

中国高校百部优秀社科专著文库

人力资源管理

实际操作技能

郑远强 编 著

中国文史出版社

海南大学学术著作出版基金

海南省精品课程资助研究项目

海南大学优秀课程人力资源管理项目资助

人力资源管理实际操作技能

郑远强 编著

中国文史出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源管理实际操作技能/郑远强 编著. —北京:
中国文史出版社, 2005. 8

ISBN 7-5034-1645-9

I. 人… II. 郑… III. 劳动力资源—资源管理—研究
IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 057267 号

责任编辑: 方正

封面设计: 张玉霞

出版发行: 中国文史出版社

社 址: 100811 北京市太平桥大街 23 号

印 刷: 北京忠信诚胶印厂 邮编: 110113

经 销: 新华书店北京发行所

开 本: 880mm×1230mm 1/32

印 张: 9 字数: 225 千字

印 数: 3000 册

版 次: 2005 年 8 月北京第 1 版

印 次: 2005 年 8 月第 1 次印刷

全套定价: 150.00 元 (本册定价: 23.00 元)

文史版图书如有印、装错误, 工厂负责退换。

前 言

人力资源具备能动性、可再生性以及竞争对手难以模仿的特性，人力资源被人们称作最具核心竞争优势的资源。因此，对人力资源进行开发与管理显得尤为重要。但遗憾的是我国真正掌握人力资源开发与管理知识和技能的经营者还为数不多，尤其是具备人力资源管理实际操作技能的管理者就更少了。

近几年来，我国建立了一系列人力资源管理人员职业资格准入制度，大力开展人力资源人员国家职业资格统一鉴定工作，把提高人力资源管理人员实际操作技能当作主要的任务来抓，取得了显著的成效。为进一步推动人力资源管理人员掌握相关实际操作技能，作者吸收了国内外人力资源实际管理技能的精华，编写了《人力资源管理实际操作技能》一书。

本书共分五部分。第一篇为技能操作篇，主要涉及到人力资源开发与管理的实际操作技能等内容；第二篇为案例篇，主要涉及到人力资源开发与管理的经典案例；第三篇为习题篇，主要涉及到具有代表性的单项选择题和判断题；第四篇为管理制度篇，主要涉及绩效管理与薪酬设计方面的管理制度；第五篇为模拟试卷篇。本书与作者编著的《人力资源开发与管理多媒体课件》教学光盘（2005年由高等教育出版社音像社出版）配套使用。

本书可以作为大中专院校人力资源管理专业学生的学习参考书,也可以作为企事业单位人力资源管理从业人员提高操作技能的参考书,本书适合于申报人力资源资格认证的考生和相关的教学辅导人员使用。

虽然本书的编写收集了很多信息,作了大量的调查,并历经多时,但难免有不少缺点与不足,望读者不吝指教。

真诚地感谢有关参考文献的原作者们前期的工作,以及责任编辑的精心编排和关心、支持、帮助本书出版的每一位朋友。本书得到海南大学学术著作出版基金以及海南省精品课程《发展经济学》研究项目的资助,在此表示感谢。

作者

2005年夏于海南大学

目 录

第一部分 技能操作篇

第一章	人力资源规划	(1)
第二章	员工招聘	(11)
第三章	培训与开发	(17)
第四章	绩效考评	(26)
第五章	薪酬设计	(38)

第二部分 案例篇

第一章	人力资源规划	(48)
第二章	工作分析	(59)
第三章	员工招聘	(68)
第四章	培训与开发	(83)
第五章	绩效考评	(95)
第六章	薪酬设计	(119)

第三部分 习题篇

第一章	人力资源规划	(136)
-----	--------------	---------

第二章	员工招聘	(139)
第三章	培训与开发	(146)
第四章	绩效考评	(152)
第五章	薪酬设计	(156)

第四部分 管理制度篇

第一章	工作分析	(160)
第二章	员工招聘	(173)
第三章	培训与开发	(199)
第四章	绩效考评	(225)
第五章	薪酬设计	(249)

第五部分 技能操作模拟试卷篇

模拟试卷(一)	(264)
模拟试卷(二)	(272)

第一部分 技能操作篇

第一章 人力资源规划

1. 技能要求：人力资源规划流程；人力资源规划的作用；人力资源规划的内容。

2. 技能要求：人力资源需求预测（趋势预测法）某公司过

文件(F) 编辑(E) 视图(V) 插入(I) 格式(O) 工具(T) 数据(D) 窗口(W) 帮助(H)							
D27				=			
	A	B	C	D	E	F	G
1	某公司过去12年人力数量						
2	年度	人数					
3	1	510					
4	2	480					
5	3	490					
6	4	540					
7	5	570					
8	6	600					
9	7	640					
10	8	720					
11	9	770					
12	10	860					
13	11	960					
14	12	1100					

