



第3章

人力资源战略与规划

学习目标

知道什么是战略人力资源管理及其重要性
根据不同的组织战略制定相应的人力资源战略
阐述人力资源规划的步骤
预测人力资源需求和供给
更有效地执行人力资源战略和规划
了解人力资源信息系统的内容和功能

俗话说：凡事预则立，不预则废。企业的管理工作首先是战略和规划（计划）开始的，战略和计划有助于减少未来的不确定性。人力资源管理的重要性在于它的战略地位，而战略地位的保证则是人力资源战略和规划的制定与实施。人力资源战略和规划是企业计划的重要组成部分，是各项具体人力资源管理活动的起点与依据。就像一个出色的裁缝师可以用最少的布料做出一套舒适合身的西装，有效的人力资源战略和规划可以预防组织的臃肿，使资源的配置达到最优化。

3.1 人力资源战略管理概述

【个案研究3-1】 S公司的问题

S公司是一家快速发展的区域移动通信服务公司，主要为客户提供各种移动通信、数据和安全支付服务。但是，由于目前该公司面临的区域市场同时存在另外三家运营商，且提供的服务产品同质性较强，因此该公司上年度的财务业绩已经较前一年下降了20%。在此情况下，董事会要求公司在今年的运营中

要保证质量，尽量降低运营成本。在此情况下，公司人力资源部门缩短了30%的新员工培训时间，并且通过招聘一些低学历员工来充实一线工作岗位，充分实现管理层降低成本的要求。

但是，半年之后，人力资源部发现了这一决策带来的问题：该公司员工满意度持续下降，且员工跳槽率较前两年提高了近一倍。同时从业务一线的反馈信息看，服务质量有下降趋势，一些传统的客户已经开始不满。这种情况下，人力资源部不得不在年中开展二次招聘，寻找新人来填补目前空缺的工作岗位，而此举增加了公司的运营成本。

现在，S公司的人力资源总监不得不重新审视人力资源战略与企业战略之间的匹配问题，不得不重新考虑企业的人力资源政策调整对于组织绩效目标的影响……

资料来源：国际人力资源管理研究院编委会.《人力资源经理胜任素质模型》，2005年.p.223.

在上述案例中，S公司的人力资源部门仅仅根据公司战略转变中的一项要求——降低成本——来片面地进行人力资源政策改革，而忽视保证质量这一目标，以至于使这些措施所起的成效适得其反。这不光是S公司面临的问题，也是现实社会中诸多公司企业所面临的问题，要么人力资源战略只片面地体现公司整体战略中的一部分，要么根本与公司战略不挂钩，人力资源部门费了许多周折却偏离公司制定的方向。因此，在人力资源各项活动执行之前，首先要理解和熟悉组织战略，并且制定与之相匹配的人力资源战略。

3.1.1 战略人力资源管理的含义

快速变化的外部世界使得战略在企业管理中变得越发重要，同时也使得战略在企业中的实施更为困难。越来越多的高层管理者认识到企业的任何战略目标的完成都离不开人力资源部门的配合，同样人力资源管理活动也必须与企业的基本经营战略、发展战略、文化战略等相互配合才能发挥最大效用。20世纪80年代中后期，“战略人力资源管理”的理念由美国人率先提出来，之后关于这一思想的研究与讨论日趋深入。

关于什么是战略人力资源管理，一般采用Wright和McMahan的定义，即“为企业能够实现目标所进行和所采取的一系列有计划、具有战略性意义的人力资源部署和管理行为”。特别值得注意的是，战略人力资源管理的基本思想出发点是“投资观”，就是指在战略人力资源管理中，企业将员工视为“资产”，通过制定有效的政策和计划来对这些资产加以投资，而这些更高价值的资产反过来可以帮助组织目标的达成和战略计划的实现。

相比于传统的人力资源管理，战略人力资源管理所扮演的角色更进一层，不但包含短期导向的经营性角色，还包括长期导向的战略性角色（见表3-1）。

表3-1 战略性的人力资源管理角色

	战略性的	经营性的
侧重点	全球性任务，长期性目标，创新	行政工作，短期目标，以日常工作为目的
汇报对象	总经理或总裁	负责企业行政管理的副总裁
常规工作	<ul style="list-style-type: none"> • 制定人力资源规划 • 跟踪不断变动的法律与规则 • 分析劳动力变化趋势和有关问题 • 参与社区经济发展 • 协助企业进行改组和裁员 • 提供公司合并和收购方面的建议 • 制定报酬计划和实施策略 	<ul style="list-style-type: none"> • 招聘或选拔人员填补当前空缺 • 向新员工进行情况介绍 • 审核安全和事故报告 • 处理员工的抱怨和申诉 • 实施员工福利计划方案

总的来说，战略人力资源管理具有以下特征：

(1) 从人力资源的重要性看，人力资源是组织获取竞争优势的最重要资源，强调获取与组织匹配的个体成员。

(2) 从职能看，人力资源管理参与决策，根据内外环境需要倡导并推动变革，进行组织整体的人力资源规划，并实践相应的人力资源管理活动。

(3) 从其与战略的关系看，他们是一体化联系，即是一种动态的多方面的持续联系。

(4) 从其实践看，更加关注员工目标与组织目标的一致性，强调系列人力资源管理活动的协同作用。

(5) 从其绩效看，集中在组织绩效的获取上，集中在组织持续竞争优势的获取上，人力资源管理部门的绩效与组织绩效整合成一个整体。

3.1.2 战略人力资源管理的重要性

前面提到，战略人力资源管理的基本思想出发点是“投资观”，然而这一观点在许多企业中往往得不到采纳，主要原因是担心员工的流失造成投入的财力和精力的浪费。这些企业忽视了通过战略人力资源管理对人力资本进行长期投资带来的巨大收益。高效的战略人力资源管理可以为企业带来三方面的财富，它们是：增加价值的员工、难得的员工和难以仿效的企业文化（见表3-2），而这三者都是企业获得可持续的竞争优势的重要来源。

表3-2 战略人力资源管理为企业带来的可持续竞争优势

	员工会对顾客关于组织产品和服务的看法产生正面的影响。例如，他们
	<ul style="list-style-type: none"> • 提供优质的服务 • 在产品方面产生更好的创意
增加价值的员工	员工可以帮助企业获得创造竞争优势的其他资源。例如，他们
	<ul style="list-style-type: none"> • 招聘其他优秀的人才 • 帮助组织了解和获得进入新市场的途径
	员工可以帮助促进组织变革和适应变革。例如，他们

(续)

增加价值的员工	<ul style="list-style-type: none"> • 领先于其他人来预测环境的变化 • 实施迅速的改革
难得的员工	<p>在技术知识和专业技能方面，员工具有非同寻常的高水平 在具体的企业经营知识方面，员工具有非同寻常的高水平。例如，他们</p> <ul style="list-style-type: none"> • 理解组织的战略，以及该战略与竞争对手战略的差异 • 知道组织的历史，吸取经验教训，不犯以往的错误 <p>员工有良好的职业素养，对组织高度忠诚，积极为组织的成功作贡献</p>
难以仿效的文化	<p>人力资源管理各项政策和活动协调一致，为员工的行为提供清晰和始终一贯的指导。</p> <p>公认的态度、价值观和习惯比书面的规章制度和手册更能指导员工的行为</p>

资料来源：改编自Susan E. Jackson, Randall S. Shuler.《人力资源管理：从战略合作的角度》.范海滨译.2004年.p.4.

最终，通过战略人力资源管理，员工的工作绩效得以提高并为组织目标的达成作贡献，顾客和员工的满意度提高，为组织带来更高收益和持续发展的动力。

【个案研究3-2】 惠普之道

成立于1939年的惠普公司，现已是经营额达数十亿美元的主要电器产品生产厂家。它的产品包括计算机、计算器、精密计量仪器。惠普具有公认的人力资源管理纪录，成为“在美国最理想工作的100家公司”之一。它拥有高超的人力资源管理技巧，并且已经形成适应公司战略任务需要的完整的人力资源项目。

惠普公司明确规定了7条公司目标：利润、客户、兴趣范围、增长、员工、管理、公民权。这些目标发展成为“惠普之道”，它是一系列看法和策略，包括以下几方面：

- 信任员工：充分自由；
- 尊重和尊严：个人的尊重；
- 认同：成就感、参与性；
- 保障：持久、员工发展；
- 保险：解除个人烦恼；
- 利润的分享和责任的分担：互助；
- 目标管理（非直接管理）：分权制度；
- 非正式化：称呼名字、开放式交流；
- 错误是学习的机会；
- 培训和教育：咨询；
- 绩效与热情。

这样就形成了参与式的管理风格。这种管理风格要求并且鼓励员工个人的自由和主动性，强调共同的目标与团队合作精神。根据“惠普之道”，惠普公司以经过共同商议而确定的目标为员工指出方向，员工可以创造性地运用自己的方式来实现这一目标，为公司的发展做出贡献。惠普公司的人力资源管理作

为其管理的核心而得到了发展诸如产品战略、组织和财务方面的企业决策都由“惠普之道”所驱动，并且与人力资源管理的理念相联系。一贯坚持以人力资源管理为核心的原则，使得惠普公司一直保持同业中的领先地位。结果是公司不论作为雇佣者还是作为经营者，都受到了很高的评价。

3.1.3 战略人力资源管理模型

战略人力资源管理模型有助于人们理解战略人力资源管理系统的要素、思想路径与要素间的相互关系。图3-1是由美国著名战略人力资源学者杰弗里·梅洛提出的模型。

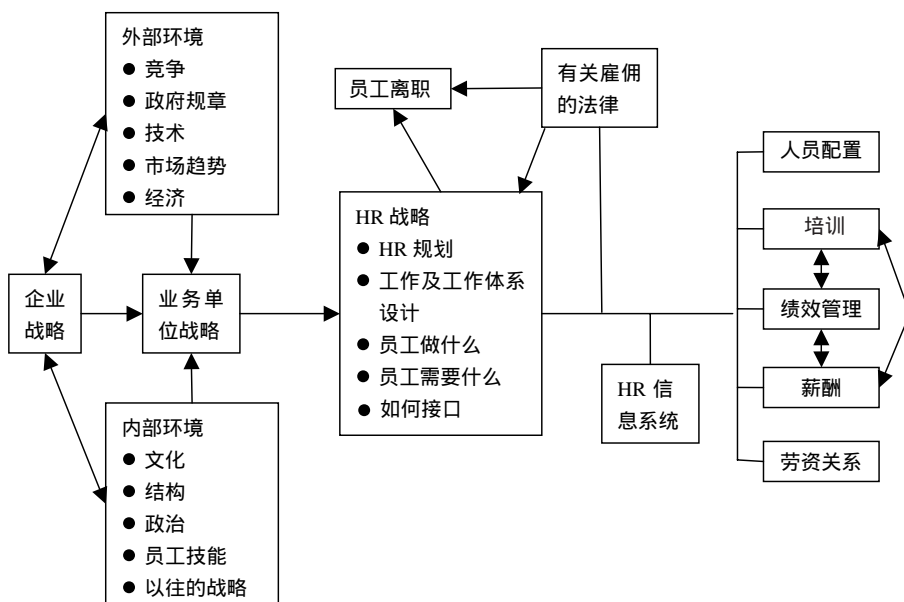


图3-1 战略人力资源管理模型

资料来源：杰弗里·梅洛，《战略人力资源管理》，2004年.p.83.

通过图3-1可以清晰地看出，该模型说明企业战略、业务单位战略、人力资源战略、人力资源信息系统以及人力资源各个职能领域之间的联系。首先，制定战略的时候必须考虑组织的内部和外部环境因素；其次，人力资源战略起着承上启下的作用，它既基于企业的经营方针和战略，又为具体的人力资源计划和活动提供指导方针，在下一节，我们将进一步阐述人力资源战略的制定。第三，人力资源信息系统是人力资源决策和活动执行的重要支持系统，可以随时为人力资源决策和行动提供所需的各项分析、统计资料，本章3.7节将详细介绍人力资源信息系统。

3.1.4 基于战略的人力资源管理系统

根据现代企业的人力资源管理理论和实践，人力资源管理系统可以分为五大职能模块：战略性人力资源规划、战略性人力资源获取与配置体系、战略性人力资源培训开发体系、战略性人力资源薪酬体系、以关键绩效指标为核心的绩效管理体系。

1. 战略性人力资源规划

人力资源规划是指企业根据战略发展目标与任务要求，科学的预测、分析自己在变化环境中的人力资源的供给和需求情况，制定必要的政策与措施，以确保组织在需要的时间和需要的岗位上获得各种需要的人才的过程。人力资源规划是企业发展战略的重要组成部分，并为实现企业的战略目标在人力资源领域的有效传递提供了重要的桥梁和纽带，为企业对人力资源的选人、识人、用人、留人、育人奠定了基础。

2. 战略性人力资源获取与配置体系

人力资源的获取与配置是以组织的职位分析、任职资格体系和素质模型为基础，系统地建立人力资源进入、配置以及内部在配置的动态运行机制。战略性人力资源获取与配置体系应在内部和外部劳动力市场找到适合组织人员需求的动态平衡点，做到既保证组织长期发展所需的新鲜血液，又能借助内部再配置体制激活现有人力资源的行动力和创造力。

3. 战略性人力资源培训开发体系

现代企业战略性人力资源管理必须树立人力资本投资观，高度重视人力资源的培训和开发，确定教育培训的战略地位，建立“学习型组织”，将教育培训制度化。在建立这一体系时既要考虑企业发展战略与经营目标对人力资源的要求，又要切实考虑员工的职业生涯发展需求。

4. 战略性人力资源薪酬体系

有效的薪酬制度是吸引、留住、激励企业人员的必要条件，制定薪酬方案应以企业总体发展战略为依据，贯彻“企业的战略目标—人力资源目标和战略—薪酬目标和战略”这条路线，强调提升企业的竞争力，同时兼顾员工的内在需求，激励员工的工作积极性，根据不同的经营战略、不同的市场定位和发展阶段选择不同的报酬策略，其中以职位和能力为基础是最为基本的两种薪酬支付的依据。

5. 以关键绩效指标为核心的绩效管理体系

建立符合企业战略性人力资源管理要求的员工业绩评价系统，是当前企业人力资源管理走向客观和理性的突破口，也是进行薪酬分配、调动员工积极性的重要内容。关键绩效指标（KPI）是评估和管理被评价绩效的量化或行为化的标准体系。以KPI指标为核心的绩效管理，不仅仅是对员工进行简单的绩

效考核，而且需要建立一套完整的绩效管理系统来实现个人绩效、团队绩效和组织绩效的联动，通过自上而下的战略传递与自上而下的绩效改进实现整个企业的绩效提升，从而支撑企业核心能力的培养与维系。

