# 合理制定人力资源规划

来源：网络 作者：梦里花开 更新时间：2024-10-16

*第一篇：合理制定人力资源规划合理制定人力资源规划发布时间:2024-11-11 10:42:25文章出处:中国乡镇企业报作者:田天民有些公司的人力资源部经理整天忙忙碌碌，为公司里的事忙得焦头烂额，之所以导致这种局面：一是岗位职责界定不清，...*

**第一篇：合理制定人力资源规划**

合理制定人力资源规划

发布时间:2024-11-11 10:42:25文章出处:中国乡镇企业报作者:田天民

有些公司的人力资源部经理整天忙忙碌碌，为公司里的事忙得焦头烂额，之所以导致这种局面：一是岗位职责界定不清，人员冗余；二是人员没有合理配置，人才浪费；三是没有形成人才梯队，人才储备不足；四是人员素质不高，缺少发展动力。

而其根本原因在于人力资源规划缺乏可行性，以及制定过程，缺乏对公司业务和人才结构的深入了解和科学预测。因此，如果解决了人力资源规划问题，其它问题也就解决了。那么如何制定人力资源规划呢？

人事经理们在做人力资源规划前，必须思考三个层次的问题：第一层次，企业的发展目标是什么？为实现这一目标，人力资源如何进行代谢和替换？组织结构如何变化？第二层次，我们的人力资源现状如何？在人力资源方面有何需求？如果存在用人短缺如何补足？第三层次，公司是否有足够的员工？公司是否合理利用了现有的员工？公司是否需要开发现有员工的技能？

人力资源规划编制具体有以下几个步骤：制定职务编写计划，根据公司发展规划，综合职务分析报告的内容，制定职务编写计划，编写计划要说明组织结构、职务设置、职位描述和职务资格要求等内容；根据公司发展规划，结合公司人力资源制定人员配置计划，人员配置计划应说明公司每个职务的人员数量，人员的职务变动，职务空缺数量等，制定配置计划的目的是描述公司未来的人员数量和素质构成；预测人员需求，根据职务编制计划和人员配置计划来预测人员需求；确定员工供给计划，人员供给计划是人员需求的对策性计划，主要陈述人员供给的方式、人员内外部流动政策、人员获取途径和获取实施计划等，并通过对劳动力的人数、组织结构和构成以及人员流动、年龄变化和录用等资料的分析，预测未来某个特定时刻的供给情况；制定培训计划，为了提升公司现有员工的素质，适应公司发展的需要，对员工进行培训是非常重要的；制定人力资源管理政策调整计划，计划中应明确计划内的人力资源政策的调整原因、调整步骤和调整范围等；编写人力资源部费用预算，其中主要包括招聘费用、培训费用、福利费用等方面的预算；关键任务的风险分析及对策，每个公司在人力资源管理中都可能遇到风险，如招聘失败、新政策引起员工不满等，这些事件很可能会影响公司的正常运转，甚至会对公司造成致命的打击。风险分析就是通过风险识别、风险估计、风险驾驭、风险控制等一系列活动来防范风险的发生。

最后需要强调的是，企业在制定人力资源规划之前，需要重新审视企业的战略、流程和组织结构的设置，梳理岗位信息。制定规划时，必须结合业务发展计划和工作分析结果，即职位说明书及组织操作手册进行，切忌简单问题复杂化。最后，还应在科学的人力资源规划方案基础上，进行相应的员工职业生涯规划和培训规划，设计客观的薪酬体系和绩效考核体系，为企业的持续性发展提供有价值的人力资源开发系统。

**第二篇：如何制定人力资源规划**

如何制定企业人力资源规划

在人力资源管理职能中，人力资源规划最具战略性和积极的应变性。组织发展战略及目标、任务、计划的制定与人力资源战略及计划的制定紧密相连。人力资源规划规定了招聘和挑选人才的目的、要求及原则；人员的培训和发展、人员的余缺都得依据人力资源规划进行实施和调整；员工的报酬、福利等也是依据人力资源规划中规定的政策实施的，在企业的人力资源管理活动中，人力资源规划不仅具有先导性和战略性，而且在实施企业目标和规划过程中，它还能不断调整人力资源管理的政策和措施，指导人力资源管理活动。因此，人力资源规划处于整个人力资源管理活动的统筹阶段，它为下一步整个人力资源管理活动制定了目标、原则和方法。人力资源规划的可靠性直接关系着人力资源管理工作整体的成败。所以，制定好人力资源规划是企业人力资源管理部门的一项非常重要和有意义的工作。

