# 人力资源规划1

来源：网络 作者：七色彩虹 更新时间：2024-09-10

*第一篇：人力资源规划1人力资源规划为实现集团人力资源的最佳配置，最优化地开发和利用人力资源，使集团在人才竞争中确立优势地位，结合集团发展战略，对集团人力资源进行了下列规划。1.原则1.1 组织发展战略目标原则人力资源规划必须和集团发展战略...*

**第一篇：人力资源规划1**

人力资源规划

为实现集团人力资源的最佳配置，最优化地开发和利用人力资源，使集团在人才竞争中确立优势地位，结合集团发展战略，对集团人力资源进行了下列规划。

1.原则

1.1 组织发展战略目标原则

人力资源规划必须和集团发展战略目标相衔接，适应当前的需求和长远业务拓展的需要。

1.2 适应外部环境变化原则

制定人力资源规划必须适应市场的变化、政府政策的变化、市场人力供需矛盾的变化。

2.内容

2.1 人力资源盘点

对现有人力资源数量、质量、结构、分布状况的统计和分析，了解人员流失率及原因（将科室职员、技术人员作为一类考察对象，将基层操作工作为一类考察对象），分析现有人员考评情况。

2.2 人力资源数量和质量需求与配置预测

通过上一年度各分公司的人力资源盘点进行基准比较及集团发展要求，进行下一年度人力资源数量和质量需求与配置预测。

2.3 定岗定编

根据工作量饱和及最低配置原则确定各岗位编制，修订《部门职责说明书》、《岗位说明书》，编制组织架构及岗位编制图，进行人力资源配置计划工作。

2.4 人力成本预算

确定人事费用的构成项目，编制人力成本预算。

3.程序

3.1 人力资源盘点

3.1.1 月盘点：分公司行政人事部应于每季度结束后第一个月10 日前完成对上季度公司人员状况的盘点，编制《人力资源季度报表》上报集团行政中心，由集团行政中心汇总分析全集团人员状况后呈报总裁。

3.1.2 年度盘点：分公司人事行政部应于每年3 月最后一天前完成财年最后一个季度及全财年人力资源盘点，全面了解各职能部门岗位设置、人员编制、人员到岗及缺口情况、人力资源利用及潜力状况、流动比率等，形成《人力资源年度盘点报告》及附表报集团行政中心，由集团行政中心汇总分析全集团的人员状况后呈报总裁。

3.2 人力需求预测

3.2.1 每年2 月份，各分公司行政人事部针对办公室职员和各车间技术员及以上级别人员下发《岗位编制及人员需求预测表》，由各部门根据本部门本年度工作总量及不同人员工作负荷情况进行人员需求量的预测，并拟定下一年度本部门《组织架构及岗位编制图》，行政人事部将收到的各部门《年度增减人员计划表》综合评估，根据各部门活动总量及相对应的人员工作负荷进行人员需求量的预测，拟订下一年度公司人力资源需求预测方案，经分公司总经理审核后报集团行政中心，由集团行政中心根据集团发展战略需求结合分公司人员需求量预测，拟定下一年度集团人力需求状况，报总裁审批。

3.2.2 针对分公司各车间一线普通操作工流动率高的基本情况，行政人事部在每月最后一周根据公司订单情况、生产情况、设备状况做好车间人力需求预测，并计划切实可行的招聘方案

3.4 制定人力资源配置计划

3.4.1 内容

a.内部人员解聘与退休计划：根据考核结果及人员基本情况确定解聘与退休人员。

b.内部人员接替与提升计划：在办公室职员有离职、调离、辞退、扩编等情况时，优先考虑在公司内部选择学历、能力及综合考评相适应的人员接替与提升。各分公司行政人事部应详细了解公司内部人员结构、层次，在出现人员空缺时为用人部门主管和公司总经理提供合理参考意见。

c.外部人才配置补充计划：在内部人员接替与提升计划的基础上，对其他无法从内部获得合适人力资源补充的岗位将考虑外部补充渠道，针对岗位要求及市场人力资源供需状况确定合适的招聘渠道、方式及预算。

3.4.2 程序

每年2 月份，行政人事部通过人力资源初步盘点、人力需求预测等环节的工作，拟定下一年度《组织架构及岗位编制图》及《人力资源配置计划》草案；行政人事部与其他部门就该部门的人力资源配置计划进行讨论，定稿报公司总经理审核后纳入《人力资源规划报告》。

3.5 人力成本预算

3.5.1 内容

a.薪酬总额：工资性支出（固定工资、绩效工资、加班工资）、福利费（伙食津贴、节日津贴、生日津贴、其他福利费用）、劳动保险费（养老、失业、工伤、生育、医疗、）、住房公积金、劳动保护费（工会、体检、高温、取暖、服装）

b.人力资源管理费：招聘费、培训费、活动经费（妇女、重阳活动、分公司间的交流学习、考察旅游）、离职补偿金等。

3.5.2 程序

每年11 月份，分公司行政人事部根据公司本年度KPI、分公司所在地的最低工资标准、社平工资、新增福利项目等影响因素，对上述人力成本进行预算，形成《人事用款计划》报公司总经理审核后纳入《人力资源规划报告》。

