

21世纪高职高专规划教材

人力资源管理系列



浙江省重点教材建设项目

Human
Resource
Management

人力资源管理 技能训练教程

朱长丰 编著

浙江省重点教材建设项目

21 世纪高职高专规划教材·人力资源管理系列

人力资源管理 技能训练教程

朱长丰 编著

中国人民大学出版社

• 北京 •

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源管理技能训练教程/朱长丰编著. —北京: 中国人民大学出版社, 2011. 7
浙江省重点教材建设项目. 21 世纪高职高专规划教材. 人力资源管理系列
ISBN 978-7-300-13901-2

I. ①人… II. ①朱… III. ①人力资源管理-高等职业教育-教材 IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 116465 号

浙江省重点教材建设项目
21 世纪高职高专规划教材·人力资源管理系列
人力资源管理技能训练教程
朱长丰 编著
Renli Ziyuan Guanli Jineng Xunlian Jiaocheng

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511398 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	三河市汇鑫印务有限公司		
规 格	170 mm×228 mm 16 开本	版 次	2011 年 7 月第 1 版
印 张	17.5	印 次	2011 年 7 月第 1 次印刷
字 数	312 000	定 价	32.00 元

前言

PREFACE

“人力资源管理”是高职高专经管类、公管类、文秘类专业的核心技能课或基础课，地位十分重要。笔者多年担任“人力资源管理”课程的教学工作，深感目前有关人力资源管理的教材适合高职高专学生的较少：要么偏重于理论描述，实践应用性不强；要么是简单的方法、程序描述，不能直接作为指导学生技能训练的教程。因此，笔者早就打算编写一本适合高职高专学生人力资源管理技能训练的教材。

本书根据企业人力资源管理师（四级和二级）岗位任职资格要求，结合岗位工作实际，全面提炼人力资源管理技能训练项目，可以更好地指导学生进行技能训练。本书既可以作为高职高专经管类专业学生技能训练的指导教材，也可以作为“人力资源管理”课程其他教材的配套教材使用，更好地促进经管类专业项目化教学改革。

本书的特色与创新点主要体现在如下四个方面：

1. 结构体系有所创新。本书在结构上打破了传统教材的内部结构模式，按照“项目—任务—资料包”的形式，以“项目”为单元进行设计，增强了课程内容的实践性和应用性。同时通过“资料包”，把理论知识学习、专项技能训练、拓展提高、学习效果总结评价等几个环节有机地联系起来，形成完整的学习系统。

2. 较好地体现了任务引领、工作过程导向的课程设计理念。本书以企业人力资源管理的岗位任务为目标，以这些岗位的日常工作过程为线索开展项目化实训教学，实训内容与现实的人力资源管理工作相配套，充分体现“做中学”的教学方法。

3. 突出实用性。本书的内容充分体现了企业人力资源管理职业岗位的特点，更贴近专业发展和实际需要。书中实训活动的设计突出主题，具有可操作性。

4. 以学生为本。本书根据先易后难的原则，将技能训练内容分为基本技能训练和综合技能训练两部分，内容图文并茂，文字简明扼要，符合学生的认知水平，重在提高学生的学习兴趣。

本书分上、下两篇，上篇为基本技能训练，共六大训练项目；下篇为综合技能训练，共四大训练项目。其中项目一至项目六由朱长丰编撰，项目七、项目八由黄云碧编撰，项目九、项目十由陈海琳编撰，最后由朱长丰统稿完成全书。在编写本书的过程中，我们参考了大量已有的各类教材，在此对这些教材的作者表示衷心的感谢，同时对浙江省教育厅和温州职业技术学院给予本书的资助和支持表示感谢。

朱长丰

2011年5月18日

目 录

CONTENTS

上篇 基本技能训练

项目一 工作分析	3
准备 基本技能训练简介	3
任务1 绘制公司组织结构图	4
任务2 撰写岗位工作说明书	6
任务3 撰写工作岗位规范（任职资格说明书）	9
任务4 填制人员需求表	12
附录1 工作分析资料包	12
项目二 员工招聘	17
准备 基本技能训练简介	19
任务1 收集与整理招聘信息	20
任务2 选择招聘信息发布渠道	22
任务3 设计招聘广告	24
任务4 设计招聘申请表	31
任务5 设计应聘者推荐表	32
任务6 编写公司招聘简介	33
任务7 组织校园招聘活动	35
附录2 员工招聘资料包	36
项目三 员工培训	43
准备 基本技能训练简介	44
任务1 设计员工培训需求调查表	46
任务2 分析员工培训需求	48
任务3 设计员工培训计划表	48
任务4 设计岗前培训方案	49

