# 十二五之人力资源管理

来源：网络 作者：红叶飘零 更新时间：2024-07-03

*第一篇：十二五之人力资源管理校党委书记张杰威，校长邹积岩，原校长余加祐，校党委副书记周立，副校长商建华、安庆大、李长吾、王秀山，校长助理邹积英出席开幕式，正式代表226人参加会议。邹积岩代表学校做了题为《同心协力 乘势而上 为建设有特色、...*

**第一篇：十二五之人力资源管理**

校党委书记张杰威，校长邹积岩，原校长余加祐，校党委副书记周立，副校长商建华、安庆大、李长吾、王秀山，校长助理邹积英出席开幕式，正式代表226人参加会议。邹积岩代表学校做了题为《同心协力 乘势而上 为建设有特色、高水平教学研究型大学而努力奋斗》的学校工作报告，民主管理委员会主任于占元代表民主管理委员会做了《第六届民主管理委员会工作报告》。开幕式由周立主持。

邹积岩在报告中从人才培养、学科建设、科技与产业工作、师资队伍建设、国际交流与合作、校园建设、管理体制改革、党建与和谐校园建设八个方面回顾和总结了“十一五”期间的工作。他指出，过去的五年，是学校各项事业扎实推进、快速发展的五年，也是全校师生员工自强不息、奋发有为的五年，学校抓住了发展机遇，解放思想，众志成城，谱写了工业大学事业发展的新篇章。学校五年来的发展和进步，依靠的是上级党委政府的关心支持，依靠的是全校师生员工的团结一心和努力拼搏，依靠的是历届领导和广大离退休教职工的辛勤积淀，依靠的是社会各界的热情帮助。邹校长代表学校向敬业精业、忘我工作的各位代表和全校师生员工表示崇高的敬意和衷心的感谢！

邹校长强调，“十二五”时期，是我国全面建设小康社会的关键时期，是深化改革、加快转变经济发展方式的攻坚时期，对我校来说既充满发展机遇又面临严峻挑战。如何在这种形势下有所作为，取决于学校能否在“十二五”期间进一步契合国家和辽宁省的战略发展需求，团结一心、真抓实干，实现学校更快的发展。他从指导思想和发展目标、主要任务和举措、具体保障三个方面深入剖析了《“十二五”发展规划与2024年规划纲要》（草案），并对“十二五”期间学校工作提出了总体要求，号召全校师生员工站在新的历史起点上，抢抓机遇，举全校之力，实现从教学型大学向教学研究型大学的根本性转变，完成时代赋予我们的新的重大使命。

邹校长指出，2024年是“十二五”的开局之年，也是中国共产党成立90周年，为保证“十二五”规划开好局、起好步，今年学校工作将以科学发展观为统领，全面落实启动学校“十二五”规划，切实提高教学质量，加强学科建设，提升科研水平，不断增强学校的综合实力和核心竞争力，开创我校发展建设的新局面。报告最后指出，我校已经走过了53年的风雨历程，几代工大人艰苦奋斗，顽强拼搏，使学校事业蓬勃发展，日益壮大。回顾过去，我们心怀感激，充满力量！展望未来，我们豪情满怀，无限憧憬！今天，建设有特色、高水平教学研究型大学的历史使命和时代责任落在了我们肩上，让我们在党委的正确领导下，同心协力，乘势而上，努力实现“十二五”时期的良好开局，为建设有特色、高水平教学研究型大学而努力奋斗！

于占元在报告中总结了过去五年时间里，民主管理委员会在提高民主管理的认识和能力、教代会筹备、提案征集、干部队伍建设、基层单位民主管理等方面的工作。

教代会期间，代表们将按照大会日程对学校工作报告、民主管理委员会工作报告及大会向代表们提交的《大连工业大学“十二五”发展规划与2024年规划纲要》（草案）；学校财务工作报告；第六届教代会第五次会议提案办理情况及第七届教代会第一次会议提案征集受理情况报告进行审议。中国是从1953年开始制以五年一个时间段来做国家的中短期规划的，第一个“五年计划”，我们就简称为“一五”，然后以此类推。“十二五”规划的全称是：中华人民共和国国民经济和社会发展第十二个五年规划纲要。“十二五”规划的起止时间：2024-2024年。中共中央关于制定国民经济和社会发展第十二个五年规划的建议

(2024年10月18日中国共产党第十七届中央委员会第五次全体会议通过)

“十二五”时期(二0一一年至二0一五年)，是全面建设小康社会的关键时期，是深化改革开放、加快转变经济发展方式的攻坚时期。深刻认识并准确把握国内外形势新变化新特点，科学制定“十二五”规划，对于继续抓住和用好我国发展的重要战略机遇期、促进经济长期平稳较快发展，对于夺取全面建设小康社会新胜利、推进中国特色社会主义伟大事业，具有十分重要的意义。

