

目 录

人力资源计划设计标准	1
人力资源计划流程图	4
人力计划管理工作标准	5
人力管理计划编制标准	6
人事规划流程	8
人力资源计划制定流程	9
人事管理计划制度	11
人力资源信息系统建立方法	16
人力资源规划预算方法	20
人力资源计划评价标准	23
人力计划编订工作准则	25
中程人力计划编制工作标准	27
年度人力资源计划范本	35
人力资源需求量测定标准	42
人力资源需求预测流程	44
人力资源需求预测办法	48
人力需求预测办法	50
人力资源需求预测方法	51

人力资源供给预测流程	55
人员需求估计表	57
人员需求申请表	58
各部门增员需求计划表	59
人力供给预测办法	60
内部人力资源供给预测方法	63
外部人力资源供给预测方法	65
企业人力资源供需平衡模型图	67
人力资源确定办法	68
工作分析管理制度	72
人员甄选录用系统的评价维度设计方法	76
人员甄选录用总流程图	79
招聘面试与评价流程图	80
各种招聘方法的优劣比较表	81
人员甄选与辞谢流程图	82
人员甄选录用计划制定与实施标准	83
人事编制管理制度	91
年度所需增减人力说明表	93
公司年度新增员额编制工作准则	94
人员增补申请制度	97

	公司员额精简工作标准	100
	员工增补申请表(一)	102
	员工增补申请表(二)	103
	员工增补申请表(三)	104
	员工增补申请表(四)	105
	员工增补申请表(五)	106
	人员增减申请表	107
法	案例: Mendar y 公司人力资源管理计划编制办	108
	案例: 格兰仕的人气管理办法	110
	案例: Deson 公司的人力资源需求量测定制度	116
法	案例: Woodst an 公司的人力资源供给预测办	118
	案例: Rodman 公司的人力资源计划制度	120

人力资源计划设计标准

人力资源计划涉及多方面内容,主要包括以下几点:

一、预测未来的组织结构

一个组织或企业经常随着外部环境的变化而变化,如全球市场的变化,跨国境发展的需要,生产技术的突破,生产设备的更新,生产程序的变更,新产品的问世等。这些变化都将影响整个组织结构,即组织结构必须去适应企业经营策略的变化。而经营策略的变化又因环境变化而产生。而组织结构的预测评估应列为第一步。

二、制定人力供求平衡计划

该计划应考虑以下三点:

(1) 因业务发展、转变或技术装备更新所需增加的人员数量及其层次。

(2) 因员工变动所需补充的人员数量及其层次,这种变化包括退休、辞职、伤残、调职、解聘等。

(3) 因内部成员升迁而发生的人力结构变化。

三、制定人力资源招聘选拔计划

招聘中应解决的问题包括：

- (1) 内部提升或向外招聘以何者为先？
- (2) 外聘选用何种方式？
- (3) 外聘所选用的人力来源如何？有无困难？如何解决？

(4) 如果是内部提升或调动，其方向与层次如何？

四、制定人员培训计划

1. 人员培训计划的目的是

人员培训计划的目的是为了培养人才，包括两方面：

(1) 对内甄选现有员工，加强对员工进行产品专业知识及工作技能培训。

(2) 对外应积极猎取社会上少量的且未来极需的人才，以避免企业中这种人才的缺乏。

2. 人员培训内容

人员的培训内容，可包括：

- (1) 第二专长培训：以利于企业弹性运用人力。
- (2) 提高素质培训：以帮助员工树立正确的观

念及提高工作绩效，使之能担当更重要的工作任务。

(3) 在职培训：适应社会进步要求，以增进现有工作效率。

(4) 高层主管培训：进行管理能力、管理技术、分析方法、逻辑观念及决策判断能力方面的培训。

五、设计人力使用计划

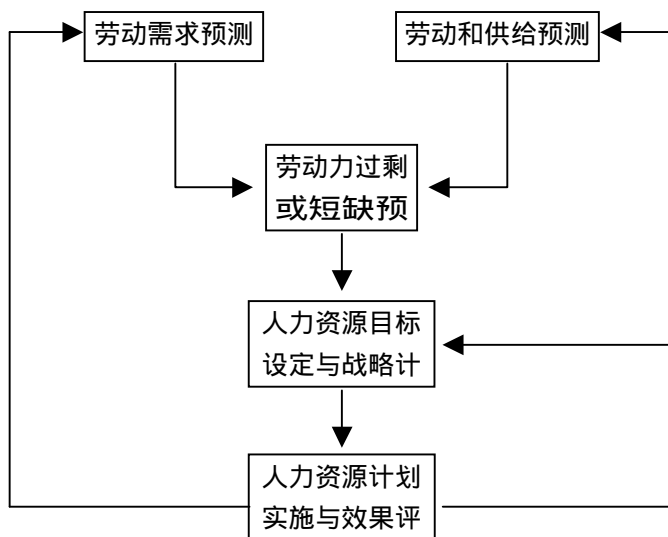
人力使用包括以下几项：

- (1) 职位功能及职位重组。
- (2) 工作指派及调整。
- (3) 升职及选调。
- (4) 职务丰富化。
- (5) 人力检查及调节。

人力资源计划流程图

企业进行的人力资源计划，应遵循科学的程序安排与规范的步骤。

人力资源计划的总体过程(如下图所示)



