

# 集团公司创业导向、人力资源管理系统强度与自主创新能力

——基于海信集团的案例研究

陈志军,李鹏程,唐贵瑶

(山东大学 管理学院,山东 济南 250100)

**摘 要:**研究围绕“企业高层的创业导向如何在企业中贯彻执行”,探讨创业导向影响企业自主创新能力的过程机制,因该问题在集团公司中更加复杂和突出,研究以集团公司为分析对象,引入“人力资源管理系统强度”概念,构建集团公司高层管理人员创业导向影响自主创新能力的理论框架。选取海信集团为研究对象,对该理论框架行了讨论验证。研究表明高强度人力资源管理系统在集团公司高管创业导向和自主创新能力间起到“桥梁”作用,能够向员工传递一致的“管理信号”,塑造符合创业导向的“强氛围”。这种氛围促进了全体员工组织承诺、人力资本和主动(前摄)行为的增加,最终积极作用于企业的自主创新能力。

**关键词:**集团公司;创业导向;人力资源管理系统强度;自主创新能力

**中图分类号:**F273.1

**文献标识码:**A

**文章编号:**2095-929X(2015)05-0077-14

## 一、引 言

企业只有不断增强自主创新能力,才能应对复杂的竞争环境。自主创新作为一项重要的战略能力,并非凭空产生,其培育既离不开企业高管的战略意图<sup>[1-2]</sup>,也离不开全体员工对战略意图的贯彻执行。但现实中很多企业的“战略蓝图”并未转化为战略能力,更谈不上创造竞争优势。究竟高层的战略导向是如何传递到每一位员工的认知系统、影响其行为并最终转化为企业自主创新能力的?这其中存在何种机制?从“战略导向”到“战略能力”的转化过程,吸引了学术界的高度关注<sup>[3]</sup>。

与单体企业相比,企业集团中实现“战略导向”到“战略能力”的转化面临更大挑战。由于管控链条加长、地理分布分散等原因,很多母公司的战略意图难以在子公司贯彻。虽然我国企业集团发展迅速,但规模增长的同时也影响了管理效率<sup>[4]</sup>。集团高层意图在传递过程中,常常“信息失真”,难以凝聚集团力量到某一战略方向。因此,集团公司的管理问题受到众多学者重视<sup>[5-6]</sup>。其实,管理链条加长、地理分散等仅是战略转化难

**修回日期:**2015-07-04

**基金项目:**山东省自然科学基金面上项目“集团框架内子公司动态竞争能力培育机制研究”(ZR2014GM011)”;国家自然科学基金青年项目“我国中小企业人力资源管理系统强度研究”(13CGL072)。

**作者简介:**陈志军,男,山东青州人,博士,山东大学管理学院教授、博士生导师,研究方向:集团公司管理;李鹏程,男,山东宁津人,山东大学管理学院硕士研究生,研究方向:企业战略管理、集团公司人力资源管理;唐贵瑶,女,山东临沂人,博士,山东大学管理学院副教授,研究方向:组织行为与人力资源管理。

以实现的表因, 应对其深层原因进行探讨。

Bowen 和 Ostroff<sup>[7]</sup> 提出的概念“人力资源管理系统强度”(Human Resource Management System Strength) (下文简称“人资管理系统强度”)对于解释从“战略导向”到“战略能力”(如自主创新能力)的转化过程具有重要意义。高层意图若要得到贯彻,则需要全体员工对公司使命、愿景、战略规划有深入理解和共识,充分知晓何种行为是公司所期望和鼓励的。而高强度人力资源管理的核心便是通过强化系统的“信号传递”作用,使员工清楚何为公司期望和鼓励的行为<sup>[7]</sup>。因此,本研究引入了“人力资源管理系统强度”这一概念,尝试深入解释集团公司中从战略导向到战略能力的作用机制,即对一种重要的战略导向:创业导向和自主创新能力的关系及其影响机制进行探讨,以利于集团管理者有针对性地完善本企业人力资源管理系统,提升自主创新能力和整体竞争力。

## 二、文献回顾与理论推演

### (一) 集团公司创业导向与人力资源管理系统强度

“创业导向”的概念根植于 Miller 提出的“创业型企业”概念,指“通过从事产品和市场的革新、带有风险性地创建新企业以及率先推出具有前瞻性的创新而战胜竞争者的企业”<sup>[8]</sup>。与短期市场取向不同,创业导向以创新创业为指导原则,从而产生持续竞争优势<sup>[9-11]</sup>。创业导向包括三个维度<sup>[8]</sup>:创新性,即“企业在支持开发新产品和服务过程中的创造性、尝试性活动方面的意愿”<sup>[12]</sup>;风险承担意愿,即决策模式和资源配置方面的风险偏好<sup>[13-14]</sup>;超前(主动)性,即企业积极进军新兴产业,识别未来发展趋势并做出反应<sup>[15]</sup>。本研究所指创业导向即为企业高管所具有的、旨在将公司塑造成为创业型企业的管理哲学和思维模式。创业型企业并不等同于初创企业。这类企业的形成的一个重要前提是高管的创业导向在整个企业中充分贯彻,被中层、基层员工普遍认同。我们认为高管创业导向能够塑造一个高强度的人力资源管理系统,而这一系统则促使创业导向在全体员工中被顺利贯彻。

人资管理系统本质上是信号发送系统,管理层通过升、迁、赏、罚等措施传递“管理信号”<sup>[16-17]</sup>。这些信号会创造出一种强情境,能够表明何种行为是公司期望和鼓励的,从而促使全体员工表现出一致性的行为<sup>[7]</sup>。基于情境强度(Strength of Situation)的理论, Bowen 和 Ostroff<sup>[7]</sup>将人力资源管理系统强度定义为系统在传递信息,创造强情境,从而诱发出与公司战略统一的行为等方面的效率。高强度人资管理系统具备三个特征:独特性(Distinctiveness)、一致性(Consistency)、共识性(Consensus)<sup>[7]</sup>。Bowen 和 Ostroff<sup>[7]</sup>以传播学为依据,认为人资管理系统具备“独特性”才能在环境中凸显出来,引起员工关注;“一致性”则保证所传递的信号纯正统一;最后,只有管理层、员工形成高度“共识”,认为人力资源政策公平公正并且被切实执行,其传递的信息才更容易被接受。

集团公司创业导向能够增强系统的上述特征。第一,集团公司创业导向能够增强系统独特性。创业导向本身的鲜明性,使其其他战略导向以及保守的管理风格区分开<sup>[8]</sup>。因此围绕该导向形成的人资管理系统也具有鲜明特色。战略导向是高管意图的反映,根据这一导向制定的政策具有“合法权威性”<sup>[7]</sup>,员工更容易感受到人资政策中强调创业导向的部分。第二,集团公司创业导向会增强系统的一致性。当公司不断强调创业导向时,人力资源管理者受到该导向影响的可能性也就越大,相关决策也就越一致,保证了系统的稳定性和一致性。第三,强烈的创业导向下,管理者之间、管理者与员工间更容易形成共识。另外,高强度人资管理系统要求人资措施制定和执行具有高度的公平性<sup>[7]</sup>。公平本质上是一种主观感知。而集团公司的创业导向因其鲜明特点和权威性而更容易成为人们判定程序和分配办法是否公平的标准。如果各方价值观一致、标准统一,那么程序和分配中的公平就更容易实现。综上分析,我们提出以下假设:

假设 1：集团公司创业导向正向影响人力资源管理系统强度。

(二) 人力资源管理系统强度与员工特质及行为

高强度的人资管理系统可以使不同个体对环境的心理感知出现趋同化,创造出集体层面的统一氛围;这种感知能够促进与组织目标相一致的行为和态度的发生<sup>[7]</sup>。鉴于本研究侧重探讨企业自主创新能力培育,我们重点探讨了系统强度对三个员工特质和行为变量的影响,即组织承诺、人力资本和员工主动(前摄)行为,分别代表了员工的态度、能力、行为,只有员工具备相应创新能力、正确态度以及积极主动的行为才能够为组织创新做出贡献。

人力资本是员工知识、技术和能力的综合体现<sup>[18-19]</sup>。Hayton 认为,员工的人力资本可以通过人力资源管理措施来“管理”<sup>[20]</sup>,适当的管理措施可以提升员工人力资本。首先,高强度的人资管理系统能够传递一致性的组织所需知识的信号,促使员工有的放矢地学习技能,积累人力资本。第二,高强度的人资管理系统强调人资管理措施与企业战略目标的相关性和各种措施之间的一致性<sup>[7]</sup>,企业会根据战略目标有目的的培训员工掌握相应技能。第三,高强度的人资管理系统强调公平、公正性<sup>[7]</sup>。当员工人力资本提升时,该系统会“兑现”其对员工的承诺(如奖励、晋升等),从而强化员工对激励结果的归因(人力资本的提升)。综上分析,提出以下假设:

假设 2：集团公司人力资源管理系统强度正向影响员工的人力资本。

员工组织承诺是指“员工对组织的认同和‘涉入’程度”<sup>[21]</sup>,主要表现“对组织目标和价值观的强烈信仰、愿意为组织付出大量努力、强烈渴望继续留在组织之中”<sup>[21]</sup>。已有研究表明,工作特征、组织特征和团队关系等因素都可以影响员工组织承诺<sup>[22-23]</sup>。我们认为人资管理系统强度是影响组织承诺的重要因素。

首先,在高强度人资管理系统中,员工往往拥有较高的工作满意度和较强的主管支持感<sup>[24-25]</sup>。根据社会交换理论<sup>[26]</sup>,员工在享受工作本身带来的满足和主管支持的同时,会设法积极的“回馈”组织,完成社会交换的过程。而这种“回馈”,往往与认同组织价值观和愿意为组织贡献自身力量等想法联系在一起。Li 等<sup>[24]</sup>发现,在高强度的人资管理系统下,员工放弃工作的意愿会降低。其次,高强度系统具备“一致性”,措施的执行不因时间、场合、员工的变化而发生折扣。管理层试图实施的人力资源措施和员工感知的措施是统一的<sup>[27]</sup>。如此,员工与组织逐渐建立信任,心理契约会不断强化,从而加强上文提及的社会交换关系,员工为组织奉献力量的意愿就会相对较高。基于以上分析,提出如下假设:

假设 3：集团公司人力资源管理系统强度能够正向影响员工的组织承诺。

员工的主动(前摄)行为(Proactive behavior)是指“采取行动以改善现有状况或者创造全新局面,包括挑战现状,而不是被动地去适应环境”<sup>[28]</sup>。主动行为会受到组织情境(诸如组织文化、情景线索等)影响<sup>[28]</sup>。在高强度的人资管理系统中,组织中会形成一种能够诱导统一行为的组织氛围,员工对组织的期望有清醒的认知<sup>[7]</sup>,所以在工作中对自身行为的正确性、合法性能够自我判断,进而产生较强的心理授权感和自我效能感,产生大量主动行为。高强度的系统会在企业中形成一个“强情境”或“强氛围”。在这种“强情境”下,员工会清楚的了解自己的什么行为和态度是企业所期望看到的、会被奖励的<sup>[7]</sup>。这种强情境的建立最主要是因为系统清晰、明确、一致、稳定的管理信号传达后,会在员工心目中留下深刻的印象,员工会对企业所期望和提倡的员工行为和态度做出预测,从而指导自己的行为,符合企业利益诉求。据此,我们提出假设:

假设 4：集团公司人力资源管理系统强度正向影响员工的主动(前摄)行为。

(三) 员工特质及行为与企业自主创新能力

自主创新是相对模仿创新或引进创新而言的概念,强调创新主体在创新过程中的主导性、独立性,对知识产权更大程度的独占性,以及创新成果的新颖性和原创性<sup>[29-32]</sup>。集团公司由一系列具有法人地位的企业组成<sup>[33]</sup>,实施自主创新既有必要也更现实。现有文献对自主创新能力驱动因素的探讨主要集中在外部环境或

和企业层面因素<sup>[31]</sup>。但有少数研究开始关注战略能力的微观基础<sup>[34]</sup>。这启示我们将关注点放到创造战略能力的“人”身上。作为企业自主创新能力的微观基础,员工个体须具备三方面条件,即人力资本、组织承诺,并表现出主动(前摄)行为。

人力资本是企业自主创新的重要基础。企业所拥有的能力和优势最终建立在其控制的资源之上<sup>[35]</sup>。自主创新相对技术吸收和改进,涉及的“信息流”更加复杂<sup>[29]</sup>,需要开发人员有大量的知识储备。黄攸立等在梳理企业自主创新能力的关键影响因子时,认为研发人员“创新过程中表现的能力”是影响企业创新的重要因素<sup>[36]</sup>。企业对员工人力资本的投资能够有效地促进组织学习和绩效<sup>[37]</sup>,从而提升企业自主创新能力。综合分析,假设如下:

假设 5: 员工的人力资本能够正向影响企业自主创新能力。

组织承诺也能影响企业自主创新能力培育和发展,是由自主创新的特点所决定:第一,自主创新具有高风险性<sup>[14,38]</sup>。此风险性既涉及企业,也针对员工。员工需要投入诸多时间精力进行自主创新,鉴于创新活动的高风险性,即便进行了相应投入也未必产生预期的效果。一旦创新失败,员工职业生涯将受到负面影响<sup>[14,39]</sup>。因此,员工在进行相应投入前会权衡风险和收益。Ng 等<sup>[40]</sup>发现,当员工的组织承诺降低时,与创新相关的行为(例如主动提出和分享创意)也会相应减少。只有对组织拥有高度归属和认同感(高组织承诺)的员工才会在面对风险时甘愿为组织做出贡献。第二,自主创新周期相对于模仿式创新更长,需要研发人员长期跟进,因此研发队伍必须具有较高的稳定性。组织承诺降低会推高离职率,不利于组织能力的积累和培育。基于以上分析,假设如下:

假设 6: 员工的组织承诺能够正向影响企业自主创新能力。

员工的主动(前摄)行为作为企业自主创新的重要影响因素与自主创新的探索性特点及所要求的学习模式独特性有直接关系。自主创新本质上类似于 Damanpour 和 Wischnevsky 提到的开创式创新,“探索”成分高于“利用”成分<sup>[14,32]</sup>。探索的过程中充满不确定性,即便知识与经验丰富的领导者也难以时刻为员工指明创新路线。于是,具有前瞻性和主动性的员工比不善于主动探索的员工更可能在自主创新中取得进展。

另外,自主创新需要特定学习模式的支持,即在“研究开发中学”<sup>[29]</sup>。这种模式与技术吸收中的“干中学”和技术改进中的“用中学”相比,是一种更加高级的学习模式;“研究开发中学”模式更加强调“超前研究”<sup>[29]</sup>。员工主动(前摄)行为能够有效地推动这种高级学习模式是因为该行为的一个重要特征是前瞻性或面向未来性<sup>[41-42]</sup>。如果员工能够主动发现企业中的技术与管理问题,采取前瞻性举措,有利于企业提升自主创新能力。基于上述分析,提出以下假设:

假设 7: 员工的主动性(前摄)行为能够正向影响企业自主创新能力。

基于上述理论分析,构建理论框架如图 1 所示:

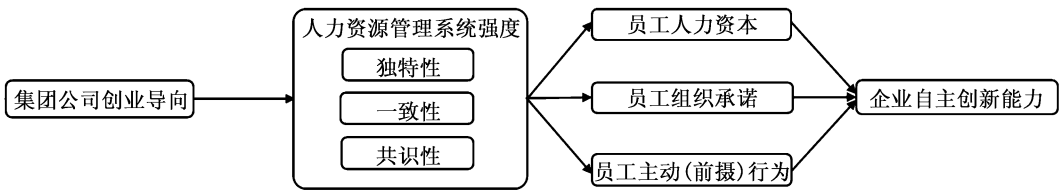


图 1 本研究的理论框架

三、案例研究设计

本研究采用案例研究方法探讨所构建的理论框架,揭示集团公司创业导向“如何”影响企业自主创新能力。近年来,管理学领域出现了一批利用案例研究进行理论建构和理论验证的重要研究<sup>[43]</sup>。具体到自主创新能力领域,案例研究也得到广泛应用<sup>[31,44]</sup>。本研究选取海信集团为案例对象,旨在探究自主创新能力的培育机制。案例研究要求被研究的案例具有代表性和典型性<sup>[45-46]</sup>。海信是“国家首批创新企业”,在自主创新方面表现突出,自成立之后每年平均发展速度接近 25%。另外,海信集团的高管具有清晰明显和持续的创业导向,并围绕企业的创新创业目标采取了一系列特征明显、富有成效的人力资源管理措施。

(一) 案例背景<sup>①</sup>

海信集团是我国著名的大型电子产业信息集团,在工信部发布的“2013 中国电子信息企业百强排行榜”中名列第六位。海信从十几万元固定资产开始创业,2013 年集团年销售收入已达 900 亿元,利润 66 亿。近十年来,海信销售收入年平均增长 15.5%,利润年平均增长约 36%(见图 2、图 3)

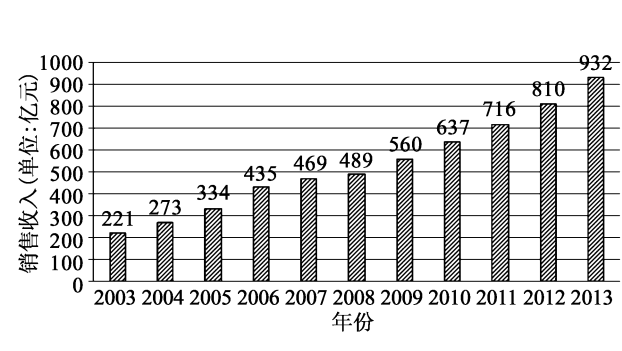


图 2 2003 - 2013 海信集团年销售收入情况

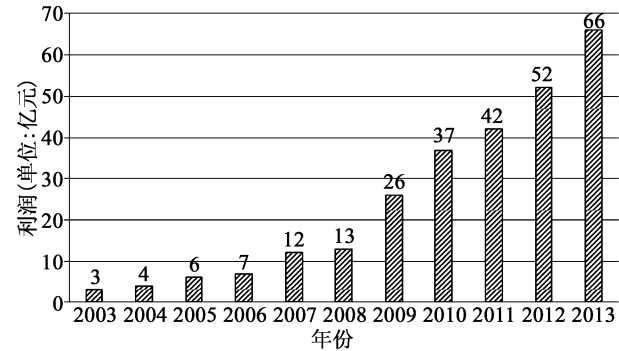


图 3 2003 - 2013 海信集团历年利润情况

海信长期以来以自主创新能力在业界闻名,在国家统计局中国大企业集团竞争力 500 强排名中,海信曾连续两年(2005,2006)名列榜首。海信的“信芯”是我国第一款拥有自主知识产权的数字视频芯片,获得“国家信息技术产业重大技术发明奖”。海信推出的矢量变频冰箱获得“中国家电科技自主创新示范产品”、3D LED 液晶电视获得中国创新设计“红星奖”等。目前海信在视频处理芯片技术、液晶模组、变频技术、数字家庭等关键技术上具有较强研发实力。近年来,海信集团因不断创新而屡获大奖。例如第 15 届国际消费电子展中获得四项产品、技术及工业设计大奖;海信推出的全球首款个人智能电视 iTV 获得国际消费电子展览(CES)“价值创新大奖”。海信集团的发展获得了学术界的高度关注<sup>[47-48]</sup>。与以往研究不同,本研究的焦点是其人资管理系统对创新能力的影响。海信构建了为创新战略服务的人力资源管理系统,其人才战略围绕创新“内核”展开,强调“技术是根、创新是魂、人才是本”,看重员工的“事业心”、“技术功底”以及“学习精神”。本研究基于海信的人资管理系统验证构建的理论框架。

(二) 案例资料与数据收集

我们在收集资料时重视丰富资料种类和来源,以及资料间的相互印证<sup>[45]</sup>。资料主要包括:(详见表 1 和表 2)(1)海信集团高管演讲或媒体采访稿(编号 JH 系列);(2)访谈记录:访谈对象包括集团公司和子公司两个层面,涉及高、中、基层人员(编号 FT 系列)。(3)海信集团内刊《海信时代》(编号 HS 系列)。(4)海信

①资料来源:根据海信集团所提供资料、公司网站信息以及其他公开报道资料整理。



集团网站、外宣资料及其他公开报道(编号 WZ 系列)。(5)海信内部书籍、制度、文件等资料(编号 NZ 系列)。

表 1 访谈对象所属部门及管理层级信息

人员编号	部门	管理层级	人员编号	部门	管理层级
FT-A	综合	集团高管	FT-J	海信学院	高层
FT-B	综合	集团高管	FT-K	海信学院	中层
FT-C	综合	集团高管	FT-L	海信学院	中层
FT-D	集团人力资源部	主要负责人	FT-M	海信日立(子公司)	高层
FT-E	集团人力资源部	业务主管	FT-N	海信日立(子公司)	高层
FT-F	集团品牌部	员工	FT-O	海信日立(子公司)	中层(研发)
FT-G	研发中心	部门主管	FT-P	海信日立(子公司)	中层(制造)
FT-H	研发中心	员工	FT-Q	海信日立(子公司)	员工
FT-I	研发中心	员工	FT-R	海信日立(子公司)	员工