一、加快转变经济发展方式，开创科学发展新局面

二、坚持扩大内需战略，保持经济平稳较快发展

三、推进农业现代化，加快社会主义新农村建设

四、发展现代产业体系，提高产业核心竞争力

五、促进区域协调发展，积极稳妥推进城镇化

六、加快建设资源节约型、环境友好型社会，提高生态文明水平

七、深入实施科教兴国战略和人才强国战略，加快建设创新型国家

八、加强社会建设，建立健全基本公共服务体系

九、推动文化大发展大繁荣，提升国家文化软实力

十、加快改革攻坚步伐，完善社会主义市场经济体制

十一、实施互利共赢的开放战略，进一步提高对外开放水平

十二、全党全国各族人民团结起来，为实现“十二五”规划而奋斗

由国内著名人才测评机构诺姆四达(NormStar)专家编写、中国人民大学出版社出版的国内第一套全方位阐述人才测评的系列丛书即将出版发行。该丛书包括《人才测评概论》、《人才测评实务》与《人才测评经典案例》，并于5月下旬正式上市发行。中国首套专业人才测评丛书的问世，标志着中国人才测评行业将更加标准化、规范化、市场化，也为中国人才测评将从行业化迈向产业化奠定了坚实的基础。

对于人力资源服务行业这个高端领域，人才测评一直受到政府主管部门和企业人力资源管理者的高度重视。作为企业战略性人力资源管理的重要工具，人力资源管理变革转型的重要手段，人才测评在人力资源管理中的应用价值已越来越受到企业HR的重视与关注。

据丛书主编、中组部领导干部考试与测评中心特聘专家、国资委所属央企高管招聘选拔测评专家---诺姆四达总裁苏永华博士介绍，丛书区别于其它同类书籍仅仅停留在工具、技术等操作层面，而是以独特的视角对人才测评的相关理论知识与实际应用进行挖掘创新。丛书的最大特点在于首次运用独立学科体系对人才测评在人力资源管理在变革转型中所发挥的作用进了深入剖析。

诺姆四达作为人才测评领域的旗舰企业，十几年来为1000多家客户提供了专业化的人才测评服务，在线测评人数突破800万人次，线下AC测评服务超过1万人次，积累了大量的数据库和案例。丛书结合了诺姆四达多年来为中外500强企业的服务案例，对人才测评的基础理论、技术标准、工具方法、实施流程和应用价值等做了详细介绍。同时，丛书对人才测评未来的发展趋势和可能面临的挑战进行了预测性的分析与展望。

《人才测评概论》对人才测评的基本原理、发展历程、实施原则和应用领域及价值等做了总体介绍。并就目前广为应用的人才测评工具与技术进行了归纳和总结，以便于广大人力资源从业者的充分理解和运用。同时，《概论》对目前中国人才测评师的职业能力素质标准和培养发展方向也提出了明确要求。

《人才测评实务》对人才测评实践活动的基本操作流程、实施办法及注意问题等做了详细阐述，具有很强的操作性和参考性。在《实务》中，就目前HR经常运用的心理测验、笔试、面试、评价中心技术、多源反馈调查技术、履历分析技术等几种最常用的人才测评工具与方法操作实务细节，都做了详细阐述，对于实际工作者来说具有很大的参考价值。

《人才测评案例集》主要介绍了企业组织中应用人才测评的实战经典案例，具有启发性和借鉴性。《案例集》介绍中外500强及行业领军企业在人才测评方面应用的实际经验和成果，向读者展示出了人才测评在人力资源管理，特别是在招聘甄选、晋升选拔、后备人才选拔与培养、培训与发展、绩效考核等领域应用的独特魅力。

人才测评系列丛书一经出版，便引起了行业主管部门、高校及企业HR从业人员的极大关注。

上海人才服务行业协会秘书长朱庆阳、北京人力资源服务行业协会常务副会长兼秘书长张宇泉等行业组织负责人表示，丛书的出版将有助于我国人才测评标准的建立，促进人力资源行业的健康稳定发展。此外，该丛书还得到了中国人民大学、北京师范大学、上海交大、华中师范大学、南开大学等众多高校人力资源和心理学等相关专业教授的支持，大家纷纷表示，此套丛书将大大促进我国专业测评人才的培养与发展力度。

中国神华集团人力资源部总经理祁玮、中国机械工业集团原人力资源部副部长、党委工作部部长韩晓军、中国航空器材进出口集团人力资源部总监等著名企业负责人和HR高管也对丛书给予了很高评价，认为丛书的问世，将有助于企业内部建立完整的人才测评体系，全面提升企业的人力资源管理水平。

中国首套人才测评丛书的推出，填补了多年来我国人才测评独立学科体系丛书的空白，开创了人才测评行业的新纪元。在十二五开局之年，将助力国家人才规划发展，推进人才测评行业有序发展，发挥人才资源优势。其严谨的科学理论与技术、十几年的实战经验分享，为各大企业提供甄选及测评方法的同时，也为企业科学有效选拔人才提供了坚实有力的保证。

**第二篇：读书笔记之人力资源管理**

读《就业与市场招聘》

人力资源是当今世界最重视的资源，在任何企业，人都是最活跃的因数，任何价值都要通过人来开发创造.在组织中，要想有效率的实现目标，即必须重视人力资源的开发，发掘组织中人的潜力，以此来为组织创造价值，实现组织目标。因此如何为组织获取优质的人力资源，如何进行人力资源的开发已经成为管理学的一个重要课题。我国自改革开放以来，经济飞速发展，国内企业也快速的发展壮壮大，对管理理论和技能的需求也是也来越大。因而我国管理学在需求的促进下有着强劲的发展势头。人力资源管理作为管理学一个新生得热门学科，在我国也是方兴未艾。《就业与市场招聘》这本书是湖南师范大学出版社出版的关于人力资源管理系列教材中的一本，主要讲述的是目前世界上的组织最常用的获取人力资源的形式——招聘。

