# HR规划操作手册(实操型)

来源：网络 作者：月落乌啼 更新时间：2024-08-26

*第一篇：HR规划操作手册(实操型)人力资源规划管理规范目的：为了实现公司整体经营目标，根据公司发展需要的内部和外部环境，运用科学有效的方法，进行人力资源预测、投资和控制；在此基础上制定职务编制、人员配置、教育培训、薪资分配、职业发展、人力...*

**第一篇：HR规划操作手册(实操型)**

人力资源规划管理规范目的：

为了实现公司整体经营目标，根据公司发展需要的内部和外部环境，运用科学有效的方法，进行人力资源预测、投资和控制；在此基础上制定职务编制、人员配置、教育培训、薪资分配、职业发展、人力资源投资方面的人力资源管理方案的全局性的计划，使公司在持续发展中获得竞争力，为公司整体发展战略提供人力资源方面的保证与服务。2范围

公司高层领导、人力资源部、各部门主要负责人。

3职责

公司人力资源部负责制定、修改人力资源规划制度，负责开发人力资源规划工具和方

法，并且对公司各部门提供人力资源规划指导。人力资源规划执行工作由公司人力资源部安排专职人员完成。各部门需向人力资源规划专员提供真实详细信息的规划需要信息，并及时配合人力资源部完成本部门需求的申报工作。《××年度人力资源规划书》需要经过各部门、人力资源部、公司总裁审核批准后方可生效执行。《××年度人力资源规划书》由公司人力资源部作为重要机密文件存档。

4方法和过程控制

4.1人力资源规划环境分析：

4.1.1 公司人力资源部正式制定人力资源规划前，必须向各职能部门索要公司整体战略规划

数据、企业组织结构数据、财务规划数据、市场营销规划数据、生产规划数据、新项目规划数据、各部门年度规划数据信息。整理企业人力资源政策数据、公司文化特征数据、公司行为模型特征数据、薪酬福利水平数据、培训开发水平数据、绩效考核数据、公司人力资源人事信息数据、公司人力资源部职能开发数据。人力资源规划专职人员负责从以上数据中提炼出所有与人力资源规划有关的数据信息，并且整理编报，为有效的人力资源规划提供基本数据。

4.1.2 公司人力资源部在获取以上数据的基础上，组织内部讨论，将人力资源规划系统划分

为环境层次、数量层次、部门层次，每一个层次设定一个标准，在由这些不同的标准衍生出不同的人力资源规划活动计划，4.1.2公司人力资源部应制定《×××年度人力资源规划工作进度计划》，报请各职能部门

负责人、公司人力资源部负责人、公司总裁审批后，知会公司全体。

4.1.3公司人力资源部会根据公司经营战略计划和目标要求以及《×××年度人力资源规划

工作进度计划》，下发《人力资源职能水平调查表》、《各部门人力资源需求申报表》，在限定工作日内由各部门职员填写后收回。

4.1.4 公司人力资源部在人力资源规划环境分析阶段需要完成《人力资源流动成本分析表》、《人力资源职位结构分类工具》、《人力资源年龄结构分析工具》（部门－年龄维度）、《人力资源年龄结构分析工具》（职位－年龄维度）、《人力资源专业能力分析工具》（部门－专业维度）、《人力资源专业能力分析工具》（职位－专业维度）、《人力资源数量分析工具》（职位－数量维度）、《人力资源数量分析工具》（部门－数量维度）、《教育程度与人力资源成本分析工具》的填写工作，并且将以上表格工具获取的数据制作整理为EXCL数据或其它电子数据库形式。

4.1.5 公司人力资源部在收集完毕所有数据之后，安排专职人员对以上数据进行描述统计分

析，制作《××××年度人力资源规划环境描述统计报告》，由公司人力资源部审核小组完成环境分析的审核工作。

4.1.5.1公司人力资源环境分析审核小组成员构成：

成员1 公司各部门负责人

成员2 公司人力资源部环境分析专员、成员3 公司人力资源部负责人。

4.1.6公司人力资源应将审核无误的《××××年度人力资源规划环境描述统计报告》报

请公司总裁层审核批准后方可使用。

4.1.7 在人力资源环境分析进行期间，各职能部门应该根据部门的业务需要和实际情况，在人力资源规划活动中及时全面的向公司人力资源部提出和人力资源有关的信息数据。公司人力资源环境分析工作人员应该认真吸收接纳各职能部门传递的环境信息。

4.2人力资源规划供给 / 需求预测：

4.2.1 《××××年度人力资源规划环境描述统计报告》经公司高级管理层批准同意后，由

公司人力资源部人力资源规划预测人员对企业人力资源的需求和供给情况，结合企业战略发展方向，各部门经营计划、年度计划，运用各种预测工具，对公司整体人力资源规划的需求和供给情况进行科学的趋势预测统计分析。

4.2.2 人力资源规划预测的数据类型要求：

类型1 表格数据、类型2 趋势线数据、类型3 数据结构图、类型4 数据解释说明、类型5 总类数据、类型6 分类数据、4.2.3 公司人力资源部人力资源规划预测人员对公司人力资源情况进行趋势预测统计分析

