

学校编码：10384  
学 号：17920131150977



分类号 \_\_\_\_\_ 密级 \_\_\_\_\_

UDC \_\_\_\_\_

# 厦门大学

## 硕士 学位 论 文

### F 移动公司人力资源配置优化研究

Research on Human Resource Allocation Optimization at F  
Branch of China Mobile

严君娴

指导教师姓名：程文文 副教授

专业名称：工商管理(MBA)

论文提交日期：2017 年 月

论文答辩时间：2017 年 月

学位授予日期：2017 年 月

答辩委员会主席：\_\_\_\_\_

评 阅 人：\_\_\_\_\_

2017 年   月

厦门大学博硕士论文摘要库

## 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下, 独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果, 均在文中以适当方式明确标明, 并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外, 该学位论文为 ( ) 课题(组) 的研究成果, 获得 ( ) 课题(组) 经费或实验室的资助, 在 ( ) 实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称, 未有此项声明内容的, 可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

# 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

- ( ) 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，于  
年   月   日解密，解密后适用上述授权。  
( ) 2. 不保密，适用上述授权。

(请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。)

声明人(签名)：

年   月   日

## 摘要

受通信市场日益饱和、互联网企业竞争加剧、国家收紧资源投放等多重因素影响，无论是应对当前的市场竞争，还是增强持续发展的能力，通信运营商都亟需构建与战略相匹配的精细化管理模式，不断提高资源配置能力，持续挖掘内部管理潜力，以提高核心竞争力。根据战略性人力资源管理的观点，只有当人力资源管理与企业战略相契合时才有可能帮助企业实现战略目标。因此，本研究希望通过探讨 F 公司人力资源配置规划的探讨，建立一个与企业战略相匹配的人力资源配置方案，借此提升 F 公司的核心竞争力，并为其他的通信运营商以及其他企业提供一定的参考。

本研究立足于 F 公司管理实际，基于人力资源配置、人力资源战略规划等相关理论，以文献研究、个案分析、访谈、模型构建等方法对 F 公司人力资源配置优化方案进行研究和探讨。

论文主体研究具体包括三个步骤。首先，论文介绍 F 公司人力资源配置管理模式，优势以及与战略脱节、粗放管理和模块分割等问题，剖析存在问题深层次的原因。随后，基于 F 公司人力资源可投放总量持续收紧的总体背景，以改善和解决人力资源配置问题为出发点，本研究提出人力资源配置思路，尝试开展 F 公司人力资源配置规划。配置规划主要借助定性分析和定量分析相结合的方法，拟合了宏观总量定编模型、微观职位定编模型、结构比例配置建议，并尝试建立职位胜任能力标准。其次，为确保人力资源配置规划目标得以实现，结合 F 公司的管理属性及管理机制，本研究设计实现配置目标的管理路径，形成包括规划目标和实现路径在内的人力资源配置方案。最后，本研究梳理了人力资源配置方案的运行和管理流程，确保人力资源配置方案与企业战略的动态匹配与契合性。

**关键词：** 人力资源配置；人力资源战略规划；模型

## Abstract

Affected by multiple factors such as fierce competition in the telecom market, the internet companies to enhance the role of substitution, and the resource tightened by the state, the telecom market is becoming more and more competitive. Those situation demands telecom operators to build a fine management mode which can match the strategy, then to improve the ability of resource allocation, and to tap the potential of internal management, whether it is to deal with the current market competition or to enhance the ability of sustainable development. In the perspective of strategic human resource management, it is possible to realize the enterprise strategy only when the human resource management and enterprise strategy fit together. Therefore, this study aims to explore the human resource planning of F Company, and establish a human resource allocation model matching the strategy of the enterprise. This study wants to help F Company to enhance the core competitiveness and provide some reference for other telecom operators and enterprises.

Based on the F Company's management practice, this research makes a discussion of the theory of human resource allocation and human resource strategic planning. Then this research study and explore the human resource allocation of F Company, by the methods of literature analysis, case studies, questionnaire survey and interview.

The whole study is consisting of three steps. Firstly, this paper analyzes the current situation of F Company's human resource allocation and some problems including the disconnection with strategy, extensive management and module partition. Then we establish the human resource allocation planning of F Company by fitting four models: the total staff allocation model, the micro-posts allocation model, and the suggestion of the personnel structure proportion, and try to establish the competency standards of the posts. Secondly, in order to ensure the goal of human resource allocation planning to achieve, we design the management path which can match F's management property and management mechanism. Ultimately, the operation and management process of human resource allocation scheme was designed to make sure that the human resource allocation can be compatible with the corporate strategy.

