

学校编码: 10384

分类号 _____ 密级 _____

学 号: 200215109

UDC _____

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

战略转型期厦门电信人力资源管理
对策研究

The Study Of Human Resource Management Of Xiamen
Telecom During The Strategic Transformation

孙 雯

指导教师姓名: 翁君奕 教授

专 业 名 称: 工商管理(MBA)

论文提交日期: 2006 年 04 月

论文答辩时间: 2006 年 06 月

学位授予日期: 2006 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2006 年 04 月

厦门大学学位论文原创性声明

兹提交的学位论文，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的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其指定机构送交论文的纸质版和电子版，有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

本学位论文属于

1、保密（），在 两 年解密后适用本授权书。

2、不保密（）

（请在以上相应括号内打“√”）

作者签名： 日期： 年 月 日

导师签名： 日期： 年 月 日

内 容 摘 要

2005 年年初，中国电信根据企业内外部环境发展变化，顺应国际电信业转型的趋势，为进一步提高企业可持续、健康发展的能力，提出“从传统基础网络运营商向现代综合信息服务提供商转变”的转型战略。

人力资源作为战略转型成功的保障，其管理自然也面临着转型和变革，人力资源管理如何适应企业经营战略的转型，如何尽快建立符合转型需要的人力资源管理体系，培养出转型需要的人才，成为人力资源管理部门面临的新课题。经过近百年的发展，人力资源管理已经从最初简单的机械人事管理演变到如今高层次的影响企业全局的战略人力资源管理，其相关的理论也逐渐成熟，这为战略转型期企业的人力资源管理提供了科学的理论支持。

处于战略转型期的中国电信人力资源管理，需要考虑企业的新战略对人力资源管理的新要求、企业既有的人力资源管理状况以及改革的实施策略。本文首先介绍了中国电信整体战略转型的内涵和转型的必然性，以及战略转型对人力资源管理转型的要求；然后，以厦门电信为对象，在第二部分通过分析厦门电信人力资源现状和现有人力资源管理体系，找出了在战略转型期厦门电信人力资源管理的不足及存在的问题；针对这些问题，本文在第三部分，重点对培训、绩效和人才危机管理等方面，提出厦门电信人力资源管理的改革举措。

关键词：战略转型；人力资源管理；电信企业

Abstract

According to the variation of environment and following the tide of international telecom transformation, in early 2005, China telecom proposed a strategic transformation from "a traditional network operator" to "a modern comprehensive information service provider" in order to improve its abilities of sustainable and healthy development.

Human resource is considered as a warrant for the success of strategic transformation, naturally HRM (human resource management) also need corresponding transformation and reformation. Thus there are several questions for discussion, such as how to adapt HRM to the strategic transformation of enterprise business? How to effectively establish HRM system and recruit the qualified workers to fulfill the demands of transformation? By nearly one hundred years of development, HRM has evolved from the simple and original routine to activities at high level that could affect the strategy of enterprise business. At the same time the theories about HRM are getting more and more mature, which will be essential for HRM during enterprise strategic transformation.

So there are some aspects need to be taken into consideration: the new strategy of enterprise, the established HRM and the solution for reformation. First, the inevitability of China telecom reformation and its strategic transformation are presented before introducing the demands and guidelines of HRM. Then, based on Xiamen telecom, in the second chapter, we dig out the problems of HRM that conflict with the strategic transformation by analyzing current human resource situation of Xiamen telecom and its established HRM. Finally, in the third chapter, some reformations of HRM are proposed to solve the problems mentioned in the second chapter, and the research is mainly focus on training, performance appraisal and the crisis management of human resource.

