

财政部“十三五”规划教材

高等学校经济管理类课程“十三五”系列教材

Simulation Experiment of
Human Resource
Management in Public Sector

公共部门人力资源管理 模拟实验教程

李玉兰 ◎主编

中国财经出版传媒集团



经济科学出版社
Economic Science Press

财政部“十三五”规划教材

高等学校经济管理类课程“十三五”系列教材

Simulation Experiment of
Human Resource
Management in Public Sector

公共部门人力资源管理 模拟实验教程

李玉兰 ◎主编



中国财经出版传媒集团



经济科学出版社
Economic Science Press

图书在版编目 (CIP) 数据

公共部门人力资源管理模拟实验教程 / 李玉兰主编.

—北京: 经济科学出版社, 2018. 3

财政部“十三五”规划教材 高等学校经济管理类课程“十三五”系列教材

ISBN 978 - 7 - 5141 - 9082 - 3

I. ①公… II. ①李… III. ①公共部门 - 人力资源管理 - 高等学校 - 教材 IV. ①D035. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 039465 号

责任编辑: 齐伟娜 初少磊

责任校对: 刘 昕

责任印制: 李 鹏

公共部门人力资源管理模拟实验教程

李玉兰 主编

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编部电话: 010 - 88191217 发行部电话: 010 - 88191540

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

天猫网店: 经济科学出版社旗舰店

网址: [http://jjkxcs. tmall. com](http://jjkxcs.tmall.com)

北京季蜂印刷有限公司印装

787 × 1092 16 开 17.25 印张 430000 字

2018 年 3 月第 1 版 2018 年 3 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 9082 - 3 定价: 42.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换。电话: 010 - 88191502)

(版权所有 翻印必究 举报电话: 010 - 88191586)

电子邮箱: [dbts@ esp. com. cn](mailto:dbts@esp.com.cn))

前 言

教育的竞争关键是教学质量的竞争，实践性环节教学又直接影响着教学质量，影响着人才培养目标能否实现。人才强国战略是实现国家强盛的第一战略，习近平总书记明确指出：“人才资源作为经济社会发展第一资源的特征和作用更加明显，人才竞争已经成为综合国力竞争的核心”。公共部门人力资源管理是为实现组织战略目标提供强有力的人才支撑的体系。目前为深入贯彻落实《教育部关于全面提高高等教育质量的若干意见》（教高〔2012〕4号）、《教育部等部门关于进一步加强高校实践育人的若干意见》（教思政〔2012〕1号）、《教育部、财政部关于“十二五”期间实施“高等学校本科教学质量与教学改革工程”的意见》（教高〔2011〕6号）、《国家教育事业发展规划“十三五”规划》等文件的精神，继续推动和深化教育教学改革，提高高校教学水平、创新能力和人才培养质量，各高校均加大了实验教学示范中心的建设步伐。公共管理学科是财经类高校的传统学科，其学科主干课程——公共部门人力资源管理，也需要顺应形势，突破传统的以讲授为主的教学方式，引入实验教学方法，逐步构建本学科理论与实践有机结合的教学模式。以支撑创新驱动发展战略、服务经济社会发展为导向，在统筹推进一流大学和一流学科建设进程中，建设一流本科教育，全面提高教学水平和人才培养质量，切实增强学生的社会责任感、创新精神和实践能力。

本教材是公共部门人力资源管理的配套实验（实训）指导书，它与课堂讲授密切结合，配合理论教学共同完成教学大纲规定的教学任务。学生通过本书的学习可以更好地掌握公共部门人力资源管理的课程相关实验（实训）的原理、方法和技巧，从而更好地理解 and 掌握人力资源管理理论知识以及公共事业管理专业、行政管理专业和劳动与社会保障专业知识及技能，训练及培养公共政策鉴别能力、公共部门人力资源规划能力、招聘与甄选能力、公共部门胜任能力、绩效管理能力和培训与开发能力、职业生涯规划能力等综合技能和素质。聚焦当前公共部门人力资源相关热点涉及政府绩效评估、公务员胜任素质以及激励机制创新等内容，重视援引例证、剖析原因，同时也为课程学习、专业性实习和今后工作打下良好的基础。

