

北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

F241
L233.1

享教育“十一五”国家级规划教材



全国高职高专工商管理专业规划教材

F241
L233.1

人力资源管理基础技能实训

RENLI ZIYUAN GUANLI
JICHU JINENG SHIXUN

李琦◎主编
李宝莹◎副主编



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理基础技能实训/李琦编. —北京:北京大学出版社,2007.2

(21世纪全国高职高专工商管理专业规划教材)

ISBN 978-7-301-11636-4

I. 人… II. 李… III. 劳动力资源-资源管理-决策支持系统-高等学校:技术学校-教材 IV. F241-39

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第020164号

书 名: 人力资源管理基础技能实训

著作责任者: 李 琦 主编

责任编辑: 张迎新

标准书号: ISBN 978-7-301-11636-4/F·1554

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路205号 100871

网 址: <http://www.pup.cn> 电子邮箱: em@pup.pku.edu.cn

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

出版部 62754962

印 刷 者: 北京飞达印刷有限责任公司

经 销 者: 新华书店

730毫米×980毫米 16开本 18.25印张 278千字

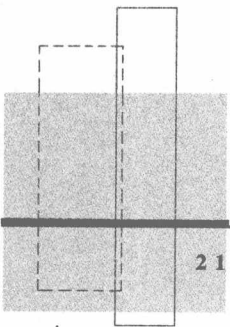
2007年2月第1版 2007年2月第1次印刷

定 价: 26.00元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

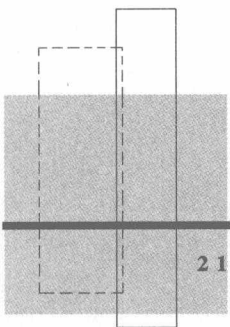
举报电话:010-62752024 电子邮箱:fd@pup.pku.edu.cn



内容简介

21 世纪全国高职高专工商管理专业规划教材

本书是人力资源管理专业学生或人力资源管理从业人员的实训教材,全书创造性地概括了从事人力资源管理工作所需的八种基础技能,在巩固理论知识的基础上,提高受训对象的实际操作能力及综合素质,并为分工更细的人力资源管理岗位专业技能实训作好准备。本书收集整理了大量来自组织管理和实训教学实践的案例,把技能练习与课堂组织结合,既提供了训练内容,又提供了课堂组织模式,能够有效地对实训对象进行管理和成绩评定。



作者简介

内容简介

21 世纪全国高职高专工商管理专业规划教材 全套 12 册

李琦,男,1975 年出生,山西代县人,北京劳动保障职业学院劳动经济管理系主任,经济学博士,兼任北京市劳动学会副秘书长,主要研究方向为人力资本产权、企业人力资源管理与开发等,主编国家级教材两部,主持或参与省市级等各级课题研究七项,在《中国人力资源开发》、《宏观经济管理》、《中国改革》等刊物上公开发表学术论文四十余篇,另外还担任多家企业管理顾问,主持设计多项企事业单位管理咨询方案。

前言

21 世纪全国高职高专工商管理专业规划教材

随着许多组织对其人力资源重视程度的提高,人力资源管理在组织中也变得越来越重要,与市场需求相适应,很多高校纷纷开设了各个层次的人力资源管理专业。目前市场上各层次的人力资源管理理论教材相对较为丰富,而对于本科及专科层次的教学来说,实训教材相对匮乏,尤其是职业教育对实训课程提出了更高的要求,教材建设明显落后。在仅有的一些人力资源管理专业实训教材中,基本都是按照岗位(或职位)的体例去编写的,并且在教学中收到了很好的效果。但对于组织的人力资源管理实践来说,这些实训教材忽略了一个很重要的问题,即组织中除了常设的招聘、薪酬、考核、培训及员工关系等岗位外,还有一些基于人力资源部门的重要工作,也涉及这些岗位上的所有人员,而且也应成为该专业毕业生必须具备的专业技能,这些技能的基础知识有的在人力资源管理理论课中涉及,例如“组织分析”、“工作分析”、“工作设计”、“工作评价”等,有些技能则没有提及,例如“团队建设”、“满意度体系”、“员工手册”、“流程分析”等,这些构成了人力资源部每一个岗位上工作人员的“基本功”,按岗位或职位的实训却无法涉及。

