

第二章 人力资源规划

—— 主讲人：谌新民、李萍 ——

目录

CONTENTS

1 / 人力资源规划概述

2 / 企业战略与人力资源规划

3 / 人力资源管理业务外包

学习要点

1 了解人力资源规划的基本含义

2 掌握人力资源规划的基本内容

3 掌握制定人力资源战略规划的基本步骤

4 理解企业战略对人力资源规划的影响

5 了解人力资源业务外包

第一节 人力资源规划概述

一 | 人力资源规划基本内容

1、人力资源规划概述

2、制定和实施人力资源战略规划的意义

3、人力资源规划的参与者

4、人力资源规划的基本类型

1 | 人力资源规划概述

人力资源规划 (Human Resource Planning, HRP)

指为了实现组织战略目标与任务，应用各种分析方法与手段，确定组织未来的人力资源需求并制定相应的人力资源方针政策的过程。

1 | 人力资源规划概述

四层含义：

- (1) 人力资源规划的制定必须依据组织的发展战略、目标。
- (2) 人力资源规划要适应组织内外部环境的变化。
- (3) 制定必要的人力资源政策和措施是人力资源规划的主要工作。
- (4) 人力资源规划的目的是使组织人力资源供需平衡，保证组织长期持续发展和员工个人利益的实现。

1 | 人力资源规划概述

正是由于人力资源管理环境的迅速变化以及知识经济时代人力资源在企业战略管理中的重要性提高，使得人力资源规划具有如下特点：

- (1) 人力资源规划与企业战略任务相联系，以通过人力资源活动增强企业竞争优势，实现企业战略目标为根本目的。
- (2) 无论是中长期规划，还是短期规划，人力资源规划都更加强调具体职能计划方案（如招聘、薪酬、培训等）的针对性、实用性和有效性。
- (3) 由于经营环境更加复杂多变，人力资源规划需要满足较短期的人力资源战略要求，详细的短期人力资源规划成为重要组成部分。
- (4) 人力资源规划的编制，要求更加细致化、明确化，尤其对关键环节的数据量化分析及其对策方案制定的要求更高。

1 | 人力资源规划概述

人力资源规划是将企业经营战略和目标转化成人力需求，以企业整体的超前和量化的角度分析和制定人力资源管理的一些具体目标。

其主要作用有：

- (1) 有利于组织制定战略目标和发展规划。
- (2) 确保组织生存发展过程中对人力资源的需求。
- (3) 有利于人力资源管理活动的有序化。
- (4) 有利于调动员工的积极性和创造性。
- (5) 有利于控制人力资源成本。

2 | 制定和实施人力资源战略规划的意义

□1、人力资源规划是企业发展战略总规划的核心要件

人力资源规划是一种战略规划，主要着眼于为未来的企业生产经营活动预先准备人力，持续和系统地分析企业在不断变化的条件下对人力资源的需求，并开发制定出与企业组织长期效益相适应的人事政策。

2 | 制定和实施人力资源战略规划的意义

□2、人力资源规划是组织管理的重要依据

随着组织规模的扩大和结构的复杂化，管理的工作量和难度都在迅速提高，无论是确定人员的需求量、供给量、还是职务、人数以及任务的调整，不通过一定的周密计划显然是难以实现的。例如何时需要补充人员，补充哪些层次的人员，如何补充；如何组织多种需求的培训，对不同层次和部门的如何考评和激励等。

2 | 制定和实施人力资源战略规划的意义

□ 3、人力资源规划对增加企业经济效益有重要作用

对于一个企业来说，随着时间的推移，人员数量的增加和职务等级水平的上升，人工成本可能超过企业所能承受的能力。人力资源规划可以调整人力配置不平衡的状况，进而谋求人力资源的合理化使用，使人工成本控制在合理的支付范围内，从而提高企业的劳动效率。人力资源规划还可通过对现有的人力资源结构进行分析，找出影响人力有效运用的主要矛盾，充分发挥人力资源效能，降低人工成本在总成本中的比重，达到提高企业经济效益的目的。

