

教学教案九：配置岗位人员—人员配备

主题名称	配置岗位人员—人员配备		
学情分析	我们学习了组织结构的内容、常见形式和运行的原则，这次课我们学习一下构成组织的主体—组织成员的岗位配置。		
教学目标	知识目标	能力目标	素质目标
	掌握配备岗位人员的定义、任务与原则、工作内容与程序	培养学生设计组织结构的能力；培养学生配备岗位人员的能力；	培养学生运用已学知识分析问题、推导新知识
本单元任务	情境描述		任务
	<p>有两个同龄的年轻人同时受雇于一家店铺，并且拿同样的薪水。可是，一段时间以后，那个叫张三的小伙子青云直上，而叫李四的小伙子却原地踏步。李四很不满意老板的不公平待遇，终于有一天他在老板面前大发牢骚。老板耐心地听着，为了消除李四的不满，老板给李四布置了一个任务：“到集市上看一下，有什么卖的？”李四从集市上回来向老板汇报：“今天早上只有一个农民拉了一车土豆在卖。”“多少钱一斤？”老板问道。李四说：“哎呀，我没有问！”于是李四赶紧又回到集市上去问，回来的时候告诉老板价格。老板又问：“一共有多少土豆？”李四就又跑去集市一趟，回来告诉老板说：“共 30 袋土豆。”……</p> <p>“好吧。”老板说，“现在你在椅子上坐着休息一会儿，看看张三是怎么做的。”张三很快就从集市上回来了，向老板汇报说有一个农民在集市上卖土豆，一共 30 袋，价格是多少钱，质量还不错，并且带回来一个样品给老板参考；还说这个农民一个小时后还会弄来几箱西红柿，价格也非常公道，因为昨天这个农民的西红柿卖得非常快，库存也不多了，然后又拿了一个西红柿样品给老板看，他认为这么物有所值的西红柿老板肯定会进货，于是让农民在外面等着回话呢。</p>		请同学们思考：张三的薪水为什么比李四的高？
教学重点	配备岗位人员的含义 配备岗位人员任务与原则		
教学难点	配备岗位人员工作内容与程序		
思政之光	寻找自己的长处并发展它，把它作为你的优势，形成差别竞争力。		
教法与学法	教学方法	案例教学法、讲授法	
	学习方法	探究学习，小组讨论	
教学资源	教材讲义	自编教材及讲义	
	课件	见《管理学基础》课程资源库课件文件包	
	案例	1. 谁是最会买土豆的人	

		<p>2. 老板的烦恼</p> <p>3. 本田“鲶鱼效应”引进外来优秀人才 详见《管理学基础》课程资源库案例集</p>
	参考资料	<p>1. 自编教材：</p> <p>2. 参考教材</p> <p>王燕云，管理学基础，中国轻工业出版社</p> <p>周三多，《管理学》，高等教育出版社</p> <p>周三多，《管理学原理与方法》，第六版，清华大学出版社</p> <p>3. 课程资源库：</p> <p>中国总经理网 http://www.cnceo.com/</p> <p>中华经理学刊 http://www.vcmc.net/xuekan/</p> <p>中国杰出企业家网 http://www.china-enterpriser.com</p> <p>中华管理学术通讯 http://www.cme.org.tw/</p> <p>管理学理论研究网 http://www.manage9.com</p>

教学内容与过程

环节	教学内容
----	------

复习 (2')	<p>【师生互动活动】</p> <p>1 组织结构的常见形式？</p>
------------	--

任务 导入 (5')	<p>【管理名言分享】</p> <p>用人不在于如何减少人的短处，而在于如何发挥人的长处——彼得德鲁克</p> <p>【问题导入】</p> <p>课程知识点定位：</p>
	<p>【案例导入】</p> <p>有两个同龄的年轻人同时受雇于一家店铺，并且拿同样的薪水。可是，一段时间以后，那个叫张三的小伙子青云直上，而叫李四的小伙子却原地踏步。李四很不满意老板的不公平待遇，终于有一天他在老板面前大发牢骚。老板耐心地听着，为了消除李四的不满，老板给李四布置了一个任务：“到集市上看一下，有什么卖的？”李四从集市上回来向老板汇报：“今天早上只有一个农民拉了一车土豆在卖。”“多少钱一斤？”老板问道。李四说：“哎呀，我没有问！”于是李四赶紧又回到集市上去问，回来的时候告诉老板价格。老板又</p>

