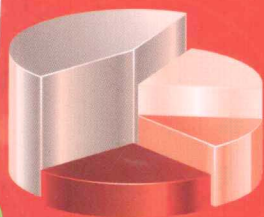


高等教育“十二五”规划教材·经济管理实验实训系列

人力资源管理 综合实训与能力测试

施杨宋君 编著



- 经管专业实验课教材
- 企业员工拓展培训读本
- 企业人力资源管理师（三级）考试辅导书



北京交通大学出版社

<http://www.bjtu.com.cn>

高等教育“十二五”规划教材·经济管理实验实训系列

人力资源管理综合 实训与能力测试

施 杨 宋 君 编著

北京交通大学出版社

内 容 简 介

本书围绕人力资源管理课程教学目标,侧重模块知识点的系统训练,内容包括人力资源规划、员工招聘与配置、培训与开发、绩效管理、薪酬管理、劳动关系管理六大模块,涵盖人力资源管理专业岗位需要掌握的主要知识和技能,并按模块顺序编排知识点解读、操作流程、实训项目、常用表格等内容,满足人力资源管理从业人员综合实训的需要。针对人力资源管理从业人员考试辅导需求,合理衔接“国家职业资格培训教材”《企业人力资源管理师》(三级)的有关内容,全面剖析“企业人力资源管理师”考试的考点结构、要求、分布及规律,设有多种题型并配备参考答案,做到“实训有重点、练习有依据、模拟有方向、能力有提升”。在全面、系统、准确地阐述人力资源管理基本原理的基础上,本书收录《劳动合同法》、《就业促进法》、《劳动争议调解仲裁法》、《个人所得税法》、《社会保险法》等相关内容,满足人力资源管理从业人员提升理论素养的需要。

本书可作为普通高校经济管理类本科生、专科生人力资源管理实验实训教材,也可作为企业人力资源管理师职业资格考辅导教材,同时还可作为企业人力资源管理从业人员的业务参考书。

版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理综合实训与能力测试 / 施杨, 宋君编著. —北京: 北京交通大学出版社, 2013. 7

(高等教育“十二五”规划教材)

ISBN 978 - 7 - 5121 - 1519 - 4

I. ① 人… II. ① 施… ② 宋… III. ① 人力资源管理 - 高等学校 - 教材 IV. ① F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 146779 号

策划编辑: 刘 辉 责任编辑: 刘 辉

出版发行: 北京交通大学出版社 电话: 010 - 51686414

地 址: 北京市海淀区高粱桥斜街 44 号 邮编: 100044

印 刷 者: 北京鑫海金澳胶印有限公司

经 销: 全国新华书店

开 本: 185 × 260 印张: 19.75 字数: 493 千字

版 次: 2013 年 8 月第 1 版 2013 年 8 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5121 - 1519 - 4/F · 1205

印 数: 1 ~ 3 000 册 定价: 38.00 元

本书如有质量问题, 请向北京交通大学出版社质监组反映。对您的意见和批评, 我们表示欢迎和感谢。
投诉电话: 010 - 51686043, 51686008; 传真: 010 - 62225406; E-mail: press@bjtu.edu.cn。

前 言

人力资源管理课程是普通高校经济管理类本科生、专科生的专业基础课或专业核心课，具有知识性、技能性和实践性的特点。近年来，随着社会对人力资源管理从业人员需求的不断增加，人力资源管理课程教学不再仅仅停留在理论层面，对学生综合素质提出了更高要求。通过人力资源管理综合实训课程的学习，能培养学生运用人力资源管理理论分析和解决实际问题的能力，提升学生人力资源管理综合实践水平，满足社会对应用型人才的需求，为学生毕业后走上社会，参加人力资源管理工作打下坚实的基础。

本书紧紧围绕人力资源管理课程的教学目标，立足人力资源管理课程教学体系，以提高课程教学效果和学生人力资源管理综合素质为导向，坚持“提高学生理论基础、强化学生实践能力”的指导思想，贯彻“以课程教学为依据、以国家职业标准为依托、以综合实训为抓手”的三位一体教学原则，吸取国内外同行的先进经验，具有针对性强、内容实用的特点，完全能够满足人力资源管理教学和实践的需要。本书具有以下特点。

