# 人力资源管理理念（精选5篇）

来源：网络 作者：琴心剑胆 更新时间：2024-07-21

*第一篇：人力资源管理理念人力资源管理理念1、以人为本：（1）不仅要造就有成就的人才个体，而且应培育人才团队，发挥人力资源团队规模效应；（2）不仅要发挥人力资源体力劳动密集型功能，而且更应发挥人才的智力密集型功能；（3）不仅要发挥人才自身功...*

**第一篇：人力资源管理理念**

人力资源管理理念

1、以人为本：

（1）不仅要造就有成就的人才个体，而且应培育人才团队，发挥人力资源团队规模效应；

（2）不仅要发挥人力资源体力劳动密集型功能，而且更应发挥人才的智力密集型功能；

（3）不仅要发挥人才自身功能，而且要充分利用与其连带的社会关系网络功能；

（4）不仅要利用内脑、而且要利用外脑。

2、企业通过吸纳成熟型人才、成长型人才，有效拓宽利用社会人才渠道。

3、企业开辟三个人才渠道：

（1）立足区域，充分发挥本地人才的主要渠道作用；

（2）面向全国，吸纳高层次人才；

（3）合理配给，留住高层次人才。

4、在三个层面上开发人力资源：

（1）企业高层形成职业精英团队

（2）企业内部实施全员培训

（3）企业外部正面影响客户、公众

5、用人原则：

（1）知人

（2）容人

（3）用人

（4）做人：以诚相待，与人为善，宽容人、体谅人，不搞内耗，敬业乐业、忠于职守，以公司为家、与公司共荣辱。

**第二篇：人力资源管理理念案例**

人力资源管理理念案例

在一家大型企业从事HR长达5年的李先生，眼下正打算跳槽去一家小型企业担任副总。“在公司，我总觉得自己是个谁都能取代的角色。招聘、面试，任何一个部门的同事都能做，而薪资设计，公司早就有一套完善的体系。我越想越觉得自己可有可无。”

在某国企工作的王经理，也是心力交瘁，他把自己的工作概括为“员工保姆”、“出气筒”、“救火员”、“夹心饼干”等可怜的后勤角色，公司在召开重要会议时，他所在部门经常会被遗忘。

王经理说：“在我所接触的不少企业，人力资源部门的负责人，好像都是老好人，或者业务能力不强的人才会去担任。可以想象，人力资源部门是个多么无足轻重的部门。”

问题：从人力资源管理角度分析上述问题产生的原因何在？对你有何启示？

分析要点要求：

1、人力资源管理对于企业的意义。

2、各类人员在企业人力资源管理中扮演的角色及其重要性。

3、分析出现上述观点的原因及其相应对策。

**第三篇：香格里拉大酒店人力资源管理理念**

香格里拉大酒店人力资源管理

香格里拉，一个耳熟能详的名字。从1971年新加坡第一间香格里拉酒店开始，香格里拉不断向国际迈进；以香港为大本营，今天的香格里拉已成为亚洲地区最大的豪华酒店集团。以下是深圳香格里拉大酒店总经理王德贤接受深圳商报记者的采访。

问：香格里拉始终提倡要创造一个既有利于员工事业发展，又有助于实现他们个人生活目标的环境，您是如何帮助员工发展的？

答：酒店业是一门有关人的生意，我们要充分照顾的是我们的客人、员工和经营伙伴。以人为本，以客为先，公平、公正和透明的管理是我的原则。在香格里拉，大家都是领导者。即使不领导别人，也在领导自己。

我们深知员工是酒店最重要的资产，是我们的内部客人，因为只有快乐的员工才能有满意的客人。集团建立员工发展机制并开展各种活动，争取成为备受拥戴的雇主。如人才本地化、内部招聘、员工进行跨部门/跨酒店培训、员工授权体系、有效的工作表现评估系统及接班人计划等等，将酒店的事业与个人的发展更紧密地联系在一起。

我们还不断培养本地员工，一则我们确信本地人才的能力，再则我们重视与日俱增的国内客人，并希望通过本土化的服务吸引更多的本地客人。我们对于国内市场紧锣密鼓的拓展工作更充分的说明了我们对国内客人这一巨大市场的重视。

