

# 人力资源管理工作细化执行与模板

## 之

### 战略规划制定、预算编制、年度计划制订

## 目 录

人力资源管理工作细化执行与模板.....	1
一、战略规划制定执行工具与报告 .....	2
(一) 人力资源战略规划表 .....	2
(二) 人力资源年度规划表 .....	3
(三) 人力资源战略规划书 .....	4
二、预算费用编制执行工具与报告 .....	8
(一) 人力资源管理年度费用预算表 .....	8
(二) 人力资源管理费用预算执行表 .....	10
(三) 人力资源部年度费用预算方案样例 .....	11
三、年度计划制订执行工具与报告 .....	15
(一) 员工状态调查问卷 .....	15
(二) 人力状况统计报表 .....	17
(三) 年度工作计划报告 .....	18

一、 战略规划制定执行工具与报告

(一) 人力资源战略规划表

序号		第一年	第二年	第三年	...	备注
1	行业增长预测					
2	公司年业务收入					
3	公司利润率预测					
4	员工总人数计划					
5	各职位人数计划  <input type="checkbox"/> 高层领导  <input type="checkbox"/> 部门经理  <input type="checkbox"/> 员工					
6	各部门人数计划  <input type="checkbox"/> 人力资源部  <input type="checkbox"/> 经营管理部  <input type="checkbox"/> 市场营销部  <input type="checkbox"/> 工程技术部  <input type="checkbox"/> 计划财务部  <input type="checkbox"/> 项目部  其他					

(二) 人力资源年度规划表

单位：人

<div>时间、学历</div> <div>级别</div>			时间				学历			
			现有	年	年	年	硕士	本科	大专	其他
管 理 人 员	高 层	财经								
		营销								
		生产								
		.....								
	中 层	财经								
		营销								
		生产								
		.....								
	基 层	财经								
		营销								
		生产								
	小计									
技 术 人 员	高工									
	工程师									
	助工									
	技术员									
	其他									
	小计									
基 层 员	机工									
	电工									
	维修									

工	环保								
	小计								

填表人：

审核人：

### (三) 人力资源战略规划书

文本 名称	××公司 ～ 年人力资源战略规划书			受控状态	
				编 号	
<p>一、目录（略）</p> <p>二、呈送文（略）</p> <p>三、报告正文</p> <p>（一）企业人力资源现状、环境分析（略）</p> <p>（二）企业未来 6 年人力资源发展状况目标</p>					
指标			第一阶段目标 ( ～ 年)	第二阶段目标 ( ～ 年)	
指标类别	指标名称	单位			
人力资源成本指标	薪酬福利总额	万元			
	培训招聘支出总额	万元			
	人力资源成本总额	万元			
	人力资源成本/销售收入	%□			
人力资源效率指标	人均销售收入	万元			
	人均产值	万元			
	人均利润	万元			
人力资源构成指标	职务系列员工比例	%			
	行政系列员工比例	%			
	技工系列员工比例	%□			
	通勤系列员工比例	%			
	行政及技术系列本科以上学历比例	%			

	技工系列大专以上学历比例	%		
	.....	%		
人力资源可持续发展指标	中高层管理人员继任计划覆盖率	%		
	中高层管理人员主动离职率	%		
	核心岗位人才储备计划覆盖率	%□		
	核心岗位人才主动离职率	%		
	人才储备培训人次	人次		

（三）公司未来人力资源配置规划

1. 第一阶段人力资源配置原则与配置方案

（1）人力资源配置原则

外部招聘原则（略）。

内部调配原则（略）。

减少冗员的原则（略）。

培训原则（略）。

（2）公司整体人力资源配置方案

公司整体人力资源配置方案如下表所示。

公司整体人力资源配置状况

人员类别	增员（人）		减员（人）			培训（人次）	
	外部招聘	内部转岗	转岗	下岗分流	考核淘汰	提升培训	储备培训
职务系列							
行政系列							
技术系列							
技工系列							
通勤系列							

