

第1章 HR不赚钱，但可以省钱

HR们说，老板只重视业务部门，根本看不上人力资源部；老板常常说HR是花钱的，只有销售才是赚钱的；有时候开会要不其他部门都通知了，不通知人力资源部，要不就是还没有听HR的意见就散会了，好像我们是可有可无的部门。

有人说，年轻人还得学硬技术，学“管理”太虚、太空了，有什么用；有人说，管人可比不上管财那么精细，用数据说话，一笔是一笔；有人说，人力资源管理是管人，可是人有那么好管吗？管不管得来，得看老板给不给你奖、罚与“生、杀”的大权。

我并不这么认为！人力资源管理工作是有价值的！HR虽然不赚钱，但是可以省钱！需求与供给预测有据，规划与计划落地可行，费用预算与核算准确就是省钱，就看人力资源部HR们的能力了，就像各路大师所言：

现代管理学之父彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)在其1954年出版的《管理的实践》(*The Practice of Management*)一书中提出：“企业只有一项真正的资源，那就是人。”他认为，人力资源拥有其他资源所没有的素质，即协调能力、融合能力、判断力和想象力。

彼得·德鲁克继续在《21世纪对管理的挑战》中指出，20世纪最重要的，同时也是最独特的对管理的贡献，是制造业中手工工作者的生产力提高了50倍。21世纪对管理最重要的贡献，同样也将是提高知识工作与知识工作者的生产力。

彼得·德鲁克认为，管理是使命，管理是一种科学，管理亦是人，管理的成功就是管理人的成功，每种失败都是管理人的失败，是“人”在管理，而非“势”在管理，一位管理人的思想、献身、正直及风格决定了管理的好坏。

HR作为管理“人”的“人”，其价值体现在哪里呢？

1.1 人力资源需求预测

人力资源需求预测，是指企业根据自身发展规划和内、外部环境及条件变化选择适当的人力资源需求预测技术，对人力资源需求的数量、质量、层次和结构进行预先推测或测定的过程。

一般而言，企业人力资源需求预测的内容包括人力资源存量与增量预测、人力资源结构预测、特种人力资源需求预测。

1. 人力资源存量与增量预测

企业人力资源存量与增量预测是对企业现有和未来可能拥有的、不同层次的人力资源数量的推测和判断。其中人力资源存量主要指企业人力资源的自然消耗(如自然减员)和自

然流动(如专业转移而引起的人员变动),人力资源增量主要是指由于企业规模、行业调整和技术引进等变化而引起的人力资源数量的新需求。

2. 人力资源结构预测

人力资源结构预测可以保证企业在变化的环境和条件下仍有人力资源结构的最佳组合,能够避免企业高、中、基不同层次人力资源组织的不协调。

3. 特种人力资源需求预测

特种人力资源主要是指企业中的特殊人才需求,这些人才往往在提高企业科技含量和竞争力方面起着重要作用。例如,×××公司 2019 年人力资源结构预测的统计如表 1-1 所示。

表 1-1 ×××公司 2019 年人力资源结构预测统计表

类别划分	具体分布情况							
	高层管理者		中层管理者		基层管理者		基层员工	
职位结构	人数	比例	人数	比例	人数	比例	人数	比例
		5	1.4%	15	4.1%	48	13%	300
学历结构	硕士及以上		本科		专科		专科以下	
	人数	比例	人数	比例	人数	比例	人数	比例
	6	1.6%	40	10.9%	145	39.4%	177	48.1%
年龄结构	25岁及以下		25~35岁		35~50岁		50岁以上	
	人数	比例	人数	比例	人数	比例	人数	比例
	186	50.5%	116	31.5%	41	11.2%	25	6.8%

1.1.1 HR 需求预测问题：做不到未雨绸缪

在人力资源管理实践中,老板不懂人力资源需求预测,部门主管习惯于缺人不缺人都找 HR 们要,还得马上到位,而人力资源部门也被年年季季月月的招新人搞得精疲力竭,HR 做人力资源需求预测也不够专业、不到位,往往存在以下五个方面的问题。

