

第一章 人力资源主管概述

一、人力资源管理概述

(一)人力资源的定义

人力资源是一定范围内的人口中所具有智力和体力劳动能力的人的总和。它是包含在人体内的一种生产能力,并以劳动者的数量和质量来表示的资源。

有几个与人力资源相关的概念,即人口资源、劳动力资源、人才资源,需要将它们与人力资源相区别。人口资源是其他几种资源的基础,是指一个国家或地区以人口总数来表示的资源。劳动力资源是指在一个国家或地区具有劳动能力、愿意从事劳动以换取劳动报酬,并在法定的劳动年龄范围之内的人力资源。人才资源是指在一个国家或地区劳动力资源中具有某种突出能力、高智商、高素质、高技能的那部分人力资源。

(二)人力资源的特性

1. 能动性

人不同于自然界其他生物之处在于人具有目的性、主观能动性和社会意识,因而人力资源与其他被动性生产要素相比,是最积极、最活跃的生产要素,在经济活动中是居于主导地位的能动性资源。人类的自我调控功能使其在从事经济活动时,总是处在发起、操纵、控制其他资源的位置上,亦即它能够根据外部可能性和自身的条件、愿望,有目的地确定经济活动的方向,并根据这一方向具体地选择、运用外部资源或主动地适应外部资源。

2. 再生性

人力资源具有再生性。人力资源以人身为天然载体,是一种“活”的资

源,并与人的自然生理特征相联系,因而是一种可再生的生物性资源。人口的再生产和劳动力的再生产,通过人口总体和劳动力总体内各个体的不断替换、更新和恢复的过程得以实现。当然,人力资源的再生性除了遵守一般的生物学规律之外,还受人类意识的支配。

3. 时效性

从个体的角度看,作为生物有机体的人,有其生命周期;而作为人力资源的人,能够从事劳动的自然时间又被限定在其生命周期的中间一段;能够从事劳动的不同年龄段(青年、壮年、老年)其劳动能力也不尽相同。从社会的角度看,在各年龄组人口的数量以及它们之间的联系方面,特别是“劳动人口与被抚养人口”的比例方面,也存在着时效性问题。由此说明人力资源的形成、开发、使用都具有时间方面的制约性,这就需要考虑动态条件下人力资源的形成、开发、分配、使用的相对平稳性。

4. 生产性和消费性

人力资源的生产性是指人力资源是物质财富的创造者。人力资源的消费性是指人力资源的保持与维持需要消耗一定的物质财富。生产性和消费性是相辅相成的。生产性能够创造物质财富,为人类的生存和发展提供条件;消费性则能够保障人力资源的维持和发展,是人力资源本身的生产和再生产的条件。

5. 社会性

人力资源与其他资源的重要区别就是其具有社会性。此特性利弊互为消长。一方面,人是社会人,不可避免要受社会文化的影响,形成特有的价值观念和行为方式,可能会与所在企业的文化价值观一致,也可能不一致;同时,人的社会性体现在人有思想、有感情,从属于一定的社会群体,有复杂的心理和感情活动,这就增加了人力资源管理的复杂性和难度。另一方面,人又具有爱心和责任心,这就使人力资源较之于其他资源有更大的潜力,一旦人的责任心、积极性、主动性被调动起来,就可以创造奇迹,创造难以估量的价值。

(三)人力资源管理的定义

人力资源管理主要指对人力资源进行有效开发、合理利用和科学管理的活动。它是管理学的重要组成部分,可分为宏观和微观两个层次。宏观的人力资源管理是指一个国家或地区的人力资源的管理工作,即一个国家或地区的政府通过建立一系列制度、制定一系列政策和具体措施促进人力资源的形成,为人力资源的开发和利用提供条件,从而促进整个社会快速、

稳定地发展。微观的人力资源管理则是一个组织对其所拥有的人力资源进行的具体管理工作。这里的组织一般是指企业或事业单位。我们通常所提到的人力资源管理主要是指微观的人力资源管理。本书主要围绕微观人力资源管理展开论述。

