

人力资源战略规划的步骤^[1]

人力资源战略规划是人力资源工作的起点，是企业人事行动的指南和工作纲领。在战略规划层次上，人力资源规划主要涉及的内容是：企业外部环境因素分析、预计未来企业总需求中对人力资源的需求、估计远期的企业内部人力资源数量、人力资源规划的调整等，重点在分析问题。在经营计划的层次上，人力资源规划涉及对人力资源需求与供给量的预测，并根据企业人力资源的方针政策，制定具体的行动方案。

企业的人力资源战略规划活动开展主要有以下步骤和内容：

一、调查和分析企业人力资源规划信息

在调查分析阶段，要认清企业总体发展战略目标方向和内外部环境的变化趋势。首先要调查企业与人力资源相关的基本信息，比如：企业组织结构 的设置状况、职位的设置及必要性；企业现有员工的工作情况、劳动定额 及劳动负荷情况；企业未来的发展目标及任务计划，生产因素 的可能变动情况等。同时需要特别注意对组织内人力资源的调查分析。这一部分通常包括：企业现有员工的基本状况、员工具有的知识与经验、员工具备的能力与潜力开发、员工的普遍兴趣与爱好、员工的个人目标与发展需求、员工的绩效与成果、企业近几年 人力资源流动 情况、企业人力资源结构与现行的 人力资源政策 等。另外，对于企业外在人力资源相关调查分析，如 劳动力市场的结果，市场供给与需要的现状，教育培训政策与教育工作，劳动力择业心理与整个外在劳动力市场的有关因素与影响因素均需作深入的调查研究。这些信息都是企业人力资源规划制定的基础。

二、企业人力资源需求和供给情况预测

企业的人力资源需求预测 主要是基于企业的发展实力和发展战略目标的实现规划。人力资源部门必须了解企业的战略目标 分几步走，每一步需要什么样的人才和人力做支撑，需求数量是多少，何时引进比较何时，人力资源成本 分析等内容。然后才能够做出较为准确的需求预测。

企业 人力资源供给预测 分为内部人力资源供给预测和外部 人力资源供给 预测。

在进行内部人力资源供给预测时，要仔细地评估企业内部现有人员的状态和他们的运动模式，即离职率、调动率和升迁率。内部人力资源供给预测包括企业内部现有人员的状态：年龄、级别、素质、资历、经历和技能。必须收集和储存 有关人员发展潜力、可晋升性、职业目标以及采用的培训项目 等方面的信息。其中技能档案是预测人员供给的有效工具，它含有每个人员技能、能力、知识和经验方面的信息，这些信息的来源是 工作分析、绩效评估、教育和培训记录等。人员在企业内部的运动模式，亦即人员流动状况。人员流动 通常有以下几种形式：死亡和伤残、退休、离职、内部调动等。

外部人力资源供给预测包括：本地区人口总量与人力资源比率、本地区人力资源总体构成、本地区的经济发展水平、本地区的教育水平、本地区同一行业劳动力的平均价格与竞争力、本地区劳动力的择业心态与模式、本地区劳动力的工作价值观、本地区的地理位置对外地人口的吸引力、外来劳动力的数量与质量、本地区同行业对劳动力的需求等。

三、企业人力资源战略规划制定

企业人力资源战略规划的制定是基于以上获得的信息来开展的，
是与企业的发展战略相匹配的人力资源总体规划，是企业人力资源管理体系形成的基础和保证。
企业的人力资源体系能否建立起来，建立的如何，取决于企业的人力资源战略规划制定的基本内容是否全面和水平的高低。

人力资源战略规划的制定主要涉及的内容包括：
与企业的总体战略规划有关的人力资源规划目标、任务的详细说明；
企业有关人力资源管理 的各项政策策略及有关说明；
企业内外部 人力资源的供给与需求预测的结果分析；
企业人力资源净需求状况分析；
企业业务发展的人力资源计划；
企业 员工 招聘计划 、 升迁计划；
企业人员退休、 解聘 、 裁减计划；
员工培训和职业发展计划；
企业 管理与组织发展计划；
企业人力资源保留计划；
企业生产率提高计划等相关内容。
一份完整的人力资源战略规划是企业人力资源管理的基础和核心，
企业的人力资源其他 管理工作都会时刻围绕着它来不断展开。

四、企业人力资源战略规划的实施与执行

人力资源战略规划的实施与执行实际就是构建或者是规范企业的整个人力资源管理体系，
即按照企业的人力资源战略规划来逐步建立或者完善企业现有的人力资源管理体系。
把企业的发展战略和人力资源战略规划中的目标和计划进行分解和落实。
主要包括企业 组织机构的设计 与优化、
企业职务分析和评价、企业的 人员招聘 和管理、
企业的绩效考核体系设计、
员工工作表现评估和核心 胜任能力模型 塑造、
企业 薪酬激励 和福利体系设计、
员工培训管理体系、
员工职业生涯发展体系等内容设计时需要把握的基本原则和相关政策的落实。