之后，制作《××××年度人力资源规划需求趋势预测报告》以及《××××年度人力资源规划供给趋势预测报告》，报请公司领导审核、批准。

4.3人力资源供需平衡决策

4.3.1公司人力资源部负责人审核批准《××××年度人力资源规划需求趋势预测报告》以

及《××××年度人力资源规划供给趋势预测报告》之后，由公司人力资源部组建“公司人力资源规划供需平衡决策工作组”。

4.3.1.1公司人力资源规划供需平衡决策工作组成员构成：

成员1.公司高层

成员2.公司各职能部门负责人

成员3.公司人力资源部

4.3.1.2公司人力资源规划供需平衡决策工作组会议安排：

实施A：人力资源规划环境分析和人力资源规划供需预测报告会议；

实施B：人力资源规划供需决策会议；

4.4制定人力资源规划书

4.4.1 公司人力资源部在公司人力资源规划供需平衡决策工作组工作日程之后，制定专员完

成会议决策信息整理工作，并且制定《××××年度人力资源规划书制定时间安排计划》。

4.4.2公司人力资源部召开制定人力资源规划的专项工作会议。会议内容：

议程1 传达公司人力资源规划供需平衡决策工作组会议决策；

议程2 描述公司人力资源总规划；

议程3 商讨人力资源总规划，形成《人力资源总规划》（草案）；

议程4 商讨人力资源配备计划，形成《人力资源配备计划》（草案）；

议程5 商讨人力资源补充计划，形成《人力资源补充计划》（草案）；

议程6 商讨人力资源使用计划，形成《人力资源使用计划》（草案）；

议程7 商讨人力资源退休解聘计划，形成《人力资源退休解聘计划》（草案）；

议程8 商讨人力资源培训计划，形成《人力资源培训计划》（草案）；

议程9 商讨人力资源接班人计划，形成《人力资源接班人计划》（草案）；

议程10 商讨人力资源绩效管理计划，形成《人力资源绩效管理计划》（草案）；

议程11 商讨人力资源薪酬福利计划，形成《人力资源薪酬福利计划》（草案）；

议程12 商讨人力资源劳动关系计划，形成《人力资源劳动关系计划》（草案）；

议程13 评审公司人人力资源部职能水平，决策公司人力资源部战略方向；

议程14 商讨公司人力资源部职能水平改进计划，形成《人力资源部职能水

平改进计划》（草案）

议程15 分配人力资源规划各个具体项目的实施单位或工作人员。

4.4.3公司人力资源部指派专人汇总全部人力资源规划具体项目计划，编制《××××年度

人力资源规划书》，报经公司人力资源部全体职员核对，报经公司各职能部门负责人审议评定，交由公司人力资源部负责人审核通过，报请公司总裁批准。

4.4.3公司人力资源部负责组织实施《××××年度人力资源规划书》内部职员沟通活动，保障全体职员知晓人力资源规划的内容，以期保障人力资源规划实施的顺利进行。

4.4.4 公司人力资源部应该将《××××年度人力资源规划书》作为重要机密文件存档。严

格控制节约程序。并将《××××年度人力资源规划书》的管理纳入公司有关商业机密和经营管理重要文件的管理制度。

5人力资源规操作配备表格

人力资源规划02-01-F1《人力资源职能水平调查表》

人力资源规划02-01-F2《人力资源职位结构分类工具》

人力资源规划02-01-F3《人力资源流动成本分析表》

人力资源规划02-01-F4《人力资源年龄结构分析工具》（部门－年龄维度）

人力资源规划02-01-F6《人力资源年龄结构分析工具》（职位－年龄维度）

人力资源规划02-01-F7《人力资源专业能力分析工具》（部门－专业维度）

人力资源规划02-01-F8《人力资源专业能力分析工具》（职位－专业维度）

人力资源规划02-01-F10《人力资源数量分析工具》（职位－数量维度）

人力资源规划02-01-F11《人力资源数量分析工具》（部门－数量维度）

人力资源规划02-01-F13《教育程度与人力资源成本分析工具》

人力资源规划02-01-F16《管理人员接续计划数据表单》

6人力资源规划支持文件

人力资源规划02-01-001《人力资源规划操作流程图示》

人力资源规划02-01-002《标准人力资源规划――总体规划操作办法》

人力资源规划02-01-003《人力资源规划系统基础建设》

人力资源规划02-01-004《人力资源规划操作基础数据清单》

人力资源规划02-01-005《编写人力资源计划的步骤》

**第二篇：HR操作手册—离职手续**

9.员工离职手续

 正式总部员工

 员工提出离职

Step 1： 员工应口头或书面告知直接上级离职的信息，在OA系统中填写“离职申请流程”，并将流程页面打印一份，签字后交给HR主管（试用期提前3天，合同期内提前

30天；无OA帐号员工以书面亲笔书写的辞职报告代替。）

Step 2： HR主管与员工上级和所属部门MC进行面谈，了解上级对员工离职的看法。Step 3： HR经理收到离职申请后，安排员工进行面谈（参考《离职面谈表》），了解其离职的原因，必要时，对员工进行挽留；如不能挽留，先与其直接上级确认交接所需要的时间再与员工协商离职时间以确保工作交接的顺利。

