

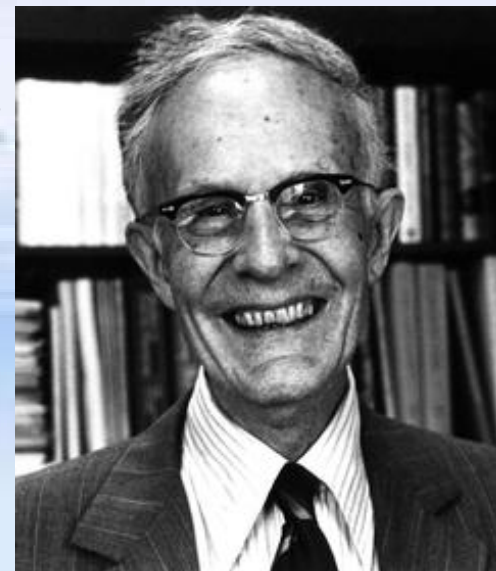
战 略 人 力 资 源 管 理  
构 建 组 织 效 能 之 路

Strategical Human Resource  
Management

——The smooth road into organizational  
effectivity

# 人力资本

- *Investment In Human Capital*, 1961
- 人所拥有的，具有经济价值的知识、技能和体力等质量因素之和。
- *The knowledge, education, training, expertise of a firm's workers.*
- Theodore William. Schultz
- 西奥多·威廉·舒尔茨(1902—1998)
- 获1979年诺贝尔经济学奖
- 芝加哥大学教授, 穷人的经济学
- 经济增长中，人力资本的作用大于物质资本的作用；教育和健康投资是人力投资的核心。
- 23%， 15%， 11%



The background of the slide is a soft-focus photograph of a bright, airy room. It features large windows with white curtains, and a white rocking chair is visible in the foreground. The overall color palette is light and clean, with a focus on white and light blue tones.

# 第一章 认识篇

## 什么是人力资源战略

# 人力资源

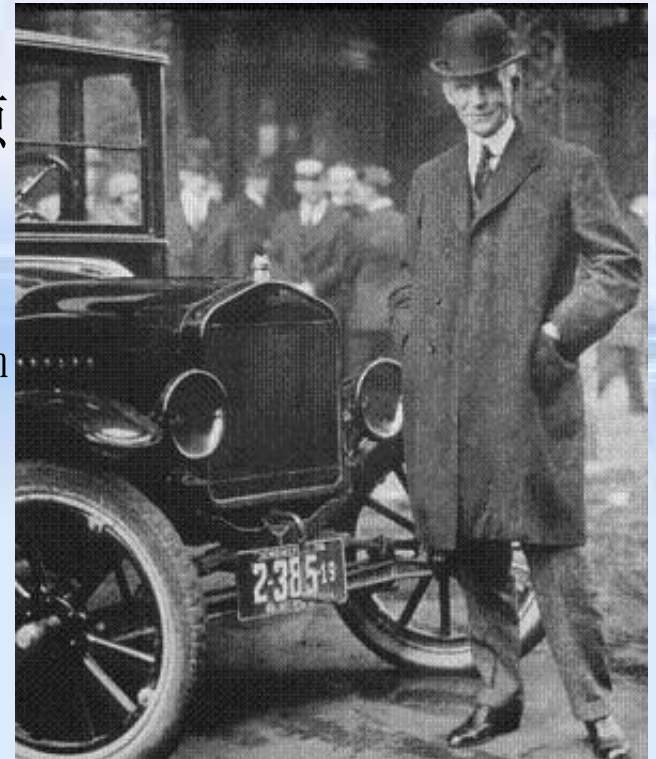
● *Why is it when I need a pair of hands, I have to get the whole man as well?* \_\_\_\_\_ Henry Ford

● Human resource: 与人有关的资源

1. KSA: knowledge, skill, ability
2. AMV : attitude, motive, value
3. CMP : culture, mechanism, program

● 职业资产、心理资本、组织记忆

●  $HR=KSA+AMV+CMP$



# 战略

- 战略strategy: 组织的长期发展方向和范围。
- 使命 mission, the reason for being : 组织总体目标一般性表述
  - ◆ 权力的合法性
  - ◆ 信仰的合法性、程序的合法性、绩效的合法性
  - ◆ WB: to fight poverty and improve the living standards of people in the developing world. 消除贫穷，提高发展中国家人民的生活水平
- 愿景vision: 组织未来的理想状态，是组织的志向和意愿。
- Three dimensions of economic task:
  1. The present business must be effective
  2. Its potential must be identified and realized
  3. It must be made into a business for a different future

# 相关概念

- 创新innovation: 熊波特Schumpeter认为, 创新是创立新的生产函数, 是生产要素与生产要件的重新组合
- 独有资源unique resources: 基于组织人员、流程、结构、系统和文化等内部因素而获得的非流动性资源, 具有易于复制、难以模仿的特征, 是组织长期竞争优势的基础。
- 核心能力core competences: 组织在活动、效率、技能或技术诀窍等方面保持长期竞争优势的能力, 该能力让组织区别于竞争对手, 并能够向顾客提供长期的、可持续的、独特的、不可替代的价值。
- 互为因果

