

广东技术师范学院管理学院
人力资源管理专业实训报告

学院:	管理学院	专业:	人力资源管理	班级:	08人力(1)班	成绩:	
姓名:	黎凤娇、段亚男、蔡冬英、张妙銮、 张文华、马越华、陈昕、梁雅平、 郭晓玲、谢东			学号	25号、50号、13号、6号、31号、 19号、1号、5号、9号、21号		
实验地点:	工业中心617室	实验日期:	2009年11月—2009年12月		指导教师签名:		

实 训 报 告 的 内 容

一、实训目的：

通过本次培训与开发的模拟实训，掌握培训需求分析的基本方法，对培训整个流程和培训后的效果评估和企业的员工手册的制作等有了更深入地认识和理解，增加了组员之间的团队协作精神，调动同学的学习积极性、真正提高实践操作能力。

二、实训内容

- 1、EHR
- 2、培训方案设计

三、实训设计

1、e-HR 是运用资讯科技执行人力资源管理工作，将人力资源管理工作电脑化、网路化，提升人力资源管理绩效。通过进入奥派人力资源管理系统，基本了解和基本掌握操作方式，为以后进入企业工作打好基础。

2、通过编写实训指导书，了解到培训内容、培训流程的设计以及培训过程中的注意事项等。

四、实训过程

实训一：e-HR

实训二：培训方案设计

见附件 1

五、实训总结

通过培训与开发实训课的学习，我们对人力资源管理软件——奥派人力资源管理系统有了个初步的了解，对人力资源管理人员在公司的日常中有哪几方面的工作有一个比较清晰的脉络。在培训方案的设计过程中，我们亲自着手编写实训指导书，切身的体会实训指导书是如何编写的，了解实训是如何安排和设计的，为我们以后进入社会从事人力资源培训工作奠定了厚实的基础。同时，在实训的过程中，我们小组——“哲邦人”小组成员之间相互交流与合作，一同为共同的目标而奋斗，培养了我们之间的友谊，也培养了我们的团队合作精神。

附件 1



廣東技術師範學院

GuangDong Polytechnic Normal University

《培训与开发实训》
实验指导书

08 人力“哲邦人”小组编

广东技术师范学院管理学院

目录

实训一：培训师沟通与交流能力实训	3
实训二：战略性人力资源管理实训	10
实训三：体验式学习理论在培训中的运用	19
实训四：培训需求分析方法之绩效分析法	25
实训五：工作中的基本礼仪实训	28
实训六：公文处理培训实训（In-basket）	33
实训七：应用新兴技术—E-learning	44
实训八：明茨伯格管理人员角色模型实训	48
实训九：透过柯氏评估模型看培训评估有效性	58
实训十：职业生涯规划	64

课程类型： 实训 课程代码： 007 课程总学时： 56

实验课程性质： 专业课 课程实验学时： 56

综合性、设计性实验项目数： 56 学时 适用专业： 培训与开发

开课时间： 二 年级 第二 学期 开课单位： 管理学院

课程学时： 7个学时 撰写人： 黎凤娇 审定人： _____

实训一：培训师沟通与交流能力实训

一、实训目的与要求

本次实训目的是让受训人员了解现代培训对培训经理的沟通与交流能力的要求，通过沟通能力测试让受训人员更加清楚自身的沟通和交流能力的优弱之所在；通过游戏互动和角色扮演实训提高受训人员的沟通和交流能力，并且能将培训中掌握的技能转换到实际的工作中，以致能更好的适应现代培训对培训经理提出的新要求。

二、实训类型

团队游戏

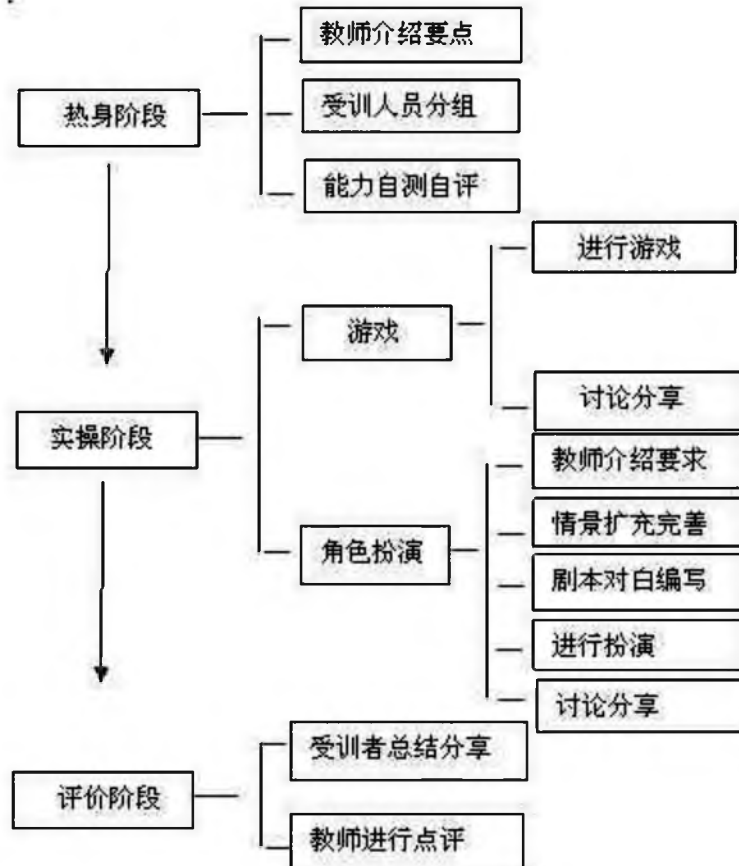
角色扮演法

三、实训原理及说明

1、团队游戏是指需要团体协作来共同完成任务的游戏。通过该次团队游戏可以锻炼团队成员相互之间的沟通能力。

2、角色扮演法是指通过赋予受训人员一个假定的角色，按照这一角色所要求的方式和态度行事,以增进受训人员对角色的理解,从而学会更有效地掌握相关角色所需的技能。

四、实训内容和步骤



1、热身阶段（1学时）

（1）实训教师扼要地向受训人员介绍本次实训的目的和要点，让受训人员对本次实训有一定了解。

（2）受训人员进行分组，可以按照受训人员自由组合的原则或者是按照编号进行分组，每小组4~5个人为宜，各组选出一名组长。

（3）培训教师指派各组组长，将“沟通与交流能力”的测试题发各组成员，各组成员拿到测试题后进行测试，测完后对照测试题的评分标准进行自评。

2、实操阶段（6学时）

（1）游戏（2学时）

①游戏步骤：

所有参赛的受训者按小组纵列排好，向全体学生宣布游戏规则。

②游戏规则：

a、各队派一个代表到讲台台来，告诉受训人员“我将给你们看一个数字，你们必须把这个数字通过姿体语言让你全部的队员都知道，并且让小组的第一个队员将这个数字写到讲台前的白纸上，看哪个队伍速度最快，最准确。”

b、强调全过程不允许说话，后面一个队员只能够通过姿体语言向前一个队员进行表达，通过这样的传递方式层层传递，直到第一个队员将这个数字写在白纸上；

③比赛进行三局，第一局胜利积 5 分，第二局胜利积 8 分，第三局胜利积 10 分。依各局的分数计算结果，得出优胜组。

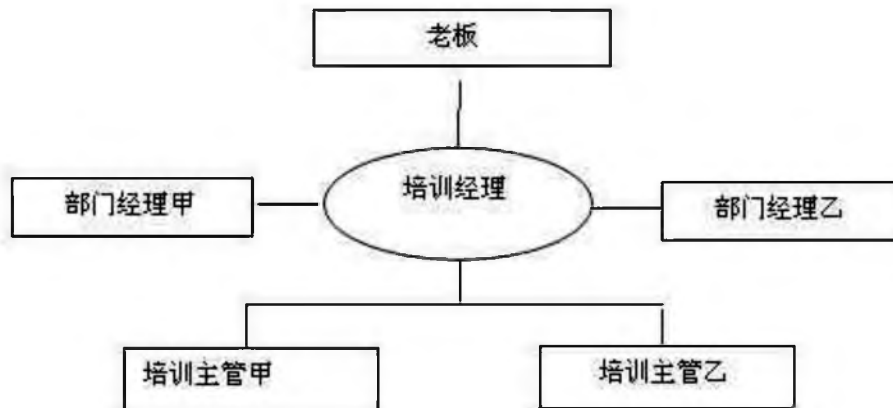
④游戏结束后，引导各小组自由讨论总结并分享感受，实训教师可根据自身的实际经验和受训人员交流分享该游戏与实际工作的联系。

(2) 角色扮演 (4 学时)

①培训教师向受训人员详细说明角色扮演的具体内容以及相关要求：

A、每小组扮演的角色规定为：老板、培训经理、部门经理(可多设)、培训主管(可多设)。

B、每小组角色扮演的情景提示：现培训经理已经针对企业需要制定了一套新的培训计划，但是尚未得到老板的全力支持，其他部门经理也因部门工作繁忙未给予配合，其下属培训主管也不知该如何开展准备工作。作为培训经理和老板、其他部门经理以及下属的培训主管进行沟通，合理处理各方面的问题。



C、每小组根据②中给出的情景提示查阅相关资料，进行商量扩充完善，并且编写扮演过程中所需的剧本。

④填写小组信息表：

组名： 组次： 组长：

组员	扮演角色
A	老板
B	培训经理
C	部门经理甲
D	部门经理乙
E	培训主管丙
F	培训主管丁

②各小组将小组信息表和剧本交给实训教师。

③各小组按照组次进行扮演，实训教师在扮演结束后，对各个小组进行点评。

④所有小组扮演完后，各小组再以小组形式进行总结以及分享感受。

3、评价阶段

(1) 受训者根据自身的实际经验，结合在该实训中掌握的方法和技巧分享感受以及今后的改进方面。

(2) 实训教师对整个实训过程进行总结和分享。

五、注意事项

1、各小组对情景扩充完善时要紧靠主题，剧本对话尽量简练明确。

2、各小组在游戏、讨论和扮演过程中不要大声喧哗，听从教师的安排和指导，保持实训场地的整洁。

3、实训教师要控制好每一环节的时间和氛围，及时处理实训过程的各种突发情况。

六、实训报告要求

实训教师针对各小组各环节的评分

评分模	评分范围	评分要求	实训教师点评	得分
游戏互动	20%	1、小组成员是否积极参与。2、小组成员是否认真对待。		
情景扩充	15%	1、扩充后的情景不偏题。2、整个情景有具有真实性和完整性。		
剧本编写	25%	1、对话内容要符合相应职位的角色。2、不同角色之间的对话有针对性。3、整个剧本内容清晰明了。		
角色扮演	40%	1、角色的把握性，扮演者是否进入角色情景。2、角色的行为表现，扮演者在对话过程中口头表达是否清晰等。3、角色熟练性，扮演者是否神态语言是否自然得当。		

