

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，他们也开始向价值链下游延伸，设立了电力运维检修业务。2003—2004 年，“挑战极限”的战略实施后，企业的合同额于当年实现大幅提升，由 2003 年前的平均合同额 10 亿左右提高到 2004 年的 32 亿，并由此一直保持在电力建设行业前一二名的位置。

分析：

T 公司是如何达到这一成就的？

公司战略的明确是第一步的，而科学合理的人力资源战略则是最重要的保障。

在本章，作者介绍了一种基于 GREP 的战略人力资源管理模型。

	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										

T 公司的人力资源战略便是基于该模型进行设计的，这里选取一个分析片断说明战略人力资源活动如何设计以实现其战略意义。

		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 对决策高管层的甄选招聘：

·侧重于内部选拔，与企业具有较强的路径依赖性，具有丰富的实战经验；

·指派、竞聘与民主评议相结合的方式实现“平衡”聘任；

·在高端业务能力的基础上，强调全面素质、潜能和领导力；

·具有基于企业全局观的战略决策能力；

·具有对企业全局、业务实体及专业系统的战略管理能力。

E1—T 对决策高管层的培训开发：

- 业务能力高端专业培训；
- 素质全面提升培训和领导力培育；
- 提供企业内部的高端培训；
- 提供专业资质的认证培训；
- 在不同的战略期内提供高端轮职计划，全面发展能力；
- 提供给与业务单元的经营管控权，在经营管理实战中提升相应能力。

E1—A 对决策高管层的考核：

- 考核基础包括：战略指标、系统管理状况指标、能力指标、具体业务指标；
- 其中战略指标+系统管理状况指标可以占 60%的权重，能力指标 30%，事务指标不高于 10%；
- 在战略实现状况和系统管理状况的考评方式主要以述职制为主，进行民主评议；
- 考核周期以年考为主。

E1—R 对决策高管层的薪酬：

- 基本工资位于企业工资曲线的最高端，90%分位以上；
- 与企业经营绩效挂钩的业绩工资占高管整体薪酬的权重可以在 60%—80%；
- 改制后，高管基本工资加绩效工资均值不超过正式员工均值的 12 倍；
- 提供基于股权的长期激励计划；
- 提供具有激励性福利计划；
- 基本工资/绩效工资/股权/福利均保持高水平，其中基本工资比重最小；
- 以年薪制为支付方式。

以此为例可见，通过基于 GREP 的战略人力资源管理的框架，业务的战略要求落实到了具体的人力资源管理层次及相应的人力资源管理机制上，公司战略在人力资源战略的支持下顺利落地。

福特六和的人力资源部门在其竞争优势中的作用

1903 年，福特企业成立之初，原本只是底特律的一家小工厂，凭借杰出的设计和制造能力，在 1915 年突破了百万的生产量，成为全球汽车主要供应商之一。现在，福特汽车更是销售遍及 26 个国家，为全球第二大制造商。

有鉴于台湾市场的惊人潜力，福特汽车早在 70 年代就极力争取在台湾发展的机会，而在经过实地评估之后，位于中坜六和的汽车公司成为合作的最佳伙伴。1972 年 11 月 20 日，六和汽车与福特集团在美国密西根州福特总部正式签署合作协定，并于同年 12 月 1 日成立“福特六和汽车股份有限公司”。

以下是台湾福特六和的简介和组织构架图：

公司名称 福特六和汽车股份有限公司

成立日期 1972 年 12 月 1 日

资本总额 555, 276, 500 元

员工人数 1828 人

营业项目 各种汽车、引擎、发动机的制造及销售各种汽车零件；汽车相关产品的进出口贸易及国内销售业务；汽车相关产品的代理委托投标、报价及销售；与汽车相关的电脑软件的开发、设计、维护及技术咨询顾问业务。

远景 To become the world's leading consumer company for automotive products and services 成为世界领先的消费者导向公司，提供汽车产品及服务。

