

人力资源方案

人力资源方案(精选 15 篇)

为了确保事情或工作有序有力开展，预先制定方案是必不可少的，方案是从目的、要求、方式、方法、进度等方面进行安排的书面计划。那么我们该怎么去写方案呢？以下是店铺为大家整理的人力资源方案，仅供参考，希望能够帮助到大家。

人力资源方案 1

一、培训需求调查与分析：

1. 为了使培训方案具有针对性和可操作性，在确定培训内容前，人力资源部对在职人员进行培训需求调查；

2. 调查方式为：访谈法和问卷调查法。访谈的对象主要集中在部门经理级以上人员；问卷调查法：全体后勤人员全部发放，收集后将培训需求进行分析、整理、上报；

A. 参加公开课程或是自学教材，主要以业务技能、管理技巧类为主；

B. 培训内容：提升管理类、各岗位专业类、人力资源管理、商务礼仪、市场营销、心理学、财务管理、法律；通过调查，了解到在职人员对学习的内容偏向于哪方面，人力资源部门本着“干什么学什么，缺什么补什么”的原则，为大家补充、收集相关的培训材料，真正做到有针对性的培训。

二、培训目的

1. 满足现实工作需要；
2. 支持员工未来符合组织需要的发展

三、培训时间：

1. 每周二、四早晨 1 个小时左右由人力资源部负责协调培训内容及培训讲师，全体后勤人员需明确自己对培训所具有的基本责任；

2. 一、三、五则由部门主管对专业知识、公司政策变动等进行培训，培训的时间在 1 小时内；

四、培训方式

1. 内部高层领导培训：目的是充分利用公司现有的资源通过培训与工作相结合，讲授工作中的实际疑难问题并给予解答、传授心得，进一步提高员工的工作能力，改变工作态度，要求培训在工作过程中进行。由人力资源部协调组织各高层管理人员为后勤人员培训，内容涉及到：市场营销、品牌推广、财务管理、职业规划、人力资源管理、压力与情绪管理、价格谈判技巧、产品类型的定义等（具体培训的内容与各高层沟通后制定培训计划）。

2. 外部培训师培训：由公司指定的培训讲师通过培训后发现的问题，以及需要为后勤人员培训的事项与人力部总监沟通确定后作为培训的教材。

3. 外聘培训师：根据公司人员的培训需求，确定培训的课程，结合预算可请外界培训讲师培训；

4. 光碟培训：在公司管理人员培训的同时可穿插进光碟培训，避免培训形式单调，人员容易对培训疲惫心理；（公共课程如：控制成本的12把砍刀、有效管理的8大工具、职业经理人常犯的11种错误、细节决定成败等内容）

5. 部门内部培训：各部门主管均负有培训下属的职责，通过日常工作对员工进行有计划的培训，使员工具备工作必须的知识、技能、工作态度和解决问题的能力。部门主管是否对下属进行培训该纳入日常考核；

6. 企业外部培训：根据企业发展战略，考虑将中层以上的核心管理人员送出去，由公司出资参加培训；

7. 员工自学：按照自己的需求选择合适的书籍或光碟；

五、培训对象

1. 新进员工：公司发展史、企业文化、规章制度等岗前培训，目的：使员工尽快适应公司的文化，尽快进入工作状态。

2. 生产工人：针对技能、知识的培训，目的：提高技术水平，进而提高合格率，降低损耗成本。

3. 行政管理人员：针对管理能力、专业知识的培训，目的：提高科学管理的水平，为公司发展铸造一支高素质管理队伍。

4.其他有培训需要的人员：根据员工提出的培训要求与人力资源部总监商量而定。

六、培训的实施与评估：

1. 具体的培训计划由培训负责人提报人力资源部总监审核，确定后按照计划实施培训。培训计划主要包括：培训课件、培训对象、培训日期、培训课时、培训场地、授课方法；

2. 培训评估通过访谈与问卷调查的形式进行收集、整理、汇总。在日常工作中能否体现出的培训的效果；

七、培训中存在的问题：

1. 主管领导要高度重视培训带来的巨大收益；

2. 培训需要落实到各中心、部门主管，肩负起培训的责任，不单靠人力资源部门组织，比较被动；

3. 企业内部没有形成学习的氛围，需要加强宣传学习的重要性、保证受训人员满足公司的要求、鼓励员工根据自身需要申报各类专业职称，对取得职称的员工给予相应的奖励；

4. 邀请专家来公司授课，费用较大，不在预算范围内；

5. 日常工作中如有培训的机会，部门主管可安排人员参加外部的培训，费用权限在 500 元以内，不再签订培训协议，使得员工能更积极参加外部单位组织的各种交流会、培训讲座等，不断更新自身的知识及观念。

八、培训预算

培训是一种投资，也是对员工的福利，按照集团公司月度总工资的 3% 划拨为培训经费，具体由人力资源部门总监与各中心、部门主管商定培训教材后决定开销；

人力资源方案 2

感谢公司提供给我很大的发挥空间和一个良好的平台，正是因为这样，也让我感觉到自己的不足，我也在不断地学习，跟随公司前进的步伐。通过一年的工作，随着对公司状况的深入了解和自身的成长，我对人力资源部 XX 年的工作做了如下规划：

一、制度建设方面

力争在 3 月前完成各部门任职资格体系的编制，包括：职位说明（岗位责任制）、任职要求。任职资格体系是人力资源部门进行招聘、考核及定薪的基础资料，非常关键。这个体系不能照搬其他企业的，一定要与各部门负责人进行沟通，制定出符合公司实际情况的任职资格体系，并能够持续沿用。

二、 招聘方面

在年初制定公司定员、定编，并对现在人浮于事的部门人员进行清理，减员增效，这项工作完成后，人事部要严格按照编制和该部门的薪酬预算对各部门进行控制。同时，利用好各项招聘渠道，保障公司对人才的需求。

三、 培训方面

1) 因要配合绩效管理的开展，拟在 XX 年 1 月或 2 月对公司的主管级以上员工进行相关知识的培训。总结 XX 年考核工作开展的不好的原因，公司绝大部门管理人员对绩效管理不理解、不懂，没有他们的配合，做考核也是空谈。目前已在着手整理教案，会在年前上报林总。