表 2 案例分析资料

编号	名称	编号	名称
JH-1	海信董事长周厚健在全国新闻媒介沟通会上的讲话	JH-15	副总裁郭庆存 2007 省国资委企业人才工作会议上的发言
JH-2	周厚健在海信四十周年庆典大会上的讲话	HS-03	海信时代 2003 合订本
JH-3	周厚健在人力资源管理体系宣贯会议上的讲话	HS-04	海信时代 2004 合订本
JH-4	周厚健在 VIDAA TV 新闻发布会上的致辞	HS-07	海信时代 2007 合订本
JH-5	周厚健在技术创新体系宣贯会上的讲话	HS-09	海信时代 2009 合订本
JH-6	周厚健:面对经济危机,我们的态度和策略	HS-10	海信时代 2010 合订本
JH-7	周厚健创新是企业的生命力演讲	HS-12	海信时代 2012 合订本
JH-8	海信 40 年庆典晚会周厚健致辞	NZ-1	海信的人力资源
JH-9	周厚健在海信媒体开放日周的讲稿	NZ-2	海信的基层管理
JH-10	科技日报关于科技创新对周厚健的访谈记录	NZ-3	海信的经营方略
JH-11	周厚健:坚持技术创新,为产业结构调整打牢基础	NZ-4	海信的管理作风
JH-12	总裁于淑珉 2007 年集团经济工作会议报告	WZ-1	海信官方网站
JH-13	周厚健自主创新报告团讲稿	WZ-2	海信中文形象站
JH-14	副总裁郭庆存在 2006 中国国际消费电子展上的讲话	WZ-3	相关媒体公开报道

四、案例分析与研究发现

(一)集团公司创业导向与人力资源管理系统强度分析

通过案例资料分析发现,海信集团高管层一直坚持较强的创业导向。这种导向直接影响了集团的人资管理系统强度。其创业导向主要表现在:第一,在内容上,海信高层的战略导向与创业导向的维度内容高度吻合。创业导向包括创新性、风险承担意愿和超前(主动)性<sup>[8]</sup>。创新性方面,海信集团董事长周厚健强调“创新是企业的生命力”(JH-13),“将通过持续的技术创新,不断创造出具有国际竞争力的产品”(JH-2)。在风险承担意愿方面,周厚健对创新的风险有清醒的认识和包容的态度:“创新中允许失败”、“鼓励‘大胆地试’”。他曾提到“信芯”的例子,“即使流产失败,我们也认了。……其实我也知道,每失败一次,几百万元就打了水漂”(JH-13)。在超前(主动)性方面,海信高管层保持对技术创新的高度主动性,将引领行业技术作

为自身使命。海信的重要目标之一就是“引领行业技术的跨越,成为世界级的优秀公司”(JH-2),不断实践“技术立企,稳健经营”(WZ-2)的发展战略。第二,从时间上看,海信高层的创业导向未因环境变化而减弱。周厚健表示“我们将继续坚持既定的发展战略不动摇,……不断追求研发深度……”(JH-8)。“这种创新创业的导向是不断加强的”(FT-A)。在多次价格战中,面对降价压力,海信仍然坚持创新第一。周厚健说“如果当时我们也跟着低价策略走,可以说也是死路一条。最后使海信活下来的根本原因是由于我们此前坚持技术立企的战略”(JH-7)。

海信集团的创业导向使其人力资源管理系统具备了独特性、一致性和共识性特征。第一,在独特性方面,以海信颇具特色的“人才特区制度”为例,不仅制度内容新颖,而且在明确的战略导向下被切实执行。例如海信研发人员的平均工资是集团人均工资的三倍以上。收入较高的研发人员可与副总的工资收入相当(JH-13)。该制度与一系列高强度人资管理系统特征相吻合:操作透明、便于理解、与组织战略相关、受高层支持而拥有合法权威性<sup>[7]</sup>。第二,在一致性方面,海信的多种人力资源措施均受创业导向影响,具有内部一致性和协调性。例如,海信施行的“创新提案计划”鼓励员工发现问题,提出改善方案或创新计划。围绕该计划的人力资源管理措施的“一致性”表现在:绩效考核政策上,创新提案的数量和质量转化为员工积分,作为考核依据;奖励政策方面,员工提案积分可兑换奖品并获得表彰;晋升方面,积极提出改善方案的员工会被优先考虑。第三,人资管理系统的共识性包括人力资源决策者的共识性以及决策的公平性<sup>[7]</sup>。在创业战略导向下,海信集团高管之间容易形成共识。为了使入资政策在更多的利益相关者之间达成共识,海信主要采用两种做法,第一,吸收不同岗位的员工入职人力资源部,保证入资部门设计政策时能够“设身处地”;第二,入资政策出台前会广泛征求意见,“并不是企业老板想怎样就怎样,程序上都有规矩”(FT-J)。此外,明确的创业导向促进了海信员工对入资政策公平性的感知。例如,企业对某一职能序列的重视往往导致其他职能部门不满(不公平感知)。但海信的市场及行政人员对研发人员相对较高的待遇非常认同,因为他们觉得“这是整个公司的文化和导向”(FT-F)。

案例研究强调资料之间的相互佐证<sup>[45]</sup>。因此,我们在海信集团总部、研发中心以及子公司海信日立发放了测量人资管理强度的问卷,作为主体资料的补充。调查量表来源于 Delmotte 等的研究<sup>[49]</sup>。我们根据中国情境对量表条目进行了修订。两位人力资源管理专家对修订后的量表进行了评估,认为量表具有较强的内容效度。问卷共发放 65 份,回收 50 份,其中有效问卷 42 份。问卷进分析结果见表 3、表 4。

表 3 人力资源管理系统强度评分的描述性统计结果

HRM 系统强度评分主体	变量与构成维度	最小值	最大值	均值	标准差
全体参与调研员工	HRM 系统强度	2.81	4.69	3.81	0.39
	独特性	2.25	4.88	3.75	0.44
	一致性	2.71	4.86	3.81	0.45
	共识性	2.91	4.82	3.86	0.41
集团公司本部员工	HRM 系统强度	3.31	4.54	3.78	0.33
	独特性	3.25	4.25	3.72	0.31
	一致性	3.14	4.57	3.80	0.37
	共识性	2.91	4.82	3.81	0.42
子公司及研发中心员工	HRM 系统强度	2.81	4.69	3.83	0.43
	独特性	2.25	4.88	3.77	0.51
	一致性	2.71	4.86	3.82	0.51
	共识性	3.27	4.82	3.90	0.40

量表采用 Likert 5 点积分制,海信集团总体人资管理系统强度评分 3.81,说明员工对人力资源管理强度的感知明显。另外我们通过 t 检验来观察母公司员工与非母公司员工是否对入资管理系统强度的感知存在

