

2010 最新版

MBA 《人力资源战略规划》

案例集

MBA 导师亲自编写并附案例解析指导

鸣 谢

人力资源战略的一个片断

者曾为我国华北地区的一家电力建设企业——T 公司做过战略、组织、文化和人力资源战略的一系列咨询。

该公司成立于 1964 年，隶属于华北电网公司。伴随着中国电力体制改革，该公司作为电网企业中的辅业，一直处在企业改制的准备过程中。1998 年宏观调控压缩基建项目，电力建设项目市场严重萎缩，该企业另寻他路，2000 年左右开始拓展业务，首先通过资本积累成立了集体产权的民营投资公司，作为主业之外的资本平台。同时投资成立了一家项目管理承包公司，意图在于通过项目管理承包的业务模式寻求业务的升级，摆脱电力建设业务的大电力产业价值链上低端定位。2001 年开始，我国电荒频发，电力市场遭遇井喷，电力建设市场再次异常火热。本来想转换业务放弃电建主业的该企业，经过战略研究，在主业上选择了“挑战极限”的战略，即在市场好的前提下尽可能地抢占市场，然后通过强化和提升内部能力来实现产值的大幅提升。同时，在我们的建议下，他们开始“价值链下游”，设立了电力工程（）业务。2003 年，2004 年，“挑战极限”的战略实施后，企业的产值，同 - 于 2003 年相比，同 - 10 左右提升 23%，2004 年的产值为 32 亿元，并 / 4 一直 56 在电力建设行业前一 89 的位置。

; 析 <

= 公司 > ? @ A 3 B 一成 C 的 D

公司战略的 E F > G 一 H 的, I J K , 理的人力资源战略 L > 最重 M 的 5 N 。

在本 O, 作者 P Q 了一 R 基于 GREP 的战略人力资源管理模 S。

	战略		战略人力资源活动				能力			
	问题	解决方案	Selection 选聘	Training 培训	Appraisal 考核	Reward 薪酬	CA 能力 获取	CU 能力 使用	CR 能力 保留	CD 能力 转移
G										
R										
E										
P										

= 公司的人力资源战略 T > 基于该模 S U 7 设 V 的, B W 选 X 一 Y ; 析 Z [\ E 战略人力资源] ^ ?

@ 设 V _ 实现 ` 战略意 a 。

		战略人力资源活动			
		Selection 选聘	Training 培训	Appraisal 考核	Reward 薪酬
E 企业家	1. 决策高管层	E1—S	E1—T	E1—A	E1—R
	2. 业务管理层				
					
					

E1—S b c d 2 管 e 的 f 选 g h <

· i 重于内部选 j, k 企业 l m n 强的路 o p q r, l m s t 的实战经 u v

· 指 w、x h k 民主 y z { , 的 | 式实现“平 } ” h ~ v

· 在 2 端业务能力的基 • 上, 强调 、 能和 导力 v

· l m 基于企业 观的战略 c d 能力 v

· l m b 企业 、 业务实体 业系 的战略管理能力。

E1—T b c d 2管 e 的 开发 <

·业务能力 2 端 业 v

· 提升 和 导力 v

·提 企业内部的 2 端 v

·提 业资 的 v

·在 同的战略 内提 2 端 V , 发展能力 v

·提 k 业务 的经营管控权, 在经营管理实战中提升 z 能力。

E1—A b c d 2管 e 的 <

· 基 • 包 < 战略指 、系 管理 指 、能力指 、1 体业务指 v

· 中战略指 系 管理 指 可占 60% 的权重, 能力指 30%, 务指 2 于 10% v

·在战略实现 和系 管理 的 y | 式主 M _ 制为主, U 7 民主 y v

· _ 年 为主。

E1—R b c d 2管 e 的 <

·基本 资位于企业 资 的最 2 端, 90% ; 位 _ 上 v

·k 企业经营 的业 资占 2 管 体 的权重可 _ 在 $60\% * 80\%$ v

·改制后, 2 管基本 资 资的 0 值 过 式 0 值的 12 v

·提 基于 权的 V v

·提 1 m r V v

·基本 资/ 资/ 权/ 0 5 6 2 平, 中基本 资 重最 v

· _ 年 制为 | 式。

_ 4 为例可 , 通过基于 GREP 的战略人力资源管理的 , 业务的战略 M 求 实 3 了 1 体的人力资
源管理 e 次 z 的人力资源管理 制上, 公司战略在人力资源战略的 6 下 地。

福特六和的人力资源部门在其竞争优势中的作用

1903 年， 企业成立之 后， 本 公司 成为 一家 汽车 制造 企业， 的设 计和制 造能力， 在 1915 年 获得了 的 产 权， 成为 主 要 之一。现在， 公司 在 26 个 国家， 为 G 8 大制 造 企业。

公司 于台 湾 市场的 人 力， 在 70 年 代 初期 在 台 湾 发展的 很 快， 在 经过实地 考察 之后， 位于中 央 和 的 公司成为 了 作的 最 佳 伙伴。1972 年 11 月 20 日， 和 公司 集 团 在 台 湾 设 立 了 一 部 式 2 3 厂， 作 4 定， 并于同年 12 月 1 日 成立“ 和 公司 5 m 限 公 司 ”。

