# 在战略图上规划人力资源

来源：网络 作者：心上人间 更新时间：2025-08-09

*第一篇：在战略图上规划人力资源在戰略圖上規劃人力資源點擊人力資源規劃首先，人力資源規劃是企業對人力資源需求的保證。對於處於快速變化的環境和激烈市場競爭十的企業，人力資源的需求和供給的平衡不可能自動實現，必須分析供求的差異，開採取適當的手段...*

**第一篇：在战略图上规划人力资源**

在戰略圖上規劃人力資源

點擊人力資源規劃

首先，人力資源規劃是企業對人力資源需求的保證。對於處於快速變化的環境和激烈市場競爭十的企業，人力資源的需求和供給的平衡不可能自動實現，必須分析供求的差異，開採取適當的手段調整差異，這也就是人力資源規劃的基本職能。

其次，人力資源規劃是控制人工成本的重要手段。企業工資總額在很大程度上取決於企業中的人員分佈狀況。人員分佈狀況是指企業中的人員在不同職務、級別上的數量狀況當一個企業規模小的時候，問題不大，但隨著時間的推移，人員數量的增加和職務等級水準的上升，人工成本可能將超過企業所能承擔的能力.而在沒有人力資源規劃的情況下，未來的人工成本是未知的，很難控制，企業的效益就沒有保障。因此，在預測未來企業發展的條件時，有計劃地逐步調整人員的分佈狀況，把人工成本控制在合理的支付範圍內，“規劃”就變得尤為重要。

同時，人力資源規劃是人力資源管理的基礎，也可以說是“綱”。隨著企業規模的擴大和結構的複雜化，管理的工作量和難度都在迅速提高，無論是確定人員的需求量、供給量、職務，還是崗位和任務的調整，不通過一定的周密計畫顯然難以實現。例如何時需要補充人員，補充哪些層次的人員，如何補充；如何組織多種需求的培訓，對不同層次和部門的員工如何考評和激勵等。這些管理作作在沒有人力資源規劃的情況下，必然陷入相互割裂和混亂的狀況。因此，人力資源規劃是組織管理的重要依據，它會為組織的錄用、培訓、考評、激勵、人員調整以及人工成本的控制等活動，提供準確的資訊和依據。

最後，人力資源規劃能夠充分調動員工努力工作。只有在人力資源規劃的基礎上，才能引導員工進行職業生涯設計和發展。讓員工清晰地看到自己的發展前景，從而去積極地努力爭取，這對調動員工的積極性非常有益。

制定人力資源規劃

我們為企業制定人力資源規劃，一般分為五步：

第一，分析企業的戰略、經營環境和組織結構，這是人力資源規劃的前提。不同的產品組合、生產技術、生產規模、經營區域對人員會提出不同的要求。而諸如人口、法律、競爭、擇業期望則構成外部人力供給的多種制約因素。

第二，分析企業現有人力資源狀況，是制定人力資源規劃的基礎工作。實現企業戰略，首先要立足于開發現有的人力資源，因此必須採用科學的評價分析方法。人力資源主管要對

本企業各類人力數量、分佈、利用及潛力狀況、流動比率進行統計。

第三，對企業人力資源需求與供給進行預測，是人力資源規劃中技術性較強的關鍵工作，全部人力資源開發、管理的計畫都必須根據預測決定。預測的要求是指出計畫期內各類人力的餘缺狀況。

第四，制定人力資源開發管理總計畫，是編制人力資源規劃過程中比較具體細緻的工作，它要求人力資源主管根據人力供求預測提出人力資源規劃各項要求。

第五，不斷對人力資源規劃的執行過程進行監督、分析、評價，找出計畫的不足，給予適當調整，以確保企業整體目標的實現。

做好人力資源規劃需要注意的六大觀點

在多年為企業做人力資源諮詢工作中，我們形成了對人力資源規劃一些獨到的觀點：

1.總部與分支機搆

在制定和執行人力資源規劃的過程中，總部和分支機搆扮演著不同的角色。人力資源規劃一般是由企業的總部和高層管理機構來進行，總部根據企業的整體戰略規劃對人力資源進行通盤考慮，根據需要達成的戰略目標，規劃企業的人才數量、品質和結構。企業的分支機搆更多的是按照整體規劃制定詳細的執行計畫，並在執行的過程中及時發現和回饋問題，並採取相應的調整措施。

