

社科文献论丛/周拴龙主编

人力资源管理 诊断理论与实务

田力军 周 鸿◎著

RENLIZIYUANGUANLI
ZHENDUANLILUNYUSHIWU

线装书局

社科文献论丛/周拴龙主编

人力资源管理诊断理论与实务

田力军 周 鸿 著

线装书局

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源管理诊断理论与实务 / 田力军, 周鸿著. —北京:
线装书局, 2007. 8

(社科文献论丛/周拴龙主编)

ISBN 978-7-80106-715-9

I. 人… II. ①田… ②周… III. 企业管理—劳动力资源—
资源管理 IV. F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 138941 号

人力资源管理诊断理论与实务

著 者: 田力军 周 鸿

责任编辑: 崔建伟 孙嘉镇

排版设计: 宋婷婷

出版发行: 线装书局

地 址: 北京鼓楼西大街 41 号 (100009)

电 话: 010-64045283 64041012

网 址: www.xzhbc.com

经 销: 新华书店

印 刷: 北京忠信诚胶印厂

开 本: 880mm×1230mm 1/32

印 张: 9.5

字 数: 238 千字

版 次: 2007 年 8 月北京第 1 版 2007 年 8 月第 1 次印刷

印 数: 1000 册

定 价: 198.00 元 (全 10 册)

序

张协奎

作为田力军同志的师长与同乡，为他的第一本学术专著问世作序感到自豪与欣慰。从职业层面来讲，田力军同志一直从事企业管理与人力资源管理相关实践与研究、教学，在既坎坷而又丰富的经历中不断成长。大学毕业后，他分配到国有大型企业，从基层一线当搬运工干起，然后从事企业管理与人力资源管理工作。2002年考入高校攻读MBA。后来陆续在多个知名企业从事人力资源中高层职务与管理咨询工作。2004年特聘为广西师范学院教师。本书也是他在不断实践过程中潜心研究与总结积累的成果。

田力军同志的著作以企业人力资源管理作为研究主题。这是一个既古老又年轻的课题。在中国古代，我国已经发展了许多管理领域，其中也包括朴素的人力资源管理。目前，在经济市场化和全球化浪潮的冲击下，市场竞争进入白热化。企业的竞争从根本上来说是人才的竞争。在知识经济的时代，任何企业的发展都离不开优秀的人力资源和人力资源的有效配置。如何为企业寻找合适的人才，留住人才，发挥人才的作用，为组织保持强劲的生命

力和竞争力提供有力的人力支持已成为企业面临的重要挑战。

我国传统上是个人口资源大国，近代以来，人力资源的开发从整体上讲却远远落后于西方发达国家。随着改革开放，人力资源管理领域研究迅速发展，并取得若干成果。毋庸置疑，当今西方发达国家的人力资源管理研究与实践都远远走在我国的前面，如何接受、借鉴和运用西方现代人力资源管理理论与技术，与中国企业的实践相结合，是摆在国内人力资源管理实践者与研究者面前的一个重要课题与任务。本书从诊断实践的角度，通过两个典型的案例，研究如何对企业进行人力资源管理诊断与分析，从而达到建立符合企业实际的现代人力资源管理体系。其中运用了“三大法宝”，即企业生命周期理论、“3P”模式理论和管理过程理论，试图探索出企业人力资源管理体系构建的实现路径。具有相当的创新观点。

田力军同志年轻有为，奋发向上，对企业人力资源管理研究孜孜不倦，无论教学、科研还是企业管理实践均非常投入。只要持之以恒，我相信并且期待他不断取得新的学术成果。

（作序者：广西大学副校长、教授、管理学博士）

目 录

第一章 企业诊断与人力资源管理诊断	1
第一节 管理咨询和管理诊断	1
第二节 管理诊断的范围内容与特点	7
第三节 人力资源管理诊断	13
第四节 人力资源管理诊断程序和原则	16
第二章 人力资源管理诊断的基本原理	22
第一节 人性论	24
第二节 激励理论	28
第三章 诊断工具	49
第一节 需收集资料清单表	49
第二节 高、中、基层人员访谈提纲	52
第三节 调查问卷	60
第四章 民营企业人力资源管理诊断	70
第一节 民营企业面临的人力资源管理问题	70
第二节 TJ公司的人力资源背景及初步分析	78
第三节 TJ公司人力资源管理关键问题诊断	89
第五章 民营企业人力资源管理改善方案设计	100
第一节 公司的岗位责任及工作程序设计	100
第二节 公司的绩效目标管理体系设计	106
第三节 公司的薪酬制度的设计	110
第四节 公司的企业文化建设设计	116

