

丛书主编 萧鸣政

国家高等教育自学考试

北京大学人力资源管理专业指定教材

人力资源管理 实验

北京大学人力资源开发与管理研究中心 组织编写

萧鸣政 主编



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

丛书主编 萧鸣政

国家高等教育自学考试

北京大学人力资源管理专业指定教材

人力资源管理实验

萧鸣政 主编



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理实验 / 萧鸣政主编. —北京: 北京大学出版社, 2012. 8

(国家高等教育自学考试北京大学人力资源管理专业指定教材)

ISBN 978-7-301-09431-0

I. ①人… II. ①萧… III. ①人力资源管理—高等教育—自学考试—教材
IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 185652 号

书 名: 人力资源管理实验

著作责任者: 萧鸣政 主编

策划编辑: 耿协峰

责任编辑: 徐少燕

标准书号: ISBN 978-7-301-09431-0/C · 0784

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: ss@pup.pku.edu.cn

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 62765016/62753121 出版部 62754962

印 刷 者: 北京大学印刷厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 19.25 印张 303 千字

2012 年 8 月第 1 版 2012 年 9 月第 2 次印刷

定 价: 40.00 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

国家高等教育自学考试

北京大学人力资源管理专业指定教材编辑委员会

丛书主编：萧鸣政

编 委：赵玉凤 李国平 萧鸣政 张一驰

谢晓非 白智立 李 靖 句 华

田 凯 向 勇 陈小平 张相林

刘李豫 金 民 张 满 步星辉

张如国 吴新辉

总 序

在人力资源强国战略的大力推进事业中,我国人力资源管理专门人才十分短缺。据调查显示,很多从事人力资源管理工作的人员都是非人力资源专业的背景,虽然近些年不少高校开设了人力资源管理专业,但是这些毕业生的数量和素质都与市场需求有很大的差距。中国人力资源管理人才队伍的建设,不仅亟须在总体上大力提升,而且要实现三大战略性转变:由再现型人才向开拓创新型人才转化;由内向型人才向外向型、国际通用型人才转化;由单一型人才向复合型人才转化。人力资源管理从业人员不仅要懂得人力资源的专业知识,完成人力资源的实际管理工作,还要不断开发人力资源并且创造价值。

人力资源管理专业的双证模式符合高等教育自学考试的改革方向。高等教育自学考试与行业职业资格认证相结合,即学历证书+职业资格证书的双证模式是近几年高等教育自学考试从学科型向职业型方向改革的一种尝试,是贯彻落实《国务院关于大力推进职业教育改革与发展的决定》(国发[2002]16号)精神的具体体现。

高等教育自学考试具有开放性、灵活性、社会性和权威性的特点。而行业在人才需求、培养目标和方式、专业课程设置和人才使用等方面具有优势,有着丰富的教育资源。北京大学与国内外职业资格证书资格考试相关单位合作开考社会急需的、符合行业特点的学历证书和非学历的职业证书考试,实现教育资源整合,并能充分利用和发挥好这些资源优势,做到学历教育与非学历教育并举,满足了多层次、多样化的社会需求。

北京大学政府管理学院人才与人力资源研究所以及人力资源开

发与管理研究中心,是北京大学专门从事人力资源开发与管理的教学和研究机构,有着国内一流的专家团队和领先的研究成果。自2003年以来,北京大学已经在本科、硕士、博士与MBA/MPA方面培养了大量人力资源管理专业的高级管理人才,还开设了成人教育人力资源本科专业,深受社会与广大考生的欢迎。北京大学作为人力资源管理专业的主考院校,能够提高专业建设能力,保持专业水平。

在人力资源管理专业的双证模式中,专科段和独立本科段与美国IPMA学生级证书对接,专科段获取美国IPMA初级(初级人力资源管理师)证书;独立本科段获取美国IPMA中级(中级人力资源管理师)证书。考生取得美国IPMA学生级证书以后还可以继续考取美国IPMA高级(高级人力资源管理师)证书。

