

21世纪高等院校财经类专业
实训教材

人力资源管理

实训教程

李 尧 支海宇 主编



东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

21世纪高等院校财经类专业
实训教材

图字01-2009-009-0

主要参考文献

2009.3

(21世纪高等院校财经类专业实训教材)

ISBN 978-7-81125-009-0

人力资源管理

实训教程

李 尧 支海宇 主编

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

大连

© 李 浇 支海宇 2009

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源管理实训教程 / 李浇, 支海宇主编. —大连: 东北财经大学出版社,
2009.3

(21 世纪高等院校财经类专业实训教材)

ISBN 978-7-81122-609-6

I. 人… II. ①李… ②支… III. 劳动力资源-资源管理-高等学校-教材 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 035683 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

总 编 室: (0411) 84710523

营 销 部: (0411) 84710711

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连图腾彩色印刷有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 170mm×240mm 字数: 268 千字 印张: 13 1/4

2009 年 3 月第 1 版 2009 年 3 月第 1 次印刷

责任编辑: 石真珍 责任校对: 尹秀英

封面设计: 张智波 版式设计: 钟福建

ISBN 978-7-81122-609-6

定价: 24.00 元

总 序

20 世纪 90 年代末以来,我国高等教育取得了跨越式的发展,正在由“精英教育”向“大众化教育”转变。在高等教育大众化背景下,培养学生实践能力和创新能力逐步成为各高等院校提高本科教学质量的重要目标。财经类专业作为当前经济社会中最具发展性和最具时代活力的专业之一,本身就具有极强的实践性和应用性特点。随着经济社会形势的发展,大学生就业形势日益严峻,用人单位对财经类专业毕业生的实际操作能力的要求也越来越高。学生不但要有比较坚实的理论功底,更要有较强的实践能力和创新能力。

在财经类应用型人才的培养过程中,实践教学具有不可或缺的作用。高等教育的教学过程主要由理论教学和实践教学两部分组成。理论教学以教师讲授为主,主要任务是传授知识;实践教学包括军训、社会实践、实习、实验、实训、毕业(设计)论文等内容,主要任务在于培养能力与素质。为实现人才培养过程中传授知识、培养能力和提高素质的协调统一,学校在注重理论教学的同时,也必须高度重视实践教学。在理论教学中传授的知识需要在实践教学中验证、消化与巩固,同时,实践教学还发挥着培养学生动手能力,形成专业素养,启发学生创新思维,增强创新意识,提升创新能力的重要作用。可以说,没有高质量的实践教学,培养高素质的财经类应用型人才这一目标就难以实现。

随着大众化教育的推行,高校的学生规模急剧扩大,实习资源日益紧缺,实训作为实践教学的重要组成部分,在培养学生实践能力方面起着越来越重要的作用。与实习相比,实训的地点和形式更为灵活,可以在校内进行,也可以在校外进行,克服了实习过程中实习单位、实习岗位等因素的限制,可以较好地解决目前学生实习难的问题。实训在教师的指导下,按照人才培养规律与目标,通过全真的角色模拟、岗位轮换,让学生亲身体验,从而切实达到提高动手能力和训练职业技能等目的。实训不仅具有巩固学生所学的理论知识,使学生获得实践知识和管理知识,培养学生的实际工作能力,完成实践教学目标的功能,还具有引导学生了解社会、接触实际,增强学生的职业道德意识、团队精神和社会责任感的育人功能。

目前,很多财经类院校已经意识到实训教学的重要性,开始建立实训中心或基地,开设相关实训课程。要真正搞好实训教学,必须遵循实训教学规律,创立一个目的明确、层次分明、系统完整的实训教学体系。作为教学过程中一个不可缺少的重要环节,实训教学有其自身的科学性、系统性和衔接性,与理论教学平行而又相

互协调、相辅相成。为更好地推动实训教学的发展,除了建立良好的实训条件,创造较为逼真的实训情境和环境外,还必须切实可行、可操作性较强的实训教程,并以此为基础逐步形成学生为主体、教师为主导,多层次、系列化、模块化、开放式的实训教学体系。因此,在理论教材的基础上结合社会需求,编写出要求一致、规范统一的实训配套教材成为推动实训教学发展的关键。

