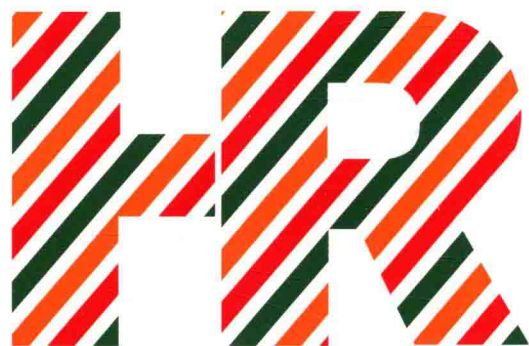


从零开始 学做 人力资源经理

招聘、培训、绩效考核、薪酬管理……难or不难？

苗小刚◎编著



想做**人力资源经理**，不了解**基本知识**，不熟悉**工作流程**，怎么可以？
本书让你不再**眼高手低**、**视野狭窄**，看完就能上岗，做一名合格**的人力资源经理**！



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

从零开始学做人力资源经理

苗小刚 编著

人民邮电出版社

北 京

图书在版编目(CIP)数据

从零开始学做人力资源经理 / 苗小刚编著. — 北京:
人民邮电出版社, 2015. 10
ISBN 978-7-115-40761-0

I. ①从… II. ①苗… III. ①企业管理—人力资源管理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第241411号

内 容 提 要

人力资源管理是现代企业管理工作中的重要内容,而人力资源经理作为人力资源管理工作的“大脑”,能够决定整个团队的成败。那么,有志于从事人力资源工作的人如何才能做好这份工作呢?

本书首先简单阐述了人力资源管理概论,包括人力资源及人力资源管理的概念,人力资源管理理论在不同时期的演变以及在企业管理中发挥的作用,然后深入讲述了人力资源管理工作的六大内容,包括员工招聘、员工管理、员工培训、劳动关系与社会保险、绩效评价以及薪酬管理。最后,本书以附录的形式展示了不同职能人力资源经理职责对照表、人力资源管理常用工具以及人力资源管理工作流程图。总之,本书追求实用性,力求为读者提供系统、全面的工作指导。

如果你是即将走上人力资源工作岗位的新人,本书可以作为帮助你获取人力资源管理知识的读物;如果你是企业的人力资源管理人员,本书可以为你提供更多实用的技巧。

◆编 著 苗小刚

责任编辑 张国才

责任印制 焦志炜

◆人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

三河市中晟雅豪印务有限公司印刷

◆开本: 787×1092 1/16

印张: 16.5

2015年10月第1版

字数: 150千字

2015年10月河北第1次印刷

定 价: 49.00 元

读者服务热线: (010)81055656 印装质量热线: (010)81055316

反盗版热线: (010)81055315

广告经营许可证: 京崇工商广字第0021号

前言

人力资源是企业发展过程中必不可少的一种资源，人力资源管理也是企业管理的主要内容之一。如今，企业间的竞争已经升华为人才的竞争，人才日益受到各行各业的重视，而以人才为核心内容的人力资源管理相应地成为了企业关注的重点。纵观世界知名企业，无一不重视人力资源及其管理，人力资源管理已与企业文化、企业长远发展战略高度结合，成为企业管理的核心。

例如，IBM 不拘一格的招聘理念、微软“一切从战略做起”的人才开发实践、通用电气与员工一起成长的职业规划之道、惠普物质与非物质并重的个性化激励艺术、华为绩效管理及“以人为本”的用人理念等，都是以完善的人力资源管理体系为基础。

然而，我国不少企业的人力资源管理工作却停留在较低的水平。究其原因，除了市场、体制等方面的客观原因之外，还有很多主观原因，如素质、能力以及管理水平的欠缺等。尤其有一些新任人力资源经理，甚至连最基本的任职资格都没有达到。目前圈内有个很有意思的现象，就是一些人力资源经理是“跳槽高手”，有的是自己待不下去了，也有的是被企业辞退。通过对这些跳槽行为的分析可以发现，90%以上的“跳槽高手”都是因为自己能力不够，无法适应企业的发展节奏以及外在环境的变化。

