# 如何制订人力资源年度工作计划

来源：网络 作者：悠然自得 更新时间：2025-06-16

*第一篇：如何制订人力资源年度工作计划如何制订人力资源年度工作计划许多老总结合自己的经验，往往叹息道：其它的计划都好制定，就是人力资源计划难制定。因此一些企业根本就没有人力资源计划，结果是走到哪里算哪里，效果十分不理想。企业为何要制定人力资...*

**第一篇：如何制订人力资源年度工作计划**

如何制订人力资源年度工作计划

许多老总结合自己的经验，往往叹息道：其它的计划都好制定，就是人力资源计划难制定。因此一些企业根本就没有人力资源计划，结果是走到哪里算哪里，效果十分不理想。企业为何要制定人力资源计划？什么是人力资源计划？企业应该如何来制定人力资源计划？今天我们就这三个问题作个探讨。

制定人力资源计划的意义

简单的说，企业制定人力资源计划的意义主要有四个方面：

１．在人力资源方面确保达到企业的目标。

计划是实现目标的一种工具。每个企业都有自己的发展目标，而要实现这些目标，没有计划是不可能的。科学地制定一份人力资源计划对于企业的重要性是不言而喻的。

２．使人力资源管理工作有条不紊

一份完整的的人力资源计划应该具体规定企业在人力资源管理方面需要做的各种事项。这样，企业在一段时间内可以有章可循。企业经理们可以清楚地意识到何人在何时何地应该干什么。这样可以真正地完成人力资源管理工作，进而达到企业的目标。

３．对企业紧缺的人力资源发出引进与培训的预警

由于人力资源计划不是凭空拍脑袋想出来的，因此制定了人力资源计划后就清楚地知道企业的人力资源的数量和质量到底如何。如果人力资源的数量不够，可能要进行招聘和选拔；如果人力资源的质量有问题，可能要进行培训。

４．激励员工更好地为实现企业的目标而努力工作

激励员工的方法有许多种，其中与人力资源管理有密切联系的主要有：绩效评估、报酬系统、职业计划与职业管理。

什么是人力资源计划

有的老总说，我们每年都制定人力资源计划，但是效果不怎么样。但是如果你有幸翻阅一下他们的人力资源计划，不是空话连篇，就是抄袭其它公司的现成文本。对本公司实现目标几乎没有什么帮助。因此，这类人力资源计划弊大于利。主要原因可能是由于老总们不清楚什么是人力资源计划。

所谓的人力资源计划是指企业为了达到战略目标与战术目标，为了满足未来一段时间内的人力资源质量与数量方面的需要，根据目前的人力资源状况，决定引进、保持、提高、流出人力资源所作的预测和相关的工作。