人力资源计划的总体过程

如上图所示，这一过程包括三部分：人力资源预测；人力资源目标设定与战略规划；人力资源计划实施与效果评价。

人力计划管理工作标准

一、人力计划分类及编制期限

1. 人力计划可分短期、中期、远期三种，短期以 1 年为期，中期则以 3 年为期，远期则以 5 年以上为期。

2. 不论短期、中期或远期都必须于年度开始前 1~2 个月编制完毕。

3. 中期及远期计划也需每年调整编制。

二、人力计划编制程序

1. 由人事部门制定人力计划编制要点。编制要点中，应列明人力计划编制原则及各部门的编制方针。

2. 由各部门按业务需求，提出该部门未来人力需求、招聘计划及培训计划，并送由人事部门汇编。

3. 人事部门根据各部门实际情况及建议，加以评估后汇编全公司人力计划并与各部门沟通后送呈核定。

人力资源管理计划编制标准

一、数量标准

人力的数量是指所需人员的人数，即完成某项业务或工作需要若干人员才能完成，当业务或工作增加时应按什么样的标准来增加人力。设定人力数量标准有下列几种方法：

1. 工时研究

固定产品的生产部门可用工时研究的方法。此法即在工作现场测量某一作业所需时间，再计算一工作人员减除准备、休息、私事等时间后，每天可完成若干工作量，然后制定出工作量与所需人力数量的标准。

2. 业务推算

业务推算即根据过去业务量及用人人数的记录，推算出每项业务需要的人数，此项方法对非操作性而工作数量较为明确的业务，较为适用。

3. 相关与回归分析法

相关与回归分析法即根据业务量中的数个变量来决定需要的人数。可根据过去业务量的变化找

出与人数的相关系数，作为决定人数的标准。

二、素质标准

素质标准指所需人力的资历标准。

1. 划分等级

将本机构所需人员分为若干等级，制定各等级人员所需的基本资历条件。

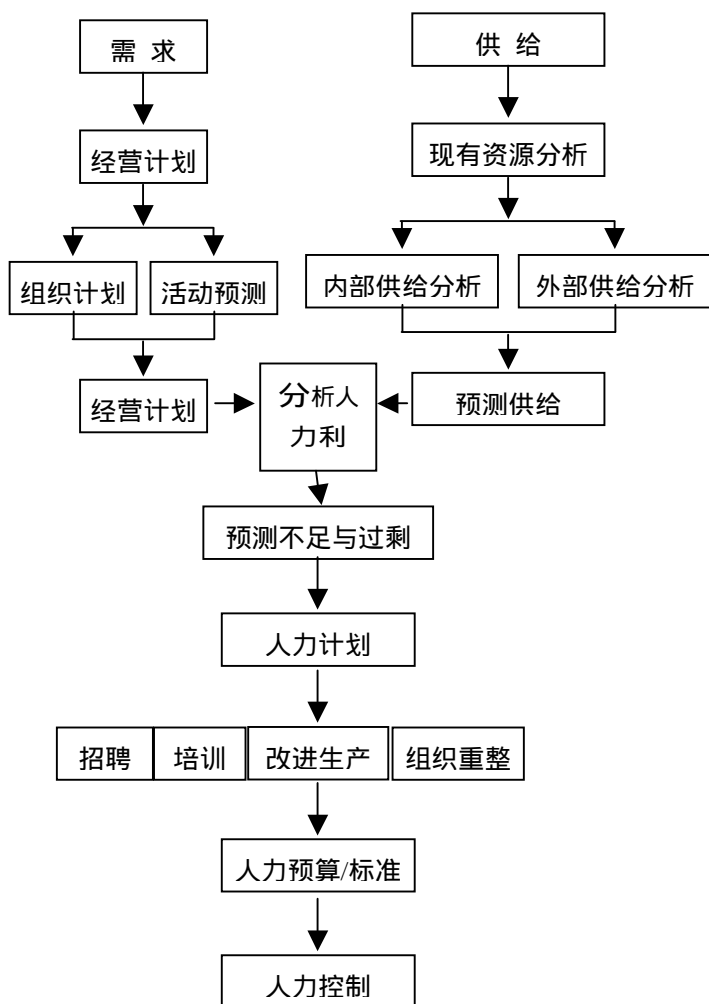
2. 分类

有必要分类时，可按其工作性质分类，分别制定其所需的资历条件。

3. 个别制定

个别资历的制定是对每一职位所担任的工作加以分析，以决定该职位担任人员应具备的资历条件。此项职位所需的资历条件可列于“工作说明书”（或称“职位说明书”）中，作为编制人力计划及招聘人员的依据。

