

人力资源管理咨询方法
Human Resource Consultancy 丛书

人力资源咨询 Human Resource Consultancy

◎揭示全球著名咨询公司的方法论◎提供拿来即用的工具增强实用性
◎运用多幅真实图表阐释咨询内涵◎通过完整咨询案例再现咨询过程

方少华◎编著

 机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



人力资源管理咨询

Consultancy

◎揭示全球著名咨询公司的方法论◎提供拿来即用的工具增强实用性
◎运用多幅真实图表阐释咨询内涵◎通过完整咨询案例再现咨询过程

方少华◎编著

今天,面对越来越激烈的商业竞争,如何提升人力资源管理层面的执行力,如何更好地激励员工就成了企业竞争求存与业绩增长的“胜负手”。很多企业面临着同样的困惑:不管采用哪种激励手段,取得的效果都是差强人意,难道激励、考核等真的成了企业发展的“瓶颈”?不管采用什么形式的培训,为什么很多员工都无动于衷,难道培训真成了人力资源管理的“双刃剑”?

本书通过对人力资源管理流程、方法和工具的系统介绍,可以使以上问题迎刃而解。通过介绍全球著名咨询公司那些完善、系统和使用便捷的方法论和工具,以及对一些人力资源咨询项目案例的全景展开,有利于人力资源管理、企业管理者和咨询顾问全面掌握人力资源咨询及管理的核心方法,从而轻松解决难题,从容应对竞争。

图书在版编目(CIP)数据

人力资源咨询/方少华编著. —北京:机械工业出版社, 2006. 7

(人力资源管理咨询方法丛书)

ISBN 7-111-19553-1

I. 人... II. 方... III. 劳动力资源—资源管理—咨询学 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 075840 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑:曹雅君 责任校对:侯 灵

封面设计:稚午书装 责任印制:李 妍

北京铭成印刷有限公司印刷

2006 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

178mm×252mm·27.25 印张·544 千字

0001—6000 册

定价:48.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换
本社购书热线电话(010)68326294

编辑热线电话(010)88379001

封面无防伪标均为盗版



作者简介

方少华,国内资深管理咨询顾问及人力资源专家,MBA。曾先后在世界500强公司卡特比勒(中国)有限公司、埃森哲咨询(上海)有限公司、凯捷安永咨询(中国)有限公司从事企业管理、顾问和项目管理工作。在企业战略管理、人力资源管理、销售管理、业务流程、知识管理等领域及IT咨询、管理咨询方面有超过十年的经验。其咨询的专业范围包括企业战略咨询、企业业务流程重组、企业薪酬及长期激励、绩效考核、能力素质模型等人力资本咨询,以及SAP、Oracle等人力资源信息系统应用咨询。涉足领域包括金融、化工、制造、高科技、钢铁、能源及医药等行业,积累了丰富的商业知识、管理及咨询技术和经验,对公司战略、业务、流程、系统及它们之间的整合有非常深刻的见解。



责任编辑：曹雅君

出版咨询：010-88379706

封面设计：耀午书装
010-84473188

此为试读, 需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com

推 荐 序

“人力资源”的出现约在 1970 年以后，并逐渐取代“人事”或“人力”等狭隘的字眼。这种转变并非偶然，而是发达国家在过度强调物质与财政资源之后，逐步认识到了在组织中的关键地位，再回头给予了如此重新定位，并视人为组织中最重要资产。对于一个组织而言，其所能够运用的资源主要有三种：物质资源，如土地、原料与机器；财政资源，如金钱与融资信用；人力资源，包括组织内部成员与其所能运用的外在人力。人们一般对物质和财政资源的概念比较清楚，但对于人力资源的意义如何，则不甚了解。狭义而言，人本身就是资源、能源，人可以被运用于搬运物品、制造产品、作战等。但人的作用并非仅仅如此，人的作用还在于能统合其他资源，结合三者的效益，使之脱离纯资源的地位，而创造出更高的价值。但要成为有效的资源，必须有效地运用人力。因此，人力资源可引申为人力所具有的知识、技能、态度、理想、创造力等特质，以及应用上述特质而获得的作为。

