



第八章

人力资源规划与薪酬管理



第一节

人力资源规划



【本节知识点】

【知识点】 人力资源规划概述

【知识点】 人力资源规划的制定程序

【知识点】 人力资源需求与供给预测



第一节 人力资源规划

【知识点】人力资源规划概述

（一）人力资源规划的含义（略）

（二）人力资源规划的类别和内容（重点）

1. 人力资源规划分类

（1）按照规划时间的长短划分，企业的人力资源规划可以分为短期规划（1年或1年以内）、中期规划（1~5年）、长期规划（5年或5年以上）。



第一节 人力资源规划

(2) 按照规划的性质划分，企业的人力资源规划可以分为总体规划和具体计划。

①总体规划是指根据企业发展战略、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。

②具体计划是指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订工作方案与措施，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

2. 企业人力资源规划内容一览表

规范类别	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、促进员工个人发展等
人员补充计划	明确补充人员的数量、类型、层次，优化人员结构等
人员使用计划	优化部门编制、员工结构优化、改善绩效、合理配置人员、加强岗位轮换等
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等
薪酬激励计划	增加人力资源供给、提高士气、改善绩效
劳动关系计划	降低非期望离职率、改善劳动关系、减少投诉和争议等
退休解聘计划	降低人工成本，维护企业制度、改善人力资源结构等



第一节 人力资源规划

【知识点】人力资源规划的制定程序（了解）

（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。

（1）企业**内部**信息：企业发展战略、经营计划及人力资源现状（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。



第一节 人力资源规划

(二) 进行人力资源需求与供给 (内部供给与外部供给)

预测

(三) 制定人力资源总体规划和各项具体计划

制定人力资源总体规划主要体现在人力资源数量规划、人力资源质量规划和人力资源结构规划三个方面。

(四) 人力资源规划实施与效果评价



第一节 人力资源规划

【知识点】人力资源需求与供给预测（重点）

（一）人力资源需求预测

1. 人力资源需求的影响因素	2. 人力资源需求预测方法（四种）
①企业未来某个时期的生产经营活动及其对人力资源的需求； ②预期的人员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。	①管理人员判断法。由企业的各级管理人员，根据自己工作经验和对企业未来业务量增减情况的直觉考虑，自下而上的确定未来所需人员的方法。这是一种简便易行的人力资源需求预测方法，主要适用于短期预测。 ②德尔菲法。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。 ③转换比率分析法。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。 ④一元回归分析法。



第一节 人力资源规划

（二）人力资源供给预测

1. 人力资源内部供给预测

最常用的内部供给预测方法有两种：人员核查法和马尔可夫模型法。

（1）人员核查法。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) 马尔可夫模型法。用来预测具有时间间隔的时间点上，各类人员分布状况的方法。该方法的思路是，找出企业过去在某两个职位或岗位之间的人员变动的规律，以此推测未来企业中这些职务或岗位的人员状况。

【方法】将计划期初每一种职务的人员数量与每一种职务的人员变动概率相乘，然后纵向相加，即得到企业内部未来人力资源的净供给量。

马尔可夫模型是一种应用广泛的定量预测方法，可用计算机进行大规模处理，因而具有相当好的应用前景。



第一节 人力资源规划

【例】以下表格为某企业人力资源供给情况的马尔可夫模型

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	0.70	0.05	0.20
业务员			0.15	0.65	0.20



第一节 人力资源规划

2. 人力资源外部供给预测

人力资源需求预测方法（四种）	人力资源供给预测方法（二种）	影响企业外部人力资源供给的因素
（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。（静态的方法，多用于中小企业短期的人力资源拥有量预测。） （2）马尔可夫模型法（相乘再相加）	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。 ⑥职业市场状况。



第二节 绩效考核



第二节 绩效考核

【本节知识点】

【知识点】绩效的含义与特点

【知识点】绩效考核的含义与功能

【知识点】绩效考核的内容和标准

【知识点】绩效考核的步骤与方法



第二节 绩效考核

【知识点】绩效的含义与特点

1. 绩效的含义（略）
2. 绩效的特点（了解）

（1）多因性。

其中知识与能力是主观因素，激励与环境是客观因素。

（2）多维性。

（3）变动性。



第二节 绩效考核

【知识点】绩效考核的含义与功能

（一）绩效考核的含义（了解）

1. 绩效考核的含义：是指组织根据既定的员工绩效目标，收集与员工绩效相关的各种信息，借助一定的方法，定期对员工完成绩效目标的情况进行考查、评价和反馈，从而促进员工绩效目标的实现，并促进部门和企业整体绩效目标实现的管理活动。



