



## 第二节 人力资源规划的内容与程序



## 第二节 人力资源规划的内容与程序



- **一、人力资源规划的内容**
- 组织的人力资源规划可以分为两个层次：总体规划和具体规划。
- **（一）人力资源总体规划的内容**
- 人力资源总体规划着重于人力资源方面的总的、概括性的谋略和有关重要方针、政策和原则。
- 具体来说，主要包括：阐述在企业战略规划期内组织对各种人力资源的需求和各种人力资源配置的总的框架；阐明人力资源方面有关的重要方针、政策和原则，如人才的招聘、晋升、降职、培训与发展、奖惩和工资福利等方面的重大方针和政策；确定人力资源投资预算。



## 第二节 人力资源规划的内容与程序



### ■ (二) 人力资源具体规划的内容

类别	规划目标	相关政策或措施
人员补充规划	优化结构，满足组织对人力资源数量、类型和质量的现实需求	员工自然变动预测和规划 冗员和不合适者变动或解聘规划 新员工补充来源和招聘规划 职位工作分析
人员使用和调整规划	部门人员编制和人力结构的优化，提高效率和用人的合适性，组织企业内部的合理流动	岗位调整和轮换政策 职位任用标准和上岗基本资格制度 范围与时间规定
人员接替发展规划	建立相应的后备人才计划，形成人才群体，适应组织发展需求	管理与技术骨干选拔制度 晋升职位管理办法和流程 未提升资深人员的安排和管理规划 员工发展计划和个人职业生涯规划



## 第二节 人力资源规划的内容与程序



人才教育培训规划	培训系统拟定、建立，确定培训的系统动作、评价效果	普通员工培训制度 管理技能培训制度 专业人员业务锦绣制度 绩效发展需求和培训实施规划
评价激励规划	增强员工参与度，增进绩效效能，增强组织凝聚力，塑造企业文化	目标管理程序和管理制度 奖惩制度和管理办法 沟通机制和管理技巧
员工关系规划	协调员工关系，增进理解、减少非期望性离职率，增进员工满意度	员工参与管理制度 合理化建议和创新管理制度 员工管理沟通制度和员工满意度调查制度
退休解聘规划	编制动态变化计划，降低劳务成本和提高劳动生产率	退休政策和规定 员工解聘制度和程序 人员接替计划和程序



## 第二节 人力资源规划的内容与程序



类别	规划目标	相关政策或措施
员工薪酬规划	平衡内、外部薪酬水平，建立具有激励性的分配机制体系	现代的薪酬管理制度 奖励政策和制度 福利计划和管理办法
员工职业生涯发展规划	使组织员工的成长发展与组织的需求相一致，实现员工与组织的“双赢”	制定个人层次的职业发展规划 制定组织层次的职业发展规划 个人与组织的职业发展规划相协调



## 第二节 人力资源规划的内容与程序



- **二、人力资源规划的程序**
- 人力资源规划可分为三个阶段：信息收集与处理阶段、整体规划与分析阶段、制定实施计划阶段。
- **（一）信息收集与处理阶段**
- 人力资源规划的第一步就是分析组织的战略目标及内外部环境。在分析组织的战略目标和内外部环境的基础上，具体要做好以下工作：
- **1. 人力资源需求分析**
- 人力资源需求分析，即预测组织在未来发展中所需要的人力资源，包括人力资源数量、质量和结构三个方面。



## 第二节 人力资源规划的内容与程序



- 2. 现有人力资源盘点
- 弄清组织现有人力资源的状况，是制定人力资源规划的基础工作。现有人力资源的盘点应包括以下几方面的内容：
  - (1) 员工数量（总量及各部门的人数和比率关系）；
  - (2) 员工整体结构（学历、年龄、经验等）；
  - (3) 各部门之间的员工素质比较；
  - (4) 员工的流动性（退休率、辞职率、淘汰率等）；
  - (5) 人力资源成本及其构成（工资、福利费、培训费、招聘费等）；
  - (6) 人力资源效益状况（人力资源投资回报率）。



## 第二节 人力资源规划的内容与程序



- 3. 人力资源供给分析
- 人力资源供给分析包括两方面的内容：一是内部供给预测，即根据现有人力资源及未来变动情况，确定企业内部未来所能提供的人员数量和质量；二是对外部人力资源供给进行预测，确定未来可能的人员供给状况。
- （二）整体规划与分析阶段
- 该阶段的主要工作是根据人力资源供求预测的数据，对组织在人力资源数量、质量和结构上存在的不平衡进行比较，计算出人力资源净需求。





