

# Principle

工业1.0

工业2.0

工业3.0

工业4.0

## 人力资源管理演变

揭示组织发展与变革基本规律

杨少杰 著

人是“资源”还是“资本”？|人力资源管理的基本使命是什么？  
如何理解“人”与“组织”的“价值关系”？|管理解决什么问题？  
人力资源的信息化与数字化是如何被误读的？  
什么是人力资源的自管理？|人才该不该储备？

中国法制出版社  
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

## 图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源管理演变：揭示组织发展与变革基本规律 / 杨少杰  
著. —北京：中国法制出版社，2021.9

ISBN 978-7-5216-2070-2

I. ①人… II. ①杨… III. ①人力资源管理 IV. ①F243

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2021) 第 143444 号

责任编辑：潘孝莉 (editorwendy@126.com)

封面设计：汪要军

---

### 人力资源管理演变：揭示组织发展与变革基本规律

RENLI ZIYUAN GUANLI YANBIAN: JIESHI ZUZHI FAZHAN YU BIANGE JIBEN GUI LU

著者 / 杨少杰

经销 / 新华书店

印刷 / 三河市国英印务有限公司

开本 / 880 毫米 × 1230 毫米 32 开

印张 / 12.25 字数 / 284 千

版次 / 2021 年 9 月第 1 版

2021 年 9 月第 1 次印刷

---

中国法制出版社出版

书号 ISBN 978-7-5216-2070-2

定价：69.00 元

北京市西城区西便门西里甲 16 号西便门办公区

邮政编码 100053

传真：010-63141852

网址：<http://www.zgfs.com>

编辑部电话：010-63141816

市场营销部电话：010-63141612

印务部电话：010-63141606

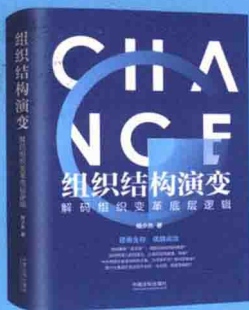
(如有印装质量问题，请与本社印务部联系。)



杨少杰

独立学者、咨询公司高级合伙人、资深顾问，在二十多年的管理咨询生涯中，为众多的商业组织提供了不同类型的咨询服务，积累了大量的实践经验。著有《进化：组织形态管理》《组织结构演变：解码组织变革底层逻辑》《集团人力资源管控》，在《企业管理》等专业期刊发表文章数十篇。

从2010年开始在管理学领域进行科学性研究，于2014年正式提出组织形态管理理论，以一种全新视角诠释组织发展与变革规律，其独树一帜的理论系统开创了一个全新的管理学流派，受到了企业高管、高校学者、业内同行以及管理学爱好者的广泛赞誉。在组织形态管理理论的基础上又开发出了大量具有自主知识产权的管理工具，目前已应用于中国企业变革实践中，并收到良好效果。



### 《组织结构调整：解码组织变革底层逻辑》

过于超前或落后的组织结构都会阻碍企业的发展，组织结构自有其演变规律。本书带您化繁为简，离开五花八门的“概念”迷障，回归企业发展的基本原理，直击中国企业的转型之痛。



### 《进化：组织形态管理》

从人性的角度揭示组织发展与变革的规律，描绘企业的形态特征。掌握组织形态管理理论，总结组织过去的得失，诊断组织当前的状态，明确组织未来的发展方向，掌握变革节奏，顺利实现企业形态的进化。

## 何谓最佳人力资源管理？

也许很多人会问，人力资源管理怎么可能有“最佳”之说？人力资源管理无论从功能、形式上都处于动态调整中，如何才能称为“最佳”？其实“最佳”是与市场发展变化相对应的，不同的市场会有不同的人力资源管理与之相匹配，“最佳”是指人力资源管理与市场特征最匹配。

理解这一观点需要从理论依据说起。本书第一章简要介绍了组织形态管理理论，尤其是企业形态进化规律，为后面章节的所有结论提供了支撑，详细内容参见《进化：组织形态管理》一书。

