

人力资源规划 从入门到精通

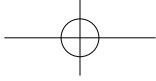
潘 平 著

Linking Strategy and Data: Excel in Human Resource Planning

智慧的经营者

必须掌握的资源经营管理之道

- 战略与资源优配·总量与效率平衡
- 人效为本·专注效能·管配并行
- 战略·效益·支持与发展规划同行



人力资源管理高端视野丛书

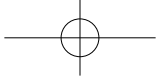
Linking Strategy and Data: Excel in Human Resource Planning

上承战略 下接数据

人力资源规划
从入门到精通

潘 平◎著

清华大学出版社
北 京



内 容 简 介

本书从企业战略目标导入,从市场业务计划、营销能力、财务预算、生产组织方式等方面来构建人力资源规划体系,从定岗、定编、定员的角度来阐述人力资源规划的技术方法,同时介绍了人力资源规划管理体系的全要素、全流程、全模板。通过学习本书,读者可以了解如何进行内外部环境分析,明确如何通过人力资源盘点来进行存量分析,也可以学会对各类人员的人力资源规划技巧、人力资源规划的绩效管理方法等,还可以学会如何运用人力资源统计工具。

本书为企业人力资源规划提供了全套方案,是一本能够促进企业人力资源规划有效实施的工具书。本书不仅可作为人力资源从业人员的指导用书,还可作为企业培训师、管理咨询师以及高校相关专业本科生的参考用书。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

上承战略 下接数据:人力资源规划从入门到精通/潘平 著. —北京:清华大学出版社, 2020.1
(人力资源管理高端视野丛书)
ISBN 978-7-302-54270-4

I. ①上… II. ①潘… 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 (2019) 第 258809 号

责任编辑:施 猛
封面设计:汪要军
版式设计:方加青
责任校对:牛艳敏
责任印制:宋 林

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦A座 邮 编:100084

社总机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:三河市国英印务有限公司

经 销:全国新华书店

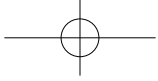
开 本:180mm×250mm 印 张:15.25 字 数:257千字

版 次:2020年1月第1版 印 次:2020年1月第1次印刷

印 数:1~3000

定 价:59.00元

产品编号:082318-01



序

2014年夏天，我第一次登上青藏高原，沐浴着高原之风，聆听着“呀拉索，那就是青藏高原”的天籁之音，经历了身心的洗礼，这是一种何等的幸福！

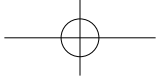
登高望远，看到了山峰的神奇美丽；翻山越岭，品味了纳木错湖的圣水；舞榭歌台，谛听了“大唐公主和亲的传奇”……这一切是那么遥远又那么触手可及，是那么神秘又那么真实。回来后我继续写书，终于在2015年初完成了我的第一本著作《上承战略 下接人才——人力资源管理高端视野》，该书出版后反响很好，深受读者喜爱。受此鼓励，我对多年积攒下来的实战经验进行整理，结合这些年的潜心研究，在随后的几年里又陆续出版了两本有关培训、招聘的专业书籍。今年年初，我的第四本著作《上承战略 下接激励——薪酬管理系统解决方案》面世，此书延续了“上承战略 下接人力资源业务”的管理思想，与之前的三本著作一脉相承。

为使我的人力资源管理思想体系更加完整，今年我对已出版的招聘书籍进行了改版，取名为《上承战略 下接人才——招聘管理系统解决方案》，同时新著了《上承战略 下接赋能——绩效管理系统解决方案》。这样一来，我的“一体两翼两平台”人力资源管理思想体系正式形成！

为什么要构建“一体两翼两平台”的人力资源管理体系？我是从战略、人才、激励三个维度来思考的，并按以下的管理逻辑来建构的。

一个企业成功了，管理大师都会对其进行剖析，分析其成功之道。有的说是战略指引得好，有的说是文化建设得好，有的说是企业机会把握得好，等等。这些说法都有一定的局限性。从我多年的分析总结来看，企业成功的关键在于“人”，因为“人”才是创造和改变企业的真正原动力。

战略是人制定的！一个企业的战略要么是老板本人及管理团队共同制定的，要么请外部咨询机构来做，无论采用哪种方式，最终都离不开人。战略是对未来的规划，最终的实现要依赖人的能力。因此，一个优秀的企业必定拥有优秀的企业家及团队。他们不仅志存高远、高瞻远瞩，还善于使用社会优秀人才，不断推动企业的发展。



“上承战略”是人力资源管理体系的“一体”所在。作为企业的重要职能部门，人力资源管理者必须学会诠释企业战略。企业战略指向哪里，人力资源前进的方向就在哪里。人力资源为企业战略提供各种资源保障，“逢山开路、遇水搭桥”，助力将士们从一个胜利走向另一个胜利。“上有承接”才能去分责、去担当，实现职能价值，这正是人力资源要上承战略的精髓所在！

