

CHINA S_UNE 华夏基石人力资源管理技能模拟训练教程

●主 编 彭剑锋
●副主编 饶 征



课程设计与管理

饶 征 吕晓航 农 艳 编著

5272.03

复旦大学出版社

华夏基石人力资源管理技能模拟训练教程

主编 彭剑锋 副主编 饶 征

课程设计与管理

吕晓航 农艳 编著

复旦大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

课程设计与/管理/饶征,吕晓航,农艳编著. —上海:复旦大学出版社,2008.11
(华夏基石人力资源管理技能模拟训练教程)
ISBN 978-7-309-06238-0

I. 课… II. ①饶…②吕…③农… III. 企业管理-劳动力资源-资源管理-课程设计-教材 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 126884 号

课程设计与/管理

饶 征 吕晓航 农 艳 编著

出版发行 复旦大学出版社 上海市国权路 579 号 邮编 200433
86-21-65642857(门市零售)
86-21-65100562(团体订购) 86-21-65109143(外埠邮购)
fupnet@fudanpress.com http://www.fudanpress.com

责任编辑 苏荣刚

出品人 贺圣遂

印 刷 上海华业装潢印刷厂有限公司

开 本 787 × 1092 1/16

印 张 11

字 数 142 千

版 次 2008 年 11 月第一版第一次印刷

印 数 1—6 000

书 号 ISBN 978-7-309-06238-0/F · 1408

定 价 29.00 元

如有印装质量问题,请向复旦大学出版社发行部调换。

版权所有 侵权必究

记得管理学大师德鲁克在数十年以前曾经说过：“人力资源管理是一项营销工作。”当他提出这一独特的见解时，恐怕当时没有多少人能理解大师将“人力资源与营销”捆绑在一起背后的深刻内涵。今天当我们置身于知识与信息时代，面对大量知识型员工的管理难题之时，不得不钦佩大师的远见卓识。

将人力资源赋予营销的含义，首先意味着要把员工当客户，如果要把员工当客户，就必须对员工进行分层分类的管理，不同层次的客户又有不同的需求，这就要基于员工的需求提供差异化的人力资源产品与服务，而提供差异化的产品与服务，人力资源管理者就要成为工程师+销售员。也就是说，人力资源管理者首先是个工程师，是个专家，要基于员工的需求设计和开发人力资源的产品服务；其次，人力资源管理者就要像销售员一样，能够把握组织和个人的需求，将人力资源产品与服务卖出去，赢得员工的认可，从这种意义上来说，人力资源管理自然就成了一项营销工作。

中国企业的人力资源管理所面临的一个现实问题是，整个人力资源管理系统运行的机制是以官本位为核心，而不是以客户价值为核心，这就导致从事人力资源管理专业的职能人员，不是以其职业素养和专业能力去赢得员工（客户）的尊重，而是基于行政权力来确立自己在组织中的权威和地位。因此，人力资源管理要从行政权力驱动转向客户价值驱动。首先，必须提高自己的专业管理能力与职业素养，“管人的人的能力”提升要先行，正是基于这种认识，华夏基石管理咨询公司在多年咨询实践的基础上，编撰出的这套极具操作性、实践性、专业性的人力资源管理技能训练教程系列，以满足中国企业人力资源管理者专业化能力提升的需要。

在本教程系列的编撰过程中，我们力图打破传统人力资源教程以概念定义

Preface

为出发点、以理论知识要点为核心内容的结构模式,在对大量咨询案例进行系统总结提炼的基础上,模拟企业人力资源的现实环境与问题,提出解决问题的系统方案与操作工具方法,使学生通过学习本教程不仅完成对人力资源管理知识要点的系统整合,而且能够掌握解决实际问题的操作技术与方法。

在策划本教程系列时,我们试图使本教程具有以下特色:

1. 情景模拟。虚拟大型企业典型的人力资源管理环境和人力资源管理体制、人力资源部岗位设置和岗位职责等;分专题包括岗位管理、招聘管理、员工职业生涯管理、考核管理、薪酬管理和培训管理等,描述人力资源管理各专业领域面临的典型问题及其发生的情景。

2. 引导教学互动。采用互动式的教学模式,引导教师和学生一起探讨解决问题的思路、步骤和方法,包括思路的形成、制度和程序设计、技术与方法的选择等,有助于锻炼学员解决实际问题的能力。