Key words: strategic transformation; human resource management; telecom enterprise

目 录

| | |
|--------------------------------|----|
| 前 言..... | 1 |
| 第一章 中国电信战略转型和人力资源管理转型 | 3 |
| 第一节 中国电信战略转型..... | 3 |
| 第二节 中国电信人力资源管理转型..... | 5 |
| 第二章 厦门电信人力资源管理现状和存在问题的分析 | 8 |
| 第一节 厦门电信概况..... | 8 |
| 第二节 厦门电信人力资源现状分析..... | 8 |
| 第三节 厦门电信人力资源管理职能介绍..... | 12 |
| 第四节 厦门电信人力资源管理存在的问题..... | 27 |
| 第三章 厦门电信人力资源管理转型 | 34 |
| 第一节 厦门电信人力资源管理战略..... | 34 |
| 第二节 厦门电信人力资源管理转型的目标和思路..... | 34 |
| 第三节 厦门电信人力资源管理转型改革和创新..... | 35 |
| 结 束 语..... | 59 |
| 主 要 参 考 文 献..... | 60 |
| 后 记..... | 61 |

带格式的

带格式的

带格式的

List

| | |
|---|-----------|
| Preface | 1 |
| Chapter 1 Strategic transformation of China telecom and HRM ... | 3 |
| Section 1 Strategic transformation of China telecom | 3 |
| Section 2 Transformation of China telecom's HRM | 5 |
| Chapter 2 Analysis of current situation of Xiamen telecom's HRM | |
| and existing problems | 8 |
| Section 1 Introduction of Xiamen telecom | 8 |
| Section 2 Analysis of the current situation of Xiamen telecom's HRM | 8 |
| Section 3 Functions of Xiamen telecom's HRM | 12 |
| Section 4 Existing problems of Xiamen telecom's HRM | 27 |
| Chapter 3 Transformation of Xiamen telecom's HRM | 34 |
| Section 1 Strategy of Xiamen telecom's HRM | 34 |
| Section 2 Guidelines for transformation of Xiamen telecom's HRM | 34 |
| Section 3 Innovations and reformations of Xiamen telecom's HRM | 35 |
| Epilogue | 59 |
| Main references | 60 |
| Postscript | 61 |

厦门大学博硕士学位论文摘要库

前 言

流水不腐，户枢不蠹。

变革是企业发展中永恒的主题。

由于经济的全球化以及竞争手段的多样化，市场竞争日趋激烈，企业的新陈代谢速度加快，这使企业面临日益增加的生存压力。市场是企业赖以生存的基础，企业的战略必须符合市场的要求。在这个市场急剧变革的年代，企业无疑需要比以往更加关注战略管理，当现行战略不能适应环境的变化时，就需要及时变革，实行战略调整与转型。

当然，对于任何企业来讲，战略转型都是一项异常复杂的任务，大致涉及以下几个方面：一是“转到何处”？即从现行战略转向何种新战略？这需要对企业现行战略的优点和不足进行分析，并从环境中寻找适合企业发展的新机会。二是“凭什么转型”？即实现转型需要哪些条件的支持。三是“如何转型”？即按照什么流程实现转型，各个阶段的任务如何实施以及各部门之间如何协调互助。以上三个方面都涉及到“人”的问题。解决“转向何处”这一问题需要企业管理者拥有良好的市场敏感性和分析能力，能从复杂的环境变化中找到合适的机会并做出准确的判断，需要各个业务或职能部门全员参与战略制定过程。解决“凭什么转型”这一问题需要建立合理的组织结构，要对公司的人力资源进行重组，要进一步开发人力资源的潜力，要补充新的人才。解决“如何转型”这一问题需要对现有的人力资源管理流程进行整理，需要在企业文化建设、组织结构调整和企业内部资源重新配置方面进行变革。从这个意义上说，企业的战略转型必然要求企业人力资源管理的变革。任何一种改革都是由人来推动的，要顺利实现战略转型，所有的企业必须在人力资源上做好充分的准备。

面对日趋激烈的市场竞争，面对各种管制政策的放松、面对国际化竞争的来临，同样一个非常关键的问题摆在中国电信企业面前：如何应对市场的变化，调整发展战略，使企业保持核心竞争力，实现可持续性发展？应对这些问题，中国电信提出了“从传统基础网络运营商向现代综合信息服务提供商转变”的战略转型思路。作为企业战略转型保障的人力资源管理，同样面临着转型。

目前中国电信正值战略转型的初期阶段，如何调整人力资源管理使之成为企业

战略转型的有利支撑，是一个有待深入探讨的全新课题。本文将在这方面做一些尝试，通过借鉴国际经验并结合中国电信转型的特殊情况，寻求一套适合在特殊时期的特殊的人力资源管理机制。

