# hr0001人力资源管理理念与规划

来源：网络 作者：前尘往事 更新时间：2024-08-17

*第一篇：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...*

**第一篇：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，来测算年度人力资源总量和按工种、岗位、职务等分类的结构性指标；

（2）提出年度须新增招募、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。

**第二篇：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。

**第三篇：人力资源管理HR**

人力资源管理HR

（1）职务分析与设计。对企业各个工作职位的性质、结构、责任、流程，以及胜任该职位工作人员的素质，知识、技能等，在调查分析所获取相关信息的基础上，编写出职务说明书和岗位规范等人事管理文件。

（2）人力资源规划。把企业人力资源战略转化为中长期目标、计划和政策措施，包括对人力资源现状分析、未来人员供需预测与平衡，确保企业在需要时能获得所需要的人力资源。

（3）员工招聘与选拔。根据人力资源规划和工作分析的要求，为企业招聘、选拔所需要人力资源并录用安排到一定岗位上。

（4）绩效考评。对员工在一定时间内对企业的贡献和工作中取得的绩效进行考核和评价，及时做出反馈，以便提高和改善员工的工作绩效，并为员工培训、晋升、计酬等人事决策提供依据。

（5）薪酬管理。包括对基本薪酬、绩效薪酬、奖金、津贴以及福利等薪酬结构的设计与管理，以激励员工更加努力的为企业工作。

（6）员工激励。采用激励理论和方法，对员工的各种需要予以不同程度的满足或限制，引起员工心理状况的变化，以激发员工向企业所期望的目标而努力。

（7）培训与开发。通过培训提高员工个人、群体和整个企业的知识、能力、工作态度和工作绩效，进一步开发员工的智力潜能，以增强人力资源的贡献率。

（8）职业生涯规划。鼓励和关心员工的个人发展，帮助员工制订个人发展规划，以进一步激发员工的积极性、创造性。

（9）人力资源会计。与财务部门合作，建立人力资源会计体系，开展人力资源投资成本与产出效益的核算工作，为人力资源管理与决策提供依据。

（10）劳动关系管理。协调和改善企业与员工之间的劳动关系，进行企业文化建设，营造和谐的劳动关系和良好的工作氛围，保障企业经营活动的正常开展。以合理合法权力为基础，才能保障组织连续和持久的经营目标。而规章制度是组织得以良性运作的保证

**第四篇：人力资源管理规划**

一、人力资源规划概述

（一）人力资源规划的定义

人力资源规划(Human Resources Planning)也被称之为人才资源规划, 是组织的人力资源供给和需求的平衡过程。人力资源规划实质上是预测未来的组织任务和环境对组织要求的基础, 为完成这些任务和满足这些要求而提供人力资源的管理过程。人力资源规划的主要内容包括5方面:晋升规划：这是组织晋升政策的一种表达方式, 是人事政策的具体体现。补充规划：补充规划的目的在于合理填补组织中长期可能产生的职位空缺。培训开发规划：培训开发规划的目的是为企业中、长期所需弥补的职位空缺事先准备人员。调配规划：组织内的人员在未来职位上的分配, 是通过有计划的人员内部流动来实现的。工资规划：为了确保未来的人工成本不超过合理的支付限度, 工资规划是非常必要的。

（二）实施人力资源规划的重要性

在人力资源管理职能中, 人力资源规划最具有战略性和积极的应变性。组织发展战略及目标、任务、计划的制订与人力资源战略及计划的制订紧密相连。人力资源规划规定了招聘和挑选人才的目的、要求及原则;人员的培训和发展、人员的空缺都必须依据人力资源规划进行实施和调整;员工的报酬、福利等也必须依据人力资源规划中规定的政策实施。在整个人力资源管理的过程中, 人力资源规划不仅具有先导性和战略性, 而且在实施企业目标和规划的过程中, 还能不断调整人力资源管理的政策和措施, 指导人力资源管理活动。所以说, 人力资源规划的可靠性直接关系着人力资源管理工作的成败。其功能如下所示：

人力资源规划能够确保组织在生存发展过程中对人力的需求。组织的生存和发展与人力资源的结构密切相关。在静态的组织条件下, 人力资源规划的作用表现得并不明显。因为静态的组织意味着它的生产经营领域不变、所采取的技术不变、组织的规模不变, 这也就意味着对人力资源的数量、质量和结构均不发生变化。而静态的组织结构对当今社会而言, 其存在、发展、参与竞争的可能性微乎其微, 一个充满活力、具有较强竞争力的组织均以动态结构存在。而对于一个动态的组织来说, 人力资源的需求和供给的平衡不可能自动实现, 因此就要分析供求的差异, 并采取适当的手段调整差异。由此可见, 预测供求差异并调整差异是人力资源规划的基本职能。

人力资源规划是组织管理的重要依据。在大型和复杂结构的组织中, 人力资源规划的作用十分明显。因为无论是确定人员的需求量、供给量, 还是职务、人员以及任务的调整, 不通过一定的计划是无法实现的。例如何时需要补充人员、补充哪些层次的人员, 以及如何组织多种需求的培训。这些管理工作在没有人力资源规划的情况下进行极有可能给组织的正常运作带来紊乱。因此, 人力资源规划是组织管理的重要依据, 可以为组织的录用、晋升、培训、人员调整以及人工成本的控制等活动提供准确的信息和依据。

