第一图书网, tushu007.com

# <<组织与人力资源管理>>

## 图书基本信息

书名：<<组织与人力资源管理>>

13位ISBN编号：9787508028705

10位ISBN编号：7508028708

出版时间：2002-12

出版时间：华夏出版社

作者：孙健敏

页数：467

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：http://www.tushu007.com

第一图书网, tushu007.com

# <<组织与人力资源管理>>

## 内容概要

这是一本系统论述和介绍人力资源管理理论和技术的著作，并结合了组织设计的有关内容。
全书包括人力资源战略、组织设计、人员招聘录用、绩效考核与管理、薪酬制度、员工培训、劳动关系等企业人力资源管理的主要内容。
全书体系完整，观点新颖，论述全面。
书中引用了大量国内企业的成功案例，通过“图表插入”、“他山之石”、“教你一招”等活泼新颖的形式，介绍了很多有效的经验，提高了本书的可读性。
另外，本书语言活泼生动，论述深入浅出，特别符合各类企业管理人员、人力资源专业人员阅读，也可作为大学的教学参考书。

第一图书网, tushu007.com


## 作者简介

孙健敏，博士，中国人民大学劳动人事学院教授，副院长、博士生导师；美国纽约州立大学管理学院客座教授，香港浸会大学商学院兼职教授。

第一图书网, tushu007.com

# <<组织与人力资源管理>>

## 书籍目录

序　言第1章　人力资源战略第一节　人力资源管理导论第二节　人力资源战略与企业战略管理第三节　人力资源战略与人力资源规划第四节　人力资源战咯的制定第五节　人力资源战略的实施他山之石：一家高科技公司的人才谋略关键术语第2章　组织结构与组织设计第一节　组织结构的定义和组织设计的目的第二节　组织设计的影响因素第三节　组织结构的设计方法第四节　组织设计的新发展他山之石：东原公司的组织变革关键术语第3章　工作分析与工作设计第一节　工作分析的发展与界定第二节　工作分析的功用第三节　工作分析的程序与方法第四节　工作描述和工作规范第五节　工作分析在中国第六节　从工作分析到工作设计第七节　工作设计的基本方法第八节　工作轮换、工作扩大化和工作丰富化他山之石：工作分析与职务说明书之建立——以S公司为例关键术语第4章　人力资源规划第一节　人力资源规划的发展与界定第二节　人力资源规划的功用第三节　人力资源规划的程序第四节　人力资源需求预测第五节　人力资源供给预测第六节　人力资源信息系统第七节　人力资源规划发展的新趋势——弹性人力资源规划他山之石：丹普特公司的扩展关键术语……

第一图书网, tushu007.com


## 章节摘录

第三节组织结构的设计方法　　组织结构的整体设计包括三个部分：必要的工作活动、报告关系和部门组合。

1．工作活动　　部门的设立是为了完成某些任务，而这些任务被认为是对公司有重大战略意义的。

部门通常是指组织中的一个明确区分的范围、部分或分支机构。

比如，生产部门、销售部门、市场部、研究开发部、会计部等。

有时，为了完成组织认为是有价值的任务，会特意设立一个部门来促进组织目标的实现。

例如，内蒙古伊利实业集团股份有限公司没立固态奶事业部以应对液态奶市场中与上海光明、北京三元和法国达能进行激烈竞争。

2．报告关系　　报告关系，通常也称为命令链，在组织图中用竖线来表示。

命令链应该是一条连续的权力线，连接组织中所有的成员，表明谁应该向谁负责。

明确了部门的界限和报告关系，也就明确了员工在各个部门中的组合方式。

3．部门组合方法　　部门的建立通常可依据所开展工作的职能、所提供的产品或服务、所设定的目标顾客或客户、所覆盖的地理区域、或将投入转换为产出所使用的过程等。

学者们并不提倡使用单一的划分部门方法，因此，部门组合方法可以是职能组合、事业部组合和多重组合。

如图，部门组合将影响员工，因为他们有共同的上级和资源，共同对绩效负责，并趋于相互认同和相互合作。

·职能组合　　在职能式结构中，组织从上至下按照相同的职能将一些雇员组合起来，这些人执行相似的职能或工作过程，或提供相似的知识和技能。

比如，所有的市场营销人员都在同一个管理者手下一起工作，所有的工程师都被安排在工程部，生产人员和研发人员也一样。

又比如，医院可能设立会计、研究、后勤、病人诊治和其他一些部门，而大学可能按专业分系。

．职能式组织特征：当外界环境稳定，技术相对例行（例行性技术，以工作极少变化运用目标性和计算性的程序为特点，工作被规范化和标准化，例如，汽车装配和银行的出纳部门），而又不需要太多的跨职能部门的依存时，这种结构是最有效的。

