



巴黎九大
高级工商管理博士
UNIVERSITÉ PARIS-DAUPHINE
Executive Doctorate In Business Administration

Executive DBA, Université Paris-Dauphine
巴黎九大高级工商管理博士学位项目

企业竞争战略选择与战略人力资源管理实践的关系研究——基于电动车制造企业的多案例研究

(申请巴黎九大高级工商管理博士学位)

年 级：2015 级
申 请 人：张 乾
指导老师：井润田教授

二零一八年七月



保密与授权声明

受访人及其机构提供的信息将予以保密。为此，本论文中提供的信息和其它材料都采取了保护参与者利益的措施。本论文被认定为机密文件，将根据巴黎第九大学的保密政策进行处理。

此外，本人完全了解巴黎第九大学有关保留、使用学位论文的规定，即：学校有权保留学位论文的复印件，允许该论文被查阅和借阅；学校可以公布该论文的全部或部分内容，可以采用影印、缩印或其他复制手段保存该论文。

签 名： _____ 导师签名： _____ 日 期： _____

摘要

在过去的几十年内，人们逐渐意识到最高管理者都有一个相通的特点。根据前通用电气公司主席兼CEO Reginald H Jones所说，“当我们为商业定性时，发现了一条潜在的规律，当企业经营者发现有不同的使命时，却同样意识到不得不让不同的人来运营企业。”企业界达成了一条共识：企业战略对于企业的经营和发展有着决定性的作用，有战略的企业经济效益要远远高于没有战略的企业。企业战略作为首要因素对企业的人力资源管理定位起着重要的作用，同样，人力资源管理角色定位对企业战略的贯彻也有着首要的意义。本文采用多案例研究方法，以小鸟车业有限公司、爱玛科技集团、步步先动力科技有限公司为研究对象。深刻剖析了三家公司的企业战略选择类型及人力资源管理角色定位，对三家公司的企业负责人和人力资源管理人员进行深度访谈，对随机抽取的企业职工进行问卷调查。由此分析得出三家企业的战略选择归属，深入研究三家企业的人力资源管理角色定位。电动自行车有潜力取代传统机动交通方式(内燃式)，但在取代传统自行车方面所扮演的角色仍存在争议。电动自行车不仅有益身体健康，并且相同行驶里程下，碳排放水平显著低于小汽车。在某些地区，安全问题上升到政策层面，目前电动自行车的数量已经足以搜集到丰富的安全数据。电动车行业在中国崛起仅仅几年时间，在这短短的几年内，电动车行业由无到有，由零星分布到大范围普及，取得了高速的发展和飞快的进步。三家企业均成立于二十世纪末，在电动车行业还是一个新兴产业时就已经站稳脚跟。因此选择这三家企业作为研究对象，有着显著的行业代表性。三家企业是电动车行业中战略选择类型的三大代表，作者希望通过对三家企业的认真剖析，研究出不同企业的战略选择类型及人力资源管理角色定位，以期能够为电动车行业的发展揭示出一般规律。

关键词：案例研究；企业战略选择；人力资源管理

ABSTRACT

Over the past several years there has been increased recognition that there is a need to match the characteristics of top managers with the nature of the business. According to Reginald H. Jones, former chairman and CEO of the General Electric Company, when we classified our businesses, and when we realized that they were going to have quite different missions, we also realized we had to have quite different people running them. It is agreed in the business circle that the corporate strategy plays a decisive role in the management and development of a company, and the corporate performance of a company with a strategy is far higher than those without one. As a primary factor, a corporate strategy is crucial to the positioning of the human resource management (HRM), and vice versa, and the positioning of HRM is significant in implementation of the corporate strategy. Taking Birdie Electric, Aima Technology, and Bosn Power Technology as study subjects, this paper will adopt an approach of multi-case study to analyze strategic choices and the positioning of the role of HRM by conducting in-depth interviews with corporate directors and human resource (HR) managers, as well as carrying out questionnaire surveys to randomly selected employees. Strategic choices and the positioning of the HRM role of three enterprises will be analyzed and studied accordingly. E-bikes have the potential to displace conventional motorised (internal combustion) modes, but there are open questions about their role in displacing traditional bicycles. E-bikes proves to provide health benefits and an order of magnitude less carbon dioxide than a car travelling the same distance. Safety issues have emerged as a policy issue in several jurisdictions and e-bike numbers are now mounting up to an extent that adequate safety data are able to be collected. The electric car industry emerged only several years ago. Starting from scratch, this industry has achieved dramatic development and rapid progress, and has gained popularity with its extensive use. The subjects are chosen as representatives of strategy types for their success since the early stage of the industry. This paper aims to explore a general development rule in the industry by analyzing three enterprises to find out different strategy types and the positioning of the role of HRM.

