

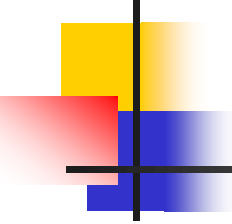


# HRM(战略与规划2)

---

yu

## 第二部分人力资源战略与规划

- 
- 
- 一、企业战略与人力资源管理
  - 二、人力资源战略制定与实施
  - 三、人力资源的战略选择
  - 四、人力资源规划的过程与方法



# 一、企业战略与人力资源管理

---

(一) 什么是企业战略

(二) 战略管理过程

(三) 人力资源管理与企业战略的关系

# （一）企业战略

长期以来管理界对战略的看法并不尽同。

到上个世纪50年代，企业战略包括三个方面：企业宗旨；企业目标；实施目标的行动方案。

钱德勒在其《经营战略与结构》一书中提出战略由三部分：企业长期目标；实施目标的行动方案；资源分配。

安索夫在其《公司战略》中提出：企业战略实质上企业产品和企业活动与市场的组合。

近来管理学家对战略有些趋同：认为战略是一种计划，用以整合组织的主要目标、政策与活动秩序。（奎因《变革的战略》1980年）

总的讲，企业战略包括目标与方法两方面，即企业在寻求长期目标时，对环境的变化和挑战所采取的应对方式与方法。企业战略是企业为自己确定的长远发展目标和任务，以及为实施这些目标而制定的路线、方针政策与方法。

# 企业战略类型

## 1. 企业基本经营战略

成本领先战略    产品差别化战略    市场焦点战略

## 2. 企业发展战略

### (1) 成长战略

**A:** 集中式战略，如长虹；**B:** 纵向整合战略，向企业上、下游发展，正大集团；**C:** 多元化战略，向不相关领域发展，三九集团，从胃药发展到医药、工程、建筑、啤酒等。

(2) 维持战略：维持市场，防止市场萎缩，常用方法，如顾客忠诚、维持品牌知名度，开发产品的独特功能。

(3) 收缩战略，其方式：转向；转移；破产；移交

(4) 重组战略：兼并、联合、收购

4009-1219

zezhangyu@163.com 余泽忠

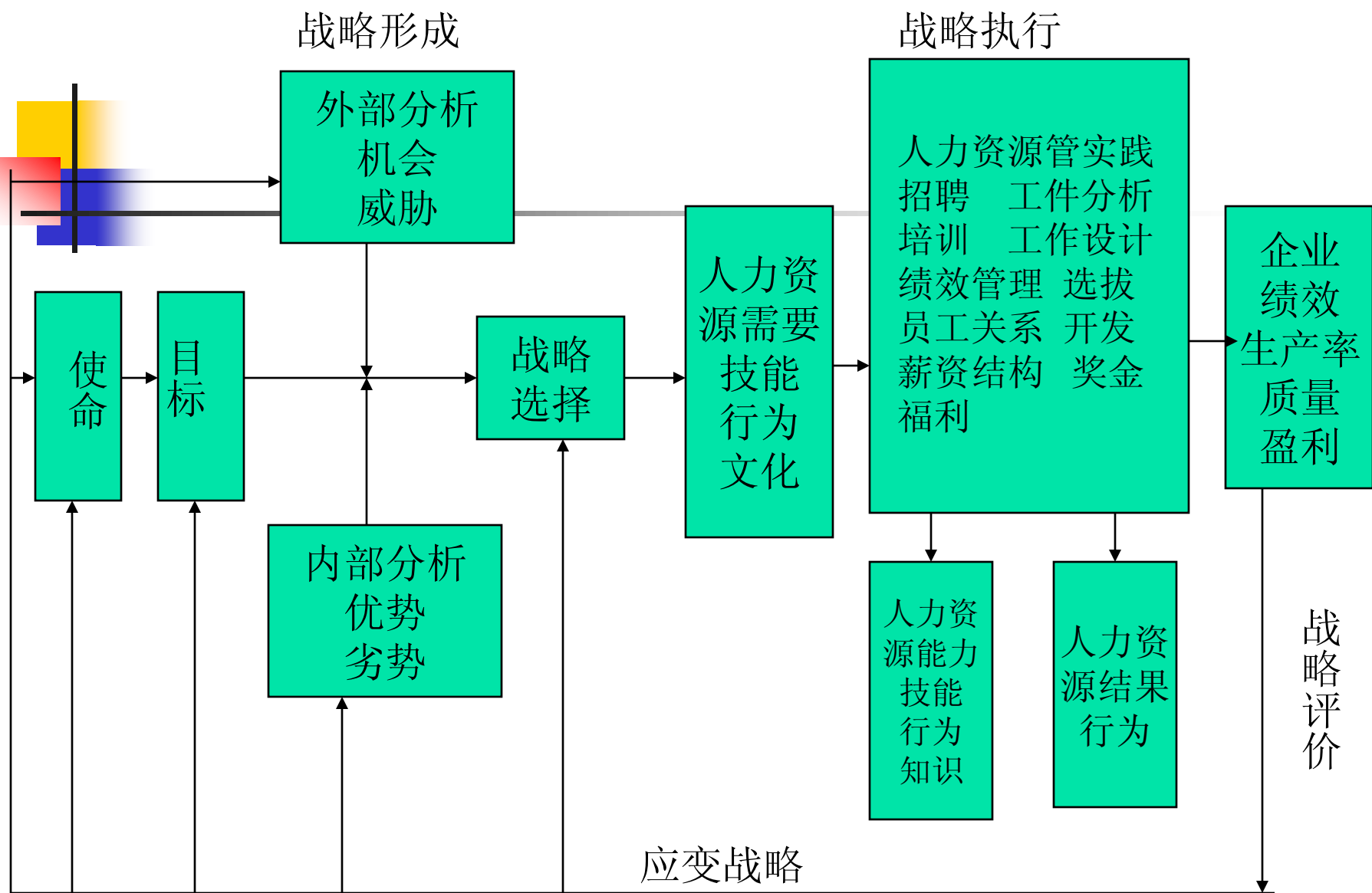
# 企业战略究竟是什么？

战略管理是一个过程，是一种为企业赢得竞争优势的手段

“战略”（Strategy）一词来自希腊语中的“Strategos”，这是一个军事术语。即指的是一场战争或战斗背后所隐含的伟大构想。企业的战略是企业面对激烈变化、严峻挑战的经营环境，为求得长期生存和不断发展而进行的总体性谋划。它是企业战略思想的集中体现，也是企业经营范围的科学规定；同时，企业战略又是制定各种计划的基础。更具体地讲，**企业战略是在符合和保证实现企业使命的条件下，在充分利用环境中存在的各种机会和创造新机会的基础上，确定企业同环境的关系，规定企业从事的经营范围、成长方向和竞争对策，合理地调动企业结构和分配企业的全部资源，从而使企业获得某种竞争优势。从企业战略制定的要求来看，战略就是要充分利用企业的机会和威胁去评价企业的现在和未来的环境，用优势和劣势去评价企业的内部条件，进而选择和确定企业总体目标，制定和选择实现目标的行动方案。**

