

## 第二章 人力资源规划管理制度

增进一个组织要提高效率，维持生存与发展，就需要有一支合格和具有竞争性的员工队伍，而这样一支队伍的建设和培养即人力资源（特别是专业人才）的培养又绝不是一朝一夕的事。技术的发展带来了工作的变化并对人才提出了新的要求，环境的变化扩大了企业等组织对人才的需求，国际、国内对人才的争夺变得日趋剧烈。因此，组织必须对自己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得到各种所需的人才，否则组织的目标（生存和发展等）就难以实现。

### 第一节 人力资源规划概述

#### 一、人力资源规划的定义

##### （一）人力资源规划的定义

关于人力资源规划的定义和概念，国内外已有不少的论述，总括起来有下面几种：

1. 人力资源规划就是要分析组织在环境变化中的人力资源需求状况，并制定必要的政策和措施以满足这些要求。
2. 人力资源规划就是要在组织和员工的目标达到最大一致的情况下，使人力资源的供给和需求达到最佳的平衡。
3. 人力资源规划就是要确保组织在需要的时间和岗位上获得各种所需的人才（包括质量和数量两个指标），使组织和个人得到长期益处。

综合起来，人力资源规划是根据组织的战略目标，科学预测组织在未来环境变化中人力资源的供给与需求状况，制定必要的人力资源获取、利用、保持和开发策略，确保组织对人力资源在数量上和质量上的需求，使组织和个人获得长远利益。

##### （二）人力资源规划的含义

人力资源规划包括以下几层含义：

1. 人力资源规划是以组织的战略目标为依据的，当组织的战略目标发生变化时人

力资源规划也随之发生变化。因此，组织的战略目标是人力资源规划的基础。

2. 组织外部环境中政治的、经济的、法律的、技术的、文化的等一系列因素处于不断的变化之中，使得组织的战略目标也处于不断的变化与调整之中，组织战略目标的变化则必将引起组织内外人力资源供需的变化。人力资源规划就是要对人力资源供需状况进行分析预测，以确保组织在近期、中期和长期对人力资源的需求。

3. 一个组织应制定必要的人力资源政策措施，以确保组织对人力资源需求的如期实现。政策要正确而明晰，如对涉及内部人员调动补缺、晋升或降职、外部招聘、开发培训以及奖惩等要有切实可行的措施保证，否则就无法确保组织人力资源规划的实现。

4. 人力资源规划要使组织和个体都得到长期的利益。这是指组织的人力资源规划还要创造良好的条件，充分发挥组织中每个人的主观能动性，得以使每个人提高自己的工作效率，提高组织的效率，使组织的目标得以实现。与此同时，也要切实关心组织中每个人在物质、精神和业务发展等方面的需求，并帮助他们在实现组织目标的同时实现个人目标。这两者必须兼顾，否则就无法吸引、招聘到组织所需的人才，也难以留住本组织内已有的人才。

## 二、人力资源规划的作用

人力资源规划的作用表现在以下两个方面：

### （一）人力资源规划对整体组织的贡献

1. 人力资源规划是组织整体规划的一部分，是根据组织的战略目标制定的。它实际上是组织的战略目标在资源保障与配置上——人力资源供需（包括数量与质量）方面的分解，是为了确保组织目标的实现而制定的一种辅助性规划。它与组织的其他方面的规划如组织的营销计划、生产计划、财务计划等共同构成组织目标的支撑体系。

2. 由于组织所处的内外环境是不断变化的，组织的战略目标也需要不断进行调整，因此组织对资源的需求——人力资源需求也随之而变化。这种需求的变化必然导致人力资源供需之间的失衡，所以就要根据组织目标的变化和组织的人力资源现状，分析和预测人力资源的供需，采取必要的确保措施，平衡人力资源的供给与需求，确保组织目标的实现。

3. 人力资源规划不断随环境的变化而变化，使得组织的战略目标更加完善，组织对于环境的适应能力更强，组织因而更富有竞争力。

### （二）人力资源规划对人力资源管理的作用

1. 确保组织在生存、发展过程中对人力的需要。组织在生存、发展过程中，常常处于不稳定状态中。人力资源的需求和供给不可能实现自动平衡，就要采取适当的手段分析和调整供需差异。因此，预测供需差异并调整差异是人力规划的基本职能。

2. 人力成本的控制。人力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人员的分布状况，即人员在不同职务、不同级别上的数量状况。合理的人力

资源规划，能够合理地控制目前的人力成本，在预测未来企业发展的条件下，有计划地逐步调整人员的分布，将人力成本控制在合理的范围内。

3. 组织结构的复杂性。在大型复杂结构的组织中，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是难以完成的。

4. 人事决策的需要。人力资源规划的信息往往是人事决策的基础，如采取什么样的晋升政策、制定什么样的报酬分配政策等。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，而这类经验的培养又不可能在短时间内实现。如果从外部招聘，有可能找不到完全合适的人员，或者成本高些；如果自己培养，就需提前培养，同时还要考虑培训过程中人员流失的可能性等。显然，在没有确切信息的情况下，决策是难以客观的。