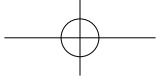
鸟儿有丰满的羽翼才能持续飞翔，企业有“丰满的双翼”才能在竞争中取胜。那么企业的“两翼”是什么呢？在哪里呢？

企业的竞争说到底就是资源的竞争，人、财、物等资源是一个企业生存发展的根本，而人才资源是这些资源的基础。企业只有拥有优秀的人才，才能把财物资源用好并让其增值。那么，优秀的人才是怎么来的？无外乎“外招与内培”，“无才则招，有苗育好”，这是优秀企业人才发展的最佳途径。过于依靠外聘人才的企业走不远，因为人才如锥子，放在身上，一头要出头，一头要扎人。企业很难去整合这些社会人才，使其融入企业文化，这些社会人才也很难对企业忠诚，所谓“高薪招来人中凤，企困来时早先飞。”但是企业要发展、要创新、要突破、要激活，自然需要引入外来人才。“招好人、招对人、闻同味、共创业”，让他们快速融入企业，为企业所用并发挥好价值，这是企业追求的目标。因此，企业管理者、人力资源管理者必须懂得招聘之术，招对人才并用好人才。我的《上承战略 下接人才——招聘管理系统解决方案》一书，正是针对以上问题提出系统解决方案。

招人需要付出较高的成本，通过“高平台、高薪酬、高福利”招聘进来的人才会让那些内生培育出来的人才产生一定的竞争压力。优秀企业都注重人才的内生培养，强调人才内生文化，培育企业优秀人才的文化基因。于是，他们重视校园人才的培养，建立自己的培养体系，组建自己的培训大学，系统培养自己的人才。

招聘关键人才来突破企业能力瓶颈，快速提升业务绩效，加速企业发展，同时加强对企业存量人才和新招校园人才的培养，这有助于企业人才发展两翼齐飞，构建人才发展生态链，从而使企业拥有源源不断的人才。我的培训书中构建的“6•5•4•1培养体系”正是为了系统解决人才培养的难题。

人才依靠平台飞翔！评判人才的标准是什么？不仅是高学历、丰阅历、高薪资、名企业，更关键的是他们能否为企业带来价值、创造绩效。那么，靠什么来评价经营绩效？要靠销量、利润、规模、占有率、资金流等关键绩效指标，这些指标是企业经营的顶层绩效指标。“上承战略”自然要承接这些顶层绩效指标，而如何去承接并达成，这就是人力资源绩效管理的内容。企业对员工进行绩效管理，让大



家去关注组织绩效，努力达成个人绩效，让优秀的人才创造卓越绩效，这是绩效管理的根本。因此，建立绩效管理文化，让绩效不是寒冰而是熊熊燃烧的烈火，让这“烈火”驱动绩效发动机快速运转，进而让绩优者获得升职加薪，让绩劣者远离，这样的企业才能有活力，才会有发展！我的《上承战略 下接赋能——绩效管理系统解决方案》一书正是从以上内容出发提出了系统解决方案。

人才如良驹，要他们日行千里、夜行八百，必然要提供优质粮草，这样才能让他们保持良好的身体状态，才能有战斗力。对企业来讲，优质粮草是一个“拥有与分配”的话题，是“挣钱与分钱”的问题；而对员工来说，就是“工作与攒钱”的问题。企业要注重激励分配管理，是当期挣钱当期分钱，还是当期挣钱长期分钱，这取决于企业的激励机制。“金手铐”铐得了人身还应铐得住人心，“身心合一”才是激励的最高境界！

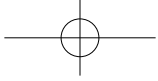
绩效管理平台和薪酬激励平台是企业 and 员工契合的关键纽带。企业要建设好这两个平台，要随市而变，不断优化平台，让员工在工作中有成就感，在生活和家庭中有幸福感，在社会上有自豪感。员工在这样好的平台上一定会努力工作，想不忠诚都难！

企业除了要构建好顶层管理体系，构筑好企业文化，营造良好的工作氛围和环境，还要让员工快乐工作，努力奋斗，有目标、有发展、有安全、无后忧，这才是优秀的企业。

正是基于以上思考，本人结合20多年的研究和管理实践，经过不懈努力，探索、总结、提炼，一个完整的人力资源管理思想体系——“一体两翼两平台”逐渐形成。“一体”为战略，“两翼”分别为人才招聘和员工培训，“两平台”分别为绩效管理和薪酬激励。企业导入并拥有这套体系，人力资源管理的问题就迎刃而解了。“一体两翼两平台”的管理模型如图0-1所示。



