
人力资源规划 (模板)

一. 概述

1. 目的

1.1 为规范 A 房地产有限公司的人力资源规划工作,根据公司发展需要的内部和外部环境,科学地预测、分析公司在环境变化中的人力资源的供给和需求情况,并在此基础上制定职务编制、人员配置、教育培训、薪资分配、职业发展、人力资源投资方面的全局性的人力资源管理方案与计划,为公司整体发展战略提供人力资源方面的保证与服务,使公司在持续发展中获得核心竞争力,因而制定本规划以保证公司战略发展目标的实现。

2. 适用范围

2.1 适用于 A 房地产有限公司有限公司全体人员。

3. 基本原则

3.1 人力资源保障原则:人力资源规划工作应有效保证对公司人力资源的供给。

3.2 与内外部环境相适应原则:人力资源规划应充分考虑公司内外部环境因素以及这些因素的变化趋势。

3.3 与公司战略目标相适应原则:人力资源规划应与公司战略发展目标相适应,确保二者相互协调。

3.4 系统性原则:人力资源规划要反映出人力资源的结构,使各类不同人才恰当地结合起来,优势互补,实现组织的系统性功能。

3.5 企业和员工共同发展的原则:人力资源规划应能够保证公司和员工共同发展。

二. 内外环境分析

1. 外部环境信息

1.1 宏观经济形势和行业经济形势

略

1.2 竞争现状

略

1.3 劳动力市场状况

劳动力素质 ;劳动力数量 ,新生劳动力增长 ,供求矛盾 ;就业市场完善程度 ,就业信息等。

1.4 人口和社会发展趋势

略

2. 企业内部信息

2.1 企业战略

A 房地产有限公司人力资源管理的基本任务是根据区域公司发展战略的要求 ,有计划地对公司的人力资源进行合理配置 ,通过对员工的招聘、培训、使用、考核、评价、激励、调整、后勤保障、企业文化积淀等一系列过程 ,调动员工积极性 ,发挥员工潜能 ,以确保公司战略目标的实现。

略

2.2 业务计划

第一阶段 : 略

第二阶段 : 略

第三阶段 : 略

为了便于阶段性工作的了解和操作思路的清晰 ,下面把基础阶段的工作分别进行具体阐述 : 略

三 . 人力资源需求预测

1. 公司整体人力资源结构现状分析

1.1 从公司 2013 年人力资源配置总量看 ,基本与 2012 年保持了相对稳定 ,其中在册人数虽有所增加 ,但未在册人数按规定减少幅度比较大 ,所以总量上相应的比上年度减少了 3.03%。(范文示例)

1.2 从各层次的学历、专业类别、技能等级等结构上看 ,各种专业以及实用型等高技术、高技能人才存在比例偏低甚至短缺的问题 ,加之有的素质能力与公司

发展需求尚存较大差距,如果存在的问题不加于逐步解决,将成为公司做大做强,长足发展战略的瓶颈。(范文示例)

2. 人力资源需求分析

2.1 招收补充方面:一是考虑到公司对新产品开发力度、市场拓展及批量生产能力建设以及“十一五”发展规划对人力资源的需要;二是考虑涉及退休、内退和日常辞职、解除、终止劳动合同等减员因素的补充;三是根据公司生产经营运行状况,按照进出平衡调整原则,在内部挖潜的基础上适当补充;四是考虑公司现面临各类高级专业人才短缺,急需结合发展目标招收一定数量的大学生及以上高层次专业人才进行后备人才培养。(范文示例)

2.2 引进、素质培养提升方面:一是从人力资源配置结构上重点做好包括产品研发、生产能力建设所需的各类高级专业技术人才和技能人才的招聘引进工作;二是在现有人才基础上,选拔能与公司同心同德的优秀专业技术人员和实用型技能人员,在素质能力方面采取厂校挂钩、出国培养、公司技术顾问及部门技术指导等多种手段进行培养提升。(范文示例)

3. 人力资源需求人员分析

(1) 职位:培训专员

任职要求:

- 1) 熟悉培训流程和渠道,在培训方面具有独立的操作经验和能力。
- 2) 良好的文字功底,熟悉培训管理知识,熟用办公软件。

工作职责:

- 1) 负责对员工培训需求的调查与分析,并拟定培训计划组织实施。
- 2) 市场终端管理培训课程的开发与讲授,反馈,分析,培训效果,提出改善建议;
- 3) 员工培训档案的维护与管理工作;
- 4) 完成上级交办的其他事项。

(范文示例)

