

Comprehensive Training of  
Human Resource Management



高等学校经济与管理专业系列教材

# 人力资源管理 综合实训教程

主 编 余 珊 窦先琴 宋 雯

高等教育出版社

Comprehensive  
Human Resource

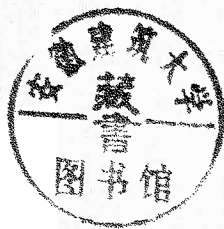


高等学校经济与管理专业系列教材

# 人力资源管理 综合实训教程

RENLI ZIYUAN GUANLI ZONGHE SHIXUN JIAOCHENG

主 编 余 珊 窦先琴 宋 雯



高等教育出版社·北京

## 内容提要

本书是高等学校经济与管理专业系列教材之一。本书共七个实训模块,具体内容包括:人力资源规划、工作分析、胜任力模型、招聘计划与实施、培训计划与组织、绩效管理方案设计、薪酬管理设计与实施。本书每个实训模块都附有案例背景介绍和 workflows 等内容,实训项目中的知识链接都以二维码的形式呈现,便于读者学习。本书可作为人力资源管理及相关专业本科生的教学用书,也可作为普通高校其他专业学生以及相关从业人员的自学用书。

## 图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理综合实训教程 / 余珊, 窦先琴, 宋雯主编.

—北京: 高等教育出版社, 2016. 10

ISBN 978-7-04-045566-3

I. ①人… II. ①余… ②窦… ③宋… III. ①人力资源  
管理—高等学校—教材 IV. ①F243

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 210006 号

策划编辑 刘自挥      责任编辑 刘自挥 熊柏根      封面设计 张文豪      责任印制 高忠富

出版发行	高等教育出版社	咨询电话	400-810-0598
社 址	北京市西城区德外大街 4 号	网 址	<a href="http://www.hep.edu.cn">http://www.hep.edu.cn</a>
邮政编码	100120		<a href="http://www.hep.com.cn">http://www.hep.com.cn</a>
印 刷	江苏凤凰数码印务有限公司		<a href="http://www.hep.com.cn/shanghai">http://www.hep.com.cn/shanghai</a>
开 本	787 mm×1092 mm 1/16	网上订购	<a href="http://www.landrac.com">http://www.landrac.com</a>
印 张	11		<a href="http://www.landrac.com.cn">http://www.landrac.com.cn</a>
字 数	251 千字	版 次	2016 年 10 月第 1 版
购书热线	021-56717287	印 次	2016 年 10 月第 1 次印刷
	010-58581118	定 价	25.00 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换

版权所有 侵权必究

物料号 45566-00

# 前 言

人力资源管理是一门专业性、实践性强的应用型学科,它不仅要求学生掌握扎实的专业理论知识和解决问题的实际方法,还要具备处理具体工作问题的应用技能。仅仅了解课堂教学中的专业理论知识,学生要想在实际工作中合理选择运用人力资源管理的基本理论和方法是很困难的。只有在教学中转变教学模式,通过实训教学和理论教学有机结合、平衡发展,突出实训教学的应用导向,将人力资源管理专业知识、技能和方法渗透在实训中,并通过学生主导完成,才能收到良好的学习效果。本书的编写正是为了满足人力资源管理专业实训教学改革与创新的需求。

本书以企业实际案例为背景,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,系统展现了企业人力资源管理工作的实际操作流程和内容。通过完成书中各项人力资源管理的工作任务,帮助学生掌握人力资源管理的专业理论知识、工作方法、应用工具和操作技巧,有助于提升他们在实际工作中分析问题和解决问题的能力。

## 一、本书的结构和内容

本书共有人力资源规划、工作分析、胜任力模型、招聘计划与实施、培训计划与组织、绩效管理方案设计、薪酬管理设计与实施七个实训模块,涵盖了人力资源管理岗位工作涉及的主要内容。每一个模块首先介绍该模块的实训目标、应用技能、案例背景以及工作流程,之后按各模块的工作流程展开实训项目,每个实训项目包括知识链接、操作流程与任务、实训报告、成绩评定以及拓展项目。