追求远景的策略 对员工适当放权发挥所长

由最高的工作流程创造最高的工作效率

创造全球最优越的产品

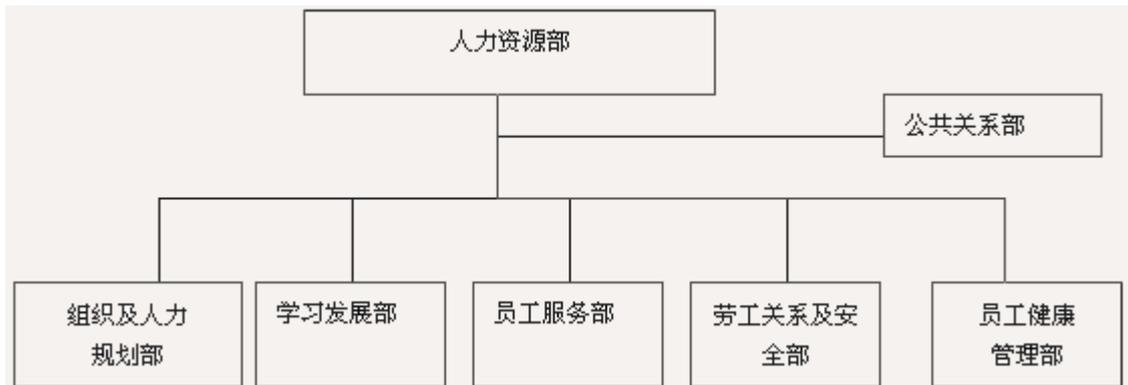
成为低成本的制造商

成为优秀的企业公民

达到顾客满意领先的目标

促进福特整体成长

人力资源部的组织结构：



人力资源如何发挥影响力：

■ 管理阶层共同制定与执行人力资源政策

1. HR 政策与组织目标紧密连接
2. 制定策略者即实施政策者，要对政策负责

以上的人力资源参与和制定策略的过程可由下图表示：



■ 人力资源绩效评估具体化

1. HR 管理者强调，评估经过 HR 实施与服务所能展现的品质与效率非常重要
2. 管理人员对与人力相关的绩效负责，采用平衡计分卡的方法。

3. 肯定组织中人力资源的价值，认同并给予 HR 部门确切的角色，以管理公司的人力资源。

■ HR Head 的领导风格

公司的副总认为，HR 也需要包装，领导者心中需要有一个 VIEW，要主动提升自己的层次，由于 HR 部门对于公司来说并不是一个赚钱的部门，无法创造利润，HR 更要有危机意识，并且要主动发挥影响力，而非被动地等待机会。很多人认为，人力资源部门是一个 Common Sense，进入门槛很低。但是 Common Sense 要把它经营的很专业，是一门学问也是一项很大的挑战。

■ HR 部门的定位

福特的 HR Head 直接报告给总经理，和其他一级主管的地位平行，并一起参与公司的营运会议及拟定营运方针。有别于一些隶属于管理部门内的人事单位，福特在先天的体制就比别人好，相对的，他所能够发挥得空间也比较大。公司的经理提到，福特的人力资源专员是公司的战略伙伴，并由下而上，从基层员工到公司总经理一层一层去发挥影响。HR 的各项活动和计划要直接与公司的目标和策略相联系，HR 部门才能发挥功用，HR 不是支持的角色，而是有主导公司战略的视野与雄心。这种想法不只是 HR 的管理者才有，而是整个 HR 部门的人都要有。

■ HR 在六个标准差中所发挥的功能与角色

“品质第一，顾客满意”是福特六和一项追求的品质境界，身为汽车制造业的一员，福特六和相当清楚高品质的重要性。目前，福特六和公司采取六个标准差的管理手法，带领企业变革，同时展现出了高品质的成效。面对公司最为重要的六个标准差的推动，HR 部门相当了解六个标准差对人力资源部门的影响，及其部门如何从顾客满意角度出发，并调整战略和策略，此外，也在企业内推动六个标准差而扮演的不同的角色。

1. 提供全面而系统性的人力资源整体规划与训练，提升人力资源素质。
2. 促进组织变革，扮演支援服务与宣导的角色。
3. 对 HR 部门而言，则必须掌握内部顾客满意度。

4. HR 学习并应运用六个标准差管理手法，对人力政策和战略大有裨益。

■ E-HR 发挥强大功能

1. 研发能协同创造价值的系统，建立竞争优势。良好地执行人力资源工作是人力资源部门发挥影响力的基础。要使人力资源的工作得到良好的执行，HR 部门要拥有最佳的人力资源执行实力，即最佳的任用制度，最好的教育训练计划，最佳的绩效评估与奖励体系。HR 政策的有效执行才能为公司创造价值，对 HR 而言，发展一组能协同创造价值的系统，把原本各自独立的功能如任用，教育训练，绩效评估，薪酬等透过 E-HR 形成相互关联且高度依存的系统，以整合不同的 HR 业务在执行时不致于产生冲突。

2. HR 功能无所不在

福特六和有二千多名员工，其中一千多名分布在不同的厂区，企业所提供的 E-HR 系统，整合 HR 相关政策咨询，及其它企业内部咨询的界面与沟通渠道，它就像是 24 小时不打烊的便利商店，全年无休息地提供给员工咨询和服务，大大拉近远员工与 HR 部门的距离，时时感受到 HR 无所不在。

3. 创造良好互动

为了能够让每一名员工都能及时了解公司内外的重要信息，福特六和在办公室及车厂区设置了“内部沟通视觉系统”，全天候进行播放。这些有形的良好的互动，大大改善了公司工作环境，使工作变得更有效率，更有成就感。

■ 关系与沟通

HR 与员工、各部门主管、一级主管、工会等的关系要十分融洽，沟通要明确，很多事情才能顺利推下去。

■ 创意

HR 不要过于死板，而要有创意。如福特在重新定位品牌是，福特对外有一系列性质相似的活动。对外是“获得精彩”，对内是“精彩生活”。“精彩生活”的诉求对象，从买车的消费者转变为福特六和合内部员工。

HR 目前面临的挑战

1. 挑战的极限

挑战再挑战！在屡次被评选为“亚洲最佳雇主”的福特六和，人力资源部的高级主管不单只是思考如何达到目标，还要对公司未来的人力资源规划提出策略，设定未来目标，以继续维持这种盛誉。

