**人力资源盘点与规划操作流程手册**

**目录**

[**1 人力资源盘点与规划总述：庙算于未战，胜负见矣** 1](#_Toc440446204)

[1.1 人力资源盘点与规划概述 2](#_Toc440446205)

[1.2 人力资源盘点与规划要实现的目标 2](#_Toc440446206)

[1.3 企业战略与人力资源战略的关系 2](#_Toc440446207)

[1.4 人力资源盘点与规划包含的主要内容 2](#_Toc440446208)

[1.5 人力资源规划设计实施流程 3](#_Toc440446209)

[1.6 人力资源盘点与规划中关键因素 4](#_Toc440446210)

[1.7 人力资源盘点与规划中存在的常见障碍 4](#_Toc440446211)

[**2 人力资源规划前的准备：人力资源盘点** 4](#_Toc440446212)

[2.1 人力资源盘点概述 4](#_Toc440446213)

[2.2 人力资源盘点实施流程与方法 8](#_Toc440446217)

[**3 人力资源规划成功的关键：人力资源供需预测** 8](#_Toc440446218)

[3.1 人力资源供需预测概述 8](#_Toc440446219)

[3.2 人力资源规划预测的数据类型 8](#_Toc440446220)

[3.3 人力资源需求预测 8](#_Toc440446221)

[3.4 人力资源供给预测 9](#_Toc440446225)

[3.5 人力供需不平衡时的解决方案 9](#_Toc440446229)

[**4 人力资源规划具体编制：操作指南** 10](#_Toc440446230)

[4.1 编制人力资源规划的注意事项 10](#_Toc440446231)

[4.2 战略性人力资源规划的编制重点方向 10](#_Toc440446232)

[4.3 战术性人力资源规划的编制重点问题 10](#_Toc440446233)

[**5 人力资源规划具体编制：费用预算** 13](#_Toc440446234)

[5.1 人力资源费用预算项目构成 13](#_Toc440446235)

[5.2 编制人力资源费用预算的依据和程序 13](#_Toc440446236)

[5.3 人力资源管理成本核算 13](#_Toc440446237)

[**6 人力资源规划的评价与控制** 14](#_Toc440446238)

[6.1 评价与控制的作用 14](#_Toc440446239)

[6.2 评价与控制流程 14](#_Toc440446240)

[6.3 评价与控制内容 14](#_Toc440446241)

[6.4 评价与控制主要标准 14](#_Toc440446242)

[6.5 评价与控制注意事项 14](#_Toc440446243)

# 人力资源盘点与规划总述：庙算于未战，胜负见矣

1. 人力资源盘点与规划概述

人力资源盘点与规划是为配合公司整体经营目标的实现，在企业战略规划的基础上，运用科学有效的方法，进行的有针对性的人力资源盘点分析，包括企业人力资源长短期规划、目标、内外部环境分析、人力成本分析预测、投资、控制等，在此基础上制定职务编制、人员配置、教育培训、薪资分配、职业发展、人力资源投资方面的人力资源管理方案的全局性的计划，使公司在持续发展中获得竞争力，为公司整体发展战略提供人力资源方面的保证与服务。

1. 人力资源盘点与规划要实现的目标

人力资源盘点与规划主要依据企业战略规划发展需求，通过分析预测，形成能够满足组织需要的人力资源投资规划，以配合组织发展和业务的需要，合理分配人力资源，降低组织人力成本，同时满足员工职业生涯发展需要。

