

人力资源规划方法与实施步骤

(超详细)

第一章：规划概述.....	2
1.1 人力资源管理理念与规划.....	2
1.2 人力资源流动比率.....	3
1.3 人力资源结构分析.....	4
1.4 人力资源规划的内容.....	7
1.5 人力资源规划的目的.....	9
1.6 人力资源规划的流程编制.....	10
1.7 可供选择的模式.....	13
1.8 人力资源规划的考评.....	14
1.9 过剩人力资源的管理.....	14
第二章：供求预测.....	15
2.1 需求预测的变量.....	15
2.2 替换单法.....	16
2.3 供给预测.....	17
2.4 德尔菲法.....	18
2.5 短期预测方法.....	19
2.6 分合性预测法.....	20
2.7 计算机模拟法.....	21
2.8 经验预测法.....	21
2.9 描述法.....	21
2.10 模型推断法.....	22
2.11 上级估算法.....	22
2.12 随机网络模式法.....	22
2.13 统计预测法.....	23
2.14 长期预测方法.....	24
2.15 人力资源供需综合平衡.....	25

第一章：规划概述

1.1 人力资源管理理念与规划

一、指导思想与基本理念

1. 以人为本：

(1) 不仅要造就有成就的人才个体，而且应培育人才团队，发挥人力资源团队规模效应；

(2) 不仅要发挥人力资源体力劳动密集型功能，而且更应发挥人才之智力密集型功能；

(3) 不仅要发挥人才自身功能，而且要充分利用与其连带的社会关系网络功能；

(4) 不仅要利用内脑、而且要利用外脑。

2. 企业通过吸纳成熟型人才、成长型人才，有效拓宽利用社会人才渠道。

3. 企业开辟三个人才渠道：

(1) 立足区域，充分发挥本地人才的主渠道作用；

(2) 面向全国，吸纳高层次人才；

(3) 注重与国际接轨，寻找留学生或外籍管理者、专家的支持。

4. 在三个层面上开发人力资源：

(1) 企业高层形成职业精英团队；

(2) 企业内部实施全员培训；

(3) 企业外部正面影响客户、公众。

5. 用人原则：

(1) 知人：了解人、理解人、尊重人，不但知人之表，更要知人之潜力；

(2) 容人：创造宽松环境，使人心情舒畅，不求全责备，允许改进自律；

(3) 用人：为每个员工提供施展才能的舞台，创造学习、发展、升迁的机会；

(4) 做人：以诚相待，与人为善，宽容人、体谅人，不搞内耗，敬业乐业、忠于职守，以公司为家，与公司共荣辱；

6. 持续开发人力资源，将人才作为取之不尽、用之不竭、具有倍增放大效应的资本；

7. 人尽其才，人人都是人才。

8. 公平竞争

(1) 不拘一格、机会均等、任人唯贤；

(2) 没有性别、籍贯、身体特征的偏见；

(3) 没有校友派系、出身门户之见；

(4) 没有领导个人用人偏好。

9. 人才个体生涯成长规划与企业人力资源发展目标相互匹配，员工与企业一同成长。

10. 保持企业一定的员工流动性。

(1) 过于稳定，造成一潭死水，没有竞争压力；

(2) 流动过于频繁，造成队伍不稳、技术没有积累，反而流失。

11. 实施工作多样性和工作丰富性。

打破员工岗位固定化和单一专长化模式，适时调换员工工作岗位和地点，或建立工作小组制，使职工做到一专多能或全能发展，保持员工工作热情、新鲜感和挑战性。

12. 建立员工正常晋升机制，使普通员工具有努力敬业而被提拔的权利和机会。

13. 大力开展制度化的合理化建议活动，从中发现、挖掘人才。

14. 对突破常规机制能够脱颖而出的尖子人才，要委以重任。

二、 人力资源规划

1. 首先对企业内部人力资源状况进行系统性清查。

(1) 对明显不合格人员予以调整；

(2) 运用“评价中心”或其他测评技术对重点人员（或全体员工）进行评估；

(3) 对企业内部人力资源状况进行总体或分类统计。

2. 与其他战略、经营、财务规划协调。

(1) 根据企业每年经营、财务计划指标，结合企业现有员工状况，尤其是员工流动率，来测算年度人力资源总量和按工种、岗位、职务等分类的结构指标；

(2) 提出年度须新增招募、压缩辞退、下岗分流、转岗调配的具体计划；

(3) 人力需求计划，应包括所需的数量、质量、人才素质要求。

3. 人力计划要一次规划、分期流动实行，并根据实际状况，经常性调整和进行动态评估，必要时建立高级或稀缺专业人才后备系统。

4. 企业实行员工总额控制。

由企业一级定编，其原则为精简机构、节约用人、提高效率、一人多岗；由各部门定员。

1.2 人力资源流动比率

所谓人力资源的流动与周转，是指企业内部由于员工的各种离职与新进所发生的人力资源变动。人力资源流动率则为一定时期内某种人力资源变动（离职和新进）与员工总数的比率。它是考察企业组织与员工队伍是否稳定的重要指标。

计算人力资源流动率的常用方法有以下三种：

(1) 人力资源离职率

人力资源离职率是以某一单位时间（如以月为单位）的离职人数，除以工资册的月初月末平均人数然后乘以 100%。以公式表示：

$$\text{离职率} = \frac{\text{离职人数}}{\text{工资册平均人数}} * 100\%$$

离职人数包括辞职、免职、解职人数，工资册上的平均人数是指月初人数加月末人数然后除以二。离职率可用来测量人力资源的稳定程度。之所以离职率常以月为单位，乃是由于如果以年度为单位，就要考虑季节与周期变动等因素，故较少采用。

(2) 人力资源新进率 (Employment Rate)。人力资源新进率是新进人员除以工资册平均人数然后乘以 100%。用公式表示：

$$\text{新进率} = \frac{\text{新进人数}}{\text{工资册平均人数}} * 100\%$$

(3) 净人力资源流动率 (Net labor Turnover Rate)。净人力资源流动率是补充人数除以工资册平均人数。所谓补充人数是指为补充离职人员所雇佣的人数。用公式表示：

$$\text{净流动率} = \frac{\text{补充人数}}{\text{工资册平均人数}} * 100\%$$

分析净人力资源流动率时，可与离职率和新进率相比较。对于一个成长发展的企业，一般净人力资源流动率等于离职率；对于一个紧缩的企业，其净流动率等于新进率；而处于常态下的企业，其净人力资源流动率、新进率、离职率三者相同。

由于人力资源流动率直接影响到组织的稳定和员工的工作情绪，必须加以严格控制。若流动率过大，一般表明人事不稳定，劳资关系存在较严重的问题，而且导致企业生产效率低，以及增加企业挑选，培训新进人员的成本。若流动率过小，又不利于企业的新陈代谢，保持企业的活力。但一般蓝领员工的流动率可以大一些，白领员工的流动率要小一些为好。

1.3 人力资源结构分析

人力资源规划首先要进行人力资源结构分析。所谓人力资源结构分析也就是对企业现有人力资源的调查和审核，只有对企业现有人力资源有充分的了解和有效的运用，人力资源的各项计划才有意义。人力资源结构分析主要包括以下几个方面：

