



高职高专经济管理类规划教材

国家示范性高等职业院校示范专业群教材

浙江省高职（高专）专业带头人科研成果

浙江省教育厅计划项目人力资源管理“项目课程”研究成果

浙江金融职业学院985工程研究成果

人力资源管理 项目实训教程

Human Resources Management
Project Practice

祝宝江 主编 吴小妹 陈王伟 田志峰 副主编



浙江大学出版社
ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

国家示范性高等职业院校示范专业群教材

浙江省高职(高专)专业带头人科研成果

浙江省教育厅计划项目人力资源管理“项目课程”研究成果

浙江金融职业学院 985 工程研究成果

人力资源管理项目实训教程

Human Resources Management Project Practice

祝宝江 主编

吴小妹 陈王伟 田志峰 副主编



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源管理项目实训教程 / 祝宝江主编. — 杭州:
浙江大学出版社, 2011.5
ISBN 978-7-308-08618-9

I. ①人… II. ①祝… III. ①人力资源管理—教材
IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 071169 号

人力资源管理项目实训教程

祝宝江 主编

责任编辑 周卫群
封面设计 联合视务
出版发行 浙江大学出版社
(杭州天目山路 148 号 邮政编码 310007)
(网址: <http://www.zjupress.com>)
排 版 浙江时代出版服务有限公司
印 刷 德清县第二印刷厂
开 本 787mm×1092mm 1/16
印 张 9.5
字 数 225 千
版 次 2011 年 5 月第 1 版 2011 年 5 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-308-08618-9
定 价 20.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部邮购电话 (0571) 88925591

主编简介

浙江省政府“新世纪 151 人才工程”专业技术人才
浙江省高职高专专业学术带头人
教育部“优秀双师型教师”称号
浙江省高职高专企业管理沙盘模拟大赛指导教师第一名
浙江省第四届高职高专院校管理案例分析大赛指导教师第一名
全国高职高专企业管理沙盘模拟大赛指导教师第二名
温州市政府“新世纪 551 人才工程”专业技术人才
主持省、市哲学社会规划课题共 12 项,获省、市科研奖共 7 项
撰写著作、主审、主编、参编共 10 部
中国南方投资阀门制造有限公司顾问



FOREWORD 前言

《管子·霸言》中指出：“以人为本，本理则固，本乱则国危”。人力资源是知识经济时代最重要的生产要素，最宝贵的资源，谁拥有最优秀的人力资源谁就能在激烈竞争中占据优势。经济环境和人力资源发展的变化，使人力资源管理处于企业管理的核心地位，使得企业必须重视和加强企业人力资源管理。因此，加快培养既具备一定人力资源管理理论知识，又掌握实际业务处理的人力资源管理应用型技能型人才，是当前社会和企业迫切的需要。

本教材是基于工作过程的项目化教材，也是一部以实践应用为导向的人力资源管理实训教材。在借鉴国内外人力资源管理实务最新资料 and 最新成果基础上，着力从高职教育特点及人力资源管理人员的应用需求出发，注重结合企业人力资源管理岗位要求，参照国家人力资源和社会保障部人力资源管理师职业标准，通过人力资源的基本技术和操作技能训练，全面系统地提高学生人力资源管理实践能力和应用能力。同时也是国家示范性高等职业院校示范专业群教材；又是浙江省高职（高专）专业带头人科研成果；还是浙江省教育厅计划项目人力资源管理“项目课程”研究成果（2009年浙江省教育科学规划课题《“项目课程”架框下高职人力资源管理课程立体结构设计的研究》编号：SCG436）。

《人力资源管理项目实训教程》按照人力资源管理的工作任务及工作过程内容分成八个项目：人力资源规划、工作分析与工作设计、员工招聘与录用、员工培训与开发、员工绩效考评、员工薪酬管理、员工激励管理、劳动关系管理。本教材与其他教材相比，具有以下特色：