2) 年前针对中层，做一个年度培训意愿调查，根据各管理人员的需要及公司的实际情况，安排好参加聚成培训的人员，并在培训前明确参训人员的培训目的，人事部注意考察培训内容的应用程度，将培训有效地和考核结合起来，使培训真正达到效果，由点扩散到面。

3) 公司培训师参与培训课后，必须在 3 天内拿出培训教案和计划，不同的课程对不同的人员进行公司内训，保证公司综合水平的提高，人事部负责对培训反馈意见进行调查并如实反馈。

4) 可在 XX 年组织公司中层参加一些户外拓展训练，通过户外的活动，锻炼并强化中层的团队意识。

5) 在公司派员参加培训的同时，可以进行员工的梯队建设，在该部门经理外出参加培训时，设一名助理代理日常事务处理，既能锻炼该员工的能力，也能提高该员工的积极性，为公司的发展逐步储备人才。

四、 考核方面

考核与公司经营目标挂钩，从总经理一级向下逐级延伸，副总经

理及以上一级签定季度目标责任书，主管及以上一级签定月度目标责任书，内容涵盖经营指标、费用指标、阶段性任务指标等，根据各部门实际情况一一签订。考核期结束后，由财务提供数据，人事部落实考核情况，做到过程控制，及时将考核情况反馈给公司高层，并辅导各部门进行绩效面谈、找出问题，帮助部门实现沟通，以利于下一步工作的开展，并明确下一步的工作目标，进而促进公司整体目标的完成。

五、薪酬方面

拟在 XX 年推行职能工资制，用薪酬体系作为调节员工工作积极性，增强公司凝聚力的手段，具体薪酬设计方案还有待完善，现不详尽表述，但会按照公司的预算严格进行过程控制，并对每月薪酬总额做出科学的分析，做到事前、事中的管理。以上是对 XX 年工作的总结和对 XX 年工作的展望，相信在新一年的工作中我能够更好的发挥自身的优势和潜能，将人事管理工作提高到一个新的台阶！

人力资源方案 3

一、等地人力资源市场和人才交流工作做法借鉴

以、等地为代表的人力资源市场在人才开发服务工作推进方面，主要着重积极打通区域人力资源市场，加强合作，开拓区域人力资源协调发展新空间，以市场运作作为主，建设人力资源服务产业园区。这对本地的人力资源开发服务工作推进具有积极的借鉴意义。

二、本地人力资源开发服务工作推进方案

（一）目标

建立完善的人力资源市场综合服务场所及公共就业服务“制度群”，利用人事劳动网完善网络信息发布，实现区域人力资源网络链接。

（二）基本思路

加紧拟定人力资源建设目标责任制，制定人力资源市场建设具体实施方案，通过细化分解工作任务，逐层落实目标责任，由本地人事和社会保障局组织、检查、评估、验收。

（三）措施

1、提升人力资源开发服务

内练内功，外树形象，着力提升工作质量及效率，有力推进各项职责工作和领导交办的各项任务逐步实施，树立“以人为本”的服务理念，

坚持人本服务理念，以促进就业为目的，提升服务水平，提高服务质量，积极为用工单位和求职人员搭建沟通、交流、洽谈的桥梁；推动人力资源市场服务领域的多元化、服务内容的多样化、服务功能的专业化、服务形式的个性化、个服务手段的现代化，打造具有特色的服务品牌，营造诚信为本的服务环境。

2、搞活政府出资的人力资源

根据政府出资的人力资源工作推进思路，紧紧围绕“服务民生、促进就业”主线，紧密结合“为民服务创先争优”活动，积极配合开展好以“送岗位、送信息、送培训、送信心”为主题的各项就业援助专项活动，进一步加大政策落实力度。了解推荐、洽谈结合，落实录用人员是否满意，征求用工单位和求职人员对就业服务的意见和建议，对推荐成功的人员积极配合劳动保障监察部门进行劳动合同的督促签订，维护求职人员的合法权益。

3、有效运作劳务代理和劳务派遣

打造属于自己的劳务品牌，使劳务输出向深度、广度发展，推进劳务输出工作迈上一个新台阶。拓宽就业渠道，最大限度的开发利用就业岗位和劳动力资源，及时收集好各类企业用工信息，统一纳入市场规范管理，适时满足其用工需求；对外要建立劳务输出长效机制，在设有驻外办事处和劳务密集城市，选择一些大型有保障企业，以企业的用工需求为目的签订长期劳务合作协议。

4、加大人力资源服务机构影响力宣传

建立高效完善的信息网络，通过广播、电视、电话、电子屏、报刊、互联网等多种形式为广大求职者与各类用工单位牵线搭桥，切实解决“信息差”的问题，实现就业信息广覆盖、实时共享和方便快捷。

人力资源方案 4

企业制定了年度计划后，就能够开始制定年度人力资源计划了。

(一)年度人力资源计划制定步骤

制定年度人力资源计划一般有三个步骤：收集有关信息、预测人力资源需求、预测人力资源供给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。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、融资潜力的变化等。

2.预测人力资源需求与供给

根据收集来的信息，运用必须的方法，就能够较正确地预测企业在未来一年内人力资源的数量和质量的需求与供给。如果供给大于需求，就要思考分流出一部分人力资源；如果需求大于供给，就要思考引进一部分人力资源。当然，培训员工、改变计划、调整薪酬等也是能够运用的手段。

3.编制人力资源计划

一份完整的年度人力资源计划至少就应包括以下几个方面：计划到达的目标、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的时间。

另外，编制年度人力资源计划必须要附上行动计划。行动计划是年度人力资源计划中的一个重要方面。缺了这一块，企业的年度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资料：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。有若干个项目就应有若干条项目细则。

当然，制定好年度人力资源计划后，关键是实施。但是，是否制定了一份科学实用的年度人力资源计划是实施的前提。

(二)确立人力资源管理年度绩效标准

人力资源年度绩效标准的有效确立是科学制定年度人力资源计划的前提。绩效标准是否合理，是决定能否完成绩效指标的最重要一环。人力资源管理的年度绩效目标就应从公司战略目标纵向分解而来，而不是上级或部门领导的随意指定。