本教材的编写是在对人力资源管理专业人才培养方案和教学内容体系改革进行充分调查研究和论证，并在充分总结实践教学经验和教学成果的基础上编写而成的。本教材突出应用性、创新性、系统性，可选性强。实验内容的编排从传统的验证性实验到设计性、应用性实验项目，并特别选编了一些实用性强的综合性实训项目，旨在进一步培养学生的实践动手能力。

本教材根据天津财经大学 2017 年版公共事业管理、行政管理以及劳动与保障专业本科专业教学计划编撰,安排相应实验(实训)学时。教学中可在教学大纲的基础上,根据具体情况,在实验内容上有所偏重。本教材也可广泛用于国内各高校公共管理专业研究生和 MPA 公共管理实验课程的教学。

本教材依托南京奥派信息产业股份公司的公共部门人力资源管理教学软件,通过在一个完整的人力资源管理信息化系统上进行模拟操作,让实验者在模拟实践中体会计算机和信息化给传统的人力资源管理带来的变革,掌握大量实际业务的操作技巧。

本教材共分为十七章。第一章到第十三章为本教材的核心章节,首先,从引导案例开始引出本章要讲的内容;其次,介绍本章所涉及的理论知识;最后,每个任务模块通过实验情景、实验目的、实验任务、实验数据、实验流程图和实验步骤的方式来安排学习内容。第十四章为系统介绍,主要介绍了实验软件的特点、模块和实践参数等内容。第十五章为外围框架管理,主要讲述了教师如何管理实验、学生如何查看成绩等内容。第十六章为系统配置,第十七章为其他功能模块的介绍,主要包括我的工作、HR 工具箱和软件的安装与卸载三部分。通过学习使学生能够正确理解并掌握公共部门人力资源的普遍规律、基本原理以及一般方法,初步具有解决一般公共部门人力资源开发与管理问题的实践能力。

本教材由天津财经大学经济学院财政与公共管理系李玉兰副教授担任主编。具体写作分工如下:李玉兰副教授编写前言、第一章到第十三章;财政与公共管理系助理研究员齐文编写第十七章的内容;天津财经大学硕士研究生崔哲、张静、李肃肃、陈佳伟和张莉共同完成第十四章到第十六章的编写。书中所用实验数据均为虚拟数据,如有雷同,纯属巧合。

本教材在编写过程中参考了部分同行的研究成果,编者在此表示感谢;对南京奥派信息技术有限公司对本书编撰提供的技术支持表示感谢。由于编者水平有限,教材不足之处还希望读者提出宝贵意见。

编 者

2017 年 12 月

目 录

第一章 人力资源战略和规划	1
第一节 实验基础知识 /	1
第二节 系统综述 /	10
第三节 实验指导 /	11
第二章 公共部门组织结构和设计	22
第一节 实验基础知识 /	22
第二节 系统综述 /	25
第三节 实验指导 /	26
第三章 招聘管理	33
第一节 实验基础知识 /	33
第二节 系统综述 /	36
第三节 实验指导 /	38
第四章 人事管理	56
第一节 实验基础知识 /	56
第二节 系统综述 /	60
第三节 实验指导 /	61
第五章 培训管理	69
第一节 实验基础知识 /	70
第二节 系统综述 /	74
第三节 实验指导 /	75

第六章 考勤管理	87
第一节 实验基础知识 /	87
第二节 系统综述 /	88
第三节 实验指导 /	89
第七章 绩效考核	98
第一节 实验基础知识 /	98
第二节 系统综述 /	105
第三节 实验指导 /	105
第八章 奖惩管理	114
第一节 实验基础知识 /	115
第二节 系统综述 /	119
第三节 实验指导 /	120
第九章 保险与福利管理	125
第一节 实验基础知识 /	126
第二节 系统综述 /	130
第三节 实验指导 /	130
第十章 薪酬管理	142
第一节 实验基础知识 /	143
第二节 系统综述 /	147
第三节 实验指导 /	148
第十一章 成本中心管理	157
第一节 实验基础知识 /	157
第二节 系统综述 /	158
第三节 实验指导 /	159
第十二章 报表管理	164
第一节 实验基础知识 /	164
第二节 系统综述 /	165
第三节 实验指导 /	166
第十三章 职业生涯规划	170
第一节 实验基础知识 /	171