人力资源管理的具体定义是什么?国内外学者从不同的角度提出了不同的观点。我们认为,人力资源管理的定义可表述为:一个组织为了实现其既定的目标,运用心理学、自然科学、社会学和管理学等相关知识及一系列方法、措施和手段,对人力资源进行规划、选择、培训、开发、考核和激励等活动的总称。

人力资源管理包括的内容和项目很广泛。从开发的角度看,人力资源管理既包括人的智力、体力的现有能力的充分发挥,又包括对人力潜在能力的有效挖掘。从利用的角度看,它包括对人力的发现、鉴别、选拔、分配和合理利用的过程。人力资源的科学管理,既包括人力资源的预测与规划,也包括对人力的组织和培训。

(四)人力资源管理的目标

如何充分开发人力资源是一个组织人力资源管理的核心目标,其具体体现在以下几个方面。

1. 实现组织资源的最佳结合

人力资源、物质资源和财力资源是一个组织存在和发展的三大资源。物质资源和财力资源的利用归根结底是通过与人力资源的结合实现的,但由于人力资源的个体在能力水平上存在着差异,即不同的人的能力高低不同,所掌握技术的种类不同,这就要求管理者根据实际情况把人、财、物等各种资源进行合理的配置和有机的结合,做到人尽其才,物尽其用,事得其人,这样才能实现组织目标。

2. 挖掘人的潜能,充分调动人的积极性

据研究,在自然状态下,每一个人的能力只发挥10%~20%的水平;如果通过相应的措施,充分调动员工的积极性,其潜力可发挥到80%~90%。因此,人力资源管理者的工作就是要采用现代科学方法和最新科研成果,充分、全面、有效地开发人力资源,调动员工的积极性,实现组织目标。

3. 实现组织利润的最大化

在人力资源管理的过程中,通过人力资源使用效率的最大化,提高适用率、发挥率和有效率,达到人尽其才、才尽其用,最终实现组织利润的最大化。

上述几项在人力资源管理目标中是相互联系和相互依存的,不断调动员工的积极性和扩展人力资本是有效利用人力资源达到组织利润最大化的基础和手段,而后者是不断调动员工积极性和扩展人力资本的出发点和归宿。

二、人力资源主管职责任务

(一)日常事务

1. 人力资源部门规章制度的草拟。
2. 本部门计划的初步制订。
3. 本部门年度预算的初编。
4. 部门内物品的采购。
5. 员工动态资料的统计与分析。
6. 员工日常工作的督导与训练。
7. 员工工资和福利的初定和落实。
8. 员工各类证明文件的核发。
9. 有关人力资源资料的提供。

(二)招聘与录用

1. 组织对员工需求的调查与分析。
2. 招聘计划的草拟。
3. 招聘广告稿的撰写与发布。
4. 招聘资料的准备。
5. 应聘信件的处理。
6. 面试应聘者的接待与筛选。
7. 组织对应聘者的测试。
8. 发送面试、复试、报到通知书及辞谢书等。
9. 新进员工接待引领。
10. 新进员工合同的签订。
11. 新进员工试用的跟踪服务与考核。
12. 新进员工工作安排与调配。



(三) 劳资关系

1. 劳动法规的宣传解释。
2. 劳动合同的签订。
3. 一般劳动纠纷的初步处理。
4. 劳动纠纷证据的保存和收集。
5. 劳动调解、仲裁、诉讼的应对。

(四) 职业培训

1. 员工职业培训要求的调查分析。
2. 员工职业培训方案的草拟。
3. 员工职业培训教材的汇编。
4. 员工职业培训教师的延聘。
5. 员工职业培训地点的选定。
6. 员工职业培训效果的评估。
7. 教具及培训设备的准备。
8. 对参加职业培训员工的考勤。

(五) 绩效考核

1. 统计员工出勤情况,编制员工出勤日报表、月报表。
2. 员工假期的审核与批准。
3. 员工考核标准制度的草拟。
4. 员工考核资料的收集与整理分析。
5. 员工考核表格的设计与填写评估。
6. 员工考核档案的建立与管理。
7. 考核人员的训练。
8. 员工升级提薪考试的办理及相应的奖励、提升。
9. 员工奖惩的办理与公布。