第六章 大型集团公司人力资源管理诊断	123
第一节 公司人力资源总量与素质结构分析	123
第二节 人力资源变动情况分析	128
第三节 人力资源管理职能现状分析	131
第七章 大型集团公司的人力资源管理规划	143
第一节 塑造人力资源管理部门的战略地位	148
第二节 人力资源招聘与配置规划	149
第三节 招聘程序和策略	151
第四节 培训与开发规划	155
第五节 绩效管理规划	163
第六节 薪酬管理规划	168
第七节 企业文化整合规划	177
第八章 人力资源管理体系构建的实现路径	184
第一节 运用企业生命周期理论定位人力资源 管理体系	185
第二节 运用 3P 模式理论导入人力资源管理体系	192
第三节 运用管理过程理论实施人力资源管理体系	195
附 件	200
参考文献	286
后 记	289

第一章 企业诊断与人力资源管理诊断

第一节 管理咨询和管理诊断

管理咨询（诊断）行业是一个服务性的行业，是掌握扎实管理知识基础与丰富的实际管理经验，并且掌握了咨询或诊断技法的人多从事的智力密集型的服务行业。本书中的企业诊断就是指管理咨询或管理诊断。咨询或诊断顾问在企业提出要求的基础上深入企业，并且和企业管理人员密切结合，应用科学的方法，找出企业存在的主要问题，进行定量或者确有论据的定性分析，查出存在问题的原因，提出切实可行的改善方案，进而协助实施，使企业的运行机制得到改善，最终提高企业的管理水平和经济效益。

一、管理咨询

一般认为管理咨询（Management Consulting）作为一项智能专业化的社会职业，是以科学管理的创始人泰勒（F. W. Taylor）在 1898 年以“效率工程师”的身份独立开业，专业从事工厂的管理咨询工作而开始的。这是有理由的，因为只有“科学管理”的建立，基于科学基础上的管理咨询才有可能得到划时代的发展。非常有意义的是，管理咨询正是由这些

创立科学管理的先辈们在他们的晚年开创的^①。这意味着管理咨询从它诞生开始,就是由知识和经验都很丰富的咨询专家向企业提供的一项高智力的服务性劳务。由此起码可以肯定两点:(1)管理咨询是一门科学,它依赖于科学的管理原理和方法。管理咨询的科学性说明它可以通过系统而又抽象的学习来掌握。其原理具有普遍性;(2)管理咨询是一种实践性非常强的专业工作。管理咨询的实践性说明它需要有具体的经营管理或管理咨询实践活动的积累和支持。如果考虑受咨询企业具体情况和咨询专家的判断、分析习惯和方案创造策划的形式,管理咨询将由此形成富有特殊性和艺术性的高级管理活动。

一百多年来,管理咨询已经成为欧美经济发达国家在经济管理领域的一种专业化分工,成为其发达的咨询产业的最重要部分。管理咨询在市场经济国家中长期存在和发展的趋势,充分说明了经济发展对管理咨询的需求,说明了管理咨询对提高管理效率的有效性。经济发展对管理咨询源源不断的需求,以及管理咨询建立在科学性基础上的有效性,形成了管理咨询产业发展的基础。

二、管理诊断

从英文译义看,诊断(Diagnose)是“找毛病、判断、分析、分类、研究”之意。咨询(Consult)则是“诊断、请教、顾问、协商、鉴定”等含义,而且Consult包含有“会诊”的意思在内。可见,咨询和诊断用于企业管理,大体上无原则性的区别。但在英语中,Diagnose多用于医生对病人的诊病,很少看到用在企业诊断上。

最先将“诊断”应用于企业的是日本人。日本早在20世纪

^① 除了Taglor外,H.Conlt也于1901年以企业咨询师的身份开业,H.Fayol以及F.B.Gilbre夫妇晚年也成为管理咨询专家。

50年代就颁布《中小企业诊断实施基本纲要》。应该说,“诊断”一词不但适用于具有强制性的管理企业的制度中,而且富有东方文化的色彩。在习惯上可将英文“Management Consulting”译为“管理咨询”或“管理诊断”。反之,汉语的“管理诊断”与“管理咨询”均可译为英文“Management Consulting”,而应以避免译成“Management Diagnose”。