对于一个企业来说，人力资源规划的实质是根据企业经营方针，通过确定企业人力资源来实现企业的目标。

翔龙集团基本情况：集团公司拥有资产6亿元，年销售收12亿元。集团下属企业有施可丰化工公司，供销实业总公司、钢铁有限公司、储运有限公司、费县化工有限公司、财贸中专学校、百利酒店、同力塑编公司，下设钢铁、石油、汽车、农贸、农机、粮油、糖业等12个经营分公司、4个农资供应站，普瑞农化服务中心等。是以化工产业为主导产业、以化工产业链为核心企业的多元化现代企业集团。现有员工3000人，其中中等专业技术人员占10％，高等专业技术人员5％。

一、人力资源的战略计划

战略计划主要是根据企业内部的经营方向和经营目标，以及企业外部的社会和法律环境对人力资源的影响，来制定计划。但同时还要注意其战略规划的稳定性和灵活性的统一。

人力资源应该以企业的的生命力和可持续增长，并保持企业的永远发展潜力为目的。必须致力于劳资协调，人才培养与后继者培植工作，现实中，企业的一时顺境并不代表企业的长远发展，因此这就要求企业领导者和人力资源管理者，具有长远目标和宽阔的胸襟，从企业长远发展大局出发，协调好劳资关系，做好企业的人才再造和培植接班人的工作。

人力资源的预测

根据集团公司的战略规划以及企业内外环境的分析，而制定人力资源战略计划，为配合企业发展的需要，以及避免制定人力资源战术计划的盲目性，应该对集团所需人才进行预测：估计到2024年所增加的人才预测如下：

业务发展而所需人才：现有职工的20％；

现有人才的离职和退休而所需补充人才：现有职工的10％

技术的革新及企业经营规模的扩大所需人才：现有职工的30％。企业文化的整合企业文化的核心就是培育企业的价值观，培育一种创新向上，符合实际的企业文化。在企业的人力资源规划中必须充分注意于企业文化的融合与渗透，保障企业经营的特色，以及企业经营战略的实现，和组织行为的约束力，只有这样，才能使企业的人力资源具有延续性，具有自己的符合本企业的人力资源特色，国外一些大公司都非常注重人力资源战略的规划与企业文化的结合，松下的“不仅

生产产品，而且生产人”的企业文化观念，就是企业文化在人力资源战略中的体现。

人力资源战略

策略：不为所有，但为所用；外引内培，协调发展；实施部分岗位轮换制、助理制，建立人才梯队。由于翔龙所处“二次创业” 的发展阶段，企业需要的一些高层次管理人才、技术人才，一部分可以通过对外引进的方式，主要采取内部人才培养，使内外部人才相互融合。轮岗可以加强企业文化的融合，使各层次管理者学会换位思考，树立管理人员的全局观，增强内部凝聚力；助理制既培养了人才，也减少了意外的人才流失。

人才观：重学历不唯学历看能力；重才能不唯才能看品行，重资历不唯资历看贡献。

二、企业人力资源的战术计划：

战术计划则是根据企业未来面临的外部人力资源供求的预测，以及企业的发展对人力资源的需求量的预测，而根据预测的结果制定的具体方案，包括招聘，辞退，晋升，培训，工资福利政策和组织变革等。

在人力资源的管理中有了企业的人力资源战略计划后，就要制定企业的人力资源战术计划，人才的战术计划一般包括四部分：

1、招聘计划

针对人力资源所需要增加的人才，应制定出该项人才的招聘计划，一般为一个为一个段落，其内容包括：计算各所需人才，并计算考察出可有内部晋升调配的人数；确定各必须向外招聘的人才数量；确定招聘方式；寻找招聘来源。对所聘人才如何安排工作职位，并防止人才流失。例如：

翔龙集团2024——2024年员工招聘计划

2024年 2024年 2024年

内部 外部 内部 外部 内部 外部

化工204060

会计 10 10 10 10 10 10

营销 30 40 40 60 40 100

电工103060

机电103080

维修工203060

司炉工555

管理人员 20 10 30 15 50 25

下属企业高层 5 2 12 5 20 8

集团高层 2 1 3 1 3 1

外部招聘方式：

普通员工：集团职业学校和社会招聘；

专业技术人才：集团职业学校、社会招聘、高等院校、竞争对手；

下属企业高层和集团高层：广告招聘和猎头。

2、人才培训计划

人才培训计划是人力计划的重要内容，人才培训计划应按照公司的业务需要和公司的战略目标，以及公司的培训能力，分别确定下列培训计划：新进人才培训计划：到集团职业学校进行岗前培训；