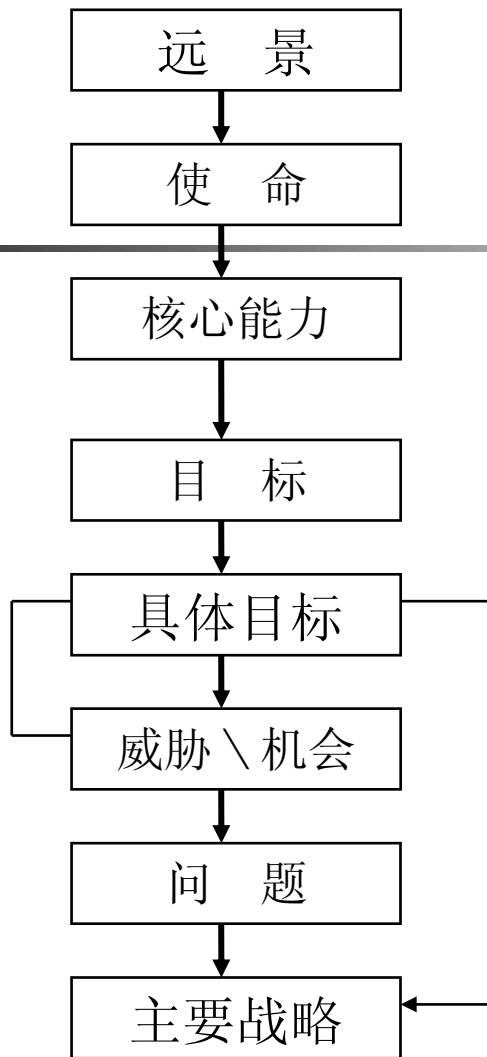
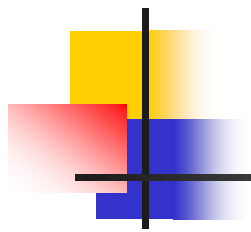
## （二）战略管理过程

战略管理是企业高层管理人员要根据企业的使命和目标，分析企业经营的外部环境，确定存在的经营机会和威胁；评估自身的内部条件，认清企业经营的优势和劣势，并制定用以完成使命、达到目标的战略计划。根据战略计划的要求，管理人员应配置企业资源，调整企业结构和分配管理工作，并通过计划、预算和进程等形式实施既定的战略。在执行战略的过程中，企业管理人员还要对战略的实施成果和效益进行评价，同时，将战略实施中的各种信息及时反馈到战略管理系统中来，确保对企业整体经营活动的有效控制，并且根据变化的情况修订原有的战略，或者制定新的战略，开始新的战略管理过程。因此，战略管理是一种循环复始、不断发展的全过程总体性管理。



## 战略管理过程模型





远景：始于梦，类似一个孩子长大后要做什么。

使命：公司现状与远景间有差距，要描述这一历程，这就是使命。

核心能力：公司特长，它要与远景与使命结合，要么远景与使命根据核心能力进行调整，或改善核心能力使远景与使命得以实现。

威胁与机遇：

经济	外部	顾客规模\财务能力
	内部	员工规模素质（是否有技能）
商业	外部	未来市场大小对手
	内部	满足顾客对质量\实用性和价格的能力
法律	外部	政府的政策与法律
	内部	行为准则
文化	外部	社会环境：政府类型\稳定性\社会习俗
	内部	公司文化

战略思维流程图

2009-12-9

zezhongyu@163.com 余泽忠

## 战略性HRM

传统的人力资源管理在企业战略管理中是不能发挥其作用的。只有传统人力资源管理发展到战略性人力资源管理，人力资源管理的内容不仅仅包括行政管理和事务管理两个方面，更显著的一个变化就是它已成为企业战略管理的一个重要组成部分，人力资源管理也成为企业的战略伙伴。在今天和未来的企业中，人力资源管理将具有三个方面的作用。即行政管理、事务管理和战略管理，人力资源管理已变得更加具有战略性，具有更长久的思考价值。战略性人力资源管理的特点表现在以下方面：

关键性：由传统的作业层—人力成为关键因素

开发性：视人为成本—视人为资源（投资\开发）

整体性：单一的人事功能—整体协同

系统性：2009-12-9 功能的分割—有机结合 [hezhangyu@163.com](mailto:hezhangyu@163.com) 余泽忠

# 战略性HRM

竞争性：由单一技术性—长期战略性

从战略高度来看，一个组织的人力资源管理实践可以是竞争优势的一个重要源泉。企业要获得国际竞争优势，就必须有效地利用人力资源。

### （三）企业战略与人力资源的关系

#### 1. HRM对战略管理的影响

- 人力资源管理对战略管理影响作用不大；
- 人力资源管理扮演执行企业战略的角色；
- 人力资源管理对企业战略管理中发挥一定作用；
- 人力资源管理是企业战略管理的战略伙伴

#### 2. HRM在战略管理中的作用

★在进行外部环境分析时，决策者必须在注意外部的机会和威胁与人力资源联系在一起的；

★对企业的内部环境的优、劣势进行分析时，同样也需要人力资源职能的参与；

★企业的战略形成，人力资源管理职能在执行战略过程中具有重要的作用

# U S A 斯坦福大学杰夫瑞·菲弗《经营人员获得的竞争优势》提出 16 种提高公司竞争优势的人力资源管理实践活动

- 就业安全感
- 招聘量的选拔
- 高工资
- 诱因薪金
- 雇员所有权
- 信息分享
- 参与与授权
- 团队与工作设计
- 培训与技能开发
- 交叉使用与交叉培训
- 象征性的平均主义
- 工资浓缩
- 内部晋升
- 长期观点
- 对实践测量
- 贯穿性哲学

