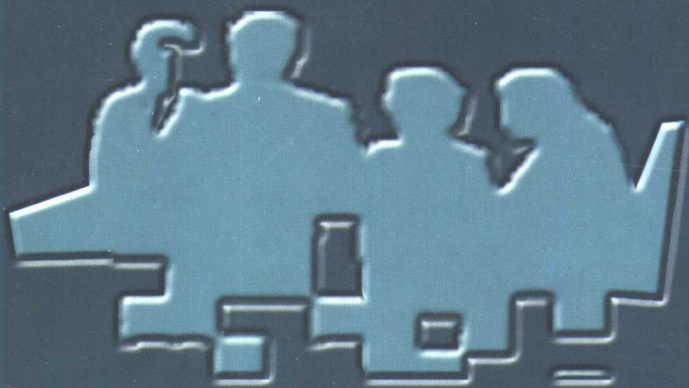




诊断专家

ZHENDUANZHUANJIA

◆ 国务院发展研究中心企业研究所
林泽炎 博士 主编



· 中国国际广播出版社



诊断专家

《诊断专家》系列丛书

中国疾病预防控制中心 编

主编：王 健 博士 主任医师



中国疾病预防控制中心 编

● 人力资源管理丛书 林泽炎 主编

诊 断 专 家

林泽炎 李春苗 陈 红 编著

中国国际广播出版社

图书在版编目(CIP)数据

诊断专家 / 林泽炎、李春苗、陈红编著. —北京:
中国国际广播出版社, 2002.1
(人力资源管理丛书 / 林泽炎主编)
ISBN 7-5078-2078-5

I. 诊... II. ①林... ②李... ③陈... III. 企业
管理: 人事管理—研究—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 079296 号

人力资源管理丛书

诊断专家

丛书主编	林泽炎
本书编著	林泽炎 李春苗 陈红
责任编辑	何宗思
版式设计	周迅
封面设计	龙龙
出版发行	中国国际广播出版社(68036519 68033508(传真))
社址	北京复兴门外大街2号(国家广电总局内) 邮编:100866
经销	新华书店
排版	北京春辰轩图文设计有限公司
印刷	北京印刷一厂
装订	涿州市桃园兴华装订厂
开本	850×1168 1/32
字数	350千字
印张	11.75
印数	5000册
版次	2002年1月 北京第1版
印次	2002年1月 第1次印刷
书号	ISBN 7-5078-2078-5 / F·252
定价	21.00元

国际广播版图书 版权所有 盗版必究

(如果发现印装质量问题,本社负责调换)

丛书顾问：徐联仓 陈小洪 张 德
李兆熙 萧鸣政

丛书主编：林泽炎

丛书副主编：李春苗 刘文彬 陈 红

组织协调：北京宁成企业管理研究中心

丛书编辑委员会（按姓氏笔画排序）：

马淑萍	王继承	王新超	王学力	王承先
冯向荣	刘文彬	吴建辉	李春苗	李梅香
李仁良	陈 红	林泽炎	姚 成	胡晓勇
袁良栋	袁登华	龚 嘉	彭 鹏	熊 书
裴丽芳				

总 序

任何人,每时每刻都会碰到这样那样的问题。

同样,一个组织,一个企业,也会不时碰到各种各样的问题。

问题,并不可怕。可怕的是:面对问题,心灰意冷;面对问题,退而却步;面对问题,一筹莫展……

没有问题,人类的好奇心无从谈起;没有好奇心,人类就不会走到今天;没有今天,何来美好的明天。

面对问题,应竭尽心智去解决它;解决问题,就向前迈出了一步;锲而不舍,便可到达理想的彼岸。

翻开前辈先哲的遗训,讲究的是“忍”字诀,是“权变”……这些“管人理事”不可多得的智慧,固然重要,但在纷繁复杂的当代企业人力资源管理中,却缺乏实证的、理性的、可操作性的技术、措施、制度。而这正是我们要呼吁加强的。目前,中国企业人力资源管理流程化、规范化、标准化、制度化等程式化建设还很落后,随着中国加入WTO,中国企业人力资源管理必须尽快与国际接轨,提升到一个新的更高的水平。

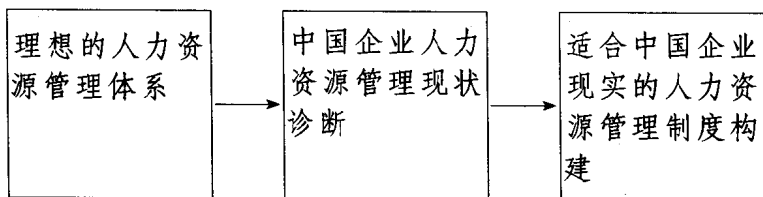
程式化人力资源开发与管理制度的建设,只能是人

NAI/10/10.6

力资源管理研究者和企业实践者努力的一种结果。但是,这种制度的建设是否合理、科学,是否适合企业的特点?是否有助于企业的发展、员工价值的实现、企业核心竞争力的提升?等等,都是值得讨论的。

