

中小企业 热点问题研究

主 编 杨 宜 副主编 陶秋燕 董 焱

ZHONGXIAOQIYE
REDIANWENTI
YANJIU



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

中小企业发展研究中心平台建设项目
(PXM2009-014209-074170)

北京市人才强教深化计划项目
(PHR201006139)

北京联合大学学术创新团队项目

中小企业 热点问题研究

主 编 杨 宜 副主编 陶秋燕 董 焱

第一章 中小企业发展环境分析	1
第一节 中小企业发展环境概述	1
第二节 中小企业发展环境分析	10
第三节 中小企业发展环境展望	15
第二章 中小企业发展现状分析	20
第一节 中小企业发展现状概述	20
第二节 中小企业发展现状分析	25
第三节 中小企业发展现状展望	30
第三章 中小企业发展问题研究	35
第一节 中小企业发展问题概述	35
第二节 中小企业发展问题分析	40
第三节 中小企业发展问题展望	45
第四章 中小企业发展对策研究	50
第一节 中小企业发展对策概述	50
第二节 中小企业发展对策分析	55
第三节 中小企业发展对策展望	60

 **中国经济出版社**
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

中小企业热点问题研究/杨宜主编

北京: 中国经济出版社, 2010. 6

ISBN 978 - 7 - 5017 - 8828 - 6

I. 中… II. 杨… III. 中小企业—研究—中国 IV. F279. 243

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 107005 号

责任编辑 夏 冰

责任印制 张江虹

封面设计 白朝文

出版发行 中国经济出版社

印 刷 者 三河市佳星印装有限公司

经 销 者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 16.25

字 数 176 千字

版 次 2010 年 6 月第 1 版

印 次 2010 年 6 月第 1 次

书 号 ISBN 978 - 7 - 5017 - 8828 - 6/F · 7796

定 价 35.00 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010 - 68319116)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010 - 68359418 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 68344225 88386794

内容提要

本书对中小企业热点问题进行了研究,内容涉及企业管理、金融学、信息管理与电子商务等诸多领域。本书可供中小企业研究者及从事中小企业管理工作的相关人员借鉴参考。

| 前 言 |

中小企业是现代社会经济中主要的生产单位,虽然在规模上不能与大型企业相提并论,但就其数量和适应市场的灵活性而言,中小企业起着大企业所不可替代的作用。不可忽视的是,所有的大企业都是从中小企业发展而来的。在大企业的发展轨迹和成长规律中有着更为典型的中小企业的影子和特征。因此,探讨和研究中小企业管理的内在规律和特点,有着重要的社会意义和经济价值。

本书收录了从事中小企业研究的学者们 2009~2010 年以来关于中小企业热点问题的科研成果,内容涉及中小企业管理、金融、信息化与电子商务等各个方面,体现了学者们在中小企业经营管理方面的思考与探索,同时又具有鲜明的时代特色。

本书是从从事中小企业研究领域的学者们对现实问题进行的理论思考与对策研究,是他们为中小企业出谋划策的智慧凝结,是他们学术风采的展示与学术水平的检阅。

目 录

第一编 企业管理	企业成长视角下的人力资源管理模式	陶秋燕	3
	北京中小企业所属产业结构实证分析	李锡玲 李亚梅	10
	绩效执行缺乏有效性的成因分析与对策研究	温强	16
	中小企业自主品牌培育路径分析	叶敏	23
	城市化过程中失地农民问题综合治理	王磊 薛晓霞 薛万欣	28
	中小企业自主创新能力研究	张波	32
	中小企业成长中的法律风险	章泽英	39
	中小企业如何选择有效的市场调研方法	赵伯庄	44
	对中小企业业绩评价指标体系的探讨	赵风云 苏艳芝 肖革芹	49
	我国文化产品市场现状研究	钟礼松	54
	中小企业应重视自身企业智力资本的创造和培养	唐赵苾	58
	中小企业人力资源管理的优化与创新	何勤	62
	中关村高新科技中小企业人才流失现状分析及对策	边婷婷	68
	中小外贸企业出口信用风险管理的保险视角探析	邢秀芹	73

