

现代人力资源管理丛书

丛书主编·盖勇

盖勇 孙平·编著

人力资源战略与组织结构设计



- 没有最好的组织结构，只有最合适的组织结构
- 优秀的人力资源战略要能够不断适应组织结构变化
- 企业再造、组织重构，规模精简的时代潮流要求相匹配的人力资源战略
- 人力资源部门在组织结构变迁中将成为首席执行官的战略伙伴

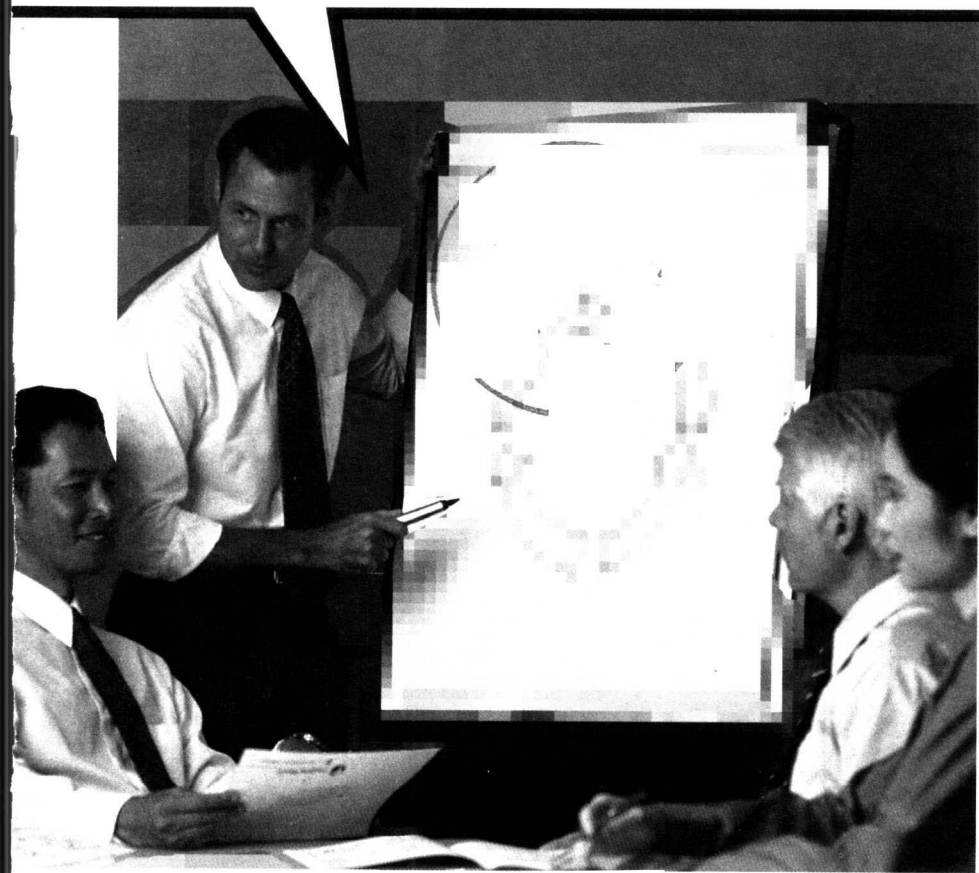
xiandai renli ziyuan guanli congshu
山东人民出版社

现代人力资源管理丛书

丛书主编·盖勇

盖勇 孙平·编著

人力资源战略与组织结构设计



xiandai renli ziyuan guanli congshu

山东人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源战略与组织结构设计/盖勇,孙平编著.
济南:山东人民出版社,2004.6

(现代人力资源管理丛书/盖勇主编)

ISBN 7-209-03462-5

I. 人... II. ①盖... ②孙... III. 劳动力资源—资源管理 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 041340 号

山东人民出版社出版发行

(社址:济南经九路胜利大街 39 号 邮政编码:250001)

<http://www.sd-book.com.cn>

新华书店经销 青岛星球印刷有限公司印刷

*

880×1230 毫米 32 开本 17 印张 2 插页 370 千字

2004 年 6 月第 1 版 2004 年 6 月第 1 次印刷

印数 1—4000 定价:27.00 元

21 世纪的竞争是人才竞争

(总序)

