

Europe Linkage

英国MBA·中国团队

企业管理咨询与诊断丛书

主编：王革非/主审：高 闯

CONSULTANT RECORDS OF

企业人力资源管理

咨询 & 诊断

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

刘建华 博士◇编著

第一套权威的企业咨询与诊断丛书

难以模仿的核心能力

——英国MBA中国团队创作

独辟蹊径的中西结合

——西方管理理论与中国企业现状的完全融和

历经数载的实践升华

——作者无数咨询与诊断案例的经验总结



中国经济出版社

www.economyph.com

CONSULTANT RECORDS OF

刘建生

企业人力资源管理 咨询与诊断

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

刘建华 博士◇编著



中国经济出版社
www.economyph.com

图书在版编目 (CIP) 数据

企业人力资源管理咨询与诊断/王革非主编;刘建华编著. —北京:中国经济出版社, 2003.1

ISBN 7-5017-5713-5

I. 企... II. ①王...②刘... III. 企业管理: 人事管理
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 078360 号

企业人力资源管理咨询与诊断

作 者: 刘建华

出版发行: 中国经济出版社 (100037·北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: WWW. economyph. com

责任编辑: 刘建生 (电话: 010-68308159)

责任印制: 常 毅

封面设计: 蓝 田

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京艺辉印刷有限公司

开 本: 787mm×960mm 1/16 印 张: 13.125 字 数: 160 千字

版 次: 2003 年 6 月第 1 版 印 次: 2003 年 6 月第 1 次印刷

印 数: 6000 册

书 号: ISBN 7-5017-5713-5/F·4584 定 价: 23.00 元

版权所有 盗版必究 举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68353507 68341876 68341879

68353624



总前言

在中国入世的今天，中国经济正在融入世界经济的主流。企业要想生存和发展，就需要了解自己、了解别人，需要了解本土、了解国外。于是，越来越多的企业开始寻求外脑，来帮助自己确定走向与路线，解决自己所存在的各种问题，咨询业在中国从来没有像今天这样重要。于是一些咨询公司应运而生，一些外国著名的咨询公司纷至沓来，走进中国的咨询市场。但是我们应当看到，中国市场经济的发展正处于一个特定的国情之下，发展很快，涉及到的发育因素也很多，还是一个不很成熟的市场。这决定了中国的咨询业处于一个不很成熟、逐渐被认同的阶段。中国的咨询业有着帮助企业走向规范、走向成功并融入有规则游戏的历史使命。中国咨询业在面临许许多多问题的同时也迎接着宽广的未来，肩负着特有的行业使命和义务，这是我对中国咨询业的想法。

在中国的企业中，有一些很成功的企业，他们希望能更上一层楼，希望能够提高竞争力和进入国际市场，对这些企业来说，“咨询”与企业的发展关系密切。对国内一些实力并不强企业来说，解决当前的生存与定位则是咨询的主要议题，因此对他们来说“咨询”则是雪中送炭。这些企业对咨询的需求是多种多样的，面对这些纷繁复杂的咨询需求，一个理智的咨询师要有这样一个理念，即采取“中西医结合”的方式去思考、去指导、去从事咨询工作。这里的“中”是中国的具体国情、企业的具体背景。这里所说的“西”，是指国外的企业的成功经验、管理方法和走过的发展轨迹。

要切实地帮助中国企业在世界经济一体化的主流中生存，作为企业的咨询人员应当站在时代的高度，从科学的视觉，以“中

“中西医结合”的理念对企业进行咨询诊断。两个月前，一家咨询公司邀请我们去了国内一家知名的公司去争取一个咨询项目，这家企业同时也请了一家国外著名的咨询公司一同进行诊断陈述，但这家企业后来把项目交给了国内的咨询公司来做，为什么呢？这家企业认为完全用西方的模式解决不了企业目前的问题。这件事说明了咨询在一定程度上是在为病人治病，中国企业所患的病是入世后在国际竞争中的病，寻求的是在国际竞争中发展道路的具体方法，有它特有的文化、地域和历史背景。因此一个理智的咨询师要中西医结合，否则很难取得理想的诊断效果。