(一) 人力资源数量分析

人力资源规划对人力资源数量的分析，其重点在于探求现有的人力资源数量是否与企业机构的业务量相匹配，也就是检查现有的人力资源配量是否符合一个机构在一定业务量

内的标准人力资源配置。在人力资源配置标准的方法运用上，通常有以下几种：

1、动作时间研究。动作时间研究指对一项操作动作需要多少时间，这个时间包括正常作业、疲劳、延误、工作环境配合、努力等因素。定出一个标准时间，再根据业务量多少，核算出人力的标准。

2、业务审查。业务审查是测定工作量与计算人力标准的方法，该方法又包括两种：

（1）最佳判断法。该方法是通过运用各部门主管及人事、策划部门人员的经验，分析出各工作性质所需的工作时间，在判断出人力标准量。

（2）经验法。该方法是根据完成某项生产、计划或任务所消耗的人事纪录，来研究分析每一部门的工作负荷，再利用统计学上的平均数、标准差等确定完成某项工作所需的人力标准。

3、工作抽样。工作抽样又称工作抽查，是一种统计推论的方法。它是根据统计学的原理，以随机抽样的方法来测定一个部门在一定时间内，实际从事某项工作所占规定时间的百分率，以此百分率来测定人力通用的效率。该方法运用于无法以动作时间衡量的工作。

4、相关与回归分析法。相关与回归分析法是利用统计学的相关与回归原理来测量计算的，用于分析各单位的工作负荷与人力数量间的关系。

有了人力标准的资料，就可以分析计算现有的人数是否合理。如不合理，应该加以调整，以消除忙闲不均的现象。

（二）人员类别的分析

通过对企业人员类别分析，可现实一个机构业务的重心所在。它包括以下两种方面的分析：

1、工作功能分析。一个机构内人员的工作能力功能很多，归纳起来有四种：业务人员、技术人员、生产人员和管理人员。这四类人员的数量和配置代表了企业内部劳力市场的结构。有了这项人力结构分析的资料，就可研究各项功能影响该结构的因素，这些因素可能包括以下几个方面：企业处在何种产品或市场中，企业运用何种技能与工作方法，劳力市场的供应状况如何等。

2、工作性质分析。按工作性质来分，企业内部工作人员又可分为两类：直接人员和间接人员。这两类人员的配置，也随企业性质不同而有所不同。最近的研究发现，一些组织中的间接人员往往不合理的膨胀，该类人数的增加与组织业务量增长并无联系，这种现象被称为“帕金森定律”。

（三）工作人员的素质

人员素质分析就是分析现有工作人员的受教育的程度及所受的培训状况。一般而言，受教育与培训程度的高低可显示工作知识和工作能力的高低，任何企业都希望能提高工作人员的素质，以期望人员能对组织做出更大的贡献。但事实上，人员受教育程度与培训

程度的高低，应以满足工作需要为前提。因而，为了达到适才适用的目的，人员素质必须和企业的工作现状相匹配。管理层在提高人员素质的同时，也应该积极提高人员的工作效率，以人员创造工作，以工作发展人员，通过人与工作的发展，促进企业的壮大。人员素质分析中受教育与培训只是代表人员能力的一部分，一个企业及组织中，不难发现一部分人员的能力不足，而另外一部分人员则能力有余，未能充分利用，即能力及素质与工作的需求不匹配。其解决方法有以下几种：

(1) 变更职务的工作内容。减少某一职务、职位的工作内容及责任，而转由别的职务人员来承接。

(2) 改变及强化现职人员。运用培训或协助方式，来强化现职人员的工作能力。

(3) 更动现职人员的职位。如果上述两种方法仍无法达到期望时，表示现职人员不能胜任此职位，因此应予以调动。

以上三种解决方法究竟以选用何种为宜，事先需要考虑以下几个因素：

(1) 加强培训能否是当事人有所进步。如果加强培训可使能力不足的员工有所进步时，则没有必要采取更动人员的措施。

(2) 担任该职位可能的时间长度。如果某员工任该职位已届退休或轮调期满或组织结构更迭，则可采用临时性的调整。

(3) 是否情况紧急，非立即改善不可。如果该职务比较重要。足以影响组织目标的实施，则必须采取组织措施；否则应尽量不用组织措施解决。

(4) 是否影响组织士气。将某员工调职，是否会影响其他员工的情绪，是员工失去安全感，而有损组织的稳定。

(5) 有无适当的接替人选。如果短期内无法从内部或外部找到理想的接替人员，则应采取缓进的措施，以免损失更大。

(6) 此职位与其它职位的相关性程度。如果此职位与上、下、平行多个其他职位的相关往来频度很高，则不应采取太突然的措施，以避免影响其他职位的效率和工作效率。

(四) 年龄结构分析

分析员工的年龄结构，在总的方面可按年龄段进行，统计全公司人员的年龄分配情况，进而求出全公司的平均年龄。了解年龄结构，旨在了解下列情况。

(1) 组织人员是否年轻化还是日趋老化。

(2) 组织人员吸收新知识、新技术的能力。

(3) 组织人员工作的体能负荷。

(4) 工作职位或职务的性质与年龄大小的可能的匹配要求。

(5) 以上四项反应情况，均将影响组织内人员的工作效率和组织效能。

企业的员工理想的年龄分配，应呈三角形金字塔为宜。顶端代表 50 岁以上的高龄员工；中间部位次多，代表 35~50 岁的中龄员工；而底部人数最多，代表 20~35 岁的低龄员

工。

（五）职位结构分析

根据管理幅度原理，主管职位与非主管职位应有适当的比例。分析人力结构中主管职位与非主管职位，可以显示组织中管理幅度的大小，以及部门与层次的多少。如果一个组织中，主管职位太多，可能表示下列不当的结果：

- （1）组织结构不合理，管理控制幅度太狭窄，而且部门与层次太多。
- （2）显示工作程序繁杂，增加沟通协调的次数，浪费很多的时间，并容易导致误会和曲解。
- （3）由于本位主义，造成相互牵制，势必降低工作效率。
- （4）出现官僚作风，星辰官样文章。

1.4 人力资源规划的内容

所谓人力，可分为三个层次：

高层：包括工商机构的行政主管人员、工程师、专业技术人员；

中层：包括一般技术人员、监工人员、助理人员等；

基层：包括领班、普通工人等。

以上三种人员，高层人员的需求相对较少，但人员的培养最为困难。而中层及基层的人力需求较多。人力资源管理的责任是要设法培养或管理发展等方式，将中层人员培养为高级人员。因此，人力资源规划常常与发展是相提并论的。

人力资源规划包括下列内容：

（一）预测未来的组织结构

一个组织或企业经常随着外部环境的变化而变化，如全球市场的变化，跨国境应的需要，生产技术的突破，生产设备的更新，生产程序的变更，新产品的问世等。这些变化都将影响整个组织结构，即组织结构必须去适应企业经营策略的变化。而经营策略的变化又因环境变化而产生。而组织结构的变化必然牵涉到人力资源的配置。因此，对未来组织结构的预测评估应列为第一步。