(1) 预测没有建立在企业内部条件和外部环境的基础上,往往不符合企业现实情况。

(2) 预测未实现为企业的发展规划服务,这可是预测的真正目的。

(3) 没有进行历年数据的统计,也未选择恰当的预测技术,预测做不到科学性、经济性和可行性,没有综合各方面优劣势作出适当的选择。

(4) 预测的内容和结果未完整体现企业对于未来人力资源数量、质量、层次和结构的需求。

(5) HR 新手不知道人力资源需求预测的基本原理、技术、产品和注意事项。

① 预测的基本原理:根据过去的经验和理论模型来推测未来的人力资源需求。

② 预测的技术:主要是借鉴社会、行为科学领域常规的经验研究方法。

③ 预测的产品:人力资源需求预测的产品是一系列未来人力资源需求表。

④ 预测的注意事项：预测技术的选择必须考虑企业面临的现实环境、能获得的数据、管理风格等。当然，人力资源需求表中的预测结果不是绝对的，可以根据企业的实际情况进行调整。

1.1.2 HR需求的影响因素与供给预测

与企业人力资源需求预测相对应，人力资源供给预测是指对一家企业在未来某一时点或某一时期的人力资源可供选择数量的估算。

人力资源供给预测与人力资源需求预测是不同的，人力资源需求预测只是企业内部对人力资源的需求而言的，人力资源供给预测不仅需要研究企业内部的人力资源供给，还要研究企业外部的人力资源供给。人力资源需求预测与供给预测都是HR制定人力资源规划与工作计划的前置性工作，具体如表1-2所示。

表 1-2 人力资源需求与供给预测关键点解析

比较项目	需求预测	供给预测
界定	需求预测就是要算出企业需要多少数量、什么资质的人员	供给预测就是弄清企业内、外部有多少合适的人员可备选用
宏观外部影响因素	宏观层面：①劳动力市场；②社会的进步；③外部竞争；④国家或地区、行业 and 世界经济状况；⑤社会习惯、法律法规、国家政策和行政体制	企业外部环境：①宏观经济状况；②外部劳动力市场；③工会组织；④法律法规
微观内部影响因素	微观层面：①企业的战略目标规划；②企业经营状况对工作任务的影响；③企业的管理水平和组织结构；④企业现有员工的素质；⑤企业现有员工的流动情况	企业内部环境：①内部的劳动力状况；②员工的数量、质量；③员工的层次、结构；④员工满意度和薪酬水平；⑤员工知识和技能水平
人力资源需求预测与供给预测不平衡的现象		
人力资源供不应求	此时会出现企业内部设备闲置、固定资产利用率低等现象，这就需要根据人力资源供需预测结果，制定相应的政策，使企业未来的人力资源实现供求平衡	
人力资源供大于求	此时会导致企业内部人浮于事、生产效率低下等现象，这对于企业来说选拔人才的余地就大，对于员工来说，可以从侧面激励其更加努力地工作保住现有岗位，以免被优秀人才代替	

1.1.3 HR需求预测模型和六种方法

1. 人力资源需求预测的模型

人力资源需求预测的模型，包括现实人力资源需求预测、未来人力资源预测和未来流失人员需求预测三个部分，其具体步骤如图1-1所示。

2. 人力资源需求预测的六种方法

人力资源需求预测的方法主要包括经验预测法、现状规划法、德尔菲法、人力资源成本分析预测法、定岗定员法、趋势预测法六种方法。人力资源需求预测方法操作说明工具体如表1-3所示。