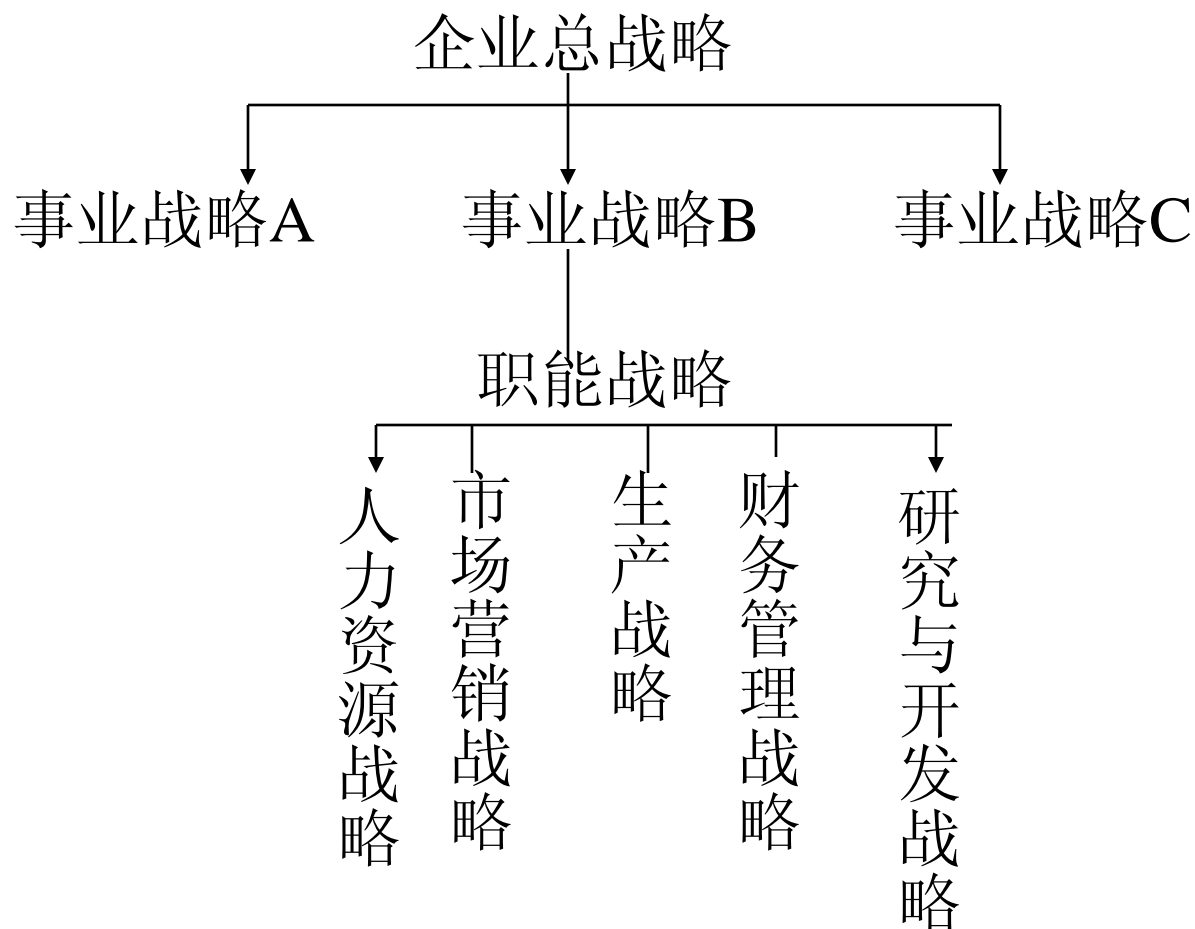


劳伦斯。S。克雷曼《人力资源管理：获取竞争优势的工具》人力资源管理直接与间接影响企业竞争优势。

人力资源管理实践活动如招聘直接使企业获得成本领先与产品差异化优势

人力资源管理间接影响企业竞争优势的路径：实践活动——员工行为心理——组织心理行为——企业需要的竞争优势

# 企业战略一般分三个层次：总战略、事业战略与职能战略





## 二、人力资源战略的制定

- (一) 人力资源战略
- (二) 人力资源战略的制定过程
- (三) 人力资源战略分类



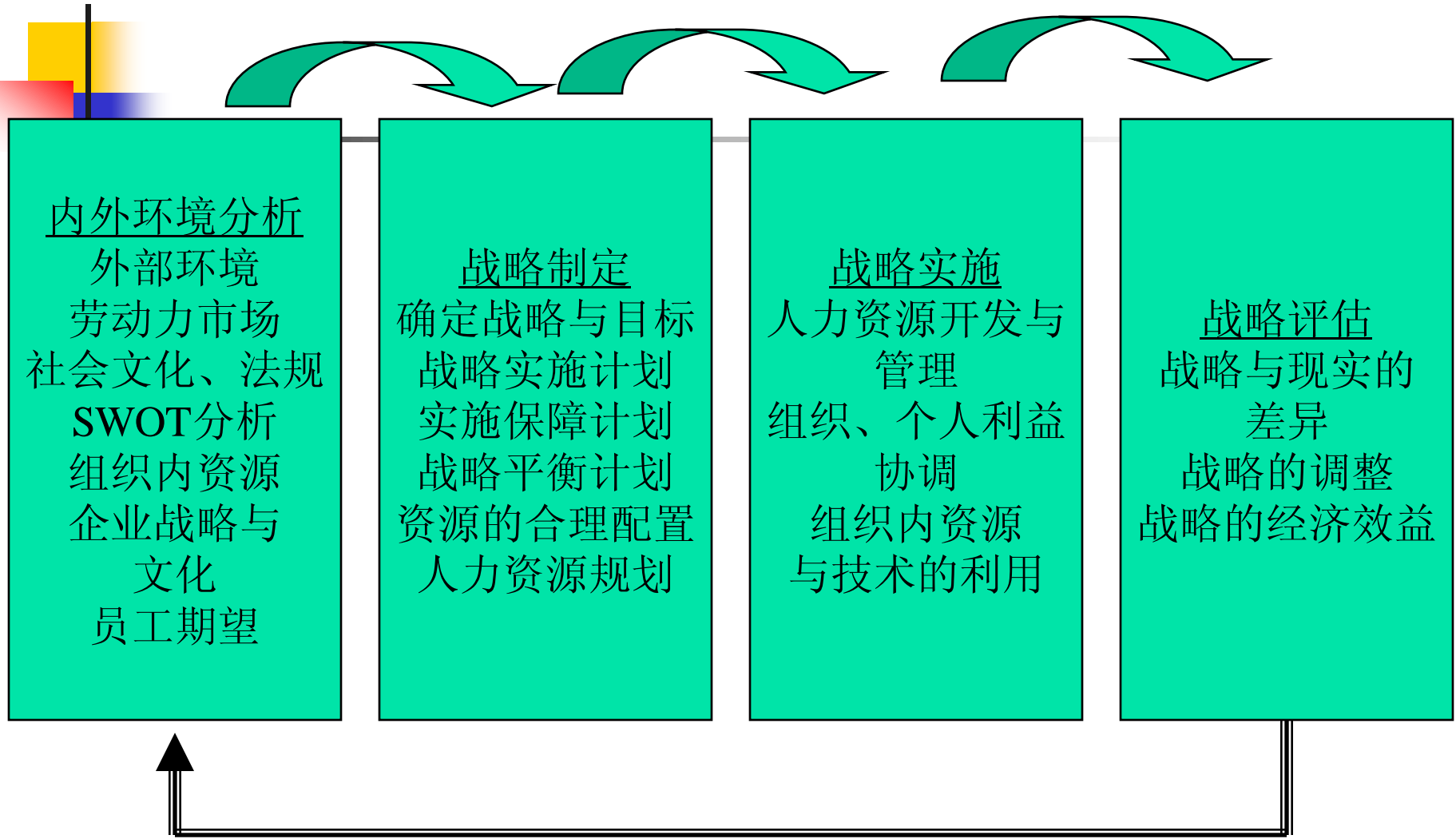


## 什么是人力资源战略

对什么是人力资源战略没有统一理解. 或是一种活动, 或是一种决策, 或是方法.

