

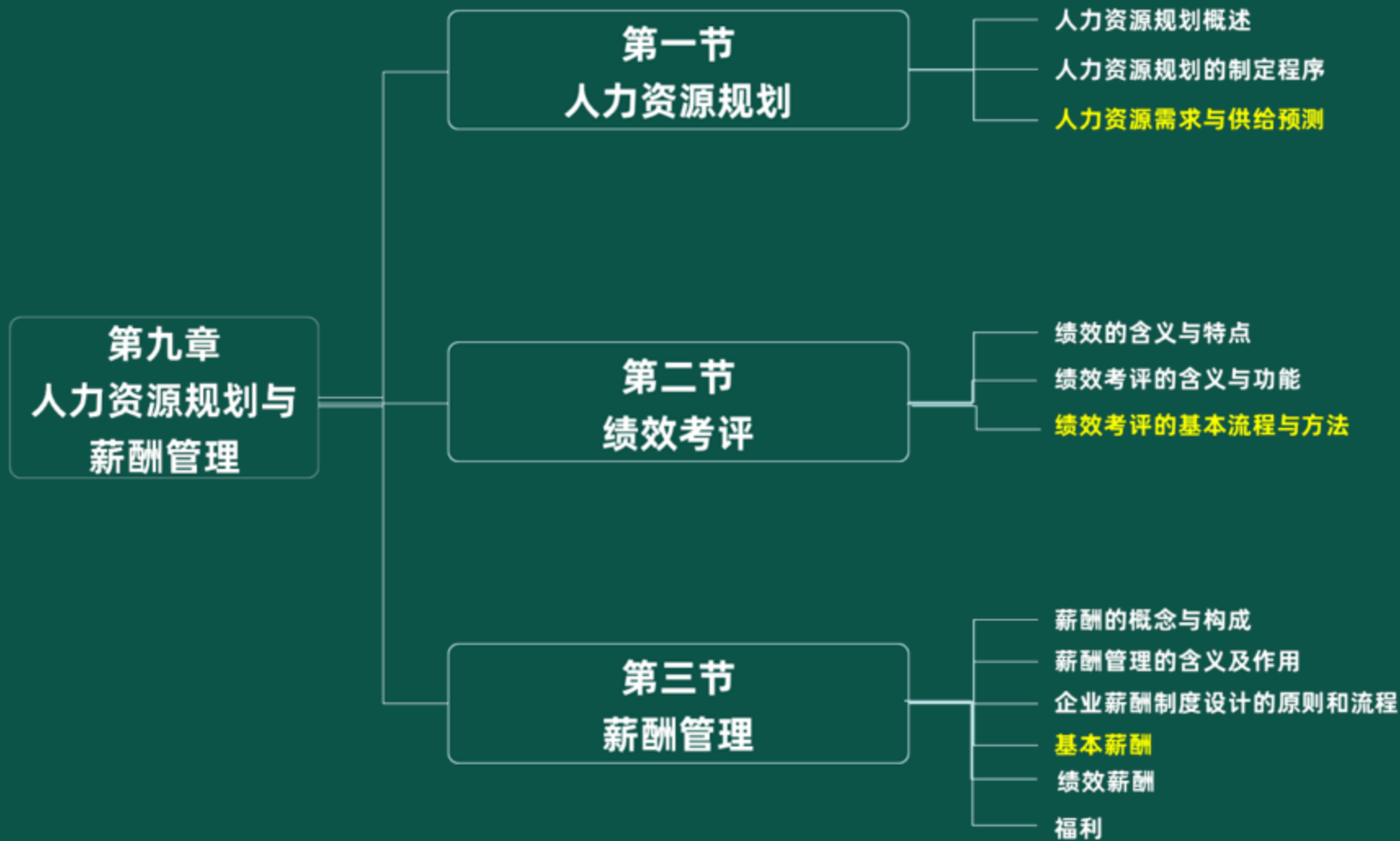


第九章

人力资源规划与薪酬管理



【本章教材结构】





【本章考情概况】

本章为中级工商重点考查章节，考试题型齐全，涉及单项选择题、多项选择题和案例分析题，整体考查难度适中，是备考提分的关键章节。

建议立足教材原文梳理重点内容，熟练掌握相关计算知识点，结合考点规律理解记忆，稳步斩获本章分值。



第一节

人力资源规划



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（了解）

人力资源规划：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. 晋升规划
2. 补充规划
3. 培养开发规划
4. 配备规划
5. 薪酬规划
6. 员工职业生涯规划



