



高职高专人力资源管理专业系列规划教材
GAOZHIGAOZHUANRENLI ZIYUANGUANLIZHUANYEXILIEGUIHUAJIAOCAI

人力资源规划

主编 顾英伟
主审 王志鹏



HUMAN RESOURCE PLANNING



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

内 容 简 介

本书是高职高专人力资源管理专业系列规划教材之一,在讲述必要的基础理论知识的基础上,为适应高职高专培养目标的需求,突出了人力资源规划的技能与应用的内容,同时配以丰富的图示与表格以及案例分析,向读者展现了人力资源开发与管理理论中关于人力资源规划的内容概貌,是一本理论与实务相结合的教科书。

本书分别对人力资源规划概论,企业组织结构设计,人力资源规划的环境,人力资源预测,人力资源规划的编制、执行、评价与控制 and 人力资源管理信息系统,人力资源战略规划等进行了阐述。本书可作为高职高专人力资源管理专业的教材,也可以作为相关专业的指导用书,同时也可供人力资源管理从业人员参考使用。

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 / 顾英伟主编. —北京:电子工业出版社, 2006. 6

(高职高专人力资源管理专业系列规划教材)

ISBN 7-121-02518-3

I. 人… II. 顾… III. 劳动力资源—资源管理—高等学校:技术学校—教材 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 039051 号

责任编辑:晋晶

印 刷:北京市天竺颖华印刷厂

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

经 销:各地新华书店

开 本:787×980 1/16 印张:15.25 字数:282 千字

印 次:2006 年 6 月第 1 次印刷

定 价:24.00 元

凡购买电子工业出版社的图书,如有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系。联系电话:(010) 68279077。质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

高职高专人力资源管理专业系列规划教材编委会

主 任 唐 静

常务副主任 顾英伟

副 主 任 杨 光 杨 明 王志鹏 秦 毅 顾承红
赵良海

编 委 刘崇林 马 军 满海红 戴环宇 武丕才
张 强 田继恒

编 审 戴卫东 黎 明

出版说明

作为现代高等教育的重要组成部分，高职高专教育可说是与经济建设、劳动就业联系最紧密、最直接的。它承担着为高新技术转化、传统产业升级提供智力支持的重任，承担着提高劳动者的就业能力和创业能力、促进劳动就业的责任。近年来，我国高职高专教育有了很大的发展，为生产、管理、服务第一线培养了大批技术型、应用型专门人才，为我国经济发展和社会进步起到了重要的推动作用。

高职高专教育以培养高技能人才作为教学目标，因此，与普通本科教育相比，有自己鲜明的特点：①理论知识以“必需、够用”为度；②以市场需求为目标，以培养实际操作能力为核心；③实践教学在教学计划中占较大比重，注重学生职业能力的培养，实现“零距离上岗”，即学生毕业进入企业后，不再需要专门的上岗培训，直接就可以上岗，从而实现人才培养与上岗就业的零距离。

为了真正实现高职高专教育与上岗就业零距离的目标，许多高职高专院校正在进行逐步的教学改革，改革方案里提出要适当规模地控制基础理论课程教学的深度与广度，加强校内模拟实训室和校外实习基地建设，强化技能培训，熟悉岗位要求，增强学生择业就业能力，增加学生的就业机会。

教学改革，教材先行。为了推动我国高职高专教育教学改革向“以培养职业能力为中心，理论和实践并重”的方向发展，在国家教育部的指导下，电子工业出版社在全国范围内组织并成立了“全国高职高专教学研究与教材出版编委会”（以下简称“教学研究与教材出版编委会”），旨在研究高职高专教学目标、教学规律，以及与教学改革配套的教材建设，规划教材出版工作。教学研究与教材出版编委会的成员单位皆为教学改革成效较大、办学特色鲜明、办学实力强的普通高校、高等专科学校、高等职业学校、成人高等学校及本科院校主办的二级职业技术学院，而教材的编者和审定者则均来自从事高职高专和成人高等教育教学与研究工作的优秀教师和专家。

