# 人力资源规划的制定及在企业中的作用——何新云

来源：网络 作者：心如止水 更新时间：2024-10-17

*第一篇：人力资源规划的制定及在企业中的作用——何新云欢迎个人和机构提供咨询需求信息顾问手记人力资源规划的制定及在企业中的作用（第一篇：人力资源规划的含义及影响因素）深圳合智咨询咨询顾问何新云一、概述最近在某企业做管理咨询的人力资源模块时，...*

**第一篇：人力资源规划的制定及在企业中的作用——何新云**

欢迎个人和机构提供咨询需求信息

顾问手记

人力资源规划的制定及在企业中的作用

（第一篇：人力资源规划的含义及影响因素）

深圳合智咨询咨询顾问何新云

一、概述

最近在某企业做管理咨询的人力资源模块时，发现该企业没有做任何有关人力资源规划方面的工作，尽管在公司的愿景描述中提到要再经过10年的发展，使公司的人员规模从现在的三千人扩展到一万人，但公司并没有制定相应的人力资源规划，从时间、方法、途径等战术方面来实现这一人员扩张的远景，因而这一愿景就显得有些纸上谈兵。该企业已经成功运转八年，并形成强有力的品牌效应，表面看来这么多年的运作，公司并没有因为人力资源规划制定的忽略而对该企业的经营带来特别的影响，但目前该企业已经连续三年的业绩止步不前，且人均效益已经连续两年开始下滑。我们在做咨询的过程中发现该企业的人力资源管理工作异常薄弱，其中人力资源规划也是其中一个较为突出的方面。

问了一些在不同企业做人力资源管理工作的朋友，发现大多数企业特别是民营企业在其发展过程中对人力资源规划的制定都是非常缺乏的，相比较人力资源管理中的其它活动如招聘、培训、考核等，人力资源规划的工作却往往被忽视，甚至没有考虑到。在我所了解的企业中，大多是会具体的做一些招聘的活动，但却没有通盘考虑整个企业要增加多少人，要淘汰多少人，为什么要增加人员，其依据是什么，等等。由于这项工作没有开展，造成了招聘工作的随意性，人员的调配工作也缺乏指导，公司整体的人力资源有效性不能得到保障，从而影响了企业其它的人力资源活动的开展，并对企业的经营计划及目标造成影响。

二、人力资源规划的含义

人力资源规划是对未来人员的需求和供给之间可能差异的分析，在预测未来的组织任务和环境对组织要求以及为完成这些任务和满足这些要求而提供人员的管理过程。实质上就是在保持组织与员工个人利益相平衡的条件下，使组织拥有与工作任务相称的人力。所以人力资源规划总是和企业的招聘调配等活动紧密联系在一起的。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。

人力资源规划按时间可分为中长期规划、年度计划、季度规划；按范围可分为公司总体规划、部门规划。一个完整的人力资源规划应该包括人员增长计划、人员补充计划、培训开发计划、人员晋升计划、调配计划，一般的人力资源规划可以只包括人员配置这方面的计划，即人员增长、人员补充、人员调配和员工离职等方面的计划。

三、人力资源规划的作用

人力资源规划在企业中的主要作用是用于指导企业未来人员配备满足业务发展的需要。在制定人力资源规划的过程中需要考虑企业发展战略并结合部门的具体目标来制定。在结合公司战略方面，需要考虑公司内部的经营方向和经营目标，以及公司外部的社会环境、地域因素等对人力资源的影响。一般的人力资源规划还要同时注意其战略规划的稳定性和灵活性的统一。

四、制定人力资源规划需要考虑的因素：

企业内部的经营方向和经营目标方面：人力资源规划在企业发展的不同阶段都是不可少的一个环节，但针

欢迎个人和机构提供咨询需求信息

对企业不同的生命周期阶段，需要制定不同的人力资源规划。在企业的初创期和成长期需要制定人员扩张的人力资源规划，这个时期的人力资源规划的基本内容和目标是为了企业的壮大和发展；在企业转型期则需要制定战略性的人力资源规划，在这个时期制定人力资源规划特别要明了公司未来的发展方向，重点要考虑的是企业未来是增员还是减员等；另一方面，还要求企业管理层和人力资源管理者，需要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；在企业的稳定发展期则需要制定一个稳健的人力资源规划，其主要内容更多考虑的是以公司稳定发展为前提和基础的，当然这个时期也可考虑人员淘汰方面的人力资源规划，以便为未来企业的再造期做好准备；在企业的再造期，可以再次制定人员扩张的人力资源规划，主要考虑的是人员招聘方面的。

就我们所咨询的这个企业，目前处于转型期。企业已经发展了八年，各种人力资源管理的问题严重制约了该企业的发展。对于该企业这个时期要制定人力资源规划，在内部经营方面，需要考虑公司战略发展的需要。由于一些创业时期的人员管理水平、技术能力、思维理念等已经跟不上企业的发展，那么如何对待这一批人员的问题就成为该企业人力资源规划的重要内容。

