

## 如何进行人力资源规划

### 一、什么是人力资源规划

人力资源计划是指根据企业的发展规划，通过企业未来的人力资源的需要和供给状况的分析及估计、对职务编制、人员配置、教育培训、人力资源管理政策、招聘和选择等内容进行的人力资源部门的职能性计划。

### 二、制定人力资源计划应掌握哪些原则？

#### 1、充分考虑内部、外部环境的变化

人力资源计划只有充分地考虑了内外环境的变化，才能适应需要，真正的做到为企业发展目标服务。内部变化主要指销售的变化、开发的变化、或者说企业发展战略的变化，还有公司员工的流动变化等；外部变化指社会消费市场的变化、政府有关人力资源政策的变化、人才市场的变化等。为了更好地适应这些变化，在人力资源计划中应该对可能出现的情况做出预测和风险变化，最好能有面对风险的应对策略。

#### 2、确保企业的人力资源保障

企业的人力资源保障问题是人力资源计划中应解决的核心问题。它包括人员的流入预测、流出预测、人员的内部流动预测、社会人力

资源供给状况分析、人员流动的损益分析等。只有有效地保证了对企业的人力资源供给，才可能去进行更深层次的人力资源管理与开发。

### 3、使企业和员工都得到长期的利益

人力资源计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、互相促进的关系。如果只考虑企业的发展需要，而忽视了员工的发展，则会有损企业发展目标的达成。优秀的人力资源计划，一定是能够使企业个员工达到长期利益的计划，一定是能够使企业和员工共同发展的计划。

### 三、人力资源计划应包括哪些主要内容？

1、总计划：人力资源总计划陈述人力资源计划的总原则、总方针、总目标。

2、职务编制计划：陈述企业的组织结构、植物设置、职务描述和职务资格要求等内容。

3、人员配置计划：人员配置计划陈述企业每个职务的人员数量，人员的职务变动，职务人员空缺数量等。

4、人员需求计划：通过总计划、职务编制计划、人员配置计划可以得出人员需求计划。需求计划中应陈述需要的职务名称、人员数量、希望到岗时间等。

5、人员供给计划：人员供给计划是人员需求计划的对策性计划。主要陈述人员供给的方式、人员内部流动政策、人员外部流动政策、人员获取途径和获取实施计划等。

6、教育培训计划：包括教育培训需求、培训内容、培训形式、培训考核等内容。

7、人力资源管理政策调整计划：计划中明确计划期内的人力资源政策的调整原因、调整步骤和调整范围等。

8、投资预算：上述各项计划的费用预算。

四、人力资源计划的发展趋势怎样？

1、为了保证企业人力资源计划的实用性和有效性，人力资源计划将更加注重对关键环节的陈述；

2、对人力资源计划中的长期计划而言，也倾向于将计划中的关键环节明确化、细致化，并将它们提炼成具体的可执行的计划，最好明确计划的责任和要求，并且有相应的评估策略。

3、由于人力资源市场和企业发展的变化周期增快，企业更倾向于致力于编写年度人力资源计划和短期计划；

4、企业的人力资源计划将会更加注重关键环节的数据分析和量化评估，并且将明确地限定人力资源计划的范围。

## 五、对人力资源预测应注意那些问题？

- 1、企业人力资源政策在稳定员工上所起的作用。
- 2、市场上人力资源的供求状况和发展趋势。
- 3、本行业其它企业的人力资源。
- 4、本行业其它公司的人力资源概况。
- 5、本行业的发展趋势和人力资源需求趋势。
- 6、本行业的人力资源供给趋势。
- 7、企业的人员流动率及原因。
- 8、企业员工的职业发展规划状况。
- 9、企业员工的工作满意状况。