3.6 人力资源规划报批执行

经过以上程序，分公司行政人事部于每年4 月5 日前最终形成《人力资源规划报告》经总经理审批后上报集团，由集团人事行政中心审核后呈报总裁批准。

**第二篇：人力资源规划**

1． 简述人力资源规划的目的、意义

目的：

① 减少由于人员方面的原因给企业带来的损失，及时调整人力资源的不平衡状况，提高企业人力

资源的利用率

② 为员工经行自我设计、决定自我发展目标提供必要的条件，以发挥员工的工作积极性，保证良

好的工作成效，实现企业整体目标

③ 对现有的人力资源结构做详细的分析，找出影响人力资源有效运用的瓶颈，使人力资源效能充

分发挥，降低人力资源成本在总成本中所占的比重

④ 建立人力资源管理信息系统，有利于组织与管理工作

⑤ 协调不同的人力资源管理计划

意义：

① 有利于企业制定长远的战略目标和发展规划

② 确保企业在生存发展过程中对人力资源的需求

③ 有利于人力资源管理活动的有序化

④ 使企业有效地控制人工成本

⑤ 有助于满足员工需求和调动其积极性

⑥ 为企业的人力资源管理决策提供依据和指导

2． 简述企业战略与人力资源规划的关系

企业战略分为企业目的、企业长期目标、企业短期目标。在企业目的中，人力资源规划的主要任务是根据企业战略，分析企业人员需求的外部因素和内部因素。在企业长期目标中，人力资源规划的主要任务是预测人员的具体需求，保证组织中的每个人都朝着一个共同的目标努力工作。在企业短期目标中，人力资源规划的主要任务是保证每一项工作的人员供应。