企业提出下一年人力资源绩效目标时，要对有关人员的工作提出明确的界定，使他们明白要做什么，做到什么程度；透过逐级分解，让员工了解企业对人力资源管理方面的期望；有关负责人要对整个流程进行跟踪，考察目标完成状况和存在的问题，不定期地对目标进行回顾、反馈和调整，做出合理的考核结果；建立绩效档案，以记录有关人员的绩效表现，及时反馈绩效表现，不断做出调整，以更好地完成绩效目标，保证管理者所做出的绩效评价是基于事实而不是主观决定，保证绩效考评的公正；最终将绩效结果和激励机制挂钩。

人力资源管理年度绩效指标一般包括：人事费用率、人均费用、人均产量、人均产值、人均效益、招聘费用率、人均培训费用、内部流动率、外向离职率等(见表 3-2)。

表 3-2××公司人力资源管理绩效标准

◎案例

某企业去年 100 个人生产了 100 台机器，销售额是 1000 万，100 台机器中有 A 机器 50 台、B 机器 20 台、C 机器 20 台、D 机器 10 台；今年 100 个人生产了 110 台机器，销售额是 950 万，110 台机器中有 A 机器 40 台、B 机器 20 台、C 机器 20 台、E 机器 20 台、F 机器 10 台。

单从销售额上看，能证明今年的人均效益比去年降低了吗？不能。因为销售额有太多的外在影响因素。要证明人均效益是降低还是提高，我们就要从最根本的、不受外界影响太大的数据中来挖掘真相。

就本企业而言，这个最根本的、不受外界影响太大的数据就是每一台设备的标准工时。计算出标准工时，就能够证明人均效益是降低还是提高了。

(三)人力成本的预算与控制

1.人力成本构成

企业中只要有员工就会涉及到人力成本的问题。在人力资源规划中，人力成本的预算是十分重要、不可或缺的一个部分。首先，我们来了解一下人力成本是由哪些部分构成的，如下表所示：

由上表，我们明白人力成本主要由三个部分构成：

- ◆标准工作时间的员工标准所得(员工工薪部分)；
- ◆非标准工作时间的企业付出(如福利部分)；
- ◆开发费用(包括内部开发和外部开发，内部开发主要是培训，外部开发主要是招聘)。

2.人力成本的预算和控制

人力成本的预算和控制是所有从事人力资源管理的工作者都应了解和掌握的知识。那里需要提到另一个概念叫人力成本率，计算公式为：人力成本率=人力成本÷销售额。

通常状况下，人力成本率会随着销售额的递增而递减。也就是说，在销售额不断增加的前提下，企业前一阶段的人力成本率一般会大于后一阶段的人力成本率。所以说，如果一个公司的销售额能预算得很准，那么人力成本也会预算得比较准。

◎案例

如果一个企业今年的销售额是 6 亿元，正常状况下，该企业的人力成本率就应是 10% 。下面，我们把该企业明年的销售额分为两种可能：

1.如果该企业明年的销售额为 7 亿元，那么，在 6 亿元和 7 亿元之间的 1 个亿的人力成本率是大于 10% 还是小于 10% 呢？正常状况下，在这 1 个亿中人力成本率就应是小于 10% 的，假设为 9%；

2.如果该企业明年的销售额为 8 亿元，假设 6 亿元到 8 亿元中间的 2 亿元中有 1 亿元的人力成本为 9% ，另一亿元的人力成本为 8% 。

这种状况下，预算整体的人力成本公式为： $\Sigma(\text{月销售额} \times \text{人力成本率}) = \text{全年人力成本}$

人力资源部往往从本年度 11 月份开始就要搜集各种信息，筛选出变量因素，进行下一年度的人力资源规划的准备。这个时候如果人力资源部想明白本年度 12 月份的人力成本总和，能够采用下面的计算方

= 当月的工资总和

我们在咨询过程中，经常有企业的领导人问道：年终奖到底该如何计算 那里，我们介绍一种比较简单实用的方法：如果企业本年度的人力成本率为 10% ，那就能够按 8% 来计算年度人力成本，剩余的 2% 留作年终奖。

我们明白，员工工资属于人力成本的组成部分。它又包括两个部分，固定部分叫做岗位工资，变动部分叫做绩效工资。如何计算岗位工资和绩效工资呢？

举例来说，假设某企业今年一月份的销售额为 4 千万元，人力成本率为 10% ，留下为年终奖准备的 2% ， $4000 \times 8\% = 320$ (万元)，就是该企业一月份的人力成本。假设该公司共有员工 400 人，400 人的岗位工资之和为 250 万元，那么，变动部分的 70 万元就是绩效工资。如果该企业二月份增加了 20 人，销售额还是 4 千万元，假设 420 人的岗位工资之和为 260 万元，那么，绩效工资就是 60 万元。

岗位工资和绩效工资统称为基准工资。基准工资有一个规律，通常状况下，岗位工资和绩效工资的比例有 5: 5; 6: 4; 7: 3; 8: 2 等。当企业发现比例发生倾斜，比如由原先的 5: 5 变成了 6: 4 的时候，这就证明员工固定工资的部分在增加，如果这时企业的效益并没有增加，为了健全双赢的机制，一般的做法是能够适当减少人员的数量，按减少后的人员数量发岗位工资，而绩效工资还按原先的人数所得发给现有的人数所得。

例如，以前需要 10 个人共同完成一项工作，平均每人的工资是 20xx 元，其中岗位工资 1200 元/人，绩效工资 800 元/人。那么，绩效工资的总额就是 8000 元。效率提高后，只需 9 个人就能够完成这项工作了。这时，为了到达企业和员工的双赢，工资能够这样分配：岗位工资不变，还是 1200 元/人，绩效工资= $8000 \div 9 = 889$ 元/人。这样，企业既减少了人力成本的开支，员工的工资总额也得到了提高，真正实现了双赢。