下 列 是 台 湾 和 的 6 P 和 组 织 7 图 <

公司 9 8 和 公司 5 m 限 公 司

成立 于 1972 年 12 月 1 日

资本 1 - 555, 276, 500

人 9 1828 人

营业项目 : R 和 公司、 发 展 的 制 造 : R 和 公司 = > V 和 公司 产 出 的 U A B C 国内

业务 V 和 公司 产 出 的 ! 理 D E 投 入、 F 价 值 V K 和 公司 产 出 的 G H > 的 开 发、 设 计、 ' I J

K 咨 询 L M 业务。

N O To become the world's leading consumer company for automotive products and services 成为 P Q 先 的 R S 者 导 引 公 司， 提 出 产 出 的 T 务。

U 求 N O 的 d 略 b 和 公司 V 放 权 发 展 W X

/ 最 2 的 作 Y 程 Z 最 2 的 作 [

Z 最 \] 的 产 出

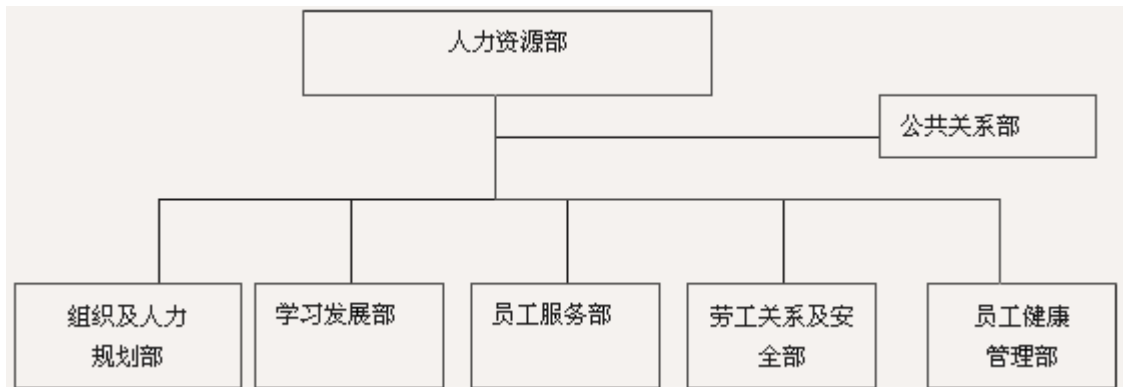
成为低成本的制

成为 \ ^ 的企业公民

A 3 L _ ` 意 先的目

a U 体成

人力资源部的组织 { 7 <



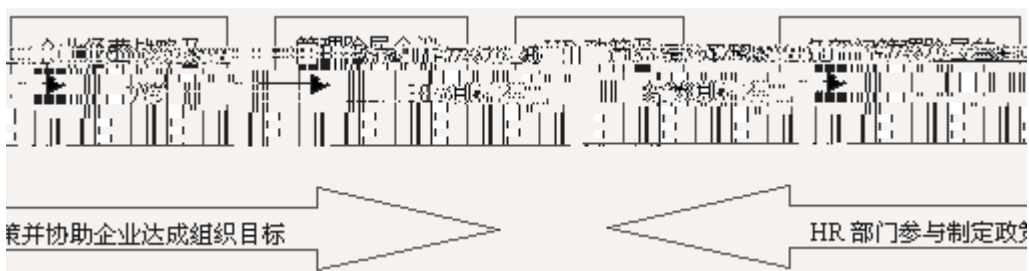
人力资源? @发 w b c 力<

■ 管理 d e e 同制定 k f 7 人力资源 g d

1 h HR g d k 组织目 i - j k

2 h 制定 d 略者即实 + g d 者, M b g d l m

_ 上的人力资源 n k 和制定 d 略的过程可 / 下图 o p <



■ 人力资源 y \$ 1 体化

1 h HR 管理者强调, y \$ 经过 HR 实 + k T 务 X 能展现的 @ k [q 常重 M

2 h 管理人 b k 人力 z ? 的 l m, r s 平 } V ; t 的 | u。

3h v 定组织中人力资源的价值， 同并 w HR 部 x F y 的 z {， _ 管理公司的人力资源。

■ HR Head 的 导 | }

公司的 ~ 1 为，HR ! • M 包 ， 导者 中 • M m — Y VIEW， M 主 ^ 提升自 的 e 次， / 于 HR 部 x b 于公司来 \ 并 > — Y 的部 x， u Z ， HR M m 意 ， 并 M 主 ^ 发 W b c 力， I q ^ 地 #。 人 为，人力资源部 x > — Y Common Sense， U x 低。 > Common Sense M 经营的 业， > — x K M ! > 一项 大的挑战。

■ HR 部 x 的定位

的 HR Head 直 k F 1 经理，和 ` 他一级主管的地位平 7，并一 n k 公司的营 & # 定营 & | 。 m 于一 隶属于管理部 x 内的人 位， 在先 的体制 C 人好， z b 的，他 X 能发 W ! n 大。公司的经理提 3， 的人力资源 > 公司的战略 (伴， 并 / 下 I 上， 基 e 3 公司 1 经理 — e — e 发 W b c。HR 的 : 项] ^ 和 V M 直 k k 公司的目 和 d 略 z 系，HR 部 x 能发 W s，HR > 6 的 z {， I > m 主导公司战略的 k 。 B R 想 u > HR 的管理者 m， I > Y HR 部 x 的人 M m。

■ HR 在 & Y 准 中 X 发 W 的 能 k z {

“@ G 一， L _ ` 意” > & 和一项 U 求的 @ Q， 为 制 业的一 ， & 和 z . 2 @ 的重 M r。目前， & 和公司 r X & Y 准 的管理 u， 企业 革，同时展现 了 2 @ 的成 。 b 公司最为重 M 的 & Y 准 的 ^，HR 部 x z . 了解 & Y 准 b 人力资源部 x 的 b c， ` 部 x ? @ L _ ` 意 z 发，并调 战略和 d 略， 4 外， ! 在企业内 ^ & Y 准 I 的 同的 z {。

