

普通高等学校财经类系列实验教材

人力资源管理

实验教程

RENLI ZIYUAN GUANLI
SHIYAN JIAOCHENG

主编 翟海燕
副主编 赵荔 陆慧



中国财政经济出版社

普通高等学校财经类系列实验教材



人力资源管理实验教程

主 编 翟海燕

副主编 赵荔 陆慧

中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源管理实验教程/翟海燕主编. —北京: 中国财政经济出版社, 2012. 1
普通高等学校财经类系列实验教材

ISBN 978 - 7 - 5095 - 3333 - 8

I. ①人… II. ①翟… III. ①人力资源管理 - 高等学校 - 教材 IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 271663 号

责任编辑: 王 芳

责任校对: 张 凡

封面设计: 和易润通

版式设计: 兰 波

中国财政经济出版社 出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: cfeph @ cfeph. cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100142

营销中心电话: 88190406 北京财经书店电话: 64033436 84041336

北京财经印刷厂印刷 各地新华书店经销

787 × 1092 毫米 16 开 17.5 印张 314 000 字

2012 年 2 月第 1 版 2012 年 2 月北京第 1 次印刷

印数: 1—3 000 定价: 32.00 元

ISBN 978 - 7 - 5095 - 3333 - 8/F · 2823

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

本社质量投诉电话: 88190744

普通高等学校财经类系列实验教材

编 写 委 员 会

主 任：贺 瑛

副主任：刘玉平 应小陆

成 员（以姓氏笔划为序）：

丁小云	王晓光	车荣强	孙玉良	李琼飞
吴 慧	杨秋菊	施继元	查建华	龚晓莺

前言

现代意义上的人力资源管理专业教育在我国不过 20 年的历史,专业教学模式正不断完善。当前培养复合型人才和应用型人才的社会需求向现行的高等教育体制提出了迫切的要求,而实践教学正是摆脱高等教育困境的有效途径之一。它通过提供现实与仿真的实践平台,使学生能够在加深理论知识理解的同时,提高独立思考、独立研究和独立探索问题的能力,进而获得一定的专业技能和创新能力,同时,也能优化人力资源管理专业的学科建设,形成有中国特色的内容体系,并促进教师走出课堂,了解实际工作中的具体问题,进而提高自身素养。

人力资源管理是一门由理论知识和实务技术两大模块构成的应用性学科,专业的性质要求突出实训教学。近些年,国外人力资源管理专业的实践和实训教学得到了前所未有的发展。美国大学管理类的专业一般都有 600 ~ 1300 小时不等的社会实践和实训要求,在人员测评与甄选、面试、培训等环节上均有模拟演练与实习。授课形式也多种多样,通常采用演讲课、讨论课、辅导课、实验课、个案研究、情景模拟、项目研究、角色扮演等课型,还有以学生为主的科研活

动。通过导师耐心指导、同学密切协作,使学生的团队精神、创新意识和动手能力都得到培养和锻炼。教师使用的教学工具也比较丰富,录像机、录音机、投影仪、电讯网络等现代教学工具十分普遍。

本书正是响应教育部开展素质教育以及普及实验、实训教学的倡议而编写的。全书以组织设计、工作分析、人力资源规划、招聘与录用、人员培训、绩效考评、薪酬与福利为主线索,以模拟实操项目为红线,辅以基础理论知识和补充阅读材料。通过让学生进行人力资源管理操作方法、运作流程等方面的实际演练与学习,从而提高人力资源管理职业岗位需要掌握的主要技能。

本教材适合人力资源管理、行政管理、工商管理、保险和社会保障等专业的本科和专科教学,既可做专业的实训教材,也可做理论课程的课内实验指导。在使用本书时,可以按照本书的章节顺序依次实训,也可以根据教师安排的特定章节进行实训。在实训时,各模块都有详细的运作流程及案例,每个模块都可以进行实际的模拟实训,同时配有详细的理论分析,使学生能够将理论与实际操作有机结合,达到理论联系实际的目的。