美国中小企业的劳动法律环境研究	平宇伟 78
中小监理企业在大模板施工中的安全管理分析	李树贤 83
科技型中小企业技术创新基金的运作机制问题研究	严鸿雁 88
利益相关者与中小企业可持续发展战略制定的关系研究	兰昌贤 93
北京市中小企业地方立法研究	寇颖娇 陶秋燕 97
中小企业信用管理初探	赵艳红 陈琳 103

第二编 中小企业金融财务

基于资本结构与治理结构相关性基础上的中小企业	
资本结构与治理结构的优化研究	梁红 111
中小企业环境污染治理的经济学分析	李慧凤 李亚梅 116
内含报酬率指标在中小企业长期投资项目评价中的应用研究	曲喜和 123
论开发性金融在中小企业融资体系中的作用	赵睿 129
固定资产投资项目布局原则和条件	王健男 134
融资租赁为中小企业发展服务的策略研究	程翔 139
以企业互助担保促进中小企业集群融资	张峰 143
低碳经济下的中小企业成长分析	杨艳芳 149
中小企业融资制度安排的国际经验比较及思考	王晓芳 154
中小企业融资担保理论研究综述	耿建芳 杨宜 160
我国中小企业集合债融资模式探讨	徐鲲 166
台湾地区中小企业融资体系分析及其借鉴	杨泽云 171
中小企业财务风险的防范与控制	王永萍 177
中小企业贷款保证保险发展研究	康意 183
中小企业并购融资方式探讨	曹敏 188
我国中小企业融资难问题原因解析	任旭刚 194

网络虚拟社区与中小企业信息文化建设关系研究	董焱 邓菲 201
金融危机中我国电子金融的发展与应用	薛万欣 裴一蕾 王晓红 207
基于信息化平台的中小企业合作模式研究及 新模式提出	张士玉 213
企业、政府及公益性信息资源管理的比较	张选伟 220
面向中小企业的虚拟化解决方案	梁磊 董焱 224
ERP 系统维护支持小组人员配置研究	黄艳 张士玉 231
中小企业信息化的策略及模式探讨	董爽 235
中小企业电子商务模式应用研究	牟静 240
浅析 CRM 应用技术的发展趋势	任成梅 245

| 第一编 |

企业管理

企业成长视角下的人力资源管理模式

陶秋燕

作为一个组织,企业具有类似于生命体的人格化特征,会经历从孕育、出生、成长、成熟直至死亡等不同阶段。企业成长则是一个应对内外部环境变化的、具有一定生命周期的动态过程,在其不同的成长阶段具有较为明显的经营管理特征,导致其战略取向的差异性,继而导致人力资源管理策略的差异性。

一、企业成长理论回顾

成长(Growth)一词源于生物学,含义为生长、发育、增加、增长等,是指动、植物由小变大、由弱变强,直至成熟和衰老的过程,并可泛指非生物/事物的演化过程。企业成长是一个动态过程,是通过创新、变革和强化管理等手段积蓄、整合并促使资源增值进而追求企业持续发展的过程。企业成长机理既涉及宏观机制,如经济制度、社会文化、社会信任、社会关系网络等,也涉及微观机制,如战略管理、治理结构、管理文化、决策、融资等。本文认为,企业成长是指企业在复杂的生存发展环境中,主动识别成长机会、制定适应性成长战略并综合利用内外部资源,获得规模扩张和品质提升的动态进化过程。企业成长理论成为近年来经济学界和管理学界的研究热点,相继分化出不同的流派。从企业成长理论体系的发展脉络与内涵看,企业成长理论一直受到学者及企业管理者的重视。

芮·格雷纳(Larry E. Greiner)(1972)提出了著名的企业生命周期概念,认为企业像生物有机体一样,具有一个从生到死、由盛转衰的过程,一个企业从其诞生到死亡的全部过程称为企业生命周期。企业生命周期理论从把握全程到注重阶段提出动态管理的思想,为研究企业的战略管理提供了一个新的视角。来自生物学、心理动力学、经济学与管理科学等领域的学者和企业研究者对企业生命周期问题进行了广泛而深入的研究,且形成了不同