Step 4： 在确认员工离职时间后，HR主管在OA系统“人力资源”→“人事管理”→“人

员离职处理”中填写人员离职信息，并邮件通知公司内部相关人员（例如IT的OA

停用时间，财务停止对此员工借款），将员工的离职申请原件交给HR助理。

Step 5： HR助理在收到离职申请后，先email通知（参考《员工离职通知》email模板）员

工人事外包服务公司（前程无忧、上海外服），并为员工办理离职手续：

1）将《离职注意事项》和《离职交接清单》交给员工，走离职交接流程；（参考

离职交接清单内容）

2）为员工统计剩余假期、当月考勤情况、餐费和手机补贴金额，并登记；

3）将完成后的离职交接信息、员工离职申请存入员工档案

4）将员工档案放入“已离职人员”夹中

Step 6： HR助理根据员工《离职交接清单》上的信息，在OA中申请“离职交接流程”，为员工办理OA系统的离职交接确认

Step 7： HR总监根据流程为员工结算工资

Step 8： HR助理协助跟踪员工剩余报销的完成和发放情况，为员工办理最终退工手续：

沪籍员工：劳动手册、退工单（确认交接完成后快递给员工）

非沪籍员工：离职证明（公司提供）

 公司要求解除

Step 1： 员工上级应提前书面告知HR与员工解除劳动关系的意向

Step 2： HR主管与员工上级和所属部门MC进行面谈，了解上级对员工的看法

Step 3： HR主管安排员工进行面谈，确认相关事宜后，在OA系统中提交申请

Step 4： 在确认员工离职时间后，HR主管在OA系统“人力资源”→“人事管理”→“人

员离职处理”中填写人员离职信息，并邮件通知公司内部相关人员（例如IT的OA

停用时间，财务停止对此员工借款），将员工的离职申请原件交给HR助理。

Step 5： HR助理在收到离职申请后，先email通知（参考《员工离职通知》email模板）员

工人事外包服务公司，并为员工办理离职手续：

1）将《离职注意事项》和《离职交接清单》交给员工，走离职交接流程；（参考离职交接清单内容）2）为员工统计剩余假期、当月考勤情况、餐费和手机补贴金额，并登记；

3）将完成后的离职交接信息、《解除劳动关系协议书》或《终止劳动关系通知书》

存入员工档案

4）将员工档案放入“已离职人员”夹中

Step 6： HR总监根据流程为员工结算工资

Step 7： HR助理协助跟踪员工剩余报销的完成和发放情况，为员工办理最终退工手续：

沪籍员工：劳动手册、退工单（确认交接完成后快递给员工）

非沪籍员工：离职证明（公司提供）

 实习生

Step 1： 部门确认实习生离职的信息，告知HR助理

Step 2： HR助理在收到离职信息后，并为实习生办理离职手续：

1）将《离职交接清单》交给员工，走离职交接流程；

2）为员工统计当月考勤情况、补贴金额，并登记；

4）在OA中走实习生补贴报销流程；

3）流程走完在财务领取现金后，电话通知离职的实习生前来领取实习补贴。

员工离职后，需邮件通知IT将OA账号和邮箱全部注销。

**第三篇：hr规划**

人力资源规划案例.人力资源规划案例

案例1： 苏澳玻璃公司的人力资源规划

近年来苏澳公司常为人员空缺所困惑，特别是经理层次人员的空缺常使得公司陷入被动的局面。苏澳公司最近进行了公司人力资源规划。公司首先由四名人事部的管理人员负责收集和分析目前公司对生产部、市场与销售部、财务部、人事部四个职能部门的管理人员和专业人员的需求情况以及劳动力市场的供给情况，并估计在预测，各职能部门内部可能出现的关键职位空缺数量。

上述结果用来作为公司人力资源规划的基础，同时也作为直线管理人员制定行动方案的基础。但是在这四个职能部门里制定和实施行动方案的过程(如决定技术培训方案、实行工作轮换等)是比较复杂的，因为这一过程会涉及到不同的部门，需要各部门的通力合作。例如，生产部经理为制定将本部门A员工的工作轮换到市场与销售部的方案，则需要市场与销售部提供合适的职位，人事部作好相应的人事服务(如财务结算、资金调拨等)。职能部门制定和实施行动方案过程的复杂性给人事部门进行人力资源规划也增添了难度，这是因为，有些因素(如职能部门间的合作的可能性与程度)是不可预测的，它们将直接影响到预测结果的准确性。

苏澳公司的四名人事管理人员克服种种困难，对经理层的管理人员的职位空缺作出了较准确的预测，制定详细的人力资源规到，使得该层次上人员空缺减少了5O％，跨地区的人员调动也大大减少。另外，从内部选选拔工作任职者人选的时间也减少了50％，并且保证了人选的质量，合格人员的漏选率大大降低，使人员配备过程得到了改进。人力资源规划还使得公司的招聘、培训、员工职业生涯计划与发展等各项业务得到改进，节约了人力成本。苏澳公司取得上述进步，不仅仅是得利于人力资源规划的制定，还得利于公司对人力资源规划的实施与评价。在每个季度，高层管理人员会同人事咨询专家共同对上述四名人事管理人员的工作进行检查评价。这一过程按照标准方式进行，即这四名人事管理人员均要在以下14个方面作出书面报告：各职能部门现有人员；人员状况；主要职位空缺及候选人；其他职位空缺及候选人；多余人员的数量；自然减员；人员调入；人员调出；内部变动率；招聘人数；劳动力其他来源；工作中的问题与难点；组织问题及其他方面(如预算情况、职业生涯考察、方针政策的贯彻执行等)。同时、他们必须指出上述14个方面与预测(规划)的差距，并讨论可能的纠正措施。通过检查，一般能够对下季度在各职能部门应采取的措施达成一致意见。

在检查结束后，这四名人事管理人员则对他们分管的职能部门进行检查。在此过程中，直线经理重新检查重点工作，并根据需要与人事管理人员共同制定行动方案。当直线经理与人事管理人员发生意见分歧时，往往可通过协商解决。行动方案上报上级主管审批。

案例2：政府机关人力资源规划案例

一、项目背景

A委组建于2024年6月，是在多个职能部门合并的基础上组建而成。随着某市城市管理体制改革的深入，A委职能的范围和内容发生了较大变化。随着职能及处室设置的调整，A委对人力资源的配置需求也发生了变化。一方面，“人随事走”，根据职能调整相应划出了部分人员；另一方面，新组建的处室需要按岗配备人员，目前人员尚未完全到位。A委人事处感到在人力资源配置上面临着困惑：A委需要什么样的人才?如何获取这些人才？