王德贤，出生于1960年，新加坡国籍。在香格里拉工作21年，曾就职于全球多处香格里拉酒店，从礼宾部服务员到前厅部经理到房务总监直到总经理，担任过多种职务。由此可见：

1．人力资源被当作企业的一项资产来进行管理，而不仅仅是流动的工具。

2．人力资源作为企业保持长久的竞争优势的一种战略性资源，能够比其它的竞争手段更为有效，因为它的管理实践是非常难以看见和难以模仿的。

3． 除了和企业明确的战略保持一致以外，人力资源部门还应该特别关注企业文化对员 工的影响，隐含的文化网络和系统对员工往往有着更深层的影响。

在企业不断提高竞争力和努力完成各种使命的过程中，人力资源管理起着至关重要的作用。以上案例是具有典型的服务业行人力资源管理案例。它说明：香格里拉酒店的人力资源管理理念是视“员工是酒店最重要的资产”，承认提供让顾客满意的服务来自于“快乐的员工”。酒店本身是不会带来财富，只有通过酒店的灵魂也是最宝贵的资产“员工”提供人性化的服务才能实现价值。“只有让员工始终快乐”，酒店的高附加价值才源源不断的创造出来。其实，人性化的人力资源管理这才是香格里拉在经营中的竞争优势。

问题：

1． 国内酒店与香格里拉相关在人力资源管理上有哪些差异？

2． 酒店人力资源管理与其他行业人力资源管理有哪些异同点？

**第四篇：人力资源管理理念与规划**

         人力资源管理理念与规划

人力资源流动比率

人力资源结构分析

人力资源规划的内容

人力资源规划的目的人力资源规划的流程编制

可供选择的模式

人力资源规划的考评

过剩人力资源的管理

人力资源管理理念与规划

一、指导思想与基本理念 1.以人为本：

（1）不仅要造就有成就的人才个体，而且应培育人才团队，发挥人力资源团队规模效应；

（2）不仅要发挥人力资源体力劳动密集型功能，而且更应发挥人才之智力密集型功能；

（3）不仅要发挥人才自身功能，而且要充分利用与其连带的社会关系网络功能；（4）不仅要利用内脑、而且要利用外脑。

2.企业通过吸纳成熟型人才、成长型人才，有效拓宽利用社会人才渠道。3.企业开辟三个人才渠道：

（1）立足区域，充分发挥本地人才的主渠道作用；（2）面向全国，吸纳高层次人才；

（3）注重与国际接轨，寻找留学生或外籍管理者、专家的支持。4.在三个层面上开发人力资源：（1）企业高层形成职业精英团队；（2）企业内部实施全员培训；

（3）企业外部正面影响客户、公众。5.用人原则：

（1）知人： 了解人、理解人、尊重人，不但知人之表，更要知人之潜力；（2）容人： 创造宽松环境，使人心情舒畅，不求全责备，允许改进自律；

（3）用人： 为每个员工提供施展才能的舞台，创造学习、发展、升迁的机会；（4）做人： 以诚相待，与人为善，宽容人、体谅人，不搞内耗，敬业乐业、忠于职守，以公司为家，与公司共荣辱；

6.持续开发人力资源，将人才作为取之不尽、用之不竭、具有倍增放大效应的资本； 7.人尽其才，人人都是人才。8.公平竞争

（1）不拘一格、机会均等、任人唯贤；（2）没有性别、籍贯、身体特征的偏见；（3）没有校友派系、出身门户之见；（4）没有领导个人用人偏好。9.人才个体生涯成长规划与企业人力资源发展目标相互匹配，员工与企业一同成长。10.保持企业一定的员工流动性。

（1）过于稳定，造成一潭死水，没有竞争压力；

（2）流动过于频繁，造成队伍不稳、技术没有积累，反而流失。11.实施工作多样性和工作丰富性。

打破员工岗位固定化和单一专长化模式，适时调换员工工作岗位和地点，或建立工作小组制，使职工做到一专多能或全能发展，保持员工工作热情、新鲜感和挑战性。12.建立员工正常晋升机制，使普通员工具有努力敬业而被提拔的权利和机会。13.大力开展制度化的合理化建议活动，从中发现、挖掘人才。14.对突破常规机制能够脱颖而出的尖子人才，要委以重任。

