

企业人力资源管理丛书

总主编 \ 赵永乐

人力资源 规划

陈京民 韩 松 编著

上海交通大学出版社

企业人力 资源管理

企业人力资源管理丛书

人力资源规划

陈京民 韩 松 编著

上海交通大学出版社

内 容 提 要

人力资源规划是企业战略发展规划的重要组成部分,是指导与企业战略发展相符合的人力资源综合性发展计划,是指导企业人力资源管理工作的纲领。本书全面介绍了制定企业人力资源规划的相关理论与技术,主要包含企业人力资源信息衡量指标体系设计和信息收集处理、人力资源现状分析、人力资源需求与供给预测、人力资源供需平衡分析、人力资源发展战略与业务规划制定、人力资源规划实施等。本书内容全面、讲述简明清晰,所述概念与案例均以实际的企业运作为背景,易读易懂,实用性强。而且增加了在信息时代进行人力资源规划时需要关注的一些问题讨论,使人力资源规划更能够满足时代发展的需要。

本书适用于对企业人力资源管理者进行企业人力资源规划制定的指导,同时可作为人力资源研究者进行企业人力资源规划研究的参考。

图书在版编目(CIP)数据

人力资源规划 / 陈京民, 韩松编著. —上海: 上海交通大学出版社, 2006
(企业人力资源管理丛书)
ISBN 7-313-04305-8

I. 人... II. ①陈... ②韩... III. 企业管理-劳动力资源-资源管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 134651 号

人力资源规划

陈京民 韩 松 编著

上海交通大学出版社出版发行

(上海市番禺路 877 号 邮政编码 200030)

电话: 64071208 出版人: 张天蔚

昆山市亭林印刷有限责任公司印刷 全国新华书店经销

开本: 787mm × 960mm 1/16 印张: 20.75 字数: 386 千字

2006 年 1 月第 1 版 2006 年 1 月第 1 次印刷

印数: 1-3 050

ISBN 7-313-04305-8/F·594 定价: 31.00 元

丛书编委会名单

主 编： 赵永乐

编 委：（按姓氏笔画为序）

王培君 方江宁 孙剑平 杜林致

况志华 汪 群 张天蔚 陈京民

郁金豹 赵永乐 顾琴轩

总 序

光阴似箭。回顾人力资源管理在我国所走过的道路，一路春色。

“人力资源”一词是由当代著名的管理学家彼得·德鲁克于1954年在其著名的《管理的实践》一书中提出来的。20世纪60年代以后，“人力资源管理”一词开始在西方逐渐流行起来，然而，直到80年代以后才受到西方企业的普遍重视。无独有偶，当人力资源管理在西方受到格外重视的同时，我国的人才学研究也开始起步发展，并与之相互耦合：前者是发达国家在智力开发方面的理论先导，后者则是在发展中国家的理论呼应。随后，在我国人才学者和其他相关学科领域学者对人力资源管理学说的大力推介下，随着改革开放的日渐深入，三资企业对人力资源管理的引入，人们对人力资源管理逐渐由不知、疑惑和不解过渡到了了解、认同和重视。到了90年代中后期，中国企业逐步掀起人力资源管理的热潮。时至今日，战略性人力资源管理、人力资源规划、素质模型、绩效管理、薪酬制度、招聘面试、人力资源外包等，已成为我们生活中媒体上出现频率很高的词汇。可以说，人们对人力资源管理的关注达到前所未有的程度。

