



凌格书系

GLINKAGE BOOKS

◎ 总主编 徐恒熹

人力资源 规划手册

—— 管理、技术和应用

RENLI ZIYUAN GUIHUA SHOUCE

徐恒熹 编著



中国劳动社会保障出版社

总主编简介

徐恒熹，研究员。北京奇正凌格企业管理顾问有限公司总裁，中国劳动学会常务理事，外商投资企业劳动管理专业委员会秘书长。曾任劳动保障部劳动科学研究所企业人力资源研究室主任，中国劳动学会人力资源管理专业委员会秘书长。在人力资源管理方面有诸多著述，具有三十多家国内外特大型企业人力资源管理咨询经验。

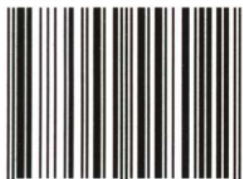
凌格书系

GLINKAGE BOOKS

- 人力资源规划手册
- ◎ 岗位管理手册
- ◎ 绩效管理手册
- ◎ 薪酬管理手册
- ◎ 领导力训练手册

- ◇ 策划编辑 / 仲艳平
- ◇ 责任编辑 / 王 菁
- ◇ 责任校对 / 王建清
- ◇ 封面设计 / 张美芝
- ◇ 版式设计 / 沈 悦

ISBN 7-5045-5802-8



9 787504 558022 >

ISBN 7-5045-5802-8 定价：22.00 元

GLINKAGE BOOKS



奇正凌格

凌格书系

GLINKAGE BOOKS

◎ 总主编 徐恒熹

人力资源 规划手册

——管理、技术和应用

徐恒熹 编著



中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

人力资源规划手册：管理、技术和应用/徐恒熹编著. —北京：中国劳动社会保障出版社，2006

凌格书系

ISBN 7-5045-5802-8

I. 人… II. 徐… III. 劳动力资源-资源管理-手册 IV. F241-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 099698 号

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码：100029)

出 版 人：张梦欣

*

北京北苑印刷有限责任公司印刷装订 新华书店经销

787 毫米×960 毫米 16 开本 10.25 印张 1 插页 151 千字

2006 年 9 月第 1 版 2006 年 9 月第 1 次印刷

定价：22.00 元

读者服务部电话：010-64929211

发行部电话：010-64927085

出版社网址：<http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话：010-64911344

前 言

也许我们在传统的劳资人事制度下度过了太长的时间，花费了太多的精力，因此，当人力资源管理的春风吹进神州大地的时候，中国企业关于“人”的管理思想骤然焕发出前所未有的生机。无论从哪个角度讲，现代人力资源管理的理念和由此带来的制度创新正在企业中成为势不可挡的潮流。而这股潮流在竞争日益激烈的市场环境下，在知识经济的条件下，将以其前所未有的力量荡涤存在已久的劳资管理和人事管理的理念和方法。

对于广大的人力资源管理者而言，面对浩如烟海的人力资源管理的思想持续地调整自己的理念是十分必要的，毕竟，变革的第一障碍来自于观念。但是，如何将先进的理念转变为行动，转变为可以操作的方案是另外一个层面的问题。因此，我们说一个企业管理理念的转变有助于减少变革的阻力，而人力资源管理的方法和技术则是取得管理实效的关键。

摆在你面前的这个系列丛书，试图完成这样一个任务，即将我们多年来在人力资源管理咨询活动中所使用的一些人力资源管理技术、方法展现给大家。与一些管理类书籍不同的是，它的重点不是阐述“为什么”，这个系列丛书的重点是要向人力资源同行们讲述“怎样做”的问题，即人力资源管理的技术方法问题。

古人云：“授人以鱼不如授人以渔”。我们正在开展的人力资源管理咨询工作更多的是要向企业提供人力资源管理问题的解决方案，这是要完成“授人以鱼”