3. 工具应用。本丛书按专题设定训练目标,提供解决问题所需背景知识和解决问题所需的工具与技术方法的使用要领,包括调研与计划设计、组织实施、跟踪辅导、评价与反馈等相关知识、工具和方法。

当然,作为一套探索性的人力资源专业技能训练课程教材,能否达到上述目的并满足人力资源管理从业者技能提升的要求,还有待于实践的检验。因此,真诚地期望读者能对应用本教程时所发现的问题提出宝贵的改进建议,使这套教程不断完善。

彭剑锋

2008年8月2日

在当今的经济发展与企业竞争中,人力资源管理显得越发重要,成为直接构成企业核心竞争力的关键性战略资源,是提升企业竞争优势的重要手段。近几年来,虽然我国对人力资源管理的理论和实践研究,已获得长足发展。但是,能够针对企业中存在人力资源管理的问题,提出解决方案和指导人力资源管理的实际工作的教材尚不多见。为了解决这一现实情况,在复旦大学出版社的鼎力支持下,华夏基石公司从当前企业人力资源管理中普遍存在的问题出发,通过模拟企业人力资源管理环境,编写和出版“人力资源管理技能模拟训练教程”丛书。

这套丛书主要是面向大中型企业人力资源经理、大专院校人力资源专业师生和人力资源管理研究与咨询人员而作。为了提高人力资源管理专业人才技能培训质量和针对性,此套丛书以同一家虚拟企业为依托,基于我国大型企业发展的市场背景和发展战略,依据所总结和提炼各职能模块人力资源管理存在的典型性问题,提出相应的解决之道,使得该套教材更贴近实战,更有助于提升人力资源管理专业人才在实际工作中分析问题和解决问题的能力。

《课程设计与实施》是“人力资源管理技能模拟训练教程”丛书之一,本书是一本以背景企业为依托,以流程和表单为主,具有实操性的书。全书分为三部分。第一部分,背景企业的概述,即本书第一章。天和集团是在我国数家大型集团企业的资料基础上构建而成的企业。它是一家在行业中具有典型性和代表性、采取母子公司制组织结构、多元化经营的国有企业,处于由成长期向成熟期过渡的发展阶段。该集团下设四家成员企业。这四家下属企业处于不同的发展阶段,经营和提供不同的服务和产品,从而也导致这些下属成员企业所面临的人力资源管理问题也存在差异。本书所提供的背景企业概况、战略定位、组织结

Foreword

构、人力资源管理状况以及该背景企业所存在的人力资源管理问题,都为后文的情景分析和实战模拟提供了信息基础和数据来源。第二部分,培训课程问题描述与目标设定,即本书第二章。该部分详细分析了集团总部培训中心的概况;然后,根据企业存在的培训课程管理问题,提出目标和行动计划。第三部分,培训课程设计和管理,包括第三章到第八章的内容,即第三章基于任职资格的培训课程框架、第四章课程名称及教学目标设计、第五章课程大纲设计、第六章教学支持的设计、第七章培训设计及课程选择、第八章课程评估。该部分根据所设计的培训流程,为读者设计了角色模拟型的实战训练,使读者能身临其境,从企业的培训实践者的角度,更准确、全面地把握流程各个环节的知识和技能要点。最后,提出了每个环节所需要注意的设计关键点,以减少读者在培训操作中的失误,达到事半功倍的效果。

此外,为了便于教育培训机构或个人能够更加有效地利用本书进行培训教育工作,特地在书后附上了培训课程的教学计划,以供参考。

本书作为专业性教材,强调提升读者的人力资源管理能力,内容上力求系统、全面、创新,反映人力资源管理实践的最新成果和信息。本书中难免存在一些不足之处,敬请读者批评指正,以便我们今后对此书不断完善与修订。