在全球化竞争和知识经济时代来临的今天，人力资源开发已成为推动经济发展的重要动力。德鲁克曾指出，人力资源和其他所有资源相比较而言，唯一的区别就是它是人，并且是经理们必须考虑的具有“特殊资产”的资源。这一观点越来越受到学者和企业家的普遍认同和推崇。而且，随着企业竞争的日益加剧，人力资源作为企业的核心能力受到学者和企业家的广泛关注和重视，并由此派生出对人力资源管理知识和技能的巨大需求。在今天的中国，人力资源管理专业成为最热门的专业之一，人力资源经理也成为企业最抢手的人才之一。人们越来越认识到，在企业的人力资源管理的过程中，不仅人力资源管理者必须具备人力资源管理的知识和技能，其他各级领导和管理者也同样必须具备人力资源管理的知识和技能。但由此亦引出这样一个问题，那就是中国企业的人力资源如何管理？如何实际操作？这个问题一直困扰着企业家并令其非常头疼。正是在这种背景下，赵永乐教授主编的这套企业人力资源管理丛书应运而生，其主要目的是为我国企业提供人力资源管理的基本知识和技能，强调可操作性，以期能够很好地解决我国企业在人力资源管理中的技术操作难题，实实在在地为我国企业提高人力资源管理技能提供服务。我想，这对我国的广大企业来说，无疑是雪中送炭。

我国企业在管理人力资源的过程中，并不缺乏先进的人力资源管理思想，但

是,却十分缺乏如何将这些先进的人力资源管理思想转化为适合中国企业特点的可操作的制度、措施和技术手段。正像有的学者所强调的那样,如果说中国企业不能在人力资源管理、技术和方法方面有所突破,那么中国企业要和国际企业竞争,并创立中国的一流企业,将是很困难的。可以说,技术是理论得以实现的工具和桥梁,没有技术,再好的理论也只能置之楼阁。我认为,人力资源管理技术是人力资源管理理论和人力资源管理工作的中介和纽带。对人力资源管理理论来说,人力资源管理技术则是它的支撑和延伸;对于人力资源管理工作来说,人力资源管理技术则是它的指导和工具。人力资源管理理论主要告诉我们人力资源管理是什么以及人力资源管理为什么是这样的,而人力资源管理技术主要告诉我们人力资源管理应该做什么以及应该怎么做。当前我国企业要想实现从传统的人事管理向现代人力资源管理的转变,必须掌握适合我国国情的现代人力资源管理技术,否则,我们的目的就不能实现。

为此,“企业人力资源管理丛书”的作者们,借鉴国际上先进的通行的人力资源管理理念、方法和技术,并从我国企业的人力资源管理的实际出发,设计了一套适用的既相互关联又可独立操作的技术体系。这个体系主要包括:人力资源规划、招聘面试、人员素质测评、职业生涯管理、培训管理、绩效管理、薪酬体系与机制设计、劳动合同管理与劳动争议处理、工作分析与设计等项具体技术。在以上的技术体系中,各项既相互联系,相互依存,相辅相成,同时又相互区别,相互独立,各自成书。

这套丛书与其他的人力资源管理书籍相比,具有两个显著的特征:一是系统性,该丛书基本上从整个人力资源管理技术体系如人力资源规划、招聘、培训、绩效管理和薪酬管理等所需要的实用技术出发,以更加细化的方式加以完整体现,使企业的领导、人力资源经理、各级各类直线经理和管理人员及人力资源管理专业的学生,能够全面地对每项技术的各个部分、各个环节有深入的了解、认识和把握。二是技术性和可操作性,该丛书并不过分关注理论,不是教科书,在解决人力资源管理是什么和为什么的基础上,注重解决人力资源管理应该做什么以及应该怎么做的问题,将目光和重点紧扣在技术的应用上。为了便于读者能够尽快地了解、掌握和运用,每项技术都既有理论说明,又有实际操作说明,并精选了大量的案例,从而增加了丛书的可读性,突出了实用性,可以较好地满足企业当前的实际需求。

从该套丛书的作者可以看出,他们都是研究人力资源管理方面问题的资深学者或年轻才俊。这套丛书可以说既是他们长期教学科研的结果,又是他们多年来进行人力资源管理咨询经验的总结,是他们的辛勤劳动所浇灌出的硕果。我衷心希望本套丛书的出版能为我国企业人力资源管理技能的改进、提高和完善,发挥积极的作用,做出应有的贡献。

