

年度人力资源计划编制来了，开始准备好了吗？

每年 9 月份对绝大多数企业来说都是下年人力资源计划编制启动月，对于从事人力资源计划管理的各层次 HR 人员来说可谓是痛苦季节的来临，然而 HR 们又不得不面对这一季节，既然不可避免，还要把计划做好，准备好是前提，过程是技术方法应用和沟通协调，汇报模板、绩效目标导向等是工具，那么面对计划编制季节的来临，你准备好武器战术了吗？

《礼记·中庸》曰：“凡事预则立，不预则废。言前定则不跲，事前定则不困，行前定则不疚，道前定则不穷。”意在说明计划对事情成败的重要性。人力资源规划作为人力资源管理的重要模块之一，承接企业战略与业务，指导计划与预算，统筹布局，做到资源的最佳匹配和利用。

每年 9 月份对绝大多数企业来说都是下一年人力资源计划编制的启动月，对于从事人力资源计划管理的各层次 HR 人员来说可谓是痛苦季节的来临，然而 HR 们又不得不面对这一季节，既然不可避免，还要把计划做好，准备好是前提，过程是技术方法应用和沟通协调，汇报模板、绩效目标导向等是工具，那么面对计划编制季节的来临，你准备好武器战术了吗？

一、你理解人力资源计划的含义吗？

人力资源规划是根据企业的战略规划、市场业务计划、组织规模、生产组织方式、财务预算，为满足企业业务发展需要，本着充分利用业务资源、优化机构与用人、提高工作效率等原则，对各类人员配置的数量和结构的预测。

人力资源规划是企业战略规划的一部分，是人力资源工作的起点，是企业人力资源管理活动的指南和工作纲领。集团化人力资源规划管理与一般企业的人力资源规划管理不同之处在于集团与事业部实施两级分工管理，由集团人力资源部门确定人力资源规划编制的原则、目标及流程，事业部人力部门根据事业部历史情况及所处环境编制人力资源规划，并报集团评审。对企业来说，狭义的人力资源规划通常是指年度人力资源计划，主要包含年度定岗定编定员计划及

人工成本预算。因此本文主要针对集团化狭义的人力资源规划制定进行讨论。

二、你掌握人力资源计划编制的方法技术了吗？

人力资源计划编制常用的方法主要有专家判断法、短期预测法和统计预测法这三种，企业实际中通常采取短期预测法和统计预测法相结合进行编制年度人力资源计划。短期预测法是对企业的人力资源需求数量的短期分析，需要先预测企业未来一段时期内的销量、产量，以及生产的模式等，再确定所需人员数量。统计预测法是根据企业过去的情况和资料建立数学模型，并由此对企业未来的趋势作出预测的一种非主观的方法，常用的统计预测法有比例趋势分析法和统计计量模型法等，依据公企业 HR 系统对人力资源存量盘点和历史情况进行统计分析后为年度计划编制提供重要参照。

人力资源计划编制时通常应坚持战略导向、绩效导向、驱动业务、动态调整、可实现性五大原则。因此企业需要结合所在行业、市场地位、业务发展阶段、组织机构设置等制定完善的人力资源计划管理模式，明确各业务人力资源计划编制影响因素、管理评价原则和要求，方能确保编制的人力资源计划满足业务资源最佳匹配和最佳投入产出的目标。

三、你制定好人力资源计划编制的工作计划了吗？

大多数企业的年度人力资源计划编制工作通常分为三个阶段开展：9 月份启动、10-11 月编制和评审、12 月定稿报批和下发。历时将近 3 个月的漫长周期，集团人力资源部门需要横向协调和纵向分解安排的工作项目众多，为了确保年度人力资源计划及时准确的完成，需要对相关工作制定详细的工作计划，主要工作项目及内容如下：

四、你设计好人力资源计划编制的模板了吗？

完善高效的编制模板是确保人力资源计划编制快速高效完成的有力工具，在编制年度人力资源计划时，应依据企业人力资源管理模式和水平，按照人力资源计划编制工作的分工和流程要求，针对不同使用对象设计完善的编制模板，主要包含：人力资源计划编制说明模板、业务规划对人力资源及管理需求编制模

