

# Chapter 4

## 人力資源規劃

**Human Resource Management**  
Roles and Challenges in the New Age



人力資源規劃能  
瞭解並預先規劃  
企業所需要的人  
力資源。



# Chapter 4 學習目標

1. 瞭解人力資源規劃的意義
2. 說明人力資源規劃的目的
3. 說明人力資源規劃的流程步驟
4. 能分辨各種人力資源需求預測的工具與技術所適用的情況與優缺點
5. 能運用各種方法預測組織內的人力資源需求
6. 能運用各種方法進行人力資源盤點

# 章前引導



- 從產生人力需求到到員工正式上線工作必須經過一段前置時間，這段前置時間會造成組織需求與人力供給之間的落差，必須要預先規劃並及早作業，才不會出現人力銜接的問題。



延伸閱讀：台灣醫護人才荒

<https://www.youtube.com/watch?v=TAakHBzRs0s>

# 4.1 人力資源規劃的意義

- 人力資源規劃（Human Resource Planning, HRP）
  - 組織致力於人力資源供需之預測，使組織不至於出現人力資源短缺或過剩的現象。
    - 組織內部環境預測
    - 組織外部環境預測



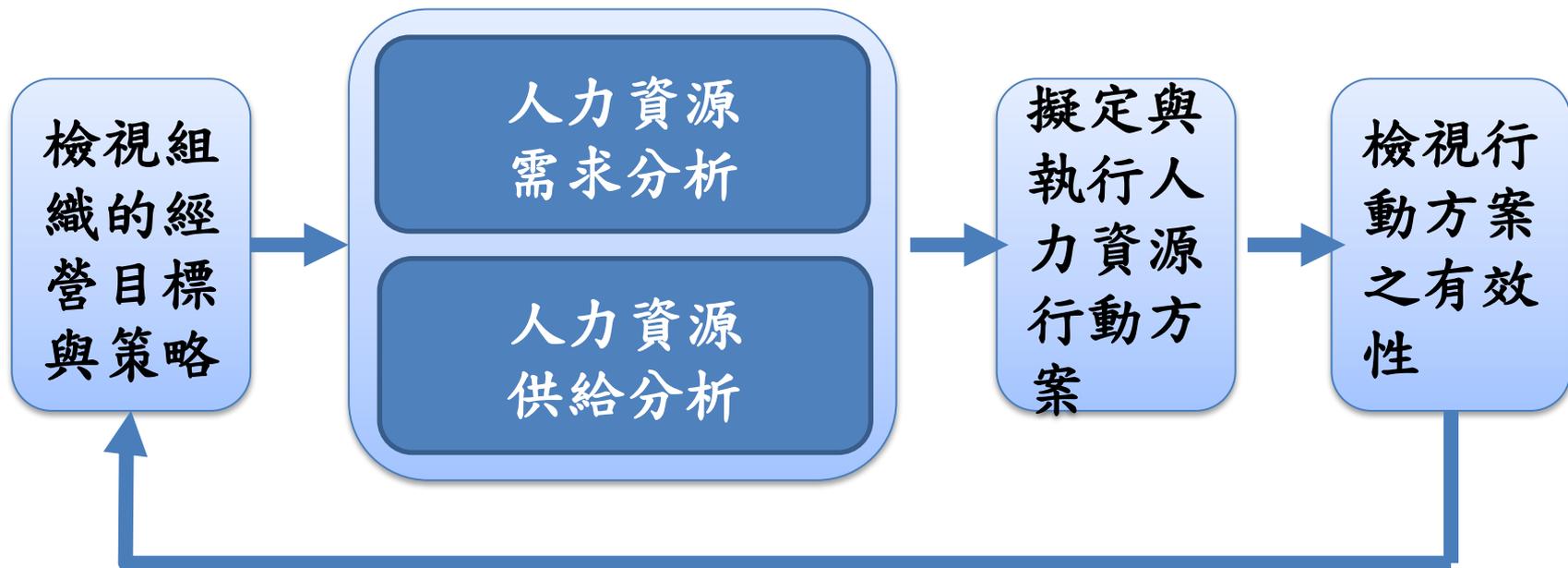
# 4.1 人力資源規劃的目的

- 規劃人力資源之發展
- 合理配置人力資源
- 適應業務之需要
- 降低組織用人成本
- 滿足組織內員工之需求



## 4.2 人力資源規劃的程序

- 人力資源規劃是一個系統性的程序，同時也是一個循環的動態程序



