

高等学校人力资源管理实践教学系列教材

人力资源规划实训教程

赵 爽 蒋定福 主 编
卢小君 副主编

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书针对高等院校人力资源管理专业实践性和创新性强的特点而编写，主要包括九大核心内容，分别是人力资源信息收集、人力资源现状分析、人力资源战略规划、组织结构设计与变更、“四定”管理、人力资源预测、人力资源管理计划、人力资源开发计划及人力资源费用预算。

本书可切实帮助学生快速掌握人力资源管理专业知识，并使复杂、抽象、枯燥的内容生动化和形象化，有效地解决了传统教学中理论与实践相脱离的问题，并能有效激发学生的学习兴趣，强化学生的核心技能，培养和锻炼学生的实际操作能力；可使学生掌握如何有效地盘点人力资源存量，合理进行需求和供给预测，在合理的预算和风险控制内编制人力资源规划。

本书可作为应用型高等院校及高职高专院校人力资源管理专业的教材或教学参考书，也可作为企业人力资源管理人员的培训教材或自学参考书。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。举报：010-62782989，beiqinquan@tup.tsinghua.edu.cn。

图书在版编目(CIP)数据

人力资源规划实训教程 / 赵爽，蒋定福主编. — 北京：清华大学出版社，2023.7
高等学校人力资源管理实践教学系列教材
ISBN 978-7-302-57896-3

I. ①人… II. ①赵… ②蒋… III. ①人力资源管理—高等学校—教材 IV. ①F243

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2021)第 061055 号

责任编辑：刘金喜

封面设计：周晓亮

版式设计：孔祥峰

责任校对：马遥遥

责任印制：宋 林

出版发行：清华大学出版社

网 址：<http://www.tup.com.cn>，<http://www.wqbook.com>

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座

邮 编：100084

社 总 机：010-83470000

邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969，c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈：010-62772015，zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者：三河市科茂嘉荣印务有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：185mm×260mm

印 张：13.75

字 数：291 千字

版 次：2023 年 7 月第 1 版

印 次：2023 年 7 月第 1 次印刷

定 价：59.80 元

产品编号：086963-01



编委会

主任

杨河清 首都经济贸易大学教授

副主任

刘昕 中国人民大学教授

蒋定福 浙江精创教育科技有限公司总经理

委员(按拼音排序)

陈野	郭如平	郝丽	何岩枫	江永众	焦永纪
孔冬	兰兰	李丹	李海波	李丽萍	陆怡君
彭十一	史洁	孙华	田凤娟	田辉	王小艳
吴歧林	夏徽	叶晟婷	张晶晶	张永生	赵欢君
赵爽	赵瑜	周文彬			



丛书序

人力资源管理作为我国高校经济管理类本科专业普遍开设的核心专业课之一，在教学中占有重要地位，具有很强的实践性和应用性。但是我国高校开设人力资源管理专业较晚，而且在教学等方面存在一些问题。因此，如何建设人力资源管理专业、提高人力资源管理专业实践教学质量、促进人才培养是各高校关注的问题。

随着我国经济调整结构、转型发展，如何深化产教融合，促进教育链、人才链与产业链、创新链有机衔接成为当前的重要课题。《国务院办公厅关于深化产教融合的若干意见》(国办发〔2017〕95号)等文件指出要进一步深化产教融合、产学合作，汇聚企业资源支持高校创新创业教育，促进高校人才培养与企业发展的合作共赢。2019年4月，教育部发布《实施一流本科专业建设“双万计划”的通知》，决定全面实施“六卓越一拔尖”计划2.0，启动一流本科专业建设“双万计划”，计划在2019—2021年建设1万个左右国家级一流本科专业点和1万个左右省级一流本科专业点。

在此背景下，国内领先的商科实践教学提供商——浙江精创教育科技有限公司组织全国高校人力资源管理专业教师，编写了全国首套人力资源管理实践教学系列教材。该系列教材围绕人力资源管理实践、实训教学这一条主线，采用“理论+实务/技术/工具+实训系统+实训案例”的展现形式，构建了一套全新、实用、符合新时代特征的高等学校人力资源管理实践教学体系。希望该系列教材能提升高校人力资源管理专业实践教学质量，促进高校人才培养。

