

人力资源管理（一）

精讲4

主讲教师：娜娜

寄语：态度决定一切，实力捍卫尊严



努力到感动自己

第四章 人力资源规划

第一节 人力资源规划概述

第二节 人力资源预测

第三节 人力资源战略规划

第一节 人力资源规划概述

单选题：2次【1610/2104】

人力资源规划就是一个组织或企业科学地预测、分析自己在环境中变化的人力资源供给和需求状况，制定必要的政策和措施，以确保自身在需要的时间和需要的岗位上获得各种所需要的人才（包括数量和质量两个方面），并使组织和个体得到长期的利益。

一、人力资源规划的含义

- (1) 组织环境是变化的
- (2) 关键是确保人力需求如期实现
- (3) 使组织和个体得到长期的利益
- (4) 目的是为了**实现企业的战略目标，配备足够的人力资源**
- (5) 基础是**理清企业现有的人力资源状况**
- (6) 主要环节是**制定必要的人力资源政策和措施**

【1610·单选】企业制定人力资源规划的主要目的是（ ）。

- A.配备足够人力资源
- B.建设优秀企业文化
- C.构建有效管理模式
- D.科学评价员工绩效

单选题：3次【1910/2008/2010】

二、人力资源规划的分类

人力资源规划的划分标准	分类
(1) 规划的独立性	独立性、附属性
(2) 规划的范围大小	整体、部门
(3) 规划的时间长短	短期(1年) 中期(1-5年) --战术 长期(5年以上) --战略

【1910·单选】短期人力资源规划时间()。

- A.1年或1年以内
- B.2年或2年以内
- C.3年或3年以内
- D.5年或5年以内

三、人力资源规划的作用

人力资源规划的作用	记忆三字经
1.有利于企业制定长远的战略目标和发展规划	定目标，展规划
2.确保企业在生存发展过程中对人力资源的需求	保人需
3.有利于人力资源管理活动的有序化	管有序
4.使企业有效地控制人工成本	控人工
5.有助于满足员工需求和调动其积极性	满需求，调积极
6.为企业的人事决策提供依据和指导	导决策

多选题： 1次 【1410】
案例题： 1次 【2104】

四、人力资源规划的内容及程序

（一）人力资源规划的内容

- 1.总体规划——根据企业战略确定人力资源管理的总体目标和配套政策。
- 2.配备计划——确定合适的规模以及与之对应的人员结构是怎样的，这是确定组织人员需求的重要依据。
- 3.退休解聘计划——企业应该根据经营状况和人员状况提前做好计划。
- 4.补充计划——保证再出现岗位空缺时候能及时地获得所需数量和质量的人员，这就是人员补充计划。
- 5.使用计划——晋升和轮换。
- 6.培训开发计划——储备人才/提升业务能力
- 7.职业计划——个人成长、发展与企业需求、发展想结合的计划，一般首要对象是企业的骨干。
- 8.绩效计划——绩效标准及其衡量标准、实现绩效目标的主要措施。
- 9.薪酬福利计划
- 10.劳动关系计划-关于如何减少和预防出现劳动争议，改造劳动关系的计划。
- 11.人力资源预算