【实务指南3-1】 战略性人力资源管理的活动

内容	任务	解决的问题
人力资源哲学	确定组织的文化和价值	如何看待和明确人的价值
人力资源政策	价值共享	建立和员工有关的企业问题和人力资源项目的行动准则
人力资源规划	明确人力资源战略	通过协调减少员工和企业的矛盾
人力资源实践	人员配置、评估和薪酬	角色行为需求的激励
人力资源过程	其他活动的形成和实施	确定如何实施这些活动

3.2 人力资源战略的制定

3.2.1 人力资源战略的含义及重要性

战略原是一个军事术语，是对战争全局的谋划和指导。企业中的战略是指组织为自己确定的长期发展目标和任务以及为实现这一目标而制定的行为路线，方针政策和方法。企业战略作为对整体经营活动的指引，决定着企业的长远发展方向，它是宏观的、系统性的问题，企业战略一般分为三个层次：总战略，事业或部门战略，职能战略（见图3-2）。

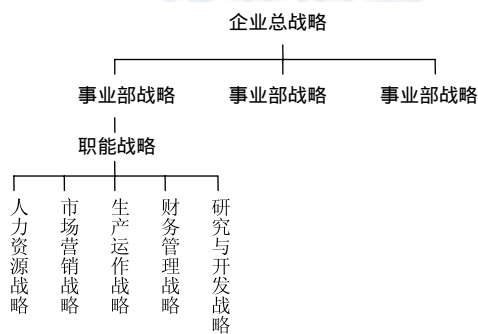


图3-2 企业战略的层次分类

【实务指南3-2】 战略决策包含的内容

1. 到哪里进行竞争？进行竞争的领域在哪里？
2. 如何进行竞争？采取何种竞争策略？

3. 依靠什么进行竞争？运用哪些资源来进行竞争？

人力资源战略属于职能战略，它是指人力资源管理者从组织的全局上、整体上和组织长远的、根本的利益出发，通过周密的科学论证，所设计的具有方向性的、指导性的、可操作性的实施人力资源管理与开发的谋划、方针、原则、行动计划与谋略。^①人力资源战略是一面旗帜，它为人力资源各项职能活动的展开提供明确的方向；它又是一种黏合剂，将人力资源的管理与企业战略联系在一起。

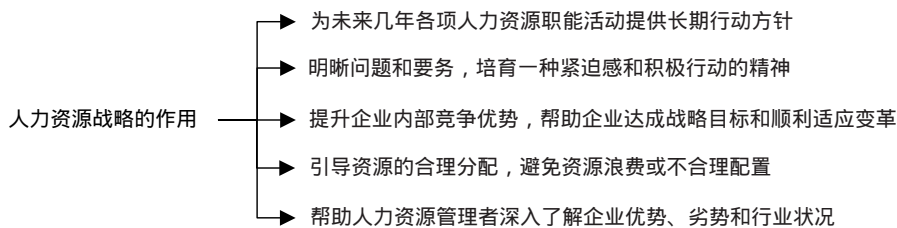


图3-3 人力资源战略的作用

资料来源：改编自詹姆斯 W. 沃克,《人力资源战略》,2001年。

3.2.2 人力资源战略的制定

人力资源战略的制定受到企业外在环境和内在环境的共同影响。外在环境包括产业结构、劳动力市场、政府法规和工会等，当这些外在因素发生变化时，企业势必在人力资源管理上做相应调整，以适应当前环境的要求。企业的内在环境又与外在环境密切联系，通常企业因外在环境的机会或威胁，制定出一套经营战略以及演变出企业文化，这套战略和文化在很大程度上决定了人力资源战略。除此之外，企业的生产技术和财务实力，也对人力资源战略的制定有很大影响。图3-4说明人力资源战略与企业外在环境、内部环境的关系。

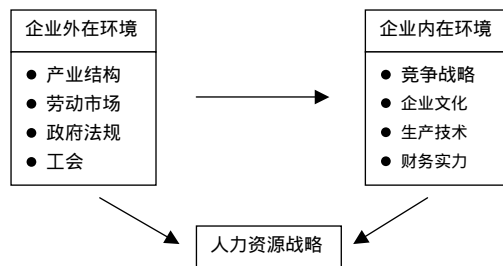


图3-4 企业外在环境、内在环境与人力资源战略的关系

资料来源：何永福,杨国安.《人力资源策略管理》,2005年。

由于人力资源战略与企业战略和文化联系最为密切，在此我们重点讨论这

^① 摘引自汪玉弟.《企业战略与HR规划》,2008年,p.46.

三者之间的关系。

1. 企业竞争战略

企业竞争战略指为了使企业在竞争中具备某方面的竞争优势而形成一连串系统的、协调一致的决策和行动，它一般由公司高层管理者制定，为企业整体的行动给出长期性的指导方向。哈佛大学波特（Porter）教授将企业竞争战略分为三类：

（1）廉价竞争战略。指在生产同样或类似物品时，借着高科技、生产规模或财务实力等，在采购、生产或销售环节中节省开支，强调以最低的单位成本价格为价格敏感的用户生产标准化产品。

（2）创新性产品战略。旨在对价格相对不敏感的用户提供某产业中独特的产品与服务。

（3）高品质产品战略。即和竞争对手相比，其产品以优质取胜。

由于企业采取的战略不同，因此对员工工作价值观和行为要求也会不同。例如，廉价竞争战略是通过规模效应和稳定的生产技术制造低价产品，那么企业就会需要出勤稳定、技术可靠、能够重复地且有效率地工作的员工。创新性产品战略依赖于员工的创造性，企业在进行工作设计时，就要注重创造一个宽松活跃的环境，以激发员工的独特想法。高品质产品战略又有所不同，它需要员工之间的紧密合作和良好沟通，以及早发现问题的，确保产品质量。可见，竞争战略需要人力资源战略和各项职能活动的配合，才能影响和塑造员工的思想和行为。

2. 企业文化

企业文化泛指组织内全体员工形成及共享的一套与企业有关的观念、信念和假设。美国密歇根大学的奎因（Quinn）教授将企业文化分为四大类，分别为部落式文化、临时体制式文化、市场为先式文化和等级森严式文化（可详细参考第11章的对立价值构架理论），如图3-5所示。

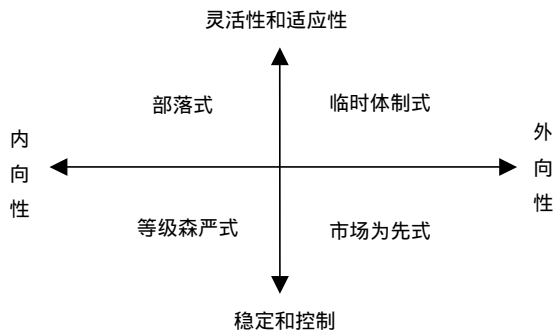


图3-5 奎因的企业文化分类

资料来源：金 S. 卡梅隆, 罗伯特 E. 奎因.《组织文化诊断与变革》.2006年。

临时体制式文化强调创新，组织层级设计扁平化，关注员工的成长和创新；市场为先式文化强调目标导向和任务完成；部落式文化则像一个家族一

样，强调人际关系，员工之间合作互爱，忠诚于企业；等级森严式文化的特点是规章至上，通常企业层级多，结构稳定。

不同的文化必须与企业竞争战略相互呼应，比如，廉价战略需要员工的稳定和可靠性，因此官僚式文化最为理想；创新产品战略强调员工创新，因而临时体制式文化更为契合；高品质产品策略要求员工合作、信任和沟通，所以部落式是最佳匹配文化。

3. 人力资源战略

当企业制定竞争战略并确立相应的企业文化类型之后，人力资源战略的制定就应当与这两者有效地配合起来。美国康奈尔大学研究显示人力资源战略可以分为三大类：吸引战略、投资战略和参与战略，表3-3显示了与不同企业竞争战略和企业文化的匹配的三类人力资源战略及其职能活动重点。

表3-3 企业竞争战略、企业文化和人力资源战略及活动的匹配

企业竞争战略	廉价竞争	创新性产品	高品质产品
企业文化	等级森严式文化	临时体制式文化	部落式文化
人力资源战略	吸引战略	投资战略	参与战略
人力资源管理活动			
招聘：			
• 员工来源	外在劳动市场	内在劳动市场	两者兼用
• 晋升阶梯	狭窄、不易转换	广泛、灵活	狭窄、不易转换
• 工作描述	详细、明确	广泛	详细、明确
绩效评估			
• 时间性观念	短	长	短
• 行为/结果导向	结果导向	行为与结果	结果导向
• 个人/小组导向	个人导向	小组导向	两者
培训			
• 内容	应用范围局限的知识和技巧	应用范围广泛的知识和技巧	应用范围适中的知识和技巧
薪酬			
• 公平性原则	对外公平	对内公平	对内公平
• 基本薪酬	低	高	中
• 归属感	低	高	高
• 雇佣保障	低	高	高

资料来源：何永福,杨国安.《人力资源策略管理》,2005年.p.44.

在实际中，企业通常采用几种战略并形成不同文化的混合体，因此在制定人力资源战略的时候，应当辨识主要战略和强势文化，形成相应的人力资源战略。虽然人力资源战略的制定直接受到组织战略和文化的影响，但是不能忽视人力资源参数对企业战略的形成和执行的影响，因此在自上而下制定人力资源战略的同时，人力资源职能部门的每个业务单位都要参与进来，确定重要的人力资源问题并加以分析、预测和评价，发展成为意义深远、内容丰富的战略，形成自上而下、自下而上结合的战略制定形式。

【实务指南3-3】 美国联合邮递服务公司的人力资源战略实例

美国邮递服务行业有以下特点：

- (1) 该行业除政府邮局外，私营的主要有四五家，竞争颇为激烈。
- (2) 当文件不多，或不需寄送原件时，邮递服务的替代品颇多，如图文传真、电话、电脑信传等。
- (3) 顾客的流动性较高。基于以上产业分析，美国联合邮递服务决定采取成本领先战略，以低价争取较多顾客。而为了达成成本领先战略，联合邮递采用科学管理方法，把工作简单化及标准化，以求提高生产效率，员工并不需要参与标准和程序的决策。企业对员工招聘相对简单，员工的训练重在一些技术上的操作，员工绩效评估主要基于短期表现。员工流失率并不对企业造成严重威胁，因此企业不用提供员工工作保障。但联合邮递以较高薪酬吸引员工，比起其他竞争者的员工，联合邮递一般员工的每小时工资要高出1元左右。

3.3 人力资源规划概述

【个案研究3-3】 桑科机械设备制造公司的“难题”

北京桑科制造公司的营销经理赵旺在每周经理例会上说：“我有个好消息，我们可以与麦多德公司签订一大笔合同。我们所要做的就是在一年的而不是两年内完成该计划。我告诉过他们我们能够做到。”

然而人力资源副经理王琳的话却使每个人都必须面对现实，她说：“在我看来，我们现有的工人并不具备按麦多德公司的标准生产出优质产品所需的专业知识。在原来两年的计划进度表中，我们曾计划对现有工人逐步进行培训，但是按现在这个新的时间表我们将不得不到劳动力市场上招聘那些具有该方面工作经验的工人，或许我们有必要进一步分析一下这个方案，看看是否确实需要这么做。如果我们要在一年内而不是两年中完成这一计划，人力资源成本将大幅度上升。不错，赵经理，我们能够做到这一点，但是由于有些约束条件，这个计划的效益会好吗？”

在上述情况下，赵旺在其计划中没有考虑人力资源计划的重要性，会使原本深思熟虑的计划付之东流。在当今充满着竞争的环境中，必须要认识到人力资源计划的必要性，而在国内，很多企业只考虑其经营计划，没有科学的人力规划，都是等到用人时再去找人，这样带来的结果是招来的人要么成本太高，要么不适合岗位的要求，这又怎能完成其经营计划呢？未雨绸缪，方显人力的价值。

3.3.1 人力资源规划的含义

1. 什么是人力资源规划

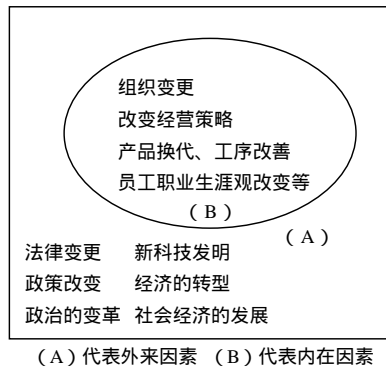
人力资源规划（HRP），也称人力资源计划，是指企业根据战略发展目标与任务要求，科学地预测、分析自己在变化环境中的人力资源的供给和需求情

况，制定必要的政策与措施，以确保组织在需要的时间和需要的岗位上获得各种需要的人才的过程。

人力资源规划是企业发展战略的重要组成部分，也是企业各项人力资源管理工作的依据。

【实务指南3-4】 影响人力规划的因素

影响人力规划的因素来自两方面，即外来因素与内在因素。



2. 人力资源规划的外部与内部一致性

人力规划应当具有外部一致性与内部一致性。外部一致性是指人员计划应当同企业的整体计划相配合，比如与企业战略计划、经营计划、财务计划相一致（见实务指南3-5）。内部一致性是指人力计划应当同所有其他人力资源管理活动，如招募、培训、工作分析等计划相一致或相互协调。例如，招聘50名新员工就意味着必须对他们进行培训并制定相应的薪酬预算（见图3-6）。

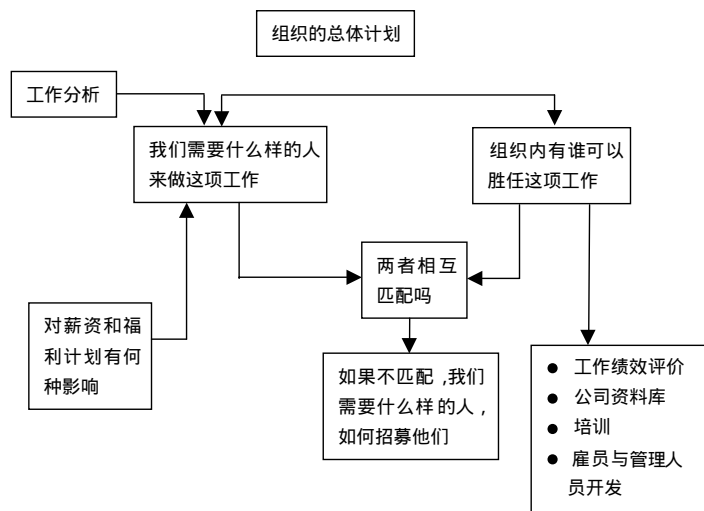
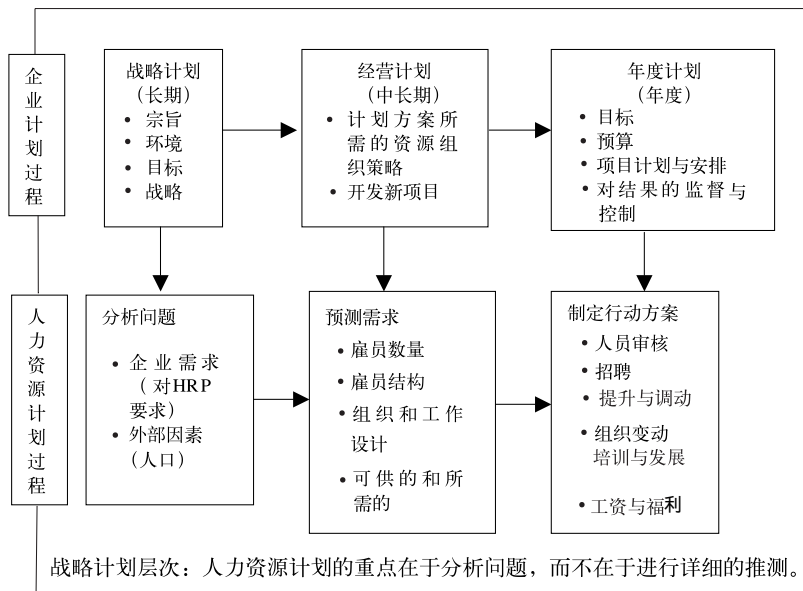