差异。结果显示(表4),两个样本均值无显著差异( $p>0.05$ ),说明海信集团的人资管理系统在母公司层面和子公司层面的表现具有良好的统一性。

表4 集团公司层面和子公司(机构)层面样本均值相等性的t检验结果

		列文方差相等性检验		均值相等性的t检验						
		<i>F</i>	Sig.	<i>t</i>	自由度	Sig. (2 – tailed)	平均差	标准误差 差值	差值的 95% 置信区间	
									下限	上限
HRM 系统 管理强度	已假设方 差齐性	0.70	0.41	-0.51	40	0.61	-0.06	0.121	-0.31	0.183
	未假设方 差齐性			-0.53	39.92	0.60	-0.06	0.117	-0.30	0.175

总之,在高层创业导向影响下,人资管理系统具有明显的独特性、一致性和共识性特征,母公司、子公司以及研发中心的人资管理系统强度感知没有明显差异。因此假设一得到案例资料的支持。

(二) 人力资源管理系统强度与员工特质及行为分析

1. 人力资源管理系统强度与员工人力资本。案例资料表明,海信高强度的人资管理系统促进了员工人力资本提升。高强度人资管理系统通过释放统一的“管理信号”,促使员工知晓应加强何种技能,进而主动学习,提升人力资本。例如,海信宽带多媒体公司某研发工程师认为,提高对新技术的敏感性,必经常亲身体验先进产品,包括与所自己工作“不搭边”的游戏、娱乐新产品。他主动向公司建议新建“新产品体验室”。体验室建立之后,研发人员对最新产品的操作系统、人机交互以及其他软硬件系统的特点展开分析(HS-10),在不断讨论学习中提升了自身知识技能。

高强度的人资管理系统强调与战略紧密联系<sup>[7]</sup>。相应地,海信在培训过程中遵循“为企业战略服务”的原则(NZ-01)。周厚健认为“人资工作一定要向经营方向靠拢,要从战略的角度考虑经营”(HS-12)。2008年海信恢复了其“企业大学”——海信学院,并将其定位成集团的“培训平台、管理研究中心、管理推动中心和管理交流中心”(HS-09)。该机构成立第一年就开设了涉及研发创新、企业文化、品牌、谈判等上百门课程,参训人员包括了集团与子公司高管、中基层骨干和新员工等各个层次。

海信在其人力资源管理系统中嵌入“导师制”体系,从而促进知识技能的代际传承海信的“师带徒”是一种有制度保障的常规性互动,而非“运动式”的短期计划:集团人力资源部编写了《导师带徒辅导手册》,并通过持续沟通保障“师带徒”制度实施(HS-12);导师的工作由学员来评价,评价之后管理人员会和导师“约谈”,最终评价结果在激励体系中体现(FT-G);精神激励方面,表现突出的导师则在《海信时代》上予以表彰。每逢“教师节”很多子公司会为“导师”庆祝节日(HS-12)。高强度的人资管理系统能够在员工心中形成稳定的心理契约,即只要按照要求努力,企业便不会“亏待”员工。这种互信在提升员工人力资本方面起到了重要作用。海信文化的“创新”基因,决定了其对主动学习的鼓励和认可。员工通过主动学习、善于学习、根据企业战略方向有目的的学习,使自身人力资本不断积累。综上分析,案例资料对假设二提供了支持。

2. 人力资源管理系统强度与员工组织承诺。进一步分析表明,海信的高强度人力资源管理系统对员工的组织承诺具有积极影响。人力资源管理系统越有强度,员工越能够感知组织支持<sup>[24-25]</sup>。按照社会交换理论,这种感知会改善员工与企业间的“社会交换”关系,产生“回馈”企业的行为。海信非常注重员工关系管理。周厚健《在人力资源管理体系宣贯会议上的讲话》中提出员工关系管理的三个原则:第一,注重沟通;第二“实心实意为员工解决困难”;第三,鼓励下级。海信的员工关系管理工作均围绕上述原则开展,不同措施之间表出较强的一致性。海信对员工的工作支持和生活支持增强了员工的认同感和归属感。调研中发现,很多员工将海信视为“大家庭”。海信的员工更像是“子弟兵”而非“雇佣军”。



高强度的人资管理系统具备“言行一致”的特点,即措施的制定和执行高度统一<sup>[7,27]</sup>。人力资源管理制度体系的公信力会增强员工对企业的信任,加深其对企业的感情承诺。海信通过对制度执行的不断跟踪,达到强化人资政策公信力的目的。这一点在海信内部人才流动制度中得到体现。因为子公司的“本位主义”,人才资源难以在全集团范围内最优配置。员工在集团内部流动受限,极易造成人才“外流”(HS-10)。海信出台《集团内部人才市场管理办法》时,执行并不顺利,部分子公司甚至不安排人员工作交接。集团人力资源部对政策执行持续跟踪并提出了对策,出台了《集团内部人才市场管理办法》修订版,有效解决了先前制度执行不力的问题,及时留住了因为内部流动不畅而产生离职意愿的员工。海信强调人力资源政策的一致性、公信力和权威性积极推动了员工和企业间的互信关系。事实也证明海信正是依靠讲求“言而有信”的文化留住了很多骨干员工。海信2013年研发序列员工主动离职率4.2%,营销序列为2.58%。综上分析,海信的人资管理体系为提升员工组织承诺做出了重要的贡献,假设三得到了案例支持。

3. 人力资源管理强度与员工主动(前摄)行为。员工主动行为具有三个重要特点:自发性、变革性(即积极变革现状)、前瞻性(即发现潜在趋势,提前准备应对)<sup>[41]</sup>。海信的人力资源管理系统围绕创业导向制定和执行,成功创造了一种“强氛围”:员工关于“哪些是企业期望的和奖励的行为”有清晰的标准,员工往往更加自信地自发改善现状。以海信日立为例,一位驻外经理发现与房地产企业建立战略伙伴关系,将海信日立商用空调上的优势延伸到民用领域,可能会成为新的盈利点。他随即向公司主动建言,公司经过调研决定积极推进这一经营模式。严格来讲,上述工作并非这位经理的本职工作,在正式奖励体系中也没有相关奖励规定。之所以能够主动作为,主要原因是整个企业的人资管理系统有效传递了集团公司经营方针中“经营革新”、“变革营销模式”等信号。

另一例证是海信日立的提案计划。作为集团“创新改善提案计划”的一部分,海信日立鼓励员工发现问题、解决问题,把新想法以“提案”形式向呈报公司。海信日立从奖励、晋升、提案使用等多方面对该计划进行保障,有效提升了员工提案的热情。海信日立一般平均每月收到100多个“改善提案”,施行数年,累积提案成千上万(FT-P、FT-R)。从以上分析来看,海信日立集团在战略导向下,通过高强度的人资管理系统向员工传递了“什么态度和行为是企业所期望和鼓励的”这一明确的信号标准,使其做出主动行为时不必担心“过于主动”而带来风险,知晓如何主动并敢于主动。因此,高强度的人资管理系统能够有效促进员工主动性(前摄)行为的假设得到了案例支持。