(六) 薪金设计与管理

1. 员工薪酬情况的调查及薪酬结构的初步拟定。
2. 员工薪酬制度、标准的说明与解释。
3. 员工薪酬表的编制与统计分析。
4. 新进员工薪酬的初步确定。



5. 员工薪酬调整的办理。
6. 员工薪酬发放的异常处理。
7. 员工薪酬的保密工作。
8. 员工奖金的初步评定。
9. 员工一般性福利的申请与办理。

(七) 员工激励

1. 员工需求(工资需求、提升发展需求、精神需求)的调查分析。
2. 员工激励政策的解释与说明。

(八) 企业文化建设

1. 有意识地宣传、推广本企业的使命与愿景、精神与价值观以及运营理念,逐步形成全体员工所认同的企业文化。
2. 加强团队协作,增强企业的凝聚力,实现企业的目标。
3. 规范企业行为,留住企业的核心员工。
4. 培育企业精神,完善企业制度。
5. 对外使本企业员工的行为方式与企业形象有良好的展示。

(九) 人力资源资料档案的管理

1. 员工档案的整理、分类与管理。
2. 人力资源动态及费用资料的制作。
3. 填具并保留人事日报表、月报表等。
4. 企业有关人事决策决定的收集、归档工作。

(十) 工作分析与工作设计

1. 全面了解、获取与组织所有工作有关的详细信息。
2. 制定企业特定岗位规范和职责说明。
3. 制定企业职务说明书和职务规范。
4. 对工作完成的方式及从事一项工作所需要完成的具体任务进行界定。
5. 全面了解当前工作现状和整个工作流程。

(十一) 职业生涯管理

1. 评判员工的能力和技能,正确引导员工的职业发展。

2. 增强员工在工作场所的适应能力和竞争能力。
3. 使员工的努力得到回报,使企业和员工达到双赢。

总之,人力资源主管职责重要,任务繁重,不能有丝毫的马虎与懈怠。

三、人力资源主管素质修养

(一)模范引导,严格公正

1. 对人公道

人力资源主管要想在部属中有权威,就要从道德、人格上的自我约束和严格要求开始,出于公心,公平对事对人。很多矛盾的产生,往往源于人力资源主管的办事不公。因此,人力资源主管要做到以下几点:一要公正。不能个人说了算,要按原则办事,按规矩办事,提倡有主见,反对搞主观。二要公道。办事要合乎民心,就得做到待人公道,作风正派,一碗水端平,握好一杆秤。三要公开。办事有透明度,才能得到大家的信任。要让大家清楚事情的来龙去脉,不要躲躲闪闪,神神秘秘。四要公心。办事要出于公心,不能带成见,带倾向,支持一派,反对一派。在工作中要排除私心杂念,不能感情用事。一切从工作出发,一切为大局着想。五要公明。要明辨是非曲直;要以全面、辩证、发展的观点看待人和事,切忌偏听偏信,不能听风就是雨;要有自己的主张,不被人左右。

2. 管理严格

人力资源主管不仅要严格要求自己,对员工也要从严要求。在在员工中形成良好的风气、高尚的情操、拼搏的精神,要带出一支有理想、有纪律、特别能战斗的队伍,就必须严格管人,扬善抑恶,表扬、鼓励对的,批评、惩罚错的。如果管理松懈,带出的队伍必然是松松垮垮、拖拖拉拉,毫无战斗力,必定要打败仗。

3. 诚心引导

俗话说,“大胜靠德”。要成为一个成功的人力资源主管,其先决条件是要带着良心,带着感情,带着责任去感动人、影响人、教育人。不要仅把自己当成员工的人力资源主管,有时候你要把自己看做他们的亲人、他们的朋友。在不违背原则的情况下,尽可能帮助他们解决一些涉及切身利益的事。在批评和处分员工时要从关心人、爱护人、帮助人的目的出发,而不是踩人、