认定管理咨询和管理诊断在意义上基本统一、在名称上基本统一,有一定的意义。至少可以减免在资料查询时的一些混乱。在另一方面,尽管企业管理咨询(或诊断)的发展有了百余年的历史,但其定义仍然是多种多样的。定义上的多样化可能有利于促进学术上的观点争鸣和交流,但在考察有关企业管理咨询(或诊断)定义的表述时,发现有学术价值的定义表述并不多。可能已有一些较好的定义,但更多的定义对企业管理诊断(咨询)的理解是片面、残缺甚至是错误的。最可惜的是,有些不正确的表述已经导致了管理诊断的低水平实施,阻碍了管理诊断的顺利发展。因此,给企业管理诊断提出较为合适和准确的定义是必要的。作者在此归纳出一个定义为:

企业管理诊断(或管理咨询)是指由具有丰富经营管理知识和经验的个人或组织(主体),运用管理的科学原理方法及程序,对受诊企业(客体)的管理及经营状况进行局部或全面的检查分析,指出症结,提出改进建议(方案),并协助及推动企业消除故障、改善经营、提高管理水平的综合性管理活动。

三、企业诊断及其他

企业诊断 企业诊断是从日本引进的名词。从日本对诊断士资格的要求看,日本的企业诊断已包含了管理诊断和技术诊断

两大方面的内容[●]。因此从词义上，企业诊断一词的含义要比管理诊断更为广泛。在国内，除了正式挂牌命名的管理咨询机构和咨询公司，以及专门研究管理咨询的院校和专业外，政府部门、企业和社会一般都不对企业诊断进行区分。本书在不特别说明的情况下所提到的管理诊断等同企业管理诊断，简称企业诊断。

科技诊断 科技诊断是一种技术性的诊断和咨询活动，它所涉及的是技术性工作。如产品的功能问题、生产工艺及工装问题、原料或成分的比例结构和性能问题、过程的技术控制问题、设备的精度及性能问题、产品的外观或结构的改进问题、能源节约及设备改造问题、新工艺新技术的采用问题、产品质量保证和质量提高的技术性问题、产品的设计及其缺陷问题、生产工具及其改进问题等等。显然，技术性诊断和咨询是由技术专家实施的，旨在为受咨询企业解决技术问题的专业技术性活动。技术性的诊断和咨询是企业诊断和咨询的另一个重要方面。同管理诊断相比较，技术性诊断由于往往是针对实物客体（如产品、设备、工具等）进行的。其实施的结果大多可以立即产生可测定的物理量变化（尺寸、成分、速度、外观结构、微观结构、压力、流量、颜色等），因而目前国内，技术咨询要比管理咨询容易被接受并且发展得成熟得多。

但就企业现场而言，在相当的程度上，技术问题往往由管理问题引起的。例如，技术设计的缺陷可能是由于设计和审核的管理程序不健全导致，而由质量问题所涉及的 5W1H 因素中牵涉到更多的是对质量系统的管理和配合。此时企业的技术性诊断往往需要借助于管理诊断才能很好解决。同样，在一个具体的企业或行业中管理问题也可能与技术问题纠缠在一起。这时如果

● [日] 中小企业诊断协会（1993）：《选べる診断士の3部門》。

管理诊断的施诊者对所涉行业的技术情况有所了解甚至精通，则对其实施诊断分析和构建诊断方案和建议是大有益处的。

项目咨询 项目咨询本质上是一种技术性咨询。但由于进行咨询的项目一般价值量都较大，而且往往涉及很多的管理问题，所以项目咨询中很可能出现很多管理性质的咨询，例如财务分析。项目咨询中的管理咨询往往专业性都较强。

财务咨询 毫无疑问财务咨询是管理咨询中的一种。财务咨询由于其广泛的需要而流行，而且财务咨询有甚至比管理咨询还悠久的历史。但是，把管理咨询当作财务咨询是概念混淆的结果。管理咨询比财务咨询在内容和领域上要广泛得多。

四、企业诊断的意义

企业诊断既不是消极的寻找病源的方法，也不是一门注重理论的管理科学。它是立足于企业的发展和生存，帮助企业解决实际问题的一门应用管理科学。它产生于 20 世纪 30 年代的美国，发展于 50 年代和 60 年代。目前，许多发达国家或地区，诸如美国、日本、西欧各国和中国的台湾、香港等的企业都设有专门从事企业诊断业务的组织和人员，各大学也专门开设企业诊断课程，讲授企业诊断知识，培养企业诊断人才，研究这门学科，编写了不少著作，使企业诊断发展成为当今世界企业管理中占不可缺少的新兴的高层次的应用管理科学，在现代企业管理中占有极为重要的地位。