2. E 化后人力资源的冲击

E 化后大大减少了人力资源部门的行政事务，过剩的 HR 人力如何处理，是一项重要的课题。

3. HR 士气

HR 成员每个年龄阶层的工作态度与学习意愿都有些差异。要转变为年纪较大的员工的思想观念不是一件容易的事情。

4. 培养女性主管

福特的公司文化很重视员工的多元化，但是目前 HR 的女性主管不多。从重视多元化的角度看，应该再多培养些女性主管。

结束语：

很多公司在人力资源的策略上都强调人力资源是公司最重要的资产，但是并不代表该公司真正重视人力资源部或者人力资源资产，例如，当组织需要降低成本时，管理者第一个选择往往就是减少公司员工的教育培训费用，或人事支出。然而，若 HR 部门仅仅专注于服务性或行政支援的角色，不但窄化了自己，且会为个人及组织带来危机。

有影响力的人力资源部门，要求的是主动出击，了解各个部门的运营状况与实际情形，主动掌握公司

全盘运营，更进一步与公司各部门合作，做好人力资源规划，并积极地配合其它部门运作。

也正因为 HR 部门并非企业中直接创造价值利润的单位，如何获得高级主管的重视支持是一项挑战，再者，HR 的专业知识很容易被人学习、复制、HR 从业者如何在激烈的竞争中保住生存的空间并且能够追求自我成长，也是一门学问。

思考题：请用 VRIO 的分析框架对福特六和公司的人力资源情况进行分析？

帝国的悲哀——对中国电信的 GREP 系统分析

一、中国电信的基本情况

二、中国电信的 14 大问题

三、中国电信改造的 11 大要点

四、帝国的悲哀——中国电信不能做到的

一、中国电信的基本情况

作为中国电信营运业中的一个重要企业，中国电信主要在中国南方 21 个省市经营固定电话语音业务。另外还经营数据业务和增值业务。2003 年的营业额大概是 1300 亿左右，占中国电信营运市场的 32%。就营业额来说，在中国 200 家最具实力的公司中排名第 9 位。

中国电信的业务以南方 21 省市为主要基地，在北方也有业务。全公司的正式员工大概有 32 万人，加上企业的非正式员工，员工总数高达 50 万人，是中国员工最多的企业。

二、中国电信的 14 大问题

1. 股权问题：根据我们的研究，中国电信在股权结构存在过分集中的问题。尽管通过上市，股权集中的情况已经在改善，但是上市公司的资产在整个集团中只占一个很小的比重。最重要的是，中国电信目前的股权大多是国有股。在现在的体制下，国有股过大导致企业的运行和管理存在很大的不确定性。

2. 高层激励问题：和所有国有企业一样，中国电信的经营者激励也存在严重问题。最主要的问题是，

(一) 缺乏系统的现代化的经理人员报酬制度，也就是在中国电信，还缺乏一套把经理人员的收入与业绩联系在一起、既有激励又有约束的制度；(二) 经营者的货币激励报酬过低，从而使经理人员的报酬缺乏外部公平性和竞争力。根据我们的观察，中国电信的各级经营者的报酬水平与其竞争对手中国联通和中国移动相比，可能要低 20—30%。尽管没有发生大规模的经营者流动问题，但是这种倾向是存在的，而且实际上也有个别的流动现象，特别是在较低级的管理者中存在这种现象。另外经营者的激励动机多元化也是一个问题。因为升迁的主要考核指标不仅仅是经营业绩，因此一些经营者可能要顾及很多的方面，没有办法完全按照经济原则来处理事情。

3. 权力问题：根据我们的问卷调查统计，我们发现，中国电信的权力安排存在一些问题。最重要的权力分配问题存在于集团公司和省市公司之间以及省市公司和其下属分公司之间。集团通过 5 项集中管理办法，试图理顺集团与省市公司之间、省市公司与地县公司之间的管理关系，特别是在一些关键领域的关系，如财务、网络和投资等领域的关系，但是目前还是存在一些问题，最大的问题是权力集中到什么程度才是最有利于经营活动的展开？中国电信的另外一个权力问题是公司权力安排不是基于经营而是基于“官僚等级”的。中国电信如此之大，严格的官僚等级是必要的，但是，如果官僚等级代替了市场决策，中国电信不仅会面临决策缓慢的问题，也会使长官意志替代市场意志，使得很多决策脱离理性。中国电信的第三个权力问题是公司的一些重要的权力来源是外部的，公司内部不能控制。

4. 人力资源问题：中国电信拥有庞大的人力资源，人力资源也是中国电信最宝贵的资源。但是，如果不能发挥效率，人力资源就不是现实的资源，从而不能算真正的资源。在人力资源上，中国电信存在的主要问题是人力资源的使用效率不高。统计中国电信的劳动成本非常困难的，但是我们大体上可以做一个估计。中国电信一年的劳动成本总支出在 340—400 亿之间，总劳动成本支出占销售的比重为 25—30%。这个比例大概是电信行业中最高的。用全球观点看，电信行业的劳动成本占销售的比重应该控制在 10% 以下。如果中国电信能够达到这个目标，每年的利润可以多出 100 亿到 150 亿。中国电信的人均销售在几个主要电信营运商中排在最后，与世界水平相比，差距就更大。以我们的看法，人力资源使用效率不高的原

