

员工补充与更新计划  
员工使用与调整计划  
员工选拔与生涯计划  
员工培训与提升计划  
绩效考核与评估计划  
员工薪酬与福利计划  
员工满意度与关系计划  
离岗解聘与退休计划  
成本费用与预算计划

这是一本关于如何制定

的实务工具书！

孙宗虎 刘江华◎编著

# 人力资源计划制订

## 实训 实战 实务

提供丰富、新颖的**计划模板**，高效、务实的**管理工具**

- ◎**视角全面** 发展计划+管理计划
- ◎**业务细分** 基于利益的模块甄选
- ◎**实训实战** 计划前瞻+预案预警
- ◎**实务可操** 示范示例+操作演练



中国工信出版集团



人民邮电出版社  
POSTS & TELECOM PRESS

弗布克人力资源管理从入门到精通实战指南系列

# 人力资源计划制订实训实战实务

孙宗虎 刘江华 编著

人民邮电出版社  
北 京

## 图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源计划制订实训实战实务 / 孙宗虎, 刘江华  
编著. —北京: 人民邮电出版社, 2015. 12  
(弗布克人力资源管理从入门到精通实战指南系列)  
ISBN 978-7-115-40896-9

I. ①人… II. ①孙… ②刘… III. ①企业管理—人  
力资源管理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 256341 号

## 内 容 提 要

当企业面对飞速发展的商业环境、与日俱增的竞争压力、日益增长的市场期望时, 究竟什么样的人力资源计划体系才能使企业在经营与管理中得以领先呢? 很多成功企业的经验告诉我们, 只有通过对人力资源管理工作人员进行专门的实训、实战和实务操作演练, 才能真正提高企业人力资源计划制订工作的效率, 使企业更加具有竞争力。

本书是一本关于企业人力资源计划筹备、制订与实施的实务工具书。全书围绕流程化、标准化、规范化、实务化“四化合一”的主旨, 以企业人力资源发展计划和管理计划为基础, 详细介绍了员工补充与更新、员工使用与调整、员工培训与提升、绩效考核与评估、员工薪酬与福利、成本费用与预算等九大类计划的制订要求与操作规范, 并且给出了多个岗位人力资源计划设计示范与大量可以“拿来即用”的模板。

本书能够为企业管理人员、人力资源计划执行人员以及相关岗位工作人员提供详细、完善的解决方案, 适合企业管理者、人力资源管理岗位人员以及各大院校相关专业师生阅读参考。

---

◆ 编 著 孙宗虎 刘江华

责任编辑 包华楠

执行编辑 付微微

责任印制 焦志炜

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市丰台区成寿寺路 11 号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

固安县铭成印刷有限公司印刷

◆ 开本: 787×1092 1/16

印张: 16

2015 年 12 月第 1 版

字数: 331 千字

2015 年 12 月河北第 1 次印刷

---

定 价: 45.00 元

读者服务热线: (010) 81055656 印装质量热线: (010) 81055316

反盗版热线: (010) 81055315

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

# 前言

为帮助企业提高人力资源管理效率，使企业的人力资源管理工作达到专业化与高效化，“弗布克人力资源管理从入门到精通实战指南系列”图书针对具体的管理业务模块，从多个视角为人力资源管理人员提供了分层化、精细化、实务化的解决方案。

本系列图书涵盖了企业管理制度设计、内部竞聘管理、管理与工作流程设计、岗位说明设计、绩效考核管理、人力资源计划制订、员工培训管理、员工关系管理、员工离退管理等规范化管理内容，在为读者提供人力资源各业务模块操作演练的同时，还提供了各种可以借鉴的模板、示范等，使企业人力资源管理工作不再浮于表面、流于形式。

《人力资源计划制订实训实务》是本系列图书中的一本，全书围绕流程化、标准化、规范化、实务化“四化合一”的主旨，对企业人力资源计划制订过程中所能用到的制度与操作规范加以设计示范，明确了各人力资源计划执行主体的权责范围，有利于企业推进员工工作规范化与标准化管理，大力提升企业的人力资源计划执行能力。同时，本书给出了企业人力资源计划制订相关操作示范，有针对性地为企业管理人员提供人力资源计划制订具体事项、具体问题的解决方案。