（二）制定人力供求平衡计划

该计划应考虑以下三点：

- （1）因业务发展、转变或技术装备更新所需增加的人员数量及其层次。
- （2）因员工变动所需补充的人员数量及其层次，这种变化包括退休、辞职、伤残、调职、解雇等。
- （3）因内部成员升迁而发生的人力结构变化。

（三）制定人力资源征聘补充计划

征聘原则包括：

- (1) 内部提升或向外征聘以何者为先？
 - (2) 外聘选用何种方式？
 - (3) 外聘所选用的人力来源如何？有无困难？如何解决？
 - (4) 如果是内部提升或调动，其方向与层次如何？
- (四) 制定人员培训计划

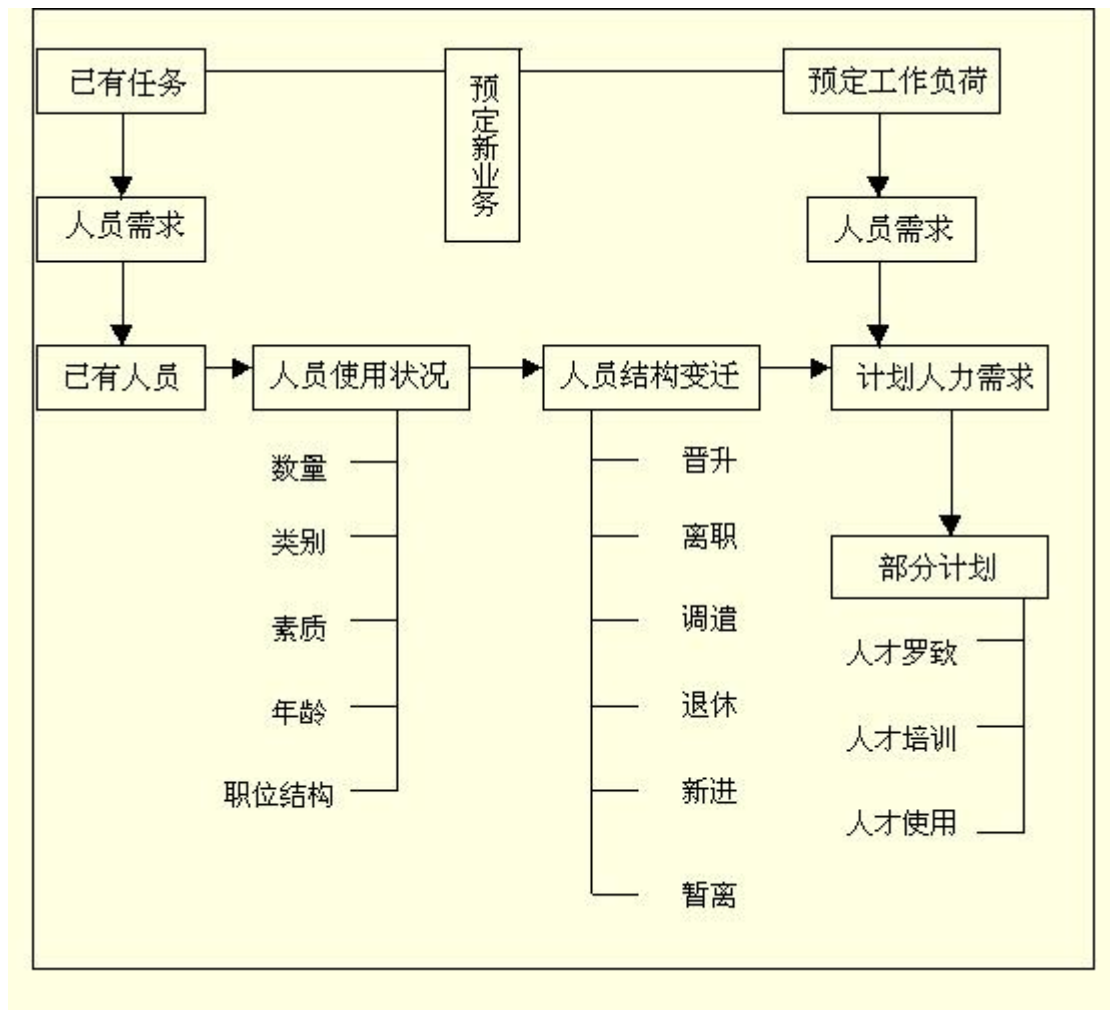
人员培训计划的目的是为了培养人才，它包括两方面：对内遴选现有员工，加强对员工进行产品专业知识及工作技能培训；对外应积极猎取社会上少量的且未来极需的人才，以避免企业中这种人才的缺乏。至于人员的培训内容，可包括：

- (1) 第二专长培训：以利于企业弹性运用人力。
- (2) 提高素质培训：以帮助员工树立正确的观念及提高办事能力，使之能担当更重要的工作任务。
- (3) 在职培训：适应社会进步要求，以增进现有工作效率。
- (4) 高层主管培训：进行管理能力、管理技术、分析方法、逻辑观念及决策判断能力方面的培训。

(五) 人力使用计划

人力规划不仅要满足未来人力的需要，更应该对现有人力做充分的运用。人力运用涵盖的范围很广，而其关键在于“人”与“事”的圆满配合，使事得其人，人尽其才。人力使用包括下面几项：

- (1) 职位功能及职位重组；
- (2) 工作指派及调整；
- (3) 升职及选调；
- (4) 职务丰富化；
- (5) 人力检查及调节。



1.5 人力资源规划的目的

（一）规划人力发展

人力发展包括人力预测、人力增补及人员培训，这三者紧密联系，不可分割。人力资源规划一方面对目前人力现状予以分析，以了解人事动态；另一方面，对未来人力需求做一些预测，以便对企业人力的增减进行通盘考虑，再据以制定人员增补和培训计划。所以，人力资源规划是人力发展的基础。