3． 简述人力资源规划制定的典型步骤

① 制定职务编制计划②制定人员配置计划

③ 预测人员需求④确定人员供给计划

⑤ 制定培训计划⑥制定人力资源管理政策调整计划

⑦ 编制人力资源费用预算⑧关键任务的风险分析及对策

4.简述人力资源规划的分类

a)按规划时间：长期规划、中期规划、短期规划

b)按规划用途：战略层规划、战术层规划、操作层规划

c)按规划范围：总体规划、部门规划、项目规划

5.简述人力资源规划与组织计划的关系

① 人力资源规划是组织计划的组成部分②人力资源规划要适应组织计划

2.简述组织结构设计的内容

① 劳动分工：指将某项复杂的工作分解成许多简单的重复性劳动。

② 部门化：指将专业人员归类形成组织内相对独立的部门

③ 授权：指确定组织中各类人员需承担的完成任务的责任范围，并赋予其使用组织资源所必需的权利

④ 管理幅度和管理层次：管理幅度指一位管理人员所能有效地直接领导和控制的下级人员数；管

理层次指组织内纵向管理系统所划分的等级数

3.组织结构设计的关键因素有哪些

工作专门化、部门化、命令链、控制跨度、集权与分权、正规化

4.简述岗位分析的操作程序

① 准备阶段：了解情况，建立关系，组成工作小组

（1）确定岗位分析信息的用途

（2）组成由实际承担工作的员工、直接上级主管以及岗位分析专家参加的工作小组来搜集工作

分析信息

（3）确定调查和分析对象的样本，选择有代表性的进行分析

② 调查阶段：通过搜集有关工作活动、工作对员工行为的要求、工作条件、工作环境等方面的信

息，来进行实际的岗位分析

（1）编制各种调查问卷和调查提纲

（2）到工作现场观察工作流程及工作必需的机器、工具、设备，考察工作的环境

（3）对主管人员、承担工作的员工经行广泛问卷调查，并与主管人员、“典型”员工经行面谈，搜集有关工作的特征及需要的各种信息

③ 分析阶段：对有关工作特征和员工特征的调查经行全面的总结分析

（1）仔细审核、整理获得的各种信息

（2）创造性地分析、发现有关工作和员工的关键成分

（3）归纳、总结岗位分析的必需材料和要素

④ 完成阶段：依据前三个阶段所得材料编制工作说明书和工作规范

（1）根据所得信息草拟工作说明书与工作规范

（2）将草拟的工作说明书与工作规范与实际工作对比来决定是否需要再次调查研究

（3）修订工作说明书和工作规范

（4）若有必要，可重复（2）（3）的工作，重复修订工作说明书及工作规范

（5）形成最终的工作说明书和工作规范

（6）将工作说明书应用于实际工作中，并对其不断完善

（7）对岗位分析工作本身经行总结评估，将工作说明书和工作规范存档，为今后的岗位分析工

作提供经验与信息基础

5.组织结构设计的原则包括哪些

① 系统整体原则② 统一指挥原则③权责对应原则

④ 有效管理幅度原则⑤因事设职与因人设职相结合的原则

6.什么是岗位说明书

岗位说明书指明了任职者实际在做什么、如何做以及在什么样的条件下做这种工作。

1.人力资源规划内部环境有哪些因素

企业战略、企业规章制度、企业文化、企业人力资源结构分析和其他因素

2.人力资源规划外部环境有哪些因素

政治与法律因素、经济因素、社会文化因素（人口、文化）、科技因素

3.一套标准的企业内部规章制度主要包括哪些内容

①职位评价系统②绩效评估系统③薪酬管理系统

④员工管理系统⑤内部监督机制

4.什么是企业文化，由哪几部分构成企业文化指这个企业的社会和心理倾向。

由精神文化、制度文化、行为文化和物质文化所构成5.人力资源结构分析主要包括哪几个方面

①人力资源数量分析②人力资源类别分析（工作功能分析、工作性质分析）

③人力资源素质分析④人力资源年龄结构分析

⑤人力资源职位结构分析

1.影响人力资源供给预测的因素有哪些

企业内部因素：企业员工的自然流失（伤残、退休、死亡等）、内部流动（晋升、降职、平调等）外部调动（包括自动辞职和合同到期解聘等）

企业外部因素：人口政策及现状、劳动力市场发育程度、社会就业意识及择业心里偏好、现行的户籍制度也制约企业外部人员的供给

地区性因素：附近地区的人口密度、企业对地区劳动力的需求状况、企业当地的就业水平就业观念、企业当地的科技文化教育水平、企业所在地对人们的吸引力、企业本身对附近地区人们的吸引力、企业当地临时工的供给状况、企业当地的住房交通生活条件

全国性因素：全国劳动人口的增长趋势、全国对各类人员的需求程度、各类学校的毕业生规模与结构、教育制度变革而产生的影响、国家就业法规政策的影响

2.人力资源需求定性预测有哪些方法

内部预测方法：技能清单法：运用反应员工工作技能特征的一张清单

人员核查法：通过对企业现有人力资源数量、质量、结构以及在各上岗位上的分布

状态进行核查，从而掌握企业可供调配的人力资源拥有量及其利用潜

力，并在此基础上，评价当前不同种类员工的供应状况，确定晋升和

岗位轮换的人选，确定员工特定的培训或发展项目的需求，帮助员工

确定职业发展计划与职业通路。

管理人员替代法：通过对企业中各管理人员的绩效考核及晋升可能性的分析，确定

企业中各关键职位的阶梯人选，然后评价接替人选目前的工作情况及

潜质，确定其职业发展需要，考察其个人职业目标与企业目标的契合度。

马尔科夫预测法：运用统计学原理预测企业内部人力资源供给

外部预测方法：查阅资料、直接调查相关信息、对雇佣人员和应聘人员的分析

3.人力资源短缺及过剩的平衡方法有哪些

短缺：外部招聘、内部招聘、聘用临时工、延长工作时间、技能培训、调宽工作范围

过剩：提前退休、减少人员补充、增加无薪假期、裁员

4.人力资源外部招聘的方法有哪些

网络招聘、媒体广告、校园招聘、中介机构招聘、海外招聘、引荐、求职者自荐

5.当预测企业人力资源供给大于需求时，应采取哪些措施保证人力资源供求平衡

提前退休、减少人员补充、增加无薪假期、裁员

1.试述人力资源规划评价与控制的作用、要求及有哪些方法

作用：①有效保障人力资源规划的滚动实施

② 有效发现人力资源规划中的缺陷

③ 有效将人力资源规划和人力资源管理战略进行无缝隙衔接

④ 有助于显现人力资源部门的工作成绩

⑤ 有助于生成支持人力资源管理决策的信息

⑥ 有助于掌握人力资本的保值增值现状与发展趋势

评价要求：①熟悉人力资源规划工作及其被重视程度

⑦ 处理好于提供数据及使用人力资源规划的管理人员之间的工作关系

⑧ 把握与相关部门进行信息交流的难易程度

⑨ 考虑管理人员对人力资源规划提出的预测结果、行动方案和建议的重视与利用程度

⑩ 关注人力资源规划在企业高层管理者心目中的地位和价值

控制要求：①控制应确立客观标准②控制工作应具有灵活性

③控制工作应讲究经济效益④控制工作应有纠正措施

方法：①审计法 ②分析法 ③标杆管理

2.如何编制人力资源规划

第一步：通过人力资源管理信息系统和服务分析搜集信息

第二步：预测人力资源的需求和供给

第三步：按规划需要招聘人力资源

第四步：与其他规划协调

第五步：评估人力资源规划

3.如何建立人力资源信息系统

a组建小组b制定目标c设计系统全景d预测未来需求e确定技术环境f做系统开发预算g编制说明书h企业自己开发或购买i发布需求信息j资料初审k发布项目招标书l评估m测试版本的控制n第二次评估o决策因素p考察案例q第二次演示测试版r再次评估和修改

4.系统开发所应遵循的原则有哪些

①领导参与原则②优化与创新原则③充分利用信息的原则④使用和时效的原则

5.简述人力资源规划的评价的方法

① 审计法：确定热力资源服务的关键使用者或消费者的满意度

② 分析法：包括a实验性设计b成本——收益分析

③ 标杆管理：使企业可以同其他企业的人力资源实践和能力方面经行对比

1.什么是企业的核心竞争力，它与人力资源战略规划有什么关系

核心竞争力，又称核心能力、核心竞争优势，指的是企业具备的相对变革与激烈的外部竞争，并且取胜于竞争对手的能力的集合关系：人力资源是企业核心的能力与竞争优势的源泉，因此，人力资源管理必然成为支撑企业核心能力与竞争优势的重要力量

