

北大纵横管理咨询丛书

人力资源管理 咨询实务

王 璞 主编



机械工业出版社
China Machine Press

北大纵横管理咨询丛书

F241
W237

人力资源管理 咨询实务

王璞 詹正茂 阎同柱 任声策 曹景巍 著



机械工业出版社
China Machine Press

全书分为四个部分。通过实际案例分析,介绍了不同组织的人力资源管理特征和人力资源管理咨询项目的经验,详细地描述了人力资源管理咨询项目的运作程序,阐述了人力资源管理体系建设的思想和方法。最后,全面介绍了一个人力资源管理咨询项目案例,包括对案例企业人力资源管理问题全面细致的分析和完整的解决方案,解决方案涵盖薪酬、考核、培训等各种相关人力资源管理制度,以及15个典型岗位的职位说明书和关键考核指标。

本书的最大特色是在咨询工作和管理工作两个方面,都具有很强的可操作性。

本书的读者对象主要为:人力资源经理、高层管理人员、人力资源咨询顾问、未来准备从事相关工作的MBA学生、高校人力资源方面的教师。

本书中文简体字版由机械工业出版社在全球独家出版发行,未经出版者书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理咨询实务 / 王璞等著. - 北京:机械工业出版社, 2003.1

(北大纵横管理咨询丛书)

ISBN 7-111-11163-X/F.1455

I. 人… II. 王… III. 劳动力资源--资源管理--咨询服务 IV. F241

中国版本图书馆CIP数据核字(2002)第086849号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑:王磊 版式设计:赵俊斌

山东高唐印刷有限责任公司印刷·新华书店北京发行所发行

2003年1月第1版第1次印刷

787mm×1092mm 1/16·30印张

定价:45.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换



北大纵横管理咨询丛书编委会

主 编

王 璞

副主编

詹正茂

编 委

陈 江

阎同柱

贡玉春

我国市场导向的经济改革从1978年家庭联产责任制开始走过了二十多年的历程。市场经济给企业带来的最大变化就是竞争加剧了，决策复杂了。这就要求企业家不断学习，这样，适合市场经济要求的商学院便应运而生；同时，现代的决策已成为专家决策、比较决策，而企业自身不可能拥有那么多的专家，于是就需要借助咨询公司。管理咨询行业是改革开放以来从西方引入的。目前，我国的管理咨询行业正处于由起步向发展过渡的阶段，这可以从近两年管理咨询业务的迅速增长以及广大国内大中型企业普遍认识和接受管理咨询中得到证实。

随着国内企业对管理咨询需求的迅猛增长，对管理咨询的理论、方法和技术的研究越来越有必要。本系列丛书的主编及合著者王璞同志是北大光华管理学院培养的第一批MBA——黄埔一期。作为北大纵横管理咨询公司的创始人和总经理，他已在这一行业全身心投入了七年时间，先后为国有企业和民营企业做了大量项目。他在这样的背景下拿出了多年来在管理咨询实践中总结的理论和方法，贡献给我国的企业和同行，将会对我国管理咨询行业的发展和实践产生积极的影响。

管理包括三个层面。一个层面是管理理论，它是对企业管理规律的高度抽象和概括，主要是大学和研究机构的专家学者承担了这方面的任务；另一个层面是管理实践，它是为了实现企业在市场经济中的经济目标和价值目标而进行的实际企业运作和管理，它的推动人主要是企业家和经理人；还有一个层面就是介于上述两者之间的管理技术，即连接管理理论和实践的一个层面，这个层面把最新的和适用的管理理论转变成可操作、可执行的管理实践，把世界上先进、实用和成熟的管理理念迅速介绍和运用于所需要的企业，以提高它们的市场竞争力，这个层面的推动者主要就是管理咨询公司。

属于上述第一个层面的管理理论在20世纪后半期快速发展。管理理论是对管理实践规律的一般性抽象，各种理论都有自己的适用范围和条件。但任何一种管理理论都不可能不加区分地直接运用于实际的管理实践。

属于上述第二个层面的管理技术是随着管理理论的发展而发展起来的。管理咨询行业在西方有较长的历史，它在连接管理理论和管理实践过程中发挥了相当重要的作用，我们称这种连接的方法和技巧为管理技术。管理咨询行业的优势之一就是

它的信息优势。它密切关注管理前沿理论的发展，洞察这些理论在少数企业中的应用状况，它能迅速把世界范围内运用于实践中有效的管理理论向其他企业推广。管理咨询缩短了理论运用于实践的时间，对企业的发展和竞争力的提高有着不可替代的作用。