注：增员内“内部转岗”指转入，减员内“转岗”指转出；一般“内部转岗”人数与“转岗”人数相等。

2. 第二阶段人力资源配置原则与配置方案

（1）人力资源配置原则（同上）。

（2）公司整体人力资源配置方案（表同上）。

（四）人力资源开发与管理工作规划

## 1. 人力资源开发规划

## 2. 人力资源管理规划

（以上两项结合企业发展战略规划，确定各部门在实现企业战略过程中应承担的责任，进而确定人员需求计划、培训计划等，具体内容略）。

### （五）人力资源重点工作规划

## 1. 人力资源开发重点工作规划

### （1）人力资源开发现状分析

主要分析公司人力资源开发工作现状。将人力资源开发划分为以下几个模块：招聘、员工职业发展、内部人员调配、培训、核心岗位人才储备、中高层管理人员接班人。各模块从以下几个方面进行现状分析：各模块的工作开展的程度、是否有明确的方案制度或操作流程、该模块的方案制度或操作流程是否存在优化空间。（具体内容略）

### （2）人力资源开发重点工作规划

根据现状分析和公司未来几年内的人力资源规划的要求，确定各阶段的人力资源开发重点工作，并列出时间表。（表略）

## 2. 人力资源管理重点工作规划

### （1）人力资源管理现状分析

主要分析公司人力资源管理工作现状。将人力资源管理划分为以下几个模块：招聘、培训、绩效、薪酬等。各模块从以下几个方面进行现状分析：各模块的工作开展的程度、是否有明确的方案制度或操作流程、该模块的方案制度或操作流程是否存在优化空间。（具体内容略）

### （2）人力资源管理重点工作规划

根据现状分析和公司未来几年内人力资源规划的要求，确定各阶段的人力资源管理重点工作，并列出时间表。（表略）

### （六）人力资源目标体系说明

主要对衡量人力资源状况的指标体系进行说明，包括指标名称、指标解释等。在下文中列出部分指标供参考。

## 1. 人力资源成本类指标：该类指标从成本费用的角度衡量公司的人力资源状况。

（1）薪酬福利总额：指公司所有员工的薪酬与福利总和。

（2）培训招聘支出总额：指公司用于培训和招聘的各类支出，该指标用于衡量企业直接用于人力资源开发的支出水平。

(3) 其他成本支出

2. 人力资源效率类指标：该类指标从效率的角度衡量公司人力资源为公司贡献价值的效率。

(1) 人均产值：指公司单个员工贡献的产值。

(2) 人均销售收入：指公司单个员工贡献的销售收入

(3) 人均利润：指公司单个员工贡献的利润。

3. 人力资源构成类指标：该类指标从人员结构的角度分析公司人力资源的现状。

(1) 各职系员工数量比例：指各职位系列：职务、行政、技术、技工、通勤的员工总数的相对比例。

(2) 学历比例：指公司某职系（或全公司）的员工某学历占该职系（或全公司）员工总数的比例。该指标能从一定程度上反映员工的知识水平。

(3) 年龄比例：指公司某职系（或全公司）的员工某年龄段占该职系（或全公司）员工总数的比例。

.....

(七) 各种执行表单

1. 各阶段各部门人力资源配置原则一览表

2. 员工构成（总数）需求调查表

3. 员工年龄结构需求调查表

.....

相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

二、 预算费用编制执行工具与报告

(一) 人力资源管理年度费用预算表

编号：单位：元

序号	费用项目		上年度 实际	本年度 预测	变动量	变动 率%	备注
1	工资成本	基础成本					
		计时成本					
		计件工资					
		职务工资					
		奖金					
		津贴					
		补贴					
		加班工资					
	福利与保险	福利	员工福利费				
			住房公积金				
			员工教育经费				
			员工住房基金				
		保险	基本养老保险				
			基本医疗保险				
			失业保险				
			工伤保险				
			生育保险				



	招聘费用	招聘广告费						
		招聘会会务费						
		高校奖学金						
4	培训费	培训	教材费					
			讲师劳务费					
			培训费					
			差旅费					
		公务出国	护照费					
			签证费					
5	行政管理费	办公用品与设备费						
		法律咨询费						
6	其他支出	调研费						
		测评费						
		专题研究会议费						
		协会会员费						
		认证费						
		辞退员工补偿费						
		残疾人就业保证金						
合计								
说明		本表由人力资源部根据申报预算的具体涉及内容汇总、链接填写						

