# 人力资源规划的内容

来源：网络 作者：风月无边 更新时间：2024-09-14

*第一篇：人力资源规划的内容人力资源规划的内容所谓人力，可分为三个层次：高层：包括工商机构的行政主管人员、工程师、专业技术人员；中层：包括一般技术人员、监工人员、助理人员等；基层：包括领班、普通工人等。以上三种人员，高层人员的需求相对较少，...*

**第一篇：人力资源规划的内容**

人力资源规划的内容

所谓人力，可分为三个层次：

高层：包括工商机构的行政主管人员、工程师、专业技术人员；

中层：包括一般技术人员、监工人员、助理人员等；

基层：包括领班、普通工人等。

以上三种人员，高层人员的需求相对较少，但人员的培养最为困难。而中层及基层的人力需求较多。人力资源管理的责任是要设法培养或管理发展等方式，将中层人员培养为高级人员。因此，人力资源规划常常与发展是相提并论的。

人力资源规划包括下列内容：

（一）预测未来的组织结构

一个组织或企业经常随着外部环境的变化而变化，如全球市场的变化，跨国境应的需要，生产技术的突破，生产设备的更新，生产程序的变更，新产品的问世等。这些变化都将影响整个组织结构，即组织结构必须去适应企业经营策略的变化。而经营策略的变化又因环境变化而产生。而组织结构的变化必然牵涉到人力资源的配置。因此，对未来组织结构的预测评估应列为第一步。

（二）制定人力供求平衡计划

该计划应考虑以下三点：

（1）因业务发展、转变或技术装备更新所需增加的人员数量及其层次。

（2）因员工变动所需补充的人员数量及其层次，这种变化包括退休、辞职、伤残、调职、解雇等。

（3）因内部成员升迁而发生的人力结构变化。

（三）制定人力资源征聘补充计划

征聘原则包括：

（1）内部提升或向外征聘以何者为先？

（2）外聘选用何种方式？

（3）外聘所选用的人力来源如何？有无困难？如何解决？

（4）如果是内部提升或调动，其方向与层次如何？

（四）制定人员培训计划

人员培训计划的目的是为了培养人才，它包括两方面：对内遴选现有员工，加强对员工进行产品专业知识及工作技能培训；对外应积极猎取社会上少量的且未来极需的人才，以避免企业中这种人才的缺乏。至于人员的培训内容，可包括：

（1）第二专长培训：以利于企业弹性运用人力。

（2）提高素质培训：以帮助员工树立正确的观念及提高办事能力，使之能担当更重要的工作任务。

（3）在职培训：适应社会进步要求，以增进现有工作效率。

（4）高层主管培训：进行管理能力、管理技术、分析方法、逻辑观念及决策判断能力方

面的培训。

（五）人力使用计划

人力规划不仅要满足未来人力的需要，更应该对现有人力做充分的运用。人力运用涵盖的范围很广，而其关键在于“人”与“事”的圆满配合，使事得其人，人尽其才。人力使用包括下面几项：

（1）职位功能及职位重组；

（2）工作指派及调整；

（3）升职及选调；

（4）职务丰富化；

（5）人力检查及调节。

Copyright(C)2024 labournet.com.cn.All Rights Reserved

版权所有 四达劳动信息网络有限责任公司

**第二篇：人力资源规划内容**

人力资源规划的内容

人力资源规划包括五个方面战略规划 是根据企业总体发展战略的目标,对企业人力资源开发和利用的方针,政策和策略的规定,是各种人力资源具体计划的核心,是事关全局的关键性计划。组织规划 组织规划是对企业整体框架的设计,主要包括组织信息的采集,处理和应用,组织结构图的绘制,组织调查,诊断和评价,组织设计与调整,以及组织机构的设置等等。制度规划 制度规划是人力资源总规划目标实现的重要保证,包括人力资源管理制度体系建设的程序,制度化管理等内容。人员规划 人员规划是对企业人员总量,构成,流动的整体规划,包括人力资源现状分析,企业定员,人员需求和供给预测和人员供需平衡等等。费用规划 费用规划是对企业人工成本,人力资源管理费用的整体规划,包括人力资源费用的预算,核算,结算,以及人力资源费用控制。

人力资源规划又可分为战略性的长期规划、策略性的中期规划和具体作业性的短期计划，这些规划与组织的其他规划相互协调联系，既受制于其他规划，又为其他规划服务。

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。通过收集和利用现有的信息对人力资源管理中的资源使用情况进行评估预测。对于我们现在来说，人力资源规划的实质是根据公司经营方针，通过确定未来公司人力资源管理目标来实现公司的即定目标。

因此，我们将人力资源规划分为战略计划和战术计划两个方面。

**第三篇：人力资源规划的内容**

人力资源规划的主要内容包括以下几个方面：

（1）晋升规划：晋升规划实质上是组织晋升政策的一种表达方式。对企业来说，有计划地提升有能力的人员，以满足职务对人的要求，是组织的一种重要职能。从员工个人角度上看，有计划的提升会满足员工自我实现的需求。晋升规划一般用指标来表达，例如晋升到上一级职务的平均年限和晋升比例。

（2）补充规划：补充规划也是人事政策的具体体现，目的是合理填补组织中、长期内可能产生的职位空缺。补充规划与晋升规划是密切相关的。由于晋升规划的影响，组织内的职位空缺逐级向下移动，最终积累在较低层次的人员需求上。同时这也说明，低层次人员的吸收录用，必须考虑若干年后的使用问题。

（3）培训开发规划：培训开发规划的目的，是为企业中、长期所需弥补的职位空缺事先准备人员。在缺乏有目的、有计划的培训开发规划情况下，员工自己也会培养自己，但是效果未必理想，也未必符合组织中职务的要求。当我们把培训开发规划与晋升规划、补充规划联系在一起的时候，培训的目的性就明确了，培训的效果也就明显提高了。

