

战略人力资源规划



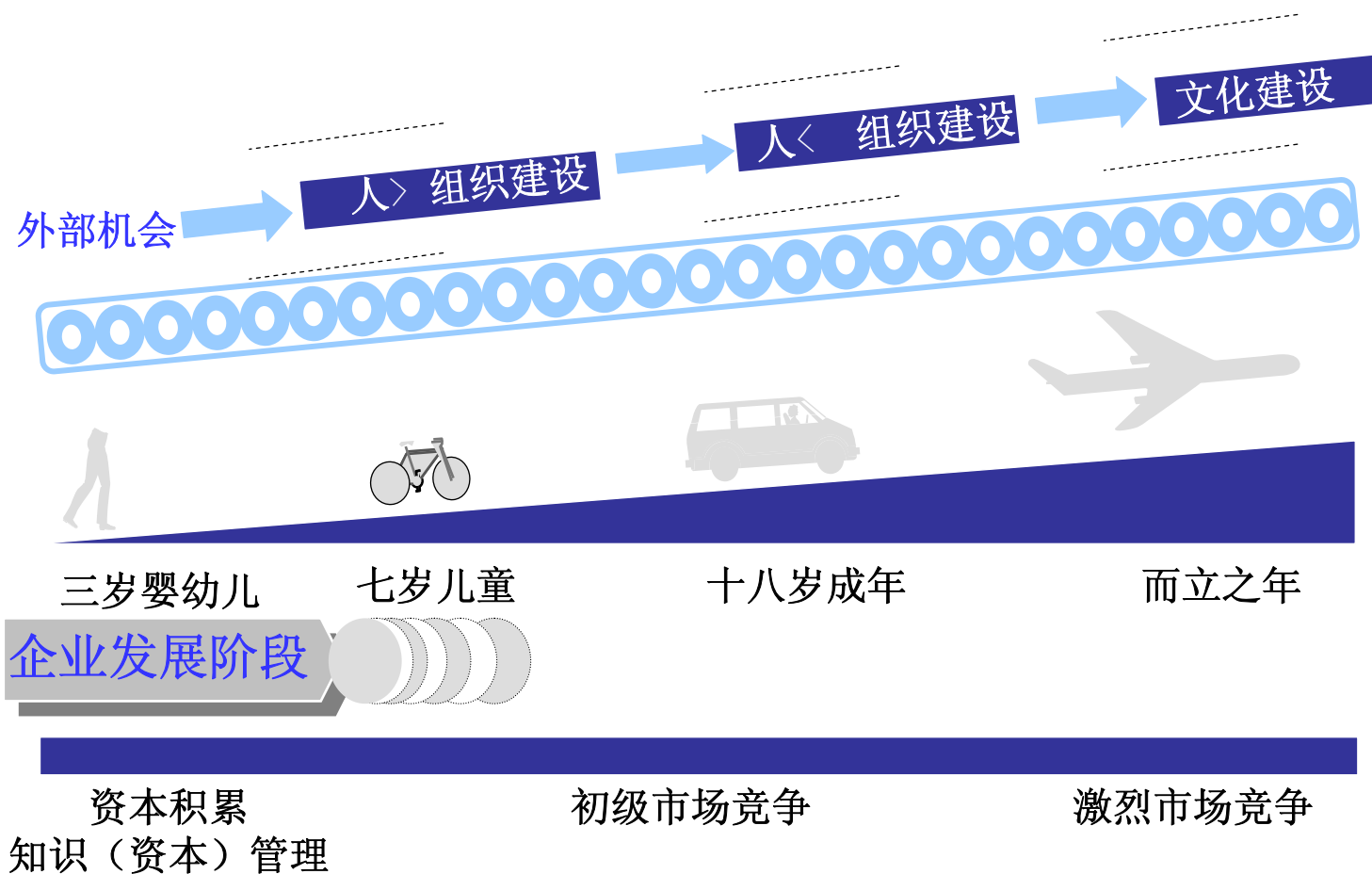
博泰猎头

服务热线:400-899-8989

www.italent.cc

- 管理职能需要适应企业状态
- 人力资源管理在不同阶段的战略管理特点
- 现代人力资源管理
- 现代人力资源规划技术

其实，企业管理一定需要适应企业状态



为何在企业的初级阶段，管理的价值反而低；为何市场在趋于无序竞争的情况下，企业有经验的能人往往更能够获得发展的平台；难道那些真正有知
知
识和能力的人我们企业就用不上吗？

透过三国，来看人力资源管理



三国时期全图

三国面积加起来基本上就是东汉的面积

曹魏继承了东汉在西域的统治设置了西域长史府朝鲜半岛的一半归属曹魏越南大部归属东吴缅甸等国一部分归属蜀汉

在北方鲜卑崛起对后来的中国产生了重大影响



<http://wbj.yeah.net>

蜀刘的人力资源管理



经营团队

董事长:

刘备\阿斗

CEO:

诸葛亮、姜维

人力资源策略与困境

- 选择能力互补的创业团队
- 职业经理人体系
- 鼓励建立能人文化

- 以个人魅力吸引人
- 感情留人、事业留人、待遇留人

- 人才培养机制缺乏，缺乏中层干部
- 动脑筋的干部“有反骨”
- 绩效系统不完善
- 法人治理缺失、高度集权、缺乏授权

典型事例

- “桃园结义”
- “三顾茅庐”、引入“海归”马超
- “我弟张飞在百万军中取上将首级如探囊取物
- 摔阿斗、“白帝托孤”
- 口号“复兴汉室”

- “五虎上将”之下没有多少可用干部
- 魏延的悲剧
- “华容道”与“失街亭”
- 鞠躬尽瘁，死而后已

东吴的人力资源管理



经营团队

董事长：

孙权

CEO：

周瑜、鲁肃、吕蒙、陆逊

人力资源策略与困境

- 家族式用人，
- 拥有人才却没有竞争机制
- 授权式管理、
- 用人不疑，疑人不用
- 没有实现家族化向职业化转变

典型事例

- 江东人才济济，“舌战群儒”
- 终身制聘用，高管人员通常2代、3代人服务于东吴
- 高层人员死了，也为他们穿素服，就好像自己的亲戚去世一样
- “内事不决问张昭，外事不决问周瑜”
- 推荐式任用周瑜、鲁肃、吕蒙、陆逊、陆抗
- 后期人才匮乏，陆死后东吴灭亡

曹魏的人力资源管理



经营团队

董事长:

汉献帝\曹丕

CEO:

曹操\司马懿

人力资源策略与困境

- 利用企业品牌
- 建立个人品牌，不惜代价，揽人才
- “宁可我负天下人，莫教天下人负我”
- 不重出身重业绩、能力
- 用人要疑、疑人要用
- 忌讳“功高盖主”，依靠组织而非能人
- 优秀的团队生产梯队人才，重组后的企业更有生命力

典型事例

- 发布了著名的讨董矫诏，十八路诸侯响应，应募之士，如雨云集
- 挟天子以令诸侯
- 在建安15年发布《求贤令》指出：“若必廉士而后可用，则齐桓其何以霸世！……唯才是举，吾得而用之。”
- 留徐庶、过五关斩六将
- 烧书简与哭典韦
- 善待张绣、贾诩、刘备
- 功劳显赫的荀彧与、许攸、程昱、杨修的悲惨下场
- 司马懿、司马昭篡权

得人才者得天下——一个古老而现实的命题，企业终局的竞争往往是人才的竞争，但是企业人力资源竞争的优势却偏偏是最后才打造的。

综观全球，一个企业的成功与失败，无一不与人 的水准与素质密切相关。

人力资源是现代企业最重要的资源。但对于人力资源，企业只有使用权而没有所有权。

一个好的企业一定有一批优秀的人才。

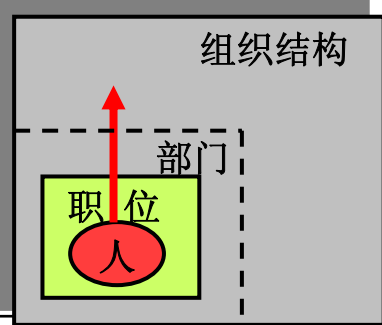
一个先进的企业，一定有一套先进的人力资源开发与管理制度，使人才源源不断地产生。

企业不同发展阶段对管理要素的要求不同

	资本积累	市场竞争	知识（资本）经济
战略	无、基于生存	定位、细分市场	成熟、完整体系（三层）
文化	隐性、老总DNA	文字层、难落实 “三个一流”	内化、融为一体 （三层）
管理	要素管理	品牌管理 系统管理个性化	文化管理
经营	生产要素 水电 折旧 人员工资	产品经营	资本经营 （两种增长方式）
销售	坐销	推销	营销
技术	自有自然、克隆、复制	引进改进	创新联合创新
股份	全民所有（全民没有） 一人独有	文字化	表决权的实施

企业不同发展阶段对管理要素的要求不同

	资本积累	市场竞争	知识（资本）经济
人事	管人	用人	开发人
级别	权力、服从	平等 (相互制约)	互动 (下级只有一个上级)
流程	无序	堆积、组织化 (能者多干，收益不多)	分工合作
组织结构	上下级 垂直管理	(职) 功能 财务副总 销售副总	扁平化 矩阵式、项目制

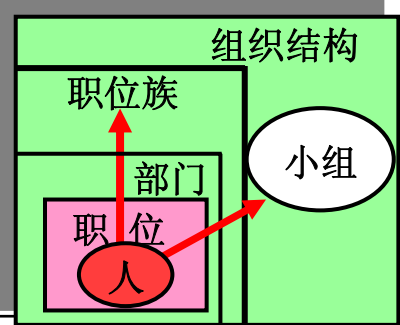


组织结构

部门

职位

人



组织结构

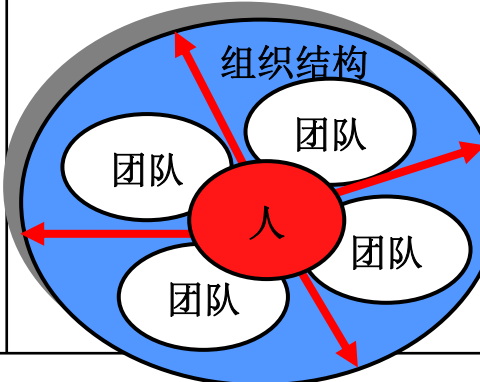
职位族

部门

职位

人

小组



组织结构

团队

团队

团队

团队

人

企业不同发展阶段对管理要素的要求不同

	资本积累	市场竞争	知识（资本）经济
董事长	劳工领袖	组织领袖	精神领袖
总经理	打杂工	司机	教练
利益分配	大锅饭	承包制、财务指标 不公平的 掠夺性的	平衡考核 战略目标的设定
干部作用	任人为亲	任人为钱	任人为贤
人力流动的取向	掌权	掌经济权、争当干部 大干部不当，当有实权的小干部	责、权、利对等 前两者优势的组合同
干部的评定标准	个人好恶	干活、效率高	效益岗位制定