目 录

第一章 背景企业 第四章 001

- 第一节 天和集团企业概况 第一章 001
- 第二节 人力资源管理概况 第二章 007
- 第三节 人力资源管理中存在的问题 第三章 013

第二章 培训课程问题描述与目标设定 第五章 025

- 第一节 集团总部培训中心概况 第一章 025
- 第二节 培训课程问题的描述 第二章 029
- 第三节 目标和行动计划 第三章 034

第三章 基于任职资格的培训课程框架 第六章 037

- 第一节 培训课程体系设计思路 第一章 037
- 第二节 模拟训练 第二章 045
- 第三节 设计关键点 第三章 060

Contents

第四章 课程名称及教学目标设计 061

- 100 第一节 设计思路 062
- 100 第二节 模拟训练 075
- 110 第三节 设计关键点 082

第五章 课程大纲设计 083

- 120 第一节 设计思路 084
- 120 第二节 模拟训练 101
- 130 第三节 设计关键点 113

第六章 教学支持的设计 114

- 130 第一节 设计思路 114
- 140 第二节 模拟训练 122
- 150 第三节 设计关键点 126

第七章	培训设计及课程选择	128
第一节	设计思路	128
第二节	模拟训练	135
第三节	设计关键点	143
第八章	课程评估	144
第一节	设计思路	144
第二节	模拟训练	153
第三节	设计关键点	159
附录一	人物表	160
附录二	培训课程教学计划(1.5 天)	161

第一章 背景企业

第一节 天和集团企业概况

天和集团是一家大型国有集团企业,经营范围覆盖全国城乡、通达世界各地,下属成员企业遍布全国的 31 个省级城市。

截至 2006 年 12 月 31 日,天和集团总资产达到 1 980 亿元,营业额达 940 亿元,从事的行业都与大众生活息息相关,主营业务包括地产及相关行业、啤酒和饮料制造与分销、医药保健三块领域。

一、集团企业战略——“集团多元化,利润中心专业化”

1. 集团总部向价值创造型总部转变

要积极探索多元化企业经营模式,通过发挥多元化企业优势,实现价值创造。要创造具有协同战略价值的商业模式,为主营业务的发展提供支持,增加附加值,为客户创造价值。集团总部要逐步形成一个非商业银行的投资金融管理平台,为主营业务提供强大的价值创造的增值空间。



2. 集团的业务要在以增长为前提下均衡和谐发展

均衡表现在两个层面。首先是均衡的业绩：不仅仅强调财务指标，更要结合行业特点，在规模、回报率、效益等方面保持均衡发展。所有的均衡一定要以增长为前提。其次是均衡的业务组合：主营业务协同发展。集团作为业务组合管理者，要有一个均衡的业务组合，建立协同发展的业务联系。

3. 积极稳妥地动态调整现有业务组合

突出主业，建立行业地位；在发展中调整业务；在集团整体业务发展战略和改进管理方法指导下，调整利润中心管理方法。

4. 由市场导向、战略导向向客户导向转型

要为客户创造价值，不断提升客户满意度；要进一步加强品牌建设；要树立企业公民形象。为客户创造价值，要成为集团的经营理念。建立客户导向机制，这是集团再次转型的要求，是未来几年的战略指导思想，全集团上下要积极探索。

5. 加强人力资源建设

要加大一线经理人的培养力度，以适应集团的迅速发展；要继续推动团队进步，以适应集团整体的战略要求；要进一步完善薪酬、激励、评价体系，以适应企业发展和竞争的需要；要继续推动行动力的学习与培养，进一步完善学习型组织。

6. 建立诚信经营的文化

强调核心理念、价值观，继续倡导以诚信为核心的经营理念，加强文化渗透与融合。要对企业文化不断反思、不断强调，要将学习型组织深入到每个门店、班组、项目中去，将集团文化、管理思想传导到管理末梢上去。

二、企业概况及组织结构

1. 集团公司组织结构

天和集团是实施母子公司制的集团企业,处于由成长期向成熟期发展的过渡阶段。为了适应企业的发展,集团企业在 2005 年实施组织变革,集团的新组织结构如图 1-1 所示。

