



管理学研究丛书

UANLIXUE YANJIU CONGSHU

企业人力资源竞争力研究

Enterprise human resources competitiveness research

李中斌 著



电子科技大学出版社

014034805

F279.23
775

企业人力资源竞争力研究

李中斌 著



电子工业出版社



北航

C1722643

F279.23
775

208280210

图书在版编目(CIP)数据

企业人力资源竞争力研究 / 李中斌著. —成都:
电子科技大学出版社, 2014. 1
ISBN 978-7-5647-1912-8

I. ①企… II. ①李… III. ①企业管理—人力资源管
理—竞争力—研究—中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 215292 号

企业人力资源竞争力研究

李中斌 著

出 版: 电子科技大学出版社(成都市一环路东一段 159 号电子信息产业大厦
邮编: 610051)
策划编辑: 陈松明
责任编辑: 杨仪玮
主 页: www.uestcp.com.cn
电子邮箱: uestcp@uestcp.com.cn
发 行: 新华书店经销
印 刷: 三河市天润建兴印务有限公司
成品尺寸: 170mm×240mm 印张 20 字数 336 千字
版 次: 2014 年 1 月第一版
印 次: 2014 年 1 月第一次印刷
书 号: ISBN 978-7-5647-1912-8
定 价: 58.00 元

■ 版权所有 侵权必究 ■

- ◆ 本社发行部电话: 028-83202463; 本社邮购电话: 028-83201495。
- ◆ 本书如有缺页、破损、装订错误, 请寄回印刷厂调换。

前 言

企业人力资源管理是管理研究者和企业管理者共同关注的话题，而企业为了能够谋求更好的发展，必须明确自身的竞争优势。理论证明竞争优势的可持续性源泉可以来自于人力资源竞争力。本书从系统、动态的角度来帮助企业评价处于当前成长阶段的企业人力资源竞争力状态，这对企业研究和企业管理实践都有重要的指导和实践意义。

面对中国人力资源管理与发展现状，笔者重点介绍了人力资源竞争力的理论渊源及其基本界定、结构和测评指标体系，指出如何通过企业的学习力培养孕育企业人力资源竞争力，进而形成企业竞争力，最终获得竞争优势，必将成为企业管理的重要课题。

本书在大量文献阅读的基础上，归纳了企业成长阶段研究、企业核心竞争力研究、企业人力资源竞争力模型、企业人力资源竞争力评价理论以及人力资源优化管理的相关理论研究成果，梳理了企业人力资源竞争力模型、企业人力资源竞争力评价理论以及人力资源优化管理中的存在的诸多问题。在文献阅读的基础上，运用系统观点把企业人力资源竞争力体系分为五个彼此相关和影响的子系统。在理论分析的基础上，结合企业一线管理者及资深人力资源研究人员的意见构建各个子系统的二级和三级指标，并进行评价量表的设计，对评价量表进行预调研。此外，本书使用统计软件 SPSS13.0 对应用研究中的企业人力资源竞争力状态评价数据进行了统计分析，验证了调查问卷的信度和效度，结果证明该测评指标体系和调查问卷对于评价企业人力资源竞争力状态是合理、适用的。在此基础上，本书对测评指标体系在企业成长状态评价调查中的运用结果进行了相关分析。



本书探讨了知识经济与企业管理创新,得出知识型企业知识状态系统是建立在“创新人”的人性假设之上,为了体现“创新人”的本质,知识型企业知识状态系统演变带来新的管理理念应包括“权变管理”、“创新管理”、“系统管理”、“和谐管理”和“多赢管理”这五个方面。为了加快知识型企业知识状态系统演变,适应组织发展的需要,知识型企业应沿着原子式组织、项目组织、整合式组织、虚拟组织和无边界组织这五个组织依次递进。进而指出对知识型企业来说构建具有无边界特性的组织结构,是知识型企业组织结构演变发展的必然趋势。

本书还对人力资源竞争力诊断的基本理论进行了界定,对人力资源竞争力诊断操作流程和人力资源竞争力诊断进行了大量实务分析,并进一步指出人力资源竞争力诊断的作用一方面体现在诊断人员能凭自己丰富的管理知识优势,较为迅速地帮助企业发现人力资源管理工作中存在的问题,提高管理水平;另一方面,通过人力资源竞争力诊断活动,可以使企业管理者与诊断人员双方的实践经验和知识技能得以交流,有利于提高企业管理者的经营能力。