人力资源规划有利于控制企业的人工成本。人力资源规划对预测中、长期的人工成本有十分重要的作用。人工成本中最大的支出是工资, 而工资总额在很大程度上取决于组织中的人员分布状况。人员分布状况指的是组织中的人员在不同职务上、不同级别上的数量状况。当一个组织年轻的时候, 处于低职务的人多, 人工成本相对便宜, 随着时间的推移, 人员的职务等级水平上升, 工资的成本也就逐渐增所能承担的能力。在没有人力资源规划的情况下, 未来的人工成本是未知的, 难免会发生成本上升、效益下降的趋势，因此, 在预测未来企业发展的条件下, 有计划地逐步调整人员的分布状况, 把人工成本控制在合理地支付范围内十分重要。

人力资源规划有利于调动员工的积极性。人力资源规划有助于引导员工职业生涯设计和职业生涯发展, 在人力资源规划的条件下, 员工才可以看到自己的发展前景, 从而去积极地争取。

（三）进行人力资源规划应该注意的问题

由上我们知道, 人力资源规划是整个人力资源管理的基础, 甚至在一定程度上决定了企业的持续健康发展。那么在进行这项系统工作的时候, 人力资源管理者应当注意以下几方面的问题:

1、人力资源规划是一项应当引起组织所有员工关注的工作。人力资源规划不只是企业人力资源部的事情, 所有管理者, 上至高层管理者下到部门主管以至每一个员工都应承担相应的责任。在人力资源规划中最重要的是企业高层领导的重视, 应当不遗余力地推动人力资源规划的进行和调整。人力资源规划的实际运作程序是, 各部门主管初步规划, 再由人力资源部门汇总, 参照公司发展策略与目标, 考核人员生产力与人事薪酬运算等因素, 与各部门协调并达成共识, 后向上呈报。

2、人力资源规划要注重对企业文化的整合。企业文化的核心就是培育企业的共同价值观, 培育一种创新、积极向上, 符合实际情况的人文环境。在企业的人力资源规划中必须充分注意企业文化的融合与渗透, 保障企业经营的特色，以及企业经营战略的实现和组织行为的约束力。只有这样，才能使企业的人力资源具有延续性, 具有符合本企业利益的人力资源特色。

3、人力资源规划要使企业和员工都得到长期的利益。人力资源规划不仅是面向企业的计划, 也是面向员工的计划。企业的发展和员工发展是相互依托、相互促进的关系。如果只考虑企业的发展需要, 而忽视员工的发展, 则会有损企业发展目标的最终达成。一份好的人力资源规划, 一定是能够使企业和员工得到长期利益的计划, 一定是能够使企业和员工共同发展的计划。

总体来说，人力资源指在生产过程中所投入的人自身的力量—体力和脑力的总和。它是生产活动中最活跃的因素，也是一切资源中最重要的资源，如果没有人力资源，其他一切资源都毫无意义。

人力资源管理是指为实现组织的战略目标，组织利用现代科学技术和管理理论，通过不断的获取人力资源，并把所获得的人力资源整合到组织中而融为一体，保持和激励他们对本组织的忠诚与积极性，控制他们的工作绩效并作相应调整，尽量开发他们的潜能，以支持组织目标实现的活动。它与组织中的生产、营销、财务等一样，是组织的一项必不可少的基本管理职能，是实现组织目标的一种手段。

二、北京莱格装饰公司人力资源管理现状及分析研究

（一）北京莱格装饰公司概况

北京莱格装饰工程有限公司于2024年02月02日在朝阳分局登记成立。法定代表人丁拥军，公司经营范围包括专业承包；室内装饰工程设计；会议及展览服务等。是集室内设计、预算、施工、材料于一体的专业化设计公司。装饰公司是为相关业主提供装修装饰方面的技术支持，包括提供设计师和装修工人，从专业的设计和可实现性的角度上，为客户营造更温馨和舒适的家园而成立的企业机构，主要目的是通过专业的眼光和技术手段，让客户享受美的视觉和精神感受，让客户的生活更加丰富。主要使建筑物体现 坚固，实用，美观等功能需要。

本人于2024年暑假期间曾经前往该公司在湖北省武汉市的建筑工地进行工作，担任市场经理助理一职，负责辅助市场经理的日常工作，如整理单据发票等以及跟随市场经理与甲方进行会谈签约等，也曾经进入工地负责看管电梯和仓库和作为监工监督工人工作。在工作过程中通过对工人日常工作的观察发现了一部分亟待解决的问题，所以决定在本篇论文中针对人力资源从以下方面进行规划与设计

