第四节　企业人力资源供给预测与供需平衡

第一单元 企业人力资源供给分析

【知识要求】

一、内部供给预测

二、外部供给预测

【能力要求】

一、企业人员供给预测的步骤

二、内部供给预测方法

【知识要求】一、内部供给预测

- 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（新建企业除外）
- 企业人力资源需求的满足，应优先考虑内部人力资源供给
- 企业人力资源供给量必须考虑如下因素：
  - 企业内部人员的自然流失（伤残、退休、死亡）
  - 内部流动（晋升、降职、转岗等）
  - 跳槽

二、外部供给预测

- 影响企业外部劳动力供给的因素
  - 地域因素
  - 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偏好心理
- 企业外部供给的主要渠道
  - 大中专院校毕业生
  - 复员转业军人
  - 失业人员、流动人员
  - 其他组织的在职人员

【能力要求】一、企业人员供给预测的步骤P89

- 对现有人力资源进行盘点，了解员工队伍现状。
- 分析企业的职务调整政策和历年员工调整数据，统计出员工调整的比例
- 向各部门的主管了解将来可能出现的人事调整状况
- 汇总上述数据，得出对企业人力资源供给量的预测
- 分析影响外部人力资源供给的各种因素，并依据分析结果得出企业外部人力资源供给预测
- 汇总内部和外部人力资源供给预测，得出企业人力资源供给总预测