本书结合企业人力资源竞争力的实证分析、人力资源竞争力的诊断分析与机制分析,笔者提出一系列企业人力资源管理策略:(1)彻底转变和更新人才观念,进一步增强人才的忧患意识、危机意识和竞争意识;(2)实施战略性人力资源管理,围绕企业经营战略目标,进行人力资源管理;(3)建立企业人力资源成长机制;(4)建立企业高素质人力资源开发机制;(5)建立知识型员工的管理机制;(6)走“产学研”联合之路,构筑专家支撑系统。

本书最后部分为结论,在对全书研究重点作总结后,笔者提出了一系列提高企业人力资源管理水平和人力资源竞争力的策略,并就进一步研究的课题和方向及本课题研究所存在的局限性做了客观分析。

本书在写作过程中,在原来2007年出版的基础上补充、参考和借鉴了许多学者的著作及相关文献资料,在此一并表示衷心感谢。书中还有许多不足之处,望有关人士多多指正。本书适合从事人力资源开发管理理论与实践研究的人士,以及相关人士阅读。

作者

2013年7月

目 录

第一章 导论	(1)
一、引言	(1)
二、企业竞争力理论概述	(1)
三、企业人力资源竞争力概述	(3)
四、小结	(7)
第二章 人力资源竞争力的若干理论依据	(9)
一、企业成长阶段理论	(9)
二、人力资源竞争力理论	(14)
三、人力资源评价理论	(28)
四、人力资源优化管理的相关研究	(35)
五、小结	(55)
第三章 企业人力资源竞争力评价指标体系	(58)
一、企业人力资源竞争力模型	(58)
二、评价体系二、三级指标的建立	(60)
第四章 知识经济与企业管理创新分析	(76)
一、知识经济与人才的关系	(76)
二、知识经济对人才资源的需求	(81)
三、企业管理创新分析	(91)

四、小结·····	(102)
第五章 企业人力资源管理的若干分析·····	(103)
一、人力资源管理的趋势分析·····	(103)
二、人力资源管理的系统分析·····	(111)
三、人力资源管理的基本理念分析·····	(124)
附录 某企业人力资源管理的基本方针·····	(133)
第六章 企业人力资源竞争力实证分析·····	(139)
一、研究假设·····	(139)
二、调查问卷设计及回收·····	(140)
三、企业人力资源竞争力评价指标信度和效度分析·····	(142)
四、评价指标的主观重要性分析·····	(145)
五、评价指标的特征值分析·····	(156)
六、评价方法综合及运用探索·····	(160)
附录 1 企业人力资源状态评价系统调查问卷·····	(162)
附录 2 职工素质调查与分析·····	(170)
第七章 企业人力资源竞争力诊断分析·····	(189)
一、人力资源竞争力诊断概述·····	(189)
二、人力资源竞争力诊断操作·····	(195)
三、人力资源竞争力诊断分析·····	(227)
附录 某企业人力资源竞争力调查与分析·····	(244)
第八章 结论·····	(280)
一、企业人力资源竞争力机制分析·····	(280)
二、通过人力资源管理提高竞争力的策略·····	(283)
三、风险管理对企业人力资源竞争力的启示·····	(292)
四、结论及今后拓展的方向·····	(299)
参考文献·····	(306)

第一章

导 论

一、引言

迈克尔·波特竞争力三部曲——《竞争优势》、《竞争战略》、《国家的竞争优势》问世以来，关于竞争力的研究和著述层出不穷。从总体上看，对竞争力的研究集中于三个层面：国际竞争力、产业竞争力、企业竞争力。其中对于企业竞争力的研究，主要从以下几个角度进行：企业竞争力的概念界定、企业竞争力意义研究、企业竞争力形成机理研究、企业竞争力识别和构建方法研究、企业竞争力测量指标界定、企业竞争力测量方法研究等。在企业竞争力识别和构建方法的研究中比较流行的有：企业流程再造研究；ERP 管理信息系统设计、导入、应用研究；全面质量管理研究；柔性生产研究；物流管理研究；供应链管理研究；组织理论研究（扁平化组织结构、虚拟组织结构、战略联盟、并购研究等）；企业文化研究以及人力资源竞争力构筑研究等。