第二节	系统综述	/	175
第三节	实验指导	/	176
第十四章	系统介绍		184
第一节	系统概述	/	184
第二节	模块参数	/	185
第十五章	外围框架管理		189
第一节	管理员篇	/	189
第二节	教师篇	/	204
第三节	学生篇	/	209
第十六章	系统配置		216
第一节	系统综述	/	216
第二节	实验指导	/	217
第十七章	其他功能		231
第一节	我的工作	/	231
第二节	HR 工具箱	/	236
第三节	软件的安装与卸载	/	239
附录	背景案例及数据		249
参考文献			266

第一章

人力资源战略和规划

【学习目标】

深入了解人力资源战略和规划的含义和作用，理解战略和规划涉及的内容，可以对人力资源战略进行分类，掌握人力资源规划的步骤和预测方法，能够根据所学的理论步骤和方法制定人力资源规划。

【引导案例】

全球经济一体化的发展趋势下，伴随中国经济转型升级以及“一带一路”倡议的推进，国有企业积极践行“走出去”战略，实现对全球资源要素的优化配置与自身产业链的布局升级，其中，集团型国有企业依托国家政策的支持和雄厚的经济实力成为与跨国公司比高低、论伯仲的中流砥柱。然而，跨国并购往往存在巨大的风险和挑战，失败的案例不胜枚举，原因也错综复杂，其中，由于管理文化差异导致的人力资源整合问题尤为突出。

启发问题：

人力资源整合问题是人力资源战略的重要环节。

1. 海外并购人力资源整合可能会存在什么问题？
2. 应该如何制定人力资源战略来解决海外并购人力资源整合出现的问题？

第一节 实验基础知识

中国有句古语说得好，“凡事预则立，不预则废”，意思是说在做任何事情的时候，如果想要取得成功，就必须提前做好计划，否则往往就会失败。人力资源管理同样如此，为了保证整个系统的正常运转，发挥其应有的作用，也必须认真做好计划。人力资源管理的计划是通过人力资源规划这一职能实现的。

一、公共部门人力资源战略的概念和分类

1. 公共部门人力资源战略的概念

公共部门人力资源战略是指公共部门为适应外部环境的变化和内部管理的需要，根

据组织的战略目标,制定出人力资源管理目标,进而通过各种人力资源管理职能活动实现组织目标和人力资源目标的过程。它强调人力资源对组织战略目标的支撑作用,从战略层面考虑人力资源的内容和作用。公共部门人力资源管理不仅要契合战略环境的变化,而且要服务于公共部门的整体战略,促使传统人事管理发生范式性的变革,由专注内部、专注过程的事务性工作转变为考虑环境、考虑长远目标、考虑资源优化配置的战略性工作。

2. 公共部门人力资源战略的种类

公共部门人力资源战略根据不同的标准划分为不同的类型,主要有以下两种分类方法:

(1) 根据适用对象的不同,公共部门人力资源战略可分为诱引战略、投资战略和参与战略。

① 诱引战略。诱引战略是指组织自己不培养员工,而凭借丰厚的报酬去诱引人才从而形成高素质的员工队伍。在这种战略下,吸引员工的是高薪酬、高福利,从而可能使组织的人工成本较高。因此,组织往往严格控制员工人数,并力求诱引的员工都是高质量的,以减少对员工的培训费用。在这种战略下,组织与员工的关系主要是经济利益关系,工作报酬主要取决于员工努力程度,管理方法则采取以单纯利益交换为基础的严密的科学管理模式,组织强调员工对目标的承诺,员工往往被要求做繁重的工作,流动率较高。处于激烈竞争环境与危机状态下的公共部门常常采用此战略。

② 投资战略。这种战略通常被那些正处于发展中的组织采用。这类组织拥有一定的适应性和灵活性,强调通过自己培养来获取高素质的员工,如孟尝君之“食客三千”,储备了多种专业人才,管理人员注重对员工的支持、培训和开发,视员工为组织最好的投资对象,并力争在组织中营造和谐的组织文化和良好的上下级关系,组织除与员工建立雇佣关系外,还注重培养员工的归属感,员工流动率较低。