专业人才培训计划：到集团职业学校进行培训,重点企业文化和规章制度；

部门主管培训计划：到集团职业学校进行培训,重点企业文化和规章制度；一般人员培训计划：到集团职业学校根据需要进行技能或综合培训；人才选送进修计划：每年选出5％的专业人才或管理人才到集团职业大学或普通院校进修。

在职培训的方法有：

有计划的晋升；

工作轮换；

担任“助理”；

临时提升——“代理”主管（主管出差、生病、休假）；

参加委员会；

辅导——接受导师讲解、演示，并在辅导情况下自己一步步执行任务，必要时给予纠正，直到无需纠正时为止；

举办讲座，培养受训者的技能和良好习惯。

3、考核计划；

一般而言，企业内部因为分工的不同，对于人才的考核方法也不同，在市场经济情况下，一般企业应该根据员工对于企业所作出的贡献作为考核的依据。这就是绩效考核方法。绩效考核计划要从员工的工作成绩的数量和质量两个方面，对员工在工作中的优缺点进行制定。譬如市场营销人员和公司财务人员的考核体系就不一样，因此其在制定考核计划时，应该根据工作性质的不同，制定相应的人力资源绩销考核计划。

我们的绩效测量方法有：

产品分析法——生产产品的数量和质量

经济分析法——经济角度衡量

时间分析法——工作时间作为分析对象，比如考勤

故事分析法——安全性或事故率

绩效考核计划做出来以后，要相应制定有关考核办法，我们采用以下考评办法： 直接上级考评：

同事考评：

自我考评：

直接下属考评：

外界考评：

小组考评：

顾客考评：

4、薪酬计划

激励是企业文化的表现形式，激励的作用就是充分体现企业文化的价值观和企业精神。在激励计划中，要注意物质激励计划和精神激励计划的统一，在精神激励计划中主要是建立一套系统的薪酬体系，同时要在此基础上，认真思考工作绩效和生产绩效问题的原因，然后改进激励计划中不能起到激励作用的部分。我们集团的薪酬包括以下8部分内容：

1、工作和工作业绩报酬

2、非工作时间报酬

3、丧失劳动能力收入继续

4、劳动失业收入继续

5、退休延续收入计划

6、家庭收入继续计划

7、健康、事故和能力保护

8、收入平衡支付

工资有：基本工资、附加工资、结果工资（短期）、短期业绩奖励、专业成就工资、技能工资、教育激励工资。

三、进行人力资源规划时应注意的问题

1、人力资源规划不只是企业人力资源部的事，所有管理者，上至总经理下到每个主管以至员工都应承担相应的责任。在人力资源规划中最重要的还是企业高层领导者的重视、动手甚至亲自推动。其实际运作是由各部门主管初步规划，再由人力资源部门汇总，参照公司发展策略与目标，考核人员生产力与人事薪资预算等因素，与各部门协调并达成共识，才向上呈报。

2、人力资源规划要注重对企业文化的整合。企业文化的核心就是培育企业的价值观，培育一种创新向上，符合实际的企业文化。在企业的人力资源规划中必须充分注意企业文化的融合与渗透，保障企业经营的特色，以及企业经营战略的实现，和组织行为的约束力，只有这样，才能使企业的人力资源具有延续性，具有自己的符合本企业的人力资源特色。国外一些大公司都非常注重人力资源战略的规划与企业文化的结合，松下的“不仅生产产品，而且生产人”的企业文化观念，就是企业文化在人力资源战略中的体现。波音公司的情景测试也很有启发性：一个工人和管理人员发生冲突，其中，管理人员要求工人按照原计划切去材料的拐角，而工人却不同意管理人员的意见，管理人员告诉工人，如果他不照做的话，就离开公司，然后开始考试发问：“如果你是这个工人，你将怎样做？”，“辞职”和“发牢骚”都不是正确的答案，这表明回答者不适合波音公司“团队合作”的企业文化，正确答案是“照做，但事后与管理员或职位更高的人谈”。

3、人力资源规划要使企业和员工都得到长期的利益。人力资源规划不仅是面向企业的计划，也是面向员工的计划。企业的发展和员工的发展是互相依托、互相促的关系。如果只考虑了企业的发展需要，而忽视了员工的发展，则会有损企业发展目标的达成。优秀的人力资源规划，一定是能够使企业和员工得到长期利益的计划，一定是能够使企业和员工共同发展的计划。