【1510·单选】 下列选项属于人力资源使用计划的内容是（ ）。

- A. 人力资源工资和福利
- B. 人力资源晋升和轮换
- C. 人力资源辞职和辞退
- D. 人力资源招募和选拔

简答题：1次【1310】
案例题：1次【1404】

（二）人力资源规划的程序



（1）准备阶段：全面掌握相关的信息。

①外部环境的信息：政治、经济、文化、法律、相关政策。②内部环境的信息：组织环境、管理环境。③现有人力资源的信息：数量、质量、结构、潜力。

（2）预测阶段：在充分掌握信息的基础上，选择有效的预测方法，对企业在未来的人力资源供给和需求做出预测。

（3）实施阶段：实现人力资源的供需平衡。

（4）评估阶段：对实施的效果进行评估是整个规划过程的最后一步

【1604·单选】 收集现有人力资源信息这一工作在人力资源规划中属于（ ）。

A.准备阶段

B.预测阶段

C.实施阶段

D.评估阶段

五、人力资源规划的原则与目标

单选题：3次【1310/1404/1710】

多选题：2次【1604/1910】

考点1：人力资源规划的原则

- (1) 目标性原则——整体经济效益的提高-人力资源**效益**/人才效益/全员劳动生产率/人均利润等
- (2) 系统性原则——把人力资源作为整体，将企业内不同层次/不同部门的人力资源规划作为其子系统统一考虑。
- (3) 适应性原则-适应市场经济体制和现代企业职读改革及企业自身发展特点的需要。
- (4) 协调性原则——**平衡**——整体与局部/当前和长远/需要和可能/数量和质量/速度和效益的关系。
- (5) 科学预测原则——人才需求预测
- (6) 动态性原则——对组织未来的发展环境以及组织内部本身的一些变革，要有科学预测
- (7) 开放性原则——开放性理念
- (8) 共同发展原则——员工和企业共同发展

【1710·单选】下列选项属于人力资源规划目标性原则的是（ ）。

- A. 人力资源效益
- B. 组织系统设计
- C. 人力资源供给预测
- D. 人力资源需求预测

【1404·单选】在编制与执行人力资源规划过程中，自始至终要同其他因素相平衡的原则是（ ）。

A.系统性

B.适应性

C.协调性

D.开放性

考点2：人力资源规划的目标

- (1) 配合组织发展需要
- (2) 规划人力发展
- (3) 促使人力资源合理运用
- (4) 用人成本合理化

第二节 人力资源预测



企业的人力资源预测是指对企业未来某一特定时期内所需要人力资源的数量、质量以及结构进行估计。

一、人力资源需求预测

(一) 人力资源需求预测的

(1) 定性方法（利用有关人员的经验对未来人力资源需求做出判断，**常见的方法主要包括管理评价法和德尔菲法**）

①**管理评价法**：管理人员与人力专员一起预测判断。

②**德尔菲法**（专家判断法）：通过综合专家各自的意见预测某一个方面的发展。

a.预测筹划 ——确定预测的课题及各预测项目，设立负责预测组织工作的临时机构，选择若干名熟悉所预测课题的专家。

b.专家预测 ——预测机构把包含预测项目的预测表及有关背景资料寄送给专家，各专家以匿名的方式独自对问题作出判断或预测。

c.统计反馈 ——专家意见汇总后，预测机构对各专家意见进行分析，综合成新的预测表，并把它再分别寄送给各位专家，由专家作出第二轮判断或预测。如此反复，经过几轮，专家的意见趋于一致。

d.预测结果 ——形成的结果以文字或图表的形式表现出来。

【1804·单选】 采用问卷调查方式，多次听取专家意见，最后达成一致的定性预测技术被称为（ ）。

- A.德尔菲法
- B.管理评价法
- C.马尔科夫法
- D.回归分析法

（2）定量方法（具体数据）

①趋势分析法：根据过去预测未来

②比例分析法：通过配比来进行预测（师生比例）

③回归分析法：数学回归原理-用历史数据找出某一个或几个组织因素与人力资源需求量的函数关系，并用数学模型标出来，借此模型反映出的影响因素的变化可推测未来人力资源需求。