四. 人力资源供给预测

在完成了人力资源需求预测以后,接下来要做的工作便是了解企业是否能得到足够的人员去满足需要。这样便需要做供给预测。首先要做的是企业内部人员供给预测,若内部供给不足,则要考虑外部人员的供给状况。

人力资源供给预测是为了满足企业对员工的需求,而对将来某个时期内,组织从其内部和外部所能得到的员工的数量和质量进行预测。

人力资源预测对检查现有员工填充企业中预计的岗位空缺的能力,明确哪些岗位上的员工将被晋升、退休或被辞退,明确指出哪些工作的辞职率和缺勤率高的异常或者存在绩效、劳动纪律等方面的问题,对招聘、甄选、培训和员工发展需要作出预测以便及时为工作岗位的空缺提供合格的人力供给有相当重要的作用。

内部供给的分析主要是对组织现有人力资源的存量及其在未来的变化情况作出的判断。

外部供给在大多数情况下不能由组织所直接掌握和控制,因此外部供给的分析主要是对影响供给的因素进行判断,从而对外部供给的有效性和变化趋势出预测。

1. 人力资源供给分析

通过内部劳动力市场分析和外部劳动力市场分析,得出A现有人才队伍情况,如下:

A 房地产有限公司现有人员结构分析 (范文示例)

岗位	类别		
	年龄结构	学历结构	专业结构
经营决策人才	公司经营决策人才的平均年龄分别为 37 岁左右,但离散度较大,结合公司特性,该年龄结构适中稍微偏年轻化。	公司经营决策人才中,大多数是本科学历,且有相当一部分是通过自修等半工半读的形式取得学历,学历素质偏低。	专业结构主要是针对专业人才,对经营决策人才不作具体分析。
管理	公司管理人才的年龄主要分布在 24~35 岁左右,结合公	公司管理人才中,大部分是大专及以下学历,部分为本	专业结构主要是针对专业人才,对管理人才

人才	司特性,该年龄结构偏年轻,尤其对于总部职能管理部门。	科学历,学历素质明显偏低。	不作具体分析。
职能专业人才	公司职能专业人才的平均年龄为 28 岁左右,结合公司特性,公司职能专业人才目前具有较合理的年龄结构。	公司的职能专业人才中以专科为主,本科学历较少。因此,职能专业人才的学历水平仅很难满足公司现实需要,与公司战略发展要求更有差距。	职能专业人才的专业以财务会计、文史类为主。总体分析,职能专业人才的专业难以适应目前或公司战略发展的职能要求。
业务专业人才	公司的业务专业人才的平均年龄为 27 岁左右,基本满足公司目前的年龄要求,但难以满足战略发展的需要。	公司的业务专业人才中以专科为主,本科学历较少。因此,业务专业人才的学历水平仅很难满足公司现实需要,与公司战略发展要求更有差距。	业务专业人才的专业以生产、文史类为主。总体分析,业务专业人才的专业难以适应目前或公司战略发展的职能要求。
技术专业人才	公司的生产技术专业人才的平均年龄为 33 岁左右,基本满足公司发展的年龄要求。	公司的技术专业人才中以大中专为主,本科学历太少。因此,技术专业人才的学历水平很难满足公司现实需要,与公司战略发展要求更有差距。	技术专业人才的专业的地、测、采为主。总体分析,生产技术专业人才的专业基本适应目前或公司战略发展的职能要求。

1.1 内部劳动力市场分析

根据企业发展战略对内部劳动力市场做全面性的分析。

现有经营决策人才结构设置:(范文示例)

总裁 1 名,副总裁 4 名,专业总工 2 名,总监 1 名,共 8 人。

首先,公司必须清楚自己组织内部的劳动力状况,特别是员工的构成和多样性。否则,就无法制定切合 A 房地产有限公司实际的人力资源政策和活动项目,从而无法实现理想的员工构成和多样性。另一方面,我们还必须了解员工志向、偏好和兴趣的转变,特别是在工作报酬方面。

企业内部劳动力市场的可供给程度首先取决于组织发展战略。组织可根据自身发展战略进行一系列的业绩考核及评价,实施收缩和扩张战略。随着组织纵向

层次的减少，管理层数有所减少，员工跨层级升迁的机会也有所减少。同一级人员供给相对过剩，这时横向的职位变迁将会增多，所以组织的结构与内部劳动力的供给有着密不可分的关系。同样的企业人员流动率与内部劳动力的供给也有着至关重要的联系。一般情况下，各行业通常都会有较高的人员流动率。查明人员流动率很高（或很低）的原因对内部供给分析非常有益。人员流动率很高的原因可能是竞争者提供了更好的条件和福利，或员工对所在部门有种种不满，也可能是工作缺乏保障或管理太差。同样，对同时进入组织的员工进行更多的了解也是很有帮助的。

