

人力资源工作呼唤策划能力 PDF转换可能丢失图片或格式，
建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/270/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c67_270154.htm 众所周知，策划能力是市场工作的核心能力，但很少有人提到人力资源工作的策划能力。事实上，策划的本质就是让你做的事情能深刻去作用受众，对受众产生正面积积极的影响。市场策划的目标受众是客户，是消费者，而人力资源的策划作用对象是公司全体员工，其目的都是去影响他们，接受我们的产品或服务。因此，就像市场需要策划能力一样，人力资源工作本身也要求人力资源工作者具有良好的策划能力，从而能更有效、更顺利地履行人力资源工作者的职责和使命。但在目前企业实际工作中，HR工作的影响力和重要作用发挥得不够，究其原因，在很大程度上是HR人员的策划能力缺失。人力资源工作的本质特性 人力资源工作在某种程度上就是在铺路轨。在轨道上行走的有公司领导，同事和员工，作为“主轮”的领导能否带领“中轮”的同事和“小轮”的员工一起协调运作，很大程度上取决于人力资源工作者建立的人力资源管理系统、机制与制度等“路轨”的有效性。否则，方向错了，路轨不平，或者是轨与轮契合不好，都可能造成人力资源体系的运作失效或者效能降低。在这个“轮轨”系统中人力资源工作有什么样的特性呢？一。人力资源工作的核心是经营人心。纵观人力资源管理的全过程，在招聘环节，公司要打造雇主品牌，宣传公司的优势，招聘人员要展现专业的形象都是为了抓住潜在员工的心，吸引优秀的人才进入到公司；在人才培养环节，公司建立人才梯队计划，培训体系，为员工提供

广阔的职业发展空间，让员工有方向感和成就感而愿意为公司全心全意地工作；在留人环节，绩效管理体系、薪酬体系、员工关注体系都是为了更好地激励员工，留住员工；企业文化建设是为了增强员工的认同感和归属感。所有这些工作都是让优秀的员工能进入到公司来，并且能留住公司需要的人才，实际上都是经营人心的工作。

二。人力资源工作作用的对象是公司全体员工。在一个公司，没有其他任何部门像人力资源部一样在公司的影响范围如此广泛。人力资源工作者需要导入新的HR理念，要影响公司HR的重要决策，要推动公司的组织变革，这需要人力资源去影响公司的领导。在日常的工作中，要寻求同事的认同与配合，要引导直线经理履行本身的HR职责，要在工作中获得同事对工作的积极正面评价，需要人力资源工作者去影响公司同事。而在人力资源活动中要让员工广泛参与，让员工能有良好的人力资源体验，认同公司，热爱公司，忠诚公司，人力资源需要去影响普通员工。

三。工作效果体现在对员工正面影响的程度。人力资源工作的好坏，最后还是看你是否引进了公司需要的人才，是否有好的人才培养体系提升人员的能力，是否建立了一套可行的人才激励机制并发挥了积极的效果。这些结果的实现都取决于员工是否有好的人力资源体验，是否激发他们的热情，能对公司产生认同的程度。如果我们的人力资源活动都对员工产生了深刻的正面影响，要达到前面的人力资源管理效果就不是困难的事了。从人力资源工作的特性可以看出，人力资源工作本身是一种能动地产生作用，产生影响的工作，如果没有策划能力，又怎能达成我们工作的使命和目标？人力资源需要策划能力 策划两个字分开来看，“策”的原

意是赶马的工具，比如古文《马说》中的“策之不以其道”和“执策而临之”的策就是这个意思：“划”古语中同“画”是用尺度刻线的意思。可以看出，两个字都有深刻地作用，对作用对象产生影响的意义。将策划作为一个整体来看，可以理解为“通过特定的思维、工具和方法，给人留下深刻印象和产生良好效果的活动”。从现代引申意义来看，策有“策略、计策、方法和创意”的意思，划有“分析、规划、计划、安排”的意思。按照美国哈佛企业管理丛书编委会的解释，策划是一种程序，其本质是一种运用脑力的理性行为。策划是找出事物的因果关系，衡度未来可采取之途径，作为目前决策之依据，即策划是预先决定做什么，何时做，如何做，谁来做。那么，什么是人力资源策划能力呢？我们认为，人力资源策划能力是：基于对HR事件的充分认识和深刻的理解，借助经验、创新、造势等工具，经过系统构思与规划，利用最佳时机，把握关键成功要素，拟订相应措施以保证HR活动成功影响或有效执行的能力。人力资源策划能力的行为表现 为了便于理解人力资源策划能力和更好的运用人力资源策划能力，我们给出了它的行为表现：专业理解：在调查研究的基础上，对事件的前因后果，背景状况，相关的影响因素有充分的认识，并能形成HR专业的操作思路；创新求变：在过往工作经验的基础上，在观念、方法和手段上力求创新，给人以全新的感觉，以提升关注度；系统规划：用系统的观点，全面计划并设计相应的作业工具，对有可能出现的问题都能考虑到，并有必要的对策；善抓时机：抓住和利用有利时机，实现HR活动的最佳效果；把握关键：将事件的关键要素了然于心，并进行重点的关注，在控制点上投入重

要力量；深刻影响：对作用的对象要有全面、深入地正面影响，形成有利于走向成功的态势；执行效果：策划的作用本身也是为了更好地执行，最后的效果是检验策划成功的重要标准。为了进一步说明人力资源策划在企业当中的实际应用和效果体现，我们来分享一个企业的实际案例：T公司的储备人才引进项目。T公司是国内某知名手机分销企业，由于领先的战略、良好渠道能力和对系统管理的重视，成为了MOTO、NOKIA、S-E、SAMSUNG等国际最大手机品牌的战略合作伙伴，是国内手机分销行业综合实力最强的企业。随着公司业务的发展和人员的大规模扩充，公司的发展需要有懂经营、善管理的分公司总经理人员。于是，人力资源部开始从外部引进分公司总经理，在2年时间里引进了20多人，但由于公司重视不够以及老员工的排斥心理，由于储备人员恶劣的生存环境，自身对未来迷茫等原因，最后真正成为分公司总经理的只有2人，成活率只有10%，导致公司决策层很不满意，储备干部本身也怨言颇多。他们当中不是自己中途选择了离开，就是因为不适应公司环境被劝退。储备干部引进计划几乎以失败而告终，浪费了公司大量的资源，并且在员工心目中也产生了不良的影响。后来新任的人力资源总监也面临了储备分公司总经理的引进问题，但是他没有重蹈覆辙，而是总结了过去失败的教训，把它作为一个项目进行策划，设计了招聘的整体思路，招聘的渠道、入职培训等。6个月后，1/3离职或者劝退；1/3第一批到分公司总经理岗位；1/3在8个月内第二批到分公司总经理岗位，成功率在67%，整个项目按计划取得了圆满的成功。这个案例是比较典型的人力资源策划的案例，整个项目方案和运作过程都体现了人

力资源策划的思想，因而取得成功也是理所当然的。100Test
下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问
www.100test.com