因有两个，一是管理水平不高，二是人力资源制度存在重大缺陷。中国电信的人力资源存的第二个问题是结构不合理，核心人力资源，特别是合格的经营类人力资源少，非核心人力资源人员多。

5. 资本资源：我们主要从两个角度来考察中国电信的资本资源。一个方面是资本存量的使用效率，另外一个方面是新增资本的能力。从资本存量的使用效率来看，中国电信的资本效率也是有问题的，我们从资本收益率这个指标就可以证明我们的观点。中国电信目前累计的资本存量大概是亿元，每年的税后利润大概是 100 亿元。销售利润率在 7%，（税前），资本收益率为 2%。销售利润率低于一般的传统行业，低于其他国内电信营运上，当然也低于世界优秀的国内公司。

新增资本的能力取决于两个能力，一是内部利润转化为资本的能力，二是从外部资本市场上获得资本的能力。因为盈利能力不足，因此中国电信每年可以从利润中转化而来的资本积累非常少，估计总数在 100 亿之内。外部积聚能力也不是很强，根据我们的估计，中国电信在 10 年之内每年可以通过资本市场上获得的资本，平均每年 20 亿左右。也就是说，按照目前的模式，中国电信每年可以新增加的资本在 120 亿元左右。因此庞大的新增投资主要靠增加应付款来解决。这就注定了中国电信公司在未来的若干年内资本资源相对匮乏。

6. 品牌资源：中国电信的品牌具有历史悠久、实力庞大的涵义。因此品牌资源是中国电信的一个重要资源。但是，中国电信并没有很好地利用其品牌资源。一是因为中国电信没有一个明确的品牌战略，二是中国电信的品牌天生就有一些不利的涵义，如垄断、如官商等等。依照我们的看法，在未来的竞争中，中国电信的品牌是一个很重要的资源，是一个很重要的竞争手段，但是它是否成为真正的资源，要看中国电信是否能够采取正确的品牌战略。

7. 客户资源：中国电信是世界上客户规模最大的营运商之一。但是其客户中的 90% 是个人固定语音客户，他们的总消费能力占中国电信 1300 亿营业中的 90%。因为各种原因，中国电信的这一部分业务增长已经缓慢。中国市场上增长最快的电信消费是企业客户，主要原因是企业客户对数据通信业务需求增长非常快。但是在这个市场上，中国电信的客户资源优势并不明显。这不仅是因为中国电信在这个市场的份

额低于他在固话市场上的份额至少 20 个百分点，而且在现有的客户中，中国电信面临其他电信运营商的非常强大的竞争压力。另外长途客户正被其他电信运营商的低价政策吸引。因此，中国电信的客户数量尽管很大，但是这些客户代表的是相对增长的客户，在增长最快的客户领域——数据客户领域——中国电信的优势并不明显，在原来盈利比较丰厚的长话客户中，也受到其他电信运营商的低价竞争。

8. 网络资源：中国电信拥有中国最大的网络资源。但是其网络资源面临四个严重的挑战：（一）其他运营商的网络竞争，中国电信面临中国联通和铁通现有网络的竞争，尽管竞争强度不大，但是这种竞争产生的负面影响也是不能忽略的；而且整体来讲，随着各个电信运营商的网络建设投资加大，其他电信运营上的网络竞争的强度还会加大。（二）网络技术的变化导致的新网络对旧有网络的竞争，因为技术的进步，以 IP 等技术为核心的网络正在对原有技术为核心的网络构成挑战。这种技术挑战可能会使中国电信面临两个棘手的问题，（1）如何处理继续扩大网络规模中技术选择问题，（2）如何处理原有网络的技术更新问题。（三）是网络资源的利用效率。因为前些年的主要经营思路是花钱建设网络，追求的是网络规模，结果网络的利用效率没有得到重视。据我们的估计，中国电信的网络资源的实际利用率只有网络的资源理想效率的 70%，在一些地区可能只有 50%，在农村地区可能更低；四是电信法要求各电信运营商开放网络的挑战。在新的电信法下，因为网络资源被强制开放，靠网络来获得竞争优势的策略就可能受到很多限制。这四个挑战正在形成一个趋势，使得中国电信的网络资源优势正在减弱。我们估计这个趋势会持续下去。

9. 管理者的职业化。中国电信有着悠久的历史，加之内部注重培训，因此，管理者的素质总体较高。但是，与其业务增长的要求相比，中国电信的管理者在数量上仍显不够。一个年销售 1300 亿人民币的公司，需要的合格的管理人员至少为 3.4 万人（具有 5 年管理工作经历并至少 2 年专业工商培训教育的人）。只有建立起来了这样一支队伍，中国电信才能说形成了一支职业化的管理队伍。在这 3.4 万人中，应该有至少 6000—10000 万人的高级管理人员（每个省市 200—300 人算）。但是从现在的情况看，中国电信里这个标准还差很远。

