



人力资源规划

---人力资源管理师二级资格考试辅导

培训师：魏云东



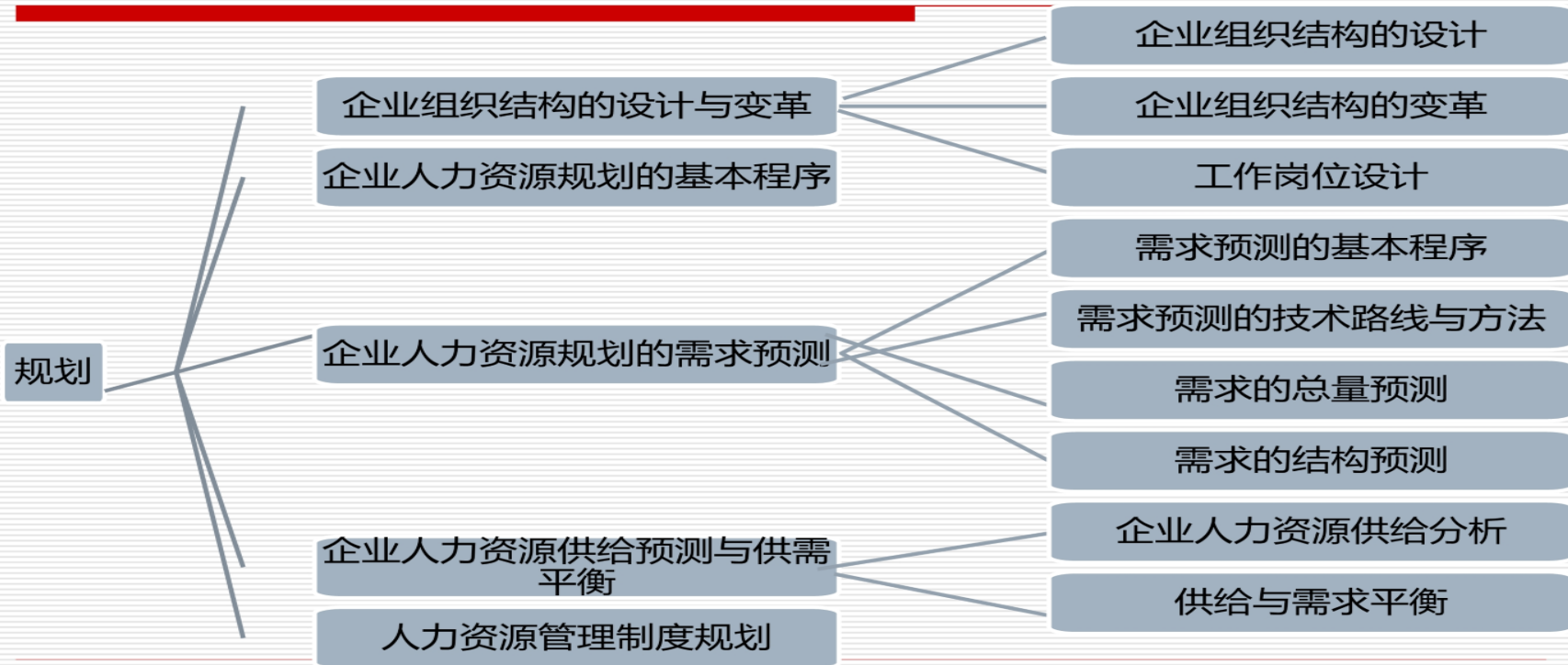
第一章 人力资源规划的知识结构

【基于**战略**的人力资源规划，侧重**组织结构**与**供求平衡**。】



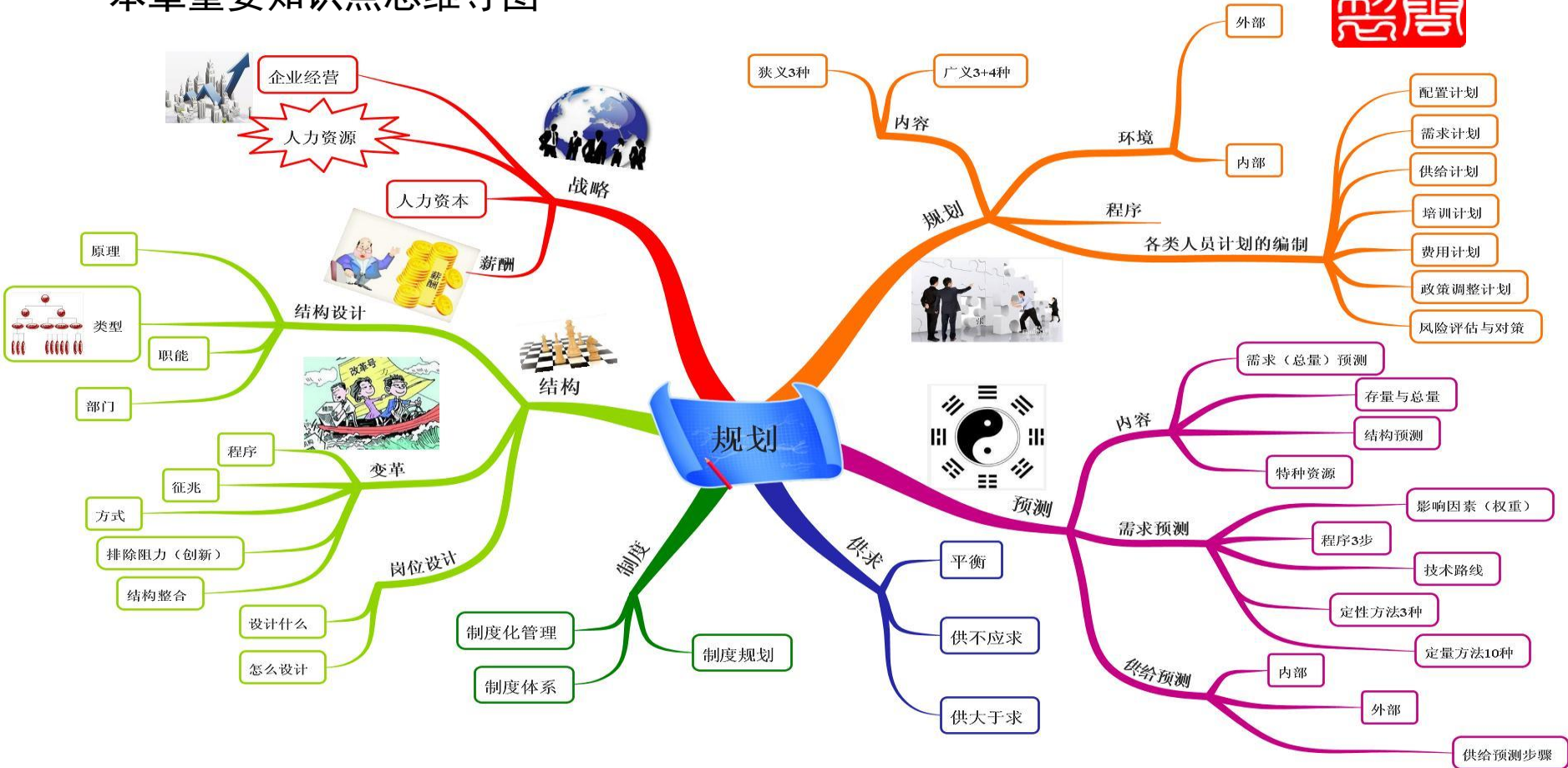
- 一、组织结构的设计与变革：设计、变革、工作岗位设计。
- 二、规划的基本程序：内容、作用、环境、原则、基本程序、各类计划。
- 三、需求预测：基本程序、技术路线和方法、总量预测、结构预测。
- 四、供给预测与供需平衡：供给分析、供需平衡。
- 五、制度规划：制度化管理、制度体系、制度规划的原则、要求、步骤。

本章框架





本章重要知识点思维导图





第一节 组织结构的设计与变革

1

设计：基本原理、新型结构模式、设计的基本程序。

2

变革：企业战略与组织结构的关系、变革的程序、结构整合的方法。

3

工作岗位设计：原则和内容、基本方法、工作扩大与丰富化的设计方法。



第一单元 组织结构设计 （基本原理、新型结构模式、设计的基本程序。）



【知识要求】组织结构设计的基本理论 P1

组织结构：是组织内部分工协作的**基本形式或框架**，它**规定管理对象、工作范围和联络路线**等事宜。

组织结构设计：是指**以企业组织结构为核心**的组织系统的整体设计工作，是企业总体设计的**重要组成部分**，是企业管理的**基本前提**。



第一单元 组织结构设计



【知识要求】组织设计理论的内涵 P1-2

组织理论：广义的或大组织理论，包括组织运行的全部问题，如：环境、规模、目标、结构等。它包括组织设计理论。

组织理论的发展：古典—行政组织，强调刚性；近代—行为科学，强调人的因素；现代—权变管理，强调企业内外条件。

组织设计理论：（主要研究组织结构的设计）把以上内容作为组织结构设计影响因素。分为：静态和动态，静态为主导地位。

组织
结构

古典组织理论：强调组织的刚性结构

- 德国社会学家韦伯（M. Weber）1910年提出古典组织理论，他认为组织应是一个层峰结构（bureaucracy）。
 - “层峰结构”的特点：
 - ✓ 有明确规定的职权等级制度；
 - ✓ 专业化强、分工明确；规章制度明确；
 - ✓ 不受个人情感因素的影响；
 - ✓ 职员的选择和提升主要根据技术能力。
 - 该组织理论主张**集权**，明确职责，严格管理，不考虑人的心理因素。
-

