

第一章 人力资源规划

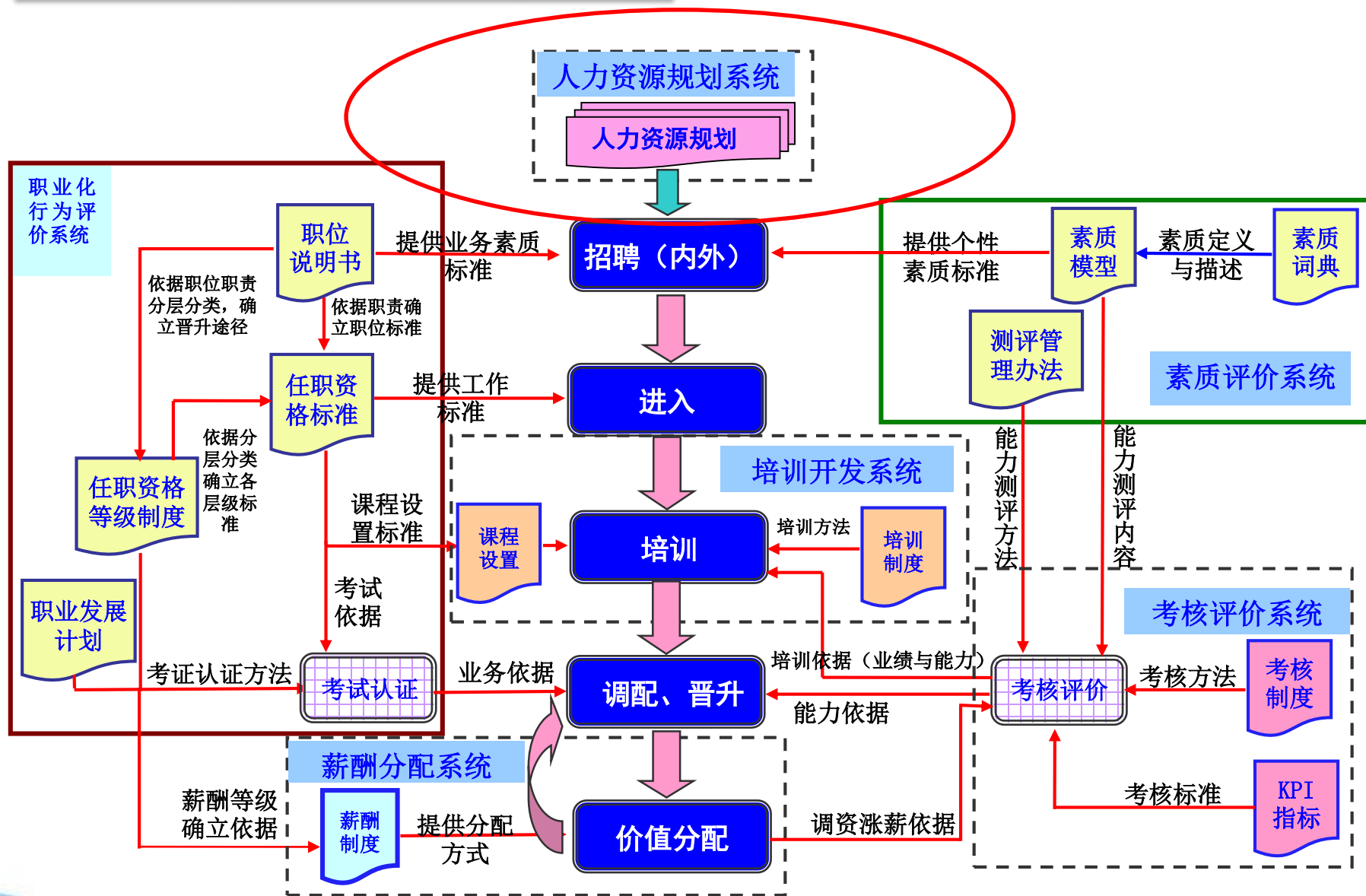
国家人力资源管理师一级职业资格认证

主讲老师：魏云东

E-mail: w7010 @ 163.com



人力资源管理逻辑体系



基于价值链整合人力资源管理系统

人力资源价值链，是指关于人力资源在企业中的**价值创造**、**价值评价**、**价值分配**三个环节所形成的整个人力资源管理的横向链条。

价值创造

创造要素的价值定位

- 谁创造了企业的价值，价值创造理念的整合
- 主导要素2：8原则
- 依据战略要求对价值贡献排序

价值评价

基于人才价值本位的价值评价机制与工具

- 以任职资格为核心的职业化行为评价系统
- 以KPI指标为核心的绩效考核系统
- 以经营检讨及中期述职报告为核心的绩效改进系统
- 以提高管理者人力资源管理责任为核心的绩效管理循环系统

价值分配

分配机制与形式

- 多种价值分配形式：机会、职权、工资、奖金、红利、股权、信息、分享、认可、学习
- 分权的机制与分权手册
- 分享报酬体系的建立
- 两金工程
- 报酬的内在结构与差异
- 确定富有竞争力的报酬水平
- 核心：组织权力和经济利益分享

规划考核目标

人力资源战略规划与战略性人力资源管理的关系，以及集团公司的人力资源管理。内容非常的前沿这是一级人力资源管理师考试的特点，所用的内容都源自我国人力资源管理大家名师的最新理论成果。

考点分析

本章将人力资源与战略相结合，要注意“高度”“战略”“战略人力资源管理”“人力资源战略”“人力资源策略”等概念，需要理解和分清层次，“战略人力资源管理”与“人力资源战略规划”这类容易混淆的概念可以对比着记忆。在掌握历史、概念之余，更侧重于宏观概念。

考点地图

第一节 企业人 力资源 战略规 划

战略级

策略级

企业战略

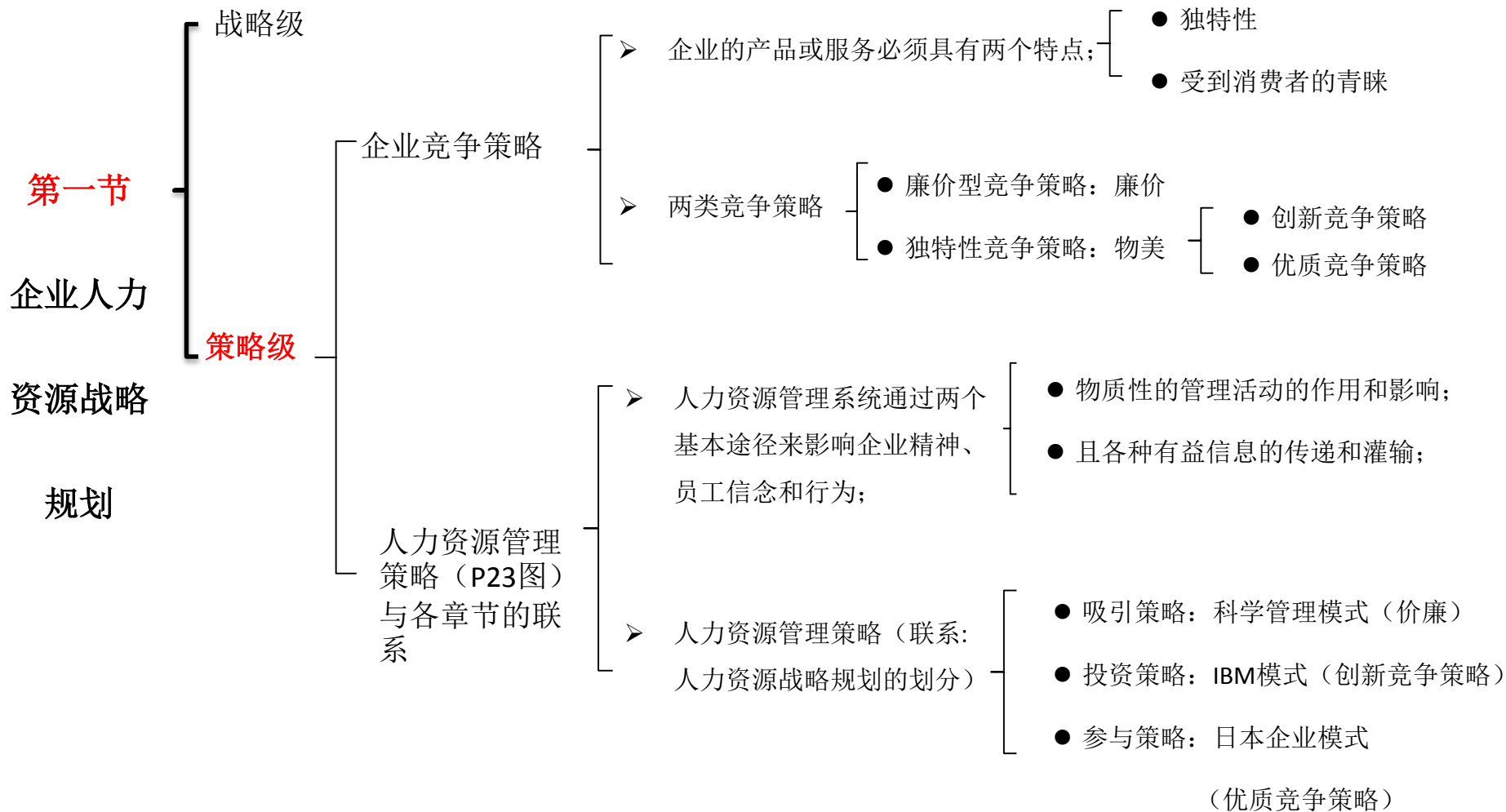
- 企业的战略只能是由人力资源、市场营销、技术开发、生产制造、供应管理、财务管理等战略构成的；
- 战略是策略的上位概念，人力资源是企业总体战略的下属概念；
- 企业战略的一般特点：稳定（目标性、全局性、计划性、长远性）、动态（应变性、竞争性、风险性）；
- 一般企业战略分为（选择题）
 - 总体战略（经常涉及公司财务资金运作和组织结构变革创新）
 - 业务战略（竞争战略、经营战略）
 - 职能战略（属于策略级、联系：企业竞争策略）
- 按照企业战略等特点：企业战略分为两类：
 - 外部导向战略
 - 内部导向战略（是企业成功的核心战略）
- 两种促进企业发展创新的战略：
 - 技术开发型的长期发展战略（自上而下，外延扩大再生产）
 - 人力资源开发型的终端型战略（自下而上，内涵扩大再生产）

企业战略

- （人力资源战略作为企业发展战略的下属概念）
- 制定人力资源战略规划具有重要意义
 - 有利于使企业明确在未来相当长的一段时期内人力资源管理的重点
 - 有利于界定人力资源的生存环境和活动空间
 - 有利于发挥企业人力资源管理的职能以及相关政策的合理定位
 - 有利于保持企业人力资源长期的竞争优势
 - 有利于增强领导者的战略意识
 - 有利于全体员工树立正确的奋斗目标，鼓舞员工的士气、增强员工的信心、努力进行工作。
- 人力资源战略的特点
 - 包括企业战略的特点
 - 精神性（人力资源管理师所具备的软件条件，属于哲学范畴、可变性、投资策略）
- 人力资源战略规划的划分
 - 时限上：长期战略（5年以上）、中期战略（3到5年）
 - 性质上：吸引策略、参与策略、投资策略
 - 从层次和内容上分（P18最后）P8第二段最后

企业发展战略、人力资源战略规划受关注的原因：世界经济全球化、变幻莫测的外部环境；需要明确的指出战略的重点是什么，面临自身的各种资源如何有效开发和利用的问题。

考点地图



考点地图

第一节 企业人 力资源 战略规 划

具体 工作级

战略体 系

管理科学 的发展

- 经验管理时期：工业革命----19世纪末泰勒制产生之前：罗伯特-欧文最早创建了工作绩效评价系统，是现代人事管理之父
- 科学管理时期（一种彻底的精神革命）：19世纪末-----20世纪20年代中期：泰勒，美国，科学管理之父
- 现代管理时期：
 - 前期（19世纪20年代---二战结束：人际关系学说----行为科学：梅奥，霍桑试验，社会人
 - 后期（20世纪40年代后：马斯洛---需求层次理论；霍兹伯格---激励—保健双因素理论；麦格雷戈---X---Y理论）

人力资源 管理的发 展

- 传统人事管理由萌芽到成长迅速发展的阶段
 - 20世纪20年代-----20世纪50年代后期
 - 特征：人事活动制度化、规范化：工作的范围不断扩大；雇主认知发生重大变化，出现专职人事管理主管和部门
- 现代人力资源管理替代人事管理阶段
 - 20世纪60年代---20世纪70年代
 - 特征：人事管理范围继续扩大：各级直线主管对人力资源管理工作负责（重点）；对外部社会和政府负责；雇主开始接受人力资源开发新观念
- 现代人力资源管理由初级向高级阶段发展的阶段（20世纪80年代）
 - 将企业经营的长期目标作为人力资源管理的战略目标
 - 战略性人力资源管理基于5种理论（选择题）
 - 有专家认为战略性人力资源管理建立的理论为（选择题）
 - 战略性人力资源管理阶段，人力资源管理部门的改变（4）
 - 战略性人力资源管理衡量标准
 - 战略性人力资源管理的特征
- 更好更新阶段-----20世纪90年代：战略性人力资源管理阶段

现代人力资源管理的产生因素（选择题）分两类

- 属于社会和企业管理的范畴
- 管理思想和管理方法的理论范畴

具体
工作级

战略
体系

企业战略（战略性人力资源管理）：战略性人力资源管理是企业战略考虑的一部分

企业 竞争策略：人力资源战略的基点是企业竞争策略

人力资源
管理 策略

- 人力资源战略规划的评价与控制过程
 - 1. 确定评价内容
 - 2. 建立评价衡量标准（各章节结合）
 - 3. 评估实际绩效
 - 4. 根据分析结果采取行动
- 从几个方面对人力资源战略规划的实施进行有效管理（简答题）
 - 1. 认真做到组织落实
 - 2. 实现企业内部资源的合理分配
 - 3. 建立完善的内部战略管理的支持系统
 - 4. 有效调动全员的积极因素
 - 5. 充分发挥领导者在战略实施中的核心和向导作用
- 人力资源战略规划：
人力资源战略规划是企业战略的一个模块，成功的人力资源战略需考虑六个方面
 - 1. 人员招聘、甄选、晋升和替换的模式；
 - 2. 员工个体与组织绩效管理的重点；
 - 3. 员工薪资、福利与保险制度设计；
 - 4. 员工教育培训与技能开发的类型；
 - 5. 劳动关系调整与员工职业生涯发展计划；
 - 6. 企业内部组织整合、变革与创新的思路
- 人力资源战略的类型（四种战略模式图）
 - 1. 劳动力市场的完善程度：外部、内部劳动力市场
- 人力资源战略规划的主要影响因素
 - 企业外部环境和条件
 - 企业内部环境和条件
 - 2. 政府劳动法律法规的健全程度
 - 3. 工会的作用
- 企业人力资源战略规划的设计，应当充分体现（选择题）（企业战略基本概念体系）
- 战略实施过程中，可导致企业发展目标和方向发生偏移的情况：以分目标代替总目标，以局部利益牺牲全局利益，将工作方法或手段作为目标去追求。
- 现代企业的生存发展过程：制定战略----实施战略----实现战略目标-----制定新战略
- 企业文化以企业精神为内核
 - 最外层：企业物质文化（企业硬文化）
 - 中间层：企业制度文化层（企业物质文化与精神文化中介）
 - 最内层：企业精神文化层（企业软文化）

考点地图

第一节

企业人力

资源战略

规划

第一单元 战略性人力资源 管理

第二单元 人力资源战 略规划的设 计与实施

考点一：战略性人力资源
管理的基本概念

1. 战略性人力资源管理的概念 ★
2. 正确界定战略性人力资源管理的基本概
念 ★★★

考点二：现代企业人力资
源管理各个历史发展阶
段的特点

1. 西方现代管理科学的发展史（人力资源
管理经历的发展时期） ★★★
2. 现代人力资源管理的产生，与管理学的
联系（现代人力资源管理产生的有关因
素）（实践与理论的发展轨迹） ★
3. 人力资源管理科学的发展史 ★
4. 人力资源管理与现代人力资源管理的差
异 ★

考点三：战略性人力资源
管理的特征

1. 战略性人力资管理特征 ★
2. 战略性人力资源管理的五种理论基础 ★★★★★
3. 战略性人力资源管理阶段，人力资源管
理部门所发生的改变 ★★
4. 战略性人力资源管理角色转变的思维二
象线图 ★★★

考点四：战略性人力资源
管理的衡量标准 ★

考点地图

第一节

企业人力

资源战略

规划

第一单元 战略性人力 资源管理

第二单元 人力资源战 略规划的设 计与实施

考点一：人力资源战略规划的概念和特点

1. 企业战略的概念 ★
2. 企业战略特点 ★
3. 企业目标达成的6种基本要素 ★
4. 人力资源战略规划的概念 ★
5. 人力资源战略规划的特点 ★
6. 人力资源战略规划的重要意义 ★
7. 企业发展战略、人力资源战略规划受关注的原因 ★

考点二：人力资源战略规划的构成

1. 企业战略分类 ★★★★★
2. 人力资源战略规划分类 ★

考点三：人力资源策略与经营策略的关系

1. 企业竞争策略的分类 ★
2. 企业竞争策略与人力资源策略的对应关系 ★★★★★
3. 企业人力资源管理系统产生影响的基本途径 ★

考点四：人力资源战略的影响因素

1. 决定着产业竞争状态的主要影响因素 ★
2. 人力资源战略的主要影响因素 ★★
3. 企业文化的四种类型 ★★
4. 企业文化的内容 ★
5. 企业竞争策略、人力资源策略与企业文化的相互关系 ★★

考点五：企业人力资源战略规划设计的要求

考点六：企业人力资源内外部环境分析

考点七：企业人力资源战略的决策

1. 人力资源战略模型 ★★
2. 人力资源战略评价 ★

考点八：企业人力资源战略的实施与评价 ★

1. 企业人力资源战略规划的实施 ★
2. 企业人力资源战略规划的评价与控制 ★
3. 企业人力资源战略规划的监测和衡量 ★

考点分析 (P1)

难点：如何把握企业竞争策略与人力资源策略的关系。

知识点：

- 1、企业在不同的环境下要有不同的人力资源管理策略，以及这些策略如何应用
- 2、最后企业文化又是如何与二者相联系的。

考试重点：

- 1、企业集团的人力资源管理要与企业集团的管理体制特点相适应，几种国外先进的企业集团类型：欧美型、日本型要牢记于心
- 2、**集团公司与分子公司之间的关系**

第一章提出了人力资本的概念，要与人力资源的概念，人力资源管理的概念加以区分。

诀窍：把前沿的内容与实际单位情况相结合

本章内容 (P1)

第一节 企业人力资源战略规划 (P1)

1

战略性人力资源管理 (1)

2

人力资源战略规划的设计与实施 (13)

