

★多年咨询服务心得及企业服务亲历经验

佟天佑 著

★提供企业自我诊断的工具、方法

★实用诊断图表、分析图表、测评图表

★诊断服务经典案例

★切实贴近企业，把握运营脉搏

★度身构建改善方案

RENLIZIYUANDONGTAIZHENDUANS-HOUCE

人力资源 动态诊断手册

Renliziyuan
Dongtaizhenduan-shouce

广东经济出版社

佟天佑 著

人力资源 动态诊断手册

Renliziyuan
Dongtaizhenduan shouce

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源动态诊断手册/佟天佑著. —广州: 广东经济出版社, 2004.1

ISBN 7-80677-643-5

I. 人… II. 佟… III. 劳动力资源-资源管理-手册 IV. F241-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 121577 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团股份有限公司
印刷	广东惠阳印刷厂 (惠州市南坛西路 17 号)
开本	787 毫米×1092 毫米 1/16
印张	18.75 2 插页
字数	261 000 字
版次	2004 年 1 月第 1 版
印次	2004 年 1 月第 1 次
印数	1~6 000 册
书号	ISBN 7-80677-643-5 / F·991
定价	35.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: [020] 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市东湖西路邮局 29 号信箱 邮政编码: 510100

(广东经世图书发行中心)

本社网址: www.sun-book.com

• 版权所有 翻印必究 •

前言

企业，一个大写的“人”，其经营要素与人的匹配组成物流、财流、信息流和人的活动流“四大动态”工作情景；它渗透于投入、转化与产出的过程；效量如何正是检验“企业人”的功能状态和持续动力的标杆，也就是说，企业经营是人的经营。不变是相对的，变化是绝对的。

笔者把过往在企业服务的亲历经验和近四年咨询服务的心得，包括实操个案、顾问资料和记录文本等经过系统整理、提炼和润色，上升至从核心内容到实务操作的整体层次与层面描述；融贯“思维开发价值，行动演练成效”的核心理念，在贴近企业、把握脉搏、合适传导和驱动操作中，以人力资源动态诊断为导向思维，运用本土文化之议论文式结构（贴近事实→确立论点→寻找论据→假设论证→证明过程→检验论述），形成了人力资源简述、动态诊断通路预备、人力资源诊断铺垫、正式诊断全程记录、改善方案度身构建、诊断服务经典案例共六个篇章，并提供适合企业自我诊断的系统流程、调研图表、诊断图表、分析图表和测评图表等。

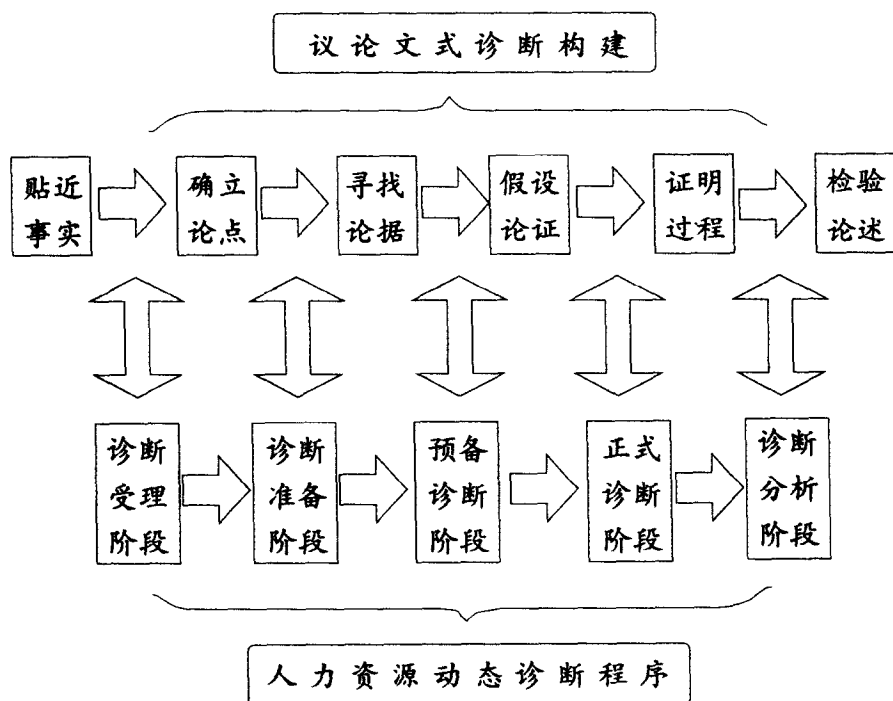
著作的实践意义在于能够让企业人力资源开发和使用的目标、行为素质与企业今天明天的事业发展需要相适应，既保证企业的发展，又使人得到满足和达成“远景”。简单地说，就是提供企业自我诊断和改善的工具，帮助其重新整合和搭建一个匹配的平台，让“企业人”在“强身健体”中成长。