的任务；现在，我们将咨询过程中所采用的方法和技术与大家分享，就是要使更多的人力资源管理人员具有“渔”的能力。因此，我们希望本系列丛书最终能够成为人力资源管理人员的知识库、思想库和解决人力资源问题的有效工具。

作为系列丛书，它涉及十分广泛的内容，适合于企业的人力资源资源管理者、在校学生以及咨询顾问使用。

徐恒熹先生作为资深的人力资源管理专家在百忙中承担了主编的工作，在此表示衷心的感谢。同时还要感谢所有北京奇正凌格企业管理顾问有限公司的顾问，他们将自己的咨询经验奉献给社会，实在是值得称道，没有他们的努力，此书恐怕难以面世。另外，北京奇正凌格企业管理顾问有限公司在他们的网站上（www.glinkage.net）开辟了有关丛书的论坛，读者若有兴趣可以与有关专家就人力资源管理咨询的问题进行沟通 and 讨论。

目 录

1 人力资源规划的几个基本问题	(1)
1.1 人力资源规划的概念	(1)
1.2 人力资源规划的类型	(3)
1.3 人力资源规划的功能	(4)
1.4 人力资源规划的目标	(6)
1.5 人力资源规划的核心内容	(7)
1.6 人力资源规划的趋势	(8)
1.7 人力资源规划的基本程序	(9)
附 1 人力资源规划等级评价表	(11)
附 2 霍尼韦尔公司人力资源规划要点	(13)
2 人力资源规划的战略思考	(15)
2.1 变化的环境与组织战略	(15)
2.2 战略对组织能力的要求	(18)
2.3 组织能力与员工能力	(21)
2.4 人力资源管理者在人力资源规划中的角色	(27)
案例 组织变革中的人力资源战略	(31)

3 人力资源现状核查	(34)
3.1 人力资源数量核查	(34)
3.2 人力资源质量核查	(49)
3.3 人力资源制度核查	(59)
附 员工满意度调查问卷	(64)
案例 某企业的员工满意度调查 (节选)	(67)

4 人力资源供需预测方法	(71)
4.1 明确预测范围	(71)
4.2 人力资源需求预测方法	(72)
4.3 人力资源供给预测方法	(77)
4.4 缺口分析	(82)

5 人才规划	(85)
5.1 关于人才	(85)
5.2 严峻的人才形势	(88)
5.3 将人才规划与公司战略相结合的关键点	(93)
5.4 人才规划的总体目标与步骤	(94)
附 1 人才管理等级评价	(101)
附 2 培养高技能人才的基本策略	(103)
附 3 迈向国际化的管理人才甄选策略	(107)
附 4 某集团事业部人才管理办法	(113)

6 人力资源战略与策略规划	(121)
6.1 7S 模型——解决方案的思考角度	(122)

6.2	制定人力资源战略的 SWOT 分析	(125)
6.3	人力资源的基本战略	(129)
6.4	弥补缺口时的人力资源策略	(135)
6.5	制度性人力资源短缺的策略	(137)
6.6	确定战略推进计划	(144)
6.7	人力资源规划书的内容	(147)

7	人力资源规划常见问题	(150)
7.1	没有明确的战略是否就不能够开展人力资源规划	(150)
7.2	在集团公司不同的管控模式中如何开展人力资源规划	(151)
7.3	人力资源规划的障碍和克服	(153)
7.4	知识经济时代, 生产制造企业是否技术人员越多越好	(156)
7.5	如何对人力资源规划进行评估	(157)

人力资源规划的几个基本问题

中国的很多企业一直都有一个梦想，就是通过自我发展与创新，最终能够成为世界百强企业。这个梦想能否实现，首先取决于企业未来的成长潜力。中国企业的大量实例表明，如果企业不能长寿，即使其本身再强大也只能是昙花一现。因此，企业的经营管理者如果要追求长期的利益，首先应致力于构建百年老店，而不是谋求百大企业。

