

# 第 1 章

## 人力资源规划

### 1.1 人力资源需求分析与预测

#### 1.1.1 实训目的

通过本次实训，进一步明确人力资源需求预测的含义和内容，了解影响人力资源需求的主要因素，掌握人力资源需求预测的程序和方法，能够初步完成人力资源需求分析工作与预测工作。

#### 1.1.2 基本知识要点

##### 1. 人力资源需求预测的含义

人力资源需求预测是指以组织的战略目标、发展规划和工作任务为出发点，综合考虑各种因素影响，对组织未来人力资源需求的数量、质量及时间等进行估计的活动。如企业引进新技术之前与引进新技术之后对人力资源的需求是不同的，这种不同包括所需人员数量、质量、专业结构上的不同等。

##### 2. 影响人力资源需求预测的主要因素

影响企业人力资源需求预测的因素有很多，主要有以下几种。

###### （1）组织规模的变化

组织规模的变化主要来自两个方面：一是原有业务范围扩大或企业规模缩小，二是增加新业务或放弃旧业务。这两个方面的变化都会对人力资源需求的数量和结构产生影响。一般来说，扩大组织规模和开展新业务会增加人力资源的需求，缩小组织规模或放弃某项业务会减少对人力资源的需求。

###### （2）技术、设备条件的变化

组织技术水平的提高、设备的更新换代，会直接影响组织对人力资源的需求。技术水平越高，设备的自动化程度越高，对人员的需求越少，这二者呈反比关系。

###### （3）组织经营方向的变化

组织经营方向的变化，经常会对人力资源需求的数量和结构产生影响。例如，施工企业转为房地产开发企业，会解雇大量建筑技工，增加营销策划人员。

#### （4）劳动力成本趋势

组织所在地区的劳动力价格成本也影响着组织的人力资源需求，当劳动力价格呈上升趋势时，组织一般会考虑减少对人力资源的需求，而劳动力价格呈下降趋势时，可能增加对人力资源的需求。

#### （5）员工培训

当内部员工参加培训，特别是脱产培训的时候，组织一般会增加人员需求，这种情况常见于新建企业。

#### （6）人员稳定性

在组织的离职率很高的情况下，需要补充人力资源。这种情况常见于餐饮业或其他服务业。

#### （7）外部因素

影响组织人力资源需求的外部因素有政治经济环境、技术环境、竞争对手等。政治经济环境的变化会影响组织的经营和发展状况，从而影响人力资源需求；技术环境的变化会影响组织技术、设备的更新换代，间接影响组织的人力资源需求；竞争对手之间的人才竞争，会造成组织间的人才交流，流出人才的组织就会产生人力资源需求。

此外，影响人力资源需求的因素还有消费者的购买行为、管理方式变化、行业发展状况、国家产业政策等。

以上复杂的内外环境的影响，使人力资源需求规划变得十分复杂和困难，既要考虑单个因素的影响，又要考虑各因素相互作用的影响；既要有主观定性的分析，又要有定量分析。而且，不同的组织其影响因素会有所不同，即使是同一种影响因素，对人力资源需求的实际影响也有所差异，因此人力资源需求规划应根据组织的具体情况，分析和筛选出对组织人力资源需求影响最为关键的因素，并确定这些因素对组织人力资源需求的实际影响，然后根据这些因素的变化对组织人力资源需求状况进行预测和规划。

### 3. 人力资源需求预测方法

#### （1）经验预测法

经验预测法利用现有的情报、资料，根据以往的经验来推测未来组织的人员需求。它是人力资源预测中最简单的方法，比较适合较稳定的小型组织。不同管理者的预测可能有所偏差，可以通过多人综合预测或查阅历史记录等方法提高预测的准确度。

经验预测法可以采用“自下而上”和“自上而下”两种方式。“自下而上”是由直线部门的经理向自己的上级主管提出用人要求和建议，征得上级主管的同意；“自上而下”是由企业经理先拟定出企业总体用人目标和建议，然后由各级部门确定具体用人计划。最好的方式是“自下而上”和“自上而下”两种方式相结合，即先由企业提出员工需求的指导性建议，再由各部门根据企业指导性建议，会同人力资源部门、工艺

技术部门、员工培训部门确定具体用人计划。同时，由人力资源部门汇总形成全企业的用人需求计划，最后将形成的员工需求预测计划上报决策层审批。

需要注意的是，经验预测法只适用于一定时期内组织的发展状况没有发生方向性变化的情况，对于新的职务或工作方式发生了很大变化的职务，不适合使用该方法。

### （2）现状规划法

现状规划法假定当前的职务设置和人员配置是恰当的，并且没有职务空缺，所以不存在人员总数的扩充。组织对人员的需求完全取决于人员的退休、离职等情况。所以，人力资源预测就相当于对人员退休、离职等情况的预测。人员的退休是可以准确预测的。人员的离职包括人员的辞职、辞退、重病（无法工作）等情况，是无法准确预测的。通过对历史资料的统计和分析，可以比较准确地预测离职的人数。现状规划法适用于中、短期的人力资源预测。

### （3）德尔菲法

德尔菲（Delphi）法，又称专家决策术，是专家对影响组织某一领域发展的看法达成一致意见的结构化方法。该方法 20 世纪 40 年代末在兰德公司的“思想库”中发展起来，目标是通过避免专家面对面的集体讨论所产生的成员间的相互影响，从而充分利用专家的知识经验。德尔菲法一般适合于对人力总额的预测，常被用来预测和规划因技术变革带来的对各种人才的需求。

德尔菲法的典型特点是：吸取和综合了众多专家的意见，避免个人预测的片面性；不采用集体讨论的方式，匿名进行，从而使专家可以独立地作出判断，避免了从众行为；采取多轮预测的方法，经过几轮反复，专家的意见趋于一致，具有较高的准确性。

实施德尔菲法的基本程序是：提出要求，明确预测目标，提供有关情况和资料，征求专家意见及补充资料；提出预测问题，由专家对调查表所列问题评价并阐明理由，然后由协调组对专家意见进行统计；修改预测，要求每位专家根据反馈的第二轮统计资料再次进行判断，并要求持异议的专家充分陈述理由；进行最后预测，请专家提出其最后意见及依据，预测结果由此产生。

为使德尔菲法奏效，应注意以下原则：专家人数一般不要少于 30 人，问卷的返回率应不低于 60%，以保证调查的权威性和广泛性；提高问卷的质量，问题应该符合预测的目的并且表达明确，保证专家都是从同一个角度去理解问题，避免造成误解和歧义；问题尽量简化，所问问题应该是被问者能够回答的；要给专家提供充分的资料和信息，确保他们能够进行判断和预测；不要求精确，允许专家使用估计数字，并让他们说明预计数字的肯定程度；要取得专家的理解和支持，确保他们能够认真进行每一次预测；同时向决策层领导说明预测的益处，特别是说明预测对生产率和经济收益的影响，争取他们的支持。

### （4）回归分析法

回归分析法通过分析人力资源需求量与组织中某一种或某几种因素的相关关系，

并在此基础上建立人力资源需求量的数学模型,然后根据数学模型进行预测的方法。回归分析法通常要求有比较完整的统计数据,因此,它更适宜在企业统计基础较好、数据比较齐全的情况下使用。

#### (5) 灰色预测模型法

灰色预测模型法的公式如下:

$$dX(1)/dt + aX(1) = \mu \quad (a、\mu \text{ 是待定常量})$$

该模型对历史数据量要求不太严格,认为少量数据已携带充分的信息。它的量化基础不是原始数据,而是数据的累加生成数,不是经验性的统计规律,而是现实性的生成规律。目前应用最广泛的灰色预测是数列预测 GM(1,1)。

灰色预测模型法具有样本数量少、原理简单、运算简便、短期预测精度高、可检验等优点,十分适合历史数据少、发展迅速的企业使用。

#### (6) 替代模型

替代模型用来预测各类人员达到所需人数的晋升量。若现有人才系统的人员分布、未来理想的人员分布及流失率均为已知,晋升量及人员补充量将由填充空缺决定。

设:  $X_i(t)$  为时刻  $t$  时第  $i$  类人员的理想人数;

$X_1(0)$  为  $t=0$  时第  $i$  类人员的实有人数;

$Y_{ij}(t)$  为时间区间  $(t-1, t)$  内从第  $i$  类转向第  $j$  类的人数;

$R_i(t)$  为时间区间  $(t-1, t)$  内第  $i$  类人员的补充数;

$Y_{i0}(t)$  为时间区间  $(t-1, t)$  内第  $i$  类人员的流失人数。

则:  $Y_{i0}(t) = X_1(t-1)P_{i0}(t-1)$

式中:

$P_{i0}(t-1)$  ——  $t-1$  时刻第  $i$  类人员流失率。

$$Y_{k-1,k}(t) = X_k(t) - X_k(t-1) + Y_{k0}(t)$$

$$R_i(t) = X_i(t) - X_i(t-1) + Y_{i0}(t) + Y_{i,i+1}(t)$$

这里,假定所研究系统是具有严格等级的人才系统,所有空缺只能从下一级晋升和从最低一级来补充。

#### (7) 时间序列法

时间序列法是把预测量按照时间顺序排列起来构成一个时间序列,从所构成的这组时间序列中找出过去的变化规律,以此来推断今后的变化趋势。这种方法简便易行,模型本身不涉及影响因素,只利用被预测量本身的历史数据,一般适用于短期的预测工作。常用的时间序列法有移动平均法、指数平滑法等。

#### (8) 定员法

定员法适用于大型企业和历史久远的传统企业。由于企业的技术更新比较缓慢、企业发展思路非常稳定,所以职务和人员编制也相对确定。这类企业可以根据企业人

力资源现状来预测未来的人力资源状况。在实际应用中,定员法有设备定员法、岗位定员法、比例定员法和效率定员法等方式。

#### 4. 人力需求预测程序

人力需求预测在实践应用中采用自上而下的预测程序,具体程序如下。

##### (1) 预测组织未来生产经营状况

从根本上说,组织未来生产经营状况决定着人员需求量。一般来说,对未来生产经营状况的预测,可直接从组织发展战略规划中提炼。组织未来生产经营状况,可由各种具体职能活动的水平和分类计划表示,如各职能的增减及职能领域的扩大或缩小、产品结构的变化、目标市场的变化和市场占有率的增减、新技术的引进或采用、销售额的水平变化、生产率水平的变化等。为了能准确地预测人力需求,上述各种活动和指标要定量描述。

##### (2) 估算各职能工作活动的总量

未来生产经营目标是由各职能活动来实现的,因而必须估算各职能活动的总量及其在不同活动层次的活动总量分布,然后将总量分配到该职能的不同层次上。例如,在确定了销售总量的基础上,把销售活动总量分配到市场推销、市场研究、宣传广告、销售管理等不同领域,从而为预测各类销售人员需求量提供基础。

##### (3) 确定各职能及各职能内不同层次类别人员的工作负荷

由于生产技术基础在不断改善、工作效率在不断提高,在预测时必须充分考虑各因素变化对工作效率的影响,据此确定各职能及各职能内不同层次类别人员的工作负荷。工作效率与工作负荷在不同条件下的相关性是不同的。在生产环节,新技术的采用或人员积极性的高度发挥,会使工作效率提高,而工作负荷可以不变或减少。但在销售环节,随着市场竞争日益激烈,尽管提高了工作效率,推销单位价值货物的活动量却可能增加,导致工作负荷增加。因此,在确定各类人员工作负荷时,要充分考虑各种变量的影响,不能仅从主观愿望出发进行推测。

##### (4) 确定各职能活动及各职能活动内不同层次类别人员的需求量

如若上两步预测活动的结果相当可靠,这步活动就简单了,只需进行简单的转换即可。有一点需要注意的是,要留有充分的余地,以防情况突变。

### 1.1.3 实训所需条件

#### 1. 实训时间

本实训项目以2课时为宜。

#### 2. 实训地点

多媒体教室。

### 3. 实训所需材料

#### 某建筑公司的人力需求预测

某建筑公司是广东省一家国有建筑企业。公司管理层基本上是广州本地人，文化层次相对较高。作为一线的建筑工人，大部分来自原广州郊区城乡结合部的农民（随着城市的扩建，也转变成“市民”）。

