

# 人力资源部年度目标（范本）

## 目录

- 一、呈送文
- 二、人力资源部组织架构
- 三、二00二年人力资源部基本工作情况
- 四、二00三年人力资源部年度总体目标
  - 1、完善公司组织架构
  - 2、各职位工作分析
  - 3、人力资源招聘与配置
  - 4、薪酬管理
  - 5、员工福利与激励
  - 6、绩效评价体系的完善与运行
  - 7、员工培训与开发
  - 8、人员流动与劳资关系
  - 9、本部门自身建设
  - 10、其他工作目标
- 五、目标表单
  - 1、费用预算表
  - 2、人员需求预测及招聘计划
  - 3、培训计划表

## 呈送文

公司总经理：

为配合公司全面推行目标管理，加强公司人力资源工作的计划性，人力资源部依照公司 2003 年度的整体发展规划，以本部门 2002 年工作情况为基础，特制订出本部门 2003 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  
二00二年十一月三十日

## 2002 年人力资源部工作总结(略)

## 二00三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今后趋势，人力资源部计划从十个方面开展 2003 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、完成公司各部门各职位的工作分析，为人才招聘与评定薪资、绩效考核提供科学依据；
- 3、完成日常人力资源招聘与配置
- 4、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；
- 5、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。
- 6、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。
- 7、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。
- 8、弘扬优秀的企业文化和企业传统，用优秀的文化感染人；
- 9、建立内部纵向、横向沟通机制，调动公司所有员工的主观能动性，建立和谐、融洽的企业内部关系。集思广益，为企业发展服务。
- 10、做好人员流动率的控制与劳资关系、纠纷的预见与处理。既保障员工合法权益，又维护公司的形象和根本利益。

## 注意事项：

- 1、人力资源工作是一个系统工程。不可能一蹴而就，因此人力资源部在设计制订年度目标时，按循序渐进的原则进行。如果一味追求速度，人力资源部将无法对目标完成质量提供保证。
- 2、人力资源工作对一个不断成长和发展的公司而言，是非常重要的基础工作，也是需要公司上下通力合作的工作，各部门配合共同做好的工作项目较多，因此，需要公司领导予以重视和支持。自上而下转变观念与否，各部门提供支持与配合的程度如何，都是人力资源工作成败的关键。所以人力资源部在制定年度目标后，在完成过程中恳请公司领导与各部门予以协助。
- 3、此工作目标仅为人力资源部 2003 年度全年工作的基本文件，而非具体工作方案。鉴于企业人力资源建设是一个长期工程，针对每项工作人力资源部都将制订与目标相配套的详细工作方案。但必须等此工作目标经公司领导研究通过后方付诸实施，如遇公司对本部门目标的调整，人力资源部将按调整后的目标完成年度工作。同样，每个目标项目实施的具体方案、计划、制度、表单等，也将根据公司调整后的目标进行具体落实。

## 2003 年度人力资源部工作目标之一：

### 完善公司组织架构

#### 一、目标概述

公司迄今为止的组织架构严格来说是不完备的。而公司的组织架构建设决定着企业的发展方向。鉴于此，人力资源部在 2003 年首先应完成公司组织架构的完善。基于稳定、合理、健全的原则，通过对公司未来发展态势的预测和分析，制定出一个科学的公司组织架构，确定和区分每个职能部门的权责，使每个部门、每个职位的职责清晰明朗，做到既无空白、也无重叠，争取做到组织架构的科学适用，尽可能三年内不再做大的调整，保证公司的运营在既有的组织架构中运行良好、管理规范、不断发展。

#### 二、具体实施方案：

- 4、2003 年元月底前完成公司现有组织架构和职位编制的合理性调查和公司各部门未来发展趋势的调查；
- 5、2003 年二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；
- 6、2003 年三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。