第一，采用“基于工作过程导向——工作过程系统化课程”设计方法。对教学理念实现新突破。教师变为指导者，学生不再是教师所灌输知识的被动接收者，使学生全面参与教学设计，自我管理，自我控制。

第二，建立系统工作过程教学模式，实现了从教学理念、教学组织形式，到多媒体教学、系列化实训、全过程开放式学习。构建了由学生参与的、立体化的系统。

第三，本书充分体现了教、学、做合一的教学理念，教学效果显著。通过我们对毕业生的跟踪调查，用人单位反映良好，也体现了省高职（高专）专业带头人下能深入实践、上能提高高度的科研能力，又能体现出教学教改的科研水平。

第四，本书突出一点是教学与研究结合的结果；是国家示范性高等

职业院校示范专业群、普通大本教育与职业教育、全国各地教师合作的结晶,这一点在编书的团队中能具体反映出来,这里不加赘述;又是教学教改的硕果。

第五,本书适用于本科、高职、中职院校的在校生,更适用于刚参加工作负责人力资源管理工作的新人。

教材分工为:浙江金融职业学院(国家示范性职业院校)祝宝江教授负责项目一;齐齐哈尔大学田志峰副教授,温州大学城市学院陈王伟讲师负责项目二;义乌工商职业技术学院赵红英教授,温州翰德人力资源培训学校高级经济师华芝负责项目三;山东莱芜职业技术学院刘宏伟副教授,浙江经贸职业技术学院讲师赵丽娟负责项目四;温州职业技术学院(国家示范性职业院校)黄云碧副教授,新疆农业职业技术学院吉文丽副教授,奥凯嘉集团有限公司董事长、经济师陈成坤负责项目五;贵州电子信息职业技术学院付丽副教授,中国南方投资集团、温州南方阀门有限公司陈柏勋总经理经济师负责项目六;浙江金融职业学院讲师董仕华、吴小妹,苏宁电器集团戴永峰经理负责项目七;宁波职业技术学院刘春朝副教授,奥凯嘉集团有限公司王勇主任,苏宁电器集团杭州区阴永志副总经理负责项目八。全书由主编祝宝江教授策划、统稿、定稿。副主编吴小妹、陈王伟讲师、田志峰副教授协助主编做了此项工作。由于编者学识有限,书中难免存在疏漏和不足,恳请专家和读者给予批评指正。

编者

2011年1月25日

Contents

目 录

项目一	人力资源规划	1
工作任务一	安妮宝贝有限公司组织结构设计	1
工作任务二	安妮宝贝有限公司发展规划	2
工作任务三	安妮宝贝有限公司投资预算	4
工作任务四	安妮宝贝有限公司人力资源规划模式	6
项目二	工作分析与工作设计	12
工作任务一	安妮宝贝有限公司岗位工作分析	12
工作任务二	编写安妮宝贝有限公司岗位工作说明书	15
项目三	员工招聘和录用	23
工作任务一	安妮宝贝有限公司员工招聘计划	23
工作任务二	安妮宝贝公司应聘员工选拔	30
工作任务三	安妮宝贝公司员工录用	37
项目四	员工培训与开发	46
工作任务一	安妮宝贝有限公司员工培训	46
工作任务二	安妮宝贝有限公司员工培训开发的形式和方法选择	62
项目五	员工绩效考评	67
工作任务一	安妮宝贝有限公司绩效考评的制定	67

工作任务二 安妮宝贝有限公司的绩效考核实施、反馈	81
项目六 员工薪酬管理	90
工作任务一 薪酬管理体系的确定和实施	90
项目七 员工激励管理	112
工作任务一 公司员工激励管理	112
项目八 劳动关系管理	126
工作任务一 劳动合同管理	126
工作任务二 员工安全与健康管理	136
主要参考文献	142