近代组织理论：强调人的因素

- 这种理论的主要代表人物是斯科特（W. G. Scott），它以古典的层峰结构理论为基础，吸收了心理学、社会心理学、行为科学的关于行为规律和非正式群体的知识。
 - 特点：
 - ✓ 在集权和分权的问题上，主张更多的分权。
 - ✓ 从组织形态来看不主张高耸的组织结构，倾向于扁平的组织结构。
 - ✓ 提倡部门化，古典组织理论提倡分工化和专业化，这主要是针对个人而言的。部门化实际上是分工化和专业化的发展，是部门的专业化。
-

现代组织理论：以权变管理理论为依据

□传统组织理论都把组织看成一个高度结构化的**封闭系统**。

现代组织理论则趋向于把组织看成**开放的社会技术系统**。

□这个系统由一些子系统构成，从而整合了人们围绕各种技术过程所进行的活动。

- ✓ 技术过程影响着组织的投入，信息与材料转换过程的性质，以及系统的产出；
 - ✓ 社会系统则决定了技术利用的效率和效益。
-

组织设计理论的分类

组织设计理论又被分为**静态**的组织设计理论和**动态**的组织设计理论。

静态
的组
织设
计理
论

组织的体制
(权、责结构)

组织的机构
(部门划分的形式和结构)

组织的规章
(管理行为规范)

人的因素以及协调、信息控制、
绩效管理、激励制度、
人员配备及培训等问题

动态
的组
织设
计理
论



第一单元 组织结构设计



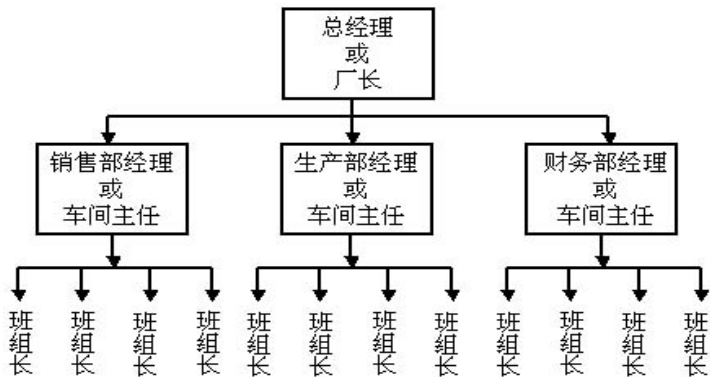
【知识要求】组织设计的基本原则 P2-4

- 1、任务与目标：**这是一条最基本的原则。企业的任务、目标发生重大变化，组织结构必须作相应的调整和变革。
- 2、专业分工和协作：**以此提高管理工作的质量和效率。主要措施：施行系统管理；设立必要的委员会；创造协调的环境。
- 3、有效管理幅度：**有效管理幅度不是固定值，受到职务的性质、人员的素质、职能机构健全与否等因素影响，与管理层次成反比。
- 4、集权与分权：**集权有利于统一指挥，分权有利于调动下级的积极性；二者是矛盾的统一，没有绝对的集权与分权。
- 5、稳定性与适应性相结合：**针对外部环境和企业任务的变化，仍然能保持企业的正常运转，并能动态适应变化，要求企业建立明确的指挥系统、责权关系和规章制度。

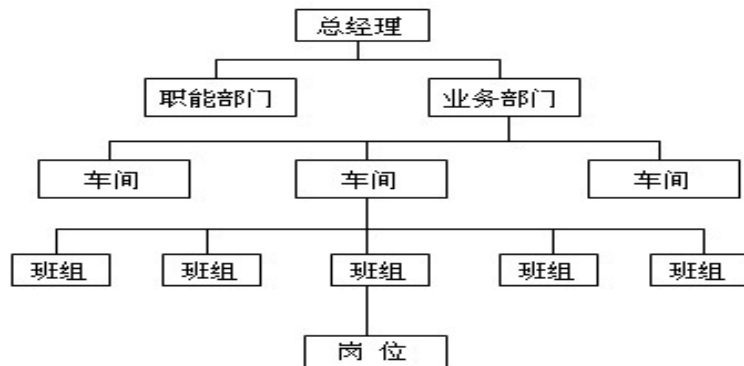
第一单元 组织结构设计



【知识要求】传统型组织结构模式



直线制组织结构图



直线职能制组织结构图

第一单元 组织结构设计



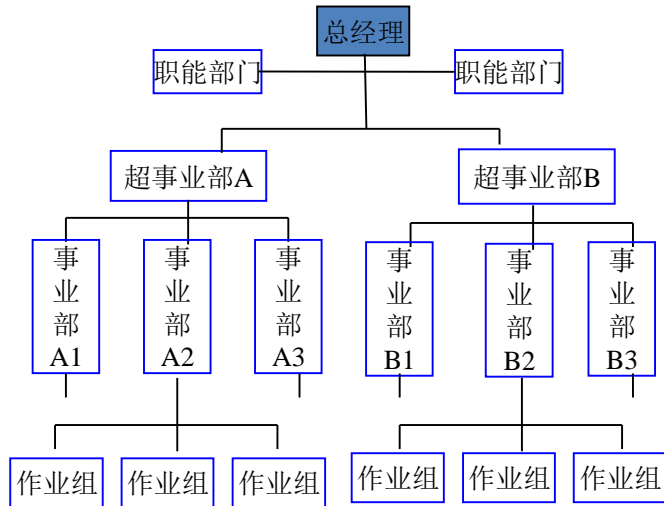
【知识要求】新型组织结构模式（6种）

（一）超事业部制 P4-5

又称执行部制。拥有较大的自主权，独立核算，自负盈亏。

优点： 1、加快新产品开发进度； 2、增强生产灵活性； 3、解放总经理； 4、有利于培养接班人。

缺点： 1、增加沟通量，降低决策与执行效率； 2、管理人员和管理成本增加。





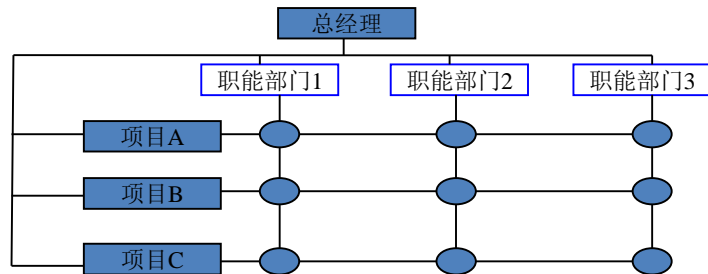
第一单元 组织结构设计

【知识要求】新型组织结构模式（6种）

（二）矩阵制 P5-6

又称规划—目标结构、项目性组织结构。
纵向是职能系统，横向是项目系统，具有
双道命令系统。

优点：1、纵横联系，及时解决问题；2、
提高组织灵活性；3、提高员工学习力；4、
有效应对任务的变化；5、有效的分权工具；
6、团队与组织互激互信。



缺点：1、组织关系复杂，不易分清责任；
2、成员容易产生临时观念，责任心不强；
3、项目组的责权过大使组织过度妥协，影响决策效率。

第一单元 组织结构设计



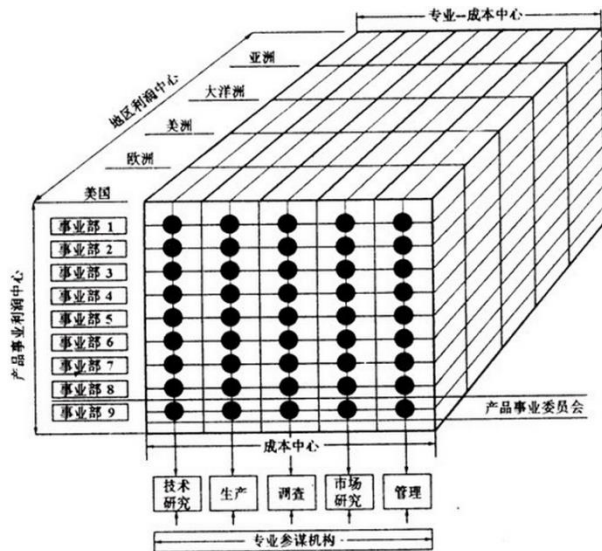
【知识要求】新型组织结构模式（6种）

（三）多维立体组织 P6-7

又称多维立体矩阵制。是矩阵制与事业部制的有机结合，形成了以产品、地区和职能三类管理机构为中心部门，不能各自为政，必须协调行动。

优点： 1、集思广益，共同决策； 2、最大限度满足客户； 3、以分权为基础，确保目标实现； 4、多种产品线之间共享人力资源； 5、满足复杂决策的需要； 6、适用于跨国公司和规模巨大的跨地区公司。