#### 三、实施目标注意事项：

- 1、公司组织架构决定于公司的长期发展战略，决定着公司组织的高效运作与否。组织架构的设计应本着简洁、科学、务实的方针。组织的过于简化会导致责权不分，工作负荷繁重，中高层管理疲于应付日常事务，阻碍公司的发展步伐；而组织的过于繁多会导致管理成本的不断增大，工作量大小不均，工作流程环节增多，扯皮推诿现象，员工人浮于事，组织整体效率下降等现象，也同样阻碍公司的发展。
- 2、组织架构设计不能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设计的。因此，既不可拘泥于现状，又不可妄自编造，每一职能部门、每一工作岗位的确定都应经过认真论证和研究。
- 3、组织架构的设计需注重可行性和可操作性，因为公司组织架构是公司运营的基础，也是部门编制、人员配置的基础，组织架构一旦确定，除经公司董事会研究特批以外，人力资源部对各部门的超出组织架构外增编、增人将有权予以拒绝。

#### 四、目标责任人：

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

#### 五、目标实施需支持与配合的事项和部门：

- 1、公司现有组织架构和职位编制的合理性调查和公司各部门未来发展趋势的调查需各职能部门填写相关调查表格，人力资源部需调阅公司现有各部门职务说明书；
- 2、组织架构草案出台后需请各部门审阅、提出宝贵意见并必须经公司董事会最终裁定。

## 2003 年度人力资源部工作目标之二：

### 各职位工作分析

#### 一、目标概述：

职位分析是公司定岗、定编和调整组织架构、确定每个岗位薪酬的依据之一，通过职位分析既可以了解公司各部门各职位的任职资格、工作内容，从而使公司各部门的工作分配、工作衔接和工作流程设计更加精确，也有助于公司了解各部门、各职位全面的工作要素，适时调整公司及部门组织架构，进行扩、缩编制。也可以通过职位分析对每个岗位的工作量、贡献值、责任程度等方面进行综合考量，以便为制定科学合理的薪酬制度提供良好的基础。详细的职位分析还给人力资源配置、招聘和为各部门员工提供方向性的培训提供依据。

#### 二、具体实施方案：

- 1、2003年3月底前完成公司职位分析方案，确定职位调查项目和调查方法，如各职位主要工作内容，工作行为与责任，所必须使用的表单、工具、机器，每项工作内容的绩效考核标准，工作环境与时间，各职位对担当此职位人员的全部要求，目前担当此职位人员的薪资状况等等。人力资源部保证方案尽可能细化，表单设计合理有效。
- 2、2003年4月完成职位分析的基础信息搜集工作。4月初由人力资源部将职位信息调查表下发至各部门每一位职员；在4月15日前完成汇总工作。4月30日前完成公司各职位分析草案。
- 3、2003年5月人力资源部向公司董事会提交公司各职位分析详细资料，分部门交各部门经理提出修改意见，修改完成后汇总报请公司董事会审阅后备案，作为公司人力资源战略规划的基础性资料。

#### 三、实施目标注意事项：

- 1、职位分析作为战略性人力资源管理的基础性工作，在信息搜集过程中要力求资料翔实准确。因此，人力资源部在开展此项工作时应注意员工的思想发动，争取各部门和每一位员工的通力配合，以达到预期效果。
- 2、整理后的职位分析资料必须按部门、专业分类，以便工作中查询。
- 3、职位分析必须注意：搜集的信息可能仅局限于公司现有编制内职位信息。但向董事会提交的公司职位分析资料必须严格参照公司组织架构对架构内所有职位进行职位分析。未能从职位信息调查中获取到的职位信息分析由人力资源部会同该职位所属部门进行撰写。
- 4、该目标达成后将可以与公司组织架构配合在实际工作中应用，减少人力资源工作中的重复性工作，此目标达成需公司各部门配合，人力资源部注意做好部门间的协调与沟通工作。

#### 四、目标责任人：

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

#### 五、目标实施需支持与配合的事项和部门：

- 1、职位信息的调查搜集需各部门、各职位通力配合填写相关表单；
- 2、职位分析草案完成后需公司各部门经理协助修改本部门职位分析资料，全部完成后需请公司董事会审阅通过。

### 2003年度人力资源部工作目标之三：

#### 人力资源招聘与配置

##### 一、目标概述：

2003年人力资源部需要完成的人力资源招聘配置目标，是在保证公司日常招聘与配置工作基础之上，基于公司搬迁至\*\*工业区以后、公司成立营销二部以后的现实情况，基于公司在调整组织架构和完善各部门职责、职位划分后的具体工作。因此，作为日常工作中的重要部分和特定情况下的工作内容。人力资源部将严格按公司需要和各部门要求完成此项工作。（人才需求数据各部门尚未提供）