2.高層與中基層

對於人力資源規劃企業的高層管理團隊有著更多更深刻的思考，往往是企業的最高領導者或人力資源主管副總主導著人力資源規劃，而具體制定規劃的是人力資源部門的負責人。因此人力資源規劃者應積極與高管進行溝通，明確企業遠景規劃，領會領導意圖，並取得高管的支持。

人力資源需求規劃應根據公司發展的不同階段和不同物件區別對待，突出重點。在客觀分析企業人力資源現狀的基礎上，按照企業實現戰略目標的要求，尋找人力資源現狀與目標的差距，然後進行調整。對於基層的員工，更多的是關注人員數量和結構調整；而中高層管理人員，應更多地關注基於企業文化和經營理念基礎上的人員能力、素質的提高，價值觀念和行為取向的轉變。

3.執行、理念與形式

確的書面形式出現得並不多。因此企業在制定和執行人力資源規劃的過程中，更多的精力應該關注在人力資源規劃的核心理念和具體執行措施上，關注其具體的實施效果，而不必拘泥於其具體的表現形式。

通俗地說，卓越企業血液裏處處流淌著人力資源規劃，但並不都有厚厚一打人力資源規劃的文件，4.廣義與狹義

做好人力資源管理需要三部曲確戰略規劃——人力資源規劃——力資源管理體系與具體的執行計畫。此之間是“剪不斷，州還亂”的關係。

從狹義來看，人力資源規劃就是“綱”。人力資源規劃描述的是企業要達到未來目標所需要的人員的數量、品質和結構。

企業的整體發展戰略目標決定了人力資源規劃的內容，而這些內容又為建立人力資源管理體系、制定具體的人員補充計畫、人員使用計畫、人員接替與晉升計畫、教育培訓計畫、評估與激勵計畫、勞動關係計畫、退休解聘計畫等等提供了方向指引和依據；因此，廣義上的人力資源規劃又包含了這些具體的內容。

人力資源規劃是企業發展戰略規劃的重要組成部分，同時也是企業各項人力資源管理工作的基礎和依據。

5.穩定與變化

在企業處於不同的發展階段和環境中時，人力資源規劃所發揮的作用和關注點也是不同的。在企業處於穩定的發展階段時，人力資源規劃發揮的作用更大一些，對於中高層管理者，企業更加關注其職業技能、行業知識等因素；而當企業處於高度不確定的環境時，人力資源規劃發揮的作用就會減少，對於中高層管理者，企業更加關注其綜合素質、通用技能等因素。

6.靜態與動態

人力資源規劃的制定往往是在企業明確了戰略發展方向和目標的基礎上，在某一時段基於對未來的分析和判斷作出的，是一種靜態的決策。而當企業面對快速變化的內外部複雜環境時，就必須根據實際情況的變化對規劃提出合理的調整，以適應環境，並儘量減少反應的滯後性。因此，人力資源規劃又是動態調整的，而不是一勞永逸的，最重要的是要關注其實際的執行效果。同時每年都應該對上年的人力資源規劃進行修訂。

案例與點評：

1.華為的戰略性人力資源規劃：搶佔人才高地、壟斷後備人才

華為曾經是一個名不見經傳的民營企業，在短短的十幾年間，發展成為利潤率最高、研發投入率最高的中國電子資訊百強企業之一。究其成功的原因，其中重要的因素之一是按照戰略規劃目標，制定人力資源規劃並大規模進行相關人才儲備。

