

# 人力资源规划及建设研究

张 薇

(中山市招商发展有限公司, 广东 中山, 528400)

## 一、引言

随着社会经济的快速发展,人力资源管理越来越受到企业管理者的重视。当下,人力资源管理已经不再局限于传统的人事工作,而是关系着企业的未来发展及战略资源配置,需要结合企业的发展方向及实际情况,在复杂的内外部经济环境中做好充分规划,以提升企业的市场竞争力。

如何合理降低企业的运营成本,扩大企业的市场经济利润,使企业处于竞争中的有利位置,为企业谋求更为广阔的发展前景,是企业需要思考和解决的问题。人才资源是企业发展的第一资源,根据企业战略发展目标,应着力提升人力资源水平,保证企业的创新发展能力。企业的管理者应从企业自身的发展规划出发,将企业的经营理念、发展战略等内容融入人力资源规划工作中,具体划分为人力资源规划、招聘配置、培训开发、薪酬管理、绩效考核及员工关系这六个重要模块,以准确预测企业未来发展对人力资源的需求。本文先分析企业人力资源规划建设的重点,再研究人力资源规划工作的要点,提出关于现代企业人力资源规划工作的策略与方法,以此为现代企业的管理者提供科学合理的管理方案。

## 二、现代企业人力资源规划的难点

为实现经营扩张,企业需要从人力资源管理工入手持续发力。但是,在人力资源管理中,面对着两方面难点。一方面是企业不断增长的业务量与人才资源供给之间的矛盾,这可能会成为企业未来发展的瓶颈;另一方面是现代企业人才招聘困难与现有人才不断流失所形成的人才缺口,如何利用人力资源规划留住现有人才并招募更多的合适人才,是现代企业亟待解决的重要问题。另外,企业员工因为工作积极性不高,所以难以在工作中实现创新。对此,管理者需逐步实现内部公平,培养员工的创造性,以此为人力资源规划工作的有效落实创造条件。

## 三、现代企业人力资源现状与重点分析

### (一)人员序列结构分析

在社会发展的过程中,企业经营规模与管理模式也在发生着深刻转变,企业内部的管理人员与服

务人员承担的各项工作任务越来越多,需要增设更多岗位、投入更多人力。但是,部分企业在短时间内并不考虑或不能满足人员扩张需求,对人力资源规划没有做出及时合理的预计,因此对企业内部管理的效果造成了影响。当下,招聘规划与人才数量规划成为实际管理工作的一大难点,企业是否能够对内部员工做好类型分析,也代表着企业的人力资源规划效果,例如现代企业中普遍包括管理人员、业务人员、技术人员等成分,需要在人力资源规划中进行准确划分。

### (二)员工年龄结构分析

负责人力资源规划的工作人员,应根据企业的发展需要来招聘和配置各个岗位的工作人员,尊重各个岗位和人才之间的适配性。例如,管理人员以中年管理者居多,青年管理者为辅;业务人员则多以青年人为主,不能因为急需增加人手而随意招聘。部分企业或岗位,由于行业属性或岗位要求的限制,对人才的外形要求比较严格,可选择范围比较小,规划的难度比较大,所以人才招聘的难度也随之提升。另外,新招聘的年轻员工普遍存在缺乏工作经验的现象,对此,企业需要充分考虑后续的培训投入。而因为年轻员工的离职率比较高,所以也需要根据员工的年龄结构做好人员流动规划与配置。

### (三)员工工龄结构分析

随着人员流动性的不断增大,员工工龄普遍偏短。工龄结构缺乏多样化特征,这使得企业的人才培养成本增大,人才培养体系难以得到有效落实。为了留住员工,企业通常会采取一些针对性的措施,但是,是否能充分发挥其效果,还需要管理者经过周全考虑后再制定系统的人才管理方案。企业的人力资源规划工作需更有侧重点,应当根据员工工龄结构的分析结果做出适时调整,合理划分晋升体系、培养体系及职业生涯规划等内容,以将人才的管理工作落实到位。

### (四)员工学历和技能结果分析

员工学历构成是否能满足要求或达到期望水平,也影响着企业的发展前景。例如,生产类型的企业,一线生产人员一般学历较低,受教育程度低;技术研发人员和职能管理人员学历普遍较高,受教育程度高。随着各个企业和岗位对员工的学历和技

能要求不断提高,需要加大培训投入,持续提升人员的素质水平。人力资源规划水平会直接影响到企业的发展速度,为此,需结合员工学历和技能结果分析来优化企业的人员学历结构。

