

第2章

人力资源规划



学习目标

- ◎ 理解人力资源规划与组织获取竞争优势的关系；
- ◎ 理解组织为什么需要人力资源规划以及怎样做好人力资源规划；
- ◎ 描述如何根据人力资源规划开展有效的人力资源管理实践。



开章案例

共享交付中心（SDC）与腾讯竞争优势的获取^①

问题：如何避免浪费而把时间用在为公司业务发展提供更高附加值的活动和服务上

作为中国最大的互联网综合服务提供商之一，也是中国服务用户最多的互联网企业之一的腾讯，在 2018 年《财富》世界 500 强的排行位列 331 位，其卓越的战略规划和有效的人力资源管理体系功不可没。面对 5 万多的员工，腾讯发现，如果把所有员工耗费在这些事务上的时间进行加总，这将会是一个非常庞大的数字；与此同时，公司人力资源部门的职员也需要花费大量的时间去提供相关信息和表格给每个员工，显然，这是公司人力资源的浪费。为什么不能把这些时间用在可以为公司业务发展提供更高附加值的活动和服务上呢？

解决办法：构建共享交付中心

对此，腾讯提出的解决方法是：构建共享交付中心（shared deliver center, SDC）。2010 年 3 月，腾讯正式提出了建立 HR 专家中心、共享服务中心、业务伙伴的 HR 三支柱组织架构概念，形成了客户价值导向的人力资源管理组织结构。2014 年，腾讯进一步将 HR 的服务产品化，将共享服务中心升级为共享交付中心，包括区域 HR 管理的共享平台、HR 信息化建设的 IT 支撑平台和 HR 运营管理的共享服务平台，为客户、用户提供端到端的人力资源服务。由于把与人力资源相关的事务都放到共享交付中心的网页上，员工可以通过登录交付中心的网页，来阅读员工手册、修改住址信息、查看薪资奖励、办理请假手续、浏览职位空缺、填写各种人力资源相关表格、申请相关培训、建立个人发展规划等。总之，通过交付中心提供的这些人力资源服务平台，所有员工都可以方便快速地完成相关的人事事务。

效果：共享交付中心与腾讯的竞争优势

共享交付中心的运用使得腾讯在管理中减少了员工对完成相关人事事务和获得相应培

^① 马海刚，彭剑峰，西楠. HR+三支柱：人力资源管理转型升级与实践创新. 中国人民大学出版社，2017.



训及其人事咨询等的时间,以往员工有任何人事方面的咨询或者想要获得相关人事服务,如请假、获取薪酬奖励、咨询公司的晋升与培训政策,都需要员工亲自面见人力资源部门的职员来完成,而同样的事务如果在共享交付中心的网上进行处理的话,员工可以节省来回奔波的时间,让他们可以有更多的时间集中精力来提升自身工作的速度和质量,这种员工自助式人力资源服务也同步提高了公司人力资源部门的工作效率,让他们在获取相关员工信息、完成相关员工工作记录的填制与保存上花费更少时间,把更多时间用于帮助公司业务部门制定其人力资源规划,设计出新的人力资源管理政策、体系和方案,使得公司各部门的人力资源管理实践能够与其业务需求真正连接起来,以确保各部门的人力资源管理实践能够在面临不断变化的内外环境下持续有效。

2.1 人力资源规划与获取组织竞争优势

组织在当今充满高度不确定性的商业环境中运作,环境的变化对任何一个组织的人力资源管理来说,都具有重要的意义。为了保证各项管理实践对组织业务需要的支持,必须监控组织运行环境,并设计相应的人力资源管理策略来应对环境的变化,从而提高组织运行效率。

研究表明,有效的人力资源规划能增强组织的竞争优势。进行人力资源规划的组织一直比没有人做人力资源规划的组织表现得更好。那么,人力资源规划活动究竟是如何增强组织竞争优势的呢?



专栏 2-1

戴维·尤里奇与 HR 三支柱理论

戴维·尤里奇(Dave Ulrich),美国密歇根大学罗斯商学院教授,被誉为人力资源管理的开创者,最早提出“人力资源”(human resource, HR)概念。在此之前,人力资源管理被叫作“人事管理”(human management)。1987年,戴维·尤里奇通过对8 000多位人力资源专业人员胜任素质的调研分析,指出人力资源专业人士要成为组织的业务伙伴。1995年,戴维·尤里奇发表文章 *Shared Services: From Vogue to Value* 中,首次提出了人力资源共享服务中心理论。这是对企业 HR 三支柱的最早探索。1997年,戴维·尤里奇出版 *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results* 一书,在这部里程碑式的著作中,HR 三支柱的理论框架雏形清晰可见。他提出了对人力资源管理进行组织、流程再造,通过建立专家中心(center of expertise, COE)、共享服务中心(shared service center, SSC)和人力资源业务伙伴(human resource business, HRBP),来获取竞争优势。自20世纪90年代初开始,IBM一直在探索、实践戴维·尤里奇的理论,经过近17年的探索,从组织层面实现了对人力资源部的重构,将人力资源部分为三个部分:专家中心、共享服务中心和人力资源业务伙伴,并于2007年提出 HR 三支柱模式。之后,HR 三支柱概念得到了世界范围内众多公司的应用。



2.1.1 整合人力资源管理实践和组织目标

人力资源规划是把组织人力资源问题与组织业务发展需要联系起来的过程，其目标体现在两个方面：一方面，通过人力资源规划可以预见组织未来人力资源管理需求；另一方面，通过人力资源规划可以帮助组织来识别，在实现组织战略目标的过程中，需要哪些有效的人力资源管理实践来满足其战略发展的需要。因此，人力资源规划把组织的战略目标整合到了组织所有的人力资源管理活动中，让人力资源管理实践真正服务于组织的战略目标，从而提升组织竞争优势。

