

高等院校人力资源管理系列规划教材

人力资源规划

赵永乐 李海东
张新岭 姜农娟 ● 编著



(第2版)

Human Resources Planning



电子工业出版社

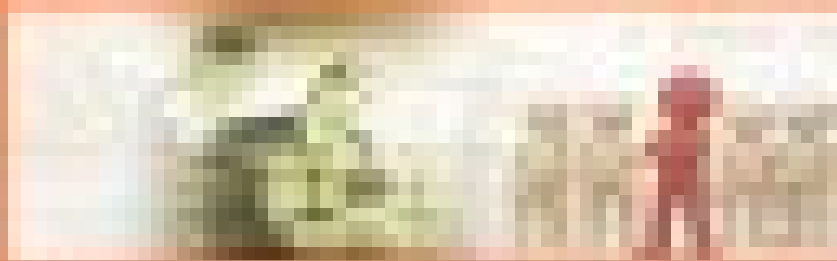
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>

中国大学人文社会科学基础课程系列教材

人力资源规划

第二版



(第2版)

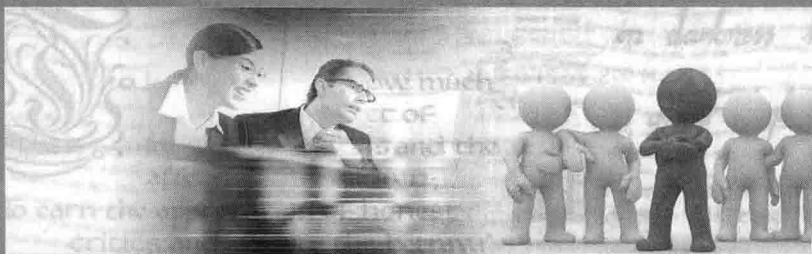
Human Resource Planning

中国人民大学出版社

高等院校人力资源管理系列规划教材

人力资源规划

赵永乐 李海东
张新岭 姜农娟 ● 编著



(第2版)

Human Resources Planning

电子工业出版社

Publishing Industry

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

人力资源规划 / 赵永乐等编著. —2 版. —北京：电子工业出版社，2014.6
高等院校人力资源管理系列规划教材
ISBN 978-7-121-23144-5

I. ①人… II. ①赵… III. ①人力资源管理—高等学校—教材 IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 090474 号

责任编辑：杨洪军

印 刷：北京京师印务有限公司

装 订：北京京师印务有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：787×980 1/16 印张：19.5 字数：426 千字

印 次：2014 年 6 月第 1 次印刷

定 价：39.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

第2版前言

人力资源规划是企业进行人力资源管理的基础性工作之一。人力资源规划是将企业的经营战略和总体目标转化为现实的人力需求的过程，是从整体的、超前的和量化的角度分析和制定人力资源管理的一些具体的阶段性目标。人力资源规划是各项具体的人力资源管理工作的起点和依据，是今后一定时期内各项人力资源工作得以开展的指针和路标。因此，根据企业所处的环境，客观科学地制定符合企业特点的人力资源规划在整个人力资源管理活动中占有举足轻重的地位，直接关系到企业经营目标的成败。

1. 本书写作背景与意义

我国从改革开放至今的几十年时间，随着市场经济体制的不断完善，我国企业的管理理论和管理实践也逐步深化。人力资源管理作为舶来品，从其引入我国至今，越来越受到企业的重视。然而，人力资源管理备受关注的同时，却出现了很多不和谐的现象。例如，企业迫切需要某一类员工，而短期内在人才市场上却获取不到；高薪聘请来的员工技术上却达不到标准；已经付出了高昂的培训费用，而接受培训的员工却离开了企业，转而投入竞争对手的怀抱；新招聘了十多名大学生，一年之后大部分跳槽；为了上新项目而大量储备人才，却造成了人才流失和用人成本增加；新提升了一个管理干部，却同时有几个资历相仿的老员工离职而去……许多企业都面临同样问题的困扰。难道这些问题不可避免吗？其实，上述问题看似平常，但却蕴含着深层次的原因：许多企业虽然重视人力资源管理，却没有人力资源规划；有的企业虽然制定了人力资源规划，却不能推行。究其原因，一方面是对人力资源规划的重要性认识不足，不了解人力资源规划的重要作用，也不知道如何制定人力资源规划；另一方面是对人力资源管理工作有误解，认为人力资源工作就是简单的人事管理。