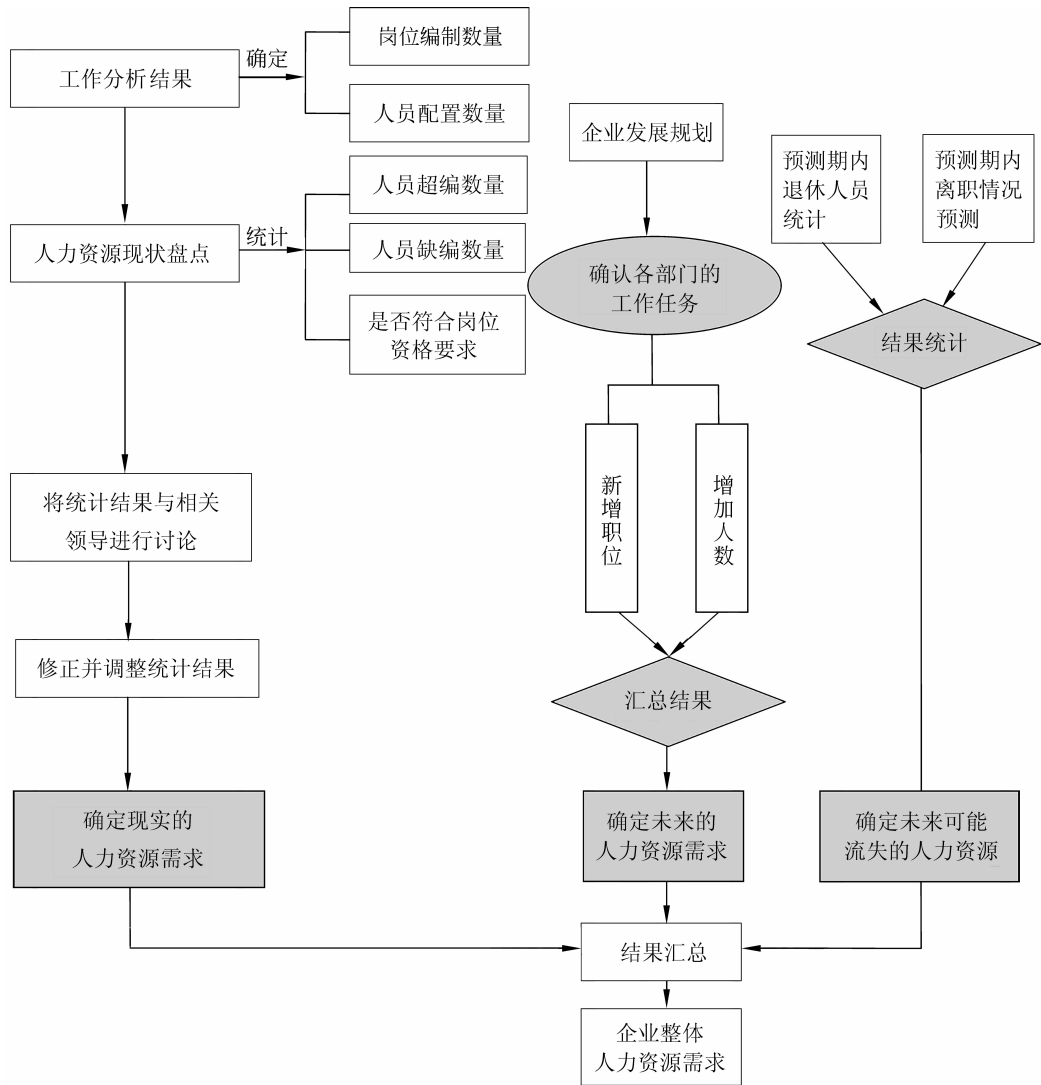


图 1-1 人力资源需求预测模型

表 1-3 人力资源需求预测方法操作说明工具表

预测方法		操作说明	适用范围
经验预测法	自下而上法	从组织结构基层逐步向更高层级进行预测,并将各个层级的预测逐级上报,制订整体人力资源需求计划	适用于短期人力资源需求预测
	自上而下法	事先预估并制订出人员需求初步计划,从上级依次传达至下级,并组织多方进行讨论,然后根据收集的数据和信息进行修正,最终确定人力资源需求整体计划	适用于企业做总体调整时进行预测或短期预测
现状规划法		假定企业保持原有的生产和技术不变,人力资源处于稳定状态。测算人力资源在规划期内有哪些岗位上的人员将得到晋升、降职、退休或调出,再准备调动人员去弥补	适用于中、短期人力资源需求预测

续表

预测方法	操作说明	适用范围
德尔菲法(专家预测法)	德尔菲法分几轮进行,第一轮,专家以书面形式提出对企业人力资源需求的预测结果,专家之间不能互相讨论或交换意见。第二轮,将预测结果进行汇总并通知每位专家,以进行下一轮预测,这样反复几轮直至大家都认可	适用于长期人力资源需求预测
人力资源成本分析预测法	从成本角度进行人力资源需求预测,公式为 $MHR = \frac{TB}{VC \times (H\alpha\% \times T)}$ 其中, MHR 指未来一段时间的人力资源需求数量; TB 指人力资源预算成本; VC 指目前人均成本; $\alpha\%$ 代表企业计划每年人力资源成本增加百分比; T 指未来计划期的年限	适用于所有企业
定岗定员法	根据人力资源现状推断企业未来人力资源情况,包括设备定员法、岗位定员法、比例定员法、生产率定员法等	适用于大型企业或成立时间较长的企业
趋势预测法	利用企业的历史资料,根据人力资源相关因素的变化趋势,预测某段时期的人力资源需求	适用于人力资源发展较为稳定的企业