2.1.2 构建组织未来人力资源管理实践的基础

人力资源规划是人力资源管理的重要基础。换句话说，许多人力资源管理实践的成功执行依赖于细致的人力资源规划。人力资源规划过程能够帮助组织确定未来战略发展所需员工的不同技能组合；同时，组织还可以利用人力资源规划为其员工的招募、挑选以及培训和开发实践制订相应的计划。显然，组织通过制定有效的战略规划并建立与之密切相关的人力资源规划，是组织进行人力资源管理实践的基础，是发挥组织人力资源最大潜力，构建组织竞争优势从而保障组织战略目标实现的关键。

2.1.3 人力资源规划支持组织战略目标实现

从环境构成要素的复杂性和变动性上看，任何组织的发展环境都具有不确定性，环境的变化以及由此引起的对组织发展的影响，如引起的对具有某种技能的员工的需求和供给的变化，都会影响组织的发展和竞争优势的获取。人力资源规划的价值就体现在针对可能发生的事件制作预备方案，从而规避偏离组织目标的风险，帮助组织通过对未来可能发生的变化进行准备，包括对变化的预见和设计适当的行动方案来获取资源，实现对组织未来发展的有效控制，增强组织对未来的应对能力，提升组织的竞争优势。表 2-1 列出了人力资源规划在支持组织战略目标实现过程中的价值。

表 2-1 人力资源规划在支持组织战略目标实现过程中的价值

价 值	价值解读
组织任务分配	完成组织的工作分配
岗位配置	掌握组织职位配置需求的变化
组织招聘	了解组织员工需求的变化
组织未来人力资源	明确对未来员工数量、质量的要求和空缺或过剩
组织目标的影响	确认战略目标将对员工的雇用、培训产生怎样的影响
员工潜力	构建基于组织战略需求的人力资源开发活动

缺乏人力资源规划，也就是说，组织缺乏基于其战略的人力资源需求的预见性，这会导致的最常见的困境是：面临最多的人员招聘，却难以找到最佳的求职者；或者面临严重的员工短缺问题；产品的数量和质量都将无法保证，更进一步，会导致退货增多的情况，从而影响公司商誉，甚至是竞争的加剧和公司产品市场份额的减少，降低公司的竞争优势。



2.2 人力资源规划的问题及实践

2.2.1 战略规划与人力资源管理

1. 制定战略规划的步骤

战略规划（strategic plan）是旨在使组织内部的优势和劣势与外部的机会和威胁相匹配，从而帮助组织维持竞争优势的一种公司规划。有了具体的战略规划，组织就会在其基础上制定战略，即制订为了实现战略目标的行动方案，并通过有效的战略执行过程，来实现组织的战略目标。

战略管理（strategic management）是指通过将组织的能力与外部环境要求进行匹配，从而确定和执行组织战略规划的过程。

制定战略规划，需要明确组织的总体意图和具体的目标；同时，需要说明实现目标的路径。一般而言，可以通过以下步骤来完成组织战略规划的制定。

1) 对组织当前的业务和使命进行界定

界定组织当前所从事的业务和使命是进行战略规划的逻辑起点，具体包括公司现在向市场提供的产品和服务是什么，其市场在哪里，这些产品和服务与竞争对手的产品和服务有什么区别。

2) 扫描组织环境，即分析组织所面临的内外环境

所有组织都是在一定的环境中生存的。为了识别由外部的政治、法律、经济、社会和技术问题等带来的挑战，管理者必须思考这样一个问题，即：我们目前前行的方向是正确的吗？因此，管理者必须对其内外环境进行扫描，以便即时关注环境的变化并定期对其进行评估，包括鉴别竞争对手的动向，现在或者未来会有哪些新竞争者的加入，以及可能出现的替代性产品与服务，等等。同时，组织的文化、组织结构和当前使命、组织的历史、管理幅度和管理层数、人力资源技能、领导与权力、职能领域的数目等，都是在内部环境扫描过程中需要考虑的关键内部因素。通过环境扫描可以审核组织的优势，了解组织的劣势，以便尽可能地利用环境提供的机会，避开环境中的威胁。



专栏 2-2

环境扫描涉及的内容见表 2-2。

表 2-2 环境扫描涉及的内容

内 容	举 例
经济发展的趋势	经济发展的衰退、通货膨胀情况、就业趋势等
竞争发展趋势	市场发展趋势、新产品发展趋势
政治发展趋势	法律、法规或其他制度的变化
技术创新	新技术的引进、产品生命周期演变
社会发展	人口变化趋势、劳动力市场的变化、群体价值观的变化
区发展	未来新市场、区域发展政策等各种因素



专栏 2-3

环境扫描工具举例（SWOT 矩阵）见表 2-3。

表 2-3 环境扫描工具举例（SWOT 矩阵）

潜在优势（strength）	潜在劣势(weakness)
<ul style="list-style-type: none">● 市场占有率● 高的研发能力● 高质量的产品和服务● 成本比较优势● 专利数量与质量	<ul style="list-style-type: none">● 产品库存积压● 过剩的营销能力● 管理人员较高的流动率● 企业形象差● 管理低效
潜在机会(opportunity)	潜在挑战(threat)
<ul style="list-style-type: none">● 拓展海外市场的机会● 相关贸易壁垒的消除● 竞争对手的失误● 多元化发展的机会● 经济景气度的提升	<ul style="list-style-type: none">● 现有市场趋于饱和● 兼并和收购的巨大风险● 海外企业的低成本竞争● 现有市场增长缓慢● 政府相关管制政策的出台