正因如此，许多企业没有真正意义上的人力资源规划，致使企业的人力资源工作陷入盲目状态，对于当前和下一步的工作不得而知，只是听命于高级管理人员个人主观臆断的安排。这样被动的人力资源管理还不如传统的人事管理有效。没有科学的人力资源规划，企业的人力资源战略就变成了无源之水、无本之木，企业的总体战略和发展目标更是无从实现。没有良好的人力资源储备，没有具体的职业生涯规划 and 内部晋升规划，要实现人的

全面发展就是一句空话。不能有效地制定人力资源开发和培训规划，要实现企业的技术创新，维持长久的核心竞争力更无从谈起。由此可见，制定一项符合本企业特点的科学有效的人力资源规划是何等重要。

制定出符合企业实际的人力资源规划对于企业的成长具有现实和深远的意义：

- （1）对所有的人力资源活动进行系统全面的设计和谋划，达到未雨绸缪的目的；
- （2）从人力资源配置角度全面执行和实施企业战略，为实现企业战略目标提供强有力的人力资源支撑；
- （3）培养和储备掌握核心技术的后备人才，为企业的长远发展提供保证；
- （4）最大限度地降低人员使用成本，提高企业利润率。

但与此同时，国内可以找到的作为人力资源规划的系统性教材却凤毛麟角，不能满足人力资源工作人员和在校学生学习 and 借鉴的需要。为了能更科学地指导人力资源规划工作的制定和实施过程，撰写一部能结合我国企业实际特点和国内外相关理论的通用型教材就显得尤为迫切，这项工作具有十分重要的理论价值和现实意义。

2. 再版说明

近年来随着人力资源管理理论的不断深化和管理实践的日渐丰富，越来越多的企业对于人力资源规划在人力资源管理中的基础性地位和重要程度的认识日益加深，为了适时造就和培养更多的专业规划人才，高校和企业对于人力资源规划教材的需求也更为迫切。本书第1版出版是在2010年，经过这几年的实践，可以说，本书以其全新的体系和内容很快得到了读者的认可，不少高校采用了我们的教材，这是对我们工作最难得的肯定，也是对下一步工作的鞭策。在此，除了作为理论工作者的欣慰之情，我还要衷心感谢我们的同人在写作方面的精心努力以及所有读者的积极支持。为了回报读者的期盼和同人的鼓励，在多方努力下，《人力资源规划》得以再版。第2版在第1版的基础上，根据多方的意见反馈并结合笔者多年的教学实践经验，在适应社会经济条件变化的基础上，适当增加了一些内容。

与第1版相比，全书在整体的理论架构上变化不大，仍然分为10章。在理论部分，坚持侧重于基础理论和基本概念的表述，每章内容的取舍都较为慎重，唯恐破坏整个理论体系，始终保持人力资源规划理论的一致性。在引导案例的选取上颇费了一番心思，本次修订每章的引导案例都更为贴近本章的内容，案例蕴含的内在问题具有更清晰的逻辑脉络和更大的拓展空间，有利于教师在教学中抓住重点，循循善诱，导入主题。同时，引导案例也可以作为该章教学的分析案例使用，使案例情节贯穿始终并由此来强化教学效果，这是本次改版的一个尝试。在相关链接的安排上，尽可能贴近实战的需要，让读者了解与教学内容相关的背景知识和作为知识的拓展，丰富读者的视野。

