

中华管理学习网 2009 年下半年【网络课程辅导班】

火热招生中

网络课程辅导班

【人力资源管理师】【营销师】【同等学力工商管理】【同等学力管理科学与工程】【价格鉴证师】

**二大特色:****紧扣考试大纲 / 职业标准, 剖析重难点**

遵循最新考试大纲或职业标准的要求, 对指定教材进行全面系统地讲解, 并提供精炼的同步授课讲义。

**点评历年真题, 剖析常考考点**

结合近几年的考试真题, 以及常考经典习题, 深度剖析常考考点。

**授课专家:****林新奇**, 全国企业人力资源管理师国家职业资格考试专家委员会委员, 中国人民大学劳动人事学院教授, 研究生导师, 留日归国学者, 国际经营学博士**童行伟**, 北京大学统计学博士, 留美博士后, 北京师范大学数学科学学院副教授**杨万荣**, 北京理工大学管理与经济学院副教授, 留法理学博士**黄锐**, 中国人民大学商学院管理学博士, 中央民族大学管理学院副教授**田宝**, 中国科学院心理研究所博士后, 首都师范大学副教授**熊卫**, 武汉大学博士后, 中南财经政法大学副教授, 武汉市创业天使导师, 湖北省职业技能鉴定指导中心专家委员会委员、注册高级考评员, 湖北省人力资源学会理事**欧阳红兵**, 香港城市大学金融学博士, 华中科技大学经济学院金融系副教授**林筠**, 西安理工大学工商管理教授, 工商管理系主任, 硕士生导师**伊强**, 副教授, 国家职业技能鉴定专业委员会委员, 中国行政管理学会会员**配套服务:**

历年真题详解

全真模拟详解

章节习题精练

配套教材教辅

**课程设置:**

| 2009年11月企业人力资源管理师(二级)网络课程 |     |      |       | 网络课程招生方案, 点击进入>>> |                      |                    |
|---------------------------|-----|------|-------|-------------------|----------------------|--------------------|
| 课程名称                      | 类型  | 主讲老师 | 课时    | 价格/门              | 试听                   | 购买                 |
| 基础知识                      | 精讲班 | 汪存华  | 11小时  | 100元              | <a href="#">免费试听</a> | <a href="#">购买</a> |
| 第一章 人力资源规划                | 精讲班 | 林筠   | 3.8小时 | 50元               | <a href="#">免费试听</a> | <a href="#">购买</a> |
| 第二章 招聘与配置                 | 精讲班 | 柯江林  | 3.4小时 | 45元               | <a href="#">免费试听</a> | <a href="#">购买</a> |
| 第三章 培训与开发                 | 精讲班 | 林筠   | 3.3小时 | 50元               | <a href="#">免费试听</a> | <a href="#">购买</a> |
| 第四章 绩效管理                  | 精讲班 | 林新奇  | 4小时   | 60元               | <a href="#">免费试听</a> | <a href="#">购买</a> |
| 第五章 薪酬管理                  | 精讲班 | 柯江林  | 3.5小时 | 45元               | <a href="#">免费试听</a> | <a href="#">购买</a> |
| 第六章 劳动关系管理                | 精讲班 | 熊卫   | 3小时   | 50元               | <a href="#">免费试听</a> | <a href="#">购买</a> |

→购买全套课程可享受8折优惠, 请点击 [全套购买](#)

中华管理学习网 打造最专业的网站

<http://www.100guanli.com/>

▶ 2009年11月企业人力资源管理师（三级）网络课程 网络课程招生方案，点击进入>>>

| 课程名称       | 类型  | 主讲老师 | 课时    | 价格/门 | 试听                   | 购买                 |
|------------|-----|------|-------|------|----------------------|--------------------|
| 基础知识       | 精讲班 | 汪存华  | 11小时  | 100元 | <a href="#">免费试听</a> | <a href="#">购买</a> |
| 第一章 人力资源规划 | 精讲班 | 黄 锐  | 3.3小时 | 50元  | <a href="#">免费试听</a> | <a href="#">购买</a> |
| 第二章 招聘与配置  | 精讲班 | 柯江林  | 3.5小时 | 45元  | <a href="#">免费试听</a> | <a href="#">购买</a> |
| 第三章 培训与开发  | 精讲班 | 林 筠  | 3.7小时 | 50元  | <a href="#">免费试听</a> | <a href="#">购买</a> |
| 第四章 绩效管理   | 精讲班 | 林新奇  | 3小时   | 45元  | <a href="#">免费试听</a> | <a href="#">购买</a> |
| 第五章 薪酬管理   | 精讲班 | 柯江林  | 3.2小时 | 40元  | <a href="#">免费试听</a> | <a href="#">购买</a> |
| 第六章 劳动关系管理 | 精讲班 | 熊 卫  | 3.2小时 | 40元  | <a href="#">免费试听</a> | <a href="#">购买</a> |

→购买全套课程可享受8折优惠，请点击 [全套购买](#)