1.2 人力资源规划

与传统管理模式相比,现代组织更加具有参与性,更加依赖合作型的团队来开发新的产品,这种变化要求管理者从战略的高度重视人力资源开发与管理,以适应组织变革的需要。企业人力资源管理实践日益向战略人力资源管理转变,以应对新世纪激烈的竞争,支撑和保证企业经营战略计划的实现。人力资源规划正是基于这种不断变化的人力资源环境与人力资源管理的变革而产生的。

人力资源规划(human resource planning, HRP)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及分析企业内外部条件为基础,以预测企业对未来人员的供需为切入点,进而制定人力资源管理的相关政策和措施,其内容包括人力资源管理制度规划,组织评估调整规划,配置与补充规划,教育与培训规划,绩效与薪酬激励规划及人员流动控制规划等。

人力资源规划是企业人力资源管理的一项基础性工作,人力资源规划的目标是保证企业人力资源供给和需求的平衡,优化人力资源结构,并为人力资源的其他各项工作提供保障。

企业处于不同发展阶段,对企业人力资源规划的影响也不同,具体如图 1-2 所示。

1.2.1 HR 规划问题: 没有规划,走一步是一步

随着知识经济的来临、市场经济的迅速发展和科学技术的日新月异,全球化的竞争、信息的冲击和人工智能的颠覆,正以前所未有的速度和力量改变着企业经营的内、外部环境。人力资源管理作为企业管理的重要组成部分,同样面临着环境的挑战,为了更好地应对这种挑战,更多的企业开始重视人力资源规划。但是,实践中仍存在以下诸多问题:

(1) 人力资源规划的制定没有依据企业的发展战略和目标,尤其是长期目标。

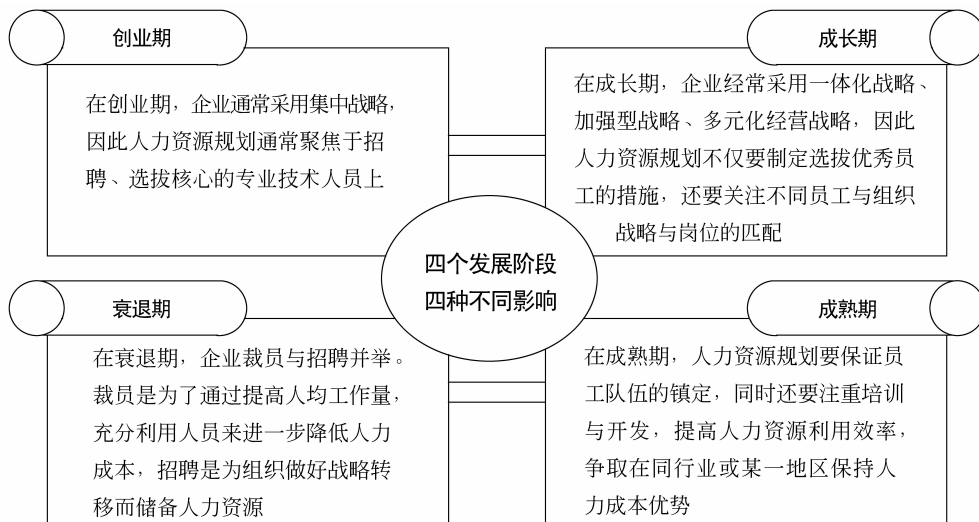


图 1-2 企业不同发展阶段对人力资源规划的影响

(2) 人力资源规划出来后根本不能适应企业内、外部宏观和微观环境的变化。

(3) 不明确人力资源规划的目的，人力资源规划的目的是使企业人力资源供需平衡，并应该能够保证企业长期持续发展和员工个人利益的实现。

(4) 人力资源规划可对现有的人力资源数量、质量、层次及结构做一些分析，并找出影响人力资源有效利用的瓶颈，使人力资源效能充分发挥，降低人力资源在成本中所占的比率。