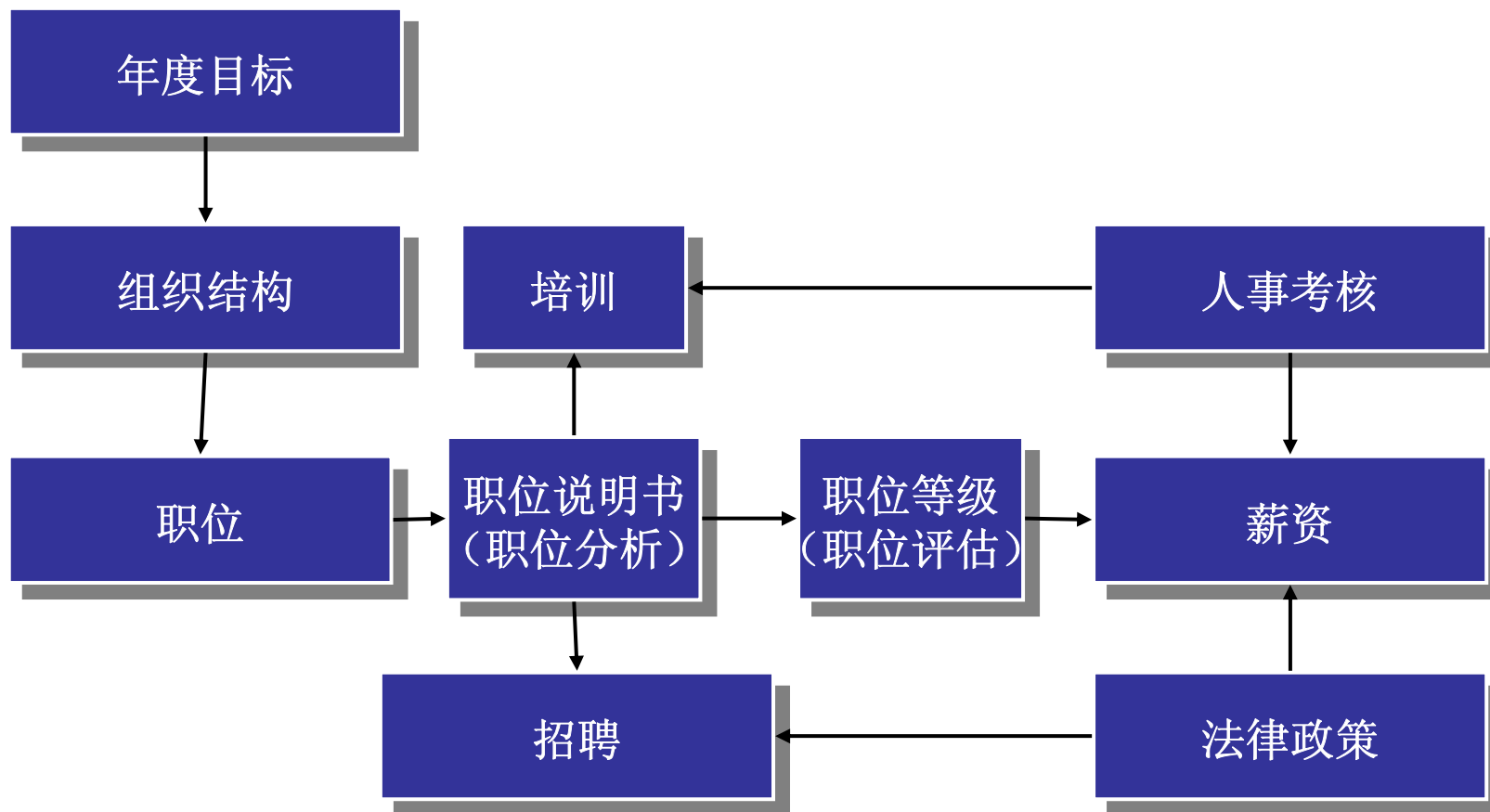
管理人员必须认清企业的发展阶段，才能有效的发挥自身的技能和优势，做到循序渐进，长袖善舞。

我们可以通过竞争获得一度的成功，但保持持久地竞争力需要构建必备的组织能力和变革能力，管理人员和团队成员必须遵循企业的发展阶段来调整定位和自身的状态；成熟阶段的企业不会因为环境的变化而业绩大变，不会因为个别人员的调整而丧失优势；更不会因为领军人物的失误而全军覆没。

----- 博泰猎头

- 管理职能需要适应企业状态
- 人力资源管理在不同阶段的战略管理特点
- 现代人力资源管理
- 现代人力资源规划技术

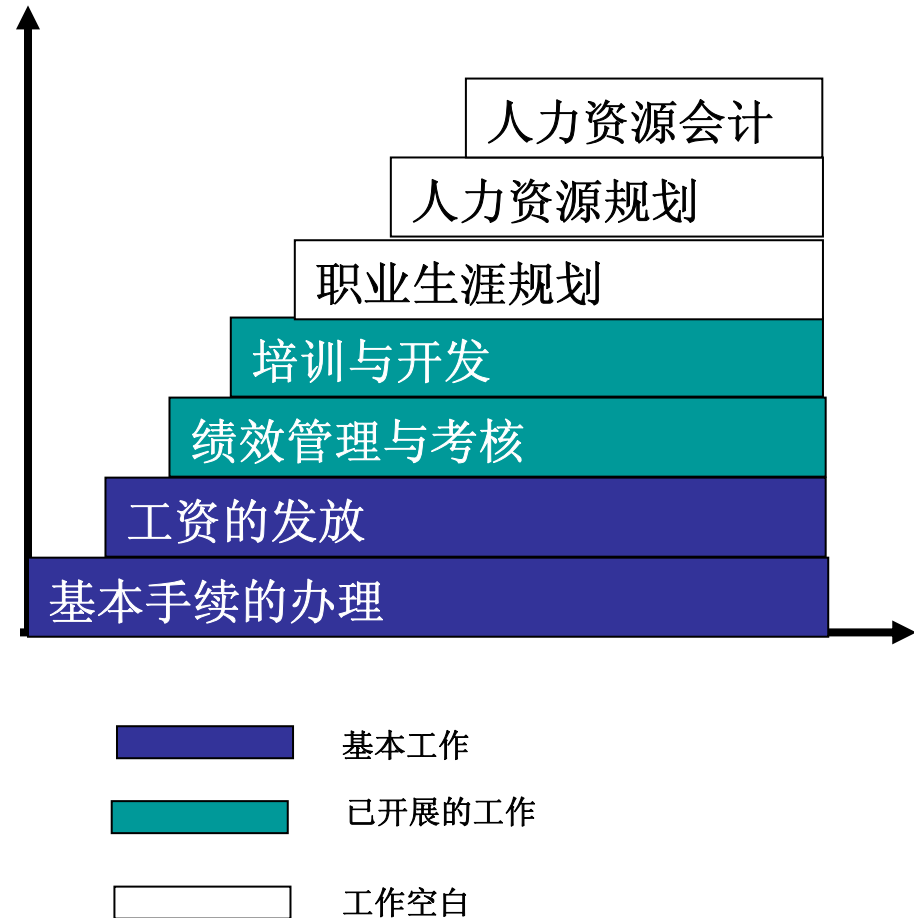
人事管理—系统框架



人力资源管理职能不健全

人力资源管理职能不健全，
人力资源管理不到位。

人事部隶属于总经办或行政部，仅限于工资的发放、档案、培训的办理，还没有开展诸如、职业生涯规划、绩效管理、管理能力开发等深度的人力资源管理工作。



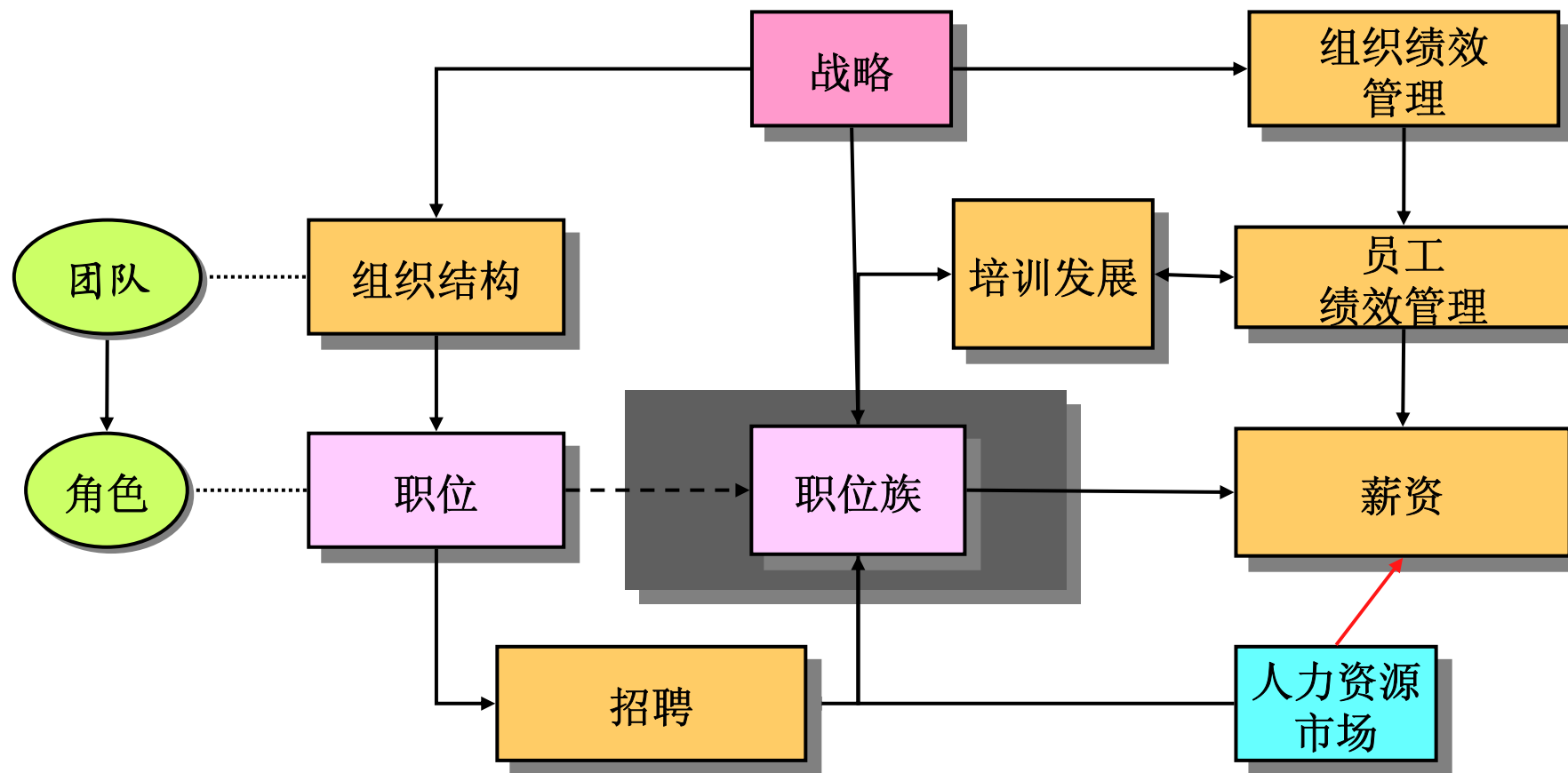
人事管理阶段的特点

此阶段的人事管理远远达不到人力资源管理的要求，仅是履行“人事出纳部”的工作，特点表现为：

- 1、企业现阶段的核心是生存与第一阶段的发展，市场和订单往往成为企业的瓶颈，销售人员、技术人员的能人现象十分严重，生产人员、品管、职能管理人员的待遇较低，人员配置也不强。
- 2、没有建立专业部门也没有配置专职人员，即便是有其作用也仅是招聘、解聘、档案管理等一般性的的工作，话语权极弱，被看作是花钱的部门。
- 3、人事观念落后，各级干部都有一些用人的经验，很难统一思想，“能人”横行，老板用人多“投鼠忌器”，许多事老板不得不亲历亲为。即便是有人才，一些“朴素”的管理方法也使得人才用短期的心态应对。
- 4、即便是如此，企业也需要构建起较为科学的职位体系和人事管理的基本构架，否则企业无法保证处理因人的问题而产生的麻烦，尤其是对于人员成本相对较高的东部和经济活跃地区，如何在法律方面不出问题并还可以游刃有余的用工便成为该阶段人事部门的核心工作。