组织目标在于提高内部效率和技术专门化，规模小型到中型。

与这些关联性特征相适应，这种组织不需要太多的横向协调。

稳定的环境、例行的技术、内部的效率和较小的规模意味着组织可以主要通过纵向层级实现控制和协调。

在这种组织中，员工被组合去实现各职能部门的二工作目标，计划和预算依据职能来制定并且将反映各个职能部门的耗用成本。

正式的权力和影响来自于职能部门的高层管理者。

优点：职能式结构的一个优势在于它鼓励职能部门的规模经济，组合在一起的员工可以共享一些设备和条件。

例如，在一家工厂生产产品，只准备一套机器设备而不需要为每个产品线都提供独立的设图2—2：职能式结构　　·鼓励部门内的规模经济 ·对外界环境变化反应较慢　　·促进深层次技能提高 ·可能引起高层次决策堆积、层级　　·促进组织实现职能目标 超负荷　　·在小型到中型规模中最优 ·导致部门间缺乏横向协调　　·一种或少数几种产品时最优 · 关键人员过度专业化+观点狭隘 ·缺乏创新　　备，这将减少重复建设和浪费。

在职能式结构中，由于高层管理人员承担最终成果的责任，这也确保了他们的权力和威望。

还有一些其他的优点。

例如，简化了培训，促进了员工技能的深层次提高。

对于只生产一种或少数几种产品的中小型企业而言，职能式组织结构是一种理想的模式。

缺点：职能式结构的主要劣势在于它对外界环境的变化反应太慢。

因为这种反应需要跨部门的协调，但是各个职能部门的专家和管理人员常常优先考虑部门目标的实现，不把整个组织看成一个整体，他们的观点和行为难以协调配合。
另一个主要缺点是只有高级管理人员对利润负责。
在小公司，这是可以的，但是在大公司里，要极少数人来负担这种责任太重了。
而且，负责全面管理的最低职务是总经理或副总经理，所以按职能组织的公司不利于提升高级管理人员的能力。

公闭内部科层结构的演变　　威廉姆森（O．E Williamson）根据钱德勒的研究将公司内部科层结构划分为U型（Unitaly，一元结构）、H型（Holding，控股结构）、M型（Multidivlslonal．多元结构）三种基本类型。

U型结构就是我们所说的职能型结构。
（鉴于此，我们就对它不多做介绍了）。
U型结构是围绕着企业职能来建构的，其运作更多地是依赖于最高层主管的决策和其他部门的支持与协作。
它是一种集权武的组织结构，更多地适用于企业主直接管理的企业类型。

H型结构是在企业发展中伴随着多元化经营的控股公司的出现而诞生的一种企业管理结构。
其组织结构如下图所示：　　所谓控股公司，是指股权性投资，在实际上并非一定要对所投资的项目取得控股权，相反地，其投资更多的表现为参股或者被动投资。
从这一角度来看，H型组织结构的投资方式和行为方式类同于投资银行资产管理的投资组合模式，即公司的总体资源配置主要取决于子公司在财务上的表现，而不是处于市场占有、新产品开发等经营战略。
因而，H型组织结构也可以被视为一个模拟的内部资金或者资本市场，是一种最大限度地引入市场机制的组织内部科层结构。

但是，H型组织结构中母公司与子公司之间的纽带是松散无力的。
由于H型组织结构的公司缺乏明确的发展经营战略和紧凑的内部结构，在竞争日益激烈的市场环境中不能显示出其长期效益和整体活力，加之以各种投资基金、资产管理业务的兴起，70年代后，H型组织结构在公司中的主导地位逐渐为M型组织结构所替代。

M型组织结构是u型组织结构和H型组织结构两种结构发展、演变的产物，它体现了集权与分权的结合，更强调公司整体效益的组织结构特征。
其结构如下图所示：　　M型组织结构更多地应用于主导产品和相关产品型的公司，对无相关产品型的公司，它以其核心业务规范多元化，对进入的领域和深度主要取决于对其核心业务的加强和总体战略以及总体效益的优化，根据这些来确定在总体战略和总体调控的框架下的子公司（或者事业部）互相依赖又彼此独立发展的模式。

从上图中可以看出，M型组织结构是由三个相互关联的层次组成。
董事会和经理班子组成的总部是公司的最高决策层，它既不同于u型组织结构那样直接从事子公司的管理，也不同于H型组织结构那样基本上是一个空架于。
它的主要职能是：　　·战略研究　　·交易协调　　第二个层次是公司的集权部分。
图中第二层的左边部分是由职能部门组成的，它是总部行使战略研究和交易协调这两个主要职能的手段。
中央财务控制是M型组织结构最重要的特征。
右边部分是支持或者服务部门。
信息、研究开发和广告是整个公司共享的资源并且以非商业的方式向有关子公司无偿提供。
采购和销售是否采用中央集中的方式取决于公司产品的类型。