总的来说,本书有以下几个特点:

1. 新颖性。本书开创性地从组织人力资源部门工作的角度出发设计实训内容,也可以说是人力资源管理日常工作的“支持系统”,有助于该专业毕业生更深刻和更全面地理解人力资源管理工作。

2. 内在逻辑性强。本书各单元之间存在相互的内在联系,全书八个单元构成一个有机的实训整体。

3. 便于教学使用。本书提供了有效的课堂组织模式,从第一单元组建团队实训后,在每一单元后都有实训成绩管理,最后的附录中有实训成绩汇总,方便了实训学生成绩的评定。

4. 适用范围广。本书也可成为所有管理类专业的公共实训课教材,对于提高毕业生的职业适应能力和熟悉社会组织的实际情况有很大帮助。另外,本书提供了大量来自各种社会组织实际管理的资料,具有完全的真实性,除学校教学外,也可成为组织内部基础管理技能的培训手册。

本书编写的具体分工情况为:李琦(北京劳动保障职业学院劳动经济管理系主任,经济学博士)负责第一、二、三、六、八单元的编写,李宝莹(北京劳动保障职业学院副教授)负责第四、七单元的编写,李冰(北京劳动保障职业学院讲师)负责第五单元的编写,全书由李琦统稿。

本书在申请立项和编写过程中得到了北京劳动保障职业学院的相关领导和北京大学出版社的相关领导及张静波、张迎新等编辑的大力支持,在此一并表示感谢。由于水平所限,难免有疏漏之处,恳请各位读者批评指正。

编者电子邮箱:richy05802003@yahoo.com.cn。

编 者

2007年1月

目 录

21 世纪全国高职高专工商管理专业规划教材

第一单元 组建团队实训	(1)
第一节 团队的基本理论	(2)
第二节 团队实际操作示例	(15)
第三节 操作练习与讲评	(27)
第二单元 员工手册实训	(31)
第一节 员工手册的基本理论	(32)
第二节 员工手册实际操作示例	(38)
第三节 操作练习与讲评	(65)
第三单元 工作满意度调查实训	(68)
第一节 工作满意度调查的基本理论	(69)
第二节 工作满意度调查实际操作示例	(80)
第三节 操作练习与讲评	(100)
第四单元 组织分析实训	(105)
第一节 组织分析的基本理论	(106)
第二节 组织分析实际操作示例	(121)
第三节 操作练习与讲评	(129)
第五单元 流程分析实训	(133)
第一节 流程分析的基本理论	(134)



第二节 流程分析实际操作示例	(153)
第三节 操作练习与讲评	(160)
第六单元 工作分析实训	(163)
第一节 工作分析的基本理论	(164)
第二节 工作分析实际操作示例	(183)
第三节 操作练习与讲评	(203)
第七单元 工作设计实训	(207)
第一节 工作设计的基本理论	(208)
第二节 工作设计实际操作示例	(220)
第三节 操作练习与讲评	(236)
第八单元 工作评价实训	(239)
第一节 工作评价的基本理论	(240)
第二节 工作评价实际操作示例	(253)
第三节 操作练习与讲评	(265)
附录一 人力资源管理基础实训团队积分表	(269)
附录二 常见岗位说明书示例	(270)
附录三 某生产型企业工作评价体系	(275)
主要参考文献	(282)

第一单元 组建团队实训

21 世纪全国高职高专工商管理专业规划教材

而, 将建立团队与团队管理作为人力资源管理的一个关键环节, 中泰村工会分会的成立, 旨在提高企业员工的素质, 增强企业员工的凝聚力, 为企业的发展提供人才保障。同时, 企业也要重视员工的培训, 提高员工的技能水平, 增强企业的竞争力。在企业的发展过程中, 团队的作用越来越重要, 企业要建立一支高素质的团队, 必须从以下几个方面入手: 一是要明确团队的目标, 二是要明确团队成员的职责, 三是要加强团队内部的沟通与协作, 四是要建立科学的考核与激励机制。