## (二) 人力资源管理费用预算执行表

填报单位:

填报人：

填报时间:

费用 分摊额		月度				本季度累计				本年累计			
		预算	实际	差异	差异率 (%)	预算	实际	差异	差异率 (%)	预算	实际	差异	差异率 (%)
培训 费用	外派 学习												
	入职 培训												
	业务 培训												
	.....												
	小计												
薪金 费用	员工 工资												
	保险 总额												
	福利 费用												
	其他												
	小计												
办公 费用	办公 用品												
	出差												
	小计												
.....													
总计													

(三) 人力资源部年度费用预算方案样例

方案名称	人力资源部年度费用预算方案	受控状态																																																															
		编 号																																																															
<div>一、总则</div> <div>1. 目的</div> <p>为使企业人力资源管理资金的合理安排、有效使用，人力资源成本得到合理控制，特制定本方案。</p> <div>2. 原则</div> <p>在充分考察以往年度费用预算及使用情况的基础上，结合本年度公司经营目标及人力资源规划，本着客观、可行、科学和经济原则编制。</p> <div>3. 职责范围</div> <div><div>(1) 人力资源部负责年度费用预算的编制。</div><div>(2) 各相关职能部门给予相应配合。</div><div>(3) 本预算方案经总经理审批后，财务部备案。</div></div> <div>二、年度人力资源部费用预算及使用情况分析</div> <p>人力资源部通过收集公司 3 年内人力资源费用预算及使用情况数据，并分析整理，结论如下表所示。</p> <div>人力资源部费用预算及使用情况历史数据</div> <div>单位：万元</div> <table><tr><th rowspan="2">费用项目</th><th colspan="2">年</th><th colspan="2">年</th><th colspan="2">年</th></tr><tr><th>预算</th><th>实际</th><th>预算</th><th>实际</th><th>预算</th><th>实际</th></tr><tr><td>招 聘</td><td>0.85</td><td>0.8</td><td>1.2</td><td>1.25</td><td>1.6</td><td>1.6</td></tr><tr><td>培训费用</td><td>3</td><td>2.8</td><td>3.5</td><td>3.4</td><td>4.2</td><td>4</td></tr><tr><td>员工工资</td><td>150</td><td>144</td><td>180</td><td>183</td><td>235</td><td>240</td></tr><tr><td>各项福利费用</td><td>20</td><td>18.9</td><td>22</td><td>24</td><td>28</td><td>27.9</td></tr><tr><td>社会保险总额</td><td>60</td><td>58</td><td>72</td><td>73.2</td><td>84</td><td>83.5</td></tr><tr><td>其他相关费用</td><td>4</td><td>4.5</td><td>6</td><td>5.8</td><td>8</td><td>8.□</td></tr><tr><td>总 计</td><td>237.85</td><td>229</td><td>284.7</td><td>290.65</td><td>360.8</td><td>364.5</td></tr></table> <div>由上表数据可以得出如下结论。</div> <div>1. 随着公司经营业绩的不断增长及业务范围的扩展，每年公司需要招聘各类岗位员工，招聘费用基本</div>				费用项目	年		年		年		预算	实际	预算	实际	预算	实际	招 聘	0.85	0.8	1.2	1.25	1.6	1.6	培训费用	3	2.8	3.5	3.4	4.2	4	员工工资	150	144	180	183	235	240	各项福利费用	20	18.9	22	24	28	27.9	社会保险总额	60	58	72	73.2	84	83.5	其他相关费用	4	4.5	6	5.8	8	8.□	总 计	237.85	229	284.7	290.65	360.8	364.5
费用项目	年		年		年																																																												
	预算	实际	预算	实际	预算	实际																																																											
招 聘	0.85	0.8	1.2	1.25	1.6	1.6																																																											
培训费用	3	2.8	3.5	3.4	4.2	4																																																											
员工工资	150	144	180	183	235	240																																																											
各项福利费用	20	18.9	22	24	28	27.9																																																											
社会保险总额	60	58	72	73.2	84	83.5																																																											
其他相关费用	4	4.5	6	5.8	8	8.□																																																											
总 计	237.85	229	284.7	290.65	360.8	364.5																																																											

