某公司人员需求预测细则与方案

方案名称	人员需求预测细则与方案	受控状态	
		编　　号	

一、总则

1. 目的

为实现企业既定目标，根据本企业的发展战略和发展规划，采用适当的方法对预测期内所需员工数量和种类进行估算，特制定本方案。

2. 工作内容

人力资源需求预测分为现实人力资源需求预测、未来人力资源需求预测和未来人力资源流失预测。

3. 工作要求

人力资源需求预测涉及多种因素，各部门在预测中应灵活采用定性预测方法和定量预测方法，并在实际执行中对预测结果不断进行修正。

4. 职责

（1）人力资源部负责组织、实施及数据汇总。

（2）各部门必需在人力资源部的组织下积极参与，提供必要的数据资料。

二、现实人力资源需求预测

1. 预测流程

本企业现实人力资源需求应按以下步骤进行。

（1）根据工作分析的结果，确定目前的职务编制和人员配置。

（2）进行人力资源盘点，统计出人员的超编、缺编以及是否符合职务资格要求。

（3）人力资源部门将上述统计结论与各部门管理者进行讨论，对统计结果进行修正。

（4）该统计结论为现实的人力资源需求。

2. 具体工作要求

（1）人力资源部应在工作分析的基础上确定企业目前的职务编制，　　并将相应的职务说明书作为确定各岗位工作职责和任职资格的标准。

在进行职务编制时，可使用以下工作分析方法：工作日记法、观察法、问卷调查法、关键事件法。

（2）人力资源部应在每年的年中和年终对企业人力资源状况进行盘点，　　对照现实职务编制状况，　统计出人员的超编和缺编情况。同时，根据职务说明书确定的岗位任职资格要求和历次绩效考核结果，统计出不符合职务资格要求的人数。

（3）人力资源部将上述结果进行汇总，填写《现实人力资源需求预测表》　　，即为初步的现实人力资源

需求预测。

（4）人力资源部将初步现实人力资源需求预测结果与各部门管理人员进行讨论，根据实际情况做进一步修正。修正后的结论即为现实人力资源需求预测，人力资源部根据最后的统计结论重新填写《现实人力资源需求预测表》。

三、未来人力资源需求预测

1. 预测方式

未来人力资源需求预测采取自上而下预测和自下而上预测相结合的方式。

2. 预测流程

（1）对可能影响人力资源需求的管理和技术因素进行预测。

（2）根据企业的发展战略和业务发展规划，确定预测期内每年的销售收入、项目数量等因素。

（3）根据历史数据，初步确定预测期内总体人员需求以及管理职系、销售职系和技术职系的人员需求。

（4）各部门根据增加的工作量并综合考虑管理和技术等因素的变化，确定需要增加的岗位及人数。

（5）将上述两个步骤所得的统计结论进行平衡和修正，即得到未来人力资源需求预测。

3. 具体工作要求

（1）在进行人力资源规划内外部环境分析时，可以使用以下分析方法：PEST 分析方法、波特五力分析法、SWOT 分析方法。

（2）人力资源内外部环境分析由总裁办公会负责，其他部门配合。

（3）人力资源部在进行未来人力资源需求预测时，需首先对以下问题做出预测。

①行业的发展趋势是什么？这种趋势对企业的人力资源政策会产生哪些影响？

②企业的竞争环境是否会发生大的变化？这种变化对企业又会造成哪些影响？

③企业的主要竞争对手是否会改变竞争手段？这种改变会对企业的人力资源政策造成哪些影响？

④企业的竞争优势在哪里？这种竞争优势如何才能得以保持？

⑤企业的发展战略是否会做出调整？这种调整会对企业的人力资源政策产生什么样的影响？

⑥企业的组织结构和运作模式是否会做出大的调整？这种调整是否会增加或减少目前岗位？是否会对企业的人力资源需求产生影响？将产生什么样的影响？

⑦企业未来人力资源的年龄结构、学历结构、知识结构是否能满足企业的发展需求？如不能，应如何做？

⑧行业技术是否会取得重大突破？这种突破会对本企业产生什么样的影响？

⑨本企业是否会采取新的技术或工艺？会对企业产生什么样的影响？

（4）人力资源部在进行未来人力资源需求预测时，应根据企业战略发展规划，明确预测期内每年的业务数据：地产项目的销售收入、外贸项目的销售收入、其他项目的销售收入。

（5）人力资源部应首先采取回归分析法，对预测期内每年的人员需求总数进行初步预测。回归方程如下：$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$

其中：Y——每年人员需求总数、β_0——常数、X_1——每年地产项目销售收入、X_2——每年外贸项目销售收入、X_3——每年其他项目销售收入。

注意：人力资源部可根据情况变化对回归方程的自变量即人力资源需求影响因素的选择做出适当调整。

（6）人力资源部对预测期内每年的人员需求总数做出初步预测后，应根据过去三年的历史数据，计算出管理职系和技术职系之间的人员比例，并据此确定各职系在预测期内每年的初步人员需求数量。

（7）人力资源部应组织各职系对本职系具体人员需求做出预测，根据增加的工作量并综合考虑管理和技术等因素的变化，确定需增加的岗位和人数。

（8）各职系在对未来人力资源需求进行预测时，应在人力资源部的组织和监督下，采取德尔菲法进行。此方法的具体步骤如下表所示。

各职系未来人力资源需求预测的德尔菲法步骤说明表

步骤	具体操作说明	应注意问题
预测准备工作	1. 由人力资源部确定预测课题及各预测项目 2. 在人力资源部成立预测工作的临时机构 3. 在各职系内成立专家小组，专家小组应由6～12人组成，应包括人力资源方面的专家和本职系内部门领导和员工	1．要给专家提供已收集的历史资料及有关的统计分析结果，充分利用专家的知识和经验 2．要采用匿名方式，使每一位专家都能独立自主地做出自己的预测，避免受其他专家的影响 3．对专家不要求预测精确，
进行专家预测	1. 预测临时机构把有关背景材料交给各位专家 2. 要求各专家在各自的领域内，根据人力资源部提供的背景资料，结合自己对本职系的发展预测，对本职系内将要增加或减少的岗位和人数进行预测	

临时性预测机构进行收集反馈	1. 收集各预测专家的预测结果 2. 预测机构对各专家意见进行统计分析，综合第一次预测结果 3. 把综合结果反馈给各专家，要求其做出第二轮预测 4. 将以上过程重复数次	允许他们粗略估计，并要求提供预计数字的肯定程度 4．收集反馈过程要重复几次，直到专家的意见比较趋同时，才做出最后预测结果
得出预测结果	当各专家意见接近一致， 结果即成为可以接受的预测	

（9）未来人力资源需求预测完成后，人力资源部应根据预测结果填写《未来人力资源需求预测表》 。

四、未来人力资源流失预测

1. 预测步骤

（1）根据现有人员的统计数据，对预测期内离职的人员进行统计

（2）根据历史数据，对未来可能发生的离职情况进行预测

（3）将上述两项预测数据进行汇总，得出未来流失人力资源预测。

2. 完成未来人力资源流失预测后，人力资源部应将相关预测结果填入《未来人力资源流失预测表》 。

五、整体人力资源需求预测

1. 人力资源部应根据现实人力资源需求、 未来人力资源需求和未来流失人力资源预测， 汇总得出本企业整体人力资源需求预测。

（2）人力资源部应将企业整体人力资源需求预测结果填入《人力资源需求预测表》 。

相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	