▶ 2009年11月企业人力资源管理师（四级）网络课程 网络课程招生方案，点击进入>>>

| 课程名称       | 类型  | 主讲老师 | 课时    | 价格/门 | 试听                   | 购买                 |
|------------|-----|------|-------|------|----------------------|--------------------|
| 基础知识       | 精讲班 | 汪存华  | 11小时  | 100元 | <a href="#">免费试听</a> | <a href="#">购买</a> |
| 第一章 人力资源规划 | 精讲班 | 黄 锐  | 4.2小时 | 50元  | <a href="#">免费试听</a> | <a href="#">购买</a> |
| 第二章 招聘与配置  | 精讲班 | 柯江林  | 3小时   | 40元  | <a href="#">免费试听</a> | <a href="#">购买</a> |
| 第三章 培训与开发  | 精讲班 | 田 宝  | 3.6小时 | 50元  | <a href="#">免费试听</a> | <a href="#">购买</a> |
| 第四章 绩效管理   | 精讲班 | 林新奇  | 2小时   | 30元  | <a href="#">免费试听</a> | <a href="#">购买</a> |
| 第五章 薪酬管理   | 精讲班 | 柯江林  | 3.3小时 | 40元  | <a href="#">免费试听</a> | <a href="#">购买</a> |
| 第六章 劳动关系管理 | 精讲班 | 熊 卫  | 2.1小时 | 30元  | <a href="#">免费试听</a> | <a href="#">购买</a> |

→购买全套课程可享受8折优惠，请点击 [全套购买](#)

▶ 2009年11月营销师（一级）网络课程 网络课程招生方案，点击进入>>>

| 课程名称      | 类型  | 主讲老师            | 课时   | 价格/门 | 试听                   | 购买                 |
|-----------|-----|-----------------|------|------|----------------------|--------------------|
| 营销师（基础知识） | 精讲班 | 刘晓峰/张有峰/<br>程传省 | 13小时 | 120元 | <a href="#">免费试听</a> | <a href="#">购买</a> |
| 营销师（一级）   | 精讲班 | 张有峰             | 8小时  | 100元 | <a href="#">免费试听</a> | <a href="#">购买</a> |

→购买全套课程可享受8折优惠，请点击 [全套购买](#)

▶ 2009年11月营销师（二级）网络课程 网络课程招生方案，点击进入>>>

| 课程名称      | 类型  | 主讲老师            | 课时   | 价格/门 | 试听                   | 购买                 |
|-----------|-----|-----------------|------|------|----------------------|--------------------|
| 营销师（基础知识） | 精讲班 | 刘晓峰/张有峰/<br>程传省 | 13小时 | 120元 | <a href="#">免费试听</a> | <a href="#">购买</a> |
| 营销师（二级）   | 精讲班 | 刘晓峰             | 9小时  | 100元 | <a href="#">免费试听</a> | <a href="#">购买</a> |

→购买全套课程可享受8折优惠，请点击 [全套购买](#)

▶ 2009年同等学力工商管理网络课程 网络课程招生方案, 点击进入>>>

| 课程名称   | 类型  | 主讲老师 | 课时    | 价格/门 | 试听                   | 购买                 |
|--------|-----|------|-------|------|----------------------|--------------------|
| 管理学原理  | 精讲班 | 张有峰  | 8小时   | 80元  | <a href="#">免费试听</a> | <a href="#">购买</a> |
| 企业战略管理 | 精讲班 | 杨万荣  | 10小时  | 100元 | <a href="#">免费试听</a> | <a href="#">购买</a> |
| 市场营销   | 精讲班 | 高金城  | 10小时  | 100元 | <a href="#">免费试听</a> | <a href="#">购买</a> |
| 财务管理   | 精讲班 | 顾伟忠  | 8.6小时 | 90元  | <a href="#">免费试听</a> | <a href="#">购买</a> |

→购买全套课程可享受8折优惠, 请点击 [全套购买](#)

▶ 2009年同等学力管理科学与工程网络课程 网络课程招生方案, 点击进入>>>

| 课程名称  | 类型  | 主讲老师 | 课时     | 价格/门 | 试听                   | 购买                 |
|-------|-----|------|--------|------|----------------------|--------------------|
| 应用统计学 | 精讲班 | 童行伟  | 7.8小时  | 80元  | <a href="#">免费试听</a> | <a href="#">购买</a> |
| 经济学   | 精讲班 | 欧阳红兵 | 11.9小时 | 100元 | <a href="#">免费试听</a> | <a href="#">购买</a> |
| 高级管理学 | 精讲班 | 于秀慧  | 15.8小时 | 160元 | <a href="#">免费试听</a> | <a href="#">购买</a> |
| 战略管理  | 精讲班 | 杨万荣  | 7.4小时  | 80元  | <a href="#">免费试听</a> | <a href="#">购买</a> |

→购买全套课程可享受8折优惠, 请点击 [全套购买](#)

▶ 2009年价格鉴证师网络课程 网络课程招生方案, 点击进入>>>

| 课程名称        | 类型  | 主讲老师 | 课时     | 价格/门 | 试听                   | 购买                 |
|-------------|-----|------|--------|------|----------------------|--------------------|
| 经济学和价格学基本理论 | 精讲班 | 待 定  | 待定     | 待定   |                      | --                 |
| 法学基础知识      | 精讲班 | 伊 强  | 23.4小时 | 240元 | <a href="#">免费试听</a> | <a href="#">购买</a> |
| 价格政策法规      | 精讲班 | 待 定  | 待定     | 待定   |                      | --                 |
| 价格鉴证理论与实务   | 精讲班 | 待 定  | 待定     | 待定   |                      | --                 |
| 价格鉴证案例分析    | 精讲班 | 待 定  | 待定     | 待定   |                      | --                 |

