

学校编码: 10384

分类号 _____ 密级 _____

学号: X2007156205

UDC _____

厦门大学

硕士学位论文

北京电信战略转型的人力资源支撑体系研究

A Study on Human Recourses Support System under
Strategic Transformation in Beijing Telecom

梁 军

指导教师姓名: 翁 君 奕 教授

专业名称: 工商管理 (EMBA)

论文提交日期: 2013 年 4 月

论文答辩日期: 2013 年 月

学位授予日期: 2013 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2013 年 4 月

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

厦门大学博硕士学位论文摘要库

摘要

企业战略转型是对企业战略方向、运营模式及相应的组织方式、资源配置方式的整体性转变。人力资源如何服务于企业战略转型是人力资源部门面临的一个严峻的挑战。本文通过对企业战略转型、战略性人力资源管理、组织能力等方面的文献研究，归纳出战略转型时期人力资源管理的核心产出是“塑造与新战略相匹配的组织能力”。并以北京电信战略转型为专题研究对象，分析了北京电信的战略转型背景，以及北京电信人力资源支撑体系的现状，澄清战略转型对人力资源支撑体系的要求，从而提出北京电信支撑战略转型的人力资源支撑体系的设计与重构方案。

本文分为五章：

第一章：导论。阐述了研究的背景、意义和主要内容，并重点收集和汇总了相关的理论研究成果，归纳出人力资源支撑体系的主要任务是塑造适应战略转型的“组织能力”。

第二章：北京电信战略转型背景分析。对北京电信固网时期以及全业务经营时期的竞争环境和竞争战略进行分析和阐述。北京电信的战略转型可以分为2个层面，短期层面的转型是指由固网经营时期的“大客户战略”转型为全业务经营时期的“大客户和公众客户并举的双重竞争战略”；中长期层面的转型则是指由全业务运营商向“具有互联网企业特质的综合信息服务提供商”转型。

第三章：战略转型的人力资源支撑体系设计。对北京电信人力资源队伍和人力资源管理两方面进行现状分析，提出战略转型的关键组织能力是“面向大客户的顾问式营销能力”、“面向公众客户的规模化营销能力”及“创新能力”，阐述了面向战略转型的人力资源支撑体系设计的原则、目标及基本要素。

第四章：战略转型的人力资源支撑体系重构。提出了人力资源支撑体系重构的三年规划和重点举措，分析了重构过程中的难点，提出了解决思路。

第五章：结语。对本论文的研究成果进行了归纳和总结。

关键词：战略转型；组织能力；人力资源；支撑体系

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Abstract

Enterprises strategic transformation is an integrated change within a company in terms of its strategic direction and operation pattern, as well as the aspects of operation model and resource allocation. It brings serious challenges for the Human Resources Department to serve its duty for the whole organization. By means of literature review on enterprises strategic transformation, SHRM (Strategic Human Resource Management) and organizational capacity, this paper reaches the conclusion that the key output of human resources management during a strategic transformation of a company is to build organizational capacity which matches the new tactic. Moreover, through the case study on Beijing Telecom, this study analyzes the background of its strategic transformation and the status quo of its human resource support system, further clarifies the requirements for this system under the transformation, and thereby proposes a design and reconstruction program for the human resource system supporting the transformation.

Specifically, the study consists of five chapters:

Chapter 1 is the introduction of the whole study, including its background, rationale and significance. Additionally, it reviews the related theoretical literature and proposes that the main task of human resources management is to build organizational ability suitable for the strategic transformation.

Chapter 2 provides an analysis on the background of strategic reformation of Beijing Telecom. It elaborates the competition environments and strategies of two periods during Beijing Telecom's development: the fixed-line service only and the all-round business operating period. Moreover, the transformation of Beijing Telecom consists of two levels: the short time transformation and the long term one. The former refers to a reform from its major-client-strategy in the fixed line operation period, to an all-client competition strategy in all-round business operating period. The long term one means the transformation from an all-round service operator to an integrated information provider with the characteristics of Internet enterprises.