③ 参与战略。采取参与战略的组织大都有扁平、分权化的组织结构,能够在应对复杂环境做出快速反应的同时,有效地降低成本。为鼓励开拓创新,这些组织的人力资源管理政策强调人员配备、工作监督和报酬,员工多数是高技术水准的专业人员,可以达到组织人力资源战略目标。组织则为员工提供挑战性的工作,鼓励参与,把报酬与成果密切联系在一起,从而实现战略目标。在这种战略下,管理人员的工作主要是为员工提供咨询和帮助,组织注重团队建设和授权,在培训中也强调对员工人际技能的培养。

(2) 根据组织变革程度的不同,公共部门人力资源战略可分为家长式战略、发展式战略、任务式战略和转型式战略。

① 家长式战略。这种战略主要运用于基本稳定、微小调整的组织,其主要特点是:集中控制人事的管理;强调秩序和一致性;硬性的内部任免制度;重视操作与监督;人力资源管理的基础是奖惩与协议;注重规范的组织架构与方法。

② 发展式战略。当组织处于一个不断发展和变化的经营环境中时,为适应环境的变化和发展,组织采用渐进式变革和发展式人力资源战略,其主要特点是:注重发展个人和团队;尽量从内部招募;大规模的发展和培训规划;运用内在激励多于外在激励;优先考虑组织的总体发展;强调组织的整体文化;重视绩效管理。

③ 任务式战略。这种组织面对的是局部变革,战略的制定采取自上而下的指令方式。

采取这种战略的组织依赖于有效的管理制度,其主要特点是:非常注重业绩和绩效管理;强调人力资源规划、工作再设计和工作常规检查;注重物质奖励;同时进行组织内部和外部招募;开展正规的技能培训;重视组织文化建设。

④ 转型式战略。当组织已完全不能适应形势发展而陷入危机时,全面变革迫在眉睫,组织在这种紧急情况下没有时间让员工较大范围地参与决策,彻底的变革有可能触及相当部分员工的利益而不可能得到员工的普遍支持,组织只能采取指令式与高压式的管理方法,包括组织战略、组织机构和人事的重大改变,创立新的结构、领导和文化。与这种彻底变革相配合的是转型式战略,其主要特点是:组织架构进行重大变革,职位进行全面调整;进行裁员,调整员工队伍的结构,缩减开支;从外部招聘骨干人员;对管理人员进行团队训练,建立新的理念和文化;打破传统习惯,摒弃旧的组织文化;建立适应经营环境的新的人力资源系统和机制。

从以上分析可以看出,公共部门人力资源战略有不同的分类方法,同时,不同的人力资源战略在人力资源获取渠道、采用的薪酬策略或管理方式等方面都有各自的特点,这就要求公共部门在管理实践中必须根据自身的具体情况来选择合适的人力资源战略或人力资源战略组合。需要指出的是,宏观上,大多数组织所采取的人力资源政策与主导的人力资源战略相符合;微观上,组织可能根据不同的员工而采取不同的措施。

二、公共部门人力资源规划的概念与分类

1. 公共部门人力资源规划的概念

公共部门人力资源规划,是指国家人事行政主管机构以及各级国家行政机关、国有企事业单位,根据一定时期内组织的发展战略与近期目标,运用科学方法和技术,了解和预测组织对人力资源的供求状况,制定出满足需求的具体内容、实施步骤、相应政策、经费预算等,确保组织对人力资源在数量、质量和结构上的需求的管理活动过程。

宏观的人力资源规划是从整个公共组织系统和公职人员队伍出发,在分析政府的机构和预算状况走势的基础上,确定一个时期内对公职人员的总体需求状况,以期政府的职位与人员数量、素质结构在总量上达到基本均衡。

微观的人力资源规划是指国家各级行政机关和工作部门、企事业单位,根据本部门工作岗位的需要、发展方向及部门预算情况,在工作描述和工作分析的基础上,确定本部门在一个时期或一个财政年度内对人力资源的需求状况,制定出其获取与分配的计划,为部门的其他人事管理活动奠定基础的过程。