缺点： 1、员工面临三重职权，无所适从； 2、员工需要高强度训练； 3、部门之间横向协调难； 4、需要频繁召开会议协调关系，决策效率低。



第一单元 组织结构设计

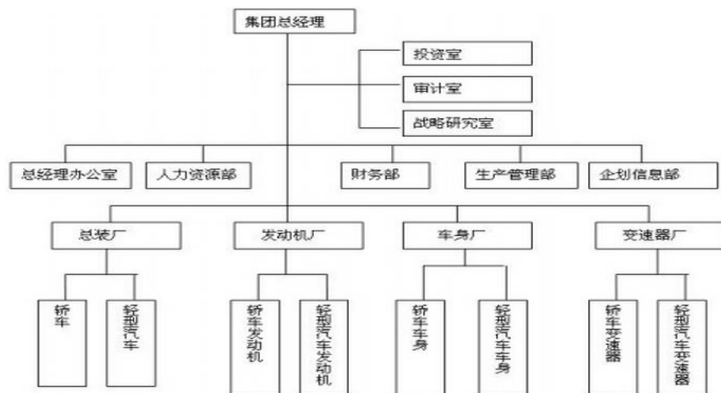


【知识要求】新型组织结构模式（6种）

（四）模拟分权组织 P7-8

又称模拟分散管理组织。源于化工、钢铁等生产过程具有高度连续性和生产经营活动整体性很强的企业。具有直线职能和事业部制的主要特征，“模拟性”独立经营独立核算。

优点： 1、较广的适用范围； 2、有利于国企改革； 3、增强企业活力，调动生产经营积极性； 4、有利于责权利相结合，激发员工参与意识。



缺点： 1、内部体系不易理顺； 2、各分公司生产任务和目标难以确定； 3、不易考核； 4、内部信息交流较差，横向协调难度大。

第一单元 组织结构设计



【知识要求】新型组织结构模式（6种）

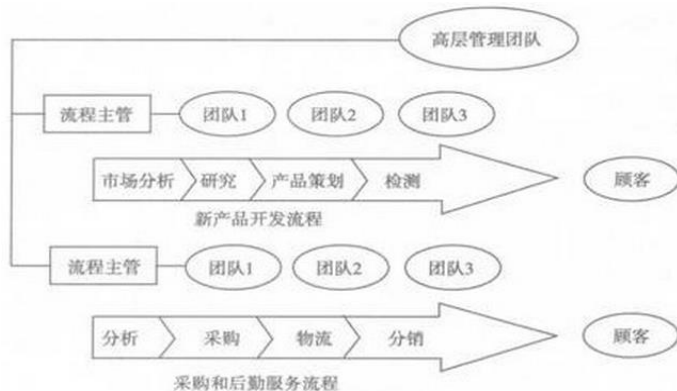
（五）流程型组织 P8-11

一种全新的以业务流程为中心的组织模式。

特点：对顾客提高反应速度，降低服务成本；管理者实行全程式管理；纵向管理链较短，横向管理链较长。

优点：1、以顾客或市场为导向；2、以服务顾客为中心，提高运行效率；3、组织结构扁平化；4、流程团队是其基本的构成单位；5、灵活性不断增强。

组织信息技术服务平台



缺点：1、核心流程不易确定；2、需要对文化、管理体制、人事财务、信息管理等进行配套性变革；3、需要加强培训提高素质。

第一单元 组织结构设计



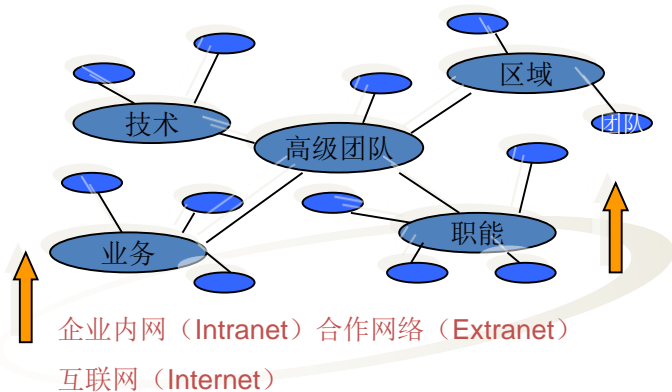
【知识要求】新型组织结构模式（6种）

（六）网络型组织 P11-13

又称虚拟组织，以信息和通信为基础，以提高竞争力为目的的经济联合体。

四种基本类型：1、内部网络；2、垂直网络；3、市场网络；4、机会网络。

优点：1、快速反应，优势互补；2、建立伙伴关系，降低管理成本；3、促进合作，提高核心竞争力。



缺点：1、容易丧失控制权；2、文化不同，难以协调；3、容易使潜在对手增加；4、暴露专有技术；5、诚信问题突出。



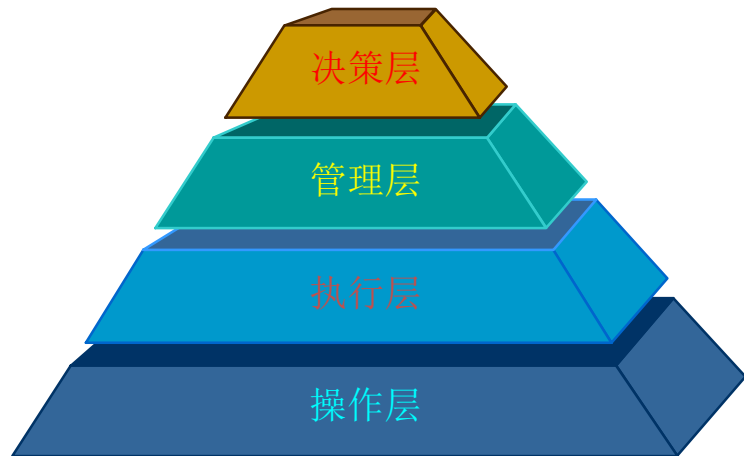
第一单元 组织结构设计



【知识要求】组织结构设计的内容

组织结构设计包括： P13

- 1、组织环境分析；
- 2、组织发展目标的确立；
- 3、企业流程设计；
- 4、组织职能设计；
- 5、组织部门设计；
- 6、工作岗位设计。



第一单元 组织结构设计



【知识要求】管理层次与管理幅度 P13-14

管理层次：

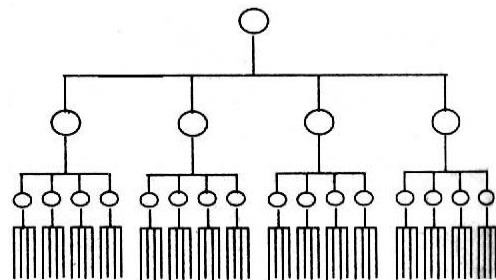
是指职权层级的数目。

管理幅度：

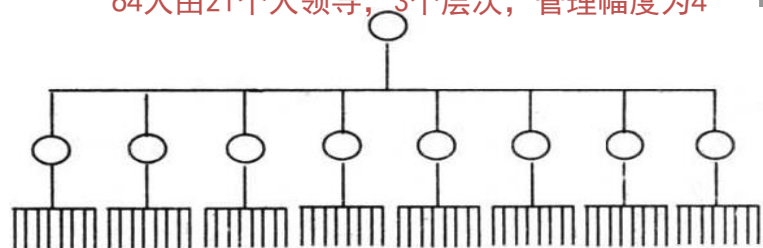
又称管理跨度，是指主管人员管理直接下属的人数。

二者关系：

成反比。管理幅度越大，人际关系和管理工作越复杂。



64人由21个人领导，3个层次，管理幅度为4



64人由9个人领导，2个层次，管理幅度为8



第一单元 组织结构设计



【能力要求】组织职能设计的步骤与方法 P14-15

职能是指作用和功能，组织的职能设计包括企业的经营和管理职能设计。

步骤（3步）：职能分析——职能调整——职能分解

方法（2种）：**基本职能设计**（生产、计划、人事、财务、研发等）；**关键职能设计**（技术开发、市场营销、质量安全）。





第一单元 组织结构设计



【能力要求】组织的部门设计 P15-21

	内 容	方 法
纵向结构的设计	管理幅度	1、经验统计法；2、变量测评法。
	管理层次	1、纵向确定管理层次的职能分工。 2、按照幅度与层次成反比的关系，确定各层次人数。 3、确定具体的管理层次。 4、对个别管理层次进行调整。
横向结构的设计	从企业总体结构的 角度	1、自上而下法；2、自下而上法；3、业务流程法。
	按照不同对象和 标志	1、按人数划分法；2、按时序划分法；3、按产品划分法； 4、按地区划分法；5、按职能划分法；6、按顾客划分法。



第一单元 组织结构设计



【能力要求】管理和业务部门的组合方式 P21-23

以工作任务为中心	直线制 直线职能制 矩阵制
以成果为中心	事业部制 超事业部制 模拟分权制
以关系为中心	多维立体 流程型 网络型 将以上形式进行综合运用

【注意事项】

4个方面的问题：

- 1.企业组织机构的设置必须保证行政命令和生产经营指挥的集中统一。
- 2.部门的责权利必须对应一致。
- 3.执行和监督机构应当分设。
- 4.机构和人员应当精简。



第一单元 组织结构设计



【独家原创 增强记忆】重要知识点记忆口诀

- 1、组织理论有大小，古典行政刚性强，近代行为强调人，现代权变重内外，组织设计静动态，静动结合静为主。
- 2、组织设计五原则，任务目标为基本，专业分工和协作，幅度层次成反比，稳定弹性适应性，集权分权相结合。
- 3、组织结构模式多：传统直线为基础，职能事业是趋势；新型组织六模式：一超二矩三多维，四模五流六网络。
- 4、结构设计重层级，四级管理为常态，幅度层次成反比。
- 5、部门设计纵横向：纵向幅度和层次，横向划分有两种：企业结构上下分，业务流程看顾客，不同对象六分法。
- 6、部门组合有三种：任务为主稳定性，成果为主适应性，关系为主灵活性。



第二单元 组织结构的变革

(企业战略与组织结构的关系、变革的程序、结构整合的方法)



