# 人力资源规划编制有以下几个步骤

来源：网络 作者：夜色微凉 更新时间：2025-07-07

*第一篇：人力资源规划编制有以下几个步骤人力资源规划编制有以下几个步骤：\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_转载/ 发布时间：2024-10-21 00:00人力资源规划编制有以下几个步骤：1、制...*

**第一篇：人力资源规划编制有以下几个步骤**

人力资源规划编制有以下几个步骤：

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

转载/ 发布时间：2025-10-21 00:00

人力资源规划编制有以下几个步骤：

1、制定职务编写计划。根据公司发展规划，综合职务分析报告的内容，来制定职务编写计划。编写计划陈述公司的组织结构、职务设置、职位描述和职务资格要求等内容。制定职务编写计划是描述公司未来的组织职能规模和模式。

2、根据公司发展规划，结合公司人力资源盘点报告制定人员盘点计划。人员配置计划陈述了公司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。制定配置计划的目的是描述公司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，使用预测方法来预测人员需求预测。人员需求中应陈述需求的职务名称、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。

4、确定员工供给计划。人员供给计划是人员需求的对策性计划。主要陈述人员供给的方式、人员内外部流动政策、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。预测结果勾画出组织现有人力资源状况以及未来在流动、退休、淘汰、升职以及其他相关方面的发展变化情况。

5、制定培训计划。为了提升公司现有员工的素质，适应公司发展的需要，对员工进行培训是非常重视的。培训计划中包括培训政策、培训需求、培训内容、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、绩效政策、薪酬与福利政策、激励政策、职业生涯政策、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、福利费用等用的预算。

8、关键任务的风险分析及对策。每个公司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、风险控制等一系列活动来防范风险的发生。

**第二篇：编制人力资源规划的步骤**

编写人力资源规划的步骤

步骤1：制定职务编写计划。根据企业发展规划，综合职务分析报告的内容，来制定职务编写计划。编写计划陈述企业的组织结构、职务设置、职位描述和职务资格要求等内容。制定职务编写计划是描述企业未来的组织职能规模和模式。

步骤2：根据企业发展规划，结合企业人力资源盘点报告制定人员盘点计划。人员配置计划陈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。制定配置计划的目的是描述企业未来的人员数量和素质构成。

步骤3：预测人员需求。根据职务编制计划和人员配置计划，使用预测方法来预测人员需求预测。人员需求中应陈述需求的职务名称、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。

步骤4：确定员工供给计划。人员供给计划是人员需求的对策性计划。主要陈述人员供给的方式、人员内外部流动政策、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。预测结果勾画出组织现有人力资源状况以及未来在流动、退休、淘汰、升职以及其他相关方面的发展变化情况。

步骤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视的。培训计划中包括培训政策、培训需求、培训内容、培训形式、培训考核等内容。

步骤6：制定人力资源管理政策调整计划。计划中明确计划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、绩效政策、薪酬与福利政策、激励政策、职业生涯政策、员工管理政策等。

步骤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、福利费用等用的预算。

步骤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企业的正常运转，甚至会对企业造成致命的打击。风险分析就是通过风险识别、风险估计、风险驾驭、风险控制等一系列活动来防范风险的发生。

**第三篇：如何编制公司人力资源规划**

如何编制公司人力资源规划2025-07-27清华领导力培训互联网

编制公司人力资源规划 根据企业的发展规划，结合企业各部门的人力资源需求报告进行盘点，确定人力资源需求的大致情况。

每个公司都会在或季度结束时编制相应的公司人力资源规划体系，虽然不同的人力资源经理会有自己不同的做法，但编制人力资源计划的结构却基本一样。

公司人力资源规划第一是根据企业的发展规划，结合企业各部门的人力资源需求报告进行盘点，确定人力资源需求的大致情况。

结合企业现有人员及职务的人员，职务可能出现的变动情况，职务的空缺数量等，掌握企业整体的人员配置情况，编制相应的配置计划。其目的是描述企业未来的人员数量和素质构成。

公司人力资源规划第二是编制职务计划。

企业发展过程中，除原有的职务外，还会逐渐有新的职务诞生，因此，在编制人力资源计划时，不能忽视职务计划。编制职务计划要充分做好职务分析，根据企业的发展规划，综合职务分析报告的内容，详细陈述企业的组织结构、职务设置、职位描述和职务资格要求等内容，为企业描述未来的组织职能规模和模式。

公司人力资源规划第三是合理预测各部门人员需求。

在人员配置和职务计划的基础上，合理预测各部门的人员需求状况。在做人员需求预测是，应注意将预测中需求的职务名称、人员数量、希望到岗时间等详细列出，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，依据该表有目的地实施日后的人员补充计划。

公司人力资源规划第四是确定员工供给状况。

人员供给主要有两种方式，一是公司内部提升，二是从外部招聘。如果采取第一种方式，人力资源部经理要求充分了解公司各部门优秀员工，了解符合提升的条件的员工数量、整体质量等，也可与各部门经理联系，希望他们推荐。内部提升是一种比较好的方式，因为被提升的员工基本上已经接受了公司 1

thldl.org.cn的文化，省去了文化培养的程序。其次是通过提升使员工得到某种满足，更易激发工作的热情和积极性。外部招聘相对来说比内部提升效果要差一些，但也不是全部，如果能够从外部招聘优秀人才并留住人才，得以发挥其作用，也是很好的。在确认供给状况时要陈述清楚人员供给的方式、人员内外部的流动政策、人员获取途径和获取实施计划等。

公司人力资源规划第五是制定人力资源管理政策调整计划。

该计划中要明确阐述人力资源政策调整的原因、调整步骤和调整范围等。人力资源调整是一个牵涉面很广的内容，包括招聘政策调整、绩效考核制度调整、薪酬和福利调整、激励制度调整、员工管理制度调整等等。人力资源管理政策调整计划是编制人力资源计划的先决条件，只有制定好相应的管理政策调整计划，才能更好地实施人力资源调整，实现调整的目的。

公司人力资源规划第六是编制人力资源费用预算。

费用预算包括招聘费用，员工培训培训费用，工资费用，劳保福利费用等等。有详细的费用预算，让公司决策层知道本部门的每一笔钱花在什么地方，才更容易得到相应的费用，实现人力资源调整计划。

公司人力资源规划第七是编制培训计划。

对员工进行必要的培训，已成为企业发展必不可少的内容。培训的目的一方面是提升企业现有员工的素质，适应企业发展的需要，另一方面是培养员工认同公司的经营理念，认同公司的企业文化，培养员工爱岗敬业精神。培训计划中要包括培训政策、培训需求、培训内容、培训形式、培训效果评估以及培训考核等内容，每一项都要有详细的文档，有时间进度和可操作性。