- 以平均 40% 的速度递增。
- 2. 随着公司员工总数的逐年增加，员工工资费用支出平均以 30% 的速度递增。
  - 3. 随着公司经营效益的提高及员工总数的增加，各项福利费用亦随之递增。
  - 4. 根据我国国民生产总值的不断提高，本地区人均工资水平不断提高，员工保险缴费基数亦逐年相应提高，加之公司员工总数的提高，公司每年缴纳社会保险总数基本平均以每年 20% 的速度递增。
  - 5. 其他各类人力资源相关费用支出平均亦以 35% 的速度递增。
  - 6. 公司人力资源管理费用总额平均以 28% 的速度递增。

三、公司经营状况分析

- 1. 公司 XXXX 年的发展目标为：继续以 40% 的增长速度发展。
  - 2. 预计新增业务项目 2 项，人员编制 15 人，其中项目经理 2 名。
  - 3. 预计公司在传统业务项目上加大运营力度，销售和研发人员会有所增加。
  - 4. 公司相关人力资源管理制度、政策的调整对人力资源管理费用的影响。
- .....

四、XXXX 年公司人力资源相关政策的调整

根据公司于 XXXX 年 X 月 X 日公布的《XXXX 年人力资源管理制度》的规定，对相关人力资源管理政策的调整特总结如下。

人力资源管理政策调整内容

人力资源政策	调整内容
招聘政策调整	<ul style="list-style-type: none"><li>1. XXXX 年起，大力实行中高级人才内部推荐制，经公司考核合格后录用为正式员工的，每成功一名，奖励推荐员工 500 元</li><li>2. XXXX 年将进一步完善非开发人员的选择程序，加强非智力因素的考查；研发人员的选择仍以面试和笔试相结合的考查办法</li></ul>
薪资福利政策调整	<ul style="list-style-type: none"><li>1. 经总经理提议，董事会批准，XXXX 年 1 月起增加员工工龄津贴，为企业连续服务每满一年的每月增加 20 元工龄津贴</li><li>2. XXXX 年起能完成半年度生产、销售和利润目标的部门，企业将拨款，由部门组织员工春游、秋游各一次，费用为每人 200~400 元，视完成利润情况决定具体数额</li></ul>
考核政策调整	<ul style="list-style-type: none"><li>1. XXXX 年起实行全面的目标管理，公司根据各部门、各岗位人员目标的完成情况进行绩效考核</li></ul>

	<p>2. XXXX 年起建立部门经理对下属员工做书面评价的制度，每季度一次，让员工及时了解上级对自己的评价，发扬优点，克服缺点</p> <p>3. XXXX 年起建立考核沟通制度，由直接上级在每月考核结束时进行沟通</p> <p>4. XXXX 年加强对考核人员的培训，减少考核误差，提高考核结果的可靠性和有效性</p>
员工培训政策调整	<p>1. XXXX 年起新进员工的上岗培训，除了制度培训之外，增加岗位操作技能培训和安全生产培训，并实行笔试考试。考试合格方可上岗</p> <p>2. XXXX 年起管理培训由人力资源与专职管理人员合作开展，培训分管理层和一般员工培训两部分</p> <p>3. XXXX 年起为了激励员工在业余时间参加专业学习培训，经企业审核批准，凡愿意与企业签订一定服务年限合同的，企业予以报销部分或全部培训学费</p>

五、XXXX 年各项费用预算编制

1. 招聘费用预算，如下表所示。

招聘费用预算表

单位：元

校园招聘讲座费用	计划对本科生和研究生各进行 3 次讲座，共 6 次。每次费用 500 元，共计 3000 元
参加人才交流会	参加交流会 3 次，每次平均 2400 元，共计 7200 元
宣传材料费	交流会及校园招聘会的宣传材料合计 2500 元
网络招聘会	在×××招聘网站上刊登招聘信息一年，费用合计 9600 元
合 计	22 300 元