项目一

人力资源规划



业务导入

安妮宝贝有限公司初创,在有关部门审批核准后,为了顺利地开展各项业务,对公司进行全方位、全过程宏观规划。

组织机构

工作分析与设计

招聘录用

培训开发

绩效管理

薪酬管理

激励管理

劳动关系管理

工作任务一 安妮宝贝有限公司组织结构设计

安妮宝贝有限公司初创,依据《管理学》组织设计原理对安妮宝贝有限公司组织结构进行设计。

一、操作指南

1.组织设计任务包括两个方面:组织结构图和编制职务。

2.组织结构设计分三个步骤完成:

(1)职务设计与分析。职务设计与分析是组织设计的最基础工作。职务设计是在管理职能活动逐步分解的基础上,设计和确定组织内从事具体管理工作所需的职务类别和数量,分析担任每个职务的人员应负的责任,应具备的素质要求。

(2)部门划分。根据各个职务所从事工作内容的性质以及职务间相互关系,依照一定的原则,将各个职务组合成被称为“部门”的管理单位。

(3)形成组织结构。职务设计和部门划分是根据工作要求来进行的,在此基础上,根据组织内外能够获取现有人力资源,对初步设计的部门和职务进行调整,并且平衡各部门、各职务的工作量;根据各自工作性质和内容,规定各管理机构之间职责、权限以及义务关系,使各管理部门和职务形成一个严密的网络。

3.组织层次与管理跨度多数倾向扁平型。

二、体验活动

在工作任务引领下,基于操作指南,进行设计组织结构图、编制公司职务表两项体验

- 活动。
- 1.设计安妮宝贝公司的组织结构图(图 1-1)
- F 组织结构图：

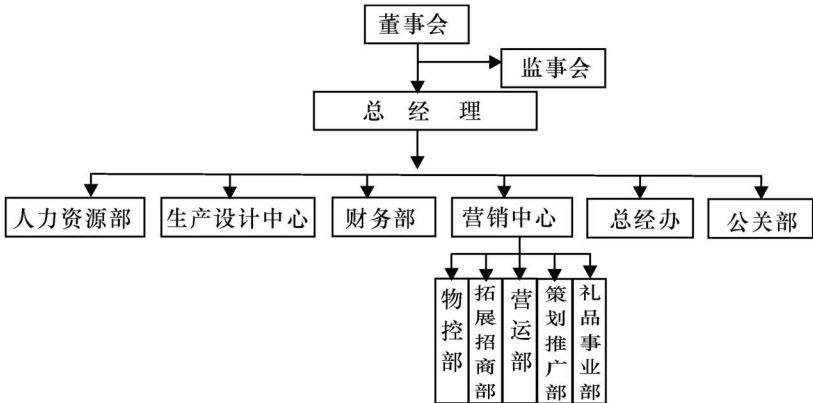


图 1-1 安妮宝贝公司组织结构图

- 2．编制安妮宝贝公司的职务表(表 1-1)
- F 编制职务表：

表 1-1 安妮宝贝公司职务表

序号	部门		人员配置	人员编制
1	总经办			
2	人力资源管理部		部门经理 助理 培训专员	
3	营销中心		设营销总监	
		物控部	部门经理 调配专员 仓管 统计及帐务人员	
		拓展招商部	部门经理 拓展专员 招商专员	
		营运部	部门经理 区域经理 售后服务组	
		策划推广部	部门经理 策划、分析、商品、设计等人员	
		礼品事业部	事业部经理 推广专员 区域拓展专员	
4	生产设计中心		设计总监,下设设计部、采购部、跟单组	
5	财务部			
6	公关部			

工作任务二 安妮宝贝有限公司发展规划

安妮宝贝有限公司以时尚休闲服饰作为核心投入,塑造全新的“安妮宝贝”品牌,未来进入家纺、动漫等新的行业,因此公司迫切需要制定业务发展长期战略规划和短期业务规划。

一、操作指南

1. 公司发展规划包括战略规划和业务规划。企业战略规划是企业长期发展的目标和方向,业务规划则是将战略规划进行战术动作分解,把战略方案落实到一系列可操作的行动计划。

2. 战略规划,就是制定组织的长期目标并将其付诸实施。制定战略规分为三个阶段:

(1)第一个阶段就是确定目标;

(2)第二阶段就是要制定这个规划,当目标确定了以后,考虑使用什么手段、什么措施、什么方法等来达到这个目标;

(3)最后,将战略规划形成文本,以备评估、审批。

制定企业战略规划的步骤如图 1-2 所示。

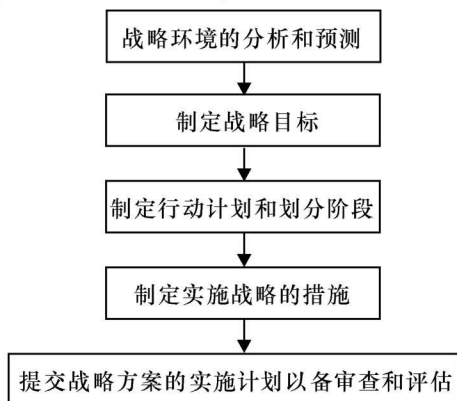


图 1-2 制定战略规划图步骤

3. 业务规划是将战略规划进行战术动作分解,把战略规划方案落实到特定时间内的一系列可操作的行动计划。

二、体验活动

在工作任务引领下,基于操作指南,进行制定企业战略规划、制定短期业务规划、营销开发渠道规划三项体验活动。

1. 制定企业战略规划

第一阶段:市场启动时期(2008—2009 年)

(1)对保暖内衣的市场进行稳健扩张,通过营销模式加大市场覆盖面,争取销售额增长翻一番。

(2)筹备与启动安妮宝贝时尚休闲服饰项目,并建立一定的自营网点。

(3)筹备与策划羊毛类及羽绒类家纺项目,正式启动市场。

第二阶段:企业转型发展时期(2010—2011 年)

(1)启动加盟连锁营销模式,安妮宝贝休闲服装专卖店达到 100 家(其中加盟店占 80%);

(2)完成安妮宝贝保暖内衣市场资源对休闲服饰市场的拓展,出于品牌规划的需要,进行产品整合,分离保暖内衣项目的管理;

(3)进一步拓深家纺板块在礼品行业及终端消费者的知名度,与休闲服饰形成良好品牌互动推广效果;

(4)优化关联项目投资管理,加大对动漫关联性较大传媒项目的投资力度,为动漫项目投资奠定基础。

第三阶段:产业化及资本运营时期(2012年)

(1)持续稳健发展安妮宝贝加盟连锁模式,安妮宝贝休闲服装专卖店达到300家,安妮宝贝休闲服饰成为国内知名品牌;

(2)再一次进行安妮宝贝的品牌延伸规划,启动动漫产业项目;

(3)整合与优化关联传媒业的投资项目,使公司形成一个时尚休闲服饰、时尚家纺、动漫文化产业及传媒文化产业为一体且各板块彼此间能起到品牌关联互动效果的多元化企业集团,为下一阶段市场扩张及资本扩张奠定基础。

2. 制定短期业务规划

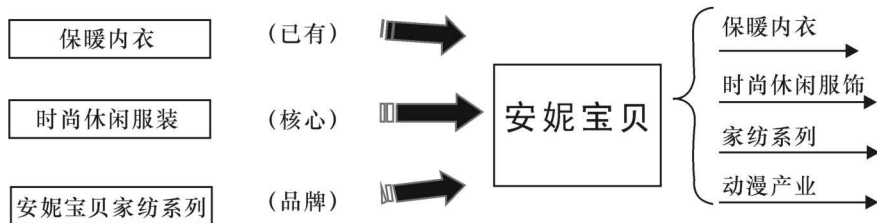
安妮宝贝公司短期业务规划如下:

(1)在现已有产业基础上对保暖内衣进行市场重组,并调整市场销售渠道;