成为百年老店需要长期的努力，当然也是一个复杂的过程。对于百年企业的研究表明，决定企业生存和发展能力的一个重要因素不是这个企业现有资本、土地的多少，而是这个企业是否具备有战略价值的人力资源管理模式和面向未来的员工队伍。为此，做好人力资源规划具有十分重要的意义。

1.1 人力资源规划的概念

什么是人力资源规划呢？人力资源规划是论证和定义对于实现组织战略目标具有重要意义的人力资源要求（组织的综合能力，员工的胜任能力、文化/工作方式）和行动纲领的工作活动。它是企业在适当的时间获取适当的人力资源的重要管理环节。它有以下三层含义：

1. 人力资源规划与组织的战略密切相关。公司制定有效的战略是人力资源规划的前提，否则，人力资源规划所确定的人力资源政策和所要求的人力资源管理活动就无法支持公司战略目标的实现。

战略与人力资源规划在本质上具有相当的一致性。有人说，有效的战略是决

胜未来的“利器”，战略的有效性能保证公司未来可持续的竞争优势；而人力资源规划则是研究未来推动战略实现的“人”的问题，也就是说，它所研究的是使这个“利器”发挥其最大功效的人的数量、质量、结构问题。用一个形象的例子来说，只有先进的战斗机是不够的，还要有数量充足、质量优秀的飞行员才能够使战斗机发挥最大的战斗力。而这些“飞行员”是需要有计划地进行培养的。

2. 企业应制定必要的人力资源政策和措施，以保证企业的人力资源需求能够得到政策方面的支持。特别是企业的人员调动补缺、晋升或降职、外部招聘和薪酬、培训以及奖惩等人力资源政策要切实可行，否则就无法吸引、培养、保留优秀的人员，人力资源规划所确定的目标也就无法实现。

现在，中国企业常常采用“对标”的方式来了解企业在关键经济技术指标方面与先进企业的差异，在人力资源规划方面，这种方法也得到了广泛的运用。通过与先进企业劳动生产率的对比，企业可以发现自己的优势和不足。但是，很多企业在发现相关问题之后，往往不能采取有效的政策和策略解决问题，导致年年做规划，年年问题依旧，每次规划都要解决“似曾相识”的问题。因此，在人力资源规划的过程中，要鼓励创新性思维，更要注意规划的实施工作。

3. 组织发展与员工发展相结合。人力资源规划作为现代企业人力资源管理的重要组成部分，应当奉行企业与员工共同发展的理念，实现企业与员工的和谐双赢，避免规划只考虑企业利益而忽视员工发展的问题。人力资源规划要创造良好的条件，充分发挥每名员工的积极性、主动性和创造性，提高工作效率，从而实现组织的目标。同时，企业也要考虑每名员工的利益和职业发展的需要，帮助他们在为企业作出贡献的同时实现个人的目标。只有这样，才能吸引和招聘到企业所需要的人才，满足企业对人力资源的需要。

从人力资源管理架构与管理层次（见图 1—1）看，企业的人力资源规划工作总体上属于战略层面。有什么样的战略，就会对员工数量、质量、层次和结构提出相应的要求，进而对属于制度层面的聘用管理、员工能力及其开发、薪资管理等工作提出要求，最终实现战略目标的实现和绩效的提升。因此，人力资源规划工作既是一项复杂的劳动，也是一项具有战略意义的高层次劳动。

