

学习情境二、人力资源规划

案例一：绿色化工公司的人力资源规划

白士镒三天前才调到人力资源部当经理，虽然他进入这家专门从事垃圾再生的企业已经三年了，但是，面对桌上那一大堆文件、报表，他还是有点晕头转向：我哪知道我干的是这种事。原来副总经理李勤直接委派他在 10 天内拟出一份本公司明年（2009 年）的人力资源计划。

其实白士镒已经把这任务仔细看过好几遍了。他觉得要编制好这个计划，必须考虑下列各项关键因素：

首先是公司的人力资源现状。

公司目前划分为 8 个部门，分别是总经理办公室，生产部，销售部，采购部，行政部，开发部，财务部，人力资源部。其中行政副总负责行政部和人力资源部，营运副总负责研发部、采购部和生产部，销售部和财务部负责人直接向总经理汇报工作。目前各部门无缺编、超编情况。根据公司政策，基层和中层管理干部主要以内部晋升方式获得。具体职务设置与人员配置如下：

- 1、总经理办公室（5）：总经理 1 名、副总 2 名、总经理助理 1 名，办公室主任 1 名
- 2、生产部（535）：生产主管 2 名，工程技术人员 11 名，车间主任 6 名，组长 41 名，生产与维修工人 475 名
- 3、销售部（26）：销售主管 1 名，销售经理 2 名，销售人员 23 人
- 4、采购部（7）：采购经理 1 名，采购人员 6 名
- 5、行政部（13）：行政经理 1 名，行政助理 3 名，文员 5 名，司机 3 名，前台 1 名
- 6、研发部（28）：研发主管 1 名，技术经理 3 人，工程技术人员 24 人
- 7、财务部（8）：财务经理 1 名、会计 3 名、出纳 2 名、财务文员 2 名
- 8、人力资源部（7）：人力资源经理 1 名、薪酬专员 1 名、招聘专员 1 名、培训专员 1 名，人事文员 3 名

其次是公司的运营情况。绿色化工公司刚开发出 2 种有吸引力的新产品，预计公司销售额 5 年内会大幅增加，他还得提出一项应变计划以备应付这种快速增长。

目前公司的销售额为 5000 万元，由于开发了新产品，预计来年销售额会增加 50%。按经验推算，每增加 500 万元的销售额需要增加销售及服务人员 5 名，其中销售人员、销售经理、生产组长、工程技术人员、基层白领职员的比例是 12：1：10：1：1。

按照既定的扩产计划，来年公司将投资生产新产品，新老 4 中产品的工作量和产品标准任务时间如下表所示。

表 2-1 公司各产品工作量估计

	工作任务（件）	产品标准任务时间（小时/件）
产品 1	12 000	3
产品 2	100 000	8
产品 3	30000	6
产品 4	8 000	4

再则据统计，近5年来员工的平均离职率为5%，没理由会有什么改变。不过，不同类的员工的离职率并不一样，生产工人离职率高达8%，而技术和管理干部则只有3%，其余员工离职率为4%。

有一点特殊情况要考虑：最近当地政府颁发一项政策，要求当地企业招收新员工时，要优先照顾妇女和下岗职工。公司一直未曾有意地排斥妇女或下岗职工，只要他们来申请，就会按照同一种标准进行选拔，并无歧视，但也未特殊照顾。如今的事实却是，只有一位女销售员，中、基层管理干部除两人是妇女外，其余也都是男性，工程师里只有三个是妇女，蓝领工人中约有11%是妇女或下岗职工，而且都集中在最低层的劳动岗位上。

白士锬还有7天就得交出计划，其中得包括各类干部和员工的人数，要从外界招收的各类人员的人数以及如何贯彻政府关于照顾妇女与下岗人员政策的计划。

问题：

1、请对绿色化工公司目前的人力资源情况进行盘点，统计出公司的生产与维修工人、基层白领职员、基层管理干部、中层管理干部、高层管理干部、工程技术人员、销售人员的人数各是多少。

2、绿色化工公司来年各职位分别需要多少员工？请选用合适的方法进行公司的人力资源需求预测。

3、绿色化工公司哪些职位可以通过内部晋升获取所需人才？哪些职位需要从外界招聘人员？需要招多少？

案例二：神驼物资运输有限责任公司

蒋大奎和陆谟1984年考入同一所大学管理工程系本科不久，就十分投契。这对密友成绩都很优秀，尤其英语成绩更为突出。他俩1988年又一起被同一家合资企业招聘，分别在营销和人力资源部门工作。他俩又都考入本地一家大学的业余工商管理硕士班，经过三年苦读，获得了MBA学位。1996年初，他俩觉得不再为洋老板打工，自己出去闯天下，自立门户的条件已成熟，便一起递上了辞呈。