21 世纪是知识经济的时代,也是人力资源管理的时代。愿人力资源管理的技术能在我国广大企业中扎根、开花,并结出丰硕的果实,进而推动我国经济持续健康稳定快速发展。

应永乐诚邀,发感想一通。权以为序。

中国人才研究会副会长兼秘书长、
中国人事科学研究院院长、研究员

王通讯

2005 年 4 月 24 日于北京

总主编絮语

2001年,上海交通大学出版社推出了《现代企业人力资源管理技术丛书》首批五本,受到了社会的好评和欢迎。正在作者们准备出版第二批书稿的时候,出版社作出了新的决策。面对着市场的行情,出版社决定在原有基础上,提升档次,扩大容量,重整资源,将“现代企业人力资源管理技术丛书”转换为“企业人力资源管理丛书”。新的丛书从2003年春开始酝酿准备,同年底开始写作,2004年秋先后完成初稿。丛书的作者们几乎用了大半年的时间对初稿反复修改,终于在2004年8月最后定稿。现正“企业人力资源管理丛书”九本书与读者见面。

面对着经济全球化、知识经济迫近、科技进步成为社会发展主要推动力的大背景,我国人力资源管理表现出战略化的管理、资本化的运作、市场化的配置、整体性的开发和技术性的应用五大趋势。不管是哪一趋势,最后都要落实在技术性的应用上。也就是说,人力资源管理要能得以实现,关键还在于应用。因此,企业对人力资源管理知识和技能的需求不仅是大的,而且是迫在眉睫。

当前,人力资源管理专业已成为热门专业,人力资源管理课程已成为MBA、EMBA的核心课程,人力资源经理也成为炙手可热的职业。现实表明,中国企业正在形成人力资源管理热潮,对人力资源管理知识和技能的需求与日俱增。人们普遍认识到:人才资源是第一资源,人力资本是第一资本,人力资源管理与开发是增强企业竞争力的有效手段,人力资源管理部门是企业发展的战略机构;不仅是人力资源管理者必须具备人力资源管理的知识和技能,各级领导和管理者也必须具备人力资源管理的知识和技能。

在这种情况下,编委会着眼于技术和应用,从微观的层面上根据我国企业人力资源管理的实际需要,设计了一套实战丛书。这一套丛书从人力资源规划到工作分析与设计,从招聘与面试到劳动合同管理与劳动争议处理,从绩效管理到薪酬体系与机制设计,从人员素质测评到职业生涯管理和培训管理,基本涵盖企业人力资源管理的主要功能和环节。这些书籍之间既具有内在的逻辑性联系,又在横向层次上和纵向系统上各自独立成书,因此组织起来是一个统一的丛书体系,实行起来又是一个一个具体独立的技术功能单元。

丛书不奢谈理论,而力求对现代企业人力资源的日常管理与开发活动加以概括、提炼和研究,在简要说明“是什么”和“为什么”的基础上,着重回答“做什么”和“怎么做”的问题。每一本著作就是一项具体系统的操作技术,不但向广大读者介

绍了其形成和发展的过程、理论框架和发展前景,而且更为重要的是还具体阐述了其所涉及的有关管理制度、运行机制、所要达到的目的,以及具体的分析方法和各种切实可行的选择方案、程序、操作技巧等。为了便于读者能够顺利地了解、掌握和运用,各书在写作安排上既有理论说明,又有实际操作说明,并且还有大量的案例分析,力求具有系统性、可操作性、可读性和普遍实用性。

还需要说明的是,丛书的作者们或者是本身就工作在企业人力资源管理第一线,具有丰富的工作经历和实践经验,或者是从事多年的人力资源教学和科研工作,熟谙人力资源管理的理论与基本原理,尤为可贵的是他们能够走出象牙塔,深入社会,到企业担任专家顾问或独立董事,承担项目外包,提供真刀实枪的咨询服务,已经凝造了一项一项具有自主知识特色的技术体系。本套丛书正是他们研究和实践的结晶。在这里我代表编委会并以我个人的名义,对他们的辛勤劳动谨表崇高的敬意。此外,丛书的出版无疑还凝结着出版社领导和编辑们的默默无闻和无私的奉献,在这里我也代表编委会并以我个人的名义,向他们表示衷心的感谢。当然,我还要特别感谢中国人事科学研究院院长王通讯研究员,我知道他很忙,觉得实在不应打扰他,但还是禁不住怀着侥幸的心理叨扰了他,不料他爽快地应允下来,并在百忙的事务工作和科学研究之余欣然命笔,为丛书写了总序。可以说,丛书的出版与他的殷切鼓励 and 大力支持是分不开的。