板、业务部门人力资源现状盘点与下一年需求编制模板、人员流失分析预测模板、人员发展计划编制模板、招聘计划编制模板、定岗定编定员编制模板、人工成本预算编制模板、管理目标评审模板和人力资源计划总体情况汇报报告模板。

五、你设计好人力资源计划编制绩效目标了吗？

人力资源计划是以战略绩效为导向，以满足业务资源最佳匹配、最佳投入产出为目标，以人才发展为企业发展的核心，最终实现人力资源的最佳使用，因此如何评价人力资源计划的合理性和科学性也是人力资源计划编制中非常关键和重要的环节。建议结合人力资源计划评价的四个关键绩效指标劳动效率、人均人工成本、人事费用率、人才发展，建立人力资源计划价值评价的“四力模型”，即：生产力、回报力、竞争力和核心力，四力指标分别对应和支撑了人力资源计划评价的指标体系，每一个“力”之下又细分为各个指标，最终建立起以“提升全员劳动效率、提升人均收入、降低人事费用率”为总量管理目标，逐年提高人均人工成本、人均劳动效率，并逐年降低人事费率的人力资源计划管理评价体系。

通过业务分类和发展所处阶段分别设置有针对性的绩效目标，成熟型业务目标设立，主要与自身历史最优比建立绩效目标，确保效率和收益目标；成长/战略投入型业务，应以追赶标杆企业并结合超越自身历史建立绩效目标，确保业务规模和市场占有率的提升。

对于人力资源计划目标评审管理主要有两种管理模式：第一种是，职能和项目业务采取正向结构规划管理，核心是基于满足业务需求的职位分析，对现员进行职位匹配性分析，确定人员需求的结构计划，进而与人工成本预算进行相互论证和修订，最终确定人力资源计划。适用于发展周期处于投入期企业/业务或职能业务，这些业务的共同特点是无销售收入或者销售收入增幅变化较大，人工投入与业务收益的关系无法通过模型来分析定量预测；第二种是，以绩效目标为导向的逆向规划管理，通过横向对比内、外部标杆，纵向对比自身历史情况，确定具有竞争力的人力资源计划管理目标，再对管理目标层层分解，确定人员总量和结构计划、人工成本预算等。适用于发展周期处在成长期、成熟期

和转型期的企业/业务，这些业务的共同特点是组织机构、生产经营设备完善，财务主体核算明确，有相应的业务规模和盈利能力市场绩效衡量指标（销售收入、利润、市场占有率）。

六、你有科学的人力资源计划编制管理流程来保证吗？

科学的管理流程是确保人力资源计划及时准确编制的重要保证，尤其是针对集团化的企业，更是需要清晰的流程确保集团人力资源部门与事业部人力资源部门进行两级分工管理。

在职责分工上应明确集团人力资源部门负责确定人力资源计划管理体系、编制原则、编制流程、评审流程以及最终计划与预算的下发、人力资源计划的运行评估等工作；事业部人力部门负责对事业部进行环境分析、历史回顾，根据集团的人力资源计划管理体系及流程方法编制本单位人力资源计划，并在集团人力资源部门的组织下评审，确定人力资源计划并进行分解与实施。

年度人力资源计划编制具体实施时应按照如下流程开展：业务战略解码、环境洞察与历史情况分析回顾、人力资源现状评估、目标制定、目标分解、计划编制、分层评审、计划发布与分解落实。其中特别强调年度人力资源计划目标需进行三级评审，具体流程如下：