另外，在编写人力资源计划时，还要注意防止人力资源管理中可能会遇到的风险，比如优秀员工被猎头公司相中、新的人力政策导致员工情绪不满、内部提升遇到阻力、外部招聘失败等等。这些潜在的风险有些甚至会影响到公司的正常运作，甚至造成致命的打击。规避这些风险是人力资源部的一项重要职责，在编写人力资源计划时要结合公司人力资源规划实际，综合职务分析和员工情绪调查表，提出可能存在的各种风险及应对办法，尽可能减少风险带来损失。

**第四篇：人力资源规划的编制步骤**

人力资源规划的编制步骤

人力资源规划是一种战略规划,着眼于为未来的企业生产经营活动预先准备人力，持续和系统地分析企业在不断变化的条件下对人力资源的需求，并开发制定出与企业组织长期效益相适应的人事政策的过程。它是企业整体规划和财政预算的有机组成部分，因为对人力资源的投入和预测与企业长期规划之间的影响是相互的。

人力资源规划一般包括人员总规划、职务编制规划、人员配置规划、人员需求规划、人员供给规划、人员补充规划、人员考核规划、薪酬规划、人才分配规划、人力资源管理政策规划、投资预算规划等等。制定人力资源规划必须遵循的几个原则。第一，必须充分考虑内部、外部环境的变化。人力资源规划只有充分地考虑了内外部环境的变化，才能适应需要，真正做到为企业发展的目标服务。为了更好地适应这些变化，在人力资源规划中应该对可能出现的情况作出预测包括风险和变化，最好能有面对风险的应对策略。第二，明确人力资源规划的根本目的，确保企业的人力资源。企业的人力资源保障问题是人力资源规划中应解决的核心问题。只有有效地保证了对企业的人力资源供给，才可能去进行更深层次的人力资源管理与开发。第三，人力资源规划的最终目的是使企业和员工都得到发展，取得预期目标。人力资源规划不仅要面向企业规划，而且要面向员工规划。企业的发展和员工的发展是互相依托、互相促进的关系。如果只考虑企业的发展需要，而忽视了员工的发展，则会有损企业发展目标的实现。优秀的人力资源规划，一定是能够使企业的员工实现长期利益的规划，一定是能够使企业和员工共同发展的规划。第四，优质的人力资源规划是企业内部相关人员共同完成的，而绝非人力资源部单独所能够解决的问题。因此，人力资源部在进行人才资源规划时，一定要注意充分吸收各个部门以及高层管理者的参与，只有这样，人力资源规划才能够符合企业实际并落到实处。

在或季度结束时编制相应人力资源规划体系，步骤如下：

首先是根据企业的发展规划，结合企业各部门的人力资源需求报告进行盘点，确定人力资源需求的大致情况。结合企业现有人员及职务人员，职务可能出现的变动情况，职务的空缺数量等，掌握企业整体的人员配置情况，编制相应的配置计划。

其次是编制职务计划。企业发展过程中，除原有的职务外，还会逐渐有新的职务诞生，因此，在编制人力资源计划时，不能忽视职务计划。编制职务计划要充分做好职务分析，根据企业的发展规划，综合职务分析报告的内容，详细陈述企业的组织结构、职务设置、职位描述和职务资格要求等内容，为企业描述未来的组织职能规模和模式。

第三是合理预测各部门人员需求。在人员配置和职务计划的基础上，合理预测各部门的人员需求状况。在做人员需求预测是，应注意将预测中需求的职务名称、人员数量、希望到岗时间等详细列出，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，依据该表有目的地实施日后的人员补充计划。

第四是确定员工供给状况。人员供给主要有两种方式，一是公司内部提升，二是从外部招聘。如果采取第一种方式，人力资源部经理要求充分了解公司各部门优秀员工，了解符合提升的条件的员工数量、整体质量等，也可与各部门经理联系，希望他们推荐。内部提升是一种比较好的方式，因为被提升的员工基本上已经接受了公司的文化，省去了文化培养的程序。其次是通过提升使员工得到某种满足，更易激发工作的热情和积极性。外部招聘相对来说比内部提升效果要差一些，但也不是全部，如果能够从外部招聘优秀人才并留住人才，得以发挥其作用，也是很好的。在确认供给状况时要陈述清楚人员供给的方式、人员内外部的流动政策、人员获取途径和获取实施计划等。

第五是制定人力资源管理政策调整计划。该计划中要明确阐述人力资源政策调整的原因、调整步骤和调整范围等。人力资源调整是一个牵涉面很广的内容，包括招聘政策调整、绩效考核制

度调整、薪酬和福利调整、激励制度调整、员工管理制度调整等等。人力资源管理政策调整计划是编制人力资源计划的先决条件，只有制定好相应的管理政策调整计划，才能更好地实施人力资源调整，实现调整的目的。

第六是编制人力资源费用预算。费用预算包括招聘费用，员工培训培训费用，工资费用，劳保福利费用等等。有详细的费用预算，让公司决策层知道本部门的每一笔钱花在什么地方，才更容易得到相应的费用，实现人力资源调整计划。

第七是编制培训计划。对员工进行必要的培训，已成为企业发展必不可少的内容。培训的目的一方面是提升企业现有员工的素质，适应企业发展的需要，另一方面是培养员工认同公司的经营理念，认同公司的企业文化，培养员工爱岗敬业精神。培训计划中要包括培训政策、培训需求、培训内容、培训形式、培训效果评估以及培训考核等内容，每一项都要有详细的文档，有时间进度和可操作性。

最后，在编写人力资源规划时，还要注意防止人力资源管理中可能会遇到的风险，比如优秀员工被猎头公司相中、新的人力政策导致员工情绪不满、内部提升遇到阻力、外部招聘失败等等。这些潜在的风险有些甚至会影响到公司的正常运作，甚至造成致命的打击。规避这些风险是人力资源部的一项重要职责，在编写人力资源计划时要结合公司实际，综合职务分析和员工情绪调查表，提出可能存在的各种风险及应对办法，尽可能减少风险带来损失。

人力资源规划是一个动态的过程，必须关注影响人力资源规划的各种因素。实践中，我们发现，一些企业在人力资源开发与管理中，往往缺乏动态的人力资源规划和开发观念，它们把人力资源规划理解为静态地收集信息和相关的人事政策信息，无论在观念上还是实践上都有依赖以往规划，一劳永逸的思想。这是一种有害的错误观念。因为这种静态观念与动态的市场需求和人才自身发展的需求是极不适应的，造成人力资源得不到合理的利用，甚至严重地影响了人力资源的稳定性，造成优秀人才的流失，对企业的发展壮大极为不利。所以，企业在做人力资源规划时，必须坚持动态的规划，必须密切关注影响人力资源规划的一些重要因素。真正做到人尽其才，才尽其用，使人才真正成为公司最宝贵的资源。

