

目 录

Content

人力资源规划

第一章 人力资源具体规划	1
一、概述	1
（一）人力资源规划的定义	1
（二）人力资源规划的内容	2
（三）制定人力资源规划的必要性	4
（四）人力资源规划的任务	4
（五）人力资源规划的重要性	8

二、人力资源供需预测	9
(一) 概述	9
(二) 示例	9
(三) 人力资源规划一般包括以下几个步骤	10
三、人力资源规划的程序模式	26
(一) 提供人力资源信息	27
(二) 预测人员需要	27
(三) 清查和记录内部人力资源情况	28
(四) 确定招聘需要	28
(五) 与其他规划协调	29
(六) 评估人力资源规划	30
四、人力资源规划的运行机制	31
(一) 人力资源信息系统	31
(二) 人力资源供应控制	33
五、人力资源配备	37
(一) 人力资源配备的意义	38
(二) 人力资源的考选	39
(三) 主管人员的选聘	43
六、人力资源规划政策及评估	52

(一) 人力资源规划政策及措施	52
(二) 人力资源规划效益评估	53
七、人力资源规划的预算	54
(一) 制订的过程	54
(二) 制订人力资源预算应注意的环节	54
八、人力资源计划的控制	55
(一) 确定评价指标	55
(二) 绩效监控	56
(三) 纠正偏差	56
(四) 控制程序	56
经典制度	57
 第二章 企业人员编制	 79
一、概述	79
(一) 企业编制的含义	79
(二) 企业编制的内容	80
(三) 企业编制的管理	80
二、企业定员	81
(一) 概念	81

（二）范围	82
（三）定员的作用	82
（四）定员管理的标准	84
（五）职工分类	84
（六）企业定员方法	89
（七）特殊工作岗位的定员方法	95
三、定编范例	98
（一）企业定编范例	98
（二）企业用工应注意的问题	100

第一章

人力资源具体规划

一、概述

（一）人力资源规划的定义

1. 人力资源规划的含义的种类

关于人力资源规划的定义和概念，已有不少的论述。总括起来有下面几种：

（1）人力资源规划就是要分析组织在环境的变化中的人力资源需求状况并制定必要的政策和措施以满足这些要求。

（2）人力资源规划就是要在组织和员工的目标达到最大一致的情况下，使人力资源的供给和需求达到最佳的平衡。

（3）人力资源规划就是要确保组织在需要的时间和需要的岗位上获得各种

所需的人才（包括数量和质量两个指标），人力资源规划就是要使组织和个人得到长期的益处。

归纳起来，人力资源规划就是一个国家或组织科学的预测、分析自己在环境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。

2. 人力资源规划的意义的层次

这个定义包含了三层含义：

（1）说明了一个组织的环境是变化的。这种变化带来了组织对人力资源供需的动态变化，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、中期和长期的对人力资源的需求。

（2）一个组织应制定必要的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。政策要正确而明晰。例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，否则就无法确保组织人力资源规划的实现。

（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积极性和创造性，得以使每个人提高自己的工作效率，提高组织的效益，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，并帮助他们在实现组织目标的同时实现个人的目标。这两者都必须兼顾，否则就无法吸引和招聘到组织所需要的人才，也难以留住本组织内已有的人才。

（二）人力资源规划的内容

企业的人力资源规划按其规划的期限有长、中、短期之分。短期规划通常是一年规划，中期规划一般三至五年，长期规划则在五年以上。企业的人力资源规划的期限长短，主要取决于企业环境的确定性、稳定性及其对人力资源素质高低的要求。如果经营环境不确定、不稳定，企业对人力资源的素质要求不