本书的特点主要体现在以下三个方面。

## 1. 人力资源计划制订流程再造，源于实践并超越实践

人力资源管理软实力的角逐，后发未必后至。本书从人力资源计划的类型划分入手，对人力资源各项业务涉及的计划进行设计，并以先锋企业的实践为标杆，导入人力资源流程再造的理念，使计划制订源于实践并超越实践。这是一个具有创造性的过程，是信息、经验、灵感和突破的综合。

## 2. 关注最本质的要素并进行深入再思考

企业面对飞速发展的商业环境、与日俱增的竞争压力、日益增长的市场期望，究竟什么样的人力资源计划体系才能使企业在经营与管理中得以领先呢？有没有成功的模式可寻呢？针对这一问题，本书以企业人力资源发展计划和管理计划为基础，从人力资源管理最本质的要素开始讲解，详述了员工补充与更新计划、员工使用与调整计划、员工选拔与生

涯计划、员工培训与提升计划、绩效考核与评估计划、员工薪酬与福利计划、员工满意度与关系计划、离岗解聘与退休计划、成本费用与预算计划的制订工作标准，并且提供了与这些内容模块相关的具体计划、预警预案和配套措施的操作演练模板。

### 3. 文图结合，增强内容的可读性和实用性

本书内容穿插使用活泼的曲线图形、严谨的实务模板，既提炼出每个人力资源计划制订的核心工作，也提供了人力资源计划制订工作开展所需要的标准化的实务范例，既不减少每一步工作事项的实务性和实用性，又增强了图书内容的趣味性和可读性。

总之，本书涵盖了人力资源管理系统各项业务模块的筹备计划，书中所设计的人力资源计划范例、模板具有专业性、实操性、实用性的特点，人力资源计划制订相关工作人员的能力可以在演练过程中得到全面的提升，从而帮助企业打造高水平、高技能、高效率的人力资源工作团队。

为了提高本书内容的严谨性，我们特别聘请了赣南师范学院图书馆——副研究馆员刘江华老师来为本书的内容把关。刘老师一直从事高校图书馆信息服务工作，同时担任《信息资源检索与利用》课程讲师。其曾参与省级以上课题三项，课题名称《大学生 SYB 创业培训》等，并发表过多篇专业学术论文。

在本书编写的过程中，孙立宏、刘井学、程富建、刘伟、王淑燕负责资料的收集和整理工作，王玉凤、廖应涵、翟睿明负责图表编排，王瑞永参与了本书第1章的编写，王胜会参与了本书第2章的编写，姜东青参与了本书第3章的编写，李健参与了本书第4章的编写，李作学参与了本书第5章的编写，李亚慧参与了本书第6章的编写，程淑丽参与了本书第7章的编写，毛文静参与了本书第8章的编写，匡晓蕾参与了本书第9章的编写，韩燕参与了本书第10章的编写，全书由孙宗虎、刘江华统撰定稿。

# 目 录

|                           |    |
|---------------------------|----|
| 第 1 章 组织的人力资源计划 .....     | 1  |
| 1.1 人力资源发展计划 .....        | 1  |
| 1.1.1 分析组织战略发展目标 .....    | 1  |
| 1.1.2 确定人力资源开发利用目标 .....  | 2  |
| 1.1.3 确定人力资源发展政策措施 .....  | 3  |
| 1.1.4 撰写人力资源安排总体方案 .....  | 4  |
| 1.1.5 确定人力资源计划实施步骤 .....  | 4  |
| 1.1.6 编制人力资源发展财务预算 .....  | 5  |
| 1.2 人力资源管理计划 .....        | 6  |
| 1.2.1 人力资源管理计划的主体内容 ..... | 6  |
| 1.2.2 各个子计划目标的设定 .....    | 7  |
| 第 2 章 员工补充与更新计划 .....     | 9  |
| 2.1 人力资源供需情况分析 .....      | 9  |
| 2.1.1 外部人力资源供给分析示范 .....  | 9  |
| 2.1.2 内部人力资源需求分析示范 .....  | 11 |
| 2.1.3 企业年度人员需求计划 .....    | 11 |
| 2.1.4 供需分析工具使用演练 .....    | 12 |
| 2.1.5 供需分析报告模板示范 .....    | 13 |
| 2.2 岗位工作分析示范 .....        | 14 |
| 2.2.1 岗位分析的工作过程 .....     | 14 |
| 2.2.2 访谈法工作分析演练 .....     | 15 |
| 2.2.3 现场观察法工作分析演练 .....   | 18 |
| 2.2.4 问卷调查法工作分析演练 .....   | 19 |
| 2.2.5 工作日志法工作分析演练 .....   | 20 |
| 2.2.6 岗位分析工具使用示范 .....    | 23 |