1. 企业战略与人力资源战略的关系

公司战略

人力资源战略

内部资源

核心能力

资本预期

宏观环境

产业环境

竞争对手

人力资源现状

人力资源管理现状

外部环境

战略要求

相适应的人力资源

健全的战略平台规划

1. 人力资源盘点与规划包含的主要内容
2. 人力资源核心价值：根据战略及企业文化确定公司人力资源核心价值观，明确人力资源发展愿景、目标和核心竞争力。
3. 人力资源总体规划：根据公司经营战略需求，制定人力资源总目标，并以现有人力资本现状、环境、趋势等盘点数据分析为依据，进行人力资本预测、分析，制定下一步人力资源总体规划。
4. 人力资源配置计划：根据总体规划要求，对未来年度的组织架构、部门岗位、人员构成及配置情况进行合理规划，以配合组织经营发展需求，合理配置人力资源，最大限度发挥人力资本在组织的作用，包括：组织架构设置、部门岗位人员配置、员工晋降级管理、人员轮岗管理等具体内容。
5. 招聘计划：根据年度人力资源配置情况，制定相适应的招聘计划，包括：优化招聘渠道、核心人才引进、岗位配置增补、人才选拔测评等具体内容。
6. 培训开发与人才发展计划：根据组织发展对人才的需求，制定相应的培训发展计划，包括培训课程开发、人才梯队建设、核心人员接替、员工职业生涯规划等具体内容。
7. 薪酬福利计划：根据公司经营目标及盘点数据，调整并制定相应的薪酬福利计划，以达到有效的人力成本配置，包括：薪酬福利调研、薪酬福利结构调整、薪资总额核定、福利项目选择等具体内容。
8. 绩效改进计划：根据公司经营目标在，制定未来年度的绩效计划，以适应并满足公司运营指标要求，且能够充分调动员工工作积极性，形成绩效文化，包括：绩效标准制定、绩效考核流程管理、绩效激励方法改进等具体内容。
9. 劳动关系计划：以有效预防和减少劳动争议，改进劳动关系为目标，制定相应的劳动关系计划，包括：员工关系流程梳理、员工关系制度增补、离职解聘计划等具体内容。
10. 人力成本预算：根据企业年度经营预算情况，合理利用人力资源管理费用，优化人力成本，包括：年度人力成本预算、人力资源规模调整引起的费用预算、招募选拔费用预算、培训开发投入与损失费用预算、薪酬福利及绩效费用预算、员工关系引起的诉讼或赔偿等费用预算等和具体内容。
11. 人力资源其他计划：根据组织发展所需，进行相关的人力资源项目调整，如人力资源管理系统实施计划、人力资源项目管理计划等。
12. 人力资源规划设计实施流程
13. 确认企业核心价值观、远景、目标、战略规划、战术安排。
14. 分析组织目标对人力资源的影响。
15. 确定组织发展对人力资源具体需求的目标清单。
16. 从人力资源角度出发，分析组织内外部情况及对人力资源供给的各种可能性。
17. 盘点组织自身人力资源情况，进行优劣势分析。
18. 根据组织人力资源需求目标清单及人力资源盘点情况，编制符合需求目标清单的具体人力资源规划。
19. 制定人力资源规划实施的细节及控制体系。
20. 实施人力资源规划并对其实施进行跟踪控制和阶段性分析。
21. 采取纠偏措施，适时对组织核心价值观、远景、目标、战略规划、战术安排进行审视。
22. 人力资源盘点与规划中关键因素
23. 企业核心价值观：需考虑企业核心价值观对人力资源规划各模块的渗透。
24. 企业发展阶段与战略目标：根据企业发展阶段（创业期、成长期、成熟期、成熟期、衰退期）的不同特点确定目标。
25. 外部因素影响：行业影响，同类竞品影响，区域影响，政策影响等。
26. 不确定动态影响：人力资源规划要以数据为依托，进行动态分析，充分考虑内外部特殊情况影响，如行业变革、内部异动等。
27. 人力资源盘点与规划中存在的常见障碍
28. 管理层的认识与支持：没有管理层的共识与支持，就无法参与到战略运营部署中去，也无法将人力资源规划贯彻到位。
29. 部门协调机制：人力资源规划的制定与实施的任何环节都会涉及各部门的利益与发展，因此部门的协调和配合非常重要。
30. 人力资源规模大小：人力资源自身配置的人力物力投入，决定了所能够做的具体项目的专业深入程度及推进进度。
31. 定性与定量的技术结合：人力资源规划中，定性与定量方法的使用及配比，要围绕自身需求制定，选择适合自身条件的方式和方法，过分强调变革、创新或模仿、复制，不能解决实际问题。

