

清华大学

人力资源规划课程教材

面对日趋激烈的市场竞争和快速变化的内外部环境，企业组织为了实现自己的发展目标，提高人力资源的使用效率，必须科学地预测人力资源供求关系，有效地配置人力资源。因此，人力资源规划在现代企业管理中的地位日显重要，它将企业经营战略与人力资源管理有机地结合在一起，既是实现整个组织战略规划的重要保证，又是企业人力资源管理实践的起点。

3.1 人力资源规划概述

3.1.1 人力资源规划的含义

人力资源规划(human resources planning)也称为人才资源规划，自 20 世纪 70 年代起，已成为人力资源管理的重要职能，并且与企业的人事政策融为一体。人力资源规划实质上就是在预测未来的组织任务和环境对组织的要求以及为完成这些任务和满足这些要求而提供人员的管理过程。

不同的人力资源规划体现了不同的人事政策。一般来说有两种：一种是仅考虑组织利益的观点，它认为人力资源规划就是把必要数量和质量的劳动力，安排到组织的各级工作岗位上去；另一种是组织与员工利益兼顾的观点，认为人力资源规划就是在保持组织利益与员工个人利益相平衡的条件下，使组织拥有与工作任务相称的人力资源。不管从哪种观点来看，为实现组织的目标与任务，人力资源的数量、质量和结构都必须符合组织特定的物质技术基础，至于采取什么样的方针政策，则取决于企业的经营指导思想，即企业经营战略。

人力资源规划是组织的人力资源供给(supplies)和需求(demand)的平衡过程。这个过程是主动的和科学的，因而可以避免某些盲目性和减少浪费。进入市场经济后，企业成功与否是由企业的顾客来评价和判断的，他们的看法对企业来说应该是一票否决制的。如果一个企业在满足顾客方面不比别人强，那么这个企业在实现其发展目标上必然不能取得优势地位。所以，企业在研究顾客的需要及自己的长处的基础上制定出的企业战略是企业一切工作展开的前提。

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

十五年品牌教育机构 教委批准正规办学单位 (教证: 0000154160 号)

美华管理人才学校携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学 费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

企业战略确定之后，在人力资源规划方面要解决的是“预测未来的组织任务和环境对组织的要求以及为完成这些任务和满足这些要求而提供人员的过程”。具体的人力资源规划工作有：①分析企业战略对人力资源规划的影响；②企业人力资源数量的供需预测；③与其他规划的协调。所以说，人力资源规划就是组织的人力资源供给和需求的平衡过程。

3.1.2 人力资源规划的内容

人力资源规划的主要内容包括以下五个方面，如图 3-1 所示。

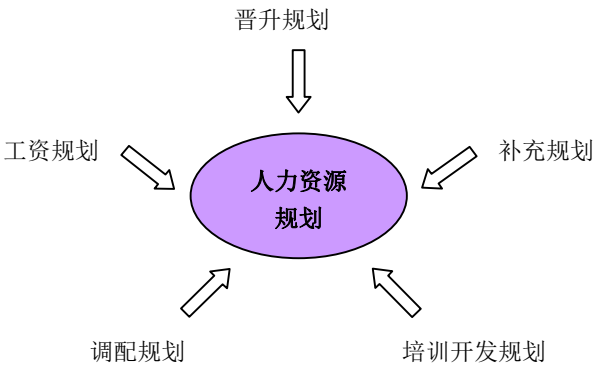


图 3-1 人力资源规划的主要内容

1. 晋升规划

晋升规划(promotion plan)实质上是组织晋升政策的一种表达方式，是人事政策的具体体现。对组织来说，有计划地提升有能力的人员以满足职务对人的要求是组织的一种重要职能。从员工个人角度来看，有计划地提升会满足员工自我实现的需求。晋升规划一般用指标来表达，例如晋升到上一级职务的平均年限和晋升比例。

2. 补充规划

补充规划(supplement plan)也是人事政策的具体体现，目的是合理填补组织中、长期内可能产生的职位空缺。补充规划与晋升规划是密切相关的。由于晋升规划的影响，组织内的职位空缺逐级向下移动，最终积累在较低层次的人员需求上。同时这也说明，低层次人员的吸收录用，必须考虑以后的使用问题。

3. 培训开发规划

培训开发规划(training development plan)的目的是为企业中、长期所需弥补的空缺职位事先准备人员。在缺乏有目的、有计划的培训开发规划的情况下，员工自己也会培养自己，但是效果未必理想，也未必符合组织中职务的要求。当我们把培训开发规划与晋升规划、补充规划联系在一起时，培训的目的性就明确了，培训的效果也就明显改善了。



4. 调配规划

组织内的人员在未来职位上的分配,是通过有计划的人员内部流动来实现的。这种内部的流动计划就是调配规划(assignment plan)。

5. 工资规划

为了确保未来的人工成本不超过合理的支付限度,工资规划(wages plan)也是必要的。未来的工资总额取决于组织内的员工是如何分布的,不同的分布状况成本是不同的。

3.1.3 人力资源规划对企业战略的影响

下面具体介绍人力资源规划的效益及其与企业战略的关系。

1. 人力资源规划的效益

人力资源规划的效益可以归纳为以下七个方面。

(1) 任何组织的最高管理层在制定组织目标、任务和计划时总要考虑人力资源供给与需求的情况,人力资源规划的制定有助于组织目标、任务和计划的制订与实施。

(2) 引起技术及其他工作流程的变革。

(3) 提高竞争优势,如最大限度地削减经费、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各项政策与方案的实施效果。具体的方法有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计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主管机关颁布的各种法律法规。

在人力资源管理的各项职能中,人力资源规划最具战略性和积极地对环境应变的特征。组织发展战略及目标、任务、计划的制订与人力资源战略及计划的制订紧密相连。

2. 人力资源规划与企业战略之间的关系

企业的战略可以分为三部分:企业的战略目的、长期目标和短期目标。

制定企业战略的目的(goal)就是要确定谁是企业的顾客?他们的情况和需求是什么?现在企业面临着什么样的竞争?企业在这场竞争中取得成功的关键因素是什么?无论什么组织其内部的全部活动都是为了能在它周围的环境中生存而进行的,在建立、扩张一个组织之前,应该搞清楚组织打算解决哪些问题,面对的顾客是谁?顾客不在乎组织拥有哪些人才、产品、现代化的厂房、设备,他们只要企业解决他们的问题,满足他们的需要。企业生存在一个竞争环境中,竞争对手们也在尽最大努力去满足顾客的需要。企业只有用最佳的方式去解决顾客的问题,才能圆满实现本企业的目的。在这中间,人力资源规划的主要

任务是根据战略分析企业的人员需求的外部因素和内部因素。

企业的长期目标(long-term goal)是指通过经营活动明确企业想要得到什么?对企业的每一个战略步骤,企业要取得什么样的成就?长期计划的长短是随着企业经营的性质而变化的,通常来说长度在3~5年之间。制订长期计划是一个相当复杂的任务,首先明确了企业在3~5年之后想达到何种地位,取得何种成就,然后才能作战略规划、作决策、进行投资等。提前3~5年的预测要考虑企业里里外外的诸多因素,在人力资源规划上,预测人员的具体需要,保证组织中的每个人都朝着一个共同的目标努力工作。

短期目标(short-term goal)是长期目标的细化,是企业在将来的某个具体时刻要达到的某一个具体业务形态,它为企业提供一个合理安排各项资源的前提,确保企业朝着正确的目标前进。人力资源规划要解决的主要问题就是保证每一项工作的人员供应。例如,某企业的长期目标是保证在订货的一周之内让顾客收到产品,短期目标是引进一套电子数据处理系统,以保证订货产品的原材料的采购供应,该企业的人力资源部的短期目标是确保在电子数据处理系统引进之后有合格的人员可以操作该系统。