随着企业的不断发展，公司的领导层发现，工地一线工人开始吃紧，有时采取加班加点的超负荷工作模式，也远远满足不了发展的需求。为满足对人员配备的要求，公司人事部从广东其他地区，直至全国，匆忙招聘了大量的新员工。为应付紧张的用工需要，人事部门不得不降低录用标准，使得人员配备的质量大幅度下降。另外，招聘人员的结构也不尽合理，如单身或易迁移的员工过多、员工年龄偏大等。经常出现很多员工只工作了一两个月就充当工长的现象，人事部门刚招聘一名雇员顶替前一位员工的工作才几个月，就不得不再去招聘新的顶替者。为了招聘合适的人选，人事部门常常是疲于奔命。

#### 正兴集团的人力资源需求

正兴集团的前身是一个街办小厂，生产电器开关等用品。由于这几年市场形势大好以及全体员工的勤奋努力，在短短 7 年之内就发展成为覆盖全国市场的电器开关制造商，在华北、华南、东北、西北、西南均设有分公司，并与韩国某企业建立了战略联盟关系，全公司有近千人的规模。集团开始的时候从来不制订什么计划，缺了人，就去人才招聘。日益正规后，开始在每年年初制订计划，包括收入多少、利润多少、产量多少、员工定编人数多少等，人数少了就招聘（一般在年初招聘新员工），人数超编了就要求减人。可是，因为一年中不时有人升职、平调、降职、辞职，年初又有编制限制不能多招，而且人力资源部也不知道应当招多少人或招什么样的人，结果人力资源经理一年到头地往人才市场跑。

近来，由于生产经理带领手下技术团队跳槽，7 名高级技术工人退休，又有 15 名技术骨干被派到韩国去培训，生产线面临瘫痪的危险，随时都有停产的可能。集团总经理召开紧急会议，命令人力资源经理 3 天之内招到合适的人员顶替空缺，恢复生产。人力资源经理两个晚上没睡觉，频繁奔走于全国各地人才市场和面试现场之间，最后勉强招到 2 名已经退休的高级技术工人，使生产线重新运转。人力资源经理刚刚喘口气，地区经理又打电话说自己的公司已经超编了，不能接收前几天分过去的 5 名大学生，人力资源经理怒气冲冲地说：“是你自己说缺人，我才招来的，现在你又不要了！”地区经理说：“是啊，我两个月前缺人，你现在才给我，早就不缺了。”人力资源经理分辩道：“招人也是需要时间的，我又不是神仙不能说有就有吧？”

.....

### 1.1.4 实训内容与要求

#### 1. 实训内容

利用所给的背景资料，对影响组织人力资源需求的主要因素进行分析，并对组织的人力资源需求进行初步的预测。

#### 2. 实训要求

要求学生掌握影响组织人力资源需求的主要因素、预测人力资源需求的基本方法等理论，做好实训前的知识准备，如收集理论依据、相关书籍、真实案例等。

要求学生运用所学知识，结合背景资料，具体分析组织人力资源需求的相关情况。

要求学生针对分析结论，选择适当的方法对实训资料中的人力资源需求进行初步预测。

要求教师在实训过程中做好组织工作，给予学生必要的、合理的指导，使学生加深对理论知识的理解，提高实际分析、操作能力。

### 1.1.5 实训组织方法与步骤

第一步，做好实训前准备，根据提前准备好的资料和相关理论书籍，结合案例中的人力资源管理现状，列出影响其人力资源需求的具体因素及特点。有可能的话，可以深入相关企业人力资源部门进行访问调查。

第二步，将学生划分为若干小组，4~6人为一组。

第三步，每组学生根据分析的结果，确定采用哪几种方法对案例中的人力资源需求进行分析。

第四步，调动学生积极思考发言，让每组学生进行充分的分析和讨论，并在小组内部形成统一的结论，由小组代表进行汇报。

第五步，教师对各种观点进行分析、归纳和总结提炼，提出指导意见，帮助学生完善自己的结论。

第六步，每个小组根据讨论内容编写实训报告。

### 1.1.6 实训报告

实训结束后，每位学生必须编撰实训报告，实训报告要求语言流畅、文字简练、条理清晰。主要内容包括：①实训项目名称；②实训目的要求；③实训内容；④实训基础资料，即所依据的原始资料和实用工具、材料；⑤实训过程，包括所采用的方法、步骤，主要观点等；⑥实训结果或结论；⑦收获、体会和建议；⑧实训评价（由指导教师填写）。

实训报告参考样式如表 1-1 所示。实训报告原则上要求学生当场完成,随后由指导教师点评。

表 1-1 人力资源管理实验实训报告

|        |                |         |       |   |   |   |
|--------|----------------|---------|-------|---|---|---|
| 姓名:    | 专业:            | 班级:     | 实训日期: | 年 | 月 | 日 |
| 实训项目名称 |                | 实训目的    |       |   |   |   |
| 实训内容   |                | 实训资料    |       |   |   |   |
| 实训过程   |                | 实训结果或结论 |       |   |   |   |
| 收获与体会  |                | 改进意见    |       |   |   |   |
| 评价意见   | 指导教师:<br>年 月 日 |         |       |   |   |   |

注:表中栏目填写不下的可以另续页。

### 1.1.7 实训考核方法

#### 1. 成绩划分标准

实训成绩按照优秀、良好、中等、及格和不及格 5 个等级评定。

#### 2. 成绩评定标准

- (1) 是否理解人力资源规划的内涵和重要意义。
- (2) 是否掌握影响人力资源需求的主要因素。
- (3) 是否掌握人力资源需求预测的方法和程序,能否完成人力资源需求分析与预测工作。
- (4) 能否结合案例提出自己的观点,列出影响企业人力资源需求预测的主要因素并进行分析。
- (5) 是否在小组讨论中充分参与,积极投入,体现出良好的团队协作精神。
- (6) 是否记录了完整的实训内容,规范地完成实训报告,做到文字简练、准确,叙述通畅、清晰。
- (7) 课堂模拟、讨论、分析占总成绩的 60%,实训报告占总成绩的 40%。

### 1.1.8 实训拓展与提高

#### 某企业生产部门人力资源需求调查问卷

#### 1. 招聘(岗位增编)需求

##### (1) 拟招聘岗位:

|            |            |            |
|------------|------------|------------|
| 岗位名称①_____ | 岗位名称②_____ | 岗位名称③_____ |
| 岗位名称④_____ | 岗位名称⑤_____ | 岗位名称⑥_____ |



(2) 招聘理由:

(3) 拟招聘岗位任职条件:

(4) 拟招聘人数:

## 2. 人员(岗位)调整

(1) 部门现有人数情况:

人员数量:

(2) 是否有调整? ☐是 ☐否

(3) 人员、岗位需求调整情况:

(4) 有无不再继续留用的人员(岗位)? ☐有 ☐无

姓名①\_\_\_\_\_ 岗位名称①\_\_\_\_\_

姓名②\_\_\_\_\_ 岗位名称②\_\_\_\_\_

姓名③\_\_\_\_\_ 岗位名称③\_\_\_\_\_

请说明原因(情况):

3. 您对该部门岗位设置与人员编制有何建议?

## 1.2 人力资源供给分析与预测

### 1.2.1 实训目的

通过本次实训,进一步明确人力资源供给预测的含义和内容,了解影响人力资源供给的主要因素,掌握人力资源供给预测的程序和方法,能够初步完成人力资源供给分析与预测工作。

### 1.2.2 基本知识要点

#### 1. 人力资源供给预测的含义

人力资源供给预测是以组织的战略目标、发展规划和工作任务为出发点,预测在未来某一时期,组织内部所能供应的(或由培训可补充的)及外部劳动力市场所能提供的一定数量、质量和结构的人员,以满足组织为实现目标而产生的人员需求。

从供给来源看,人力资源供给分为外部供给和内部供给两个方面。外部供给预测指研究外部劳动力市场对组织的员工供给。内部供给预测是指在考察组织内部人力资源开发和使用的基礎上,对未来组织内人力资源供给的预测。外部供给大多数情况下不为组织所了解和掌握,因而多通过对本地劳动力市场、组织聘用条件和竞争对手的策略分析来进行预测。因而,供给预测的研究主要集中于组织内部人力资源的供给。

## 2. 影响人力资源供给预测的因素

预测人力资源供应所面对的因素很多,如技术改进,消费模式及消费者行为、喜好、态度改变,本地及国际市场的变化,经济环境及社会结构的转变,政府法规政策的修订等。从区域角度考察可以分为两大类。

地区性因素:公司所在地和附近地区的人口密度;公司当地的科技文化教育水平;公司当地的就业水平、就业观念;公司所在地对人们的吸引力;公司本身对人们的吸引力;公司当地临时工人的供给状况;公司当地的住房、交通、生活条件;其他公司对人力资源的需求状况,等等。

全国性因素:全国劳动人口的增长趋势;全国对各类人员的需求程度;各类学校的毕业生规模与结构;教育制度变革而产生的影响,如延长学制、改革教学内容等对员工供给的影响;国家就业法规、政策的影响,等等。

## 3. 人力资源供应来源

人力资源的供应来源主要是外部的人力资源市场和企业内部现有员工。

### (1) 企业外部的人力资源供应源

外部人力资源的供给,受到整个社会经济及人口结构因素、政府的教育政策和劳动、人事政策的影响。国家和地方统计局提供社会整体就业情况、整体劳动、人事政策及增加人力资源的数量及素质等情况。要分析整体人力资源供应数量是否足够,先要考虑人力资源结构、年龄分布、性别、教育水平、就业情况及各行业的独特性等。

### (2) 企业内部的人力资源供应源

分析企业内部人力资源供给时首先从现有员工着手,从人员配置、减少和流动性的情况分析,来探讨人力供给的情况。主要是分析在职员工的年龄分布,离职及退休人数,企业内部的人力移动,如提升、转职等,现有人力资源是否已充分运用,等等。一般人力资源供给除了受社会人力资源市场供需情况的影响,还需考虑其他企业的竞争。为了避免人力流失或损耗,管理人员必须对造成员工损耗的因素加以分析,这些因素可分为员工受到企业外部的吸引力所引起的“拉力”和企业内部所引起的“推力”。

“拉力”包括:跳槽谋求发展的机会;员工家庭、身体和心理的需要,如员工已届退休年龄、已婚妇女怀孕或因结婚而不外出工作等。“推力”包括:企业自身问题,如欠缺周详的人力资源规划,造成人力政策不稳,裁减员工等;员工自身的问题,如员工对工作认识不够深入、工作压力大、人际关系的冲突、工作性质的改变,或工作标准

的改变等。

4. 人力资源供给预测方法

(1) 人力资源盘点法

人力资源盘点法是对组织现有的人力资源质量、数量、结构和在各职位上的分布状态进行核查，以便确切掌握人力拥有量。在组织规模不大时，核查是相对容易的。若组织结构复杂，应建立人力资源信息系统进行人员核查。这种方法是静态的，不能反映人力拥有量未来的变化，因而多用于短期人力资源拥有量的预测。

在日常的人力资源管理工作中，需要通过计算机等工具做好员工的工作能力及潜力方面的客观记录。这种记录工作往往需要借助于人事资料登记表。表 1-2 所示是一个人事资料登记表的示例。