## 二、本书的特点

### (一) 强调能力和技能培养

本书注重培养学生的技能和能力。如第六模块绩效管理方案设计和第七模块薪酬管理设计与实施中,设计了企业绩效管理调查和企业薪酬福利调查的实训项目,要求学生深入企业进行实地调查,分析、发现企业在绩效管理和薪酬管理方面存在的问题,围绕问题小组讨论、分析并进行优化方案设计。在第四模块招聘计划与实施和第六模块绩效管理方案设计中,设计了角色模拟,力求使学生通过这种情景环境的模拟来掌握所需的知识、技能和技巧。

通过多种形式和内容的展开,培养学生的基础管理能力,如学习能力、人际沟通能

力、分析判断能力、语言表达能力、逻辑思维能力、写作技能、办公软件操作技能等；另一方面，培养学生具备人力资源管理的专业技能和能力，如薪酬决策能力、薪酬调查能力、职位分析和评价能力、薪酬体系设计能力、薪酬日常管理能力；培养绩效诊断与分析能力、制定绩效指标体系的能力、绩效考核评价的能力、绩效沟通与管理能力等。这些都是人力资源管理工作者所需具备的能力和实际操作技能。

## （二）突出实战性和项目化教学

本书的各个模块均以企业实际案例为背景，学生需要完成以企业案例为背景的设计实训项目或进行企业实地调查的项目，突出了实战性和项目化教学，让学生真实体验企业人力资源管理工作的实际状况，面对问题、分析问题并解决问题，将专业知识转化为能力和技能的培养与提升，增强就业的竞争能力。

## （三）项目形式多样，便于教学灵活安排

本书每个模块按照工作流程安排了实训项目，除此之外还设计了拓展项目。在实训过程中，教师既可以按照书中实训项目的顺序和课时安排展开教学，也可根据教学实际需要从中选取实训项目安排教学。

本书由余珊、窦先琴、宋雯主编，其中，余珊负责编写了第一模块、第三模块和第四模块；窦先琴负责编写了第五模块、第六模块、第七模块；宋雯负责编写了第二模块。在此感谢武汉工商学院实验中心对本书编写的支持。

最后，真诚欢迎使用本书的同行和学生们提出宝贵的建议和意见，可以发至邮箱：459252041@qq.com，非常感谢！

余 珊 窦先琴

2016 年 10 月

# 目 录

.....	第一模块 人力资源规划	I
	实训目标与应用技能	I
	案例背景	2
	人力资源规划实训流程	8
	实训项目一:企业人力资源规划环境分析	9
	实训项目二:人力资源需求预测	11
	实训项目三:人力资源供给预测	14
	实训项目四:人力资源规划制定	16
.....	第二模块 工作分析	20
	实训目标与应用技能	20
	案例背景	21
	工作分析流程	24
	实训项目一:组织结构设计	24
	实训项目二:工作分析实施方案设计	26
	实训项目三:工作分析的方法选择	29
	实训项目四:编制职位说明书	35
.....	第三模块 胜任力模型	38
	实训目标与应用技能	38
	案例背景	39
	胜任力素质模型构建流程	42
	实训项目一:公司背景分析及工作职责分析	43
	实训项目二:确定关键岗位能力要素	46
	实训项目三:胜任力模型构建	50
.....	第四模块 招聘计划与实施	53
	实训目标与应用技能	53

	案例背景	54
	招聘计划与实施流程	59
	实训项目一:制定校园招聘方案	60
	实训项目二:人员甄选(一)	65
	实训项目三:人员甄选(二)	68
.....	<b>第五模块 培训计划与组织</b>	<b>71</b>
	实训目标与应用技能	71
	案例背景	72
	培训计划与组织流程	73
	实训项目一:培训需求分析	74
	实训项目二:培训计划方案设计	76
	实训项目三:培训效果评估方案设计	80
.....	<b>第六模块 绩效管理方案设计</b>	<b>83</b>
	实训目标与应用技能	83
	案例背景	84
	绩效管理体系流程	85
	实训项目一:部门及个人绩效计划及指标体系构建	88
	实训项目二:绩效考核评价	96
	实训项目三:绩效反馈面谈	97
	实训项目四:编制绩效管理制度	99
.....	<b>第七模块 薪酬管理设计与实施</b>	<b>103</b>
	实训目标与应用技能	103
	案例背景	104
	薪酬体系设计流程	105
	实训项目一:案例分析与薪酬决策	106
	实训项目二:职位评价	109
	实训项目三:薪酬调查	121
	实训项目四:职位薪酬结构设计	124
	实训项目五:浮动薪酬及福利项目设计	127
	实训项目六:薪酬管理制度编制	129
	实训项目七:月度薪酬核算	131
.....	<b>附录 工作说明书</b>	<b>138</b>
.....	<b>参考文献</b>	<b>170</b>