任务 5 设计在岗培训方案	51
任务 6 预算培训成本	55
附录 3 员工培训资料包	56
项目四 薪酬管理	66
准备 基本技能训练简介	67
任务 1 评估岗位价值	68
任务 2 计算各类保险缴费	71
任务 3 建立工资台账	71
附录 4 薪酬管理资料包	72
项目五 绩效管理	79
准备 基本技能训练简介	80
任务 1 进行岗位分类	81
任务 2 设计能力考评量表	82
任务 3 设计态度考评量表	83
任务 4 设计业绩考评量表	84
任务 5 设计绩效考评方案	84
附录 5 绩效管理资料包	85
项目六 劳动关系管理	113
准备 基本技能训练简介	114
任务 1 起草劳动合同文本	116
任务 2 签订劳动合同	116
任务 3 建立劳动合同台账	116
任务 4 续订或终止劳动合同	118
任务 5 处理劳动争议	118
附录 6 劳动关系管理资料包	125

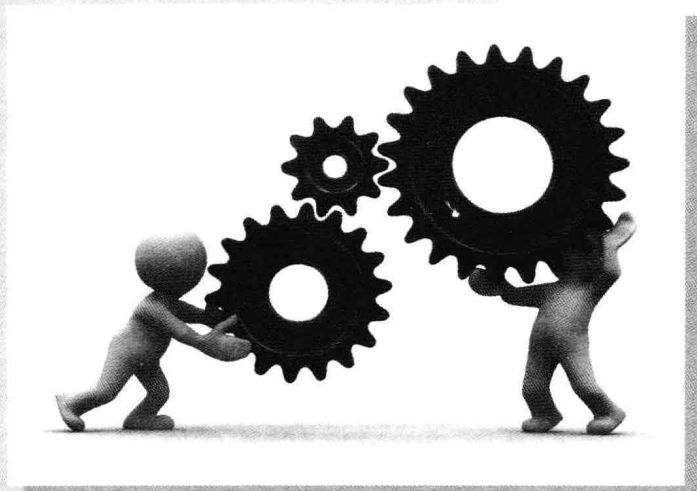
下篇 综合技能训练

项目七 人力资源规划	135
准备 综合技能训练简介	137
任务 1 制定职务编制计划	138
任务 2 制定人员配置计划	141
任务 3 制定人员需求计划	142

任务 4 制定人员供给计划	143
任务 5 制定人员培训计划	144
附录 7 人力资源规划资料包	147
项目八 员工甄选录用	158
准备 综合技能训练简介	161
任务 1 编制招聘计划	163
任务 2 组织招聘会	165
任务 3 进行结构化面试	167
任务 4 进行无领导小组讨论	171
任务 5 签订劳动合同	174
附录 8 员工甄选录用资料包	179
项目九 薪酬管理	193
准备 综合技能训练简介	196
任务 1 确定薪酬原则与策略	197
任务 2 进行职务评价	199
任务 3 确定薪酬等级与标准	201
任务 4 建立薪酬管理方案	210
任务 5 编写薪酬制度	213
附录 9 薪酬管理资料包	224
项目十 绩效管理	248
准备 综合技能训练简介	250
任务 1 确定绩效目标	251
任务 2 设计绩效考评指标体系	252
任务 3 设计关键绩效指标和考评标准	254
任务 4 撰写绩效管理制度	259
附录 10 绩效管理资料包	265
参考文献	270

上篇

基本技能训练



项目一

工作分析



训前知识要点

- 工作分析工作程序（见图 1—1）



图 1—1 工作分析工作程序

准备 基本技能训练简介

1. 项目训练目标

本项目的重点是熟悉工作分析流程，掌握企业组织结构图的绘制方法，根据组织结构制定部门职责，根据部门职责设置工作岗位，掌握工作分析的方法。通过本项目的训练，学生能够比较全面地掌握工作分析的基本技能，并达到如下标准：

- 熟练绘制企业组织结构图。
- 熟练撰写工作说明书和工作岗位规范。
- 能够设计并填写完成人员需求工作所需的各种表格或报表。

2. 学习资料索引

要完成本项目的技能训练，学生必须认真阅读“工作分析资料包”中的有关资料（见表 1—1），详见附录 1。

表 1—1 工作分析资料包

序号	资料名称	索引号	重点阅读
1	现代企业组织结构类型	GZFX1-01	△
2	工作说明书范本	GZFX1-02	△
3	工作岗位规范范本	GZFX1-03	△

