

第3章 人力资源规划



【本章学习目标】

1. 理解人力资源规划的概念和内容。
2. 掌握人力资源规划的流程和方法。
3. 了解人力资源规划的常见问题和对策。



【导入案例】

战略人力规划,你怎么也在困境里!

在当前多变的经济环境里,企业增长已经不再是简单的数量增长,或简单的资源与能力复制。企业面临的关键挑战是:如何让团队跟上战略和业务发展的需要?

面对战略人力规划的巨大挑战你是不是也深陷困境?是不是也期待探索出一条明媚小道?今天就让我们一起揭开这些困境的真实面貌。

1. 市场现状

某跨国企业制定了雄心勃勃的5年中国战略,但是当下的中国市场早已今非昔比。一方面,居民收入的增加提升了消费能力,但是市场更加碎片化,战略目标的实现依赖于对细分市场的有效进入。另一方面,互联网和移动互联网的迅速普及正在改变消费模式并迫使企业修正既有的商业模式。

不管是进入新的细分市场,还是导入新的商业模式,这家跨国企业实现在中国的下一个5年战略目标的难度都远超出此前的时期。

因为增长已经不是简单的数量增长,不是简单的资源与能力的复制,这家企业中国区负责人面临的一个此前没有的关键挑战是:如何让团队跟上战略和业务发展的需要?

2. 企业的普遍困境

上述这家跨国企业所面临的战略困境并不是个例,而是处于转型期的中国经济给所有的企业提出的变革挑战。战略的90%是执行,执行的90%在于人。而人的因素在目前这个大变革时代会成为战略实施和落地的最大障碍之一。

我们来看看造成这些困境的原因有哪些。

(1) 经济增长方式发生变化。中国经济放缓,宏观经济从总量型增长逐步转变为结构型增长。企业无法再通过简单的资本扩张和产能扩张来实现发展。

企业一方面须在行业选择、市场选择上作出面向未来的应对;另一方面须不断加强企业的运营竞争力。

很显然,无论是外部行业或市场的调整,还是内部竞争力的提升,都无法通过简单复制以前的成功经验达成。新的经济环境对企业团队的能力提出了全新的挑战,通过简单的团队规模扩张的时代已经成为过去时。

(2) 新技术改变商业模式。新技术的快速发展正在改变全球企业的商业模式。互联网(物联网)、人工智能、机器人、3D 打印、虚拟/增强现实等技术不仅创造了新的消费,而且对现有消费模式、制造模式和渠道模式产生了深远的影响,同时也改变着企业的商业模式。

数字化正以空前的速度产生巨大的颠覆效应。我们不仅可以看到凭借新技术建立竞争优势的企业对传统商业模式的冲击,也能看到由于新技术的快速迭代而导致的商业模式优势的更替。

同时新技术带来的机会也是巨大的。优秀的企业都希望能够在这个变革大潮中获取先机。但是,这也意味着对团队能力的巨大挑战,因为所有的一切都是新的。

在《财富》杂志和光辉合益 2016 年 3 月进行的一项调查中,72% 的领导者表示他们正在敲定未来 10 年的员工构成和所需能力,积极消除两者间存在的差距。

(3) 核心管理团队老化。一大批中国企业的核心管理团队开始出现老化。经过 20 年的发展,在很多国家出现了老龄化、跨文化技能短缺、消费者和员工需求快速变化、多元性和包容性压力不断加大等问题,同时这些问题在中国也逐渐显性化。

更为不利的是,对于大多数中国企业而言,在高速成长期形成的能力缺口并没有在相对稳定的成熟期有效补足。变革不及时、不彻底使中国又要再一次面临宏观经济转型导致的变革压力。

这需要企业对团队能力管理作出更有效的规划,帮助企业顺利渡过潜在的能力陷阱,避免变革失败。

3. 如何走出困境

那么,企业该如何走出困境? 又该如何来做人力战略规划呢? 让我们循着顾问们的思路继续探索。

战略人力规划是一个复杂而动态的过程,战略人力规划往往包含以下 4 个主要步骤。

(1) 战略解码。根据企业的战略目标和商业模式,将关键成功因素转化为职位等关键人力资源要素。

(2) 人力模型搭建。通过系统性识别业务驱动力和搭建人力资源供给杠杆体系,建立人力需求和供给模型。

(3) 场景模拟。根据战略目标和假设对人力需求和供给进行不同场景的模拟,例如不同自动化程度下人力供给与需求的差异。

(4) 对策形成。根据模拟形成人力资源对策,以实现商业周期与人力供给周期的同步。

关于对策形成,这里有两种有效的策略:一是利用经营手段降低需求。企业可利用经营手段提高生产力,进而降低人力需求,如外包、自动化、办公协议化等;二是利用人力资源手段增加供给,如招聘、培训、员工保留、技能交叉等。