|            |                        |           |
|------------|------------------------|-----------|
| 2.3        | 冗余员工处理计划 .....         | 24        |
| 2.3.1      | 冗余员工辞退解聘计划 .....       | 24        |
| 2.3.2      | 冗余员工转岗培训计划 .....       | 26        |
| 2.4        | 三类员工更新计划 .....         | 28        |
| 2.4.1      | 生产一线员工更新计划 .....       | 28        |
| 2.4.2      | 各类管理人员更新计划 .....       | 30        |
| 2.4.3      | 各类技能人才更新计划 .....       | 32        |
| 2.5        | 员工招聘计划 .....           | 34        |
| 2.5.1      | 企业年度员工招聘计划 .....       | 34        |
| 2.5.2      | 企业年度校园招聘计划 .....       | 37        |
| 2.5.3      | 企业员工内部招聘计划 .....       | 39        |
| 2.5.4      | 企业员工猎头招聘计划 .....       | 41        |
| 2.5.5      | 企业员工网络招聘计划 .....       | 43        |
| 2.5.6      | 企业员工季度招聘计划 .....       | 44        |
| <b>第3章</b> | <b>员工使用与调整计划 .....</b> | <b>47</b> |
| 3.1        | 内部员工使用计划 .....         | 47        |
| 3.1.1      | 总分公司员工调换计划 .....       | 47        |
| 3.1.2      | 重点部门员工调任计划 .....       | 49        |
| 3.1.3      | 企业主要部门人选计划 .....       | 51        |
| 3.2        | 员工岗位调整计划 .....         | 53        |
| 3.2.1      | 内部员工调岗计划 .....         | 53        |
| 3.2.2      | 内部员工轮岗计划 .....         | 55        |
| 3.3        | 员工工效改善计划 .....         | 57        |
| 3.3.1      | 工效目标改善计划 .....         | 57        |
| 3.3.2      | 生产工效改善计划 .....         | 58        |
| 3.3.3      | 部门效能调整计划 .....         | 60        |
| <b>第4章</b> | <b>员工选拔与生涯计划 .....</b> | <b>63</b> |
| 4.1        | 内部选拔养成计划 .....         | 63        |
| 4.1.1      | 内部选拔测评计划 .....         | 63        |
| 4.1.2      | 内部选拔培养计划 .....         | 65        |

|       |            |    |
|-------|------------|----|
| 4.1.3 | 内部选拔任用计划   | 67 |
| 4.2   | 外部选拔养成计划   | 69 |
| 4.2.1 | 外部选拔测评计划   | 69 |
| 4.2.2 | 外部选拔任用计划   | 71 |
| 4.2.3 | 外部选拔培养计划   | 72 |
| 4.3   | 各类人才选拔计划   | 75 |
| 4.3.1 | 管理类人才选拔计划  | 75 |
| 4.3.2 | 技术类人才选拔计划  | 77 |
| 4.3.3 | 科研类人才选拔计划  | 78 |
| 4.4   | 员工职业生涯计划   | 81 |
| 4.4.1 | 员工职业生涯测试计划 | 81 |
| 4.4.2 | 员工职业生涯辅导计划 | 84 |
| 4.4.3 | 员工职业生涯参与计划 | 87 |
| 4.4.4 | 员工职业生涯行动计划 | 88 |

## 第5章 员工培训与提升计划 91

|       |          |     |
|-------|----------|-----|
| 5.1   | 培训体系建设计划 | 91  |
| 5.1.1 | 培训体系构建计划 | 91  |
| 5.1.2 | 培训课程开发计划 | 93  |
| 5.1.3 | 培训需求分析计划 | 95  |
| 5.1.4 | 培训团队构建计划 | 97  |
| 5.1.5 | 培训场所使用计划 | 99  |
| 5.2   | 培训师资建设计划 | 101 |
| 5.2.1 | 内部讲师养成计划 | 101 |
| 5.2.2 | 内部讲师选拔计划 | 103 |
| 5.2.3 | 内部讲师激励计划 | 105 |
| 5.2.4 | 外部讲师聘请计划 | 106 |
| 5.3   | 培训运营实施计划 | 108 |
| 5.3.1 | 员工培训实施计划 | 108 |
| 5.3.2 | 培训课程排课计划 | 110 |
| 5.3.3 | 培训批次安排计划 | 112 |
| 5.3.4 | 培训效果评估计划 | 113 |