该书第一篇主要讲述了人力资源市场即通常所说的招聘市场的相关概念。作者主要从人力资源的供给和需求对人力资源市场进行分析。在人力资源供给方面，该书讲到人力资源作为一种社会劳动要素的供给实体，指以国家或地区为范围的具有劳动能力的人口数量。人力资源供给有其特有的特点：动力性，自我选择性，个体差异性。人力资源供给又分个体和部门地区人力资源供给两类。其主要的影响因数有国家地区的经济水平，个体的职业技能，个

人的就业偏好等等。招聘需求即组织对劳动的需求。一个组织要进行社会生产活动，就要产生对劳动的需求，因而需要通过招聘来获取人力资源。劳动需求具有行业性和职业性。不同的行业，不同的职业对劳动的需求是不一样的。如地产行业需要有设计师，技术工人，而教育行业主要需求的教师。经理作为一种职业时，需要有管理能力的人，教师则需要有教书育人能力的人来胜任。有关招聘对象的问题，该书主要讲到，要分析招聘对象的素质。素质有能力素质包括智力，特殊技能，职业技能，知识经验，职业技能。人格素质，包括气质，情感，职业人格。理念素质包括责任心，观念，意志力，道德修养。身心素质包括身体条件，心里条件。

对该书第一篇的阅读后我了解对于求职和招聘是相互作用的，个人选择职业时也是职业对人的选择。最好的结果便是找到与个人相互适应的职业。就我们大学生求职而言，因为对职业的了解较少，在求职时很难就应从事哪个职业作出选择，容易出现工作后才感到自己不适合该职业从而选择转换工作，如我国现在出现的大学生就业后频繁跳槽的现象，而这对个人，企业和社会而言都会造成时间和价值上的损失。因而，偶们在大学期间需要完成自己的职业生涯规划，对自己将来从事的要从事的职业进行了解，并选定自己感兴趣又可能从事的职业。在入职后，需要完

成对职业的适应，主要包括对岗位的适应，对组织文化的适应和心理契约的建立——对组织目标的认同和承诺。

该书的第二篇是招聘设计。这主要是组织所要进行的管理工作。招聘设计以人力资源规划为前提。即考虑组织未来的发展形势，以此来计划组织的人力资源需求。分析完组织人力资源需求总量后，接着计划岗位的需求，即组织中哪些岗位需要招聘新的人员，为此制定一个统计表。下一步就是招聘方案的实施，主要包括招聘渠道的设计——组织内部招聘，组织外部招聘，招聘流程设计——制定招聘计划，报批招聘计划，实施招聘计划，选拔。招聘的常用方法有知识实验法，技能检测法。心里测验方法，智力测验，人格测验，能力测验。

通过阅读该篇内容，我了解到，组织进行招聘，是为组织选拔收入适合组织需要能卫组织创造价值的人员。在招聘的实施过程中，组织要尽力检测应试者的所具备的组织需要的能力。只有组织需要的，适合工作岗位能的能力才是招聘的标准。

**第三篇：IPO之人力资源管理**

公司上市前，人力资源管理的准备工作

公司上市是一个系统复杂的工程，人力资源管理作为公司的战略性管理部门，需要做细致的准备工作，在管理方面做出调整，做到合法、合规、公开，以利企业成功上市的需要。

一、公司上市与非上市在人力资源管理方面的差异

1、在管理制度的规范化程度上。上市企业的人力资源管理应该在制度化的建设上，有合乎上市企业一般要求的一整套制度的规范化制度。这种制度表现在：对上市企业人力资源的整体规划上，人力资源的配置是否充足、考核制度是否有效、规范；培训制度是否达到规范化的覆盖。上市企业的人力资源管理在整体规划上更加注重，也即是说，上市企业的人力资源管理更趋于规范化，更加注重标准化，特别是能否与企业公布的企业发展战略相适应。要把人力资源的工作做的更标准化，更要从企业的整体营运上考虑由于上市企业更加公开化了，所在，起码在制度建设上要比非上市企业规范了许多，至少在形式上的规范化方面。上市企业的人力资源更注重人力资源的战略与企业发展的战略相一致。

2、人力资源管理的执行方面，上市公司与非上市公司是有一定的区别的

表现在：上市企业在制度的执行上，尤其是在绩效考核上，不但要体现出上市企业的规范化建设的成果，同时，也要体现在执行力上的提高，换言之，要让社会看到企业在规范化方面的成果。

3、企业管理架构的更加合理的组合，法人结构的治理等方面，也需要人力资源管理的更大力度的管理动作。这应该是上市企业与非上市企业最大的不同之处

4、上市企业的人力资源管理从工作量也要比非上市企业大些，尤其是在初期，上市企业的人力资源管理在战略执行的层面上，也要体现出更加规范的执行、监督、考核等过程的管理！更注重战略的支持的效果。所以，上市企业的人力资源管理高层通常为人力资源总经理，或者至少是总监。这种管理职位的明显提升，不就是体现了上市企业对人力资源管理的重视程度，也要求这个职位的管理人需要有更高的管理视野和管理技能、战略眼光。

