

Human Resource Management

人力资源管理

工商管理学院



第4章 人力资源规划与招募

本章要点

- 人力资源规划的主要内容和意义
- 人力资源需求预测的考虑因素和主要方法
- 人力资源供给预测的考虑因素和主要方法
- 平衡人力资源供求的主要对策
- 招募的影响因素和主要战略
- 招募的基本程序和相关内容
- 招募的内部和外部来源选择
- 外部招募的主要渠道



本章主要内容

一、人力资源规划

二、招募



一、人力资源规划

- 1.人力资源规划的内涵及其意义
- 2.人力资源需求预测
- 3.人力资源供给预测
- 4.人力资源供求匹配及其平衡规划

二、招募

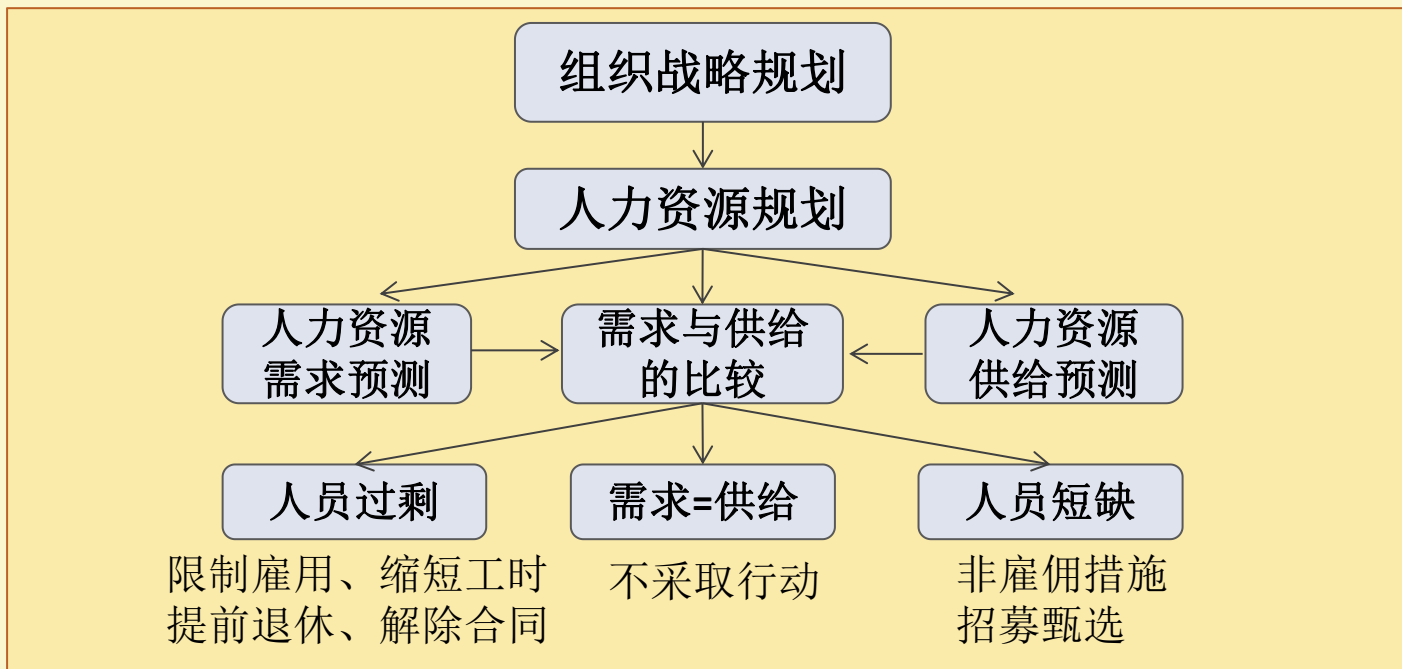


一、人力资源规划

1、人力资源规划的内涵及其意义

- 概念及其主要内容

广义	人力资源战略规划、人员供求规划、培训开发规划、绩效规划、薪酬福利规划、员工关系规划以及中高层管理人员的接班或继任计划等
 狭义	组织的人员供求规划





一、人力资源规划

1、人力资源规划的内涵及其意义

- 意义和作用

科学、可靠的人力资源规划

有利于组织战略目标的实现

