

XX公司

2021-2025 年人力资源战略规划

编制：XX部 XX 丹

审核：XX部 XX

2021 年 月

批准：

目 录

一、概述

1. 人力资源规划的目的
2. 人力资源规划的依据
3. 人力资源规划的原则

二、环境分析

1. 外部环境分析
2. 内部环境分析

三、现状盘点

1. 人力资源存量盘点
2. 人力资源管理现状盘点

四、人力资源战略规划

1. 公司未来战略发展规划
2. 核心能力与核心人才识别
3. 人力资源总量及结构规划
4. 人力资源素质规划
5. 核心人才规划
6. 人力资源成本费用预算
7. 人力资源政策规划

五、人力资源业务规划

1. 组织规划

2. 人力资源招聘配置规划
3. 人力资源培训培养规划
4. 员工职业生涯规划

六、人力资源开发与管理策略

1. 人力资源价值/使命/工作定位
2. 人力资源管理体系建设
3. 人力资源管理职能提升重点举措
4. 人力资源重点工作计划

一、概述

（一）人力资源规划的目的

1、规划人力发展，促进人力资源合理使用，有效支撑企业战略。

2、通过提高人力效能，提升企业绩效。

3、促进企业形成持续的竞争优势。

（二）人力资源规划的依据

1、企业战略发展规划

公司定位为依附母体发展成为具有 XX 特色的专业资产管理公司。通过提供融资、委托按揭业务等服务，逐步发展全程信用管理服务的商业模式，达到控制集团产品销售渠道风险的目标。

根据集团要求，未来公司重点推进委托按揭业务和债权清理业务，2022 年实现营业收入 12.78 亿元，2023 年预计实现 13 亿元，2024 年预计 11.5 亿元，2025 年预计 12 亿元。

2、企业《人才资源现状调研分析报告》

（三）人力资源规划的原则

1、充分考虑内、外部环境变化，保持适当弹性的原则

2、以人力供应为重点的原则

3、促使企业和员工共同发展的原则

二、环境分析

（一）外部环境分析

1、工程机械社会宏观环境分析

“十四”时期是 XX 行业发展环境良好、势头较快的黄金时期，宏观经济的持续稳定较快发展和基础设施建设的快速增长为 XX 行业快速发展提供了良好的经济环境。2021 年是贯彻落实“十四五”规划承上启下的关键一年，也是 XX 行业全力推进转型升级、为建设机械强国奠定基础的关键一年。以科学发展为主题，以加快转变发展方式为主线，实现转型升级，是 XX 行业突破瓶颈解决症结的关键，是实现跨越发展的必然要求，也是当前和今后一个时期的中心任务。

2、行业环境分析

（1）信用销售模式发展前景

2021 年初开始，随着全球经济增长的放缓和银行信贷政策的紧缩，很多中小企业面对价值几十万、几百万甚至上千万元的机械设备，出现了“钱紧”的现象，这也直接导致工程机械行业出现降速。在这样的背景下，“信用销售”开始成为制造商和企业客户青睐的主要模式。

2021 年 X 月份在 XX 举行的以“发展信用销售、扩大国内需求，化解贸易风险、拓宽融资渠道”为主题的信用销售高层论坛会议全面分析了在当前经济形势下信用销售面临的问题以及研究信用销售对促进经济发展的重要作用；大会指出，发展信用销售，有助于扩大国内需求，刺激消费增长；有助于加快资金周转，提高经济运行效率；有助于丰富融资

途径，促进银行信用和商业信用协调发展，缓解中小企业融资困难；有助于优化市场信用环境，完善社会信用体系。

（2）信用销售模式面临的问题

①信用销售管理尚未受到足够的重视

XX分期付款开展销售时间不长，很多企业在销售初期风险认识不够，风险防范意识不强。未能认识到信用管理的重要性。有些企业错误的认为实施信用管理会限制分期付款交易，影响企业与客户关系。增加管理成本。

②缺乏科学的信用风险制约机制

企业过分注重销售业绩，而对客户缺乏信用预测、分析和评估。只要客户有购买设备的愿望，就通过各种手段来满足客户的购买条件，甚至对客户所提供的手续进行更改。对应收账款缺少监督，对拖欠严重的客户没有及时追讨。结果账面利润扩大了，而财务状况不容乐观，导致应收账款上升，呆坏账增加，利润下降。

③缺乏客户资信信息资源。

客户信息是信用分析和评价的基础，只有全面搜集客户信息，才能对客户进行全面的信用分析和决策。客户不愿意提供真实的信息，信息来源渠道狭窄等条件影响对客户信用风险评估的准确性。

