

统编经济管理实验实训教程书系

人力资源管理

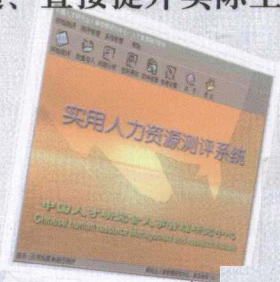
实验教程

Experimental Course of
Human Resource Management

主 编 宋长生 韩 淼
副主编 郭爱英 张立峰

在高仿真的专业和工作背景下，本实验教程引导您：

1. 高度浓缩地掌握学科重要的基础理论和相关知识点；
2. 亲历各专业工作的基本流程和相关环节；
3. 运用实验软件、工具、量表有效地解决各种实际问题，快速、直接提升实际工作能力。



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

统编经济管理实验实训教程书系

F241
198

人力资源管理

实验教程

Experimental Course of
Human Resource Management

主 编 宋长生 韩 淼
副主编 郭爱英 张立峰

在高仿真的专业和工作背景下，本实验教程引导您：

1. 高度浓缩地掌握学科重要的基础理论和相关知识点；
2. 亲历各专业工作的基本流程和相关环节；
3. 运用实验软件、工具、量表有效地解决各种实际问题，快速、直接提升实际工作能力。



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源管理实验教程/宋长生, 韩森主编

北京: 中国经济出版社, 2010. 1

ISBN 978 - 7 - 5017 - 8937 - 5

I. 人… II. ①宋…②韩… III. 劳动力资源—资源管理—实验—教材 IV. F241 - 33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 201848 号

责任编辑 师少林

责任印制 石星岳

封面设计 巢新强

出版发行 中国经济出版社

印刷者 三河市佳星印装有限公司

经销者 各地新华书店

开 本 787mm × 1092mm 1/16

印 张 11.5

字 数 250 千字

版 次 2010 年 1 月第 1 版

印 次 2010 年 1 月第 1 次

印 数 7000 册

书 号 ISBN 978 - 7 - 5017 - 8937 - 5/F · 6927

定 价 22.00 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换(联系电话: 010 - 68319116)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010 - 68359418 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心(举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 68344225 88386794

前 言

我国改革开放 30 年的历程已清楚表明：人力资源是推动我国经济发展的最重要资源，堪称“第一资源”。从我国与世界自然资源的比较和分析中也可归纳出，进一步发挥人力资源的优势是实现我国经济社会发展的唯一出路。人力资源开发与管理离不开人力资源管理人才的培养，而人力资源管理人才的培养离不开人力资源管理教育事业的不断发展和水平提升。市场的旺盛需求拉动着人力资源管理教育的发展，据统计，截至 2005 年底全国开设人力资源管理专业的院校多达近 300 所。随着《劳动合同法》等一系列法律法规的实施以及企业竞争和发展的需要，企业对人力资源管理水平也提出了更高的要求，从而对人力资源管理专业学生的理论、特别是实践能力也提出了更高的要求，因而，编写能够快速强化学生实践能力的实训教材就显得十分重要。本书《人力资源管理实验教程》就是在这种背景下孕育而生。

本书依照教育部面向 21 世纪人力资源管理系列教材的课程体系进行编排，以方便教师和学生使用。本书内容包括人力资源规划、员工招聘、人员测评、培训管理、绩效管理、薪酬管理、职业生涯规划、员工关系管理等职能活动的 26 个实验项目。各实验项目均包括实验程序或步骤，重点实验项目还包括操作范例，这些均来自各位编者的知识积累和经验总结。本书适用于人力资源管理专业及工商管理类专业本科学生，同时还可作为从业者自修和认证的辅助教材。