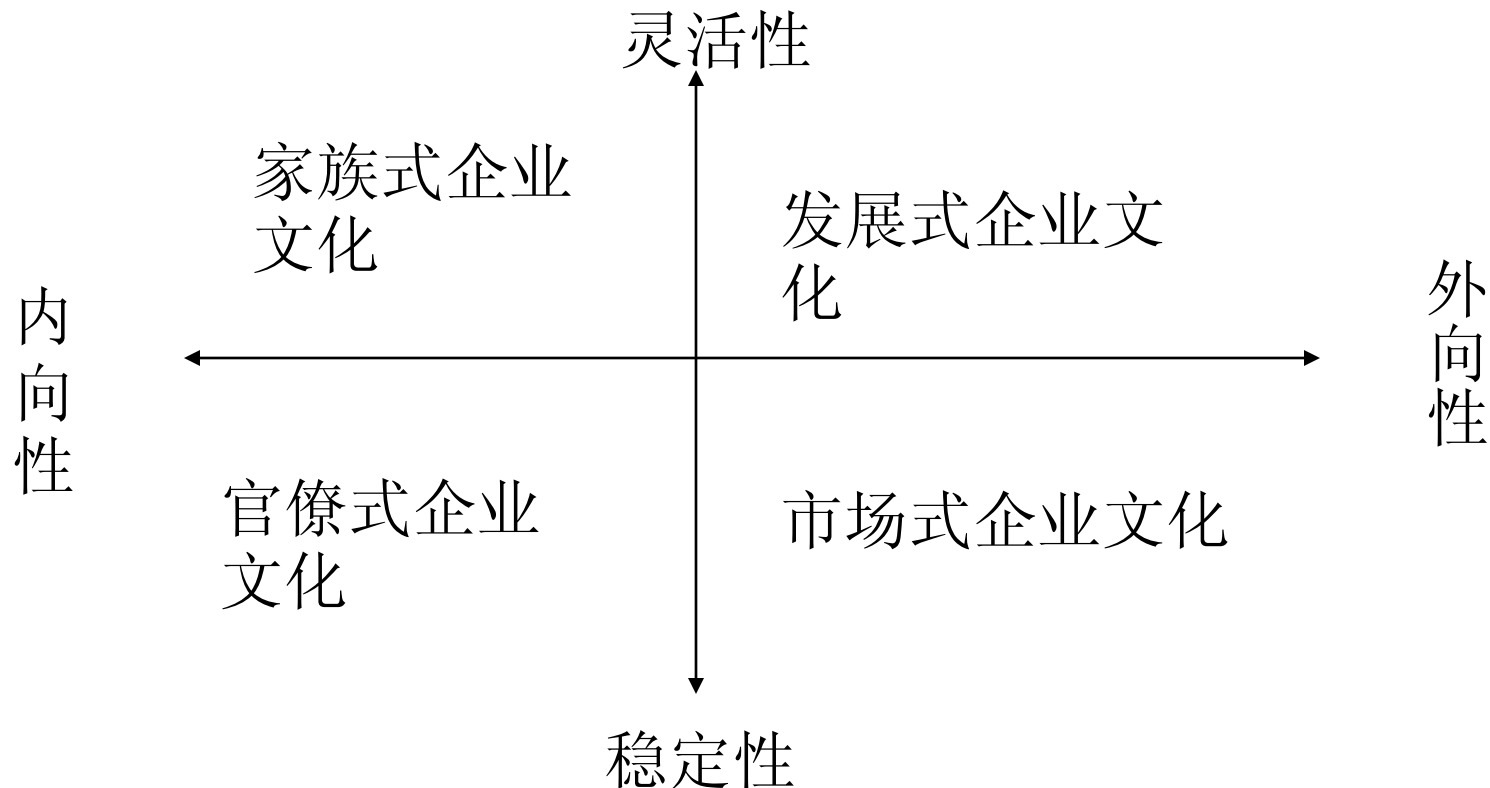
人力资源战略是企业为适应外部环境的变化需要和人力资源管理不断发展的需要, 而制定的人力资源管理的纲领性的长远规划. 意味人力资源部门的地位角色及职能重点的变化与转移.


# 人力资源战略制定流程图



# 企业文化战略

企业文化是一个企业长期形成并为全体员工认同的价值信念与行为规范。每个企业都有自己的文化。密执安大学的奎因将企业文化分为四类。





(1) 发展式企业文化的特点是强调创新和成长，组织结构松散，运作上非条规化；

(2) 市场式企业文化的特点是强调工作导向与目标的实现，重视按时完成各种生产经营目标；

(3) 家族式企业文化的特点是强调企业内部的人际关系企业象个大家庭。员工是家庭的成员，彼此相互照顾，最重要的价值观是忠诚与传统。

(4) 官僚式企业文化的特点是强调企业内部的规章制度，凡事有章可循，重视企业的结构、层次和职权，注重企业的稳定性与持久性。

# 人力资源战略内容分析

HR战略是企业的职能战略，它服从于、服务于企业的总体战略和事业战略。

根据美国康奈尔大学研究，人力资源战略按员工隐含伍的形成方式不同可分为三种：诱引战略；投资战略与参与战略。

（1）**诱引战略**：通过高薪去诱引与培养人才，从而有一只高素质稳定的员工队伍。常用的薪酬制度如利润分享、奖励政策、绩效奖励、附加福利等。高薪成本就大，企业往往控制员工数量，所用员工都是技能高度专业化的。招聘培训费用相对较低。

（2）**投资战略**：通过用数量较多的员工形成人才库。“食客三千”，以提高企业的灵活性，并储备多种专业技能人才。注重员工的培训与开发，注重良好的员工关系。视员工为投资对象，使员工有较高的工作保障。

（3）**参与战略**：此战略谋求员工有较大的参与决策的机会与权力，使员工工作中有较大的自主权，管理人员象教练一样为员工提供帮助与咨询。一般注重团队建设、自我管理<sup>2009-12-9</sup>与授权管理。<sup>rezhongyu@163.com 余泽忠</sup>



## 按对人力资源的认识分类

**累积型战略：**长远看待人力资源管理工作，注重人力资源的培训，通过甄选来获取合适的人才。长期的用人原则，公平对待员工，员工晋升速度慢，薪酬以职务和年资为标准，管理层与员工薪酬差距不大。

**效用型战略：**从短期看待人力资源管理工作，较少提供培训，不提倡用式终身制，员工晋升速度快，以个人为基础的薪酬。

**协助型战略：**这种战略介于二者间，员工不仅需要具备技能，而要能在同事之间建立良好的人际关系。培训上员工负有学习的责任，公司只是协助

根据史戴斯与顿菲的研究，人力资源战略可能因为企业的变革程度而采取四种不同的战略：任务式战略；发展式战略、家长式战略与转型式战略。

变革程度	管理方式	HR战略
基本稳定 微小调整	指令式管理为主	家长式战略
循序渐进 不断变革	咨询式管理为主 指令式为辅	发展式HR战略
局部变革	指令式为主 咨询式为辅	任务式HR战略
整体变革	指令式与高压式 并用	转型式HR战略

## (1) 家长式HR战略：寻求稳定其特点

集中控制人事的管理；强调秩序与一致性；硬性的内部任免制度；重视操作与监督；HRM的基础是奖惩与协议；注重规范组织结构与方法。

(2) 发展式人力资源战略：企业处于不断变化与发展的环境中，为了适应环境与发展，企业采取渐进式变革和发展式的HR战略。

注重发展个人与团队；尽量从内部招聘；大规模的培训计划；内在激励多于外在激励；优先考虑企业的总体发展；强调企业的整体文化；重视绩效管理

(3) 任务式HR战略。企业面对局部变革，战略制定是自上而下的。单位在推行战略上有较大的自主权。依赖于有效的管理制度。

非常重视绩效管理；强调HR资源规划、工作再设计；注重物质奖励；同时进行内外部招聘；开展正规的技能培训；有正规程序处理员工关系；重视战略事业单位的组织文化。



#### (4) 转型式HR战略

企业不能适应环境而陷入危机时，全面变革，企业变革可能会触及员工利益，但只好采取高压式指令式管理方法，包括企业战略、组织结构和人事的重大变化，创新结构、领导与文化。

- ▼企业组织结构进行重大变革时，职务要全面调整；
- ▼进行裁员，调整员工队伍的结构，缩小开支；
- ▼从外招聘关键人才；
- ▼对管理人员进行团队训练，建立新的文化与理念；
- ▼打破传统，摒弃旧的组织文化；
- ▼建立适应新的经营环境的新的HR系统与机制

# 人力资源战略与企业战略的配合

## 1. 人力资源战略与企业战略、文化战略的配合

根据奎因的研究，企业的基本经营战略与文化战略和HR战略可能有以下配合。

基本经营战略	文化战略	HR战略
低成本低价格经营战略	官僚式企业文化	诱引式HR战略
独创性经营战备	发展式企业文化	投资式HR战略
高品质产品经营战略	家族式企业文化	参与式HR战略


## 2. 人力资源战略与企业发展战略的配合

根据冯布龙。蒂契和迪维纳的研究《战略性人力资源管理》（1984年）企业发展战略对人力资源战略有重大影响，特别是在人员招聘、绩效评估、薪酬政策与员工开发方面。

（1）集中式单一产品发展战略。此战略下，往往具有规范的职能型组织结构和运作机制，高度集权的控制与严密的指挥系统，部门、员工严格分工。这种企业常采取家长式HR战略，在员工的招聘与选择上，较多从职能考虑，且多依据主管的主观判断。在薪酬上多采取自上而下的分配方式，即上头说了算。在员工的培训与发展方面多是以单一职能技术为主。