3、竞争对手分析

（1）XX有限公司

（2）XX有限公司

（二）内部环境分析

1、 公司主要承担 XX集团的资产风险控制的职能，通过银行按揭等业务为载体，为主机厂、经销商提供低成本、高效率的全程信用管理，全面介入集团资产风险控制管理，降低集团资产的风险，并增加集团现代服务业收入。

2、 树立三放、两控、一遏制的业务理念，打造狼性队伍的文化，具有坚信成功的态度，见机行事的心智，强烈的危机意识，永不言败的个性。

3、 组织架构

至 3 月公司下设综合管理部、财务审计部、法律合规部、信用管理部、融资管理部 5 个管理部门，XX XX XX XX XX XX XX7个业务部门。

XX 公司

图 1 XX 组织架构图

- 5 -

4、员工队伍

截止到 2021 年 X 月 30 日，公司在岗员工 75 人，其中：硕士研究生 13 人，本科 58 人，专科 4 人。其中 43 人取得法律从业资格，9 人取得会计从业资格，1 人取得会计师资格，1 人取得高级会计师资格，1 人取得一级企业法律顾问资格，1 人取得二级企业法律顾问资格，1 人取得经济师资格，1 人取得工程师资格，1 人取得高级政工师资格，1 人取得注册会计师资格，1 人取得高级人力资源管理师资格。

公司为了规范人力资源管理分别建立了《薪酬分配制度》、《考勤管理制度》、《应届大学毕业生、关键人才、核心人才购房借款的管理规定》、《大学生实习制度》、《后备干部队伍建设制度》、《中层干部选拔任用制度》、《员工教育培训管理制度》、《兼职培训师管理规定》、《保密制度》等，由于制度的建立保障了公司人力资源持续有效的发展。

