

杨政燕 ■ 主编

人力资源规划 设计与操作手册

随书附赠光盘，我们将本书的主要内容做成PPT文件。通过这种新颖的表示形式，读者可以直观地学习究竟应该如何开展人力资源规划工作。对于企业人力资源经理和教师来说，光盘中的PPT文件也使本书成为最佳的培训与教学工具。

REN LI ZI YUAN GUI HUA : SHE JI YU CAO ZUO SHOU CE

杨政燕 ■ 主编

人力资源规划 设计与操作手册

随书附赠光盘，我们将本书的主要内容做成PPT文件。通过这种新颖的表示形式，读者可以直观地学习究竟应该如何开展人力资源规划工作。对于企业人力资源经理和教师来说，光盘中的PPT文件也使本书成为最佳的培训与教学工具。

RENLI ZIYUAN GUIHUA : SHEJI YU CAOZUO SHOUCE



中国纺织出版社

内 容 提 要

企业经营环境的不稳定性,导致人力资源规划在人力资源管理中日益凸现出特殊的重要性。本书从人力资源规划总揽、人力资源规划前的准备、人力资源规划成功的关键、人力资源规划具体编制、人力资源规划的评价与控制、人力资源规划与企业管理等方面,详细介绍了人力资源规划的各种理论和方法。随书附赠的光盘包含根据本书主要内容做成的PPT文件,读者可以更直观地学习有关人力资源规划方面的知识。

图书在版编目(CIP)数据

人力资源规划:设计与操作手册/杨政燕主编. —北京:中国纺织出版社, 2007. 4

ISBN 978 - 7 - 5064 - 4285 - 5

I. 人… II. 杨… 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 (2007) 第 019349 号

编委会: 李 瑜 李 涛 黄 怡 胡雪英 李 真
杨奋燕 冷 晓 杨吉涛 张新亮 曾江辉

策划编辑: 祝秀森 责任编辑: 王文仙 责任印制: 初全贵

中国纺织出版社出版发行

地址: 北京东直门南大街 6 号 邮政编码: 100027

邮购电话: 010—64168110 传真: 010—64168231

http: //www. c - textilep. com

E - mail: faxing @ c - textilep. com

中国纺织出版社印刷厂印刷 各地新华书店经销

2007 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 710 × 1000 1/16 印张: 16. 25

字数: 132 千字 印数: 1—6000 定价: 36. 00 元 (附赠光盘)

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社市场营销部调换

前言

foreword

从本质上讲，人力资源规划是一种针对人力资源的计划过程。在经历了几十年的发展之后，人力资源规划的含义已经从一个仅仅针对人员配置需求的狭义过程，发展为一个阐明比较广泛的与人有关的企业问题的过程。20 世纪初，人们对“人力规划”的关注点主要集中在实行计件工资的工人身上，通过改进工作过程和运用早期工业心理学的方法达到改进工作效率的目的。第二次世界大战期间以及以后的许多年，人们更关心如何得到有能力的管理人员。到 20 世纪的六七十年代，技术进步和企业的快速扩展，使人力资源规划转向人才的供需平衡上，如当时美国人口中 30 ~ 40 岁的男性以及特殊工程与科学技术人才短缺，因此，管理人才、专业技术人才的供需平衡成为规划的重点。这一时期，人力资源规划被定义为管理人员的一种工作：即通过制定规划，努力让“适当数量和适当种类的人，在适当的时间和适当的地点，从事使组织与个人双方获得最大长期利益的工作”。在这个过程中，过去是规划未来的基

础，人力资源规划仅仅作为一项战术计划来制定和执行。20 世纪 80 年代以后，人力资源规划被广泛作为大企业和政府组织的一种活动，在内涵上扩大了范围，不再仅限于工序平衡预测，而扩展为上与战略计划相联系、下与行动方案相结合的更广泛的过程。

与其他人力资源图书相比，本书主要有以下三个优点。

1. 强调可操作性。与很多人力资源规划图书只是对理论知识进行笼统、空洞的介绍不同，本书非常强调可操作性，并将始终将讨论的重点放在如何帮助企业人力资源工作人员掌握各种人力资源规划工具上。通过阅读本书，从事企业人力资源工作的人员可以全面掌握人力资源规划工作中需要运用的各种方法和模型。