④计算机模拟法-相关数据进行计算机模拟计算

【1604·单选】 通过计算销售数量与销售人员数量关系来预测未来销售人员需求的方法是（ ）。

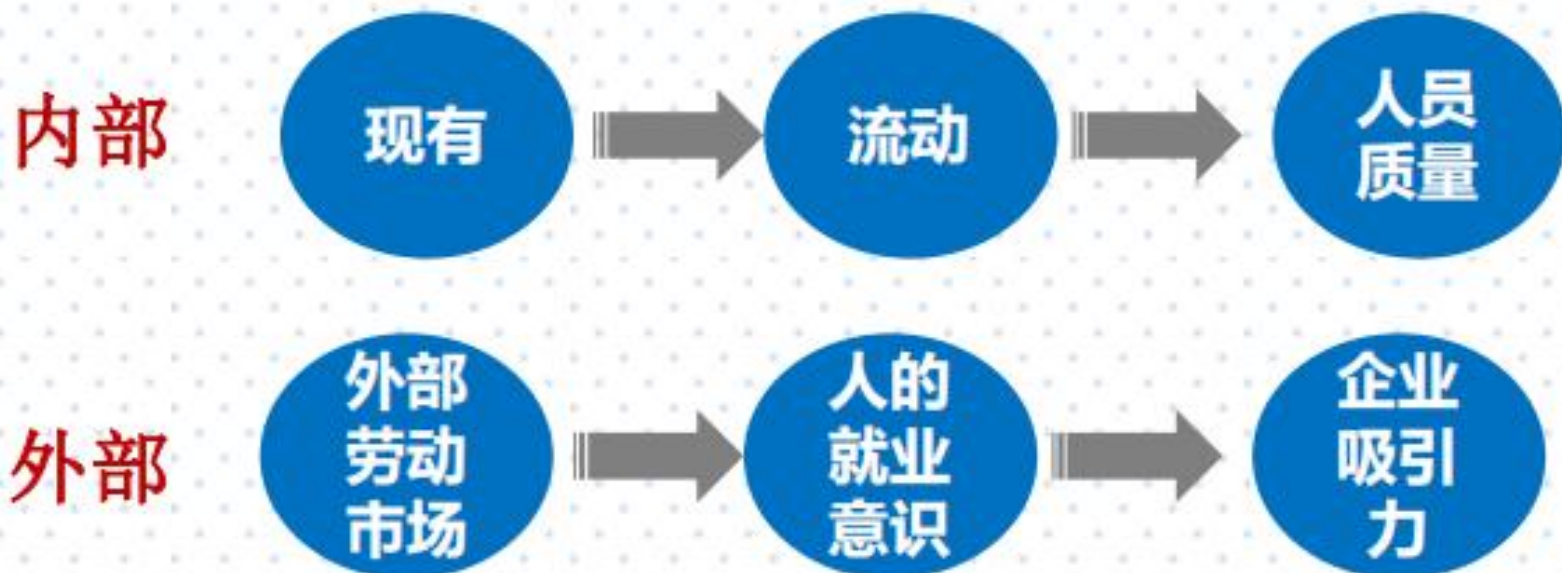
- A.趋势分析法
- B.比例分析法
- C.回归分析法
- D.计算机模拟法

二、人力资源供给预测

了解即可

考情分析：
可能会考多选题

考点1：人力资源供给预测的步骤



二、人力资源供给预测

刷题掌握

考情分析：

单选题：4次【1504/1704/1710/2008】

分析题：1次【1704】

考点2：人力资源内部供给预测的方法

(1)技能清单法	记录、反映员工工作能力和竞争力的图表
(2)替换单法	通过岗位空缺来预测人力需求（备胎）
(3)人力资源“水池”模型	在预测内部人员流动的基础上来预测企业的内部供给
(4)马尔科夫模型	预测一定时间段各类人员的分布（流动、转移规律）

三、人力资源供需关系

考情分析：

单选题：1次【2008】

简答题：1次【1610】

考点1：供需非平衡存在三种可能关系

供不应求

需求 > 供给

供过于求

需求 < 供给

结构失衡

某类人员供不应求
某类人员供过于求

三、人力资源供需关系

刷题掌握

考情分析：

单选题：2次【1510/2110】

多选题：2次【1404/1610】

可能会考简答题

考点2：供过于求的调整方法

(1) 裁员

(2) 提前退休

(3) 变相裁员

(鼓励员工辞职、买断工龄、实行下岗政策、再就业服务中心安排)

(4) 工作轮换

(5) 工作分享(扩大就业)