在一个组织中，各种资源都有其重要性，然而人力资源更加显得重要。人力资源成为现代社会和组织的战略资源，一方面来源于现代社会的性质——知识和信息社会；另一方面来源于人力资源所具有的特性——它是一种能动资源，即它在经济和管理中起主导作用和处于中心地位它发起、使用、操纵、控制着其他资源，使其他资源得到合理、有效地开发、配置和利用；同时它是惟一起创新作用的因素。整体而言，人力资源是一个组织系统的动力。正因为如此，维持与提升组织人力资源的质量就成为组织持续经营与发展的战略与活动。

21 世纪，世界范围内的社会经济形态甚至社会结构形态正在或者已经发生了巨大的变化，即从工业经济和工业社会向知识经济和知识社会转变。知识经济和知识社会这一概念向人们表明了知识与信息的吸收、处理和应用在创造新的价值和推动社会发展中的重要作用。人类社会正在或已经进入一个以知识资源的占有、配置、生产、分配、使用（消费）为重要因素的时代。

在工业经济时代，资本无疑是一种战略资源，经济增长取决于资本和劳动力的投入；而在知识社会，战略性资源则为人力资源或人力资本。未来学家奈斯比特认为，在新的社会中，关键的战略资源已转变为信息、知识和创造性。管理大师德鲁克断言：知识已成为生产力、竞争力和经济成就的关键因素；知识已成为最主要的工业，这个工业提供了生产所需要的重要中心资源。

有很多文章、书籍、演讲和研讨会都曾经哀声相问：我们怎样才能让员工按

我们的要求努力干活？今天，面对越来越激烈的商业竞争，如何提升企业各个层面的执行力，如何更好地激励广大员工就成了竞争求存与业绩增长的“胜负手”。又如很多企业面临着同样的困惑：不管你采用哪种激励手段，取得的效果总是差强人意，员工们的表现似乎“富贵不能淫，威武不能屈”。难道激励、考核等真的成了企业发展的“瓶颈”、人力资源管理的顽症吗？大家都知道，在经济时代国与国之间的差距，将以知识差距表现出来。世界经济化的竞争说到底人才的竞争，随着我国现代化进程的加快，人力资本的投资规模必然会明显的增大，这是中国经济发展的必然趋势。如何建立强大而可持续的劳动力市场，如何测定人力资本对企业成功的价值，如何将人力资源管理和商业目标成功的结合起来，这些问题的解决无疑对经济持续、快速、健康发展起到积极的推动作用。

人力资源管理及发展是 20 世纪 80 年代出现的并日益受到全世界重视和关注的一个领域。它已经被全世界的政府、企业和各种组织作为发展的新战略，作为提升竞争力的核心武器。在这样一个可以堪称酝酿伟大的历史关头，作为中国人力资源管理及发展的见证者、人力资源咨询的实践者，作者真实分享出在跨国咨询公司多年的经历、操作、实践、积累的人力资源咨询知识和试验，试图向关注中国人力资源管理及发展的所有人们包括企业家、企业人力资源管理相关从业人士、咨询业从业同仁和各界人们资源学者展示杰出咨询公司的人力资源咨询方法和案例，以帮助人们从中寻找代表未来的曙光，然后能够更从容地迎接一个新的、绚烂的商业时代。

钱志新

江苏省发展和改革委员会主任

2006 年 3 月

前 言

管理大师彼得·德鲁克曾经说过“管理就是管人”。人的管理受社会、历史等因素影响比较大，因而将西方的人力资源管理理论与技术应用于中国企业需要很大的创新与变革。目前中国绝大多数企业还没有建立完善的人力资源管理职能体系，人力资源管理咨询主要集中在帮助企业建立完善的职能体系方面，包括培训、招聘任用、薪酬、绩效考核、职业生涯规划等。

人力资源咨询的管理理论和方法涉及管理学、心理学、组织行为学、系统工程学及信息管理学等多学科知识，要求咨询公司及顾问具有以上相关学科的知识。人力资源对国家、社会乃至企业都非常重要，因为真正的核心竞争力归根结底还是人或者说是人力资源。如何引人、用人、育人、留人及激励人即有效进行人力资源开发与管理，无疑是企业及其相关管理人士、咨询公司及顾问必须面对的根本问题。