人力资源的招聘与配置，不单纯是开几场招聘会如此简单。人力资源部要按照既定组织架构和各部门各职位工作分析来招聘人才满足公司运营需求。也就是说，尽可能地节约人力成本，尽可能地使人尽其才，并保证组织高效运转是人力资源的配置原则。所以，在达成目标过程中，人力资源部将对各部门的人力需求进行必要的分析与控制。考虑到公司目前正处在发展阶段和变革时期，人力资源部对人事招聘与配置工作会做到三点：满足需求、保证储备、谨慎招聘。

##### 二、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、报刊、猎头、推荐等。其中现场招聘主要考虑：\*\*地区（含\*\*、\*\*）人才市场、\*\*人才市场。必要时可以考虑广州、南京等。还可以在2、3月份考虑个别大型人才招聘会，6、7月份考虑各院校举办的应届生见面会等；网络招聘主要以本地\*\*人才网、\*\*人才网、海峡人才网、前程无忧人才网、卓博人才网等（具体视情况另定）；报刊招聘主要以专业媒体和有针对性媒体如中国服饰报、服装时报、厦门日报、南方都市报等；猎头荐才与熟人荐才视具体需求和情况确定。
- 2、具体招聘时间安排：
  - 1—3月份，根据公司需求参加5至8场现场招聘会；
  - 6—7月份，根据公司需求参加3至5场现场招聘会（含学校供求见面会）。平时保持与相关院校学生部门的联系，以备所需；

根据实际情况变化，人力资源部在平时还将不定期参加各类招聘会。

长期保持\*\*人才网、\*\*人才网的网上招聘，以储备可能需要的人才。海峡人才网及其他收费网站，届时根据需求和网站招聘效果临时决定发布招聘信息。

报刊招聘暂不做具体时间安排。猎头、熟人推荐暂不列入时间安排。

- 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：1万2千元。

### 三、实施目标注意事项：

- 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；招聘用表单。招聘人员的形象。
- 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；

### 四、目标责任人：

第一责任人：人力资源部经理

协同责任人：人力资源部经理（人事专员）

### 五、目标实施需支持与配合的事项和部门：

- 1、各部门应在 2002 年目标制定时将 2003 年本部门人力需求预测报人力资源部，以便人力资源部合理安排招聘时间。
- 2、行政部应根据公司 2003 年人力需求预测数量做好后勤保障的准备。

## 2003 年度人力资源部工作目标之四：

### 薪酬管理

#### 一、目标概述：

根据公司现状和未来发展趋势，目前的薪酬管理制度将有可能制约公司的人才队伍建设，从而对公司的长远发展带来一定的影响。通过人力资源部对公司各阶层人员现有薪资状况的了解，建议尽快建立公司科学合理的薪酬管理体系。原因有三：一是由于公司长期以来员工的薪资是由公司高层决定，人力资源部缺少员工薪资管理的依据，所以给人才引进造成一定困难，也使部分员工认为薪资的多寡是看公司高层的感觉与亲疏，而不是立足于自身工作能力，人力资源部无法给予员工合情合理的解释；二是公司员工实际工资几乎处于高保密状态（不论事实是否如此，但许多人这样认为），造成相互猜薪水，加上还存在同工不同酬的现象，盲目攀比，不利于调动员工积极性和提高工作效率。三是目前的员工薪资的初定、调整均无让人信服的依据，工资结构简单，只要上司或老板感觉不错即可调薪。容易形成不是向工作要工资而是向上级、老板要工资的不正确思想。

人力资源部把公司薪酬管理作为本部乃至公司 2003 年度的重要目标之一。本着“对内体现公平性，对外具有竞争力”的原则，人力资源部将在 2003 度的完成公司的薪酬设计和薪酬管理的规范工作。

#### 二：具体实施方案：

- 1、2003 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（基本工资、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、2003 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、2003 年 5 月完成《公司薪酬管理制度》并报请董事会通过。