二、企业上市前、人力资源管理工作中的准备

（一）建立健全合法规范的人力资源管理制度。上市公司有一个很明显的特点就是公开化，因此，企业的人力资源管理工作，应当更加标准化。在制度的建设上，要比非上市公司更加严格，凡事有据可依，有文可查。同时合法规范又是企业用人留人的起码条件，上市公司更是如此。做到从员工的入职到离开企业，这一过程中的一系列转正、调岗、调薪、绩效考核、职业培训等等工作能够按照更相关文件规范、合理的进行。

1、建立健全基本的人力资源管理的各项规章制度。制度是标准化和规范化的依据，更是上市公司公开化的重要保障。人力资源管理工作中的招聘、培训、考核的几大模块都需要相关制度来规范。这些基本制度包括：

（1）、人力资源规划。根据上市后企业发展的需要，建立一整套企业的人力资源规划方案，其内容应涉及：企业现有人员素质分析、企业特殊人才状况分析、企业现有员工使用状况分析、企业急需人才状况分析等等。通过对各类人力资源信息的整理与分析，掌握企业目前的人力资源状况，以便采取措施，是企业能够充分利用现有人力资源，得到并保留一定数量具有特殊技能、知识结构和能力的人才，保证企业上市后的正常健康发展。

（2）、招聘与员工配置。在招聘过程中，应该制定与之相对应的企业《员工录用程序》、《员工转正程序》、《试用期员工考核制度》等等；在人员配置过程中，需要制定《部门用工定员定编》、《员工调岗通知书》、《转岗试用员工情况说明》等文件。这样就使得招聘与配置过程的每一个环节都有反馈有评价，是企业的招聘成为规范的流线型工作。

（3）、培训与开发。制定《员工培训管理制度》，根据各部门的培训需求及公司整体的战略需要建立企业培训计划。从基本的安全培训、质检培训，到团队执行力培训、新员工企业文化培训等等，严格按照相关制度执行，以满足企业上市后的发展需要。在培训过程中，要求各培训人员、受训人员做到有资料、有记录、有考核，并将相关培训文件交人力资源部备案。《员工培训管理制度》应涉及：培训需求的申请与报批、培训工作相关事宜的安排程序、培训后的考核制度以及培训的出勤管理等等相关内容。

（4）、劳动关系管理。根据相关法律法规，做到合法用工。实现公司全员聘任制，全员劳动合同制，保障企业和员工的双方利益。逐步增加各种保障及激励，建立和完善相关福利制度，切实为员工在保险、健康及衣食住行等各方面做好服务，解决员工的各种顾虑。

2、真正建立起以绩效考核为导向的薪酬体系。

上市公司的财务年报是要公开并接受相关部门和大众的审核和检验的，对于民营企业来说，员工的薪酬福利待遇，往往占据企业成本的相当一部分。因此，薪酬体系的合理与否在相当程度上决定着企业在主板上的生死存亡。上市公司相对于非上市公司，在人力资源管理方面的区别不仅仅在于各种制度的规范化程度上，更在于制度执行力的提升上。故拟上市的民营企业要做好以绩效为导向的薪酬体系，应从制度建设和制度执行两个方面做准备。

（1）、制度建设：以业绩为导向，用绩效考核与薪酬相结合激励人，用绩效决定薪资水平、用绩效决定奖惩，既是企业的经营目标，同时也是人力资源管理工作的重要环节。因此在制度建设上，要始终要直接体现公司目前的经营理念和管理思想。考核目标的设定、考核标准的选择也应与之相对应。由于上市公司公开化的特点，对于上述考核指标，应尽可能的选择可量化的标准。建立并规范月度基础考核、季度中层考核以及总结考核的三层次考核体系，做到月考基础员工、季考中层领导，年考企业高管。同时，要明确考核体系内考核人和被考核人的职责和任务，通过培训的方式，使全体员工 对企业的各项考核体系有明确的认识和正确的理解。对于员工的各种不解和疑惑，人力资源部应及时给与讲解和沟通，必要时应出该相关文件加以说明。（2）、制度执行：好的绩效考核制度是建立好的薪酬体系的平台，如何让薪酬体系能够在这个平台上发挥最大的保障与激励作用，关键在于制度的执行上。在绩效考核中，应加强计划于过程控制，人力资源部应及时有效地跟踪各层次的考核工作。收集并整理绩效考核的结果，根据有效结果，确定被考核人的绩效水平以便调整其薪酬水平，甚至结束绩效低下的员工在公司的职业生涯。在绩效考核的执行过程中，强化公司的奖优罚劣、重在激励的分配制度，强调绩效再分配制度中的重要作用。