丛书付梓在即,心情忐忑不安。我深知,丛书的问世既是向广大的企业提供一套餐饮,也是要接受广大企业的检查和验收,因此热忱欢迎广大读者不吝赐教,给予批评指正,多多提出宝贵建议和修改意见,以便不断充实和丰富我们丛书的内涵和体系。

絮叨至此,零散不成文意,是充为总主编絮语。

《企业人力资源管理丛书》主编

赵永乐

2005年12月于南京

前 言

自 20 世纪 70 年代起,人力资源规划已经成为人力资源管理的重要职能,并与企业的战略发展规划融为一体。随着市场竞争的激烈程度增加,人力资源作为企业经营活动中的重要资源得到越来越多的企业经营者认同。在日常管理工作中,财务部门会要求人力资源部提供准确的下一年度人力资源激励、培训和招聘开支,否则将不能保证有必需的资金支持;各业务部门经理则追着人事经理要增加人手、要加大激励力度、要增加培训次数;而总经理则要人事经理提供下一年度准确的用人计划、要求能够招聘到合适的可以解决企业发展问题的人力资源、要求降低企业的人工成本。诸如此类的问题使人事经理感受到前所未有的压力;同事的埋怨、领导的不信任缠绕着人力资源部经理。这些问题的出现意味着人力资源部在人力资源招聘、激励、培训和人工成本控制等问题上缺乏一个科学的、严格的人力资源规划,使这些工作无法按照事先确定的、科学的计划去执行,形成了人力资源管理工作的随意性。就如同一辆没有方向盘的汽车在没有路标的高速公路上行驶一样,既不能发挥高速公路的快速性、便利性,又不能达到正确的目的地,甚至会造成车毁人亡的悲剧。人力资源管理工作的方向盘、路标就是人力资源规划,企业如果有了科学的、合理的、可操作的人力资源规划,那么人力资源管理中的其他问题就迎刃而解。

人力资源规划是根据企业的发展愿景,通过企业未来的人力资源需要和供给状况预测与分析,对职务编制、岗位设置、人员配备、教育培训、人力资源管理政策、招聘和选择等人力资源管理工作编制的职能规划。这些规划不仅涉及到所有的人力资源管理,而且还涉及到企业其他管理工作,是一个复杂的系统工程,需要一整套科学的、严格的程序和制定技术。本书目的就在于希望通过对人力资源规划的讨论,给读者展示人力资源规划是什么和怎么做,注重解决在人力资源规划制定过程中所遇到的问题和解决这些问题可以采用的技术。

本书不仅介绍了常规的企业人力资源规划工作内容——人力资源衡量指标的设定、人力资源信息的收集与处理、人力资源现状的分析、人力资源的供需预测分析、人力资源发展战略及政策的制定等技术,而且还针对高速发展的信息技术给人力资源规划带来的影响进行了讨论,并提出了针对性的解决方法。同时,本书还介绍了一些先进的管理技术在人力资源规划中的应用,例如,介绍了如何利用平衡计分卡技术对人力资源规划的实施效果进行评价,在人力资源规划中如何使用人力

资源会计技术对员工的人力资本进行评价。

本书主要分四大部分：一是以第1章为主的人力资源规划基本概念；二是以第2章、第3章、第4章和第5章为主的人力资源规划基础工作，其中包括了人力资源衡量指标设立和信息的处理、人力资源现状分析、人力资源供需预测与平衡分析；三是以第6章和第7章为主的人力资源规划制定工作，主要介绍人力资源发展战略与人力资源业务规划的制定；四是以第8章和第9章为主的人力资源规划实施与支持技术。