本书与其他同类教材相比,其特点和创新之处在于:(1)真实企业的背景。作者通过与一些资深的管理咨询公司合作,取得许多真实的案例材料,以此为基础设计实训项目,从而能最大限度地再现企业人力资源管理的真实情景。(2)情境化模拟。每个实训项目都以情境化模拟实操为手段,营造体验式学习的积极效果,通过“干中学”的方式,锻炼和提高人力资源管理的专业技能。(3)系统化、全覆盖。本套教材将人力资源管理的各个业务流程与企业实际运作结合起来,全面、系统地讲解。(4)灵活多样化。教材提供丰富多彩的教学组织形式,如情境模拟、培训游戏、户外拓展,以及让学生编写文案、设计作品等。

全书编者为在高校从事人力资源管理教学或曾在咨询公司从事多年人力资源顾问的中青年教师,有扎实的理论功底和较强的实务能力。具体编写分工如下:实验一至实验十四由上海金融学院的翟海燕老师编写,实验十五至实验二十由上海金融学院的赵荔老师编写,实验二

十一至实验二十三由上海金融学院的陆慧老师编写。

在编写过程中，作者深入企业调研，集采众家之说，参考颇多，在此深表谢意。参考资料的来源及作者姓名，已在本书的附录里注明。有些资料为互联网站上发布或转发的信息，其中有些已经无法查明出处，在此编者向原作者所付出的辛勤劳动表示衷心感谢。

我们衷心希望本教材能够得到广大读者的认同。但是，由于自身水平有限、时间仓促，书中难免存在疏漏与不妥之处，敬请读者批评指正，以便在教材的修订时进行完善，也希望广大的人力资源管理的同行能提供宝贵的意见和建议。

编 者

2011年7月

目 录

实验一：组织结构设计	(1)
实验二：人力资源供求预测与平衡	(14)
实验三：人力资源规划书的编制	(28)
实验四：工作分析过程	(36)
实验五：职位说明书的编写	(49)
实验六：招聘计划的编制	(64)
实验七：招聘广告制作	(75)
实验八：简历的制作与筛选	(83)
实验九：招聘面试模拟	(97)
实验十：16PF 人格测试	(110)
实验十一：MBTI 性格测试	(132)
实验十二：职业兴趣测试	(144)
实验十三：职业锚测试	(167)
实验十四：情景模拟法	(176)
实验十五：团队建设	(180)
实验十六：案例分析	(185)
实验十七：职业生涯规划	(190)
实验十八：绩效考评计划	(194)
实验十九：绩效考评方法的选择	(202)
实验二十：绩效面谈	(206)
实验二十一：薪酬调研	(212)

实验二十二：职位评价	(227)
实验二十三：薪酬设计	(255)
主要参考文献	(267)

实验一

组织结构设计

一、实训目的

分析影响组织设计的因素，掌握组织设计的业务流程、基本理论，理解不同组织结构的优缺点，能对不同的组织结构图进行转换，培养设计组织结构的能力与技巧。

二、知识要点

1. 组织结构设计的基本流程（见图 1-1）

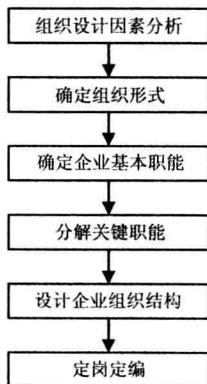


图 1-1 组织结构设计的基本流程

（1）组织设计因素分析。通过分析影响组织设计的内外各因素，从而为组织确定组织形式做准备。

(2) 确定组织形式。根据内外环境, 确定企业基本结构类型。

(3) 确定企业基本职能。企业基本职能是为了在生产经营活动中对自身所需的人、财、物等资源进行供、产、销等环节构成的动态循环过程进行系统、有效的管理, 因而必须具备一些基本的生产经营和管理的职能。通常, 企业的基本职能有: 生产管理、市场营销、技术研发、财务管理、人力资源管理等。与此相对应, 企业的类型有: 质量型、开发型、营销型、生产型、成本型、原料型。这些企业类型归根结底可以分为生产型企业、营销型企业和研发型企业。