为更加有效地开展实训教学,我们组织编写了这套“21世纪高等院校财经类专业实训教材”,具体包括《旅游管理实训教程》、《市场营销实训教程》、《人力资源管理实训教程》、《成本会计实训教程》、《财务管理实训教程》、《审计实训教程》、《电算化会计实训教程》、《国际贸易实务实训教程》、《国际贸易单证实训教程》、《经济法实训教程》等10本,涉及旅游管理、人力资源管理、市场营销、会计学、财务管理、国际经济与国际贸易等专业。本套教材注重实训教学与理论教学的衔接,突出实训教材的实用性、适用性、仿真性、可操作性等特点,适用于高等院校经济管理类专业本科生的实训教学,也可作为相关从业人员的学习、培训用书。

在本系列教材的编写过程中,我们力求精益求精,但由于经验不足、时间有限,教材中难免存在不妥之处,恳请读者给予指正。

在“21世纪高等院校财经类专业实训教材”编审委员会2008年10月,内容涉及《人力资源管理实训教程》、《成本会计实训教程》、《财务管理实训教程》、《审计实训教程》、《电算化会计实训教程》、《国际贸易实务实训教程》、《国际贸易单证实训教程》、《经济法实训教程》等10本,涉及旅游管理、人力资源管理、市场营销、会计学、财务管理、国际经济与国际贸易等专业。本套教材注重实训教学与理论教学的衔接,突出实训教材的实用性、适用性、仿真性、可操作性等特点,适用于高等院校经济管理类专业本科生的实训教学,也可作为相关从业人员的学习、培训用书。

在“21世纪高等院校财经类专业实训教材”编审委员会2008年10月,内容涉及《人力资源管理实训教程》、《成本会计实训教程》、《财务管理实训教程》、《审计实训教程》、《电算化会计实训教程》、《国际贸易实务实训教程》、《国际贸易单证实训教程》、《经济法实训教程》等10本,涉及旅游管理、人力资源管理、市场营销、会计学、财务管理、国际经济与国际贸易等专业。本套教材注重实训教学与理论教学的衔接,突出实训教材的实用性、适用性、仿真性、可操作性等特点,适用于高等院校经济管理类专业本科生的实训教学,也可作为相关从业人员的学习、培训用书。

前 言

人力资源管理课程具有基础性、重要性、实用性等特点,是高等院校管理类和
经济类本科生的专业基础课或专业核心课。近年来,社会对人力资源管理专业人员
的需求猛增,但高校在培养人才方面存在理论教学与实际应用相脱节的现象,毕业
生无法满足用人单位对应用型人才的需求,而加强实训教学正是本书编写的初衷。

本书是为培养应用型人力资源管理专业本科生而编写的实训教材,以编者的实
践教学经验为基础,从人力资源管理专业的培养目标出发,以深化人力资源管理理
论、培养学生的职业能力和综合素质为目标,以技能训练为主线。全书共有九个实
训模块,涵盖了人力资源管理职业岗位需要掌握的主要实践技能,每一模块的内容
包括实训目的、理论知识点、实训条件、实训内容与要求、实训组织方法与步骤、
实训考核方法、实训拓展与提高等几项内容。在具体应用中,教师可根据课时需要,
挑选一些模块进行实践操作,增加学生的实际操作能力和理解能力。本书主要适用
于人力资源管理专业及相关专业的实践教学,企业及相关管理部门的在岗或者岗前培训,
也可供对人力资源管理感兴趣的人员自学,或作为人力资源管理人员熟悉行业基础
实践的补充读物。

本书的编写人员都是从事人力资源管理教学工作的教师,而且大多具有人力资
源管理的实践工作经验,具体分工为:王诺斯负责编写模块一、模块六,程萍负责
编写模块二,李浇负责编写模块三、模块四,支海宇负责编写模块五、模块八,袁
雪妃负责编写模块七、模块九,最后由李浇和支海宇负责定稿和总纂。