# 第一模块 人力资源规划

## 实训目标与应用技能

### 一、实训目标

通过这一模块的实训,使学生掌握人力资源规划的原理、操作过程和基本步骤,并能灵活运用于实际案例设计中;了解影响人力资源供求的主要因素;掌握人力资源供求预测的方法、程序;能够完成人力资源供求分析与预测工作。

### 二、应用技能

本模块围绕人力资源规划的流程设计和安排了四个实训项目,分别是:企业人力资源规划环境分析、人力资源需求预测、人力资源供给预测、人力资源规划制定。这四个实训项目需要结合 GX 公司的案例背景来进行。

该实训要求学生首先要从给出的案例公司的背景情况着手,制定公司人力资源规划。实训项目的设计步骤主要包括:首先根据所给的案例公司的背景资料,对其进行全面分析,分析内容包括公司基本情况、人力资源现状、公司人力资源内外部环境等;然后利用相关知识进行公司人力资源需求预测和人力资源供求预测,作出人力资源供求平衡决策,并根据决策制定公司人力资源规划。在此过程中,学生以小组为单位自主完成实训项目,因而有利于培养学生以下方面的能力:

(1) 人力资源管理专业的基础能力:运用学习能力、逻辑思考能力、分析判断决策能力对案例公司的人力资源现状、公司内外部人力资源环境进行分析,然后进行供需预测;运用协作沟通能力,保障小组团队合作顺利有效进行;运用信息收集和整理能力及信息技术应用能力,高效收集各项资料,运用文字表达能力撰写实训报告。

(2) 人力资源管理专业的专业能力:人力资源规划的环境分析能力;人力资源需求预测的技术和方法;人力资源供给预测的技术和方法。

实训内容与技能能力培训对应表,如表 1-1 所示。



表 1-1 实训内容与技能能力培训对应表

培养的实践技能及能力		实训内容
基础能力	学习能力、逻辑思考能力、分析判断决策能力、协作沟通能力、信息技术应用能力、文字表达能力、信息收集和整理能力	人力资源规划环境分析、人力资源规划的制定
专业能力	人力资源规划的环境分析	人力资源规划的环境分析
	人力资源需求预测的技术和方法	人力资源需求预测
	人力资源供给预测的技术和方法	人力资源供给预测

## 案例背景

### 一、GX 客车公司人力资源现状

#### 1. GX 公司人力资源总体现状

公司现有人员 1 770 人(不包括内退人员,其中正式在册人员 1 740 人,占 98%;实习生 30 人,占 2%),全公司人员平均年龄为 29.99 岁(具体见表 1-2)。

表 1-2 总体人力资源结构

性别结构			年龄结构			学历结构			系统结构		
性别	数量	比例	年龄	人数	比例	学历	数量	比例	类别	数量	比例
男	1 393	79%	≤30	873	49%	硕士	12	1%	管理	431	24%
女	377	21%	21~40	683	39%	本科	226	13%	技术	168	9%
			≥41	214	12%	专科	757	43%	营销	151	9%
						中专	481	27%	生产	1 020	58%
						其他	297	16%			
合计	1 770	100%		1 770	100%		1 770	100%		1 770	100%

#### 2. GX 公司总部分类人力资源现状

目前,公司总部各职业系统人力资源在数量和结构上均存在不同程度的失衡,特别是针对公司发展战略对人力资源的总体需求上还存在较大的差距。具体如表 1-3、表 1-4、表 1-5、表 1-6 所示。

