



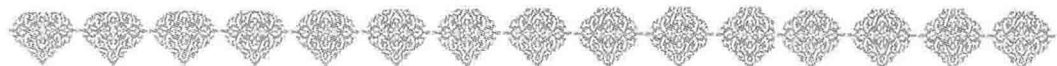
中央民族大学“985”“211”工程项目成果
中央民族大学管理学文库

民族地区企业成长的人力资源战略 与公共政策研究

**Research on Human Resource Strategy
and Public Policies of Enterprise Growth in Nationality Areas**

李桂华 程立茹
刘淑芹 彭 芬 ◆ 著

中央民族大学出版社
China Minzu University Press



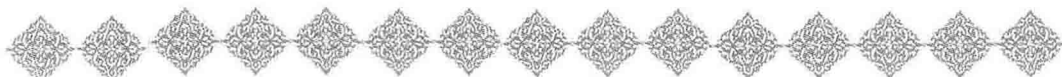
中央民族大学“985”“211”工程项目成果
中央民族大学管理学文库

民族地区企业成长的人力资源战略 与公共政策研究

Research on Human Resource Strategy
and Public Policies of Enterprise Growth in Nationality Areas

李桂华 程立茹 ◆ 著
刘淑芹 彭 芬

中央民族大学出版社
China Minzu University Press



图书在版编目 (CIP) 数据

民族地区企业成长的人力资源战略与公共政策研究/李桂华等著.
—北京:中央民族大学出版社,2015.2
ISBN 978-7-5660-0929-6

I. ①民… II. ①李… III. ①民族地区—企业—人力资源—
公共政策—研究—中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 033170 号

民族地区企业成长的人力资源战略与公共政策研究

著 者 李桂华 程立茹 刘淑芹 彭 芬

责任编辑 杨爱新

封面设计 范 凡

出 版 者 中央民族大学出版社

北京市海淀区中关村南大街 27 号 邮编:100081

电话:68472815(发行部) 传真:68932751(发行部)

68932218(总编室) 68932447(办公室)

发 行 者 全国各地新华书店

印 刷 厂 北京九州迅驰传媒文化有限公司

开 本 787×1092(毫米) 1/16

印 张 13.5

字 数 280 千字

版 次 2015 年 2 月第 1 版 2015 年 2 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5660-0929-6

定 价 40.00 元

版权所有 翻印必究

总 序

中央民族大学管理学院从2002年12月组建至今已逾十载，现在已发展成为横跨管理学和法学两大学科门类，设有九个本科专业、十四个硕士学位（含两个专业学位）点、两个博士学位点的综合性管理学院。伴随着这种进步与成长，学校的管理学科也从无到有，逐渐成长壮大，初步形成了以研究民族地区管理问题为中心的特色，对促进少数民族地区社会发展产生了积极影响。

要使这种正面效应长期稳定地发展下去，需要借助多种途径，搭建多个平台，让研究者有展示成果的渠道，也使社会有了解我们的窗口。基于这种认识，为了激发广大教师研究民族地区管理问题的热情与坚持，深化和拓展大家的科研意识，增强全院教师教书育人、追求真理的历史使命感，在探索和碰撞中产生新的思想、培养科学精神、形成新的理论，进而推动学科的发展，我们决定资助出版“中央民族大学管理学文库”，探索建立适合中国少数民族地区管理研究的模式。

从学科建设的角度看，国内外的经验表明，高校是科学研究和培养人才的重要基地，学科的综合实力体现了学校的水平，是社会评价和认识学校的重要指标。世界一流大学无不有若干学科居于国际前列。建设和完善特色鲜明的管理学科，不仅是管理学院发展所需，也是学校总体学科建设的重要组成部分。建设优秀的师资队伍是学科建设的根本所在，积极开展和促进国际、国内的学术交流，出版学术书刊，为研究者开辟成果展示窗口，有利于形成浓郁的学术氛围，提升学科的科研水平，也是支持和培育师资的一个重要方式。

策划和出版我院研究成果是酝酿已久的事情。早在五年以前，我们就在“学生论文大赛”、“青年学者论丛”、“博士文库”等几个方面做了尝试，并取得了初步成果，积累了一定的经验。以此为基础，为了便于管理、统一格式规范，从整体上提高著作成果的质量，协调研究内容，我们将把得到院内资助的出版成果统称为“中央民族大学管理学文库”。