人力资源经理在工作过程中常见的问题，主要表现在以下四个方面。

1. 唯经验论

大部分人力资源经理入职后无法摆脱在校学习期间或原单位的思维模式和工作方法，往往把过去的经验直接搬来即用。而这些经验往往是在特定时间，用特定方法解决发生的特定问题，所形成的方法总结。而当时间和环境发生变化后，再用过去的方法来解决现在的问题，就会犯经验主义错误。正如牛根生曾经说过，“模仿蒙牛的人永远超不过蒙牛，但学习蒙牛的人总有一天超过蒙牛的。”过去的经验可以学习和借鉴，但更应该学习别人思考问题的方法和先进的理念，此外还要与实际相结合。

2. 眼高手低

眼高手低是所有职场新人的通病，人力资源经理也一样，谈问题时侃侃而谈，对人力资源理论很有见地，颇有“大家”风范，给人以“高人”的感觉，但实际上动手能力却很差，连最基本的人力资源分析都不会做，何谈策划和创新？

人力资源经理的工作是发现问题、解决问题，优秀的人力资源经理不仅需要具有非常深厚的理论功底，而且需要掌握十分出众的基本职业技能，既能做人力资源战略分析，

又能进行基本业务操作。

3. 不能落地

人力资源经理刚入行时最难能可贵的就是“落地生根”，但实际情况却恰恰相反。很多人力资源经理不认同企业的管理方式，不认同上级的管理理念，不能和老员工融合在一起，无法融入企业文化。他们往往悬在空中，不能将自己的见解与企业实际结合起来，无法对企业的生存和发展发挥作用，最后只能选择“急流勇退”。

4. 视野狭窄

人力资源管理是一门综合性学科，好的人力资源经理是一名管理大师，应当具备人力资源、财务、生产、采购、销售、心理等多方面的知识。如果你不了解基本知识，不熟悉工作流程，企业或用人部门怎么会认可你？相反，如果你比用人部门还专业，提供的建议比用人部门的经理、主管还深入，对方自然会重视你，把你当成合作伙伴。

所以，作为一名合格的人力资源经理，一定要加强对各类知识的学习，深入了解企业业务，对企业的整体运营有深入的了解；同时扩大自己的视野，运用综合知识来武装自己。只有这样，才能轻松应对各种情况下的工作。

本书是为人力资源经理打造的一本工作手册，全书共8章，以人力资源管理工作的主要内容为主线，结合企业最关注的人力资源问题进行编排，力求全面而实用。第1章阐述了人力资源管理概论，包括人力资源及人力资源管理的概念，人力资源管理理论在不同时期的演变以及在企业管理中发挥的作用。从第2章起，分别讲述了人力资源管理工作的六大内容：员工招聘、员工管理、员工培训、劳动关系与社会保险、绩效评价以及薪酬管理。同时，书中穿插了大量的实例和图表，每节的末尾以“小贴士”的形式对正文进行补充说明和注意事项提示，以便突出重点，在追求实用性的同时兼顾趣味性。

本书还增加了附录部分，包括三大块内容：第一，不同职能人力资源经理职责对照表；第二，人力资源管理常用工具；第三，人力资源管理工作流程图。这些表格和流程图具有非常强的针对性，而且语言凝练、简洁，以便为那些容易在工作中迷失自我的人力资源经理提供参考，相信每位有过相同经历和感受的人力资源经理能够铭记于心，为工作实践提供指导。

在此要特别说明的是，本书是团队合作的成果，何亚歌、王伟伟参与编写了本书的第1章，魏丽、苗小刚参与编写了本书的第2章，王方方参与编写了本书的第3章，苗李宁参与编写了本书的第4章，程侠义参与编写了本书的第5章，邵鹏、魏艳参与编写了本书的第6章，赵华振、王伟参与编写了本书的第7章，谭厚臣参与编写了本书的第8章，潘鑫、朱虹参与编写了本书的附录部分，全书由苗小刚统撰定稿。

目 录

• 第1章 人力资源管理概论 / 1

- 1.1 了解什么是人力资源管理 / 2
- 1.2 明确人力资源工作的重要性 / 6
- 1.3 制定与企业匹配的战略目标 / 8
- 1.4 全面掌握人力资源工作内容 / 11
- 1.5 人力资源管理重在管“人” / 13

第2章 做个成功的面试官 / 17

- 2.1 分析需求, 着眼全局与未来 / 18
- 2.2 优化流程, 实现高效招聘 / 20
- 2.3 选择策略, 提高招聘成功率 / 24
- 2.4 规范渠道, 打造专属人才库 / 26
- 2.5 有备无患, 做足招聘准备工作 / 30
- 2.6 开展校园招聘, 储备人才资源 / 33
- 2.7 做好网络招聘, 降低招聘成本 / 36
- 2.8 借助猎头公司, 笼络精英人才 / 39
- 2.9 避免陷入高学历误区 / 42
- 2.10 “经验主义”害死人 / 45