本书的第1章、第8章由韩松、陈京民编著，其余各章由陈京民编著，最后由陈京民统稿审定。本书是在总结多年人力资源规划实践基础上，学习、参考了国内外大量书籍与文献资料编写而成的，在此仅向有关作者致以深深的谢意。作者特别感谢赵永乐教授与上海交通大学出版社有关编辑为本书出版付出的辛勤劳动。本书编写仓促，书中错误与不妥之处，望学术界、企业界诸位不吝批评、指正。

作者

2005年12月

目 录

1 企业人力资源规划概述	1
1.1 人力资源规划的作用	1
1.2 影响企业人力资源规划的因素	12
1.3 企业人力资源规划制定原则	14
1.4 制定人力资源规划常用方法	19
1.5 人力资源规划的一般过程	29
1.6 人力资源规划技术	32
2 人力资源衡量指标和信息收集处理	35
2.1 人力资源衡量指标体系	36
2.2 人力资源信息基本概念	46
2.3 人力资源信息收集方法	48
2.4 人力资源信息的处理	54
3 人力资源现状分析	60
3.1 人力资源现状分析内容与方法	61
3.2 人力资源环境分析	63
3.3 信息时代的企业人力资源发展环境	81
3.4 人力资源队伍现状分析	92
3.5 人力资源现状综合分析	95
4 人力资源需求预测	102
4.1 人力资源需求预测	103
4.2 人力资源需求定性预测	114
4.3 人力资源需求定量预测	121
4.4 人力资源需求定量预测的计算机应用技术	132

5 人力资源供给预测与供需平衡分析	143
5.1 人力资源供给预测作用与步骤	143
5.2 外部人力资源供给预测	144
5.3 内部人力资源供给预测	149
5.4 人力资源需求与供给的平衡分析	160
6 人力资源发展战略	170
6.1 企业发展与人力资源发展战略	170
6.2 人力资源发展战略与发展规划的制定	178
6.3 人力资源发展战略	188
6.4 人力资源发展政策	192
7 人力资源业务规划	200
7.1 人力资源业务规划	200
7.2 人力资源晋升规划	204
7.3 人力资源补充规划	209
7.4 人力资源培训规划	216
7.5 人力资源配置规划	230
7.6 人力资源补偿规划	234
7.7 人力资源职业生涯规划	239
7.8 人力资源缩减规划	249
7.9 人力资源业务规划预算与规划方案组合评估	257
8 人力资源规划实施与控制	265
8.1 人力资源规划实施概念	265
8.2 人力资源规划的具体实施	267
8.3 人力资源规划的实施控制	270
8.4 人力资源规划的修正	274
8.5 人力资源规划实施评价技术——平衡计分卡	278
9 人力资源规划支持技术	290
9.1 信息技术对企业人力资源规划的支持	290
9.2 人力资源规划中的人力资本投资	299

9.3 人力资源规划的管理	305
参考文献.....	314

1 企业人力资源规划概述



本章目标

1. 了解企业人力资源规划的作用
2. 把握影响企业人力资源规划的因素
3. 领会企业人力资源规划的原则
4. 清楚企业人力资源规划的一些常用方法
5. 掌握企业人力资源规划的一般过程和相关技术

规划是企业管理中一项重要的战略性管理职能。企业根据政治、经济、社会和法律等环境因素以及未来可能发展的趋势所制定的规划,可以帮助企业减少未来的不确定性,降低企业经营活动的风险,确定未来所要进行的生产经营活动方式和方向,可以确定未来工作目标,并将资源集中到与组织目标相一致的经营活动中,使目标更容易实现。也就是说企业的各项管理工作都需要在规划的指导下进行,才能应对未来的不确定因素,取得管理活动的成功。人力资源管理同其他管理活动一样也须制定规划,才能保证企业人力资源管理工作顺利、有序地进行。而人力资源规划的制定则离不开企业人力资源规划技术的支持。本章主要介绍企业人力资源规划的意义与作用、影响人力资源规划制定的因素和原则、人力资源规划制定的步骤以及人力资源规划技术在规划制定和实施中的作用。