七、思考题

1、作为一名培训经理，该如何针对现代培训提出的新要求更好地锻炼和提升自身的沟通和交流能力？

2、如何将实训中掌握的技巧更好地运用到实际工作中？

附件一

沟通小测试：

下面是一组沟通能力的小测试，请选择一项适合你的情形。

测试题：

- 1、在说明自己的重要观点时，别人却不想听你说，你会：（ ）
 - A、马上气愤的走开。
 - B、于是你也就不说完了，但你可能会很生气。
 - C、等等看还有没有说的机会。
 - D、仔细分析对方不听和自己的原因，找机会换一个方式去说。
- 2、去参加老同学的婚礼回来，你很高兴，而你的朋友对婚礼的情况很感兴趣，这时你会告诉她（他）：（ ）
 - A、详细述说从你进门到离开时所看到和感觉到的以及相关细节。
 - B、说些自己认为重要的。
 - C、朋友问什么就答什么。
 - D、感觉很累了，没什么好说的。
- 3、你正在主持一个重要的会议，而你的一个下属却在玩弄他的手机并有声音干扰的会议现场，这时你会：（ ）
 - A、幽默地劝告下属不要玩手机。
 - B、严厉地叫下属不要玩手机。
 - C、装着没看见，任其发展。
 - D、给那位下属难堪，让其下不了台。
- 4、你正在跟老板汇报工作时，你的助理急匆匆跑过来说有你一个重要客户的长途电话，这时你会：（ ）
 - A、说你在开会，稍后再回电话过去。
 - B、向老板请示后，去接电话。
 - C、说你不在，叫助理问对方有什么事。
 - D、不向老板请示，直接跑去接电话。
- 5、去与一个重要的客人见面，你会：（ ）

A、象平时一样随便穿着。

B、只要穿得不要太糟就可以了。

C、换一件自己认为很合适的衣服。

D、精心打扮一下。

6、你的一位下属已经连续两天下午请了事假，第三天上午快下班的时候，他又拿着请假条过来说下午要请事假，这时你会：（ ）

A、详细询问对方因何要请假，视原因而定。

B、告诉他今天下午有一个重要的会议，不能请假。

C、你很生气，什么都没说就批准了他的请假。

D、你很生气，不理睬他，不批假。

7、你刚应聘到一家公司就任部门经理，上班不久，你了解到本来公司中就有几个同事想就任你的职位，老板不同意，才招了你。对这几位同事你会：（ ）

A、主动认识他们，了解他们的长处，争取成为朋友。

B、不理睬这个问题，努力做好自己的工作。

C、暗中打听他们，了解他们是否具有与你进行竞争的实力。

D、暗中打听他们，并找机会为难他们。

8、与不同身份的人讲话，你会：（ ）

A、对身份低的人，你总是漫不经心的说。

B、对身份高的人说话，你总是有点紧张。

C、在不同的场合，你会用不同的态度与之讲话。

D、不管是什么场合，你都是一样的态度与之讲话。

9、你在听别人讲话时，你总是会：（ ）

A、对别人的讲话表示兴趣，记住所讲的要点。

B、请对方说出问题的重点。

C、对方老是讲些没必要的话时，你会立即打断他。

D、对方不知所云时，你就很烦躁，就去想或做别的事。

10、在与人沟通前，你认为比较重要的是，应该了解对方的：（ ）

A、经济状况、社会地位。

B、个人修养、能力水平。

C、个人习惯、家庭背景。

D、价值观念、心理特征。

评分方法：

题号为1、5、8、10者，选A得1分、B得2分、C得3分、D得4分；其余题号选A得4分、B得3分、C得2分、D得1分；将10道测验题的得分加起来，就是你的总分。

结果分析：

如果你的总分为10—20分，因为你经常不能很好地表达自己的思想和情感，所以你也经常不被别人所了解；许多事情本来是可以很好解决的，正是你采取了不适合的方式，所以有时把事情弄得越来越糟；但是，只要你学会控制好自己的情绪、改掉一些不良的习惯，你随时可能获得他人理解和支持。

如果你的总分为21—30分，你懂得一定的社交礼仪，尊重他人；你能通过控制自己的情绪来表达自己，并能实现一定的沟通效果；但是，你缺乏高超的沟通技巧和积极的主动性，许多事件只要你继续努力一点，你就可大功告成的。

如果你的总分为31—40分，你很稳重，是控制自己情绪的高手，所以，他人一般不会轻易知道你的底细；你能不动声色的表达自己，有很高的沟通技巧和人际交往能力；只要你能明确意识到自己性格的不足，并努力优化之，定能取得更好的成绩。

课程学时： 八学时 撰写人： 段亚男 审定人： _____

实训二：战略性人力资源管理

一、实训目的与要求

通过战略性人力资源管理相关课程的学习，让学生了解到人力资源管理与组织战略必须紧密结合，使学生在步入岗位时通过对人员的有效管理去帮助组织达成目标并能够从人力资源管理的角度出发对组织战略进行补充。

为确保实训顺利进行，让学生能够真正将所学融会贯通，特制定如下实训要求：

- 1、充分调动自己的积极性；使自己融入实训。
- 2、发散思维，不局限于课本知识，但也不脱离原理。

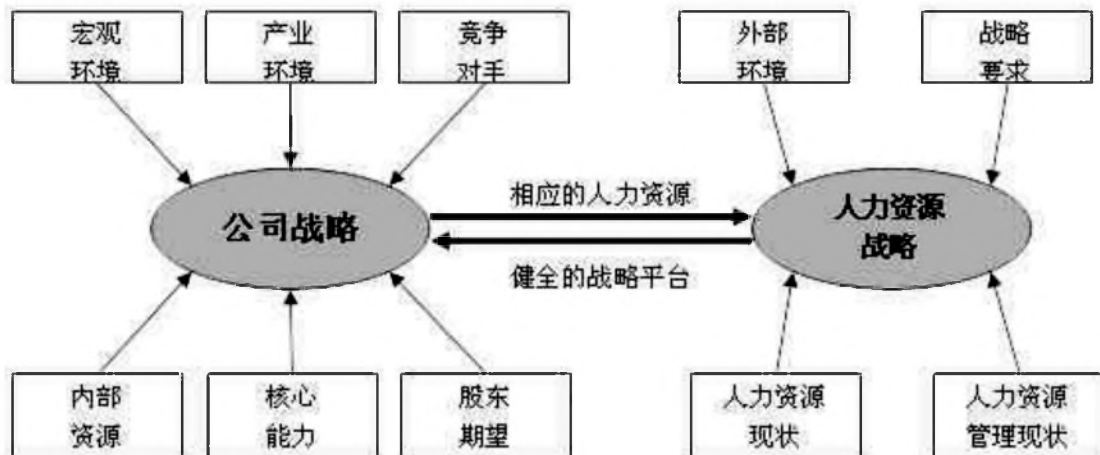
二、实训类型

角色扮演、分析调查

三、实训原理及说明

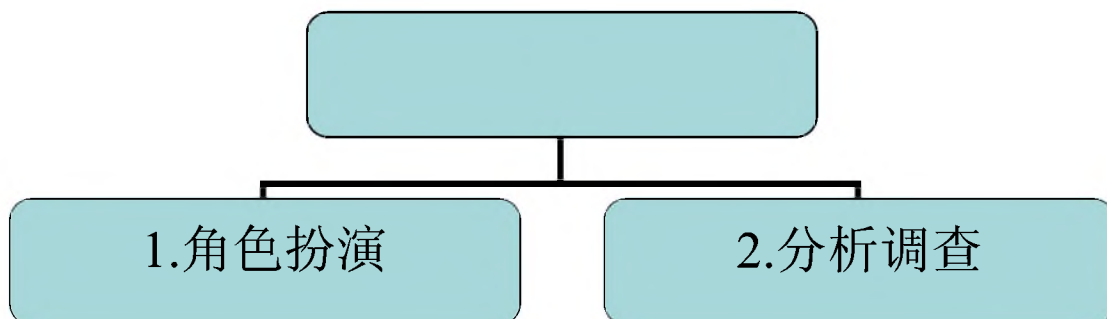
战略性人力资源管理体系是指在企业总体战略框架下对人力资源进行使用、管理、控制、监测、维护和开发，籍以创造协同价值，达成企业战略目标的方法体系。

人力资源部门在参与制定战略规划的过程中应了解整个公司的发展情况，公司下一阶段战略计划和预定目标；实现这些战略和目标的具体计划；公司在下一阶段需要什么样的人员及这些人员应该掌握什么样的技能，具备什么样的素质等。充分掌握战略信息后，人力资源部门必须紧紧围绕战略和目标展开工作，同时围绕战略目标应对现有的员工重新评估，并根据情况聘请新的专业人才，或者对现有的员工进行培训，使其适应新的战略规划。



