



# 企业战略管理视角下的 人力资源管理探究

李修伟◎著

吉林人民出版社



## 作者简介

---

李修伟，出生于1971年5月，硕士，毕业于中国石油大学（华东），现就职于中国石化胜利石油管理局有限公司人力资源部（党委组织部），高级经济师，从事人力资源管理开发工作。曾主持开展《胜利油田人才强企工程战略规划研究》《基于现代人力资源管理的人才标准体系建设与实施》《构建基于能力素质模型的“四化”人才培养工程》《“柔性引才”模式在胜利新能源产业发展中的应用》《开展党委联系专家 营造礼敬人才氛围》《胜利油田处级领导干部和领军专家综合量化考评体系研究》等十余项研究项目，获中国石化管理现代化创新成果奖、中国思想政治工作优秀研究成果奖、胜利油田科技进步奖。



# 企业战略管理视角下的 人力资源管理探究

李修伟◎著

吉林人民出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理视角下的人力资源管理探究 / 李修伟  
著. -- 长春: 吉林人民出版社, 2021.6  
ISBN 978-7-206-18182-5

I. ①企… II. ①李… III. ①企业管理-人力资源管理-研究 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2021) 第 119447 号

责任编辑: 郭 威  
装帧设计: 姜乐瑶

## 企业战略管理视角下的人力资源管理探究

QIYE ZHANLÜE GUANLI SHIJIAO XIA DE RENLI ZIYUAN GUANLI TANJIU

---

著 者: 李修伟

出版发行: 吉林人民出版社(长春市人民大街7548号 邮政编码: 130022)

咨询电话: 0431-85378007

印 刷: 长春市昌信电脑图文制作有限公司

开 本: 787mm × 1092 mm 1/16

印 张: 8.75 字 数: 140千字

标准书号: ISBN 978-7-206-18182-5

版 次: 2021年6月第1版 印 次: 2021年6月第1次印刷

定 价: 50.00元

---

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与出版社联系调换。

在决定企业生存与发展的诸因素中，人力资源是企业发展最重要的战略资源，是最重要的因素之一。

企业的竞争，说到底就是人才的竞争，在市场经济飞速发展的今天，人的因素对企业的影响至关重要。谁拥有了人才，并合理地使用、开发、储备人才，使其发挥最大的潜能和作用，谁就会在市场竞争中占据有利地位。企业要想在竞争激烈的市场上站稳脚跟，牢牢掌握企业发展的主动权，就必须掌握人才竞争的主动权。因此，加强企业战略管理视角下的人力资源管理水平，做好企业人力资源管理工作，增强企业的核心竞争力，是我国企业变革和发展的必然。

企业应通过增强人力资源管理意识，加强人力资源管理工作，建立能够留住人才、吸引人才、让人才充分发挥才能的有效的激励机制和科学的考核机制，树立强烈的人才观念，充分重视人才、发现人才、科学地使用人才。企业只要拥有了优秀的人力资源，就能够不断地提升发展潜力，实现企业的目标和价值，因此进一步加强人力资源管理对于我国广大企业来说，都具有十分重要的意义。

本书从企业战略管理与人力资源管理基础理论知识切入，阐释了企业战略管理的概念、企业战略的层次和企业战略管理者等企业战略管理基本知识，系统论述了人力资源、人力资源管理基本知识，概括总结了人力资源战略、人力资源规划，以及组织结构与职位分析，探究了人力资源管理职能的战略转型与优化。从领导者的权威观与人员能动性、领导者的人才观与队伍素质、领导团队的心理结构与领导成员的优化和领导的价值观与组织文化等4个方面，思考探索了领导者与人力资源的开发和管理。并以此为基础，深入探析了企业推行职业经理人制度与契约化管理，旨在为企业战略管理视角下的人力资源管理探究提供一些借鉴与参考。