二、项目需求分析

在项目洽谈中，双高中心项目组了解到，A委在本次咨询中需要解决的主要问题是：

1.A委目前干部队伍的能力素质状况；

2.A委干部队伍中缺乏哪些方面的人才；

3.获取所需人才的途径和对策。

项目组建议从A委的职能出发，分析、预测A委人力资源的现状及未来的发展需要，制定符合A委工作实际，具有科学性、适用性的人力资源规划，使干部队伍建设与A委的工作开展相适应。

项目组经过认真分析、研究，并与A委人事处沟通、协商，确定本次咨询项目为制定《A委机关20\*\*年-20\*\*年人力资源规划》。

三、项目分析

（一）项目需求的深层分析

项目组与A委人事处再次沟通，了解A委提出项目需求的始末。据人事处所述，近年来委里认为现有人员虽然学历较高，但从委领导到各处室的反映来看，人员队伍素质还存在着欠缺。去年增设的处室还未选出处长、副处长，由于委里缺乏人才储备，目前在处级领导职位有多个空缺，其中3个处长职位目前由委领导兼任。

对于委里目前的人员情况，A委人事处认为：近年来市里在机构设置上的调整，客观上对A委的人事工作造成了冲击。市里成立新的委办局后，从该委整建制划出相关人员，其中包括年富力强的优秀干部，对A委而言，“培养的人才流失”。A委职能范围、处室设置经过多次调整，另一方面A委正处在政府职能转变和城市管理体制改革的时期，迫切需要重新审视人力资源需求，对现有人力资源管理进行系统、全面梳理，变传统的人事管理为现代人力资源管理。面对千头万绪的人事工作，A委希望项目组能够提供具体、有可操作性的措施建议。

（二）人力资源规划在政府机关的尝试

人力资源规划作为人力资源管理的一项基本方法与技术，首先为企业所采用，随后推广到公共部门。在国内，公共部门的人力资源规划还在探索的阶段。由于政府机关的职能是“三定”方案规定的，并配置相应的编制和领导职数，根据国家公务员法及相关法规进行人事管理，人力资源规划面临的环境、关注的重点以及应用的方法手段都不同于企业。

具体而言，作为政府部门，一是A委的编制、职数已经相对固定，人力资源的补充空间有限，无法像企业根据产品和服务的发展目标去提出人力资源的数量需求。二是公务员的工资待遇无法体现能力、业绩上的区别，物质激励手段有限。三是当前公务员“出口”不畅，难以有效进行“优胜劣汰”，人力资源的更新速度迟缓。此外，政府部门所从事多为研究性、协调性、服务性工作，难以通过建立计量模型以预测人力资源需求。以上制约因素的存在，是本项目制定人力资源规划的最大难点。

（三）项目的着眼点

项目组将严格“入口”管理、激发内部活力作为本项目的着眼点。按照《公务员法》、干部人事政策、法规和相关规定，贯彻落实中央和市委干部队伍建设和干部制度改革措施，并以A委的工作职能为出发点，结合当前具体工作实际，制定人力资源规划。

在研究思路上，项目组以人力资源管理机制建设为途径，力图通过大力推进人力资源管理机制的创新，统筹协调人力资源管理各个环节的工作，增强各项机制的合力，充分发挥机制的规范化和引导性功能，逐步提升A委干部人事管理的科学化、制度化、规范化水平。

四、项目实施方案

（一）职位说明书的修订和完善阶段

工作分析和职位说明书的编制是人力资源管理活动的基础。本阶段通过分析A委的职能定位，了解A当前及今后要开展或强化的职能，分析各职位的职责内容及任职资格条件，为下一步分析人力资源需求作准备。

本阶段工作由A委人事处组织进行，项目组提供技术辅导。

（二）评估现有人力资源状况

项目组通过问卷、访谈并采用双高研发的测评工具，从干部队伍结构方面、处级领导及一般干部能力素质方面以及考核、培训、轮岗交流等人力资源管理方面进行综合分析，掌握A委所存在的具体问题，评估现有人力资源状况，并在此基础上结合A委的总体职能以及外部环境因素，制定人力资源规划。

（三）人力资源规划目标的确定

项目组提出，A委20AA年-20BB年人力资源规划的总体目标为：到20BB年初步建成与以职责管理为中心的干部管理模式相适应的人力资源管理工作机制。在优化内部人力资源配置的基础上，不断完善人才培养、选拔、评价、使用、激励等机制，激发活力，形成人尽其才、才尽其用、用当其时的新局面。

（四）实施人力资源规划的措施建议

项目组重点从领导干部选拔任用、干部轮岗交流、考核、培训、后备干部队伍建设、激励机制建设六个方面提出加强A委机关干部队伍建设工作的措施建议。

五、项目经验共享

我国干部人事制度改革的深化和国家公务员制度的逐步完善，是进行本项目研究的制度环境。人力资源规划报告的措施建议，必须符合干部人事政策、法规和相关规定，同时我国的干部人事改革和公务员管理改革仍在进行之中，配套的具体操作办法还有待于完善，需要在改革实践中探索。项目组注重把握改革方向，并吸收借鉴在其他委办局的经验办法，针对A委的实际问题提出咨询建议。