2.简述人力资源战略规划的目的和内容

目的：①促进人力资源开发②促使人力资源的合理运用

④ 配合企业发展的需要④降低用人成本

内容：①人力资源数量规划②人力资源结构规划③人力资源素质规划

3.简述人力资源战略规划的制定程序

①分析企业的内外部环境②确定企业人力资源战略规划目标

③企业现有人力资源盘点④制定企业具体的人力资源战略规划

⑤制定人力资源战略规划的实施计划和评估方案

4.简述人力资源战略规划的作用

① 人力资源战略规划是企业战略的核心

② 人力资源战略规划可提高企业的绩效

③ 人力资源战略规划利于企业扩展人力资本，形成持续的竞争优势

④ 人力资源战略规划对企业管理工作具有指导作用

5.简要介绍人力资源战略规划制定的基本方法

① 目标分解法：根据企业发展战略对人力资源开发与管理的要求，提出人力资源战略规划的总目

标，然后将此目标层层分解到部门与个人，形成各部门与个人的目标与任务

② 目标汇总法：首先是部门与每个员工讨论、制定个人工作目标，在目标制定时充分考虑员工的期望与企业对员工的素质、技能、绩效要求，提出工作改进方案与方法。规定目标实施的方案与步骤，然后再由此形成部门的目标，由部门目标形成企业的人力资源战略规划目标。

人力资源规划：指企业科学地预测、分析自己在环境中变化的人力资源的供给和需求状况，制定必要的政策和措施，以确保自身在需要的时间和需要的岗位上获得各种需要的人才（包括数量和质量两个方面），并使企业和个体得到长期的利益。

企业战略：是根据环境的变化、企业本身的资源和实力确定企业的目标和方向，并采取一定的行动实现这些目标的活动。

企业使命：是企业存在的理由和价值，即为谁创造价值以及创造什么样的价值。

企业愿景：具有领域性和层次性两方面的含义。领域性含义表现在企业自身、企业环境、管理及行动这三个方面；层次性含义表现在，上层是企业针对社会或世界，中层是企业经营领域和目的，下层是员工的行动准则或实务指南。

组织结构设计：是通过对组织资源的整合和优化，确立企业某一阶段的最合理的管控模式，实现组织资源价值最大化和组织绩效最大化。

管理幅度：指一位管理人员所能有效地直接领导和控制的下级人员数。

“7S”理论：指企业组织的有效变化，实际是结构、战略、技能、人员、作风、体系和共同价值观之间的关系

企业文化：指这个企业的社会和心理倾向。

人力资源内部环境：包括企业战略、企业规章制度、企业文化、企业人力资源结构分析和其他因素。人力资源外部环境：包括政治与法律因素、经济因素、社会文化因素、科技因素。

人力资源结构分析：是对企业现有人力资源的调查和审核，只有对企业现有人力资源有充分的了解，人力资源的各项规划才有意义。

人力资源需求预测：指以企业的战略目标、法阵规划和工作任务为出发点，综合考虑各种因素的影响，对企业未来人力资源需求的数量、质量和实践等进行估计的活动。

人力资源供给预测：指企业为了实现其既定目标，对未来一段时间内企业内部和外部各类人力资源充不来源情况的预测。

外部招聘：指当企业内部的人力资源不能够满足其发展和变化的要求时，就需要根据人力资源规划和工作分析的数量与质量要求，从外部吸收人力资源，为企业输入新生力量，弥补企业内的人力资源供给不足。

内部招聘：指当企业出现职位空缺时，从企业内部调整员工到该职位，以弥补空缺的职位。

人力资源规划的编制：

人力资源规划的执行：

人力资源管理信息系统：是对人力资源信息进行搜集和加工，利用信息进行人力资源的规划和预测，辅助企业领导进行人力资源开发管理与人事决策的信息系统。

人力资源战略规划：广义指根据企业的发展战略、目标及企业内外部环境的变化，预测未来的企业任务和环境对企业的要求，以及为完成这些任务和满足这些要求而提供人力资源的过程。狭义指对人员需求、供给情况做出预测，并据此储备和减少相应的人力资源。

