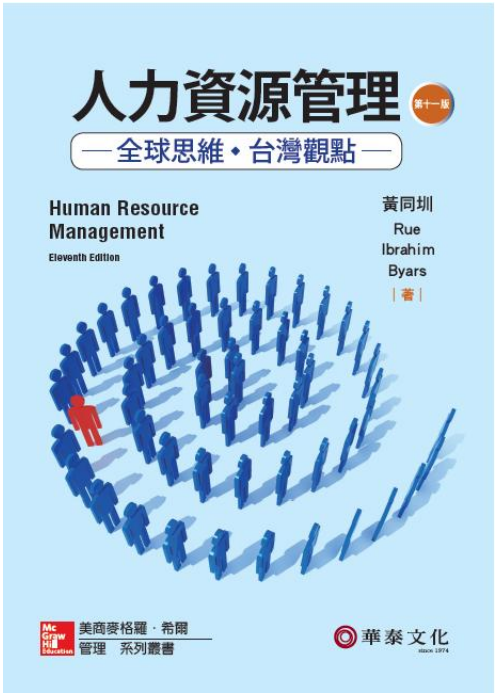


第四章

人力資源規劃

僅供用書教師使用，版權所有，侵害必究© 2016

學習目標-1

- 定義人力資源規劃
- 簡要說明人力資源規劃與組織規劃的關係
- 解釋策略連結的人力資源規劃
- 確認人力資源規劃過程的步驟
- 敘述預測人力資源需求的不同方法
- 定義標竿管理法的概念



僅供用書教師使用，版權所有，侵害必究© 2016

學習目標-2

- 討論技能檔案的目的
- 定義人力資源資訊系統
- 區別網際網路與企業內部網路
- 解釋何謂web 2.0
- 定義「軟體即服務」的觀念
- 瞭解臺灣地區人力資源供需之發展趨勢



僅供用書教師使用，版權所有，侵害必究© 2016

人力資源規劃

- 人力資源規劃(human resource planning)
  - 是一個決定組織人力資源需求，並確保組織能適時適所地安排適量合格人員的過程
  - 預測組織未來的任務及環境對組織要求，然後依此訂定人力資源行動措施的過程
  - 首要挑戰是將組織的計畫與目標轉換成定期性程序的員工需求



僅供用書教師使用，版權所有，侵害必究© 2016

4.1 人力資源規劃如何與組織規劃產生關聯-1

- 所有人力資源計畫的產生都必須源於組織的長期規劃與營運計畫
- 策略性企業規劃應該提供：
  - 對於組織的任務有清楚的敘述
  - 職員對工作的承諾
  - 對假設有一個明確且清楚的敘述
  - 一個具有現成資源或可獲得資源的行動計畫，包括受過訓練及有才能的人員



僅供用書教師使用，版權所有，侵害必究© 2016

4.1 人力資源規劃如何與組織規劃產生關聯-2

- 人力資源規劃對策略性管理規劃的過程有極大的幫助，因為它為規劃過程想要達到的結果提供方法
- 當人力資源規劃者只專注於短期的替換需求，往往會造成規劃與公司的長期計畫無法協調配合



僅供用書教師使用，版權所有，侵害必究© 2016

表4-2
影響人力資源規劃時間範圍的因素

表4.2 影響人力資源規劃時間範圍的因素

預測因素	短程（零至二年）	中程（二至五年）	長程（五年以上）
需求	經授權的聘僱，包括成長、異動與離職。	因預算與計畫產生的營運需要。	在一些組織中與「中程」相同；在其他組織，則更注意環境與技術變遷（實質上採判定方式）。
供給	員工普查結果減去預期損失，再加上部屬團體的預期升遷。	由個人升遷的可能資料，推估會產生的人力資源空缺。	管理階層對員工特質的變化以及未來可用人力資源的預期。
淨需要	所需員工數量與類別。	數量、類別、日期與需要的層級。	管理階層對影響立即性決策之未來狀況的預期。