(4) 关键职能分解。关键职能是根据企业的生产特点, 在众多的基本职能中对企业发展起关键作用的职能。在职能结构的设计中应突出关键职能的作用, 把它置于企业组织框架的中心地位, 以保证企业能强有力地发挥关键职能对实现企业战略的促进作用。关键职能的特点:

第一, 必须得到出色履行, 取得优异成绩, 才能达成企业战略目标;

第二, 如果履行不佳, 会使企业遭受严重损失, 甚至危及企业生存;

第三, 体现企业经营宗旨。

关键职能分解是指对企业生存和发展起决定性作用的职能进行分解, 将企业应该具备的各项关键职能细化为独立的、可操作的具体业务活动。

职能划分一般采用自上而下法: 首先根据企业的各项基本职能及集权程度的设计原则, 确定企业的管理层次; 然后进一步确定各管理层次应设置的部门(如职能科室); 最后, 将每一个部门应承担的工作分解成各个管理职务和岗位。

职能划分的基本原则:

第一, 从实际出发, 不能太细, 也不能太粗。职能划分应避免出现机构对立、办事效率降低的现象; 应从实际出发, 在不同的组织内, 同一项职能的任务量多少会有所不同, 多的需要设置专门的管理机构, 少的则没有必要设置专门的机构。

第二, 机构设置应精简、高效。精简的标准可以根据机构的工作量来判断。如果机构的工作任务饱满, 则证明这个机构是必要的。如果工作任务不饱满, 或是人员冗余, 或是机构多余, 这是最基本的标准。其次看该机构的工作性质与其他机构是否重复, 如果重复就是多余的, 若不重复, 工作任务饱满则是必要的, 如果任务不足, 则表明没有单设一个机构的必要。

第三, 明确各职能部门之间的关系, 建立完善的协调制度。管理是一个整体, 各种职能必须为实现管理的总目标服务, 但设置职能管理部门, 是管理职能分工和管理权限分权的过程。有分工就必须有协作, 做好各部门之间的协调工作十分重要。

(5) 设计企业组织结构。企业组织结构是根据企业的组织形式、企业的基本职能,确定企业各职能所属部门名称、部门职能,还有所属的上级部门,以及部门属性。在价值链增值活动中的部门所具有的职能称为主要职能,其负责部门称为主要职能部门。在价值链中的非增值活动,如服务、建议、监督、职能管理等叫做辅助职能,其负责部门属于辅助职能部门。

主要部门的职能如下。

生产管理部:工程、制造、生产控制、采购、质量控制等。

财务部:融资、用资和资金调度、各种财务报表的编制、凭证的审核、财务处理及分析、发票管理、税金申报与缴纳、年度预决算、会计电算化及网络管理。

市场营销部:促销策略的确定和执行、企业广告、竞争状况调查分析、企业形象策划及公共关系的建立与维护、新市场开拓方案及计划拟定。

人力资源管理部:企业组织制度的确立、人事制度的确立与执行、员工福利制度的确立与执行、人力资源规划、人员招聘、员工培训、奖惩办法的拟定与执行、企业合同管理与公司权益的保护,以及其他有关业务。

技术部:技术研发、技术改造、技术支持,以及其他专业性的技术工作。

(6) 定岗定编。定岗即设置职位,指一定的人员所经常担任的工作职务及责任。

定编即定员,即确定企业在用人方面的标准。更确切地说,它是企业单位在一定生产技术组织条件下,为了保证生产经营活动正常进行而规定的各类人员配备的质量要求和数量界限。

定员与劳动定额有所不同。劳动定额是指企业在一定的生产技术组织条件下,规定对劳动者生产某种产品或完成某项工作任务所消耗劳动量的限额。

2. 组织设计的因素分析

(1) 经营战略,主要包括经营的区域和经营产品的多样化程度等内容。著名管理学者钱德勒指出:战略决定结构。如高度多样化的战略需要分权式结构。以海尔为例,为配合集团的国际化发展战略,其建立起一个具有国际竞争力的全球设计网络、制造网络、营销与服务网络。