把优秀的管理理论转变成可操作的管理实施方案是管理咨询的重要功能和作用。一种管理理念要变成能在企业中运用的方案，不仅需要与管理理论有透彻理解，而且需要适应不同类型企业的具体现状和企业所处的具体环境。把抽象的管理理念灵活地运用于不同的企业，这正是管理咨询公司面临的挑战。从这套丛书中，我们能够看到北大纵横是如何面对这种挑战的。

在管理咨询的实践过程中所发现的新问题也为管理理论的发展和创新提供了依据。由于处于连接管理理论和管理实践这个技术层面，管理咨询公司更容易发现实践中出现的新问题；正是这些新问题成为进一步推动管理理论发展的动力。

属于上述第三个层面的就是企业的管理实践。它是企业家和经理人为了实现一些具体的经营目标而进行的一系列管理活动。管理既是一门科学又是一门艺术。由于管理是一门科学，所以遵循科学的管理规律和不遵循管理规律就会有截然不同的结果；由于管理也是一种艺术，在管理实践过程中要依靠企业家和经理人的创造性。他们只有灵活地运用管理理论和管理技术，才能带领企业不断发展。

管理咨询业的成长需要管理理论的研究人员、管理咨询的从业人员和企业的经理继续共同努力。北大纵横已经做了有益的尝试，祝愿这套丛书能为我国管理咨询业的进一步发展起到积极的推动作用。

潘以亨

管理既是一门科学，也是一门艺术。在企业的实际工作中，做起来，更是千头万绪。多年的企业实践，使我对管理有了一些感悟，深感其博大无涯，奥妙无穷。前几天看到这套书稿，是王璞等从事管理咨询工作多年的专业人士撰写的。细读之下，感觉他们对很多问题的思考方式和解决方法有独到之处。

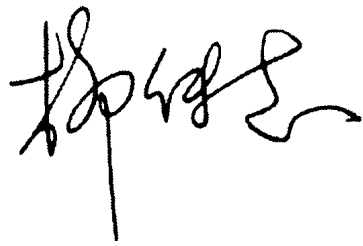
当初创办联想时，只是一心想把企业做大做强，并没有想太多的理论上的东西。随着公司一步步的成长，企业规模的不断扩大，所面对的市场领域也越来越广阔，随之也遇到种种管理方面的问题与挑战。

由于我们这些创业人员都是科技人员出身，下海时对于办企业几乎一无所知。当时国内的市场环境也不成熟，很少有同行业的经验可以借鉴。所以，我们开始主要是在实践中向国外同行学习先进的管理理念。当时也参考过一些管理理论方面的书，有国内的，也有外国的，但不能完全解决企业的实际问题。那时解决问题更多的是靠经验加摸索，有的解决得很好，有的虽然解决了，现在回想起来感觉还有更好的解决办法。

现在看到的这套书，在内容上讲到战略、人力资源、管理咨询的方法等，谈得比较务实，也非常系统。跟其他管理书籍相比，可能是因为作者的职业特点，感觉对企业的了解很深刻，能够把西方的管理理论和中国企业的现实国情结合起来。要强调的一点是，管理理论对于企业的实际运行肯定具有非常重要的指导意义，因为理论往往是对实践经验的总结与提升。对企业领导者和企业管理人员来说，一套紧密结合企业实践的理论，能够帮助他们在管理中少走弯路，用更系统的管理方法引领企业发展，跳出经验思维的圈子来看问题。同时，企业对于任何理论、技术和方法一定要在消化吸收的基础上为我所用，而不能教条地照搬、照套。毕竟，企业的情况千差万别，具体的业务开展过程中，原有问题会不断发生变化，新的问题也会不断产生，只有立足本企业的实际，才能让优秀的管理理论更好地为企业服务。

这是一套管理理论和管理实践很好地结合的丛书，对企业的领导者，尤其是初

创企业的领导者来说，如果能够有这样一套书来参考，也许能多一些借鉴。同时，很多企业的实践证明，这方面的工作也可以借助管理咨询公司来完成。

A handwritten signature in black ink, which appears to be '柳传志' (Liu Chuanzhi), the founder of Lenovo. The signature is written in a fluid, cursive style.