该系列教材以实训内容为主，涵盖人力资源管理六大模块内容，包括工作分析、人力资源规划、招聘与甄选、培训与开发、绩效管理、薪酬管理。无论是知识的广度还是深度上，力求实现专业知识理论和实务设计相结合，体现人力资源管理专业的应用性及实用性，可以满足各类本科院校、职业院校经管类专业相关课程设置的需要。该系列教材图书书目

及相对应的教学平台如下表所示。

序号	人力资源管理实践教学系列教材	对应教学平台
1	人力资源规划实训教程	人力资源规划专业技能实训系统
2	工作分析实训教程	工作分析专业技能实训系统
3	招聘与甄选实训教程	招聘与甄选专业技能实训系统
4	绩效管理实训教程	绩效管理专业技能实训系统
5	薪酬管理实训教程	薪酬管理专业技能实训系统
6	培训与开发实训教程	培训与开发专业技能实训系统
7	人力资源管理综合实训教程	人力资源管理智能仿真与竞赛对抗平台
8	人力资源管理沙盘模拟实训教程	人力资源管理沙盘模拟系统

该系列教材具有以下 4 点特色。

(1) 内容全面，为人力资源课程教学提供全面服务。

该系列实训教材涉及人力资源管理专业课程各方面的内容，有人力资源规划、工作分析、薪酬管理、培训与开发、招聘与甄选等内容，有助于学生夯实基础，进行更深层次的学习，无论是本专业学习者还是从事本行业的人员，都能从书中获得启发。

(2) 框架简明易懂，在内容编排上，以实战训练内容为主线。

该系列教材紧密结合学科的教学特点，由浅入深地安排章节内容，每一章分基础知识和实战训练两部分内容。基础知识有助于学生掌握本章知识点；实战训练的目的在于提高学生的学习兴趣，并帮助学生及时巩固所学知识。

(3) 教材内容与教学软件相结合，便于授课与理解。

该系列教材实战训练内容有专业的教学软件，教师授课可使用相关软件，实时指导学生，不仅便于教师授课，同时也便于学生理解，减轻教师的授课压力。学生也可以根据教师的教学目标进行自我训练，快速掌握相关知识。

(4) 设计以学生发展为目标的教学过程。

该系列实训教材在编排过程中减少了理论知识的灌输，把学生的发展作为最终目标。每本教材都设立一个贴近现实的案例，让学生在较为真实的情境下学习、思考，以便更快掌握人力资源管理在实际中的操作方法。

为了方便教学，该系列教材提供专业软件学习，包括 PPT 课件、案例、解析、学习资料等内容，若读者在使用该系列教材的过程中遇到疑惑或困难，可发邮件至 476371891@qq.com。

编委会

前言

人力资源规划是一门系统工程，不能一蹴而就，既需要科学系统地进行规划，也需要强大的实践作为后盾。本书遵循系列教材设计的“理论+实务/技术/工具+实训系统+实训案例”的逻辑展现形式，将晦涩难懂的人力资源规划工作直接地、形象地、具体地呈现在学生面前，将隐藏于理论中的人力资源规划工作逻辑通过层层衔接的实训环节动态地展示给学生。通过“读中学，干中学”，将理论学习转化为实践技能，再通过师生共同解决实践过程中遇到的问题进一步深化理论知识。真正做到“教学相长”，实现高质量的教学目标。

本书特色如下：

(1) 模拟企业人力资源规划工作流程并量化实施。从人力资源信息收集开始到人力资源费用预算，每章设计一节实训环节，利用实训系统将浮于表面的理论知识下沉于实践。实训环节将人力资源规划中的各种活动对于企业经营的影响进行量化，让学生清晰地感受人力资源活动规划在企业经营中的重要性。实训环节内容翔实，通过图表、视频、案例、工作实况等多种形式满足学生的学习需求。实训课程可安排2~8学时。

(2) 尽量创设学习情景。教材的每个章节都有相应的情景导入案例，以及课后的延伸学习案例，强化学生职业基本技能的训练和职业素养的培养。

(3) 整合教学内容，设计综合实训章节。依据学生学习的特点，对分散在教材各个章节的相对零散的理论和实训操作进行整合，形成独立的学习单元，帮助学生对人体资源规划的整体工作流程有系统性的认识和理解。