第二节 绩效考核

2. 正确理解绩效考核的含义，应注意把握以下四点。

(1) 绩效考核是一项管理活动，是由制定绩效目标、围绕绩效目标开展经常性沟通、绩效评价和绩效反馈等环节所构成的系统过程。

(2) 绩效考核的目的是促进员工个人、所在部门和企业整体绩效的提高。

(3) 绩效考核是人力资源管理的一项重要职能，是企业所有管理者的责任。

(4) 绩效考核必须有一个事先确定的时间周期，如一个月、一个季度或一年等；必须借助一定的方法，如排序法、配对比较法、行为锚定评价法等。



第二节 绩效考核

（二）绩效考核的功能（6个方面）

管理功能	既要解决考核什么和怎样考核的问题，又要根据绩效考核结果进行奖惩、职位升降、工作转换、培训等。
激励功能	根本目的在于促进员工完成绩效目标，增进绩效。客观公正的绩效考核可以激发员工的积极性，促使员工更加积极、主动、规范的完成绩效目标。
学习和导向功能	——
沟通功能	一方面可以表达管理层对员工的工作要求和绩效期望，另一方面也可以了解员工对管理层和绩效目标的看法、建议以及他们的需求。
监控功能	绩效考核对员工个人来说，就是获得企业对自己工作状况的评价；对企业来说，则是要了解和掌握其成员完成任务的数量、质量和效率等信息，并据此制定相应的人事决策和措施，以提高工作绩效。
增进绩效的功能	——



第二节 绩效考核

【知识点】绩效考核的内容和标准

（一）绩效考核内容（了解）

1. 绩效考核项目

包括：工作业绩、工作能力、工作态度

2. 绩效考核指标



第二节 绩效考核

（二）绩效考核标准（了解）

为了确定科学合理的绩效考核标准，要注意以下三个问题：

①绩效考核标准必须明确、具体、清楚，不能模棱两可，
应尽量使用量化标准。

②绩效考核标准必须适度，一方面要有一定的难度，另一方面员工经过努力又可以达到。

③绩效考核标准必须具有可变性。



第二节 绩效考核

【知识点】绩效考核的步骤与方法

（一）绩效考核的步骤（重点）

阶段	主要任务
绩效考核的准备	（1）制定绩效考核计划。包括明确绩效考核的目的和对象，确定适宜的考核内容和时间。 （2）绩效考核技术准备。包括选择考核者、明确考核标准、确定考核方法等。
绩效考核的实施	（1）绩效沟通。指围绕员工工作绩效问题而进行的上下级的交流、讨论和协商，它贯穿绩效考核的整个周期和整个过程。 （2）绩效考核评价。指在一定的考核周期结束时，选择相应的考核主体和考核方法，收集和整理相关信息，对员工完成绩效目标的情况做出整体考核和综合评价的过程。 绩效考核的评价主体一般包括被考核者的上级、同事、下级、本人和客户五类。导致绩效考核出现误差和错误的原因：晕轮效应，从众心理，优先与近期效应，逻辑推理效应，偏见效应等。（不包括鲶鱼效应）



第二节 绩效考核

阶段	主要任务
绩效考核结果的反馈	这一阶段的主要任务是上级领导就绩效考核的结果与被考核者沟通，具体指出被考核者在绩效方面存在的问题，指导员工制订出绩效改进的计划，还要对该计划的执行效果进行跟踪并给予指导。
绩效考核结果的运用	这一阶段的主要任务是将考核结果反映的信息、资料进行分析整理，并合理地运用到人力资源开发与管理工作的各个环节，使之成为重要的工作依据，而这也正是绩效考核工作的归宿。



第二节 绩效考核

(二) 绩效考核的方法（重点）

名称	含义	适用情况
1. 民主评议法	是指在听取被考核者个人述职报告的基础上，由被考核者的上级主管、同事、下级以及与其有工作关系的人员，对其工作绩效做出评价，然后综合分析各方面的意见得出该被考核者的绩效考核结果。	该方法常用于企业中层和基层管理人员的绩效考核。
2. 书面鉴定法	考核者以书面文字的形式对被考核者做出评价的方法。	常用于对企业中初、中级专业技术人员和职能管理人员的绩效考核。
3. 关键事件法	通过观察，用描述性的文字记录下在工作中发生的对被考核者工作绩效有直接影响的重大和关键性的事件和行为。	—



第二节 绩效考核

名称	含义	适用情况
4. 比较法	是指将一名员工的工作绩效与其他员工进行比较，进而确定其绩效水平的考核方法。常用的形式有三种： (1) 直接排序法。 (2) 交替顺序法。 (3) 一一对比法。	适用于被考核者人数较少的情况。
5. 量表法	(1) 评级量表法。指在量表中列出需要考核的绩效项目和绩效指标，然后将每个指标的评价尺度分为若干等级，还要确定出总考核结果的等级分数标准。	
	(2) 行为锚定评价法。把评级量表法与关键事件法结合起来，取二者之所长的方法。这种方法为每一职位的各个考核维度都设计出一个评分量表，量表上的每个分数刻度都对应有一些典型行为的描述性文字说明（即行为锚定），供考核者打分时参考。	



第二节 绩效考核

【注】一一对比法。将每个被考核者与其他被考核者一一结对进行比较，并分出每次比较的高下。在所有一一对比完成后，统计每一名被考核者评价为高者的次数，就可以排出一个总次序。见下表。

比较对象	张某	王某	李某	赵某	刘某
张某	0	+	+	-	-
王某	-	0	-	-	-
李某	-	+	0	+	-
赵某	+	+	-	0	+
刘某	+	+	+	-	0
获高次数	2	4	2	1	1



第二节 绩效考核

“0”表示两者绩效水平一致，“+”表示被考核者比比较对象绩效水平高，“-”表示被考核者比比较对象绩效水平低。将每一名被考核者得到的“+”次数相加，得到的“+”越多，对该被考核者的评价越高。