二、企业竞争力理论概述

企业竞争力受到理论界、企业界、社会界等各个领域的关注，但是对于企业竞争力的概念尚没有统一认识。随着企业战略研究学派对于竞争战略的不断深入研究，企业竞争力的研究也愈加深入。战略规划学派认为，战略规划过程产生于企业资源的优化配置过程、市场机遇与内部资源的匹配过程，企业竞争力被视为产生于企业占有基本生产要素方面所拥有的比较优势。1970 年以来，

环境变化以突发性为特点，以奎因、德鲁克等为代表的环境适应学派认为，对环境的快速适应性能带来竞争优势。而以哈默尔和普拉哈拉德为代表的学者认为企业的竞争力来源于由企业具有的有形的或者无形的资源转化来的独特的能力，这种能力不可复制、不能流动，等等。

可见，环境、资源以及能力成为企业竞争力研究的三个关键点，而企业竞争力就来源于这三个方面的协调和整合。因此，笔者需要界定企业资源、企业能力以及企业环境。

笔者所指的企业资源是企业拥有的内部以及外部资源。内部资源有人力资源、财力资源、物力资源以及信息资源；外部资源有社会关系资源、外部人力资源（以项目合作形式雇用的人力资源，当项目完成，项目团队人员解散或者以合作形式存在的企业非正式员工）、社会服务系统等。这一系列资源本身是静态的而非动态的，是有可能变成竞争优势、可以被利用的有形或者无形的物品，它不包括对资源本身的利用这一环节。也就是说，企业资源构成了企业运作的硬件基础，而不涵盖软件部分。

企业环境是指企业所处产业结构、在此行业中所处地位、行业竞争态势、人文环境、政治环境、技术环境、自然环境以及相关产业结构等。

企业能力是指企业拥有的对内外部资源以及企业所处环境的整合能力。这种能力可以使环境的劣势变为优势，使威胁变为机会，利用外部的环境因素以及资源发挥协同效应。如果把企业比作电脑的话，企业的资源就如同电脑的硬件，企业能力就像电脑系统，而企业环境则是适合电脑正常运转的外部因素（温度、湿度、电源等）。

企业竞争力模型如图 1-1 所示：

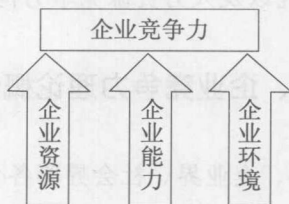


图 1-1 企业竞争力模型

笔者认为，企业竞争力是协调企业内外部环境因素以及内外部资源，以比竞争对手更有效地满足目标客户群体需求的能力。企业竞争力的达成需要依靠一



定数量和素质的人才，亦即企业人力资源才是真正托起企业竞争力的支点，企业竞争力取决于人力资源竞争力。

三、企业人力资源竞争力概述

（一）企业人力资源竞争力的界定

从企业人力资源竞争力体现的最终结果来看，较高的人力资源竞争力能够使企业在组织绩效上得到良好的成绩从而赢得顾客、股东、社会以及其他利益相关者的支持，获得长期盈利的能力也就是获得了竞争优势。

从企业人力资源竞争力的财务表现来看，企业人力资本能够比竞争对手更有效地得到增值，即对于人力资源的投资收益率高于同业竞争对手，可以成为价值创造的环节，而不仅仅是企业的辅助环节。

从企业人力资源竞争力的组织表现来看，企业拥有良好的企业组织架构以及合理的岗位设置；企业员工满意度以及离职率保持在健康的水平上；人力资源战略能够积极配合企业战略实施；经过培训的员工知识储备能够支持企业战略；沟通通畅；激励公平合理。