本书由赵爽、蒋定福任主编，卢小君任副主编，张伊和叶梦颖也参加了本书的编写，分担了大量的基础性工作。同时，本书的出版也得到了有关学者、院校领导，以及清华大学出版社编校人员的大力支持，在此深表感谢！在编写过程中，本书编者参考和借鉴了国内外专家、学者、企业家和研究机构的著作、期刊及相关网站资料，在此对他们表示诚挚的谢意！

为便于教学，本书提供学习软件、PPT 课件、案例等教学资源，读者可通过扫描下方二维码获取。



教学资源下载

人力资源规划实践教学还在探索中。由于时间仓促，加之编者水平有限，书中不足之处在所难免，敬请各位专家、同行、读者提出宝贵意见，以便不断修正和完善。

编者
2023年1月



目录

第 1 章 人力资源规划概述	1	4.2 人力资源战略规划的步骤	37
1.1 人力资源规划的概念	2	4.3 人力资源战略规划实训	39
1.2 人力资源规划的内容	3	4.3.1 战略规划的内容	39
1.2.1 人力资源总体规划	3	4.3.2 战略规划流程	41
1.2.2 各项业务计划	4	第 5 章 组织结构设计与变更	51
1.3 人力资源规划的步骤	4	5.1 组织结构类型	52
第 2 章 人力资源信息收集	7	5.2 设计组织结构	54
2.1 人力资源信息收集的内涵	7	5.2.1 组织结构设计的主要内容	54
2.2 人力资源信息收集的分类	8	5.2.2 组织结构设计的流程	55
2.3 人力资源信息收集的方法	9	5.3 组织结构变革	55
2.4 人力资源信息的处理	11	5.3.1 组织变革的表现及征兆	56
2.5 人力资源信息收集实训	12	5.3.2 组织结构变革的策略	56
第 3 章 人力资源现状分析	17	5.4 组织结构设计与变更实训	57
3.1 环境分析	18	5.4.1 组织结构类型	58
3.1.1 人力资源外部环境分析	18	5.4.2 组织结构设计流程	64
3.1.2 人力资源内部环境分析	21	5.4.3 组织变革	67
3.2 队伍分析	22	第 6 章 “四定”管理	77
3.3 管理分析	24	6.1 定岗	78
3.4 人力资源现状分析实训	25	6.1.1 组织分析法	78
3.4.1 环境分析	26	6.1.2 关键使命法	79
3.4.2 队伍分析	28	6.1.3 流程优化法	80
3.4.3 管理分析	30	6.1.4 标杆对照法	81
3.4.3 管理分析	30	6.1.5 岗位职责说明书	82
第 4 章 人力资源战略规划	35	6.2 定编	83
4.1 人力资源战略规划的内容	36	6.2.1 劳动效率定编法	83

6.2.2 行业比较分析法	84	8.2.2 调岗计划的操作流程	139
6.2.3 预算控制法	84	8.3 人力资源缩减计划	140
6.3 定额	85	8.4 人力资源外包计划	141
6.3.1 经验估算法	86	8.4.1 外包的内容及方式选择	141
6.3.2 技术测定法	86	8.4.2 外包的运作流程	142
6.3.3 回归分析法	86	8.5 人力资源管理计划实训	142
6.4 定员	87	8.5.1 招聘计划	143
6.4.1 传统定员方法	87	8.5.2 调岗计划	145
6.4.2 新型定员方法	88	8.5.3 缩减计划	146
6.5 实战训练——“四定”管理		8.5.4 外包计划	148
实训	91	第9章 人力资源开发计划	151
6.5.1 定岗	91	9.1 人力资源晋升计划	152
6.5.2 定编	96	9.1.1 晋升方式	152
6.5.3 定额	97	9.1.2 影响晋升的因素	153
6.5.4 定员	98	9.2 人力资源培训计划	154
第7章 人力资源预测	105	9.2.1 培训计划的意义	154
7.1 人力资源需求预测	106	9.2.2 制订培训计划的程序	155
7.1.1 定量分析	106	9.3 人力资源激励计划	156
7.1.2 定性分析	107	9.3.1 激励理论	157
7.2 人力资源供给预测	108	9.3.2 激励方式	158
7.2.1 内部供给预测	108	9.4 人力资源职业生涯计划	158
7.2.2 外部供给预测	109	9.5 人力资源开发计划实训	159
7.3 人力资源需求与供给的		9.5.1 晋升计划	159
平衡分析	110	9.5.2 培训计划	162
7.3.1 供需平衡	110	9.5.3 激励计划	163
7.3.2 总量平衡, 结构不合理	111	9.5.4 职业生涯计划	165
7.3.3 供不应求	111	第10章 人力资源费用预算	171
7.3.4 供大于求	112	10.1 人力资源费用预算的内容	172
7.4 人力资源预测实训	113	10.2 人力资源费用预算的审核	176
7.4.1 需求预测	114	10.3 人力资源费用预算实训	177
7.4.2 供给预测	123	第11章 人力资源规划综合实训	181
7.4.3 供需平衡	129	11.1 人力资源盘点	181
第8章 人力资源管理计划	133	11.1.1 人力资源盘点的内容	181
8.1 人力资源招聘计划	134	11.1.2 设计人力资源盘点表	182
8.2 人力资源调岗计划	138	11.1.3 人员盘点	184
8.2.1 员工职位调整	138		