### 三、实施目标注意事项：

- 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。要充分体现按劳取酬、按贡献取酬的公平原则。所以前期工作要做扎实。确定职位工资，要对职位进行评估；确定技能工资，需要对个人资历进行评估；确定绩效工资，需要对工作表现进行评估，确定公司整体工资水平，还需要对本地区本行业的薪资水平和公司盈利情况、支付能力进行评估。每一种评估都需要一套程序和方法，因此薪酬体系的设计和薪酬管理制度的制订是一个系统工程。完成此项工作，必须端正态度，确保体系的科学性与合理性经得起推敲和检验。
- 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。如个别岗位需要高薪聘请外来人才时，如营销总监、设计总监等特殊人才，一般由董事会授权总经理按年薪制进行处理。但人力资源部建议，为保证全体员工不受个别特例的影响，可以将特例人员年薪之 50% 用月薪的形式予薪酬管理体系进行管理，另 50% 由公司另行考虑支付方法。这样，有助于对高薪职员的工作进行适度有效的监督和评估，也对其他员工有一个心理上的平衡。

### 四、目标责任人：

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）

### 五：目标实施需支持与配合的事项和部门：

《薪酬等级表》和公司《薪酬管理制度》需经公司董事会确认方可生效。现有员工薪资的最终确定需请董事会确定。

## 2003 年度人力资源部工作目标之五：

### 员工福利与激励

## 一、目标概述：

员工福利政策是与薪酬管理相配套的增强企业凝聚力的工作之一。而与薪酬政策不同的是，薪酬仅是短期内因应人力资源市场竞争形势和人才供求关系的体现，所以在各种因素影响下，薪酬是动态中不断变化的。而员工的福利则是企业对雇员的长期的承诺，也是企业更具吸引力的必备条件。人力资源部根据公司目前状况，在 2003 年，计划对公司福利政策进行大幅度的变革，使公司“以人为本”的经营理念得到充分体现，使公司在人才竞争中处于优势地位。

员工激励是福利政策的延伸与补充，福利政策事实上仅是员工激励的组成部分。其物质激励落实到具体政策上即成为员工福利，而员工激励则涵盖了物质激励和精神激励两大部分。做好员工激励工作，有助于从根本上解决企业员工工作积极性、主动性、稳定性、向心力、凝聚力、对企业的忠诚度、荣誉感等问题。人力资源部在 2003 年度全年工作中必须一以贯之地做好员工激励，确保公司内部士气高昂，工作氛围良好。

## 二、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）、满勤奖、节假日补贴、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、婚嫁礼金、厂庆礼金、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、建立内部竞争机制（如末位淘汰机制）等。

3、2003 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。

## 三、实施目标注意事项：

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。

## 四、目标责任人：

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）

## 五、目标实施需支持和配合的事项与部门：

1、因每一项福利和激励政策的制定都需要公司提供相应物质资源，所以具体福利的激励项目都需要公司董事会最终裁定。人力资源部有建议的权利和义务。

2、福利与激励政策一旦确定，公司行政部门应配合人力资源部共同做好此项工作后勤保障；

3、各部门经理、各科主管同样肩负本部门、本科室员工的激励责任。日常工作中，对员工的关心和精神激励需各主管以上管理人员配合共同做好。

## 2003 年度人力资源部工作目标之六：

### 绩效评价体系的完善与运行

#### 一、目标概述：

2002 年公司试行目标管理与绩效考核以来，截止目前，取得一定成效，也从中得到一定的经验积累。但在具体操作中，还有许多地方急需完善。2003 年，人力资源部将此目标列为本年度的重要工作任务之一，其目的就是通过完善绩效评价体系，达到绩效考核应有效果，实现绩效考核的根本目的。

绩效考核工作的根本目的不是为了处罚未完成工作指标和不尽职尽责的员工，而是有效激励员工不断改善工作方法和工作品质，建立公平的竞争机制，持续不断地提高组织工作效率，培养员工工作的计划性和责任心，及时查找工作中的不足并加以调整改善，从而推进企业的发展。

2003 年，人力资源部在 2002 年绩效考核工作的基础上，着手进行公司绩效评价体系的完善，并持之以恒地贯彻和运行。

#### 二、具体实施方案：

1、2003 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 2003 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 2002 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；将充分考虑推行全员绩效考核，2002 年仅对部门经理进行