	<p>问：“一共有多少土豆？”李四就又跑去集市一趟，回来告诉老板说：“共30袋土豆。”……“好吧。”老板说，“现在你在椅子上坐着休息一会儿，看看张三是怎么做的。”张三很快就从集市上回来了，向老板汇报说有一个农民在集市上卖土豆，一共30袋，价格是多少钱，质量还不错，并且带回来一个样品给老板参考；还说这个农民一个小时后还会弄来几箱西红柿，价格也非常公道，因为昨天这个农民的西红柿卖得非常快，库存也不多了，然后又拿了一个西红柿样品给老板看，他认为这么物有所值的西红柿老板肯定会进货，于是让农民在外面等着回话呢。</p> <p>请同学们思考：张三的薪水为什么比李四的高？</p> <p>组织内的分工是因人而异的，成员的重要性由能力和贡献来决定。能力有差别，贡献有大小，好的组织能让恰当的人在恰当的位置发挥恰当的作用。这就是人员配备的哲学。</p>
<p>任务知识讲授 (13')</p>	<p>一、配备岗位人员的含义</p> <p>人员配备是为每个岗位配备适当的人和为每个人安排适当的工作，因此被称为人事职能。</p> <p>二、配备岗位人员的任务和原则</p> <p>(一) 配备岗位人员的任务</p> <p>从组织需要的角度去考察人员配备</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) 要通过人员配备使组织系统开动运转。 (2) 为组织发展培养管理力量。 (3) 维持成员对组织的忠诚。 <p>从组织成员需要的角度去考察人员配备</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) 使每个人的知识和能力得到公正的评价、承认和使用。 (2) 不断提高组织成员的素质。 <p>【案例】老板的烦恼</p> <p>在一次工商界的聚合上，几个老板大谈自己的经营心得，其中一个说：“我有三个不成才的员工。一个整天嫌这嫌那，专门吹毛求疵；一个杞人忧天，老是害怕工厂有事；另一个整天在外面闲荡鬼混”。这位老板为之烦恼，想炒掉这个员工，你有什么更好的建议吗？</p> <p>第二个老板听后想了想说：“既然这样，你就把这三个人让给我吧。”</p> <p>三个人第二天到新公司报到，新老板给他们分配工作：喜欢吹毛求疵的人，负责质量管理；害怕出事的，负责安全保卫；整天在外面闲逛的，负责产品宣传和推销。</p> <p>三个人大为高兴，高高兴兴走马上任。过了一段时间，两个老板又碰到了一块，第一个老板问第二个老板，那三个人是不是也让他头痛了。他回答：“哪里，他们都是很出类拔萃的，由于他们的到来，工厂的盈利直线上升。”</p> <p>【问题】第二个老板的用人原则是什么？取得怎样的效果？</p> <p>(二) 配备岗位人员的原则</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 因事择人的原则 2. 责、权、利相一致的原则 3. 公开竞争的原则

4. 用人之长的原则
5. 人事动态平衡的原则

三、配备岗位人员工作内容与程序

（一）确定人员需要量

人员需求分析：

为实现总体目标，组织必须对目前及未来人员需求的类型和数量进行科学的预测和分析，制定人员需求计划，以保证组织在需要的时候能得到及时、良好的人员供应。

人员需求分析的程序：

- （1）评价现有的人员；
- （2）预测和评估未来的人员需求量；
- （3）制定人员需求计划。

人员需求分析的依据：

组织结构图、工作说明、工作规范。

（二）选配人员—人员招聘

人员招聘的含义与意义

含义：是组织获得人力资源的基本方式，是指招收合适的人选来填补组织结构中的职位。

意义：

1. 满足企业发展对人员的需求
2. 确保较高员工素质的基础
3. 在一定程度上保证职工队伍的稳定
4. 树立企业形象、扩大企业的知名度

【过渡案例 1】 万科的内部提升过程

万科的秘诀可以用“50”和“500”两个数字来概括。每年，在集团人力资源部的牵头下，根据员工的业绩和上级主管的推荐和人力资源部的审核，万科会从一线挑选出一个具有上升潜质的管理后备队伍，这个队伍包括两部分，一部分是从基层上升到中层的大概 500 人，一部分是从中层上升到高层的大概 50 人。

对于 500 人，万科采取问卷评估与反馈、职业发展对话等方式，对员工的能力有一定的了解，并制定针对性的发展计划，如轮岗、双向交流等。对于 50 人，万科通过 360 度访谈、领导力发展中心以及其他培养方式等，在对其能力加以了解的同时，也发展了其能力。在领导力发展中心实施期间，公司总经理、主管人力资源的副总经理等都会到现场，考察这些管理者的特点、能力所长、需要改进的地方等等。