中华管理学习网是一家为全国各管理类考试和管理专业课学习提供全套复习资料的专业性网站。管理类考试包括企业人力资源管理师考试、物流师职业资格认证考试、质量专业技术人员职业资格考试等；管理专业课包括管理学原理、人力资源管理、市场营销、物流管理、行政管理、公共管理等。每个栏目（各种管理类考试、各科专业课）都设置有为考生和学习者提供一条龙服务的资源，包括：网络课程辅导、在线测试、专业图书、历年真题、专项练习、笔记讲义、视频课件、学术论文等等。

中华管理学习网竭诚为您服务，有不周到或者不妥的地方，还请您能够谅解！对于常见问题，请点击[帮助中心](#)查看详细解答，也欢迎随时与我们联系！

咨询电话：010-62029238 010-82082161(传真) QQ: 564948255

Email: [100guanli@163.com](mailto:100guanli@163.com)

## 第一章 人力资源规划

### 第一节 企业组织结构设计与变革

#### 第一单元 企业组织结构设计

#### 学习目标

掌握组织结构设计的基本原理，新型组织结构模式，以及组织结构设计的程序。

#### 知识要求

##### 一、组织结构设计的理论基础

组织结构：是组织内部分工协作的基本形式或框架。

组织结构设计：是指以企业组织结构为核心的组织系统的整体设计工作。

##### （一）组织设计理论的内涵

组织设计是在组织设计理论的指导下进行的，组织设计理论是企业组织理论的一部分。

**1. 组织理论与组织设计理论的对比分析结果：**组织理论与组织设计理论在外延上是不同的，从逻辑上说，组织理论应该包括组织设计理论。

##### 2. 组织理论发展的三阶段：

- 1) 古典组织理论：以马克思·韦伯、亨利·法约尔等人的行政组织理论为依据，强调组织的刚性结构。
- 2) 近代组织理论：以行为科学为理论依据，着重强调人的因素。
- 3) 现代组织理论：从行为科学中分离出来，以权变管理理论为依据

##### 3. 组织设计理论的分类

组织设计理论被分为静态的组织设计理论和动态的组织设计理论

静态的组织设计理论主要研究组织的体制、机构和规章。古典组织学派在这一方面，已做了大量的研究。动态的组织设计理论除了包含上述基本内容之外，还加进了人的因素，加进了组织结构设计以及组织在运行过程中的各种问题。诸如协调、信息控制、绩效管理、激励制度、人员配备及培训等。在动态组织设计理论中，静态设计理论所研究的内容仍然占主导地位，依然是组织设计的核心内容。动态组织设计理论是静态组织设计理论的进一步发展，两者是相互依存的包容关系。

##### （二）组织设计的基本原则

组织设计的基本原则：（一般记忆）

1. 管理学家厄威克曾比较系统地归纳了古典管理学派泰罗、法约尔、韦伯等人的观点，提出了8条指导原则：目标原则、相符原则、职责原则、组织阶层原则、管理幅度原则、专业化原则、协调原则、明确性原则。

2. 美国管理学家孔茨等人在继承古典管理学派的基础上，提出了健全组织工作的15条基本原则：目标一致原则、效率原则、管理幅度原则、分级原则、授权原则、职责的绝对性原则、职权和职责对等原则、统一指挥原则、职权等级原则、分工原则、职能明确性原则、检查职务与业务部门分设原则、平衡原则、灵活性原则和便于领导原则。（重点记）

##### 3. 我国组织设计的基本原则（单选、多选 重点记）

- 1) 任务与目标原则：企业组织设计的根本目的，是为实现企业的战略任务和经营目标服务的，这是一条最基本原则。
- 2) 专业分工和协作的原则：现代企业的管理，工作量大，专业性强，分别设置不同的专业部门，有利于提高管理工作的质量与效率。

- 3) 有效管理幅度原则：由于受个人业务、知识、经验条件的限制，一名领导人能够有效领导的直属下级人数是有一定限度的。
- 4) 集权与分权相结合的原则：企业组织设计时，既要有必要的权力集中，又要有必要的权力分散，两者不可偏废。
- 5) 稳定性和适应性相结合的原则：稳定性和适应性相结合原则要求组织设计时，既要保证组织外部环境和企业任务发生变化时，能够继续有序地正常运转；同时又要保证组织在运转过程中，能够根据变化了的情况做出相应的变更，组织应具有一定的弹性和适应性。

## 二、新型组织结构模式

(一) **多维立体组织**：又称多维组织、立体组织或多维立体矩阵制等，它是矩阵组织的进一步发展，它把矩阵组织结构形式与事业部制组织结构形式有机地结合在一起，形成一种全新的管理组织结构模式。

(二) **模拟分权组织结构**：是指根据生产经营活动连续性很强的大型联合企业（如钢铁企业、化学工业企业等）内部各组成部分的生产技术特点及其对管理的不同要求，人为地把企业分成许多“组织单位”，并将其看成是相对独立的生产经营部门，赋予他们尽可能大的生产经营自主权，让它们拥有自己的职能机构，使每一单位负有“模拟性”的盈亏责任，实现“模拟”的独立经营、独立核算，以调动其生产经营积极性和主动性，达到改善整个企业生产经营管理的目的的组织结构。

(三) **分公司与总公司**：分公司是总公司的分支机构或附属机构，在法律上和经济上均无独立性，不是独立的法人企业。分公司没有自己的独立名称，没有独立的章程和董事会，其全部资产是总公司资料的一部分。