首先遇到的难题是资金不足。幸运的是，遇上一位对他俩才华很欣赏的大款李天霖，答应鼎力支持。蒋、陆二人分析了自己的长处与不足，又做过初步市场调研后，决定涉足中、短途公路物资运输。经过筹备，办起了“神驼物资运输有限责任公司”，李先生是大老板，任“董事长”，蒋、陆分任“董事兼正、副总经理”。董事会决定，先小规模试探，买下三台旧卡车，择吉开张。

蒋、陆两人既兴奋又不安，究竟是头回下水，心中没底呵。但他们是MBA，对管理理论是熟悉的，知道应该先务虚，再务实，即先制定公司文化与战略这些“软件”，再搞运营、销售、公关等这些“硬件”。

他们观察本地公路运输服务业，觉得竞争者虽多，但彼此差异不大，不见特色，这正犯兵家之大忌。“神驼”必须创造自己独有的特色，一经仔细推敲，决定“神驼”就是要在服务方面出类拔萃，这指的是货物运输的质量（完好率）、及时性和低成本。他们为公司拟定的企业精神是四个——服务至上。但要做到这一点，需要适当的人来保证。蒋、陆二人觉得在这创业阶段，公司结构与人员都必须贯彻“少而精”原则。为此，组织结构只设两层，他俩都不要助理和秘书，直接一抓到底。分配上基本是平均的，工资也属行业中等，但奖金与企业效益直接挂钩，部分奖金不发现金，改取优惠价折算的本企业股票。基层的职工只分内、外勤，外勤即司机和押送员，值勤则是分管职能工作的职员，他们的岗位职责并不太明确，而是编成自治小组，高度自主，有活一起干，有福一同享，分工含混，可多学技能知识，锻炼成多面手。这种设计会带来两个他们已预计到的问题：一是工作很累，忙起来简直不分昼夜，也没有周末休假，尤其是他们俩自己。但他们并不在乎，说：“反正年轻，劲使不完，身体

累不垮，创业维艰嘛。”二是职工们必须有极大自觉性，高度认同公司的价值观与目标。为此，他们在选聘职工时十分仔细，精心考查，单兵教练，一定要文化高的，有理想主义色彩和创业精神的。好不容易选出了十个人，有刚毕业的大学生，有小学教师，共青团干部，个别是复员军人。蒋、陆两人轮流向他们介绍公司的宗旨和目标，说明这是一种值得一搏的尝试。不接受这些的请另觅高枝。

头大半年确实很辛苦，但似乎是得大于失的。这种团结一致，拼命向前的气势和决心，确实使“神驼”服务质量在用户中一枝独秀，口碑载道。本来是派人上门招引用户，半年下来，反是用户来登门恳请提供服务；用户们还辗转相告，层层推荐。“神驼”的业务滚雪球似地增长，蒋、陆二人已有些应接不暇了。在开业将近一周年的某个晚上夜阑灯尽，蒋、陆二人刚歇下来喘口气时，他俩都意识到公司必须扩大了。这本是求之不得的好事，但规模大了，业务量不仅增多，而且性质上复杂起来，原有的两级式扁平结构应付得了么？但要招新人，去哪儿能找这么多有这种“书呆子傻劲”的铁哥儿们呢？若降低录取标准，新来的人还会吃这一套么？

再说，如果结构复杂化、分工细了，层次多了，原来那种广而不专的“多面手”们还能胜任么？

于是，蒋“总经理”和陆“副总经理”默默地陷入了沉思。

思考题：

1、两位总经理在沉思什么？

2、仅根据案例所给信息，你认为该企业在规模扩大后，应运用何种人力资源需求预测法进行人力资源的需求预测？

3、你认为该公司在规模扩大后，在人力资源需求上应作何调整？

相关提示：

先回顾并进一步理解人力资源规划程序。企业战略目标是决定人力资源规划的首要因素，因而，根据案例中所介绍的该公司初创时的战略目标、市场定位，明确该公司确定了怎样的人力资源需求？继而又制定了怎样的人力资源总体规划？（如业务和人事，及分配方面）。另外，规模扩大、战略调整是人力资源规划调整的主要因素，本例公司也面临着规模扩大后人力资源规划的调整问题。

人力资源需求预测法有多种，但各有利弊和各有其不同的应用条件。

本案例比较直观地反映了一个企业人力资源规划的过程及人力资源需求预测等方面的内容。根据企业初创时所定的战略目标，如何确定所要招聘的人选，进而到企业规模扩大后，又该需要招聘多少？招聘怎样的人选？以及如何调整人力资源规划？当然，这些是本例留下的需要别人帮其策谋划策的问题。因而，本案例主要用于人力资源规划制定的一般程序、人力资源需求分析与预测等方面内容的进一步理解和掌握。