一直以来，无论是在外企从事管理工作还是在国际性的咨询公司工作，总是期待将来有一天能把积累的管理及咨询的知识、经验与广大企业及各界人士分享。事实上，在全球著名咨询公司工作的这六年多时间里，足迹几乎走遍了整个中国、涉及了金融、化工、制造、钢铁、医药等众多行业、同时也为众多的客户提供了从企业战略、业务流程、人力资源管理、组织设计等管理咨询到 SAP、ORACLE(PEOPLESFT)实施等 ERP 咨询。作为顾问、小组组长、项目经理、质量经理、售前支持及项目总监，一直在思考总结中国企业与世界企业管理水平的差距、本土咨询公司与世界性咨询公司的不同，今天终于有机会把自己最深的感受和体验分享出来，衷心希望此书能对广大的中国企业、企业管理相关人员、咨询从业相关人员乃至整个社会、企业、咨询业界同仁有所帮助和启发。

第一章是本书的导论，主要介绍人力资源、人力资源管理、人力资源咨询的相关基本概念和知识，以及其发展过程，给广大读者作一个初步的介绍。

第二章、第三章是本书的核心，事实上也是全球著名咨询公司的竞争优势。其实方法论与工具相辅相成、紧密相连，写作过程中也想把它们写成一章，但后来仍然分开来介绍，是想告诉大家一个事实，全球著名咨询公司的确在咨询所有领域积累并形成了一整套科学、先进的咨询方法论和工具，事实上对咨询项目的成功至关重要。所谓咨询方法论，主要是指给客户做一个项目，应该怎么做、做哪些事情、为什么要这么做、作出来的成果有哪些，有时也会包含一些项目管理的内容。在方法论这一章中，介绍了一些企业人力资源咨询分析的基本方法，很

多类似的书籍也许都有部分涉及、但都不够系统和完整；所谓咨询工具，是用来帮助咨询顾问在方法论的指导下更好地完成项目的一些表格、图形、图片、分析模板、分析方法等，全球著名咨询公司正是依靠这些领先的工具来按时、保质保量完成各种咨询的项目任务并使客户满意，越资深的顾问越看中这些完善的、系统的、便捷的方法论和工具。

第四章也是本书的重点，重点介绍人力资源咨询的案例。本书并没有讲述一个人力资源咨询项目的一些具体过程如项目投标(包括做前期客户调研、写方案书或建议书、方案书客户讲解、商务谈判、签订合同等，尽管编者曾经参与了许多项目的售前支持并赢得了许多行业有影响力的大项目)、项目实施(包括项目准备及启动会议、现状分析、未来设计、实施反馈及调整等)、项目服务(主要是指项目完成后的一些服务及支持)，因为已经有太多类似的书籍讲述那些基本的过程、且这些过程对客户及企业界人士并无很大的意义。而本书侧重介绍人力资源咨询项目的案例成果或者说读者看到的可能是人力资源咨询的最终报告和结果(出于法律角度考虑，书中将部分真实的客户及公司名称隐去)，读者可以从中清楚地看到一个人力资源咨询项目是怎么作出来的、做了哪些分析、得出了哪些结论、这些结论或建议的方案是如何得出的、对客户价值有哪些、如何给客户真正可操作的和合理科学的解决方案，这是项目的关键。读完再结合前面的两章方法论和工具，稍加思考就能回味出那些全球著名的咨询公司是如何来实施一个成功的人力资源咨询项目的，相信这些案例的几乎完整展示对企业的高层管理者、从事人力资源管理相关工作人员、咨询相关人员、研究人力资源的学者和社会各界、对企业人力资源及咨询方面感兴趣的读者会有很大的启迪。

本书最后一章即第五章是对人力资源咨询的展望。意在探讨全球、亚太区乃至中国这个全球最大市场并最具发展潜力的国家及其企业人力资源咨询的一些重大特点和发展趋势。在后面的附录中本书对全球一些著名咨询公司、行业协会、网站作了部分介绍。以更好地帮助读者了解人力资源咨询领域相关知识。

十多年的企业管理及咨询实践，特别是有在世界五百强公司从事企业内部管理及在全球著名咨询公司多年的咨询经历，使我受益匪浅。经过长期的咨询实践和不懈思索，毅然决定把自己学习、观察、体验、经历、操作、实践、积累的知识和经验分享出来，让咨询不再朦胧、全球著名咨询公司不再神秘且高不可攀、企业不再迷惘，也是要打开咨询这扇紧闭的或半开半闭的窗户。