10. 行业选择：我们借用波特的五要素理论来分析中国电信的行业。我们发现中国电信所在的行业面

临的几个大的威胁是:下游消费者转移消费的威胁;技术进步的威胁。所谓“下游消费者转移消费威胁”指的是消费者可能不消费中国电信的服务,而选择消费别的电信营运商的服务。如中国电信的客户同时可能又是中国移动或联通的客户也就是说它既可以消费中国电信的服务,也可以消费移动或联通的服务,从而使中国电信面临很严重的替代竞争威胁。(关于替代竞争,国内的研究者已经做过很多研究,但是对替代竞争的一些关键问题却没有深入地研究,如替代竞争的强度或弹性;替代竞争的面积;以及在替代竞争条件下,电信营运商的战略应该如何思考等等。就竞争战略而言,一个很重要的观点是,当我们考虑替代竞争问题是,电信营运商的竞争对手主要不是同类营运商,而是不同类电信营运商。如中国电信的竞争对手可能不仅是在同一地区的网通和联通,而是同区域的中国移动或者联通。因此在制定战略时,一些竞争策略应该是针对移动的或者联通的。)技术进步的威胁主要来自网络技术的变化导致新产品的出现。如 IP 技术的改变导致 IP 电话对中国电信的长途电话构成威胁;新网络的出现导致对中国电信旧有网络的威胁;这两种威胁在有的时候是致命的。

11. 产品选择:中国电信提供的服务大体上可以细分为:语言业务、数据业务和增值业务。其中语言业务又可以分为固定市话业务和长途业务;数据业务可以细分为不同的种类。中国电信在产品组合上面临的主要问题是原来的主流业务增长潜力有限,新的业务不是市场规模不够大,就是中国电信在这些产品市场面临较大的竞争。这样就形成了一个非常复杂的局面:优势业务潜力小,新业务规模小和竞争大。

12. 定位。“定位”指的是企业对某一种产品在整个产品领域的所处位置的设定。定位有正确与不正确之分。有的企业对某些产品定位过高,有的企业对其产品定位过低。过高就可能达不到目标,过低可能导致不能最大限度地发挥自身的资源效率。还有一种错误,就是企业可能没有定位。从中国电信的情况来看,中国电信在产品定位上的主要问题在没有定位。因为没有定位策略,因此,中国电信对传统优势产品应该占有多少市场份额没有明确的策略,对新产品应该占有多少市场份额也没有明确的和实际的打算。比方说,没有人说得清楚,在数据业务上,我们在 2003、2004、2005 年中分别应该占有多大的市场份额,应该做到这个领域的第几名、如何做到等基本问题。。

13. 竞争手段。竞争手段主要指的是一个企业用什么样的主要手段去与竞争对手竞争，以达到在其选定的产业、产品中获得的竞争优势。竞争手段有的时候又可以成为竞争要点。不同的行业、不同时间竞争要点是不同的。企业关于竞争手段的选择被视为战略中的一个重要方面。一般有两种战略，一是系统战略，二是聚焦战略。系统战略指的是一个企业在所有竞争要点上都发展出卓越的能力，聚焦战略指的是企业在所有竞争能力中发展出某些能力。

14. 从目前中国电信所处的情形中，关键的竞争手段低成本竞争（在既定的客户条件下获得相对较多的利润）、市场能力竞争（在市场增长有限的情况下，尽可能多地获得市场份额）、服务能力竞争（保住现有的客户和增色品牌）。目前中国电信把服务能力作为一个战略重点，对发展市场能力和低成本也有所强调，但是还存在一些问题，最大的问题是两个，一是没有把市场能力和低成本作为竞争手段来看待，二是没有一个战略选择：我们是要发展系统能力还是重点发展某些能力？长此下去，中国电信可能会在关键的竞争要点上不能发展出足够的能力。

三、中国电信改造的 11 大要点

1. 优化股权结构。我们前面已经分析了中国电信的股权结构的问题主要是股权结构不合理以及股份中国有股太多。尽管我们知道这是由我国国情决定的，企业本身对这个事情也不能起多大作用，但是，随着中国体制的变化，特别是随着中国电信的上市，我们认为中国电信在改造股权方面是可以有所作为的；加上辅业的股权改造的配合，我们在股权改造方面是可以做很多的工作。以一般的经验而言，中国电信的股权改造的主要目标是：（1）尽可能地把国有资产装入上市公司之中；（2）尽可能使股权多元化；（3）适当考虑个人持股和经营者持股。

2. 完善高层激励制度。根据我们的分析，中国电信的高层激励制度主要的问题是：（1）没有一套完整地与效益挂钩的经理人员分配制度；（2）收入水平缺乏外部公平性；（3）内部差距过小。因此，中国电信有必要在这三个方面完善高层激励制度。具体的改进方向是：（1）建立一套以绩效为主的经理人员激励制度；（2）提高经理人员的收入水平，以保证外部公平性；（3）提高内部收入差别。从我们的调查

看，中国电信有非常好的群众基础来做这种改革。

3. 改进权力机制。我们认为中国电信的权力机制改革主要应该集中在如下方面：（1）继续理顺三级权力分配；（2）建立一个以流程为主的权力体制，一切权力分配都服从流程，以提高组织的运行成本和反应速度。