两种证书共十门课程(每种五门),见下表。

序号	课程名称	学分	考核方式	说明
1	人力资源开发	4	笔试	初级证书课程
2	工作分析	4	笔试	初级证书课程
3	人员测评技术	4	笔试	初级证书课程
4	绩效考评技术	6	笔试	初级证书课程
5	劳动关系与争议处理	6	笔试	初级证书课程
6	人力资源战略与规划	5	笔试	中级证书课程
7	工作分析与评价	5	笔试	中级证书课程
8	人员素质测评理论与方法	6	笔试	中级证书课程
9	绩效管理	4	笔试	中级证书课程
10	薪酬管理	6	笔试	中级证书课程

为了节约资源,低碳办事,我们把十门课程的教材合并为七本:

1. 人力资源开发
2. 工作分析与评价
3. 人员素质测评理论与方法
4. 人力资源战略与规划
5. 绩效考评与管理
6. 薪酬管理
7. 劳动关系与争议处理

取得美国国际人力资源管理职业资格认证 IPMA(初级人力资源管理师、中级人力资源管理师)证书单科合格成绩,可以在高等教育自学考试人力资源管理专业(专科、独立本科段)中获得相同课程的学分。

学习通过以上课程的考试以后,可以取得 IPMA 颁发的相关资格证书。如果想取得北京大学自学考试人力资源管理专业毕业证书,还需要继续通过以下人力资源管理专业课程的考试:

1. 人力资源管理(三)(专科)
2. 劳动和社会保障概论(专科)
3. 人力资源管理初级实验(专科)
4. 人力资源管理案例分析(专科)
5. 人力资源开发与管理(本科)
6. 劳动关系与劳动法(本科)
7. 人力资源政策与法规(本科)
8. 人力资源管理高级实验(本科)
9. 人力资源管理毕业论文(本科)

双证书课程与上述九门课程中的教材一部分由北京大学负责,我们把它们合并为本丛书,一共七本:

1. 人力资源开发
2. 人员素质测评理论与方法
3. 工作分析与评价
4. 人力资源管理实践案例分析
5. 人力资源政策与法规
6. 人力资源管理实验
7. 人力资源管理研究案例分析

本丛书由于编写时间匆促、水平有限,错误之处敬请读者批评指正!

丛书主编:萧鸣政

2012年2月29日于北京大学

前 言

人力资源管理是一门与社会现实联系非常紧密的学科之一。人们认为通过自学可以实现对理论知识的掌握,但是难以实现对人力资源管理技术的熟练掌握。实际上,借助计算机模拟技术与模仿学习机制,人力资源管理的一些方法技术,同样可以通过自学方式获得。因此,北京大学把《人力资源管理实验》列入《国家高等教育自学考试北京大学人力资源管理专业指定教材》。

《人力资源管理实验》自学课本,主要在于它的操作性与行为性。这里的行为包括操作模拟行为与心理模拟行为。人力资源管理方法技术方面的知识,可以通过看、听和做不同渠道获得。《人力资源管理实验》就是通过做和看来获得相关的方法技术知识。所以,本教材的教学内容主要是从人力资源管理学科体系中选择能够通过做和看来有效获得相关知识和技能的那部分内容。本课程内容主要包括九大模块。在人力资源管理各实验模块中,主要告诉自学者应该做些什么、怎么做,做之前应该准备些什么,在做的过程中应该注意什么,在做完之后应该检查什么,如何检查。让学生在自我心理模仿与实践操作过程中获得认识,形成并掌握人力资源管理的相关方法与技能,以提高学生在人力资源管理实践中的效率和效果。

本书同时适用于本科与专科学生自学。内容共十章,包括人力资源规划、工作分析、人力资源招聘、人员素质测评、员工培训、绩效考核、薪酬管理、员工福利、职业生涯管理、员工劳动关系管理等。每章各节又包括实验目的、基本知识要点、实验内容、实验仪器与材料、实验组织方法与步骤、实验思考与作业等部分,让学生在理解理论知识的同时,能够按照人力资源实验的组织方法与步骤,通过动手操作与心理模仿来实现对人力资源管理实操技能和方法的理解与掌握。