图3-6 人力规划与其他人力资源管理活动的关系

【实务指南3-5】 三个层次的企业计划对HRP的影响



3.3.2 人力资源规划的内容

1. 人力资源规划层次

人力资源规划包括两个层次，即总体规划及各项业务计划。人力资源的总体规划是有关计划期内人力资源开发利用的总目标、总政策、实施步骤及总的预算安排。例如根据某企业发展战略，确定公司人员总数从目前的3 000人扩大到5000人，其中专业技术人员比例占15%以上，90%以上员工应达到高中或中技水平，劳动生产率达到人均5万元。总任务包括举办大规模培训、人员招聘等。总政策包括提高专业人员待遇、改革人事制度等。实施步骤，第一年补充500人，培训500人。第二年，……总预算为人力资源总额每年2 500万元（包括工资总额的增加及培训费用），如此等等。

人力资源规划所属业务计划包括人员补充计划、人员使用计划、晋升计划、教育培训计划、退休计划、劳动关系计划等。这些业务计划是总体规划的展开和具体化，每一项业务计划都由目标、任务、政策、步骤及预算等部分构成，这些业务计划的执行结果应能保证人力资源总体规划目标的实现（见表3-4）。

2. 人力资源规划的期限

人力资源规划期限是短期（1年）、中期（3~5年），还是长期（8~10年），一般地说要与企业总体规模相一致。它主要取决于企业环境的确定性、稳定性以及对人力素质的要求。通常经营环境不确定、不稳定，或人力素质要求低，

需要随时可以从劳动力市场上补充时，可以以短期规划为主；相反，若经营环境相对确定和稳定，而对人力素质要求较高，补充比较困难时，就应当制定中长期规划。人力规划期限与经营环境的关系可参见表3-5。

表3-4 人力资源规划的内容

计划类别	目标	政策	步骤	预算
总规划	总目标：(绩效、人力总量、素质、员工满意度等)	基本政策(如扩大、收缩、改革、稳定等)	总体步骤(按年安排)如完善人力信息系统等	总预算(万元)
人员补充计划	类型、数量 对人力结构及绩效的改善等	人员标准：人员来源；起点待遇	拟定标准(月) 广告宣传(月) 考试(月) 录用(月)	招聘、挑选；费用(万元)
人员使用计划	部门编制，人力结构优化及绩效改善，职务轮换幅度	总任职条件；职务轮换范围及时间	(略)	按使用规模、类别及人员状况决定的工资、福利预算

表3-5 人力规划期限与经营环境的关系

短规划期——不确定/不稳定	长规划期——确定/稳定
出现许多新的竞争者	很强的竞争地位
社会、经济条件飞速变化	渐进的社会、政治、技术变化
不稳定的产品/服务需求	稳定的需求
变动着的政治/法律环境	
组织规模较小	很有效的管理信息系统
恶化的管理实践(危机管理)	强有力的管理实践

3.3.3 人力资源规划的发展趋势

【实务指南3-6】 飞利浦公司HRP实例

飞利浦公司决定在荷兰新开一家工厂，以发挥其竞争优势。该公司一个重要的竞争优势是在荷兰已有现成的生产设施。另一个优势是，飞利浦公司对荷兰的劳动力很有吸引力。该公司在建厂前进行了周密的战略研究。当然，所研究的因素之一，是合格的人力资源的供给情况。但是，战略研究的重点在于怎样改进生产技术，使其与今后20年的劳动力特点相适应。今天的劳动者能够有效使用的机器和方法，随着这些劳动者的年龄增长可能不再有效了。还有一个很重要的考虑因素，就是荷兰工人的一个文化特点：在工作生涯中，并不习惯

从一个地点移动到另一个地点。因此，雇员的工作调动很困难，而雇员的更换几乎是不可能的。鉴于这些因素，为保持其竞争优势，飞利浦公司想把未来劳动力的特点纳入生产计划过程。由于计划者预计，未来的劳动力文化程度将更高，并且更加独立，因此他们想设计出能使工作轮换、工作分配和工作丰富化得到改进的生产过程。这体现了使全公司工作绩效最优化的计划（战略计划和人力资源计划）的整体性。

西方各国搞人力资源规划已有几十年历史，人们对规划的必要性认识比较一致。例如：桑克在1975年对308家英国公司进行调查，发现88%的公司认为人力资源规划有必要。然而真正下工夫进行人力资源规划并取得实效的企业却不多。不久前对500家美国大公司调查的结果表明，即使在最大的公司中，也只有1/2的公司有正式的人力规划程序，且只有1/3的公司把它看成是公司战略的组成部分。原因之一是缺乏操作性较强的规划模型及合格的计划人员。

近些年来，由于企业内外环境变化的加剧，企业的整体战略规划与策略计划发生变化，人力资源也随之变化。美国著名的人力资源学家詹姆 W. 沃克在《人力资源规划：90年代的模式》一文中指出：人力资源规划正朝向短期、实用、灵活和更为追求效益的方面发展，具体来说，表现为以下4点变化趋势：

- （1）更适合公司的战略计划，HRP既可单独编制，也可编入企业总体计划。
- （2）更注意计划中关键环节，使之明确化，细节化，以确保HRP的实用性和相关性。
- （3）更注意特殊环节的数据分析和量化评估，明确HRP的范围。
- （4）更重视将长期的HRP中的关键环节转化为一个个的行动计划。

改革开放前的中国企业，除了年度劳动工资计划及员工培训计划外，没有系统的人力资源规划。企业在高度集中的计划经济体制下，既没有必要，也没有条件搞人力资源规划。20世纪80年代以来，随着市场经济的发展、企业自主权的扩大、国外先进管理经验的引进，不少企业，尤其是管理基础较好的大企业开始制定中长期人力规划，如20世纪90年代初上海宝山钢铁总厂制定了“八五”期间人才规划。但从总体上讲，我国企业人力规划工作还相当薄弱。据调查，50%以上的企业只有年度人力规划，只有1/3的企业制订中长期计划（见表3-6）。

表3-6 我国企业人力资源规划现状

包含内容	各类人员需求	各类人员补充	各类人员培训	干部提拔	人员轮换调整	政策及步骤
企业数（%）	74.3	60.0	51.4	37.1	17.1	11.4

由此可见，不少企业对自己的人力资源缺乏系统运筹，必然影响人力资源的开发和劳动生产率的提高。因此，各企业应当提高人力资源规划重要性的认识，尽快改变上述落后状况。

3.3.4 有效人力规划需考虑的因素

(1) 参考同类行业的组织形式、配置、功能、效率、缺失。

(2) 预测未来3~5年组织的可能变化(所在行业的全球性/地区性/地域性发展趋势预测,企业本身的中期与长期经营规划)。

(3) 各功能人员的总人数预算与公司业务发展的关系(未来3~5年)。

(4) 组织的形式,功能配置,运作部署,各级管理人员的比率(管理幅度)。

例如:经理与主管的合理幅度(比率),以及其他各级人员的比率。

(5) 是否需要设立共同事务功能中心。

例如:取消各部门各自设立文秘工作人员,集中人力资源成立精简的文秘中心,既省人力又易于控制与管理。

(6) 如何配置多功能人员。

习惯上规划人力是以粗糙的、浪费的人力为计算单位,这种考虑可以改变,即不一定以“一个人”为人力计算单位,可以采用0.4人、0.6人等非整数的人力计算单位,要配合这种非整数的人力算法,我们必须以一种新的、灵活的思维来处理部门之间、功能之间的模糊分界情况。举例来说,生产部需要额外4小时的人力(0.5人),生产计划部也需要额外大约4小时的人力,人事经理就不必给每一个部门各自多加1人,因为使用这种思维去规划人力而带来的全公司的浪费不只是人力的增加、效率的降低,并且附带着公司资源浪费(薪金、福利、培训、能源、消耗品、公司长远负担等)。

针对这种情况,人事经理可以根据非整数人力计算,原则上建议部门协商指派受过多功能训练合格人员,同时替两个或者多个部门服务,用精明的思维来规划人力配置增加组织整体行政效率,减少整体组织不必要的资源浪费与低效运作。

(7) 考虑弹性工作时间的安排。

很多工作是没有必要同时启动同时结束的,硬性规定同时上班、同时下班并不合乎经济原则与效益原则。

常见的一种情况是,有些设备、系统,全公司只有一套,而需要使用该设备、该系统的人却不少,大家同时上班,只会造成更多的无效等待时间,并且连带造成工作纪律问题、整体生产力损失问题、工作士气低落问题等。大家不妨从田径接力赛当中自己思考一下,看看能有什么新启示。

(8) 部门功能配置的重叠原则。

举例来说:产品的质量应该是由质量部门把关,并且要代表客户对出厂的产品担负质量保证的责任。而生产员工往往利用这种功能配置原则与借口,实际上做出违背公司质量原则的活动,只顾追求产出的数量,不顾产出的品质,因此造成了生产部门、质量部门之间尖锐的矛盾,造成了大量次品流入客户手中,最终结果是严重破坏了公司的质量信誉,动摇了公司信誉的基础。

这个例子说明了大部分的人对于功能与责任两个独立的主题混淆不清,概

念性错误极大，因为产品质量是制造出来的并不是靠检查出来的，况且质量责任是人人有责，只要作为公司的员工，不论是总裁或是清洁工都或直接或间接同产品质量有关，虽然他们可能不属于质量管理部门，不一定直接执行质量管理的功能，但这也并不表示他们可以推卸、逃避作为一个员工应有的和应尽的质量责任。

(9) 打破职责与职位的教条式安排。

人事经理一定要以新观念来配合时代的要求。举例来说，一般人总是习惯安排经理职位的职责一定要大于非经理职位的职责，这种传统的安排在今日的组织来说是毫无意义、不合理、不切实际的做法，会阻碍组织的整体运作效率，压抑员工的工作潜能，挫伤员工的积极性。

想想看，今日的组织是一种扁平化的组织，它减少了传统组织的阶层，取消了许多“官衔”、“职衔”，取而代之的是一种务实的、独立的、干练的单兵式战斗。组织编制肯定不需要太多经理头衔的空缺，所以人事经理也不一定要以头衔（职位）来定职责，很多没有经理头衔的员工的工作能力、潜力也不一定比现任经理差。我们应该抛开头衔的包袱，不断赋予员工较大的工作责任，运用这种规划手段来培养人、成长人、成就人。只有通过不断地磨炼、锻炼，才能保证员工的能力经得起企业之间激烈的竞争考验，为企业在市场上打出成功的战役。

3.4 人力资源规划的程序

【个案研究3-4】 替换还是不替换？

“张经理，你说我将不得不为需要一名排字工提供依据，是什么意思？我的10名排字工中有一人刚刚辞职了，而我现在需要一个人来顶替他。我在这儿13年里，这个部门一直有10名排字工，也许很早以前就是这样了。如果过去我们需要他们，那么将来我们肯定也会需要他们。”这是一段谈话的开头，谈话是在飞翔印刷厂二车间王主任与人力资源部张经理之间进行的。张经理该如何回答呢？

一个部门的人员补充计划不是车间主任按惯例说了算的，因为需求的人数往往多于实际需要的人数；也不是人力资源部的经理能够决定的，它受到诸如市场、战略、人员、政策等很多因素的影响，因此企业要有一套科学的人力资源规划，就必须遵循编制人力资源规划（见图3-7）的程序与方法。具体来说，人力资源规划的制定有下列7个步骤。

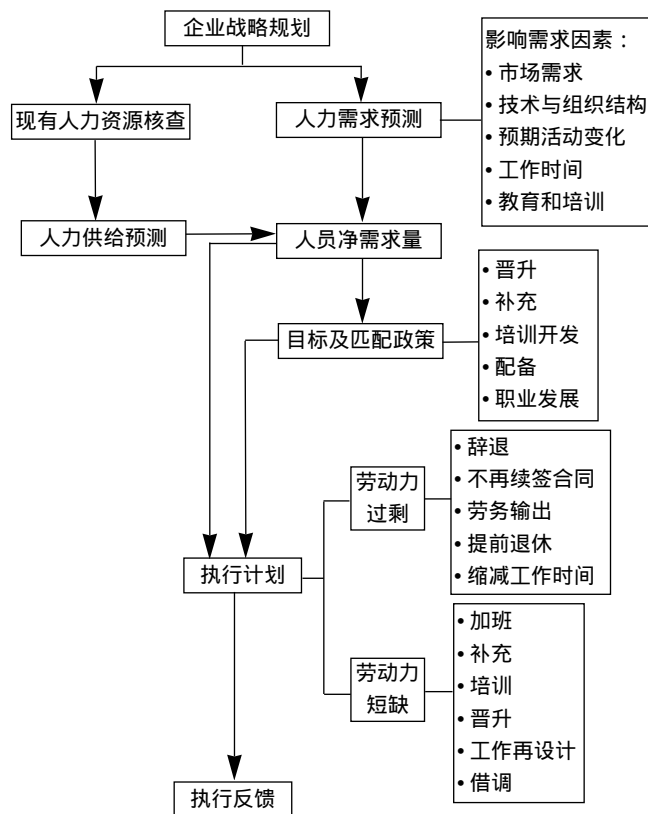


图3-7 人力资源规划程序

3.4.1 收集分析有关信息资料

收集分析有关信息资料是人力资源规划的基础，对人力资源规划工作影响很大。

与人力计划有关的信息资料包括：

- (1) 企业的经营战略和目标；
- (2) 组织结构的检查与分析；
- (3) 职务说明书；
- (4) 核查现有人力资源，关键在于弄清现有人力资源的数量、质量、结构及分布状况。

