

编号： 时间：2021 年 x 月 x 日	书山有路勤为径，学海无涯苦作舟	页码：第 2 页 共 15 页
--------------------------	-----------------	-----------------

高级职称	4 人，仅占企业总人数的 4.8%	2009—2010 年	47.6%	60%
中级职称	14 人，约占企业总人数的 16.9%	2010—2011 年	30.9%	62.5%
中高层管理管控人员	7 人，平均年龄 45 岁，本科及以上学历者仅占 16%	2011—2012 年	28%	27.7%

通过上表，可以得出以下结论。

1. 管理管控人员具有中高级职称的人数比例过低

企业现有管理管控人员 35 人，持有中高级职称的仅占总人数的 21.7%，未达到应有的 70%~80%的水平。因此，企业的岗位评价、招聘录用、培训机制等人力资源管理管控工作都应当加强。

2. 人员增长和离职的比例失调

由于企业的人力资源管理管控在绩效考核、淘汰与晋升、人力资源开发等模块上缺乏统一性和制度化，所以引起了企业人员流动的不协调。对本企业来说，人员增长应基本控制在 18%左右，离职比例控制在 10%左右是较合理的。

3. 管理管控层人数比例过高

企业的管理管控层有 35 人，占总人数的 42%，形成了“管的人多，干的人少”的管理管控构架。我们认为，管理管控层结构扁平式更为合理，其比例以不超过总人数的 25%为宜。

4. 人力资源管理管控的基础制度和激励制度未形成规范

企业目前的各项人力资源基础制度尚不完善，这可能会导致管理管控中出现“执行依据不足，人为因素过多”的问题。

5. 企业人力资源管理管控尚停留在人事管理管控的层面上，没有形成科学、合理、制度化的人力资源架构，这也是导致人员流动大的原因之一。

二、职务设置与人员配置相关计划

根据本企业 2012 年发展相关计划和经营目标，人力资源部在各部门的积极配合下，制订了 2012 年各部门职位设置及配置相关计划，具体如下表所示。

2012 年各部门职位设置及配置相关计划

部门	岗位	现有 人数	拟增 人数	拟增人员须 到位时段描述	说明
	现有	总经理	1		

编号： 时间：2021 年 x 月 x 日	书山有路勤为径，学海无涯苦作舟	页码：第 3 页 共 15 页
--------------------------	-----------------	-----------------

经营 决策 层	岗位					
		行政副总	1			
		营销总监	1			
		技术总监	1			
	拟增 岗位	财务总监		1	2008 年 3 月	社会招聘
	小计		4	1		
行 政 部	现有 岗位	行政部经理	1			
		行政助理	1			
		行政文员	2			
		司机	2			
		接线员	1			
	小计		7			
财 务 部	现有 岗位	财务部经理	1			
		会计	1			
		出纳	1			
		财务文员	1			
	小计		4			
人 力 资 源 部	现有 岗位	人力资源部经理	1			
		招聘专员	1			
		培训专员	1			
		薪酬专员	1			
	小计		4			
销 售 部	现有 岗位	销售经理	1			
		销售主管	5			
		销售代表	18			
		销售助理	5			
	拟增	销售代表		4	2008 年 5 月	社会招聘

	岗位					
	小计		29	4		
技术 开发 一部	现有 岗位	开发一部经理	1			
		开发组长	2			
		开发工程师	9			
		技术助理	3			
	拟增 岗位	开发组长		1	2008 年 3 月	社会招聘与学 校招聘
		开发工程师		3	2008 年 3 月	学校招聘
	小计		15	4		
开 发 二 部	现有 岗位	开发二部经理	1			
		开发组长	2			
		开发工程师	8			
		技术助理	3			
	拟增 岗位	开发组长		1	2008 年 3 月	社会招聘与学 校招聘
		开发工程师		4	2008 年 3 月	学校招聘
	小计		14	5		
产 品 部	现有 岗位	产品部经理	1			
		营销策划	1			
		公共关系	2			
		产品助理	1			
	小计		5			
总计			82	14		

由上表可知，在 2012 年度，企业共设八个部门，由行政副总经理负责行政部和人力资源部，新增财务总监负责财务部，营销总监负责销售部和产品部，技术总监负责开发部。

三、年度招聘相关计划

编号： 时间：2021 年 x 月 x 日	书山有路勤为径，学海无涯苦作舟	页码：第 5 页 共 15 页
--------------------------	-----------------	-----------------