## 4.3 檢視組織的經營目標與策略

### □ 短期規劃（1-2年）

- 補充員工經常性流動的職缺需求，或是組織近期的成長擴充或轉型等人力需求

### □ 中期規劃（3-5年）

- 因應因預算或計畫產生的營運需求

### □ 長期規劃（6年以上）

- 協助組織達成長期策略目標

## 4.4 人力資源需求分析

- 組織內部環境
  - 組織人力資源現況
  - 組織人力資源策略
  - 組織未來發展計畫



## 4.4 人力資源需求分析

- 人力資源需求需考量下列數項因素：
  - 人員流動率（組織人員之辭職或解雇）
  - 員工素質
  - 產品或服務品質之提升，以利新市場之開拓
  - 生產力、技術及管理之提升
  - 可運用的財務資源



# 人力資源需求預測方法

- 判斷性預測方法

- 德菲法

- 管理者估計法：top-down/ bottoms-up

- 天真預測法

- 數量性預測方法

- 趨勢分析法

- 比率分析法

- 迴歸分析

- 電腦預測



# 人力資源需求預測方法

- 趨勢分析

- 隨手畫法

- 先將時間數列數據依時間推移順序，繪點於圖形上而形成散佈圖（scatter diagram），然後信手在散佈圖上繪一條線，來代表散佈圖上繪點的走勢

- 半平均法

- 先將時間數列分長兩組，然後在散佈圖上畫一條趨勢線通過兩組的平均數。

# 人力資源需求預測方法

- 趨勢分析

- 移動平均法

- 以移動平均數做為長期趨勢的預測工具，而進行預測的方法而言。

- 指數平滑化法

- 每一項新預測值是以前一個預測值的基礎，再加上預測值與實際值之差額的若干百分比。
    - 每個新人力資源需求預測值等於前一個人力資源需求預測值加上一個人力資源需求誤差的百分比。