3.4.2 预测人力资源需求

它主要根据公司发展战略规划和本公司的内外条件选择预测技术，然后对人力需求的结构和数量进行预测。从逻辑上讲，人力资源的需求明显是产量、销售量、税收等的函数，但对不同的企业或组织，每一因素的影响并不相同。

预测者在选择影响因素和预测计算上要小心谨慎（见实务指南3-7）。

【实务指南3-7】 人力资源需求预测的典型步骤

人力资源需求预测分为现实人力资源需求、未来人力资源需求和未来流失人力资源需求预测3部分。具体步骤如下：

- (1) 根据职务分析的结果，来确定职务编制和人员配置；
- (2) 进行人力资源盘点，统计出人员的缺编、超编及是否符合职务资格要求；
- (3) 将上述统计结论与部门管理者进行讨论，修正统计结论；
- (4) 该统计结论为现实人力资源需求；
- (5) 根据企业发展规划，确定各部门的工作量；
- (6) 根据工作量的增长情况，确定各部门还需增加的职务及人数，并进行汇总统计；
- (7) 该统计结论为未来人力资源需求；
- (8) 对预测期内退休的人员进行统计；
- (9) 根据历史数据，对未来可能发生的离职情况进行预测；
- (10) 将(8)(9)统计和预测结果进行汇总，得出未来流失人力资源需求；
- (11) 将现实人力资源需求、未来人力资源需求和未来流失人力资源需求汇总，即得企业整体人力资源需求预测。

在发达国家，一个企业各类机构的员工和管理人员的比例相对稳定（见表3-7、表3-8）。

表3-7 发达国家各类机构的员工和管理人员的比例

机构类别	员工：管理人员
研究部门	8:1到10:1
工程（设计）部门	10:1到12:1
制造部门	15:1到20:1
质量控制部门	12:1到14:1
财务部门	10:1到12:1

表3-8 各类人员比例预测法实例

项 目	人 力		预 测			
	实 际	1998年	1999年	2000年	2001年	2002年
营业额（千元）	42 000	49 000	59 000	70 000	82 000	98 000
营业额/人	42.0	45.6	49.5	54.0	60.0	68.2
员工人员总计	1 000	1 075	1 192	1 296	1 367	1 437
工程师/全体员工人数	0.17	0.18	0.19	0.20	0.21	0.22
工程师总计	170	194	226	259	287	316
电子工程师/工程师总数	0.34	0.34	0.34	0.34	0.34	0.34
电子工程师总计	58	66	77	88	98	107

3.4.3 预测人力资源供给

供给预测包括两方面：一是内部人员拥有量预测，即根据现有人力资源及其未来变动情况，预测出规划期内各时间点上的人员拥有量；另一方面是外部供给量预测，即确定在规划期内各时间点上可以从企业外部获得的各类人员的数量。一般情况下，内部人员拥有量是比较透明的，预测的准确度较高；而外部人力资源的供给则有较高的不确定性。企业在进行人力资源供给预测时应把重点放在内部人员拥有量的预测上，外部供给量的预测则应侧重于关键人员，如高级管理人员、技术人员等。

无论是需求预测还是供给预测，对做预测的人的选择是十分关键的，因为预测的准确性与预测者个人关系很大。应该选择那些有经验、管理判断力较强的人来进行预测（详见实务指南3-8）。

【实务指南3-8】 人力资源供给预测的典型步骤

人力资源供给预测分为内部供给预测和外部供给预测两部分。具体步骤如下：

1. 进行人力资源盘点，了解企业员工现状；
2. 分析企业的职务调整政策和历史员工调整数据，统计出员工调整的比例；
3. 向各部门的人事决策人了解可能出现的人事调整情况；
4. 将2、3的情况汇总，得出企业内部人力资源供给预测；
5. 分析影响外部人力资源供给的地域性因素，包括：
 - (1) 公司所在地的人力资源整体现状；
 - (2) 公司所在地的有效人力资源的供求现状；
 - (3) 公司所在地对人才的吸引程度；
 - (4) 公司薪酬对所在地人才的吸引程度；
 - (5) 公司能够提供的各种福利对当地人才的吸引程度；
 - (6) 公司本身对人才的吸引程度。
6. 分析影响外部人力资源供给的全国性因素，包括：
 - (1) 全国相关专业的大学生毕业人数及分配情况；
 - (2) 国家在就业方面的法规和政策；
 - (3) 该行业全国范围的人才供需状况；
 - (4) 全国范围从业人员的薪酬水平和差异。
7. 根据5、6的分析，得出企业外部人力资源供给预测；
8. 将企业内部人力资源供给预测和企业外部人力资源供给预测汇总，得出企业人力资源供给预测。

3.4.4 确定人员净需求

人员需求和供给预测完成后，就可以将本企业人力资源需求的预测数与在

同期内企业内部可供给的人力资源数进行对比分析。从比较分析中可测算出各类人员的净需求数。这个净需求数如果是正的，则表明企业需要招聘新的员工或对现有的员工进行有针对性的培训；这个需求数如果是负的，则表明企业这方面的人员是过剩的，应该精简或对员工进行调配。需要说明的是，这里所说的“净需求”既包括人员数量，又包括人员结构、人员标准，即既要确定“需要多少人”，又要确定“需要什么人”，数量和标准需要对应起来（详见实务指南3-9、3-10）。

人员净需求的测算结果，不仅是企业调配、招聘人员的依据，还是企业制定其他人力资源政策的依据。企业根据某一具体岗位上员工余缺的情况，可以分析企业在这方面人员的培训、激励上的得失，从而及时采取相应的措施。

【实务指南3-9】 人力资源净需求评估表

		第一年	第二年	第三年	第四年	第五年
需求	1. 年初人力资源需求量	120		140		120
	2. 预测年内需求之增加	20	140	-20	120	—
	3. 年末总需求	140	-140	120	-120	120
供给	4. 年初拥有人数	120	140	140	120	120
	5. 招聘人数	5	5	—	—	—
	6. 人员损耗	20	27	28	19	17
	其中：退休	3	6	4	1	3
	调出或升迁	15	17	18	15	14
	辞职	2	4	6	3	—
	辞退或其他	—	—	—	—	—
净需求	7. 年底拥有人数	105	118	112	101	103
	8. 不足或有余	-35	-22	-8	-19	-17
	9. 新进人员损耗总计	3	6	2	4	3
	10. 该年人力资源净需求	38	28	10	23	20

【实务指南3-10】 按类别的人力资源净需求

主要工作类别 (按职务分类)	1. 现有 人员	2. 计划 人员	3. 余缺	预期人员的损失							11. 本 期人力 资源净 需求	
				4. 调职	5. 升迁	6. 辞职	7. 退休	8. 辞退	9. 其他	10. 合计		
1. 高层主管												
2. 部门经理												
3. 部门管理 人员												
∴												
合 计												

3.4.5 确定人力资源规划的目标

人力资源规划的目标是随组织所处的环境、企业战略与战术规划、组织目前工作结构与员工工作行为的变化而不断改变的。当组织的战略规划、年度计划已经确定，组织目前的人力资源需求与供给情况已经摸清，就可以据此制定组织的人力资源目标了。目标可以用最终结果来阐述，例如，“到明年年底，每个员工的年培训时间达到40小时”，“到明年年底，将人员精简1/3”；也可以用工作行为的标准来表达，例如，“到培训的第三周，受训者应该会做这些事……”企业的人力资源目标通常都不是单一的；每个目标可能是定量的、具体的，也可能是定性的、比较抽象的。

例如，麦当劳的人力资源目标是：把工作范围规定得很窄，以便使雇员容易在短期内掌握工作技能；付给大多数非管理人员以最低工资，以减少辞职所造成的损失；改进工作设计，使工作过程尽可能不受操作人员个人因素的影响（例如采用计算机控制烹调过程，将产品目录标在现金出纳机上）。

另外，核心人员是企业持续增长的关键因素。公司的主要产值贡献来自核心人员创造的无形资产（新知识、新发明等），占员工人口20%的核心人员创造了80%的产值（见实务指南3-11）。

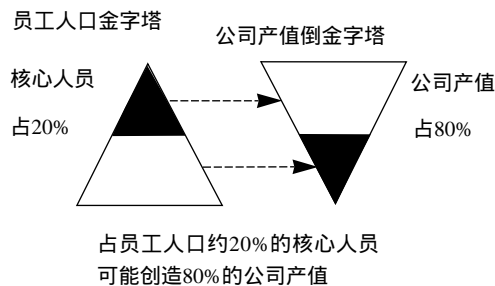
【实务指南3-11】 人力规划的关键任务：规划核心人员

核心人员是企业持续增长的关键因素。知识经济时代，公司的主要产值贡献来自公司的无形资产（例如：新概念、新知识、新发明、新技术、新信息等），传统的有形资产（机器、设备、装置等）所能够创造的产值将大大减低。

核心人员所创造的无形资产将不断增加附加价值。

花费巨资购置的有形资产将不断折旧、贬值。

与传统的员工人口贡献模式不同，新时代的员工人口份额贡献并不等同于相应的产值份额贡献。下图以正三角形与倒三角形描绘出在知识经济时代，少数核心员工对企业产值的贡献很可能占有很大的份额比例。



3.4.6 人力资源方案的制定

这包括制定晋升计划、补充规划、培训开发规划、配备规划等。规划中既

要有指导性、原则性的政策，又要有可操作的具体措施。供求预测的不同结果，决定了应采取的政策和措施也不同。

如果预测结果表明组织在未来某一时期内在某些岗位上人员短缺，即需求大于供给，这方面的政策和措施有：

(1) 培训本组织职工，对受过培训的员工据情况择优提升补缺并相应提高其工资等待遇；

(2) 进行平行性岗位调动，适当进行岗位培训；

(3) 延长员工工作时间或增加工作负荷量，给予超时间超工作负荷的奖励；

(4) 重新设计工作以提高员工的工作效率；

(5) 雇用全日制临时工或非全日制临时工；

(6) 改进技术或进行超前生产；

(7) 制定招聘政策，向组织外进行招聘。

解决人力资源短缺最根本、最有效的方法恐怕是采用正确的政策和措施调动现有员工的积极性，例如设置多样化的物质和精神奖励、让员工多参与决策、采用各种培训提高员工的技能、鼓励员工进行技术革新，等等。

如果预测结果表明组织在未来某一时期内在某些岗位上人员过剩，即供过于求，则可选择的一般策略有：

(1) 永久性裁减或辞退职工；

(2) 暂时或永久性地关闭一些不盈利的分厂或车间，精简职能部门；

(3) 进行提前退休；

(4) 对员工进行重新培训，调往新岗位，或适当储备一些人员；

(5) 减少工作时间（随之亦相应减少工资）；

(6) 由两个或两个以上员工分担一个工作岗位，并相应地减少工资。

3.4.7 对人力资源计划的审核与评估

人力资源管理人员可以通过审核和评估，调整有关人力资源方面的项目及其预算。

1. 审核与评估过程中的组织保证

在西方国家的大企业中，一般都有人力资源管理委员会（或称人事管理委员会）。该委员会由一位副总裁、人事部经理以及若干专家和员工代表组成。委员会的主要职责是定期检查各项人力资源政策的执行情况，并对政策的修订提出修改意见，交董事会审批。委员会的主席由委员们轮流担任，任期一年。除委员会外，人力资源部也定期地检查人力资源政策的执行情况以及具体项目的执行效果。

我国企业可以借鉴西方的经验，但也要注意符合我国的国情。例如，在国有企业中，党委、工会在人力资源委员会中应该有代表参加。

2. 审核评估的方法

可采用目标对照审核法，即以原定的目标为标准进行逐项的审核评估；也可采用广泛收集并分析研究有关的数据，如管理人员、管理辅助人员以及直接生产人员之间的比例关系，在某一时期内各种人员的更动情况，职工的跳槽、旷工、迟到、员工的报酬和福利、工伤与抱怨等方面的情况。

一个企业通过定期性与非定期性的人力资源计划审核工作，能及时地引起企业高层领导的高度重视，使有关的政策和措施得以及时改进并落实，有利于调动职工的积极性、提高人力资源管理工作效益。

【实务指南3-12】 评估人力资源部规划过程的关键问题

- (1) 公司使用战略规划概念吗？
- (2) 人力资源部参与组织的总体战略规划吗？
- (3) 公司的目的和目标是可以测量的吗？已传达给组织中的每一个人了吗？
- (4) 经理们按战略规划把职能授予各部门了吗？
- (5) 所有等级制层次上的经理们都能有效地和持续地规划吗？
- (6) 组织的结构已被塑造得使所有的部门都参与战略规划过程了吗？
- (7) 雇员的道德是可以接受的吗？
- (8) 工作的职责、具体规定和描述清楚吗？
- (9) 雇员的流动率和缺勤率低吗？
- (10) 组织的奖励和控制机制有效吗？与总体战略目的和目标有联系吗？
- (11) 所有的单位、部门、雇员、经理等等都在朝相同的、一致的目标努力吗？

【人力互动3-1】

例：一个假设人力资源系统中的审核与评估过程

目标 今后两年将公司管理干部的平均年龄降低到35岁以内。

政策 重视对年轻人才的培养和使用，选聘和提拔年轻人进入管理层。

方案 加强对现任管理干部的高级管理培训：选择优秀一线员工接受管理培训及其他培训；在招聘工作中向有管理经验的年轻人倾斜；对现任管理干部进行规划，通过退休、聘为顾问等途径有计划地将大部分年龄高于50岁的干部退出现任管理岗位。

方案评价 （两年以后进行）

评价的主要问题：

- (1) 我们最初的目标（两年，35岁）定得太高吗？
- (2) 公司是否真正重视管理干部的年轻化，是否真正愿意为年轻人提供展示才能的舞台？

- (3) 多大比例的现任管理干部参加了高级管理培训？参加这种培训的干部的平均年龄是多少？
- (4) 有多少优秀一线员工接受了管理培训？
- (5) 新招聘了多少有管理经验的年轻后备人才？
- (6) 有多少50岁以上的管理干部已经退出了原任管理岗位？他们是否已经得到了妥善安置？
- (7) 公司的管理思想、管理效果是否发生了变化？这种变化与干部年轻化有多大关系？
- (8) 是否应推迟或改变原来的目标？