第三个层次是围绕着公司的主导、相关产品或者核心业务，相互依存而又独立的子公司。
每一个子公司自身实际上就是一个u型组织结构。
子公司的负责人是受总公司委托，管理总公司这部分资产或者业务的代理人，而不是子公司自身利益的代表。

以上所述三种主要科层结构类型，从历史发展的过程来看，基本上是按照：u型组织结构——H型

第一图书网, tushu007.com


组织结构——M型组织结构这样一种次序来演变的；从公司的规模、产品结构粪型的角度来看．则三种结构各有所长。
在实际生活中，更多的体现出来的是几种结构类型的混合或者变形．很难找到严格意义上的某种组织结构类型。
　　但是．从总体来看．M型组织结构显然已经成为现代大公司科层结构的主流。
M型组织结构实际上是u型组织结构与H型组织结构的综合和改进。
这种综合和改进主要表现在科层结构中市场机制引入的程度，它实际上是一种寻求降低组织管理费用的努力，但这并不意味着M型组织结构就是组织结构演变的终结。
自80年代以来，公司组织结构呈现出种种新的类型，这在下文将有专门论述。
　　……

第一图书网, tushu007.com


## 媒体关注与评论

21世纪，人类进入了一个以知识为主串的全新经济时代，人力资源与知识资本优势的独特性成为企业重要的核心技能，人力资源价值成为衡量一个组织整体竞争实力的标志。
同时，人力资源管理也在经历着前所未有的来自全球一体化的诸多力量的挑战和冲击。
21世纪的人力资源管理既具有工业时代文明的深刻烙印，又反映着新经济时代游戏规则的基本要求。
企业如何在这样一个机遇与挑战并存的时代中谋求和保持自身独特的难以被替代的战略性竞争优势，即Prahalad和Hamel提出的“组织核心资质”，就要以全新的视角来开发组织中的人力资源。
“人力资源管理”已经成为时下最为流行的名词，各种有关HRM的论著可谓汗牛充栋，同时，层出不穷的各种管理新理念也为原本精彩的管理世界锦上添花。
在对人力资源管理相关理论和经验加以学习和体会的过程中，如何在提升自身管理理论修养的同时，实现在人才主权时代构建智力资本优势，营造组织核心竞争优势的企业终极目标，即达到“鱼”与“渔”的兼得，成为每一位管理人的所欲所想。
《组织和人力资源管理》一书的问世无疑在很大程度上满足了这种要求。
罗宾斯说过，管理是一个令人兴奋的领域。
《组织和人力资源管理》一书给我最深的印象就是它所带给我的对于那些自己早已耳熟能详的管理理论及其实践应用的欣欣然跃于纸上的感觉，一种“聊发少年狂”的难得的兴奋感。
不同于传统的说教式阐述管理原理的专著，《组织和人力资源管理》一书的作者以大量翔实的研究材料和极具国情针对性和时效性的案例客观地展现各种流派的观点以及各种管理实践的经验和教训，读者可以在阅读和思考过程中，自己从中领悟有关组织和人力资源管理的真谛。
我认为这种方式更适合于管理学领域的教授和学习。
宽阔包容的视野、寓意深刻的案例、入木三分的点评，堪称本书一大特色。
《组织和人力资源管理》一书从人力资源管理与企业战略的契合点——人力资源战略入手，详细介绍、论述了企业组织结构建构、工作分析、人力资源规划、人员招募与测评、员工流动管理、绩效考核、员工培训、薪酬福利、劳工关系等方面的内容。
作者以管理实践面临的现实问题为主线，揭示出问题内在复杂性，挖掘理论本身的深刻内涵，提炼成功企业实践的普遍意义。
可以说，本书涵盖了现代企业实施组织结构优化和人力资源管理所涉及的各个领域的具体问题。
应用导向和可操作性构成了本书又一大特点。
本书是针对管理咨询人员的学习和提高而撰写的，作者努力把理论与实践结合起来，特别是结合中国企业的实际，强调了理论和技术的应用，同时又力求体现学术的规范和严谨。
这充分体现了作者深厚的学术功底、与时俱进的现代思维和丰富的咨询经验。
读好书，如饮醇酒，历久弥香。
《组织和人力资源管理》，这本不可多得的人力资源管理专著，一定可以给众多奋战在实践领域和理论研究中的管理人驰骋思想、升华理念提供一个广阔的空间！
彭剑锋　　2002年12月于北京

第一图书网, tushu007.com


## 版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:http://www.tushu007.com