义；
4.总体资源利用效率较低。

【模拟分权结构】

特点：分权单位模拟核算、互相关联

优点：解决了企业规模过大、不易管理的问题

缺点：1 分权不彻底；
2 沟通效率较低；
3 对干部素质要求高。

适用：大规模、无法分解成事业部的企业

【矩阵结构】

优点：1.部门间配合好；
2.灵活，适应力强；
3.可加速工作进度；
4.人员利用率高。

缺点：1.双重领导；
2.对项目负责人要求高；
3.临时性，人心不稳。

适用：大型协作项目；因技术发展迅速、产品品种多而创新性强
管理复杂的企业

组织设计程序与方法

设计程序	工作内容
1.设计原则的确定	根据企业的目标和特点，确定组织设计的方针、原则和主要参数
2.职能分析和设计	确定管理职能及其结构，层层分解到各项管理业务和工作中，进行管理业务的总体设计
3.结构框架的设计	设计各个管理层次、部门、岗位及其责任、权力。具体表现为确定企业的组织系统图
4.联系方式的设计	进行控制、信息交流、综合、协调等方式和制度的设计
5.管理规范的设计	主要设计管理工作程序、管理工作标准和管理工作方法，作为管理人员的行为规范
6.人员配备和训练	根据结构设计，定质、定量地配备各级各类管理人员
7.运行制度的设计	设计管理部门和人员绩效考核制度，设计精神鼓励和工资奖励制度，设计管理人员培训制度
8.反馈和修正	将运行过程中的信息反馈回去，定期或不定期地对上述各项设计进行必要的修正

企业组织设计原则

一、组织结构设计的原则◆◆

(一)管理跨距(控制界限)：受单位主管直接有效地指挥、监督部属的能力限制。

◆

1.最适当的管理跨距设计并无一定的法则，一般是 3~15 人。◆

(1)高阶管理跨距约 3~6 人。◆

(2)中阶管理跨距约 5~9 人。◆

(3)低阶管理跨距约 7~15 人。◆

2.设定管理跨距的要素：◆

(1)人员素质：主管或部属能力强、学历高、经验丰富者，可以加大控制。◆

(2)沟通渠道：公司目标、决策制度、命令可迅速而有效的传达者，主管可加大控制。◆

(3)职务内容：工作性质单纯、标准化者，可加大控制层面。◆

(4)幕僚运用：利用幕僚机构作为沟通协调者，可扩大控制层面。◆

(5)追踪控制：设有良好、彻底、客观追踪执行工具、机构或人员者，则可扩大控制层。◆

(6)组织文化：具有追根究底风气与良好的制度文化背景的公司可加大控制。◆

(7)所辖地域：地域近可多管，地域远则少管。◆

(二)专业化：在可能的范围内由各单位人员担任单一或专业分工的业务活动，将可加强企业面对多变竞争环境的适应能力。◆◆

二、组织设计的重点

1.组织的目标性：使组织内各部分于公司整体经营目标下能充分发挥能力而达成各自目标。◆

2.组织的成长性：考虑公司的业绩经营与持续成长。◆

3.组织的稳定性：随着公司成长而逐步调整组织是必要的，但经常的组织、权责、程序变更将使员工信心动摇。◆

4.组织的简单性：组织的简单将有助于内部协调与人力分配。◆

5.组织的弹性：保持基本形态，又能配合各种环境条件的变化。◆

6.组织的均衡性：各部门业务量的均衡，将有助于内部的平衡与分工。◆

7.指挥的统一性：一人同时接受二位以上主管管理，将使其产生无所适从的感觉。◆

8.权责明确化：权责或职责不清将使工作发生重复或遗漏、推诿现象，易使员工产生挫折感。

9.作业制度化：明确的制度与标准作业可减少摸索时间，增加作业效率。

策略性人力资源管理

策略(strategy)应用在管理学上认为企业策略与产品市场相互关联，企业策略为引导企业改变组织结构的具体方针；策略是企业对于其目标及达到目标的政策与计划。由内向外的策略管理，在这样的竞争策略研究下，人力资源被看做是互补性资产的角色。每一个企业首先基于市场条件选择其竞争策略，然后伴随着策略性资产，像是人力资源就是配合事业策略，如今采取权变途径的人力资源研究，皆是着眼于配合事业策略调整其人事活动。