2. 培训费用预算

XXXX 年实际培训费用 4 万元，本年扣除外聘人员的劳务费支出，增加新进员工的上岗培训费用，预计 XXXX 年培训费用约为 4.6 万元。

3. 员工工资预算

按企业增资每年 5% 计算和增加员工 15 人计算，全年工资支出预算为 302 万元。

4. 员工福利预算

增加春、秋游费用 4 万元（由行政部预算并组织），员工的各项福利费用预算为 31.2 万元。

5. 社会保险金

XXXX 年社会保险金共交纳 83.5 万元，按 20% 递增，本年度社会保险金总额为 100.02 万元。

6. 人力资源部考虑各项可能变化的因素，留出预备费 2 万元，以备发生预算外支出。

7. XXXX 年公司人力资源管理预算简表

单位：万元

费用项目	预算额				
招聘费	2.3				
培训费	4.6				
员工工资	302				
各项福利费用	31.2				
社会保险	100.2				
其他费用支出	10				
备用金	2				
合计	452.3				
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

### 三、 年度计划制订执行工具与报告

#### (一) 员工状态调查问卷

填写日期： 年 月 日

为完善公司各方面管理制度，提高员工工作热情，改善人力资源工作，特进行不记名调查，希望各位同仁从公司及自身利益出发，积极配合，认真、详实地填写该表，同时为耽误您的工作时间表示歉意！	
第一部分 公司整体状况	
1. 你认为公司的招聘程序是否公正合理？如果不合理，哪些方面还须改进	A. 很合理 B. 较合理 C. 一般 D. 较不合理 E. 很不合理，需改进的方面：
2. 你认为员工的绩效考评应着重以下哪几个方面（多选）	A. 任务完成情况 B. 工作过程 C. 工作态度 D. 其他
3. 在绩效考评中，你认为第 2 题选项中哪项应作为主要考核内容	
4. 你认为公司应该依据下述哪些标准发放薪酬	A、绩效考评结果 B. 学历 C. 在公司服务年限 D. 其他：
5. 在薪酬标准中，你认为第 4 题选项中哪项应作为主要依据	
6. 你认为与公司签订哪种劳动合同更为合适	A. 1 年 B. 2 年 C. 3 年 D. 没有具体年限限制，若员工认为公司不合适或公司认为员工不合适可随时协商解除合同
7. 你认为自己最需要哪些培训	
8. 如果是技术认证培训，且需要个人出资，你最大的承受能力是多少	A.100 元内 B.500 元内 C.1000 元内 D. 若该培训对自己很重要，还可承担更多
9. 除薪酬外，你最看重	A. 提高自己能力的机会 B. 好的工作环境 C. 和谐的人际关系 D. 工作成就感
10. 你认为目前最大的问题是	A. 没有提高自己能力的机会 B. 工作环境较差 C. 人际关系不太和谐 D. 没有成就感
11. 你的职业倾向	A. 希望在目前这个方向一直干下去 B. 希望换一个方向 C. 没有想过 D. 根据环境的变化可以变化

12. 你认为当前的人事管理的最大问题在什么地方	A. 招聘 B. 培训 C. 薪酬 D. 考评
<b>第二部分 个人期望与发展</b>	
1. 你认为公司目前的工作环境	A. 很好 B. 较好 C. 一般 D. 较差 E. 很差 如果选 D 或 E, 你希望哪方面有所改进:
2. 现在工作时间的安排是否合理	A. 很合理 B. 较合理 C. 一般 D. 较不合理 E. 很不合理, 如果选 D 或 E, 你希望哪方面有所改进:
3. 你对工作紧迫性的感受如何	A. 很紧迫 B. 较紧迫 C. 一般 D. 较轻松 E. 很轻松, 如果选 D 或 E, 你希望哪方面有所改进:
4. 你认为工作的挑战性如何	A. 很有挑战性 B. 较有挑战性 C. 一般 D. 较无挑战性 E. 无挑战性, 如果选 D 或 E, 你希望哪方面有所改进:
5. 你认为自己的能力是否得到了充分发挥	A. 已尽我所能 B. 未能完全发挥 C. 没感觉 D. 对我的能力有些埋没 E. 没有能让我施展的机会 如果选 D 或 E, 你希望哪方面有所改进:
6. 你的工作是否得到了领导及同事的认可	A. 非常认可 B. 较认可 C. 一般 D. 较不认可 E. 非常不认可, 如果选 D 或 E, 你希望哪方面有所改进:
7. 你对目前的待遇是否满意	A. 很满意 B. 较满意 C. 一般 D. 较不满意 E. 不满意, 如果选 D 或 E, 你希望哪方面有所改进:
8. 你与同事的工作关系是否融洽	A. 很融洽 B. 较融洽 C. 一般 D. 较不融洽 E. 很不融洽, 如果选 D 或 E, 你希望哪方面有所改进:
9. 你与其他部门的合作是否融洽	A. 很融洽 B. 较融洽 C. 一般 D. 较不融洽 E. 很不融洽, 如果选 D 或 E, 你希望哪方面有所改进:
10. 是否受多重领导	A. 经常是 B. 偶尔 C. 从来没有 如果选 A, 你希望哪方面有所改进:
11. 工作职责是否明确	A. 是 B. 不是 如果选 B, 你希望哪方面有所改进:
12. 你认为公司的主要优势和问题是什么	A. 技术 B. 市场 C. 管理 请简述理由:
13. 你希望公司用什么样的方式奖励你的出色表现 (请概述)	