第一节 人力资源规划

1. 晋升规划

定义：就是根据企业的人员分布状况、层级结构、发展趋势和人才价值观等，制定人员的提升政策。

作用：①对**企业**：把有能力的人放到适合其能力和责任更大的工作岗位上去，对于**调动员工的积极性**是非常重要的，这也体现了劳动力使用的经济原则和效率原则。②对**员工**：晋升为其提供了充分发挥作用的平台，可以满足其多种心理需要，因为这不仅意味着个人现实利益的满足，也意味着随着工作责任的增加、挑战性和自尊需求的增强，其更高层次的精神需求得到满足，从而**产生更大的工作动力**，使企业获得更大的利益。

晋升规划一般由**晋升率**、**平均年资**、**晋升时间**等指标来表述。



第一节 人力资源规划

2. 补充规划

定义：是指企业根据自身运转的实际情况，对中长期内可能产生的**空缺职位**进行合理**补充**的活动。

作用：可以**充实**企业的人力资源、**改变**企业内部人力资源结构失衡和人岗不匹配的状况，但补充规划要与其他规划相配合才会产生好的效果。

与晋升规划的关系：**晋升也是一种补充**，只不过晋升的补充源在**企业内部**。晋升表现为企业内部低层级职位任职者向高层级职位任职者的补充活动，这使职位空缺逐级向下移动，直至最低层级职位空缺产生。



第一节 人力资源规划

3.培养开发规划

定义：是为了企业**中长期的发展**所需补充的职位空缺而**事先准备人才**，使人岗之间持续匹配和开发储备人才而进行的活动。



第一节 人力资源规划

4. 配备规划

定义：指的是对企业内部人员未来岗位作出的统筹安排，包括纵向流动和横向流动两种情况，前者指职位层级的升降，后者指同层级间的岗位平调与轮岗交流。

作用：（1）提高员工的综合能力。

（2）舒缓员工的负面情绪。

（3）解决工作量不平衡的问题。



第一节 人力资源规划

5. 薪酬规划

作用：对于确保企业的人工成本与企业的经营状况保持恰当的平衡，有着重要的作用。

要求：薪酬规划要与企业组织结构的调整相配合，才能取得好的效果，如果薪酬规划没有与企业组织设计相结合、相匹配，人工成本的合理控制就难以实现。



第一节 人力资源规划

6. 员工职业生涯规划

定义：是指一个人在职业领域内的**发展历程**。

作用：通过制定员工职业生涯规划，把个人的发展与企业的发展结合起来，这对两者都具有重要的意义。



第一节 人力资源规划

【知识点】人力资源规划的制定程序（8个步骤）（了解）

- （一）核查企业现有人员（第一步）
- （二）预测企业人员需求量
- （三）预测企业人员供给量
- （四）确定企业人员净需求量
- （五）制定企业人员规划政策（晋升规划、补充规划等）
- （六）确定**执行计划**
- （七）执行反馈和控制（重要环节）
- （八）**评估企业人员规划政策（最后一步，为下一轮人力资源规划提供参考和依据）**



第一节 人力资源规划

【知识点】人力资源需求与供给预测

（一）人力资源需求预测

1. 人力资源需求预测概念（了解）

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、质量和结构等进行估计的活动。



第一节 人力资源规划

2. 人力资源需求预测影响因素（5个）

- 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企业生产技术水平水平的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质量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。