从「理性」面来看策略性人力资源管理 (SHRM)，基本上是环境评估，长期策略主导以投资组合概念去规划人力资源活动。由于人力资源具策略潜能，因此需要 HRM 扮演更动态的角色，视员工为策略性资源及竞争优势的主要来源，是达成企业成功的重要关键。从「人性」面来看，由于就业人口结构改变，员工需求及价值观随着社会、经济、科技发展也呈现相当多元。就人际关系理论来看，员工的参与、认同与承诺也是人力资源管理另一关注的焦点。这也就是般学者会把密西根模式 (Michigan model) 看成「硬的」(hard)，把哈佛模式 (Harvard model) 看成的「软的」

(Tichy, Fombrun & Deranna, 1982; Beer & Spector, 1984) 人力资源策略模式。前者强调量化、事业策略导向，理性的将人力资源视为经济因素，后者源自于人际关系学派，强调沟通、激励与领导。

基本上企业组织之人力资源策略 (human resource strategy) 可区分为许多不同类别；Carroll (1991) 将人力资源策略区分利用者 (utilizer)、累积者 (accumulator) 及推动者 (facilitator)。康乃尔大学的研究中心则将人力资源策略归类为吸引策略、投资策略及参与策略 (何永福、杨国安、93 年)。吴惠玲 (80 年) 将台湾地区高科技公司人力资源管理型态分为家长型 (paternalism orientation) 及功能型 (functional orientation) 两种。尽管如此，大多数的学者在探讨人力资源策略时都会针对外部环境、企业文化、事业策略、不同组织发展阶段等提出人力资源管理的不同配合策略类型。尤其是事业策略和人力资源策略的整合与配合具有以下四项优点 (Lengnick-Hall, 1988)：

1. 对组织面临的复杂问题提供一范围广泛的解答。
2. 使组织的人力资源、财务及科技能力能在一既有目标的考量下相互配合。

3. 使组织能清楚评估自我实力，考量所需之组织成员。

4. 人力资源管理和组织策略之间的整合会使政策执行不致受限于既有的人力资源，亦不会忽略人力资源作

为竞争优势来源的重要性。

基于人力资源必须落实公司的策略，Ulrich (1992) 指出，策略必须与人力资源一致。因为策略与人力资源合作可以达到三个优点：

1. 使公司执行的能力增加。
2. 能使公司适应变化的能力增加。
3. 因为能产生《策略的一致性》，而使公司更能符合顾客需求与接受挑战。

策略的一致性通常存在下列三

种状况，当这种一致性存在时，公司就更容易产生竞争优势。

* 垂直的一致性：指公司从高层生管到新进人员全体人员都能有共识。

* 水平的一致性：指不同部门之间的员工共识。

* 外部的一致性：指公司外部的顾客或供应商与公司内部的员工有共识。

Ulrich 1992 并提出策略与人力资源管理制度关系图，如 (图 1-1)，说明未来的人力资源制度与策略的连结才能创造顾客与员工一致性，进而创造组织的竞争优势，透过此一架构，可以有效的将顾客的期望经由策略的能力转换成组织的能力，因此顾客与员工较能了解公司的运作过程而达到策略的一致性。

Miles 和 Snow (1984) 在<设计策略性人力资源系统>一文中提及事业策略和人力资源策略之间的配合<如表>, 防御者 (defenders) 专精于狭窄但较稳定的专一产品市场, 因此强调建立自己的人力资源。探勘者

(prospectors), 不断地找寻新的商机, 因此强调如何取得人力资源, 分析者 (analyzers) 则重视人力资源的配置, 其措施介于防御者和探勘者之间。