（4）调配规划：组织内的人员在未来职位的分配，是通过有计划的人员内部流动来实现的。这种内部的流动计划就是调配规划。

（5）工资规划：为了确保未来的人工成本不超过合理的支付限度，工资规划也是必要的。未来的工资总额取决于组织内的员工是如何分布的，不同的分布状况的成本是不同的。

人力资源管理在以前普遍称为人事管理，继人力资源管理之后又出现了人力资本管理的概念。有人认为把人当作资源或者资本都存在不当之处，不过，人员受雇期间人的工作能力是企业的资源，但这种资源和其它资源相比，存在极大的不确定性。何道谊在《企业模式的趋势与人员能力管理》一文中提出以人员能力管理取代人力资源管理和人力资本管理，并把人能管理分为两大部分：一是对人能的数量和质量水平的管理，提高人员能力，包括人能的建造、保持和提升，一是对人能的使用和发挥的管理，提高人员能力的发挥水平，包括有效地使用人能、发挥人能的功效，这是以人能管理为中心的人事管理的两大根本职能和价值。

**第四篇：人力资源规划的评估内容**

第五章人力资源规划的监控与评估

人力资源规划的制定与实施是否能真正实现人力资源规划的目标、能否积极而经济地服务于企业的发展战略、能否客观地适应外部变化的环境而不会变得过时，人力资源规划监控与评估起到重要的保证作用。

一旦人力资源规划的实施方案得以确立并推行于企业之中后，就需要对其成效加以监控与评估，将结果反馈到人力资源管理部门以便于不断调整和修正企业人力资源管理的整体规划和各项计划，使其更切合实际，更好地促进企业目标的实现。

本章将从以下几个主要方面帮助你掌握人力资源规划的监控与评估： 构建人力资源信息系统 人力资源规划的监控 人力资源规划的评估 人力资源规划动态调整 情景思考

A企业是一个成长速度比较快的高科技企业，去年年初，企业高层与人力资源部共同配合，并聘请专业咨询机构，为企业制定了比较完善的人力资源规划，规划的执行一直运行良好。但是，最近几个月出现了一些问题，让企业管理层十分头疼：

1、企业的关键技术职位似乎出现了人才短缺现象，让企业在产品质量方面日益觉得有些力不从心。

2、近几个月，企业的关键员工流失比较多。尤其是几个非常优秀的关键职位员工的跳槽，让A企业觉得猝不及防。。A企业觉得自身的发展走入了瓶颈。

A企业的问题很大程度上在于忽视了人力资源规划的动态性，没有对人力资源规划进行有效监控与评估。对于高速成长状态的高新技术企业，企业战略处于不断的调整中，由于技术的更新比较迅速，对关键技术职位员工的需求规划和培训规划需要不断进行相应调整。而且，市场的人力资源供求状况也处于不断变化的状态，企业应当据此对人员的激励方式作相应的调整，否则，关键员工就非常容易流失。因此，企业需要对人力资源规划进行动态监控与评估，使人力资源规划在变化的内外环境下与企业的战略保持动态一致。你在工作中遇到过这样的情况吗？你所在的企业是如何改善的？ 技能训练

一、构建人力资源信息系统

（一）人力资源信息系统的作用

信息是在人力资源规划的最基本要素之一，在做人力资源规划时，所提供的信息必须具备完整性及丰富性，因此，人力资源信息系统中存储的人员基本信息以及关于企业的基本信息将成为制定并执行人力资源规划的重要依据。

人力资源信息系统是组织进行有关人及人的工作方面的信息收集、保存、分析和报告的过程。此系统就提供信息的累积（信息的储存、处理与增长）、维持（信息随时更新符合实际需求）和传递（提供使用者相关信息）。

人力资源信息系统(HRIS)(human resource information system)一般包括了人员基本状况、人员安置、训练与发展、评估、薪资和安全与卫生的信息，对一个稍具规模的组织来说，人力资源信息的计算机存取是必须的。管理者在决策时需要准确、及时和相关的信息资料，如果没有现代化手段的运用，效率之低是难以忍受的。

比如，当企业核查现有人力资源的数量、质量、结构及分布状况时。这一部分工作需要结合人力资源管理信息系统和职务分析的有关信息来进行。在进行雇员流动率分析时，传统的方法是用手工方法对企业不同业务部门雇员的教育背景和任职时间长短等因素进行考察。而在配备了人力资源信息系统之后，计算机系统将实时记录员工基本情况、绩效表现、任职时间和流动状况等，每一个岗位的人员变动情况就变得一目了然，系统可以依赖相应的软件迅速对近期影响企业雇员流动率的关键因素进行排序。这样，对员工流动性的分析将更加全面客观。同时也为员工考核以及薪酬管理提供重要依据，还能为人事调整以及裁员政策提供重要参考信息。通过人力资源信息系统分析现有员工的总量、素质和结构将变的更加方便，在对人员需求预测中，人力资源信息系统记录了历年需求的基本信息，很适合运用趋势预测法通过统计分析工具进行需求预测。

因此，人力资源信息系统作为对人力资源规划监控、评估及调整信息的重要来源，成为当今企业的人力资源规划的一个重要工具。人力资源信息系统提供的数据使得管理者在进行管理决策时能够做到有根有据，而不是依据经验和直觉做出决策，促进企业实现人力资源管理工作的科学化和规范化，使企业的人力资源规划和控制管理定量化，从而更具有客观性。

（二）人力资源信息系统的构成

企业人力资源数据库具体内容主要包括以下模块:

1、建立员工基本信息管理模块。包括职员基本人事信息和人事异动信息两部分，主要用于职工基本信息的录入、修改、查询、统计以及人事异动情况的一记录，并提供各类员工卡片、名册、统计报表。职工基本信息包括姓名、性别、身高、健康状况、身份证号码、文化水平、专业教育水平、工作经历、婚姻状况、家庭住址、联系方式等情况。

2、建立绩效评估模块。影响和决定绩效的因素包括员工自身的主观性因素和员工工作所处的客观环境因素两类，前者主要是指员工的活力(工作状态或工作积极性与主动性)、素质、技能和创造能力，后者则是指组织为员工工作提供的内部客观环境条件(含物质性和非物质性的各种条件)，以及组织外部的客观社会环境条件(诸如社会政治与经济状态、社会风气、市场竞争强度等等)。该模块主要用于对员工工作职责和内容、工作绩效进行管理和评价，对绩效要素进行定量化，形成综合评价模型，为薪酬、奖惩、培训开发提供依据。

3、建立教育、培训模块。将员工进入本企业以前的受教育情况及再岗培训情况录入，具体项目有:员工学生时代所在的学校名称、学习的起止时间、学习的专业类别、取得的学历、授予的学位、奖惩情况、参与社会活动情况及评价、承担校内职务情况等;工作后参加的在职教育及企业培训记录，如教育培训时间、项目、学时数、学习科目、各门考核分数等;员工第二学历、第二专业情况。