（二）促使人力资源的合理运用

只有少数企业其人力的配置完全符合理想的状况。在相当多的企业中，其中一些人的工作负荷过重，而另一些人则工作过于轻松；也许有一些人的能力有限，而另一些人则感

到能力有余，未能充分利用。人力资源规划可改善人力分配的不平衡状况，进而谋求合理化，以使人力资源能配合组织的发展需要。

（三）配合组织发展的需要

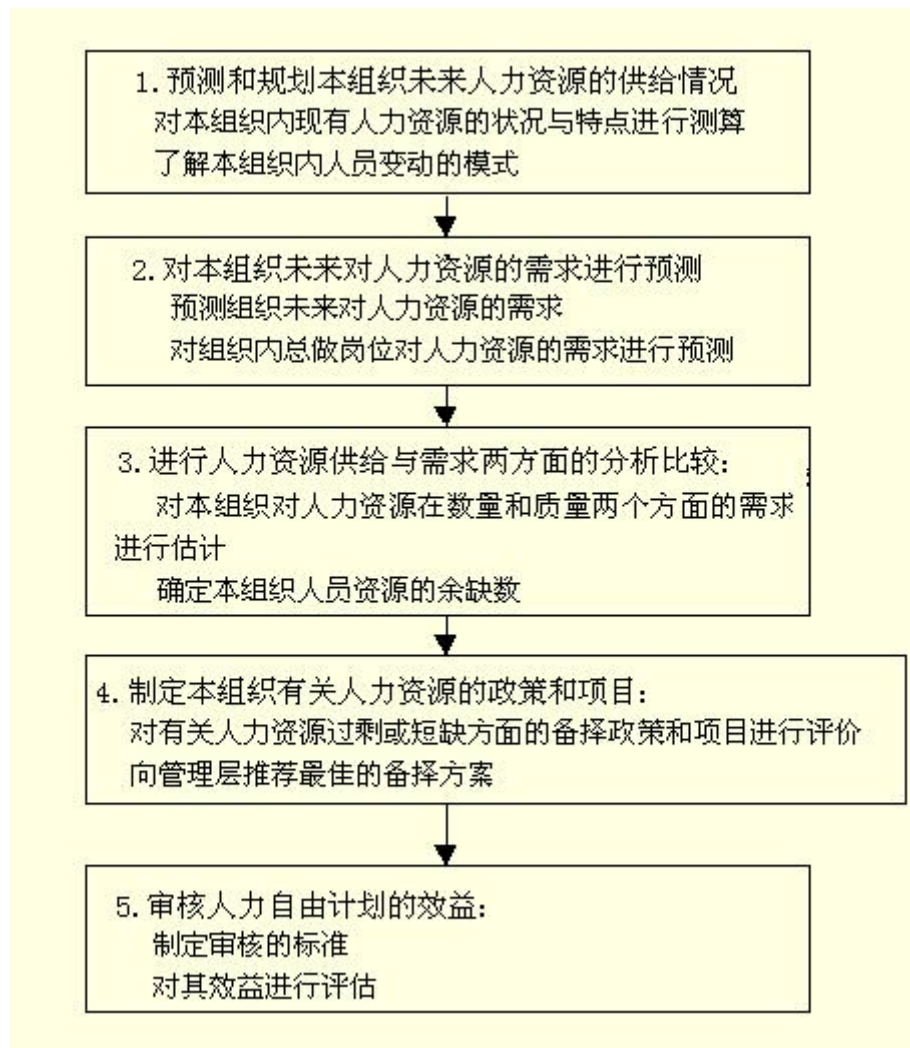
任何组织的特性，都是不断的追求生存和发展，而生存和发展的主要因素是人力资源的获得与运用。也就是如何适时、适量及适质的使组织获得所需的各类人力资源。由于现代科学技术日新月异，社会环境变化多端，如何针对这些多变的因素，配合组织发展目标，对人力资源恰当规划甚为重要。

（四）降低用人成本

影响企业结构用人数的因素很多，如业务、技术革新、机器设备、组织工作制度、工作人员的能力等。人力资源规划可对现有的人力结构作一些分析，并找出影响人力资源有效运用的瓶颈，试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。

1.6 人力资源规划的流程编制

一个企业必须根据企业的整体发展战略目标和任务来制定其本身的人力资源计划。一般来说，一个企业组织的人力资源计划的编制要经过五个步骤，如图“人力资源计划编制步骤示意图”所示。



一、预测和规划本组织未来人力资源的供给状况

通过对本组织内部现有各种人力资源的认真测算，并对照本组织在某一定时期内人员流动的情况，即可预测出本组织在未来某一时期里可能提供的各种人力资源状况。

1. 对本组织内现有的各种人力资源进行测算。包括各种人员的年龄、性别，工作简历和教育、技能等方面的资料；目前本组织内各个工作岗位所需要的知识和技能以及各个时期中人员变动的情况；雇员的潜力、个人发展目标以及工作兴趣爱好等方面的情况；有关职工技能——包括其技术、知识、受教育、经验、发明、创造以及发表的学术论文或所获专利等方面的信息资料。

2. 分析组织内人力资源流动的情况。一个企业组织中现有职工的流动就可能有这样几种情况：第一，滞留在原来的工作岗位上；第二，平行岗位的流动；第三，在组织内的提升或降职更动；第四，辞职或被开除出本组织（流出）；第五，退休、工伤或病故。

目前，国内外企业组织对本组织人力资源供给方面进行预测的方法主要有两种。

(1) 根据本组织各部门的管理人员以往有关工作岗位上输入和调出信息以及在本单位内工作更动的情况进行预测性测算，这样，人力资源计划人员就可预测出组织内现有或未来某一时期内可提供的各种人员的数量。这种方法适用于相对稳定的环境或短期性的预测。

(2) 采用随机网络模式方法。见相关词条。

二、对人力资源的需求进行预测

经过第一步对本组织员工在未来某一时期内人力资源供给方面预测规划的基础上，接着就要根据组织的战略目标来预测本组织在未来某一时期对各种人力资源的需求，对人力资源需求的预测和规划可以根据时间的跨度而相应地采用不同的预测方法。

三、进行人力资源供需方面的分析比较

人力资源计划编制的第三步是把本组织人力资源需求的预测数与在同期内组织本身仍可供给的人力资源数进行对比分析。从比较分析中则可测算出对各类人员的所需数。在进行本企业组织在未来某一时期内可提供的人员和相应所需人员的对比分析时，不但可测算出某一时期内人员的短缺或过剩情况，还可以具体地了解到某一具体岗位上员工余缺的情况，从而可以测出需要具有哪一方面的知识、技术档次方面的人，这样就可有针对性地物色或培训，并为组织制定有关人力资源相应的政策和措施提供了依据。

四、制定有关人力资源供需方面的政策和措施

在经过人力资源供给测算和需求预测比较的基础上，组织即应制定相应的政策和措施，并将有关的政策和措施呈交最高管理层审批。

1. 制定解决人力资源需求的政策与措施。解决人员短缺的政策和措施有：

(1) 培训本组织职工，对受过培训的员工据情况择优提升补缺并相应提高其工资待遇；

(2) 进行平行性岗位调动，适当进行岗位培训；

(3) 延长员工工作时间或增加工作负荷量，给予超时超工作负荷的奖励；

(4) 重新设计工作以提高员工的工作效率；

(5) 雇用全日制临时工或非全日制临时工；

(6) 改进技术或进行超前生产；

- (7) 制定招聘政策，向组织外进行招聘；
 - (8) 采用正确的政策和措施调动现有员工的积极性。
2. 制定解决内部资源过剩的办法与措施。解决人力资源过剩的一般策略有：
- (1) 永久性地裁减或辞退职工；
 - (2) 关闭一些不盈利的分厂或车间，或临时性关闭；
 - (3) 进行提前退休；
 - (4) 通过人力消耗缩减人员（劳动力转移）；
 - (5) 重新培训，调往新的岗位，或适当储备一些人员；
 - (6) 减少工作时间（随之亦减少相应工资）；
 - (7) 由两个或两个以上人员分担一个工作岗位，并相应地减少工资。