3. 本书的结构与内容

本书注重理论和实践的结合，力求理论架构的系统 and 完整，技术应用的简单实用。内容以人力资源规划制定和实施过程为主线，通过相关案例引导，逐步展开理论阐述。全书

分为5个部分，共10章。总体上以人力资源规划制定和实施过程的先后顺序排列章节。在写作过程中，始终体现人力资源规划的实质：根据环境变化做出预测，整合人力资源，指引组织的发展方向，实现既定目标。把人力资源规划的制定和实施过程看作一项系统工程，全面深入地探究人力资源规划的每个步骤。内容上以第2、3部分为重点，着重阐释规划制定前期的衡量指标选择、信息收集与处理的相关理论和技术；特意强调对人力资源管理工作的现状分析；突出规划的战略特征，加强对人力资源战略的制定、选择与政策组合相关环节的描述；注重人力资源规划实施过程中的控制和管理。本书框架如图0-1所示。

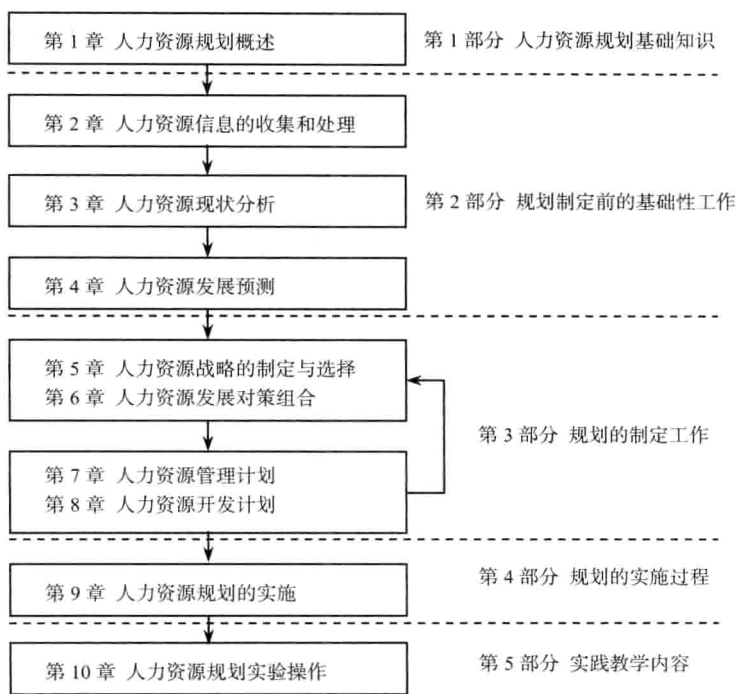


图0-1 本书框架

第1部分为人力资源规划基础知识，包括第1章人力资源规划概述，主要介绍人力资源规划的概念和特点、过程和分类、功能以及人力资源规划的原则和常用方法，探讨人力资源规划的发展趋势和影响因素等。

第2部分（第2~4章）为规划制定前的基础性工作。

第2章人力资源信息的收集和处理主要阐述人力资源信息的内涵、作用与分类，在了解信息分类的基础上明确衡量人力资源活动的指标体系，学会按指标科学有效地收集和处理人力资源信息。

第3章人力资源现状分析主要介绍了人力资源现状分析的内容、程序和分析技术，包括人力资源环境分析、人力资源队伍分析、人力资源管理工作以及人力资源现状综合分析。

第4章人力资源发展预测是在现状分析基础上，系统阐释人力资源发展趋势的预测技术，包括发展预测的内涵、步骤、预测方法，人力资源供给和需求的预测技术，以及实现供需平衡的调整技术。

第3部分（第5~8章）为规划的制定工作。

第5章人力资源战略的制定与选择主要阐述了战略是规划的先导，必须先制定战略才能制定规划。具体包括人力资源战略的基本概念、战略的制定程序、战略模式与类型、战略目标、战略的选择方法以及如何选取与企业发展相匹配的人力资源战略。

