**HR**工作总结计划

年终岁末,此时每个公司有HR部门都在忙着做两件事: 为过去的一年作总结，为新的一年做计划。许多HR此 时也会发出感叹：总结好写，计划难作。制定人力资源 工作计划的目的是什么？怎样制定人力资源工作计 划？怎样避免工作计划流于一些工作项目的简单砌？ 下面是部份公司HR的工作总结和工作计划，供大家参 考，也欢迎广大朋友踊跃发贴，不继沟通，一起收获。

A： 三项措施

提高工作效能

为了保障以上重点工作，我们确定，要认 真贯彻\*\*\*\*\*\*\*\*的企业精神，落实三项措施，努 力提高自身素质和工作效能。

一、 完善学习制度，推动工作创新。

要通过个人自学，定期互教互学，业务竞赛等形 式，不断积累专业知识，培养创新意识。倡导掌 握知识，立即行动，知行合一，使创新成为运用 知识的自然而然的需要和行动，为创新人力资源 管理工作进行知识储备和技能准备。

二、妥善处理各方面关系。人力资源管理 工作是密切关系公司形象，密切关系干部职工工 作热情，密切关系职工利益，密切关系企业稳定 的敏感工作。处理好各方面的关系，既是做好人 力资源管理工作的前提，也是衡量工作成败的重 要标准。一是处理好与领导的关系，做领导放心 的部门。要点是紧密围绕企业中心工作，忠实履 行工作职责，坚决完成各项任务；重要事项详细 汇报，负责任地提出意见和建议；遵守工作纪律, 敢于承担责任，维护企业稳定。二是处理好与基 层的关系，做基层信赖的部门。要点是，上传下 达须简明扼要，工作落实切忌繁文郷节；详细掌 握情况，树立工作职责范围内依据政策妥善处理 问题的权威形象；在坚持党的方针政策和公司有 关要求的前提下，充分发挥和保护基层干部的主 观能动性。三是处理好与各部门的关系，做各部 门愿意配合工作的部门。要点是，尽职不越位， 配合不代替；设身处地，换位思考；与人方便， 和谐相处。四是处理好与公司系统职工的关系， 做职工愿意倾诉心声的部门。要点是，精确掌握 政策，维护职工合法利益；不偏不倚、公正地处 理关系职工利益的问题；谨言慎行，言行如一。

三、建立奋发有为、互相配合的部门内 部工作氛围。提高对人力资源管理工作的认识水 平，贯彻职业化行为理念，保持充满激情工作的 奋发有为的精神状态；继续强化各岗位人员独立 工作、相互配合的工作关系；完善各个工作环节 之间的相互制衡、监督和纠错机制，部门主任要 履行好审核各项工作的职责；努力做到“不迁怒， 不二过”，保持良好的人际关系氛围，冷静处理 各种事务，尽力避免重复出现失误；开展“标杆” 管理，认真发掘发扬部门内每个同志的一两项主 要优点，取长补短，共同提高。

B： 人力资源部2005年工作

计划

为配合公司实施05年发展规划和十年发 展战略，人力资源部在本职岗位的基础上，立足 人才发展战略与人才培养战略，拟在组织优化、 岗位调整、人员精简及管理方式的改进与更新方 面做出改革。现就明年部门重点工作计划做以下 安排。

一、实施组织优化

从公司成立发展到现在的规模，公司组织已 经经过一年的建设与一年的发展，现在的组织已 经不适合企业的发展与下一步的改革。因此本着 精简高效的思想，拟准备对公司现有系统与部门 进行重新调整与规划，本着与国际接轨、与市场 接轨的思想，使公司组织结构得到进一步的优化。 时间：2005年1月一-4月