3) 对组织新的业务发展方向和使命的再次确定

完成了对组织发展环境的扫描后，需要确定新的业务领域，也就是要回答以下三个问题：

- 组织将要向市场提供的新产品和服务是什么？
- 这些新产品和服务的市场在哪里？
- 这些新产品和服务与竞争对手有什么区别？

组织的管理者在选择组织即将进入的新业务领域时，都会以人力资源的可持续性作为决策的依据。由此可见，组织人力资源管理在组织战略制定和实施过程中起到尤其重要的作用，可持续的人力资源是组织核心竞争优势的来源。



专栏 2-4

战略规划与组织的使命陈述

界定组织的业务和使命是战略规划过程的第一步，而完成使命陈述（mission statement）就是必须要完成的工作。使命陈述体现的是组织的总体意图，它通过定义组织的基本商业活动范围和运作模式，从而将组织和其他类似性质的公司进行区别。一般而言，使命陈述要回答这样的问题：我们的公司为什么存在？它能做出怎样的独特贡献？

4) 确定组织新的战略目标

组织新的使命要转化为组织的战略目标（strategic goal）。战略目标应当立足于充分利用优势而把劣势降到最低；而且，战略目标应该是具体的、有挑战性的和可测量的。



组织的战略目标应该涉及如下的问题。

- 目标市场：我们将在哪里获得利润？
- 实现目标的方法：我们怎样到达那里？
- 具体方案：我们应该怎样做才能赢得市场？
- 具体途径：我们行动的速度和顺序是怎样的？
- 经济学逻辑：我们怎样获得回报？

5) 具体战略计划的制订

通过对内外部环境的扫描并确定了组织目标，就应该进行具体的战略计划（strategic plan）的制订。战略计划详细说明了组织为了达到其战略目标而必须采取的行动。一般是把公司目标转化成为更具体的职能或部门的目标，再制定出实现这些目标的具体策略。战略计划一般针对组织的财务、营销、管理、生产与运营、会计、信息系统及人力资源等方面而设定。

比如，如果北汽新能源汽车公司为了实现“每万台车辆中存在的初始缺陷不超过一处”这一战略目标，那么，它应该实施什么样的战略呢？或许可以新建两家采用高科技汽车生产厂，减少汽车生产线的数量，转而集中于少数几条生产线，同时与以生产高质量闻名的其他汽车生产企业如丰田汽车公司建立合作伙伴关系。

那么，如何将组织的战略规划融入组织的人力资源领域并加以贯彻呢？

2. 人力资源规划与战略规划

每个组织战略目标的实现都需要其人力资源管理的政策和活动能够与组织的总体战略目标相吻合。人力资源管理意味着制定、实施有助于组织获得为实现其战略目标所需的员工胜任素质与行为的一系列人力资源政策、措施。

人力资源管理就是在制定组织的人力资源管理政策和措施的过程中，管理者的出发点必须是帮助组织获得为实现其战略目标所需要的员工技能和行为。图 2-1 形象地表达了这样的观点，即组织战略规划的目标隐含着对其不同技能和态度的员工队伍的要求。

人力资源管理就是从人力资源的价值出发，对组织的人力资源管理实践进行重新定位，以确保人力资源部门成为公司战略实施过程中值得信赖的合作伙伴，从而有效地推动组织的人力资源体系能够发挥其前瞻性的牵引作用、体系的支撑作用和紧贴业务的增值作用，以提升组织竞争优势。

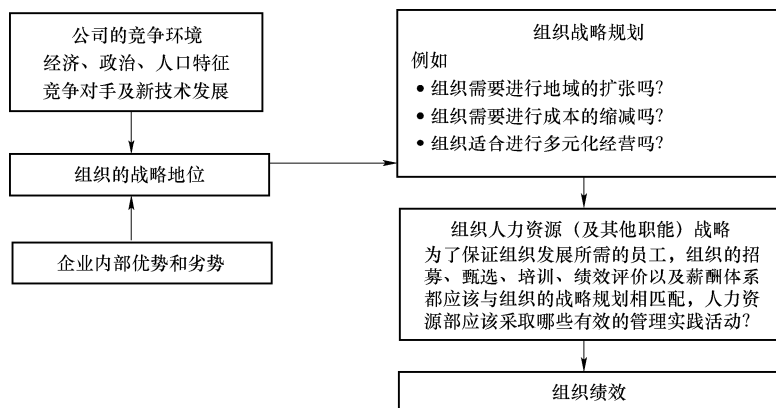


图 2-1 组织的人力资源规划与组织战略规划的联系



图 2-2 阐述了在任何组织中，为了获取竞争优势，实现组织战略目标，组织的人力资源战略和它的实施必须与组织战略保持一致。例如，为了实现战略目标，组织需要一定数量的、能够操作新设备的员工。面对未来的员工需求，人力资源管理者需要制定相应的人力资源战略，通过有效的人力资源管理政策和实践，以保障实现组织目标所需获取的员工技能、胜任素质和行为。此外，需要对所实施的新的人力资源管理实践进行评估，因此组织的人力资源管理者需要确定所采用的衡量指标，以便确定这些新的人力资源管理实践到底在多大程度上产生了组织需要的员工技能和行为。这些衡量指标可能包括“每位员工接受新设备培训的小时数”“部门员工的人均绩效”“顾客满意度”“员工离职率”等。