3. 基本工作步骤

工作分析基本工作步骤如图 1—2 所示，完成本项目实训请按此步骤进行。

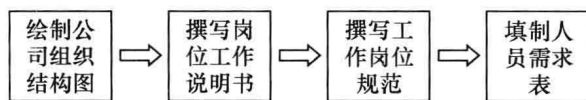


图 1—2 工作分析基本工作步骤

4. 实训准备

物品准备 圆珠笔，A4 纸，塑料标牌，电脑若干台，可移动办公桌椅若干套。

实训场地 实训室（场地布置成模拟公司办公室）。

实训过程

- （1）学生分组成立模拟公司；
- （2）学生分别扮演模拟公司董事长、人力资源部经理和工作人员；
- （3）进行工作分析。

背景材料 各组学生成立模拟公司，已确定公司经营业务范围。

任务 1 绘制公司组织结构图

此任务要求根据模拟公司经营业务和公司性质，讨论公司组织结构，在充分

讨论的基础上绘制公司组织结构图。

此任务的要点包括：

1. 绘制公司组织结构图的前期准备工作

- (1) 明确公司各级机构的职能。
- (2) 将所管辖的业务内容一一列出。
- (3) 将相似的工作综合归类。
- (4) 将已分类的工作逐项分配给下一个层次，并按所管辖业务的性质划分出执行命令的实际工作部门和参谋机构。