# 人力資源需求預測方法

- 比率分析
  - 影響人力資源需求之因素
  - 公司所需員工的數目

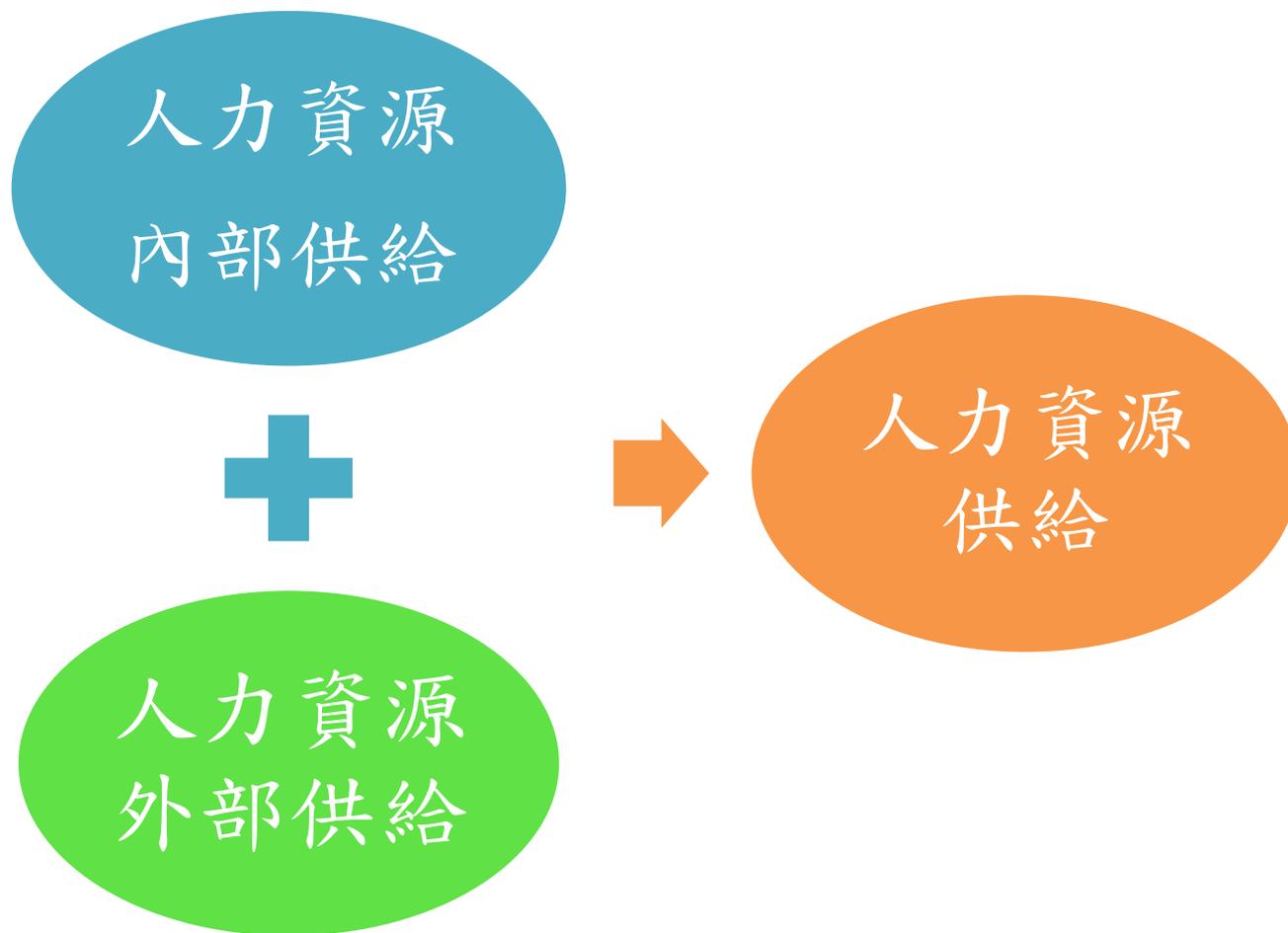
## 範例

歷史資料顯示，上統公司過去三年平均需要15為銷售人員，才能達成7,500萬元的年銷售額。明年上統公司計劃銷售額為1億2千萬元，請問該公司明年銷售人員的需求為何？

# 人力資源需求預測方法

- 迴歸分析（regression analysis）
  - 檢查過去企業經營相關資料，例如營業額、利潤、成本、生產力、人員雇用人數等，以多元迴歸的方法，將相關指標的預測值放入多元迴歸模型，以預測相對應之所需人力數量。
- 電腦預測
  - 所需資料
    - 單位產品生產所需的直接工時
    - 每條生產線的最低生產量、最大生產量、最可能生產量

## 4.5 人力資源供給分析



# 人力資源內部供給分析

- 現有人力**數量**
- 現有人力**素質**
- **人力盤點**：瞭解組織目前人力資源的數量及價值。
  - 以**人**為核心
  - 以**工作**為核心
  - 以**資料**為核心



