

目 录Content

人力资源诊断

第一章 管理诊断前的准备	1
一、人力资源管理诊断的意义	1
二、诊断准备	2
第二章 人员资源管理诊断的基本内容	5
一、人力资源方针和人力管理组织诊断	5

二、人力资源考核诊断	7
三、能力开发和教育训练诊断	8
四、工资诊断	9
(一) 工资总额诊断	9
(二) 工资体系诊断	9
(三) 基本工资诊断	10
(四) 奖金诊断	10
五、人际关系诊断	11
(一) 是否有明确的工作目标	11
(二) 情报交流的状况如何	12
(三) 人力资源咨询制度的执行情况如何	12
六、计划功能诊断	12
案例一: 领导作风诊断	13
案例二: 领导魅力诊断	14
案例三: 职责合作诊断	15
案例四: 工作计划诊断	16
案例五: 工作态度诊断	17
案例六: 职责履行诊断	18
案例七: 沟通方法诊断	19
案例八: 宣传激励诊断	20

案例九: 自我活性激励诊断	21
案例十: 能力评价诊断	22

第三章 人事资源诊断方法	23
一、调查问卷法	23
二、量表调查法	24
三、面谈调查法	26
四、统计分析法	26
五、个案分析法	26
六、图像描绘法	27
七、特尔斐催化法	27
经典制度	28

第四章 人力资源管理诊断分析	57
一、可笑的面试	57
二、晋升管理的主要问题	58
三、领导的错误	59
(一) 以貌取人	59

(二) 反理性的世俗偏见	60
(三) 不良领导画像	61
四、选拔录用模式的弊端	65
(一) 形式单一	65
(二) 权力过分集中	65
(三) 录用过程封闭	65
五、绩效考核偏差	66
(一) 考核方式的偏颇	66
(二) 业绩评核错误类型	66
(三) 误差的表现及原因	67
(四) 校正的方法	69
六、计划失误	69
七、战略实施盲区	72
八、规划误区与问题	75
九、士气低落的原因	78
(一) 控制过严	78
(二) 工作标准不合理	78
(三) 管理水平低	78
(四) 工作评价不到位	78
(五) 缺乏沟通	78

（六）没有工作地位	79
（七）非公平对待	79
（八）缺乏对管理的信任	79
（九）缺乏认可员工的工作	79
（十）薪金制度不合理	79
（十一）无安全感	79
（十二）提升政策模糊	79
（十三）干好干坏一个样	80
案例：无吸烟政策	80

一、人力资源管理诊断的意义

人是生产诸要素中最重要的因素，人也是企业各种资源中最宝贵的资源，因而企业活力的源泉在于企业中的全体员工，员工素质的高低决定了企业的盛衰。企业人力资源管理诊断是管理咨询人员通过对企业人力资源管理诸环节的运行、实施的实际情况和管理效果进行调查评估，分析人力资源管理工作的性质、特点和存在的问题，提出合理的改革方案以使企业人力资源管理工作达到“人”与“事”的动态适应性目的的一种顾问服务活动。可见，人力资源管理诊断过程应视为帮助企业人力资源管理人员作出改进工作、提高管理效率、开发和引导人力资源的有效途径。因此，人力资源管理诊断的作用一方面体现在诊

断人员能凭自己丰富的管理知识优势，较为迅速地帮助企业发现人力资源管理工作中存在的问题，提高管理水平；另一方面，通过人力资源管理诊断活动，可以使企业管理者与诊断人员双方的实践经验和知识技能得以交流，有利于提高企业管理者的经营能力。

二、诊断准备

预备诊断是为正式诊断作准备的，因此正式诊断的规模越大，预备诊断越应该细致，只有预备诊断做得好，正式诊断才能迅速、准确，但预备诊断也不应耗时耗力过多，以免喧宾夺主。

接受诊断企业要提供以下 18 项资料：

- (1) 企业从业人员数及构成情况；
- (2) 组织机构及职权范围；
- (3) 劳动纪律和出勤情况；
- (4) 过去一年的生产情况；
- (5) 各类人员的变动情况；
- (6) 工资和奖金的情况；
- (7) 离职、退休制度及其执行情况；
- (8) 作业规则的实施情况；
- (9) 人事考核和能力评价的方法；
- (10) 现场整顿和安全卫生状况；
- (11) 教育训练情况及其效果；