笔者认为，企业人力资源竞争力是提高企业组织绩效的根源、培育企业竞争力的主体、企业竞争优势的维系者。通过提高企业人力资源竞争力，企业能够提升整合内外部资源的能力，对环境因势利导地分析，作出合理的战略决策，高效、准确和灵活地执行战略规划，从而促进企业竞争力的形成，最终持续稳定地提升企业组织绩效。而人力资源竞争力的提升进而形成企业竞争力，具有较强的历史路径依赖性。即这种能力是无法在企业间流通、购买和全盘照搬的，企业只有通过长时间的实践、总结、反馈、修改、更新和积累，才能获得适合的人力资源管理模式，进而构造人力资源竞争力并最终培育企业竞争力。

综上所述，企业人力资源竞争力，是一种基于有效的人力资源运作系统，培育使企业组织绩效持续稳定提升的企业竞争优势，并具有较强的历史路径依赖性的能力。

企业人力资源竞争力模型，如图 1-2 所示：

企业竞争力的最终结果可以从三个纬度来阐述：企业市场表现、企业财务表现和企业社会表现。企业市场表现是指市场占有率、顾客满意度等；企业财务表现是指企业利益相关者因为与企业之间的利益交换而获得的价值增值；企

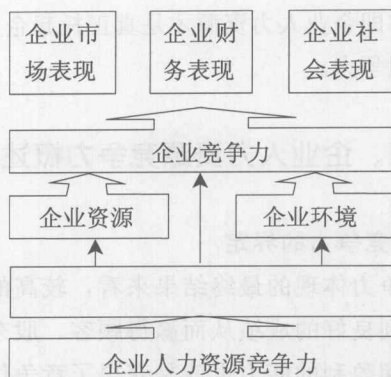


图 1-2 企业人力资源竞争力模型

业社会表现是指企业作为一个有着社会责任的社会人的社会道德行为。而这一切需要有效的人力资源管理系统运作才能最终实现。

因此，笔者认为，人力资源竞争力理论来源于企业竞争力理论，人力资源竞争力在构筑企业竞争力、获得企业竞争优势中起着关键作用。以人力资本增值为目标的人力资源管理，已成为企业管理核心模块中的重要组成部分，并成为企业竞争力的源泉。如何实现人力资本增值、构筑企业人力资源竞争力、形成基于人力资源竞争力的企业持久竞争优势，将成为企业关注的热点问题。

（二）企业人力资源竞争力结构

笔者认为，企业人力资源竞争力是一个整体，其与企业竞争力乃至企业竞争优势之间具有因果关系。这仅仅是把人力资源竞争力当作黑匣子来看待，还无法展示其内部的组成结构。为了探究如何才能构筑人力资源竞争力，必须进行人力资源竞争力组成结构的探讨。

根据国内学者对企业人力资源竞争力的研究，结合笔者的观点构造以下企业人力资源竞争力结构，如图 1-3 所示：

如图所示，企业人力资源竞争力包含四个层次。

1. 一定数量和素质的人员。企业人力资源管理系统正常地发挥其应有的效能，必须保证一定数量和素质的人员；企业同时也需要一支具有梯度的人才队伍。只有根据岗位分析以及人力资源规划选聘人才，才能充分利用人力资源

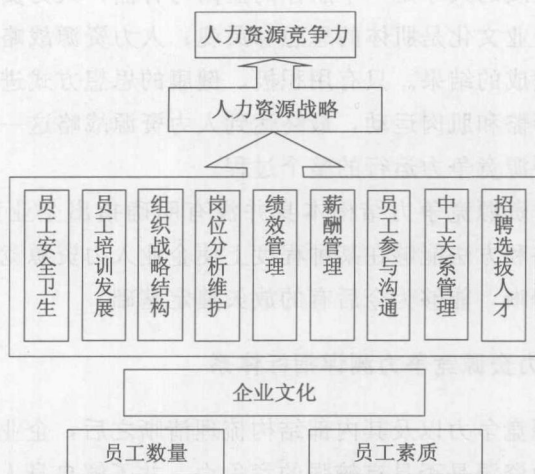


图 1-3 企业人力资源竞争力结构

和节省人力资源成本。这是企业人力资源竞争力形成的基础和根基。

2. 企业文化。企业文化是企业进行价值选择的依据，是企业通过长期实践积累的隐性共同知识。企业文化受到企业高层领导者领导风格、核心员工价值取向以及企业历史的深度影响。同时，企业文化也影响企业现有员工的价值选择和企业战略制定。最关键的是企业文化在很大程度上会作用于人力资源管理系统的设计、成形、运作过程以及最终效果。而人力资源管理系统是依据自上而下共同制定实施的一套行为准则、要求以及奖惩规则，通过企业不断的试错形成的，有着较强的历史路径依赖性。