人事管理阶段虽然不太专业，但毕竟在对“人”的管理方面走出了第一步。

人力资源管理—系统框架



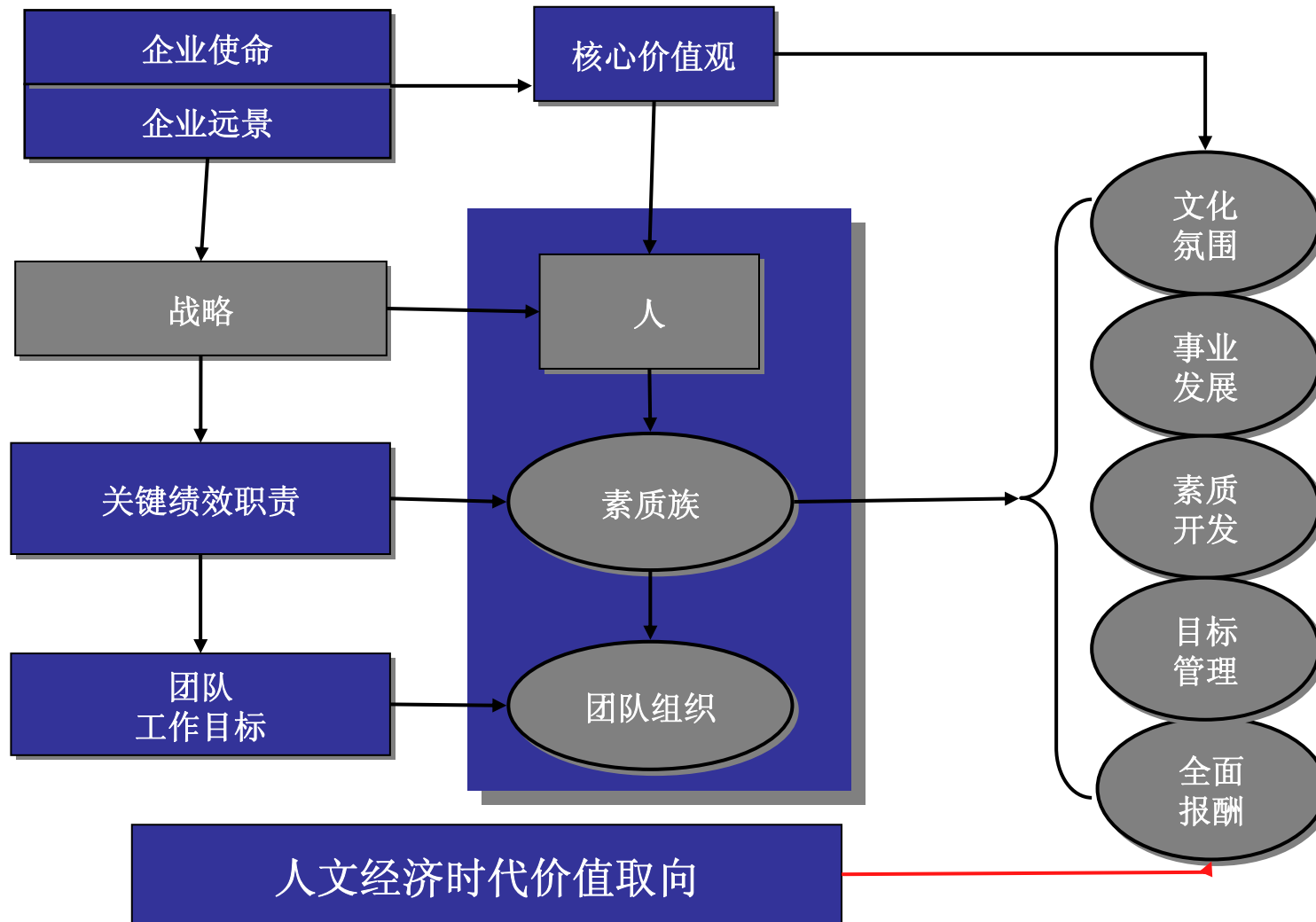
人力资源管理阶段的特点：

人力资源管理逐步受到上下左右的重视，投入逐步加大，但企业在初级阶段往往‘形似神不似’；逐渐在市场中成功的企业不仅仅要建立职位体系、绩效管理、薪酬激励系统，还需要在不断变革的组织、流程中进行持续化的调整和优化，在公司战略的要求下对人力资源管理进行与时俱进的提升！

- 1、企业通过前一阶段的发展，市场、销售、技术、研发、生产等各项管理面临巨大的提升压力，相应的对于人的要求也越来越高；传统意义上的能人被逼迫带领团队，老总们也面临需要更多和自己形成互补甚至在许多方面优于自身的精英来合作。人力资源管理提升的内、外部环境大为改善。
- 2、企业各级管理人员对人力资源的认识逐步提高，不断的进行小模块的尝试（如做一个绩效考核、或一个薪酬管理）但是由于缺乏正确的理念和专业的实施技术，有了珍珠，却没有项链，操作起来总是感到隔靴搔痒，效果不太显著。
- 3、老总重视人才引进但是缺乏人才驾驭的胸怀、技能、和平台，有千里马却没有跑道；“能人”由于利益、转化能力等原因，往往成为建立规范化人力资源管理的障碍。
- 4、人力资源管理不同于人事管理的最大之处在于：用团队绩效替代个人绩效，用角色管理替代个人管理，结合企业内外人力资源市场的状况，最大限度地开发人力资源以满足公司战略的发展要求。

人力资源管理阶段虽然漫长，却是企业从成功走向成熟的关键一步。

人本管理—系统框架



人本管理阶段的特点：

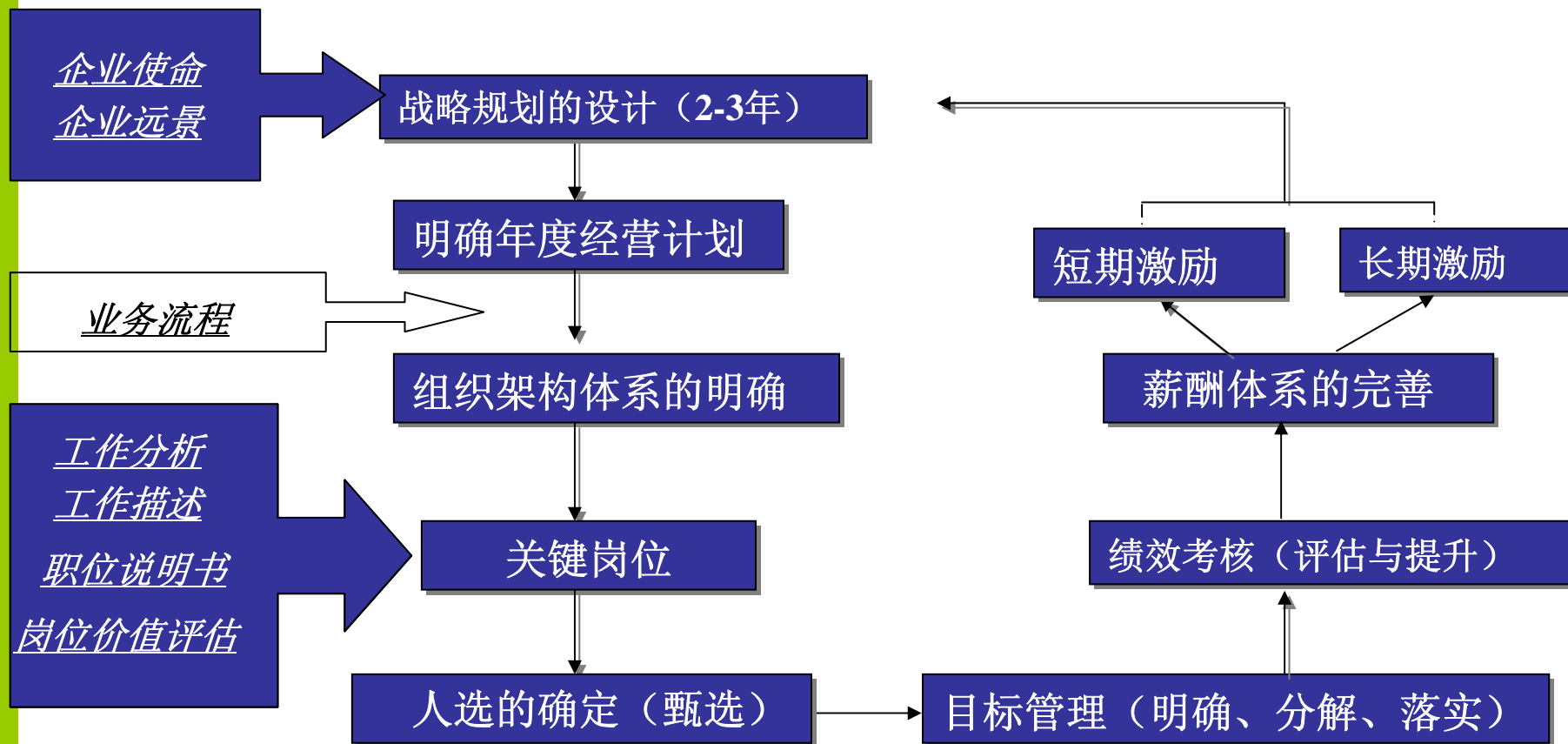
人本管理是在企业人力资源管理的基础上结合人员与企业共同成长的要求而进一步形成的具有高效率、高收益、高回报的战略性人力资源管理模式。