1.7 可供选择的模式

在一个组织中，可能存在四种基本的人力资源流动模式。这些模式中的每一种对雇员的福利、组织的有效性以及公司在社会中的地位都有不同的影响。四种流动的模式类型是：

1. 终生雇佣制。通常情况是，人们在组织的底层进入，在其职业生涯中都与组织呆在一起。对不同的雇员群体，底层的定义可能不同。蓝领雇员进入公司中最下层的职位分类，而MBA毕业生被雇佣则是直接进入空缺职位。
2. 上或出制。雇员从底层进入，按预定的轨道在组织中升上去，直到他们达到上层，此时他们会被给予组织完全的合伙人的地位。如果在此上升道路的任何级别上不能被提升，或者不能到达最高级别，通常意味着此人必须离开。该体系在其底层有较高的离职率，在上层则相对稳定。八家大的会计师公司、法律公司、一些管理咨询公司以及大学的企业是该类型的例子。
3. 不稳定进出制。雇员可能会在组织中的任何一个层次进入，这依赖于组织的需要。并且，在其职业生涯中，因为经济周期、表现不佳或是与新的管理层不配合等原因，可能在任何层次和时间被要求离开。但雇佣合同在一定期限内有效，以保证个人有一定的稳定性。这种类型的体系多见于业绩被认为是个人的函数（而非群体的）以及环境高度可变（通常由个人不能控制的外部原因引起）的产业中。娱乐业（体育队伍和网络电视）和许多零售组织就是例子。
4. 混合式。只有很少的公司是完全依照上述模式之一的。多数公司会以一种模式为主，而辅助以其他模式。流动模式还会随着组织的生命周期而改变。

在许多情况下，组织对人力资源流动模式的选择受以下一些因素的影响：

1. 一系列相关联的管理层的态度和价值观；
2. 组织所处的运营经济环境；
3. 立法的强制；
4. 最后，流动模式的塑造也可能由公司创立者的哲学所决定。

1.8 人力资源规划的考评

人力资源规划是人力资源管理工作的关键性部分。如果规划制定得很糟糕，企业就可能或缺少足够的员工，或者反过来，由于人员过多而不得不大量的裁员，总之企业会由此遭受到各种人员配置问题的困扰。如果人力资源管理规划制定得很好，就会获得以下方面的受益：

- (1) 高层管理者可以更多的了解经营决策中与人力资源有关的问题，加深对人力资源管理的重要性的认识。
- (2) 管理层可在人力资源费用变得难以控制或过渡花费之前，采取措施来防止各种失调，并由此使劳动力成本得以降低。
- (3) 由于在实际雇用员工前，已经预计或确定了各种人员的需要，企业就可以有充裕的时间来发现人才。
- (4) 在未来的发展计划中，能够有更多的机会来雇用妇女和少数群体成员。
- (5) 经理们的培养工作可以得到更好的规划。

各种结果只要可以衡量，都可以做考评人力资源规划绩效的依据。评价方法之一，是将某个时点的计划需求水平与届时该时点上的实际需求进行对比。显然，对于成功的人力资源规划的最有说服力的证据，是在一个较长的时期内，企业的人力资源状况始终与经营需求基本保持一致。

1.9 过剩人力资源的管理

(一) 人员压缩

80年代开始了企业减员的趋势，90年代这一趋势仍在继续。减员使得一个企业的劳动力规模逐渐减小。另一个造成企业减员的原因是为了与国外企业竞争的而产生的降低成本的需要。迅速减员的方法有多种，自然减员、提前退休和暂时解雇是最常用的方法。

1、自然减员和雇用冻结

当那些辞职、死亡和退休的人员未被新的员工接替时，就产生了自然减员。这种减员方法使得无人被解雇，但剩下的员工却须在人员减少的情况下承担同样的工作负

荷。不过，除非人员流动通常较大，否则自然减员对较少员工数量的作用通常比较有限。因此，企业往往采取其他许多方法更受员工们的欢迎，从而成为企业用于建员的首选方法。

2、提前退休赎买

提前退休赎买是企业促进年高的员工早些离开企业的一种手段。为提供刺激、企业给予这类员工额外的报酬、以使他们在养老金和社会保险生效之前，不致在经济上损失太大。这种自愿性终止就业措施，或者说赎买，是用金钱上的刺激来引导员工的。企业和员工的普遍认为，在企业不欲或难以采取暂时解雇和正式裁员的情况下，赎买方法不失为企业人员压缩的有效措施之一。

3、暂时解雇

暂时解雇指企业使部分员工处于没有报酬的离职下岗状态，如果企业的经营有了改善，那么员工就可以重新回企业工作。当企业暂时处于不景气状态时，暂时解雇不失为一个适当的减员策略。不过，对减员解雇也必须进行细致的规划。在这方面，经理人员必须考虑下列问题：

- (1) 如何确定谁应当被暂时解雇（依据资历、工作表现还是其他）？
- (2) 如果不需要同时将下岗的员工全部召回时，企业应怎样确定召回方案？
- (3) 是否为暂时被解雇的员工提供某些福利？
- (4) 如果被暂时解雇的员工接受了其他供组哦，是否意味着他们自动放弃了重返企业的权利？

从法律的角度来看，公司并没有义务为暂时被解雇的员工提供财力上的照顾，但许多公司还是这样做了。在企业提供离职金的情况下，最通常的方案是每工作一年补偿一个周的工资。大的表现得更为慷慨一些。但对遭到临时解雇的员工来说，如果失去了医疗保健福利，问题就比较严重。

(二) 新职介绍服务

新职介绍服务是企业为解雇员工提供支持和帮助的一系列服务。这些服务主要提供给那些因工厂关闭或部门撤销而失去工作的员工。新职介绍服务通常包括有针对性的职业咨询、简历的准备和打印服务、面试安排、介绍和推荐等。