事业策略与人力资源管理策略配合

HRMS	防御者	探勘者	分析者
基本策略	建立人力资源	取得人力资源	配置人力资源
招募、甄选、安置	<ul style="list-style-type: none"> * 强调「做」 * 基层以上较少招募 * 以「排除不试用」为甄选员工基楚 	<ul style="list-style-type: none"> * 强调「卖」 * 各层级的招募均甚复杂 * 甄选项目包括任用前心理测验 	<ul style="list-style-type: none"> * 强调「做和卖」 * 混合式招募和甄选方式
人员规划、T&D	<ul style="list-style-type: none"> * 训练内容正式、广泛 * 技术的建立 * 广泛训练计划 	<ul style="list-style-type: none"> * 训练内容非正式、有限 * 技术认定和采用 * 有限的训练计划 	<ul style="list-style-type: none"> * 训练内容正式、广泛 * 技术建立和采用 广泛的训练计划 * 有限的外部任用
绩效评	<ul style="list-style-type: none"> * 过程导向 * 对训练需求有认知 * 个人/团体绩效评估 	<ul style="list-style-type: none"> * 结果导向 * 对任用需求有认知 * 部门/公司绩效评估 * 跨领域 (如其他公司) 的评估 	<ul style="list-style-type: none"> * 几乎是过程导向 * 对训练和任用需求有认知 * 个人/团体/部门绩效评估 * 大部分是长期评估有些跨领域的比较
薪资	<ul style="list-style-type: none"> * 以公司位阶为导向 * 内部一致性 * 总薪资倾向于现金, 同时注重上司/下属的差异 	<ul style="list-style-type: none"> * 以绩效为导向 * 薪资具外部竞争性 * 总薪资重视奖金同时配合任用需要 	<ul style="list-style-type: none"> * 大多是以位阶导向, 少部分以绩效为考量 * 内部一致性和外部竞争性 * 现金和奖金

资料来源：

Raymond E.Miles & Charles C. Snow, "designing Strategic Human .Resources System",Organizational Dynamics,1984,p.40.

人事决策与人力规则

“管理就是决策”这是现代管理的一句名言, 人事管理当然也不例外。大到个别人员的选用, 都适用这句名言。

决策就是判断, 下定决心, 它包括两个以上可供考虑或选择的方案, 决策者戒决策集团以其中一个作为其行动准则。从决策的角度看, 决策是一个连贯

的过程，而不是一个孤立的、一次性的行为。因为管理过程中的问题很难得到一劳永逸的解决。后续决策受以前决策和随时间而出现的发展的影响。因而，决策讲求系统性、连续性。

一个完备的决策程序如图所示。决策的第一个阶段称之为情报收集阶段，用来搜寻环境、探讨决策条件。第二个阶段即方案设计阶段，它是用来创拟、发展和分析可能的行动方案。第三个阶段即抉择阶段。第二个阶段即方案设计阶段，它是用来创拟、发展和分析可能的行动方案。第三个阶段即抉择阶段，就是从第二阶段设计的众多方案中挑选出一个特定的方案，以便实施。第四个阶段是评价阶段，就是对已经选择的方案进行检讨。

人事政策是一个组织人事管理基本观念的集中体现，是作为一切人事管理活动的指导思想。人事政策的制定受多种因素的影响和制约，例如国内政治、国家有关政策法规、企业技术构成的特征和层次、员工结构和整体素质特征、领导的管理观念、管理基础以及文化传统和企业的历史沿革等。采用什么样的人事政策为好，是一个比较难用固定模式来限定的，这里仅就一般情况作简要说明。

(一) 直接能力政策。直接能力政策是欧美最普通的一种人事政策，它基于以下基本条件：

1、直接能力人事政策的条件。

(1) 以达的外部劳动市场。有否一个发达的外部劳动市场，是实行直接能力政策的首要条件。我们把劳动力的流动幅度作为衡量外部劳动市场发达程度的标志。因为只有在此条件下，企业和个人才有充分的择人权和择业权。