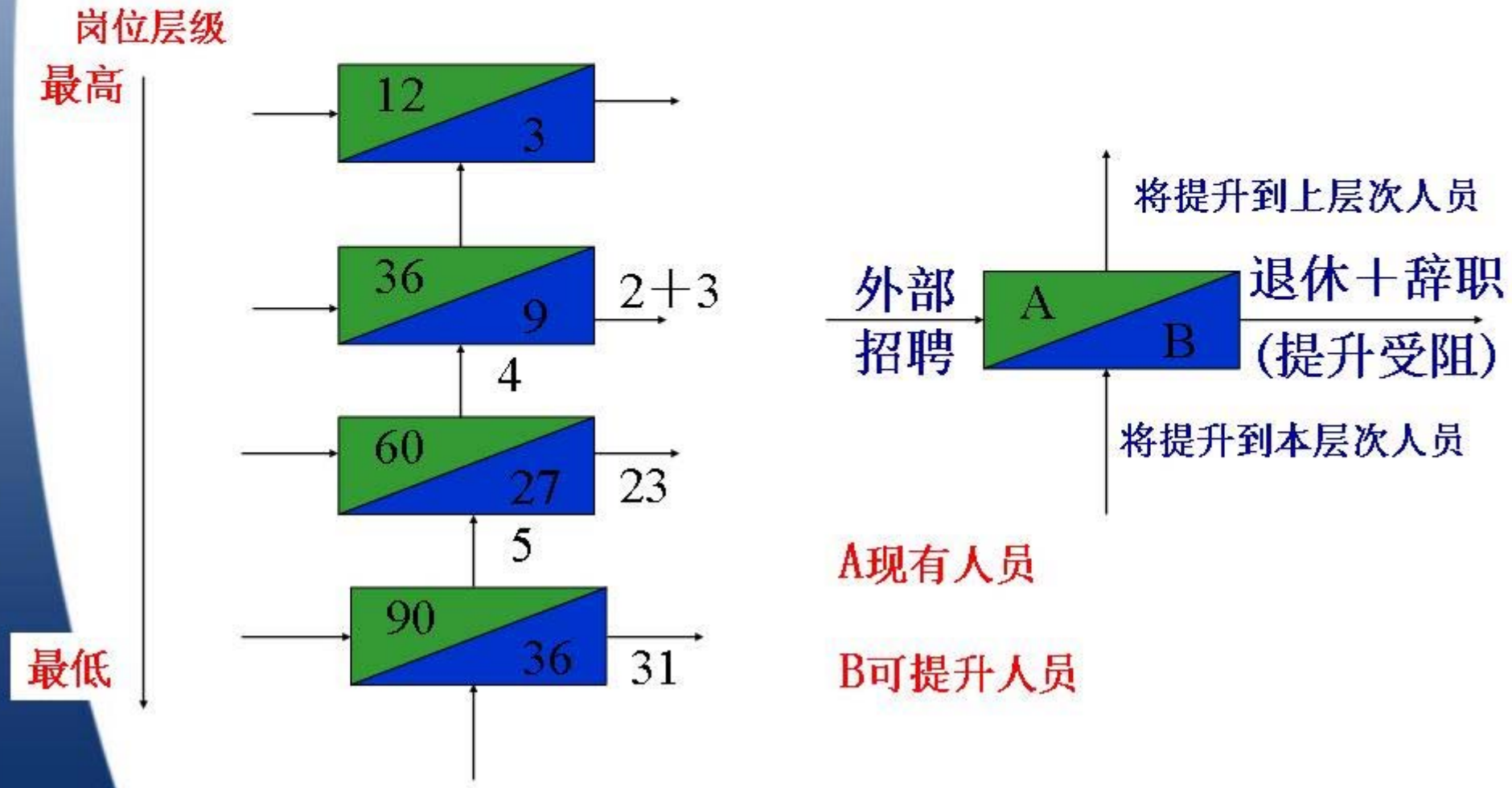
二、内部供给预测方法

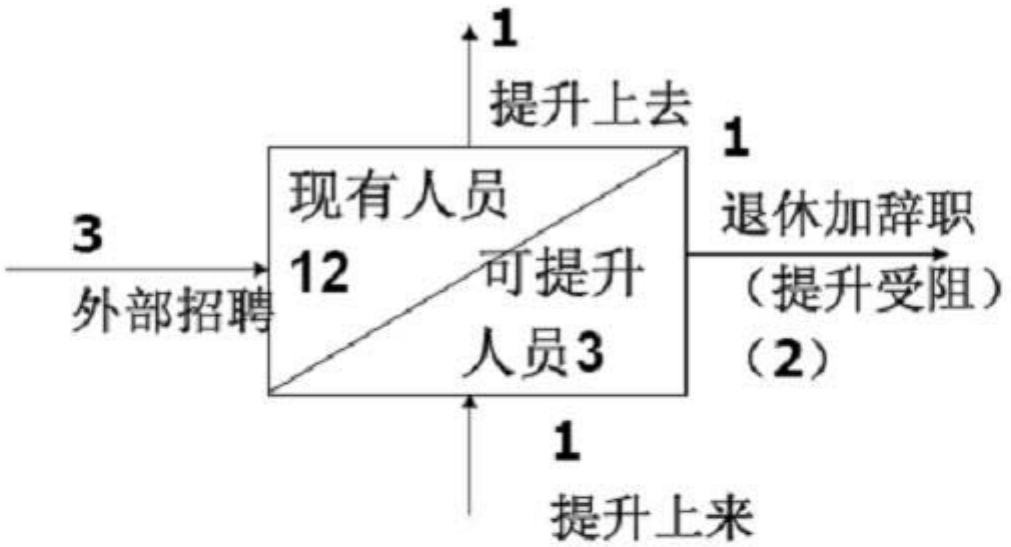
1、人力资源信息库

- 技能清单
  - ✓工作岗位、经验、年龄
  - ✓技术能力、责任、学历等
  - ✓对员工工作表现、提升条件的评价
  - ✓最近一次的客观评价，尤其是对工作表现的评价
- 管理才能清单
  - ✓管理幅度、管理对象、受到管理培训、当前管理业绩评价等