图1 某公司过去12年人力数量

去 12 年人力数量的数据, 如图 1 所示。请应用 Excel 软件计算未来三年的人力资源需求。

3. 技能要求: 人力资源需求预测 (多元回归预测法)

某家火柴生产企业 1990 年—2004 年人员需求量与各影响因素之间的关系见表 1, 请应用 Excel 软件多元回归分析法计算未来三年的人力资源需求。

表 1 火柴生产企业人员需求量与各影响因素

年 份	人员需求 量 (人)	煤气、液化 气户数 (万户)	卷烟销量 (万箱)	蚊香销量 (十万盒)	打火石销量 (百万粒)
1990	237	25.68	23.60	10.10	4.18
1991	241	25.77	23.42	13.31	2.43
1992	227	25.88	22.09	9.49	6.50
1993	178	27.43	21.43	11.09	25.78
1994	183	29.95	24.96	14.48	28.16
1995	203	33.53	28.37	16.97	24.26
1996	226	37.31	42.57	20.16	30.18
1997	267	41.16	45.16	26.39	17.08
1998	312	45.73	52.46	27.04	7.39
1999	305	50.59	45.30	23.08	3.88
2000	296	58.82	46.80	24.46	10.53
2001	297	65.28	51.11	33.82	20.09
2002	292	71.25	53.29	33.57	21.22
2003	311	73.37	55.36	39.59	12.63
2004	323	76.68	54.00	48.49	11.17

4. 技能要求: 管理人员接替模型

用 Excel 制作一张管理人员接替模型示意图, 如图 2 所示。

第一部分 技能操作篇



图2 管理人员接替模型示意图

将组织各管理部门的过去人员数、外部招聘数、提升受阻人数、退休、辞退、提升上去人数以及提升上来人数填入 Excel 工作表中。如图3所示。

	A	B	C	D	E	F	G	H
8								
9			1					
10	1	10				1	1	
11			2				2	
12	5	27						
13			1			1	3	
14	7							
15		50					4	
16			5			2	6	
17	10							
18		100					10	
19						8	12	
20			0					
21								

图3 填写管理人员接替模型

试将其余数字填入图中。

5. 技能要求：马尔柯夫转移矩阵法

某公共会计事务所，有四类人员：合伙人（P），经理（M），高级会计师（S），会计员（J）。其初始人数和转移矩阵见表2。表中表明，在任何一年里，有80%的合伙人仍留在该

所，20%退出；有70%的经理仍在原职，10%成为合伙人，20%的人离开；有5%的高级会计师升为经理，80%仍在原职，5%的人降为会计员，10%外流；有15%的会计员晋升为高级会计师，20%的会计员另谋他职。用这些历史数据来代表每类人员转移流动的转移率，可以推算出人员变动情况。

表2 用马尔柯夫转移矩阵法预测某公共会计事务所内部人员供给

初始人数		P	M	S	J	离职
40	P	0.8	/	/	/	0.2
80	M	0.1	0.7	/	/	0.2
120	S	/	0.05	0.8	0.05	0.1
160	J	/	/	0.15	0.65	0.2

试推算出人员变动情况。

6. 杰克·韦尔奇的“管人”之道

美国通用电器（GE）公司是多年被《财富》杂志评选出的全世界最受推崇的公司。前董事长兼首席执行官杰克·韦尔奇自1981年上任以后，在20多年里，使GE股票升值40多倍，企业价值提升25倍，他本人也被称为“美国头号经理”“世界头号企业家”。那么，杰克·韦尔奇在“管人”上有什么奇招妙法呢？他又是怎样调动员工的工作积极性的呢？韦尔奇说得十分简洁——调动员工的积极性，就是让每个人对自己的作用、责任和奖励都一清二楚。

请你回答以下问题：

- (1) 怎样才能让每个人的作用、责任和奖励都一清二楚？
- (2) 试说明工作分析的主要程序。

（本题目引自劳动和社会保障部职业技能鉴定中心企业人力资源管理师项目办公室编的《企业人力资源管理人员》，中国劳动社会保障出版社）

7. 技能要求：伦迪公司组织的发展与改革

伦迪夫妇原是一家汽车分销公司的高级职员，他们决定成立一家分销处——伦迪公司。在头 5 年的经营里，主要采用原公司的管理方法和程序。

公司尽可能让下属参与管理，为了具体体现民主管理，他们引进了高级小组制度，从每一个分部挑选一名非管理者，共挑出 5 人，每月与他们夫妇开一次会，讨论各种问题的解决方法 and 执行策略。