(2) 专业化,是将组织的任务分解成为单个工作的程度。若专业化范围广,那么每个员工只需从事组织工作的很小一部分;反之,则员工从事工作的范围就比较广。如美的电器是技术性较强的家电行业,企业的专业化分工程度比较高。

(3) 标准化,指以同种方式完成相似工作的程度。不仅生产作业可以标准化,而且各项管理业务,特别是日常事务性工作,都具有标准的程序和方法,也

可以实现标准化。在一个高度标准化的企业里,工作内容规定得很详细,相同的工作职务,不论人员是否更换,工作程序和方法不变。同时,相似的工作可以在各个部门或单位以相同的方式进行。管理业务的标准,通常称作管理工作的标准。管理业务的标准化程度,可根据企业已有的管理工作标准的数量及其详细程度来衡量。如海尔对其国内市场和国外市场的产品都制定有严格的技术指标。

(4) 复杂性。复杂性包括三个方面:横向、纵向和空间。纵向的复杂性是层级的数量;横向的复杂性是跨越组织中部门和工作的数量;空间复杂性是指地理位置等方面的数量。海尔所经营的家电产业属于典型的加工组装类的劳动密集型行业,从原料采购到加工生产、组装到销售,不仅涉及较多的部门,而且具有比较复杂的工作流程。

(5) 集权化,指有权作出决策的层级。如果企业的经营决策和管理权集中在高层管理人员手中,表明这种组织结构的集权程度较高;反之,如把其中相当大的部分放在较低的管理层次,则其集权程度较低,或说分权程度较高。表明职权集中或分散的标志有:生产计划的品种、质量、数量的决策权;投资决策权;产品销售权;本单位职工的招收和任免权;多大金额的固定资产购置和日常开支的财务决策权;多大范围的物资采购权等。

(6) 规范化,指有关工作的方法和将结果具体化、条文化和强化的期望程度。组织结构规范程度高,即采用规则和程序规定每一项工作应该做什么。这样的组织都有标准化操作程序、具体的指导以及明确的政策条文。

(7) 职业化,指员工为了掌握本职工作需接受正规教育和职业培训的程度。如果企业中的多数员工需具有较高的文化程度,或经过较长时间的职业培训才能熟练地从事企业中某项工作,则这种企业的职业化程度就比较高。

(8) 企业规模通常用雇员数量、销售总额和总资产等因素来衡量。雇员人数越多、销售总额越大、总资产越多则规模越大;反之则越小。

(9) 企业环境通常用行业特点、原料供应、人力资源条件、市场特点、政府法令、政策等因素进行考量。这些因素会从环境的复杂性和环境的稳定性两个方面影响组织结构的设计。

3. 组织结构的基本类型、特点、适用范围

(1) 直线制指各种职位是按垂直直线排列的,各级管理者执行统一指挥的管理职能,不设专门职能机构。该结构简单,权力集中,职责分明,信息沟通方便,便于统一指挥,集中管理,但是缺乏横向协调关系,没有职能机构当领导的助手。其适宜规模不大、职工人数不多、任务比较单一的组织(见图1-2)。