有利于组织整体人力资源管理体系的稳定性、一致性、有效性

有助于对人工成本的合理控制

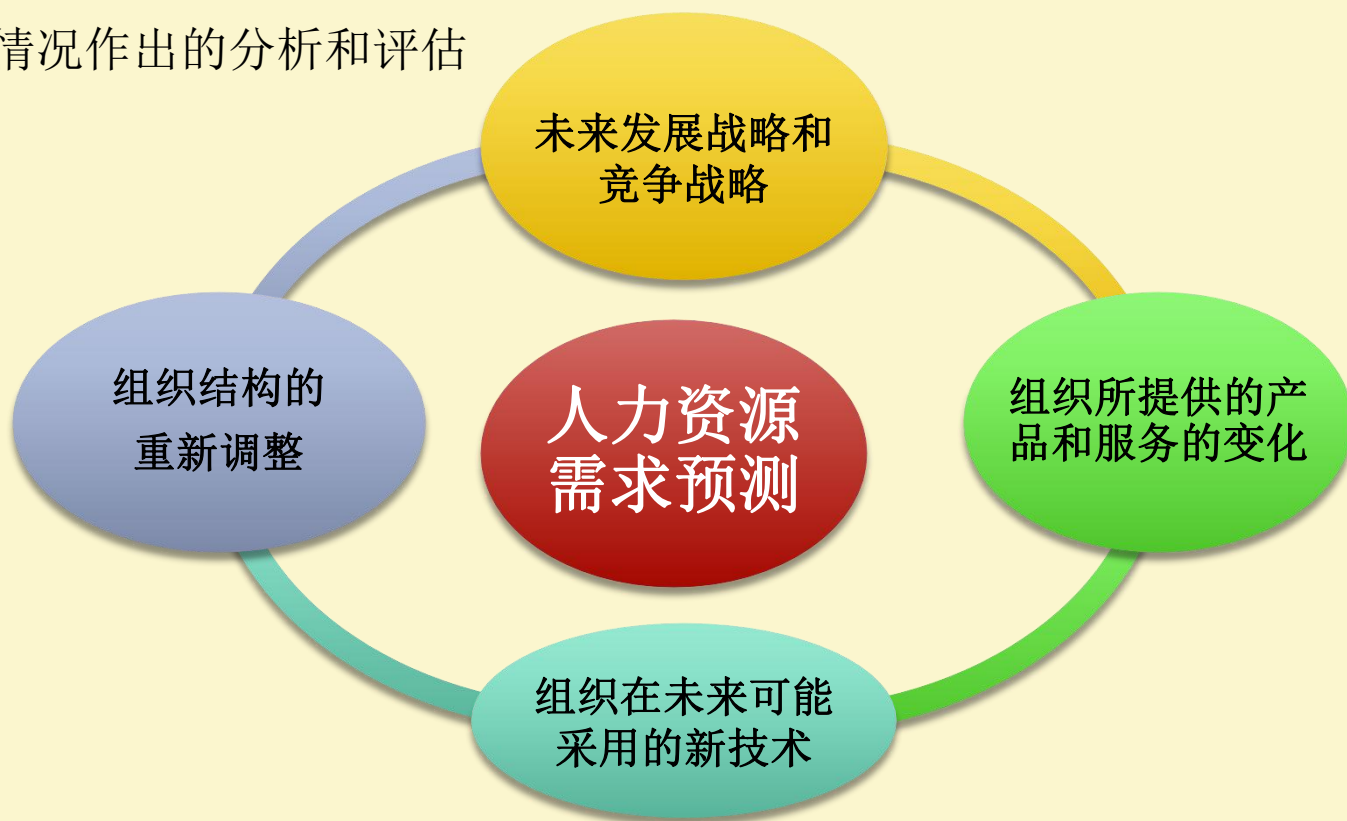


一、人力资源规划

2、人力资源需求预测

- 内容及其考虑因素

- 不考虑组织内部现有的人力资源状况，是对组织未来经营所需要的人力资源总体情况作出的分析和评估





一、人力资源规划

2、人力资源需求预测

• 主要方法



主观判断法

经验判断法

- 组织中的中高层凭经验预估

德尔菲法

- 众多专家参与，独立反馈信息

统计学方法

比率分析法

- 基于关键经营指标与人力资源需求的固定比率

趋势预测法

- 简单的时间序列分析法

回归分析法

- 建立人力资源需求量与其影响因素的回归方程



一、人力资源规划

3、人力资源供给预测

- 内容及其考虑因素



- 主要方法

人员替换分析法

➤ 确定组织内部某个特定职位的候选人

马尔科夫分析法

➤ 转移矩阵

2017年		2018年			
		1	2	3	4
1	销售经理	0.9			0.1
2	厂长助理	0.05	0.9		0.05
3	行政事务		0.08	0.7	0.22
4	不在企业中	0.05	0.02	0.3	