厦门大学博硕士论文摘要库

第一章 中国电信战略转型和人力资源管理转型

第一节 中国电信战略转型

一、中国电信战略转型的内涵和特点

“转型”，就是“企业战略”要发生本质性变化，企业经营的指导思想与过去将有明显的不同。企业战略转型是企业发展到一定程度后，为适应新的市场环境变化，而必须采取的一种举措。

中国电信根据企业内外部环境发展变化，顺应国际电信业转型的趋势，为进一步提高企业可持续、健康发展的能力，于2005年年初对外提出“实施企业战略转型”的战略举措，并于2006年1月正式出台了《关于实施企业战略转型的指导意见》。其战略转型的指导思想是“从传统基础网络运营商向现代综合信息服务提供商转变”。

那么，这个转型思路的内涵到底是什么？对于综合信息服务提供商而言，“综合”是指各种类型的信息和应用，各种对象的服务，包括有线、无线、电子化、人工渠道等各种手段。“信息”是指电信运营商和各内容运营商提供的信息和业务，类型有面向个体的人—机、人际沟通类的传统和增值业务，面向企业、机构的数字办公、电子政务、行业信息化的业务。“服务”是指中国电信为社会上各内容运营商提供包括统一身份认证、统一计费 and 账单、统一安全保证、统一客户界面、IDC等资源的服务，以及对客户的传统服务和延伸服务。总的来说，电信运营商和各内容运营商一起为共同的客户提供多样化、个性化的服务。

中国电信战略转型的主要特点包括三个方面。首先，充分体现了满足客户多样化、个性化的需求，客户是企业的生存之本，在竞争的环境下，只有不断满足客户的各种需要，培养忠诚的客户，才会有中国电信持久发展的机会。

其次，充分体现竞争与合作的思想，将“你是你，我是我”变为“你中有我，我中有你”。合作创造双赢。只有与最合适的合作伙伴，采取最合适的合作模式，一起为共同的客户提供最需要和满意的服务，才能在新的电信生态圈中生存和发展，才能成为价值链的链主。

第三，充分体现IP技术促进融合的趋势，并为此创造各种各样新的业务。IP技术给电信行业带来机会，更给中国电信这样拥有庞大资源的企业带来无限的商机。无线、有线、语音、数据和图像的融合是大势所趋。传统行业的壁垒必将被打破，新的机会将不断出现。

二、中国电信战略转型的必然性

中国电信战略转型是在国家宏观经济的整体转型大环境下进行的。电信的发展依赖于宏观经济的发展和变化，同时由于电信业务强大的社会属性又深刻影响着国民经济的发展，因此，经济环境与电信发展息息相关。在中国宏观经济从人均GDP1000美元向人均GDP3000美元过渡的过程中，社会各方对信息的交流和沟通更加迫切。人们需要通过沟通来满足情感、娱乐和商业的需要。企业需要IP技术带来的新的业务和服务，提升企业的研发水平，快速响应市场和客户的需要；提升企业的管理水平，不断降低成本，形成企业的竞争优势；提高企业的营销水平，扩大市场份额；实现企业员工的知识共享，提高企业的持久竞争力。政府为了更好地行使公共管理职能，将充分利用信息化带来的机遇，加快利用信息化成果的步伐。

中国电信业为适应国民经济的发展，经过 20 多年的快速增长后，已经形成一定的规模。移动电话用户和固定电话用户均突破 3 亿户，互联网用户数接近 1 亿户。我们预期，移动电话用户在 3-5 年内进入饱和期，用户数将达到 6 亿户左右。固定电话会提前进入饱和期。也就是说，整个行业的主要业务即将进入饱和期，而新型的基于 IP 的各类增值业务出现繁荣。目前，一批电信增值服务的公司已经在门户服务、网络游戏、电子商务、情报搜索等领域颇有收获。随着 WTO 后，外资和外商进入电信领域、政府监管政策的进一步放松、众多的国内增值服务提供商的加入，未来的电信市场竞争将空前激烈，市场的结构将发生变化。