第二节 企业集团组织规划与设计 (P35)

第三节 企业集团人力资本战略管理 (P69)



第一单元 战略性人力资源管理

人力资源战略与战略性人力资源管理

人力资源战略 是企业总体战略的下属概念

战略性人力资源管理 是高级阶段、管理职能和角色根本性转变

（一）战略性人力资源管理的概念内涵

1. 战略性人力资源管理代表了现代企业一种全新的管理理念
（人高于一切）
2. 战略性人力资源管理是对人力资源战略进行系统化管理的过程（方向性、整体性、时空性、规划性）
3. 战略性人力资源管理是现代人力资源管理发展的更高阶段
（人事管理、HRM、战略性HRM）
4. 战略性人力资源管理对企业专职人力资源管理人员和直线主管提出了更高更新的要求（有战略高度）

战略性人力资源管理：是现代人力资源管理发展的高级阶段，以全新管理理念，在健全完善企业人力资源各项管理基础工作的前提下，将人力资源管理**提升到企业战略管理的高度**，实现了管理职能和角色的**根本性转变**，最终确立以可持续发展为目标，以提高核心竞争力为主导的具有**指向性、系统性和可行性**的现代企业人力资源管理体系。



第一单元 战略性人力资源管理

（一）正确界定战略性人力资源管理的基本概念

- “战略人力资源管理“实际上就是”战略性人力资源管理”或者“战略上的人力资源管理”
- 首先，应当明确“战略”与“策略”两个基本概念的差异性
- 其次，人力资源战略（规划）与战略性人力资源管理的概念内涵是完全不同的

战略&策略

区别

- 一是应用的范围不同。战略是全局（全局的计划或规划）；策略是局部（行动方针、斗争方式）
- 二是稳定程度不同。战略在一定历史时期内具有相对稳定性；策略则具有较大的灵活性

联系

- 一是两者相互依赖。战略决定策略；策略是实现战略的手段
- 二是两者的区分具有相对性。在一定范围内的战略任务，在另一范围内可以是策略任务；相反，在一定范围内的策略任务，在另一范围内可以是战略任务。而在同一范围内，两者的区分是确定的

战略&策略

维度	要点	记忆关键词
名次差异	“战略”是“策略”的上位概念	战略、策略
内涵差异	“人力资源战略”是“企业总体战略”的下属概念。 “人力资源战略（规划）”重在规划。“战略性人力资源管理”重在对规划的管理过程	人力资源战略、战略性人力资源管理
传统理解的值得探讨之处（如何正确理解）	代表了现代企业一种全新的管理理念	理念更新 管理更系统 阶段更高 要求更高
	是对人力资源战略进行系统化管理的过程	
	是现代人力资源管理发展的更高阶段	
	对专职人力资源管理人员和直线主管提出了更高更新的要求	

第一单元 战略性人力资源管理

二、战略性人力资源管理是现代人力资源管理发展的必然结果

- 1.经验管理时期：现代人事管理之父—欧文(最早创建工作绩效评价)
- 2.科学管理时期：科学管理之父—泰勒 (标准化)
- 3.现代管理时期：霍桑试验与行为科学理论(梅奥教授在[美国芝加哥](#)西部电器公司所属的[霍桑](#)工厂的一系列试验)

盲目干活——有方法地干活——主动干活

● 掌握各阶段主要思想

现代人力资源管理经历的三个重要发展阶段

阶段		时期	关键词	著名人物及理论	对后世的影响
经验管理时期		工业革命----19世纪末泰勒制产生之前	1、奴隶般的服从并满足 2、使人与劳动中的智慧完全分开	改革人物：罗伯特-欧文最早创建了工作绩效评价系统，是“现代人事管理之父”	创建了最早的工作绩效评价系统
科学管理时期		19世纪末----20世纪10年代中期	1、系统训练使工人掌握标准化作业方法 2、一种彻底性的精神革命 3、从生理和物理研究劳动效率问题	1、泰勒，美国，科学管理之父 2、动作与时间研究的理论，开创现代劳动定额学，工业工程学	构建激励性工资报酬制度、实行职能制或直线职能制、坚持例外原则、进行有效的监督控制、劳资双方建立融合的协作关系
现代管理时期	前期	19世纪20年代--二战结束	从心理学来研究人的因素与生产效率的关系	梅奥，行为科学（人际关系学说），霍桑实验。“社会人”	行为科学研究的先导作用
	后期	20世纪40年代以后	新兴管理学派营运而生：古典管理、行为科学、社会系统理论、决策理论、系统管理理论、权变理论、管理科学（数理、会计和经济分析）等学派	1、马斯洛，需求层次理论 2、赫兹伯格：激励---保健双因素理论 3、麦格雷戈：X----Y理论 4、其他一系列成果	目标管理、参与管理、工作分析与再设计、岗位评价与分级、薪酬福利制度变革、工作条件和劳动环境改善、生产安全与健康

第一单元

战略性人力资源管理

二、战略性人力资源管理是现代人力资源管理发展的必然结果

维度	含义	记忆关键词	备注
社会与企业 管理实践	1、工业革命所带来的技术更新	技术更新	美国 韦恩-卡肖
	2、劳资双方关系的紧张与自由劳资谈判的出现	劳资关系	
	3、美国文官委员会的建立所带来的政府的人事活动	政府活动	
	4、人事专家以及由这些专家组成的人事部门的出现	人事部门	
	5、20世纪60年代以后的社会劳动立法和法庭判例	劳动立法	
管理思想和 管理方法理论	1、泰勒倡导的科学管理活动	科学管理运动	
	2、芒斯特伯格创立的早期工业心理学	工业心理学	
	3、20世纪20年代后期发展起来的行为科学理论（前期的人际关系学说和后期的行为科学）	行为科学理论	

现代人力资源管理三个发展阶段

1. 传统人事管理由萌芽到成长迅速发展的阶段。

2. 现代人力资源管理替代传统人事管理的阶段

(1) 人事管理的范围继续扩大

(2) 不但人事部门承担着员工的责任，各级直线主管也必须对其组织中的人力资源管理活动及其相关资源运作的效果全面负责

(3) 企业人事管理不仅对内部的员工负责，也必须对外部的社会和政府负责，不断提高员工的职业生活质量

(4) 企业雇主开始接受了人力资源开发的概念：“人力资源”是一种把人力即劳动力当做一种财富的价值观

3. 现代人力资源管理由初阶向高阶发展的阶段

现代人力资源管理实践和理论的4个具体发展阶段（P5--7）

阶段	时期	特点	著名论断
传统人事管理由萌芽到成长迅速发展的阶段	20世纪20年代— 20世纪50年代后期	1、人力活动被纳入了制度化、规范化的轨道 2、管理工作的范围不断扩大和深入 3、企业雇主的认知发生了重大变化（以效率为中心转变到有效运用科学方法） 4、出现了专职的人事管理主管和人事管理部门	有效发挥人事管理的录用、开发、维持和使用四种基本职能
现代人力资源管理替代传统人事管理阶段	20世纪60年代— 20世纪70年代	1、人力管理的范围继续扩大 2、各级直线主管对人力资源管理工作负责 3、对外部社会和政府负责，不断提高员工的职业生活质量 4、企业雇主开始接受人力资源开发的新观念	人力资源管理不仅仅是人事经理的职责，也是所有直线经理不可推卸的责任
现代人力资源管理由初级向高级发展的阶段	20世纪80年代以来	现代人力资源管理理论最终取代了传统人事管理理论	人力资源管理在现代企业中已经上升到主导地位
战略性人力资源管理阶段	20世纪90年代以来	将人力资源管理从初级阶段推向更高更新的阶段	更高更新的阶段

传统与现代人事管理

分析维度	传统人事管理	现代人力资源管理
计划的性质	短期性、应急性、单一性、战术性	长期性、预先性、整合性、战略性
管理制度特点	外部控制、遵规守纪	自我控制、个人承诺
员工关系	统一、机械、无差别、低信任	灵活、个性化、高信任
管理目标	成本最小化	效用最大化
管理功能	专家专案	双管齐下

第一单元 战略性人力资源管理

一、战略性人力资源管理基本特征的分析（7）

1. 将企业经营的长期性目标作为人力资源管理的战略目标

战略性人力资源管理的三大特征（P7--12）

维 度	内 容	备 注
目标	目标从年度经营计划提升到长期性经营目标，即企业发展战略层面	长期目标
理论	集各种理论成果于一身	五种理论基础
部门	人力资源管理部门性质和功能发生重大转变	四大转变

2、集当代多学科、多种理论研究的最终成果于一身，从而极大地提升和丰富了战略性人力资源管理的基本原理和基本方法

战略性人力资源管理的5种理论基础（P8-9）

理论	代表人物	特征	关键词	备注
一般系统理论	凯兹、康恩、赖特、塞内尔	员工的知识技能是“投入”，员工的行为是“转换”，员工的满意度和绩效是“产出”	投入——转换——产出	
行为角色理论		人力资源管理是组织的工具，用来传递员工之间的角色信息，支持期望变成行动，审视表现，实现组织目标	角色管理	
人力资本理论	西奥多-舒尔茨	人力资本投资收益率远远高于物质资本投资收益率	人力资本投资最值得	第三章
交易成本理论		成本最经济化，人力资源管理有利于降低组织交易成本	组织文化产生交易成本	
资源基础理论		三种基本资源：物质资源、人力资源、组织资源 两种理论基础： A. 理性选择：行为角色、资源基础、人力资本、交易成本理论、代理理论（3P模式：岗位、绩效和报酬） B. 用户基础：制度理论+资源依赖理论	物质资源、人力资源与组织资源	

一、战略性人力资源管理基本特征的分析（7）

3. 人力资源管理部门的性质和功能发生了重大转变

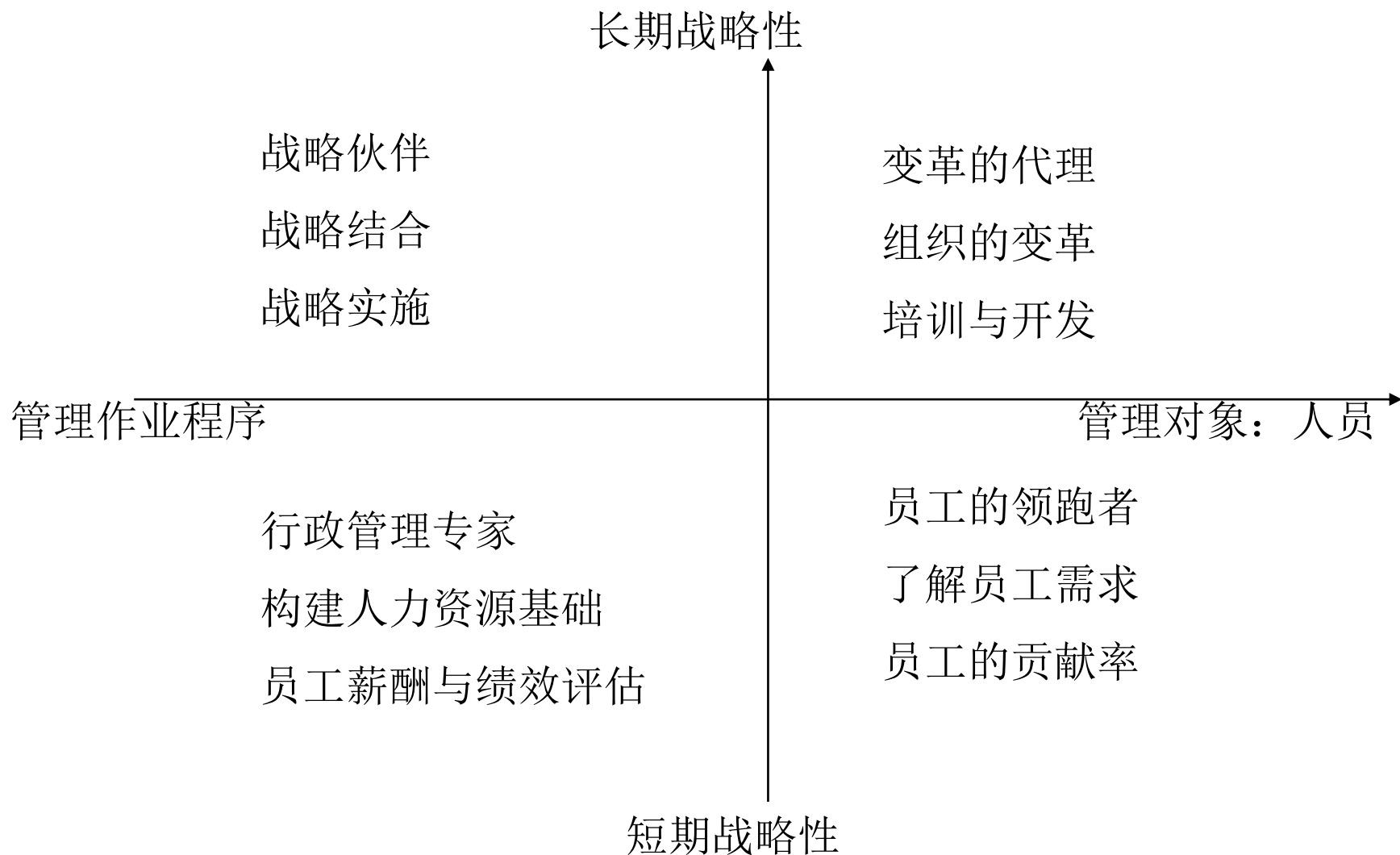
战略性人力资源管理阶段人力资源部4大转变（P9--12）

维度	内容	关键关系
组织性质的转变	已完全转变为足以直接影响企业整体表现和绩效的重要决策部门，成为企业提升核心竞争力的动力源和直线主管部门的重要支持系统	参谋——双重领导——决策
管理角色的转变	管理程序、管理对象、管理期限、管理性质的角色转变（注：联系战略源管理4角色二维四象限图）	
管理职能的转变	人力资源管理具有经营性和战略性双重职能：随着企业外部经营环境的变化，其战略职能的重要性正在日益增强	纵向（经营性与战略性）， 横向（员工生活与社会责任）
管理模式的转变	从交易性实务管理到方向性战略管理的转变：1. 管理的开放性和适应性；2. 管理的系统性和动态性；3. 管理的针对性和灵活性	交易性——方向性

理论来源

- 人力资源战略规划：企业战略管理学等
- 培训开发：人力资本投资和教育经济学等
- 招聘与选拔：心理测量技术等
- 人力资源基础管理技术：生理学、人体工效学、工业工程学等
- 劳动关系：劳动法学等

战略性HR的角色转变



第一单元 战略性人力资源管理

二、战略性人力资源管理衡量标准的确立（P12）

战略性人力资源管理的5个衡量标准2012年11月简答题10分

维度	含 义	记忆关键词
基础工作的健全程度	基础工作：定编定岗定员定额、规章制度、信息管理水平和	基础健全
组织系统的完善程度	组织系统：子系统建立、内外配套协调、运作机制	系统完善
领导观念的更新程度	领导观念：战略管理理念、提升到决策层面、战略经营伙伴	观念更新
综合管理的创新程度	综合管理：有更新、有变化、有发展	管理创新
管理活动的精确程度	管理活动：规划正确可行、决策有效、基础管理精细、评估量化	活动精确

第二单元 人力资源战略规划的设计与实施

一、人力资源战略规划的概念和特点

（一）战略的含义

- **企业战略：** 从企业外部环境和条件出发，根据企业自身的实际情况，在明确企业的经营宗旨和目标的基础上，制定切实可行的总体发展战略，并根据主客观条件的变化，对战略目标和战略措施进行必要的适时调整。
- **企业使命：** 为了达到生存、发展和赢利等经济目的，对经营活动内容和业务范围即企业长期的战略意向，以及价值观、行为准则和经营理念所作出的正确定位。企业使命包括企业生存发展的目的、企业宗旨、管理哲学和经营理念等具体内容。企业发展目标是企业使命和宗旨的具体化

第二单元 人力资源战略规划的设计与实施

一、人力资源战略规划的概念和特点

（二）企业战略的一般特点

企业战略的5种相对稳定特点和3种动态特点（P14-15）

分类	特点	关键词	备注
相对稳定	目标性	企业发展目标是企业使命和宗旨的具体化	“战略”是“策略”的上位概念，第一章中多次提及战略，要分清概念
	全局性	一着不慎满盘皆输	
	计划性	战略分析、战略选择、战略方案的实施	
	长远性	不畏浮云遮望眼	
	纲领性	纲举目张	
动态、随机可变	应变性	“例外的特殊问题”，既是挑战也是机遇	
	竞争性		
	风险性		

第二单元 人力资源战略规划的设计与实施

企业目标达成的6中基本要素（P14）

维度	含义	备注
获利程度	获得满意的、较高水平的利润，是实行战略管理企业的主要目标之一	企业目标是6中基本要素综合平衡的结果
产出能力	企业的生产规模及产生能力标志着企业的贡献程度，在市场稳定的条件下，产出能力与获利能力呈正相关	
竞争地位	企业产品的销售额和市场占有率是衡量企业绩效的一个主要指标，提高企业竞争地位是企业战略目标之一	
技术水平	企业技术水平标志着企业参与竞争的能力，决定着产品的市场地位，关系到企业战略选择，企业常常将技术领先作为重要的战略目标	
员工发展	员工发展必须先于企业发展，才能形成企业的核心竞争力，员工技能开发战略是企业发展战略极其重要的支撑点	
社会责任	现代企业必须承担一定的社会公共责任，如保护环境、支持公益事业等	

第二单元 人力资源战略规划的设计与实施

二、人力资源战略规划的基本概念

1. **人力资源** 是企业一定时间、空间条件下，劳动力数量和质量之和；
2. **人力资源战略** 指在企业未来发展中，人力资源开发与管理的总体方向、工作目标和主要任务；
3. **人力资源战略规划** 企业在对其所处的外部环境、内部条件以及各种相关要素进行系统分析的基础上，从企业的全局利益和发展目标出发，对人力资源的开发、利用、提高和发展所作出的总体预测、决策和安排。
4. 人力资源战略及其规划具有 **两个鲜明的特点**：
 - ① 精神性（软性因素）
 - ② 可变性、可调性（能动性）