人力资源与企业战略的关系如图3-2所示。

3.1.4 实施人力资源规划的重要性

任何企业的发展都离不开优秀的人才和人力资源的有效配置。如何为企业寻找合适的人才,留住人才,发展人才,为组织保持强劲的生命力和竞争力提供有力的人力支持成为人力资源部门面临的重要课题。在这种背景下,如果人力资源管理部门的工作仍仅仅停留在“以人为本”、“人尽其才”这样的口号下显然管理只能是一句空话。如果把大部分时间都用于日常性事务的协调和处理,根本没有时间来研究、预测和分析,制订计划来解决企业的根本问题,这样的人力资源部门自然无法适应企业未来的发展。

人力资源管理部门对企业发展提供的战略性支持主要体现在人力资源规划方面。人力资源规划是一项系统的战略工程,它以企业发展战略为指导,以全面核查现有人力资源、分析企业内外部条件为基础,以预测组织对人员的未来供需为切入点,内容基本涵盖了人力资源的各项管理工作,人力资源规划还通过人事政策的制定对人力资源管理活动产生持续和重要的影响。

所以在人力资源管理的诸多职能中,人力资源规划最具战略性和应变性。组织发展战略及目标、任务、计划的制订与人力资源战略及计划的制订紧密相连。人力资源规划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、人员的余缺都得依据人力资源规划实施和调整,员工的报酬、福利等也是依据人力资源规划中规定的政策实施的。在企业的人力资源管理活动中,人力资源规划不仅具有先导性和战略性,而且在实施企业目标和规划的过程中,它还能不断地调整人力资源管理的政策和措施,指导人力资源管理活动。因此,人力资源规划在整个人力资源管理活动中处于统筹阶段,它为下一步整个人力

资源管理活动制定了目标、原则和方法。人力资源规划的可靠性直接关系到人力资源管理工作的成败。所以,制定好人力资源规划是企业人力资源管理部门的一项非常重要和有意义的工作。

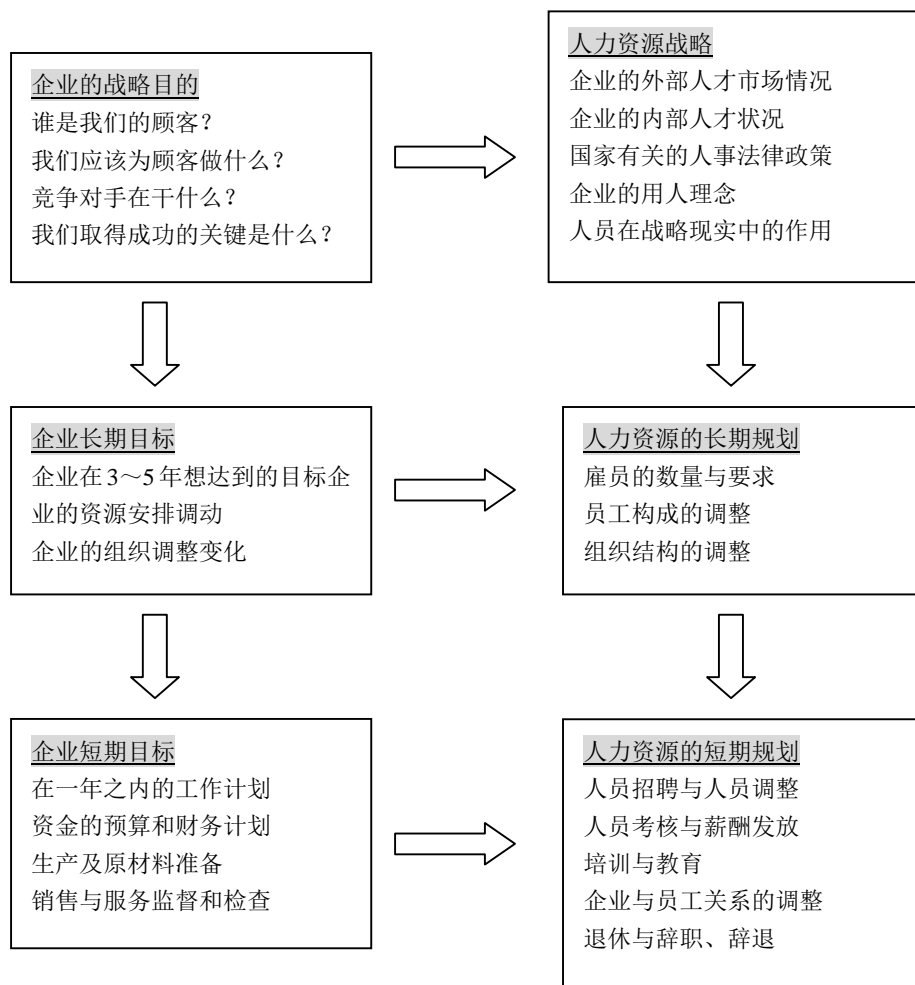


图 3-2 人力资源与企业战略的关系

具体地说,人力资源规划的功能表现在以下几个方面。

1. 人力资源规划可以确保组织在生存发展过程中对人力的需求

组织的生存和发展与人力资源的结构密切相关。在静态的组织条件下,人力资源的规划并非必要。因为静态的组织意味着它的生产经营领域不变、所采用的技术不变、组织的规模不变,也就意味着对人力资源的数量、质量和结构均不发生变化。显然这是不可能的。

而对于一个动态的组织来说，人力资源的需求和供给的平衡不可能自动实现，因此就要分析供求的差异，并采取适当的手段调整差异。由此可见，预测供求差异并调整差异是人力资源规划的基本职能。

2. 人力资源规划是组织管理的重要依据

在大型和复杂结构的组织中，人力资源规划的作用特别明显。因为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都难以实现。例如，什么时候需要补充人员，补充哪些层次的人员，如何避免各部门人员提升机会不均等的情况，如何组织多种需求的培训等。这些管理工作在没有人力资源规划的情况下，避免不了头痛医头、脚痛医脚的混乱状况。因此，人力资源规划是组织管理的重要依据，它会为组织的录用、晋升、培训、人员调整以及人工成本的控制等活动提供准确的信息和依据。

3. 人力资源规划可以控制人工成本

人力资源规划对预测中、长期的人工成本有着重要的作用。人工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的人员分布状况。人员分布状况(personnel distributed condition)指的是组织中的人员在不同职务、不同级别上的数量状况。当一个组织年轻的时候，处于低职务的人多，人工成本相对便宜，随着时间的推移，人员的职务等级水平上升，工资的成本也就逐渐增加。如果再考虑物价上升的因素，人工成本就可能超过企业所能承担的能力。在没有人力资源规划的情况下，未来的人工成本是未知的，企业难免会发生成本上升、效益下降的趋势，因此，在预测企业未来发展的条件下，有计划地逐步调整人员的分布状况，把人工成本控制在合理的支付范围内是十分重要的。

4. 人力资源规划在人事决策方面的功能

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。人事政策对管理的影响非常大，而且持续的时间长，调整起来也困难。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，那么如何处理这一问题呢？如果从外部招聘，有可能找不到合适的人员，或者成本高，而且也不可能在短时间内适应工作；如果自己培养，就需要提前进行培训，同时还要考虑培训过程中人员的流失可能性等问题。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些方面的问题。