**第四篇：hr规划**

难以赢取战略伙伴关系，除了CEO不赏识之外，HR经理自身的不足也使其被排除在高层决策之外。不得不承认，由于行业的非凡性，各家公司的运作模式和方法不尽相同，假如不在某一行业里摸爬滚打几年，而单纯依靠HR的理论、知识、经验是很难深刻理解公司的业务运作流程的。在这一点上，大部分业内人士持有类似观点。

目前，很多企业的战略目标已很清楚，然而执行力却相当弱。稍作分析不难发现，由于不同部门职员的思维方式不同，思考问题的角度不同，从而导致部门之间协作乏力，使人们难以朝共同的目标前进。科班出身的HR很轻易大谈理论，虽然听起来头头是道，然而却很难与企业的实际运作流程实现对接，给人一种虚张声势的感觉。也许很多人都曾目睹过HR与业务经理探讨绩效考核或员工培训之类的问题时，被某些业务经理有意讥讽、碰一鼻子灰的尴尬情形。很多业务出身的老总和高管也对HR经理不以为然，在他们看来，HR经理不过是些热衷作秀、喜好“忽悠”的文人墨客。此话虽有些偏激，但不无道理。众所周知，企业存在的终极目的就是为了盈利。试想，假如HR谈论的东西离企业经营的现实很远，纯属理论说教，或者只是机械地移植其他企业的所谓经验，高层经营者岂能接受？业务经理怎能不嗤之以鼻？难怪业务部门有的人会埋怨：“人力资源部的那些家伙到底是干什么的，简直一帮大仙啊！”

诚然，公司的制度规范确实要形成文字，需要HR来舞文弄墨，这也是规范化治理不可或缺的工作，但更重要的是，如何让员工真正了解并接受各种治理文件所传递的信息和规则意识，并以此来指导自己的工作，提升绩效，修正不足，而不是被华丽的辞藻和高深的理论搞得晕头转向。

在急剧变化的时代潮流中，HR的重要性也随之凸显出来，而HR要想真正在这种角色转变中脱颖而出的话，没有真才实学显然是不行的。有专家建议，人力资源从业人员要改变自己的弱势地位，必须切实提升自身的高度，不仅要培养HR专业技能，还要加强对企业业务流程与战略的深刻理解。“假如在企业里有轮岗的机会，我是非常主张HR主动提出轮岗申请的。”一位HR从业者如是说。我们姑且不去计较在现实企业中人力资源部门是否扮演了公司的战略伙伴、文化代言人和咨询顾问等角色，起码在理论上应当如此。那么，HR要成功履行自己所承担的神圣使命，首先必须深入全面地了解企业内部的现实需求和潜在需求，以避免出现“向和尚推销梳子”的尴尬局面。正如邓康明所说的那样，“通过岗位互换，HR可以学会从不同角度、用不同方法去思考、分析问题，才能真正地培养出系统思维的能力。”假如HR自命不凡，单纯从人力资源的理论和思维定势出发，企图用时尚治理理念包裹的措施和方案来自欺欺人的话，那么疲于奔命的业务经理岂能不义愤填膺：让HR轮岗去！

轮岗玄机：HR轮岗之药到病除与HR轮岗之走马观花

在HR该不该轮岗这个问题上，人力资源治理顾问石明泉先生持肯定的态度，“轮岗不仅应该，而且应该轮得彻底。理由有三：其一，HR要成为企业的策略性伙伴，必须具备全面的知识和相应的技能；其二，HR本身的工作是变动的，应该时常寻找机会更新自己的观念和知识；其三，在未来的发展趋势中，HR专

才应该具备基本的HR所有功能的专业理论知识和基本技能。作为轮岗，只要是自主性的，在有机会的前提下，不失为一种很好的办法。”

HR该不该轮岗只是问题的一方面，企业实行HR轮岗的动机与策略才是评价HR轮岗功过的要害因素。阿里巴巴一直认为，“轮岗能为高潜质人才提供更大的发展空间和发挥创造力的舞台，协助员工完成职业转型及职业生涯的飞跃式发展，同时也对现有人才产生极大的激励，让组织布满活力，留住企业要害、核心人才。”另一方面，轮岗也有变相淘汰之神奇功效。对此，《中外治理》杂志社的晓庄撰文指出，“对于那些能力不足，但是与企业文化比较融合的人，不如给他一次轮岗的机会。一方面可以给他一个找到挖掘潜能的机会，同时假如他真的不适应企业要求，也可以让他就此退出。”

然而，HR轮岗并不是百利而无一害。在谈到HR轮岗的风险时，一位资深治理顾问指出，“HR轮岗比较适合于处于稳定期的企业，而且在轮岗前应对当事人进行充分的岗前培训。若仅为轮岗而轮岗，其风险难以估量，企业（尤其是中小企业）应谨慎从之。”某房地产公司的HR经理也表达了自己的忧虑，“虽然我们有HR轮岗的传统，但企业对此却没有系统的规划与相应的政策支持，其实不过是走走过场而已。效果，谁能说得清？”“看着人力资源部的人天天在那里高谈阔论就不舒适，真应该让他们去轮岗做市场尝尝苦头；但真的让那帮只会动口不会动手的家伙来做，又怕他们制造出来的不是市场，而是混乱，还得让我们来为他们收拾残局。唉，真是鸡肋！”该房地产公司市场部的张经理如是说。好一个鸡肋，道出了HR轮岗面临的尴尬。