5. 调动员工积极性的需要。只有在人力资源规划的条件下，员工可以根据自己的工作实际，看到自己发展的前景，从而去积极地努力争取。

### 三、人力资源规划的内容

人力资源规划包括两个层次，即总体规划与各项业务计划。

人力资源总体规划是有关计划期内人力资源开发利用的总目标、总政策、实施步骤及总预算的安排。

人力资源规划所属业务计划是总规划计划的展开和具体化，具体内容见表 6-2-1。

表 6-2-1 人力资源业务规划

类 型	目 标	政 策
人员补充规划	人员类型、数量对人力资源结构及绩效的改善等。	人员标准、来源、起点待遇等。
人员使用规划	部门编制；人力资源结构优化；绩效改善；职务轮换。	任职条件；职务轮换；范围及时间。
提升降职规划	后备人员数量保持；改善人员结构；提高绩效目标。	选拔标准、资格、比例；试用期；提升比例；未提升人员安置。
教育培训规划	素质与绩效改善；培训类型与数量；提供新人员；转变员工劳动态度。	培训时间的保证；培训效果的保证。
评估激励规划	离职率降低；士气提高；绩效改善。	激励重点；工资政策、奖励政策及反馈。
劳动关系规划	减少非期望离职率；雇佣关系改善；减少员工投诉与不满。	参与管理；加强沟通。

类 型	目 标	政 策
退休解聘规划	编制；劳务成本降低；生产率提高。	退休政策；解聘程序等。

人力资源规划按其用途及时间幅度，可分为战略性的长期规划（5年或5年以上）、战术性的中期规划（2~5年）和作业性的短期计划（1~2年）。它们与组织的其他规划相互协调联系，既受制于其他规划，又为其他规划服务。表6-2-2表示组织规划与人力资源规划的关系。

表 6-2-2 组织规划与人力资源规划的关系

组 织 规 划	制定战略规划（长期） ●组织的环境与实力研究 ●组织的宗旨战略目标	制定经营计划（中长期） ●规划方案所需的资源 ●组织策略 ●新项目开发 ●收买和放弃规划	作业计划（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
↓	↓	↓	↓
人 力 资 源 规 划	分析问题 ●需求分析 ●外部因素 ●内部供给分析	预测需求 ●雇员数量 ●雇员结构（定性分析） ●可供与所需资源净需求	制定行动方案 ●人员审核 ●招聘 ●提升与调动 ●组织变革 ●培训与发展 ●工资与福利 ●劳工关系

在战略规划层次，人力资源规划涉及组织外部因素分析、预计未来组织总需求中对人力资源的需求、估计远期的组织内部人力资源数量、调整人力资源规划，重点在分析问题。在经营计划（战术上的策略规划）的层次上，人力资源规划涉及对人力资源需求与供给量的预测，并根据人力资源的方针政策制订具体的行动方案。作业计划则涉及一系列的具体操作实务，要求任务具体明确、措施落实。

## 第二节 人力资源规划的程序

### 一、环境分析阶段

环境分析阶段主要是对外部环境、组织环境、经营战略、人力资源现状进行分析，为后续工作提供信息。

#### （一）外部环境分析

外部环境分析包括：政治法律、经济、技术、文化环境分析；劳动力市场竞争状况、政策分析；劳动力择业心理与倾向分析等。

#### （二）组织环境分析

组织环境分析包括：组织结构、管理体制、管理风格、企业文化、薪酬体系、激励机制等组织一系列管理规章制度分析。

#### （三）经营战略分析

经营战略分析包括：企业的战略目标分析；产品、市场、渠道、价格、技术发展方向分析；财务及利润目标的分析等。

#### （四）人力资源现状分析

人力资源现状分析包括：人员素质、数量结构分析；人力流动率、人力成本分析；人力资源政策、员工价值观分析；员工发展潜力、员工需求分析等。

环境分析是人力资源规划的基础，通常将其分析的结果纳入人力资源信息系统中。其中人力资源流动率对人力资源供需的现状与预测结果影响很大。人力资源流动分为组织内流动与组织内外流动：组织内人力资源流动主要是指组织内员工的晋升、降职、职位变更；组织内外流动有两个方面，即流出组织（离职）与流入组织（外部招聘），流出（离职）是指员工辞职、退休、病故、工伤、辞退等，流入（外部招聘）是指从外部劳动力市场吸收人力资源。员工离职具有较大的不确定性，使得离职信息难以准确把握，给人力资源供需预测带来不确定性。

### 二、供需预测阶段

人力资源供需预测是在所搜集的人力资源信息的基础上，运用主观经验判断和各种统计方法及预测模型，对组织内现有的人力资源状况进行测算，了解组织内人员的变动状况和结果以及人员需求状况，对人力资源在数量和质量两个方面的供需进行评估，确定组织人员的“短缺数”或“剩余数”。