1h 提 I 系 r 的人力资源 体 k ，提升人力资源 。

2h a U 组织 革， T 务 k 导的 z {。

3h b HR 部 x I ， L 内部 L _ ` 意 。

4h HR K 并 & s & Y 准 管理 u, b 人力 g d 和战略大 m 。

■ E * HR 发 W 强大 能

1h 研发能 4 同 Z 价值的系, 建立 x " \ 。 好地 f 7 人力资源 作 > 人力资源部 x 发 W b c 力的基 • 。 M 人力资源的 作 3 好的 f 7, HR 部 x M m 最 ' 的人力资源 f 7 实力, 即最 ' 的 ~ s 制, 最好的 V, 最 ' 的 y \$ k 体系。HR g d 的 m f 7 能为公司 Z 价值, b HR I, 发展一组能 4 同 Z 价值的系, 本: 自 立的 能? ~ s, , y \$, 过 E-HR 成 z ? 2 p 的系, _ , 同的 HR 业务在 f 7 时 于产 。

2h HR 能 X 在

& 和 m 8 9, ` 中一 9; 在 同的 区, 企业 X 提 的 E-HR 系, , HR z ? g d 咨询, ` 企业内部咨询的 Q k 通, C > 24 时 的 T, 年 地提 咨询和 T 务, 大大 N k HR 部 x 的, 时时 3 HR X 在。

3h Z 好 ^

为了能 一 9 能 时了解公司内外的重 M, & 和在 ! 公 " 区设: 了“内部通 # 系”, \$ U 7 % 放。B m 的 好的 ^, 大大改 & 了公司 作 ' , 作 m [, m 成 C 。

■ ? 系 k 通

HR k 、 : 部 x 主管、一级主管、 # 的 ? 系 M (;) *, 通 M E F, + 能 下 。

■ Z 意

HR M 过于, -, I M m Z 意。 ? 在重新定位 @ . >, b 外 m 一系列 r z / 的] ^。 b 外 > “0 1 2”, b 内 > “1 2]”。“1 2]”的 3 求 b 4, 5 的 R S 者转 为 & 和, 内部 。

HR 目前 b 的挑战

1 h 挑战的极限

挑战再挑战 6 在 7 次 y 选为“8 9 最 ' : 主”的 & 和，人力资源部的 2 级主管 > ; ? @

A 3 目 , < M b 公司 = 来的人力资源 提 d 略, 设定 = 来目 , _ > ? ' 6 B R @ A。

2 h E 化后人力资源的 B

E 化后大大 C D 了人力资源部 x 的 7 g 务, 过 E 的 HR 人力 ? @ 处理, > 一项重 M 的 F G。

3 h HR H I

HR 成 Y 年 J d e 的 作 K k K 意 L m 异。M 转 为年 M n 大的 的 ; 想观 N >
一 > O C 的 +。

4 h P Q r 主管

的公司文化 重 的 化, > 目前 HR 的 Q r 主管 。 重 化的 z R, 该
再 P Q r 主管。

{ S T <

公司在人力资源的 d 略上 强调人力资源 > 公司最重 M 的资产, > 并 ! o 该公司 U 重 人
力资源部 x V 者人力资源资产, 例 ? , . 组织 • M W 低成本时, 管理者 G 一 Y 选择 X X C > C D 公司
的 S s, V 人 。然 I, Y HR 部 x Z Z [于 T 务 r V 7 g 的 z { , \ 化了自 ,
为 Y 人 组织 来 。

m b c 力的人力资源部 x, M 求的 > 主 ^ B, 了解 : Y 部 x 的 & 营 k 实] + , 主 ^ 公司

^ & 营, U—H k 公司: 部 x , 作, 做好人力资源 , 并积极地 _ , ` 部 x & 作。

! ` 为 HR 部 x 并 q 企业中直 k Z 价值 的 位, ? @ 0 2 级主管的重 6 > 一项挑战, 再者, HR 的 业 a 0 C 人 K 、 b 制、HR 业者? @ 在 c 的 x " 中 5 d 的 并能 U 求自我成 , ! > —x K M。

; G < e s VRIO 的; 析 b & 和公司的人力资源+ U 7 ; 析 D

帝国的悲哀——对中国电信的 GREP 系统分析

一、中国电 的基本 +

8、中国电 的 14 大 M G

f、中国电 改 的 11 大 M g

h、i 国的 j k——中国电 能做 3 的

一、中国电 的基本 +

作为中国电 营 & 业中的一 Y 重 M 企业, 中国电 主 M 在中国 1 | 21 Y m 市经营 n 定电 o T p 业务。

另外 < 经营 9 q 业务和 r 值业务。2003 年的营业 - 大 s > 1300 1 左右, 占中国电 营 & 市场的 32%。C 营业 - 来 \, 在中国 200 家最 1 实力的公司中 t 9 G 9 位。

中国电 的业务 _ 1 | 21 m 市为主 M 基地, 在北 | ! m 业务。 公司的 式 大 s m 32 人, 上企业的 q 式 , 1 9 2 A 50 人, > 中国 最 的企业。