### (三) 员工特质及行为与企业自主创新能力分析

1. 员工人力资本与企业自主创新能力。人力资本是知识、能力和技术的综合体现<sup>[18-19]</sup>。员工的人力资本对企业自主创新能力具有重要影响。首先,这种影响取决于自主创新的复杂性<sup>[29]</sup>。海信研发中心某主管提到,影响研发人员创新表现的重要因素是其所具有的“综合知识”。他认为“单一的(方法)解决不了问题……比如说空调,大概涵盖了14个专业,主专业七八个,综合性、交叉性的东西影响很大”(FT-G)。从这位研发主管的切身感受看,研发过程是研发人员在复杂的环境中应用综合知识,创造性地发现问题、解决问题的过程。研发人员的领悟能力越强,知识体系的深度和广度越突出就越有可能拥有突出的表现。

自主创新的另一特性是动态性。研发人员也需要不断提升自身的人力资本,才能满足企业自主创新能力培育的要求。海信日立的一位研发管理人员谈到,“现在的市场变化比较剧烈……对研发来说,要考虑到一个产品是否要扩充一个新的市场或领域”(FT-Q)。因此,如果不能依据市场的新变化更新自身知识、强化技能,自主创新能力的培育就难以实现。

为了提升自主创新能力,海信集团在人才引进和培养方面实施了一系列政策。时任海信集团副总裁郭庆存认为,海信之所以能够建立以自主创新为特点的核心竞争优势,其中一个重要原因就是一贯坚持把人才作为海信的“创业之本”(JH-15;HS-07)。“改善人才结构,强化技术创新”被连续多年被写入海信统编当年

所有经营工作的“年度经营方针”之中。综上分析,自主创新的过程充满复杂性和动态性,需要研发人员深厚的知识基础,同时不断更新知识库,应对技术和需求的新变化。由此,关于人力资本能够促进企业创新能力的假设得到了案例支持。

2. 员工组织承诺与企业自主创新能力。研发人员对自主创新的风险性有着深刻认识。例如,海信某软件设计师谈到,做以前没有的东西……(这种)创新有很大风险(HS-07)。因此,研发人员容易在风险面前“不作为”或“作为不足”。案例资料表明,当员工对组织有较强的认同感、归属感、乐于为组织奉献时(高组织承诺)才会不怕风险,勇于创新。海信研发中心某主管认为,研发人员对企业的感情对研发绩效“肯定是影响的”(FT-G)。

由于自主创新能力累积和培育的渐进性和长期性,研发队伍的稳定性至关重要。而员工的组织承诺是影响员工队伍稳定性的重要因素。海信副总裁郭庆存在 2006 中国国际消费电子展中提到“技术研发有自己的规律……包括循序渐进,包括持续的发展”(JH-14)。海信通过保持研发队伍的稳定,为自主创新能力的培育奠定了重要基础。从图 4 可知,在海信工作五年及五年以上的员工站到了

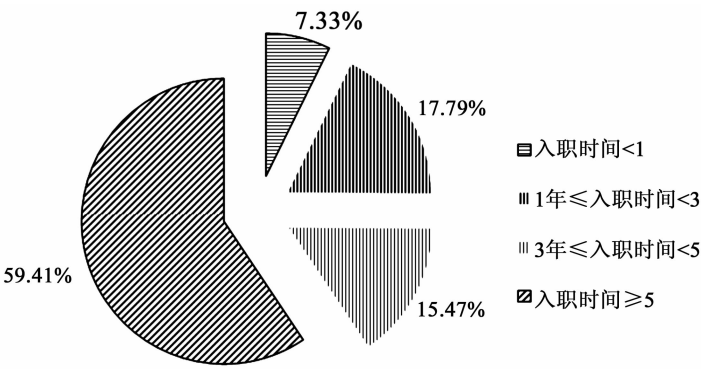


图 4 海信员工按入职时间分布图

59.41%。近两年海信研发序列员工离职率都低于 5%，呈下降趋势。海信的人力资源管理系统对研发人员“不是短期的、短视的、完全以成败论英雄的(态度),(而)是比较长期的,注重于积累的”(FT-G)。这对保障自主创新能力培育的持续性上起到了重要作用。综上分析,组织承诺对自主创新能力影响的假设得到案例资料的支持。

3. 员工主动(前摄)行为与企业自主创新能力。案例分析表明,员工的主动(前摄)行为对企业自主创新能力具有积极影响。这种影响在海信 iTV2 开发过程中得到了体现。iTV2 是海信推出的全球首款个人智能移动电视,被业内人士评价为“创造了消费电子的新品类”。据 iTV2 某研发骨干回忆,他们团队成立时有四五十人,一小部分由其他研发部门抽调,绝大部分是新进入海信的员工,“基本没有智能产品研发经验”。这种情况下要如期完成开发任务,很大程度上需依靠团队主动学习和探索。iTV2 团队首先对开发过程中涉及的模块进行了划分,“每个人会对自己负责的模块深入研究,通过网络和书本学习其他模块范例,取长补短,最后再把自己的学习成果进行内部交流和探讨”。(HS-12) iTV2 研发团队在开发过程中的表现符合员工主动(前摄)行为的特征。首先,团队在缺乏经验的情况下,没有被动待援,具备主动性特征。其次,团队深入学习研究交流各模块的范例,同时改善了自身知识库和团队知识库,具备变革性特征。最后,主动(前摄)性行为是未来导向的。iTV2 团队成员主动学习、交流和探索行为,都是为 iTV2 产品的研发成功提前做好充分准备。

iTV2 团队的主动(前摄)行为是海信员工主动行为的缩影,而海信的“创新改善提案计划”则涉及全体员工。海信自 2006 年在全集团发起以创新、改善为目的“提案计划”,鼓励员工对工作中的难题提出解决方案或为企业创新贡献想法。在此项计划中员工同样表现出其主动性、变革性和前瞻性。“创新提案计划”目前已经成为海信研发体系的重要组成部分,与海信的正式研发系统共同服务于其自主创新能力培育。综上分析,员工的主动(前摄)行为对企业自主创新能力具有促进作用。假设 7 得到案例资料的支持。

五、讨 论

(一) 理论启示

首先,本研究探讨了集团公司的创业导向到自主创新能力的转化机制。自主创新能力是竞争优势的重要来源,厘清自主创新能力的培育机制有助于讨论战略管理领域的一个重要议题:解释企业之间竞争优势的来源和差异<sup>[1,50]</sup>。创业导向对自主创新能力的提升作用这一研究发现与前人研究具有统一性。诸多研究表明,整个企业战略导向、领导者的战略意图与企业能力存在密切关系。<sup>[1-3]</sup>其次,本研究验证了人资管理系统强度在创业导向影响自主创新能力过程中的“桥梁”作用。创业导向领域的研究倾向于认为“创新”是打开导向和绩效之间黑箱的关键,但对创业导向与创新之间作用机制探索并不充分。人资管理系统强度这一概念的引入则有助于解释创业导向对创新的影响机制。最后,本研究对集团公司自主创新能力的前因和培育机制的探索能够在一定程度上弥补现有研究视角的不足。