一、人力资源规划

4、人力资源供求匹配及其平衡规划



- 当人力资源需求与供给结构不匹配时：
 - 加强对现有人员的培训开发
 - 逐渐让无法胜任现工作的员工离开组织
 - 对技能与职责不符的员工进行岗位调配



一、人力资源规划

二、招募

- 1.招募的内涵与战略
- 2.招募的基本程序
- 3.外部招募的主要渠道



二、招募

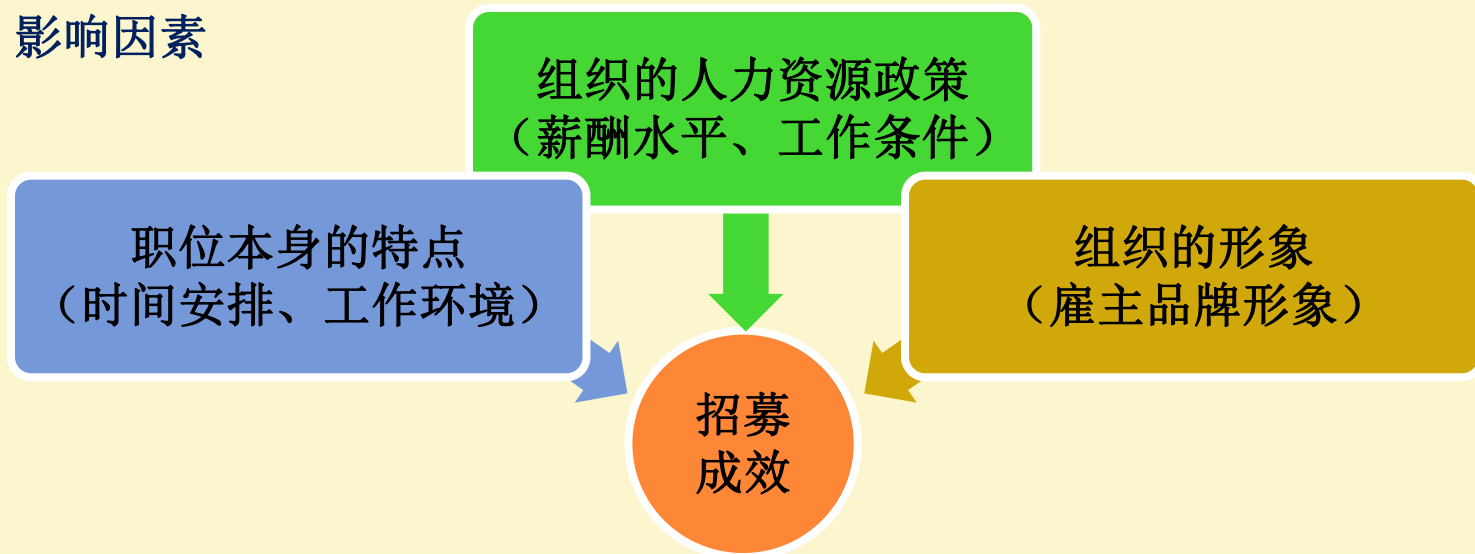
1、招募的内涵与战略

- 概念

招募 ~~招聘~~ 甄选

组织为吸引足够数量的具备相应能力和态度，从而有助于实现组织目标的员工而开展的一系列活动

- 影响因素

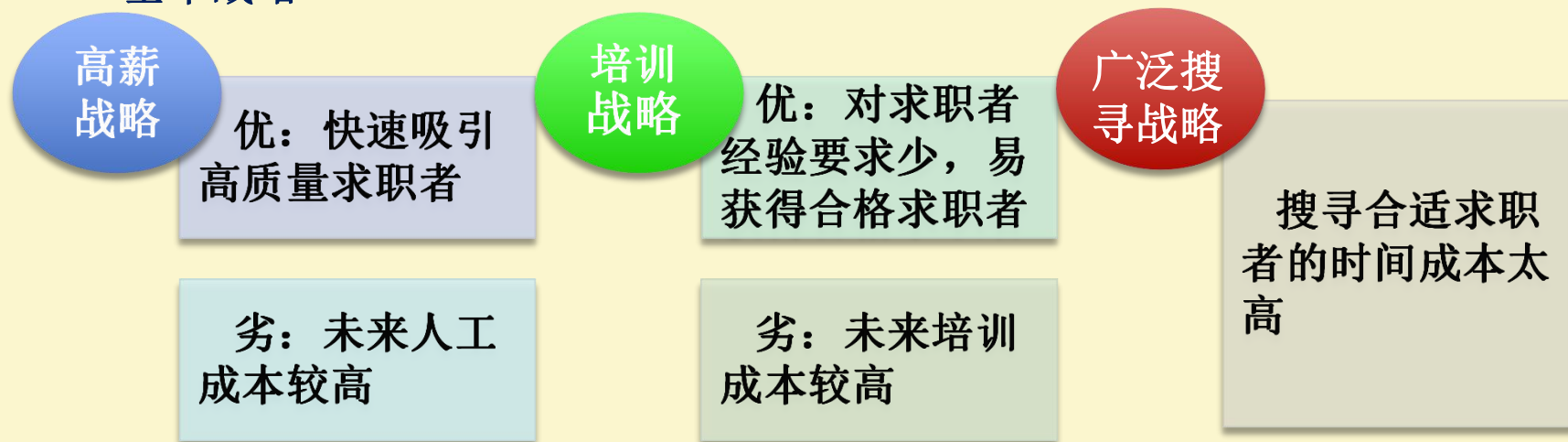




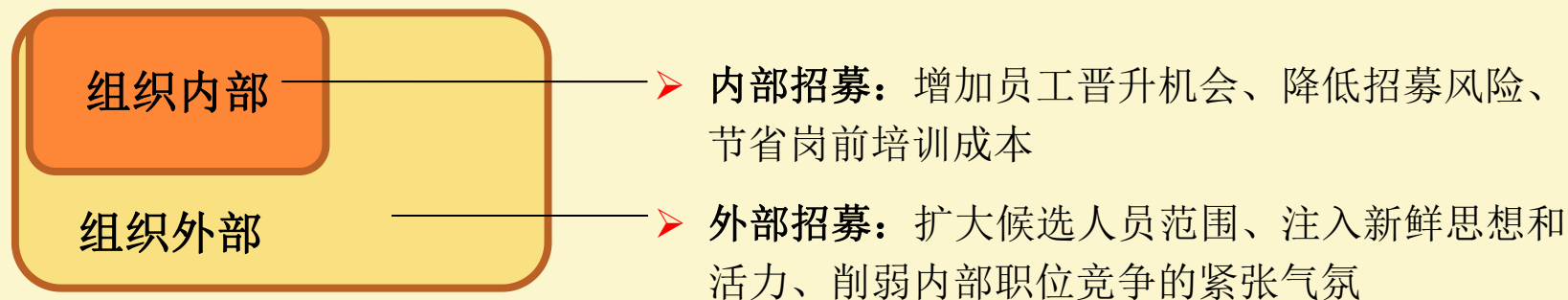
二、招募

1、招募的内涵与战略

- 基本战略



- 招募来源





二、招募

2、招募的基本程序



- 用人部门+人力资源部门共同确定
- 决定内部招募还是外部招募

- 外部招募使用
- 招募范围、规模、渠道、时间、预算等

- 发布招募信息
- 招募者应注意行为举止以及维护组织形象

- 最终雇用人员是否合适
- 每个环节是否实施得当



二、招募