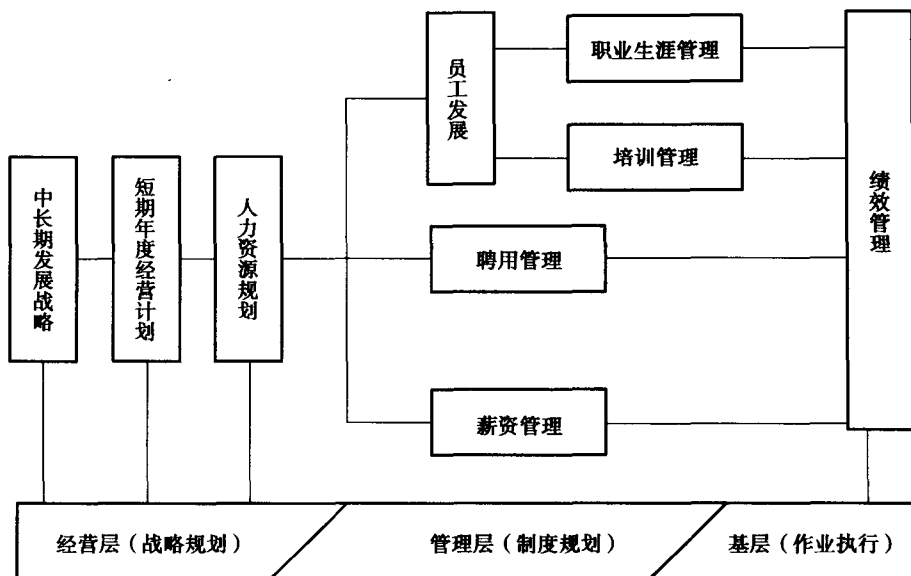


图 1—1 人力资源管理架构与管理层次

总之，人力资源规划是企业战略性规划的重要组成部分，它属于组织中的职能战略，着眼于为未来的企业生产经营活动预先准备人力，持续和系统地分析企业在不断变化的条件下对人力资源的需求，并开发制定出与企业组织长期发展相适应的人事政策的过程。它是企业整体规划和财政预算的有机组成部分，因为对人力资源的投入和预测与企业长期规划之间的影响是相互的。

1.2 人力资源规划的类型

1.2.1 长期规划、中期规划、短期规划

规划根据时间的长短不同，可分为长期规划、中期规划、年度规划和短期规划四种。长期规划适合于大型企业，往往是 5~10 年的规划；中期规划适合于大

型、中型企业，一般的期限是2~5年；年度规划适合于所有的企业，每年进行一次，通常是企业年度发展规划的一部分。短期规划适用于短期内企业人力资源变动加剧的情况，是一种应急计划。

1.2.2 战略规划和策略规划

从内容的性质上讲，企业的人力资源规划可以分为战略规划和策略规划。战略规划阐述了人力资源管理的原则和目标，策略规划则重点强调具体每项工作的实施计划和操作步骤。一个完整的人力资源规划应该包括以下几个方面：

1. 总规划。人力资源总规划阐述人力资源规划的总原则、总方针和总目标。
2. 职务编制规划。职务编制规划阐述企业的组织结构、职务设置、职务描述和职务资格要求等内容。
3. 人员配置规划。人员配置规划阐述企业每个职务的人员数量、人员的职务变动、职务人员空缺数量等。
4. 人员需求规划。通过总规划、职务编制规划、人员配置规划可以得出人员需求规划。需求规划中应阐明需求的职务名称、人员数量、希望到岗时间等。
5. 人员供给规划。人员供给规划是人员需求规划的对策性规划，主要阐述人员供给的方式（如外部招聘、内部招聘等）、人员内部流动政策、人员外部流动政策、人员获取途径和获取实施规划等。
6. 教育培训规划。其内容包括教育培训需求、培训内容、培训形式、培训考核等。

1.3 人力资源规划的功能

人力资源规划的功能如图1—2所示。

1. 有助于公司战略的制定。公司的战略取向是组织人力资源规划的前提，同时，组织中的人力资源现状也是组织战略制定过程中应当考虑的重要因素之一。因此，人力资源规划既要考虑组织战略目标的达成对于人力资源的要求，同

