

Q

IYEZHENDUANYUYUZHILICONGSHU

企业诊断与治理丛书

企业 人力资源 诊断与治理

◆高立法 ◆马志芳 主编



QIYE
RENLIIZIYUAN
ZHENDUANYUYUZHILI



中国时代经济出版社

Q

IYEZHENDUANYUYUZHILICONGSHU

企业诊断与治理丛书

企业 人力资源 诊断与治理

◆高立法 ◆马志芳 主编



QIYE
RENLI ZIYUAN
ZHENDUANYUYUZHILI

中国时代经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业人力资源诊断与治理/高立法、马志芳主编. —北京: 中国时代经济出版社, 2004.1

(企业诊断与治理丛书)

ISBN 7-80169-474-0

I. 企… II. 高… III. 企业管理: 人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 112936 号

高立法
马志芳
主编

企业人力资源诊断与治理

企业诊断与治理丛书

出版者	中国时代经济出版社
地 址	北京东城区东四十条 24 号 青蓝大厦东办公区 11 层
邮政编码	100007
电 话	(010) 64066019 88361317
传 真	(010) 64065971
发行经销	各地新华书店经销
印 刷	北京振兴华印刷厂
开 本	880×1230 1/32
版 次	2004 年 1 月第 1 版
印 次	2004 年 1 月第 1 次印刷
印 张	17.875
字 数	437 千字
印 数	1~5000 册
定 价	35.00 元
书 号	ISBN 7-80169-474-0/F·209

版权所有 侵权必究

本书编委会

主 编	高立法	马志芳		
副主编	吴春林	张伟生		
撰稿人	高立法	马志芳	吴春林	
	张伟生	冯春雪	潘高峰	姚富生
	焦子国	靳小慧	李仲华	张广红

序

企业诊断与治理始于 20 世纪 30 年代的美国，至今在西方国家有 80% 多的企业非常重视企业诊断。为保证企业能健康持续发展，他们通常的做法是聘请各有关方面的专家，针对企业经营发展中的问题，用科学的方法进行分析研究，提出改进方案，并实施有效治理。

企业诊断与治理对当前中国企业来讲，显得更为重要，因为我国的企业正面临着改革，而且处在一个变数很大的环境中，不但本身存在着潜在的隐患，随着环境的变化还将出现新的不可预测的问题。一是我国社会主义市场经济体制正处于完善阶段，还很成熟；二是加入 WTO 以后，中国的市场要与国际市场接轨，这对中国企业的规范经营提出了新的要求；三是经济全球化的发展也使中国企业进入更加激烈的市场竞争环境中；四是科学技术进步很快，日新月异，尤其是信息技术和信息产业的迅速发展，使企业发展面临更大的机遇和挑战。怎样才能迅速适应千变万化的生存环境，实现健康持续地发展，是我国企业必须正视的一个严峻的问题。

党的十六大报告明确指出，中国要走新型工业化道路，实施可持续发展战略。十六届三中全会又指出：坚持以人为本，树立全面、协调、可持续的发展观，促进经济社会和人的全面发展。对企业而言，就是要在国家宏观调控政策指导下，充分利用各种资源，发挥自身优势，改进经营管理，加快科技进步，提高企业的核心竞争力和经济效益，使企业健康持续地发展壮大。企业在

发展过程中肯定存在这样那样的问题，只有及时地发现和解决这些问题，才能使企业适应新型工业化道路和可持续发展战略的新形势，达到健康持续发展的目标。

三孚创业控股有限公司和盛孚德咨询公司在多年的咨询实践中，收集了大量企业经营管理的第一手资料，总结了多种企业诊断与治理的方法。为适应新形势的需要，他们根据多年咨询实践的经验，将理论与实践紧密结合编辑了《企业诊断与治理丛书》。丛书共分五册，分别从企业全面诊断与综合治理、企业人力资源诊断与治理、企业财务诊断与治理、企业市场营销诊断与治理、企业生产运作诊断与治理等方面对企业各种弊病的表现及诊断技术、治理方法进行了全面论述，同时提供了成功企业的事例和规范企业健康运作的具体规章制度。这套丛书为诊断与治理企业提供了比较完整、系统、科学的理论及可操作的有效方法，将会推动我国企业诊断和治理工作的健康发展，故乐为之序。