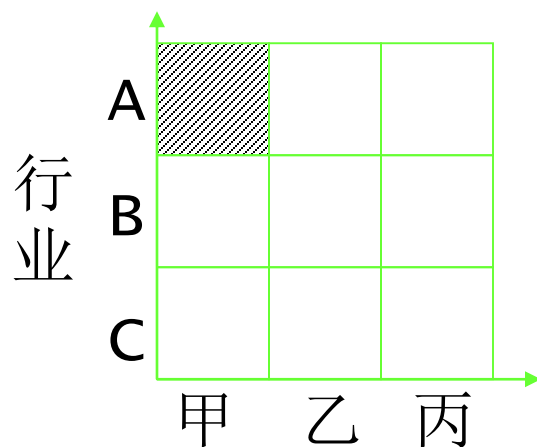
第二单元 人力资源战略规划的设计与实施

三、人力资源战略规划的重要意义（P16）

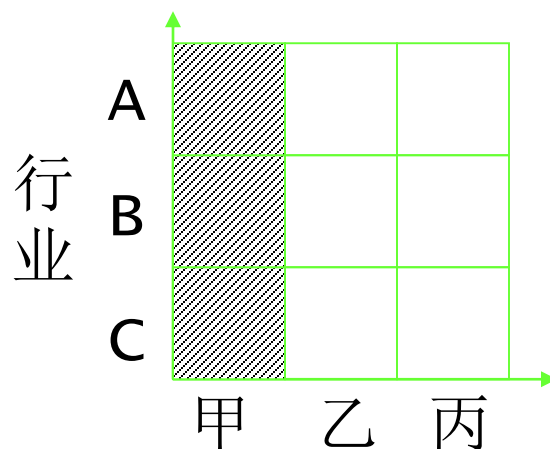
维度	含义	记忆关键词
投入	有利于使企业明确在未来相当长的一段时期内人力资源管理的重点，即哪一项工作是真正值得投入，需要密切关注的	明确重点
着眼	有利于界定人力资源的生存环境和活动空间	界定空间
职能	有利于发挥企业人力资源管理的职能以及相关政策的合理定位	合理定位
长期	有利于保持企业人力资源长期的竞争优势	保持优势
领导	有利于增强领导者的战略意识	增强意识
员工	有利于全体员工树立正确的奋斗目标，鼓舞员工的士气，增强员工的信心，努力进行工作	鼓舞士气

企业战略的5种可能选择

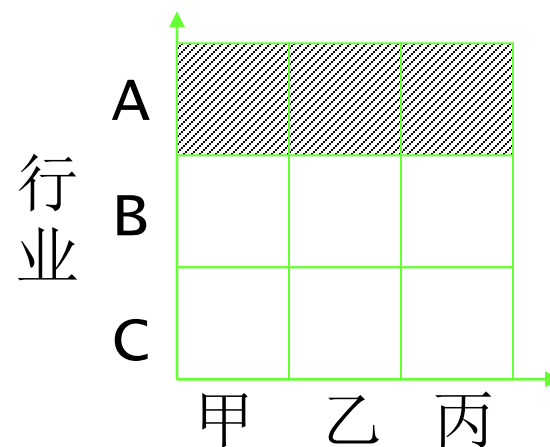
行业—市场集中化



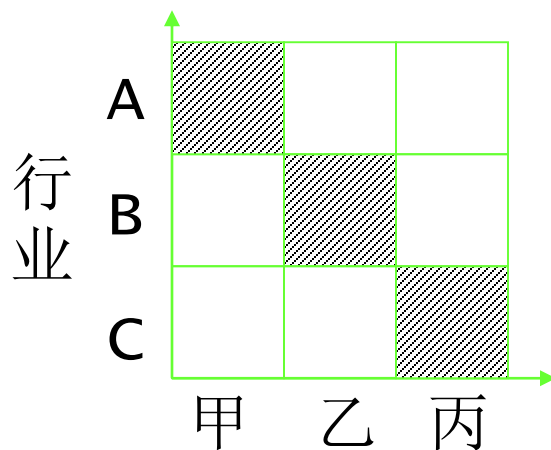
市场集中化



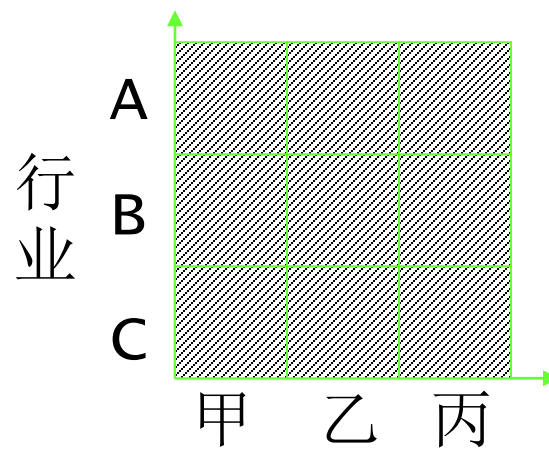
行业集中化



选择专业化



全面进入



第二单元 人力资源战略规划的设计与实施

四、人力资源战略的构成（18）

- 在企业战略的管理范畴内，一般将战略区分为：
 1. 总体战略（公司战略）
 2. 业务战略（竞争战略）
 3. 职能战略（竞争策略、营销策略、人力资源策略）

第二单元 人力资源战略规划的设计与实施

四、人力资源战略的构成（18）

为迎接市场的挑战，两种促进企业发展创新的战略：

1、技术开发型的长期发展战略

（靠雄厚的资金投入，以职能组织为中心，主要依靠技术专家和系统工程师）==》有形资产的积累

2、人力资源型的中短期发展战略

（以团队为中心，主要依靠作业小组长和操纵者）

==》鼓舞了员工的士气

按照企业战略学，企业战略可分为两种：外部导向战略及内部导向战略。

内部导向的发展战略是成功企业的核心战略！

两个特点：建立在内部资源；建立在不确定性资源（人力资源）

第二单元 人力资源战略规划的设计与实施

五、企业人力资源战略规划的分类（p19）

人力资源战略规划按照不同的标志可以做出如下区分：

1. 从**时限**上可区分为：长期战略规划、中短期战略规划
2. 从**层级和内容**上可区分为：总体发展战略、组织变革与创新战略、员工培训开发战略、专才培训选拔策略、员工招聘策略、绩效管理策略、薪酬福利与保险策略、员工激励与发展策略和劳动关系管理策略等
3. 从**性质**上可区分为：吸引策略、参与策略和投资策略
4. 按照**企业战略学**的观点可区分为：外部导向战略和内部导向战略
5. 从促进企业**创新**的角度：技术开发型长期发展战略与人力资源开发型中短期战略

第二单元 人力资源战略规划的设计与实施

六、企业经营策略与人力资源策略的选择（p20）

（一）企业经营策略的确立

企业竞争策略：是从企业发展的总体战略目标出发，通过采取一系列有效的政策和措施，使企业在市场竞争中克敌制胜，获得并保持竞争优势的策略

美国哈佛大学教授迈克尔·波特认为，企业的产品或服务必须具备两个特点：一是它的独特性；二是受到消费者的青睐，得到的普遍认可，为人们所珍惜和钟爱。

- 廉价型竞争策略（支付宝）（低成本策略）
- 独特型竞争策略（苹果）（差异化策略），不是价廉，而是物美
(又分创新/优质竞争策略)

企业竞争策略的确定（20）

●产品廉价竞争策略

- 1、凭借高科技和较为强大的生产规模或财务实力，大幅提高生产力
- 2、适用于生产较为稳定，科技变化不大，或者以争取市场占有率为竞争目标的企业

●产品独特性竞争策略

以独特产品占领市场。包括创新性产品和高品质产品两种形式。

优点：满足特定需要，降低价格敏感性；溢价补偿成本；讨价还价能力；防止替代产品的威胁。

第二单元 人力资源战略规划的设计与实施

（二）企业人力资源策略的选择

在美国康奈尔大学的一份研究报告中，提出了与之对应的三种人力资源管理策略：

1. 吸引策略（对应于廉价产品策略）：中央集权、高度分工、严格控制、依靠工资奖金
2. 投资策略（对应于创新性产品策略）：重视人才储备和人力资本投资
3. 参与策略（对应于高品质产品策略）：权力下放、参与管理

重点：P25页表1-2

第二单元 人力资源战略规划的设计与实施

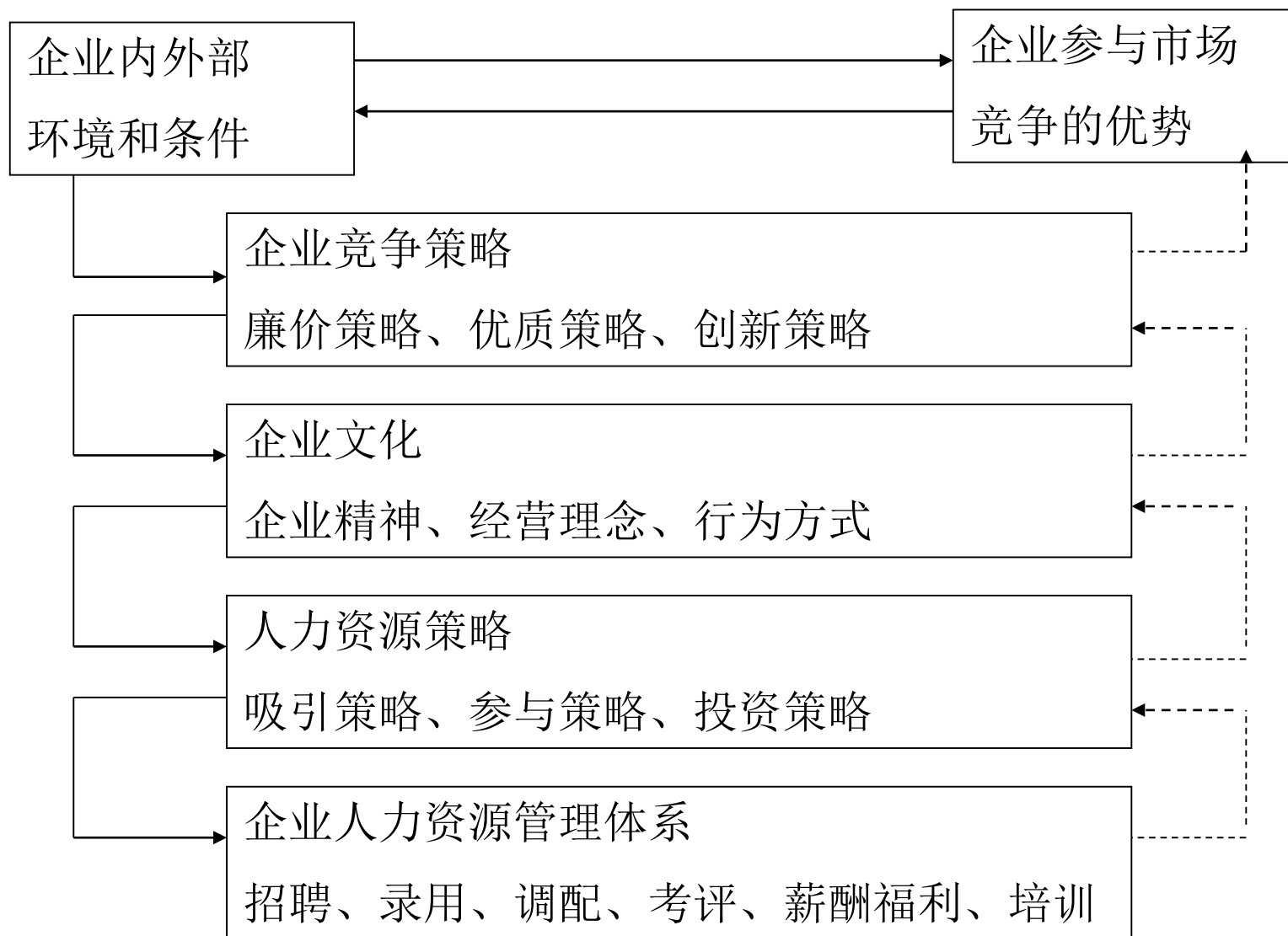
三、人力资源策略与经营策略的关系

企业竞争策略		对应人力资源策略	对应企业文化类型	特点	典型管理模式
廉价型竞争策略（价廉）		吸引策略	官僚式+市场式	减少成本	科学管理模式（泰罗制）
独特型经营策略（物美）	优质竞争策略	参与策略	家族式+市场式	参与管理	日本企业管理模式
	创新竞争策略	投资策略	发展式+市场式	人力投资	IBM公司投资策略模式

人力资源管理各种策略运行比较表（23）

内容	吸引策略	投资策略	参与策略
岗位分析评价	详尽、具体、明确	广泛	详尽、明确
员工招聘来源	外部劳动力市场	内在劳动力市场	两者兼顾
职位晋升阶梯	非常狭窄不易转换	广泛灵活多样	较为狭窄不易转换
绩效考评目标 行为/结果导向 个人/小组导向	注重短期目标 重视实际成果 以个人为主	注重长期目标 重视行为与成果 以小组为主	注重中短期目标 重视实际成果 个人和小组综合评估
培训内容	应用范围有限的知识和 技能	应用范围广泛的知识 与技能	应用范围适中的知识 和技能
薪酬原则水平	对外公平水平较低	对内公平水平很高	对内公平水平适中
归属感	低	较高	很高
雇佣保障	低	较高	很高

企业人力资源策略模式



三种人力资源策略运行比较

企业竞争策略	廉价策略	优质策略	创新策略
人力资源策略	吸引策略	参与策略	投资策略
管理学方法	科学管理模式	日本企业管理模式	IBM公司投资策略模式
特点	中央集权；高度分工，严格控制；依靠工资、奖金维持员工的积极性	企业决策权下；员工参与管理；使员工具有归属感；发挥绝大多数员工的积极性、主动性和创造性	重视人才储备和人才资源投资；企业与员工建立长期的工作关系；重视发挥管理人员和技术人员的作用
岗位分析评价	详尽、具体、明确	广泛	详尽、明确
员工招聘来源	外部劳动力市场	内在劳动力市场	两者兼顾
职位晋升阶梯	非常狭窄，不易转换	广泛，灵活多样	较为狭窄，不易转换
绩效考评目标行为/结果导向 个人/小组导向	注重短线目标，重视实际成果，以个人为主	注重长期目标；重视行为与成果；以小组为主	注重中短期目标；重视实际成果；个人和小组综合评估
培训内容	应用范围有限的知识和技能	应用范围广泛的知识和技能	应用范围适中的知识和技能
薪酬原则 基本薪酬水平	对外公平；水平较低	对内公平；水平适中	对内公平；水平适中
归属感	低		很高
雇佣保障	低		很高

人力资源策略与员工信念态度和行为的关联程度

策略类型	企业竞争策略	廉价策略	优质策略	创新策略
	人力资源策略	吸引策略	参与策略	投资策略
员工信念态度和 行为比较	重复性	高度重复	重复	创新
	时间性	短期	中期	长期
	国际性	低	一般	高
	专注性	低	高	高
	品质要求	中级	高级	中级
	数量要求	大量大批	中批	中小批
	风险态度	较低	较低	很高
	责任要求	较低	很高	很高
	工作弹性	低	中	高
	技术应用	狭窄	较广	广泛
	员工参与	低	高	高
	过程/结果导向	结果导向	过程导向	双重导向