在本书的编写过程中,作者参考和引用了大量文献资料,在此表示诚挚的谢意!
由于时间仓促,水平有限,书中难免有不足之处,恳请读者批评指正。

编 者
2009年1月

目 录

模块一 人力资源规划	1
实训一 人力资源需求分析与预测	1
实训二 人力资源供给分析与预测	7
实训三 人力资源综合平衡分析	12
实训四 人力资源规划的编写	17
模块二 工作分析	30
实训一 组织结构设计	30
实训二 撰写工作分析实施方案	38
实训三 工作分析的方法选择	45
实训四 编制职位说明书	54
模块三 人力资源获取前的准备	60
实训一 编制招聘计划	60
实训二 制作招聘广告	66
实训三 选择招聘广告的发布渠道	72
模块四 人员甄选和录用	77
实训一 筛选简历	77
实训二 面试	86
实训三 录用	94
模块五 人力资源培训	104
实训一 培训会务管理	104
实训二 人力资源培训方法——角色扮演法	110
实训三 人力资源培训方法——游戏法	114
实训四 培训需求分析	116
模块六 职业生涯管理	127
实训一 职业倾向测评	127
实训二 个人职业生涯规划	135
实训三 组织职业生涯管理	142
模块七 劳动力流动管理	150
实训一 员工离职管理	150

实训二 企业员工内部流动管理	156
模块八 绩效与薪酬管理	161
实训一 绩效考核方案的制订	161
实训二 绩效反馈面谈	165
实训三 薪酬方案设计	171
模块九 劳动关系管理	181
实训一 劳动关系的建立	181
实训二 劳动合同的订立	186
实训三 劳动合同的中止、变更、解除、续订与终止	197
主要参考文献	203
附录一 劳动合同法全文	204
附录二 劳动合同法实施条例全文	205
附录三 劳动争议调解仲裁法全文	206
附录四 劳动合同法实施条例全文	207
附录五 劳动合同法全文	208
附录六 劳动合同法实施条例全文	209
附录七 劳动合同法全文	210
附录八 劳动合同法实施条例全文	211
附录九 劳动合同法全文	212
附录十 劳动合同法实施条例全文	213
附录十一 劳动合同法全文	214
附录十二 劳动合同法实施条例全文	215
附录十三 劳动合同法全文	216
附录十四 劳动合同法实施条例全文	217
附录十五 劳动合同法全文	218
附录十六 劳动合同法实施条例全文	219
附录十七 劳动合同法全文	220
附录十八 劳动合同法实施条例全文	221
附录十九 劳动合同法全文	222
附录二十 劳动合同法实施条例全文	223
附录二十一 劳动合同法全文	224
附录二十二 劳动合同法实施条例全文	225
附录二十三 劳动合同法全文	226
附录二十四 劳动合同法实施条例全文	227
附录二十五 劳动合同法全文	228
附录二十六 劳动合同法实施条例全文	229
附录二十七 劳动合同法全文	230
附录二十八 劳动合同法实施条例全文	231
附录二十九 劳动合同法全文	232
附录三十 劳动合同法实施条例全文	233
附录三十一 劳动合同法全文	234
附录三十二 劳动合同法实施条例全文	235
附录三十三 劳动合同法全文	236
附录三十四 劳动合同法实施条例全文	237
附录三十五 劳动合同法全文	238
附录三十六 劳动合同法实施条例全文	239
附录三十七 劳动合同法全文	240
附录三十八 劳动合同法实施条例全文	241
附录三十九 劳动合同法全文	242
附录四十 劳动合同法实施条例全文	243
附录四十一 劳动合同法全文	244
附录四十二 劳动合同法实施条例全文	245
附录四十三 劳动合同法全文	246
附录四十四 劳动合同法实施条例全文	247
附录四十五 劳动合同法全文	248
附录四十六 劳动合同法实施条例全文	249
附录四十七 劳动合同法全文	250
附录四十八 劳动合同法实施条例全文	251
附录四十九 劳动合同法全文	252
附录五十 劳动合同法实施条例全文	253
附录五十一 劳动合同法全文	254
附录五十二 劳动合同法实施条例全文	255
附录五十三 劳动合同法全文	256
附录五十四 劳动合同法实施条例全文	257
附录五十五 劳动合同法全文	258
附录五十六 劳动合同法实施条例全文	259
附录五十七 劳动合同法全文	260
附录五十八 劳动合同法实施条例全文	261
附录五十九 劳动合同法全文	262
附录六十 劳动合同法实施条例全文	263
附录六十一 劳动合同法全文	264
附录六十二 劳动合同法实施条例全文	265
附录六十三 劳动合同法全文	266
附录六十四 劳动合同法实施条例全文	267
附录六十五 劳动合同法全文	268
附录六十六 劳动合同法实施条例全文	269
附录六十七 劳动合同法全文	270
附录六十八 劳动合同法实施条例全文	271
附录六十九 劳动合同法全文	272
附录七十 劳动合同法实施条例全文	273
附录七十一 劳动合同法全文	274
附录七十二 劳动合同法实施条例全文	275
附录七十三 劳动合同法全文	276
附录七十四 劳动合同法实施条例全文	277
附录七十五 劳动合同法全文	278
附录七十六 劳动合同法实施条例全文	279
附录七十七 劳动合同法全文	280
附录七十八 劳动合同法实施条例全文	281
附录七十九 劳动合同法全文	282
附录八十 劳动合同法实施条例全文	283
附录八十一 劳动合同法全文	284
附录八十二 劳动合同法实施条例全文	285
附录八十三 劳动合同法全文	286
附录八十四 劳动合同法实施条例全文	287
附录八十五 劳动合同法全文	288
附录八十六 劳动合同法实施条例全文	289
附录八十七 劳动合同法全文	290
附录八十八 劳动合同法实施条例全文	291
附录八十九 劳动合同法全文	292
附录九十 劳动合同法实施条例全文	293
附录九十一 劳动合同法全文	294
附录九十二 劳动合同法实施条例全文	295
附录九十三 劳动合同法全文	296
附录九十四 劳动合同法实施条例全文	297
附录九十五 劳动合同法全文	298
附录九十六 劳动合同法实施条例全文	299
附录九十七 劳动合同法全文	300
附录九十八 劳动合同法实施条例全文	301
附录九十九 劳动合同法全文	302
附录一百 劳动合同法实施条例全文	303