1. 侧重模块知识点的系统训练。包括人力资源管理课程教学中人力资源规划、员工招聘与配置、培训与开发、绩效管理、薪酬管理、劳动关系管理六大模块，涵盖人力资源管理专业岗位需要掌握的主要知识和技能，并按模块顺序编排知识点解读、操作流程、实训项目、常用表格等内容，满足人力资源管理从业人员综合实训的需要。

2. 侧重模块知识点的系统考查。针对人力资源管理从业人员考试辅导需求，合理衔接“国家职业资格培训教材”《企业人力资源管理师》（三级）的有关内容，全面剖析“企业人力资源管理师”考试的考点结构、要求、分布及规律，设有单项选择题、多项选择题、计算题、案例分析题、方案设计题等多种题型并配备参考答案，做到“实训有重点、练习有依据、模拟有方向、能力有提升”，真正实现学练结合，学用结合，满足人力资源管理从业人员考证复习的需要。

3. 侧重模块知识点的系统拓展。在全面、系统、准确地阐述人力资源管理基本原理的基础上，本书收录《劳动合同法》、《就业促进法》、《劳动争议调解仲裁法》、《个人所得税法》、《社会保险法》等相关内容，满足人力资源管理从业人员提升理论素养的需要。

本书可作为普通高校尤其是应用型高校经济管理类本科生、专科生人力资源管理实验实训教材，也可作为企业人力资源管理师职业资格考试辅导教材，同时还可作为企业人力资源管理从业人员的业务参考书。

本书的编写人员都是高校从事人力资源管理教学工作的教师，具有丰富的人力资源管理实践工作经验。具体分工为：段新冉编写模块一、模块三；庞诚编写模块二；施杨编写模块四、模块六以及各模块的能力测试；罗金光编写模块五；全书由施杨和宋君负责定稿和总纂。

本书在编写过程中，得到常熟理工学院管理学院院长范炳良教授、科技处副处长童举希教授、管理学院副院长张国平教授、副院长周英副教授的大力支持和帮助。常熟理工学院管理学院周洋、施春英、朱晨玲、毛建豫、高佳嘉等同学协助完成相关文献资料的收集和整理。江苏华博创意产业有限公司人力资源总监潘树奇先生、苏州腾兴人力资源有限公司总经理黄苏先生、常熟中法水务有限公司秦艳女士、常熟市沃尔得英语培训中心张亚红女士对本书提出了许多高屋建瓴的建设性修改意见，本书责任编辑、北京交通大学出版社刘辉先生对本书编写提供了很多指导意见和帮助。对以上各位表示最衷心地感谢！

本书在编写过程中也参考了一些教材、网络资料，借鉴并吸收了许多人力资源管理专家和同行的经验和成果，部分资料已在参考文献中列出。限于篇幅，未能一一列出，在此一并表示感谢！

由于作者水平有限，本书难免存在一些疏漏和错误，不足之处恳请读者批评指正。

编 者

2013年6月

目 录

模块一 人力资源规划	1
一、知识点解读	1
二、实训内容	1
(一) 组织结构设置	1
(二) 人力资源供求预测	3
(三) 工作分析	6
(四) 岗位评价	9
(五) 人力资源费用预算	11
三、能力测试	13
(一) 单项选择题	13
(二) 多项选择题	24
(三) 计算题	33
(四) 案例分析题	34
(五) 方案设计题	34
参考答案	34
(一) 单项选择题	34
(二) 多项选择题	35
(三) 计算题	35
(四) 案例分析题	36
(五) 方案设计题	36
模块二 员工招聘与配置	39
一、知识点解读	39
二、实训内容	39
(一) 招聘计划制订	39
(二) 招聘信息发布	42
(三) 校园招聘的方案设计	46
(四) 结构化面试	48
(五) 无领导小组讨论	51
(六) 公文筐测试	53
(七) 新员工录用	55
(八) 招聘评估	58