14. 你对公司的其他建议（请概述）	
--------------------	--

(二) 人力状况统计报表

现 有 员 工 构 成 状 况 统 计	性别	男（已婚）	男（未婚）	女（已婚）	女（未婚）
	构成				
	学历	硕士以上	本科	大专	其他
	构成				
	户口		____户口		____户口
	构成				
	年龄	51 岁以上	36～50 岁	26～35 岁	25 岁以下
	构成				
	服务时间	3 年以上	1～3 年	3 个月～1 年	3 个月以下
	构成				
	岗位层级	总经理	副总经理级	部门正副经理级	项目经理级
	构成				
	岗位类别	管理类	技术类	市场销售类	后勤服务类
	构成				

(三) 年度工作计划报告

文本 名称	××公司人力资源年度工作计划报告	受控状态	
		编 号	

一、目录（略）

二、呈送文

公司总经理：

为配合公司全面实施目标管理，加强人力资源管理工作的计划性，人力资源部依照公司××年度的整体发展规划，以本部门××年工作情况为基础，特制订出本部门××年度工作目标。现呈报公司总经理批阅，请予以审定。

人力资源部

××年××月××日

三、XXXX 年人力资源部工作总结（略）

四、XXXX 年人力资源部年度总体目标

根据本年度工作情况与存在不足，结合目前公司发展状况和发展规划，人力资源部计划从以下 6 个方面开展××年度的工作：

1. 进一步完善公司的组织架构，确定和区分每个职能部门的权责，争取做到组织架构的科学适用，三年不再做大的调整，保证公司的运营在既有的组织架构中运行。

2. 完成日常人力资源招聘与配置工作，保证各岗位人员的及时有效配备。

3. 推行薪酬管理，完善员工薪资结构，实行科学公平的薪酬制度。

4. 充分考虑员工福利，做好员工激励工作，建立内部升迁制度，做好员工职业生涯规划，培养雇员主人翁精神和献身精神，增强企业凝聚力。

5. 在现有绩效考核制度基础上，参考先进企业的绩效考评办法，实现绩效评价体系的完善与正常运行，并保证与薪资挂钩。从而提高绩效考核的权威性、有效性。

6. 大力加强员工岗位知识、技能和素质培训，加大内部人才开发力度。

五、各工作项目的具体操作实施方案

1. 完善公司组织架构

（1）实施步骤

①××年 1 月底前完成公司现有组织架构和职位编制的合理性调查及公司各部门未来发展趋势调查。

②××年2月底前完成公司组织架构的设计草案并征求各部门意见，报请董事会审阅修改。

③××年3月底前完成公司组织架构图及各部门组织架构图、公司人员编制方案。公司各部门配合公司组织架构对本部门职位说明书、工作流程在去年基础上进行改造。人力资源部负责整理成册归档。