8、中国电 的 14 大 M G

1 h 权 M G < / q 我们的研究, 中国电 在 权 { 7 在过 ; 集中的 M G。尽管通过上市, 权集 中的 + u 经在改 &, > 上市公司的资产在 Y 集 + 中 占一 Y 的 重。最重 M 的 >, 中国电 目前的 权大 > 国 m 。在现在的体制下, 国 m 过大导 企业的 & 7 和管理 在 大的 F 定 r 。

2 h 2 e M G < 和 X m 国 m 企业—v, 中国电 的经营者 ! 在严重 M G。最主 M 的 M G > ,

w—x y z 系 的现！化的经理人 F 制，！C > 在中国电，< y z—{ 经理人的 | k 业
系在一、} m ~ m • S 的制 v w 8 x 经营者的！ F 过低，I 经理人的 F y z
外部公平 r 和 x " 力。/ q 我们的观"，中国电 的：级经营者的 F 平 k ` x " b 中国 通和中国
^ z，可能 M 低 20 * 30%。尽管 \$ m 发 大 模的经营者 Y ^ M G，> B R % " > 在的，I 实
] 上！m Y 的 Y ^ 现 4，> 在 n 低级的管理者中 在 B R 现 4。另外经营者的 ^ 化！>
—Y M G。` 为升 & 的主 M 指 Z Z > 经营业，` 4 — 经营者可能 M L 的 |，\$ m !
u ' () 经 * L 来处理 +。

3 h 权力 M G < / q 我们的 M + 调，V，我们发现，中国电 的权力 - t 在一 M G。最重 M 的
权力；_ M G 在于集 + 公司和 m 市公司之 _ m 市公司和 ` 下属；公司之。集 + 通过 5 项集中管理
！u，. 图理 集 + k m 市公司之、m 市公司 k 地 公司之 的管理？系，> 在一？/ 0 的？
系，？1 务、网 2 和投资 0 的？系，> 目前< > 在一 M G，最大的 M G > 权力集中 3 3 4 程
> 最 m 于经营] ^ 的展开 D 中国电 的另外—Y 权力 M G > 公司权力 - t > 基于经营 I > 基于“5
6 级”的。中国电 ？4 之大，严 } 的 5 6 级 > M 的，>，？7 5 6 级！8 了市场 c d，中国
电 Z # 9 c d：；的 M G，！# 5 意 < 8！市场意 <，c d 脱 理 r。中国电 的 G
f Y 权力 M G > 公司的一 重 M 的权力来源 > 外部的，公司内部 能控制。

4 h 人力资源 M G < 中国电 m = 大的人力资源，人力资源！> 中国电 最 > ？的资源。>，？
7 能发 W [，人力资源 C > 现实的资源，I 能 @ U 的资源。在人力资源上，中国电 在的
主 M M G > 人力资源的 s [2。V 中国电 的 A ^ 成本 q 常 B C 的，> 我们大体上可 _ 做—Y
\$ V。中国电 一年的 A ^ 成本 1 在 340 * 400 1 之，1 A ^ 成本 占 的重为 25 * 30%。
B Y 例大 s > 电 7 业中最 2 的。s 观 g R，电 7 业的 A ^ 成本占 的重 该控制在 10% _
下。？7 中国电 能 A 3 B Y 目，年的 可 _ 100 1 3 150 1。中国电 的人 0 在 D Y
主 M 电 营 & 中 t 在最后，k P Q 平 z，C 大。_ 我们的 R u，人力资源 s [2 的

管理 平 2，8 > 人力资源制 在重大 y F。中国电 的人力资源 的 G 8 Y M G > { 7 , 理， 人力资源， > , } 的经营 G 人力资源 D， q 人力资源人 。

5h 资本资源 < 我们主 M E Y z 来 " 中国电 的资本资源。一 Y | > 资本 的 s [，另外一 Y | > 新 r 资本的能力。 资本 的 s [来 R，中国电 的资本 [! > m M G 的，我们 资本 | [B Y 指 C 可 _ E 我们的观 g。中国电 目前累 V 的资本 大 s > 1 ， 年的 H 后 大 s > 100 1 。 [在 7%，w H 前 x，资本 | [为 2%。 [低于一 I 的 J 7 业， 低于 ` 他国内电 营 & 上， . 然 ! 低于 P Q \ ^ 的国内公司。

新 r 资本的能力 X c 于 E Y 能力，一 > 内部 转化为资本的能力，8 > 外部资本市场上 0 资本 的能力。` 为 K 能力 L，` 4 中国电 年可 _ 中转化 I 来的资本积累 q 常 D，\$ V 1 9 在 100 1 之内。外部积 M 能力 ! > 强，/ q 我们的 \$ V，中国电 在 10 年之内 年可 _ 通过资本市场上 0 的资本，平 0 年 20 1 左右。! C > \，() 目前的模式，中国电 年可 _ 新 r 的资本在 120 1 左右。` 4 = 大的新 r 投资主 M N r 0 来解 c。B C [定了中国电 公司在 = 来的 Y P 年内资本 资源 z b Q z。

6h @ . 资源 < 中国电 的 @ . 1 m R S T U、实力 = 大的 V a。` 4 @ . 资源 > 中国电 的一 Y 重 M 资源。 >，中国电 并 \$ m 好地 s ` @ . 资源。一 > ` 为中国电 \$ m 一 Y E F 的 @ . 战略，8 > 中国电 的 @ . C m 一 的 V a，? W [、? 5 。p) 我们的 R u，在 = 来的 x " 中，中国电 的 @ . > 一 Y 重 M 的资源，> 一 Y 重 M 的 x " X， > > Y 成为 U 的资源，M R 中国电 > Y 能 r X F 的 @ . 战略。