(2) 职能制是按职能划分部门,职能机构在自己的职权范围内,有权向下

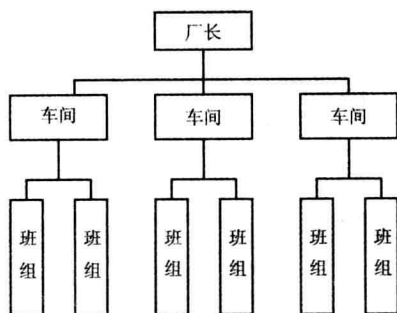


图 1-2 直线制结构

发布命令和通知。该结构使职能部门任务专业化，既便于发挥职能专长，又能避免人力和物质资源的重复配置，降低管理费用。但造成了多头领导，违背统一领导原则。其适用于只有单一类型产品或少数几类产品、面对相对稳定的市场环境的中小型企业（见图 1-3）。

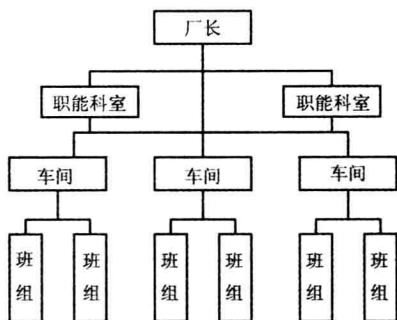


图 1-3 职能制结构

（3）直线职能制是综合直线制和职能制两种类型组织的特点，实行主管统一指挥与职能部门参谋、指导相结合的组织结构形式。该结构既保持了直线制的集中统一指挥的优点，又吸取了职能制发挥专长管理的长处，从而提高管理工作的效率。但是各职能部门与指挥部门之间的目标不统一，因而容易产生矛盾，而且各职能部门之间的横向联系较差，容易产生脱节与摩擦。该结构被大多数企业尤其是大中型企业所采用（见图 1-4）。

（4）事业部制即 M 型结构，在总经理的领导下，按地区、市场或商品设立事业部，企业战略方针和重大决策权集中在总经理层，各事业部在企业的战略和决策下实行分权化的独立经营，即所谓的集中政策，分散经营。该结构使统一管理和专业分工更好地结合起来，一方面利于最高管理层摆脱日常行政事务，集中

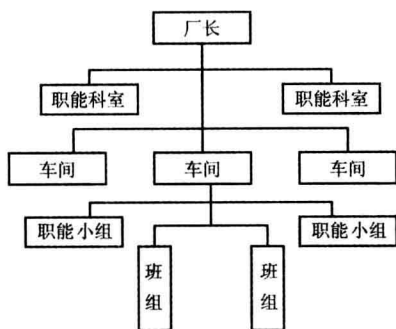


图 1-4 直线职能制结构

精力做好有关企业大政方针的决策，另一方面又调动了各事业部的积极性。但缺点是这样的结构增加了管理层次，造成机构重叠，从而使管理人员和管理费用增加，并且各事业部容易产生本位主义和分散主义倾向。该结构一般适用于具有较复杂的产品类别或较广泛的地区分布的大型企业（见图 1-5）。

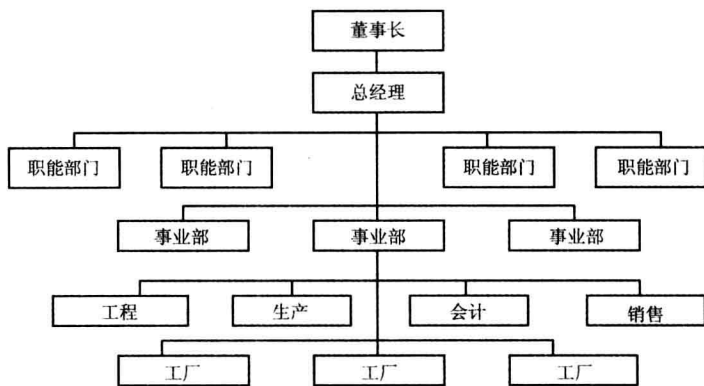


图 1-5 事业部制结构

(5) 矩阵制是由纵横两套管理系统组成的组织结构，一套是纵向的职能领导系统，另一套是为完成某一任务而组成的横向目标系统。其优点是有利于加强各职能部门之间的协作和配合，增强了灵活性和应变性。但是该结构的最大问题是出现了多头领导，违背了统一指挥原则，并且稳定性也较差。其适合需要对环境变化作出迅速而一致反应的企业（见图 1-6）。

