



从企业规模 看人力资源部的组织建构

文 / 段磊

人力资源管理部门肩负为企业设计整体组织架构的重任，但首先要将自身架构规划合理。对于不同规模的企业来说，其人力资源部门该如何定位、该承担哪些职能、机构如何建构、对任职人员有哪些要求、人员如何配备、作用如何发挥呢？

管理以人为本。作为企业人力资源管理与开发的责任承担者，人力资源部门的作用绝对不容忽视。然而，在多年来与企业沟通的过程中，我们发现：对于人力资源部门如何定位、该承担哪些职能、机构如何建构、对任职人员有哪些要求、人员如何配备、作用如何发挥等具体问题，大多数企业的管理层甚至人力资源工作者仍缺乏系统的思考、规划与设计。

基于多年从事人力资源管理咨询与培训的经验，笔者尝试根据企业的规模和特点，对人力资源部门的基本定位、组织建构、编制规模、素质要求、引进渠道等进行分析，以求形成一个系统的、可借鉴的模型与框架，作为企业人力资源部门设计、组建、优化的依据和参考。

企业规模——影响HR组织架构的主变量

首先，从人力资源部门设计的角度，企业类别可按照所有制、行业、规模等多个角度划分。基于笔者的经验，影响人力资源部门定位与工作内容的，主要是企业的规模。因此，

如果选择一个主变量的话，“企业规模”显然更为合适。

国家经济贸易委员会、国家发展计划委员会、财政部、国家统计局曾于2003年下发了《中小企业标准暂行规定》，其中，对五个主要行业（工业、建筑业、批发零售业、交通运输和邮政业、住宿餐饮业）的大、中、小型企业的规模进行了界定，界定指标包括销售额、职工人数和资产总额，行业不同，界定标准也不尽相同。通常来说，大致的标准是：销售额3亿元，职工3000人以上为大型企业，销售额3000万至3亿元，职工300至3000人为中型企业，销售额3000万元以下，职工300人以下小型企业。

在以上三种规模之上，还有一个层次，即特大型集团企业，其代表是各央企集团、跨国公司，其特点是营业额巨大、人员数量多、分布范围广，这一类企业在我国的经济生活中占有重要地位，而其人力资源管理模式与前三类企业相比，又有着本质的区别，因此，也需要纳入研究之中。

基于以上考虑，笔者认为，可将企业划分为大型集团企业、大型企业、中型企业、小型企业四个层次，分别研究

其人力资源部门的定位、功能、组织、编制、人员,会相对更加客观与合理。

特大型集团企业总部HR: 定政策, 做顾问, 管调控

所谓特大型集团企业,必须具备以下几个特点: 首先, 业务规模足够大。中国企业500强的前100位, 营业收入在500亿元人民币左右, 基本属于这一范围; 国资委直管的150多家企业, 也基本属于这一范围(如中国石油); 其次, 员工数量足够多, 人员规模一般在万人以上; 再次, 地域跨度足够大, 绝大多数企业为全国性经营, 业务机构遍布全国各地, 乃至世界(如中国电信); 第四, 业务多元化, 多数集团企业具有多项核心业务, 占领横跨业务链条的多个领域, 乃至经营整个产业链(如中粮集团)。

一般来说, 集团企业的人力资源管理多采用“分级管控”模式, 集团本部负责政策的制定, 下属机构负责对制度的解释和执行。这一类型企业的人力资源管理机构, 更多地是扮演三个角色: 一是政策制定, 二是内部顾问, 三是人事调控。

集团人力资源的职能, 首先是制定集团内部各企业所应共同遵守的制度、规章、程序和标准, 由于涉及人员数万、地跨全国, 对于政策制定的技术要求很高。其次, 作为集团人力资源管理中心, 人力资源管理机构还承担着对有限资源的调剂功能, 以人工成本为例, 如何控制, 向哪些区域倾斜, 都需要人力资源部门系统思考、科学安排。再次, 作为集团的人力资源专业部门, 集团人力资源管理人员还承担着内部顾问的角色, 包括为高层制订策略提供依据, 协助推动组织变革, 具体指导集团内部某项人力资源管理实务的标准化、规范化提升等等。

以上角色定位和工作特点决定了集团企业总部的人力资源部门首先是一个策略部门、专业部门, 而非实务部门、操作部门。正因如此, 对组织建构的要求主要是需体现专业化、政策性。一般来说, 作为集团企业, 都会设立一个级别较高的人力资源管理部门, 称为中心(如人事管理中心)、司(如人事劳资司)或部(如人力资源部), 并在其下设立组织人事、劳资、教育培训、招聘、社保统筹等二级部门(称为部、室、处等)。