## 六、人力资源的预测方法有哪些？

1、经验预测法：经验预测法是人力资源预测中最简单的方法，它适合于较稳定的小型企业。经验预测法就是用以往的经验来推测未来的人员需求。不同的管理者的预测可能有偏差，但可以通过多人综合预测或查阅历史记录等方法提高预测的准确率。要注意的是经验预测法只适合于一定时期的企业的发展状况没有发生方向性变化的情况，对于新的职务或者工作的方式发生变化的职务该办法不合适。

2、现状规划法：现状规划法假定当前的职务设置和人员培植是恰当的，并没有职务空缺，所以不存在人员总数的扩充。人员的需求完全取决于人员的退休等情况的变化。所以，人力资源预测就相当于对人员退休等情况的预测。人员的退休是可以准确预测的，人员的离职包括人员的辞职、辞退、重病等情况是无法预测的，通过历史资料统计和分析比例，可以更为准确地预测离职人数。现状规划法适合于中、短期的人力资源预测。

3、模型法：模型法是通过数学模型对真实情况进行实验的一种方法。模型法首先要根据自身和同行业其它企业的相关历史数据，通过数据分析建立数学模型，根据模型去确定销售额增长率和人员数量增长率之间的关系，这样就可以通过企业未来的计划销售增长率来预测人员数量增长。模型法适合于大、中型企业的长、中期人力资源预测。

4、专家讨论法：专家讨论法适合于技术型企业的长期人力资源预测。现代社会技术更新非常迅速，用传统的人力资源预测方法很难准确预计未来的技术人员的需求。相关领域的技术专家由于把握技术发展的趋势，所以能更加容易对该领域的技术人员状况作出预测。为了增加预测的可信度可以采用二次讨论法。在第一讨论中，各专家独立拿出自己对技术发展的预测方案，管理人员将这些方案进行整理，编写成企业的技术发展方案。第二次讨论主要根据企业的技术发展方案来进行人力资源预测。

5、 定员法：定员法适用于大型企业和历史久远的传统企业。由于企业的技术更新比较缓慢，企业发展思路非常稳定，所以每个职务和人员编制也相对确定。这类企业的人力资源预测可以根据企业人力资源现状来推比出未来的人力资源状况。在实际应用中，有设备定员法、岗位定员法、比例定员法和效率定员法等几种方式。

6、 自上而下法：自上而下法就是从企业组织结构的底层开始的逐步进行预测的方法。具体方法是先确定企业组织结构中最底层的人员预测，然后将各个部门的预测层层向上汇总，最后定出企业人力资源总体预测。由于组织结构最底层的员工很难把握企业的发展战略和经营规划等，所以他们无法制定出中长期的人力资源预测。这种方法适合于短期人力资源预测。

#### 七、人力资源需求预测的典型预测有哪些步骤？

人力资源需求预测分为现实人力资源需求、未来人力资源需求和未来流失人力资源需求预测三部分。具体步骤：

- 1、根据职务分析的结果来确定职务编制和人员配置；
- 2、进行 人力资源盘点，统计出人员的缺编、超编及是否符合职务资格的要求；
- 3、将 上述统计结论与部门管理者进行讨论，修正统计结论；
- 4、该统计结论为现实人力资源需求；

- 5、根据企业发展规划，确定各部门的工作量；
- 6、根据工作量的增长情况，确定各部门还需要增加的职务及人数，并进行汇总统计；
- 7、该统计结论为未来人力资源需求；
- 8、对预测期内退休的人员进行统计；
- 9、根据历史数据，对未来可能发生的离职情况进行预测；
- 10、将 8、9 统计和预测结果进行汇总，得出未来流失人力资源需求；
- 11、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汇总，即得企业整体人力资源需求预测。

#### 八、人力资源缺乏该如何调整？

- 1、外部招聘（此略）
- 2、内部招聘（同上）
- 3、内部晋升（同上）
- 4、继任计划。继任计划在国外比较流行。具体做法是人力资源部门对企业的每位管理人员进行详细调查并与决策者确定哪些人有权利升迁到更高层次的位置。然后制定相应的"职业计划储备评价图