# 财务战略

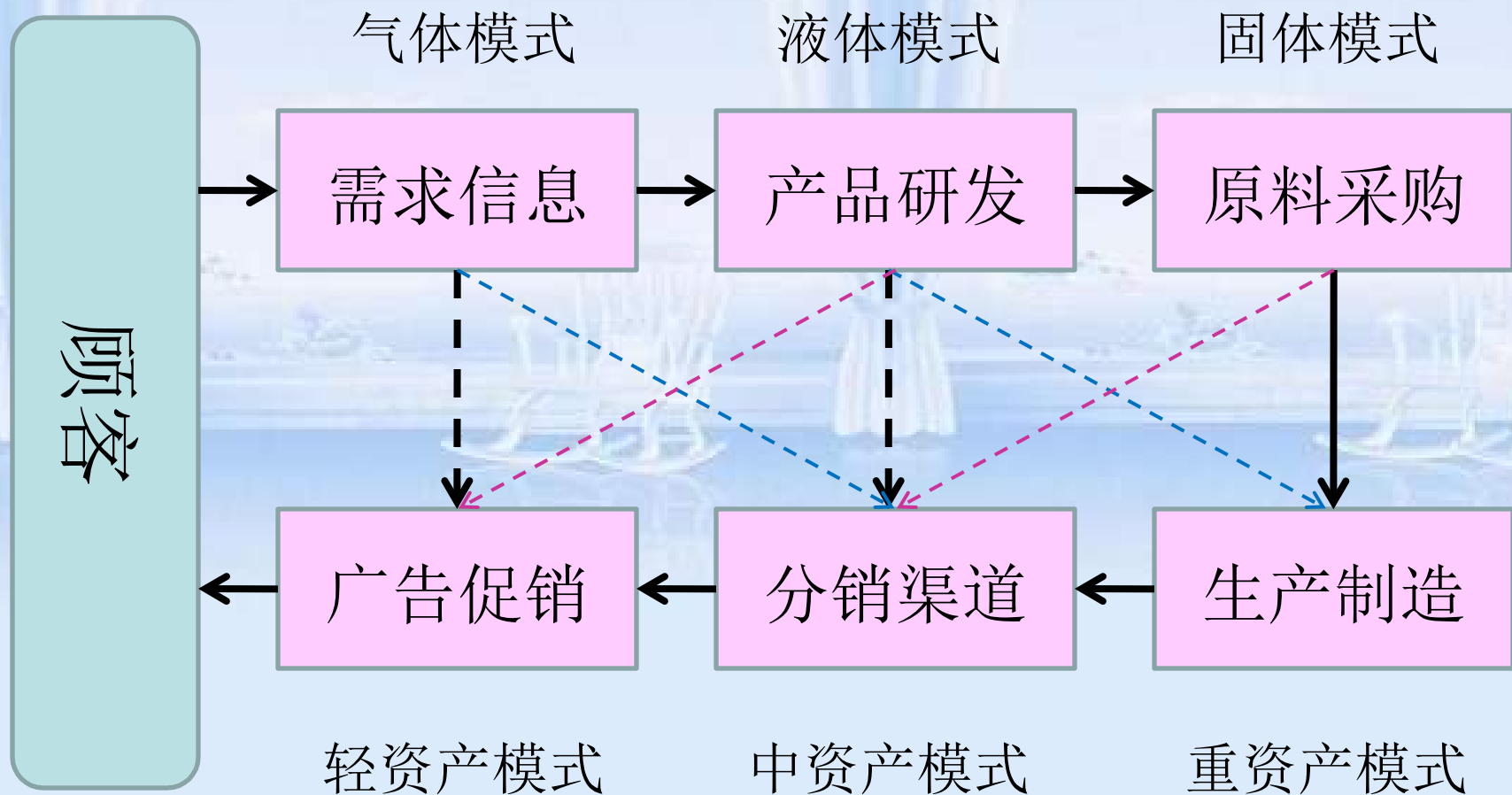
- 投资战略：是主业延伸，还是多元扩张
- 融资形式：是股权融资，还是债权融资
- 资源配置：是轻资产模式，还是重资产模式
- 收益分配：股东收益、组织收益、员工收益
- 风险管理：是风险投资，还是稳健投资
- 成本控制：是成本优先，还是品质优先
- 现金流量：是流动导向，还是资产导向
- 发展模式：是规模发展，还是效率发展

# 营销战略

- 4P (4C) 组合
- Product, Price, Place, Promotion
- 产品、价格、渠道、促销
- 撇脂定价 (skim pricing)、渗透定价 (Penetration Pricing)
- 品牌战略
- 是单一品牌，还是多元品牌
- 目标消费群、品牌定位、品牌含义、品牌联想