表 1-3 管理序列人力资源结构

性别结构			年龄结构			学历结构			职级结构		
性别	数量	比例	年龄	人数	比例	学历	数量	比例	类别	数量	比例
男	325	75%	≤30	138	32%	硕士	3	1%	高层	7	2%
女	106	25%	31~40	218	51%	本科	76	18%	中层	31	7%
			≥41	75	17%	专科	199	46%	主管	67	15%
						中专	104	24%	主办	171	40%
						其他	49	11%	其他	155	36%
合计	431	100%		431	100%		431	100%		431	100%

表 1-4 技术序列人力资源结构表

性别结构			年龄结构			学历结构			职级结构		
性别	数量	比例	年龄	人数	比例	学历	数量	比例	类别	数量	比例
男	139	83%	≤30	81	48%	硕士	8	5%	高师	3	2%
女	29	17%	31~40	78	47%	本科	93	55%	主师	14	8%
			≥41	9	5%	专科	54	32%	中师	14	8%
						中专	13	8%	员级	77	46%
									助理	30	18%
									实习	30	18%
合计	168	100%		168	100%		168	100%		168	100%

表 1-5 营销序列人力资源结构

性别结构			年龄结构			学历结构			职级结构		
性别	数量	比例	年龄	人数	比例	学历	数量	比例	类别	数量	比例
男	133	88%	≤30	82	54%	硕士	1	1%	高层	7	7%
女	18	12%	31~40	61	41%	本科	47	31%	中师	31	30%
			≥41	8	5%	专科	76	50%	员级	67	63%
						中专	27	18%			
合计	151	100%		151	100%		151	100%		151	100%

表 1-6 生产序列人力资源结构

性别结构			年龄结构			学历结构			职级结构		
性别	数量	比例	年龄	人数	比例	学历	数量	比例	类别	数量	比例
男	796	78%	≤30	572	56%	本科	10	1%	高师	10	1%
女	224	22%	31~40	326	32%	专科	428	42%	中师	92	9%
			≥41	122	12%	中专	337	33%	一级	122	12%
						其他	245	24%	二级	296	29%
									三级	500	49%
合计	1 020	100%		1 020	100%		1 020	100%		1 020	100%

## 二、GX 公司人力资源现状问题分析

2016 年公司人力资源部制定并开始实施了《GX 公司三年期人力资源战略规划 (2016—2019)》，同时根据公司的战略需求及人力资源现状，对公司的人力资源招聘、整合、培训开发及薪酬策略等进行了规划性的方案制定。通过近三年的分步实施，公司的人力资源管理工作已进入现代化的人力资源管理阶段，在人力资源的招聘、培训、考核和薪酬方面均有了相应的管理模式和标准模块，为公司的持续快速发展起到了积极

推动作用,但在具体实施过程中还存在以下问题:

首先,前期的人力资源规划在重点目标定位和实施策略上脱离了公司的发展战略,特别是针对公司在“十三五”战略中未涉及的“精益化战略”和“国际化战略”模块,或者说并未根据公司的这两个战略有针对性地进行人力资源的规划和实施。因为缺乏相应的人力资源规划支持,致使公司在“精益化战略”和“国际化战略”的实施过程中遇到了人才资源的瓶颈性限制。

其次,在现行人力资源管理和开发中,还存在以下问题需要解决,以确保人力资源规划的有效和顺利实施:

(1) 公司虽已确立了人才职业化管理模式,薪酬、培训等配套体系也均已完成,但因为运行时间不长,其内部还存在一定的问题,职业模式还需进一步改进和完善,职业体系特别是职级的升降级标准和评价运用体系还需进一步健全和完善。

(2) 目前公司的人力资源招聘体系还存在以下问题:中高级人才特别是高级人才招聘手段和模式单一,致使人才招聘的效果不大、稳定性不足;校园招聘形式单调,所用工具单一,在招聘结果上存在一定的不符性;社会人才特别是国际化人才招聘力度不够,没走出去,主动出击性不够;招聘制度和流程还有待继续改进和完善;人才招聘特别是中高级人才招聘的后勤保障和条件不足。