21 世纪是知识经济时代,是全球经济一体化的时代,是高新技术的时代,是竞争的时代,是人本管理的时代。知识经济时代竞争的关键是人才,人才资源是知识经济时代的第一资源,人才资源是企业生存和发展的关键战略性资源。面对日益激烈的竞争环境,企业作为一个组织,如何取得竞争优势,如何维持竞争优势?这是摆在每一个企业家面前的现实而又迫切的问题。人的因素越来越成为企业实现自己战略目标的关键因素。在这种情况下,谁能吸引人才,留住人才,培养人才,使用好人才,谁就能拥有市场竞争的主动权,就拥有强大的核心竞争能力。因此,在当代社会经济发展中,人力资源的开发、利用与管理不仅已成为经济增长的决定性因素,而且是直接构成企业核心竞争能力的关键性战略资源。社会经济时代改变了,赖以推动社会经济发展的基础也改变了。

当今西方管理学家和未来学家把 21 世纪经济竞争的焦点确定为一流管理人才的竞争,甚至把对高新技术的开发和垄断放到第二位。西方的创业经验是:一流的技术配合二流的管理,这种项目往往失败;而二流的技术配合一流的管理则可能成功。

美国著名未来学家奈斯比特在《90年代的挑战——重新创造公司》一书中认为,20世纪90年代成功的公司面对未来需要解决两个问题:一是对最有竞争力、更富生产性的管理人员的需求,一是把办公室与教室联系在一起。为此,“人与利润并重”适时转变为“人先于利润”。有人说,人事革命是所有企业家目前面临的最迫切的任务。一个不能或拙于开发与管理人力资源的管理者,要想有效地管理企业,是行不通的。

应该看到,企业间竞争越来越取决于企业核心竞争能力,但人才的社会化对企业要不断地培育和发展自己独特的、不可模仿的核心竞争能力又将构成严峻的挑战。新时期我国人力资源开发与管理工作所面临的挑战主要来自以下几个方面:一是员工个性的复杂化、个体文化的多元化和个人价值取向的多样化对企业人力资源管理思想提出了新的挑战;二是员工的快速流动与企业组织的相对稳定之间的矛盾更加突出;三是人才的社会化与企业核心竞争能力独特性之间的矛盾加剧;四是员工发展所需要的资源对企业所拥有或能支配的资源提出了挑战;五是企业外部环境变化的不确定性导致企业战略的多变性对人力资源的需求和管理提出了更多的挑战;六是企业管理中介服务机构的蓬勃兴起并不断发展完善,促使企业人力资源管理职能向专业化、社会化转变;七是创新越来越受到重视,绩效考核将面临越来越多的困境;八是信息技术的广泛应用,要求人力资源管理的形式不断创新;九是跨国公司的组织对人力资源管理提出了全新的挑战;十是我国企业人力资源管理面临着在学习借鉴现代西方先进思想的基础上进行理论创新的艰巨任务。

由于历史的原因,我国的人力资源管理工作起步较晚,传统的人事管理已经不适应现代市场经济发展的要求,已经成为制

约我国企业管理水平提高的一个主要瓶颈。我国企业的人力资源管理比发达国家起步晚 30 到 40 年,现在所运用的人力资源管理理论、技术和方法基本上是学习和模仿西方发达国家的。中国是一个人口大国,要想成为世界强国,就必须把中国从人口大国变成人力资源大国,把中国人巨大的潜在能力转化为现实的工作能力,这是我国人力资源工作者一个空前的历史使命。要完成这一使命,一项重要工作就是结合我国的实际,在学习和借鉴发达国家经验的基础上创造出适应中国国情的、具有中国特色的人力资源管理新理论、新技术和新方法。这是中国人力资源管理要迎接的一项最大挑战。正像有关学者所强调的那样,如果说中国企业不能在人力资源管理、技术和方法方面有所突破,中国企业要和国际企业竞争,并创立中国的一流企业,是很困难的。可喜的是,近几年来,我国人力资源开发与管理在理论与实践方面都有了很大发展,在认识、观念等方面有了新的突破,并在实践中逐步取代了传统的人事管理。

从我国目前企业总体人力资源管理现状看,存在的主要问题是:大多数企业的人力资源管理还处于传统行政性人事管理阶段;企业普遍缺乏人力资源规划与相关政策;人力资源管理的框架体系尚未建立起来,仍有许多人力资源管理的功能远未完善;人力资源部门定位太低,无法统筹管理整个公司的人力资源;国内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、措施和技术手段;现行薪酬福利制度难以有效激励员工努力工作,没有处理好资历、职位、能力、智慧、贡献等要素在分配体系上的关系。