二、人力资源规划

1.首先对企业内部人力资源状况进行系统性清查。（1）对明显不合格人员予以调整；

（2）运用“评价中心”或其他测评技术对重点人员（或全体员工）进行评估；（3）对企业内部人力资源状况进行总体或分类统计。2.与其他战略、经营、财务规划协调。

（1）根据企业每年经营、财务计划指标，结合企业现有员工状况，尤其是员工流动率，来测算人力资源总量和按工种、岗位、职务等分类的结构性指标；（2）提出须新增招募、压缩辞退、下岗分流、转岗调配的具体计划；（3）人力需求计划，应包括所需的数量、质量、人才素质要求。

3.人力计划要一次规划、分期流动实行，并根据实际状况，经常性调整和进行动态评估，必要时建立高级或稀缺专业人才后备系统。4.企业实行员工总额控制。

由企业一级定编，其原则为精简机构、节约用人、提高效率、一人多岗；由各部门定员。

人力资源流动比率

所谓人力资源的流动与周转，是指企业内部由于员工的各种离职与新进所发生的人力资源变动。人力资源流动率则为一定时期内某种人力资源变动（离职和新进）与员工总数的比率。它是考察企业组织与员工队伍是否稳定的重要指标。

计算人力资源流动率的常用方法有以下三种：（1）人力资源离职率

人力资源离职率是以某一单位时间（如以月为单位）的离职人数，除以工资册的月初月末平均人数然后乘以100%。以公式表示： 离职率= 离职人数 \*100% 工资册平均人数

离职人数包括辞职、免职、解职人数，工资册上的平均人数是指月初人数加月末人数然后除以二。离职率可用来测量人力资源的稳定程度。之所以离职率常以月为单位，乃是由于如果以为单位，就要考虑季节与周期变动等因素，故较少采用。

（2）人力资源新进率（Employment Rate）。人力资源新进率是新进人员除以工资册平均人数然后乘以100%。用公式表示： 新进率= 新进人数 \*100% 工资册平均人数

（3）净人力资源流动率（Net labor Turnover Rate）。净人力资源流动率是补充人数除以工资册平均人数。所谓补充人数是指为补充离职人员所雇佣的人数。用公式表示：

净流动率= 补充人数 \*100% 工资册平均人数

分析净人力资源流动率时，可与离职率和新进率相比较。对于一个成长发展的企业，一般净人力资源流动率等于离职率；对于一个紧缩的企业，其净流动率等于新进率；而处于常态下的企业，其净人力资源流动率、新进率、离职率三者相同。

由于人力资源流动率直接影响到组织的稳定和员工的工作情绪，必须加以严格控制。若流动率过大，一般表明人事不稳定，劳资关系存在较严重的问题，而且导致企业生产效率低，以及增加企业挑选，培训新进人员的成本。若流动率过小，又不利于企业的新陈代谢，保持企业的活力。但一般蓝领员工的流动率可以大一些，白领员工的流动率要小一些为好。

人力资源结构分析

人力资源规划首先要进行人力资源结构分析。所谓人力资源结构分析也就是对企业现有人力资源的调查和审核，只有对企业现有人力资源有充分的了解和有效的运用，人力资源的各项计划才有意义。人力资源结构分析主要包括以下几个方面：

（一）人力资源数量分析

人力资源规划对人力资源数量的分析，其重点在于探求现有的人力资源数量是否与企业机构的业务量相匹配，也就是检查现有的人力资源配量是否符合一个机构在一定业务量内的标准人力资源配置。在人力资源配置标准的方法运用上，通常有以下几种：

1、动作时间研究。动作时间研究指对一项操作动作需要多少时间，这个时间包括正常作业、疲劳、延误、工作环境配合、努力等因素。定出一个标准时间，再根据业务量多少，核算出人力的标准。

2、业务审查。业务审查是测定工作量与计算人力标准的方法，该方法又包括两种：（1）最佳判断法。该方法是通过运用各部门主管及人事、策划部门人员的经验，分析出各工作性质所需的工作时间，在判断出人力标准量。

（2）经验法。该方法是根据完成某项生产、计划或任务所消耗的人事纪录，来研究分析每一部门的工作负荷，再利用统计学上的平均数、标准差等确定完成某项工作所需的人力标准。