核心竞争力：又称核心能力、核心竞争优势，指的是企业具备的应对变革与激烈的外部竞争，并且取胜于竞争对手的能力的集合。

**第三篇：人力资源规划**

一、人力资源规划的含义

人力资源规划是指在企业发展战略和经营规划的指导下进行人员的供需平衡，以满足企业在不同发展时期对人员的需求，为企业的发展提供符合质量和数量要求的人力资源保证。

（1、企业发展战略和经营规划的基础

2、供给和需求进行预测；采取措施实现供需平衡

3、数量和质量）HR战略规划离不开企业的战略

二、人力资源规划的分类

时间跨度：长期规划、中期规划和短期规划

规划的层次：一是总体规划，二是业务规划

是否独立：独立的人力资源规划和从属的人力资源规划

三、人力资源规划的内容

人力资源总体规划是在一定时期内人力资源的总目标、总政策、实施步骤和总预算的安排。（最主要的内容就是人力资源供给和需求的情况）

业务规划：1 ．人员补充计划2 ．人员配备计划3 ．员工培训计划．员工晋升计划5 ．绩效评佑计划6 ．薪酬激励计划7 ．员工职业发展计划 作用：

（一）有助于企业发展战略的制定

（二）有助于企业保持人员情况的稳定

（三）有助于企业降低人工成本的开支

（四）有助于满足员工需求和调动员工的积极性

（五）对人力资源管理的其他职能具有指导意义

五、人力资源规划与人力资源管理其他职能的关系

员工招聘：当人力资源规划预测的供给小于需求，而企业内部的供给又无法满足这种需求时，就要到外部进行招聘。招聘的主要依据就是人力资源规划的结果，这其中包括招聘的人员数量和人员质量。

员工配置（晋升、调动和降职）员工配置进行内部的人力资源供给，在需求预测出来以后，企业就可以根据预测的结果和现有的人员状况，制定相应的员工配置计划来调整内部的人力资源供给以实现两者的平衡。

绩效考核：人员需供预测的基础，通过对员工工作业绩及态度能力的评价，进行相应职位调整，；同时，通过绩效考核可以发现企业内部有哪些人适合具体的职位，这也是内部供给预测的一个重要原因。

薪酬管理：人力资源需求的预测结果可以作为企业制定薪酬计划的依据，由于需求的预测不仅包括数量，而且还包括质量，这样企业就可以根据预测期内人员的分布状况，并结合自身的薪酬政策进行薪酬总额的预测，或者根据预先设定的薪酬总额调整薪酬的结构和水平。

员工培训： 供需预测的结果则是培训需求确定的一个重要来源，通过比较现有员工的质量和所需员工的质量，就可以确定出培训的需求，这样通过培训就可以提高内部供给的质量，增加内部供给。

员工解聘：在长期内，如果需求小于企业内部的供给，就要进行人员的解聘辞退以实现供需的平衡。

程序：

（一）人力资源规划的准备阶段．内部人力资源环境的信息．外部人力资源环境的信息．现有人力资源的信息

（二）人力资源供求预测阶段

（三）人力资源规划制定阶段

（四）人力资源规划实施阶段

（五）人力资源规划评估阶段

六、人员编制规划技术

自下而上的编制规划方法1——职责分析法\_自下而上，分类汇总二维因素：重要性、工作量饱和度

自下而上的编制规划方法2——人员效率法

确定人均劳动定额-确定工作总量-测算人员编制数量-人员编制的统筹与优化-人员编制的确定（使用前提是有明确的工作量和人均劳动定额，可以作为业务流程分析法的基础。）

自上而下的编制规划方法1——标杆对照法

自上而下的编制规划方法2——业务分析法

根据企业的历史数据和战略目标，确定企业在未来一定时期内的编制 自上而下的编制规划方法3——流程分析法

业务流程分析法是在工作效率法的基础上，根据业务流程衔接及服务支持关系，结合上一步骤的分析结果，确定各岗位编制人员比例-自上而下，逐级分解 控制幅度是指每一位管理者直接管理的部属人数。

影响控制幅度大小的因素有：部属功能的一致性、部属工作位置的紧密性、部属工作内容的复杂程度，部属所需指导与控制之程度、部属与他人工作协调的密度、部属规划范围及复杂程度等因素。

七、现有人力资源情况分析

现有企业资料和员工个人资料的整理

（一）现有企业资料（包括公司的工作分类及职务，公司现有员工数量，每个岗位人员数量，表现评价，岗位任期，工作的变化和重新分配等。）

（二）现有员工的个人资料（包括员工的基本情况、年龄、性别、籍贯等；员工工作情况，工作时间、用工方式等；员工技术与能力，受教育状况、培训经历、资格证明、工作经验等）。

员工年龄结构分析

(l）计算平均年龄。

(2）按年龄组统计分析各类员工、各工种及各类职务人员的年龄结构

(3）可将年龄组的统计资料用表格的形式或在坐标轴上以曲线图的形式表示出来

员工素质分析

（一）员工的知识技能水平

（二）员工的思想素质和企业文化价值观

（三）员工群体的知识技能层次结构

冗员情况和员工队伍稳定状况分析

（一）问题主要表现为：

一是人力资源的短缺；

二是人力资源的过剩和浪费；

三是二者兼而存在。要解决问题首先要从分析冗员开始。

(二）员工队伍稳定状况分析

考察员工队伍稳定状况通常用人力资源流动率来衡量，人力资源流动率是一定时期内某种人力资源变动（离职与新进）与员工总数的比率，适度的人力资源流动率是保证企业新陈代谢的条件。