图0-1 “一体两翼两平台”管理模型



这套管理体系由5本书构成，它们分别是《上承战略 下接人才——人力资源管理高端视野》《上承战略 下接人才——招聘管理系统解决方案》《上承战略 下接绩效——培训管理系统解决方案》《上承战略 下接赋能——绩效管理系统解决方案》《上承战略 下接激励——薪酬管理系统解决方案》。

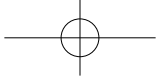
除了“一体两翼两平台”的5本书之外，我又撰写了《上承战略 下接数据——人力资源规划从入门到精通》一书。本书从企业战略目标导入，从市场业务计划、营销能力、财务预算、生产组织方式等方面来构建HR规划体系，从定岗、定编、定员的角度来阐述HR规划的技术方法，同时对人力资源规划管理体系的全要素、全流程、全模板进行了介绍。通过学习本书，读者可以了解如何进行内外部环境分析，如何通过人力资源盘点来进行存量分析，还可以学会对各类人员的人力资源规划技巧、人力资源规划的绩效管理方法和人力资源统计工具等。

人力资源规划是战略引领下的规划，招聘、培训、绩效、薪酬都是人力资源规划的内容，人力资源规划具有前瞻性、基础性、全局性。人力资源管理战略要符合企业的发展战略，人力资源管理各模块要在人力资源管理战略的引领下开展工作。开展人力资源规划时，我们要以数据为基础，用事实说话，具体问题具体分析，从企业全局的角度出发做好各子模块的规划工作。

至此，我完成了战略、招聘、培训、绩效、薪酬、规划6本书。作为一个HR老兵，我将20多年的人力资源管理经验做了一个系统总结，希望能对中国的企业管理思想有所助益，希望能对读者有所帮助。

管理有道！上善若水是自然法则。企业的战略要随势而变，不可一意孤行、要“知止”，要知道战略行进到什么地方为止，否则企业将走向衰亡。互联网时代告诉我们，“资本知止而不续投，股票知止要止损”，这些都是优秀企业家的智慧。人也是如此，“明知山有虎，何必山中行”，退避也是一种选择，是以退为进，是为了企业能够更好地发展！

管理有法！人要遵守自然法则，方可在自然中生存；人要遵守国家法律，才是一个合法公民；员工要遵守企业规章制度，才是一个合格员工。一个企业没有规章制度，员工各行其是，企业文化如何形成？人力资源部门是制定这些规则的部门，在制定规则时既要符合企业经营管理要求，又要从人性出发符合员工需求，以共同努力达成共同目标，做到“人企合一”“知行信改”。企业的制度如果得不到员工的认同，是无法落地的，企业也会因为这些不合规、不合情理的制度而导致人散企亡，呜呼哀哉！



管理有术！制度刚性，管理柔性。不同的人力资源管理者与不同的员工交流，其结果是千差万别的。完美的人力资源管理需要智商与情商的高度结合。有些人说，不懂业务的人力资源管理者不是优秀的人力资源管理者。我却认为，情商不高的人力资源管理者不是优秀的人力资源管理者。不懂业务，可以学习；情商不高，则很难改变。面对各种各样的员工，拥有好的管理之术才是最重要的。因为管理人比管理其他方面都重要、都难，管理好人才才能管理好万事！

管理有器！面对强大的对手要敢于亮器，这是“亮剑精神”。手里没有“倚天剑”，你的勇气从何而来？因此，企业要锻造自己的“倚天剑”，建立完善的企业制度是非常重要的。

企业什么都有了，那么我们应该拥有什么？

人生四季，“春有百花秋有月，夏有凉风冬有雪。莫将闲事挂心头，便是人间好时节”。我们生活在四季轮换之中，我们应如何面对四季的变换呢？

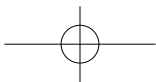
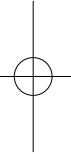
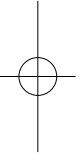
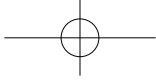
做一个有智慧、有远见、有目标、有理想的人；做一个有追求、遇事不慌、身轻前行的人；做一个有情商、有爱心的人……做人要正直大气，这样才能让人尊重。在职场上要有能力，要专业，这样才能让人信服。做事易，做人难，我们只有把人做好、把事做对，这样才是真正的人才，否则就是庸人。

今年8月从草原归来，我对人生又有些感悟。策马扬鞭不负青春年华，草原美色离不开雨露滋润。马头琴声悠扬，是对草原的无限赞美。羊鞭高举，轻轻落下，打在羊儿身上，也打在我的心上。心中的目标在远方，我的追求在路上。“职不止，梦不休。”谨以“一体两翼两平台”管理思想体系奉献给读者，希望读者能够爱上每天初升的太阳。