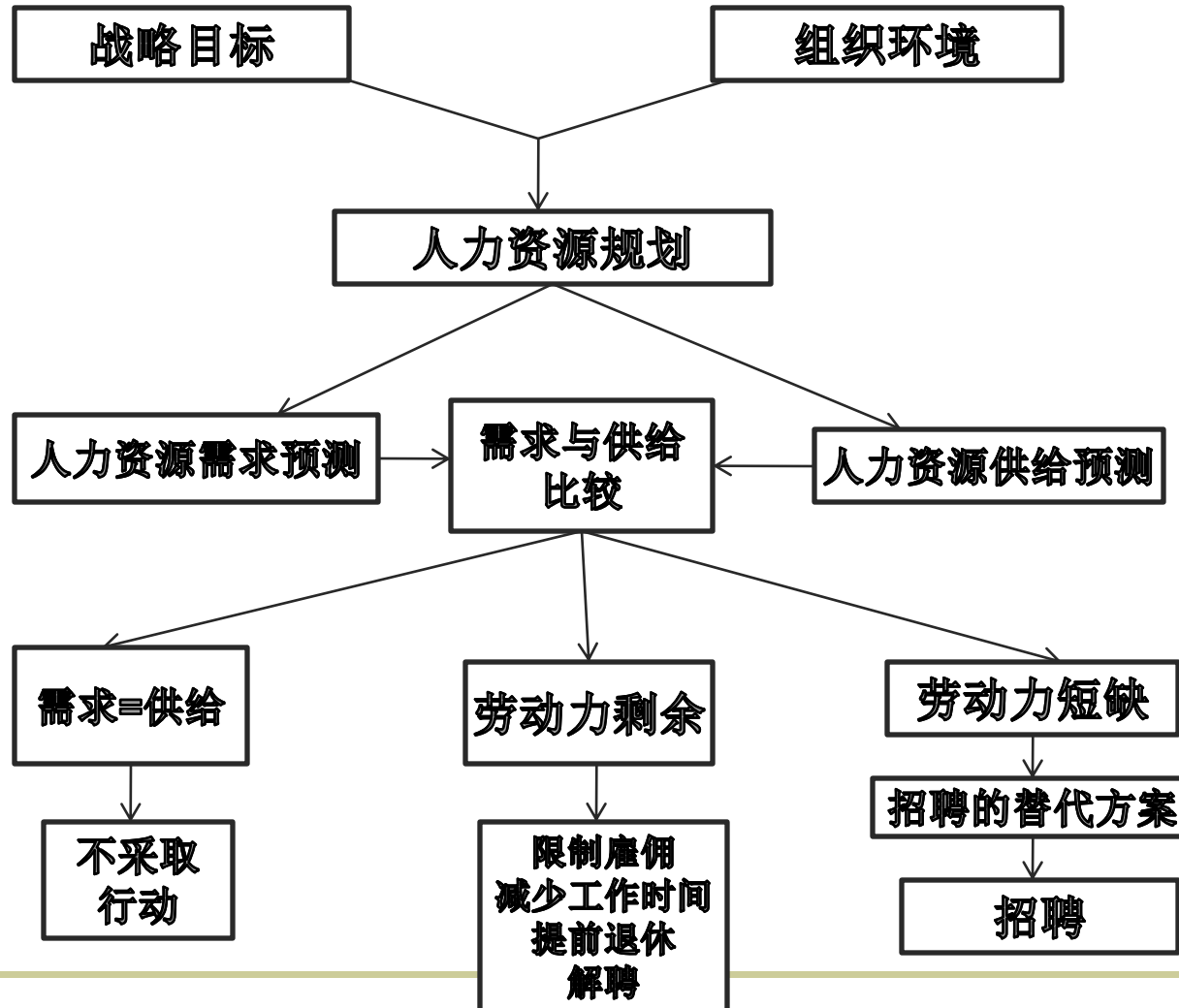
## 第二节 人力资源规划的内容与程序



- 组织中的人力资源供求比较的结果不外乎三种情况：
- 一是人力资源供大于求；
- 二是人力资源供不应求；
- 三是人力资源供求相等。
- 该阶段的主要工作内容，如下页图所示。



## 第二节 人力资源规划的内容与程序





## 第二节 人力资源规划的内容与程序



- **（三）制定实施计划阶段**
- 该阶段的主要工作是根据所确定的人力资源净需求的情况，制定各种相关的具体人力资源规划政策。这些政策一般会包括：管理体制调整计划、人员补充调配计划、员工素质提高计划、员工退休及解聘计划等。
- 当各项规划政策制定出来之后就要付诸实施了，这就需要组织内部的通力合作。