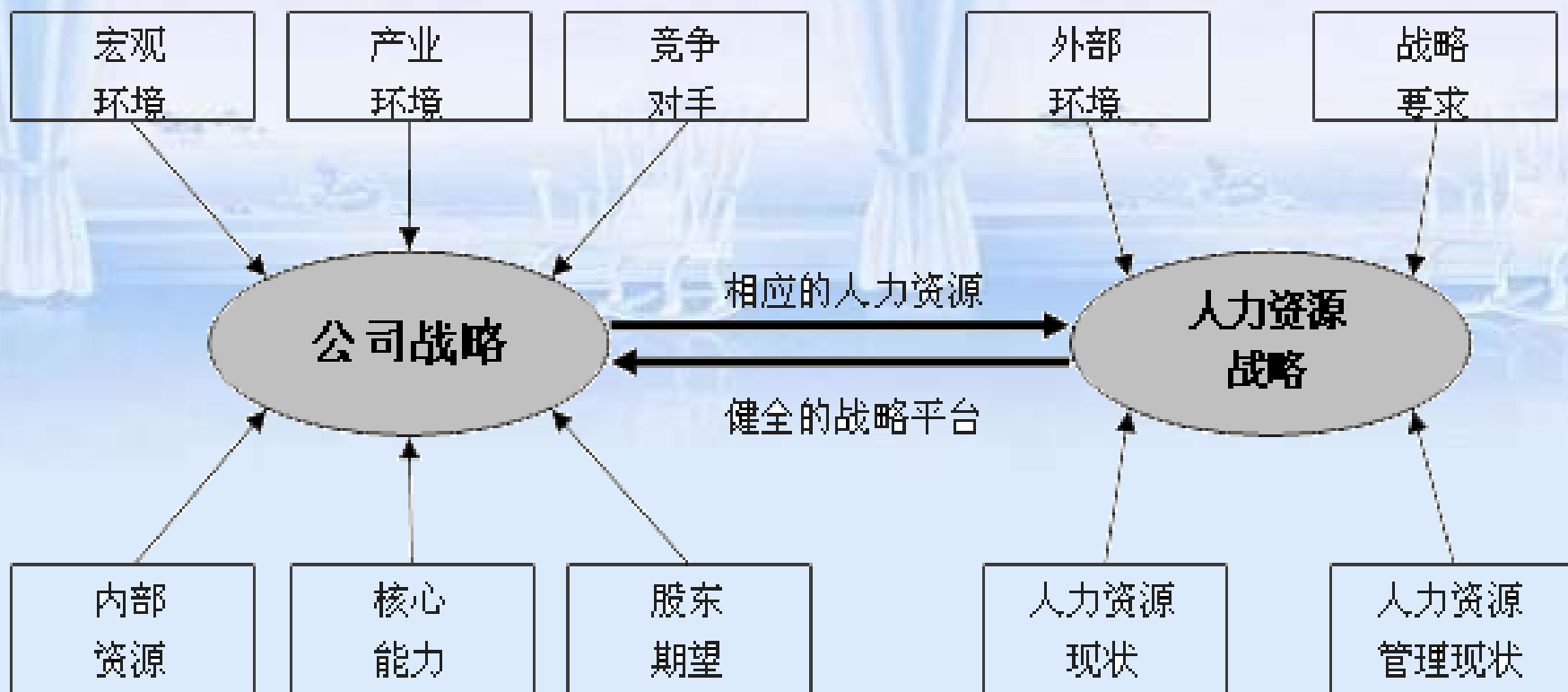
# 商业模式



# 战略人力资源管理

- 服务于企业战略的人力资源管理

- 独立于企业经营的战略性人力资源管理



# 人力资源管理战略

1. 任务边界是清晰还是模糊
2. 职责边界是清晰还是模糊
3. 任务承担偏向个人还是团队
4. 工作活动是偏操作还是处理
5. 流程启动是指令还是情景
6. 控制偏向前端、同时还是后端
7. 改善偏向高层推动还是基层拉动
8. 效率来源偏向组织还是个人
9. 以职能为核心还是以项目为核心
1. 人员是外部获取还是内部开发
2. 倾向长期雇佣还是短期雇佣
3. 薪酬是高竞争力还是平均水平
4. 核心人员是偏专业还是偏事务
5. 以自我管理为主还是以指令为主
6. 动机激励偏重内部还是外部
7. 绩效管理是重过程还是重结果
8. 责任指向偏流程还是偏个人
9. 人力资源管理职能集中还是分散

# 本章小结

- 人力资源管理是关于任务、人与组织三者之间互动、共变关系的管理理论和管理实践。 W. L. French
- HRM三元素：TOP（任务、组织、人）
- 战略人力资源管理，第一步：宽度规划
  1. KSA：招聘甄选、绩效评估、培训开发
  2. AMV：薪酬福利、动机激励、融入归化
  3. CMP：文化塑造、结构调整、流程再造

The background of the slide is a soft, light blue-toned illustration of a room. It features a large window with white curtains that are tied back. Two white rocking chairs are positioned on either side of the window. The floor is a light blue color, and the overall atmosphere is calm and bright.