2. 使用方便。为了便于读者的使用，本书采用了直观的 PPT 格式。在随书附赠的光盘中，我们将本书的主要内容做成了 PPT 文件。通过这种新颖的表示方式，读者可以直观地学习有关人力资源规划方面的知识。对于企业人力资源经理和教师来说，光盘中的 PPT 文件也将成为最佳的培训与教学工具。

3. 通俗易懂。人力资源规划工作是一项很复杂的系统工程。人力资源工作人员在开展人力资源规划工作时，不但要考虑企业的战略规划、组织文化、员工薪酬、竞争优势等企业自

身的问题，还要对宏观环境、行业发展趋势、政府政策等进行分析，这就使得人力资源工作的开展非常困难。甚至许多从业多年的项目经理，有时候也会在分析某些问题时感到无从下手。而本书通过案例的形式，对一些比较抽象的问题进行详细阐述，使读者可以很轻松地掌握各种操作方法，达到学以致用的目的。

目录

contents

第一章 人力资源规划总揽：凡事预则立	(1)
第一节 人力资源规划概述	(2)
第二节 人力资源规划要实现的目标	(11)
第三节 人力资源规划主要内容	(12)
第四节 人力资源规划设计实施流程	(15)
第五节 人力资源规划关键因素与常见障碍	(17)
 第二章 人力资源规划前的准备：工作分析与设计	 (20)
第一节 工作分析：人力资源规划的基础	(21)
第二节 工作分析的具体操作步骤	(31)
第三节 编制工作说明书和岗位规范	(34)
第四节 工作分析典型方法	(46)
第五节 如何进行工作设计	(63)
 第三章 人力资源规划前的准备：现有人力盘点	 (73)

第一节	人力资源盘点概述	(73)
第二节	人力资源盘点实施步骤与方法	(78)
第三节	人力资源结构分析	(82)
第四节	人力资源流动比率分析	(88)
第四章	人力资源规划成功的关键：人力供需预测	(91)
第一节	人力资源需求预测	(91)
第二节	人力资源需求预测的典型方法	(99)
第三节	人力资源供给预测	(113)
第四节	人力资源供给预测的典型方法	(128)
第五节	人力供需不平衡时的解决方案	(146)
第五章	人力资源规划具体编制：操作指南	(154)
第一节	编写人力资源规划的八个步骤	(154)
第二节	编制人力资源规划的注意事项	(157)
第三节	战略性人力资源规划的编制	(160)
第四节	战术性人力资源规划的编制	(163)
第六章	人力资源规划具体编制：费用预算与成本	
	控制	(181)

第一节	人力资源费用预算项目构成·····	(181)
第二节	编制人力资源费用的程序和方法·····	(183)
第三节	进行人力资源成本核算·····	(185)
第四节	人力资源成本控制·····	(196)
第七章	人力资源规划的评价与控制·····	(205)
第一节	评价与控制的必要性·····	(205)
第二节	评价与控制的过程·····	(213)
第三节	评价与控制的内容·····	(216)
第四节	评价与控制的主要方法·····	(220)
第五节	评价与控制的注意事项·····	(227)
第八章	人力资源规划与企业管理·····	(229)
第一节	规划：企业战略与人力资源管理之间的 桥梁·····	(229)
第二节	人力资源规划与核心竞争力·····	(236)
第三节	人力资源规划与员工薪酬·····	(240)
第四节	人力资源规划与企业文化·····	(243)
参考文献 ·····		(248)

第一章 人力资源规划总揽： 凡事预则立

需要某类员工，却无法在短期内从人才市场上获得；已经付出某方面的培训费用，但由于老员工的退休而必须重复支付；为了避免人才短缺而大量储备人才，最终造成人才浪费和人工成本的上升；花费重金培养的员工突然跳槽，成为竞争对手的骨干力量……相信很多企业在运营过程中都遇到过与此类似的问题。表面看来，这些问题的发生有很大的偶然性，企业自身很难掌控和把握，但实际上，企业之所以会遭遇这样的突发事件，是因为事前没有进行科学的人力资源规划。

为了实现自己的战略目标，每个企业在发展过程中的每个阶段，都需要拥有与各类工作相适应的员工，但如果缺乏科学的人力资源规划，企业就难以在适当的时间、适当的岗位获得适当的人员，也就无法实现人力资源的有效配置。因此，为了实现长期稳定的发展，任何企业都应该充分重视并积极开展人力资源规划工作。