从工业 1.0 时代到工业 4.0 时代，先后出现了四种企业形态，并与四个工业时代相对应，分别是股东价值形态、精英价值形态、客户价值形态、利益相关者价值形态，四种企业形态在各自的工业时代都是一种最佳形态。一旦企业形态最佳化，企业价值也会最大化。当然，时代改变，最佳企业形态就会跟着改变，这种规律就是企业形态的进化规律。

人力资源管理是组织管理系统的必要组成部分，四种最佳企业

形态又对应着四种最佳人力资源管理形式，分别是人事管理、专业管理、战略管理、价值管理，无论是东方企业还是西方企业，当它处于某一个工业时代时，都必须通过与之相匹配的人力资源管理形式实现价值的最大化。超前、落后的人力资源管理都会阻碍企业的发展，并非越先进越好。当企业形态进化时，人力资源管理的功能、形式也将随之改变，这就是人力资源管理的演变规律。

只要掌握人力资源管理的演变规律，人力资源管理变革就能有的放矢。

本书重点提示了两点：一是人力资源管理概念本身也是时代的产物，未来，随着企业发展，这一概念可能会有所改变，其功能也将随之发生变化，但本书依然使用了这一概念，目的是使读者更容易理解；二是虽然本书介绍的是人力资源管理的演变，但它从一个侧面反映了整个组织管理系统的演变，因为其他管理功能也都是专业分工的结果，呈现出相同的变化规律。因此，掌握人力资源管理演变规律，即可举一反三，作者对组织形态知识系统中的其他内容将不再专门论述。

今天，中国经济系统正在经历一次划时代的转变，所有的改变都显得如此与众不同，中国的企业也将再一次实现“进化”，而人力资源管理也会从上一个时代的“最佳”向下一个时代的“最佳”演变。

本书是《组织结构演变——解码组织变革底层逻辑》的姊妹篇，《组织结构演变——解码组织变革底层逻辑》已由中国法制出版社于2020年年底出版，两本书都是基于组织形态管理理论的原创作品，以全新的视角解读了组织管理与变革，读者可以对照参看，以对这套知识系统有更准确的理解。

杨少杰

<b>Chapter 1</b> 企业形态 进化规律	第一节 全新的管理学视角——组织形态管理 004
	第二节 中国处于工业 2.0 时代 010
	第三节 企业形态进化规律 022
<b>Chapter 2</b> 人力资源 管理的 基本使命	第一节 企业、人与管理的逻辑关系 041
	第二节 人力资源管理的基本使命 048
	第三节 企业发展的制胜之道 053
	第四节 人力资源价值链管理 059

<b>Chapter 3</b> 人力资源 管理的 演变规律	第一节	人力资源管理的演变规律	068
	第二节	工业 1.0 时代最佳人力资源管理——人事管理	076
	第三节	工业 2.0 时代最佳人力资源管理——专业管理	082
	第四节	工业 3.0 时代最佳人力资源管理——战略管理	088
	第五节	工业 4.0 时代最佳人力资源管理——价值管理	094
	第六节	四种最佳人力资源管理的比较	100
<b>Chapter 4</b> 传统 人力资源 管理系统	第一节	传统人力资源管理的特点	112
	第二节	建立在职位管理基础之上	118
	第三节	划分为六个专业功能模块	126
	第四节	与传统的管理模式相匹配	132
	第五节	职业经理人制度最重要	140
	第六节	传统人力资源管理的缺陷	146

<b>Chapter 5</b> 新组织 人力资源 管理系统	第一节	新组织人力资源管理的特点	154
	第二节	体现战略管理的基本属性	161
	第三节	建立在角色管理基础之上	167
	第四节	与新组织管理模式相匹配	174
	第五节	提升团队的价值创造能力	182
	第六节	进入人力资源自我管理时代	189
<b>Chapter 6</b> 人力资源 管理转型 与升级	第一节	“四角色模型”与“HR 三支柱模型”	198
	第二节	“HR 三支柱模型”如何创造价值	204
	第三节	“HR 三支柱模型”是一次流程革命	210
	第四节	“HR 三支柱模型”在中国的实践现状	217
	第五节	“HR 三支柱模型”如何发挥作用	222
	第六节	人力资源数字化转型中的误区	231