- (12) 提薪、晋级手续及执行状况;
- (13) 部门之间、人员之间的情报交流情况;
- (14) 福利保健设施及利用状况;
- (15) 领导及从业人员的素质状况;
- (16) 人际关系状况;
- (17) 从业人员的工作热情;
- (18) 近三年的劳动生产率变化情况。

搜集和整理现行的人事政策和人事管理程序, 包括受诊企业的上级行政部门在人事工作方面的例行原则、工作贯彻等。

了解受诊企业劳动环境的特殊性。

准备诊断计划和调查问卷。调查问卷要根据专题进行设计, 切忌勉强套用。

了解和掌握同行业的劳动生产率水平、人员结构状况、行业内享有较高知名度的人物及其成长过程。

了解和掌握企业的经营战略与组织战略, 以及围绕经营战略而拟定的产品发展计划、技术进步计划和投资计划, 还包括与人力资源开发有关的其他资料或初步设想。

此外要确定诊断小组的成员, 一般根据受诊企业的状况、规模、诊断人员的能力以及人力资源管理部门的实际情况而定, 要求诊断人员、人力资源管理部门主管和企业经理共同组成。还需要收集内外资料, 包括企业所属行业的特点, 面临的市场竞争和劳动力市场状况等有关信息。人力资源管理部门应提供有关企业发展、组织机构人事制度及运作全套规程等原始资料。

第二章 人力资源管理诊断 的基本内容

人力资源管理诊断，主要包括人力资源方针和人力资源管理组织诊断；确保劳动力的诊断；人力资源考核诊断；能力开发和教育培训诊断；保护劳动力诊断；工资管理诊断和人际关系诊断等。其诊断要点如下：

一、人力资源方针和人力资源管理组织诊断

在生产力的组织管理中，人是居于主导地位的。因此，重视人的作用，加强人事管理，大力开发人才是企业提高劳动生产率和增加收益的重要途径。人力资源方针和人力资源管理组织诊断的要点是：

（1）对问题的认识是否敏感、正确、灵活？必须从了解企业内部发生事情的能力和了解企业外部产生事情的能力这两方面来考虑。所谓了解企业内部发生

事情的能力是指经营者是否正确地掌握职员的要求和意见及部门之间的纠纷等，是否明确烟尘、高温、垃圾、照明、机械性能等实际条件给职员带来的影响。所谓了解企业外部发生事情的能力，是指对销售条件的变化、购买条件的变化、劳动市场的变化等这些直接的环境变化是否敏感，对法律的变化、产业界的动向、技术动向这些间接的环境变化是否敏感。

(2) 对哪些方面的信息关心?其范围有多大?必须分为企业目前所关心的领域和企业将来要关心的领域并进行调查。另外，有必要将企业目前关心的领域分为长期关心领域和短期关心领域两类。

(3) 企业掌握的现实情况和客观实际情况之间有无差异?如有差异，应予以指出。

(4) 是否谋求加快事务处理的速度?

(5) 是否适当地使用了机器、仪器来处理事务工作?

(6) 单据、转账、报表种类是否齐全?

(7) 文件整理工作是否顺利?

(8) 是否经常研究事务工作手续?

(9) 更正错误工作情况是否多?

(10) 是否作了适当的检查?

(11) 有无消除违法行为的安排?

(12) 是否为减少需要熟练的工作量而推行了标准化?

(13) 是否对工作的繁简作了调整?

(14) 必要的资料、机器、仪器是否齐全?

(15) 环境是否良好?

(16) 有无提案制度?如有，应调查是职员自己对问题有所意识而提出建议，还是针对企业提出的问题提建议。

(17) 对于采纳的建议是否发给奖金?如有，应调查奖金数目是否有助于促

进其积极性。

(18) 一年提出多少项建议?被采纳多少项?此外,还应计算出采用的建议所占的比例。

(19) 是否向建议者说明了不采纳其建议的理由。

(20) 有无职员入股制度?如有,应调查职员持有股票总数相当于总资本的百分比。

(21) 对职员取得股份是否有限制。

二、人力资源考核诊断

人力资源考核是企业对从业人员进行考查的重要手段,是进行人员安排、晋升、奖惩、能力开发的科学管理依据。考核的目的,主要是为了教育和培训,促进从业人员素质的提高。人力资源考核诊断是企业人力资源劳动管理诊断的主要内容之一。其诊断要点是:

- (1) 人力资源记录是否完整;
- (2) 是否有成文的人力资源考核规程;
- (3) 人力资源考核的方法是否适当;
- (4) 对评定人员是否进行了教育;
- (5) 人力资源考核的间隔时间是否适当。

三、能力开发和教育训练诊断

能力开发和教育训练是现代企业经营的战略任务，企业人员能力不足是我国中小企业普遍存在的问题。为了不断提高企业的素质和增强竞争能力，企业经营者越来越重视对企业人员的能力开发和教育培训工作，能力开发和教育训练诊断成为企业人力资源劳动管理诊断的重要课题。其诊断要点是：

- (1) 能力开发是否在职务分析的基础上进行的；
- (2) 有无教育训练计划，实施情况如何；
- (3) 教育训练是否与能力开发和工作调动有机结合；
- (4) 教育训练与人员晋升是否做到有机结合；
- (5) 教育训练的方法、设施和时期是否合适；
- (6) 培育部属态度诊断说明。说明如下：

①应本着坚定的态度培育部属。光是有态度还是不够明确，因此希望管理者对培育方面的重要观念要有明确的认识。态度若含糊，或有上司指示才行动的态度，只会使培育虚有其表、空洞化。

②本着使命感，认真地、专心地、积极地培育部属。向上司或部属表明培育部属时除了要表明态度外，即使遇到障碍也不会影响决心，而应自我鞭策。此外，应让部属了解管理者热心而且认真的态度，这样比较容易推行教育。

③有信心启发部属的意愿。应多费心于策动部属。此外还可以借以检查部属所不懂的教导内容，或学不会、不执行，态度或行为仍没有改变的原因，而找出有关意愿的主要原因。最重要的是让部属参与探索必要点、共有化、决定方式等一连串的过程，而且要避免一意孤行，一起共同参与可刺激部属的意愿。

④认真积极地培育部属，就不会造成空洞化。之所以会导致空洞化，是因为态度不够积极。不可只是敷衍，应学习并设法如何提高成果。因此为了避免

空洞化的现象产生，持之以恒是非常重要的。培育训练如果有空才去做，或只是短暂性的话，是得不到什么成果的。所以应该具备使命感积极地去教育，并有高昂的、持之以恒的决心。

⑤培育部属也可使管理者成长。管理者本身若是不能自我启发、不能成长的话，自然也就无法教育部属了。

四、工资诊断

工资诊断包括工资总额诊断、工资体系诊断、基本工资诊断和奖金诊断等。其诊断要点分析如下：

（一）工资总额诊断

它是指对工资、津贴、资金、各种福利费等伴随劳动力的使用支付的全部费用的管理，其中心课题是如何根据企业支付能力，判断工资总额规定得是否适当。工资总额诊断，就是根据企业财务报表，对工资总额的管理状况进行诊断，其诊断要点是：

（1）工资总额是如何确定的，是参照同行业平均水平决定的，还是根据本企业平均水平决定的？

（2）决定工资总额时是否与工会协商，是否考虑了广大从业人员的意见？

（3）是否考虑了工资费用的支付能力？

（二）工资体系诊断

工资体系是构成工资总额的各种工资支付项目的总括。其诊断要点是：

(1) 现行工资的作用如何, 与企业的经营方针是否一致, 是否有利于生产效率、管理水平和技术水平的提高, 是否有利于录用新人和保持现有人员的稳定, 是否有利于调动从业人员的积极性;

(2) 企业经营者对工资问题的认识如何, 有无改善工资管理的愿望;

(3) 现行工资体系存在哪些问题, 从业人员对现行工资体系有哪些不满和意见。

(三) 基本工资诊断

进行基本工资诊断的要点是:

(1) 基本工资有哪些要素构成, 它在工资总额中占的比重如何;

(2) 工作业绩在基本工资中是如何体现的;

(3) 受诊企业有哪些津贴, 与基本工资的关系如何;

(4) 基本工资的构成方法与企业性质是否相符合;

(5) 晋升、提薪的基准是否明确;

(6) 各种工资成分的比率是否恰当。

(四) 奖金诊断

发放奖金具有对有功者奖励和生活补助的特点。发放奖金的目的是多种多样的, 有的是对有功者的奖励, 有的是变相的生活补助、有的是利润分配, 有的是对全年工资总额的调节。与发放奖金的目的相对应, 发奖的方法也多种多样, 有的一律平均, 有的强调考核, 有的突出工作成绩, 有的重视年功, 有的重视全面考查。奖金诊断的要点是:

(1) 受诊企业的奖金与企业经营方针、人事方针的关系如何;

(2) 发放奖金的目的和发放奖金的方法与企业性质和特点是否相符;

(3) 奖金的固定部分与随企业盈利状况浮动部分的构成比率是否适当;

(4) 奖金总额的决定方法和奖金的分配是否妥当。

企业的素质，能直接影响其管理行为，影响企业的发展成败问题。素质的因素中，天生的很少。说“某某天生”就是经商的料实在是一种误解。也许某某人性格中确有利于经商的特质，但要想在商战中成功，必然存在一个积累和学习的过程，而在这个过程中需要企业不断的自我反省，不断的自我完善，以提高自身的经商素质和领悟力。

企业人力诊断过程，是一个“痛苦的重生”过程，要求企业客观地评价，心平气和地自我接受，严格要求自己，敢作敢为。可以肯定地说，付之实施自我诊断，其行为本身就表现了企业的一种境界，敢于直面自己，剖析自己，心胸宽广有果敢精神。

企业人力诊断方案的重点是自我评估，约定评估项目，认真评定。不要害怕承认自己在某些能力上的弱点，你的弱点正是需要改善的地方。

五、人际关系诊断

人际关系诊断包括对受诊企业的提案制度、情报交流制度、人力资源咨询制度以及小组参与制度的诊断。其诊断要点是：

（一）是否有明确的工作目标

- （1）企业的全体成员是否都了解其工作目标；
- （2）是否定期地进行从业人员意见调查；
- （3）从业人员完成工作目标的热情如何；
- （4）从业人员在制定目标时是否充分发表了自己的意见；
- （5）工作目标确定后，能否根据情况的变化及时进行调整；

(6) 对完成工作目标的情况是否给予了公正的评价。

(二) 情报交流的状况如何

(1) 受诊企业采用何种手段进行情报交流，其效果是否明显；

(2) 妨碍情报交流的原因有哪些；

(3) 各职能部门之间的工作是否协调，有无扯皮和拖拉现象；

(4) 上下级之间、同事之间能否经常沟通思想，交流工作情况；

(5) 现行组织机构能否适应情报交流的要求。

(三) 人力资源咨询制度的执行情况如何

(1) 人事咨询由谁担当，是上级部门还是专门顾问，或者人力资源部门；

(2) 从业人员是否乐意找他们反映自己的不满、不快和困难；

(3) 有无人力资源咨询的记录，在人力资源管理中是如何利用这些资料的。

六、计划功能诊断

一个公司除了要编制长远计划，还要经常不断地对计划功能用诊断，使之能成功地适应变化情况，因此计划功能诊断是非常必要的。其诊断如下：

(1) 一个公司怎样有条不紊地计划才既能适应“正常情况下的经营”，又同时能应付意外事件的发生。

(2) 在组织力量编制长期计划时，一般的公司都有一个长期计划工作中心参谋部。但一般人认为，计划工作是经营主管人员的任务，他们每个人都必须

对他们的计划及其执行负责。请问这两种做法在实际工作中能否一致起来？

(3) 良好的计划工作就是要能成功地适应变化了的情况。鉴于在计划工作中有许多易变的和不肯定的因素，请问你如何着手去解决这个问题？

(4) 请问你如何运用计划工作的主要原理来阐明计划工作中所使用的方法？

案例一：领导作风诊断

领导作风诊断的目的是巩固发挥领导能力，如下表所示

领导作风诊断表

序 号	项 目	审查栏(在对应栏内填“0”)		
		是	尚可	否
1	转达部门的现状、今后的方向及方针、并共同讨论使它共有化			
2	能受到上司的信赖，而且提案或意见也能被采纳，同时也能得到必要的援助、消耗品等的节约和成本的降低			
3	掌握部门的实态			
4	借助日常的接触，与部属沟通意见，并采取建立信赖关系的行动与方法			
5	平时会掌握部门的情绪，鼓动部属主动地思考、行动，并给予必要的指导			
6	设法掌握部属的能力、行动、业绩、合作等，并加以肯定			
7	指导部属建立彼此信赖的关系，并提高合作的意愿			
8	了解自己，并努力使自己受到部属称赞你是一位好的管理者，或某方面被认为很杰出			
9	研究并建立一个容易发挥领导能力的气氛			
10	必要时必须积极努力取得相关部门的管理者与相关人员的合作、协助			