公共部门人力资源规划由四个方面构成:组织发展与人力资源规划目标;现有人力资源状况分析;近期或长期人才需求状况预测以及人力资源规划的具体实施及评估等。

2. 公共部门人力资源规划的种类

除了宏观和微观的公共部门人力资源规划的分类外,人们通常把人力资源规划分为总体规划和具体规划两个层次,这同时也是人力资源规划的内容。

(1) 总体规划。

总体规划以组织的战略目标和未来发展趋势为依据,围绕规划期内人力资源管理的总

目标、总方针和总政策,按照实施步骤、时间安排、经费预算等若干思路进行设计。具体包括:绩效、人员总量素质、人力资源供需状况。

(2) 具体规划。

具体规划主要包括:①岗位职务规划。岗位职务规划主要解决公司定员定编问题。公司要依据公司的近远期目标、劳动生产率、技术设备工艺要求等状况确立相应的组织机构和岗位职务标准,进行定员定编。

②人员编制与晋升计划。人力配置规划是依据各级组织机构、岗位职务的专业分工来配置所需的人员,包括工人工种分配、干部职务调配、部门编制、人岗匹配、工作调动、员工职业生涯发展规划以及员工晋升标准等内容。

③人员补充规划。人员补充规划就是在中长期内使岗位职务空缺能从质量上和数量上得到合理的补充。人员补充规划要具体指出各级各类人员所需要的资历、培训、年龄要求,明确需补充人员的类型、数量、层次、任职资格及招聘形式等。

④教育培训规划。教育培训规划是依据公司发展的需要,通过各种教育培训途径,为公司培养当前和未来所需要的各级各类合格人员。具体包括整体人员素质结构、培训需求调研和拟开发项目、培训对象、老师、方式及效果等。

⑤薪酬及福利激励规划。具体包括工资计划、福利规划、人才流失率和绩效管理等。

⑥员工关系计划。包括提升员工满意度、沟通改善计划等。

实际工作中,业务计划的内容很多,除上述内容外,还有团队建设计划、老职工安排计划等。

此外,按照人力资源规划的规划期长短,可以划分为短期的人力资源规划、中期的人力资源规划和长期的人力资源规划三类。短期的人力资源规划是指一年及一年以内的规划,这类规划由于时间相对较短,因此目标比较明确,内容也比较具体,更多地体现为操作性的东西;长期人力资源规划是指五年或五年以上的规划,由于规划的时间比较长,对各种因素不可能做出准确的预测,因此,这类规划往往是指导性的,在具体实施时要随着外部环境的变化而不断调整,具有强烈的战略性色彩;中期的人力资源规划介于短期和长期之间,一般是指一年以上五年以内的规划。对短期规划来说,中期规划具有一定的指导性;但是对于长期规划来说,中期规划又是它的具体落实,就好比是长期规划的阶段性目标,往往具有战术性的特点。

三、人力资源规划的目的

1. 规划人力发展

人力发展包括人力预测、人力增补及人员培训,这三者紧密联系,不可分割。人力资源规划一方面对目前人力现状予以分析,以了解人事动态;另一方面对未来人力需求做一些预测,以便对公共部门人力的增减进行通盘考虑,再据以制定人员增补和培训计划。所以,人力资源规划是人力发展的基础。

2. 促使人力资源的合理运用

在相当多的公共部门中,一些人的工作负荷过重,而另一些人则工作过于轻松;也

许有一些人的能力有限,而另一些人则感到能力有余,未能充分利用。人力资源规划可改善人力分配的不平衡状况,进而谋求合理化,以使人力资源能配合组织的发展需要。

3. 配合组织发展的需要

任何组织的特性都是不断地追求生存和发展,而生存和发展的主要因素是人力资源的获得与运用。也就是如何适时、适量及适质地使组织获得所需的各类人力资源。由于现代科学技术日新月异,社会环境变化多端,如何针对这些多变的因素,配合组织发展目标,对人力资源进行恰当规划甚为重要。

4. 降低用人成本

影响公共部门结构用人数的因素很多,如业务、技术革新、机器设备、组织工作制度、工作人员的能力等。人力资源规划可对现有的人力结构作一些分析,并找出影响人力资源有效运用的“瓶颈”,使人力资源效能充分发挥,降低人力资源在成本中所占的比率。