(5) 除了招聘、薪酬、绩效、培训之外，人力资源规划未列入人员流动控制规划、人员晋升通道设计规划、员工职业生涯规划、员工援助规划等业务规划。

(6) 没有意识到人力资源规划的障碍，比如规划制定者的身份危机，管理者的支持力度，企业各个部门之间的协调，定量技术与定性的结合等。

(7) 不懂得也没有能力创新综合管理的诸多方面，包括企业文化、管理理念、组织结构、制度规范、管理模式和管理方法等。

1.2.2 HR 规划的类型与工作计划

人力资源工作计划的编制是对人力资源总体规划的进一步分解，合理的人力资源工作计划对人力资源各项工作的开展起到至关重要的作用。

HR 规划的类型与工作计划关键点解析，具体如表 1-4 所示。

表 1-4 HR 规划的类型与工作计划关键点解析

比较项目	HR 规划	HR 工作计划
类型划分	(1) 长期人力资源规划：时间长度为五年以上的 HR 规划 (2) 中期人力资源规划：时间长度为 3~5 年的 HR 规划 (3) 短期人力资源规划：时间长度为 1~3 年的 HR 规划	包括组织结构设计与变革计划，工作分析与岗位评价计划，人员补充和配置计划，人员接替和提升计划，招聘面试与测评计划，年度培训计划，职业生涯规划设计计划，绩效考核计划，薪酬福利计划，员工退休与解聘计划等

续表

比较项目	HR 规划	HR 工作计划
设计内容	(1) 需求与供给预测：确定 HR 数量、质量、层次和结构 (2) 职能调整：企业规模、未来的企业管理模式 (3) 部门需求：各部门人员需求、未来人员的补充计划，内部提升人数、未来外部招聘人数 (4) 调整政策：人力资源调整原因、步骤和范围 (5) 费用预算：招聘费用、培训费用、工资费用、社保福利费用以及 HR 管理费用等 (6) 风险应对：HR 规划中的风险预警及应对办法	(1) 梳理人力资源战略规划 (2) 企业现状和发展评估 (3) 人力资源现状盘点 (4) 明确工作改进要点 (5) 制订具体业务计划 (6) 进行相关制度调整 (7) 人力资源费用预算 (8) 计划上报与实施

1.2.3 制定 HR 规划的步骤和实施细则范例

《牛津词典》中的流程是指一个或一系列连续有规律的行动，这些行动以确定的方式发生或执行，促使特定的结果得以实现。在人力资源管理中，流程就是操作步骤，明确制定 HR 规划的流程就是掌握 HR 规划制定过程中先干什么，后干什么。

制定人力资源规划的基本流程包括七个步骤，如表 1-5 所示。

表 1-5 制定 HR 规划的七个步骤

步骤	业务模块	具体操作
1	环境因素分析	运用 PEST 分析法、SWOT 分析法等，分析影响人力资源规划的环境因素
2	人力资源管理现状诊断	主要包括职位分析和设计系统诊断，现有人力资源数量、质量、层次和结构的诊断，人力资源考核诊断，人力资源培训与开发诊断，薪酬福利诊断，人力资源的招聘、甄选和调配诊断等
3	制定战略、确定目标	在上述两个步骤的基础上，制定基于企业整体战略的人力资源战略，确定企业各阶段要实现的阶段性人力资源目标，构建人力资源管理体制
4	需求与供给预测	从人力资源需求预测和人力资源供给预测两个方面对人力资源的数量、质量、层次和结构进行规划
5	制订 HR 业务工作计划	依据企业战略、人力资源战略、人力资源管理体制及人员预测分析等内容，制订企业的人员补充计划、人员配备和使用计划、绩效评估及激励计划、员工关系管理计划、薪酬福利计划等，计划中既要有指导性和原则性的政策，又要有可操作性的具体措施
6	建立 HR 业务实施风险预警机制	包括人力资源信息反馈系统、人力资源管理预警评价指标、人力资源预警分析和人力资源预控对策等
7	审核与评估	审核与评估人力资源战略规划，形成最终的人力资源规划

但凡成功企业和有成就的人，都是标杆学习的高手。标杆学习(Benchmarking)也称为“标杆管理”或者“标杆瞄准”，它是管理咨询项目中经常用的“对标”。标杆学习是指企业将自己的产品、生产、服务等与同行业的领头羊或行业外的典范企业、领袖企业(标杆企业)作比较，找出差距，借鉴他人的先进经验以弥补自身的不足，从而提高竞争力。