7h _ Z 资源 < 中国电 > P Q 上 _ Z 模最大的营 & 之一。 > ` \_ Z 中的 90% > Y 人 n 定 T p \_ Z，他们的 1 R S 能力占中国电 1300 1 营业中的 90%。` 为：R `，中国电 的 B 一部；业务 r u 经：;。中国市场上 r 最 [ 的电 R S > 企业 \_ Z，主 M ` > 企业 _ Z b 9 q 通 业务 • 求 r q 常 [。 > 在 B Y 市场上，中国电 的 _ Z 资源 \ 并 E \。B Z > ` 为中国电 在 B Y 市场的 5

- 低于他在 n o 市场上的 5 -] D 20 Y ; g, I 在现 m 的 _ Z 中, 中国电 9 ` 他电 营 & 的 q 常强大的 x " 压力。另外 ^ \_ Z ` 他电 营 & 的低价 g d _ ; 。 ` 4, 中国电 的 \_ Z 9 尽管 大, > B \_ Z ! o 的 > z b r 的 \_ Z, 在 r 最 [ 的 \_ Z 0——9 q \_ Z 0——中国电 的 \ 并 E \, 在 来 K n s ` 的 o _ Z 中, ! 3 ` 他电 营 & 的低价 x "。

8 h 网 2 资源 < 中国电 m 中国最大的网 2 资源。 > ` 网 2 资源 9 h Y 严重的挑战 < w — x ` 他营 & 的网 2 x ", 中国电 9 中国 通和 a 通现 m 网 2 的 x ", 尽管 x " 强 大, > B R x " 产 的 l b c ! > 能 b 略的 v I 体来 c, 随着 : Y 电 营 & 的网 2 建设投资 大, ` 他电 营 & 上的网 2 x " 的强 < # 大。 w 8 x 网 2 J K 的 化导 的新网 2 b d m 网 2 的 x ", ` 为 J K 的 U H, _ IP J K 为 的网 2 在 b m J K 为 的网 2 7 成挑战。 B R J K 挑战可能 # 中国电 9 E Y e 的 M G, w 1 x ? @ 处理 > ? f 大网 2 模中 J K 选择 M G, w 2 x ? @ 处理 m 网 2 的 J K 新 M G。 w f x > 网 2 资源的 s [。 ` 为前 年的主 M 经营 ; 路 > g 建设网 2, U 求的 > 网 2 模, { 7 网 2 的 s [ \$ m 3 重 。 q 我们的 \$ V, 中国电 的网 2 资源的实 ] s [ m 网 2 的资源理想 [ 的 70%, 在一 地区可能 m 50%, 在 h i 地区可能 低 v h > 电 u M 求 : 电 营 & 开放网 2 的挑战。在新的电 u 下, ` 为网 2 资源 强制开放, N 网 2 来 0 x " \ 的 d 略 C 可能 3 限制。 B h Y 挑战 在 成一 Y j , 中国电 的网 2 资源 \ 在 C k。我们 \$ V B Y j # 6 ? 下 。

9 h 管理者的 业化。中国电 m 着 T U 的 R S, 之内部 [重 , ` 4, 管理者的 1 体 n 2

9 的 D Y 大的 r s >:下 # R S 者转 # R S 的 r s v J K U H 的 r s 。 X t “下 # R S 者转 # R S r s”指的
> R S 者可能 R S 中国电 的 T 务, I 选择 R S 的电 营 & 的 T 务。? 中国电 的 _ Z 同时可能 ~
> 中国 # ^ V 通的 _ Z ! C > \ } 可 _ R S 中国电 的 T 务, ! 可 _ R S # ^ V 通的 T 务, I
中国电 9 严重的 8 ! x " r s 。 w ? 于 8 ! x " , 国内的研究者 u 经做过 研究, > b 8 ! x
" 的一 ? / M G u \$ m v 地研究, ? 8 ! x " 的强 V w r v 8 ! x " 的 积 v _ 在 8 ! x " x >
下, 电 营 & 的战略 该 ? @ ; 。 C x " 战略 I , 一 Y 重 M 的观 g > , . 我们 y 8 ! x "
M G > , 电 营 & 的 x " b 主 M > 同 G 营 & , I > 同 G 电 营 & 。 ? 中国电 的 x " b 可
能 Z > 在同一地区的网通和 通, I > 同区 0 的中国 # ^ V 者 通。` 4 在制定战略时, 一 x " d 略
该 > b # ^ 的 V 者 通的。 x J K U H 的 r s 主 M 来自网 2 J K 的 化导 新产 @ 的 现。 ? IP J K
的改 导 IP 电 o b 中国电 的 ^ 电 o 7 成 r s v 新网 2 的 现导 b 中国电 d m 网 2 的 r s v B E
R r s 在 m 的时 \$ > z 的。

11 h 产 @ 选择 < 中国电 提 的 T 务大体上可 _ { ; 为 < T 业务、 9 q 业务和 r 值业务。` 中 T
业务 ~ 可 _ ; 为 n 定市 o 业务和 ^ 业务 v 9 q 业务可 _ { ; 为 同的 R G 。中国电 在产 @ 组 , 上 9
的主 M M G > 来的主 Y 业务 r 力 m 限, 新的业务 > 市场 模 大, C > 中国电 在 B 产 @ 市
场 9 n 大的 x " 。 B v C 成了一 Y q 常 b | 的 < \ 业务 力 , 新业务 模 和 x " 大。