表 1-2 人事资料登记表

|          |                      |      |       |      |               |       |      |        |   |
|----------|----------------------|------|-------|------|---------------|-------|------|--------|---|
| 姓名：      |                      | 部门：  |       | 科室：  |               | 工作地点： |      | 填表日期：  |   |
| 到职日期：    |                      |      | 出生年月： |      | 婚姻状况：         |       |      | 职称：    |   |
| 教育<br>状况 | 类别                   | 毕业学校 |       | 毕业日期 |               | 所学专业  |      | 实习工作情况 |   |
|          | 高中                   |      |       |      |               |       |      |        |   |
|          | 大学                   |      |       |      |               |       |      |        |   |
|          | 硕士                   |      |       |      |               |       |      |        |   |
|          | 博士                   |      |       |      |               |       |      |        |   |
| 训练<br>背景 | 训练主题                 |      |       | 训练机构 |               |       | 训练时间 |        |   |
|          |                      |      |       |      |               |       |      |        |   |
|          |                      |      |       |      |               |       |      |        |   |
|          |                      |      |       |      |               |       |      |        |   |
| 技能       | 技能种类                 |      |       |      | 相关证书          |       |      |        |   |
|          |                      |      |       |      |               |       |      |        |   |
| 志向       | 你是否愿意担任其他类型的工作？      |      |       |      |               |       |      | 是      | 否 |
|          | 你是否愿意调到其他部门去工作？      |      |       |      |               |       |      | 是      | 否 |
|          | 你是否愿意接受工作轮调以丰富工作经验？  |      |       |      |               |       |      | 是      | 否 |
|          | 如果可能，你愿意承担哪种工作？      |      |       |      |               |       |      |        |   |
|          | 你认为自己需要接受何种训练？       |      |       |      | 改善目前的技能和绩效    |       |      |        |   |
|          |                      |      |       |      | 提高晋升所需要的经验和能力 |       |      |        |   |
|          | 你认为自己现在就可以接受哪种工作的指派？ |      |       |      |               |       |      |        |   |

(2) 替换单法

替换单法是在对组织人力资源进行调查和对现有员工能力及潜力进行评估的基础上，指出公司每一个职位的内部供应源状况。具体而言，该方法是根据现有人员分布状况及绩效评估的资料，在未来人员分布理想和流失率已知的条件下，对各个职位尤其是管理阶层的继任计划预先进行安排，并且记录各职位的接班人预计可以晋升的时

间,作为预测内部人力资源供给的参考,由待补充职位空缺所要求的晋升量和人员补充量即可知道人力资源供给量。替换单法的具体操作步骤如下。

- ① 确定某个需要预测内部供给的具体岗位。
- ② 分析这个岗位的晋升者来源。
- ③ 根据这些人员的能力素质和绩效评估即可得到提升的时间。
- ④ 分析这些人员的可能流动率。
- ⑤ 计算该岗位的内部供给。

### (3) 人员接替图法

人员接替图法用于确认特定职位的内部候选人,但其涉及的面更大,对各职位之间的关系也描述得更具体。建立人员接替图的关键,是根据职务之间的信息,明确不同职位对员工的具体要求,然后确定一位或几位较易达到这一职位要求的候选人,或确定哪位员工具有潜力,经过培训后可以胜任这一工作,然后把各职位的候补人员情况与企业员工的流动情况综合起来考虑,控制好员工流动方式与不同职位人员接替方式之间的关系,对企业人力资源进行动态管理。对于企业中各职位员工的预测,可以使用下面的公式确定。

内部供给量 = 现有员工数量 - 流出总量 + 流入总量

流出总量 = 辞职数 + 降职数 + 退休数 + 晋升数

流入总量 = 晋升进入数 + 外部招聘数 + 降职进入数

### (4) 马尔可夫模型法

马尔可夫(Markov)模型法是一种内部人力资源供给的统计预测技术方法。它的基本思路是通过收集具体历史数据,找出组织历史人事变动的规律,由此推测未来的人事变动趋势。马尔可夫模型实际上是使用一种被称为转换概率矩阵的数表,运用统计技术方法来预测未来的人力资源变化。这种方法描述组织中员工流入、流出和内部流动的整体形式,可以作为预测内部人力供给的基础。

运用马尔可夫模型预测企业内部人力资源供给情况的步骤如下。

① 根据组织的历史资料,计算出每一类的每一职位员工流向另一类或另一级别的平均概率。

② 根据每一类员工的每一级别流向其他类或级别的概率,建立人员变动矩阵表。

③ 根据组织期末各种类人数和人员变动矩阵表预测下一期组织可供给的人数。

例如,某企业在2003—2007年5年中,技术人员从第三级别提升到第二级别的人数分别为23、19、22、21和20人,而这5年中技术人员在第三级别的人数分别为106、103、107、104和105人,那么这个企业技术人员从第三级别提升到第二级别的概率为

$$P = (23 + 19 + 22 + 21 + 20) / (106 + 103 + 107 + 104 + 105) \times 100\% = 20\%$$

马尔可夫模型法可以用于进行多期分析,方法是把多期所提出的人力供给数作为分析的起点,然后重复上述过程。

马尔可夫模型不仅可以处理员工类别简单的组织中的人力资源供给的预测问题,

也可以用于员工类别复杂的大型组织中的内部人力资源预测。如职位类别特别多,可以通过建立人员变动矩阵,然后根据企业现有的人力资源状况预测组织未来的人力资源供给状况。

值得注意的是,尽管马尔可夫模型法在一些大公司,如IBM公司,已得到广泛应用,但是这种预测方法的准确性还需要进一步研究。由于转换矩阵中的概率与预测期的实际情况可能有误差,因此,使用这种方法得到的预测结果可能不够准确。实际应用中,一般采取弹性化方法进行调节,即估计出几个不同的概率,得出几种预测结果,然后对各预测结果进行综合分析,寻找较合理的结果。

#### (5) 技能清单法

技能清单是反映员工工作能力特征的一张列表。这些特征包括:培训背景、学习或工作经历、持有的证书、已经通过的考试、主管的能力评价等。技能清单是对员工能力的一种描述,可以帮助人力资源管理人员判断现有员工调换工作岗位的可能性,估计有哪些员工可以补充企业岗位的空缺。企业人力资源计划要保证企业岗位空缺都有合适的人员填充,因此,有必要建立员工的工作能力记录,其中包括操作层员工的技能和不同管理层人员种类及其能力水平。

技能清单可以用于确定晋升人选、管理人员接续计划、对特殊项目的工作分配、工作调动、培训、工资奖励计划、职业生涯规划 and 结构分析。对于要求成员频繁调动的组织或经常组建临时性团队或项目组的组织,技能清单应该包括所有的员工。对于那些主要使用技能清单来制订管理人员接续计划的组织,技能清单中可以只包括管理人员。

### 5. 人力资源供给预测的步骤

人力资源供给预测分为内部供给预测和外部供给预测两部分,具体步骤如下。

(1) 进行人力资源盘点,了解组织员工现状。

(2) 分析组织的职务调整政策和历史员工调整数据,统计出员工调整的比例。

(3) 向各部门的人事决策者了解可能出现的人事调整情况。

(4) 将第(2)(3)步的情况汇总,得出组织内部人力资源供给预测。

(5) 分析影响外部人力资源供给的地域性因素,包括:①组织所在地的人力资源整体现状,②组织所在地有效人力资源的供求现状,③组织所在地对人才的吸引程度,④组织薪酬对当地人才的吸引程度,⑤组织能够提供的各种福利对当地人才的吸引程度,⑥组织本身对人才的吸引程度。

(6) 分析影响外部人力资源供给的全国性因素,包括:①全国相关专业的大学生毕业人数及分配情况,②国家在就业方面的法规和政策,③该行业全国范围的人才供需状况,④全国范围从业人员的薪酬水平和差异。

(7) 根据第(5)(6)步的分析,得出组织外部人力资源供给预测。

(8) 将组织内部人力资源供给预测和组织外部人力资源供给预测汇总,得出组织整体的人力资源供给预测。

### 1.2.3 实训所需条件

#### 1. 实训时间

本实训项目时间安排以 2 个课时为宜。

#### 2. 实训地点

多媒体教室。

#### 3. 实训所需材料

#### A 公司人力资源供给分析与预测

A 公司是当地效益比较好的一家服装企业, 由于行业特点, 每年的人员变动比较大。试用马尔可夫模型对该公司人员下一年的供给情况进行预测。假定企业经营业务结构和规模保持不变, 请根据表 1-3 中各种人员的现有人数和年平均变动概率, 计算和填写各种人员的变动数、需补充的人数和供给量 ( 参考答案见表 1-4 )。

表 1-3 A 公司人员供给现状和预测

| 职务      | 现有人数 | 人员变动概率 ( 人员变动数 ) |          |          |          |
|---------|------|------------------|----------|----------|----------|
|         |      | 主任               | 主管       | 操作工      | 离职       |
| 主任      | 10   | 0.8 ( )          | 0 ( )    | 0 ( )    | 0.2 ( )  |
| 主管      | 20   | 0.1 ( )          | 0.8 ( )  | 0.05 ( ) | 0.05 ( ) |
| 操作工     | 60   | 0 ( )            | 0.05 ( ) | 0.8 ( )  | 0.15 ( ) |
| 总人数     | 90   |                  |          |          |          |
| 需补充人数   |      | ( )              | ( )      | ( )      |          |
| 预计人员供给量 |      | ( )              | ( )      | ( )      | ( )      |

表 1-4 A 公司人员供给预测参考答案

| 职务      | 现有人数 | 人员变动概率 ( 人员变动数 ) |            |            |            |
|---------|------|------------------|------------|------------|------------|
|         |      | 主任               | 主管         | 操作工        | 离职         |
| 主任      | 10   | 0.8 ( 8 )        | 0 ( 0 )    | 0 ( 0 )    | 0.2 ( 2 )  |
| 主管      | 20   | 0.1 ( 2 )        | 0.8 ( 16 ) | 0.05 ( 1 ) | 0.05 ( 1 ) |
| 操作工     | 60   | 0 ( 0 )          | 0.05 ( 3 ) | 0.8 ( 48 ) | 0.15 ( 9 ) |
| 总人数     | 90   |                  |            |            |            |
| 需补充人数   |      | ( 0 )            | ( 1 )      | ( 11 )     |            |
| 预计人员供给量 |      | ( 10 )           | ( 19 )     | ( 49 )     | ( 12 )     |

### 1.2.4 实训内容与要求

#### 1. 实训内容

通过背景资料, 掌握人力资源供给需求预测方法中比较典型的、应用较广泛的马

尔可夫模型预测分析法。

## 2. 实训要求

要求学生掌握影响组织人力资源供给的主要因素、预测人力资源供给的方法等基本理论，重点掌握马尔可夫模型预测分析法，做好实训前的知识准备，如收集理论依据、相关的书籍、真实案例等。

要求学生运用所学知识，结合背景资料，具体分析组织人力资源供给的相关情况。

要求学生熟练运用马尔可夫模型预测分析法，针对 A 公司下一年的人力资源供给情况进行预测。

要求教师在实训过程中做好组织工作，给予学生必要的、合理的指导，使学生加深对理论知识的理解，提高实际分析、操作的能力。

### 1.2.5 实训组织方法与步骤

第一步，学生课前查阅相关的背景资料 and 理论书籍，列出人力资源供给预测的概念和影响人力资源供给的因素及其特点。有可能的话，可深入相关企业人力资源部门进行访问调查。

第二步，对人力资源供给预测的方法进行归纳和总结，找出各种方法适用的不同情况，重点掌握马尔可夫模型预测分析法的应用。采用马尔可夫模型预测组织内部人力资源供给的一般步骤是：首先，根据组织的历史资料，计算出每一类职务上的每一职员流向另一类职务或另一级别的平均概率；其次，根据上述平均概率，建立人员变动矩阵表；最后，根据组织年底各类人员的数量和变动矩阵表预测第二年组织可供给的人数。

第三步，对学生进行分组（4~6 人为一组），以小组为单位，分别应用马尔可夫模型法对 A 公司的人力资源供给进行预测。

第四步，学生在课堂上进行讨论，对各种观点进行分析、归纳和总结，得出各种预测方法的适用范围、前提条件及操作要点。

第五步，教师对各组表现作出适时讲评。

第六步，撰写实训报告。

### 1.2.6 实训报告

实训结束以后，每位学生必须撰写实训报告，要求在实训报告中阐明对本校组织结构设计和岗位设计的理论依据以及相关的分析，主要内容参考前文中表 1-1。考虑到需要撰写大量的文字，实训报告可以在实训结束 2 天内完成，由组长收齐后上交指导教师。