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| 5.4 各类人员培训计划 .....    | 115 |
| 5.4.1 安全人员培训计划 .....  | 115 |
| 5.4.2 技术人员培训计划 .....  | 117 |
| 5.4.3 管理人员培训计划 .....  | 118 |
| 5.4.4 财务人员培训计划 .....  | 120 |
| 5.5 各种形式培训计划 .....    | 122 |
| 5.5.1 委托外部培训计划 .....  | 122 |
| 5.5.2 员工脱产培训计划 .....  | 124 |
| 5.5.3 师傅带徒弟培训计划 ..... | 126 |
| 5.5.4 员工海外培训计划 .....  | 128 |

## 第6章 绩效考核与评估计划 ..... 131

|                        |     |
|------------------------|-----|
| 6.1 员工绩效目标计划 .....     | 131 |
| 6.1.1 各类人员量化目标计划 ..... | 131 |
| 6.1.2 员工岗位责任目标计划 ..... | 133 |
| 6.1.3 各个部门绩效目标计划 ..... | 135 |
| 6.1.4 企业年度绩效目标计划 ..... | 137 |
| 6.2 员工绩效考核计划 .....     | 139 |
| 6.2.1 生产人员绩效考核计划 ..... | 139 |
| 6.2.2 管理人员绩效考核计划 ..... | 141 |
| 6.2.3 车间班组绩效考核计划 ..... | 143 |
| 6.2.4 后勤保障绩效考核计划 ..... | 145 |
| 6.2.5 技术研发绩效考核计划 ..... | 147 |
| 6.3 员工绩效评估计划 .....     | 149 |
| 6.3.1 企业年度绩效评估计划 ..... | 149 |
| 6.3.2 部门季度绩效评估计划 ..... | 151 |
| 6.3.3 各类人员绩效评估计划 ..... | 153 |
| 6.4 员工绩效改善计划 .....     | 155 |
| 6.4.1 企业绩效改善计划 .....   | 155 |
| 6.4.2 部门绩效改善计划 .....   | 156 |
| 6.4.3 岗位绩效改善计划 .....   | 158 |
| 6.4.4 个人绩效改善计划 .....   | 159 |

|                        |     |
|------------------------|-----|
| 第7章 员工薪酬与福利计划 .....    | 161 |
| 7.1 员工薪酬计划 .....       | 161 |
| 7.1.1 年度薪酬计划 .....     | 161 |
| 7.1.2 薪酬竞争计划 .....     | 163 |
| 7.2 员工福利计划 .....       | 165 |
| 7.2.1 年度福利计划 .....     | 165 |
| 7.2.2 特殊福利计划 .....     | 167 |
| 7.2.3 福利采购计划 .....     | 169 |
| 7.2.4 福利发放计划 .....     | 171 |
| 7.3 员工津贴计划 .....       | 172 |
| 7.3.1 年度津贴计划 .....     | 172 |
| 7.3.2 特殊津贴计划 .....     | 174 |
| 7.3.3 特岗津贴计划 .....     | 176 |
| 7.3.4 津贴发放计划 .....     | 178 |
| 第8章 员工满意度与关系计划 .....   | 181 |
| 8.1 员工满意度计划 .....      | 181 |
| 8.1.1 员工满意度调查计划 .....  | 181 |
| 8.1.2 员工满意度提升计划 .....  | 183 |
| 8.2 员工关系计划 .....       | 185 |
| 8.2.1 员工纪律管理预案 .....   | 185 |
| 8.2.2 员工沟通管理预案 .....   | 187 |
| 8.2.3 劳动争议处理预案 .....   | 189 |
| 8.2.4 员工绩效申诉预案 .....   | 191 |
| 8.2.5 员工投诉处理预案 .....   | 193 |
| 8.3 员工满意度计划 .....      | 194 |
| 8.3.1 员工心理心态调整计划 ..... | 194 |
| 8.3.2 困难员工互助支援计划 ..... | 196 |
| 8.3.3 企业员工身心关怀计划 ..... | 198 |
| 8.3.4 企业员工捐助帮扶计划 ..... | 200 |