（二）北京莱格装饰公司存在的问题

1.人力资源管理观念落后

与其他公司所相比较，本公司在人力资源管理上认识不足，缺乏相关的理念。长期以来，我国对人力资源以及人力资本的特性和人力资源对企业业绩的影响作用等，缺乏深入细致的研究，对人力资源的管理采用的是粗放的、放任自流的方式，停留在“人事管理”上；此外，过去对教育和知识不够重视，也对民营企业人力资源管理产生了极其严重的消极影响，比如普遍忽视人力资源的资本性，甚至根本上就不承认人才是企业重要的生产要素而且是最稀缺的要素，因此，企业管理中对人这一特殊资产的保值增值意识淡薄；企业在进行资产评估时也不考虑人力资产的价值；只知固定资产的折旧以及设备的更新改造，而不知道或不顾人力资产也具有需要追加投资、更新改造的特性。由于轻视或忽视人力资源的开发和利用，从而省院一直未能建立起有效的人力资源开发与利用的投资、保障体系与体制。只至现在，该公司甚至在组织结构上仍未设立人力资源部，可见经营者的观念上并未从人事管理转变到人力资源的管理上来。总的来说，企业对人的重要性的认识现在还仅仅处在人力资源管理的初级阶段，只注重人才的可用性，而忽视人才的发展性；企业人力资源还没有被提到是企业发展重要推动力的高度去认识。企业没有建立起与企业发展相适应的人力资源管理与开发机制，职工的早期教育、在职培训和中后期的再教育投资为该公司所忽视。部分企业员工仅为中学或小学毕业，本科学历及以上的员工较少。这种员工素质的缺乏也在一定程度上限制了企业的创新发展。这决定着部分中小企业只能以人力资源的优势提升利润空间，将会降低员工应有的工资待遇，进而形成一定的恶性循环。在这种恶性循环影响下，企业原有的知识型和创新型人才也会大量流失。他们会在人才规划的影响下放弃现有企业的工作，投入他们认为更具发展前景的行业中。由此看出，人才整体素质不高，人力资源大量流失是我国中小企业人力资源管理的主要问题。

2、资本结构失衡，核心竞争力弱

企业自身资金配置不合理，组织结构不清晰，导致企业盈利能力不高。企业资金配置的不合理，还会影响到现金流的管理，进而导致供大于求，产品积压停滞，进而影响企业资金回抽增值。企业创新能力低，生产率低，再加上资金管理不合理等问题，使得该公司核心竞争力不强，难以在众多企业中占据有利地位。因此，企业必须在制度上加强创新，在生产上提高效率，并且进一步优化资金结构，建立科学管理、分明权责、清晰产权的现代企业制度，促进企业生产效益最大化。

3、没有建立起符合现代企业制度要求的高管选拔机制。

有一个好的高管是公司解困与发展的前提条件，特别是在目前存在制度方面缺陷的情况下，如果有一批素质高、能力强、懂市场、想干事业的高管，可以弥补企业制度上的缺陷，使企业在现行体制下得到生存与发展的空间。反之，如果公司没有一个好的领头人，企业也就死气沉沉、困难重重。上级组织部门的用人标准与市场经济中企业的用人标准在许多方面都不同，这种用人制度机制对企业高层管理者的行为要求也不同于市场经济下企业发展的要求。

缺乏科学合理的人才管理模式是影响我国中小企业人力资源发展的主要原因。对于该问题的产生应该着眼于中小企业最初的创建或诞生阶段。中小企业经营和管理常常以“家天下”为主，即个人担当企业实际决策者，而相关重要部门的人事则安排与自己有着一定关系的亲属。就是说，这种亲情为导向的管理模式在一定程度上限制了人力资源管理科学和有效的发展。因为这种人力资源管理模式对于“家天下”的成员有着强大的魅力和号召力，他们不需要制定具体的管理标准和模式。但是这就需要企业实际决策者的亲力亲为，无论是日常管理工作的安排，还是企业战略的发展之地，都需要实际管理者亲自参与。这种管理模式的弊端主要体现在两个方面。第一，这种事必亲为的管理模式会使实际管理者造成一定的劳累，他们因此不能集中精力考虑符合企业长远规划的相关内容。第二，这种事必亲为的管理模式限制了其他管理人才的发挥，在这种管理模式下的企业经营将以实际管理者的个人意志为转移，其他管理者都将成为陪衬。

4、与国际大型装饰公司相比仍存在差距

莱格装饰公司规模相对较小，实力较弱，与一些大型公司集团相比，还不具备很强的竞争能力。由于企业经营者的选择是一种政府行为，使得企业经营者成了另一种形式的行政官员，上级主管部门在观念上一般也将他们作为一定行政级别的经济干部来看待，从而对他们的激励也往往体现在“加官晋职”上。其结果是，企业经营者的时间和精力花在政府部门的多、花在企业的少，花在官场的多、花在市场的少。政治性激励成为政府调动经营者积极性的主要激励方式。另外，该公司现存的报酬制度也严重挫伤了企业经营者和科技人员的积极性。很容易理解，当企业高层经理人员还在受着“工资不得超过企业员工平均工资 4 倍～6 倍”之类的束缚时，又怎能要求经营者将企业的目标结合，又怎能要求他们为企业贡献出自己的全部才智。在责任和利益不能从制度得到对等的情况下，有可能企业领导采取了“堤内损失堤外补”的方法，或采取灰色乃至黑色的途径来增加自己的实际收入。在这种情况下，企业效率低下、经营和投资中浪费十分严重的现象普遍存在。可以说：我们有天下最便宜的企业家——工资最低，我们同时又有天下最昂贵的企业制度——大量亏损。

在按职能分工设置的企业组织管理体制下，科技人员的技术创新工作以及由此而给企业带来的收益，被多层次的集权管理模式掩盖在整个企业低效率的产出之中，不能得到相应的回报，最终也就导致了整个企业创新能力的低下。

三 北京莱格装饰公司人力资源问题分析理论

（一）企业人力资源规划的关键因素

能否做好企业的人力资源规划是能否做好企业人力资源管理的重要因素之一，它也是影响企业发展的整体效果的主要内容之一。人力资源规划一是要考虑每个企业的不同发展阶段，根据企业内、外部环境的变化，制定出适合当前企业发展的战略性人力资源规划。随着时间的推移，企业不断地发展、外部环境不断地变化，要采取相应的措施对规划作出调整。二是要考虑企业的外部环境，要看企业需要什么样的人才进而制定人力资源战略规划，还要结合市场的发展动向以及人才市场招聘形势，调整人力资源战略规划。