◎案例

深圳某生产企业，一向都是按照计件的方式来计算工人的薪酬，

的薪酬，目标是在不减少工人目前收入的前提下，尽量地降低生产成本。

假如说，以前平均每个工人一天工作 10 个小时，能够生产 10 件产品。企业付给工人每件产品 10 元的报酬，也即每件产品的人力成本是 10 元。

此刻，企业透过生产技术的改造，工人平均每人每一天能够生产 15 件产品。如果按照计件制来计算薪酬，那么，平均一个工人一天的收入就是 150 元，一个月(按 30 天计)就是 4500 元。虽然工人的薪酬增加了不少，但是企业的总生产成本并没有降低。

如果采取计时制的方式，企业付给工人平均每人每月固定工资(底薪)20xx 元，绩效工资为 3.5 元/件，然后将工作时间缩短到每一天 8 小时。这样，工人平均每人每一天能够生产 12 件产品，一个月(按 30 天计)就能够生产 360 件产品，工人平均每人每月的工资 $=20xx+3.5\times 360=3260$ 元，平均每件产品的人工成本约为 $(20xx+3.5\times 360)\div 360=9$ 元/件。

按照这种方式，既在缩短了劳动时间，又使工人有了底薪的基本保证，工人在正常的上班时间内就能够到达甚至超过以前的收入水平；同时，企业生产每件产品的人力成本从 10 元变成 9 元，从而大大地降低了产品的总生产成本。

5

工作规划

根据佐尚企业管理咨询有限公司前期人力资源建设中的工作分析、岗位评估结果，在对组织架构进行调整，人员重新编配的前提下，人力资源部工作总体思路：以招聘为先导，调整、完善人力资源招聘体系，加强新员工入职管理，协助佐尚企业管理咨询有限公司进行岗位评估后的薪酬设定与绩效考评体系推行、维护，利用工作分析、岗位评估结果建立健全培训体系，以标准化、集团化模式做好人力资源管理工作。

具体工作步骤如下：

、统一思想，树立人力资源管理理念

在前期与佐尚企业管理咨询有限公司的老师沟通中，其有意愿为公司主管级以上人员培训“非人力资源部门主管的人力资源管理”课程，建议公司使佐尚管公司为部门主管以上人员培训此课程，确保公司在人力资源管理理念推行中形成统一的认识，使人力资源管理理念知识在管理层中普及，降低后期绩效推行的阻力、提升推行效率。

2、加强内部建设，明确人员工作职责

在部门、人员调整后，结合工作流程，将对人力资源部门内部进一步明确各个岗位及相关的工作人员的职责，全面整理人力资源管理制度、流程和表单，制订人力资源内部工作和会议通报制度。在人力资源内部建立起会务、培训沟通渠道与 OA 沟通模式相结合部门内部定期沟通机制，使人员首先养成良好的内部工作氛围。

3、建立健全招聘体系、强化招聘职能

首先根据各个岗位的岗位职责（或工作说明书）提炼出基本的任职素质，建立基本的任职素质模型，确定招募的人员标准，建立起基本任职素质模型库，为简历的筛选做好前期的准备工作，使招聘工作更为系统化。

其次构建招聘渠道。目前的招聘渠道主要有内部招聘、行业媒体、人才市场、校园招聘、人才中介公司、人际推荐、网络招聘、人才追逐等。结合目前招聘效果、行业特点，加大网络宣传、小广告张贴、内部人员推荐，在维护好现有招聘渠道的基础上，与外围招聘人员沟通，了解更多的渠道，进行新的招聘渠道的开拓。

第三建立管理人员招聘评估体系。对招募的管理人员，进行人才测评、评估，选定测评、评估工具，为面试人员评估上提供更多的参考依据。

第四优化招聘流程，根据集团与各公司办公相对分散，招聘工作由集团统一管理特点，在流程的设定上，建立起集团与各公司面试联动，确保招聘的人员使招、录双方都满意，更适合岗位需求。

第五完善招聘、测评及评估表单。按流程化、结构化面试、审批要求，优化各类招聘、入职表单。

、建立健全培训体系、加强培训效果评估

公司培训体系的建设以企业战略为导向，着眼员工岗位胜任力的提升，在关注员工职业化塑造及职业生涯规划的同时，提高员工绩效和组织效率、促进员工个人全面发展，为公司可持续发展提供动态的人才支撑。

首先建立起以人力资源部牵头，以各部门主管、经理为骨干力量的培训组织体系，根据层级的不同，培训课程的开发、编排，培训授课方式进行规范。

其次课程体系建立。

新员工课程体系建立上，以文化认同、角色定位为核心，分别在试用初、中期及结束选择、开发不同课程进行培训。入职初期的企业概况、发展史、经营模式、企业文化，员工品行规范、企业制度、规章、工作流程、仪表礼仪为中心课程安排；试用中期的团队意识训练、职业素养引导为重点；试用结束前总结提升、责任意识等为主导，结合员工自我试用总结，提升对企业、岗位的认知力。

老员工课程体系建立上，以纪律意识、工作技能为核心，不定期的进行团队精神、工作态度、工作流程提升、员工品行规范、规章制度等课程培训，并根据培训需求调查，结合工作中存在不足进行课程的开发。

骨干力量与基层管理人员课程建立上，以团队管理、沟通技能、时间管理与工作效率、培训引导能力等，在培训需求及企业运营需求基础上进行课程的开发与编排。

中层、高层管理人员课程建立上，以职业经理人核心技能、领导力与执行力、如何打造高效的工作团队、问题分析与解决、时间管理与工作计划、非 HR 经理的 HR 管理等课程进行开发。

课程的开发必须依据公司发展战略需求及员工成长状态、动态调整关键培训内容。逐渐形成公司课题及案例库。

根据培训对象的不同，选择不同的培训形式。

第三、培训讲师队伍建设。结合目前公司培训现状，培训讲师队伍以各级骨干、主管为主，对其进行培训讲师必备的素质、技能的培

使讲师队伍以内部讲师为主，外聘、外培为辅培训讲师队伍。

在访谈中，因公司业务性质、工作时间特点，有些骨干、主管虽然在进行着员工培训、但效果不佳，且自身没有授课的积极性。

在培训讲师队伍建设中，可以设定授课奖励制度。人力资源部门对于授课水平、态度、效果等根据不同课程类型采用不同评估方法，以评估点数对授课人员进行奖励，提升授课人员积极性及自我提升能力。

