

# 人力资源规划方法



扫一扫组织结构设计工具

二零零 XXX 年 XXX 月

## 目 录

第一章	总则.....	1
第二章	人力资源规划的内容.....	1
第三章	人力资源规划的编制.....	2
第四章	附则.....	5
附件一	人力资源规划程序.....	6
附件二	人力资源净需求评估表.....	7
附件三	按类别的人力资源净需求.....	8
附件四	人力资源规划表.....	9

---

## 第一章 总则

### 第一条 适用范围

本规划方法适用于 XXXXXX 有限公司（以下简称公司）。

### 第二条 目的

人力资源规划是 XXX 有限公司发展战略的组成部分，是公司各项人力资源管理工作的依据。其目的是根据公司战略发展目标要求，科学地预测、分析公司在变化环境中的人力资源的供给和需求情况，制定必要的政策和措施，以确保公司在需要的时间和需要的岗位上获得各种需要人才。

### 第三条 原则

#### （一）可行性

人力资源规划的制定要注意实施条件的限制，应该在外部环境与内部条件结合研究和寻求动态平衡的基础上来制定。影响人力资源规划的因素来自两个方面：即外来因素与内在因素。外来因素包括法律变更、政策改变、经济转型、新科技发明等；内在因素包括组织变革、改变经营策略、工序改善、员工职业生涯改变等。

#### （二）一致性

人力资源规划具有外部一致性和内部一致性。外部一致性是指人力资源规划应当同公司的战略计划、经营计划、年度计划相配合；内部一致性是指人力资源规划应当同所有其他人力资源管理活动，如招聘、培训、工作分析、薪酬等计划相一致。

## 第二章 人力资源规划的内容

### 第四条 人力资源规划的层次

人力资源规划包括两个层次，即总体规划及各项业务计划。人力资源的总体规划是有关计划期内人力资源开发利用的总目标、总政策、实施步骤及总的预算安排。各项业务计划包括：配备计划、退休解聘计划、补充计划、使用计划、培训开发计划、职业计划、绩效与薪酬福利计划、劳动关系计划。

**第五条** 配备计划是指中长期内不同职务、部门或工作类型的人员的分布状

况；退休解聘计划是指因各种原因离职的人员情况及所在岗位情况；补充计划是指需要补充人员的岗位、数量和对人员的要求；使用计划是指人员晋升政策和时间，轮换工作的岗位情况、人员情况、轮换时间；培训开发计划是指有关培训对象、目的、内容、时间、地点、培训师资等；职业计划是指骨干人员的使用和培养方案；绩效与薪酬福利计划是指有关个人及部门的绩效标准、衡量方法；薪酬结构、工资总额、工资关系、福利项目以及绩效与薪酬的对应关系等；劳动关系计划是指减少和预防劳动争议，改进劳动关系的目标和措施。

#### **第六条 人力资源规划的期限**

人力资源规划期限是短期（1年）、中期（3-5年），还是长期（5-10年），一般来说要与公司总体规模相一致。它主要取决于公司所处环境的确定性、稳定性以及对人力素质的要求。通常，经营环境不确定、不稳定，或人力素质要求低，从而随时可以从劳动力市场上补充时，可以以短期规划为主；相反，若经营环境相对确定和稳定，而对人力素质要求较高，补充比较困难时，就应当制定中长期规划。人力资源规划期限与经营环境的关系参见下表。

**表1 人力资源规划期限与经营环境的关系**

短期规划—不确定/不稳定	长期规划—确定/稳定
出现许多新的竞争者	很强的竞争地位
社会、经济、技术条件飞速变化	渐进的社会、政治、技术变化
不稳定的产品/服务需求	稳定的需求
组织规模较小	很有效的管理信息系统
恶化的管理实践	强有力的管理实践

### **第三章 人力资源规划的编制**

**第七条** 公司要有一套科学的人力资源规划，就必须遵循编制人力资源规划的程序与方法。详见附件一：《人力资源规划程序》。人力资源规划的制定有下列七个步骤：收集分析有关信息资料、预测人力资源需求、预测人力资源供给、确定人员净需求、确定人力资源规划的目标、人力资源方案的制定、对人力资源计划的审核与评估。

---

## **第八条 收集分析有关信息资料**

收集分析有关信息资料是人力资源规划的基础，对人力资源规划工作影响很大。与人力资源规划有关的信息资料包括：企业的经营战略和目标、组织结构的检查与分析、职务说明书、核查现有人力资源（现有人力资源的数量、质量、结构及分布状况等）

## **第九条 预测人力资源需求**

它主要是根据公司发展战略规划和本公司的内外条件选择预测技术，然后对人力需求的结构和数量进行预测。人力资源需求预测分为现实人力资源需求预测、未来人力资源需求预测和未来流失人力资源需求预测三部分。其具体步骤如下：