期望这部著作能提供给从事人力资源工作和相关管理的人员及读者分享与应用，渐进与达至“三动”——策动（授人以鱼，不如授人以渔）、互动（知人者智，自知者明）、行动（胜人者力，自胜者强）的效果。

作 者

2003年10月于广州

人力资源动态诊断系统流程



目 录

第一篇 人力资源简述

贴近事实

简单地说，就是贴近企业，寻找客观存在的关系与环境因素；以适合的思路为导向，为切入诊断作论点铺设和预备。

一 人的解码	3
二 管理的核心——企业人	6
三 人与企业资源	13
四 人力资源动态过程	16

第二篇 动态诊断通路预备

确立论点

简单地说，就是检索材料、了解事实和发掘本质，从而策动诊断计划、选配方法与设计环节，也就是寻找论据揭示论点的过程。

一 诊断功能与策动	25
二 过往资料查阅	29
三 诊断方法采用	53
四 调查问卷设计	57

第三篇 人力资源诊断铺垫

寻找论据

简单地说，就是把握脉搏始发点，并根据现实情况作出调研和预诊；在论点求证中，归纳论据并为正式诊断创设全景基础。

一 人力资源诊断流程	75
二 战略核心调研	79
三 战术层面调研	85
四 基础管理调研	91
五 系统运作调研	97
六 客户服务调研	103

第四篇 正式诊断全程记录

假设论证

简单地说，就是把握脉搏的确诊过程，运用适合的诊断项目，即在贴近假设论证中，进一步点缀论点和证明论据。

一 人力规划与组织诊断	112
二 人力配置与使用诊断	121
三 工作绩效考评诊断	131
四 能力开发和培训诊断	141
五 薪酬和福利管理诊断	151
六 劳动人际关系诊断	161
七 经营与计划功能诊断	171
八 制度管理与规范诊断	181
九 企业文化状况诊断	191
十 人力成本与审核诊断	202