第四、培训制度、流程体系建设。对于公司目前培训制度进行整理、汇编，结合公司运营发展需，进行必要的修订，完善培训制度，优化培训流程。

第五、培训评估系统建设。对于每一项培训，根据授课内容，进行不同层级的评估。培训结束后，培训人员对于培训建议与意见，反馈培训课程、讲师情况，首先做好反应层面的评估；对于培训课程进行考试或让员工来谈心得体会，做好学习层面的评估；培训结束一段时间后，检查参训人员行为、绩效是否是改变或提升，进行行为层面的评估；对于培训后，公司运营、发展是否起到了积极的影响，从而进行结果的评估。

第六、建立健全培训档案。员工培训档案是员工晋升、年终考评、防范劳动纠纷的重要依据。根据管理效率，可进行人人建档或按月建档，确保员工培训档案的完整性。

5、强化执行力、推进绩效薪酬体系运行

绩效薪酬体系依佐尚管理公司对公司进行岗位调查、工作分析、岗位评估的基础上确定的，其形成时间长、动员人员多、制作成本高。人力资源部协助管理加大推行力度，做好绩效访谈、跟踪、效果评估及考核结果的应用。

一是加大检查、追踪力度，确保绩效指标数据来源的准确真实性；二是对于各项考评指标，力求量化衡量，不能量化，评估方法要科学，指标定义要界定明确；

三是绩效考评过程，要做到公平、公正；绩效结果一定要反馈到

四是结合考评过程跟踪、辅导，了解人员需求，进行人员培训课程开发。

6、其它方面

指导下属做好员工关系管理，一是社保年度审核；二是员工档案管理；三是劳动合同管理；四是部门人员下基层进行必须的员工访谈，并有记录；五是人事报表提交完整性；六是工作计划总结规范等员工关系、人事事务工作开展与完成。

由于入职时间短，看到的、听到只是工作中的参考，对于大量信息一是要消化，二是要分析，了解信息中关键因素及背景，通过表面了解更深层的原因，力求解决就要见效。

6

摘要

伴随着信息化和全球化经济时代的到来，越来越多现代企业面临着其发展史上的空前变局，经历着前所未有的竞争和挑战。企业资源的不断整合与变动，经营战略及业务流程的调整，技术的更新，都使组织再造成为企业生存和发展的必然过程。M 集团是渔具行业中历史悠久并以品牌著称的公司，距今已有近二百年发展史，20xx 年在中国建立了世界上最大的鱼钩制造厂。近年来集团战略不顺、市场占有率下滑，于 20xx 年被并购，这使整个集团及中国工厂面临着组织再造、经营战略和业务流程的调整。M 公司(中国)原有的传统人力资源管理在组织再造背景下显露出以下缺陷：事务性、不成体系、缺乏战略性和前瞻性。企业的当务之急是构建能够支持组织的理念，与业务形成战略合作关系的人力资源管理模式，从而推动组织变革，完善人员配置与激励、企业文化的融合等，以确保企业战略目标的达成。

本论文作者带领项目团队，结合组织再造和人力资源管理两大领域的理论和研究实践，以 M 公司为研究对象，对其组织再造背景下的人力资源管理体系制定了改良方案和实施计划。首先，论文界定了所研究的组织再造及人力资源管理的概念，找到人力资源管理各职能模块存在的问题，根据这些问题对核心流程进行了梳理，从而确定切实

可行的整体优化方案。其次论述了人力资源管理优化方案的实施计划，从实施目标、进度计划、难点重点、保障措施、效果评估等各个方面来确保项目的顺利实施。

最后，论文总结了专题研究的主要工作、结论及局限性，对未来的研究方向提出了展望。该方案的实施目的在于使 M 公司人力资源管理从事务性中解放出来，各职能模块更加系统化和专业化，从而降低人工成本，提高企业的核心竞争力和管理效能。

本论文的专题研究，是对组织再造背景下的人力资源管理设计及优化实践项目的有益尝试，将相关理论研究成果用在实践工作中，不仅为 M 公司提供了有效人力资源管理方案，解决具体问题，也可被其它企业应用、借鉴和参考。同时，本论文着眼于实际应用研究，对企业微观管理中存在的人力资源管理问题，运用管理学理论进行深入系统的分析研究，进行了应用领域的'拓展和创新，验证了理论的实践可操作性，为企业的管理提出了更理性的指导建议。