3.5 人力资源需求和供给预测技术

人力资源预测是在企业内外环境因素的影响下，估计未来某个时期的人力需要。这种预测分为人力资源需求预测和人力资源供给预测。

3.5.1 人力资源需求预测技术

3.5.1.1 人员需求预测程序

人员需求预测的程序有两种，一类是自上而下的预测程序，一类是自下而上的预测程序。从实践应用的情况上看，自上而下的预测程序较为普遍，具体程序为：

1. 预测企业未来生产经营状态

从根本上说，企业未来生产经营状态决定着人员需求量。一般说来，未来生产经营状态的预测，可直接从企业发展战略规划中分离出来而无须预测。企业未来生产经营状态，可由各种具体职能活动的水平和分类计划表示。如各职能的增减及职能领域的扩大或缩小、产品结构的变化、目标市场的变化和市场占有率的增减、新技术的引进或采用、销售额的水平变化、生产率水平的变化等。为了能准确地预测人力需求，上述各种活动和指标要定量描述，否则无法转换为具体的各类人员需求量。

2. 估算各职能工作活动的总量

未来生产经营目标的实现，是由各职能活动来支撑的，因而必须估算各职能活动的总量及其在不同活动层次的活动总量分布。例如对销售职能活动总量的估算，可根据以往销售活动资料的统计分析和未来目标销售额来估算。根据以往销售活动资源的统计分析，我们得到每销售千元货物需要0.3人/小时，若在未来第五年预计销售额为2 100万元，则可得到7万人/小时的销售活动总量。

此时，若不考虑其他因素的影响，则可估算出销售人员需求量为29人（按年300工作日计算）。

但是，仅有各职能未来活动总量的估算还是不够，因为这些活动是不同质量或等级的。因此，在总量确定以后，还要将其分配到该职能的不同层次上。还以上例为准，我们可以把销售活动总量分配到推销、市场研究、宣传广告、销售管理等不同层次上，从而为确定各类销售人员需求量预测提供基础。

3. 确定各职能及各职能内不同层次类别人员的工作负荷

由于生产技术基础的改善，工作效率是不断提高的，因而必须在充分考虑各因素变化对工作效率的影响下，确定各职能及各职能内不同层次类别人员的工作负荷。工作效率与工作负荷，在不同条件下，相关性是不同的。在生产环节，新技术的采用或人员积极性的高度发挥，会使工作效率提高，而工作负荷可以不变或减少。但在销售环节，随市场竞争的激烈，尽管提高了工作效率，而推销单位价值货物的活动量却会增加，导致工作负荷增加。因此，在确定各类人员工作负荷时，要充分考虑各种变量的影响，不能仅从主观愿望出发进行推测。

4. 确定各职能活动及各职能活动内不同层次类别人员的要求量

如若上两步预测活动的结果相当可靠，则这步活动就相当简单了，只需进行简单的转换即可。有一点需要注意的是，要留有充分的余地，以防不测。

【实务指南3-13】 人力规划的兑换率表

		招聘 申请	兑换率（减少招聘申请人数的水分）					招聘 申请	
			100%	-20%	-10%	-10%	-5%		-5%
部门	职位	2000年 一季度	加班 安排	能力 因素	发展 因素	计算 公差	工作 优化	其他	/
制造工 程部	工程师		预计可 每日加 班2小时	招聘为 甲级能 力的人 员	保留员 工能力 发展空 间	部门计 算需求 人数造 成的误 差率	根据原 有工作 描述重 新设计 工作更 为简单 有效	/	经调节 后的实 际需求 人数为
		15人	-3人	-1.5人	-1.5人	-0.75人	-0.75人		7.5人

3.5.1.2 人力需求预测技术

1. 上级估计法

就是组织各级领导根据自己的经验和直觉，自下而上确定未来所需人员的方法。具体做法是，先由企业各职能部门的基层领导根据自己部门在未来各时

期业务增减情况，提出本部门各类人员的需求量，再由上一层领导估算平衡，最后在最高领导层进行决策。这是一种很粗的人力需求预测方法，主要适用于短期预测，若用于中、长期预测，则相当不准确。当组织规模较小，结构简单和发展较均衡稳定时，也可用来预测中、长期人力需求。

2. 经验法

这是根据过去经验将未来活动水平转化为人力需求的主观预测方法，主要用于短期和中期，在长期预测中使用较少。具体做法是根据每一产量增量估算劳动力的相应增量，并把这一活动向未来延伸。

3. 替换单法

替换单法是通过职位空缺来预测人力需求的方法，而职位空缺的产生主要是因离职、辞退、晋升或业务扩大产生的。这种方法最早用于人力供给预测，而现在可用于企业短期乃至中长期的需求预测。通过替换单，我们可以得到由职位空缺表示的人员需求量，也可得到由在职者年龄和晋升可能性所要产生的职位空缺，以便采取录用或提升的方式弥补空缺。

4. 德尔菲法

德尔菲法为专家会议预测法，也是一种主观预测的方法。它是以书面形式背对背地分几轮征求和汇总专家意见，依靠专家个人经验、知识和综合分析能力进行预测。德尔菲法有三个显著的特点：（1）采取匿名形式进行咨询，使参与预测咨询的专家互不通气，以消除心理因素的影响；（2）分几轮反复发函咨询，每一轮的统计结果都寄回专家，作为反馈供下轮咨询参考；（3）对调查咨询结果采用一定的统计处理，使之有使用价值。但是，由于统计是建立在主观基础之上的，故不能算做统计法。一般来说，经过四轮咨询，专家们的意见可以相当协调。当然，协调程度受专家人数的制约，一般以10~15人为宜。

5. 回归分析法

回归分析法是一种非主观的方法，对人力需求预测有相当大的实用价值。回归模型旨在一种或多种独立变量条件下，建立生产经营活动水平与人员需求量之间的数学关系，并用这种关系推测未来。

3.5.2 人力资源供给预测技术

人力供给预测，也称人员拥有量预测，是人力资源预测的又一关键环节。只有进行人员拥有量预测，并把它与人员需求量相对比之后，才能制定各种具体的规划。

人力资源供给预测分为内部人力资源供给预测和外部人力资源供给预测。

3.5.2.1 内部人力资源供给预测

在人力资源需求预测之后，接着进行人力资源供给预测，首先进行人力资源内部供给预测，一般有以下几种方法。

1. 人员储备与技能开发系统法

保存员工资格特征的人工信息系统有许多种。在实务指南3-14中所示的“人员储备与开发记录卡”中，将每位员工的信息加以整理，然后记录在人员储备库中。这些信息包括：教育水平，参加过何种由公司出资的课程学习，职业兴趣及职业发展兴趣，语言，技术水平等。这一类信息可用于晋升人选的确定，员工培训、奖励计划、工作调动、职业生涯规划等用途。

【实务指南3-14】 人员储备与开发记录卡

			日期：		
			年 月		
部门	地区或事业部	分部门或科	工作地点		
到公司服务日期 (年 月 日)	出生日期 (年 月 日)	婚姻状况	工作名称		
教育状况：受教育程度、取得学位的年份、毕业大学以及学习的主要领域					
小学		高中			
大学					
所学过的课程（公司资助）：					
课程类型	科目或课程	年 限	课程类型	科目或课程	年 限
职业与发展兴趣					
你对换一种工作是否感兴趣 感兴趣 不感兴趣		你愿意接受去其他部门工作的安排吗 愿意 不愿意		你愿意接受横向调动以求进一步发展吗 感兴趣 不感兴趣	
如果愿意，请说明是何种类型		你满足工作要求的资格条件有哪些			
你认为自己需要参加何种类型的培训 A) 在自己目前的职位上改善技能与绩效 B) 增加经验和能力以图进一步发展					姓 名
你认为自己目前还有能力完成哪些其他的工作任务					中间名
语言		书面		口头	
					社会保障号码
社团或组织：请列举你在过去的五年中所参加的社会组织的名称以及你在其中所任职务					

【实务指南3-15】 某公司人力资源供给情况的马尔可夫分析

(A) 职位层次	人员调动的概率				
	G	J	S	Y	离职
高层领导人 (G)	0.80				0.20
基层领导人 (J)	0.10	0.70			0.20
高级会计师 (S)		0.05	0.80	0.05	0.10
会计员 (Y)			0.15	0.65	0.20

(B) 职位层次	初期人 员数量	G	J	S	Y	离职
高层领导人 (G)	40	32				8
基层领导人 (J)	80	8	56			16
高级会计师 (S)	120		6	96	6	12
会计员 (Y)	160			24	104	32
预计人员供给量		40	62	120	110	68

3. 人员配置图

人员配置图用来对每一位内部候选人进行跟踪，以便为组织内最重要的职位挑选人员。这种图显示了每一位可能成为组织重要职位候选人的内部员工，当前工作绩效如何以及可以提升的高低（见图3-8）。

3.5.2.2 外部人力资源供给预测

以上我们讨论的是组织内部人力资源供给的预测，对于组织外部人力资源供给预测，以下因素需要在预测时予以考虑：

（1）本地区内人口总量与人力资源率。它们决定了该地区可提供的人力资源总量。当地人口数量越大，人力资源率越高，则人力资源供给就越充裕。

（2）本地区人力资源的总体构成。它决定了在年龄、性别、教育、技能、经验等层次与类别上可提供的人力资源的数量与质量。

（3）本地区的经济发展水平，它决定了对外地劳动力的吸收能力。当地经济水平越发达则对外地劳动力的吸引力就越大，则当地的劳动力供给也越充分。

（4）本地区的教育水平，特别是政府与组织对培训和再教育的投入，它直接影响人力资源的供给的质量。

（5）本地区同一行业劳动力的平均价格、与外地之相比较的相对价格、当地的物价指数等都会影响劳动力的供给。

（6）本地区劳动力的择业心态与模式、本地区劳动力的工作价值观等也将影响人力资源的供给。

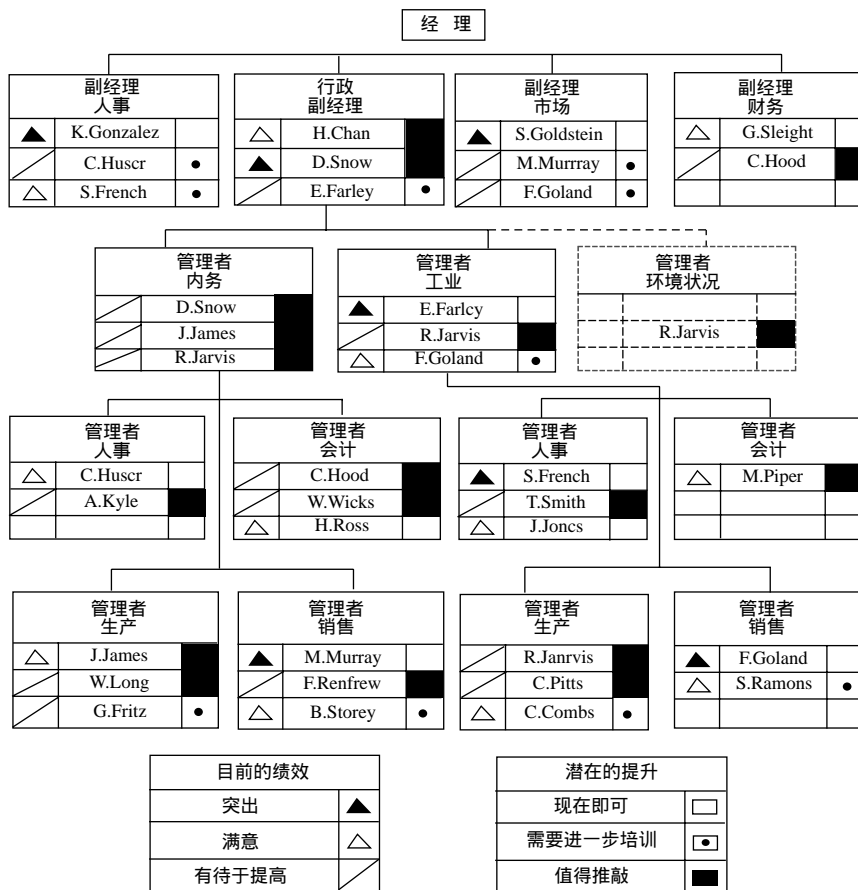


图3-8 管理人员配置图

(7) 本地区的地理位置对外地人口的吸引力。一般说来，沿海地带对非本地劳动力的吸引较大。

(8) 本地区外来劳动力的数量与质量。它对本地区劳动力的供给同样有很大影响。

(9) 本地区同行业对劳动力的需求也会影响本地区对本组织人力资源的需求。

(10) 另外还有许多本地区外的因素对当地人力资源供给有影响，如全国人力资源的增长趋势、全国对各类人员的需求与供给（包括失业状况）、国家教育状况、国家劳动法规等。

【人力互动3-2】 贝尔公司在经济衰退中管理动荡不定的员工队伍的新方法

贝尔公司已采取了一套新的措施来提高自己的在管理动荡不定的员工队伍时所需要的灵活性。使用这些措施的目的是在不采取解雇或提前退休计划的情况

下，帮助公司渡过这场经济衰退。

这种新的完全自愿式的方案除了保留目前员工可以选择减少工时和要求工作分摊的权利之外，还允许工人以个人原因或受教育的原因请假离岗。员工们还可以从其他的选择中获得一些好处，如对那些希望从事非全日工作而不愿意领取退休金的员工，可以给他们改善退休待遇；对于那些自愿辞职的员工，可以给予一些特殊的福利。

面对这场日益严重的衰退局势，贝尔公司已采纳了一套新的管理措施来管理冗员——这类人员在整个公司中大约有2 500名——将这些规定与财务预算相联系，并提高公司在短期内的灵活性。

所采用的新措施：

(1) 由于个人原因离岗一年者——一年之内保健费用和生活费用由公司支付；允许在别处任职；提供全套信用服务；为重新就业提供担保；继续特许使用电话服务。

(2) 为接受教育而离岗四年者——学费由公司支付；发给教育津贴；保险费、保健费及生活费用由公司支付；提供全套服务费用；为夏季就业及重新就业提供担保；继续特许使用电话服务。