2、管理人员接替模型

对管理人员供给预测最简单有效的办法就是设计管理人员的接替模型





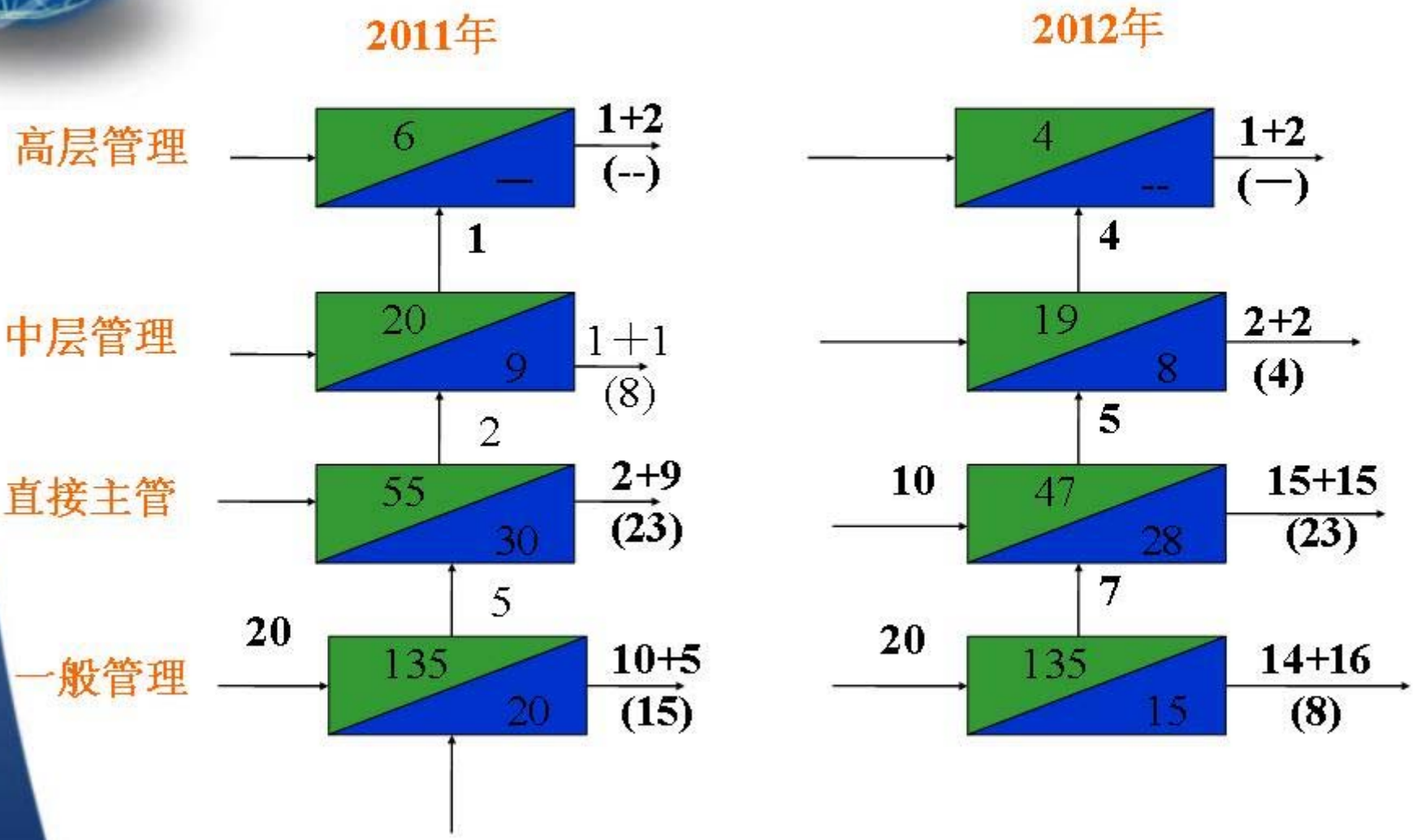
内部供给=现有人数—流出总数+流入总量

流出总量=退休人数+辞职\退人数+提升人数

流入总量=外部招聘的人数+提升上来人数

可提升人数=提升上去人数+提升受阻人数

某公司2011－2012年度管理人员接替图



2013年某公司管理岗位人员接替统计表

序号	管理人员	2012年		2013年预测						接替方式	
		现有人数	年末人数	定员标准	流出人员	退休人员	增补计划	后备人才	提升受阻	外部招聘	内部升任
1	高层管理	4	5	6	0	0	+1	–	–	–	1
2	中层管理	19	16	20	-1	-2	+8	4	3	–	8
3	直接主管	47	29	35	-1	0	+15	23	15	7	8
4	一般管理	135	118	130	-2	-2	+24	8	0	24	–
合计		205	168	191	-4	-4	48	35	18	31	17