四、实训内容和步骤

- 1、实训的内容：



1、通过角色扮演演绎《战略人力资源治理，事关生死存亡大局》(见附件 1)，体验战略性人力资源管理的重要性和魅力所在，以此引入战略性人力资源管理，分组探讨此小品中

a.刘邦的人力资源部门在未得到韩信这等人才时了解到的整个公司的发展情况。

b.刘邦公司发展至与楚霸王平分秋色时下一阶段战略计划和预定目标。

c.刘邦公司在下一阶段需要什么样的人员及这些人员应该掌握什么样的技能，具备什么样的素质。

2、各小组任意选择公司（注意可行性）就此问题做一份调查报告。

《某企业人力资源管理及其战略选择调查报告》(见附件 2)。

2、实训步骤：

时间安排表（详细内容见表下）：

	具体安排	时间	备注
角色扮演	安排 5 位同学表演 (自愿优先 不足选派)	25 分钟之内	提前两周通知
第一学时	1. 分组设组长 2. 观看小品 3. 讨论问题	1. 5 分钟 2. 25 分钟 3. 15 分钟	课中未讨论完的课后要继续将问题讨论完
第二学时	1. 各组组长公布讨论结果 2. 对每个组的讨论结果，有异 议和分歧的可以提出，8 组 共同讨论解决 3. 布置下一课题（选择公司分 析调查）	1. 每组 3 分钟（共 24 分钟） 2. 解决异议 15 分 钟 3. 布置任务 6 分钟	任务目标（某公司）自 定，课题已给出，需做 调查报 和 ppt
第三学时	各组讨论调查研究目标公司	自由	
第四学时			
第五学时	1. 各个小组展示研究成果 (ppt) 2. 各组可以对展示组提问 3. 交调查报告	每组 15 分钟（包括 提问时间），1 学时 3 组展示	按小组顺序展示
第六学时			
第七学时			

第八学时	评价各组的报告	一节课	评价包括分数、优缺点
1. 通知学生排演小品、下发剧本（提前两星期通知）			
具体排演安排：1.共分四个人物一个旁白：刘邦-A 学生、萧何-B 学生、韩信-C 学生、项羽-D 学生、旁白-E 学生。限时 25 分钟。			
2.提前两周通知，自愿原则。如自愿人数不够，则选派。			
2. 授课六学时，如下安排：			
第一学时：			
(1) 将全班分 8 个小组按宿舍分，余下三人分配到任意三组，选出组长。			
(分第一小组—第八小组，不需起名)			
(2) 由 ABCDE 五位同学演出剧本，其余同学观赏。			
(3) 观赏后围绕演出的故事开始讨论给出的三个问题：			
a.人力资源部门经理萧何在大战楚霸王之前了解到的整个公司的发展情况是什么。			
b.刘邦公司发展至与楚霸王平分秋色时下一阶段战略计划和预定目标。			
c.刘邦公司在下一阶段需要什么样的人及这些人员应该掌握什么样的技能，具备什么样的素质。			
第二学时：			
(1) 讨论结果每个小组选代表发言，各小组之间互相补充取长补短。			
(2) 简单讲解战略性人力资源管理，使之在此前激发的兴趣下深入理解。			
(3) 布置任务：每一小组选择自己小组感兴趣的分布在广州市的企业（如若条件允许可以研究调查自己了解但不在近前的公司企业）研究分析“企业中的人力资源管理及其战略选择”并做出调查报告和展示 ppt。			
具体操作指导：			
(a) 将选择好的公司告知教师，如若选择公司或者调查公司有困难可以向教师求助。			
(b) 选择公司后，可以用访谈法（电话访谈、预约人力资源部负责人）、上网查找资料等方法。			
(c) 利用第三、四学时可以外出调查目标公司，也可以小组分析讨论收集到的目标公司资料。			
第三、四学时：			
(1) 各个小组分析讨论收集好的资料或外出调查目标公司			
(2) 教师解答各小组疑问			
第五、六、七学时：			
(1) 各个小组展示研究成果（ppt），小组间交研究成果。			

(2) 各组可以对展示组提问

(3) 交调查报告

第八学时:

教师将给每个小组的调查报告做总结评分。并予以评价。

五、注意事项

(1) 注意运用战略性人力资源管理知识对公司进行分析。

(2) 在上交调查报告的同时也将进行了研究的资料一块整理上交以便教师评分。

(3) 在选择公司的时候可以向教师求助以便顺利进行调查研究。

六、实训报告要求

按照调查报告所囊括的内容和完整度、分析问题的透彻性用 100 分值评分。

一、内容完整度 (40%):

公司发展状况和分析 10%

公司的组织战略 10%

公司人力资源部门与组织战略的契合度 20%

二、分析问题透彻性(60%):

该公司出现问题的原因 15%

人力资源管理与战略选择的措施有哪些，是如何执行的 20%

原理运用是否到位 25%

七、思考题（答案见附件 3）

1.战略人力资源管理与传统意义上的人力资源管理有什么区别？

2.战略人力资源管理的特征是什么？

附件 1:《战略人力资源治理，事关生死存亡大局》

汉朝首任 CEO 刘邦得天下后，在洛阳宫大宴群臣。总结革命经验时，他坦诚己见，“运筹帷幄之中、决胜于千里之外，我不如张良；善用人才，治理国家、安抚百姓、为军队提供补充，我不如萧何；率百万之众，战必胜、攻必取，我不如韩信。此三人，皆人中豪杰，为我所用，是我取得天下的得力助手。而项羽逞其匹夫之勇，刚愎自用，根本不懂用人之道。他连自己的亚父范增都容不得，更不用说善用贤者，这就是项羽自取灭亡的深刻教训。”

作为中国一代古帝王级别的 CEO，虽脱胎于纨绔子弟的刘邦，难得他在面对古汉国中层以上干部的讲话中，能够有如此清醒而又颇具现代化的头脑。其实历史的本来面目，诚如刘邦所言，韩信身为他的营销总监，在抢夺天下的激烈市场斗争中，他攻城略地，战无不胜，果然是一代千古帅才。张良作为研发(或技术总监)，专管创新，时时有所谓运筹帷幄、决胜千里、新奇古怪的“馊主意”冒出来，让匹夫之勇的项羽防不胜防，他的最大功绩便是在鸿门宴上救了刘邦。而萧何乃杰出之人力资源总监，刘邦能得韩信这一奇伟帅才，就是这位人力总监成功运作战略

人力资源的神来之笔。由于有三大总监的尽心辅助，项羽虽然勇贯三军，有万夫不挡之雄武，在你死我活的残酷市场竞争大潮中，即使一百个刘邦，也不是他的对手。但是由于他最大的弱点就是不会用人，所以，在与刘邦的激烈市场角逐中，项羽落得个公司破产倒闭，自己众叛亲离，最后只得乌江自刎的可悲下场，究其根本，也就不足为奇了。

追忆楚汉两家超级集团公司在市场上殊死搏斗的艰苦岁月，刘邦自始至终都有明确的战略管理目标，“务必夺得天下。”围绕着这一企业发展战略的宏伟目标，刘邦在战略人力资源管理上的一大成功之作，就是得千古奇才韩信而用之。与此恰恰相反的是，项羽却根本没有清晰的战略管理思维，并且，他在人力资源上的一个最大败笔，就是逼走出身低贱却才华横溢的人中豪杰韩信。这比逼死他的常务副总裁范增，对其革命事业的伤害，更有过之而无不及。

韩信自小父母双亡，生活几无着落，在人间倍受凌辱，后世流传着的韩信忍胯下之辱，便是历史明证。即使在这样非常艰难的历史逆境之中，韩信却身怀大志，他牺牲自己整个青春，学得有惊天纬地之才。公元前 209 年，陈胜、吴广揭竿而起，韩信佩剑从军，投身在项梁军中。项梁战死后，韩信继续跟随项羽，但未受重用，只是充当一名执戟卫士。在这过程中，韩信曾多次向项羽献策，均不被采纳。而才华横溢的韩信，在历史上第一次真正的露面，应该是在鸿门宴的前夕，当时项羽四十万大军，驻扎于霸上，都是精兵良将。而与项羽对峙的刘邦只有十万大军，且战斗力远远低于项羽。此时，虽然刘邦先进咸阳，但他带领的大军一路所遭遇的对手，并非劲敌。而项羽后入咸阳，却沿途所遇的都是秦军主力部队。尽管如此，但按约定，应该是刘邦先项羽称王。但刘邦依手下谋士之言，没有自行履约，是因为惧怕项羽的大军进攻。这些局势，虽然韩信当时贱为持戟士，却了然于心中。并以持戟士的低贱身份，奉劝项羽偷袭刘邦，以铲除后患。

而刚愎自用的项羽竟然喝斥韩信，多亏有范增解劝，才没有降罪于韩信。遗憾的是，范增虽有经世治国的雄才伟略，却没有伯乐知人善任的战略人力资源眼光。才导致韩信洒泪、落恨而去。韩信怀着荒废了自己整个青春年华所学的卓越军事才华，去投身于项羽的军中，本想做一番大的事业。没想到自己事业没做成，却差点把命都搭上了。他非常伤心失望，然而，他没有放弃，转身投奔于项羽的直接劲敌刘邦去了。韩信见到刘邦的时候，刘邦已从鸿门宴上脱险，被封汉王(中国古代政治高级别的 CEO)，状态良好。他在面试韩信时，以堂堂汉王的高姿态居高临下，故意为难于这一在自己眼中“不忠贞于主公(项羽)”的持戟士，他告诉韩信，只要他在一方手帕上，能够画上多少个兵，就让他带多少兵。韩信真不愧为人才，他在那方手帕上书，“一而十，十而百，百而千，千而万”。其意是，韩信锋芒毕露地挑明，自己的才华并非仅带几个兵，只有在战场上撕杀的匹夫之勇，而是有能够带领千军万马决胜于千里的擎天将帅之才。

刘邦虽豪言壮语，“斩白蛇起义，以三尺剑定天下。”但是这个纨绔子弟，除“心胸开阔、有容人之雅量”(这是做一个成功之 CEO 的人所必须具备的品质)外，确实没有什么特殊的才华，他在对韩信做过背景调查后(常用的人力资源管理手法)，得知韩信弃项羽来投他(“不忠”)又受过胯下之辱，便一笑置之。但是为了掩天下来投奔他的英雄豪杰之耳目，刘邦还是勉为其难，给了韩信一个小官当。后来，刘邦的人力资源总监萧何听说韩信有才华，于是就注意上了他。结果，这人力资源总监和韩信一接触，便发现他果然有才华。这时，因刘邦所受封的汉国地理位置偏僻，条件艰苦，很多人都开小差偷偷逃跑了。