(3) 对那些希望从事非全日工作而不愿意领取退休金的员工，可以为他们改善退休待遇。

(4) 给予自愿辞职者特殊待遇。

现存的规定：

(1) 减少加班时间。

(2) 减少使用外部人力资源。

(3) 冻结（停止）雇用。

(4) 停止自愿选择（退休或从事非全日工作）。

(5) 临时压缩工时（如在某一特定时期，将工作重新分类成零星工作）。

(6) 工作分摊。

3.6 人力资源规划的编制

【个案研究3-5】 人力资源规划是什么？

你是一个人力资源顾问，一家大型造纸厂新任命的总经理给你打电话。

总经理：我在这个职位上大约一个月了，而我要做的所有事情似乎只是与人们面谈和听取人事问题。

顾问：你为什么总在与人们面谈？你们没有人力资源部吗？

总经理：我们有，但是人力资源部还没有雇用高层管理人员。我一接管公司，就发现两个副总经理要退休，可没有人来接替他们。

顾问：你雇用了什么人吗？

总经理：是的，我从外部雇用了一个人，我一宣布这个决定，就有一个部门经理来辞职，他说他想得到这个职位已经有8年了，可我怎么知道他想得到这个职位呢？

顾问：你打算如何来安置另一个副总经理的位置？

总经理：还没想好，因为我怕又有人辞职。还有一个问题就是公司里最年轻的专业人员——工程师和会计师在这几年的流失率非常高。

顾问：有人问过他们为什么要离开吗？

总经理：问过，他们的回答基本相同，觉得这里没有前途。可是他们都是在我们这里得到提升的人。

顾问：你考虑过推行一个人力资源规划系统吗？

总经理：人力资源规划？那是什么？

人力资源规划的编制指制定人力资源开发与管理的总规划，并根据总规划制定各项具体业务计划以及相应的人事政策，各项业务计划相互关联，在规划时要全面考虑，不能分散地做个别单一的计划，它是人力资源规划中比较具体细致的工作。人力资源规划的成果是人力资源管理决策的依据，是诊断人力资源管理效果的核心标准，也反映了人力资源管理服务的总体性质。

编制人力资源规划的实质目的是要落实企业的战略规划，引导企业发展方向，传达和执行人力资源战略，实现在适当的时间、地点为合适的工作获取合适的人才。

人力资源规划的各项计划中应主要包括以下要素：

- 计划的时间段：即该计划从何时开始到何时结束
- 计划目标：具体的人力资源供需平衡目标，人力资源数据化
- 情景分析：目前状况，未来状况
- 计划内容：该项涉及内容较多，如工作分析、员工绩效评估、员工培训、招聘等
- 计划制定者：如董事会、总经理、人力资源经理
- 计划制定的时间：如董事会正式通过的时间或总经理批准的时间

【实务指南3-16】 人力资源规划的确定性

- (1) 确定企业及其不同层次所需要的人力资源数量与质量，确定短期、中期、长期人力资源要求
- (2) 确定获取、满足人力资源要求的方式与途径
- (3) 确定人力资源计划的预算与成本等

由于各企业的具体情况不同，不同的人力资源经理会有不同的做法，编写人力资源规划的步骤也不尽相同，但一般都包括制定职务编制计划、制定人员

人力资源计划编写完毕后，应积极地与各部门经理进行沟通，根据沟通的结果进行修改，最后再提交公司决策层通过。

【人力互动3-3】 人力资源规划中常见的陷阱

(1) 身份危机：人力资源规划者工作在一个法规和公司政策不明确、管理风格多样的环境中。

(2) 最高管理层的支持：要是人力资源规划长期存活下去，必须要获得至少一名有影响的高级管理人员的全力支持。

(3) 初期活动的规模：许多人力资源规划方案的失败是由于过分复杂的初期活动。成功的人力资源规划方案要缓慢地开始，当获得成功时再逐渐扩大。

(4) 与其他管理及人力资源职能的协调：人力资源规划必须与其他管理及人力资源职能协调起来，不幸的是人力资源规划者往往倾向于专注他们自己的职能而不与其他人交流。

(5) 与组织计划整合：人力资源规划源于组织计划，要在组织计划者及人力资源规划者之间开发良好的沟通渠道。

(6) 定量与定性的方法：一些人把人力资源规划看做是一种用来跟踪人员进、出、上、下和跨越组织中不同单位的流动的一种数字游戏，这些人对人力资源规划采用一种严格的定量的方法。另一些人则采用严格的定性的方法，并把重点集中在员工所关心的个人晋升的可能性和职业发展等方面。由于这种情况经常出现，因此求得两方面平衡的方法才能产生最好的结果。

(7) 运营经理不参与：人力资源规划不完全是人力资源部门的职能。成功的人力资源规划需要运营经理和人力资源专员的协同努力。

(8) 技术陷阱：由于人力资源规划变得越来越流行，因此开发出了一些新的、高级的技术来协助进行人力资源规划，尽管许多技术很有用，但有时存在着这样一个趋势，即操作一种或多种方法并不是因为他们能做什么，而是由于每一个人都在使用它们。人力资源规划人员应该避免仅仅由于一种技术是“新近流行的事物”就迷恋它。

下面是某公司人力资源部编写的一个较为完整的人力资源计划实例。该计划主要分了六个部分，它们是职务设置与人员配置计划、人员招聘计划、选择方式调整计划、绩效考评政策调整计划、培训政策调整计划和人力资源预算。由于人员招聘是人力资源部新年度的工作重点，所以计划中“人员招聘计划”部分最为详细。

2000年度人力资源管理计划

职务设置与人员配置计划

根据公司2000年发展计划和经营目标，人力资源部协同各部门制定了公司2000年的职务设置与人员配置。在2000年，公司将划分为8个部门，其中行政

副总负责行政部和人力资源部，财务总监负责财务部，营销总监负责销售一部、销售二部和产品部，技术总监负责开发一部和开发二部。具体职务设置与人员配置如下：

1. 决策层（5人）：总经理1名、行政副总1名、财务总监1名、营销总监1名、技术总监1名
2. 行政部（8人）：行政部经理1名、行政助理2名、行政文员2名、司机2名、接线员1名
3. 财务部（4人）：财务部经理1名、会计1名、出纳1名、财务文员1名
4. 人力资源部（4人）：人力资源部经理1名、薪酬专员1名、招聘专员1名、培训专员1名
5. 销售一部（19人）：销售一部经理1名、销售组长3名、销售代表12名、销售助理3名
6. 销售二部（13人）：销售二部经理1名、销售组长2名、销售代表8名、销售助理2名
7. 开发一部（19人）：开发一部经理1名、开发组长3名、开发工程师12名、技术助理3名
8. 开发二部（19人）：开发二部经理1名、开发组长3名、开发工程师12名、技术助理3名
9. 产品部（5人）：产品部经理1名、营销策划1名、公共关系2名、产品助理1名

人员招聘计划

1. 招聘需求

根据2000年职务设置与人员配置计划，公司人员数量应为96人，到目前为止公司只有83人，还需要13人，具体职务和数量如下：

开发组长2名、开发工程师7名、销售代表4名

2. 招聘方式

开发组长：社会招聘和学校招聘

开发工程师：学校招聘

销售代表：社会招聘

3. 招聘策略

学校招聘主要通过参加应届毕业生洽谈会、在学校举办招聘讲座、发布招聘张贴、网上招聘4种形式；

社会招聘主要通过参加人才交流会、刊登招聘广告、网上招聘3种形式。

4. 招聘人事政策

（1）本科生

1) 待遇：转正后待遇2 000元，其中基本工资1 500元、住房补助200元、社会保障金300元左右（养老保险、失业保险、医疗保险等）。试用期基本工资

1 000元, 满半月有住房补助;

- 2) 考上研究生后协议书自动解除;
- 3) 试用期三个月;
- 4) 签订三年劳动合同;

(2) 研究生

1) 待遇: 转正后待遇5 000元, 其中基本工资4 500元、住房补助200元、社会保险金300元左右(养老保险、失业保险、医疗保险等)。试用期基本工资3 000元, 满半月有住房补助。

- 2) 考上博士后协议书自动解除;
- 3) 试用期三个月;
- 4) 公司资助员工攻读在职博士;
- 5) 签订不定期劳动合同, 员工来去自由;
- 6) 成为公司骨干员工后, 可享有公司股份。

5. 风险预测

(1) 由于今年本市应届毕业生就业政策有所变动, 可能会增加本科生招聘难度, 但由于公司待遇较高并且属于高新技术企业, 可以基本回避该风险。另外, 由于优秀的本科生考研的比例很大, 所以在招聘时, 应该留有候选人员。

(2) 由于计算机专业研究生愿意留在本市的较少, 所以研究生招聘将非常困难。如果研究生招聘比较困难, 应重点通过社会招聘来填补“开发组长”空缺。

选择方式调整计划

1999年开发人员选择实行了面试和笔试相结合的考查办法, 取得了较理想的结果。

在2000年首先要完善非开发人员的选择程序, 并且加强非智力因素的考查, 另外在招聘集中期, 可以采用“合议制面试”, 即总经理、主管副总、部门经理共同参与面试, 以提高面试效率。

绩效考评政策调整计划

1999年已经开始对公司员工进行了绩效考评, 每位员工都有了考评记录。另外, 在1999年对开发部进行了标准化的定量考评。

在今年, 绩效考评政策将做以下调整:

- (1) 建立考评沟通制度, 由直接上级在每月考评结束时进行考评沟通;
- (2) 建立总经理季度书面评语制度, 让员工及时了解公司对他的评价, 并感受到公司对员工的关心;
- (3) 在开发部试行“标准量度平均分布考核方法”, 使开发人员更加明确自己在开发团队中的位置;
- (4) 加强考评培训, 减少考评误差, 提高考评的可靠性和有效性。

培训政策调整计划

公司培训分为岗前培训、管理培训、岗位培训3部分。

岗前培训在1999年已经开始进行，管理培训和技能培训从2000年开始由人力资源部负责。

在今年，培训政策将做以下调整：

(1) 加强岗前培训

(2) 管理培训与公司专职管理人员合作开展，不聘请外面的专业培训人员。该培训分成管理层和员工两个部分，重点对公司现有的管理模式、管理思路进行培训。

(3) 技术培训根据相关人员申请进行。采取公司内训和聘请培训教师两种方式进行。

人力资源预算

1. 招聘费用预算

(1) 招聘讲座费用：计划本科生和研究生各4所学校，共8次，每次费用300元，预算2 400元；

(2) 交流会费用：参加交流会4次，每次平均400元，共计1 600元；

(3) 宣传材料费：2 000元；

(4) 报纸广告费：6 000元。

2. 培训费用

1999年实际培训费用35 000元，按20%递增，预计今年培训费用约为42 000元。

3. 社会保障金

1999年社会保障金共缴纳 $\times \times \times \times \times$ 元，按20%递增，预计今年社会保障金总额为 $\times \times \times \times \times$ 元。

3.7 人力资源战略与规划的执行

3.7.1 人力资源战略的有效实施

战略管理过程有三个阶段，如图3-9所示，前两个阶段是战略制定阶段，所谓“好的开始是成功的一半”，但是如果一个优秀的战略不予实施则一文不值，战略实施需要将雇员期望、人员配备、能力开发、绩效管理等等与战略紧密结合起来，辅之相应的技术支持系统。

如何使雇员的期望与战略一致？首先要向员工明晰地说明战略本身的内容和意图，全球最负盛名的管理学作家之一罗萨贝斯·莫斯·坎特（Rosabeth Moss Kanter）说：“强有力的领导者能清楚地说明方向并使组织免于‘放任自流’的变化。他们能在现有能力和优势的基础上创建一种愿景，使他们自己以及其他人能更清楚地看到未来可能要采取的步骤。”通常一个新的战略方向意味着变革，为人们展现出积极和消极两种可能性，管理者不能期望员工欢迎变

革或已经为变革做好准备，因此，管理者有必要帮助员工认识变革的必要性，了解具体的行动计划，听取员工对新战略的评价和建议，为接下来战略的有效实施铺平道路。至于人员配备、能力开发和绩效管理等职能模块，我们将在后面的章节中做详细阐述。

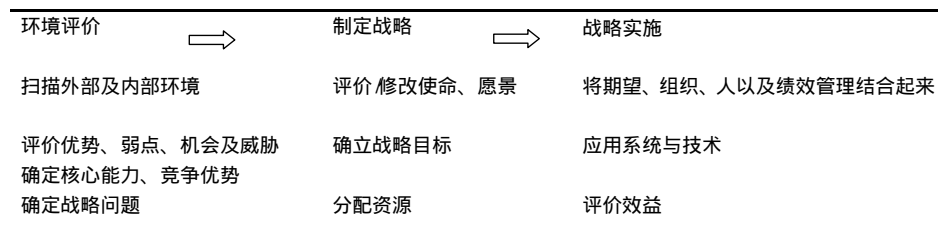


图3-9 战略管理过程

资料来源：詹姆斯 W. 沃克.《人力资源战略》. 吴雯芳译.2001年.p.56.

【实务指南3-17】 实施新战略的步骤

步骤	员工提出的问题	有效措施
认识变革的必要性	为什么我们应当改变？	<ul style="list-style-type: none"> • 陈述竞争环境、客户需求及期望的变化以及其他变革因素 • 交流企业的愿景、使命、战略及价值观 • 帮助员工了解，如果不改变，企业会面临什么样的后果
理解必要的变革	计划是什么？	<ul style="list-style-type: none"> • 让员工了解具体的实施计划 • 可以让员工参与制定计划的过程
评价与接收	它对我有什么影响？	<ul style="list-style-type: none"> • 与员工开诚布公地讨论变革对他们产生的积极影响和不利影响
行动	你们希望我做什么？	<ul style="list-style-type: none"> • 详细和清晰地说明员工该如何改变行为 • 利用人员培训、人员配备以及奖励等方式来塑造期望的员工行为
反馈	我做得如何？ 接下来我该怎么做？	<ul style="list-style-type: none"> • 经常就活动及结果进行交流 • 对员工为变革过程所做出的贡献给予肯定 • 引导员工成功过渡变革，进入常规程序

该表部分采用了詹姆斯 W. 沃克《人力资源战略》(2001)中的观点。

3.7.2 人力资源规划的执行

1. 人力资源规划的执行者

企业中的人力资源可以归属到四个不同的层次上：决策层、人力资源职能层、直线部门职能层、员工。这四个不同层次的人员在人力资源规划的制定执行过程

中扮演着不同的角色,但它们都是人力资源规划的承担者,紧密联系,缺一不可。企业的决策层是企业经营战略的决策者,人力资源规划的决定者;人力资源职能层是企业经营战略的倡导者,人力资源规划的制定者、设计者,规划实施的监督者;直线部门职能层是人力资源政策的实施者、人力资源规划的执行者;员工是人力资源政策的体验者、人力资源规划的对象。人力资源规划是这4个层次的人员通力合作的结果。

2. 人力资源规划的执行

人力资源规划可能用较短的时间就可以完成,但在执行时往往被束之高阁,所以在执行中必须坚持每一步都按计划实施,企业全体员工对此有充分的认识,不折不扣地落实下去。

企业层次:企业的“一把手”必须亲自参与,尤其是人力资源规划中对人力资源管理各个体系有重大影响的方针、政策,必须由高层决策,他们是把本企业的人力资源规划由技术层面上升到制度层面的关键人物。

跨部门层次:跨部门层次上需要由副总级别的管理者对各部门人力资源规划的执行情况进行监督和协调,并对实施效果进行评估。

部门层次:人力资源部门不仅要完成本部门的人力资源规划工作,还要对其他部门的人力资源规划工作进行指导和服务,及时解决实施过程中出现的各种人力资源、部门协调、人员沟通、技术支持等问题;其他部门应根据实施计划开展日常工作,积极主动地与人力资源部门进行沟通,实现本部门的人力资源规划目标。