2 | 制定和实施人力资源战略规划的意义

□ 4、人力资源规划有助于发挥人力资源个体的能力

人力资源规划要着力考虑员工的发展。在人力资源规划的基础上，引导员工进行职业生涯设计和发展，让员工清晰了解未来的职位空缺，看到自己的发展前景，从而去积极地努力争取，对于调动员工积极性非常有益。

3 | 人力资源规划的参与者

人力资源规划的制定和推行必须要组建跨部门核心专业团队，成员包括企业高层以及战略、生产、销售、财务、运营、人力资源等各主要部门的负责人。

人力资源规划专业团队负责讨论确定企业战略、业务战略及其对人力资源规划的要求、人力资源总体规划、主要策略等，专业团队内部需明确角色与分工。

3 | 人力资源规划的参与者

人力资源规划项目角色分工

企业高层	企业经营战略的决策者、人力资源战略规划的决策者
直线主管	人力资源政策的实施者、人力资源战略规划的制定者 人力资源战略规划的执行者、内部环境的营造者
HR部门	企业经营战略的倡导者、人力资源战略的设计者 人力资源战略规划的培训者、人力资源战略规划的监督者
员工	人力资源政策的体验者、人力资源战略规划的対象

4 | 人力资源规划的基本类型

人力资源规划按其规划的内容可划分为：**总规划**和**各项业务规划**。

当企业确定了人力资源发展战略和人力资源发展政策以后，就需要在战略与政策的指导下，就战略目标的实现拟订具体的实施计划，这些计划也称为**企业人力资源业务规划**。主要有**晋升规划、补充规划、培训规划、调配规划、报酬补偿规划、职业生涯规划、人力资源退休解聘规划**等。

4 | 人力资源规划的基本类型

- ◆1. **人力资源晋升计划**：通过尽量将员工放在能够使其发挥作用的工作岗位上，以求调动员工的劳动积极性并以最低成本使用人力资源。
- ◆2. **人力资源补充规划**：人力资源补充主要有三种形式：内部选拔、个别补充和公开招聘。在制定补充规划时必须注明需要补充的人力资源类型、技能等级、需要补充部门、补充人数、补充方式、补充时间、补充以后增加的效益、补充以后增加的支出等。

4 | 人力资源规划的基本类型

- ◆3. **人力资源培训规划**：是企业长期、中期、短期所需要弥补的空缺职位事先准备合适的人力资源而制定的培训计划安排。
- ◆4. **人力资源配置规划**：主要是如何将企业所拥有的人力资源在企业各个部门之间进行合理配置，使各个部门能够围绕着企业的经营目标进行有效的配合，使企业在激烈的市场竞争中获得优势。

4 | 人力资源规划的基本类型

- ◆ **5.人力资源报酬补偿规划：**根据员工的劳动付出给予相应的补偿，使企业可以利用补偿总额规划，合理安排各类人员的工资，使企业员工所获得的各种补偿与其投入相匹配。
- ◆ **6.员工职业生涯规划：**企业通过协助员工制定职业生涯规划，将员工个人的发展需求与企业发展对人力资源的需求紧密的联系在一起，确保二者的同步发展。通过制定员工的个人职业生涯规划，将那些对企业发展有重要的作用和潜在影响的员工留在企业人力资源队伍中。

4 | 人力资源规划的基本类型

- ◆ **7. 人力资源退休解聘规划：**通过退休解聘规划，可以使企业在困难时期能够在降低人工成本的同时又保持企业原有的人力资源队伍，以备在市场好转之时有必需的人力资源队伍适应企业的发展。