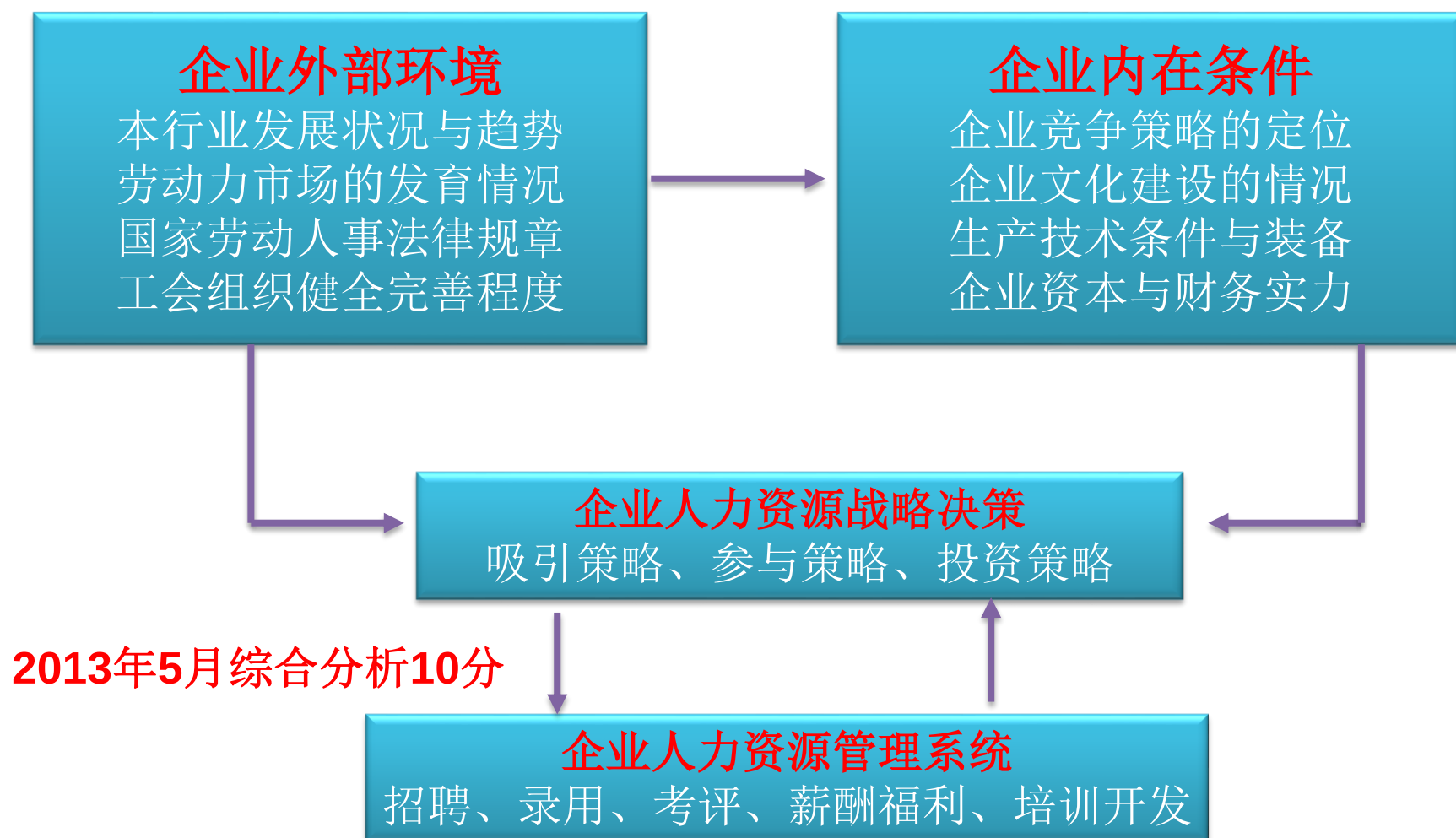
第二单元 人力资源战略规划的设计与实施

四、企业人力资源管理主要影响因素的分析（p25）

（一）企业外部环境和条件

- 1.劳动力市场的完善程度
- 2.政府劳动法律法规的健全程度
- 3.工会组织的作用

人力资源战略规划的主要影响因素（p26）



第二单元 人力资源战略规划的设计与实施

（二）企业内部环境和条件（p28）

1、企业文化

企业文化：在企业的长期发展中形成的共同思想、作风、价值观和行为准则，它表现为一种具有企业各项的信念和行为方式。

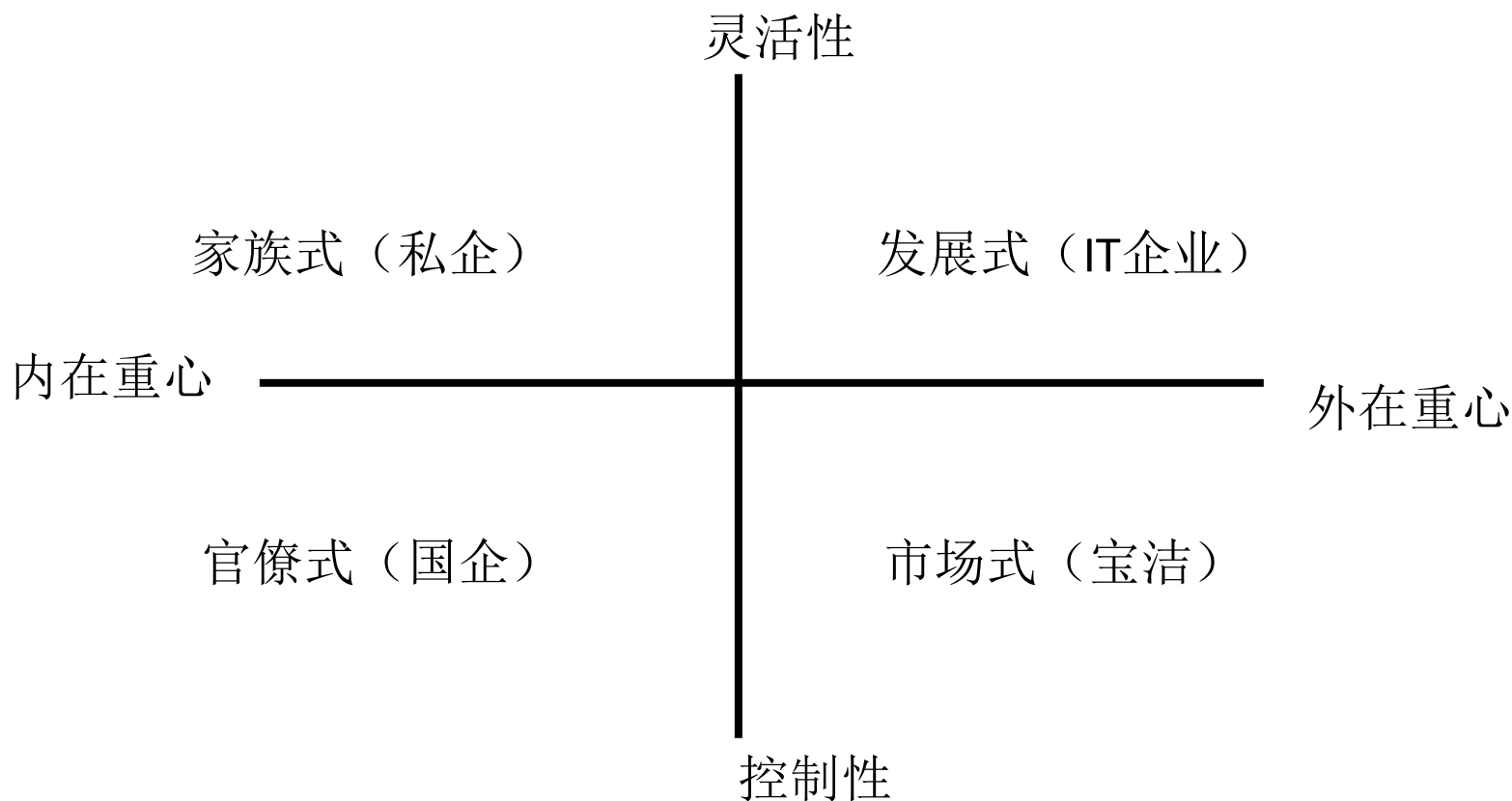
2、生产技术

企业的生产技术水平与企业人力资源管理制度存在着非常密切的联系

3、财务实力

第二单元 人力资源战略规划的设计与实施

企业文化的四种类型



企业文化内容（三层面）（P28）

维度	名称	内容	备注
层次	企业物质文化层	最外层：企业硬文化（厂容厂貌，技术装备和工作地配置水平，产品造型、外观、质量等）	外（物质）
	企业制度文化层	中间层：中介（企业领导体制、人际关系、各种生产经营管理制度）	中（制度）
	企业精神文化层	最内层：企业软文化（行为规范、价值观念、群体意识、员工素质）	内（精神）
特点	整体性、稳定性、开放性、可塑性和独特性（其中，独特性包括时代性、地域性、民族性和行业性）		
类型	创新型、努力型、敬业型、过程型、风险型		
表现	企业的信息文化、广告文化、娱乐文化、技术文化、教育文化、精神文化、生产文化、沟通文化		
功能	凝聚功能、规范功能、激励功能、渗透功能、革新功能		

第二单元 人力资源战略规划的设计与实施

五、企业人力资源发展规划的结构设计（P30）

1. 企业领导者既是企业战略的设计者，也是战略实施的领导者。
2. 企业战略管理的主要内容：
 - ① 设计企业发展愿景
 - ② 明确企业的主要任务
 - ③ 分析企业外部环境和条件
 - ④ 掌握企业内部资源的现状
 - ⑤ 设定企业战略总目标和分目标
 - ⑥ 未完成每一项目标制定行动方案
 - ⑦ 贯彻实施行动方案
 - ⑧ 对实施过程进行监控，保证行动方案的落实

第二单元 人力资源战略规划的设计与实施

五、企业人力资源发展规划的结构设计（P30）

3、企业人力资源战略规划的设计，应当充分体现：信念、远景、任务、目标、策略等基本要素的统一性和综合型。

项目	内容	案例
信念	是企业文化的内涵，是精神范畴	TCL：敬业/诚信/团队/创新
远景	企业发展的宏伟蓝图	宏基：成为广受赞誉的企业
任务	企业所肩负的责任和义务以及对社会和客户的承诺	台积电：要兼顾员工福利与股东权益，尽力回馈社会
目标	企业发展的长期/中期/短期的定位	
策略	具体措施和办法	

第二单元 人力资源战略规划的设计与实施

六、企业人力资源发展规划环境的综合分析（P31）

（一）人力资源外部环境分析

分析的目的：全面了解和掌握外部环境的状况及其变化的总趋势，并揭示企业在未来发展中可能遇到的机会

（二）人力资源内部能力分析

企业人力资源内部能力分析，是从企业人力资源的现状出发，通过全面深入的分析，了解并掌握企业在未来发展中的优势和劣势，为人力资源战略的确定提供依据

第二单元 人力资源战略规划的设计与实施

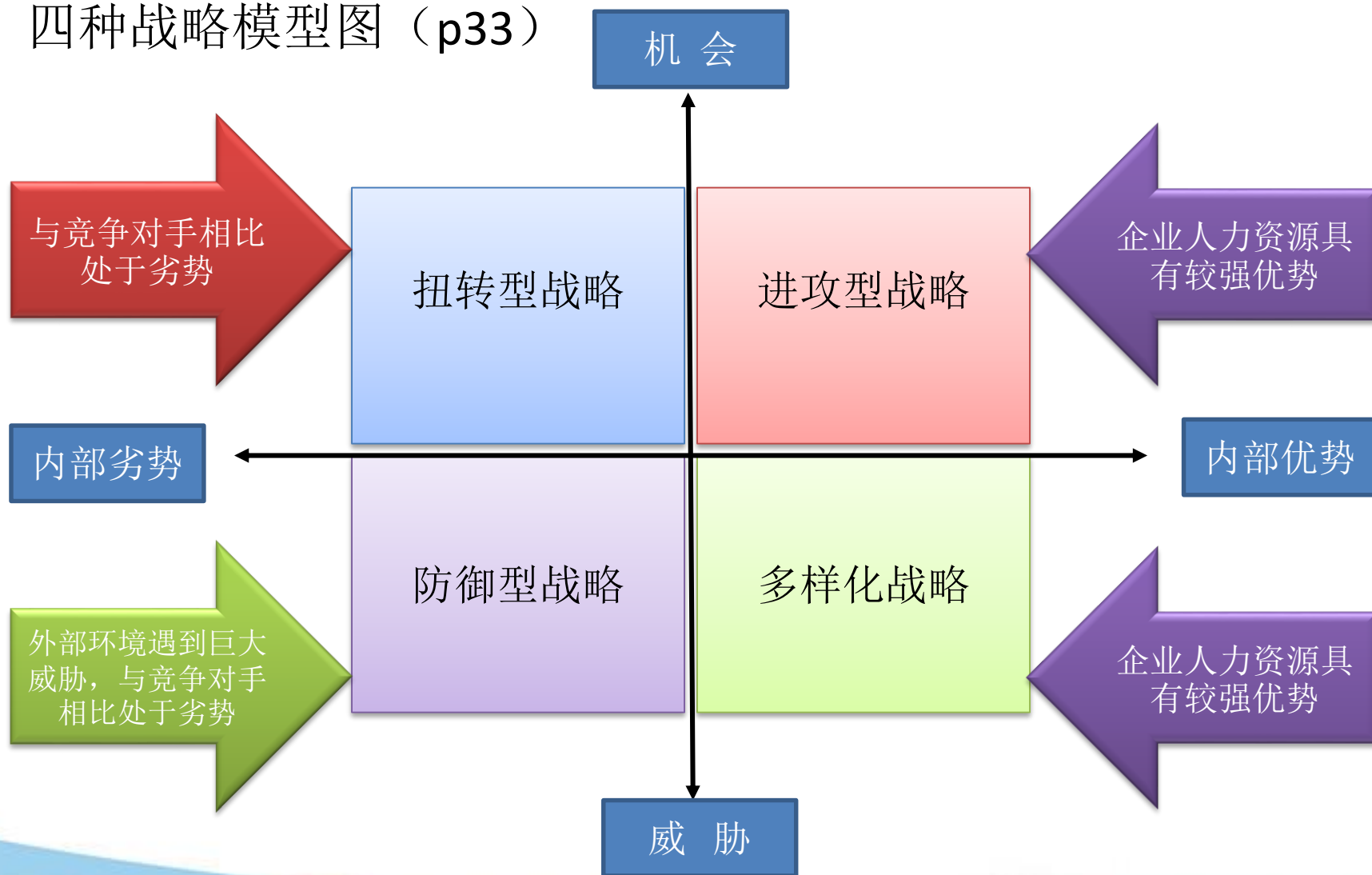
七、企业人力资源战略模式的选择（p33）

一个成功的人力资源战略，不仅要紧紧把握全局性和关键性的问题，还需要从以下六个方面作出全面评析和综合平衡，才能保证人力资源战略的整体性、一致性和正确性，具体包括：

- ① 人员招募、甄选、晋升和替换的模式
- ② 员工个体与组织绩效管理的重点
- ③ 员工薪资、福利与保险制度设计
- ④ 员工教育培训与技能开发的类型
- ⑤ 劳动关系调整与员工职业生涯规划
- ⑥ 企业内部组织整合、变革与创新的思路

第二单元 人力资源战略规划的设计与实施

四种战略模型图（p33）



第二单元 人力资源战略规划的设计与实施

八、人力资源战略规划的实施与评价（p34）

（一）企业人力资源战略规划的实施

企业人力资源战略规划实施的5个步骤

维 度	内 容	备 注
组织	1、认真做到组织落实	企业战略管理过程是战略规划制订、形成、实施以及评价等多个环节的循环和周转的过程
资源保障	2、实现企业内部资源的合理配置	
制度系统	3、建立完善内部战略管理的支持系统	
精神	4、有效调动全员的积极因素	
领导者	5、充分发挥领导者在战略实施中的核心和导向作用	

第二单元 人力资源战略规划的设计与实施

七、人力资源战略规划的实施与评价

（二）企业人力资源战略规划的评价（p35）

- ① 确定评价内容：企业战略使命与战略目标的执行情况，在战略实施过程中局部工作与全局工作的协调配合以及具体运作的情况，对影响战略实施的主要因素及其变化情况，各个部门和员工对战略目标的实现所作出的贡献。
- ② 建立评价衡量标准
- ③ 评估实际绩效
- ④ 根据分析结果采取行动，对战略决策进行必要的修改调整

人力资源规划

- 企业人力资源战略规划（1）

1. 战略性人力资源管理（1）
2. 人力资源战略规划的设计与实施（13）

- 企业集团组织结构设计（37）

- 企业集团人力资本战略管理（69）



考点地图

第二节

企业集

团组织

规划与

设计

企业集团的 概念

企业集团的 组织结构

1、企业集团的 基本特征

- 企业集团是由多个法人企业组成的企业联合体；
- 企业集团是以产权为主要联结纽带（最基本）：
 - 产权是所有权、经营权、转让权和分配权等一系列权利的总称
 - 企业产权结构分为两个：
 - 法人股东和个人股东之间的
 - 法人股东内部的
 - 产权结构设计的目的：
 - 为了对公司进行控制
 - 为了选择公司的治理结构
 - 公司制企业的基本特征是所有权和经营权的分离
 - 由经理人员能力不足或工作失误所造成的损失有股东承担
 - 法人股东的比重，法人股东的性质和结构是影响企业稳定和治理结构形成的主要因素
- 企业集团是以母子公司为主体（企业集团的主体是核心层和紧密层）
- 企业集团具有多层次结构（集团公司可以是一个既从事生产经营又从事资本经营的混合经营型公司，也可以是一个专门从事资本经营的单纯管理型公司）
 - 第一层企业（核心层企业）
 - 第二层企业
 - 紧密层企业
 - 半紧密层企业
 - 松散型企业
 - 第三层企业（母公司、子公司、关联公司之间可以相互参股）

2、企业集团是一种企业联合形式，产生于资本主义的垄断组织

3、四个名词：卡特尔（德国，契约式垄断销售联合体、辛迪加（德国，供销联合体）、托拉斯（美国）、康采恩（德国））

4、真正意义上的现代企业集团是独具日本特色的现代企业集团模式

第二节

企业集

团组织

规划与

设计

企业集
团的概念

企业集
团的组织
结构

- 1、企业集团组织结构的含义
 - ① 企业集团的组织结构是指企业集团内部各成员企业相互发生作用的联系方式和关系形式
 - ② 企业集团的组织结构是指集团内部各成员企业和各部门的人员构成以及这些企业部门和人家之间的关系形式
- 2、垂直的权力系统，水平的分工系统
- 3、组织是指为了达到某种特定目标，由分工与合作以及不同层次的权力和责任制度构成的人的集合
- 4、组织结构可以被看做是一个组织内部各构成部分和各部门之间所确立的关系形式
- 5、真正意义上的现代企业集团是独具日本特色的企业集团模式
- 6、企业集团内部的组织结构，具有鲜明的层次性和多样性的特点
 - ① 核心企业：美国、英国、德国、日本（大财团）；
 - ② 控股子公司：核心企业以垂直支配形式组织下属企业，可分为垂直、水平、混合三种形式日本、法国企业集团实施的事业部制；
 - ③ 协作（关系）企业；（联合企业集团的基本特征）协作企业受核心企业的制约和控制
 - 企业系统化（水平系列化、垂直系列化）
 - 人事参与
 - 提高协作企业的素质
- 7、影响组织结构变化的外在因素
 - ① 市场竞争；
 - ② 产业组织政策：政府为实现产业组织政策而采取的手段有：控制市场结构、控制市场行为、直接改善不合理的资源配置
 - ③ 反垄断法：为了实施产业组织政策（对企业集团组织结构的影响最大）
- 8、影响组织结构变化的内在因素
 - ① 共同投资
 - ② 经营范围（横向扩大、纵向扩大、混合扩大）
 - ③ 对横向扩大和纵向扩大要加强人事参与和控股，对混合扩大要人事参与和控股
 - ④ 股权拥有
- 9、集团组织结构的变化趋势
 - ① 伴随着组织结构的复杂化，集团内半紧密型和松散型成员企业迅速增加，并且成为企业集团的一种综合方式
 - ② 企业集团内半紧密和松散型成员企业的迅速增加，是与资本借贷型和业务协作型组织联结方式的大量出现有关的（联系：组织结构的联结方式）
 - ③ 业务协作型的业务范围主要包括
 - 生产的分工和协作－垂直联合型的企业集团
 - 技术上的联合研究与开发---产品技术存在互补性的企业集团
 - 原材料采购或产品销售方面的协作

考点地图

第二节

企业集

团组织

规划与

设计

企业集团的组织结构（组织跟进战略）

1、企业集团的联结方式

➤ 层层控股型

- 法国、德国、日本独立系
- 层层控股管理方式的关键是对企业实施控股
- 优势：可以促进企业集团整体规模的扩大；有助于发挥企业集团的整体优势

➤ 环状持股型

- 你中有我，我中有你，英国、日本财团（更充分的显示了企业集团组织形式的特点）
- 持股率最高的是银行等金融机构（银行是核心）

➤ 资金借贷型

- 运用最广泛的联结方式
- 以资金借贷型联结方式维系与集团关系的大多属于集团的协作（关系）企业
- 以资金借贷联结的，是一种控制和被控制关系
- 资金借贷型联结方式是指企业集团内工商企业向集团内金融机构借贷或委以发行债券，以经常而密切的融资关系为纽带的连接方式

2、从企业结合形式的角度对企业集团组织的结构划分

- 横向联合型企业集团，环状持股特点：综合的产业体系：相互持股；社长会形式；主银行制度；主银行制度；综合商社的核心地位
- 设立共同投资公司（合资公司）；使用共同的商号和商标
- 纵向联合型企业集团，垂直持股；企业系列企业集团；控股系列企业集团

3、按集团总部的数量：多总部型企业集团（网络型企业集团）；单总部型企业集团其他分类：H型（控股型）、U型（直线职能型）、M型（事业部型）

4、欧美型企业集团管理体制

- 经理会—公司—工厂：日本：金融机构占据重要地位
- 集团会长—运营委员会—子公司—工厂：韩国
- 经理会的主要职能：在集团成员之间进行调整组合；决定集团企业领导层的人事问题

5、企业集团职能机构是指集团本部所设置的各种职能机构、办事机构和专业部门

6、依托型的职能机构

- 定义：指由一家实力雄厚的主体企业的职能机构同时作为企业集团本部的职能机构
- 两块牌子，一套管理人员
- 两块牌子，一套半管理人员（设立一个专门负责集团联营事务的办公室）

7、智能机构

考点地图

第二节

企业集

团组织

规划与

设计

企业集团的组织结构 (组织跟进战略)

8、专门公司和专业中心（信息中心、人才培训中心、计量检测中心、科研开发中心）

9、企业集团组织机构有效运行的措施

- 对组织中的各个职能部门和业务部门的执行情况进行检查
- 对各级组织机构的工作效率进行评定；决策结构的反应速度、效率和效果
- 机构的执行能力与效率、公文的审批效率、传递效率
- 对组织中纵向管理与横向管理的协调关系进行定期或不定期的监督检查