• 第3章 做好用工管理第一步 / 47

- 3.1 建立“人岗匹配”的用人机制 / 48
- 3.2 正式录用需要做哪些工作 / 51
- 3.3 新员工入职后需签订合同 / 55
- 3.4 制定明确的人才晋升标准 / 58
- 3.5 如何制定不同的任职标准 / 60
- 3.6 协助新员工安全度过试用期 / 64
- 3.7 如何辞退不合格员工 / 67

3.8 如何低成本地主动裁员 / 69

3.9 产生劳动争议后的赔偿标准 / 71

第4章 留住人才是关键 / 75

4.1 留人，解决“用人荒”的终极之道 / 76

4.2 薪酬留人，不仅仅是为员工付工资 / 78

4.3 加薪有道，员工要求加薪不慌乱 / 81

4.4 机制留人，为员工搭建发展平台 / 83

4.5 文化留人，文化就是软实力 / 86

4.6 情感留人，用情感激发员工的工作热情 / 88

4.7 对内部人才应给予更大的优待 / 91

4.8 建立回聘制度，为离职的人敞开大门 / 93

第5章 工作时间与休息休假 / 97

5.1 把脉工时制度 / 98

5.2 工时制度的三种类型 / 100

5.3 如何使用特殊的工时制度 / 103

5.4 关于加班的那些规定 / 105

5.5 员工的节假日管理 / 107

5.6 员工的休假管理 / 109

第6章 对人才的培训与防止人才流失 / 113

6.1 人力成本向人力资本的转化 / 114

6.2 综合运用各类培训方法 / 116

6.3 制订详细的培训计划 / 119

6.4 确定合适的培训内容 / 121

6.5 成立专人培训小组 / 123

6.6 强化对培训效果的评估 / 125

6.7 与受训员工签订竞业限制 / 128

6.8 与受训员工签订保密协议 / 130

• 第7章 绩效的考核和评估 / 133

- 7.1 绩效考核的概念和地位 / 134
- 7.2 明确绩效考核的内容 / 137
- 7.3 制定绩效考核的标准 / 138
- 7.4 优化绩效考核的程序 / 141
- 7.5 选择绩效考核的方法(一): 比较法 / 147
- 7.6 选择绩效考核的方法(二): 特性法 / 149
- 7.7 选择绩效考核的方法(三): 行为法 / 151
- 7.8 确定绩效考核的指标 / 156
- 7.9 正确选择和运用考核指标 / 159
- 7.10 绩效考核的评估和实施 / 162
- 7.11 常用的绩效考核工具 / 164
- 7.12 绩效反馈和绩效面谈 / 169
- 7.13 对绩效不足进行改进 / 172

第8章 薪酬管理 / 175

- 8.1 绩效考核与薪酬管理 / 176
- 8.2 做好薪酬调查工作 / 178
- 8.3 制定与规划薪酬制度 / 182
- 8.4 熟悉薪酬的两大分类 / 186
- 8.5 薪酬组合的三种模式 / 189
- 8.6 不同模式下的四种薪酬结构 / 191
- 8.7 不容忽视的员工福利管理 / 194

• 附录1 不同职能人力资源经理职责对照表 / 197

- 人力资源总监工作明细 / 197
- 人力资源经理工作明细 / 198
- 招聘 HR 经理工作明细 / 199
- 培训 HR 经理工作明细 / 200
- 绩效 HR 经理工作明细 / 202

薪酬 HR 经理工作明细 / 203

人事 HR 经理工作明细 / 204

附录 2 人力资源管理常用工具 / 206

组织结构设计工具 / 206

工作分析工具 / 210

招聘管理执行工具 / 216

培训计划管理工具 / 226

员工日常管理工具 / 233

绩效考核管理工具 / 239

薪酬管理工具 / 244

附录 3 人力资源管理工作流程图 / 249

员工招聘与录用管理流程 / 249

员工培训管理流程 / 250

员工考勤管理流程 / 251

员工绩效管理流程 / 252

员工薪酬管理流程 / 253

员工档案管理流程 / 254

员工劳动合同管理流程 / 255

员工薪酬发放流程 / 256



第1章

人力资源管理概论

1.1 了解什么是人力资源管理

管理学中大致有三个方向的管理活动，即人力资源管理、物力资源管理和财力资源管理，人力资源管理是其中的一个分支。人力资源管理，顾名思义就是对“人”进行管理的一门学科，包括人本身、人所创造的劳动和价值，以及能够创造某种劳动和价值的能力等。例如，劳动力、智力、知识和技能及其组合而成的综合能力。