三、能力测试	60
(一) 单项选择题	60
(二) 多项选择题	75
(三) 计算题	84
(四) 案例分析题	85
参考答案	87
(一) 单项选择题	87
(二) 多项选择题	88
(三) 计算题	89
(四) 案例分析题	90
模块三 培训与开发	93
一、知识点解读	93
二、实训内容	93
(一) 员工胜任力分析	93
(二) 培训需求调查	95
(三) 培训计划的制订和实施	97
(四) 单个培训课程设计	101
(五) 培训效果评估	105
三、能力测试	108
(一) 单项选择题	108
(二) 多项选择题	118
(三) 案例分析题	127
(四) 方案设计题	129
参考答案	129
(一) 单项选择题	129
(二) 多项选择题	130
(三) 案例分析题	130
(四) 方案设计题	132
模块四 绩效管理	135
一、知识点解读	135
二、实训内容	135
(一) 绩效考核计划制订	135
(二) 绩效考核量表设计	137
(三) 绩效考核方案设计	139
(四) 绩效沟通	141
(五) 绩效诊断	143
三、能力测试	144
(一) 单项选择题	144
(二) 多项选择题	154

(三) 案例分析题	160
(四) 方案设计题	161
参考答案	161
(一) 单项选择题	161
(二) 多项选择题	162
(三) 案例分析题	162
(四) 方案设计题	163
模块五 薪酬管理	165
一、知识点解读	165
二、实训内容	165
(一) 薪酬调查	165
(二) 薪酬预算编制	167
(三) 常见薪酬设计	170
(四) 奖金分配设计	173
(五) 薪酬日常管理	175
(六) 企业人工成本核算	179
三、能力测试	182
(一) 单项选择题	182
(二) 多项选择题	192
(三) 计算题	199
(四) 案例分析题	202
参考答案	203
(一) 单项选择题	203
(二) 多项选择题	204
(三) 计算题	204
(四) 案例分析题	206
模块六 劳动关系管理	209
一、知识点解读	209
二、实训内容	209
(一) 劳动合同管理	209
(二) 员工满意度调查	218
(三) 劳动工伤处理	220
(四) 员工离职调查	223
(五) 劳动争议处理	225
三、能力测试	229
(一) 单项选择题	229
(二) 多项选择题	240
(三) 案例分析题	249
参考答案	250

(一) 单项选择题	250
(二) 多项选择题	251
(三) 案例分析题	251
附录 A 中华人民共和国劳动合同法	254
附录 B 中华人民共和国就业促进法	266
附录 C 中华人民共和国劳动争议调解仲裁法	273
附录 D 中华人民共和国个人所得税法	279
附录 E 中华人民共和国社会保险法	283
附录 F 工伤保险条例	294
附录 G 职工带薪年休假条例	303
参考文献	305