周叔莲

2003 年 12 月 1 日



目 录

第一章 企业人力资源诊断与治理基础知识	(1)
一、企业组织结构设计.....	(1)
二、企业人力资源开发与管理.....	(7)
三、东西方人力资源管理比较	(27)
四、人本管理与员工价值体系	(37)
五、中国古代用人管理思想	(48)
六、现代人力资源的开发与管理	(49)
七、企业的激励机制	(55)
八、企业的员工培训	(59)
九、人力资源诊断与治理的内容及方法步骤	(72)
附：公司离职率的计算方法	(77)
第二章 企业人力资源开发状况诊断	(81)
一、组织结构、人力资源开发与管理调查	(81)
二、管理人员素质的诊断	(86)
三、人力资源开发与管理诊断.....	(100)
四、人力资源分类诊断调查.....	(107)
五、职工素质诊断调查.....	(112)
六、人才发展诊断调查.....	(116)
七、人力资源开发与管理存在的弊病.....	(120)
第三章 企业人力资源专论	(125)
一、现代企业组织设计.....	(125)
二、组织架构设计的依据.....	(151)



三、薪酬福利体系的架构与设计·····	(164)
四、关于国企薪改的新闻调查·····	(180)
五、让薪酬与业绩一起走·····	(184)
六、EVA 激励：让管理者像股东一样思考 ·····	(188)
七、企业如何实施绩效考核·····	(193)
八、如何把握绩效指标考核体系·····	(211)
九、客户服务部门如何量化考核·····	(216)
十、摆脱绩效管理困境·····	(221)
十一、冷眼量化考核·····	(226)
十二、评量合理的人力成本结构·····	(232)
十三、避开授权的三大误区·····	(238)
十四、员工职业生涯的开发·····	(240)
十五、管理者进行的有效沟通·····	(259)
十六、把员工分为三六九等·····	(275)
十七、如何培养成功的员工·····	(280)
十八、激励的十六大症结·····	(283)
十九、“烫”你没商量 ·····	(293)
第四章 企业人力资源开发与治理事例·····	(297)
一、百事集团的组织管理·····	(297)
二、佳能的人力资源管理·····	(303)
三、一流公司的人力秘籍·····	(308)
四、200 年杜邦的核心价值观 ·····	(312)
五、TCL 的管人之“道” ·····	(317)
六、IBM 的薪酬政策 ·····	(322)
七、巴斯夫公司激励员工的五项原则·····	(328)
八、丰田公司的“全面招聘体系” ·····	(332)
九、安利：亲情式的员工管理·····	(336)
十、上海贝尔：福利比高薪更有效·····	(340)



十一、熊猫集团的员工培训·····	(344)
十二、联想培训转型从“入模子”到“为员工设计下一步”·····	(346)
十三、迪斯尼公司育人之道·····	(351)
第五章 企业人力资源考评办法 ·····	(361)
一、××公司管理处(室)具体考核办法·····	(361)
二、××公司工效考核管理办法·····	(382)
三、××公司考绩暨年终奖励办法·····	(388)
四、××公司岗位业绩工资的考核办法·····	(394)
五、××集团工业企业经营者年薪制试行办法·····	(400)
六、××集团对子(分)公司领导期权奖励的实施办法 ·····	(407)
七、××贸易有限责任公司职工持股会管理办法 ·····	(413)
八、清华同方:股票期权制度的操作细则·····	(419)
附: 一、年薪制的五种模式 ·····	(425)
二、我国实施期权激励的六种模式·····	(428)
第六章 企业人力资源规章制度范例 ·····	(433)
一、企业集团化管理制度·····	(433)
二、企业组织、员工开发管理制度·····	(488)
三、企业薪酬管理制度·····	(519)
四、员工培训管理制度·····	(552)

第一章 企业人力资源诊断与治理基础知识

随着知识经济时代的到来，人的因素越来越成为组织实现企业战略目标的关键因素。不论什么类型的企业，也不管企业的规模大小，企业的人都将决定着企业的兴衰与成败。

一、企业组织结构设计

现代组织设计涉及人的管理，关系到人的积极性调动和人力资源运用。人力资源开发与管理越来越受到高度重视，其主要原因是人们认识到组织结构是否合理，职责分工是否明确，人的积极性是否发挥，是企业能否达到企业目标的关键，对企业的成败至关重要。

(一) 组织意义及设计原则

1. 组织意义

组织是简称，国际上叫组织结构，国内叫管理体制、管理机构等。企业管理机构设置是否合理，人员配备是否有效，职责配合是否恰当，直接影响企业战略目标实现和经济效益的提高。