4. 优化产品组合。从现实的角度看，中国电信在产品组合上只有几条路可以走：（1）用最大努力挖潜语音客户数；但是随着客户目标的减少，增加客户的边际收益率在迅速下降，主要的原因是城市客户需求趋于饱和，增加客户的营销成本比较高；发展农村客户的投资比较大，收益时间比较长；（2）提高现在客户的 APRU 值。但是这个做法受到一系列因素的制约，如价格管制、收入水平等，最重要的因素是替代竞争的影响：移动电话对 APRU 值的影响。随着移动电话价格的剧烈下降和移动电话“固话化”的加剧，这种替代竞争的影响会更加严重。（3）尽可能把数据业务作大，并占有较大的市场的份额。（4）发展小灵通。但是后两种业务思路又会受到一系列挑战。数据业务的最大挑战是每一类业务规模的不确定性，很难发展出一个成熟的商业模式，同时业务也没有大规模的优势，很多业务是个性化的，这对中国电信的业务模式是一个很大的挑战；另外数据业务的竞争也比较厉害。小灵通也不是一个长久的业务，而且以我们的看法，小灵通是一把双刃剑，到头来对中国电信本身会构成威胁，因为小灵通在通过低价吸引客户的同时，会导致移动价格下降的压力，移动价格的下降会导致更多的“替代竞争”，从而导致更多的人使用移动的业务。

我们认为中国电信当务之急是制定一个有效的产品组合策略。在这个战略中，中国电信必须明确在 5 年内要涉及的产品领域，并对不同的产品制定正确的相应的对策。我们认为中国电信的产品策略应该是：在固话领域采取收获现金流的战略；在数据上市场采取积极抢占市场份额的战略；在无线市场，采取获得既定市场份额的战略。

5. 发展系统竞争能力。我们在前面已经指出，中国电信在未来的竞争中要获得竞争优势，必须在三个方面发展出卓越的能力，这三个方面是：（1）低成本运营的能力；（2）强大的市场销售能力；（3）

服务能力。此外还有品牌竞争、网络竞争等等。为了发展出低成本竞争能力，最关键的是要优化流程，使业务交接迅速，并使每一个环节的成本最优；同时优化劳动力配置；以我们的看法，中国电信可以节省成本的最大方面来自劳动力成本的节省；为了发展出强大的市场销售能力，最重要的是做到 3 条：一是发展出明晰而合理的市场销售战略；二是优化销售人员的素质；三是建立一个好的销售人员激励制度。为了发展出卓越的服务能力，主要的措施应该是：好的服务理念；好的服务人员和好的服务方法（如客户信息系统等等）。

6. 建立一支职业化的管理队伍。中国电信要提升其竞争力，必须有一支职业化的管理队伍。为了达到这个目标，中国电信要做的几件事情是：（1）确立职业化管理队伍战略，对所需要的职业化管理队伍的规模、素质要求和现状作一个透彻的分析和规划；（2）下大力气培训；（3）建立一个有效的管理人员配备机制，包括管理人员能上能下，公开对社会招聘高级人才等等。

7. 优化人力资源配置。在人力资源方面，中国电信的最主要任务有三个，一个是通过降低劳动成本来提高生产效率；二是建立一套竞争性的人力资源管理制度，三是完善人力资源管理方法。理论上讲，中国电信的劳动成本可以降低 40-50%，通过降低劳动成本可以使中国电信的净利润增加 100%。降低劳动成本的主要手段有两个，一是裁员，二是通过调整工资结构来减低工资水平。中国电信在人力资源方面的第二个任务是尽快建立一套现代的人力资源管理制度。这套人力资源的特点是：灵活的雇佣制度；以业绩和能力为导向的考核制度；以绩效和能力为主要基础的薪酬制度。三是完善人力资源的管理流程，如工作分析、招聘方法等等。

8. 提高资本能力。中国电信在这个方面的能力主要应该表现在两个方面，一是提高资本存量的利用率，二是扩大资本来源的能力。为了提高效率，最主要的是建立一套低成本运作的财务体系；为了提高吸收资本的能力，最主要的是拓展资本运作的渠道，包括上市和其他融资渠道。

9. 提升品牌能力。我们在前面的分析中已经指出，品牌是中国电信的最重要资源之一，因此，中国电信必须善于使用这种资源来获得竞争优势。当务之急是中国电信应该制定一个品牌战略，并通过组织改

造和其他方法来保证这个品牌战略落在实处。品牌战略的重点是根据中国电信的总体战略确定中国电信品牌的诉求点，并用恰当的方式把它表达出来。品牌战略的落实对中国电信业非常重要。以我们的看法，为了使中国电信的品牌战略落在实处，最重要的是调整内部组织架构。我们建议中国电信成立一个独立的公关关系部门来负责这个事情。