刘邦正为这件事情烦恼，有人报告说人力资源总监萧何不见了。刘邦大吃一惊，险些没尿了裤子。几天过后，萧何来见他的直接上司，刘邦见人力资源总监归来，悲喜交加，连忙扶他坐下，问他这几天去了哪。萧何不敢隐瞒，把以往的经历一一向刘邦做了交代。原来，因刘邦没有重用韩信，弄得个才华出众的韩信又含泪离去了。刘邦的人力资源总监萧何得知这件事情后，凭着自己多年的从业经验，预见到韩信绝非等闲之辈，更何况我军与项羽开战，老打败仗，军中正处用人之际。于是，萧何来不及向刘邦请示、汇报，单枪匹马，前去追赶韩信。所以，这才有了后人津津乐道的“萧何月下追韩信”的故事。

追上韩信后，萧何忙问他为何要走，韩信叹道：“我来汉营也有些时日，可是老刘根本就不需要我。我看，我留在这，也没有什么意思啦！”萧何仔细一听，发现要留下韩信，有很大的把握，急忙说道：“小韩，只要你能留下来，我这人力资源总监不当了，脱袍让位给你。”韩信道：“老萧，小弟不是那么不仗义的人，怎敢窥视您的宝座。再说，我的专业也不在那个方向。”毕竟是做人力资源的老手，萧何心里有了底，他知道韩信想做率领百万雄师、行军打仗的市场总监。于是，这老谋深算的人力资源总监视连忙说道：“你先和我回去，如果老刘不封你为市场总监，我跟他急。”韩信见人力资源总监把话说到这个份上，他还有什么好说的。于是，韩信只有跟着萧何回汉营去了。

刘邦听说追来的人是钻人家胯下的韩信，心里头老大的不高兴，他一脸不屑地说道：“我还以为你追来的是什么大人物呢？原来是他呀！”萧何心知肚明，但没有向他的老大直接挑明。运用所学到的战略人力资源技巧，萧何拐弯抹脚着说道：“大王，你想不想得天下吗？”

这一招果然很管用，刘邦脸一红，有些不好意思了。不过，毕竟是厚脸皮的 CEO(成大事，应该要这样，不能象项羽那样沽名钓誉)，当然，刘邦也觉得，在自己的手下面前，没有必要隐瞒自己雄心勃勃的战略野心。于是，他用双手握住人力资源总监的手，急不可待地说：“老萧啊！我做梦都在想这件事情呀！”萧何见正中下怀，连忙答道：“汉王，跑了那么些人，都是无关紧要的。惟独这韩信，正是大王您实现战略目标的第一宝贵人力资源啊！他熟读兵书战策，行军打仗是第一流的高手呀！就是姜子牙在世，也比不上小韩的军事才华啦！所以，我敢说，我们汉营中，谁都可以被人替代，独独只有韩信，是跑不得的啊！”刘邦大惊失色，萧何继续解释道：“韩信这人，从小熟读兵书，更兼之，又跟随世外高人学过出奇制胜之法。他才华横溢，盖世无双，并且有丰富的实战经验，绝非赵括此等纸上谈兵之徒，所能望其项背。”刘邦一笑，说：“丞相，既然你管人事，现在又走了那么多人，有许多的空缺，你就看着挑个大点的官，象什么都尉将军之类的，安排给他就好啦！”人力资源总监萧何急忙进谏道：“大王，既然你要实现夺取天下的宏伟战略目标，就必须要有韩信的鼎立辅佐，这样的话，只有封他为大将军，才是最为恰当的做法呀！”

刘邦倒吸了一口凉气，封韩信为 CMO(市场总监)，这等于放了自己的兵权了。换句话说，要从这古代汉王级别的 CEO 的手里分权，就好比把身家性命交给了他人。要是换成项羽，谁敢向他出这样的馊主意，他准会把这人给宰了不可。但刘邦毕竟是刘邦，当回想起自己屡次败给项羽的尴尬场面，他知道让自己领兵打仗，只有挨项羽扁的分了。他牙根一咬，顷刻间，采纳了人力资源总监的建议，择良辰吉日，召集文武百官，以隆重的仪式，正式拜请韩信为大将军级别的 CMO。

新官上任三把火，韩信就任营销总监的第一件事情便是主动出击，先消灭项羽的外围势力。于是，一方面，韩信派人修复刘邦进入汉中所烧毁的栈道，以迷惑住雍王章邯，另一方面，自己却率军悄悄沿南郑故道东出陈仓，大败章邯军，一举拿下了关中地区。然后，韩信引得胜兵，出函谷关，直逼洛阳，韩王、殷王等从属于项羽的封国望风归降。

三把火烧后，汉营军中无人不服这新任的营销总监。紧接着，韩信率大军进至楚都彭城，随后由刘邦接管。未想刘邦一进城，便把防务丢在一边，到处搜集美女钱财。此时，正在另外战场上与韩信鏖战的项羽，听说彭城失守，急带三万精骑，星夜赶到彭城，一举将刘邦击败。刘邦兵败彭城，原先降汉的封国重又倒戈、归顺项羽。

韩信闻讯，即刻赶来收集刘邦的残兵败将，并成功地进行了阻击项羽继续推进的战争。这样一来，韩信因军功被刘邦封为左丞相级别的高级副总裁。尔后，高级副总裁兼营销总监领兵攻破魏国。再接着，韩信以历史上最为有名的“背水一战”的经典战例，大破二十万赵军。最后，韩信率重兵奇袭破齐，刘邦迫于形势，被逼无奈，封韩信为享受 CEO 待遇的 CMO。韩信攻占齐地后，项羽恐慌万分，连忙派人去游说韩信，希望他能反汉联楚，结果被韩信狠狠地羞辱了一番。“想当初，你贵为 CEO，我是你手下的一个普通员工，你根本不把我当人看。并且，

我一腔热血报效于你，你狗咬吕洞宾，不识好人心。为提升你个人的领袖形象，还险些取了我的性命。狗日的，你也有今天。”**项羽**羞愧难当，然时光却不能够倒流。估计就是倒流，项羽依然会自认为老子天下第一，怎会把一个从人跨下钻过的懦夫，放在眼里呢？

没过多久，特高级市场总监韩信再接再厉，用兵如神，在激烈竞争的市场大潮中，最终打败集 CEO 与市场总监、人力资源总监、技术总监等大权于一身的楚霸王项羽，为刘邦夺得天下，立下了汗马功劳。

附件 2：举例

研究国有电力企业人力资源管理及其战略选择

在国有电力企业人力资源管理创新的今天,对国有电力企业人力资本配置进行研究,进而找出改善国有电力企业人力资本配置的合理措施,不仅是制定和实施明确的企业发展战略的要求,也是强化企业管理,建立现代企业制度的内在要求,更是国有电力企业扭亏增盈的重要途径。

1.当前企业人力资源管理存在的问题

长期以来,国有电力企业生存于计划经济体制和短缺经济并存的环境中,严格的计划经济体制、垄断的行业保护,使得传统的国有电力企业人事管理带有强烈的计划控制色彩,造成了国有电力企业人力资本配置的低效率和劳动生产率的相对低下。其具体问题如下。

1.1 人员结构不合理

随着近几年高级技术工人的相继退休,国有电力企业高技能技术工人显得比较缺乏。在技术工人中,能工巧匠少,高级技术工人占技术工人总数的比例偏低,与发达国家的情况相比差距很大。相当一部分职工还是初中文化基础和初级技术水平。当前,国有电力企业一方面大量冗员,另一方面又人才短缺,人力资本配置结构性失调,人员素质相对较低。

1.2 缺乏相应的激励约束机制

由于国有电力企业用人的选择权基本上以省公司的决定为主,再加上电力行业对于其他行业来说还带有某些垄断色彩,企业效益的冲击表现不明显,因此在人力资本管理中存在较为严重的“人员能进不能出,能上不能下”的现象。人员的分配基本上采用行政指令性调配,还因其管理体制、经营目标和管理对象的特点,人员配置中重点不突出,因人设事的现象依然存在,导致企业机构臃肿,人浮于事,人工成本不断攀升。同时国有电力企业人力资本管理尚未形成真正意义上的制度化。由于传统的封建管理思想、手段依然存在,而传统的人事管理强调“听从安排”,因此往往出现按惯例工作、制度不健全的现象,工作的主观随意性和照章执行上级制度的盲目性普遍存在。

1.3 人力资本开发与管理一体化的运行机制尚未形成

目前在大多数国有电力企业的组织机构中往往设有劳资与人事两块机构或同时设有人劳、教育、组织等多个部门。各部门各司其职,协调不顺,数据共享难以实现,而且往往一人多职,很多工作管不顺、管不细。人力资源难以统一规划、控制,直接影响到人力资本管理和配置的最佳效果。人力资本规划尚不完善,配置不尽合理。国有电力企业目前在人力资本规划方面缺乏在数量和质量方面的中长期计划,对人力资本的获取、配置不是充分考虑企业的经营现状和生产发展的实际需要;还没有从开发人的能力的角度,与企业的发展战略结合,制定符合企业未来发展需要的、有潜质的各类人才规划;没有做到人事相宜,人事配置手段较弱,形不成合理流动的优化配置机制。

2.优化国有电力企业人力资源管理与战略选择的措施

随着市场经济的发展和“厂网分离”措施的提出,国有电力企业中发电企业和电网企业分家,发电企业打破了固有的垄断地位,力资源管理与战略选择也相应地发生了大的变化。

2.1 加强国有电力企业人才的选拔

招聘工作是劳动者与企业双向选择的过程,甚至员工在企业任职期间,员工与企业之间的选择过程仍在继续。企业在人力资本开发上,应当寻找最适合于相应岗位的员工,只有员工和岗位要求相匹配,从公司角度而言可以在相应岗位环节配合其他部门工作,使公司协调发展,从员工角度而言,员工可以人尽其才。同时企业应当合理配置人员的结构,充分考虑不同时间段的员工的创造力问题,适当调节人员在工龄上的结构使不同阶段员工都发挥出自身优势。只有在人员结构上互补,整体的工作效率才能达到最好。招聘的方式和来源应尽量广泛:(1)通过人才市场选聘。(2)加强与科研部门、高校联系合作,从中发现和挖掘人才,特别是高等学校的应届毕业学生,由于学生的可塑性强,学生专业多样化,选择余地较大,招聘成本低,可满足企业多方面的需要。(3)通过本企业的员工、客户、合作伙伴等熟人的推荐,这也是企业从外部招聘人员的重要形式。