第五篇 改善方案度身构建

证明过程

简单地说，就是承启论点和论据之间的关联性，也是“量体裁衣”和“对症下药”；实施合适传导与驱动操作的软着陆。

- 一 综合分析与改善 215
- 二 导入变革思路 222
- 三 构建改善着陆点 230
- 四 实施人力资源审计 237
- 五 建立自我诊断制度 243

第六篇 诊断服务经典案例

检验论述

简单地说，就是根据企业事实、层次、状态和需要，把论据和论证构筑在客观的分析中，以证明其建议和应该改善的方面。

- 一 某制衣集团顾问项目策划案 253
- 二 某电子厂咨询服务建议书 262
- 三 某公司人力资源诊断报告 269

第一篇 人力资源简述

一 人的解码

1 人是什么

谁都知道，人是从猿进化而来的，具有思维，能创造工具和使用工具，是有七情六欲的高级“动物”。人类历史发展的长河，正是不屈不挠和勇于改造自己的过程……

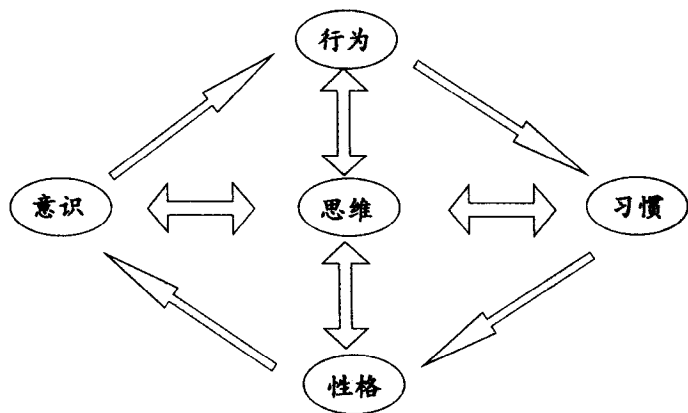
(1) 从现象来说

人是一个完整而独立的个体；就其实质而言，个体人是社会化的人；可通过学习知识、技能和行为规范，从而获得适应社会环境生存的资格。

个体人融入社会人的大家庭后，可运用哲学原理上“内因通过外因起作用，又反过来影响外因”来解释，个体人都有自我价值观、感知、态度和个性等的心理因素和行为表现。

(2) 从生存意义上说

个体人通常作为群体成员而存在；即融入社会人环境，担当自我谋生、承担责任、实现价值的角色。以下环形图直观地描述出人从思维到行为的链接过程。

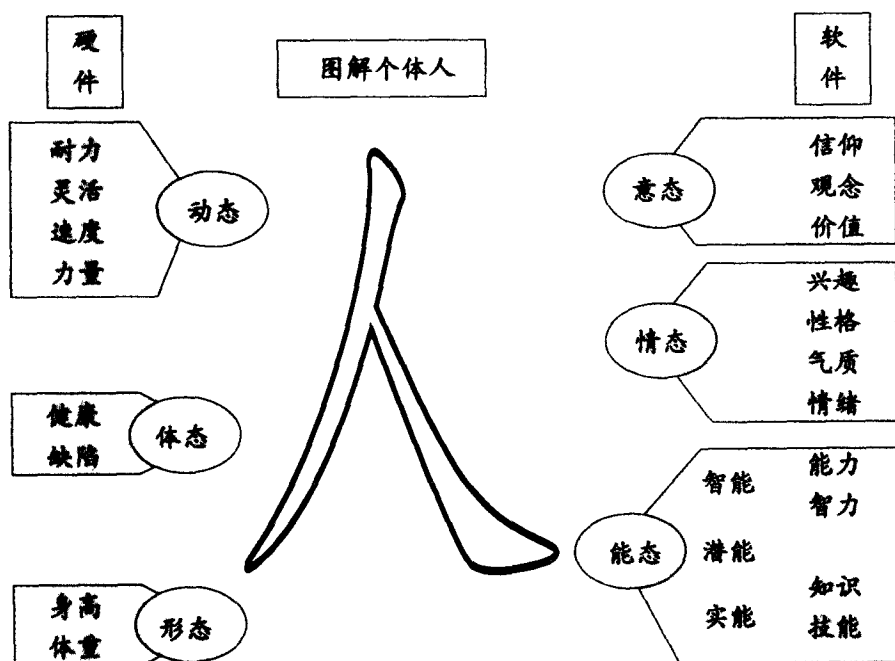


思维主宰意识→意识指挥行为→行为培养习惯→习惯造就性格。
再进一步说：性格可以决定“命运”。作为人，从自我思维出发，越是

能结合生存环境，不断调节自己，也就越能了解自己、把握自己、战胜自己。所谓“物竞天择，适者生存”正是这个道理。

(3) 从活动态势上说

以下是一幅关于个体人的画像。



从“硬件”来看：动态——耐力、灵活、速度、力量；体态——健康、缺陷；形态——身高、体重。

从“软件”来看：意态——信仰、观念、价值；情态——兴趣、性格、气质、情绪；能态——智能、实能、潜能；智能——能力、智力；实能——知识、技能。

无论是“硬件”还是“软件”，都可以通过人的生活与工作过程予以改善和提高，关键在于是否能够恰到好处地找到自己的定位并且能脚踏实地前进。

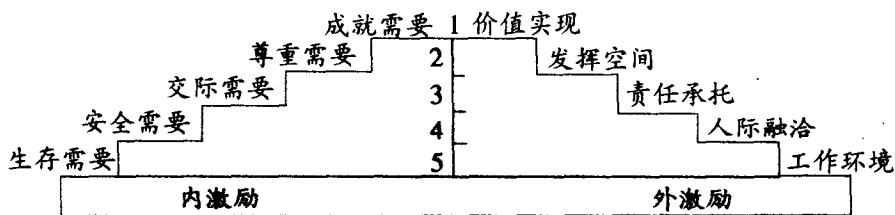
2 层次台阶

人在生命连接的每一个阶段与过程中，总是希望些什么？需要点什么？要去做什么？说明些什么？以下运用马斯洛的需要层次模式和赫茨伯格的双因素模式组成一个层次台阶，以说明两个结构元素——内激励与外激励的基础平衡与动态提升关系。