### 1.2.7 实训考核方法

#### 1. 成绩划分标准

实训成绩按照优秀、良好、中等、及格和不及格五个等级评定。

#### 2. 成绩评定标准

- (1) 是否理解人力资源规划的内涵和重要意义。
- (2) 是否掌握影响人力资源供给的主要因素。
- (3) 是否掌握人力资源供给预测的方法和程序, 能否完成人力资源供给分析与预测工作。
- (4) 能否结合案例提出自己的观点, 列出影响企业人力资源需求预测的主要因素并进行分析。
- (5) 是否在小组讨论中充分参与, 积极投入, 体现出良好的团队协作精神。
- (6) 是否记录了完整的实训内容, 规范地完成实训报告, 并且文字简练、准确, 叙述通畅、清晰。
- (7) 课堂模拟、讨论、分析占总成绩的 60%, 实训报告占总成绩的 40%。

### 1.2.8 实训拓展与提高

#### 日本松下公司准确预测人力资源供求的经典实践

一旦完成人力资源的供给和需求预测, 人力资源规划者就可以对数据进行比较, 从而确定在每种不同的工作类别中可能出现的人力资源过剩或短缺的情况, 继而决定采取何种措施来解决这些潜在的问题。

日本松下公司曾因对人力资源供求的准确预测而占得商业先机大大获利。由于松下公司的很多收入来源于产品的出口, 因此在预测公司的人力资源需求时考虑的一个关键的先行指标是: 日元与其他货币相比的汇率。日元的价值与松下公司的销量之间存在一种很强的负相关关系, 因为日元升值会造成产品成本与价格上扬, 而这将抑制海外市场对其产品的需求, 进而抑制公司对日本劳动力的需求。

1988 年, 松下公司人力资源规划者预测日元到 1994 年时会升值 30%, 并得出一个结论: 如果当前不采取任何措施, 那么到时会受到内部人力资源过剩的困扰。于是松下公司决定不在日本国内拓展业务, 而是在世界各地建立“出口中心”, 到马来西亚、中国和美国去设计并生产电视机与空调, 从而使得这些产品的价格免受日元升值的冲击。到 1995 年, 事实证明松下公司对日元升值预测的准确性, 出口中心也因此得以迅速发展。与此同时, 那些没有预测到这一先行指标变化趋势的日本公司不得不开始裁员——在此之前, 几乎没有一家日本公司从人力资源规划层面对此采取过类似的预防措施。



## 1.3 人力资源综合平衡分析

### 1.3.1 实训目的

通过本次实训，进一步明确人力资源需求与供给平衡的重要意义，掌握人力资源供需平衡的基本对策以及实现手段。

### 1.3.2 基本知识要点

#### 1. 企业人力资源供求的平衡

企业人力资源供求达到平衡（包括质量和数量）是人力资源规划的目的。企业人力资源供求关系有三种情况：人力资源供求平衡；人力资源供大于求，组织内部人浮于事，内耗严重，生产或工作效率低下；人力资源供小于求，企业设备闲置，固定资产利用率低，也是一种浪费。人力资源规划就是要根据企业人力资源供求预测结果，制定相应的政策措施，使企业未来人力资源供求实现平衡。

企业人力资源供求完全平衡的情况很少见，甚至不可能，即使是供求总量上达到平衡，也会在层次、结构上达到不平衡，如高职务需从低职务中培训晋升，对新上岗人员进行岗前培训等。企业应依据具体情况制定供求平衡规划。

##### （1）人力资源供过于求时可以采取的对策

当预测企业人力资源供给大于需求时，通常采用下列措施以调整企业的人力资源实现供求平衡。

① 提前退休。企业可以适当放宽退休年龄和条件限制，促使更多员工提前退休。如果提前退休条件具有足够的吸引力，就会使更多的员工愿意提前退休。提前退休使企业减少员工比较容易，但企业也会因此背上比较沉重的包袱，而且提前退休有时受到有关政策法规的限制。

② 减少人员补充。当企业出现员工退休、离职等情况时，对空闲岗位不进行人员补充，这样做可以通过平稳的方式减少企业内部人员，从而使人力资源供求平衡。但采取减少人员补充的方式往往数量有限，而且难以得到企业所需要的员工。

③ 增加无薪假期。当企业出现短期人力资源过剩的情况时，采取增加无薪假期的方法比较合适，这样做可以使企业暂时减轻财务上的负担。

④ 裁员。裁员是一种没有办法的办法，但这种办法相当有效。减员时，一般要制定较优厚的减员政策，比如给被减员者发放优厚的失业金。减员对象一般是那些期望离职的员工和工作考评成绩低的员工。裁员会降低员工对企业的信心，挫伤员工的积极性，被裁减的员工有时会做出损害企业形象的事，因此，企业采取裁员手段时一定要慎重，周密设计。

## （2）人力资源供不应求时可采取的对策

当预测企业人力资源供给小于需求时，通常采用下列措施调整企业的人力资源，实现供求平衡。

① 外部招聘。外部招聘是最常用的人力资源供不应求时的调整方法。当企业生产工人或技术人员供不应求时，从外部招聘可以比较快地得到熟练员工，以及时满足企业生产的需要。当然，如果从外部招聘管理人员，由于管理人员熟悉企业内部情况需要一段时间，一般来说，企业若有内部调整、内部晋升等计划，则应该优先考虑这些计划，再考虑外部招聘。

② 内部招聘。内部招聘是指当企业出现职位空缺时，从企业内部调整员工到该岗位上，以弥补空缺的职位。内部招聘可以节约企业的招聘成本，提高员工的积极性。但对于比较复杂的工作，内部招聘员工可能需要培训时间。

③ 聘用临时工。聘用临时工是企业外部招聘员工的一种特殊形式。聘用临时工可以减少企业的福利开支，而且临时工的用工形式比较灵活。企业在不需要员工的时候，可以随时解除劳动关系。产品季节性较强的企业或临时岗位采取临时招聘比较合适。

④ 延长工作时间。延长工作时间也称为加班。延长工作时间可以节约福利开支、减少招聘成本，而且可以保证工作质量。但长期延长工作时间会降低员工的工作质量，而且延长工作时间也受到劳动法等有关政策法规的限制。

⑤ 内部晋升。当较高层次的职位出现空缺时，可内部晋升也可外部招聘。企业一般优先考虑提拔内部员工。在许多企业里，内部晋升是员工职业生涯规划的重要内容，对员工有较大的激励作用。而且，由于内部员工更加了解企业的情况，会比外部招聘人员更适应工作环境，更有工作效率，同时节约外部招聘成本。但当企业缺乏生气或面临技术和市场的重大变革急需人才时，则需要考虑从外部招聘。

⑥ 技能培训。对公司现有员工进行必要的技能培训，使之不仅能适应当前的工作，还能适应更高层次的工作，这样，就为内部晋升政策的有效实施提供了保障。如果企业即将出现经营转型，企业应该及时对员工进行新的岗位知识和工作技能的培训，以保证企业转型后原有的员工能够符合任职要求。这样做的最大好处是防止企业的冗员现象。

⑦ 调宽工作范围。当企业某类员工紧缺，在人才市场又难以招聘到相应的员工时，可以通过修改职位说明书，调宽员工的工作范围或责任范围，从而达到增加员工工作量的目的。需要注意的是，调宽工作范围必须与提高工作待遇相对应，不然容易使员工产生不满情绪，影响企业的生产活动。调宽工作范围可以与企业提高技术成分搭配使用。

## （3）人力资源结构失衡时可采用的对策

实际上，在制定人力资源平衡措施的过程中，很多情况下不单是单纯的数量供不应求或供大于求，可能还存在人力资源的结构失衡。例如，高层次人员供不应求，而低层次人员却供过于求。企业要根据具体情况，制定相应的人力资源规划，使各部门

人力资源在数量和结构方面保持平衡。如果企业比较灵活，富有生气，应以内部调整为主，对某类富余职工进行培训，将其调整到需要人员的岗位上。如果企业比较僵化，应招聘一些外部职工，给企业带来一些新的生产技术和措施。调整结构性失衡的办法一般有技术培训计划、人员继任计划、晋升和外部补充计划，其中外部补充主要是为了补充人员退休和流失造成的职务空缺。

2. 专项人力资源规划的平衡

组织的人力资源规划包括人员补充计划、培训计划、使用计划等，这些计划之间有着密切的内在联系，因此必须充分注意各专项人力资源规划之间的平衡与协调。例如，通过人员培训计划提高受训人员的素质与技能后，必须与人员使用计划衔接，将他们安置到适当的岗位上；人员得到晋升或经过调整后，其承担的责任和所发挥的作用与以前不一样，必须配合相应的薪资调整计划。唯有如此，组织的人员才能保持完成各项任务的积极性，专项人力资源规划才能得以实现。

3. 组织需要与个人需要的平衡

企业人力资源规划中的各专项人力资源规划是解决组织的需要和组织成员的个人需要这一矛盾的手段与措施，如表 1-5 所示。通过平衡组织需要与个人需要，企业在充分发挥员工积极性的基础上达到企业的发展目标，同时使员工的各类需求获得最大限度的满足。

表 1-5 人力资源规划平衡企业需求与员工需求

| 企业需求 | 员工需求 | 人力资源规划 |
|------|------|--------|
| 人员精简 | 工作保障 | 培训计划   |
| 人员稳定 | 发展机会 | 职业生涯规划 |
| 降低成本 | 提升待遇 | 生产效率计划 |
| 领导权威 | 受到尊重 | 劳动关系计划 |
| 专业化  | 工作丰富 | 轮岗计划   |
| 人员效率 | 公平竞争 | 考核计划   |

1.3.3 实训所需条件

1. 实训时间

本实训项目时间安排以 2 个课时为宜。

2. 实训地点

多媒体教室。

### 3. 实训所需材料

#### 衡业科技公司的人力资源平衡

衡业科技公司是一家高速扩张的高科技公司，主要产品是医用成像设备。经过几年的发展，衡业科技公司的年产值已经达到 10 亿元人民币，公司从创业时的十几个人，发展到近 500 人。由于发展迅速和公司所处行业的特殊性，经常出现中层管理人员不足而基层操作工过剩的情况。公司高层对这一情况十分重视，从去年开始，公司增强了人力资源部的力量，由原来的三个人增加到七个人，并要求其制定公司的人力资源规划。人力资源部派出专门小组，负责收集和分析目前公司对成本中心、销售中心、财务中心、研发中心等主要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，并预测各职能部门内部可能出现的关键职位空缺数量。上述结果用来作为制定公司人力资源规划的基础，同时也作为直线管理人员制定行动方案的基础。但是在这几个职能部门里制定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，需要各部门通力合作。例如，成本中心经理为制定将本部门某员工的工作轮换到销售中心的方案，就需要销售中心提供合适的职位，同时，人力资源部要做好相应的人事服务（如财务结算、资金调拨等）。职能部门制定和实施行动方案过程的复杂性给人力资源部门进行人力资源规划也增添了难度，这是因为有些因素（如职能部门间合作的可能性与程度）是不可预测的，它们将直接影响预测结果的准确性。

衡业科技公司不仅仅重视人力资源规划的制定，还注重对人力资源规划的实施与评价。公司聘请了几位人力资源专家，每季度会同公司分管副总裁一起对人力资源规划实施的情况进行评估。这一过程按照标准方式进行，即人力资源部要在以下十四个方面作出书面报告：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，劳动力其他来源，工作中的问题与难点，组织问题，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，他们必须指出上述十四个方面与预测（规划）的差距，并讨论可能的纠正措施。通过评估大家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。在评估结束后，人力资源主管要对他们分管的职能部门进行检查。在此过程中，直线经理重新检查重点工作，并可根据需要与人事管理人员共同制定行动方案。当直线经理与人事管理人员发生意见分歧时，往往通过协商解决。行动方案报上级主管审批。