**第三篇：如何制定企业人力资源规划**

如何制定企业人力资源规划

在人力资源管理职能中，人力资源规划最具战略性和积极的应变性。组织发展战略及目标、任务、计划的制定与人力资源战略及计划的制定紧密相连。人力资源规划规定了招聘和挑选人才的目的、要求及原则；人员的培训和发展、人员的余缺都得依据人力资源规划进行实施和调整；员工的报酬、福利等也是依据人力资源规划中规定的政策实施的，在企业的人力资源管理活动中，人力资源规划不仅具有先导性和战略性，而且在实施企业目标和规划过程中，它还能不断调整人力资源管理的政策和措施，指导人力资源管理活动。因此，人力资源规划处于整个人力资源管理活动的统筹阶段，它为下一步整个人力资源管理活动制定了目标、原则和方法。人力资源规划的可靠性直接关系着人力资源管理工作整体的成败。所以，制定好人力资源规划是企业人力资源管理部门的一项非常重要和有意义的工作。

对于一个企业来说，人力资源规划的实质是根据企业经营方针，通过确定企业人力资源来实现企业的目标。

翔龙集团基本情况：集团公司拥有资产6亿元，年销售收12亿元。集团下属企业有施可丰化工公司，供销实业总公司、钢铁有限公司、储运有限公司、费县化工有限公司、财贸中专学校、百利酒店、同力塑编公司，下设钢铁、石油、汽车、农贸、农机、粮油、糖业等12个经营分公司、4个农资供应站，普瑞农化服务中心等。是以化工产业为主导产业、以化工产业链为核心企业的多元化现代企业集团。现有员工3000人，其中中等专业技术人员占10％，高等专业技术人员5％。

一、人力资源的战略计划

战略计划主要是根据企业内部的经营方向和经营目标，以及企业外部的社会和法律环境对人力资源的影响，来制定计划。但同时还要注意其战略规划的稳定性和灵活性的统一。

人力资源应该以企业的的生命力和可持续增长，并保持企业的永远发展潜力为目的。必须致力于劳资协调，人才培养与后继者培植工作，现实中，企业的一时顺境并不代表企业的长远发展，因此这就要求企业领导者和人力资源管理者，具有长远目标和宽阔的胸襟，从企业长远发展大局出发，协调好劳资关系，做好企业的人才再造和培植接班人的工作。

人力资源的预测

根据集团公司的战略规划以及企业内外环境的分析，而制定人力资源战略计划，为配合企业发展的需要，以及避免制定人力资源战术计划的盲目性，应该对集团所需人才进行预测：估计到2024年所增加的人才预测如下：

业务发展而所需人才：现有职工的20％；

现有人才的离职和退休而所需补充人才：现有职工的10％

技术的革新及企业经营规模的扩大所需人才：现有职工的30％。企业文化的整合企业文化的核心就是培育企业的价值观，培育一种创新向上，符合实际的企业文化。在企业的人力资源规划中必须充分注意于企业文化的融合与渗透，保障企业经营的特色，以及企业经营战略的实现，和组织行为的约束力，只有这样，才能使企业的人力资源具有延续性，具有自己的符合本企业的人力资源特色，国

外一些大公司都非常注重人力资源战略的规划与企业文化的结合，松下的“不仅生产产品，而且生产人”的企业文化观念，就是企业文化在人力资源战略中的体现。

人力资源战略

策略：不为所有，但为所用；外引内培，协调发展；实施部分岗位轮换制、助理制，建立人才梯队。由于翔龙所处“二次创业” 的发展阶段，企业需要的一些高层次管理人才、技术人才，一部分可以通过对外引进的方式，主要采取内部人才培养，使内外部人才相互融合。轮岗可以加强企业文化的融合，使各层次管理者学会换位思考，树立管理人员的全局观，增强内部凝聚力；助理制既培养了人才，也减少了意外的人才流失。

人才观：重学历不唯学历看能力；重才能不唯才能看品行，重资历不唯资历看贡献。

二、企业人力资源的战术计划：

战术计划则是根据企业未来面临的外部人力资源供求的预测，以及企业的发展对人力资源的需求量的预测，而根据预测的结果制定的具体方案，包括招聘，辞退，晋升，培训，工资福利政策和组织变革等。

在人力资源的管理中有了企业的人力资源战略计划后，就要制定企业的人力资源战术计划，人才的战术计划一般包括四部分：

1、招聘计划

针对人力资源所需要增加的人才，应制定出该项人才的招聘计划，一般为一个为一个段落，其内容包括：计算各所需人才，并计算考察出可有内部晋升调配的人数；确定各必须向外招聘的人才数量；确定招聘方式；寻找招聘来源。对所聘人才如何安排工作职位，并防止人才流失。例如：