第6章人力资源发展对策组合强调了人力资源战略制定出来以后，要有配套的执行对策和对策组合才行。文中从思想观念、制度、文化和执行层面对人力资源战略政策进行了分析。

第7章人力资源管理计划包括人力资源招聘计划、人力资源配置计划、人力资源缩减计划和人力资源外包计划四项内容。

第8章人力资源开发计划包括人力资源晋升计划、人力资源培训计划、人力资源激励计划和人力资源职业生涯计划等的制定过程和相应的制度安排。

第4部分为规划的实施过程，包括第9章人力资源规划的实施，主要介绍了规划实施的要点、规划的管理者、具体实施的控制以及对规划的修订、纠偏的方法。

第5部分为实践教学内容，包括第10章人力资源规划实验操作，是独立安排的实践教学内容，目的在于综合地展示人力资源规划的操作过程和方法，密切理论与实践的联系。

4. 本书的分析方法与写作特点

在写作上，本书没有刻意追求人力资源规划理论的深度和难度，而是侧重实用功能，介绍较为常用的分析方法和制定具体规划的程序步骤，以便于读者领会和理解。

本书在内容上具有以下特点：

（1）体系新。依据人力资源规划学科的内在逻辑，重新架构人力资源规划的课程体系，科学全面地阐释人力资源规划的各个环节。

（2）内容新。吸收和借鉴当代人力资源规划领域理论上的最新研究成果和分析技术，着力实现课程内容的完整和体系的严谨，由浅入深地凝练和丰富各个章节内容，以满足教学和应用的需要。

（3）语言平实。书中没有晦涩难懂的理论 and 深奥的数理模型推导过程，语言朴实，通俗易懂，适合不同需求的读者选用。

（4）注重实战。本着以人为本的理念和提高学生综合素质的目的，在保证专业理论教学的基础上，凸显案例教学优势，引导学生进行发现式学习。注重实际操作能力的培养，具有较高的实战特征，力求做到人才培养和上岗就业的零距离。

（5）直观明了。每章学习之前，都有体现内容逻辑结构的学习导航图，便于读者直观地了解各章内容。引导案例的应用可以使读者带着问题学习，在思考案例的同时，本着分析和解决问题的态度着手新章节的学习，提高学习的兴趣和效率。

本次修订主要由江苏科技大学的李海东和南京邮电大学的张新岭两位老师执笔，河海大学赵永乐教授负责全书的编审工作，南京信息工程大学姜农娟老师负责后期的校对和出版联络等相关事宜。本书是团队合作的结果，在此对各位老师的辛勤付出和通力合作表示诚挚的感谢。本书再版过程中也得到了许多同人的帮助和支持，并提出了宝贵和中肯的意见和建议，对于各位的帮助在此一并表示感谢。需要特别指出的是电子工业出版社的杨洪军编辑为本书的出版和再版工作付出很多心血，再次表示感谢。最后，尤为重要的是本书的很多案例和链接改编自互联网，许多网络作者难以查到名字，就贸然改编了，敬请这些为本书编写做出默默贡献的佚名作者谅解，并顺致衷心的感谢。

目 录

第 1 章 人力资源规划概述	1
1.1 人力资源规划的概念和特点	5
1.2 人力资源规划的过程和分类	8
1.3 人力资源规划的功能	11
1.4 人力资源规划的原则和常用方法	13
1.5 人力资源规划的发展趋势和影响因素	19
1.6 大数据时代的人力资源规划	21
自测题	24
第 2 章 人力资源信息的收集和处理	26
2.1 人力资源信息	28
2.2 人力资源指标体系	31
2.3 人力资源信息的收集	40
2.4 人力资源信息的处理	44
自测题	47
第 3 章 人力资源现状分析	52
3.1 人力资源现状分析的内容及方法	54
3.2 人力资源环境分析	58
3.3 人力资源队伍分析	70
3.4 人力资源管理工作分析	74
3.5 人力资源现状综合分析	77
自测题	85