# 人力资源规划前的准备：人力资源盘点

## 人力资源盘点概述

### 人力资源盘点内容

1. 现有人力资源结构盘点：通过对当前人力资源结构进行数据统计分析，明确人力资源规划的基础情况，并与行业均值及标杆数据进行对比，找出存在的问题。
2. 静态数据：在职员工人数、学历分布、年龄分布、性别分布、婚育分布、职级分布、专业序列分布等及其分布情况。

**主要静态数据分类标准表**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 数据 | 类别 | 解释 |
| 各部门员工数量及分布 | 技术部、研发部、运营部、综合管理部等 | 企业组织结构 |
| 各职位层级员工数量及分布 | 管理：员工级、经理级、总监级、总经理级 | 企业管理结构 |
| 研发：研发人员、高级研发人员、研发专家 |
| 各专业序列员工数量及分布 | 管理序列、研发序列 | 企业业务结构 |
| 各学历层次员工数量及分布 | 专科以下、专科、本科、硕士、硕士以上 | 员工知识水平 |
| 各年龄阶段员工数量及分布 | 20以下、20—30、30—40、40—50，50以上 | 企业活跃度，  后备队伍情况 |
| 男（女）员工数量，  及婚育情况分布 | 男、女/已婚、未婚 | 企业工作风格及组织氛围 |
| 各省籍贯数量及分布 | 某籍贯区域人数 | 企业文化氛围 |

1. 动态数据：新入职员工数量、辞职员工数量、辞退员工数量、晋升人员数量、转岗人员数量、调薪人员数量等及其分布情况。

**主要动态数据分类解释表**

|  |  |
| --- | --- |
| 模型类型 | 解释 |
| 新入职员工数量及分布 | 全年新入职员工总数及时间分布 |
| 辞职员工数量及分布 | 全年主动辞职的员工数量 |
| 淘汰员工数量及分布 | 全年企业主动淘汰（辞退、劝退）的员工数量 |
| 晋升人员数量及分布 | 全年晋升到更高层级的人数 |
| 转岗人员数量及分布 | 全年岗位平调或降职的人数 |
| 调薪人员数量及分布 | 全年薪酬调整（升、降薪）的人数 |

1. 现有人力资源能力盘点：通过对现有人力资源能力进行数据统计分析，找出企业目前拥有以及未来战略及运营需要的关键技术与关键能力，用于招募、培训、绩效、薪酬、晋升等模块。

**常用模型应用分类**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 模型类型 | 关注指标 | 应用方向 | 适用岗位 |
| 任职资格模型 | 知识、能力、经验、学历等因素 | 标准指标，鉴别员工是否具备素质要求，应用成本低 | 基础岗、技术技能岗 |
| 胜任力模型 | 动机、品德、能力、个性等特征 | 发展指标，区别优秀员工与一般员工，应用成本较高 | 管理岗、核心人才 |

1. 现行人力资源政策盘点：通过梳理企业现行人力资源各项管理政策，判断人力资源管理的系统性和有效性，分析现行政策是否有助于人力资源的选、用、育、留，是否能够继续新年度组织战略目标的实现。

### 人力资源盘点的关键要素

结合现实人力资源发展情况和需求，利用多种分析方法，提取关键要素进行分析。

**常用分析方法及提取关键要素**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 分析方法 | 分析方向 | 要素描述 | 适用情况 |
| PEST | 宏观环境分析  （政策、经济、社会、科技） | 1. 外部情况：社会环境状况、市场发展趋势、科技进步程度、同行业竞争情况等因素：行业影响，行业变革、同类竞品影响，区域影响，政策影响等。 2. 内部情况：企业经营目标及经营策略对人力资源需求的影响:企业核心价值观、企业发展阶段与战略目标、内部异动等。 | 年度人力资源趋势变化预测 |
| SWOT | 内部战略分析  （优势、劣势、机会、威胁） | 年度战略、计划及对策制定 |