人力资源计划主要可以分为两类：战略人力资源计划和战术人力资源计划。

战略人力资源计划主要是指三年以上的人力资源计划。是为了达到企业的战略目标而制定的人力资源计划。

战术人力资源计划是指年度人力资源计划。是为了达到企业的战术目标而制定的人力资

源计划，较多地考虑企业目前的发展以及相关的经济微观因素。本文探讨的人力资源计划是指战术人力资源计划。

如何制定人力资源计划

科学地制定人力资源计划一般分为５个步骤：确定憧憬、制定战略规划、制定年度计划、制定人力资源计划、编写人力资源管理行动计划。

１．确定憧憬憧憬是二十年、三十年、甚至是五十年的长期目标，可以用一两句话来描述，但是憧憬非常重要。没有憧憬，企业就没有努力的方向，其它的计划都是无效的。

２．制定战略规划

在确定憧憬的前提下，企业应该首先制定好战略规划，也就是说要明确地知道企业在三至五年内要达到什么目标。

３．制定年度计划

制定好战略规划后，可以制定企业的年度计划了，也就是说企业应该明确地知道一年内要达到什么目标。

４．制定人力资源计划

企业有了年度计划后，可以开始制定人力资源计划了。制定人力资源计划共有四个步骤：收集有关信息、预测人力资源需求、预测人力资源供应和编制人力资源计划。

（１）收集有关信息。主要收集外部与内部的信息。外部信息主要包括：宏观经济发展趋势、本行业的发展前景、主要竞争对手的动态、相关科学技术的发展动向、劳动力市场的变化、政府的法律与政策、人口发展的趋势、社会发展趋势、文化风俗习惯演变等等。内部信息主要包括：企业发展计划、企业憧憬的变化、企业领导层的更迭、人力资源成本的变化、生产流水线的变化、销售渠道的变化、融资能力的变化等等。

（２）预测人力资源需求。根据收集来的信息，运用一定的方法，我们就可以较正确地预测在未来的一段时间内人力资源的数量和质量的需求。

（３）预测人力资源供应。根据收集来的信息，运用一定的方法，我们也可以较正确地预测在未来的一段时间内人力资源的数量和质量的供应。如果供应大于需求，就要考虑流出一部分人力资源；如果需求大于供应，就要考虑引进一部分人力资源。当然，培训员工、改变计划、调整报酬系统等等也是可以运用的手段。

（４）编制人力资源计划。一份完整的人力资源计划至少应该包括以下几个方面：计划的时间段、计划达到的目标、目前形势分析、未来形势预测、计划事项、计划制定者和计划制定时间。另外一定要附上行动计划。

５．编写人力资源管理行动计划

许多经理认为人力资源计划不一定要有行动计划。这是一个很大的误区。行动计划是人力资源计划中的一个重要方面。缺了这一块，人力资源计划是不完整的。

人力资源管理行动计划一般由项目名称和项目细则组成。项目细则主要包括以下一些内容：项目负责人、项目参与者、实施时间、项目检查人、检查时间、项目预算等等。有若干个项目就应该有若干条项目细则。

当然，制定好人力资源计划后，关键是实施。但是是否制定了一份科学又实用的人力资源计划是实施的前提。这可是一件投入少产出大的工作，精明的老总们可不要因小失大啊

**第二篇：如何制订工作计划**

公文写作系列谈之一

---如何制订工作计划

● 徐开春

工作计划是行政活动中使用范围很广的重要公文。机关、团体、企事业单位的各级机构，对一定时期的工作预先作出安排和打算时，都要制定工作计划，用到“工作计划”这种公文。工作计划实际上有许多种类，它们有时间长短之分，也有范围大小之别。从计划的具体分类来讲，比较长远、宏大的为“规划”，比较切近、具体的为“安排”，比较繁杂、全面的为“方案”，比较简明、概括的为“要点”，比较深入、细致的为“计划”，比较粗略、雏形的为“设想”。不管如何分类，计划内容的范围都是“做什么”、“怎么做”和“达到什么样的目标”三大项。

写好计划可能是公文写作中比较难的事。因为这不仅仅是个文字表达上的事，还是个涉及具体工作业务的组织和安排问题，需要有长远眼光和领导魄力，这种写作是一个人综合能力的表现。但是在写作上也有一些章法。首先，你必须分清这个计划的内容属于哪一类，适合用哪一个具体的计划种类来表达，从而确定具体文种，即是规划、设想、计划、要点、方案、安排中的哪一种。然后，再根据具体内容和文种写作要求进行写作。下面，我们来共同探讨：

（一）计划的特征

各种计划有其各自的特征，他们既有区别也有联系。

１、规划。规划是为了对全局或长远工作作出统筹部署，以便明确方向；相对其它计划类公文而言，规划带有方向性、战略性、指导性，内容更具有严肃性、科学性和可行性。规划是计划中最宏大的一种。从时间上来看，一般在三五年以上；从范围上来看，大多是全局性工作或涉及面较广的重要工作；从内容和写法上来看，往往是粗线条的，比较概括。规划写作，要求大家必须首先进行深入调查和周密测算，在掌握大量可靠资料的基础上，根据党、国家和本单位的发展方针确定发展远景和总体目标，然后充分吸收有关意见，以科学的态度，反复经过多种方案的比较、研究，确定各项指标和措施。