一个企业，不论其经济性质、经营内容、经营方式和经营规模如何，企业的投资者、经营管理者 and 员工，都希望自己的企业取得较多的利润，能长期生存和不断发展，并在社会的经济生活中占有一定的地位。这种愿望和想法，分别体现着一切企业的投资者、经营管理者的投资目的、经营目的和管理目的，也是一个企业的根本目的。但是，一个企业是由各

种要素组成的一个有机的经济实体。在日常的投资、经营和管理活动过程中，由于各种外界因素和内部因素的变化，往往会使自己的企业发生这样或那样的问题，影响着投资、经营和管理活动的正常进行，使企业陷入困境，产生不应有的损失，甚至危害着企业的生存与发展，不能实现企业的目的。为此，任何一个企业的投资者、经营管理者，对于企业所发生的问题，都要有足够的认识，引起重视，肩负起应负的责任，及时采取措施，及时解决，绝不能任其发展。否则，将会产生严重的后果，甚或导致破产消亡。所以，无论何时何地，企业的经营管理者，一旦发现企业出现问题，都应该立刻采取措施进行调查研究，针对问题的症结，提出办法，予以积极治理、消除弊病，以保障企业健康地发展。要达到这个目的，就必须借助于企业诊断。因为企业诊断不同于其他管理审计。它是立足于企业未来的发展和生存，立足于企业的经济效益，专门针对妨碍企业经营管理改善与经济效益提高、企业生存发展的各种因素和表现形态进行分析、检查和治理，并为企业广招财源。所以，企业诊断在帮助企业消除弊病，摆脱困境。改善经营管理、开发资源、发展生产、拉动销售、提高经济效益，保障企业在竞争中立于不败之地，实现预定经营管理目的等方面具有特殊的效能。许多发达国家或地区的企业，都把企业诊断当作向管理要效益，求生存、求发展的“秘密武器”，当作现代管理不可缺少的方法，其道理就在于此。

此外为了适应经济的进一步发展，企业必须转换机制，调整企业内部结构和产品结构，调整企业的经营体制、经营战略、财务战略，调整营销策略、经营方式方法，增强经营实力和经营能力。提高企业的创新能力、竞争能力、控制能力和适应形势变化的能力，这是企业面临的极需要解决的问题。否则，将

危及企业的生存和发展。同时随着企业制度改革不断深入,企业改制、兼并、转让、实行股份制,收购和吸纳外资实行中外合资、合作经营等,都会给企业带来各种各样的现实与潜在的问题,且有时候不容易察觉,这会给企业造成了经济上的巨大损失。为了保证能在市场竞争中求生存、求发展、求效益,任何一个企业都应该开展企业诊断工作,以便发现问题,解决问题,防止弊病的发生。事实上,企业诊断已成为经营管理中不可缺少的手段。

第二节 管理诊断的范围内容与特点

管理诊断范围内容及特点是继其定义之后,对管理诊断性质的继续描述。这种描述增加了对管理诊断的认识和理解,它将同定义一起形成对管理诊断研究的大体范畴。

一、企业管理诊断的范围

从含义上看,企业管理诊断是对企业管理系统的检查、分析、判断和改进策划。但由于企业管理系统担任经营的主要任务。因而企业管理诊断实质上不是一种单纯的建立管理系统合理的秩序、提高管理系统效率的工作,而是一种直接服务于管理系统目标的工作。在企业的盈利目标、生存和发展目标下,企业管理诊断实际上是一种经营管理诊断,担任着帮助企业管理系统谋利、竞争、发展的基本职责。

一百多年来,企业管理诊断工作与企业的目标和经营环境密不可分,管理诊断的范围也随着企业经营环境的变化而变化。从总的趋势看,企业管理诊断的范围从职能上、内容上、和时间均呈现不断扩展的趋向。按照一般的分类,到目前为

止，企业管理诊断发展的三个阶段中，变化最明显的是诊断范围的不同。

局部诊断阶段（19 世纪末～1949 年）。在这个时期，主要要解决企业的生产效率问题。这时的管理诊断主要针对企业中的个别部门和个别事务进行。最典型的是泰勒等人作为“效率工程师”的咨询活动，主要就是为了提高生产部门的效率。另外，许多会计事务所主要为企业提供记账核算等业务。