第 4 章 人力资源发展预测	88
4.1 人力资源发展预测概述	90
4.2 人力资源发展预测方法的选择	94
4.3 人力资源需求预测	97
4.4 人力资源供给预测	107
4.5 人力资源需求与供给的平衡分析	118
自测题	122
第 5 章 人力资源战略的制定与选择	126
5.1 人力资源战略概述	128
5.2 人力资源战略模式和类型	133
5.3 人力资源战略目标	137
5.4 人力资源战略的选择	139
5.5 与企业发展相匹配的人力资源战略	145
自测题	151
第 6 章 人力资源发展对策组合	154
6.1 人力资源发展对策	155
6.2 思想观念对策	160
6.3 制度层面对策	163
6.4 企业文化对策	169
6.5 执行层面对策	171
自测题	176
第 7 章 人力资源管理计划	180
7.1 人力资源招聘计划	182
7.2 人力资源配置计划	190
7.3 人力资源缩减计划	196
7.4 人力资源外包计划	203
自测题	210
第 8 章 人力资源开发计划	213
8.1 人力资源晋升计划	217
8.2 人力资源培训计划	224

8.3 人力资源激励计划·····	230
8.4 人力资源职业生涯计划·····	237
自测题·····	245
第9章 人力资源规划的实施·····	248
9.1 人力资源规划的实施概述·····	252
9.2 人力资源规划的实施要点·····	255
9.3 人力资源规划的管理者·····	258
9.4 人力资源规划的控制·····	263
9.5 人力资源规划的修订·····	268
自测题·····	274
第10章 人力资源规划实验操作·····	277
10.1 人力资源规划的SWOT分析实验·····	278
10.2 人力资源规划设计实验·····	281
10.3 人力资源招聘计划实验·····	287
10.4 人力资源培训计划实验·····	290
10.5 人力资源职业生涯计划实验·····	294
后记·····	298
参考文献·····	299

第 1 章

人力资源规划概述



引导案例

星巴克的伙伴关系与人力资源规划

有一类公司，在公司内部员工相互之间会有一些特定的称呼，以此来表明他们各自独特的企业文化和氛围。例如，在迪士尼乐园，所有工作人员都叫演艺人员；在苹果专卖店，有一部分店员是 genius；而在星巴克，从 CEO 霍华德·舒尔茨到普通店员，相互之间则是一个奇怪的称呼——伙伴，对除门店以外的其他公司部门，则一概统称“星巴克支持中心”。

在星巴克，“伙伴”被看作“销售美好体验”的最关键环节，在不断强化的过程中成为星巴克公司文化的一个重要成分。对于每位新加入星巴克的员工，除了对自己伙伴身份的新鲜感，他们还会接受一系列培训，包括除了所在岗位要求要求的业务培训和每个员工都需要完成的咖啡知识与门店经营培训。2012 年 11 月，星巴克（中国）大学成立，这个面向公司内部所有员工开放的培训平台与咖啡知识培训、门店经营培训一起构成了完整的星巴克“伙伴”教育。

卖一杯咖啡也许真的不只是卖了一杯咖啡，星巴克的确让员工和很多顾客都相信了这一点。但如果从职场角度来说，这种工作状态和效果显然不是让员工互称伙伴就能够实现的。那么，星巴克还有哪些办法？它的人力资源规划又有哪些具体设置？我们一起来看看星巴克的“伙伴”法则。

1. 星巴克的员工构成

作为一家咖啡连锁零售商，星巴克的绝大部分员工都集中在门店。最近几年，星巴克在中国的员工招聘总数每年都在 6 000~7 000 人，而其中超过 90% 的新人都会以门店员工的身份进入星巴克。星巴克计划未来两年将在全球新开 2 400 家门店，在中国内地的计划是两年内将门店增加到 1 200 家——这将带来更多的工作机会。