5. 人力资源规划有助于调动员工的积极性

人力资源规划对调动员工的积极性也很重要。因为只有在人力资源规划的条件下，员工才可以看到自己的发展前景，从而积极地去争取。人力资源规划有助于引导员工职业生

涯设计和职业生涯发展。

可以看到,人力资源规划是整个人力资源管理的基础,甚至在一定程度上决定了企业的长远健康发展。一个企业在人事政策上如果出现了较严重的问题,往往是因为没有制订一个科学细致的人力资源规划。许多企业面临着源源不断的员工跳槽的困扰。表面上看来这是因为企业无法给员工提供优厚的待遇或者晋升渠道,其实显示了企业人力资源规划的空白和不足。因为并不是每个企业都能提供有诱惑力的薪金和福利来吸引人才,许多缺乏资金、处于发展初期的中小企业照样可以吸引到优秀人才并迅速成长。他们的成功之处不外乎立足于企业自身情况,营造企业与员工共同成长的组织氛围,充分发挥团队精神,规划企业的宏伟前景,让员工对未来充满信心、希望并同企业共同发展,为有远大志向的优秀人才提供其施展才华、实现自我超越的广阔空间。我国有许多互联网企业在招募员工时,有一种明显的权宜之计的色彩,如要求应聘者具有一定时间的计算机及相关工作背景的条件,强调新招来的员工不需要多少培训,马上就能够投入工作,为企业创造价值。极少有企业考虑应聘者的潜在素质、道德责任等因素,这些企业缺乏科学的人员甄选程序,更谈不上为员工设计职业生涯了。这样甄选人才使企业在短时间内得到了所急需的人才,但从长期来看却增大了企业员工流动率,降低了企业稳定性,加大了技术信息丧失的风险。正如一家网络公司内容与技术负责主任所说:“我们对应聘的人都要试用。说实话,我们也不知道如何制定一个合适的标准,只好先让他们试一试,这种日子持续了几个月,公司用过的员工已经超过千人,留下的和离开的新人比例几乎达到 1:1。”^①

3.1.5 进行人力资源规划时应注意的问题

人力资源规划是一项系统的工作,在进行人力资源规划时,我们应该注意如下几个方面的问题。

(1) 人力资源规划不只是企业人力资源部的事,所有管理者,上至总经理下到每个主管以至员工都应承担相应的责任。在人力资源规划中最重要的是企业高层领导者要重视、动手甚至亲自推动。

人力资源规划的实际运作程序是:各部门主管初步规划,再由人力资源部门汇总,参照公司发展策略与目标,考核人员生产力与人事薪酬预算等因素,与各部门协调并达成共识,最后向上呈报。

(2) 人力资源规划要注重对企业文化的整合。

企业文化(enterprise culture)的核心就是培育企业的共同价值观,培育一种创新、积极向上、符合实际情况的人文环境。在企业的人力资源规划中必须充分注意企业文化的融合与渗透,保障企业经营的特色,以及企业经营战略的实现和组织行为的约束力,只有这样才

^① 资料来源: www.donasoft.com.cn, 2005-3-22

能使企业的人力资源具有延续性，具有符合本企业利益的人力资源特色。国外的大公司都非常注重人力资源战略与企业文化的结合，松下公司的“不仅生产产品，而且生产人”的企业文化观念，就是企业文化在人力资源战略中的体现。波音公司的情景测试也很有启发性：一个工人和管理人员发生冲突，其中，管理人员要求工人按照原计划切去材料的拐角，而工人却不同意管理人员的意见，管理人员告诉工人，如果他不照做的话，就离开公司，波音公司的问题是“如果你是这个工人，你将怎样做？”“辞职”和“发牢骚”都不是正确的答案，这表明回答者不适合波音公司“团队合作”的企业文化，正确答案是“照做，但事后与管理层或职位更高的人谈”。^①

(3) 人力资源规划要使企业和员工都得到长期的利益。

人力资源规划不仅是面向企业的计划，也是面向员工的计划。企业的发展和员工的发展具有互相依托、互相促进的关系。如果只考虑了企业的发展需要，而忽视了员工的发展，则会有损企业发展目标的最终达成。一份好的人力资源规划，一定是能够使企业和员工得到长期利益的计划，一定是能够使企业和员工共同发展的计划。

3.2 人力资源供求预测

人力资源规划的任务是预测未来某个时期组织对人力资源的需要。人力资源规划的预测包括人力资源供应预测和人力资源需求预测，二者的差额就是组织对人力资源的需要。人力资源供应预测和需求预测建立在不同的基础上，受不同因素的影响。

3.2.1 人力资源供应预测

人力资源供应预测包括内部供应预测和外部供应预测。它以对组织现有人员状况分析为基础，同时考虑组织内部人员的流动状况，了解有多少员工仍然留在现在岗位上，有多少员工因岗位轮换、晋升、降级等原因离开现在岗位转到新岗位工作，有多少员工因退休、调离、辞职或解雇等原因离开组织。

1. 内部供应预测

进行人力资源供求预测，首先要进行的是人力资源内部供应预测，一般可以运用以下一些方法。

1) 内部员工流动可能性矩阵图

企业内部员工每年都是流动的，了解流动的趋势就可以知道人力资源内部可能的供应量，具体方法如表 3-1 所示。

^① 资料来源：www.cnki.net. 2002-11-2

在表 3-1 中,工作级别从 A 到 I,其中 A 最高,I 最低。起始时间如果是前年,终止时间如果是去年,那么这张矩阵图就是员工流动调查图,其中的数据一般根据调查得出。

表中的数字是百分比,例如 AA 为 1.00 是指在这个时间段内最高工作级别的人员未流动;BB 为 0.80,是指在这个时间段内,这个级别的人员留住 80%,其中 15% 晋升到 A 岗位,5% 流出企业,以此类推。

从矩阵图中我们可以看出员工流动的趋势,例如,从表 3-1 中可以看出 I 岗位上流走的人最多,占 30%,其次是 E 岗位,占 10%;D 和 E 两岗位只有晋升,没有降级;G 和 F 两岗位晋升比例较大,但有降级。

表 3-1 员工流动可能性矩阵图

工作 级别	终止时间									流出	总量
	A	B	C	D	E	F	G	H	I		
起 始 时 间	A	1.00								—	1.00
	B	0.15	0.80							0.50	1.00
	C		0.16	0.76	0.04					0.04	1.00
	D		0.01	0.23	0.73					0.03	1.00
	E					0.85	0.05			0.10	1.00
	F					0.25	0.65	0.05		0.05	1.00
	G						0.40	0.50	0.03	0.07	1.00
	H						0.02	0.15	0.75	0.08	1.00
	I							0.20	0.50	0.30	1.00

2) 马尔可夫分析矩阵图

马尔可夫(Markov)分析矩阵图与流动可能性矩阵图有相似之处,但前者更清楚一点,除提供留任率、晋升率、降职率外,还增加了各岗现任员工数量,因而利用马尔可夫分析矩阵图可预测将来某时期各岗员工的数量。从表 3-2 可以看出,马尔可夫分析矩阵图的上半部分与流动可能性矩阵图完全相同,只是多了下半部分的现任者应用矩阵(见表 3-3)。从现任者应用矩阵来看,A 岗位原有员工 62 人,到了 AA 还剩 44 人($62 \times 70\% = 44$ 人),到了 AB 只有 6 人($62 \times 10\% = 6$ 人),到了 AC 便只有 3 人($62 \times 5\% = 3$ 人),流出人数为 9($62 \times 15\% = 9$ 人);以此类推。

表 3-2 马尔可夫分析矩阵图

终止时间	流动可能性矩阵					
		A	B	C	D	流 出
起始时间	A	0.07	0.10	0.05	0	0.15
	B	0.15	0.60	0.05	0.10	0.10

	C	0	0	0.80	0.05	0.15
	D	0	0	0.05	0.85	0.10

表 3-3 现任者应用矩阵图

	原有员工人数	A	B	C	D	流 出
A	62	44	6	3	0	9
B	75	11	45	4	8	7
C	50	0	0	40	2	8
D	45	0	0	2	38	5
终止期员工人数		52	51	49	48	29

在马尔可夫分析矩阵图中，我们可以很清楚地看出在终止时间时，各工作岗位的任职人数以及流出的人数。

3) 技术调查法

技术调查法是为了追踪员工的工作经验、受教育程度、特殊技能等有关的信息而设计的一套系统。可以输入电脑，以便在需要人力资源时随时查用。表 3-4 是一张典型的技术调查表，其中的信息可以根据企业的不同需要而修改。