其中本科自学考试范围为十章全部内容；专科自学考试范围为七章内容，包括工作分析、人力资源招聘、人员素质测评、员工培训、绩效考核、薪酬管理、员工福利。

本书由北京大学人力资源开发与管理研究中心主任萧鸣政教授主编，负责大纲设计、编写指导、文字统稿与修改等。具体编写分工如下：第一、九章由步星辉编写，第二章由萧鸣政编写，第三章由朱虹璇编写，第四、五章由张满编写，第六章由苏美东编写，第七章由吴晓雪编写，第八、十章由吴新辉编写。张满协助主编做了大量的编写协调工作与文字处理工作，在此深表感谢。在编写过程中，参考了国内外大量的著作、文章以及网络资料，在此向有关作者表示诚挚的谢意！

最后，请允许我再次向所有对本书编写与出版提供过帮助的同学表示衷心的感谢！由于水平有限、时间紧张，书中仍有不足之处，恳请广大读者批评指正，并提出宝贵意见，以便我们在今后的修订中改进与修改。

萧鸣政

2012年7月

目录

CONTENTS

第一章 人力资源规划	1
第一节 人力资源规划过程模型	1
第二节 人力资源供需分析与预测	3
第三节 人力资源规划编制	11
第二章 工作分析	15
第一节 工作分析过程模型	15
第二节 工作分析的方法	17
第三节 工作分析的组织和实施	27
第四节 职务说明书的编写	31
第五节 工作分析范例	41
第三章 人力资源招聘	50
第一节 招聘流程模型	50
第二节 招聘计划编制	52
第三节 招聘渠道选择	59
第四节 招募流程管理	61
第五节 校园招聘	68
第六节 猎头公司运行方案设计	71

第四章 人员素质测评	75
第一节 人员素质测评的过程模型	75
第二节 履历分析	77
第三节 心理测验——以 16 PF 人格测试为例	80
第四节 面试设计与操作	89
第五节 无领导小组讨论	95
第六节 公文筐测验	102
第五章 员工培训	114
第一节 员工培训的过程模型	114
第二节 培训需求分析	115
第三节 培训方案制定与实施	125
第四节 培训效果评估	131
第六章 绩效考评	140
第一节 绩效考评流程	141
第二节 绩效计划制定	142
第三节 考核指标设计	153
第四节 绩效信息收集	161
第五节 绩效考评方法	167
第六节 绩效反馈面谈	173
第七章 薪酬管理	180
第一节 薪酬管理过程模型	180
第二节 薪酬满意度调查	181
第三节 职位评价	185
第四节 薪酬调查	193
第五节 薪酬设计	197
第八章 员工福利	206
第一节 员工福利计划过程模型	206
第二节 员工福利计划设计	207
第九章 职业生涯管理	231
第一节 职业生涯管理的过程模型	231

第二节	员工职业生涯管理	233
第三节	组织职业生涯管理	237
第十章	员工关系管理	244
第一节	员工劳动关系管理过程模型	244
第二节	劳动关系管理	245
参考文献		297

第一章

人力资源规划

本章学习目标提示

- 学会人力资源供需预测的方法与步骤
- 了解人力资源供需失衡的种类及对策
- 掌握人力资源规划编制的步骤与方法

人力资源规划主要是通过对企业未来人力资源供给和需求的预测,来确定企业所需人员的净需求,进而编制出人力资源规划。掌握人力资源规划是有效进行人力资源管理的基础。本章内容主要包括人力资源供需预测编制的各种方法的学习及其操作步骤和程序的详细阐述,在此基础上对如何编制人力资源规划进行了细致的讲解。本章主要是通过编制人力资源规划具体操作方法的学习来加强对人力资源规划的理解掌握和运用。

第一节 人力资源规划过程模型

人力资源规划是在企业的战略目标和整体规划的指导下,采用科学的方法,对企业的现有人力资源状况进行测评,通过测评的具体情况和分析企业未来的人力资源需要和供给状况,对人员招聘和选拔、人员配置、薪酬和绩效管理以及人力资源管理政策等内容进行的人力资源部门的职能性规划。人力资源经理要做好本企业的人力资