(3) 公司五大职业序列薪酬管理体系已基本完善,但还存在以下问题:各职业序列薪酬水平特别是关键和核心岗位相对于同行业较低,这是目前制约公司人力资源管理和开发(特别是招聘、激励和留住人才方面)的最根本因素;与薪酬挂钩的因素缺乏中长期激励因素,特别是中高层和核心员工,缺乏长期激励机制;职业化的薪酬模式特别是管理序列还需进一步完善和调整,方能促进人才职业化管理。

(4) 绩效管理虽已开展并运行,但从效果来看并不理想,主要体现在:开展不彻底,部分部门处以应付状态;绩效考核结果运用不明确、不彻底,目标考核结果的反馈及后期绩效提升等重要环节没有跟上,激励作用不大;与薪酬挂钩的绩效因素还需进一步细化和调整,特别是职业升降条件及标准不明确,绩效的引导性作用未发挥或发挥不彻底。

(5) 教育学院已成立,培训教育体系已基本齐全,师资体系及课程体系也已基本完整,但还存在以下问题:培训资源如时间资源、师资队伍(人数、专业结构和层级)缺乏;课程体系较为粗犷,培训课程及教材开发不能最大限度地满足各类人员多层次、多样化的培训需求;培训形式、方式不丰富、深度不够,缺乏有效的培训手段,培训覆盖面较宽,但深度不够;培训结果与人力资源的使用、考核或其他激励措施挂钩不太明确,参训人积极性不高;培训投资与培训需求相比差距较大,特别是中高端人才和后备性人才的战略性培养实施不够。

### 三、GX公司人力资源环境分析

#### (一) 外部环境分析

##### 1. 宏观环境分析

随着中国乃至世界汽车工业的迅猛发展,人才资源已成为影响汽车工业的战略资源。据预测,2019年将成为中国劳动力资源由供大于求转变为供不应求的转折点

(虽然全球经济危机暂时出现就业困难现象,但从长远看全球人力资源的总体供给越来越跟不上经济发展对人力的需求),中国企业自以为特大优势的中国人口红利明显开始逐渐减少。中国汽车人才已全面紧缺,汽车人才的争夺战日趋激烈。根据中国汽车人才研究会预测,未来5年,根据汽车发展的水平和需要,人才供求矛盾不是渐增,而是激增,这意味着人才供求的结构性矛盾非常突出。不是哪类人才比较重要,而是各类人才都很重要;不是哪类人才紧缺,而是全面紧缺。

(1) 政策环境分析。随着国家人事制度的改革以及劳动保障体系的健全,国家对人才流动限制的取消或予以鼓励,使得高比率或频繁的人才流动和市场化已成趋势,人才的国际性市场化配置也正日趋成熟。同时,国家计划生育的连年实施,使得“80后”成为中国人力资源相对短缺的象征性界线。

(2) 经济环境分析。全球经济一体化、国际资本的大量进入中国以及中国经济的快速发展,使得资本对劳动力的雇用越来越大,人力资源的供给目前已出现严重的结构性失衡。同时,我国加入WTO后,市场准入和开发程度大大提高,外资进入中国市场的数量和质量都随之提高。

跨国公司进入中国,设立研究机构吸引优秀人才;开办“管理学院”或“培训中心”,加快人才本土化;寻找人才苗子加以培养、储备;通过各种人力资源管理手段吸引、争夺优秀的人力资源。虽然目前全球处于经济危机的萧条时期,但从长远或潜在的全球化环境分析和经济发展的趋势看,全球对劳动力特别是人才的需求还是非常大,特别是中国经济对人才的需求。

(3) 区域环境分析。区域经济的发展不平衡,使原本已紧缺的劳动力资源大量流向经济发达地区,再加上人力资源成本的不断提高,欠发达地区企业正面临着人力资源短缺的严峻挑战。同时,由于行业的发展结构不均衡,对人力资源或人才的需求或集中度也出现了较大的失衡。

(4) 竞争环境分析。汽车行业的激烈竞争无论从技术、资本还是市场等方面讲,归根到底都是对人才的竞争。再加上之前原材料与劳动力成本的上涨,利润空间的紧缩使得目前整个汽车行业面临着重新整合。一线品牌企业越做越大,对人才的吸引力越来越强,人才的集中度也越来越高,再加之潜在竞争对手的迅猛发展以及对人才的高待遇和大量渴求,使得二线及以下品牌企业的人力资源招、用、育、留的难度较大。