的观点,对于企业生命周期中各成长阶段数目的划分也不尽相同,如表 1 所示。

表 1 学者对企业成长阶段的划分

学 者	阶段数量	划分依据	学 者	阶段数量	划分依据
Mitchell, Summer, 1985	3	企业规模	李业, 2000	4	销售额
Downs, Lippitt, 1967	3	组织结构复杂程度	Greiner, 1972	5	经济增长阶段模型
Scott, 1971	3	组织结构复杂程度	Galbraith, 1982	5	管理风格、组织结构
周三多, 邹统钎, 2000	3	经营战略	Churchill, Lewis	5	组织规模、运营战略
Steinmetz, 1969	4	所有者的控制方式	Roweetal, 1994	5	组织规模 管理风格
Quinn, Cameron, 1983	4	管理模式 组织结构	陈佳贵, 1998	5	企业规模
Kazanjan, 1988	4	产品或技术 生命周期	Flamholt, 1990	7	企业规模
Timmons, 1990	4	管理风格	Adizes, 1989	10	灵活性、可控性

综观国内外企业生命周期的理论和划分,本文将企业成长阶段的划分界定为创业期、成长期、成熟期、衰退期四个阶段。

二、企业成长阶段的人力资源特征

企业在其不同的成长阶段存在着特定的发展特征,如图 1 所示,并映射为不同的人力资源需求状态及配置特点。

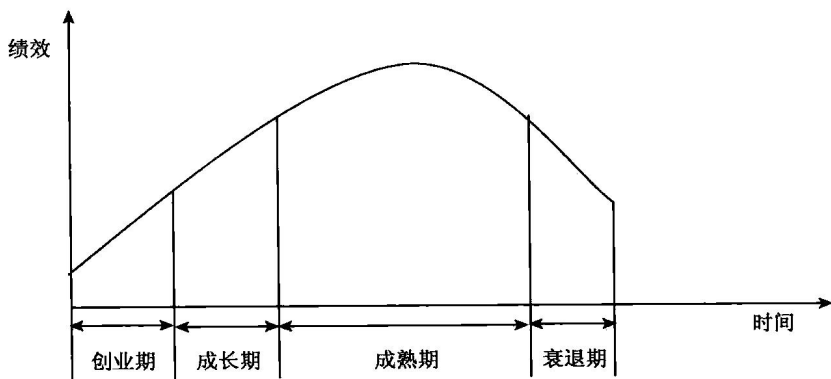


图 1 企业的成长阶段

1. 创业期

在创业期,企业面临的生存压力较大,其主要战略目标是争取生存空间、开拓市场,业务增长速度虽然很缓慢,但呈逐步上升趋势,管理的重点是以物为主和以事为主。在此阶段,企业人力资源主要是企业主个人、家庭成员和朋友等,一般不设立人事部门,更谈不上完整的人力资源管理部门,缺乏系统的人力资源管理。

该阶段企业的发展与绩效主要依靠关键人才,特别是企业创业者的个人能力和创业激情。企业所需的人员数量少,培训开发的职能也很少,但质量要求很高,最好能独当一面,招聘时主要挑选那些有相关工作经验的应聘者。但是又往往因为初创时期的资金缺乏、知名度低、管理水平低、管理不规范等很多原因,缺乏对外部人才的吸引力。同时由于公司的灵活性大,没有明确的工作分析和岗位设计,员工职责不清,导致在招聘录用时标准模糊,难以招聘到合适的人才……

2. 成长期

完成了比较短暂的创业阶段后,企业进入成长阶段,企业产品逐渐被客户接受,市场份额不断扩大,业务增长迅速,尽管其间发展速度会有波动,但总体上呈现快速上升趋势。伴随着生产资源的增加以及赢利能力的扩大,企业的员工队伍开始出现分化迹象,研发、技术、营销、管理与行政等人员开始各成体系,新员工面临组织融入问题,职能部门开始增加。

成长期企业的管理、组织、机构和制度不能停滞在初创期的水平,单靠创业者个人或几个人维持企业运行的粗放型管理已经不再适应企业发展。企业需要进行细致的工作分析,进行组织设计与工作岗位设计,企业需要专业的人力资源管理人员或部门实施管理,逐步形成规范的人力资源管理体系。