高，企业可以随时从劳动力市场上补充所需的劳动力，则企业的人力资源规划可以以短期规划为主。反之，则必须制定较长期限的人力资源规划。

表 5-1

计划类别	目 标	政 策	步 骤	预 算
总规划	总目标： (绩效、人力资源 总量、素质、职 工满意度等)	基本政策 (如扩大、收缩、 改革、稳定等)	总体步骤 (按年安排)如完 善人力资源信息 系统等	总预算 ×××万元
人员补充 计划	类型、数量 对人力资源结构 及绩效的改善等	人员标准 人员来源 起点待遇	拟定标准(×月) 广告宣传(×月) 考试(×月) 录用(×月)	招聘、挑选 费用 ××万元
人员 使用 计划	部门编制，人力 资源结构优化及 绩效改善，职务 轮换幅度	任职条件职务轮 换范围及时间	略	按使用规模、 类别及人员状 况决定的工资、 福利预算
人才接替 及提升 计 划	后备人才 数量保持、提高 人才结构及绩效 目标	选拔标准，资格， 试用期，提升比 例未提升资深人 员安置	略	职务变动引起 的工资变化
教育培训 计 划	素质及绩效改善； 培训类型数量， 提供新力资源， 转变态度及作风	培训时间的保证； 培训效果的保证 (如待遇、考核、 使用)	略	教育培训总投 入，脱产损失
评价及 激励计划	人才流失降低 士气水平 绩效改进	激励重点工 资政策奖励 政策反馈	略	增加工资，奖 金额
劳动关系 计 划	减少非期望离职 率，干群关系改 进，减少投诉率 及不满	参与管理 加强沟通	略	法律 诉讼费
退休解聘 计 划	编制，劳务成本 降低及生产率提 高	退休政策解聘程 序等	略	安置费人员重 置费

从企业的人力资源规划所涉及的范围看,企业的人力资源规划包括两个层次,即人力资源的总体规划和人力资源的专项业务计划。企业的人力资源总体规划是有关计划期内人力资源开发利用的总目标、总政策、实施步骤总体预算的安排。总体规划与企业的战略直接相关,是实现企业战略目标的人力资源保证。总体规划又是制定各专项人力资源业务计划的依据。

人力资源规划中所涉及的专项业务计划主要包括人员补充计划、人员使用计划、提升计划、教育培训计划、薪资计划、退休计划、劳资关系计划等等。专项业务计划是总体规划的展开和具体化,以保证企业人力资源总体规划目标的实现。每一专项业务计划也都由目标、任务、政策、步骤及预算等部分组成。各项人力资源规划所涉及的大致内容如表 5-1 所示。

(三)制定人力资源规划的必要性

任何一个组织都要维持生存和考虑发展,这就必须提高组织效益,拥有一支合格的和富有较强竞争能力的员工队伍。首先,人力资源,尤其是技术人力资源的获得并不是轻而易举的,并不是想要就有的,这是因为人的培养期较长。当然,一般而言,培养一名适用人才未必就要百年,但是花上二三十年的时间并不是奇怪的。其次,科学技术的迅速发展导致新的职业和工作岗位的产生。这种新的职业和工作岗位会对人在知识、技能等方面提出全新的和更高的要求。

科学技术瞬息万变,而竞争环境也变幻莫测。这不仅使得人力预测变得越来越困难,同时也是越来越迫切。人力资源管理部门必须对组织未来的人力资源供给和需求作出科学预测,保证组织在需要时就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。

对任何一个组织来说,制定人力资源规划不仅是必要的,而且也是十分紧迫的。

(四)人力资源规划的任务

人力资源规划是企业根据其发展战略的要求,对实现企业目标所需要的人力资源进行预测,对企业现有的人力资源进行分析与规划,对可能的人力资源

进出途径进行系统安排的过程。人力资源规划是实施企业发展战略的基础性条件，是企业发展战略和年度计划的重要组成部分，当然也是企业人力资源管理中各项工作的依据。

1. 企业人力资源规划的必要性

企业人力资源规划是对企业发展中所需的人力资源的一种预先的统筹安排。这种预先的统筹安排的必要性：

(1) 在于人力资源是企业资源中最重要、最基础性的资源。有了人，才会有物，也才会有行动。因此，人力资源在企业的创业、发展与变革中，必须先行一步。

(2) 十年树木，百年树人。人力资源与企业所需的其他资源最大的不同点，就在于他不是企业可以用钱在市场上随时随意购买的。符合企业发展与战略要求的人力资源，更是要进行预先的统筹安排。是自己培养，还是招聘引进，都必须从长计议。

(3) 内外环境的变化使和实现企业战略所需的人力资源的数量和质量必须做出相应的调整；环境的变化，也可能必须对企业战略进行必要的调整，因而对人力资源的要求也必然要有所变动。

(4) 企业的员工队伍本身就处在不断变动之中，如离职、退休等，必然会造成岗位的空缺和人力资源的缺口，因此应当预先采取相应的措施。同时，人力资源从补充到适应需要，要有一个过程。这一过程的长短，与岗位所需人员的类型，以及补充人员自身的素质有关，因而必须作出周密的安排。

(5) 企业现有的人力资源分布可能存在着不同程度上的不合理，需要有计划地进行必要的调整。如年龄结构、资历结构等等，必须保持一个良好的结构，才能保证企业的良性运行。但对员工年龄结构和资历结构的调整，却不可能在一朝一夕之间完成，需要进行通盘的考虑与周密的安排。