经过一段时间的摸索和努力，衡业科技公司的人力资源规划工作取得了比较大的成效，对经理层管理人员的职位空缺作出了较准确的预测，制定了详细的人力资源规划，使得中层人员空缺减少了 40%，跨地区的人员调动也大大减少。另外，从内部选拔任职者的时间也减少了 60%，并且保证了人选的质量，合格人员的漏选率大大降低，使人员配备过程得到了改进。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。

### 1.3.4 实训内容与要求

#### 1. 实训内容

通过背景资料，掌握企业人力资源供求平衡的一般方法。

#### 2. 实训要求

要求学生掌握人力资源供给与需求平衡、人力资源规划平衡、组织需要与个人需要平衡的内涵，以及使人力资源供给和需求达到平衡的一般方法。做好实训前的知识准备，如收集理论依据、相关的书籍、真实案例等。

要求学生运用所学知识分析案例中的公司是如何解决人力资源供求失衡的，并总结该公司采用的对策。

要求教师在实训过程中做好组织工作，给予学生必要的、合理的指导，使学生加深对理论知识的理解，提高实际分析、操作的能力。

### 1.3.5 实训组织方法与步骤

第一步，做好实训前准备，根据所准备的背景资料和相关理论书籍，从理论上了解人力资源供大于求、供不应求和结构性失衡三种情况的解决方法。结合案例的人力资源管理现状，列出该公司人力资源工作的具体做法及特点。有可能的话，可深入相关企业人力资源部门进行访问调查。

第二步，对学生进行分组，每组4~6人。

第三步，每组学生根据分析的结果，确定该公司是如何对人力资源进行平衡的。

第四步，调动学生积极思考发言，让每组学生进行充分的分析和讨论，并在小组内部形成统一的结论，由小组代表进行汇报。

第五步，教师对各种观点进行分析、归纳和总结提炼，提出指导意见，帮助学生完善自己的结论。

第六步，撰写实训报告。

### 1.3.6 实训报告

实训结束以后，每位学生必须撰写实训报告，要求在实训报告中阐明相关理论依据以及相关的分析，主要内容参考前文中表1-1。考虑到需要撰写大量的文字，实训报告可以在实训结束后2天内完成，由组长收齐后上交指导教师。

### 1.3.7 实训考核方法

#### 1. 成绩划分标准

实训成绩按照优秀、良好、中等、及格和不及格五个等级评定。

## 2. 成绩评定标准

- ① 是否理解人力资源综合平衡的含义。
- ② 是否掌握人力资源综合平衡的办法和对策。
- ③ 能否结合企业的实际情况,提出自己的观点,找出解决该企业人力资源供求失衡的措施和办法。
- ④ 是否在小组讨论中充分参与,积极投入,体现出良好的团队协作精神。
- ⑤ 是否记录了完整的实训内容,规范地完成实训报告,做到文字简练、准确,叙述通畅、清晰。
- ⑥ 课堂模拟、讨论、分析占总成绩的 60%,实训报告占总成绩的 40%。

### 1.3.8 实训拓展与提高

#### 镇江默勒电器有限公司的人力资源战略研究

镇江默勒电器有限公司 1993 年由大全集团与德国默勒合资成立,公司投资总额为 2 000 万欧元,注册资本 1 138 万欧元,现有员工 750 名,其中外籍专家 2 名,技术、研发人员 90 名,工厂占地面积 420 000 平方米,年销售额 10 亿元,年生产能力 25 000 台。

作为国内第一家合资品牌的低压成套公司,镇江默勒电器有限公司 20 年专注于低压电气领域,公司所有产品均通过国内外权威机构试验和检测,主要原材料和元器件均为进口,产品达到世界先进水平,广泛运用于核电、石化、交通、电子通信、水处理、工矿、商业建筑、市政工程等领域。公司合资双方通力合作,先后从德国默勒引进 MODAN6000 配电系统、ID2000 配电屏、CID 配电箱、BLTS 母线等国际领先的配电产品。

镇江默勒电器有限公司以其优良的产品和无可指责的服务致力于为全球客户提供绿色解决方案,产品成功运用于天安门广场、人民大会堂、中央办公厅、中央电视台新台址、三大石化、岭澳核电、上海浦东机场、北京地铁、上海宝钢、华为、云南红塔、中粮集团等重大客户的工程中,并受到 GE、FL. Smidth、Bayer、Evonik、Air Liquid 等国际知名用户的青睐,成功应用到全球多项工程中。

镇江默勒电器有限公司决定在荷兰新开一家工厂,以发挥其竞争优势。该公司一个突出的竞争优势是在荷兰已有现成的生产设施,另一个优势是该公司提供的待遇对荷兰的劳动力很有吸引力。

镇江默勒电器有限公司在建厂前进行了周密的战略研究。当然,研究的因素之一是合格的人力资源供给情况。但是,战略研究的重点在于怎样改进生产技术,使其与今后 20 年的劳动力特点相适应。今天的劳动者能够有效使用的机器和方法,随着劳动者年龄的增长可能不再有效。还有一个很重要的考虑因素,就是荷兰的文化氛围:在职业生涯中雇员并不习惯从一个地点转移到另一个地点。因此,雇员的工作调动很困

难，雇员的更换几乎是不可能的。鉴于这些因素，为保持其竞争优势，镇江默勒电器有限公司想把未来劳动力的特点纳入战略规划过程。由于规划的干预，未来的劳动者文化程度将更高，并且更加独立，因此他们想设计出能使工作轮换、工作分配和工作丰富化得到改进的生产过程。这体现了全公司战略规划和人力资源规划的整体性。

## 1.4 人力资源规划的编写

### 1.4.1 实训目的

通过本次实训，初步掌握组织人力资源规划的制定原则、主要内容和程序步骤，能够编制基本的组织人力资源规划。

### 1.4.2 基本知识要点

#### 1. 制定人力资源规划的原则

##### （1）围绕组织战略进行规划

组织的年度人力资源规划要以组织的战略发展为核心，组织战略决定了组织人力资源规划的方向。

##### （2）在组织环境分析的基础上进行规划

组织环境的内部变化主要指销售的变化、开发的变化或企业发展战略的变化，还有公司员工的流动变化等。组织环境的外部变化指社会消费市场的变化、政府有关人力资源政策的变化、人才市场的变化等。为了更好地适应这些变化，在人力资源规划时应该对可能出现的情况作出预测，要有应对风险的策略。

##### （3）重视企业的人力资源保障问题

企业的人力资源保障问题是人力资源规划中应解决的核心问题。它包括人员的流入预测、流出预测、内部流动预测，社会人力资源供给状况分析，人员流动的损益分析等。

##### （4）有所为有所不为

组织的资源是有限的，因此如何让有限的资源发挥最大的作用，最大限度地满足组织的需要，是人力资源规划要考虑的重要问题。

##### （5）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 and 员工的发展是互相依托、互相促进的关系。

#### 2. 人力资源规划的主要内容

人力资源规划是预测未来的组织任务和环境对组织的要求，以及为了完成这些任务和满足这些要求而设计的提供人力资源的过程。人力资源规划可以分为战略计划和

战术计划两个方面。

### （1）人力资源的战略计划

战略计划主要是根据公司内部的经营方向和经营目标，以及公司外部的社会和法律环境对人力资源的影响制订出一套跨年度计划。在制订战略计划的过程中，必须注意以下方面。

① 国家及地方人力资源政策环境的变化。包括国家对于人力资源法律法规的制定，对于人才的各种措施。国家各种经济法规的实施，国内外经营环境的变化，国家以及地方对于人力资源和人才的各种政策规定等，这些外部环境的变化影响着公司内部的整体经营环境，也影响着企业战略和计划，公司内部的人力资源政策也应该随之变动。

② 公司内部经营环境的变化。公司人力资源政策的制定必须遵从公司的管理状况、组织状况、经营状况变化和经营目标的变化。由此，公司的人力资源管理必须以公司的稳定发展为前提和基础，以公司的生命力和可持续增长并保持公司的永远发展潜力为目的，随着公司内部经营环境的变化而变化。

③ 企业文化的整合。公司文化的核心就是培育公司的价值观，培育一种创新向上、符合实际的公司文化。在公司的人力资源规划中必须充分注意与公司文化的融合与渗透，保障公司经营的特色，以及公司经营战略实现和组织行为的约束力，只有这样，才能使公司的人力资源规划具有延续性，具有自己的人力资源特色。

### （2）人力资源的战术计划

制订了公司的人力资源战略计划后，需要进一步制订公司的人力资源战术计划。人力资源的战术计划主要包括人才招聘计划、使用计划、培训与开发计划、绩效管理调整计划、薪酬调整计划。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。

① 招聘计划。人力资源规划中的招聘计划，是针对企业整体招聘与选拔工作进行计划与制度，即制订出相应的人才招聘计划，一般为一个年度为一个阶段。招聘计划的内容包括：计算本年度所需人才，并确定是否有可内部晋升调配的人才，确定各年度必须向外招聘的人才数量，确定招聘方式，寻找招聘来源；对所聘人才如何安排工作职位，并防止人才流失。企业通过需求、供给（分析）预测与使用计划三方面的综合分析，能够清晰地了解企业在规划期限内需要招聘人才的数量与质量，通过深入调研确定各部门的时间要求，能够对企业一个阶段的招聘活动进行总体计划。

② 使用计划。使用计划是在需求分析与人力资源评估的基础上，对企业现有人才岗位任职者进行调配、使用的计划。具体内容包括晋升、调岗（转换）、降职、继任者计划、岗位轮换计划与职业开发计划。一般情况下，员工素质随着工作经历或自我学习会发生变化，岗位职责变动对任职者的要求会产生变化，组织变革或流程再造更会对任职者的素质提出新的要求等，这些变化要求人力资源部门必须在岗位与员工之间重新配置。使用计划需要做到：对成长迅速的员工进行晋升；将不适合岗位要求的员



工调整到能够发挥其长处的岗位；对明显不胜任现有岗位的任职者进行调整；为关键岗位确定储备人选；将相近或相似岗位的任职者进行岗位轮换以丰富其工作内容，激发任职者对工作的兴趣；考虑员工的职业发展问题，让员工能够根据自身的兴趣与企业需要提升自身职业能力，等等。

③ 培训与开发计划。培训与开发计划是人力资源规划中的重要组成部分，是对企业员工培训与开发工作的整体计划。人员培训与开发计划应按照公司的业务需要和公司的战略目标，以及公司的培训能力，分别确定下列培训与开发计划：专业人员培训与开发计划；部门培训计划；一般人员培训与开发计划；选送进修计划等。培训计划是满足员工胜任现有岗位的需要，开发计划是让员工具备未来岗位所需要的素质，培训计划是满足当前的需要，而开发计划是满足未来的需要。培训计划需要对企业决策层、管理层与操作层的所有员工的培训目标、培训内容、培训方法进行规定，开发计划是针对特定范围的员工制订的素质提升计划，内容包括开发目标、开发周期、具体措施等，但开发计划必须以培训计划的形式表现出来。在培训与开发计划制订过程中，需要区分考察的是，企业战略与竞争战略、职能战略的要求不同，不同层面、不同职能员工的培训目标不同。

④ 绩效管理调整计划。绩效管理是人力资源管理的核心任务之一。企业战略、组织结构与员工岗位都是影响绩效管理调整计划的因素。企业战略、竞争战略与职能战略决定每个岗位的绩效指标。战略目标的调整也会带动绩效指标的变化，绩效指标对员工的工作行为发挥导向作用。企业在不同阶段竞争战略不同、职能战略不同，相应岗位的绩效指标也不同。企业内部因为分工的不同，对人员的考核方法也不同，在提高、公平、发展的原则下，应该以员工对公司所作出的贡献作为考核的依据。企业需要不断调整相关岗位的绩效指标，确保员工的努力方向与企业战略、部门目标方向一致。

