



人力资源规划讲解

- 一、人力资源规划基本概念
 - 二、人力资源规划框架
 - 三、制定世联人力资源规划的目的
 - 四、制定世联人力资源规划的目标
 - 五、集团现有人力资源情况及分析
 - 六、明年人员预算目标和现有人员之差异
 - 七、制定世联人力资源规划的原则
 - 八、人员预算表格
 - 九、编制人员预算的说明
 - 十、编制人员预算的流程和说明
-



一、人力资源规划基本概念

1、人力资源规划：

人力规划是对未来人员的需求和供给之间可能差异的分析，在预测未来的组织任务和环境对组织要求以及为完成这些任务和满足这些要求而提供人员的管理过程。实质上就是在保持组织与员工个人利益相平衡的条件下，使组织拥有与工作任务相称的人力。

2、人力资源规划分类：

按时间：中长期规划、年度计划、季度规划。

按范围：公司总体规划、部门规划。



人力资源规划基本概念

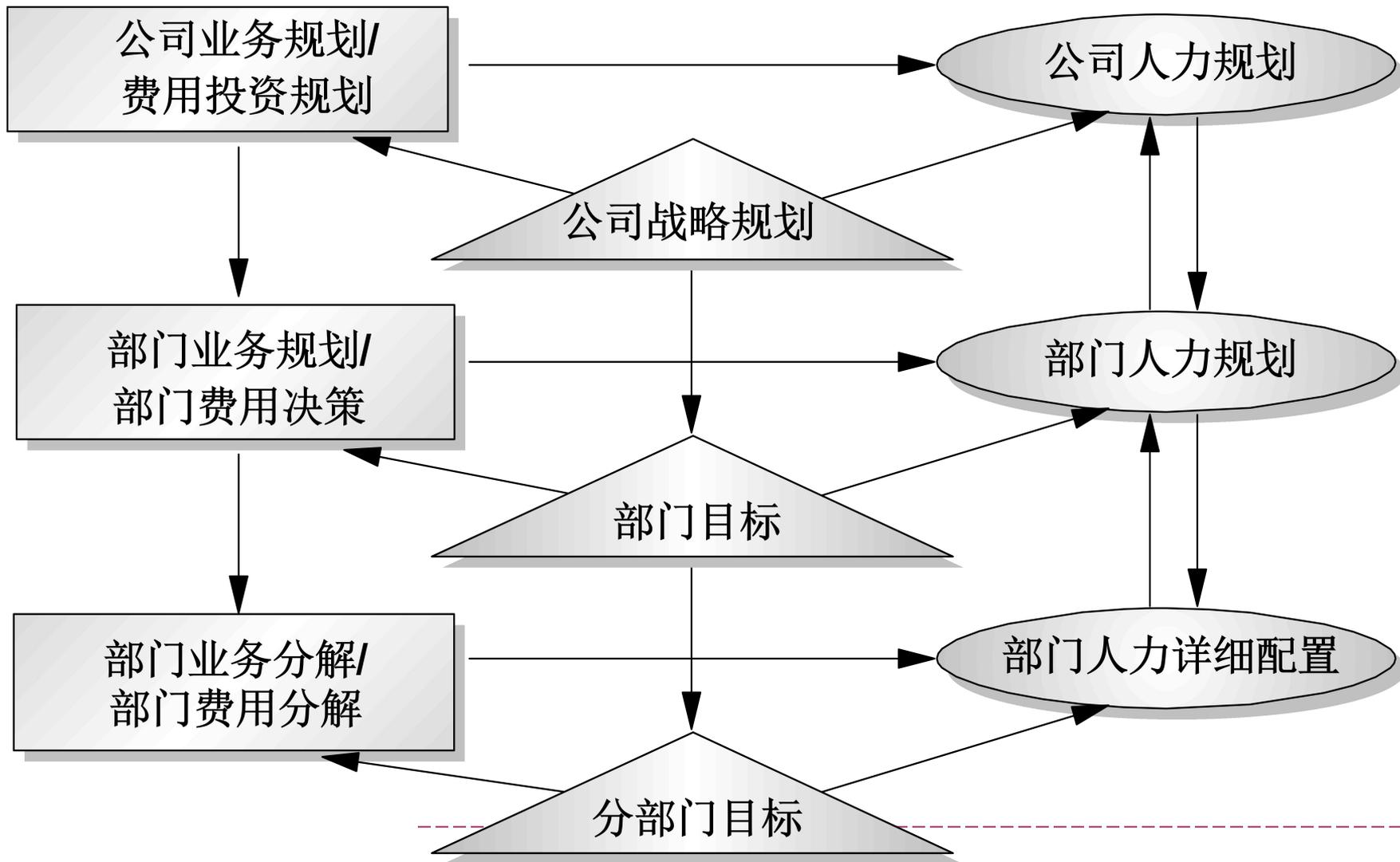
3、人力资源规划的内容

完整的人力资源规划包括：

- 1) 人员增长计划
 - 2) 人员补充计划
 - 3) 培训开发计划
 - 4) 人员晋升计划
 - 5) 调配计划
-



二、人力资源规划框架





三、世联人力资源规划的目的

- 牵引公司各部门通盘考虑人力资源状况
 - 加强明年公司人力资源合理配置，
 - 提高公司用人的计划性，
 - 增强人力资源的利用效率。
-



四、制定人力资源规划的目标

- 1、根据公司董事会确定的明年的销售目标，按照人均月单产1.5万的目标，以及单产1.8万的挑战目标，制定本规划。
 - 2、按照人均月1.5万的必须完成的目标计算，则明年集团总人数为574人。其中，深圳公司为472人，北京公司71人，广州公司20人，武汉公司11人。