**Key Words:** Human resource allocation; Human resource strategic planning;mode

## 目 录

<b>第一章 绪论 .....</b>	<b>1</b>
<b>第一节 研究背景和研究意义 .....</b>	<b>1</b>
一、研究背景 .....	1
二、研究动机和研究意义 .....	2
<b>第二节 研究结构和研究方法 .....</b>	<b>3</b>
一、研究结构 .....	3
二、研究方法 .....	4
<b>第二章 理论概述 .....</b>	<b>6</b>
<b>第一节 人力资源配置 .....</b>	<b>6</b>
一、人力资源的概念 .....	6
二、人力资源配置的概念 .....	7
三、人力资源配置的形式 .....	8
四、人力资源配置的内容 .....	8
五、人力资源配置的影响因素 .....	11
六、人力资源配置的方法 .....	13
<b>第二节 人力资源战略规划 .....</b>	<b>15</b>
一、人力资源战略规划的概念 .....	15
二、人力资源战略规划的框架 .....	17
三、人力资源战略规划对人力资源配置的意义 .....	18
四、人力资源战略规划的流程 .....	20
<b>第三章 F 公司人力资源配置现状分析.....</b>	<b>22</b>
<b>第一节 公司概况 .....</b>	<b>22</b>
一、公司简介 .....	22
二、组织架构 .....	24
<b>第二节 环境形势分析与发展战略解读.....</b>	<b>25</b>
一、环境形势分析 .....	25

二、发展战略解读 .....	26
三、人力资源管理战略 .....	27
<b>第三节 人力资源配置现状盘点.....</b>	<b>27</b>
一、人力资源配置管控模式 .....	27
二、人力资源配置的优势 .....	28
三、人力资源配置的问题 .....	28
四、人力资源配置问题的深层次原因剖析 .....	33
<b>第四章 F 公司人力资源配置优化方案.....</b>	<b>35</b>
<b>    第一节 优化配置的总体思路.....</b>	<b>35</b>
一、目标和原则 .....	35
二、工作思路 .....	35
三、预测方法 .....	36
四、工作步骤 .....	37
<b>    第二节 宏观总量配置规划.....</b>	<b>38</b>
一、下属地市分公司定编模型 .....	38
二、省公司本部总量定编模型 .....	40
<b>    第三节 结构配置规划.....</b>	<b>41</b>
一、纵向职能序列配置建议 .....	42
二、横向职位层级结构配置建议 .....	46
<b>    第四节 微观职位配置模型.....</b>	<b>47</b>
一、微观职位分类及建模范围 .....	47
二、微观职位工作信息收集 .....	48
三、典型生产性职位定编模型 .....	50
四、典型支撑性职位定编模型 .....	52
五、典型管理性职位定编模型 .....	53
<b>    第五节 数量配置与结构配置的应用.....</b>	<b>53</b>
<b>    第六节 素质配置规划.....</b>	<b>54</b>
一、素质配置规划的思路 .....	54
二、素质配置规划的框架 .....	55
三、素质配置规划的结果 .....	56

<b>第七节 人力资源配置优化路径.....</b>	<b>58</b>
一、同步调整组织架构 .....	59
二、制定员工招聘计划 .....	60
三、完善员工流动机制 .....	61
四、加强员工转型培训 .....	64
<b>第八节 人力资源配置优化方案运行.....</b>	<b>65</b>
一、方案的运行流程 .....	65
二、方案的动态管理 .....	65
<b>第五章 结论 .....</b>	<b>67</b>
<b>参考文献.....</b>	<b>69</b>
<b>致谢.....</b>	<b>70</b>