教学研究与教材出版编委会根据《教育部关于加强高职高专教育人才培养工作的意见》的文件精神，以及上岗就业零距离的教学目标，规划了这套



“零距离上岗·高职高专系列规划教材”，力求能够反映高职高专课程和教学内容体系改革方向，按照突出应用性、实践性的原则重组系列教材结构；力求教材能够反映当前教学的新内容，突出基础理论知识的应用和实践技能的培养。教材中的基础理论以必需、够用为度，强调应用知识点的教学，在专业课程教材的内容设计上加强针对性和实用性；教材内容尽量体现新知识、新技术、新工艺、新方法，以利于学生综合素质的形成和科学思维方式、创新能力的培养，同时注重实训和实习环节，以提高学生的操作技能及与实际岗位的对接。规划教材覆盖了人力资源管理、财务会计、国际经济与贸易（国际商务）、物流管理、市场营销、金融保险、工程造价、商务英语等专业的基础课程和专业主干课程。这些教材全部按教育部制定的“高职高专教育基础课程教学基本要求”编写，在此基础上，这些教材在形式上加以创新，加入一些实际案例以及延伸阅读等内容，方便学生课下学习，拓宽知识面；同时，将主要的专业核心课程设计成教材和模拟实训二合一教学包；此外，电子工业出版社华信教育资源网上还提供教学课件以及习题答案免费下载等增值服务。上述规划教材适合于各类高等专科学校、高等职业学校、成人高等学校及本科院校主办的二级职业技术学院使用，计划在“十一五”期间陆续推出。

编写高职高专教材是一个新课题，希望全国高职高专和成人高等教育院校的师生在教学实践中积极提出意见与建议，并及时反馈给我们，以便我们对已出版的教材不断修订、完善，与大家共同探索我国高职高专教育的特点和发展道路，不断提高教材质量，完善教材体系，为社会奉献更多更新与高职高专教育配套的高质量的教材。

全国高职高专教学研究与教材出版编委会

总 序

市场经济最基本的规则是公平竞争，优胜劣汰，实现资源在全社会的最优配置。众所周知，在所有资源中，人力资源是最重要和最特殊的，它是唯一具有创造力的资源，决定着市场经济的一切资源配置。因此，对于任何一个组织来说，人力资源规划、招聘、配置、开发、研究和管理都是极为重要的。如何对人力资源进行合理配置、准确评估、适当激励，充分发挥人的主观能动性，已成为当今管理学研究的重要课题。

高职高专是我国高等教育和职业教育的重要组成部分，是培养职业化技能型人才的摇篮。随着我国经济体制改革的深化和市场经济的迅猛发展，社会对高职高专人才的需求越来越旺，各行各业需要高素质的劳动者，呼唤高质量的职业教育。当前我国生产服务第一线技能型人才，特别是高技能人才严重不足。据国家有关部门统计，全国城镇从业人口中技能型劳动者仅占32.9%。劳动者技术等级偏低，技师和高级技师仅占4%。从世界各国工业化进程来看，工业化中期对技能型劳动者有着巨大的需求，是职业教育发展的黄金时期，许多国家都把发展职业教育作为推进工业化的重要举措。在经济全球化日益发展的今天，许多工业化国家依然把发展职业教育作为提高综合国力和竞争力的重要途径。

强化高职高专院校学生实践能力和职业技能的培养，要以提高学生的技能水平为核心，深化教育教学改革，加强实践环节教学，使学生适应职业岗位的要求。教材是体现教学内容和教学要求的知识载体，是进行教学的基本工具，是提高教学质量的重要保证，是培养人才必不可少的基础和前提。为此，我们在进行了广泛深入的调查研究的基础上，从当前高职高专教学实际需要出发，充分考虑劳动就业与市场需求，同时又与国家职业资格证书考试相衔接，规划了这套教材，包括以下9本：《人力资源管理基础》、《人力资源规划》、《员工薪酬福利管理》、《劳动关系管理》、《人员素质与能力测评》、《绩效考评》、《人员招聘与配置》、《人力资源培训与开发》及《人力资源管理实用文案》。本套教材是高职高专学生走向社会，实现零距离上岗不可多得的教科书，同时也适合作为社会力量办学机构与人才培训机构的培训用书，还可