表 3-4 技术调查表

姓名：刘伟			性别：男			出生年月：1960 年 6 月		
工号： 67089			部门：财务部			填表日期：1998 年 8 月 18 日		
关键词			教育程度					
词	描述	活动	学位	专业	年份			
1.会计	税务会计	监督和分析	1.MBA	工商管理	1995			
2.簿记	一般总账	监督	2.ME	经济学	1985			
3.审讯	电脑记录	分析	3.BS	数学	1982			
工作经验			受训经历					
1985—1989 在 A 商店任会计主管			1.《基础管理技能》 1995					
1989—1996 在 BIT 任财务经理助理			2.《对卓越的投资》 1996					
1996 年至今 在 C 银行任审计部经理			3.《电脑应用》 1997					
学术团体：中国会计协会、中国管理协会			专业证书：中国注册会计师 1996					
外语：英语(流利)、日语(能阅读)			曾工作、居住地点：北京、福州、厦门					
兴趣爱好：桥牌、乒乓球、保龄球								
备注：								
员工签名：		直属上级签名：		人力资源部签名：				

运用技术调查表法可以知道企业内人力资源供应的状态,该表的主要作用有以下几个方面。

- (1) 评价目前不同种类员工的供应状况。
- (2) 确定晋升和换岗的候选人。
- (3) 确定员工是否需要进行特定的培训或发展项目。
- (4) 帮助员工确定职业计划与职业途径。
- 4) 继任卡法

继任卡法(也称替补图法)就是运用继任卡分析和设计管理人员的供应状态。典型的继任卡法如表 3-5 所示。

表 3-5 继任卡

A				
B				
C	D			E
C1	1	D1	B1	A1
C2	2	D2	B2	A2
C3	3	D3	B3	A3
CE	紧急继任者		DE	BE

在表 3-5 中, A 填入现任者晋升可能,用不同颜色填入以表示晋升的可能性大小,甲级(红色)表示应该立即晋升,乙级(黑色)表示随时可以晋升,丙级(绿色)表示在 1~3 年可以晋升,丁(黄色)表示在 3~5 年可以晋升; B 填入现任者的职务; C 填入现任者的年龄以便考虑何时退休之用; D 填入现任者姓名; E 填入现任者现任现职的年限。1、2、3 分别表示三位继任者。C1、C2 和 C3 分别填入三位继任者的年龄, D1、D2 和 D3 分别填入三位继任者对应的姓名, B1、B2 和 B3 分别填入三位继任者对应的职务, A1、A2 和 A3 分别填入三位继任者晋升的可能性。

“紧急继任者”是指在特殊紧急情况下(如现任者突然死亡,现任者突然辞职等)继任者在年龄、姓名、职务方面的情况。

下面,通过一个实例来说明其运用,如图 3-3 所示。某公司销售副总经理刘伟,50 岁,任现职已 5 年,晋升为总经理的可能性为乙级;三位销售副总经理继任者的情况如下:周志新,45 岁,销售部经理,晋升为销售副总经理的可能性为乙级;朱仁明,41 岁,市场部经理,晋升为销售副总经理的可能性为丙级;陈晓东,36 岁,销售助理,晋升为销售副总经理的可能性为丙级。显然紧急继任者为周志新。

由于制定了继任卡,企业不会由于某个人的离去而使工作受到太大的影响。另外,制定以组织图为基础的替补图有利于调动员工的积极性。当然,继任卡也可以显示某些员工

需要经过一段时间的培训和实践才能晋升，并且有助于员工的提高，又有助于晋升人员的高水准。

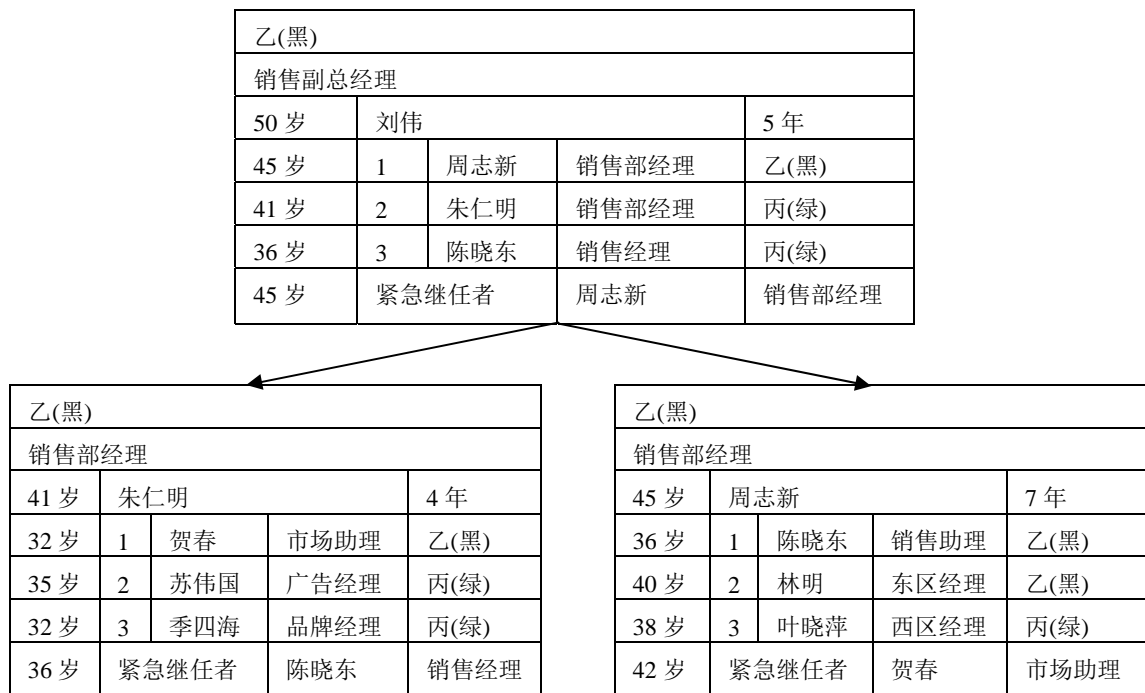


图 3-3 继任替补图

2. 外部供应预测

在进行了人力资源内部供应预测后，接下来就要进行人力资源外部供应预测。

人力资源外部供应预测在某些时候对组织制订人力资源计划十分重要。而人力资源外部供应预测受到的影响因素又较广泛，而且不易控制，因此应该引起足够的重视。

1) 重要概念

在收集和应用人力资源内部供应预测和外部供应预测的信息时，涉及以下一些重要概念。

(1) 公民劳动力(citizen labor force, CLF)是由所有 18 岁以上的公民组成，不包括军人，不包括放弃寻找工作的病残者，当然也不包括在押犯人。

(2) 劳动力储备(labor force reserve, LFR)是由 18 岁以上暂时不寻找工作的公民组成，主要包括在校学生、全职家庭主妇(或男士)以及退休人士。在紧急情况下，或在适当的鼓励下，这些人员会变成劳动力。

(3) 劳动力参与率(labor force participation rate, LFPR)是指目前劳动力占全部工作年龄群的百分化。LFPR 往往根据不同群体分别计算，例如男性、女性、20~30 岁的男性、大学本科以上的女性等。

(4) 失业率(unemployment rate, UR)是指正在找工作的人员与正在工作的人员的百分比。UR 高即意味着劳动力资源较充裕, 企业聘用人力资源较容易; UR 低即意味着劳动力资源较紧张, 企业聘用人力资源较困难。

2) 劳动力市场

劳动力市场是人力资源外部供应预测的一个重要因素。劳动力市场(labor market), 又称人才交流市场, 是指劳动力供应和劳动力需求相互作用的场所。通俗地讲, 劳动力市场就是指失业者寻找工作, 雇主寻找雇员的场所。

劳动力市场根据不同的维度有不同的划分。根据地区不同, 劳动力市场可以分为: 美国劳动力市场、中国劳动力市场、日本劳动力市场等, 其中中国劳动力市场又可分为北京劳动力市场、上海劳动力市场和广州劳动力市场等。根据工种不同, 劳动力市场可以分为: 经理劳动力市场、秘书劳动力市场、医生劳动力市场、教师劳动力市场、推销劳动力市场、服务劳动力市场和油漆劳动力市场等。