模块一

人力资源规划

一、知识点解读

了解人力资源规划的一般流程，掌握组织结构设置、人力资源供求预测、工作分析、岗位评价、人力资源费用预算的方案设计，熟悉人力资源规划的常用表格。

二、实训内容

(一) 组织结构设置

1. 实训目的

通过本次实训，巩固对组织结构设计的基本理念、常见的组织结构类型和岗位配置基本方法的掌握，运用组织结构设计的内容、流程和方法，能够编制组织结构图和岗位配置图。

2. 操作流程（见图 1-1 所示）

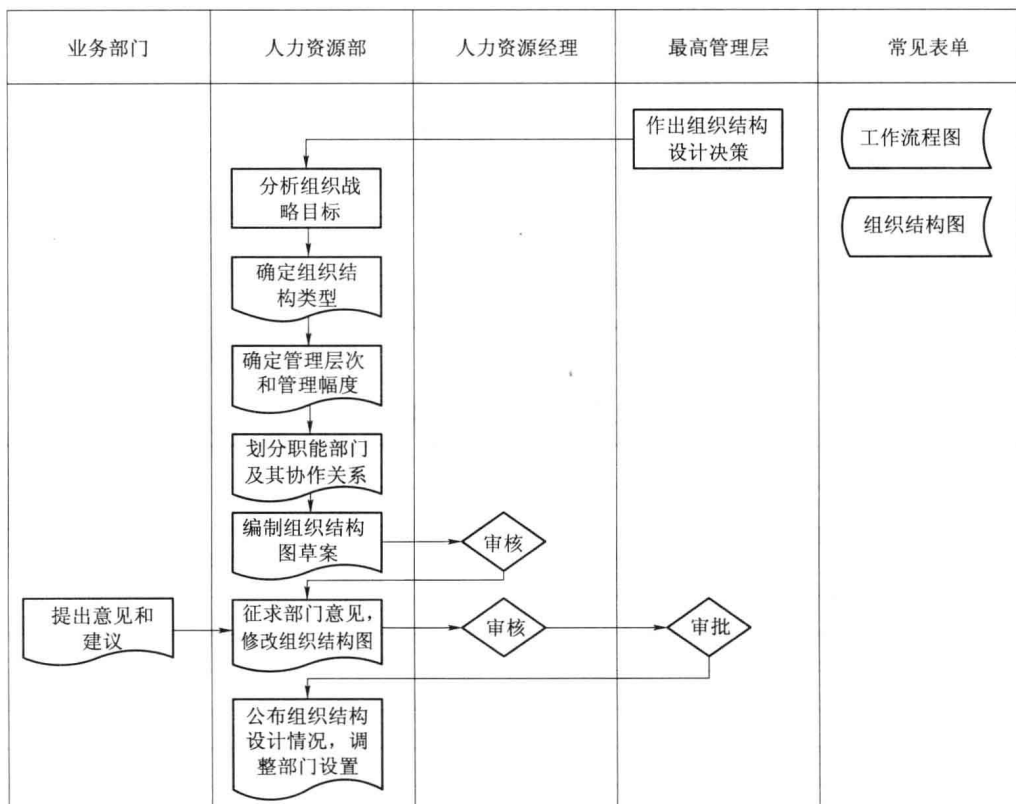


图 1-1 人力资源规划操作流程图

3. 实训步骤

(1) 确定组织设计目标。根据组织环境、组织规模、组织战略目标的要求，分析组织结构设计的影响因素。

(2) 确定组织结构类型。结合组织的战略目标、主导业务流程、部门职能和协作关系等因素，参考直线制、直线职能制、事业部制、矩阵制、网络型的组织结构，选择最佳的组织结构模式。

(3) 组织机构设置。按照分工明确、效率优先的原则，明确组织的主导业务流程、保障业务流程。根据根据生产岗位、专业岗位、监督岗位、管理岗位、决策岗位的划分标准，明确职能部门、辅助职能部门的设置原则，确立部门协作关系，进行组织岗位配置，确定组织管理幅度与管理层次。

(4) 绘制组织结构图。将各个部门组合起来，形成特定的组织结构。对组织结构设计方案进行评估与修改，编制组织结构手册。

4. 常见表格（详见表 1-1，表 1-2，表 1-3）

表 1-1 部门职能调查表

部门名称	直接上级	下属部门
部门职能 (按重要性排序)		
工作关系	为本部门提供支持服务的部门	支持服务的内容、方式
	需本部门提供支持服务的部门	提供支持服务的内容、方式
职能调整建议		
备注		

填表：

填表日期：

审核：

表 1-2 部门职位设置调查表

部门编号	部门名称	
编制人数	现有人数	
职位名称 (按职级高低排序)	现职人数	职责概要
1		
2		
3		
4		
5		
...		