### 

### 人力资源盘点的关键指标

1. 以年度人力资源基础数据为依据，结合财务指标进行人力成本各指标核算工作。

**常用人力成本关键指标构成**

|  |  |
| --- | --- |
| **项目** | **主要内容** |
| 工资 | 应发工资 |
| 奖金 | 绩效奖金、年终奖 |
| 津补贴 | 加班费、交通补贴、通话补贴等 |
| 福利 | 团建活动、定期体检、年度旅游、办公茶点等 |
| 保险、公积金 | 企业承担部分：社保、商保、住房公积金等 |
| 培训费 | 内训、外训、食宿、差旅、教材等 |

1. 对数据进行计算、分析，得出指标指数，透视出目前人力资源存在的问题，并给出对策。

**常用关键指标定义**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **类别** | **指标** | **定义** | **解释** |
| 人力成本 | 人力成本/营业成本 | 人力成本/营业成本 | 反映人力成本占总成本的比例 |
| 人均人力成本 | 人力成本/总人数 | 反映单人人力资源成本量 |
| 员工效能 | 人力成本效率 | 营业收入/人力成本 | 反映人力投入对业务的促进 |
| 人力资本投资回报率 | （利润+人力成本）/  人力成本 | 反映在员工身上的财务投入的回报率 |
| 人均利润 | 利润/总人数 | 反映人力资源的盈利能力 |
| 人均营业收入 | 营业收入/总人数 | 反映人力资源的业务扩张能力 |
| 员工流动 | 员工晋升率 | 晋升员工数/总人数 | 反映人才培养速度 |
| 员工转岗率 | 转岗员工数/总人数 | 反映人员内部流动速度 |
| 员工辞职率 | 主动辞职员工数/总人数 | 反映企业的留人能力 |
| 员工淘汰率 | 淘汰员工数/总人数 | 反映企业人才培养能力 |
| 员工补充率 | 新招聘人员数/总人数 | 反映人员补充能力 |
| 人力资源管理 | 人力资源管理幅度 | （总人数-人资人数）/  人资从业人数 | 反映企业人力资源管理效率 |
| 员工满意度 | 通过员工投票获得 | 反映人力资源管理质量 |

备注：（1）分析问题的方法分为两种：一种是基于未来企业战略实现对人力资源的要求，确定目前的问题和差距，并提出改进方向；一种是基于与标杆企业的对比，找出问题和差距，并提出改进意见。

（2）标杆企业数据的获取方法：一是通过企业年报中的数据进行推算，二是通过同行业友人提供，三是通过咨询公司或行业协会获得。

## 人力资源盘点实施流程与方法

1. 盘点实施流程：成立人力资源盘点工作小组→制定人力资源盘点计划→收集整理数据资料→统计分析数据→撰写分析报告。
2. 盘点方法：静态分析（文献查阅法、问卷调查法、专家评审法、抽样调查法），动态分析（相关分析法、回归分析法）等。

# 人力资源规划成功的关键：人力资源供需预测

## 人力资源供需预测概述

人力资源部对企业人力资源的需求和供给情况，结合企业战略发展方向，各部门经营计划、年度计划，运用各种预测工具，对公司整体人力资源规划的需求和供给情况进行科学的趋势预测统计分析。