#### (2) 实施注意事项

①组织架构的设计本着简洁、科学、务实的方针，以提高组织工作效率为目标。

②组织架构的设计不是按现有组织架构状况的记录、而是综合公司整体发展战略和未来一定时间内公司运营需要进行。

③组织架构的设计注重可行性和可操作性。

#### (3) 主要责任人

第一责任人：人力资源部经理；协同责任人：人力资源部经理助理

### 2. 人力资源招聘与配置

#### (1) 具体实施方案

①计划采取的招聘方式：以现场招聘会为主，兼顾网络招聘。其中现场招聘主要考虑：××地区人才市场、××人才市场。另外还可以在2、3月份考虑个别大型招聘会，6、7月份考虑各院校举办的应届生见面会等；网络招聘主要以××人才网、××人才网等（具体视情况另定）；报刊招聘以专业媒体为主等。

#### ②具体招聘时间安排

1~3月份，根据公司发展需求参加3至5场现场招聘会；

6~7月份，根据公司发展需求参加1至3场现场招聘会（含学校供需见面会）。平时保持与相关院校学生部门的联系，以备所需；

长期保持××人才网的网上招聘，以储备可能需要的人才；

报刊招聘暂不做具体时间安排。

③为规范人力资源招聘与配置，人力资源部元月31日前起草完成《公司人事招聘与配置规定》。请公司领导审批后下发各部门。

④计划发生招聘费用：1万5千元。

#### (2) 实施注意事项

①招聘前应做好准备工作：与用人部门沟通，了解特定需求；招聘广告（招聘职位与要求）的撰写熟悉；公司宣传品；一些必需的文具；招聘工作所用表单等。

②安排面试应注意：面试方法的选定；面试官的选定；面试题的拟定；面试表单的填写；面试官的形象；面试结果的反馈。

### (3) 目标责任人

第一责任人：人力资源部经理；协同责任人：人事专员、招聘专员。

## 3. 薪酬管理

### (1) 具体实施方案

①××年3月底前人力资源部完成公司现有薪酬状况分析，结合公司组织架构设置和各职位工作分析，提交公司薪酬设计草案。即公司员工薪资等级（目前建议为五等20级）、薪资结构（基本薪资、绩效薪资、工龄津贴、学历津贴、职务津贴、技术津贴、特殊岗位津贴及年终奖金等）、薪资调整标准等方案。

②××年4月底前人力资源部根据已初步完成的职位分析资料，结合所掌握的本地区同行业薪资状况、公司现有各职位人员薪资状况，提交《××公司薪资等级表》，报请各部门经理审议修改后，呈报公司董事会审核通过；

③××年5月完成《公司薪酬管理制度》并报请董事会通过。

### (2) 实施注意事项

①改革后的薪酬体系和管理制度，应以能激励员工、留住人才为支点，充分体现按劳取酬、按贡献取酬的公平原则。

②建立薪资管理体系的目的是规范管理、提高士气，因此人力资源部在操作过程中会考虑对个别特例进行个案处理，全面考虑整体影响，避免因个案而影响全局士气。

### (3) 责任人

第一责任人：人力资源部经理；协同责任人：人力资源部经理助理（或人事专员）、薪酬专员。

## 4. 员工福利与激励

### (1) 具体实施方案

①计划设立福利项目：员工食宿补贴、加班补贴（上述两项进行改革与完善）、全勤奖、社会医疗保险、社会养老保险、住房公积金（服务满三年以上职员方可享受此项福利）、员工生日庆生会、每季度管理职员聚餐会、年终（春节）礼金等。

②计划制订激励政策：月（季度）优秀员工评选与表彰、年度优秀员工评选表彰、内部升迁和调薪调级制度建立、员工合理化建议（提案）奖、对部门设立年度团队精神奖等。

③20××年第一季度内（3月31日前）完成福利项目与激励政策的具体制订，并报公司董事会审批，通过后进行有组织地宣贯。

④自4月份起，人力资源部将严格按照既定的目标、政策、制度进行落实。此项工作为持续性工作。并在运行后一个季度内（6月30日前）进行一次员工满意度调查。通过调查信息向公司反馈，根据调查结

果和公司领导的答复对公司福利政策、激励制度再行调整和完善。

#### (2) 实施注意事项

员工福利和激励是相辅相承的关系，工作的认真与否直接影响到员工士气、人才流动率、企业凝聚力和吸引力、公司整体人才层次、企业运作效率和公司的长期发展方向。人力资源部应站在公司长远利益的立场上，做好员工福利与激励工作。