每个企业的情况千差万别,只有因企建制,才能实现以上目标。所谓因企建制,实际上是一个对现有企业情况,比如企业文化、价值观、组织士气、员工需要、职业满意度、企业制度建设、管理水平等进行诊断、定位的过程。诊断是发现问题,以便对症下药、解决问题;定位是明了现实,找准切入点、出发点,以利制度体系构建。

基于以上考虑,我们认为有必要按照以下逻辑程序编辑人力资源管理丛书:



由此,便形成了这三本小册子:《理论导师》、《诊断专家》和《制度创建》。

这三本小册子集中了国内外众多专家学者的研究成果,为中国企业人力资源管理的实际工作者、研究人员、大中专学生等,提供一种思考问题、解决问题的方式和查阅相关资料的手册,并为中国企业人力资源管理制度体系的建设提供必要的支持和帮助。

本丛书力争做到——

理论体系完整,读一套,胜读十套;
诊断工具实用,用一种,切中要害;
企业案例丰富,学一家,触类旁通;
管理制度科学,多借鉴,追求至善;
理论实践融合,勤自省,通达完美。

本套丛书能和广大朋友、同仁见面,应该说是集体智慧和劳动的结晶,更是得益于各位专家、学者的研究和思想启迪。这其中有本丛书的作者、为本丛书提供研究成果的专家,以及为本丛书出版尽力的各位朋友,在此一并致以深深的谢意!特别应该感谢中国国际广播出版社的社长罗林平和本丛书责任编辑何宗思先生!

欢迎各位同仁共同探讨中国企业人力资源管理制度体系建设及相关问题。

是为序。

林泽炎

2001年9月20日

作者单位:国务院发展研究中心企业研究所

e-mail: lzydr @ 263.net

目 录

第一部分 诊断理论篇

第一章 企业诊断概述	(3)
第二章 企业人力资源管理诊断理论导言	(13)
第一节 概述	(13)
第二节 诊断前的准备	(14)
第三节 诊断程序及实施要点	(19)
第四节 诊断方法	(24)
第五节 诊断的主要内容	(37)
第六节 管理功能正常发挥的标志	(43)

第二部分 诊断工具篇

第三章 企业人力资源管理现状诊断	(55)
诊断一:企业人力资源管理现状	(55)
诊断二:企业组织状况调查	(68)
诊断三:组织机构的诊断事项	(73)
附录一:组织评价问卷	(75)

· 2 · 诊断专家

附录二:组织文化状况	(94)
诊断四:工作计划状况	(100)
诊断五:人力资源规划评估	(103)
诊断六:高绩效的工作规划系统状况	(105)
诊断七:人力资源招募及配置状况	(109)
诊断八:员工训练及人力资源发展状况	(111)
诊断九:训练效果的评鉴	(115)
诊断十:发展效能的衡量	(116)
诊断十一:绩效管理的效能	(117)
诊断十二:工作评比效能的衡量	(119)
诊断十三:薪酬管理效能的评价	(120)
诊断十四:福利措施效果评价	(121)
诊断十五:员工福利及员工关系状况	(123)
诊断十六:劳动关系现状评价	(126)
诊断十七:人力资源部门角色评估调查表	(127)
附录:人力资源管理流程改善	(130)
第四章 企业群体行为诊断	(136)
诊断一:对自己所在工作群体状况的诊断	(136)
诊断二:团体精神状况	(141)
诊断三:群体沟通状况	(144)
诊断四:合作能力状况	(148)
诊断五:“人缘”如何	(154)
案 例:某公司的一场劳资纠纷	(160)
第五章 企业管理者行为诊断	(164)
诊断一:经营管理能力	(164)
诊断二:与人交流的能力	(176)
诊断三:有效地主持会议	(183)

诊断四:能否管理杰出人才	(187)
诊断五:你具备组织能力吗	(190)
诊断六:善于调动部下的积极性吗	(193)
诊断七:具备决策能力吗	(199)
诊断八:能确立正确的目标吗	(204)
诊断九:会培养部下吗	(209)
诊断十:能慧眼识英才吗	(217)
诊断十一:善于有效地领导吗	(221)
诊断十二:你具备风险意识吗	(238)
附录一:21世纪优秀企业家人格模式	(242)
附录二:人力资源经理应具备的能力	(246)
附录三:通用电气公司总裁韦尔奇	(247)
附录四:管理人员诊断综合报告	(251)
附录五:管理者的正确定位与实践	(255)
第六章 企业员工行为诊断	(261)
诊断一:你明白员工需要吗	(261)
诊断二:工作态度怎么样	(266)
诊断三:工作行为如何	(268)
诊断四:员工激励因素调查	(270)
诊断五:职业满意度测试	(275)
诊断六:工作动机	(280)
诊断七:职业适宜性	(287)
附录:职业索引	(301)
诊断八:你的职业能力强吗	(309)
附录一:各种常见职业与其相应的职业能力要求 ..	(319)
附录二:智慧型素质——现代职业人的通行证 ..	(323)
诊断九:职业能力培育发展需求调查	(330)