团队管理是一个人力资源管理工作者必备的管理技能之一。一个刚刚入职的人, 首先面临的是如何加入并最终真正“融入”一个团队, 这样才能在以后的工作中帮助组织建立各种有效的团队。另外, 人力资源管理的所有职位有一个共同的特点, 即无论是招聘、考核还是培训, 都离不开团队沟通与合作, 因此, 从事人力资源管理工作者乃至各种管理工作, 从学习团队知识、组建团队开始无疑是必要的, 而且学习者通过亲身组建团队并利用团队合作的方式贯穿全部模拟实践课程, 更加有利于学习理论知识与实操技能。

关键理论知识点

- 团队精神
- 团队的内部结构
- 高效团队的创建

必须掌握的操作技能

- 寻找合作对象构建团队
- 团队要素的设计
- 团队合作与个人表达能力

今后发展需提高的理论与技能

- 管理团队的技巧
- 团队之间的竞争与合作

第一节 团队的基本理论

在现代发达的社会分工体系中,一个职业人很难脱离别人独立生存,而且实践证明,团队有利于充分发挥个人才能,因而团队管理是企业提高运行效率的可行方式。因为人是组成团队的重要因素之一,而人也是人力资源管理的主要对象,所以团队管理与人力资源管理之间有密切的内在联系,团队的知识也成为人力资源管理者必备的重要知识之一。

一、什么是团队

(一) 团队和团队精神

1. 团队的定义

团队是在心理上相互认知,在行为上相互作用、相互影响,在利益上相互联系、相互依存,为了达到共同的目标而结合在一起的人群的集合体。

团队由两个或两个以上的人组成,在行为上,团队可以保证全体成员遵守行为规范;在心理上,团队使其成员具有一定的联系且彼此影响。

团队不同于一般的工作群体,其自身的特征可以归结为六个方面^①: (1) “机构”具有不确定性。如果把团队看作是一种“机构”,则它的组建、调整和撤销需要根据组织的实际情况决定,甚至随时会有变更。而由一般群体构成的职能部门则是一个较稳定的机构,其成员的角色很难变化,变化的只是其中的某些人员,正所谓“铁打的营盘流水的兵”。(2) 职责明确。团队对其中的每个成员的工作职责范围划分很明确,并且规定了信息的出口和入口,有严格的工作流程。一般群体则是部门职能很清楚,而每位成员的具体工作往往由部门经理随意安排。(3) 没有明显的等级区别。在团队之中,没

^① 姚裕群主编,《团队建设与管理》,北京:首都经济贸易大学出版社2006年版,第6—7页。

有科层制即等级制,只有“团队协调人”。团队协调人既可以由组织任命,也可以由团队成员选举产生。群体则有部门经理,且部门经理一般很难更换。团队协调人没有命令团队其他成员工作的权力,只是在团队内部发生冲突和团队对外交往时起到调解人的作用。而且,团队协调人在团队中也有自己要完成的本职工作。此外,团队协调人与团队的其他成员关系平等,他并不一定是团队中待遇最高的成员,与其他成员相比,他没有任何额外津贴。(4) 成员都具有决策权。团队中的成员要对自己的岗位负责,因而都拥有一定的决策权,可以直接向组织的决策层反映意见。而在一般群体中,成员则往往听从本部门管理者的工作安排,成员有意见往往只能反映到部门经理那里,很难到达决策层。(5) 信息沟通充分。在团队之中,信息沟通的方向是平行的。而一般群体的信息沟通是依据组织的层级结构,按“自下而上”,再“自上而下”的垂直方向进行。(6) 有利于取得效益。与上一特点相关,在一个组织的团队之中没有内耗,成员们“马不扬鞭自奋蹄”,组织的高层领导人需要直接处理的事情很少,因而能够把精力集中在本组织重要问题的处理和重大决策上。可以说,团队的这种格局与现代组织的扁平化趋势是一致的,非常有利于组织取得效益。

2. 团队精神

团队精神是团队成员为了团队的利益与目标而相互协作、尽心尽力工作的意愿与作风。团队精神主要包含以下三方面的内容:

(1) 强烈的归属感与一体感

这是指在团队与其成员之间的关系中,团队精神表现为团队成员对团队的强烈归属感与一体感。团队成员强烈地感受到自己是团队的一员,并且把自己的前途与团队的命运紧密地联系在一起,愿意为团队的利益与目标竭尽所能。团队成员对团队具有无限的忠诚,绝不允许有损害团队利益的事情发生,并且极具团队荣誉感,常为团队的成功而骄傲,为团队的困境而忧虑。在处理个人利益与团队利益的关系时,团队成员会义无反顾地采取团队利益优先的原则,个人服从团队,坚决维护团队利益。

(2) 协作精神和极强的凝聚力

这是指在团队成员之间的关系上,团队精神表现为成员间的相互协作及共为一体。团队成员彼此把对方都视作“一家人”,都是团队的一分子,他们

相互依存、同舟共济、肝胆相照、荣辱与共。团队成员处理成员之间关系的准则为：一是相互敬重，待人礼貌谦逊；二是相互宽容，容许各自的差异性、独特性的存在，在某个成员有过失时，其他人能见大义容小过；三是彼此信任，待人真诚、守信，不互相猜忌、不互相排挤；四是相互帮助，在工作上互相协作、共同提高，在生活上彼此关怀；五是相互谦让，尤其在利益面前，要有先人后己，成他人之美的礼让风度。团队成员在互动过程中逐渐形成了一系列的行为规范：一方面他们和谐相处，使团队内部充满凝聚力；另一方面他们又彼此促进，相互监督，决不姑息有损团队利益的人和事。无论以何种方式，其终极目标都是为了促成更好的合作，追求团队的整体绩效与和谐。

(3) 主人翁的态度和无私的奉献精神

这是指在团队成员对团队事务的态度上，团队精神表现为团队成员对团队事务的尽心尽力及全方位的投入。一方面，在团队发展过程中及处理团队事务时，要努力争取团队成员的全方位投入，培养成员的责任感，让成员参与管理、共同决策、全力行动，不但让成员发挥其体力，还运用其脑力和心力，以充分调动其积极性、主动性、创造性；另一方面，团队成员自觉地融入团队、严于律己，做事积极主动、认真勤勉、尽心尽职、不遗余力、充满活力热情。

(二) 团队的分类

常见的团队可以分为以下四类。

1. 问题解决型团队

在这种类型的团队里，团队成员往往就如何改进工作程序、方法等问题交换不同看法，并就如何提高产品质量、生产效率和改善工作环境等问题提供建议。在问题解决型团队里，团队的主要责任是通过调查研究、集思广益，理清组织的问题、隐患与机会，拟出策略计划或者执行计划。

团队刚刚盛行时，采用的就是问题解决型。这种团队一般由来自同一部门的5—12个钟点工人组成，他们每周花几个小时聚在一起，讨论如何提高产品质量、生产效率和改善工作环境等问题。20世纪80年代广泛应用的“质量圈”也是这种类型的团队。这种团队虽然能够提供建议和意见，却没有权力付诸行动。

2. 自我管理型团队

自我管理型团队是一种真正独立自主的团队，他们对工作承担全部责

任,不仅探讨问题怎么解决,并且亲自执行解决问题的方案。一般说来,他们的责任范围包括自己订立工作目标、决定工作任务的分配、控制工作节奏、安排工间休息。自己负责在职训练,团队成员充分发挥民主,共同决策,彻底的自我管理型团队甚至可以挑选自己的成员,并让成员相互进行绩效评估。例如,施乐公司、通用汽车公司、百事可乐公司、惠普公司、爱纳人寿保险公司等,都是成功运用这种团队的代表。但是,并非运用这种团队就一定成功,因为,它的成员缺勤率和流动率偏高。