(6) 人力资源管理活动是一项复杂的系统工程，人力资源的供应与需求都存在着某种“刚性”，需要通过预先规划来妥善处理和协调。人力资源的供求的刚

性是指人力资源的供应和需求不能轻易被影响的特性。

2. 产生企业人力资源供需刚性的因素

导致人力资源的供应刚性的因素有：

- (1) 员工的某些特征，如年龄、性格、天资、气质等，是无法改变的；
- (2) 劳动力的供给存在着某种程度上的短缺，尽管社会上存在着大量的失业人口，企业招募所需的人才总是一件不易的事情；
- (3) 企业对员工的责任承诺。

产生人力资源的需求刚性的因素有：

- (1) 企业对市场变化的低可控性；
- (2) 企业在技术和组织结构方面的低自由度。企业提供的产品和劳务，无论在数量上还是在质量上，或在品种规格上，都难以对整个消费市场产生决定性的影响。企业的技术构成和组织结构不仅存在，而且也存在相对的稳定性，它们的变动也必然是一个渐进的过程。

由此可见，人力资源规划是企业发展过程中不可缺少的一个重要环节，它通过对人力资源需要和人力资源有效供给进行预先的统筹规划，以保证企业发展过程中人力资源的综合平衡。同时，它还可以使员工的需要与组织的需要相吻合，从而促进企业效率和员工士气的提高，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整体战略的实现。

3. 企业人力资源规划的任务

具体来说，企业人力规划应该做好以下几方面的工作：

- (1) 分析与评价企业人力资源的供需现状，进行企业人力资源供需的静态平衡；
- (2) 根据企业的发展战略和环境变化的趋势，预测企业人力资源供需关系，从战略的高度进行企业人力资源的动态平衡工作；

(3) 规划企业人力资源管理程序, 包括人员的补充、使用、培训等活动的具体目标、任务、政策、步骤和预算;

(4) 保持企业人力资源管理的各项业务计划的内在平衡, 并确保人力资源规划与企业其他计划的相互衔接。

(5) 人力资源规划效益。

人力资源规划效益可以有七个方面:

①任何组织的最高管理层在制定组织目标、任务及计划时总要考虑人力资源供给与需求。人力资源规划的制定有助于组织目标、任务和规划的制定和实施。

②引起技术及其他工作流程的变革。

③提高竞争优势, 如最大限度削减经费、降低成本、创造最佳效益。

④辅助其他人力资源政策的实施, 如招聘、培训和发展等。

⑤改变劳动力队伍结构, 如数量、质量、年龄结构等。

⑥按计划检查人力资源规划与方案的效果。具体的检查方法是计算机模拟法和成本核算法。前者在制定人力资源战略与规划中有着重要作用; 后者是指通过核算有关人力资源规划方案实施的成本以及带来的效益, 帮助管理者进行快速而准确的决策。

⑦适应国家法律和政府政策, 如雇佣平等法、人权法、劳动保护条例等。

在人力资源管理职能中, 人力资源规划职能最具战略性和积极的应变性。组织发展战略及目标、任务、计划的制定与人力资源战略及计划的制定紧密相连。人力资源规划是在实施组织目标和计划过程中并用实施结果来衡量人力资源管理的项目和措施。因此, 人力资源规划是人力资源管理和职能的联系纽带。工作分析和岗位设计、工作评价有利于人力资源规划的制定; 人力资源规划又规定了招聘和挑选人才的目的、要求及原则; 人员的培训和发展, 人员的余缺都是依据人力资源规划进行实施和调整; 员工的报酬、福利等也是依据人力资源中规定的政策实施的。

(五)人力资源规划的重要性

人力资源规划的重要性主要表现在以下几个方面:

1. 确保组织在生存、发展过程中对人力的需要

组织在生存、发展过程中,常常处于不稳定状态中。人力资源的需求和供给不可能实现自动平衡,就要采取适当的手段分析和调整供需差异并调整差异。因此,预测供需差异是人力规划的基本职能。

2. 人力成本控制

人力成本中最大的支出是工资,而工资总额在很大程度上取决于组织中人员的分布状况,即人员在不同职务、不同级别上的数量状况。合理的人力资源规划,能够合理地控制目前的人力成本,在预测未来企业发展的条件下,有计划地逐步调整人员的分布,将人力成本控制在合理的范围内。