一言以蔽之，不论是为自身发展着想，还是为了避免遭受业务经理的白眼，HR都需要轮岗，其要害问题在于，HR轮岗的目的是为了让其切实执掌战略治理的权杖还是仅仅为了让其尝尝苦头？企业对轮岗有系统的规划与切实可行的方案吗？公司上下对轮岗已达成共识了吗？笔者以为，在没有想清楚这些问题之前，还是不要轻言轮岗的好。否则，HR轮岗不仅会白白浪费企业的稀缺资源，而且会带来一系列意想不到的后遗症，重则还可能会使原本运作正常的企业陷入瘫痪。也就是说，HR应该轮岗不等于说HR轮岗一定就能取得良好的成效。所以，当务之急还是应该想方设法统一我们的思想，戒除制造时髦的怪癖，切实将先进的人力资源理念贯彻到企业经营治理的实际运作流程之中，上下齐心，在规划、细节与执行上下苦功夫，还HR经理一个春天，也还企业一片安宁与光明！中国最优秀的人力资源总监大凡都不是专业的。” 一位较资深的人力资源治理培训师在接触了很多中国本土企业人力资源总监/经理后为什么会得出这样的结论？

大量访谈事实证实：很多非常专业（具备现代人力资源治理理念和技能）的人力资源总监/经理在企业中往往做到一定程度都做不下去了。假如排除企业客观影响因素外，那么个中的缘由是什么呢？在中国本土企业，要想成功实施人力资源治理，并收到良好效果，人力资源总监/经理不仅要具有现代人力资源治理理念、知识和技能，更重要的是面对中国本土企业的风土人情，懂得实施中国式的人力资源治理，在治理中能表现出一

种“软力量”，即 “以中国治理哲学，来妥善运用现代治理科学”，妥善地、艺术地、系统地解决企业的人力资源治理问题。简言之，人力资源总监/经理须具有“硬功夫”与“软力量”（SOFT POWER）。

那么，什么是人力资源总监/经理的“硬功夫”与“软力量”（SOFT POWER）？

人力资源总监/经理的“硬功夫”

首先，把握现代化的人力资源治理理论，具有系统的现代化人力资源治理理念、知识和技能，这种“现代化”理念、知识和技能体现在把人作为一种资源来开发和利用，关注人的成长与发展。

其次，能将这些理论知识与企业实践创造性地相结合，建立健全人力资源治理制度、体系、机制，能将制度、体系、机制在企业内“扎”下去，并能推行下去（而不是浮在水面上），最终收到良好效果。)G\* R# J“ R!\_+ F4I” \* d4+ ?, b8 p1 j;

[7 X+ y3 x\* c+ {

再次，根据人力资源治理制度、体系、机制具体运行情况，进行适时地调整修正，不断地完成从理论到实践再从实践到理论的反复修正过程，从而使制度、体系和机制切实可行，最终能确保企业业务发展战略目标的实现。人力资源总监/经理的“软力量”（SOFT POWER）

要义：面对中国企业的风土人情，懂得在治理中,运用中国得天独厚的、博大精深的文化资源，妥善地、艺术地、系统地处理人力资源治理问题，在科学治理的基础上体现治理的艺术性。这些文化资源是指中国的哲学思想，如道家的“道法自然”、儒家的“和而不同”、管子的“趋利避害”等等。这就要求人力资源总监/经理必须具有深厚的中华民族文化素养，深刻领悟中国哲学的真谛，并结合实际经验，不断地修炼自己，得以在实施治理时，能将长期积淀的这种“软力量”释放出来，以此为手法，有效地、艺术地处理各种治理问题。)x: m: E8M;@6 a.Y$ \* \_!t: C2 S2 d3 ?人力资源总监/经理应具有的“软力量”

□人际技能（PEOPLE’SKILL）。具体指人际理解力和沟通协调能力。人际理解力体现在能够敏感地倾听与理解员工的需求，把握员工的思想动态，掌控所有要害岗位上人员的各种思想驿动倾向，因而在人力资源治理上具有很强的预见性和可控性；沟通协调能力体现在能成功地进行横向纵向的沟通协调，最终达成共识，使工作顺利地开展。

□ “软”专业技能。

1.“选人”象“大师”：在选人时,能熟练地运用如行为面试等各种测试技术外,还能准确地依靠自己的直觉进行准确判定，即对人很“敏感”。这就需要在实际工作中能不断地对人进行归类,总结提炼各类人的素质(能力)要素,如优秀的人大凡具备何种素质,最终的直觉判定是以此为基础,并能达到与实际情况不会有太大偏差的程度。

2.“用人”的“高手”：能知人善任，把握要害岗位上人员的特质，了解他们的优势和不足，成为领导用人的参谋。3.“育人”是“老师”：具体体现在，能够制定并宣讲人力资源治理政策和制度；培训各级主管使其具有治理技能，帮助其解决人才激励问题；同时面向员工时，更是新知识、新理念、新思想的传授者，为员工答疑解惑。

4.“留人”似“家人”：在企业中倡导“亲情文化”，营造“家”一样温馨的氛围，人与人之间是一种和谐共进的关系，每个员工在企业内都能找到“家”的感觉，是“家”的一分子。

□影响力。这种影响力主要体现在：一方面，能影响有影响力的人，即向上治理的能力，能与上级达成共识；另一方面，具有一定的人格魅力、良好的职业道德，能与员工建立彼此信任并达成共识；同时，具有一定的专业权威性能影响与推动企业的变革，具有一定的推行力。□执行力。具体体现在与上级达成共识后，能果断地、不畏艰难地、彻底地将政策、制度、任务、计划等贯彻、执行下去，达到或超过预期目标。□承受力。当面对各种复杂的问题和矛盾时，比如面对员工各种不满、抱怨和抵触情绪等，能有很好的心理素质，表现出很强的承受力、忍耐力，沉着冷静地、积极地对待四周的人和事。