3、进一步完善组织框架结构，明确各岗位职责，并为企业上市后的岗位需求做好相应的人员招聘录用和人才储备工作。

（1）、对企业的现有组织结构，首先明确企业各职能部门的职责、任务、所用的权力及应当履行的义务。在此基础上，理顺领导层所负责领导的部门，建立从上到下的领导权力关系图；同时摸清个部门之间的工作衔接关系、各部门间的协作关系，建立横向的部门间工作衔接、协作关系图。在此基础上，发现企业现有组织结构的不足。其次，在充分分析企业上市后的业务方向、企业发展目标的基础上，对不能适应企业上市后发展的领导职位和职能部门作相应的裁减，以便为新增的未来所必需的领导职位和职能部门创造可利用资源和生存空间。并且，对于那些新增的部门和职位，要全面分析其增加之后对企业现有个部门及业务流程所带来的不利冲击和有利影响。最后，拟定企业上市后的组织结构图，再次明确各领导层对各部门的领导职责与权限；各部门的职责与权限以及部门间的相互协作关系。同时，根据企业申请上市的时间流程，逐步展开对个领导职位和部门的调整。做到组织结构调整于企业上市进度同步进行，是调整后的组织结构能够很好地与企业上之后的发展相适应，并且发挥出其应有的最大效用。

（2）、明确各岗位的职责，完成部门定编定岗。明确企业现有每个职位的岗位职责，编制每个职位岗位职责说明书。让员工清晰地知道自己的岗位职责、工作内容、工作权限、工作条件必备的岗位技能以及相关岗位的汇报与负责关系。为避免岗位职责说明书流于形式，应当制定并明确告知员工其所从事岗位的工作标准以及超额或低于标准的奖罚措施。使员工真正明确各自的工作目标，使其有章可循、有路可走，在公司制度的约束下，真正实现自我激励、自我管理、自我约束和自我发展，真正实现员工发展与企业发展的有机结合。与此同时，按照企业上市后的发展方向，协同各职能部门，分析各部门的用工情况，掌握各部门的用工不足与富余。重点掌握企业上市后，各部门对各种人才的需求，包括用人的学历层次、年龄结构、所需具备的工作经验、性格特点等一系列问题。根据公司现有及上市后的发展前景，确定新引入员工的薪酬水平、职业发展规划、所能享受到的各种培训等问题。以此来完成企业上上市后各职能部门的定编定岗工作，从而为因企业上市所带来的用工需求做好招聘的准备工作，以便根据企业申请上市的进程来招聘所需人才。

（3）、根据上市后企业的各种新的用工需求，多渠道招聘录用新员工，完善企业各项人员配置，为上市做好人力准备。首先分析企业因上市所带来的人才需求层次和特点，结合全国各地提供人才的层次不同，有选择的进行分区招聘。其次，根据人才分区招聘的特点，建立有效的员工招聘渠道。做到专门人才依靠专门渠道。最后，做好企业用工招聘的分析工作。主要包括招聘渠道分析和招聘人员分析。统计招聘渠道的招聘费用、录用比及留存率，已确定招聘成本与企业新增利润之间的函数关系，从而做到选优。招聘人员分析则主要包括性别分析、学历情况分析、人员来源地分析等等。通过这几个要素的分析，可以初步掌握哪些就业者对企业所提供的职位更感兴趣。通过以上两项分析，不仅能使企业的招聘工作能以量化的方式呈现出来，更重要的是，它可以是人力资源部掌握各种招聘方式在实际应用中的效果，了解各类应聘人员的求职兴趣。这样企业上市后，人力资源部的招聘工作就能够更加高效有序地进行。

（二）、组织和开展企业上市流程、条件、股权改革等方面的培训。

1、企业上市流程、条件的培训主要针对中高层领导展开，其目的是为了让中、高层领导了解上市工作的各种流程及其所应该做的相关准备，是他们做到心中有数、准备有序，妥善稳健。该部分培训应分为以下几个部分：首先是我国相关法律法规对企业上市的条件规定，其中包括主体资格、经营年限、盈利要求、实际控制人、同行竞争等等。此部分培训应采取邀请相关专家到企业现场讲解，学习相关法律文件，学习本地区已成功上市的企业的成功经验等方式进行。其次是对于民营企业申请上市的流程的相关培训，这部分培训应该按照上市的实际流程顺序进行，以便让参训人员掌握正确的上市流程理念，循环渐进的为企业的成功上市做好相应的准备工作。

2、企业财务部门对上市公司财务上的要求条件进行专门培训。众所周知，上市公司的公开性，比较集中地体现在财务的对外公开上。因此，如何做好上市后的财务公开将是决定企业上市成功与否的重要标志，同时这也给财务部门提出了挑战。由于这部分的培训涉及有关财务的专业知识，故人力资源部更宜采取邀请财务总监，或外部专家进行现场授课的方式进行。其中的重点应放在相关法律对拟上市公司盈利要求和相关财务报表的制作、公开等问题上。

3、组织企业中、高层领导及企业核心员工，进行有关股权改革方案的培训。通过这部分的培训，使受训人员认识到自身的身份已有打工者变成了企业的所有人。以便更加充分地调动参训人员的工作积极性，提高工作效率，使受训人员明白自身利益已经和公司利益趋于一致，从而实现高效率的企业治理结构。该部分培训应至少涉及以下几个部分：首先是股权改制方案的设计原则。让参训人员明白这种改制是激励与约束的结合，是短期利益和长期利益的结合，是稳定与更新的相结合。其次是通常所采用的股权改制的方式，是参训人员掌握自己该如何认购企业上市后的股份以及可以持多少股份等问题。从而激发员工对公司上市的激情与支持。这一部分的培训涉及的内容偏多，加之参训的人员素质也参差不齐，就要求人力资源部在组织开展相关培训时应足够耐心和细心。可以采取反复讲解、举例讲解的方式进行，以达到更好的效果。