4. 结论

总而言之,战略人力规划的有效执行依赖于以下 3 个关键因素。

一个是企业的人力数据。无论是人力资源规划还是战略人力规划,企业既有的人力数据都对规划的准确性起到重要作用,因此企业的人力资源部门须有效记录各类历史数据。

另外一个高效的分析工具。由于人力资源的流动性、双变量模型的复杂性,办公常用的 Excel、Access 等常用数据库难以建立复杂的动态模型进行有效的模拟,要求企业选用更加强大的分析工具。

最后一个,也是十分重要的一个是战略人力规划尽管由人力资源部门主导,但是要求业务部门的全力参与,所以务必成立一个跨部门团队来实施。

若能有效地分析困境成因,采取高效的方法执行人力战略规划,企业将在团队战略和业务的发展中走出困境,并找到一个平衡而有效的发展点。

资料来源:梁星晖,梅竹. 战略人力规划,你怎么也在困境里![EB/OL]. (2017-02-06). <http://www.hr.com.cn/p/1423415906>.

【思考提示】 本文反映了人力资源规划普遍面临什么样的困境? 思考人力资源工作者应如何解决这一难题。

3.1 人力资源规划概述

3.1.1 人力资源规划的概念

人力资源规划(HRP)也被称为人力资源计划,是指为实施企业的发展战略及完成企业的生产经营目标,根据企业内外部环境的变化,通过对企业未来人力资源的需求和供给状况进行分析及预测,运用科学的方法对人力资源的获取、配置等各个环节进行策划,制订企业人力资源供需平衡计划,以确保企业在需要的时间和需要的岗位上获得各种必需的人力资源,保证事(岗位)得其人、人尽其才,从而实现人力资源与其他资源的合理配置,有效激励、开发员工的规划。简单来讲,人力资源规划是指企业为实现其发展目标,根据其内外部环境的变化进行供求预测,以及为满足人力资源需要制定人力资源政策和措施的活动过程。

人力资源规划包含以下三方面的含义。

第一,人力资源规划是以组织的战略目标和内外部环境的变化为依据的。

第二,人力资源规划需要分析和预测组织的人力资源供需状况和变化趋势。

第三,人力资源规划的最终成果是制订出相应的人力资源方案、政策和措施,以确保组织人力资源供需的动态平衡。

广义的人力资源规划是指人力资源战略规划与战术计划即具体的实施计划的统一,是企业所有各类人力资源规划的总称。而狭义的人力资源规划实质上就是企业各类人员需求的补充规划。无论是广义还是狭义的人力资源规划,都着眼于为企业未来的生产经营需要准备的人力资源,它所考虑的不是某个具体的人,而是某一类人,个人的发展规划寓于某一类人员的发展规划中。因此,人力资源规划实际上是一种人力资源管理策略,它的制定为企业的人力资源管理活动提供了指导。

人力资源规划处于整个人力资源管理活动的统筹阶段,为人力资源管理的其他活动制定了目标、原则和方法,其科学性和准确性直接影响到人力资源管理工作成效。因此,制定好人力资源规划是企业人力资源管理部门的一项重要工作。

3.1.2 人力资源规划的分类

人力资源规划有不同的分类方法,按照规划涉及的时间长短可分为长期规划、中期规划和短期规划,按用途可分为战略性规划、战术层规划和作业层规划,按范围可分为整体规划、部门规划和项目规划。

1. 长期规划、中期规划和短期规划

长期规划一般是指跨度为5~10年或以上的具有战略意义的规划,它为企业的人力资源的发展和使用状况指明了方向目标和基本政策。

中期规划一般是指1~5年的时间跨度,其目标任务的明确与清晰程度介于长期和短期规划之间,是实现长期人力资源规划目标过程中的具体环节,也是制定短期人力资源规划的具体指导。

短期规划一般是指6个月至1年的计划,这种时间的划分不是绝对的,对有些企业来说,长期规划、中期规划和短期规划的时间比上面说的更长,而某些企业的时间会更短。

2. 战略性规划、战术层规划和作业层规划

战略性规划是与企业长期战略相适应的人力资源规划,其内容是关于未来企业人力资源的大体需求和供给人力资源结构和人员素质,及预测有关人力资源政策和策略。作用是决定组织的基本目标以及基本政策。战略规划一般由公司的人力资源委员会或人力资源部制定,对战术规划和战略管理规划有指导作用。由于规划时间幅度较大,预测的准确性比较有限,不追求细节。