3. 多功能型团队

通常来说,多功能型团队由来自同一等级、不同工作领域的员工组成,他们的合作使组织内或组织与组织之间的员工可相互交换信息,激发出新的观点,解决面临的问题,协调完成复杂的项目。例如,IBM 公司曾经为了开发卓有成效的 360 系统,组织了一个大型的任务攻坚队,攻坚队成员来自于公司的多个部门。任务攻坚队其实就是一个临时性的多功能团队。但是,实行这种团队形式,由于团队成员知识、背景、经历和观点不同,再加上需要处理复杂多样的工作任务,因此,团队成员间要建立起有效的合作需较长时间的磨合。

4. 虚拟型团队

虚拟型团队是一种以虚拟组织形式出现的新型工作组织模式,是一些人由于具有共同理想、共同目标或共同利益,结合在一起所组成的团队,它是随着通信技术的普遍应用应运而生的。虚拟型团队只需通过电话、网络、传真或可视图文来沟通、协调,甚至共同讨论、交换文档,便可以分工完成一份事先拟定好的工作。换句话说,虚拟型团队是在虚拟的工作环境下,由进行实际工作的真实的团队人员所组成的,并能够在虚拟组织的各成员相互协作下提供更好的产品和服务。

二、团队的构成和外部环境

(一) 团队的构成

1. 团队的构成要素

(1) 为共同目标而合作。成员们有着共同的目标,为完成共同目标,成员之间彼此合作,这是构成和维持团队的基本条件。必须是先有目标,后有团队。也正因为有了团队目标的存在,团队中的每个人才都有一个共同的奋斗

目标,自觉地将个人服从团队作为自己行动的准则。因此,如果团队没有目标,也即失去了其存在的价值。

(2) 组成团队的人员。个人是构成团队的细胞,一般来说,两个人以上就能构成团队。团队目标是通过其成员来实现的,因此人员的选择是团队建设与管理中非常重要的部分。

(3) 互助互爱的成员关系。各成员之间互相依赖、互相帮助,成员之间在行为心理上相互作用、相互影响,彼此意识到团队成员之间形成的一种默契和关心。在完成各项工作任务时,他们互相支持,随时给予他人帮助和协作,让每个成员都感受到一种和谐的工作气氛。

(4) 团队计划。包括两层含义,一是由于目标的最终实现需要一系列的行动方案,因此,可以把计划理解成目标的具体工作程序;二是按计划可以保证团队的工作顺利,只有在计划的规范下,团队才会一步步地贴近目标,从而最终实现目标。

(5) 合理的团队分工与职权。团队中的每一个成员都有自己在团队中的角色分配,以正式或非正式的方式行使各自的职权,或领导团队,或支持别人工作。

(6) 归属感与责任心。各成员具有团队意识,在情感上有一种认同感,意识到“我是这一群体中的一员”。个人都发自内心地感到有团队中他人的陪伴是件乐事,彼此心理放松,工作愉快,这赋予了团队极为深刻的意义。每个团队的队员都要自觉热情地共同分担他们在达到共同目标过程中的责任。这也是成为团队成员的首要条件。

2. 团队成员

团队成员要具备两种技能,一是技术性技能,二是人际性技能,但对于不同的团队成员来说,这两种技能的比例是不相同的。

(1) 技术性技能。主要包括两个方面:① 技术技能。技术技能是指完成具体工作的专业技术能力。拥有技术技能是完成任务的基础,没有技术技能,徒有热心和激情是无济于事的。但是要完成较为复杂的任务,如果团队成员仅拥有单一的技能将会困难重重。② 解决问题和决策的技能。团队在行动和发展中必然会遇到各种复杂的问题,有问题就需要团队成员具有解决问题的技能,然后在解决问题的过程中,权衡利弊,把握机会,果断决策。对