4、对企业普通员工进行上市一般知识的培训。其目的是为了让企业普通员工认识到企业上市是对员工有益处的举措，重点则在于消除员工心中的疑虑和担忧。这样，就可以为企业成功上市建立起深厚的群众基础，使员工乐与支持企业上市，愿意为实现成功上市做出自己的贡献。同时这样的培训还能够培养员工的主人翁意识，增强企业对员工的吸引力。由于培训是针对企业的普通员工，侧重于上市知识的一般性普及，因此可以采取灵活多样的形式进行。例如，向普通员工发放有关企业上市的宣传彩页；组织员工开一次企业上市知识有奖问答活动；组织财务人员于普通员工就企业上市后所带来的薪酬变化进行面对面的讨论等等。

（三）、努力建立与上市企业相适应的企业文化。

企业文化作为企业核心竞争力的组成部分，是企业向心力的源泉，具有高度的不可模仿性，是企业品牌的重要内涵。成功的而企业文化能够对企业的发展产生有利的影响。作为拟上市民营企业，加强企业文化建设，塑造奋发向上的企业精神，努力创造和谐的工作环境和氛围，培养员工的奉献精神和忠诚度，将会助企业上市后实现更加持久、巨大的飞跃。

1、建立以人为本的企业人力资源管理文化。人力资源管理的核心在“人”，优秀的企业文化应该以人为本。以人为本首先体现在人力资源管理工作的几大模块中：招聘工作中，从通知应聘者来公司面试到通知受聘员工到公司上班；从带领新入职员工参观公司到为其办理各种相关手续；从签署劳动合同到新入职员工的岗前培训。这些环节中都要求人力资源管理工作者细化程序规范、细腻周到、人性服务，让每一位公司员工感受到应有的尊重。

其次，以人为本的企业文化在人力资源管理中还体现在对于人才的留用上。人力资源部应当对企业人才进行分层次管理，既要充分发挥各类人才的积极作用；避免出现大材小用、小材大用，甚至庸才滥用、人才不用的情况出现。对于关键人才的留用，不仅要做到用制度留人、用薪酬留人，更要做到用机会留人、用前景留人、用发展留人，只有这样企业才能更久的留住人才。

最后，以人为本的企业文化在人力资源管理中还体现在对于员工之间、员工与企业之间矛盾的处理上。人力资源管理着既是企业的代言，又是公司利益和员工利益的维护者。当员工之间或员工与企业之间应工资福利、职业发展或私人恩怨发生矛盾时，人力资源管理就有义务也有必要出面来协商和维护各方利益。这就要求人力资源管理人员要加强政策水平，各项劳动法律法规和沟通技巧的学习，并且将这些知识运用到矛盾的分析和解决中去，维护好企业和员工的双重利益，努力化解矛盾，保证企业正常生产秩序与和谐的工作、生活环境。

2、建立有凝聚力的企业文化，增强员工对企业的认同感和归属感。有其他部门通力合作，努力创造优越的工作环境，宽松的管理氛围，同事间友善热情、上下级间和谐相处，员工亲如一家。在企业凝聚力建设方面，应从两个层次加强。第一层对于企业的中、高层领导及核心员工的凝聚力建设，始终要以股权为基础，通过各种形式的宣讲与培训，使中、高层领导及核心员工认识到自己的主人翁地位。第二层对于企业的普通员工的凝聚力培养，主要通过加强员工娱乐文化生活、加强企业对公司员工的关爱等方式，让员工在企业感受到温暖来加强普通员工的凝聚力。

**第四篇：企业并购之人力资源管理策略**

企業併購之人力資源管理策略

一、企業購併的影響

企業購併，乃由兩個或兩個以上企業的結合。由於彼此產業性質、作業程序、文化觀念等的不同，必然對被購併公司的組織與員工，造成莫大的影響。茲依其對企業組織、及員工的衝擊與影響來加以說明。

(一)對企業組織的影響

首先可以了解，企業完成購併手續後，購併者必然會介入被購併者組織與員工方面的運作。而購併公司在組織上的整合，猶如人體器官移植。隨著組織複雜度的提高，整合所需的時間也越長，對組織的影響也越大，且失敗率也越高。這種調整的進行過程，對購併業者的組織與員工，易因彼此的觀念、結構、程序等方面的不同，而產生適應上的衝擊。

另外，由於不同企業文化的結合，若不能融合兩種文化的衝擊，就易帶給企業全面的緊張氣氛，往往造成員工感受上的衝擊，使人員創傷，使其心理契約遭到破壞，進而產生防衛性的行為，而使預期的綜效(經濟規模、科技移轉等)，無從顯現。

國外的研究指出，企業購併有1/2～1/3的失敗，乃以員工不能互相了解，造成文化衝擊，為最主要的原因。而文化衝擊的形成，乃因企業購併後造成雙方組織文化的動盪。而如何協調這些企業文化，卻是購併中最複雜的部份。若未能謹慎處理，必會引起企業的緊張，進而演變為衝突。從相關研究發現企業如購併較相關的企業，成功的比率為36%，而購併較不相關的企業的成功率，僅為26%。購併規模較小的企業，較購併規模較大的企業易成功，其比率為41.5%比25.0%。因為較相關的企業，組織性質較相近，故對被購併組織的衝擊較小。而規模較小的企業，在組織性質上，較無強烈與獨特的自我特點，則易遵循規模較大企業的組織習性，故易接納被購併業者的組織性質，衝擊較小而較易融合。