(四) **子公司与母公司**：子公司是指受集团或母公司控制但在法律上独立的法人企业。

(五) **企业集团**：是一种以母子公司为主体，通过产权关系和生产经营协作等多种方式，与众多企业法人组织共同组成的经济联合体。

1. 企业集团的结构图：核心企业、控股成员企业层、参股成员企业层、协作成员企业层（同心圆由里向外）
2. 企业集团的职能机构框图
  - 1) 依托型组织职能机构
  - 2) 独立型组织职能机构
  - 3) 智囊机构及业务公司和专业中心
  - 4) 非常设机构

## 能力要求

### 一、组织结构设计的程序（简答：5条）

1. 分析组织机构的影响因素，选择最佳的组织结构模式。主要因素有：企业环境、企业规模、企业战略目标、信息沟通。
2. 根据所选的组织结构模式，将企业划分为不同的、相对独立的部门。
3. 为各个部门选择合适的部门结构，进行组织机构设置。
4. 将各个部门组合起来，形成特定的组织结构。
5. 根据环境的变化不断调整组织结构。

### 二、部门结构不同模式的选择：

部门结构模式主要有：直线制、职能制、直线职能制、事业部制、超事业部制、矩阵制等。

各种模式自身的组合原则如下：

(一) **以工作和任务为中心来设计部门结构**：内部结构包括，直线制、直线职能制、矩阵结构（任

务小组)等模式,也就是广义的职能制组织结构模式。这种结构模式的最大优点是具有明确性和高度稳定性。

(二)以成果为中心来设计部门结构,包括事业部和模拟分权制等模式。

(三)以关系为中心来设计部门结构,以关系为中心设计的部门内部结构通常出现在一些特别巨大的企业或项目之中,如某些跨国公司。从本质上说,它只是将其他组织设计原则加以综合应用,缺乏明确性和稳定性,实用性较差。

## 第二单元 企业组织结构变革

### 学习目标

了解企业战略与组织结构的关系,掌握企业组织结构变革程序,能够进行企业组织结构整合。

### 知识要求

1. 企业战略与组织结构的关系: 组织结构的目的在于分工和协调,是保证战略实施的必要手段。美国企业管理史学家钱德勒的著名结论: 组织结构服从战略。
2. 企业发展到一定阶段,其规模、产品和市场都发生了变化,这时,企业应采用适合的组织发展战略,对组织结构做出相应的调整。主要战略有:
  - 1) 增大数量战略: 在行业处于发展阶段,只需采用简单的结构或形式。
  - 2) 扩大地区战略: 行业的进一步发展阶段,要求将产品或服务扩展到其他地区,建立职能部门结构。
  - 3) 纵向整合战略: 行业增长阶段后期,组织应选择事业部制结构。
  - 4) 多种经营战略: 行业进入成熟期,企业往往选择多种经营战略,分别采用矩阵结构或经营单位结构。

### 能力要求

#### 一、企业组织结构变革程序(完整、合理的组织结构变革程序和步骤)

(一)组织结构诊断: 提出存在的问题,以及组织改革的目标,采集数据资料对组织机构诊断分析。

1. 组织结构调查: 对组织结构的现状和存在的问题进行充分调查,掌握资料 and 情况。系统地反映组织结构的主要资料有: 1) 工作岗位说明书 2) 组织体系图 3) 管理业务流程图
2. 组织的分析: 通过研究分析,明确现行组织结构存在的问题和缺陷,并为提出改进方案打下基础。组织结构分析主要有三方面: 1) 内外环境变化引起的企业经营战略和目标的改变 2) 哪些决定企业经营的关键性职能? 3) 分析各种职能的性质及类别。
3. 组织决策分析: 在分析决策应当放在哪个层次或部门时,要考虑的因素有: 1) 决策影响的时间 2) 决策对各职能的影响面 3) 决策者所需具备的能力 4) 决策的性质。
4. 组织关系分析

(二)实施结构变革: 提出若干可行的改革方案可供选择,明确方法步骤、具体措施和工作重点

1. 企业组织结构变革的征兆,变革的征兆主要有:
  - 1) 企业经营业绩下降,例如: 市场占有率缩小、产品质量下降、成本增加、顾客意见增多、缺少新产品、新战略等。
  - 2) 组织结构本身病症的显露: 如决策迟缓、指挥不灵、信息不畅、机构臃肿、管理跨度过大、“扯皮”增多、人事纠纷增加等。
  - 3) 员工士气低落、不满情绪增加、合理化建议减少、员工的旷工率、病假率、离职率增多等。
2. 企业组织结构的变革方式: 改良式变革; 爆破式变革; 计划式变革
3. 排除组织结构变革的阻力

人们反对组织结构变革的根本原因: 由于改革冲击他们已习惯了的工作方法和已有的业务知识和技

能，使他们失去工作安全感；一部分领导与员工有因循守旧思想，不了解组织变革是企业发展的必然趋势。

4. 为保证变革顺利进行，应事先研究并采取如下相应措施：

- 1) 让员工参加组织变革的调查、诊断和计划，使他们充分认识变革的必要性和变革的责任感；
- 2) 大力推行与组织变革相适应的人员培训计划，使员工掌握新的业务知识和技能，适应变革后的工作岗位；
- 3) 大胆起用年富力强和具有开拓创新精神的人才，从组织方面减少变革的阻力。