标杆学习是追赶或超越领头羊企业的一种良性循环的管理方法，其实质是模仿、学习和创新的持续改进过程，是带着超越目标学习的过程。到底如何做好人力资源规划的实施工

作,不妨看看其他公司是怎么做的,作为范例借鉴一下,然后再创新。

以下是×××公司人力资源规划实施细则,供读者参考。

细则名称		×××公司人力资源规划实施细则		
版本	编号	受控状态	<input type="checkbox"/> 受控 <input type="checkbox"/> 非受控	
总则	第1条 目的 为规范本公司人力资源规划的实施情况,实现公司整体经营目标,为公司发展目标的实现提供人力资源方面的保障与服务,特制订本细则。 第2条 适用范围 本细则适用于本公司人力资源规划实施管理工作。			
第1章 人力资源规划 环境分析	第3条 各相关信息收集与整理 1. 人力资源部需向各职能部门了解企业整体战略规划数据、组织结构数据、财务规划数据、生产规划数据等并对数据进行汇总、分类。 2. 人力资源部从数据中提炼出与人力资源规划有关的数据信息并整理编报。 第4条 人力资源规划各子系统的划分 人力资源部在获得以上数据的基础上,组织开展内部讨论,将人力资源规划系统划分为环境层次、数量层次和部门层次,每一个层次设置一个标准,再由这些不同的标准衍生出不同的人力资源业务计划。 第5条 编制规划进度计划 人力资源部应制订“人力资源规划工作进度计划”,报请各职能部门负责人、人力资源部经理和总经理审批后,向全体员工发布。 第6条 各部门配合 在进行人力资源环境分析的同时,各职能部门应根据部门的业务需要和实际情况,在人力资源规划活动中及时全面地向人力资源部提供有关信息数据。			
第2章 人力资源供需 预测	第7条 趋势预测统计分析 人力资源部结合企业战略发展方向、各部门经营计划等,运用各种预测工具,对整体人力资源规划的需求和供给情况进行科学的趋势预测、统计、分析。 第8条 编制预测报告 人力资源部对人员供需进行分析后,制作《人力资源规划供需趋势预测报告》。			
第3章 各层级的人力 资源规划	第9条 召开人力资源战略规划专题会议 人力资源部负责召开人力资源战略规划的专项工作会议,制定各层级人力资源规划草案。 第10条 编制《人力资源规划书》 人力资源部指派专人汇总全部人力资源规划具体项目计划,编制《人力资源规划书》,报各职能部门负责人审议评定,交由人力资源部经理审核通过后,报请总经理审批。			
第4章 人力资源规划 实施、评估与 修订	第11条 人力资源规划确定并实施后,公司需对其执行情况进行监控与评估,将结果反馈到人力资源部。 第12条 公司人力资源规划实施的监控、评估方法主要有以下4种:构建人力资源信息系统、人力资源规划的监控、人力资源规划的评估、人力资源规划的动态调整。 第13条 人力资源根据评估结果不断调整和修正人力资源管理的整体规划及各项计划。			
附则	第14条 本细则由公司人力资源部制定、修订和解释。 第15条 本细则由公司总经理审批通过后执行。			
编制部门	总经理审批	审批日期		

1.3 人力资源费用预算

HR要替老板为公司招员工，得花钱；给员工发工资，得花钱；为了落实人力资源规划与工作计划，得花钱；即使办年会、办活动、开会，也得花钱；人力资源管理需要花费不少！但是，是多花钱少办事，还是少花钱多办事，HR是可以控制的。这就涉及人力资源费用预算、核算与审批。

一般而言，人力资源费用包括以下四个部分。

1. 工资总额

工资总额是指企业在一定时期内直接支付给内部全部职工的劳动报酬总额，主要包括计时工资、计件工资与生产有关的各种奖金以及规定的各种工资性质的津贴等。

2. 福利总额

福利总额是指企业为保留和激励员工而提供的除工资、奖金之外的所有待遇，主要包括社会保险、实物、服务、股票期权、培训、带薪休假等。

3. 人工成本

人工成本是指企业在一定时期内，在生产、经营和提供劳务活动中因使用劳动力而支付的所有直接费用和间接费用的总和。

4. 人力资源管理费用

人力资源管理费用是指企业在一个生产经营周期内（一般为一年），人力资源管理部门的全部管理活动的费用支出，是企业计划期内人力资源管理活动得以正常运行的资金保证。

人力资源部是人力资源费用预算的主要执行部门，人力资源部根据公司人力资源战略规划及公司年度经营计划编制年度人力资源费用预算表并报预算委员会审批。各职能部门负责向人力资源部提供真实详细的历史数据和预测数据，配合人力资源部完成本部门预算的申报工作。预算管理委员会负责审核人力资源费用年度预算、决算报告及中长期预算、规划，审定并下达正式预算。