- 1、企业的发展与壮大，也对企业的社会性提出了更高的要求，高效的配置人力资源，不断地挖掘人力资源给企业和社会带来的巨大财富成为了“人本管理”的核心理念。
- 2、企业老总们深刻的意识到企业成功就是促成员工的成功，企业在不断贡献社会价值的同时也不断地培养有利于社会的各类人才。
- 3、人力资源管理从单纯着眼于绩效、结果，开始走向研究人员的素质特征，寻求更高效率的使用人力资源，获得更大价值的产出。除了有效的薪资以外，更多追求人员的成就感、幸福感和满足感。
- 4、人本管理的最大价值在于将企业的使命感、价值观融入到企业的文化、标准之中，从监控人们的行为、心理、需求，转化到提升人们的信仰、道德、世界观。人本管理往往伴随着的是企业文化价值观的成熟和职业化的深入，不是简单的说是无为而治，而更加客观的强调了企业组织化发展与人员个性化要求的和谐统一。

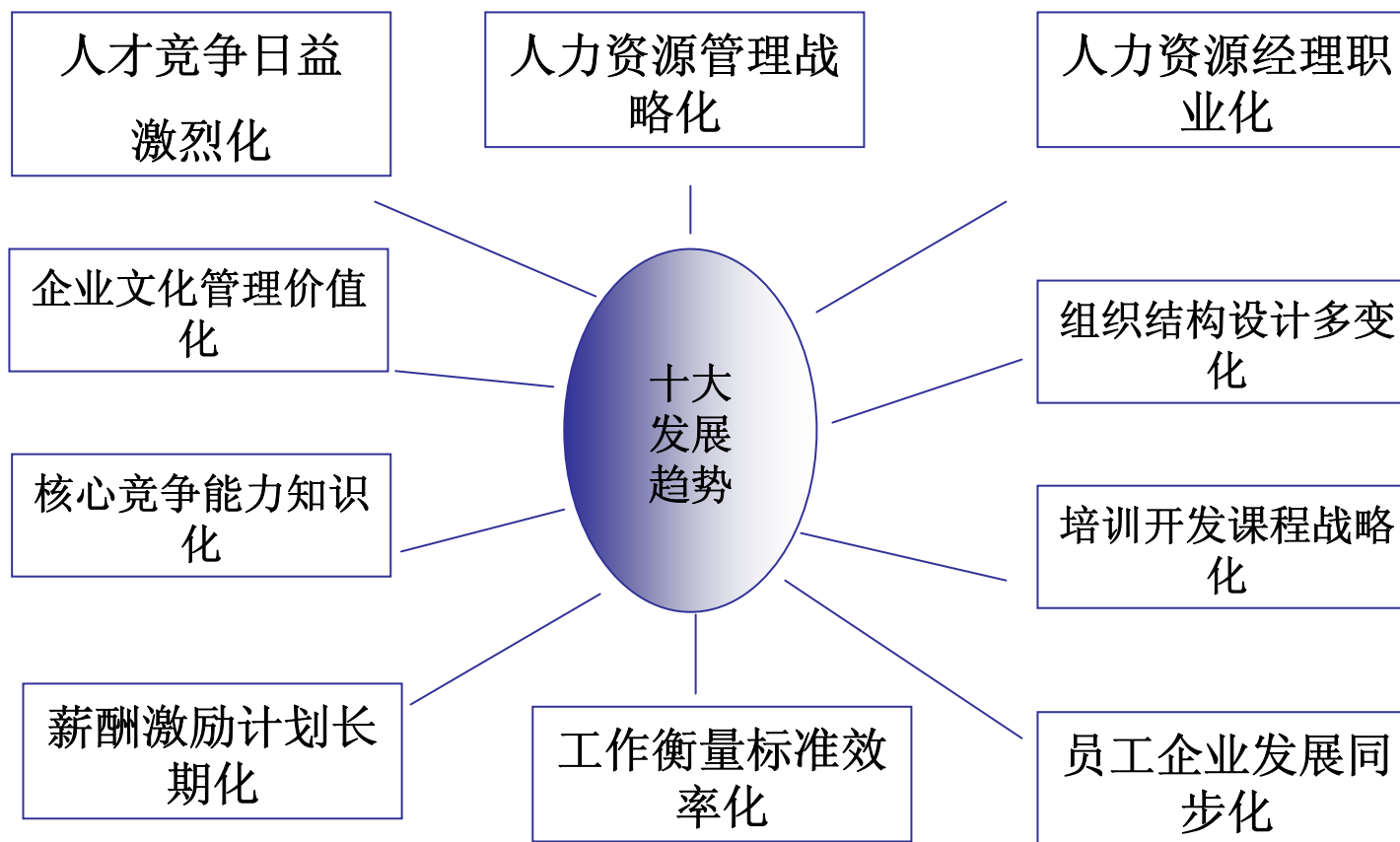
人本管理阶段需要强大的企业文化支撑，成熟的文化必将构成成熟的管理！

- 管理职能需要适应企业状态
- 人力资源管理在不同阶段的战略管理特点
- 现代人力资源管理
- 现代人力资源规划技术

博泰观点：21世纪人力资源管理体系



21世纪人力资源管理十大管理发展趋势



关于新劳动法实施

近期国家出台和即将实施的《劳动合同法》和《职工带薪年休假条例》在保护劳动者利益的同时也对企业的人力管理工作提出了更高的要求

	重要条款	产生影响	对企业提出的要求
劳动合同对企业影响	<ul style="list-style-type: none">•超过1个月没签，但是没超过1年，在此期间用人单位应当双倍支付员工工资•超过1年仍然没有签合同的，视为用人单位与劳动者签订了无固定期限劳动合同•服务10年的员工有权签订长期合同•连续订立过两次固定期限合同的员工，不管之前是1年期合同还是2年期合同，第3次签约时员工都有权要求订立长期合同	人员聘用要求更加规范，扩大长期合同范围，	•提高人力资源管理专业能力，做好人才资源规划，谨慎选人、用人
	用人单位应当严格执行劳动定额标准，不得强迫或者变相强迫劳动者加班。用人单位安排加班的，应当按照国家有关规定向劳动者支付加班费。	强调加班工资支付问题，政策规定更加明确	•优化和调整薪酬管理体系，明确日工资收入标准
职工休假条例对企业影响	<ul style="list-style-type: none">•职工累计工作已满1年不满10年的，年休假5天；已满10年不满20年的，年休假10天；已满20年的，年休假15天。•对职工应休未休的年休假天数，单位应当按照该职工日工资收入的300%支付年休假工资报酬。	强制规定带薪年假，增加企业用人成本	•提高人均效率，控制人员规模 •明确日工资收入标准

关于新劳动法实施

《劳动合同法》在合同解除补偿金方面做出了更加严格的规定，扩大了补偿金的支付范围和对违法行为的惩罚力度，企业人力资源成本大大增加

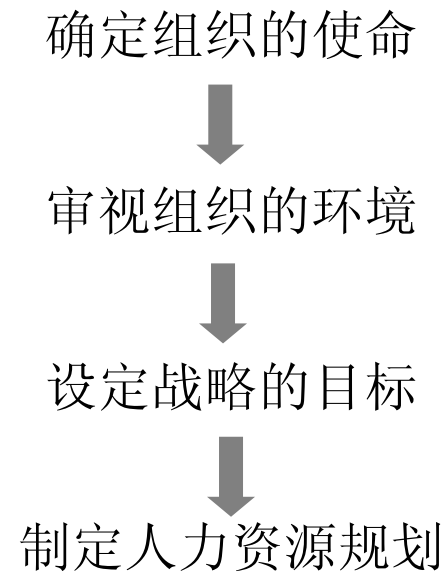
	合同终止或解除情形	补偿金额
固定期限劳动合同期满	用人单位维持或者提高劳动合同约定条件续订劳动合同，劳动者不同意续订	不需支付补偿金
	用人单位不同意续签合同或用人单位以低于原劳动合同条件续订合同，但员工不接受	单倍补偿金
1、固定期限劳动合同期满 2、无固定期限劳动合同	按照三十七、三十九、第四十一条二、三、四项条件，第四十四条二、三、六项条件解除劳动合同的	不需支付补偿金
	按照三十六、三十八条、四十条、四十一条第一款、四十四条第四项、第五项解除劳动合同的	单倍补偿金
	不符合合同法规定的合同解除条件或在四十二条规定情形下解除劳动合同的	双倍补偿金

