

# 学习情境二 制定人力资源规划

## 一、知识巩固

### 1. 人力资源规划都包括哪些内容？

组织的人力资源规划分为两个层次：总体规划和具体规划。人力资源总体规划主要是指计划期内人力资源管理的总原则、总方针、总目标、总体实现步骤和总体预算安排；具体规划是总体规划的展开和时空具体化，每一项具体规划都是由目标、任务、政策、步骤和预算等部分构成，从不同方面保证人力资源总体规划的实现。具体内容参照教材表 2-1。

### 2. 人力资源需求预测的方法有哪些？

#### (1) 经理人员判断法

经理人员经常接触员工，最清楚和了解实际情况，他们可以凭个人经验与直觉估计企业将来的人力需求。如果企业的规模不是很大，而且经理人员具有丰富的经验，这种方法不失为一种简单而快速的人力资源需求预测方法。

#### (2) 德尔菲法

德尔菲法是专家们对影响组织某一领域的发展的看法达成一致意见的结构化方法。该法与一般的经理人员判断法并不相同。德尔菲法是 20 世纪 40 年代末在美国的兰德公司中发展起来的。该方法的目的是，通过综合专家们各自的意见来预测某一领域的发展。

德尔菲预测技术的操作方法是：首先在企业中广泛地选择各个方

面的专家，每位专家都拥有关于人力预测的知识和专长。这些专家可以是管理人员，也可以是普通员工。总之，这里的专家指的不是学者意义上的，而是对所研究的问题有深入了解的人员。主持预测的人力资源部门要向专家们说明预测对组织的重要性，以取得他们对这种预测方法的理解和支持，同时通过对企业战略定位的审视，确定关键的预测方向、解释变量和难题，并列举出预测小组必须回答的一系列有关人员预测的具体问题。然后使用匿名填写问卷等方法来设计一个可使各位预测专家在预测过程中畅所欲言地表达自己观点的预测系统。使用匿名问卷的方法可以避免专家们面对面集体讨论的缺点，因为在专家组的成员之间存在着身份和地位的差别，使较低层次的人容易受到较高层次的专家的影响而丧失见解的独立性，同时也存在一些专家不愿意与他人冲突而放弃或隐藏自己准确观点的情况。人力资源部门需要在第一轮预测后，将专家们各自提出的意见进行归纳，并将这一综合结果反馈给他们。然后再重复上述过程，让专家们有机会修改自己的预测并说明原因，直到专家们的意见趋于一致。

这种预测方法虽然可集中专家们的意见，但费用大，且对预测短期需求或对一般劳动力的需求作用不大。

### （3）工作负荷预测法

这种方法是运用科学的分析方法（如时间动作分析法）计算每种工作所需的标准时间，再估计在计划期内每项工作的工作量，推算出所需要的工时数，然后根据实际每人每年的工作时数推算所需人力。对于重复操作的工作，这种方法的运用没有什么困难。不过，有些工

作内容多变，标准不易评价，工作量难以精确衡量，只能粗略估计作为参考。企业引进新设备、新工艺、新方法时，工作负荷数据要重新核实。用工作负荷预测人力资源需要时的计算公式如下：

$$\text{人员需要量} = \text{完成生产任务所需总工时} \div \text{每人每年的平均有效工时}$$
$$\text{完成生产任务所需总工时} = \text{计划期的生产量} \times \text{单位产品工时定额}$$
$$\text{每人每年的平均有效工时} = \text{全年工作天数} \times \text{每天工作时数} \times \text{工时利用率}$$

#### (4) 生产力预测法

生产力是指每人每年的平均生产量。

$$\text{人员需要量} = \text{计划期的生产量} \div \text{每人每年的平均产量}$$

#### (5) 趋势分析法

预测者必须拥有过去一段时间的历史数据，然后用最小平方法求得趋势线，将这种趋势线延长，就可以预测未来的数值。趋势预测法以时间或产量等单个因素作为自变量，人员数量为因变量，且假设过去人员数量的增减趋势保持不变，一切内外影响因素保持不变。

### 3. 人力资源供给预测的方法有哪些？

内部人力资源供给预测的方法有以下几种：管理者目录、技能目录、接班人计划。

对外部人力资源进行预测，应该结合经济发展概况和劳动力市场条件，参照教材图 2-3。

### 4. 在企业出现人力资源缺口时，马上去招聘吗？为什么？

从互动的角度看：人做企业、做企业之事；企业由人组成，企业由事构成；事存在于企业，事在人为。这样看来，没有人就没有企业，没有企业就没有企业之事，人与企业是相对主动的，事是相对被动的。

所谓的“事由人为”，企业的一切发展都离不开“人”，如果当企业人力资源出现缺口而不及及时补充的话，就极有可能造成企业事务的中断。

### 5. 制定具体人力资源制度规划的程序是什么？

人力资源规划可分为三个阶段，每一阶段包括若干步骤。

(1) 信息收集与处理阶段：人力资源需求分析、现有人力资源盘点、人力资源供给分析。

(2) 整体规划与分析阶段

(3) 制定实施计划阶段

## 二、案例讨论

1.人力资源计划要考虑的因素包括：

企业内部：(1) 企业目标的变化，本例中要充分考虑企业扩产这一目标的改变，以及销售额 5 年内会翻一番这样一种变化；(2) 员工素质的变化，本例中白士镛考虑到了员工数量的变化，而未考虑员工素质的变化；(3) 组织形式的变化，本例未考虑；(4) 企业最高领导层的理念，本例也未考虑；(5) 与企业发展战略的匹配性，本例未考虑。

企业外部：

(1) 劳动力市场的变化。本例未考虑。(2) 政府相关政策变化。本例考虑了政府要求照顾下岗职工和女职工的政策。(3) 行业发展状况。本例也未考虑。

2.理制定的招工方案至少应包括以下内容：

(1) 招聘的各类人员数量及招聘总数；(2) 招聘的各类人员岗位描述；(3) 招聘的各类人员要具备的资质条件；(4) 招聘的地域和优先条件（本例中下岗人员和妇女优先）；(5) 招聘程序等。

3. 人力资源需求预测的方法有两大类：主观判断法和定量分析法。主观预测法包括经验推断法和团体预测法（包括德尔菲法和名义团体法）；定量分析法包括总体预测法、工作负荷法、趋势预测法、多元回归分析法等。本例中预计 5 年内企业的业务量（销售额）会翻一番，因此可以用总体预测法进行人力资源需求的定量预测。总体预测法的公式是：

$$\text{计划期末需要的员工数量} = \frac{\text{目前的业务量} + \text{计划期末业务的增长量}}{\text{目前人均业务量} \times (1 + \text{生产率的增长率})}$$

人力资源供给预测包括内部和外部两个方面，预测的方法主要有人员替代法、马尔可夫分析法。本例中给出了各类人员的现有数和离职率，如果给出各类人员升职的概率，就可用马尔可夫分析法进行公司内部人力资源供给的预测。