为中国企业做咨询是一件艰巨而复杂的事情，不但要了解中国企业的今天和过去，还要了解外国企业的今天和外国企业的过去，要把“中西”两方面企业的经验与失败教训提炼出来，以供企业进行参考。对于一个咨询师，要用中西医结合的办法来进行企业咨询。无论是海归派还是本土派，单独来说都是对的，但需要结合在一起使其发力。这里有一个合并的过程，有一个选择的过程，有一个淘汰的过程。因此我们咨询业是任重而道远，要为我们国家发展服好务，为企业当好参谋。我们的咨询人员要有一个管理家的头脑，同时，也要有一个员工的心态，做好全方位的工作。

我们非常希望广大读者能够对本套丛书中的观点与论述提出评价，您的建议将使我们能够关注更具体的疏漏，我们的电子邮箱是 wgefei@yahoo.com。希望本套丛书能给广大读者一个广阔的思维空间，使读者眼前一片开朗。

编 者

2002年8月31日北京

前言

从上个世纪 90 年代开始,世界各国已经或正在从工业化社会向信息化社会转变,知识经济时代正在向我们走来。在这个与原来的社会根本不同的新社会中,支配电脑、信息通讯设备、信息网络的信息技术构成了社会生活的基盘,人们的社会分工也不再是原来的按照工作性质和所属阶层进行,而是形成了由具有较高专门能力的人员组成的、并被授予一定决策权的班组,这样的具有平坦型构造的组织成为主流。信息产业、软件产业、服务产业等利用上述技术和组织形式,不是生产物品而是提供智能和服务来支撑经济,使传统社会向重视人们的舒适度和满足感的社会价值观,追求提高人们心灵美和密切人与人关系的生活和文化的社会过渡。

被称为信息化社会的现代社会,其特征是市场的形态、所使用的技术以及组织形式是与传统社会根本不同的。在今天的商品和服务市场上,第一,明显地呈现出饱和市场的特征,即为了刺激消费者的购买欲望,卖方必须要下足够的创新工夫。第二,市场也为迎合消费者价值观和偏好的不同而细分为一个个小规模的市场,同时消费者的需求变化频繁,商品和服务的周期也非常之短。第三,因为市场是无国界的,按照国际标准生产商品和提供服务是必须的。第四,传统的以商品生产者和服务提供者为主的经营理念已不再适用,他们必须将市场需求和顾客满意度的大小作为第一要素来考虑,即“一切为了顾客”。

信息化社会所需要的人才,不是从前的均等划一的同质性人才,而是不同领域的各类专门人才。这样的专门人才指的是,不拘于常识的幻想、及时捕捉变化的敏感性、从信息收集、分析到假设设定、验证的整个过程所需要的分析能力、实施能力都具备

的人才。发现和培养这样人才的方法倍受瞩目，这就是分析在各职务或各岗位取得优良业绩的人才的行动特点和思维方式，将其模式化，作为能力培养和人才开发的重要依据。这种被称为新能力主义的方法将成为今后跨国公司进行智力开发的有效渠道。

向信息化社会的过渡以及市场的全球一体化向世界各国的企业提出了经营革新的要求。在这种全新的经营环境中，企业的管理人员仅仅作为企业内部的协调者是不合格的。能积极打开局面，面向未来变革的企业领袖更受欢迎。作为经营革新的方向，为了健全信息基础设施、组织革新、人才革新，在企业内部不断培养出将企业经营理念、企业使命、企业的发展战略明确公布的企业管理者，可以说是经营革新的必不可少的前提条件。

经营环境的变化使企业必需的人力资源的条件也发生了变化。与此同时，员工管理的重点也从过去的以员工集团为对象进行统一的一元化管理，向以每个员工为对象进行个别的多元化管理转变。因此，今后我们所要研究的课题将主要包括：第一，企业经营活动的变化对人力资源将会带来哪些变化；第二，如何培养和开发企业所必需的各种特殊人才；第三，未来的企业将是怎样的组织，等等。