星巴克门店和支持中心的人员是双向流动的。例如，一位具备意愿的门店员工在得

到经理的推荐之后，可以参加支持中心的空缺职位面试。每年星巴克都有超过 20% 的门店员工进入支持中心。

2. 星巴克的招聘

对于校园招聘，在星巴克 2013 年面向校园的管理培训生招聘计划中，开放职位的部门均为门店，到目前为止招聘的管理培训生数量约为 400 名。毕业生在提交求职申请之后，还要完成星巴克的在线测评和面试。管理培训生进入星巴克之后与社招员工的发展机会基本相同，但前者通常能够在 9~15 个月的时间里成长为门店副理。除了每年面向大学校园招聘一部分管理培训生，星巴克内部员工也可以向公司申请加入管理培训生计划。

针对门店普通员工的岗位，星巴克更多还是面向社会公开招聘。门店员工也可以向公司推荐适合的人选（星巴克也更乐见这种方式），候选人只需要通过面试便可以进入该门店工作。

经由其他社会招聘途径进入星巴克的员工可以有更多选择，如可以跳过门店直接申请支持中心的岗位。支持中心部门包括门店开发及设计部、市场推广及产品部、公共对外事务工作部、伙伴人力资源部、研发与质管物流部、供应链部等。

星巴克的选人原则包括：① 与他人开展良好合作。星巴克柜台后面就是一个咖啡制作到售出的流水线，而且员工的工作情绪和合作技巧对顾客来说也是可见的。② 以客户为先。顾客在接触其产品之前首先接触的是员工，员工的服务态度会直接影响顾客对于公司品牌的印象。③ 优秀的学习能力。也许你得从一位门店的咖啡师做起，但只要你具备优秀学习能力，你会有一个更好的发展机会。④ 影响他人的能力。尤其是当你希望未来能领导一个团队时，如领导自己门店的员工，甚至领导一个区域的门店经营，这种能力很重要。

3. 职业发展路径

（1）门店垂直晋升路径。对于在门店工作的员工，能否快速升职主要看自己的业务能力、知识储备能否有一个较快的发展，每年大约有 20% 的员工获得各类升职。

（2）跨部门发展路径。任何级别的员工都有机会进入支持中心或门店，换部门工作。在通过跨部门应聘面试后，公司将根据员工的具体能力，再结合公司需求给予相应职位。每年有 20% 的员工从门店零售进入支持中心。

（3）升迁和跨部门的条件。个人能力是否达到升迁标准：在原有职位做得好不好是前提。

4. 星巴克的培训体系

在星巴克，所有新加入员工除了接受相关部门的业务培训之外，还必须参加一段时期的门店见习和考核，同时接受咖啡知识的培训。

（1）门店经营培训。所有新员工在入职之初均要在门店实习。对于进入支持中心的新员工而言，门店培训的持续时间约为两到三周。这期间，新人会在老员工的指导下从

如何泡出不同口味的咖啡做起,整个培训主要涉及零售课程、岗位锻炼、门店负责辅导等内容。相比招聘外部人员,星巴克在营运管理人员的招聘方面更倾向于任用从基层做起的员工。对员工自身而言,对公司的一线经营业务的了解也能够有助于未来职业的发展。

(2) 咖啡知识培训。员工获得咖啡知识主要通过员工分享和自学两个途径。入职之初,新员工会接受来自公司的咖啡知识的培训,主要涉及一些诸如咖啡豆产地分布、烘焙方式等基础知识,在培训结束后,新人往往还需要通过一个考核。在基本的培训之后,员工可以借助公司内部资料发放、员工分享活动等来了解更多的咖啡知识。