 - 3、按照人均月1.8万的挑战目标计算，明年集团总人数将控制在477人。其中，深圳公司394人，北京公司59人，广州公司16人，武汉公司9人。
 - 4、香港和上海暂不进行人员的预算工作。
-



WORLDUNION
世聯地產

2003年人力资源规划的目标

到2003年底 人数	深圳	北京	广州	武汉	香港	上海	合计
按照人均每 月1.5万制定 人员规划	472	71	20	11	/	/	574
按照人均每 月1.8万的挑 战目标制定 人员规划	394	59	16	9	/	/	477

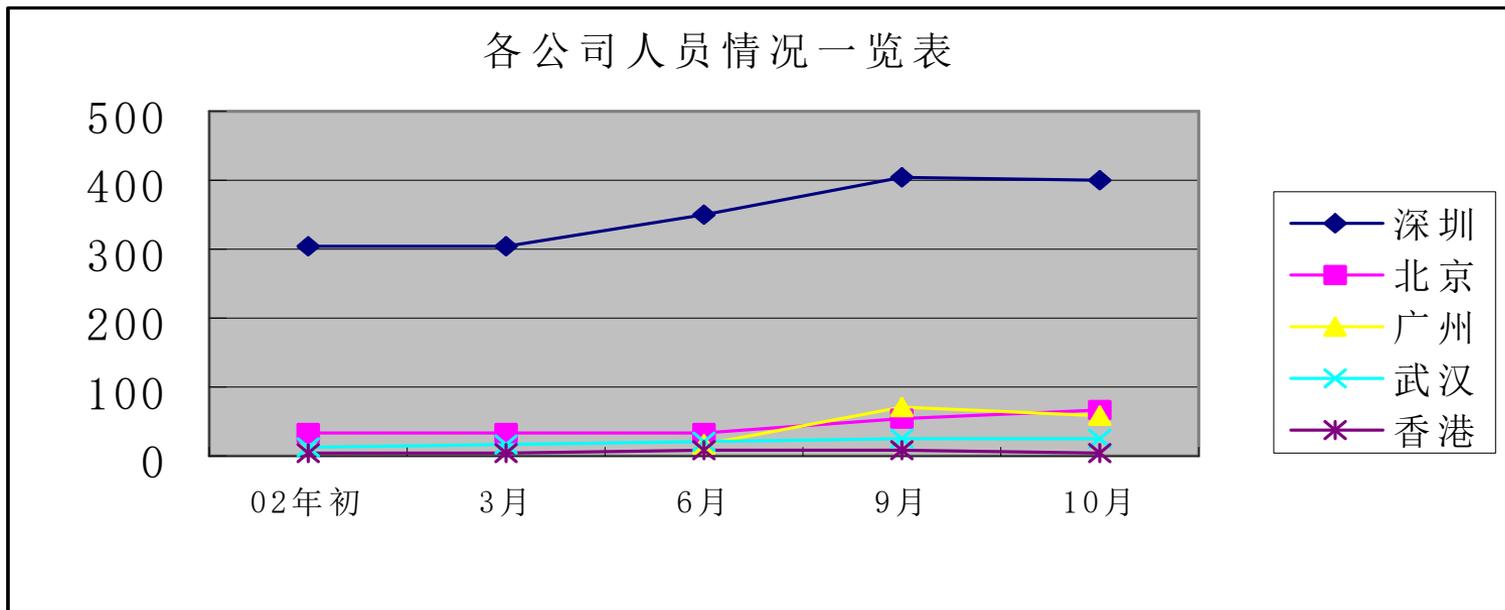


五、集团现有人员情况

公司	年初	3月底	6月底	9月底	10月底	较年初增加人数 /比例	
	实际人 数	实际人 数	实际人 数	实际人 数	实际人 数		
深圳	305	305	351	406	400	95	31%
北京	34	35	33	54	66	32	94%
武汉		15	21	23	23	23	/
广州			17	70	59	59	/
香港	4	4	9	7	6	2	50%
上海				1	1	1	/
总计	357	359	431	561	555	212	55%



现有人员情况分析



(1)、从以上数据和图表分析，集团各公司的人员增长主要集中在6月份至9月份，在制定人员规划时，这一时段是需要重点关注和考虑的。

(2)、集团今年新增加人员337人，较年初增加94.4%，其中各公司代理部增加新人267人（含深圳策划部新增人员），占总数的79%，可见各公司各部门在制定明年的人员规划时，要特别考虑是否还需要新增代理部人员，是否可以由今年新增的人员补充明年新增业务的需要。