第二章：供求预测

2.1 需求预测的变量

预测所涉及的变量与一个组织运做经营过程所涉及的变量是共同的。与人力资源管理、

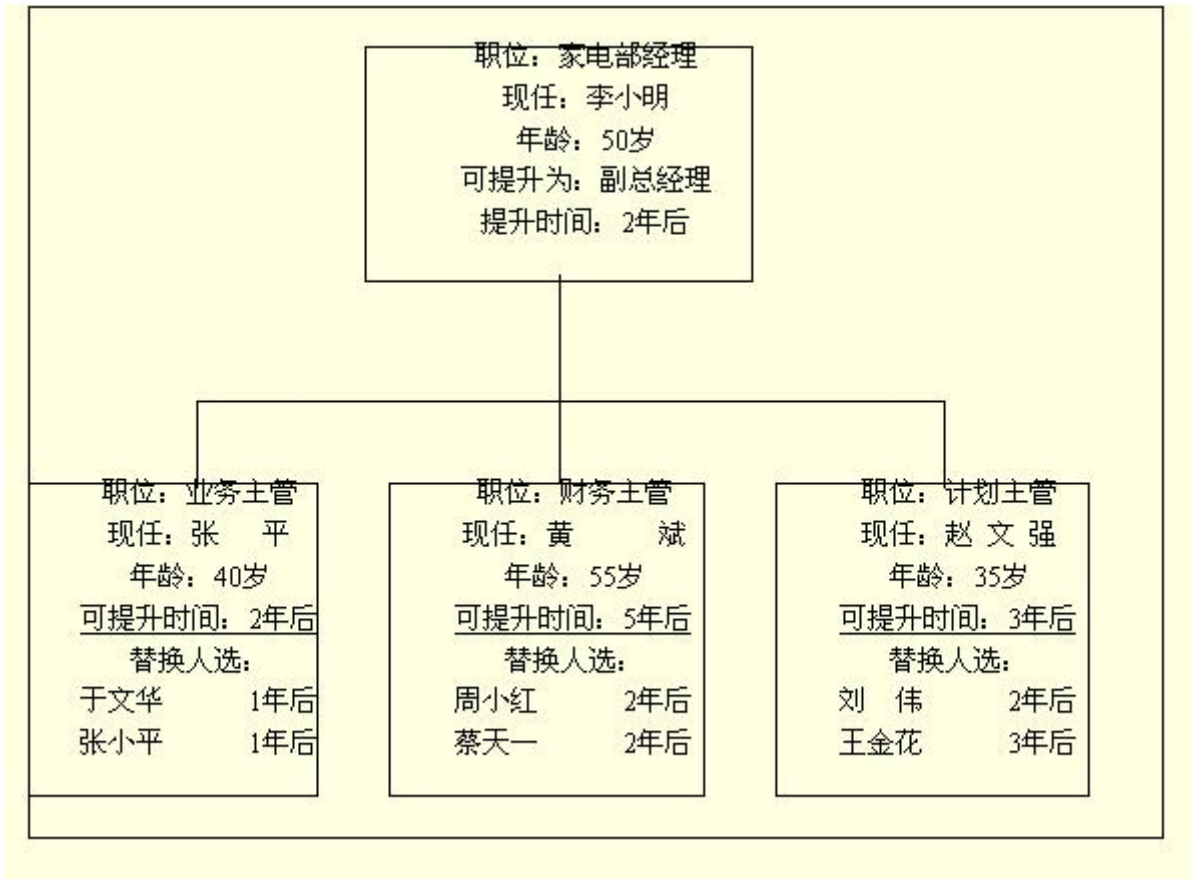
人力计划相关的变量包括：

- 顾客的需求变化
- 生产需求
- 劳动力成本趋势
- 可利用的劳动力（失业率）
- 每一工种所需要的雇员人数
- 追加培训的需求
- 每个工种员工的移动情况
- 旷工趋向（趋势）
- 政府的方针政策的影响
- 劳动力费用
- 工作小时的变化
- 退休年龄的变化
- 社会安全福利保障

在明确组织雇员（包括一线员工和管理者）的技能和数量需求时，必须根据组织的特殊环境，认真考虑上述变量，应该把预测看成是完善周围的人力资源需求决策的一个工具。因为好的决策要求拥有尽可能多的信息，以保证对未来的预言更加精确，更加有效。

2.2 替换单法

这种方法最早用于人力资源供给预测，后来也应用于需求预测。如图所示。在现有人员分布状况，未来理想人员分布和流失率已知的条件下，由待补充职位空缺所要求的晋升量和人员补充量即可知人力资源供给量。



2.3 供给预测

公司职工的供给预测就是为满足公司对职工的需求，而对将来某个时期内，公司从其内部和外部所能得到的职工的数量和质量进行预测。

职工供给预测一般包括以下几方面的内容：

- (1) 分析公司目前的职工状况，如公司职工的部门分布、技术知识水平、工种、年龄构成等，了解公司职工的现状。
- (2) 分析目前公司职工流动的情况及其原因，预测将来职工流动的态势，以便采取相应的措施避免不必要的流动，或及时给予替补。
- (3) 掌握公司职工提拔和内部调动的情况，保证工作和职务的连续性。
- (4) 分析工作条件（如作息制度、轮班制度等）的改变和出勤率的变动对职工供给的影响。
- (5) 掌握公司职工的供给来源和渠道。职工可以来源于公司内部（如富余职工的安排，职工潜力的发挥等），也可来自于公司外部。

对公司职工供给进行预测，必须把握影响职工供给的主要因素，从而了解公司职工供给的基本状况。

影响职工供给的因素可以分为两大类：

1、地区性因素

其中具体包括：

- (1) 公司所在地和附近地区的人口密度；
- (2) 其他公司对劳动力的需求状况；
- (3) 公司当地的就业水平、就业观念；
- (4) 公司当地的科技文化教育水平；
- (5) 公司所在地对人们的吸引力；
- (6) 公司本身对人们的吸引力；
- (7) 公司当地临时工人的供给状况；
- (8) 公司当地的住房、交通、生活条件。

2、全国性因素

其中具体包括：

- (1) 全国劳动人口的增长趋势；
- (2) 全国对各类人员的需求程度；
- (3) 各类学校的毕业生规模与结构；
- (4) 教育制度变革而产生的影响，如延长学制、改革教学内容等对职工供给的影响；
- (5) 国家就业法规、政策的影响。

2.4 德尔菲法

德尔菲法是有关专家对企业组织某一方面的发展的观点达成一致的结构性的方法。使用该方法的目的是通过综合专家们各自的意见来预测某一方面的发展。

德尔菲法应注意的地方是：

- ① 由于专家组成员之间存在身份和地位上的差别以及其他社会原因，有可能使其中一些人因不愿批评或否定其他人的观点而放弃自己的合理主张。要防止这类问题的出现，必须避免专家们面对面的集体讨论，而是由专家单独提出意见。
- ② 对专家的挑选应基于其对企业内外部情况的了解程度。专家可以是第一线的管理人员，也可以是企业高层管理人员和外请专家。例如，在估计未来企业对劳动力需求时，企业可以挑选人事、计划、市场、生产及销售部门的经理作为专家。

德尔菲法的基本原理按预测的程序可简要地概括为四步。

首先，作预测筹划。预测筹划工作包括：确定预测的课题及各预测项目；设立负责预测组织工作的临时机构；选择若干名熟悉所预测课题的专家。

然后，由专家进行预测。预测机构把包含预测项目的预测表及有关背景材料寄送给各位专家，各专家以匿名方式独自对问题作出判断或预测。

再后，进行统计与反馈。专家意见汇总后，预测机构对各专家意见进行统计分析，综合成新的预测表，并把它再分别寄送给各位专家，由专家们对新预测表做出第二轮判断或预测。如此反复须经过几轮，通常为 3-4 轮，专家的意见趋于一致。

最后，表述预测结果。即由预测机构把经过几轮专家预测而形成的结果以文字或图表的形式表现出来。

德尔菲法的特征是：

- (1) 吸收专家参与预测，充分利用专家的经验 and 学识；
- (2) 采用匿名或背靠背的方式，能使每一位专家独立自由地作出自己的判断；
- (3) 预测过程几轮反馈，使专家的意见逐渐趋同。