<b>Chapter 7</b> 人才管理 体系变革	第一节	人才管理的演变规律	242
	第二节	传统人才管理的逻辑与利弊	252
	第三节	让人才尽快取得成功	258
	第四节	重塑企业的人才价值观	263
	第五节	内部人才市场的建设	269
	第六节	人才转型是最后一战	275
<b>Chapter 8</b> 绩效管理 体系变革	第一节	绩效管理的演变规律	286
	第二节	传统绩效管理的逻辑与利弊	293
	第三节	绩效循环对中国企业的误导	299
	第四节	新战略路径下的绩效管理	306
	第五节	项目管理也是绩效管理	312
	第六节	OKR 第一次把“创新”写进制度	319

<b>Chapter 9</b> <b>薪酬管理</b> <b>体系变革</b>	第一节	薪酬管理的演变规律	330
	第二节	传统薪酬管理的逻辑与利弊	340
	第三节	角色薪酬是一套解决方案	346
	第四节	宽带薪酬推动骨干崛起	352
	第五节	薪酬管理的变革趋势	357
	第六节	多层次股权激励系统	366

附录一	组织形态管理理论研究成果	375
-----	--------------	-----

附录二	参考文献	377
-----	------	-----

后记	变革需要科学而不是经验与感悟	379
----	----------------	-----

A decorative graphic consisting of three concentric, broken circular arcs centered on the page. A vertical line passes through the center, with a horizontal crossbar forming a plus sign (+) at the center. The text is positioned within the innermost arc.

**Chapter 1**

**企业形态进化规律**

本章是全书的基础知识部分，主要介绍组织形态管理理论、市场生态发展规律以及企业形态进化规律，为后面的观点、结论提供理论依据。

工业时代，随着市场经济不断发展，企业形态沿着产业价值链不断演进，经历了股东价值形态、精英价值形态、客户价值形态、利益相关者价值形态四种典型组织形态，实现了从低级组织形态向高级组织形态的进化。

股东价值形态是工业 1.0 时代的最佳企业形态，资本为企业创造主要价值，我国改革开放初期曾大量出现，现在很多中国企业已经摆脱了这个阶段；精英价值形态是工业 2.0 时代的最佳企业形态，20 世纪 90 年代后期开始出现，这也是人们常说的“传统企业”，少数精英为企业创造主要价值；客户价值形态则是工业 3.0 时代的最佳企业形态，创新团队为企业创造主要价值，这是新商业时代的最佳企业形态，西方的一些企业已经进化到这个阶段；利益相关者

价值形态则是工业 4.0 时代的最佳企业形态，所有个体为企业创造无差别价值，尚未到来。从精英价值形态迈向客户价值形态，是企业进化过程中的分水岭，这是一次质的飞跃，而中国企业的转型恰处于这个阶段。

企业形态进化规律是组织形态管理理论的核心内容，是组织形态管理三大核心规律之一，只要掌握企业形态进化规律，就能掌握企业变革的节奏。组织结构是企业形态的必要组成部分，当企业形态呈规律性变化时，组织结构自然也会发生规律性改变，这是本书的主要内容。

## 第一节

# 全新的管理学视角——组织形态管理

何谓组织形态？“形态”是事物在时空中的形状与状态的表现，组织形态是指组织存在的形状与状态，适用于人类社会中存在的所有组织或系统，此处仅以企业组织进行说明。

何谓组织形态管理？组织形态管理以人性特征演变规律为基础，研究组织形态、经济生态与价值创造者三者之间的价值平衡关系，探索组织形态在经济生态中的进化规律，目的是通过有效的变革实现组织形态最佳，体现市场“物竞天择、适者生存”的生态法则。