2.2 优化国有电力企业人才的配置

要保持企业的活力,一方面企业管理人员要不断学习先进的管理知识和不断接受先进思想,同时要采用新机制,有计划地培养和选拔一批年富力强的年轻员工走上领导岗位。通过制定良好的选人机制,把一些具有较高知识水平和专业技能、管理能力的年轻干部安排到相应的重要领导岗位,使干部队伍的知识结构、能力结构和年龄结构进一步合理化。在一个精简高效的组织架构的基础上,确定合理的员工技能层次结构、数量结构、年龄结构以及性别结构,为每个岗位配备适合的人员,这是人员优化配置的关键。该方案的人员优化配置中,重点考虑了如何解决公司人员总量偏多、人员结构不合理、人员比例不协调等问题。

2.3 完善国有电力企业人才培养制度

培训是人力资本增值的重要途径,是企业组织效益提高的重要过程。国有电力企业应根据长远发展的需要,把职工的教育培训作为一个系统工程,提升到企业发展战略的层面上来抓,建立多层次、多渠道、多形式的职工教育培训网络。具体到培训的方式上有以下几种:(1)培训,能根据企业情况即时做出培训安排,可以根据企业发展情况制定符合企业发展战略的培训计划,缺什么补什么,反应灵敏,不会因为员工参训影响日常工作,可以分多次短时进行。这种方式的缺点使对于外部最新动态缺乏了解,要设立日常培训部门或者职工学校,成本开支较大。(2)外部研修,根据需要即时做出培训安排。这种方式的缺点是授课教师只能介绍一般性知识,不能很好结合本企业实际,员工缺乏监督情况下没有学习热情,重要管理人员或技术骨干外出研修可能对企业有影响。(3)委托培训,企业可根据员工或者企业发展情况即时灵活安排,培训责任由受托方负责,培训内容比较符合企业实际,能够很快将培训结果运用到生产实践中。这种方式的缺点是耗时,大批人员出去培训可能造成人手不足,影响正常生产。

附件三：参考答案

1. 答： 战略人力资源管理：指组织为达到战略目标，系统地对人力资源各种部署和活动进行计划和管理模式，是组织战略不可或缺的有机组成部分。传统人事管理：指为完成组织任务，对组织中涉及人与事的关系进行专门化管理，使人与事达到良好的匹配。

一、战略人力资源管理以“人”为核心，视人为‘资本’，强调一种动态的、心理的调节和开发，属“服务中心”，管理出发点是“着眼于人”，达到人与事的系统优化、使企业取得最佳的经济和社会效益之目的。传统人事管理以“事”为中心，将人视为一种成本，把人当作一种“工具”。强调“事”的单一方面的静态的控制和管理，属“权力中心”，其管理的形式和目的是“控制人”。

二、战略人力资源管理作为企业的核心部门，是企业经营战略的重要组成部分，主要通过促进企业长期可持续发展来实现对经营战略的贡献；涵盖组织建设、文化建设与系统建设各个方面，通过企业文化整合战略、组织和系统，保证企业战略的执行和实现、推动企业长期稳定地成长。传统人事管理属企业的辅助部门，对企业经营业绩没有直接贡献，主要的工作是负责员工的考勤、档案及合同管理等事务性工作。

三、战略人力资源管理可以灵活地按照国家及地方人事规定、制度，结合企业的实际情况制订符合企业需求的各种人力资源政策，从而建立起系统地人力资源管理体系，确保企业实现经营战略目标。传统人事管理则主要是制度的执行，即按照国家劳动人事政策和上级主管部门发布的劳动人事管理规定、制度对员工进行管理，人事部门基本上没有制度的制定和调整权；最多只能“头痛医头、脚痛医脚”，难以根据实际情况对管理政策和制度进行及时调整。

四、战略人力资源管理要求人力资源管理者以企业战略的高度，主动分析和诊断人力资源现状，为决策者准确、及时地提供各种有价值的人力资源相关数据，协助决策者制定具体的人力资源行动计划，支持企业战略目标执行和实现。传统人事管理则只能站在部门的角度，考虑人事事务等相关工作的规范性，充其量只能传达决策者所制定的战略目标等信息。

2. 答：1.人力资源的战略性和企业拥有这些人力资源是企业获得竞争优势的源泉。战略人力资源(Strategic Human Resources, SHR)是指在企业的人力资源系统中，具有某些或某种特别知识(能力和技能)，或者拥有某些核心知识或关键知识，处于企业经营管理系统的核心或关键岗位上的那些人力资源：相对于一般性人力资源而言，这些被称为战略性的人力资源具有某种程度的专用性和不可替代性。

2.人力资源管理的系统性。企业为了获得可持续竞争优势而部署的人力资源管理政策、实践以及方法、手段等构成一种战略系统。

3.人力资源管理的战略性。也即“契合性”，包括“纵向契合”即人力资源管理必须与企业的发展战略契合，“横向契合”既整个人力资源管理系统各组成部分或要素相互之间的契合。

4.人力资源管理的目标导向性，战略人力资源管理通过组织建构，将人力资源管理置于组织经营系统，促进组织绩效最大化。

课时： 6 课时 撰写人： 蔡冬英 审定人： _____

实验三：体验式学习理论在培训中的运用

一、实训目的与要求

目的：通过实训，让学生学习到关于“体验式学习理论”的知识，了解体验式学习理论在企业培训中的应用以及效果，亲身体验和感受体验式培训，从而懂得将来该如何运用体验式学习理论对公司的员工进行培训。

要求：学生通过实际操作理解、明白、熟悉体验式学习理论以及其在培训中的应用，懂得如何运用体验式理论为企业设计培训方案。

二、实训类型

知识竞答游戏、案例教学、沙盘模拟训练

三、实训原理及说明

体验式学习理论，体验式学习理论是美国凯斯西储大学维德罕管理学院的组织行为学教授大卫·库伯于 20 世纪 80 年代初提出来的。他构建了一个体验式学习模型——体验学习圈：活动(体验)→发表→反思→理论→应用→活动(体验)，依次循环。这个理论已经成为很多培训模式和学习方式的核心理论，包括体验式培训。

四、实训内容和步骤

- 1、通过知识竞赛游戏，让同学们的有关体验式学习理论的知识更加牢固。
- 2、通过“早教”的案例，让学生详细解读体验式培训
- 3、让学生分组进行沙盘模拟训练，亲自感受体验式培训

实训（一）

知识竞赛游戏

实训课时：1 课时

实训地点：一教课室

实训目标：通过知识竞赛游戏，让同学们加深对“体验式学习理论”的印象，巩固了知识。

实训步骤：●将学生分为五组，每组 10 至 11 人。

- 比赛开始，老师对学生提出有关“体验式学习理论”的相关问题。
- 老师说“开始答题”后，每组学生针对老师提出的相关问题进行抢答，以最先按铃的一组获得答题机会，答对得 2 分，答错倒扣 1 分。
- 在前一组答错的情况下，其他组以同样方式进行抢答。答对得 2 分，答错倒扣 1 分。
- 当老师所出题目已达上限，计算各组累计得分，得分最高者为胜方。胜出的那一组

可提出要求其他战败组表演节目的要求。

附注：知识竞赛的问题可以参照附件 1

实训（二）

案例：从“早教”解读“体验式培训”

实训课时：1 课时

实训地点：一教多媒体课室 901

实训目标：通过“早教”这个案例，深入解读镶嵌其中的“体验式培训”的相关应用，让学生比较深刻地理解体验式培训的方法和应用。

实训步骤：●教师播放案例“早教”
●教师引导学生思考、讨论
●教师做出总结

案例：

在一个幼教教室里，老师手里举着两个材料和颜色相同，但大小明显不同的正方体，和蔼可亲地问：“小朋友们，告诉老师，它们俩哪个大呢？”

年龄较小的孩子：用双手捧着，把它们分别抱在怀里，反复几次后给出答案；

年龄稍大的孩子：把它们摆在地上，用手分别摸冲着自己的那个面，判断大小；

年龄较大的孩子：双手分别抓着两个正方体，试着把它们摞到一起，比较后给出答案。

这就是一堂为大约 1 岁左右的孩子们上的早教课。

这个教学场景实际上类似于成年人培训中的“情景演练”、“案例讨论”等体验式培训方法的理解和运用，是体验式培训的变相运用。

观看完案例之后，教师可以引导学生思考以下相关方面的问题：

★看到这个情景，我们会想：为什么早教老师不直接告诉孩子们哪个大，哪个小呢？

★教师采用这种方法教小孩子思考问题，有哪些好处呢？

★体验式培训的好处在哪？

例如：（1）学生开动脑筋，为其提供创新的平台。

（2）人人都有话语权，增强学生自信心。

（3）通过体验式培训，老师也有新收获，也能更加熟悉学生的思维模式。

★类似这样的例子，体验式培训的应用还有哪些呢？举例说明。

实训（三）

沙盘模拟训练活动

实训课时：4 课时

实训地点：工业中心六楼沙盘模拟训练实验室

实训目标：

通过沙盘模拟训练活动，使同学们在分析市场、制定策略、营销谋划、组织生产、财务管理等一系列活动中，懂得企业的运营历程，参悟管理法则，培育团队精神，全面晋升管理能力，培育逻辑思想能力、决策能力、组织和谐能力、交际沟通能力、应变能力。同时，通过这次沙盘模拟活动，让同学们亲自体验体验式培训的效果。

实训前准备工作：

★将同学们分为9组，每组假设为一个模拟企业，顺次命名为A组、B组、C组、D组、E组、F组、G组、H组、I组。

★每组6个人，根据同学们各自的特点和爱好分配角色，分别有执行总裁（CEO）、财务总监（CFO）、生产总监（COO）、市场总监（CSO）、财务助理、采购总监。

★实训前的指导：指导老师为同学们阐明ERP沙盘模仿的流程、操作项目、注意事项等问题，为同学们展示怎样进行一个企业的运营活动。

实训步骤：

- 每组学生模拟一个企业的经营流程。
- 年度终结时进行小组比赛，看哪组经营得比较合理，所得利润丰厚。
- 学生讲述一下团队在进行模拟经营中所遇到的问题以及后来的解决办法和成果。
- 指导老师对这次的实训进行总结。