2. 组织设计的基本原则

组织设计是以组织结构安排为核心的组织系统的基本设计工作。组织设计应遵循以下基本原则。

(1) 分工明晰原则。它是指人员对自己所承担工作的责任、



权利以及由此带来多少利益的明白了解。分工明晰一方面有助于员工对业务性质、自己工作的职责、所从事工作能获得收益等有一个明晰的认识；另一方面，对员工群体而言，每一员工责、权、利方面的信息应成为准公共知识；第三，也有利于对员工职责的考核和提高组织效率。

(2) 指挥统一原则。它是指每个下属应当而且只能向一个上级主管直接负责。它对于保证组织目标的实现和绩效的提高有很大作用。这样才有可能最大限度地防止政出多门、遇事相互推诿；才能保证有效地统一和协调各方面的力量及各部门的活动。

(3) 权责对称原则。权责是指职权和职责。职权是指管理职位所具有的发布指令和希望指令得到执行的一种权力。职责是指对应职权应承担的相应责任。权责对称原则是指一定的职权应与一定的职责相一致。前者大于后者会导致滥用职权而不或很少考虑职权运作绩效；前者小于后者会导致指挥失灵而难于发挥作用。当然，权责对称原则还应与利益原则相联系，否则也难于保证权力不会滥用或发挥不足。

(4) 层幅适当原则。管理层级与管理幅度密切相关，一般来说，幅度宽对应层级少、幅度窄对应层级多。在计算机技术广泛应用以前，管理学者认为：在组织结构的高层，管理幅度一般为4—8人，低层一般为8—15人。当然，管理幅度的大小与组织有关，也与管理者个性偏好有关。

(5) 人职结合原则。“人”是指管理者，“职”是指组织结构中的职位。这一原则实质是指在组织结构设计中应遵循因职设人与因人设职的原则。因职设人将更大可能地发挥职位功效；因人设职将更大可能地发挥人的作用，其目的都是绩效极大化。

(6) 部门化原则。部门是组织的细胞，部门化就是将整个管理系统分解，并再分解成若干个相互依存的基本管理单位。组织设计中经常关注的部门化有以下五种（见图1-1~1-5）。