的绩效考核严格来说是不成功的，2003年人力资源部在对绩效评价体系完善后，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。

三、实施目标注意事项：

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。从正面引导员工用积极的心态对待绩效考核，以期达到通过绩效考核改善工作、校正目标的目的。

2、绩效评价体系作为人力资源开发的新生事物，在操作过程中难免会出现一些意想不到的困难和问题，人力资源部在操作过程中将注重听取各方面各层次人员的意见和建议，及时调整和改进工作方法。

3、绩效考核工作本身就是一个沟通的工作，也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。

四、目标责任人：

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

五、实施目标需支持与配合的事项和部门：

1、修订后的各项绩效考核制度、方案、表单等文本需经公司各部门和董事会共同审议；

2、公司需成立绩效考核推行委员会对绩效考核工作的推行、实施负责。建议公司至少应有一名高层领导参加，人力资源部作为具体承办部门将承担方案起草、方法制定、协调组织与记录核查、汇总统计并与薪酬链接的职责。

**2003年度人力资源部工作目标之七：**

员工培训与开发

一、目标概述：

员工培训与开发是公司着眼于长期发展战略必须进行的工作之一，也是培养员工忠诚度、凝聚力的方法之一。通过对员工的培训与开发，员工的工作技能、知识层次和工作效率、工作品质都将进一步加强，从而全面提高公司的整体人才结构构成，增强企业的综合竞争力。对员工培训与开发的投入不是无偿的投入，而是回报颇丰的长期投资。人力资源部2003年计划对员工培训与开发进行有计划有步骤有目标地进行，使公司在人才培养方面领先一步。

二、具体实施方案：

1、根据公司整体需要和各部门2003年培训需求编制2003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；争取对有培养前途的职员进行轮岗培训；以老带新培训；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、计算机知识、服装专业知识、采购与谈判、心灵激励、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营销的进度适时安排培训。外派人员走出去参加学习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2003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。2003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。

三、目标实施注意事项：

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宣贯，并将有关资料交人力资源部。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、解聘的依据之一。

3、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，尽可能避免某一部门某一个人反复参加培训，而其他部门却无机可乘参加培训的现象，综合考虑，以公司利益和需要为标准，全面提高员工队伍素质。

四、目标责任人：

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）

五、实施目标需支持与配合的事项和部门：

- 1、各部门应综合部门工作和职员素质基础在编制 2003 年工作目标时将本部门培训需求报人力资源部；
- 2、鉴于各部门专业技术性质的不同，人力资源部建议各部门均应挑选一名内部培训讲师。

## 2003 年度人力资源部工作目标之八：

人员流动与劳资关系

一、目标概述：

协调处理好劳资双方关系，合理控制企业人员流动比率，是人力资源部门的基础性工作之一。在以往的人事工作中，此项工作一直未纳入目标，也未进行规范性的操作。2003 年，人力资源部将把此工作作为考核本部门工作是否达到工作质量标准的项目之一。

人员流动控制年度目标：正式员工（不含试用期内因试用不合格或不适应工作而离职人员）年流动争取控制在 10% 以内，保证不超过 15%；

劳资关系的协调处理目标：完善公司合同体系，除《劳动合同》外，与相关部门一些职位职员签定配套的《保密合同》《廉洁合同》《培训合同》等，熟悉劳动法规，尽可能避免劳资关系纠纷。争取做每一个离职员工没有较大怨言和遗憾。树立公司良好的形象。

二、具体实施方案：

- 1、2003 年元月 31 日前完成《劳动合同》《保密合同》《廉洁合同》《培训合同》的修订、起草、完善工作。
- 2、2003 年全年保证与涉及相关工作的每一位员工签定上述合同。并严格按合同执行。
- 3、为有效控制人员流动，只有首先严格用人关。人力资源部在 2003 年将对人员招聘工作进行进一步规范管理。一是严格审查预聘人员的资历，不仅对个人工作能力进行测评，还要对忠诚度、诚信资质、品行进行综合考查。二是任何部门需要人员都必须经人力资源部面试和审查，任何人任何部门不得擅自招聘人员和仅和人力资源部打个招呼、办个手续就自行安排工作。人力资源部还会及时地掌握员工思想动态，做好员工思想工作，有效预防员工的不正常流动。