人力资源经理作为人力资源管理的主要实施者，首先需要对人力资源的概念拥有清晰、正确的认识。而且，要想更好地工作，为以后的职业生涯打下坚实的基础，人力资源经理就必须正确而全面地了解人力资源的概念、特点以及发展历程。

“人力资源”在我国三个发展阶段

“人力资源”一词最早由管理学家德鲁克于1954年提出，并在其著作《管理的实践》中首次出现。1958年，社会学家怀特·巴克发表《人力资源功能》一书，将人力资源这个概念引入企业，并成为企业中一种管理职能。这是人力资源管理第一次被提出，其后众多学者从不同角度开始阐释人力资源管理的目的、过程、主体等。

人力资源管理是在20世纪90年代传入我国。当时，国企占有绝对优势，人力资源管理自然被其最先引进，而民营企业大范围地引入这种管理模式是在改革开放以后。因此，要想了解我国的人力资源管理发展进程，必须先从国有企业入手。

国有企业的人力资源管理分为三个阶段，而且每个阶段都在不断地改革和创新，以更加符合社会发展和企业发展的需要。

第一个阶段，1949—1978年。这一时期，我国实行的是计划经济。与之相适应，国有企业实行的人事制度是：几乎没有用人自主权，高层、中层管理者基本上是由上级主管部门直接选派；员工只进不出，实行终身录用制；国家统一制定工资标准和医疗、福利保障，实行平均主义，基本没有所谓的考核制度。在这种环境下，人力资源管理即是简单的档案管理、人员调动、执行及资料统计工作。

第二个阶段，1979—1994年。也就是在改革开放后，国有企业的人事制度开始出现了松动，具体表现为：只有高层实行任免制，中层、基层可根据高层的建议和员工投票选举产生；在某些机构和部门，企业可以自主决定人员配备，并开始按业绩对人员进行奖惩、晋升、培训、学习深造等。经过这一时期的发展，人力资源管理的概念已经深入人心，无

论是理论学习，还是实践创新都迈入了一个新阶段。

第三个阶段，1995年至今。1995年1月，我国第一部《劳动法》正式颁布，劳动合同制被确立为企业用人的基本制度，这也意味着固定用工制被废除，员工的合法权益将进一步开放。尤其是2008年后，新实施的《劳动合同法》进一步完善了劳动合同制度，明确劳动双方的权利和义务，劳动者的合法权益得到更多的保护，劳动关系更加和谐稳定。从此之后，人力资源管理便朝着多元化的方向发展。

人力资源又称为劳动力资源，是指能够推动整个经济和社会发展、具有智力劳动和体力劳动能力的人口总和。具体而言，人力资源是指在某一范围之内，一切具有劳动能力的人口之和。也就是说，只要有工作能力或将会有工作能力的人都可以视为人力资源。

各国对具有工作能力人口范围的界定不尽一致，一方面是起点年龄不同，如16岁或18岁；另一方面是退休年龄不同，如55岁或60岁，甚至是65岁或70岁等，如表1-1所示。

表 1-1 世界主要国家法定退休年龄一览表

国家	现行标准（岁）	调整意向（岁）
美国	66	67（2027）
英国	男 65；女 60	65（2011）
意大利	男 65；女 60	65（2018）
荷兰	65	66（2020）
匈牙利	男 62；女 61~62	男 65；女 64（2020）
捷克	男 62；女 59	男 63；女 59~63（2013）
韩国	60	61（2013）
丹麦	65	67（2024—2027）
德国	65	67（2012—2029）
西班牙	65	67（2013—2025）
以色列	男 65；女 60	男 67；女 64
比利时	65（2009）	
瑞典	65	
瑞士	男 65；女 64	
加拿大	65（1951）	

(续表)

国家	现行标准(岁)	调整意向(岁)
阿根廷	男 65; 女 60	
新加坡	62	67
日本	60	65 (2006—2013)
澳大利亚	男 65; 女 60	65 (2014)
希腊	58~61	63 (2015)
法国	60	62 (2018)
哥伦比亚	男 60; 女 55	男 62; 女 60 (2014)
印度	58~60	60
巴西	男 60; 女 55	
俄罗斯	男 60; 女 55	
中国	男 60; 女 55	