模块一 人力资源规划

实训一 人力资源需求分析与预测

一、实训目的

通过本次实训，进一步明确人力资源需求预测的概念和内容，了解影响人力资源需求的主要因素，掌握人力资源需求预测的程序和方法，能够初步完成人力资源需求分析与预测工作。

二、理论知识点

（一）人力资源需求预测的概念

人力资源需求预测是指以组织的战略目标、发展规划和工作任务为出发点，综合考虑各种因素的影响，对组织未来人力资源需求的数量、质量及时间等进行估计的活动。

（二）影响人力资源需求的主要因素

1. 组织规模的变化

组织规模的变化主要来自两个方面：一是在原有业务范围内扩大或缩小规模；二是增加新业务或放弃旧业务。这两方面的变化都会对人力资源需求的数量和结构产生影响。一般地说，扩大组织规模和开展新业务会增加对人力资源的需求，缩小组织规模或放弃某项业务会减少对人力资源的需求。

2. 技术、设备条件的变化

组织技术水平的提高，设备的更新换代，会直接影响组织对人力资源的需求。技术水平越高、设备的自动化程度越强，对人员的需求就越少，二者呈反比关系。

3. 组织经营方向的变化

组织经营方向的变化，经常会对人力资源需求的数量和结构产生影响。例如，施工企业转为房地产开发企业，会解雇大量建筑技工，增加营销策划人员。

4. 劳动力成本趋势

组织所在地区的劳动力价格成本也影响着组织的人力资源需求,当劳动力价格呈上升趋势的时候,组织一般会考虑减少对人力资源的需求,而劳动力价格呈下降趋势的时候,可能增加对人力资源的需求。

5. 员工培训

当内部员工参加培训,特别是脱产培训的时候,组织一般会增加人员需求,这种情况常见于新建企业。

6. 人员稳定性

当组织的离职率很高的情况下,需要补充人力资源。特别常见于餐饮业等服务业中。

7. 外部因素

影响组织人力资源需求的外部因素有政治经济环境、技术环境、竞争对手等。政治经济环境的变化会影响组织的经营和发展状况,从而影响人力资源需求;技术环境的变化会影响组织技术、设备的更新换代,间接影响组织的人力资源需求;竞争对手之间的人才竞争,会造成组织间的人才交流,流出人才的组织就会产生人力资源需求。

此外,影响人力资源需求的因素还有消费者的购买行为、管理方式变化、行业发展状况、国家产业政策等。

(三) 人力资源需求预测方法

1. 经验预测法

经验预测法是利用现有的情报、资料,根据以往的经验来推测未来组织的人员需求。它是人力资源预测中最简单的方法,比较适合较稳定的小型组织。不同的管理者的预测可能有所偏差,可以通过多人综合预测或查阅历史记录等方法提高预测的准确度。要注意的是,经验预测法只适合于一定时期内组织的发展状况没有发生方向性变化的情况,对于新的职务或者工作方式发生了很大变化的职务,不适合使用经验预测法。