⑤ 薪酬调整计划。薪酬政策决定了企业能否留住发展所需要的人才，薪酬调整计划也是人力资源规划中的重点。根据薪酬管理的公平性与竞争性原则，企业必须在薪酬调查的基础上动态调整企业的工资、奖金与福利的标准，以适应地区、行业薪酬水平的变化。薪酬调整计划就是薪酬制度动态调整的具体体现。具体内容包括：薪酬结构变化；工资、奖金与福利基准或标准变化等。另外，还需要考虑因法律变化而导致的薪酬变化的因素。

### 3. 编写人力资源规划的步骤

#### （1）制订职务编制计划

根据企业发展规划综合职务分析报告的内容制订职务编制计划，陈述企业的组织结构、职务设置、职位描述和职务资格要求。制订职务编制计划的目的是描述企业未来的组织规模和模式。

#### （2）根据企业发展规划，结合企业人力资源盘点报告制订人员配置计划

人员配置计划陈述了企业每个职务的人员数量、人员的职位变动、职务空缺数量

等。制订人员配置计划的目的是描述企业未来的人员数量和素质构成。

#### (3) 制定人力资源部费用预算

人力资源部费用预算主要包括招聘费用、培训费用、福利费用等的预算。

#### (4) 确定人员供给计划

人员供给计划是人员需求的对策性计划,主要陈述人员供给的方式、人员内外部流动政策、人员获取途径和获取实施计划等。通过分析组织过去的劳动力人数、组织结构、人员流动、年龄变化和录用情况等资料,就可以预测出未来某个特定时刻的人员供给情况。预测结果勾画出组织现有人力资源状况以及未来组织在流动、退休、淘汰、升职以及其他相关方面的发展变化情况。

#### (5) 制订培训计划

培训包括两种类型:一种是为了实现提升而进行的培训,如经理职前培训;另一种是为了弥补现有生产技术的不足而进行的培训,如新招聘的员工接受岗位技能培训。培训计划包括培训政策、培训需求、培训内容、培训形式、培训考核等内容。

#### (6) 制订人力资源管理政策调整计划

人力资源管理政策调整计划明确人力资源政策的调整原因、调整步骤和调整范围等,包括招聘政策、绩效政策、薪酬与福利政策、激励政策、职业生涯政策、员工管理政策等。

#### (7) 预测人员需求

根据职务编制计划和人员配置计划,使用预测方法来预测人员需求。应陈述需求的职务名称、人员数量、希望到岗时间等,最好形成一个写明员工数量、招聘成本、技能要求、工作类别以及为完成组织目标所需的管理人员数量和层次的列表。

### 4. 人力资源规划的发展趋势

#### (1) 注重对关键环节的陈述

为了保证企业人力资源规划的实用性和有效性,人力资源规划将更加注重关键环节的陈述。

#### (2) 关键环节明确化、细致化

人力资源规划中的长期规划也倾向于将规划中的关键环节明确化、细致化,并将它们提炼成可具体执行的规划,明确规划的责任和要求,并且有相应的评估策略。

#### (3) 注重年度规划和短期规划

由于人力资源市场和企业发展的变化周期缩短,企业更倾向于编写年度人力资源规划和短期规划。

#### (4) 对关键环节进行数据分析和量化评估

企业的人力资源规划将会更加注重关键环节的数据分析和量化评估,并且明确地限定人力资源规划的范围。

### 1.4.3 实训所需条件

#### 1. 实训时间

实训时间为2周，课堂授课时间为2课时，其余时间供调查访问、收集信息之用。

#### 2. 实训地点

深入一家有一定规模的企业开展实训。

#### 3. 实训所需材料

教师提前给出目标公司的基本背景，学生根据前面介绍的理论知识做好实训准备，收集目标公司的历年人力资源数据、职能结构、职位说明书等相关材料，以备分析讨论之用。

### 1.4.4 实训内容与要求

#### 1. 实训内容

编制企业年度人力资源规划。

#### 2. 实训要求

要求选择一家人力资源工作开展较为成熟的企业作为实训基地。与企业进行良好的沟通，取得编制人力资源规划所需的相关资料支持和人员支持。

要求学生熟练掌握编制企业人力资源规划的原则、内容和步骤等基本理论，做好实训前的知识准备。

要求学生深入目标企业，通过查找资料、与高管面谈、走访相关行业等工作，结合所学知识，以组为单位，尝试编制基本的年度人力资源规划。

要求教师在实训过程中做好组织工作，给予学生必要的、合理的指导，使学生加深对理论知识的理解，提高实际分析、操作的能力。

### 1.4.5 实训组织方法与步骤

第一步，教师与目标企业联系，获得企业的支持，确定学生到企业实训的时间。

第二步，教师向学生明确实训的要求，规范学生行为，在实训的过程中不得干扰或影响企业的正常工作。学生须在教师和企业专业人员指导下开展实训活动。

第三步，要求学生课前查阅相关理论与实战书籍，详细了解人力资源规划的编制原则、方法、内容及步骤。

第四步，学生分组进入实训岗位，深入企业基层，对企业人力资源部门进行访问。小组成员可分工配合，各负责一部分，收集所需的资料信息，在方便的时候与相关人

员面谈或进行问卷调查。

第五步,在充分调查和研究的基础上,参考企业以前年度的人力资源规划,进行汇总、讨论。

第六步,教师提出指导意见,帮助学生完善结论,编写该企业年度人力资源规划。

第七步,撰写实训报告。

### 1.4.6 实训报告

实训结束以后,每位学生必须撰写实训报告,要求在实训报告中阐明编制企业年度人力资源计划的主要依据,主要内容参考前文中表 1-1。考虑到需要撰写大量的文字,实训报告可以在实训结束后 2 天内完成,由组长收齐后上交指导教师。

### 1.4.7 实训考核方法

#### 1. 成绩划分标准

实训成绩按照优秀、良好、中等、及格和不及格五个等级评定。

#### 2. 成绩评定标准

- ① 是否掌握人力资源规划的编制原则、方法和内容。
- ② 是否掌握人力资源规划的编制程序和步骤。
- ③ 能否结合企业的实际情况,编制合理的年度人力资源规划。
- ④ 是否在小组讨论中充分参与,积极投入,体现出良好的团队协作精神。
- ⑤ 是否记录了完整的实训内容,规范地完成实训报告,做到文字简练、准确,叙述通畅、清晰。
- ⑥ 课堂模拟、讨论、分析占总成绩的 20%,年度人力资源规划书和实训报告占总成绩的 80%。

### 1.4.8 实训拓展与提高

#### 2010 年度××公司人力资源管理计划

下面是某公司人力资源部编写的较为完整的年度人力资源计划。该计划主要包括 5 个部分,分别是职务设置与人员配置计划、人员招聘计划、培训计划、绩效考评政策调整计划和人力资源管理预算。

#### 1. 职务设置与人员配置计划

根据公司 2010 年发展计划和经营目标,人力资源部协同各部门制订了公司 2010 年的职务设置与人员配置计划。2010 年,公司拟设置行政部、人力资源部、财务部、

销售一部、销售二部、产品部、技术开发一部和技术开发二部 8 个部门。公司领导层除了总经理主持全面工作外,其他领导人的分管部门为:行政副总主管行政部和人力资源部;财务总监主管财务部;营销总监主管销售一部、销售二部和产品部;技术总监主管开发一部和开发二部。具体职务设置与人员配置如下。

(1) 公司领导层(6 人)。总经理 1 名、行政副总 2 名、财务总监 1 名、营销总监 1 名、技术总监 1 名。

(2) 行政部(9 人)。行政部经理 1 名、行政助理 2 名、行政文员 3 名、司机 2 名、接线员 1 名。

(3) 财务部(5 人)。财务部经理 1 名、会计 1 名、出纳 1 名、财务文员 2 名。

(4) 人力资源部(5 人)。人力资源部经理 1 名、薪酬专员 1 名、招聘专员 2 名、培训专员 1 名。

(5) 销售一部(17 人)。销售一部经理 1 名、销售组长 3 名、销售代表 10 名、销售助理 3 名。

(6) 销售二部(11 人)。销售二部经理 1 名、销售组长 2 名、销售代表 6 名、销售助理 2 名。

(7) 开发一部(19 人)。开发一部经理 1 名、开发组长 3 名、开发工程师 12 名、技术助理 3 名。

(8) 开发二部(17 人)。开发二部经理 1 名、开发组长 3 名、开发工程师 10 名、技术助理 3 名。

(9) 产品部(6 人)。产品部经理 1 名、营销策划 2 名、公共关系 2 名、产品助理 1 名。

## 2. 人员招聘计划

### (1) 招聘目标(人员需求)

根据 2010 年职务设置与人员配置计划,公司人员数量应为 95 人,到目前为止公司只有 74 人,缺口 21 人,所缺人员具体职务和数量如表 1-6 所示。

表 1-6 某公司人员招聘计划

| 职务名称  | 人员数量 | 其他要求                 |
|-------|------|----------------------|
| 软件工程师 | 8 名  | 本科以上学历, 35 岁以下       |
| 销售代表  | 10 名 | 大专以上学历, 相关工作经验 3 年以上 |
| 行政文员  | 3 名  | 专科以上学历, 女性, 30 岁以下   |

### (2) 信息发布时间和渠道

① 《广州日报》: 3 月 18 日。

② 南方招聘网站: 3 月 18 日。

### （3）招聘方式

软件工程师：社会招聘和学校招聘。

行政文员：学校招聘。

销售代表：社会招聘。

### （4）招聘策略

学校招聘主要通过参加应届毕业生洽谈会、在学校举办招聘讲座、张贴招聘布告、网上招聘四种形式。

社会招聘主要通过参加人才交流会、刊登招聘广告、网上招聘三种形式。

### （5）招聘人事政策

#### ① 本科生。

待遇：转正后待遇 2 000 元，其中基本工资 1 500 元、住房补助 200 元、社会保障金 300 元左右（养老保险、失业保险、医疗保险等）。试用期基本工资 1 000 元，满半月有住房补助。

考上研究生后协议书自动解除。

试用期 3 个月。

签订 3 年劳动合同。

#### ② 硕士研究生。

待遇：转正后待遇 5 000 元，其中基本工资 4 500 元、住房补助 200 元、社会保障金 300 元左右（养老保险、失业保险、医疗保险等）。试用期基本工资 3 000 元，满半月有住房补助。

考上博士后协议书自动解除。

试用期 3 个月。

公司鼓励员工攻读在职博士。

签订不定期劳动合同，员工来去自由。

成为公司骨干后，可享有公司股份。

### （6）风险预测

① 由于今年本市应届毕业生就业政策有所变动，可能会增加本科生招聘难度，但由于公司待遇较高并且属于高新技术企业，可以基本回避该风险。另外，由于优秀的本科生考研的比例很大，所以在招聘时，应该留有备选人员。