填表说明

一）需要确定的人数：

定员标准= 是已知条件

内部升任（预测）=是要确定的数（根据实际情况确定，人数自定，但要小于后备人才数）

内部升任是指下层提升上来的人数。不能混。

预测年流出人数=是已知条件

预测年退休人数=是已知条件

二）不需要算的人数，从图上可以看出来的：

本年现有人数=左上边三角形内人数

后备人才=上年提升受阻人数（预测年可提升的人数）

三）需要算的数字：

1。本年年末人数=本年现有人数＋本年新增人数（外招人数+提升上来人数）-本年减少人数（流出人数+退休人员+已提升走的人数）

2。提升受阻=后备人才-上层内部升任数（本层提升上去的人数）

3。增补计划=定员标准人数 - 上年末人数+|流出人数|+|退休人员|+上一层内部升任人数

4。外招人数=增补计划-内部升任

3、马尔可夫模型

- 通过数据收集分析，得到每一种职位人员变动的频率，进而推测出人员变动情况
- 模型关键是确定转移概率，如果转移概率是固定的、确定性的，则运用模型较为简单

真题

17年5月真题：影响企业外部人员供给的人口因素包括(BCDE)P88

A.民族策略

B.人口规模

C.人口年龄结构

D.人口素质结构

E.劳动力参与率

第二单元 企业人力资源供给与需求平衡

【知识要求】

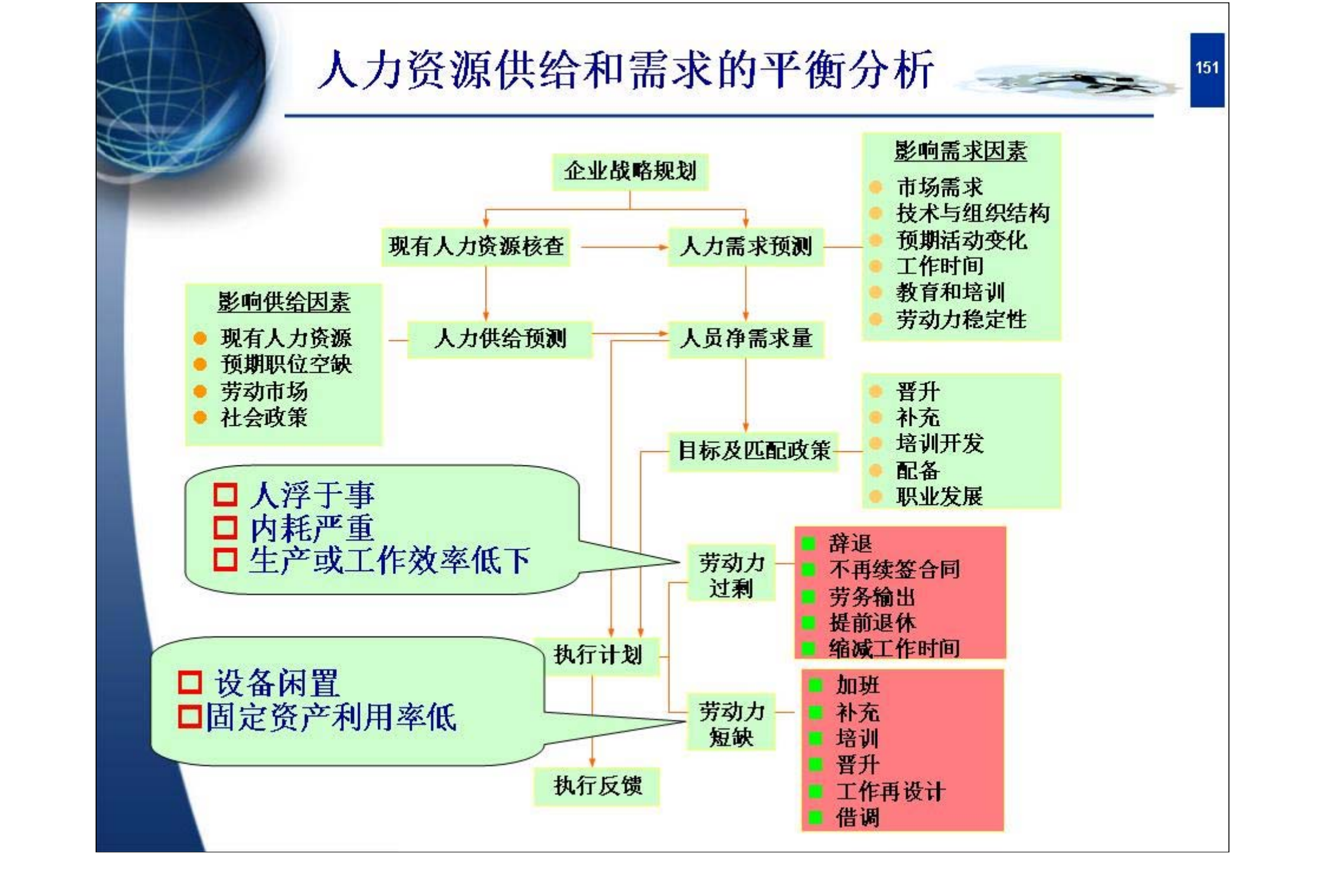
【能力要求】

一、企业人力资源供求平衡

二、企业人力资源供不应求

三、企业人力资源供大于求

人力资源供给和需求的平衡分析



企业人力资源供求平衡

- 完全平衡情况极为少见，甚至不可能达到
- 1、总量平衡
- 2、层次结构平衡

企业人力资源供不应求

- 1、将符合条件，而又处于相对富余状态的人员调往空缺职位
- 2、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时，应拟定外部招聘计划
- 3、如果短缺现象不严重，员工又愿意延长工作时间，可采取延长工时，同时增加报酬
- 4、提高企业资本技术有机构成，提高工员工劳动生产率，形成机器代替人力资源的格局
- 5、制定聘用非全日制临时用工计划
- 6、制定全日制临时用工计划

方法	速度	可撤回程度
1、加班	快	高
2、临时雇佣	快	高
3、外包	快	高
4、再培训后转岗	慢	高
5、减少流动数量	慢	中等
6、外部雇佣新人	慢	低
7、技术创新	慢	低

人力资源供大于求

- 1、永久辞退某些劳动态度差、技术水平的、劳动纪律观念差的员工
- 2、合并某些臃肿机构
- 3、鼓励提前退休或内退
- 4、制定轮训计划，提高整体素质，为企业扩大生产准备人力资本
- 5、加强技能培训，开办第三产业、鼓励自主创业
- 6、减少工时降低工资
- 7、分享岗位