第一节 人力资源规划概述

一、什么是人力资源规划

国内外有关人力资源规划的定义和概念很多，但总体而言可以概括为以下几种。

(1) 人力资源规划就是要分析企业在环境变化中的人力资源需求状况，并制定必要的政策和措施来满足这些要求。

(2) 人力资源规划就是要在企业和员工的目标达到最大一致的情况下，使得人力资源的供给和需求达到最佳平衡。

(3) 人力资源规划就是要确保企业在需要的时间和需要的岗位上获得各种需要的人才（包括数量和质量两个指标），人力资源战略与规划就是要使企业和个人都得到长期的利益。

(4) 人力资源规划就是预测企业未来的任务和环境对企业的要求以及为了完成这些任务和满足这些要求而设计的提供人力资源的过程。

(5) 人力资源计划是指为了达到企业的战略目标与战术目标，根据企业目前的人力资源状况，为满足未来一段时间内企业的人力资源质量和数量方面的需要，决定引进、保持、提高、流出人力资源的可作的预测和相关事项。

虽然各种定义所关注的侧重点有所不同，但概括地看，人力资源规划主要包括四方面工作。

1. 现有人力资源状况分析

企业必须对现有的人力资源状况进行一个全面的分析，尤其应当清楚自身目前已有的员工存量、素质以及相对于竞争对手而言自身在人力资源上具有哪些优势和劣势。

2. 人力资源需求预测

企业需要根据自身的发展战略，对将来的人力资源需求做出正确的预测，估计未来人力资源的理想状况，明白当前存在的差距。

3. 人力资源供给预测

企业必须根据劳动力市场的现状，对将来的人力资源供给做出一个正确的预测，以确定未来的劳动力市场是否能给企业发展提供符合质量和数量要求的人力资源。

4. 制定人力资源规划方案

当目前的人力资源状况与未来理想的人力资源状况存在差距时，企业必须制定一系列有效的人力资源规划方案，来消除这种差距。在劳动力过剩的情况下，企业可能需要制定一系列的人员裁减计划。而在劳动力短缺的情况下，则需要在外进行招聘。如果外部劳动力市场不能保证有效供给，则需要考虑

在内部通过调动补缺、培训、工作轮换、提升等方式增加劳动力供给。

从本质上看，人力资源规划既是一种战略性规划，又是一种策略性计划。说是战略性规划，是因为人力资源规划本身就是企业总体战略规划的重要组成部分。一方面，总体战略规划需要相应的人力资源规划作保证，需要依靠人力资源规划为其未来的实施准备人力；另一方面，人力资源规划也必须符合企业总体战略规划对人力的要求，例如，当一家公司决定进入新领域、建立新工厂或者压缩经营范围的时候，这些活动就会影响其需要补充人员的数量和种类。同时，人力资源规划又是一种策略性计划。这是因为，人力资源规划首先考虑的不是眼前某个具体的人员，而是一个时期内的一批、一组、一类人员的需求与供给的平衡，具体的人员只是人力资源计划的执行而已。另外，战略规划的实施需要依靠一个个年度计划去完成，并要求把完成的结果如实反馈给企业的管理者，以便根据实际情况决定是否需要对战略规划进行补充、修订和完善。

二、人力资源规划的分类

从不同的角度，可以对人力资源规划进行不同的分类。

1. 按规划时间的长短分类

根据规划时间的长短，可以把人力资源规划分为短期规划

和长期规划。短期规划一般是指1年或1年以内的规划；长期规划则是指3年或3年以上的规划。企业应该制定短期规划还是长期规划，取决于企业所面临的不确定性的规模和经营环境是否稳定。

2. 按规划内容分类

人力资源规划按照内容可分为两类，即总体规划和具体计划。总体规划是对计划期内人力资源管理的总目标、总政策、总步骤和总预算所做的安排。具体计划则是总计划的分解，包括职务计划、人员配置计划、人员需求计划、人员供给计划、教育培训计划、职务发展计划、工作激励计划等，这些子计划都由目标、任务、政策、步骤及预算构成，分别从不同角度保证人力资源总体规划的实现。