在集团公司研究中有两种视角影响力较大<sup>[33]</sup>。第一,制度经济学视角认为集团公司的存在是为了降低交易成本<sup>[51]</sup>。这间接表明集团的绩效主要取决于和外部市场的互动,竞争优势依赖于交易成本的降低。第二,资源基础观则着眼于企业内部,企业的资源和能力是集团公司竞争力的保障<sup>[35]</sup>。制度经济学视角解释了为何集团公司普遍存在于新兴经济体中(集团公司降低了市场低效带来的交易成本)。但此视角过于关注影响企业发展的外部因素。资源基础论视角强调集团的成功取决于其拥有的资源和能力,但并未解释战略能力产生的前因因素,即“资源”是如何“盘活”的。因此,本研究中对于自主创新能力前因因素的探讨既从集团企业内部识别出其竞争优势来源的重要因素,也对企业如何盘活其人力资源进行了阐释,对弥补上述两种视角的不足具有一定意义。

除对现有理论的弥补之外,本研究的理论命题的适用范围以及在不同情境中的解释力也是值得讨论的话题。总体来讲,有关高强度的人力资源管理系统促进战略导向转化为核心能力的一系列命题在集团公司和单体企业中均适用,但命题的解释力在集团公司情境中应会更强。首先,高强度的人力资源管理系统在单体企业中的作用同样不可忽视。高强度的人力资源管理系统所解决的是企业中信息传递的纯正性和一贯性的问题<sup>[7]</sup>。单体企业中也面临着企业内部各个管理层级之间、各个部门之间的信息传递与管理问题。其次,集团公司面临着更为复杂的管控问题,属于组织对组织的管控,如果集团公司和单体公司的人力资源管理系统均缺乏强度,其不良后果在集团公司中会表现的更加突出。在单体企业中,由于管控链条较短且仅涉及组织内部的协调管理,人资管理系统弱化的不足尚可一定程度上通过管理者“事必躬亲”式地沟通和督导来促进战略导向的贯彻。而在企业集团中,战略导向的有效贯彻则更亟须高强度的人力资源管理系统来实现。

(二) 实践启示

集团公司已成为我国经济的重要组成部分,但这一组织形式并非能轻易“驾驭”,“集而不团”和“过度管控”的现象同时存在。为此,母公司应选择合适的管控模式。本研究对创业导向的探讨说明,当母公司难以把握“集权”与“分权”尺度时,不妨首先形成明晰的战略导向,并通过高强度人资管理系统将其贯彻到整个集团。集团公司加强的是“战略导向”控制,而非“战略行为控制”,既保证了子公司在集团战略意图下运作,又避免了母公司过度干扰子公司而带来的弊端。

创业导向对自主创新能力的积极作用,证实了该导向在集团公司中的价值。在我国经济转型期,很多集团公司面临着多样化的市场机会,往往采取非相关多元化战略,也在很大程度上获得了成功。但此类成功容易给管理者造成“错觉”,即应该组织资源、积极响应市场上的一切机会。致力长远发展和潜心修炼的“创业导向”在集团公司中似乎受到冷落。研究表明,致力于在相关产业中不断开拓,不过度关注某些短期需求

或投资热点的企业才更容易培育出自主创新能力。

人资管理系统在贯彻高管意图的过程中起着重要的桥梁作用。因此管理者建设人资管理系统时一定要考虑战略导向,二者不可割裂。创业导向塑造了人资管理系统的强度,反过来高强度人资管理系统能传递相应的管理信号,使得创业导向“深入人心”。只有容易被员工识别、理解和接受,具有良好的内部一致性和稳定性,同时取得各方共识的人力资源管理系统才能够起到贯彻企业的战略导向。

最后,本研究识别除了自主创新能力的微观基础——员工人力资本、组织承诺、主动(前摄)行为。企业自主创新能力的的发展包括两个阶段:第一,自主创新能力的产生;第二,自主创新能力的累积和存续。员工人力资本、组织承诺和主动(前摄)行为对自主创新能力两个发展阶段都有推动作用,但是三个变量对上述两阶段的影响各有侧重。人力资本是自主创新能力从无到有的驱动因素;组织承诺影响人才队伍稳定性,对自主创新能力的累积和存续具有重要意义;主动(前摄)行为代表着员工在自主创新能力的产生阶段的主动探索精神,也代表着累积和存续阶段克服惰性和安于现状等不良精神状态的做法,因此对自主创新能力产生和累积都具有重要的影响。

(三) 研究局限

本研究存在以下局限。首先,本研究是以海信集团为对象的单案例研究,理论普适性受到局限。为克服此局限,我们强调案例资料的多样性和丰富性,注重案例分析与理论推演相结合。未来的研究即可以增加案例数量,也可以对本研究的理论框架进行定量的统计检验。其次,作为质性资料的补充,我们通过问卷对海信的人资管理系统强度进行了定量测度,但不足之处在于样本较小,仅可作为案例分析的辅助材料。后续研究可进一步增加样本容量。最后,本研究对自主创新影响因素的讨论主要从员工个体层面展开。未来的研究可以将更多的员工特质及行为要素纳入研究框架,或从更为宏观的视角切入,使自主创新能力的形成机制更加完善。

参考文献:

[1]PRAHALAD C K, HAMEL G. The Core Competence of the Corporation[J]. Harvard Business Review, 1990, 68(3): 79-93.

[2]HAMEL G, PRAHALAD C K. Strategic Intent [J]. Harvard Business Review, 1989, 83(7): 63-76.

[3]ZHOU K Z, LI C B. How Strategic Orientations Influence the Building of Dynamic Capability in Emerging Economies[J]. Journal of Business Research, 2010, 63(3): 224-231.

[4]冯米, 路江涌, 林道谧. 战略与结构匹配的影响因素——以我国台湾地区企业集团为例[J]. 管理世界, 2012 (2):73-81.

[5]陈志军, 董青. 母子公司文化控制与子公司效能研究[J]. 南开管理评论, 2011, 14(1): 75-82.

[6]LOVETT S R, PEREZ-NORDTVEDT L, RASHEED A A. Parental Control: A Study of US Subsidiaries in Mexico[J]. International Business Review, 2009, 18(5): 481-493.

[7]BOWEN D E, OSTROFF C. Understanding HRM-firm Performance Linkages: The Role of the “Strength” of the HRM System [J]. Academy of Management Review, 2004, 29(2): 203-221.

[8]MILLER D. The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms [J]. Management Science, 1983, 29(7): 770-791.

[9]LUMPKIN G T, DESS G G. Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance[J]. Academy of Management Review, 1996, 21(1): 135-172.

[10]LI Y, WEI Z, LIU Y. Strategic Orientations, Knowledge Acquisition, and Firm Performance: The Perspective of The Vendor In Cross-border Outsourcing[J]. Journal of Management Studies, 2010, 47(8): 1457-1482.

[11]COVIN J G, SLEVIN D P. Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments [J]. Strategic Management Journal, 1989, 10(1):75-87.

[12]LUMPKIN G T, DESS G G. Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role Of Environment and Industry Life Cycle[J]. Journal of Business Venturing,2001, 16(5): 429-451.