大多数团队来说,需要有些人员一开始就具备这些技能,例如团队中的领导,更多的人是在工作中使自己的这种能力逐渐提高并日臻完善的。

(2) 人际性技能。在团队中,人际关系良好与否直接关系到团队的存亡。没有有效的沟通和建设性的冲突,就不可能使团队成员之间形成真正的默契。而有效的沟通和建设性的冲突,又要依靠处理人际关系的技能。人际性技能有四个方面的要求:① 良好的协作关系。作为团队成员,应该建立与其他成员之间的良好协作关系,这是影响团队有效性的一个关键问题;对于任何一级的团队领导而言,他不仅要对各项工作任务和工作活动了如指掌,而且对他们的相互关系也要有深刻的理解,并熟知各相关单位与团队之间的内在联系。② 易于融入团队。首先,个人应把个人的发展与团队的发展紧密联系在一起,自觉地与团队的态度、行为和利益取向等取得一致。其次,在许多问题上与团队达成共识。③ 对团队充满信任。团队成员首先应对团队的发展充满信心。这就要求成员诚实、守信,团队也要对其成员充满信任,它应确信它的成员愿意也能够维护它的利益,并能代表该群体在团队事务中贡献其体力、智力和技能。④ 敢于承担责任。承担责任乃是成员个人对自己和团队作出的承诺,作为一名团队成员必须承担责任。倘若团队成员把参加团队活动、承担团队责任当作一种强加于己的负担,并不把团队任务当作其真正的工作,甚至充满抱怨,那么,团队就不可能具有凝聚力。

3. 团队领导

任何一个团队要有效地运行与发展都必须拥有自己的正式领导。在一个团队中,团队员工的分工与合作、员工技能的开发与利用、团队的冲突与沟通、团队问题的解决、未来发展的决策等等,都需要团队的领导发挥作用。没有领导,就不可能及时有效地解决各种问题。

团队领导人在团队建设和团队运作过程中,身兼球员和教练双重角色,但他们主要是促进团队的健康成长,努力为团队成员创造表现的机会,鼓励团队成员全面发展。团队领导需要遵循以下原则:(1) 把工作责任的归属权转移给那些实际执行者,团队成员中谁是实际的执行者、协调人,谁就拥有最大的权力。(2) 创造一个使团队每个成员都能恪尽职守的环境,共享责任归属权,也就是说,谁掌握全局,谁就负责成败。(3) 指导团队成员开发个人能力,将团队成员的自我期望提升到足以鼓励他们会在今天创造非凡的成就,

甚至会在明天创造出更好业绩的高度。(4) 自我鞭策,加紧学习,并且鼓励团队中的其他人一起求进步。

4. 团队中的角色分配

依据人们在团队中工作性质的不同,可以将团队成员分成以下九种团队角色:

(1) 革新者。革新者富于想象力,喜欢创新和变革,独立性较强,愿意按照自己的工作方式和节奏行事。

(2) 倡导者。倡导者乐意接受并支持新观念。在革新者提出新创意后,他们善于利用并找到资源支持新创意。倡导者的弱点是,他们不一定总是有耐心和控制力使别人追随新创意。

(3) 开发者。开发者有很高的分析技能,尤其是在决策前,他们擅长评估、分析几种不同方案的优劣。

(4) 组织者。组织者喜欢制定操作程序,以使新创意逐步成为现实。他们会设定目标,制订计划,组织人、财、物、信息等资源,创建种种制度,以保证按时完成任务。

(5) 生产者。生产者与组织者相似,他们也关心活动的成果,但他们的主要着眼点在于:必须按时完成任务,保证所有承诺都能兑现。他们注重产品的品质,使产品合乎标准。

(6) 核查者。核查者最关心的是规章制度的建立和贯彻执行。他们善于核查细节,并保证避免出现任何差错。他们希望核查所有的事实和数据,在产品质量的检验上精益求精。

(7) 维护者。维护者对做事的方式有强烈的信念。他们在支持团队内部成员的同时,会积极地保护团队不受外来者的侵害。他们对团队而言非常重要,因为他们能够增强团队的稳定性。

(8) 建议者。建议者是很好的听众,他们愿意在作出决策之前得到更多的信息,而不愿把自己的观点强加于人。因此,他们在鼓励团队作决策之前充分搜集信息而不是匆忙作决策方面,起着非常重要的作用。

(9) 联络者。联络者倾向于了解所有人的看法,他们是协调者、是调查研究者。他们不喜欢行为方式走极端,而是尽力在所有团队成员之间建立合作关系。他们认识到,团队成员可以为提高团队绩效作出各种不同的贡献,尽