



柏明顿管理丛书

人力资源 规划实务

年度人力资源计划、员工培训、人才补充、冗员处理……
解决人力资源管理中的疑难问题 人力资源经理的案头宝典

胡八一 ◎ 主编



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

HUMAN
RESOURCES

人力资源 规划实务

胡八一 ◎ 主编



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

人力资源规划实务/胡八一主编. —北京:北京大学出版社,2008.1

(柏明顿管理丛书)

ISBN 978-7-301-13103-9

I. 人… II. 胡… III. 劳动力资源—资源管理 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 175168 号

书 名: 人力资源规划实务

著作责任者: 胡八一 主编

责任编辑: 冯 寻

标准书号: ISBN 978-7-301-13103-9/F·1788

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893506 出版部 62754962

电子邮箱: tbcbooks@vip.163.com

印 刷 者: 三河市欣欣印刷有限公司

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 15.5 印张 240 千字

2008 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 39.00 元

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

举报电话: 010-62752024 电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn

主编：胡八一

编委：胡居峰 阮艳梅 余林鑫

符益群 倪雯

序

在长期的人力资源管理咨询工作中，我深入过很多企业，其中不乏一些知名企业。当我需要其人力资源部门提供给我一份他们企业的人力资源规划书的时候，得到的回答不是“没有”，就是一份大而空泛的描述性文件。他们把这份文件称之为“人力资源规划”，但就是这样一份规划，往往还会被束之高阁。何故？原因诸多，不一而足，但我认为其中最主要的原因就是该规划不够“落地”，可操作性不强，很难执行！

可见，在当今的市场经济体系下，面对市场竞争的严峻挑战，处于转型期的中国企业有着自身无法克服的缺陷和不足。此时，面对来自国内和国际市场的竞争压力，面对瞬息万变的市场需求信息，面对纷繁复杂的技术革新，许多中国企业在管理、经营、观念上，特别是人力资源的开发和管理上，出现了应变和适应上的滞后现象。

适时、适地、适量地提供人力资源以满足企业的需求，是企业对人力资源管理的本质要求。一份详实、落地的人力资源规划书是指导企业如何支配运用人力资源以达成企业目标的必要的方法与手段。

详实、落地的人力资源规划犹如一座桥梁，它连接着企业目前的人力资源状况与未来的发展。任何成功的人力资源规划都是理性地运用事物的自身力量来达到企业的目的。人力资源规划不是设计企业未来人力资源的发展趋势，而是在尊重现实的基础上更好地顺应企业未来的发展趋势。

很多企业把人力资源规划简单地理解为静态的信息收集和相关的人事政策设定，无论在观念上还是实践上都有依赖过去、一劳永逸的思想。这

种静态的观念与动态的市场需求和人才自身发展的需求是极不相适应的，不仅会造成人力资源得不到合理的利用，甚至严重影响了人力资源的稳定性，造成企业人才的流失，对企业的发展壮大是非常有害的！

在所有的管理职能中，人力资源管理最具有战略性和主动性。为了适应当今风云变幻的市场需求和竞争环境，人力资源管理部门必须对企业未来的人力资源供给和需求作出科学的预测，以保证企业能及时获得所需要的各种人才，进而保证实现组织的战略目标。

《人力资源规划实务》一书摒弃了以往此类书籍中的大篇幅理论介绍，继承了柏明顿一贯的“细节、落地”的咨询风格。书中以组织规划、人力分配规划、人力补充规划和教育培训规划四个部分为主，从企业的整体角度出发，通过引用大量的典型案例和许多可操作性的表格，理论联系实际，深入浅出地解析了企业人力资源的规划过程。本书实用性和可操作性都很强，相信它能够带给广大的读者朋友实实在在的启发和帮助！

柏明顿管理咨询首席顾问 胡八一

2007年12月于广州



目 录

Contents

序

第一部分 人力资源规划与企业规划

第一章 人力资源规划的本质

- 一、什么是人力资源规划..... 5
- 二、人力资源规划的目标、任务与意义..... 5
- 三、人力资源规划的重要作用..... 7
- 四、人力资源规划的类型..... 7
- 五、人力资源规划的动态性..... 8
- 六、人力资源规划的内容和步骤..... 9
- 七、人力资源政策的制定与执行 18

第二章 企业战略目标与人力资源

- 一、人力资源规划与企业规划的关系 23
- 二、企业战略目标规划 24

三、人力资源战略目标	43
------------------	----

第三章 年度人力资源计划

一、企业年度计划	49
二、年度人力资源计划	50

第二部分 人力资源规划实务

第四章 组织规划

一、组织架构的评估与重新设计	65
二、职能的调整	74
三、岗位的设计	79

第五章 人力分配规划

一、人力资源结构调整计划	85
二、人员编制计划	89
三、冗员或富余人员的发掘与处理计划	100
四、岗位轮换计划	102

第六章 人力补充规划

一、人力资源需求与供给的预测	113
二、人力资源供求综合平衡	138

第七章 教育培训规划

一、教育培训规划的制定步骤	143
---------------------	-----



二、分析培训需求·····	144
三、培训需求分析方法·····	149
四、培训课程体系设计与课程评选·····	156
五、教育培训应与员工职业发展相结合·····	158
六、教育培训预算与使用·····	160
七、建立和完善教育培训评估体系·····	162