"，列出岗位可以替换的人选。当然上述的所有内容均属于企业的机密。

## 5、 技能培训（此略）

## 九、 编写人力资源计划的步骤有哪些？

1、 制定职务编写计划。根据企业发展规划，综合职务分析报告的内容，来制定职务编写计划。编写计划陈述企业的组织结构、职务设置、职位描述和职务资格要求等内容。制定职务编写计划是描述企业未来的组织职能规模和模式。

2、 根据企业发展规划，结合企业人力资源盘点报告制定人员盘点计划。人员配置计划陈述了企业每个职务的人员数量，人员的职务变动，职务人员空缺数量等。制定配置计划的目的是描述企业未来的人员数量和素质构成。

3、 预测人员需求。根据职务编制计划和人员配置计划，使用预测方法来预测人员需求预测。人员需求中应陈述需求的职务名称、人员数量、希望到岗时间等。最好形成一个标明有员工数量、招聘成本、技能要求、工作类别，及为完成组织目标所需的管理人员数量和层次的分列表。

4、 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。通过分析劳动力过去的人数、组织结构和构成以及人员流动、年龄变化和录用等资料，就可以预测出未来某个特定时刻的供给情况。预测结果勾画出组织现有人力资源状况以及未来在流动、退休、淘汰、升职以及其他相关方面的发展变化情况。

5、 制定培训计划。为了提升企业现有员工的素质，适应企业发展的需要，对员工进行培训是非常重要的。培训计划中包括培训政策、培训需求、培训内容、培训形式、培训考核等内容。

6、 制定人力资源管理政策调整计划。计划中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。其中包括招聘政策、绩效政策、薪酬与福利政策、激励政策、职业生涯政策、员工管理政策等。

7、 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、福利费用等用的预算。

8、 关键任务的风险分析及对策。每个企业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。

人力资源规划的内容

狭义的企业人力资源规划包括两个层次：

①人力资源总体规划是指在计划期内人力资源管理的总目标、总政策、实施步骤和总预算的安排。

②人力资源业务计划则包括人员补充计划、分配计划、提升计划、教育培训计划、工资计划、保险福利计划、劳动关系计划、退休计划，等等。

这些业务计划是总体规划的展开和具体化，每一项业务计划都由目标、政策、步骤及预算等部分构成。如表 1 所示。这些业务计划的结果应能保证人力资源总体规划目标的实现。

表 1 人力资源规划内容一览表

计划类别	目标	政策	步骤	预算
总规划	总目标：（绩效、收缩、保持稳定）	基本政策：（扩大、收缩、保持稳定）	总步骤（按年安排，如完善人力信息系统）	总预算：××××万元
人员补充计划	类型、数量、层次，对人力素质结构及绩效的改善等	人员素质标准、人员来源范围、起点待遇	拟定补充标准，广告吸引、考试、面试、笔试、录用、教育上岗	招聘挑选费用
人员分配计划	部门编制，人力结构优化及绩效改善、人力资源能位匹配，职务轮换幅度。	任职条件，职位轮换范围及时间	略	按使用规模、差别及人员状况决定的工资、福利预算
人员接替和提升计划	后备人员数量保持，提高人才结构及绩效目标	全面竞争，择优晋升，选拔标准，提升比例，未提升人	略	职务变动引起的工资变动

		员的安置		
教育培训计划	素质及绩效改善、 培训数量类型，提供 新人力，转变态度及 作风	培训时间的保证、 培训效果的保证 (如待遇、考核、 使用)	略	教育培训总投入产出， 脱产培训损失
工资激励计划	人才流失减少，士气 水平，绩效改进	工资政策，激励政策， 激励重点	略	增加工资奖金预算
劳动关系计划	降低非期望离职率、 干群关系改进、减少 投诉和不满	参与管理，加强沟通	略	法律诉讼费
退休解聘计划	编制、劳务成本降低 及生产率提高	退休政策及解聘程序	略	安置费、人员重置费