当公司规模尚小时，一切都运转顺利。在公司销售量增加、规模扩大时，公司并购了一家汽车出租公司，不久又兼并了另一家汽车代理处。规模的扩张，增加了伦迪夫妇的工作量，也花费了他们大量的时间和精力。但公司的运行仍按照以前的一套办法实施，组织结构没有变化，结果有些事情得不到很好地解决，有些大会通过的决议也没有得到认真地执行，以致许多重要项目被延误。

请回答下列问题：

(1) 伦迪公司现有的组织结构存在哪些问题？这些问题是怎样产生的？

(2) 影响公司组织的因素还有哪些？

(3) 伦迪公司在组织结构方面应当如何进行变革？

8. 技能要求：某跨国制药公司的组织结构图

某跨国制药公司是一个总部设在美国，生产、销售各类药品的跨国企业，它通过“国际部”和 3 个“地区分部”对设立在 36 个国家和地区的分公司的国际业务进行管理。其管理机构设置和工作人员配置情况如下：设在美国本土的国际部共有 250 名职员；在它下面按地理区域设有 3 个地区分部，其中设在法国的欧洲分部有 150 名职员，设在巴西的拉丁美洲分部有

30 名职员，设在新加坡的亚洲分部有 20 名职员，这些分部负责对所属地区的分公司进行控制和协调。在这家制药公司中，介于分公司和总公司之间的管理层有 2 层，共 450 名职员。

请你画出该制药公司的组织结构图。

9. 技能要求：“客户至上”的组织结构

拥有 6 万 8 千名职工的丰田汽车公司于 1989 年进行了一次组织结构方面的重大变动，废除了处、科体制，而实行了以重视工作能力、以工作成绩为中心的工作小组制，把企业建成具有“客户至上”形象的组织。

原技术、事务部门的部、处、科等金字塔式的纵向组织结构，经过改革，成为扁平的组织，即工作室制。具体做法是把原有部门中的 2—3 个处合并建成工作室，而各工作室之间根据各个时期的任务不同，临时建立各种相应的工作小组。这样做的目的有两个：

(1) 使得部长或室长一个人就能够解决室内的事务，加快了领导决策的速度；

(2) 从部长到组员都是室内普通一员，小组的领导是根据任务的不同而随时换人的。

也就是说，原来的部长、处长、科长的各种工作，根据不同的情况而临时选人担任。这样在实际工作中，就取消了各种等级职务。在代表公司对外接触方面，由于要考虑到资格、待遇等因素，因此在新组成的工作小组中全都是一般的组员，而在对外处理问题时还可保留原来的头衔。通过这种灵活的组织结构，实现了繁重工作所需求的高效率，取得了理想的效果。

请回答下列问题

(1) 原有的组织结构存在着哪些问题？

(2) 制约组织结构的因素是什么？本例采取了什么样的调

整政策？

(本题目引自劳动和社会保障部职业技能鉴定中心企业人力资源管理师项目办公室编的《企业人力资源管理人员》，中国劳动社会保障出版社)

10. 技能要求：企业组织机构中的集权与分权问题

东信公司近几年在总裁周聪的带领下发展迅速。然而同时，一向运行良好的组织结构开始阻碍了公司的发展。

公司原先是根据职能来设计组织结构的，职能部门包括财务、营销、生产、人事、采购、研究与开发等。随着公司的壮大，产品已经从单一的电视机扩展到冰箱、洗碗机、热水器、空调等诸多电器。旧结构已经无法适应产品的多样性。职能部门之间矛盾重重，主要决策均需要周聪亲自做出。

于是周聪决定根据产品种类将公司分成九个独立经营的分公司，每一公司经理对各自经营的产品负有完全责任，只要能赢利，总部就不再干涉分公司的具体运作。但是公司重组后总裁感觉到很难再对每个分公司实行充分的控制了，各分公司经理常常不顾总公司的方针政策，各自为政，而且分公司之间在采购、人事等职能方面也出现了许多交叉重叠。

请回答下列问题：

(1) 东信公司重组前后的组织结构各属于什么类型？

(2) 两种组织结构各有什么样的优缺点？

(3) 总裁在两次职权划分时，各有什么样的失误？

(本题目引自劳动和社会保障部职业技能鉴定中心企业人力资源管理师项目办公室编的《企业人力资源管理人员》，中国劳动社会保障出版社)

11. 技能要求：如何实现工作组织的丰富化

某公司最近决定在荷兰新开设一家工厂，以发挥其竞争优

势。该公司一个重要的竞争优势是，在荷兰已经有现成的生产设施。另一个优势是，该公司对荷兰的劳动力具有很大的吸引力。该公司在建厂前进行了周密的战略研究。当然，它所关注的重要因素之一，就是合格的人力资源供给问题，公司怎样做才能使今后 10 年乃至 20 年的劳动力供给与公司的发展特点相适应。因为荷兰工人的基本特点是：在工作生涯中，并不习惯从一个地点移动到另一个地点，因此员工的工作调动很是困难，而员工的更换几乎是不可能的。