三、人力资源供需关系

熟练背诵

考点3：供不应求的调整方法

考情分析：

简答题：1次【1510】

案例题：1次【1810】

可能会考多选题

(1) 外部招聘

(2) 内部招聘

(3) 延长工作时间 —— 加班

(4) 工作扩大化 —— 身兼多职

★(5) 外包 —— 前提、优点和风险

三、人力资源供需关系

考点4：外包的前提、优点和风险

考情分析：

多选题：1次【1804】

简答题：2次【1604/1904】

(1) 前提：

- ① 工作在操作上具有基础性、重复性、通用性等特点
- ② 人力资源专业服务机构的发展

(2) 优点：

- ① 缓解企业资源和技术短缺问题
- ② 有利于企业集中开展核心任务
- ③ 解决专业人员短缺问题
- ④ 减少人力资源部门的固定成本

(3) 风险：

- ① 来自外包服务上的风险
- ② 来自员工、文化差异等方面的风险

第三节 人力资源战略规划

一、人力资源战略规划概述

了解即可

考点1：人力资源战略规划的概念

考情分析：
可能会考单选题

人力资源战略规划是人力资源管理活动的基础。它是以企业战略目标为基础，对人力资源战略的**目标、方针与政策、实施步骤以及费用预算**等做出的**总体安排**。

考点2：人力资源战略规划的产生、发展和意义

产生环境	<ul style="list-style-type: none"> ①经济全球化 ②技术的发展 ③改变旧战略，创造新的竞争力方法
发展	<ul style="list-style-type: none"> ①萌芽阶段：资本主义发展的早期 ②产生阶段：19世纪末期 ③发展阶段：20世纪60年代 ④成熟阶段：20世纪80年代
意义	<ul style="list-style-type: none"> ①识别战略目标 ②创造战略目标实现的环境 ③提供人力资源的保证 ④为员工设计职业生涯发展道路

考点3：人力资源战略与人力资源规划的关系

单选题：1次【1804】

多选题：1次【1904】

(1) 人力资源**战略**是人力资源规划的**前提**

(2) 人力资源**规划**是人力资源战略的**延伸**

战略 > 规划

【注意】人力资源**战略**具有**目标性、方向性和引导性**，不具有可操作性。

人力资源**规划**具有**可操作性**。

【1604·单选】 人力资源战略规划的成熟阶段起始于（ ）。

A.19世纪末

B.20世纪20年代

C.20世纪60年代

D.20世纪80年代

【1804·单选】 人力资源规划的前提是（ ）。

- A.人力资源管理
- B.人力资源开发
- C.人力资源战略
- D.人力资源发展

二、人力资源战略规划的理论基础

刷题掌握

战略管理理论

组织理论

考情分析：

单选题：1次【2110】

二、人力资源战略规划的理论基础

考点1：战略管理理论

刷题掌握

考情分析：

单选题：1次【1704】

明兹伯格的5P模型：

计划 (plan)

模式 (pattern)

定位 (position)

观念 (perspective)

计谋 (ploy)

小明今年5岁

【1704·单选】对企业战略有比较全面看法的明兹伯格模型简称为（ ）。

A.2P模型

B.3P模型

C.4P模型

D.5P模型

考点2：组织理论

多选题：2次【1504/1710】

组织特点	(1) 有自己的目标 (2) 由个人和群体组成 (3) 通过分工、协调、合作实现目标
组织构成	(1) 技术核心部门 (2) 技术支持部门 (3) 高层管理部门 (4) 中层管理部门 (5) 管理支持部门

【1710·多选】组织具有的共同特点包括（ ）。

- A.组织有自己的目标
- B.组织通过合作来实现目标
- C.组织通过分工来实现目标
- D.组织是由个人和群体组成的
- E.组织通过协调来实现目标

三、人力资源战略规划体系

了解即可

考点1：人力资源战略规划编制的目的

考情分析：
可能会考单选题

人力资源战略规划编制的目的是配合企业组织的整体经营战略，以确保组织人力资源得以有效运用的过程。

多选题：1次【2110】

简答题：1次【2008】

考点2：人力资源战略规划编制的内容

(1) 人力资源总体规划	①数量规划 ②素质规划 ③结构规划
(2) 人力资源业务规划	①补充计划 ②配置计划 ③接替计划 ④培训计划 ⑤工资激励计划 ⑥员工关系计划 ⑦退休解聘计划等

考点3：人力资源战略规划编制的层次

考情分析：

简答题：1次【1710】

- (1) 长期战略性人力资源战略规划
- (2) 短期经营性人力资源战略规划
- (3) 人力资源战略规划的**实施、控制与评价**

考点4：人力资源战略规划编制的程序

- (1) 环境评估（内在、外在）
- (2) 设定目标与战略（近期、中期和远期目标）
- (3) 拟订方案（工作分析、招聘规划、绩效考核规划等）
- (4) 实施与控制

第五章 招聘管理



-  第一节 招聘概述
-  第二节 人员招募
-  第三节 人员选拔
-  第四节 人员录用

第一节 招聘概述

一、招聘的概念和原则

考点1：招聘的概念

招聘，是指组织为了发展的需要，从组织内部和外部获取人力资源的过程。它是人力资源规划的具体实施。

了解即可

考情分析：
可能会考单选题

考点2：招聘的原则

单选题：3次【1604/2008/2110】

- 1、公开原则 招聘信息的公开透明
- 2、竞争原则 通过考试竞争和考核鉴别并确定人员的优劣和人选的取舍，多人报考，严格考核
- 3、平等原则 对应聘者一视同仁
- 4、能级原则 量才录用，用其所长
- 5、全面原则 德智体美劳全面核查
- 6、择优原则 挑选最合适的人才
- 7、效率原则 低成本招聘高质量员工
- 8、守法原则 遵守法律，不能有歧视行为