## 人力资源规划的程序

人力资源规划是企业人力资源管理的一项基础性活动。

### (1) 人力资源规划的步骤

①调查、收集和整理涉及企业战略决策和经营环境的各种信息。影响企业战略决策的信息有：产品结构、消费者结构、企业产品的市场占有率、生产和销售状况、技术装备的先进程度等企业自身的因素；企业的外部环境包括社会、政治、经济、法律环境等。这些外部因素是企业制定规划的“硬约束”，企业人力资源规划的任何政策和措施均不得与之相抵触。例如，《劳动法》规定：禁止用人单位招用未满 16 周岁的未成年人。企业拟定未来人员招聘计划时，应遵守这一原则。否则，将被追究责任，计划亦无效。

②根据企业或部门实际确定其人力资源规划的期限、范围和性质。建立企业人力资源信息系统，为预测工作准备精确而翔实的资料。

③在分析人力资源供给和需求影响因素的基础上，采用以定量为主，结合定性分析的各种科学预测方法对企业未来人力资源供求进行预测。它是一项技术性较强的工作，其准确程度直接决定了规划的效果和成败，是整个人力资源规划中最困难，同时也是最关键的工作。

④制定人力资源供求平衡的总计划和各项业务计划。通过具体的业务计划使未来组织对人力资源的需求得到满足。

## （2）规划流程

人力资源规划过程还可以归纳为三个：评价现有的人力资源；预估将来需要的人力资源；制定满足未来人力资源需要的行动方案。

### ①当前评价。

管理当局要对现有人力资源的状况作一考察。这通常以开展人力资源调查的方式进行。在计算机系统高度发达的年代，对于绝大多数组织来说，要形成一份人力资源调查报告，并不是一项困难的任任务。这份报告的数据来源于员工填写的调查表。调查表可能开列姓名、最高学历、所受培训、以前就业、所说语种、能力和专长等栏目，发

给组织中的每一个员工。此项调查能帮助管理当局评价组织中现有的人才与技能。

当前评价的另一内容是职务分析。人力资源调查主要告诉管理当局各个员工能做些什么，职务分析则具有更根本的意义，它确定了组织中的职务以及履行职务所需的行为。例如，在博伊斯—凯斯凯德公司（**Boise Cascade**）中工作的第三级采购专业人员，其职责是什么？若其工作取得绩效，最少需要具备什么样的知识、技术与能力？对第三级采购专业人员与对第二级采购专业人员或者采购分析员的要求，有些什么异同之处？这些是职务分析能明确问题之所在，职务分析将决定各项职务适合的人选，并最终形成职务说明书说明职务规范。

## ②未来评价。

未来人力资源的需要是由组织的目标和战略决定的。

人力资源需求是组织的产品或服务需求状况的一种反映。基于对总营业额的估计，管理当局要为达到这一营业规模配备相应需要数量和知识结构的人力资源。在某些情况下，这种关系也可能相反，当一些特殊的技能为必不可少而又供应紧张时，现有的符合要求的人力资源状况就会安定营业的规模。例如，税务咨询公司就可能出现这种情况。它常发现经营机会远比自己所能处理的业务大得多。其扩大

营业的惟一限制因素可能就是，该咨询公司能否雇佣和配备具有满足特定客户要求所必须的工作人员。不过，大多数情况之下是以组织总目标和基于目标规定的营业规模预测作为主要依据，来确定组织的人力资源需要状况。

### ③制定面向未来的行动方案。

在对现有能力和未来需要作出全面评估以后，管理当局可以测算出人力资源的短缺程度（在数量和结构两方面），并指出组织中将会出现超员配置的领域。然后，将这些预计与未来人力资源的供应推测结合起来，就可以拟订出行动方案。可见，人力资源规划不仅为指导现时的人力配备需要提供了指南，同时也预测到未来的人力资源需要和可能。