3、工作抽样。工作抽样又称工作抽查，是一种统计推论的方法。它是根据统计学的原理，以随机抽样的方法来测定一个部门在一定时间内，实际从事某项工作所占规定时间的百分率，以此百分率来测定人力通用的效率。该方法运用于无法以动作时间衡量的工作。

4、相关与回归分析法。相关与回归分析法是利用统计学的相关与回归原理来测量计算的，用于分析各单位的工作负荷与人力数量间的关系。有了人力标准的资料，就可以分析计算现有的人数是否合理。如不合理，应该加以调整，以消除忙闲不均的现象。

（二）人员类别的分析

通过对企业人员类别分析，可现实一个机构业务的重心所在。它包括以下两种方面的分析：

1、工作功能分析。一个机构内人员的工作能力功能很多，归纳起来有四种：业务人员、技术人员、生产人员和管理人员。这四类人员的数量和配置代表了企业内部劳力市场的结构。有了这项人力结构分析的资料，就可研究各项功能影响该结构的因素，这些因素可能包括以下几个方面：企业处在何种产品或市场中，企业运用何种技能与工作方法，劳力市场的供应状况如何等。

2、工作性质分析。按工作性质来分，企业内部工作人员又可分为两类：直接人员和间接人员。这两类人员的配置，也随企业性质不同而有所不同。最近的研究发现，一些组织中的间接人员往往不合理的膨胀，该类人数的增加与组织业务量增长并无联系，这种现象被称为“帕金森定律”。

（三）工作人员的素质

人员素质分析就是分析现有工作人员的受教育的程度及所受的培训状况。一般而言，受教育与培训程度的高低可显示工作知识和工作能力的高低，任何企业都希望能提高工作人员的素质，以期望人员能对组织做出更大的贡献。但事实上，人员受教育程度与培训程度的高低，应以满足工作需要为前提。因而，为了达到适才适用的目的，人员素质必须和企业的工作现状相匹配。管理层在提高人员素质的同时，也应该积极提高人员的工作效率，以人员创造工作，以工作发展人员，通过人与工作的发展，促进企业的壮大。

人员素质分析中受教育与培训只是代表人员能力的一部分，一个企业及组织中，不难发现一部分人员的能力不足，而另外一部分人员则能力有余，未能充分利用，即能力及素质与工作的需求不匹配。其解决方法有以下几种：

（1）变更职务的工作内容。减少某一职务、职位的工作内容及责任，而转由别的职务人员来承接。

（2）改变及强化现职人员。运用培训或协助方式，来强化现职人员的工作能力。（3）更动现职人员的职位。如果上述两种方法仍无法达到期望时，表示现职人员不能胜任此职位，因此应予以调动。

以上三种解决方法究竟以选用何种为宜，事先需要考虑以下几个因素：

（1）加强培训能否是当事人有所进步。如果加强培训可使能力不足的员工有所进步时，则没有必要采取更动人员的措施。

（2）担任该职位可能的时间长度。如果某员工任该职位已届退休或轮调期满或组织结构更迭，则可采用临时性的调整。

（3）是否情况紧急，非立即改善不可。如果该职务比较重要。足以影响组织目标的实施，则必须采取组织措施；否则应尽量不用组织措施解决。

（4）是否影响组织士气。将某员工调职，是否会影响其他员工的情绪，是员工失去安全感，而有损组织的稳定。

（5）有无适当的接替人选。如果短期内无法从内部或外部找到理想的接替人员，则应采取缓进的措施，以免损失更大。

（6）此职位与其它职位的相关性程度。如果此职位与上、下、平行多个其他职位的相关往来频度很高，则不应采取太突然的措施，以避免影响其他职位的效率和工作进展。

（四）年龄结构分析

分析员工的年龄结构，在总的方面可按年龄段进行，统计全公司人员的年龄分配情况，进而求出全公司的平均年龄。了解年龄结构，旨在了解下列情况。（1）组织人员是否年轻化还是日趋老化。（2）组织人员吸收新知识、新技术的能力。（3）组织人员工作的体能负荷。

（4）工作职位或职务的性质与年龄大小的可能的匹配要求。

（5）以上四项反应情况，均将影响组织内人员的工作效率和组织效能。

企业的员工理想的年龄分配，应呈三角形金字塔为宜。顶端代表50岁以上的高龄员工；中间部位次多，代表35~50岁的中龄员工；而底部位人数最多，代表20~35岁的低龄员工。