注:表中圆括弧里的数字代表实施的具体年份。
世界范围内,规定男性的法定退休年龄为60岁的国家和地区最多,有64个,占38.32%;60岁以下的有102个,占61.08%;60岁以上的有65个,占38.92%。规定女性的法定退休年龄为55岁的国家和地区最多,有59个,占35.33%;60岁及以下的占77.25%;60岁以上的占22.75%。

人力资源管理是指,运用现代化的科学方法,对与一定物力相结合的人力进行合理的培训、组织和调配,使人力、物力保持最佳比例,同时对人的思想、心理和行为进行恰当的诱导、控制和协调,充分发挥人的主观能动性,使人尽其才,事得其人,人事相宜,以实现组织目标。

人力资源是围绕人的“体力”和“智力”进行的,因此,人力资源经理在做人力资源分析时必须围绕“人”这个关键要素进行。概括起来,人力资源具有生物性和社会性两大特征。

1. 生物性特征

(1) 能动性:就能力的发挥而言,每个人的发挥程度与其个体有关,不同个体创造的价值也不同,这就是人的能动性。人本身是自主性的,一个人可以超常发挥自己的才能,也可以少发挥,甚至不发挥。这就使得人力资源也具有能动性,与其他资源不同,不能依赖外部给予,而必须激发内在动力。

(2) 智力性:人力资源的核心是人,而人是具有智慧的,这种智慧可以无限产生智力,

所以人力资源也具有智力性,具有协调、综合、判断和想象的特性,并可将这些能力有机地整合起来,激发出巨大的潜能。

(3) 创造性:资源是求产出的,人力资源必须以产出为基础。因此,人力资源一旦形成就必须以创造为基础,不断创造价值。因为人不但在创造价值,而且还在不断地消耗价值。如果不能创造价值,人力资源就变成了纯粹的人力成本,失去了“资源”的意义。

(4) 动态性:人的生命是个动态的过程,由人构成的人力资源也是个动态的过程。例如,人力结构、企业内外部环境、企业发展目标等都处在不断变化之中。在这些变化的基础上也需要适时地对人力资源进行调整,以保证始终适合发展需求。

(5) 可再生性:人力资源是可再生资源,其再生性表现在两个方面:一是个体的再生,表现为体力和脑力的恢复及自身的繁衍;二是组织的再生,即由人组成的组织也是可以再生。

2. 社会性特征

(1) 人力资源具有天然社会性:人是社会动物,社会属性与生俱来,人力资源作为人的一种特殊形式,也是如此。

(2) 规制性:人力资源的社会属性要求其必须遵循一定的社会规制,按照国家的法律法规及企业的规章制度依法生成、发展和运行。

人力资源的特性决定了人力资源管理工作的属性,这就为广大人力资源经理更好地管理提供更多的理论支持,既要尊重其自然属性,又要与社会环境、企业环境等外部因素结合起来。

小贴士

在这个以知识为主要的时代,人力资源呈现出很多新特点,如员工的地位变化(既是服务者又是被服务者),资源的反复、精细利用(员工角色的多重性、专业化)等。这些新特点对人力资源工作提出了更高的要求,这是人力资源经理在工作中需要特别注意的。

1.2 明确人力资源工作的重要性

人力资源经理的主要职责是对企业的人力资源进行管理。那么，人力资源管理包括哪些内容？在企业中起什么作用呢？人力资源经理在开展工作之前，必须对上述问题有清晰的认识。

对于人力资源的概念，学术界有诸多观点，其中最具代表性的有两种。一种是雷西斯·列科的观点，他认为，人力资源不仅是一种生产能力，还包括客户的认可度、人力结构的生产力和客商信誉的价值；另一种是内贝尔·埃莉斯的观点，他认为，人力资源是一种综合能力，即有利于提高企业预期经营活动的能力总和，包括企业内部员工部分（如总经理、员工等）和可提供潜在服务的外部人员部分（如客户、供应商等）。

由此可见，人力资源已经超出了生产资料成本的范畴，它不仅是一种生产能力，还是一种综合能力。因此，现代管理学将人力资源管理定义为，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，为企业创造价值并带来效益。

综上所述，人力资源就是泛指一切可以被利用或正在被利用的各种资源及其组合。企业的人力资源大体上可分为两部分，一部分是可以利用的资源，是社会对企业人力资源的供给，或者企业具有可选择的人力资源空间；另一部分是正在利用的资源，包括企业所拥有的资源以及在职或在编人员。