人力资源供求关系人力资源需求预测主要受到以下三种因素的影响，第一是组织的整体战略目标，第二是企业的组织结构和职位设置，第三是组织的管理体制和机制。人力资源需求预测主要有两种类型，主观判断法和定量分析预测法。主观判断法通常适合企业短期的需求预测。一种是专家征询法，根据产品的特征、企业的现状、政府的政策和市场的需求来判断下一步的需求，它适用于环境变动速度比较小，组织规模不大的情况，是一种简单且快速的方法，但是更容易屈从于某些人或组织的权威或者存在从众心理，盲目的少数服从多数。另一种方法是德尔菲法，这种方法更能应对当前这个纷繁复杂的社会环境以及日新月异的管理方式。它是由组织征集若干了解该组织的专家和管理者，继而组成一个专业的预测小组，按照规定程序，采取背靠背的形式逐一征询每位专家对未来市场变化的意见或判断，继而再进行预测的一种主观判断法。这种办法首先是提出预测问题，将问题寄送给专家，专家们各自以书面形式发表意见。然后将专家的意见合并同类事件，排查出次要事件，归纳反馈给每位专家，专家们再根据反馈的结果重新进行考虑，对调查表中所列举的每一个事件进行评价，结果修改完成以后再重新寄回。组织者对各方反馈的意见进行重新整理，再完成反馈。如此，循环往复，经过几次的反馈，专家的意见趋于集中，组织就可以通过数字化处理，得出结果。这种方法可以避免群体决策的一些可能存在的缺点，每个人的观点都可以表达出来，并不是声音最大或地位最高的人就可以控制群体意志，管理者不仅可以广泛征集到各种意见，也可以集中重要观点，以便做出最优决策。另一类方法是定量分析预测法，这里是以工作负荷法来说明。工作负荷法就是以现有工作量推算未来工作量，以确定员工需求的办法。定量分析法避免了个人的主观臆断，是一种非常常见、具有实际操作意义的分析方法。供给预测囊括了组织内外这两类供给预测方法。组织内部供给预测包含两种方法，其一是人员继承法，这是一种主观预测的方式，它是指对企业现有员工的工作情况进行系统的调查研宄、做出评估之后，找出在未来可能的职位继任者。企业人员继承法与财产、王位继承类似，可以是部门内部的“直系亲属”，也可以是其他人员的“非直系亲属”。职位候选人不一定非得来自本部门，而且其工作业绩也不一定是最好的，但是他却应该是最具备接任该职位工作的能力或者潜力的人。组织外部供给预测要考虑宏观经济形势，地区人力资源总体构成，当地经济发展水平，教育水平；地区同行业的劳动力平均价格；劳动力的择业观；本地区同行业对劳动力的需求等。

（二）人员招聘理论

１、员工招聘指的是组织为了实现自身发展的目标，根据未来员工需求的数量和质量的预测，从组织内部选拔或从外部招聘员工的过程。

２、吸引更多人才应聘，是提高组织招聘质量的重要环节。成功的招募不仅为组织提供了众多的选择，而是能选拔高质量适合组织需要的人才，减少组织和个人的双重损失。招聘分为内部招聘和外部招聘。内部招聘指的是从组织内部选拔适合的员工的一种招聘方式。内部招聘有四种主要来源一是内部提升；二是工作轮换；三是工作调换；四是内部人员的重新聘用２Ｑ。外部招聘指企业根据自身的需要从组织外部招聘符合企业要求的人员，并将新招聘的人员纳入到适合位置的招聘方式。外部招聘有六种方式，一是广告招聘；二是校园招聘；三是就业中介；四是召开招聘会；五是网络招聘，六是竞赛招聘等。内部招聘为组织节约了招聘费用、简化了招聘程序，缩短了选人用人的时间成本；招聘的员工质量比较可靠；有助于员工内部流动，匹配更合适的岗位。但是这种办法让选择的范围变小，对于快速发展的企业来说是无法满足其需求的，需要寻求外部招聘。

３、不管哪种形式的招聘都需要通过人员面试来进一步决定是否被组织录用。面试为组织和应聘人员提供了一个面对面、正式的、近距离的交流机会，也使组织能够更加全面客观地了解应聘者是否具备企业所需要的多种能力，应聘者也能够更全面的了解到组织的基本情况，更好的匹配个人意愿、个人兴趣和组织需求。从面试的组织形式来看，它主要分为三种类型。结构化面试，也称标准化面试，这种面试形式不仅融入了标准化测验的优势，而且规避了传统的仅靠经验进行面试的缺陷。因此，结构化面试的结果能够为企业选人用人提供相对准确和可靠的信息。非结构化面试，既没有固定的模式、框架，也没有确定的程序，面试官没有固定和标准的答案。这种面试方法能给面试双方充分的自由进行谈话，主考官也可以针对面试者的个人特点进行个性化的提问。虽然非结构化面试这种形式给面试考官比较自由发挥的空间，但是它也存在着很大的缺陷。这种形式很容易受到主考官个人主观因素的影响，面试结果难以量化，而且也无法同其他面试者的考核结果进行有效的横向比较等。一般来说，现在大多数的企业都是采取混合型面试方法，发扬两种面试方式的优点，规避两种面试方式的缺陷，为企业的人力资源的多方位开发和管理形成良性循环。