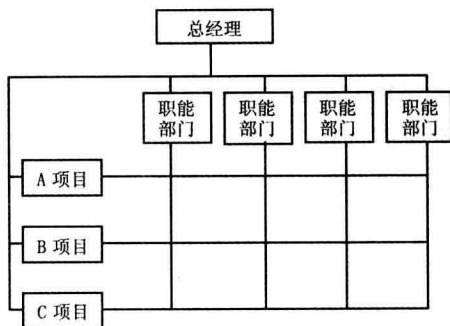


图 1-6 矩阵制结构

三、实训内容

(1) 分析影响企业组织的各种因素，并选择适合的组织结构形式。

(2) 画出企业组织结构图，明确各个部门职能以及关键职能，编制企业定岗定编表。

【案例资料】

资料一：某公司在各省市都有销售办事处，但费用很大，总公司觉得控制不住，就把所有办事处撤销了。公司总经理提出了一个口号叫做“大企业、大营销、大财务”。原来叫分散求生存，现在叫集中求发展。营销权、财务权全部集中在北京总部，原来的弊病消除了。报销全部要总经理签字，总经理每天早晨 8 点到 8 点半专门签字，他的办公室外面排起了长队，单位运行效率很低。外地客户打电话买产品，北京营销公司要专门派人坐飞机去洽谈合同。签了合同，营销人员再飞回北京，向领导报告。货不在销售部门，要凭总经理的批条，物流中心才发货。这样一个流程最快也要一周，效率如此低下，原来的客户纷纷另觅合作伙伴。

案例讨论：

请根据案例资料，对影响该企业组织设计的因素进行分析，并选择一个适合该企业发展的组织结构形式。

【案例资料】

资料二：某房地产公司的组织结构设计流程如下：

①房地产公司的主导业务流程、价值链。

- A. 策划——写字楼还是住宅区。
- B. 规划——在哪儿建楼，交通、走廊、花园怎么搭配。
- C. 设计——楼房有多高，什么造型，中式还是西式。
- D. 施工——什么时候开始施工比较有利。
- E. 销售——具体采用什么销售模式。
- F. 售后服务——物业管理采用何种模式。

②根据业务流程、价值链划分组织结构。

A. 企业发展部——每一个房地产项目开始的时候非常重要，要招标，选策划公司进行策划，这个部门叫做策划部或者叫做企业发展部。

B. 规划设计部——规划和设计这两项工作合成一个规划设计部。

C. 工程部——施工比较复杂，涉及买很多原材料、承包工程，还要进行监督、监理、进行技术质量检查等等，因此设立工程部。

D. 销售部——专门负责楼盘销售工作。

E. 物业管理部——负责售后服务工作。

③房地产公司业务流程：企业发展部（策划）→规划设计部（规划）→规划设计部（设计）→工程部（施工）→销售部（销售）→物业管理部（提供售后服务）。

该公司组织结构的设计是按照工作流程进行的。优点是下一道工序是上一道工序的客户。只有策划好，规划才能做好；设计得好，施工才能有质量保证；设计的楼房布局不合理，将来销售业绩就不突出。价值链使得各环节变成上下游的关系，互为客户，这样便于考核，便于检查。同样是这样一个价值链，通过主导业务流程，可以变换一种方式，将策划、规划、设计这三项合并为一个部门，叫前期部，三个环节合并为一个。根据主导业务流程（价值链）配一些支持和服务部门，如财务部、人力资源部、行政部、办公室、物资部、设备部，为主导流程服务。

案例讨论：

请根据案例资料画出该企业的组织结构图，明确每个职能部门的职能，确定公司的关键职能，设置各部门的岗位数，编制定岗定编表。

四、实训流程

(1) 准备工作：教师介绍实训内容，明确实训要求、实训任务，并告知考