随着人才竞争的日益激烈，企业间的竞争已升华为人才的竞争。而取得竞争的优势，无疑就是重视和大力开发人力资源工作。实践证明，企业只有充分重视人力资源管理工作，才会得到源源不断的人才资源供应，生产效率才能得到提高。

良好的人力资源管理工作对企业的生存和发展具有很大的促进作用，主要表现在以下四个方面。

1. 激发员工工作的积极性

现代企业管理尊崇“以人为本”，人力资源管理可通过岗位工作扩大化与丰富化，或劳动环境优化等措施，营造出一个员工需要的且能够接受的环境，让每位员工以饱满的热情去工作，在保持愉悦的同时激发出自身的潜能，提高工作效率。

2. 促进各种资源有效调配

企业资源由人力资源、财力资源与物力资源组成,人力资源是其关键部分,可将其他资源进行有效整合,使各种资源以最有效的方式结合起来,在生产经营的过程中发挥最大效用。

3. 有效利用资源

通过人力资源管理可以使企业的资源在合理配置下进行有序的生产、管理,避免简单、盲目的投入。也就是说,人力资源管理活动可以使企业的投入以一种科学、合理的方法进行,从而有利于企业的资源得以充分开发和利用,降低消耗。

4. 控制成本

人力资源管理中有一项重要内容,即人力资源费用,包括生产经营中的人工成本、人力资源管理费用等。如果对此笔费用实施有效的管理,做好整体规划,严格控制预算、核算、审核、结算等,便可以大大降低企业的用工成本,达到削减企业生产经营成本的目的,使企业能够在市场竞争中以低价战略抢占市场份额。

小贴士

一旦明确了人力资源管理工作在企业中的重要地位和作用,人力资源经理就应该尽最大的努力促使企业管理层加大对人力资源的开发和投入,完善人力资源管理体系,以便为企业实际运用提供坚实的基础和切实的保障。

1.3 制定与企业匹配的战略目标

人力资源战略,是指企业为了充分利用现有人力资源,挖掘潜在人力资源,所制定的一系列长远性计划和方案。有效的人力资源战略有利于提高企业的业绩,有利于企业形成持续的竞争优势,同时也有助于企业根据市场变化与人力资源管理工作的需求,建立起适合自身特色的人力资源管理方法。因此,制定人力资源战略是人力资源经理的主要工作内容。人力资源经理应当根据企业发展目标、经营策略以及内外部条件,熟练地掌握相关程序和方法,制定出符合企业需求的人力资源战略。制定人力资源战略的具体步骤如下。

1. 提出人力资源战略管理问题

提出问题是解决问题的基础，在制定人力资源战略之前，人力资源经理需要针对企业的业务发展战略、人力资源存量等实际情况提出相应的问题。常见的问题列举如下。

- (1) 基于企业战略的需要，企业需要多少人力？
- (2) 要重点获得并储备哪些人才资源？如何平衡各种人才资源的比例关系以确保经营正常有序地进行？
- (3) 基于企业战略的实现需要，员工应该具备什么专长与技能？
- (4) 企业如何利用现有人力资源？
- (5) 采取什么政策处理好员工关系？
- (6) 如何激活企业现有人力资源的潜能，提高现有员工的士气？

2. 确定人力资源战略目标

人力资源战略目标是对未来人力资源所要达到某个高度的具体要求，具体包括人力资源的数量与结构、素质与能力、劳动生产率与绩效、员工士气与劳动态度、企业文化与价值观、人力资源政策、开发与管理成本以及方法水平等。

- (1) 根据企业发展战略，进行人员需求预测。

人力资源经理要按照企业各部门的职位要求进行未来岗位需求分析，做好与岗位需求相匹配的人员配置预测。

- (2) 分析企业人力资源存量状况，进行人员供给预测。

人力资源经理通过对本企业内外部人力资源状况的详细分析，合理预测未来人力资源供给规模和趋势。

- (3) 进行供求平衡分析，提出供求保障措施。

人力资源经理在分析现状的基础上，发现企业人力资源方面存在的现实问题，提出实现供求平衡的保障措施；需要上级企业或集团总部提供支持的，应提交建议方案。

- (4) 内外环境分析。

如前所述，人力资源战略是根据企业内外部条件变化的需要而制定的，因而人力资源经理在确定人力资源战略目标时需要考虑内外部环境。例如，劳动力市场供求现状、就业、失业情况，劳动力素质，人力资源的再生现状与趋势等，都是应分析的内容。