八、人力资源需求预测

一、人力资源需求的分析

（一）企业外部因素

通过影响内部供应给或内部经济因素而起作用。影响人力资源需求的外部因素主要包括经济环境、技术环境、竞争对手等。

（二）企业内部因素

(l）企业规模的变化。(2）企业经营方向的变化。

(3）企业技术与管理的变化。(4）人员流动比率。(5）职位的工作量。

二、人力资源需求预侧的方法

（一）经验预测法

（二）德尔菲法

德尔菲法是指邀请在某一领域的一些专家或有经验的管理人员对某一问题进行预测并最终达成一致意见的结构化的方法。

（三）趋势预测法

趋势预测法是指根据企业过去几年的人员数量，分析它在未来的变化趋势并依此来预测企业在未来某一时期的人力资源需求量。（局限性大，辅助方法，多适用那些经营稳定的企业）

（四）回归预测法

根据自变量在预测期的数量变化来预测因变量关系大多表现为相关关系

（五）比率预测法

根据原因性因素(如销售额)与所需人员数量的比率确定人员需求。

三、人力资源供给预测

（一）、人力资源供给的分析．人力资源外部供给的分析

外部劳动力市场的状况、就业意识、企业的吸引力．人力资源内部供给的分析

组织在预测期内所拥有的人力资源就形成了内部供给的全部来源，所以内部供给的分析主要是对现有人力资源的情况及其在未来的变化情况作出判断。

二、人力资源供给的预测方法

（一）马尔科夫分析法主要用于预测具有相等时间间隔的时刻点上各类人员的分布状况。其基本假定是组织内部的员工流动是有规律的。

（二）技能清单是用来反映员工工作能力特征的列表，这些特征包括员工的工作经历、培训背景、持有的资格证书及工作能力的评价等内容。

（三）人员接替法就是对每一位可能的内部候选人进行跟踪，对他们晋升或调动的可能性加以总结评价并绘制成表，以此来分析和设计组织内高素质人力资源的供给状况。

（四）人力资源“水池”模型

未来的供给量＝现有的人员数量＋流人人员的数量一流出人员的数量。

三、人力资源供需的平衡

（一）供给和需求总量平衡，结构不匹配

（二）供给大于需求

（三）供给小于需求

第五节 人力资源规划的制定及评价

一、人力资源规划的制定．编写人员配置计划．预测人员需求．制定人员供给计划．制定培训计划．编写人力资源费用的预算．编写人力资源政策调整计划

二、人力资源规划的评估

(l）通过审核与评估，听取管理人员和员工对人力资源管理工作的意见。(2）管理者必须严格审核和控制人力资源成本。

(3）调整有关人力资源项目及其预算。

三、人力资源规划的反馈

通过反馈，了解原规划的不足，对规划进行动态跟踪与修改，使其更符合实际，更好促进组织目标实现。

**第四篇：人力资源规划**

人力资源规划：

我们是在每年的年底，对下一的人力资源相关工作进行统一规划的，首先会对现有的组织结构、人员及岗位配置、培训等情况进行汇总、分析，根据公司来年的战略部署，预测下一的人员及岗位、招聘、培训等需求，根据需求对相关的一些成本及费用进行预算，在新的里，每月根据实际发生的情况进行分析对比，及时找出相关的问题，不断的完善我们的体系。

其实人力资源规划，相当于ISO里的手册一样，如果三级文件来形容，他就是一级文件，在塔尖，把所有的东西概括了，然后，再用其他五大模块来实现这些所有规划的招聘：

根据部门提出的增员需求，制定招聘计划，确定招聘渠道、时间，发布招聘信息，面试人员筛选，组织实施面试，记录信息，确定结果。

培训：

每年末向各部门责任者发送培训需求调查,人事根据填写的结果进行分析、汇总,制定培训计划,然后每月对培训的计画的实施情况及效果,进行跟踪确认及汇总。

[培训的内容主要有：新员工入职培训、OJT培训、干部培训、讲师培训、社内培训、社外培训]

员工关系：

主要是员工劳动关系的处理，主要包括劳动合同、社会保险、入、退职、员工档案管理、证件管理等这些方面的内容，这个模块关键的工作是如何用细致的工作来规避劳务风险。

绩效考核：

绩效考核其实就是绩效管理，他吸收了车间管理、目标管理和过程管理的概念，他的主要目的不是用来奖惩，而是用考核的结果及考核的过程中发现的问题，对员工的绩效进行辅导和改进，从而提高公司的绩效与业绩。那么应该如何实施绩效管理呢，我认为，首先，需要梳理现有工作的流程，通过对工序的分析，进而最大程度的精简流程，并确定操作的规范和标准，其次，依照标准化的工作流程重新划定工作岗位，并确定各个岗位的职责和考核依据，在完成这些工作后，我们便可以将一定时期内的工作目标分解到每个员工，确定工作量和考核方案，之后定期考核并依据考核结果的反馈不断进行整个绩效管理体系的完善；考核方案的制定可以根据岗位能力考核和工作业绩考核进行，通过岗位能力考核判断不同岗位员工的工作行为，观察、分析、评价其具备的工作能力；通过工作业绩的考核，判断其考核周期内的工作业绩，并根据业绩考核结果由部门责任者制定涵盖部门各成员的课题，干部课题每季度进行评价。[自我评价20%，部门评价40%，公司评价40%]