具体措施：1月份进行组织调研与分析，2月份进 行策划与论证，3月份进行实施与推广，4月份对 调整后的组织进行完善。

责任部门：人力资源部 企管部

目标：提高管理水平，改善管理方式方法，使组 织达到一个精简高效的组织的程度。

二、实施岗位调整

因公司组织优化带来职责改变和管理方式 的改变，所以对岗位进行重新设计与调整势在必 行。

时间：2005年3月一4月 具体措施：3月份在组织调整的基础上对岗位进行 重新策划，4月份根据岗位设计结果对人员进行调 整。

责任部门：人力资源部

目标：人员重新调整完毕

三、人员招聘

在公司战略发展的同时，必须实施人才发 展战略，为完成公司岗位调整后人才紧缺的问题, 拟准备明年在招聘一批适合公司的中层与基层人 员补充。

时间：2005年3月一-6月

具体措施：在网站发布招聘信息、参加人才招聘 会

责任部门：人力资源部 各相关部门

目标：完成人员更新与补充

四、实现人力资源管理办公现代化

在公司实现与国际接轨的同时，人力资源 管理也必须也国际接轨，为方便公司领导与所有 员工的办公方便与办公现代化，拟准备上一套人 力资源管理系统。

时间：2005年5-12月

具体措施：在岗位调整的基础上对管理流程进行

设计与调整，针对新的管理流程设计软件流程与 系统设计公司共同完成系统的设计。

责任部门：人力资源部 信息化办公室

目标：年底前完成系统实施

注：1、以上只列出本部门05年重点工作计划；

2、 本计划经财务部门审核后列出财务支出计 划后报总经理审核。

3、 本计划经总经理批准生实施。

C： 某建筑企业2005年教育

培训计划

一、管理人员教育培训

1、 领导干部及后备人员的岗位任职资格培训 高层领导参加国家行政学院、中央党校的学习， 中层人员参加本系统党校举办的“十五”岗位轮 训和青年干部理论培训。高、中层领导人员和年 轻后备人员岗位培训班全年各两期，公司领导2 —3人，每期约10天，中层人员及年轻后备人员 培训各约4—6人，每期40天左右。

2、 项目经理培训

1. 组织好拟参加考试人员的考前培训。为加强 建设工程项目管理，提高工程项目经理人员素质, 规范施工管理行为，国家从2004年起，对各级项 目经理正式推行建造师执业资格制度，从业人员 必须通过全国或地方人事、建设部门组织的建造 师执业资格考试，取得相应级别的执业资格证书。 应试人员主要包括不能直接通过考核认定取得建 造师执业资格证书的项目经理和拟任项目经理的 人员。为提高二00五年的考试通过率，公司将根 据国家有关通知精神，适时在公司培训中心组织 一期一级建造师执业资格考前辅导班，人数为50 人左右，聘请有关高校的专家教授进行辅导。
2. 加强项目经理的继续教育。采取内培与外送 相结合的方式，以各单位为主，组织项目经理参 加地方行政管理部门组织的继续教育培训班，通 过培训，达到上岗要求，不断提高项目经理的综 合素质和项目管理水平。根据实际，公司也将视 情况与有关部委高校联合，组织举办行业类专业 的项目经理继续教育培训班，除培训国家规定的 有关内容外，还需强化成本核算、项目评估等内 容的培训，进一步规范施工项目管理。
3. 挑选优秀项目经理参加国际项目管理(IPMP) 培训。为储备适应国际化建筑市场需求的项目管 理人才，各单位要积极挑选部分优秀项目经理参 加本系统组织举办的“国际项目管理人员专业资 质认证与培训” C级培训班。分两期选送，每期4 —5人，每期15天。

3、工程管理人员培训

为更好地适应市场经济和工程项目管理需要，培 养一批优秀的工程管理人才，今年下半年，拟选 送部分中层领导人员、优秀项目经理和工程管理 人员到土木类高校（同济大学或其他院校）进行 脱产培训，系统学习工程管理、项目管理及其他 相关方面知识，时间为3 —6个月，人数为30人 左右。通过培训，更新观念，提高企业的工程、 项目总体管理水平。

二、专业技术人员继续教育

1、工程专业技术骨干专题短训

为更新专业知识，开阔视野，各单位要积极主动 地把那些善于钻研技术、科技攻关能力强、具有 一定发展潜力的优秀工程技术骨干选送出来，使 他们接受前沿技术理论知识培训，通过培训了解 和掌握国内外最新技术现状、科技信息发展趋势 及相关专业知识。公司将重点加强与同济大学或 西南交通大学联系，举办桥梁或隧道的专题培训 班，时间为10—15天，人数约50人。

2、专业技术人员现场培训

各单位要站在加强专业技术人才队伍建设，推进 企业技术进步和增强企业核心技术竞争力的高 度，充分认识组织技术人员现场参观见学的重要 性和必要性。要充分利用本单位承建高新尖科研 项目和重点难点工程的实际课堂，组织优秀年轻 工程技术人才到施工现场，采取帮带方式，使他 们直接参与技术攻关，在干中学，学中干，缩短 成材周期。现场培训以各单位自行组织为主，公 司也将本着资源、成果共享的原则，根据任务承 揽情况，不定时地组织专业技术人员参加现场培 训。另外，公司及所属各单位也要有意识地把优 秀技术人员抽出来，选送到外部兄弟单位承担的 高新难项目上学习，及时了解和掌握外部单位的 前沿技术和先进的施工工艺、方法。