## 二、企业组织结构的整合

组织结构整合是最常用的组织结构变革方式，是一种计划式变革。

(一) 结构整合主要在于解决结构分化时出现的分散倾向和实现相互间协调的要求。

(二) 企业结构整合的过程：拟定目标阶段、规划阶段、互动阶段、控制阶段

## 第二节 企业人力资源规划的基本程序

### 学习目标

了解企业资源规划的内容、作用、环境和制定原则，掌握企业人力资源规划的制定程序和步骤。

### 知识要求

#### 一、企业人力资源规划内容

人力资源规划有广义与狭义之分。广义的人力资源规划泛指各种类型人力资源规划，而狭义的人力资源规划是特指企业人员规划。从时限上看，人力资源规划还可以区分为中长期计划以及按照年度编制的短期计划，一般来说，五年以上的计划才可以称之为规划。

##### (一) 狭义的人力资源规划

狭义的人力资源规划，按照年度编制的计划主要有：人员配备计划；人员补充计划；人员晋升计划。

##### (二) 广义的人力资源规划

广义的人力资源规划，按照年度编制的计划，除了以上三种人员计划之外，还包括：人员培训开发计划；员工薪酬激励计划；员工绩效管理计划及其他计划（劳动组织计划、员工援助计划、劳动卫生与安全生产计划、员工职业生涯计划等）。

#### 二、企业人力资源规划的作用：

- 1) 满足企业总体战略发展的要求；
- 2) 促进企业人力资源管理的开展；
- 3) 协调人力资源管理的各项计划；
- 4) 提高企业人力资源的利用效率；
- 5) 使组织和个人发展目标相一致。

#### 三、企业人力资源规划的环境：

(一) 外部环境：经济环境（经济形势；劳动力市场的供求关系）、人口环境、科技环境、文化法律等社会因素

(二) 内部环境：企业的行业特征、企业的发展战略、企业文化、企业人力资源管理系统。

#### 四、制定企业人员规划的基本原则：

在制定狭义的企业人力资源规划，即企业各类人员规划时，为了保证规划的正确性、科学性和有效性，应遵循的原则：

1. 确保人力资源需求的原则；（人力资源的供给保障问题是人员规划中应解决的核心问题）

2. 与内外环境相适应的原则;
3. 与战略目标相适应的原则;
4. 保持适度流动性的原则。

### 能力要求

#### 一、制定企业人力资源规划的基本程序:

狭义的人力资源规划即企业的各类人员规划,作为人力资源管理的一项基础性活动,它的核心部分包括:人力资源需求预测、人力资源供给预测及供需综合平衡三项工作。企业各类人员规划的基本程序是:

1. 调查、收集和整理涉及企业战略决策和经营环境的各种信息;
2. 据企业或部门的实际情况确定其人员规划期限,了解企业现有人力资源状况,为预测工作准备精确而翔实的资料。
3. 在分析人力资源需要和供给的影响因素的基础上,采用定性和定量相结合,以定量为主的各种科学预测方法对企业未来人力资源供求进行预测。
4. 制定人力资源供求协调平衡的总计划和各项业务计划,并分别提出各种具体的调整、供大于求或求大于供的政策措施。
5. 人员规划的评价与修正。

#### 二、企业各类人员计划的编制

1. 人员配置的计划;
2. 人员需求计划;(预测人员需求是整个人员规划中最困难、最重要的部分)
3. 人员供给计划;(是人员需求计划的对策性计划,主要包括人员招聘计划、人员晋升计划和人员内部调动计划等)
4. 人员培训计划;(培训两类型:一是为了实现提升而进行的培训;二是为了弥补现有生产技术的不足而进行的培训)
5. 人力资源费用计划;
6. 人力资源政策调整计划;
7. 对风险进行评估并提出对策。

### 第三节 企业人力资源的需求预测

#### 第一单元 人力资源需求预测的基本程序

### 学习目标

掌握人力资源预测的内涵、内容、作用和局限性,掌握人力资源需求预测的影响因素和预测程序。

### 知识要求

#### 一、人力资源预测的内涵:

(一) **预测**:是计划的基础,是对未来状况做出估计的专门技术,其基本原理是在于通过各种定性、定量方法对数据进行分析,发现事物发展过程中各种因素之间的相互影响和规律性。

(二) **人力资源需求预测**:就是估算组织未来需要的员工数量和能力组合,它是公司编制人力资源规划的核心和前提,其直接依据是公司发展规划和年度预算。(预测的基本原理是根据过去(经验或经验模型)推测未来,预测的技术主要借鉴社会、行为科学领域常规的经验研究方法。人才预测的产品是一系列未来人力资源需求表。需求通常是指毛需求,即企业用人总的数量;而净需求是指需求与企业自身供给的差,是需要企业招聘和配置的人数。)

(三) **人力资源供给预测**:是指企业根据既定的目标对未来一段时间内企业内部和外部各类人力资源补充来源情况的分析预测。



人力资源的供给预测与需求预测不同：人力资源的需求预测只是对企业组织内部对人力资源的需求，而人力资源供给预测则需要研究组织内部的人力资源供给与组织外部的人力资源供给两个方面因素。

**（四）人力资源预测与人员规划的关系：**人员规划是指企业稳定地拥有一定质量和必要数量的人力资源，以实现包括个人利益在内的该组织目标而拟订的一套措施，从而求得人员需求量和人员拥有量之间在企业未来发展过程中的相互匹配。人员规划包括三方面的含义：（以下三点了解即可）