# 人力資源外部供給分析

## • 組織外部環境

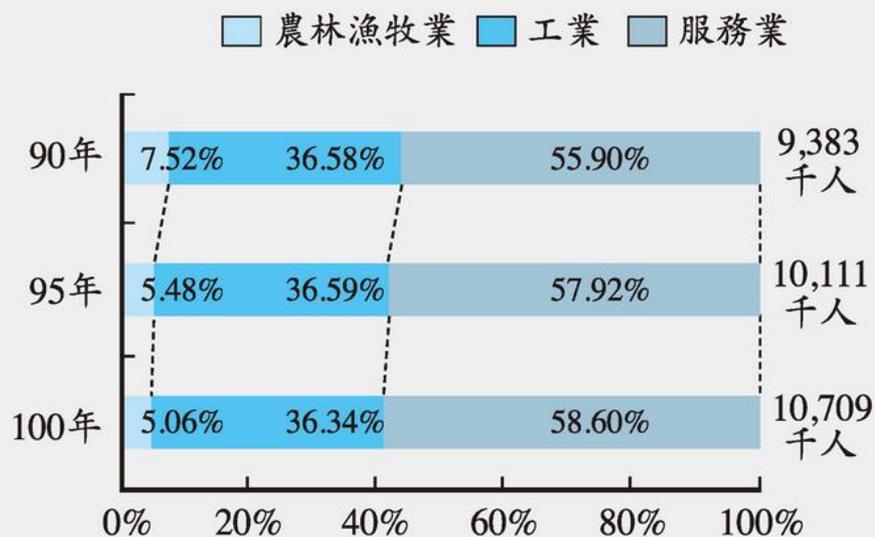
### — 總體環境分析（PEST分析）



# 我國總體環境趨勢

- 政治環境
  - 我國勞動法令趨於齊備
  - 我國對外貿易限制及政局穩定性
- 經濟環境
  - 全球經濟持續成長
  - 我國已轉型為以服務業為主體之經濟體系
  - 企業邁向全球化