劳动力市场对企业的资源供应预测有十分重要的影响, 主要涉及以下几个方面。

- (1) 劳动力供应的数量和质量。
- (2) 劳动力对职业的选择。
- (3) 当地经济发展的现状与前景。
- (4) 用人单位提供的工作岗位数量与层次。
- (5) 用人单位提供的工作地点、工资、福利等。

3) 人口发展趋势

人口发展趋势也是影响人力资源供应预测的重要因素, 中国人口发展有以下一些趋势。

(1) 人口绝对数量增加较快。由于中国的人口数量全球第一, 虽然推行了计划生育政策, 但是每年净增的人口绝对数还是相当高的。

(2) 老年人口的比例增加。由于中国的医疗条件和营养状况的提高, 中国人均寿命有明显的延长, 许多城市已进入老龄化行列。因此, 老年人口的比例在不断增加。

(3) 男性人口的比例增加。由于种种因素, 使我国的男性人口的比例比以往有所提高, 如果不改变一些错误的观念, 这种人口发展趋势还将延续。

(4) 沿海地区人口的比例增加。

(5) 城市人口的比例增加。

4) 科学技术的发展

科学技术的发展对各行各业的人力资源需求有很大的影响, 对企业资源供应预测主要有以下一些影响因素。

(1) 掌握高科技的白领员工需求量增大, 从前需要大量蓝领员工的纺织业、冶金业正在不断更新、裁员, 而电子工业、生物工程、材料工业等领域则需要大量白领员工。

(2) 由于办公室自动化的普及, 中层管理人员大规模削减, 而有创造力的人员却更显得珍贵。

(3) 科学技术的发展使人们从事生产的时间越来越少, 闲暇时间越来越多, 因此服务业的劳动力需求量越来越大。

5) 政府的政策法规

企业人力资源供应预测千万不要忽视政府的政策法规, 各地政府为了发展各自的地方经济, 保护本地劳动力的就业机会, 都会颁布一些相关的政策法规。例如, 禁止外国劳动力无序进入中国市场, 防止外地劳动力盲目进入本地劳动力市场, 不准歧视妇女就业, 保护残疾人就业, 严禁童工就业, 童工安全保护法规, 从事危险工种保护条例等, 这些政策法规对当地企业的人力资源供应影响很大。

3.2.2 人力资源需求预测

人力资源的需求预测就是预测组织未来需要多少员工, 需要什么类型的员工。因此, 人力资源的需求预测既要考虑现行的组织结构、生产率水平等因素, 又要预见到未来由于组织目标调整而导致的一系列变化, 以及由此而产生的人力资源需求在数量和质量两方面的变化。

人力资源需求预测必须在收集信息时进行, 其实这也是分析信息的一种方式, 人力资源需求预测主要有以下一些方法。

1. 德尔菲法

德尔菲(Delphi)法是 1940 年在兰德公司的思想库中发展起来的, 是获得专家对影响组织发展的某一问题的一致意见的程序化方法。这里的专家可以是基层的管理人员、普通员工, 也可以是高层经理, 可以来自组织内部, 也可以来自组织外部。总之, 这里的专家不是学者意义上的, 而是对所研究的问题有深入了解和发言权的人员。这种方法的目标是通过综合专家们各自的意见来预测某一领域的发展状况, 适合于对人力资源需求的长期趋势预测。

德尔菲预测技术的操作方法是: 首先在企业中广泛地选择各个方面的专家, 每位专家都拥有关于人力资源预测的知识或专长。主持预测的人力资源部门要向专家们说明预测对组织的重要性, 以取得他们对这种预测方法的理解和支持, 同时通过对企业战略定位的审视, 确定关键的预测方向、解释变量和难题, 并列举出预测小组必须回答的一系列有关人力资源预测的具体问题。

然后使用匿名填写问卷的方法来设计一个可使各位预测专家在预测过程中畅所欲言地表达自己观点的预测系统。使用匿名问卷的方法可以避免专家们面对面地集体讨论的缺点(因为在专家组的成员之间存在着身份或地位的差别, 较低层次的专家容易受到较高层次的专家的影响而丧失见解的独立性; 同时也存在一些专家不愿意与他人冲突而放弃或隐瞒自己正确观点的情况)。人力资源管理部门需要在第一轮预测后, 将专家们各自提出的意见进行归纳, 并将这一综合结果反馈给他们。然后重复上述过程, 让专家们有机会修改自己的预测并说明原因, 直到专家们的意见趋于一致。

在预测过程中，人力资源部门应该为专家们提供充分的信息，包括已经收集的历史资料 and 有关的统计分析结果，目的是使专家们能够作出较准确的预测。另外所提出的问题应该尽可能简单，以保证所有专家能够从相同的角度理解员工分类和其他相关的概念。必要时，可以不考虑人力需求的总体绝对数量，而只考虑变动的百分比或某些专业人员的预计变动数量。对于专家的预测结果也不要要求精确，但是要专家们说明对所作预测的肯定程度。1972 年《管理科学》上的一篇文章讲过，美国的一家零售公司曾经用德尔菲方法来预测公司在某一年所需要的采购员的需求量。这家公司所选择的专家是公司中的 7 位管理人员，他们回答了 5 轮匿名问卷。在第一轮调查结束后，预测的结果在 32~55 名之间。到第五轮调查结束后，预测值的范围是 34~45 名，平均值为 38 名。为了检验德尔菲预测技术的精确程度，这家公司没有公布预测结果，也没有在当年的招聘中使用这一预测信息。但到那一年结束时，这家公司实际上招聘了 37 名采购人员，其结果表明德尔菲方法的预测结果比较精确。

2. 总体需求结构分析预测法

总体需求结构预测法可以用下列公式来表示：

$$NHR=P+C-T$$

NHR 是指未来一段时间内需要的人力资源，P 是指现有的人力资源，C 是指未来一段时间内需要增减的人力资源，T 是指由于技术提高或设备改进后节省的人力资源。如果未来一段时间内业务发展，C 就可能是负的。

例如，某公司目前员工是 200 人，在三年后由于业务发展需要增加 100 人，但由于技术提高后可以节省 25 人。根据公式：P=200；C=100；T=25，即得：

$$NHR(\text{三年后需要的人力资源})=200+100-25=275(\text{人})$$

3. 人力资源成本分析预测法

人力资源成本分析预测法是从成本的角度进行预测，其公式如下：

$$NHR=TB/(S+BN+W+O) \times (1+a\%T)$$

NHR 是指未来一段时间内需要的人力资源，TB 是指未来一段时间内人力资源预算总额，S 是指目前每人的平均工资，BN 是指目前每人的平均奖金，W 是指目前每人的平均福利，O 是指目前每人的平均其他支出，a% 是指企业计划每年人力资源成本增加的平均百分数，T 是指未来一段时间的年限。

例如，某公司三年后人力资源预算总额是 300 万元/月。目前每人的平均工资是 1000 元/月，每人的平均奖金是 200 元/月，每人的平均福利是 720 元/月，每人的平均其他支出是 80 元/月。公司计划人力资源平均每年增加 5%。

根据公式：TB=3000000，S=1000，BN=200，W=720，O=80，a%=5%，T=3。

$$NHR(\text{三年后需要的人力资源})=3000\ 000/(1000+200+720+80)(1+5\% \times 3)=1304(\text{人})$$

4. 人力资源发展趋势分析预测法

人力资源发展趋势分析预测法是指利用过去的员工人数,预测未来组织人力资源的需求。采用这种方法的关键是根据组织的生产经营情况选择一个对员工人数有重要影响的预测变量,生产型企业最常用的预测变量为销售量。销售量与员工人数之间的关系为正比例。如图 3-4 所示,横轴表示销售量,纵轴表示实际需要的员工人数。当销售量增加时,员工人数也随之增加。利用这种方法,人力资源部门就可以根据下一阶段大致的销售量近似估计所需的员工数量。