（五）职位结构分析

根据管理幅度原理，主管职位与非主管职位应有适当的比例。分析人力结构中主管职位与非主管职位，可以显示组织中管理幅度的大小，以及部门与层次的多少。如果一个组织中，主管职位太多，可能表示下列不当的结果：

（1）组织结构不合理，管理控制幅度太狭窄，而且部门与层次太多。

（2）显示工作程序繁杂，增加沟通协调的次数，浪费很多的时间，并容易导致误会和曲解。

（3）由于本位主义，造成相互牵制，势必降低工作效率。（4）出现官僚作风，星辰官样文章。

人力资源规划的内容

所谓人力，可分为三个层次：

高层：包括工商机构的行政主管人员、工程师、专业技术人员； 中层：包括一般技术人员、监工人员、助理人员等； 基层：包括领班、普通工人等。

以上三种人员，高层人员的需求相对较少，但人员的培养最为困难。而中层及基层的人力需求较多。人力资源管理的责任是要设法培养或管理发展等方式，将中层人员培养为高级人员。因此，人力资源规划常常与发展是相提并论的。人力资源规划包括下列内容：

（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，跨国境应的需要，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。而组织结构的变化必然牵涉到人力资源的配置。因此，对未来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、解雇等。（3）因内部成员升迁而发生的人力结构变化。

（三）制定人力资源征聘补充计划 征聘原则包括：

（1）内部提升或向外征聘以何者为先？（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

人员培训计划的目的是为了培养人才，它包括两方面：对内遴选现有员工，加强对员工进行产品专业知识及工作技能培训；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。至于人员的培训内容，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办事能力，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）人力使用计划

人力规划不仅要满足未来人力的需要，更应该对现有人力做充分的运用。人力运用涵盖的范围很广，而其关键在于“人”与“事”的圆满配合，使事得其人，人尽其才。人力使用包括下面几项：

（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。

人力资源规划的目的

（一）规划人力发展

人力发展包括人力预测、人力增补及人员培训，这三者紧密联系，不可分割。人力资源规划一方面对目前人力现状予以分析，以了解人事动态；另一方面，对未来人力需求做一些预测，以便对企业人力的增减进行通盘考虑，再据以制定人员增补和培训计划。所以，人力资源规划是人力发展的基础。

（二）促使人力资源的合理运用

只有少数企业其人力的配置完全符合理想的状况。在相当多的企业中，其中一些人的工作负荷过重，而另一些人则工作过于轻松；也许有一些人的能力有限，而另一些人则感到能力有余，未能充分利用。人力资源规划可改善人力分配的不平衡状况，进而谋求合理化，以使人力资源能配合组织的发展需要。

（三）配合组织发展的需要

任何组织的特性，都是不断的追求生存和发展，而生存和发展的主要因素是人力资源的获得与运用。也就是如何适时、适量及适质的使组织获得所需的各类人力资源。由于现代科学技术日新月异，社会环境变化多端，如何针对这些多变的因素，配合组织发展目标，对人力资源恰当规划甚为重要。

（四）降低用人成本

影响企业结构用人数目的因素很多，如业务、技术革新、机器设备、组织工作制度、工作人员的能力等。人力资源规划可对现有的人力结构作一些分析，并找出影响人力资源有效运用的瓶颈，试人力资源效能充分发挥，降低人力资源在成本中所占的比率。

人力资源规划的流程编制

一个企业必须根据企业的整体发展战略目标和任务来制定其本身的人力资源计划。一般来说，一个企业组织的人力资源计划的编制要经过五个步骤，如图“人力资源计划编制步骤示意图”所示。

一、预测和规划本组织未来人力资源的供给状况 通过对本组织内部现有各种人力资源的认真测算，并对照本组织在某一定时期内人员流动的情况，即可预测出本组织在未来某一时期里可能提供的各种人力资源状况。１． 对本组织内现有的各种人力资源进行测算。包括各种人员的年龄、性别，工作简历和教育、技能等方面的资料；目前本组织内各个工作岗位所需要的知识和技能以及各个时期中人员变动的情况；雇员的潜力、个人发展目标以及工作兴趣爱好等方面的情况；有关职工技能――包括其技术、知识、受教育、经验、发明、创造以及发表的学术论文或所获专利等方面的信息资料。