3、外部招募的主要渠道

- 招募广告

- 平面媒体：传统方式，遵循AIDA原则
- 电子广告：新兴方式，便捷迅速，成本低廉



- 校园招聘

- 获得初级专业员工/管理类员工的重要来源
- 高校就业服务机构推荐，或用人单位公开宣讲招募



- 内部员工推荐

- 内部员工推荐外部候选人
- 成本低，可靠性较强，流动率更低



二、招募

3、外部招募的主要渠道

- 公共和私营就业服务机构

- 公共机构：免费服务，服务对象多为失业者，入职速度快
- 私营机构：收费服务，服务对象多为在职人员

- 临时性就业服务机构或劳务派遣机构

- 实质上是劳动力租赁业务
- 劳动力调派灵活

- 人才招聘会

- 在固定的时间和地点开放大型场地举办
- 大学毕业生招聘会、退伍军人专场招聘会、残疾人招聘会等





小结

■ 人力资源规划

- 以人员供求规划为主要内容
- 依靠对人力资源需求和供给两方面的预测及匹配来实现
- 人力资源需求预测的方法主要有经验判断法、德尔菲法、比率分析法、趋势分析法、回归分析法
- 人力资源供给预测的方法主要有人员替换分析法、马尔科夫分析法

■ 招募

- 主要包括确定招募需求、制定招募计划、实施招募过程、评估招募效果四个阶段
- 主要有内部和外部两种渠道，内部招募和外部招募各有其优缺点，必须结合组织实际情况综合运用