四、人力资源规划的制定原则

1. 内部外部环境的变化

人力资源计划只有充分地考虑了内、外环境的变化才能适应需要,真正地做到为组织发展目标服务。为了更好地适应这些变化,在人力资源计划中应该对可能出现的情况做出预测和风险变化,最好能有面对风险的应对策略。

2. 组织的人力资源保障

公共部门的人力资源保障问题是人力资源计划中应解决的核心问题。它包括人员的流入预测、流出预测、人员的内部流动预测、社会人力资源供给状况分析、人员流动的损益分析等。只有有效保证对组织的人力资源供给,才可能去进行更深层次的人力资源管理与开发。

3. 促进双方长期共同发展

人力资源计划不仅是面向公共部门的计划,也是面向公务员自身的计划。组织的发展和员工的发展是互相依托、互相促进的关系。如果只考虑组织部门的发展需要而忽视了员工的发展,则会有损组织发展目标的达成。优秀的人力资源计划一定是能够使组织和员工得到长期共同发展的计划。

五、公共部门人力资源规划的内容

人力资源管理的责任是要设法培养或管理发展等方式。因此,人力资源规划常常与发展是相提并论的。人力资源规划包括以下内容。

1. 预测未来的组织结构

一个组织经常随着外部环境的变化而变化,这些变化都将影响整个组织结构,即组织结构必须去适应组织策略的变化。组织策略的变化又因环境变化而产生。而组织结构的变

化必然牵涉人力资源的配置。因此,对未来组织结构的预测评估应列为第一步。

2. 制定人力供求平衡计划

该计划应考虑以下三点:①因业务发展、转变或技术装备更新所需增加的人员数量及其层次。②因职工变动所需补充的人员数量及其层次,这种变化包括退休、辞职、伤残、调职、解雇等。③因内部成员升迁而发生的人力结构变化。

3. 制定人力资源征聘补充计划

征聘原则包括:①内部提升或向外征聘以何者为先?②外聘所选用的人力来源如何?有无困难?如何解决?③如果是内部提升或调动,其方向与层次如何?

4. 制定人员培训计划

公共部门人员培训计划的目的是为了培养人才,人员的培训内容可包括:①第二专长培训:以利于公共部门弹性运用人力。②提高素质培训:以帮助公务员树立正确的观念及提高办事能力,使之能担当更重要的工作任务。③在职培训:适应社会进步要求,以增进现有工作效率。④上级主管培训:进行管理能力、管理技术、分析方法、逻辑观念及决策判断能力方面的培训。

5. 人力使用计划

人力规划不仅要满足未来人力的需要,更应该对现有人力做充分的运用。人力运用涵盖的范围很广,而其关键在于“人”与“事”的圆满配合,使事得其人,人尽其才。人力使用包括下面几项:①职位功能及职位重组;②工作指派及调整;③升职及选调;④职务丰富化;⑤人力检查及调节。

六、公共部门人力资源规划的程序

人力资源规划的程序可分为以下五个阶段:

1. 确立目标

这是人力资源规划的第一步,主要根据组织的目标来制定,这一步相当重要。

2. 收集信息

需收集的信息主要包括组织内环境的变化趋势、战略方向、人力资源现状等,不仅要了解现实情况,更要认清潜力与存在的环境。

3. 预测供需

本阶段是人力资源规划中较具技术性的关键部分,是在上述搜集的人力资源信息的基础上,采取经验判断、统计方法及预测模型等进行预测。

4. 制定规划实施

在预测分析的基础上,组织根据人力资源规划,有计划、有步骤地对员工进行培训,使其在知识、技能、职业素质等多方面适应组织发展的需要。其中,在众多人力资源适用途径中,用以更新员工知识技能的教育培训是最为有效的方法之一,也是最为经济的捷径。