公司从事人力资源工作目前有 X 人，其中本科 X 人，研究生 X 人，高级人力资源管理师 X 人。

三、现状盘点

（一）人力资源存量盘点

1、在职在岗员工

①学历方面

截止到 2021 年 X 月 30 日，公司在岗员工 75 人，其中：硕士研究生 13 人，本科 58 人，专科 4 人。

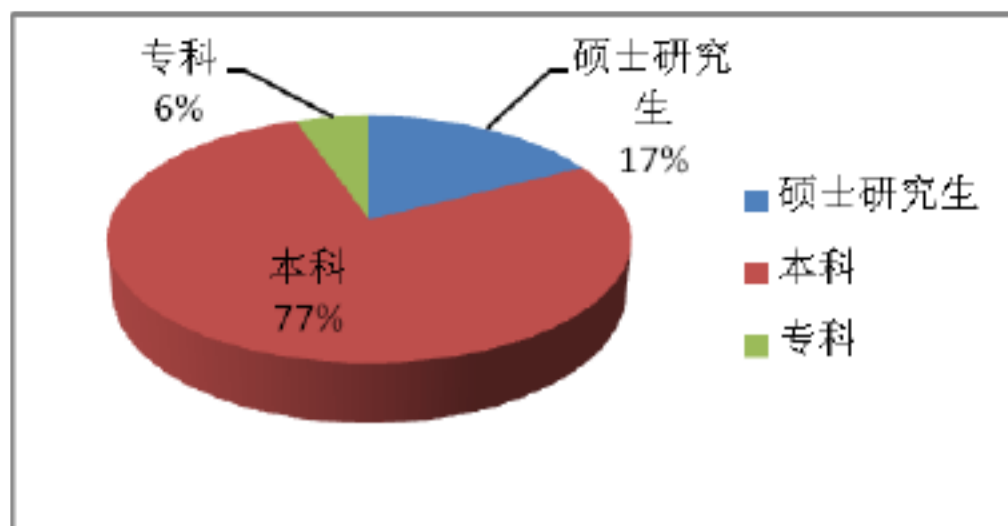


图2 在职在岗员工学历情况

②职业资格方面

2021年X月公司员工54人取得职业资格，其中43人取得法律职业资格，9人取得会计从业资格，1人取得注册会计师资格，1人取得企业人力资源管理师资格。

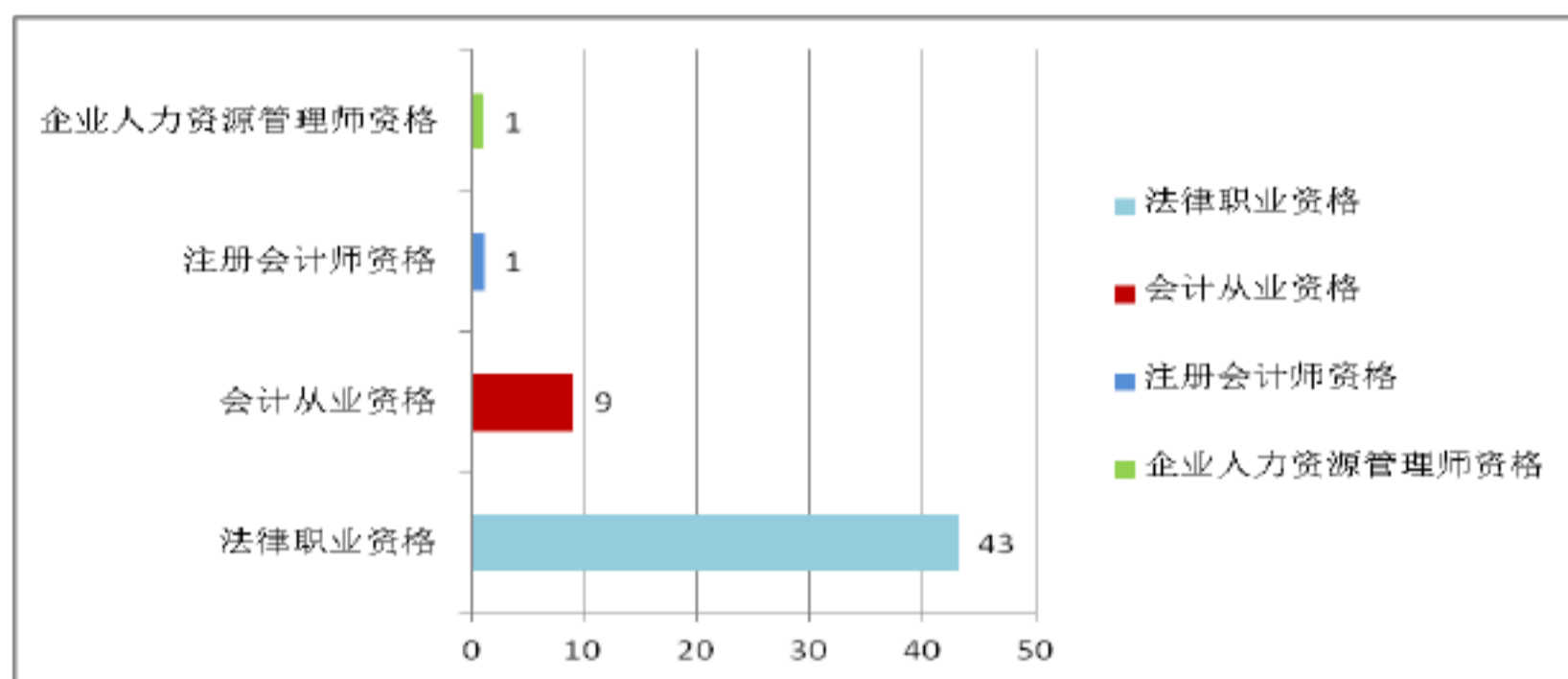


图3 在职在岗员工职业资格情况

②职业职称方面

2021年X月公司员工7人获得中级及以上职称，其中1人取得一级企业法律顾问职称，1人取得二级企业法律顾问职称，1人取得会计师职称，1人取得经济师职称，1人取得工程师职称，1人取得高级会计师职称，1人取得高级政工师职称。另有

1 XX员工职称明细图

专业类别	合计	职称等级			
		初级	中级	高级	
				副高级	正高级
工程技术类	1		1		
经济类	1		1		
会计类	4	2	1	1	
政工类	1			1	
律师、公证类	6	4		1	1
合计	13	6	3	3	1