方法	速度	员工受伤害的程度
1、裁员	快	高
2、减薪	快	高
3、降级	快	高
4、工作轮换	快	中等
5、工作分享	快	中等
6、退休	慢	低
7、自然减少	慢	低
8、再培训	慢	低

真题

20、关于人力资源预测的说法不正确的是（ D）P88

A. 企业职位空缺不可能完全通过内部供给解决；

B. 严格的户籍制度制约着企业外部人员的供给；

C. 人员供给预测包括内部供给预测和外部供给预测；

D. 企业人力资源需求的满足应优先考虑外部人力资源供给。

21、企业外部人力资源供给的主要渠道有（ABCD ）P88

A. 复员转业军人

B. 流动人员

C. 其他组织在职人员

D. 失业人员

E. 大中专院校在读生

22、真题

某公司是一家实力雄厚的汽车制造企业，根据公司未来5年发展规划，企业将达到年产200万辆汽车生产规模。人力资源部正在讨论2010-2014年人力资源规划问题，负责起草该规划的人事经理要求在进行人力资源外部供给预测之前，先组织一次全面深入的调查，采集相关数据资料，为内部供给预测做好准备。问：

1、该公司在进行人力资源内部供给预测时，可以采取哪些方法？（8分）

2、当预测到企业人力资源在未来几年内可能发生短缺时，可采取哪些措施解决人力资源供不应求的问题？（10分）

真题解析

1、该公司在进行人力资源内部供给预测时，可以采取哪些方法？（8分）P89

企业人力资源内部供给预测的基本方法有：

① 人力资源信息库（2分）

该信息库针对企业不同人员，又可分为：

•技能清单（1分）

•管理才能清单（1分）

②管理人员接替模型（2分）

③马尔可夫模型（2分）

真题解析

2、可采取哪些措施解决人力资源供不应求的问题？（10分）
P95（每项2分，最高10分）

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 如高科技人员出现短缺，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 如短缺现象不严重且本企业员工又愿延长工作时间，可根据《劳动法》等有关规定，制定延长工时适当增加报酬的计划，这是一种短期应急措施。