七、告诉你人力资源计划编制的关键几招

1、洞察评估内外部因素，让人力资源计划编制有据可依

企业人力资源与其他资源一样，总是受到外部环境和内部条件的制约和影响，因此在制定企业人力资源计划时，必须充分地把握企业内外部各种影响因素及其作用的程度，才能切实保证其科学性、合理性和可行性。外部因素主要包含国家政策法规、行业发展情况、劳动力市场状况等因素分析，重点分析外部人才供给和薪酬变化趋势。内部因素包含企业的发展战略、业务计划、组织机构设置及人力资源规划历史运行情况等因素，重点分析业务对人力资源需求，通过人力资源历史运行情况和现状的盘点，明确人力资源策略和结构安排，同时分析财务指标的承受能力确定人工成本预算的政策和向哪些业务倾斜投入。

2、“四力模型”评审管理，让人力资源计划评审有章可循

在人力资源计划编制过程中充分用好人力资源价值评估的“四力模型”，评审时重点依据生产力、竞争力和回报力三个方面指标的运行趋势，从业务指标、总量指标和效率指标多个维度重点分析趋势形成的原因，确定影响趋势发展因素及近五年最优值，为人力资源计划编制确定效率目标，确保人力资源计划以满足业务资源最佳匹配、最佳投入产出为目标，以人才发展为企业发展的核心，最终实现人力资源的最佳使用。

3、定岗定编定员管理，让人力资源计划总量目标可控

企业在年度人力资源计划编制和日常管理中严格强调并执行定岗定编定员管理，通过定岗定编定员管理让企业人力资源总量分布和投入明晰化和透明化，确保在人力资源盘点分析时基础数据的准确完善，为新增业务的岗位设置情况及定员计划编制准确性提供保障，确保年度计划编制人力资源总量目标受控。

4、规范员工发展与轮岗计划，让人力资源计划结构分布合理

在年度人力资源计划编制时，应要求各业务部门应用科学的评价标准和评价体系开展职位分析，在此基础上从质量和数量两个维度对人才进行人岗匹配盘点，统筹考虑基于组织和关键岗位的人员发展和轮岗需求，根据业务需求和团队搭配的需求，制定下一年人才发展计划，在此基础上考虑现有人员定岗定编情况以及新增业务的岗位设置情况及定员计划，明确新增人员招聘渠道和内部人员轮岗计划，并确定人员优化调整措施以及人员优化调整到位时间，确保年度人力资源结构合理分布，避免结构性偏差，以实现企业和员工价值最大化。

5、滚动管理与绩效评价，让人力资源管理效率目标落实有保障

在年末编制完下一年的人力资源计划后，在实际的运行过程中，市场环境、行业竞争、企业生产能力等因素会对业务计划的实际运行造成影响，因此业务计划会进行滚动调整,同时人力资源配置还会受人员招聘、流失等其他因素的影响，因此需要对人力资源计划进行滚动管理，确保及时修正人力资源计划与业务匹配性。

人力资源计划的滚动调整应结合业务计划及财务利润目标，调整人员配置计划和人工成本预算，并有针对性的从人力资源管理效率、人员结构优化调整、组织机构优化调整、人才发展与培训计划四个方面制定保障措施并落实绩效管理评价，确保人力资源管理效率目标的落实。

6、建立人力资源池，让人力资源得到有效调配与利用

随着企业内部各业务和组织机构的调整，自然带来企业内部各单位人员需求总量和结构的分布不均衡，部分业务缺员而另外一部分业务人员富余同时出现的局面，因此建立企业内部统一人力资源池和人员流动平台，统一调配和利用集团内部人力资源将会极大的促进人力资源与业务调整的匹配性，具体可通过建立内部人才市场，通过竞聘上岗和组织化配置等多种方式，实现内部人才有序流动和优化人才结构，确保人才最优配置和人力资源效能最大化。

总之，年度人力资源计划编制工作，需要依据企业的战略目标和业务计划，结合自身和外部环境信息，明确计划管理模式、内容、原则和方法，提前做好相应的准备工作，并在编制过程中与各业务部门积极沟通，结合企业财务收益、人力资源策略来评审和衡量人与资源成本的匹配性，最终通过人员的组合和滚动管理达到最大绩效，确保制定与企业战略目标和业务计划最佳匹配的人力资源计划。