

★机密

人力资源规划制度

某管理管控咨询公司

目 录

第一章 总则.....	1
1.1 目的和依据.....	1
1.2 适用范围.....	1
1.3 基本原则.....	1
1.4 工作责任.....	2
1.5 人力资源规划程序.....	2
第二章 人力资源需求预测.....	3
2.1 基本规定.....	3
2.2 现实人力资源需求预测.....	3
2.3 未来人力资源需求预测.....	4
2.4 未来人力资源流失预测.....	8
2.5 整体人力资源需求预测.....	9
第三章 人力资源供给预测.....	10
3.1 基本规定.....	10
3.2 内部人力资源供给预测.....	10
3.3 外部人力资源供给预测.....	11
第四章 人力资源净需求的确定.....	13
第五章 人力资源规划合适的方案的制定.....	14
第六章 附则.....	17
附录 1: 现实人力资源需求预测表.....	18
附录 2: 未来人力资源需求预测表.....	19
附录 3: 未来人力资源流失预测表.....	20
附件 4: 人力资源需求预测表.....	21
附录 5: 员工技能清单.....	22
附录 6: 人员接替图.....	24

附录 7: 人员变动矩阵表	25
附录 8: 人力资源净需求评估表	26
附录 9: 人力资源净需求表 (按类别)	27

第一章 总则

1.1 目的和依据

第一条 为了规范金瀚置业股份的人力资源规划工作，科学地预测、分析金瀚置业股份在环境变化中的人力资源供给和需求情况，制定必要的政策与措施，以确保金瀚置业股份在需要的时间和需要的岗位上获得各种需要的人才，从而保证战略发展目标的实现，根据金瀚置业股份的有关规章制度，制定本管理管控制度。

1.2 适用范围

第二条 本管理管控制度适用于金瀚置业股份及其金瀚置业股份下属的各个分公司。

1.3 基本原则

第三条 人力资源规划应该遵循以下原则：

1. 人力资源保障原则：人力资源规划工作应有效保证对金瀚置业股份人力资源的供给；
2. 与内外部环境相适应原则：人力资源规划应充分考虑金瀚置业股份内外部环境因素以及这些因素的变化趋势；
3. 与战略目标相适应原则：人力资源规划应与金瀚置业股份战略发展目标相适应，确保二者相互协调；
4. 系统性原则：人力资源规划要反映出人力资源的结构，使各类不同人才恰当地结合起来，优势互补，实现组织的系统性功能；

企业和员工共同发展的原则：人力资源规划应能够保证金瀚置业股份和员工共同发展。

1.4 工作责任

第四条 人力资源部是人力资源规划的归口管理管控部门，其他职能部门和生产部门具体负责本部门的人力资源规划工作，具体工作分工如下：

1. 人力资源部：

- (1) 负责金瀚置业股份人力资源规划的总体编制工作；
- (2) 负责金瀚置业股份人力资源规划的组织工作；
- (3) 负责制定金瀚置业股份人力资源规划的工作程序；
- (4) 负责确定金瀚置业股份人力资源规划的预测方法；
- (5) 负责金瀚置业股份人力资源规划所需数据的收集和确认；
- (6) 负责对金瀚置业股份各部门的人力资源规划提供帮助和指导。

2. 其他职能部门和生产部门：

- (1) 在人力资源部的领导下负责本部门的人力资源规划编制工作；
- (2) 负责向人力资源部提供本部门初步的人力资源规划；
- (3) 向人力资源部提供进行人力资源规划所需的历史和预测数据。

1.5 人力资源规划程序

第五条 一个典型的人力资源规划包括以下程序：

企业外部环境和企业内部环境分析→人力资源需求预测→人力资源供给预测→确定人员净需求→人力资源合适的方案的制定

第二章 人力资源需求预测

2.1 基本规定

第六条 人力资源需求预测是指为实现金瀚置业股份既定目标，根据金瀚置业股份的发展战略和发展规划，对预测期内所需员工数量和种类的估算。

第七条 人力资源需求预测分为现实人力资源需求预测、未来人力资源需求预测和未来人力资源流失预测。

现实人力资源需求预测是指根据金瀚置业股份目前的职务编制水平，对人力资源现状和人员配置情况进行盘点和评估，在此基础上，确定现实的人力资源需求。

未来人力资源需求预测是指根据金瀚置业股份的发展战略和业务发展规划对预测期内金瀚置业股份所需人员数量、种类和条件所做的预测。

未来人力资源流失预测是在综合考虑金瀚置业股份人员离职情况的基础上对预测期内的人员流失情况做出预测。

第八条 人力资源需求预测是一项系统工作，各部门必需在人力资源部的组织下积极参与。

第九条 人力资源需求预测涉及多种因素，各部门在预测中应灵活采用定性预测方法和定量预测方法，并在实际执行中对预测结果不断进行修正。

2.2 现实人力资源需求预测

第十条 金瀚置业股份现实人力资源需求按以下步骤进行：
第一步：根据工作分析的结果，确定目前的职务编制水平和人员配置；

第二步: 进行人力资源盘点, 统计出人员的超编、缺编以及是否符合职务资格要求;