**第五篇：人力资源规划的编制流程**

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。



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；

采用随机网络模式方法。

 

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。

[编辑] 人力资源规划的考评

人力资源规划是人力资源管理工作的关键性部分。如果规划制定得很糟糕，企业就可能或缺少足够的员工，或者反过来，由于人员过多而不得不大量的裁员，总之企业会由此遭受到各种人员配置问题的困扰。如果人力资源管理规划制定得很好，就会获得以下方面的受益：

1、高层管理者可以更多的了解经营决策中与人力资源有关的问题，加深对人力资源管理的重要性的认识。

2、管理层可在人力资源费用变得难以控制或过渡花费之前，采取措施来防止各种失调，并由此使劳动力成本得以降低。

3、由于在实际雇用员工前，已经预计或确定了各种人员的需要，企业就可以有充裕的时间来发现人才。

4、在未来的发展计划中，能够有更多的机会来雇用妇女和少数群体成员。

5、经理们的培养工作可以得到更好的规划。

各种结果只要可以衡量，都可以做考评人力资源规划绩效的依据。评价方法之一，是将某个时点的计划需求水平与届时该时点上的实际需求进行对比。显然，对于成功的人力资源规划的最有说服力的证据，是在一个较长的时期内，企业的人力资源状况始终与经营需求基本保持一致。

[编辑] 人力资源计划的发展趋势

 

为了保证企业人力资源计划的实用性和有效性，人力资源计划将更加注重对关键环节的陈述；

对人力资源计划中的长期计划而言，也倾向于将计划中的关键环节明确化、细致化，并将它们提炼成具体的可执行的计划，最好明确计划的责任和要求，并且有相应的评估策略；

 

由于人力资源市场和企业发展的变化周期增快，企业更倾向于致力于编写人力资源计划和短期计划；

企业的人力资源计划将会更加注重关键环节的数据分析和量化评估，并且将明确地限定人力资源计划的范围。

[编辑] 人力资源规划案例分析

[编辑] 案例一:中通客车公司人力资源规划案例研究[2]

一、通客车人力资源现状及分析

1.中通客车人力赘源总体现状

截止现在，公司现有人员2929人(不包括内退人员，其中正式在册人员2401人，占82％，实习生528入，占18％)，全公司人员平均年龄29．99岁(具体见下表和下面四个图)。

2.中通客车总部分类人力资源现状

目前，公司总部各职业系统人力资源在数量和结构上均存在着不同程度的失衡，特别是针对公司发展战略对入力资源的总体需求上还存在着较大的差距。(具体见下表)。

二、中通客车人力资源规划问题描述

2025年公司人力资源部制订并开始实施了《中通客车3年期人力资源战略规划(2025—2025)》，根据公司的战略需求及人力资源现状，对公司的人力资源招聘、整合、培训开发及薪酬策略等进行了规划性的方案制订，通过近3年的分步实施，公司的人力资源管理工作可以说是已进入现代化的人力资源管理阶段，在人力资源的招聘、培训、考核和薪酬方面部已有了相应的管理模式和标准模块，为公司的持续快速发展起到了积极推动作用，但在具体实施过程中还存以下问题：

首先，前期的人力资源规划在重点目标定位和实施策略上脱离了公司的发展战略+特别是针对公司在“十一五”战略中提出的“精益化战略”和“国际化战略”模块，人力资源规划中并未涉及此项内容，或者说并未根据公司的这两个战略有针对性的进行人力资源的规划和实施。因为缺乏相应的人力资源规划支持，致使公司在“精益化战略“和“国际化战略’’实施过程中遇到了人才资源的瓶茎性限制。

其次，在现行人力资源管理和开发中，还存在以下问题需要解决，以确保人力资源规划的有效和顺利实施：

①公司虽已确立了人才职业化管理模式，薪酬、培训等配套体系也均已成体系，但因为运行时间不长，其内部还存在一定的问题，职业模式还需进一步改进、完善，职业体系特别是职级的升降级标准和评价运用体系还需进一步健全和完善。

②目前公司的人力资源招聘体系还存在着以下问题：中高级人才特别是高级人才招聘手段和模式单一，致使入才招聘的效果不大、稳定性不足：校园招聘形式单调，所用工具单一，在招聘效果上存在一定的不符性；社会人才特别是国际化人才招聘力度不够，没走出去，主动出击性不够；招聘制度和流程还有待于继续改进和完善，人才招聘特别是中高级人才招聘的后勤保障和条件不足。

③公司五大职业序列薪酬管理体系已基本完善，但还存在如下问题：各职业序列薪酬水平特别是关键和核心岗位相对同行业较低，这是目前制约公司入力资源管理和开发(特别是招聘、激励和留住人才方面)的最根本因素；与薪酬挂钩的因素缺乏中长期激励因素，特别是中高层和核心鸯干入方，缺乏长期激励机铡；职业化的薪酬模式特剐是管理序列还需进一步完善和调整，促进人才职业化生涯管理。

④绩效管理虽已开展并运行，但从效果来看并不理想，主要体现在：开展不彻底，部分部门处以应付状态；绩效考核结果运用不明确不彻底，且考核结果的反馈及后期绩效提升等重要环节没有跟上，激励作用不大；与薪酬挂钩的绩效因素还需进一步细化和调整，特别是职业升降级条件及拣准不明确，绩效的引导性作用未发挥或发挥不彻底。

⑤中通教育学院已成立，培训教育体系已基本齐全，师资体系及课程体系也已基本完整，但还存在戬下润题：培训资源如时间资源、师资队伍(人数、专业结构和层级)缺乏，课程体系较为粗旷，培训课程及教材开发不能最大限度地满足各类人员多层次、多样化的培训需求：培训形式、方式不丰富、深度不够，缺乏有效的培训手段，培训覆盖面较宽，但深度不够；培训结采与人力资源的使用、考核或其他激励措施挂钩不太明确，受训人积极性不高；培训投资与培训需求相比差距较大，特别是中高端人才和后备性人才的战路性培养实施不够。