華為創業之始僅有10多人，逐步增加到100多人，90年代中期以後，在確定了“華為將長期專注於通信網路從核心層到接人層整體解決方案的研究開發，同時以標準的中間件形式向用戶提供開放的業務平臺，並關注寬頻化、分組化、個人化的網路發展方向”的戰略發展方向之後，華為進行了人力資源的規劃，開始了大規模的人才引進和儲備。1998-2025年，平均每年員工增長人數在3000-4000左右，居國內首位。以1998年為例，中國科技大學1998年畢業研究生除繼續在國內外求學的，共有400人左右找工作，其中近90人到了華為公司，而華中理了大學則有近200人到了華為。到2025年華為已有員工15000餘人，其中85%具有本科以上學歷，45%具有碩士、博士和博士後學歷，員工平均年齡27歲。從人員結構看：科研人員占40%，市場行銷和服務人員占35%，生產人員占10%，管理及其他人員占15%。(2025年數字)

本案例值得關注的是，華為對人力資源的規劃並非中規中矩，按照供給和需求的預測作出的，而是更多的從切斷競爭對手人才補給錢的戰略高度出發制定實施的。正是這一基於人力資源規劃的戰略舉措，為華為的發展奠定了雄厚的基礎，同時也對其他競爭對手產生了巨大的壓力。

2.AT&T人力資源規劃的核心：關注高層管理者的素質模型

近年來，AT&T公司和許多跨國公司一樣，在人力資源規劃方面，極其重視對所需人員，尤其高管人員的能力要求。公司需要一種“新類型”的經理，這些人對於公司的新產品和服務有豐富的知識，有能力對收購與合併進行管理，並有能力在不確定的環境中有效地行使其職能。

AT&T重新進行了詳細的人力資源規劃，並重點對的高層管理者的素質和技能進行了描述，借助開發和實行一套職業生涯管理系統來解決了高層管理者配備的管理問題。這一系統有兩方面的目的：第一，確認公司的新的全球商業計畫所要求的管理技能；第二，追蹤所有有志於高層管理職位的現有經理的技能水準。這樣一個系統將允許AT&T能在出現空缺時去“推薦”並最終選擇就任人選。

系統中儲存了有關AT&T的人員和職位的大量的資訊。例如，“人員檔案”包括了有關每一個經理的資訊，如工作歷史、教育程度、優點和缺點、領導開發需要、開發計畫、培訓(參加過的和計畫參加的)和特殊技能(例如，對外語的精通程度)。對於每個作為目標的高層管理職位，“職位什案”都列出了如職位頭銜、就任地點、技能要求(現在的和將來的)以及這一職位的可能的繼任者。

AT&T借助人力資源規劃保持了其組織的高層領導的連續性，具體地說，就是描述定義對於不同的高級職位所需的領導技能，瞭解有資格升至某個確定職位的雇員，對每個候選人進行充分的培訓開發。

通過這些做法，公司掌握了一個在高層管理職位出現空缺時可以從中進行挑選的全世界的合格內部候選人的後備庫。而且，規劃具有相當的靈活性，允許公司對突然的變化需要作出快速反應。例如，當巴黎的高層管理職位由於合併而突然出現懸而未決的情況時，這一系統會迅速地確定—個能流暢地使用法語的合格候選人。

本案例給我們帶來的啟發是在環境激烈變化時，由於不能準確預測各級人才數量，人力資源規劃的重點只能放在明確各級領導人的基本素質，以求不斷發現、引進、培養㈩帶兵之人，也就是讓船長和水手先上船，再決定船往哪里開。正可謂以不變應萬變。

3.北大縱橫人力資源規劃：基於戰略的縱橫人力資源規劃模型

首先是我們對整個外部環境有一個基本的判斷：國內諮詢行業市場需求未來5年是保持較快增長勢頭，同時我們在這個市場中所占的份額會逐年增長，並保持在國內管理諮詢企業中的領先地位。我們的戰略目標是在第三次創業結束時營業額達到2億元人民幣。