由于各企业的管理风格不同, 二级部门的设置也不尽相同, 但有几个关键的功能模块是必备的: 一是组织与调配, 具体包括组织架构设计、调整与人员的选拔、任免等; 二是劳资, 具体包括绩效考核、薪酬分配、薪酬总额管理等

工作; 三是招聘, 具体包括集团统一的、大型的、关键岗位的招聘组织工作, 以及人员入职、试用、内部分配、转正的统筹管理等; 四是教育培训, 具体负责全员培训管理、关键人员培训、人才梯队规划与培养等; 五是人事基础管理, 具体包括档案、社保、人事信息系统建设与维护等工作。

从对从业人员的要求来说, 由于集团企业人力资源部门的特殊性, 对于人员的专业化水平、政策把握能力、对企业熟悉程度有相对较高的要求, 一般应从四个方向寻找和配备人才: 一是在集团同级部门工作、具有较长时间的经营和管理经验的领导干部, 二是下属企业中能力、表现突出的人事干部, 三是大专院校的高学历、人力资源专业毕业生, 四是社会人士(一般只作为补充)。

从人员的数量来看, 如果按部门领导2—3人, 四个部室每个3—5人的话, 一般应在20—30人左右。由于管控深度、业务模式不同, 人员数量需相应有所变化。

大型企业HR: 兼顾政策制定与实务操作

为了区别特大型集团企业, 此处的“大型企业”专指单体企业为主的、在一地开展经营的、人员数量众多、产值较高的企业, 钢铁企业大多属于这种类型, 尽管可能称谓是“集团”, 可能有各种类型的贸易公司、材料公司、上下游企业、驻外办事处、分公司, 但公司的绝大部分职工仍然是集中在本厂(公司)工作的。

对比集团企业, 大型企业的人力资源部门首先应定位为实务操作部门, 其次才是策略制定部门。由于地缘的接近性, 从管理线条流畅、管理成本可控的角度, 这一类型企业的人力资源部门一般都会将本部及各下属公司、分厂的共性的人力资源管理工作(如社保、培训、招聘、人事任免、离退休管理等)进行不同程度的整合操作。当然, 站在企业整体的角度, 在公司战略和计划的指引下, 具体制定人事管理的各项规章制度、制度, 也是这一部门的重要职责之一。因此, 可以说, 其角色主要体现在两个方面, 一是政策制定, 二是实务的整合性操作。

基于以上要求, 大型企业的人力资源部门一般是一个与企业本部各管理部门平级的管理单位, 如: 人事处、人力资源部等, 其下都会设立数量不等的专业科室, 一般来说, 人事、劳资、教育培训是必设科室, 其他科室根据业务模式的不同、业务量的需要设置, 也可以合并在其他科室, 或设立单独的综合科来统筹。

从对人员的要求来说, 由于该类型企业的人力资源部门强调操作, 对于人员的实务能力、沟通能力、对企业熟悉

程度的要求更高,专业性居次。人员配备的方向与集团企业类似,同级其他管理/业务部门的干部、下属企业表现突出的人事干部、大专院校毕业生、社会人士都可作为来源,且最好是组合方式,以实现优势互补。

至于人员的数量,要看企业所期望整合的人力资源管理实务的深度与工作量,虽然比集团企业的管辖范围小,但由于涉及实务操作,实际上节省了下属企业的人力资源配置,所以其人员数量也不会少,15—30人属于平均水平。

中型企业HR: 重在专业操作与执行

按照前述标准,中型企业的销售规模为3000万至3亿元之间,人员规模为300到3000人之间,考虑到原标准的制订已有六年时间,其间,企业的规模、水平发生了较大的变化,个人认为这一标准提升到1—10亿元为宜,即销售额1亿元以下的为小型企业,销售额1—10亿元的为中型企业。

此外,中欧国际工商学院中国民营企业研究中心发布的《2009中国民营上市企业绩效报告》显示,2008年在国内和香港、美国证券市场上市的中国民营企业共有893家,总营业收入19233.33亿元,平均营业收入22.11亿元。由此,笔者认为,中小规模的民营上市公司,也可以作为这一企业类型的参照。