三、基层管理岗位资格及技术工种人员培训

1、“十一大员”、特有工种作业人员取证培训 为规范管理，提高人员素质，各单位要根据上级 有关规定和公司要求，明确分工，各司其责，组 织好本单位、本专业（工种）的“ ^一大员”、 特有工种作业人员上岗的强化培训，使其达到持 证上岗要求。对企业施工紧缺的特有工种作业人 员上岗，加强与地方有关发证行政部门联系，自 行举办或委外进行培训，取得相应工种的上岗证 书，满足企业生产经营需要。

2、 技术工种人员技能培训

职业技能鉴定要坚持“先培训，后鉴定”的原则, 各单位要切实加强技术工种人员的理论培训和技 能培训，重点是要组织好技能培训。理论培训采 取内训与外送相结合方式，以内训为主，通过组 织收看培训光碟、专题讲座等形式进行。通过培 训，提高技术工种人员的综合素质。对未开展培 训或培训未达到要求的，不予以鉴定。各单位要 结合本单位的施工生产实际，提前做出安排和部 署，保证培训时间和效果。

另外，本系统将在所属的八个高级工培训基地定 期举办相应工种（汽车修理工、电工、电焊工、 桥梁装吊工、实验工、测量工、线路工）的高级 工培训班，以操作技能培训为主，一般脱产学习2 个月。各单位要根据实际，积极挑选部分现实表 现好、技术水平高的骨干技能人才参训。

3、 技师、高级技师考评前培训

为进一步规范职业技能鉴定行为，确保技师、高 级技师考评质量，本系统根据专业划分，分别委 托所属的七个培训、考核基地，对企业内部申报 考评技师、高级技师人员统一进行职业培训、技 能鉴定和综合评审工作。技师、高级技师考评一 般安排在9月份，采取先培训后鉴定的方式，其 中技术理论基础知识培训8天。各级组织和领导 要充分认识高级技能人才在企业的施工生产、技 术成果转化运用中的重要作用，按照公开、平等、 择优的原则和公司有关通知精神，积极选派优秀 实用型技术工种人员参加总公司在各个培训考核 基地组织的考评工作。

D： 2005年公司人力资源

工作计划

一、 企业竞争战略与策略

1. 竞争战略：人力资源开发型竞争战略（内部导 向型战略）
2. 竞争策略：产品领先（独特性）竞争策略
3. 企业竞争战略的支撑点

企业文化、研发技术、财务实力、人力资源开发

二、 公司人力资源开发战略和策略

1. 人力资源开发战略的依据：

公司人力资源质量分析：包括人力数量资源和

人力质量资源

1.1人力数量：人员总数、组织机构、人员构 成、学历、男女、岗位分布等

1. 2人力质量：对现有人员进行盘点，通过对 人员的全面评价获得人员调配的依据和基础数据
2. 人力资源数量控制：

依据公司的年度计划和人力资源数量质量盘 点的结果，确定合理的人员数量和结构指标，并 在日常工作中进行控制。

1. 人力资源质量开发策略的制定（3个系统）
2. 1定编定岗定员系统

3.2员工绩效管理系统

3.3员工培训和开发系统

三、人力资源规划实施的支撑点

前期：

1. 对公司情况的充分调研和了解
2. HR部门人员：素质、配备、分工和工作规划的 匹配

中长期：

1. 人力资源工作手册（提供可供操作的原则和指 导材料）
2. 干部的反复培训和考核
3. 和绩效管理相结合的定期考核和过程控制

四、 2005年度工作思路

调整人力资源工作模式，实现3个转变：

1. 由被动响应型向主动开发型的转变。以做好人 力资源规划工作为重点，使全年的人力资源工作 与公司的经营战略目标密切匹配，并用于指导各 项人力资源工作实践；
2. 由管理粗放型向管理精细型的转变。以HR专业 化为核心内容，建立完善的人力资源工作规范和 管理程序，切实加强HR基础管理；
3. 由行政事务型向管理服务型的转变。突出工作 重点，重点抓好目标管理及绩效考核体系、员工 培训开发体系，为实现公司的经营目标提供保障。