10、要使企业组织有效运行，必须正确处理好三种重要关系

- 直线主管与参谋人员的关系（横向管理的协调）
- 组织集权和分权的关系（纵向管理的协调）
- 主管与下属的授权关系



考点地图

第二节

企业集团

组织规划

与设计

考点一：企业集团的概念、特征、作用和优势

1. 企业集团的基本概念 ★★
2. 企业集团的基本特征 ★★
3. 企业集团的组织结构 ★★
4. 企业集团的作用 ★
5. 企业集团的独特优势 ★

考点二：企业集团的产权结构和治理结构

1. **企业集团的治理结构** ★★
2. 企业集团的产权结构 ★

考点三：人力资源策略与经营策略的关系

1. 企业集团管理体制的特点 ★
2. 管理体制内部的民主决策与监督制衡机制 ★
3. **国外企业集团的管理体制** ★★

考点四：企业集团的组织结构

1. 企业集团组织结构的含义 ★
2. 企业集团组织结构的层次 ★
3. 企业集团组织结构的联结方式 ★

考点五：企业集团组织结构的影响因素与变化趋势 ★

考点六：企业集团组织结构模型选择

1. 从结合形态的角度对企业集团组织结构模式划分 ★
2. 按照集团总部的数量划分 ★
3. 按照集团内部科层结构划分 ★

考点七：企业集团职能机构设计 ★★

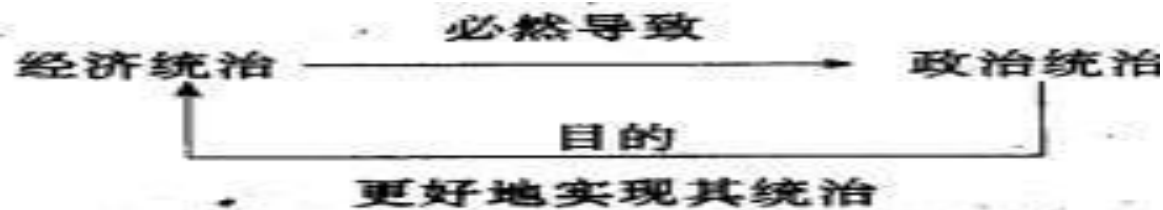
考点八：企业集团组织机构的有效运行

1. 保障组织机构的有效运行 ★
2. 要使企业组织有效运行，必须正确处理好三种重要关系 ★

一、企业集团的概念

企业集团：（Enterprise Group，Business Group，Industrial Group）是在现代企业高度发展的基础上形成的一种以母子公司为主体，通过产权关系和生产经营协作等多种方式，由多个法人企业组成的经济联合体

卡特尔：



辛迪加：

托拉斯：

康采恩：



卡特尔

概念： 法语Cartel的音译，原意为协定或同盟，由一系列生产类似产品的**独立**企业所构成，通过在商品价格、产量和销售等方面订立协定而形成的同盟，目的是限制竞争性行为，提高该类产品价格和控制其产量。根据美国反托拉斯法，卡特尔属于非法

特征： 一是产品供给的同质性；二是成员的竞争性

类型： 规定**销售条件**的卡特尔、规定**销售价格**的卡特尔、规定**产品产量**的卡特尔、规定**利润分配**的卡特尔、规定**原料产地**分配的卡特尔等。

辛迪加

- **生产上**和**法律上**仍然保持自己的独立性
- 但是丧失了**商业上**的独立性，销售商品和采购原料由辛迪加总办事处统一办理
- 其内部各企业间存在着争夺销售份额的竞争
- 德国的许多辛迪加是由卡特尔发展而来的。在1905年的 385个工业卡特尔中，约有200个已具有辛迪加性质。辛迪加在德国经济中的垄断地位也是明显的。1893年成立的莱茵—威斯特法伦采煤辛迪加，1909年在多特蒙德地区生产了8500万吨煤，而其他所有局外企业的生产量不过420万吨（只等于采煤辛迪加产量的4.9%）；1913年1月，采煤辛迪加的产量占鲁尔地区全部产量的92.6%，占全德煤炭总产量的54%。在当时，钢铁辛迪加的生产在全国钢铁总产量中所占比重已上升到43~44%

托拉斯

- 托拉斯直译为商业信托（business trust，原意为托管财产所有权）
- 垄断组织的高级形式之一
- 参加的企业在**生产上、商业上和法律上**都丧失独立性
- 托拉斯的董事会统一经营全部的生产，销售和财务活动，领导权掌握在最大的资本家手中，原企业主成为股东，按其股份取得红利

康采恩

- 康采恩是由Concern音译而来，有“相关利益共同体”的意思
- 是垄断组织的高级形式，产生的时间晚于卡特尔、辛迪加和托拉斯
- 由不同经济部门的许多企业联合组成。包括工业企业、贸易公司、银行、运输公司和保险公司等。
- 参加康采恩的企业形式上保持独立，实际上受其中占统治地位的资本家集团（一般是大银行资本家）通过参与制加以控制。它明显地表现出帝国主义时期银行资本和工业资本融合的特点
- 各个成员企业仍保持法律上的独立性，不失其法人资格，处于核心地位的大企业或大银行作为持股公司，通过收买股票，参加董事会和控制各成员企业的财务，将参加康采恩的其他成员企业置于其控制之下

企业集团的产生历史（垄断组织的4种类型）

维度	内容	产生	联结纽带	下属公司独立性	控制	备注
卡特尔	1865年（德），契约式垄断销售联合体	寡头垄断者机会主义产物	协议	生产和法律上的独立性	协议划分市场和定价	极不稳定，不受法律保护，初级水平联合
辛迪加	（德）供销联合体				协议产品销售和原料采购协定	
托拉斯	1882年（美），同类企业合并组成大公司	原卡特尔公司多数为合伙制企业，无法通过股权买卖来获取控制权，只好合并并组成大公司	合并	原公司法人地位取消，成为分公司	董事会掌管全部生产、销售和财务活动（总法人地位）	单个法人企业，在企业集团有本质区别
康采恩	20世纪20年代（德）以实力最强的一个或几个核心企业控股和持股	资本主义高度发达的产物	控股、持股	子公司、下属公司、关联公司在法律上是独立法人资格，但生产上不独立	下属公司生产经营方针必须符合核心的统一领导，含有自上而下控制的意思	最近似于现代企业集团
现代企业集团	二战后（日）独具日本特色的现代企业集团模式	日本财阀解散，导致传统企业集团的改组和变革	产权	下属公司独立法人资格，生产也独立	企业集团是建立在控股、持股基础上的法人集合	真正意义上的现代企业集团

二、企业集团的基本特征

企业集团的4个基本特征（P37--38）

维度	内容	备注
数量	由多个法人企业组成的企业联合体，各成员企业独立享有民事权利和承担民事责任，企业集团本身不是法律主体，没有民事权利，不承担民事责任。	托拉斯是单个法人企业，与企业集团有本质区别
联结	以产权为主要联结纽带（企业集团以母子公司为主体，是区别于其他联合体最基本的特征）	卡特尔、辛迪加是以契约为联结纽带的，还不是企业集团
主体	以母子公司为主体（企业集团的主体是核心层和紧密层）	
结构	具有多层次结构核心企业（控股层企业、参股层企业、协作层企业）	

二、企业集团的基本特征

参股企业：集团公司母公司持有股份但未达到控股程度；

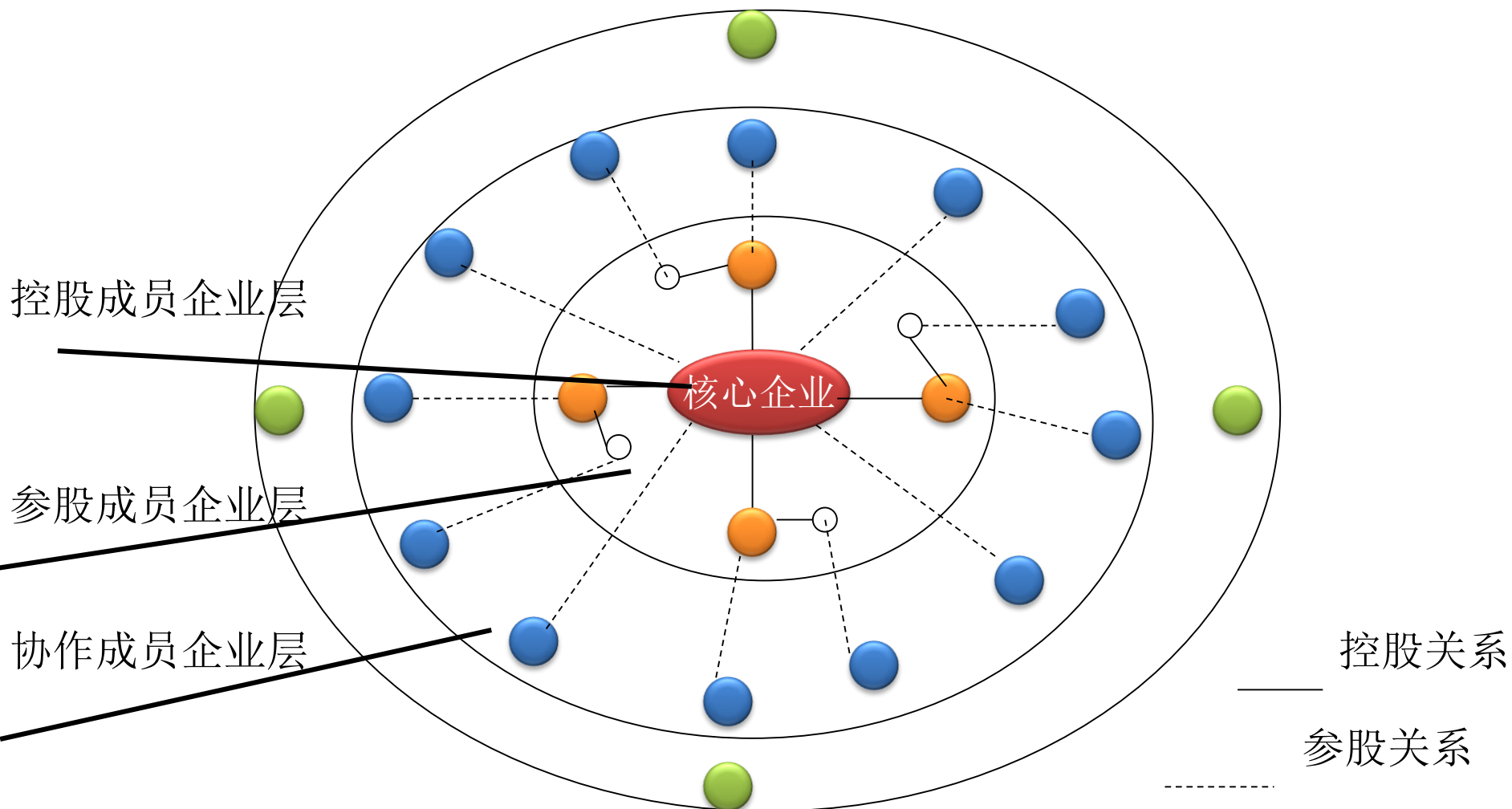
控股企业：绝对控股超过50%，相对控股超过30%

协作企业：集团公司和子公司以合同、协议方式建立较为稳定的协作关系，非常产权关系。

企业集团的多层次组织结构（P37--38）

分类	维 度	内 容	备 注
企业多层次组织结构	第一层次	集团公司，实质是控股公司，母公司	母公司
	第二层次	① 控股层企业（全资子公司、控股公司） ② 参股层企业（母公司持有股份但未达到控股的关联公司） ③ 协作层公司（签有长期优惠合同和托管、承包协议的成员企业）	子公司关联的公司协作企业
	第三层次	一级子公司、关联公司、在投资设立的二级子公司及关联公司	孙公司
企业集团层级	核心层企业	核心层企业：集团公司	
	紧密层企业	紧密层企业：控股子公司（绝对控股大于50%，相对控股大于30%）	
	半紧密型企业	半紧密型企业：参股关联企业	
	松散型企业	松散型企业：协作企业	

企业集团结构图



根据下属公司所处行业特点、管理能力和战略重要性，集团总部可组合使用不同的控股管理元素



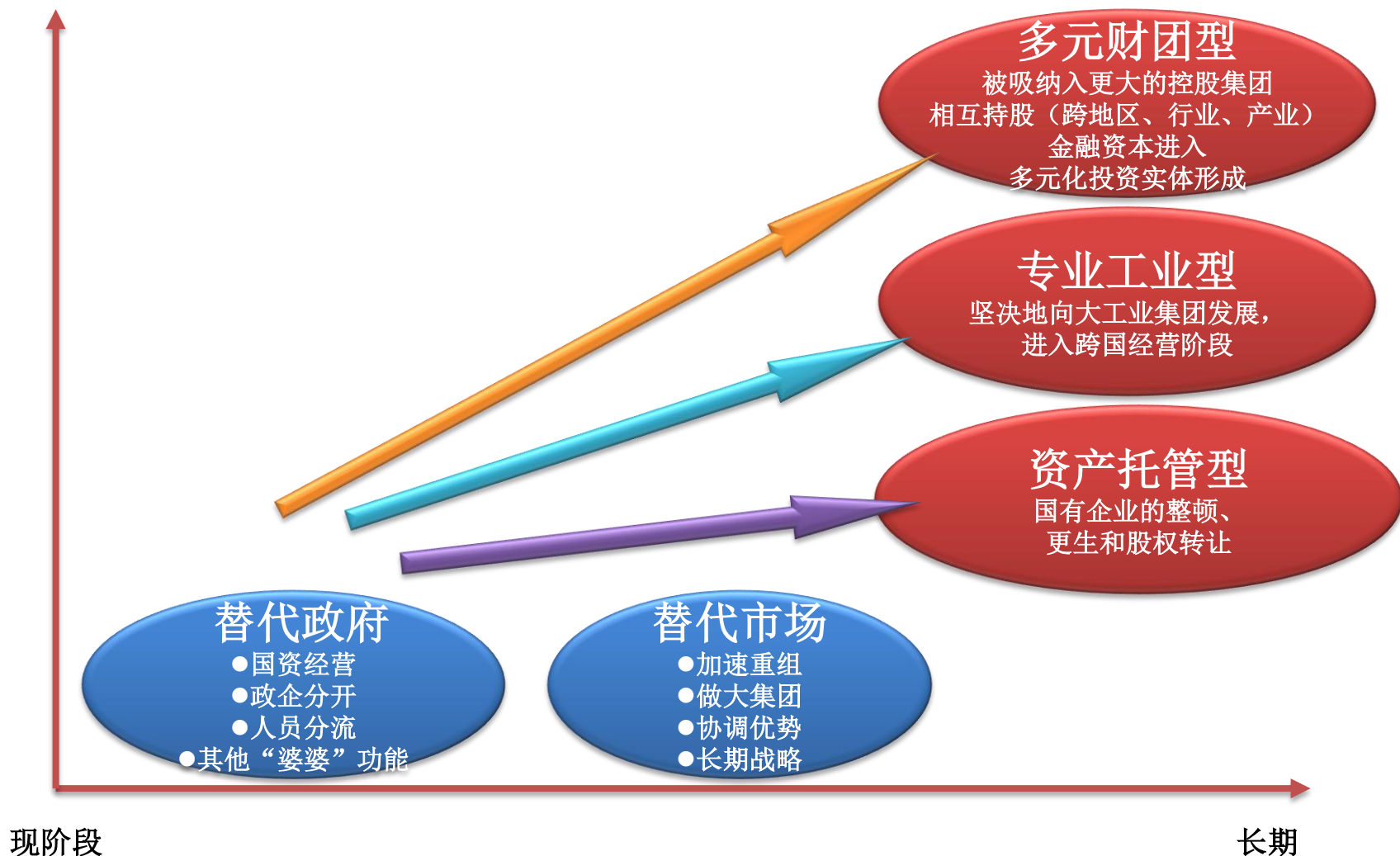
西方大型企业集团改组的一般流程



中国国有大型（集团）公司改组的特殊流程



国有集团控股公司的角色和作用将随时间推移和中国改革的深入而发生变化



三、企业集团的作用和优势

（一）企业集团在国民经济法中的主要作用

企业集团的4大作用（P38--39）

维 度	内 容	代表企业
产业升级	推动国家产业结构调整，促进产业升级的主导力量	晋煤
技术创新	是国家技术创新体系的支撑主体	南车时代集团
市场竞争	是市场秩序的自主管理者。可以避免企业之间的过度竞争、无序竞争	腾讯集团：QQ和微信
国家竞争	能够很快形成在国际市场中的竞争的實力，具有维护国家经济主权的战略作用	五矿集团

（二）企业集团的独特优势

企业集团的八大独特优势（P38--39）

维 度	内 容	代表企业	备 注
分工合作	1、规模经济的优势	中粮	合
	2、分工协作的优势	湖南有色	分
	3、集团的“舰队”优势（成员企业在集团内有分工有合作，有集权有分权）		有分有合
资源共享	4、“垄断”优势（相当高的市场占有率，足以影响价格和供给）	中国移动	垄断共享
	5、无形资产资源共享优势（无形资产边际成本递增，转移到其扩张新领域可以低成本进入）	湖南中烟	品牌共享
	6、战略上的优势（多元化经营、开拓经营边界、风险规避）	五矿集团	战略共享
扩张速度	7、迅速扩大组织规模的优势（合并重组可以在减少自身投资的情况下短时间扩大规模）	中烟公司	迅速扩张
	8、技术创新的优势（低成本扩散与收益放大效应、协同整合效应、风险分散效应、技术导向效应、自我催化效应）	华能公司	技术创新

四、企业集团的产权结构

- 企业的产权结构可以分为**两个层次**：
 - **第一层次**是法人股东和个人股东之间的结构
 - **第二层次**是法人股东内部的结构
- 产权结构设计的目的有两个：
 - 一是为了对公司进行控制（法人股东欺负散户）
 - 二是为了选择公司的治理结构（对代理人的控制）
- 企业的产权结构的性质由产权结构的性质决定。
- 公司制企业的基本特征是：所有权和经营权的分离
- 代理成本：由于经理人员能力不足或工作失误所造成的的损失。

四、企业集团的产权结构

维 度	内 容	备 注
层 次	1、法人股东和个人股东之间的结构（对法人股东来说，个人股份的分散是他们达到实施对企业控制目的的有利条件）	企业产权结构就是企业所有者结构或企业股东组成结构
	2、法人股东内部的结构	
目 的	1、为了对公司进行控制	
	2、为了选择公司的治理结构	
影响企业稳定和治理结构形成的主要因素	1、法人股份的比重	企业法人治理结构的性质由产权结构的性质所决定
	2、法人股东的性质	
	3、法人股东的结构（见企业集团的治理结构）	