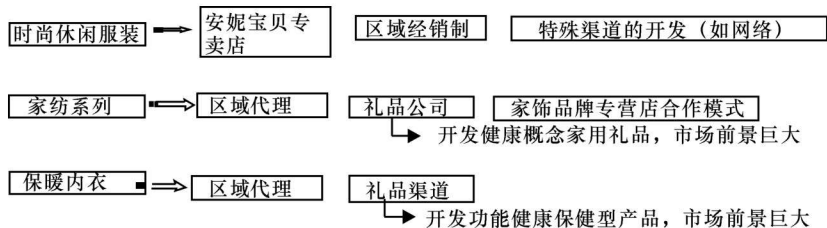
(2)以时尚休闲服饰作为核心投入对安妮宝贝品牌进行延伸,塑造全新“安妮宝贝”品牌;

(3)利用已有品牌开发家纺礼品渠道,将其品牌价值转接至“安妮宝贝”(以双品牌的形式过渡),以多元化营销空间共同塑造“安妮宝贝”品牌;

(4)以两至三年时间打响安妮宝贝的品牌,进军安妮宝贝动漫产业。



3. 营销开发渠道规划



工作任务三 安妮宝贝有限公司投资预算

安妮宝贝有限公司在深入调查研究和科学预测的基础上,按照规划准备进行投资。

一、操作指南

1. 投资建设程序分为三个时期,即投资前时期、项目建设时期和生产经营时期。
2. 投资前时期重点要进行可行性研究,一般分四个阶段:机会研究、初步可行性研究、详细可行性研究、评价和决策。
3. 可行性研究主要内容:市场调查、原材料供应调查、环境保护调查、项目技术设计调查和项目经济评价。

二、体验活动

在工作任务引领下,基于操作指南的,进行制作家纺礼品投资预算表、关联项目投资预算表两项体验活动。

1. 家纺礼品投资预算表

表 1-2 家纺礼品投资预算表

单位:万元

年 度 类 别	2008 年	2009 年	2010 年	2011 年	2012 年	合计	备 注
产品设计开发投入	10						
广告宣传投入	50						
产品采购投入	60						
经营流动资金	60						主要用于经营费用及产品订单的采购周转资金
其 它	20						
投入小计	200						
年度销售收入	500	1500	3000	5000	6000		按中等规模的家纺礼品商进行预算
毛利率	30%	30%	30%	30%	30%		
毛利额	150	450	900	1500	1800		
年度费用	100	300	450	750	900		前两年按 20% 进行预算,后期规模效应按 15% 进行预算
年度利润	50	150	450	750	900	2300	

此表说明:

1. 毛利率按自营店铺 65%,加盟订货 30%进行预算,从 2008 年起,自营收入预算为 250 万元/年;
2. 自营店的费用率按 40% 预算,加盟店销售的费用率按 15% 预算,品牌推广与宣传费用单列;
3. 销售收入按《五年规划》中的市场规模进行预算。

2.关联项目投资预算表

表 1-3 关联项目投资预算表

单位:万元

序号	项 目	2008 年	2009 年	2010 年	2011 年	2012 年	合 计
1	培训	10	10	滚动发展			
2	广告文化传媒	100	50				
3	关联杂志	3	7		滚动发展		
4	行业网站项目		120		滚动发展		
5	合计	113	187				

工作任务四 安妮宝贝有限公司人力资源规划模式

安妮宝贝有限公司根据企业发展规划,对企业未来人力资源需求和供给进行分析,制定人力资源规划,由人力资源部门对内部的职务编制、人员配置、教育培训、招聘和选择等制定具体业务计划。

一、操作指南

1.安妮宝贝有限公司按照短期、中期和长期规划制定出人力资源模式库。

2.人力资源规划指企业科学地预测、分析自己在变化的社会环境中人力资源供给和需求状况,制定符合本组织发展的人力资源政策和措施,以确保组织计划的实施和任务完成。

人力资源规划的流程如图 1-3 所示:

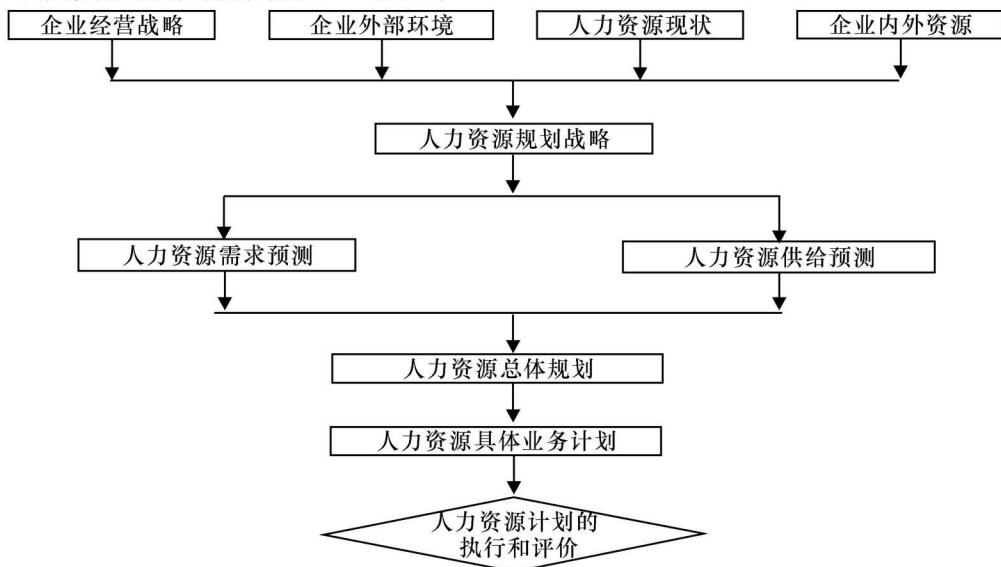


图 1-3 人力资源规划流程图

3.人力资源预测方法

(1)人力资源需求预测——趋势分析法、专家分析法、比率分析法、企业主管人员判断

- 分析法；
- (2)人力资源供给预测——人力资源数据库、职位接续配置法、马尔可夫分析法。
- 4.人力资源规划的制定
- (1)根据企业发展战略目标,结合企业人力资源情况的调查分析,制定人员配置计划；
- (2)根据职务计划和人员配置计划,运用预测方法预测人员需求；
- (3)在人力资源需求预测的基础上,平衡企业的人员需求和人员供给,选择人员的供给计划,包括招聘计划、人员晋升计划和人员内部调整计划；
- (4)为适应员工适应工作岗位的需要,制定相应的培训计划；
- (5)编写人力资源费用预算,常见人力资源费用由招聘费用、培训费用、调配费用、奖励费用等；
- (6)编写人力资源政策调整计划。
- 5.人力资源具体业务计划:招聘计划、培训计划、人员使用计划、人员评估与激励计划、人员保留计划、关键任务风险分析。

二、体验活动

在工作任务引领下,基于操作指南的,进行设计人力资源模式库、人力资源现状分析、人力资源规划三项活动。

1.人力资源模式库(图 1-4)

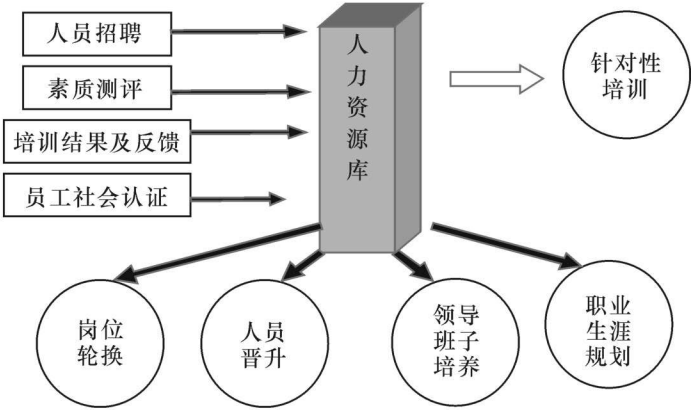


图 1-4 人力资源模式库

2.人力资源现状分析

(1)员工学历分析

表 1-4 员工学历结构分析

学 历	人 数	所占比例
研究生	11	3%
本科	118	31%
专科	141	37%
中专	44	12%
高中	45	12%
初中	22	6%
合计	381	100%