3. 人力资源管理系统。企业需要一套科学合理的人力资源管理系统，这一系统包括九个职能：招聘与选拔人才、员工关系管理、员工安全卫生管理、员工参与与沟通、薪酬管理、绩效管理、岗位研究与维护、组织战略与结构设计、员工培训与发展。这九个职能之间任何两个都不是互相割裂、互不相关的，而是紧密联系在一起，互为基础、共同配合，以最大限度地培育企业竞争力，帮助企业获得竞争优势。

4. 人力资源战略。它给出了人力资源管理所有作业的根本性方向，是确保人力资源管理模块与企业的总体战略保持高度一致，从而促进企业竞争优势的彰显。



一定数量和素质的人才是一个肌体的血肉与骨骼；人力资源管理系统是肌体的神经系统；企业文化是肌体的思想和灵魂；人力资源战略是这一肌体希望通过一系列行动达成的结果。只有用积极、健康的思想方式进行支配，神经系统协调运作支配骨骼和肌肉运动，最终达到人力资源战略这一行动计划要求的结果，完成人力资源竞争力运行的整个过程。

虽然企业人力资源竞争力结构本身并没有明确指出企业竞争力提升的途径，但是这种思路和方法能够在某种程度上使企业人力资源竞争力的概念、结构以及机理相对清晰，能够为今后有的放矢奠定基础。

(三) 企业人力资源竞争力测评指标体系

企业人力资源竞争力以及其内部结构梳理清晰之后，企业才能识别自身以及竞争对手的人力资源是否具有较强的竞争力，并了解自身人力资源竞争力存在的薄弱环节，等等，以下将初步设计企业人力资源竞争力测评指标体系，如图 1-4 所示：

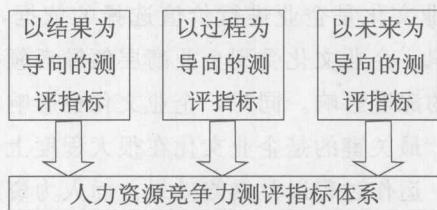


图 1-4 企业人力资源竞争力测评指标体系

企业人力资源竞争力体系中包含了关注企业过去的组织绩效、现在的运行状态和未来的增长潜力的因素，因此笔者认为，可以从三个纬度对人力资源竞争力进行测评：

1. 以结果为导向的测评。即通过企业的市场表现、财务表现和社会表现这一过去行为的结果测评人力资源竞争力状况。这是人力资源竞争力的最终表现形态，但这并不是说企业组织绩效于人力资源竞争力是一荣俱荣的关系。企业组织绩效受到多方的因素影响，这也就加大了测度人力资源竞争力在其中的贡献度或者由于在何种程度上归咎于人力资源竞争力不够强的难度。完全量化各种因素对结果的影响是不现实的，但是完全不量化的粗放型发展模式也是万



万不可取的。有的学者将企业的市场表现与人力资源投资成本之间进行比较,从而获得较有意义的统计指标。笔者认为仅仅关注企业的市场表现和财务表现还是不够的,企业的社会表现也应逐渐进入人们关注的视野。

2. 以过程为导向的测评。即通过对当前的企业运行状态给予确切的评价,以实现企业对战略实施进行实时监控。这一过程的测评旨在发现隐患,未雨绸缪,把问题扼杀在萌芽状态中,而人力资源运行系统的效率成为这一测评的重点。以过程为导向的测评关注点集中在运行中的人力资源流程环节的效率测评上,例如:人员招聘考核成本收益比率、培训成本收益比率、员工满意度、员工离职率等等。虽然针对人力资源管理的各个关键环节设定指标进行测评,可以确保人力资本增值的效果,然而,对于这一导向测评指标的选定也存在大量的困难,例如:如何量化人力资源管理各环节的投资收益回报成为让人头痛的现实问题;有部分投资收益是无形的,其表现形式不容易被观察到;由于人力资源风险的存在导致收益的不确定性等。