关键词：组织再造；人力资源管理优化；职能模块

目录

致谢

摘要

Abstract

第 1 章 绪论

1.1 选题背景

1.2 国内外研究现状

1.3 研究目的和意义

1.4 研究的主要内容和方法

第 2 章 组织再造与人力资源管理相关理论

2.1 组织再造理论发展与研究

2.1.1 组织再造理论

2.1.2 组织再造内容及方法

2.2 人力资源管理理论发展与研究

2.2.1 人力资源管理理论发展

2.2.2 人力资源管理主要职能模块

2.3 组织再造背景下的人力资源管理

2.3.1 组织再造和人力资源管理密不可分

2.3.2 组织再造背景下的人力资源管理优化

第3章 M公司（中国）组织再造及其人力资源管理

3.1 行业与竞争分析

3.1.1 全球渔具产业规模和市场格局

3.1.2 全球渔具行业发展趋势分析

3.2 M集团及中国公司发展状况

3.2.1 M公司集团荣耀的百年发展史

3.2.2 M公司在中国的发展

3.3 M公司（中国）组织再造及其对人力资源管理的影响

3.3.1 M公司（中国）组织结构调整

3.3.2 组织调整对人力资源管理的影响

第4章 M公司（中国）人力资源管理优化方案设计

4.1 人力资源管理体的设计思路

4.1.1 人力资源体系建立的必要性

4.1.2 人力资源体系建立的指导思想

4.2 人力资源管理体系优化方案设计

4.2.1 人力资源规划

4.2.2 招聘与配置

4.2.3 培训与开发

4.2.4 绩效管理

4.2.5 薪酬与福利

4.2.6 员工关系

第5章 M公司（中国）人力资源管理优化方案实施

5.1 优化方案实施目标及进度计划

5.1.1 人力资源管理优化的目标

5.1.2 方案实施进度计划

5.2 方案实施要注意的问题

5.2.1 方案重点难点分析

5.2.2 保障措施

5.3 优化方案实施效果评估

5.3.1 人力资源体系各职能模块实施效果

5.3.2 员工对人力资源体系满意度调查

第6章 结论和展望

6.1 论文的研究工作

6.2 论文的结论及局限

6.3 未来研究展望

人力资源方案 7

减员增效是指员工总量逐年减少，员工队伍素质逐年提高，员工队伍结构逐步趋于合理，人工总成本得到有效控制，劳动效率有较大幅度提高。

一、如何降低成本

节约成本提高效益的课题，结合人力资源部实际，我首先分析人力资源部成本的构成；其次分析人力资源中最能产生效益的部门及人员；第三人力资源部本部门的成本控制。从过去、现在及未来进行分析。

首先从人力资源部经费支出看，最大的部分是薪酬，其次是招聘费，其次是培训及办公费用。因此我们从 20-80 定律看，增收节支的着重点要根据实际支出的大小分配人力和资源去提升效益。

针对薪酬控制的大头，本人建议按员工的工作性质及价值创造方式进行分类总量控制。从集团总部来看所有的人员可以分为四类，薪酬激励及费用控制形式如下：

一类是生产效益型岗位（营销中心、生产运营、质量、基建、技术中心、新能源事业部），这类按经济效益分档定薪酬总额及针对超额部分按比例提取新增薪酬的方式控制薪酬总额，做到业务增长到哪里，薪酬幅度相应增加到哪里；

二类是业务支撑型岗位（企管、信息、人力资源、财务、审计、环保安防、文宣、党群、办公室秘书），这类岗位按人员总经费根据

经营业绩等比例或按历史曲线逐步降低比例的方式控制薪酬总额，变单纯的定岗定编员额控制改为人才高、中、低最佳配置的团队效益控制，其总薪酬及部门人员的配置可以参照标杆企业，做到业绩发展到哪里，人事经费始终得以控制，不断提升人均支撑服务的产值率；

例如：关于招聘费用，要根据历史数据，测算各级别人员的平均招聘费用，根据任务确立适合的预算。

关于集团人力资源部的人头费，现在的人员若仅服务于集团大楼的人员，显得冗余度高；仔细研究，飞阳有多位招聘人员、勇飞也有、映红力也有，成立江苏管理中心后，若将整个招聘都整合，任务都分配到位，每个部门都有相应的招聘联络人，则是可以考虑减少编制的；薪酬也是同样，只要审批流程畅通，不必每个子公司都需要专人做，可以1人做几个公司的；再如培训等资源都是可以整合，江苏地区课程开发，培训班组织都是可以一条龙的。

三类是高附加值高增值岗位（战略规划、研究院、证券、采购、贸易公司、品牌〈含企业大学〉）；这类岗位的薪酬理论上应是高投入高回报的，有的企业在会计上将研发费列入投资而不是成本费用，按易发久影响力培训，制定目标以终为始的理念，针对实现飞阳的战略发

展目标，更快更高的目标达成，首先取决于对这类岗位薪酬及相关经费投入的增长预期并制定相应的预算，然后才实施，并做好数年实施效果的专项跟踪检查，形成书面的经验总结。这部分人事费根据计划发展指标进行分解，确立预算。专款专用。根据所需要达成的目标定薪酬，又根据实际达成的结果检讨工作成效的高低。

例如：关于培训费用，除了总额的保证外，尽可能减少在车马、旅行、食宿上的非学习开支，引进的外教要必要和有效，挤出水分。要向培训课程资源、教材、内部培训师的培养上投入。要以建立内部培训资源库来沉淀全集团的知识成果。注重知识的创新。

四类是后勤服务岗（车队、保洁、办公室会务接待）。此类工作属于常规服务类，尽可能通过服务预算参照历年标准，按工作内容招标的方式，按市场价给予薪酬。按总任务承包而非像科员那样计时来考核。

二、如何培养人才

培养人才要高中低手段方法并用，首先要学会识别人才，广纳人才，为人才铺路，加强人才的带教和管理，避免人才过早夭折。

1. 除了管理序列外，重视职称通道，鼓励新进人才加强业务能力的提高；尽快划定各

专业各层级岗位内部晋升通道；

2. 创造更多让基层员工正式发言、述职、表达、竞聘的机会，使他们更好地展示其才

华。此项工作宜列入部门会议要项中；

3. 要鼓励新人单独负责一块工作，上级领导要多扶持，少干预，多鼓励，少打击，多指导，少讽刺，创造良好的人才成长环境。每月要列出部分具有挑战性的工作让新人去承担；

4. 每次部门及公司的会议，要留出一定时间，让新人有所准备并能发言。

5. 每次会议要根据各人所负责的任务的重要性大小，分配汇报时间，超时按铃，并罚款 1 元/次；

6. 注意对专业对口的大学生，在部门内定期轮岗，常半年一轮，复杂些的岗位，一年一轮；在一个部门工作 3 年以上的，争取安排跨部门轮岗，从而加快复合型人才培养。

7. 加强师带徒等隔级带教培养体制，将大学生一部分先放在各级领导身边当秘书半年或 1 年，然后再外放到各部门岗位，来自生产经营一线的人员优先考虑转回领导身边培养。

8. 各部门设立经理助理或见习经理助理岗位，承担部门的日常性管理，诸如考勤、绩效、会务、经营预算、外联等某一项工作，检验其成绩，从而为提升新人全面管理能力打下基础。