4 | 人力资源规划的基本类型

□按其规划的期限可划分：**长期规划、中期规划和短期规划。**

- ①短期人力资源规划指1年或1年以内的规划；
- ②中期人力资源规划指2~3年的规划；
- ③长期人力资源规划指3年以上的规划。

二 | 人力资源规划的基本步骤

信息收集与处理：主要是分析企业发展战略、内外部环境、人力资源状况以及相关影响因素；

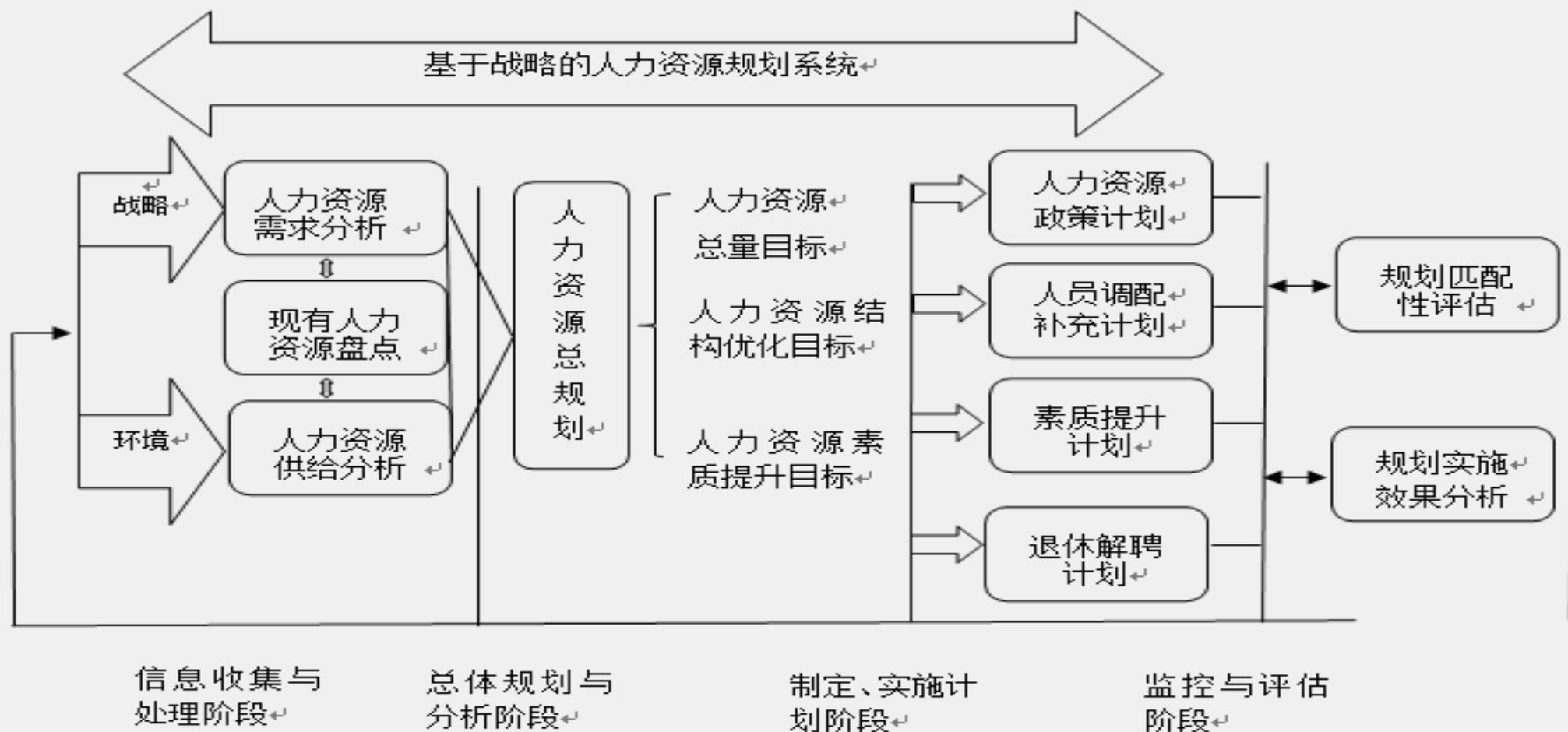
总体规划与分析：即根据收集处理后的信息来制定人力资源战略规划的总体设计方案及目标；