对中国电信而言，有三个促使其转型重要因素：一是传统固网业务增量不增收，话务量受到移动业务和 VoIP 业务的强烈冲击，分流严重，移动业务的用户数和收入双双超过固定业务，固话业务将提前进入饱和期。同时，中国电信努力重新进入移动市场。二是市场和客户的需求发生或即将发生巨大的变化，传统的销售方式和服务方式将不再适应需要。客户从关注价格、关注质量，到更关注服务

和品牌；客户不仅需要基本的语音服务，而且需要更个性化和多样化的业务，以及快速、方便和差异化的服务。三是传统的经验管理已经不能满足业务的发展和营销的需要，企业需要引入以精确化管理为特点的科学管理体系。

综上所述，中国电信的战略转型是非常必要和迫切的，是符合时代进程要求的，中国电信提出的向“综合信息服务提供商”的转型目标更是及时的和现实的。

第二节 中国电信人力资源管理转型

一、中国电信战略转型对人力资源管理提出的新要求

战略决定公司发展的方向与重点，同时也影响公司的资源与权利的分配，从而左右公司人事权利的分配与人员的配备。与一般时期的人力资源管理不同，战略转型期企业的人力资源管理不仅仅是一种维持性的管理，而且其主要职能也不再局限于服务企业的日常运作，而是一种变革性管理：对人力资源管理战略进行相应调整，以适应企业的整体战略。单一化的经营模式决定了人事的集中管理和人才需求的单一化，而多元化的经营却需要分散化的人事管理方法与多种类型人才。

中国电信要实现从“传统基础网络运营商”向“现代综合信息服务提供商”转变，业务与服务转型是关键，网络与技术转型是基础，组织与人力资源转型是保障。要保障战略转型的成功，人力资源管理势必要做出相应的调整和改革，如何选择人力资源管理的转型方向，这里先来分析一下战略转型对人力资源管理的具体要求到底是什么。

首先，为适应企业战略转型，人力资源管理方式必须进行相应调整，人力资源部门不再仅仅是战略的执行部门，而是要全程参与企业战略转型方案的制定和新战略的执行，同时要保证人力资源管理发展战略与企业总体战略和其他部门战略的一致性和协调性。

其次，在继续完善现有管理职能的基础上，探索建立符合新业务发展的人力资源管理机制，为企业战略转型打造一支强有力的支撑队伍。实施战略转型后，应对并管理综合业务通信环境成为中国电信面临的巨大挑战，长期以来经营较为单一的固网语音和数据业务，所培养的人才业务经验单一。而随着转型，掌握 3G

等新技术人才、了解客户端需求的营销人才、综合业务管理人才等成为中国电信急需储备的人才，如何制定科学合理的人力资源管理制度来吸引、培养这些人才，建设一支强有力的支撑队伍来实现向“现代综合信息服务提供商”迈进，成为战略转型对人力资源管理提出的迫切要求。

最后，人力资源管理要由粗放管理向精确化管理转型。精确管理是基础管理工作的“补充”，中国电信人力资源的精确化管理包括两方面内容：一方面是要加强人力资源基础信息建设，完善人力资源统计分析。通过建立完善、统一的数据库，实时反应人员动态信息，并在此基础上整合各管理信息系统，为人力资源的状况分析、发展规划及战略决策提供依据。另一方面是要树立人力资本运营观念，加强人力资源投入产出分析和控制，持续提高人力资源的使用效率和效益。加强人力资源投入产出分析，要求在完善现有人员工资总额、福利费用、培训经费、人员异动成本等信息统计的基础上，加强人工成本分析，将人工成本分摊到企业经营成本中，实现人工成本管理与财务管理的协同。在此基础上，加强人力资源投入与产出的控制，有效降低企业揽才、储才、育才和留才过程中的管理成本，提高人力资本的投资报酬率。

二、中国电信人力资源管理转型的方向

转型是一项系统工程，人力资源在其中起着重要的支撑作用，中国电信应该从以下几个方面加强人力资源管理来适应企业的转型要求：

第一，要继续坚持人力资源管理的基本原则。人力资源管理的最高境界是价值观管理和文化管理。中国电信要认真研究和分析员工一切行为背后的文化意识和价值观思想，要充分认识到人力资源管理是对人潜能的开发和管理。