三、如何提升产品质量或部门工作支撑的服务质量

1. 提升质量管理专业的水平，三年内主管以上人员都应有工程师资质；

2. 优化部门工作的流程，各部门工作推进要有流程化的管控依据，减少不必要的审批；

3. 各部门要适时开展专业技术大比武，以检验专业知识掌握程度；
4. 评先评优时要参考个人贡献及本人收入比，反差大的优先获奖；高管的激励看业绩及股票分红，中层看绩效奖金加期权，只有无职务的专业人员才采用评先评优的方式，不能所有荣誉都归功于掌握最多资源的人。
5. 对管理创新活动要留有空杯心理，各部门针对其他部门提出的合理化建议，唯有纳入部门绩效考核中，安排资源去落实才能真正落地，才能提升部门服务质量。
6. 全年要设立合理化建议的落实奖，对别人合理化建议实施最彻底的得优，对众多建议置若罔闻，拒不改善的要处罚。

人力资源方案 8

一、人力资源规划的概念

人力资源规划是指根据企业的发展战略、目标及企业内外环境的变化，运用科学的方法对企业人力资源的需求和供给进行预测，制定相宜的政策和措施，从而使企业人力资源供给和需求达到平衡，实现人力资源合理配置，有效激励员工的过程。

二、人力资源规划的功能

一个企业的人力资源规划不仅可以确保企业在生存发展过程中对人力的需求，也是企业管理的重要依据。人力资源规划对预测中、长期的人工成本有重要作用，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企业中的人员分布状况。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。

登尼特人力资源规划重视控制人工成本，并且在人事决策方面，例如采取什么样的晋升政策、制定什么样的报酬分配政策等都有专业的指导建议。人力资源规划对调动员工的积极性也很重要。只有在人力资源规划的前提下，员工才可以看到自己的发展前景，从而去积极地努力争，有助于引导员工职业生涯设计和职业生涯发展。

三、人力资源规划的重要性

企业的生存和发展离不开企业的总体规划。企业规划的目的是使

企业的各种资源(人、财、物)彼此协调并实现内部供求平衡,人力资源作为企业内最革命、最活跃的因素,使人力资源规划成为企业规划的重点和中心。

在企业的人力资源管理活动中,人力资源规划不仅具有先导性和战略性,而且在实施企业总体发展战略规划和目标的过程中,它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,因此,人力资源规划又具有动态性,成为企业人力资源管理活动的纽带。

工作岗位分析、劳动定额定员、员工素质测评、人力资源信息系统等企业人力资源管理的基础工作是人力资源规划的重要前提,而人力资源规划又对企业人员的招聘、选拔、考评、调动、升降、薪酬、福利和保险,对员工的教育、培训和开发以及企业人员余缺调剂等各种人力资源管理活动的目标、步骤与方法做出了具体而详尽的安排,人力资源规划在企业人力资源管理活动中的重要地位不可忽视。

登尼特进入中国市场数十年,见证中国人力资源不断成长和渐趋成熟的风雨历程,对中国企业的人力资源规划有着丰富的实战经验。中国人才市场分析、解读《中国劳动合同法》中人力资源规划、劳动合同、劳动合同组成、企业的工资结构、社会保险、人力资源管理资料的建立、劳动生产力提升的诀窍、如何处理员工加班问题、如何规避人力资源的风险等等,登尼特为您提供全方位的企业人力资源解决方案。

四、人力资源规划的评估

登尼特十分重视企业人力资源规划的评估,这也是人力资源规划过程的最后一步,做好人力资源规划评估可以给下次人力资源规划提供参考。而人力资源规划者熟悉不熟悉人事问题的程度以及对他们的重视程度如何?人力资源规划者与提供数据和使用人力资源规划的人事、财务部门及各业务部门经理之间的工作关系如何?有关部门之间信息交流的难易程度如何(如人力资源规划者去各部门经理处询问情况是否方便)等等都是人力资源评估时应该考虑的问题。

除了上述应该考虑的问题之外,评估时应比较的因素还包括以下几个方面,这些因素可以对人力资源规划提供重要参考:

- 1、实际招聘人数与预测人员需求量的比较；
- 2、劳动生产率实际水平与预测水平的比较；
- 3、实际与预测人员流动率的比较；
- 4、实际执行行动方案与规划行动方案的比较；
- 5、实施行动方案的成本与预算额的比较；
- 6、劳动力和行动方案成本与预算额的比较；
- 7、行动方案收益与成本的比较。

五、人力资源预算

人力资源预算是人力资源规划的强有力工具，它表明在未来计划期内，在财务上各种人事活动要花费多少资金，可用来指导从事人事职能的人们的行动而且，在预算期末，预算还可以作为实际费用相比较的基础因此，人力资源预算不仅有利于人力资源计划工作，也有利人力资源的组织工作和控制工作。登尼特从企业规模的大小实际出发，为企业量身定制出最合适的人力资源预算。

六、人力资源规划与企业计划的关系

企业人力资源规划作为企业人力资源管理的重要环节，与企业计划关系紧密。要使人力资源规划真正奏效，就必须将它与不同层次的企业规划相联系。企业计划分三个层次：战略计划、经营计划及年度计划。在战略层次上，人力资源规划涉及如下问题，预计企业未来总需求中管理人员的需求，企业外部因素(如人口发展趋势，未来退休年龄变动的可能性等)及估计未来企业内部雇员数量。

其重点在于分析问题，不在于详细预测；在经营规划层次上，人力资源规划涉及对雇员供给量与未来需求量的详细预测；在年度规划层次上，人力资源规划涉及根据预测制定具体行动方案(包括具体的招聘、提升、培训、调动等工作)。