|                          |         |
|--------------------------|---------|
| 8.4 员工建议计划 .....         | 202     |
| 8.4.1 员工建议提案计划 .....     | 202     |
| 8.4.2 员工建议评选计划 .....     | 204     |
| 8.4.3 员工建议奖励计划 .....     | 206     |
| 8.4.4 员工建议落实计划 .....     | 208     |
| <br>第9章 离岗解聘与退休计划 .....  | <br>211 |
| 9.1 员工解聘计划 .....         | 211     |
| 9.1.1 绩效不合格员工解聘预案 .....  | 211     |
| 9.1.2 季节性员工解聘预案 .....    | 212     |
| 9.1.3 被开除员工解聘预案 .....    | 214     |
| 9.1.4 临时员工解聘预案 .....     | 216     |
| 9.2 员工退休计划 .....         | 218     |
| 9.2.1 年度员工退休计划 .....     | 218     |
| 9.2.2 退休员工返聘计划 .....     | 220     |
| 9.2.3 退休员工管理计划 .....     | 222     |
| 9.3 员工离岗处理 .....         | 225     |
| 9.3.1 擅自离岗员工处理预案 .....   | 225     |
| 9.3.2 停薪留职员工处理预案 .....   | 226     |
| 9.3.3 因公受伤员工离岗预案 .....   | 228     |
| 9.3.4 培训缺岗员工管理预案 .....   | 230     |
| <br>第10章 成本费用与预算计划 ..... | <br>233 |
| 10.1 各种成本预算计划 .....      | 233     |
| 10.1.1 员工招聘费用预算计划 .....  | 233     |
| 10.1.2 员工培训费用预算计划 .....  | 235     |
| 10.1.3 员工福利费用预算计划 .....  | 237     |
| 10.1.4 文化建设费用预算计划 .....  | 239     |
| 10.2 员工工资预算计划 .....      | 241     |
| 10.2.1 员工工资总额预算计划 .....  | 241     |
| 10.2.2 员工工资增长预算计划 .....  | 242     |
| 10.2.3 临时人员工资预算计划 .....  | 244     |

# 第 1 章 组织的人力资源计划

## 1.1 人力资源发展计划

### 1.1.1 分析组织战略发展目标

人力资源计划是组织为实现其发展目标，进行人力资源供需预测、制定系统人力资源政策和措施，以满足自身人力资源需求的活动。人力资源计划是将人力资源管理 with 组织宏观战略相结合，并最终实现组织目标的途径。

组织的人力资源计划包括人力资源发展计划与人力资源管理计划。人力资源发展计划的制订步骤包括分析组织战略发展目标、确定人力资源开发利用目标、制定人力资源发展政策措施、撰写人力资源安排总体方案、确定人力资源计划实施步骤以及做出人力资源发展财务预算。其中，分析和明确组织战略发展的目标是制订人力资源发展计划的前提。

组织战略发展目标，是对企业战略经营活动预期取得主要成果的期望值，同时是企业宗旨的展开和具体化，是企业宗旨中确认的企业经营目的、社会使命的进一步阐明和界定，也是企业在既定的战略经营领域展开战略经营活动所要达到某一水平的具体规定。