马斯洛的需要层次模式

赫茨伯格的双因素模式



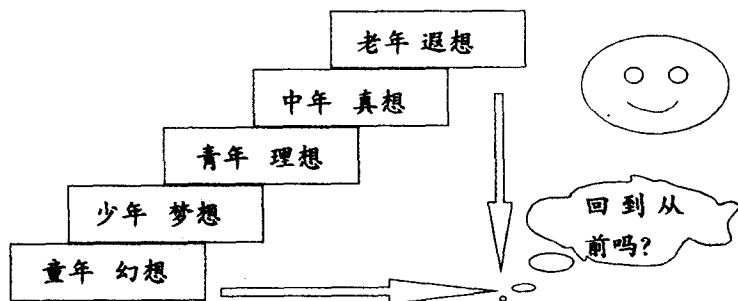
上图的层次台阶显示，左右对称的因素，在相对平衡的状态下才能获得生活与工作的相对应关系。其动态过程中的提升，也就是前面所谈到的“内因通过外因起作用，又反过来影响外因”。当个体人融入“企业人”之中作为一种资源去考察和使用，更能检验两位大师提出的模式在现实环境的指导意义。

若是内激励高于外激励，便容易产生失落感，自然“跳槽”也会成为可能；反过来说，若是外激励高于内激励，则会使人造成心理压力和疲惫不堪，结果事倍功半。想马儿跑得快，又想马儿不吃草，它能跑得快吗？

3 寻找“远景”

(1) 人生过程

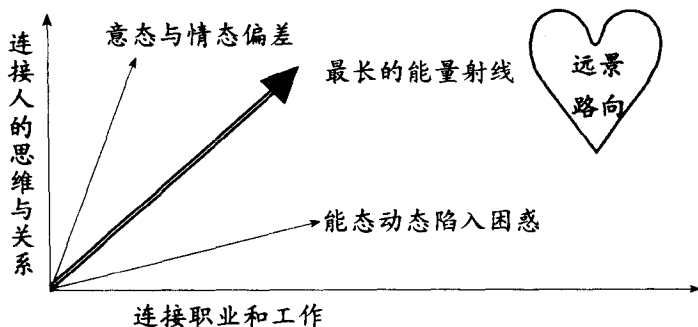
谁不想安居乐业？人总是在匆匆的人生中寻找一条适合自己走的路。那路从何而来？它是从思维（意念）的积累而来，正所谓“思路决定出路”。请看以下人生过程的所思所想的示意图。



从起点回到终点，然而，很可惜人生不可能重来一次。及此，要主宰自己最有活力的人生“六态”，关键在于把握人的职业期，也就是从理想到真想的阶段。

(2) 寻找定位

通常来说，人生都会有“物质→经济→价值”三部曲。如何寻找到适合自己而且是最长的能量射线呢？



解读上图，可找到一条从意态与情态到能态与动态相适应——达到相得益彰的能量射线，那正是“远景”与路向吻合的着陆区。通常的说法是：把兴趣、志向和谋生糅合达至“三合一”时，将迸发出无可估量的而持续的能量。因此，如何改善人与“企业人”的关系，达成与企业人共同的“远景”，将是人本管理必须认真面对和正视的问题。

二 管理的核心——企业人

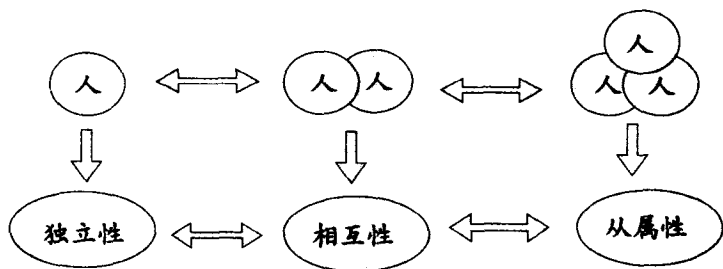
1 “企业人”组织

(1) 企业思维

现代企业经营的发展已进入一个以“企业人”为核心团队的时代；也就是说，现时企业竞争是采取以经营理念为核心、以企业文化为基础、以品质加服务为作业控制、不断满足顾客需求的战略。

(2) 人从众关系

常言道：无三不成几。以下的关系图“人→从→众”，直观地描述了人与组织的递进关系。



那么，可以这样说，“企业人”组织就是一个众人组成的活动实体的协调统一，也就是静态结构及动态运作的协调团队，其实质是具有共同趋向与特性的人际关系。因此，把人作为资本和资源，正是要面对具有特性的人际关系。

简单地说，就是如何更有效地调节处理和改善这种人际关系，使企业人组织更能贴近现代市场竞争和达至持续经营与健康发展……

2 企业人资源

(1) 人是资本

人是资本，这是一个观念问题。人是资源，这是一个战略问题。但是，如何让人成为真正能有效使用的资源，却是一个深奥而又简单的问题。其表述过程正是管理及其实践不断演绎与开发提高的过程。