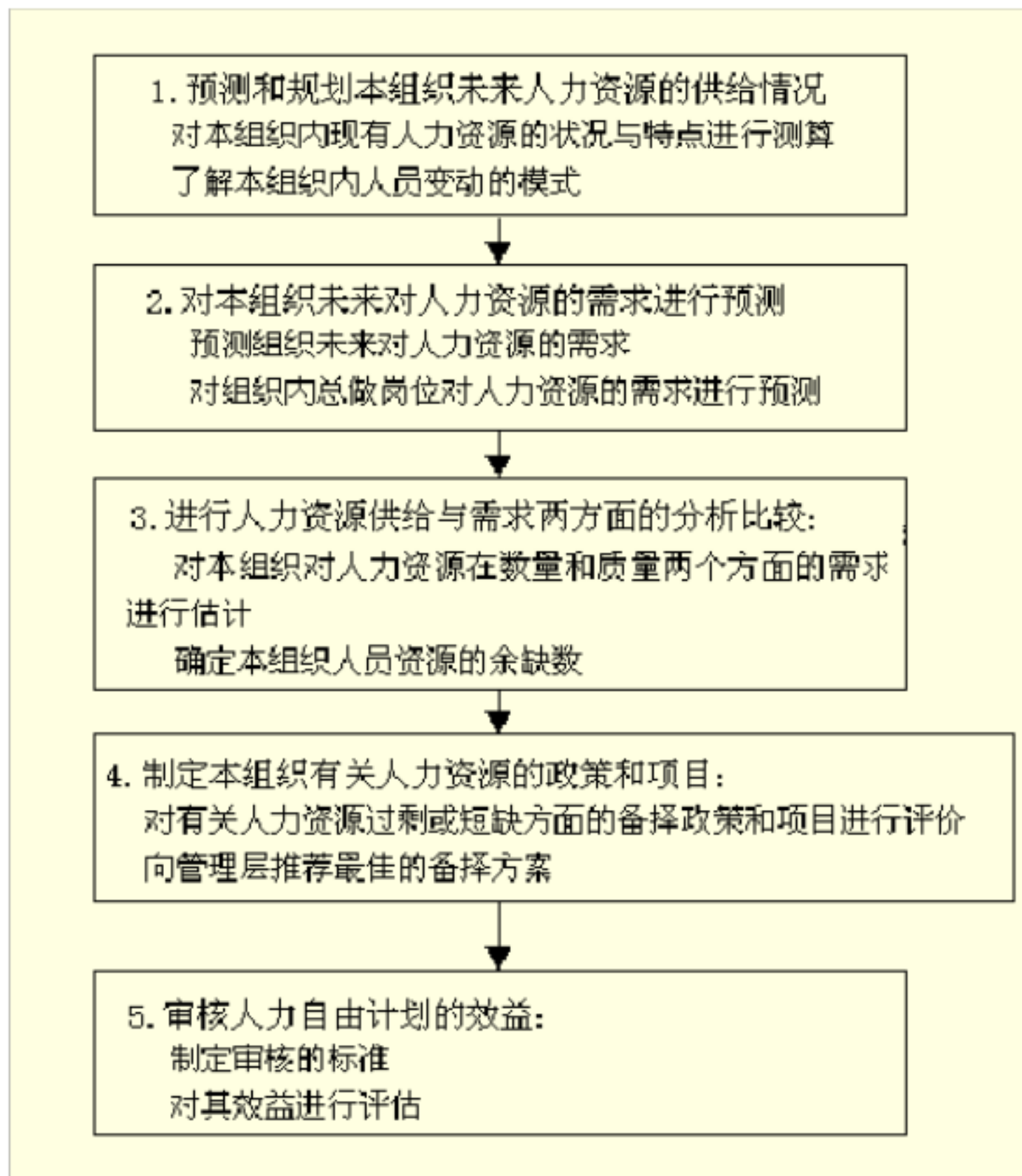
五、企业人力资源战略规划的监控和评估

在企业人力资源战略规划的实施执行过程中，
需要不断监控人力资源战略规划的具体落实情况，
不断收集人力资源管理方面的资料和信息，
查看人力资源战略规划是否与企业的发展战略相匹配，
是否与企业的人力资源体系模块的设计相匹配、
人力资源管理的各体系模块建立的合理性和可操作性，
同时在企业人力资源管理体系实施和执行的一个相对周期内对人力资源战略规划实施情况进行必要的分析和评估，
并根据企业内外部环境的变化来调整调整人力资源战略规划的内容以适应企业整个发展战略的变化。

