



大学生实践能力培养系列教材·管理学系列 <<<<

丛书主编 王文举 副主编 张琪

人力资源管理专业技能实训教程

朱勇国 ◇ 主 编

谢强 甄梦蕊 ◇ 副主编



清华大学出版社



大学生实践能力培养系列教材·管理学系列 <<<<

丛书主编 王文举 副主编 张琪

人力资源管理专业技能实训教程

朱勇国 ◆ 主 编

谢强 甄梦蕊 ◆ 副主编

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书以虚拟企业背景为依托,提炼了人力资源管理工作中的各项基本工作,包括招聘、培训、薪酬、绩效、员工满意度调查、劳动争议处理,按照各部分工作的基本步骤,系统展现了企业人力资源管理的工作实际操作过程,通过 50 项人力资源工作实训任务的完成,锻炼学生在人力资源管理实际工作中分析问题和解决问题的能力,帮助学生更好地掌握人力资源管理的专业知识、工作方法、应用工具和操作技巧。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理专业技能实训教程/朱勇国主编. —北京:清华大学出版社,2012.9

(大学生实践能力培养系列教材·管理学系列)

ISBN 978-7-302-30006-9

I. ①人… II. ①朱… 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(2012)第 211405 号

责任编辑:高晓蔚

封面设计:漫酷文化

责任校对:王荣静

责任印制:李红英

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社 总 机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:北京鑫海金澳胶印有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×230mm 印 张:13.75 插 页:1 字 数:295 千字

版 次:2012 年 9 月第 1 版 印 次:2012 年 9 月第 1 次印刷

印 数:1~4000

定 价:25.00 元

产品编号:047499-01

大学生实践能力培养系列教材

编委会

丛书主编

王文举(首都经济贸易大学副校长 教授)

丛书副主编

张 琪(首都经济贸易大学教务处处长 教授)

丛书编委会成员

王文举(首都经济贸易大学副校长 教授)

张 琪(首都经济贸易大学教务处处长 教授)

赵慧军(首都经济贸易大学工商管理学院教授)

田新民(首都经济贸易大学经济学院教授)

李红霞(首都经济贸易大学财政与税务学院教授)

刘 娟(首都经济贸易大学统计学院教授)

龙 菊(首都经济贸易大学金融学院教授)

牛东来(首都经济贸易大学信息学院教授)

刘文辉(首都经济贸易大学会计学院教授)

张梦霞(首都经济贸易大学工商管理学院教授)

张国山(首都经济贸易大学城市经济与公共管理学院副教授)

米新丽(首都经济贸易大学法学院教授)

石 刚(首都经济贸易大学文化与传播学院教授)

大学生实践能力培养系列教材

序 言

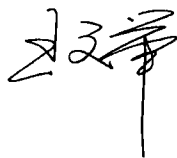
培养应用型人才,必须处理好理论传授与实践能力的培养关系,处理好课堂教学与实践教学的关系。实践教学是学校教学工作的重要组成部分,是深化课堂教学的重要环节,是学生掌握知识、了解社会的重要途径。相对于理论教学,实践教学是目前大多数高校人才培养中的薄弱环节。如何紧密围绕国家经济建设和社会发展的需要,重视大学生实践能力培养,不断加强实践教材建设,完善实践教学体系,是一个十分重要和迫切的现实问题。

这套大学生实践能力培养系列教材就是在这样的背景下,根据专业培养总目标,在实验教学改革的基础上编写的,重点阐述学生在实践过程中必须掌握的相关实验的基本原理、基本技能与实验方法,培养学生综合应用学科知识的能力和创新能力,帮助学生巩固和加深所学的理论知识,着力提高学生勇于探索的创新精神和关于解决实际问题的实践能力。

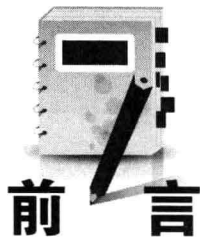
为保证这套系列教材的编写质量,学校成立了丛书编委书,成立了实践教学骨干教师为组长的编写小组,整个组织及编写过程实行分层管理,分工合作。

这套系列教材的编写,凝聚了编写人员多年来的实践教学经验和教学成果,本着实践、实验、实用的思路,在内容和体系上做了一系列尝试和探索,避免理论教学和实践教学脱节,将专业知识和能力训练的全面性和实战性相结合,力求达到理论与实践在教材内部的有机结合,对于丰富理论教学内容和大学生相关专业实践能力培养具有参考价值。