人是资本，犹如厂房、设备和资金一样，可参与企业组织的收益分配。然而，当没有参与企业组织的生产，创造利润的资本是无法得到相应的收益的，人力资本也是如此。

(2) 人是资源

人力资源在转变成为真正的人本资源，并激活人的生产力，实现员工个体人力资本价值的同时，更需实现企业组织及利益相关者——个人、团队、部门和顾客等的目标，需要适合特定企业组织的管理制度、管理方法、管理措施与之匹配的“游戏规划”。

“企业人”资源最大特性，在于劳动并且具有不断改善和提高生产力的功能，可以这样说：人力资源几乎是有限而无边的，关键是如何开发、培养和使用（注意：这不能颠倒，所谓的“以人为本”正是从这里始发的）。

现代企业的人力资源开发与管理正是为实现企业人的战略目标，利用合适的技术和方法，通过对所获得的人力资源进行整合、调节和开发，并给予实心实意的回报和酬谢，在企业经营中演练人、使用人。

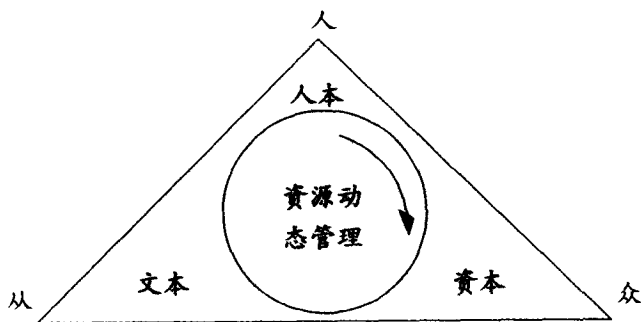
何谓“争得来、留得住、用得好”，其内涵和意义源于此。

(3) “企业人”组织

在人文哲学和管理领域中，人力资源作出战略管理是以人的价值观为中心，为处理人与工作、人与组织的互动关系而采取的一系列的开发与管理活动。因此，人力资源开发与管理的目标，可从以下几方面来概括。

- 就整个企业人组织而言，使企业组织的生产效率提高和企业组织的竞争力增加。
- 就企业员工而言，使工作生活质量提高与工作满意感增加。
- 生产效率反映了产出的商品或提供的服务与投入的人力、物力、财力的关系。
- 工作生活质量则反映了员工在工作中所产生的生理和心理健康的感受。

在“企业人”组织中，认识人和管理人是相辅相成的。直观地说，对人有什么样的认识，就有什么样的管理人的措施。所谓“以人为本”不是一句空话，更多的是“掷地有声”地赋予其他资源的匹配运用，即为“人本+文本+资本”的企业人核心“三本”，图示如下。



3

“企业人”特点

(1) “企业人”五种假设

经济人	社会人	自我实现人	复杂人	信息人
相应的管理方法是：对工人实施严格的外部监督和运用物质刺激手段来加强对员工的管理。 把人视为一头驴，采用“胡萝卜加大棒”的方法来管理员工。	相应的管理方法是：大力改善工作气氛，建立良好的人际关系，实行有人情味的管理。 营造“大家庭”式的宽松气氛。	相应的管理方法是：对于员工，以工作的合理安排满足其需要；关注的是工作本身，使员工满足求知欲和帮助达成愿望。发挥个人潜力，满足其自尊和自我实现的需要。	相应的管理方法是：根据实际所处的内外环境，适人、适地、适时地提出相应的管理措施。	相应的管理方法是：围绕最有利于激活知识元素和潜力展开管理，让人的创新能力得到最大限度的发挥。

基于以上的分析，可以看出信息时代正是当前的写照，以网络沟通为平台，在全过程动态传输中角力竞争，需要人具备知识、技能、体魄和不断学习与思考的创新能力和能力。

(2) 企业人的特点

- 每一员工作为知识和文本的载体，所拥有的从静态到动态的知识对企业的应用价值和员工对企业的贡献程度，将决定人力资源管理的成与败。
- 因互联网的普及与廉价，信息对所有员工来说都是共享的、及时的。因此，信息的取舍将取决于员工的价值取向。
- 个人主宰意识渐趋弱化，必将谋求团队合作。企业决策的成功在“成就大我，提升小我”中实现。
- 核心竞争能力源于不断创造的动力，但真正持续的动力“比较竞争优势”是来自员工组成的“创新团队”和“命运共同体”。
- 每个员工作为独立的个体人，其人格和自尊都是平等的；每个人都会争取实现个人价值，尽管价值实现有赖于团队的帮助和支持。