经测算，公司现有管理人才的机构设置如下：(范文示例)

略

从内部劳动力市场来看，企业对未来人力资源可供量的预测是以当前的在职员工为基础的。根据人力资源管理的经验，推断计划期内可能流失的员工数量及其相应类型，推断组织内部劳动力市场上的变动情况(例如晋升、降职、转职等)，推断新增员工的数量。这样就能确定在未来某个时点或者时期组织内部可以提供的人力资源数量。

A 地产内部劳动力市场是由现在正被企业聘用的员工构成的。

如果组织准备实施收缩战略，超过 50 岁的员工就要考虑提前退休。当企业实施扩张战略时，则可以从组织内部提拔人员补充到经理队伍中。这就要求对候选人在目前岗位上的业绩进行评价，考察他的提升潜力。

随着组织纵向层次的减少，管理层数有所减少，员工跨层升迁的机会也有所减少。同一级别的人员供给相对过剩，这时横向的职位变迁（如在某个同级工作部门中调换不同的岗位）将受到欢迎。

一个员工离职以后，从找新人到顺利上手，光是替换成本就高达离职员工薪水的 1.5 倍，而如果离开的是核心管理人员则代价更高。据调查，各公司花在人员流动上的成本是支付给雇员年薪的 1.5 至 3 倍。

内部劳动力市场准确性高、适应较快、激励性强、费用较低。但也可能因

操作不公或员工心理原因造成内部矛盾。容易造成“近亲繁殖”。此外，组织的高层管理者如多数是从基层逐步晋升的，大多数年龄就会偏高，不利于冒险和创新精神的发扬。

1.2 外部劳动力市场分析

如果组织增加员工的需要不能从内部供应得到满足，就需要从外部劳动力市场招聘获得该时期组织对人才的需要。（范文示例）

1.2.1 宏观经济状况

略

1.2.2 劳动力市场

略

1.2.3 法令法规

略

外部劳动力市场的供给主要受人口因素、社会和地理因素、员工的类型和资质等各方面因素的影响。

人口因素包括人口结构、劳动力结构、劳动法律法规的变化。人们不可能给劳动力市场划一个明确的地理界限，招聘的地区也不确定。人们不可能给劳动力市场划一个明确的地理界限。

员工的类型是外部劳动力供给中需要考虑的一项因素。新毕业生和专业人员较之蓝领熟练工人和半熟练工人更易为选择工作而搬迁。外部劳动力市场分析不仅能够帮助确定在哪里可找到潜在的员工，而且可以帮助预计那种类型的人可能在组织中获得成功。

员工所必需的文化素养、技术能力和资质也影响外部劳动力市场。企业可根据其中一个或几个因素来分析劳动力市场。

在失业率相对较高的情况并不意味着劳动力外部供应比较宽松。从定量的角度来看，的确如此，但从定性的角度分析，就会发现情况相当复杂。在失业队伍中，企业很难找到它所需要的具有特定技能的求职者。

但组织无法吸引所需的人员时，通常会采取外包的方式解决问题。这可以是一次性的，也可以是一种持久的替代形式。

另一种方式是聘用到具有特定潜力的人员，然后通过培训使其达到所需标准。

外部劳动力市场能带来新思想、新方法，有利于招到一流人才，树立形象的作用。但筛选难度大，时间长，进入角色慢，招募成本大，决策风险大，影响内部员工的积极性。

2. 人力资源供给预测

2.1 内部劳动力市场供给预测（范文示例）

内部供给预测与组织的内部条件有关。

本次对 A 地产的规划主要采用接续计划法，接续计划法主要步骤如下：

- （1）确定人力资源计划范围，即确定需要制定接续计划的管理职位。
- （2）确定每个管理职位上的接替人选，所有可能的接替人选都应该是考虑的范围。
- （3）评价接替人选，主要是判断其目前的工作情况是否达到提升要求，可以根据评价结果将接替人选分成不同等级，例如可以马上接任、尚需进一步培训、问题较多三个级别。
- （4）确定职业发展需要，将个人的职业目标与组织目标结合起来，实现人力资源供给与接替。根据评价结果对接替人选进行必要培训，使之能更快胜任将来可能从事的工作。

预测内容主要包括：技能清单、员工职位、年龄、工作经历、技能、学历和职责、所掌握的语言、兴趣和嗜好（若有需要）、持有的牌照和证书、潜能强项和弱项、训练课程、研讨会和进修记录、职业设计和工作意愿、工作地域意愿、下属及工作项目和特派职务等。