2. 组织结构图的绘制要点

(1) 框图一般要画四层，从中心层开始，其上画一层，其下画两层，用框图表示。中心层框图最大，上层稍小，下面两层逐渐缩小。

(2) 功能、职责、权限相同的机构（即岗位或职务相同的机构），其框图大小应一致，并排列在同一水平线上。

(3) 表示接受命令指挥系统的线，从上一层垂下来与框图中间或左端横向引出线相接。其高低位置表示所处的级别。如图 1—3～图 1—7 所示。

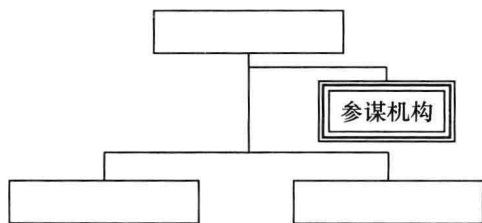


图 1—3 表示参谋机构的结构图

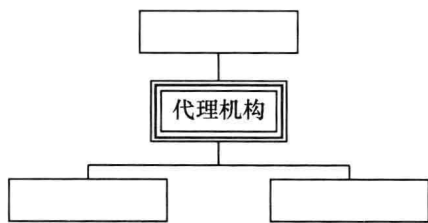


图 1—4 表示代理机构的结构图

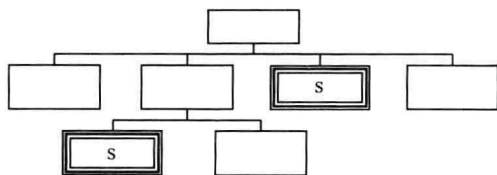


图 1—5 表示不适合发展应降格的结构图

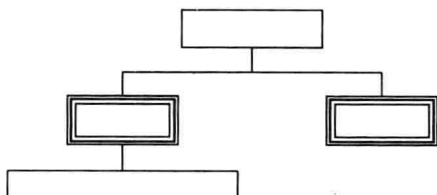


图 1—6 表示由更多机构或岗位分担上级功能的结构图

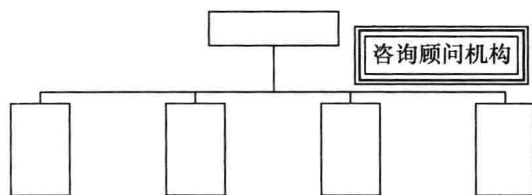


图 1—7 表示现存脱离组织或没有任何责任和权限的结构图

任务 2 撰写岗位工作说明书

此任务要求根据上述组织结构图确定模拟公司的各部门工作岗位设置，撰写工作说明书。

表 1—2 是工作说明书的一个例子。

表 1—2

招聘专员的工作说明书

职务名称：招聘专员 所属部门：人力资源部 直接上级职务：人力资源部经理 职务代码：XL-HR-018 工资等级：9~13 工作目的：为企业招聘优秀人才 工作要点：制定和执行企业的招聘计划；制定、完善和监督执行企业的招聘制度；安排应聘人员的面试工作 工作要求：认真负责，有计划性，热情周到 工作责任： (1) 根据企业发展情况提出人员招聘计划； (2) 执行企业招聘计划； (3) 制定、完善和监督执行企业的招聘制度； (4) 制定企业招聘工作流程； (5) 安排应聘人员的面试工作； (6) 管理应聘人员的资料； (7) 鉴别应聘人员的资料、证件； (8) 负责企业人才数据库的建立与维护； (9) 完成直接上级交办的各项工作任务。 衡量标准： (1) 上交的报表和报告的时效性和建设性； (2) 工作档案的完整性； (3) 应聘人员资料的完整性。 工作难点：提供详尽的工作报告 工作禁忌：粗心大意，不能有效地向应聘者介绍本企业的情况

此任务的要点是：在进行工作分析时，根据工作分析的需要，综合运用各种方法。

1. 访谈法

访谈法是指工作分析人员与工作相关人员之间进行面对面的交流，目的是了解与工作有关的各种信息，包括工作内容、工作条件和工作资格等。

2. 问卷调查法

问卷调查法是指工作分析人员通过结构化的问卷要求任职者和他们的主管以书面形式记录有关工作分析的信息。工作分析问卷的问题可以是封闭式的，也可以是开放式的。封闭式问题要求答卷者从问卷提供的选项中进行选择，主要用于任务分析和能力分析；开放式问题不给答卷者提供回答选项，由答卷者自由回答。工作问卷调查表的格式见表 1—3。

表 1—3 工作问卷调查表

部门：	科室：
工作名称：	工作地点：
你向谁汇报工作？	你负责管理哪些下属？
这项工作处于组织机构图的什么位置？	这项工作的主要目的是什么？
你怎样描述自己的工作环境？	这项工作包含哪些任务与职责？
如何来执行这些任务与职责？	你有什么样的职权？
这项工作要求达到什么样的工作标准？	
在这项工作中是如何进行监督、测量与评估的？	
从事这项工作需要什么样的技能、知识和经验？	
填表人：	签名：
职务：	日期：

3. 观察法

观察法是指工作分析人员到现场实地查看员工的实际操作情况，予以记录、分析、归纳，并整理成适宜的文字资料。

4. 员工记录法

员工记录法是指工作分析人员通过让员工利用工作日志的形式将工作任务和工作过程记录下来，为工作分析提供信息和依据。

下面分别给出工作日志封面格式（见表 1—4）、工作日志内容示例（见表 1—5）和写实记录表示例（见表 1—6）。

表 1—4 工作日志封面

工作日志	
姓 名：	
年 龄：	
职务名称：	
所属部门：	
直接上级：	
从事本业务工龄：	
填写日期：	自 月 日
	至 月 日

表 1—5 工作日志内容示例

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	复印	协议文件	4 张	6 分钟	存档
2	起草公文	贸易代理委托书	800 字	1 小时 15 分钟	报上级审批
3	洽谈贸易	玩具出口	1 次	4 小时	承办
4	布置工作	对日出口业务	1 次	20 分钟	指示
5	会议	讨论东欧贸易	1 次	1 小时	参与
...					
16	请示	佣金数额	1 次	10 分钟	报批
17	录入计算机	经营数据	2 屏	1 小时	承办
18	接待	参观	3 人	35 分钟	承办

表 1—6

写实记录表示例

机构名称：办公室 人员编制：3 人，其中主任 1 人，打字员 1 人，办事员 1 人

花费时间		工作活动内容	业务完成量	备注
开始	延续（分钟）			
8:00	5	打电话到销售科	1	
8:05	2	接电话	1	
8:07	4	帮办事员登记材料	2 份	
8:11	4	帮办事员校对	5 页	
8:15	4	准备广告材料	1 页	
8:19	1	接听张厂长的电话	1	
8:20	1	接听李厂长要信的电话	1	
8:21	6	与办事员商议工作	1	
8:27	5	找李厂长要的信	1	
8:32	5	安排当天工作	1	
8:37	3	找王科长	1	
8:40	4	找工程师	1	
8:44	3	送李厂长要的信	1	
8:47	13	与张厂长商量	1	
9:00	2	复印李厂长要的材料	1	
9:02	10	把张厂长要的材料归档	3	
...				

任务

撰写工作岗位规范（任职资格说明书）

此任务要求根据各工作说明书的内容，撰写模拟公司的工作岗位规范（任职资格说明书）。

表 1—7 是工作岗位规范的一个例子。