第二，要积极创造人力资源管理的长效机制。一是创建尊重知识、尊重人才的成长机制；二是创造公平、公开、公正的选拔机制；三是创建立足当前、着眼未来的培养机制，通过培训使员工清楚自己岗位的职责和个人的 KPI（key performance index）指标体系，更好地规范自己的行为；四是创建“岗位靠业绩、收入凭贡献”的考核机制。通过完善激励机制进行薪酬体系的重新设计，特别是对于转型业务一定要有新的激励机制，要将员工的职业生涯管理与升迁变动制度结合起来，利用分权与授权机制来充分调动知识型员工开发新业务的积极性，并

且进一步完善对知识型员工的约束机制，建立科学的以 KPI 指标体系为核心的绩效考核和以任职资格体系为核心的职业化行为评价体系，积极探索和尝试企业内部的竞争与淘汰机制，使竞争上岗和有效退出成为企业的一种经常行为。

第三，要结合转型战略的要求，积极稳妥地进行企业人力资源结构的调整。中国电信要大力引进适应转型业务要求的人才队伍，特别是数据通信的人才、职业经理人才、技术创新人才、市场开拓人才和从事互联网业务的人才。大胆采取社会对知识型员工行之有效的管理制度和激励机制，发挥他们的聪明才智，为企业转型提供源源不断的人力资源。

第四，加强对知识型员工有效管理的研究。中国电信在转型过程中，要充分认识到提高知识型员工生产率的关键是强化责任心，让知识型员工对所作的贡献能够自我评估，要在机制上保证知识型员工务其正业，并且给知识型员工最恰当的工作岗位。

第五，全方位地培养和塑造企业的高级管理者队伍。要加大培训力度，提高管理者的综合素质，使他们学会处理各种复杂的内外部矛盾和问题，面对不确定因素能够准确决策，注重企业公共关系和社会形象，为企业赢得经济效益和社会效益。

第六，坚持以人为本，创建适应转型的企业文化氛围。为员工创造良好的工作和学习环境，引发员工不断学习、努力进取的积极性，培养员工对“转型”的认同感、对企业的信任感和自豪感，塑造和谐、进取、有活力的组织形象。

第二章 厦门电信人力资源管理现状和存在问题的分析

第一节 厦门电信概况

福建省电信有限公司厦门市分公司是中国电信股份有限公司全资子公司—福建省电信有限公司在厦门设立的分公司。厦门市电信分公司的前身是厦门市邮电局、厦门市电信局，分公司于 2000 年 8 月 16 日正式成立，并于 2003 年底顺利实现海外上市。厦门市电信分公司担负着厦门市及所辖各区的电信服务和通信保障工作，目前主要经营本地各类国内、国际固定电信网络与设施（含无线市话）；基于固定电信网络的语音、数据、图像及多媒体通信与信息服务；与通信及信息业务相关的系统集成、技术开发等业务以及国家批准经营的其他电信业务。

在集团公司战略转型的要求下，厦门电信明确了下一步的发展计划，即将以“由传统基础网络运营商向现代综合信息服务提供商转型”的战略目标为指导，坚持科学的发展观，围绕“战略转型、精确管理、资源配置”三大关键，把精确管理的理念和方法深化到企业经营管理的各个环节，加速结构调整，转换增长模式，提升竞争能力，强化执行环节，打造和谐文化，共谋企业转型。

第二节 厦门电信人力资源现状分析

一、组织结构

任何一个组织的存在，都有它的目标，组织的目标都是通过组织的各种活动实现的。企业作为一个经济组织，要实现自己的发展战略目标，就必须保证组织机构的有效正常运转。而组织机构制定和实施企业人力资源规划，则是实现发展战略目标的重要工作。2003 年初，厦门电信为顺应新时期的企业战略目标进行了 BPR（Business Process Re-engineering）改革，建立了前后端型的组织架构，架构主要由三个部分组成：前端的营销中心，主要面向客户，为快速响应市场服务；后端的网络中心，主要是优化和整合网络资源，提高为前端服务的能力和速度；控制与支撑部门，即综合管理部、计划财务部、人力资源部、企业管理部和企业信息化部，是保障前后端有效运作的职能部门（如图 2-1）。

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.

厦门大学博硕士论文摘要库