④ 提高企业资本有机构成，提高劳动生产率，形成机器替代人力的格局。

⑤ 制定聘用非全日制临时工计划，如返聘已退休人员，或聘用小时工。

⑥ 制定聘用全日制临时工计划。

第五节　人力资源管理制度规划

第五节　人力资源管理制度规划

【知识要求】

一、制度化管理的基本理论

二、制度规范的类型

三、企业人力资源管理制度体系的构成

四、企业人力资源管理制度体系的特点

五、人力资源管理制度规划的基本原则

六、制定人力资源管理制度的基本要求

【能力要求】

一、人力资源管理制度规划的基本步骤

二、制定具体人力资源管理制度的程序

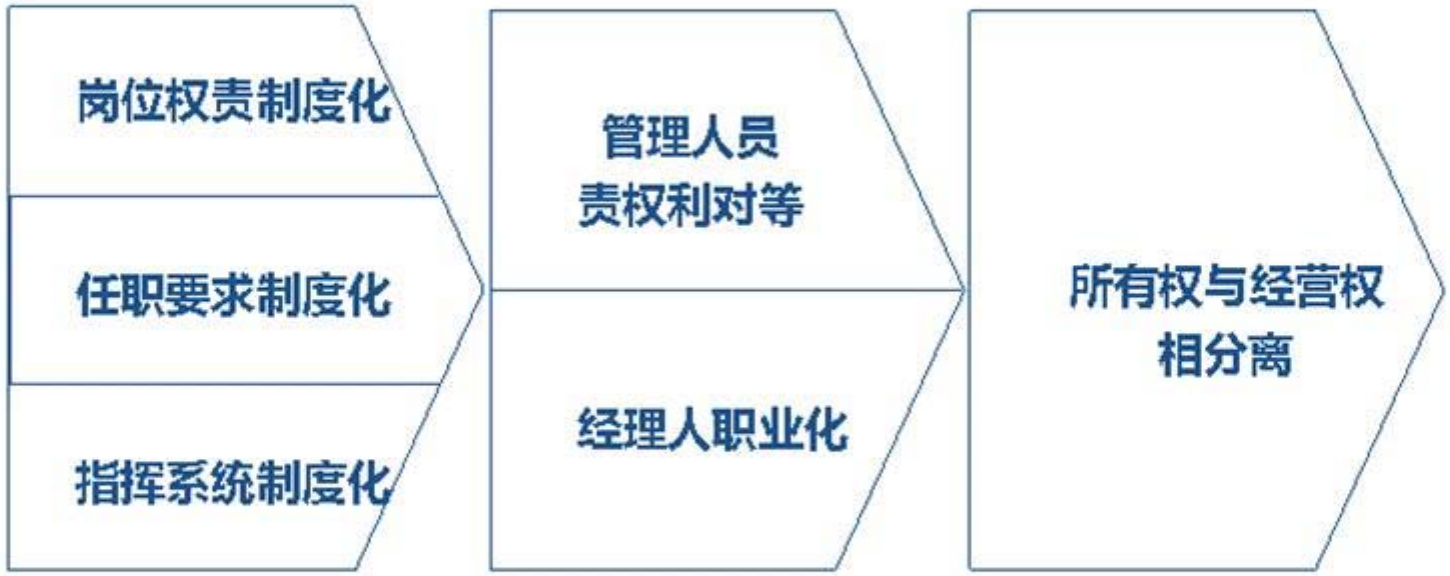
制度化管理的概念

◆以制度规范为基本手段协调企业组织集体协作行为的管理方式，就是制度化管理。

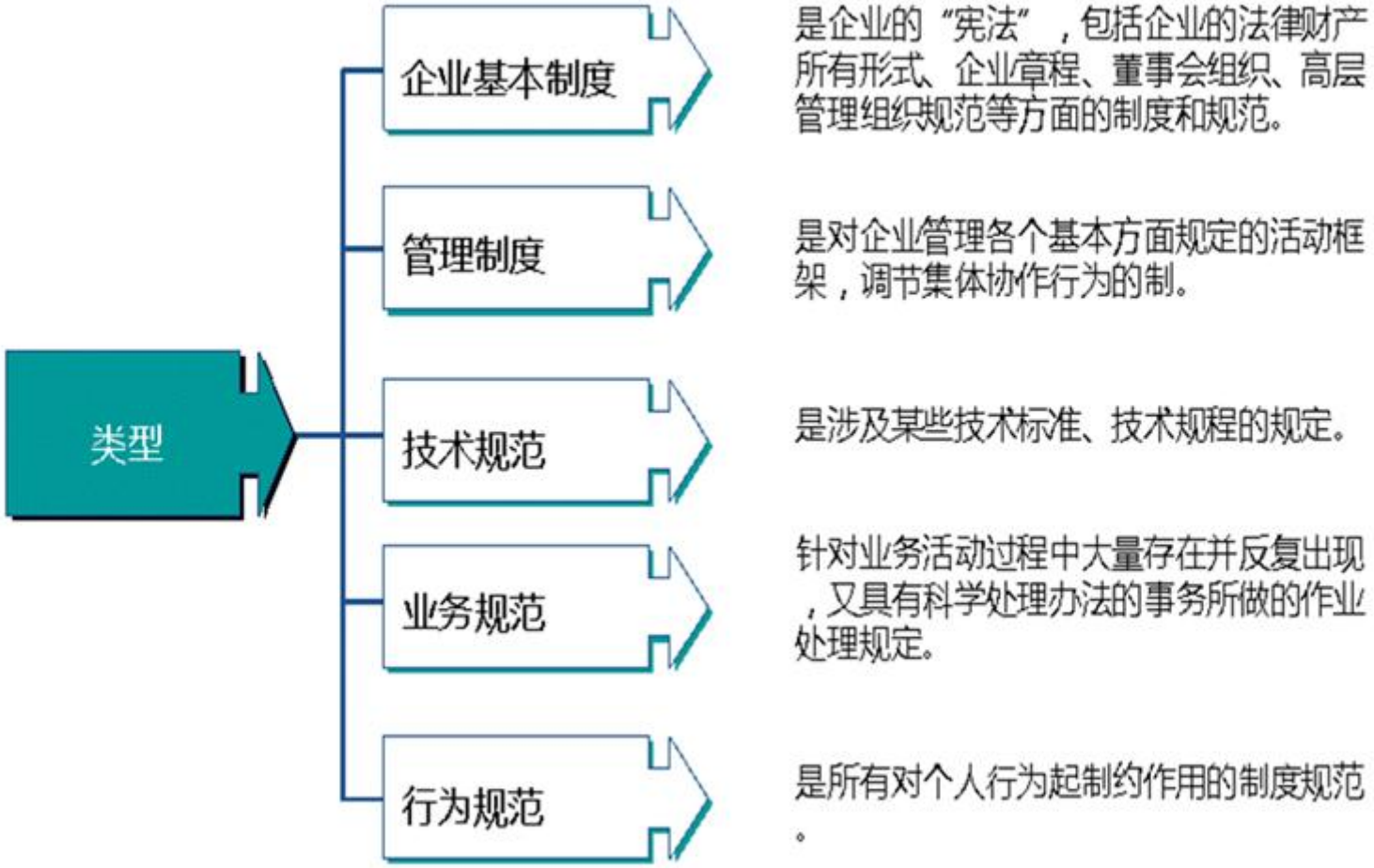
◆制度化管理是由德国管理学家、组织理论之父马科斯·韦伯（1864-1920）提出。