编写过程中没有太多的资料可参考,只能“摸着石头过河”,加上我们水平有限,时间仓促,书中难免有不妥之处,敬请专家和读者批评指正。



2012年6月



目前,人力资源管理专业的教学中理论课程与教材较多,缺少专业理论与实际工作相结合、理论指导实践、训练人力资源管理实际工作处理能力的课程与教材,致使教学过程体现为学生被动地学习理论知识,缺乏学习的动力与兴趣,理论知识的应用能力与未来的从业能力没有得到充分的培养与锻炼。传统的理论教学方式在目前人才激烈竞争的社会环境下,已无法满足学生就业与职业发展的知识与技能需求,急需在课程、教材、教学方法等方面进行创新,方可在教学过程中体现学生的主体地位,发挥学生的主动性和积极性,激发学生的学习兴趣,营造宽松、和谐的学习气氛,最终推动专业知识向专业技能的转化,达到学以致用用的教学效果。

人力资源管理集专业性、技术性和操作性为一体。专业性强调了人力资源管理理论,是指导人力资源工作的专业基础;技术性强调了解决实际问题的工作方法与工具,是进行人力资源管理的工作手段;操作性强调了人力资源管理工作的特色,只有在特定的背景下,系统考虑管理需求与管理对象,选用最适合的理论、方法与工具,才能收到良好的效果,而基于实训的教学课程与教材正是人力资源教学改革与创新的需求。

本书以虚拟企业为背景,基于我国企业发展的市场背景和企业运作状况,总结和提炼了人力资源管理中涉及的常规工作与存在的典型问题,系统展现和训练企业人力资源管理的工作实操过程,通过各项人力资源工作任务的完成以及工作中的思考,有助于提升人力资源管理专业学生在实际工作中分析问题和解决问题的能力,帮助学生更好地掌握人力资源管理的专业知识、工作方法、应用工具和操作技巧。

作为实训课程教材,本书可以为学生带来以下收获。

认知:在模拟真实工作环境的背景下,学生认知专业理论知识在实际应用中的重要性,

从而激发学习的主动性。

体验:学生可以在贴近实际的工作环境中体验应用专业知识、方法和工具解决实际问题,在解决问题中巩固知识、锻炼技能,从而产生一定的成就感,激发学习的兴趣。

思考:学生在解决问题中需要对管理环境、管理需求与管理对象进行思考,方可提出最佳的解决方案,这是一个自我学习的过程,体现了教学过程中学生的主体性。

转化:学生面对问题、分析问题直至解决问题的过程,就是将专业知识转化为业务技能的过程。通过这一转化过程,达到学以致用目的。

本书具有以下特色:

1. 系统化的情景模拟

全书模拟的场景具有系统性和贯穿性,通过对某个大型企业人力资源管理环境的全景模拟,覆盖了人力资源管理所涉及的各个子系统,包括招聘管理、培训管理、月度薪酬绩效操作、员工满意度调查、薪酬管理、绩效管理、劳动争议处理几大方面。该背景贯穿全书的始终,涉及人力资源管理各专业领域面临的典型问题。这有利于学生对知识以及知识应用的系统把握。

2. 以学生为主体的学习模式

每篇实训内容均围绕背景展开,提出问题与管理需求,在教师的引导下由学生来运用知识、分析问题、解决问题。在整体背景中,学生是背景中的一个成员,从而使学生成为学习的主体,更有利于激发学生学习的兴趣与主动性。

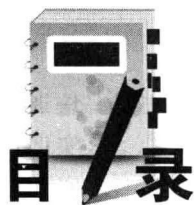
3. 工具使用训练

本书按每篇实训内容设定训练目标,提供解决问题所需的背景知识和解决问题所需的工具与技术方法。强化了学生对知识的运用能力,促进了知识向技能的转化。

本书由朱勇国任主编,谢强、甄梦蕊任副主编。在写作过程中,我们参考和引用了国内外学者的大量著作,在此向著作者深表谢忱。由于作者的知识和经验有限,书中难免存在一些不足之处,恳请读者批评指正。