组织战略发展目标一般由方向和目标、约束和政策、计划和指标三种要素构成，具体内容如图 1-1 所示。

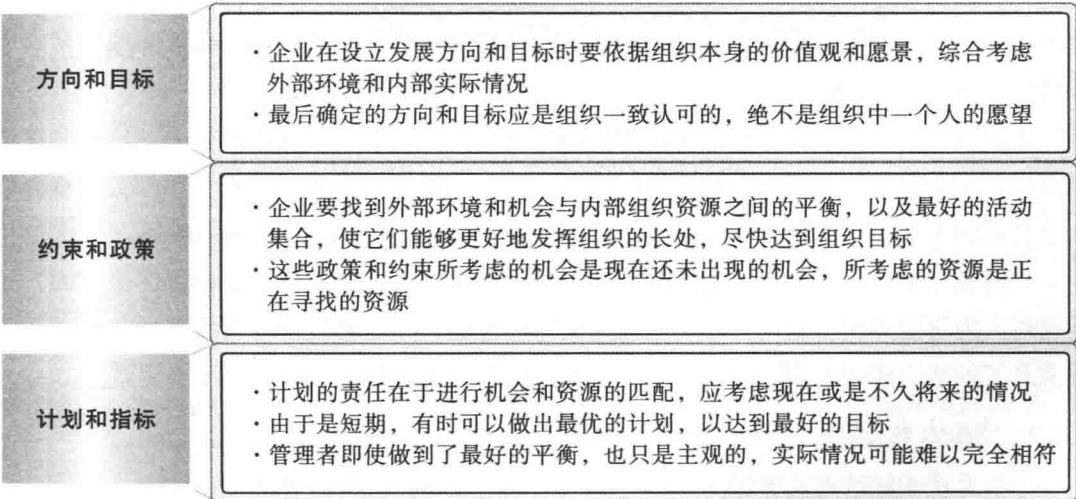


图 1-1 组织战略发展目标包含的三种要素

分析和确定组织的战略发展目标，首先要透彻地了解企业现状，对内外环境、行业及企业的优势和劣势进行分析，进而设定战略目标、制订战略计划。以下是组织战略发展目标分析系统，具体如图 1-2 所示。

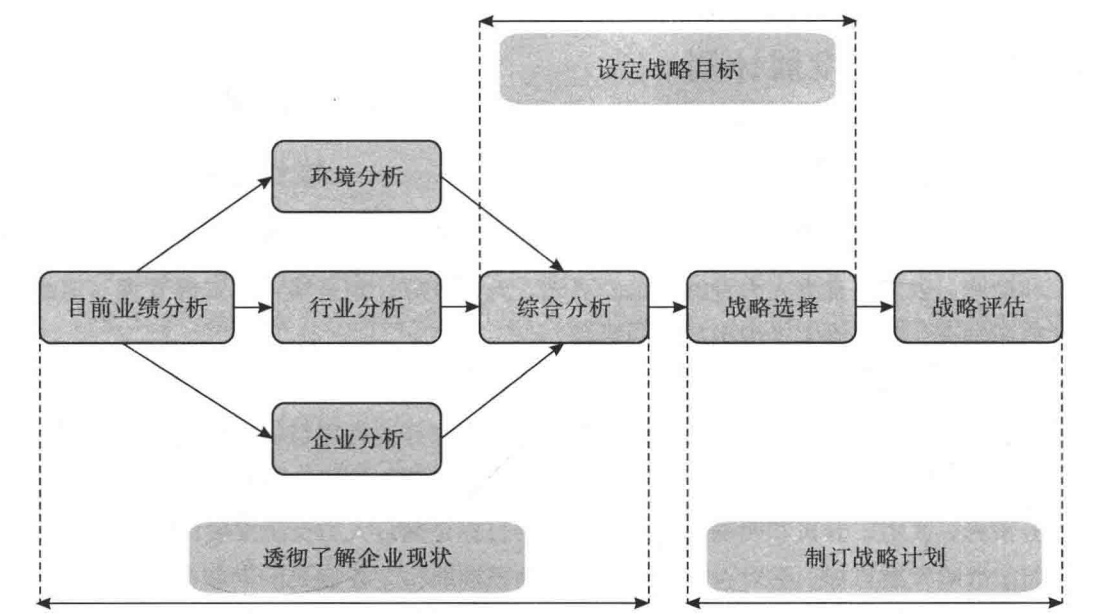


图 1-2 组织战略发展目标分析系统

### 1.1.2 确定人力资源开发利用目标

人力资源已成为当今社会最有价值的资源，谁拥有最雄厚、最广泛的人力资源，谁就更有可能在竞争中稳操胜券。因此，不遗余力地开发和利用人力资源已成为企业未来发展的战略抉择和重中之重。

人力资源开发与利用是指一个企业或团体在组织现有的人力资源基础上，依据企业战略目标、组织结构变化对人力资源进行调查、分析、规划、使用和调整，提高企业现有的人力资源运用与管理水平，使人力资源管理效率更高，为企业创造更大的价值。

一般情况下，企业确定人力资源开发与利用目标的范围主要体现在以下两个方面，一是通过人力资源开发与利用主要活动提高员工的才能，二是通过人力资源开发与利用活动增强员工的活力或积极性。以下是人力资源开发与利用目标及其相应的双重关系。

- 1. 提高人力资源的才能
- 才能是认识和改造世界的能力，它构成了人力资源的主要内容。

2. 增强人力资源的活力

通过人力资源开发与利用来增强企业员工在工作中的活力，这样才能充分、合理地利用人力资源，并提高人力资源的利用率。

3. 人力资源开发双重目标的关系

提高员工的才能是人力资源开发的基础，员工才能的高低，决定人力资源存量的多寡。增强员工的活力是人力资源开发的关键，有才能而没有活力，这种才能没有任何现实意义；有了活力有利于开发自我潜力，提高才能。

