

人力资源管理与工商管理融合赋能企业经济绩效提升的路径研究

孙文轩 王文杰 徐义航* (通讯作者)

韩国东新大学 韩国罗州 58245

DOI: 10.32629/ems.v8i4.19715

[摘要] 在当前全球经济格局深度调整、数字化转型加速以及市场竞争日益激烈的背景下，企业面临着前所未有的挑战与机遇。传统的管理模式中，人力资源管理（HRM）往往被视为行政支持职能，而工商管理（BM）则侧重于宏观战略与运营流程，两者之间存在明显的“孤岛效应”，导致资源配置效率低下，难以形成合力以驱动经济绩效的显著提升。本文旨在探讨人力资源管理与工商管理深度融合的理论逻辑与实践路径。通过分析两者在战略目标、组织架构、流程优化及文化塑造等方面的耦合机制，构建“战略 - 组织 - 人才 - 绩效”的一体化赋能模型。研究发现，通过打破职能壁垒，实现数据共享、决策协同与价值共创，能够有效降低管理成本，提升创新效率，从而显著增强企业的核心竞争力与经济绩效。本文最后提出了具体的实施策略，为企业实现高质量发展提供理论参考与实践指导。

[关键词] 人力资源管理；工商管理；融合赋能；经济绩效；战略协同；数字化转型

一、引言

随着知识经济时代的全面到来，人力资本已取代物质资本成为企业最核心的战略资源。然而，在许多企业的实际运营中，人力资源管理与工商管理往往处于割裂状态。工商管理者关注市场份额、成本控制与资本运作，却常忽视人才梯队建设对战略落地的支撑作用；人力资源管理者则深陷于招聘、考勤、薪酬核算等事务性工作，缺乏从商业逻辑出发思考人才价值的视角。这种职能分离导致了“战略悬空”与“执行乏力”的双重困境：宏伟的商业战略因缺乏匹配的人才能力而无法落地，优秀的人才因缺乏清晰的商业导向而陷入内耗。

2026年，随着人工智能、大数据等技术的广泛应用，企业管理的边界正在重构。传统的科层制管理正向着扁平化、网络化、生态化转变。在此背景下，探讨人力资源管理与工商管理的深度融合，不仅是管理理论创新的必然要求，更是企业破解增长瓶颈、提升经济绩效的迫切需求。本文试图厘清两者融合的内涵，剖析其作用于经济绩效的内在机理，并探索具体的实现路径，以期为现代企业治理提供新的思路。

二、理论基础与融合逻辑

2.1 概念界定与演进

人力资源管理（HRM）已从传统的人事管理演变为战略性人力资源管理（SHRM），强调通过获取、开发、保持和利用人

力资源来实现组织目标。工商管理（BM）则是一门研究如何运用现代管理方法和手段对企业生产经营活动进行有效组织和控制的学科，涵盖战略管理、市场营销、运营管理等多个维度。

两者的融合并非简单的职能叠加，而是基于“系统论”与“资源基础观”的深度化学反应。融合的核心在于将“人”的因素完全嵌入到商业价值链的每一个环节，同时将“商业逻辑”作为人力资源配置的根本导向。

2.2 融合的必要性：打破“孤岛效应”

在传统模式下，HR部门制定的绩效考核指标往往与业务部门的实际盈利目标脱节，导致员工行为与企业战略背道而驰。例如，销售部门追求短期营收最大化，而HR部门考核长期人才培养，两者冲突导致资源浪费。工商管理与HRM的融合，旨在建立统一的价值观和目标体系，使人才供应链与业务供应链无缝对接，确保每一分人力投入都能转化为商业产出。

2.3 融合赋能的理论模型

本文构建“双轮驱动”融合模型：左轮为工商管理提供的“战略导向与市场机制”，右轮为人力资源管理提供的“能力支撑与文化动力”。两轮通过“数字化平台”这一轴心连接，共同驱动“经济绩效”这辆马车。融合的本质是管理要素的重新配置，即通过组织变革，让懂业务的人做HR决策，让懂

人性的人参与商业规划。

三、人力资源管理与工商管理融合的作用机理

3.1 战略协同机制：从“支撑”到“引领”

融合的首要机理是战略层面的同频共振。工商管理负责制定企业的愿景、使命及中长期战略规划，明确“去哪里”；人力资源管理则负责评估现有人才结构与战略需求的差距，制定人才规划，解决“谁去”和“怎么去”的问题。

