

一个咨询师对人力资源咨询的认识和理解(1) PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/54/2021_2022__E4_B8_80_E4_B8_AA_E5_92_A8_E8_c37_54354.htm

咨询可谓是一个新生事物，尤其在中国，相当一部分国人对“咨询”还没有概念。作为一名从事咨询工作的人员，我想谈谈对咨询，特别是对人力资源管理咨询的认识和理解。

一、什么是咨询 咨询似乎并不能称之为一个行业。在工商局，婚姻介绍所和管理顾问公司是划为一类的。这种划分，其实并没有什么道理，之所以这样，我认为，很大原因是因为没有对咨询的准确定位。现在，许多人认为咨询就是信息中介和人才中介，因为他们都贯之以“信息咨询公司”、“就业咨询公司”的名字。实际上，这样的工作与真正意义上的咨询还是有很大差别的。他们可以称之为“资讯”公司，因其提供的就是一种信息（港台称为“资讯”），他们的主要工作是进行信息储备，然后根据需要，选择、打包交给客户，仅仅是一个传递的过程，其工作是有规模效应的，每一次服务的收费不会很高。咨询则不同，比如审计、税务、财务咨询、营销咨询等，他们的主要工作是在基本原理和方法的基础上，结合客户情况，形成个性化方案。其价值主要是咨询顾问们在一定的管理模式和相关知识（经验和咨询公司的研究积累）平台上，针对客户的个性情况，进行创造性思考，提出解决方案。由于它的成果是完全针对客户定制的，成果的完成基于顾问的人数和工作时间，很难产生规模效应，咨询项目的收费也会比较高。在咨询中，又可以分为两种，一种是代替客户解决问题，完成客户需要完成，但自己没有能力或由于某些限制

不能完成的工作。比如会计师事务所的审计、税务工作。在其中，客户参与很少。而且，已经形成较为规范、固定的工作程序和方法，允许个人发挥的空间较小，其工作着眼于短期问题的解决，结果易于衡量。比如：一份审计报告。另一种是帮助客户解决问题，与客户一起解决，正如咨询行业的标准制订者Mckinsey&Company所言，We seek to solve problems with our clients，not for them.（我们寻求与客户一起解决问题，而不是代替他们解决），整个过程客户参与很多（We work as closely as possible with key members of the client organization）。工作中要求个人发挥的部分很大，工作着眼于组织长远发展，包含几个层次，有成形的报告，有过程中思想的交流，有文化和价值观的转变，不易于在短期业绩中表现出来。第二种类型咨询的典型代表是管理咨询，这其中又分成业务发展战略、人力资源管理、营销、财务流程优化等咨询活动。下面着重就人力资源管理咨询谈谈我的认识和理解。

二、人力资源管理咨询

对人力资源管理咨询的通常理解就是指咨询公司利用自己的知识和经验，在职位分析的基础上，就招聘、培训、薪酬、绩效考核等人力资源操作系统提出的解决方案。佐佑公司在解决人力资源操作系统的问题时提出了基于职位族而不是职位来搭建绩效管理、薪酬、招聘、培训体系的思想，并在实践中取得了良好的效果。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com