## 就業者之產業



## 就業者之主要行業

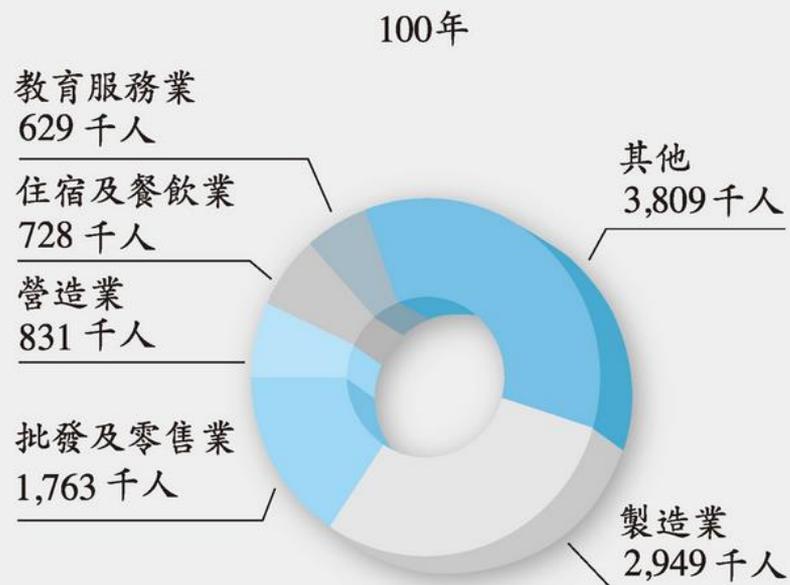


圖 4.4 就業者之產業及主要行業

## 實務觀點

- 2014文茜世界周報-台灣恐成人才荒島



# 我國總體環境趨勢

- 科技環境

- 科技越來越複雜、昂貴
- 資訊及自動化科技普及
- 企業普遍以授權或購買的方式取得新科技

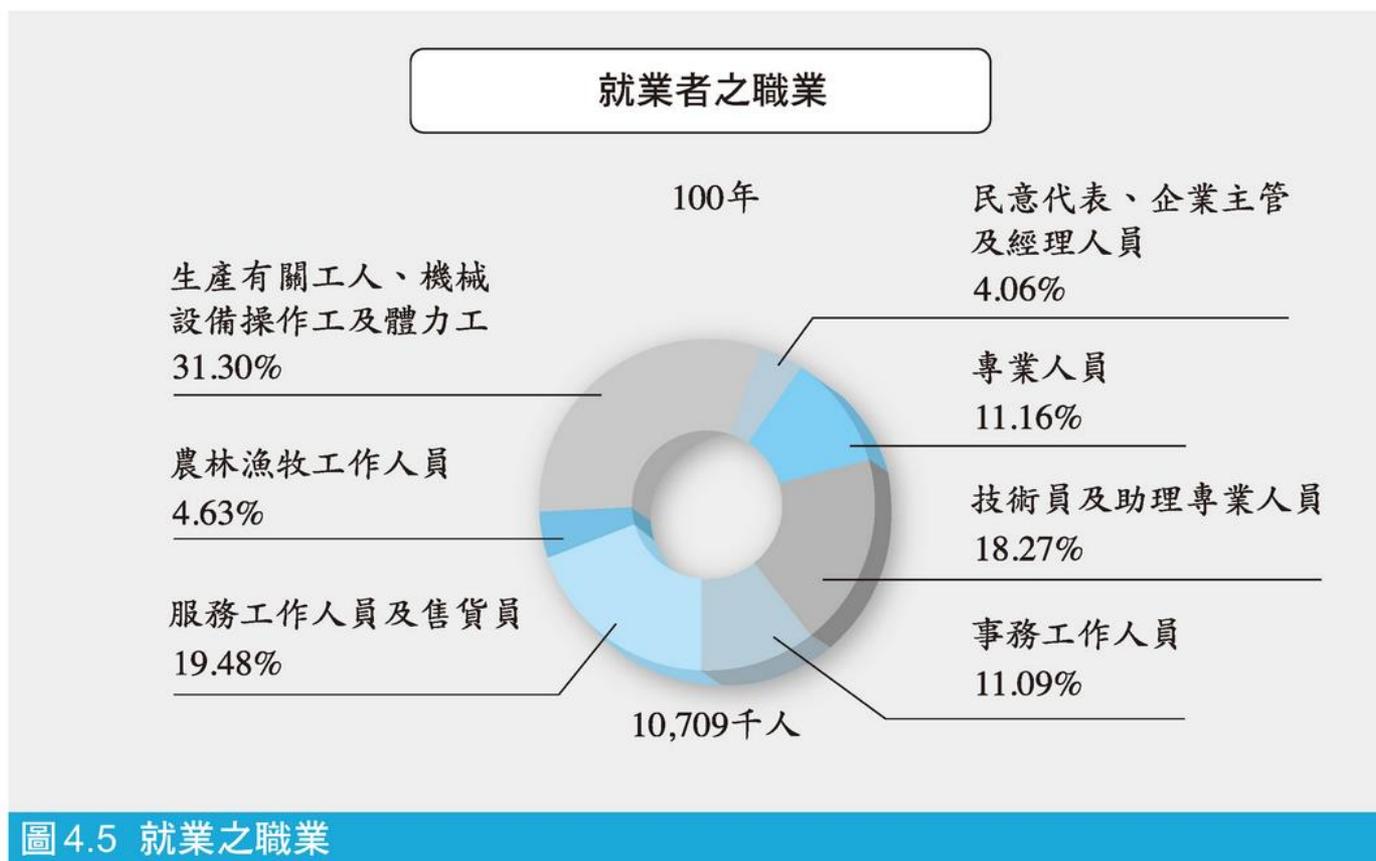


# 我國勞動市場趨勢

- 女性就業人數幾乎佔就業人口半數
  - 女性勞動力參與率因教育程度提升及服務業提供工作機會增加等因素而呈現上升
- 大專及以上教育程度就業者趨增
  - 大專及以上程度勞動力占全體勞動力比率已由76年之13.63%，上升至100年之44.43%
- 倚賴外籍勞動力與日俱增
  - 我國引進外籍勞工人數從88年引進294,967人至民國102年年底已達489,134人，成長幅度達166%