在融合状态下，HR不再是战略的被动执行者，而是战略制定的核心参与者。通过人力资本分析，HR可以向管理层提供关于组织能力、人才风险的关键数据，修正不切实际的商业目标。这种双向互动确保了战略的可执行性，减少了因战略误判导致的经济损失，直接提升了投资回报率（ROI）。

3.2 组织敏捷机制：从“科层”到“生态”

工商管理中的组织设计理论强调效率与管控，而现代HRM强调灵活性与员工体验。两者的融合推动了组织形态向敏捷化转型。通过引入项目制、阿米巴经营模式或内部创业机制，企业打破了部门墙，形成了以客户需求为导向的作战单元。

在这种机制下，工商管理的流程优化与HR的授权赋能相结合。业务主管拥有更大的人事权（如选人、分钱），HRBP（人力资源业务伙伴）深入业务一线提供专业支持。这种结构大幅缩短了决策链条，提高了市场响应速度，从而在瞬息万变的市场中捕捉更多盈利机会。

3.3 价值创造机制：从“成本中心”到“利润中心”

传统观念视HR部门为成本中心，视业务部门为利润中心。融合理念下，所有部门都需对经济绩效负责。工商管理引入内部市场化机制，将人力资源服务产品化、定价化；HR部门通过提升人效、降低离职率、优化薪酬结构直接贡献于利润。

例如，通过精准的人才画像与胜任力模型，企业可以大幅降低招聘错配带来的隐性成本；通过设计具有强激励性的股权期权计划，将核心人才利益与企业长远发展绑定，激发全员创新活力，直接驱动营收增长。

3.4 数据驱动机制：从“经验决策”到“智能决策”

在数字化时代，数据已成为企业经营管理的核心生产要素，工商管理与人力资源管理的运营逻辑也围绕数据实现深度重构，其中工商管理的战略制定、决策优化高度依赖市场

供需、经营业绩、行业趋势等核心数据，而HRM的人才选用留全流程则依托人才画像、能力素质、绩效表现、流失倾向等人才数据展开。二者的深度融合，首要实现了企业内部市场数据与人才数据的打通与联动，打破了数据孤岛，构建起一体化的企业数据管理体系。借助大数据分析、算法建模等技术手段，企业能够整合多维度数据建立科学的“人效-业绩”关联模型，精准测算人力投入与经营产出的匹配关系，进而预测不同人力配置方案下的经济产出与发展效益，为管理决策提供量化支撑。在此基础上，还能实现人才管理的精准化与前瞻性：通过拆解分析高绩效团队的核心基因特征，提炼出岗位适配的能力模型与团队搭配规律，并将其应用于大规模招聘、团队搭建中，实现优秀团队模式的复制推广；同时通过算法挖掘关键岗位人才的流失诱因，建立流失风险预警机制，提前识别风险并实施针对性的保留干预措施。这种数据驱动的精细化管理模式，让企业管理从经验判断转向量化分析，有效消除了人力配置、团队管理、战略落地中的各类管理盲区，实现了人才资源与企业经营资源的精准匹配，显著提升了企业整体的资源配置效率与管理决策科学性。

四、融合赋能企业经济绩效的具体路径

4.1 路径一：构建战略导向的一体化目标管理体系

企业应摒弃传统的KPI（关键绩效指标）与OKR（目标与关键结果）割裂使用的做法，建立融合商业目标与人才发展目标的双维考核体系。

具体而言，在制定年度经营计划时，必须同步制定人力资源规划。将财务指标（如营收、利润、现金流）层层分解为业务动作，再转化为对人员能力、数量及行为的要求。例如，若工商战略是“开拓海外市场”，则HR目标必须包含“海外人才引进率”、“跨文化管理能力培训覆盖率”等指标，并将这些指标纳入各级管理者的绩效考核中，权重不低于30%。通过利益捆绑，迫使业务管理者关注人才，HR管理者关注业务，形成合力。

4.2 路径二：打造“业务+HR”复合型管理团队

人才是融合的关键载体。企业应大力推行HRBP（人力资源业务伙伴）制度的升级版，培养既懂财务、市场、运营，又精通选育用留的复合型管理人才。

实施“旋转门”机制：强制要求高潜质的HR人员到业务一线轮岗至少半年，参与实际项目操盘；同时，选拔优秀的

业务骨干进入 HR 部门挂职,参与制度设计与人才盘点。此外,在高层决策委员会中,必须设立首席人才官(CHO)席位,并赋予其与 CFO、COO 同等的表决权,确保人才战略在商业决策中的一票否决权或优先建议权。