２． 分析组织内人力资源流动的情况。一个企业组织中现有职工的流动就可能有这样几种情况：第一，滞留在原来的工作岗位上；第二，平行岗位的流动；第三，在组织内的提升或降职更动；第四，辞职或被开除出本组织（流出）；第五，退休、工伤或病故。

目前，国内外企业组织对本组织人力资源供给方面进行预测的方法主要有两种。（１）根据本组织各部门的管理人员以往有关工作岗位上输入和调出信息以及在本单位内工作更动的情况进行预测性测算，这样，人力资源计划人员就可预测出组织内现有或未来某一时期内可提供的各种人员的数量。这种方法适用于相对稳定的环境或短期性的预测。

（２）采用随机网络模式方法。见相关词条。

二、对人力资源的需求进行预测

经过第一步对本组织员工在未来某一时期内人力资源供给方面预测规划的基础上，接着就要根据组织的战略目标来预测本组织在未来某一时期对各种人力资源的需求，对人力资源需求的预测和规划可以根据时间的跨度而相应地采用不同的预测方法。

三、进行人力资源供需方面的分析比较

人力资源计划编制的第三步是把本组织人力资源需求的预测数与在同期内组织本身仍可供给的人力资源数进行对比分析。从比较分析中则可测算出对各类人员的所需数。在进行本企业组织在未来某一时期内可提供的人员和相应所需人员的对比分析时，不但可测算出某一时期内人员的短缺或过剩情况，还可以具体地了解到某一具体岗位上员工余缺的情况，从而可以测出需要具有哪一方面的知识、技术档次方面的人，这样就可有针对性地物色或培训，并为组织制定有关人力资源相应的政策和措施提供了依据。

四、制定有关人力资源供需方面的政策和措施

在经过人力资源供给测算和需求预测比较的基础上，组织即应制定相应的政策和措施，并将有关的政策和措施呈交最高管理层审批。

１． 制定解决人力资源需求的政策与措施。解决人员短缺的政策和措施有：

（１）培训本组织职工，对受过培训的员工据情况择优提升补缺并相应提高其工资等待遇；

（２）进行平行性岗位调动，适当进行岗位培训；

（３）延长员工工作时间或增加工作负荷量，给予超时超工作负荷的奖励；（４）重新设计工作以提高员工的工作效率；（５）雇用全日制临时工或非全日制临时工；（６）改进技术或进行超前生产；

（７）制定招聘政策，向组织外进行招聘；

（８）采用正确的政策和措施调动现有员工的积极性。

２． 制定解决内部资源过剩的办法与措施。解决人力资源过剩的一般策略有：（１）永久性地裁减或辞退职工；

（２）关闭一些不盈利的分厂或车间，或临时性关闭；（３）进行提前退休；

（４）通过人力消耗缩减人员（劳动力转移）；

（５）重新培训，调往新的岗位，或适当储备一些人员；（６）减少工作时间（随之亦减少相应工资）；

（７）由两个或两个以上人员分担一个工作岗位，并相应地减少工资。

可供选择的模式

在一个组织中，可能存在四种基本的人力资源流动模式。这些模式中的每一种对雇员的福利、组织的有效性以及公司在社会中的地位都有不同的影响。四种流动的模式类型是：

１． 终生雇佣制。通常情况是，人们在组织的底层进入，在其职业生涯中都与组织呆在一起。对不同的雇员群体，底层的定义可能不同。蓝领雇员进入公司中最下层的职位分类，而ＭＢＡ毕业生被雇佣则是直接进入空缺职位。

２． 上或出制。雇员从底层进入，按预定的轨道在组织中升上去，直到他们达到上层，此时他们会被给予组织完全的合伙人的地位。如果在此上升道路的任何级别上不能被提升，或者不能到达最高级别，通常意味着此人必须离开。该体系在其底层有较高的离职率，在上层则相对稳定。八家大的会计师公司、法律公司、一些管理咨询公司以及大学的企业是该类型的例子。