3. 以未来为导向的测评。即通过对历史数据、相关行业从业者的研究获得统计信息,基于这部分信息提供的参考指标,预测未来企业的发展潜力。而企业未来的发展潜力在人力资源竞争力结构上的表现特征主要是通过人力资源数量、人力资源素质、人力资源管理系统中的培训发展、岗位分析、组织架构、薪酬管理、人力资源战略等几个方面进行测度。其中人力资源战略是这一导向测评关注的重点,而对于人力资源战略与企业战略的关联度分析是重中之重。

上述人力资源竞争力指标体系无疑具有三大优点:(1)能够连接企业组织绩效与人力资源管理活动,这无疑可以使人力资源管理的重心由传统的内部效率管理转移以结果为导向的效果管理;(2)能够促进企业内部人力资本增值的进程;(3)能够促使企业内部人力资源管理关注企业未来的发展,为企业未来的潜力培养与释放提供人力支持和制度支持,最终完成对企业竞争优势的维系和创新,从而使企业回归理想的组织绩效。

四、小结

在企业管理实践中,对于企业人力资源竞争力的探究,应是致力于实现提升企业组织绩效和培育企业竞争力。为了实现该目标,笔者认为应注意以下问题:

1. 人力资源竞争力系统并非一蹴而就的，而是需要经过漫长的企业历程，通过其学习力总结吸纳经验教训。即这一体系是企业用自己的“血”写就的，它只适用于企业自身，是企业最宝贵的财富，也是企业价值环节增值的源泉。那么有意识地积累，从中学习便是达成这一目的的唯一途径。诸如有的企业急于求成，寻求外界的帮助，或者照搬其他企业的管理系统，这种嫁接风险性很大，成功率低，难以含有企业自身的“基因”。

2. 人力资源竞争力是以系统的形式运作的，单独注重其中的某一个方面或者某几个方面无疑会产生“短板”效应，从而无法发挥协同效应。

3. 人力资源管理系统之间的各个环节、各个层次有一个引爆点，亦即只要改善这一环节就可以带动整个人力资源系统的改善。而这一引爆点受到多种因素的影响，包括：领导者风格、企业核心员工团队价值观、企业历史、外部环境、竞争对手等等不一而足。寻找并且确定这一引爆点并引爆之，牵引整个人力资源竞争力系统的变革，将会构筑更合理的人力资源管理体系。

4. 在人力资源竞争力评价体系中，三个指标体系也是互相交叉的。为了能够引导人力资源管理资源的正确投入，从而获得理想的效率和效果，企业应根据自身的特点有侧重地制定评价指标体系。人力资源管理不仅需要科学管理，同时也要注意经验管理，尽可能地发挥企业内部隐性知识，也就是“只可意会，不可言传”的那部分知识的利用。只有将艺术与科学恰当地结合，才能寻找到一条适合企业走的竞争之路。

5. 人力资源竞争力具有明显的历史路径依赖性，这种历史路径依赖性导致人力资源竞争力的不可模仿性和不可流通性。不同的企业拥有不同的从创业、发展到目前水平的历史路径，没有任何两家企业拥有相同的历史经历，这就注定人力资源竞争力的异质性，而企业独特的竞争优势正是基于这种独特的企业资源。

笔者认为，如何通过企业的学习力培养孕育企业人力资源竞争力，进而形成企业竞争力，最终获得竞争优势，必将成为企业管理的重要课题。

第二章

人力资源竞争力的若干理论依据

本章主要回顾与论文相关的理论研究成果，具体分为以下五个方面进行文献回顾：一是企业成长理论，二是企业核心竞争力理论，三是企业人力资源竞争力理论，四是企业人力资源竞争力评价理论，五是人力资源优化管理的相关理论研究。在梳理和总结这五方面的理论后，指出以往研究的不足，并提出本研究的方向。