对本书而言，并不是有关人力资源管理及其咨询的理论巨作，也不是未来学家尚未验证的观点。相反，每一个章节都是编者本人在企业或咨询公司的实务观察与实践经验的总结。本书不但可读性相当高，同时对那些想要在未来一展身手的公司或职业人士来说，也是一本不可多得的实用好书。

此刻，我也必须衷心感谢我的家人和朋友像胡颖颖、方成、胡浩、方文、王婷、秦源、郑怀亮、徐瑞、甘碧群、汪涛等对我的极大的支持和帮助。尽管积累

并思考了这么多年、倾尽了极大的努力，力求使本书成为一部有思想、有价值、系统实用的咨询专著，但由于时间、能力和水平等各种因素，书中遗憾在所难免，欢迎沟通。电子邮件：kevinfsh@sina.com。

方少华
2006年6月18日

目 录

推荐序

前言

第一章 人力资源咨询导论	1
第一节 人力资源管理的含义	2
第二节 人力资源管理的发展及意义	5
第三节 人力资源咨询的定义	8
第四节 人力资源管理咨询的发展及意义	10
第二章 人力资源咨询方法论	17
第一节 人力资源规划咨询方法	18
第二节 人力资源招聘咨询方法	29
第三节 人力资源培训咨询方法	40
第四节 人力资源激励咨询方法	51
第五节 人力资源薪酬咨询方法	62
第六节 人力资源绩效咨询方法	82
第三章 人力资源咨询工具	99
第一节 人力资源规划咨询工具	100
第二节 人力资源招聘咨询工具	119
第三节 人力资源培训咨询工具	147
第四节 人力资源激励咨询工具	176
第五节 人力资源薪酬咨询工具	184

第六节 人力资源绩效咨询工具	218
第四章 人力资源咨询案例	245
第一节 LA 公司 HR 管理体系咨询	246
第二节 ZH 证券交易所人力资源咨询诊断	345
第三节 XT 通信公司人力资源体系咨询	365
第四节 北京 HN 商厦股份有限公司人力资源项目建议书	399
第五章 人力资源咨询展望	415
第一节 全球人力资源咨询展望	416
第二节 亚太地区人力资源咨询的发展及展望	418
第三节 中国人力资源咨询的发展及展望	420
附录 全球人力资源咨询相关网站及行业协会	425
参考文献	426

第一章

人力资源咨询导论

企业或事业惟一真正的资源是人，管理就是充分开发人力资源以做好工作。

——托马斯·彼德斯

第一节 人力资源管理的含义

一、引言

中国改革开放使得作为市场经济主体的企业获得了迅猛发展，但是在发展的过程中也存在不尽人意之处。很多企业都半途夭折，有些企业虽然存在，但是活得很艰难，竞争力差。

这就为我们提出了一个问题：有什么办法才能使企业健康发展、经久不衰、长生不老？其实办法是有的。企业的发展如同人一样，有其从出生、成长、壮大到衰退的生命周期。但是与人不同，只要找到了规律，调理得好，解决好发展中存在的问题，企业的生命周期可以长达几百年甚至永葆青春。这正是所有企业家梦寐以求的。

那么，有哪些要素影响企业的发展呢？影响企业健康发展的因素很多：资本、机遇、人才等。在所有诸多因素中，毫无疑问人才是最活跃的因素。人才可以带来资本，人才可以发现、创造机遇，人才可以使小企业发展壮大，人才可以使濒临破产的企业起死回生。然而，成也萧何败也萧何，人们发现企业破产的原因大多数也是人为的。也就是说是因为没有处理好企业中人的问题。反之，如果把人力资源管理问题解决得好的话，很多企业是可以避免破产而发展壮大的。

现在企业管理中，人力资源管理已经成为管理的核心和基础。我们不敢说：只要解决人力资源管理的问题，企业就一定可以持续健康发展；但是，人力资源管理的失败一定会造成企业的损失甚至破产。所以在企业中有效的人力资源管理，已经成为企业生存的必要条件。企业要走持续化发展的道路，就一定要搞好人力资源管理。