星巴克(中国)为所有的员工设立了“咖啡大师”和“咖啡公使”的认证通道,在每年的星咖啡知识比赛中,公司会评选出对咖啡知识掌握得较好的员工,并且授予他们这两个称号,然后在次年对其再次进行认证,通过考核的员工可以继续拥有这项荣誉。目前,国内有咖啡大师称号的伙伴大约有1800个,咖啡公使不到20个。拥有荣誉头衔的员工有资格申请所在职位以外的公司兼职,如可以申请星巴克(中国)大学的讲师职位。

(3) 星巴克(中国)大学。这是星巴克(中国)在2012年11月推出的一个面向员工的企业大学培训平台。员工除了接受入职的相关培训之外,还可以报名入学,接受更加系统性的培训,为今后进一步提升做知识技能储备。他们提供的课程有:① 新员工课程,包括获取星级咖啡师证书的相关课程、公司体验、咖啡交流等。② 员工推荐课程。这类培训项目是由员工的直属上司根据员工的个人特点和发展需求来做个性化推荐的,如咖啡大师认证项目、项目管理、谈判技巧等。当员工希望从门店进入支持中心时,在接受资格面试之前,会被要求接受这一类的培训。③ 优秀员工进阶课程。这类培训所面对的对象是那些潜在的管理人员。例如,专门针对门店经理设置的星光计划培训项目。这个项目在每年会举办一期,但培训时间会被分成多部分,这样的目的在于让员工能够将培训与工作结合起来。

5. 星巴克的福利措施

不同的公司针对员工会设计不同的福利政策,但目的都是提高员工的积极性。好的福利政策未必就是高财务投入的福利政策。通过强调对每位员工的关注,星巴克希望它的福利政策能够显得公平和人性。

(1) 股票。每位星巴克的员工都能享受到公司的股票,包括那些在星巴克做兼职的临时员工。兼职员工只要每星期工作超过20小时,一年做满360小时就可以享受当年的股票,第二年这个股票就能够兑现。当然,这个股票发放存在一个标准体系。每年,星巴克总部会向不同市场投放不同数量的股票,员工可以根据绩效、表现、薪资水平得到属于自己的那份股票。公司每年投放的股票比例保持在10%以上。

(2) 保险。除了国家规定的保险,公司还为包括门店兼职员工在内的所有员工购买了补充的医疗保险和意外险。星巴克希望以此让员工在工作时能更安心。

（3）星基金。这是星巴克员工自发的一个互助计划，公司还会定期往基金中投入资金。假如员工遇到意外，他们能够向委员会提出申请，并且有机会获得帮助，即便这个扶持基金并不能覆盖所有的需求。星基金同样向兼职员工开放。