战术层规划是将战略层规划中的目标和政策转变为确定的目标和政策,并且规定达到各种目标的实践。战术层规划是在战略总规划的指导下确定的,时间期限较短,预测的准确率相对较高,对社会经济的变化趋势把握较为准确。因此,战术层规划可以制定得具体一些,以增强对管理规划的指导作用。

作业层规划是对一系列操作实务的规划,是战略与战术规划的分解,包括招聘配置规划、人员需求规划、人员供给规划、人员晋升规划、教育培训规划、薪资福利规划、劳动关系规划和退休解聘规划等。战术层规划在时间、预算和工作程序方面还不能满足实际实施的需要,它的具体落实还需要具体的作业层规划。

3. 整体规划、部门规划和项目规划

整体规划一般是指具有多个目标和多方面内容的规划,就其设计对象来说,它关联到整个组织的人力资源管理活动,包括人员招聘、人员培训、人员考核、人员激励等。这些活动各自区分,又相互相连、相互作用和影响。要使这些活动形成一个有机统一的整体,就必须对他们进行整体规划。整体规划在整个规划中有重要作用。

部门规划是指各业务部门的人力资源管理活动计划,它包括各种职能部门制定的职能计划,例如技术部门的人员补充计划、销售部门的培训计划等。部门规划是在整体规划的基础上制定的,专一性强,是整体规划的一个子计划。

项目规划是某项具体任务的规划,它是对人力资源管理活动的特定项目作出决策的规划,项目规划与部门规划不同,部门规划,只包括某个部门的业务。项目规划则是为某种特定的任务而制定的。

3.1.3 人力资源规划的内容

人力资源规划按内容可分为：战略发展规划、组织人力资源规划、制度建设规划、员工培训开发规划。战略发展规划是人力资源规划的基础，其他几项是总体人力资源规划有机组成部分，是具体的人力资源规划操作和实施的必备流程。

1. 战略发展规划

战略发展规划是人力资源规划的总系统。它陈述人力资源规划的总原则、总方针、总目标，具体包含：计划期内人力资源开发和利用的总的战略目标、总的政策措施、总的筹划安排和总的实施步骤以及总的预算。

2. 组织人力资源规划

组织人力资源规划目的是根据组织结构的设定优化人力资源结构，满足组织对人力资源的数量和质量上的要求。具体包含以下内容。

职务编制计划：陈述企业的组织结构、职务设置、职务描述和职务资格要求等内容，也叫工作分析。

人员配置计划：人员配置计划陈述企业每个职务的人员数量、人员的职务变动、职务人员空缺数量等。

人员需求计划：通过总计划、职务编制计划、人员配置计划可以得出人员需求计划。需求计划中应陈述需要的职务名称、人员数量、希望到岗时间等。

人员供给计划：人员供给计划是人员需求计划的对策性计划。主要陈述人员供给的方式、人员内部流动政策、人员外部流动政策、人员获取途径和获取实施计划等。

人力资源调整计划：计划中明确计划期内的人力资源政策的调整原因、调整步骤和调整范围等。调整的目的是提高人力使用效率，促进组织内部人力资源合理流动。人力资源调整计划相关的政策与措施包括岗位轮换制度、岗位责任制度与资格制度、企业内部员工流动制度等。

3. 制度建设规划

人力资源制度建设规划包括绩效考评规划、员工薪酬福利规划、员工关系规划和员工退休解聘规划等。

绩效考评规划的具体政策与措施包括绩效评估计划、奖罚制度等。其目的是增加员工参与度，增进绩效。

员工薪酬福利规划的目的是通过内外部员工薪酬调查，形成有效的薪酬管理，为员工谋求最大利益。具体的政策与措施包括薪酬制度、奖励制度、福利制度。

员工关系规划的目的是协调员工关系，增进员工沟通，完善组织文化，增进员工满意度。具体的政策与措施包括员工参与管理制度、合理化建议制度、员工沟通制度。

员工退休解聘规划的目的是做好职工退休工作、解聘工作，职工离岗正常化规范化。现在的企业很少实行终身雇用制，但仍然会存在大量的冗余人员，这就需要企业在晋升通道外设置向下的退出通道。具体的政策与措施包括退休政策规定、解聘制度和程序、退休与解聘人选确定与工作实施。

4. 员工培训开发规划

员工培训开发规划的目的是为组织选拔和培养后备人才。选拔的政策与措施包括岗位