在大多数情况下固定合同期满解约企业也要支付补偿金

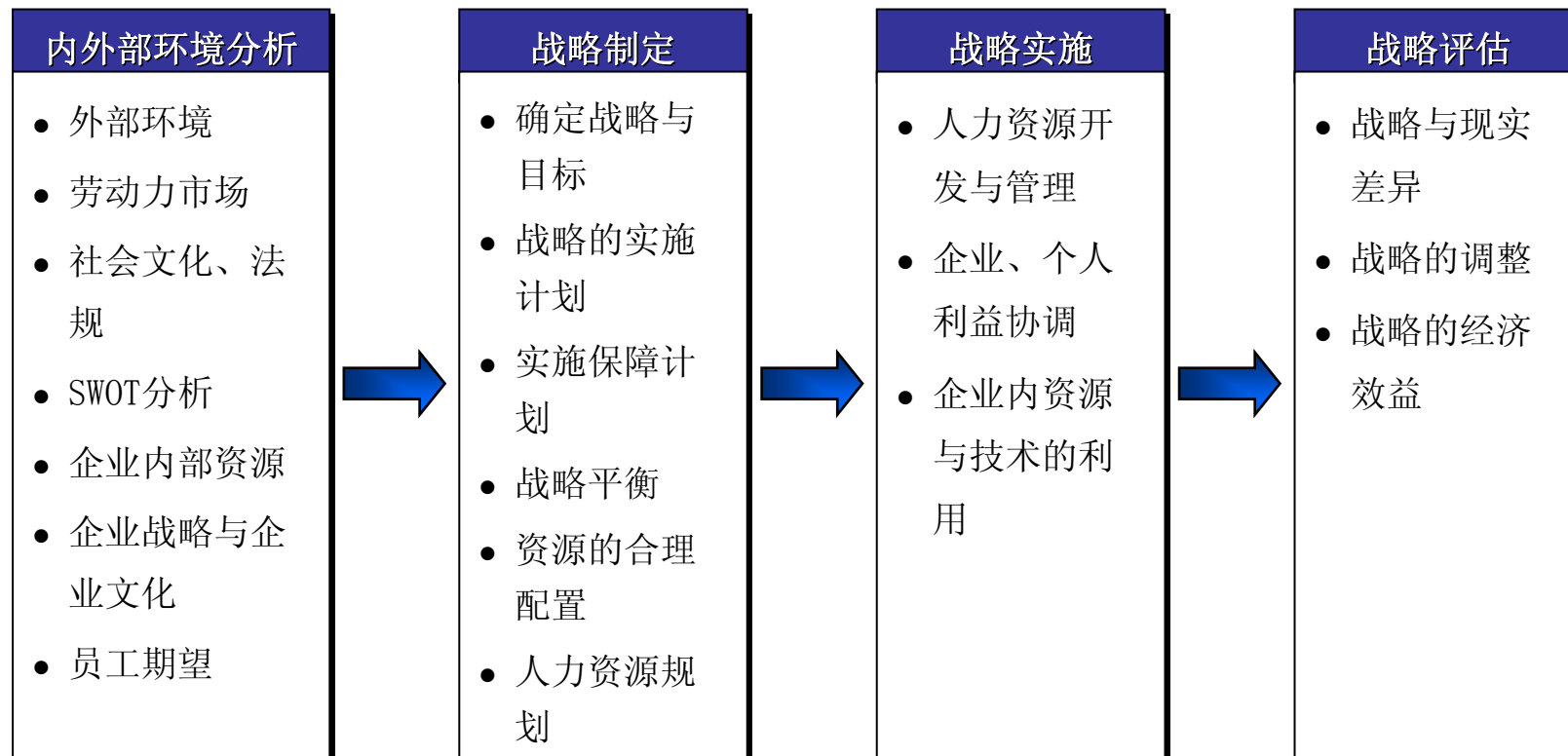
违反规定的行为将受到加倍处罚

- 管理职能需要适应企业状态
- 人力资源管理在不同阶段的战略管理特点
- 现代人力资源管理
- 现代人力资源规划技术

人力资源规划与企业战略规划的关系



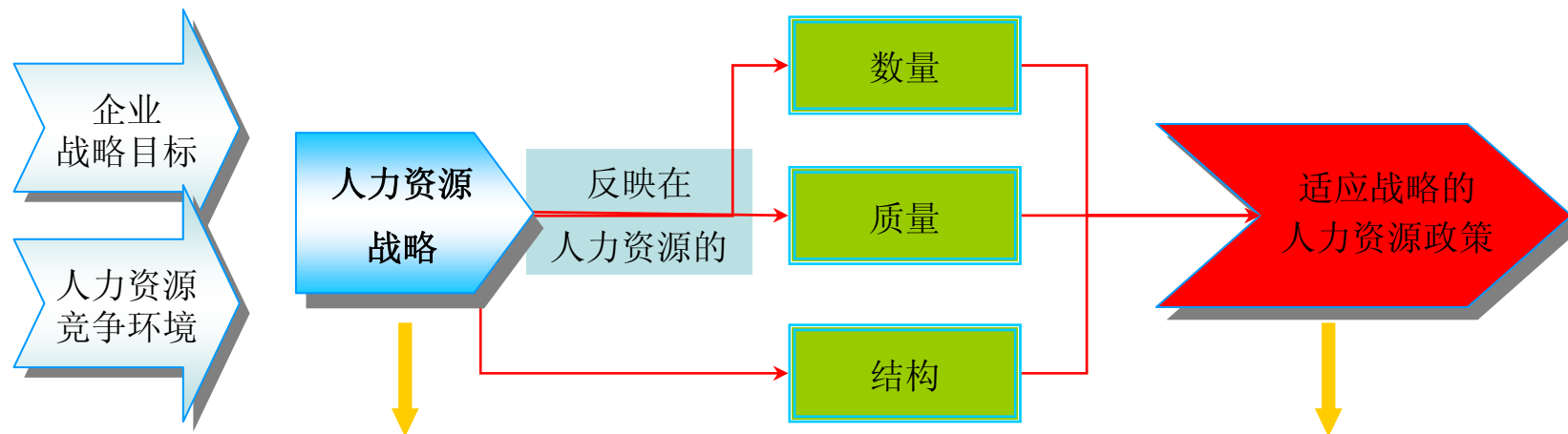
人力资源战略制定的程序



人力资源规划的含义

是指根据企业的发展规划，通过企业未来的人力资源需求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

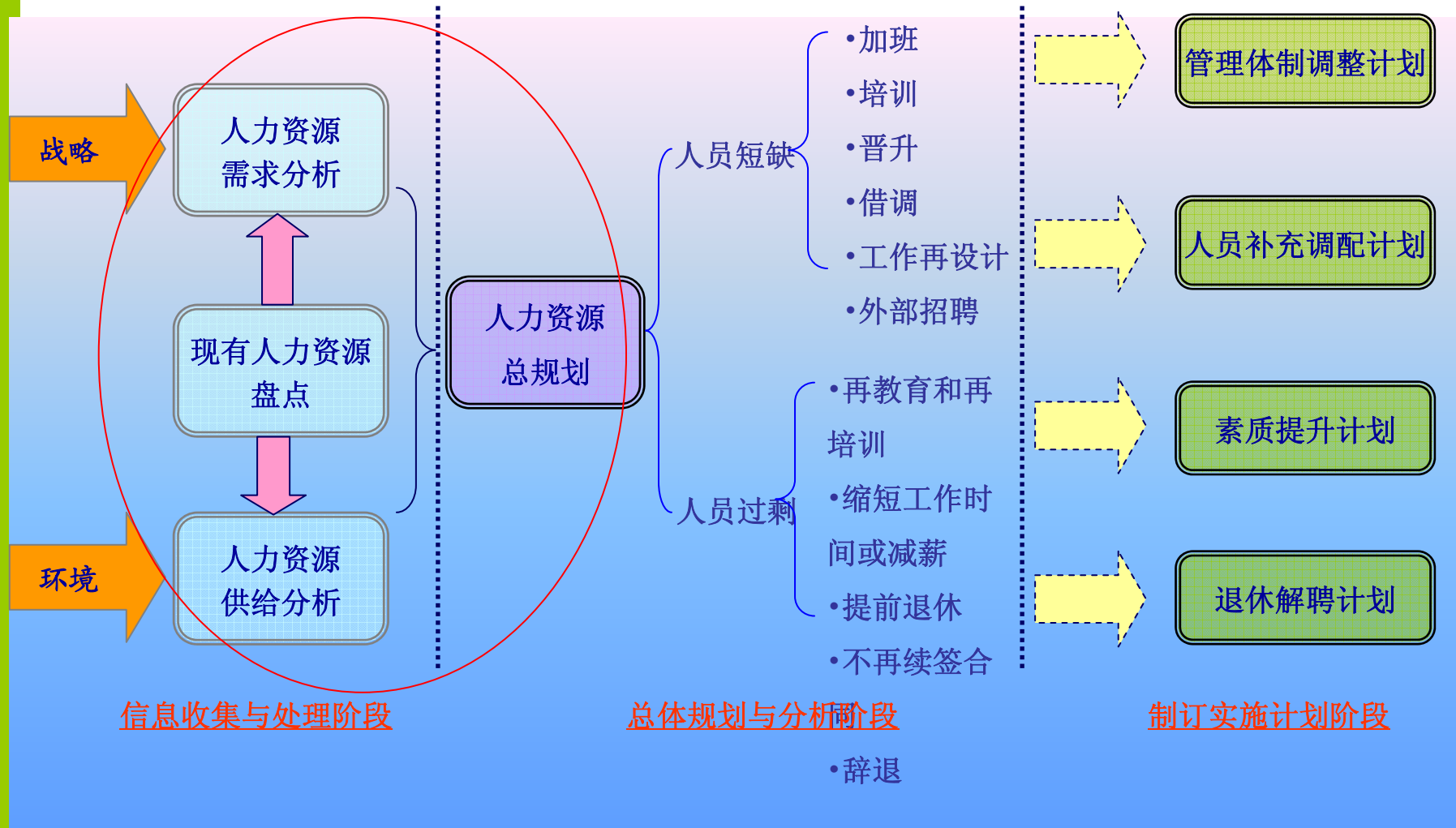
基于战略的人力资源政策选择



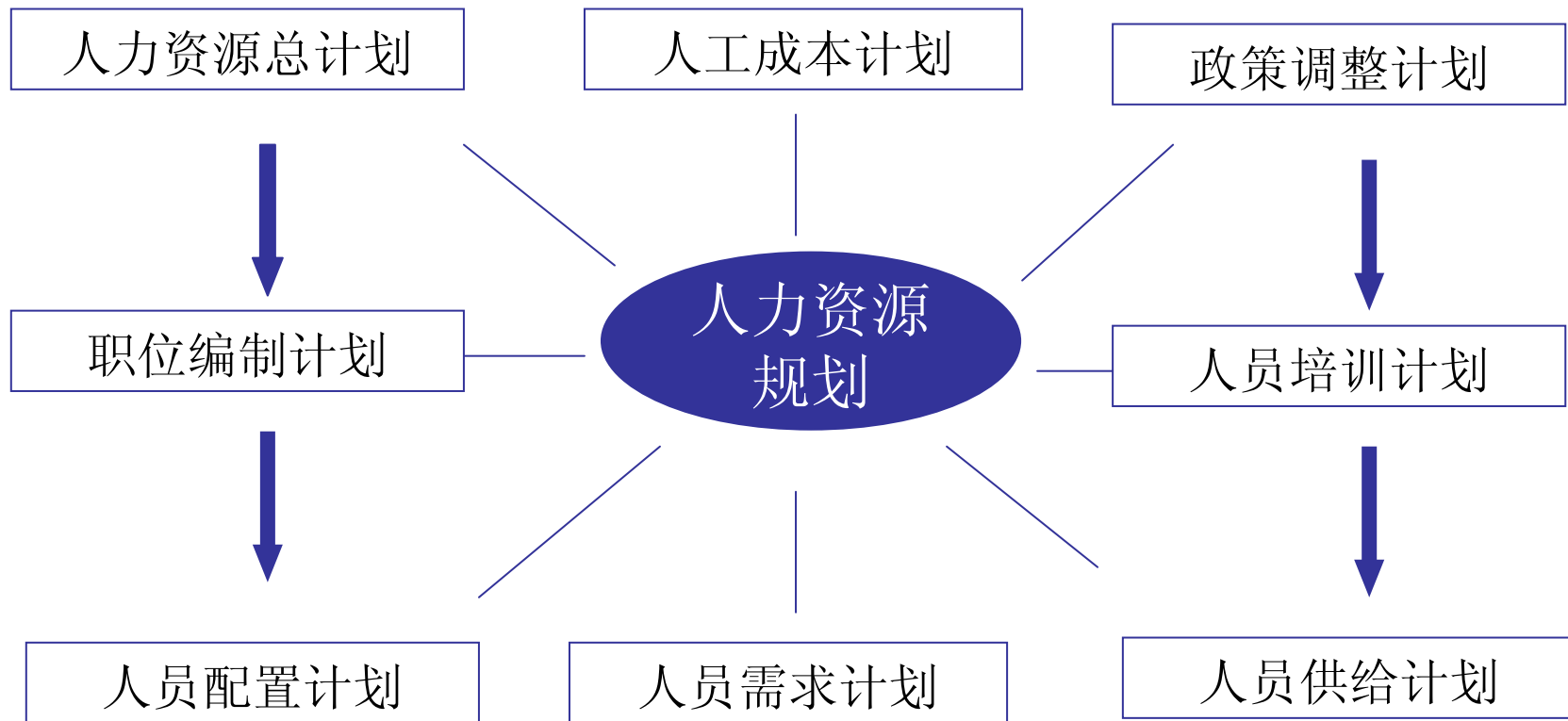
回答以下问题：

- 1-基于企业战略的需要，我们要重点获得并储备哪些人才资源？如何平衡各种人才资源的比例关系以确保经营有序正常进行？
- 2- 基于企业战略的实现需要，员工应该具备什么样的核心专长与技能？
- 3-我们应该致力于如何利用现有人力资源的能力？如何处理好新老员工的关系？如何激活企业现有人力资源的潜能，提高现有员工的士气？