填表：

填表日期：

审核：

表 1-3 组织结构调整申请表

申请部门		部门负责人		申请日期	
调整对象	<input type="checkbox"/> 部门名称		<input type="checkbox"/> 部门结构		<input type="checkbox"/> 部门职位
	<input type="checkbox"/> 下属部门名称		<input type="checkbox"/> 下属部门结构		<input type="checkbox"/> 下属部门职位
调整前			调整后		
调整原因					
人力资源部审核意见					
总经理审批意见					

5. 实训结果与总结

(1) 成绩划分:

实训成绩分为优秀、良好、中等、及格、不及格五个等级。

(2) 评定标准:

- ① 组织结构图是否准确;
- ② 组织管理幅度与管理层次是否合理;
- ③ 组织结构改进建议是否具有针对性。

(二) 人力资源供求预测

1. 实训目的

通过本次实训,了解影响人力资源供求的主要因素,人力资源供求预测的程序和方法,熟悉人力资源盘点的主要方法,掌握组织人力资源供求的主要因素,能够编制基本的人力资源供求预测方案。

2. 操作流程(见图 1-2 所示)

3. 实训步骤

(1) 组织战略目标及内外环境分析。组织的战略目标包括组织关于未来发展的战略方向、战略任务;外部环境包括劳动力市场的供求状况、相关政策法规等;内部环境主要是指组织内各项经营活动状况,包括组织内部的生产设施状况、技术水平、产品结构及产品的销售额、利润等。

(2) 人力资源需求分析。根据组织发展规划,确定各部门工作量、岗位编制和人员配置情况。收集组织现有及将来需要的职位信息,统计人员的缺编、超编情况以及不符合任职资格要求的情况,将现实的人力资源需求、未来可能流失的人力资源 and 未来增加的人力资源需求进行汇总,预测组织在未来发展中所需要的人力资源。

(3) 现有人力资源盘点。对组织中各类人力资源的数量、质量、结构、人员潜力及利用情况、流动比率等进行统计。

- ① 员工数量,包括员工总量及各部门的人数和比例关系。
- ② 员工结构,包括员工的性别、学历、年龄、职业资格、专业、职业类别等情况的分布。
- ③ 人员潜力及利用情况,包括人力资源成本及其构成、人力资源投资回报率等。