### 三、制定规划阶段

本阶段制定人力资源开发与管理的总规划，根据总规划制定各项具体的业务计划以及相应的人事政策，以便各部门贯彻执行。各项业务计划相互关联，在规划时要全面考虑，不能分散地作个别单一的计划。这一阶段是人力资源规划中比较具体细致的工作阶段。

### 四、实施评估阶段

本阶段是组织将人力资源的总规划与各项业务计划付诸实施，并根据实施的结果进行人力资源规划的评估，及时将评估的结果反馈，修正人力资源规划。

人力资源规划是一个长久持续的动态工作过程，具有滚动的性质。组织内外诸多不确定因素的存在，造成组织战略目标的不断变化，也使得人力资源规划不断变更。因此，人力资源规划应当滚动地实施，不断修正短期计划方案。

## 第三节 人力资源的供求预测

### 一、人力资源需求预测

人力资源需求预测是预测实现组织目标所需的人员数量与类型。人员需求预测需要考虑多种因素，如产品/服务需求、经济、技术、财务资源、销售额、组织成长、管理哲学与技巧、人员流动比率、员工的质量与性质等。确定人力资源需求的特定技术包括以下方法：

#### （一）德尔菲法

德尔菲法是专家们对影响组织某一领域发展的看法达成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，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，专家应该是对所研究的问题有发言权的人员。

德尔菲法是 20 世纪 40 年代在兰德公司的“思想库”中发展起来的。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（或外部）广泛地选择各个方面的专家，每位专家都拥有关于人力预测的知识或专长。这些专家可以是管理人员，也可以是普通员工。总之，这里的专家指的不是学者意义上的，而是对所研究的问题有深入了解的人员。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预测的具体问题。然后，使用匿名填写问卷等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，较低层次的人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藏自己正确观点的情况。人力资源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。再重复上述过程，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。一般重复 3~5 次，专家的意见即趋于一致。

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和有关的统计分析结果，目的是使专家们能够作出比较准确的预测。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。在必要时，可以不问人力需求的总体绝对数量，而应该问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求精确，但是要求专家们说明对所预测的肯定程度。

### （二）趋势分析法

趋势分析法也称为“时间序列预测法”，就是通过分析企业在过去的 5 年左右时间里的变化趋势，然后以此为依据来预测企业未来人员需求的技术。例如：你可以综合统计企业在过去 5 年中每年年末的员工数量，或者这些年年末的各类人员数量（如销售人员、生产人员、文秘人员以及行政管理人员等），其目的在于确定你认为在今后有哪些趋势会继续发展下去。

趋势分析作为一种初步预测是很有价值的，但仅有它还远远不够，因为雇佣人员数量很少会只由过去的状况决定。其他一些因素（如销售额和生产率的变化等）也将影响你未来的人员需要。

### （三）比率分析法

比率分析法是以以下两种因素的比率为依据的：一是某些原因性因素（如销售额）；二是所需要的员工数量（如销售人员数量）。例如：假设你发现一名销售人员通常每年能实现 50 万元的销售额。在过去的两年中，你每年需要 10 名销售人员来完成 500 万元的销售额。假如你计划在下一年将销售额提高到 800 万元，并在再下一年将销售额提高到 1000 万元，那么如果销售收益和销售人员的数量仍然保持不变，你在下一年就需要增加 6 名新的销售人员（每人将完成 50 万元以上的销售额）。再过一年，你就又需要增加 4 名新的销售人员来完成要求增加的另外 200 万元销售额（下一年的 800 万元销售额和再下一年的 1000 万元销售额之间的差额）。

你还可以利用比率分析来帮助自己预测其他一些人员需求。比如：你可以计算销售

人员和文秘人员比率，然后以此来确定需要增雇多少文秘人员来与销售人员的增加相匹配。

像趋势分析一样，比率分析假定生产率保持不变，比如无论对销售人员如何进行激励，也不可能使每位销售人员每年的销售额超过 50 万元。如果销售生产率上升或下降，销售额与销售人员的比率就要改变，那么根据历史比率所进行的人员预测就不太准确了，这样就需要根据新的比率来调整。

#### （四）相关分析

相关分析是一种通过确定企业的业务活动量和人员水平这两种因素之间是否相关来预测企业未来人员需求的技术。如果两者是相关的，那么一旦你能预测出企业的业务活动量，你就能预测出企业的人员需要量。

#### （五）运用计算机预测

计算机人员需求预测系统是人力资源管理人员和直线管理人员将所需要的信息综合起来，建立起一套人员需求的计算机化预测系统（Computerized Forecast）。在建立人员需求的计算机预测系统时需要一些典型数据，其中包括生产单位产品所需要的直接劳动工时（对生产率的一种衡量）以及当前产品系列的 3 种销售额计划——最低销售额、最高销售额、可能销售额。以这些数据为基础，就不仅可以预测“满足生产需要的平均人员需求水平”的数字，而且可以分别预测对直接生产人员（例如流水线上的生产工人）、间接生产人员（如文秘人员）以及特殊人员（行政管理人员）的需求数字。