人力资源方案 9

人力资源部现阶段工作存在的问题以及各部门间协作存在的问题，做出如下汇报：

一、人力资源规划方面存在的问题：

- 1、公司组织架构及人员配置规划比较笼统，不能真实反映公司现

阶段的人力发展需求。

2、各部门岗位配置及岗位职责不明确，造成员工对工作岗位不清楚，无法更好开展工作。整改措施：

1、要根据公司各个不同发展阶段来进行科学、合理的人员配置，并且设定明确的人力资源短期、中期、长期人员发展及配置目标。

2、定岗定责，职责明确，制定各位岗位的岗位说明书，让员工能清楚准确所属岗位的工作内容，以便更好的开展工作。

3、完成岗位职责说明书的初稿，已上交公司领导进行审核并批示，再做进一步修改完成确认，发给各个部门各个岗位，让全体员工明确岗位职责，做好本职工作。

所需协作：

1、各部门经理必须参与职责岗位说明书的完善，根据本部门各岗位的实际职责进行制定，制定符合实际的岗位职责，配合人力资源部经理进行岗位说明书的最后确认完稿。

2、各部门员工必须配合本部门经理参与职责岗位说明书的完善，对自己所在岗位的实际工作内容如有疑问，可提交相关建议，人力资源部可根据实际进行修改调整。

二、人员招聘及配置方面存在的问题：

1、人员的招聘、入职、晋升、离职等人事工作没有形成流程和标准。

2、入职的员工没有得到合理的入职指引及相关入职培训。

整改措施：

1、建立人事工作流程，各项工作要流程化、标准化，系统化。

2、完成人事工作流程，以及公司管理体系（人事及行政管理制度），已上交公司领导，待领导审批后，统一进行全员培训，增进员工对公司人事行政管理制度的学习和了解。进一步规范公司人事行政的管理体系。

所需协作：

1、各部门经理必须按照公司管理体系进行各部门人员管理，根据公司相关的人事及行政管理制度进行管理，以求达到管理工作的流程

化、标准化，系统化。

2、各部门员工必须严格遵守公司管理制度，在入职、晋升、离职等手续办理中，要积极配合直接上司完成。

三、培训与发展方面存在的问题：

1、目前公司缺乏相应的企业文化、人事行政管理制度、销售技巧、财务制度等方面的培训。

2、各部门经理要具备独立培训本部门员工的能力。

整改措施：

1、建立培训机制，完善各部门培训知识及相关内容，做好培训规划。

2、新员工、在职员工，都能通过有效的培训，提高工作热情及效率，各部门经理要拟定培

训计划，按计划实施培训。

所需协作：

1、各部门经理要多收集本部门相关培训资料，要对下属进行针对性培训，让培训能达到公司目前所需的效果，我们目前的培训机制不完善，要求各部门经理能建立本部门完善的培训机制，让部门成员能不断的进行学习，从而达到提高工作效率的效果。

2、各部门员工要积极配合本部门经理制定的培训计划，参与培训课程，提高自身的学习能力和工作能力。

四、绩效管理方面存在的问题：

公司目前没有形成绩效管理机制，各部门员工对绩效没有了解。

整改措施：进行绩效管理培训，让员工充分理解绩效体系，并积极参与绩效管理的制定。 所需协作：各部门成员积极配合人力资源部，对自己所在岗位的核心价值进行深入了解，参与绩效制度的制定，力求制定出符合实际的绩效指标，提高各部门工作效率，从而达到提高公司的绩效管理，为我们的年度销售目标的达成提供有效的依据。

五、薪酬与福利方面存在的问题：

公司目前没有完整的薪酬制度，员工的薪酬不同，相同岗位有差异化，不利于员工之间的团结，薪酬没有起到激励作用，不利于公司

整改措施：

- 1、制定完善、有竞争力的薪酬制度，吸引有能力的人才加入公司。
- 2、目前已完成薪酬制度最后修改方案，待公司领导确定后，开始实施。

六、员工关系方面存在的问题：

- 1、公司目前没有与员工签订劳动合同，让员工心里感觉到公司人事管理方面的不正规。
- 2、目前没有能及时与员工进行谈话，了解员工的工作状态及心态。

整改措施：

- 1、建议公司在员工试用期满后，要与员工签订劳动合同，走正规化、合理化的管理道路。
- 2、每周抽时间及时了解、掌握员工的心态及工作状况，为公司人力资源的配置提供建议。

异乡客

10

一、行政管理规划

主要是建立和完善四大体系：决策领导体系、管理监控体系、信息服务体系、后勤保障体系。

（一）决策领导体系

明确人员组成、职责划分、议事规则等

（二）管理监控体系

可设四个部门：人事与文化部、生产与销售部、市场与调研部、质控与考评部。

明确各部门有所属人员职责。

（三）信息服务体系

主要负责市场信息的收集整理、汇总分析、评估报告，包括公司业绩统计分析。

（四）后勤保障体系

主要负责公司日常管理，类似于行政单位的办公室。

（一）诊断现有人力资源状况

结合企业经营发展战略，并考虑未来的人力资源的需要和供给状况进行分析及估计，对职务编制、人员配置、教育培训、人力资源管理政策、招聘和选择等内容进行的人力资源部门的职能性规划。

建议做以下几步工作：

1、现有部门设置统计、各部门人员配备情况统计分析，看是否存在职责重叠、职责不明、推诿扯皮现象；现有人员配备对公司发展存在哪些明显的矛盾和冲突，主要根源是什么。

2、当前存在哪些紧缺的人才？紧缺的原因有哪些？什么是客观原因、什么是公司内部原因造成的？

3、对当前公司内部人力资源进行分类统计。为便于分析，大致可以这样分类：

从管理层次上分：决策层领导、部门领导、一般管理员、业务员、其他人员各多少人；

从专业特长上分：胜任部门以上领导、胜任专业设计、胜任市场营销（开拓）、胜任生产管理者各多少人。分别列出名单。

从工作态度上分：业绩十分突出的多少、业绩一般的多少、业绩较差的多少？分别是哪些人，列出具体名单。

以上分析可采用平时考察法、直接面谈法、调查问卷法、举行技术讨论会等形式进行。

（二）预估将来人力资源需求

在做好前述第一项工作的基础上，对将来（可以是今年内或是1-3年内）人力资源需求进行预估。

做好这项工作，还有一个前提，那就是确定未来企业的经营目标和发展战略。大多数情况下，以组织总目标和基于此进行的营业规模预测作为主要依据，来确定组织的人力资源需要状况。需要注意的问题是：

（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，来测算年度人力资源总量和按工种、岗位、职务

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/495000021123012012>