Chapter 3 is a design for the company's human resources support program during the strategic transformation. It firstly analyzes the status quo of both the human resource team and management of Beijing Telecom, proposes three key organizational

abilities of strategic transformations, namely, major-client oriented consultative sales ability, public-client oriented mass marketing ability and innovation ability. In this chapter, the principles, objectives and basic elements of the design are also elaborated.

Chapter 4 reconstructs the human resources support system for the strategic transformation. It puts forward a three-year plan and key measures of the reconstruction, analyzes the potential difficulties and then proposes possible solutions.

Chapter 5 concludes the study.

Key Words: Strategic Transformation; Organizational Capability; Human Recourse; Support System

目 录

第一章 导论	1
第一节 研究背景和研究意义	1
一、研究背景.....	1
二、研究意义.....	2
第二节 研究的主要内容	3
第三节 相关文献综述	4
一、企业战略转型.....	4
二、人力资源管理及相关理论.....	9
第二章 北京电信战略转型背景分析	15
第一节 固网经营时期的竞争战略	15
一、固网经营时期的行业竞争结构.....	15
二、固网经营时期的 SWOT 分析	16
三、固网经营时期的战略选择.....	17
四、固网经营时期战略实施效果.....	17
第二节 全业务经营时期战略转型分析	18
一、全业务经营时期行业竞争结构的变化.....	18
二、全业务经营时期营销服务体系的变化.....	20
三、全业务经营时期的 SWOT 分析	22
四、全业务经营战略转型的主要内容.....	23
第三章 战略转型的人力资源支撑体系设计	28
第一节 北京电信人力资源现状分析	28
一、人力资源的总量分析.....	28
二、人力资源的结构分析.....	29
三、人力资源现状分析结论.....	32
第二节 人力资源职能管理现状分析	32
一、固网经营时期的人力资源管理策略.....	32
二、人力资源管理职能运行现状.....	34

三、人力资源职能管理现状小结.....	38
第三节 战略转型的人力资源支撑体系的框架	38
一、战略转型的人力资源支撑体系的目标.....	38
二、战略转型的人力资源支撑体系的原则.....	41
三、战略转型的人力资源支撑体系的基本要素.....	42
第四章 战略转型的人力资源支撑体系重构	46
第一节 人力资源支撑体系重构的实施	46
一、人力资源支撑体系重构的三年规划.....	46
二、人力资源支撑体系各模块三年关键举措.....	47
第二节 人力资源支撑体系重构的难点及解决思路	50
一、人力资源部的角色定位转型.....	50
二、创新能力的构建.....	52
第五章 结语	55
参考文献.....	57

图目录

图 1 战略转折点.....	5
图 2 波特的五个竞争力模型.....	7
图 3 SWOT 分析模型.....	8
图 4 波士顿矩阵.....	8
图 5 平衡计分卡.....	9
图 6 人力资源管理的多重角色模型.....	10
图 7 从组织战略确定到组织成果的模式.....	11
图 8 战略转型中人力资源管理工作的作用机理.....	12
图 9 组织能力的三角模型.....	14
图 10 2002-2008 年北京电信业务收入完成情况.....	18
图 11 北京电信产品与业务的波士顿矩阵分析.....	25
图 12 2009-2012 年劳动生产率.....	28
图 13 用工结构.....	29
图 14 用工分布结构.....	29
图 15 员工队伍学历结构.....	30
图 16 劳动力年龄结构.....	31

厦门大学博硕士学位论文摘要库

表目录

表 1 全业务经营与固网经营的目标市场对比.....	20
表 2 公众客户市场和机构客户市场营销服务体系对比.....	21

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学博硕士学位论文摘要库

第一章 导论

第一节 研究背景和研究意义

一、研究背景

中国电信集团公司是 2002 年国家电信体制改革，原中国电信集团公司南北分拆后成立的特大型国有通信企业。根据电信体制改革方案，中国电信集团公司继续保留“中国电信”的企业名称，主营固定网络及相关业务，承接了原中国电信在南方 21 省的电信业务经营和全国 70% 的长途干线经营。