在撰写过程中，为提升本书的学术性与严谨性，笔者参阅了大量的文

献资料，引用了一些同仁前辈的研究成果，因篇幅有限，未能一一列举，在此一并表示最诚挚的感谢。

由于企业战略管理视角下的人力资源管理研究涉及的范畴比较广，需要探索的层面比较深，作者在撰写的过程中难免会存在一定的不足，对一些相关问题的研究不透彻，恳请前辈、同行以及广大读者斧正，使之更加完善。

|                               |     |
|-------------------------------|-----|
| 第一章 企业战略管理与人力资源管理 .....       | 1   |
| 第一节 企业战略管理基础理论 .....          | 3   |
| 第二节 人力资源管理基础理论 .....          | 14  |
| 第二章 人力资源战略与规划 .....           | 21  |
| 第一节 人力资源战略 .....              | 23  |
| 第二节 人力资源规划 .....              | 26  |
| 第三节 组织结构与职位分析 .....           | 32  |
| 第三章 人力资源管理职能的战略转型与优化 .....    | 55  |
| 第一节 人力资源管理职能的战略转型相关研究 .....   | 57  |
| 第二节 人力资源管理职能的优化 .....         | 72  |
| 第四章 领导者与人力资源开展和管理实践探究 .....   | 91  |
| 第一节 领导者的权威观与人员能动性 .....       | 93  |
| 第二节 领导者的人才观与队伍素质 .....        | 96  |
| 第三节 领导团队的心理结构与领导成员的优化 .....   | 100 |
| 第四节 领导者的价值观与组织文化 .....        | 103 |
| 第五章 企业推行职业经理人制度与契约化管理探索 ..... | 109 |
| 第一节 职业经理人制度发展沿革 .....         | 111 |
| 第二节 企业契约化管理发展历程 .....         | 118 |
| 第三节 企业职业经理人制度与契约化管理探索 .....   | 123 |
| 结束语 .....                     | 129 |
| 参考文献 .....                    | 131 |



# 第一章

## 企业战略管理与人力资源管理



## 第一节 企业战略管理基础理论

### 一、企业战略管理的概念和特征

#### (一) 企业战略的定义

战略，顾名思义是指战争的策略。《左传》和《孙子兵法》中就出现了“战略”一词和“战略思想”。在西方，“战略”是从希腊词汇中衍生出来的，由“军队”和“领导”两个词合成，意指指挥军队的艺术与科学。

随着人类社会实践的发展，战略也逐渐运用于企业经营管理活动中，“企业战略”一词被越来越多的学者和企业家讨论与运用。企业战略最早是由安索夫在1965年出版的《企业战略论》一书中提出的，他认为，企业战略是贯穿于企业经营与产品与市场之间的一条共同经营的主线，决定着企业目前所从事的或者计划要从事的经营业务的基本性质。1969年，哈佛大学教授安德鲁斯提出“战略是关于企业宗旨、目的和目标的一种模式，以及为达到这些目标所制定的主要政策和计划；通过这样的方式，战略界定了企业目前从事什么业务和将要从事什么业务，企业目前是什么类型和将要成为什么类型”。这两种定义是早期的企业战略定义，很长时间以来一直被普遍采用。

#### (二) 企业战略管理的基本内涵

企业战略管理，在安索夫1976年出版的《从战略规划到战略管理》中指出，企业战略管理是将企业的日常业务决策同长期决策相结合而形成的一系列经营管理业务。目标管理大师彼得·德鲁克这样说过：“战略管理并不是一系列的诀窍，也不是什么技术，它是一种分析型思维以及利用资源采取的行动。”其他学者也从不同角度定义了企业战略管理。现在大家普遍接受的企业战略管理定义有广义和狭义之分。广义的企业战略管理是指运用战略管理思想对整个企业的管理；狭义仅指对企业战略的管理，涉及对有关组

织未来的发展方向和业务范围做出决策并加以实施，包括战略制定、战略实施、战略评价。企业战略管理是一个循环往复的动态管理过程，需要根据企业内外部环境的变化，以及战略实施过程中的反馈信息等，进行下一轮战略的制定、实施、评价等。<sup>①</sup>

企业战略管理定义涵盖了以下基本内涵：①企业战略管理的核心是企业战略；②企业战略管理的目的是实现长期目标，完成企业使命；③企业战略管理是一个企业与环境互动的动态过程；④企业战略管理包括战略分析、战略制定、战略实施和战略评价等活动；⑤企业战略创新和战略风险管理是企业战略管理的新内容。