3. 成熟期

成熟期的企业已经逐步形成自己特定的赢利模式与核心能力,市场占有率和收益达到最大化,企业进入鼎盛时期,限制企业发展的一些障碍逐渐被企业突破,企业规模、销量、利润等都达到了最佳状态。在此阶段,企业已经健全一系列规范化的制度,高层管理者着重于思考战略性与全局性的问题,日常管理由中层与基层管理人员完成。企业发展的重点更多地转移到

维持稳定运行和提高企业的效益。企业已经形成较为规范的人力资源管理体系,各项人力资源职能实现了规范化和程序化。成熟期的企业规模较大、员工数量及职能部门较多、管理层次增加,内部组织结构及管理模式呈现复杂化和多样化的趋势,易导致企业沟通机制不畅,协调成本增加并出现官僚化作风,部门间的矛盾冲突时有发生,在某种程度上限制、阻碍了企业的成长。

4. 衰退期

当企业扩张到一定程度,业务增长速度开始放缓,甚至出现停滞现象,市场萎缩,运营机制老化,赢利能力低下,企业会不可避免地步入衰退期,重新面临生存危机。在此阶段,企业会出现自大、不灵活、短视、文化僵化等现象,组织结构僵化、机构庞大臃肿,企业决策过程复杂且失误率较高。职工队伍不稳定,员工士气不高,不公平感增强,对自己职业生涯发展期望值降低,敬业精神弱化,人才浪费严重,企业缺乏激励上进的组织气氛,这个时期企业更加重视形式和稳定性。

同时应当看到,衰退并不完全意味着企业走向灭亡,更多时候是企业发展阶段中的一个低谷,需要寻求重组与蜕变,如果企业能及时采取收缩战略,控制成本,重组、整合企业业务,将有限的资源科学合理地分配到能给企业带来活力和发展的业务中,强化内部管理,增加创新能力,则可能进入新的发展期。

三、成长阶段的人力资源管理模式

在企业成长的每一阶段,企业发展及人力资源需求都呈现出不同的特征,要求企业制定与之相应的人力资源管理与开发模式及战略重点,以赢得企业的人才优势。

1. 企业创业期的人力资源管理

企业家精神是整个企业发展的核心,企业成长必须拥有运作上的弹性和对市场变化作出反应的敏感性。因此,这一阶段人力资源管理应该简捷、灵活、富有弹性,重点是吸引优秀人才并迅速开拓市场,以谋求在激烈的竞争中存活下来。

这一时期弹性的人力资源管理的核心是:一方面,充分发挥创始人的人

格魅力、创造力和影响力,用真情留人,在工作中发现技术型和管理型人才,为以后企业向规范化、制度化方向发展打下坚实的基础;另一方面,使员工最大化参与技能培训,进行广泛的人力资源规划,提高领导者自身素质,建立强有力的领导体制,克服领导危机;同时,合理调整人力资源,充分挖掘和获取员工的最大潜能和综合技能,促进人才组织化,形成强大的凝聚力。招聘员工时应强调工作的弹性和能力,鼓励员工刻苦工作和自我发展。

2. 企业成长期的人力资源管理

在此阶段,企业发展战略的重点由创业期的求生存转移到关注企业的中、长期发展。企业开始进入规范化管理阶段,立足于核心技术和核心能力,实现相关产品的多元化拓展,以使企业获得持续、快速、稳定的成长。

与企业发展战略相匹配的人力资源战略是“以人为本”的管理理念,工作重心为组织化、规范化和程序化,加强组织建设和人才培养,大量吸纳合适的人才,搭建和完善组织结构,逐步建立、健全一套与企业长期发展相适应的包含人力资源规划、员工招聘与配置、培训与开发、绩效考评、薪酬福利、劳动关系和组织文化等职能的完整体系,以消除人力资源管理的瓶颈。否则,人力资源的管理不善就会阻碍企业的成长速度,甚至出现停止成长,从而导致企业直接进入衰退期。

3. 企业成熟期的人力资源管理

企业成熟期的人力资源管理核心是提升企业的创新能力,激励组织的灵活性,重点在于自我更新、增强企业活力,注重建立科学的激励约束机制,注重绩效考评与激励机制的建立。通过多样化的激励手段吸引、留住企业所需人才,制定关键岗位继位计划,防止关键性的人力资源跳槽或突发事件的发生,并激发员工的积极性和主人翁心态,使员工个人利益和企业的长远利益、创业者与经营者的目标和利益紧密结合,以推动企业长期发展。