③年龄结构方面

公司 26 岁以下人员 27 名，26 岁至 30 岁 31 名，31 岁至 40 岁 11 名，41 岁至 50 岁 9 名。

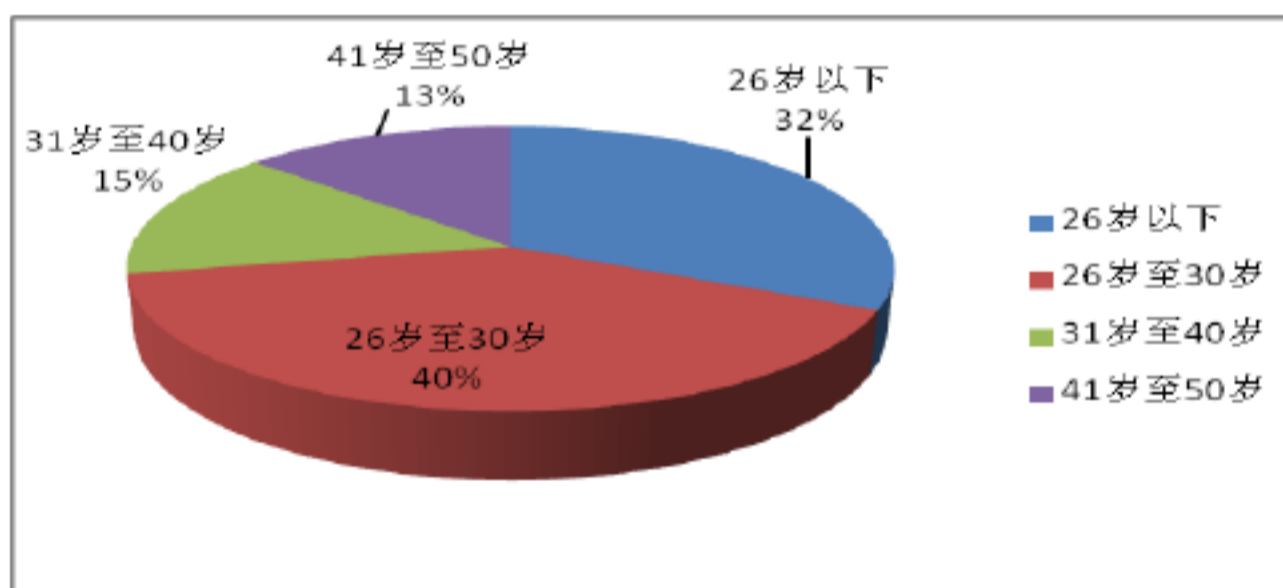


图 4 在职在岗员工年龄结构

2、劳务及外聘人员

①学历方面

截至 2021 年 X 月 30 日，公司劳务人员共 32 人，其中外聘律师 30 人，司机 1 人，信息管理 1 人；研究生 1 人，本科 29 人，专科 2 人。