2、方案。方案是计划中内容最为复杂的一种，有许多方面与规划相似。由于一些具有某种职能的具体工作比较复杂，不作全面部署不足以说明问题，因而公文内容构成势必要繁琐一些，一般有指导思想、主要目标、工作重点、实施步骤、政策措施、具体要求等项目。

3、安排。安排是计划中最为具体的一种格式：由于其工作比较单一，不作具体安排就不能达到目的，所以其内容要写得详细一些，使人容易把握。

方案和安排有共同之处，即写作题材都是单项的工作，即只对一项工作作出部署和安排。这也正是方案、安排与规划、设想、计划、要点的根本不同。但二者在内容范围上也有个大小之分：方案的内容范围适合于上级对下级或涉及面比较大的工作，安排的内容范围则适合于单位内部或涉及面较小的工作。方案和安排还有一种较为概要一点的写法，以便于下级具体实施时灵活掌握，叫做“意见”：方案大多称“实施意见”，如《精神文明建设实施意见》；安排往往称“安排意见”，如《关于开展增收节支活动的安排意见》。需要说明的是，有些机关把单位内部或涉及面很窄的单项工作计划也称之为“方案”，这是不合适的，因为这些工作都比较切近、具体，也并不复杂，只要用“安排”就足够了，如果较为原则，则可称为“安排意见”。

4、计划。狭义的计划是广义工作计划中最适中的一种。这个特点表现在，时间一般在一年、半年左右，范围一般都是一个单位的工作或某一大项重要工作，内容和写法要比规划具体、深入，要比设想正规、细致，要比方案简明、集中，要比安排阔展、概要。

5、设想。设想是计划中最粗略的一种：在内容上是初步的，多是不太成熟的想法；在写法上是概括地、粗线条地勾勒。但时间不一定都是远的，范围也不一定都是宏大的。一般说来，时间长远些的称“设想”；范围较广泛的称为“构想”；时间不太长、范围也不太大的则称为“思路”或“打算”。设想是为制定某些规划、计划作出准备的，是一些初步想法。设想在严肃性、科学性和可行性方面的要求相对差一些，因为它是为正式的规划或计划作准备，不是给各级领导看的，就是交群众讨论的，不必也没时间考虑得太周密，只要基本成形就可以，且在提出任务或目标时，往往还有一些简短的论述语句。设想与规划一样，在内容的写法上都是比较原则和概括，不可能也没有必要写得太细、太具体。

6、要点。所谓要点，实际就是计划的摘要，即经过整理，把主要内容摘出来的计划。一般以文件下发的计划都采用“要点”的形式。

（二）计划的写作特点

（1）发文形式。规划、方案、安排、要点或因具有严肃性、或因是上级对下级或涉及面比较大的工作，所以一般都用带“文件头”形式下发（转发、印发）。安排，如果是单位内部的工作安排，也可直接下发文件。计划由于大多以一个单位的工作内容范围，只在单位内要求执行，所以一般不以文件形式下发。

（2）成文方式。计划的正文部分不用落款，只有标题、成文时间和正文三部分内容。设想因具有超前性，所以其写作要求并不十分严格，其格式也不大一样：如果是给领导看的，报给上级，就要严肃一些，随报告报送，不必落款，也不必写行文时间；如果是交给群众讨论的，或者以通知或报告的形式转发或上报，就要落款并写明具体行文时间。

（3）计划的标题。可以是“四要素”：单位名称＋时间期限＋内容范围＋规划，如《宣州区国省道公路沿线2025-2025年文明创建工作规划》，单位名称：宣州区，时间期限：2025-2025年，内容范围：国省道公路沿线文明创建，最后是文体：工作规划。也可以是“三要素”，或省略单位名称，或省略时间期限，如《孙埠镇司法工作要点》或《2025年司法工作要点》。还可以是“两要素”省略单位名称和时间期限，如《司法工作要点》。其中，计划的标题是“四要素”写法，哪一个要素都不应省略。

