



第八章

人力资源规划与薪酬管理

案例
计算

章节框架

第一节 <u>人力资源规划</u>	一、 <u>人力资源规划概述</u> ✓ 二、 <u>人力资源规划的制定程序</u> 三、 <u>人力资源需求与供给预测</u> ✓
第二节 绩效考核	一、绩效的含义与特点 二、绩效考核的含义与功能 三、绩效考核的内容和标准 四、 <u>绩效考核的步骤与方法</u>
第三节 <u>薪酬管理</u>	一、薪酬的概念、构成与功能 二、薪酬管理的含义及其影响因素 三、企业薪酬制度设计的原则和流程 四、 <u>基本薪酬设计</u> 五、激励薪酬与福利的设计

— 修改

本章考情分析

本章主要题型为单项选择题（7分）、多项选择题（6分），案例分析题（8分），为重点案例章节。内容较为简单。

$$13+8=21\text{分}$$



第一节

人力资源规划

第一节 人力资源规划

本节主要知识点

- 一、人力资源规划概述
- 二、人力资源规划的制定程序
- 三、人力资源需求与供给预测

第一节 人力资源规划

一、人力资源规划概述

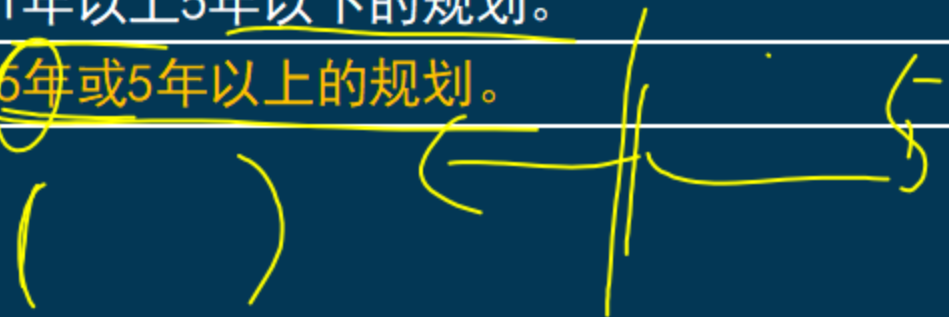
(★) (一) 人力资源规划的含义：是指企业根据发展战略、目标和任务的要求，科学地预测与分析企业在不断变化的环境中人力资源的需求和供给状况，并据此制定必要的人力资源政策和措施，以确保企业的人力资源与企业的发展战略、目标和任务在数量、质量、结构等方面保持动态平衡的过程。

第一节 人力资源规划

(二) 人力资源规划的内容 (★★★)

1. 按照规划时间的长短, 分为:

分类	期限 (★★★)
短期规划	1年或1年内的规划, 例如: 今年制定明年的人员培训开发计划。(1.1-12.31)
中期规划	1年以上5年以下的规划。
长期规划	5年或5年以上的规划。



第一节 人力资源规划

2. 按照规划的性质，分为：

分类	概念
总体规划	根据企业发展战略、目标和任务，对规划期内企业人力资源开发和利用的总目标和配套政策的总体谋划与安排。
具体计划	为实现企业人力资源的总体规划，而对企业人力资源各方面具体工作制定工作方案与措施。具体包括：人员补充计划、人员使用计划、人员接续及升迁计划、人员培训开发计划、薪酬激励计划、劳动关系计划和退休解聘计划等。

第一节 人力资源规划

3. 企业人力资源规划的具体内容：

规划类别	目标
总体规划	提升企业绩效、增减人员数量、改善人员结构及素质、促进员工个人发展。
人员补充计划	明确补充人员的数量、类型、层次，优化人员结构
人员使用计划	优化部门编制和人员结构、改善绩效、合理配置人员、加强岗位轮换。
人员接续及升迁计划	确定后备人员数量、优化人员结构，提高绩效目标。
人员培训开发计划	提高人员知识技能、明确培训数量及类别、提高绩效、改善工作作风和企业文化。
薪酬激励计划	人力资源供给增加、士气提高、绩效改善。
劳动关系计划	降低非期望离职率、改善劳动关系、减少投诉和争议。
退休解聘计划	降低人工成本、维护企业规范、改善人力资源结构。