三、实施目标需注意事项：

1、劳资关系的处理是一个比较敏感的工作，它既牵涉到企业的整体利益，也关系到每个员工的切身利益。劳资双方是相辅相承的关系，既有共同利益，又有相互需求的差距，是矛盾中统一的合作关系。人力资源部必须从公司根本利益出发，尽可能为员工争取合理合法的权益。只有站在一个客观公正的立场上，才能协调好劳资双方的关系。避免因过多考虑公司方利益而导致员工的不满，也不能因迁就员工的要求让公司利益受损。

2、人员流动率的控制要做到合理。过于低的流动率不利于公司人才结构的调整与提高，不利于公司增加新鲜血液和新的与公司既有人才的知识面、工作经验、社会认识程度不同的人才，容易形成因循守旧的企业文化，不利于公司的变革和发展；但流动率过高容易造成人心不稳，企业员工忠诚度、对工作的熟悉度不高，导致工作效率的低下，企业文化的传承无法顺利持续。人力资源部在日常工作中要时刻注意员工思想动态，并了解每一位辞职员工的真正离职原因，从中做好分析，找出应对方法，确保避免员工不正常流动。

四、目标责任人：

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）

五、实施目标需支持与配合和事项和部门：

- 1、完善合同体系需请公司法律顾问予以协助；
- 2、控制人员流动率工作，需要各部门主管配合做好员工思想工作、员工思想动态反馈工作。人员招聘过程中请各部门务必按工作流程办理。

## 2003 年度人力资源部工作目标之九：

本部门自身建设

一、目标概述：

长期以来，人力资源部在本地区企业中没有一个相应的位置。至今许多企业还继续将人事与后勤统一在行政部的组织架构中。公司自 2002 年设立人力资源部以来，公司领导对人力资源部的建设也极为关心。人力资源部的自身建设也正在逐步走向规范，职能作用也逐渐得到体现。

人力资源工作作为未来企业发展的动力源，自身的正规化建设十分重要。因此，人力资源部在 2003 年将大力加强本部门的内部管理和规范，严格按照现代化企业人力资源工作要求，将人力资源工作从简单的人事管理提升到战略性人力资源管理的层次，使人力资源工作结果成为公司高层决策的参考依据之一。

人力资源部 2003 年度自身建设目标为：完善部门组织职能；完成部门人员配备；提升人力资源从业人员专业技能和业务素质

质；提高部门工作质量要求；圆满完成本部门年度目标和公司交给的各项任务。

## 二、具体实施方案：

- 1、完成部门人员配备：在 2003 年 2 月 28 日前将人力资源部经理助理、人事专员和培训专员配置到位（可兼、代）；
- 2、完善部门职能：人力资源部在 2003 年要达到所有目标，必须对本部门的职能、职责进行界定。计划设立人事专员，专司人事管理工作。主要工作内容涉及：招聘、离职、人事档案、考勤、薪资、合同、福利、激励、考核等；设立培训专员，专司人事培训工作。主要工作内容涉及：培训计划拟定、培训课题开发、培训人员遴选、培训讲师聘请、培训具体组织、培训总结与考核等。人力资源部经理负责全面工作，对本部门所有工作项目负全责，并负责公司整体人力资源战略规划、公司人力资源开发和各项人力资源工作的统筹、计划、安排、组织。
- 3、建立详细的公司人力资源档案。此档案的建立应在动态下保持良好使用功能。通过人力档案能够随时反映公司人力资源状况，包括学历层次、服务年限、薪资水平、业绩情况、培训情况、奖惩情况、培养发展方向等各项指标。并建立驻外办事机构所有人员人事档案，以备所需。此工作应在 2003 年第一季度（3 月 31 日）前完成基础档案，并随时更新。
- 4、提升本部门作业人员专业水平。人力资源部在安排各部门培训的同时，应着力对部门人员的素质提升。人力资源部经理肩负对下属的培训、管理和工作指导职责。所以，人力资源部计划 2003 年对全部人员进行工作培训，从而使部门的综合能力得到提高。
- 5、实施部门目标责任制。人力资源部 2003 年将部门年度目标分解到部门每个职员。做到每项工作均有责任人、完成期限、完成质量要求、考核标准。做好每项工作的跟踪落实和结果反馈，及时调整工作目标，不断改进工作方法，确保年度目标的完成。