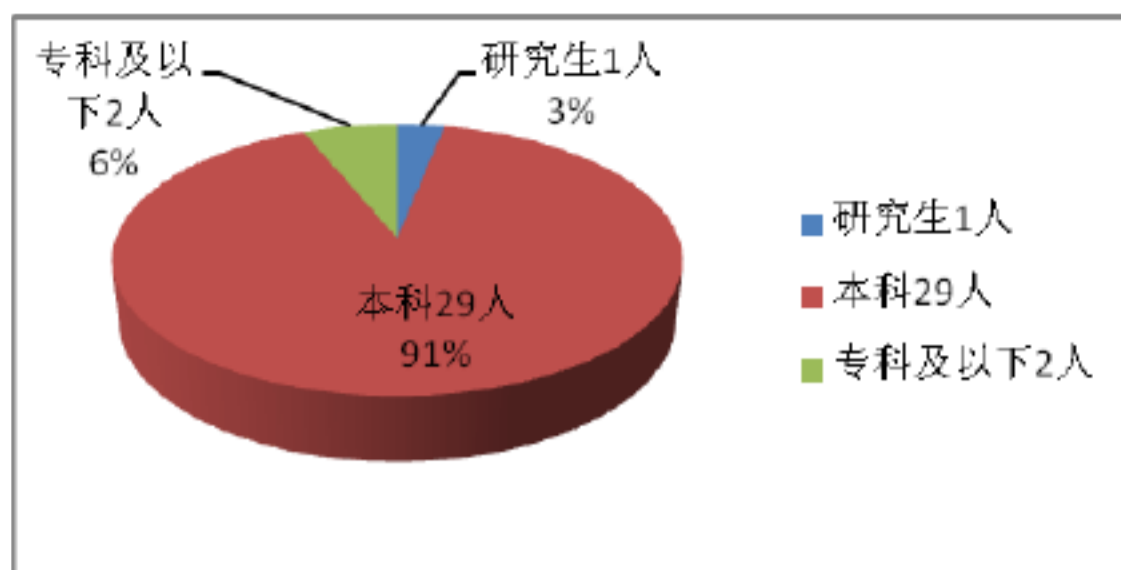


图5 劳务及外聘人员学历结构

②年龄结构方面

公司劳务人员 26 岁以下人员 3 名,26 岁至 30 岁 12 名, 31 岁至 