第一节 人力资源规划

【单选题】下列企业人力资源规划中，将目标定为优化部门编制和人员结构的是（ ）。

- A. 人员补充计划
- B. 人员培训开发计划
- C. 退休解聘计划
- D. 人员使用计划

第一节 人力资源规划

网校答案：D

网校解析：人员使用计划的目标：优化部门编制和人员结构、改善绩效、合理配置人员、加强岗位轮换。

第一节 人力资源规划

二、人力资源规划的制定程序（★）

1. 收集信息，分析企业经营战略对人力资源的要求
2. 进行人力资源需求与供给预测
3. 制定人力资源总体规划和各项具体计划
4. 人力资源规划实施与效果评价

第一节 人力资源规划

(一) 收集信息，分析企业经营战略对人力资源的要求

收集信息主要是指收集人力资源信息，人力资源信息可以分为企业内部信息和企业外部环境信息两大类。(★★)

1. 企业内部信息：企业发展战略、经营计划、人力资源现状 (包括员工数量和构成、员工使用情况、教育培训情况、离职率和流动性等)。

2. 企业外部环境信息：宏观经济形势和行业经济形势、技术发展趋势、产品市场竞争状况、劳动力市场供求状况、人口和社会发展趋势以及政府管制情况等。外部环境信息是企业制定人力资源规划的硬约束。

107 207

第一节 人力资源规划

(二) 进行人力资源需求与供给预测 (★)

人力资源需求预测：主要是根据企业的发展战略规划和企业的内外部条件选择预测技术，然后对人力资源需求的数量、质量和结构进行预测。

(三) 制定人力资源总体规划和各项具体计划 (★)

1. 人力资源数量规划；
2. 人力资源素质规划；
3. 人力资源结构规划。

第一节 人力资源规划

三、人力资源需求与供给预测

(一) 人力资源需求预测

(★) 1. 人力资源需求预测：是指以企业的战略目标和工作任务为出发点，综合考虑各种因素的影响，从而对企业未来某个时期人力资源需求的数量、质量和结构进行估计的活动。

第一节 人力资源规划

2. 进行人力资源需求预测时，应考虑的影响因素 (★★)

★)

(1) 企业未来某个时期的生产经营任务及其对人力资源

的需求；

(2) 预期的员工流动率及由此引起的职位空缺规模；

(3) 企业生产技术水平提高和组织管理方式的变革对人力资源需求的影响；

(4) 企业提高产品或服务或进入新市场的决策对人力资源需求的影响；

(5) 企业的财务资源对人力资源需求的约束。

需求

供给

需求

第一节 人力资源规划

3. 企业可以采用的人力资源需求预测方法：(★★★)

管理人员判断法；德尔菲法；转换比率分析法；一元回归分析法。

14个

2/4/2

2/3

第一节 人力资源规划

(1) 管理人员判断法 (★★)

1) 是由企业的各级管理人员, 根据自己工作中的经验和对企业未来业务量增减情况的直觉考虑, 自下而上地确定未来所需人员的方法。

2) 适用于: 短期预测。

第一节 人力资源规划

(2) 德尔菲法 (★)

1) 含义：是由有经验的专家依赖自己的知识、经验和分析判断能力，对企业的人力资源需求进行直觉判断与预测的方法。

2) 有经验的专家包括：既可以是企业内部的，也可以是企业外部的；企业内部的专家既可以是来自基层的管理人员或有经验的员工，又可以是中高层管理者。

第一节 人力资源规划

(3) 转换比率分析法 (★★★)

1) 这种方法是根据历史数据，把企业未来的业务活动量转化为人力资源需求的预测方法。

2) 具体做法是：先根据过去的业务活动量水平，计算出每一业务活动量所需人员的相应增量，再根据计算出的比例关系，把未来的业务活动增量折算成总的人员需求增量，最后把总的人员需求量按比例折算成各类人员的需求量。

第一节 人力资源规划

【例8-1】某商场根据过去的经验，在一年中每增加1000万元的销售额，需增加15人，预计一年后销售额将增加1亿元，则需增加150人。如果管理人员、销售人员和后勤服务人员的比例是1:5:2，则新增的150人中，管理人员约为19人，销售人员约为94人，后勤服务人员约为37人。

Handwritten calculations and diagrams illustrating the example:

①

150X $\left(\frac{5}{8} \right)$
150X $\left(\frac{2}{8} \right)$
150X $\left(\frac{1}{8} \right)$

10 (1000) — 15人
100000 — 150人 $\times \frac{1}{8}$
 $\frac{5}{8}$ $\frac{2}{8}$

第一节 人力资源规划

计算方法：

管理人员为： $150 \times 1/8 = 19$ （人）

销售人员为： $150 \times 5/8 = 94$ （人）

后勤服务人员为： $150 - 19 - 94 = 37$ （人）

转换比率分析法的关键点：是找出企业业务增量与人力资
源增量以及企业主体人员与辅助人员的比例关系，由此推断出
企业各类人员的需求量。

$$150 \times \frac{2}{8} = 37.5$$
$$8 \overline{) 150} \begin{array}{r} 19 \\ \underline{152} \\ 70 \\ \underline{72} \\ 0 \end{array}$$

Handwritten calculations showing the derivation of 19 and 94 from 150 using fractions and long division.

