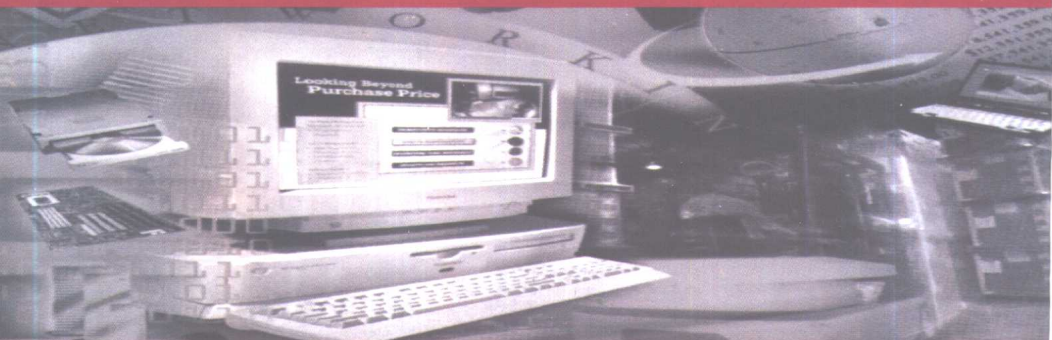


现代企业人力资源管理

核心技术与操作方案丛书

主编/林泽炎

组织设计与人力资源战略管理



赵慧英 林泽炎 /编著

- ◎ 组织结构设计选择
- ◎ 职能式组织结构模式
- ◎ 事业部式和区域式组织结构
- ◎ 混合式组织结构
- ◎ 矩阵式结构
- ◎ 以客户为本设计组织形式
- ◎ 创新型组织设计
- ◎ 员工激励型组织设计

广东经济出版社

现代企业人力资源管理 **核心技术与操作方案丛书**

主编/林泽炎

组织设计与人力资源战略管理

赵慧英 林泽炎 /编著

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

组织设计与人力资源战略管理/赵慧英, 林泽炎编著. —广州: 广东经济出版社, 2003.1

(现代企业人力资源管理核心技术与操作方案丛书/林泽炎主编)

ISBN 7-80677-352-5

I. 组… II. ①赵…②林… III. ①企业管理-组织管理学②企业管理: 人事管理 IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 107496 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
印刷	肇庆市科建印刷有限公司 (肇庆市星湖大道)
开本	850 毫米×1168 毫米 1/32
印张	10.25 2 插页
字数	210 000 字
版次	2003 年 1 月第 1 版
印次	2003 年 1 月第 1 次
印数	1~6 000 册
书号	ISBN 7-80677-352-5 / F·791
定价	20.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

销售热线: 发行部 [020] 83794694 83790316 邮政编码: 510100

(发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号)

网址: www.sun-book.com

·版权所有 翻印必究·

丛书顾问：徐联仓 张 德 萧鸣政

丛书策划：李远谋

组织协调：北京宁成企业管理研究中心

丛书主编：林泽炎 博士（国务院发展研究中心企业研究所）

丛书副主编：

王新超 博士（北京大学光华管理学院）

王继承 硕士（巨龙集团人力资源部）

丛书编委会成员（排名不分先后）：

林泽炎 李春苗 王新超 裴丽芳 陈 红 姚 成

吴建辉 王继承 胡晓勇 袁良栋 刘文彬 李仁良

彭 鹏 王学力 王承先 熊 书 龚 嘉 冯向荣

企业生机的原动力

——管理技术让人成为真正的资源

(总 序)

现今，人的管理，已被各种不同性质、不同规模的企业组织、社会媒介、专家学者提到了前所未有的重要程度。

人是资本——观念

人是资本，这是一个观念问题。但是，如何让人成为真正的资源，却是一个管理及其实践的问题。

人是资本，犹如土地、资金一样，便可参与企业组织的收益分配。但是，没有参与企业组织生产，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。

人力资本在转变成为真正的人力资源，并激活人力资源，实现员工个体人力资本价值的同时，需实现企业组织及利益相关者如股东、社区、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。