## 2. 微观环境分析

**优势:**作为上市公司,具有良好的社会信誉和较高的社会形象,在行业内具有一定的品牌知名度。现有员工对公司具有较高的忠诚度。公司总部地处经济欠发达地区,当地消费水平低,劳动力资源相对丰富,作风纯朴,勤劳踏实。

**劣势:**本公司地处经济欠发达地区,对人才的吸引力小,再加之薪酬水平相对较低(特别是中坚人才),致使人才的招聘、激励和留住难度大;现有人员思想相对落后保守,创新工作和执行力度欠缺。

**机遇:**公司发展前景较好,具备和一线品牌竞争的实力,且国际化的发展战略已取得骄人的业绩,公司发展势头良好。同时,客车行业的整合也许对GX公司的人才招聘

来讲是个很好的机会。

威胁:客车企业马太效应以及潜在竞争对手的迅猛发展,使原本已紧缺的人才资源面对着市场的集中优化性配置,再加之其他汽车企业及相关企业的发展和薪酬福利待遇的吸引,GX公司面临着较大的人才压力。

## (二) 内部环境分析

随着公司的快速发展,员工队伍迅速扩大,其年龄、学历、专业等结构组成基本合理。员工勤劳敬业,精力旺盛,责任感和上进心强。良好的员工队伍是公司近几年持续快速发展的根本性保障。

(1) 公司高层管理者组成结构(年龄、学历、专业方面等)比较合理,具有较强的使命感、责任感和变革创新精神以及先进的经营管理理念。他们对宏观经济走势具有很强的把握能力,并成功地驾驭着公司不断取得辉煌成就。

(2) 作为公司“企业中坚”的中层干部,具有较强的敬业精神和对企业的忠诚度,且年富力强,精力充沛,敬业尽责,团结协作,执行力较强。在与企业共同成长的历程中正逐渐具备现代企业经营管理经验,职业化水平正在提高。

(3) 公司研发队伍是基于“面向市场的产品层次研发”而建立起来的,具有很强的技术产品化能力。近年来,通过引进和培养,研发人员在数量、质量方面有了长足的进步,研发层次和水平明显提高。

(4) GX公司是国内客车企业的上市公司之一。良好的企业形象和产品品牌使GX公司的销售额及产品市场占有率迅速扩大。运行良好的营销网络中聚集着一大批具有现代营销理念和操作经验的营销管理和业务人才,这是公司在营销方面的人才优势。

(5) 生产一线人员历来是公司值得骄傲的职工队伍,勤劳、敬业、学习、创新,目前公司生产一线员工无论在年龄结构、学历结构及职级结构上都相对比较合理,是公司产品制造或价值创造中的坚实核心。

(6) 服务战略是公司发展战略的核心,服务战略的实施使得公司近年来在服务机构设置、制度建设特别是人员数量和层次方面有了突破性的提升,整体服务能力有了较大的提高,有效地促进了公司的市场突破和经营发展。

但是,面对激烈的竞争压力,相对于GX公司国际化的发展战略需求,目前公司人力资源还需在以下几个方面提升:

(1) 国际化的战略需要国际化的战略思维和经营管理模式。公司高层管理人员对国际化企业管理和运作经验不足,还需通过不断的学习、考察和交流等形式进一步提高整体运营和战略性管理能力,以适应未来战略和竞争需求。

(2) 中层干部组成及数量基本符合科学管理幅度,但其学历和年龄结构不太适应公司的国际化战略需求。学历组成整体偏低,专科及以下学历所占比例较高;年龄结构基本可以,但从对未来适应性和创新角度上来讲有所偏高。再者,目前公司大部分中层干部的知识偏老化或知识面相对较窄,综合表现在工作上就是缺乏系统思考能力和创新性观念意识,固有思维严重,在决策领导能力、创新思维能力、策划执行能力、项目管理能力以及人力资源开发能力上欠缺较大。