同年，为恢复电信业务的全程全网服务，中国电信集团在北方十省分别成立新的省级电信公司。中国电信股份有限公司北京分公司（本论文案例研究对象，以下简称北京电信）即为本次新设立的北方十省电信公司之一。

相对于南方 21 省电信公司的主导运营商地位，由于北京电信是新兴电信运营商（指相对当地市场的主导运营商，属于新进入市场的竞争性运营商，英文简称为 CLEC），生产运营情况与南方相比存在较大差异，因而一直在摸索一条有别于传统南方电信公司的发展道路。

成立以后，经过一年多的摸索，北京电信于 2004 年制定了以“建设世界一流的新兴电信运营商”为目标的五年（2004 年至 2008 年）战略规划（后文称为：第一战略期或固网经营战略），本战略规划将目标市场聚焦在高价值大客户上，制定了以 2008 年实现 30 亿元业务收入为主的一系列经营目标，提出建设以大客户直销为主的顾问式营销服务体系，为客户提供端到端的全面解决方案。回顾来看，北京电信成功实施了战略，取得了超常规、跨越式的发展。2008 年规划期末，公司主营业务收入达到 30 亿元，在集团各省公司中排名第 12 位；净利润率达到 20% 以上，在集团各省排名首位，成功解决了生存问题，成为集团公司分类管理中的一类公司，并于 2008 年被中国电信集团旗下上市公司——中国电信股份有限公司收购，从而进入上市公司序列。

2008 年 10 月，国家电信行业再次重组，中国电信成功收购中国联通 CDMA 网络和业务，成为全业务运营商。2009 年，中国电信获颁 CDMA2000 制式的 3G 牌照。同时，随着 3G 业务在全国的推开，中国的移动互联网时代到来，电信运

营商在获得一定发展机遇的同时，“管道化”、“边缘化”风险也大大增加。为此，中国电信于 2011 年做出了深化企业战略转型的战略选择，提出了“成为智能管道的主导者、综合平台的提供者、内容和应用的参与者”（简称“新三者”）的未来发展定位。

全业务运营后，北京电信获得了北京地区的 CDMA 网络和客户，由原来的固网大客户市场，一举进入移动公众客户市场。这两个市场的差异非常之大，北京电信的营销服务体系面临着非常大的挑战，提升能力、实施转型成为必然的选择。在集团公司战略指引下，北京电信针对北京市场竞争环境和自身现状，于 2011 年提出了“向互联网企业转型”的愿景。

对北京电信而言，本次战略转型属于竞争战略的全面转型，公司的目标客户由“大客户”向“大客户与公众客户并存”转变，营销服务体系由针对大客户的“顾问式营销服务体系”向针对全网的“标准化营销服务体系”转变，公司的网络建设与维护由的“重点覆盖、重点服务”向“普遍覆盖、全网服务”转变。业务和网络的转型对北京电信的人力资源能力提出很高的要求，人力资源支撑体系如何支撑企业的战略转型成为摆在公司人力资源管理人员面前的一道严峻的课题。

因而，支撑北京电信战略转型是本论文选题的大背景。本文以北京电信为案例研究对象，结合相关的理论研究，拟提出人力资源支撑体系保障战略转型的设计和重构方案。

二、研究意义

企业战略转型是对企业战略方向、运营模式及其相应的组织方式、资源配置方式的整体性转变，是企业的重大战略决策，风险程度很高，需要企业上上下下、方方面面的共同努力。人力资源作为企业的第一资源，也是唯一有机的资源，在战略转型中应处于“先行”的位置，即人力资源管理在企业中的层面应该从“操作实务”层面向“支撑战略”层面提升，充分发挥“战略伙伴”、“变革推动”的角色。

但在具体实施中，人力资源如何提高自身的战略性？它对企业绩效的作用机理是什么样的？如何通过对战略转型的分析和理解，准确把握战略对人力资源的要求，并进而形成人力资源工作的方向、目标，重构出符合战略转型需要的人力

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 for delivery details.

厦门大学博硕士学位论文摘要库