需要说明的是，目前的出版资助成果是以学院已有的学科为基础形成的，在内容上涵盖了公共管理、工商管理、政治学等几大门类，这些成果或是以研究者的教学为基础提炼形成的教材，或是以研究者的科研课题为基础产生的独立成果，或者是两者兼具。但无论如何，都直接或间接地服务于教学，促进了我院整体教学水平的提升，发挥了科研带动教学水平提高的作用。随着学术研究的深化，会有一些新兴学科出现，相应的，我们的教学和科研也会有新的调整，资助出版的成果也要顺

应这种变化。高等教育不仅要教书育人，也要不断寻找新的学科生长点，努力创新和追踪知识发展，这样才能使教学和学科建设充满生机。

学科建设的载体是科学研究，关键是梯队建设，特别是学科带头人的培养。要想在当前竞争激烈的环境中求得生存、赢得发展，确立自身的地位，就需要形成特色鲜明的学科，选择能在国内外产生重大影响或独辟蹊径的研究方向。中央民族大学所肩负的历史使命，要求我们学院从管理学的角度为国家培养人才，为党和政府建言献策，促进社会的和谐有序发展。民族地区的特殊环境、我们所担负的特殊使命，为我们发展特色学科提供了独特的条件。

管理是一种人与人交往的活动，需要以尊重彼此的文化风俗习惯为基础，在相互作用中形成合力、发挥作用。民族在本质上是一个文化共同体，相互之间的差别主要在于信仰、价值观与生活习惯的独特性。如何将现代管理学理论应用于特定的文化环境，解决具体的问题，是目前管理学研究需要化解的困境。本丛书即以研究普遍性管理学理论的特殊化应用为着力点。

回顾十余载的发展历程，我们清晰地认识到学院学科的发展脉络：必须立足于少数民族地区、必须深入地了解具体情况、必须着眼并服务于党和国家的工作大局，为国家统一、民族团结进步发挥智库功能。管理学讲求效率，我们要积极为国家在资源配置、公平价值建设等方面发挥应有的作用。

学术的发展需要长时间的积累，是一个前赴后继的承继过程。我们建设“管理学文库”，就是要倡导传承学院已有的文化，弘扬开拓精神，激发广大教师对教育、科研事业的热爱、投入，增强其自身的使命意识。我们编纂的这套“管理学文库”，从不同角度、以不同形式探寻了民族地区管理学的应用特征，分析其演化源流，揭示了理论适用的条件，弥补、充实了已有认识的不足。

这套丛书不论形式、文体如何，要向社会传递的信息是：少数民族地区的管理问题是中国管理学的有机组成部分，与我们的国情紧紧相连，它亟须得到开拓、深化，以适应、引领不断发展变化的建设实践。

我们积累今天，是为了丰富未来。“日出江花红胜火，春来江水绿如蓝”，管理学科在中国的发展正值一个百花齐放、春意盎然的时节。“春山礚礚鸣春禽，此间不可无我吟。”中央民族大学的管理学研究虽然起步较晚，但发展势头强劲，特色优势明显。我们广大教学科研人员对知识、真理孜孜以求，对民族地区管理学的发展前景充满了期待，坚信通过大家的共同努力，会在教书育人、学科发展、社会建设等方面发挥积极效应。

在这套丛书出版之际，谨以此为序，作为对研究者的希冀和对社会的郑重承诺！真诚希望广大读者提出宝贵意见和建议。

李俊清

2013年11月

目 录

第一章 绪 论	(1)
第一节 研究背景和研究意义	(1)
一、研究背景	(1)
二、研究意义	(2)
第二节 文献综述	(3)
一、企业成长的人力资源战略文献综述	(3)
二、企业成长的相关公共政策文献综述	(10)
第三节 研究思路和研究内容	(13)
一、研究思路	(13)
二、研究内容	(13)
第四节 研究方案	(14)
一、研究对象的选择	(14)
二、研究方法的选择	(14)
三、研究重点与难点	(15)
第二章 民族地区企业成长的人力资源战略现状与特点	(16)
第一节 民族地区总体概况及特点	(16)
一、民族地区总体概况	(16)
二、民族地区基本特点	(34)
第二节 民族地区企业现状及特点	(40)
一、民族地区企业现状	(41)
二、民族地区企业特点	(45)
第三节 民族地区企业成长的人力资源战略现状及特点	(47)
一、民族地区企业人力资源管理现状	(48)
二、民族地区企业人力资源战略实施状况分析	(50)
三、民族地区企业成长的人力资源战略特点	(53)
第三章 民族地区企业成长的人力资源战略实施的影响因素	(55)
第一节 外部因素	(57)
一、宏观经济形势	(57)