② 由于计算机专业研究生愿意留在本市的较少，所以研究生招聘将比较困难。如果研究生校内招聘困难，应通过社会招聘来填补“软件工程师”这一职务的空缺。

### （7）招聘小组成员名单

组长：王伟（人力资源部经理），对招聘活动全面负责。

成员：张明（人力资源部招聘专员）、李东（人力资源部薪酬专员），具体负责应聘人员接待、应聘资料整理等工作。

#### (8) 选拔方案及时间安排

##### ① 软件工程师。

资料筛选：软件部经理，截止到3月25日。

初试（面试）：开发部经理，3月27日。

复试（笔试）：开发部命题小组，3月29日。

##### ② 销售代表。

资料筛选：销售部经理，截止到3月25日。

初试（面试）：销售部经理，3月27日。

复试（笔试）：销售部副总，3月29日。

##### ③ 行政文员。

资料筛选：行政部经理，截止到3月25日。

面试：行政部经理，3月27日。

#### (9) 新员工的上岗时间

预计在4月1日左右。

#### (10) 招聘费用预算

① 《广州日报》广告刊登费：4 000 元。

② 南方招聘网站信息刊登费：800 元。

合计：4 800 元。

#### (11) 招聘工作时间表

3月11日：起草招聘广告。

3月12—3月13日：进行招聘广告版面设计。

3月14日：与报社、网站联系。

3月18日：报社、网站刊登广告。

3月19—25日：接待应聘者、整理应聘资料、对资料进行筛选。

3月26日：通知应聘者面试。

3月27日：进行面试。

3月29日：进行软件工程师复试（笔试）、销售代表复试（面试）。

3月30日：向通过复试的人员通知录用。

4月1日：新员工上班。

### 3. 培训计划

#### (1) 培训目标

① 满足各级管理者和工作任务的需要：管理者管理技能、态度和综合素质的提升，有利于提高工作任务完成的效率，增加公司经营目标实现的可能性。

② 满足员工需要：通过提高员工的岗位技能，使员工增加工作信心，并且有动力在工作岗位上应用这一技能，从而促进部门目标的完成。

③ 塑造公司的“学习文化”，形成一种学习的氛围，保持公司的持续发展。

## (2) 培训内容

① 高级管理人员培训：高级管理人员应具备广阔的视野，正确把握社会、经济形势，熟悉公司内外部各种影响因素，因此高级管理人员的培训重点是提高从全局进行评价、决策的能力以及组织、驾驭和培养后续人才的能力，如表 1-7 所示。

表 1-7 高级管理人员培训内容

| 序号 | 培训内容                 |
|----|----------------------|
| 1  | 企业经营环境、经营思路、行业发展等的研究 |
| 2  | 上市公司法律法规学习           |
| 3  | 创新能力、战略管理及领导力提升      |
| 4  | 读书活动、热点案例讨论          |
| 5  | 考察、学习                |

培训方式：

a. 参加各种高级研修班、研讨会，由培训部门提供相关资讯，或由高级管理人员提出，培训部门组织。

b. 通过读书与专题案例讨论相结合的方式，了解行业动态，及时沟通信息，提高分析问题、解决问题的能力。

c. 根据工作需要，进行企业间高层互访。

d. 赴美国、加拿大、印度考察同类企业。

② 中层管理人员培训：中层管理人员的培训重点在于管理者能力的开发，通过培训，激发经理级员工的个人潜能，增强团队活力、凝聚力和创造力，使中层管理人员加深对现代企业经营管理的理解，了解企业内外部的形势，树立长远发展的观点，提高中层管理者的计划、执行能力，培训内容如表 1-8 所示。

表 1-8 中层管理人员培训内容

| 序号 | 培训内容               |
|----|--------------------|
| 1  | 人力资源管理             |
| 2  | 职业经理技能提升           |
| 3  | 行业前沿信息             |
| 4  | 读书活动（如精读《寓言中的经济学》） |
| 5  | 对直接下属的辅导           |

培训方式：

a. 选择内训或外出参加公开课方式，总部中层经理、各下属单位总经理参加，旨在提高各级经理的人力资源管理技能。

b. 通过集中讨论与自学相结合的方式，掌握新资讯，了解行业动态。



c. 部门经理负责对下属提供学习和管理的机会有助于在职位出现空缺时,有训练有素、熟悉业务的人员顶替,避免产生人才短缺问题。

③ 员工培训:员工培训重点在提高专业技能,领悟公司经营管理理念,提高工作主动性和积极性。员工培训的内容如表 1-9 所示。

表 1-9 员工培训内容

| 序号 | 培训内容  |
|----|---|
| 1  | 企业文化培训  |
| 2  | 现代企业员工职业化训练<br>系列一:时间管理<br>系列二:沟通技巧<br>系列三:商务礼仪<br>系列四:职业生涯规划 |
| 3  | 职位说明书、任职标准学习  |
| 4  | 读书活动(如精读《与公司共命运》)   |
| 5  | 自主学习  |

培训方式:

- 全体员工参加公司企业文化培训。
- 采用内训与播放光盘相结合的形式,每个系列安排两期,员工可根据工作安排,自行选择观看时间,培训部门组织和跟踪考核。
- 充分利用期刊室,让员工自主学习,在规定的时间内,员工自己安排学习进度,每人每年必读两本以上与工作相关的书籍或杂志,写两篇读书心得。

④ 新员工岗前培训:新员工岗前培训的内容为公司级培训,之后由所在各单位进行二级培训,所在部门或生产车间进行三级培训,培训内容如表 1-10 所示。

表 1-10 新员工岗前培训内容

| 序号 | 培训内容          |
|----|---------------|
| 1  | 公司发展史(1天)     |
| 2  | 企业文化和经营理念(1天) |
| 3  | 公司战略和发展规划(1天) |
| 4  | 公司规章制度(1天)    |
| 5  | 拓展训练(2天)      |
| 6  | 入职训练(1天)      |

培训对象:公司新接收的应届毕业生、社会招聘人员。

培训方式:对新招聘员工的培训,采用课堂学习(5天)与户外体验式培训(2天)相结合的方式,使新员工逐步认识公司,加深对企业文化的理解,获得新感觉、新动力。

#### 4. 绩效考评政策调整计划

2009 年公司已经开始对员工进行绩效考评,每位员工都有了考评记录。另外,在

2009 年对开发部进行了标准化的定量考评。

2010 年,绩效考评政策将作以下几个方面的调整。

(1) 建立考评沟通制度,由直接上级在每月考评结束时进行考评沟通。

(2) 建立总经理季度书面评语制度,让员工及时了解公司对他的评价,并感受到公司对员工的关心。

(3) 在开发部试行“标准量度平均分布考核方法”,使开发人员更加明确自己在开发团队中的位置。

(4) 加强考评培训,减少考评误差,提高考评的可靠性和有效性。

#### 5. 人力资源管理预算计划

##### (1) 招聘费用

① 招聘讲座费用:计划分别针对本科生和研究生在 8 所学校举行招聘讲座。每次费用 300 元,预算 2 400 元。

② 交流会费用:参加交流会 4 次,每次平均 400 元,共计 1 600 元。

③ 宣传材料费:2 000 元。

④ 报纸广告费:6 000 元。

##### (2) 培训费用

2009 年实际培训费用 35 000 元,2010 年按 20%递增计,预计培训费约为 42 000 元。

##### (3) 社会保障金

2009 年社会保障金共缴纳 40 000 元,2010 年按 20%递增计,预计社会保障金总额为 48 000 元。

## 1.5 人力资源规划的评估

### 1.5.1 实训目的

缺乏对人力资源规划的评估,没有有效的后续措施,人力资源规划的作用将会被大大削弱。通过对人力资源规划的模拟评估,使学生深刻了解人力资源规划评估的重要性,并能够熟练掌握人力资源规划评估的方法。

### 1.5.2 基本知识要点

#### 1. 人力资源规划监控与评估的重要意义

人力资源规划的制定与实施是否能真正实现人力资源规划的目标、能否积极而经济地服务于企业的发展战略、能否客观地适应外部变化的环境而不会变得过时,人力资源规划监控与评估起到重要的保证作用。一旦人力资源规划的实施方案得以确立并推行于企业之中,就需要对其成效加以监控与评估,将结果反馈到人力资源管理部门,

以便不断调整和修正企业人力资源管理的整体规划与各项计划,使其更切合实际,更好地促进企业目标的实现。

## 2. 人力资源规划的监控

实时监控的目的在于为总体规划和具体规划的修订或调整提供可靠信息。在人力资源规划的预测中,由于不可控因素很多,常会发生令人意想不到的变化或问题。如若不对规划进行动态的监控、调整,人力资源规划可能会变成一纸空文,失去了指导意义。因此,实施监控是保证人力资源规划可持续发展的重要手段。

### (1) 人力资源规划监控的标准

① 客观性。客观性是指人力资源规划的监控过程必须做到诚实、公平、不带有感情色彩、有根据和非个人化。客观性要求高级经理人运用实际得到的绩效来证明人力资源规划的制定与实施情况,尽量减少主观的、个人因素的干扰,得出的是诚实和公正的评价与实事求是而有效的控制。

② 一致性。一致性强调在企业实施人力资源规划时,不应该出现目标和政策方面的矛盾。当企业在实施人力资源规划时出现各种形式的冲突和争执的时候,往往就需要得到人力资源规划评价系统和控制系统的参与,保证所有人力资源规划的预期目标均得以实现,防止出现有的规划目标圆满实现而有的目标彻底失败的情况。

③ 协调性。协调性是指在监控人力资源规划实施的时候,既要分析和考察人力资源某个方面的发展趋势,如未来企业内部人力资源的流失情况,还必须分析和考察整个人力资源规划中各项业务规划以及人力资源开发与管理政策的综合发展趋势。人力资源规划必须对外在环境、经营战略、企业环境以及人力资源现状等关键性变化作出适应性反应。监控系统必须在各种变化趋势共同作用时保障人力资源规划的协调实施。

④ 可行性。可行性是指人力资源规划的监控是否能成功地贯彻企业的战略以及人力资源规划,同时必须做到技术上、方法上、环境适应上、经济上可行,如果所采用的方法和技术不适合企业的文化与传统,操作人员难以领会和把握实施人力资源规划的监控,那么这种缺乏可行性的方案就没有任何意义。同时人力资源规划的监控主要依靠企业本身的资源确保人力资源规划能够得以贯彻实施,如果监控的费用过高,给企业带来沉重的财务负担和经济压力,即使评价方法再先进、控制技术再好,但没有现实的可行性,就是毫无意义的。很多高深的评价技术和控制手段可能对本企业并不实用,不易理解、耗费时间太多、成本高昂的监控方案违背了监控的目的和初衷。对绝大多数企业而言,追求的往往是更容易且方便运用的监控技术,而不是采用更复杂的、更先进的工具和技术。同时,在进行监控时,人力资源规划提出的变化也应是企业资源能够承受的。

⑤ 有利性。有利性是指企业实施人力资源规划监控系统的最终目的是为企业创造和保持竞争优势,培育企业独特的核心竞争力,通过实施人力资源规划获取相对于竞

争对手的竞争实力，实现企业的可持续发展。

### （2）人力资源规划监控的方法

① 整体性控制。人力资源规划制定是在对企业的战略目标进行充分分析的基础上的，人力资源规划的最终目的是从人力资源角度促进企业战略规划的实现。但是，这并不能保证人力资源规划能在从制定到执行的全过程中始终与企业的战略目标相一致。因为，企业的内外环境是不断变化的，由于产业竞争状况、产品竞争状况、国家政策等的变化，企业需要不断调整自身的战略目标以适应内外环境的变化。

对人力资源规划进行整体性控制即监控人力资源规划是否与企业战略目标相一致，考察企业的人力资源规划是否能根据企业内外环境变化和战略目标的调整而适时调整，这是保证人力资源规划达到预期目的的根本。

监控人力资源规划是否与企业战略目标一致，是一项战略性的任务，需要企业的高级经理人甚至最高层的参与。

因为高级经理人善于站在战略的角度思考问题，他们在作出企业战略调整的同时，能够为人力资源规划的调整提出建设性的意见。在监控过程中，需要分析企业现有的人力资源规划能否有效支持企业整体战略目标的实现。如果企业战略目标根据内外部环境的变化有一定的调整，那么，监控过程中就需要分析企业现有的人力资源规划哪些方面将不能适应战略目标的需要，并决定怎样调整才能支持企业整体战略目标的实现。

② 定期检查与不定期检查相结合。受内外环境变化的影响，任何规划在执行的过程中都会产生或多或少的误差，这是规划执行过程中的正常现象。但是，这种或多或少的误差将对规划的执行效果产生不好的影响，甚至导致规划的预期目标不能实现。因此，在规划的执行过程中需要定期检查人力资源规划的具体实施情况，对现行政策和规划提出建议或意见：及时发现问题、解决问题，修正规划的执行误差。