#### 四、现代企业人力资源规划实施的要点与策略

##### (一)招聘规划

企业要建立科学合理的招聘体系,必须选择有效的招聘渠道,以弥补人员流动带来的人才资源不足的问题。在招聘过程中,应尽可能地降低招聘成本,突破原有的招聘范围,从社会市场中广泛吸收人才资源。企业可以采用外部招聘与内部招聘相结合的方式,直接到人才市场现场招聘,或者与人力资源外包服务机构合作,通过多措并举来获取更多的合适人才。

##### (二)培训规划

企业要重视关键人才的素质提升,增强人力资源的质量,建立多元化的人才培训体系。企业可充分利用各平台各类型资源,通过邀请专业人员授课、组织团队活动等方式来开展培训,使老员工在培训中丰富新知识和掌握新技能。或者,也可以通过回访、座谈等方式,动态评估人力资源规划的实施效果,为新一轮的培训工作提供依据和做好准备。另外,还需重视新员工的上岗培训,通过集体培训、“以老带新”等方式,提高人才队伍的整体素质。

##### (三)绩效与晋升规划

企业应重视绩效管理与职位升降之间的对接工作,以此提升员工工作的积极性,建立以目标和效益为导向的人力资源规划体系,用客观的绩效评价来实施员工考核,营造公开、公平、公正的人才竞争环境。同时,还应将考核结果与员工个人的奖金挂钩,将员工的个人工作情况及业绩作为企业选拔人才的依据,如果某些员工的绩效考核成绩长期不符合要求,企业应考虑是否要继续对其开展培训,如果员工始终无法提升考核成绩,则企业应考虑将其转岗或者淘汰。

##### (四)薪酬与福利规划

企业为员工设置的薪酬福利待遇会直接影响到员工的流动性,部分员工会因为对企业的薪酬制度不满意而选择离职。所以,企业应设置合理的薪酬结构和福利,以提升员工工作的积极性,保障人员的稳定性。同时,还应摒弃一成不变的纯工资奖励,避免“干多干少一个样”,灵活调度和激励员工的工作状态。一方面,企业的管理者应在现有薪酬

管理的基础上,以“多劳多得”为依据,鼓励员工多为企业、为岗位创造价值;另一方面,企业应支付员工技能报酬,即学历较高、技能较高的员工,可以额外领取报酬,以此来凸显企业对员工参与继续教育或培训活动的鼓励。对岗位中做出贡献或表现的员工,企业可以根据员工的工作状态与所创造的价值做好福利规划工作,从而增强个人与企业效益之间的联系,尊重个体劳动的能动性和差异性。

##### (五)人员流动与接替规划

企业应建立人员接替规划体系,建立后备人才库,保证企业在经营过程中有充足的储备人才,从而有效降低人才流失带来的损失。例如,企业的技术岗位人才储备就十分重要,对于企业的一些特殊技能或要求持证上岗的岗位,如果企业临时到人力资源市场中去招聘,短期内可能很难找到与岗位相适配的人才类型;而如果此时企业建立了人才储备库,就可以及时安排人员填补岗位空缺。当然,建立后备人才资源库,需要企业管理者先确定人才的能力维度,采用评估工具评估员工的潜在能力,为员工量身定做职业发展规划。只有确保企业内部人员运转良好,企业才可以实现正常运作。

##### (六)职业生涯规划

企业应当为员工提供专业的职业生涯规划,实施轮岗培训制度,有效降低员工的离职率。同时,还应健全职业生涯规划体系,帮助员工了解自己的职业发展目标,筹划未来职业发展方向,结合内外部环境,设计合理可行的职业生涯发展规划。另外,还需将员工职业生涯规划与企业发展目标统一起来,既让员工看到在企业中的个人发展,又让员工和企业的价值观同轨,自觉与企业共行。当然,不同岗位对员工的素质要求也不同,通过轮岗,能更进一步拓展员工的视野和职业面,并充分挖掘员工的创造力,为员工带来更多的发展可能性。

#### 五、结束语

现代企业的生存和发展与人力资源规划息息相关。人力资源规划工作要服务于企业的总体发展,为企业的经营提供重要的人力支撑,同时平衡人力资源配置,使企业保持较好的竞争优势,高效应对各种挑战。企业的管理者要制定与企业发展相适应的人力资源规划,有针对性地解决企业面临的人力资源管理问题,将人力资源规划工作当作推动企业发展的重要一步。

【作者简介】张薇,中山市招商发展有限公司。