活动要求：

同学们在活动中应主动思考，积极参与，与队员团结合作，保证活动质量以及活动计划的内容。

附注：沙盘模拟中各个角色的职责以及任务和规则见附件2相关说明。

五、注意事项

- 学生准时参加实训，听从教师安排，认真对待每一项实训内容
- 学生不得带任何饮料、零食进入沙盘模拟训练实验室，不准喧哗、玩闹
- 小心使用实验室的一切物件，避免损坏

六、实训报告要求

内容方面：

▲关于体验式学习理论以及其在培训中的应用

▲实训的心得体会

▲对实训内容的疑惑和问题

▲其他：报告内容完整、条理清晰

格式方面：

▲标题为四号黑体，居中

▲二级、三级标题为小四号黑体

▲正文为五号宋体，行距为 20 磅，页码居中

七、实训成绩评定

实训结束后，老师根据学生在实训过程中的表现以及学生所做出的实训报告对学生的实训成绩进行评定。实训过程中的成绩由各组成员组内自评，要求学生在自评的过程中要根据实际情况如实反映，实训报告成绩则由老师评定。

◆实训过程的表现占总成绩的 30%

考勤统计（5%）

参与程度（8%）

实操效果（10%）

团队协作能力（7%）

◆实训报告成绩占总成绩的 70%

报告格式的规范性（5%）

报告内容的完整性（10%）

报告内容本身（50%）

报告的条理是否清晰（5%）

八、思考题

- 1、说说你对体验式学习理论的理解。
- 2、体验式学习理论对我们有什么启示？

附件1

知识竞赛的相关问题

- 体验式学习的概念是什么？
- 体验式学习理论是谁在什么时候提出来的？
- 体验学习圈的流程是什么？
- 体验式培训的主要方式有哪几种？
- 体验式培训与建构主义学习之间有什么联系？
- 体验式学习的主体是谁？
- 体验式培训与传统教学模式相比有什么优势？
- 体验式培训项目一般是以什么形式完成的？
- 与在线学习相比，体验式学习对人这个主体有什么影响？
- 举例说明哪个企业运用体验式培训。稍作分析。

□教学中，有哪些例子是有运用体验式学习理论的？

附件 2

沙盘模拟中每个角色的职责

执行总裁（CEO）：负责把握企业全局，制定发展和运营目标。

财务总监（CFO）：负责掌管企业的现金，资产和负债。

生产总监（COO）：负责生产产品，上生产线，研发产品。

市场总监（CSO）：负责广告发竞价单选择和市场开发。

财务助理：协助财务总监做好财务登记等财务工作。

采购总监：负责产品原料的采购。

沙盘模拟中的任务及规则

1) 制定广告方案

规则：营销总监根据市场预测情况进行各个产品和地区的广告投放，每个市场的订单是有限的，并不是投放广告就能得到订单。

沙盘模拟中的物理沙盘操作：在广告投放完毕后，营销总监向财务总监申请所投放的广告费总额放到营销区域中。

2) 参加订单竞单

规则：根据各个地区的广告投入的高低情况进行选单，谁投入的广告费高谁就有优先选单权。本课程的订单是以订单卡片的形式表现的。

标注有“加急”字样的订单卡片要求在每年的第一季度交货，延期交货将扣除该张订单总额的25%（取整）作为违约金；普通订单卡片可以在当年内任一季度交货，如果由于产量不够或其他原因，导致本年不能交货，交货时扣除该张订单总额的25%（取整）作为违约金。

订单卡片上的账期代表客户收货时货款的交付方式，若为0账期，则现金付款；若为4账期，代表客户4个季度后才能付款。

如果订单卡片上标注了“ISO9000”或“ISO14000”，那么要求生产单位必须取得了相应认证，并投放了认证的广告费，两个条件均具备才能得到这张订单。

沙盘模拟中的物理沙盘操作：营销总监将获得的订单按照货品放到物理沙盘订单的规定区域中。

3) 交货给客户

规则：营销总监检查各成品库中的成品数量是否满足客户订单要求，满足则按照客户订单交付约定数量的产品给客户。如果是加急订单必须在第一季度交货，否则将罚款25%，如果在本年获得的订单不能在本年没交货，也将进行罚款25%。

沙盘模拟中的物理沙盘操作：若为订单（0账期）付款，营销总监直接将现金置于现金库，财务总监做好现金收支记录；若为应收账款，营销总监将现金置于应收账款相应账期处。

4) 市场开拓/ISO 资格认证

市场 本地市场 区域市场 国内市场 亚洲市场 国际市场

开拓时间 开放 1年 2年 3年 4年
开拓投入 无 1M/年 1M/年 1M/年 1M/年

1. 市场开拓在每年的年末进行，每年只能进行一次，每次投入1M，不能加速开拓。
2. 市场开拓不要求每年连续投入，在资金短缺的情况下可以停止对该市场的投资，但已经付出的投入不能收回；如果在停止开拓一段时间后想继续开拓该市场，可以在以前投入的基础上继续投入。
3. 所有市场可以一次性全部开拓，也可以选择部分市场进行开拓。
4. 只有在该市场完全开拓完成后，才能在下一年度里参与该市场的竞单。

ISO9000	质量	ISO14000	环境
时间	2年	时间	4年
投资	2 M	投资	4 M

沙盘模拟中的物理沙盘操作：

新市场开拓：营销总监向财务总监申请开拓市场的现金放置在要开拓的市场区域，由财务助理配合做好现金支出记录。

ISO 认证投资：营销总监向财务总监申请认证的现金放置在要认证的区域，由财务助理配合做好现金支出记录。

课程学时：5 个学时 撰写人：张妙銮 审定人：

实训四：培训需求分析方法之绩效分析法

一、实训目的与要求

培训需求分析是培训活动过程中的首要环节，它要回答为什么要培训以及培训要达到是效果。它是确立培训目标、设计培训方案、实施培训计划和评估培训效果的基础。所以此次培训的目的是要让学生掌握培训需求分析方法之一，绩效分析法。能够运用绩效分析去确定培训需求。

二、实训类型

绩效分析法 头脑风暴法 PPT 展示

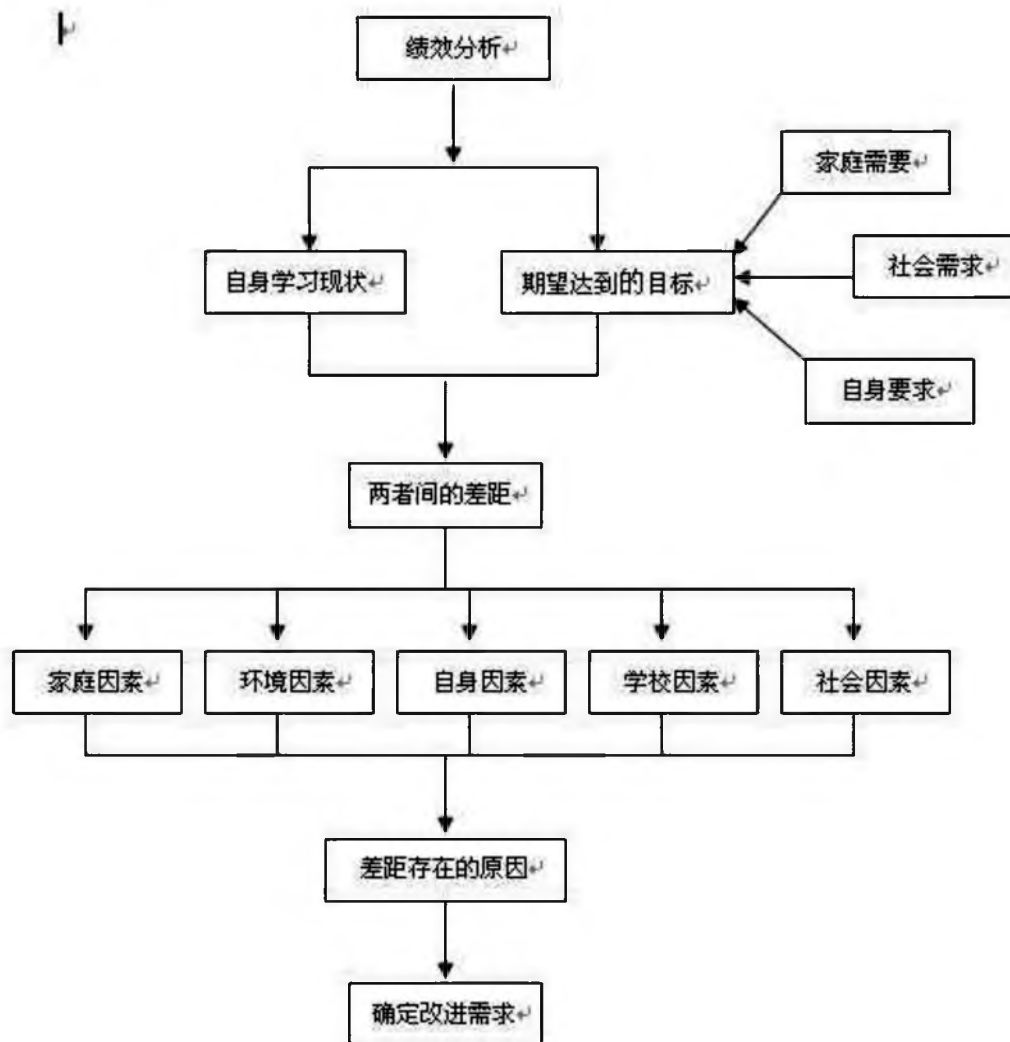
三、实训原理及说明

培训的最终目的是改进工作绩效，减少或消除实际绩效与期望绩效的之间差距，所以可以用绩效分析方法分析潜在需求。

培训计划的制定是在明确了培训需求后，使培训目标变成现实的方法。

四、实训内容和步骤

(一) 所有学生回顾绩效分析流程 (课前 10 分钟)



(二) 以自身学习状况用绩效分析法进行分析, 并进行改进。

1、描述绩效表现 (一课时)