（2）纵向整合式发展战略。此战略下组织多是规范型的职能结构运作，控制与指挥较集中，企业更注重部门的实际效率。其HR战略多是任务式，员工的招聘与选拔、绩效考核多依据客观标准，以具体数据与事实为准，奖励的依据主要是工作定绩与效率。员工的发展以专业化人才为主，少数主要通过工作轮换来培养与开发。

### (3) 多元化发展战略。



此战略下因企业经营不同的产品系列。其组织结构多是战略事业单位或是事业部制。这些事业单位保持较多的独立性，企业的发展较为频繁，其HR战略多为发展式。在人员的招聘与选择上多为系统化标准；对员工的考核主要是看员工对企业的贡献，主客观标准并用；奖酬的基础主要是对企业的贡献和企业的投资效益；员工的培训与开发往往是跨部门、跨职能甚至是跨事业单位的系统开发。

人力资源管理是企业管理中的首要因素，越来越为决策层所重视，人力资源战略也就成为企业总体战略中一个不可少的部分。现在很多国际大企业以及在中国的分部都设了直接向总裁直接报告的人力资总监，为了专心人力资源战略管理，将人力资源管理的日常工作外包给专门的咨询公司去做。此做法大有漫延的趋势。

# 人力资源战略与企业经营战略的关系

企业战略	一裔组织特征	人力资源战略
成本领先战略	持续的资本投资 严密的员工监督 经常的成本控制 低成本配置系统 结构化组织和责任	诱导型人力资源战略 有效率的的生产 明确的工作说明 详尽的工作规程 强调具有技术资格的证明与技能 强调与工作有关的培训 强调以工作为基础的薪酬 用绩效评估为控制机制
差异化战略	营销能力强 注重产品开发与设计 基础研究能力强 公司以品质或科技领先著称 公司环境可以吸引高科技员\科学家或有创造性的人	投资型 / 参与型人力资源战略 强调创新与弹性 工作类别广 松散的工作规则 外部招聘 以团队为基础的培训 强调以个人为基础的薪酬 以绩铲作为员工发展的工具
集中化战略	综合成本领先与差异化的组织特征	综合上述三种人力资源战略

# 为什么需要规划

！ 不断变动的环境与战略，需要对**企业HR**的数量与质量进行调整；

---

！ 企业本身的员工是处于不断变动中，如离职、退休、辞退等需要人员补充；

！ 企业**HR**的补充到适应需要一个过程，过程长短与所需要的人员类型与人员素质有关；

！ 企业本身存在**HR**的使用不合理的情况，需要有计划的调整；

！ **HRM**很复杂，其供求可能存在某种刚性，需要计划来调整。

# 人力资源规划

## 一、HR规划的作用与含义

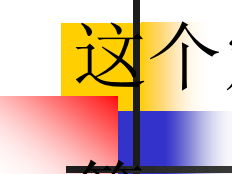
### (一) 什么是HR规划

任何一个组织要实现自己的战略目标，都必须对组织现今和未来对各种人力资源的需求进行科学的预测和规划，以保证组织在需要的时候和需要的岗位上能及时地得到各种所需的人才，否则，组织的目标就难以实现。

美国著名管理学家哈罗德 孔茨和西里尔 奥康奈是这样定义的：“规划是为实施既定方针所必须的目标，政策、程序、规则、任务委派、所采取的步骤，使用的资源以及其他要素的复合体，它们通常要有必要的安全和经营预算的支持。”

人力资源规划就是一个组织科学地预测和分析自己在环境变化中的人力资源供给和需求，确定人力资源发展目标以及达成目标的措施的过程。

HR规划是根据组织的战略目标，科学的预测组织在未来环境变化中的HR的供给与需求状况，制定必要的人力资源的获取、利用、保持与开发策略，确保组织对HR在需求数量与质量上的需求，使组织与个人得到长期发展。