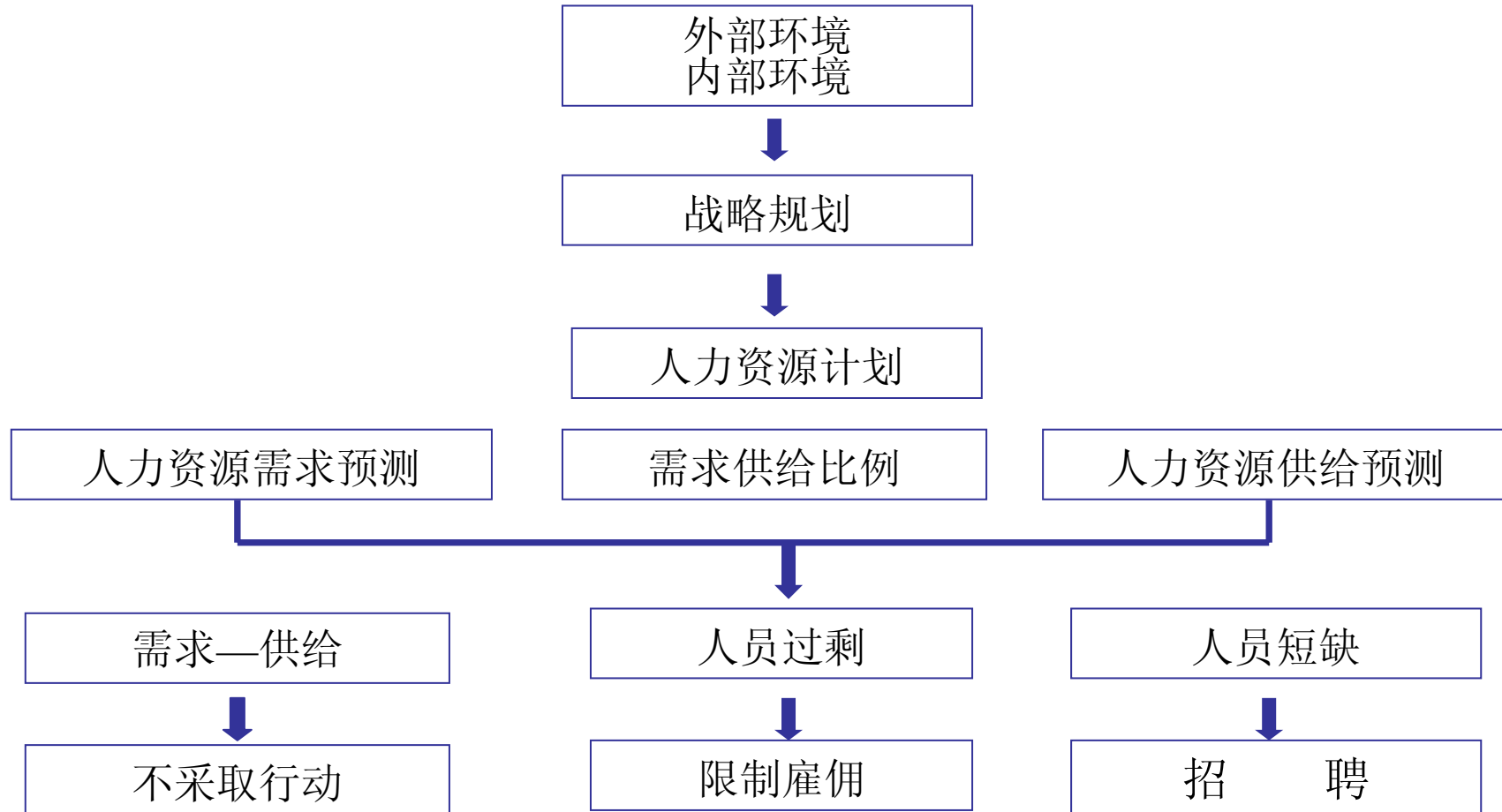
进行有效的人力资源规划，控制员工总量，保障战略实施。



人力资源规划



人力资源计划流程



人力资源规划的具体内容

- (一) 人力资源总计划
- (二) 职务编制计划
- (三) 人员配置计划
- (四) 人员的需求计划
- (五) 人员供给计划
- (六) 培训计划
- (七) 人力资源政策调整计划
- (八) 人工成本计划

人力资源规划的具体内容

（一）人力资源总计划

- 1、人力资源总原则
- 2、人力资源总方针
- 3、人力资源总目标

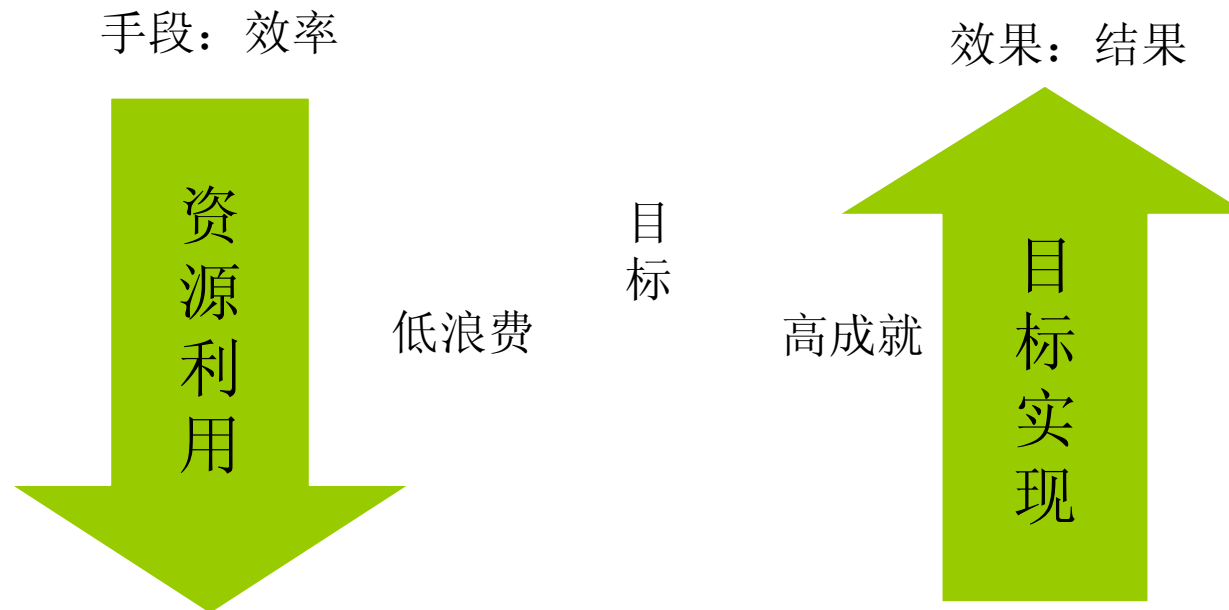
人力资源规划的具体内容

(二) 职务编制计划

- 1、组织结构
- 2、职务设置
- 3、职务描述
- 4、职务资格

几个基本概念

- **组织**：是为了达到某些特定目标，经由分工与合作，以及不同层次的权力和责任制度，而构成的人的组合。



管理追求效率和效果

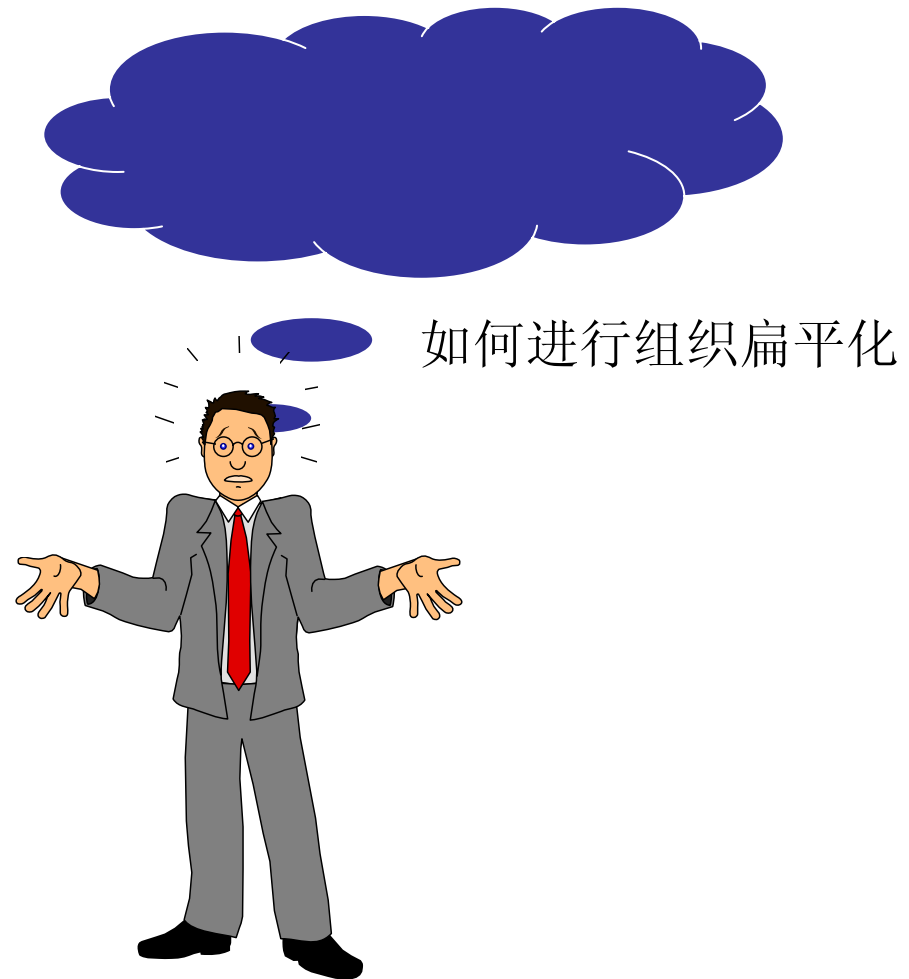
- 权力
 - 职务权（奖惩、强制、资源分配）
 - 专长权
 - 流程权（职能权）
- 集权与分权
 - 集权：把较多的和较重要的经营管理权责集中于企业高层组织。
 - 分权：把较多的和较重要的经营管理权责分散下放到企业的中下层中去。

- 组织结构设计：对企业的管理业务进行总体设计，确定企业的各项经营管理职能及其结构，并层层分解为各个管理层次、管理部门、管理职务和岗位的业务工作。
- 组织结构定义的要素
 - 组织结构决定了：正式的上下报告关系
 - 组织结构决定了：纵向层级，横向跨度
 - 组织结构决定了：组织/部门/职位关系
 - 组织结构决定了：一套沟通、合作系统

我们的问题：

- 1、企业中副总设置的条件；
- 2、副总与总监的职责差异；
- 3、助理岗位的意义

.....