运用这一系统，雇主就可以很快地将生产率水平计划和销售水平计划转化为对人员需求的预测，同时也可以预测各种生产率水平及销售水平对人员需求的影响。

#### （六）管理人员的判断

无论采用何种预测手段，管理人员的判断都是非常重要的。无论是历史趋势、各种比率，还是要素关系，由于管理环境的变化，都不可能一成不变地延续到将来，因而就需要以自己认为在未来可能会发生变化的那些因素为依据，对预测的结果进行修正。可能对初始人员需求预测产生修正作用的重要因素包括：

1. 提高产品质量或服务质量的决定或者进入新市场的决定。这种因素会对你所需要员工的技能、素质等产生影响。
2. 技术和管理变革导致生产率的提高。效率的提高会降低人员需求水平。效率的提高既可能会通过增加新的设备实现，也可能会通过新的经济激励计划而实现。
3. 可能获得的财力资源。例如：一项更大的财政预算可以让你雇佣更多的人，也可以让你支付较高的工资；相反，一项预计的财政紧缩可能意味着较少的职位和较低的薪资支付。

## 二、人力资源供给预测

企业人力资源供给来自两方面：一是企业内部人力资源供给，如人员晋升、调动



等；二是企业外部人员补充。一般说来，首先要进行内部人力资源的预测，以确定对外部人力资源的要求。

### （一）全些内部人力资源供给预测

企业内部未来人力资源供给是企业人力资源供给的重要部分。企业未来人力资源需求应优先考虑内部人力资源供给。影响企业内部人力资源供给的因素包括企业职工的自然流失（伤残、退休、死亡等）、内部流动（晋升、降职、平调等）、跳槽（解雇、停薪留职、合同到期解聘等）。企业内部人力资源供给预测技术常用的有两种：一是人员接替模型；二是马尔柯夫模型法。

#### 1. 人员接替模型法

人员接替模型法主要通过人员接替图来预测组织内的人力资源供给。在人员接替图中要给出部门、职位名称、员工姓名、每位员工的职位（层次）、每位员工的绩效与潜力（如图6-2-1所示）。

人员接替法将每个工作职位均视为潜在的工作空缺，而该职位下的每个人均是潜在的供给者。人员接替法以员工的绩效作为预测的依据，当某位员工的绩效过低时，组织将采取辞退或调离的方法；当员工的绩效很高时，他将被提升替代他上级的工作。这两种情况均会产生职位空缺，其工作则由其下属替代。通过人员替代图，我们可以清楚地看到组织内人力资源的供给与需求情况。

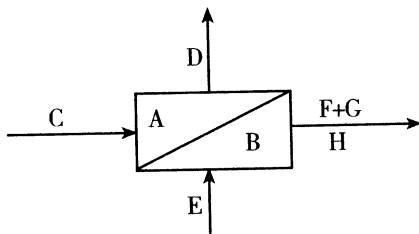


图 6-2-1 人员接替图

其中：A 表示现有人员；B 表示可提升人员；C 表示外部招聘人员；D 表示晋升人员；E 表示提升上来人员；F 表示退休人员；G 表示辞退人员；H 表示提升受阻人员。

#### 2. 马尔科夫模型法

马尔科夫模型可以预测等时间间隔点上的各类人员分布状况。在该预测模型中，假定各类人员都是严格由低向高移动，不存在越级现象，而转移率是一个固定的比例。转移率的计算公式：

某类人员的转移率 (P) = 转移出本类人员的数量 / 本类原有人员的总量  
转移率一般由转移矩阵给出，如：

$$(P) = \begin{matrix} & \begin{matrix} 1 & 2 & 3 \end{matrix} \\ \begin{matrix} 1 \\ 2 \\ 3 \end{matrix} & \begin{pmatrix} 0.6 & 0.3 & 0 \\ 0 & 0.4 & 0.3 \\ 0 & 0 & 0.6 \end{pmatrix} \end{matrix}$$

由转移矩阵可以看出：在等时间间隔点上（一般为 1 年），第一类人员的存留率为 60%，第一类晋升到第二类的晋升率为 30%，另有 10% 的人员可能流失。一般不存在越级问题，所以第一类人员向第三类人员转移概率为 0。

马尔科夫的计算公式：

$$Y_t = A \times X + B \times Y$$

其中： $Y_t$ ：某类人员在  $t$  时刻的供给量； $A$ ：该类人员总数； $X$ ：该类人员留存率； $B$ ：下类人员总数； $Y$ ：下类人员晋升率。

对于第一类职务来说，无晋升人员，只能从组织外部补充，所以  $Y_t = A \times X +$  补充人数。例如：某公司 2000 年 ( $t=0$ ) 3 类人员的分布状况为：第一类 100 人，第二类 80 人，第三类 40 人。各类人员转移率如上，每年向第一类补充 60 人。求未来 3 年里的 3 类人员供给状况。