五、企业集团的治理结构中的几个概念

- **经理班子：** 由高层经理人员组成，包括总经理、副总经理、总工程师、总经济师和总会计师。
- 集团公司对其成员企业的控制力主要体现在其对成员企业董事会选举的控制能力上。在企业集团这种“中间性组织”内部，集团企业对成员企业的“**非市场**”的“**权威**”管理（行政管理）与企业内部的权威管理是有本质区别的，前者的接触是占有成员企业的股权份额，其实现形式是间接的。
- **监事会：** 与董事会在公司中具有同样的地位，监事会不仅有财务检查审核权，对董事会后经理人员的业务执行是否得当也有检查权。

五、企业集团的治理结构

企业法人治理结构包括：

- （一）股东大会（最高权力机构、非常设机构）
- （二）董事会（常设机构，代表股东大会行使决策权）
- （三）经理班子（委托代理关系）
- （四）监事会（对股东或股东大会负责，不参与经营决策）

集团公司的控制主要体现在董事会席位的多少，通过表决优势实行对成员企业的间接控制

企业集团的治理结构P40-41

维度	内容	备注
定义	狭义：有关董事会的功能、结构、股东的权力等方面的制度安排	狭义
	广义：有关公司的控制权和剩余索取权、分配权等一整套法律、文化和制度的安排	广义
内容	股东大会、董事会、监事会和经理班子的建立及权力分配的制度安排	权利分配
	股东（主要是法人股东）对董事会、经理人员和一般员工工作绩效监督和评价的制度安排	监督评价
	对经理人员的激励和约束制度的设计及实施办法	激励约束
	企业出现危机时，法人股东的行为方式	危机行为
机构	1、股东大会：最高的权力机构，非常设机构	
	2、董事会：领导机构（中枢、真正权力中心）	董事会是股东大会闭会期间职权机构
	3、经理班子：执行机构（法定限制，定义限制）	董事会与经理人员之间是委托代理关系
	4、监事会：监督机构（直接对股东和股东大会负责）	监事会有股东大会选举产生，不设股东大会的，由出资股东直接委派

六、企业集团的管理体制

（一）企业集团管理体制的特点

1. 管理活动的协商性（非隶属关系）
2. 管理体制的创新性（松散型协商议事机构与紧密型经理负责制）
3. 管理内容的复杂性（科工贸金一体）
4. 管理形式的多样性（源于股权不同）
5. 管理协调的综合性（以经济和法律方式为主）
6. 利益主体多元性与多层次性（多法人联合）

六、企业集团的管理体制

企业集团管理体制的6大特点（P42--43）

维度	内容	备注
活动	1、管理活动的协商性	活动—协商性
体制	2、管理体制的创新性	体制—创新性
内容	3、管理内容的复杂性	内容—复杂性
形式	4、管理形式的多样性	形式—多样性
协调	5、管理协调的综合性	协调—综合性
主体	6、利益主体多元性与多层次性	主体—多元性、多层次性

（二）管理体制内部的民主决策与监督制衡机制

为了保证集团能够根据实际情况采取有效方法实现内部利益合理分配，并使成员企业所获收益能与企业集团整体利益同步增长，必须坚持正确处理集团利益关系的几个基本原则：

1. 坚持等价交换原则
2. 坚持共同协商、适当让步原则
3. 坚持集团整体效益和成员企业利益相统一的原则（养天和的启示）
4. 坚持平等互利的原则

（三）国外企业集团管理体制的类型

1、欧美型（单体企业）

母公司（集团本部）—子公司（事业部）—工厂

母公司的主要职能：

- ①生产、经营、计划的协调与控制
- ②组织管理与协调
- ③财务管理
- ④投资的协调与控制
- ⑤子公司高级职员聘任
- ⑥提供法律、税收、专利等一系列服务

（三）国外企业集团管理体制的类型

2、日本型：

经理会—公司—工厂或集团会长—营运委员会—子公司—工厂
（韩国企业）

经理会的职能主要有：

- ①在集团成员公司进行调整组合
- ②决定集团成员公司组成共同投资公司
- ③决定集团的对外活动，包括与其他集团的关系或对集团外企业的投资
- ④决定成员公司领导层的人事问题

（四）国外企业集团管理体制

1、组织严密性

集团组织结构必须包括：

①职能化系统

②权利系统

③决策系统：直线组织、职能组织、直线职能组织、委员会组织

2、因地制宜性（日本与欧美差异）

3、重视人的作用（参与管理）

（五）国外企业集团内部集权与分权

- 1、母子公司型企业集团内部集权与分权（投资决策权高度集中）
- 2、集团本部—事业部型企业内部集权与分权
 - （1）资金控制
 - （2）计划控制
 - （3）分配控制
 - （4）人事控制

七、企业集团管控的基本概念和内容

（一）企业集团管控和管控模式的含义

1 企业集团的管理控制：企业集团总体发展战略的指导下，在一定的产权、法人治理及其组织结构的框架内，综合运用战略、财务、人事、绩效、分配等手段，整合集团的资源，对集团成员的行动进行协调，从而实现集团战略目标的活动过程。

2 管理模式的含义：管理控制的标准模式，也就是人们普遍接受的并能参照执行的行为方式。

	总部对下属企业	企业集团
管控模式	① 操作管控型 ② 战略管控型 ③ 财务管控型	① 集权型 ② 平衡型 ③ 分权型

七、企业集团管控的基本概念和内容

（二）企业集团管控的内容

1. 管控基础：是公司治理体系，对集团管控的基本模式提出了基本的规定性
2. 管控体系：包括集团战略，组织结构和管控模式
3. 职能与业务管控：

集团管控必备内容

- ① 战略管控
- ② 财务管控
- ③ 人力资源管控

集团管控条件选定

- ① 研发管控
- ② 供应链管控
- ③ 营销管控
- ④ 品牌管控
- ⑤ 流程管控
- ⑥ 预算管控

七、企业集团管控的基本概念和内容

（二）企业集团管控的内容

5、管控机制：战略规划、经营计划、预算评价、业务评价、管理报告系统、绩效

管理、审计监察、业务管理和横向管理；

6、管控环境：信息系统、企业文化等



七、企业集团管控的基本概念和内容

（三）企业集团管控的三种基本模式

财务管控型、战略管控型、运营管控型

管控内容	财务管控型	战略管控型	运营管控型
	分权 		集权 
业务组合	多种非相关的独立业务	业务相关，表现为纵向一体化或横向一体化	业务单一或者更好相关
战略管理	注重集团内部资本运营和外部收购，兼并等投资机会	注重集团整体战略制定与实施。控制，指导或直接制定下属企业战略，并分配资源	具体集团及下属企业战略制定和实施、控制
业务管理	基本不介入具体业务，强调财务目标的实现	不直接介入具体业务，侧重战略角度的实施控制和中长期业绩评估	具体重大经营决策和相关业务的统一管理
人力资源管理	在公司治理结构框架内对企业高层实施管理	管理经营团队，对关键人力资源进行规划，掌握统一的人力资源政策	直接对具体的人力资源管理操作进行控制
管理目标	投资回报最大化，通过资本运营和投资组合实行公司价值最大化	业务组合优化，下属企业业务协调发展	下属其他经营行为的统一和优化，控制行业关键

八、企业集团的组织的概念和类型（p54）

（一）企业集团的组织的概念和内容

1、企业集团组织的含义

- **组织：** 是指为了达到某些特定个目标，由分工与合作以及不同层次的权利和责任制度构成的人的集合
- **组织结构：** 可以被看做是一个组织内部各构成部分和各部分之间所确立的关系形式
- **企业集团组织结构：** 是指企业集团内部各成员企业相互发生作用的联系方式和关系方式，或者说企业集团的组织结构是指集团内部各成员企业和各部门的人员构成以及这些企业、部门和人员之间的关系形式

八、企业集团的组织结构的概念和类型（p54）

2、企业集团组织结构的含义（P54）

企业集团内部各成员企业间相互发生作用的联系方式和关系形式。高效的企业集团是目标明确、职责权限清晰、各项工作有条不紊的，垂直的权利系统与水平分工协作系统有机结合的整体。

3、企业集团组织结构体系的组成（P55）

结构类型	表现形式
职能结构	为完成集团整体目标，各组成部分之间的业务工作关系
层次结构	集团内部各管理层级的构成，也成为组织的纵向结构
部门结构	集团中管理部门的设置，也称为横向结构
职权结构	集团总部与成员企业的各层次、各部门在权力、责任等方面的分配关系

（二）企业组织结构的基本类型

类型	特点	备注	
		优点	缺点
U型组织结构	最基本的组织结构，特点是管理层级集中控制，有三种结构形式：直线制、职能制、直线职能制		
H型组织结构	并不是企业的组织结构形式，而是企业集团的组织形式	母公司、子公司都是独立法人，母公司不承担子公司的债务责任，降低了母公司的经营风险，迫使子公司有较强的责任感和经营积极性	母公司不能对子公司行使行政指挥权，必须通过股东大会和董事会加强对子公司的控制，母子公司都是独立的纳税单位，相互经历往来都需重复纳税，增加负担
M型组织结构	复杂程度最好的组织结构，分为：事业部制组织结构，矩阵式组织结	事业部日常管理中有足够的权利能自主经营，高层能从具体事务中解脱出来，有精力把握企业发展方向	信息反馈有一点滞后，各事业部在追求自身利益的过程中，为了小团体会忽略整体利益；宠物设置机构会增加企业运营成本，造成资源浪费

八、企业集团的组织的概念和类型（p54）

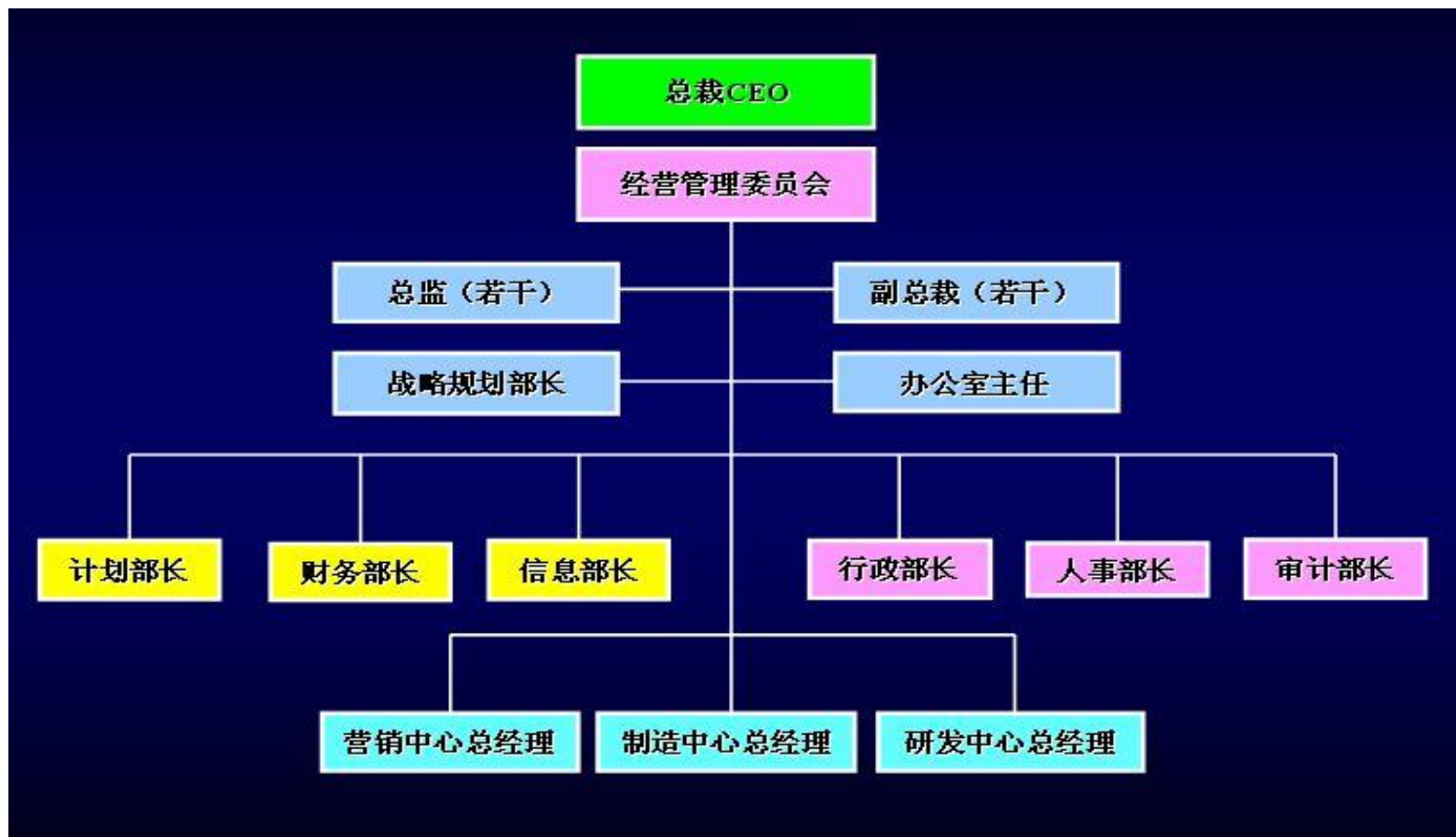
（三）企业集团组织结构的基本类型（P54）

三种类型：直线职能制、事业部制、控股子公司制

结构类型	表现形式	表现特征		
		特点	优点	缺点
直线职能制	对下属企业控制能力较强，权利也较为集中，适用于业务种类较为单一的集团公司	① 将公司的计划管理职能与执行职能分开，设立若干职能参谋部门，以协助执行机构制定经营计划、提供决策支持。但是职能部门没有直接的指挥权利； ② 智能管理部门与业务执行机构均由公司领导直接指挥和协调 ③ 对规模较大的公司实行“例外原则”即公司领导对日常事务授权下级管理人员处理，而保留对例外事项、重要事项的决策权和监督权	① 可以确保高层管理者维护企业基本活动的权力； ② 符合业务专业化原则，使人力资源的利用更为有效 ③ 有利于专业管理部门之间的统一和协调 ④ 职能专业化减轻了部门经理被日常事务所缠绕的负担 ⑤ 可以调动各职能部门的积极性	① 职能部门人员养成了管理的习惯定式，各职能部门往往强调本部门的重要性 ② 由于缺乏更多的位置，时的经历人才的培养受到限制

八、企业集团的组织结构的概念和类型（p54）

1、直线职能制组织结构图



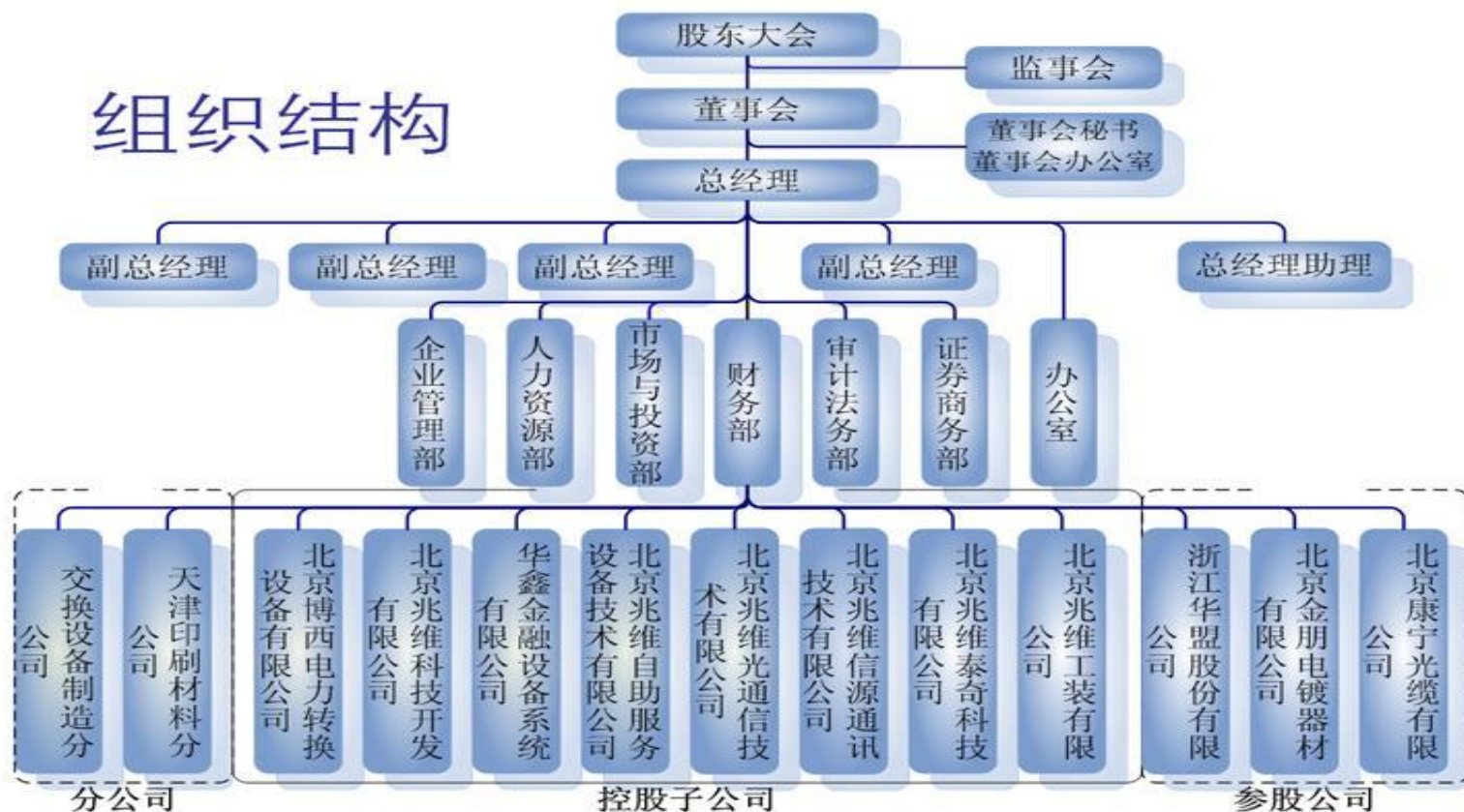
八、企业集团的组织的概念和类型（p54）

（三）企业集团组织结构的基本类型（P54）

结构类型	表现形式	表现特征		
		特点	优点	缺点
事业部制	实用性和集权程度介于直线职能制和控股子公司制两种种类之间	① 按企业的产出或产品类型讲业务活动组合起来，成立专业化的生产经营单位，每个事业部都具备产品和服务的生产经营全过程，为企业贡献利润 ② 纵向关系上，按照“集中政策、分散经营”的原则处理企业高层领导与事业部之间的管理。各事业部部长直属与母公司执行机构，统一领导所管辖的事业部，受公司总部长计划预算的监督，负有完成利润计划的责任，可以得到母公司各职能参谋部门的协助 ③ 横向关系上，各事业部均为利润中心，独立核算，自主经营，各事业部见的经济往来遵循等价交换的市场原则，内部结算	① 发展战略向以客户为中心，以开发新产品为宗旨的市场导向转型 ② 集中指导，分散经营，有效的解决企业集团高度集权问题，形成利润为目标的责任中心，分担企业集团的部分责任 ③ 事业部以产品为基础，有自己的客户群，从研发，生产、销售一直到售后服务均自主决策、自我管理、加快对市场的反应节奏	① 各事业部之间是独立的容易产生本位主义忽视集团长远发展和整体利益 ② 事业部相对独立，内部设置机构因而造成企业总部机构上的重叠，导致管理成本上升 ③ 事业部拥有较大的权利，增加控制的难度