源工作,就一定要做好人力资源规划。一般来说,人力资源规划是一个连续的过程,主要是做好企业劳动力需求和内部劳动力供给预测,以及根据供给和需求的缺口来进行活动的工作。

为了让读者从整体上把握人力资源规划设计与实施的各个流程,本节主要介绍人力资源规划的过程模型,以阐明人力资源规划设计与实施过程中各环节之间的关系,具体可见图 1-1。

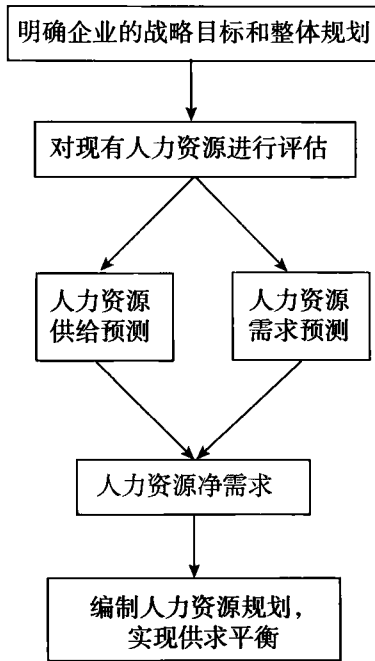


图 1-1 人力资源规划过程模型

在整个人力资源规划编制过程中,最重要的是要基于组织的战略目标和未来发展的总体规划来进行编制,离开组织的战略目标的人力资源规划是无法实现组织的发展目标的;接着要对组织的整体人力资源状况进行总体的测评,以期对整体情况有清楚明晰的了解和掌握;然后根据组织的具体情况,选择适合的定量或者定性方法,对组织的人力资源供给和需求进行预测,得出人力资源的净需求;在此基础上编制人力资源规划。

第二节 人力资源供需分析与预测

一、实验目的

- (1) 了解人力资源供给与需求预测的概念和它们各自的影响因素；
- (2) 掌握人力资源供需预测的方法及具体操作程序与步骤；
- (3) 学会独立完成人力资源供需的预测工作和编制人力资源规划。

二、基本知识要点

(一) 人力资源供给预测

1. 人力资源供给预测的概述

所谓人力资源供给预测(Supply Forecasting of Human Resources),是指根据组织的预期目标,利用科学的方法,对未来一段时期组织内部所能供应的及组织外部劳动力市场所提供的人员情况的预测。从人力资源供给预测的定义来看,组织的人力资源供给预测主要是根据组织总体目标和规划进行的。从组织人力资源的供给来源来看,人力资源供给可以分为外部供给和内部供给两个方面,因此影响人力资源供给的因素可以从组织的战略目标、内部和外部三个方面来看。

2. 人力资源供给预测的方法

进行组织内部人力资源供给预测的时候,一个假设的前提就是人力资源管理政策不变,然后在组织现有人力资源存量的基础上,结合组织战略目标和内外部环境变化对未来的人力资源供给数量进行预测。人力资源供给预测的方法有很多,由于篇幅所限,本书不能一一详细介绍,下面就组织内部人力资源供给预测和组织外部人力资源供给预测的常用的方法进行简单讲解:

方法 I: 技能清单

所谓技能清单,就是对能够体现员工的工作能力的特征一览表,

具体包括学习或者工作的经历、培训的具体情况、已获得证书的情况以及主管对其能力的客观评价等。简单来说,技能清单就是对员工具有哪些能力和技能的客观和主观性描述,是比较全面的一种纸面证明。当组织进行人力资源供给预测时,要根据技能清单来了解有哪些员工可以填补岗位的空缺,有哪些员工可以进行调任。技能清单对于组织员工的晋升和选拔、人员的接续以及培训和薪酬管理都具有重要的作用。

一般来说,技能清单应包括七大类信息^①:

个人数据:年龄、性别、婚姻状况;