表 6-2-3 人员供给计算表

时间	类 别			总数
	第一类	第二类	第三类	
	补充 + 存留	晋升 + 存留	晋升 + 存留	
$t=0$	100	80	40	220
$t=1$	$60 + 100 \times 0.6 = 120$	$100 \times 0.3 + 80 \times 0.4 = 62$	$80 \times 0.3 + 40 \times 0.6 = 48$	230
$t=2$	$60 + 120 \times 0.6 = 132$	$120 \times 0.3 + 62 \times 0.4 = 60$	$62 \times 0.3 + 48 \times 0.6 = 47$	239
$t=3$	$60 + 132 \times 0.6 = 140$	$132 \times 0.3 + 60 \times 0.4 = 64$	$60 \times 0.3 + 47 \times 0.6 = 46$	250

根据预测得知在未来 3 年里：第一类人员的分布数量为 120、132、140；第二类人员的分布数量为 62、60、64；第三类人员的分布数量为 48、47、46；总人数的分布数量为 230、239、250。

如果未来人员的需求数量已知，则供求之间的差额就可获得。

马尔柯夫模型法在国外的一些大公司如 GM、IBM、AT&T 等都已得到广泛的应用。显然，转移矩阵中的概率与预测期的实际情况可能有差距，因此使用这种方法得到的内部劳动力供给预测的结果也就可能会不精确。因此，在实际应用中，一般采取弹性化的方法，即估计出几种概率矩阵，然后得出几种预测结果。转换矩阵的最大价值就在于它为组织提供了一种理解劳动力流动形式的分析框架。

### 3. 管理人才储备

管理人才是所有组织中一种必不可少的资源。因此，企业对于管理者能力资料的保存要好于对非管理者能力资料的保存。管理人才储备（Management Inventory）包括有关每位管理者的详细信息，将被用于确定哪些人有潜力并升迁到更高层次的职位。这种储备为更换和提升决策提供信息，主要包括下列资料：（1）工作经历；（2）教育背景；（3）优势和劣势评价；（4）个人发展的需要；（5）目前及将来提升的潜力；（6）目前工作业绩；（7）专业领域；（8）工作特长；（9）地理位置偏好；（10）职业目标和追求；（11）预计退休时间；（12）个人历史，包括心理评价。

### 4. 技能储备

技能储备（Skill Inventory）是有关组织中可能升入更高层次职位或转入同级别其他职位的非管理人员的供给信息。虽然技能储备的过程和目的与管理人才储备基本相同，但信息是不同的。通常技能储备包括的信息如下：（1）背景和生平资料；（2）工作经历；（3）专业技能和知识；（4）所持有的执照和证明；（5）接受过的企业内部培训；（6）以前工作业绩评价；（7）职业目标。

设计良好、不断更新的技能储备系统使管理者能够迅速识别具备特殊能力的员工，并尽可能使他们与企业不断变化的需求相适应。

### （二）企业外部人力资源供给预测

企业职位空缺不可能完全通过内部供给解决，企业人员因各种主观或自然原因退出工作岗位是不可抗拒的规律，这必然需要企业不断地从外部补充人员。

#### 1. 影响企业外部劳动力供给的因素

（1）人口政策及人口现状。人口现状直接决定了企业外部现有人力供给状况，其主要影响因素包括人口规模、人口年龄和素质结构、现有劳动力参与率等。

（2）劳动力市场发育程度。社会劳动力市场发育好，将有利于劳动力自由流动，形成由市场工资率引导劳动力的合理流动，消除人为因素对劳动力流动的影响，增强预测的客观性和准确性。劳动力市场发育不健全，双轨制就业政策的存在，势必影响人力资源的优化配置，给预测带来困难。

（3）社会就业意识及择业心理偏好。例如：一些城市失业人员宁愿失业也不愿从事一些苦、脏、累、险的工作。再如：应届大学毕业生普遍存在对职业期望值过高的现象，大多数人希望进国家机关、大公司或：合资企业，希望从事工作条件舒适、劳动报酬优厚的职业，不愿从事厂矿企业一般岗位工作。

（4）本地区经济发展水平、教育水平、地理位置。一般讲来，经济越发达，教育水平越高，对劳动力越有吸引力，劳动力供应越充足。

（5）我国严格的户籍制度也制约企业外部人员的供给。按招聘的原则，高层次人员应在全国范围内公开择优聘用，但户籍制度在很大程度上制约了高层次经营管理人才、专业技术人才的跨地区流动。这一现状正在被各地区灵活的户籍制度改变，其影响会越来越小。

#### 2. 企业外部人力资源供给的渠道

企业外部人力资源供给的渠道主要有大中专院校应届毕业生、复转军人、专业技校毕业生、失业人员、其他组织人员、流动人员以及近几年日益增多的海外归国人员和外国打工者。

大中专院校及技校校应届毕业生的供给较为确定，主要集中于夏季，其数量和专业、层次、学历均可通过各级教育部门获取，预测工作容易。

复转业军人，由国家指令性安置，也较易预测。

比较困难的是城镇失业人员和流动人员的预测。在预测过程中，须综合考虑城镇失业人员的就业心理，还有国家就业政策、政府对农村劳动力进城务工的控制程序及其他一些因素。

海外归国人员和外籍打工者每年都呈上升趋势，虽然占的比重不大，但这部分人基本具有较高的学历、国际背景和外语优势，对中高层管理技术领域的供给有影响。

对于其他组织在职人员的预测，则需考虑诸如社会心理、个人择业心理，还有组织本身的经济实力及同类组织人员的福利、保险、工资、待遇等因素。企业应在本单位可能提供的待遇的基础上，科学地预测外部人员的可供给量。