因为企业外部环境的变化是不可预测的，因而经常带来企业战略目标的不定期调整，所以，在监控过程中进行不定期检查也是十分必要的，这也更能体现监控的及时性特征。不定期检查往往比定期检查更能及时地发现问题，并采取补救应急措施，保证人力资源规划与企业战略的动态匹配。

在具体执行中，高级经理人更能体会企业的人力资源规划与企业的战略之间的配合程度。他们对政策的执行结果是否达到预期目标以及政策在执行过程中出现的问题更能做到心中有数。因此，高级经理人有必要将自己发现的人力资源规划执行过程中出现的问题及时反馈，并对政策的调整方案提出建设性意见。

## 3. 人力资源规划的评估

### （1）评估的内容

企业人力资源规划活动受到各种因素的影响，比如，外部环境的巨大变化；员工对自身价值观重新塑造和对工作生活质量的日益关注，寻求自身职业的稳定发展；企业发展战略、人力资源战略的主动调整；国家法律、规章制度以及行业标准的不断完

善和调整等,这些因素无不深远地影响企业人力资源规划的工作。

按照经济、有效与可行的原则,在对人力资源规划进行评估时,只能对人力资源规划的关键控制点进行评估。评估不足或过多都会给人力资源规划工作带来损失。高级经理人应仔细斟酌评估内容,这是人力资源规划实施成功与否的基础。企业应当根据自身的经营理念、人性假设、内外部环境的情况与特点、人力资源规划所欲实现的目标等综合关联性因素的相关性和重要度,选择并构建符合本企业特点的人力资源规划评估体系。

一般而言,人力资源规划评估的内容包括三个层面:人力资源规划制定基础层面、人力资源规划实施层面、人力资源规划技术手段层面。

① 人力资源规划制定基础层面。具体而言,在评估人力资源规划制定基础时,应不断反省人力资源规划的前提基础。如果人力资源规划的前提基础发生重大动摇,就有可能对本阶段的人力资源规划进行重大的调整,甚至是重新制定人力资源规划,对人力资源规划制定基础的评估往往持续时间很长,有的企业可能达到数十年,但其实施意义非常重大而深远,如果企业始终静态地认为人力资源规划的基础一成不变,对企业的伤害将是毁灭性的。随着经济一体化、市场全球化和新兴技术的快速发展,人力资源规划从制定、实施到评估的周期越来越短。企业进行人力资源规划的基础变得日益动态、混沌和复杂,对人力资源规划评估提出了越来越高的要求。评估人力资源规划制定的基础,往往包括分析以下几个部分。

形成人力资源规划的过程是否经过充分考虑和酝酿,是否有具体的数据支持,对关键性的问题是否有针对性;对企业内外部环境的评价与预测是否充分、彻底和客观;企业是否具备战略规划概念和资金等资源保证;企业的组织管理能力和实施能力能否有保障;企业的战略与战术目标能否测量,企业中是否人人知晓企业的战略;所有等级制层次上的高级经理人能否有效地持续理解与实施规划等。

② 人力资源规划实施层面。对基础层面进行评估的同时,对具体的人力资源规划时间内容和过程也应当加以评价与控制。各个企业由于特点和面临的情况与问题差异很大,因此人力资源规划的实施层面带有明显的本企业风格,但一些基本的需要评估的内容包括如下方面。

高级经理人是否按照战略规划把任务授予各部门;工作的职责、具体规定和描述是否清楚;实际与预测雇员的流动率和缺勤率指标是否准确与客观,预测的人员需求量和实际的人才招聘量之间的差距;所有的部门、单元、雇员、经理等的努力目标是否一致;人力资源规划的目标是否达到。在评估中要注意:实际招聘人数与预测的人员需求量比较,劳动生产率的实际水平与预测水平比较;实际人力资源规划的实施成本和规划的预算,人力资源规划的成本与收益状况;人力资源规划的关键任务支持是否得力;人力资源规划实施所需要的信息种类是否齐全;是否具有畅通的信息交换渠道;是否需对实施人员进行培训;人力资源规划制定与实施人员对自身工作的熟悉和重视程度;管理层对人力资源规划的预测结果、实施方案、各种建议和意见的重视与

利用程度。

进行人力资源规划的评估,还需将人力资源规划的行动结果与人力资源规划的最初要求和目标进行比较,旨在发现规划和现实之间的差距,从而对规划工作进行调整和优化,并为今后的人力资源规划等活动提供参考价值。

③ 人力资源规划技术手段层面。随着信息技术、控制技术等相关科学技术和方法的不断创新与发展,人力资源规划的评估手段也在不断地推陈出新。各种评估手段的有机组合可以有效地保证人力资源规划的成功实施。但如何针对本企业的实际情况,对众多传统和新兴的评估技术进行合理经济的选择与搭配,就需要对各种评估技术本身特点以及与本企业的实际结合情况进行评估。既不盲目地选择那些过于复杂而成本高昂的评估技术,同时也要防止出现由于评估技术不当而导致评价不准、控制不力的情况发生。评估技术自身需要评估的内容包括:人力资源规划评价技术是否能针对本企业的实际情况,人力资源规划的控制力度和频度的合理范围,人力资源信息系统(HRIS)的实用性与有效性。

## (2) 评估的方法

在具体的人力资源规划评估的实践过程中,很多管理人员已经总结了许多行之有效的方法,通过对各种方法的具体分析和大胆运用,可以保证人力资源规划的战略实施。人力资源规划的评估方法还在不断地推陈出新,应结合各自企业的具体情况进行有效组合。目前运用比较广泛的评估方法主要有如下几种。

① 人力资源规划关键指标评估法。关键指标评估法是用一些测评企业绩效的关键量化指标来说明人力资源规划的工作情况。这些关键指标包括求职雇佣、平等就业机会、职员能力评估和开发、生涯发展、薪酬管理、福利待遇、工作环境、劳动关系以及总效用等。每项关键指标均需给出可量化的若干指标,如针对求职雇佣这项关键指标,可以设置的量化指标有各个岗位能够吸引应聘人数与最终录用人数比等。人力资源关键指标的研究与实证分析表明,人力资源规划工作与组织绩效有较高的相关度,人力资源规划工作做得好的企业确实能有良好的企业业绩。

② 人力资源规划问卷调查法。问卷调查法常用于进行人力资源规划的评估,这种方法就是给员工机会来表达他们对人力资源规划工作的看法。员工意见调查可以有效地用于诊断人力资源规划哪些方面存在问题,了解职工的需要和偏好,发现哪些方面的工作得到肯定,哪些方面被否定。除了常规性的问卷调查外,为了打消员工提出意见和建议的顾虑,企业也可以通过电子信箱调查和按钮话机对话式调查的方法来了解员工的意见。

员工意见调查是一种专项调查,它着重于了解员工对自己的工作和企业的感受及信念。这类调查事实上可以视为个人讲坛,使员工得以公开他们对工作、负责人、同事以及企业政策措施的看法。这种调查还可以成为企业改善生产力的起点。调查的频率应根据情况而定。目前,有些企业实行定期调查如每年一次,有些企业则实行不定

期调查。

③ 人力资源规划案例研究评估法。人力资源规划案例研究近年来被广泛地引入人力资源规划评估实践中，成为一种低成本的评估方法。通过对人力资源工作绩效的调查分析，与人力资源部门的顾客、计划制订者进行访谈，研究一些人为的、政策的成功之处，并将其报告给选定的观众。

### 1.5.3 实训所需条件

#### 1. 实训时间

本次实训以4个课时为宜。

#### 2. 实训地点

多媒体教室或实验室。

#### 3. 实训所需材料

实训所需的道具，即各工种所需的道具及签到表。

### 1.5.4 实训内容与要求

#### 1. 实训内容

A企业是个成长速度比较快的科技企业，去年年初企业高层与人力资源部共同配合，并聘请专业咨询机构，为企业制定了比较完善的人力资源规划，该规划一直运行良好。但是，最近几个月出现些问题，让企业管理层十分头疼。①企业的关键技术职位似乎出现了人才短缺现象，让企业在产品质量方面觉得有些力不从心。②近几个月，企业的关键员工流失比较多，尤其是几个非常优秀的关键职位员工的跳槽让A企业觉得猝不及防。A企业觉得自身的发展走入了“瓶颈”。

#### 2. 实训要求

要求运用所学知识对该企业出现的问题进行分析，并找出相应的解决方案。

要求教师在实训过程中做好组织工作，给予学生必要的、合理的指导，使学生加深对理论知识的理解，提高实际分析、操作能力。

### 1.5.5 实训组织方法与步骤

第一步，教师向学生说明实训要求及实训步骤。

第二步，将学生划分为若干小组，5~7人为一组。

第三步，将相关案例提供给学生，并给予他们一定的讨论时间。

第四步，讨论结束后请各小组找出案例的不足与缺点，并与大家分享和讨论。

第五步,教师根据各小组的表现进行点评,并给出专业性的解释。

第六步,学生根据教师点评再次完善自己的答案。

第七步,撰写实训报告。

### 1.5.6 实训报告

实训结束以后,每位学生必须撰写实训报告,要求在实训报告中阐明相关分析的理论依据,主要内容参考前文中表 1-1。考虑到需要撰写大量的文字,实训报告可以在实训结束后 2 天内完成,由组长收齐后上交指导教师。

### 1.5.7 实训考核方法

#### 1. 成绩划分标准

实训成绩按照优秀、良好、中等、及格和不及格五个等级评定。

#### 2. 成绩评定标准

① 人力资源规划评估基本知识的了解程度。

② 人力资源规划评估的方法能否熟练应用。

③ 给出案例能够熟练找出该案例评估方法的不足并能够提出解决办法。

④ 由于本实训项目着重考查学生对人力资源规划评估方法的了解情况,因此理论知识表现所占成绩比重较大,为 70%,实训报告占评价总成绩的 30%。

### 1.5.8 实训拓展与提高

#### 人力资源规划评估应达到的标准

人力资源规划的评估方法非常丰富,既有定性也有定量的方法。定性方法比较传统,在实际的人力资源规划工作中得到广泛的运用。随着管理工作的细化与集约化,采用定量方法来评价与积极控制人力资源规划的活动,既是人力资源规划管理工作日益具有战略性、功能不断增强、对企业的意义越来越深远背景下的必然要求,也是人力资源规划工作目标实现的必要保证。无论采用何种方法进行人力资源规划的评价与控制,应注意以下几点。

(1) 评估要客观、公正和准确。要尽可能建立综合科学的人力资源规划与管理实践的指标体系,选择适当的分项指标并赋予合理的权重,使综合指标在代表性、效度和信度上得到保证。

(2) 在完整系统的指标体系中,各种主观性指标与客观性指标有机结合,如员工评价、员工心态与客观指标的结合。这种结合既可避免完全主观性因素的干扰,又能反映员工对人力资源规划的实际满意度及各级利益相关者的评判情况,及时地发现问题



题、纠正偏差，有针对性地进行政策调整。

(3) 人力资源规划与评价不存在最佳和万能的方法。每种方法都有自身存在的价值和应用条件，实际结果往往是各种综合因素的集成效应，与实际工作本身、工作人员以及工作的相关性、可靠性、适应性、客观性以及相应的成本都有密切联系。人力资源规划的评价是以目标为基础的评价，这就要求客观地对待每种评价方法和控制技术。

(4) 人力资源规划评估系统应符合经济原则。评价与控制系统既不能产生过多的信息，也不能提供太少的信息，而应该是最为经济地产生所需要的最低限度的信息。

(5) 人力资源规划的评价与控制应具备可行性。评价与控制系统输出的信息必须传递给企业中那些根据这些信息采取行动的人。如果为管理人员提供报告仅仅是为了获得信息，那这样的报告通常毫无意义。

(6) 人力资源规划的工作绩效指标应与企业组织绩效紧密联系，以便直接了当地展示人力资源工作的贡献度。同时，在评估过程中高级经理人和基层领导人的参与十分重要，因为他们是规划的直接受益者，最有发言权。