3. 组织结构的复杂性

在大型复杂结构的组织中,无论是确定人员的需求量、供给量,还是职务、人员以及任务的调整,不通过一定的计划显然是难以完成的。

4. 人事决策的需要

人力资源规划的信息往往是人事决策的基础,例如采取什么样的晋升政策、制定什么样的报酬分配政策等。为了避免人事决策的失误,准确的信息是至关重要的。例如:一个企业在未来某一时间缺乏某类有经验的员工,而这种经验的培养又不可能在短时间内实现。如果从外部招聘,有可能找不到完全合适的人员,或者成本高些;如果自己培养,就需提前培养,同时还要考虑培训过程中人员流失的可能性等。显然,在没有确切信息的情况下,决策是难以客观的,而且可能根本考虑不到这方面的问题。

5. 调动员工积极性的需要

只有在人力资源规划的条件下,员工可以根据自己的工作实际,看到自己发展的前景,从而去积极地努力争取。

二、人力资源供需预测

(一)概述

人力资源规划是需求人员供需平衡的管理过程，因此在制定人力资源规划时就必须综合考虑影响供需的因素，如企业战略规划、经营规划、年度预算的需要、预测人员需求量，在此基础上进行人员审核、招聘、晋升、调动、培训等一系列规划。

(二)示例(见图 5-1)

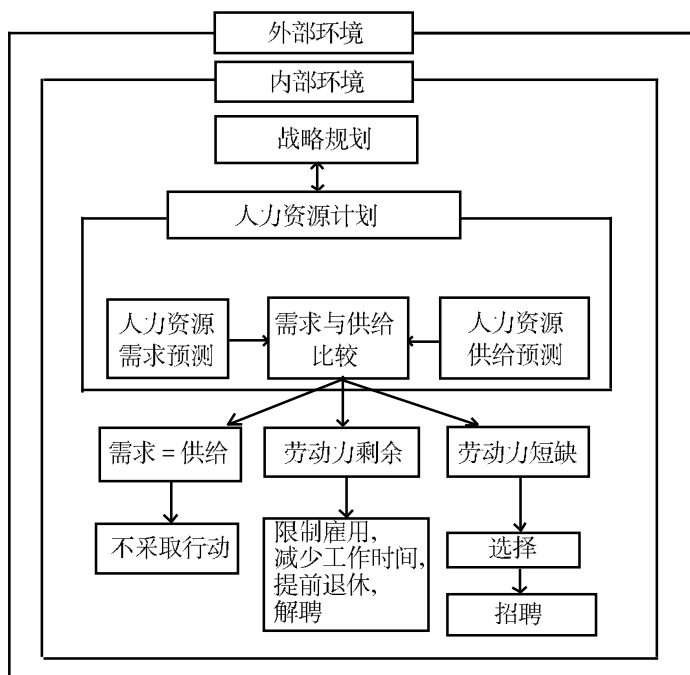
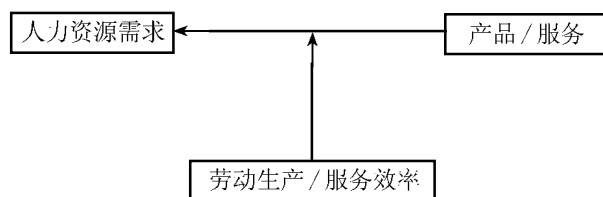


图 5-1

(三) 人力资源供需预测的步骤

1. 人力资源的需求预测

人力资源需求预测以组织的战略目标和 development 计划、工作任务为依据。人力资源需求取决于组织的生产 / 服务需求以及投入 / 产出之间的要素等。例如，扩大生产、增加产品和服务，人力资源需求量增加；自动化水平提高，需求量减少，且对员工的技能要求也随之变化。在这里，给出两个有关的框图。如科 5-2 所示。



注：+ 表示产品 / 服务量增加引起需求量增加；
- 表示劳动生产率 / 服务效率提高引起需求减少。

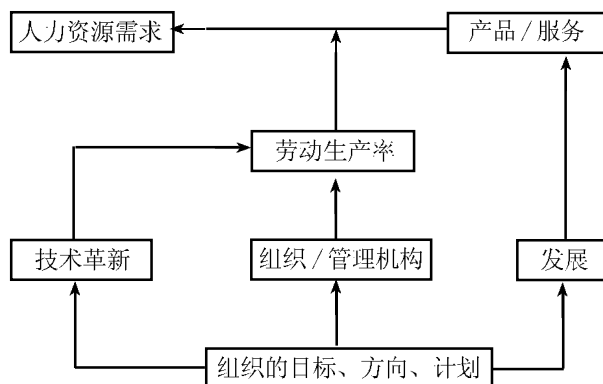


图 5-2

2. 程序

人力资源的需求预测应做好以下工作：

(1) 对影响人力资源需求的因素进行分析

影响人力资源需求的因素很多，概括起来主要有两大方面：

① 企业内部因素

主要有：

a. 企业的发展。由于企业的发展需要增加职工或提高现有职工的素质。而企业的发展或规模的扩大一般会反映在企业的综合经营计划上（包括长期的计划和年度的计划），所以我们可以根据企业的综合计划来预测企业对职工数量、结构和技能等方面的需求。