现代企业人力资源开发与管理指的是为实现企业的战略目标，企业组织利用现代科学技术和理论，通过不断地获得人力资源，对所获得的人力资源进行整合、调控及开发，并给予他

们报酬而有效地开发和利用之。它是实现企业组织目标的一种手段。在管理领域中，人力资源开发与管理是以人的价值观为中心，为处理人与工作、人与人、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，就整个企业组织而言，是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，是工作生活质量的提高与工作满意感的增加。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员工在工作中所产生的生理和心理健康的感受。

认识人 = 管理人

在任何一个组织中，认识人和管理人都是相辅相成的。就是说，对人有什么样的认识，就有什么样的管理人的措施。沙因在《组织心理学》一书中提出的四种人性假设。

在经济人假设下，相应地，就必须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工人的管理。正如泰勒所指出的那样：把人视为一头牛，采用“胡萝卜加大棒”的方法管理工人。

在社会人假设下，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。

在自我实现人假设下，对于职工，必须以工作的合理安排满足其自我实现的需要，其关注的焦点不是工作的外部条件，而是工作本身，是工作本身能否使工作人员满足兴趣爱好、满足求知求美的欲望，能否使工作人员在工作中取得成就，发挥个人潜力，满足其自尊和自我实现的需要。

在复杂人假设下没有一种适合于任何时代、任何人的可能管理方式。作为领导者，就得适人、适地、适时地提出相应的管理措施。这便是基于复杂人假设的权变理论观点。

网络时代，一个最直观和最基本的特征即是知识作为生产要素地位的空前提高。不仅社会经济组织形态、社会生活结构方式，而且包括人的价值原则，甚至仅仅适应工业文明要求的知识观本身，都要围绕最有利于知识生产潜力的开掘——人的创新能力的最大限度发挥而进行空前和深刻的改造。

为此，我们认为网络时代的企业“人性”具有如下特点，并应采取相应的人力资源管理措施。

(1) 每一员工作为知识的载体，他们所拥有的知识对企业的价值（是否有用）和员工对企业的奉献态度（是否愿意贡献自己的智慧），将决定一个企业在市场竞争中的命运。

(2) 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。

(3) 个人能力的渐趋渺小和弱化，必将追求团队合作，企业决策的诞生将有赖于“集体英雄主义”的形成。

(4) 企业核心竞争能力的形成固然有赖于员工个体的创新能力，但企业真正的“比较竞争优势”却来自员工团队的“集体创新”和“集体责任感”。

(5) 每个员工作为独立的个体，在其人格上都是平等的，每个人都在寻求个人价值实现的极大化，尽管价值实现的极大化有赖于团队的帮助和支持。

(6) 员工思想上的自由追求，必将导致行为上的相对自由，但是，这一“自由”是以接受团队所有成员遵循的“共同信念”为前提的。

企业危机 = 管理事故 = 人的失误

在事故预防理论中有一种观点，认为那些好冒险、爱表现自己、易冲动的人，最容易发生事故。还有专家通过统计分析发现：60% ~ 90% 的事故发生都是由于人的因素造成的。

人的失误，导致了企业的管理事故发生，由于管理事故的发生，导致企业危机的发生，乃至走向衰败、濒临破产倒闭。我们在与上百家国内外企业接触，并进行相关案例及理论分析后，深深感到：企业的衰败、管理的失误，都与“企业人”及人力资源管理的失误有着千丝万缕的联系。

每每与企业座谈，感受最深的是，我国企业人力资源管理问题多多，千丝万缕，着实让企业管理人员无从下手，叫苦不迭。这会给我们的企业带来什么样的影响，一时还难以做出结论。但是，人力资源管理的弱化，势必会影响企业的发展，这将是千真万确的。我曾在“两种企业，两种命运”一文中，对中国企业的人力资源管理现实，以及人力资源管理对企业发展命运的影响进行过深入分析。

中国人具有优秀的东方管理思想传统，中国企业在管理人力资源的过程中，并不缺乏先进的人力资源管理思想，但是，却十分缺乏如何将这些先进的人力资源管理思想转化为适合中国企业特点的、可操作的制度、措施的技术手段、途

径。因此，探索在中国企业实现先进人力资源管理思想的技术途径，将是一个值得专家、企业管理者努力的课题。同时，也说明中国企业对人力资源本质的认识是深刻的，但却缺乏规范的、标准化的管理制度、方案。这也就是我们一班人力资源管理研究、实践的朋友，愿付出努力，完成此套“现代企业人力资源管理核心技术与操作方案”丛书的原始动机。