11.2	需求预测	186	11.5.5	激励计划	194
11.2.1	选择需求预测方法	187	11.6	费用预算	196
11.2.2	预测需求人数	187	11.7	风险控制	197
11.3	供给预测	189	附录 上通电信设备有限公司人力资源		
11.3.1	选择供给预测方法	189	规划案例		
11.3.2	预测供给人数	190	一、企业基本情况		
11.4	人力资源净需求	191	二、市场环境		
11.5	编制人力资源规划	191	三、战略规划		
11.5.1	招聘计划	191	四、组织结构		
11.5.2	培训计划	192	五、人力资源现状分析		
11.5.3	晋升计划	193	六、费用规划		
11.5.4	调岗计划	194			

第1章

人力资源规划概述

课前导读案例

波音公司的人力资源规划和管理^[1]

波音公司股票价格在2017年累计上涨约89%，成为道琼斯工业股市上涨最多的一只股票。波音公司在2017年交付了763架喷气式客机，净订单912架飞机，订单和交付量均创历史新高。

波音公司的成功最终可归功于对人力资源的规划和管理。良好的人力资源规划有助于吸纳人才，拥有较好的人力资源至少使企业成功了一半。

波音公司人力资源规划和管理有哪些特色呢？

第一，招聘。波音公司一般通过两轮面试做出聘用决定。候选人进入波音公司网站，可看到公司的最新招聘职位。候选人申请职位后，通过简历筛选，在电话面试通过后，由人事部门邀请候选人进入正式结构化面试环节。波音公司业务可分为三块：民用飞机，防务、空间和安全部门，全球服务部门。根据不同部门的专业需求对候选人进行结构化面试，一般通过后即可入职。

第二，福利制度。如丰厚的带薪年假和各种带薪假期、为员工提供保险与企业年金福利、帮助员工深造或进行培训。波音公司为员工提供较好的职业发展平台以吸引人才。

第三，实习岗位。每年夏季，波音公司会提供部分实习岗位，实习者通过一两个月的实习可更好地了解航空业与波音公司，以及波音公司对所需技能或专业知识的要求。同时公司也可自身人才储备做好准备。

第四，绩效考核。例如，对生产部门的考核，评估小组由产品部、生产预算部、采购部、

质量监控部等成员组成，围绕生产环节每月进行两次评估，分别对考核优秀、为企业节约成本以及提出积极建议并被采纳的员工给予奖励。

第五，教育培训。波音公司致力于培养世界最好的工程师，要求工程师有良好的工程学基础，较好的设计与制造工艺技术，较好的沟通技巧，重视团队合作，除英语外还需掌握一门外语。波音公司每年花费一定的资金支持员工再教育，并且要求员工将工资总额的一部分用于教育与培训。除此之外，公司还为员工提供各种培训项目、个性化培训等。

第六，帮助员工规划并实现职业目标。公司每年在工程、人力、商务等部门提供岗位给员工参加轮岗计划。在人才奖励计划中，波音公司根据贡献的认可度对人才进行奖励，设立有共享价值信任奖、员工激励计划、青年人才技术创新选择权等多种奖励方式，设立技术创新基金，鼓励员工进行创新，促进人才脱颖而出。

思考

波音公司的人力资源规划有什么特点？这些特点如何促进了波音公司的发展？

1.1 人力资源规划的概念

国内关于人力资源规划概念的论述有多种，总体来看有以下几种说法^[2]。

(1) 人力资源规划是企业为完成生产发展目标，根据企业内外部环境的变化，运用科学的方法对人力资源的供需进行预测，制定相应的政策和措施，从而使人力资源供需达到平衡^[3]的过程。