制定并实施与业务战略直接相关的详细计划；

对人力资源战略规划实施的过程监控、评估及修正。

人力资源战略规划四个阶段

二 | 人力资源规划的基本步骤



二 | 人力资源规划的基本步骤

在战略性人力资源规划体系中，企业人力资源总量目标规划、人力资源结构优化目标规划和人力资源素质提升规划是核心。

其他人力资源战略规划的制定与执行需以此基础进行。

二 | 人力资源规划的基本步骤

(一) 确认现阶段企业经营战略

- 明确企业战略决策对人力资源战略规划的要求，以及对人力资源战略规划所能提供的支持。
- 同时对当前人力资源所处的外部宏观环境和企业内部环境进行分析。

二 | 人力资源规划的基本步骤

(二) 对现有人力资源进行盘点

- 一是要摸清人力资源家底，可通过人力资源信息管理系统收集个人自然情况、教育资料、能力和专长、所受培训等，以评价企业现有人才状况。
- 二是要判断企业人力资源结构是否合理，人力资源结构性指标主要包括各部门人员比例、各层级人员比例、各层级以及各部门人员的知识结构、年龄结构、学历结构和职称结构；
- 三是要运用测评技术对重点人员进行评估；
- 四是要对企业内部人力资源状况进行总体或分类统计。

二 | 人力资源规划的基本步骤

(三) 人力资源需求预测

- 一是测算人力资源总量以及按工种、岗位、职务等分类的结构性指标。
- 二是提出年度人员新增、压缩辞退、转岗调配等具体计划。
- 三是制定人员的数量、质量、素质等具体的人力资源需求计划。采用经验预测、专家预测、德尔菲法、数量回归方法等进行预测。

二 | 人力资源规划的基本步骤

(四) 人力资源供给预测

- 人力资源供给预测是指为了满足企业未来对人力资源的需求，根据企业的内部条件和外部环境，选择适当的预测技术，对企业未来从内部和外部可获得的人力资源的数量和质量进行预测的过程。

二 | 人力资源规划的基本步骤

内部供给预测可建立员工技能档案，以收集员工绩效记录、技能、经验、发展潜力、年龄、职务等方面的信息，并评估内部现有人员的离职率、调动率、升迁率。

外部供给预测需综合考虑影响人力资源供给的区域性因素和全国性因素，区域性因素主要考虑公司及所在地对人才的吸引力、交通、教育文化水平、就业水平、人才供求状况等，全国性因素主要考虑人口总量及结构的变化、毕业生规模与结构、国家政策法规、人才供求关系等。

二 | 人力资源规划的基本步骤

(五) 确定人才供求预测净需求

- 人力资源规划者应根据短缺岗位对人员技能的需求与富余岗位人员的技能进行比较，再从人力资源总量、人力资源素质、人力资源结构等方面入手进行规划。应对预期出现的供需缺口采取裁员、提前退休、临时解聘、雇佣临时性员工、外包、加班加点、招聘等方式予以弥补。

二 | 人力资源规划的基本步骤

- 人力资源规划成果体现为人力资源总体政策规划、人员补充计划、退休解聘计划、接替晋升计划、素质提升计划。根据人才对战略的价值，可将人才分为核心人才、独特人才、通用型人才和辅助型人才。
- 核心人才是直接与企业核心能力相关、掌握了企业特殊知识和技能的人才，核心人才是市场稀缺性人才，并与企业的发展息息相关，为满足对企业核心人才的供给，必须重视对核心人才的战略性规划。

二 | 人力资源规划的基本步骤

(六) 执行监控与评估

企业应将人力资源战略规划当做一个项目来运作，制定具体的行动计划及分类规划，并设立一套报告程序来对规划项目进行监控。由于不可控因素很多，如不进行动态监控和调整，人力资源规划项目最后就可能与实践相去甚远，失去指导意义。所以，要一次规划分期滚动实行，并根据实际情况进行动态评估调整。

第二节 企业战略与人力资源规划

一 | 人力资源规划与企业战略的关系

人力资源规划与企业战略之间存在三种不同的关系：随动关系、孤立关系和结合关系。

□**随动关系**是指人力资源战略和规划相当于企业战略确定之后的一个附件。只有在战略和经营计划等确定之后，才会开始提及人力资源规划问题，它完全以企业战略所需的人员结构、竞争力、领导能力为目标来开展，相当于一个被动的事后过程。