二、产业（行业）环境	(57)
三、人才政策	(58)
四、财税政策	(59)
五、科技政策	(61)
六、社会保障政策	(62)
七、法律法规政策	(63)
第二节 内部因素	(63)
一、企业战略	(63)
二、企业领导者	(64)
三、企业文化	(65)
四、企业人力资源规划	(66)
五、企业人力资源管理制度	(67)
六、企业盈利能力	(68)
七、企业发展潜力	(68)
第四章 民族地区企业成长的人力资源战略相关公共政策现状分析	(69)
第一节 民族地区企业人力资源相关公共政策概述	(69)
第二节 民族地区人才引进相关公共政策现状	(70)
一、人才引进目的明确、重点突出	(70)
二、人才引进种类和方式齐全、层次分明	(71)
三、人才引进要求具体、操作性强	(72)
第三节 民族地区人才使用相关公共政策现状	(72)
一、社会保障政策提供基本保障	(73)
二、重视科学技术进步和创新，给人才提供发展的大环境	(73)
三、人才培养和奖励项目繁多	(74)
四、允许科技成果入股和提供科研投入的税收优惠	(76)
五、各民族地方对科技成果和科研人员予以各种奖励和承认	(76)
六、就业政策和就业服务政策较为完善	(77)
七、鼓励以创业带动就业	(79)
第四节 民族地区的人才开发相关公共政策现状	(80)
一、人才开发的层次和方式多元	(80)
二、引进与培养相结合	(82)
三、注重职业技能人才的激励	(82)
四、重视职业教育	(83)
五、依据民族区域的特点发展基础教育	(84)
第五节 民族地区与企业人力资源间接相关的公共政策现状	(85)
一、民族地区经济发展的区域政策	(85)

二、民族地区经济发展的产业政策	(86)
第六节 民族地区企业人力资源相关公共政策的特点	(88)
第五章 民族地区企业成长、人力资源战略和	
相关公共政策的耦合机制研究	(90)
第一节 耦合机制的内涵	(90)
一、耦合的定义及内涵	(90)
二、机制的定义及内涵	(91)
三、耦合机制的内涵及特征	(91)
第二节 企业成长与人力资源战略和相关公共政策的关系	(91)
一、企业成长与人力资源战略的关系	(91)
二、企业成长与相关公共政策的关系	(93)
三、人力资源战略与相关公共政策的关系	(93)
第三节 民族地区企业成长、人力资源战略和相关公共政策的耦合机制	(94)
第六章 促进民族地区企业成长的人力资源战略制定和	
相关公共政策体系构建	(95)
第一节 促进民族地区企业成长的人力资源战略制定	(97)
一、促进民族地区企业成长的人力资源战略特性分析	(97)
二、促进企业成长的人力资源战略制定	(98)
第二节 相关公共政策体系构建	(104)
一、体系构建原则	(105)
二、体系框架构建	(106)
三、相关政策建议	(112)
附录 1：典型企业调研报告	(117)
附录 2：西部民族地区跨越式发展的人才支撑体系研究	
——以西藏和新疆为例	(162)
附录 3：民族地区企业成长的人力资源战略实施调查问卷	(193)
附录 4：五大民族自治区人力资源相关公共政策	(199)
参考文献	(202)

第一章 绪 论

第一节 研究背景和研究意义

一、研究背景

民族地区的发展是我国发展的一部分，我国民族地区经济、社会的发展状况，直接关系到国家的繁荣与富强。我国是统一的多民族国家，有 55 个少数民族，建立了 155 个民族自治地方，其中自治区 5 个、自治州 30 个、自治县（旗）120 个。我国少数民族人口为 1.14 亿，占总人口的 8.49%（第六次全国人口普查数据）。我国少数民族人口广泛分布于祖国各地，其中西部地区 12 个省、自治区、直辖市的少数民族人口占全国少数民族总人口的 86%；在我国 55 个少数民族中，有 52 个居住在西部；5 个民族自治区全部在西部，全国 30 个民族自治州有 27 个在西部地区；西部的民族自治地方占西部总面积的 86%，约占全国民族自治地方总面积的 96%。因此，西部地区是我国众多少数民族的聚居地区。然而，西部地区又多是我国的“老、少、边、穷”地区，这些地区大多较为偏远，信息滞后，基础设施条件差，经济基础薄弱，经济发展难度较大，较为贫穷落后。本项目研究提到的民族地区主要指我国 5 个民族自治区：即内蒙古自治区、新疆维吾尔自治区、宁夏回族自治区、广西壮族自治区和西藏自治区。