公共部门人力资源规划的实施主要包括:员工培训与发展,员工的选拔、录用、晋升、转任与离职、退休,员工职业生涯规划与发展,人力资源规划的评估等。

5. 评估与反馈

这是人力资源规划的最后一个阶段,组织将人力资源的总规划与各项业务计划付诸实施,通过一系列科学方法,根据实施的结果和影响对人力资源规划进行综合评估和分析判断,并及时反馈评估结果,修正人力资源规划。

人力资源规划评估依据的主要标准是:规划的充分性、规划的可行性、规划的效率、规划的效能等。

人力资源规划评估的一般内容是:①人力资源规划是否符合组织发展目标的总体要求,即在人力资源的总体结构上是否与工作性质、工作岗位的需求一致;②确定人力资源规划是否弥补了现有的人力资源不足,解决了人力资源发展中存在的问题;③把握人力资源规划与组织绩效的相关度,即规划是否促进了组织的生产力水平,提高了对公众的服务质量;④在现有职位编制和预算额度的框架下,规划是否能被推行和落实,组织推动规划运行的动力是什么;⑤人力资源规划提供的各种人才发展途径是否在经济上合算,录用、培训等成本支出是否能得到节约;⑥评价公共部门人力资源规划对社会带来的影响或效益。

七、人力资源规划的精髓

通常在完成对组织人员需求和供给的预测之后,会考虑以下几个问题:

- (1)“我们需要什么样的人力资源?”
- (2)“我们拥有什么样的人力资源?”
- (3)“我们如何寻求所需要的人力资源?”

经过比较,一般会出现三种人力资源供求关系:

- (1) 供求平衡。是组织人力资源规划多追求的目标,无须采取行动。
- (2) 供过于求。限制雇用、重新安置、减少员工规模、限制劳动时间、提前退休和降低人工成本。
- (3) 供不应求。内部调整、内部招募和外部招聘、增加雇员物质奖励。人力资源供不应求的情况一般会发生在那些高技术含量、高技能的稀缺性人才当中(见图1-1)。

八、人力需求预测方法

1. 现状预测法

这是一种最简便的预测方法,适用于短期的预测。这种方法假定组织的员工总数与结构完全能适应预期的需求,管理者只需要安排适当的人员在适当的时间内去补缺即可,如替补晋升和跳槽者的工作岗位。