### 第四节 人力资源规划的控制与评价

#### 一、人力资源供求综合平衡

人力资源供求平衡（包括数量和质量）是人力资源规划的主要目的。人力资源供求预测就是为制定具体的供求平衡规划而服务的。

企业人力资源供求关系有3种可能：一是人力资源供求总量平衡，结构不平衡；二是人力资源供给小于需求，这意味着人力资源短缺；三是人力资源供给大于需求，这意味着人力资源过剩。人力资源供求规划即是根据企业未来供求关系的预测结果，制定相应的措施，实现供求平衡。

##### （一）企业人力资源总量平衡、结构不平衡的措施

应根据具体情况制定针对性较强的各种业务计划，如晋升计划、岗位轮换、竞争上岗、培训计划等，使企业人员结构符合组织发展的要求。

##### （二）企业人力资源供应小于需求的措施

当组织人力资源供不应求时，一般可以通过增加员工的数量和提高工作效率两条途径来解决，具体有以下方式：

1. 将符合条件而又处于相对富余状态的人调往空缺职位。
2. 如果高技术人才出现短缺，拟定培训与晋升计划；在企业内部无法满足要求时，

再拟定外部招聘计划。

3. 根据《劳动法》有关规定，制定延长工时适当增加报酬计划，但这只是一种短期应急措施。

4. 制定提高企业资本技术有机构成的计划，提高工人劳动生产率，形成机器替代人力资源的格局。

5. 重新进行工作设计，提高工作效率，减少人力需求。

6. 制定聘用非全日制临时工计划，如返聘已退休者，或聘用小时工、临时工等。

7. 制定科学的激励计划，培训提高员工生产业务技能，改进工艺设计，以此来调动员工的积极性，提高劳动生产率，减少对人力资源的需求。

### （三）企业人力资源供大于求的措施

人力资源过剩是目前企业在人力资源规划中所面临的主要问题。解决企业人力资源过剩的常用方法有：

1. 限制雇佣。当企业实行限制雇佣的政策时，将通过不再补充已离开员工职位的做法减少劳动力，只有在企业的整体工作可能受到影响时才会录用新工。

2. 永久性辞退那些劳动态度差、技术水平低、劳动纪律观念不强的职工。

3. 合并和关闭某些臃肿机构。

4. 鼓励提前退休或内退。对那些接近退休年龄而未达退休年龄者，制定一些优惠措施，如提前退休仍按正常退休年龄计算养老保险工龄。有条件的企业还可一次性发放部分奖金（或补助），鼓励提前退休。

5. 加强培训工作，提高员工整体素质。例如：制定全员轮训计划，使员工始终有一部分在接受培训，为企业的扩大再生产准备人力资本。

6. 在加强培训，使员工掌握多种技能，在增加员工择业竞争力的前提下，鼓励部分职工自谋职业，同时可拨出部分资金开办第三产业。

7. 减少员工的工作时间，随之降低工资水平。这是西方企业在经济萧条时经常采用的一种解决企业临时性人力资源过剩的有效方式。

8. 采用由多个员工分担以前只需一个或少数几个人就可完成的工作和任务，企业则按员工完成工作任务量来计发工资的办法。这与上一种方法在实质上是一样的，都是减少员工工作时间、降低工资水平。

9. 通过裁减，在组织中一次性减少组织规模和员工数量。企业一般在经济萧条时期或大规模改组时采用裁减措施。

在制定平衡人力资源供求措施的过程中，不可能是单一的供大于求或供小于求，往往出现的是某些部门人力资源供过于求，而另几个部门又可能供不应求。也许是高层次人员供不应求，而低层次人员的供给却远超过需求。所以，应具体情况具体分析，制定出相应的人力资源部门或业务规划，使各部门人力资源在数量、质量、层次、结构等方面达到协调平衡。

## 二、人力资源规划的评价

### (一) 人力资源规划目标合理性评价

在对人力资源规划进行评价时，首先需要考虑人力资源规划目标本身的合理性问题。对目标本身的评价是一个非常困难的课题。在评价人力资源规划目标的合理性时，应认真考虑以下几个方面：