10. 扩大客户资源：客户资源是中国电信的生命线。如何保住客户资源，并使其恰当增长是中国电信未来提升竞争力不可忽略的重大事情。如何做才对呢？依照我们的看法，中国电信应该采取保旧添新的客户战略。所谓保旧，指的是中国电信必须花大力气来保住原有客户，这些客户主要是固定语音客户；所谓添新，指的是中国电信必须花大力气扩展新客户，这里的新客户除了自然增长的语音客户之外，主要是数据客户，包括个人数据客户和团体数据客户。对于老客户来说，关键的是服务，对于新客户来说，关键是竞争，也就是说要想办法去抢客户。抢客户的手段主要包括：服务、价格和技术。

11. 提高网络资源效率。网络是中国电信的基本资源，或者在某种程度上讲是中国电信相对独立具有优势的资源，是别的竞争对手很难模仿的资源。但是在前面我们已经指出中国电信的网络面临四个大的问题。因此中国电信应该有一个网络战略，以策略性地应对这四个问题。为了解决第一个问题（其他电信运营商的网络竞争问题），最主要的是技术进步和加强公司的市场营销能力，因为其他电信运营商对中国电信的网络竞争目前主要表现在接入方面，而这种竞争主要来自宽带业务对接入网的竞争；为了应对技术进步对网络的挑战，应该有两种针对性的策略：对新建网络应该有技术上的前瞻性，尽可能不再采用确定过时的技术；对老网络，应该有一个更新之策；在所有的中，最现实的问题是如何提高网络利用效率。网络效率问题的解决主要靠在网络上增加更多的用户和提高单位网络的使用效率这两个手段。

四、帝国的悲哀——中国电信不能做到的事情

从以上的分析中国，我们看到了中国电信的 14 个大的问题方面和 11 大改进要点。但是，我们提到的改进要点都只是理论上的，在实际过程中，中国电信的改进方向和改进力度都受制于中国电信以外的因素。从而使得中国电信只能在一个病态的状态下继续生存下去。知道问题在那里，并且也知道在方法上如

何改进，但是实际上却改进不了，是中国电信这个庞大的帝国的悲哀。

中国电信不能改变的问题都是一些基本问题。这些问题包括：

1. 股权的结构和股权性质；
2. 高层激励；
3. 权力的外部性；
4. 业务结构的选择；
5. 用价格作为一种竞争手段；
6. 人力资源的问题；
7. 政府资源问题。

因为这些问题不能得到解决，从长远来看，中国电信的生命力是值得忧虑的。这毕竟是中国电信的悲哀，也是消费者的悲哀。

人力资源经理的困境

A 集团在短短 5 年之内由一家家庭作坊发展成为国内较大规模的玩具制造商。企业最初从来不制定计划，缺人了，就临时去人才市场招聘。企业日益正规后，开始在每年年初制定企业的经营计划，并在经营计划的基础上确定人员编制，且每年年初根据编制来招聘新员工。然而，在一年中，不断地有人升职、降职和辞职，这就使得人力资源部对于企业人员需求根本没有计划，以致于人力资源经理一年到头往人才市场跑。

分析：很多企业都出现过这种情况，以前没觉得缺人是什么大事情，什么时候缺人了，什么时候再去招聘，虽然招来的人不是十分满意，但对企业的发展也没什么大的影响，所以从来没把时间和金钱花在这上面。即使是在企业规模日益扩大后，也只是每年年初制定编制计划，而对人力资源战略型储备或人员培养都没有给予足够的重视。而这却导致人力资源经理一年到头往人才市场跑，却还不能为企业挑选合适的

人员，同时也大大减低了人力资源经理以及企业的效率。因此，企业要想进一步发展壮大，要想在市场竞争中站稳脚跟，必须要有科学合理的人力资源规划作保障。

亚马逊书店：通过人力资源体系的设计塑造绩效卓越的企业文化

公司背景：

1994年，年轻的吉夫·贝索斯在华盛顿州西雅图市成立了一家特殊的书店。这家书店同时可接待上万名客户的光临。而且客户们不用专程到店里购买书籍。只要有一个网络接入口，一根网线和一台配置有上网设备的电脑，无论身处世界的哪一个角落，无论在一天中的哪一个时间，你都可以购买到想要的图书音像产品。亚马逊书店的实践实现了通过互联网改变人们的购物习惯的设想。

亚马逊书店主营业务是书籍、CD片，并开设有在线音乐商店。在亚马逊书店的主页上，客户可以按作者名、书名、主题、或关键词进行查询，并选择想要购买的商品。在客户选择好商品后，亚马逊书店的员工则直接向分销商或出版商订购。亚马逊书店配备有两个大型的仓库，商品在2到3天内从仓库直接送到客户手中。

亚马逊书店从成立起，就获得了巨大的成功，并开始快速的成长。公司的销售额，1995年时只有511,000美元，1996年就攀升至近1,600万美元，到1997年达到了1亿4,780万美元，而1998年第一季度的销售收入就达到了8,740万美元，比1997年同期增长446%。与此同时，公司的客户规模也猛增，仅从1997年3月到1998年3月的1年时间内，客户规模就从340,000人剧增到超过220万人。亚马逊书店的价格也从1997年5月的18美元飙升至1998年6月的95美元以上。