2. 经验预测法

这种根据以往的经验进行预测的方法简便易行。有些组织常采用这种方法做预测。

3. 微观集成法

组织的各个部门可根据自己单位、部门的需要预测将来某时期内对各种人员的需求

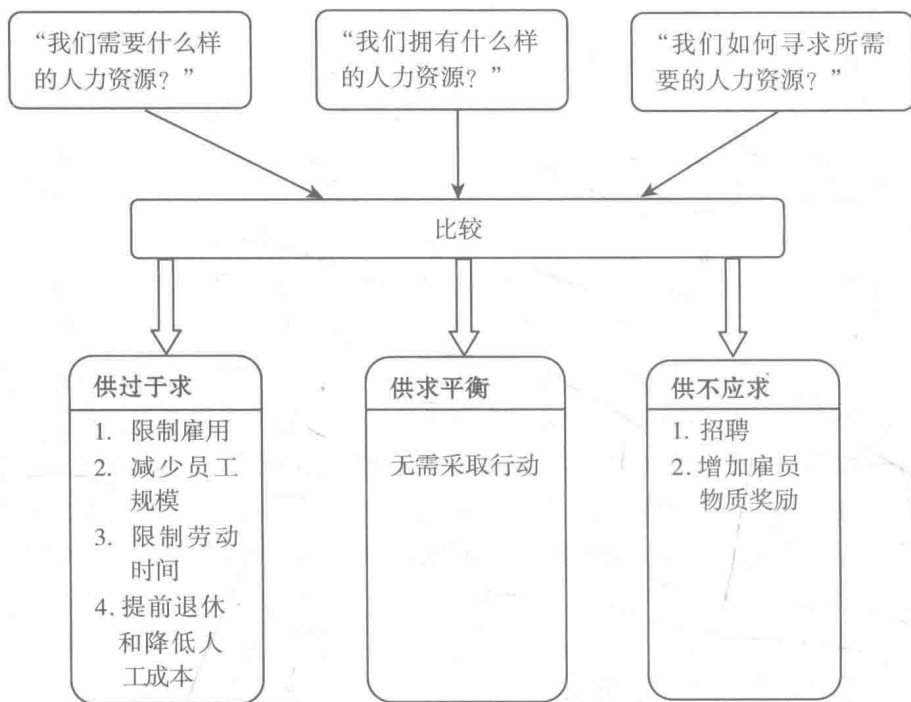


图 1-1 人力资源规划

量，人力资源管理的规划人员就可以把各部门的预测综合起来，形成总体预测方案。这种方法由上而下布置预测工作，再由下而上逐级进行预测和汇总。它属于管理人员评估法中的一种，叫由下而上预测法，适用于短期预测和组织的生产/服务比较稳定的情况。

顺便介绍管理人员评估法中的由上而下预测法。它是指上级管理人员先拟出预测计划，并逐级传达到下级，开展讨论和进行修改，上级听取并集中大家的意见后对总的预测和计划进行修改。这种方法适用于短期预测，在组织作总体调整 and 变化时尤其方便。

4. 描述法

人力资源管理的规划人员通过对组织在将来某一时期的目标和因素进行描述（假定性的）、分析和综合，预测人力资源需求量。由于这是假定性的描述，人力资源需求就有几种备择方案，目的是适应和应付环境与因素的变化。

5. 德尔斐法

这种方法也叫专家评估法，一般采用问卷调查或小组面谈的形式，听取专家们对未来有关因素趋向的分析意见和应采取的措施，并通过多次反复以达到在重大问题上取得较为一致的意见和看法。这种方法适用于长期预测，调查对象既可以是个人或面对面专家小组，也可以是背靠背的专家小组。面对面的方式，专家之间可能相互启发；背靠背的形式可以免除某一权威专家对其他专家的影响，而使每位专家独立发表看法。

6. 计算机模拟法

这是人力资源需求预测中最为复杂的一种方法，是指在计算机中运用数学模型按描述

法中假定的几种情况对人力资源需求进行模拟测试,并通过这种模拟测试确定人力资源需求的预测方案。当然,也可以使用这种方法对某一种情况的几种备择方案进行模拟测试,以选择一种最佳方案。后一种应用带有评估和择优的意思,也就是说,可以用于评估人力资源政策和项目。

7. 外推预测法

外推预测法是数学中的一类计算方法,有着广泛的用途。最简单的形式是直线外推;也可以有曲线,如指数平滑法;还可以有更复杂的形式。这种方法适用于短期和中期预测。

8. 回归分析法

这是数理统计学中的方法,比较常用。它是处理变量之间相互关系的一种统计方法。这种方法中,最简单的是一元线性回归分析,也可以是多元线性回归分析和非线性回归分析。一般而言,人力资源需求量变化起因于多种因素,故可考虑用多元线性回归分析。

9. 人员比例法

这是根据已确定的各类人员之间、人员与设备之间、人员与产量之间各种科学的比例关系来预测人力资源需求的一种方法。

九、工作分析

工作分析是指通过一系列的程序和方法,找出某个职位的工作性质、任务、责任及完成工作所需的技能和知识的过程。工作分析的方法通常有以下几种。

1. 资料分析法

利用现有的一些文件资料,如责任制文本等对工作的任务、责任、权利、工作负荷、任职资格等,都有一个粗略的描述,可以为工资描述和任职说明提供许多有用的信息。

2. 工作实践法

是指工作分析人员亲自从事需要研究的工作,由此掌握工作要求的第一手资料。

3. 现场观察法

是指工作分析调查人员在工作现场运用感觉器官或其他工具,在不影响被观察公职人员正常工作的条件下,观察公职人员的工作过程、行为、内容、特点、性质、工具、环境等,并对结果进行记录,从而获取信息的一种方法。

4. 面谈法。

是指人力资源管理人员就某项工作与从事该工作的公职人员个人或小组,或其上级主管,或过去的在岗人员,就工作内容或要求进行交谈与讨论。

5. 问卷调查法

是指根据工作分析的目的、内容,事先设计好工作问卷,由被调查者填写,然后分析人员回答,据以确定工作的重要性和执行的难易程度,从而形成对工作分析的描述信息的一种工作分析方法。