３． 不稳定进出制。雇员可能会在组织中的任何一个层次进入，这依赖于组织的需要。并且，在其职业生涯中，因为经济周期、表现不佳或是与新的管理层不配合等原因，可能在任何层次和时间被要求离开。但雇拥合同在一定期限内有效，以保证个人有一定的稳定性。这种类型的体系多见于业绩被认为是个人的函数（而非群体的）以及环境高度可变（通常由个人不能控制的外部原因引起）的产业中。娱乐业（体育队伍和网络电视）和许多零售组织就是例子。

４． 混合式。只有很少的公司是完全依照上述模式之一的。多数公司会以一种模式为主，而辅助以其他模式。流动模式还会随着组织的生命周期而改变。

在许多情况下，组织对人力资源流动模式的选择受以下一些因素的影响： １． 一系列相关联的管理层的态度和价值观； ２． 组织所处的运营经济环境； ３． 立法的强制；

４． 最后，流动模式的塑造也可能由公司创立者的哲学所决定。

人力资源规划的考评

人力资源规划是人力资源管理工作的关键性部分。如果规划制定得很糟糕，企业就可能或缺少足够的员工，或者反过来，由于人员过多而不得不大量的裁员，总之企业会由此遭受到各种人员配置问题的困扰。如果人力资源管理规划制定得很好，就会获得以下方面的受益：

（1）高层管理者可以更多的了解经营决策中与人力资源有关的问题，加深对人力资源管理的重要性的认识。

（2）管理层可在人力资源费用变得难以控制或过渡花费之前，采取措施来防止各种失调，并由此使劳动力成本得以降低。

（3）由于在实际雇用员工前，已经预计或确定了各种人员的需要，企业就可以有充裕的时间来发现人才。

（4）在未来的发展计划中，能够有更多的机会来雇用妇女和少数群体成员。（5）经理们的培养工作可以得到更好的规划。

各种结果只要可以衡量，都可以做考评人力资源规划绩效的依据。评价方法之一，是将某个时点的计划需求水平与届时该时点上的实际需求进行对比。显然，对于成功的人力资源规划的最有说服力的证据，是在一个较长的时期内，企业的人力资源状况始终与经营需求基本保持一致。

过剩人力资源的管理

（一）人员压缩

80年代开始了企业减员的趋势，90年代这一趋势仍在继续。减员使得一个企业的劳动力规模逐渐减小。另一个造成企业减员的原因是为了与国外企业竞争的而产生的降低成本的需要。迅速减员的方法由多种，自然减员、提前退休和暂时解雇是最常用的方法。

1、自然减员和雇用冻结

当那些辞职、死亡和退休的人员未被新的员工接替时，就产生了自然减员。这种减员方法使得无人被解雇，但剩下的员工却须在人员减少的情况下承担同样的工作负荷。不过，除非人员流动通常较大，否则自然减员对较少员工数量的作用通常比较有限。因此，企业往往采取其他许多方法更受员工们的欢迎，从而成为企业用于建员的首选方法。

2、提前退休赎买

提前退休赎买是企业促进年高的员工早些离开企业的一种手段。为提供刺激、企业给予这类员工额外的报酬、以使他们在养老金和社会保险生效之前，不致在经济上损失太大。这种自愿性终止就业措施，或者说赎买，是用金钱上的刺激来引导员工的。企业和员工的普遍的认为，在企业不欲或难以采取暂时解雇和正式裁员的情况下，赎买方法不失为企业人员压缩的有效措施之一。

3、暂时解雇

暂时解雇指企业使部分员工处于没有报酬的离职下岗状态，如果企业的经营有了改善，那么员工就可以重新回企业工作。当企业暂时处于不景气状态时，暂时解雇不失为一个适当的减员策略。不过，对减员解雇也必须进行细致的规划。在这方面，经理人员必须考虑下列问题：

（1）如何确定谁应当被暂时解雇（依据资历、工作表现还是其他）？

（2）如果不需要同时将下岗的员工全部召回时，企业应怎样确定召回方案？（3）是否为暂时被解雇的员工提供某些福利？（4）如果被暂时解雇的员工接受了其他供组哦，是否意味着他们自动放弃了重返企业的权利？