## Contents

<b>Chapter 1 Introduction .....</b>	<b>1</b>
<b>Section 1 Research background and significance .....</b>	<b>1</b>
1. Research background .....	1
2. Research motivation and research significance .....	2
<b>Section 2 Research structure and research methods .....</b>	<b>3</b>
1. Research structure .....	3
2. Research methods .....	4
<b>Chapter 2 Theoretical overview .....</b>	<b>6</b>
<b>Section 1 Human resource allocation .....</b>	<b>6</b>
1. The concept of human resource .....	6
2. The concept of human resource allocation .....	7
3. Form of human resource allocation .....	8
4. Content of human resource allocation .....	8
5. Analysis of factors affecting human resource allocation .....	11
6. Human resource allocation method .....	13
<b>Section 2 Human resource strategic planning .....</b>	<b>15</b>
1. The concept of human resource strategic planning .....	15
2. The framework of human resource strategic planning .....	17
3. The significance of human resource strategic planning for human resource allocation .....	18
4. The process of Human resource strategic planning .....	20
<b>Chapter 3 Analysis of human resource allocation in F Company .....</b>	<b>22</b>
<b>Section 1 Company profile .....</b>	<b>22</b>
1. Company profile .....	22
2. Organizational structure .....	24
<b>Section 2 Analysis of environmental situation and development strategy .....</b>	<b>25</b>
1. Environmental situation analysis .....	25
2. Interpretation of development strategy .....	26
3. Human resource management strategy .....	27

<b>Section 3 Human resource allocation status</b>	<b>27</b>
1. The management model of Human resource allocation	27
2. The Advantages of human resource allocation	28
3. The problems of human resource allocation	28
4. Deep analysis of the problems of human resource allocation	33
<b>Chapter 4 F's human resources allocation optimization scheme</b>	<b>35</b>
<b>    Section 1 Aggregate planning</b>	<b>35</b>
1. Goals and principles	35
2. Work approach	35
3. Prediction method	36
4. Process	37
<b>    Section 2 Planning of Macro total staff allocation</b>	<b>38</b>
1. Subordinate branch allocation model	38
2. Provincial corporate headquarters allocation model	41
<b>    Section 3 Planning of personnel structure proportion</b>	<b>41</b>
1. Longitudinal posts sequence planning	42
2. Horizontal rank structural planning	46
<b>    Section 4 Planning of micro-posts allocation</b>	<b>47</b>
1. Micro-posts classification and modeling	47
2. Micro-posts information collection	48
3. Typical production position allocation model	50
4. Typical supporting position allocation model	52
5. Typical managerial position allocation model	53
<b>    Section 5 Application of quantity allocation and structure proportion</b>	<b>53</b>
<b>    Section 6 Quality allocation planning</b>	<b>54</b>
1. The thought of quality allocation planning	54
2. The framework of quality allocation planning	55
3. The result of quality allocation planning	56
<b>    Section 7 Human resource allocation optimization path</b>	<b>58</b>
1. Simultaneously adjust organizational structure	58
2. Make recruitment plan	60
3. Improve employee mobility mechanism	61
4. Strengthen staff training	64

<b>Section 8 Optimization of human resource allocation</b>	<b>65</b>
1. Operation process	65
2. Dynamic management	65
<b>Chapter 5 Conclusion</b>	<b>67</b>
<b>Reference</b>	<b>69</b>
<b>Appreciation</b>	<b>70</b>

厦门大学博硕士论文摘要库

# 第一章 绪论

## 第一节 研究背景和研究意义

### 一、研究背景

在全球化竞争和知识经济时代，企业的可持续成长主要取决于企业的竞争优势，只有具备竞争优势的企业才能在市场上占有先机并持续发展，为客户创造价值。具体来讲，企业的竞争优势可以来源于两种不同的途径，一种是外部途径，即准确的行业选择，巨大的市场空间和高速成长机会的行业平台，另一种是内部途径，即通过整合内部资源提升企业的竞争优势。事实上，企业的持续发展必然是外部途径和内部途径的统一，二者兼备才能使企业在日趋激烈的市场竞争中脱颖而出<sup>①</sup>。

从国有企业的发展来看，一方面绝大多数的行业在改革开放以后均具有政策支持、巨大的市场空间和成长潜力；另一方面，又因为发展历程较短，经营管理模式尚未成熟，管理水平有待提高，核心竞争力普遍不足。因此，如何通过提升企业的核心竞争力来构建竞争优势在当前具有较大的研究价值<sup>②</sup>。由于人力资源具备价值性、独特性、不可模仿性、难以替代性四个方面的特征<sup>③</sup>，其中沉淀的组织资本和人力资本，即企业的智力资本是构成企业核心竞争力的来源。当这样的核心竞争力与企业战略相匹配时，能够支撑企业战略目标实现。因此，对人力资源进行有效管理是提升企业核心竞争力，获得竞争优势并持续发展的核心内容。