在明确企业人力资源管理面临的挑战与问题之后,企业如

何去建立自己的人力资源管理系统呢?我们山东大学人力资源管理研究所作为人力资源管理问题的研究者,近几年在繁忙的教学科研之余,对中国人寿保险公司济南分公司、泰山索道有限责任公司、山东农业实业集团、山大鲁能信息科技有限公司等国有大中型企业进行了人力资源管理诊断与体系建设,这些企业在建立了科学的人力资源管理体系后,充分调动了员工的积极性与主动性,取得了明显的经济效益和社会效益,企业整个面貌有了质的飞跃和变化,这也为我们积累了大量实践经验。根据这几年的理论研究和实践探索,我们认为,现代企业人力资源管理是一个思想体系,一个企业政策、原则和制度体系,一个严谨的组织和管理体系,一个方法和操作体系。因此,我国企业目前在人力资源管理方面应采取的具体对策主要有:一是制定合理、规范的人力资源战略规划(人力需求预测、人员培训规划、定岗定责等);二是以经济利益为驱动,建立合理的薪酬分配制度;三是全面引入竞争机制,提高国有企业的总体实力(包括通过岗位竞争造就高素质的管理者、通过岗位竞争充分发挥每个人的才能、通过岗位竞争实现对人才需求的中远期目标、通过竞争形成程序化的岗位晋升标准等);四是建立激励约束机制和绩效考核制度,增强竞争力;五是形成规范化、市场化的人才流动机制;六是形成“客户中心型”的人力资源配置新格局;七是建立适应竞争发展的培训机制(充分认识教育培训是增强员工适应力、竞争力的重要途径,加大在岗培训力度,全面提高员工业务素质,加强中青年干部和基层干部的选拔和培养);八是营造“以人为本”的企业文化,构筑事业有成的职业环境(树立正确的企业文化观念,倡导“以人为本”的企业文化,构建有中国特色的企业文化)。

作为我国管理科学的一个新兴学科,人力资源管理学科急

需建立和完善适应我国经济社会发展需要的人力资源管理人才的教育与培养体系。因此,编写这套《现代人力资源管理》丛书的目的一方面是适应人力资源管理教学培训的需要,另一方面就是为我国广大的企业管理者提供人力资源管理方面的理论指导与技术帮助。本书体现了理论性、应用性与可操作性,理论与实践结合,学术与应用并重,重点面向企业管理实践,突出务实性。

本丛书一套 10 本,即《人力资源战略与组织结构设计》《招聘与选拔》《人员素质测评》《薪酬管理》《绩效管理》《培训与开发》《职业生涯规划》《员工流动管理》《国际人力资源管理》《劳动关系与社会保险》。丛书从策划、构思、撰写到出版,历时三年。丛书是山东大学人力资源管理研究所各位老师集体合作的成果,充分体现了团队合作精神。徐庆文博士协助丛书主编做了大量工作。丛书的写作一直得到山东省委宣传部副部长姜铁军同志、山东大学管理学院赵景华教授、山东大学人事处处长韩锋研究员的指导与关心,山东人民出版社及责任编辑于宏明先生为丛书的出版付出了大量心血,在此表示深深的谢意。

本丛书在编写过程中,得到了社会各界朋友的大力支持与协助,他们是:中国人寿保险股份有限公司济南分公司徐海峰总经理、李国栋副总经理,中国人寿保险股份有限公司山东分公司人力资源部胡彬经理,中国人寿保险股份有限公司菏泽分公司周曙光总经理,中国人寿保险股份有限公司临沂分公司谭翼龙总经理,山大鲁能信息科技有限公司马国臣董事长、马磊总裁、王莉副总裁、任年峰副总裁,山东农业实业集团李春叶总经理、人力资源部陈湘萍部长,泰山旅游索道有限公司李爱国总经理、人力资源部王秀江主任,济南金日公路工程公司于建芳总经理,

鲁南水泥有限责任公司张金栋总经理,山东省通信公司人力资源部刘志杰主任,山东电力研究院政工部张进久主任,山东电力工程咨询院人事劳动部高清洁主任,鲁能信谊旅游集团公司郝更新总经理、人力资源部孟繁森经理,山东电力建设第二工程公司人力资源部韩建慧经理,青州卷烟厂蔚严春厂长、办公室李继东主任,济南四建集团邢继宪副总经理,邯济铁路股份有限公司靳成林副总经理,山东六和集团教育培训中心宋月朋主任等。在此一并表示感谢。