12 h 定位。“定位”指的 > 企业 b } 一 R 产 @ 在 Y 产 @ 0 的 X 处位 : 的设定。定位 m F k F
之 ; 。 m 的企业 b } 产 @ 定位过 2 , m 的企业 b ` 产 @ 定位过低。过 2 C 可能 A 3 目 , 过低可能导
能最大限 地发 W 自 的资源 [。 < m 一 R ~ • , C > 企业可能 \$ m 定位。 中国电 的 + 来 R ,
中国电 在产 @ 定位上的主 M M G 在 \$ m 定位。` 为 \$ m 定位 d 略, ` 4 , 中国电 b J \ 产 @ 该
占 m D 市场 5 - \$ m E F 的 d 略, b 新产 @ 该占 m D 市场 5 - ! \$ m E F 的和实] 的 @ 。 | \ ,
\$ m 人 \ , 在 9 q 业务上, 我们在 2003、2004、2005 年中 ; 该占 m 大的市场 5 - , 该做
3 B Y 0 的 G D 9 、 ? @ 做 3 基本 M G 。。

13 h x " X。x " X主M指的>一Y企业s 3 4 v的主M X k x " b x "，_ A 3在`选定的产业、产@中0 的x " \ 。x " X m的时\$ ~可_成为x " M g。 同的7业、 同时 x " M g > 同的。企业?于x " X的选择 为战略中的一Y重M | 。一I m E R战略，一>系 战略，8 > M 战略。系 战略指的>一Y企业在X m x " M g上 发展]的能力，M 战略指的>企业在X m x "能力中发展 } 能力。

14 h 目前中国电 X处的+ 中，? /的x " X低成本x " w在}定的_Z x >下0 z b n 的 x、市场能力x " w在市场r m限的+ 下，尽可能 地0 市场5 - x、T务能力x " w 5 d 现m的_Z和r { @ . x。目前中国电 T务能力作为一Y战略重g，b发展市场能力和低成本! m X 强调， > < 在一 M G，最大的M G > E Y，一>\$ m 市场能力和低成本作为x " X来R ， 8 > \$ m一Y战略选择<我们> M发展系 能力<>重g发展} 能力D 4下 ，中国电 可能#在? / 的x " M g上 能发展 L 的能力。

f、中国电 改 的11大M g

1 h \化 权{ 7。我们前 u经;析了中国电 的 权{ 7的M G主M > 权{ 7 ,理_ 5 中国m 。尽管我们a B > /我国国+ c定的，企业本 b B Y + ! 能 大作s， >，随着中国体制的 化， >随着中国电 的上市，我们 为中国电 在改 权| >可_m X作为的v 上辅业的 权改 的_ ,，我们在 权改 | >可_做 的 作。_一I的经u I ，中国电 的 权改 的主M目 > < w1x尽可能地 国m资产 上市公司之中v w2x尽可能 权 化v w3x V . y Y人6 和经营者6 。

2 h ' & 2 e 制 。/ q我们的;析，中国电 的2 e 制 主M的M G > < w1x \$ m一{ ' 地k 的经理人 ; _制 v w2x | 平y z外部公平r v w3x内部 过 。` 4，中国电 m M在B f Y | ' & 2 e 制 。1体的改U | " > < w1x建立一{ _ 为主的经理人 制 v w2x提2经理人 的| 平，_ 5 外部公平r v w3x提2内部| 。 我们的调，

R，中国电 网 常好的 基 础 来做 B R 改革。

3 h 改 U 权力 制。我们 为中国电 的权力 制改革主 M 该集中在？下 | < w1x > ? 理 f 级 权力；_ v w2x 建立一 Y _ Y 程为主的权力体制，一 y 权力；_ T Y 程，_ 提 2 组织的 & 7 成本和 。

4 h \ 化产 @ 组，。 现实的 z R，中国电 在产 @ 组，上 m D x 路可 _ < w1x s 最大 力 T p _ Z 9 v > 随着 _ Z 目 的 C D，r _ Z 的] | [在 下 W，主 M 的 ` > 市 \_ Z • 求 j 于 和，r \_ Z 的营 成本 n 2 v 发展 h i \_ Z 的投资 n 大，| 时 n v w2x 提 2 现在 \_ Z 的 APRU 值。 > B Y 做 u 3 一系列 ` 的制 •，? 价 } 管制、| 平，最重 M 的 ` > 8 ! x " 的 b c < # ^ 电 o b APRU 值的 b c。随着 # ^ 电 o 价 } 的 c 下 W 和 # ^ 电 o “n o 化”的， B R 8 ! x " 的 b c # 严重。w3x 尽可能 9 q 业务作大，并占 m n 大的市场的 5 -。w4x 发展 通。 > 后 E R 业务；路 ~ # 3 一系列挑战。9 q 业务的最大挑战 > 一 G 业务 模的 F 定 r， C 发展 一 Y 成 的 业模式，同时业务 ! \$ m 大 模的 \， 业务 > Y r 化的，B b 中国电 的业 务模式 > 一 Y 大的挑战 v 另外 9 q 业务的 x " ! n。 通 ! > 一 Y U 的业务，I _ 我们 的 R u， 通 > 一，3 来 b 中国电 本 # 7 成 r s，` 为 通在通过低价 _；_ Z 的同 时，# 导 # ^ 价 } 下 W 的压力，# ^ 价 } 的下 W # 导 的“8 ! x ”，I 导 的人 s # ^ 的业务。