这些区域多民族聚居，民族关系复杂，较为封闭，科学技术落后，商品经济观念比较淡漠，社会发展水平较低，接受新事物的能力较差。同时这些地区大都地处国防第一线，容易受国内外政治形势变化的影响。当然，这些地区也有其自身的一些优势：一是自然资源丰富，有待开发，发展潜力巨大；二是大多与我国周边国家接壤，具有对外开放的条件；三是民族融合趋势明显，文化交流频繁，多种文化交汇丰富；四是环境状况较好，人文自然旅游资源丰富。因此，如何发掘民族地区的优势、改善民族地区的劣势，进而促进民族地区经济的发展和社会的稳定成为我国

建设小康社会和实现中国梦的重要课题。本项目研究试图从促进民族地区经济快速发展的基本组织——企业入手，深度分析影响企业成长的决定性因素——人力资源战略及其相关的公共政策，旨在为民族地区企业的快速成长、进而促进民族地区经济的快速发展、实现社会的和谐稳定提供理论参考。

二、研究意义

（一）促进民族地区企业的持续成长

民族地区经济的快速发展离不开本地企业成长的有力支撑，而企业成长又离不开人力资源的有力支撑，人力资源是企业第一资源，只有制定和实施科学合理的人力资源战略，才能实现企业的持续成长。

（二）引导民族地区政府政策的取向

民族地区企业的持续成长，从内部而言，需要人力资源战略的有力支撑，从外部而言，又需要各级政府尤其是民族地区政府的有力支持，特别是需要相关公共政策的有力支持。

（三）缩小民族地区与东部沿海地区的差距

改革开放尤其是实施西部大开发以来，民族地区实现了快速发展，经济社会发展取得喜人成绩。但由于特殊的地缘、历史以及文化等诸多因素，在中国经济发展突飞猛进的今天，与发达的东部沿海地区相比仍存在较大差距，分析其根本原因就是民族地区企业发展滞后。尤其是本地化企业发展滞后。因而促进民族地区企业的持续成长，大力发展具有地区特色的本地化企业，成为缩小民族地区与东部沿海地区差距的必由之路。

（四）促进企业成长理论的发展

由于民族地区的地缘、历史及文化等特殊性，使得民族地区企业的成长具有特殊性，无论是内部的人力资源战略，还是外部的相关公共政策都具有特殊的要求。因而研究民族地区企业成长的规律性，从这一特殊视角探究企业成长的模式，能够丰富和发展企业成长理论。

第二节 文献综述

一、企业成长的人力资源战略文献综述

(一) 人力资源战略内涵

1. 国外学者对人力资源战略的论述

由于战略管理理论和实践的多样性,对于人力资源战略,学界的视角和观点也不尽相同。

一些学者运用战略管理理论把企业的人力资源活动看作战略决策的主体。Watson Wyatt Worldwide (华信惠悦咨询公司)认为,企业的人力资源战略是企业根据对内部和外部的环境分析,在确定企业总体战略发展目标的基础上,制定出企业人力资源管理的长期目标,从而在未来较长时间内,指导企业进行人力资源管理职能活动,实现企业总体发展战略目标所要求的人力资源管理职能目标,创造企业可持续发展竞争的人力资源优势。Lepak, Snell (1999)认为,用单一的理想化人力资源管理系统来管理所有员工这种观点是错的,需要在更宏观的层上来考察人力资源实践组合。他们认为在对人力资源管理体系的考察上必须具有全面性的观点,即对人力资源管理做出长远和根本性的统一安排,他们把这种安排称为人力资源战略。

另一些学者强调人力资源战略是组织整体战略的重要组成。James W. Walker (1992)认为,人力资源战略是使人力资源管理与企业战略内容相一致的手段,它具有以下共同特征:它们提出总体方向,包括方案或活动,涉及多种职能,并且时限可能不止一年。Schuler (1995)认为,人力资源战略结合了人力资源和直线管理部门的努力以达成战略性企业目标,借以提高目前和未来绩效及维持企业竞争优势。Peter Boxall, Mike Steeneveld (1999)认为,以资源为基础的公司概念正逐渐渗透到人力资源战略管理的讨论中。在解释人力资源与公司绩效的关系时,他们认为,公司形成相对持久的竞争优势的关键在于将人力资源管理当作公司的基础战略。研究表明,通过卓越的人力资源战略开发行业的领导机会确实存在,该项结论为人力资源战略管理的理论建设做出了重要贡献。

2. 国内学者对人力资源战略的论述

在人力资源战略的必要性上,多位学者论述了战略性看待人力资源活动的重要性。喻剑利(2006)认为,随着管理理论的发展和管理实践的深入,人力资源管理从事务性走向战略性,作为一种新观点、新思想的人力资源战略管理逐步形成,并