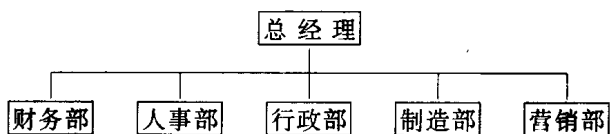


图 1-1 职能部门化

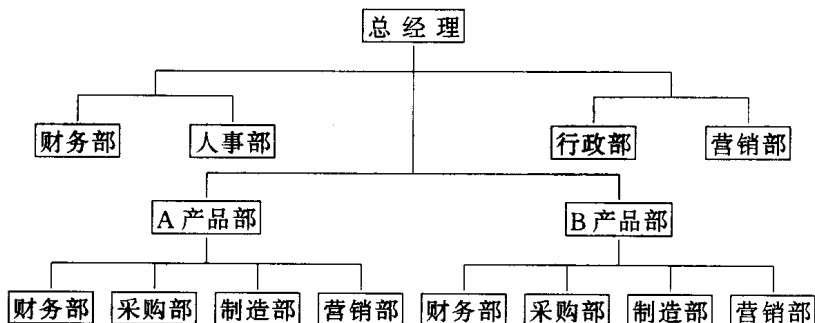


图 1-2 产品部门化

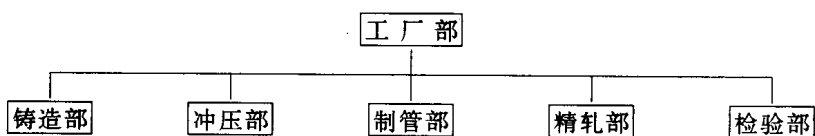


图 1-3 过程部门化

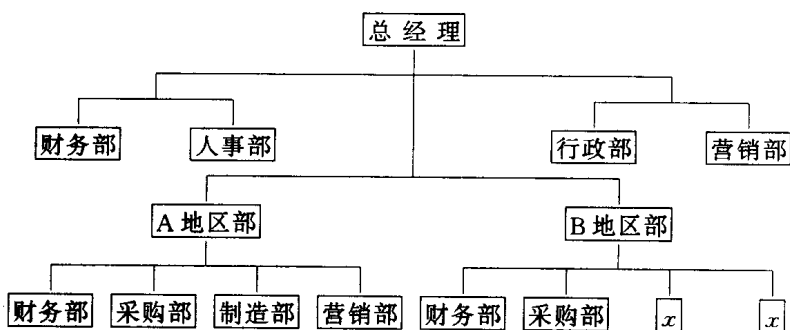


图 1-4 区域部门化

11/16/02

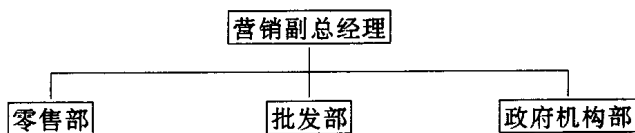


图 1-5 顾客部门化

从时代发展的观点看，顾客部门化及矩阵型组织结构愈来愈受到高度重视。

组织设计还与许多因素相关；主要有战略因素、规模因素、技术因素、环境因素等。这些因素不同，也影响着部门化不同。

3. 组织设计的程序

组织设计程序主要有下列几项：

(1) 确定组织目标。即在综合分析组织外部环境和内部条件的基础上，合理确定组织的总目标及各种具体目标。

(2) 确定业务内容。根据组织的目标，确定为实现组织目标所必须进行的业务管理工作，并按其性质进行分类。明确种类活动的范围和大概的工作量。

(3) 层次化与部门化。根据组织规模、技术特点、业务工作量的大小，确定需要设计哪些单位和部门，并把性质相同或相近的管理业务工作分归适当的部门和单位负责，形成层次化和部门化的结构。

(4) 配备职务人员。根据各部门所分管的业务工作和对人员素质的要求，挑选和配备称职的人员及其行政负责人，并明确其职务和职称。

(5) 规定职责权限。根据组织目标的要求，明确规定各单位和部门及其负责人对管理业务应负的责任、评价工作业绩的标准，同时根据业务工作的需要，授予部门及其负责人相应的权力。

(6) 联成一体。明确规定各单位各部门之间的相互关系，以及它们之间的信息沟通和相互协调方面的原则和方法，把各组织



实体上下左右连接起来，形成一个能够协调运作，有效地实现企业管理目标的管理组织系统。

4. 一般组织结构的设计

一般组织结构设计形式有下列五种：

(1) 简单组织结构。所谓简单结构指它是低复杂性、低正规化和职权集中在一个人手中，是一种“扁平”结构，通常只有三个纵向层次，有一个松散的员工队伍，决策权集中于某一个人，它经常适用于小型企业。

简单组织结构优势是简便易行、反应敏捷、费用低廉、责任明确。弱点表现为只适用于小型组织，难以适应组织扩展需要。

(2) 职能型结构。其特点是通过职务专门化，制定非常正规的制度和规则；以职能部门划分工作任务；实行集权式决策；控制跨度狭窄；通过指挥链进行经营决策，来维持企业日常运营的顺利进行。

职能型结构的主要优势是从专业化中取得优越性。将同类专家配置在同一个职能部门可以使决策集权化，能够实现规模经济，减少人员和设备的重复配置，可以节省成本。其缺陷表现为：组织中常常会因追求职能目标而看不到全局的最佳利益，没有一项职能对最终结果负全部责任。由于不同职能间利益，使视野相互隔离，各自强调自己的重要性，会导致各职能部门之间不断发生冲突。只有高层管理者担当起协调的角色。这种组织也不利于培养未来的高层经理。

(3) 矩阵型结构。它是职能部门化和产品部门化的融合，是专业化和对产出结果的责任感的优势结合。

这一结构的主要优势在于，它能促使一系列复杂而又相互依存的活动得到较好的协调，同时又保留将职能专家结合在一起所具有经济性。它的不足是会带来混乱，使组织滋生争权夺利的倾向，并给员工带来较大的压力。



(4) 分部型结构。该结构是大型公司按产品类型、地区、经营部门或顾客类型设计建立若干自我包容的单位或事业部。分部型结构组织形式的基本原则是：“政策制定与行政管理分开”，每个事业部都是自治的，各事业部经理对绩效全面负责，同时拥有充分的战略和运营决策的权力。

分部型结构的优点在于：它强调对结果的高度责任感，各分部经理对一种产品或服务负完全责任；它使总部高层管理人员摆脱了日常行政事务的负担，集中精力于公司长远战略规划；也有利于培养高层经理人员。该结构的主要缺陷在于：活动和资源的重复配置，会导致组织总成本的上升和效率的下降。各分部之间很容易出现有损整个组织形象的恶性竞争行为。