□**孤立关系**则将人力资源战略和规划作为一个与企业战略相独立的过程，规划优先关注人力资源管理的事项而不是战略目标，这样的人力资源规划很少能为企业的战略成功创造价值。

一 | 人力资源规划与企业战略的关系

人力资源规划与企业战略的关系

	随动关系	结合关系	孤立关系
人力资源规划定位	完全以企业战略要求为准则，事后措施	以企业战略为基础，相互完善，互动过程	以人力资源管理事项为重点，独立操作
人力资源规划过程	由各部门管理着制定战略，人力资源管理人员事后执行	各部门管理人员与人力资源管理人员共同完成规划过程	人力资源管理人员制订规划方案，提交各部门审核
人力资源规划结果	制订达成经营计划所需的规划方案	与企业战略相互协调的规划方案	人力资源部门目标为优先的工作计划

一 | 人力资源规划与企业战略的关系

由于不同的企业战略会对企业的人力资源战略赋予不同的使命，在进行人力资源规划过程中人力资源存量的分析和需求供给预测的关注对象也会有所差异，最终必然产生侧重点有所不同的人力资源规划方案。

一 | 人力资源规划与企业战略的关系

企业战略	组织特点	人力资源战略要求	人力资源规划方案
成本领先战略	结构分明的组织和责任；严格的成本和定量目标控制以及员工监督；经常、详细的控制报告。	强调员工生产率；以定量目标和绩效评估为基础的薪酬激励；强调与工作有关的培训。	周密的总体规划；高生产员工是人员补充、培训等规划的主体；薪酬规划以低成本、即时激励为导向。
差异化战略	基础研发能力强；质量或科技领先的企业声誉；强大的生产营销能力。	营造轻松愉悦的工作氛围吸引创造性人才；强调主观评价和自我激励而非定量指标；基于团队的培训。	灵活的总体规划；增强创新能力是人员补充、配置、培训等规划的重点；员工的职业生涯规划受到重视。
集中化战略	针对某一客户群、某一地区提供更高效的服务，以实现成本领先优势或差异化优势。	员工有特定的技术特长，通过长期激励来留住核心员工	适应性的总体规划；专业技术是影响员工补充、培训规则的首要因素；薪酬规划倾向于股权等长期激励。员工的职业生涯受到重视。

一 | 人力资源规划与企业战略的关系

迈尔斯和斯诺将企业战略分为防御者战略、分析者战略和探索者战略。针对每种战略的特殊需求，企业的人力资源规划方案也存在差别。

一 | 人力资源规划与企业战略的关系

企业战略	组织特点	人力资源战略要求	人力资源规划方案
防御者战略	维持内部稳定性；有限的环境分析；集中化的控制系统； 标准化的运作流程。	获取员工最大潜能；通过培训开发员工能力、技能和知识；保持稳定的员工流动水平。	稳定的总体规划；人员补充规划以内部流动为主；完善周密的培训规划；员工职业规划受到重视。
分析者战略	组织结构弹性大；严密和全盘的规划；低成本的独特产品。	重视自我激励动机强的员工；知识能力、技能和知识的自我发展；人员配备与团队结构灵活运用。	周密的总体规划；人员补充、配置和培训规划以自我学习能力和激励能力强的员工为主体；员工职业规划受到重视并尊重个人意愿。
探索者战略	组织结构非正式化；广泛的环境分析；分权的控制系统；资源配置快速。	雇佣拥有目前需要的技能且能马上使用的员工；员工能力、技能和知识的培养以工作为导向；外部招聘较多。	灵活的总体规划；员工补充、配置规划倾向于外部供给；培训规划主要是简单的上岗培训；薪酬规划以多样化为导向

二 | 企业不同发展阶段的人力资源战略核心

(一) 初创阶段

该阶段企业刚刚创建，虽然富有灵活性，但各方面均不成熟，企业发展战略的目标是求得生存与发展，尽快渡过创业期。

这一阶段企业**人力资源管理的主要特点**是：

二 | 企业不同发展阶段的人力资源战略核心

- 1、企业由于缺乏知名度和实力，其发展与绩效主要依靠关键人才特别是企业创业者的个人能力和创业激情。所以企业人员需要数量少，但质量要求很高，最好能独当一面；
- 2、人力资源管理工作处于起步阶段，缺乏实际经验，工作量不大，但工作难度很大，因为其关键人才的选拔直接关系到企业的成败；
- 3、企业尚未建立起规范的人力资源管理体系，企业主要创业者直接参与企业人力资源管理的主要工作。在创业期，企业还没有明晰的企业发展战略和人力资源战略，但企业创办者在进行决策时，应当具有战略性的思维。