2.2 外部劳动力市场供给预测

市场调查预测是企业人力资源管理人员组织或亲自参与市场调查，并在掌握

第一手劳动力市场信息资料的基础上,经过分析和推算,预测劳动力市场的发展规律和未来趋势的一类方法。由于市场预测方法强调调查得来的客观实际数据,较少人为的主观判断,可以在一定程度上减少主观性和片面性。

进行市场调查包括以下步骤:

- (1) 明确调查的目的和任务;
- (2) 情况分析;
- (3) 非正式调查;
- (4) 正式调查;
- (5) 数据资料的整理加工和分析。

对人力资源外部供给进行预测是必要的,尤其当内部供给不能满足需求时更有必要寻找外部供给的资源。很多因素会影响到外部人力资源供给,比如人口变动,经济状况,人员的教育文化水平,对专门技能的要求,政府政策失业率等等。目前在上海,寻找一些专门技能要求较低的工作人员还是有很大挑选余地的,因近几年企业改革和产业结构的调整和升级,出现了大量缺乏专门技能的下岗人员,但一些要求较高的管理职位或专业技术职位的人员供给就较为有限了。难怪有些负责招聘的人事主管感叹找人容易,找人也难。

外部人力资源供给预测常可参考公布的统计资料,如每年大学毕业生的人数,企业的用人情况等。预测某些人员的市场供给情况是供大于求还是供小于求,以便于采取相应的对策。

五. 人力资源供需平衡分析

1. 预估人力资源可供量(范文示例)

根据以上人力资源供需预测和分析,未来3年公司的人力资源规划基本能实现供需平衡。

首先,从需求上看,公司的发展战略对所需的人力资源(包括数量和结构)与目前人力资源状况存在一定的不平衡,然而这种不平衡是建立在公司未来战略实施的基础上的一种数据体现,这是客观事实也给公司进行人力资源规划提出了

供给补充需求。

其次,根据公司的内部人力储备和外部供给预测,随着公司战略的分步实施,公司对人力资源的供给计划将会如期实施,从而很好的确保人力资源的及时性供给。

最后,公司将会根据人才市场和公司经营发展情况,适时调整相应的激励政策,从而确保公司人力需求与内外部供给的动态平衡。

2. 确定人力资源净需求 (范文示例)

通过对公司现有人力资源存量的盘点及未来 3 年内人力资源流动量的预估,结合之前所进行的人力资源需求预测,得出了公司当前及未来三年内的人力资源供给和需求之间的差距。为下一步制定具体的人力资源规划以及公司其他相关规划奠定了良好的基础。从而使企业各部门能够有效协调合作,各自职能得到最大发挥。

六 . 人力资源具体规划的制定

1. 人员配置计划 (范文示例)

人员配置计划是关于公司中长期内不同职务、部门或工作类型的人员的分布状况的计划方案。具体描述公司未来的岗位设置、需要人员数量、资格要求以及职位空缺情况等。

2. 人员补充计划 (范文示例)

人员补充计划是结合公司确定的政策和措施,根据公司需要补充人员的岗位、数量及对人员的要求等,选择人员补充渠道、补充方法,并据此制定人员招聘计划、晋升计划、内部人员调整计划和相关预算等的计划方案。

根据人力资源规划方案,下步工作策略将主要围绕战略规划目标,对人力资源的“招、育、用、留”等四个环节工作进行深入的流程完善和价值整合。通过一系列人力资源管理制度及机制让一大批职业化、愿意并有能力为企业贡献的优秀人才脱颖而出,促成公司人力资源整体结构的优化与素质的飞跃,在公司形成“人才国际化”与“国际化人才”的优势,从而保障并推动公司发展战略顺利实现。在实

施过程中其主要措施为：对外招聘，内部人才库中选拔和充实，现岗人员的培训和开发，公司内岗位调整和资源整合。

2.1 外部招聘 (范文示例)

人才的招聘和引进，属外部(趣括海外)人才资源的资本性开发。外部招聘是人力资源进入企业的入翻，把好人力资源的入关，是企业人力资源管理的重要和关键工作洲。以技术研发和市场营销服务序列的中级人才为主，以高级或尖端人才为辅，采取适当措施以招聘引进、项目合作、智力咨询等方式，加大外部中高智力入才的开发；根据公司战略需求，加大对需求特别是技术和营销专业大学生和硕士生的招聘、培养和储备力度；同时，根据生产需求，采取科学形式适量招聘和储备劳动力资源。

2.1.1 大学及以上学历毕业生 (范文示例)