本丛书在写作过程中,吸收和借鉴了国内外人力资源管理方面的最新研究成果与成功典型案例,参考和引用了国内外有关教材、专著、案例和文献资料,此谨向各位作者深表谢意。

由于我们的水平有限,本丛书中难免存在一些不足之处,敬请各位读者批评指正,提出宝贵的意见与建议,以便我们今后对丛书不断进行完善与修订。

盖 勇

于山东大学人力资源管理研究所

2003年12月30日

前 言

从强调对物的管理转向重视人的管理,并将活性资源中的“人才”作为第一资源,本身就预示着一个观念变革的新经济时代的到来。在当今全球经济一体化和知识经济时代,我国的高层领导人已经认识到了对人才进行科学管理的紧迫性,并开始注重把人才当作第一资源来有效利用。在 21 世纪,谁能有效地开发和利用人力资源,科学地管理人力资源,谁就能在激烈的市场竞争中赢得优势,实现其战略目标。

人力资源是第一战略资源,关键在于它的能动性,即它在经济和社会管理活动中起主导作用和处于中心地位,它发起、使用、操纵和控制其他资源,使其他资源得到合理有效的开发、配置和利用;同时在经济活动中,人力资源是惟一有创新作用的因素,其他资源在使用过程中只会引起自身消耗,人力资源能够实现自我补偿、更新和发展,并在不断更新和发展过程中实现最大的价值。关键人才的使用在很大程度上决定着企业的兴衰成败,人力资源战略管理已经成为现代企业管理的核心内容。

现代人力资源管理的根本特性就是“战略性激励”。相对于传统人事管理,现代人力资源管理的根本特性总的说来是“战略性”的;相对于其他非人力资源管理,现代人力资源管理是以“激励”为核心的。首先,随着企业竞争面临环境的复杂多变和不确定性,企业战略也必须适应环境具有多变性,相应的企业组织形

式也需要变革和创新,来为企业实现战略服务。这种连锁反应,也必然要求企业的人力资源管理更具有战略性,去满足组织变化的需求。一方面要求人力资源管理的职能成为企业战略管理的一部分,从员工招聘到使用都作为企业发展战略举措来认真对待;另一方面要求为实现企业的战略和组织的变化及时找到企业所需要的各种人才,这必将使人力资源管理面临更多的挑战。应对挑战,战略管理以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和基础工作。其次,企业建立科学规范的人力资源开发与管理制度的出发点和目标,就是充分“激活人”,极大地调动全体员工的积极性和创造性。也可以认为,衡量一个企业的人力资源开发与管理制度的科学有效性,就是看这一制度是否充分地“激活了人”。“激活人”,通常不是某一种企业人力资源开发和管理实施,而是企业所制定、实施的各种人力资源开发与管理制度的体现,一种充分“激活人”的机制。因此,科学、有效地进行人力资源开发与管理,关键在于建立一整套完善的管理机制和环境,使员工处于自动运转的主动状态,激励员工奋发向上、励精图治。

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就必然涉及到人力资源战略的制定、组织结构设计、组织建设、人员配置、员工能力开发等活动。组织结构设计是人力资源战略中极为重要的组成部分,组织建设是制定与实施人力资源战略的前提条件、支撑点和实施保障,没有与企业发展战略思想和战略目标相适应的良好组织结构相配合,其组织运行必然是混乱和无序的,不可能有良好的运行效率。这就是我们为什么研究人力资源战略与组织结构设计的

目的所在。

本书《人力资源战略与组织结构设计》是《现代人力资源管理》丛书中的一本,全书共分 14 章,重点是阐述现代人力资源管理在企业战略发展中的角色与定位、企业现代人力资源战略管理的体系设计、人力资源战略与企业战略的关系、人力资源战略的主要内容、制定程序与方法步骤以及人力资源战略框架下的组织结构设计等问题。本书由盖勇提出编写提纲,并最后统纂定稿。具体编写分工如下:盖勇(第 1、2、3、4、5、6、7、8、9 章)、孙平(第 10、11、12、14 章)。

在本书的编写过程中,研究生张建同学、韩磊同学帮助我们收集和整理了大量资料。在具体的写作过程中,我们参考和借鉴了许多学者的研究成果,在此,向他们表示衷心的感谢和崇高的敬意。

盖 勇 孙 平

2003 年 12 月 30 日

目 录

21 世纪的竞争是人才竞争(总序)	盖勇 (1)
前言	(1)
第1章 人力资源是第一战略资源	(1)
§1 现代人力资源的相关概念	(4)
§2 人力资源的构成	(9)
§3 人力资源的分类	(15)
§4 人力资源的结构	(17)
§5 人口资源、劳动力资源、人力资源和人才 资源	(22)
§6 人力资源和人力资本	(23)
§7 人力资源的特点与作用	(26)
第2章 以战略为导向的人力资源管理体系设计	(41)
§1 现代管理的中心任务是对人的管理	(44)
§2 现代人力资源管理的内涵	(47)
§3 企业人力资源管理的模式	(49)
§4 企业人力资源管理的目标	(51)
§5 企业人力资源管理的职能	(56)
§6 企业人力资源管理体系设计的主要内容	(62)
§7 企业人力资源战略管理的任务和作用	(65)