高原的风，草原的雨，让四季都美丽。目前正值景美果丰的秋季，我将不忘初心，继续前行，争取把最好的书呈现给我的家人和朋友们，并与大家共勉美好未来！

2019年秋

潘 平



目录

第 1 章

人力资源规划顶层设计——
从战略目标看人力资源规划

1.1 人力资源规划概念和特点 002

1.2 人力资源规划内容和分类 003

1.3 人力资源规划的关键评价 004

1.4 案例：人力资源战略规划 005

第 2 章

人力资源规划要素设计——
从业务规划到人力资源规划

2.1 基于企业战略制定HR战略 014

2.2 评估人才资源与业务匹配 015

2.3 如何制定人力资源管理目标 015

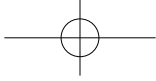
2.4 人力资源规划如何去应用 016

2.5 案例：编制人力资源规划 017

第 3 章

市场需求预测有效方法——
市场需求确定业务发展目标

3.1 市场需求计划管理内涵 021



3.2	市场需求预测管理模型.....	022
3.3	市场需求预测管理流程.....	023
3.4	市场销售预测管理流程.....	024
3.5	市场需求预测和销售预测的方法	025
3.6	市场需求预测分析改进.....	027

第 4 章

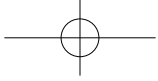
编制业务销售计划技巧—— 营销能力确定业务销售目标

4.1	企业年度销售目标计划.....	031
4.2	区域年度销售目标计划.....	031
4.3	编制销售计划管理模型.....	032
4.4	案例：产品需求计划制订.....	035

第 5 章

编制全面财务预算技巧—— 经营能力确定财务预算目标

5.1	快速认识全面财务预算.....	039
5.2	构建战略预算管理架构.....	039
5.3	财务预算编制方法及流程.....	040
5.4	编制全面财务预算模板.....	043



第 6 章

定岗管理技巧方法—— 组织管理效能确定岗位

6.1	岗位构建的意义和依据·····	047
6.2	五位一体岗位管理体系·····	050
6.3	岗位构建的流程和方法·····	054
6.4	定岗在HR方面的应用·····	059

第 7 章

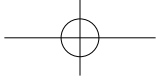
定编管理技巧方法—— 职能职责设计确定编制

7.1	定编管理工作的原则·····	063
7.2	组织差异的定编模式·····	063
7.3	定编管理工作的方法·····	065
7.4	定编工作的流程管理·····	068
7.5	按定编有效配置资源·····	069

第 8 章

定员管理技巧方法—— 工作效率目标确定人数

8.1	建立人岗匹配的管理机制·····	073
8.2	建立人才盘点的评价机制·····	074



8.3 人才配置的原则和依据.....	076
8.4 定员在HR方面的应用.....	077

第 9 章

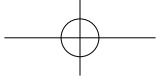
产品工时测量及排班管理—— 制造效率确定工时排班

9.1 工时定额管理相关概念.....	079
9.2 MTM应用操作流程说明.....	080
9.3 MTM应用管理具体示例.....	081
9.4 生产车间班次排班管理.....	083

第 10 章

构建人力资源规划管理体系—— 基于提升人本效能管理体系

10.1 人力资源规划组织管理体系.....	086
10.2 人力资源规划目标管理体系.....	087
10.3 人力资源规划指标管理体系.....	088
10.4 人力资源规划流程管理体系.....	090
10.5 人力资源规划运行管理体系.....	091
10.6 人力资源规划监控管理体系.....	091
10.7 人力资源规划滚动管理体系.....	092
10.8 人力资源规划保障管理体系.....	100



第 11 章

企业内外经营环境分析—— 规划路径取决企业环境变化

11.1	外部经济环境分析内容·····	102
11.2	外部政策制度分析内容·····	107
11.3	如何选取标杆对标分析·····	108
11.4	企业内部环境分析内涵·····	110
11.5	企业经营环境分析报告·····	111
11.6	案例：人力资源战略分析报告·····	113

第 12 章

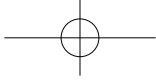
人力资源盘点最佳方法—— 评估资源用好现有存量

12.1	人力资源盘点要素体系·····	124
12.2	人力资源现状如何盘点·····	124
12.3	人工成本现状如何评估·····	129
12.4	政策制度的保障性盘点·····	130

第 13 章

职能业务人力资源规划—— 管理效能确定人员规划

13.1	如何分析业务·····	132
------	-------------	-----



13.2	如何分析岗位职责	133
13.3	如何分析流程价值	133
13.4	如何分析任务量	134
13.5	如何进行定岗定编	134
13.6	案例：职能业务工作日写实	135

第 14 章

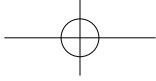
营销人员人力资源规划—— 市场效率确定人员规划

14.1	营销人员管理模式	141
14.2	营销人员分类及特点	141
14.3	营销人力资源规划	142

第 15 章

生产人员人力资源规划—— 生产效率确定人员规划

15.1	如何规范生产人员管理口径	148
15.2	工厂规划阶段定编定员规划	149
15.3	生产启动阶段工艺定员规划	150
15.4	产品量产阶段标准定员规划	152
15.5	提高生产人员效率管理措施	156