压人、欺负人。处理工作上的问题不可能不得罪人,但要以自己赤诚的心赢得员工的理解。不管别人怎样对你,你都应真诚地对待别人。

4. 以德服人

要当好人力资源主管,做到廉洁、公正很重要。古话说得好,吏不畏吾严而畏吾廉,民不服吾能而服吾公。公则民不敢怠,廉则吏不敢欺。人力资源主管要不断提高自身的政治素质,加强自身学习与修养,从人格、道德、言行等方面严格要求自己,工作上要敢闯、敢冒,而做人却不能什么都不怕,什么都无所谓,什么都敢干,不考虑后果,让人说三道四。要尽量做到少犯错误,说话做事三思而后行,保全名节。

5. 谦虚谨慎

一个人再优秀,他的能力也是有限的。作为人力资源主管,要以谦虚的态度与上下级相处,尊重、团结员工,学人之长,补己之短,不耻下问,拜人为师,切不可自负。不论做出多大成绩,获得多大荣誉,都要头脑冷静,不骄傲,不自满,更不能狂妄。“上帝让你灭亡,首先叫你猖狂”。傲气、霸气十足的人力资源主管最不得人心,下属最反感那些抬腿不知高低、说话不知深浅的人力资源主管。要得人心,就得谦虚待人。

(二)以人为本的管理理念

1. 保持亲和力

现代化大生产的特点决定了生产必须井然有序,工人在工作中互相依从,互相服务,密切配合。人力资源主管要懂得人际关系和谐的重要性,通过自己的努力,使公司的人事关系上下和谐、彼此融洽、相互合作。亲和力是达到这种效果的必要保障。那么,什么是亲和力呢?亲和力就是个人希望和他人在一起,建立协作、友好关系的一种心理倾向。

一个好的人力资源主管首先应了解员工的兴趣,一是他们在工作中对什么东西最感兴趣,二是工作之余他们感兴趣的是什么。如果员工的工作兴趣不能得到保持,那么他们的工作动力很快就会消失。

更重要的是,要从他们身上找到令你产生兴趣的地方。这对你沟通与员工的关系,共同完成组织的目标有很大帮助。如果你主动了解员工的兴趣,他们就会受到激励,他们的工作绩效就会大大提高。这可以从一些细小的事情做起。如与员工坐在一起,对他们所做的工作表现出浓厚的兴趣,与他们谈论所碰到的各种问题,找出他们对工作最有兴趣的东西及他们各人的喜好;注意员工的平常表现,从中发现他们的性格特点;了解他们对别的部门的工作情况有何看法,注意发现哪些东西约束了他们,并尽力帮助他

们,向他们介绍整个公司或其他部门的情况,鼓励他们认识公司中的更多员工。你还可以给他们提供更多的锻炼机会,如鼓励员工直接与顾客或供应商见面等。

人力资源主管应该走出自己的办公室,经常深入到员工之中,关心员工的个人生活与事业,如了解他们的工作条件,他们所使用的工作设备、工作手册,或其他部门的关系;了解他们有什么目标,将来有何打算等。这样,你会获得在办公室里无法获得的第一手材料。

2. 热爱员工,让员工感受到家庭般的温暖

企业员工只有当他们把个人的命运同企业的兴衰联系在一起时,才更有凝聚力和向心力。而人力资源主管,只有热爱员工,才能让员工认识到自己存在的价值并充满自信,才有可能做到公司上下同心同德,促进事业的发展。一个优秀的人力资源主管应公正待人,论功行赏,在公司内创造一种家庭般的温馨气氛,使员工和管理人员同呼吸、共命运。

(三)系统完备的知识结构

人力资源主管要有学习知识的自觉性、悟性和能力,不断完善自己的知识结构。要知道应该学习哪些知识,还要掌握学习方法,提高学习效率。

在学习过程中,要善于将知识转化为智力和将智力转化为智能。只有将书本的理论知识 and 实践的经验知识转化为学习者的智力,才算学到了知识。智力是指人认识、理解客观事物并运用知识、经验等解决问题的能力。智能是指辨析判断和发明创造的能力以及付诸实践的行动能力,只有当这种智能在实践中得以检验和确认,才算学好了知识。学习的目的是为了指导实践,为了提高自身素质和领导水平。因此,人力资源主管必须要把学到的知识应用于实践,并变成自己实践的经验知识,用以解决本企业的特殊性问题。