供社会各界从事人力资源管理工作的人员参考阅读。

本套教材特色如下：

一是充分反映了当代人力资源理论研究与实践应用的最新成果，融汇了国家最新颁布的相关政策和法律法规，在内容和体系上切合高职高专教学实际，系列完整，能够满足教学急需。

二是改变了过去重理论轻实践、重学历少技能的弊端，将学历教育和岗前技能训练有机结合，将职业专业化培训与定向培养有机结合。

三是在保证必要的专业理论知识的基础上，突出了案例教学，强调了学生分析问题、解决问题能力的培养，实用性、操作性较强。

在编写过程中，编者借鉴和吸收了国内外专家学者的最新科研成果，同时也参阅了大量相关书籍和资料，在此谨向原作者表示深深的谢意！

由于编者水平有限，加之时间仓促，本书疏漏之处在所难免，恳请专家、同行和广大读者批评指正。

唐 静

高职高专人力资源管理专业
系列规划教材编委会主任

2006年1月

前 言

人力资源规划处于整个人力资源管理活动的统筹阶段,为下一步人力资源管理确定了目标、原则和方法。人力资源规划的实质是决定组织的发展方向,并在此基础上确定组织需要什么样的人力资源来实现最高管理层确定的目标。所以,制定好人力资源规划是人力资源管理部门的一项非常重要和有意义的工作。

本书立足于讲述必要的基础理论知识,并考虑到原理性和实践性问题,特别是为适应高职高专培养目标的需要,突出了有关人力资源规划的技能与应用的内容,采用了图示与表格及案例分析相结合的方法;从体系结构上,根据知识的难易程度并结合人力资源规划的实践过程来安排章节,以便学生学以致用;从内容上,力求反映近年来人力资源规划理论与技术的新发展,特别是一些较为成熟的新思想、新理念、新方法。根据教学的需要对学生应当掌握的重点与难点及一般理解的知识也各有侧重。本书分别对人力资源规划概论,企业组织结构设计,人力资源规划的环境,人力资源预测,人力资源规划的编制、执行、评价与控制 and 人力资源管理信息系统,人力资源战略规划等进行了阐述。本书可以作为高职高专人力资源管理专业的教材,也可以作为相关专业的教辅书,还可供人力资源管理从业人员参考使用。

本书由顾英伟(沈阳工业大学)任主编,秦毅(沈阳工业大学)、张纯明(沈阳工业大学)、黎莉(沈阳工业大学)任副主编。参加编写的有:李杰(沈阳工业大学)、王宁(沈阳工业大学)、王超(沈阳体育学院)。本书由王志鹏(辽宁省人民政府驻深圳办事处)任主审。王宁、李伟(沈阳工业大学)协助主编在计算机统稿编排中做了大量工作。

在全书的编写过程中,我们拜读了国内外许多专家和学者的专著,并借鉴了其中部分内容,在此谨向他们表示深深的谢意!

由于编者水平有限,加上时间仓促,书中难免会有错误和不妥之处,敬请专家和读者不吝指正。

编者

2006年1月

目 录

第 1 章 人力资源规划概论

1.1 人力资源规划概述	1
1.1.1 人力资源规划的定义	2
1.1.2 人力资源规划的目的和意义	3
1.1.3 人力资源规划的必要性、地位与效益	5
1.1.4 人力资源规划与组织计划的关系	8
1.2 企业战略与人力资源规划	9
1.2.1 企业使命与远景	10
1.2.2 企业战略与人力资源战略	14
1.3 人力资源规划的原则与目标	19
1.3.1 人力资源规划的原则	19
1.3.2 人力资源规划的目标	20
1.4 人力资源规划的种类和内容	21
1.4.1 人力资源规划的种类	21
1.4.2 人力资源规划的内容	23
1.5 人力资源规划的程序和典型步骤	25
1.5.1 人力资源规划的程序	25
1.5.2 人力资源规划的典型步骤	27
本章重点概念	28
复习思考题	28
调查研讨题	28