企业的外部因素方面：主要考虑的是地域因素对人才引进方面的影响。尽管目前由于各地投资环境的改善，薪资的提高，人才的分布在地域方面有离散的趋势，但不可否认的是沿海及中心城市对人员的吸引仍然具有很强的影响。所以在制定公司人力资源规划时，需要重点考虑公司所处的地理位置对企业人员扩张的影响。我们所咨询的这个浙江某企业，由于距离省城有一百多公里的路程，因为这个因素，其人员的招聘工作受到了很大的影响。尽管采用了猎头等特殊的渠道，但对高级人员的招聘仍然处于被动的局面。

当然，对于地域占据优势的企业，在制定人力资源规划方面的工作时，则需要考虑一些本地人力资源政策环境的变化对企业人力资源，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。

在制定人力资源规划时，要特别考虑到动态这一因素，而不能简单的将人力资源规划理解为静止的数据收集和一劳永逸不变的应用。规划的制定要考虑时间、环境以及数量等因素，而这些都是会不断地发生变化的。

通过以上的分析可以知道，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，而人力资源规划就是联系企业整体战略和具体人力资源活动的一座桥梁。

（在第二篇中将介绍人力资源规划中人力资源的预测和具体的实例）

深圳合智企业管理咨询有限公司

**第二篇：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。

**第三篇：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。

**第四篇：绩效计划制定中的沟通-何新云**

顾问手记

绩效计划制定中的沟通

深圳合智咨询咨询顾问何新云

关注绩效形成过程及绩效结果的持续改进，关注绩效水平的不断提升，正是绩效管理的思想所在。而持续不断的沟通是保证绩效管理成功的重要因素。事实上，绩效管理就是一个持续不断的交流过程，这个过程是由员工以及他的管理者之间达成的协议来保证完成的。

最近在对我所咨询的企业进行第一季度的绩效管理工作调研中发现，大多数员工不清楚自己的绩效目标与工作计划，普遍的答案是“都是上面给制定的，他们说什么就做什么”，这种由管理者单方面制定的绩效计划，造成了上下只关注结果而忽略了过程的情况，最终员工的技能没有得到提升，管理者的管理水平也没有提升，从而对企业的可持续发展带来障碍。

形成绩效计划的过程是一个双向沟通的过程。所谓双向沟通，意味着考核与被考核的双方都对目标的完成结果承担责任，决不是简单的我设定目标，你去完成的过程。在制定绩效计划的过程中，考核者和被考核者双方是一种合作伙伴的关系，而考核者更是承担了一个领航者的角色。

在这一过程中，管理者要向被管理者解释和说明的是：

1、公司的战略目标和部门的整体目标是什么？

2、为了完成部门的整体目标，我作为管理者的整体思路和想法是什么？

3、为了完成这些目标，你个人可以做出的贡献是什么，什么时候可以完成以及怎样才算完成？

4、在完成你个人的工作计划中，你可以使用的权限与资源是什么？

而被管理者应该向管理者表达的是：

1、自己对绩效目标以及如何完成这些目标的认识和想法；

2、工作中可能会遇到的困难和问题；

3、需要给予怎样的支持和帮助？

在进行绩效计划的沟通中，管理者需要注意以下几个问题：

1、沟通环境：环境的选择很重要，轻松愉快的环境比较容易让双方从心里上得到放松，减轻抵触和敌

意。由于被管理者始终处于被动的心里，所以也最好不要选择在管理者的办公室里进行计划讨论，最好可以选在公用的会议室，如果有条件，可以选择在咖啡厅等较为安静的地方。

2、沟通过程：绩效计划的沟通过程是管理者与被管理者共同讨论工作计划的过程，由于很多的工作都

是要靠员工来完成的，所以，管理者在给员工制定目标和计划的时候，要把自己放在和员工同等的地位来讨论问题，特别是对于一些知识型员工和技术与业务方面的专家，更是要将他们看成某一领域的专业人员，多听取他们的意见。总之，在沟通过程中，不要用权利对员工施加压力，必要的争议是正常的，只要最后能达成一致目标。

3、沟通形式：绩效计划的沟通形式有很多种，如果目标设定关系到全体员工，可以召集全公司的员工

大会；如果只是一个部门或团队的任务，则可召开部门或团队会议；也可让员工先行将绩效目标和工作计划以正式的书面报告提交到管理者手中，然后再行讨论；还可在与员工娱乐或就餐过程中进行讨论。总之，沟通的形式完全取决于管理者的个人管理风格。

在绩效计划中要充分体现的原则就是员工参与正式承诺。社会心理学家有一个重要发现，就是当人们亲身参与了某项决策的制定过程时，他们一般会倾向于坚持立场，并且在外部力量作用下，也不会轻易改变立场。而这种坚持产生的可能性主要取决于两种因素：一是他在形成这种态度时卷入的程度，即是否参与态度形成的过程，二是他是否为此进行了公开表态，即做出正式承诺。

所以，当绩效计划沟通即将结束时，需要管理者和被管理者双方在纸面上进行签字，以便做到即让员工参与也让员工正式承诺，从而为后期的绩效辅导和绩效考核奠定良好的基础。

**第五篇：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。

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