
《企业如何实施战略性的人力资源规划》

(1天)

【课程背景】

在培训和咨询服务过程中，总能听到 HR 抱怨时间不够用，为工作忙得焦头烂额，还经常得不到理解甚至背黑锅。这边 HR 经理整日被老板催着要公司下一年的用人计划、培训计划、干部队伍建设计划以及相关的预算，并特别催促要招到高素质的人才；那边被各用人部门追着要人、要求提升自己部门的骨干以及增加有效培训次数，还经常被人莫名地到老板那里告状。此外，HR 经理还要面对层出不穷的各种日常人事管理工作和诸如骨干员工跳槽、员工纠纷等棘手的事情。好不容易静下来做人力资源部门的工作计划却没有头绪，面对各方面的需求没有“抓手”。即使最终攒出一份工作计划，却连自己都觉得还会像去年一样处于被动地位，使人力资源管理工作陷入“计划赶不上变化”，而且通常会导致出现这些局面：

- 岗位职责界定不清，人员冗余；
- 人员没有合理配置，人才浪费；
- 没有形成人才梯队，后备人才不足；
- 人员素质不高，缺少发展动力。

HR 经理们开始面对越来越多的投诉以及领导不信任的可怕现象。在这种情况下，很多 HR 经理朋友们最后被迫早作打算。

这种困惑的表面问题是公司人力资源管理工作缺乏系统性，招聘、培训、干部队伍建设、薪酬和绩效管理等工作较为随意，和公司人力资源规划脱节。而其根本原因在于人力资源规划缺乏可行性，制定过程缺乏对公司业务和人才结构的深入了解和科学预测。人力资源规划是各项人力资源管理活动的目标，无目标的管理活动等于没有管理。因此，如果解决了人力资源规划的难题，那么其它问题的解决将步入正轨。

【培训对象】

总经理，分管人力资源总经理(副总经理)、人力资源经理及从事人力资源管理工作的相关人员参加。

【课程内容】

壹、 开篇案例导入探讨：

- 1、 HR 的定位和角色责任
- 2、 选错人或选对但留不住人到底是谁的责任？
- 3、 人力资源规划的重要性
- 4、 HR 经理在做规划前必须思考的三个层次问题

二、 人力资源年度计划认知

- 1、 人力资源服务于企业战略
- 2、 确定 HR 使命、愿景及战略目标
- 5、 人力资源计划涵盖内容
 - ✓ 补充更新计划，退休，解聘，招聘
 - ✓ 使用调整计划，轮岗，资格
 - ✓ 发展计划，竞聘，升职，职业发展

-
- ✓ 评估计划，绩效管理，沟通机制
 - ✓ 薪酬计划，薪酬，奖惩，福利
 - ✓ 培训计划，员工层，管理层，技术
 - ✓ 员工关系，沟通，合理化建议
 - ✓ 费用控制，各种费用预算

4、实施人力资源规划的重点、难点与对策分析

三、HR 计划五阶段及影响要素分析

1. 公司战略澄清
2. 内部人力资源现状分析
 - ✓ 现有人员数量与质量
 - 硬指标：学历、专业、年龄、职级
 - 软指标：能力、特长、配置、成绩
 - 综合素质
 - 稳定程度
 - 案例：某公司的人力资源现状分析报告
- ✓ 深入思考
 - 政策、配置、体系、架构的合理性
 - 历史遗留问题
 - 现实问题
 - 全面和局部
 - 解决建议
3. 各部门岗位定编状况和需求分析
4. 定公司 1-3 年人力资源规划
5. 制定人力资源规划执行的战术措施

四、人力资源费用预算规划

- 1、HR 薪资体系建设与完善规划
 - ✓ 建立动态薪酬分配模式
 - ✓ 薪酬分配的倾斜策略
 - ✓ 建立综合性的福利体系
 - ✓ 薪酬总额预算基本策略
 - 上一周期成本
 - 行业未来几年变化预期
 - 人力市场变动
 - 法规变动
 - 目标限制
 - 特殊项目要求
- 2、年度人力成本的预算（包括薪酬福利、招聘、培训、劳动关系等各项成本预算）
- 3、费用预算过程中的要项分析及解决方案

五、案例分享与实务操作：

- 1、案例分享受：一份完整的人力资源计划的目录
- 2、案例：分享两个不同的著名企业的年度人力资源规划（计划）
- 3、实操：设计一份完整的 2012 人力资源计划（要求回去完成后提交，老师可以负责评阅）