三、中通客车人力资源环境分析

1.外部环境分析

(1)宏观环境分析

随着中国乃至世界汽车工业的迅猛发展，人才资源已成为影响汽车工业的战略性资源。据预测，2025年将全面成为中国劳动力资源由供大予求向供不应求的转折点(虽然目前全球经济危机暂时出现就业困难现象，但从长远看全球人力资源的总体供给越来越鼹不上经济发展对入力的需求)，中謇企业据以为特大优势的入力资源謇嚣邑甥显开始变减。中国汽车人才研究会秘书处汤海山副主任在接受记者采访时指出：汽车人才已全面紧缺，汽车入才的争夺战墨趋激烈。根据中国汽车人才研究会预测，未来5年，根据汽车发展的水平和需要，人才供求矛盾不是渐增，而是激增，这意味着人才供求的结构性矛盾非常突出，不是哪类人才比较重要，而是各类人才都很重要；不是哪类人才紧缺，而是全面紧缺。

①政策环境分析随着莺家人事制度的改革以及劳动保障体系的健全，国家对入才的流动限制取消或予以鼓励，使得高比率或频繁的人才流动和市场化已成趋势，人才的国际性市场化配置也正日趋成熟。同时，国家计划生育的连年实施，使得“80厝”成为中国人力资源相对短缺的象征性界线。

②经济环境分析全球经济一体纯，匿辨资本的大量植校中国以及中国经济的快速发展，使得资本对劳动力的雇佣越来越大，人力资源的供给因前已出现严重的结构性失衡。同时，我国加入WTO后，市场准入和开发程度大大提高。外资进入中国市场的数量釉质量都随之提高。

跨国公司进入中囡，设立研究机构吸引优秀人才；开办“管理学院”或“培训中心”，加快人才本土化；寻找人才苗子加以培养、储备；通过各种入力资源管理手段吸弓|、争夺优秀的入力资源[18]。虽然目前处予全球经济危机的萧条时期，但从长远或潜在的全球化环境分析[19]和经济发展的趋势看，全球对劳动力特别是人才的需求还是非常大，特别是中匿经济对入才的需求。

③区域环境分析区域经济的发展不平衡，使原本已紧缺的劳动力姿源大量流向经济发达地区，再加上人力资源成本的不断提高，欠发达地区企业正面临着人力资源短缺的严峻挑战。同时，由于行业的发展结构不均衡，对入力资源或人才的需求或集中度也出现了较大的失衡。

④竞争环境分析汽车行业的激烈竞争无论从技术、资本、市场等方面讲，归根到底是对人才的竞争，再加上之前原材料、原材料、劳动力成本的上涨，利润空间的紧缩使得目前整个汽车行业面临着重新整合，一线品牌企业越做越大，对人才的吸引力越来越强，人才的集中度也越来越高，再加之潜在竞争对手的迅猛发展以及对人才的高待遇大量渴求，作为二线及以下品牌企业，入力资源的招、用、育、留无疑是雪上加霜。

(2)微观环境分析



优势上市公司，具有良好的社会信誉和较高的社会形象，在行业内具有一定的品牌知名度。现有员工对公司具有较高酶忠诚度。公司总部地处经济欠发达地区，当地消费水平低，劳动力资源相对丰富，作风纯朴，勤劳踏实。



劣势地处经济欠发达地区，对人才的吸引力小，再加之薪酬水平相对较低(特别是中坚人才)，致使人才的招聘、激励和留住难度大；现有人员思想相对落后保守，创新工作和执行力度欠缺。



公司发展前景较好，具备和一线品牌竞争的实力，且国际化的发展战略已取得骄入的业绩，公司发展势头良好。同时，客车行业的整合也许对中通客车公司的人才招聘来讲是个很好的机会。



威胁客车企业马太效应以及潜在竞争对手(江淮、福田和申龙等)的迅猛发展，使原本已紧遗的人才资源面对着市场性的集中翻优化性配置，再加之其他汽车企业及相关企业的发展和薪酬福利待遇的诱导，中通客车公司面临着较大的人才压力。

2.内部环境分析

随着公司的快速发展，员工队伍迅速扩大，其年龄、学历、专业等结构组成基本合理。员工勤劳敬鲎，精力旺盛，责任感和上进心强，良好的员工队便是公司近几年持续快速发展的根本性保障。

(1)公司高层管理者组成结构(年龄、学历、专业方面等)比较合理，具有较强的使命感、责任感和变革创新精神以及先进的经营管理理念，他们对宏观经济走势具有很强的把握能力，并成功地驾驭着公司不断取得辉煌成就。

(2)作为公司“企业中坚”的中层干部，具有较强的敬业精神和对企业的忠诚，年富力强，精力充沛，敬业尽可责，团结协作，执行力较强。在随着企业共同成长的历程中正在逐渐吴备现代企业经营管理经验，职业化水平正在提高。

(3)公司研发对伍是基于“面向市场的产品层次研发”两建立起来的，具有很强的技术产品化能力。近年来，通过引进和培养，研发人员在数量、质量方面有了长足的进步，研发层次和水平明显提高。

(4)中通客车公司是国内客车企业的上市公司之一，良好的企业形象和产品品牌，中通客车的销售额及产品市场占有率迅速扩大，运行良好的营销网络中聚集着一大批具有现代营销理念和操作经验的营销管理和业务人才，这是公司在营销方面的人才优势。

(5)生产一线人员历来是公司值得骄傲的职工队伍，勤劳、敬业、学习、创新，目前公司生产一线员工无论在年龄结构、学历结构及职业层级构成上都相对比较合理，是公司产品制造或价值创造中的坚实核心。

(6)服务战略是公司发展战略的核心，服务战略的实施使得公司近年来在服务机构设置、制度建设特别是人员数量和层次方面有了突破性的提升，整体服务能力有了较大的提高，有效的支持或促进了公司的市场突破和经营发展。

但是，面临激烈的竞争压力，相对于中通公司国际化的发展战略需求，公司目前人力资源现状还需在以下方面急需解决和提升：

(1)国际化的战略需要国际化的战略思维和经营管理模式，公司高层管理人员对国际化企业管理和运作经验不足，还需通过不断的学习、考察和交流等形式进一步提高整体运营和战略性管理能力，以满足适应未来战略和竞争需求。

(2)中层干部组成其数量基本符合科学管理幅度，但其学历和年龄结构不太适应公司的国际化战略需求，学历组成整体偏低，专科及以下学历所占比例较高(占53％，中专及以下6人)；年龄结构基本可以，将从对未来适应性和创新角度上来讲有所偏高(平均37岁)。再者，目前公司大部分中层干部的知识偏老化或知识面相对较窄，综合表现在工作上就是缺乏系统思考能力和剖新性观念意识，固有思维严重，在决策领导能力、创新思维能力、策划执行能力、项目管理能力以及入力资源开发能力上欠缺较大。

(3)技术研发人员其性别、年龄、职级等结构基本可以，但相对于国家级技术中心要求特别是公司的技术国际化和标准国际化战略需求来讲，在人员数量(占7％，一般应占在8％-10％)、学历、职级以及开放创新性思维方面不够，目前公司技术中心内硕士及以上学历及高尖级领军型入才偏少，这对新产品的战略性开发及战略性的市场弓|导将缺乏强有力的后劲支持。