根据 2012 年职务设置与人员配置相关计划，企业人员总人数应为 96 人，而到目前为止只有 82 人，还需要补充 14 人，具体职务和人数如下：财务总监 1 名、开发组长 2 名、开发工程师 7 名、销售代表 4 名。

（一）招聘策略说明

1. 社会招聘主要通过专业招聘网站发布招聘信息的方式进行。
2. 学校招聘主要通过应届生洽谈会，准备在 2008 年第一季度采取在学校举办招聘讲座、发布招聘广告、网上招聘三种形式进行。

（二）招聘人事政策说明

各类人员招聘人事政策如下表所示。

各类人员招聘人事政策规定

人员学 历类别	待遇	试用期	劳动合同合 约	其他
本科生	转正后待遇 2 000 元，其中：基本工资 1 500 元、住房补助 200 元、社会保障金 300 元左右（养老保险、失业保险和医疗保险等）；试用期基本工资 1 000 元，工作满半年后有住房补助	两个月	签订一年 劳动合同合 约	考取硕士研 究生后本录 用合同合约 自动解除
硕士研 究生	转正后待遇 5 000 元，其中：基本工资 4 500 元、住房补助 200 元、社会保险金 300 元左右（养老保险、失业保险和医疗保险等）；试用期基本工资 4 000 元，工作满半年后有住房补助；成为骨干员工后可享有企业股份	两个月	签订不定 期劳动合 同	考取博士研 究生后本录 用合同合约 自动解除； 企业资助员 工攻读在职 博士

四、人事政策调整

（一）薪酬福利政策调整

经总经理提议、董事会批准，从 2012 年 1 月起增加员工工龄津贴，为企业连续服务每满一年的员工每月增加 20 元工龄津贴。从 2012 年起能完成半年度生产、销售和利润目标的，企业将组织员工春游、秋游各一次，费用为每人 200～500 元，视利润完成情况而定。

编号： 时间：2021 年 x 月 x 日	书山有路勤为径，学海无涯苦作舟	页码：第 6 页 共 15 页
--------------------------	-----------------	-----------------

（二）招聘政策调整

自 2012 年起，内部员工推荐中、高级人才，经企业考核录用为正式员工的，每成功推荐一名，奖励推荐员工 500 元。招聘信息张榜公布，鼓励全体员工积极参与。

2011 年选择开发人员实行了面试和笔试相结合的考查办法，取得了较理想的结果。2012 年首先要完善非开发人员的选择程序，加强非智力因素的考查。另外，在招聘集中期，可以采用“合议制面试”方式，即总经理、主管副总经理、部门经理共同参与面试，以提高面试效率。

（三）考核政策调整

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。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。

2012 年加强对考核组人员的专业培训，减少考核误差，提高考核的可靠性和有效性。在开发部试行“标准量度平均分布考核方法”，使开发人员更加明确自己在开发团队中的位置。

（四）员工培训政策调整

自 2012 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，考试合格后方可上岗。

2012 年起管理管控培训由人力资源与专职管理管控人员合作开展，不聘请外部的专业培训人员。该培训分管理管控层和员工两部分，重点对现有的管理管控模式、管理管控思路进行培训。

2012 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劳动合同的，企业予以报销部分或全部培训学费。

五、人力资源管理管控费用预算

根据上述各项工作相关计划，特对 2012 年人力资源工作的各项费用做如下预算，具体如下表所示。

2012 年人力资源费用预算明细表

费用相关 项目	具体数额说明
招聘费用	1. 招聘讲座费用：相关计划对本科生和研究生各进行 4 次讲座，共 8 次。每次费用 300 元，共计 2 400 元 2. 网上招聘费用：分别在××网站、××网站上发布招聘信息半年，费用 5 000 元 3. 宣传材料费：1 000 元
培训费用	2011 年实际培训费用 35 000 元，按 20%递增，预计 2008 年培训费用约为 42 000 元

编号： 时间：2021 年 x 月 x 日	书山有路勤为径，学海无涯苦作舟	页码：第 7 页 共 15 页
--------------------------	-----------------	-----------------

员工工资 预算	按企业增资每年 5%和增加员工 13 人计算，全年工资支出预算为 288 万元
员工福利 预算	增加春、秋游费用 40 000 元（由行政部预算并组织），为员工缴纳各种保险费的预算为 108 万元
社会 保险金	2011 年社会保险金共缴纳 344 000 元，按 20%递增，预计 2008 年社会保险金总额为 412 800 元