(3) 技术研发人员的性别、年龄、职级等结构基本可以,但相对于国家级技术中心要求,特别是公司的技术国际化和标准国际化战略需求来讲,在人员数量、学历、职级以及开放创新性思维方面不够。目前公司技术中心内硕士及以上学历及高级领军型人才偏少,这将对新产品的战略性开发及战略性的市场引导缺乏强有力的后劲支持。

(4) 营销人员的性别、年龄和职级结构基本可以,但人员数量有些不足,学历组成也相对不高(中专及以下 27 人,占 18%),且其中有些业务人员特别是国际市场开发人员因年龄、学历及其职业类型,其职业能力已远不能适应市场运作的需要,急需进行调整和更换,以满足市场的长远开发和深度运作的要求。同时,公司目前部分市场部经理和大区经理,其职业能力和综合素质无法匹配其职能要求,在整体市场运作和人才队伍的建设方面都存在较大的能力欠缺。

(5) 生产一线人员的学历、年龄和性别结构比较合理,但其职级结构整体偏低。一级工及以上人员(只占 22%),高级技师目前只有 10 人,工人数偏低(只占 1%),而且,在涂装工、试交工及黏接工等工种没有出现技师(当然这也与劳动部门一直未组织相关培训不无关系),这对公司的一线创新、质量提升和柔性管理资源整合来说都形成一定程度的障碍。从目前的劳动力竞争来看,人员的稳定性还存在一定的风险。

(6) 职能管理人员整体素质还可以,其年龄、学历、专业等结构比较符合现代企业的管理要求,但目前看人员工作积极性不高,激励的动力和压力不大(这与公司的整体管理运行机制及薪酬激励有关),部分还停留在一般事务性的处理之上,在管理力度和创新上相对较弱,思想比较封闭和保守。同时,相对于公司的精益战略和国际化战略方面,其思想意识和整体职业能力还需继续提高。

(7) 技术服务人员队伍虽较以前有了较大的提升,但相对于公司的市场战略需求来讲,无论其数量、技术能力和综合素质方面都存在较大的差距,主要表现在其总数量、学历层次(海外服务还可以)、技术能力、综合问题的处理协调能力等还基本上处于中低级阶段。

(8) 从分公司、子公司层面来看,人员无论在层次、能力、专业和数量等方面都存在较大的缺口和不足,急需进行充实、调整和提升。

总之,相对于公司的国际化发展战略需求,目前公司人力资源梯队结构在数量、专业和层级结构方面还处于缺乏、断层或不匹配状态,特别是营销和技术系统中的中高级人才缺口较大。而且,相对于公司发展来看,某些关键和核心岗位人才储备不足,人才的职业化能力和水平不高,这些都需要在人力资源规划中加以改善和提高。

#### 四、 人力资源供求预测分析

(1) 根据以往公司人员变动情况及公司正常业务发展情况,预计今后三年内公司将会每年以 100 人的数量发生人员减少,减少原因主要是退休、辞职、辞退(开除)、工作外调、内退以及其他非正常因素。减少的岗位 70%是基层员工特别是生产一线员工,

技术和营销人员岗位减少占总减少比例的 20%左右,管理人员岗位减少占总减少比例的 10%左右。

(2) 根据公司的战略规划及业务发展规划,结合公司内部人力资源储备及人员减少分析情况,未来三年支持公司战略发展的人力资源需求情况预计如下:人员总量达到 3 500 人左右,其中 82%为正式员工,18%为实习学生,主要为一线生产工人;其中管理岗位、技术岗位、营销岗位、技术服务、生产一线岗位的目标占比预计分别为 18%、8%、8%、4%、62%。

(3) 根据公司的人才战略,公司中高级以上人才主要以内部培养为主,且公司经过几年人才培养、开发和调整以及人才职业培养和梯队建设,目前公司内部有相当一批素质较高、潜力较大的青年人才,如果再经过针对性的培养和开发,公司内部的人才供给资源还是比较丰富,且公司在三年内将根据人才梯队建设规划不断补充和更新人力资源,所以内部人才供给问题不大(当然后备人才的足量储备是前提)。同时,通过提高团队的结构建设和能力搭配提高组织运营能力,从而也可满足内部人才供给。这一手段的实施主要以职位接替计划、资源嫁接(上游岗位向下游或平行跨系统安置)、机构重置和项目合作等措施为主。