其次就是對現有的人力資源狀況進行分析。我們基本的組織結構將是一個扁平化的梯形結構，梯形結構的上邊是合夥人，下邊是諮詢顧問。數量：公司現有專職諮詢顧問近兩百人，其中合夥人]8位，年合同額超過5000萬。品質：諮詢顧問的基本特徵是MBA或管理碩士博士畢業，有一定的管理工作經驗，同時有較強的溝通和表達能力，邏輯思維和分析能力較強，適應團隊合作的工作方式。而合夥人的基本特徵是(1)熱愛公司，高度認同我們的企業文化；

(2)上進心強，有強烈的成功欲望，持續努力；(3)綜合素質高，業務能力強〃把握客戶需求和獲取訂單的能力突出；(4)團隊合作精神強，不但幹好自己負責的工作，而且能夠和團隊成員合作一起完成公司工作。

然後是需求和供給預測。要保持業界領先的地位和2個億的營業額，同時考慮到我們人均營業額將從目前的3077／人.年提高到40萬／人.年，管理諮詢顧問隊伍將從現在的100多人增加到500人，合夥人增加到50位。從外部人力資源市場和企業內部培養兩個角度來看，我們認為基本可以實現這一人力資源規劃。

由此，北大縱橫基於戰略目標的人力資源規劃從結構、數量和品質上都已經清晰了。在此基礎上，人員補充計畫、人員使用計畫、人員接替與晉升計畫、教育培訓計畫、評估與激勵計畫等就可以一一詳細制定了。

通過一系列案例，我們得出一個結論：人力資源規劃就是圍繞組織未來的戰略目標，經過人才供需分析，對所需人員從數量、品質到結構的預測和規劃。

**第二篇：人力资源战略与规划**

人力资源战略之并购

班级：人力1102学号：1101810521姓名：孙玉红 在摘要：顺德海尔电器有限公司是海尔1997年实现低成本扩张的成功之作，被并购的成功典型。然而，联想并购IBM PC业务之后，并没有像想象中那样快速步入国际化扩张的正轨。现在企业战略并购逐步占据主导地位，在现在并购环境和趋势发生显著变化的情况下，企业如何选择一个正确的并购战略，企业如何应对企业并购后的整合，使并购成为其明智之举是一个值得思考的问题。

关键词：海尔，联想，并购，整合在风起云涌的企业并购浪潮之中，有的企业走得一帆风顺，然而有的企业却走得跌宕起伏。怎样选择并购战略，应该向海尔学习。

一、输入管理模式，催醒休克鱼。

海尔选择的兼并目标很有特点：主要选择技术，设备，人才素质优良，只是管理不善，处于休克亏损状态的企业，海尔人称之为“吃休克鱼”。海尔选择休克鱼主要是基于以下两个因素考虑：首先，体制不顺使企业没有被兼并的动力，真正以资本为纽带的强强联合，在国内条件尚不成熟：其次，资金匮乏，使优势企业无力兼并那些需要巨大投资的亏损企业。在我国，企业出现亏损的原因多种多样，但企业经营机制不健全，管理不善是普遍的根本原因。对被兼并的企业注入资金，技术固然重要，但这只是外部条件的优化，可治标，却不能治本。因此，关键在于解决企业发展动力和经营机制问题。变输血为造血，海尔选择那些硬件不错，只是管理不善的企业，通过输入海尔的管理和文化模式，可使其尽快起死回生。

顺德海尔电器有限公司是海尔1997年实现低成本扩张的成功之作，被并购的顺德爱德洗衣机厂符合海尔“吃休克鱼”的兼并策略。该公司硬件良好，但却因管理不善而停产一年多。合资后，海尔集团洗衣机总部仅派3名管理干部，但带去的却是海尔培育多年的管理模式、企业文化及雄厚的科研开发能力。6周后，新公司第一台洗衣机诞生，随后，大批高质量的洗衣机走下生长线。值得一提的是，盘活这条鱼的洗衣机本部正是两年前被海尔集团认作是“休克鱼”的红星电器厂。短短两年时间，在企业文化浸润下，昔日休克鱼不仅自己苏醒，同时，在市场中纵横驰骋，催醒了另条“休克鱼”。