§ 8	企业人力资源管理的基本原理	(68)
§ 9	现代企业人力资源管理的发展趋势	(75)
第3章	范式转换:传统人事管理转向现代人力资源 战略管理	(88)
§ 1	传统人事管理的内涵	(90)
§ 2	我国引入人力资源管理的社会背景	(93)
§ 3	人力资源管理与人事管理的区别	(95)
§ 4	我国企业人力资源管理面临的主要挑战	(100)
§ 5	向现代人力资源管理转变的主要思路	(104)
§ 6	解决企业人力资源管理问题的对策	(109)
第4章	现代人力资源管理部门与角色定位	(131)
§ 1	现代人力资源管理在企业中的角色定位	(135)
§ 2	人力资源管理的职责分担	(137)
§ 3	企业人力资源管理人员应具备的素质要求	(148)
§ 4	人力资源经理未来面临的主要任务	(149)
§ 5	当前人力资源管理部门急需解决的问题	(154)
§ 6	开创企业人力资源管理工作新局面的措施	(157)
第5章	人力资源战略环境分析	(168)
§ 1	企业人力资源战略环境的分类和主要内容	(171)
§ 2	企业人力资源战略环境分析的步骤	(172)
§ 3	企业人力资源战略环境分析的原则	(172)
§ 4	企业人力资源战略环境分析的基本方法	(173)
§ 5	企业人力资源战略外部环境分析	(176)
§ 6	企业人力资源战略内部环境分析	(180)
第6章	企业战略与人力资源战略	(200)
§ 1	企业战略分析	(202)

§ 2	人力资源战略分析	(212)
§ 3	企业战略与人力资源战略的配合	(223)
§ 4	企业在不同发展阶段的人才战略选择	(229)
§ 5	稳定企业人才队伍的策略	(235)
第 7 章	人力资源战略规划	(247)
§ 1	人力资源战略规划在企业中的地位	(249)
§ 2	人力资源战略规划的内容	(256)
§ 3	人力资源战略规划的制定程序与方法	(262)
第 8 章	人力资源战略与组织结构设计	(280)
§ 1	对有效组织结构的選擇	(283)
§ 2	企业战略与组织结构的关系	(285)
§ 3	组织结构设计与人资源配置	(289)
§ 4	企业战略、组织结构与人力资源管理	(296)
第 9 章	企业组织结构设计	(311)
§ 1	组织结构设计程序与重点	(313)
§ 2	组织结构设计的内容	(317)
§ 3	组织结构设计的原则	(343)
§ 4	组织结构的作用	(348)
第 10 章	组织的类型	(358)
§ 1	职能式组织结构	(362)
§ 2	事业部式和区域式组织结构	(368)
§ 3	矩阵式、混合式组织结构	(373)
§ 4	控制型组织	(379)
§ 5	创新型组织	(384)
§ 6	关系型组织	(391)
§ 7	网络型组织	(395)

第 11 章 组织结构设计的主要影响因素	(406)
§ 1 企业外部环境的不确定性	(409)
§ 2 企业战略对组织结构的影响	(416)
§ 3 企业技术水平对组织结构的影响	(424)
§ 4 企业规模对组织结构的影响	(430)
§ 5 企业生命周期对组织结构的影响	(435)
第 12 章 组织运行的设计	(446)
§ 1 组织的集权与分权	(448)
§ 2 职能设计	(458)
§ 3 冲突的协调与管理	(463)
§ 4 企业组织的流程设计	(471)
§ 5 非正式组织的管理与应用	(477)
第 13 章 组织结构发展趋势	(487)
§ 1 知识经济时代与企业的组织发展	(490)
§ 2 信息技术的影响与虚拟化企业的发展	(495)
§ 3 全球化与组织间关系的变化	(500)
§ 4 学习型组织的建立	(503)
主要参考文献	(527)

第1章 人力资源是第一战略资源

本章主要学习目的

1. 理解人力资源的内涵。
2. 把握人力资源的构成。
3. 掌握人口资源、劳动力资源、人力资源、人才资源概念的区别与联系。
4. 掌握人力资源与人力资本的联系与区别。
5. 把握人力资源的特点。
6. 认识人力资源是第一战略资源的意义。