举例：财务总监基本职责

公司战略与资源管理职责

- 制订与实施公司财务战略，给经营战略以财务支持
- 设计并向投资者和股东转达公司计划的要点和绩效的战略
- 组织实施董事会和股东大会批准的重大财务方案
- 实施与公司战略相配套的资源管理策略与资金调配方案
- 运用管理信息系统MIS，企业资源计划ERP， 业务流程重组BPR等技术提高企业资源效率

会计系统管理职责

- 进行会计机构设置与会计制度建设，报董事会决定
- 进行资产管理与保值、税收筹划、财务预算编制与投、融资管理
- 进行业务评价与激励管理，制定报酬分配计划方案

其他相关职责

- 与金融机构、税务机关、会计师事务所、律师事务所等保持良好关系, 寻求支持
- 参与营销，人力资源等非财务领域的决策，并给与财务方面的建议

- 部门职能设计

- 什么是职能设计？

- 对企业的经营和管理业务进行总体设计，确定企业应当从事哪些生产经营活动和管理业务，并规定其合理的结构比例。

- 职能设计是企业组织设计的一道必备“工序”

原则是：

因事定机构 因机构配人员

关键职能设计

什么是企业的关键职能？

1. 为了达到企业的战略目标，什么职能必须得到出色的履行，取得优异的成绩；
2. 什么职能履行得不佳，会使企业遭受严重损失，甚至危及企业的生存？
3. 企业的经营宗旨是什么？对体现这一宗旨具有重要价值的活动是什么？