第 16 章

如何编制人力资源总体规划

16.1	建立人力资源规划组织·····	159
16.2	厘清人力资源规划要素·····	159
16.3	编制人力资源工作计划·····	165
16.4	组织人力资源规划编制·····	166
16.5	落实人力资源规划目标·····	172

第 17 章

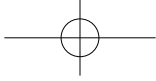
人力资源规划运行绩效评价

17.1	评估人力资源规划与市场变化的一致性·····	175
17.2	评估人力资源规划运行结果与预算的相符性·····	176
17.3	评估人力资源规划激励考核与评价的落地性·····	181
17.4	评估人力资源规划运行绩效评价的规范性·····	181

第 18 章

如何进行人力资源规划审计

18.1	人力资源管理是否合法合规·····	184
18.2	人力资源制度建设是否完善·····	185
18.3	人力资源趋势是否符合市场·····	185
18.4	人力资源规划是否产生价值·····	187



18.5 运行结果是否达成预期目标	189
18.6 案例：人力资源审计报告	191

第 19 章

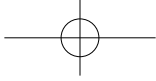
编制人才发展规划模板与方法

19.1 编制人才发展计划模板与方法	197
19.2 编制人才招聘计划模板与方法	201
19.3 编制员工培训计划模板与方法	204

第 20 章

人力资源统计管理工具与方法

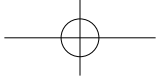
20.1 人力资源统计知识概述	211
20.2 人力资源统计分析方法	217



第 1 章

人力资源规划顶层设计—— 从战略目标看人力资源规划





| 1.1 人力资源规划概念和特点 |

1.1.1 人力资源规划概念

人力资源规划是指企业为实施战略发展，完成企业的战略经营目标，根据企业内外部环境和资源的变化，本着承接战略、资源充分利用、人力资源有效配置、持续提高投入产出绩效等原则，运用科学的技术方法对企业未来发展的人力资源数量需求、结构需求以及供给状况进行预测，并制定相应的策略和措施，从而使企业人力资源供给和需求达到最佳匹配。

人力资源规划是将组织发展战略系统地融入职位编制、人员配置、教育培训、薪金分配、职业发展等人力资源管理的各个业务模块中，从而有效整合并协调各种因素和资源的过程，是一种全面且常用的组织计划安排。

1.1.2 人力资源规划特点

人力资源规划也是一种活动，它从战略的角度出发，去探索和掌握人力资源系统的发展规律，并运用这些规律去规定和调控未来时期人力资源系统的动态过程。总体来说，人力资源规划具有如下特点。

1. 前瞻性

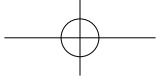
人力资源规划是根据企业的发展战略、环境变化等情况，对企业人员需求数量及结构的预测，指导人力资源管理的未来活动。因此，在编制人力资源规划之前，需要对现有人力资源情况进行统计分析，对未来情况进行分析预测，把握未来发展趋势，做到未雨绸缪。

2. 持续性

人力资源规划是一项持续性工作，它不仅对未来几个月或1年甚至更长时间的人力资源需求进行预测，还要根据时间周期，进行季度计划、年度计划、中长期规划的管理，并根据经营环境变化及时进行滚动调整。

3. 系统性

人力资源规划是企业发展战略总体规划的核心要素，它向上承接企业的战略目



标，与业务计划运行趋同；向下作为人力资源其他业务的输入，是企业招聘计划、人才发展计划、用工规划等业务的输入依据。

1.2 人力资源规划内容和分类

人力资源规划将企业经营战略和目标转化为人力资源需求，从企业整体的、超前的和量化的角度来分析制定人力资源管理一系列具体目标和实施规划。

1.2.1 人力资源规划主要内容

人力资源规划主要包含人力资源战略规划、组织规划、策略规划、人员规划、成本规划5个方面的内容。

1. 战略规划

战略规划是根据企业总体发展战略目标，制定企业人力资源开发和利用的方针目标、管理策略，是制订人力资源各种具体计划的方向指引。

2. 组织规划

组织规划是对企业整体组织框架的设计，主要包括组织和职能评估、组织调查、诊断和评价、组织设计与调整，以及组织框架的重新定义规划和设置等。

3. 策略规划

策略规划是实现人力资源总体规划目标的重要保证和支撑，包括人力资源规划的相关制度、人力资源管理的相关政策、人力资源管理的相关体系等方面的内容。

4. 人员规划

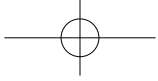
人员规划是对企业人员总量、结构构成、人员配置等方面的整体规划，包括人力资源现状盘点、分析评价，以及定岗、定编、定员、人员需求、供给预测和人员配置等方面的内容。