日益成为企业进行人力资源管理实践的重要内容。盖勇、孙平（2004）认为，人力资源战略是对企业人力资源管理在较长时期内的根本性安排，它使得人力资源管理的各项活动能够有效配合，使人力资源的各项活动都为企业发展战略和竞争战略服务。

还有多位学者着力于研究人力资源战略的内容和具体实施。黄孝俊（2002）认为，人力资源战略研究从内容和管理过程着手。人力资源战略内容研究一般从人员选拔与配备、人员培训、工作绩效考核、职业发展与晋升、报酬与奖金制度、员工参与管理、工作质量管理等10方面入手，而人力资源战略则包含计划、实施和控制（包括评价）三个方面。王薇（2011）从人力资源的招聘、培训、绩效考核、薪酬管理四个方面论述了人力资源战略的实施及控制方法。人力资源战略是根据企业战略结合外部环境的变化以及企业自身情况制定的，对人力资源管理活动具有指导性的作用。因此，人力资源战略为人力资源管理的各项活动提供了指导性的发展方针，对各项职能活动起到了统领作用。

（二）企业成长的内涵

企业成长理论的思想起源于古典经济学家对大规模生产规律的研究，而其理论的开山之作作为伊迪丝·彭罗斯（Edith T. Penrose）1959年出版的《企业成长理论》。自彭罗斯始，安索夫（Ansoff）、德鲁克（Peter Drucker）、钱德勒（Chandler）、吉尔（Gill）等人都在企业成长理论的发展做出了重要贡献（彭罗斯，赵晓，2007）。彭罗斯（1959）认为，企业内在因素决定企业成长，企业是在特定管理框架之内的一组资源的组合，企业成长是由于企业有效地协调其资源和管理职能的结果。在企业成长的过程中，企业固定资产规模就会扩大，企业人力资本规模就会扩大，企业总规模也会增长。彭罗斯主张视企业成长为一个不断地挖掘未利用资源的无限动态变换的经营管理过程，认为管理资源是企业成长的源泉，突破管理服务供给的限制、释放管理能力对企业成长有着显著意义。

在企业阶段成长理论研究中，影响较大的有格雷纳的企业成长五段论、弗莱姆兹的企业成长期阶段论等。格雷纳（Greiner）（1972）利用组织的年龄、规模、演变的各阶段、变革的各阶段、产业的成长率五个要素建立了组织的发展模型，他认为企业组织就是通过演变和变革的交替向前发展的。伊查克·爱迪思（Ichak Adizes）（1996）将企业生命周期划分为孕育期、婴儿期、学步期、青春期、壮年期、稳定期、贵族期、官僚化早期、官僚期和死亡期十个阶段，并且准确地概括了每个阶段的特征及其相应的发展策略。他认为，企业是有生命的，在生命周期中的不同阶段，企业的特征具有某些共性，了解这些共性及其所处的阶段，有利于企业尽可能地延长其寿命。基于学术界比较认可的企业生命周期理论及企业成长理论，可以将企业的发展过程归纳为四个阶段：创业期、成长期、成熟期和衰退期（吴晓荣、王少东、贾虎，2011）。在不同阶段，企业人力资源战略所包含的具体内容也不尽

相同,这里主要针对企业成长阶段的人力资源战略研究进行文献回顾。

严红(2003)认为,成长阶段是指企业得到发展或迅速发展的时期。这一时期企业的主要特征有生产能力迅速扩大、销售量迅速增长、资金流量大幅度增加、组织机构增多、企业的许多活动和精力要向内发展。企业成长期的战略目标是快速提高市场占有率与营业额,使企业不断发展壮大。

(三) 企业成长周期各阶段人力资源战略

1. 国外学者的研究

Baird, Meshonlam (1988) 通过访谈多位人力资源专家得出人力资源管理活动与企业所处的发展阶段是密切相关的结论。在初创期,招聘和辞退是人力资源管理存在的主要问题。在成长期,人力资源管理的重点从招聘转变为培训以及薪酬管理等活动,以适应企业快速发展的势头。在成熟期,绩效评价和员工忠诚等问题变得日益重要,高层管理者对人力资源职能提出了广泛的要求。

Mark. A Ciavarella (2003) 将员工参与实践的内容划分为权力、信息、报酬和知识四个方面。在初创期,权利和信息主要集中在管理者手中,员工更加注重报酬与知识的积累,并且此时企业付出的人力成本较低。在成长期,管理层与员工的信息沟通日显重要,向员工咨询相关资讯利于决策制定。成熟期的员工参与实践的水平最高,信息分享和决策制定机制得到完善,员工很有可能得到授权以便提高服务质量及顾客满意度,在衰退阶段,员工参与度则显著降低。