(4)营销人员其性别、年龄和职级结构基本可以，但人员数量有些不是(占7％，一般应在8-10％)，学历组成也相对不高(中专及以下27人，占18％)，且其中有些业务人员特别是国际市场开发人员因年龄、学历戴其职业类型，其职业能力已远不能适应市场运作的需要，急需进行调整和更换，以满足市场的长远开发和深度运作。同时，公司目前部分市场部经理和大区经理，其职业能力和综合素质无法匹配其职能要求，对整体市场运作和人才队伍的建设方露都存在较大的能力欠缺。

(5)生产一线人员其学历、年龄和性别结构比较合理，但其职级层次结构整体偏低。

一级工及以上人员(只占18%)，高级技师蹬前只有3入，多能工入数偏低(只占22％)，而且，在涂装工、试交工及粘接工等工种没有出现技师(当然这与劳动部门一直未组织有关)，这对公司的一线创新、质量提升和柔性管理资源整合来说都是一定程度的障碍，从目前的劳动力竞争来看，人员的稳定性还存在一定的交数。

(6)职能管理人员整体素质还可以，其年龄、学历、专业等结构比较符合现代企业的管理要求，但目前看积极性不高，激励的动力和压力不大(这帮公司的整体管理运行机制及薪酬激励有关)，部分还停留在一般事务性的处理之上，在管理力度和创新上相对较弱，思想比较封闭和保守。同时，相对于公司的精益战略和国际纯战略方面，其思想意识和整体职业能力还需继续提高。

(7)技术服务人员队伍虽较以前有了较大的提升，但相对于公司的市场战略需求来讲，无论其数量、技术能力和综合素质方面都存在较大的差距，主要表现在其总数量、学历层次(海外服务还可以)、技术能力、综合问题处理协调能力等还基本上是处理中低级阶段。

(8)分子公司总体来看，人员无论在层次、能力、专业和数量等方面都存在较大的缺墨和不足，急霈进行充实、调整和提升。

总之，相对于公司的国际化发展战略需求，目前公司人力资源梯队结构，在数量、专业和层级结构方面还处于缺乏、断层或不匹配状态，特别是营销和技术系统中的中高级入才缺口较大。而且，相对于公司发展来年，某些关键和核心岗位人才储备不足，人才的职业化能力和水平不高，这些都需要在人力资源规划中改善和提高。

四、中通客车人力资源需求分析

1.人力资源减少分析

首先预测一下未来3年公司人力资源的减少计划。根据以往公司人员变动情况及公司正常业务发展情况，预计今后3年内公司将会每年以100人的数量发生人员减少，减少原因主要是退休、辞职、辞退(开除)、工作外调、内退以及其他非正常因素减少。减少的岗位70％是基层员工特别是生产一线员工，技术和营销人员岗位减少占总减少比例的20％左右，管理人员岗位减少占总减少比例的10％左右。

2.人力资源需求预测

裰据公司的战略规划及业务发展规划，结合公司内部人力资源储备及人员减少分析情况，未来3年能支持公司战略发展的入力资源需求情况(见下面两表)。

3.外部供给预测

根据以上需求计划和公司现有人力资源现状，对人力资源需求外部供给预测如下：(王)对外招聘：因目前汽车行韭争夺激励，汽车人才特别是中嵩级人才特别急缺，且今后中国的劳动力资源也将面临供不应求的局面，这样对公司的外部招聘来讲无疑是面临的最大桃战。可喜的是公司誉前的发展势头和前景看好，社会形象帮地位逐步上升，对人才的吸引力还是可以，如果公司的相关机制特别是薪酬待遇能与市场对接，中通对外的人才招聘(包括各岗位和级别)还是非常有竞每力的。

(2)资源整合：资源整合主要针对公司急缺或临时性需求的中高级特别是高级职位，以项目合作、培训讲座、咨询交流等形式将外部高级或专家级人才智力引进公司。

外部资源整合可以有效的弥补公司在中嵩级职位的临时性或急需开展项冒工作上的溺位空缺，达到“不为所有但为所用”的最终目的。

4.态部供绘预测

根据公司的人才战略，公司中高级以上人才主要以内部培养为主，且公司经过几年韵久才培养、开发和调整，经过这几年人才职业培养和梯队建设，霞前公司内部有相当一批素质较高、潜力较大的青年人才，如果是再经过针对性的的培养和开发，公司内部的人才供给在资源土还是比较丰富，且公司在3年肉将根据人才梯队建设规划不断补充和更新人力资源，所以内部人才供给问题不大(当然后备人才的足量储备是前提)。同时，通过提高团队的结构建设和能力搭配提高组织运营能力，从而也可实现内部人才供给，这一手段的实旄主要苏职位接替计划、资源架接(上游岗位向下游或平行跨系统安置)、机构重置和项目合作等措施为主。

5.人力资源供需平衡分析

根据以上人力资源供需预测和分析，未来3年公司的人力资源规划基本能实现供需平衡。

首先，从需求上看，公司的发展战略对所需的人力资源(包括数量和结构)与目前入力资源状况存在一定的不平衡，然面这种不平衡是建立在公司未来战略实施的基础上。的一种数据体现，这是客观事实也给公司进行人力资源规划提出了供给补充需求；其次，根据公司的内部人力储备和外部供给预测，随着公司战略的分步实施，公司对人力资源的供给计划将会如期实施，从而很好的确保人力资源的及时性供给：最后，公司将会根据人才市场和公司经营发展情况，适时调整相应的激励政策，从丽确保公司入力需求与内外部供给的动态平衡。

中通客车人力瓷源规划的昏标本人力资源规划将结合公司发展战略对现有平台和机制继续深入、健全和完善，并根据人力资源的战略性需求加大力度深入歼展人才资源的储备性招聘、引进、培养和开发。

规划目标：健全二个平台，完善二个机制，打造三支队伍两个平台：培训教育平台和高端技术平台培训教育平台：继续建设中通教育学院，进一步完善培训教育体系，加强师资队伍建设和课程体系开发，丰富培训形式和培训管理模式，使中通教育学院真正成为一个公司内部人才资源开发和员工职业成长的平台，一个与外界交流合作，引进智力资本，加强知识传播和转化的平台，一个与客户、供应商共丽交流、经营、发展和共赢的平台。

高端技术平台：建立健全博士后科研工作站，根据研究课题并通过与吉林大学、清华大学和长安大学等院校薄士后交流站合作，引进博士后加强公司离端技术研发，通过博士后培养带动公司技术人才队伍；同时，通过博士后工作站，加强与高校间的项目合作，迸丽达到引进高校智力和科研资源的因的。