1. 人力资源规划者熟悉人事问题的程度以及对其重视程度。计划者对人力资源问题的熟悉程度越高、重视程度越高，那么他制定的人力资源规划就可能越合理。
2. 人力资源规划者与提供数据以及使用人力资源规划的管理人员之间的工作关系。这三者之间的关系越好，制定的人力资源规划目标就可能越合理。
3. 人力资源规划者与相关部门进行信息交流的难易程度。这种信息交流越容易，越可能得到比较合理的人力资源规划目标。
4. 管理人员对人力资源规划中提出的预测结果、行动方案和建议的重视和利用程度。这种重视和利用的程度越高，越可能得到比较好的人力资源规划。
5. 人力资源规划在管理人员心目中的地位和价值。管理人员越重视人力资源规划，人力资源规划者也就越重视人力资源规划的制定过程，所得到的结果才可能客观合理。

### (二) 人力资源规划与行动结果比较

在评价人力资源规划的时候，还需要将行动的结果与人力资源规划进行比照，目的是通过发现计划与现实之间的差距来指导以后的人力资源规划活动。主要的工作是进行下列比较：

1. 实际的人员招聘数量与预测的人员需求量。
2. 劳动生产率的实际水平与预测水平。
3. 实际的和预测的人员流动率。
4. 实际执行的行动方案与计划的行动方案。
5. 实施计划的行动方案的实际结果与预期结果。
6. 人力费用的实际成本与人力费用预算。
7. 行动方案的实际成本与行动方案的预算。
8. 行动方案的成本与收益。

上述这些项目之间的差距越小，说明人力资源规划越符合实际。

## 三、人力资源规划的跟踪与审核

在很多情况下，公司只是把人力资源管理部门看作一个只花钱不赚钱的部门，因此总是自觉或不自觉地赋予人力资源管理部门一个成本中心的形象，并极力压缩这一部门的开支预算。例如：当公司实施了一个培训计划以后，它常常会强调公司已经为培训每一位员工花费了多少费用；但是，如果与同行业的其他企业比较一下，它就很可能发

现自己的人均培训费用还很低。从人力资源管理的角度看，公司应该建立一个更加全面的预算，来反映人力资源管理活动对资源的使用情况。把人力资源审计和人力资源预算结合起来，我们可以得到许多有益的人均指标来反映公司的人力资源管理状况。典型的人均指标包括员工总数与人力资源管理员工的比率、每位员工的培训费用、每位新员工的招聘成本、每位员工的绩效奖金以及填补空缺的平均天数等。

公司在人力资源管理活动中也应该进行审计。人力资源审计主要是指考察人力资源管理活动是否按照原来的计划执行，如是否在规定的期限内完成了对全体员工的工作业绩考核，是否对每一位辞职的员工都进行了离职面谈，是否在员工加入组织的时候都建立了规定的保障计划等。需要指出的是：人力资源审计只是考察人力资源活动是否在按照计划执行，它不一定能够告诉我们这些活动是否有效、彼此之间是否相互配合以及是否有助于组织目标的实现。回答这些问题，会涉及人力资源规划本身的合理性问题。

一个公司的人力资源管理部门应该把员工的感受作为制定人力资源规划的基础，并把公司的人力资源观念灌输给组织的员工。员工的观点、人力资源管理部门主管的观点、业务部门主管的观点、甚至社区和政府部门的看法都可以作为衡量公司的人力资源规划是否适当的标准，这种思路有时被称作“声誉法”。在了解这些方面的观点时，考察的主要项目包括：人力资源部门的反应，如回答咨询的速度、合作性、客观性和中立性；人力资源部门的主动性和创新性，如是否提供了具有创造性的人力资源管理政策、评估目标的达成程度等以及总体的有效性。对声誉的考察有助于发现各个方面不满的根源。

## 第五节 人力资源信息系统

### 一、人力资源信息系统的内容与功能

#### （一）人力资源信息系统的内容

人力资源信息系统（Human Resource Information System, HRIS）是组织进行有关人力资源工作方面的信息收集、分析和报告的过程。计划的依据是信息，脱离大量翔实的信息而作出的计划是想当然的计划，对事物未来的发展起不到精确的作用。所以说，人力资源规划的效果如何，在一定程度上取决于企业人力资源信息系统建立与否及其内容的真实可靠程度。

完善的企业人力资源信息系统包括如下三大类内容：

1. 企业战略、经营目标及常规经营计划信息。根据这些内容可确定人力资源规划的种类及框架。

2. 企业外部的人力资源供求信息及对这些信息的影响因素。例如：外部劳动力市场上各类人员的供求状况及未来趋势、各类需求人员的供职条件、国家政府部门对劳动用工制度的政策法规等等，均对企业人力资源规划产生影响。