由于原有的组织和企业文化教条化,企业应根据成长需要重塑企业文化,与员工建立共同愿景,建立通畅的横向与纵向沟通机制,形成以共同价值观为基础的和谐的人际关系,形成员工与企业之间良好的心理契约。同时,应注重建立学习型组织,提高企业员工的工作、学习能力,实现员工的自我发展和管理,以通过创新实现企业成长中的蜕变。

4. 企业衰退期的人力资源管理

企业一旦进入衰退期,必须进行成本管理与开源节流,通过资源的精细化分配实现业务、管理转型,重新激发企业的活力和动力,培育新的核心竞争力。人力资源管理战略的核心则是人才转型,并通过人力成本控制,精兵简政,建立淘汰机制,实现企业的二次创业。

在企业文化与管理制度方面,应削弱官僚层级的控制力,将权力更多地转化为企业的自主行为,使企业重新向新的分权模式发展,通过组织结构再设计、人才管理重整、合理减少冗员、引入新鲜血液等一系列改革措施,建立以学习型组织为导向的企业培训与开发体系,实施以创新和创造的价值与综合效益为业绩考核重点的绩效管理新模式,强调危机意识,为变革者营造良好氛围。

表2 对企业成长各阶段的人力资源管理模式及主要特点加以总结。

表2 不同成长阶段的人力资源管理模式

阶 段	模 式	特 征
创业期	弹性模式	☆ 以吸引优秀人才为重点,强调公司愿景和自我发展; ☆ 发挥创始人的人格魅力和影响力,形成强大的凝聚力; ☆ 充分挖掘和获取员工的最大潜能和综合技能; ☆ 建立基于工作岗位的人才培训与开发体系。
成长期	刚性模式	☆ 以制度规范化为重点,强调组织化和程序化; ☆ 加强组织建设和人才培养; ☆ 大量吸纳合适人才; ☆ 建立完整的人力资源管理与开发体系。
成熟期	创新模式	☆ 以激励约束机制为核心,提升企业创新能力; ☆ 强调组织灵活性,增强企业活力; ☆ 通过多样化的激励手段吸引、留住企业关键人力资源; ☆ 重塑企业文化,形成和谐的人际关系; ☆ 建立学习型组织,实现员工的自我发展和管理。
衰退期	转型模式	☆ 以人才转型为重点,建立人力成本控制与淘汰机制; ☆ 削弱官僚层级的控制力,强调企业的自主行为; ☆ 建立以学习型组织为导向的企业培训与开发体系; ☆ 强调危机意识,为变革者营造良好氛围。

四、结论

企业在生命周期的不同成长阶段会呈现出不同的经营管理特征与资源

配置模式,其人力资源管理的战略与重心也有所不同。企业应探索差异化的人力资源管理模式,建立和完善与企业不同的成长阶段相适应的人力资源管理与开发体系,保持人力资源管理的系统性与灵活性,促进企业长期持续发展。

参考文献

- [1] 杨明波,郝晓薇. 企业生命周期与人力资源管理策略[J]. 人才资源开发,2007(6).
- [2] 马璐,胡江娴. 企业成长各阶段人力资源管理战略研究[J]. 科技进步与对策,2004(2).
- [3] 曹礼平,李元旭. 企业生命周期理论与民营企业人力资源战略研究[J]. 兰州学刊,2008(10).
- [4] 吴亦婷. 基于企业生命周期的人力资源成本综述[J]. 西安外事学院学报,2008(1).
- [5] 李志飞. 从生命周期理论看人力资源开发与管理[J]. 兰州石化职业技术学院学报,2004(6).
- [6] 李生校,周鸿勇,盛锡红. 从人力资源社会化看家族企业转型——以浙江家族企业人力资源管理成功经验为例[J]. 经济与管理研究,2005(6).
- [7] 张炳申,罗明忠. 民营企业人力资源管理[M]. 北京:中国金融出版社,2007.