



## 第十四章

# 人力资源规划



## 第十四章 人力资源规划

考点一：人力资源规划概述

考点二：人力资源需求预测

考点三：人力资源供给预测

考点四：人力资源供求平衡的基本对策

考点五：人力资源供求平衡的方法



## 第十四章 人力资源规划

### 考点一：人力资源规划概述

|      |                                                                                                                                                            |
|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 概念   | <p>(1) 广义：与人力资源管理问题有关的各项规划活动。</p> <p>(2) 狭义：专指组织的人员供求规划或雇用规划。</p>                                                                                          |
| 基本流程 | <p>组织的人力资源规划是从明确组织的战略规划开始的。</p> <p>(1) 人力资源需求预测（数量、结构、质量）；</p> <p>(2) 人力资源供给预测（组织内部+外部劳动力市场）；</p> <p>(3) 人力资源供求平衡分析；</p> <p>(4) 实施人力资源供求平衡计划（分步骤加以实施）。</p> |
| 意义作用 | <p>(1) 人力资源规划有利于组织战略目标的实现。</p> <p>(2) 良好的人力资源规划有利于组织整体人力资源管理体系的稳定性、一致性和有效性，有利于组织的健康和可持续发展。</p> <p>(3) 良好的人力资源规划还有助于组织对人工成本的合理控制</p>                        |



## 第十四章 人力资源规划

### 考点二：人力资源需求预测

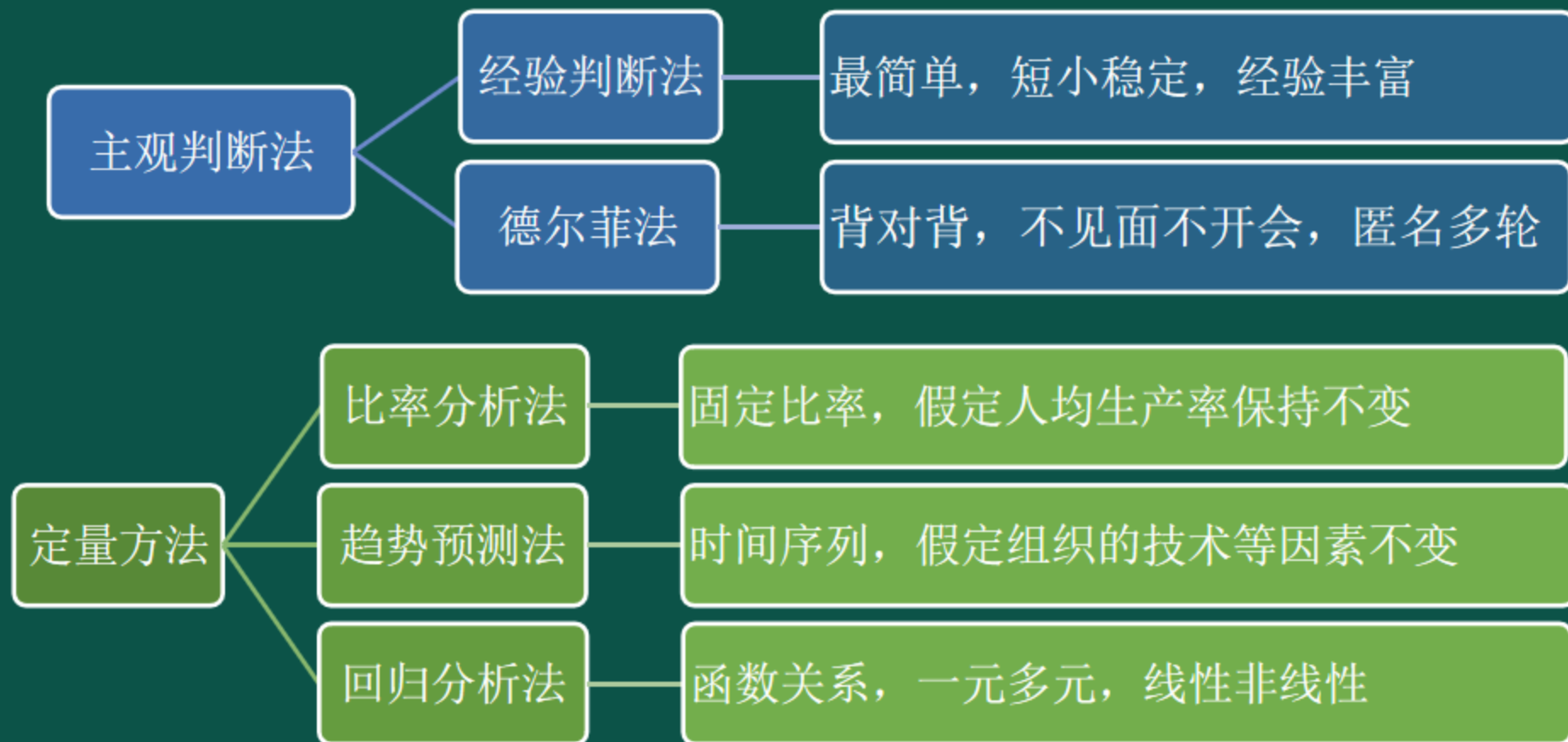
#### （一）人力资源需求预测的内容及其影响因素

|          |                                                                                                                                          |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 预测<br>内容 | 人力资源需求预测是指预测一个组织在未来一段时期内到底需要多少名员工，以及需要的是哪些类型的员工。                                                                                         |
|          | 它不考虑组织内部现有人力资源状况，而是对组织未来经营所需要的人力资源总体情况做出的分析和评估。                                                                                          |
| 影响<br>因素 | <ul style="list-style-type: none"><li>（1）组织的战略定位和战略调整；</li><li>（2）组织提供的产品和服务的变化情况；</li><li>（3）组织的技术变革；</li><li>（4）组织结构调整和流程再造。</li></ul> |