1.1.3 确定人力资源发展政策措施

在确定了宏观及具体的人力资源目标后，企业应根据组织战略发展目标以及人力开发利用目标，确定相关的人力发展政策措施，为人力资源发展子系统各项计划的制订指明方向。

人力资源发展的政策措施，是针对完成人力资源管理目标而设定的，它与人力资源管理的各个子系统相关联并对应。人力资源发展的政策与措施主要体现在以下九个方面，具体内容如图 1-3 所示。

| 序号 | 人力资源发展子系统 | 政策与措施                                         |
|----|-----------|-----------------------------------------------|
| 1  | 员工补充与更新   | 退休政策、冗员解聘、工作分析、新员工的招聘等                        |
| 2  | 员工使用与调整   | 岗位轮换制度、岗位责任制度与资格制度、企业内部员工流动制度等                |
| 3  | 员工选拔与生涯   | 管理者与技术工作者的岗位选拔制度、提升职位的确定、未提升资深人员的安排、员工职业生涯规划等 |
| 4  | 员工培训与提升   | 普通员工、管理人员、专业技术人员的培训制度等                        |
| 5  | 绩效考核与评估   | 绩效评估计划、奖罚制度、沟通机制等                             |
| 6  | 员工薪酬与福利   | 薪酬制度、奖励制度、福利制度等                               |
| 7  | 员工满意度与关系  | 员工参与管理制度、合理化建议制度、员工沟通制度等                      |
| 8  | 离岗解聘与退休   | 退休政策规定、解聘制度和程序、退休与解聘人选的确定与工作实施                |
| 9  | 成本费用与预算   | 招聘费用预算、培训费用预算、员工工资预算和员工福利预算的制度等               |

图 1-3 人力资源发展的政策与措施

1.1.4 撰写人力资源安排总体方案

人力资源安排总体方案是企业人力资源管理计划的主干系统，它是人力资源管理计划执行的重要组成部分，是人力资源管理活动实施的依据。

人力资源安排总体方案是以企业战略目标为基础，对规划期内的人力资源开发和利用的总体战略目标、政策措施、方针原则、计划实施阶段与实施步骤以及人力资源整体预算进行的安排。以下是企业人力资源安排总体方案的撰写要点。

- (1) 阐述企业战略规划期内组织各项人力资源管理活动的最终目标和人力资源配置总体框架，明确人力资源计划实施要实现的效益、管理提升目标和效率提升目标等。
- (2) 阐明人力资源方面有关的重要方针、政策和原则，如人才的招聘、晋升、降职、培训与发展，以及奖惩和工资福利等方面的重大方针和政策。
- (3) 明确人力资源安排实施的主要责任人，说明各项任务具体责任人的权限及职责范围。
- (4) 阐述企业总体现状，分析内外部环境，明确企业面临的问题。
- (5) 划分人力资源计划的实施阶段与时限，阐明各阶段计划的实施步骤、实施成果及注意事项。
- (6) 确定企业各项人力资源计划实施的总体预算。

1.1.5 确定人力资源计划实施步骤

人力资源计划实施前提和实施步骤的确定，是组织总体发展战略的具体体现，是制订人力资源发展计划的延续性工作。企业发展重点、技术设备特点、产销状况、经营规模和扩展方向等，都会对人力资源提出不同要求。人力资源计划必须满足组织运营和管理的流程，同时，企业在制订人力资源计划时，应明确人力资源计划的实施步骤，具体如图 1-4 所示。

|   |                                                                                                              |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | 企业外部经营环境包括市场环境、劳动力市场供求状况、劳动者文化素质，有关法律政策以及本地区平均工资水平、人们择业偏好等，这些都会对人力资源计划的制订形成制约。因此，相关人员要详细分析外部条件，将其作为制订计划的必要依据 |
| 2 | 分析企业现有人力资源状况，并对照企业发展的要求，对现有人力资源的数量、质量以及配置结构等项目进行资源盘点                                                         |
| 3 | 对企业的人力资源供给与需求状况进行预测。理清人力资源的现状与发展要求间的差距，分析与预测企业内部和外部的人力资源配置情况                                                 |
| 4 | 制订人力资源计划，包括总体计划和各项职能计划。期间要注意计划的时间跨度、各项不同职能计划以及相关制度之间的平衡和衔接                                                   |
| 5 | 完善人力资源计划的执行、监督和控制机制，保证人力资源计划顺利实施                                                                             |
| 6 | 完善人力资源计划的评估和调整系统，评估人力资源计划的执行效果并及时做出调整，最终保证人力资源计划的有效性                                                         |