【知识要求】企业战略与组织结构的关系 P23

组织结构的功能：分工和协调，保证战略实施的必要手段，组织结构必须服从战略（钱德勒——美国管理史学家）。

企业发展的不同阶段，战略与组织结构的关系。

增大数量：发展阶段，简单结构与形式（直线制）。

扩大地区：进一步发展阶段，协调产品与服务，建立标准化、专业化的职能部门（直线职能制）。

纵向整合：增长阶段后期，为适应竞争、减少压力选择事业部制。

多种经营：进入成熟期，根据规模与市场情况选择矩阵结构。



第二单元 组织结构的变革

【知识要求】组织变革的“三四三原则” P24

“三四三原则”：三个系统、四个层面、三个原则

三个系统

指挥计划系统
沟通联络系统
检查反馈系统

四个层面

决策层
管理层
执行层
操作层

三个原则

以系统为主
以效率为主
以工作为主



第二单元 组织结构的变革



【能力要求】组织变革的程序 P25-28

组织诊断

第一步

实施变革

第二步

组织评价

第三步

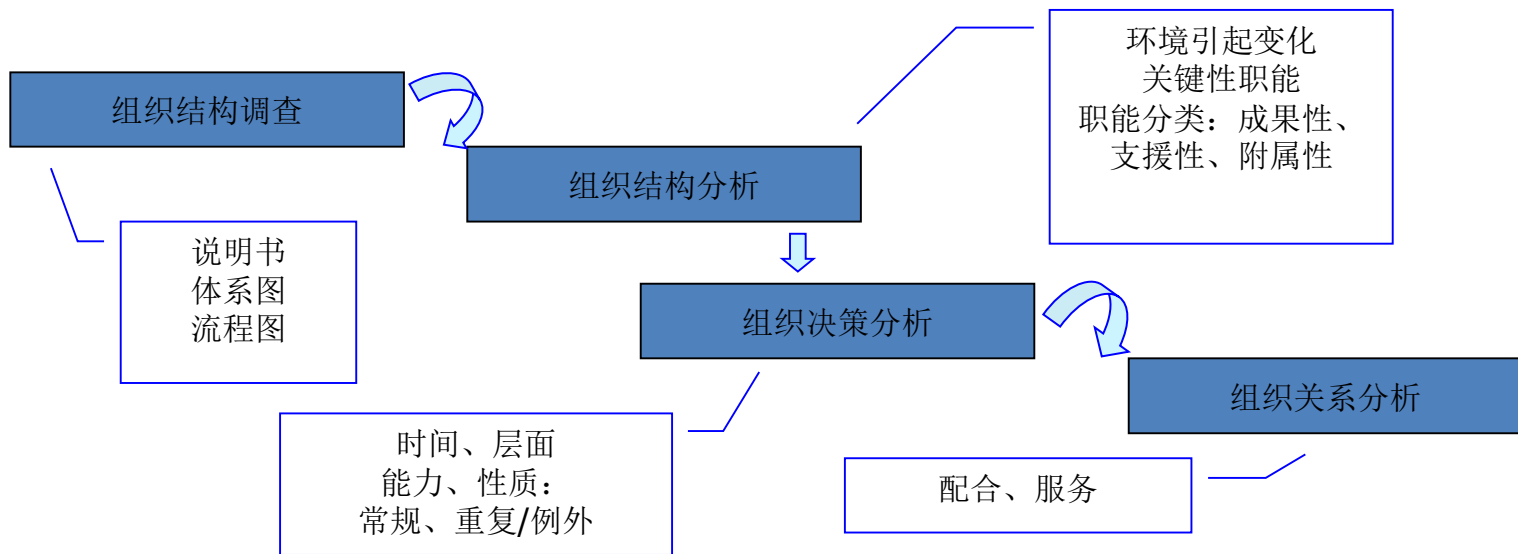


第二单元 组织结构的变革



【能力要求】组织变革的程序

(一) 组织结构诊断 P25-27



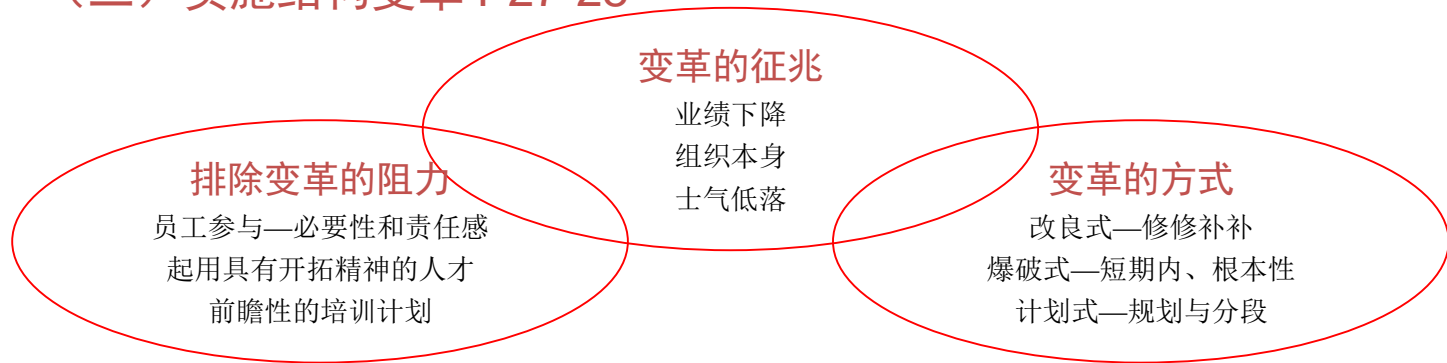


第二单元 组织结构的变革



【能力要求】组织变革的程序

(二) 实施结构变革 P27-28



(三) 企业组织结构评价

考察变革的效果与问题
反馈信息、修正变革方案

第二单元 组织结构的变革

【能力要求】组织结构的整合 P28-29

- 企业结构整合的依据
- 新建企业的结构整合
- 现有企业的结构整合
- 企业结构整合的过程

拟订目标阶段
规划阶段
互动阶段
控制阶段

组织结构整合是企业最常用的组织结构变革方式，属于计划式变革。

整分合原理，在总目标指导下的结构分化，职能分工的有效整合。

按照规定的标准进行修整和确认

不协调的现象：

- 1、部门间经常性的冲突
- 2、过多的委员会协调
- 3、高层经常做裁判
- 4、组织结构失去协调机能整改的方式：
 - 不严重则局部调整
 - 严重时重新整分合



第二单元 组织结构的变革



【能力要求】应用实例与注意事项 P29-31

企业组织结构变革应用实例：

在实施过程中，应跟踪调查、定期评估、反馈意见、采取措施、作出调整。

注意事项：

- 1、组织结构变革的方案要仔细研究、充分酝酿。
- 2、先试点再推广。
- 3、有步骤地建立健全和完善各种规章制度，以及相关的配套工作。



第二单元 组织结构的变革



【独家原创 增强记忆】重要知识点记忆口诀

- 1、组织结构从战略，变革程序三步走，诊断实施和评价；变革征兆善于抓，变革方式要计划，时有改良慎爆破；变革阻力在员工，调查培训善用人，评价工作重修改。
- 2、结构整合最常用，计划变革整分合，内部冲突先考虑，整合过程有四步，先拟目标再规划，互动之后要控制。



第三单元 工作岗位设计

(原则和内容、基本方法、工作扩大与丰富化的设计方法。)



【知识要求】工作岗位设计的原则和内容

三个基本原则：P33

- (一) 明确任务目标的原则
- (二) 合理分工协作的原则
- (三) 责权利相对应的原则

四个方面入手进行改进：P34

- (一) 岗位工作扩大化与丰富化
- (二) 岗位工作的满负荷
- (三) 岗位的工时工作制
- (四) 劳动环境的优化



第三单元 工作岗位设计

(原则和内容、基本方法、工作扩大与丰富化的设计方法。)



【能力要求】岗位设计的基本方法 P36-42

三大类：

(一) 传统的方法研究技术 P37-40

研究的步骤(5步)：选择、记录、分析、改进和实施。

研究的技术(两项技术)：程序分析；动作研究。

1、程序分析的6个工具：

- 1) 作业程序图；
- 2) 流程图；
- 3) 线图；
- 4) 人一机程序图；
- 5) 多作业程序图；
- 6) 操作人程序图。

2、动作研究：

动作经济原理可以分为(3方面)：

人体的利用、工作地布置和工作条件的改善、工具和设备的设计。

(二) 现代工效学的方法(“人一机—环境”系统) P40

(三) 其它可以借鉴的方法 P40-42

工业工程的基本功能(4个方面的表现)：规划、设计、评价和创新。



第三单元 工作岗位设计

(原则和内容、基本方法、工作扩大与丰富化的设计方法。)

【能力要求】岗位工作扩大化与丰富化设计

(一) 岗位工作扩大化的设计方法(2种) P42-44

- 1、岗位宽度扩大化；
- 2、岗位深度扩大化。

(二) 岗位扩大丰富化的多维度分析(10个方面) P44-45

- 1、关于本岗位的构建步骤
- 2、关于本岗位能力非常强的员工
- 3、岗位设计后，员工该如何做
- 4、员工下放
- 5、岗位全面机械化的标准
- 6、过去的工作方法收集
- 7、无监督的情况下，员工在做什么
- 8、明确各个岗位员工的服务对象和类型
- 9、是否可以精简审核或检查的内容
- 10、总结岗位之间的激励因素



第三单元 工作岗位设计

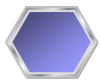


【独家原创 增强记忆】重要知识点记忆口诀

- 1、岗位设计三原则：任务目标要明确，合理分工要协作，责任权利要对应，岗位设计重关系，不断改进是根本。
- 2、岗位设计内容多：工作扩大与丰富，岗位工作满负荷，岗位工时工作制，劳动环境要优化。
- 3、设计方法有三类：一类传统两技术，程序分析有六图：作业程序操作图，流程图强调环节，线图包含全过程，人机程序重人机，多作业程序协调，操作人程序单一；动作研究三方面：人体利用工作地，工作环境和工具；现代工效为二类，人机环境重系统；其他方法可借鉴，工业工程是重点。