【1604·单选】 人员招聘应该用尽可能低的招聘成本录用高素质的员工。这体现的是（ ）。

A.择优原则

B.效率原则

C.能级原则

D.守法原则

二、招聘前提与流程

考点1：招聘的前提和流程

刷题掌握

考情分析：

单选题：2次【1710/2104】

案例题：1次【1504】

(1) 招聘的前提

①人力资源规划（招多少人，哪些人）

②工作说明书（具体做什么）

(2) 招聘的流程

①招募（首要环节）

②选拔

③录用

④评估



三、招聘者的职责

考情分析：

单选题：10次

【1310/1404/

1410/1504/

1510/1610/

1704/1804/

1910/2010】

用人部门 (主动地位)	人力资源部门 (服务功能)
1.招聘计划的制定★	2.招聘计划的审批★
3.工作说明书及录用标准的提出★	4.招聘信息的发布 5.应聘者申请登记、资格审查★
6.应聘者初选，确定参加面试的人员名单	7.通知参加面试的人员
8.负责面试、考试工作★	9.面试、考试工作的组织 10.个人资料的核实
11.录用名单、工作安排及试用期间待遇的确定	12.试用合同的签订 13.试用人员报到及生活安置
14.正式录用决策★	15.正式合同的签订
16.员工培训决策	17.员工培训服务
18.录用员工的绩效评估	19.招聘工作评估
20.人力资源规划修订	21.人力资源规划修订

【1710·单选】 下列选项属于员工招聘基本前提的是（ ）。

- A. 绩效考核表
- B. 工作说明书
- C. 人员素质测评
- D. 职业生涯规划

【1704·单选】 在招聘过程中负责面试的部门是（ ）。

- A.用人部门
- B.行政管理部门
- C.上级主管部门
- D.人力资源部门

【1504·单选】在招聘过程中，招聘计划的审批权属于（ ）。

A.用人部门

B.劳动力市场

C.政府部门

D.人力资源管理部门

第二节 人员招募

单选题：3次
【1410/1504/2010】
多选题：2次【1510/2008】
简答题：1次【2104】
分析题：1次【1504】

一、人员招募的过程

(1) 制定招募计划 (2) 实施招募计划 (3) 招募效果评估

二、制定招募计划

(1) 招募人数	招募人数 = 组织需求 - 现有员工
(2) 招募标准	对员工基本素质和职位的要求
(3) 招募对象	限定应征群体
(4) 招募周期	招募周期 = 招募结束时间 - 招募开始时间
(5) 招募成本 (人事费用、业务费用、一般开支)	招募成本 = 人事费用 + 业务费用 + 一般开支
(6) 应征人员的估计	企业希望吸引应征者最少人数的估计

- ①人事费用：工资、福利、差旅费、生活费补助和加班费；
- ②业务费用：通信费、专业咨询费、广告费、信息服务费；
- ③一般开支：设备/场地租金、办公用品费、水电及物业管理费。

【1504·单选】对拟招募员工的基本素质要求以及针对不同职位的特殊要求称为（ ）。

- A.招募人数
- B.招募标准
- C.招募对象
- D.招募成本

单选题：1次【2110】

三、实施招募计划

- 1、招募**人员**的选择
- 2、招募**地点**的选择
- 3、招募**开始时间**的确定
- 4、招募**渠道**的选择
- 5、招募**信息**的发布
- 6、招募的**宣传策略**

• 招募人员的选择

论述题：1次【1910】

招募地点的选择

- ①良好的个人品质和修养
- ②相关的专业背景
- ③丰富的社会工作经验
- ④优秀的人际交往能力
- ⑤对组织内部情况十分了解
- ⑥对拟招募岗位的工作特点及要求非常熟悉
- ⑦了解各种人员素质测评技术
- ⑧能有效面对各种应征者，掌控招募进程
- ⑨能公正、客观、准确地识别应征者
- ⑩能充分展现组织形象