第一节 人力资源规划

3. 人力资源需求预测方法（重点）

企业可以采用人力资源需求预测方法有以下四种：

- （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
- （两种定性+两种定量）



第一节 人力资源规划

（1）管理人员判断法

是由企业的各级管理人员，根据各自的工作经验和对企业未来业务量增减情况的直觉判断，自下而上地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。



第一节 人力资源规划

(2) 德尔菲法

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。

优点：德尔菲法是在每位专家均不知除自己以外的其他专家的任何情况下进行的，因而避免了彼此身份地位的差别、人际关系以及群体压力等因素对意见表达的影响，充分发挥了各位专家的作用，集思广益，预测的准确度相对较高，因此这种方法的应用比较广泛。



第一节 人力资源规划

(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。

具体做法：①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；②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；③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】某商场根据过去的经验得出：一年中每增加 1000 万元的销售额，需增加 15 人。该商场预计明年的销售额将增加 1 亿元，则需增加 150 名员工。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、销售人员、后勤服务人员各约为多少人？



第一节 人力资源规划

解析：第一步：找到业务增量与人员增量的关系：根据题目可知每增加1000万元的销售额（业务增量），需增加15人（人员增量），一年后销售额将增加1亿元，一亿元是1000万的10倍，则需要增加的总人数为 $15 \times 10 = 150$ 人。

第二步：计算分配率， $150 \div (1+5+2) = 150/8$

第三步：分配管理人员为： $1 \times 150/8 \approx 19$ （人）

销售人员为： $5 \times 150/8 \approx 94$ （人）

后勤服务人员为： $150 - 19 - 94 = 37$ （人）



第一节 人力资源规划

(4) 一元回归分析法

根据数学中的回归原理预测企业的人力资源需求。企业人力资源的需求水平通常和某个或某些因素具有高度确定的关系，可以用数理统计的方法定量的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。一元线性回归方程为： $y=a+bx$

式中： x 是自变量， y 是因变量，即要预测的变量， a 、 b 为回归系数。



第一节 人力资源规划

【例】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数量成正相关，根据2019—2025年的统计报表得到销售额与销售人员情况。根据商场发展计划，该商场2026年销售额将达到1000万元，那么此时需要多少名销售人员？

可以得到一元线性回归预测模型： $y=19.93+0.03x$

用此模型可以预测，当该商场2026年销售额达到1000万元时，需要的销售人员数为：

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



第一节 人力资源规划

（二）人力资源供给预测（重点）

1. 人力资源内部供给预测

内部供给预测方法有：人员核查法和马尔可夫模型法。

（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。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（如1年）的时间点上，各类人员分布状况的方法。

思路：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供给状况。

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。

适用范围：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

		高层领导	部门领导	业务主管	业务员	离职
人员 调动 概率	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



第一节 人力资源规划

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



第一节 人力资源规划

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，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。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

2. 人力资源外部供给预测

外部供给预测方法有：市场调查预测法和相关因素预测法。

（1）市场调查预测法

定义：是指企业通过进行市场调查，运用科学的方法，系统而客观地收集、整理和分析与劳动力市场有关的信息，并在此基础上判断劳动力市场未来的发展趋势。

步骤：①明确调查目的和任务。②制订调查计划。③开展调查，收集相关信息资料。④整理和分析市场调查资料。⑤得出结论，撰写市场调查报告，预测人力资源市场发展趋势。



第一节 人力资源规划

（2）相关因素预测法

定义：指的是找出影响劳动力供给的各种因素，分析这些因素对劳动力市场变化的作用 and 影响程度，从而预测未来劳动力市场的发展趋势。这些因素主要有：

- 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。



第一节 人力资源规划

【小结】

人力资源规划的内容	1. 晋升规划 2. 补充规划 3. 培养开发规划 4. 配备规划 5. 薪酬规划 6. 员工职业生涯规划
人力资源规划的制定程序	8个步骤
人力资源需求预测方法	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
人力资源供给预测	1. 人力资源内部供给预测： ①人员核查法。②马尔可夫模型法。 2. 人力资源外部供给预测： ①市场调查预测法。②相关因素预测法。