## 三、实施目标注意事项：

- 1、人力资源部的自身建设关系到公司人力资源工作的成败，人力资源工作做得是否成功也关系到企业长远发展的方向和后劲。因此人力资源部着眼于未来发展，尽可能地将本部门建设做到公司发展的前面。只有充分超前才能有准备地应对未来公司人力资源工作的战略需要。本部门人员必须树立危机意识，把工作做细做实。
- 2、人力资源部的人员配置要考虑公司目前所处的发展阶段。能兼并代合的要兼并代合。编制近期暂定 4 个职位，但 2003 年保证人员不超过 3 人。
- 3、本部门的业务培训以传帮带为主，有条件、有时间时可以考虑赴外参加国内较高层次的人力资源管理培训课程。

## 四、目标责任人：

第一责任人：人力资源部经理

协同责任人：部门所有职员

## 五、实施目标需支持与配合的事项和部门：

- 1、部门人员编制配置需经公司批准后方可实施。
- 2、人力资源档案的整理需各部门及各驻外办配合。

## 2003 年度人力资源部工作目标之十：

### 其他工作目标

#### 一、目标概述：

人力资源部的工作涉及到各个部门和公司工作的各个层面，日常工作中人力

资源部还有许多不可预见的工作任务。此处其他目标是部门工作中比较重要的部分。包括：建立公司内部沟通机制；企业文化的塑造和宣贯；办公室管理等三部分。

建立内部沟通机制，促进公司部门之间、上下级之间、劳资双方的了解与合作，建立健康、和谐的内部关系，避免因沟通障碍而导致的人际关系紧张、工作配合度低、缺乏互信等不良倾向；企业文化的塑造与宣贯，企业文化的形成是一个不断累积、不断传承、不断发扬光大的过程，在一个拥有良好企业文化的企业，员工的向心力和凝聚力会不断增强，企业的团队精神和拼搏精神也非常明显。办公室的管理工作既是日常工作，也是人力资源部工作的难点之一。2003 年人力资源部将此三项工作进行有针对性的加强。

#### 二、具体实施方案：

- 1、建立内部沟通机制。①人力资源部在 2003 年将加强人力资源部员工晤谈的力度。员工晤谈主要在员工升迁、调动、离职、学习、调薪、绩效考核或其他因公因私出现思想波动的时机进行，平时人力资源部也可以有针对性地对与员工进行工作晤谈。目标标准为：每月晤谈员工不少于 5 人次，并对每次晤谈进行文字记录，晤谈掌握的信息必要时应及时与员工所在部门经理或总经理进行反馈，以便于根据员工思想状况有针对性做好工作。②设立总经理信箱。人力资源部在元月 31 日前在公司办公室设立总经理信箱，并保证此信箱的安全保密程度，取得员工信任，保证此信箱除总经理外其他人无权开启。员工可对公司建设各个方面、公司内部每个工作环节提出个人意见和建议。总经理每周开箱一次，收取员工的信件，对投递信箱的员工信件不做特殊要求，提倡署名但不反对匿名。对总经理根据员工反映问题和意见交人力资源部处理时，做到处理及时、反馈及时。③建立民主评议机制。人力资源部计划在 2003 年对公司部门经理、公司领导进行民主评议。原则上计划半年一

次。对部门经理和公司领导的工作作风、工作能力、工作效率、工作成绩、模范作用、员工信任度等德、智、能、勤方面进行综合评议。评议结果作为年度部门经理绩效评价参考依据之一。通过评议建立一个对部门经理的监督机制，也可以避免公司对部门经理的评价的主观性。④规范使用工作联系单。公司一直有《工作联系单》，但在具体使用中有较大随意性，大部分甚至根本不使用工作联系单。长此以往，部门间的信息传递多用口头传达，容易造成因一方忘记而导致工作疏忽和责任不清，从而造成个人误会与矛盾，不利于工作的开展。人力资源部在2003年元月31日前完成对使用工作联系单的规范。⑤其他沟通机制的完善。如员工满意度调查、部门经理会议等传统人力资源部将继续保持和完善。