薪酬福利：

员工的工资一般由固定收入(岗位工资等))和浮动收入(绩效考核)两部分组成;固定收入反应岗位责任的大小,绩效收入反映人的绩效优劣[把员工的绩效评估和常规责任的完成分别给予回报/激励.需要建立或调整薪酬体系时,需要对现有的同行业市场进行调查,分析,结合公司的实际情况,对相关的内容进行调整。

**第五篇：人力资源规划**

一． 人力资源规划、人力资源需求 1.存在的问题

没有进行有效的人力资源预测，未能考虑到未来人力资源的需求，尤其是关键的软件开发人员和项目管理人员，导致公司人才的质量和数量不能满足业务发展的需求。总是在出现人力资源现实需求时才进行人员的招聘，显然不能满足正常业务发展的要求。2.解决思路

(1)进行现实人力资源的需求预测。与软件部经理沟通确定软件部的职务编制和人员配置。进行现有内部人力资源盘点，统计出软件开发人员的缺编、超编及是否符合职务资格要求，讨论确定现实人数。

(2)进行未来人力资源的需求预测。根据企业发展规划和软件部门业务目标确定工作量。根据工作量的增长情况，确定软件部软件开发人员需增加的职务及人数，并进行汇总统计。

(3)进行未来流失人力资源预测。目前，公司没有退休问题，可以根据历史软件部人员离职情况，对未来可能发生的离职人数进行预测。

(4)将现实人力资源需求、未来人力资源需求和未来流失人力资源需求汇总，即可预测出软件部软件开发人员的需求，以此为依据为后续的人力资源招聘等一系列人力资源管理工作奠定基础。

二． 工作分析 1.存在的问题

（1）工作分析主体单一。公司的整体工作分析仅有刘晓明一人完成，且本身缺乏相关工作分析的专业训练，同时，也缺乏公司内部其他职能部门的支持，导致后续工作分析存在隐患。

（2）工作分析流程不合理。一是工作分析信息采集方式不合理，刘晓明用了资料分析法和访谈法来收集工作有关信息，但是访谈法的对象仅限于人力资源经理，既没有对各岗位的任职者进行调查，也没有对各部门进行访谈，很难保持其内容准确性；二是工作分析的资料在取舍和分析时依赖于主观的认知，缺乏客观性；三是工作分析完成后未和相关部门进行沟通审核，导致结果依然存在偏差，未能有效解决岗位职责不明的问题。

2.（1）准备阶段：重点要构建工作分析小组，通过内部宣传，使相关人员（直线经理和员工）理解，配合并参与工作分析，并进行专业培训。

（2）调查阶段：在现有基础上强化访谈，尤其是直线经理和相关员工。（3）分析阶段：对调研信息进行客观分析，形成针对性分析结果。

（4）完成阶段：对形成的工作分析结果-《工作说明书》与相关部门进行沟通，通过审核、修改，最终形成切实有效的工作分析结果。

三.招聘启事 启迪英语培训学校是一家有培训资质的民营机构，因业务发展需要，招聘若干名市场专员。1.岗位职责

（1）负责调查与分析培训学校周边的相关市场信息；（2）策划并组织实施培训学校的推广活动；（3）获取咨询量，为学校招生创造有利条件；（4）完成领导安排的其他任务。2.任职要求

（1）专科以上学历；

（2）两年以上市场营销相关工作经验；（3）有调查研究和数据分析能力（4）能够独立展开市场活动。3.员工待遇

（1）每月收入=固定底薪+咨询量奖；（2）所有员工入职后都每月缴纳五险一金。

4.申请资料与联系方式

请有意者在11月20日前将简历发至公司邮箱zhaopin@qidi.cn

四.招聘面试

1.存在的问题

(1)面试准备不充分，面试官是临时调任，事先没有得到专门培训，对小张责任分配不清。(2)面试评价指标不明确，缺乏具体的标准，容易导致评分的误差。

(3)面试官选择不当，让低职位职员对高职位应聘者打分，不能正确评判人选。(4)面试结束后没有及时对应聘人员和本次面试的全过程做出评价和总结。2.改进建议

（1）面试官选择需要考量基本素质，在进行技术能力评价时需要有对应评价能力的考官参与。（2）面试前要完善面试提纲、评价表和配套资料，明确指标体系包括指标与评价标准。（3）要进行考官的事先培训，统一评价标准和要求，训练面试技术，熟悉面试流程和情况，避免评分的误差。五．培训方案

1.明确的培训方案名称、培训目标、培训对象、培训实施团队、方案落款制订日期等内容，其中培训目标从组织层面、任务层面、员工层面的角度分析，如：公司三项业务重点和走出去战略，以及之后接管外地业务导致空缺问题，需要培训来提升储备干部能力。

2.培训内容。一是公司通用的管理技能；二是有关岗位要求的内容。

3.培训实施计划。内容包括培训需求调研分析，培训讲师选择、培训方法选择、时间安排等内容。比如通过课堂和情景模拟等培训方式提升管理能力，安排被抽调的管理人员进行带教指导，使储备干部快速适应新的岗位要求等。