2. 国内学者的研究

(1) 一般研究

陈云光、张明(2003)认为,企业的人力资源战略应与自身的资源与生存环境相适应,他们总结了企业人力资源管理在企业整个生命周期中的共同特点,并分别阐述了处于不同生命周期的企业人力资源管理模式。陆羿雯(2006)阐述了企业作为一个有机体也存在着初创、成长、成熟和衰退的生命周期,分别对应着入门、入道、入境、入化四个阶段。在不同的阶段,企业都面临着不同的挑战,需要不同的人力资源策略来应对。她通过对人力资源的牵引机制、激励机制、约束机制和竞争淘汰机制的分析,揭示了人力资源在不同时期与员工生命周期、企业文化发展的关系。张懿凰(2007)从风格、组织结构、战略、人员配备、报酬、制定计划和目标这六个管理职责出发对企业生命周期阶段性的特点进行描述,提出与这些特征相对应的各阶段的人力资源管理特点,以及如果不相适应将会带来的人力资源管理危机表现与状况。为了解决各阶段人力资源管理危机,企业必须建立适合企业发展阶段特点的人力资源管理模式。龚文(2007)认为,企业在不同的发展阶段体现出不同的人力资源管理特征,并面临着各异的管理难题。在成长阶段,企业开始考虑内部管理职能化和规范化,人力资源活动开始扮演较为重要的角色。

（2）基于企业成长周期的人力资源管理职能研究

在人力资源规划方面，李俊海（2006）从理念、管理方式、管理内容等方面对传统人力资源规划和现代人力资源规划进行了比较分析。在此基础上，针对我国企业人力资源规划存在的问题，结合企业战略和企业人力资源管理的相互影响关系，提出了战略性人力资源规划的内涵，分析了企业人力资源规划发展趋势，建立了人力资源规划模型，并使用灰色模型预测方法对人力资源规划的核心部分即人力资源的数量、结构和质量建立预测模型，为当今企业人力资源需求提供了主要参考。

从人力资源的招聘职能角度，谢昌财、何山、贺志飞（2009）运用计量数学模型和经济学原理相结合的方法探讨了企业不同阶段的人才招聘策略，并将招聘类别分为一般人员和管理人员两类。初创期以校园招聘和内部招聘为主要招聘方式，成长期采用校园招聘、广告、人才交流和猎头公司等方式，成熟期倾向于内部晋升。而在衰退期，伴随着裁员的同时又会招进新的员工以增强企业活力。

杨芬（2007）侧重于探讨培训管理的职能，将人力资源培训期划分为初创期、整合期、规范期及精细期。初创期的培训内容重点为市场营销，并要构建相应的培训系统，整合期的培训内容关键是管理建设，规范期培训内容要增加新思想和新技术，精细期的培训重点是提升企业竞争力和谋求企业的全面发展。

在薪酬管理方面，杨波（2002）总结出企业在初创期应采用中、低档基本工资的原则，在成长期应采用中等基本工资，成熟期应降低高薪给财务带来的压力。而在企业衰败期，基本工资不应太低，中等工资能够起到较好的激励作用。梁江伟（2008）认为，在不同的生命周期阶段企业应进行阶段性、周期性、策略型的薪酬体系设计和决策选择。初创期应采用长期激励的方式，成长期采取相对稳定的薪酬体系，确保内部公平及对外竞争优势，成熟期应逐渐弱化外部竞争而更加重视薪酬制度的长期激励效用。

（四）有关企业成长的人力资源战略研究

国内基于企业生命周期理论及企业成长理论研究人力资源战略管理的论述较多，在企业资本快速增长期，人力资源战略的作用也越来越重要，因此成为近年来学术界讨论的热点话题。企业成长期人力资源战略相关研究如下。

1. 企业成长期人力资源特点

多位学者对于企业成长期的人力资源特点有着共性认识，那就是随着企业的成长，人才需求的满足成为最重大的问题。黎伟（2008）认为，经过创业阶段的发展，企业产品打开了市场销路，企业盈利开始增加，有了一定的资金积累，企业通过扩展销售网络迅速打开市场空间，实现快速扩张，企业规模急剧膨胀；企业的竞争优势主要是产品或者服务的差异性，产品的利润较高。为了适应企业规模的扩张，组织结构开始复杂化，分工开始明确，工作程序开始厘清，人治因素在管理中开始减少。