本书实验一由杨春昭编写，实验二由张立峰编写，实验三至十，以及十二、十三、二十五由韩森编写，实验十四至十七由董晓宏编写，实验十一、十八至二十一由张红霞编写，实验二十二至二十四由宋长生编写，实验二十六由郭爱英编写。总纂、定稿由宋长生完成。在撰写过程中参阅了许多专家、学者的宝贵资料，出版过程中，受到中国经济出版社和各级领导、同事的大力支持，在此一并致以衷心的感谢。由于时间紧迫，加之编者水平有限，不妥之处敬请批评指正。

作 者

2009 年 10 月

目录

CONTENTS

实验一	工作分析与职位说明书	1
实验二	人力资源规划	13
实验三	员工招聘	23
实验四	人员素质测评操作系统演练	31
实验五	卡特尔 16 种人格因素 (16PF) 测验	42
实验六	MBTI 测验	50
实验七	霍兰德职业倾向测验量表	56
实验八	人才综合素质测评	60
实验九	经理人员资格测评	63
实验十	应届毕业生岗前测评	66
实验十一	面 试	69
实验十二	无领导小组讨论	78
实验十三	公文筐测验	85
实验十四	培训需求分析	93
实验十五	培训计划的制订与实施	104
实验十六	培训评估	113
实验十七	培训考试与资源管理	118
实验十八	绩效计划的制订	121
实验十九	绩效考核的流程与方法	124
实验二十	绩效考核技术	131
实验二十一	绩效反馈面谈	139
实验二十二	职位评价	143
实验二十三	薪酬调查	151



实验二十四	薪酬预算与发放.....	159
实验二十五	职业生涯规划.....	163
实验二十六	员工关系管理.....	166
参考文献		



实验一

工作分析与职位说明书

一、实验目的

通过实验与实战,培养学生全局观念和动手能力,通过学生团队的协作使学生掌握人力资源管理的职位分析技术和方法,学会职位说明书的编写与运用。

二、预备知识

1. 不同类型组织的组织架构;
2. 组织职位的性质;
3. 人力资源管理的各个职能及其关联;
4. 工作分析的通用方法和综合方法;
5. 职位说明书的结构和常见体例。

三、实验内容

1. 分析不同性质企业所处的行业背景;
2. 构思工作分析的基本流程并制定工作分析程序;
3. 利用工作分析方法搜集职位信息;
4. 团队协作对职位工作内容进行详细描述;
5. 对职位的工作内容信息进行整理、归纳并分类;
6. 撰写职位说明书,包括不同层级的职位。



四、实验仪器与材料

1. 表 1-1 工作分析计划;
 2. 表 1-2 工作分析的具体项目及要点;
 3. 表 1-3 工作日志表;
 4. 表 1-4 工作分析观察提纲;
 5. 工作分析调查问卷;
 6. 工作分析面谈样本;
 7. 表 1-5 职位信息分类汇总表;
 8. 职位说明书范例(一);
 9. 职位说明书范例(二)。
- 以上均为纸质材料或电子文档,一般要求每人一份。

五、实验程序和步骤

1. 教师讲授实验内容及实验要求;
2. 教师发放实验材料;
3. 教师进行工作分析小组安排;
4. 根据市场环境对模拟企业进行组织结构的构建,并对各个工作分析小组成员进行职务分工;
5. 根据不同职位的性质选择与之对应的工作分析方法并展开分析;
6. 对所收集的信息进行归类、分析和汇总;
7. 编写各层级职位的职位说明书并加以完善。

六、实验考核方法

1. 实验内容:在完成实验后,考核学生填写的信息是否充分、完整,是否反映了该职位的实际工作职责与任职资格,所采取的工作分析方法是否恰当等。
2. 实验报告:实验报告应包括实验目的、实验要求、实验方法、实验过程、实验结论、实验中存在的问题分析、实验问题的解决对策等主要内容,根据报告的撰写质量进行考核。

七、课后思考题或作业

1. 如何理解工作分析在人力资源管理职能体系中的基础作用?



2. 你认为工作分析过程中在收集信息的环节可能会有哪些遗漏?应该如何克服?
3. 如何对收集到的工作职位信息的准确性进行评判,评判的标准是什么?