## 第二章 机制篇

### 结构与调整

# 组织结构

● 定义一：目标分解和成果合并的双向机制

● 目标分解

1. 战略目标
2. 职能目标
3. 工作目标
4. 活动目标



● 成果合并

1. 战略成果
2. 职能成果
3. 工作成果
4. 活动成果

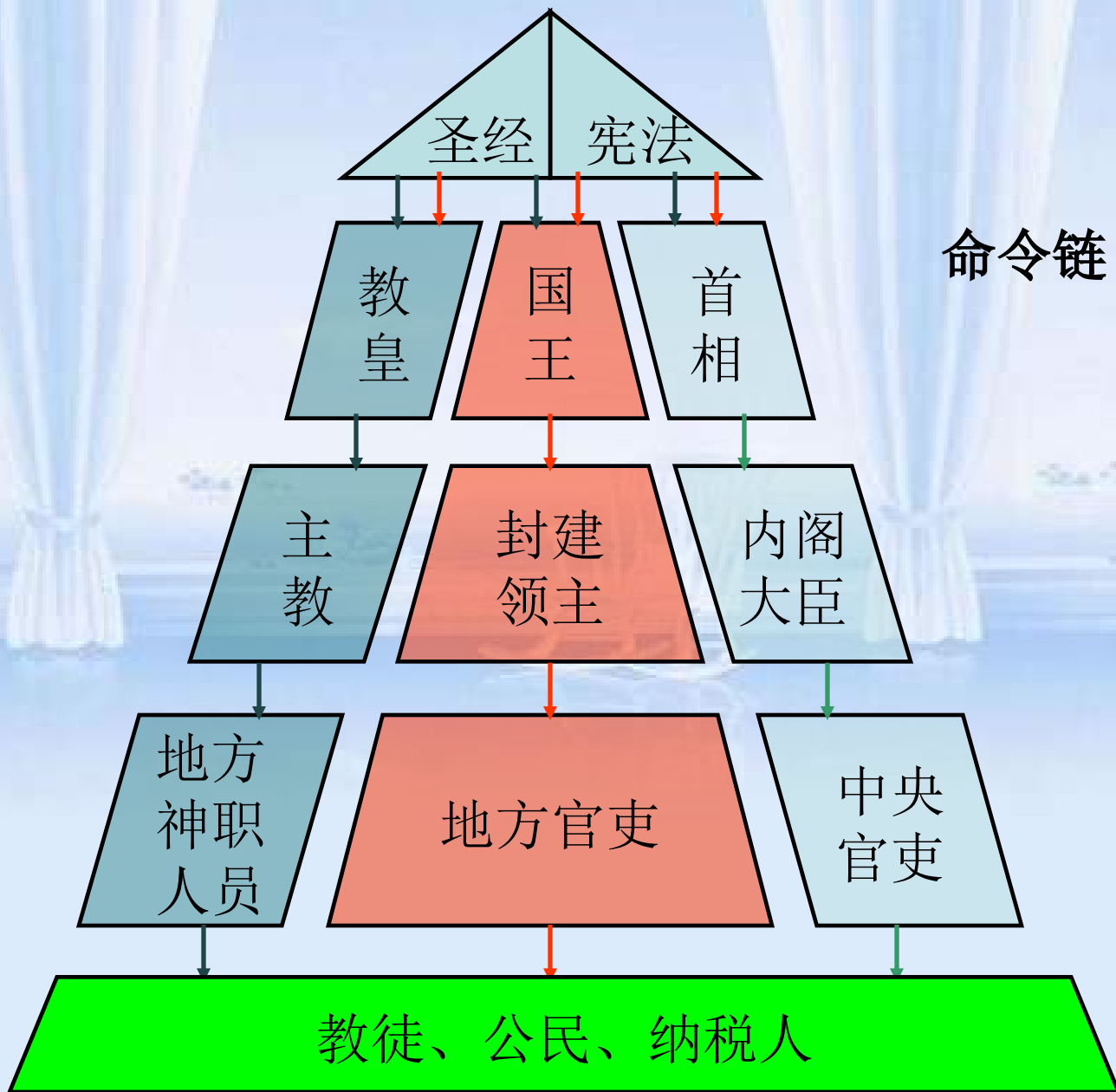


● 定义二：组织构成要素之间按照特定秩序规范所确定的关系方式，即组织构成要素之间的排列组合形式。

1. 正式模式(法定/约定的模型及机制)
2. 非正式模式(文化/观念中的模型及机制)

# 管理层次

- 企业的三个层次
  1. 决策层：董事会、执行董事
  2. 执行层：总经理、部门经理、经理、主管
  3. 操作层：主管、主办、一线员工
- 决策：把组织使命分解为阶段性目标的过程
- 执行：把组织目标转化为工作流程的过程
- 操作：把工作流程转化为工作行为的过程