为了实现组织的战略目标，需要进行与之匹配的人力资源规划的制定并实施有效的战略人力资源管理实践，从而帮助组织获得为实现其战略目标所需要的不同技能和态度的员工队伍，那么，组织应该如何做好人力资源规划呢？

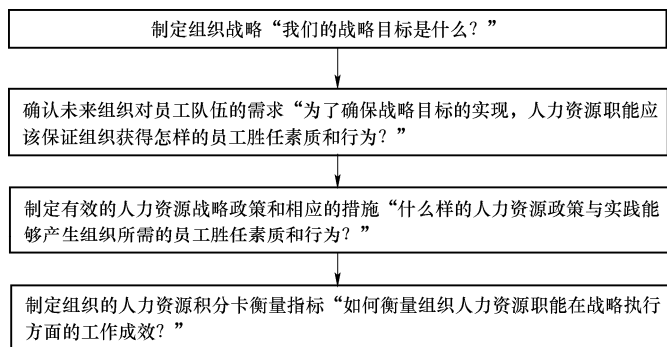


图 2-2 使人力资源战略和行为与组织战略保持一致的基本模型

2.2.2 人力资源规划的具体内容

人力资源规划涉及战略性的长期规划、策略性的中期规划和具体作业性的短期计划。这些规划与组织的战略规划紧密相关，其他规划相互协调联系。作为人力资源管理中的重要组成部分，人力资源规划又分为人力资源总体规划与人力资源业务规划两大类。人力资源业务规划是指总体规划的具体实施和人力资源管理具体业务的部署，主要涉及人员需求、内部候选人的供给和可能的外部候选人的供给。

1. 人员配备计划

企业中各个职位、部门所需要的人力资源都有一个合适的规模，而且这一规模又会随着环境的变化而发生变化。人员配备计划主要涉及企业中长期处于不同职位、部门或工作类型的人员的分布状况，是确定企业人员需求的重要依据。

2. 人员补充计划

企业中经常会因为各种原因而出现空缺职位或新职位。例如，因企业规模的扩大及人员的退休、辞职、解聘等。这就需要企业制定必要的政策和措施，以保证空缺职位和新职位能够得到及时的补充，这就是人员补充计划。

3. 人员使用计划

人员使用计划包括人员晋升计划和人员轮换计划。晋升计划是根据企业的人员分布状



况、层级结构、未来发展制定人员的晋升政策；轮换计划是为了培养员工的多方面技能、丰富工作经历而制订的工作岗位定期流动的计划。晋升表现为员工岗位的垂直上升，轮换则是员工岗位的水平变动。

4. 人员培训开发计划

人员培训开发计划是企业在对员工所需知识和技术进行评估的基础上，为保证组织的中长期发展所需补充的空缺职位而事先制订的人才储备计划。

5. 绩效考核计划

绩效考核就是收集、分析、评价和传递员工在其工作岗位上的工作行为表现和工作结果等方面信息的过程。根据绩效考核可以决定人员任用、决定人员调配、进行人员培训、确定劳动报酬等。

6. 薪酬激励计划

薪酬激励计划包括薪酬结构、工资总额、福利项目、激励政策、激励重点等。

7. 劳动关系计划

劳动关系计划是关于如何减少和预防劳动争议、改进劳动关系的计划。

8. 退休解聘计划

退休解聘计划是做好员工的退休工作和解聘工作，使员工离岗过程正常化、规范化的计划。

2.2.3 人力资源规划的步骤

在互联网时代，企业面临海量的信息资源的传送、呈现、挖掘和共享，如何通过对组织内部和外部的人力资源大数据分析，实现对未来人力资源需求和供给的预测，使得组织的人力资源管理实践与组织每个业务单元紧贴，确保每个岗位所需员工的有效配置，是组织在进行人力资源规划中要考虑的关键问题。

1. 需求预测

人力资源需求预测是指根据组织的战略规划和组织发展的内外条件，选择适当的预测技术，对组织人力资源需求的数量、质量和结构进行预测。具体包括对现实人力资源需求、未来人力资源需求和未来流失人力资源需求三个方面的预测，从而得出在一定的战略规划期内组织整体的人力资源需求预测。

(1) 现实人力资源需求：是根据职务分析的结果，确定职务编制和人员配置并进行人力资源盘点，统计出人员的缺编、超编及是否符合职务资格要求。该统计结论就是组织的现实人力资源需求。

(2) 未来人力资源需求：是根据组织的战略规划，确定各部门未来需要增加的职务及人数，并进行汇总统计。

(3) 未来流失人力资源需求：是根据组织发展的历史数据，对未来可能发生的离职情况进行预测，并基于对预测期内组织退休人员的数量进行汇总。

影响组织人力资源需求预测的因素包括外部环境因素和内部因素。外部环境因素，如劳动力市场的变化、政府相关政策的变化、行业发展状况的变化；内部因素，如企业目标的变化、员工素质的变化、组织形式的变化、企业最高领导层管理理念的转变。

人力资源需求预测有两种方法：统计学方法和判断方法。一般地，组织发展的内外环境



较为稳定,则组织的某个业务要素是可以用某种程度的确定性来预测的。也就是说,在这种情形下可以用统计学方法来进行人员的需求预测。但是,当组织发展的内外环境不稳定,更可能运用判断方法来完成组织的人力资源需求预测。

1) 需求预测的统计学方法

根据组织在某些业务要素(business factors)基础上所需员工队伍的大小来预测其人力资源需求。业务要素指组织业务的属性,包括销售量或市场份额,它们与组织所需员工的质量和数量有紧密的联系。