2. 现状规划法

现状规划法假定当前的职务设置和人员配置是恰当的,并且没有职务空缺,所以不存在人员总数的扩充。组织对人员的需求完全取决于人员的退休、离职等情况的发生。所以,人力资源预测就相当于对人员退休、离职等情况的预测。人员的退休是可以准确预测的。人员的离职包括人员的辞职、辞退、重病(无法工作)等情况,所以离职是无法准确预测的。通过对历史资料的统计和分析,可以更为准确地预测离职的人数。现状规划法适合于中、短期的人力资源预测。

3. 德尔菲(Delphi)法

德尔菲法,又称专家规定程序调查法。该方法主要是由调查者拟定调查表,按照既定程序,以函件的方式分别向专家组成员进行征询,而专家组成员又以匿名的方式(函件)提交意见。经过几次反复征询和反馈,专家组成员的意见逐步趋于集

中,最后获得具有很高准确率的集体判断结果。它适合于技术型企业的长期人力资源预测。为了增加预测的可信度,可以采取二次讨论法。在第一次讨论中,各专家独立拿出自己对技术发展的预测方案,管理人员将这些方案进行整理,编写成企业的技术发展方案。第二次讨论主要是根据组织的技术发展方案来进行人力资源预测。

4. 模型法

模型法首先根据组织自身和同行业其他组织的相关历史数据,通过数据分析建立起数学模型,根据模型去确定销售额增长率和人员数量增长率之间的关系,这样就可以通过组织计划的销售增长率来预测人员增长数量。模型法适合于大、中型企业的长期或中期人力资源预测,主要包括以下几种方法:

(1) 工作负荷法,又叫比率分析法。它的考察对象是组织目标和实现目标所需人力资源数量间的关系,考虑的是每个人的工作负荷和组织目标间的比率。组织的目标一般是指生产量或者销售量等容易量化的目标。每个人的工作负荷则是指他在某一特定的工作时间内的工作量。预测未来一段时间里组织要达到的目标,如要完成的产量或销售量,再根据这一目标折算出工作量,结合每个人的工作负荷就可以确定出组织未来所需的人员数量。

(2) 趋势预测法。它是对组织在过去五年或者更长时间中的员工雇用变化情况进行分析,然后以此为依据来预测组织未来人员需求的方法。这种方法既可以对组织进行整体预测,也可以对组织的各个部门进行结构性预测。趋势预测法的典型步骤为:首先,选择相关变量,这个变量直接影响到组织对人力资源的需求,如销售额、生产率等。其次,分析相关变量与人力资源需求的关系,形成一种劳动生产率指标,如生产量/人时等。再次,计算生产率指标,根据以往5年或5年以上的生产率指标值,求出平均值。最后,用相关变量除以生产率平均值得出所需人数。

趋势预测法对初步预测很有价值,但它有很大的局限性,因为组织人力资源需求不可能只受单个因素的影响,比如组织改善管理效率后可能减少对员工的需求,组织的成本预算会使人力资源需求受到限制。在使用趋势预测法时,一定要注意下列前提条件:假定组织比较稳定,如组织生产技术不变,单位产品的人工成本大致保持不变,这样才可以根据产量来预测员工需求量。趋势预测法一般只适合中期预测。

5. 定员法

定员法适用于大型企业和历史久远的传统企业。由于企业的技术更新比较缓慢,企业发展思路非常稳定,所以职务和人员编制也相对确定。这类企业可以根据企业人力资源现状来预测未来的人力资源状况。在实际应用中,定员法有设备定员法、岗位定员法、比例定员法和效率定员法等几种方式。

6. 自下而上法

顾名思义,自下而上法就是从企业组织结构的底层开始逐步进行预测的方法。具体方法是,先确定企业组织结构中最底层的人员预测,然后将各个部门的预测层层向上汇总,最后得出企业人力资源总体预测。由于位于组织结构最底层的员工很