1. 从组织的目标和任务出发，要求企业人力资源的质量、数量和结构符合其特定的生产资料和生产技术条件的要求；
2. 在实现组织目标的同时，也要满足个人的利益；
3. 保证人力资源与未来组织发展各阶段的动态适应。

人力资源预测是人员规划的一部分，是人员规划中定量分析最多的部分。

## 二、人力资源需求预测的内容：（记概念即可）

**1. 企业人力资源需求预测：**是指从企业经济发展的长远利益出发，对企业所需要的人力资源数量和质量进行的科学分析和预测。

### 2. 企业人力资源存量与增量预测：

企业人力资源存量：主要是指企业人力资源的自然消耗（如自然减员）和自然流动（如专业转移、变动而引起的人力资源变动）。

企业人力资源增量：主要是指随着生产规划扩大、行业调整等发展带来的人力资源上的新的需求。

### 3. 企业人力资源结构预测

**4. 特种人力资源预测：**是指企业需要的特殊人才资源，这种人才往往与现代高科技发展紧密相连，在产业结构调整、新兴行业发展、支柱产业形成、提高科技含量和竞争力方面起着决定性的作用。

## 三、人力资源预测的作用

人力资源预测的作用是，在服从组织战略目标的前提下，通过预测人员需求、采取措施保留和吸引企业对口专业人才，从而获得和保持企业的竞争优势。人力资源预测的作用主要表现在以下两个方面：

### （一）对组织方面的贡献

1. 满足组织在生存发展过程中对人力资源的需求；
2. 提高组织的竞争力；
3. 人力资源预测是人力资源部门与其他直线部门进行良好沟通的基础。

### （二）对人力资源管理的贡献

1. 人力资源预测是实施人力资源管理的重要依据；
2. 有助于调动员工的积极性。

## 四、人力资源预测的局限性：

1. 环境的不确定性；
2. 企业内部的抵制；
3. 预测代价高昂；
4. 知识水平的限制等。

## 五、影响人力资源需求预测的一般因素：

一般因素主要有 11 个：顾客需求的变化（市场需求）；生产需求（或者企业总产值）；劳动力成本趋

势（工资状况）；劳动生产率的变化趋势；追加培训的需求；每个工种员工的移动情况；旷工趋向（或出勤率）；政府的方针政策的影响；工作小时的变化；退休年龄的变化；社会安全福利保障。

### 能力要求

人力资源需求预测包括现实人力资源预测、未来人力资源需求预测、未来流失人力资源预测分析。其具体程序：

#### 一、准备阶段：

1. 构建人力资源需求预测系统，由企业总体经济发展预测系统、企业人力资源总量与结构预测系统和人力资料预测模型与评估系统等三个子系统构成。
2. 预测环境和影响因素分析：
  - 1) SWOT 分析法：S 代表优势(strength)，W 代表劣势(weakness)，O 代表机会(opportunity)，T 代表威胁(threat)。优劣势分析主要是着眼于企业自身的实力及其与竞争对手的比较，而机会和威胁分析将注意力放在外部环境的变化及对企业的可能影响上
  - 2) 竞争五要素分析法：是美国人迈克尔波特在 1980 年出版的《竞争战略：分析行业和竞争对手的方法》一节中提出的一种分析模型，在这个模型中企业要进行以下五项分析：对新加入竞争者的分析、对竞争策略的分析、对自己产品替代品的分析、对顾客群的分析，对供应商的分析。
3. 岗位分类
4. 资料采集与初步处理

#### 二、预测阶段：

三、编制人员需求计划：计划的关键是正确确定计划期内员工的补充需要量。其平衡式如下：  
计划期内员工补充量=计划期内员工总需求量-报告期期末员工总数+计划期内自然减员员工总数

### 第二单元 人力资源需求预测的技术路线和方法

#### 学习目标

掌握人力资源需求预测的原理、技术路线，以及各种人力资源需求预测的定性定量方法。

#### 知识要求

人力资源需求预测的原理：惯性原理、相关性原理、相似性原理

#### 能力要求

##### 一、人力资源需求预测的技术路线

##### 二、对象指标与依据指标

- (一) 对象指标：是指人力资源需求预测对象，可以是总量需求预测指标。
- (二) 依据指标：是影响需求预测的变量因素。

##### 三、人力资源需求预测定性方法

可分为定性预测和定量预测两大类，其中定性预测主要有经验预测法、描述法和德尔菲法。

(一) 经验预测法：是指利用现有的情报和资料，根据有关人员的经验，结合本公司的特点，对公司的人员需求加以预测。

(二) 描述法：是指人力资源计划人员可以通过对本企业组织在未来某一时期的有关因素的变化进行描述或假设。

(三) 德尔菲法：又叫专家评估法，一般采用问卷调查的方式，听取专家（尤其是人事专家）对企业未来人力资源需求量的分析评估。

1. 第一轮：提出预测目标和要求，确定专家组，准备有关资料，征求专家意见。
2. 第二轮：简明扼要地以调查表方式列出预测问题(问题一般以 25 个为宜)，交付专家组评论评价，然后由预测组织统计整理。

中华管理学习网 打造最专业的网站

<http://www.100guanli.com/>

3. 第三轮: 修改预测结果。
4. 第四轮: 进行最后预测。

#### 四、人力资源需求预测的定量方法

##### (一) 转换比率法

企业人力资源需求分析实际上是要揭示未来的经营活动所需要的各种员工的数量。转换比率法的目的的是将企业的业务量转换为对人员的需求, 这是一种适合于短期需求预测的方法。