僅供用書教師使用，版權所有，侵害必究© 2016

4.3 人力資源規劃：一個演進中的過程

- 昆恩．米爾斯博士提出五個階段

第一階段

- 沒有長程營運計畫，且僅做少量或甚至沒有人力資源規劃

第二階段

- 有長程營運計畫，但對人力資源規劃感到懷疑

第三階段

- 從事某些方面的人力資源規劃，但大致上這些努力沒有整合到長程營運計畫中

第四階段

- 進行相當多的人力資源規劃，且最高階主管熱衷於規劃過程

第五階段

- 公司將人力資源規劃視為長程營運計畫中重要且不可缺少的部分



僅供用書教師使用，版權所有，侵害必究© 2016

4.4 人力資源規劃的程序

確定公司組織的目標對組織內特定單位或部門的影響

決定所需要的技能、專業知識及員工的總數（此為人力資源的需求），以達成公司組織與部門目標的要求

在考慮組織現有的人力資源下，決定人力資源的淨需求

配合預期的人力資源需求，發展出行動計畫



僅供用書教師使用，版權所有，侵害必究© 2016

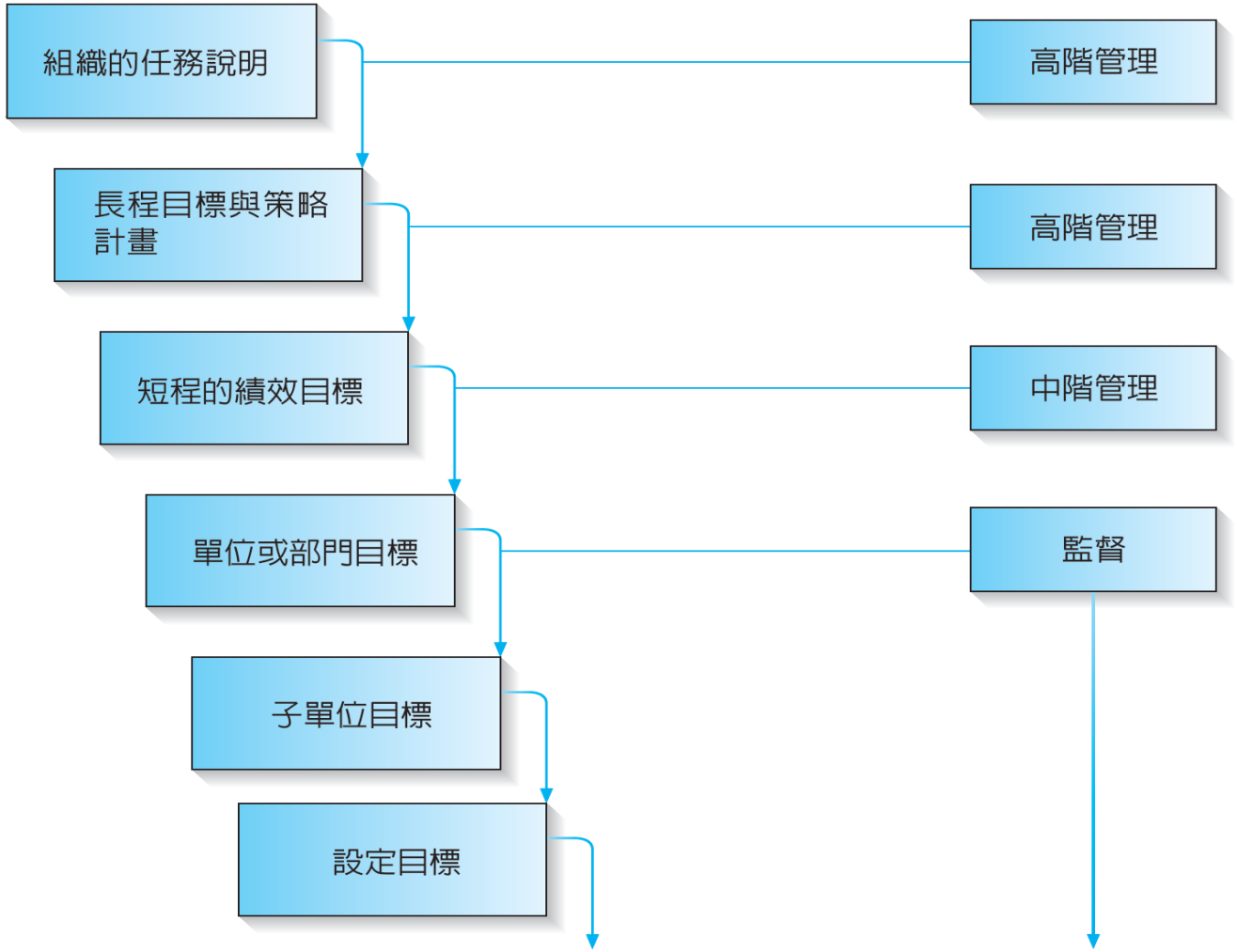
決定組織的目標

- 組織目標(organizational objectives)
  - 一些期望結果的陳述，用以設定組織及人員的方向與目的
- 層級分析法(cascade approach)
  - 一個目標設定的過程，用來使所有管理階層均能參與組織規劃的過程



僅供用書教師使用，版權所有，侵害必究© 2016

圖4-2 目標設定的層級分析法





僅供用書教師使用，版權所有，侵害必究© 2016

影響人力資源需求的環境因素

- 政府的影響
- 總體經濟的表現
- 市場競爭
- 勞動力的變化



僅供用書教師使用，版權所有，侵害必究© 2016

決定所需的技能與專業知識（需求）

- 先不要去考慮目前員工的技能與能力，而是決定達成目標所需的能力與技能

- 將所需的技能與能力轉換成員工的數量與類型



僅供用書教師使用，版權所有，侵害必究© 2016

預測人力資源需求的方法-1

判　斷　法

管理估計 (managerial estimates)	德爾菲技術 (Delphi technique)	情境分析 (scenario analysis)