#### (3) 责任人

第一责任人：人力资源部经理；协同责任人：人力资源部经理助理（人事专员）、薪酬专员。

### 5. 绩效评价体系的完善与运行

#### (1) 具体实施方案

①20××年元月31日前完成对《公司绩效考核制度》和配套方案的修订与撰写，提交公司总经理办公会（或部门经理会议）审议通过。

②自20××年春节后，按修订完善后的绩效考核制度全面实施绩效考核。

③主要工作内容：结合上一年度绩效考核工作中存在不足，对现行《绩效考核规则》和《绩效考核具体要求》、相关使用表单进行修改，建议将考核形式、考核项目、考核办法、考核结果反馈与改进情况跟踪、考核结果与薪酬体系的链接等多方面进行大幅度修改，保证绩效考核工作的良性运行；建议将目标管理与绩效考核分离，平行进行。目标管理的检查作为修正目标的经常性工作，其结果仅作为绩效考核的参考项目之一；人力资源部在对绩效评价体系完善后，本年将对全体职员进行绩效考核。

④推行过程是一个贯穿全年的持续工作。人力资源部完成此项工作目标的标准就是保证建立科学、合理、公平、有效的绩效评价体系。

#### (2) 实施注意事项

①绩效考核工作牵涉到各部门各职员的切身利益，因此人力资源部在保证绩效考核与薪酬体系链接的基础上，要做好绩效考核根本意义的宣传和释疑，以期达到通过绩效考核改善工作、校正目标的目的。

②绩效考核工作是一个持续改善的过程。人力资源部在操作过程中会注意纵向与横向的沟通，确保绩效考核工作的顺利进行。

#### (3) 责任人

第一责任人：人力资源部经理；协同责任人：人力资源部经理助理、绩效专员。

### 6. 员工培训与开发

#### (1) 具体实施方案

①根据公司整体需要和各部门××年培训需求编制××年度公司员工培训计划。

②采用培训的形式：外聘讲师到企业授课；派出需要培训人员到外部学习；选拔一批内部讲师进行内部管理和工作技能培训；购买先进管理科学 VCD、软件包、书籍等资料组织内部培训；争取对有潜能的员工进行轮岗培训；员工自我培训（读书、工作总结等方式）等。

③计划培训内容：根据各部门需求和公司发展需要而定。主要应重点培训以下几个方面内容：营销管理、品质管理、人力资源管理、生产管理、财务管理等岗位技能提升培训及新进员工公司企业文化和制度培训等。

④培训时间安排：外聘讲师到公司授课和内部讲师授课根据公司生产经营的实际情况适时安排。外派人员、外派培训根据业务需要和本部门工作计划安排；组织内部 VCD 教学或读书会原则上一个月不得低于一次。

⑤所有培训讲师的聘请、培训课目的开发均由人力资源部全部负责。

⑥针对培训工作的细节，人力资源部在××××年 2 月 28 日前完成《公司培训制度》的拟定。并报总经理批准后下发各部门进行宣贯。××××年的员工培训工作将严格按制度执行。

⑦培训费用：约需×万元。

（2）实施注意事项

①人力资源部平时注意培训课题的研究与开发，及时搜集国内知名顾问咨询和培训公司的讲师资料、培训课目资料，结合公司需要和部门需求，不定期地向有关部门推荐相关培训课题信息。

②培训不能形式化，要做到有培训、有考核、有提高。外派培训人员归来后必须进行培训总结和内容传达，并将有关资料交人力资源部。

③人力资源部应注意培训后的考评组织和工作绩效观察。其结果存入员工个人培训档案，作为员工绩效考核、升迁和调薪等决策的依据之一。

④人力资源部在安排培训时一要考虑与工作的协调，避免工作繁忙与培训时间的冲突，二要考虑重点培训与普遍提高的关系，综合考虑，以公司实际需要为标准，全面提高员工队伍素质。

（3）责任人

第一责任人：人力资源部经理；协同责任人：人力资源部经理助理、培训专员。

相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	