二、人力资源管理的定义

那么，什么是人力资源管理？人力资源管理包括了哪些内容？怎样搞好人力资源管理呢？有哪些必须掌握的技术？在人力资源管理这一术语中，包含了两个重要概念：“管理”和“人力资源”。阐述人力资源管理之前，先解释“管理”和“人力资源”这两个概念。

“管理”是管理学中的一个基本概念，其定义之多，不夸张地说超过 100 种。但是，已故管理学家孔茨(koontz)的定义为大多数人所接受：管理就是设计并保持一种良好环境，使人在群体里高效率地完成既定目标的过程。展开为“计划、组织、人事、领导、控制”五大职能。这里强调了“设计并保持”这一行

为和“高效率”、“目标”。

谈到“人力资源”时，人们常常觉得既熟悉又陌生，不太清楚“人力资源”和“人事”之间的联系和区别。实际上“人力资源”谈的也是“人”的“事”，不同之处在于，它是把“人”看成是一种“资源”。所以，就存在“规划”、“甄选”、“开发”、“评估”、“激励”、“战略”等管理问题，而不同于传统的“人事”管理中主要是“管束”人们遵守“制度”，并保管好“考勤”、“人事档案”、“工作记录”等“事”。上述论述虽然不够严谨，但是较通俗地讲清了“人力资源管理的”基本含义。

“人力资源”一词是由当代著名的管理学家彼得·德鲁克(Peter F. drucker)于1954年在其《管理的实践》一书中提出的，认为人力资源是拥有当前其他资源所没有的素质，即“协调能力、融合能力、判断力和想像力”。这一概念的提出，使得“传统的人事管理正在成为过去，一场新的以人力资源开发为主调的人事革命正在到来”。具体来说，企业的人力资源，就是指企业经营目标实现的企业内部的综合能力和素质，员工的这种能力和素质除了体力和智力以外，还包括员工的道德水平、信誉和社会关系。

下面给出人力资源管理的几个典型定义：

定义之一：是指影响雇员(工作人员)的行为、态度以及绩效的各种政策、管理活动以及制度。(是“规则+行为”及其影响)

定义之二：是利用人力资源去实现组织目标。因此，所有层次上的经理都应该关心人力资源管理。(是“组织”的事)

定义之三：是指为了完成管理工作中涉及人或人事方面的任务所需要掌握的各种概念和技术，它包括：工作分析；制定人力需求计划以及人员招募；培训及开发；薪酬管理；奖金、福利管理、绩效评估；沟通；劳动关系管理等。(包括各种“概念和技术”)

其实，上述定义组合在一起能较全面地将“人力资源管理”讲清楚。广义来讲，在任何组织(盈利/非盈利组织,正式/非正式组织)中，所有对人的管理都可以划归人力资源管理的范畴。但是，出于方便阅读和篇幅的综合考虑，此外，今后我们所谈的人力资源管理，主要适用于盈利组织，所列举的案例也是企业中的案例。

十年前，提到人力资源管理，无论在企业还是在高校，多数人不了解，也不重视。但是，近两三年来，情况发生了巨变，随手翻开一本管理学、经济学杂志，人力资源管理文章随处可见，甚至许多大众化的媒体上也经常看到人力资源管理文章，管理学院也纷纷开设人力资源管理课程；企业的经理及老总们也开始对人力资源管理重视起来。

这种现象无疑是中国管理界、企业界的一大好事。为了使经理和管理学爱好者们更好地理解和应用人力资源管理理论、技术，我们分析一下人力资源管理之

所以近几年一下子热起来的原因。归纳起来，我们认为主要有如下几条：

1. 以脑力劳动者为主体的高新技术产业、服务业等的迅速崛起，使得作为劳动者的人力资源在企业中的作用越来越大，甚至起到了决定性的作用。人力资源管理受重视是必然的结果。

2. 十五大以后，中国经济的市场化程度迅速提高，迫使企业必须按市场竞争的规则办事，人力资源管理自然就受到了本来应有的重视。

3. 世界经济一体化进程的加快，特别是中国加入 WTO，大量进入中国的外企对人力资源管理的重视和需求；同时，面对面的竞争，使中国企业了解到了人力资源管理的巨大作用，激起了普遍的需求。