1.3.1 HR费用预算问题：从来没有过预算

很多人力资源部不重视人力资源费用预算工作，HR不是拍脑袋做费用支出计划，就是一句话“按照去年同期的执行”，不是抱怨“老板太抠门，做了预算也没用”就是“聪明地”告诉你“钱的事，还是少掺和，你和财务总监关系有那么‘铁’吗？”向来不从自己身上找原因，不从提升做预算的能力上找原因，所以总会犯一些错误。

(1) 人力资源费用预算未依据公司的经营发展战略和人力资源规划编制。

(2) 人力资源费用预算的编制未考虑过去各年度人力资源管理活动的实际费用情况及本年度预计的内、外部变化的因素。

(3) 人力资源部在编制预算时，没有考虑周全各项可能变化的因素，没有留出预备费，以备发生预算外支出。

(4) 人力资源部未建立全面的预算管理簿，未按时填写预算执行表，未按预算项目详细记录预算额、本期实际发生额、本期差异额、累计预算额、累计实际发生额、累计差异额。

(5) 人力资源部未对预算产生不利差异的原因、责任归属、改进措施以及形成有利差异

的原因进行查找,也未对今后巩固、推广的建议进行复盘并输出分析报告。

(6) 人力资源费用预算的编制没有遵循可比性、客观性、科学性和经济性等原则。

(7) 没有体现合法合理原则。为了保证人力资源费用预算的正确性和准确性,人力资源管理人员应当关注国家相关部门发布的各种政策和法律法规。

(8) 没有体现客观准确原则。各种项目的预算要客观合理,防止人为加大加宽,以至于出现有预算未使用的情况。

(9) 没有体现整体兼顾原则。企业应从整体出发,密切关注不同预算项目之间的内在联系,防止顾此失彼,造成总体预算的失衡现象。

(10) 没有体现严肃认真原则。在进行费用预算时,要秉持严肃认真、实事求是的工作作风,缜密地进行分析预测,不可进行主观臆断。

1.3.2 HR 费用预算项目与管理费用核算

人力资源费用预算的重点是工资项目、社会保险和人力资源管理费用,人力资源费用核算的重点是人力资源管理费用。重点审核人力资源管理费用核算,是因为实践中存在人力资源管理的行为对员工的工作行为乃至工作绩效产生副作用的情况,从而导致人力资源或管理成本支出的浪费。

人力资源管理行为不当所导致的成本一般表现为直接成本和间接成本。

1. 直接成本

直接成本包括纪律和监控方面的人员缺勤率高、离职率高、消极怠工、申诉上诉、停工事件等;工作绩效方面的生产或服务质量不达标;以及设备仪器用具等的超损耗、原料超用;安全生产方面的事故多发、事故造成生产或服务停滞或损失、医疗费和赔偿费用高等。

2. 间接成本

间接成本包括工作态度方面、工作交流方面、工作关系方面等。HR 费用预算与管理费用核算的内容和操作要求,具体如表 1-6 所示。

表 1-6 HR 费用预算与管理费用核算关键点解析

比较项目	HR 费用预算	比较项目	HR 管理费用核算
工资项目	结合最低工资标准、消费者物价指数和工资指导线以及企业高层领导对下一年度工资调整的意向,编制研究报告和工资年度预算表	人力资源取得成本	招聘成本、选拔成本、就职工成本等
社会保险	要求企业与员工个人按照各自的比例缴纳养老保险、医疗保险、工伤保险、失业保险、生育保险等社会保险费以及缴存住房公积金费用,统计总预算	人力资源开发成本	专业定向费、在职培训费、脱产培训费等
人力资源管理费用	预算与执行原则是“分头预算,总体控制,个案执行”,企业可以根据上年度预算与结算的比较情况给定一个控制额度	人力资源遣散成本	遣散补偿成本、业绩差别成本、缺员成本等
编制方法	采用上下结合的办法。自上而下分解目标,明确任务;自下而上层层填报,逐级审核、汇总 比如,各子公司对其预算负责,控股公司专业部门对预算提出专业评价建议	核算要求	加强费用开支审核和控制,正确划分各种费用界限,适应企业特点采用适当核算方法