在经历了国有企业和民营公司的锤炼后，我有幸考入了中国的最
高学术殿堂——北京大学，攻读当时对于大多数人来说还比较陌生的
一个专业——MBA。中国的市场经济造就了两个新生事物——MBA和
管理咨询。随着MBA学业的完成，我参与创办了北大纵横管理咨询公
司，从而进入了管理咨询业这一充满挑战的行业。不知不觉打拼了近
十年，感触甚多。

随着中国经济体制的转型，企业的运营体制和管理模式都相应地
发生了巨大的变化。企业靠一两张条子，一两个机会，甚至靠勇气、
胆识就能获得成功的日子已经离我们越来越远了。在激烈的市场竞争中，如何使企
业立于不败之地，成为企业时刻需要面对的问题。由于企业自身资源的限制，很多
企业无法做出科学系统的思考和相应的对策。管理咨询行业就是在这样的背景下应
运而生，并且正在蓬勃发展。

企业间的竞争日趋激烈，企业自身情况十分复杂，这给正在成长中的咨询业提
出严峻的考验。北大纵横作为咨询行业的先行者，在多年的发展过程中，围绕咨询
公司内部管理、咨询队伍培养、不同行业的企业咨询、企业不同职能的咨询进行了
积极的探索，总结出了一些规律。这些宝贵经验的取得，是一大批咨询顾问实践的
结果，这里既有离开纵横去政府、企业实战的李鹏、张维来、王勇……，考入国内
外名校深造的马艳、陈庆、李晓红……；更有仍为纵横事业长期奋斗着的阎同柱、
贡玉春、詹正茂、陈江、施宇婷、文建波、张伟、岳云雷、刘庆韬、王燕、薛建林、
张飞、夏国萍、任声策、胡昌全、郭卫东、何平、岳三峰、李强、蔡强、岳正军、
洪玫等领衔的一百多位同志。正是这些不断拼搏的精英共同托起了北大纵横——这
块本土咨询业领导者的牌子。

为了更好地推动咨询产业的发展，我们把多年的体会结集出版。一方面咨询从
业人员可以借鉴学习，提高为客户咨询的能力；另一方面企业可以参考并借此走近
管理咨询。我相信随着中国企业的发展，必将诞生世界级的管理咨询机构，大型管
理咨询公司的出现反过来又必将帮助更多的企业进入世界500强。

本套丛书主要内容是针对咨询从业人员如何更有效率地开展咨询工作，是咨询

师们提高理论素养和增加实践经验的好帮手；然而，它的读者并不仅仅局限于此。任何致力于挑战企业变革，致力于促进企业成长的管理者，都将视本套丛书为不可多得的参考书；同时这套书也希望成为在校MBA必读的课外书。

本套丛书每本书约20万字左右，准备每年完成10本左右，预计在3年内完成整部丛书的编写。本丛书必将成为管理咨询领域最系统，最权威的工具书。

王 璞

2002.11.1

前言 P R E F A C E

企业管理就是对“人”的管理。人才的吸引、保留与激励一直是企业管理者最关心的问题之一。经过了半年的构思、资料准备和撰写，这本《人力资源管理咨询实务》终于与大家见面了。

主要内容

基于大量的咨询实践，本书的最大特色是实操性，包括咨询工作的实操性和管理工作的实操性两个方面。

全书分为四个部分，第一部分包括第一章至第四章，通过实际案例分析介绍不同组织的人力资源管理特征和人力资源管理咨询项目的经验。

第二部分包括第五章至第七章，详细地描述了人力资源管理咨询项目的运作程序。

第三部分包括第八章至第十一章，介绍了人力资源管理建设的思想和方法。

第四部分包括第十二章至第十七章，全面介绍了一个人力资源管理咨询项目案例，包括对案例企业人力资源管理问题全面细致的分析和完整的解决方案。完整的解决方案有薪酬、考核、培训等各种相关人力资源管理制度；十五个典型岗位的职业说明书和关键考核指标。

如何使用本书

本书以人力资源经理、高层管理人员、人力资源咨询顾问、未来准备从事相关工作的MBA学生、高校人力资源方面的教师为主要阅读对象。

人力资源经理可以着重阅读第一部分以及第四部分。第一部分给人力资源经理一个全面深入了解企业人力资源管理问题的视角，第四部分中的一些制度、职位说明书等可以直接进行借鉴。

高层管理人员可以着重阅读第一部分，帮助你建立一个思考人力资源问题的方法和框架，有助于以后更为清晰地考虑企业的人力资源管理问题。

人力资源咨询顾问则应仔细阅读所有章节，帮助你规范咨询程序、理解工具和方法。

本书也可以作为MBA课堂上人力资源课程的教学工具。所有观点均反映了目前中国企业的管理现状，案例中大量的访谈记录和企业背景资料是很好的讨论素材。

本书的写作基于公司长年的咨询实践积累，是全体纵横人集体劳动与智慧的结晶。王璞、詹正茂对本书进行了整体框架与思路的设计，在成书过程中提出了具体的意见并做了大量的修改工作。任声策、曹景巍进行了资料的收集、整理和编写工作。

限于时间和个人经验，书中有一些没有进行深入讨论和清晰阐述的问题，希望能与广大读者在以后的时间中一起探讨完善。对本书任何内容有疑问之处，请发电子邮件至 book@allpku.com，我们会非常感谢。