４、人员甄选，是衡量一个应聘者是否能被组织选中的度量衡，甄选标准可依据应聘者的数量和质量进行适时调整。人员甄选有两种模式，其一是单一预测决策模式；另外一种是复合预测决策模式。单一预测决策模式的作用是为同一种职位或多个相似的职位从一大批应聘者中选拔合适的人才。根据组织内部对岗位的需求而制定出的考核项，按照加权平均的方法对应聘者进行综合考评，进而甄选出符合条件的人才。复合预测决策模式是在一次招聘中，为多个性质不同的岗位聘用不同的求职者。进行综合性能力测试，按照职位的不同对每一名员工进行评分。最后按照“人选职位”和“职位选人”这两种双向选择确定多人的岗位。

（三）绩效考核理论

１、绩效指的是投入与产出比。投入的是能够为组织创造价值的人力、物力、时间等企业资源，也是员工为实现企业目标而投入的情感，情绪等精神资源；产出的是组织或个人工作任务完成情况。在科学技术高速发展的新时代，企业必须转变绩效管理方式，保障企业在惊涛骇浪的市场中平稳前行。

２、目标管理理论认为企业给了员工一个明确的、具体的工作并不意味着员工就有了工作目标，只有将企业的使命和任务转换成员工的个人目标，员工才能确定自己的工作到底是什么。目标的制定是企业高层和员工共同努力的结果。过度关注目标，有可能导致对实现目标的过程关注度不够，也有可能打击工作认真但由于意外事件导致结果不尽如人意的员工的积极性，还会使员工过分追求结果，不顾其他。实际工作中，有些部门为了完成本部门的目标，做决策的时候忽视大局，不顾整体利益。也可能会出现一些部门之间的权责划分不清楚，出现部门之间推倭扯皮的不良现象。最不利的是，目标管理可能会使目标制定的时候更加短视，不能从企业长远发展考虑，不利于企业的和发展和壮大

３、关键绩效指标

ＫＰＩ（ＫｅｙＰｅｒｆｏｒｍａｎｃｅＩｎｄｉｃａｔｏｒ）是对组织能否正常运作起着关键作用的主要衡量参数，它是通过逐层分解，自上而下地生成具有可操作性的、切中目标的战术目标。关键绩效指标和目标管理有着千丝万缕的联系，战略的解读可以把企业的使命和愿景整合成一系列目标，从目标中提炼出企业的关键成功要素，就可以将其转换成可量化可操作的关键绩效指标。

４、平衡记分卡是以绩效测评最好的十二家美国公司围绕着数据源统计、总结而提出的绩效管理的办法它打破了财务性评价这一传统评价方式，更多地考虑了长期价值，以公司战略为行为导向，指引着绩效管理向公司战略目标的实现。平衡记分卡这个评价体系能够实现企业内外部、企业工作数量与质量、企业短期目标和长期目标、企业目标结果和动机的平衡。在财务维度上，企业作为主要的市场主体，获取利润是获得生存和发展的重要推动力，也是企业成立的出发点。所有的行为都是终归于财务目标的实现。在顾客维度上，为顾客提供高质量的产品和服务是获得利润的前提，是企业能长久生存的重要因素。利用平衡记分卡，在促使团队合作，激励企业员工的同时可整体提升企业管理效率。但是它在实施过程中对企业的要求比较高，不仅要求企业要有长远的战略目标，还要有足够的人员及资金的支持。

（四）薪酬管理理论

１、薪酬是企业给予它的员工的一种回报和答谢形式。

２、薪酬的构成。主要分为工资、奖励和福利。工资是由组织中员工所在的岗位、员工学历与技能、工龄等各方面共同决定的，故而，工资是一种十分稳定的薪酬类型。工资具有两大特征。首先，工资具有稳定性，这是组织员工能够在规定时间内按照组织相关要求来完成组织所要求的基本工作，组织将会按时将工资发放给员工。再者工资的刚性比较强，如果基本工资不能按时发放，会引起组织员工的强烈不满，进而影响到组织的正常运营与长远发展。工资的另一大特征是具有差异性，组织不同员工所处的岗位，级别等基本条件存在差异，都会使得各员工之间的工资存在一定差异。奖励通常与绩效挂钩，奖励取决于组织员工的个人效能或是组织内部某一团体的生产成果，更有甚者整个单位的生产成果也会影响到个人的绩效。奖励也具备两大特征，首先，奖励具有敏感性，它会因为来自于个人的、部门的、企业的业绩的不同，直接或间接影响到员工的绩效，随着这些因素的改变而产生变化。其次，奖励具有差异性，奖励政策的制定是根据岗位的不同，职责的不同来凸显组织个体薪酬的不同。福利是一种补充性薪酬，就企业员工来说，保险福利就是一种薪酬，其突出特征是福利的差异性比较小而且具有稳定性，它主要包括住房公积金、社会保险和补贴、商业补充医疗保险、带薪休假、子女教育津贴等。企业在设计薪酬体系时多为全员性福利，应注意到各岗位与各等级的福利是平等的、统一的，所以其具备差异性较低的特征。但是针对一些特殊情况，福利还有针对特殊群体的，这种特殊福利可能是针对高管、高学历人才或者家庭困难的员工，这些优厚的福利更能吸引和留住优秀人才，彰显企业的人文关怀，让组织能够不断的发展壮大。为此，组织应当按时发放福利，这也是能够彰显企业稳定性特征的３、薪酬分配的公平性员工十分重视薪酬分配制度中的公平感，而且薪酬是否公平分配对个体员工的影响较大。但是当下，我国在很多企业中都存在的薪酬分配不合理、不公平现象，也存在企业对员工的激励失衡的现象。这是通过横向与纵向比较自己的付出、投入与最终获得的报酬得出来的一种主观感受。一是当员工认为自身的投入获得比与参照人的投入获得比相当时，他就容易获得公平感，也能在工作中保持良好的情绪；二是当员工认为自身的投入获得比远远低于参照人的投入获得比时，他就会感到企业薪酬分配制度是不公平的，气愤甚至焦虑，这就可能导致员工工作积极性消退，甚至有可能会通过减少工作投入来获得心理平衡感；三是员工认为自身的投入获得比明显高于参照人的投入获得比时，可能会心安理得，给自己自认为合理的理由弥补“歉疚感”。由此可见，薪酬分配制度是否合理影响到员工的公平感，继而影响员工的工作积极性和绩效水平。