### （三）企业战略的特征

尽管人们对企业战略的认识存在诸多分歧，但是对企业战略特征的认识基本一致。概括起来，企业战略具有以下特征：

#### 1. 全局性

企业战略是对企业未来经营方向和目标的纲领性的规划和设计，是企业发展的蓝图，制约着企业经营管理的一切具体活动，对企业经营管理的所有方面都具有普遍的、全面的、权威的指导意义，只有考虑全局利益的计划才能列入企业战略。

#### 2. 长远性

企业战略考虑的是企业未来相当长一段时间内的总体发展问题。经验表明，企业战略通常着眼于未来5~10年乃至更长远的目标。企业战略反对短期行为，其成效也要以长远利益来衡量。

#### 3. 指导性

企业战略规定了企业在一定时期内基本的发展目标，以及实现这一目标的基本途径，指导和激励企业全体职工努力工作。

#### 4. 竞争性

企业通过密切注视市场竞争态势和企业自身的竞争地位，制定适应市场需要、符合实际情况的企业战略，抓住机遇，迎接挑战，发挥优势，克服弱点，以求在竞争中克敌制胜，保障企业的生存和发展。

<sup>①</sup> 文理. 企业战略管理 [M]. 合肥: 中国科学技术大学出版社, 2019: 2-12.

### 5. 风险性

企业战略是对未来发展的规划，然而企业环境总是处于不确定的、变化莫测的发展趋势中，任何企业战略都伴随着风险。

### 6. 相对稳定性

企业战略一经制定，在较长时期内要保持稳定（不排除局部调整），以利于企业各级单位和部门努力贯彻执行。

### 7. 适应性

企业战略的适应性包括两个层面的内容。首先，企业战略必须与企业的外部环境相适应。从战略管理的角度来看，企业改变不了环境，但能够认识和适应环境。其次，企业战略应与企业发展的战术、策略、方法、手段相适应。再好的企业战略如果缺乏实施的力量和技巧，也不会取得好的效果。

## （四）企业战略的层次

一般来说，拥有多个战略业务单位的企业战略至少可分为公司层战略、业务层战略和职能层战略三个层次。

### 1. 公司层战略

公司层战略又叫企业总体战略。公司层战略具有远见性、全局性和创造性，关注的是公司的整体目标和活动范围，是企业最高管理层指导和控制企业一切行为的最高行动纲领。公司层战略实践侧重的是企业应当做什么业务和如何发展各个业务，即企业经营业务的数量、种类与相关性，它包括一系列最基本的因素：企业宗旨和使命，企业资源与配置，企业组织结构和组织形式，企业从事的行业或业务，企业发展速度、发展方向与发展规模，企业的投资决策，企业与其他企业的关系以及其他有关企业命运的重大决策等。

### 2. 业务层战略

业务单元，通常指的是公司中相对独立的，拥有自己的总体管理阶层的经营实体和利润中心，在企业中就是事业部单位、子公司。业务层战略是公司层战略下的子战略。这种战略所关注的是在特定的业务范围内或者是特定的市场中，如何实现业务单元利润最大化的过程，旨在获取并保持所提供产品和服务的竞争优势。

### 3. 职能层战略

职能层战略是在职能部门中，如生产管理、市场营销、人力资源管理等部门中，由职能管理人员制定的中短期目标和规划。其目的是贯彻、实施和支持公司层战略和业务层战略，从而保证企业总体战略目标的实现。

根据上述三个战略层次所涉及的不同战略问题，可以看出三个战略层次各具不同的特性。

最高层次的战略——公司层战略倾向于价值取向，以抽象概念为基础，与业务层战略和职能层战略的制定、实施相比不甚具体。此外，它还具有如下特点：风险大，成本高，预期收益大，耗时长，需要较大的灵活性和大量外部资源的输入。

处于战略层次另一端的是职能层战略，它主要涉及具有作业性取向和可操作性的问题。因此，职能层战略决策的时间限度比较短。由于依靠已有资源，职能层战略决策风险小，所需代价（成本）不高，所涉及的活动在公司范围内不需要很大的协调性。

业务层战略的特点介于公司层战略和职能层战略的特点之间。与公司层战略决策相比，业务层战略决策具有较小的风险性、较少的代价和不太高的预期收益；但与职能层战略相比，其风险性、成本及预期收益都要更高一些。