八、附 录

(一) 工作分析计划

表 1-1

工作分析计划

一、进行工作分析的目的
二、进行工作分析的职务
1.
2.
3.
.....
三、进行工作分析的样本
出于职务经验、职务完整性及其他相关因素的考虑,计划选取各部门以下职务为工作分析的样本:
1.
2.
3.
.....
四、工作分析的方法选择
由于各样本的工作性质不同,需采取不同的工作分析方法来进行职位分析:
1.
2.
3.
.....
五、工作分析的时间进度安排
1.
2.
3.
.....



续表

六、工作分析小组的构成

组长:

成员:

人力资源部
年 月 日

(二) 工作分析的具体项目及要点

表 1-2

工作分析的具体项目及要点

具体项目	分析要点
工作名称	必须明确,使人一看就可大致了解工作的内容。
雇用的人员数目	对于所雇人员的数目、性别应予以记录。如果雇用人员数目经常变动,应说明变动范围,若采用轮班制或所雇人员分在两个以上工作单位也要说明,由此可了解工作负荷量以及人力资源配置情况。
工作单位	要显示工作所在单位及其上下左右关系,即说明工作的组织位置。
职 责	说明工作的权限和责任有多大。主要有:①对原材料和产品的职责;②对机械设备的职责;③对工作程序的职责;④对其他人员的工作职责;⑤对其他人员合作的职责;⑥对其他人员安全的职责。分析人员应尽可能地采用量化指标来确定所有职责的情况。
工作知识	指工作人员为圆满完成工作而应具备的实际知识。
智力要求	指在执行工作的过程中所需运用的智力,包括独立能力、判断能力、应变能力、敏感能力等。
熟练及精确度	该因素适用于需用手工操作的工作。工作的精确度可以用误差来说明。
机械、设备、工具	工作时所使用的各种机械、设备、工具等,列明其名称、性能、用途等。
经 验	是否需要经验,如需要以何种经验为主,其程度如何。
教育与训练	(1) 岗位培训:由雇主所给予的训练,是为企业中某一专门工作而开办的。 (2) 职业训练:由私人或职业学校所进行的训练。是为发展普通和特殊技能,并非为任何企业现有某一特种工作而训练。 (3) 技术训练:指在中学以上的教育、培训机构进行的含有技术性的训练。 (4) 一般教育:指所受大、中、小学教育。
身体要求	有些工作必须进行站立、弯腰、半蹲、跪下、旋转等消耗体力的活动,要加以记录并做具体说明。
工作环境	包括室内、室外、湿度、宽窄、温度、震动、油渍、噪声、光度、灰尘、突变等,各项都要做具体的说明。
与其他工作的关系	表明工作与其他工作的关系,由此可以表示工作升迁及调职的关系。
工作时间与轮班	该项工作的时间、天数、轮班次数的均应予以说明。
工作人员特性	工作所需的主要能力,包括手、指、腿、臂的力量及灵巧程度,感觉辨别能力、记忆、计算及表达能力等。
选任方法	此项工作应采用的选任方法。例如,从专业学校招收或从企业内招聘。



(三) 工作日志表

表 1-3

工作日志表

工作日志(封面)

姓 名:
 年 龄:
 职务名称:
 所属部门:
 直接上级:
 从事本工作年限:
 填写日期:自____月____日至____月____日

工作日志(正文)

____月____日 工作开始时间____ 工作结束时间____

序 号	工作活动名称	工作活动内容	工作活动结果	时间消耗	备 注
1					
2					
3					
.....					

(四) 工作分析观察提纲

表 1-4

工作分析观察提纲

被观察者姓名: 日 期:
 观察者姓名: 观察时间:
 工作类型: 所属部门:

观察内容:

1. 什么时候开始正式工作?
2. 上午工作多少小时?
3. 上午休息几次?
4. 第一次休息时间从____到____
5. 第二次休息时间从____到____
6. 上午完成产品多少件?
7. 平均多长时间完成一件产品?
8. 与同事交谈几次?
9. 每次交谈多长时间?
10. 室内温度为____
11. 上午抽了几支香烟?
12. 上午喝了几次水?
13. 什么时候开始午休?
14. 出了多少次品?
15. 搬了多少次原料?
16. 工作环境的噪音分贝是多少?
17.