四、改进北京莱格装饰公司人力资源管理的思路

（一）转变管理理念

1、树立以人为本管理理念

现代人力资源管理模式有很多种类，但是总结起来，最重要的一方面是要以人为本。传统管理中，把人等同于机器、设备等生产资料。而现代管理中，要重视人的作用，一个企业能否做好人力资源的开发和利用是企业成败的关键。企业要想实现转型，在企业成熟期寻求突破，首先要转变管理理念，实现个人发展和员工发展共羸的局面。吸纳人才，尊重人才，倾听员工的意见和建议，针对企业发生的重大事项实行民主决策，把员工的意见和想法纳入其中，有效规避错误决策、也能增加员工的归属感。从而增强ｊ公司在市场中的的综合竞争实力。

2、构建现代化公司治理模式

随着当下市场环境下企业的竞争日趋激烈，ｊ公司构建现代化的公司治理模式是非常必要的。首先，要建立三权分立的现代化公司制衡结构即股东大会和董事会及监事会三权分立制衡。企业股东大会掌握企业中重大问题的决策权、企业董事会掌握企业经营管理权、企业监事会行使对企业股东大会、企业董事会的监督的权利，这三种权利会形成相互制衡的状态用以确保企业能够正常运行。其次，民营企业应该尽快建立健全现代化管理理论指导下的公司监督制度。企业监事会的人员任命，主要来自于股东、公司员工、非本公司的专业人士，而且本公司的董事、董事长、经理、总经理等高级职务人员不能担任企业的监事会的成员。为了确保监事会的监督职权能够公正、顺利的行使，Ｊ公司应该无条件的向监事会提供有关本公司经营相关的所有信息，以便于企业监事会弄够顺利的对公司进行检查，从而做出公正的评价。成立监事会以后在公司进行的重大决策、资金的使用情况、合同的签订情况，民营企业的总经理有必要如实报告给企业的监事会，如果监事会在监察企业的运营过程中，一旦发现重大问题监事会应向股东大会和董事会做出汇报

（二）做好人力资源规划

该企业发展比较稳定，已经进入发展的成熟期，但是仍未制定人力资源规划，没有为企业拓展，寻求新的机遇做好后备人才准备。这对企业未来发展是不利的。制定人力资源规划迫在眉睫。人力资源规划立足现在，着眼于未来，围绕主业和主导产品规划，从公司内部环境看要考虑自身内部的要素和特征、发展需求、人力资源状况等。从公司外部栏，要考虑到自身的内外部环境、市场竞争、发展机会与可能面临的挑战。人力资源需求预测是人力资源规划的重要组成部分。

（二）构建企业文化

企业文化是承载企业历史，展望企业未来的文化形象，是企业前进的灯塔。企业构建企业文化，让员工的价值与企业的发展实现完美的契合。1、做好宣传工作，丰富企业文化载体。2、挖掘企业历史，形成独特企业文化.3、畅通沟通渠道，沟通是促进形成企业协同合作、携手共进文化氛围的桥梁，沟通是春风化雨，并非一蹴而就。该公司机构设置简单，人员构成简单，有利于员工之间更好的沟通。但是销售行业特点，使得员工更多的是在同外部人员沟通交流，内部员工交流反倒较少。公司的良好运营离不开各部门的通力合作。企业属于中小企业，可以利用设置联络员的方式，通过各个部门主管召开专题会议等方式，推进部门之间的对接。鼓励员工和员工之间、员工和部门主管之间相互交流，共同学习，形成人人能交心的良好的企业环境促进企业文化协作发展企业文化的构建是一个动态的过程，也是在企业和员工共同努力下不断完善的过程。为企业的发展添上浓墨重彩的一笔。

（四）改进激励方式

采用单一的物质激励方式已经不能够满足现代企业的发展需求，它的激励作用也会随着时间的推移不断消减。企业制定出来的薪酬管理体系最直接目标就是为了让本企业的员工对薪酬体系感到满意，从而使本企业的薪酬体系能够对员工起到刺激和激励作用。故而，公司应当注重以下几个方面。1、提升福利待遇要提高对工资以外薪酬的重视程度，注重奖励和福利。2、强化精神激励，满足员工不同方面需求，因人施策，把物质奖励和精神激励结合起来。一是对于完成个人阶段性任务的员工进行书面或口头表扬3、信任是企业获取社会地位，得到同行肯定的体现，也是员工对企业的认可度的体现。信任也是企业实力的展示，它也是相互的，企业老板要给予员工充分的肯定和信任，让员工认同企业，心系企业，归属于企业，主动为企业发展而努力。4、结合员工个人的实际情况，对其进行合理的岗位分配和职业生涯规划，使员工能够充分发挥自己的优势和才能，时刻保持健康的积极的工作状态，促进企业的快速发展，在激烈的市场竞争中博有一席之地。