## 二、企业战略管理的本质

在具体了解企业战略管理内容之前，首先必须弄清楚企业战略管理与其他管理（生产管理、市场营销管理等）的区别，企业战略管理的研究对象和目的是什么，谁来执行企业战略管理决策等问题，亦即界定企业战略管理的本质是什么。

### （一）企业战略管理是整合性管理，是企业最高层次的管理

从管理科学产生和发展的过程来看，现代管理科学的学科结构按照管理所涉及的理论范围和影响的程度来说，可以划分为以下三个层次。

#### 1. 基础管理

基础管理是管理的基本理论、原则和技术的运用，包括管理数学、管

理经济学、管理心理学、管理会计学、管理原理和原则、管理组织学及管理思想等。

## 2. 职能管理

职能管理是将基础管理和特定的职能管理相结合，表现为职能部门的管理工作，主要包括计划管理、生产运作管理、市场营销管理、财务管理、人力资源管理、研究与开发管理、国际贸易管理等。

## 3. 战略管理

战略管理是管理的最高层次。它包括战略的制定与实施，是以基础管理和职能管理为基础，融合政治学、经济学、法学、社会学等方面的知识而进行的管理，是整合性和最高层次的管理。

企业战略管理是对企业现在及未来的整体经营活动实行的管理；是一种关系企业长远生存和发展的管理，而非日常管理，也不是企业各项职能管理；是一项涉及企业所有部门、所有人员、所有因素的管理活动，需要协调各部门，具有全局性，所以说企业战略管理是整合性和最高层次的管理。

### (二) 企业战略管理是企业高层管理者最重要的活动和技能

罗伯特·卡茨的研究发现管理者需要三种基本技能，即技术技能、人际技能和思维技能。但作为企业高层管理者，还应具备企业战略管理技能。

#### 1. 技术技能

技术技能是指熟悉和精通某种特定专业领域的知识，如工程、计算机科学、财务、会计或者制造相关专业知识等。

#### 2. 人际技能

人际技能是指理解、激励他人并与其他人共事的能力，是处理人际关系的相关技能，包括沟通、领导、激励、引导和鼓舞员工的热情和信心、排解纠纷和培养协作精神等。

#### 3. 思维技能

思维技能是管理者对复杂情况进行抽象和概念化的技能。运用这种技能，需要管理者能够将组织看作一个整体，理解组织内各部分之间的关系，想象组织如何适应它所处的环境。

不同管理层次的管理人员，对其能力的要求也不同。基层管理者要求

的是技术技能和人际技能；高层管理人员更强调思维技能。人际技能是各层次管理人员都必须具备的能有效工作的基本能力。

制定企业战略是高层管理者的工作，而企业战略管理的实施需要各级管理人员乃至全体员工的参与和支持。因此，企业战略管理是企业高层管理者最重要的活动和技能。

(三) 企业战略管理的目的是提高企业对外部环境的适应性，使企业做到可持续发展

企业发展除了受内部环境影响外，很大程度上还受到外部环境的影响。当前，企业的外部环境复杂多变，政策、法律、经济、技术、社会、文化等外部环境因素时刻变化，利益相关者也影响着企业的活动，对企业产生重要影响。这些参与企业运作的利益相关者包括：资本市场利益相关者、产品市场利益相关者、组织利益相关者。而企业战略管理的任务和目标就是要保证企业在复杂多变的外部环境中生存并持续发展下去。同时，技术进步、信息时代的到来，都增加了企业风险，企业也面临着“超级竞争”的市场环境，因而企业也必须进行战略管理。企业战略管理者在制定实施战略策略的各个阶段，应能了解有哪些外部因素影响企业的发展，影响的方向、性质和程度，以及制定新的战略或及时调整现行的战略，不断提高企业的适应能力，即战略柔性。

企业战略柔性是指企业用来应对不断变化的竞争环境所带来的各种需求和机遇的一系列能力。它体现了企业处理各种不确定性事件的能力。企业在其运营的各个领域，都应该尽力发展其战略柔性。因此，企业战略管理的目的是促使企业提高对外部环境的适应能力，对突发事件的处理能力，使企业能够长期生存和可持续发展。