(2) 人力资源规划是管理者为确保在必要的时候，为适当的职位配备相应的工作人员，并使其完成促进组织实现总体目标的任务的一个过程。

(3) 人力资源规划是将企业战略目标转化成对人力资源的需求，通过对人力资源管理体系的构建和实施，有效达成人力供需平衡的过程。

(4) 人力资源规划是企业为确保战略目标的实现，对人力资源的供需和缺口进行分析，并制定吸纳和激励人力资源政策的措施的过程。

(5) 人力资源规划是一种战略规划，注重为企业的生产经营活动提前储备资源，系统地分析在不断变化的条件下企业对人力资源的需求，并制定出与企业效益相适应的人力资源政策的过程。

从狭义上来讲，人力资源规划就是企业依据发展目标和战略规划、根据自身发展情况的变化，对人力资源进行供需预测，实质上它是企业各类人员需求的补充规划。从广义上来讲，人力资源规划指的是企业战略规划与战术计划的统一。

人力资源规划应以企业发展目标为指导方向，制定与之对应的人力资源规划战略，开展人力资源规划工作。人力资源规划应结合行业内外部的市场环境，企业自身现有人力资源基础的优缺点，评估预测企业所需人才的数量和质量，确保人力资源供需平衡，制定切实可行的人力资源规划方案，从而保证企业长期可持续发展。

1.2 人力资源规划的内容

1.2.1 人力资源总体规划

人力资源总体规划是指有关计划期内人力资源开发利用的总目标、政策、实施步骤，以及预算的安排。

1. 人力资源总体规划的组成

(1) 岗位职务计划。它主要是依据企业的目标、劳动生产率、技术设备工艺要求等状况来明确相应的组织机构、岗位职务标准，并进行定员定编，确定人力资源的数量规模。

(2) 人员补充计划。它是指在中长期内能使岗位职务空缺从质量和数量上得到合理补充的计划。它对企业人员的资历、年龄等方面进行了规定。

(3) 人力资源开发规划。它是指依据企业发展的需要，确定各种措施和途径，为企业物色、引进和造就当前及未来所需要的各级各类合格劳动力和优秀管理人员。

(4) 人员分配规划。它是指依据企业各级组织机构、职务的分工差异来配置所需的人员。

2. 制定与实施人力资源总体规划的主要工作内容

(1) 收集信息。主要包括：①外部环境信息；②企业内部信息。

(2) 人力资源需求预测。主要包括：①短期预测和长期预测；②总量预测和各个岗位需求预测。

(3) 人力资源供给预测。主要包括：①内部供给预测；②外部供给预测。

(4) 所需要的项目规划与实施。主要包括：①增加或减少劳动力规模；②改变技术组合；③开展管理职位的接续计划；④实施员工职业生涯规划。

(5) 人力资源规划过程的反馈。主要包括：①规划是否精确；②实施的项目是否达到要求。

1.2.2 各项业务计划

人力资源总体规划包含的具体业务计划主要有人员配置与补充规划、教育与培训规划、绩效与薪酬奖励规划、人员流动规划、人员晋升规划、员工职业生涯规划、劳动组织规划、劳动卫生与安全规划、员工援助规划等^[3]。

(1) 配置与补充规划的目的是优化人力资源结构，满足企业人力资源需求，改善人员素质结构及绩效，合理填补企业的岗位空缺。

(2) 教育与培训规划是指通过拟定培训项目，提高企业员工的文化素质和能力，转变员工的工作态度和作风。

(3) 绩效激励规划的目的是提高员工与组织的绩效，增强组织凝聚力。薪酬激励规划的目的是确保未来的人工成本不超过合理的支付限度，并建立一套具有激励力的薪酬体系，从而调动员工积极性。