北大纵横管理咨询公司

中国本土管理咨询业的先行者和领导者，拥有上百名由名校MBA和大中企业高层管理者组成的精英咨询团队。为中国数百家企业提供过战略、人力资源、营销等方面管理咨询服务。

公司曾荣获2001年度中关村最具发展潜力企业最佳团队奖和由《中国企业家》杂志组织评选的中国21家最具成长性企业等多项荣誉。作为中国知识服务业的一面旗帜，北大纵横把为企业的变革与发展提供实效性的解决方案作为自己的使命；同时希望成为中国最受尊重的大型咨询企业。

王璞简介

王璞，教授，北大纵横管理咨询公司总经理。北京大学首届工商管理硕士。

作为中国著名管理专家，兼任《企业管理》、《世界经理人文摘》等杂志编委、专栏撰稿人；他还担任着中国青年企业家协会副秘书长、北京企业联合会副会长、北京咨询业协会副理事长、北京高新技术企业协会副理事长等领导职务；中国企业家、中国经营报、中央电视台、湖南电视台等几十家媒体曾多次深度报道。

曾荣获北京市首届优秀创业企业家和北京市首届优秀青年企业家等荣誉。

全书分为四个部分。通过实际案例分析，

- 介绍了不同组织的人力资源管理特征和人力资源管理咨询项目的经验；

- 详细地描述了人力资源管理咨询项目的运作程序；

- 阐述了人力资源管理体系建设的思想和方法；

- 全面介绍了一个人力资源管理咨询项目案例。首先，对案例企业的人力资源管理问题做了细致的分析；然后，提供了包括薪酬、考核、培训等各种相关人力资源管理制度以及15个典型岗位的职位说明书和关键考核指标的全面解决方案。

本书的最大特色是在咨询工作和管理工作两个方面，都具有很强的可操作性。



近两年来，管理咨询业务迅速增长，国内大中型企业逐步开始接受并主动寻求管理咨询服务，我国的管理咨询业处于从起步到高速发展的过渡阶段。

为了推动管理咨询产业的发展，北大纵横管理咨询公司将多年来的实际咨询案例做了精心的编纂，结集出版。一方面可供咨询从业人员借鉴学习，提高为客户服务的能力；另一方面可供企业参考并藉此走近管理咨询。

主编简介

王璞 教授



北大纵横管理咨询公司总裁。北京大学首届工商管理硕士。

作为中国著名管理专家，兼任《企业管理》、《世界经理人文摘》等杂志编委、专栏撰稿人；他还担任着中国青年企业家协会副秘书长、北京企业联合会副会长、北京咨询业协会副理事长、北京高新技术企业协会副理事长等领导职务；《中国企业家》、《中国经营报》、中央电视台、湖南电视台等几十家媒体曾多次深度报道。

曾荣获北京市首届优秀创业企业家和北京市首届优秀青年企业家等荣誉。

目 录

C O N T E N T S

厉以宁推荐序

柳传志推荐序

丛书序

前 言

第一部分 人力资源管理咨询总论1

第一章 人力资源管理咨询的目的和意义3

第一节 人力资源管理咨询绝对现场3

第二节 人力资源管理咨询的作用10

第二章 中小企业人力资源管理咨询22

第一节 中小企业人力资源管理特点22

第二节 中小企业人力资源管理的典型问题27

第三节 中小企业人力资源管理咨询经验38

第三章 国有企业人力资源管理咨询41

第一节 国有企业人力资源管理特点41

第二节 国有企业人力资源管理典型问题46

第三节 国有企业人力资源管理咨询经验65

第四章 高科技企业人力资源管理咨询68

第一节 高科技企业人力资源管理特点68

第二节 高科技企业人力资源管理的典型问题77

第三节 高科技企业人力资源管理咨询经验83

第二部分 人力资源管理咨询程序85

第五章 项目初期87

第六章 项目中期97

第一节 客户介绍情况97

第二节 二手资料收集与消化100

第三节 访谈与问卷调查104

第四节 人力资源管理诊断与建议报告131

第五节 人力资源管理方案与制度的编制133

第七章 项目尾期135

第一节 方案提交与培训135

第二节 方案实施准备138

第三节 方案实施140

第四节 变革管理141

第三部分 人力资源管理咨询的典型方法145

第八章 工作分析147

第一节 工作分析的发展147

第二节 工作分析的方法及程序149

第九章 薪酬体系设计164

第一节 薪酬体系设计思路164

第二节 薪酬体系设计工具166

第三节 岗位评价实例187

第十章 考评体系设计194

第一节 考评体系设计思路194

第二节 考评主体设计195