第三步: 人力资源部门将上述统计结论与各部门管理管控者进行讨论, 对统计结果进行修正;

第四步: 该统计结论为现实的人力资源需求。

第一条 人力资源部应当在工作分析的基础上确定金瀚置业股份目前的职务编制水平, 并将相应的职务说明书作为确定各岗位工作职责和任职资格的标准。

第二条 在确定职务编制水平时, 金瀚置业股份推荐使用以下工作分析方法:

1. 工作日记法;
2. 观察法;
3. 问卷调查法;
4. 关键事件法。

第三条 人力资源部应在每年的年中和年终对金瀚置业股份人力资源状况进行盘点, 对照现实职务编制水平, 统计出人员的超编和缺编情况。

同时, 根据职务说明书确定的岗位任职资格要求和历次绩效考核结果, 统计出不符合职务资格要求的人数。

第四条 人力资源部将上述结果进行汇总, 填写《现实人力资源需求预测表》(见[附录 1](#)), 即为初步的现实人力资源需求预测。

第五条 人力资源部将初步现实人力资源需求预测结果与各部门管理管控人员进行讨论, 根据实际情况做进一步修正。

第六条 修正后的结论即为现实人力资源需求预测。人力资源部应根据最后的统计结论重新填写《现实人力资源需求预测表》。

2.3 未来人力资源需求预测

第一条 金瀚置业股份未来人力资源需求预测采取自上而下预测和自下而上预测相结合的方式进进行。

第二条 金瀚置业股份未来人力资源需求预测按以下步骤进行：

第一步：对可能影响人力资源需求的管理管控和技术因素进行预测；

第二步：根据企业的发展战略和业务发展规划，确定预测期内每年的销售收入、相关项目数量等因素；

第三步：根据历史数据，初步确定预测期内总体人员需求以及管理管控职系、相关项目管理管控职系和技术职系的人员需求；

第四步：各部门根据增加的工作量并综合考虑管理管控和技术等因素的变化，确定需要增加的岗位及人数；

第五步：将上述两个步骤所得的统计结论进行平衡和修正，即得到未来人力资源需求预测。

第三条 在进行人力资源规划内外部环境分析时，推荐使用以下分析方法：

1. PEST 分析方法；
2. 波特五力分析法；
3. SWOT 分析方法。

第四条 人力资源内外部环境分析由总裁办公会负责，其他部门配合。

第五条 人力资源部在进行未来人力资源需求预测时，需首先对以下问题做出预测：

1. 行业的发展趋势是什么？这种趋势对金瀚置业股份的人力资源政策会产生哪些影响？

2. 金瀚置业股份的竞争环境是否会发生大的变化？这种变化会对金瀚置业股份造成哪些影响？

1. 金瀚置业股份的主要竞争对手是否会改变竞争手段？这种改变会对金瀚置业股份的人力资源政策造成哪些影响？
2. 金瀚置业股份的竞争优势在哪里？这种竞争优势如何才能得以保持？
3. 金瀚置业股份的发展战略是否会做出调整？这种调整会对金瀚置业股份的人力资源政策产生什么样的影响？
4. 金瀚置业股份的组织结构和运作模式是否会做出大的调整？这种调整是否会增加或减少目前岗位？是否会对金瀚置业股份的人力资源需求产生影响？将产生什么样的影响？
5. 金瀚置业股份未来人力资源的年龄结构、学历结构、知识结构是否能满足金瀚置业股份的发展需求？如不能，应如何做？
6. 行业技术是否会取得重大突破？这种突破会对金瀚置业股份产生什么样的影响？
7. 金瀚置业股份是否会采取新的技术或工艺？会对金瀚置业股份产生什么样的影响？

第十一条 人力资源部在进行未来人力资源需求预测时，应根据金瀚置业股份战略发展规划，明确预测期内每年的业务数据：

1. 房地产相关项目的销售收入；
2. 农业相关项目相关项目的销售收入；
3. 其他相关项目的销售收入。

第十二条 人力资源部应首先采取回归分析法，对预测期内每年的人员需求总数进行初步预测。回归方程如下：

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$$

其中：Y——每年人员需求总数

β_0 ——常数

X_1 ——每年房地产相关项目销售收入

X_2 ——每年农业相关项目销售收入

X₃——每年其他相关项目销售收入

人力资源部可以根据情况变化对回归方程的自变量即人力资源需求影响因素的选择做出适当调整。

第一条 人力资源部对预测期内每年的人员需求总数做出初步预测后，应根据过去三年的历史数据，计算出管理管控职系和技术职系之间的人员比例，并据此确定各职系在预测期内每年的初步人员需求数量。