二、跨地区兼并，优化集团区域布局。

在海尔创业初期，兼并活动主要在青岛地区。随着海尔系列产品的市场空间不断扩展，海尔决策者把眼光投向了国内其他地区的企业，寻求兼并，以扩大生产规模，贴近市场。以1995年并购武汉希岛公司为开端，海尔先后在湖北、广东、贵州，浙江、安徽等地建立起

海尔控股公司，实现了生产当地化、拓展产品市场空间的目的，初步形成了集团的区域布局。其中，购并武汉希岛股份有限公司是海尔逐鹿中原、挺进江南的举措。武汉希岛股份有限公司曾经辉煌过，在全国最早开发出“蓝波—希岛”节能型空调，生产的希岛牌冷柜在全国销售势头良好。但希岛的辉煌是短暂的，在激烈的市场竞争下，希岛节节败退，只靠冷柜苦撑过日子。此时，海尔为了更大地覆盖市场，正开展市场调研，寻求合作厂家，经过多种方案的比较和多方协商后，海尔以2400万元收购希岛60℅的股权，实现控股兼并。控股武汉希岛公司是海尔的明智之举，它实现了以最小投入来拓展自己产业空间目的。短短数月，海尔就完成了对中原重地武汉的部署，借武汉“九省通衢”的区域优势，提高了产品的市场覆盖面，优化集团的区域布局。

海尔的兼并告诉我们，企业兼并不仅能实现产业布局，区域布局的优化，而且，还能以较低成本实现企业规模的迅速扩张，海尔集团正是在9年间通过对青岛电镀厂等多家企业的兼，才创造了销售额年递增69.1℅的奇迹，盘活近20亿元的存量资产，实现了产业布局和区域布局的优化，并为进入世界500强打下基础。企业在兼并时，必须结合自身优势，扬长避短，抓管理，重质量，树立品牌意识，以市场为导向，正确选择集团产业结构和区域布局，这样才能做到“1+1>2”的绩效。

但是，不是所有的企业都像海尔这样幸运，开始就选择了正确的兼并战略，按着计划实施就可以获得想要的成功。联想集团并购IBM PC业务，开始并没有实现最初的目标，然而，经过一番战略调整和整合，才实现了其想要的成功。

2025年联想集团宣布收购IBM全球PC业务部门，2025年3月获得了美国外国投资委员会批准，5月1日联想并购IBM PC业务全部完成。联想收购的全部资产包括：IBM所有笔记本，台式电脑业务及相关业务，包括客户，分销，经销和直销渠道，IBM深圳合资公司（不包括其X系列生产线）以及，以及位于大和和罗利研发中心。2025年6月杨元庆在2025~2025财年进行市场和业务回顾时，在展望五年后的新联想提出如下五点：（1）联想成为世界上最出色的电脑品牌之一；（2）借助国际化运作，大幅度提升市场份额；（3）保持健康的盈利水平；（4）建立有竞争力的业务模式；（5）探索出个人电脑外新的业务发展机会。对比被收购资产可以看出，联想并购IBM PC业务的战略考虑。IBM和联想的个人电脑业务有很大的互补性。首先，两者的主要客户不同。IBM在商用领域优势鲜明，拥有大批公司客户，联想在消费IT方面具有竞争优势，并购不会造成直接竞争局面的出现。其次，双方的主要市场不同，IBM的主要业务在以北美为主的世界其他地区，联想的主要业务集中在中国大陆及香港地区。并购后，双方可以利用对方的资源进行开拓市场，实现协同效用。