彭璧玉(2011)认为,处于成长期的企业发展迅速,规模快速扩大,此时,企业发展战略的目的是如何使企业获得持续、快速和稳定的发展。这一阶段的企业人力资源战略呈现以下主要特点:(1)企业对人力资源数量的需求不断增长,不但要得多,而且要得急;(2)企业对员工素质有更高的要求,不但要求拿来就能用,而且要求上手快;(3)企业初创期主要靠企业关键人员的个人能力维持企业运行的粗放型管理已经不再适应企业发展,需要有更高效率的规范化管理来促进企业发展。

方勤敏、王金龙、杨伶(2008)认为,随着企业的成长与市场竞争的加剧,企业出现了发展的新“瓶颈”——缺少人才。其特点有:人力资源需求量变化大、人员结构失调;人力资源整体素质偏低。针对上述人力资源问题,多数企业往往急于“求才、挖才、用才”,而不善于“留才、待才、育才”,结果是不仅“人才难求”,而且“人才难留”,使得人才流失现象比较严重。

李全胜、宋扬(2010)认为,我国成长期民营企业人力资源管理存在人力资源管理机构缺位、人力资源管理缺乏战略规划、选聘渠道相对单一、缺乏招聘计划、选拔评判标准不科学、轻视员工的培训开发、缺乏完善的绩效考评指标体系、激励机制不完善且手段单一等问题。

2. 成长期人力资源战略规划

由于企业成长期的人力资源需求特别旺盛,因此从企业发展的阶段来看,提前和及时规划以保证人力资源供应是最值得重视的人力资源职能。多位学者针对这个问题进行了深入探讨。

周昌湘(1998)认为,实践经验证明,开发人力资源有一个很重要的方法,就是“分阶段规划”。一个企业从创业期到稳定期再到发展期,人力资源开发都要有不同的规划。仇斌(2004)认为,人力资源规划是为实现企业的经营目标,根据企业的发展需要和内外条件,运用科学的方法,对人力资源需求和供给状况进行分析和评估,在职务编制、人员配置、教育培训、职业发展等方面所编制的人力资源管理的职能性计划。制定科学合理的人力资源规划是提高人力资源管理水平的前提。

吴晓荣、王少东、贾虎(2011)将规划人力资源战略放在了企业组织人力资源管理工作的主要策略之首位,认为企业应进行人力资源需求预测,制定人力资源规划。成长阶段组织人力资源要求数量多,而且要得急,要求拿来即用,为应对这种情况,组织人力资源管理要具有一定的前瞻性,通过人力资源需求预测,制定人力资源规划可以较好地解决这一问题。在企业成长期人力资源战略规划的具体细分中,严红(2003)认为,企业在成长期到底需要多少专业人才,需通过调查分析,对企业人力资源的需求和供应进行预测,在工作分析和人力资源预测的基础上制定人事计划,即拟定人员招聘计划、人员安排和使用计划、人员培训计划等。

在人力资源战略规划与战术规划的关系中,仇斌(2004)认为,二者共同组成人力资源规划,人力资源战略规划从企业竞争战略的总体布局出发,确立方针、政策和策略,寻求人力资源开发和利用的最佳途径和方法,实现人力资源与其他资源

的有效配置,以相对少的投入,获得企业经济和社会效益的最大化。而人力资源战术规划,是人力资源战略规划的具体体现,是战略规划的实施计划,是具体的支持计划。人力资源战略规划目标能否顺利实现,取决于人力资源战术规划实施完成的程度。

方勤敏、王金龙、杨伶(2008)曾以企业成长理论为起点,以家具企业为主要分析对象,探讨了如何通过人力资源规划促进企业的成长。他们认为,人力资源战略与规划是建立在企业战略目标、人力资源外部环境和内部条件分析基础上的,它涉及企业需要多少人力资源、具备什么素质的人力资源以及各种人力资源的比例与具体配置。对于企业实现战略目标而言,人力资源规划不仅要在数量上满足它,结构上契合它,还要在质量上保障它。因此,将其划分为数量规划、结构规划及素质规划。

3. 企业成长期人才资源战略制定和实施的建议

在企业成长期,人力资源战略采取的具体策略应包括人才管理、制度建立、部门建设及企业文化与人力资源战略配合等方面,因此,这里主要针对这四个方面概括前人的研究成果。

周昌湘(1998)认为,企业成长期人才对于企业至关重要:须知打天下容易,治天下难。如果跟你打天下的人以后无法成为治理人才的话,那么,你的企业就永远无法提升到更高的层面,这是一个非常重要的问题。因此,成长期企业采取相应的人才管理措施显得十分关键。