(四)锐意进取的个人品格

人力资源主管的职责和任务,决定了他们必须具有强烈的事业心、进取心和责任感。具体说,要具备以下优秀品质:

1. 积极上进,不满足现状,始终保持锐意创新、开拓进取的精神。
2. 善于处理人际关系,与同事之间、与上下级之间保持良好的关系,互相信任与支持。
3. 具有高度的忍耐力,不随意在员工面前发脾气。
4. 对工作认真负责,对同事与下级热情体贴。

5. 有强烈的使命感,无论遇到什么困难,都有完成任务的坚强信念。
6. 做人做事有责任感,工作中敢于负责任。
7. 工作积极主动,以主人翁的态度完成各项任务。
8. 不计较个人地位。
9. 充满自信,有主见,能够自我激励。确信自己的经验和能力。
10. 目光远大,善于着眼于长远利益,抓大放小。
11. 为实现奋斗目标,勇于承担风险。

(五)非凡独特的个人能力

1. 信息收集及处理能力

人力资源主管要善于广泛收集各类信息资料,包括各种政策、报告、计划、方案、统计报表、业务流程、管理制度、考核方法等。还要善于从这些信息里挑选出关键性资料,进行分析、处理。越来越多的专家学者强调,作为人力资源主管,应具备能够应对所面临的环境的复杂智力。

2. 自我精神修复能力

遇到失败、挫折和打击,人力资源主管要能够自我安慰和解脱,排除心理障碍,消除低落情绪,总结经验教训,尽快振作起来,继续前进。

3. 综合协调能力

企业是由各个职能部门构成的,人力资源主管除了要管理好整个公司的人力资源工作外,还需与财务、生产、营销、技术等部门协调好关系。同时,人力资源部内部人员看问题的角度不可能一样,这也要求人力资源主管要协调好内部人员间的关系。

4. 见微知著的预见能力

人力资源主管必须具有“未来意识”,善于使用各种预测手段、预测工具对未来的工作进行预测,实施企划模拟操作。当然,预见必须建立在对现状和发展趋势的正确认识和把握之上,否则,就会成为“沙上建瓴”、“纸上谈兵”。

第二章 怎样进行人力资源规划设计

一、人力资源规划概述

组织要对未来的人力资源需求和供给进行科学的预测和规划,使组织发展的各个阶段都拥有与之相适应的人才,以实现自己的战略目标。

(一)人力资源规划的定义

人力资源规划是指企业随环境的变化,为实现自己的经营目标,根据现有的人力资源状况对企业未来的人力资源需求和供给进行预测,制订出与之相适应的人力资源规划,确保企业未来人力资源需要的一系列活动。也就是说,企业人力资源规划是根据“我们拥有什么”、“将来我们需要什么”来设计企业未来人力资源的活动。人力资源规划包括三个方面的含义:

第一,组织所处的内外环境是不断变化的,这必然影响到组织的人力资源需求和供给,人力资源规划就是要对这些变化进行科学的预测和分析,从而保证企业在近期、中期和远期都能获得必要的人力资源补充。

第二,组织必须及时制定相应的人力资源政策和措施,以保证组织对人力资源的需要。例如,组织内部人员的调动、升职、降职以及外部招聘和培训等都要切实可行,否则就无法保证组织在一定时期内的人力资源需要。

第三,在确保组织目标实现的同时,要考虑员工个人的权益,即关心每一个员工的利益和发展要求,为员工自我发展创造良好的条件,充分发挥每个员工的积极性、主动性和创造性,使他们在实现组织目标的同时实现个人的人生价值。

(二) 人力资源规划的内容

人力资源规划大致包括人力资源需求预测、人力资源供给预测和人力资源总体平衡三个方面,其中最重要的是人力资源需求预测与人力资源供给预测。在进行人力资源规划前,应对组织的人力资源状况进行全面深入的了解,如组织的人力资源结构状况、企业外部人力资源状况和企业外部的影响因素等。通常来说,在进行人力资源规划时,应把握好以下五个方面。