组织形态管理理论则是从组织形态视角出发构建的一套管理学知识体系，于2014年正式提出，详见《进化：组织形态管理》\*一书。

### 一、全新的管理学视角

传统的管理思想主要对运动状态中的企业组织进行研究。工业

---

\* 《进化：组织形态管理》，杨少杰，中国发展出版社，2014年版。

革命之后，市场经济系统逐渐确立，企业组织成为主角，这时，西方管理学告别早期管理经验，逐步形成系统的管理学学科。迄今为止，管理学经历了古典管理理论、行为科学理论、现代管理理论三个阶段，而这个过程始终与企业组织发展良性互动，在企业不断发展的同时，新的管理思想也不断涌现，与组织管理实践相互印证、相互促进。从某种意义上看，始终在以一种动态的方式研究组织发展变化、功能特征以及与市场生态的关系。

组织形态管理思想主要对静止状态下的企业组织进行研究，把组织形态锁定在特定时间、空间中，研究组成结构与形态特征之间的关系、形态特征与市场生态之间的关系、形态特征与人性特征之间的关系，寻找组织形态之间的变化规律，并依据这种变化规律提出构建最佳组织形态的方案。

无论是动态还是静态的角度，其实都是在探索生态、组织、人，这三者之间的价值关系，只是组织形态管理以一种新的视角来理解组织管理，形成了一套全新的逻辑系统，塑造了一种新的管理思维。如果把组织形态置于一个坐标系统中，传统管理思想是在横坐标上研究组织，组织形态管理则是在纵坐标上研究组织，无论从哪种视角出发，组织的基本特征都是相同的，两者殊途同归。

变革是企业发展永恒的主题，而企业变革的最终目标是“进化”，每一次“进化”都是一次脱胎换骨。每个企业都能变革，但不是每个企业都能“进化”，只有能“进化”的企业才能突破发展瓶颈，基业长青。今天称得上基业长青的企业，与初建时相比早已今非昔比，这就是“进化”的结果。

组织结构能直观地体现一个组织的基本形态特征，也很容易理解工业时代的组织如何进行变革。本书关于组织结构的所有观点、

结论都基于这套全新的管理学思想，从这个视角观察组织变革，视线更加清晰。

## 二、10S 企业形态分析模型

事物形态由结构（Structure）组成，组织形态也由结构组成，要想解构一个企业组织，必须剖析企业的组成结构。

组织形态管理认为，一个企业主要由十类结构（10S）组成，通过这十类结构可以描述出一个企业的形态，这 10S 分别是价值创造能力结构、股权结构、治理结构、组织结构、人才结构、管理基础结构、价值单元结构、客户结构、产品结构、文化结构。通过 10S 可以有效分析企业形态特征及其演变规律，这种分析方法叫作“10S 企业形态分析模型”，如图 1-1 所示。

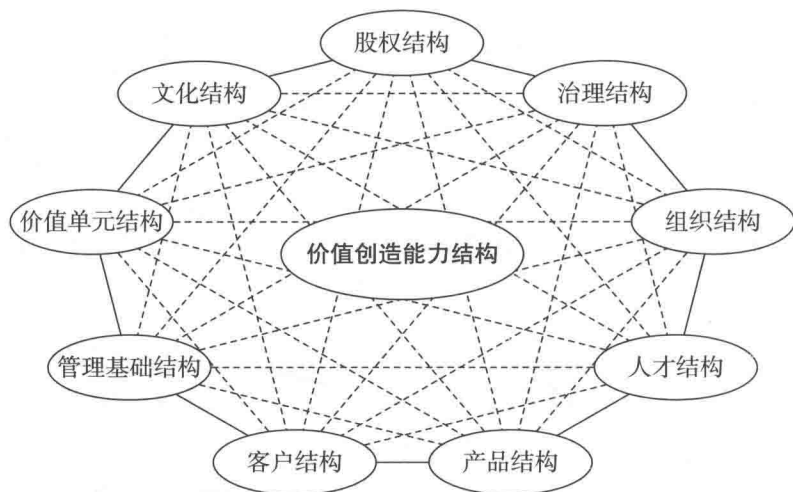


图 1-1 10S 企业形态分析模型