(5) 附加型结构。有时管理当局为了保持整个组织结构的稳定性，同时又需要获得有弹性组织结构的灵活性，通常将有弹性结构单位附加在稳定的组织结构之上。任务小组和委员会结构就是这种附加设计的两例。

5. 新型组织结构的设计

新型组织结构的设计有以下三种：

(1) 团队结构。所谓工作团体，就是指一种为了实现某一目标而由相互协作的个体组成的正式群众。当管理人员动用团队作为协调组织活动的主要方式时，其组织结构即为团队结构。它的主要特点是，打破部门界限、可快速地组合、重组、解散，促进员工之间的合作，提高决策速度和工作绩效，使管理层有时间进行战略思考。

(2) 虚拟结构。它是一种只有很小规模的核心组织，以合同为基础，依靠其他商业职能组织和计算机网络技术，以外包方式从事制造、分销、营销或其他关键业务的经营活动。它可精减组织规模，增强组织灵活性，如图 1-6。

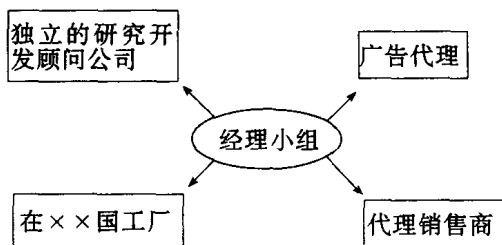


图 1-6 虚拟组织形态

虚拟组织比较适合于玩具和服装制造企业，它需要相当大的灵活性以对时尚变化做出迅速的反映。其不利方面是缺乏严密控制性，设计上的创新容易被窃取。

(3) 无边界组织。它是通用电气公司总裁杰克·韦尔奇创造的组织名词，用来描述他理想中的通用公司的形象。无边界组织力图打破组织内部的垂直和水平界限，消除组织与客户及供应商之间的障碍，模糊员工办公方式，建立一个无形的超越现实的理想组织。

综上所述，企业内部组织结构设计，会影响到员工的工作绩效和满意度，从而影响企业战略实现和企业经济效益。

二、企业人力资源开发与管理

一个企业的成与败、兴与衰，无不与“人”有关，现代管理学普遍认为，一个企业要健康运营需要四大资源：人力资源、财力资源、物质资源和信息资源。其中人力资源是最重要、最为活跃的资源，它可以迅速转变为其他三大资源，而其他三大资源要转变为人力资源则速度较慢、干扰因素较多，有时甚至无法转变。因此，企业中人力资源的开发与管理工作是举足轻重的，关系到企业战略目标实现。

就一般意义而言，人力资源开发与管理是指管理者通过人力



资源计划、招聘、选拔、培训与发展，业绩评估，薪酬和福利等一系列活动，向组织提供合适人选，并取得高绩效水平和职工最大满足的过程。图 1-7 表明了人力资源管理工作的基本过程。

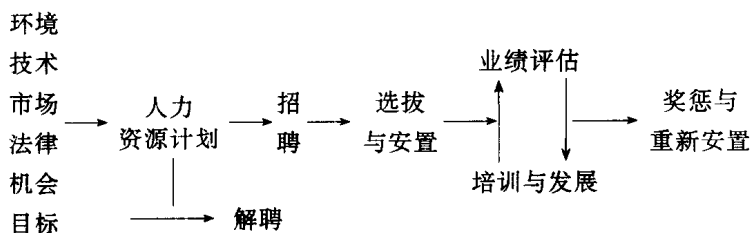


图 1-7 人力资源管理过程

综上所述，人力资源管理包括获取、维护、发展人力资源三方面。

(一) 人力资源计划

8

人力资源计划是为了实现企业的总目标，对企业现今和未来对人力资源的需求以及企业内、外部人力资源供给状况进行科学预测和综合平衡，以保证获取足够数量和较高素质的人员的一系列活动。根据环境的变化、企业的兴衰对员工结构的要求，人力资源计划要预测有多少个工作岗位，哪些要补员或减员，不同岗位需要哪一类型的人员，明确每次职务或工作岗位的具体要求，以及制定一套薪酬福利制度等。人力资源计划过程包括：分析人力资源需求、预测人力资源供给，制定满足人力资源需要的行动方案。