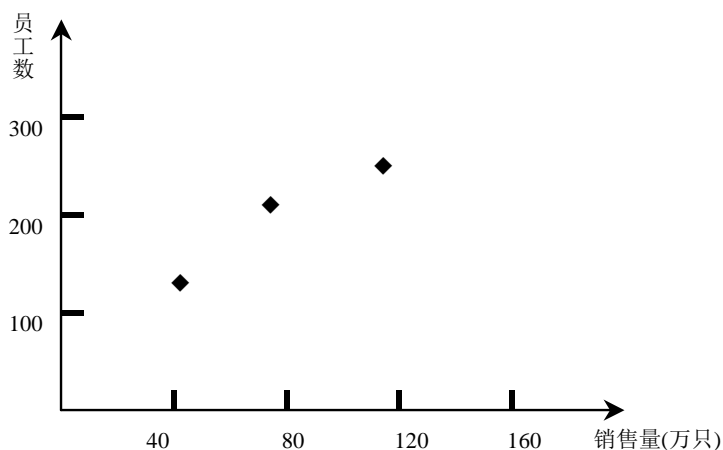


图 3-4 销售量与员工人数关系

随着计算机的广泛使用,人力资源经理们有了一个重要的预测工具——回归分析法。由于公司业务量的变化与员工数量的变化成正比,因此,回归分析法成为最常使用的预测方法。但在大多数情况下,员工数量是由多个因素决定的,因此可以考虑采用多元回归进行预测。

$$NHR = a \times [1 + (b\% - c\%) \times T]$$

NHR 是指未来一段时间内需要的人力资源; a 是指企业现有的人力资源; b% 是指企业计划平均每年发展的百分比; c% 是指企业计划人力资源发展与企业发展的百分比的差异,主要体现企业在未来发展中提高人力资源效率的水平; T 是指未来一段时间的年限。

5. 工作分析法

工作分析法使用的前提是完成一项工作所需的时间和所需的人员数量是可以测定的。在生产企业中应用这种方法时首先要确定企业计划的生产量或者每个部门的任务量,然后根据直接生产工人的标准工时和每个工人每年正常的工作时间计算所需的直接工人数量。

工作分析法的公式是: $NBR = TP(\text{生产总量}) / XP(\text{个体平均和产量})$

例如,一家销售公司计划明年销售 1000 万元的产品,每个推销员平均每年销售 50 万

元产品，那么明年需要多少推销员？
根据公式： $NBR=1000/50=20$ (人)

3.3 人力资源规划的程序

人力资源规划的目的是为实现组织目标提供人员保障。因此，人力资源规划的过程大体可分为以下几个步骤，如图 3-5 所示。

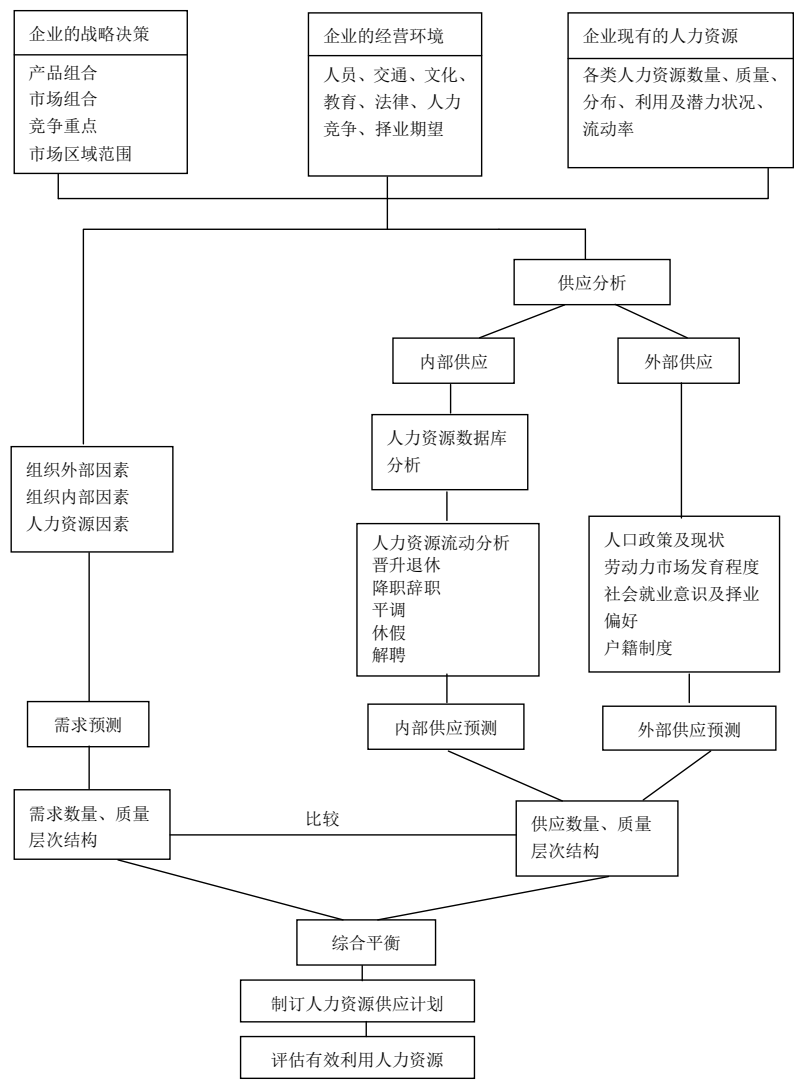


图 3-5 人力资源规划的过程

3.3.1 收集和研究涉及组织战略决策和经营环境的各种信息

制订企业人力资源规划的基础是企业的总体发展战略和经营环境。企业必须在充分审视其内、外部环境并对企业在竞争中的优势和劣势进行详细分析的基础上，制定出未来一段时期的总体发展战略。当企业调整其发展战略时，企业组织的运作过程会发生一系列的变化：组织结构的改变、生产和经营过程的调整、新技术的采用以及产品结构的变化等，人力资源规划应该满足企业组织的这种变化对人力资源在数量 and 技能方面提出的新要求。

影响企业战略决策的信息有：企业的技术设备特点、产品生产和销售状况、产品结构、消费者结构、企业产品的市场占有率以及经营规模和扩张方向等。

制订人力资源规划又面临着一定的经营环境，即企业的外部劳动力市场供求状况、劳动者的文化素质、有关的法律政策以及本地区平均工资水平、人们的择业偏好等，都会制约人力资源规划的制订。因此，对这些经营环境方面的信息，必须有明确的认识和科学的分析，并将它们作为制订人力资源规划的重要依据。

3.3.2 分析企业现有的人力资源状况

根据企业的发展战略对现有企业人力资源的数量、质量和配置结构等进行人力资源盘点。人力资源盘点资料如表 3-6 所示。

表 3-6 组织人力资源情况盘点表

人力资源情况
(1) 个人自然情况
(2) 录用资料
(3) 教育资料
(4) 工资资料
(5) 工作执行的评价
(6) 工作经历
(7) 服务与离职资料

续表

(8) 工作态度
(9) 安全与事故资料
(10) 工作环境资料
(11) 工作或职务情况
(12) 工作或职务的历史资料
.....