(4) 人员流动规划有利于协调员工关系，增进员工沟通，也有利于降低劳务成本，提高工作效率。

(5) 人员晋升规划是企业根据组织需要和人员分布，制定员工的提升方案，使企业组织获得更大的利益。

(6) 员工职业生涯规划是对员工自身的职业发展做出的具体规划，有利于减少核心人才的流失。

(7) 劳动组织规划主要是处理劳动纠纷，解决员工矛盾，以建立和谐的员工关系。

(8) 劳动卫生与安全规划主要是防止劳动安全事故的发生，确保劳动者的健康和安全。

(9) 员工援助规划主要是使员工从复杂的个人问题中脱离出来，为其减轻压力、维护其心理健康。

1.3 人力资源规划的步骤

人力资源规划主要分为以下几个步骤。

1. 企业战略规划分析

企业在正式制定人力资源规划时，必须明确企业的整体战略规划，并从职能部门获取如下关键数据：战略目标数据、组织结构的更新、财务目标数据、营销规划数据、生产规划数据、新项目规划的数据，以及其他可能涉及人员变动的各项数据。在这些数据的基础上，人力资源

部才能够明确企业的整体经营规模和需求。

2. 人力资源现状分析

人力资源现状分析可以得出的结果包括：现有员工的基本状况、员工整体的知识和经验水平、具备高潜力的员工数量、员工的发展需求、员工总体绩效水平、管理层的绩效水平与空缺情况、过去一年的员工流动率、高绩效/高潜力员工的流失率，以及企业人力资源结构的现状等。

3. 制订人力资源配置计划

制订人员配置计划需要结合组织当前发展规划及人力资源现状。人员配置计划阐述了具体职位的人员数量、职务变动、空缺职位的补充办法等。

4. 人力资源需求预测

根据企业战略规划、人力资源现状分析及人员配置计划的结果，对企业今后发展的人力资源需求做出预测。人员需求中应阐明需求的职务名称、人员数量、希望到岗时间等。同时还要形成一个标有员工数量、招聘成本、技能要求、工作类别，以及为了完成组织目标所需的详细列表。

5. 人力资源外部供给预测

人力资源外部供给预测的具体内容包括企业所处地区人口总量与人力资源比率、人力资源总体构成、劳动力的择业心态与模式、地理位置对外来地区人才的吸引力、同行业对劳动力的需求等。

6. 确定人力资源供给计划

人力资源供给计划是企业对人员的需求计划，主要内容为阐述企业人员供给的方式，包括外部招聘及内部招聘等，还要明确人员内部、外部流动政策等。

7. 制订人力资源开发和调整计划

根据人力资源供给计划的结果，制订人力资源的发展和调整计划，计划中应明确计划期内人力资源政策的调整原因、步骤和范围等。

8. 风险分析及对策

企业在人力资源管理中会遇到阻碍企业发展的困难和问题，这对人力资源规划产生了较大

冲击。因此需要分析一系列的潜在风险并予以防范。

简答题

1. 简述人力资源规划对实现企业战略和人力资源战略的价值和意义。
2. 试述人力资源规划的步骤。
3. 人力资源规划的各项业务的计划是什么？
4. 企业员工在企业人力资源规划制定过程中应发挥何种作用？

案例分析

某外贸服装企业在21世纪初期获得了快速的发展，企业生产的服装在美国和欧洲有着非常固定的买家，因此企业在其黄金发展期建了不少厂房，全职员工数量更是达到了2000余人。

自2008年起，该企业的海外订单数量开始急剧下降。2010年起，该企业不得不清理过剩的产能，并且着手于精简机构和适量裁员。2012年起，该企业开始大力发展内销业务，在天猫、京东等大型网上商城平台均建立了网上直销店铺，并注册了两个品牌，试图在国内寻找合适的经销商予以推广。

最近几年间，该企业的人力资源负责人既需要清理过去外销业务的冗员，又需要吸纳一些关键人才开拓内销业务，为此常常感到困扰。如何作出裁员数量的决定，该保留多少员工，如何设计新的组织结构，如何进行关键岗位的人员配置等，这些问题都令该企业的人力资源负责人感到棘手。

问题

1. 该企业的人力资源规划应该遵循怎样的流程？
2. 这家企业的人力资源负责人开展人力资源规划试图达到的关键目标是什么？

参考文献

- [1] 龚蕾. 波音公司人力资源管理特色[EB/OL]. <http://www.chinahrd.net/blog/402/1128387/401198.html>.
- [2] 赵永乐, 李海东, 张新凌, 姜农娟. 人力资源规划[M]. 北京: 电子工业出版社, 2010.
- [3] 王挺. 人力资源规划[M]. 北京: 中国电力出版社, 2014.