4、建立劳动合同管理模块。将员工与企业签定劳动合同的类别、签定时间、终止时间及原因(考核不合格、违法判刑、调动、死亡等)、合同变更时间及原因(出现某种违纪现象等)、续合同时间、未尽事宜等录入。

5、建立劳动报酬模块。主要包括收入发放的类别(月薪制、年薪制、计件制、工时制等)、侮个月的基本工资数、根据业绩考核确定的奖惩比例、工资调整情况、保险、集体福利、各类公积金金额及类别，上缴所得税情况等。

6、建立人员招聘管理模块。本模块可根据人力资源计划以及职位信息，对编制招聘计划、发布招聘信息、采集应聘信息、甄选、面试、录用全过程进行自动化管理。运用人员素质测评系统软件，对应聘人才的品德素质、身心素质、能力素质等进行测评，并建立人才数据库，记录人才的背景、生平资料、工作经历、专业技能、主要业绩、目前状况、以及相关的素质测评数据。通过Internet网络，从网络人才市场直接获得基本人才信息，存入本企业人力资源信息系统备用。

7、职位管理模块。职位评价是用科学的评价手段，对各个职位相对价值的大小加以评定并得出各个职位的薪点，而职位分类则在对给各个职位的职责作了界定和职位评价得到了各个职位的薪点的基础上，对所有职位进行职系、职组的分类及职级、职等的划分。该模块包括职位分析、职位控制两部分，通过职位分析，对岗位要素进行定量化，建立综合分析模型，评价岗位设置的必要性和重要性程度，形成岗位规范和职位说明书，管理各职位的任职情况、超编情况、空缺情况，并按部门提供职位表和空缺职位表。

8、薪酬与保险福利管理模块。薪酬项目、计算公式和表格的自定义功能，薪酬数据录入、计算、汇总、转换、输出功能、薪酬发放凭证、表格打印功能、保险福利项目管理功能，人工成本统计分析功能等。

（三）人力资源信息系统的建立要点

在现代社会，各种各样的信息技术都可以为人力资源信息系统的建立提供帮助。比如，呼叫中心、局域网技术等。然而，应慎重地根据企业规模、发展速度和阶段、经营业务范围和地域以及企业信息化水平来选择合适的人力资源信息系统及其实现形式。例如，处于企业生命周期初级阶段的新兴企业，规模较小、发展速度较快而资金有限，可以采取外包的形式或是租用人力资源信息系统；而规模较大、增长稳定的、管理比较规范的企业则可以投资兴建自己相对独立的人力资源信息系统。一般来说，企业建立一套人力资源信息系统，有如下几个操作要点：

1．选择一套合适的人力资源信息系统。一个比较可行的方法是由企业成立一个跨部门的项目团队来负责组建人力资源信息系统，项目团队至少应当包括来自人力资源部门和信息化部门的员工，主要职责是统一负责评估人力资源信息系统使用者的需要，设计系统的功能和组成模块，选择系统供应商以及与系统供应商合作对系统进行调试。

2．对相关人员进行培训。人力资源信息系统若要良好运行，还需要对相关人员进行培训。这种培训分为两个不同的层次：一是对企业人力资源管理人员进行系统应用和简单维护的培训，二是对企业中所有有机会接触系统的员工进行系统操作方法的培训，这种培训必须以授权访问系统权限的高低来加以区别。

3、人力资源信息系统的建设必然会要求企业提供适合于本企业雇员绩效考核、薪酬和福利管理等工作的一系列指标，这是人力资源信息系统中储存的信息，只有为人力资源信息系统提供充分的对企业人力资源管理有价值的信息，人力资源信息系统才具备发挥作用的基础。为人力资源信息系统提供信息的人既包括人力资源部门，也包括高级经理人。高级经理人站在战略的高度，他们提供的信息在一定程度上还能修正原有的有误差的信息，为最终的规划执行奠定良好的基础。

4．保障系统的安全。现行的人力资源信息系统大都基于网络技术之上，因此，系统的安全问题显得尤为重要。企业要保证系统内有关员工隐私和健康状况的数据不被不具访问权限的人获取和篡改；另外，企业对员工绩效评估程序以及薪酬计划的制订等内部机密也应当得到有效的保护。

5、建立了人力资源信息系统，就应该定期(如:一周一次)根据企业人力信息的变化对系统内容进行更新，只有这样才能真正起到节省劳动成本、减少人力资源部门工作压力的目的。

（四）在信息不确定或信息不完整的情况下作出必要的人力资源决策

人力资源信息系统是一向新兴的管理技术，企业建立人力资源管理信息系统是十分必要的，它能使企业的人力资源管理工作更加有效率。

但是，任何信息系统都不可能涵盖每一个阶段进行人力资源规划全部的信息，也就是说，能获得的信息通常处于不完整的状况，企业很难期望每一次做人力资源规划都能从人力资源信息系统中寻找到所有需要的信息，尤其是在企业的内外部环境瞬息万变的情况下，信息通常还处于不确定的状态。人获得的信息经常是不完整的。信息的不完整和不确定将影响到决策的水平。因此，对人力资源信息系统有一个最必要的补充，那就是高级经理人在不确定或信息不完整的情况下作出必要的人力资源决策的能力。

在信息不充分或不完整的情况下做出必要的人力资源决策，除了需要丰富的经验外，需要整体把握企业现在的目标以及未来的发展方向。对企业的自身能力，优劣势进行通盘考虑，也就是说，在这种情况下，需要依靠高级经理人的丰富经验以及对企业战略层面的全方位的把握，来弥补信息上的缺陷。在这种情况下，通常需要人力资源部门、高级经理人和企业最高层领导一起，共同商讨：缺失的信息是哪方面、哪些信息最难把握、这些信息的缺陷将对决策的作出产生怎样的影响、根据企业现状，需要作出哪些方面的的人力资源决策、由于上述信息的缺失将可能产生哪些不良后果、应急措施分别是什么等等。鉴于高级经理人对企业战略的把握水平和综合管理能力，在信息不完全情况下作出必要人力资源决策的最终决定权在于高级经理层和企业最高层。

二、人力资源规划的监控

实施监控的目的在于为总体规划和具体规划的修订或调整提供可靠信息。在人力资源规划的预测中，由于不可控因素很多，常会发生令人意想不到的变化或问题，如若不对规划进行动态的监控、调整，人力规划最后就可能成为一纸空文，失去了指导意义。因此，执行监控是保证人力资源规划可持续性发展的重要手段。