在盘点的基础上，一方面充分挖掘现有的人力资源潜力，考虑通过人力资源的培训、内部流动等手段来满足企业的人力资源需求；另一方面，找出现有人力资源与企业发展要求的差距。

3.3.3 对企业人力资源供求状况进行预测

在分析人力资源供给和需求影响因素的基础上，采用定量(quota)与定性(qualitative)相结合，以定量为主的各种科学预测方法，对企业未来人力资源的供给与需求进行预测，了解企业需要什么人才，需要多少人才，以及可以满足上述需求的内部和外部的人力资源供给情况，如表 3-7 所示。这是一项技术较强的工作，其准确程度直接决定了规划的效果和成败，是整个人力资源规划中最困难，同时也是最关键的工作。

表 3-7 人力资源状况需求表

年 月 日					
部 门	生产计划	需求人员	现在人员	差 数	处 理
企划科					
人事科					
总务科					
工务科					
财务科					
营业科					



续表

部 门	生产计划	需求人员	现在人员	差 数	处 理
技术部					
生技部					
品管部					
物料科					
生管科					
制造科					
制一科					
制二科					
制三科					
制四科					
制五科					
制六科					
合计					

注：本表每月 20 日前提出次月份人力需求。

3.3.4 制订人力资源供求平衡的总计划和各项业务计划

通过制订总计划与各项具体的业务计划，并分别提出各种具体的调整供大于求或供小于求的政策措施，使未来企业对人力资源的需求得到满足。人力资源供求达到协调平衡是人力资源规划活动的落脚点和归宿。

3.3.5 与其他计划协调

人力资源规划如果不与企业中的其他计划协调，则人力资源规划必定要失败。因为企业的其他计划往往制约着人力资源规划，而人力资源规划的目的又是为其他计划服务的。所以，人力资源规划既受其他计划制约，又为其他计划服务，不协调绝对不行。例如，员工的工资往往取决于财政部门的预算，销售决定生产，生产决定员工的数目、种类和技能等。要使人资源规划真正奏效，就必须将它与不同层次的企业计划相联系，如图 3-6 所示。

从图 3-6 中可以看出，企业计划分为三个层次：战略计划、经营计划和年度预算，它从这三个层次上影响着人力资源规划。

在战略计划的层次上，人力资源规划涉及如下问题：预计企业未来总需求中管理人员的需求，企业外部因素(如人口发展趋势、未来退离休年龄变动的可能性等量齐观及估计未来企业内部雇员数量)。其重点在分析问题上，不在于详细的预测。

在经营计划层次上，人力资源规划涉及对雇员供应量与未来需求的详细预测(包括雇员数量、雇员结构、组织和工作设计可供和所需的人力资源等)。

在年度预算层次上，人力资源规划涉及根据预测制订具体的行动方案(包括具体的招聘、提升、工资福利等工作)。

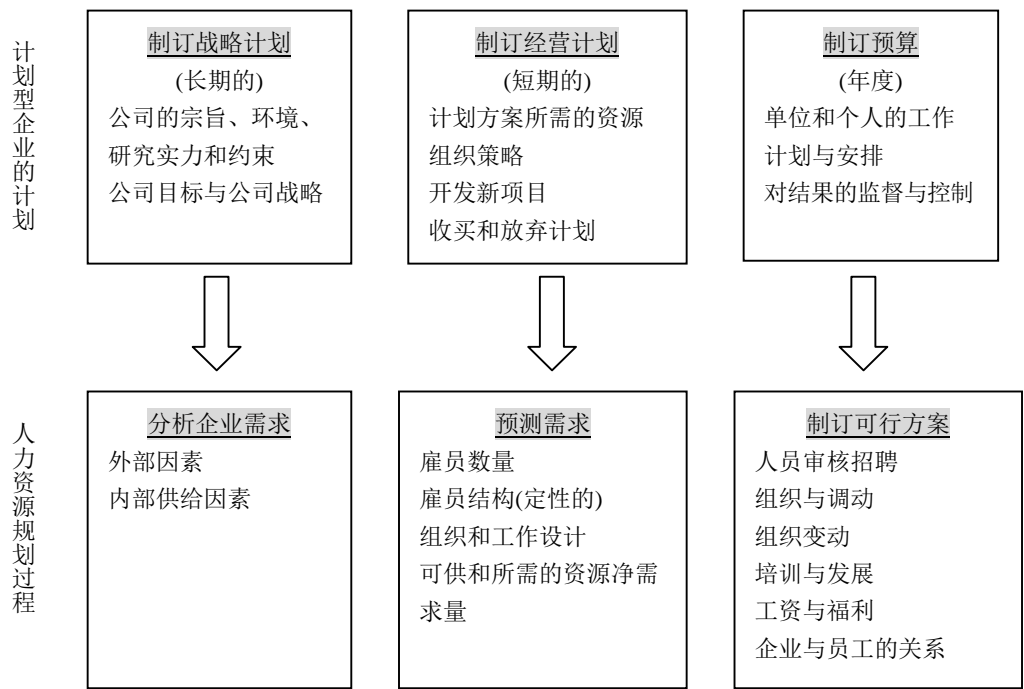


图 3-6 人力资源规划与其他企业计划的联系

3.3.6 评估人力资源规划

评估人力资源规划是人力资源规划过程中的最后一步。人力资源规划并不是一成不变的，它是一个动态的开放系统。对其过程及结果必须进行监督、评估，并重视信息反馈，不断调整规划，使其更切合实际，更好地促进企业目标的实现。

在对人力资源规划进行评估时，一定要客观、公正和准确。同时，要进行成本-效益分析以及审核规划的有效性。人力资源是否有效运用，可以从若干指标上显示出来，如人力成本降低、生产力提高和服务质量改善等。



本章小结

(1) 人力资源规划是为实现组织的总体目标,对组织现今和未来的人力资源的需求以及组织内部人力资源的供给状况进行科学预测、综合平衡,以保证获取足够数量和较高质量人员的一系列活动,是组织人力资源供给和需求的平衡过程。

(2) 进行人力资源供应预测时,内部供应一般可运用内部员工流动可能性矩阵图、马尔可夫分析矩阵图、技术调查法及继任卡法;外部供应预测一般要从劳动力市场、人口发展趋势、科学技术发展及政府的政策法规等几方面考虑。

(3) 进行人力资源需求预测的方式有:集体预测法、总体结构分析预测法、人力资源成本分析预测法和生产率预测法等。

(4) 人力资源规划的程序大体是:①收集和研究涉及企业战略决策和经营环境的各种信息;②分析企业现有的人力资源状况;③对企业人力资源状况进行预测;④制订人力资源供求平衡的总计划和各项业务计划;⑤与其他计划相协调及评估人力资源规划。

复习思考题

1. 人力资源内部供应预测的方法主要有哪几种?
2. 进行人力资源外部供应预测时应考虑哪几个方面的问题?
3. 人力资源需求预测的方法主要有哪几种?
4. 简述人力资源规划的程序。

本章案例

案例 3-1: 华欣公司的一波三折

华欣公司的前身是一家主要经营地毯等纺织品的集体所有制性质的工厂,由于经营观念落后,以及经营体制等各方面的束缚,企业连年亏损,濒临倒闭。2005年,企业改制,引入外资,成立了华欣公司。公司与之前相比,无论是组织结构还是管理体制,各方面都作了重大改革。公司主要有家具部、纺织品部和纤维部三个生产部门,其中纺织品部下辖六个分厂,分别生产服装、地毯以及其他工业用纺织品。改制两年多来,华欣公司取得了

长足的发展。企业的规模逐步扩大，员工人数达 900 多人，管理人员也增加到 140 多人，此外还有产品开发与设计人员 10 人，营销人员 20 人。

华欣公司的总经理钱小明从一开始就强调，公司包括管理人员在内的所有员工的受教育程度和学历很重要。公司制定了详细的规章制度，为管理人员和员工的培训和学习提供了有利的条件，钱小明本人也经过两年多的在职学习，获得了工商管理硕士学位。在华欣公司，受教育和培训的经历是员工进行工作流动和升职的必要条件。华欣公司的这些举措收到了明显的效果。公司的员工都热爱自己的工作，乐意通过提高自己的素质和技能来提高工作的质量和效率。员工之间的人际关系十分融洽，由于公司的效益良好，因此员工的报酬也很丰厚，每个员工都为自己是华欣公司的一员而自豪。