(1) 比率预测法。这是基于对员工个人生产效率的分析来进行的一种预测方法。预测时,首先要计算出人均的生产效率,然后再根据组织未来的业务增量,预测出未来的人力资源需求,即:

$$\text{所需的人力资源} = \text{未来的业务量} / \text{人均的生产效率}$$

例如,对于一个养老院来说,现有 100 名护士,一名护士能够承担 12 名具有生活自理能力的老人的照看工作,如果在未来的一年内该养老院准备使在院的具有生活自理能力的老人数量增加到 2 400 人,那么就需要再招聘 100 名护士。

(2) 趋势预测法。使用这种方法进行预测时,需要对未来的业务量、人均生产效率及其变化作出准确的估计,这样对人力资源需求的预测才会比较符合实际,而这往往是比较难做到的。

趋势预测法是利用组织的历史资料,根据某些因素的变化趋势,预测相应的某段时期人力资源的需求。趋势预测法在使用时一般都要假设其他的一切因素都保持不变或者变化的幅度保持一致,往往忽略了循环波动、季节波动和随机波动等因素。一般常用散点图分析法和幂函数预测模型。

① 散点图分析法。该方法首先收集企业在过去几年内人员数量的数据,并根据这些数据作出散点图,把企业经济活动中某种变量与人数间的关系和变化趋势表示出来。如果两者之间存在相关关系,则可以根据企业未来业务活动量的估计值来预测相关的人员需求量;同时,可以用数学方法对其进行修正,使其成为一条平滑的曲线,从该曲线可以估计出未来的变化趋势。

② 幂函数预测模型。该模型主要考虑人员变动与时间之间的关系,其具体公式为:

$$R(t) = atb$$

式中: $R(t)$ 为 t 年的员工人数; a, b 为模型参数, a, b 的值由员工人数历史数据确定,用非线性最小二乘法拟合幂函数曲线模型算出。

(3) 回归预测法。这种方法需要运用多元线性回归预测法。如果其中的某一影响因素与人力资源需求量之间的关系不是直线相关的线性关系,那么,就需要采用非线性回归法来作预测。

(4) 经济计量模型预测法。这种方法首先用数学模型的形式表示出企业的职工需求量与影响企业员工需求量的主要因素之间的关系,然后依据该模型和主要的影响因素变量来预测企业的员工需求量。这种方法比较烦琐、复杂,一般只在管理基础比较好的大型企业里才会采用。

需求预测的统计方法假定劳动力规模和业务要素间的关系是不随时间而变化的常量。如果这种关系发生了出人意料的变化,预测就会变得不准确。

2) 需求预测的判断方法

在对组织员工需求进行预测的过程中也可以采用判断的方法。这种预测方法主要是运用



管理者的判断力来确定组织未来的员工需求，并不需要进行数字化处理。最普遍使用的两种判断技术是小组头脑风暴和销售人员估计。

(1) 小组头脑风暴 (group brainstorming)。这是选择一些了解市场、行业和与人力资源管理需求有关的专家，通过面对面的头脑风暴式讨论，来预测组织未来的员工需求的方法。参与小组头脑风暴的专家必须在考察公司有关新产品或服务的开发以及扩大新市场等方面的战略计划的基础上，作出关于组织未来发展的某些假设，主要包括：

- 组织新产品和服务的未来市场需求如何；
- 组织将可能占据的市场份额是怎样的；
- 对组织新产品或服务数量及种类产生影响的新技术的可用性及其性质如何。

以上这些假设的正确性将会直接影响最终的人力资源需求预测的准确性。因此，任何组织都必须持续地根据环境的变化对其人力资源的需求预测进行监控。

(2) 销售人员估计 (sales force estimates)。组织的销售人员是最贴近顾客的员工，最了解客户的需求和兴趣，掌握着最翔实、最直接的信息，因此，当企业的新产品上市后，销售人员可以用他们所掌握的顾客信息来估计新产品预期的销售量；基于这个数据，组织就可以估计为了满足这个销售量将需要多少的员工。特别当组织引进新产品而导致员工需求增加的情况下，使用销售人员估计的方法来预测人力资源需求是很好的一种方法。但这个方法可能存在偏差，因为销售人员对新产品的预期销售量会存在低估或者高估的情形。

组织人力资源规划的内容与特点见表 2-4。

表 2-4 组织人力资源规划的内容与特点

规划参与人	组织人力资源专业人员、直线经理	
规划的实质	将组织人力资源管理实践与组织战略发展相结合，确定员工需求	
规划目标	确保组织在未来可以获得其新业务发展所需的员工。	
涉及的时间	长期规划（3 年以上）和短期规划（3 年以内）	
信息支持	需要组织的战略规划信息和组织直线经理提供的相关信息	
需求预测的方法	统计的方法：趋势预测法、比率预测法、回归预测法、经济计量模型预测法等	判断的方法：小组头脑风暴、销售人员估计等
预测的结果	① 形成人员需求清单。包括未来职位空缺和员工空缺。 ② 形成人员供给计划。包括确定内部候选人和外部候选人的供给计划。 ③ 形成人员配置计划。包括具体职位的人员空缺填补计划和人员过剩的精减计划。	
涉及的重要环节	对组织战略规划的深刻理解；对直线经理进行调研；编制具体规划。	

2. 人力资源供给预测

组织所需要的人力资源的供给来源分为外部供给和内部供给两个方面。作为人力资源规划中的核心内容，人力资源供给预测 (supply forecasting of human resources) 是预测在某一未来时期，组织内部所能供应的及外部劳动力市场所能提供的一定数量、质量和结构的员工，以满足组织为达成其战略目标而产生的人员需求。