（一）人力资源规划的监控标准

1、客观性

客观性是指人力资源规划的监控过程中必须做到诚实、公平、不带感情色彩、有根据和非个人性。客观性要求高级经理人运用实际得到的绩效来证明人力资源规划的制定与实施情况，尽量减少主观的、受个人因素影响的干扰，得出的是诚实和公正的评价与实事求是而有效的控制。

2、一致性

一致性强调在企业实施人力资源规划时，不应该出现目标和政策方面的矛盾。当企业在实施人力资源规划时出现各种形式的冲突和争执的时候，往往就需要得到人力资源规划评价系统和控制系统的参与，保证所有人力资源规划的预期目标均得以实现，防止出现有的规划目标圆满实现而有的目标彻底失败。

3、协调性

协调性标准是指在监控人力资源规划的时候，既要分析和考察人力资源的某个方面的发展趋势，如未来企业内部人力资源的流失情况，还必须分析和考察整个人力资源规划中各项业务规划以及人力资源开发与管理政策的综合发展趋势。人力资源规划必须对外在环境、经营战略、企业环境以及人力资源现状等关键性变化作出适应性反应。监控系统就必须保证在各种变化趋势共同作用时保障人力资源规划的协调实施。

4、可行性

可行性是指人力资源规划的监控是否能成功地贯彻企业的战略以及人力资源规划，同时必须做到技术上、方法上、环境适应上、经济上可行。如果所采用的方法和技术不适合企业的文化和传统，操作人员难以领会和把握实施人力资源规划的监控，那么这种缺乏可行性的方案就没有任何意义。同时人力资源规划的监控主要依靠企业本身的资源确保人力资源规划能够得以贯彻实施，如果监控的费用过高，给企业带来沉重的财务负担和经济压力，即使评价方法再先进，控制技术再好，但没有现实的可行性，就是毫无意义的。很多高深的评价技术和控制手段可能对本企业并不实用，不易理解，耗费时间太多，成本高昂，违背了监控的目的和初衷。对绝大多数企业而言，追求的往往是更容易且方便运用的监控技术，而不是采用更复杂的、最先进的工具和技术。同时，在进行监控时，人力资源规划提出的变化范围也应是企业资源能够承受的。

5、有利性

有利性是指企业实施人力资源规划监控系统的最终目的是为企业创造和保持竞争优势，培育企业独特的核心竞争力，通过实施人力资源规划获取相对于竞争对手的竞争实力，实现企业的可持续发展。

6、及时性

人力资源规划监控的关键在于及时发现人力资源规划制定和实施中出现的问题，并及时有针对性地解决问题，为企业的人力资源规划实践提供及时的、真正需要和有价值的信息。因此，在人力资源规划实施过程中需要及时了解人力资源规划工作中遇到的问题和困难，并及时发现这些问题对人力资源规划实施效果的影响，并尽快采取必要的措施予以解决。

（二）监控的方法

1、整体性控制

人力资源规划制定是基于对企业的战略目标进行充分分析的基础上的，人力资源规划的最终目的是从人力资源角度促进企业战略规划的实现。但是，这并不能保证人力资源规划能在从制定到执行的全过程中始终能与企业的战略目标相一致。因为，企业的内外环境是不断变化的，由于产业竞争状况、产品竞争状况、国家政策等的变化，企业需要不断调整自身的战略目标以适应内外环境的变化。

对人力资源规划进行整体性控制即监控人力资源规划是否与企业战略目标相一致，考查企业的人力资源规划是否能根据企业内外环境变化和战略目标的调整而适时调整，这是保证人力资源规划达到预期目的的根本。

监控人力资源规划是否与企业战略目标一致，是一项战略性的任务，需要企业的高级经理人甚至企业最高层的参与。

因为高级经理人更加善于站在战略的高度来思考，他们在作出企业战略调整的同时，为人力资源规划的调整提出建设性的意见也是他们的职责。

在监控过程中，需要分析企业现有的人力资源规划能否有效支持企业整体战略目标的实现。如果企业战略目标根据内外部环境的变化有一定的调整，那么，监控过程中就需要分析企业现有的人力资源规划在那些方面将不能继续适应战略目标的需要，并决定需要怎样的调整才能支持企业整体战略目标的实现。

2、定期与不定期检查相结合 受内外环境变化的影响，任何规划在执行的过程中都会产生或多或少的误差，这是规划执行过程中的正常现象。但是，这种或多或少的误差将对规划的执行效果产生不好的影响，甚至导致规划的预期目标不能实现。因此，在规划的执行过程中，需要定期检查人力资源规划的具体实施情况，对现行政策额和规划提出建议或意见；及时发现问题、解决问题，修正规划的执行误差。

因为企业外部环境的变化是不可预测的，因而经常带来企业战略目标的不定期调整，所以，在监控过程中进行不定期检查也是十分必要的，这也更加能体现监控的及时性特征。不定期检查往往能比定期检查更及时的发现问题，并即使采取补救应急措施，保证人力资源规划与企业战略的动态匹配。在执行中，高级经理人更能体会企业的人力资源规划与企业的战略之间的配合程度。他们对政策的执行结果是否达到预期目标以及政策在执行过程中出现的问题更能做到心里有数。因此，高级经理人有必要将自己发现的人力资源规划执行过程中出现的问题及时反馈，并对政策的调整方案提出建设性的意见。

三、人力资源规划的评估

（一）评估的内容

企业人力资源规划活动会受到各种因素的影响，比如：外部环境的巨大变化；员工对自身价值观重新塑造和对工作生活质量的日益关注，寻求自身职业的稳定发展；企业发展战略、人力资源战略的主动调整；国家法律、规章制度以及行业标准的不断完善和调整等等，这些因素无不深远地影响着企业人力资源规划的工作。按照经济、有效与可行的原则，在对人力资源规划进行评估时，只能对人力资源规划的关键控制点进行评估。评估不足或过多都会给人力资源规划工作带来损失，高级经理人仔细斟酌评估内容是人力资源规划实施成功与否的基础。企业应当根据自身的经营理念、人性假设、内外部环境的情况与特点、人力资源规划所欲实现的目标等综合关联性因素的相关性和重要度，选择并构建符合本企业的人力资源规划评估体系。