可以说，ＨＲ的前景是非常广阔的，职业生涯的道路也是很宽的，做好了人的治理工作，还有什么治理做不好？这也许正是吸引更多年轻人参与这个职业的原因。

一般来讲，一个努力工作的ＨＲ治理者首先受益的是眼界的开阔，能够有更多的机会接触到最新最强的治理理念和治理知识，是治理知识的第一受益人。同时，HR工作对从业的治理者自身素质要求很高。HR人员的沟通范围，上至公司老总，下达普通员工，内与组织各个职能部门，外与治理咨询公司、培训机构等。其业务范围，除了自身的员工招聘、薪酬福利、绩效考核、职位设计、培训等职能外，还要求熟悉组织的企业文化、战略规划、业务流程和劳动法规等领域。因此，HR治理者的综合素质往往是比较高的，否则将很难胜任。

HR的发展前景虽好，但一定要考虑自身所处的层次和经验。要依据ＨＲ层次，寻找最佳位置。譬如，有的企业里，ＨＲ只负责基础人事工作；有的公司HR部门属于中高级治理，制定绩效考核等工作；有些大公司，HR就是高层治理，从事人力资源整合，参与企业决策等重大工作。

平时多看杂志

很多公司或者企业都会订阅一些杂志，这些杂志或者是和其所从事行业有关的或者是休闲类的，但都是员工提升自己的很好的资源。

杂志作为处于图书和报纸之间的传统媒介，既比图书更具实效性，又比报纸更具专业性；内容编排比图书更简洁，信息提供比报纸更丰富。一本好的杂志，能做到全面而不冗杂，精彩而不浮躁。明智的职场人士应该利用好这个资源优势，或者是在公司养成阅读杂志的习惯，或者是自己家里订阅。工作休息时看看杂志，是给自己“充电”；在家里休息时看看杂志，是给自己“减压”。因此，阅读杂志不只是智慧的消遣，也是累积智慧最轻松的方式。

可以选择几本你喜欢又觉得有用的杂志，每期连续看下去，积极地进行学习，敞开心扉随时接受新的知识、新的观念。一本为工作人量身定做的专业杂志，能有效帮助你提高职场管理能力，提高学习创新的战斗力!

读几本好书

以下是笔者极力推荐的几本书：

《菜根谭》是明代洪应明所著的一部论述修养、人生、处世的语录世集。此书博大精深，妙处难以言传，具有三教真理的结晶和万古不易的教人传世之道，为旷古稀世的奇珍宝训。对于人的正心修身、养性育德，有潜移默化的力量。毛泽东十分喜欢《菜根谭》，他对此书的评价是：“嚼得菜根者，百事可做。”日本企业家们从《菜根谭》的箴言警句中感悟到其中所特有的内涵，而且对现代企业管理也起到了巨大的指导作用。“论企业管理的书籍成千上万，从根本道理上而言，多数抵不上一部《菜根谭》。”多读《菜根谭》，读懂《菜根谭》，就能“风斜雨急处，立得脚定；花浓柳艳处，着得眼高；路危径险处，回得头早。”建议想要笑傲职场的员工都备一本薄薄的《菜根谭》，不时翻翻，定会有新的感受。《增广贤文》是清代周希陶所编著的一本旷世奇书。此书凝聚了前人的智慧，代表百家思想，是处世、经验、智慧、原则的总结，通俗易懂，流传至今。此书涉及的为人处世的谚语很有哲理性，耐人寻味，值得现代人借鉴。

《增广贤文》内容十分广泛，从礼仪道德、典章制度到风物典故、天文地理，几乎无所不含，但中心是讲人生哲学、处世之道。《增广贤文》是一本营造企业文化、加强自我培训的好书。其中的“钱财如粪土，仁义值千金”、“言行要留好样于儿孙”、“夫妇和而家道兴”等警句，可以使员工从中体会许多生活的真谛。《羊皮卷》是一本伟大的励志书，它所蕴藏的力量改变了无数人的生活命运，其中就包括撰写出风靡世界的《世界上最伟大的推销员》的奥格·曼狄诺。

《羊皮卷》所辑录入的书的作者都是近200年来美国各个行业中的成功人士，他们根据自己的经历，循循善诱地向世人告知成功的秘密，以及由之所带来的幸福生活的意义。世界每天都在发生着变化，但是，做人处事的原则却是亘古不变的。心灵的纯净会带来纯净的生活和纯净的身体；同样，肮脏的心灵会带来肮脏的生活和腐化的身体。太多的人都在忙于改善自己在物质社会中的地位，拼命地去占有一切，殊不知，生命是有规律的，只有遵循了一定的原则去生活才能获得成功，才能实现你的目标，从而改变自己的一生。

利用好网络

在每天早上上班的前15分钟和中午休息的一个小时，你可以浏览一下新闻。最好是到新浪、网易、搜狐、雅虎等大型门户网站去看。它们更新比较及时，而且说法相对比较权威。当然，不管怎么样，有些新闻还是有虚假成分的，有些甚至是道听途说，这需要自己有一定的辨别能力。一些比较好的论坛也可以去逛逛，看别人的想法和经验教训，或许别人说的就是自己身上遇到的问题。一般楼主提