朱勇国

2012年6月



第一篇 招聘计划与实施	1
实训目标	1
实训背景	1
操作流程及实训任务	2
步骤一:确定招聘需求	2
[实训任务一] 撰写岗位说明书	4
[实训任务二] 汇总招聘需求	8
步骤二:制定招聘计划	9
[实训任务三] 设计招聘流程	9
[思考] 内部招聘有哪些方法	10
[思考] 外部招聘有哪些方法	11
[实训任务四] 制定招聘方案	12
[思考] 如何做招聘费用预算	14
[实训任务五] 编写招聘启事	15
[实训任务六] 制定招聘计划	17
步骤三:筛选履历	18
[思考] 如何编写求职回复邮件	19
[实训任务七] 设计简历筛选方案	20
步骤四:笔试、面试	21
[思考] 怎样设计面试题	28
[实训任务八] 设计面试问题及评价表	34
[实训任务九] 设计应聘申请表	36
[思考] 如何进行面试准备	37
[实训任务十] 起草面试通知	39

步骤五:录用与招聘评估	41
[思考] 怎样撰写辞谢通知书	41
第二篇 培训计划与组织	43
实训目标	43
实训背景	43
操作流程及实训任务	44
步骤一:培训需求分析	44
[实训任务一] 设计培训需求调查问卷	48
[实训任务二] 培训需求分析	49
步骤二:制定培训计划	50
[实训任务三] 编制培训计划	53
步骤三:培训的组织	54
[思考] 培训需要哪些材料	55
[实训任务四] 起草培训通知	59
步骤四:培训效果评估	60
[实训任务五] 制定培训评价跟踪方案	64
第三篇 月度薪酬绩效操作	66
实训目标	66
实训背景	66
操作流程及实训任务	67
步骤一:了解现行薪酬结构	67
[思考] 哪些是工资信息	68
步骤二:收集工资核算信息	68
[实训任务一] 制作工资标准表	71
[实训任务二] 考勤工资的统计	77
[实训任务三] 统计财务代扣款	81
[实训任务四] 制作奖惩统计表	83
[实训任务五] 统计社会保险缴费款额	85
[实训任务六] 统计住房公积金缴费款额	86
[实训任务七] 设计工资核算流程	88
步骤三:绩效考核成绩汇总	89
[实训任务八] 设计绩效考核流程	90



[实训任务九] 编制工资表	93
步骤四:工资发放及分析	94
[思考] 工资应该怎么发	94
[实训任务十] 工资执行情况分析	95
[实训任务十一] 撰写薪酬分析报告	97
第四篇 员工满意度调查的实施	98
实训目标	98
实训背景	98
操作流程及实训任务	99
步骤一:制定调查计划	99
[实训任务一] 制定满意度调查计划	103
步骤二:实施调查方案	104
[实训任务二] 设计满意度调查问卷	105
步骤三:分析调查结果	106
[实训任务三] 撰写满意度调查报告	108
步骤四:跟踪反馈效果	109
[实训任务四] 撰写调查效果反馈方案	109
第五篇 薪酬诊断与调整	126
实训目标	126
实训背景	126
操作流程及实训任务	127
[思考] 薪酬管理需要怎么调整	127
步骤一:薪酬调查	128
[思考] 薪酬调查需要哪些材料	128
[思考] 怎么分析薪酬结构	129
步骤二:制定薪酬策略	130
[实训任务一] 制定薪酬策略	131
步骤三:岗位评估	132
[实训任务二] 制定岗位评估方案	136
步骤四:确定薪酬结构	138
[思考] 怎么设计宽带薪酬的幅宽	141
[实训任务三] 制定薪酬结构方案	141

步骤五:确定薪酬水平	142
[实训任务四] 制定薪酬等级标准	143
[实训任务五] 制定岗位定级方案	145
步骤六:薪酬成本的管控	146
[思考] 薪酬测算要点有哪些	147
步骤七:完善薪酬管理制度	147
[实训任务六] 撰写薪酬管理制度	148
第六篇 绩效管理的诊断与改进	149
实训目标	149
实训背景	149
操作流程及实训任务	150
步骤一:绩效管理诊断	150
[思考] 绩效改进的目标是什么	151
[实训任务一] 绩效管理诊断	153
[实训任务二] 拟定改进计划	155
步骤二:绩效管理改进设计	156
[实训任务三] 设计考核指标	159
[实训任务四] 设计绩效考核表	160
[实训任务五] 设计绩效加分管理办法	162
[实训任务六] 设计绩效考核流程	163
[实训任务七] 设计考核结果应用体系	165
步骤三:绩效管理辅导与跟踪	166
[实训任务八] 拟订绩效辅导计划	167
[实训任务九] 拟订绩效跟踪计划	168
第七篇 劳动争议处理与预防	170
实训目标	170
实训背景	170
操作流程及实训任务	178
步骤一:劳动争议处理流程	178
[思考] 哪些是劳动争议	178
[思考] 怎样考虑劳动争议的处理预案	180
[思考] 立案后应该做什么	183