八、企业集团的组织结构的概念和类型（p54）

2、事业部制组织结构图



八、企业集团的组织结构的概念和类型（p54）

（三）企业集团组织结构的基本类型（P54）

结构类型	表现形式	表现特征		
		特点	优点	缺点
控股子公司	对下属机构的控制能力较弱，适用于业务种类繁多的集团公司	① 该组织结构就是母子公司的管理体制，母公司是控股公司，子公司可以是若干个，是被控制公司 ② 母公司控股子公司，既可以相对控股，也可以绝对控股 ③ 母公司对子公司即可通过控股权进行管理，也可通过子公司董事会以及增减子公司股份进行控制	① 可以通过控股子公司介入有一定政策和法律限制的特殊市场和地区 ② 通过控股子公司可以迅速进入新的事业领域或支配更多的社会资源 ③ 通过控股子公司可以合理避税，或规避经营及法律风险	① 对一般控股公司，母公司董事会成员必须遵守谨慎和规范经营原则，违规并给公司造成损失的应当承担赔偿责任 ② 母公司要对有控制协议的子公司的盈亏负责，子公司积累的利润后备金无法弥补年终亏损时，必须由母公司来平衡亏损，但母公司可以不承担子公司欠第三方债务

八、企业集团的组织结构的概念和类型（p54）

控股子公司制：联想集团组织架构



（四）企业集团组织结构的层次（p59）

- 1、核心企业：
- 1、**资本参与**：美国几大财团的银行普遍拥有其他行业的众多公司的大量股份。股票是控制非金融公司的主要手段。
 - 2、**人事结合**：美国财团中的银行向其他行业的公司派遣董事。
 - 3、**提供贷款**：欧美财团和日本的几个财团中的银行普遍其成员企业提供贷款。

资金借贷方式进入财团的优势是：

- ①资金借贷可以避免股权交易，确保企业相对的资产独立性
- ②对于中小型企业来说，由于社会融资要求严格，因此只能选择与有关银行建立长期稳定的融资关系，进而加入相应的财团
- ③债券和贷款利息可以计入成本，而股息与红利却只能从税后利润中支付，所以选择资金借贷方式对企业来说更有利

（四）企业集团组织结构的层次（p59）

2、控股子公司：国外企业集团的核心企业普遍都控制着一批子公司和协作（关系）企业，核心企业以垂直支配形式组织下属企业，即核心企业与它的子公司、协作（关系）企业的关系，是一种支配和被支配的关系。

3、协作（关系）企业：国外企业集团的核心企业除拥有一批控股子公司外，还拥有更多数量的协作企业。协作企业很大程度上受核心企业的制约和控制，主要表现在：企业系统化、人事参与、提高协作企业的素质。

（五）企业集团组织结构的联结方式（p61）

维度	定义	关键点	作用/现象
层层控股型	集团内的母公司（核心企业）经过层层控股，形成多个层级下属公司，从而组成金字塔形的企业集团整体	（法/德/日）对企业实施控股	1、层层控股可以促进企业集团整体规模的扩大 2、层层控股有助于发挥企业集团的整体优势
环状持股型	企业集团成员企业之间相互占有对方股份，成员企业之间横向结合状态	（英/日财团）“你中有我，我中有你”	呈现现象： 1、集团持股率高，个别企业持股率低（防御来自财团外部的收购、合并、换股等危机）
资金借贷型	企业集团内工商企业向集团内金融机构借贷或委托发行债券，以经常而密切的融资关系为纽带的联结方式	维系协作关系，应用范围更广	1、避免股权交易，确保企业相对的资产独立性 2、对于中小企业更容易加入相应的财团 3、债券和贷款利息可以计入成本
业务协作型	企业集团内部各成员企业之间通过经常性的或建立在长期协议基础上的业务协作而形成的联结方式	无需股权，具有广泛的社会性	业务范围包括： 1、生产和分工和协作（垂直联合型） 2、技术的联合研究和发放（产品技术的互补） 3、原材料采购或产品销售方面的协作（联购联销）

（六）企业集团组织结构设计原则（p64）

1. 管理高效原则
2. 顾客满意原则
3. 合理利用资源原则
4. 适应外部环境原则
5. 集权与分权相结合的原则

九、企业集团组织结构影响因素分析（p65）

（一）外在影响因素的分析

1. 市场竞争：中石油海外竞购

2. 产业组织政策

政府实现产业组织政策而采取的手段主要有：

①控制市场结构（华菱钢铁）

②控制市场行为（网吧联营）

③直接改善不合理的资源配置（电信产业）

3. 反垄断法

（二）内在影响因素的分析（p66）

1. 共同投资：加强联结，排斥他人
2. 经营范围：横向扩张、纵向扩张与产业多元化
3. 股权拥有：对发展重点实行更多控股

（三）集团组织结构的变化趋势

业务协作型的业务范围主要包括：

- ① 生产的分工和协作（零部件生产与核心企业）
- ② 技术上的联合研究与开发（西门子与中国电信）
- ③ 原材料采购和产品销售方面的协作（沃尔玛）

十、企业集团管控模式的选择（p67）

（一）集团管控模式的影响因素

1. 从**外部环境层面**上看，影响管控模式选择的主要因素包括政治、经济、法律、政策、技术等因素及其不确定性程度；
2. 从**母公司层面**上看，影响管控模式选择的因素包括集体类型、集体战略、业务主导度、集体规模、企业发展阶段（生命周期）、母公司管理成熟度、企业文化集权程度、企业家领导风格、集团信息化水平等因素。
3. 从**子公司层面**上看，影响管控模式选择的主要因素包括其竞争战略、子公司战略重要度、子公司管理成熟度、子公司业务发展程度、子公司布局分散度等因素。

十、企业集团管控模式的选择（p67）

（二）集团管控模式的选择

1. **需不需要：** 战略角度看，集团需不需要对下属企业进行集团管理
2. **能不能够：** 从集团掌控的资源看，有没有能力对下属企业进行集团管理
3. **应不应该：** 从下属企业自身发展的阶段看，集团应不应该对下属企业进行集团管理

十一、企业集团组织结构类型的选择（p70）

（一）横向结构型企业集团

综合的产业体系、相互持股、社长会形式、主银行制度、综合商社的核心地位、设立共同投资公司、使用共同的商号和商标

十一、企业集团组织结构类型的选择（p70）

（二）纵向结合型企业集团

1、企业系列企业集团

企业系列就是指成员企业在协作和所有权方面同时存在关系的企业集团，协作方面最为普遍的方式是产品加工，所有权方面的形式是纵向多级持股。企业系列企业集团的特点是集团公司总部直接参与经营，经营集团的主营产品。

2、控股系列企业集团

控股系列是指控股公司为顶点，由控股公司直接或间接持有下属公司的股权而形成的以资本为联结纽带的企业系列。

十二、企业集团组织结构再设计的主要程序（p73）

1. 组织结构的诊断分析

- ① 内部环境分析：企业集团发展战略、企业集团的管控方式、企业集团的功能定位、企业集团的核心竞争力、企业集团的绩效情况等
- ② 外部环境分析：外部市场状况、面临的威胁和挑战、机遇和对手的情况等

2、组织结构的再设计

① 组织结构的选择（p74）

类型	特点
U	企业业务数量多，地区分布集中。如直线职能制
H	业务种类较多，需要分权管理，也称行业集团式结构
M	地区分布和业务数量有限，可选择事业部或混合事业部制

2、组织结构的再设计

② 集团职能部门的设置（p76）

- A. 依托型的职能机构 也称依附型的职能机构，是指由一家实力雄厚的主题企业的职能机构同时作为企业集团本部的职能机构，即所谓的“两块牌子，一套管理人员”的管理体制

“两块牌子，一套管理人员”的管理体制的优点是：

- a) 减少管理层次，精简机构和人员，提高工作效率
- b) 集团公司的总经理与各职能机构彼此熟悉，容易开展工作，且由于集团公司、核心企业具有雄厚实力，可作为企业坚强后盾；具有较高的权威，容易协调、指挥集团和各成员企业的生产经营活动

缺点：

- ①集团公司的总经理和各职能部门原来的任务就十分繁重，再兼任集团的管理工作，工作量加大，容易造成失误
- ②集团公司的总经理和职能部门可能由于习惯上的原因或其他原因，容易忽视其他成员企业的利益，或者怕其他成员企业说自己偏袒本企业，而不敢果断地处理问题

企业集团职能机构的几种形式

B、独立型： 它是在各成员企业之上，建立一套独立的、专门的企业集团的职能机构，负责集团的管理工作，指导并协调各成员企业的生产经营活动

3、制度体系的健全完善

4、组织运行的反馈调整

第二单元 集团总部组织结构的设计与再造（p80）

一、集团总部组织结构设计的概念和种类

- 组织结构：是指组织中各部分的构成要素之间的排列组合方式和相互关系形式的总称
- 组织结构设计：是指对组织内的各个构成要素及其相互关系形式所作出的正式安排。
- 要素---特征---关系：涵盖了组织结构设计的核心内容，三者同样重要，共同组成组织的结构体系。

第二单元 集团总部组织结构的设计与再造（p80）

二、集团总部组织结构的类型和发展趋势（p81）

（一）集团总部组织结构类型

1. 运作型总部：高度集权的总部，总部从集团的战略规划到决策的具体实施，都是做决定。为了保证集团战略的实施和目标的实现，集团总部的各种管理职能非常深入。
2. 战略型总部：主要负责集团财务、资产运营、文化和集团战略规划，各下属单位或事业部同事也要制定自己的业务战略规划，并实时提出达成达成规划目标所需的各项资源预算。飞利浦、壳牌、GE集团

第二单元 集团总部组织结构的设计与再造（p80）

3、资本经营型总部：总部是一个“**资金中心**”。负责集团的财务和资产运营、财务规划、投资决策和实施监控以及对外部企业的收购、兼并工作，其他职能由下属企业承担。由于总部不负责资产运作，职能人员不是很多，这个**相对分权**的总部结构模式又称为：“**有头脑、没有手脚**”

● 影响总部组织结构因素：

竞争环境、公司战略、业务组合、行业特性、企业规模、管理风格、政府政策、法律法规，以及集团发展阶段、经营者风格

- 总部组织结构往往以某种类型为主导兼具其他类型的特点，基本上都是以母子公司体制为基础，混合以事业部制或直线职能制。

第二单元 集团总部组织结构的设计与再造（p80）

二、集团总部组织的类型和发展趋势（p81）

（二）集团总部组织结构发展趋势

1. 服务功能外包
2. 战略等功能强化
3. 提高总部影响力

第二单元 集团总部组织结构的设计与再造（p80）

三、集团总部组织结构设计的基本原则（p83）

1、战略导向原则：战略主导一切，集团的战略分析是总部组织结构设计的依据，结构是追随战略的。

① 合理的组织结构是集团发展战略实现的有力保障

② 集团发展战略的制定 也是集团总部形成合理组织结构的基石

2、流程质量原则：是集团工作流程的支持系统，保证在集团工作流程质量的前提下，实现相互协作、推动工作流程运行，完成整体

3、基于母子公司体制原则

第二单元 集团总部组织结构的设计与再造（p80）

四、集团总部组织结构再造的前提和原则（p83）

（一）集团总部组织结构再造的内涵

依据集团发展战略的需要，依据企业集团面临的内外部环境，从业务流程、组织结构、组织管理、人员素质等方面对集团总部进行根本性的改造。

结构再造要明确2点：

1. 正确选择企业集团的组织架构模式
2. 正确确定不同成员企业在集团中的地位

第二单元 集团总部组织结构的设计与再造（p80）

（二）集团总部组织结构再造的前提（p84）

1. 社会需要、科技进步发生变化
2. 集团产业结构和行业发展方向发生变化，集团产品更新换代
3. 业务组合、业务流程、销售网络发生变化
4. 集团高管层以及员工素质发生变化
5. 集团企业并购、剥离、下属企业地位发生变化

第二单元 集团总部组织结构的设计与再造（p80）

（三）集团总部组织结构再造的原则（p85）

1. 采用系统化渐进方式
2. 以战略为导向
3. 以市场为坐标
4. 借助信息技术



第二单元 集团总部组织结构的设计与再造（p80）

五、集团总部组织结构设计的基本程序（p86）

1. 明确组织结构设计的依据
2. 掌握组织结构设计的原理
3. 构建组织结构设计的基本框架
4. 总部职能设计与部门设置

第二单元 集团总部组织结构的设计与再造（p80）

六、集团发展战略与集团总部职能的正确定位（p86）

（一）集团总体战略与发展目标的分析

存在误区：

1. 许多集团在条件不具备的情况下盲目进行多元化经营，从而导致在行业中原有的领先地位丧失；
2. 不能处理好集权与分权的关系
3. 没有充分认识并发挥对集团总部在战略决策上的作用
4. 对于集团优势何在，许多企业也没有明确的认识
5. 集团总部总部过多的干涉下级经营单位的经营活动，而在关键的决策和服务功能上却显得动力不足

第二单元 集团总部组织结构的设计与再造（p80）

六、集团发展战略与集团总部职能的正确定位（p86）

（一）集团总体战略与发展目标的分析

分析从几点进行：

1. 企业任务是否明确
2. 战略目标是否正确
3. 战略重点是否突出
4. 实现战略的步骤是否清晰
5. 战略措施是否合理、有效
6. 战略的实施和调控是否有力
7. 出现危机时，能否有效进行管理

第二单元 集团总部组织结构的设计与再造（p80）

六、集团发展战略与集团总部职能的正确定位（p86）

（二）集团总体职能的正确定位

要履行的4中能力

1. 实现持续增长能力
2. 掌握关键核心资产的能力
3. 维系关键关系的能力
4. 高效利用集团资源的能力

第二单元 集团总部组织结构的设计与再造（p80）

七、集团总部组织结构设计的原理（p88）

1. 幅度及层级的原理：管理幅度和层次是组织结构两个相关的参数，当组织的规模一定时，管理幅度和层次是成反比例的。
2. 核心的原理：一个集团只能有一个核心，保障集团的有效、有凝聚力和竞争力；
3. 能级的原理：是集团组织的各成员单位围绕一个核心形成了一定结构状态的规律；
4. 系统的原理：是一个动态发展的开发系统，各个部门和单位的不同职能和地位构成了一个紧密相连的协作系统；
5. 协作制衡的原理：集团内的各个部门和单位之间是存在协作与制衡的；
6. 权责对等的原理：

第二单元 集团总部组织结构的设计与再造（p80）

八、集团总部组织结构设计的基本要素（p88）

1. 职能分工
2. 业务流程
3. 协作关系
4. 权利分层
5. 控制幅度
6. 责任链



第二单元 集团总部组织结构的设计与再造（p80）

九、集团总部组织结构设计的系统设计（p90）

（一）职能设计

1、职能分工的分析：

1、基本职能设计

2、关键职能设计

① 总部职能和部门划分

② 等级层次设置

③ 职责权限分配

④ 横向协调联系



第二单元 集团总部组织结构的设计与再造（p80）

九、集团总部组织结构设计的系统设计（p90）

（二）流程设计

1、流程分类：

- ① 按性质和特点：管理流程、生产（业务）流程、供应与销售流程；
- ② 按流程范围：跨部门流程、部门内流程
- ③ 按结构特点：基本流程、核心流程、关键流程，主流程。分流程和支流程

第二单元 集团总部组织结构的设计与再造（p80）

九、集团总部组织结构设计的系统设计（p90）

（二）流程设计

2、流程分析：

- ① 对集团业务流程总体结构的分析，包括对总流程、主流程、分支流程的分析；
- ② 对管理与业务流程的性质和特点的分析
- ③ 对各类流程活动中的人力、物力、财力利用状况以及其时间、空间配置状况的分析
- ④ 对流程的组织与系统化管理的分析。

第二单元 集团总部组织结构的设计与再造（p80）

九、集团总部组织结构设计的系统设计（p90）

（三）系统设计

分工是协作的前提，协作是分工的结果，实现公司纵向横向的配套性、协调性、畅通性和一致性。



第二单元 集团总部组织结构的设计与再造（p80）

十、集团总部各类职能部门的设置（p91）

（一）集团总部部门的机制排序和定位

部门定位的目的：

- 要在集团总部乃至整个集团中，找到该部门所处的位置。

意义：

- ① 要审视各个不同性质的部门在价值创造中的顺序和相互关系
- ② 分清各个部门的地位和在整个集团价值创造中的价值。

第二单元 集团总部组织结构的设计与再造（p80）

定位方法：

- ① 比较参照法：定性研究方法，一般作为部门定位中的参考方法。（该部门处于什么样的位置？）
- ② 要素评价法：采用岗位评价的思路和方法；通过评价方法，直接计算出各个部门的评价分值，是一种比较繁复的定量研究方法。
- ③ 责任权限定位法：对部门的重要程度进行定位的方法。

第二单元 集团总部组织结构的设计与再造（p80）

十、集团总部各类职能部门的设置（p91）

（二）集团总部部门的协同规则

1. 建立一个基于战略目标任务的集团发展和预算体系
2. 建立理性的权威，实现信息的量化
3. 建立KPI绩效考评体系
4. 建立基于绩效与贡献率的分配体系

第二单元 集团总部组织结构的设计与再造（p80）

十一、对集团总部组织结构存在问题的分析（p91）

（一）对集团总部职能问题的分析

1. 总部定位不清
2. 缺少关键职能

（二）对集团总部构架的分析

存在问题：

1. 总部组织结构层次过于单一
2. 集团总部的组织结构庞大
3. 集团所属部门设置不合理

第二单元 集团总部组织结构的设计与再造（p80）

十二、集团总部组织结构再造的程序（p95）

（一）集团总部主要职能的再造

（二）集团总部主要流程的再造

1. 业务流程再造可以为集团总部创造新的价值
2. 可以有效化解集团总部的一些组织冲突
3. 是实现集团协同效应的需要
4. 是可促进集团保持和发展核心竞争力

第二单元 集团总部组织结构的设计与再造（p80）

十二、集团总部组织结构再造的程序（p95）

（三）集团整体与总部类型的选择

1、集团整体结构模式的选择

直线职能制、事业部制和母子公司制

2、集团总部主导类型的选择

运作型、战略型、资本经营型

第二单元 集团总部组织结构的设计与再造（p80）

十二、集团总部组织结构再造的程序（p95）

（四）加强组织结构再造后的人才管理

企业集团内部必须是能上能下，能进能退，能进能出，能高能低的人才管理机制，对部分岗位实行竞争上岗，打破“铁交椅”的传统观念。

可能出现的状况：

- ① 管理职能升级，进而带来高管职位的升迁
- ② 岗位的调整，可能回使高管或其他人员职务降级
- ③ 由于部门裁减，合并，会产生一些冗余人员
- ④ 总部组织结构再造之后，会带来一些人才流失，特别是高学历，高素质核心人才的流失