联想的并购动机十分明显，即借助IBM这一平台，拓宽海外市场，扩大联想的市场份额，实现业绩高效增长。

然而，并购后的联想业绩并不显著。并购后的第一年，公司的盈利能力并不理想，总资产报酬率和净资产报酬率都有所下滑。并购后三年集团的存货周转率和应收账款周转率均高于并购前的水平，特别是并购当年，两项比率均大幅提高。为了减少开支和提高效率，2025年联想调整了计划，整合主要客户的支援部门，精简全球销售及市场组织，在合适情况下，尽量让工作团队集中化。这项计划在2025~2025财年实施，但效果不明显，在该财政，集团的运营效率出现下滑。并购之后，联想集团的管理费用持续上升，这与并购直接相关。并购前，联想的管理费用和销售费用控制能力很强，几乎和戴尔不相上下，在10℅左右，但IBM管理费用和销售费用控制能力很差，IBM的报表显示，其管理费用和销售费用平均接近20℅。并购后，联想的偿债能力也不容乐观，资产负债率在并购三年一直保持在80℅的高位，流动性比率也低于并购前的水平。从并购后的业绩区域分布来看，联想在国际市场的品牌拓展很艰难。2025-2025财年美洲地区亏损，集团经营业绩几乎全部来自于中国大陆。2025-2025财年，一经营业绩与经营额的比值作为盈利能力的衡量指标，美洲等三大区的盈利能力任然偏低。IBM在国际市场的品牌优势并不明显，而联想集团计划在收购五年内在全球巩固自己的笔记本品牌，就目前来看，还是十分艰难的。

通过海尔和联想的并购战略，我们可以发现在整个并购前后过程中，可能会出现一些问题：

（1）首先，应该明确并购应不应该实施，理想的目标和并购后的现实会不会相反和冲突。就联想而言，收购IBM PC业务并没有实现其开拓国际市场的目的。看起来，联想收购IBM会实现协同效用，但结果却不甚理想。虽然，经过很长时间的战略调整，联想终于可以扭亏为盈。相对于联想来说，海尔就比较明智，知道自身的优劣势，选择了正确的并购战略，不断地获得了市场份额和区域优势，顺利地走向了成功。

（2）未将人力资源整合工作放到战略高度考虑。在并购实践中，许多企业将重点放在了目标公司的寻找上，放在了收购价格的谈判上，而对并购后的整合工作关注太少。就是对整合工作有了一定的认识也是在战略整合和财务整合上下功夫，而对于人力资源整合工作不太重视，更不用提在战略的高度加以重视了。联想对于并购后人力资源的整合不是十分重视，它主要把精力放在了技术开发和销售管理等方面，对于人力资源整合过少，导致其并购后很长一段时间内经营和盈利状况都不是很好。而海尔就比较重视人力资源的整合，在并购后特别派了3名精炼的管理干部，对新公司进行人力资源的整合，因此，海尔的并购后的扩张市

场走得一帆风顺。

（3整合手段单一，缺乏对组织文化的整合。如同其他机制体一样，企业是一个生命体，它具有一定的排他性，我们称之为企业文化。实际上就是经营理念，待人处事态度，员工情绪和习惯的风气。企业的合并必然涉及高层领导的调整，组织结构的改变，规章制度和操作规程的重新制定，工作人员的重新评价，定岗以及富余人员的重新去留，这必然会引起企业文化的冲突。文化整合贯穿于整个人力资源整合之中，由此可见，文化整合对于并购后的企业整合非常重要。企业往往倾向于使用物质激励和高职位激励等整合手段，而忽略了文化整合的作用。整合手段过于单一，造成事倍功半的后果。