二 | 企业不同发展阶段的人力资源战略核心

为使企业稳步渡过创业期，企业人力资源战略的核心是：

1、吸引和获取企业所需的关键人才，满足企业发展需要；

2、制定鼓励关键人才创业的激励措施和办法，充分发挥关键人才的作用，加速企业发展；

3、发现和培养核心人才，为企业的未来发展奠定人才基础。

二 | 企业不同发展阶段的人力资源战略核心

(二) 成长阶段

经历了创业期的艰难，企业进入成长期。成长期的企业发展迅速，企业规模不断扩大，其企业发展战略的核心是如何使企业获得持续、快速、稳定的发展。该阶段，**企业人力资源管理主要特点：**

- 1、企业对人力资源数量的需求不断增长，不但要得多、而且要得急；
- 2、企业对员工素质有更高的要求，不但要求拿来就能用，而且要求上手快；
- 3、创业初期主要靠企业关键人员的个人能力维持企业运行的粗放型管理已经不再适应企业发展，需要有更为效率的规范化管理来促进企业发展。

二 | 企业不同发展阶段的人力资源战略核心

为实现企业战略，在这一时期，企业人力资源战略的重点是

:

- 1、进行人力资源需求预测，制定人力资源规划，确保企业快速发展对人力资源数量和质量的需要；
- 2、完善培训、考评和薪酬机制，充分调动全体员工的工作激情，加速企业发展；
- 3、建立规范的人力资源管理体系，使企业人力资源管理工作逐步走上法制化的轨道。

二 | 企业不同发展阶段的人力资源战略核心

(三) 成熟阶段

成熟阶段的企业灵活性和控制性达到平衡，是企业发展的巅峰时期。在这个阶段企业绩效最高，资金充盈，能力很强，企业能很好地满足顾客要求，制度和结构也很完善，决策能得到有效实施，是企业真正的黄金阶段。

二 | 企业不同发展阶段的人力资源战略核心

- 一是经过短暂的繁荣后进入到老化阶段，这是企业最不愿意看到的；
- 二是企业领导始终保持清醒的头脑，不断对企业内部进行微调，尽可能延长企业的成熟期；
- 三是企业上下始终保持清醒的头脑，积极而稳妥地推进企业内部变革，不但没有使企业进入老化期，而是使企业以此作为新的发展平台，从而进入到新一轮增长期。

二 | 企业不同发展阶段的人力资源战略核心

在这个阶段，企业人力资源管理的主要特点是：

- 1、企业的发展，主要是靠企业的整体实力和规范化的机制，个人在企业中的作用开始下降；
- 2、随着时间的推移，企业内部的创新意识可能开始下降，员工惰性增加，企业活力开始衰退；
- 3、由于企业实力和形象达到最佳，企业对一般人员的吸引力很强，外界人员争相进入企业，若处理不好，很可能造成人浮于事的局面；
- 4、各个工作岗位满员，空缺岗位很少，人员晋升困难，对有能力的人吸引力开始下降

二 | 企业不同发展阶段的人力资源战略核心

在这个阶段，为应对企业发展战略变化的需要，**企业人力资源战略的核心**是：

- 1、激发创新意识，推动组织变革，保持企业活力；
- 2、吸引和留住创新人才，保持企业创新人才基础。

二 | 企业不同发展阶段的人力资源战略核心

(四) 衰退阶段

这是企业生命周期的最后阶段，企业市场占有率下降，产品竞争力减弱，赢利能力全面下降，危机开始出现，企业战略管理的核心是寻求企业重整和再造，使企业获得新生。

二 | 企业不同发展阶段的人力资源战略核心

在这一阶段，企业人力资源管理的主要特点是：

- 1、企业人心不稳，核心人才流失严重，一般人员严重过剩；
- 2、人力成本突显，企业人力资源经费锐减；
- 3、企业已经失去活力，内部缺乏创造性，官僚风气浓厚，制度繁杂，却缺乏有效执行，互相推脱责任的情况经常发生；
- 4、企业向心力减弱，离心力增强。