六、明年人員規劃和現有人員之差異

	深圳	北京	廣州	武漢	香港	上海	合計
截止到02年10月底人數	400	66	59	23	6	1	555
按照人均每月1.5萬制定人員規劃	472	71	20	11	/	/	574
和實際人數之差異	72	5	-39	-12	/	/	19
按照人均每月1.8萬的挑戰目標制定人員規劃	394	59	16	9	/	/	477
和實際人數之差異	-6	-7	-43	-14	/	/	-78



差异分析

- 1、按照人均1.5万的规划分析，集团明年底人数须控制在574人的范围内。现有人数为555人，按照年20%的离职率计算，现有人数到明年十月份将只有444人，通过此数据分析，明年可以增加新人130人，净增加20人左右。
 - 2、按照人均每月1.8万的挑战目标制定人员规划，则目前现有人员数量已经超过预算的控制人数，可见明年全年都需要进行优化和整合的工作，而不再净增加人员。
 - 3、根据以上情况分析，各公司以及各部门在制定明年人员规划的工作中，重点要考虑的是如何减少不合格的人员，优化本部门乃至整个集团的人员结构，而非增加人员。
-



七、制定人力资源部规划的原则：

- 1、根据公司董事会的会议精神，以及明年的人均目标，明年将不再净增加人员；
 - 2、根据集团人力资源部出台的指导说明书进行编制；
 - 3、自上而下层层指导和自下而上层层评审相结合原则；
 - 4、基于业务目标需求，保证重点领域、重点业务原则；
 - 5、根据可行性原则，通盘考虑人力资源供求总量以及时间相匹配的原则；
 - 6、必须考虑人均效率提高的原则；
 - 7、实事求是原则
 - 8、根据人员历史数据和现状分析原则
-



八、人员预算表格

部门名称：策划部		负责人：甘伟	主管领导：张总		制表时间：									
岗位名称	2年底人数	人力资源规划（填写人数）												较年初增加
		1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	
策划总监	1													
策划部经理														
策划部经理助理	2													
前期组	策划经理													
	策划项目经理	1												
	高级策划师	2												
	策划师	0												
	策划助理	9												
	小 计	12												
营销组	策划经理	1												
	策划项目经理	1												
	高级策划师	3												
	策划师	13												
	策划助理	13												
	小 计	31												
行政类	行政助理	2												
	合计	48												

编制解释：1、岗位名称已经填写；2、2002年底人数，截止到10月底；3、每月人数是指月末底能达到的人数；但需要考虑月平均人数不能超出公司规定的指标；4、请结合本部门业务规划完成此表，并详细说明需要增减的项目，以及新增人员的安置；5、请在12月6日之前完成此表。



九、编制人员预算的说明

- 1、**年度人员编制数据**：指根据公司全年度经营计划和工作需要而须配置的人员数量。
- 2、**此表所填数据**系指部门各岗位人员全年计划编制数据，而非全年招聘人员数据。
- 3、进行人员编制预测时仅考虑须完成部门年度任务，并在正常工作效率条件下不同岗位所需配置的人数，无需考虑储备人数、人员调配（调动、晋升、外派等）、离职率、淘汰率等因素，人力资源部在做年度招聘计划时会考虑上述因素并据此将各部门的编制数据转换为年度计划招聘人数。
- 4、在将年度业绩任务转换为人员计划编制时，须考虑如下因素（以代理部为例）：



编制人员预算需要考虑的因素（1）

成本因素

er 年度计划完成创收额

& 部门整体人均创收额

项目因素

er 年度内不同时期（建议以季度为单位粗估）项目总数量

& 项目运作进度（新盘、中期盘和尾盘数量及各自所占比例）

● 参考客户部今年项目整体分布分析数据（项目增长比例等）及项目谈判动向

○ 项目正常情况下配置人数



编制人员预算需要考虑的因素（2）

功能块搭配因素

er 职能部门人员与一线业务人员之间的比例

& 上下级管理幅度（如一个区域经理正常情况下管理几个项目经理）

● 不同岗位配置比例（如一个项目正常情况下配置策划人员、销售人员数量等）

其它因素

er 组织结构的调整

& 整体误差率建议值：±1~2%（突发因素等）



流程说明

- ①人力资源部根据公司2003年度经营计划制订人员规划指导书
- ②经董事会审批同意后正式下发到各业务部门，作为部门2003年度人员预算的指导说明书，同时下发给各公司各部门人员预算编制表格及相关的人员历史数据；
- ③人力资源部对参加人员预算的相关人员进行培训，帮助业务部门掌握预算实操方法；
- ④业务部门根据部门经营目标制订人员预算，在12月6日前提交到人力资源部；
- ⑤人力资源部根据公司整体经营计划对业务部门预算进行汇总平衡，并同业务部门沟通确认，最后报董事会审批，并进行评审；人力资源部将根据人均月1.5万和人均月1.8万两种情况进行整合、统一。
- ⑥人力资源部根据董事会评审通过后的结果制定整体人员招聘调配离职计划。