## 第十四章 人力资源规划

### (二) 人力资源需求预测的主要方法





## 第十四章 人力资源规划

### 考点三：人力资源供给预测

#### （一）人力资源供给预测的内容及其影响因素

|      |                                                  |                                                         |
|------|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| 预测内容 | 指一个组织对自己在未来的某一特定时期内能够获得的人力<br>资源数量、质量和结构等所进行的估计。 |                                                         |
| 影响因素 | 外部                                               | 五大来源：各类学校的毕业生、失业人员、退役军人和其他组织中准备离职换工作的人。还包括获得相关政策支持的外国人。 |
|      | 内部                                               | 独特需要：员工技能数据库、管理技能数据库。                                   |



## 第十四章 人力资源规划

### （二）人力资源供给预测的主要方法

|             |    |                                                                     |
|-------------|----|---------------------------------------------------------------------|
| 人员替换<br>分析法 | 工具 | 人员替换关系图                                                             |
|             | 特点 | 特定职位，合格候选（内部选拔）：激励员工士气；降低招聘成本；为未来的职位需求提前做好准备。                       |
| 马尔科夫<br>分析法 | 工具 | 转移矩阵：能够显示在不同的时间不同职位类型的员工所占的比例（或数量）。                                 |
|             | 特点 | 多种职位，人员流动：<br>每一行（人到哪里去）：反映组织内的职业发展通道；<br>每一列（人从哪里来）：反映组织内各职位的员工来源。 |



## 第十四章 人力资源规划

### 考点四：人力资源供求平衡的基本对策

| 三种情形   | 平衡供需的措施                                                                                                                                                                                                     |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 需求大于供给 | <ul style="list-style-type: none"><li>(1) 需求是短期性或阶段性：延长现有员工的工作时间；</li><li>(2) 考虑做好人力资源的招募工作；</li><li>(3) 采取各种措施降低现有人员的流失率；</li><li>(4) 提高现有员工的工作效率（改进技术、优化流程、加强培训）；</li><li>(5) 将组织中的部分非核心业务外包出去。</li></ul> |
| 需求小于供给 | <ul style="list-style-type: none"><li>(1) 冻结雇用，自然减员；</li><li>(2) 鼓励员工提前退休；</li><li>(3) 缩短现有员工的工作时间（工作分享或职位分享）；</li><li>(4) 临时性解雇或永久性裁员（最简单、最直接、见效最快）；</li><li>(5) 对冗余人员进行培训，为未来的发展做好人力资源储备等。</li></ul>      |
| 结构不匹配  | <ul style="list-style-type: none"><li>(1) 在可能的情况下，加强对现有人员的培训开发；</li><li>(2) 如胜任未来工作困难，让现有员工离开，从外部招募高素质新员工；</li><li>(3) 如果处于扩张期，将技能不足的老员工替换到辅助性岗位，把重要岗位留给后招的有能力员工。</li></ul>                                 |



## 第十四章 人力资源规划

### 考点五：人力资源供求平衡的方法

#### （一）减少未来出现劳动力过剩的方法

| 方法       | 速度 | 员工受伤害的程度 |
|----------|----|----------|
| 1.裁员     | 快  | 高        |
| 2.降薪     | 快  | 高        |
| 3.降级     | 快  | 高        |
| 4.职位调动   | 快  | 中等       |
| 5.工作分享   | 快  | 中等       |
| 6.冻结雇用   | 慢  | 低        |
| 7.自然减员   | 慢  | 低        |
| 8.鼓励提前退休 | 慢  | 低        |
| 9.进行重新培训 | 慢  | 低        |



## 第十四章 人力资源规划

### （二）避免未来出现劳动力短缺的方法

| 方法         | 速度 | 可撤回程度 |
|------------|----|-------|
| 1.加班加点     | 快  | 高     |
| 2.雇用临时工    | 快  | 高     |
| 3.业务外包     | 快  | 高     |
| 4.再培训后换岗   | 慢  | 高     |
| 5.降低流动率    | 慢  | 中等    |
| 6.从外部招聘新员工 | 慢  | 低     |
| 7.技术创新     | 慢  | 低     |



## 小结

|     | 考点                                                                                                                     |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 第一节 | <ul style="list-style-type: none"><li>➤ 人力资源规划概述</li><li>➤ 人力资源需求预测（四个因素+五个方法）</li><li>➤ 人力资源供给预测（两类因素+两个方法）</li></ul> |
| 第二节 | <ul style="list-style-type: none"><li>➤ 人力资源供求平衡的基本对策</li><li>➤ 人力资源供求平衡的方法</li></ul>                                  |