[实训任务一] 提出答辩意见	185
步骤二:劳动争议的举证责任	186
[思考] 争议双方的举证责任有哪些	187
[思考] 企业规章制度合法吗	188
[实训任务二] 收集证据	189
步骤三:撰写仲裁答辩书	190
[思考] 怎样编写授权委托书	193
[实训任务三] 撰写仲裁答辩书	194
步骤四:劳动争议的预防	195
[思考] 劳动争议有哪些高发问题	195
[实训任务四] 劳动争议的预防	198
[实训任务五] 劳动争议处理	207

第一篇

招聘计划与实施



实训目标

1. 实训任务

在本篇实训中,你将作为天人科技集团滨海分公司人力资源部招聘专员,全面展开一次招聘过程,展示其中的操作技术与实施。

2. 实训目的

掌握招聘需求的产生过程,训练招聘需求的整理技能。

训练招聘信息的编写技能,加强对招聘市场、招聘渠道的理解与认识。

训练招聘工作的统筹管理能力。

训练将工作分析知识应用于履历筛选的操作技能。

练习《应聘申请表》的设计。

训练《面试通知》的撰写能力,分析理解不同岗位的面试要求。

对面试流程的掌握,了解一定的提高面试效率的方法,面试组织上的统筹能力。

深入了解实际工作中对岗位人员能力素质的真实需求,提高岗位分析的应用能力。



实训背景

1. 业务背景

天人科技集团成立于1997年,是以科研成就为底蕴,致力于智能人机互动领域高科技产品的研发、生产、销售和技术服务。业务链包括技术研发、产品生产、项目实施、市场销售



售顾问兼顾市场的协调工作,容易造成信息反馈不及时的问题,希望招聘市场协调员来解决销售顾问一岗多职的问题,使新产品在市场推广的反应及消费者接受度等相关信息及时反馈给公司,以发现问题及时调理;由于业务量增加,营销部人员的扩充,营销部经理的管理、监督及协调工作量繁重,营销软件的账目管理功能已不足以满足公司业务量的需求,着眼于企业的经营计划和长期发展,需要设专人进行销售数据的监管工作。

其次是营销业务辅助部门由于销售业务量的增大,现有人手已不足以完成逐渐加大的工作量,提出进行相应岗位补员的需求。如仓储部仓储员、客服部客服人员、客服部技术员、财务部出纳员几个岗位的招聘需求。

用人部门经理在提出本部门招聘需求之前,应该首先思考以下几个问题:部门的发展目标是什么?部门内部人员变动情况如何?是否有新员工的需求?对招聘人员任职资格有什么样的要求?

部门经理在认真思考过以上问题后,确定本部门确实存在招聘需求时,就要分析本部门具体招聘需求了。那么,如何确定部门的具体招聘需求呢?可以按照以下几个步骤进行操作:对现有人员状况进行分析;召开部门会议进行沟通,分析部门业务变化及用人需求;绩效考核,对不符合绩效标准的人员进行调岗;工作调换或内部人员流动的需要。

(2) 对各项招聘需求进行评估

在收集到各用人部门的招聘需求时,首先,你要确定每一项招聘需求的必要性。这个岗位的工作现状确实需要一名新员工吗?有些时候只是觉得人手有些紧缺,工作量稍有扩大,但并不确定是否真的需要招一名新的员工,所以并不是所有部门提交的招聘需求都会通过。你需要考虑用人部门是否合理地利用了现有人员?是否可以通过培训,提高现有人员的技能以满足现在工作量、适应企业的发展需要?可否让员工集中精力完成急需工作,将不紧要的工作活动延后进行?特别是季节性或短期市场需求时,是否可以通过加班、工作再设计等方法解决?是否可以将部分工作进行外包?等等。当经过仔细考虑这些问题后,就能够分析出该岗位是否需要雇用新的员工。这就是确定招聘需求必要的过程。

其次,你需要考虑各项招聘需求与企业需求是否相适应性。你需要考虑公司的发展方向及发展规模,这些招聘需求是否与公司未来的总体发展战略相匹配,是否符合公司人力资源规划的要求,是否与公司的支付水平相匹配,是否符合公司的财务成本控制原则等方面的问题。