一般而言，人力资源规划评估的内容包括三个层面：人力资源规划制定基础层面、人力资源规划的实施层面、人力资源规划技术手段层面。

1、人力资源规划制定基础层面

具体而言，在评估人力资源规划制定基础时，应不断反省人力资源规划的前提基础。如果人力资源规划的前提基础发生重大动摇，就有可能对本阶段的人力资源规划进行重大的调整，甚至是重新制定人力资源规划。对人力资源规划制定基础的评估往往持续时间很长，有的企业可能达到数十年，但其实施意义非常重大而深远。如果企业始终静态地认为人力资源规划的基础一成不变，对企业的伤害将是毁灭性的。随着经济一体化、市场全球化和新兴技术的快速发展，人力资源规划从制定、实施到评估的周期越来越短。企业进行人力资源规划的基础变得日益动态、混沌和复杂，给人力资源规划评估提出了越来越高的要求。评估人力资源规划的基础，往往包括分析以下几个部分：

（1）形成人力资源规划的过程是否经过充分考虑和酝酿，是否有具体的数据支持，对关键性的问题是否有针对性；

（2）对企业内外部环境的评价与预测是否充分、彻底和客观；（3）企业是否具备战略规划概念和资金等资源保证；（4）企业的组织管理能力和实施能力能否有保障；

（5）企业的战略与战术目标能否测量，企业中是否人人知晓企业的战略；（6）所有等级制层次上的高级经理人能否有效地和持续地理解和实施规划；（7）企业的结构与人力资源规划是否相互支持和匹配；（8）企业文化与人力资源规划是否冲突；（9）企业的评价、奖励和控制机制是否有效；

（10）人力资源规划与总体战略目的和目标的关联度；（11）控制手段和意识能否达成统一或者协调性妥协。

2、人力资源规划的实施层面 对基础层面进行评估的同时，对具体的人力资源规划实践内容和过程也应当加以评价和控制，但各个企业由于特点和面临的情况与问题差异很大，在人力资源规划的实施方面带有明显的本企业风格，但一些基本的需要评估的内容包括：（1）高级经理人是否按战略规划把任务授予各部门；（2）工作的职责、具体规定和描述是否清楚；

（3）实际与预测雇员的流动率和缺勤率指标是否准确与客观，预测的人员需求量与实际的人员招聘量之间的差距；

（4）所有的单位、部门、雇员、经理等的努力目标是否一致；

（5）人力资源规划的目标是否均达到，在评估中要注意：实际招聘人数与预测的人员需求量比较；劳动生产率的实际水平与预测水平比较；实际的与预测的人员流动率的比较；实际执行的行动方案与规划的行动方案比较；实施行动方案后的实际结果与预测结果比较等等。（6）实际人力资源规划的实施成本和规划的预算，人力资源规划的成本与收益状况；在评估中要注意：劳动力和行动方案的成本与预算额的比较；行动方案的收益与成本的比较等等；（7）人力资源规划的关键任务支持是否得力；

（8）人力资源规划实施所需要的信息种类是否齐全，是否具有畅通的信息交流渠道；（9）是否需对实施人员进行培训；

（10）人力资源规划制定与实施人员对自身工作的熟悉和重视程度；（11）管理高层对人力资源规划的预测结果、实施方案、各种建议和意见的重视和利用程度；（12）人力资源规划在管理者心目中的地位和作用大小，在关键决策中的利用价值。进行人力资源规划的评估，还须将人力资源规划的行动结果与人力资源规划的最初要求和目标进行比较，旨在发现规划和现实之间的差距，从而对规划工作进行调整与优化，并为今后的人力资源规划等活动提供参考资料。

3、人力资源规划技术手段层面 随着信息技术、控制技术等许多相关科学技术和方法的不断创新与发展，人力资源规划的评估手段也在不断地推陈出新。各种评估手段的有机组合可以有效地保证人力资源规划的成功实施。但如何针对本企业的实际情况，对众多传统和新兴的评估技术进行合理经济的选择与搭配，就需要对各种评估技术本身特点以及与本企业的实际结合情况进行评估。既不盲目地选择一些过于复杂而成本高昂的评估技术，同时也要防止出现由于评估技术不当而导致评价不准、控制不力的情况发生。对评估技术自身需要评估的有：（1）人力资源规划评价技术是否能针对本企业的实际情况；（2）人力资源规划的控制力度和频度的合理范围；（3）人力资源信息系统(HRIS)的实用性与有效性。

（二）评估的方法

在具体的人力资源规划评估的实践过程中，很多管理人员已经总结了许多行之有效的方法，通过对各种方法的具体分析和大胆运用，可以保证人力资源规划的战略实施。人力资源规划的评估方法还在不断地推陈出新，应结合各自企业的具体情况进行有效组合。目前运用比较广泛的评估方法主要有如下几种。

1、人力资源关键指标评估法

这种评估方法是用一些测评企业绩效的关键量化指标来说明人力资源规划的工作情况。这些关键指标包括求职雇用、平等就业机会、雇员能力评估和开发、生涯发展、薪酬管理、福利待遇、工作环境、劳动关系以及总效用等。每一项关键指标均需给出可量化的若干指标，如针对求职雇佣这一关键指标，可以设置的量化指标有各个岗位能够吸引应聘人数与最终录用人数比等。人力资源关键指标的研究与实证分析显示，人力资源规划工作与组织绩效有较高的相关度。人力资源规划工作做得好的企业确实能有良好的企业业绩。

2、人力资源调查问卷评估法

问卷调查方式经常用于进行人力资源规划的评估，这种方式就是给员工一个机会来表达他们对人力资源规划工作的看法。员工意见调查可以有效地用于诊断哪些方面存在着具体的问题，了解职工的需要和偏好，发现哪些方面的工作得到肯定，哪些方面被否定。除了常规性的问卷调查外，为了打消员工提出意见和建议的顾虑，企业也可以通过电子信箱调查和按钮话机对话式调查的方法来了解员工的意见。员工意见调查是一种专项调查，它着重了解员工对自己的工作和企业的感受及信念。这类调查事实上可以视为一个讲坛，使员工得以公开他们对工作、负责人、同事以及企业政策措施的看法。这种调查还可以成为企业改善生产力的一个起点。调查的频率应根据情况而定，目前，有些企业实行定期调查(如每年一次)，有些企业则实行不定期调查。