## 人力资源规划预测的数据类型

常见数据类型有：表格类数据、趋势线数据、结构类数据、总类数据、分类数据、解释性数据。

## 人力资源需求预测

## 人力资源需求预测的因素

1. 外部因素：经济、社会、政治、法律、行业、劳动力、技术、竞争者
2. 内部因素：企业战略、企业运营状态、企业管理水平和组织结构、现有人员素质和流动情况

## 人力资源需求预测流程

根据战略预测企业未来生产经营状况→估算各部门工作量→确定各部门不同层级人员工作符合→确定各部门不同层级人员需求量。

## 人力资源需求预测典型方法

主要采取定量预测方法：回归分析法、趋势外推法、比例分析法、预测控制法、行业比例法、标杆对照法、流程优化法、计算机模拟预测法

## 人力资源供给预测

## 人力资源供给预测的因素

1. 企业战略、企业运营情况
2. 企业外部环境：宏观经济状况、劳动力市场、行业同类情况、法令法规等
3. 企业内部环境：组织内部劳动力状况、员工构成的多样性、组织运转需求等

## 人力资源供给预测内容

组织目前员工状况、员工流动情况及原因、员工供给渠道和来源、员工晋升异动情况、组织调整、环境改变对员工异动的影响等

## 人力资源供给预测典型方法

内部供给预测方法：接续计划法、法尓可夫链法、相关矩阵法、供给推动模型

外部供给预测方法：市场调查预测法、相关因素预测方法

## 人力供需不平衡时的解决方案

**供给不足时解决方案**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **方法** | **速度** | **可回撤程度** |
| 加班 | 快 | 高 |
| 临时雇佣 | 快 | 高 |
| 劳务外包 | 快 | 高 |
| 培训后转岗 | 慢 | 高 |
| 减少流动数量 | 慢 | 中等 |
| 外部雇佣 | 慢 | 低 |
| 技术创新 | 慢 | 低 |

**供给过剩时解决方案**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **方法** | **速度** | **员工受伤害称帝** |
| 裁员 | 快 | 高 |
| 降薪 | 快 | 高 |
| 降级 | 快 | 高 |
| 工作分享 | 快 | 中等 |
| 自然减少 | 慢 | 低 |
| 再培训 | 慢 | 低 |
| 退休 | 慢 | 低 |

**实现供需平衡的常见措施**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 组织需要 | 员工需要 | 人力资源可实施措施 |
| 专业化 | 工作丰富化 | 工作流程设计 |
| 人员精简 | 工作保障 | 培训计划 |
| 人员稳定 | 职业发展 | 职业生涯规划 |
| 降低成本 | 提高待遇 | 生产率计划 |
| 领导权威 | 个人尊重和成就 | 劳动关系计划 |
| 员工效率 | 公平晋升机会 | 绩效考核计划 |

# 人力资源规划具体编制：操作指南

## 编制人力资源规划的注意事项

1. 编制人力资源编制的基础：以历史数据为基础、零基础（参照行业相关或竞争公司数据为参照值）。
2. 编制人力资源规划需考虑的因素：成本因素、项目因素、组织因素、功能模块匹配因素、其他不确定因素。