三、人事管理与人力资源管理的区别

“人事管理”和“人才资源管理”的区别实际上是一种哲学意义上的区别，是关于对人的基本假设出发的管理选择。人事管理重在对人员的行政管理上，其取向是把人员界定为企业管理的对象。人力资源管理更为强调改善企业的工作质量，意味着企业认为员工能够通过在工作满足他们自己重要的个人需要。因此，企业所采取的每一项人事行动都会影响到员工的工作生活质量，而企业的人事行动本身又反映了企业关于人的基本假设。只有当企业的人事行动不仅关注组织中员工的需要满足，而且还注意到他们成长需要和自我表现实现需要的满足的时候，企业的人事管理系统才能够称得上是人力资源管理系统。现代企业人力资源管理取代以往传统的企业人事管理，已成为 21 世纪企业管理的新思潮。人力资源的培育、开发、应用及其有效整合，不仅是经济增长的决定性因素，而且是直接构成企业核心竞争力的关键性战略资源，是提高企业危机管理水平的支撑。人事管理和人力资源管理的区别如表 1-1 所示。

表 1-1 人事管理和人力资源管理的区别

项 目 比 较	人 事 管 理	人 力 资 源 管 理
管理视角	视人为成本	视人为资源
管理活动	被动反应型	主动开发型
管理内容	以事为核心(简单)	以人为中心(丰富)
管理地位	处于执行层	处于决策层
管理功能	“进、管、出”	工作分析、人员招聘、开发与使用等
部门性质	非生产、非效益部门	直接带来效益生产与效益部门

四、人力资源管理的职责及目标

谈到人力资源管理职责，许多人误认为那只是人力资源经理的事情。其实，

人力资源管理是组织中所有管理者的职责,尤其是一把手的职责。

我们把几种主要的人力资源管理职责分列如下:

工作分析;人力资源规划以及人员招募;培训及开发;薪酬管理;奖金、福利管理;绩效评估;职业生涯规划;沟通与激励;工作关系管理;遣散与保留等。

其中直线(在组织中,上下级之间的直接的管理关系)经理和职能(职能职权:授予个人或部门的权利,以控制规定的工作进度、实践、方针或其他的事项)经理承担着相互关联又相互区别的职责。

人力资源部门的单独的活动主要有:员工工作记录、甄选测试、执行劳动法规、福利管理、解雇管理、失业补偿;总经理的人力资源管理职责则主要是:制定人力资源战略、制定/批准人力资源制度、推行政策、制度的实施、资源调配、建立和维持企业文化、执行带头人。

人力资源管理目标就是对企业所需人力资源做到“招得进,留得住,用得好,升得快”,即把企业所需人力资源吸引到企业中来,将他们保留在企业之内,有效地使他们在工作中发挥才能,通过适当的激励措施,使他们对前途充满希望,充分调动积极性,以此来达成企业的最终目标,为企业服务;协助企业发展其竞争优势,提高企业效率和协助企业树立良好形象。

第二节 人力资源管理的发展及意义

一、人力资源管理的发展和演变

(一) 产业革命阶段(18世纪末至19世纪末)

这是人力资源管理的萌芽阶段,该时期的人力资源管理被称为人事管理,其特点是一切以工作或生产为中心,把人看成机器,忽视人性的存在,对人的主要管理方式以强权管理为主。罗伯特·欧文被认为是“人事管理之先驱”,他曾试图解决由劳动分工产生的问题,他认为人的行为是所受待遇的反应。他还创建了最早的工作绩效评价系统,为了检查工人的表现,他使用一块四边分别涂成白、黄、蓝、黑四种颜色并安装在机器上的木块,用对应于工作表现的颜色指向来反映工人前一天的生产。

(二) 科学管理阶段(19世纪末至1920年)

科学管理的基本假设是认为存在一种最合理的方式来完成一项工作。被称为科学管理之父的泰勒对劳动时间和作业方法进行了科学的分析,并依此建立了工资制度和用人制度。泰勒认为,要让工人最有效率地工作,就需要用金钱来激励他们。他还提出工作集体的效率是由其中生产率最低的工人的效率水平决定的。

(三) 人际关系阶段(1920年至第二次世界大战)