翔龙集团2024——2024年员工招聘计划

2024年 2024年 2024年

内部 外部 内部 外部 内部 外部

化工204060

会计 10 10 10 10 10 10

营销 30 40 40 60 40 100

电工103060

机电103080

维修工203060

司炉工55

5管理人员 20 10 30 15 50 25

下属企业高层 5 2 12 5 20 8

集团高层 2 1 3 1 3

1外部招聘方式：

普通员工：集团职业学校和社会招聘；

专业技术人才：集团职业学校、社会招聘、高等院校、竞争对手；

下属企业高层和集团高层：广告招聘和猎头。

2、人才培训计划

人才培训计划是人力计划的重要内容，人才培训计划应按照公司的业务需要和公司的战略目标，以及公司的培训能力，分别确定下列培训计划：

新进人才培训计划：到集团职业学校进行岗前培训；

专业人才培训计划：到集团职业学校进行培训,重点企业文化和规章制度；部门主管培训计划：到集团职业学校进行培训,重点企业文化和规章制度；一般人员培训计划：到集团职业学校根据需要进行技能或综合培训；人才选送进修计划：每年选出5％的专业人才或管理人才到集团职业大学或普通院校进修。

在职培训的方法有：

有计划的晋升；

工作轮换；

担任“助理”；

临时提升——“代理”主管（主管出差、生病、休假）；

参加委员会；

辅导——接受导师讲解、演示，并在辅导情况下自己一步步执行任务，必要时给予纠正，直到无需纠正时为止；

举办讲座，培养受训者的技能和良好习惯。

3、考核计划；

一般而言，企业内部因为分工的不同，对于人才的考核方法也不同，在市场经济情况下，一般企业应该根据员工对于企业所作出的贡献作为考核的依据。这就是绩效考核方法。绩效考核计划要从员工的工作成绩的数量和质量两个方面，对员工在工作中的优缺点进行制定。譬如市场营销人员和公司财务人员的考核体系就不一样，因此其在制定考核计划时，应该根据工作性质的不同，制定相应的人力资源绩销考核计划。

我们的绩效测量方法有：

产品分析法——生产产品的数量和质量

经济分析法——经济角度衡量

时间分析法——工作时间作为分析对象，比如考勤

故事分析法——安全性或事故率

绩效考核计划做出来以后，要相应制定有关考核办法，我们采用以下考评办法： 直接上级考评：

同事考评：

自我考评：

直接下属考评：

外界考评：

小组考评：

顾客考评：

4、薪酬计划

激励是企业文化的表现形式，激励的作用就是充分体现企业文化的价值观和企业精神。在激励计划中，要注意物质激励计划和精神激励计划的统一，在精神激励计划中主要是建立一套系统的薪酬体系，同时要在此基础上，认真思考工作

绩效和生产绩效问题的原因，然后改进激励计划中不能起到激励作用的部分。我们集团的薪酬包括以下8部分内容：

1、工作和工作业绩报酬

2、非工作时间报酬

3、丧失劳动能力收入继续

4、劳动失业收入继续

5、退休延续收入计划

6、家庭收入继续计划

7、健康、事故和能力保护

8、收入平衡支付

工资有：基本工资、附加工资、结果工资（短期）、短期业绩奖励、专业成就工资、技能工资、教育激励工资。

三、进行人力资源规划时应注意的问题

1、人力资源规划不只是企业人力资源部的事，所有管理者，上至总经理下到每个主管以至员工都应承担相应的责任。在人力资源规划中最重要的还是企业高层领导者的重视、动手甚至亲自推动。其实际运作是由各部门主管初步规划，再由人力资源部门汇总，参照公司发展策略与目标，考核人员生产力与人事薪资预算等因素，与各部门协调并达成共识，才向上呈报。

2、人力资源规划要注重对企业文化的整合。企业文化的核心就是培育企业的价值观，培育一种创新向上，符合实际的企业文化。在企业的人力资源规划中必须充分注意企业文化的融合与渗透，保障企业经营的特色，以及企业经营战略的实现，和组织行为的约束力，只有这样，才能使企业的人力资源具有延续性，具有自己的符合本企业的人力资源特色。国外一些大公司都非常注重人力资源战略的规划与企业文化的结合，松下的“不仅生产产品，而且生产人”的企业文化观念，就是企业文化在人力资源战略中的体现。波音公司的情景测试也很有启发性：一个工人和管理人员发生冲突，其中，管理人员要求工人按照原计划切去材料的拐角，而工人却不同意管理人员的意见，管理人员告诉工人，如果他不照做的话，就离开公司，然后开始考试发问：“如果你是这个工人，你将怎样做？”，“辞职”和“发牢骚”都不是正确的答案，这表明回答者不适合波音公司“团队合作”的企业文化，正确答案是“照做，但事后与管理员或职位更高的人谈”。