（4）计划的正文。规划的正文一般都比较长，大致有四方面内容：①前言，即有关的背景材料，也就是制定规划的起因和缘由。这是制定规划的依据，因此不能简单地罗列事实，而应把诸多有关情况认真地综合、分析，找出利弊。这样才会使人相信下面所提的规划目标言之有据，有可靠性。如：加强我区国省道公路沿线及乡镇街道文明创建工作的原因，是改善我区对外形象，提升城市管理水平和社会文明程度的迫切需要；是优化投资环境，促进经济发展和社会进步的迫切需要；是深入推进社会主义新农村建设，改善人居环境的迫切需要。②指导方针和目标要求。这是规划的纲领和原则，是在前言的基础上提出的，要用精炼的语言，概要地阐述出来。《宣州区国省道公路沿线2025-2025年文明创建工作规划》（下称《工作规划》）的指导方针和目标要求是：按照社会主义新农村建设的要求，创新思路、创新载体、创新模式，以改善农村人居环境、建设美好家园、提升城乡文明水平为目标，通过建立和完善工作长效机制，推动文明创建工作持续深入开展，着力把我区国省道公路沿线建成“畅、洁、绿、美”的文明走廊，建成展现宣州文明形象的重要窗口。③主要任务和政策、措施。这是规划的主体和核心，是解决“做什么”和“怎样做”的问题，因此任务要明确，措施要概括有力。这部分写作通常有两种结构：对于全面规划或任务项目较多的规划，因其各项任务比较独立，没有多少共同的完成措施，一般采用以任务为主线的“并列式结构”（措施都在各自的任务之后分别提出）；对于专题规划或任务较单一的规划，因其任务项目较少而其项目之间的联系又较大，一般采用任务、措施分说的“分列式结构”。《工作规划》就属于“分列式结构”。任务就是：重点抓好国道、省道沿线15个乡镇、街道的文明创建，坚持以村镇建设规划为龙头，以创建省级和国家级文明乡镇为目标，以整治脏乱差为突破口，扎实推进国道、省道沿线乡镇文明创建工作，公路沿线及集镇要达到“八无”目标。在此基础上，带动县乡道沿线乡镇开展创建，力争使全区公路沿线乡镇、街道面貌2至3年内有一个较大的变化，基本达到市级文明集镇的水平，其中，10%左右的乡镇要达到省级以上文明集镇的水平。措施就是：强化辖区创建工作的领导，健全基层创建工作组织，建立并完善长效管理机制，推进公路沿线及集镇“门前三包”等工作的落实和村镇管理水平的提高。抓好环境卫生管理、交通秩序管理、商贸秩序管理、生态环境保护、城镇规划区内的建设与管理、集镇居民和农民素质教育这六项重点工作。方法步骤分三个阶段实施。④结尾，即远景展望和号召。这部分要写得简短、有力。

方案的正文一般有两种写法：一是常规写法，即按“指导思想（方针）”、“主要目标（重点）”、“实施步骤”、“政策措施”及“要求”几个部分来写，这个较固定的程序适合于一般常规性单项工作。二是变项写法，即根据实际需要加项或减项的写法，适合于特殊性的单项工作。但不管哪种写法，“主要目标”、“实施步骤”、“政策措施”这三项必不可少的，实际写作时的称呼可以不同，如把“主要目标”称为“目标和任务”或“目标和对策”等，把“政策措施”称为“实施办法”或“组织措施”等。《宣州区民主考评区直单位科室负责人活动实施方案》为的“主要目标”就是考评原则：市区联动，结合区情；评改结合，纠建并举；依靠群众，发扬民主；严格程序，客观公正；评优评差，促进工作。在“主要目标”一项中，一般还要分总体目标和具体目标。“实施步骤”一般还要分基本步骤或阶段和关键步骤，关键步骤里还有重点工作项目；“政策措施”的内容里一般还要分“政策保证”、“组织保证”和“具体措施”等。本文的“实施步骤”分的比较细，由组织领导、考评原则、参评对象、考评内容、考评步骤和方法、时间安排、考评结果运用这七个部分组成。