二个机制：入才市场化运作机制和薪酬激励机制，人才市场化运作机制：未来3年，将继续深入运作内部人才市场，以目标和绩效管理为基础，戳职泣标体系为标准，以竞争上岗药手段，制造足以产生强大执行力的动力和压力，加快人才资源的良性循环和绩效水平的螺旋式上升，最终达到公司绩效提升和个人职业成长的双赢。

薪酬激励机制：继续以人才职业化管理为中心，在全公司五大职业序列内深入完善实施岗位技能绩效薪酬管理模式，根据市场竞争性薪酬状况，提高薪酬水平，完善薪酬结构，加大对核心骨干和中高级入才的中长期激励，确保实现对终具有竞争力，对内具有公平性的高薪高压和高效“三离“的激励模式。

三支队伍：技术研发队伍、市场营销队伍和生产操作队伍技术研发队伍：确保“一个8％，二个10％”，确保技术研发人员总数占到公司总人数的85,硕士及以上人员数占到技术研发总人数的10％，主任师级及以上人数所占比例在现基础上增加10％。

市场营销队伍：确保“一个8％，三个10％”，确保市场营销人员总数占到公司总人数的8％，高师级以上营销入员总数占到市场营销总人数的10％，本科以上学历占市场营销总人数比例在现基础增加10％，中专及以下学历占市场营销总人数比例在现基础上减少10％。

生产一线队伍：确保“三个10％，确保高级技师人员总数占到生产操作总人数的10％(同时解决技师及以上人员在各工种间结构分布)，多能工(2个工种以上)人员占到生产操作总人数的比例在现基础上增加10％，中专以下学历占生产操作总人数的比例在现基础下降10％。

五、中通客车人力资源规划的总体思路

以人才职业化梯队建设为中心，以科学完善激励机制为基本点，以运营整合内外部人才和智力资本为重点，最终实现足以支持公司战略的人才资本价值最大化。

(1)职业化梯队建设：在未来3年内，迸一步加大公司五大职业序列的人才战略性储备和培养，重点建设开发技术研发、营销业务和生产操作等人才队伍，特别是中高级入才队伍的建设和培养。

(2)完善激励机制：通过员工职业生涯路线的进一步铺设、升降级标准的调整和完善、绩效薪酬体系的改革以及人才市场化运作的实施，创造足以产生强大执行力的动力和压力。

(3)运营整合内外部人才和橱力资本：主要通过资本运作三部曲，进一步加大对人才和智力资本的运营：招：通过招聘和引进特剐是中高级才，弥补相对于公司快速发展对人才的应急性需求；培：通过内部的培养和培训，进一步加大各职业序列人才梯队的培养翻建设，加快内部赘力资本麴开发和运营；培：主要是通过各种式，以中通教育学院、博士后工作以及其他平台，以请进、合作、咨询等多种方式，输入外部智力资本，达到“不为所有僵为所用”的最佳目的。

1.中通客车人力资源规划方案

(一)各职韭序列人力资源规划方案

(1)中层：中层人员目前总量58人基本可以，占2％，符合中等管理层次人员的管理宽度标准(1:50)，但男女比例太大(女干部只有4人，占6.9％)，应适当培养女于部。平均年龄37岁，从目前来讲正值干枣创业期，但从长远战略的来看，应再适当提拔年青干部，以使入才梯驮更加合理和坚实，使平均年龄控制在33岁左右。从学历上讲，中专及以下学历不能再占据中层管理岗位，所以应加大中专以下人员的淘汰和分流，从面真正发挥中层于部的“中流砥柱”作用。从职称上讲，级别结构基本可以，可在此基础上适当提高高级职称的占有量，另从职称类别上说，经济和会计类职称太少(经济类专业太少)，应以岗位为准加强经济管理类职称的考核和标准，增加经济管理类知识和操{繁技能。未来3年内将在中层入员中每年傈持5-10％的淘汰率(适当安撵或向外推荐)，到2025年公司中层人员将有30％左右被调整，总数控制在65人以内。

(2)管理人员；冒前公司的管理人员数量基本可以，男女比例也基本平衡，年龄结构也基本可以，如未有特设机构或其他特殊原因，管理人员数量在未来3年原则上不蒋增加，并在每年至少有王蹶的人员进行淘汰或调整。年龄结构可在此基础上可适当降低至平均32岁左右(将一些年龄偏大学历偏低的适当淘汰)。从学历结构上分析，中专及以下学历156入，占36％，比例有些过离，特别是初中及以下学历应缩减，争取在3年后在管理序列初中及以下学历不再存在，中专学历也按计划降低比例(最多占15％，主要是～些基础的管理岗位)；从职称角度上分析基本和中层相同，即中高级职称特别是高级职称太少，从职称类别和管理的角度上讲，经济管理类(含会计)专业太少，应加大在经济管理类专业领域内进行二次培养开发(现有培训或岗位调整)。

(3)技术服务人员：日前公司技术服务人员有75人，仅占2．8％，根据公司服务战略应在此基础上提高到4％左右，以在保证售后服务的基础上顺利开展和实施售前和售中服务，落实并深入公司的服务战略。从学历结构上看，高中及以下学历在3年内要取消，本科学历由现在的12％提高到20％(主要以海外技术服务和技术支持工程师培养为主)，专科(含高技)豳现在的50．7％提高至70％，中专(含中技)学历下调至10％，年龄结构稍偏大(平均34岁)，可适当下调至30岁左右。

(4)技术研发人员：目前公司技术人员无论从专业设置、学历结构、男女比例、年龄结构和人数上都是比较理想，但今后3年将重点在高尖人才的引进(或智力整合>上加大力度，特别是在底盘、电气、节能和减排方面，具体建设规划如上述。

(5)营销人员：今后3年内将在营销人员中增加和补充形象气质好、综合素质高丽外语水平(海外营销)又好的年青人方，加快海内外营销人才队伍的建设进程，具体建设规划如上述。

(6)生产工人：今后在生产一线将以提高劳动效率为中心思想，从生产组织、人员素质和技术工艺体系上分别进行调整。生产一线人员具体建设规划如上述，但在此基础上加强高技能和多能工的培养以及知识资本的传播。