1. 过程顺序

人力资源规划一般从组织的最高层开始,结合组织经营目标及经营战略制订。然后,要求各下级单位的管理者制订出相应的运作计划。

2. 规划的重点

人力资源规划应以对企业外部环境与竞争带来的挑战与机遇的评价为基础,评估未来一定时期内组织人力资源的变化以及员工群体结构的发展趋势。

3. 总体框架

预测人力资源长期(3~10年)需求;从获得组织整体竞争优势出发,以最低成本、最高效率为原则,合理利用人力资源;解决人力资源的长期供给问题。

4. 规划的目标

人力资源规划的目标通常包括三项内容:

- (1)使组织可以预见其未来人力资源管理的需要和对人才资源的需要。
- (2)识别可以帮助人力资源管理满足未来需要的实践活动。
- (3)保证实现企业的各种具体目标。

5. 相关因素及其相互关系

人力资源规划是组织整体规划的一部分,应服从于组织的整体规划。影响组织的环境因素很多,如劳动力构成与工作模式、政府影响力、经济状况、地理环境、市场竞争状况等,要注意这些因素对制订人力资源规划的影响。

(三) 人力资源规划的作用

1. 确保企业不同发展阶段的人力资源需要

任何企业对人力资源的需求都具有动态性和突发性。比如说,一项新技术的使用可使生产率大大提高,节省劳动力,但同时也要对在岗员工进行培训,以适应新技术的要求。如果企业对此情况不能及时掌握,没有对在岗

第二章 怎样进行人力资源规划设计

员工进行培训或引进相应的技术人员,企业就不可避免地会出现人才短缺,影响企业的正常生产活动。进行人力资源规划,可及时有效地满足企业对人力资源的需求。

2. 有利于企业战略规划的制订

人力资源规划的制订当然以企业的战略目标、发展规划和整体布局为依据,但反过来,人力资源规划也有利于组织战略目标的确立和发展规划的制订,并能够促进战略目标和发展规划的顺利实施。

3. 有利于人工成本的控制

企业成本控制中的一个重要环节就是人工成本控制。人工成本中最大的支出项目是工资,而企业工资总额在很大程度上取决于企业的人员分布状况,即人员在不同职务和不同级别上的数量状况。在组织发展的最初阶段,相对来说,低工资的人数较多,但随着组织的发展和员工职务的提升,工资成本就会逐渐上升,加上其他因素的影响,人工成本很可能超过企业所能承担的能力。人力资源规划就是要对组织内的人员结构、职务分布等进行合理的调整,从而在一定范围内有效地控制人工成本。

4. 有利于人力资源管理有序化

人力资源规划的过程是一个管理的过程,如确定人员的需求量,调整职务和任务,为人员培训提供有效的信息和依据等。如果没有人力资源规划,组织就很难确定什么时候需要补充什么样的人,如何避免各部门人员提升的机会不均等以及如何组织培训等。这样,组织内部管理就会非常混乱。

5. 有利于调动员工的积极性、主动性和创造性

人力资源管理的目标不仅仅是为了实现组织目标,还包括满足员工个人的愿望并实现其个人价值。只有在制订人力资源规划的条件下,员工对自己需要满足的东西和需要满足的水平才是可知的。当组织所提供的各种条件能满足员工的个人需求时,员工的积极性、主动性和创造性才能充分地发挥出来;如果不是这样,员工的工作积极性就很难调动起来,甚至会出现离开组织的现象。

二、人力资源规划的过程

现代企业的人力资源规划大致分为六个阶段,包括人力资源规划的准备、人力资源的需求预测、人力资源的供给预测、人力资源供给和需求的平

衡、编制人力资源规划和实施并评估人力资源规划。

(一)准备阶段

此阶段主要是调查组织内外部环境的有关情况,具体分析研究组织现有人力资源的结构、组织外部的劳动力市场及有关法律法规等方面的情况,为人力资源需求预测和人力资源供给预测做好准备。具体说,要注意以下几个方面的问题。