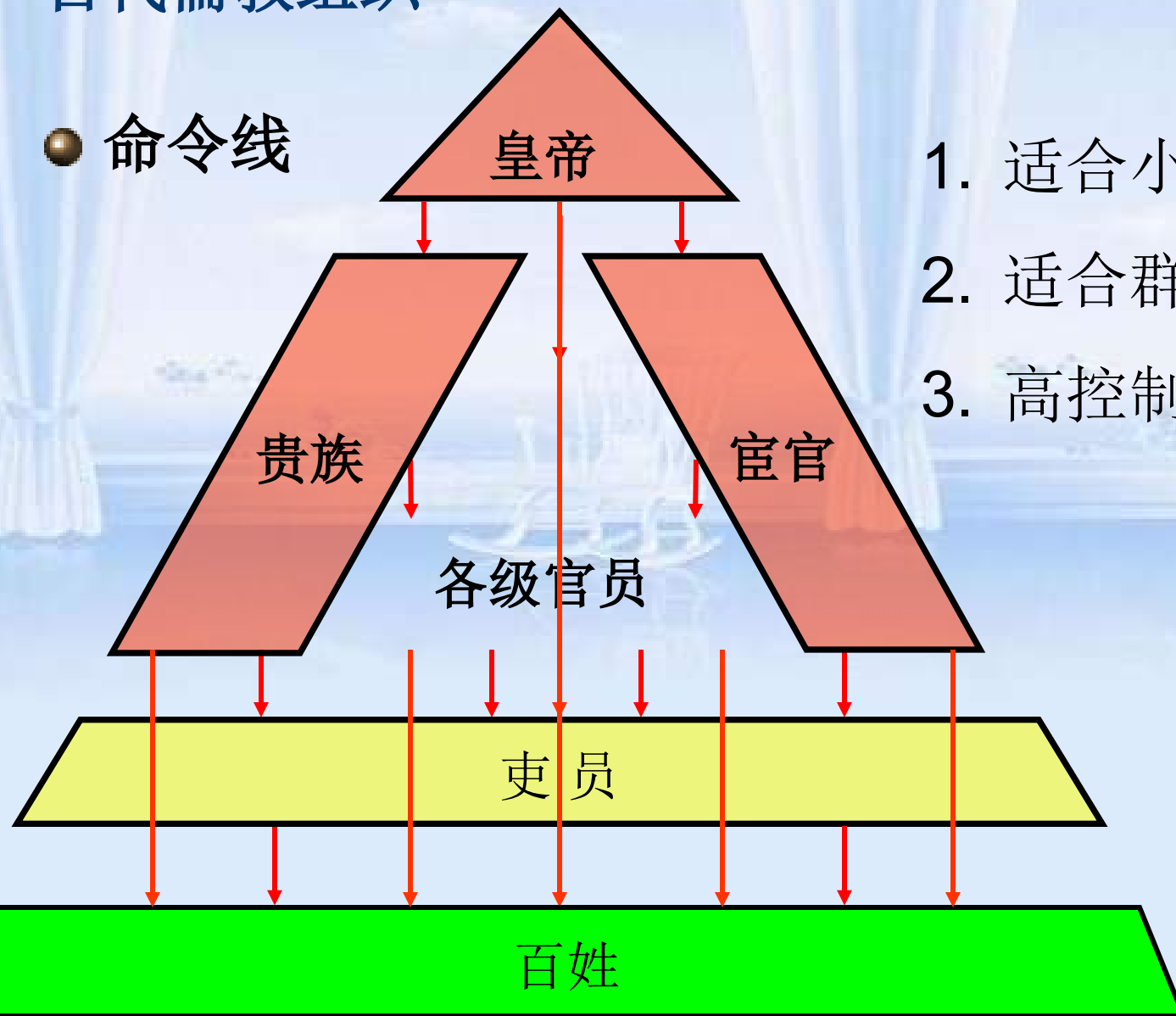


# 近代欧洲的组织结构



# 古代儒教组织

## ● 命令线



1. 适合小型组织
2. 适合群体化生产
3. 高控制、高稳定

# 组织结构的七项特征

1. 专门化：专业分工程度
  2. 部门化：按工作性质分类进行组合
  3. 指挥链：汇报对象和管理深度
  4. 管理跨度：上级直接管理的人数
  5. 集权/分权：决策权是集中还是分散
  6. 规范化：工作规范和制度的明确性
  7. 控制点：控制针对的时间点
- 路径依赖Path Dependence
  - 资源依赖Resource Dependence