鉴于这些因素，为保持其竞争优势，该公司正在试图制定一个切实可行的人力资源规划，并且结合现有生产工人的特点，拟采用工作轮换和工作丰富化的组织措施，以提高人力资源的机动性和适用性。

请回答下列问题：

- (1) 该公司应如何制定使全公司绩效最优化的人力资源规划？
- (2) 该公司怎样做才能使工作丰富化？

12. 技能要求：综合分析题

北山医药集团是一家民营企业，从 1990 年建厂以来，在短短的十几年时间里，企业由原来仅有 20 多名员工的小作坊式工厂发展成为一个拥有 3000 多名员工，年销售额达十多亿的现代化制药集团。然而，随着企业的发展壮大，特别是近些年制药行业的竞争加剧，企业面临的人力资源管理方面的问题日益突出：企业的业务在迅速地扩展，如企业的产品技术层次在不断地提升，经营开始走向多元化，现有的人员已经无法满足新增业务对技能方面的要求，特别是有经验的技术人员与管理干部的缺乏，严重地影响了业务的发展。然而，正是在这个时候，却又有几个非常重要的核心员工被竞争对手挖去，使企业发展蒙受了巨大的损失。高层领导开始意识到，如果这个问题不认

真加以解决，企业在今后更为激烈的市场竞争中将会败下阵来。

为此，企业聘请人力资源管理咨询专家进行了大规模的调查研究。调查结果表明企业员工对于自己的工资福利较为满意；企业的高层次人才多采用校园招聘的形式，但招聘人才的条件与专业却是由人力资源部根据情况确定的，员工的工作安排随意性较大，专业不对口的现象较为普遍。此外，企业内部的调动非常频繁，升迁多由高层管理者仓促任命；而企业的培训多根据现有的环境与条件安排，不得影响生产，因此，员工对自己的职业发展的满意度不高，不少人有了离职的想法。

问题：

从人力资源管理职能角度来看，北山医药集团在管理方面的症结是什么？具体表现在哪些方面？你认为应该从哪几个方面来着手解决这些问题？

（本题目引自劳动和社会保障部职业技能鉴定中心企业人力资源管理师项目办公室编的《企业人力资源管理人员》，中国劳动社会保障出版社）

13. 技能要求：绿色化工公司白士镛三天前才调到人力资源部当助理，虽然他进入这家专门从事垃圾再生的企业已经有三年了。白士镛面对桌上那一大堆文件、报表，有点昏头转向：我哪知道要我干的是这种事。原来副总经理李勤直接委派他在10天内拟出一份本公司五年人力资源计划。

其实白士镛已经把这项任务仔细看过好几遍了。他觉得要编制好这计划，必须考虑下列各项关键因素。

首先是本公司现状。公司共有生产与维修工人825人，行政和文秘性白领职员143人，基层与中层管理干部79人，工程技术人员38人，销售员23人。

其次，据统计，近五年来员工的平均离职率为4%，没理

由预计会有什么改变。不过，不同类的员工的离职率并不一样，生产工人离职率高达8%，而技术和管理干部则只有3%。

再则，按照既定的扩产计划，白领职员和销售员要新增10%—15%，工程技术人员要增5%—6%，中、基层干部不增也不减，而生产与维修的蓝领工人要增加5%。

有一点特殊情况要考虑：最近当地政府颁发一项政策，要求当地企业招收新员工时，要优先照顾妇女和下岗员工。本公司一直未曾有意地排斥妇女或下岗员工，只要他们来申请，就会按同一种标准进行选拔，并无歧视，但也未予特殊照顾。如今的事实却是，几乎全部销售员都是男的，只有一位女销售员，中、基层管理干部除两人是妇女外，其余也都是男的；工程师里只有三位是妇女；蓝领工人中约有11%是妇女或下岗员工，而且都集中在最低层的劳动岗位上。白助理还有七天就得交出计划，其中得包括各类干部和员工的人数，要从外界招收的各类人员的人数以及如何贯彻市政府关于照顾妇女与下岗人员政策的计划。

此外，绿色化工公司刚开发出几种有吸引力的新产品，所以预计公司销售额五年内会翻一番，他还得拟出一项应变计划以备应付这种快速增长。

（本案例引自余凯成主编的《人力资源开发与管理》，企业管理出版社）

思考题

- (1) 老白在编制这项计划时要考虑哪些情况和因素？
- (2) 他该制订一项什么样的招工方案？
- (3) 在预测公司人力资源需求时，他能采用哪些计算技术？

14. 技能要求：工作职责的分歧

一个机床操作工把大量的液体洒在他机床周围的地板上，