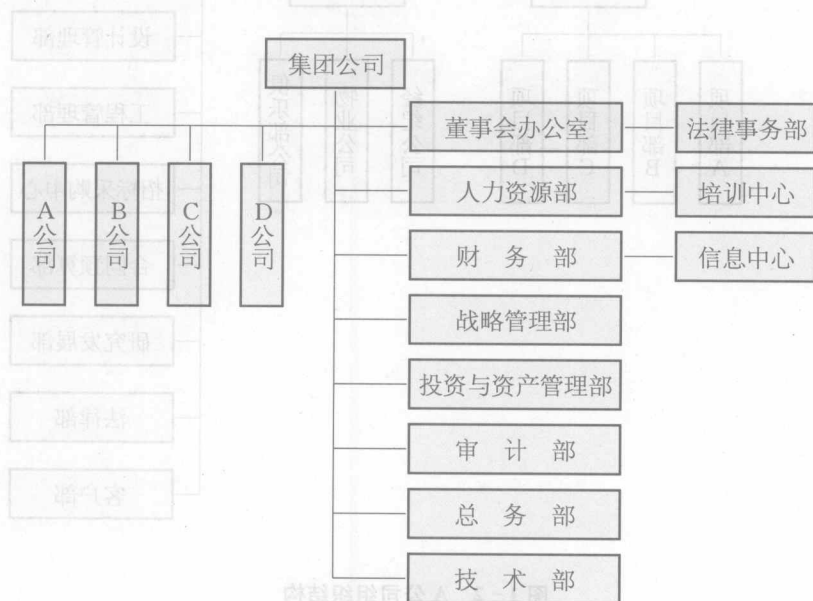


图 1-1 集团公司组织结构

2. 各控股公司概况及组织结构

(1) A 公司。A 公司是内地最具实力的综合型房地产公司之一,主营业务为物业发展和物业出租,已经进入北京、上海、深圳、成都、武汉、合肥、杭州、无锡、大连、宁波、长沙、苏州、重庆、沈阳等城市,连续多年获得“中国蓝筹地产企业”的殊荣。A 公司目前处于成熟期,其组织结构如图 1-2 所示。

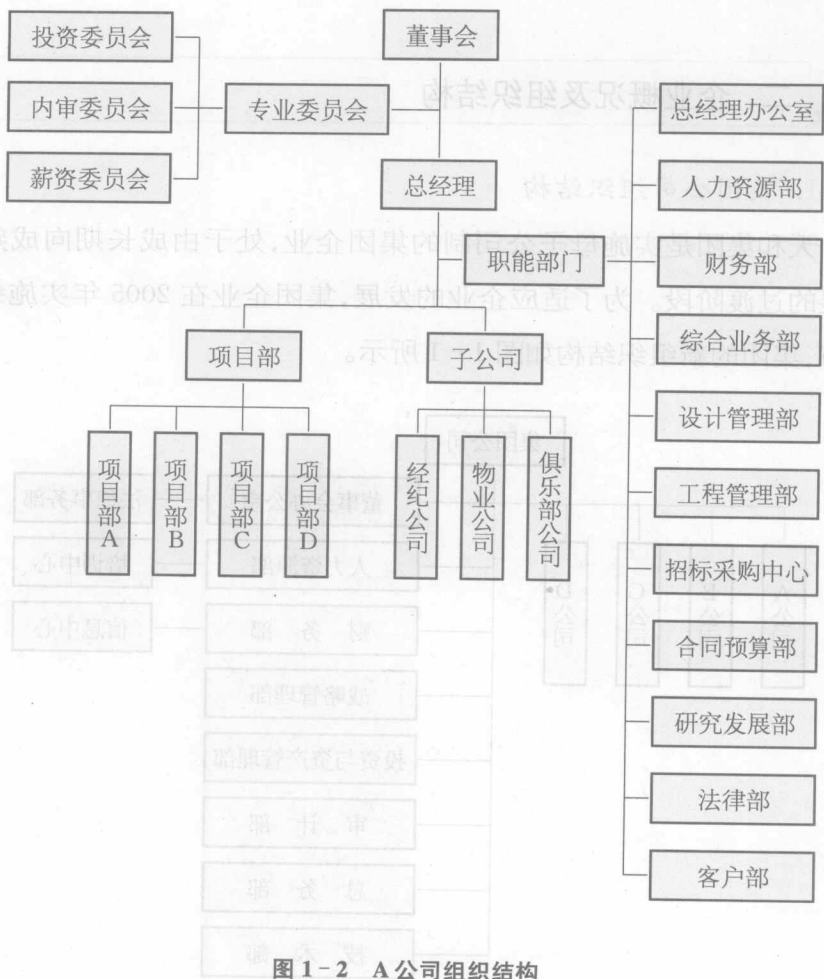


图 1-2 A 公司组织结构

(2) B 公司。

B 公司成立于 1994 年,是一家生产和经营啤酒、饮料的中外合资企业。总部设于中国北京。其股东是天和集团和全球第二大啤酒集团。目前,公司旗下拥有 30 多个区域品牌,在中国众多的市场中处于区域优势。2006 年,公司啤酒销售量超过 500 万千升,不但突破了单品销量第一,并且公司总销量一举超越国内其他啤酒企业,成为中国销量最大的啤酒企业。B 公司处于成熟期,其组织结构如图 1-3 所示。