出疑问时，都会有很多人跟帖，谈自己的见解。这些都是作为一名员工可以好好学习的。

**第五篇：2012HR规划**

2012HR规划

报 告 人： Vivian日期： 2024年11月

2024人力资源规划

一．概述

（一）上海厂人力资源概况：

1.人员结构：（组织图如附件）

目前，公司拥有员工约125人。其中，办公室人员人，现场人员约人。

2．学历状况：（如下表所示）

3．现场人员居住地域分布情况：

现场人员人中约人为外地;人为上海本地。昆山市约80人，江苏省约16人，河南、四川、陕西、安徽约14人左右;办公室人员人当中约人为外地。

4.劳动关系：

所有员工全部由公司自行管理其劳动关系，办公室人，生产员工人均为正式员工。5．招聘途径：

办公室人员主要通过人才中心、员工介绍、网络、招聘会、大中专院校招聘；现场操作工人通过职业技术学校、劳动力市场、劳务市场、员工介绍。

（二）现场人数及各机台分布情况：

1、注塑部：课长、副课长、品管课长、仓库课长各1人

一班编制：54人两班编制共108人

2、模具部：部长、主管、工程课长各1人

模具编程员：2人工程设计：4人一班编制：39人两班编制共78人

（三）2024年薪资、保险情况：

1、薪资方面：2024年我司实际最低工资标准为1280元，（2024年上海市规定在岗职工最低工资标准为1120元）。现场计时工工资为7.65元／时，受最低工资保障仍然得不到完善。社会保险：2024年我司基本上全员未参险，其中有约8个正式工参加社会五险；2024年可考虑参加农民工工伤及意外伤害险。

二、2024人力资源规划

（一）招工地域调整1、2024年现场操作工外地员工占约90％，本地工占10％。2、2024年逐渐调整现场用工比例，外地员工减少到70％。3、2024年与2024年规划比较表：

4、2024年预计薪资、社会保险、公积金依上海市标准调整说明：（1）薪资方面：

2024年上海市最低工资1280元。预计2024年上海市将公布最低工资标准约1580元。故预计我司最低工资由1280元调整到1580元。即现场计时工工资由原来的7.65元／时调整至9.44／时。（2）社会保险：

① 正式工：2024社会保险缴费基数上调，下限为2338元，上限9876元（上海市社会保险管理中心历年年初均调整），依已缴交基数看来，我司尚有80人未达到最低缴费基数下限标准。根据年初预计，以正式工117人计算，2024年社会保险费用606900元，另加雇主责任险9945元，预计费用合计616845元。

② 非劳务派遣工：依2024年上海市社会保险管理中心规定，农民工要将工伤险与医疗险实行“小捆绑”，以劳务派遣90人计算，预计费用合计97200元。

（3）公积金：

现有缴纳公积金人员0人，缴费基数仍然根据2024年9月前所规定执行。根据上海市住房公积金管理中心相关规定，自2024年6月1日起强制执行缴纳住房公积金，另7月份缴费比率及缴费基数将会有所调整（历年7月份均调整），以正式工0人计算，预计费用合计0元。（4）综上所述：①正式工2024年公司负担社会保险加公积金费用6460元／人／年;计时工（非

劳务派遣）公司负担社会保险费用1080元／人／年。

②比照2024年，预计2024年我司为正式工负担社会保险加公积金费用增加1418元／人／年;计时工公司负担社会保险费用增加480元／人／年。

（二）招工途径调整：

1、行政部、营业部及工程部设计人员，通过四郊五县劳动力市场、周边职业技术学校以及员工介绍，以招募非本市人员为主。以技术员职称为基础叙薪，与其签订劳动合同，建立较稳定的劳动关系。

2、生产注塑部、生产模具部操作工、食堂后勤人员拟如下：

（1）仍以外地农民工为主招用计件制、计时制用工。在昆山省、山东省200公里以里范

围劳动力市场、劳务市场、农村招募。由公司与其签订六个月的劳动协议，按国家规定缴纳工伤、医疗保险。（2）食堂后勤可以考虑外包形式作业。

三、2024年人力资源管理拟建议如下：

（一）为减少用工调整后公司用人费用增加，同时提高员工的即得工资，建议调整现场用工保

险关系：

1、本地工招募优先的农业户口为主，将其转入劳务派遣;招募的城镇户口则缴纳五险一金。

2、外地工以招募农业户口为主，将其全部转入劳务派遣。

3、具体方法：将现有正式工中缴纳“五险一金”的外地工、本市农业户口员工转入劳务派遣，按国家规定为其缴纳工伤、医疗保险，并补给员工保险津贴。补给津贴算法如下（社会保险以2024年缴费基数下限2338元计算;公积金按技术员职等1800元计算）。①本市正式工：公司每月要负担865.06元／人的保险费、0元/人的公积金。②非本市正式工：公司每月要负担元／人。之前综合保险每月负担元/人。③由综合保险调整为新三险后，每月公司增加保险费用-＝元／人。拟建议：①将保险费的50％补给员工元/月；②将全部保险费补给员工元/月。

2、加强教育训练，提供员工学习的机会，帮助员工建立清晰的职业生涯规划。确保执行教育训练，现场技术工人增加注塑、模具专业培训，增加对注塑行业的兴趣和公司的忠诚度。

3、合理化建议反馈。建立“建议箱”，定期开启信箱，了解员工呼声，增加员工参与管理的机会，提出他们对公司发展的建议，使员工感觉到自己受到上级的器重公司的重视。

4、确保员工得到相应的工作条件，让员工感到安全。加强员工宿舍、食堂的管理，让员工吃好、住好，衣食住行都受到公司的照顾。

5、举办活动、丰富员工业余生活。设立员工图书室，定期举办一些康乐活动，让员工感觉到家的温暖。

本文档由站牛网zhann.net收集整理，更多优质范文文档请移步zhann.net站内查找