德尔菲法的这些特点使它成为一种最为有效的判断预测法。

利用德尔菲法进行人力资源的需求预测应注意以下原则：

- (1) 为专家提供充分的信息，使其有足够的根据做出判断。例如，为专家提供所收集的有关企业人员安排及经营趋势的历史资料和统计分析结果等等。
- (2) 所提问的问题应是专家能够回答的问题。
- (3) 允许专家粗略的估计数字，不要求精确。但可以要求专家说明预计数字的准确程度。
- (4) 尽可能将过程简化，不问与预测无关的问题。
- (5) 保证所有专家能够从同一角度去理解员工分类和其他有关定义。
- (6) 向专家讲明预测对企业 and 下属单位的意义，以争取他们对德尔菲法的支持。

2.5 短期预测方法

对企业的人力资源需求的数量的年短期分析可以采用工作负荷分析法。用工作负荷分析法进行短期人力资源需求预测的基本步骤是：由销售预测决定工作量，按工作量制定生产进程，然后决定所需人力的数量，再从工作力分析入手，明确企业实际工作力和需要补充的人力。

(1) 销售预测。销售预测的一般方法为：

- A. 将企业过去的销售记录制成统计表，依次设计未来的销售形式。
- B. 由营销单位和销售人员对自己未来的销售情况进行预测或估计，然后将结果按地区和产品种类综合起来，形成一个总的销售预测数字。
- C. 对消费者购买力进行估计也是销售预测的一种方法。
- D. 对市场和经济趋势进行分析解释，也可以作为判断未来销售情况的重要因素。

企业在销售预测时，一般将上述方法交叉运用，即以销售单位或人员的估计为基础，比较过去的记录，然后在对购买力的估计和对经济形势的解释的基础上加以调整。

(2) 生产进程。

一般来讲，企业大多数产品销售都是有波动的，但产品的生产必须要在满足销售的原则下稳定的生产。企业生产进程除了要达到有效运用人力资源，充分利用设备效能的目的以外，还要适应企业销售的波动。如果企业销售波动较大，或者属于纯粹的季节性产品时，就要采用适时赶工加班或歇业的生产进程了。

所谓生产进程是指将计划生产的产品排定生产日期。根据产品设计与过去生产的实际记录，以及时间研究的结果，可以计算出各单位所需的人工时，各单位的人力之和，就是企业总进程全部所需的人工时或劳动力。企业职能部门人员或非直接生产单位人员在企业业务性质和组织结构不变的情况下，一般是一个常数。因此，全部生产人员与全部非生产人员就构成企业总的资源，或称为企业的工作力（Working Force）。

(3) 工作力分析。

企业必须明确现有人力究竟有多少可以参与实际的工作，这就是工作力分析的内容。企业可以从人事到各种考勤记录的统计中，明确事病假或缺勤的趋势；从退休人员 and 辞职的记录以及各单位人员的动态记录中，明确企业近期内离职的人数。在此基础上，确定企业实际的工作力。

2.6 分合性预测法

这是一种先分后合的预测方法。先分是指一个企业组织要求下属各个部门、单位根据各自的生产任务、技术设备等变化情况先对本单位将来对各种人员的需求进行预测，在此基础上，组织的专门人力资源计划人员再把下属各单位的预测数进行综合平衡，从中得出（预测出）整个组织将来某一时期内对各种人员的总需求数。这种方法较能发挥下属各级管理人员在人力资源预测规划中的作用，但是人事部门或专职人力资源计划人员要给予下属一定的指导作用。这种方法较适用于中、短期

的预测规划。

2.7 计算机模拟法

这是进行人力资源需求预测诸方法中最为复杂的一种方法。运用这种方法是在计算机中运用各种复杂的数学模式对在各种情况下企业组织人员的数量和配置运转情况进行模拟测试，从模拟测试中预测出对各种人力资源需求的各种方案以供组织备择。

2.8 经验预测法

经验预测法就是利用现有的情报和资料，根据有关人员的经验，结合本公司的特点，对公司职工需求加以预测。

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”就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”的预测方式就是由公司经理先拟定出公司总体的用人目标和建议，然后由各级部门自行确定用人计划。

最好是将“自下而上”与“自上而下”两种方式结合起来运用：先由公司提出职工需求的指导性建议，再由各部门按公司指导性建议的要求，会同人事部门、工艺技术部门、职工培训部门确定具体用人需求；同时，由人事部门汇总确定全公司的用人需求，最后将形成的职工需求预测交由公司经理审批。

2.9 描述法

所谓描述法是指人力资源计划人员可以通过对本企业组织在未来某一时期的有关因素的变化进行描述或假设。从描述、假设、分析和综合中对将来人力资源的需求预测规划。人力资源计划人员可以根据不同的描述和假设的情况预测和制定出相应的人力资源需求备择方案。但是，这种方法对于长期的预测有一定的困难，因为时间跨度越长，对环境变化的各种不确定因素就更难以进行描述和假设。

2.10 模型推断法

数学模型在预测中有着十分重要的作用和价值。模型可根据影响因变量的因素的多少，分为单因素模型和多因素模型。影响企业未来人力资源需求的因素很多，为了预测的准确，可以建立多因素模型。但多因素模型的建立比较复杂，并需要长期和全面的数据资料。这里以产出水平为自变量的单因素模型为例介绍这种方法及其简单变形。

固定其他因素，企业人力资源需求与企业的产出水平成正比关系：

$$M_t = M_0 * Y_t / Y_0$$

M_t ：要预测的未来 t 时刻的人员需求量；

Y_t ：未来 t 时刻的产出水平；

M_0 ：目前的人员实际需求量，它是在目前实际使用人员数量的基础上，根据现有人员使用的合理性进行调整而得出的数字；

Y_0 ：目前的产出水平。

企业未来的人力资源需求不只取决于产出水平，而要受到劳动率水平变化的影响。如果考虑到劳动率水平的变化，上述模型就可演变为：

$$M_t = M_0 * Y_t + (M_0 - M_{-1}) * \frac{Y_t}{Y_0}$$

M_{-1} ：前期的人员需求量；

Y_{-1} ：前期的产出水平。

2.11 上级估算法

采用这种方法，先是由企业各职能部门的基层管理人员根据本部门在未来时期业务增减情况，提出本部门各类人员的需求量，再交由上一管理层进行估算平衡，经过层层上报，最后由最高管理层作出人力资源的需求总量预测。这种方法简单易行，因而在实际工作中使用较为广泛。

2.12 随机网络模式法

随机网络模式法是用于测算一个组织内人力淘汰流动等情况的一种数学模式，如下表所示。

“xx 大学管理学院教师流动网络”示意图

时间 1		时间 2				调出数	总数
		A	B	C	D		
教授	A	80%				20%	100%
副教授	B	15%	70%			15%	100%
讲师	C	1%	20%	55%		24%	100%
助教	D			25%	40%	35%	100%

从表“xx 大学管理学院教师流动网络”中可以看出，在时间（1）与时间（2）期间，有 80% 的教授留在原来的工作岗位上，但有 20% 离开了该学院；副教授中，有 15% 晋升为教授，70% 留在原工作岗位上，有 15% 离开了该学院；讲师中，1% 提升为教授，20% 提升为副教授，24% 离开了该学院，仅有 55% 留在原工作岗位上；助教中，25% 被提升为讲师，35% 离开了该学院，有 40% 留在原工作岗位上。