五、 工作分解计划

（一）定编定岗定员系统

1. 工作计划和编制依据

1）公司人员编制计划

人员总额核定：依据公司年度的经营计划，按 照人均X X万元销售回款额确定公司年度计划控 制人数。

两条人员总额控制线：

基本控制线：按照正常的经营预测和计划指标 控制的人员总数。

乐（悲）观控制线：依据经营形势变化调整的人 员计划。

2） 岗位和工作分析完善计划

根据公司的岗位职务编制手册，对各岗位说明 书进行完善，特别是明确各岗位人员的培训需求、 任职资格（胜任力模型）和选拔、考评手段和方 式。

3） 全年招聘和人员调配计划

依据上述两计划确定全年的人员招聘和调配 计划。人员总额控制、招聘和人员调配方案和考 评方式、方法作为计划的主要内容。

1. 准备工作

1） 现有人员构成情况分析报告，内容包括：人 员构成、年龄段、学历、在公司服务年限构成、 岗位分布、男女比例等。根据分析报告确定人员 构成中的不合理部分，并列为招聘和人员调配计 划中的控制项。

2） 现有人员质量分析报告，内容包括：现有人 员素质盘点，由各部门对现有员工从“心（心理 品质）、脑（知识水平）、手（岗位技能）” 3方 面进行评价，特别需注意对人员稳定性、心态、 可发展性的确认。

1. 关键点和控制域

1） 人员总额控制（设定目标一过程控制）

2） 人员结构调整（设定目标一年底核检）

3） 岗位说明书（完善情况和与实际工作结合情 况）

4） 招聘和人员调配的手段、考核方法（计划和 实际操作情况）

1. 干部培训和需宣传内容

1） 说明人员总额控制的编制依据，树立人员成 本意识和观念

2） 让各部门干部明确计划的主要内容，了解并 配合实施相关计划

1. 风险分析和控制措施

1） 人员总额：输入项需较为准确，紧密结合公 司的年度经营计划，依实际经营状况进行调整（季 度检讨和调整方案）。

2） 人员盘点：对人员的判断主要依据为现有干 部的判断，需增加客观判断手段和方法。

（二）员工绩效管理系统

1. 工作计划和编制依据

1） 公司岗位编制手册

统一确定公司所有岗位名称，岗群序列，对 岗位进行划分。

2） 薪酬计划

和公司年度经营计划、岗位薪酬指导原则和 KPI体系相结合的薪酬计划。

岗位、职級分开；管理、技术分开；岗位薪酬 指导思想差异性三项原则。

输入项：薪酬总额占公司年度产出的％ （基 本指导线和乐悲观指导线）

3） 绩效管理计划

重点是依据公司的年度经营计划确定各部门 的KPI （关键业绩指标），并与薪酬计划挂钩。

1. 准备工作

1） 充分了解公司的年度经营计划。

2） 关于薪酬计划和指导思想的原则问题需和公 司高管层达成一致。

1. 关键点和控制域

1） 岗位编制手册。

2） 岗位评价指导手册。

3） 岗位薪酬标准指导手册。

4） 薪酬计划。

5） 绩效管理计划。（特别强调过程控制，季度 研讨和计划调整）

1. 干部培训和需宣传内容

1） 绩效管理理论和技术

2） 对KPI体系的了解和认同

3） 相关计划的沟通和宣传

4） 对员工的宣传工作

1. 风险分析和控制措施

1）思想统一。加强宣传和培训力度，保证干 部在思想上保持一致。

2） HR技术要求较高。需加强前期准备和培训。

（三）员工培训和开发系统

1. 工作计划和编制依据

1） 员工培训和开发规划

根据公司的经营目标、岗位编制和任职资格 要求，将员工发展和培训需求进行结合，确定培 训区域、领域和对象。

2） 培训管理制度，重点明确“培训上岗”、 “培训与资格匹配”的原则，同时为每位员工建

立培训档案。

3）将上述内容和培训评估、培训师资管理等

结合起来，编制培训工作手册。

1. 准备工作

培训需求调研。来源于两方面：公司发展需要、 员工需要，同时将两方面的需求结合起来，形成 培训和开发体系的需求。

1. 关键点和控制域

1） 培训规划

2） 培训和开发管理制度

3） 员工培训和开发工作手册

4） 员工培训档案

5） 和绩效管理系统、招聘和人员调配计划的接 口

1. 干部培训和需宣传内容

1） 培训和开发系统的宣传和体系介绍

2） 干部作为培训对象之一，需重点投入。

1. 风险分析和控制措施

1） 培训需求不明确。从多重纬度提出培训需求 模型，再针对岗位特点归纳出具体需求，分解细 化到培训计划中。

2） 和其它体系的结合。培训和开发系统必须和 绩效管理系统、人力资源计划和岗位任职资格等 系统密切结合起来，防止为培训而培训的现象。

（四）特别关注点

1. 3个系统相互支持和依存，主要输入均为公 司的战略规划和年度经营计划。
2. 加强过程控制。通过季度研讨，对体系和K PI指标等进行修正，密切结合经营形势变化和需 要。