在人才的获取上,吴晓荣、王少东、贾虎(2011)认为,要获得关键人才,一般有两种途径,一种是内部挖掘培养,一种是外部获取,即把社会上的优秀人才或同行业其他企业的优秀人才吸引过来。严红(2003)则认为,对于成长期的企业,一般内部可以招聘到合适员工的就不要采用外部招聘方法。

针对关键人才的管理措施,马璐、胡江娴(2004)认为,对关键人才应做到放权,给他们提供充分发挥自己能力的空间,并且提供有竞争力的待遇和良好的工作环境。有条件的企业还可实行员工持股计划,把关键人才的利益与企业的长期发展捆绑在一起。领导层也应加强与关键人才的交流,在公司价值观和理想方面达成共识。

获得人才并充分利用企业的人力资源,发挥关键人才的价值能够为企业的成长贡献巨大的力量。然而,同时我们应注重建立一套完善的人力资源管理制度来规范人力资源的开发利用,这将有利于企业的长期稳健发展。马璐、胡江娴(2004)认为,为了防止企业在发展过程中与目标偏离,在运营情况更为复杂的条件下,面对人才短缺和组织结构脆弱的困扰,同时管理者个人的管理风格对企业的影响降低,迫使企业急需建立一套完整的、规范化的人力资源管理制度。李虎城、钟定国(2004)认为,随着企业的发展,企业内部管理职位不断增多,这就为员工提供了晋升机会。因此,处于成长阶段的企业要建立绩效评估制度和人员晋升制度,对员

工进行正常评价和考核,评估和考核的结果应作为员工提薪、晋升、奖励、交换岗位等的依据。彭璧玉(2011)认为,在成长阶段,为实现企业战略,企业人力资源战略的重点是:完善培训、考评和薪酬机制,充分调动全体员工的工作激情,加速企业发展;建立规范的人力资源管理体系,使企业人力资源管理工作逐步走上制度化的轨道。李全胜、宋扬(2010)认为,应综合运用多种手段,完善企业的薪酬激励制度。成长期民营企业要想吸引和留住人才,就要建立科学的薪酬激励体系,以企业对员工的定期绩效考核结果为依据进行薪酬发放。吴晓荣、王少东、贾虎(2011)认为,应完善组织人力资源管理制度,特别是培训制度、绩效考评和薪酬激励制度,充分调动广大员工的工作积极性,保证组织快速发展。

在企业成长过程中人力资源管理部门自身建设上,王养成、张俊杰(2004)强调,在这个阶段,特别是刚开始,企业人力资源管理工作会面临很大的压力,主要表现为工作量和难度迅速增加。企业人力资源管理部门的工作质量成为影响企业快速发展的关键之一。因此,要完成好这一阶段的工作,人力资源管理部门自身的建设也必须同步进行,甚至要优先考虑。

从企业文化角度,在基于企业生命周期的企业文化类型与人力资源战略类型配合模式研究中,黎伟(2008)认为,处于成长期的企业采用市场型企业文化与次级型人力资源战略配合模式能够适应企业生命周期环境的要求,能够取得竞争优势。为了适应环境要求,采用市场型企业文化与次级型人力资源战略配合模式进行管理的成长期企业最多,这种模式使企业的员工效能较高,使企业的组织绩效较高。

(五) 民族地区企业成长的人力资源战略研究

目前,我国针对民族地区企业成长期人力资源战略的研究论述相对较少,因此,这里仅对民族地区企业人力资源管理的相关研究做简单的概述。

我国民族地区经济不发达、人力资源相对匮乏、观念落后,民族地区企业的人力资源管理困境已经为多位学者所关注,并成为深入分析的重要论题。汪攀、杜国蓉(2009)指出,民族地区企业人力资源管理存在的问题主要为资源匮乏,难招人;规则混乱,难管人;待遇低下,难留人;奖惩失衡,难服人;机制无序,难用人。企业的发展必须要有一套自己的切合实际的管理制度。民族地区企业有一个通病:企业制度不完善,导致处理问题的时候总是人治化成分居多,事事皆由老板说了算。在员工福利方面,民族地区企业不如行政、事业单位;而在工资方面,又不如外资企业。待遇和奖惩直接关系到员工的利益,所以在奖惩制度的制定以及具体实施上,一定要非常谨慎。民族地区企业多数是家族制企业,血缘管理的模式根深蒂固。彭中胜、雪瑞(2008)认为,在西部民族地区企业管理中,人力资源管理经历了从传统的人事管理到现代人力资源管理的转变过程,面临着企业人力资源管理思想创新与人才社会化的挑战、企业组织的相对稳定性与员工的快速流动的挑战、企业战略相对变动性与人力资源需求和管理挑战、信息技术的快速发展与人力资