二 | 企业不同发展阶段的人力资源战略核心

为应对企业发展战略变化的需要，这一时期企业人力资源战略的重点是：

- 1、妥善裁减多余人员，严格控制人工成本，提高组织运行效率；
- 2、调整企业人力资源政策，吸引并留住关键人才，为企业重整，延长企业寿命、寻求企业重生创造条件。

第三节 人力资源管理业务外包

一 | 人力资源管理业务外包概述

外包 (Out Sourcing)

指企业整合利用其外部最优秀的专业化资源，从而达到降低成本、提高效率、充分发挥自身核心竞争力和增强企业对环境的迅速应变能力的一种管理模式。

一 | 人力资源管理业务外包概述

人力资源外包 (Human Resource Outsourcing, HRO)

是企业业务外包的一种形式，人力资源外包是策略地利用外界资源，将企业内部与人力资源相关的工作与管理责任部分或全部转由专业服务机构承担。目的是使企业拓展战略机会和增强适应性，更专注于企业的核心竞争力，掌握人力资源专业管理程序，持续获取先进的专业技术资源同时控制经营成本，实现人力资源管理职能的高效运行。

一 | 人力资源管理业务外包概述

从HR管理的五大块事务性工作（人员配置、培训与发展、薪酬福利、绩效考核、企业架构及职位设置）来看，企业比较感兴趣的是：

- 1、员工招聘
- 2、员工培训
- 3、福利和津贴
- 4、薪酬管理

一 | 人力资源管理业务外包概述

1、员工招聘

□ 人力资源相关法律法规的变化，以及外部环境的不断变化给企业的招聘政策、招聘工作带来了较大的风险；同时，企业员工的流动性和可替代性也越来越强。

□ 招聘工作要求招聘人员具有相关的专业知识和技能，而面对企业日趋复杂的人力资源需求，仅靠企业人力资源部门的自行招聘，很难为企业找到合适的员工。

- 对于企业低层人员的招聘可由企业设定个性化的条件，委托专业中介机构代为招聘；
- 对于企业需求的高层人员可外包给猎头公司；

一 | 人力资源管理业务外包概述

2、员工培训

- 在员工培训过程中，培训设计方面的工作一般由专业培训公司来完成，因为优秀的专业培训公司通常拥有人力资源管理各方面的专家，他们能够建立起一整套可以普遍适用于多家企业的综合性专业知识、经验和技能；
- 而在培训的实施过程中往往需要企业内部培训的专业人员、经理和其他辅助人员的参与，因为他们比外部人员更熟悉本企业的情况，对员工具有更好的示范效果和亲和力。

一 | 人力资源管理业务外包概述

3、福利和津贴

- 现在许多的企业也把福利和津贴的业务交由专业机构代为管理。
- 我国国家法定的福利，如养老保险、失业保险、医疗保险、住房公积金等事务性工作也可外包出去。
- 企业通过把类似的福利与津贴的规划与管理交给专业咨询公司，一方面会提高双方的效率，享受因各自规模经济而带来的好处，另一方面还会因此而降低企业的经营风险

一 | 人力资源管理业务外包概述

4、薪酬管理

- 目前，我国很多行政事业单位采用银行代发工资的形式，这不是外包服务所指的薪酬管理。
- 这里所指的是，包括了绩效考核之后代为计算薪酬、代发工资的业务。这种业务外包，国内很多企业还没有采用，他们更习惯于采用隐蔽的手段发放工资。但是在国外，薪酬由第三方发放，无疑是增加薪酬透明度，保证公正的一种方式。