3、人力资源规划要使企业和员工都得到长期的利益。人力资源规划不仅是面向企业的计划，也是面向员工的计划。企业的发展和员工的发展是互相依托、互相促的关系。如果只考虑了企业的发展需要，而忽视了员工的发展，则会有损企业发展目标的达成。优秀的人力资源规划，一定是能够使企业和员工得到长期利益的计划，一定是能够使企业和员工共同发展的计划。

新的世纪将是一个全球一体化、高度整合而又高度竞争的时代。而竞争则主要是针对科技和人才的竞争。将来谁能拥有具高度竞争力的各类人才，谁就掌握了国际竞争的优势和主动！

一、人力资源对企业远景的影响

人力资源战略是根据企业远景制定的，是企业经营战略的一部分，并主要通过促进企业长期可持续发展来实现对经营战略的贡献。远景是要回答：企业将成为、想成为一个什么样的企业？经营战略则是实现远景的策略，人力资源战略是其中的重要组成部分。企业为实现其远景需要倡导的核心价值观是什么？采取什么样的理念来开展人力资源工作？如何制定人力资源规划？ 

例如，一家管理咨询公司的远景是成为向中国企业提供咨询方案的最佳服务机构。由于远景目标的知识性特点，其人力资源规划可以是初期选拔经验丰富并具有咨询业素质的专业人士，随着公司的成长和专业技术的完善，再由公司自己培养新加盟的大学毕业生，以便尽快壮大队伍。以“信任、团队、智慧、创新”为核心价值观，激发员工的价值认同感。一流企业之所以能吸引并凝聚优秀的员工，认同感是其中的关键因素。

二、人力资源系统如何与其他系统相结合组织建设包括“硬”的组织结构规划设计和“软”的人力资源队伍建设，经营战略和人力资源战略决定组织建构并透过组织得以实现。文化建设首先确立核心价值观，再将其有系统地向组织渗透，并有意识地融入管理系统、制度和程序。系统建设既要求操作系统的科学与规范，更强调各系统间的配套衔接，这体现在两个方面：

1.人力资源操作系统是对战略由宏观到微观操作层面的细化，其间必须经过一个更为基础的普适性的技术分析过程，我们称之为“人力资源平台”。人力资源平台即通过对工作、人、职位的分析、评估，整理、明确三者之间的关系，为各操作系统提供技术支撑。招聘、绩效管理、培训发展、薪资福利及人员管理等子系统就是建立在此平台上。

2.操作系统是连贯一体的，如人才保留不仅是薪资待遇和发展机会的问题，在员工招聘时就应该加以考虑。面试评估标准应关注应聘人的价值观念是否符合公司的核心价值观，应聘人的发展期望是否是公司可以提供的，如果不相匹配，即使招聘进来也很难长期保留。只有综合、系统地制定各操作方法，才能保证其有效性。

三、必须以大人力资源观指导企业人力资源管理

根据企业远景和经营战略来全盘规划企业的人力资源管理，包括确定支持企业长远发展的核心价值观，分析企业关键成功因素，明确核心业务流程，在此基础上，设计适合企业发展的个性化的组织结构，而不是模仿照搬其他企业。同时进一步阐释核心价值观，明确组织文化内涵和外延，作为企业整体人力资源管理的指导理念和原则。

由战略、组织、文化落实到具体的各人力资源操作系统，还必须经过一个普适性的技术分析过程，我们称之为“人力资源管理平台”。它的主要内容是对职位、工作、人三者关系的分析，包括职位对公司的价值（存在的目的），如何衡量（分解关键绩效指标），以及对任职人的素质要求。该平台将组织结构、企业文化予以实化，是建立招聘、培训、考核、报酬等人力资源操作系统的基础依据。平台是相对稳定的，各操作系统可以根据组织变革进行适时调整。