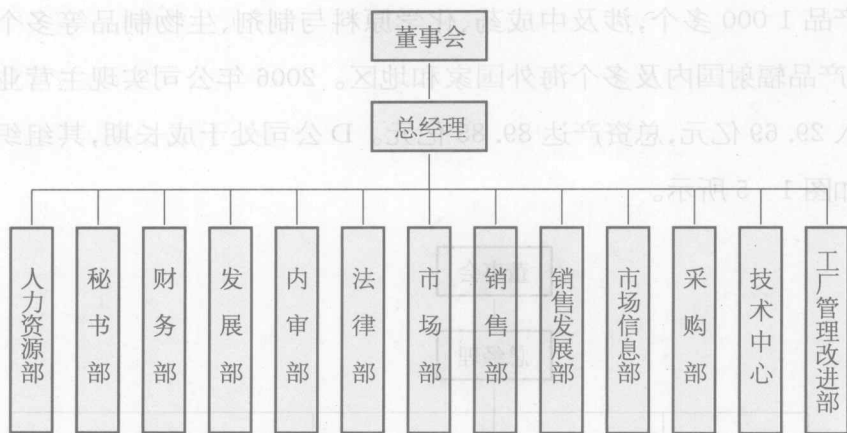


图 1-3 B 公司组织结构

(3) C 公司。

C 公司于 2001 年成立,是以集团名义所投资项目的一级利润中心,直接肩负着以集团名义投资资产的保值与增值任务,所管理投资项目涉及房地产、酒店、金融保险、电信、基础设施等领域。C 公司处于初创期,组织结构如图 1-4 所示。