3、人力资源规划案例研究评估法

人力资源规划案例研究近年来被广泛地引入人力资源规划评估实践中，成为一种低成本的评估方法。通过对人力资源工作绩效的调查分析，与人力资源部门的顾客、计划制定者进行访谈，研究一些人力资源项目、政策的成功之处并将其报告给选定的听众。

4、人力资源成本控制评估法 虽然大多数管理者意识到了工资和福利的总成本，但是他们没有认识到人力资源工作的改变会带来巨大的开销。评估人力资源绩效的一种方法是测算人力资源成本并将其与标准成本相比较。普通的人力资源成本可包括每一雇员的培训成本、福利成本占总薪资成本的比重以及薪酬成本等。这种人力资源成本控制方法是对传统成本控制的拓展，在典型的成本控制表中可包括：雇用、培训和开发、薪酬、福利、公平雇用、劳动关系、安全和健康、人力资源整体成本等。

5、人力资源竞争基准评估法

竞争基准方法即首先将人力资源工作的关键产出列出来，然后再将此与同行业中的佼佼者进行比较，从而进行评估。这种用竞争基准方法进行人力资源规划的评估，用本企业人力资源规划工作情况与那些“表现最好”的企业的各项标准进行比较。当这一方法用于人力资源规划工作时，它可使企业了解到，他们的人力资源规划工作业绩与其他企业相比到底处在什么样的水平。运用参照标准对人力资源规划管理工作进行评估，可以促进下列各方面的工作：（1）确认人力资源规划的运作情况应该进一步改进；（2）评估人力资源规划政策和人力资源利用效果；

（3）将人力资源规划政策和人力资源利用效果与“最佳利用效果”进行比较；（4）设立人力资源利用目标，逐渐缩小目前利用状况与最佳利用状况之间的差距。

为了运用参照标准进行评估，必须制定计划、确立评价方法和了解最佳利用状态。在此基础上，再对存在差距的方面进行改进。

6、人力资源目标管理评估法

运用目标管理的基本原理，根据企业目标要求，确立一系列的目标来评价人力资源工作。在这种方法中，关键是目标合理、可评估，有时效性，富有挑战性且又合乎实际，能被所有参与者理解。同时，目标又必须是达到高水平管理所要求的。当然，这些目标应尽可能量化，且必须与企业绩效相联系。

7、运用人力资源规划研究进行评估 通过运用人力资源规划研究，对企业内外的各种人力资源记录资料进行分析，从而确定已往和当前人力资源规划实践措施的可行性、有效性。这种研究分析结果可用于以下几个方面的控制工作：

（1）观察近期人力资源规划的工作；

（2）确认人力资源方面存在的问题并针对这些问题提出解决方案；（3）预测各种发展趋势以及对人力资源管理的影响；（4）考核人力资源规划工作的成本与收益。由于缺乏适当的信息就难以制定好的决策，这使得研究分析工作对解决人力资源问题具有十分重要的作用。人力资源专业人员必须研究和分析当前人力资源的管理措施，以保证未来的人力资源规划工作变得更为实际和有效。研究可以是非常简单和直接的，比如，一个雇主拿着一份问卷，询问雇员愿意选择什么样的工作时间安排，事实上也是一种研究。

8、利用离职交谈方式进行人力资源规划的评估 调研性的交谈是另一种可以采用的研究方法。这一方法可用于许多方面，离职交谈就是一种被广泛采用的评估方法。在这一交谈中，企业主要了解员工决定离开企业的原因。主持这种谈话的人员通常是人力资源专家而非企业的各级负责人。一个高水平的交谈者可从交谈中获得非常有价值的信息。离任交谈可以了解许多方面的问题，包括离职原因、管理问题、工资问题、培训问题以及对自己工作最喜欢和最不喜欢的方面等。为了便于对交谈所得信息进行汇总，有些企业在离任交谈时采用统一化的提问内容。离任调查的结果将汇报给管理层，供管理层作各种评估之用。

（三）人力资源规划评估应达到的标准 人力资源规划的评估方法非常丰富，既有定性也有定量的方法。定性方法比较传统，在实际人力资源规划工作中得到广泛的运用。随着管理工作的进一步细化与集约化，采用定量方法来评价与积极控制人力资源规划的活动，既是人力资源规划管理工作日益具有战略性、功能不断增强、对企业的意义越来越深远背景下的必然要求，同时也是人力资源规划工作目标实现的必要保证。无论采用何种方法进行人力资源规划的评价与控制，应注意以下几点：

1、评估要客观、公正和准确；要尽可能建立综合科学的人力资源规划与管理实践的指标体系，选择适当的分项指标并赋予合理的权重，使综合指标在代表性、效度和信度上能给予保证。

2、在完整系统的指标体系中，各种主观性指标与客观性指标有机结合，如员工评价、员工心态与客观指标的结合。这种结合既可避免完全主观性因素的干扰，同时又能反映员工对人力资源规划的实际满意度及各级利益相关者的评判情况，及时地发现问题，纠正偏差，有针对性地进行政策调整。

3、人力资源规划与评价不存在最佳和万能的方法。每种方法都有自身存在的价值和应用条件，实际结果往往是各种综合因素的集成效应，与实际工作本身、工作承担人员以及工作的相关性、可靠性、适应性、客观性以及相应的成本都有密切联系。人力资源规划的评价是以目标为基础的评价，这就要求客观地对待每种评价方法和控制技术。

4、人力资源规划评估系统应符合经济原则。评价与控制系统既不能产生过多的信息，也不能提供太少的信息，而应该是最经济地产生所需要的最低限度的信息。

5、人力资源规划评估系统提供的信息必须及时而有意义。人力资源规划评价与控制的关键在于为企业的人力资源规划实践提供及时的、真正需要和有价值的信息。

6、人力资源规划的评价与控制应具备可行性。评价与控制系统输出的信息必须传递给企业中那些根据这些信息采取行动的人。如果为管理人员提供的报告仅仅是为了获得信息，那这样的报告通常毫无意义。

7、人力资源规划的工作绩效指标应与企业组织绩效紧密联系。这样可以更加直截了当地展示人力资源工作的贡献度，较为适合企业管理者和人力资源工作人员的需要。在评估时高级经理和基层领导人的参与十分重要，因为他们是规划的直接受益者，最有发言权。