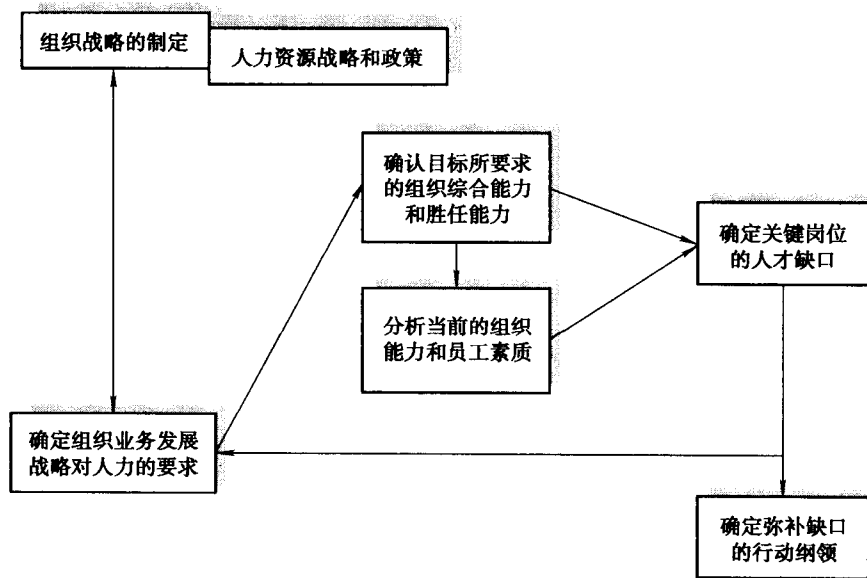


图 1—2 人力资源规划的功能

时也要分析组织当前的人力资源的数量、质量和人力资源政策能否支持组织目标的达成。

2. 确定组织业务发展战略对人力资源管理的要求。当对组织战略目标或战略重点进行调整时，人力资源规划要根据变化确定其对于组织中人力资源的数量、质量和结构的要求。

3. 确定达成目标所要求的员工胜任能力。确定组织达成目标所需要的员工胜任能力，是人力资源规划中最为重要的功能之一。它使我们在进行人力资源规划的过程中，能够明确战略对于组织和员工的能力要求，从而为人力资源质量提供了科学规范的依据。

4. 分析和确定当前组织的综合能力和员工的胜任能力。分析当前组织能力现状和员工能力现状，也被称为组织人力资源盘点，它的作用在于明确“当前我们的人力资源处在什么水平上”。

5. 确定人力资源缺口。将达成目标所要求的组织能力和员工能力与当前的

状况进行比较，以确认人力资源缺口。人力资源缺口不仅表现在数量方面的短缺或者富余，还表现在质量上的短缺或者过剩。

6. 确定填补人才缺口的关键性工作活动。寻求弥补人力资源资源缺口的行动纲领是人力资源规划的目的。它涉及人力资源管理领域各方面的工作内容。一个好的行动纲领将为达成战略目标确定明确具体的行动方案，这也是人力资源规划的最为重要的功能。

1.4 人力资源规划的目标

1.4.1 人力资源规划的总体目标

人力资源规划的总体目标是：确保企业各类工作岗位在适当的时机获得适当的人员（包括数量、质量、层次和结构），实现人力资源最佳配置，最大限度地开发和利用人力资源，有效地激励员工，保持智力资本竞争的优势。

1.4.2 人力资源规划的具体目标

根据人力资源规划的总体目标，在开展规划的过程中，人力资源规划者应当注意实现以下目标：

1. 防止人员配置过剩或不足

如果拥有过多的员工，组织就会因工资成本过高或产量大于市场需求而损失经营效益；如果员工过少，又会由于组织不能满足现有客户需要而导致销售收入减少。而且，由于人员配置不足而不能满足现有产品或服务需求，还会导致未来的客户损失，将客户推到竞争对手那里。人力资源不仅要能保证有效经营，而且要能及时响应客户需求。