# 直线制

- 各级从上到下实行垂直领导，下属部门只接受一个上级的指令，各级主管负责人对所属单位的一切问题负责。
- 适合技术单一的小型组织

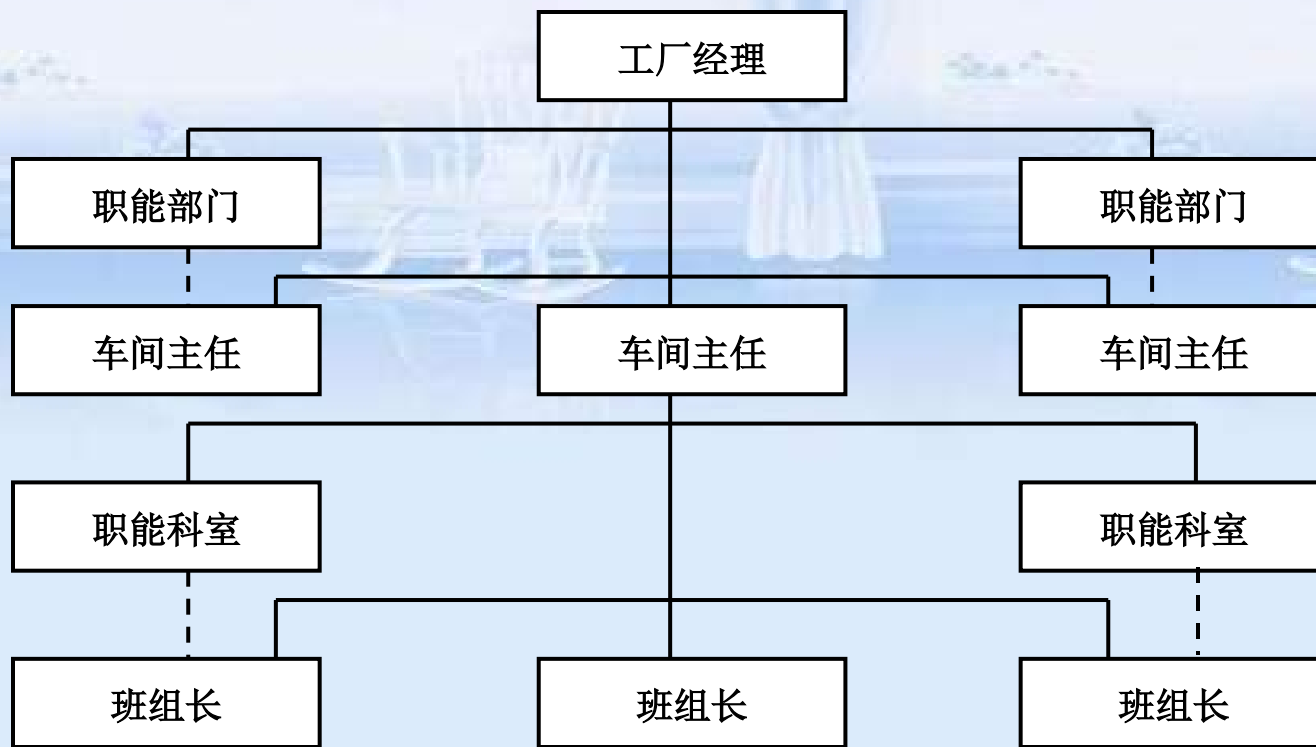


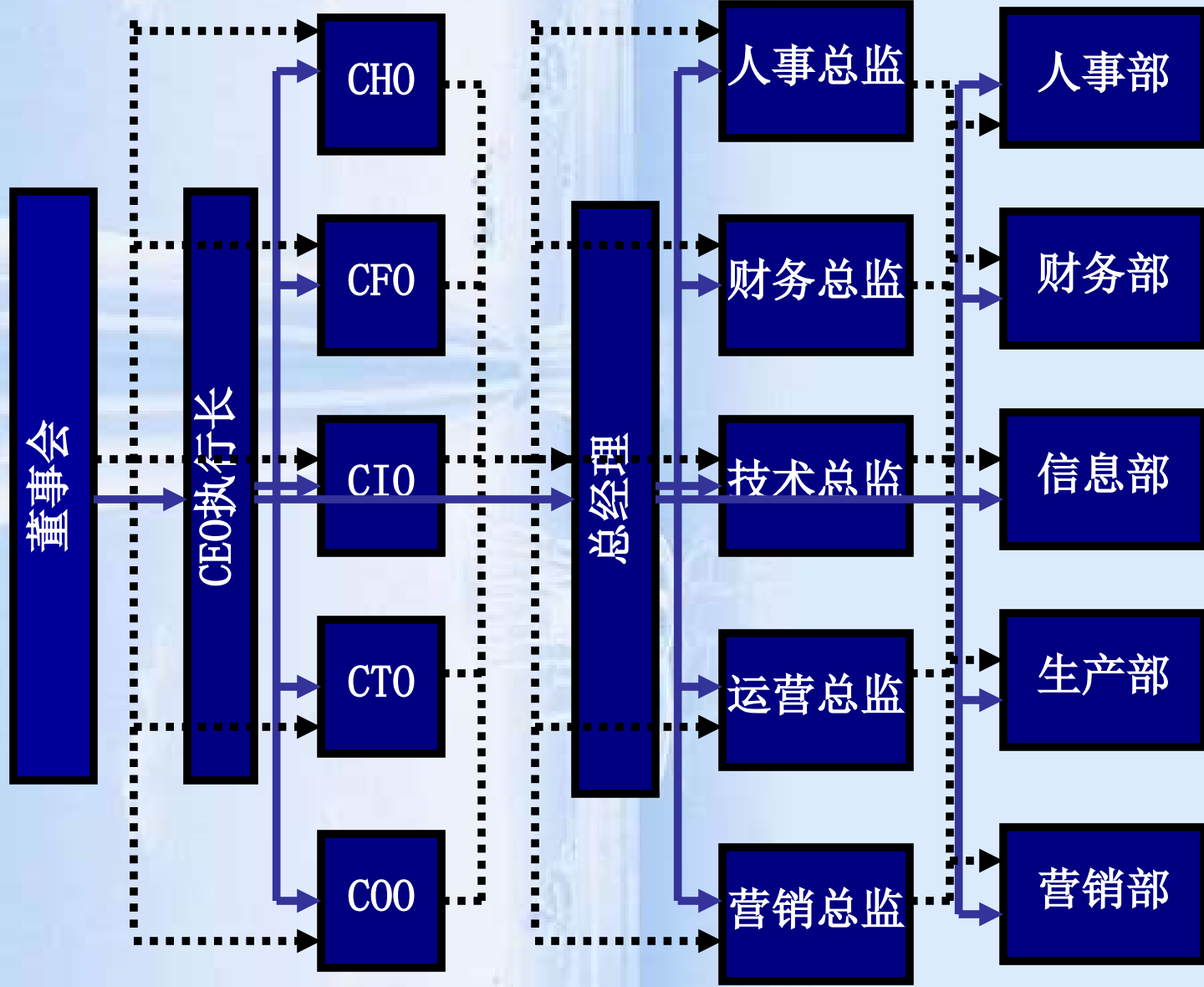
# 直线参谋制

● 把企业管理机构分为

1. 直线机构，按命令统一原则对组织各级行使指挥权
2. 职能机构和人员，按专业化原则，对直线部门进行指导

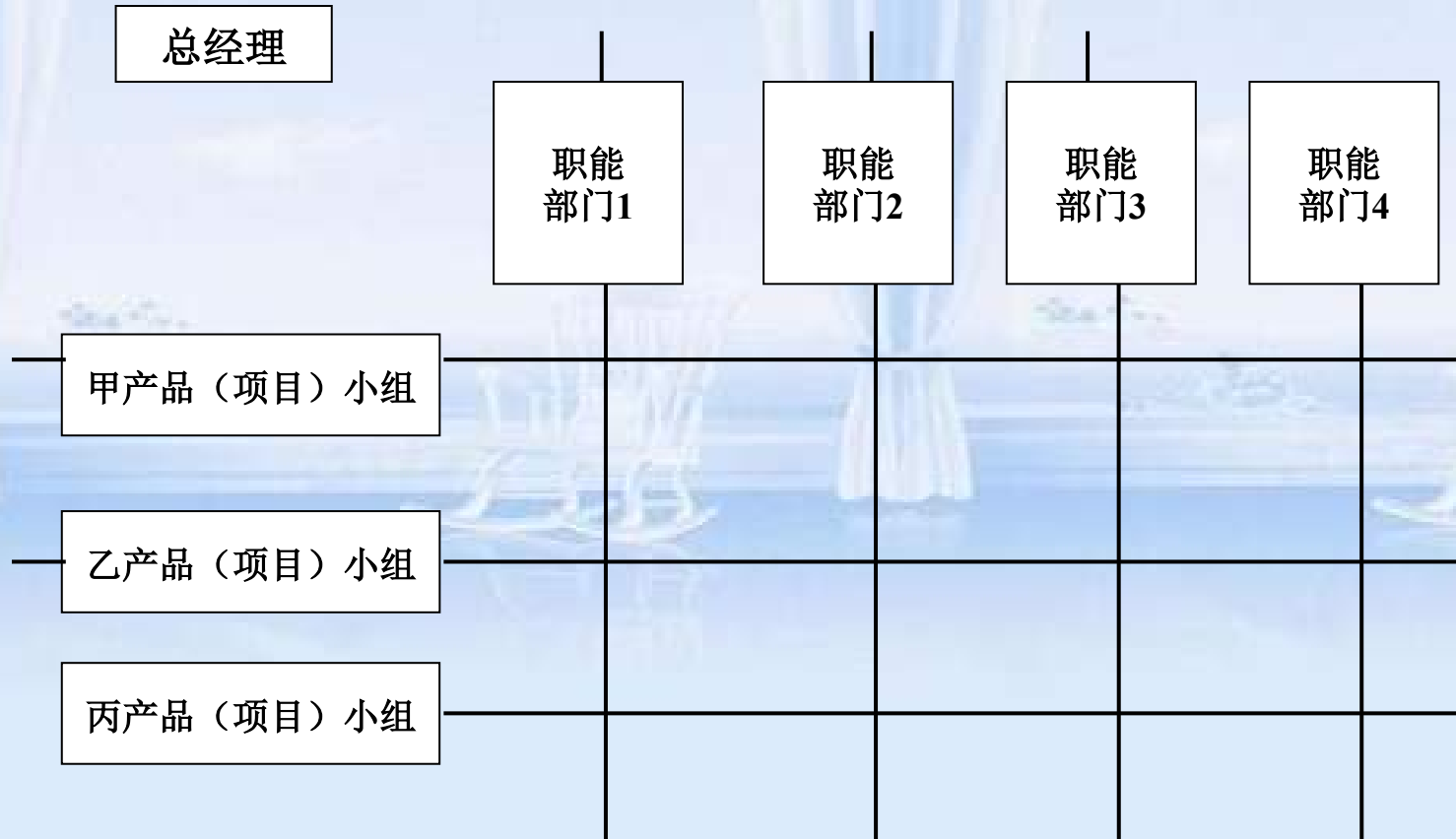
实线  
虚线





实线  
虚线

# 矩阵制



# 组织类型

1. 直线组织(官僚组织、科层组织、层级组织)
  - ◆ 适合稳定的环境和生产导向型企业
2. 扁平化组织
  - ◆ 适合专业服务和创新型企业
3. 中央式组织
  - ◆ 适合专业程度高和标准化程度高的组织
4. 联邦式组织
  - ◆ 适合复杂环境和需要快速反应的项目
5. 矩阵式组织
  - ◆ 适合以项目团队为任务为任务单元的组织
6. 复合型组织
  - ◆ 按任务要求设计内部子系统