四、人力资源规划的动态调整

（一）人力资源规划动态调整的必要性

企业是出于不断变动的状态下的，发展的各个阶段都需要适合的战略人力资源规划，而且，战略人力资源规划一旦制定，就不是静止不变的，其本身也处于不断发展与调整的状态之中。这具体体现在如下几个方面：

1.战略人力资源规划的参考信息具有动态性。企业需要根据内外情境的变化和企业自身战略的调整，经常性地调整人力资源规划。2.对规划的执行要具有灵活性。在执行规划的过程中，也许企业的内外环境会发生一些变化，战略目标也会据此做出相应的调整。因此，具体规划措施是适应这些调整随时变动的，规划的执行也需要随时进行调整。

（二）人力资源规划的评价与控制具有如下动态特征

战略人力资源规划的动态性决定了对人力资源规划的评价与控制是也是一个动态的过程，对规划操作实施监控的要点是看对规划的执行是否达到了预期的目标。在规划的参考信息不断变化，规划自身不断调整的前提下，对规划执行效果的监控自然就需要具有动态性。基于人力资源规划的动态性，人力资源规划的评价与控制具有如下动态特征：

1、循序渐进性

一般而言，人力资源规划往往是逐步形成的，受到企业竞争战略、人力资源战略等抽象的管理思想和理念的深刻影响。有时候企业或组织遇到无法控制的外部事件或内部因素，常常会直接或间接地影响企业未来人力资源规划的制定与实施。如中国在加入WTO以后，各行各业都明显感到了来自各方面的竞争压力，由于国外大企业优质的产品和良好的服务水准，国外企业在吸引本土优秀人才方面所具有的竞争优势是我国绝大多数企业将逐渐面临的最严峻的挑战，这个过程是逐步体会到并需积极面对解决难题。在企业不断审视已经制定的人力资源规划的过程中，人力资源规划的实施过程就表现出明显的循序渐进的性质。认识到这一点后，企业的管理人员须有意识地用渐进的方式来进行人力资源规划的评价与控制。在具体地施行人力资源规划方案时就带有试验性质，随时准备在适当的时候进行评价与控制。

2、交互联动性

由于对人力资源规划需要进行评价与控制的因素是多种多样且相互影响的，而且人力资源规划本身就是一项与外界信息有着密切联系、不断相互交流以及充分运用内外部信息的实践活动。这种交互联动性就要求企业在制定和设计本企业的人力资源规划时，既要避免出现闭门造车，根本不分析内外部环境的变化，也需防止出现随风倒、随大流现象的出现。

3、系统性

人力资源规划的评价与控制是人力资源规划的重要功能系统，是人力资源规划一系列子系统中的一个环节。人力资源规划的评价与控制系统在很多重要方面有赖于人力资源规划的其他功能系统，同时人力资源规划评价与控制功能系统也对人力资源规划的其他功能系统产生深刻的影响。这就要求人力资源规划的逻辑形式十分完善，在实施人力资源规划的评价与控制时，无论在明确问题、唤起注意、概念修订、试验分析，还是产生集体意见、制定措施和针对控制等各个阶段都必须树立起系统的观念，相互间往往是制衡的，不大可能取得局部上的最优解。在细节上有时很难追求到全面完整，完美无缺的人力资源规划是不存在的。有时为了保证人力资源规划具有一定的柔性和灵活性，模糊处理的结果就有赖于人力资源规划评价与控制的有力监督和保障。

（三）人力资源规划动态调整措施和应变手段

针对变化了的外部人力资源条件和内部劳动力的需求变化，企业将对自身的战略进行调整，根据调整了的企业战略，人力资源规划将进行相应的调整，因此，企业在上述各步骤的基础之上，应积极主动采取相应的修整措施或应变手段。企业采取的修整措施和应变手段往往采取三种方式：

1、常规方式

企业按照以前程序性的处理方法来对付出现的差异，这种方式也是企业在实施人力资源规划监控与评估采用最多的一种方式。采用这种方式的前提是执行过程中出现的问题属于以往也出现过的常见问题，或者说是执行过程中必然出现的问题。比如，裁员后出现的员工士气变化的问题。这类问题是执行裁员决策时出现的正常并常见的问题，只要不出现影响企业稳定型的剧烈变动，都可以用常规方式来解决。

2、专题解决方式

高级经理人专门针对人力资源规划实践中出现的问题或者机会进行专题分析、突击解决。此方法能做到反应迅捷。对于一些难点问题，或者设计到企业战略层面的问题，比如内外环境的变动引起了企业战略的调整，这类问题就需要高级经理人甚至企业最高层与人力资源部门一起进行专题研究，共同商讨恰当的方法来解决。

3、专家模型方式

企业根据其他企业实施人力资源规划的经验和本企业的具体情况，企业有关专家对可能出现的问题建立专家应急模型，当有关问题真的出现时，企业能及时响应。对于一些出现的不可预料的情况，依靠常规解决方法以及企业自身力量很难解决的时候，可以考虑外部人力资源的使用，如聘请专家团体进行应急处理。综合考虑专家意见、企业高级经理人和人力资源部的意见，形成应急解决模式。这种应变手段是指企业在进行人力资源规划监控与评估过程中，在出现最严重问题和困难时，企业需备有应变手段。这种手段实际是一种补救措施，帮助高级经理人处理棘手或不熟悉的情况。

当然，在人力资源规划的具体执行过程中，在重视专家意见、高级经理人和人力资源部门的意见的基础上，企业还需要重视其它成员的意见和反应，以发现自己所在的职位上很难发现的一些微妙的深层次的问题，将这些问题纳入政策调整的考虑中，及时调整人力资源规划与政策。例如定期对员工进行访谈，了解他们工作中遇到的困难，尤其是了解为什么现有的制度和管理方式不能解决他们工作中的困难，了解现有政策执行中的缺陷，不过涉及的问题比较敏感，可以通过匿名问卷了解，以期在政策调整中有效解决这些问题。

在实践中，我们必须时刻把握人力资源规划最核心的特性——动态性,企业的人力资源规划不是设计未来的发展趋势,而是顺应与尊重现实以及未来的发展趋势,面对瞬息万变的信息和技术革新,纷繁复杂的市场需求,改变在管理上、经营上有应变和适应上的滞后现象。因此,必须在实际工作中注意跟踪环境和要求的不断变化,灵活调整和完善企业的人力资源规划,这样才能保障人力资源规划的科学性、可行性和动态发展性。锦囊要义