以客服部技术员岗位招聘需求评估为例。由于集团某第一代电子产品的返修维护期高峰的到来,近一段时间的售后服务工作量有所增长,技术支持需求也有所增加,现有技术员常出现一项工作没完成又有一项工作排在后面,加班加点的现象比较常见。有的技术员因为这样的现象对工作出现了一些抱怨,希望可以增加人手以缓解目前的状况。人力资源部对这一项招聘需求进行了评估,发现此岗位的补员需求并不是因为此次新产品推广而带来

的业务量增加的影响,而且其高额工作量的现象属于短期市场需要,在服务需求高峰过后,现有编制可以满足该岗位的工作任务。如果为了短期市场需要进行岗位补员,容易造成人员成本上的浪费。所以人力资源部基于以上考虑,决定不招聘新员工,并提出下建议:通过培训,提高现有人员的技能,尽量缩短每项服务的时间;对于本阶段工作量大,员工加班加点,将发放 150% 的加班工资,加班餐费及车费在福利补助范围内进行实报实销;工作表现突出的员工,将在考核周期结束时,进行一定分数的绩效加分;随着公司产品品种的增加,业务额的增长,将考虑在接下来的夏、秋季人力资源市场流动高峰时段进行该岗位的招聘工作,在 6 个月内招聘并培训 2~3 名技术人员。

最后,在评估了各项招聘需求的必要性和适应性后,你已经初步确定了此次招聘需求的岗位,现在你就需要考虑该岗位招聘需求信息的完整性了。确定需求岗位后,还需要考虑哪些相关信息的收集呢? 用人单位对招聘人员的录用规定是什么? 是否有完整的岗位说明书? 你作为招聘专员要对此次提交的招聘需求信息进行初步的了解与审核,并仔细地倾听用人单位对招聘岗位的任职资格要求。

因营销部经理助理岗位为新增设岗位,所以在提出招聘需求的同时,首先应针对此岗位的工作内容、所需知识技能和能力以及其他任职资格条件进行分析,进行岗位说明书的编制。岗位说明书通常包括工作内容和任职资格两部分。针对这两部分内容,你找到了营销部经理,想具体了解一下营销部经理助理岗位具体的工作内容及任职资格要求。

营销部经理考虑了设置这个岗位的初衷后说道:“这个岗位主要是协助我来处理完成部门内的一些日常事务工作。主要的工作内容包括:对销售人员输入、维护、汇总的销售数据进行监督、管理;进行成本核算,提供商务报表及部门销售业绩的统计、查询、管理;内部收支、往来账核对等账目处理;最好可以依据所整理的资料提出自己的建议及完善方案以及各部门协作沟通、订单及合同的管理、客户接待等事务性的工作。这个岗位的工作都是以办公室工作为主的,一般不会有跑外的情况。对于任职资格的要求:专科以上学历就可以了,最好有两三年的工作经验,会操作计算机,有团队意识,反应灵敏,性别、年龄、没有特别的要求,如果是使用过本公司销售软件的就更好了。”

[实训任务一] 撰写岗位说明书

训练目的:掌握运用工作分析,为招聘录用员工提供客观标准。

训练内容:编制营销部经理助理岗位说明书。

训练要求:根据营销部经理助理岗位实际业务需求,整理编制该岗位的岗位说明书,应将该岗位的基础信息、工作内容和任职资格描述清楚。

--	--

3. 汇总各部门招聘需求信息

通过需求必要性、适应性及信息完整性几个步骤的分析及调整后,由部门经理总结并填写本部门的《人员招聘需求表》(详见表 1-1 至表 1-4)。人力资源部已收集此次招聘的全部招聘需求,并进行了分析及讨论,将有异议的需求信息反馈给了用人部门,并进行了深入的沟通。下面需要整理这些信息并编制《招聘需求汇总表》,递交总经理及集团总部进行逐级审批。

表 1-1 人员招聘需求表(营销部)

申请部门	营销部	岗位名称	市场协调员	需求人数	4
需求时间	2012 年 7 月	现有编制	2	工作地点	滨海市
需求理由	☐ 补充离职 ☐ 补充调动 ☒ 业务发展 ☐ 人员储备 说明:因业务扩充。新产品的市场推广难度高于预期,由销售顾问兼顾市场的协调工作,容易造成信息反馈不及时的问题				
招聘渠道建议	☒ 外部招聘 ☐ 内部调动 建议调动人选:				