40 岁 8 名, 41 岁至 50 岁 2 名。

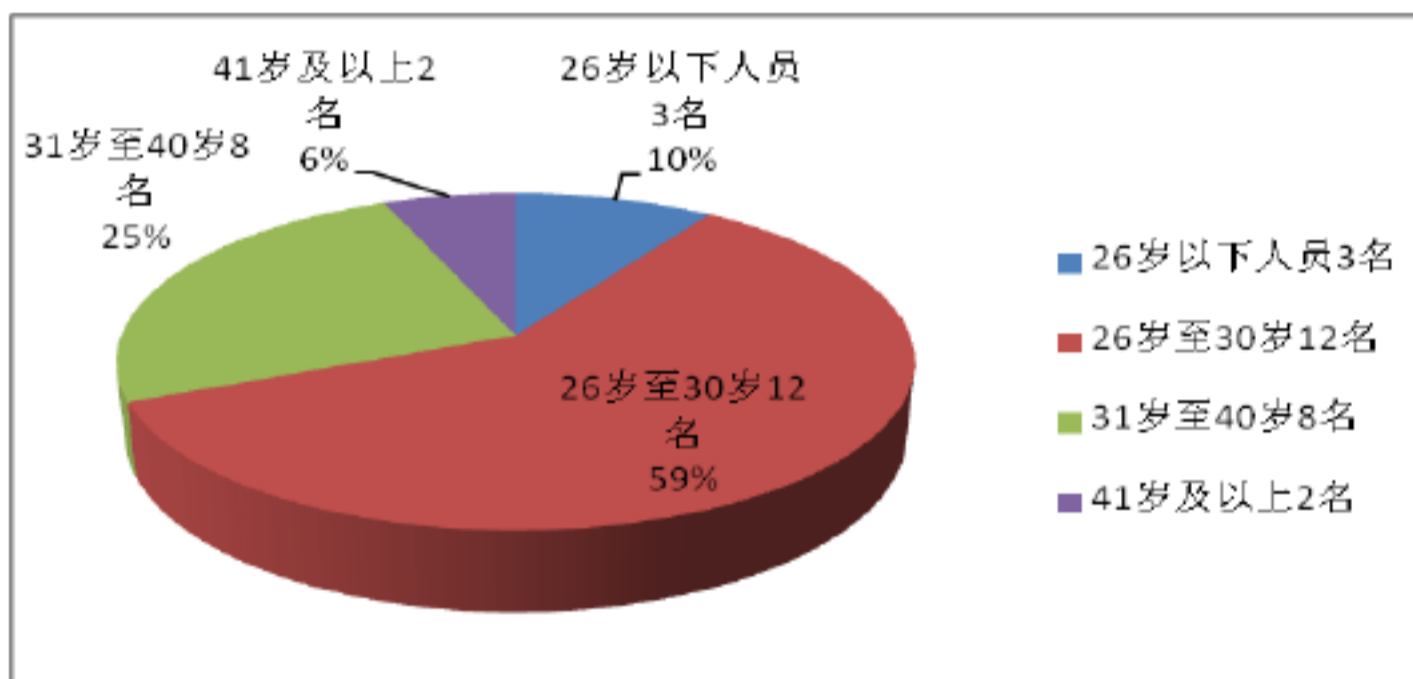
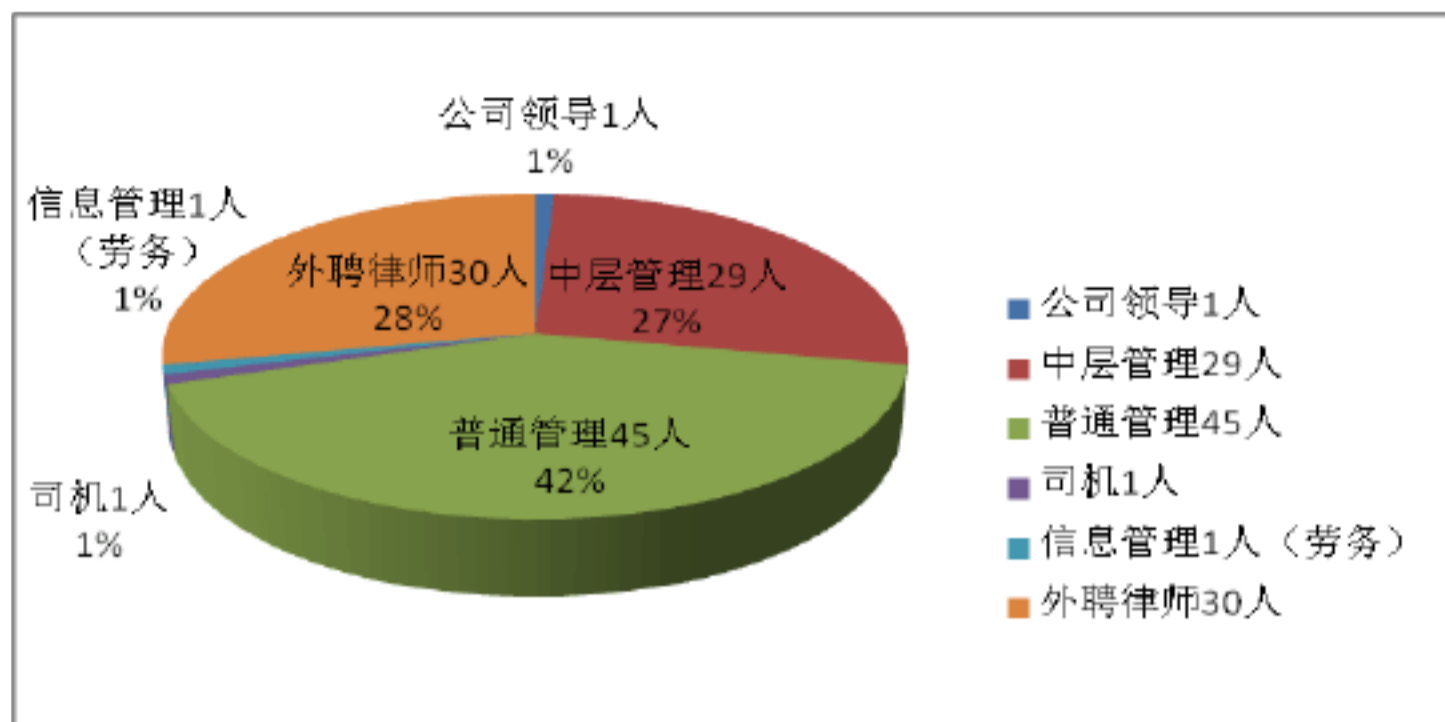