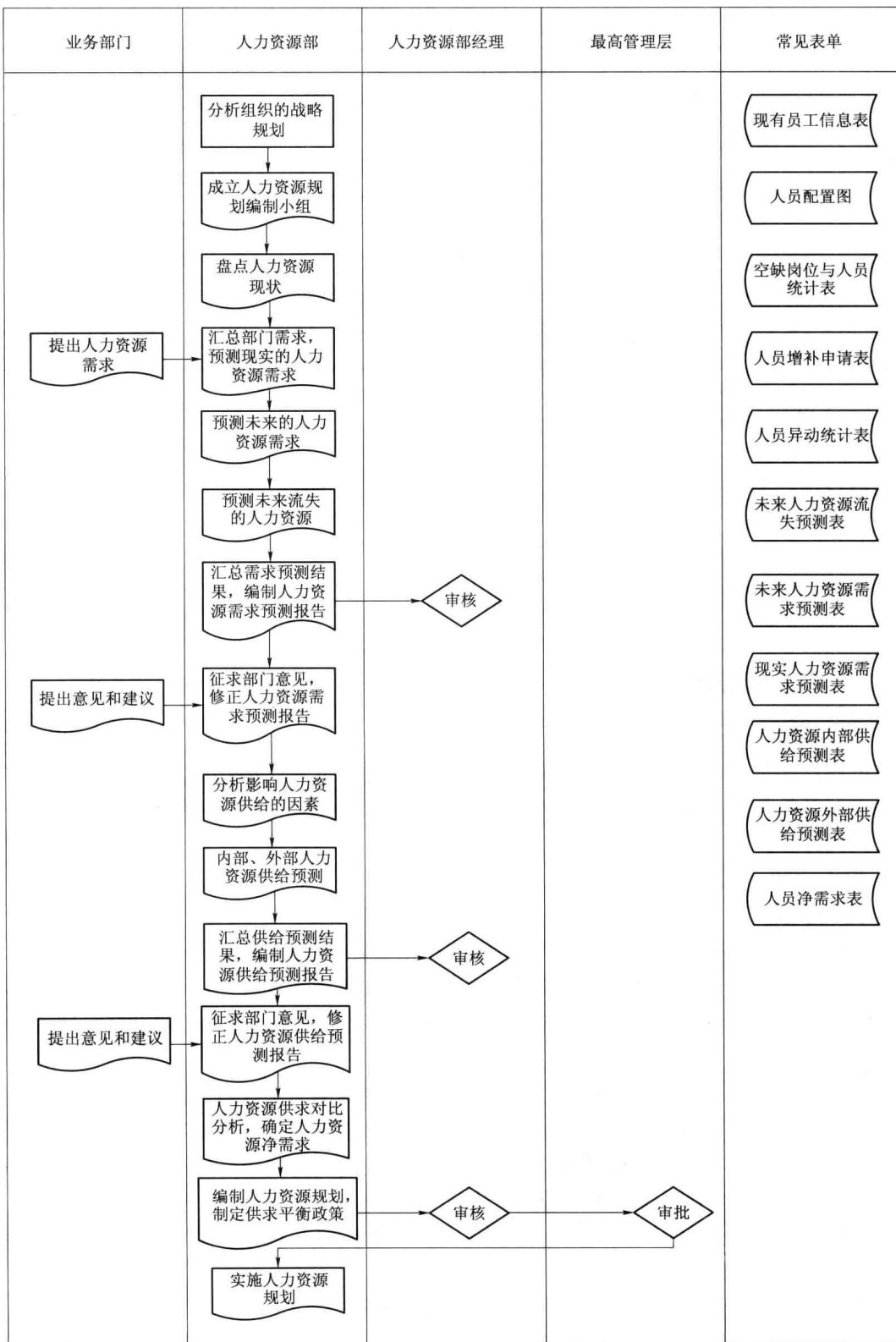


图 1-2 人力资源供求预测操作流程

④ 员工流动比例，包括员工的退休率、辞职率、淘汰率等。

(4) 人力资源内部供给预测分析。根据人力资源需求预测的结果，结合空缺岗位的任职资格要求，确定人员的供给来源，参考组织历年员工退休、离职等人员流动等情况，预测组织内部未来所能提供的人员数量和质量。

(5) 人力资源外部供给预测分析。根据组织所在地的人力资源整体状况和现实人力资源供求情况、相关专业的应届大中专毕业生人数、国家和组织所在地的就业法规和政策、组织的薪酬福利对人才的吸引程度、业内竞争对手对人才的吸引力等情况，预测组织外部未来所能提供的人员数量和质量。

(6) 人力资源供求的预测分析。根据人力资源供求预测的数据，将组织对人力资源数量、质量和结构上的不平衡性进行比较，计算出人力资源净需求，明确“供大于求”、“供小于求”等结构性失衡情况下人力资源平衡的主要策略。

(7) 人力资源规划报告的撰写。根据人力资源净需求，确定人力资源规划的总体目标、各项业务目标，制定解决人力资源需求的政策与措施。主要包括人员补充计划、培训与开发计划、绩效考核计划、薪酬福利计划、退休解聘计划等。

(8) 人力资源规划的实施和评估。根据组织规划和人力资源规划进度要求，对人力资源规划的人员、预算等进行控制，确保人力资源规划有效落实。对人力资源规划的实施效果进行评估，主要包括对人力资源供求满足情况、劳动生产率、员工流动率、人力资源成本和收益进行评估。

4. 常见表格（详见表 1-4，表 1-5，表 1-6，表 1-7）

表 1-4 企业人力资源结构表

部门	性别结构		学历结构				年龄结构		
	男	女	大专及以下	本科	硕士	博士	35 岁及以下	36-50 岁	51 岁及以上

制表：

审核：

制表时间：

表 1-5 员工月度流动统计表

部门	定员人数	现有实际人数	本月离职人数	本月报到人数	差额人数	现有人员服务情况					
						3 个月以下	3-6 个月	6 个月-1 年	1-2 年	2-3 年	3 年以上