劳动市场是以能田径为基础的竞争场所，个人择业和组织用人，均以能力作为判断的基准。通过激烈的竞争，优秀人才会脱颖而出，使之易于鉴别。但是另一方面，由于劳动者个人从属于整个社会而不是某一个具体的组织，劳动者个人的去留取决于他所得到的待遇和发展前途，企业则根据劳动者个人对组织的价值而取舍。显然，在这样一种条件下，如果不能保留那些经过实践证明是优秀的劳动力，那么它人事政策一定存在问题。因此，为了稳定那些优秀的劳动力，人事政策必须向通用力倾斜，承认员工的价值，给予相应的待遇和发展机会。

(2) 劳动契约式的用工形式。为了体现直接能力的人事政策，保证人与工作的相互适应，并在不相适应的情况下及时进行调整，就要求用契约双方中任何一方挡规定权田径提出中止合同的意向时，双方的关系即为中止，但需按合同规定的程序进行办理。

(3) 实行以工作为中心和管理方式。由于人员变换较大，必须把工作本身的要求作为管理的依据。这就是以工作为中心的管理。用人依工作要求的任职资格审定，考核以工作的要求标准进行评判，工资以工作本身的特征制定，培训计划亦是如此制定。因此，要求对工作有一个系统的认识。

要对工作或职务做系统研究，应进行下述几方面的研究：1、工作的性质；2、工作的职责与权限；3、工作的内涵和外延；4、工作的程序和方法；5、工作的执行标准；6、工作要求的任职资格；7、工作的报酬特征；8、工作的调任范围和升迁路线等。

以上内容需通过工作分析、工作评价及作业研究等手段来确认。

2 直接能力政策的实施控制。为了在管理中体现直接能力的人事政策，必须把握住一个控制基点：人对工作的适应性。因此在实施具体控制时应注意以下几个方面：

- (1) 录用或任用人员时，应根据任职资格进行严格审查，注重人员立即使用的效果；
- (2) 以考核为检验手段，及时获得人与工作适应关系的信息，以便进行调整；
- (3) 严格区分不同性质的培训，避免因培训投资不能及时收回的损失；
- (4) 给有能力的人以相应的地位和待遇，用以稳定核心骨干；
- (5) 以规范化的制度作为管理的主要手段等。

3 直接能力政策的利弊得失。直接能力人事政策最大的优点在于创造了一个令人奋发向上的心理环境，一方面有利于个人能力的发挥和发展，另一方面有利于组织发展中的技术、产品及人员的调整。但是这种政策也存在不少弊端，具体表现为：

- (1) 由于明确的职权限定和制度化、程序人的管理，限制最员工的主动性，不干本职规定任务以外的工作是理所当然的；
- (2) 人情冷漠，群体意识差，于合作不利；
- (3) 人员流动性过大，管理不易；
- (4) 过份强调短期效益，不利于和组织的发展；
- (5) 监督人员数量大，管理成本高；
- (6) 组织的凝聚力差等。

4 直接能力政策的适用范围。

- (1) 适用于分工较细，主要以熟练劳动为主的企业员工；
- (2) 适用于推销人员；
- (3) 适用于研究开发人员；
- (4) 适用于社会容易获得的人员；
- (5) 适用于那些可做客观评价且要求短期内获取效益的人员。

(二) 间接能力的人事政策。间接能力的人事政策，是以日本为代表的一种人事政策。这种政策并不完全依赖发达的外部劳动市场，而主要依靠内部劳动市场来进行人与事之间配合关系的调节。