（五）优化绩效管理

绩效管理是现代企业人力资源管理的重要组成部分，在促进企业实现可持续发展上起着不可或缺的作用。1、提高企业员工绩效考核知晓度。明确考核的目的、对象以及具体的考核内容等。让员工对考核全过程有一个正确的认识，对考核结果能有正确的态度。也能让员工深入参与到考核中去，达到企业同员工之间互动，共同优化绩效管理。2、合理选取绩效指标，让员工有明确的努力方向，又不至于认为目标高不可攀。不仅对各项指标中的权重进行权衡，还要从企业实际情况出发。（1）分清指标主次：根据Ｊ企业特点，绩效指标中要考虑销售额完成情况、销售价格达成情况等，这也是绩效指标中权重应占比较大的项目。（2）绩效指标要能够精准反映企业不同部门和不同节点的运营情况同企业整体运行状况。3、绩效管理形成双向沟通机制。让企业员工和公司之间能够进行有效的绩效沟通和意见反馈。不仅能帮助企业更好的了解员工，也能帮助员工更好的了解自己，更深入的参与到企业的管理运营中去。4、绩效考核结果及时有效的运用。将考核结果的应用到绩效考核中去是考核最终目的之一，也是发挥激励作用，产生最直接的影响。5、绩效管理全过程要体现人本管理。人是为社会创造价值的最宝贵的资源，绩效管理的全过程都是围绕着人这一主体开展的。只有对企业充满认同和感恩，认为自己从属于这个企业的员工才能发挥出员工最大的优势，才能实现企业利益的最大化。人本管理要求员工能够全员参与，有参与途径，有沟通渠道。企业同外部保持沟通，企业内部员工之间也要保持沟通，人人能够畅所欲言，为员工提供实现理想的平台与机会。绩效管理强调的不仅仅是管理，更是同员工之间形成一种良性的互动，不断实现组织和员工的目标，最终实现企业和员工双向共同发展。

（六）完善薪酬制度

合理的公司薪酬的确定一是要依据阜阳经济发展水平，二是要充分参考同行业薪酬水平，三是要了解员工对薪酬体系的观点和看法，四是要结合公司发展现状和未来发展前景。从公司的自身发展可以看出，公司的打拼现已初具规模。从白酒饮料市场来看，未来几年发展空间依旧势头强劲。但是从企业内部来看，新员工的工资较低，福利待遇不佳，试用期持续时间为半年，只能拿到很微薄的基本工资，这很容易让新员工产生不公平感，留不住新员工。从企业外部来看，该公司同同类其他公司相比，工资水平比其他公司略低一些，也导致员工容易产生不公平感，导致新老员工相继跳槽。这样不但不能够吸引人才，更会使现有的员工同企业离心，对企业失望和沮丧。因此，综合上述各种相关因素，为了提高员工积极性，增加对销售型人才的吸引力，公司可以采取略高于同行业的薪酬策略。在公司的薪酬体系建设上。要从工资、奖励和福利三方面同时着手。员工福利是薪酬的重要组成部分，是增加员工幸福感的重要方式，优渥的福利政策有利于吸引优秀员工主动来企业谋职；有利于稳定企业内部的员工队伍；有利于提高本企业在员工心目中的地位以及在其他企业眼中的形象；有利于提升员工服务于本企业及对自身所在岗位的满意度

**第五篇：人力资源管理战略与规划**

人力资源管理战略与规划 课程背景：

当今知识经济时代，企业的竞争就是人力资源的竞争，要想占领市场的制高点，保持企业稳定高速的发展，必须深刻理解人力资源为企业第一重要资源的理念，而人力资源管理职能沿事务中心＿＿卓越绩效中心＿＿公司业务伙伴逐步转化，企业的发展，对人力资源管理必须上升到战略高度的要求越来越急切，人力资源必须以战略性的思维去构建企业战略人力资源管理体系，并不断开发战略性人力资本。那么，战略人力资源管理实践应如何落于实处？战略性人力资源管理有哪些模式？应运用哪些系统思维和战略管理工具？这是公司高管、直线经理和HR人员必须面对和解决的重大现实问题。

年底人力资源规划既是对上一个人力资源管理年的盘点，又是对下一个人力资源管理周期的前瞻性统筹计划，具有重要的先导性和全局性作用，是对企业发展有重大影响的战略性工作，一个好的人力资源规划将对人力资源管理及整个企业管理实施有效的指引和拉动。那么，如何根据公司总的战略运营目标准确的预测人力资源需求、合理确定人力资源发展目标、整合资源及制定达成措施？这是公司管理高层及HR人员来年需认真思考和实施的重要工作之一。

中国企业培训网特邀著名人力资源管理咨询专家、金牌培训师乐载兵博士来授课，乐博士将以他十多年外企工作和八年咨询培训的丰富精湛经验、如行云流水般的讲授以及全程的实务辅导和互动与您一起分享战略性人力资源管理和人力资源规划的最新知识、理念、工具及实战技能。