以上观点也在中国移动的发展历程中得以呈现。中国移动从中国电信剥离后，在外部途径上，得益于国内经济和通信行业的发展，企业飞速成长。依据中国移动 2016 年年报，公司客户总数超过 8.2 亿户，员工总数 50 万人，是全球网络规模最大、客户规模最大、市值排名领先的电信运营商。在内部，中国移动逐步建立适合企业发展的管理体系和管理制度，形成管理有序的内部治理结构。但近几年来，受通信市场日益饱和、同业竞争加剧、国家加强管控、提速降费、开放竞争等多重因素的影响，通信运营商的收入和利润增长速度放缓。本论文研究的中国移动 F 公司 2014

<sup>①</sup> 彭剑锋.人力资源管理概论. 复旦大学出版社 2011. 7

<sup>②</sup> 彭剑锋.人力资源管理概论. 复旦大学出版社 2011. 8

<sup>③</sup> Barney J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage[J]. Journal of Management. 1991. 99-120.

年运营收入增幅-3.4%，是在电信分营后首次出现负增长，2015年、2016年虽略有好转，但仍未见明显提升<sup>①</sup>。从长远来看，F公司面临的内外部环境更加严峻，一是产业链上下游的互联网企业替代效益明显，互联网企业不再满足于平台化运营，加速全生态布局，对运营商发起“贴身紧逼”；二是通信行业进入低速增长期，传统的语音业务萎缩，业务价值和业务结构亟待向流量和数字化转型；三是区域市场步入全面竞争阶段，竞争形势呈现白热化。“雪上加霜”的是在企业需要增加资源投入以应对市场竞争的同时，国家收紧对通信行业的资源投放。在资源“捉襟见肘”的背景下，无论是应对市场收入增长疲软，提高企业生存能力，还是应对市场竞争，增强持续发展能力，都需要电信运营商不断提高资源配置能力，持续挖掘内部管理潜力，以提高其核心竞争力。

提高资源配置能力，需要从企业管理各方面着手。人力资源管理的对象是核心的人力资源，自然首当其冲。但从通信运营商的人力资源管理现状看，旧有的模块化、粗放式管理、信息化分析不足等问题依然存在<sup>②</sup>，尤其是其粗放的管理方式不仅与人力资源有效利用相左，更与市场形势对通信运营商精细管理的需求背道而驰。如何改变粗放的管理模式，构建与企业战略和发展要求相匹配的精细化管理模式，是通信运营商亟需解决的一个问题。人力资源配置作为人力资源管理的基础性工作，也是人力资源管理中的难点，是资源“总量受限”的通信运营商实现精细化管理重点需要考虑的问题。那么，落实到一个具体的通信企业中，如何通过优化人力资源配置，构建企业的核心竞争力这一课题，激发了笔者的兴趣，并选择其作为研究题目。

## 二、研究动机和研究意义

基于以上的背景，本文以中国移动F公司（以下简称F公司）作为研究对象，进行人力资源配置优化的研究，尝试构建与公司战略转型和业务发展相匹配的人力资源配置方案。该研究的意义主要体现在以下四个方面：

首先，人力资源配置优化是F公司当前面临的迫切问题。受制于国有属性和总量控制的人力资源现状，F公司欲在日益激烈的市场竞争中保持持续领先的重要途径之一是从更多依靠外在政策和市场空间，转向于更多从内部运营着手，通过资源的

<sup>①</sup> 数据来源：中国移动F公司2014年至2016年财务报表

<sup>②</sup> 万晖.呼叫中心人力资源精细化管理研究[D].电子科技大学.2008:27-32

合理布局和高效利用，提升企业的核心竞争力。当然，这不可能一蹴而就，而是逐步探索的过程，可能是反复尝试反复修正的螺旋式上升的过程，也有可能经历失败，但对于人力资源配置的优化，也是对人力资源规划的思考和实践，有利于帮助 F 公司理清前进的方向，沉淀持续发展的能力。

其次，F 公司是一个典型的通信运营商，也是一个典型的国有企业，对其人力资源配置的研究，不仅能够为电信运营商，也能为其他的国有企业开展人力资源配置提供借鉴。此外，人力资源配置研究对其他组织乃至于社会都有很大的帮助。因为不论一个组织的规模和性质如何，也不论其所处的经营环境如何，必然受到人力资源稀缺性的限制，尤其是在当前劳动力资源紧缺，劳动力成本上升的情况下。若能提高人力资源配置能力，实现人岗匹配，则有助于企业提高劳动生产率，促进业绩增长，也能对提高整个社会的劳动生产率做出一定贡献。