1) 人员供给预测的核心工作

- 分析公司的职工状况，如部门分布、技术知识水平、工种、年龄构成等；
- 分析公司职工流动的情况及其原因，预测将来流动的态势；



- 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；
- 分析工作条件，如休息制度、轮班制度的改变和出勤率的变动对职工供给的影响；
- 掌握公司职工的供给来源和渠道。

2) 人员供给预测的步骤

可以通过两个步骤来高效率地完成人力资源的供给预测工作。首先，需要针对可以反映出员工期望升迁的职位级别，把组织的职位按照头衔、职能和责任等级进行分类。例如，人力资源管理类工作头衔有人力资源助理、人力资源经理和人力资源总监等；而秘书类则会包括文秘、主管秘书、高级秘书和行政助理。其次，在每个职位类别中，估计其在战略规划期间有多少员工将留在原来的职位，有多少员工将会被调动到其他的职位（如通过调任、晋升或降职），以及有多少人将离开组织。

这些预测应该建立在组织以往流动趋势（如流动与提升的比率）的基础上；同时还应该考虑各个部门的员工削减、解雇、裁员和组织规模的缩小以及组织的合并、收购等情形下的供给预测。



专栏 2-5

人力资源供给预测所需要的信息

在预测组织未来的人力资源供给时，首先要明确的是组织内部所需人员的特征，包括年龄、级别、素质、资历、经历和技能，同时需要收集类似员工发展潜力、可晋升性、职业目标及采用的培训项目等方面的信息。

技能档案也是组织预测人员供给的有效工具，它含有对每个员工的技能、能力、知识和经验方面的信息。这些信息来自组织的工作分析、绩效评估、教育背景、培训记录等。技能档案不仅可以用于人力资源规划，而且也可以用来确定组织未来的人员调动、晋升和辞退的工具。

人员供给预测包括内部预测和外部预测两种。

(1) 人员供给预测的内部预测。当组织出现人力资源短缺时，优先考虑的应该是从内部进行补充，因为内部劳动力市场不但可以预测，而且可调控，以有效地满足组织对人力资源的需求。影响内部供给的因素主要有：

- 组织现有人力资源的存量；
- 组织员工的自然损耗，包括辞退、退休、伤残、死亡等；
- 组织内部人员流动，包括晋升、降职、平职调动等；
- 内部员工的主动流出即跳槽等；
- 由于组织战略的调整所导致的人力资源政策的变化。

(2) 人员供给预测的外部预测。外部预测是指组织以外能够提供给组织所需要的人力资源的质量和数量的预测，主要渠道是外部劳动力市场。外部供给是解决组织人员新陈代谢和改变人员结构的根本出路，是任何组织都必须面对和采用的人力资源补充渠道。因此，合理的人员供给外部预测是保证组织正常发展、节省人力购置成本的重要手段。



3. 确定未来的人力资源需求和供给

在完成了对某一未来时期中组织的人力资源需求预测和供给预测后,需要结合组织未来具体的岗位配备需求,把供给和需求预测与组织中的每一个职位类别相结合,从而确定组织未来的人力资源需求清单,并结合组织内部和外部可能的人力资源供给,制订出有效的人力资源供给计划。

比如,假设一个规模较大的物业公司目前雇用了15个客户经理。供给预测结果表明,在未来两年内将有8个客户经理的职位空缺(因为退休、提升等原因);其需求预测显示,在即将到来的两年里将需要2个新的客户经理职位(因为公司物业管理的需求有所增长)。那么,把这两项预测估计结合起来,就可以得出,在即将到来的两年里,公司需要招聘10名新的客户经理(8名替换那些预期的空出的职位,2名填补新增的职位)。

参与并完成了组织的人力资源规划后,各个直线经理需要对其进行贯彻执行,以保障实现组织目标所需的人力资源^①。



专栏 2-6

组织面临的人力资源管理问题

- (1) 组织结构无法实现战略规划落地,存在职责不清、协调不利等问题。
- (2) 组织岗位设置不合理、人岗不匹配、人员编制随意等问题。
- (3) 现有人力资源相关策略难以有效支撑组织战略规划的实施。
- (4) 缺乏科学的薪酬福利管理制度,难以提升员工积极性。
- (5) 组织绩效管理与绩效考核的关联度低,难以有效推进和落实战略目标的实现。
- (6) 缺乏对公开的招聘平台的有效利用,不能提升人才甄选的效率与效果。
- (7) 无法有效整合组织内外资源,难以建立效果良好的员工培训体系。
- (8) 缺乏岗位胜任力模型的构建,没有建立组织人才分级分类培养体系。
- (9) 缺乏对员工职业生涯发展体系的设计。

2.3 经理人指南

2.3.1 人力资源部门在组织战略规划过程中的作用

组织的各个部门在组织的战略规划过程中都扮演非常重要的角色。具体地说,它们都可以帮助组织的高层管理者完成组织战略规划的设计,帮助制定能够支持组织整体战略规划的部门职能战略和相应的人力资源规划,同时切实地执行和评估组织的人力资源规划。

^① 实际上,直线经理的人力资源管理实践是贯穿本书的宗旨,本书所有章节的内容都紧紧围绕直线经理如何在管理过程中有效处理组织人力资源需求和供给的相关问题,从而高效解决组织人员供给过剩或供给不足的人力资源管理问题,包括各个岗位的人员配备与培训、员工的激励与留用、新业务所需员工的保障等问题,以获取竞争优势。