员工总量需求预测方法公式:

计划期末需要的员工数量=(目前的业务量+计划期业务的增长率)/目前人均业务量\*(1+生产率的增长率)

这种预测方法存在着两个缺陷: 一是进行估计时需要对计划期的业务增长量、目前人均业务量和生产率进行精确的估计; 二是这种预测方法只考虑了员工需求的总量, 没有说明其中不同类别员工需求的差异。

##### (二) 人员比率法(只需看教材举例部分 P42)

采用人员比率法时, 首先应计算出企业历史上关键业务指标的比例, 然后根据可预见的变量计算出所需的各类人员数量。

##### (三) 趋势外推法(识记公式)

又称为时间序列法, 是定量预测技术的一种。其实质是根据人力资源历史的和现有的资料, 随时间变化的趋势具有连续性的原理, 运用数学工具对该序列加以引申, 即从过去延伸将来, 从而达到对人力资源的未来发展状况进行预测的目的。

$Y=a+b \cdot t$  (t 表示时间变量, 是已知值; 因变量 y 表示人员需求数量, 其历史数据通过观测、查阅亦可得到; a、b 是待定值)

##### (四) 回归分析法(不会出计算题考, 最多考公式及各字母所指含义 P43)

是依据事物发展变化的因果关系来预测事物未来的发展趋势, 它是研究变量间相互关系的一种定量预测方法, 又称回归模型预测法或因果法。

##### (五) 经济计划模型法(考的可能性不大, 仅需识记公式)

是先将公司的员工需求量与影响需求量的主要因素之间的关系用数学模型的形式表示出来, 依此模型及主要因素变量, 来预测公司的员工的需求。

##### (六) 灰色预测模型法(不需记, 知道概念即可)

本质是经济计量模型法, 不同的是, 经济计算模型法对数据的完整性有很高的要求, 而灰色预测模型法能对既含有已知信息又含有未知或非确定信息的系统进行预测。

##### (七) 生产模型法(识记公式)

是根据企业的产出水平和资本总额来进行预测, 它主要根据道格拉斯生产函数:

总产出=劳动投入量\*资本投入量\*总生产率系数\*正态分布误差

##### (八) 马尔可夫分析法

主要思路是通过观察历年企业内部人数的变化, 找出组织过去人事变动的规律, 由此推断未来的人事变动趋势和状态, 既可以预测企业的人力资源需求, 也可以预测企业内部的人员供给情况。

##### (九) 定员定额分析法(最容易被考, 识记公式)

1. 工作定额分析法:  $N=W/q*(1+R)$

2. 岗位定员法

公式: 定员人数=岗位班作业平均体力过去时间总和/岗位作业时间标准

3. 设备看管额定员法

公式: 设备看管定额=岗位作业时间标准 / 看管单台设备班平均耗费的体力劳动时间

定员人数=计划需要同时开动的设备台数 / 设备看管定额

#### 4. 劳动效率定员法

公式: 劳动定额=测定期班平均工作任务总量\*岗位作业时间标准 / 班平均体力劳动时间总和

定员人数=计划期班平均工作任务总量 / 劳动定额

#### 5. 比例定员法

公式: 定员比例=标志物数量\*岗位作业时间标准/班平均体力过去时间总和

### (十) 计算机模拟法(无需作深入研究)

是人力资源需求预测诸方法中最为复杂的一种方法。运用这种方法是在计算机中运用各种复杂的数学模式对在各种情况下企业组织人员的数量和配置运转情况进行模拟测试, 从模拟测试中预测出对各种人力资源需求的各种方案以供组织选择。

#### 注意事项

人力资源需求预测定量方法的注意事项:

1. 转换比率法和数学模型法都是以现存的或者过去的组织业务量和员工之间的关系为基础, 都适合于预测具有共同特征的员工的需求。如果员工的数量不仅取决于业务量一个因素, 而是取决于多个解释变量, 那么就需要用多元回归分析方法。
2. 人力资源需求预测的定性方法都是以函数关系不变作为前提, 但是, 这经常是不符合实际的, 因此需要用管理人员的主观判断进行修正。

## 第三单元 企业人力资源的总量预测

### 学习目标

掌握企业人力资源需求总量预测各种基本概念和基本方法。

### 知识要求

影响企业人员需要的因素有很多, 而且不同人员的影响因素各不相同。因此, 在做人力资源需求预测时, 必须根据岗位的特点分析其影响因素, 确定合理而具体的影响参数。

### 能力要求

## 第四单元 企业人力资源的结构预测

### 学习目标

掌握人力资源需求结构和预测的各种方法的应用。

### 能力要求

#### 一、企业专业技能人员结构预测

对专门技能人员而言, 在企业技术水平相对稳定的情况下, 不同工种的员工人数存在稳定的比例关系。因此, 可以利用这一比例关系对其数量和结构进行预测。

#### 二、企业经营管理人员结构预测

对经营管理员而言, 若没有发生企业组织结构的变革, 其人员数量与基层人员呈稳定的比例关系; 若生产技术、销售技巧等没有发生重大变革, 其人员分类结构较为稳定; 若社会的文化水平提高速度较平稳, 其人员学历结构较为稳定; 若社会生活水平生活节奏保持稳定, 则其人员的年龄结构较为稳定。