(二)對員工的影響

學者們針對被購併公司的管理者與員工進行調查，整理出五項員工主要關心領域：認同感的失落－由於購併使得員工原先在組織中的地位，忠誠、認同感、未來的期望，變得不再可信賴。缺乏資訊且增加焦慮－關心未來工作展望、薪酬制度、角色改變、可能的工作地理位置改變、生涯規畫、幕僚改變、工作性質改變、組織文化改變。這些不確定性包括：

(1)工作的喪失

(2)工作內容改變-新的工作角色與工作指派

(3)調任新職務或工作地點

(4)薪酬福利制度改變

(5)獎金制度改變

(6)生涯途徑改變

(7)在組織中的影響力、地位和特權的改變

(8)人員改變-新同事、上司、與部屬

(9)企業文化改變和對公司的認同喪失

留任員工產生妄想（Obsession）－ 受到謠言影響，員工只關心能否留任並保有現在的地位、特權、影響力和職業，造成了在員工間破壞性的競爭，並進而損及組織目標。

人才流失－ 購併導致許多人失去工作，許多員工也因而選擇離開。而留任員工對於他們的離職，情緒常是生氣、憤慨、沮喪。同時購併常也導致留任員工工作量的增加，他們必須經歷過去未經歷過的角色模式改變。

家庭影響－ 家庭除了面對經濟來源喪失，還要面臨失業在家者的情緒與心理反應。焦慮、罪惡感、沮喪和自尊的喪失影響他們的情緒、行為和與家庭成員間的互動。另外，學者也提出三項人力資源決策，可能會影響員工的知覺感受與行為，包括：

1.裁撤員工

沒有明確的規畫，使員工產生不確定與無助感。通常由購併公司管理階層來主導整個裁撤過程，被購併公司管理階層則通常不能夠參與相關決策。

2.企業文化的融合企業文化的差異可能來自歷史背景、地理環境、產業類別，甚至是高層管理人員的行為模式和風格。購併雙方公司文化的契合度對於購併的成敗有著相當大的關聯。購併導致文化衝突問題，員工必須面臨新的價值觀與信念。

3.獎酬制度

有四種獎酬的改變在購併中扮演重要角色，分別是工作保障、薪酬福利、工作自主程度、績效回饋。而其中工作保障是最重要的因素。

Pritchett在1996年的調查中指出47%的被購併公司高階管理者在購併後一年內離開；72%的高階主管在三年內離開；在Walsh（1988）所做的調查也發現被

購併的公司比一般公司中，高階管理者的離職率要高出許多。另外合併對組織造成一些明顯的損失，如：缺席、離職、產出。還有一些更複雜的成本，像是士氣、忠誠度、信任感和組織認同等。合併壓力導致的金錢損失是很難估算的。壓力可能造成員工一些身體健康問題如：高血壓、偏頭痛、失眠…等；壓力也造成員工一些心理問題如：沮喪、氣憤、喪失自尊…等。而員工身心健康問題將直接影響員工行為和公司的營運，例如健康問題將影響到員工出勤和績效；另外，心理問題也可能使員工不肯面對工作。

二、企業購併前後的人力資源管理策略

由於購併的整合，對被購併公司衝擊甚大，進而造成人力資源管理的問題。但是，若能使人力資源管理有效運作與安排，往往是企業購併成功的重要關鍵。因此，了解購併前後各種因應與解決之道，應是企業謀求購併成功所必須的。

(一)企業正式合併前

購併前必須明確界定購併綜效的來源：第一級的錢(財務)、第二級的人與技術(管理、生產)、最高級的企業文化(組織)，以免因其中任一來源的處理不當，降低企業購併的綜效。

在人的評估方面尚應考慮勞動法令對勞工權益的保障，勞動基準法第二十條規定，事業單位改組或轉讓時，除新舊雇主商定留用之勞工外，其餘勞工應依規定於規定之預告期間預告終止契約，並依規定發給資遣費。其留用勞工之工作年資，應由新雇主繼續予以承認。

在文化融合方面，應評估兩公司間之文化特質，找出其差距與相容性，並決定合併後所宜採行的文化模式，此外，應評估新公司成立後所需的領導才能，以及目前領導幹部是否具備該項才能。檢視公司目前的人力資源政策是否能協助新文化的達成。

還有，被購併企業為避免組織與員工分崩離析的困境，London建議購併前，就應先建立整合的策略，在合理的範圍下，提供員工有關人力資源管理的資訊，使其了解可能面臨的影響，關心並協助員工渡過此尷尬期。並且加強溝通，以降低不明確，加強文化的整合，以有效地掌握對人力資源管理的影響，以解決人力資源管理的各種問題。

在資訊提供方面，學者們指出在併購開始前應提供下列資訊：

1.併購的原因及組織與員工可能的得與失

2.併購或合併公司的一般資訊

3.公司名稱的改變

4.組織與管理的改變

5.計畫減少的全部員工數

6.被併購公司未來的營運方向的產品內容

7.薪資、福利改變的內容

在合併執行過程中則應告知下列資訊：

1.資遣及公司的配合措施(資遣費、外部安置)