作为企业最重要的资源，如何做好人力资源管理战略和人力资源管理战术工作，真正体现“以人为本”的现代企业管理思想，树立“人才是企业生命”的经营理念，是摆在众多企业经营者和管理者面前的重要任务。理论的吸收固然重要，但如何将先进的管理思想和管理理论应用于管理实践，并将国内外的先进经营理念和经营策略与本企业的具体实际相结合，将是企业经营者和管理者最为关心的问题。

本书力图在理论的实际应用上有所突破，目的是让读者能够在掌握了人力资源开发与管理理论的基础上，充分运用理论知识解决企业中出现的实际问题。

全书共分18个咨询与诊断案例，基本涵盖了人力资源管理战略和管理战术的全部内容。包括人力资源管理基础的“人力资

源规划”、“职务分析与工作设计”如何选人的“面试与测评”，如何用人的“人力资源的合理配置”，如何育人的“培训战略”、“人力资源开发”、“职业生涯”，如何留人的“员工评价”、“人才战略”，还包括战术性人力资源管理的“绩效评估”、“薪酬管理”、“奖金与福利待遇”、“激励机制”。企业最高层的经营者和管理者必读的“领导者素质”，现代企业管理重要内容的“企业文化”和“团队建设”，为适应经济全球化和我国加入 WTO 后形势需要的“跨文化人力资源管理”，拉动我国经济快速增长的“中小企业人力资源管理”等。

在写作过程中，笔者阅读了众多前辈学者的大量论著，从中获得了许多宝贵的知识和启发，应该说书中的许多观点和论述是各位先生的理论荟萃。但由于本人学识和能力所限，书中不足甚至错误一定不少，感谢读者不吝赐教。如果本书能对我国企业的人力资源管理提供一点启示，对从事和关心人力资源管理工作的相关人员提供一点帮助，将是本人最大的欣慰。

刘建华

目录

咨询与诊断

1 人力资源的招募

问题摘要	(1)
• 如何制定人力资源规划	
• 员工招聘方案和招聘规程应包括哪些内容	
• 人力资源部人员应具备那些素质	
背景回顾	(1)
诊断分析	(2)
解决方案	(9)
灵感撞击	(10)

咨询与诊断

2 职务分析与工作设计

问题摘要	(14)
• 没有对各个工作岗位进行职务分析	
• 由于没有工作说明书, 造成职责不清	
• 因此而影响整个人力资源管理——获取、 整合、保持与激励、控制与调整、开发 等职能工作的全过程	
背景回顾	(14)
诊断分析	(15)
解决方案	(24)
灵感撞击	(25)



3 面试与测评

问题摘要	(30)
• 对人才测评工作认识不足	
• 面试的评价标准存在问题	
• 面试考官缺乏必要的培训, 评判尺度前后 不统一	
背景回顾	(30)
诊断分析	(31)
解决方案	(40)
灵感撞击	(40)



4 人力资源的合理配置

问题摘要	(43)
• 企业领导过于追求人才的高学历、 高能力, 忽略了人才的合理配置	
• 企业没有为每一个人才创造发挥他们 才智的环境	
• 对“人尽其才”、“物尽其用”的理解 出现偏差	
背景回顾	(43)
诊断分析	(44)
解决方案	(47)
灵感撞击	(47)



5 培训战略

问题摘要	(49)
------------	------

- 缺乏总体培训战略，走入“流行什么就培训什么”的误区
- 没有分清培训层次，“眉毛胡子一把抓”
- 在培训计划的制定、培训机构的选择和培训效果的评估上没有足够的认识，造成培训知识流于形式

背景回顾	(49)
诊断分析	(50)
解决方案	(58)
灵感撞击	(58)



6 绩效评估

问题摘要	(62)
------------	------

- 缺乏全方位绩效考评（360度考评）的概念
- 对绩效考评标准的制定缺乏科学性和可操作性
- 违反了下属评价应采取“匿名方式”常规做法

背景回顾	(62)
诊断分析	(63)
解决方案	(68)
灵感撞击	(69)