安排的正文一般由“开头”、“主体”和“结尾”三部分组成；也有的省略“结尾”。“开头”同计划的开头差不多，或阐述依据，或概述简明扼要。“主体”是正文的核心，一般包括任务、要求、步骤、措施四方面内容。在结构上可按这四方面内容分项来写；也可把任务和要求合在一起，把步骤和措施合在一起来写；还可以先写总任务，然后按

时间先后顺序一项一项地写具体任务，每一项有每一项的要求及措施，要依据工作性质及具体内容来定。但不管结构怎样，其任务都要具体，其要求都要明确，其措施都要得当。每项工作都是一个任务和要求，都有责任单位。

由于计划是对一个单位的全面工作或某一项重要工作的具体要求，所以写作是要比规划和设想都要具体、详细得多。一般包括以下几方面内容：①开头，或阐述依据，或概述情况，或直述目的，要写得简明扼要；②主体，即计划的核心内容，阐述“做什么”（目标、任务）、“做到什么程度”（要求）和“怎样做”（措施办法）三项内容，既要写得全面周到，又要写得有条不紊，具体明白。全面工作计划一般采取“并列式结构”（任务、措施分述）。③结尾，或突出重点，或强调有关事项，或提出简短号召，当然也可不写结尾。

设想的正文一般有两种写法。第一种是只讲目标、要求的条项并列式写法，适用于时间较长远的“设想”或工作计划的最初构思或打算。第二种是也按规划、计划、方案或安排的格式结构，只是内容粗略一些的想法，适用于预备性计划，即只是征求意见的“构想”、“思路”或“打算”。

要点正文写法，由于要点的内容是摘录计划的主要之点，所以其正文都写得比较概要，既不要兼顾到各个方面，也不必讲具体做法，更不用讲道理；没有过渡段，段落也不长。在结构方式上，大都是并列式，可分若干项目一贯到底，也可分几大项，大项下分若干小项，其中的小项可在每一大项下单独排列，也可全文排列。

（三）计划写作注意事项。

不论哪种计划，写作中都必须注意掌握五条原则：第一，对上负责的原则。要坚决贯彻执行党和国家的有关方针、政策和上级的指示精神，反对本位主义。第二，切实可行的原则。要从实际情况出发定目标、定任务、定标准，既不要因循守旧，也不要盲目冒进。即使是做规划和设想，也应当保证可行，能基本做到，做到目标明确，措施可行，要求可达。第三，集思广益的原则。要深入调查研究，广泛听取群众意见、博采众长，反对主观主义。第四，突出重点的原则。要分清轻重缓急，突出重点，以点带面，不能眉毛胡子一把抓。第五，防患未然的原则。要预先想到施行中可能发发的偏差，可能出现的故障，必要的防范措施或补充办法。

**第三篇：如何制订班主任工作计划**

新的学年就要开始了，如何制订班主任工作计划。学校在开学之前要讨论并制订好在一学年中的工作计划。班主任要在学校工作计划的指导下制订本班级的工作计划。这样，工作时才不会陷入盲目性；有了计划，目的明确，才能增强对每一项工作的主动性、积极性。

制订班级工作计划的方法大致是这样的:在总结上学期班级工作的基础上，提出这一学期的计划。可以从以下几方面来考虑，例如关于加强学生的道德品质教育和政治思想工作；关于培养学生能力，开发学生智力及加强与科任老师的联系；组织好班级文娱体育活动；关于少先队(或共青团)工作；进行家访、信访和召开家长会议等等。