第二节 企业人力资源规划的基本程序



内容、作用、环境、原则、基本程序、各类计划



第二节 企业人力资源规划的基本程序



【知识要求】企业人力资源规划的内容 P46-47

狭义的人力资源规划

人员配备计划

人员补充计划

人员晋升计划

广义的人力资源规划（包含狭义的三种）

人员培训开发计划

员工薪酬激励计划

员工职业生涯规划

其他计划（劳动组织、员工援助、卫生安全）



第二节 企业人力资源规划的基本程序



【知识要求】企业人力资源规划的作用 P48

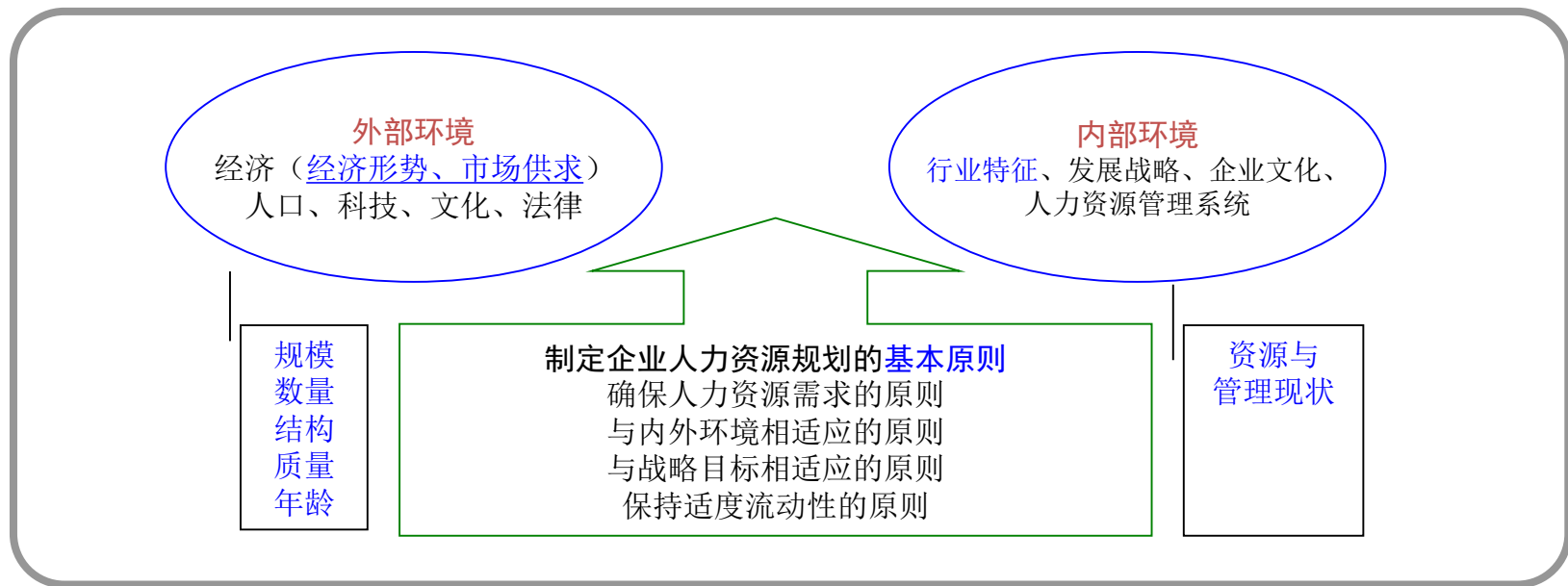
- 满足企业总体战略发展的要求；
- 促进企业人力资源管理的开展；
- 协调人力资源管理的各项计划；
- 提高企业人力资源的利用效率；
- 使组织和个人的发展目标相一致。



第二节 企业人力资源规划的基本程序



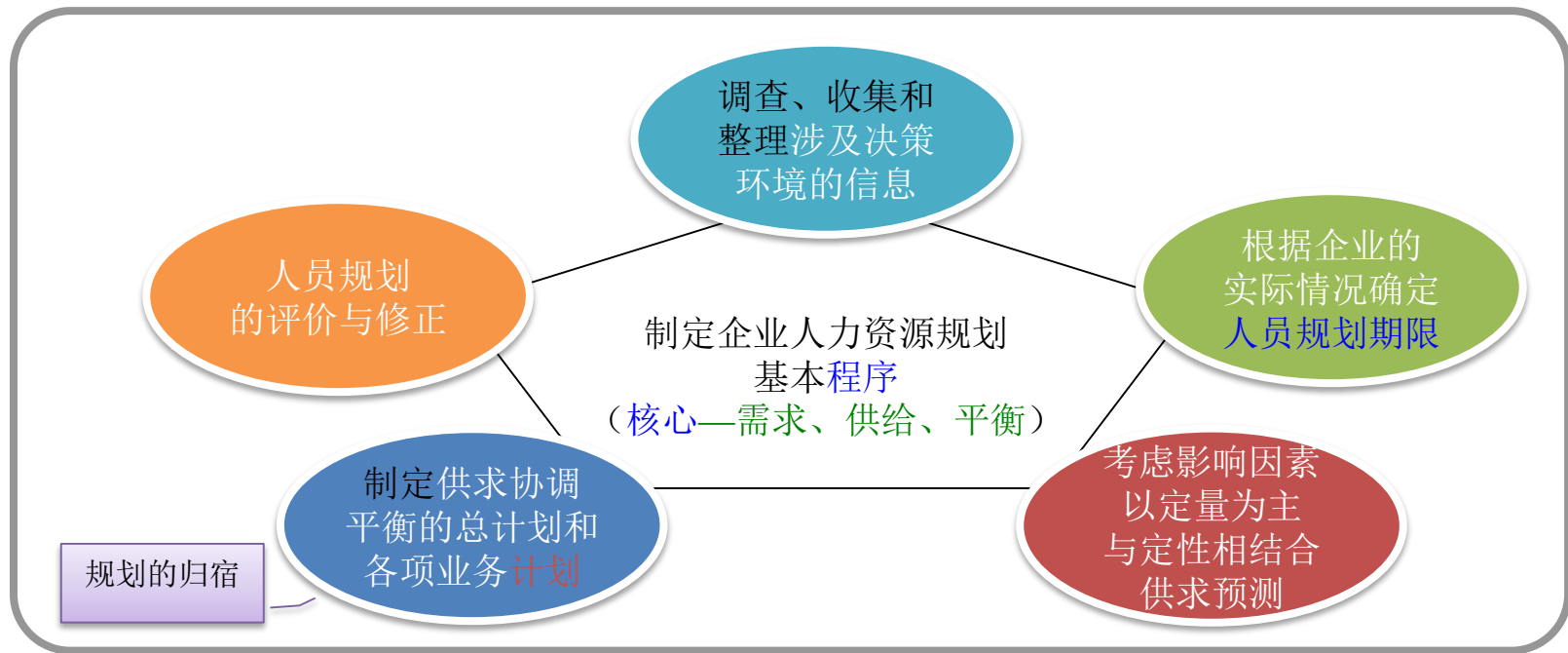
【知识要求】企业人力资源规划的环境 P48-50



第二节 企业人力资源规划的基本程序



【能力要求】制定企业人力资源规划的程序 P50-52

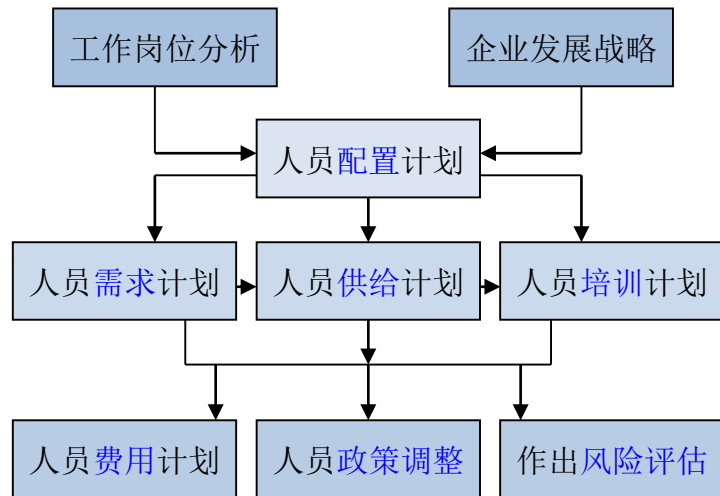


第二节 企业人力资源规划的基本程序



【能力要求】企业各类人员计划的编制 P52-53

- 人员配置计划
- 人员需求计划
- 人员供给计划
- 人员培训计划
- 人力资源费用计划
- 人力资源政策调整计划
- 对风险进行评估并提出对策





第二节 企业人力资源规划的基本程序



【独家原创 增强记忆】重要知识点记忆口诀

- 1、广义为各种规划，狭义为企业人员，中长计划与短期，五年以上为规划。
- 2、狭义按年有三种，配备补充和晋升；广义按年有七种，培训薪酬与职涯，还有其它如援助，剩下与狭义相同。
- 3、规划作用为战略，促进协调与提高，组织个人共发展。
- 4、规划环境内外部，外有经济和人口，还有科技与文化；内有特征与战略，还有文化与管理。
- 5、规划原则有四个，满足需求是核心，适应环境与战略，适度流动利稳定。
- 6、规划程序分五步，调查信息定期限，定量预测是关键，制定计划拿措施，最后评价与修正。
- 7、七种计划对企业，配置计划和需求，供给培训加费用，政策调整保发展，评估风险拿对策。



第三节 企业人力资源的需求预测

- 1 **基本程序：**概念、内容、作用和局限性，影响因素和预测程序
- 2 **技术路线和方法：**原理、技术路线，定性、定量方法
- 3 **总量预测：**概念、基本方法
- 4 **结构预测：**各种方法的应用



第一单元 需求预测的基本程序

(概念、内容、作用和局限性, 影响因素和预测程序。)