3.7.3 人力资源信息系统概述

1. 什么是人力资源信息系统

人力资源信息系统(human resource information system, HRIS)是为组织获得人力资源决策所需相关和及时信息所采用的一套支持系统,它往往通过利用计算机或其他先进技术来促进决策过程。

【实务指南3-18】 HRIS信息系统特征

一个HRIS应提供具有以下特征的信息:

- (1) 及时。管理者必须能够获得最新信息。
- (2) 准确。管理者必须能够依赖所提供信息的准确性。
- (3) 简明。管理者一次只能吸收一定量的信息。
- (4) 相关。管理者应只获得特定情况下所需信息。
- (5) 完整。管理者应获得完整的,而不是部分的信息。

如果缺少上述特征之一,都会降低HRIS的有效性并使决策过程复杂化。相反,拥有上述所有特征的系统将使决策过程更容易、更准确。一个有效的

HRIS还可以产生出若干重要的报表及与经营相关的预测。

(1) 常规报表。按时间进度汇总的经营数据被称为常规报表。每周或每月用人情况报表可能被送达总经理，而每个季度该报表可能被送达最高管理层。

(2) 例外情况报表。例外情况报表着重强调在经营活动中十分严重、足以引起管理者注意的变化。有一种类型的例外情况报表是质量例外报表，它是在产品缺陷数量超过了原定最高值时提交的。人力资源经理可能对这类信息感兴趣，从而确定是否需要额外的培训。

(3) 按需提供的报表。按需提供的报表是根据特殊需求提供的信息。如：具有5年工作经历、能讲流利的西班牙语的工程师的数量，是人力资源可能要求的一种按需提供的报表。

(4) 预测。预测将一些预测模型应用于特定情况。管理者需要预测为满足对企业产品的需求所需的员工数量和类型。

2. 人力资源信息系统的功能

企业人力资源信息系统除为人力资源规划决策提供信息外，还具有以下功能：

- (1) 可为企业制定发展战略包括人力资源规划，提供人力资源数据。
- (2) 可为人事决策提供信息支持。
- (3) 可为企业管理效果的评估提供反馈信息。
- (4) 可为其他有关人力资源的活动提供快捷、准确的信息。

一般来说，人力资源信息系统至少应包含下列具体信息：

- (1) 自然状况：性别、年龄、民族、籍贯、体重、健康状况等。
- (2) 知识状况：文化程度、专业、学位、所取得的各种证书、职称等。
- (3) 能力状况：表达能力、操作能力、管理能力、人际关系协调能力及其他特长的种类与等级。
- (4) 阅历及经验：做过何种工作、担任何种职务、任职时间、调动原因、总体评价。
- (5) 心理状况：兴趣、偏好、积极性水平、心理承受能力。
- (6) 工作状况：目前所属部门、岗位、职级、绩效及适应性。
- (7) 收入情况：工资、奖金、津贴及职务外收入。
- (8) 家庭背景及生活状况：爱好情况及偏好，家庭职业取向及个人对未来职业生涯的设计等。
- (9) 所在部门使用意图：提、留、调、降。

根据上述信息，可综合开发许多有用的二次信息。如人力分布、结构、积极性及冗员等，据国外有关经验，250人以下的组织，工人的档案管理和索引卡系统十分有效，而对大型组织则须采用计算机，且须配备既有人力资源管理经验，又懂计算机的专门人员负责建立和管理人力资源信息系统。我国由于计算机并未十分普及化，很多企业仍停留在手工管理档案的水平上，人事档案资料还未得到充分利用，随现代企业制度的逐步建立，与国际社会日益接轨，企

业需要尽快建立人力资源信息系统，以利于制定精确的人力资源规划。准确及时进行人事决策，取得人力资源的最优利用。

【实务指南3-19】 HRIS举例

HRIS的最终目的是实现组织的长期和短期目标，因此发展这一系统是一项非常有价值和具有战略意义的任务。目前在许多公司中联机信息系统已得到广泛使用。然而，有许多公司虽然有HRIS却没有很好地利用，仅仅把它当作存储员工信息的数据库。事实上，HRIS的使用范围几乎涉及每一个人领域。图3-10就是一个HRIS的例子。

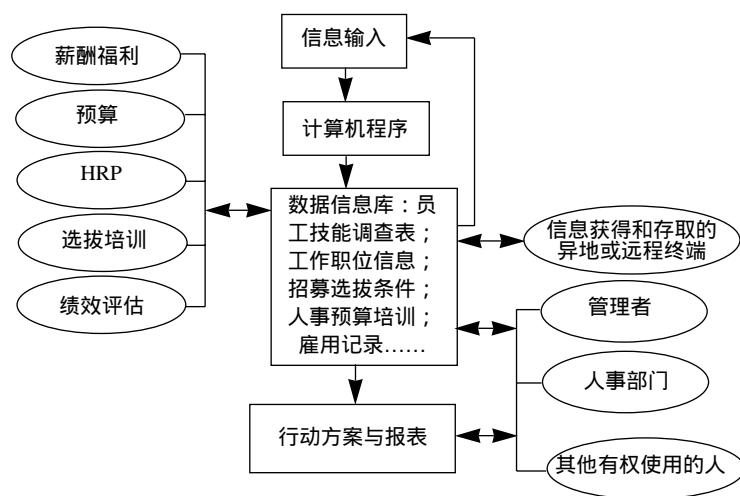


图3-10 HRIS举例

由以上HRIS的例子我们可以看出，HRIS提供的信息几乎各个部门都可以使用，当然它也需要以来自各个部门的信息为基础。

3.7.4 人力资源信息系统的建立

建立人力资源信息系统，事先要进行周密的筹划，包括清楚地阐明目标，充分地分析系统的要求，并认真研究细节。特别应该强调的是，要帮助管理者和全体员工了解什么是人力资源信息系统，其用途是什么，它将怎样有助于企业等等。还要强调的是，如果得不到将受到新系统影响的那些人的全力支持与合作，几乎是不可能成功的。

建立人力资源信息系统必须具体地考虑4个方面。

1. 系统的规划

这其中包括：使全体人员充分理解人力资源信息系统的概念；考虑人事资料设计和处理方案；做好系统发展的时间进度安排；建立起各种责任制和规章

制度等。

2. 系统的设计与发展

这方面包括：分析现有记录、报告和表格，以确定对人力资源信息系统中数据的要求；确定最终的数据库内容和编码结构；说明用于产生和更新数据的文件保存和计算过程；规定人事报告的要求和格式；决定人力资源信息系统技术档案的结构、形式和内容；确定计算机制作的员工工资福利表的格式及内容等要求；确定工资和其他系统与人力资源信息系统的接口要求。

3. 系统的实施

这方面包括：考虑目前及以后系统的使用环境以找到潜在问题；检查计算机硬件结构、所用语言和影响系统设计的软件约束条件；确定输入输出条件要求、运行次数和处理量；提供有关实际处理量、对操作过程的要求、使用者的教育情况及所需设施的资料；设计数据输入文件、事务处理程序和对人力资源信息系统的输入控制。

4. 系统的评价

这方面包括：估计改进人事管理的成本；确定关键管理部门人员对信息资料有何特殊要求；确定人们对补充特殊信息的要求；对与人力资源信息系统有关的组织问题提出建议；提出保证机密资料安全的建议（详见实务指南3-20）。

【实务指南3-20】 保护敏感性的HRIS资料秘密的安全措施

- (1) 保证所有使用者在离开个人电脑以前——哪怕仅仅离开很短的时间——都加上锁。
- (2) 提醒使用者不把他们的口令给任何人。
- (3) 在一个有规律的基础上改变口令。
- (4) 保证目前的和替代的拷贝、资料档案、软件和打印输出都恰当地被控制在这种程度——只有被授权的使用者才能获取它们。
- (5) 建立监视程序，以保证个人电脑使用者正在维持某种有效的安全水平。
- (6) 为原始资料编上密码，从而使它对于一个未经授权的使用者说来没有任何意义。
- (7) 保留一个详细的复核记录，确保在资料上所做的任何操作都被记录在一个详细的执行档案中。

3.7.5 人力资源绩效的测量

人力资源战略和计划执行之后，还有一个很重要的步骤就是人力资源绩效的测量，因为它起着积极的作用：从员工和直线经理那里获得人力资源各项活动执行效果的真实反馈，为下一步人力资源战略、计划的制定、执行提供改进建议；证明人力资源部门存在的价值和对企业经营目标的实现所做的贡献，还

可以为争取合理的预算说明理由。

如何测量人力资源绩效？相应的维度和指标有哪些？目前关于这方面的学术研究很多，也形成了各种评估量表，然而，如果企业根据自身特点发展出自己所特有的人力资源绩效测量体系，将会使测量更有针对性，测量结果更有使用价值。美国著名战略人力资源管理学者布莱恩·贝克（Brian E. Becker）等就如何帮助企业建构自己的人力资源绩效测量体系提出一套步骤和方法，他们将该体系称做“人力资源计分卡”，包括四个维度：人力资源传导机制、高绩效工作系统、外部人力资源系统一致性以及人力资源效率。之所以选择这四个维度作为人力资源计分卡的要素，是因为这种安排反映了人力资源管理价值创造和成本控制之间的平衡。成本控制来自于测量人力资源效率，而价值创造则来自于测量人力资源传导机制、高绩效工作系统，以及外部人力资源系统一致性。

布莱恩教授以高科技企业为例，阐述了制定人力资源计分卡的几个步骤：^①

1. 确定人力资源传导机制

这一步旨在分析支持公司各层次绩效驱动力的人力资源传导机制都包括哪些绩效推动力和激活力。例如，高科技企业以收入增长和生产力提高为重要业绩驱动力，收入增长来源于顾客满意度的增加，顾客满意度又由产品创新和可靠的交货时间来决定：

- 产品创新大大依赖于公司中经验丰富、有才干的员工。研发员工必须具备高科技公司所要求的特殊能力，这些能力能把最先进的高科技知识与特定的产品需求结合起来，一般来说在公司拥有两三年的发展经验才会形成，所以公司会保持低水平的员工流失率，通过按才录用的选择方法和留人项目，为研发提供稳定的、有才能的员工；
- 可靠的交货时间部分取决于在制造业中保持最佳的员工配置水平，即使员工流失率高，公司也必须快速补满空缺。因此要通过降低招聘周期来保持最佳员工配置水平。

另一方面，生产力提高和保持最佳生产时间相联系，最佳的生产时间又依赖于保持适当的员工配置，因此，研发员工必须具备公司所要求的特殊技能和制造部门保持最好的员工配置水平是该企业的两个人力资源传导机制。

2. 高绩效工作系统

一旦清楚了人力资源传导机制，就可以开始确定并测量高绩效工作系统。在高科技公司，这意味着要设计并执行一种有效的能力素质模型来进行员工的雇用、开发、管理和奖惩；它还意味着要向全体员工提供定期的绩效考评，定期评估员工的百分比。高绩效工作系统调查项目的设计，可以参考实务指南3-21。

^① 摘引自布莱恩·贝克，马克·休斯理德，迪夫·乌里奇．《人力资源计分卡》．郑晓明译．2003年。

【实务指南3-21】 高绩效工作系统评估要素举例

- 我们为战略性职位空缺招聘到了多少高素质人才？
- 我们新招聘到的员工有多大比例是由有效的选拔方法招收的？
- 公司在多大程度上采用职业发展和有效的能力素质模型作为雇佣、开发、管理和奖励员工的基础？
- 每位新员工每年有多少小时接受培训？
- 有多少比例的员工定期地接受正式的绩效评估？
- 员工从各种渠道获得对其工作绩效的正式反馈的比例是多大？
- 奖励工资有多大比例由正式的绩效评估所决定？
- 如果总报酬的市场比率处于第50个百分位，那么公司当前在总报酬上所处的次位是怎样的？
- 在高绩效员工和低绩效员工中所实施的奖励工资有何区别？

3. 确定人力资源系统的一致性

为了形成这两种人力资源传导机制，人力资源系统要素需要补充什么内容呢？在高科技公司，研发部门的人才选聘必须与现有的素质模型相一致，而且应该保持雇佣质量是最佳的。公司也需要制定留人政策，来发展研发部门的经验。为了在制造部门达到最优的员工配置，人力资源管理必须要保持较短的招聘周期。

4. 确定人力资源效率

在这个简单的例子中，公司以每位雇员的雇用成本作为人力资源效率的测量要素。实务指南3-22列举了一些评估人力资源效率的标准。

【实务指南3-22】 人力资源效率评估要素举例

- 每个员工的雇用成本
- 每位员工的人事成本开支
- 每一小时的培训成本
- 培训所付的工资百分比
- 每位员工的薪酬成本
- 工作压力所造成的疾病数量
- 人力资源信息系统中正确数据资料所占的百分比
- 得到适当培训和获得发展机会的员工所占百分比
- 人力资源部门预算占销售额的百分比
- 人力资源开支/总开支
- 与人力资源有关的诉讼成本
- 面试人数占招聘人数的比例
- 求职者中申请者数量比例

图3-11给出高科技公司人力资源计分卡的基本样式，当然，一张全面的公司人力资源计分卡会包括更多的条目，企业可以根据上述四个维度和步骤来建构自己的人力资源绩效评估体系。

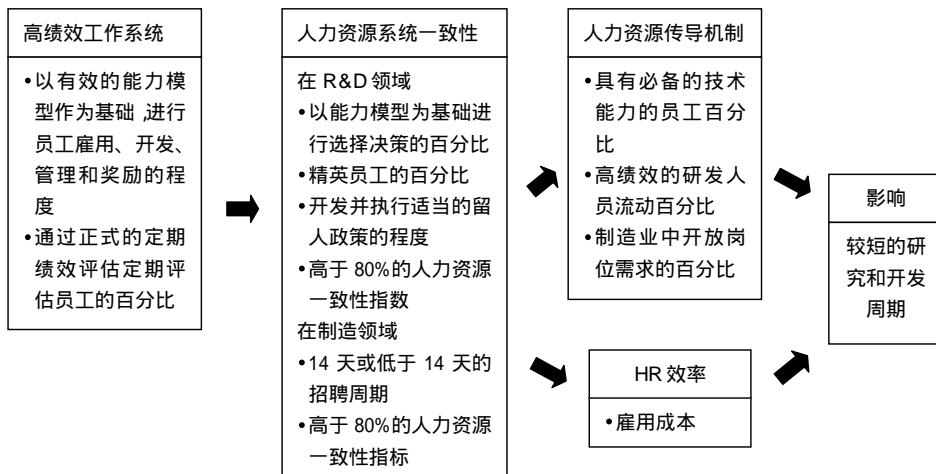


图3-11 高科技公司的人力资源计分卡

资料来源：布莱恩·贝克、马克·休斯理德、迪夫·乌里奇。《人力资源计分卡》。郑晓明译。2003年。

在测量过程中，人力资源部门应该注意让测量的意识深入到直线经理和全体员工心中，通过沟通，让他们明白测量不是走形式，不是人力资源部用来夸耀自己业绩的手段，而是通过反馈，了解自身达标程度和努力方向，推动人力资源管理质量的不断提升，最终目的都是为企业的价值创造作贡献。