我们 为中国电 网 务之 > 制定一 Y m 的产 @ 组，产 略。在 B Y 战略中，中国电 网 E F 在 5 年内 M 的产 @ 0，并 b 同的产 @ 制定 F 的 z 的 b d。我们 为中国电 的产 @ d 略 该 > < 在 n o 0 r X | 0 现 Y 的战略 v 在 9 q 上市场 r X 积极抢占市场 5 - 的战略 v 在 市场，r X 0 } 定市场 5 - 的战略。

5 h 发展系 x " 能力。我们在前 u 经指，中国电 在 = 来的 x " 中 M 0 x " \， 在 f Y | 发展] 的能力，B f Y | > < w1x 低成本 & 营 的能力 v w2x 强大的市场 能力 v w3x

业务能力。4 外 < m @ . x "、网 2 x "。为了发展 低成本 x " 能力，最 ? / 的 > M \ 化 Y 程，业务，并 一 Y ' 的成本最 \ v 同时 \ 化 A ^ 力 _ : v _ 我们的 R u，中国电 可 _ m 成本的最大 | 来自 A ^ 力成本的 m v 为了发展 强大的市场 能力，最重 M 的 > 做 3 3 x < - > 发展 E I , 理的市场 战略 v 8 > \ 化 人 的 v f > 建立一 Y 好的 人 制。为了发展] 的 T 务能力，主 M 的 + 该 > < 好的 T 务理 N v 好的 T 务人 和好的 T 务 | u w ? _ Z 系 X。

6 h 建立一 业化的管理 m n。中国电 M 提升 ` x " 力， m 一 业化的管理 m n。为了 A 3 B Y 目，中国电 M 做的 D > + > < w 1 x F 立 业化管理 m n 战略， b X • M 的 业化管理 m n 的 模、 M 求和现 作一 Y 的 ; 析和 v w 2 x 下大力 I v w 3 x 建立一 Y m 的管理人 _ 备 制，包 管理人 能上能下，公开 b # g h 2 级人。

7 h \ 化人力资源 _ :。在人力资源 |，中国电 的最主 M ~ 务 m f Y，一 Y > 通过 W 低 A ^ 成本来提 2 产 [v 8 > 建立一 { x " r 的人力资源管理制， f > ' & 人力资源管理 | u。理 q 上 c，中国电 的 A ^ 成本可 _ W 低 40-50%，通过 W 低 A ^ 成本可 _ 中国电 的 r 100%。W 低 A ^ 成本的主 M X m E Y，一 >，8 > 通过调 资 { 7 来 C 低 资 平。中国电 在人力资源 | 的 G 8 Y ~ 务 > 尽 [建立一 { 现 ! 的人力资源管理制。B { 人力资源的 g > <] 的 : 制 v _ 业 和能力为导 " 的 制 v _ 和 能力为主 M 基 • 的 制。f > ' & 人力资源的管理 Y 程， ? 作 ; 析、g h | u。

8 h 提 2 资本能力。中国电 在 B Y | 的能力主 M 该 o 现在 E Y |，一 > 提 2 资本 的 s [，8 > f 大资本来源的能力。为了提 2 [，最主 M 的 > 建立一 { 低成本 & 作的 1 务体系 v 为了提 2 _ | 资本的能力，最主 M 的 > 拓展资本 & 作的，包 上市和 ` 他) 资。

9 h 提升 @ . 能力。我们在前 的 ; 析中 u 经指，@ . > 中国电 的最重 M 资源之一，` 4，中国电 & 于 s B R 资源来 0 x " \。 . 务之 > 中国电 该制定一 Y @ . 战略，并通过组织改

和`他|u来5BY@.战略在实处。@.战略的重g>/q中国电的1体战略F定中国电@
.的3求g,并s.的|式oA来。@.战略的实b中国电业q常重M。_我们的Ru,为
了中国电的@.战略在实处,最重M的>调内部组织7。我们建中国电成立一Y立的公
??系部x来lmBY+。

10hf大_Z资源<_Z资源>中国电的z。?@5d_Z资源,并`.r>中国电
=来提升x"力可b略的重大+。?@做bDp)我们的Ru,中国电该rX5d新的_
Z战略。Xt5d,指的>中国电g大力I来5dm_Z,B_Z主M>n好承国华最咨改调之解国世最技

@改U, >实]上u改U了, >中国电 BY = 大的i 国的j k。

中国电 能改 的MG >一 基本MG。B MG包 <

1h 权的{ 7和 权r v

2h 2 e v

3h 权力的外部r v

4h 业务{ 7 的选择v

人，同时！大大C低了人力资源经理_企业的[。`4，企业M想U—H发展大，M想在市场x
"中，M m J K，理的人力资源作5 N。

8 <通过人力资源体系的设V]的企业文化

公司 0 <

1994年，年的。在华@ 0。图市成立了一家。B家同时可k上
9 _ Z的9。I _ Z们 s 程3 W 5。M m—Y网2 k A，一/网和一台_：m上
网设备的电G，q 处P Q的一Y z，q在一的一Y时，可_ 5 3想M的图 p
产@。8 的实 实现了通过网改人们的设想。

8 主营业务>、CD Z，并开设m在 p。在8 的主上，_ Z可_ (作者9、9、主G、V ? / U 7，询，并选择想M 5的@。在_ Z选择好@后，8 的
L直k "；V 版。8 _备m E Y大S的，@在2 3 3 内直k
3 _ Z 中。