人力资源规划

- 企业人力资源战略规划（1）

1. 战略性人力资源管理（1）
2. 人力资源战略规划的设计与实施（13）

- 企业集团组织规划与设计（35）

- 企业集团人力资本战略管理（69）



第三节

企业集

团人力

资本战

略管理

- 1、人力资本
 - ① 人力资本是活的资本；
 - ② 人力资本由一定的费用投资转化而来；
 - ③ 劳动者拥有的人力资本价值，可以通过生产劳动转移和交换，并实现价值的增值
 - ④ 人力资本产量弹性约为物质资本产量弹性的3倍
 - ⑤ 人力资本的基本特征
- 2、企业的总资本：有形资本、无形资本（3种）
- 3、企业人力资本（特点）
 - ① 能够为企业创造现成或未来收益的员工的知识与技能才是企业的人力资本；
 - ② 企业人力资本是全体员工实际投入到企业中的人力资本的价值量之和；
 - ③ 企业人力资本是企业内部员工人力资本集体协商与全体的“整合”（如何配置和激励人力资本）
- 4、企业集团的人力资本管理
 - ① 企业集团的人力资本管理就是对企业集团的人力资本进行有效的配置和合理利用
 - ② 企业集团的人力资本是能够对企业集团现在或未来创造收益的人的知识、技能和体能价值的投入量
 - ③ 董事会和董事也应该被看做是人力资本的一部分
 - ④ 企业集团人力资本管理的根本目的是使企业集团各成员企业以及他们的人力资本自身收益最大化
 - ⑤ 企业集团人力资本管理的内容（6种）
 - ⑥ 企业集团人力资本管理的特点（选择题）：企业集团人力资本的整合与协同效应：集团公司对成员企业人力资本管理主要以产权控制为主的间接控制；以母子公司之间的人力资本管理为重点；人力资本管理具有多种层次结构
 - ⑦ 企业集团人力资本管理的优势
 - 可以在更广阔的领域获得和配置
 - 发挥团队优势和整体实力
 - 具有很强的吸引优秀人才的优势
 - 人力资本可以在企业集团内部转移
 - ⑧ 企业集团人力资本管理遇到的问题
 - 企业集团多元化文化的融合问题
 - 组织集权和分权的问题
 - 管理跨度和组织扁平化的问题
 - 子公司各级业务骨干选拔与培养的问题
- 5、广义和狭义
 - 广义的企业人力资本包括董事会成员---董事的人力资本、经理班子成员的人力资本以及企业内部各个层次的技术人才、管理人才和所有员工所拥有的人力资本；
 - 狭义的人力资本包括经理班子成员。高级管理人才和高级技术人才
- 6、有专家认为人力资本专指两种人：职业经理人、技术创新者

7、人力资本管理

- ① 既包括经理人员对员工的管理（即人力资源管理），也包括物质资本所有者与人力资本所有者之间的合作关系中的治理结构的制度安排；
- ② 人力资本管理就是对人力资本的激励和约束
- ③ 人力资本管理更强调人价值大小的差异
- ④ 人力资本管理应该包括所有对企业有价值的人及其知识、技能和体能；
- ⑤ 人力资源管理认为员工是物质资本的被雇佣者；
- ⑥ 人力资本管理认为人力资本所有者是企业的投资者

8、在企业人力资本管理中存在着多个管理主体和多层管理与被管理的关系

- ① 每个员工都是其自身人力资本管理主体
- ② 股东对董事会人力资本的管理
- ③ 董事会对经理层人力资本的管理
- ④ 经理层对企业内部人力资本的管理

9、人力资本管理的研究对象

- ① 各层次人力资本管理主体和客体的工作性质、岗位特点和职能以及他们之间的关系
- ② 企业整体发展战略、竞争优势和核心竞争力与人力资本战略之间的关系
- ③ 对人力资本进行有效配置和合理利用

10、企业集团的人力资本战略

- ① 企业集团的人力资本战略是企业集团的职能战略
- ② 是一定历史时期内人力资本管理决策活动的指导思想和重大规划
- ③ 是关于企业集团与人力资本有关问题的方向性规划
- ④ 制定与实施人力资本战略的任务：
 - A. 制定未来人力资本配置计划
 - B. 落实以人为本的思想
 - C. 控制人力资本的短期需求，增加人力资本供给
 - D. 运用管理教育使人力资本不断增值
 - E. 重视企业人力资本投资
 - F. 致力于招募稀缺技能领域的人力资本以及各类特点的专门人才
- ⑤ 制定企业人力资本战略的作用
 - A. 简答：制定在企业集团人力资本战略，对实现企业集团总体战略的重要作用
 - B. 联系：企业人力资本战略，企业人力资源战略
- ⑥ 实施企业集团人力资本战略的基本原则：适度合理（联系：企业集团管理体制内部的民主决策与监督制衡机制）集权和分权的结合：权变原则
- ⑦ 从企业集团人力资本战略制定的次序来看：是在企业集团总体战略制定之后而独立制定的，或是作为企业集团总部战略的一部分与企业集团总部战略同时制定。

第三节

企业集团人力资本战略管理

10、企业集团的人力资本战略

⑧ 制定人力资本战略的基本方法

- ① 双向规划过程：在企业集团中自上而下加工
- ② 并列关联过程（同时进行）
- ③ 单独制定过程（时间上）

- A. 人力资本战略的制定在企业总体战略制定之前独立进行
- B. 人力资本战略与企业集团战略同时制定
- C. 人力资本战略的制定在企业集团总体战略制定之后进行

⑨ 在行动计划中明确规定，实现战略目标的行动方案包括：时间安排、职责任务落实；成果的衡量标准；必要的资源配置计划：

- A. 统一认识阶段
- B. 战略计划阶段

⑩ 企业集团人力资本战略的实施

- C. 战略的实施阶段：企业集团人力资源战略实施的5个因素
- D. 控制与评估阶段

- A. 建立控制系统
- B. 监控效益和评估偏差
- C. 控制及纠正偏差

⑪ 人力资本战略实施的模式

- A. 指令型（高层领导指挥人力资本职能部门计划人员制定战略，然后强制下层管理者执行）
- B. 变革型（高层经理重点考虑战略的实施问题）
- C. 合作型（强调发挥集体的智慧）
- D. 文化型（强调企业集团的所有员工都参与战略的制定和实施）
- E. 增长型（自上而下的过程，其关键是高层管理人员如果激励下层管理人员的创造性的制定和实施战略）

⑫ 人力资本战略实施的评价重点应放在结果的评价上

⑬ 实施人力资本战略的重点，不仅是在最终问题的解决上，而且也注重手段

⑭ 人力资本战略评价和控制

11、知识点

- A. 人力资本管理活动尽量采用定量的方式加以表达
- B. 对于实现每个衡量标准，，还要确定其目标层次
- C. 战略制定过程的最后一个方面是资源分配

12、人力资本支出构成

- A. 人力资本收益分配
- B. 人力资本常规管理费用
- C. 人力资本投资

13、预算

- A. 资源分配的主要方式是制定预算
- B. 预算是管理人员进行资源分配的主要工具
- C. 预算衡量管理人员和管理绩效的主要工具

考点地图

第三节

企业集团

人力资本

战略管理

考点一：人力资本的含义和特征

- 1. 人力资本的含义 ★
- 2. 人力资本的特征 ★★

考点二：企业人力资本的含义

- 1. 企业资本的构成 ★
- 2. 界定企业人力资本概念应特别强调的几点 ★

考点三：人力资本管理与人力资源管理

- 1. 管理职能中的“人力资源” ★
- 2. 界定企业人力资本概念应特别强调的几点 ★

考点四：人力资本的范畴 ★

考点五：人力资本的管理主体和客体 ★

考点六：企业的人力资本管理

- 1. 企业集团人力资本管理的内容 ★
- 2. 企业集团人力资本管理的特点 ★
- 3. 企业集团人力资本管理的优劣势 ★

考点七：企业集团人力资本战略

- 1. 制订与实施人力资本战略的任务 ★
- 2. 制订企业集团人力资本战略的作用 ★
- 3. 实施企业集团人力资本战略的基本原则 ★

考点八：企业人力资本战略制定

- 1. 制定人力资本战略的基本方法 ★★
- 2. 行动计划 ★
- 3. 资本配置 ★

考点九：企业人力资本战略实施 ★

考点十：企业人力资本战略实施模式 ★★

考点十一：人力资本战略实施的评价与控制 ★

基本概念

人力:人的劳力、力量、能力

人力资源: 生活在一定社会、一定区域内的全体人口或劳动力，它是一种数量概念，以劳动力的同质性为前提，它不能反映人的知识、技术、能力和健康等质量要素的稀缺性，以及相应的市场供求关系

人力资本: 人作为生产者和消费者的能力（舒尔茨，1962），资本范畴是人的知识、技术、能力和健康等。它之所以是一种资本是因为它是未来收入或满足的来源（舒尔茨，1971）。根据人力资本的存量不同，可将其分为一般型、技能型、管理型和企业家型人力资本

人力资本所有者: 人力资本所有者是以多元形式存在的，它可以是个人、家庭、企业、政府。人力资本的承载者是人力资本的当然所有者

趋势

- **人力资本**作为**资本形态**登上历史舞台是知识经济时代的一个重要特征
- **人力资本研究**已成为企业理论的前沿问题和经济学研究的核心范畴之一
- **人力资本理论**已经成为我国经济和社会发展理论与实践的一个重要支点
- **人力资本战略**已成为我国加入WTO后国内企业在国际惯例下制定的核心竞争战略

一、人力资本的含义和特征

- 物质资本与人力资本
- 人力资本是能够带来现在或未来收益的存在于人体之中的人的知识、技能、健康等综合的价值存量。也就是说，人力资本是体现在人力资源身上的以人力资源的数量和质量表示的一种非物质资本

一、人力资本的含义和特征

人力资本具有7个方面的基本特征（P69-70）

维度	内容	备注
无形资产	劳动者在实际生产前，体内人力资本无法发挥作用	须通过生产劳动体现
时效性	25岁之前，形成发展期；25到50岁，最佳时期；50岁以后，减弱期，劳动之后需要休息调整	由其生物基础决定
收益递增性	人力资本投资收益率会越来越高	高增值资本
累积性	人力资本使用需要补充物质资料并闲暇休息才能在生产，但每一次“补充”之后都累积提升人力资本含量	可自我累积
无限创造性	人力资本是经济资本中的核心资本，是一切资本中最宝贵的资本，根本原因在于无限创造性	人类社会发展无限性
能动性	人类主观意识，能动的利用自身人力资本	意识是人特有
个体差异性	掌握个体情况，合理利用人力资本	物力资本同质性，人力资本差异性

一、人力资本的含义和特征

人力资本、企业人力资本、企业集团人力资本的区别（P69-70）

	人力资本	企业人力资本	企业集团人力资本
定义	能够带来现在或未来收益的存在于人体之中的人的知识、技能、健康等综合的价值存量	企业全体员工投入到企业中的能够为企业现在或未来创造收益的人的知识、技能和体能等投入量的价值	能够为企业集团现在或未来创造收益的人的知识、技能和体能价值的投入量
关键点	1. 人力资本是活的资本 2. 有一定的费用投资转化而来 3. 可以通过生产劳动转移和交换，并实现价值的增值	如何配置和激励人力资本问题	董事会的董事也应该被看做是企业人力资本的一部分
特征	1. 是一种无形的资本 2. 具有时效性 3. 具有收益递增性 4. 具有积累性 5. 具有能动性 6. 具有个体差异性	1. 能够为企业创造现在或未来收益的员工的只是和技能才是企业的人力资本 2. 全体员工实际投入到企业中的人力资本的价值量之和 3. 企业内部员工人力资本集体协调与合作的“整合”	1. 整合与协作效应 2. 对成员企业人力资本管理主要是产权控制为主的间接控制 3. 以母子公司之间的人力资本管理为重点 4. 具有多种层次结构
优势			1. 可以在更广阔的领域获得和配置人力资本 2. 可以发挥团队优势和整体实力 3. 具有很强的吸引优秀人才的优势 4. 人力资本可以在企业集团内部转移

二、企业人力资本的含义

1. 能够为企业创造现在或未来收益的员工的知识技能才是企业的人力资本
2. 企业人力资本是全体员工实际投入到企业中的人力资本的价值量之和
3. 企业人力资本是企业内部员工人力资本集体协作与合作的“整合”（ $1+1>2$ ）

二、企业人力资本的含义

企业资本的构成

总资本	二级分类		备 注
企业总资本	有形资本		
	无形资本	人力资本	企业全体员工投入到企业中能够为企业现在或未来创造收益的人的知识、技能和体能等投入量的价值
		组织资本	
		顾客资本	

三、人力资本管理与人力资源管理的关系

- 人力资本是蕴涵于人体之中且能够为企业创造现在或未来收益的人的知识、技能和体能
- 人力资本管理就是对人力资本的激励和约束
- 人力资本管理更强调人的价值大小的差异，因为更重视高存量人力资本所有者的作用以及如何发挥他们的作用问题
- 人力资源是物质资本的被雇佣者，人力资本是企业的投资者
- 人力资本所有者与物质资本所有者之间不仅存在着利益的一致性，也存在着相互监督和制约关系

人力资源与人力资本

- 人力资源是建立在资源利用最大化的目标基础上的
- 人力资本是建立在价值最大化的目标基础上的
- 只有稀缺性人力资源才是人力资本，人力资本有权参与剩余收益的分配。人力资源交易额为工资，人力资本回报率为薪酬

四、人力资本管理的研究对象（p101）

- 广义的企业人力资本包括：董事的人力资本、经理班子成员的人力资本和企业内部各个层级的技术人员、管理人员和所有员工所拥有的人力资本
- 狭义的人力资本包括：经理班子成员、高级管理人才和高级技术人才

五、人力资本管理的主体与客体

- 首先，每个员工都是其自身人力资本的管理主体
- 其次，股东对董事会人力资本的管理
- 再次，董事会对经理层人力资本的管理
- 最后，经理层对企业内部人力资本的管理
- 人力资本管理的研究对象包括：各个层次人力资本管理主体与客体的工作性质、岗位特点和职能以及他们之间的关系；企业整体发展战略、竞争优势和核心竞争力与人力资本战略之间的关系；对人力资本进行有效配置和合理利用

（一）企业集团人力资本管理的6大内容

维度	内容	记忆关键词
人力资本的战略管理	人力资本管理是实现企业集团发展战略的最重要的职能战略	战略
人力资本的获得与配置		招聘
人力资本的价值计量	是行使企业集团人力资本管理其他职能的重要基础	
人力资本投资	是行使企业集团能够获得其所需要的人力资本的重要手段	培训
人力资本绩效评价	是实施人力资本管理的重要手段	绩效
人力资本激励与约束机制	是企业集团人力资本管理者的一项主要任务	薪酬

（二）企业集团人力资本管理的特点

1. 企业集团人力资本的整合与协同效应
2. 集团公司对成员企业人力资本的管理主要是以产权控制为主的间接控制
3. 以母子公司之间的人力资本管理为重点
4. 人力资本管理具有多重层次结构

企业集团人力资本管理的层次主要包括：

- ①集团总公司董事会对集团总公司经理班子的监督与管理
- ②集团经理班子对集团公司企业内部人力资本的管理
- ③集团公司对成员企业董事会及其他人力资本的管理
- ④成员企业内部的人力资本管理
- ⑤母公司对一级或多级子公司人力资本的管理

（三）企业集团人力资本管理的优势

1. 它可以在更广阔的领域获得和配置人力资本（联想的美国CEO）
2. 它可以发挥团队优势和整体实力（分享集团知识）
3. 它具有很强的吸引优秀人才的优势（更大的平台和空间）
4. 人力资本可以在企业集团内部转移（效用最大化）

七、企业集团的人力资本战略规划（p105）

- 企业集团人力资本战略是关于企业集团内与人力资本有关问题的方向性规划，是一定历史时期内人力资本管理决策活动的指导思想和重大规划，包括对企业集团人力资本发展目标以及达成目标的途径和手段的总体设想（常德烟厂的百千万计划）

七、企业集团的人力资本战略

实施企业集团人力资本战略的三大基本原则（P106）

维度	内容	记忆关键词
灵活实施	适度合理： ① 环境不确定性和制定者有限理性 ② 各种利益冲突和矛盾不可避免 ③ 不能机械执行，可以大胆创新 ④ 妥善协调处理，可是适度折中调和	适度合理
利益兼顾	集权与分权相结合（既要考虑集团的整体利益，又要考虑个别成员企业的利益）	集权分权
环境变化	权变原则（战略制定是基于环境条件假设，如果环境发生重大变化就需要对战略进行重大调整）	权变调整

八、企业集团人力资本战略的制定（p106）

（一）制订人力资本战略的基本方法

1. 双向规划过程：自上而下或自下而上制定
2. 并列关联过程：与企业集团总体规划同时制定
3. 单独制订过程：针对某个具体问题或主题独立制定

（二）行动计划与资源配置

1. 行动计划：除非我能实现这个计划，否则什么也没发生
2. 资源分配：实施行动计划的保证——预算

九、企业集团人力资本战略的实施

人力资本战略实施的5中模式（P109--110）

阶段	内容	备注
统一认识阶段	① 是企业集团所有员工及其参与者对战略有全面透彻的了解 ② 将战略规划的具体目标和要求传达给集团公司以及各成员单位、团队乃至每一个员工个人 ③ 管理人员要帮助员工统一认识、统一思想、统一行动	战略实施就是将企业集团人力资本战略转化为实际行动的过程
战略的计划阶段	① 将战略分解为几个实施阶段 ② 制定出分阶段目标时间表 ③ 远期目标方针可概略，近期目标方针要详细 ④ 战略实施第一阶段要新旧衔接，减少阻力，使分目标计划实施具体化和可操作化	
战略的实施阶段	企业集团人力资本战略实施5因素 ① 集团公司及成员企业各级管理者的素质 ② 组织结构 ③ 企业文化和价值观 ④ 资源分配 ⑤ 计划控制与员工激励制度	
控制与评估阶段	建立控制系统 监控效益和评估偏差 控制及纠正偏差	

十、人力资本战略实施的模式

1. 指令型：高层强制下层管理者执行人力资本战略
2. 变革型：通过组织变革确保人力资本战略实施
3. 合作型：加强合作确定人力资本战略实施
4. 文化型：凝聚共识确定人力资本战略实施
5. 增长型：激励下属创造性地实施人力资本战略

四、人力资本战略实施的评价与控制

①环境评价

② 问题确定

③战略制定

④行动计划和资源分配



Thanks
for watching !