【知识要求】人力资源预测的内涵 P54

原理: 根据过去预测未来。
技术: 借鉴常规的经验研究方法。
产品: 人力资源需求表。

需求是总数
净需求是需要从外部招聘的数量

- 预测是对未来状况作出估计, 是计划的基础。
- 通过定量、定性方法, 发现供给与需求两者相互影响之规律。
- 需求预测是估算组织未来需要的员工数量与能力组合, 是编制企业人力资源规划的核心与前提。
- 供给预测是对内、外资源补充来源的分析预测。
- 人力资源预测是人员规划的一部分。

人员数量、质量、结构符合岗位要求; 实现组织目标的同时满足个人的利益; 保证供给与发展阶段的动态适应。

第一单元 需求预测的基本程序



【知识要求】人力资源预测的内容与作用 P55-56

❑ 企业人力资源**需求预测**

❑ 企业人力资源**存量与增量预测**

❑ 企业人力资源**结构预测**

❑ 企业**特种人力资源预测**

依据企业发展规划对所需人力资源进行质量与数量的分析和预测

保证企业人员结构最佳组合，避免不配套或结构及比例失调。

针对企业现在与未来拥有不同层次的人力资源数量的推测与判断

对特殊人才具有极强的针对性，加快特殊人才的开发，提高企业竞争力。

- 动态中的预测有助于资源供给与需求的平衡
- 提高组织适应能力与竞争力
- 部门之间进行沟通的基础

- 实施人力资源管理的重要依据
- 引导职业生涯设计与发展

人力资源预测的作用

- ❑ 对组织方面的贡献
- ❑ 对人力资源管理的贡献



第一单元 需求预测的基本程序



【知识要求】预测的局限性和一般因素 P56-57

人力资源预测的**局限性**

- 环境的不确定性
- 企业内部的抵制
- 预测的代价高昂
- 知识水平的限制

引入人力资源管理体系，可能会改变原有的利益分配关系。

收益很难评估

影响人力资源需求预测的**一般因素**

顾客（市场）、总产值、劳动力成本、劳动生产率、追加培训的需求、相关工种人员调整、出勤率、政府的方针政策、工时增减变化、退休年龄变化、社保福利。

第一单元 需求预测的基本程序

【能力要求】需求预测的程序之准备阶段 P58-61

■构建人力资源需求预测系统

■预测环境与影响因素分析

■岗位分类

技能型、技术型、管理型

■资料采集与初步处理

- 资料采集2种方法：
查阅资料和实地调研。
- 初步处理2种方式：
前后数据加总；
被剥离部门的数据应减去。

SWOT分析；五要素分析：新入竞争者；竞争策略；替代品；顾客群；供应商。

总体战略
发展规划

核心竞争力
产品预测

企业文化
价值观念

企业总体经济发展结构性预测系统

企业各类人才
拥有量与结构调查

各岗位各类人才
总量与结构比例

企业人力资源总量与结构预测系统

HR预测模型

HR模型的综合评价与修正系统



第一单元 需求预测的基本程序

【能力要求】需求预测的程序之预测阶段 P61-62

- 1、根据岗位分析的结果确定职务编制与人员配置。
- 2、进行盘点，统计缺编与超编人数及任职资格。
- 3、与部门管理者进行讨论确认现实的需求。
- 4、预测期内的退休人员与可能流失的人员数量统计。
- 5、根据企业发展规划确定结构与人员的未来需求。
- 6、现实需求、未来流失及未来需求的汇总。





第一单元 需求预测的基本程序

【能力要求】需求预测的程序之需求计划编制 P62

□ 计算公式

$$\begin{array}{ccccccc} \text{计划期内员工} & & \text{计划期内员工} & \text{报告期期末} & \text{计划期内自然} \\ \text{补充需求量} & = & \text{总需求量} & \text{员工总数} & \text{减员员工总数} \\ & & & - & + \end{array}$$

□ 核算方法

- ✓ 生产性部门是根据生产任务总量和劳动生产率、计划定额及定员标准
- ✓ 职能性部门根据组织结构的设置、职责范围、业务分工、工作总量和工作定额标准



第一单元 需求预测的基本程序



【独家原创 增强记忆】重要知识点记忆口诀

- 1、计划基础是预测，预测核心是需求，供给来源内外部，组织个人同满足。
- 2、需求预测含总量，加减预测与结构，特殊人才要考虑。
- 3、预测作用显共赢，提高组织竞争力，调动员工积极性。
- 4、预测局限有四点，环境不定是其一，内部抵制是其二，代价高昂是其三，水平限制是其四。
- 5、影响预测因素多，人力生产与市场，在岗退休与福利，政府政策影响多。
- 6、需求预测三步走，准备实施定计划。



第二单元 需求预测的技术路线和方法

(原理、技术路线, 定性、定量方法)



【知识要求】人力资源需求预测的原理 P63

■ 惯性:

前提: A事物发展变化平缓; 模式: A-预测A+

■ 相关性:

前提: 已知A、B、C显著相关, 并且掌握较多A-、B-、C-数据。

模式: 在已知B+, C+的情况下, 由 $A=f(B, C)$ 预测A+

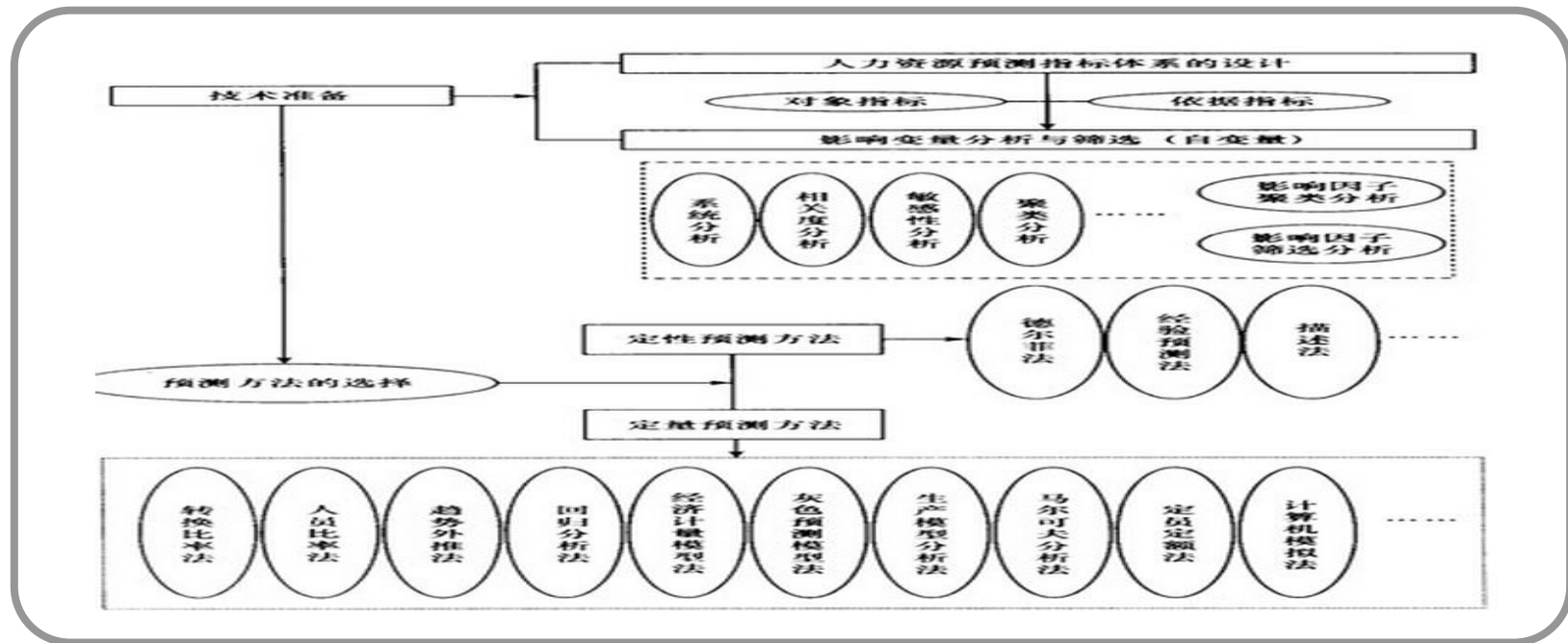
■ 相似性:

前提: 已知事物A和B有类似的发展变化规律, 知道B的发展规律, 则可以预测A的发展轨迹。

模式: $A = \alpha \cdot Bt$ 其中 α 是修正系数

第二单元 需求预测的技术路线和方法

【能力要求】人力资源需求预测的技术路线 P64





第二单元 需求预测的技术路线和方法



【能力要求】对象指标与依据指标 P63

■**对象指标：**是指人力资源需求预测的对象，可以是总量需

求预测指标或结构需求预测指标。

■**依据指标：**是指影响需求预测的变量因素。

生产技术水平、员工总数及结构、产量、产值、销售额、利润、科技含量、企业规模与结构、企业管理水平、技术复杂程度、劳动者素质等

第二单元 需求预测的技术路线和方法

【能力要求】需求预测的定性方法 P63-66

分三步：1、提出目标，确定专家，准备资料，征求意见；
2、列出预测问题（25个），交给专家评价后统计整理；
3、考虑专家意见，修改预测结果；4、请专家最后确定。

描述法：

通过对未来某一时期的有关因素的变化进行描述和假设，提出未来的HR需求预测规划。

经验预测法：
自上而下
自下而上
上述方法结合使用

适合短期一年内的预测

德尔菲法

提取专家的分析评估，通过多次反复，最终达成一致意见的定性预测方法。

适合长期预测

不适用于长期预测，适合中期三年内预测



第二单元 需求预测的技术路线和方法

【能力要求】需求预测的定量方法 P66-71

- 1、**转换比率法**：先定关键员工数量，再定辅助员工数量。
- 2、**人员比率法**：先算出历史关键业务指标，然后根据变量计算所需人员。
- 3、**趋势外推法**：总结历史和现有资料，根据变化趋势的连续性进行预测。
- 4、**回归分析法**：根据事物发展变化的因果关系进行预测。
- 5、**经济计量模型**：将需求量与影响需求量的因素进行关系分析，并用数学模型进行体现，然后依此模型和主要因素变量，来进行预测，要求数据准确。
- 6、**灰色预测模型**：也属于经济计量模型，但是对数据准确性要求不严格。
- 7、**生产模型法**：根据企业产出水平和资本总额进行预测。
- 8、**马尔可夫分析**：观察历史找出规律，预测未来。
- 9、**定员定额分析**：通过对设备、操作方法、操作流程等观察和技术分析，制定出工时定额标准，然后再进行具体预测计算，适合技能性人员预测。
- 10、**计算机模拟法**：最为复杂的一种方法，借助计算机运用各种复杂的数学模式对企业人员状况进行统计、分析、总结、预测。