资料来源：改编自《第一财经周刊》2013年1月8日刊载的文章“星巴克：独特的人力资源管理手册”。

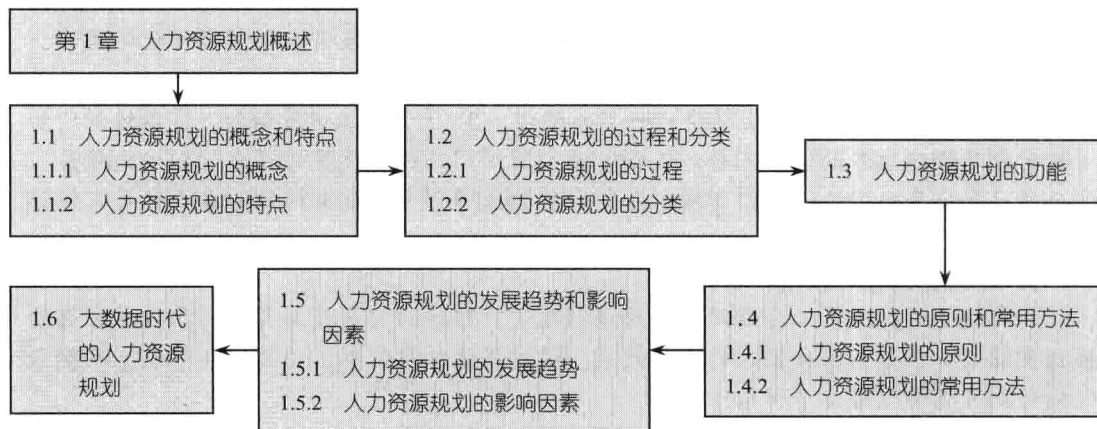
思考

星巴克的人力资源规划如何体现了伙伴关系？如何促进了星巴克的发展？

学习目标

1. 掌握人力资源规划的概念和特点
2. 掌握人力资源规划的过程和分类
3. 掌握人力资源规划的功能
4. 了解人力资源规划的原则和常用方法
5. 了解人力资源规划的发展趋势和影响因素

学习导航



随着社会的发展、科学技术的进步和经济全球化进程的不断深入，几乎所有的企业都面临着复杂、多变、陌生、难测的外部环境。为了应对这样的外部环境，企业越来越需要对资源进行系统的规划，以保证适应环境，寻求生存和发展。这样，规划就成为企业管理中一项重要的战略性管理职能。所谓规划，就是从战略的高度上对未来时期事物发展的总体构思和规定，包括事物的宗旨、发展目标、发展战略、发展对策等。企业若想能够应对未来的不确定因素，取得管理活动的成功，那么就必须将自己的各项管理活动都置于规划

的指导和约束之下。企业通过规划,可以确定未来所要进行的生产经营活动方式和工作目标,降低企业经营活动的风险,减少不确定性;同时可以将资源集中到与组织目标相一致的经营活动中,使组织目标更容易实现。

人力资源作为组织的第一资源,更需要精心的规划。只有这样,才能确保组织的人力资源在数量、质量、结构、变动上符合组织的要求,促进组织的发展。人力资源规划包含了人力资源发展的宗旨、目标、战略和对策等,目的是使人力资源发展与企业的经营战略和目标相适应,并起到坚强的支撑作用。

1.1 人力资源规划的概念和特点

1.1.1 人力资源规划的概念

国内关于人力资源规划概念的论述有多种,总括起来,大概有以下几种。

(1) 人力资源规划是为实施企业的发展战略,完成企业的生产经营目标,根据企业内部环境和条件的变化,运用科学的方法对人力资源的需求和供给进行预测,制定相应的政策和措施,从而使人力资源供给和需求达到平衡,实现人力资源合理配置并有效激励员工的过程。

(2) 人力资源规划是管理者为确保在适当的时候,为适当的职位配备适当数量和类型的工作人员,并使他们能够有效地完成促进组织实现总体目标的任务的一个过程。

(3) 人力资源规划是预测未来的组织任务和环境对组织要求以及为完成这些任务和满足这些要求而提供人员的管理过程。

(4) 人力资源规划是将企业目标和战略转化成人力的需求,通过人力资源管理体系和做法,有效达成量和质、长期和短期的人力供需平衡。

(5) 人力资源规划是组织为确保自身战略目标的实现,依据内外部环境,对战略实施过程中的人力资源供给、需求和缺口进行分析、判断和预测,并制定吸纳、维系和激励人力资源的一系列政策和措施的过程。

(6) 人力资源规划是一种战略规划,是着眼于为未来的企业生产经营活动预先储备人力,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效益相适应的人力资源政策的过程。

(7) 人力资源规划是将组织发展战略系统地融入职务编制、人员配置、教育培训、薪金分配、职业发展等人力资源管理的方方面面,从而整合协调各种因素和资源的过程,是一种全面而长远的组织计划安排。

我们认为,人力资源规划是一种活动,它从战略的角度出发去探索和掌握人力资源系统的发展运动规律,并运用这些规律去规定和控制未来时期人力资源系统的运动状态。