再次，选择 F 公司人力资源配置优化方案进行探讨，也是因为这方面的研究十分重要。目前，人力资源配置中人力资源预测的研究在国外已形成体系，也是本文的写作依据，但在国内此方面研究偏重于宏观，且多从理论角度出发，鲜有微观方面对人力资源配置的定量的系统研究。本文立足于具体企业人力资源优化配置的个案分析，尝试建立可操作的配置模型，并运用于企业现实的人力资源管理中，具有一定的实用价值。

最后，选择对 F 公司人力资源配置问题进行研究，也和笔者的工作经历有关。笔者在 F 公司工作多年，目前从事人力资源配置的具体工作，对其面临的压力和问题较为了解，希望能够通过此次研究厘清思路，提供可行的解决方案，帮助企业提升人力资源管理水平。

## 第二节 研究结构和研究方法

### 一、研究结构

本文从人力资源管理的相关理论入手，阐明人力资源配置和人力资源战略规划的基础理论，明晰人力资源配置作为人力资源战略规划的一个重要组成部分对于实现人力资源战略，进而支撑组织战略实现的重要意义。随后，本文介绍 F 公司管理现状和发展战略，针对 F 公司人力资源配置存在的问题设计人力资源配置思路，构建数量规划、结构规划、素质规划模型，提出实现配置目标的具体路径，最终形成人力资源配置方案。研究结构详见图 1-1。

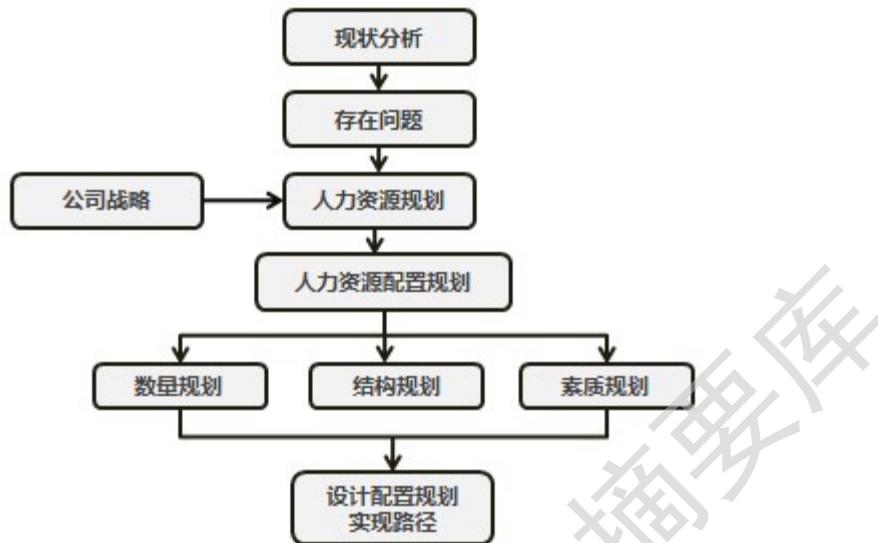


图 1-1：本文的研究结构

资料来源：作者根据 F 公司资料设计，2017 年 2 月

从结构上看，本文分为五个章节。第一章简要介绍研究背景、动机和意义，研究思路及方法。第二章先探讨人力资源配置的相关理论，包括配置形式、影响因素、主要内容和配置方法，再阐述人力资源战略规划的内涵、框架和步骤等相关理论。第三章介绍 F 公司基本情况和人力资源管理现状，剖析其人力资源配置的优劣势及存在问题的深层次原因。第四章针对 F 公司人力资源配置存在问题拟定优化思路，构建人力资源配置模型。同时，立足于 F 公司的企业属性和管理体制，梳理实现配置目标的管理路径。最后一章即第五章，总结配置方案并进一步强调研究意义。

## 二、研究方法

### （一）理论分析和实证研究相结合

理论方面主要进行文献分析，用以梳理该研究涉及的人力资源配置相关理论。实证方面主要立足 F 公司管理实际，深入研究其历史数据、经营现状、发展战略、人力资源规划等，尝试拟合一套行之有效的模型，应用于人力资源配置实践中。

### （二）定性分析和定量分析相结合

定性分析分为两个部分，一部分采用问卷调查和访谈，收集 F 公司业务发展数据和工作职位信息，为模型拟合提供分析基础；另一部分是对公司高层进行访谈，

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库