从法律的角度来看，公司并没有义务为暂时被解雇的员工提供财力上的照顾，但许多公司还是这样做了。在企业提供离职金的情况下，最通常的方案是每工作一年补偿一个周的工资。大的表现得更为慷慨一些。但对遭到临时解雇的员工来说，如果失去了医疗保健福利，问题就比较严重。

（二）新职介绍服务

新职介绍服务是企业为解雇员工提供支持和帮助的一系列服务。这些服务主要提供给那些因工厂关闭或部门撤销而失去工作的员工。新职介绍服务通常包括有针对性的职业咨询、简历的准备和打印服务、面试安排、介绍和推荐等。

**第五篇：hr0001人力资源管理理念与规划**

人力资源管理理念与规划

一、指导思想与基本理念

1.以人为本：

（1）不仅要造就有成就的人才个体，而且应培育人才团队，发挥人力资源团队规模效应；

（2）不仅要发挥人力资源体力劳动密集型功能，而且更应发挥人才之智力密集型功能；

（3）不仅要发挥人才自身功能，而且要充分利用与其连带的社会关系网络功能；

（4）不仅要利用内脑、而且要利用外脑。

2.公司通过吸纳成熟型人才、成长型人才，有效拓宽利用社会人才渠道。

3.公司开辟三个人才渠道：

（1）立足区域，充分发挥本地人才的主渠道作用；

（2）面向全国，吸纳高层次人才；

（3）注重与国际接轨，寻找留学生或外籍管理者、专家的支持。

4.在三个层面上开发人力资源：

（1）公司高层形成职业经理人精英团队；

（2）公司内部实施全员培训；

（3）公司外部正面影响客户、公众。

5.用人原则：

（1）知人： 了解人、理解人、尊重人，不但知人之表，更要知人潜力；

（2）容人： 创造宽松环境，使人心情舒畅，不求全责备，允许改进自

律；

（3）用人： 为每个员工提供施展才能的舞台，创造学习、发展、升迁的机会；

（4）做人： 以诚相待，与人为善，宽容人、体谅人，不搞内耗，敬业乐业、忠于职守，以公司为家，与公司共荣辱；

6.持续开发人力资源，将人才作为取之不尽、用之不竭、具有倍增放大效应的资本；

7.人尽其才，人人都是人才。

8.公平竞争

（1）不拘一格、机会均等、任人唯贤；

（2）没有性别、籍贯、身体特征的偏见；

（3）没有校友派系、出身门户之见；

（4）没有领导个人用人偏好。

9.人才个体生涯成长规划与公司人力资源发展目标相互匹配，员工与公司一同成长。

10.保持公司一定的员工流动性。

（1）过于稳定，造成一潭死水，没有竞争压力；

（2）流动过于频繁，造成队伍不稳、技术没有积累，反而流失。

11.实施工作多样性和工作丰富性。

打破员工岗位固定化和单一专长化模式，适时调换员工工作岗位和地点，或建立工作小组制，使职工做到一专多能或全能发展，保持员工工作热情、新鲜感和挑战性。

12.建立员工正常晋升机制，使普通员工具有努力敬业而被提拔的权利和机会。

13.大力开展制度化的合理化建议活动，从中发现、挖掘人才。

14.对突破常规机制能够脱颖而出的尖子人才，要委以重任。

二、有力资源规划

1.首先对公司内部人力资源状况进行系统性清查。

（1）对明显不合格人员予以调整；

（2）运用“评价中心”或其他测评技术对重点人员（或全体员工）进行评估；

（3）对公司内部人力资源状况进行总体或分类统计。

2.与其他战略、经营、财务规划协调。

（1）根据公司每年经营、财务计划指标，结合公司现有员工状况，尤其是员工流动率，来测算人力资源总量和按工种、岗位、职务等分类的结构性指标；

（2）提出须新增招募、压缩辞退、下岗分流、转岗调配的具体计划；

（3）人力需求计划，应包括所需的数量、质量、人才素质要求。

3.人力计划要一次规划、分期流动实行，并根据实际状况，经常性调整和进行动态评估，必要时建立高级或稀缺专业人才后备系统。

4.公司实行员工总额控制。

由公司一级定编，其原则为精简机构、节约用人、提高效率、一人多岗；由各部门定员。

本DOCX文档由 www.zciku.com/中词库网 生成，海量范文文档任你选，，为你的工作锦上添花,祝你一臂之力！