随着业务规模的剧增，亚马逊书店需要更多的员工来支撑发展的需要。公司从普林斯顿、达特茅斯、哈佛、斯坦福、伯克利这样的顶尖学校招聘优秀的毕业生成为员工。同时公司也从其他同样处于高速度成长阶段的公司招聘优秀人才。公司员工的平均年龄在30岁以下，是一支充满热情活力和勇往直前的队伍。

公司的企业文化：

亚马逊书店面临的行业充满了激烈的竞争，而且毛利润微薄。这就决定了公司必须通过快速的抢占市

场份额，扩大销售规模来获取更多的利润。

所以，亚马逊书店需要员工高度紧张和努力的工作，尽可能多而且快速的进入新的市场。在亚马逊书店，员工愿意竭尽全力为获得成功而努力工作。

亚马逊书店十分注重节约的文化。由于利润空间有限，成本节约成为重要的利润增加手段之一。在亚马逊书店的工作场所，我们可以看到一切办公设备的配置都遵照了节约的原则。再生材料是主要的办公设备原材料。就算是执行官的办公室也和员工的办公场所一致。

亚马逊书店重视长短期目标的平衡。亚马逊书店重视短期目标的达成，因为只有达成了短期目标，企业才能继续生存下去。但公司决不会因为要达成某些短期目标而牺牲长期的目标。因为只有能够达成长期目标，公司才能一直存在。

公司的薪酬体系：

为了适应行业的激烈竞争，以应对公司快速成长所面临的问题，亚马逊书店采用了分层级的报酬体系，总体基本薪酬水平低于市场平均水平。如果按管理层级划分，亚马逊书店的基层员工的报酬水平还具有一些竞争力，但是越往上走，基本工资比市场平均水平低得越多。这样的做法为亚马逊书店节约了货币人工成本。

为了弥补短期货币报酬的激励不足，亚马逊书店配套的采用了股票期权的长期报酬激励体系。每一个员工都有权获得一定数量的股票期权。这样，使得员工为提高自己的实际收入而不断努力，促进公司的发展，为达成公司的长期目标而奋斗。

公司的福利计划也体现了成本节约的原则——满足员工的重要需求，发挥福利的人力资源功能，但是不求面面俱到。

通过这样的薪酬设计，亚马逊书店吸引到了一批有进取心和事业心的员工。这些员工愿意暂时放弃短期利益，通过努力的工作来获得长远的但更加巨大的成就。

分析：

这个案例展示了公司人力资源制度如何塑造和固化公司文化。

亚马逊书店的文化可以被总结为三条：1. 节俭主义和人人平等；2. 高度紧张和努力工作；3. 长短期目标的平衡。

通过对亚马逊公司背景资料的研读，我们可以分析出亚马逊书店之所以会形成这 3 条文化特征，是和它所处的外部行业特征以及公司内部特征相关联的。由于亚马逊书店所处的行业是一个竞争激烈而且利润空间小的行业。所以，亚马逊书店不得十分重视对成本的节约，并强调员工努力工作。由于企业正处于高速发展的成长阶段，再加上利润空间的限制，所以亚马逊书店为了谋求更加长远的发展，不得不强调长短期目标的平衡：在重视短期经济目标的同时，也为了达成长期目标而节省现金，用于投入业务的长久增长。

为了塑造和固化这样的企业文化，亚马逊书店采用配套的人力资源管理手段：

1. 通过权力和资源的配置，来塑造和固化“节俭和人人平等”的企业文化：

- (1) 公司内没有特权阶级；
- (2) 使用低成本的办公用品，充分利用一切可以利用的资源。

通过以上措施，亚马逊书店在有限的利润空间下，尽可能的节约成本，把尽可能多的现金投入业务的发展。

2. 通过薪酬体系的设计，来塑造和固化了“节俭”以及“兼顾长短期目标”的企业文化：

(1) 亚马逊给员工支付的基本工资比市场平均水平略低，而且最基层的员工的基本工资还具有一定的竞争力，但越往高走，工资就比市场竞争水平低很多；

(2) 公司没有短期激励计划，因此以现金支付的总报酬比市场水平略低；

(3) 公司一成立，公司所有的职员，上至执行官，下到在仓库工作的工人都能得到相当具有市场竞争力的新员工股票期权；

(4) 公司的福利计划设计以满足员工的重要需求，但是不要求面面俱到。在医疗福利设计上也有很大的成本共享的特点。

通过以上措施，亚马逊书店不仅节约了人工成本，而且还使员工不仅关注短期目标，也关注长期目标。

3. 通过招聘符合公司企业文化的人，来塑造和固化“高度紧张和努力工作”的企业文化：

(1) 公司最终找到的员工都是像普林斯顿、达特茅斯、哈佛、斯坦福、伯克利这样的顶尖学校的顶尖毕业生；

(2) 也从像微软和沃尔玛这样的高成长速度的公司招聘一流的顶尖人才；

(3) 公司的执行官和高级经理大都来自像沃尔玛、微软、渴望技术、苹果电脑、思科和太阳微系统这样的公司；

(4) 保持员工队伍的年轻化。

通过以上措施，亚马逊书店保证员工队伍更能胜任高度紧张的工作，并且保证了员工有在高速成长的企业的工作经验，从而能更好的适应工作环境。



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