5. 成本规划

成本规划是对企业在一个生产经营周期内，人力资源全部管理活动预期的费用支出计划，包含人工成本、人力资源管理费用的整体规划等，是计划期内人力资源及其各种相关管理活动得以正常运行的资金保证。

1.2.2 人力资源规划分类

按照规划时间长短，可将人力资源规划分为短期计划、中期规划和长期规划3



种类型。

1. 短期计划

短期计划指规划周期为1年及以内，有关具体作业的计划。短期计划一般按照年度进行编制。

2. 中期规划

中期规划指规划周期为1~5年，有关策略的规划。

3. 长期规划

长期规划指规划周期为5年及以上，有关战略的规划。

1.3 人力资源规划的关键评价

人力资源规划以战略绩效目标为导向，以满足业务资源最佳匹配、最佳投入产出为目标，以人才发展助推企业发展为核心，最终实现人力资源的最佳匹配。对人力资源规划的关键评价主要包含4个方面的内容，即价值创造力、投入产出力、人才发展力和竞争力，具体如图1-1所示。

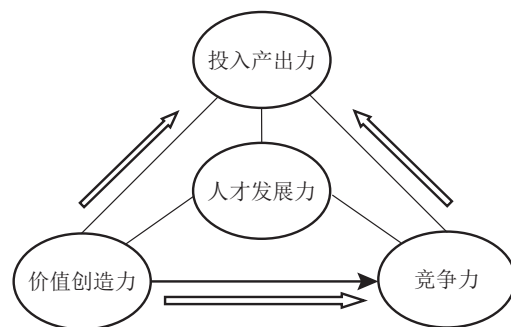


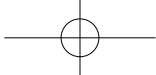
图1-1 人力资源规划评价内容

1. 价值创造力

价值创造力反映了企业创造价值、发挥效能的能力。衡量价值创造力的主要指标是劳动效率。劳动效率指企业全部从业人员在一定时期内创造的价值，体现了企业员工创造价值的能力。

2. 投入产出力

投入产出力反映了企业劳动价值投入产出效益回报的成果。衡量投入产出力的主要指标是人事费用率。人事费用率指人工成本占销售收入(营业收入)的比重，反映了企业人力资源成本的投入产出比。



3. 人才发展力

人才发展力反映了企业人力资源可持续发展的能力，即短期评价当前人力资源结构与业务匹配的合理性、长期评估现有人力资源与企业未来可持续发展的匹配程度。人才发展力主要包含内部人才培养和调配计划、外部人才招聘计划和校园人才招聘计划等。

4. 竞争力

竞争力一方面反映了员工在行业和当地的薪酬竞争性，另一方面体现了企业的财务承受能力。衡量竞争力的主要指标是人均人工成本。人均人工成本指企业雇佣一名职工所要支出的平均人工成本费用水平，人均人工成本指标的相对高低代表了企业在人才竞争方面投入能力的强弱。

| 1.4 案例：人力资源战略规划 |

1.4.1 背景

为实现××公司“未来5年实现××”的目标，更好地实施“人才兴企”战略，打造一支高素质的人才队伍，努力为××公司健康、持续、和谐发展提供强有力的人力资源支持和人才队伍保障，特制定《××公司5年人才发展规划方案》。

1.4.2 指导思想及原则

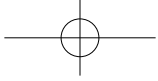
1. 指导思想

未来5年，紧密围绕公司5年发展战略目标，以人才驱动业务发展。人才管理从粗放式管理到精准化管理，人力资源职能从管理驱动向服务客户驱动，构建全员人才管理体系，不断提高人才能力，牢固树立科学的选、育、用、留的人才理念，充分发挥人力资本的价值。公司确立人才发展优先的战略布局，进一步解放思想、解放人才，以人力资源开发、调整人才结构为主线，以“5项人才工程”建设为重点，分类统筹推进5支人才队伍建设，全力推进人才工程建设。

2. 基本原则

(1) 遵循人才优先原则，将人力资本作为企业核心资产来经营，确立人才优先发展的战略地位，充分发挥人力资本的价值。

(2) 遵循优化结构原则，主动适应市场竞争需求，重点优化人力资源结构分布和



人才素质，大力引进能够解决业务瓶颈、具备先进管理经验及高技能的优秀人才。

1.4.3 人才的分类及定义

根据人才的不同作用，可将其分为以下几种类型。

1. 经营管理人才

经营管理人才指从事经营管理活动的人员，包括具体从事规划设计、人力资源管理、市场营销、资本运作、财务审计、生产管理、法律事务、质量安全环保、行政管理等业务工作的管理人员，以及副经理及以上管理人员。经营管理人才可以具体细分为战略企业家、高级经营管理人才和一般经营管理人才。