第二单元 需求预测的技术路线和方法



【独家原创 增强记忆】重要知识点记忆口诀

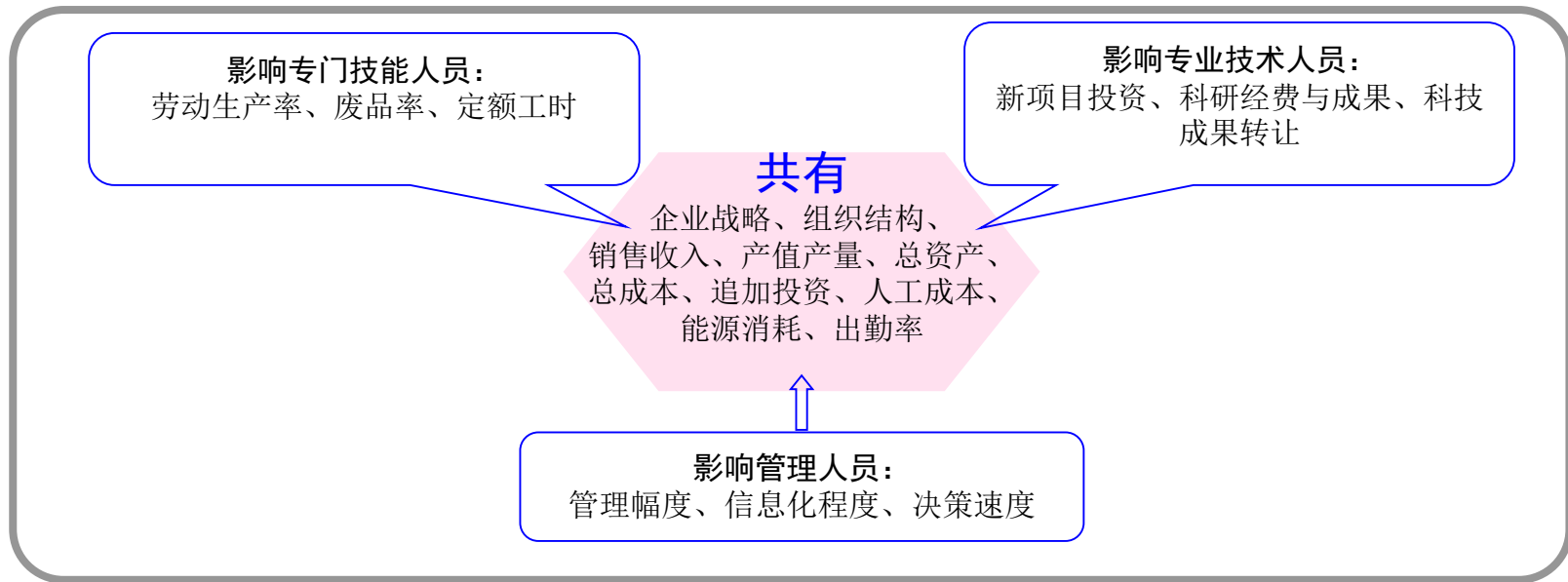
定性预测有三种，德尔经验描述法，定量预测有十种，比率回归马尔可，
定员定额计算机，生产计量两模型，灰色预测加外推，还有转换比率法。



第三单元 人力资源需求的总量预测

(概念、基本方法)

【知识要求】影响企业人员需求的因素 P72





第三单元 人力资源需求的总量预测

【能力要求】企业人员的总量需求预测 P72-76

- **趋势外推法**——根据历史及现有资料随时间变化的趋势运用数学工具对该序列加以引申，即**从过去引申到未来**，利用惯性的原理进行预测。（时间、员工总数）
- **回归分析法**——依旧事物发展变化的**因果关系来预测**事物未来的发展趋势。（自变量—销售收入、总资产、设备数量；因变量— 员工总数）
- **灰色预测理论**——经济计量模型。对一定范围内变化的、与时间有关的**灰色过程进行预测**的模型。
- **生产模型法**——根据企业未来的**产出水平和资本总额**来进行预测。（销售收入、利润、投资额）



第三单元 人力资源需求的总量预测



【能力要求】企业“三大”人员总量预测

企业专门技能人员总量预测 P77-81

- ❑ 定员定额法—定性分析、劳动生产率定员
- ❑ 回归分析法—产量产值、各类人数

企业专业技术人员总量预测 P81-82

- ❑ 回归分析法—销售收入、科技支出、设备数量

企业经营管理人员总量预测 P82-83

- ❑ 回归分析法—员工总数、销售收入、信息化投入、管理者人数



第三单元 人力资源需求的总量预测



【独家原创 增强记忆】重要知识点记忆口诀

总量预测有四法：趋势外推用惯性，回归分析重因果，
灰色预测建模型，生产模型看资本。



第四单元 人力资源需求的结构预测（各种方法的应用）



【能力要求】技能与管理人员结构预测

■ 企业专门技能人员结构预测 P83-85

企业整体技术水平稳定，则各工种工人存在稳定的比例关系，可以通过相关分析和回归分析进行预测。

■ 企业经营管理人员结构预测 P85-87

企业组织结构稳定，管理人员数量与基层人员呈稳定比例关系。地区、行业、企业不同，其情况均有不同。

相互稳定的关系：

组织结构—人员数量
生产技术—分类结构
文化水平—学历结构
生活水平—年龄结构



第四单元 人力资源需求的结构预测



【独家原创 增强记忆】重要知识点记忆口诀

结构预测重比例，比例关系讲稳定。



第四节 供给预测与供需平衡

1

供给分析：概念和类型、供给预测的方法。

2

供给与需求平衡：基本方法。



第一单元 需求预测的基本程序

(概念和类型、供给预测的方法)



【知识要求】内部供给预测与外部供给预测 P87-89

■ 内部供给预测，考虑因素：

自然流失：伤、残、退、亡

内部流动：升、降、平调

跳槽：辞职、解聘

■ 外部供给预测

影响因素：地域性、人口政策
与现状、劳动力市场、就业
意识、心理偏好；

供给渠道：应届毕业生、复转
军人、失业与流动人员、
其它组织在职人员。



第一单元 需求预测的基本程序

(概念和类型、供给预测的方法)



【能力要求】人员供给预测的步骤 P89

- 1、**现有人力资源状况分析**；
- 2、**分析历史数据，统计调整比例**；
- 3、**了解将来可能出现**的调整状况；
- 4、上述信息**汇总，得出供给量预测**；
- 5、**分析外部供给因素，并得出外部供给预测**；
- 6、**汇总企业内、外部的供给状况，并得出供给预测**。



第一单元 需求预测的基本程序

(概念和类型、供给预测的方法)



【能力要求】内部供给预测的方法 P89-94

三大方法：

(一) 人力资源信息库：

是借助计算机记录每个员工技能和表现的功能模拟信息库。
包括：技能清单（针对一般员工）、管理清单（针对管理者）

(二) 管理人员接替模型：

突出管理人员的增补、后备、提升、提升受阻等因素。

(三) 马尔可夫模型：

通过对过去变动总结出的规律，对组织未来进行供给预测。



第一单元 需求预测的基本程序



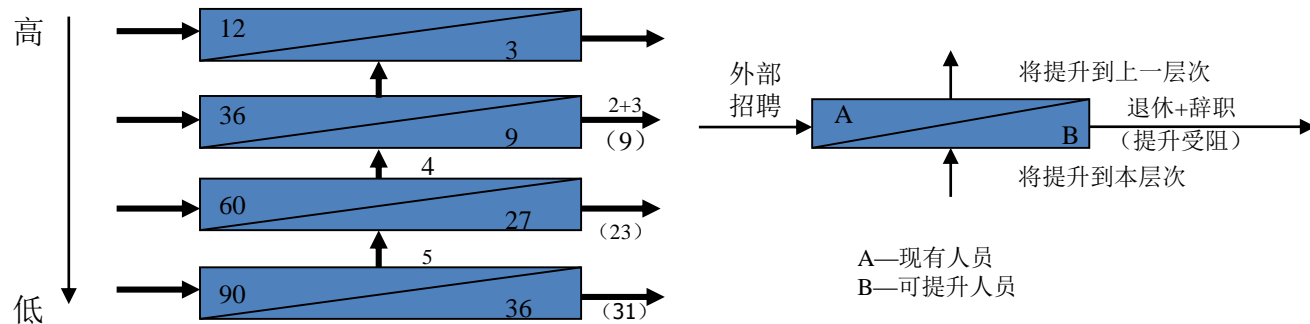
【能力要求】管理人员接替模型 P90-92

基础公式：

计划期内员工补充需求量（补充=增补）=计划期内员工总需求量

- 报告期期末员工总数+ 计划期内自然减员员工总数

即：增加量=需求量-已有量+减少量





第一单元 需求预测的基本程序



【能力要求】管理人员接替模型计算原理

基础公式：

计划期内员工补充需求量（补充=增补）=计划期内员工总需求量
- 报告期期末员工总数+ 计划期内自然减员员工总数

即：增加量=需求量-已有量+减少量

1、程序：按照P91表1-23

已知：（3）（4）（5）（10）

求：（6）（7）（8）

解：（1）（2）（8）（6）（7）（9）

2、公式：P62、P91表下注解公式

3、更正：P90资料中“一律”加注“原则上”（即：内部无法满足需要时，可从外部招聘）



第一单元 需求预测的基本程序



【能力要求】马尔可夫模型 P92-94

职务名称	2012年初期人数	2013年1月人员转移概率/人数					
		区域经理	分公司经理	经营部经理	业务主管	业务员	离职
区域经理	4	0.75/ 3					0.25/ 1
分公司经理	20	0.05/ 1	0.75/ 15	0.05/ 1			0.15/ 3
经营部经理	96		0.042/ 4	0.9/ 86			0.058/ 6
业务主管	264			0.027/ 7	0.73/ 193		0.243/ 64
业务员	1258				0.028/ 35	0.81/1019	0.162/ 204
预计内部供给		4	19	94	228	1019	-
预计外部供给		0	1	2	36	239	-