1分

第一节 人力资源规划

(4) 一元回归分析法

企业人力资源的需求水平通常总是和某个或某些因素具有高度确定的相关关系，这样就可以用数理统计的方法定量地把这种关系表示出来，从而得到一个回归方程，并用此方程预测人力资源需求量。

$$y = \underline{a} + \underline{bx}$$

α b α $= 2x + 1$

2	1
5	2
7	3

第一节 人力资源规划

【例题】某商场经过调查研究与分析，确认该商场的销售额和所需销售人员成正相关关系，根据过去7年的统计资料建立了一元线性回归预测模型 $y=a+bx$ ， x 代表年销售额， y 代表销售人员数，该企业预计2019年销售额将达到1000万元，回归系数 $a=19.93$ ， $b=0.03$ ，则预测2019年销售人员数量为多少人？

$$y = 19.93 + \cancel{0.03} \times 30 \\ = 49.93$$

第一节 人力资源规划

根据公式 $y=a+bx$ 计算如下：

$$y=19.93+0.03\times 1000=19.93+30=49.93\approx 50 \text{ (人)}$$

第一节 人力资源规划

【单选题】由企业的各级管理人员，根据自己工作中的经验和对企业未来业务量增减情况的直觉考虑，自下而上地确定企业未来所需人员的方法是（ ）。

- A. 人员核查法
- B. 德尔菲法
- C. 管理人员判断法
- D. 一元回归分析法

50

第一节 人力资源规划

网校答案：C

网校解析：管理人员判断法是由企业的各级管理人员，根据自己工作中的经验和对企业未来业务量增减情况的直觉考虑，自下而上地确定未来所需人员的方法。

第一节 人力资源规划

(二) 人力资源供给预测 (★★★)

人力资源供给预测包括：内部供给预测、外部供给预测。

1. 人力资源内部供给预测

- (1) 人员核查法
- (2) 管理人员接续计划法
- (3) 马尔可夫模型法

多

第一节 人力资源规划

(1) 人员核查法 (★)

通过对现有企业内部人力资源数量、质量、结构及其在各职位上的分布状况进行核查，确切掌握人力资源拥有量及其利用潜力，在此基础上，评价当前不同种类员工的供应状况，确定晋升和岗位轮换的人选，确定员工特定的培训或发展项目的需求，帮助员工确定职业开发计划与职业设计。

适用：人员核查法是一种静态的方法，多用于中小企业短期的人力资源拥有量预测。

第一节 人力资源规划

(2) 管理人员接续计划法 (★★)

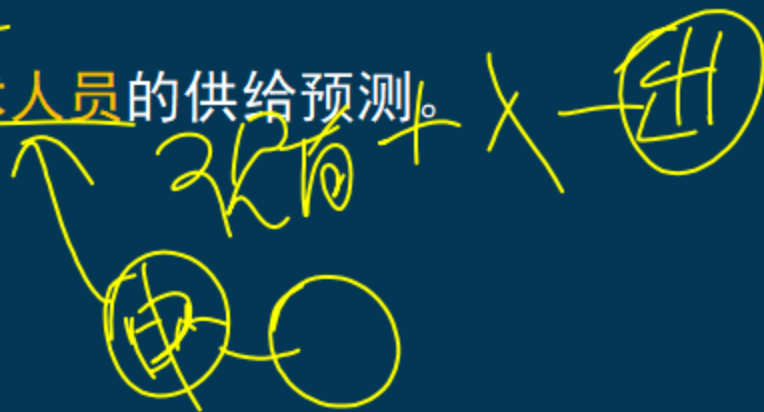
主要是对某一职务可能的人员流入量和流出量进行估计。

① 人员流入量：可提升的人员和新招聘的人员；

② 人员流出量：提升、退休、辞职、解聘、降职的人员。

某职位内部人力资源供给量 = 现职人员数量 + 提升上来人员数量 + 新招聘人员数量 - 提升出去人员数量 - 退休人员数量 - 辞职人员数量 - 降职人员数量

适用：对管理人员和工程技术人员的供给预测。



第一节 人力资源规划

案例：某企业现有业务主管12人，预计明年将有1人提升为部门领导，退休4人，辞职1人。此外，该企业明年将从外部招聘2名业务主管，从业务员中提升5人为业务主管。采用管理人员接续计划法预测该企业明年业务主管的供给量为多少人？