- （一）根据职务分析的结果，来确定职务编制和人员配置；
- （二）进行人力资源盘点，统计出人员的缺编、超编以及是否符合职务资格要求；
- （三）将上述统计结论与部门管理者进行讨论，修正统计结论；
- （四）该统计结论为现实人力资源需求；
- （五）根据企业发展规划，确定各部门的工作量；
- （六）根据工作量的增长情况，确定各部门还需增加的职务及人数，并进行汇总统计；
- （七）该统计结论为未来人力资源需求；
- （八）对预测期内退休的人员进行统计；
- （九）根据历史数据，对未来可能发生的离职情况进行预测；
- （十）将（八）、（九）两项的统计和预测结果进行汇总，得出未来流失人力资源需求；
- （十一）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，即得到企业整体人力资源需求预测。

## **第十条 预测人力资源供给**

供给预测包括两方面：一是内部人员拥有量预测，即根据现有人力资源及其未来变动情况，预测出规划期内各时间点上的人员拥有量；另一方面是外部供给量预测，即确定在规划期内各时间点上可以从企业外部获得的各类人员的数量。

---

一般情况下，内部人员拥有量是比较透明的，预测的准确度较高；而外部人力资源的供给则有较高的不确定性。公司在进行人力资源供给预测时应把重点放在内部人员拥有量的预测上，外部供给量的预测则应侧重于关键人员，如各类高级人员、技术骨干人员等。其具体步骤如下：

- （一）进行人力资源盘点，了解公司员工现状；
- （二）分析公司的职务调整政策和员工调整历史数据，统计出员工调整的比例；
- （三）向各部门经理了解可能出现的人事调整情况；
- （四）将（二）、（三）的情况汇总，得出企业内部人力资源供给预测；
- （五）分析影响外部人力资源供给的地域性因素，包括：公司所在地的人力资源整体现状、有效人力资源的供给现状、对人才的吸引程度、公司能够提供的各种福利对人才的吸引程度；
- （六）分析影响外部人力资源供给的全国性因素，包括：全国相关专业的大学生毕业人数及分配情况；国家关于就业的法规和政策；房地产行业全国范围的人才供需状况；全国范围内从业人员的薪酬水平和差异；
- （七）根据（五）、（六）的分析，得出公司外部人力资源供给预测；
- （八）将企业内部人力资源供给预测和企业外部人力资源供给预测汇总，得出企业人力资源供给预测。

#### **第十一条 确定人员净需求**

人员需求和供给预测完成后，就可以将公司的人力资源需求的预测数与在同期内公司内部可供给的人力资源数进行对比分析。从比较分析中可测出各类人员的净需求数。这个净需求数如果是正的，则表明公司需要招聘新的员工或对现有的员工进行有针对性的培训；这个需求数如果是负的，则表明公司这方面的人员是过剩的，应精简或对人员进行调配。这个“净需求”既包括人员数量，又包括人员结构、人员标准，即既要确定“需要多少人”，又要确定“需要什么人”，数量和标准需要对应起来。详见附件二《人力资源净需求评估表》和附件三《按类别的人力资源净需求》。

#### **第十二条 确定人力资源规划的目标**

人力资源计划的目标是公司所处的环境、公司战略、组织结构与员工工作行

---

为的变化而不断改变的。可以依据公司的战略规划、年度计划，在摸清公司的人力资源需求与供给的情况下来制定公司的人力资源规划目标。具体是指有关计划期内人力资源开发利用的总目标、总政策、实施步骤及总的预算安排。

**第十三条** 人力资源方案的制定

包括制定配备计划、退休解聘计划、补充计划、使用计划、培训开发计划、职业计划、绩效与薪酬福利计划、劳动关系计划。计划中既要有指导性、原则性的政策，又要有可操作性的具体措施。

**第十四条** 对人力资源计划的审核与评估

人力资源管理人员可以通过审核和评估，调整有关人力资源方面的项目及其预算。公司成立人力资源管理委员会。人力资源管理委员会由公司总经理、人力资源部经理、财务部经理以及若干专家和员工代表组成。委员会的重要职责是负责定期检查各项人力资源政策的执行情况，并对政策的修订提出修改意见。