2.工作與角色的改變

3.管理與報告關係的改變

4.職銜、工作內容、及工作福利(費用支出、公司車子、辦公室大小)的改變

5.生涯途徑的改變

6.公司政策的一般性改變

(二)企業合併後

對於購併整合後，人力資源管理應如何進行，Buono及Bowditch指出企業購併整合後之人力資源管理，可從1.注意購併整合後的行為、購併活動所花的時間、聘用與在職訓練、以及績效的約束；2.制定新政策與程序、改進員工的互動；3.改進缺席率及辦公室政治領袖的三方向，以促進企業購併整合後，生產力與利潤的增加。

而Copeland, Koller and Murrin等三位學者，也指出購併後的人力整合管理階段，應注意下列事項：

建立妥善組織人力整合的基礎：雙方高層人員，應儘快建立共同的價值體系、管理目標與努力方向，以促進彼此的融合。

穩定人心，提供生產力：以員工表現為資遣人員的依據，以去除雙方員工中表現最差者。並非以被購併公司的員工，為資遣的優先者，以提高員工的士氣，促進生產力的增加。

不斷的溝通，加強雙方的了解：使所有成員都能儘速了解公司的整合策略、原則、方式與需要，而能緩和彼此的差異，以奠下各種人力資源管理制度的整合基礎。

正式進行人力資源管理的整合：不僅各種人力資源的管理制度、結構系統等方面，必須進行整合，其理念與管理模式，也要融合。並且力求儘快完成，以減少人員的猜忌與謠言的產生，避免購併整合後的新組織受到傷害。

**第五篇：力资源管理**

“人力资源”这一概念早在1954年就由现代管理学之父彼德·德鲁克在其著作《管理实践》提出并加以明确界定。20世纪80年代以来，人力资源管理理论不断成熟，并在实践中得到进一步发展，为企业所广泛接受，并逐渐取代人事管理。进入20世纪90年代，人力资源管理理论不断发展，也不断成熟。人们更多的探讨人力资源管理如何为企业的战略服务，人力资源部门的角色如何向企业管理的战略合作伙伴关系转变。战略人力资源管理理论的提出和发展，标志着现代人力资源管理的新阶段。

力资源管理[1]是指根据企业发展战略的要求，有计划地对人力资源进行合理配置，通过对企业中员工的招聘、培训、使用、考核、激励、调整等一系列过程，调动员工的积极性，发挥员工的潜能，为企业创造价值，给企业带来效益。

当今知识经济时代,企业之间的竞争越来越激烈,表现为企业核心竞争力的竞争。因此,不断提升企业的核心竞争力,是保持企业竞争优势的战略选择。人力资源作为企业最具创造性和能动性的第一资源要素,对企业核心竞争力的提升具有直接的决定性的作用。为了在激烈的竞争持续领先,企业应该如何加强和改善人力资源管理工作,是一个重要的研究课题。

从社会的发展来看,人是最基本、最重要的生产要素之一,是企业的第一资源,从某种意义上说,人力资源是生产力的代表,是第一生产力,人力资源水平是生产力水平的反映。知识经济时代,谁赢得智力谁就是胜利者,智力就是人的创造力、人的聪明才智,就是人力资源——发达国家甚至称之为“人力资本”。一个组织离开了人力资源以及对人力资源的开发、管理,一切都成为空谈。所以,现代企业的竞争,实质上是人力资源及其管理的竞争。

核心竞争力是一个企业能够长期获得竞争优势的能力。是企业所特有的、能够经得起时间考验的、具有延展性,并且是竞争对手难以模仿的技术或能力。而技术或者能力的载体是人力,所以,核心竞争力的实质就是人力资源的竞争能力。加强和优化人力资源管理,发展、提升人力资源竞争力,才是有效的持续提升企业核心竞争力的解决方案。

因此,加强人力资源管理是提升企业核心竞争力的前提和基础

加强人力资源的战略地位,提升人力资源管理的战略作用。

完善公司组织架构,设置专职的人力资源部门。把人力资源管理部门提升到决策层面、战略层面,发挥人力资源的战略性、规划性、辅助决策功能。

明确人力资源管理部门的职责和功能。发挥人力资源管理的计划、组织、监督、激励、协调和控制等职能。

完善人力资源的相关控制流程,实现人力资源综合协调职能。

加强人力资源规划工作。注重调查研究,制定远景的人力资源发展纲要以及阶段性的人力资源预测与需求计划,建立人才储备库,为企业经营提供科学、可靠的人才保障和智力支持。

建立完善的人力资源管理的技术系统。

根据企业的实际情况,建立、完善现代的人力资源管理技术系统,增加人力资源管理的技术武器和分析工具,提高人力资源管理的技术装备和水平,增强选人、用人、育人的科学性和准确性。

综上所述,企业只要加强人力资源管理的战略地位和作用,建立和完善的现代人力资源技术系统,培养、造就高水平的“准人力资源经理”管理团队,奠定坚实的人力资源工作基础,加大人力资源的培训与开发力度,则整个企业的综合管理水平和人力资源竞争力就会不断提升,从而不断提升企业的核心竞争力。

本DOCX文档由 www.zciku.com/中词库网 生成，海量范文文档任你选，，为你的工作锦上添花,祝你一臂之力！