(二)人力资源规划实施措施

以上专业人员的发展规划是在总量和结构规划的框架内根据实际情况进行调配，根据入力资源规划方案，下步工作策略将主要围绕战略规划目标，对人力资源的“招、育、用、留’’等四个环节工作进行深入的流程完善和价值整合。通过一系列人力瓷源管理制度及机制让一大批职业化、愿意并有能力为企业徽如贡献的优秀人才脱颖蔼出，促成公司人力资源整体结构的优化与素质的飞跃，在公司形成“人才国际化”与“国际化人才\"的优势，从两保障并推动公司发展战略顺利实现。在实施过程中其主要措施为：对外招聘，内部人才库中选拔和充实，现岗人员的培训和开发，公司内岗位调整和资源整合。

(1)外部招聘

人才的招聘和引进，属外部(包括海外)人才资源的资本性开发。

外部招聘是入力资源进入企业的入口，把好人力资源的入口关，是企业人力资源管理的重要和关键工作[3]。

以技术研发和市场营销服务序列的中级人才为主，以高级或尖端人才为辅，采取适当措施以招聘引进、项目合作、智力咨询等方式，加大外部中高智力入才的开发；根据公司战略需求，加大对需求特别是技术和营销专业大学生和硕士生的招聘、培养和储备力度；同时，根据生产需求，采取科学形式适量招聘和储备劳动力资源。

①大学及以上学历毕业生主要通过校园招聘、网上招聘和参加入才交流会等渠道解决，招聘时以应届毕业生为主，3-5年工作经验招聘为辅。学生来源技术类主要为吉林大学、长安大学、山东理正大学等；经济管理类主要为山东经济学院、山东财学院、山东大学等，外语类主要为山东大学、吉林大学、西安外语学院等。专科学历学生主要从山东境内及河北、陕西等专科类院校招收。生源方两，除特殊专业外，一般以山东特别是聊城及邻近省区为主。

计划今后3年，每年按招聘100名大学及以上学历毕韭生(汽车或机械专业英语六级以上作为重点对象)，具体专业及岗位根据当年计划。

②高技及离职毕业生主要通过与学校合作，采取定向培养、冠名班以及校园招聘等形式获取，合作院校主要为山东交通职业学院、聊城职业学院以及聊地市区的几所高级技校。计划今后用工来源将主要采取与学校舍作定商培养和冠名班形式(主要专业为汽车、焊接和涂装)，公司参与招生和过程培养，具体数量可根据实际需求随时获取。

◎社会人才一般人才主要通过网络、报纸、电视等媒体和人才交流会等渠道，高级人才则主要通过猎头公司获取。社会人才招聘专业主要为市场营销和技术研发人员，今后3年每年的社会人才招聘人数不低于当年总招聘人数的20％。常驻海外人才则根据需要实施人才本士化策略，对某些岗位采取当地招聘当地使用的措施。

(2)内部整合

①备职业序列人才队伍建设，主要通过每年组织的员工职业升降级活动来实施，根据每年的绩效考核、职业标准达标考核秘～系列的管理、培训、考试和比赛活动，有计划有目的的按比例组织开展各职业序列各层次的人才队伍和梯队建设。

②通过内部入才市场的良性运作，加大竞争上岗和末位淘汰的实施力度，加快内部人员流动，提高入岗匹配的优质率，进而提高岗位能力和绩效。今后3年，每年在各职业序列特别是在公司中层、技术、营销和质量等系统内进行竞争上岗和强制性末位淘汰(每年5％-10%)，加快对低水平和低素质人员的清洗力度，争取3年时闻在关键和核心岗位实现人岗匹配率90％，一般岗位人岗匹配率95％。

③通过岗位特别是关键和核心重要岗位的继任计划，有晷的的进行人才储备性培养和锻炼，加强后备人才的接替，确保内部人才市场运作和竞争上岗等措施的有效实施。

(三)中通客车人力资源规划实旋保障

1.组织保障

中通客车公司是中国客车业的骨干和民族品牌，是有着国有企业背景的上市公司，公司一贯强调控制、执行、创新和发展的企业管理方针。但是，面对当前快速变化的外部环境和竞争激烈的全球市场，企业必须彻底摆脱原来的经营思想和习惯性做法，以开放和包容的心态，深入学习贯彻科学发展观，转变经营增长模式，加大创新力度，通过科学管理将企业改变为管理科学、权责明确，灵活激励、控制有度的一种现代化管理企业。以市场为导向，变革组织机构，以结构扁平、人员精干、富于变化的灵活型作为组织形式，使信息渠道畅通、传输快速、更为对称。人力资源规划将改变企业组织的内涵，而变化后灵活的企业组织又有助于人力资源规划方案的实施。

首先，作为人力资源管理的执行部门和人力资源规划的主要制定部门，人员素质上要适应灵活组织的要求，必须具备科学先进的入力资源管理理念。完成由入力资源的管理者向服务者角色的转变，成为备部门人力资源工作的服务者、员工职业生涯规划的设计和促进者；更要提倡信息资源的共享和团队的协作。其次，企业的其它各个部门更要重视人力资源规划工作，尤其是部门的领导者，因为他们会不时地涉及到员工的招募、选择、培训、开发、考核、团队建设等入力资源管理职能[4]。在人力资源管理部门、使用部门和员工之间建立良好顺畅的信息沟通渠道，从而形成战略相连的人力资源规划[5]。只有如此，才能建成灵活型组织，保证人力资源规划对企业发展战略的动态支持。

2.制度保障

人力资源规划方案的具体落实，必须有与之适应的入力资源配置与培训开发、激励机制、绩效评价、薪酬福利等一系列入力资源管理制度，并且相互配合予以保证。

(1)人力资源配置与开发

①规范入才招聘流程，完善入才招聘和管理制度通过修订完善《中通公司人才招聘和管理制度》，规范人才招聘流程，明确部门职能分工和配合，细化人才招聘的渠道、工具、来源和不同层次的福利待遇，加强对招聘和引进入才的前期调查了解以及进公司后的绩效管理和开发，确保所招聘和引进人才的高效率、高质量和高效果。

②开发人才招聘渠道，加大入才招聘和弓|进力度根据所招聘和引进人才的不阀(层次、专业和区域等)，综合开发招聘渠道，加强人才招聘组织，戚立公司人才招聘专监组；在正常进行校园招聘、参加人才交流会帮网络媒体招聘的同时，加大与猎头公司、人才招聘公司的联系与合作力度，以在公司的中嵩级人才招聘和引进上有较大突破。同时，采取定向培养、提前预定和中间组合等形式，与学校合作加大对公司对所需入力资源的储备。

③建设外部入才库，扩大外部入才资源的整合空间通过各种方式搜集全国乃至全球特别是同行业竞争或潜在竞争对手中高级人才资源信息，并及时整理存档，随时了解变动情况，有准备地确定人才来源，建立入才库，以在适当时间采取措施对其进行招聘和引进，或者是以某种形式对其进行智力整合。

