人力资源管理师课程讲义重点摘要——人力资源规划

组织结构与组织设计的区别：组织理论又被称为广义的组织理论或大组织理论，它包括了组织运行的全部问题，如组织运行的环境、目标、结构、技术、规模、权力沟通等，都属于其研究对象。组织设计理论则被称作为狭义的组织理论或小组织理论，它主要研究企业组织结构的设计，而把环境、战略、技术、规模、人员等问题作为组织结构设计中的影响因素来加以研究。

组织设计理论分类：静态、动态

组织设计的基本原则：1、任务与目标 2、专业分工和写作 3、有效管理幅度原则 4、集权与分权相结合 5、稳定性和适应性相结合

企业集团的职能机构框图：1、依托型 2、独立型 3、智囊机构及业务公司和专业中心 4、非常设机构

分析组织机构的影响因素：1、环境 2、规模 3、战略目标 4、信息沟通

部门结构模式的选择：1、以工作和任务为中心来设计（直线制、直线职能制、矩阵式）2、以成果为中心来设计（事业部、模拟分权）3、以关系为中心来设计

系统反映组织结构的资料：1、岗位说明书 2、组织体系图 3、管理业务流程图

变革的征兆（什么情况适合机构变革）：1、企业经营业绩下降 2、组织结构本身病症的显露 3、员工士气低落

组织变革的方式：1、改良式 2、爆破式 3、计划式

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

组织结构整合是企业最常用的组织结构变革方式，是一种计划式变革

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(包括 :人员配备、补充、晋升) ,而狭义的是指企业人员规划(人员培训开发、薪酬激励、绩效管理、其它设计)

企业人力资源规划环境：一、外部 1、经济 2、人口 3、科技 4、文化法律等社会因素 二、内部 1、行业特征 2、发展战略 3、企业文化 4、人力资源管理系统

人力资源需求预测：定性 :1、经验预测法 2、描述法 3、德尔菲法 定量 :1、转换比率法 2、人员比率法 3、趋势外推 4、回归分析

人力资源需求预测的原理：1、惯性 2、相关性 3、相似性

内部供给预测方法：一、人力资源信息库 1、技能清单 2、管理才能清单 二、管理人

员接替模型 三、马尔可夫模型

企业人力资源供求关系：1、供求平衡 2、供大于求 3、供小于求

企业战略与组织结构的关系:(１)组织结构的功能在于分工和协调，是保证战略实施的必要手段:组织结构服从战略。(２)企业发展到一定阶段，其规模、产品和市场变化都发生了变化，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:增大数量战略;扩大地区战略;纵向整合战略;多种经营战略。

促进变革顺利实施的措施：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。

组织变革阻力的表现及根本原因有哪些？如何保证组织变革顺利进行？（１)组织结构变革常招致各方面的抵制和反对。表现为生产经营情况恶化，工作效率下降，要求调职与离职的人数增加，发生争吵与敌对行为，提出各种似是而非的反对变革的理由等。人们反对变革的根本原因: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。(２)为保证变革顺利进行，应事先研究并采取如下措施：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。

简述企业人力资源规划的基本程序：(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)根据企业或部门的实际情况确定人员规划期限，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)在分析人力资源需求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供不应求的政策措施。（５）人员规划的评价与修正。

简述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：对组织方面的贡献：(１)满足组织在生存和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。

计算计划末期需要的员工数量公式：

$$\frac{\text{目前的业务量}+\text{计划期业务的增长量}}{\text{目前人均业务量}\times(1+\text{生产率的增长率})}$$

案例：企业制定人力资源规划：了解本企业的发展战略，收集本企业经营环境的相关信息。1)盘点现有人力资源：核查人力资源的数量、质量、结构及分布状况。这一部分工作需要结合人力资源管理信息系统和职务分析的有关信息来进行。

2)人力资源需求预测：这一步工作与人力资源核查可同时进行，主要是根据企业的发展战略规划和本企业的内外部条件选择预测技术，然后对人力资源需求的结构和数量、质量进行预测。人力资源需求预测的方法分两类：即直觉预测方法(定性预测)和数学方法预测(定量预测)。3)人力资源供给预测：人力资源供给预测

也称为人员拥有量预测，是人力资源预测的又一个关键环节，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。人力资源供给预测包括两部分：一是内部拥有量预测，即根据现有人力资源及其未来变动情况，预测规划各时间点上的人员拥有量；另一部分是对外部人力资源供给量进行预测，确定在规划时间点上的各类人员的可供量。4)起草计划匹配供需。起草计划匹配供需包括：①确定人员需求量。这步主要是把预测到的各规划时间点上的供给与需求进行比较，确定人员在质量、数量、结构及分布上的不一致之处，从而得到纯人员需求量。②制定匹配政策以确保需求与供给的一致。这步实际是制定各种具体的规划和行动方案，保证需求与供给在规划各时间点上的匹配。主要包括：人员配置计划、人员需求计划、人员供给计划、人员培训计划、人力资源费用计划等具体行动方案。5）执行规划和实施监控。6）评估人力资源规划。