b. 现有人力结构状况。企业现有人力结构状况如何，会影响到企业对人力资源的需求。因此，应对企业现有人员的数量、类别、素质和年龄结构进行分析。对人员数量的分析，主要是分析现有人员数量是否与企业现有的工作量或业务量相适应。对人员类别的分析，主要是分析企业各类不同人员的构成是否合理，需要作何调整。人员素质分析，就是分析现有人员的年龄结构是否合理，是否需要补充新人等。

② 企业外部的因素

主要包括：

a. 宏观经济环境。如政府的各种法令和产业政策、财政金融以及市场需求、供给状况等都会影响到企业的投资和发展决策，从而影响到企业对人力资源的需求。

b. 技术的发展状况。如自动控制技术的广泛应用和电脑的普及，会促使一些企业的劳动率大幅度提高，导致企业对人员需求特别是对第一线的生产工人需求的大幅度减少。

c. 市场竞争状况。由于市场竞争激烈化，要求企业不断提高劳动生产率，

降低成本，同时还要提高质量，开发新产品，以便在竞争中处于有利地位。所有这些，都会影响到企业对人力资源的需求。

②选择需求预测的方法

可供选择的人力资源需求预测的方法很多，概括起来可分为判断性预测和统计分析预测两种方法。而常用的判断性预测的方法主要有：德尔斐法、名义分组技术和管理人员判断法。常用的统计分析预测的方法主要有：一元回归和多元回归分析法；此外还有生产率比率法、人员比率法、时间序列分析法、随机分析法。企业选择何种预测法，主要取决于时间长短、组织类型、组织规模和分散程度、可得信息的准确性和确定性。预测的结果也只能是大体准确，并非完全确实和精确。

人力资源需求预测方法很多，分定性方法和定量方法两大类。常用的有：

- ①现状预测法；
- ②经验预测法；
- ③微观集成法；
- ④描述法；
- ⑤德尔斐法；
- ⑥计算机模拟法；
- ⑦外推预测法；
- ⑧回归法；
- ⑨劳动生产率分析法；
- ⑩人员比例法。

下面，对每种方法作一简要的介绍。

①现状预测法

这是一种最简便的预测方法，适用于短期的预测。这种方法假定组织的员工总数与结构完全能适应预期的需求，管理者只需要安排适当的人员在适当的

时间内去补缺即可，如替补晋升和跳槽者的工作岗位。

②经验预测法

这种根据以往的经验进行预测的方法，简便易行。有些组织常采用这种方法做预测。例如，组织认为车间里一个管理者（如工头）管理10个员工最佳，因此依据将来生产员工增加数就可以预测管理者（如工头）的需求量。又例如，依照经验，一个员工每天可以加工10件上衣，则若要扩大生产规模即可按产量（如上衣件数）计算出员工的需求量。运用这种方法，还可以计算出有关方面的预报数。

③微观集成法

组织的各个部门可根据自己单位、部门的需要预测将来某时期内对各种人员的需求量，人力资源管理的规划人员就可以把各部门的预测综合起来，形成总体预测方案。这种方法由上而下布置预测工作，再由下而上逐级进行预测和汇总。它属管理人员评估法中的一种，叫由下而上预测法，适用于短期预测和组织的生产/服务比较稳定的情况。

顺便介绍管理人员评估法中的由上而下预测法。它是指上级管理人员先拟出预测计划，并逐级传达到下级，开展讨论和进行修改，上级听取并集中大家的意见后进行修改总的预测和计划。这种方法适用于短期预测，在组织作总体调整和变化时尤其方便。

④描述法

人力资源管理的规划人员通过对组织在将来某一时期的目标和因素进行描述（假定性的）、分析和综合，预测人力资源需求量。由于这是假定性的描述，因此人力资源需求就有几种备择方案，目的是适应和应付环境与因素的变化。

⑤德尔斐法

这种方法也叫专家评估法，一般采用问卷调查或小组面谈的形式，听取专家们对未来有关因素趋向的分析意见和应采取的措施，并通过多次反复以达到