1. 外部环境的影响

外部环境就是组织所在地的政治、经济、文化、法律、人口以及社会环境等影响组织正常经营的外部因素。其中,最重要的是劳动力市场因素、相关法律法规以及劳动者的自主择业情况。外部环境因素直接影响人力资源供给状况,如劳动力市场的缩小会直接导致企业人力资源的外部供给减少。对企业外部环境的研究,应该着重考察外部人力资源供给和需求的状况。

2. 内部环境的分析

一个组织的经营战略、人力资源结构以及资源环境等都是其内部环境。组织的经营战略是指对组织内所有的经营活动都有指导作用的宏观计划。组织的资源环境主要包括组织现有的组织结构、管理体系、薪酬设计以及企业文化等。企业的人力资源结构就是现有的人力资源状况,包括人力资源数量、素质、年龄、工作类别、职位等,有时也涉及员工价值观、员工潜能等。只有对现有人力资源充分了解并进行有效利用,人力资源规划才能真正实现它的价值。

对组织内部环境的考察最重要的是对企业人力资源结构的分析,也就是对企业现有人力资源的调查和审核。这是整个人力资源规划准备阶段最核心的部分。

在人力资源规划的准备阶段,调查的过程要严谨而科学,不但要了解现状,而且还要认清组织未来的发展方向和内外环境的变化趋势;不但要了解员工现有的素质,还要了解员工所具有的潜能和存在的问题。

表 2-1 是员工档案的主要内容。人力资源结构的分析主要从数量、素质和结构等方面来进行。

(1)人力资源数量一定要与企业机构的业务数量相匹配。人力资源规划的实质就是要具体掌握现有人力资源数量是否符合组织在一定工作量内的标准人力资源配置。通常来说,人力资源的数量分析有动作时间研究法、业务审查法、工作抽查法和相关与回归分析法等。

第二章 怎样进行人力资源规划设计

表 2-1 员工档案

基本情况	姓名		性别	
	出生日期		籍贯	
	民族		身份证号码	
	政治面貌		婚姻状况	()已 ()未
	毕业学校		学历	
	毕业时间		参加工作时间	
	专业		户口所在地	
	住址		邮政编码	
	联系方式		电子信箱	
	备注			
进入公司情况	所属部门		担任职务	
	进入公司时间		转正时间	
	合同到期时间		续签时间	
	是否已调档		聘用形式	
	如未调档,档案所在地			
	备注			
档案所含资料	文件名称		文件名称	
	个人简历		求职人员登记表	
	应聘人员面试考核表		身份证复印件	
	学历证书复印件		劳动合同书	
	员工报道派遣单		员工转正审批表	
	员工职务变更审批表		工资变更审批表	
	员工续签合同申报审批表			
备注				

(2)素质分析就是针对工作人员完成工作的能力和应具备的素质所作的分析。一般的人力资源素质分析,主要针对工作人员的受教育程度和受培训程度。受教育和培训的程度可以反映工作人员的工作知识和工作能力的高低,但事实上,这仅仅是工作人员素质的一个方面,要很好地完成某项工作,还需要其他方面的素质,如沟通、领导的能力等。当然,这些能力不能以受教育和受培训的程度来衡量。通常来说,企业对人力资源素质认识的另一个误区是认为受教育越多、受培训程度越高,就越能胜任工作。事实

上,人员受教育与受培训程度的高低,应以满足实际需要为限。

(3)对人力资源一定要按企业需求进行类别分析,然后按需配备。企业的性质不同,对人力资源的需求也有所不同。企业人力资源类别分析主要包括功能分析和性质分析两个部分。

第一,功能分析。企业中的职位和工作归纳起来大致可以分为营销、技术、生产和管理四大类。企业可以按此对员工进行分类。

第二,性质分析。根据性质的不同,企业内部人员可以分为直接人员和间接人员。具体的分配比例要根据企业的实际情况而定。

(4)分析年龄结构。人力资源管理部门可以根据年龄段统计整个公司人员的年龄,这样就可以了解到组织内人员是否老化、人员工作知识的积累程度、人员的身体状况及工作对年龄的要求与在职者年龄大小的匹配程度等。