但到了 2008 年，公司的效益出现了大幅度的滑坡，2009 年的年度财务报告显示，公司已经出现了严重的亏损。

导致公司衰退的原因是多方面的。从公司的外部环境来看，日益加剧的竞争导致很多原来是公司拳头产品的市场萎缩，消费需求的下降也是公司产品销路不畅的一个原因；从公司内部的原因来看，产品的质量被忽略了，迟迟没有得到彻底解决。如今，随着竞争的加剧，许多竞争对手价廉物美的产品赢得了消费者的青睐。相比之下，华欣的产品更显得质次价高。另外，公司产品缺乏创新也是华欣产品日渐失去消费者的原因所在。

处于窘境的华欣公司总经理钱小明向董事会提出了精简组织结构以及裁员的报告，获得了董事会的同意。但华欣究竟应该保留多少员工？这是钱小明面临的一个难题。在前几年中，由于公司发展迅速，人力资源部的主要任务是不断为新增加的职位招聘员工，并且为公司所有员工薪酬福利等事务服务，至于人力资源规划上的问题从来没有提到人力资源部经理的议事日程上。

经过董事会和公司管理部门的多次开会讨论，最终决定了裁员后的公司组织结构，新的公司有两个主要的生产部门：家具部主要生产各类家庭及办公用家具；纺织品部有两个分部，一个分部生产地毯，另一个分部以来料加工方式制作各类服装。这样，重组后公司将保留一线员工 625 人，其中家具部 400 人，地毯部 125 人，服装分部 100 人。此外，公司将管理人员削减至 88 人，产品研发人员的数量增加至 32 人，营销人员的数量则增加至 36 人。钱小明深信，在具体执行减员工作时一定还有许多的困难。

(资料来源：林泽炎. 中国企业人力资源管理操作方案. 北京：中信出版社，2008：189-190)

问题

1. 谈谈人力资源规划对企业的重要性。
2. 人力资源规划与公司战略之间存在什么样的关系？
3. 你将采用哪些人力资源供求的预测方法？

案例使用说明

(一)教学用途

通过这一真实的企业案例，学员可围绕实际问题，结合本章所学内容，了解人力资源规划对于企业发展的重要性，并实践操练在企业中如何开展人力资源规划工作。

(二)分析路径

1. 人力资源规划

人力资源规划是企业在实施经营战略、实现经营目标中，对当前和未来某一段时间内的人力资源的需求以及企业内部人力资源供给状况进行科学预测和综合平衡的一系列工作，是满足企业发展中对人力资源供给和需求的平衡过程。

2. 裁员

裁员是用人单位在法定的特定期间依法进行的集中辞退员工的行为。实施经济性裁减人员的企业，可以裁减因生产经营状况发生变化而产生的富余人员。

《中华人民共和国劳动法》第二十七条规定：“用人单位濒临破产进行法定整顿期间或者生产经营状况发生严重困难，确需裁减人员的，应当提前三十日向工会或者全体职工说明情况，听取工会或者职工的意见，经向劳动行政部门报告后，可以裁减人员。用人单位依据本条规定裁减人员，在六个月内录用人员的，应当优先录用被裁减的人员。”

用人单位进行经济性裁员的法定条件有两个，只要满足其中一个条件即可以实行经济性裁员：一是因生产经营状况发生严重困难，濒临破产，被人民法院宣告进入法定整顿期间；二是生产经营发生严重困难，达到当地政府规定的严重困难企业标准，确需裁减人员的，可以裁员。

由于裁员是用人单位的原因造成的，劳动者没有过错，因此如果劳动者符合以下四个条件之一的，就不得被裁减：①患职业病或者因工负伤并被确认丧失或者部分丧失劳动能力的；②患病或者负伤，在规定的医疗期内的；③女职工在孕期、产期、哺乳期内的；④法律、行政法规规定的其他情形。

(三)分析要点

1. 人力资源规划对企业来说非常重要

(1) 人力资源规划能加强企业对环境变化的适应能力，为企业的发展提供人力保证。

(2) 有助于实现企业内部人力资源的合理配置，优化企业内部人员结构，从而最大限度地实现人尽其才，提高企业的效益。

(3) 对满足企业成员的需求和调动职工的积极性和创造性有巨大的作用。

2. 人力资源规划须以企业战略为基础

人力资源规划需要考虑的问题包括企业需要怎样的人才、人才的多少、需要设置哪些相关岗位、需要具备哪些专业知识的人才适合服务于本企业经营发展的需要。

做人力资源规划必须以该企业的自身实际状况(即企业战略)为依据进行。简单地说，企业战略决定着人力资源规划的方向和性质。

如果人力资源规划不得力，那么企业每次的变革都会是在环境的压力下进行的，企业将处于非常被动的地位。如本案 2005 年改制后，生产力极大地提高了，人力资源工作忙于应付不断增加的人力资源需求，而没有去筹划总体规划等人力资源规划的工作，等到公司已处于被动状态时，公司人员已极大膨胀，不得不采取极端的裁员措施，这样一来，无论是企业还是企业员工都受到极大的伤害。

3. 采用合适的预测方法

要进行该公司的人力资源供求预测，必须根据该公司的发展战略，根据内外环境的变化，采用的预测方法参考本章内容。

案例 3-2：苏澳玻璃公司的人力资源规划

近年来苏澳公司常为人员空缺所困惑，特别是经理层次人员的空缺常使得公司陷入被动的局面。苏澳公司最近进行了公司人力资源规划，公司首先由四名人事部的管理人员负责收集和分析目前公司对生产部、市场与销售部、财务部、人事部四个职能部门的管理人员和专业人员的需求情况以及劳动力市场的供给情况，并估计在预测年度，各职能部门内部可能出现的关键职位空缺数量。上述结果用来作为公司人力资源规划的基础，同时也作为直线管理人员制订行动方案的基础。但是在这四个职能部门里制订和实施行动方案的过程(如决定技术培训方案、实行工作轮换等)是比较复杂的，因为这一过程会涉及不同的部门，需要各部门的通力合作。例如，生产部经理为制定将本部门 A 员工的工作轮换到市场与销售部的方案，则需要市场与销售部提供合适的职位，人事部做好相应的人事服务(如财务结算、资金调拨等)。职能部门制订和实施行动方案过程的复杂性给人事部门进行人力资源规划也增添了难度，这是因为有些因素(如职能部门间的合作的可能性与程度)是不可预测的，

它们将直接影响到预测结果的准确性。

苏澳公司的四名人事管理人员克服种种困难，对经理层的管理人员的职位空缺作出了较准确的预测，制订了详细的人力资源规划，使得该层次人员空缺减少了 50%，跨地区的人员调动也大大减少。另外，从内部选拔工作任职者人选的时间也减少了 50%，并且保证了人选的质量，合格人员的漏选率大大降低，人员配备过程得到了很大改进。人力资源规划还使得公司的招聘、培训、员工职业生涯规划与发展等各项业务得到改进，节约了人力成本。

苏澳公司取得上述进步，不仅仅得益于人力资源规划的制订，还得益于公司对人力资源规划的实施与评价。在每个季度，高层管理人员会同人事咨询专家共同对上述四名人事管理人员的工作进行检查与评价。这一过程按照标准方式进行，即这四名人事管理人员均要在以下 14 个方面做出书面报告：各职能部门现有人员，人员状况，主要职位空缺及候选人，其他职位空缺及候选人，多余人员的数量，自然减员，人员调入，人员调出，内部变动率，招聘人数，劳动力的其他来源，工作中的问题与难点，组织问题及其他方面(如预算情况、职业生涯考察、方针政策的贯彻执行等)。同时，他们必须指出上述 14 个方面与预测(规划)的差距，并讨论可能的纠正措施。通过检查，一般能够对下季度在各职能部门应采取的措施达成一致意见。在检查过程中，直线经理重新检查重点工作，并根据需要与人事管理人员共同制订行动方案。当直线经理与人事管理人员发生意见分歧时，往往可通过协商解决，行动方案上报上级主管审批。

(资料来源：摘自 HROOT 管理世界网. <http://www.hroot.com>，2005-2-1)

问题

1. 苏澳公司人力资源遇到了什么困难？
2. 苏澳公司人力资源规划所带来的好处？
3. 你是如何看待人力资源规划的重要性的？