◆制度化管理的实质在于以科学确定的制度规范为组织协作行为的基本机制，主要依靠外在于个人的、科学合理的理性权威实行管理。

1、制度化管理的特征



2、制度化管理的类型


类型
企业基本制度
管理制度
技术规范
业务规范
行为规范
是企业的“宪法”，包括企业的法律财产所有形式、企业章程、董事会组织、高层管理组织规范等方面的制度和规范。
是对企业管理各个基本方面规定的活动框架，调节集体协作行为的制。
是涉及某些技术标准、技术规程的规定。
针对业务活动过程中大量存在并反复出现，又具有科学处理办法的事务所做的作业处理规定。
是所有对个人行为起制约作用的制度规范。

3、制度化管理体系

HR基础管理制度

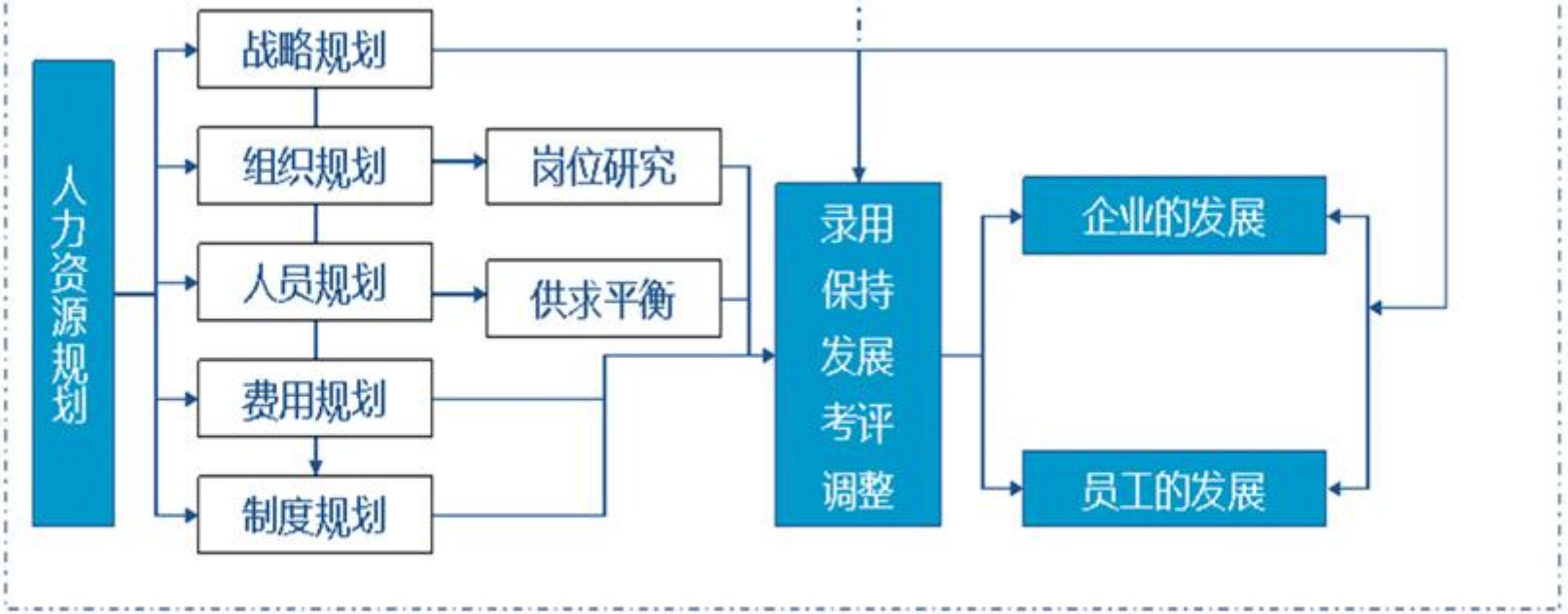
- 组织机构设置与调整
- 工作岗位分析与评价
- 岗位设置与人员费用预算
- 人力资源规划管理制度
- 招聘管理制度
- 培训制度、员工职业生涯管理制度
- 绩效管理制度
- 薪酬福利制度
- 劳动保护用品与安全事故处理制度
- 其它如职业病防治与检查的规定等等

员工管理制度

- 工作时间的规定
- 考勤与休假规定
- 女工劳动保护与计划生育制度
- 奖惩制度
- 员工差旅费管理制度
- 员工因私出镜规定
- 员工合理化建议的规定
- 员工越级投诉的规定等等

4、制度化管理体系的特点

◆体现了人力资源管理的基本职能。



◆体现了物质存在和精神意识的统一。

5、人力资源管理制度的原则与基本要求

- 促进员工与企业共同发展
- 从环境出发，与企业特点相适应
- 以理论为基础，学习与创新并重
- 制度不得凌驾于法律法规之上
- 与集体合同协调一致
- 保持制度的动态性