**第十五条** 审核评估的方法

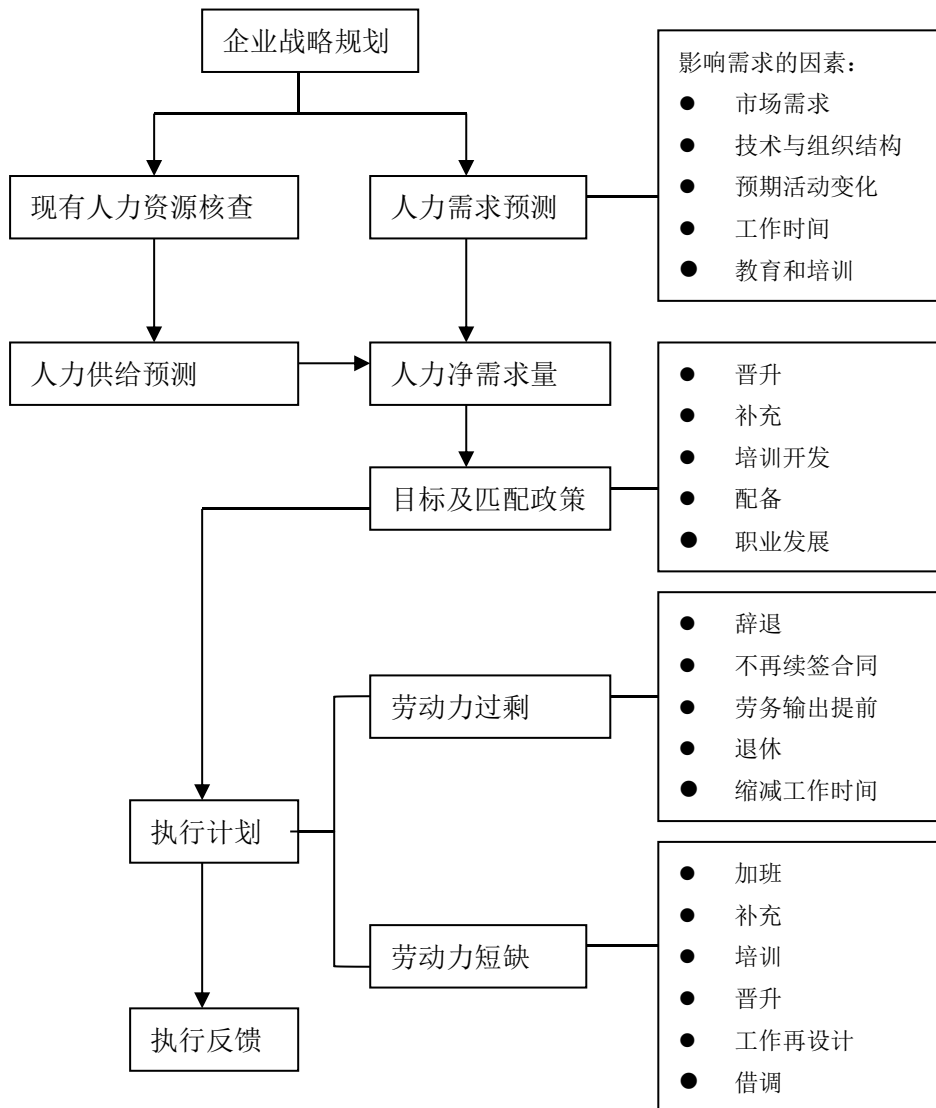
可以采用目标对照审核法，即以原定的目标为标准进行逐项的审核评估；也可广泛地收集并分析研究有关的数据，如管理人员、专业技术人员、行政事务人员、营销人员之间的比例关系，在某一时期内各种人员的变动情况，职工的跳槽、旷工、迟到、员工的报酬和福利、工伤与抱怨等方面的情况等等。通过定期与非定期的人力资源计划审核工作，能及时地引起公司高层领导的高度重视，使有关的政策和措施得以及时改进并落实，有利于调动职工的积极性，提高人力资源管理工作效益。

## 第四章 附则

**第十六条** 本方案由人力资源部负责解释。

**第十七条** 对于本方法所未规定的事项，则按人力资源管理规定和其他有关规定予以实施。

## 附件一 人力资源规划程序





附件二 人力资源净需求评估表

人员状况		第一年	第二年	第三年	.....
需求	1.年初人力资源需求量				
	2.预测年内需求之增加				
	3.年末总需求				
	4.年初拥有人数				
	5.招聘人数				
	6.人员损耗				
	其中：退休				
	调出或升迁				
	辞职				
	辞退或其他				
	7.年底拥有人数				
净需求	8.不足或有余				
	9.新进人员损耗总计				
	10.该年人力资源净需求				

附件三 按类别的人力资源净需求

人员类别 (按 职务分)	现有 人员	计 划 人 员	余 缺	预期人员的损失							本 期 人 力 资 源 净 需 求
				调职	升迁	辞职	退休	辞退	其他	合计	
高层 管理者											
中层 管理者											
部门 主管											
一般 员工											
… …											
合计											

## 附件四 人力资源规划表

		第一年	第二年	第三年	... ..	备注
1	XXX 房地产行业 增长预测					
2	公司年业务收入					
3	公司利润率预测					
4	员工总人数计划					
5	各职位人数计划 <input type="checkbox"/> 高层领导 <input type="checkbox"/> 部门经理 <input type="checkbox"/> 部门主管 <input type="checkbox"/> 员工					
6	各部门人数计划 <input type="checkbox"/> 总经理办公室 <input type="checkbox"/> 行政办公室 <input type="checkbox"/> 信息资源部 <input type="checkbox"/> 计划财务部 <input type="checkbox"/> 人力资源部 <input type="checkbox"/> 预算合同部 <input type="checkbox"/> 材料设备部 <input type="checkbox"/> 开发部 <input type="checkbox"/> 工程管理部 <input type="checkbox"/> 资金管理中心 <input type="checkbox"/> 上市办公室 其他					