难把握企业的发展战略和经营规划等,所以他们无法进行中长期的人力资源预测。这种方法适用于短期人力资源预测。

(四) 人力资源需求预测的典型步骤

人力资源需求预测分为现实人力资源需求分析、未来人力资源需求预测和未来人力资源流失预测三部分。具体步骤如下:

- (1) 根据职务分析的结果,确定职务编制和人员配置;
- (2) 进行人力资源盘点,确定人员的缺编、超编数量及是否符合职务资格要求;
- (3) 将上述统计结论与部门管理者进行讨论,修正统计结论,该统计结论即为现实人力资源需求;
- (4) 根据组织发展规划,确定各部门的工作量;
- (5) 根据工作量的增长情况,确定各部门还需增加的职务及人数,并进行汇总统计,该统计结论即为未来人力资源需求;
- (6) 对预测期内退休的人员进行统计;
- (7) 根据历史数据,对未来可能发生的离职情况进行预测;
- (8) 将第(6)、(7)步的统计和预测结果进行汇总,得出未来人力资源流失预测;
- (9) 将现实人力资源需求、未来人力资源需求和未来人力资源流失预测汇总,得到组织整体的人力资源需求预测。

三、实训所需条件

(一) 实训时间

2 课时/30 人。

(二) 实训地点

多媒体教室。

(三) 实训所需材料

工人本实训需要的背景资料如下:

正兴集团的人力资源需求

正兴集团的前身是一个街办小厂,生产电器开关等用品。由于这几年市场形势大好以及全体员工的勤奋努力,在短短 7 年之内就发展成为覆盖全国市场的电器开关制造商,在华北、华南、东北、西北、西南均设有分公司,并与韩国某企业建立了战略联盟关系,全公司大约有近千人的规模。集团开始的时候从来不订什么计划,缺人了,就去人才市场招聘。日益正规后,开始在每年年初制订计划,包括收入多少,利润多少,产量多少,员工定编人数多少等,人数少了就招聘(一般在年初招聘新员工),人数超编了就要求减人。可是,因为一年中不时有人升职、平调、降职、辞职,年初又有编制限制不能多招,而且人力资源部也不知道应当招多少人或者招什么样的人,结果人力资源经理一年到头地往人才市场跑。近来,由于生产经理带领手下技术团队跳槽,7 名高级技术工人退休,又有 15

名技术骨干被派到韩国去培训,生产线面临陷入瘫痪的危险,随时都有停产的可能。集团总经理召开紧急会议,命令人力资源经理3天之内招到合适的人员顶替空缺,恢复生产。人力资源经理两个晚上没睡觉,频繁奔走于全国各地人才市场和面试现场之间,最后勉强招到2名已经退休的高级技术工人,使生产线重新开始运转。人力资源经理刚刚喘口气,地区经理又打电话说自己的公司已经超编了,不能接收前几天分过去的5名大学生,人力资源经理怒气冲冲地说:“是你自己说缺人,我才招来的,现在你又不不要了!”地区经理说:“是啊,我两个月前缺人,你现在才给我,现在早就不缺了。”人力资源经理分辨道:“招人也是需要时间的,我又不是神仙,不能说有就有吧?”

四、实训内容与要求

(一) 实训内容

利用背景资料,对影响组织人力资源需求的主要因素进行分析,并进行初步预测。

(二) 实训要求

1. 要求学生掌握影响组织人力资源需求的主要因素、预测人力资源需求的方法等基本理论,做好实训前的知识准备,如搜集理论依据、相关的书籍、真实案例等。
2. 要求学生运用所学知识,结合背景资料,具体分析组织人力资源需求的相关情况。
3. 要求学生针对分析结论,选择适当的方法对背景资料中组织的人力资源需求进行初步预测。
4. 要求教师在实训过程中做好组织工作,给予必要的、合理的指导,使学生加深对理论知识的理解,提高实际分析、操作的能力。

五、实训组织方法与步骤

第一步,将学生划分成若干小组,4~6人为一组。

第二步,每组学生根据课前准备的背景资料和相关理论书籍,结合正兴集团的人力资源管理现状,列出影响正兴集团人力资源需求的具体因素及其特点。有可能的话,可深入到相关企业人力资源部门进行访问调查。