技能:教育经历、工作经验、培训经历;

特殊资格:专业团体成员、特殊成就;

薪酬和工作历史:现在和过去的薪酬水平、加薪日期、承担的各种工作;

公司数据:福利计划数据、退休信息、资历;

个人能力:在心理或其他测试中的测试成绩、健康信息;

个人特殊爱好:地理位置、工作类型。

方法Ⅱ:现状核查法

事实上,现状核查法所做的部分工作已经在人力资源规划的第一步做过,就是对组织现有人力资源状况进行核查,当然这部分并不包括对人员的评价。具体做法是组织现有人力资源进行大排查,具体包括人力资源的数量和质量、人员素质结构以及人员岗位分布情况。目的是对组织现有人力资源整体分布情况有一个全面的了解,为正确地进行人力资源供给预测奠定基础。首先要对组织的工作职位进行分门别类,划清不同职位的级别;然后对每一职位的每一级别的人数进行确定。相对于其他动态的调查方法,现状调查法具有一定的局限性,因为它只能提供一种静态的人力资源供给预测。

方法Ⅲ:接续计划法

接续计划法主要用于组织内部特定职位候选人的确定。该方法主要的关键点是根据职务之间的信息明确不同职位对员工的具体要求。该方法首先要确定人力资源计划范围。接着确定每个关键职位上的接替人选,在这个步骤中要将所有可能的接替人选都列入考虑

^① 钱振波:《人力资源管理》,北京:清华大学出版社2004年版,第26页。

的范围,包括具有潜力、经过培训可以胜任的人员;评价接替人员,主要是判断其目前的工作情况是否达到提升要求,可以根据评价结果将接替人选分成不同等级,例如可以马上接任、尚需进一步培训、问题较多三个级别。然后结合考虑组织员工的实际流动情况,对组织员工的流动方式和不同职位之间接替方式之间的关系进行控制,做好人力资源供给的预测。此种方法特别适合对管理阶层的接班人员进行安排时使用。在这种方法的使用中,还可以对现在岗位的任职情况作出评价,为人力资源的其他工作提供分析的资料。具体人力资源接替计划模型如图 1-2 所示:

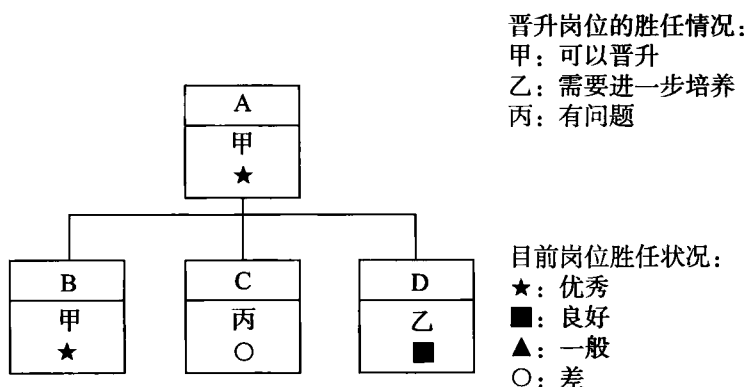


图 1-2 人力资源接替计划图

方法Ⅳ：市场调查预测法

市场调查预测是用来对组织外部人力资源供给进行预测使用的方法,主要是指组织的人力资源管理人员组织或亲自参与市场调查,并在掌握第一手劳动力市场信息资料的基础上,经过分析和推算,预测劳动力市场的发展规律和未来趋势。由于市场调查预测法强调调查得来的客观实际数据,较少人为的主观判断,可以在一定程度上减少主观性和片面性,所以有人称市场调查预测法是客观性市场预测法。具体的市场调查程序包括:明确调查任务和目的;情况分析;非正式调查;正式调查;数据资料的整理加工和分析。

3. 人力资源供给预测的步骤

为了进行准确和有效的人力资源供给预测,提供恰当的人力资源数量和质量,具体的人力资源供给预测步骤如下:

第一步,核查。对组织现有的人力资源存量进行核查,把握整体的人力资源情况。