主要通过校园招聘、网上招聘和参加人才交流会等渠道解决，招聘时以应届毕业生为主，3-5 年工作经验招聘为辅。学生来源技术类主要为吉林大学、长安大学、山东理正大学等；经济管理类主要为山东经济学院、山东财学院、山东大学等，外语类主要为山东大学、吉林大学、西安外语学院等。专科学历学生主要从山东境内及河北、陕西等专科类院校招收。生源方两，除特殊专业外，一般以山东特别是聊城及邻近省区为主。计划今后 3 年，每年按招聘 100 名大学及以上学历毕业生(汽车或机械专业英语六级以上作为重点对象)，具体专业及岗位根据当年计划。

2.1.2 社会人才 (范文示例)

一般人才主要通过网络、报纸、电视等媒体和人才交流会等渠道，高级人才则主要通过猎头公司获取。社会人才招聘专业主要为市场营销和技术研发人员，今后 3 年每年的社会人才招聘人数不低于当年总招聘人数的 20%。常驻海外人才则根据需要实施人才本土化策略，对某些岗位采取当地招聘当地使用的措施。

2.1.3 内部整合 (范文示例)

(1)职业序列人才队伍建设，主要通过每年组织的员工职业升降级活动来实施，

根据每年的绩效考核、职业标准达标考核一系列的管理、培训、考试和比赛活动，有计划有目的的按比例组织开展各职业序列各层次的人才队伍和梯队建设。

(2) 通过内部人才市场的良性运作，加大竞争上岗和末位淘汰的实施力度，加快内部人员流动，提高入岗匹配的优质率，进而提高岗位能力和绩效。今后3年，每年在各职业序列特别是在公司中层、技术、营销和质量等系统内进行竞争上岗和强制性末位淘汰(每年5%-9.6%)，加快对低水平和低素质人员的清洗力度，争取3年时间关键和核心岗位实现人岗匹配率90%，一般岗位人岗匹配率95%。

(3) 通过岗位特别是关键和核心重要岗位的继任计划，有目的的进行人才储备性培养和锻炼，加强后备人才的接替，确保内部人才市场运作和竞争上岗等措施的有效实施。

2.1.4 晋升计划

人才市场化运作机制：未来3年，将继续深入运作内部人才市场，以目标和绩效管理为基础，职位体系为标准，以竞争上岗为手段，制造足以产生强大执行力的动力和压力，加快人才资源的良性循环和绩效水平的螺旋式上升，最终达到公司绩效提升和个人职业成长的双赢。

薪酬激励机制：继续以人才职业化管理为中心，在全公司五大职业序列内深入完善实施岗位技能绩效薪酬管理模式，根据市场竞争性薪酬状况，提高薪酬水平，完善薪酬结构，加大对核心骨干和中高级人才的中长期激励，确保实现对外具有竞争力，对内具有公平性的高薪高压和高效“三离”的激励模式。

3. 培训开发计划 (范文示例)

培训需求分析是培训工作的首要问题，主要是了解组织的培训出于何种目的及需求要素如何等。一般从组织、工作、及人员三个方面进行分析。

培训开发计划是在选择人员补充方式的基础上，为了使员工适应工作岗位的需要，制定相应的培训计划，即包括培训政策、培训需求、培训对象、培训内容、培训形式、培训师资、培训效果评估、预算等内容的计划方案。

3.1 培训方式

以能力开发为主的企业员工培训主要分为层级培训和职能培训两类。详见下表：

层级		培训的重点	
管 理 层	最高经营层	战略决策能力	企划能力
	中级管理层	管理决策能力	协调能力
	现场监督层	业务决策能力	分配能力
基层（职员、操作工）		技术能力	执行能力

3.2 措施及要求

- 1) 领导要高度重视，各部门要积极参与配合，制定切实有效的培训实施计划，实行指导性与指令性相结合的办法，坚持在开发员工整体素质上，树立长远观念和大局观念，积极构建天成公司“大培训格局”确保培训计划如期开班，全员培训。
- 2) 培训的原则和形式。按照“谁管人、谁培训”的分级管理、分级培训原则组织培训。公司重点抓管理层领导、项目经理、总工、高技能人才及“四新”推广培训；各部门要紧密配合培训中心抓好新员工和在职员工轮训及复合型人才培训工作。
- 3) 确保培训经费投入的落实。我们要按国家现行规定，即按工资总额的 1.5% 足额提取职教经费，由培训主管部门掌握使用，财务部门监督，其中 0.5% 上缴公司统一协调使用，严禁将培训经费挪作他用。

略

4. 绩效与薪酬福利计划

略