3. 企业现有人力资源的信息。只有在准确的现有人力资源信息的基础上，才能作出最有效的人力资源规划。

## （二）人力资源信息系统产生的报表及经营预测

一个有效的 HRIS 还可以产生出若干重要的报表及与经营相关的预测。

1. 常规报表。按时间进度汇总的经营数据被称为常规报表。每周或每月用人情况报表可能被送达总经理，而每个季度该报表可能被送达最高管理层。

2. 例外情况报表。该报表着重强调在经营活动中十分严重、足以引起管理者注意的变化。

3. 按需提供的报表。该报表是根据特殊需求提供的信息。

4. 预测。预测将一些预测模型应用于特定情况。管理者需要预测为满足对企业发展的需要所需的员工数量和类型等。

## （三）人力资源信息系统的功能

企业人力资源信息系统除为人力资源规划决策提供信息外，还具有以下功能：

1. 为人力资源规划建立人事档案。

2. 为企业制定发展战略提供人力资源数据。

3. 为人事决策提供信息支持。

4. 为企业管理效果的评估提供反馈信息。

5. 为其他有关人力资源的活动提供快捷、准确的信息。

## 二、人力资源信息系统的基础信息

一般说来，人力资源信息系统至少应包含下列基础信息：

1. 自然状况：性别、年龄、民族、籍贯、体重、健康状况等。

2. 知识状况：文化教育程度、专业、学位、所取得的各种证书和职称等。

3. 能力状况：表达能力、操作能力、管理能力、人际关系协调能力及其他特长的种类与等级。

4. 阅历及经验：做过何种工作、担任何种职务、取得的业绩、任职时间、调动原因、总体评价。

5. 心理状况：兴趣、偏好、积极性水平、心理承受能力。

6. 工作状况：目前所属部门、岗位、职级、绩效及适应性。

7. 收入情况：工资、奖金、津贴及职务外收入。

8. 家庭背景及生活状况：家庭成员、生活条件、居住地点、家庭职业取向及个人对未来职业生涯的设计等。



9. 所在部门使用意图：提、留、升、调、降。

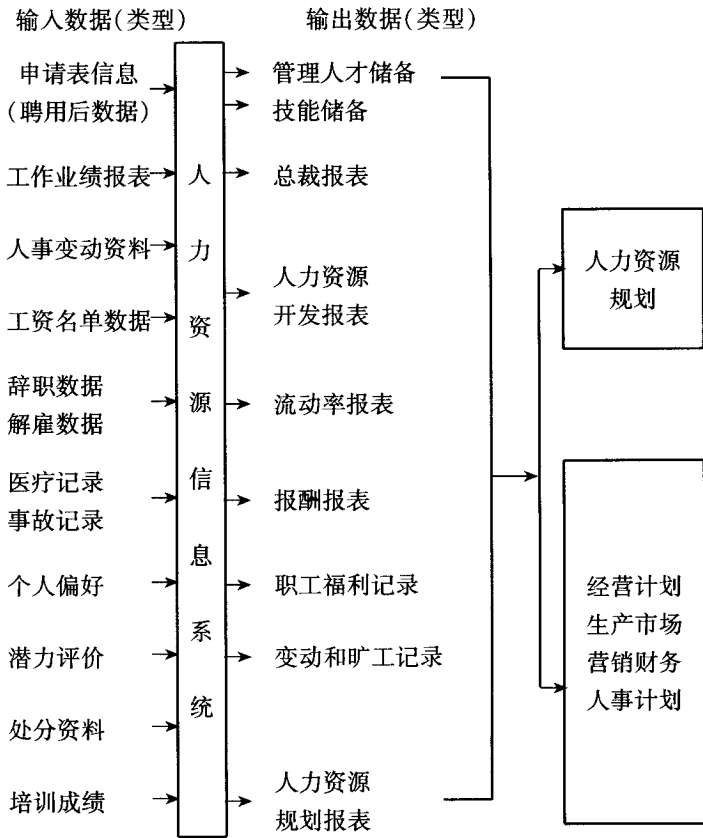


图 6-2-2 人力资源信息系统



由于运用了各种类型的输入数据，该 HRIS 可以提供对于人力资源规划和组织运作具有广泛价值的多种类型的输出数据。该 HRIS 将所有人力资源信息纳入一个系统。不同来源的输入数据被加以综合，以提供必要的输出。在系统设计完成后，就可以提供企业人力资源决策过程所需的信息了。例如：目前许多企业正在研究历史趋势，以确定获得合格申请人的最佳办法。此外，要是没有现代化的 HRIS，遵守各种法规和政府规章也将是非常困难的。由于一个组织的人员构成变得越来越重要，所以 HRIS 的运用将来很可能会扩大。

### 三、跨国经营的人力资源信息系统

由于跨国经营所需的劳动力十分复杂，所以开发有效的全球人力资源信息系统非常必要。全球 HRIS 是获得人力资源决策所需的相关和及时信息的一种有组织的方式。理想的信息系统是：当使用者需要时能向他们提供一切所需信息的系统。对于大多数企业

尤其是那些从事国际经营的企业来说，这种理想的情况尚未达到。为帮助弥补不太有效的全球人力资源管理信息系统，各个公司正在开发决策支持系统，该系统使用户们能够通过计算机相互影响，以尽快获得信息。决策支持系统使管理者们能够调出可使用程序的菜单。通常，决策支持系统是复杂的数据库系统，它能够读取、显示和处理信息。在决策支持系统中，会使用到图解法、模拟、建模和数量分析方法。不管信息系统的性质如何，及时提供许多影响人力资源因素有关的信息以确保作出最好的人力资源决策是非常必要的。