4.培训预算。包括培训师费用、器材、课程教材费用等。

5.培训评估方案与应用。建立考评标准与方式，与最终的选拔调任结合。

六．培训需求

1.培训效果不理想的原因（1）培训需求分析缺失。主管臆断信息化对公司的价值，培训需要偏离公司重点。

（2）培训对象不适合。没有从不同职位的工作分析角度进行工作规范的分析，因此只能有需要加强计算机技能的职位和人群才能达到一定的培训效果，全员培训则没有必要。

（3）培训的方式不符合培训内容和培训对象、不同的培训内容适合不同的培训方式，计算机技能培训可以采用传统方法与新技术相结合的方法。不同培训对象有不同的特点、从总经理到一线员工，从应届生到中年以上员工，学习方法、思维方法、接受能力都有较大差异，不适合用同一种方法进行统一培训。

2.（1）进行组织层面的培训需求分析。要对机械公司从组织战略、组织氛围、组织资源角度进行经营发展战略的分析。

（2）进行任务层面的培训需求分析。要对机械公司的特定工作岗位查看工作描述和工作规范，归纳完成任务所需的KSAO。

（3）进行人员层面的培训需求分析。要对机械公司员工进行当前工作绩效与要求的工作绩效之间的差距分析，从个性角度设计针对性方案。七．绩效评估 1.存在的问题

（1）绩效评估主体的选择。评估主体只有主管，易造成因评估主体单一而评估结果不客观、随意。（2）管理人员的绩效评估培训未实施到位，导致主管吴方缺乏评估的正确观念和科学方法。（3）绩效评估结果的判定。进行评分时，吴方没有以员工的实绩与行为事实为依据，没有对各种指标进行科学打分。

2.绩效评估组织的流程改进

（1）绩效评估主体选择。可以采用多主体评估。该公司的评估主体除了主管吴方之外，还可以选择与同级、下属和自我评估的结合，这样的评估比较客观。

（2）绩效评估周期的确定。为了提高评估的科学性和准确性，可以对该部门增加平时评估，未定期评估积累资料。

（3）对管理人员实施绩效评估培训。可以对吴方这样的管理人员实施评估培训，提高管理人员对绩效评估的准确认识。

（4）绩效评估结果判定。吴方在进行评分时，要对照绩效协议、工作结果和工作表现评分，同时，对评价指标要按照标准打分。

八．绩效沟通

1.（1）违反了具体全面的原则。经理对小张的问题，没有进行事实举例，使小张对自己的问题不明确。（2）违反了互动的原则。在简短的谈话中，都是经理说话而不顾小张的诉说需求，压制了小张参与绩效面谈的积极性。

（3）违反了对事不对人的原则。经理面谈的内容都是小张个人行为为主，而不是小张具体的工作本身，不具有说服力。

（4）违反了正面引导原则。经理没有通过积极正面的引导，让小张了解自己的不足之处，小张也无法在下阶段工作中进行有针对性的改进。2.改进措施

（1）经理需要收集并准备面谈资料。包括绩效计划、岗位说明书、绩效评估表、被评估者的工作记录等。

（2）拟定面谈计划。经理需要编制面谈表、选择面谈时间和地点。

（3）发放面谈通知书。经理需要提前通知小张，让小张做好面谈准备，填写自我评价表。小张应对前一段工作进行回顾，进行自我评价；准备下一评估周期发展计划，准备好要提的问题，并提前安排好工作。

（4）在绩效反馈过程中，经理要与小张建立信任关系，这是有效沟通的前提。经理要保持积极有效的倾听，并使用恰当的提问方式。经理的语言表达要使用一定的技巧，避免使用极端化语言，多使用开放式问题寻求信息。九．薪酬体系和薪酬调查 1.存在的问题

（1）核心员工薪酬缺乏市场竞争性。（2）内部薪酬涨幅缺乏激励性。（3）横向部门薪酬缺乏公平性。2.薪酬调查的做法

（1）确定调查目的。该公司薪酬调查的主要目的是整体薪酬水平的调整，确定调查目的后确定调查计划。

（2）确定基准岗位。该公司要选择具有代表性的岗位，也是行业内普遍存在的通用岗位。（3）确定调查的范围和对象。该公司要根据调查目的确定调查的企业和岗位，一般选择具有竞争性的插座生产企业。

（4）确定调查的内容和项目。该公司可以通过问卷调查调查资料，最重要的是调查支付给在职者的实际薪酬率。

（5）选择调查方式。该公司可以通过访谈和调查问卷采集薪酬数据。

（6）整理、修正和分析调查数据。该公司调查完后要对收集到的数据进行整理、修正和分析，形成最终的调查结果。十．薪酬结构

1.该公司采用的是一岗一薪制，虽然简单易行，但不能反映员工能力、资历、绩效，导致了小王的工作积极性受挫和小李的不上进，在公平和效率方面均不能激励员工，而且对于小王和小李的问题，一岗一薪制也不能进行个体的薪酬调整。

2.建议公司采用一岗多薪制，即将岗位薪酬标准设定为一个范围，一个岗位的工资对应几个等级。工资等级可以根据能力确定，也可以根据资历确定，还可以根据业绩确定。如果公司采用一岗多薪制，则可以实现同岗不同薪，小王的能力、资历、业绩高于同岗位的小李，就可以得到更高等级的工资，对小王也更具有激励性。

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