六、工作计划 序号 工作内容 分项工作Deadline

1人力资源工作规划1.了解和掌握公司年度经 营计划

1. 调研工作（重点为骨干员工）
2. 人力资源工作规划的拟定2004. 12. 31

2组织机构调整、定岗定编1.人力资源数量分析

1. 人力质量分析和盘点
2. 确定组织机构和定员方案
3. 方案实施
4. 和定员定编系统配套的工作分析、招聘选拔、 人员调配计划的制定2005. 1. 30

3绩效考核体系建设1.公司、部门KPI体系建立

1. 岗位评价和胜任力素质模型
2. 绩效管理方案（包括配套的薪酬管理方案）出 台并通过2005.3.31

4员工培训开发体系1.培训体系规划

1. 培训工作手册2005.3.31

5人力资源制度体系建设1•人力资源工作手

册 2005.4.31

6干部培训将上述策略、制度、方法等贯彻下

去全年

7各类计划的执行和完善对各项计划加强执行 力度，同时根据实际情况进行修正、调整和完善2 005.4-12 月

备注干部队伍素质的提高和培训效果的好坏是

明年HR工作成败的关键

七、HR部门的KPI

依据上述系统中的关键点和控制域综合筛选6-8 个关键指标。

E： 2005 年

招聘工作计划

根据公司2005年的发展目标及规划，在公司200 4年进行了大规模招聘的前提下，为了给公司发展 适时适当的提供人才支持，实现人员的合理配置, 特制订2005年招聘工作计划。

一、人才引进

1、 高级人才：继续和猎头公司合作，寻找营销 方面的高级人才；在业内建立人际网络，搜集人 才资源；完善内部选拔和推荐制度，充分挖掘公 司内部资源。以人才和公司双方的满意度为考核 标准。

2、 应届毕业生：2004年底公司进行了机构调整, 人员岗位及编制尚未明确。据目前调研情况，如 考虑2004年新近大学生安置和原有员工的合理淘 汰机制尚未建立的情况下，大部分主管不赞成就 部分岗位再招聘应届毕业生。综合以上情况，出 于为公司发展储备人才考虑，于2004年底至200 5年初，针对部分有明确需求或急需储备人才的岗 位进行招聘，以法律、药学、营销专业为主，通 过专业招聘会、高校招聘会及网络招聘。到2005 年底，在公司机构调整及人员编制和考核淘汰机 制健全后，再进行大规模招聘，通过举行校园专 场招聘会等途径招彿人才。以人员的素质和用人 部门满意度为考核标准

3、 社会招聘：针对用人部门的突发性招聘需求 及营销中心的长期招聘需求，主要通过网络及人 才市场进行招聘。以人员到位的及时性和用人部

门满意度为考核标准。

二、 招聘渠道的管理

1、 网络：逐步整合公司招聘网络，实现各分子 公司统一招聘信息，费用分摊，节省开支。与一 至两家专业招聘网站合作，实现公司招聘信息可 以覆盖全国一级城市和我们的目标城市。

2、 媒体：选择一至两家知名度较高的专业媒体, 对公司的大型招聘活动进行宣传。

3、 高校：与专业对口且学生素质较高的高校建 立良好关系，使我们在需要招聘该校毕业生时提 供方便和适度的宣传，为招到优秀的毕业生提供 帮助。

4、 人才招聘会：及时获取大型招聘会信息，针 对需求，选择适合公司的招聘会组织各分子公司 集中力量办好几场招聘会，达到招聘和宣传企业 形象的双重目的。

5、 专业人力机构：无论是猎头公司还是人事代 理机构，与之建立良好联系和掌握其资源，在有 需求时可以随时找到合作方。

三、 招聘程序

1、严格按照新制定招聘程序，并及时对其进行

o

2、严格组织面试考核，制定出面试官指导手册, 对面试人员进行培训，力保面试工作公平全面。

四、试用员工管理

1、 对进行跟踪调查，及时掌握其情况，为其定 岗提供指导，并对其试用期情况进行考核记录作 为淘汰依据。

2、 为新录用员工安排试用岗位及入职引导人。

3、 与培训主管合作，组织新员工培训。