第一单元 需求预测的基本程序



【独家原创 增强记忆】重要知识点记忆口诀

- 1、供给预测内外部，内部供给三因素，自然流失与跳槽，内部流动升降职；
外部供给五因素，地域人口与市场，就业意识和偏好。
- 2、供给预测六步骤，盘点现状统比例，了解状况汇数据，分析因素得预测。
- 3、内部预测三方法，人力资源信息库，管理人员接替模，马尔可夫很重要。

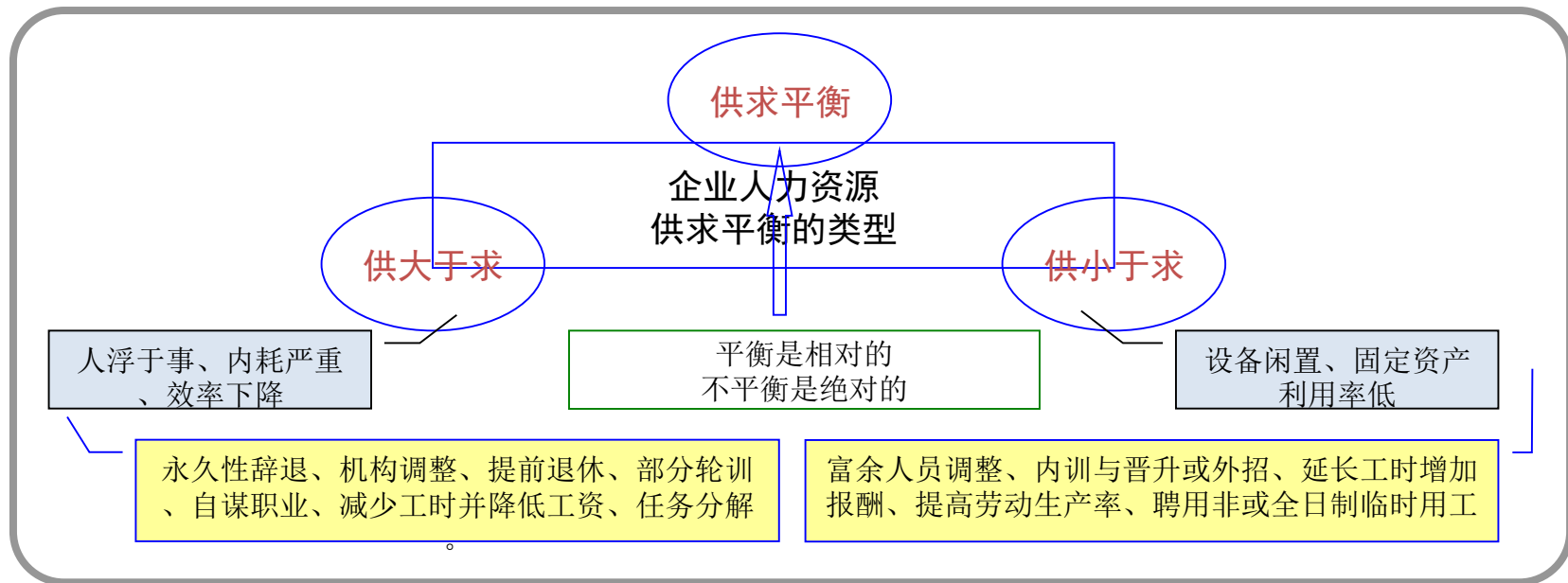


第二单元 供给与需求平衡

(基本方法)



【能力要求】供不应求与供大于求 P95-96





第二单元 供给与需求平衡



【独家原创 增强记忆】重要知识点记忆口诀

- 1、供需平衡极少见，供不应求调内部，技术人员要培训，内部晋升外招聘，延长工时加报酬，提高效率增设备，临时用工加返聘，调动员工积极性。
- 2、供大于求要辞退，合并机构提前退，提高轮训自谋业，减少工时降工资，任务分解求平衡。



第五节 人力资源管理制度规划



制度化管理、制度体系、制度规划的原则、要求、步骤。



第五节 人力资源管理制度规划

【知识要求】制度化的概念、特征、优点

1.概念 P96

制度化管理通常称作“官僚制”“科层制”或“理想的行政组织体系”，是由德国马克斯·韦伯提出并为现代大型组织广泛采用的一种管理方式。

2.特征（6点）P97

- (1)明确权力和责任。
- (2)按照不同岗位、层次和权力的大小，以制度形式巩固下来。
- (3)以文字形式规定。
- (4)所有权与管理权相分离。原则上全体人员服从制度的规定。
- (5)管理人员在实施管理时有三个特点：一是根据因事设人的原则；二是每个管理者均拥有执行自己职能所必要的权力；三是管理人员所拥有的权力要受到严格的限制。
- (6)管理者的职务是管理者的职业，他有固定的报酬，具有按资历、才干晋升的机会。

3.制度化管理的优点 P97

制度化管理更具**优越性**。

- (1)个人与权力相分离
- (2)是理性精神合理化的体现
- (3)适合现代大型企业组织的需要



第五节 人力资源管理制度规划

【知识要求】制度规范的类型

制度规范的类型 P98

可分为下述五大类。

- 1.企业基本制度
- 2.管理制度
- 3.技术规范
- 4.业务规范
- 5.行为规范

企业人力资源管理制度体系体现了

人力资源管理的基本职能：P100-101

- 1.录用
- 2.保持
- 3.发展
- 4.考评
- 5.调整



第五节 人力资源管理制度规划

【知识要求】人力资源管理制度规划的原则 P102-104

人力资源管理制度规划的基本原则（6点）

1. 员工与企业的利益紧密结合，这是基本原则。
2. 从内外部环境和条件出发，建立适合企业特点的人力资源管理制度体系。
3. 学习借鉴国外先进理论的同时，有所创新、有所前进。
4. 必须在国家劳动人事法律、法规的大框架内进行。
5. 必须与企业集体合同保持协调一致。
6. 必须重视管理制度信息的采集、沟通与处理，保持管理制度规划的动态性。



第五节 人力资源管理制度规划



【知识要求】制定人力资源管理制度要求 P105

制定人力资源管理制度的基本要求（5个要求）

1. 从企业具体情况出发；
2. 满足企业的实际需要；
3. 符合法律和道德规范；
4. 注重系统性和配套性；
5. 保持合理性和先进性。



第五节 人力资源管理制度规划



【能力要求】人力资源管理制度规划的步骤 P105-106

3步:

- 1.提出人力资源管理制度草案;
- 2.广泛征求意见认真组织讨论;
- 3.逐步修改调整充实完善。



第五节 人力资源管理制度规划

【能力要求】制定具体人力资源管理制度程序 P106-107

10步

- 1、**概括**说明建立制度的原因，地位和作用，重要性和必要性。
- 2、对机构设置、职责范围、业务分工，人员的责任、权限、义务和要求作出**具体规定**。
- 3、**明确**规定目标、程序和步骤，以及应当遵守的基本原则和具体的要求。
- 4、**说明**制度设计的依据和基本原理。
- 5、**详细规定**本项人力资源管理活动的类别、层次和期限。
- 6、对制度中所使用的报表格式、量表、统计口径、填写方法、文字撰写和上报期限等**提出具体的要求**。
- 7、对管理活动的结果应用原则和要求，以及薪酬奖励、人事调整、晋升培训等，**作出明确规定**。
- 8、对各个职能和业务部门的年度总结、表彰活动和要求**作出原则规定**。
- 9、对权利与义务、具体程序和管理办法**作出明确详细的规定**。
- 10、对制度的解释、实施和修改等其他有关问题**作出必须的说明**。



第五节 人力资源管理制度规划

【独家原创 增强记忆】重要知识点记忆口诀

- 1、制度管理六特征：明确责任和地位，规定素质重服从，管理人员三特点，管理重心忠企业。
- 2、制度类型五大类：基本制度与管理，技术规范与业务，行为规范范围宽。
- 3、制度规划六原则：员工企业同利益，内外环境为依据，学习借鉴要创新，法律法规要遵守，集体合同要一致，重视信息与沟通。
- 4、制度制定五要求：企业情况先考虑，实际需求要满足，符合法律和道德，注重系统和配套，保持合理和先进。
- 5、制度规划三步骤：提出草案可行性，征求意见重讨论，逐步修改渐完善。
- 6、制度制定十步骤：概括制度必要性，具体规定责权利，明确原则和要求，说明依据和原理，规定类别和期限，具体工具要规范，结果应用有要求，年度总结有原则，员工权利要明确，制度解释要说明。

学 人力规划

人力资源职业资格课程

谢谢！