第三部分 人力资源部年度工作计划

第八章 人力资源部年度工作总结分析

一、人力资源部年度工作总结的基本含义·····	173
二、人力资源部年度工作总结的要点·····	173
三、人力资源部年度工作完成状况分析·····	173
四、年度人力资源管理中存在的问题与改善对策·····	175
五、在职人员数据统计·····	176
六、人员离职数据统计与分析·····	177
七、薪资统计·····	179
八、人事费用统计·····	180
九、人力资源效率统计与分析·····	180

第九章 人力资源部年度工作改善与发展计划

一、人力资源部年度工作改善计划·····	185
二、年度人力资源管理重点工作计划·····	189

三、年度人力资源管理绩效计划·····	198
四、人力资源管理政策与思路的转变·····	201
五、各直线主管对人力资源管理工作的支持与配合·····	206

附录

附件1 企业人力资源职能效力水平调查表·····	211
附件2 人力资源流动成本分析表·····	216
附件3 教育程度与人力资源成本分析工具·····	217
附件4 销售量与知识结构分析工具·····	218
附件5 生产量与知识结构分析工具·····	219
附件6 人力资源职务结构分类工具·····	220
附件7 人力资源年龄结构分析工具·····	221
附件8 人力资源专业能力分析工具·····	224
附件9 人力资源数量分析工具·····	228
附件10 管理人员接续计划数据表单·····	230
附件11 素质教育或公共培训课程安排表（组织层面）·····	231
附件12 绩效改善或技能培训安排表（绩效层面）·····	232
附件13 个人改善与发展培训安排表（员工层面）·····	233
附件14 人力资源管理常用指标分析数据·····	234



第一部分 人力资源规划与企业规划

第一章

人力资源规划的“本质”

一、什么是人力资源规划

人力资源规划是指使企业稳定地拥有一定质量和必要数量的人力，以实现包括个人利益在内的整个组织的目标而拟订的一套措施，从而求得人员需求量和人员拥有量在企业未来发展过程中的相互匹配。

要全面理解人力资源规划，我们必须从三个方面入手：

- ◆ 从企业的目标和任务出发，要求企业人力资源在数量、质量、结构上与企业生产的物质技术基础相适应。
- ◆ 在实现组织目标的同时，又满足员工个人利益的目标。
- ◆ 保证企业人力资源与未来企业发展各阶段达到动态的均衡。

企业的人力资源规划是一个动态过程，是企业不同发展时期人员供给需求的平衡机制。人力资源规划的流程说明，人力资源规划的基础是企业发展预测、企业发展目标、企业经营策略以及人力资源评价。

二、人力资源规划的目标、任务与意义

（一）目标

人力资源规划的目标是通过规划企业人力资源管理的各项活动，努力使员工需求与组织需求相吻合，形成高效率 - 高士气 - 高效率的良性循环，确保企业总体目标和战略的实现。

人力资源规划是为了确保企业实现下列目标：

- ◆ 充分利用现有人力资源，维持一定数量具备特定技能、知识结构和能力的人员；
- ◆ 能够预测企业组织中潜在的人员过剩或人力不足；

- ◆ 建设一支训练有素，运作灵活的劳动者队伍，增强企业适应未知环境的能力；

- ◆ 减少企业在关键技术环节对外部的依赖性。

为达到以上目标，人力资源规划需要关注的重点包括：

- ◆ 企业需要多少人员才是最合适的；
- ◆ 各级员工的技术、知识和能力应达到怎样的水平和高度；
- ◆ 现有的人力资源能否满足未来已知的需要；
- ◆ 对员工进行进一步的培训开发是否必要，应该怎样进行培训开发；
- ◆ 是否需要进行人员补充；
- ◆ 何时需要招聘新员工；
- ◆ 培训或招聘何时开始；
- ◆ 如果为了减少开支或由于经营状况不佳而必须裁员，应采取怎样的裁员措施。

（二）任务

人力资源规划的任务是：

- ◆ 预测企业人力资源的供求状况，制定供求平衡的措施；
- ◆ 规定各项人力资源管理活动的具体目标、工作内容、政策、步骤和预算；
- ◆ 使各项人力资源管理业务计划保持平衡并使人力资源规划与企业其他计划相互衔接。

其中，最重要的任务是确定企业人力资源的发展战略和目标，使它们与企业发展的总战略和总目标保持一致。在企业总战略和总目标的指导下，制定和实施企业的人力资源规划，才能够支持企业的长期发展战略。

（三）意义

人力资源规划是一种战略规划，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，

开发制定出与企业长期效益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，因为企业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。

人力资源规划所关注的不是某个具体的人，而是一个团体，个别人员的发展规划是寓于团体的发展规划之中的。因此，人力资源规划实质上是一种人事政策，它的制定是要为企业人事管理活动提供指导。

三、人力资源规划的重要作用

人力资源规划是企业规划中的重要一环。企业规划是人力资源规划的目标，人力资源规划是实现企业规划的重要保证。这是因为：

- ◆ 人力资源规划可以确保企业生存发展过程中对人力资源的需求；
- ◆ 人力资源规划可以使企业更好地控制人工成本，提高企业经济效益；
- ◆ 人力资源规划可以使人力资源管理活动有序化；
- ◆ 人力资源规划对重大人事决策有影响；
- ◆ 人力资源规划有助于调动员工的积极性和创造性；
- ◆ 人力资源规划有利于缓解人力资源供求关系的刚性。

四、人力资源规划的类型

人力资源规划的类型可以从不同的角度来划分。从人力资源规划的时限来看，可分为中长期规划和年度计划，如表 1-1 所示。