1. 参与组织的战略规划

战略规划是建立在信息基础上的，其重要的前提就是收集有关组织发展的关键信息，包括自身的优势、劣势以及将要面临的机遇和挑战。组织中的许多业务目标会涉及人力资源，比如，组织战略规划中新业务所涉及的新职位，需要具有某些特定技能的员工来填补，而其供给情况、员工满意度、当前员工的优势和劣势等，都需要考虑。因此，在制定和贯彻组织战略规划的过程中，需要人力资源部门在提供相应信息的基础上，参与组织战略规划的制定。因此，人力资源部门与组织的财务部门和营销部门一样，在组织战略规划过程中扮演着非常重要的角色。

2. 开发和执行（实施）人力资源计划

开发和执行（实施）公司的人力资源计划是人力资源管理部门的一个主要职责。人力资源管理部门负责完成对组织人力资源规划的开发并通过有效的执行来保障人力资源规划的贯彻执行，以实现组织战略目标。组织的人力资源规划主要涉及以下重要内容：

- 让组织各个岗位的工作更富有弹性；
- 提出更为严格的员工培训体系；
- 增加对管理人员的职责要求；
- 鼓励组员参与组织的管理实践中来；
- 设计更有效的激励体系来保障员工的高绩效。

为了保证人力资源规划的有效实施，必须考虑到组织文化（corporate culture）这一要素。通过对组织共同的价值观、道德观和行为模式的培训，以此使得该组织与同行业中的其他组织区别开来，增强与员工的交流互动，增加员工对组织的亲近感，提升每个员工对组织的认同感，从而增强员工对组织的凝聚力，并为组织贡献更高的个人绩效。

3. 人力资源计划的评估

人力资源部门需要对组织的人力资源管理进行评价，以衡量组织人力资源规划的有效性，并以此来判定人力资源部门对组织战略目标的贡献度。其中，对人力资源管理部门工作的分析和测评是评估的重点，包括人力资源规划与组织目标设定、测量和员工绩效监控相关的活动。

组织人力资源规划评估的关键问题

- 需要重新制定组织的战略规划吗？
- 组织的人力资源部门是否要参与组织的战略规划制定？
- 组织的发展目标是否可以测量？
- 每一位员工都理解组织的战略目标吗？
- 组织部门职能的确定是建立在组织的战略规划的基础上吗？
- 组织的战略规划和职能规划会邀请不同层级的管理者参与吗？
- 组织战略规划的实施得到了组织结构的有效支撑了吗？
- 员工的道德和行为是可以接受的吗？
- 组织中的岗位设置存在不合理现象吗？
- 每个岗位的职责描述清晰吗？



- 人岗不匹配的问题存在吗？
- 员工流失率和缺勤率是在可控的范围内吗？
- 组织的激励机制与战略目标的关联度大吗？
- 每一位员工都能按照组织所需的要求而努力吗？

比如，在人力资源招聘过程中的筛选工作真的帮助组织发现了最佳雇员吗？所实施的培训真的提升了员工的个人绩效和工作态度吗？采用的绩效考核体系可以公平地反映员工的贡献吗？实行的薪酬系统达到了员工激励的预期效果吗？等等，通过对这些问题的回答，来对组织的人力资源管理实践进行评估。^①

2.3.2 直线经理在人力资源规划管理中的主要职责

现代管理认为，在任何组织中，所有的直线经理都应该承担人力资源规划的职责。也就是说，对组织内部的直线经理而言，人力资源规划是其承担的一项必不可少的职能。直线经理在管理部门业务的过程中应该保证其所做的工作与组织的战略目标完全一致。因此，直线经理在基于组织的战略目标提出各自的部门目标后，必然要完成与部门目标的达成相关的人力资源管理活动，比如，部门员工的招聘、培训、绩效评价、报酬支付及开发员工等；实现与部门每一位员工的有效合作，从而提高部门员工的个人绩效来增强部门绩效和竞争力。其中，直线经理承担最核心的人力资源管理职责包括人员配置和员工留任。

1. 人员配置

组织人员的配置是个体与组织进行匹配以形成雇用关系的过程。成功地设计和管理好部门的人员配置是对组织的挑战，也是组织中所有直线经理面临的一项重要职责，是获取、运用与留任组织员工的一项关键管理职能。直线经理必须明确组织人员配置的特征、人员配置活动的各个环节，以确保其所在的部门在所有的时间段里都配备了适当的员工。因此，直线经理必须能够准确预测未来需要完成的工作量，并制定工作日程表以确保该工作能够按照日程表来完成。为此，直线经理必须结合工作任务的轻重缓急和员工的加班休假等情形，设计工作日程表；当发现未来的工作量超过了目前员工的承受力，那么直线经理就必须请求组织批准设立新的岗位。

2. 员工留任

面对员工的离职，直线经理是有直接责任的。当然，在决定企业对员工是否有吸引力的因素中，薪资、福利与职位固然重要，但却不是唯一因素。一家权威机构对员工离职和影响员工留任组织的原因调查后发现，员工离职的原因涉及以下三个方面：

- 招聘流程，即这员工招聘环节出了问题，员工对公司的期望过高，入职后反差太大，产生失望情绪。
- 主管管理风格造成员工不满，双方合作不愉快。
- 员工能力无法得到发挥，产生了离职的想法。

^① 在本书的其他章节将会逐级涉及对这些人力资源管理实践的评价问题。



而影响员工留在组织中的原因依次为：

- 与主管积极良好的关系；
- 有提高自身能力的机会；
- 共享财务成果。

更有调研公司总结指出，“在员工离职的原因中，75%的员工辞职，是辞掉了他们的主管，而不是公司；而85%的原因是由其直接主管控制的。”