- (1) 高级管理人员 (全国范围内)
- (2) 中级管理人员和专业技术人员 (跨地区的劳动力市场)
- (3) 操作工人和办公人员 (所在地的劳动力市场)

单选题：2次【1310/2104】
案例题：1次【1310】

招募开始时间的确定

$$\begin{aligned}\text{招募日期} &= \text{用人日期} - \text{准备周期} \\ &= \text{用人日期} - \text{培训周期} - \text{招聘周期}\end{aligned}$$

招募日期	准备周期		用人日期
开始找人	招聘周期	培训周期	开始上工

招募渠道的选择

- 1、内部晋升
- 2、职位转换
- 3、自荐
- 4、员工引荐
- 5、广告招募
- 6、就业机构招募
- 7、专职猎头机构招募(高级人才)
- 8、校园招聘
- 9、网络招募
- 10、特色招募(电话热线)

注意AIDA法则：

A是注意
I是兴趣
D是欲望
A是行动

招募渠道的优缺点

招募渠道	优点	缺点
内部晋升 职位转换	花费少、提高员工士气、 应征者了解企业情况	供给有限、产生新职业空缺、 近亲繁殖、缺乏创新意识
自荐	节省招募费用	应征人员素质一般不会太高
员工引荐	对应征者了解、成功率大、 就职后稳定	掺杂人情关系、难以辞退
广告招募	覆盖面广、提高企业知名度	吸引不合格申请者、 对应征者了解少、招募工作量大
就业机构	费用合理、应征者来源广、 上岗效果好	对应征者了解少、 难以招到优秀人才、成功率低
猎头公司	猎取高级和特殊人才特别有效	费用高、容易上当受骗
校园招聘	针对性强、素质较高	缺乏实际操作能力、培训成本高、 流失率可能较高
网络招募	涉及面广、信息量大、更新快	信息可能失真、 初次筛选工作量大

国外一项调查情况了解

- (1) 管理职位：内部晋升和报纸广告（主要），私人就业机构（次要）
- (2) 专业技术职位：校园招聘（主要），报纸和专业杂志广告（次要）
- (3) 销售人员：报纸广告（主要）
- (4) 集中招募一批人员：广告、校园招聘、人才交流中心等

招募信息的发布原则

- (1) 面广原则
- (2) 及时原则
- (3) 层次原则
- (4) 最佳原则

【1610·单选】招募日期的具体计算公式为（ ）。

- A. 招募日期=用人日期-培训周期
- B. 招募日期=用人日期-招聘周期
- C. 招募日期=用人日期-准备周期
- D. 招募日期=用人日期+准备周期

四、招募效果评估

1.评估内容

(1) 招募成本评估 (2) 招募人员评估 (3) 撰写招募效果评估小结

2.招募效果评估指标体系

单选题：1次【1310】

多选题：2次【1604/1704】

一般评价指标

1.每位新员工的招募成本 2.补充空缺岗位的数量 3.业绩优良的新员工数量 4.留职至少一年以上的新员工数量 5.对新工作满意的新员工数量

基于招募人员的评价指标

1.面试的数量 2.被面试者对面试质量的评级 3.推荐的候选人被成功录用的比例 4.推荐的候选人被成功录用且业绩突出者的比例 5.平均每次面试的成本

基于招募渠道的评价指标

1.申请的数量 2.合格申请的数量 3.每个申请的成本 4.从渠道实施到接到申请的时间 5.被成功录用员工的质量

【1604·多选】 基于招募渠道的招募效果评价指标包括（ ）。

- A.引发的申请的数量
- B.引发的合格申请的数量
- C.平均每个申请的成本
- D.推荐的候选人被成功录用的比例
- E.对新工作满意的新员工的数量

【1604·多选】 基于招募渠道的招募效果评价指标包括（**ABC**）。

- A.引发的申请的数量
- B.引发的合格申请的数量
- C.平均每个申请的成本
- D.推荐的候选人被成功录用的比例
- E.对新工作满意的新员工的数量

提高招募效果的途径

- (1) 诚恳的招募态度
- (2) 为应征者着想
- (3) 增加职位吸引力
- (4) 善于识别虚假材料
- (5) 注意拒绝的艺术

提高招募效果需注意的几个问题

- (1) 歧视问题
- (2) 报酬问题
- (3) 资料问题
- (4) 上门问题
- (5) 通知问题



岁月如歌，努力向上