制表：

制表时间：

表 1-6 年度新进员工统计表

姓名	性别	年龄	学历	部门	职位	入职时间	部门内绩效排名	备注

制表:

制表时间:

表 1-7 空缺岗位人员统计表

部门	职位	编制人数	实际人数	需补充人数	内部招聘人数	外部招聘人数
合计(人)						

制表:

制表时间:

5. 实训结果与总结

(1) 成绩划分:

实训成绩分为优秀、良好、中等、及格、不及格五个等级。

(2) 评定标准:

- ① 影响组织人力资源供求的主要因素分析是否全面、准确;
- ② 人力资源供求预测方法的运用是否准确;
- ③ 人力资源规划编写格式是否规范、合理可行。

(三) 工作分析

1. 实训目的

通过本次实训,了解工作分析的基本原则、操作流程、主要内容,能够对工作分析步骤的时间节点进行前馈控制。熟悉访谈法、问卷调查法等常见信息收集方法的运用,掌握工作说明书的撰写方法,能够编写内容完整、用语规范的工作说明书。

2. 操作流程(见图 1-3 所示)

3. 实训步骤

(1) 成立工作分析小组。明确组织开展工作分析的必要性、目的和用途,成立由工作分析专家、岗位在职人员、上级主管组成的工作小组,确定工作分析时间、对象,对相关工作评价人员进行培训。

(2) 准备工作分析相关资料。确定调查和分析对象、调查项目、调查表格、调查步骤和起始时间,利用组织机构图、工作流程图、国家职业分类大典等现有文件,设计调查问卷和调研提纲。

(3) 实施工作分析。明确信息收集的方法和渠道,对组织整个工作过程的工作环境、工作内容、工作人员等进行全面调查,收集岗位的工作活动、工作标准、工作环境、任职者的活动等工作信息。