7 员工评价

问题摘要	(73)
------------	------

- 个人与企业之间缺乏必要的沟通渠道

- 管理者的某些失误给员工带来终生影响
- 关心与爱护企业的核心员工是包括人力资源部在内的企业领导的责任

背景回顾	(73)
诊断分析	(74)
解决方案	(78)
灵感撞击	(79)

咨询与诊断

8 领导者素质

问题摘要	(81)
------------	------

- 对现代企业的经营者和高级管理者应具备的素质没有理性的认识
- 如何提升经营者和管理者的经营理念
- 怎样培养优秀的领导者

背景回顾	(81)
诊断分析	(82)
解决方案	(88)
灵感撞击	(89)

咨询与诊断

9 薪酬管理

问题摘要	(92)
------------	------

- 薪酬计划没有得到绝大多数人的认可
- 没有认识到内在薪酬的巨大作用
- 薪酬保密的做法影响了员工的工作热情

背景回顾	(92)
诊断分析	(93)
解决方案	(99)

灵感撞击	(99)
------------	------



10 奖金与福利待遇

问题摘要	(102)
------------	-------

- 员工对奖金的期望值过高
- 公司缺乏奖金激励的代替方案
- 公司没有长远的奖励计划，对采取
分红、期权等奖励措施缺乏足够的认识

背景回顾	(102)
------------	-------

诊断分析	(103)
------------	-------

解决方案	(107)
------------	-------

灵感撞击	(107)
------------	-------



11 激励机制

问题摘要	(109)
------------	-------

- 对留住优秀员工没有好的办法
- 没有认清除工资以外还有更好的激励措施
- 不懂得“交流”是留人、用人、激励人的
重要手段

背景回顾	(109)
------------	-------

诊断分析	(110)
------------	-------

解决方案	(116)
------------	-------

灵感撞击	(116)
------------	-------



12 人力资源开发

问题摘要	(119)
------------	-------

- 以培训代开发，忽略了开发的职业发展职能

- 只注重知识和技能的培养, 忽视了态度和行为的教育与引导
- 只重视让员工满足企业的发展需要, 忽视了企业同时必须满足员工成长和发展的需求

背景回顾	(119)
诊断分析	(120)
解决方案	(124)
灵感撞击	(124)

咨询与诊断

13 职业生涯

问题摘要	(128)
------------	-------

- 对职业生涯的几个不同阶段不明确
- 公司缺乏对处于职业生涯选择期的员工进行有效的指导
- 对员工离职和离职管理缺乏正确的认识

背景回顾	(128)
诊断分析	(129)
解决方案	(133)
灵感撞击	(133)

咨询与诊断

14 团队建设

问题摘要	(136)
------------	-------

- 对“团队”的理解出现偏颇
- 盲目追求为团队而建设团队
- 缺乏对高绩效团队的引导和管理

背景回顾	(136)
诊断分析	(137)

解决方案 (145)

灵感撞击 (146)



15 企业文化

问题摘要 (149)

- 企业（组织）文化的核心是什么
- 企业文化建设应该从哪里入手
- 如何给企业文化定位
- 人力资源部门在企业文化创建中有
哪些作用

背景回顾 (149)

诊断分析 (150)

解决方案 (161)

灵感撞击 (162)



16 跨文化人力资源管理

问题摘要 (165)

- 对跨文化理解的不够
- 没有认识到中国法律，法规和政策的特殊性
- 该企业对“本土化经营”没有落到实处

背景回顾 (165)

诊断分析 (166)

解决方案 (171)

灵感撞击 (172)



17 中小企业人力资源管理

问题摘要 (175)

- 中小企业对人力资源管理缺乏足够的认识
- 没有一个长期的战略性人力资源规划和战术性人力资源计划
- 对人力资源管理的三维立体模式不够理解

背景回顾	(175)
诊断分析	(176)
解决方案	(179)
灵感撞击	(179)



18 人才战略

问题摘要	(182)
● 对如何使用人才没有明确的办法和措施	
● 企业缺少人力资源规划和人才战略	
● 缺乏对人才特别是骨干员工的信任， 不懂得授权	

背景回顾	(182)
诊断分析	(183)
解决方案	(189)
灵感撞击	(189)



参考文献