与上述集团企业和大型企业相比,中型企业的人力资源管理部门主要定位为操作和执行。一般来说,这一规模的企业,人事部门较少涉及策略性工作,即使有策略、规划等方面的要求,也由公司决策层、决策委员会或外部咨询机构代行。人力资源部门的职能主要体现在四个方面,一是人员配备,即招聘和内部调配,确保业务发展所需的人才。二是人力资源管理,即岗位、考核、薪酬体系的管理和运行。三是人事基础工作,即制度建设、信息系统维护、档案管理、福利社保等等。四是人力资源开发,即培训、梯队建设、职业规划等(这些工作在绝大多数企业尚未有效开展)。

基于上述职能,中型企业的人力资源部门一般不再划分科室,而是分为专业组,一般来说,至少招聘与培训、考

核与薪酬、基础人事工作应分为3个组,其他功能可合并在内。部门人员数量一般在5—10人之间。不划分科室的根据是,这一规模的企业,从成本考虑,人力资源部门还无法、也不必做到高度专业化,大部门设置有利于人员工作量的平衡和资源调动(如一年一度的校园招聘工作,可以安排部门全体成员共同参与)

从对人员的要求来说,中型企业的人力资源部门要求人员少而精、富有经验、解决问题能力强,一般来说,其主要负责人应从有经验的组织、人事工作者中选择,或直接聘请职业经理人,其他人员也要求在相关领域有实务经验。

小型企业HR: 支持业务开展、解决现实问题

如果我们将1亿元作为小型企业的规模上限,不难发现,绝大多数创业型企业、民营企业均属这一范围。

对于这一规模的企业,由于发展阶段和人员数量的限制,人力资源管理工作并不能完全做到常规化、规范化、标准化,因此,它的定位应该是:支持业务开展、解决现实问题。

从部门设置上,为了体现效率,实现工作量的饱和安排,这一部门一般与行政部、综合部或管理部整合为一个部门,根据业务规模大小,专业从事人力资源管理工作的人员一般在1—3名。

对于小型企业来说,首先需要的是懂“人”的干部,其次才是懂“人事”的干部。从专业性的角度来看,这一规模的企业对人事管理技术的要求并不高,但对于管理者的沟通协调、资源整合能力、实务经验、团队意识的要求则比较高,这使得人力资源工作者的阅历、资历显得尤为重要。因此,这类企业的人力资源管理人员,最好由创业团队成员或有经验的职业经理人担任。

现实中,各企业人力资源部门的设计往往是以上几种类型的组合,比如,某企业集团,本部人事机构可参照本文所说的集团企业的模式设计,其下的各专业公司、子公司,由于规模的不同,可分别参照中型、小型企业的人事管理模式设计。

工欲善其事,必先利其器。只有根据企业的特点设计相应的人事管理架构,配置适宜的人才,方能使得人力资源部门有效发挥人事专家、业务伙伴和变革推动者的作用,保障、促进企业的长期、稳定、可持续发展。➡

作者简介

段磊 博士,资深人力资源管理咨询专家

对于小型企业来说,首先需要的是懂“人”的干部,其次才是懂“人事”的干部。

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhjy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

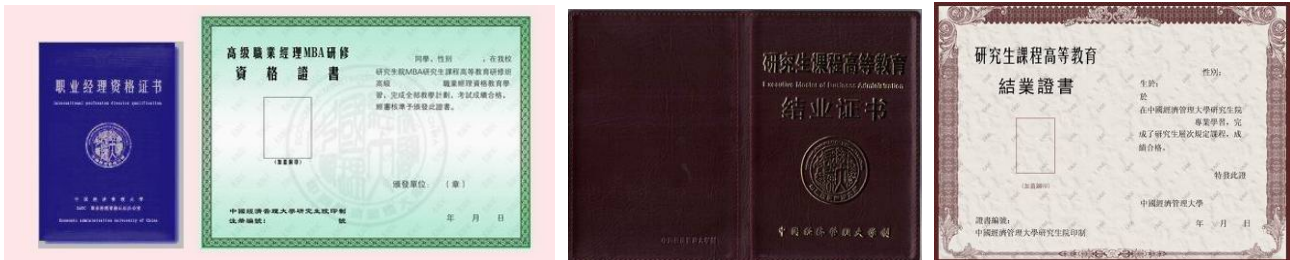
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】可以选择以下任意一种方式缴纳学费

方式一	学校地址	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020 收件人：王海涛
方式二	学校帐号	学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 支付系统行号：313261018018
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行
方式六	建设银行帐户 (存折)	中国人民建设银行帐户 (存折)： 1141449980130106399 用户名：王海涛
方式七	农业银行帐户 (卡号)	农业银行帐户 (卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛 农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式（中国工商银行，比较方便快捷）收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

<http://www.mhgy.net>