2. 市场开疆拓土人才

市场开疆拓土人才指通晓国际经济运行规则，熟悉“一带一路”沿线国家政策法规法律制度，熟悉并擅于争取国内市场，能够在国际国内进行业务拓展、基地建设、生产经营和市场销售的复合型人才。

3. 技术创新人才

技术创新人才指具有专业技术职称和没有专业技术职称但在专业技术岗位上工作的人员，主要包括从事工程技术、产品研发、工艺控制、生产管理、质量管理、设备管理、财务管理、人力资源管理、行政管理等业务工作的专业技术人才，常见的有以下几种。

1) 高层次专业技术带头人

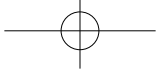
高层次专业技术带头人指公司专业技术带头人，具有副高级及以上专业技术职称，发表过一定数量、较高水平的专业著述，其学术、技术水平在国内同行业中有一定的知名度，处于或接近国内先进水平。

2) 高层次技术创新人才

高层次技术创新人才指从事产品研发、工艺、质量、工程等专业技术工作，具有高级技术职称，担任技术和职能经理、技术项目带头人及高级工程师等职务的高级专业技术人才和技术项目负责人。

3) 国际创新人才

国际创新人才指职业素养好、开拓能力强，具有国际化战略思维和全球视野，能够引领企业发展，参与海外竞争和扩张，专业能力突出且综合素质优秀的中高级国际创新人才。



4. 技能工匠人才

技能工匠人才指在生产和服务等领域岗位一线，掌握专门知识和技术，具备一定的操作技能，并且在工作实践中能够运用自己的技术和能力进行实际操作的技术人才，常见的有以下两种。

1) 首席技师

首席技师指通过公司首席技师评审，具有高超的技能水平、丰富的实践经验，在本行业中技术水平拔尖，得到业内认可的高技能人才。

2) 高技能人才

高技能人才指取得高级技师、技师和高级技工职业资格的技能人才。

1.4.4 5年人才规划目标

1.5年人才队伍建设目标

5年人才队伍建设目标如表1-1所示。

表1-1 5年人才队伍建设目标

年度	从业人数	经营管理人才		市场开疆拓土人才		技术创新人才		技能工匠人才	
		人数	占比	人数	占比	人数	占比	人数	占比
20×5年									
20×6年									
20×7年									
20×8年									
20×9年									
5年规划目标任务									

2.5项人才工程建设目标

为保证5支队伍建设平衡发展、系统推进，针对人才队伍现状及未来人才发展规划，提出开展5项人才工程建设规则，具体如下所述。

到20×9年末，培养国际创业企业家××人，海外业务开疆拓土人才××人；高层次专业技术带头人××人，高层次技术创新人才××人，国际创新人才××人；首席技师××人，高技能人才××人。针对优秀人才储备工程，培养××名中层领导人员后备干部、××名优秀科技创新后备人才、××名优秀青年经营管理后备人才、××名优秀高技能后备人才。5年人才工程建设目标如表1-2所示。

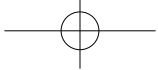


表1-2 5项人才工程建设目标

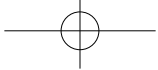
年度	合计	经营管理人才培养工程				技术创新人才培养工程				技能工匠人才培养工程				优秀人才储备工程			
		人数	占比	其中		人数	占比	其中		人数	占比	其中		中层领导 人员后备干部	优秀科技 创新后备人才	优秀青年 经营管理后备人才	优秀高技能 后备人才
				国际 创业企业家	海外业务 开拓土人才			高层次 专业技术带头人	高层次 技术创新人才			首席 技师	高技能 人才				
20×5年																	
20×6年																	
20×7年																	
20×8年																	
20×9年																	
5年规划目标任务																	

3. 5年人才队伍规划关键指标

到20×9年末，企业拥有研究生学历员工占比要超过××%，本科学历占比要超过××%；拥有中高级社会职称员工占比要超过××%；拥有高技能人才占技能人才比例超过××%，形成“金字塔形”的人才结构。具体关键指标如表1-3所示。

表1-3 5年人才队伍规划关键指标

单位	合并口径从业人员限额	关键指标																	
		学历					年龄			专业技术职务			职业技能等级						
		人数	大专及以下	本科(最低占比)	硕士(最低占比)	博士(最低占比)	人数	35岁及以下	36岁至45岁	46岁及以上	人数	初级及以下	中级(最低占比)	高级(最低占比)	人数	中级工及以下	高级工(最低占比)	技师(最低占比)	高级技师(最低占比)
20×5年																			
20×6年																			
20×7年																			
20×8年																			
20×9年																			
5年规划目标任务																			



1.4.5 经营管理人才规划

1. 目标规划

到20×9年末，在经营管理人才队伍中，人才数量不超过××人，占人员总量的××%。培养××名职业素养好、开拓能力强、具有国际化战略思维和全球视野的优秀国际创业企业家，××名通晓国际经济运行规则的海外业务开拓人才经营管理人才规划如表1-4所示。