第二条 人力资源部应组织各职系对本职系具体人员需求做出预测，根据增加的工作量并综合考虑管理管控和技术等因素的变化，确定需增加的岗位和人数。

第三条 各职系在对未来人力资源需求进行预测时，应在人力资源部的组织和监督下，采取德尔菲法进行。

所谓德尔菲法，又称专家会议预测法，是以书面形式背对背地分几轮征求和汇总专家意见，依靠专家个人经验、知识和综合分析能力进行预测的一种方法。

第四条 采取德尔菲法进行人力资源预测需按以下步骤进行：

步骤一：预测准备工作，包括：

- (1) 由人力资源部确定预测课题及各预测相关项目；
- (2) 在人力资源部成立预测工作的临时机构；
- (3) 在各职系内成立专家小组，专家小组应由6—12人组成，应包括人力资源方面的专家和本职系内部门领导和员工。

步骤二：进行专家预测，包括：

(1) 预测临时机构把有关背景材料交给各位专家，这些材料应包含但不限于本管理管控办法第十八条和第十九条所列范围；

(2) 要求各专家在各自的领域内，根据人力资源部提供的背景资料，结合自己对本职系的发展预测，对本职系内将要增加或减少的岗位和人数进行预测。

步骤三：临时性预测机构进行收集反馈，包括：

- (1) 收集各预测专家的预测结果；
- (2) 预测机构对各专家意见进行统计分析，综合第一次预测结果；
- (3) 把综合结果反馈给各专家，再要求其做出第二轮预测；
- (4) 将以上过程重复数次。

步骤三：得出预测结果，包括：

当各专家的意见接近一致时，结果即成为可以接受的预测。

第十三条 运用德尔菲法进行人力资源需求预测时，应注意以下几个问题：

1. 要给专家提供已收集的历史资料及有关的统计分析结果，充分利用专家的知识 and 经验；
2. 要采用匿名方式，使每一位专家都能独立自主地做出自己的预测，避免受其他专家的影响；
3. 对专家不要求预测精确，允许他们粗略估计，并要求提供预计数字的肯定程度；
4. 收集反馈过程要重复几次，直到专家的意见比较趋同时，才做出最后预测结果。

第十四条 除上述提到的回归分析法和经验估计法外，人力资源部和预测专家在进行人力资源需求预测时，还可以采取以下方法：

1. 比率分析法：这是进行人力资源需求预测时比较常用的一种方法，主要是通过某些原因性因素和关键员工数量之间的比例关系，来确定未来员工的数量。比如通过销售额和销售人员的比例关系，来确定金瀚置业股份未来销售人员的数量。

2. 生产函数模型法：主要是运用一些特定的生产函数对未来人力资源需求进行预测的方法，金瀚置业股份推荐使用下列两种生产函数模型法：

(1) 简单模型：这一模型假设人力资源需求和企业的产出水平成比例关系，其公式如下：

其中： $M_t = M_0 (Y_t / Y_0)$

Y_0 ——现有产出水平

Y_t ——未来时间 t 时的产出水平

M_0 ——现有条件和产出水平对应的人员数

M_t ——未来时间 t 时的人员需求数

(2) 复杂模型：是由人力资源需求的当前值和以往值以及产出水平的变化而确定的模型，其公式如下：

其中： $M_t = (M_0 / Y_0) Y_t + (M_0 / Y_0 - M_{-1} / Y_{-1}) Y_t$

M_{-1} ——前一期的劳动力人数

Y_{-1} ——前一期的产出水平

3. 劳动定额法：是根据劳动者在单位时间内应完成的工作量和金瀚置业股份相关计划的工作任务总量推测出所需的人员总数，其公式如下：

$N = W \div Q(1 + R)$

其中： N ——人力资源需求量

W ——相关计划内任务完成量

Q ——企业现行定额

R ——相关计划期内生产率变动系数

第十五条 未来人力资源需求预测完成后，人力资源部应根据预测结果填写《未来人力资源需求预测表》（见[附录 2](#)）

2.4 未来人力资源流失预测

第十六条 人力资源部在进行未来人力资源流失预测时，应按以下步骤进行：

步骤一：根据现有人员的统计数据，对预测期内离职的人员进行统计；

步骤二：根据历史数据，对未来可能发生的离职情况进行预测；

步骤三：将上述两项预测数据进行汇总，得出未来流失人力资源预测。

第十七条 完成未来人力资源流失预测后，人力资源部应将相关预测结果填入《未来人力资源流失预测表》（见[附录 3](#)）

2.5 整体人力资源需求预测

第十八条 人力资源部应根据现实人力资源需求、未来人力资源需求和未来流失人力资源预测，汇总得出金瀚置业股份整体人力资源需求预测。

第十九条 人力资源部应将金瀚置业股份整体人力资源需求预测结果填入《人力资源需求预测表》（见[附录 4](#)）

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。
如要下载或阅读全文，请访问：

<https://d.book118.com/205123104120011131>

第二十条