(1) 分析自身现阶段学习的现状。每个学生在规定的时间内自我总结或询问朋友找出自身学习的状况。要求：自己总结并写在纸上。

(2) 归纳出自己所要达到的目标。两人一组，向对方说出自己的理想，一起找出要达到该理想所需要的条件。包括家长的要求，社会的要求，自己对自身的要求。

2、找出主要差异

找出自身现状与所要达到的目标之间的期望。找出差距存在的因素。可包括自身因素、师资因素、环境因素、家庭因素等。要求：同上。

3、分析造成差异的原因

找出导致问题的原因，确定关键影响因素。例如师资因素：讲师授课方式不好。环境因素：

周围学习氛围不佳。将此次课总结出的东西用表格列出来（表格形式见附表（一））写成一份报告，（报告成绩作为期末成绩的一部分）下次课上课前发到此邮箱：*****@qq.com。

4、根据原因确定需求，运用头脑风暴法找出解决办法（一课时）

解决办法要求有针对性，有开阔的思维。教师总结出有共性的原因，列出几条，学生相应分成几组，一组随机抽取一个原因，学生针对原因展开讨论，自由畅谈。各组选出一个记录员将整个讨论过程以及组员讲出来的原因记录起来，下次课备用。（记录时采用统一格式，见附表（二））下课后各组针对之前提出的解决办法做总结，下次课每组各派一名代表上台讲说。组长先将总结于下次课上课前发到此邮箱：*****@qq.com。

5、总结（一课时）

此环节包括两部分：学生将之前总结出来的方法以及分组讨论的记录用 PPT 或 WORD 展示出来，（每组 5-10 分钟）期间，其他组的同学可以补充。意见被大部分人认可可为其所在组加相应的分数。所有组展示结束后，教师针对各组的解决办法进行相应的点评。

（三）、制定培训计划

1、列出需求清单（一课时）

列出需要进行改进的点。例如你想当一个高层管理人员，但是你的父母希望你学医，所以你的需求是要说服你父母。而且你的专业技能不够，你需要通过一些方法来加强专业技能。需求是按照上次课各组 PPT 所展示的。

2、对需求进行紧急性和重要性评估

根据自身不同需求，将需求按从紧到松的顺序列出来。例如要达到目标目前最重要的是要加强专业技能，然后是获得相关经验。（要求：自己总结，采用统一格式，见附表（三））。

3. 基于预算来策划和确定培训方案

将列出来的需求分类，确定好什么是得自己去完成的，什么是可以通过其他人或者其他途径来解决的，以及各种需求如何完成，要话多少时间去完成（由于预算在这里的影响很小，所以可以不用考虑预算）

4、列出培训计画实施进度表

用甘特图列出自身计画实施的进度表。如获得相应的经验可以利用寒暑假去实习或兼职。要求：将培训计划写成一份报告，字数 800 字以上，作为期末报告的一部分，下次课上课前将报告发到此邮箱：*****@qq.com

5、教师挑出几分报告，课上进行相应的点评。

五、注意事项

- 1、分组讨论时，组员不应该受任何条条框框限制，大胆地展开想象。
- 2、讨论中禁止对组员提出的办法进行批评。
- 3、报告的形式要正确，内容要充实具体。
- 4、确定培训需求方案时要具体可行。

六、实训报告要求

个人：

报告的形式	10%
绩效分析报告的内容	20%
培训计划的报告	40%
小组（小组分数相当于组内格成员的分）：	
讨论的热烈程度	10%
解决办法的数量及实用性	20%

七、思考题

绩效分析法是否有需要改进的地方？

制定培训计划该注意的事项是什么？

课程学时：5 个学时 撰写人：张文华 审定人：_____

实训五：工作中的基本礼仪实训

一、实训目的与要求

在入职培训中，礼仪的培训占据着重要的地位。一个员工的礼仪素质对其职业生涯有重要的影响，因此，对新入职员工进行礼仪培训是必不可少的。通过本课程的学习，让人力资源管理班的同学了解新员工培训的内容，重点掌握基本礼仪与工作基础知识部分。在要求学生掌握管理的基础理论和观点的同时，也要培养学生将理论知识运用于实际的能力，目的是使学生具备在未来工作中有承担管理工作的基本能力和素质。

二、实训类型

问答竞赛法、情景模拟法

三、实训原理及说明

培训内容主要有以下方面：

1、问候与措词。早上同事之间一句清脆的问候不仅能促进员工之间的和谐关系，亦能体现出公司的精神；至于措词，应要求以文明、礼貌为基础，摒弃不文明用语。

2、着装与化妆。企业可对员工着装、化妆方面提出要求，以体现企业风貌。主要注意以下方面：

①员工在办公场所着装应当庄重整洁，保持良好的职业形象。

②男士宜着西装，女士宜着套装。

③在室内不得戴帽子、手套。

④上班期间不得穿短裤及各类非正式裤装，不得穿背心、无袖衫、无领衫等非正式上装，不得穿牛仔服、运动服，不得穿运动鞋、旅游鞋、拖鞋等便鞋。

⑤上班期间佩戴饰物（包括戒指、项链、手镯、手链、胸花、耳环等）不得超过 3 件。

3、电话礼仪。包括接听电话的应答方式、电话交谈的基本礼仪等。电话中应注意的事项如下：

(1) 态度上应谨慎、礼貌、专注、亲切。

(2) 声调、音量适中、速度不急不徐，并融入感情。

(3) 使用简单、直接的语言。

(4) 声音与名字结合在一起，也就是说要会辨识来电者声音。

(5) 常将请、谢谢、对不起挂在嘴边。

(6) 常说“您”取代“你”，多说“我们公司”，让对方有一种被认同的感觉，一下子缩短了彼此的距离，身心要做进一步的深谈与要求都会比较容易。

(7) 挂电话之前应先用手轻按电话器，切勿用力将话筒挂上，以免传出回响让对方误以为您挂他电话。再则，我们必须等来话者先挂上电话，结束通话。

4、指示、命令的接收方式。在接受指示时，一定要记录备忘；若有不明白之处，一定要确认明白为止；接受命令之后，要重述以确认。

5、报告、联络与协商。包括如何向上级汇报，通过何种方式与其他部门联络，如何与同事协商工作等。

6、与上级或同事的交往方式。让员工知道与领导、下属及同级同事保持关系的重要性，以及团队精神的重要性。

7、个人与企业的关系。让新员工认识到，企业的成长与个人的成长是联系在一起的，每个人要在不断提升个人素质的同时为企业创造利益。

四、实训内容和步骤

(一) 问答竞赛（1个课时）

目的：通过问答竞赛方式，让同学们掌握并巩固公司前台接待礼仪的知识（详见附件）。

步骤：1、把全班分成5个小组，进行抢答比赛。

2、5个小组各自进行讨论，记录下认为要掌握的知识要点作为比赛的问题。

3、准备完毕，由老师主持问答竞赛。

(二) 情景模拟（安排4个课时）

1、准备阶段

(1) 全班同学自由组合分成小组形式，小组人数5~8人。抽取三个小组进行情景模拟，其余各组进行评分，研究场景的实施步骤。

(2) 准备一个情景模拟室

(3) 准备相关用品，如办公桌，会议桌，文件夹，电话等

(4) 准备评分标准

2、实施阶段

操作要求

(1) 各组要在组长的领导下对场景进行深入分析，并对本组活动的各个步骤进行安排，编写好

剧本。例如，对演练所要求的不同角色进行分工，安排进行练习等。（安排 2 个课时）

（2）要加强各演练小组与教师之间的联系，以便教师能及时给予指导。

以下是某公司前台接待员的几个日常场景。

场景一：公司办公室，员工陆续来上班，有一位新同事来接待处询问。（考察同事之间的问候，相处）

角色一：前台服务员，对每一个同事都面带微笑地打招呼，态度诚恳。对新来的同事表示欢迎，耐心答疑。

角色二：公司元老，说话要用很关怀的姿态，制造轻松气氛。

角色三：部门经理，亲切问候之后，让新员工随你进办公室，然后提前说明工作要求，打好预防针。

角色四：一般的员工，态度要友好，而且要把握时间做好自己的工作。

场景二：公司会议室，各前台接待员向前台主任汇报工作，汇报后期工作计划以及提出工作中的疑问。（考察指示、命令的接收方式，与上级的交往方式等）

角色一：前台主任，耐心听取下属的工作汇报，指出其不足之处并引导其改善。接受下属对工作的疑问，遇到问题客观思考，与下属共同商讨。

角色二：人事部经理，汇报工作情况，并展示未来近期的计划。

角色三：财务部经理，汇报工作情况，对工作提出建议。

角色四：销售部经理，汇报工作情况并提出近期工作中出现的问题，希望能够得到解决。

场景三：公司前台接待处，客户打来投诉电话，前台接待甲接电话与客户交谈，遇问题与其他三名员工讨论，并将此事向上司回报、商讨。（考察电话礼仪，包括接听电话的应答方式、电话交谈的基本礼仪，以及与上级、同事之间的交往方式等）

角色一：客户，对该公司的服务不满意，心情极其不佳。

角色二：前台接待甲，正在为刚刚上班路上发生的小意外感到心情不好，这时却接到客户的投诉的电话。而且客户要求不太现实，但又不能直接回绝。

角色三：前台接待乙，正在接待来访人员。

角色四：前台接待丙，看到员工甲遇到难题，积极与之讨论，帮忙解决。

角色五：接待处主任，通过观察了解到有客户投诉，乐意帮助下属解决难题，但又希望下属能培养独立思考能力。

角色扮演要点（处理顾客投诉的步骤）：

- ① 向顾客报上你的名字，并保证解决其问题。
- ② 让顾客尽量宣泄心中的不快，耐心问他有什么不满意之处，得到足够资料，便于处理。
- ③ 把顾客提出的问题记录下来。
- ④ 把所记录的问题向顾客复述一遍，保证准确无误。
- ⑤ 处理完毕，必须把结果告知顾客，问其对此是否满意。

（三）考评阶段

每组演练结束后，其他小组根据考评标准给演练小组评分，其他小组和教师均可针对演练内容和提出的方案进行质疑，演练小组答疑，双方都充分发表自己的见解和观点。

（四）分析总结

首先，各演练小组要对本组的演练进行介绍、分析和总结，以便相互了解。其次，教师要对案例进行深入分析，并对各演练小组的方案和演练内容进行总评，尤其要找出学生在演练过程中的闪光点和创新之处，及时予以鼓励和表扬。同时，也要对演练过程中出现的问题和不足加以分析，查找根源，给学生以启迪。