④健全完善培训秘课程体系，加强培训网络和师资队伍建设根据战略和业务开展需求，对原培训和课程体系进行调整和完善，继续深入实施岗位胜任力培训，加强内部培训管理网络建设和教师队伍建设，利用各种形式，加大力度整合开发外部师瓷(培训咨询机构、客户、供应商等)，组建各职业序列金字塔式的职业化培训师资队伍。

⑤完善培训模式，丰富培训形式，加大外部资源的引进和整合继续深入完善岗位胜任力培训模式，加大拓展培训形式，研究开发情景模拟、角色扮演等培训形式。同时，根据培训需求，加强对外帮培训师瓷的弓l进和对培训对象(特别是高尖、核心和后备人才)的送出力度，并通过与咨询机构及相关院校的合作，充分发掘利用其设备设施和其他培训性资源。

⑥转移培训重心，加强对公司串坚核心和骨干力量的职业化深度培训未来3年，将加强对中高层以及技术、营销系统的核心骨干和后备人才在精益思想、意识和舀际纯职业能力等方面的培训力度，实施上游拉动计划，以系统思考、创薪思维、职业技能和素养为培训主题，引进开展国际性的培训课题和相关内容》以请进来和送出去的形式，加大培训投入和考评力度。同时，以培训、交流或其他形式的制度或激励，促进中高层对下属的知识传播和影响。

(2)激励

对员工的激励，就其本质丽畜，是激发员工的工作行为动机的过程，也就是调动员工的积极性、充分发挥员工作用的过程[6]。

①深入开震竞争上窝，加快岗位人才素质的良性循环帮优化整合扩大深入内部人才市场化运作，完善竞争上岗的职业范围、标准流程和保障体系，优化人茂匹配和资源的高效整合，在营造压力和动力的情况下提高岗位执行力，进丽实现人才资本的高效性开发和价值增值。

②完善职业化人才升降级标准，继续推进人才职业生涯管理

修订完善公司五大职业序列的职业体系、标准和管理办法，配合绩效和目标管理，积极推进员工职业生涯管理计划和岗位接替计划，打通各职业序列人才的发展通路，使公司员工特别是关键和核心入才看到自己的发展目标并为之以努力和奋斗。在人才职业化建设中，要增强员工职业生涯管理的意识，建立员工职业生涯管理的制度。在员工进入企业时，引导员工熟悉工作，了解企业文化，增强对企业的认同感；在员工的早期职业阶段，帮助员工建立职业发展目标，发现员工的才能并委以重任；在员工的中期职业阶段，帮助和激励员工，使之事业上再上一层楼；在员工的后期职业阶段，鼓励、帮助其继续发挥余熟，为其他员工做好榜样[7]。

(3)绩效管理

追求好的工作续效，无疑是每个企业的重要譬标，虽然不是唯一的蓦标，但企业豹绩效又的确与员工个人的工作效直接相关。因此，对员工工作绩效的有效控件则是企业人力资源规划管理的重要职能之一[8]。因此，公司将以职业标准和国标计划力基础，以职业升级和薪酬调整为激励动力，以强制性区域分布为手段加强员工绩效管理，强化职业化工作能力，提高绩效水平，同时，利用其他绩效指标(包括项目管理)，加强团队绩效意识，提升团队整体绩效。

(4)薪酬福利

根据久才职业讫管理模式，进一步优化完善岗绩薪酬管理模式，加大岗位、技能和绩效在薪酬结构的三种激励因素的动力性结合，调整优化薪酬挂钩因素，最大程度的发挥薪酬的直接激励作用；提高特别是中坚和核心骨干人才的薪酬水平，馒其对外具有竞争力，提升公司形象。同时，对公司中高层和核心骨干人才探索实施股票期权、企业年金等中长期激励机制，提高中高级人才的主人翁意识。

3.主要政策取向

以上实施计划，在政策上将按以下取肉具体实施(见下面四表)：

注：对外招聘应同时满足三个条件：

  

4.人力资源管理信息系统保障

在知识和信息经济中，信息技术和信息系统变得十分重要。信息技术已深入到组织的基本活动中，成为企业经营管理的必要条件[9]。对人力资源规划来讲，一方面，充足、广泛的信息对正确判断企业人力资源问题、合理制定企业入力资源规划方案，至关重要。

另一方面，外部环境在不断的变化，企业的内部环境也随之不断变化，企业制定的发展战略必须根据环境变化进行修正。人力资源规划方案要适应环境变化，根据企业发展战略调整做出快速反应，更需要不断地跟踪、获取及时的、充足的信息，迅速地筛选、分析、整理。因此，要制定出好的人力资源规划方案，在其实施过程中及时、芷确的进行调整，需要一套功能强大的人力资源管理信息系统的支持和保证。

中通客车公司已经开发建立并实施了入力资源管理信息系统。现有的入力资源管理系统属ERP信息系统的支系统，基本具备企业内部人力资源管理所需的人力资源状况、人员配置、开发培训、薪酬福利等数据库及统计、分析应用软件，能够满足内部人力资源管理的需要。

内部缺乏适当人选

业务急需人员

快速获得竞争优势

(四)中通客车人力资源规划实施步骤

人力资源规划在实施过程中要分步分阶段进行，具体步骤(见下图)：第一阶段：系统完善，建立健全(2025---2025年，主题：人才资源靛开发和储备)，全面推动职业化人力资源管理体系的运作，对全公司的入力资源工作进行综合统筹、分级管理，引进相关方法和手段，推进入力资源体系中的各项制度、备个工作的开展、实施与完善，并落到实处，在公司内充分形成互动，提升入力资源管理体系的整体运作效果，加大人才资源的储备和培养，使一大批人才快速成长起来，推动企业国际化进程及阶段性战略雷标的实现。

第二阶段：改进和提升，实施前瞻性管理，发挥战略牵引作用(2025-2025年，主题：人才资源的价值整合和资本开发)，全面夯实入力资源各项工作，根据内外环境变化对人力资源管理体系进行升级、维护，在此基础上，前瞻性地开展入力资源战略管理，进行人力资源综合升级性整合，使得人力资源管理水平达到国内先进水平，在公司内形成一批其有较强职业纯的入才队伍，使入力资源成为公司的核心竞争力之一，使入力资源对公司整体工作发挥牵引作用。

第三阶段：持续改进阶段(2025-，主题：公司战略与个人职垃生涯的完美结合)，根据公司“从良好到伟大”的战略口号及具体发展战略，适时调整完善和改进入力资源规划，使人力资源规划全面支持、推动和加速公司变革及战略实现。

本DOCX文档由 www.zciku.com/中词库网 生成，海量范文文档任你选，，为你的工作锦上添花,祝你一臂之力！