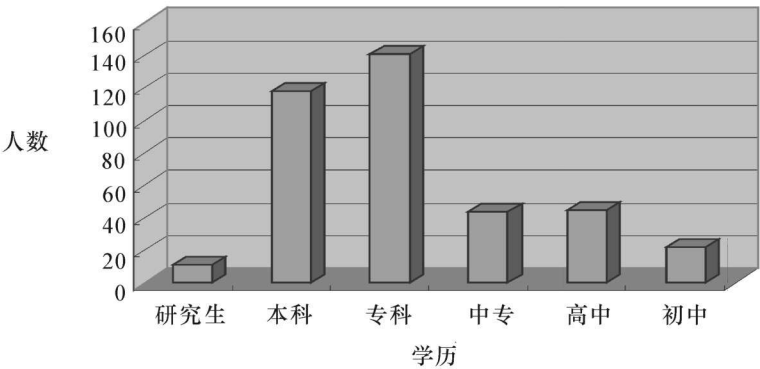


图 1-5 员工学历结构分析

(2)员工年龄结构分析

表 1-5 员工年龄结构分析

年 龄	人 数	所占比例
20~30	128	34%
31~40	160	42%
41~50	66	17%
51~55	20	5%
56~60	7	2%
合 计	381	100%

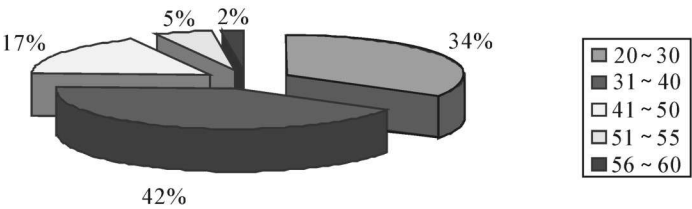


图 1-6 员工年龄结构分析

(3)员工职称结构分析

表 1-6 员工职称结构分析

职称	人数	所占比例
高级	24	11%
中级	118	52%
初级	83	37%
合计	225	100%

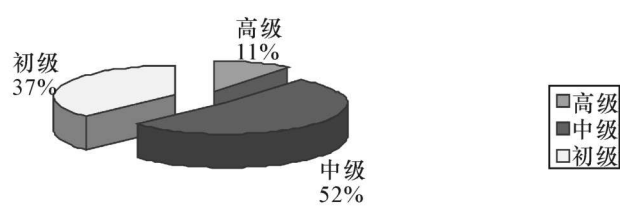


图 1-7 员工职称结构分析

3.人力资源规划

表 1-7 人力资源净需求表

项 目		第一年	第二年	第三年	第四年	第五年
需求	1.年初人力资源需求量	120	140	140	120	120
	2.预测后内需求之增加	20	—	—20	—	—
	3.年末总需求	140	140	120	120	120
内部需求	4.年初拥有人数	120	140	140	120	120
	5.招聘人数	70	42	60	51	47
	6.人员损耗	20	27	28	19	17
	其中:退休	3	6	4	1	3
	调出或升迁	15	17	18	15	14
	辞职	2	4	6	3	—
	辞退或其他	—	—	—	—	—
	7.年底拥有人数	105	118	112	101	103
净需求	8.不足或有余	—35	—22	—8	—19	—17
	9.新进人员损耗总计	3	6	2	4	3
	10.该年人力资源净需求	38	28	10	23	20

表 1-8 人力资源规划书

安妮宝贝有限公司 2010 年人力资源计划

一、需求预测

2010 年人力资源状况调查表

部门	需求人员	现有人员	差数	处理
生产部	200	293	—93	分两期招聘
销售部	20	20	0	一次性招聘
管理部	30	24	6	分两期招聘