2. 保证在适当时间、适当地点拥有必备技能的员工

组织必须从技能、工作风格、个性特征、招募时间等方面预计所需要的员工类型，这样才能够招聘到最好的员工，并对他们进行充分的培训，使他们能够在

组织需要的时候产生最高的绩效。在规划过程中必须考虑到各种因素，包括技能水平、员工个人与组织的适应程度、培训、工作体系、计划需要等，并将这些因素进行整合，并使之成为组织人力资源战略的一个关键组成部分。

3. 确保组织对环境变化作出适当的反应

人力资源规划者应当充分考虑到内外环境变化过程中可能出现的各种情况。例如，行业性经济政策可能发生的变化、未来劳动力市场的变化、经济发展趋势、技术变化趋势等。通过对这些变化趋势进行分析和评估，预计可能发生的变化，而不是被动地对这些变化进行反应，能够使组织比竞争对手领先一步。

4. 为人力资源管理活动提供方向和一致的标准

人力资源规划为其他各种人力资源管理活动（包括招聘、培训开发、绩效管理、薪酬设计、员工关系）确立了方向，它还确保组织采用比较系统的观点看待人力资源管理活动，理解人力资源规划和组织战略之间的关系以及不同职能之间的相互影响。例如，一个完整的人力资源规划能够确保员工进行培训的领域与对员工进行绩效评估的领域保持一致，并且在薪酬决定中将其作为特别的因素加以考虑。

5. 整合业务管理与职能管理人员的观点和看法

虽然人力资源规划通常由人力资源部发起和进行，但也需要组织中所有管理人员的参与和协作，因为一些职能管理人员或者直线人员对于本部门的情况是最了解的。因此，人力资源管理人员应该与上述人员保持持续的沟通，并将其观点和看法进行有效的整合，以便形成共同的、可以执行的行动纲领。

1.5 人力资源规划的核心内容

人力资源规划的基本内容包括：

1. 人力资源数量规划。人力资源数量规划主要是解决人与事的数量关系是否对应的问题，即有多少事需要用多少人去做。这种数量关系不是绝对的，而是随着设备、技术、作业流程的变化而变化的。一般情况下，数量规划应当以先进

企业的标准为依据，同时考虑在岗职工的工作负荷，以实现工作时间的有效利用，用尽可能少的人力资源投入实现产出的最大化。

2. 人力资源质量规划。要合理使用人力资源，就是要根据企业战略的要求研究员工的胜任能力，并根据胜任能力的要求分析当前员工素质水平与战略要求之间的差距。一般情况下，人力资源质量分析将会得到员工素质低于或者高于岗位能力要求的有效信息，将这种信息与人力资源数量分析得出的结论相联系，有助于明确当前人力资源缺口，因此，人力资源质量规划实际研究的是组织中当前人力资源素质和弥补战略所要求的能力缺口的问题。

3. 人力资源策略规划。人力资源策略是人力资源管理基本理念的集中体现，是人力资源管理的行动纲领。人力资源策略规划是针对实施战略过程中的人力资源缺口，并充分考虑内外环境的结果。因此，在制定人力资源策略的过程中，需要按照企业自身的特点并结合经营目标进行确定。

1.6 人力资源规划的趋势

西方国家开展人力资源规划起步较早，截至目前已经有半个世纪的历史。在长期的人力资源管理活动中，他们对于人力资源规划的必要性已经形成比较一致的认识，大多数企业均认为人力资源规划十分必要。然而，真正下工夫开展人力资源规划并且取得成效的企业却寥寥无几。调查表明，即使在美国，最具有实力的公司中也只有 1/2 的公司有正式的人力资源规划程序，只有 1/3 的公司把它看成是公司战略的组成部分。其中的主要原因是缺乏操作性较强的规划模型及合格的规划人员。

近些年来，由于内外环境的急剧变化，企业整体战略与策略规划发生变化，人力资源规划的特点也随之发生变化。美国著名的人力资源学家詹姆·W. 沃克在《人力资源规划：20 世纪 90 年代的模式》一文中指出：人力资源规划正朝向短期、实用、灵活和更为追求效益的方向发展。具体来说，表现为四点变化趋势：