因此，对于直线经理而言，与员工建立良好的工作关系，做好员工的教练和激励者，公平地对待每一位员工，从而使得员工对部门和工作产生认同感、成就感、新奇感、知遇感、归属感，都是直线经理不可或缺的人力资源管理技能，以此来提升组织内在的持久凝聚力，从而留住员工，提高组织竞争优势。

2.3.3 直线经理在人力资源规划中需要修炼的管理技能

1. 人员需求的预测能力

在组织人力资源规划的制定过程中，直线经理需要具备的首要技能是，结合组织的战略目标，能够对本部门未来的人力资源需求和供给进行科学的预测，从而确定各自部门为了成功实现其部门目标所需员工的数量和类型。这就要求直线经理具备一定的战略规划与管理、统计分析等技能，更好地帮助组织的各个部门去发现、辨识、挑选符合组织各个岗位的新员工，并培训目前和未来的员工，保障组织各项业务的有效进行。

2. 良好的沟通能力

直线经理应该具有良好的人际沟通能力，包括与人力资源专业人员的沟通与部门内员工的沟通，从而在制定部门战略、明确部门目标和员工绩效目标的过程中，能够与人力资源专业人员有效沟通；同时能够让部门员工充分理解组织目标，实现与每位员工的有效合作，提升部门绩效。

3. 掌握获取未来人员需求信息的方法

最直接的方法是进行相应的访谈和调研。访谈和调研的对象应该包括组织的人力资源专业人员、高层经理及其他直线经理。通过与他们的沟通，确定部门未来的战略目标和员工需求，从而做好部门的人力资源管理实践，包括未来部门工作量的确定、新岗位的设置、员工关系管理、员工培训、员工激励等，以减少员工流失，提高员工对部门目标的贡献度。

人力资源管理部门通过对来自各个部门相关信息的分析，结合组织战略来制定组织的人力资源规划，设计出相关的人力资源政策、制度，以指导各直线经理和职能经理的人力资源管理实践，从而提高其部门绩效。同时，直线经理和职能经理在实际的人力资源管理过程中，可以发现组织的人力资源管理规划中的不足和部门发展对人力资源的需求点。因此，他们可以向组织的人力资源管理部门提供包括对不同类型员工的数量和质量等的需求信息，以帮助人力资源部门制定更科学的人力资源规划和相关的政策、制度。



重点提示

- 人力资源规划是人力资源管理中重要的挑选前的内容,需要直线经理能够为组织的人力资源规划提供详细的信息,并积极参与具体的规划活动,以提高组织人力资源规划与组织战略目标的匹配度。
- 人力资源规划涉及组织战略性的长期规划、策略性的中期规划和具体作业性的短期计划,这些规划与组织的战略规划紧密相关。直线经理在所有人力资源规划中都具有重要的作用,既要理解组织战略性的长期规划,又要帮助组织做好策略性的中期规划和具体作业性的短期规划,从而为组织战略目标的实现提供有效的人力资源保障。
- 直线经理应该具备对组织人员的不足或剩余情形进行判断和预测的能力。

讨论题

1. 面对大数据时代,组织的人力资源规划应该如何更有效地为组织的竞争优势服务?
2. 你认为一个缺乏人力资源规划的组织在未来的发展中将会遇到哪些困境?
3. 结合“互联网+”的社会背景,阐述在进行组织战略规划的过程中进行环境扫描的必要性?
4. 面对人工智能飞速发展的今天,你认为组织人员需求预测的内涵应该有什么变化?
5. 组织人力资源供给预测主要建立在哪些信息的基础上?这些信息的主要来源是什么?
6. 面对组织未来的人员空缺,你认为可以采取的解决方法是什么?
7. 在信息技术日益发展的今天,你认为组织的直线经理和职能经理在组织人力资源规划中的作用该如何体现?



案例研究

嘉辉公司的人力资源规划

嘉辉公司是一家中型化工生产企业,现有生产与维修工人 825 人,行政和文秘白领职员 143 人,基层与中层管理干部 79 人,工程技术人员 38 人,销售员 23 人。随着生产规模的不断扩大,企业对员工的需求增加。按照未来五年的生产计划,公司需制定新的人力资源规划。

人力资源部李经理决定将人力资源规划的编制交由小张完成。小张毕业于国内某名牌大学,专业为人力资源管理,在公司人力资源部工作刚满一年。小张觉得要编制好这个规划,关键是先要对公司未来五年的人力资源需求作出预测。在此过程中,除了要选择正确的预测方法外,还必须认真分析影响人力资源需求的各项因素。小张不分昼夜,重温了上大学期间学过的各种预测技术,并收集了大量的有关企业人力资源需求的信息资料。小张认为,依靠他所掌握的这些信息和技術就可以编制出一份令李经理满意的公司未来五年的人力资源规划了。10 天后,小张交出了他所编制的规划。这份规划详细地列出了未来五年公司各类人



员的需求变化：白领职员和销售员要新增 10%，工程技术人员要增加 5%，基层与中层管理干部不增也不减，而生产与维修工人要增加 5%，并用定性和定量分析的方法对这些数据进行了论证。小张满以为李经理会对他的规划大加赞赏；但令他不解的是，李经理只是粗略地翻阅了这份规划，就退回并要求他重做。

思考和讨论题：

- (1) 在预测公司未来人力资源需求时，小张首先需要做什么？
- (2) 在进行人力资源需求分析时，小张需要考虑哪些因素？
- (3) 小张提交的这份人力资源规划存在哪些问题？