1、间接能力人事政策的条件。

(1) 稳定的劳动关系。为实行间接能力人事政策，其首要前提条件在于员工与企业必须有稳定的劳动关系。这样才有利于员工能力的不断开发。它与直接能力不同，间接理论政策基于这样一种理论观点：一个中草药，随着在企业内工作时间的推移，个人的知识、技能和经验会不断积累，对企业的价值也会越来越大，因而可按工作时间的长短来叙薪、提升等。正是由于这种管理特征，决定了它的人事政策为间接能力的。间接能力政策并非不讲能力，那些最初被选入企业的人，要接受比直接能力政策更严格的考核。否则，难以保证稳定的劳动关系。

(2) 人力资源的不断开发。为了使员工的能力能适应企业物质技术基础的不断变化，必须对所有员工进行有计划、分导次的培训开发。正是由于稳定的劳动关系使企业不患投资的损失，因而将培训贯穿于员工的整个职业生涯。否则，间接能力的人事政策就会失去基础，演变为不讲能力而只求资格的政策了。

(3) 员工的内聚力。员工是带有各种需求和价值观念进入组织的，这就容易产生价值观念的多元化，从影响人事政策的实施。为了消除员工价值观念差异

带来不利的影剧响，必须建立起一种能统一价值观念的文化。这就是企业文化。在这种文化的不断灌输下，员工和企业形成了一种同舟共济的共同命运集团，发挥出极大的群体效能。

(4) 实行以人为中心和管理。实行以人为中心管理的着眼点，并不在于看人是否符合工作的要求，而是看每个员工是否发挥了他的全部能力。这种做法与直接能力政策有相当大的区别。由于人员的稳定，使以人为中心的管理成为可能。

2、间接能力人事政策的实施控制。

- (1) 不断进行群体意识灌输，规范员工为；
- (2) 人员录用时注重其可塑性开发价值，基本素质要高，年龄要轻；
- (3) 通过不断的培训和有计划的工作轮换，培养员工的全面才能和协助员工选择最适宜的职业；
- (4) 建立奖励集体的制度，化个人间的竞争为团队间的竞争；
- (5) 充分关心员工的生活，使员工能与企业同舟共济；
- (6) 考核时强调行为的一贯性，不仅看短期绩效；
- (7) 一展以小组为基础理的参与管理活动；
- (8) 把员工利益与在本企业服务年限联系起来，增强稳定性等。
- (9) 采取双向开以政策，当人的能力不足以顺利履行工作职责时开发人的能力，当人的能力高于工作要求时开发职务，扩大职务外延。

3、间接能力人事政策的利弊得失。如前所述，此种政策的最大优点在于能够发挥群体效能，员工知识经验比较全面，减少了因人员变换过快而给管理造成的困难，同时使管理更具人情味。但这种人事政策也有一些明显的不足：

- (1) 由于过份强调群体行为，压抑了个人的创造性；
- (2) 多少具有一些资历制度的味道，优秀的人才难以脱颖而出；
- (3) 工作不满足感较为明显；
- (4) 因提升机会有限而晋升缓慢；
- (5) 人工成本有逐年增大的趋势等；

4、间接能力人事政策的适用范围。

- (1) 技能和经验需长期积累的职
 - (2) 劳动力相对供应不足的职位；
 - (3) 外部劳动力无法适应的职位；
 - (4) 中基层的领导职位；
 - (5) 研究、技术骨干和中中坚员工；
 - (6) 需要长期密切协调工作的职位等；
- (三) 权变的人事政策。直接能力和间接能力的人事政策各有利弊，单独使用确实不尽理想。因此在最近二十年，东西方的人事管理政策出现相互溶合的趋势，即根据企业生产经营的特征和人员构成状况采用权变的人事政策。这种政策中增强了员工的稳定性和群体效能，在间接能力政策中增强了个人之间的竞争，收到了良好的效果。在这种模型中，人力的输入不再仅依赖单一的劳动市场，而是二次输入型，即通过内外两价目劳动市场解决人与工作、人与组织、人与人的相互适应关系，在个人、组织、社会之间达成一种较稳态的平衡。但是由于对不同的人施用不同的人事政策，易使员工感到不甚公平。

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。