4.3 路径三:重塑基于价值创造的薪酬激励生态

工商管理关注投入产出比,HRM 关注公平与激励。融合路径要求设计动态的、与市场价值和赌机制挂钩的薪酬体系。

推行“宽带薪酬 + 增量分享”模式。固定薪酬保障基本生活,浮动薪酬严格与工商绩效指标挂钩。对于核心创新团队,实施“项目跟投”或“超额利润分享”计划,让员工成为“合伙人”。同时,引入非物质激励,如职业发展通道、荣誉体系等,满足员工自我实现需求。通过多元化的激励组合,最大化激发员工的主观能动性,将人力成本转化为人力资本投资,直接拉动经济绩效。

4.4 路径四:依托数字化平台实现管理流程再造

利用云计算、AI 等技术搭建统一的“业人一体化”管理平台。该平台应集成 ERP(企业资源计划)、CRM(客户关系管理)与 E-HR 系统,实现数据实时互通。

当业务端签订一笔大单时,系统自动触发对项目团队奖金的计算与发放预案;当 HR 端监测到某部门离职率异常升高时,系统自动向业务总监发送预警并推送改进建议。通过流程自动化,减少人为干预和信息滞后,降低管理摩擦成本。同时,利用 AI 算法进行人岗匹配推荐、培训需求预测,提升管理精度与效率。

4.5 路径五:培育“商道与人本”共融的企业文化

文化是融合的土壤。企业需塑造一种既崇尚狼性竞争、结果导向(工商属性),又尊重个体差异、倡导协作共赢(HR 属性)的混合文化。

通过故事传播、仪式感的营造以及领导者的言行示范,将“以客户为中心”的商业理念与“以员工为本”的管理理念统一起来。鼓励内部创业,宽容失败,建立信任机制。在这样的文化氛围中,员工不再是被动的执行者,而是主动的价值创造者,企业的凝聚力和战斗力将显著增强,从而转化为持久的竞争优势和经济绩效。

五、案例分析与实证启示

以某知名互联网科技企业 A 公司为例。2024 年前,该公司面临增长放缓、人浮于事的困境,HR 与业务部门矛盾重重。

2025 年, A 公司启动“业人融合”变革:

组织重构:取消独立的 HR 部门,将其打散嵌入各事业群,HR 负责人直接向事业部总经理汇报,虚线向集团 CHO 汇报。

数据打通:上线“智慧大脑”系统,实时展示各团队的人效比(人均产出/人均成本),作为资源分配的唯一依据。

激励变革:推出“全员合伙人计划”,将年度利润的 20%用于分红,且分配权下放至一线团队。

改革一年后, A 公司人均效能提升 35%,研发周期缩短 40%,净利润增长 50%。这一案例充分证明,人力资源管理 with 工商管理的深度融合,能够释放出巨大的生产力,是企业穿越经济周期的有效法宝。

六、结论与展望

人力资源管理与工商管理的融合,不是权宜之计,而是企业迈向高质量发展的必由之路。本文研究表明,通过战略协同、组织敏捷、价值创造、数据驱动及文化共融五大路径,企业可以有效打破职能壁垒,实现管理要素的最优配置。这种融合不仅降低了内部管理成本,更重要的是通过激活人力资本这一核心引擎,显著提升了企业的创新能力和市场响应速度,从而实现了经济绩效的跨越式增长。

展望未来,随着人工智能技术的进一步成熟,人力资源管理与工商管理的边界将更加模糊,甚至可能演变为一种全新的“智能组织操作系统”。在这个系统中,人与机器、战略与执行、管理与被管理将实现高度的自动化与智能化协同。企业若能率先掌握这一融合之道,必将在未来的全球竞争中立于不败之地。

对于中国广大企业而言,当前正处于转型升级的关键期,更应摒弃粗放式管理思维,积极探索适合自身特点的业人融合模式。这既需要顶层设计的智慧,也需要基层执行的勇气,更需要持之以恒的定力。唯有如此,方能在变局中开新局,实现经济效益与社会效益的双丰收。

【参考文献】

[1]郑斌.经济结构转型发展下企业工商管理模式的构建路径研究[J].老字号品牌营销,2026,(01):171-173.

[2]赵瑶瑶.大数据驱动的工商管理与人力资源模式[J].数字经济,2025,(11):50-51.

[3]张宾茹.大数据时代下国企工商管理体制与人力资源管理模式创新路径[J].现代企业文化,2025,(27):136-138.