基本要求

- 从实际出发
- 根据需要制定
- 符合法律和社会道德规范
- 系统和配套
- 保持合理性和先进性

基本原则

6、人力资源管理制度规划的基本步骤



提出草案

从企业现实生产技术条件和管理水平出发，注重科学性、系统性、严密性、可行性。

征求意见

征求专家组和各级主管意见，必要时要通过全体职工大会或者职代会。

修改完善

重要制度，先试行过渡再推广。

7、制定具体的人力资源管理制度的程序

总则

- 1、说明建立本项人力资源管理制度的原因、地位与作用。
- 2、规定本项人力资源管理的组织机构。
- 3、明确本项人力资源管理的目标、程序、步骤与实施的原则。
- 4、说明本项人力资源管理制度设计的依据和基本原理、名词解释。

主文

- 5、本项人力资源活动的类别、层次和期限
- 6、对本项人力资源管理制度中所使用的报表格式、量表、统计口径、填写方法、文字撰写和上报期限所提出具体的要求
- 7、与本项人力资源管理制度配套的制度及兑现办法的明确规定
- 8、年度总结、表彰活动和要求做出的原则上的规定
- 9、对员工的权利与义务、具体程序和管理办法作出明确详细的规定

附则

- 10、对本项人力资源管理制度的解释、实施和修改等其它问题做出必要的说明。

23、真题

W公司是一家民营房地产企业，总经理贾先生创建公司时仅有数百万元资金和十几名员工，设立了财务、项目开发、工程管理和行政人事4部门，其中财务部负责人刘女士是贾总的亲戚，仅持有初级会计证。负责项目开发的江先生是贾总多年的好友，初中毕业，曾当过一餐馆的老板。

随着W公司规模的扩大，职能部门由4个部门变成项目开发、市场策划、工程式管理、质量控制、技术设计、财务、人力资源、物业和行政等9个部门。人员也由十几人发展到500多人。人员有增加，诸多管理问题也频频出现。例如虽然公司提出了明确的战略规划，但总不能落实；追究责任时候，好像大家都有责任，每次大家做一番自我批评后，下次规划依旧不能落实，问题到底出在哪里呢？让他颇为郁闷的还有，各部门管理人员经常各自为政，相互扯皮。

此外，W公司在创业初期没有任何考评指标和标准，完全依靠家庭成员的自觉性进行工作，后来虽然组建了人力资源部，但也仅仅实行了直接主管考评法，对各级员工进行主观性考评，导致员工抱怨越来越多。目前，W公司手中仍有约120万平米的待开发土地，贾总犯难的是，别家愁的是“无米下锅”，而他愁的是“怎么下锅”，企业目前的现况已经让他忙得焦头烂额，深感力不从心。

请根据本案例，回答以下问题：

- 该公司在企业人力资源管理方面目前存在哪些问题？（10分）
- 请根据该公司存在的主要问题，提出具体的解决方案。（10分）

真题解析

1、存在的问题

①横向管理十分薄弱，部门各自为政，相互协调困难，一遇到交叉性问题，就都“矛盾上交”，直接反映到总经理，使贾总越来越感到力不从心（2分）

②各部门职责不清，导致出现问题无法追究相应责任，制定的战略规划也不能贯彻执行 （2分）

③公司原有管理人员的素质不适合公司的发展要求； （2分）

④公司没有对人力资源管理工作给予足够重视，没有根据公司总体发展战略的要求，对公司人力资源做出全面的规划，没有对现有人员的素质和构成及时地进行分析、预测和调整； （2分）

⑤公司缺乏合理的绩效考核体系，公司人力资源部门单纯依靠上级考评来对所有员工进行绩效考核，不能达到择优淘劣的目的。 （2分）

真题解析

2、解决对策

①对公司的组织结构进行必要的调整。根据业务范围和职能的同类性和关联性，将公司原有职能部门划分为若干个职能中心，如财务中心、人力资源中心、企管中心和技术中心等，适度归并职能机构（2分）

②建立健全人力资源管理的各项基础工作，通过工作岗位分析，撰写部门和岗位工作说明书。在定编定岗定员定额的基础上，明确各部门的职责范围和业务分工，界定各个部门之间协作关系。（2分）

③在完善公司总体发展战略规划基础上，制定公司的资源规划，对现有人员的素质结构分析，对未来所需人员进行预测等（2分）

④设计合理的绩效考评体系。（2分）

⑤在上述各项工作健全完善的基础上，通过公司内、外部招聘等多种渠道，采用多种方法，选拔和培养一批专门人才，逐步替代不合格的中高层业务主管（2分）

THANK YOU !