3. 按规划性质分类

从性质上划分，人力资源规划可以分为战略性规划和策略性计划。一般来说，长期计划属于战略性规划。短期计划、行动计划则属于策略性计划。但也有例外情况，比如有一种计划叫项目性计划，通常情况下属于短期计划，但有时候却又属于长远规划。

三、为什么要进行人力资源规划

企业需要进行人力资源规划是由于企业经营环境的动态性

和企业自身发展的需要。社会环境的动态性，使市场对企业的
人力资源供给状况时常处于一种变化之中，同时企业自身的发展
也导致企业对人力资源的需求是动态变化的。社会环境对企业
人力资源供给的影响，主要来自市场对企业产品需求状况的
变化和劳动力市场对企业人力资源供给状况的变化。当市场对
企业产品的需求较为旺盛时，劳动力短缺对企业的快速成长产
生制约作用，但是当市场对企业产品的需求萎缩时，企业内部
又很容易产生劳动力剩余。如何在这两种环境压力之间找到一
种平衡，对于任何企业都是一种严峻的挑战。另一方面，企业
自身的发展也使企业对人力资源的需求处于变动之中。例如，
企业在成长期，一般较为重视销售，这时企业对营销人员的需
求量很大，而对技术、管理、广告策划人才的需求并不是很迫
切；随着企业逐渐走向成熟，企业对后一类人才的需求会越来
越大，而对前一类人才的需求则相对减弱。因此，企业应该根
据企业外部环境的变化和企业自身的发展阶段，对人力资源进
行合理规划，为企业的长期稳定发展提供科学的人力配置，避
免人力短缺或过剩而造成的损失，确保企业战略目标得以顺利
实现。

四、人力资源规划对组织的作用

人力资源规划对组织的作用主要有两方面：一是对组织方

面的贡献；二是对组织内人力资源开发与管理自身的贡献。

1. 人力资源规划对组织的贡献

人力资源规划是根据组织的战略目标制定的，它实际是组织战略目标在资源保障与配置上——人力资源供需（包括数量和质量）方面的分解，是为了确保组织目标的实现而制定的一种辅助性规划，它与组织其他方面的规划，如组织的营销计划、生产计划、财务计划等共同构成组织目标的支撑体系。

另一方面，由于组织所处的内外环境是不断变化的，组织的战略目标也需要不断进行调整，因此组织对资源的需求也随之而变化，这种需求的变化必然导致人力资源供需之间的失衡。人力资源规划的作用就是要根据组织目标的变化和组织的人力资源现状，分析预测人力资源的供需，采取必要的确保措施，平衡人力资源的供给与需求，确保组织目标的实现。

由于人力资源规划不断随环境的变化而变化，因此可以使组织的战略目标更加完善，使组织对于环境的适应能力更强，进而使组织更富有竞争力。

2. 人力资源规划对人力资源开发与管理的贡献

（1）人力资源规划是人力资源管理的基础

人力资源规划的一项基本任务是对组织现有能力进行评定，并对员工预期达到的能力与要求进行分析与估计，因此，

人力资源规划的各项业务计划可以为工作分析提供依据。组织反过来又可以根据工作分析的结果与对员工现有工作能力的分析,决定人员配置的数量与质量,并对人力资源的需求做出必要的修正,然后根据人力资源的供需计划和人员配置的结果来决定招聘与解雇员工的数量。因此,人力资源供需计划是员工配置的基础。

(2) 人力资源规划对员工的培训也有很大的影响

人力资源需求计划对人员的数量与质量提出了要求,组织可根据目前的人力资源供给状况来决定对员工培训的范围、内容以及培训的投资额度,最终达到以最小的人力资源成本获得最大效益的目的。与此同时,对员工的培训使员工的素质与能力得到提高,又会对人力资源的供给产生影响。由此可见,人力资源规划与员工培训之间是相互作用的关系。

(3) 人力资源规划能让员工了解组织未来的需求

组织的人力资源规划能让员工看到组织未来对各个层次人力资源的需求,更好地设计自身的职业发展道路,这对提高员工的劳动积极性是非常有益的。

五、谁负责制定人力资源规划

人力资源规划的制定并不仅仅是人力资源部门的事情。高层管理者、其他职能部门经理、相关专家等都需要参与其中。