三、人力资源规划常用工具表单

（一）岗位增补申请表

单位名称：

填表日期：____年____月____日

部 门		拟增补岗位名称	
增补岗位起始日期		增补岗位所需人数	
目前存在的问题			
申请理由			
直接上级		直接下级	
增补岗位人员要求			
增补岗位的工作合适的内 容			
申请部门意见			
人力资源部门意见			

编号： 时间：2021 年 x 月 x 日	书山有路勤为径，学海无涯苦作舟	页码：第 8 页 共 15 页
--------------------------	-----------------	-----------------

领导意见	
------	--

填表人：

审核人：

（二）人员增补申请表

单位名称：

填表日期：____年____月____日

人员配置状况				拟增补人数	增补人员 需要条件		
序号	工作相关项目	编制人数	现有人数				
1							
2							
3							
4							
5							
合计							
总经理 办公室		审批意见：	总经理	经理			
			人事部				

填表人：

审核人：

（三）人员岗位变动申请表

单位名称：

填表日期：____年____月____日

姓 名		现在部门		入职时间	
学 历		职 称		转正日期	
职 位		现在工资		合同合约 签订	口是 口否
变动后部门			变动后职位		
变动性质	口 平调 口 升职 口 降职 口 辞职 口 辞退				
变动原因详述					
原来部门意见		现在部门意见		人力资源部意见	
主管副总经理意见				总经理意见	

编号： 时间：2021 年 x 月 x 日	书山有路勤为径，学海无涯苦作舟	页码：第 9 页 共 15 页
--------------------------	-----------------	-----------------

工资变动	
备 注	

填表人：

审核人：

(四) 企业管理管控人才储备登记表

单位名称：

部门名称：

填表日期：____年____月____日

姓名		年龄		服务年限	
现任职务			担任本职年数		
工作绩效					
优势与特长					
劣势与缺点					
进取情况					
可升调为				升调时间	
所需培训					
可升调为				升调时间	
所需培训					
人力资源部门意见					
领导意见					

填表人：

审核人：

(五) 企业人力资源状况统计表

现有 人员 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	本地户口		非本地户口	
	构成				
	年龄	51 岁以上	36~50 岁	26~35 岁	25 岁以下

编号： 时间：2021 年 x 月 x 日	书山有路勤为径，学海无涯苦作舟	页码：第 10 页 共 15 页
--------------------------	-----------------	------------------

	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	相关项目经理 一般职员
	构成				
	岗位类别	管理管控类	技术类	市场销售类	后勤服务类 其他
	构成				

填表人：

审核人：

（六）企业人力资源年度规划表

单位：人

级别 时间、学历			时间				学历			
			现有	2008 年	2009 年	2010 年	硕士	本科	大专	其他
管 理 管 控 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									
高工										

技 术 人 员	工程师								
	助工								
	技术员								
	其他								
	小计								
基 层 工 人	机工								
	电工								
	维修								
									
	小计								
合计									

填表人:

审核人:

二、人力资源部工作相关计划模板

(一) 人力资源部年度工作总结模板

2011 年人力资源部年度工作总结
2011 年是我公司飞速发展的一年，也是人力资源工作发展和逐步规范的一年，在全体员工的积极配合下，各方面工作有序进行。下面就对 2011 年公司人力资源工作进行简要总结。 一、2011 年人力资源工作概况 (一) 人力资源基本情况 1. 人数增减情况 截至 2011 年 12 月 31 日止，公司员工总数 250 人，比 2011 年 (170 人) 增加 80 人，人数增长 47.1%。其中年内新入职 100 人，占员工总数的 40%；离职 20 人，占总人数的 8%。 2. 员工学历情况 目前，公司员工以本科学历为主，共 210 人，硕士学历 30 人，大专学历 10 人。 3. 员工专业结构

编号： 时间：2021 年 x 月 x 日	书山有路勤为径，学海无涯苦作舟	页码：第 12 页 共 15 页
--------------------------	-----------------	------------------

员工的专业背景涉及人力资源管理管控、企业管理管控、经济学等。

4. 人工成本情况

人工成本情况如下表所示。

人工成本分布一览表

相关项目	2010 年（万元）	2011 年（万元）	占人工成本总额的%	增长%
员工工资				
员工保险				
福利				
其他				
合计				

另外，全年员工平均提薪×次，员工工资平均涨幅××%，用于员工福利的费用总额为×××元，占人工总成本的××%（人工总成本不包括过节费）。

（二）人力资源管理管控体系建设

1. 组织架构及人员编制的确定

随着公司的发展及全体员工的努力，在总经理的领导下，2011 年基本确定了公司各业务相关项目、组织架构及岗位设置和人员编制，并且不断依据实际情况和工作重点的变化，有针对性地对各业务相关项目、各部门的定员定编进行适当的调整，以期使公司的人员与岗位设置达到最佳的配置，最大可能地发挥每一部门的集体优势和每位员工的个人作用。