### 三、企业战略管理理论的演进

战略管理理论是管理学理论中的新理论。战略管理理论从科学管理理论以及现代管理理论中吸取营养，在总体管理理论的基础上顺应时代的潮流逐步发展起来。一般来说，战略管理理论主要经历了四个阶段的演变。

### (一) 计划管理时代

法国工程师、管理理论先驱者之一的亨利·法约尔在《工业管理与一般管理》中指出：“管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。”法约尔将管理的计划职能放在五个职能之首，可见计划对企业管理的重要性。他还提出“管理应当预见将来”，将预测作为一切计划行动的开始，之后才是行动计划。行动计划是指所要达到的结果、所需遵循的行动路线、所要通过的阶段及所应使用的手段。法约尔强调，制订行动计划是企业领导人最重要的工作。领导者应当指出计划的目的与规模，确定整体任务中各部门所占的份额，调整计划的各部分，使整个计划能够相互协调。

另一位管理理论先驱者泰罗提出科学管理理论，将管理的计划职能与作业职能分开。理论指出，在组织机构中单独设立计划部，其任务是进行时间研究、标准化工作、资产和产品的库存登记和管理、成本的记录和分析、组织的维持和改善、雇佣和监督等劳务管理、有关销售和采购的分析等。

受当时经济和技术因素的限制，那时的企业被看成是一个闭环系统，与外界没有太多的物质和信息交流。因此，法约尔和泰罗对“计划”的认识是较狭隘的，很大程度上相当于企业内部的规划。

### (二) 长期规划时代

长期规划理论是战略管理理论的雏形，长期规划时代始于20世纪50年代初，持续到60年代初。进入20世纪50年代，西方企业（主要是美国企业）的外部环境发生了很大的变化，使企业面临着许多严峻的挑战。这个时期的主要特点如下：

#### 1. 需求结构发生变化

基本消费品的需求已经达到饱和，社会已从对生活“数量”的需要转向对生活“质量”的需要，需求发生了多样化的转变。

#### 2. 科学技术水平不断提高

第二次世界大战中研究开发的许多新技术，一方面导致许多行业因技术陈旧而过时，另一方面也促使一些以技术为基础的新行业的产生。技术革命的加快和技术革新周期的缩短，加速了产品和制造工艺的发展，生产出许

多属于“创造需要”的新产品，增加了企业的技术密度，也加剧了企业间的竞争。

### 3. 全球性竞争日益激烈

这个时期不仅产品的出口数量和范围有了很大的扩展，而且资本输出，特别是国外办厂也发展到了新的水平。跨国公司迅速发展，使企业间争夺国外资源、国际市场的竞争愈加激烈。

### 4. 社会各界提高了对企业的要求和限制

企业一味重视利润，给社会带来许多消极影响，如经济波动大、通货膨胀、垄断行为、操纵消费者行为、夸张性和欺骗性广告、售后服务水平低、环境污染、产品不安全等，引起了社会各界对企业的不满，从而提高了对企业的要求，并提出了许多对企业的限制。

这些消极影响和变化迫使企业管理人员转变传统的管理概念，寻求新的管理技术，也就是“长期规划”。这一理论概念的实质是根据历史情况，通过趋势外推法对企业未来环境的变化做出预测，从而制订出长期计划以应对这些变化。在这一时期，企业长期规划的主要活动集中于制定并实施通过合并而实行企业经营多样化的计划和组织、跨国经营、向前一体化发展、产品市场的革新等战略措施。

## (三) 战略规划时代

战略规划时代始于20世纪60年代初，持续到70年代初。战略规划由长期规划转变而来。应用长期规划这一管理技术必须具备两个前提，有一定局限性：一是认为促使环境变化的主动权掌控于企业本身，企业对环境变化具有很大的影响力；二是认为外部环境是可以预测的，企业总可以制订计划以应对未来的变化。但进入20世纪60年代，由于政府的严格管制和各种调节政策的出台，企业失去了对外部环境的主动权，而且外部环境的复杂性和交互作用使得企业难以预测环境的变化。企业要发展，就必须具备对外部环境变化能做出迅速反应的能力，并且要适应环境的变化，选择灵活性的战略。因此，长期规划被战略规划所取代。

战略规划作为一种管理技术或系统，实施时首先要对企业的外部环境进行分析，找出发展的趋势，发现对企业发展构成的威胁以及新的发展机