人力资源——管理技术

人力资源管理关心的是“人的管理问题”，其核心是认识人性、尊重人性，达到“以人为本”的目的、境界。在一个组织中，围绕人，主要关心人本身、人与人的关系、人与工作的关系、人与环境的关系、人与组织的关系等。

目前比较公认的观点是：现代人力资源管理就是一个人力资源的获取、整合、保持激励、控制调整及开发的过程。通俗点说，现代人力资源管理主要包括求才、用才、育才、激才、留才等内容和工作任务。一般说来，现代人力资源管理主要包括以下几大系统：

- (1) 人力资源的战略规划、决策系统；
- (2) 人力资源的成本核算与管理系统；
- (3) 人力资源的招聘、选拔与录用系统；
- (4) 人力资源的教育培训系统；
- (5) 人力资源的工作绩效考评系统；
- (6) 人力资源的薪酬福利管理与激励系统；
- (7) 人力资源的保障系统；

- (8) 人力资源的职业发展设计系统;
- (9) 人力资源管理的政策、法规系统;
- (10) 人力资源管理的诊断系统。

为了科学、有效地实施现代人力资源管理各大系统的职能,对于从事人力资源管理工作的人员有必要掌握三方面的知识:

- (1) 关于人的心理、行为及其本性的认识;
- (2) 心理、行为测评及其分析技术,即测什么、怎么测、效果如何等;
- (3) 职务分析技术,即了解工作内容、责任者、工作岗位、工作时间、怎么操作、为什么做等方面的技术。这是从事人力资源管理工作的前提和基础。

我们根据目前企业的需要、最新的管理思想发展以及外在的市场变迁,精心设计的本套丛书主要包括以下“核心技术”:

1. 组织设计与人力资源战略管理
2. 工作分析与职位评价技术
3. 人才选聘与配置管理技术
4. 人事测评技术
5. 员工绩效考核与管理技术
6. 员工激励技术
7. 薪酬设计与管理技术
8. 劳动关系与权益保障技术
9. 员工培训体系设计与管理技术
10. 员工职业生涯设计与管理技术

11. 企业文化建设与高效团队开发技术

12. 人际关系与冲突管理技术

我们力争编撰一套具有权威性的人力资源管理核心技术和操作方案丛书，切实为各类企业人力资源管理人员、大中专学生、研究人员及对人力资源管理有兴趣的同仁们，提供操作性、工具性、指导性极强的技术方案和帮助。

但愿我们的努力，能取得如下效果：

1. **操作性：**实实在在地告诉读者如何管理人力资源，书中大量中外知名企业的成功经验和失败教训，使你能轻松设计出本企业人力资源管理的操作方案和制度；

2. **工具性：**工作中碰到问题时可以随时查阅；

3. **生动性：**案例丰富，在读故事的过程中，读者会掌握科学的、权威的人力资源管理方案、思路、技术；

4. **资料性：**书中收集的各种人力资源管理方案、技术，力争全面、系统。

本套丛书能和广大朋友、同仁见面，应该说是集体劳动的结晶。他们主要是本丛书作者、为本丛书提供研究成果资料的专家，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。特别应该感谢本套丛书策划、广东经济出版社的李远谋主任。

是为序。

林泽炎 于芍药居

前 言

随着时间的推移，整个世界发展变化的速度越来越快，企业处在这种迅速变化的环境中，面临着方方面面的挑战，比如如何在全球化市场中谋求生存与发展，适当引进新技术，保持低成本、改进产品或服务质量，实现多样性并协调好各种关系等等，只有认真应对并战胜这些挑战，企业才能获得并保持其竞争优势，立于不败之地。

所有这些挑战都对企业组织的生存与发展提出了新的要求，今天的组织要求能够快速反应、灵活多变，适应迅速变化的环境的要求，同时又要加强企业组织的战略管理。战略管理使管理人员能根据明确的企业使命、目标和价值观去适应环境的变化。企业战略可分为企业总体战略和各种具体的职能或产品经营战略，前者确定企业未来的成长、发展与盈利率，后者则确定了一个企业如何在市场上获得与保持竞争优势，具体包括财务管理战略、产品管理与营销战略、制造与技术战略、原料管理战略、信息管理战略及人力资源战略等。其中，人力资源战略是说明与人有关的企业问题的方向性规划，有助于管理人员确定如何为支持企业战略而实施人