## 人力资源规划实训流程

人力资源规划实训流程如图 1-1 所示。

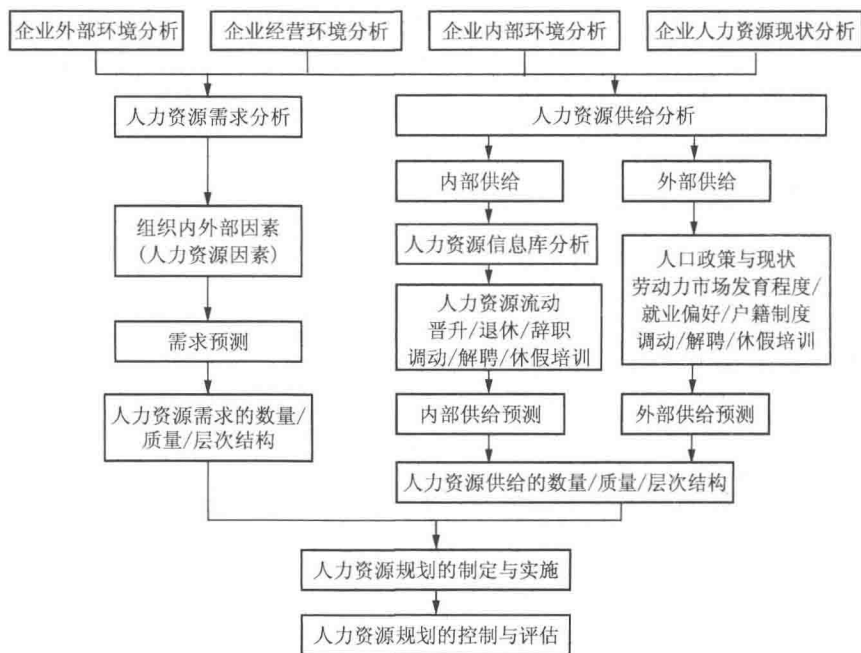


图 1-1 人力资源规划实训流程

# 实训项目一：企业人力资源规划环境分析

## 一、知识链接：人力资源规划概述

- (一) 人力资源规划的概念
- (二) 人力资源规划的类型和层次
- (三) 人力资源规划的过程及内外部环境分析



人力资源  
规划概述

## 二、操作流程与任务

### (一) 实训任务

本次实训以 GX 公司作为研究对象,要求根据给出的公司背景资料,分析该公司的人力资源规划的内外部环境,并撰写一份调查分析报告。

### (二) 实训操作流程

步骤一:分析案例的基本情况。主要从以下几方面对公司进行分析:公司所处的行业、规模、产品、公司的组织结构等。

步骤二:公司人力资源规划外部环境分析。

步骤三:公司人力资源规划内部环境分析。

步骤四:将前面步骤中所有的分析结果汇总成一份书面分析报告。

### (三) 实训时间及完成形式

(1) 完成形式:本实训项目由学生 5~6 人自由组合形成小组并选出组长 1 名,以小组形式完成。

(2) 时间安排:本项目实训时间为 4 个课时。

## 三、实训报告及成绩评定

### (一) 实训方案报告

本项目实训结束后,各小组必须完成案例背景分析报告,如表 1-7 所示。报告要求语言流畅、文字简练、条理清晰、逻辑合理、格式规范,字数不得少于 2 000 字。主要内容包括:小组分工情况、案例公司基本情况分析、公司内外部人力资源环境分析及总结。

### (二) 实训成绩评定

(1) 本实训项目成绩组成:实训报告占 60%,实训纪律、小组讨论及表现占 40%。

(2) 本实训项目成绩按五个等级评定:

优秀(100~90),良好(89~80),中等(79~70),及格(69~60),不及格(59 及以下)。

(3) 成绩评定参考准则:

① 案例公司背景分析是否正确、准确、合理、全面;



表 1-7 案例背景分析报告

一、公司基本情况分析

二、公司人力资源内部环境分析

三、公司人力资源外部环境分析

四、总结