人事规划流程



人力资源计划制定流程

每个企业的人力资源规划各不相同，但典型的人力资源规划至少应该包括以下几个方面：规划的时间段、目标、情景分析、具体内容、制定者、制定时间。

一、规划的时间段

具体写出从何时开始，至何时结束。如果是一份战略性的人力资源规划，可以长达十年以上；如果是一份年度人力资源规划，则以一年为期限。

二、规划达到的目标

规划达到的目标要遵循三个原则：

(1) 与企业的目标紧密联系起来。因为人力资源规划是一种局部性计划，它一定要为企业的目标服务。

(2) 要具体。

不要泛泛而谈，最好有具体数据。

(3) 不要太复杂，应简明扼要，容易记忆。

三、目前情景分析

目前情景分析主要在收集信息的基础上，分析

企业目前人力资源的供需状况，指出制定该规划的依据。

四、未来情景分析

未来情景分析主要在收集信息的基础上，在规划的时间段内，预测企业未来的人力资源供需状况，进一步指出制定该规划的依据。

五、具体内容

具体内容是人力资源规划的核心，涉及的方面较多，例如工作分析的启动、新员工绩效考评系统、改进后的薪酬系统。规划中的培训工作、应推行的员工职业计划、招聘方案、促进人员流动方案等等。

六、规划制定者

规划制定者可以是一个，也可以是一个群体，也可以是个人与群体的结合，这要根据具体情况而定。

七、规划制定时间

规划制定时间主要指该规划正式确定的日期，例如，董事会通过的日期、部门经理批准的日期或总经理工作会议通过的日期。

人事管理计划制度

一、人事计划的重要性

1. 配合业务发展

(1) 企业为配合其业务的发展,对未来所需人力必须事前妥善规划并制定长期或中期人力计划,否则常因人力不足或剩余,影响该企业的发展。

(2) 企业常因业务的发展或新技术的引进须引进新人员,此类人员不需立即向外招聘,必须事前规划或培训,才能得到所需人才。

(3) 由于企业经营的多元化或国际化,原有人力已不能配合业务的需要,必须对已有人力加以调整或另予补充。

2. 补充空缺

企业内的从业人员常因届满退休年龄或因其他原因而离职,此项退休及离职人员的空缺必须有人补充。

3. 降低成本

由于组织的变更或设备的自动化,部分人力出现剩余,应加以调整以降低人力成本。

二、制定人事管理计划

1. 人事管理的循环

人事管理上有预测→计划→实施→评价四个步骤，在不停地循环着；应该贯彻这四个步骤。

2. 人事计划的各种项目

(1) 制定与基本的经营政策有密切关系的人事政策，以及整个企业应如何努力实施该政策。

(2) 公司内部各执行部门的人事计划：

- ①人事编制的设定与维持管理的计划。
- ②提高员工素质与提高业绩的教育培训计划。
- ③企业内管理、文化、娱乐设施等的福利计划。
- ④就业管理计划。
- ⑤安全卫生计划。
- ⑥资格制度、升迁制度、人事考核等人事制度

计划。

⑦劳资关系计划。

3. 长期人事计划

(1) 人员长期需求计划与人员所需短期计划。

(2) 长期教育计划。

管理者的培育、监督者的培育、专业顾问的培

训与公司企业文化的长期教育。

三、人事管理计划的内容

所谓人力计划，是针对业务的需要，按人力未来的需求发展作出的时期规划，其内容一般可分为下列四部分：

1. 人力需求预测

为配合业务发展，对未来所需人力作适当的预测，在估算所需人力时，应考虑下列各因素：

- (1) 因业务的扩展或紧缩所需增减的人力。
- (2) 因现有人员离职或退休所需补充的人力。
- (3) 因组织变更、技术改进或设备更新所需调整的人力。

2. 人员招聘计划

针对所需增加或补充的人员，应制定对该项人员的招聘计划，在招聘计划中应包括下列各项目：

- (1) 计算各年度所需人力，可由内部晋升、调补人数。
- (2) 计算各年度必须向外招聘的各类人力数量。
- (3) 确定招聘的方式。

(4) 寻求招聘人力的来源。

(5) 对所聘请人员如何适当引进并安排其工作，以防止其流失。

3. 人员培训计划

人员的培训计划，是人力计划的重要部分，人员培训计划可视业务需要及培训的设备 and 能力，分别确定下列不同类别的培训：

(1) 新进人员培训计划。

(2) 专业人员培训计划。

(3) 各级主管培训计划。

(4) 一般人员培训计划。

(5) 选送人员进修计划。

4. 人力运用计划

企业应对人力的有效运用作出适当的计划，使在计划期内能对人力的效率有所改进。人力利用的有效运用除须制定各项配套措施外，在人力计划中必须提出对各项有关的人力资料的分析及预测，作为未来人力运用预期目标的依据，其分析及预测项目可包括下列各项：

(1) 人员生产力分析。