五、注意事项

- 1、观察到的行为数据应该在考评小组里进行记录和交流。
- 2、应该有主试考评讨论的过程，汇总观察的结果，评价要素并作出预测。
- 3、评价过程应该分解一个个阶段，以推断总体形象，评价总体评分或最终预测的形成。
- 4、评价对象应该在一个确切含义的标准下接受评价，而不应该相互作为参照标准，也就是说事先最好要有一个常模。

六、实训报告要求

考评指标主要有：

（一）理解能力（15%）

- 1、是否能够正确理解情景模拟场景的要求。（30%*15%）
- 2、是否能够把所学理论知识正确运用到实践中。（70%*15%）

（二）模仿能力（5%）

- 1、表现是否展示个性、呈现鲜活个性。（30%*5%）
- 2、表现是否呈现生动的人物形象。（70%*5%）

（三）应变能力（20%）

应变能力是角色扮演法的一个重点考察要素。

- 1、在角色扮演中的突发情况，是否能够很好的把握以及处理。（50%*20%）
- 2、在遇到影响情绪的状况，是否能够调节好自己的情绪。（50%*20%）

（四）创造性思维能力（10%）

是否善于在知识和信息的海洋中思考，敏感地分析、综合，捕捉有用信息，具有创造性编写情景模拟剧本。（100%*10%）

（五）口头表达能力（10%）

是否能够清晰明确地表达出场景中所需要的内容。（100%*10%）

（七）情绪控制能力（20%）

情绪控制能力是指一个人能够有效控制自己情绪和言行举止的能力。演练者是否有得体的行为和礼貌的用语。（100%*20%）

（九）仪表风度（20%）

1、演练者的穿着举止是否得体等方面的情况。（60%*20%）

2、演练者的用语是否有礼貌，得体。（40%*20%）

七、思考题

1、在你的同事当中，有两位同事由于发生一些矛盾而中断往来，如果需要协调他们俩之间的关系，你会如何去做？

2、你有一个非常好的工作设想，你经过实际调查，认为这个设想既科学、又可行，但你的领导和同事们很固执，你怎么办？

附件

公司前台接待礼仪

公司前台是一个单位的脸面和名片，所以前台工作人员必须掌握公司前台接待礼仪，这对于塑造单位形象有着非常重要的作用。公司前台接待礼仪包括仪容规范、电话接待礼仪和来访者接待礼仪。

一、公司前台仪容规范

面带笑容，保持开朗心态，有利于营造和谐、融洽的工作气氛；保持身体清洁卫生，这不仅是健康的需要，更是文明的表现，有利于与人交往；头发梳理整齐、面部保持清洁；男员工不留长发，女员工不化浓妆；保持唇部润泽，口气清新，以适合近距离交谈；手部干净，指甲修剪整齐，男员工不留长指甲，女员工不涂抹鲜艳指甲油；宜使用清新、淡雅的香水。

二、电话接待礼仪

前台接起电话的声音要不急不慢，并始终保持轻松、愉悦的声调，不得在电话中和来电者耍脾气、使性子甚至说粗口。接电话中，要勤说“请问”、“对不起”、“请稍等”之类的谦词。

在电话铃响的第二、第三声的时候接起电话。接起电话首先要说“您好，×××（公司名称，如果公司名称较长，应用简称）”，忌以“喂”开头。如果因故迟接，要向来电者说“对不起，让您久等了”。对知道分机号码或者转向具体人姓名的电话，可以礼貌地说“请稍等”，并马上转接过去。

如果要求转接领导电话、对方又知道领导姓名，不知道分机号的话，就要礼貌地询问，对方是谁、哪个单位的。如果是如广告、变相广告之类的电话，应该用礼貌的借口挡驾，或者转到相关部门处理。

鉴于前台每天要接很多电话，为防止嗓子出现意外，要随时准备水，以滋润嗓子，随时保持良好的声音效果。

三、来访者接待礼仪

前台在岗位上一般是坐着的。但遇到有访客来时，应立即起身，面朝向来访者点头、微笑致意：“您好，请问您找一位？”、“有预约吗”。知道找谁，并确认是预约之后，请来访者稍等，立即帮其联系。如果要找的人正在忙，可以请其稍等，用规范的仪态引领来访者入座倒水。如果等了很长时间，访客要找的人还在忙，要关照一下来访者并说向其说明，不要扔在那里不管。

如果来访者要找的没有出来接，让其自己过去，前台应该用规范的手势指引如何去，或者带来访者去。如果来访者要找的人的办公室门即使是开着的，也要先敲门，获得许可后再请来访者进入，为来访者倒好茶后，前台就要返回岗位。当然，如果前台只有一位的话，直接指引来访者就行了。

如果来访者知道找谁，但没有预约，前台要打电话问问，告诉相关同事或领导助理/秘书，×××单位的×××来访，不知道是不是方便接待。出于对来访者的礼貌和方便拒绝时的得体处理，即使是要找的同事或者领导亲自接，都可以当作是其他人接的电话，再询问。这样在来

访者听来,即使电话那头没有答应接待,也不是他要找的人直接拒绝的,为下一步的处理留下了余地。

课程学时: 6个学时 撰写人: 马越华 审定人: _____

实训六:公文处理培训实训(In-basket)

一、实训目的与要求

通过让同学们亲身体验公文处理模拟法,让他们亲身了解这一重要方法,同时让他们感受实际工作情境,培养学生的管理技巧、合作精神。要求学员掌握公文处理法的基本流程和原理。

二、实训类型(形式)

公文处理模拟法、头脑风暴

三、实训原理及说明

公文处理模拟法也称为公文筐法,是一种情境模拟测验,是对实际工作中管理人员掌握和分析资料、处理各种信息,以及做出决策的工作活动的一种抽象和集中。它是经多年实践检验的、一种有效的管理人员的测评方法,现也多用作对中高层管理人员的培训。

测验在假定情境下实施。该情境模拟一个公司所发生的实际业务、管理环境,提供给受测人员的信息包括涉及财务、人事备忘录、市场信息、政府的法令公文、客户关系等十几份甚至更多的材料。这些材料通常是放在公文筐中的,公文筐法因此而得名。公文处理法要求受训人员以管理者的身份,模拟真实生活中的想法,在规定条件下(通常是较紧迫困难的条件,如时间与信息有限,独立无援,初履新任等),对各类公文材料进行处理,形成公文处理报告。公文处理培训主要侧重于培训学员的计划、组织、分析、判断、解决、书面沟通等能力。

公文筐法的优点:

公文筐法把被试置于模拟的工作情境中去完成一系列工作,显得生动而不呆板,较能反映被试的真实能力水平。它提供给被培训者的背景信息、测验材料(文件材料及问题)和被试的作业(答题)都是以书面形式完成、实现的,使测验便于操作和控制。

在设计和选择题目时,要先做工作分析,以确定所要评估的维度。公文筐法的优点在于:

- 具有灵活性,可以因不同的工作特性和所要评估的能力而设计题目。
- 作为一种情境模拟法,它可以对个体的行为做直接的观察。
- 由于把人置于模拟的工作情境中去完成一系列工作,为每一个被试都提供了条件和机会相等的情境。
- 它能预测一种潜能,这种潜能可使人在管理上获得成功。
- 由于公文筐法能从多个维度上评定一个人的管理能力,它不仅能发觉出有潜力的管理人才,还能训练他们的管理与合作能力,选拔与培训相结合。
- 提高学员的管理技巧、解决人际冲突和组织内各部门间的摩擦的技巧。

四、实训内容和步骤

场地选择：工业中心课室、无领导小组实验室

1、前期准备

① 构建虚拟公司（06级人力资源管理专业学生已经建立），形成向关材料。

② 编写文件，包括下级呈来的报告、请示、计划、预算，同级部门备忘录，上级的指示、批复，规定、政策，外界用户、供应商、银行、政府有关部门乃至所在社区的函电、传真及电话记录，甚至还有群众检举或投诉信等。组成文件汇编（由15~25份文件组成，视学生的能力可酌情减少），注意备份可以的话汇总起来，构建文件资料库，供教学长期使用。

③ 教授学生一定的处理文件的能力，使他们能对处理文件的流程，注意事项，处理的基本方法有个大概的了解。（在实训前的课程中已经做了）

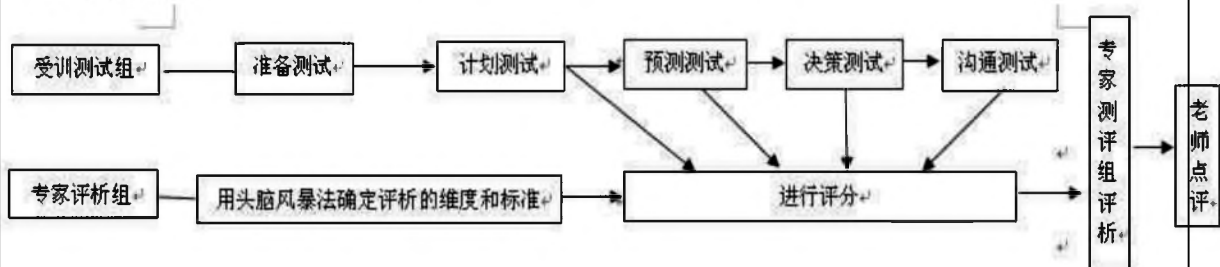
④ 学员分组，按平时的了解情况与学生自荐的情况来分组，分为受训组跟专家评析组，并选出组长。分组情况大致如下：

组别	受训测试组					专家评析组	
	A组	B组	C组	D组	E组	F组	G组
人数	5	5	5	5	5	10	10

⑤ 提醒学员准备好所用的如下材料：笔记本、铅笔、橡皮，保证每位应试者有以上用品，可以自带计算器。

2、实行阶段

（1）受训测试



❖ 保证文件的数量和分量都充足，至少有5到9份比较复杂的文件，促使学生充分运用课堂的时间去解决问题。

❖ 向所有同学介绍有关的背景，然后告诉学生，每个受训组现在就是这个岗位上的任职者，负责全权处理文件筐里的所有公文材料。

❖ 处理文件分为四个方面：分别是计划、预测、决策、沟通，具体步骤：

🚩 老师宣布培训注意事项，指导语大致如下：

“请大家注意，为了不影响培训，请大家关闭手机电源，暂停使用。”

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/616122152124010052>