【过渡案例 2】 本田“鲶鱼效应”引进外来优秀人才

如何才能使自己的企业充满活力呢？

日本本田公司总经理本田先生带着这个问题去找自己的得力助手副总宫泽。宫泽认为，企业的活力取决于员工的活力，而如何使员工充满活力呢？宫泽讲了一个挪威人捕捞沙丁鱼的故事“鲶鱼效应”。

宫泽说：“其实人也一样，一个公司如果人员长期固定不变，就缺乏新鲜感和活力，容易养成惰性，缺乏竞争力。只有外有压力，存在竞争气氛，员工才

会有紧迫感，才能激发进取心，企业才会有活力。”

这时本田说：“那我们就找一些外来的“鲶鱼”加入公司的员工队伍，制造一种紧张气氛，发挥鲶鱼效应。”

经过努力，本田把松和公司销售部副经理、年仅 35 岁的武太郎挖了过来。武太郎丰富的营销经验和惊人的毅力受到了员工们的好评，员工们的工作热情被激发起来，公司的销售额呈直线上升。

【问题】1：分析案例，两个案例的人员招聘方式有何不同？各自的优点是什么？

（二）选配人员—人员招聘的途径

内部提升：内部提升是指组织成员的能力增强并得到充分的证实后，被委以需要承担更大责任感的更高职务。

优点

有利于鼓舞士气、提高工作热情，调动组织成员的积极性；

有利于吸引外部人才；

有利于保证选聘工作的正确性；

有利于使被聘者迅速展开工作。

弊端

引起同事的不满；

可能造成“近亲繁殖”现象。

外部招聘：

外部招聘是根据一定的标准和程序，从组织外部的众多候选人中选拔符合空缺职位工作要求的管理人员。

优点

被聘人员具有“外来优势”；

有利于平息和缓和内部竞争者之间的紧张关系；

能够为组织带来新鲜空气。

局限性

外聘人员不熟悉组织内部情况，因此，需要一段时期的适应才能有效地开展工作；

组织对应聘者的情况不能深入了解；

外聘人员的最大局限性莫过于对内部员工的打击。

（二）选配人员—人员招聘方法

人员挑选的方法多种多样，具体采用什么样的方法需根据实际情况而定。常用的方法有申请表格、面试、测试、情景模拟、身体检查、推荐和背景调查。

（二）选配人员—人员招聘的程序

- 1、 确定招聘计划
- 2、 招聘标准的获得
- 3、 招聘渠道的选择
- 4、 候选人获得及简历的筛选
- 5、 候选人的选拔和评价
- 6、 有关证件和履历的核查
- 7、 初步录用的讨论及决定
- 8、 正式录用决定和入职准备

总结 (3')	<p>这节课我们学习了配备岗位人员的含义，明确了配备岗位人员任务与原则，熟悉了配备岗位人员工作内容与程序，下节课我们继续学习岗位人员的培训如何开展。</p>
预习任务与课后作业 (2')	<p>【拓展任务】（课后作业）</p> <p>它是这样一个过程，要求经理们根据业绩表现把自己的员工划分为以下三个类别：最好的 20%、中间的 70% 以及最差的 10%。</p> <p>如果把员工的区别考评政策落到实处，那么最拔尖的 20% 就应该得到大量的褒奖，这其中包括奖金、期权、表扬、青睐、培训机会以及其他各种各样的物质和精神财富。</p> <p>对中间的 70%，应该采取不同的管理方法。对这 70% 的人适用的管理方法更多是培训教育、积极的反馈和有周全考虑的目标设定。区别考评制度要求经理人认真考察这 70% 的中间人士，分辨出哪些有提升的潜力，并进行栽培。</p> <p>对考评结果最差的 10%，那将没有任何甜言蜜语的粉饰，他们不得不离开。请同学们思考：通用电气对人员的区别考评在哪里？</p> <p>【预习任务】</p> <p>配备好人员之后要考虑这些人员是否可以胜任岗位，一般企业会对员工进行培训。请预习人员培训的方法和程序。</p>
教学评价	<p>这节课我们通过案例法“谁是最会买土豆的人”学习了配备岗位人员的含义，明确了配备岗位人员任务与原则，熟悉了配备岗位人员工作内容与程序，下节课我们学习为组织配备人员的内容。</p>