也有人将人力资源规划的程序，分为五个步骤：

第一，弄清企业的战略决策及经营环境，是人力资源规划的前提。不同的产品组合、生产技术、生产规模、经营区域对人员会提出不同的要求。而诸如人口、交通、文化教育、法律、人力竞争、择业期望则构成外部人力供给的多种制约因素。

第二，弄清企业现有人力资源的状况，是制订人力规划的基础工作。实现企业战略，首先要立足于开发现有的人力资源，因此必须采用科学的评价分析方法。人力资源主管要对本企业各类人力数量、分布、利用及潜力状况、流动比率进行统计。

第三，对企业人力资源需求与供给进行预测，是人力资源规划中技术性较强的关键工作，全部人力资源开发、管理的计划都必须根据预测决定。预测的要求是指出计划期内各类人力的余缺状况。

第四，制订人力资源开发、管理的总计划及业务计划，是编制人力资源规划过程中比较具体细致的工作，它要求人力资源主管根据人力供求预测提出人力资源管理的各项要求，以便有关部门照此执行。

第五，对人力资源计划的执行过程进行监督、分析，评价计划质量，找出计划的不足，给予适当调整，以确保企业整体目标的实现。

#### 如何在中小企业进行人力资源规划

中小企业因为其规模及管理水平等原因，往往忽略了对人力资源的规划工作，因此在人力资源管理方面出现人员素质跟不上企业发展要求，人员流失严重，人才断档，人才引不进来、留不住等现象，限制了企业的发展速度，同时企业丧失了很多发展机会。某公司的总裁曾说过，“我只有那方面的人，才去从事那方面的事！”因此，在中小企业中进行人力资源规划工作，使公司的人力资源工作有的放矢的进行，跟上企业发展的需要，是各人力资源工作者和总经理进行年度规划工作的当务之急。

那么，在中小企业中人力资源规划工作究竟该如何做呢？怎样的规划才是科学的和可以执行的？总的来说，中小企业人力资源规划一般要经过以下五个阶段：

#### 第一阶段：公司战略澄清

战略澄清简单讲就是人力资源主管要搞清楚公司未来的行业定位、经营策略、经营规模、产值目标等。什么的行业定位决定了选择什么样的人才，经营策略决定了选择什么类型的人才，经营规模和产值目标决定了人才的成本。只有在公司战略清晰的前提下，人力资源规划才能有的放矢，而不是空中楼阁。

#### 第二阶段：内部人力资源现状分析

在对公司的发展战略作了澄清后，接下来人力资源部应对公司目前的人员质量、数量做一个详细的分析。具体程序包括：详细分析目前在职人员的学历、能力特长、综合素质情况；对公司人员进行归类，分清哪些是绩优股、哪些是潜力股、哪些是大盘股、哪些是垃圾股等。

#### 第三阶段：各部门岗位定编状况和需求分析

结合公司的人力资源状况分析，人力资源部门配合各部门经理对各部门的岗位定编情况进行分析，以确定定岗情况和未来的需求，列出公司的岗位需求表，并和部门经理、公司高层管理者一起进行确认。

#### 第四阶段：制定公司 1-3 年人力资源规划



根据上三个阶段的综合信息的整理，经过和公司上层领导反复论证后，整理成完整的人力资源规划文档，对公司未来的人力资源需求进行质量、数量的明确规划，同时大致说明具体的招聘渠道、费用计划等实施措施思路。

#### 第五阶段：制定人力资源规划执行的战术措施

在通过公司的人力资源规划体系后，接下来很重要的工作在于人力资源部要配合规划的要求，制定相关“选、育、用、留”的政策来满足人力规划的需要。人力资源规划是否能落到实处，还需要人力资源工作者如何更好的运用一些战术策略，达到要求。

人力资源规划属于管理职能中的计划层次的工作，可能很多人力资源从业人员认为比较“虚”，做不做无所谓。但是在实际工作开展中“有计划才能不忙，有原则就能不乱！”作为一个中小企业的人力资源工作者，严谨的人力资源规划工作对于在公司开展人力资源工作起到提纲挈领的作用。