2. 管理管控制度体系的进一步完善

严谨规范的管理管控对一个公司的生存和发展具有极其重要的意义，所以人力资源部一直致力于建立完善的公司内部管理管控体系，包括内部管理管控制度体系和人力资源规范管理管控体系。

（1）内部管理管控制度体系

根据公司日常运营中出现的新问题，在保证公司稳步发展和保障员工利益的基础上，人力资源部进一步修订和完善了公司的各项制度，包括“员工日常管理管控规定”、“电脑管理管控规定”、“假务制度”等。

（2）人力资源规范管理管控体系

①依照公司发展的需要，公司修订了“绩效考核制度”，使之更符合目前运营模式。

②2011 年对公司的薪酬制度、个人薪酬结构也进行了调整，将在 2012 年开始实施。

③重新修订了“员工手册”。

编号： 时间：2021 年 x 月 x 日	书山有路勤为径，学海无涯苦作舟	页码：第 13 页 共 15 页
--------------------------	-----------------	------------------

（三）公司人员招聘工作

公司的快速发展需要不断引进人才，2011 年公司先后在两个网站上分别发布了六个月的招聘广告，收到简历近万封，经过简历筛选组织面试 120 次。然而，由于我公司工作的特殊性，虽然成功吸收 80 位同仁加入我们的团队，但仍未达到预期招聘目标，离预期年底员工总数至少达到 280 人的目标还差 30 人。

（四）员工的培训工作

员工的培训工作主要分为以下三个方面。

1. 职前培训

2012 年对新员工的职前培训主要由人力资源部负责，培训合适的内容主要为公司各项制度、工作流程等的讲解和公司远景规划、工作方法等，基本达到了预期目标。

2. 在职指导

新员工入职后实行一对一的指导，取得了一定成效。同时，在日常工作中，大家互相学习、指导，对加快学习步伐、提高工作效率也有很大的帮助。

3. 定期培训

每月一次的全员定期培训由于各种原因没有全部实现，有待于改进。

（五）日常人事管理管控工作

除了上述工作，人力资源部在规范管理管控、工资核算、办理员工保险、组织各项活动等方面发挥了应有的作用。

1. 关于保险：按照国家相关规定，为每一位员工及时缴纳了社会保险。
2. 成功组织集体旅游及日常的各项娱乐活动。
3. 按照规定及时与员工签订劳动合同合约。

二、2011 年人力资源工作存在的不足

2011 年，公司的人力资源工作还存在很多不足，主要体现在以下三个方面。

1. 在公司管理管控制度的执行方面，存在推进力度不够或者没有遵照执行的情况，导致有些人力资源管理管控资料不完整，如请假单、加班单等，大部分没有按时提交及补交，人力资源部也没有及时索要。
2. 工作的协调力度还有待加强，浪费了一些时间，影响了有些相关项目的工作进度。
3. 在员工的培训上未能投入更大的精力，导致定期培训工作没能系统地组织展开。当前，人力资源部正在规划下一年度定期培训合适的内容和日程安排，我们将在在新的一年里有所改进。

三、2011 年人力资源工作展望

编号： 时间：2021 年 x 月 x 日	书山有路勤为径，学海无涯苦作舟	页码：第 14 页 共 15 页
--------------------------	-----------------	------------------

综上所述，2011 年度公司的人力资源工作还是较有成效的，为公司的进一步发展奠定了良 good 基础，250 人的团队为公司各项业务的开展提供的人力保证。

已经到来的 2012 年，人力资源部全体人员将继续努力，以公司战略发展为依托，继续坚持创业、创新、创造的“三创”主线及“公平竞争、能者重用、压力催长”的人力资源 策略，不断总结经验，创新工作，使公司的管理管控步入更规范的轨道，为公司的进一步发展服务。

编号: 时间: 2021 年 x 月 x 日	书山有路勤为径, 学海无涯苦作舟	页码: 第 15 页 共 15 页
---------------------------	------------------	-------------------

以上内容仅为本文档的试下载部分, 为可阅读页数的一半内容。

如要下载或阅读全文, 请访问:

<https://d.book118.com/298001030075006055>