这个定义有三层意思包括：

第一，要制定人力资源规划首先必须对组织所面临的人力资源环境进行分析，科学地预测人力资源的供给的需要。环境分析要从动态变化入手。

第二，人力资源规划的关键是要确定人力资源规划的目标和措施，以确保组织对人力资源的如期实现。目标要明确，措施要具体可行。

第三，人力资源规划是企业整体规划的重要组成部分，它必须以整体划目标为依据来确定人力资源规划目标。





## 人力资源规划的作用

HR规划的作用主要在两方面：一是对组织方面的贡献；二是对组织内HR开发与管理自身的贡献。

### 1。对组织的贡献

是组织战略目标与计划的保障与辅助计划；  
可以较好的保障组织在环境变化下的适应能力；  
确保组织的竞争力。



## 2。对HR管理与开发的作用

- ◆ 人力资源规划是管理与开始的基础；
- ◆ 是员工配置的基础；
- ◆ 为培训提供依据；
- ◆ 为员工的职业生涯发展提供指导与依据。



# 人力资源规划的内容

HR规划可以包括两层次，即总体规划与各项业务规划

HR总体规划是有关计划期内人力资源开发与管理的总目标、总政策、实施步骤及预算安排。

人力资源规划的业务计划包括人员补充计划、人员使用计划、员工晋升/降职计划、教育培训计划、薪资计划、退休计划、劳动关系计划。它们是总体计划的具体化。

# HR规划的制定过程

人力资源规划按其应用与时间幅度，可分为战略性的长期规划（5年以上），策略性的中期规划（2~5年）和作业性的短期规划（1~2年）。

企业规划程序

制定战略规划  
(长期)  
组织环境与  
实力研究  
组织的宗旨  
战略目标

制定经营计划  
(中长期)  
规划方案所要资源  
组织策略  
新项目开发  
收买与放弃计划

编制预算  
(短期)  
预算  
组织与个人的工作  
目标  
项目计划与安排  
监督与控制

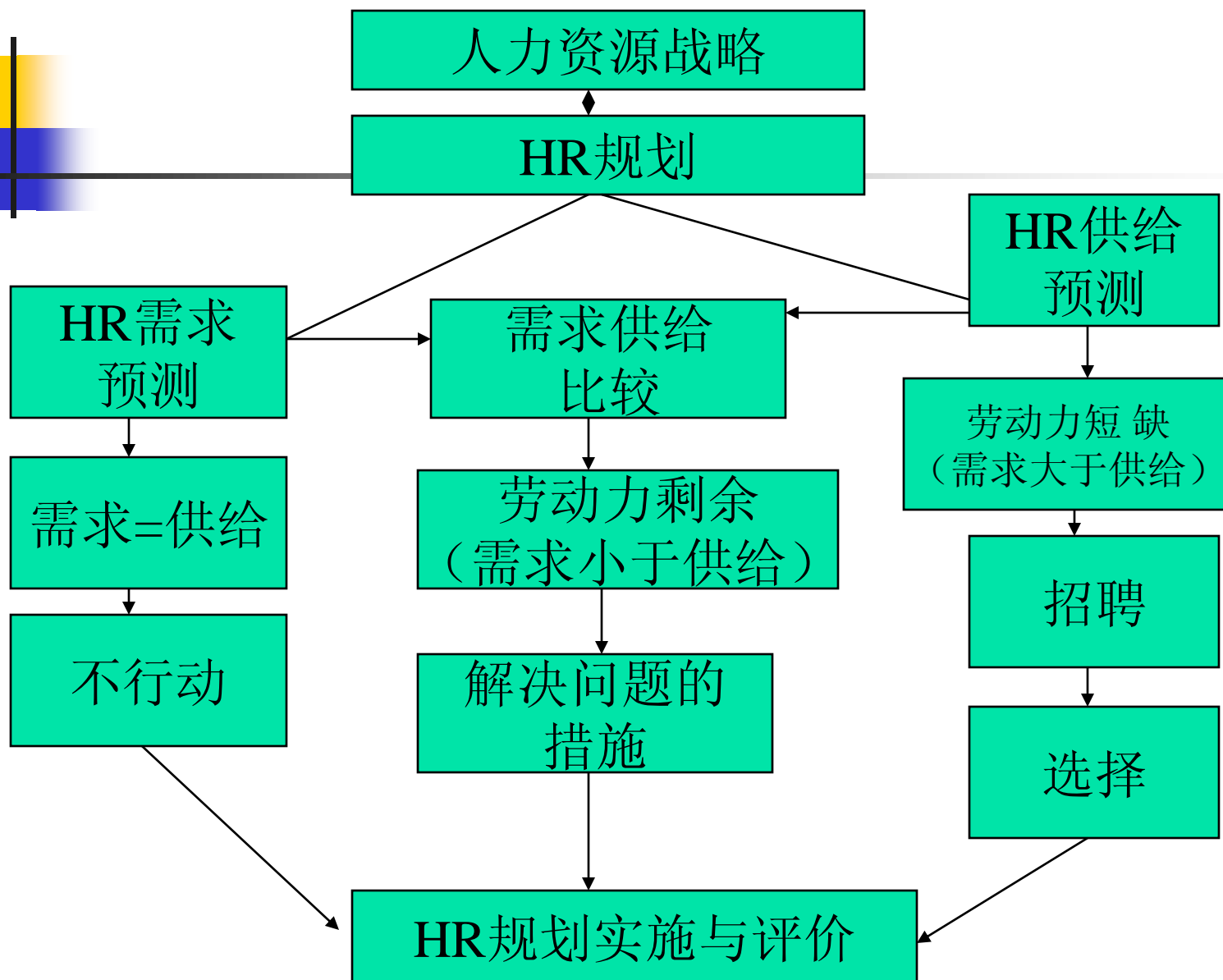
HR规划程序

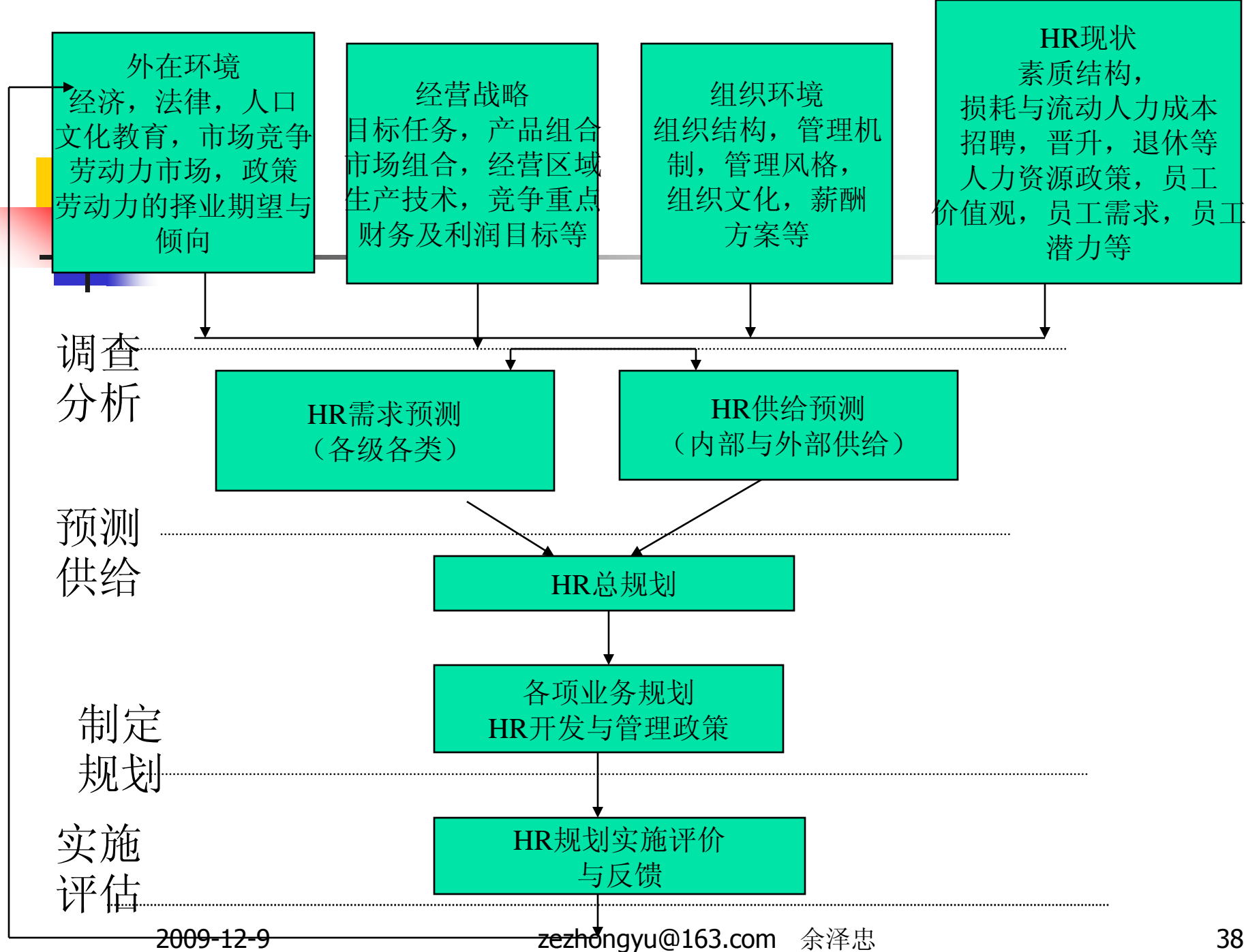
分析问题  
•需求分析  
•外部因素  
•内部供给分析

预测需求  
•员工数量  
•员工结构  
•可供与所需  
•资源的净需求

制定行动方案  
•人员审核  
•招聘  
•提升与调动  
•组织变革  
•培训与开发  
•工资与福利  
•劳动关系

# HR规划流程图

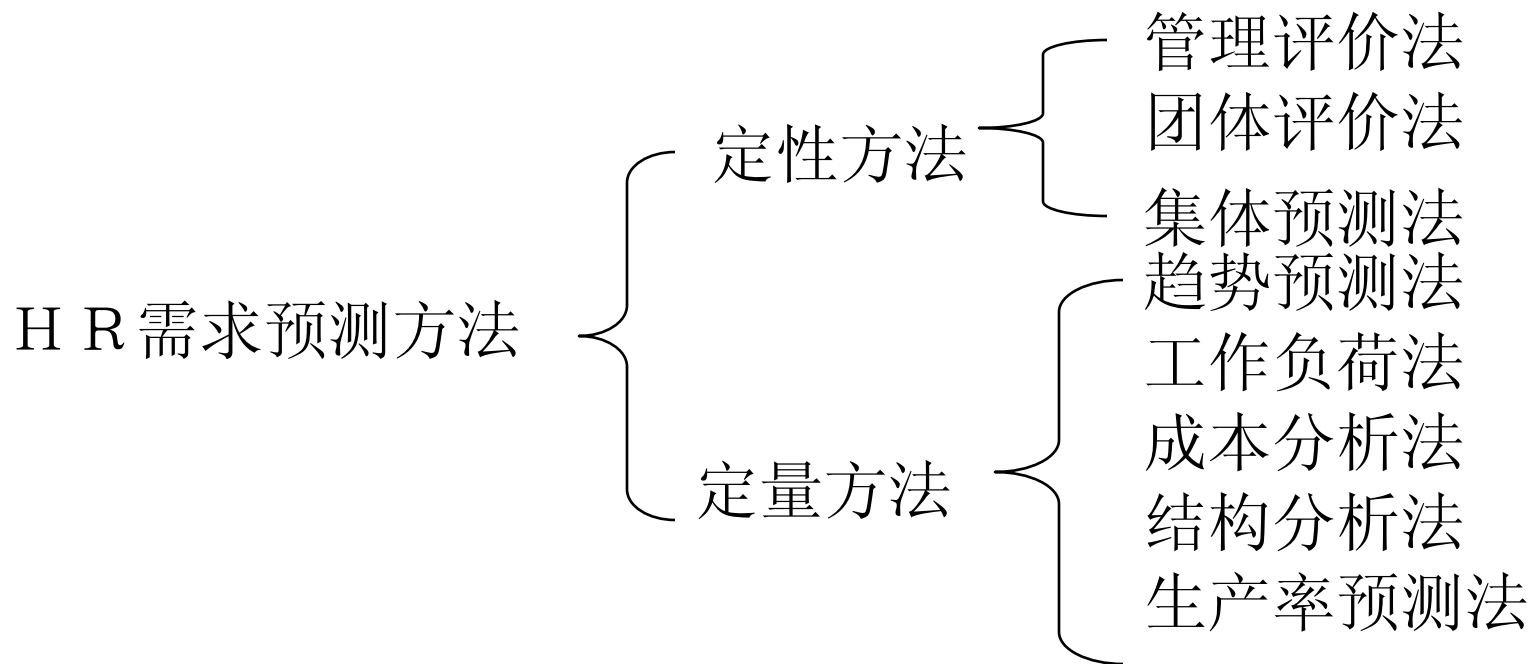