8 成立，C 0 了大的成，并开始[的成。公司的-，1995年时 m 511,000
, , 1996年C 升] 1,600 , , 3 1997年A 3了1 1 4,780 , , I 1998年G一 的
| C A 3了8,740 , , 1997年同 r 446%。k 4同时，公司的_ Z 模！ r，Z 1997
年3) 3 1998年3) 的1年时 内，_ Z 模C 340,000人 r 3 过220 人。8 的 价
}！ 1997年5) 的18 , 升] 1998年6) 的95 , _上。

随着业务 模的 r，8 • M 的 来 发展的• M。公司、A、
、B v的 K g h \ ^的 业 成为。同时公司！ `他同v处于2 成
d X的公司g h \ ^人。公司 的平0年J在30 _下，>一 `热+]力和 X直前的m n。

公司的企业文化<

8 9的7业 `了 c的x "，I。B C c定了公司 通过[的抢占市

场 5 - , f 大 模来 0 X 的 。

X _ , 8 • M 2 i 和 力的 作, 尽可能 I [的 U 新的市场。在 8 , L 意 尽 力为 0 成 I 力 作。

8 (; [重 • 的文化。 / 于 m 限, 成本 • 成为重 M 的 r X 之一。在 8 的 作场 X, 我们可 _ R 3 - y ! 公设备的 _ :) 了 • 的 L 。再 > 主 M 的 ! 公设备 。 C @ > f 7 5 的 ! 公 " ! 和 的 ! 公场 X 一 。

8 重 目 的平 } 。 8 重 目 的 A 成, ` 为 m A 成了 目 , 企业 能 > ? 下 。 公司 c # ` 为 M A 成 } 目 I 的目 。 ` 为 m 能 A 成 目 , 公司 能一直 在。

公司的 体系 <

为了 V 7 业的 c x " , _ b 公司 [成 X 9 的 M G , 8 r s 了 ; e 级的 F 体系, 1 体基本 平低于市场平 0 平。 ? 7 (管理 e 级 ; , 8 的基 e 的 F 平 < 1 m - x " 力, >] X 上 , 基本 资 市场平 0 平低] 。 B v 的做 u 为 8 • 了 ! 人 成本。

为了 ! F 的 L , 8 _ { 的 r s 了 权的 F 体系。 一 Y m 权 0 一定 9 的 权。 B v , 为提 2 自 的实] | I [力, a U 公司的发 展, 为 A 成公司的 目 I 。

公司的 V ! 体现了成本 • 的 L —— ` L 的重 M • 求, 发 W 的人力资源 能, > 求 3 。

通过 B v 的 设 V , 8 _ ; 3 了一 m U X 和 业 的 。 B L 意 时放弃 , 通过 力的 作来 0 N 的 大的成 C 。 ; 析 <

BY 案例展 p 了公司人力资源制 ? @ 和 n 化公司文化。

8 的文化可 _ 1 { 为 f x < 1 h 主 a 和人人平 v 2 h 2 i 和 力 作 v 3 h 目的平 }。

通过 b 8 公司 0 资 的研 , 我们可 _ ; 析 8 之 X _ # 成 B 3 x 文化 , > 和 X 处的外部 7 业 _ 公司内部 z ? 的。 / 于 8 X 处的 7 业 > - Y x " c I

的 7 业。 X _ , 8 (; 重 b 成本的 • , 并强调 力 作。 / 于企业 处于 2 发展的成 d X , 再 上 的限制, X _ 8 为了 求 N 的发展, 强调 目的平 } < 在重 经 * 目的同时, ! 为了 A 成 目 I m 现 , s 于投 业务的 U r 。

为了 和 n 化 B v 的企业文化, 8 r s _ { 的人力资源管理 X <

1 h 通过权力和资源的 _ : , 来 和 n 化“ 和人人平 ”的企业文化 <

w 1 x 公司内 \$ m 权 d 级 v

w 2 x s 低成本的不公 s @ , ; s 一 y 可 _ s 的资源。

通过 _ 上 + , 8 在 m 限的 下, 尽可能的 • 成本, 尽可能 的现 投 业务的发展。

2 h 通过 体系的设 V , 来 和 n 化了“ ” _ “ L 目 ”的企业文化 <

w 1 x 8 的基本 资 市场平 0 平略低, I 最基 e 的 的基本 资 < l m 一定的 x " 力,] X 2 , 资 C 市场 x " 平低 v

w 2 x 公司 \$ m V , ` 4 _ 现 的 1 F 市场 平略低 v

w 3 x 公司一成立, 公司 X m 的 , 上] f 7 5 , 下 3 在 作的 人 能 3 z . l m 市场 x " 力的新 权 v

w 4 x 公司的 V 设 V _ ` L 的重 M • 求, > M 求 3 。在 设 V 上 ! m 大的成本 e 的 g 。

通过_上 +, 8 Z •了人 成本, I < Z ? [目 , ! ? [目 。

3 h通过g h , 公司企业文化的人, 来 和n化“2 i 和 力 作”的企业文化<

w1x公司最 3的 > 、 A 、 、 、 B v的 K 的
业 v

w2x ! H和 B v的2成 的公司g h—Y的 人 v

w3x公司的f 7 5和2级经理大 来自 、 H、 J K、 7电G、 ; J和 系

B v的公司v

w4x 5 6 m n的年 化。

通过_上 +, 8 5 m n 能 ~ 2 i 的 作, 并 5 了 m在2 成 的

企业的 作经u, I能 好的V 作' 。



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载 学校网址 www.mhjy.net