培训内容：

战略性人力资源管理大纲

一.知识经济时代的挑战

1.我们如何面对智慧资本导向的时代

2.传统的管理是否适合于知识型员工

3.从人力资源到战略人力资本的实践

4.基业常青企业的真正秘诀究竟何在5.CEO=CHO意味着战略人力资源管理

二.战略人力资源管理的最佳实践

1.战略人力资源管理的整体框架

2.人力资源战略如何服务于公司发展战略

3.行业性质、公司战略、领导风格对人力战略的影响

4.可操作的人力资源战略框架模型

5.人才需求战略的最佳实践

6.人才获取战略的最佳实践

7.人才开发战略的最佳实践

8.典型企业案例全程平行分享

三.战略人力资源管理的系统思维及战略工具

1.人力资源管理如何影响企业的绩效；

2.对卓越经营的理论分析：S-C-P模型，Porter的五力模型，RBV理论战略人力资源管理与可持续的竞争优势；

3.人力资源管理的投资收益率（ROI）分析；

4.战略管理与战略人力资源管理；

5.管理职能--HR对直线经理的挑战；

6.常见的竞争战略及配套的人力资源战略；

7.CEO对人力资源经理的期望与要求；

8.常用的定量分析方法；

9.统计思维与战略人力资源管理；

人力资源规划课程大纲

第一部份 人力资源管理总结

1.0人力资源管理诊断

如何对上一/季度的人力资源管理工作进行诊断

诊断哪些内容？常用诊断工具和表格

如何对总经理撰写人力资源诊断报告

如何组织企业内部HR报告会议和讲解技巧

2.0人力资源管理总结报告

人力资源管理/季度报告18项内容

人力资源管理必须掌握的20个数据

如何通过图表和数据分析人力资源结构的合理性

如何对总经理撰写人力资源/季度总结

第二部份 人力资源管理/季度规划实务

1./季度规划注意事项

总经理没有企业规划时，如何做好HR规划/季度规划注意事项

做好人力资源规划必须获取哪些数据和信息

如何通过正常渠道获取必要企业年/季度规划信息

如何避免人力资源规划的空洞性和不可操作性

如何通过HR规划来提高HR部门和经理的作用

2.组织体系规划

如何量化评估上一组织架构的合理性

扁平式、矩阵式架构设计与高效运作

如何发掘部门职能重叠、脱节现象并重新调整

如何确立人力资源管理绩效标准

如何做好人力成本预算

3.人力分配规划

如何量化分析人员结构的合理性

如何确定人员总数与企业效益的比例关系

如何做好岗位设置并解决一人身兼多职的现象

如何做好后勤职能部门的人员编制

如何解决老员工与新员工、学历型与经验型员工、本地与外地员工的矛盾

如何制定切实可行的岗位轮换计划

案例：某企业人力资源管理规划步骤与阶段

4.人力补充规划

如何制定哪些岗位的人员必须外聘，哪些岗位的必须内部培养的长期规划

内部培养的人才如何从基层储备开始

内部供给分析与竞争上岗操作实务

人力资源部如何成为企业内部“人才供应商”

案例解析：淘汰机制模型分析

5.教育培训规划

分析培训需求

组织目标分析法

绩效评估分析法

个人改善与发展分析法

制订培训计划

公共课程培训安排

绩效改善培训安排

个人提高培训安排

如何确定培训费用与企业收入、个人收入的比例关系

第三部份 人力资源部门/季度重点工作计划

1.薪酬调整

如何确定企业/季度效益与薪资总额调整幅度

如何协调薪资结构、薪资总额调整后的员工

案例分析：动态薪酬设计思路

2.绩效考核

有没有绩效考核？如何导入绩效体系？

绩效目标的/季度调整和绩效报告会

案例：KRA/KPI量化层次与角度分析

3.员工满意度调查

如何围绕员工满意调查五大要素进行问卷设计

如何根据调查结果制订人力资源部重点工作

4.员工激励机制十大工程建设

如何将看似虚幻的激励机制变成实务工作

激励机制十大工程的建设与推行

案例：建立以业绩为导向的激励模型

5.人力资源/季度工作计划甘特图

6.工作改善对策与实施计划表

培训讲师：乐载兵

企业管理博士，中山大学中外管理研究中心客座教授，首席管理顾问；MBA学位评委、讲师；历任过百事可乐-亚洲饮料有限公司、香港嘉华集团、香港李锦记集团人力资源经理、总监、培训总监、运营总监。乐老师从91年便开始在多家跨国机构从事战略、销售团队及客户服务管理、人力资源培训及管理工作，有着直属带领100人以上团队的经验，93年在香港接受国内最早一批的专业培训师训练（PTT），并作为培训种子讲师培训了近六千名人力资源师、内训师。乐载兵老师获得2024、2024、2024年亚太人力资源研究协会、中国人力资源开发网“杰出管理咨询师”、“中国人力资源优秀培训师”、“中国十大人力资源专家”称号，并被多家专业媒体评为“最受欢迎的培训师/咨询师”。

乐载兵博士的课程采用启发培训方式促进学员提高认识，通过实例讲授演绎便于学员实际应用，实施双向互动培训引发学员情景演练。幽默风趣、互动启发式的授课风格受到客户和学员的一致好评。

乐老师曾培训过的部分客户有：百事可乐、英国南新制药、四川钢铁集团、江西玉华水泥集团、中国电信、中国联通、中国移动、广东交通集团、广东化工集团、广东中旅集团、志高空调集团、格力电器集团、一汽、琪雅化妆品集团、东方宾馆等不同行业客户。

本文档由站牛网zhann.net收集整理，更多优质范文文档请移步zhann.net站内查找