## 四、人力资源规划供给与需求预测的方法

(一) 人力资源的需求预测方法（定性方法、定量方法）

(二) 人力资源供给预测方法（定性方法与定量方法）



# 定性预测方法



管理评价法（管理层）

团体评价法（有关人员组成）

---

专家法（专家背对背，反复征询，意见集中）



## H R 需求预测定量方法

### 1。结构分析法 $NHR = P + C - T$

说明：NHR是总量；P是现有的；C是未来增加的；T是技术进步节约的。

### 2。成本分析预测法：

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

NHR是未来时间内需要的HR量；TB是未来人力资源总预测；S是平均工资；BN是平均奖金；W是每人福利；O是其它平均支出；a%是企业计划每年人力成本增加量；T是未来时间年限。

### 3。生产率预测法

$$NHR = TP \text{ (总量)} / XP \text{ (个体平均产量)}$$

如企业计划销 10,000,000 元产品，每个销售员平均销售 500,000,000, 需要多少销售员？

## 4。趋势预测法

根据以往是历史资料，利用最小平方法求得趋势线，将趋势线延长，就可以预测未来的数值。

它往往是以时间或是产量等单个因素作自变量，人力数为因变量，且设过去的人力的增减趋势保持不变，一切内外因素保持不变。

如已知某公司过去 1 2 年的人力数量

年度	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1 0	1 1	1 2
人数	5 1 0	4 8 0	4 9 0	5 4 0	5 7 0	6 0 0	6 4 0	7 2 0	7 7 0	8 2 0	8 4 0	9 3 0

利用最小平方法，求直线议程  $y=a+bx$

求得  $a= 390.7$        $b= 41.3$        $y=390.7+41.3x$

# 多元回归预测法

它是从一种事情的变化趋势的因果关系，将多个因素作为自变量来预测的。一般五步

- 一、确定适当的与H R需求有关的组织因素；
- 二、找出历史上组织因素与员工数量的关系。如医院是病人与护士的比例关系，学生与教师的比例关系等。
- 三、计算劳动生产率。如护士每日护理的病人数，乘以年病人数就可以知道需要的护士数量。
- 四、确定劳动生产率的变化及对其的调整；
- 五、预测未来的某一年的人力资源数。