业务主管的供给量 = $12 - 1 - 4 - 1 + 2 + 5 = 13$ (人)

$$\begin{array}{r} 12 - 1 - 4 - 1 + 2 + 5 \\ \hline \uparrow \\ \text{①} = 13 \end{array}$$

第一节 人力资源规划

(3) 马尔可夫模型法 (★★★)

【例题】某企业经统计得到本公司各职位期初人员数量分别为：高层领导40人，部门领导80人，业务主管120人，业务员160人，经过一年后，该企业人员变动如表所示，问：

(1) 预计下一年该企业高层领导、部门领导、业务主管、业务员的内部供应数量各为多少人？

(2) 假设下一年该企业需要各职位人员数量与期初人员数量相等，则应如何调整？

第一节 人力资源规划

职务	人员调动概率				
	高层领导	部门领导	业务主管	业务员	离职率
高层领导	0.80				0.20
部门领导	0.10	0.70			0.20
业务主管		0.05	0.80	0.05	0.10
业务员			0.15	0.65	0.20

120
x 0.05 160

第一节 人力资源规划

网校解析：根据题目期初人员数量信息“高层领导40人，部门领导80人，业务主管120人，业务员160人”，计算如下表：

职务	期初人员数量	高层领导	部门领导	业务主管	业务员	离职
高层领导	40	32				8
部门领导	80	8	56			16
业务主管	120		6	96	6	12
业务员	160			24	104	32
预计的人员供给量		40	62	120	110	68

18
50

第一节 人力资源规划

(1) 预计下一年该企业员工内部供应数量分别为：高层领导40人、部门领导62人、业务主管120人、业务员110人。

(2) 假设下一年该企业需要各职位人员数量与期初人员数量相等，则调整如下：

①高层领导、业务主管与期初数量相等，不用调整。

②部门领导期初数量为80人，下一年内部可供62人，相差18人，可对外进行招聘；业务员期初人数为160人，下一年内部可供110人，相差50人，可对外进行招聘。

第一节 人力资源规划

【单选题】某企业根据人力资源需求与供给状况及相关资料，制定2020年人力资源总体规划和人员接续及升迁计划，经过调查研究，确认该企业的市场营销人员变动矩阵如下表所示：

职务	现有 人数	年平均人员调动概率				
		市场营销 总监	市场营销 经理	市场营 销主管	业务员	离职率
市场营销总监	1	0.9		0.1		0.1
市场营销经理	4	0.1	0.8	0.1		0.1
市场营销主管	20		0.1	0.7		0.2
业务员	100			0.1	0.7	0.2

2
10
4
24
4

第一节 人力资源规划

根据马尔可夫模型法计算，该企业2020年市场营销主管的内部供给量为（ ）人。

A. 6

B. 12

C. 24

D. 28

第一节 人力资源规划

网校答案：C

网校解析：根据已知条件可知，该企业2020年市场营销主管的内部供给量 $=0.7 \times 20 + 0.1 \times 100 = 24$ （人）。

第一节 人力资源规划

2. 人力资源外部供给预测

影响企业外部人力资源供给的因素 (★★★)

- (1) 本地区的人口总量与人力资源供给率;
- (2) 本地区人力资源的总体构成;
- (3) 宏观经济形势和失业率预期;
- (4) 本地区劳动力市场供求状况;
- (5) 本行业劳动力市场供求状况, 包括本行业劳动力的平均价格、与外地市场比较的相对价格、当地的物价指数等;
- (6) 职业市场状况。

Handwritten notes: "内行" and "S/P" with a large bracket connecting them to the list of factors.

第一节 人力资源规划

1. 需求预测方法VS内部供给预测方法

需求预测方法	内部供给预测方法
(1) 管理人员判断法; (2) 德尔菲法; (3) 转换比率分析法; (4) 一元回归分析法。	(1) 人员核查法; (2) 管理人员接续计划法; (3) 马尔可夫模型法。

2. 人员需求影响因素和影响企业外部人力资源供给的因素