思考题

1. 虽然越来越多的人意识到战略人力资源管理的重要性，为什么在中国许多企业的人力资源管理还是停留在人事管理层面？
2. 你所在的公司有人力资源战略吗？如果有，评价该人力资源战略与你所在公司的总体战略是否契合？
3. 有人说“‘计划赶不上变化’，特别是在某些竞争激烈、环境多变的高科技行业，没有必要制定人力资源规划”。你对此有何看法？
4. 讨论人力资源战略和规划在执行过程中可能遇到哪些阻碍？对于如何克服这些阻碍，你有何建议？

【案例3-1】

三星公司的人才战略

由李秉吉先生创建于1938年的三星公司，在半个多世纪的时间里，由一个默默无闻的小杂货店，迅速成长为雄居韩国十大企业首位的世界性大企业。1986年营业额达156亿美元，占韩国国民生产总值的16.4%。而1993年的销售额则高达513.452亿美元，在世界500家工业企业中的排位跳跃性地升至第14位。

三星之所以能在韩国乃至世界经济大舞台上迅速崛起，取得如此巨大的成就，关键在于三星的人才。三星集团不但人才济济，精英荟萃，而且每个人都能居于最能发挥个人才干的位置上，各尽其能，为三星的振兴和发展贡献自己的力量。而三星独特的人才选拔、培训和使用之道，则是上述一切的基础。

三星自1957年就开始实行严格的人才选拔制度，选择职工的标准是“具有智能、诚实和健康的人”。在把符合条件的人录取为企业职工之后，公司不惜花费大笔资金，把他们培养成为对公司发展有用的人才。

录用仅仅是三星选拔人才的开始，在职员被录用之后，三星便十分注意给他们安排合适的岗位，并赋予他们最大限度的权利和责任，以便职员尽可能地发挥各自的能力。三星不但为职员最大限度地发挥能力创造条件，而且在生活上给予他们优厚的待遇，解除其后顾之忧。一般地，三星集团往往给高级职员安排终生职业，使他们深切感受到“三星就是家”，真正融入三星这个大家庭。

三星十分重视从实际工作中选拔人才。三星对人才的评价，不是依据学历高低，而是立足于实际工作能力。对于从实际业务中涌现出来的优秀人才，三星从来就是毫不犹豫地予以提升。

允许优秀人才犯错误，是三星人事管理的又一个重要原则。只要他尽职尽责地工作，即使一时犯了错误，使公司遭到了一些损失，公司也给予宽大处理。但犯错误而得到宽大处理有一个条件，这就是犯错误者必须是兢兢业业为公司工作。一心为公司的人才，即使偶尔犯错，公司也会给他改过和重新发展的机会。相反，对于那些工作不勤恳，以一己之私利而给公司带来损失的人，则严惩不贷。

这种先进有效的人才选拔制度，使得三星人才辈出，为公司的发展提供了大量的优秀人才，三星也获得了“人才宝库”的美誉。

三星集团不但重视人才的选拔，更重视人才的培训工作，并且形成了一整套独特的、系统的培训制度，正式实施国际化人才培养制度——“地区专家培养制度”。三星每年遴选出一些优秀员工派驻国外，年薪5万~8万美元。派出人员的任务既非营销，也非投资，而是让他们通过一年的实际观察体验，不仅掌握当地的经济运作方式和法律规范条件，而且洞悉当地的风土人情和文化习俗，力争成为通晓当地国情民情的专家，为三星集团将来在当地的发展服务。

公司董事长李健熙说过：“我们不期望从中迅速获得利益，但三星集团最终会拥有一代具有世界水准的管理人员。”这句话道出了三星人才培训的雄心！

三星集团不但重视人才的选拔、培训和任用，还十分重视人才的自我提高。为此，三星总是积极地创造条件，使员工能够自我发展，不断提高。在这一方面，三星主要采取岗位教育、集体研讨和自我总结的方式，使员工通过自学自省，不断进步。

近年来，随着三星集团日益走向国际化经营，三星特别注意吸收和利用海外人才。采取的方式主要有两种：

一是通过三星设在海外的分公司，吸收和利用当地的人才。这种方式主要是在美国和日本的三星公司和研究所采用。这是三星在家电、计算机、信息通信、半导体及精密玻璃等方面的研究开发中，为利用美国和日本的当地技术人才而制定的一项人才政策。通过这一政策，三星集团迅速获得了海外的先进技术。

二是在海外录用当地人才，并送回三星集团的韩国总公司，对他们进行教育或培训，使他们具备三星的经营哲学和必要的业务才干，使之融合成为三星大家庭的一员，具备三星精神和主人翁意识，为三星的事业发挥才干。

从三星集团的上述人才政策可以看出，三星既能有效地选拔和培训人才，又能合理地任用和提高人才，从而真正实现了人才济济，各尽其能。因此，“人才汇集的中心”之美誉，三星是当之无愧的。

【案例3-2】

霍尼韦尔公司的人力资源计划

人力资源计划模型是一般性的模型。每个企业都要使所制定的人力资源计划适合自身的需要。下面我们将研究霍尼韦尔公司（Honeywell, Inc）的人力资源计划（见图4-5）。

1. 预测

预测是计划的前提和依据。主要包括：

（1）组织机构变化预测。随着企业的经营环境（内部和外部环境）的变化，其组织结构也必然发生变化，应该对其进行预测。预测内容主要指：

- 组织目标是否会改变，如何改变；
- 职务层次序列是否可能改变，如何改变；
- 意见沟通路线是否会改变，如何改变；
- 有效的协调与合作关系是否会改变，如何改变；
- 职能机构、直线机构的增减，如何增减；
- 劳动组织是否会改变，如何改变。

（2）产品规划对人才需求的预测。按照产品规划所列的产品品种与数量，参考编制定员的5种办法进行预测。

（3）新产品发展对人力结构影响预测。产品的更新换代将打乱原有的生产秩序和加工工艺过程，使各个环节上的劳动量发生重大改变，相应地将改变岗位和职位的数量和结构，对此必须加以预测。

(4) 设备的技术改造与更新对人力结构的影响预测。

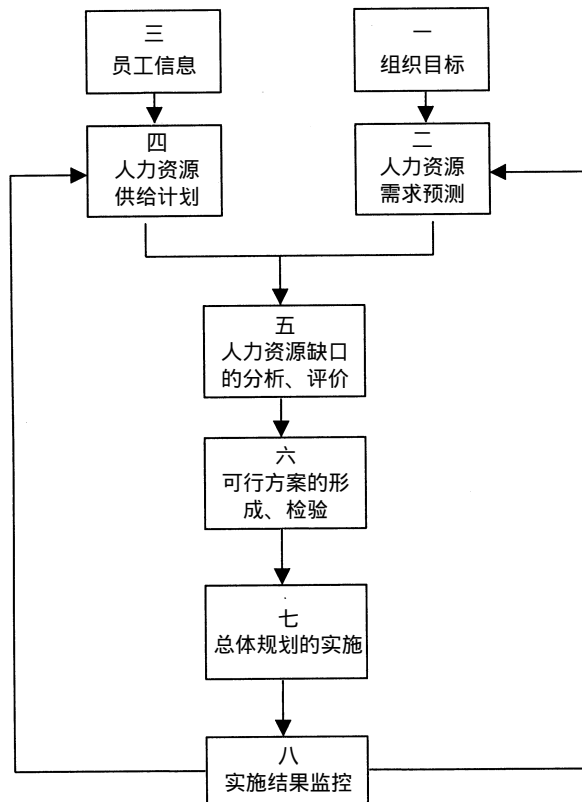


图3-12 霍尼韦尔公司的人力资源计划

设备的技术改造与更新会从根本上改变现有的人力结构和职位序列，需要重新组合。要依据设备技术改造计划，预测人力结构、职位序列、人员数量与素质的新变化。

2. 决策

决策是计划的核心步骤。人力资源计划的决策过程就是人力发展规划的编制过程。需要决策的主要问题是：

(1) 确定人力资源计划的目标。目标是计划的出发点和归宿，是人力资源计划的首要问题。应根据企业整体计划目标和各项职能计划对人力资源的要求，紧紧围绕着提高劳动生产率这个中心来确定；

(2) 人员征补的决策。包括各类人员征补数量、征补时机、征补方式，以及对征补人员素质上的要求等；

(3) 职业转移的决策。包括职业转移的规模、类别、时机、政策和去向等；

(4) 企业发展的人力增加决策。因企业规模扩大、技术设备更新所需新增人员的数量、素质及来源的决策；

(5) 职工培训决策。包括培训目标、培训内容、培训方式、培训对象、培训时机

及培训经费预算；

(6) 劳动力维持决策。为了维持劳动力的正常状态，需要在劳动保护、职工福利等方面确定的目标、采取的措施以及经费预算。

【案例3-3】

瑞士银行北美分行——人力资源职能转变

迈克·米歇尔(Mike Mitchell)于1993年离开蒙特利尔银行(Bank of Montreal)，加入瑞士银行(Swiss Bank Corporation, SBC)北美分行担任主管人力资源的副总裁。对他来说，这是一次身份、责任、薪金和挑战并存的晋升。米歇尔才35岁，这是他事业上开始冒险的一个极好的时间。

去年，瑞士银行总部明确地声明，公司将集中全部精力和人力来应对日益激烈的国际竞争。因此，公司制定了一个总体目标：公司将以更优质的产品为客户提供更加优良的服务，并且在满足客户需求方面比其他机构做得更好。尽管北美分行是相对独立的，但它也将遵循这一目标，其实施的具体细则由本地区负责。关于人力资源方面，自然而然落到了米歇尔手里。

总的来说，过去北美分行的人力资源工作比较保守，主要是日常的行政管理活动和服务。但是根据总部的总体战略目标，米歇尔认为有必要重新调整人力资源部的定位，其导向机制由局部转变为整体，把人力资源战略同商业战略联系起来，并制定新的规则。

在重组和重新制定人力资源部规则的过程中，米歇尔提出四个主要方面：收集信息、制定计划、实施计划以及评估和修订计划。这四个方而将人力资源部与商业联系起来，形成一种以客户为中心的理念。

(1) 收集信息。人力资源部要持续不断地收集信息。员工必须询问客户，了解客户需求；必须诊断环境，了解到竞争者人力资源部的动向；必须评估自己部门，知道人力资源部拥有什么，然后才能将这些信息整合起来，分析人力资源该如何适应公司的商业策略，以帮助公司战略目标的实现。

(2) 制定计划。将信息返回人力资源部，针对目前的状况与客户需要之间的矛盾制定计划。人力资源部门的规划建立在对策略的掌握、对竞争者和其他成功公司的了解，以及员工掌握人力资源实务和相关知识基础之上的。在制定计划的过程中，要同其他部门经理紧密合作，以得到他们所需的服务和信息，确定目前的操作方式和结构对于公司发展来说是合理的。计划的实施需要通过整个系统的审核，包括总经理和其他相关部门经理的批准。

(3) 实施计划。现在人力资源部更具策略性和以客户为导向，他们所进行的活动远远超出日常的行政管理活动和服务，而日常的行政管理则大多由部门经理去完成。

(4) 评估和修订计划。注重倾听！客户的建议，如服务的新思路、为了支持商业创新策略而对人力资源实务进行创新的想法，将使人力资源部的计划变得更加有价值。

对计划的修改和调整将在下一轮的服务中得到体现。

经过重组和制定新的规则，米歇尔和人力资源部的员工看到了这些工作带来的成效：

- 人力资源部对公司的战略和目标有建设性的承诺，提高了人力资源部的责任感；
- 人力资源部更具市场导向和客户导向，对快速变化反应灵敏；
- 人力资源部更加了解内部环境和外部环境，其提供的产品和服务变得更受欢迎；
- 人力资源实务逐渐同公司的战略联系起来，为企业取得竞争优势；
- 人力资源部成为其他公司改革的榜样。

资料来源：保罗 F. 布勒，兰德尔 S. 斯库勒.《组织变革中的人力资源管理案例》. 刘洪敏等译. 2004年. p.232-235.

【案例3-4】

某公司中期人力规划表

表3-9 某公司中期人力规划表

年份	1998年	1999年	2000年	2001年	2002年	备注
1 地区经济增长预测	8%	7%	7%	6%	5%	需密切跟进经济、科技、社会等有关形势变化，适时做出修正，保持预测的准确性、完整性、实用性
2 行业市场增长预测	12%	15%	17%	15%	18%	需密切跟进经济、科技、社会等有关形势变化，适时做出修正、保持预测的准确性、完整性、实用性
3 公司年营业额预测	B	B++	B	B++	B++	需密切跟进经济、科技、社会等有关形势变化，适时做出修正，保持预测的准确性、完整性、实用性
4 公司利润率预测	C	C++	B	B	B++	需密切跟进经济、科技、社会等有关形势变化，适时做出修正，保持预测的准确性、完整性、实用性

(续)

年份	1998年	1999年	2000年	2001年	2002年	备注	
5	公司整体生产力计划(基于办公与生产自动化投资与回报效益计划)	100%	105%	115%	115%	127%	需要动员全公司人员在各自领域达到生产力提高的目标,若需资本性投资,应该做全盘、审慎的评估
6	员工总人数计划	3 000	3 300	3 500	3 300	3 200	<ul style="list-style-type: none"> •通过针对性强的教育培训计划,不断提高人的素质与效率,以达成预定目标 •营业额增加时,不一定要增加人力,就是增加,也不应该是线性关系
7	各职位人数计划 (1)工人 (2)行政人员 (3)业务人员 (4)工程人员 (5)经理	25 000 60 235 200 5	2 700 60 315 250 5	2 900 50 294 250 6	2 622 50 240 280 8	2 652 40 200 300 8	各职位人员应随着市场的变化、科技的变化、组织的变更、产品的转变呈一定比率关系
8	各部门人数计划 A部门 B部门 C部门 D部门 E部门 F部门	650 600 600 600 300 250	700 650 650 650 350 300	800 750 650 650 350 300	700 650 650 650 350 300	600 650 650 650 350 300	<ul style="list-style-type: none"> •各部门人数与营业额不一定呈线性增加关系 •各部门功能随市场需要可能增强、缩小或取消