第三步,每组学生根据分析的结果,确定采用哪几种方法对正兴集团的人力资源需求进行预测。

第四步,调动学生积极思考和发言,让每组学生进行充分的分析和讨论,并在小组内部形成统一的结论,由小组的代表在全班发表看法。

第五步,教师对各种观点进行分析、归纳和总结提炼,提出指导意见,帮助学生完善自己的结论。

第六步,每个小组根据讨论的结果编写实训报告。

六、实训考核方法

(一) 成绩划分

实训成绩按优秀、良好、中等、及格和不及格五个等级评定。

(二) 评定标准

1. 是否理解人力资源规划的内涵和重要意义。
2. 是否掌握影响人力资源需求的主要因素。
3. 是否掌握人力资源需求预测方法和程序,能否完成人力资源需求分析与预测工作。

4. 能否结合案例提出自己的观点,列出影响企业人力资源需求的主要因素并进行分析。

5. 是否记录了完整的实训内容,做到文字简练、准确,叙述通畅、清晰。

6. 课堂模拟、讨论、分析占总成绩的60%,实训报告占总成绩的40%。

七、实训拓展与提高

某企业生产部门人力资源需求调查问卷

1. 招聘(岗位增编)需求:

(1) 拟招聘岗位:

岗位名称①_____ 岗位名称②_____ 岗位名称③_____

岗位名称④_____ 岗位名称⑤_____ 岗位名称⑥_____

(2) 招聘理由:

(3) 拟招聘岗位任职条件:

(4) 拟招聘人数:

2. 人员(岗位)调整:

(1) 部门现有人员情况:

人员数量:

(2) 是否有调整?

(3) 人员、岗位需调整情况:

(4) 有无不再继续留用的人员(岗位)?

姓名①: _____ 岗位名称①: _____

姓名②: _____ 岗位名称②: _____

姓名③: _____ 岗位名称③: _____

请说明原因(情况): _____

3. 您对该部门岗位设置与人员编制有何建议? _____

实训二 人力资源供给分析与预测

一、实训目的

通过本次实训,进一步明确人力资源供给预测的概念和内容,了解影响人力资源供给的主要因素,掌握人力资源供给预测的程序和方法,能够初步完成人力资源供给分析与预测工作。

二、理论知识点

(一) 人力资源供给预测的概念

人力资源供给预测是以组织的战略目标、发展规划和工作任务为出发点,预测在某一未来时期,组织内部所能供应的(或经由培训可补充的)及外部劳动力市场所能提供的一定数量、质量和结构的人员,以满足组织为实现目标而产生的人员需求。从供给来源看,人力资源供给分为外部供给和内部供给两个方面。外部供给预测是指研究外部劳动力市场对组织的员工供给。内部供给预测是指在考察组织内部人力资源开发和使用状况的基础上,对未来组织内人力资源供给的预测。外部供给在大多数情况下不为组织所了解或掌握,因而多通过对本地劳动力市场、组织雇佣条件和竞争对手的策略分析来进行预测。因而,供给预测的研究主要集中于组织内部人力资源的供给。

(二) 影响人力资源供给的主要因素

1. 影响组织人力资源内部供给的因素

(1) 组织员工的自然减员,如退休、伤残、死亡等。

(2) 组织员工的内部流动,如晋升、降职、调转等。

(3) 组织员工的外部流动,如跳槽、辞职、解聘等。

2. 影响组织人力资源外部供给的因素

(1) 人口因素:包括人口密度和人口结构。

(2) 经济与教育因素: 本地区经济发展水平决定了该地区对外部劳动力的吸引能力; 本地区的教育水平直接影响劳动力供给的质量。

(3) 劳动力市场状况: 本地和外地劳动力市场价格; 当地的就业水平、就业观念等。

(4) 科技发展水平: 办公自动化的普及; 人们科技素质的普遍提高; 科技发展造成服务业人力资源供给增加等。

(5) 组织自身情况: 组织的薪酬水平、福利条件、知名度、社会形象、发展前景以及对员工职业生涯的规划等。

(6) 组织所在地的情况: 所在地的知名度、对人的吸引力, 交通情况、居住情况等。

(7) 政府的法律法规: 一般来说, 本地政府都会从保护本地劳动力的就业机会出发, 颁布一些诸如员工安全保护法规、用工户口限制、严禁使用童工等的法律法规。

(三) 人力资源供给预测方法

1. 人力资源盘点法

人力资源盘点法是对组织内现有人力资源质量、数量、结构和在各职位上的分布状态进行核查, 以便确切掌握人力拥有量。在组织规模不大时, 核查是相当容易的。若组织规模较大, 组织结构复杂, 应建立人力资源信息系统进行人员核查。这种方法是静态的, 不能反映人力拥有量未来的变化, 因而多用于短期人力拥有量的预测。