运用这种网络方法可以进行多方面的分析。例如，可以分析晋升和调入、调出或退休等各种人员流动的比率。在制定人力资源计划时，即可对本组织未来各种人力资源供给的状况进行预测和规划。然而，在不同单位或不同条件下进行预测，这种方法也许并不十分精确和有效，但却能给人力资源计划人员提供一个参考数。

2.13 统计预测法

统计预测法（Statistical Forecast Method）是根据过去的情况和资料建立数学模型并由此对未来趋势作出预测的一种非主观方法。常用的统计预测法有比例趋势分析法、经济计量模型法、一元线性回归预测、多元线性回归预测、非线性回归预测等。

（1）一元线性回归预测法。

人力资源需求预测中，如果只考虑组织的某一因素对人力资源需求的影响，如企业的产量，而忽略其他因素的影响，就可以采用一元线性回归预测法；如果考虑两个或两个以上因素对人力资源需求的影响，则须用多元线性回归预测法；如果历史数据显示，某一因素与人力资源需求量之间不是一种直线相关的关系，那么得用非线性回归法来做预测。一元线性回归预测法是在实践中用得比较多的一种方法。

（2）比例趋势法

这种方法通过研究历史统计资料中的各种比例关系，如管理人员同工人之间的比例关系，考虑未来情况的变动，估计预测期内的比例关系，从而预测未来各类职工的需要量。这种方法简单易行，关键就在于历史资料的准确性和对未来情况变动的估计。

（3）经济计量模型法。

这种方法是先将公司的职工需求量与影响需求量的主要原因之间的关系用数学模型的形式表示出来，依此模型及主要因素变量，来预测公司的职工需求。这种方法比较复杂，一般只在管理基础比较好的大公司里才采用。

2.14 长期预测方法

企业长期人力资源预测要比短期人力资源预测更为复杂和困难，进行长期人力资源预测所考虑的因素更多，而且具有很高的不确定性。例如，企业确定长期的人力资源需求，不仅要考虑市场的变化趋势，还要了解技术革新的方向；不仅考虑企业组织的变革的可能性，还要研究员工需求的变化，等等。

进行长期工作分析主要采取趋势分析法，趋势分析法用于人力资源需求预测的基本思路是：确定企业组织中究竟哪一种因素与人力资源的数量和结构的关系最紧密。然后找出历史上这一因素随员工数量变化而变化的趋势，由此推测出将来的趋势及对人力资源的需求量和需求结构。其步骤为：

- ① 确定恰当的与员工数量有关的因素；
- ② 对所确定的因素和员工数量的历史变化记录作出相关分析，并作出二者的相关图；
- ③ 计算每年每人的平均生产量，以确定劳动生产率；
- ④ 确定劳动生产率的变化趋势；
- ⑤ 对过去和将来的变化趋势进行必要的调整；
- ⑥ 对预测年度的情况进行推测。

（1）因素确定。

要使所确定的因素切实可行，必须满足两个条件：

第一，所确定的因素应反映本企业的基本特性。例如在技术条件不变的条件下，钢铁企业的重要因素是钢产量，制衣企业的重要因素是品种数量，毛纺企业的重要因素可能是羊毛的供给量，出口企业的重要因素可能是市场份额，等等。

第二，所确定因素应和所需员工数量成比例。

（2）因素与员工数量的相关分析。

（3）确定劳动生产率。

劳动生产率一般用员工每小时的产出量，或每一元工资额的单位销售额来度量，即每人每小时的单位产出。但对于白领员工生产率的度量一般不应着眼于某一个人，而应着眼于某一个部门。

（4）确定劳动生产率的变化趋势。

应首先收集企业的历史产量和员工数量的有关数据，然后根据这些数据，计算出平均每

年的生产率变化和因素的变化，并以此来预测下一年的变化可能与平均变化有所不同。最后分析过去的的数据及过去的生产率变化不同于平均年生产率变化的原因。一般由有经验的管理人员分析解释企业过去变化的原因，估计过去和将来某种因素变化对人力资源需求预测的影响更为符合实际和更有说服力。

(5) 对预测年度的人力资源需求进行预测。

2.15 人力资源供需综合平衡

在企业人力资源供需预测的基础上，接下来的工作就是要进行人力资源的综合平衡，这是企业人力资源规划工作的核心和目的所在。企业人力资源的综合平衡主要从三个方面来进行，即人力供给与人力需求的平衡、人力资源规划内部各专项计划之间的平衡和组织需要与个人需要之间的平衡。

1. 人力供给与人力需求的平衡

企业人力资源供给与需求的不平衡有三种类型，即人力资源不足、人力资源过剩和两者兼而有之的结构性失衡。

人力资源的供给不足主要表现在企业的经营规模扩张和新的经营领域的开拓时期，因而需要增加新的人员补充。补充的途径有外部招聘、内部晋升、人员接任计划、技术培训计划等。同时企业人员净补充阶段也是企业人力资源结构调整的最好时机。企业在原有的经营规模和经营领域中也可能出现人力资源不足，比如人员的大量流失，这是一种不正常的现象，表明企业的人力资源管理政策出现了重大问题。

绝对的人力资源过剩状况主要发生在企业经营萎缩时期。一般的平衡办法有退休、辞退和工作分享。工作分享要以降低薪资水平为前提；辞退是最为有效的办法，但会产生劳资双方的敌对行为，也会带来众多的社会问题，需要有一个完善的社会保障体系为后盾，提前退休是一种较易为各方面所接受的妥协方案。

结构性失衡是企业人力资源供需中较为普遍的一种现象，在企业的稳定发展状态中表现得尤为突出。平衡的办法一般有技术培训计划、人员接任计划、晋升和外部补充计划。其中外部补充主要是为了抵销退休和流失人员空缺。

2. 专项人力资源计划间的平衡

企业的人力资源规划包括人员补充计划、培训计划、使用计划、晋升计划、薪资计划等，这些专项人力资源计划之间有着密切的内在联系。因此，在人力资源规划中必须充分注意它们之间的平衡与协调。如通过人员的培训计划，受训人员的素质与技能得到提高后，必须与人员使用计划衔接，将他们安置到适当的岗位；人员的晋升与调整使用后，因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。唯有如此，企业的人员才能保持完成各项任务的积极性，各专项人力资源计划才能得以实现。

3. 组织需要与个人需要的平衡

组织的需要和组织成员的个人需要是不尽相同的，解决这对矛盾是企业人力资源规划的一个重要目的。企业人力资源规划中的各专项人力资源计划就是解决这一矛盾的手段和措施，如下表。

企业需求	员工需求	人力资源规划手段
专业化	工作丰富化	服务设计
人员精简	工作保障	培训计划
人员稳定	寻求发展	职业生涯计划
降低成本	提高待遇	生产率计划
领导的权威	受到尊重	劳动关系计划
员工的效率	公平的晋升机会	考核计划