二 | 人力资源管理业务外包的作用与风险

(一) 人力资源管理业务外包对企业的作用

- 1、能使组织把资源集中于那些与企业的核心竞争力有关的活动上。
- 2、可以有效地降低和控制企业的运营成本，舒缓资金压力，实现高效运作。
- 3、降低企业运营的风险。
- 4、能够帮助企业建立完善的人力资源管理制度。
- 5、有助于企业留住优秀员工。

二 | 人力资源管理业务外包的作用与风险

(二) 人力资源管理业务外包的风险隐患

■ 1. 来自外包服务商方面的风险

- 按照信息经济学的理论，在人力资源外包中，企业与外包服务商之间形成了“委托——代理”关系。由于信息的不对称，企业无法真实全面地了解外包商的经营业绩、社会声誉、发展状况、成本结构等与自己利益息息相关的信息，以致外包前未能筛选到合适的外包商，造成逆向选择的结果。
- 外包后，外包商也可能发生未尽力执行受托工作或者采取不利于外包企业行为的道德危险。

二 | 人力资源管理业务外包的作用与风险

■ 2. 来自企业经营安全方面的风险

- 外包时，企业与外包商在合作过程中有关企业知识与信息的共享是必然的。由于服务商的人员素质、职业道德以及管理水平等原因，可能存在多种泄密的机会和途径。企业有价值的信息（如吸引人才策略、薪酬标准与结构等）一旦被泄漏，后果十分可怕。

■ 3. 来自员工方面的风险

- 外包对于企业及员工确实是一种变革，原先的管理流程、职责分配、汇报关系及个人的职业发展定位都会有不同程度的改变，他们常常会产生各种顾虑、猜疑和不满。

二 | 人力资源管理业务外包的作用与风险

■4. 文化差异的风险

企业文化的形成是一个长期的过程，但是一旦形成就很难改变。人力资源外包涉及到企业与外包商双方的人力资源整合，他们之间一定程度上更是一种合作行为，合作过程中必然产生文化的交叉与碰撞。若外包商提供的服务内容不能很好地适应发包方企业的文化，则会造成服务质量与效率的下降，引起发包方企业员工的不满，弱化企业文化的凝聚功能。

三 | 人力资源管理业务外包的实施

在人力资源管理业务外包实施的过程中，企业要考虑一系列问题，采取有效的方法，合理正确地执行。

- 1、正确判断企业的核心能力。
- 2、细化所要外包项目的职能。
- 3、制定完善、可行的计划。要明确目标，
- 4、企业内部进行充分的沟通。
- 5、选择合适的外包服务供应商。
- 6、提供相关资料。
- 7、管理好与外包供应商之间的关系。
- 8、认真执行。
- 9、监控和评价外包商的业绩。

本章总结

- 人力资源规划（Human Resource Planning, HRP）是指为了实现组织战略目标与任务，应用各种分析方法与手段，确定组织未来的人力资源需求并制定相应的人力资源方针政策的过程。在战略性人力资源规划体系中，企业人力资源总量目标规划、人力资源结构优化目标规划和人力资源素质提升规划是核心，其他人力资源战略规划的制定与执行需以此基础进行。人力资源战略规划主要步骤如下：确认现阶段企业经营战略；对现有人力资源进行盘点；人力资源需求预测；人力资源供给预测；确定人才供求预测净需求；执行监控与评估。
- 人力资源规划与企业战略之间存在三种不同的关系：随动关系、孤立关系和结合关系。

本章总结

- 根据企业生命周期理论，企业的发展过程可以分为初创期、成长期、成熟期和衰退期，企业在不同的发展阶段，针对自身特点，应采取相适应的人力资源规划方案。
- 人力资源外包是企业业务外包的一种形式，人力资源外包是策略地利用外界资源，将企业内部与人力资源相关的工作与管理责任部分或全部转由专业服务机构承担。其具有降低企业运营成本、培育核心竞争能力、专注于自身核心业务与战略性活动、获得外部专业化的人力资源服务与整合高技能的人力资源专家等优势，但人力资源外包也具有多方面的风险，包括来自外包服务商、企业经营安全、员工及文化差异等多方面的风险。因此，在人力资源管理业务外包实施的过程中，企业要考虑一系列问题，采取有效的方法，合理正确地执行。