(五) 工作分析调查问卷

尊敬的员工：

您好！非常感谢您参加本公司工作分析的问卷调查活动，以下信息请您根据所在的职位如实填写，如发现有遗漏或者不足之处，请您在后面附言或与人力资源部联系。

谢谢合作！

年 月 日

基本情况	姓名		职位名称				
	直接主管		所属部门				
工作时间	1. 每周平均加班时间为()小时						
	2. 所从事的工作是否忙闲不均(☐ 是 ☐ 否)						
	3. 若工作忙闲不均,最忙时发生在哪段时间						
	4. 是否经常出差(☐ 是 ()次/月 ☐ 否)						
	5. 工作负荷情况(☐ 超负荷 ☐ 饱满 ☐ 基本饱满 ☐ 不饱满)						
工作设备	1. 为完成本职工作,需要使用的设备或工具:						
	2. 平均每周使用()小时						
任职资格要求	本职位所需的学历要求		☐ 硕士及以上 ☐ 大 专	☐ 本 科 ☐ 高中及以下			
	完成本职工作需具备的能力	评分标准	1 - 不需要	2 - 较低	3 - 一般	4 - 较高	5 - 高
		能力要求			得分		
		领导能力			()		
		执行力			()		
		沟通能力			()		
		组织协调能力			()		
		分析判断能力			()		
		创新能力			()		
	语言表达能力			()			
是否需要培训	☐ 是 ☐ 否 若需要培训,需要哪方面培训:						
工作经验要求							



续表

工作任务描述	简要地描述工作任务,工作中您觉得最困难的事情是什么?您通常是怎样处理的?
	请您尽可能详尽地描述日常工作,并根据工作的重要性和每项工作所花费的时间由高到低排列
	除了日常工作外,您每周、每月、每季或每年还需要承担哪些其他的工作?
	工作中有无需要立即处理的突发事件发生?若有,发生的频率大概是多少?
与其他部门的联系	请您列出在公司内外所有因工作而与您发生联系的部门和人员,并依接触频率由高到低排列
	您的工作是否与其他工作职位的职责有交叉的部分?如果有,是哪些?您平时又是怎么协调分工的?
工作权限	您的工作中是否有独立决策的权限,若有,主要有哪些方面的权限?
	为了更好地开展工作,您觉得还应增加哪些权限?
工作压力	1. 您工作时是否要求精神高度集中?若是,占每天工作时间的比重是多少?
	2. 工作中容易出错的地方有哪些?产生错误的原因主要是什么?对其他工作有什么影响?
	3. 工作中是否经常遇到棘手的问题且要迅速做出决定?
	4. 是否需要不断地补充新知识才能更好地完成工作?若是,需要学习哪方面的知识?
工作环境	1. 请描述您的工作环境和条件
	2. 对工作条件及其环境满意状况为(□好 □一般 □差),并可提出您的宝贵意见
其他方面	企业经常从哪些方面对您的工作绩效进行考核?您认为从这些方面来考核是否合理?有无改进的建议?
	您是否感觉到您的工作中存在职位职责不清的现象,如果有,请列举,并说明应由哪个职位来负责
	请写出前面各项中没有涉及的,但您认为对本职务很重要的其他信息

