

人力资源讲义（三）PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/54/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c37_54330.htm 第二篇 战略计划与发展规划 （人性）第一节 人力资源计划的制定

一、人力资源计划的内容 从内容的性质上讲，企业的人力资源规划可以分为战略计划和策略计划。战略计划阐述了人力资源管理的原则和目标；策略计划则重点强调了具体每项工作的实施计划和操作步骤。一个完整的人力资源计划应包括以下几个方面 （注意板书顺序）

1、总计划 人力资源总计划阐述了人力资源计划的总原则、总目标、总方针。2、职务编制计划 职务编制计划阐述了企业的组件结构、职务设置、职务描述和职务资格要求等内容。3、人员配置计划 人员配置计划阐述了每个职务的人员数量，人员的职务变动，职务人员空缺数量等。4、人员需求计划 通过总计划、职务编制计划、人员配置计划可以得出人员需求计划。需求计划中应阐明需求的职务名称、人员数量、希望到岗时间等。5、人员供给计划 人员供给计划是人员需求计划的对策性计划。主要阐述了人员供给的方式（外部招聘、同内部招聘等）人员内部流动政策、人员外部流动政策、人员获取途径和获取实施计划等。6、教育培训计划 包括教育培训需求、培训内容、培训的形式、培训考核等内容7、人力资源管理政策调整计划 计划中明确计划期内的人力资源政策的调整原因、调整步骤和调整范围等。8、投资预算 上述各项计划的费用预算。

二、编写人力资源计划的典型步骤 由于和企业的具体情况不同，所以编写人力资源计划的步骤也不尽相同。下面是编写人

力资源计划的典型步骤，学员可根据企业的实际情况进行变化。

- 1、制定职务编制计划 根据企业发展规划,结合职务分析报告的内容，来制定职务编制计划。职务编制计划阐述了企业的组织结构、职务设置、职务描述和职务资格要求等内容。制定职务编制计划的目的是描述企业未来的组织职能规模和模式。
- 2、制定人员配置计划 根据企业发展规划，结合企业人力资源盘点报告，来制定人员配置计划。人员配置计划阐述了企业每个职务的人员数量，人员的职务变动，职务人员空缺数量等。制定人员配置计划的目的是描述企业未来的人员数量和素质构成。
- 3、预测人员需求 根据职务编制计划和人员配置计划，使用预算方法，来进行人员需求预测。人员需求中应阐明需求的职务名称、人员数量、希望到岗时间等。最好形成一个标明有员工数量、招聘成本、技能要求、工作类别，及为完成组织目标所需的管理人员数量和层次的分列表。实际上，预测人员需求是整个人力资源规划中最困难和最重要的部分。因为它要求以富有创造性、高度参与的方法处理未来经营和技术上的不确定性问题。
- 4、确定人员供给计划 人员供给计划是人员需求的对策性计划。主要阐述人员供给的方式（外部招聘、内部招聘等）、人员内部流动政策、人员外部流动政策、人员获取途径和获取实施计划等。通过分析劳动力过去的人数、组织结构和构成以及人员流动、年龄变化和录用等资料，就可以预测出未来某个特定时刻的供给情况。预测结果勾画了组织现有人力资源状况以及未来在流动、退休、淘汰、升职及其他相关方面的发展变化情况。
- 5、制定培训计划 为了提升企业现有员工的素质，适应企业发展的需要，对员工进行培训是非常重要的。培训计

划中包括了培训政策、培训需求、培训形式、培训考核等内容。6、制定人力资源管理政策调整计划 计划中明确计划期内的人力资源政策的调整原因、调整步骤和调整范围等。其中包括招聘政策、绩效考核政策、薪酬与福利政策、激励政策、职业生涯规划政策、员工管理政策等。7、编写人力资源部费用预算 其中主要包括招聘费用、培训费用、福利费用等费用的预算。8、关键任务的风险分析及对策 每个企业在人力资源管理中都可能遇到风险，如招聘失败、新政策引起员工不满等等。这些事件很可能会影响公司的正常运转，甚至会对公司造成致命的打击。风险分析就是通过风险识别、风险估计、风险驾驭、风险监控等一系列活动来防范风险的发生。人力资源计划编写完毕后，应先积极地与各部门经理进行沟通，根据沟通的结果进行修改，最后再提交公司决策层审议通过。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