（4）并购后，缺乏整合经理负责整合工作。在一个规范的并购过程中，涉及到的人员包括：目标公司的高层管理人员，目标公司的中下层员工，并购之后目标企业新任的经理和并购工作成员。其中，并购工作组通常是由营销，财务，审计，研发，人力资源，法律等部门抽离中高层管理人员组成。一旦协议达成，这个工作组将迅速解散，成员返回各自的日常工作之中或者进入为下一次并购而组建的并购小组。因此，并购工作通常由新任经理负责组织开展。但这种方式存在很大的弊端，首先，企业经理不可能全身心投入到整合工作中，他还有更重要的职责。与人力资源和文化整合工作相比，他更关心新公司的利润率，市场占有率和顾客满意度等。其次，新任经理在企业的绝对权威很可能阻碍整合工作的正常进行。在整合中，中下层员工迫切需要了解并购公司的基本业务状况和运行机制，需要有一个能与并购公司沟通的桥梁，新任经理的精力时间有限，要求其进行这些细致的工作并不现实。因此，在实践中，需要引入整合经理这一职务。但在实践中，很少有公司会设置整合经理负责整个整合工作。

（5）信息沟通不畅。在整个整合过程中，被并购企业员工迫切想知道并购最新进展，想知道新公司未来的发展设想，想知道自己在新公司的位置。在整合中，这方面工作没有引起足够的重视，员工得不到这方面的详细信息，而谣言满天飞，使企业内部充满了动荡、焦虑和不安。一方面，并购方没有建立一条顺畅的正式沟通渠道，信息的传递和反馈都出现了问题。另一方面，并购方的经理们也不愿意和被并购企业员工进行交流，因为他们无法回答后者的问题，这样肯能会造成致命的错误。被并购企业的员工缺少关于并购的任何信息，他们不知道并购的最新进展，他们不抱希望可以在新公司获得满意的职位，因此，被并购企业员工纷纷离职，造成严重的人员流失，甚至人才流失。

在整个并购前后过程中，我们应该采取如下措施进行并购和整合：

（1）明确并购策略。明确自身的并购策略非常重要。海尔集团明确自己的“吃休克鱼”的并购策略，并付诸实践，取得了巨大的成功。在明确并购策略之后，才能更好地实施并购以及并购后的整合工作，不至于出现一盘散沙局面。了解自身的优劣势，明确自己的并购战略是并购的第一步，也是并购战略实施的关键环节。只有明确了并购的方向才能一步一步地往下走，达到企业并购的目标。

（2）从战略的高度进行整合，选择科学的整合模式和程序。整合具有很强的事务性，需要考虑并购的具体情况，而且可变因素很多。因此，在整合前需要科学的整合模式和程序加以控制。整合工作是一项系统性的工作，需要在开始前有一个战略的全局考虑。

（3）重视文化的整合。在整合的过程中应该重视文化的整合，充分发挥文化整合在整合工作中的重要作用。一般情况下，并购方应该在并购前对目标企业的文化进行调查，确定其企业文化的类型和特点，再根据并购目标确定文化整合模式，并以此为基准，再在整合过程中迅速完成文化整合。但有一点需要明确，文化整合并不是一定 要消灭被并购企业的文化，相反，如果被并购企业文化处于强势地位，以保证被并购企业的高效运行。在具体的文化整合过程中，应注意重视双方企业文化，加强沟通，促进相互适应。

（4）引入专职整合经理。由上所述，由于被并购企业和并购企业进行整合有许多难度和微妙之处，因此，在整合过程中引入专职整合经理对整合工作具有很大帮助。整合经理一般来源于整合领导小组。整合经理全权负责并购后的整合工作，如将两个企业的业务运作有效组合，确保整合在期限内完成，监督整合后的业绩符合企业发展目标，负责对被并购企业的员工进行培训，并使母体企业能容纳被并购企业的员工等。整合经理主要负责推动整合进程，搭建整合机构，促进社会交流，保证短期见效。对母体企业深入了解也是整合经理具备的条件之一。他能够向大家阐述企业的战略目标和组织文化，谁有什么样的权限，找谁能解决问题。整合经理应具有人格魅力和感召力，人际交往能力强，容易让人产生信任感；对于文化差异十分敏感；不拘泥于自己日常工作领域的整合，而且应该有全局观。