2. 替换单法

替换单法是在对组织人力资源进行调查和对现有员工能力及潜力进行评估的基础上, 指出公司每一个职位的内部供应源状况。具体而言, 该方法是根据现有人员分布状况及绩效评估的资料, 在未来人员分布理想和流失率已知的条件下, 对各个职位尤其是管理阶层的继任计划预先进行安排, 并且记录各职位的接班人预计可以晋升的时间, 作为预测内部人力资源供给的参考, 由待补充职位空缺所要求的晋升量和人员补充量即可知道人力资源供给量。替换单法的具体步骤如下:

- (1) 确定某个需要预测内部供给的具体岗位;
- (2) 分析这个岗位的晋升者来源;
- (3) 根据这些人员的能力素质和绩效评估其可得到提升的时间;
- (4) 分析这些人员的可能流动率;
- (5) 计算该岗位的内部供给。

3. 人员接替图法

人员接替图用于确认特定职位的内部候选人, 但其涉及的面更大, 对各职位之间的关系也描述得更具体。建立人员接替图的关键, 是根据职务之间的信息, 明确不同职位对员工的具体要求, 然后确定一位或几位较易达到这一职位要求的候选人, 或者确定哪位员工具有潜力, 经过培训后可以胜任这一工作, 然后把各职位的候补

人员情况与企业员工的流动情况综合起来考虑,控制好员工流动方式与不同职位人员接替方式之间的关系,对企业人力资源进行动态管理。对于企业中各职位员工的预测,可以使用下面的公式确定:

内部供给量=现有员工数量-流出总量+流入总量

流出总量=辞职数+降职数+退休数+晋升数

流入总量=晋升进入数+外部招聘数+降职进入数

4. 马尔科夫(Markov)预测法

马尔科夫预测法也称转换矩阵法,是一种内部人力资源供给的统计预测方法,用来预测具有相等时间间隔(一般为一年)的时刻点上各类人员的分布状况。它根据组织以往各类人员的流动比率推断未来各类人员数量的分布。该方法的前提是:组织内部人员的转移是有规律的,其转移率也有一定的规律。马尔科夫法的关键是确定转移率。它不仅可以处理员工类别简单的组织中的人力资源供给预测问题,也可以解决员工类别复杂的大型组织中的内部人力资源供给预测问题。如果组织的职位类别特别多,可以通过建立人员变动矩阵,根据企业现有的人力资源状况预测组织未来的人力资源供给状况。显然,转换矩阵中的概率与预测期的实际情况可能有差距,因此在实际应用中,一般采取弹性化方法进行调节,即估计出多个概率矩阵,得出多种预测结果,然后对不同的预测结果进行综合分析,寻找较合理的结果。

(四) 人力资源供给预测的典型步骤

人力资源供给预测分为内部供给预测和外部供给预测两部分,具体步骤如下:

(1) 进行人力资源盘点,了解组织员工现状。

(2) 分析组织的职务调整政策和历史员工调整数据,统计出员工调整的比例。

(3) 向各部门的人事决策人了解可能出现的人事调整情况。

(4) 将(2)、(3)的情况汇总,得出组织内部人力资源供给预测。

(5) 分析影响外部人力资源供给的地域性因素,包括:①组织所在地的人力资源整体现状;②组织所在地有效人力资源的供求现状;③组织所在地对人才的吸引程度;④组织薪酬对当地人才的吸引程度;⑤组织能够提供的各种福利对当地人才的吸引程度;⑥组织本身对人才的吸引程度。

(6) 分析影响外部人力资源供给的全国性因素,包括:①全国相关专业的大学生毕业人数及分配情况;②国家在就业方面的法规和政策;③该行业全国范围的人才供需状况;④全国范围从业人员的薪酬水平和差异。

(7) 根据第(5)、(6)步的分析,得出组织外部人力资源供给预测。

(8) 将组织内部人力资源供给预测和外部人力资源供给预测汇总,得出组织整体的人力资源供给预测。

三、实训所需条件

(一) 实训时间

2 课时/30 人。