## 战略性人力资源规划的编制重点方向

人力资源年度供求规划、核心人才和高潜人才规划、专业队伍发展接替规划。

## 战术性人力资源规划的编制重点问题

1. 核心问题：如何吸引优秀人才匹配在最适合的岗位上，从而促进组织发展。

如何吸引优秀人才

淘汰不合格人员

为优秀人才提供空位

为现有岗位提供优秀人员

建立专业核心人才队伍

优秀人才选拔使用机制

建立和发展核心人才培养制度

有效培养核心人才梯队

重要岗位的招聘选拔优秀人才

高潜人才的轮岗与培养

1. 人才选拔：

确定拟提升职位

拟定职位要求

根据战略需求及组织发展计划对现有编制进行分析，

确定对现有空缺岗位，是否提升管理人员。

由用人部门主导，人力资源部参与拟定详细的职位说明。

挖掘并审定初选人

挖掘人选，并与用人部门讨论人选具体情况，确定初选人员名单。

人员考评

根据职位要求进行考评

确定人选，进入试用期

转正考评，确认是否提升

确定人选后，当选人员进入新岗位进行试用，通常为1-3个月

人力资源部、用人部门对当选人员试用期表现情况进行考核，决定是否提升

1. 淘汰体系

发现不合格员工

按总人数的一定比例控制

根据员工绩效、态度和能力进行个案分析

能力低、绩效差、品德素质差者直接淘汰

人员淘汰体系的建立

能力及潜力不够降职或降级

能力及潜力不适合现有部门的转岗或转换部门

有潜力的转入观察期，建立明确目标，进行观察考核

对员工淘汰体系进行评估改进

1. 岗位轮换体系

**部门绩效分析，确定可轮换岗位**

1、发现未达到目标和绩效的不理想部门

2、组织分析：

3、需要改进的工作、经营策略、其他具体工作

**确定职位要求**

1. 职位要求：能力与素质要求、学历要求、工作经验要求、其他
2. 岗位要求按重要性排序，确定核心能力素质要求

**确定人选名单**

1. 人员类型：同一岗位任职多年的管理人员、绩效未达到目标或不理想的管理人员、需要进一步锻炼的人员等
2. 其他考虑因素：员工的能力、经历、个人职业规划和发展目标等

**执行评估与体系改进**

衡量、分析管理人员轮岗执行情况及制定进一步改进方案

1. 人才培养接续体系

**接班人培养接续计划**

**关键岗位的选择**

**明确职位要求**

**接班人的来源确定**

**对接班人选的评估**

**人才培养接续体系的评估和改进**

# 人力资源规划具体编制：费用预算

1. 人力资源费用预算项目构成
2. 薪资成本：基本工资、岗位工资、奖金、补贴、加班工资等
3. 福利和保险：基本养老保险、医疗保险、生育保险、工伤保险、失业保险、残疾人保障金、职工住房公积金、职工福利费、职工教育经费等
4. 其他费用
5. 编制人力资源费用预算的依据和程序

上一年度费用预算

当年费用预算

上一年度费用结算

当年费用结算

下一年度预算

预算与结算进行比较分析费用使用情况及趋势

年度生产经营状况

最低工资标准

工资指导线

物价指数

根据公司生产经营情况，预测人力资源需求

1. 人力资源管理成本核算

开发成本

使用成本

在职培训

脱产培训

维持成本

奖励成本

调剂成本

人力资源成本

获得成本

招聘

选拔

录用

定向开发

直接成本

间接成本

直接成本

间接成本

直接成本

间接成本

离职补偿

离职管理费用

空岗损失

员工试用期损失

离职人员工作损失

重置成本

直接成本

间接成本

# 人力资源规划的评价与控制

1. 评价与控制的作用
2. 保障人力资源规划的推动实施。
3. 发现人力资源规划中的缺陷。
4. 将人力资源规划和人力资源管理进行无缝衔接，落地实施。
5. 呈现人力资源部门工作业绩。
6. 生成支持人力资源管理决策的信息。
7. 有助于掌握人力资本的保值增值现状与发展趋势。
8. 评价与控制流程

人力资源规划目标→人力资源规划效益指标→衡量分析实际效益→综合评价效益→修正措施和应变手段

1. 评价与控制内容
2. 人力资源规划制定
3. 人力资源规划实施
4. 人力资源规划运用手段
5. 评价与控制主要标准

包括：人力资源财务指标、人力资源成本控制、人力资源利润中心控制、人力资源审计控制、人力资源规划案例研究、人力资源关键指标、人力资源阶段目标控制、人力资源调查问卷评价、人力资源离任访谈、人力资源影响力评价等

1. 评价与控制注意事项
2. 建立基于战略的人力资源规划与管理实践指标体系。
3. 指标体系要将定性指标和定量指标有机结合。
4. 人力资源规划评价不存在最佳和万能方法，需要根据实际推进情况进行调整。
5. 人力资源规划评价与控制应符合经济原则，要以数据为依托，信息完整有实际意义。
6. 人力资源规划的各项指标应与企业组织战略发展的战术指标紧密结合。