具体的招聘、培训开发、绩效管理、报酬等操作系统（政策、制度、程序、方法等），是企业人力资源策略的具体实现途径和手段，它包括为强调专业化而设立的职能操作系统和为企业领导者和管理者设立的跨越职能的功能系统。人力资源部通过制定作为“技术资源”的职能系统，以及向公司所有管理者提供“技术”应用培训和咨询辅助，促进管理者有效运用功能系统，旨在形成全公司动态有效的人力资源机制。各操作系统建立在同一个平台上，所以彼此不是相互独立，而是紧密联系的。人力资源操作系统必须充分体现并融合战略、组织、文化的要求，而每家公司的战略、组织、文化独具特点，所以人力资源操作系统也应该是个性化、切合企业实际的。

**第四篇：企业人力资源规划的制定**

企业人力资源规划

人力资源规划是预测未来的组织任务和环境对组织的要求，以及为了完成这些任务和满足这些要求而设计的提供人力资源的过程。它要求通过收集和利用信息对人力资源活动中的资源使用活动进行决策。对于一个企业来说，人力资源规划的实质是根据企业经营方针，通过确定企业人力资源来实现企业的目标。人力资源规划分战略计划和战术计划两个方面。

一、人力资源的战略计划

战略计划主要是根据企业内部的经营方向和经营目标，以及企业外部的社会和法律环境对人力资源的影响，来制定出一套几年计划，一般为两年以上。但同时还要注意其战略规划的稳定性和灵活性的统一。在制定战略计划的过程中，必须注意以下几个方面因素：

1、国家及地方人力资源政策环境的变化

这包括国家对于人力资源的法律法规的制定，对于人才的各种措施，如国家各种经济法规的实施，国内外经济环境的变化，国家以及地方对于人力资源和人才的各种政策规定等等。这些外部环境的变化必定影响企业内部的整体经营环境，从而使企业内部的人力资源政策也应该随着有所变动。

2、企业内部的经营环境的变化

企业的人力资源政策的制定必须遵从企业的管理状况，组织状况，经营状况变化和经营目标的变化，由此，企业的人力资源管理必须根据依据以下原则，根据企业内部的经营环境的变化而变化。

3、安定原则

安定原则要求在企业不断提高工作效率，积累经营成本，企业的人力资源应该以企业的稳定发展为其管理的前提和基础。

4、成长原则

经营成长原则是指企业在资本积累增加，销售额增加，企业规模和市场扩大的情况下，人员必定增加。企业人力资源的基本内容和目标是为了企业的壮大和发展。

5、持续原则

人力资源应该以企业的的生命力和可持续增长，并保持企业的永远发展潜力为目的。必须致力于劳资协调，人才培养与后继者培植工作，现实中，企业的一时顺境并不代表企业的长远发展，因此这就要求企业领导者和人力资源管理者，具有长远目标和宽阔的胸襟，从企业长远发展大局出发，协调好劳资关系，做好企业的人才再造和培植接班人的工作。

因此企业的人力资源战略必须是企业整体战略的一个有机组成部分。

6、人力资源的预测

根据公司的战略规划以及企业内外环境的分析，而制定人力资源战略计划，为配合企业发展的需要，以及避免制定人力资源战术计划的盲目性，应该对企业的所需人才作适当预测，在估算人才时应该考虑一下因素：

因企业的业务发展和紧缩而所需增减的人才；

因现有人才的离职和退休而所需补充的人才；

因管理体系的变更，技术的革新及企业经营规模的扩大而所虚的人才。

7、企业文化的整合企业文化的核心就是培育企业的价值观，培育一种创新向上，符合实际的企业文化。在企业的人力资源规划中必须充分注意于企业文化的融合与渗透，保障企业经营的特色，以及企业经营战略的实现，和组

织行为的约束力，只有这样，才能使企业的人力资源具有延续性，具有自己的符合本企业的人力资源特色，国外一些大公司都非常注重人力资源战略的规划与企业文化的结合，松下的“不仅生产产品，而且生产人”的企业文化观念，就是企业文化在人力资源战略中的体现。

总之，一个企业的人力资源规划，必须充分与企业外部环境和内部环境的充分协调，并揉进企业文化特色。

二、企业人力资源的战术计划：

战术计划则是根据企业未来面临的外部人力资源供求的预测，以及企业的发展对人力资源的需求量的预测，而根据预测的结果制定的具体方案，包括招聘，辞退，晋升，培训，工资福利政策和组织变革等。在人力资源的管理中有了企业的人力资源战略计划后，就要制定企业的人力资源战术计划，人才的战术计划一般包括四部分：