人力资源信息系统提供的数据能使企业的人力资源规划和控制管理定量化，使得管理者在进行管理决策时能够做到科学化和规范化。应慎重地根据企业规模、发展速度和阶段、经营业务范围和地域以及企业信息化水平来选择合适的人力资源信息系统及其实现形式。对人力资源信息系统有一个最必要的补充，那就是高级经理人在不确定或信息不完整的情况下作出必要的人力资源决策的能力。

在人力资源规划的具体执行中，需重视专家以及企业各级员工的意见，以便全面发现问题，并将这些问题纳入政策调整的考虑中。实战练习测一测

1、人力资源信息系统指的是企业用于存储人力资源信息的计算机系统。□对□错

2、要避免在信息不完全的情况下做出人力资源决策。□对□错

3、应尽可能保持人力资源规划的稳定性，否则容易影响到人力资源规划的执行力度。□对□错

4、越先进的人力资源信息系统，其实现的功能就越强大，对企业的人力资源管理越有好处，因此，在人力资源信息系统的建设上，技术上一定要争取一步到位。（）□对□错

5、有了人力资源信息系统，就能充分避免在信息不完整的情况下做出人力资源决策。（）□对□错

6、人力资源规划动态调整措施和应变手段中，专家模型方式是最有效的方式。（）□对□错

7、在人力资源规划的具体执行过程中，企业需要重视企业所有成员的意见和反应。（）□对□错

8、人力资源规划的评估工作做得越全面，越有利于人力资源规划的改进。（）□对□错 案例分析：

A企业的人才危机

致力于生产电子产品的A企业于2024年初聘请专业咨询机构为企业进行了人力资源管理的全盘诊断，在此基础上，A企业的人力资源部根据企业的发展战略制定出了本公司的人力资源规划，比如，针对原来考核不到位问题，指定了全新的考核方案，针对原来整体技术水平有待提高的问题，指定了新的培训与发展规划。从2024年到2024年，A企业的人力资源规划为企业的战略规划提供了有力的支持，原来人力资源管理中存在的问题也逐渐得到了有效的纠正。从2024年以来，研究某类软件的员工报酬的市场行情看涨，而企业在人力资源规划方面仍然稳定地执行着原有的安排，企业的关键技术员工纷纷出现了跳槽的现象，软件行业的核心资本是人才，人才的流失使得企业的关键技术职位出现了人才短缺现象，企业在研发方面的人才短缺让企业的高层十分焦急，因为着毕竟密切关系到企业的竞争优势是否能够有效维持。请回答下面的问题：

1、根据案例情景，你认为企业在人力资源规划中可能出现了怎样的失误？

2、根据本节所学的技能思考，人力资源规划如何与企业战略保持动态一致？ 行动建议

1、尝试分析一下本企业在未来一段时期内的战略调整方向。

2、尝试分析在可能的战略调整方案下，企业人力资源规划应如何做相应调整。并在人力资源规划监控与评估的实践中与人力资源部或咨询机构进行深度交流。参考答案

第二节预测企业的人力资源需求

1、错。人力资源信息系统可以采取计算机系统的形式，也可以采取非电子化的形式。但是，对一个稍具规模的组织来说，人力资源信息的计算机存取是必须的。

2、错。任何信息系统都不可能涵盖每一个阶段进行人力资源规划全部的信息，尤其是在企业的内外部环境瞬息万变的情况下，信息通常还处于不确定的状态。高级经理人常常有必要在不确定或信息不完整的情况下作出必要的人力资源决策。

3、错。企业是出于不断变动的状态下的，发展的各个阶段都需要适合的战略人力资源规划，而且，战略人力资源规划一旦制定，就不是静止不变的，其本身也处于不断发展与调整的状态之中。

4、错。应慎重地根据企业规模、发展速度和阶段、经营业务范围和地域以及企业信息化水平来选择合适的人力资源信息系统及其实现形式。

5、错。在企业的内外部环境瞬息万变的情况下，信息通常处于不确定的状态。因此，对人力资源信息系统有一个最必要的补充，那就是高级经理人在不确定或信息不完整的情况下作出必要的人力资源决策的能力。

6、错。只有在依靠常规解决方法以及企业自身力量很难解决的时候，才考虑外部人力资源的使用，如聘请专家团体进行应急处理。

7、对。这样高级经理人才能发现自己所在的职位上很难发现的一些微妙的深层次的问题，从而有利于及时调整人力资源规划与政策。

8、错。按照经济、有效与可行的原则，在对人力资源规划进行评估时，只能对人力资源规划的关键控制点进行评估。评估不足或过多都会给人力资源规划工作带来损失。案例分析：

1、A企业的问题很大程度上在于忽视了人力资源规划的动态性，市场竞争处于瞬息万变，劳动力市场的供求状况也处于不断变化的状态之中，企业应当据此对人员的激励方式作相应的调整。

2、企业需要对人力资源规划进行动态监控与评估，使人力资源规划在变化的内外环境下与企业的战略保持动态一致。在人力资源规划的预测中，由于不可控因素很多，常会发生令人意想不到的变化或问题，监控和评估是保证人力资源规划可持续性发展的重要手段，如若不对规划进行动态的评估和监控，人力规划最后就可能成为一纸空文。

**第五篇：人力资源规划小组主要工作内容汇总**

人力资源规划小组主要工作内容汇总

一、人力资源需求模型的建立，相关支持工作模块如下：

1、新奥集团人力资源数据库的建立及分析。

2、基于燃气版块职能域及业务分解所对应的标准岗位的确

定。

3、驱动因素、驱动量的研究，建立有关岗位劳动定额模型。

4、燃气企业发展阶段的划分。

5、对人力资源需求模型的数量、质量及结构的分解。

6、对人力资源需求模型的实际运用操作及检验（聊城和邹平

定岗定编）。

7、人力资源素质提升模型的初步建立。

8、人力资源招聘模型的初步建立。

二、相关资料及成果如下：

1、人力资源规划汇报材料（人力资源需求模型）

2、驱动因素驱动量综合数据库。

3、有关岗位劳动定额模型。

4、燃气版块职能域与标准岗位对应数据库。

5、新奥燃气三年战略规划。

6、人力资源需求模型细化方案。

7、人力资源需求模型的数量、质量、结构分解。

8、依据人力资源需求模型所做的聊城标准定岗定编。

9、人力资源素质提升模型（第一版）

10、人力资源招聘模型（第一版）

人力资源规划小组

2024年12月9日

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