（5）加强交流和沟通。在整个整合过程中，交流和沟通都占据着重要的位置。在整合过程中出现的对抗和误解，主要是由于沟通不畅造成的。为了避免这些情况的发生，并购企业应采取多种形式建立沟通渠道，保证各类信息在正式渠道中的畅通，应有机会让员工清楚整个并购的整个大致形式，如股权的变化，未来的经营方向等等。

企业并购战略对于人力资源战略具有重要的意义，选择正确的并购战略，以及对于并购后企业的有效整合，对于人力资源战略的实施和发展具有重要作用。因此，要谨慎对待并购以及并购后的整合。

参考文献：[1]李青原.公司并购悖论的研究回顾和评述[J].证券市场导报,2025

(1).45-55.[2]李善民,陈玉罡.上市公司兼并与收购的财富效应[J].经济研究,2025(11):20-35.[3]张宗新,季雷.公司并购利益相关者的利益均衡吗?--------基于公司购并动因的风险溢价套利分析.[J].经济研究.2025.(6).[4]廖运凤.中国企业海外并购[M].北京:中国经济出版社,2025.

**第三篇：人力资源战略与规划术语**

人力资源战略与规划术语

2025-04-28 16:521、人力资源SWOT分析

ＳＷＯＴ分析是把组织内外环境所形成的机会（Opportunities），风险（Threats），优势（Strengths）,劣势（Weaknesses）四个方面的情况，结合起来进行分析，以寻找制定适合本组织实际情况的经营战略和策略的方法。

人力资源SWOT分析是指企业为了提升人力资源的竞争力，而进行的对人才选、用、育、留等方面的机会（Opportunities），风险（Threats），优势（Strengths）,劣势（Weaknesses）四个方面的情况的分析。

2、人力资源规划

人力资源规划是一项系统的战略工程，它以企业发展战略为指导，以全面核查现有人力资源、分析企业内外部条件为基础，以预测组织对人员的未来供需为切入点，内容包括：晋升规划、补充规划、培训开发规划、人员调配规划、工资规划等，基本涵盖了人力资源的各项管理工作，人力资源规划还通过人事政策的制定对人力资源管理活动产生持续和重要的影响。

3、人才需求规划

是指对实现企业战略所需人才的数量、质量的规划，并结合企业当前的人才现状明确未来一段时间所面临的人才缺口。

4、人才供给规划

是指对企业外部和企业内部的人才供结进行预测，从而明确企业未来一段时间的人才供结总水平，并明确企业内部的人才培育和开发规划，以保证人才内部供给的目标达成。

**第四篇：人力资源战略与规划2**

人力资源战略与规划

2025-2025

作业名称：

指导老师：

所在专业：

学生姓名：

学生学号： 学年 第二学期

**第五篇：人力资源战略与规划总结**

2025-2025学年人力资源战略与规划考试试卷总结

2025年第一学期本人讲授的课程名称为《人力资源战略与规划》，是一门专业选修课，课时数54学时；内容多，是人力资源管理的基础和开端。考试方式为闭卷,为了充分调动学生的学习积极性，培养学生的学习能力和思考能力，试卷采用的是一种思维发散的模式，考察学生的所学、所思、所知。难易适度，是一份比较合理的试卷，能够比较全面考察学生的基本知识，以及相应的判断能力、应变能力和思维能力。学生们适应这种考试方式，复习的比较好，起到了考试的作用。从考试成绩来看,比较客观地反映了学习的实际情况.本班共有51人参加考试,最高分93分,最低分57分。及格率为93%，学生总体上表现的比较好，体现了一个大学生应有的思维水准。不足之处是本人出题的时候想真实地了解一下学生的思想，所以出的题比较接近实际，而学生应变能力不足，缺乏创新精神。建议学生学习的时候把书本知识和实践结合起来，体现思想的深度，知识的广度。

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！