1.1 人力资源规划的作用

企业发展战略规划在 20 世纪 80 年代以后成为企业管理的核心,许多企业开始将人力资源规划工作与企业的资源战略管理相结合,使人力资源规划在企业人力资源管理中开始发挥重要的指导性作用。为了解企业人力资源规划的作用,必须首先了解什么是企业人力资源,什么是规划,然后才能了解企业人力资源规划的作用。

1.1.1 企业人力资源与企业人力资源规划

企业在其发展过程中需要人力、财力、物力和信息等各种资源,其中最主要的

是人力资源,因为其他各种资源必须在人力资源的使用与作用之下才能发挥效力。企业人力资源是存在于企业内部的各种劳动力数量与质量之和。劳动力数量是指企业内部的劳动者人数,劳动力质量则是指劳动者的智力、技能、经验和体能等各种能力。由于企业人力资源规划的目的是为企业发展提供有效的人力资源,因此,需要了解什么是企业人力资源?什么又是有效的企业人力资源?

1. 企业人力资源



小辞典

企业人力资源是指存在于一定范围内、从整体角度来考察的而且具备一定能力的企业员工。

企业人力资源受到企业员工的数量和质量的限制。也就是说企业人力资源有范围性、整体性、能力特性和有限性等,这些特性在企业人力资源规划中是必须要考虑的。

企业人力资源的范围性 通常所说的企业人力资源是针对特定企业而言的,其状况和使用方式必然受到特定企业的影响和支配,为企业所管理与控制。不能为企业所管理、所控制的人力资源就不应作为企业人力资源看待。

企业人力资源的整体性 企业人力资源必须在数量上和质量上以一定方式进行配置,才能形成整体合力,才能发挥作用,为企业创造效益。企业人力资源的配置可能涉及员工的年龄、智力等各种结构的配置。

企业人力资源的能力特性 企业人力资源以智力、技能、经验和体能等各种能力形式存在于员工身体之中,依赖企业员工的个体而存在。企业只有拥有一定数量和质量的员工,才谈得上企业人力资源。

企业人力资源的有限性 作为企业人力资源载体的员工劳动能力是有限的,在数量和质量方面都有一定的限度,这也就使企业人力资源的整体数量和质量受到相应的限制。企业只能在这种限制之下对人力资源加以开发和应用。

2. 企业人力资源的有效性



小辞典

企业人力资源的有效性是指企业中实际可用的人力资源,它强调的是实际可用性。

企业人力资源规划,不仅要了解企业所拥有的人力资源有多少?更重要的是要了解企业的有效人力资源有多少?

企业的有效人力资源取决于企业人力资源现状、人力资源中各种能力的适用情况(适用率)、人力资源中各种适用能力的使用情况(发挥率)和人力资源中各种适用能力使用的有效性(有效率)。也就是说:

$$\begin{aligned} \text{企业有效人力资源} &= \text{企业人力资源} \times \text{企业人力资源的适用率} \\ &\quad \times \text{企业人力资源发挥率} \times \text{企业人力资源有效率} \end{aligned}$$

对企业人力资源管理者来说,重要的不是企业人力资源的数量,而是企业所拥有的有效人力资源的数量。因为无效人力资源的增加,不仅不会促进企业的发展,而且还会增加企业的人工成本。因此,如何使用科学的企业人力资源规划来提高企业的有效人力资源是企业人力资源规划的重要目的。

1.1.2 企业发展战略规划与企业人力资源规划



小辞典

企业发展战略是企业发展愿景的体现,企业人力资源规划是企业对未来的人力资源发展愿景的表现,后者是对前者的一个重要支撑。

企业发展战略规划是一个由一些相对独立的业务规划组合成的企业整体发展规划。它是企业整体的战略总纲,是企业最高管理层指导和控制企业一切行为的最高纲领。企业发展战略规划应该包括企业战略规划、事业部战略规划和职能战