## 第四节 企业人力资源供给预测与供求平衡

### 第一单元 企业人力资源供给分析

## 学习目标

掌握企业人员供给预测的基本概念和类型，并能够选择和运用适当的方法进行企业人力资源的供给预测。

## 知识要求

企业人员供给包括内部供给和外部供给两种，其预测类型也包括内部供给预测和外部供给预测两种。

### 一、内部供给预测

企业未来内部人力资源供给一般来说是企业人力资源供给的主要部分（除新建企业外）。企业人力资源需求的满足，应优先考虑内部人力资源供给。企业内部人力资源供给量必须考虑下述因素：企业内部的自然流失（伤残、退休、死亡等）、内部流动（晋升、降职、平调等）、跳槽（辞职、解聘）等。

### 二、外部供给预测

1. 影响企业外部劳动供给的因素：地域性因素、人口政策及人口现状、劳动力市场发育程度、社会就业意识和择业心理偏好。

2. 企业外部人力资源供给的主要渠道：大中专院校应届毕业生；复员转业军人；失业人员、流动人员、其他组织在职人员。

### 三、企业

## 能力要求

### 一、企业人员供给预测步骤（简答）

1. 对企业现有的人力资源进行盘点，了解企业员工队伍的现状。
2. 分析企业的职务调整政策和历年员工调整数据，统计出员工调整比例。
3. 向各部门的主管人员了解将来可能出现的人事调整状况。
4. 将上述的所有数据进行汇总，得出对企业内部人力资源供给量的预测。
5. 分析影响外部人力资源供给的各种因素（主要是地域性因素和全国性因素），并依据分析结果得出企业外部人力资源供给预测。
6. 将企业内外部人力资源供给预测进行汇总，得出企业人力资源供给预测。

### 二、内部供给预测的方法

（一）**人力资源信息库**：（针对企业不同人员，分为技能清单和管理才能清单两类）

人力资源信息库是计算机运用于企业人事管理的产物，它是通过计算机建立的、记录企业每个员工技能和表现的功能模拟信息库。

（二）**管理人员接替模型**：对于管理人员供给的预测，最简单而又有效的方法就是设计管理人员的接替模型。

（三）**马尔可夫模型**：是分析组织人员流动的典型矩阵模型，它的基本思想是：通过发现组织人事变动的规律，推测组织在未来的人员供给情况。

马尔可夫模型的关键是确定转移概率，如果转移概率是固定的、确定性的，则运用模型预测较为简单。

## 第二单元 企业人力资源供给与需求平衡

## 学习目标

掌握企业人力资源供给与平衡的基本方法。

## 能力要求

供求关系的三种情况: 人力资源供求平衡; 人力资源供大于求, 结果是导致组织内部人浮于事, 内耗严重, 生产或工作效率低下; 人力资源供小于求, 企业设备闲置, 固定资产利用率低, 也是一种浪费。

人力资源规划就是要根据企业人力资源供求预测结果, 制定相应的政策措施, 使企业未来人力资源供求实现平衡。

### 一、企业人力资源供不应求

当预测企业的人力资源在未来可能发生短缺时, 要根据具体情况选择不同方案以避免短缺现象的发生:

1. 将符合条件, 而又处于相对富余状态的人调往空缺职位。
2. 如果高技术人员出现短缺, 应拟定培训和晋升计划, 在企业内部无法满足要求时, 应拟定外部招聘计划。
3. 如果短缺现象不严重, 且本企业的员工又愿延长工作时间, 则可以根据《劳动法》等有关法规, 制定延长工时适当增加报酬的计划, 这只是一项短期应急措施。
4. 提高企业资本技术有机构成, 提高工人的劳动生产率, 形成机器替代人力资源的格局。
5. 制定聘用非全日制临时用工计划, 如返聘已退休者, 或聘用小时工等。
6. 制定聘用全日制临时用工计划。

总之, 以上这些措施, 虽是解决组织人力资源短缺的有效途径, 但最为有效的方法是通过科学的激励机制, 以及培训提高员工生产业务技能, 改进工艺设计等方式, 来调动员工积极性, 提高劳动生产率, 减少对人力资源的需求。

### 二、企业人力资源供大于求

企业人力资源过剩是我国现在企业面临的主要问题, 是我国现有企业人力资源规划的难点问题。解决企业人力资源过剩的常用方法有:

1. 永久性辞退某些劳动态度差、技术水平低、劳动纪律观念差的员工;
2. 合并和关闭某些臃肿的机构;
3. 鼓励提前退休或内退, 对一些接近而还未达退休年龄者, 应制定一些优惠措施, 如提前退休者仍按正常退休年龄计算养老保险工龄, 有条件的企业, 还可一次性发放部分奖金(或补助), 鼓励提前退休;
4. 加强培训工作, 提高员工整体素质, 如制定全员轮训计划, 使员工始终有一部分在接受培训, 为企业扩大再生产准备人力资本;
5. 加强培训工作, 使企业员工掌握多种技能, 增强他们的竞争力。鼓励部分员工自谋职业, 同时, 可拨出部分资金, 开办第三产业;
6. 减少员工的工作时间, 随之降低工资水平, 这是西方企业在经济萧条时经常采用的一种解决企业临时性人力资源过剩的有效方式;
7. 采用由多个员工分担以前只需一个或少数几个人就可完成的工作和任务, 企业按工作任务完成量计发工资的办法。