员管理。

应对挑战，战略管理及与之相适应的灵活的组织形式都是必不可少的，而组织形式、组织结构的设计又是企业战略中人力资源战略的一项重要内容。在现代企业中，人力资源战略是整个企业战略的一部分，而人力资源战略的制定与实施又是管理人员实施人力资源管理的一个重要步骤。这一步骤包括人力资源战略的制定、组织建设、确定人员配置需求、进行能力开发、提高工作绩效等活动。组织设计是其中一个非常重要的组成部分。在人力资源战略管理活动中，组织设计可以说是整个管理活动的中心，无论怎样一个组织，如果没有与组织的战略思想和战略目标相适应的组织结构与人员配备，其运行肯定是无序和混乱的。没有运行效率，任何思想和远景目标都只能是一句空话。

组织设计的理论与实践传入我国已有一段时间，在不断发展变化的环境中其本身也得到了迅速的发展。从相互关系来看，组织设计既是人力资源战略管理的一个重要组成部分，同时又具有自己相对的独立性，它有自己的研究领域和研究方法，也是现代管理科学体系的一个重要分支。组织设计的理论与实践以企业组织为主要对象，以组织理论为指导，研究企业组织的结构设计及其变革，并注重组织对环境变化的反应。

本书《组织设计与人力资源战略管理》作为《现代企业人力资源管理核心技术与操作方案》丛书中的一本，重点是阐述组织设计的理论、技巧及其变革，并阐明组织设计在组

织管理中占据一个什么样的位置。

在全书的安排上，我们在第一部分导论中，先从总体上把握人力资源战略管理的概念、内容及其与组织设计的关系，确定组织设计在组织管理中的定位；第二部分、第三部分和第四部分则具体阐明组织设计的主要内容。其中第二部分介绍组织设计理论，包括组织设计的基本原理及影响组织设计的一些因素；第三部分介绍组织设计理论的实际应用；第四部分则介绍组织设计的发展趋势。

本书的写作以实践为主，兼顾体系的完整性。书中附有大量案例，期望能对改革中的企业有些具体的帮助。

编著者

2003年1月

1.1 人力资源管理	(4)
1.1.1 管理概说	(4)
1.1.2 人力资源管理	(7)
1.1.3 人力资源管理的发展过程与发展趋势	(11)

1.2	人力资源战略	(16)
1.2.1	一个案例：苹果公司	(16)
1.2.2	人力资源战略在企业中的地位	(17)
1.2.3	确定人力资源问题	(20)
1.2.4	制定人力资源战略	(26)
	人力资源战略举例一：大龙公司	(29)
	人力资源战略举例二：AT&T 公司	(30)
1.3	人力资源战略管理的主要内容	(32)
1.3.1	组织建设	(32)
1.3.2	进行能力开发	(35)
1.3.3	绩效管理	(36)
1.4	人力资源战略与组织设计	(39)
1.4.1	人力资源战略框架中的组织设计 ...	(39)
1.4.2	组织设计的独立性	(42)

第二部分：组织结构与设计原理

第 2 章 组织结构设计的基本原理

2.1	组织的一般概念	(50)
-----	---------------	------

2.1.1	企业组织和组织的概念	(50)
2.1.2	组织的特征因素	(51)
2.1.3	组织的关联性因素	(53)
2.2	组织理论	(55)
2.2.1	古典组织理论	(55)
2.2.2	现代组织理论	(58)
2.3	组织结构设计选择	(62)
2.3.1	确定组织要完成的工作内容	(62)
2.3.2	确定各个部门间的联系方式	(63)
2.3.3	确定各部门之间的组合方法	(67)
2.4	职能式组织结构模式	(68)
2.4.1	直线职能式组织结构	(69)
2.4.2	横向联系的职能式结构	(71)
2.5	事业部式和区域式组织结构	(71)
2.5.1	事业部式结构	(72)
2.5.2	区域式结构	(74)
2.6	混合式组织结构	(75)
2.7	矩阵式结构	(78)
2.8	组织制度的设计	(81)
2.8.1	组织制度的分类	(82)
2.8.2	组织制度的设计	(84)

第 3 章 组织设计的主要影响因素

3.1	企业外部环境的不确定性	(85)
-----	-------------------	------