图6 劳务及外聘人员年龄结构

3、职务类别方面

公司管理序列共 75 人，其中公司领导 1 人，中层管理 29 人，普通管理 45 人，另有司机（劳务人员）1 人、信息管理 1 人、外聘律师 30 人。



7 员工职位类别结构

4、岗位类别方面

高级管理 1 人，财务管理 11 名，综合管理 5 名，司机 1 人，法务管理 89 名。

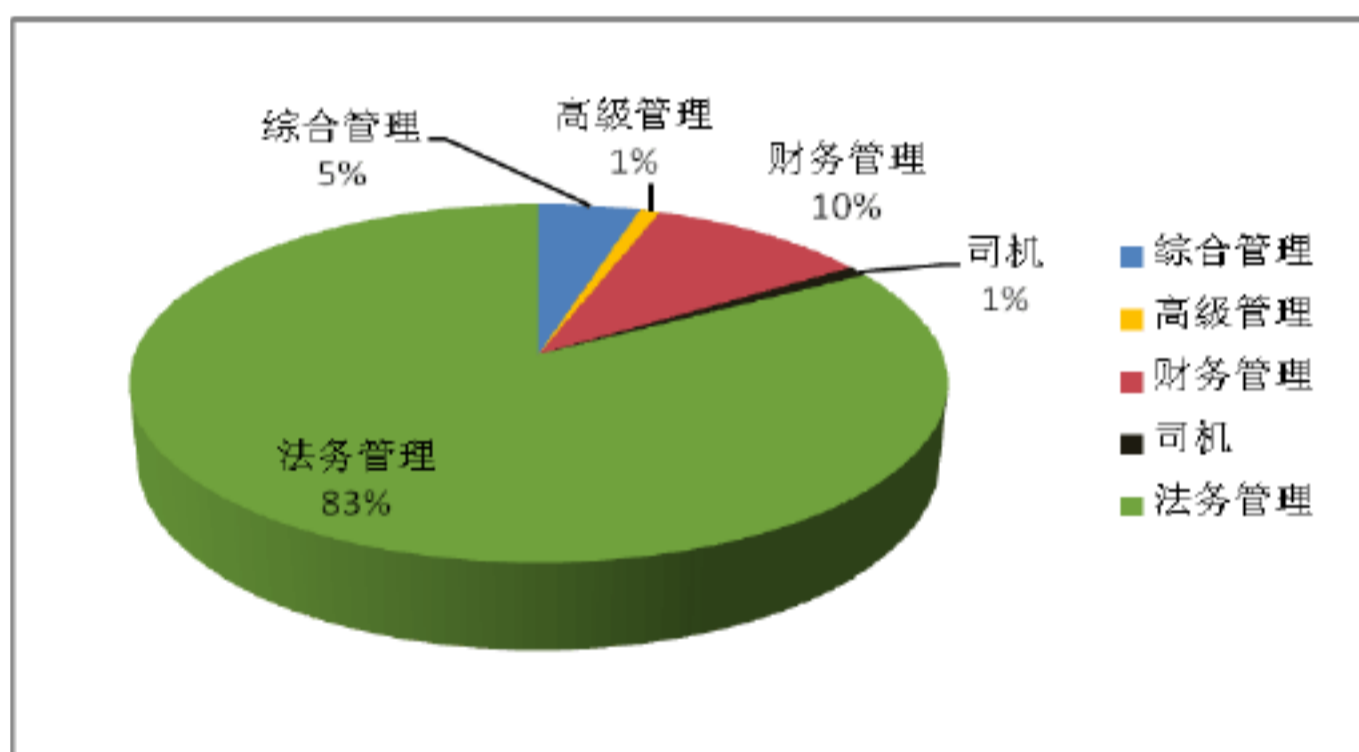


图 8 员工岗位类别结构

(二) 人力资源管理现状盘点

1、人力资源管理的优势

(1) 公司员工综合能力强。

公司员工学历较高，综合素质强，学习、理解能力快，公司的管理理念、制度易于理解并付诸实施。

2) 管理信息传导快。

公司现行规模小、人数较少，公司的管理者与员工之间的关系更为紧密，彼此之间信息传播快、偏离度小。从而有效地增加员工的凝聚力。

2、人力资源管理的劣势

(1) 人力资源管理经验的重新累积

XX公司的人员结构由法务、财务、人力资源、行政四类组成，这种构成需要人力资源进行创新。需要对法务知识有全新的认识，需要有大局意识，需要不断探索法务、财务、人力资源、行政管理等方面的管理方法。

(2) 人力资源管理制度的规范化有待进一步加强

当今的时代是创新的时代，具有开放的信息和开放的市场，以及开放的人才竞争。在这个竞争的时代，拥有开放、创新的人力资源管理观念和管理制度，就能拥有一流的人力资源，同时拥有核心的竞争力。公司处于成立初期，各项制度都不健全，要注重在各项管理制度的建立符合时代特性，创新且具有适用性。

1、企业战略发展定位

公司主要承担 XX集团的资产风险控制的职能，通过银行按揭等业务为载体，为主机厂、经销商提供低成本、高效率的全程信用管理，全面介入集团资产风险控制管理，降低

公司定位为依附母体发展成为具有 XX特色的专业资产管理公司。通过提供融资、委托按揭业务等服务，逐步发展全程信用管理服务的商业模式，达到控制集团产品销售渠道风险的终极目标。

2、发展战略目标

(1) 公司发展总体目标

未来 3-5 年公司发展成为在工程机械行业中处于领先地位的专业资产管理公司。

(2) 公司业务发展目标

根据集团金融服务平台安排，未来公司重点推进委托按揭业务和债权清理业务，2022 年营业收入 12.78 亿元，2023 年预计 13 亿元，2024 年预计 11.5 亿元，2025 年预计 12 亿元。其中，委托按揭收入目标：

表 2 XX2022—2025 年委托按揭营业收入目标

部门 \ 年份	2022 年	2023 年	2024 年	2025 年
XX	0.05	0.50	0.50	0.50
科技产品	0.30	0.40	0.40	0.40
XX	0.30	0.70	0.70	0.70
XX	7.85	7.00	7.00	7.00
基础产品	0.25	0.60	0.60	0.60
随车产品	0.10	0.30	0.30	0.30
其它产品	0.20	0.50	0.50	0.50
合计（亿）	9.05	10.00	10.00	10.00

（3）业务整合目标

根据集团安排，从 2022 年起资产公司将各产品事业部的分期逐步转成委托按揭，并按照集团信用池管理办法给各产品事业部提供风险控制服务和帮助企业提高毛利率。通过公司委托按揭及统一管理各产品事业部银行按揭，使集团银行按揭销售比例保持在 20%以上。

为全面提升集团信用销售风险控制水平，未来将统一信用管理机制，由资产公司全面接手各产品事业部信用管理工作，整合各主机厂信用管理人员，最终形成一支由资产公司统一领导的具有高效率的信用管理队伍。

（二）核心能力与核心人才识别

1、核心能力

核心能力是指公司的主要能力，是使公司在竞争中处于优势地位的强项，是其它对手很难达到或者无法具备的一种能力，核心能力关乎技术和对应组织之间的协调和配合，从而可以给企业带来长期竞争优势和超额利润。根据集团公司“十四五”规划，公司的职能在于通过逐步发展全程信用管理服务的商业模式，达到控制集团产品销售渠道风险的目标，这项风险控制能力具有价值性、独特性、不可替代性、可延展性，符合对“核心能力”的界定，是 XX 公司特有的核心能力。

2、核心人才

核心人才是在企业发展过程中通过高超的专业素养和

优秀的职业操守，为企业做出或者正在做出卓越贡献的员工。结合公司的核心能力，XX 现有风险控制体系的所有法务中层管理人员为公司的核心人才。

（三）人力资源总量及结构规划

江苏 XX 是服务性企业，人力资源是公司经营的最主要资源。根据公司总体目标定位和业务发展规划，本着最大限度的开发与管理工作人力资源，完善制度和措施，发挥员工的潜能，使人力资本得到有效的提升和扩充，构建和谐劳动关系，促进公司的发展，为公司实现行业领先的资产公司提供支持和保障。