# 人力资源供给预测的方法

它可以分内外部，可以分定性与定量

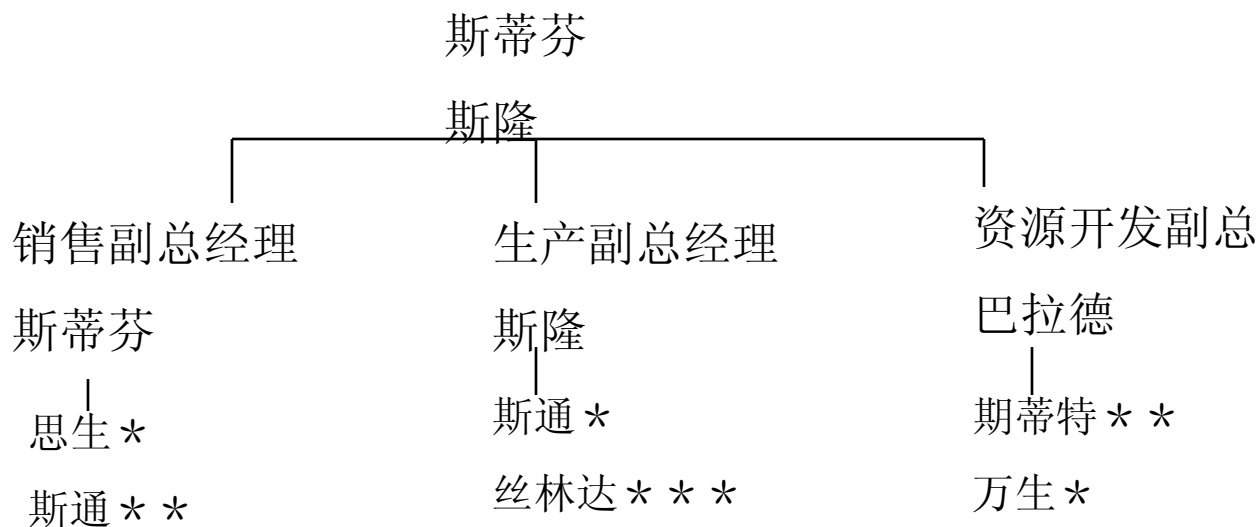
## 1. 内部预测法

根据企业内部人力资源状况预测可供的人力资源以满足未来人力资源变化的需求。最常用的年内部供给预测方法有三种：人员核查法、管理接替模型和马尔柯夫分析法。

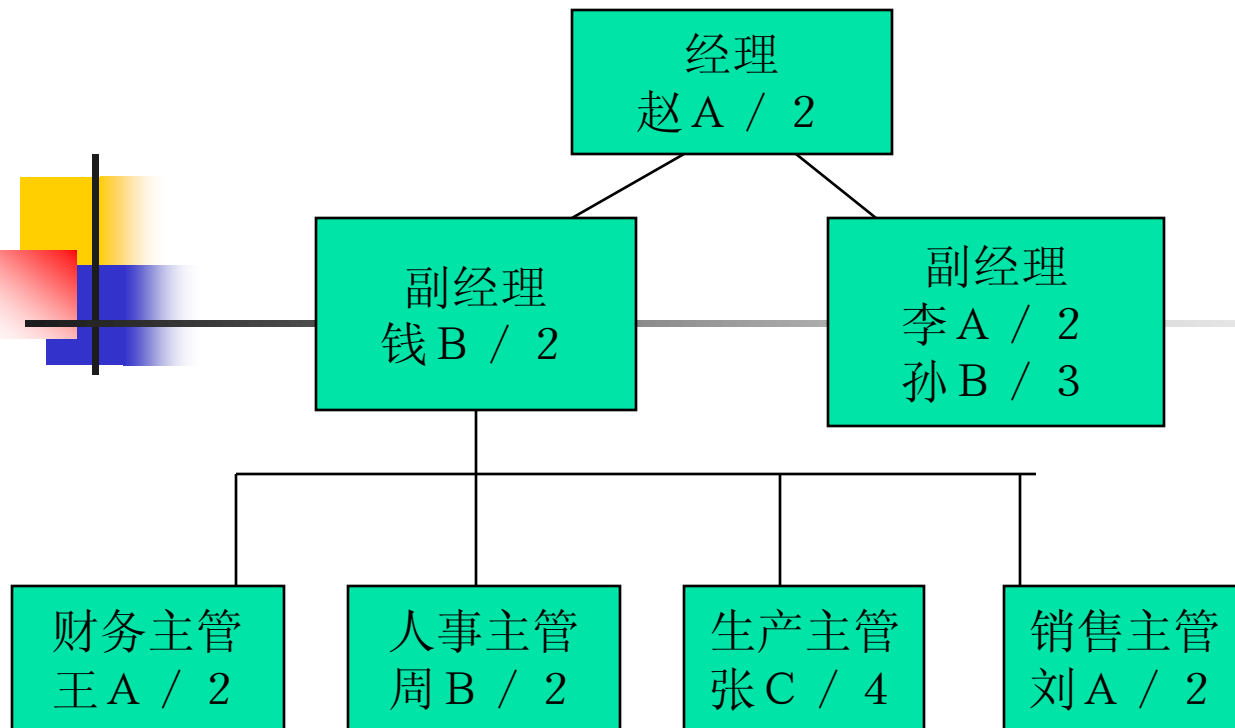
（1）人员核查法。即对现有企业内人力资源质量、数量、结构和在各职位上的分布状况进行核查，以确切掌握人力资源拥有量。在企业规模不大时，核查是相当容易的。如果企业规模较大，组织结构复杂时，人员核查应建立人力资源信息系统。这种方法是静态的，它不能反映人力资源拥有量未来的变化。因而，多用于短期的人力资源拥有量预测。虽然在中、长期预测中使用此法也较普遍，但终究受企业规模的限制。

(2) 管理人员接替模型。即对管理人员的状况进行调查、评价后，列出未来可能的管理人员人选，又称管理者继承计划。该方法被认为是把人力资源规划和企业战略结合起来的一种较好的方法。管理人员替换模型主要涉及的内容是对主要管理者的总的评价：主要管理人员的现有绩效和潜力，发展计划所；有接替人员的现有绩效和潜力；其他关键职位上的现职人员的绩效、潜力及对其评定意见。

总经理（查理）



( \* 需要相当程度的发展； \*\* 需要少量的发展； \*\*\* 已准备就绪 )



A B C：A 现在；B 需要培养；C 不适合岗位

1 高效；2 平均经上；3 可以接受；4 低绩效

如果副经理空一人，你看谁最合适？

经理因事退休，谁最合适？

## 马尔柯夫法

通过发现组织过去的人事变动规律，以推测未来的人员供给

第一，计算人员转移率

第二，确定人员转移矩阵。

第三，预测各类人员的未来数。

初始人数		P	M	S	J	离职
4 0	P	0 . 8	/	/	/	0 . 2
8 0	M	0 . 1	0 . 7	/	/	0 . 2
1 2 0	S	/	0 . 0 5	0 . 8	0 . 0 5	0 . 1
1 6 0	J	/	/	0 . 1 5	0 . 6 5	0 . 2

初始人数	P	M	S	J	离职
4 0	3 2	0	0	0	8
8 0	8	5 6	0	0	1 6
1 2 0	0	6	9 6	6	1 2
1 6 0	0	0	2 4	1 0 4	3 2
合计	4 0	6 2	1 2 0	1 1 0	6 8

概率乘初期人数，纵向相加，就得到内部净供给量



# 人力资源规划的编制

## 基础性人力资规划

与组织的总体规划有关的H R规划的目标任务的说明；

有关H R M的各项政策策略的说明；

内部H R供给与需求预测，外部H R需求情况预测；

人力资源净需求。

通常这类净需求规划的编制有两类：一是按部门编制；二是按人力资源类别编制。

		第一年	第二年	第三年	第四年	第五年
需求	1。年初H R 需求量	120	140	140	120	120
	2。预测年内需求增加	20	-	-20	-	-
	3。年末总需求	140	140	120	120	120
内部供给	4。年初拥有数	120	140	140	120	120
	5。招聘数	5	5	-	-	-
	6。人员损耗	20	27	28	19	17
	其中：退休	3	6	4	1	3
	调出或晋升	15	17	18	15	14
	辞退	2	4	6	3	-
	辞退与其它	-	-	-	-	-
	7。年底拥有数	105	118	112	101	103
净需求	8。不足或富余	-35	-22	-8	-19	-17
	9。新进人员耗损	3	6	2	4	3
	10。该年H R 净需求	38	28	10	23	20

人力资源净需求评估表



主要工作类别 (按职务)	现有人员	计划人员	余缺	预期人员流失							本期人力资源 净需求
				调职	晋升	辞退	退休	辞职	其它	合计	
1. 高层主管											
2. 部门经理											
3. 部门管理人员											
.....											
合计											

按类别的人力资源净需求

# 业务性HR规划计划

## (1) 招聘计划

需要的人员类别、数目、时间；

特殊人力的供应问题与处理方法；

从何处、如何招聘；

拟定录用条件；成立招聘小组；为招聘而制作广告与财务准备；制定招聘进度表；

## (2) 人员裁减计划

人员裁减的对象、时间、地点；经过培训是否可能不裁减；帮助被裁减对象寻找新的工作的具体步骤与措施；裁减的补偿；

## (3) 员工培训计划

## (4) 生产率提高计划

# 人力资源供求可能情况及平衡

人力资源供求无非三种情况：

1. 供求适应（当然适应只是瞬间的）

2. 需求大于供给，意味着短缺。一是增加录用

（如寻找新来源增加吸引力；降低录用标准；增加临时性员工；使用退休人员）二是提高员工生产率与增加工作时间（如培训；新的工作设计；补偿政策；改善管理与员工的关系）

3. 需求小于供给，即人员多了。（减少加班时间；鼓励提前退休；让组织的上游合伴以较低的费用使用设备与人员；万不得以只有裁员）

# 人力资源平衡方法

## 组织的条件 目标

现有经营的扩张	开拓新产品或多种经营	稳定	下降
外部补充 接任计划 晋升 管理人员开发	外部补充 接任计划 技术培训计划 晋升 管理人员开发	接任计划 技术培训计划 外部补充 晋升	退休 辞退 工作分享

# 人力资源规划的基础 H R I S （人力资源信息系统）

## 一，管理系统的发展

### 五个阶段：

---

电子数据处理（E D P）；管理信息系统（M I S）

决策支持系统（D S S）；专家系统（E S）

办公自动化（O A）

## 二，人力资源信息系统的作用

为H R M建立人事档案，便于进行分析与预测

为决策提供依据；



本章思考

人力资源战略的价值

---

人力资源战略与企业战略关系