案例分析	29
------------	----

第2章 企业组织结构设计

2.1 企业组织结构设计概述	33
2.1.1 组织结构设计的基本含义	35
2.1.2 组织结构设计步骤、原则和基本要求	40
2.1.3 影响组织结构设计因素	45
2.1.4 组织结构设计程序	47
2.2 常见的组织结构设计	49
2.2.1 组织结构的内容	49
2.2.2 组织的类型	53
2.2.3 组织结构设计图的制作	58
2.3 组织结构设计定岗定编	59
2.3.1 组织结构设计定岗定编的意义、原则、标准和方法	60
2.3.2 岗位分析的操作程序	64
2.3.3 岗位分析的方法	66
2.3.4 岗位说明书和工作规范的编写	71
本章重点概念	75
复习思考题	75
调查研讨题	75
案例分析	75

第3章 人力资源规划的环境

3.1 人力资源规划的外部环境	78
3.1.1 政治与法律因素	78
3.1.2 经济因素	79
3.1.3 社会文化因素	80
3.1.4 科技因素	85



3.2 人力资源规划的内部环境	87
3.2.1 企业战略	87
3.2.2 企业政策与制度	89
3.2.3 企业文化	92
3.2.4 人力资源结构分析	100
3.2.5 其他	103
本章重点概念	105
复习思考题	105
调查研讨题	105
案例分析	105

第4章 人力资源预测

4.1 人力资源需求的预测	109
4.1.1 人力资源需求的影响因素	110
4.1.2 人力资源需求的预测方法	111
4.1.3 人力资源需求的预测步骤	125
4.2 人力资源供给的预测	127
4.2.1 人力资源供给的影响因素	128
4.2.2 人力资源供给的预测方法	129
4.2.3 人力资源供给的预测步骤	141
4.3 人力资源平衡	142
4.3.1 人力资源短缺的平衡	143
4.3.2 人力资源过剩的平衡	154
4.3.3 人力资源结构失衡的平衡	155
本章重点概念	156
复习思考题	156
调查研讨题	157
案例分析	157



第5章 人力资源规划的编制、执行、评价 与控制 and 人力资源管理信息系统

5.1 人力资源规划的编制	160
5.1.1 通过员工信息系统和职务分析提供信息	162
5.1.2 预测人力资源的全部需要	165
5.1.3 清查和记录内部现有人力资源	165
5.1.4 按规划需要招聘人力资源	167
5.1.5 与其他规划协调	167
5.1.6 评估人力资源规划	167
5.2 人力资源规划的执行	168
5.2.1 人力资源规划的执行者	169
5.2.2 人力资源规划的执行原则	170
5.3 人力资源规划的评价与控制	171
5.3.1 人力资源规划的评价与控制的要求	171
5.3.2 人力资源规划的评价的方法	173
5.4 人力资源管理信息系统	176
5.4.1 人力资源管理信息系统的作用	178
5.4.2 人力资源管理信息系统的内容和基本要求	179
5.4.3 人力资源管理信息系统的建立	186
本章重点概念	198
复习思考题	198
调查研讨题	198
案例分析	198

第6章 人力资源战略规划

6.1 人力资源战略规划概述	200
6.1.1 人力资源战略规划的有关概念及对人力资源开发与管理的指导意义	202



6.1.2 企业核心竞争力与人力资源战略规划	206
6.2 人力资源战略规划的目的、内容、 功能和作用	209
6.2.1 人力资源战略规划的目的和内容	209
6.2.2 人力资源战略规划的功能和作用	215
6.3 人力资源战略的制定	217
6.3.1 人力资源战略的制定程序	217
6.3.2 企业人力资源战略制定的基本方法	219
6.3.3 人力资源战略与企业战略的配合	219
本章重点概念	223
复习思考题	223
调查研讨题	223
案例分析	223
参考文献	229