1、人员需求预测

人力资源需求预测是指对企业未来一段时间内人力资源需求的总量、人力资源的年龄结构、专业结构、学历层次结构、专业技术职务结构与技能结构等进行事先估计。人力资源需求预测方法主要分为定性预测和定量预测两大类

（1）定性预测

定性预测是指预测者依靠熟悉业务知识、具有丰富经验和综合分析能力的人员，根据已掌握的历史资料和直观材料，运用个人的经验和分析判断能力，对事物的未来发展做出性质和程度上的判断。

根据公司性质，定性预测采用的方法是微观集成法。微观集成法是组织的各个部门根据自己的单位、部门的需要预测将来某时期内对各种人员的需求量，人力资源部门将把各

部门的预测综合起来，形成总体预测方案。

（2）定量预测

定量预测是使用历史数据或因素变量来预测需求的数学模型。是根据已掌握的比较完备的历史统计数据，运用一定的数学方法进行科学的加工整理，借以揭示有关变量之间的规律性联系，用于预测和推测未来发展变化情况的一类预测方法。定量预测常用的方法有：

①趋势预测法

趋势预测法是利用企业的历史资料，根据某些因素的变化趋势，预测相应的某段时期人力资源的需求。它在使用时一般都要假设其他的一切因素都保持不变或者变化的幅度保持一致，往往忽略了循环波动、季节波动和随机波动等因素。

②线性预测法

线性预测法又称统计预测法，是指根据过去的情况和资料建立数学模型，并由此对未来的趋势做出预测的一种定量的预测方法。常用的统计预测方法有：比例趋势预测法、一元线性回归预测法、多元线性回归预测法、非线性回归预测法、经济计量模型预测法等。

③工作负荷量预测法

工作负荷量预测法是指按照历史数据、工作分析的结果，先计算出某一特定工作每单位时间（如每一天）的每人的工作负荷（如产量），然后再根据未来的生产量目标（或

者劳务目标)计算出所需要完成的总工作量,然后依据前一标准折算出所需要的人力资源数量。这种方法的考虑对象是企业工作总量和完成工作所需要的人力资源数量之间的关系,考虑的是每位员工的工作负荷与企业总体工作量之间的比率,

④生产函数预测法

比较典型的生产函数模型是道格拉斯生产函数:

$Y=A(t)L^\alpha C^\beta u$, 其中 Y 为总产出水平; $A(t)$ 为总生产率系数(近似于常数); L 为劳动力投入量; C 为资本投入量; α 与 β 分别为劳动和资金产出系数,且 $|\alpha| + |\beta| \leq 1$, u 为对数正态分布误差项。(当劳动和资金互补时, $\alpha + \beta = 1$)

定量预测方法比如上述的趋势预测法、线性预测法、生产函数预测法都是利用现代化的计算方法,对有代表性的数据进行大量的计算工作和数据处理,求出适应业务进展的最佳数据曲线,这些方法的缺点是比较机械,对信息资料数量、质量要求较高,适用于有至少三年连续准确数据信息的企业的需求预测工作。

XX公司成立于2021年,现处于企业生命周期的成长阶段,可用历史数据较少,因此本次定量预测采用的方法是工作负荷法。这种方法不受企业发展阶段的影响,考虑对象是企业工作总量和完成工作所需要的人力资源数量之间的关系,考虑的是每位员工的工作负荷与企业总体工作量之间的比率,可用公式表示为:未来每年所需员工数=未来每年工

作量/每年每位员工所能完成的工作量

2、需求预测过程

(1) 微观集成法预测过程：

①人力资源部门传达公司需求预测任务，获得各个部门负责人理解和配合；

②组织中的各个部门根据本部门的需要预测将来某时期内对各种人员的需求量；

③人力资源部门进行横向和纵向的汇总，组织各部负责人进行讨论、修改，根据企业经营战略形成总预测方案初稿；

④将初稿上报公司总经理审核，由总经理据此对总的预测和计划做出修正后，公布正式的目标和政策。

表 3 XX2022年-2025 年微观集成法人员需求预测

部门	2022 年	2023 年	2024 年	2025 年
公司领导	1	2	2	2
XX风控部	5	5	5	5
XX险控部		4	5	5
XX风控部	3	3	5	5
XX风控部	13	14	15	15
XX风控部	6	6	6	6
XX风控部	2	2	4	4
XX风控部	3	3	4	4
重庆分公司			5	10
辽宁分公司			5	10
山西分公司			5	10
江西分公司			5	10
融资管理部	9	9	10	12
信用管理部	3	4	5	12

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/70804510017006137>