(5)分析职位的设置。人力资源管理部门可以通过比较企业中管理职位与非管理职位,分析出组织中管理幅度的大小,以及部门和层次的组合状况。如果组织内的管理层次过多,容易出现因管理幅度小而带来的无效率或低效率。但是垂直管理结构又不利于上下级之间的沟通,也容易导致信息的不对称,从而产生官僚主义现象。

(二)预测人力资源需求

多种内外因素影响和决定着现代企业中人力资源的需求预测。如生产经营状况和技术条件的变化、消费者偏好变化和购买行为、经济形势、企业的市场占有率、政府的产业政策、员工的工作效率及工作负荷、企业履行合同的数量和规模等,都是影响企业人力资源需求预测的重要因素。在复杂的内外环境影响下,人力资源需求预测变得十分困难,组织既要考虑单个因素的影响,又要考虑多种因素的综合影响;既要有定性分析,又要有定量分析。

1. 作人力资源预测时需要考虑的因素

- (1)组织内的业务量或产量对人员需求量的制约。
- (2)财务资源对人员需求的约束。
- (3)流动率和由于辞职或解聘等因素引起的职位空缺规模。
- (4)提高产品或劳务的质量或进入新行业的决策对人员需求的影响。
- (5)生产技术水平变化对人员需求的影响。
- (6)管理方式对人员需求的影响。

2. 预测人力资源需求的步骤

预测人力资源需求包括预测现实人力资源需求、预测未来人力资源需



第二章 怎样进行人力资源规划设计

求和预测未来人力资源流失三个部分。预测人力资源需求的步骤一般为：

- (1)以工作岗位分析的结果为依据,确定职务编制和人员配置。
- (2)全面统计出人员的缺编、超编数量以及是否符合职务资格要求。
- (3)与部门管理者对以上统计情况进行讨论并力争最终达成一致意见,得出统计结果,即是现实的人力资源需求量。
- (4)预测未来的人员流失状况,即对预测期内退休的人员、未来可能离职的人员进行统计,并对其统计结果进行整理。
- (5)根据企业发展战略规划以及工作量的增长情况,确定各部门需要增加的员工数量,将统计结果进行整理,即为未来的人力资源需求量。
- (6)将现实人力资源需求量、未来的人员流失状况和未来的人力资源需求量进行汇总计算,从而预测出企业整体的人力资源需求。

3. 预测人力资源需求的具体方法

(1)比率分析法

这是一种根据以往的经验,把企业未来的业务活动水平转化为人力需求量的预测方法。具体做法是:人力资源部门根据过去的业务水平,计算出每一业务活动增量所需的人员的相应增量,再把对实现未来目标的业务活动增量按计算出的比例关系折算成总的人员需求量,然后把总的人员需求量按比例折算成各类人员的需求量。例如:饲料厂根据过去的经验,每增加2000吨化饲料,需增加30人,预计一年后饲料厂将增加产量20000吨,那么折算成人员需求量为300人,如果管理人员、生产人员、服务人员的比例是1:4:1,那么新增管理人员为50人,新增生产人员为200人,新增服务人员为50人。但是,这种方法使用的前提条件是劳动生产率不变。如果劳动生产率发生了变化,那么这种预测就达不到预期的效果。所以,这种方法主要适用于短期和中期的预测。

(2)德尔菲预测技术

德尔菲预测技术也称集体预测法。德尔菲预测技术是1940年由兰德公司发展起来的,是一种总结不同的“专家”对影响组织发展的某一问题的一致预见的程序化方法。这里的“专家”不是传统意义上的专家,而是对所研究的问题有深入了解的、有相对发言权的人员。这里的“专家”可以是组织内基层的管理人员,也可以是高层经理;当然,他们可以来自组织内部,也可以来自组织外部。这种通过综合专家各自的意见和建议来预测某一领域的发展状况的方法,适合于对人力需求的长期趋势预测。

在运用德尔菲预测技术进行预测的过程中,人力资源管理部门应及时为专家提供各种必要的信息和资料,包括一些历史资料和有关的统计数据,