4. 诊断专家

诊断十:职业性格怎么样 (333)

诊断十一:员工苦恼的评估 (338)

诊断十二:员工心理健康状况诊断 (340)

附录:现代人常见心理问题与保健 (350)

主要参考文献..... (360)

第一部分

诊断理论篇

第一章 企业诊断概述

一、什么叫企业诊断

企业诊断,在美国通称“管理咨询”或“管理顾问”,在日本称为“经营诊断”或“能率指导”,我们中国称为企业诊断。我国企业诊断起步较晚,尽管我国有一大批这样那样的理论经济学家,更有许多作形势报告、政策论证的理论家,但是能为企业病解决实际诊断方案与问题的理论专著几乎少之又少,这或许是中国经济界“抓大放小”、“重宏轻微”的缘故吧。

企业同一切有生命的机体一样,在运营活动中存在许多深层次的危机,形象地说,企业就像“生病”了一样。如果不认真找出这些问题,有效地加以解决,将陷入危险的境地,会“一病不起”。那么,人病了要看医生,企业病了怎么办?企业有了病也要找“医生”来诊断,找出原因,提出改进措施和方法,这就是“企业诊断”。也就是说,面对企业各种各样的病症,“企业诊断”如同医生对患者的身心诊断,其目的在于维护病人身体与心理的健康;在于维护企业经营运作的健康与发展。

进而言之,企业诊断,就是分析、调查企业经营的实际状况,发现在运营中存在的问题,然后有针对性地深入到企业的具体运作中,运用科学方法,进行定量或确有依据的定性分析,查明产生问题的原因,提出切实可行的改进方案,进而指导方案的实施,以提高企业经济效益,谋求合理经营的一门管理科学。在企业诊断中

有企业内部负责人的自行诊断,亦有委托企业顾问公司顾问专家负责的诊断。

由以上定义可知,企业诊断通常包括以下三部分内容:

(一)对企业经营状况进行调查研究。根据调查对象的性质及研究目的,单独或综合运用各种专门分析方法,找出企业在经营过程中存在的问题及其产生的主要原因。

(二)提出改善企业经营的具体方案。既包括制定规划和选择目标,又包括实现规划的要求、达到目标应采取的主要措施。在采取改革规划时,不能局限于消极地改正缺点,还要制定旨在企业发展的具体措施。

(三)指导企业实施诊断方案。诊断人有责任指导企业经营管理人员,有计划、有步骤地实施改进方案,以达到预期目标。这部分工作,经常在诊断过程中被忽视。医生开了处方后,还要说明服药方法,观察病人康复状况、药物疗效和有无副作用等等。这是一个系统的诊治过程。

为了更明确地认识现代企业诊断,下面我们将其与传统的咨询和传统的管理顾问加以区别比较:

1. 企业经营诊断是在“企业咨询”活动基础上发展起来的。20世纪50年代,企业诊断从繁杂的咨询服务中分离出来,成为一种有组织的、对企业经营活动进行全面诊断以提出改进方案,并负责指导其实现方案的企业诊断制度。而咨询顾问公司只是就具体问题帮助企业论证或提出解决的办法,却没有帮助企业实现这个方案的责任。

2. 传统的咨询顾问人员,一般都隶属于某个领导集团。他们便于领悟“领导”意图,容易在一定的范围内凭借领导权力获得所需的信息和资料。然而这种组织形式也难免造成在咨询过程中看领导的脸色办事,违心地去论证领导的“观点正确性”,使咨询的科

学性、客观性和正确性受到严重影响。而企业诊断,可分为纯营业性的或在政府领导下形成的由各级政府设立的诊断机构与企业性诊断机构相结合的企业经营诊断制度,它是一种专业性很强的工作,具有高度的科学性、综合性和独立性的特点。

综上所述可知,企业诊断是一门理论与实际紧密结合的,操作性较强的应用科学。它以企业的全部经营过程为研究对象,在具体分析企业经营活动的基础上,揭示企业经营中存在的各种问题,并提出对其改进的诊断方案。

企业诊断过程综合运用了各学科的原理和理论,是一门综合性和交叉性很强的管理科学,它包括管理学、统计学、市场学、CI设计、战略学、心理学、经济数学、运筹学、系统工程、价值工程以及信息专题研究学等知识。企业诊断的目标不仅告诉人们许多经济信息,揭示了被大量复杂现象所掩盖的、造成企业经济效益不佳的客观原因,并且明确地提出科学的改善意见,以求得经营效益最大化。

二、企业诊断的种类

企业诊断着眼于帮助企业改善经营活动,提高经济效益。根据不同的划分依据,可以将企业诊断划分为不同的类型。大体有如下分类:

(一) 根据诊断人员不同可划分外来专家的诊断和企业自我诊断

外来专家诊断,是指企业在经营过程中遇到难以解决的问题,企业内部无法解决时,向诊断机构提出申请,邀请诊断专家(即咨询人员、经营专家、技术人员、诊断专家等)来实施。其诊断方法完全采用专门技术,因此,可望得到显著效果。但是由于实施者是外