总之，人力资源战略规划的目的是通过制定规划来保证企业人力资源战略符合
企业战略 和不断发展需要。
要管理好企业的人力资源，
就必须制定相应的人力资源战略规划，
并且要按照科学的程序来制定和实施，
最终将人力资源战略规划的内容变成真实的行动，
从而不断提升企业的人力资源管理水平和企业整体管理水平，
达到实现企业发展战略目标，提高
企业经营绩效 的目的。

人力资源规划的编制流程

一个企业必须根据企业的整体发展战略目标和任务来制定其本身的人力资源计划。
一般来说，
一个企业组织的人力资源计划的编制要经过五个步骤，如图
“人力资源计划编制步骤示意图”所示。



1、预测和规划本组织未来人力资源的供给状况

通过对本组织内部现有各种人力资源的认真测算，并对照本组织在某一定时期内人员流动的情况，即可预测出本组织在未来某一时期里可能提供的各种人力资源状况。

1) 对本组织内现有的各种人力资源进行测算。包括各种人员的年龄、性别，工作简历和教育、技能等方面的资料；目前本组织内各个工作岗位所需要的知识和技能以及各个时期中人员变动的情况；雇员的潜力、个人发展目标以及工作兴趣爱好等方面的情况；有关职工技能包括其技术、知识、受教育、经验、发明、创造以及发表的学术论文或所获专利等方面的信息资料。

2) 分析组织内 人力资源流动 的情况。一个企业组织中现有职工的流动就可能有这样几种情况：第一，滞留在原来的工作岗位上；第二，平行岗位的流动；第三，在组织内的提升或降职更动；第四，辞职或被开除出本组织（流出）；第五，退休、工伤或病故。

目前，国内外企业组织对本组织人力资源供给方面进行预测的方法主要有两种。

- 根据本组织各部门的 管理人员 以往有关工作岗位上输入和调出信息以及在本单位内工作更动的情况进行预测性测算，这样，人力资源计划人员就可预测出组织内现有或未来某一时期内可提供的各种人员的数量。这种方法适用于相对稳定的环境或短期性的预测。
- 采用随机网络模式方法。

2、对 人力资源的需求 进行预测

经过第一步对本组织员工在未来某一时期内人力资源供给方面预测规划的基础上， 接着就要根据组织的 战略目标 来预测本组织在未来某一时期对各种人力资源的需求， 对人力资源需求的预测和规划可以根据时间的跨度而相应地采用不同的预测方法。

3、进行人力资源供需方面的分析比较

人力资源计划编制的第三步是把本组织人力资源需求的预测数与在同期内组织本身仍可供给的人力资源数进行 对比分析 。从比较分析中则可测算出对各类人员的所需数。 在进行本企业组织在未来某一时期内可提供的人员和相应所需人员的对比分析时， 不但可测算出某一时期内人员的短缺或过剩情况， 还可以具体地了解到某一具体岗位上员工余缺的情况， 从而可以测出需要具有哪一方面的知识、 技术档次方面的人， 这样就可有针对性地物色或培训， 并为组织制定有关人力资源相应的政策和措施提供了依据。

4、制定有关人力资源供需方面的政策和措施

在经过人力资源供给测算和 需求预测 比较的基础上， 组织即应制定相应的政策和措施， 并将有关的政策和措施呈交最高管理层审批。

1) 制定解决人力资源需求的政策与措施。解决人员短缺的政策和措施有：

- 培训本组织职工， 对受过培训的员工据情况择优提升补缺并相应提高其工资等待遇；
- 进行平行性岗位调动，适当进行 岗位培训 ；
- 延长员工 工作时间 或增加工作负荷量， 给予超时超工作负荷的奖励；
- 重新设计 工作以提高员工的 工作效率 ；
- 雇用全日制临时工或非全日制临时工；
- 改进技术或进行超前生产；
- 制定招聘政策，向组织外进行招聘；
- 采用正确的政策和措施调动现有员工的积极性。

2) 制定解决内部资源过剩的办法与措施。解决 人力资源过剩 的一般策略有：

- 永久性地裁减或辞退职工；
- 关闭一些不盈利的分厂或车间，或临时性关闭；
- 进行提前退休；
- 通过人力消耗缩减人员（劳动力转移）；
- 重新培训，调往新的岗位，或适当储备一些人员；
- 减少工作时间（随之亦减少相应工资）；
- 由两个或两个以上人员分担一个工作岗位，并相应地减少工资。

人力资源计划的内容

人力资源计划应包括的主要内容：

- 总计划：人力资源总计划陈述人力资源计划的总原则、总方针、总目标。
- 职务编制计划：陈述企业的组织结构、职务设置、职务描述和职务资格要求等内容。
- 人员配置计划：人员配置计划陈述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。
- 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。需求计划中应陈述需要的职务名称、人员数量、希望到岗时间等。
- 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。主要陈述人员供给的方式、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。
- 教育培训计划：包括教育培训需求、培训内容、培训形式、培训考核等内容。
- 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。
- 投资预算：上述各项计划的费用预算。

来自 <http://wiki.mbalib.com>