一、企业成长阶段理论

企业成长阶段（Growth stages of the firm）理论把企业的成长发展看作一种有若干阶段的过程，研究该过程中各个阶段的特征与问题。对企业成长阶段的界定，其根本目的是提高企业对问题的预见性，以及对问题的处理能力。而众多成长阶段模型都在试图解决以下三个问题：怎样划分成长阶段？企业成长要经历多少个阶段？每个阶段的特征是什么。不同学者对这三个问题的回答不尽相同。本书将用表格的形式给出主要的成长阶段理论。见表 2-1。^{①②③④⑤}

① 亨利·明茨伯格、布鲁斯·阿而斯特兰德、约瑟夫·兰佩尔：《战略历程（总览战略管理学派）》，机械工业出版社 2002 年版。

② 迈克尔·波特：《竞争战略》，华夏出版社 2005 年版。

③ 戚永红、宝贡敏：《企业成长阶段及其划分标准：一个评论性回顾》，《商业研究》，2004 年第 4 期，第 31—32 页。

④ Brockbank, W., If HR Were Really Strategic Proactive: Present and Future Directions in HR's Contribution Advantage[J] Human Resource Management, 1999, 38(4): 337—352.

⑤ Ulrich, D., Brockbank, W., Yeuny, A. K., Lake, D. G., Human Resource Competencies: An Empirical Assessment, Human Resource Management[J] Winter, 1995, (4): 473—495.

表 2—1 成长阶段理论汇总

派别	代表人物	成长阶段数及名称	划分依据
经济学派	莫克圭 (Mc Guire, 1970)	四阶段: 传统的小企业、计划成长、专业化管理、大规模生产	企业规模
	戴尔 (Dale, 1967)	七阶段 (自 7 人至 5000 人以上划分)	企业人数
	威科夫 (1982)	三阶段: 15 人以下, 84 人以下, 85 人以上	货运企业员工人数
	斯科特 (1963)	三阶段: 单一产品线, 整合的单一产品线, 多产品线	产品线
	里格利 (Wrigley, 1970)	四阶段: 单一产品, 主力产品, 相关产品, 无关产品	产品
	鲁梅特 (Rumelt, 1974)	四阶段: 单一业务, 主力业务, 相关业务, 无关业务	业务
组织学派	Cannon, 1968	企业家阶段, 只能发展阶段, 分析阶段, 增加参谋阶段, 再集权阶段	销售收入, 管理复杂性
	赛恩 (Thain, 1969)	三阶段: 单一结构, 建立专业职能机构, 建立总部及分权的各部门	组织结构
	卡兹 (Katz, 1970)	六阶段: 个人一手包办, 有助理来管理, 职能部门的管理, 分地区管理, 控制公司, 自由型态	权力分派, 组织结构
	Quinn and Cameron, 1983	四阶段: 创业期, 总体期, 正式化控制期, 结构完整期	组织结构, 组织结构
生命学派	Lippitt and Schmidt, 1967	三阶段: 创立, 年轻, 成熟	时间, 企业规模
	Kimberly, 1980	三阶段: 创立, 转变, 衰退	时间, 经济指标等
	Chaganti etc, 1985	三阶段: 幼年期, 中年期, 老年期	时间, 员工数, 销售额, 产品线, 顾客数量
	爱迪斯 (Adizes, 1989)	八阶段: 孕育期, 婴儿期, 学步期, 青春期 (再生, 成熟), 盛年期, 具有老化迹象期, 贵族期, 衰败期 (官僚, 死亡)	时间, 企业规模, 经济指标, 管理制度, 决策灵活度
	陈佳贵, 黄速建, 1998	六阶段: 中小企业 (孕育期, 求生存期, 高速发展期, 成熟期, 衰退期, 蜕变期) 大型企业 (孕育期, 求生存期, 高速发展期, 成熟期, 衰退期, 蜕变期)	时间, 企业规模, 销售额, 市场份额, 管理制度, 环境适应性等
	李业, 2000	四阶段: 出生期, 成长期, 成熟期, 衰退期	销售额, 时间, 企业规模
	单文, 韩福荣, 2002	七阶段: 婴儿期, 学步期, 青春期, 盛年期, 贵族期, 官僚化期, 死亡期	适应性, 可控性, 企业规模
	韩永学, 2004	两阶段: 成长期, 老化期	组织结构, 市场表现, 权力分派, 文化, 规章制度, 沟通渠道等