1、招聘计划

针对人力资源所需要增加的人才，应制定出该项人才的招聘计划，一般为一个为一个段落，其内 容包括：

计算各所需人才，并计算考察出可有内部晋升调配的人数；确定各必须向外招聘的人才数量；确定招聘方式；寻找招聘来源。

对所聘人才如何安排工作职位，并防止人才流失。

2、人才培训计划

人才培训计划是人力计划的重要内容，人才培训计划应按照公司的业务需要和公司的战略目标，以及公司的培训能力，分别确定下列培训计划：新进人才培训计划；专业人才培训计划；部门主管培训计划；一般人员培训计划；人才选送进修计划；考核计划；

3、绩效考核计划

一般而言，企业内部因为分工的不同，对于人才的考核方法也不同，在市场经济情况下，一般企业应该根据员工对于企业所作出的贡献作为考核的依据。这就是绩效考核方法。绩效考核计划要从员工的工作成绩的数量和质量两个方面，对员工在工作中的优缺点进行制定。譬如市场营销人员和公司财务人员的考核体系就不一样，因此其在制定考核计划时，应该根据工作性质的不同，制定相应的人力资源绩销考核计划。它包括以下三个方面：

工作环境的变动性大小；工作内容的程序性大小；员工工作的独立性大小。

绩效考核计划做出来以后，要相应制定有关考核办法，一般有以下主要方法：员工比较法；关键事件法；行为对照法；等级鉴定法；行为锚定法；目标管理法。

4、激励计划

激励是企业文化的表现形式，激励的作用就是充分体现企业文化的价值观和企业精神。在激励计划中，要注意物质激励计划和精神激励计划的统一，在精神激励计划中主要是建立一套系统的薪酬体系，同时要在此基础上，认真思考工作绩效和生产绩效问题的原因，然后改进激励计划中不能起到激励作用的部分。而在精神激励中，主要是指通过满足员工高层次的要求，如自我发展，自我实现，成就感等来实现激励效果的一种方式。

从经济学角度上来分析，物质激励的效益要远低于精神激励。这是因为金钱的边际效用是遵从递减规律的。因而公司常常为了激发或保持相同程度的积极性，不得不支付越来越多的奖金。从而陷于一种非良性循环中。对多数人来说，物质激励必须被看做是个人能力的体现和努力程度的标准，才起到应有的效果。

**第五篇：人力资源规划方案制定导则**

人力资源规划方案制定导则

文件编号：ZS/ZY/RS07拟制：人事部 生效:2024年11月01日 0目的对企业人力的数量、质量、结构及分布进行规划，以保证人力资源适应企业发展各阶段的需要。

1适用范围

适用于集团公司与质量/环境/职业健康安全相关的人力资源规划方案的制定。2定义

2.1人力资源：一定年龄段内具有劳动能力且愿意从事社会劳动的人。

3职责

3.1总经理：批准人力资源规划方案。

3.2人事部：预测人力资源需求，提出中长期人力资源规划方案。

4工作程序

4.1核查现有人力资源

4.1.1 人事部建立人事管理信息系统，登记集团公司员工个人信息资料，包括员工自然状况、工作经历、教育培训记录等；及时登记、更新，动态掌握集团公司员工的个人信息。

4.1.2 人事部根据人事管理信息系统，核查现有人力资源的数量、质量、结构和分布情况。

4.2预测人力需求

4.2.1 人事部收集影响预测目标的各种资料，包括本行业发展水平及发展趋势、企业发展战略、当前及未来经营生产状况、企业人力资源管理等；充分考虑市场需求、产品和服务的要求、技术与组织结构革新、教育和培训等对人员需求的数量、质量及构成的影响;

4.2.2 人事部采用适当的预测技术，预测中长期各时间点上人力资源在数量、质量、结构和分

布等方面的需求。

4.3预测人力供给

4.3.1 预测内部人力供给：人事部分析、确定施工生产所需的关键、核心岗位，如项目经理、专业技术人员、管理人员及特殊（关键）工种、技师等的数量、质量、结构、分布的要求，预测现有人力资源的满足程度；

4.3.2 预测外部人力供给：主要是各高等院校的人才输出状况的预测。

4.4人事部将预测的需求和现有人力的供给情况进行对比，确定人力资源在数量、质量、结

构及分布上的不一致处，制定《人力资源规划方案》,保证需求与供给在各时间点上的匹配。

4.6《人力资源规划方案》包括配备计划、补充计划、晋升计划、培训开发计划等。

4.7《人力资源规划方案》报总经理批准后执行。

4.8人事部每年底根据工作计划完成情况和经营生产状况的变化，对《人力资源规划方

案》进行动态监控，对不合理处，在制定下一工作计划时予以调整，保证员工能够适应和跟进企业的变化和发展。

5相关/支持性文件

6记录

6.1人力资源规划方案

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