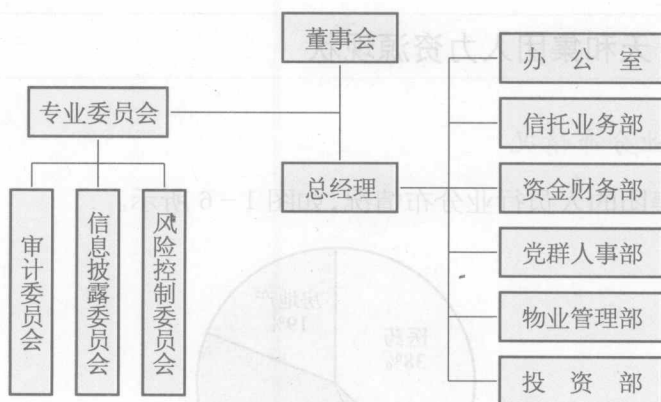


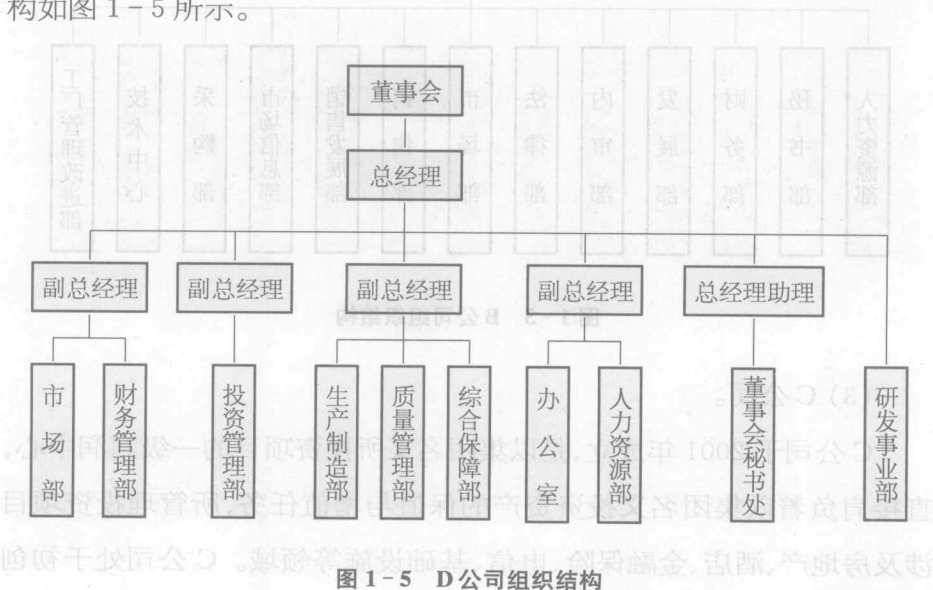
图 1-4 C 公司组织结构

(4) D 公司。

D 公司主要从事医药产品的研发、生产、销售及相关的健康服务,现



有产品 1 000 多个,涉及中成药、化学原料与制剂、生物制品等多个领域,产品辐射国内及多个海外国家和地区。2006 年公司实现主营业务收入 29.69 亿元,总资产达 89.85 亿元。D 公司处于成长期,其组织结构如图 1-5 所示。



三、天和集团人力资源现状

1. 行业分布情况

天和集团的人员行业分布情况,如图 1-6 所示。

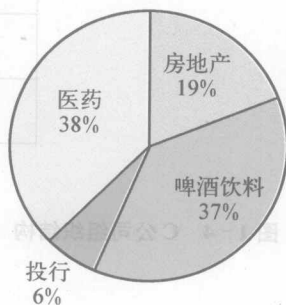


图 1-6 天和集团人员行业分布

2. 地区分布情况

天和集团的人员地区分布情况,如图 1-7 所示。

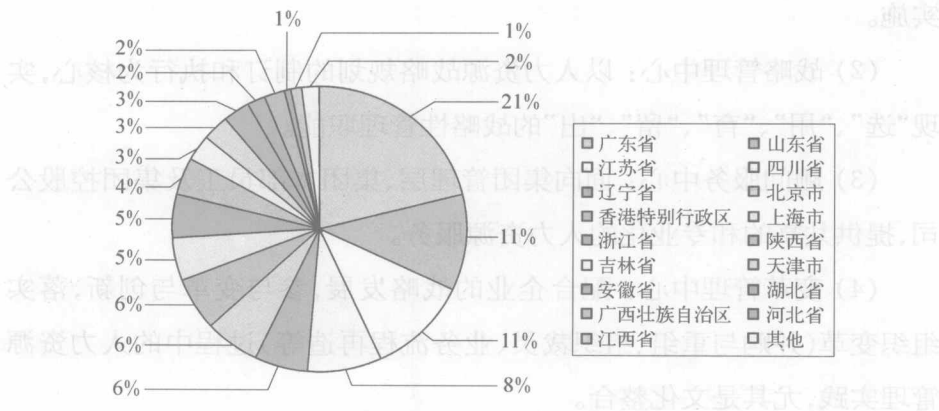


图 1-7 天和集团人员地区分布

3. 员工服务年限情况

天和集团的人员服务年限情况,如图 1-8 所示。

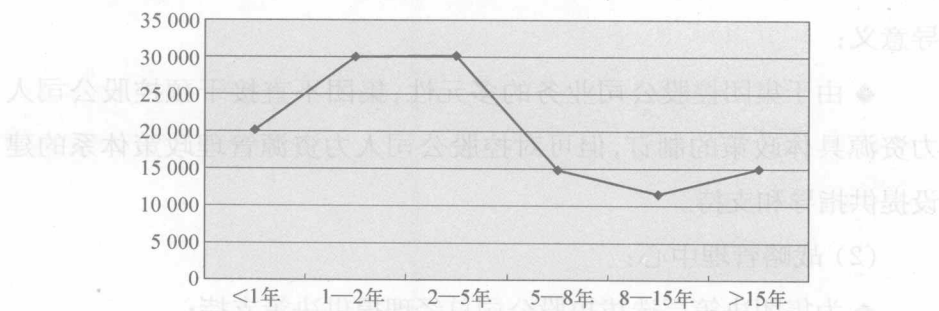


图 1-8 天和集团人员服务年限

第二节 人力资源管理概况

一、集团总部人力资源管理

1. 功能定位

根据“集团多元化,利润中心专业化”的定位以及集团的战略发展