制订计划时可以先写一段序言(或前言)。在序言里概述班里的基本情况，包括上学期总的情况说明，如学生的学业情况；学生掌握各科知识中存在的问题；班纪班风有哪些不足的地方等等。根据上学期的情况，提出本学期班级工作的奋斗目标、主攻方向，如加强精神文明建设，进行爱国主义教育、劳动教育、法纪教育以及人生观，世界观的教育，等等，进一步使学生明确学习目的，全面提高学生的素质。

在“关于加强学生的道德品质教育和政治思想工作”中，包括这样一些内容:如何组织学雷锋，创“三好”活动；结合形势教育，爱国主义教育，法制教育，有目的召开主题班会；计划中还应提出重点教育和帮助的学生，通过班主任的个别工作和班级活动，使他们能够自觉的遵守《学生守则》，培养学生养成批评和自我批评的良好习惯，班主任工作计划《如何制订班主任工作计划》。

在“关于培养学生能力，开发学生智力及加强与科任老师的联系”中，包括召开科任老师联席会议，师生座谈会；组织课外兴趣小组，开展第二课堂活动；组织课外科学知识讲 座，智力游戏、智力竞赛；还可以出墙报，定期组织优秀作业展览，等等。通过这些活动，培养学生热爱科学的兴趣，使学生在活动中动手动脑，积极思维，发展他们的独创能力。

计划中关于“组织好班文娱体育活动”的部分，主要是如何开展全班性的文体活动和组织文体代表队，帮助代表队制定训练计划，指导他们开展活动等，准备参加学校举办的文艺晚会和学校运动会。计划重点应是如何活跃全班的课余生活，提高每一个学生的身体素质，以保证学习任务的完成。

关于少先队(或共青团)的工作计划，包括培养班、队(或团)的干部指导中队委(或团支部)如何开展活动；也可以有计划的实行干部轮换制，使大多数学生都能得到锻炼。团支部应成为班核心，班主任应充分发挥共青团组织的先锋作用，使之协助班主任做好学生的政治思想工作，架好师生之间的桥梁，经常反映学生的意见和要求，改进班主任工作。

“进行家访、信访和召开家长会议”也是计划中不可忽视的内容。班主任对学生的教育应争取家长的配合，这样就能收到较好的效果。与家长取得联系可以通过家访、信访和召开家长会等多种形式。每学期可召开1——2次家长会，全面介绍学校和班级在这一学期的工作计划，作息时间，班级有待家长配合解决的问题以及班级中的好人好事。对重点培养和教育的学生应计划家访日期、内容，要达到的目的。特殊情况时(如家长长期出差在外，家住离学校很远等)可以进行信访，与家长互通情报，达到共同教育下一代的目的。

此外，中学毕业班的班主任应及早对学生进行人生观问题教育理想前途教育，使学生树立“一颗红心、两种准备”的思想，继续升学是一条成才的道路，就业或待业也可以通过自学成为四化建设有用的人才。

班主任在制订好一学期的长计划时，还应有一些短安排，这样工作就主动、扎实了。

**第四篇：人力资源战略规划、预算编制、计划制订**

人力资源管理工作细化执行与模板

之 之 战略规划制定、预算编制、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 部费用预算方案样例

...................11

三、

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))

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 行业增长预测公司年业务收入公司利润率预测员工总人数计划各职位人数计划 □高层领导 □部门经理 □员工各部门人数计划 □人力资源部 □经营管理部 □市场营销部 □工程技术部 □计划财务部 □项目部

其他

(二)人力资源规划表 单位：人

时间、学历 级别 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

基层员工 机工

电工

维修

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

一、目录（略）

二、呈送文（略）

三、报告正文 （一）企业人力资源现状、环境分析（略）

（二）企业未来 6 年人力资源发展状况目标 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 %

标 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)人力资源管理费用预算表 编号：

单位：

元 序号 费 用 项 目 上 实际 本 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 招聘广告费

聘 费 用 招聘会会务费

高校奖学金培 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

签证费行政管理费 办公用品与设备费

法律咨询费其 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)人力资源部费用预算方案样例 方案 名称 人力资源部费用预算方案 受控状态