第1章

人力资源规划概论

➔ 学习目标

- 了解人力资源规划在人力资源管理中的地位，以及与企业战略的关系。
- 掌握人力资源规划的定义。
- 熟悉制定人力资源规划的原则、程序。

1.1 人力资源规划概述

引导案例 1-1

赵士俊三天前才调到人力资源部当助理，虽然他进入这家专门从事垃圾再生的企业已经有三年了。

赵士俊面对桌上那一大堆文件、报表，有点晕头转向：他哪知道要干的是这种事。原来副总经理直接委派他在十天内拟出一份本公司今后五年的人力资源计划。

其实赵士俊已经把这些材料仔细看过好几遍了。他觉得要编制好这份计划，必须考虑下列各项关键因素。

首先是本公司的现状。现有生产与维修工人830人，行政和文秘性白领员工



144人,基层与中层管理干部81人,工程技术人员40人,销售员23人。

其次,据统计,近五年来员工的平均离职率为4%,没理由预计会有什么改变。不过,不同类的员工的离职率并不一样,生产工人离职率高达8%,而技术和管理干部则只有3%。

最后,按照既定的扩产计划,白领员工和销售员要新增10%~15%,工程技术人员要增加5%~6%,中基层管理干部不增也不减,而生产与维修工人要增加5%。

有一点特殊情况需要考虑:最近当地政府颁布并实施了一项政策,要求当地企业招收新员工时,要优先照顾女性和下岗员工。本公司一直未曾有意地排斥女性或下岗员工,只要他们申请,就会按同一种标准进行选拔,并无歧视,但也未给予特殊照顾。如今的事实却是,几乎全部的销售员都是男性,只有一位女销售员;中基层管理干部除两人是女性外,其余也都是男性;工程师里只有三人是女性;蓝领工人中约有12%是女性或下岗员工,而且都集中在最低层的劳动岗位上。

赵士俊还有七天就得交出计划,其中得包括各类干部和员工的人数,要从事外招的各类人员的人数,以及如何贯彻市政府关于照顾女性与下岗人员政策的计划。此外,绿色化工公司刚开发出几种有吸引力的新产品,所以预计公司销售额五年内会翻一番。赵士俊还得提出一套应变计划以适应这种快速增长的经济形势。赵士俊应该怎么做这份人力资源规划书呢?

1.1.1 人力资源规划的定义

人力资源规划就是一个企业或组织科学地预测、分析自己在环境中变化的人力资源的供给和需求状况,制定必要的政策和措施,以确保自身在需要的时间和需要的岗位上获得各种所需要的人才(包括数量和质量两个方面),并使组织和个体得到长期的利益。

人力资源规划有广义和狭义之分。广义的人力资源规划,是指根据企业或组织的发展战略、目标及内外环境的变化,预测未来的组织任务和环境对企业的要求,为完成这些任务和满足这些要求而提供人力资源的过程。它包括预测企业或组织未来的人力资源供求状况、制定行动计划及控制和评估计划等过程。狭义的人力资源规划,是指具体的提供人力资源的行动计划,如人员招聘计划、人员使用计划、退休计划等。由此可见,狭义的人力资源规划是广义中的一部分。现代企业或组织的人力资源规划指的是广义上的人力资源规划。



人力资源规划的定义包括了以下几层含义:

(1) 说明了一个组织的环境是变化的。企业制定人力资源规划的主要原因是环境的不断变化。企业外部的政治、经济、法律、技术、文化等一系列环境因素一直处于动态的变化中,相应地就会引起企业内部的战略目标不断地变化,从而又会导致人力资源供求随之变化。人力资源规划就是要对这些动态变化进行科学的预测和分析,以确保组织在近期、中期和长期对人力资源的需求得到满足。

(2) 一个组织应制定必要的有关人力资源的政策和措施以确保组织对人力资源需求的如期实现。政策要正确、明晰,如对涉及内部人员的调动补缺、晋升或降职,外部招聘和培训以及奖惩等都要有切实可行的措施保证。