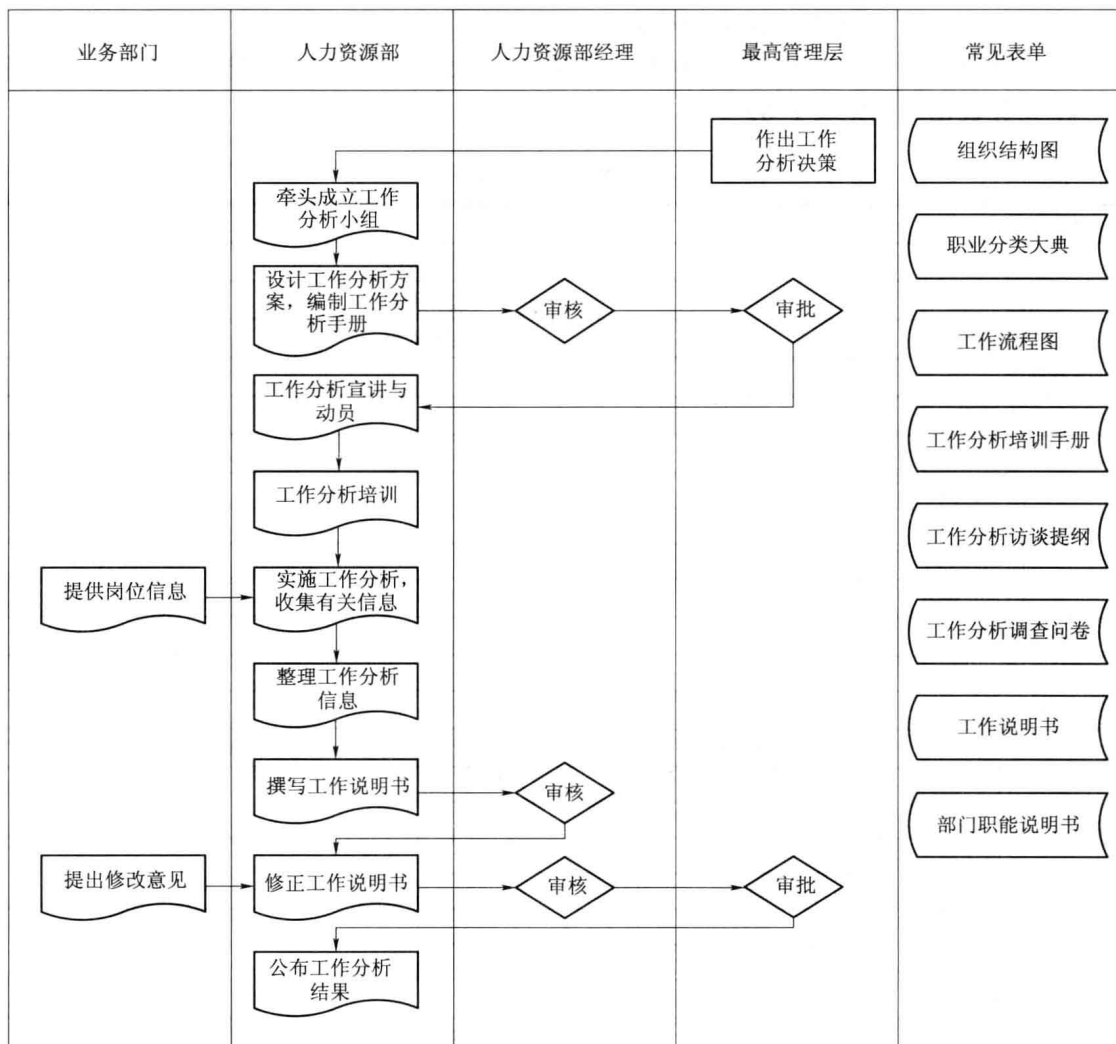


图 1-3 工作分析操作流程图

- ① 工作标示项目, 包括对工作名称、工作代码、等级、工资类别、汇报关系的分析。
- ② 工作职责, 包括对工作任务范围、工作方式、责任大小和重要程度的分析。
- ③ 工作关系, 包括对工作的指导与被指导关系、与他人交往活动的分析。
- ④ 工作环境, 包括对工作的物理环境、具体工作时间的分析。
- ⑤ 任职资格, 包括对任职者接受教育背景、能力、技能、工作经验、体格等最低要求。

(4) 汇总、总结工作分析结果。汇总有关工作特征和工作人员特征的调查结果, 将有关工作性质与功能调查所得资料, 进行加工整理分析, 对工作信息的准确性、真实性和可行性进行分析, 开展小组讨论和加工归纳, 总结各岗位工作分析的必需材料和要素。

(5) 编写工作说明书。根据工作分析规范和编制要求, 按照基本资料、工作职责、工作环境、任职资格的格式编写“工作说明书”, 参考任职者意见确定最终文本。

- ① 基本资料, 包括岗位名称、岗位等级、岗位编码、定员标准、直接上下级、分析日期等。
- ② 工作职责, 包括岗位职责、监督与岗位关系、工作内容和要求、工作权限等。

- ③ 工作环境，包括劳动条件和环境、工作时间等。
- ④ 任职资格，包括资历、身体条件、心理品质要求、专业知识和技能要求、绩效考评等。

4. 常见表格（详见表 1-8）

表 1-8 工作说明书

一、基本资料				
岗位名称		所属部门		
直接上级		直接下级		
所辖人数		定员人数		
二、工作职责				
工作概要				
工作职责	编号	工作内容		
	1			
	2			
	3			
			
三、岗位关系图				
四、工作协作关系				
范围		接触岗位	工作内容	涉及流程
公司内部	部门内			
	部门间			
公司外部				
五、任职要求要求				
因素	限定资料			
教育背景				
专业领域				
知识技能				
培训经历				
工作经验				
其他条件				
六、工作环境				
评价要素	特征描述			
工作时间				
工作均衡性				
工作舒适度				

5. 实训结果与总结

(1) 成绩划分：

实训成绩分为优秀、良好、中等、及格、不及格五个等级。