实践中的关键职能

以质量管理为关键职能的组织结构

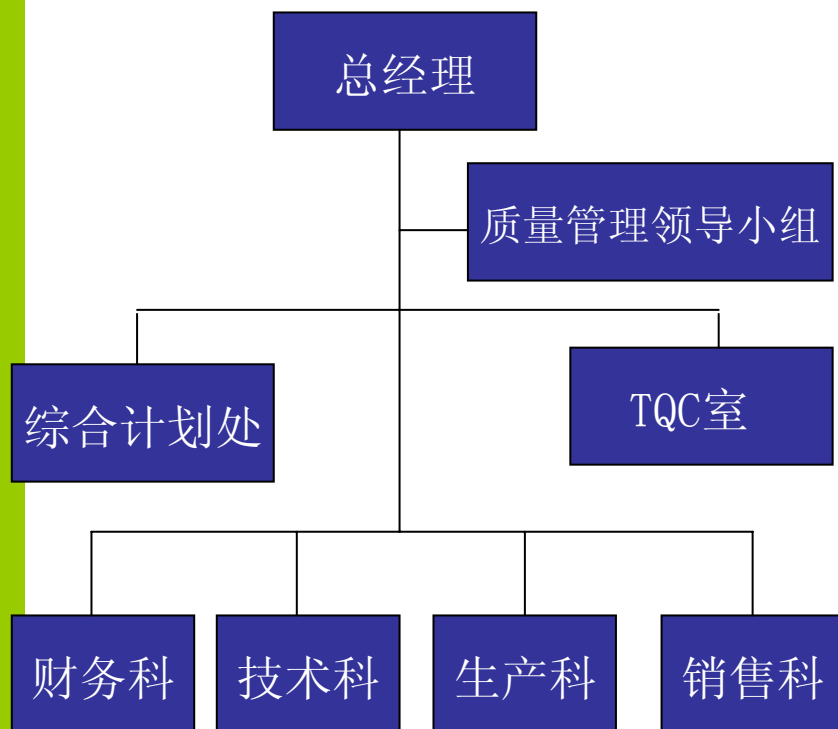
以技术开发管理为关键职能的组织机构

以市场营销为关键职能的组织结构

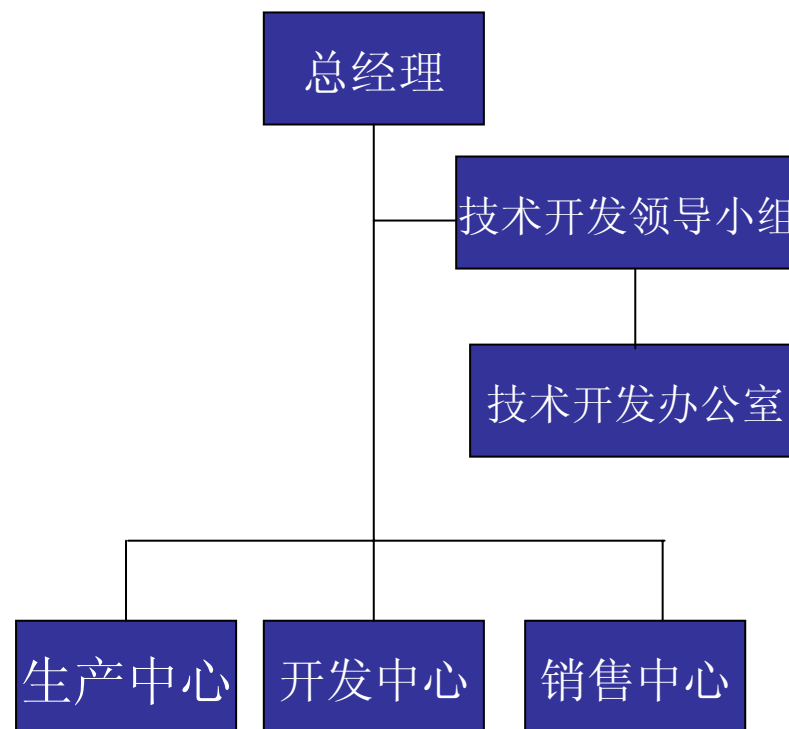
以生产管理为关键职能的组织结构

以成本管理为关键职能的组织结构

关键职能

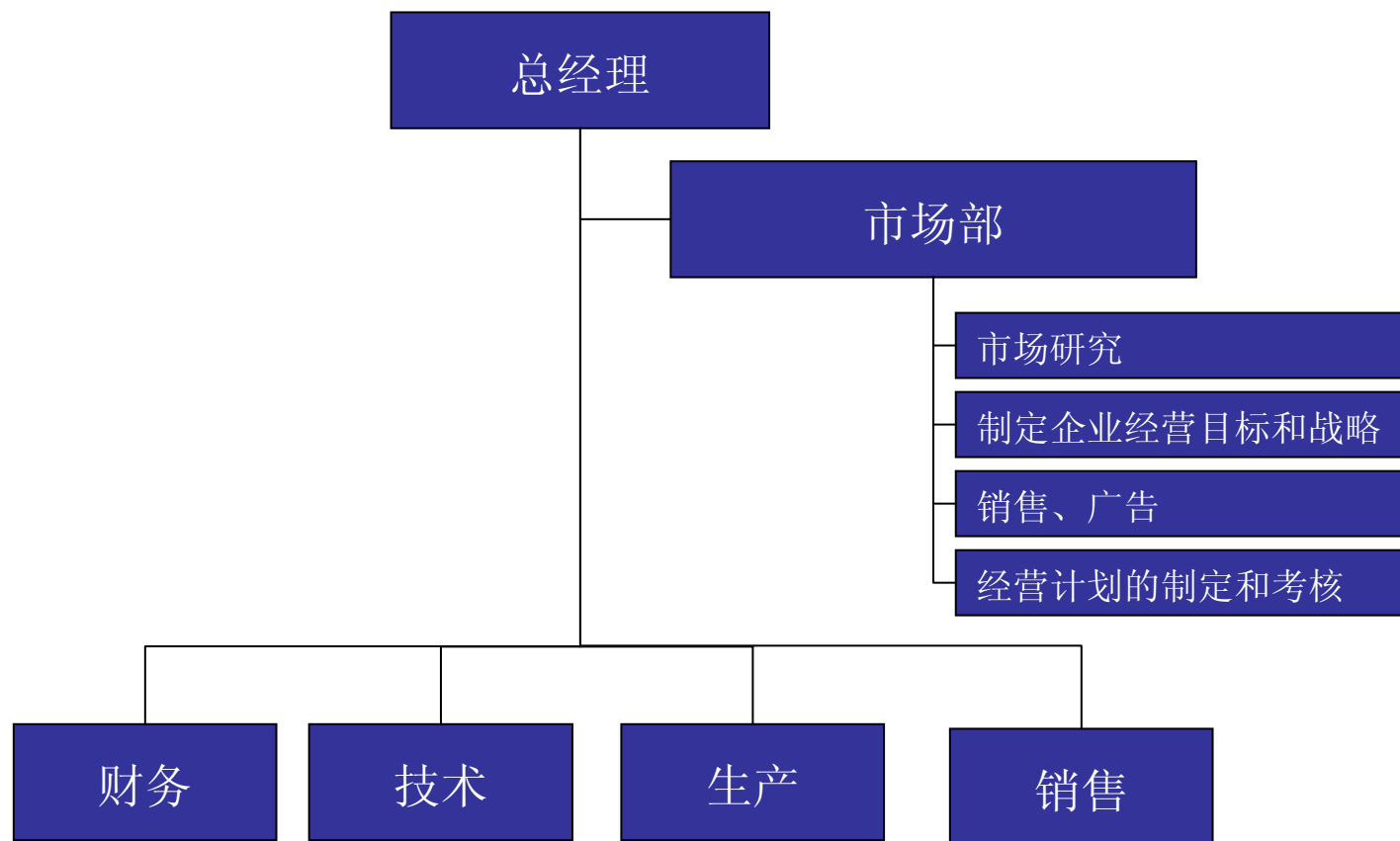


以质量为关键职能的组织结构



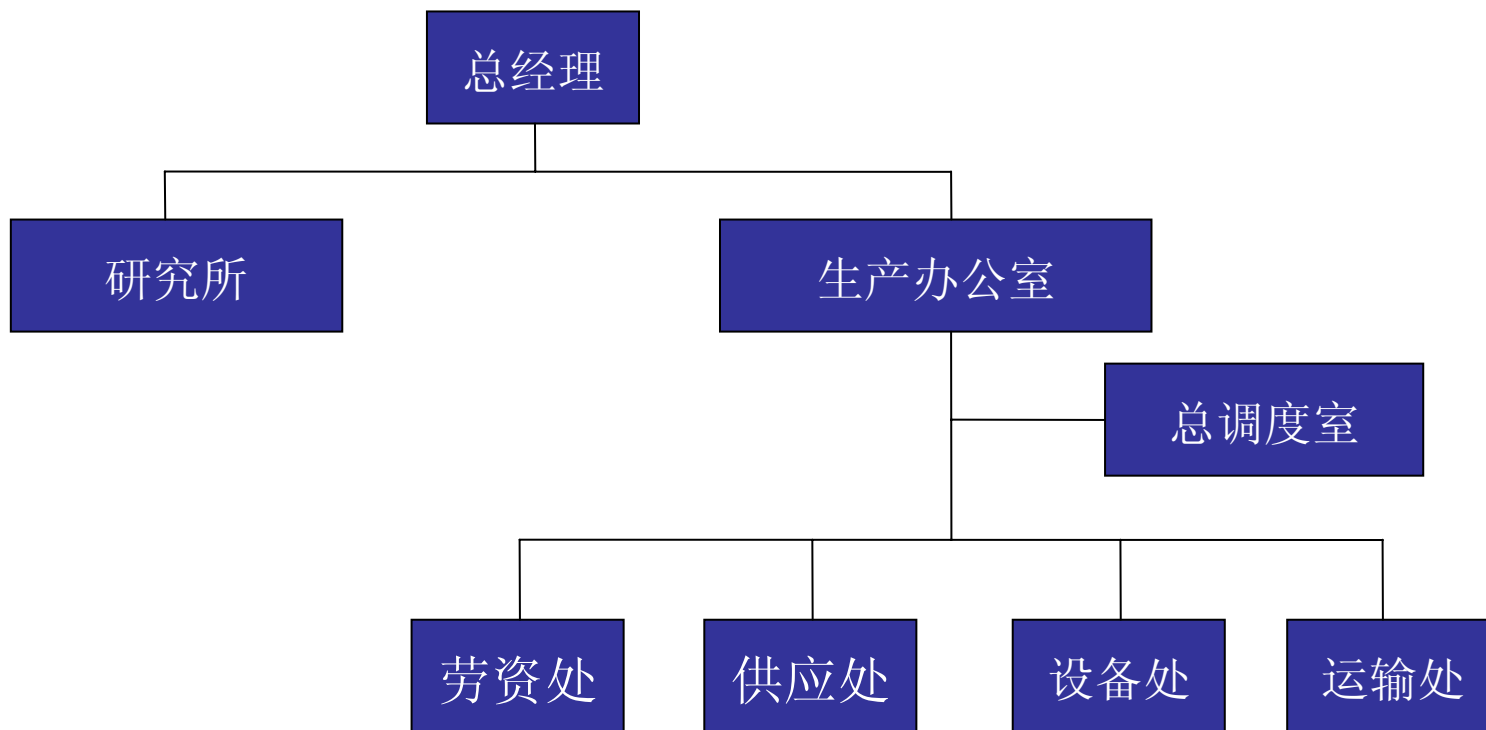
以技术开发为关键职能的组织结构

关键职能



以市场为关键职能的组织结构

关键职能



以生产管理为关键职能的组织结构

- 在实际工作中，有些企业的组织设计在各项基本职能的关系上，并没有突出地以一种基本职能为中心，可能由两个原因：
 - （1）企业的发展战略还没有明确，各项基本职能的重要性相似；
 - （2）组织设计存在缺陷，没有把关键职能放在组织结构的中心地位。

设计部门职责要达到

- 职能归属合理
- 工作流程明晰
- 权限责任明确
- 运作有序高效

职位分类的原则

- 职位划分合理
- 职位设置科学
- 职位名称规范
- 数量等级清晰
- 工作任务饱满

职位定编的原则

- 生产、制造---设备或产量
- 市场、销售---任务的效能
- 科研、开发---项目或投入
- 技术、服务---效率的定编
- 管理、职能---以比例定编

人力资源规划的具体内容

（三）人员配置计划

- 1、人员数量
- 2、人员职务变动
- 3、人员职务短缺数量

人力资源规划的具体内容

（四）人员的需求计划

- 1、需求的职务名称
- 2、需求的人员数量
- 3、人员到达岗位的时间

人力资源规划的具体内容

（五）人员供给计划

- 1、人员供给的方式（内部、外部）
- 2、人员内部流动政策
- 3、人员外部流动政策
- 4、人员获取途径
- 5、人员获取实施计划

人力资源规划的具体内容

(六) 培训计划

- 1、培训需求分析（目标、目的）
- 2、培训课程内容
- 3、培训形式
- 4、培训考核与管理

人力资源规划的具体内容

（七）人力资源政策调整计划

-----企业经营战略调整人员管理的体现措施

- 1、调整原因
- 2、调整步骤
- 3、调整范围

人力资源规划的具体内容

（八）人工成本计划

- 1、工资计划
- 2、奖金计划
- 3、副利计划
- 4、保险计划

人员需求预测

（一）人员需求预测中需要考虑的因素

- 1、销售及生产趋势
- 2、可能的雇员流动比率（辞职、辞退）
- 3、雇员的质量和性质（知识、技能、年龄）
- 4、与提高产品或服务质量或进入新市场有关的决定
- 5、本部门所能获得的经济资源

人员需求预测

（二）确定人力资源的特定技术

1、趋势分析

通过分析企业在过去五年左右时间中的雇佣趋势，以此为依据来预测企业未来人员数量和质量需求的技术。

人员需求预测

(二) 确定人力资源的特定技术

2、继承分析

以某些原因性因素（如销售额）所需要的雇员数量（如销售人员数量）这两种因素的比率为依据（销售人员-文秘人员的比率）

人员需求预测

(二) 确定人力资源的特定技术

3、散点分析

是一种通过确定企业的业务流动量和人员水平这两种因素之间是否相关来预测企业未来人员需求的技术

例：医院规模与护士需求数量之间关系的确定

人员需求预测

(二) 确定人力资源的特定技术

4、管理人员的判断

无论历史趋势、各种比率，还是要素关系，都不能一成不变对初始人员需求预测产生修正作用的因素：

- (1) 提高产品或服务质量，或进入新市场的决定
- (2) 技术和管理变革导致的生产率的提高
- (3) 可能获得的财力资源

组织内部候选人供给预测

（一）搜集候选人素质特征的工具

1、资格数据库

- 作绩效记录
- 教育背景及培训记录
- 提升的可能性

组织内部候选人供给预测

(二) 搜集候选人素质的工具

2、人员调配图

- 当前绩效（优秀、令人满意、需要改革）
- 提升潜力（可以提升、需要进一步培训、有问题）
- 年龄状况（<30、30-40、>40）

组织内部候选人供给预测

（一）搜集候选人素质的工具

3、职位调配？

- 可能替补人
- 当前绩效（1年，2年）
- 提升潜力
- 需要接受的培训

组织内部候选人供给预测

（二）内部候选人的来源

1、内部选拔的优点

- 有利于激励士气和提高工作绩效
- 对组织目标更有认同感，并不容易辞职
- 激发员工长期观点考虑问题
- 比较安全，因为已经有了较长期的考验
- 适合过程较短，需要的培训也更少

组织内部候选人供给预测

(二) 内部候选人的来源

2、内部选拔的缺点

- 如果申请未获批准，则容易挫伤积极性
- 从相同级别几个人中选择出一个晋升，别人不太容易满意
- 最大的弊端是近亲繁殖

案例2：“空降兵”的苦恼

王总是一家具有3亿资产规模的机械制造企业老总，该行业面临机遇，市场在逐步扩大，但该企业营销不畅。通过朋友介绍王总聘任了一位具有业内经验和业绩的营销经理张良先生。张良先生在上一家企业负责市场和销售工作，在短短的两年内曾将销售额从3000万做到1.5个亿。通过交流，王总和张良先生相见恨晚，张良认可王总的经营理念和价值观，王总对张良富有激情的个性和独到的行销策略极为推崇。几天之内，王总进行了人事任命，张良出任销售总监并马上开始对市场和客户进行拜访和了解，半个月过去了，张良拿出了一套崭新的营销计划和执行方案，并在王总的主持下对目前营销部的工作进行了批评和指示，同时推出了自己的方案。王总对张良的方案表示了支持，并对他给予了充分的授权；营销部几位销售骨干辞职了，大家感到了压力……

3个月后，市场并未带来预期的效益，大家对张良先生的说法多了，王总感到了压力，张良抱怨下属不得力且提出将一个地区作为示范并亲自操刀以做出样板……

5个月后，整个销售部的业绩较去年下降了15%，销售人员的流失更大了，筋疲力尽的张良向王总提出了辞职同时指出了“执行力”的问题。

问题：1、张良先生、王总的合作为什么失败了？

2、如果你是张良你会怎么办？

组织内部候选人供给预测

(二) 内部候选人的来源

3、人员选择的方法

工作公告

- 工作特性
- 资格要求
- 主管姓名
- 工作的时间表
- 薪资等级
- 公告日期/结束日期

外部候选人供给预测

（一）人力资源市场排行榜

- 计算机软件开发人员
- 市场营销人员
- 部分管理人员（财务、人事）
- 稀缺工程技术人员

外部候选人供给预测

（二）未来五大择业热点行业

- 电子信息
- 生物工程和医药
- 光机电一体化
- 新材料
- 环保与资源综合利用

人力资源管理现实目的:

- 招徕需要的人工作;
- 让现有的人努力工作;
- 让努力工作的人富有成效;
- 构建一支可以进行战略支撑的团队;
- 实现上述目的的同时别把自己累吐血;

完成企业经营目标、实现公司战略意图;
实现预期收益;
建立一种健康的文化;
提高公司竞争力。

成功人力资源管理的几个表现:

- 白天忙，下班忙，工作做不完主动加班；
- 人人不愿意离开公司；
- 没有人感到不知道该作什么；
- 人人的精力用在如何作好工作上；
- 人人感到能力得到了最大发挥
- 乐于学习，争取向上；
- 困难时员工成为企业的捍卫者
- 企业效益和个人、组织共同增长
- 愉快、充实并劳累着。

失败人力资源的几个表现：

- 牢骚满腹，消极或积极怠工；
- 推委扯皮，推卸责任；
- 明争暗斗，疏虞工作；
- 公时私用，上班时间做自己的事
- 能责殊途，有能力发挥不出
- 能走的都走了，留下的都是毅力极强、能力极差的
- 企业效益和员工素质同滑坡
- 困难时员工落井下石
- 吃企业、喝企业、骂企业

我们应该看到，人力资源的不断提升是使成功企业进一步走向成熟的基础；也是锻造企业持久竞争优势的条件。如何使组织在跑步中变队形，如何使员工在发展中成长，高效的人源自于高效的管理。

————— 博泰猎头

良好的声誉

专业的水准

务实的风格

THANKS
谢谢

博泰猎头

AD:西安市五星街1号万德商务中心

Tel:029-87619442 4008998989