(3) 人力资源规划要使组织和个体都得到长期的利益。这是指组织的人力资源规划还要创造良好的条件,充分发挥组织中每个人的主动性和创造性,从而提高工作效率、组织的效益,使组织的目标得以实现。与此同时,也要切实关心组织中每个人的物质、精神和业务发展等方面的需求,帮助其在实现组织目标的同时实现个人的目标。

(4) 制定人力资源规划的目的是为了企业的战略目标,保证企业长期持续的发展。在现代社会中,人力资源是企业最宝贵的资源,拥有充足数量和良好素质的人力资源是企业取得成功的关键。人力资源规划就是对企业的人力资源管理进行统筹安排,从而为企业的发展提供人力保证。

(5) 搞清企业现有的人力资源状况是制定人力资源规划的基础。为实现企业的战略目标,首先要立足于开发和利用现有的人力资源。因此,企业要从人力资源的数量、质量和结构等各个方面出发,对人力资源现状进行盘点,并运用科学的方法,找出现有人力资源与企业发展的差距,为人力资源规划的制定提供依据。

(6) 制定必要的人力资源政策和措施是人力资源规划的主要环节。人力资源规划的制定实质上就是在人力资源供求预测的基础上制定相应的政策和措施,以实现人力资源的供求平衡,确保企业对人力资源需求的顺利实现。

1.1.2 人力资源规划的目的和意义

人力资源规划具有先导性和战略性的特点,在实施企业目标和规划过程中,它能不断调整人力资源管理的政策和措施,并指导其管理活动。企业工作岗位分析,定额定员等人力资源主管的基础工作是人力资源规划的重要前提,而人力资



源规划又对人员的招聘和选拔,福利、报酬及人力资源的教育和培训,企业内部人员余缺的调剂等各种人力资源管理活动的目标与实施步骤,做出了具体而详尽的安排。

1. 人力资源规划的目的

充分利用人力资源规划,可以达到以下主要目的:

- (1) 减少由于人员方面的原因给组织带来的损失,及时调整人力资源的不平衡状况,提高企业人力资源的利用率。
- (2) 为员工进行自我设计、决定自我发展目标提供必要的条件,以发挥员工的工作积极性,保证良好的工作成效,实现组织整体目标。
- (3) 降低人才的招聘成本。
- (4) 建立人力资源管理信息系统,有利于组织与管理工作。
- (5) 协调不同的人力资源管理计划。

2. 人力资源规划的意义

人力资源规划在企业经营管理中具有重要的意义,具体表现在:

(1) 有利于企业制定长远的战略目标和发展规划。一个企业的高层管理者在制定战略目标和发展规划以及选择方案时,总要考虑企业自身的各种资源,尤其是人力资源的状况。例如,当海尔集团决定推行国际化战略时,高层决策人员首先考虑到其人才储备情况以及所需人才的供给状况。人力资源规划要以企业的战略目标、发展规划和整体布局为依据;反过来,人力资源规划又有利于战略目标和发展规划的制定,并可以促进战略目标和发展规划的顺利实现。

(2) 确保企业在生存发展过程中对人力资源的需求。在当今社会中,所有企业均面临着一个不断变化的动态环境,如市场需求迅速变化,生产技术不断更新等。因而企业生产规模和经营领域就需要随之变化,相应地,企业对人力资源在数量、质量和结构上的需求也必然发生变化。企业如果不对其未来发展阶段的人力资源需求进行预测,提前做好准备,就会不可避免地出现符合企业需要的人力资源短缺,而且在某些时候这种短缺是很难通过临时招聘和短期培训来弥补的。一方面,人力资源规划对目前人力现状予以分析,以了解人事动态;另一方面,人力资源规划对未来人力需求做出了预测,以便对组织人力的增减进行通盘考虑,再据此制定人员增补与培训计划。

(3) 有利于人力资源管理活动的有序化。人力资源规划是组织(企业)人力资源管理的基础,它由总体规划和各分类执行计划构成,为管理活动,如确定人员的需求量、供给量、调整职务和任务、培训等提供了可靠的信息和依据,以保证管理活动的有序化。