表1-4 经营管理人才规划

年度	合并口径从业人员限额	经营管理人才													
		重点工程		关键指标											
				学历				年龄			专业技术职务				
		国际创业企业家目标	海外业务开拓人才目标	人数	大专及以下(占比)	本科(最低占比)	硕士(最低占比)	博士(最低占比)	人数	35岁以下(占比)	36岁至45岁(占比)	46岁以上(占比)	人数	初级及以下(占比)	中级(最低占比)
20×5年															
20×6年															
20×7年															
20×8年															
20×9年															
5年规划目标任务															

2. 重点工程建设措施

经营管理人才规划重点工程建设措施如表1-5所示。

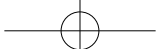
表1-5 经营管理人才规划重点工程建设措施

重点工程	项目类型	项目内容及要求
国际创业企业家队伍建设	选拔	
	培养	
	激励	
海外业务开疆拓土人才队伍建设	选拔	
	培养	
	激励	

1.4.6 技术创新人才规划

1. 目标规划

到20×9年末，在技术创新人才队伍中，人才数量不超过××人，占人员总量



的××%。引进或评聘××名高层次专业技术带头人，培养或引进××名高层次创新人才，培养或引进××名国际创新人才。技术创新人才规划如表1-6所示。

表1-6 技术创新人才规划

年度	合并从业人员限额	技术创新人才														
		重点工程			关键指标											
					学历				年龄			专业技术职务				
		高层次专业技术带头人	高层次创新人才	国际创新人才	人数	大专及以下(占比)	本科(最低占比)	硕士(最低占比)	博士(最低占比)	人数	35岁以下(占比)	36岁至45岁(占比)	46岁以上(占比)	人数	初级及以下(占比)	中级(最低占比)
20×5年																
20×6年																
20×7年																
20×8年																
20×9年																
5年规划目标任务																

2. 重点工程建设措施

技术创新人才规划重点工程建设措施如表1-7所示。

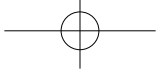
表1-7 技术创新人才规划重点工程建设措施

重点工程	项目类型	项目内容及要求
高层次专业技术带头人	引进	
	培养	
	激励	
高层次创新人才	引进	
	培养	
	激励	
国际创新人才	引进	
	培养	
	激励	

1.4.7 技能工匠人才规划

1. 目标规划

到20×9年末，在技能工匠人才队伍中，人才数量不超过××人，占人员总量



的××%。评聘××名行业公认、能够解决关键技术和工艺操作性难题的首席技师，培养××名高技能人才，高技能人才占技能人才比例达到××%。技能工匠人才规划如表1-8所示。

表1-8 技能工匠人才规划

年度	合并从业人员 限额	技能工匠人才													
		重点工程		关键指标											
				学历					年龄			专业技术职务			
		首席技师	高技能人才	人数	大专及以下(占比)	本科(最低占比)	硕士(最低占比)	博士(最低占比)	人数	35岁以下(占比)	36岁至45岁(占比)	46岁以上(占比)	人数	初级及以下(占比)	中级(最低占比)
20×5年															
20×6年															
20×7年															
20×8年															
20×9年															
5年规划目标业务															

2. 重点工程建设措施

技能工匠人才规划重点工程建设措施如表1-9所示。

表1-9 技能工匠人才规划重点工程建设措施

重点工程	项目类型	项目内容及要求
首席技师队伍建设	培养	
	配置	
	激励	
高技能人才队伍建设	培养	
	配置	
	激励	

1.4.8 优秀人才储备规划

1. 目标规划

到20×9年末，培养××名中层领导人员后备干部，培养××名优秀科技创新后备人才，培养××名优秀青年经营管理后备人才，培养××名优秀高技能后备人才。优秀人才储备工程规划如表1-10所示。

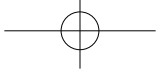


表1-10 优秀人才储备工程规划

年度	优秀人才储备工程(滚动实施)			
	中层领导人员 后备干部	优秀科技创新 后备人才	优秀青年经营管理 后备人才	优秀高技能 后备人才
20×5年				
20×6年				
20×7年				
20×8年				
20×9年				
5年规划目标 任务				

2. 优秀人才储备规划重点工程建设措施

优秀人才储备规划重点工程建设措施如表1-11所示。

表1-11 优秀人才储备规划重点工程建设措施

重点工程	项目类型	项目内容及要求
中层领导人员后备干部	引进	
	培养	
	激励	
优秀科技创新后备人才	引进	
	培养	
	激励	
优秀青年经营管理后备人才	引进	
	培养	
	激励	
优秀高技能后备人才	引进	
	培养	
	激励	