要求管理者對員工的未來需求做出估計	利用專家小組對未來的需求做出初步的獨立估計，然後由一個中間人將各個專家的預測與假設轉交給小組中的其他專家參考，並允許每個專家對預測做出想要的修正；一直持續到達成一些共識或出現妥協的狀況為止	是使用勞動力環境掃描資料去發展替代的工作情境

僅供用書教師使用，版權所有，侵害必究© 2016

預測人力資源需求的方法-2

數學基礎法

統計法

利用歷史的資料去計劃未來的需求

模型法

通常是提供一個整體組織人力資源需求的簡化抽象概念。只要改變投入的資料，即可測試出各個不同需求情境方案的人力資源情況

僅供用書教師使用，版權所有，侵害必究© 2016

表4-3 預測人力資源需求的統計模型技術

技術	說明
1. 時間序列分析	利用過去的全體職員水準（取代工作量指標）去預測未來人力資源的需求。也就是經由檢查過去的全體職員水準，分析出季節性與循環性變數、長期趨勢及隨機變動，然後再以移動平均數、指數平滑法或迴歸技術對長期趨勢做出預測與計劃。
2. 人事比率	檢查過去的人事資料去確定在各個工作與工作類別中員工人數間的歷史關係，然後以迴歸分析或生產力比率對人力資源的總需求或主要團體需求做出計畫，再以人事比率將總需求分配至不同的工作類別，或是為非主要團體估計需求。
3. 生產力比率	利用歷史資料去檢查過去的一個生產力指數水準， 生產力比率＝工作量／人數 只要發現常數或系統性的關係，就能以預測的工作量除以生產力比率，來計算出人力資源需求。
4. 迴歸分析	檢查過去的各個工作量指標水準，例如銷售量、生產水準及增值，從而得出其與全體職員水準的統計關係。當發現充分緊密的關係，即可得出一個迴歸（或複迴歸）模型。將相關指標的預測水準放入這個模型中，就能計算出人力資源需求的相對水準。



僅供用書教師使用，版權所有，侵害必究© 2016

預測人力資源需求的方法-3

- 標竿管理法(benchmarking)
  - 經由徹底檢查內部的實施慣例與程序，再將它們與其他成功公司的作業方法互相衡量比較
  - 優點：強迫你去尋找處理事情的其他方法



僅供用書教師使用，版權所有，侵害必究© 2016