2、企业文化塑造与宣贯。人力资源部对公司的企业文化宣贯有不可推卸的义务和责任。2003年，人力资源部在继续编辑好《\*\*\*特刊》的基础上，全力塑造\*\*\*独具特色的企业文化。①修改《员工手册》，将企业理念、企业精神、企业发展简史、企业宗旨、企业奋斗目标等内容增加进《员工手册》，并在第一季度内完成此项工作。交付印刷保证每位员工人手一本。②计划制定《\*\*\*宪章》（或《\*\*\*基本法》）。将公司发展十三年来积累的优良传统和企业文化精髓加以总结归纳，此建议如通过，争取在第一季度内完成。③加强对优秀员工、好人好事的宣传力度，弘扬正气。④对所有新进员工，在正式上班前，不仅做好人事培训和工作培训，还要做好企业文化的培训。做到让每一位\*\*\*人都热爱\*\*，让每一个非\*\*\*人都向往\*\*。

3、办公室管理。由于历史遗留的原因，目前办公室的管理工作属于交叉管理，行政部也在管，人力资源部也在管。但由于责任界限不清，目前管理还存在许多问题。人力资源部计划在2003年对办公室管理的力度进一步加强。建议把办公室管理划归人力资源部负责。办公室管理的难点主要是中层管理的模范作用不佳，各部门只注重工作任务的管理，未进行本部门职员的内部办公秩序和纪律遵守的管理。人力资源部2003年重点抓好以下几个方面：①考勤管理。不论是谁，只要违反公司考勤规定，人力资源部2003年不再有特例和尺度放宽的行为，从部门经理抓起，从担任领导的职员抓起。②办公纪律管理。针对吃零食、扎堆聊天、上网做与工作无关的事项、打游戏、串岗等突出现象重点整治。③办公室的5S管理。目前公司办公室的5S工作比较薄弱，2003年，人力资源部将把每个职员的5S工作作为绩效评价的项目之一，并每周至少组织一次办公区域的卫生检查和集体清扫、整理。④对工作服的着装、工作卡的佩戴、礼节礼貌的规范，人力资源部都将在日常工作中加强监督检查。⑤对办公室工作保密制度进行督促。对员工因公、因私会客，员工对自己负责工作文件的保管应用，包括文印室、传真机等可能涉及企业秘密文电的工具使用，人力资源部将协同行政部进行规范管理。

#### 四、实施目标注意事项：

1、实施内部沟通机制时，应注意所有沟通机制应以发现问题、解决问题为原则，注意操作方式的可行性，不能因设置的沟通方法导致问题。人力资源部应多观察、多聆听、多思考，找出合理有效的沟通方法。对员工的思想工作，应把握原则，不能循私，不能因个人感情放弃公司利益，不泄露公司秘密。对发现的思想问题能解决的人力资源部负责解决，不能解决的必须及时向相关部门或上级反馈。

2、企业文化塑造不只是文字工作或文体活动。人力资源部在操作中应抓住关键工作，确定工作目的。旨在利用一切可以利用的媒介，团结广大员工，将每个员工思想和观念统一到公司的精神、宗旨、理念上来。使组织内所有人员共同认同\*\*的价值观，统一全体\*\*人的行为模式是人力资源部做好此项工作的标准。

3、办公室管理工作必须坚持宽严相济的原则。既要一丝不苟地坚持原则，又要体现公司的人性化管理。不能因办公室管理导致员工的抵触情绪。要虚心听取员工的意见，不断修正工作方法，建立公司和谐、宽容、团结、自觉的办公室气氛。

#### 四、目标责任人：

第一责任人：人力资源部经理

协同责任人：人力资源部所有职员

#### 五、目标实施需支持与配合的事项和部门：

1、沟通机制的建立需要公司领导和其他部门的通力配合；

2、企业文化塑造与宣贯是全体\*\*人共同努力的结果。需要公司领导提供支持；

3、办公室管理在目前条件下需要行政部配合共同做好。2003年的工作职责划分还需要公司董事会裁定。

附：目标表单（略）