* 以上调查问卷完成后,请交至您的直接主管,您的直接主管将附上您的职位说明书一同交至人力资源部。



(六) 工作分析面谈样本

工作分析面谈提纲

- (1) 请问您的姓名、职位名称、职位编号是什么?
- (2) 请问您在哪个部门工作? 您的部门经理是谁? 您的直接主管是谁?
- (3) 请问您所任职职位的主要职责有哪些? 可以举一些实例。
- (4) 请您尽可能详细地讲述您昨天一天的工作内容。为什么要那样做? 可否有其他方法来做? 这些工作环节中哪些是必要的? 这些工作内容可否调整顺序, 如果能调整应该如何调整? 这些工作内容可否由其他人来做, 如果可以由他人来做, 谁可以做?
- (5) 请问您对哪些事情有决策权? 哪些事情没有决策权?
- (6) 请您描述在工作中需要接触到哪些人员?
- (7) 请问您需要哪些设备和工具来开展您的工作? 其中哪些是常用的, 哪些只是偶尔使用? 您对目前的设备状况满意吗?
- (8) 请问您在人事审批权和财务审批权方面有哪些职责? 可以举些实例。
- (9) 请问您认为做好这项工作需要什么样的文化水平, 需要哪些知识, 需要什么样的心理素质?
- (10) 如果对一个适合该职位最低学历层次的新员工进行培训, 您认为需要培训多长时间才能正式上岗?
- (11) 您觉得目前的工作环境如何? 是否还需要更好的环境? 您希望哪些方面得到改善?
- (12) 您觉得该职位在组织结构中是一个什么位置? 它存在的价值和意义有多大?
- (13) 您还有什么要补充的?
- (14) 您确认您回答的内容都是真实的吗?

(七) 职位信息分类汇总表

表 1-5

职位信息分类汇总表

职位名称:	职位编号:
所属部门:	职 系:
工作内容:	
1.	
2.	
3.	
.....	



续表

工作职责:
1.
2.
3.
.....
工作关系:
1.
2.
3.
.....
任职资格:
1.
2.
3.
.....
工作环境:
1.
2.
3.
.....
其他:
1.
2.
3.
.....

(八) 职位说明书范例(一)

职位说明书范例(一)

一、基本资料

职位名称:
所属部门:
直接上级:
所辖单位:
分析日期:
批准人:

职位编号:
定员标准:
工作地点:
所辖人数:
分析人:



二、工作描述

1. 工作概要：

2. 工作职责：

职责名称	内容及流程	责 任 (全责/部分/支持)	工作联系		工作标准
			公司内	公司外	
1.					
2.					
3.					
.....					

3. 监督与指导关系

所施监督：

所受监督：

4. 职位权限

5. 工作难度

6. 工作性质、条件与时间

7. 使用的仪器、工具与设备

三、任职资格

1. 学历与专业

2. 工作经验

3. 综合素质和心理品质

4. 知识和专业技能

(1)担任本职位所必备的知识和专业技能

(2)本职位要求的核心技能及其等级

指完成工作所需要的通用技能。主要包括交流、信息技术、自我改善、与人合作、解决问题的能力。每个能力共分5个等级。(等级5为最高,等级1为最低)

核心技能	等级 1	等级 2	等级 3	等级 4	等级 5
交 流					
信息技术					
自我改善					
与人合作					
解决问题					

(3)招聘本职位应考核的内容



(4)上岗前应接受的培训内容

5. 身体条件

(九) 职位说明书范例(二)

职位说明书范例(二)

一、基本情况

单 位		职位名称		职位编号	
部 门		分 部		编制日期	
直接上级		直接下级		部门人数	

二、职位职责说明

职位目的				
职位职责定义				
编 号	职责范围	负责程度	衡量标准	
	(按重要顺序依次列出每项职责及其目标)	全责/部分/支持	数量、质量	
1				
2				
3				
.....				

注:根据职位的具体情况列出相关职责。

三、工作关系

所受监督	
所施监督	
协 同	

四、任职要求

学 历		年 龄		性 别		职 称				
专业知识										
所需工作经验及技能										
一般能力要求	计划能力	组织能力	激励能力	人际能力	协调能力	沟通能力	开拓能力	信息能力	领导能力	指导能力
需求程度 (满分5分)										
考核标准										