综合诊断阶段（1950～1973 年）。在这个时期中，整体的经营效率成为核心的问题。第二次世界大战后，企业迅速发展和成长，在经济发达国家，竞争的激烈和经营环境的变化，使局部效率的提高和局部管理的改善已经不能满足企业的要求。因此企业管理诊断迅速发展为针对企业经营总体的诊断。并且诊断范围还对单个企业的诊断，发展到对企业群的诊断、工业区的诊断和对商业企业、服务业的诊断。

战略诊断阶段（1974～）。在这个时期，企业面临着如何生存、发展和保持长期效益的问题。1973 年的中东石油危机对企业形成了很大的冲击，许多企业在经济全球化以及动荡不确定的经营环境中纷纷落马。战略诊断就是顺应经营环境的这种变化要求而出现的。这时，诊断的范围扩展到内外环境条件的分析和预测、战略的方针和目标、重大投资及市场开发、企业 R&D 工作、企业集团化建设及企业长远规划等方面。

专业诊断阶段（1981～）。1981 年的日裔美国人在其著作《Z 理论》中，提出企业文化管理的思想，从此人们开始重视专业诊断。随着专业分工的精细化，人们即考虑整体协调与合作，同时重视专业的专门化，而企业文化的提出，引起了企业文化研究的热潮，使专业诊断成为热点，而其中引起的人力资源管理诊断也成为专业诊断的重点关注。

二、企业管理诊断的内容

企业管理诊断的内容是上述四个阶段发展中所涉及范围的综合。在通常的情况下，从较为传统的企业管理职能出发，可将企业管理诊断的内容大体分为以下两个方面：总体诊断与专业诊断。如表 1-1。

表 1-1 诊断分类表

总体 诊 断	战略诊断
	管理基础诊断
	管理组织诊断
	经营效益分析与评价
专 业 诊 断	人力资源管理诊断
	市场营销管理诊断
	生产及质量管理诊断
	财务管理诊断
	物资及库存诊断
	技术及创新诊断

这种内容分类的角度虽然比较传统，但可以由受诊企业提出的诊断目的及要求上，或由施诊者提供的诊断报告所涉及的结构及内容上加以确定，因而是比较实用的。这种内容分类为一些常见的管理咨询研究及著作提供了基本结构格式。但如果从另外一些角度，或者据最新的研究进行分类，可能还可提出各种不同的内容分类^①。而更广泛地，从另外的需要和不同的角度看，上述的内容分类也不是绝对的，例如：总体诊断也可能与专业诊断发生交叉。最典型的是，财务管理诊断既可以是专业的单项的诊断，也可能是综合的和总体的诊断甚至是战略诊

① 例如，从更专门的细分角度，生产管理诊断可以分为生产组织、生产工艺、生产技术、质量管理、设备管理、物资管理、劳动管理等方面的诊断。

断。要看诊断的目的和分析的内容而定。

三、企业管理诊断的特点

由中国企业管理协会咨询服务中心编著的《企业管理咨询的理论与方法》一书中（P.3~9）归纳了管理诊断咨询工作的八个特点：科学性、创造性、独立性、客观性、有效性、系统性、合作性、艰苦性。这八个特点比较系统而又形象地描述了管理咨询活动的特性。在另外的一些资料中，还提出了管理咨询活动的服务性、智能性、超前性、目标性等特征。就目前看来，以上提出的各种特性中，最值得强调并且进一步深化描述的，似是管理咨询的智能性、科学性和有效性三种。

智能性 首先，管理诊断的智能性意味着通过施诊者的高智能的施诊活动，将向受诊者提供高智能的、涉及经营决策和管理改善的服务产品（即诊断报告书、新方案设计等）。其次，高智能的智力产品往往是知识性和创造性活动的结果。施诊者要在诊断服务过程中创造性地运用现代的管理知识和方法，还要针对受诊企业的特点和具体情况，创造性地提出解决问题的建议和方案。管理诊断的智能性，决定了它在提供服务产品时的特点，以及在知识经济环境中咨询产业日益发达的趋势。第三，这种高智能的服务产品往往同时具备无形特点。即诊断服务过程（如调查、分析、研究、策划过程）不易让受诊者觉察出产品的价值。对产品（诊断报告书）的价值判断与受诊者的学识经验和心理状态密切相关。施诊者的服务过程、提供诊断产品的水平，以及是否能满足受诊者的需求，往往受诊者无法事先判断。受诊者只能从施诊者的资格、学历、头衔、施诊经历等历史因素来进行间接的了解。

科学性 由于管理诊断的智能性和无形性，致使许多人认为：只要有高学历（如博士）、高职称（如教授）就可适合管理