# 我國勞動市場趨勢

- 白領就業人口持續穩定成長



## 4.6 人力供需行動方案

### 供需平衡

- 人力資源供給與需求處於穩定且平衡的狀態

### 人力短缺

- 現有人力數量或素質無法滿足組織所需

### 人力過剩

- 現有人力因應企業目前運作或未來發展之人力需求之後還綽綽有餘

# 人力資源調整做法

## 人力短缺

- 延長工作時間(加班)
- 留住優秀人才
- 雇用臨時人力
- 非核心工作外包
- 重新招募新人

## 人力過剩

- 縮編
- 人事凍結(遇缺不補)
- 減薪/減少福利
- 鼓勵提早退休
- 提供進修轉職
- 縮短工時
- 裁減非核心人力

## 4.7 人力供需行動方案之有效性

- 人力供需分析的準確性
- 方案執行的效益



# The Most Admired Company in the World

**SAMSUNG**

## Global Competitiveness

People Development  
to become a World Leading Company in the 21C

*Future  
Management*

**1st-Class Samsung**

*Cultivate  
Next-Generation  
Leaders*

**Samsung Shared  
Value Program**

*Trust  
Management*

**Integrated Samsung**

*Share  
Core Values of  
Samsung*

**Samsung Business  
Leader Program**

*Global  
Management*

**Globalized Samsung**

*Develop  
Global  
Competency*

**Samsung Global  
Expert Program**

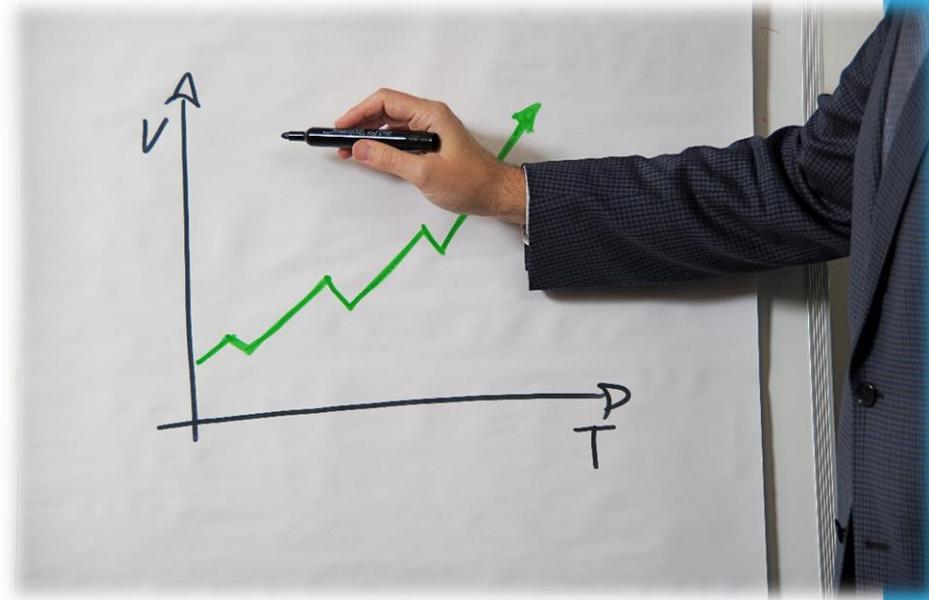
**Creative Innovation & Challenge**

三星集團人力資源  
策略，要打三星打  
造為世界上最令人  
稱羨的公司！

# 實例透視

## 問題討論

1. 韓國三星集團在人力培育方面不遺餘力，其具體做法有哪些？
2. 就你所知，你認為國內哪家企業培育人才的做法足以做為典範？
3. 韓國三星集團打破學歷用才的迷思，以能力為用人基礎的做法，你認為在我國社會文化背景下是否可行？請討論。



本章結束