# 本章小结

## ● 组织结构是双向机制

- ◆ 目标分解
- ◆ 成果合并

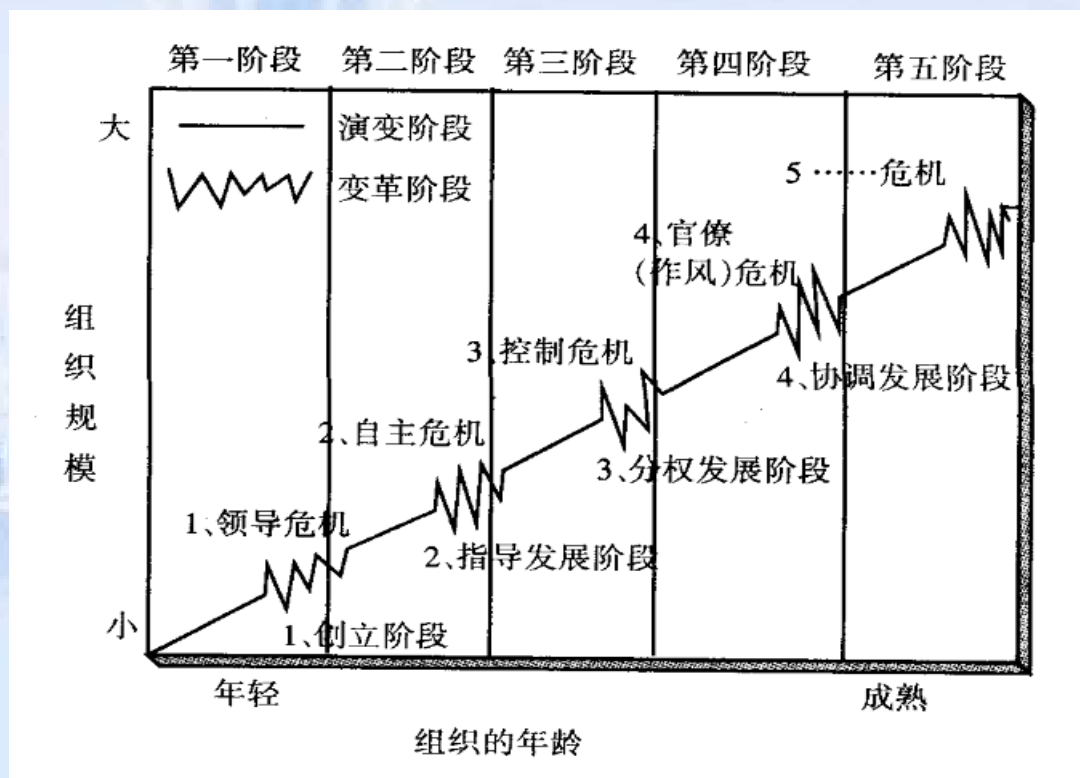
## ● 组织结构的七项特征

- ◆ 专门化、部门化
- ◆ 指挥链、管理跨度
- ◆ 集权/分权
- ◆ 规范化、控制点

## ● 趋势

- ◆ 去中心化
- ◆ 有机化

## ● 战略人力资源管理第二步：结构规划





The background of the slide is a soft, light blue-toned photograph of a room. It features a large window with white curtains that are slightly gathered. In front of the window, two white wooden rocking chairs are positioned on a light blue floor. The overall atmosphere is calm and minimalist.

## 第三章 文化篇

### 价值取向与一致性

# 企业文化

- 文化是社会的基因Clinton Richard Dawkins 克林顿·理查德·道金斯（1941-），牛津大学进化生物学家，Meme, is an idea, behavior or style that spreads from person to person within a culture.
- 观念层
  - ◆ 组织使命 Mission
  - ◆ 共同愿景Common Vision
- 价值层
  - ◆ 终极价值观terminal value
  - ◆ 工具价值观instrumental value
- 行为层
  - ◆ 工作方式、沟通方式、领导方式
- 符号层：标记、概念、口号、故事



# 文化与社会

- 新教

1. 天职：劳动可以拯救灵魂
    - 务实，以劳动为荣，重技能
  2. 直接：个人与上帝对话
    - 公平，上帝面前人人平等
    - 开放，观念共存，包容性
  3. 理性：成果导向
    - 效率，以节俭为美德
- 组织特征
1. 会众制：对下负责，民主
  2. 扁平化：基层拉动，改良
  3. 职业化：基层授权，服务
- 运行效率高、改良成本低

- 旧教

1. 修行：宗教仪式拯救灵魂
    - 务虚，不劳动为荣，重身份
  2. 代理：通过僧侣与上帝对话
    - 剥削，人生来有贵贱等级
    - 封闭，思维禁锢，排他性
  3. 激情：欲望导向
    - 形式，以奢侈为荣耀
- 组织特征
1. 任命制：对上负责，集权
  2. 高耸化：高层推动，革命
  3. 身份化：自我服务，剥削
- 运行效率低，改良成本高

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/727110120120006062>