Key Words: case study; corporate strategic choice; human resources management

目录

摘要	II
ABSTRACT	III
目录	IV
第 1 章 引言	1
1.1 选题背景及其意义	1
1.2 研究思路	4
1.3 论文的写作框架	5
第 2 章 文献综述	7
2.1 企业竞争战略的类型	8
2.2 战略人力资源管理的理论视角	10
2.2.1 普适性	11
2.2.2 权变理论	12
2.2.3 构型理论	14
2.3 人力资源管理角色的研究	17
2.3.1 内容视角下的人力资源管理角色	18
2.3.2 过程视角下的人力资源管理角色	21
2.3.3 情境视角下的人力资源管理角色	23
2.3.4 与企业竞争战略相匹配的人力资源管理角色	23
2.3.5 人力资源管理实践的类型划分	26
2.4 现有研究存在的问题	31
2.5 核心概念的定义	34
第 3 章 研究设计	36
3.1 研究方法	36
3.2 数据收集	36
3.2.1 案例选择	36
3.2.2 数据收集渠道	39
3.2.3 变量测量方法	42
3.3 数据分析过程	43
3.4 样本描述性统计	44
第 4 章 案例企业的组织发展历程	48
4.1 电动车产业发展的基本情况	48

4.2	小鸟公司的质量提升战略	53
4.3	爱玛公司的市场创新战略	57
4.4	步步先公司的成本削减战略	61
4.5	案例企业面临的管理问题	62
第 5 章	战略人力资源管理模式的分析与比较	64
5.1	质量提升战略与所需的角色行为	64
5.2	市场创新战略与所需的角色行为	68
5.3	成本缩减战略与所需的角色行为	68
第 6 章	案例分析及结果	71
6.1	案例访谈结果分析	71
6.1.1	小鸟车业	71
6.1.2	爱玛电动车业	72
6.1.3	步步先车业	74
6.2	调查问卷结果分析	78
6.2.1	竞争战略选择	78
6.2.2	人力资源实践	81
6.2.3	组织层面业绩	83
第 7 章	研究结论与讨论	85
7.1	理论解释模型	85
7.2	主要理论创新点	86
7.3	管理建议	88
7.3.1	成本缩减型战略	88
7.3.2	质量提升型战略	89
7.3.3	市场创新型战略	89
7.4	研究局限与未来研究展望	90
	参考文献	92
	附录 A 小鸟公司荣誉	98
	附录 B 正式发放问卷	103
	附录 C 访谈题目	109
	附录 D 作者和采访者合影	110
	致 谢	115
	声 明	116
	个人简历	117

表格目录

表 2-1 就业制度特征	15
表 2-2 人力资源管理角色内涵及基本特征	20
表 2-3 外文文献中的人力资源管理角色汇总	21
表 2-4 竞争战略中员工角色行为	24
表 2-5 理想概要值	25
表 2-6 人力资源管理实践菜单计划选项	27
表 2-7 六种契合 HR 系统的理想得分	30
表 3-1 访谈问题和相关概念	39
表 3-2 问卷发放情况	40
表 3-3 访谈对象职务信息	41
表 3-4 变量测量	42
表 5-1 小鸟的企业文化定位	67
表 5-2 步步先车业有限公司企业文化	69
表 5-3 企业战略、员工角色行为与 HRM 实践	70
表 6-1 案例企业竞争策略及人力资源实践	76

图表目录

图 2-1 普适观的作用机理	12
图 2-2 权变观的作用机理	14
图 2-3 构型观的作用机理	17
图 3-1 2016 年电动两轮车行业品牌格局特征	37
图 3-2 性别分布状况	44
图 3-3 年龄分布状况	45
图 3-4 文化程度分布状况	45
图 3-5 职位分布状况	46
图 3-6 岗位分布状况	46
图 3-7 工作年限分布状况	47
图 3-8 所在部门分布状况	47
图 4-1 2016 年电动两轮车销量排行榜	52
图 4-2 电动两轮车社会保有量变化示意图	52
图 4-3 小鸟车业有限公司组织结构图	55
图 4-4 小鸟车业有限公司发展历程	56

图 4-5 爱玛电动车业有限公司全国经销商分布图.....	60
图 4-6 步步先动力科技有限公司组织结构示意图.....	61
图 6-1 防守维度比较.....	78
图 6-2 风险规避维度比较.....	79
图 6-3 积极进取维度比较.....	79
图 6-4 前瞻维度比较.....	80
图 6-5 分析维度比较.....	81
图 6-6 未来维度比较.....	81
图 6-7 员工能力发展策略比较.....	82
图 6-8 员工参与决策比较.....	82
图 6-9 企业组织效能比较.....	83
图 6-10 企业流程改进比较.....	84
图 6-11 员工组织认同比较.....	84
图 7-1 企业竞争战略、人力资源管理模式与实践、经营业绩的理论联系.....	85