编

号

一、总则 1．目的 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。

2．原则 在充分考察以往费用预算及使用情况的基础上，结合本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。

3．职责范围（1）人力资源部负责费用预算的编制。

（2）各相关职能部门给予相应配合。

（3）本预算方案经总经理审批后，财务部备案。

二、人力资源部费用预算及使用情况分析

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。

人力资源部费用预算及使用情况历史数据 单位：万元 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 由上表数据可以得出如下结论。

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

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

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 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

薪资福利政策调整

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 2．XXXX 年起能完成半生产、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

考核政策调整

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

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 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 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 员工培训政策调整

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培训，并实行笔试考试。考试合格方可上岗 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 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

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、

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 第二部分

个人期望与发展 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

岁以上 36～50 岁 26～35 岁 25 岁以下 构成 服务时间年以上 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)工作计划报告 文本名称 ×× 公司人力资源工作 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××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××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 年人力资源部总体目标 根据本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××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，根据公司需求参加 3 至 5 场现场招聘会； 6～7 月份，根据公司需求参加 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，以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、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××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

**第五篇：人力资源计划制订执行工具与**

人力资源计划制订执行工具与模板

企业员工调查问卷模板

员工调查问卷

各位同事：

为完善公司各方面的管理制度，提高员工工作热情，改善人力资源工作，现进行此次不记名调查，希望各位同事从公司及自身利益出发，积极配合，认真、详实地填写问卷，在此对您的支持表示感谢！

一、公司整体状况

1．您认为公司的招聘程序是否公正、合理？如果不合理，应在哪些方面进行改进？（）

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．您认为员工的绩效考评应着重于于以下几个方面？（）（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，您认为第2题的选项中哪一项应作为主要考评内容？（）4．您认为公司应该依据以下哪些标准发放薪酬？（）

A．绩效考评结果B．学历C．在公司任职年限D．其他：

5．在薪酬标准中，您认为第4题的选项中哪一项应作为主要依据？（）

6．您认为与公司签几年的劳动合同最为合适？（）

A．1年B．2年C．3年

D．没有具体年限规定，如有一方不满意可随时协商解除合同

7．您认为自己最需要哪些方面的培训？

8．如果是参加技术认证培训且需要个人出资，您最大的承受能力是多少？（）

A．100元内B．500元内C．1 000元内

D．若该培训对自己很重要，可承担更多

9．除薪酬外，您最看重以下哪一项？（）

A．提高自己能力的机会B．良好的工作环境

C．和谐的人际关系D．工作成就感

10．您认为您目前最大的问题是什么？（）

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．您的职业倾向于以下哪一项？（）

A．希望在目前这个岗位一直干下去B．希望换一个岗位

C．没有想过D．根据环境的变化可以有所变化

12．您认为当前人事管理的最大问题在哪里？（）

A．招聘B．培训C．薪酬D．考评

二、个人期望与发展

1．您认为公司目前的工作环境怎样？（）

A．很好B．较好C．一般D．较差E．很差 您希望在哪方面改进：

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 您希望怎样改进：

3．您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 您希望在哪方面改进：

4．您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

您希望在哪方面改进：

5．您认为自己的工作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．能力有些埋没E．没有施展的机会

您希望在哪方面改进：

6．您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 您希望在哪方面改进：

7．您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．很不满意 您希望在哪方面改进：

8．您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 您希望在哪方面改进：

9．您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 您希望在哪方面改进：

10．您的工作是否受多重领导？（）

A．经常B．偶尔C．从来没有

您希望在哪方面改进：

11．您对自己工作职责是否了解？（）

A．是B．不是

您希望在哪方面改进：

12．您认为公司存在的主要问题是什么？（）

A．技术B．市场C．管理D．其他

请简述理由：

13．您希望公司用什么样的方式奖励您的出色表现（请概述）。

14．您对公司的其他建议（请概述）。

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！