图 1-4 人力资源计划的实施步骤

1.1.6 编制人力资源发展财务预算

人力资源发展财务预算是制订人力资源发展计划的最后环节，也是开展人力资源计划活动的指导工具。人力资源发展财务预算通过对未来人力资源管理活动成本费用的预测，能够合理控制企业在进行人力资源管理活动中的成本费用，促使企业在人力资源管理活动中实现资金的最大化利用。因此，人力资源发展财务预算不仅有利于人力资源计划工作，也有利人力资源的组织工作和控制工作。

1. 人力资源发展财务预算内容

通常情况下，人力资源发展财务预算主要包括内部预算、经营预算和组织预算三个范畴。

(1) 内部预算范畴：内部预算是企业在一个财务年度内开展人力资源管理工作所需要的全部费用，通常可以采取固定表格的形式记录有关预算项目。

(2) 经营预算范畴：主要包括工资费用，如绩效奖金费用；涉及员工的相关保险及其他支出，如养老保险、医疗保险、失业保险、工伤保险、生育保险、住房公积金和工会基金费用等；培训教育费用；员工辞退的离职补偿费用等。

(3) 组织预算范畴：为促进企业战略目标达成的人力资源相关活动的组织费用。

2. 人力资源发展财务预算的实施程序

企业人力资源发展财务预算应该按照一定的程序进行，具体实施程序主要包括以下六个步骤，依次为：成立预算编制小组、制订预算编制计划、发送预算编制模板、提交预算编制内容、预算内容执行审核及预算方案执行确认。具体内容如表 1-1 所示。

表 1-1 人力资源发展财务预算的实施程序

| 序号 | 步骤       | 具体程序内容分析                                                                                                                           |
|----|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | 成立预算编制小组 | (1) 预算编制小组应由企业高管、人力资源部成员和各个单位综合管理员构成<br>(2) 企业高管负责小组的整体领导和决策工作，人力资源总监对预算编制的具体工作给与指导和说明，人力资源部其他成员负责预算的起草工作，各个单位的综合管理员负责提供本单位的人力资源预算 |
| 2  | 制订预算编制计划 | (1) 预算编制小组成立以后，经过调研论证，需要确定预算编制时间计划<br>(2) 预算编制时间计划具体包括预算启动时间、人力资源编制与费用预算时间、预算编制配套方案的制定时间、预算审核时间和预算确认时间等                            |

(续表)

| 序号 | 步骤       | 具体程序内容分析                                                                                                                 |
|----|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3  | 发送预算编制模板 | (1) 为了保证预算编制的统一性,预算编制模板应由人力资源部制定<br>(2) 在预算启动时,将预算编制模板发送到各个子公司,各个子公司根据模板要求填写相应内容,且内容必须准确、真实                              |
| 4  | 提交预算编制内容 | (1) 各子公司在规定时间内将本单位的人力发展财务预算表格提交到人力资源部,人力资源部进行汇总编制,制定出企业总体人力发展财务预算草案<br>(2) 人力资源部在制定总体预算前,应核实各子公司的预算内容是否真实准确,可以采取调研、抽查等方式 |
| 5  | 预算内容执行审核 | (1) 人力发展财务预算草案制定完成后,提交各分公司审核,分公司在规定时间内将反馈意见提交人力资源部,便于人力资源部及时修改完善<br>(2) 一般这种“审核—反馈—完善”的过程要进行2~3次,才能最终确定预算方案              |
| 6  | 预算方案执行确认 | 完成与各子公司的沟通之后,将预算方案提交企业总经理审批、确认,并形成文件发送到各个部门执行                                                                            |

1.2 人力资源管理计划

1.2.1 人力资源管理计划的主体内容

人力资源管理计划的主体内容主要包括以下九个方面,即员工补充与更新、员工使用与调整、员工选拔与生涯、员工培训与提升、绩效考核与评估、员工薪酬与福利、员工满意度与关系、离岗解聘与退休以及成本费用与预算。其具体内容如表 1-2 所示。