

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	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

	力资源能位匹配，职务轮换幅度。			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，未提升人员的安置	略	职务变动引起的工资变动
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	增加工资奖金额预算
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。