- [13] VENKATRAMAN N. The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence[J]. Academy of Management Review, 1989, 14(3): 423–444.
- [14] PEREZ – LUNO A, WIKLUND J, CABRERA R V. The Dual Nature of Innovative Activity: How Entrepreneurial Orientation Influences Innovation Generation and Adoption[J]. Journal of Business Venturing, 2011, 26(5): 555–571.
- [15] MILES R, SNOW C. Organizational Strategy, Structure, and Process[M]. McGraw – Hill: New York, 1978.
- [16] GUZZO R A, NOONAN K A. Human Resource Practices as Communications and the Psychological Contract[J]. Human Resource Management, 1994, 33(3): 447–462.
- [17] TSUI A S, PEARCE J L, PORTER L W, TRIPOLI A M. Alternative Approaches To Employee – organization Relationship: Does Investment in Employees Pay Off? [J]. Academy of Management Journal, 1997, 40(5): 1089–1121.
- [18] SUBRAMANIAM M, YOUNDTM A. The Influence of Intellectual Capital on the Types Of Innovative Capabilities[J]. Academy of Management Journal, 2005, 48(3): 450 – 463
- [19] SCHULTZ T W. Investment in Human Capital[J]. American Economic Review, 1961, 51(1): 1–17.
- [20] HAYTON J C. Strategic Human Capital Management in SMEs: An Empirical Study of Entrepreneurial Performance[J]. Human Resource Management, 2003, 42(4): 375–391.
- [21] PORTER L W, STEERS R M, MOWDAY R T, et al. Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians[J]. Journal of Applied Psychology, 1974, 59(5): 603–609.
- [22] STEERS R M. Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment[J]. Administrative Science Quarterly, 1977, 22(1): 46–56.
- [23] MATHIEU J E, ZAJAC D M. A Review and Meta – analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment[J]. Psychological Bulletin, 1990, 108(2): 171–194.
- [24] LI X, FRENKEL S J, SANDERS K. Strategic HRM As Process: How HR System and Organizational Climate Strength Influence Chinese Employee Attitudes[J]. International Journal of Human Resource Management, 2011, 22(9): 1825–1842.
- [25] 李敏, 刘继红, FRENKEL S J. 人力资源管理强度对员工工作态度的影响研究[J]. 科技管理研究, 2011, 31(19): 147–150.
- [26] BLAU P M. Exchange and Power in Social Life[M]. New York: Wiley, 1964.
- [27] KHILJI S E, WANG X. ‘Intended’ and ‘Implemented’ HRM: The Missing Linchpin in Strategic Human Resource Management Research[J]. International Journal of Human Resource Management, 2006, 17(7): 1171–1189.
- [28] CRANT J M. Proactive Behavior in Organizations[J]. Journal of Management, 2000, 26(3): 435–462.
- [29] 陈劲. 从技术引进到自主创新的学习模式[J]. 科研管理, 1994, 15(2): 32–34.
- [30] 杨帆, 石金涛. 中国模仿创新与自主创新历程——追溯儒家伦理动因[J]. 科学学与科学技术管理, 2007, 25(6): 1192–1197.
- [31] 许庆瑞, 吴志岩, 陈力田. 转型经济中企业自主创新能力演化路径及驱动因素分析——海尔集团 1984–2013 年的纵向案例研究[J]. 管理世界, 2013(4): 121–134.
- [32] DAMANPOUR F, WISCHNEVSKY D J. Research on Innovation in Organizations: Distinguishing Innovation – generating from Innovation – adopting Organizations[J]. Journal of Engineering and Technology Management, 2006, 23(4): 269–291.
- [33] ZHOU L, LI W, BRUTON G D, LU Y. Understanding Business Group Performance in An Emerging Economy: Acquiring Resources and Capabilities in Order to Prosper[J]. Journal of Management Studies, 2005, 42(1): 183–206.
- [34] COFF R, KRYSCYNSKI D. Invited Editorial: Drilling for Micro – Foundations of Human Capital – based Competitive Advantages [J]. Journal of Management, 2011, 37(5): 1429–1443.
- [35] BARNEY J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage[J]. Journal of Management, 1991, 17(1): 99–120.
- [36] 黄攸立, 吴桦, 叶长荫. 企业自主创新能力的关键因子分析[J]. 研究与发展管理, 2009, 21(1): 24–29
- [37] HATCH N W, DYER J H. Human Capital and Learning as A Source of Sustainable Competitive Advantage[J]. Strategic Management Journal, 2004, 25(12): 1155–1178.
- [38] ZHOU K Z. Innovation, Imitation, and New Product Performance: The Case Of China [J]. Industrial Marketing Management, 2004, 33(1): 105–120.



2006, 35(3):394 – 402.

[39] DESS G G, LUMPKIN G T. The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship[J]. Academy of Management Executive, 2005, 19(1):147 – 156.

[40] NG T W, FELDMAN D C, LAM S S. Psychological Contract Breaches, Organizational Commitment, and Innovation – related Behaviors: A Latent Growth Modeling Approach[J]. Journal of Applied Psychology, 2010, 95(4): 744 – 751.

[41] 胡青, 王胜男, 张兴伟, 等. 工作中的主动性行为的回顾与展望[J]. 心理科学进展, 2011, 19(10): 1534 – 1543.

[42] 黄勇, 彭纪生. 员工积极性行为研究回顾与展望[J]. 南大商学评论, 2013, 22(2): 27 – 42.

[43] EISENHARDT K M, GRAEBNER M E. Theory Building From Cases: Opportunities and Challenges[J]. Academy of Management Journal, 2007, 50(1): 25 – 32.

[44] 韵江, 刘立. 创新变迁与能力演化: 企业自主创新战略——以中国路明集团为案例[J]. 管理世界, 2006(4): 115 – 130.

[45] YIN R K. Case Study Research: Design and Methods[M]. London Sage Press, 1994.

[46] 徐细雄, 淦未宇. 组织支持契合、心理授权与雇员组织承诺: 一个新生代农民工雇佣关系管理的理论框架——基于海底捞的案例研究[J]. 管理世界, 2011(12): 131 – 147.

[47] 王世权, 王丹, 武立东. 母子公司关系网络影响子公司创业的内在机理——基于海信集团的案例研究[J]. 管理世界, 2012(6): 133 – 146.

[48] 王诚, 等. 海信集团考察: 竞争力与自主创新动力机制研究[M]. 北京: 经济管理出版社, 2009.

[49] DELMOTTE J, DE WINNE S, SELS L. Toward an Assessment of Perceived HRM System Strength: Scale Development and Validation [J]. International Journal of Human Resource Management, 2012, 23(7): 1481 – 1506.

[50] PORTER M E. Competitive Strategy [M]. Free Press: New York, 1980.

[51] WRIGHT M, FILATOTCHEV I, HOSKISSON R E, PENG M W. Guest Editor's Introduction: Strategy Research in Emerging Economies: Challenging the Conventional Wisdom [J]. Journal of Management Studies, 2005, 42(1): 1 – 33.

Group Company Entrepreneurial Orientation,  
HRM System Strength and Independent Innovation Capability

——A Case Study of Hisense Group

CHEN Zhijun, LI Pengcheng, TANG Guiyao  
(School of Management, Shandong University, Jinan, 250100, China)

**Abstract:** Focusing on the topic "How is the entrepreneurial orientation of the enterprise executives carried out in the enterprise", this study, with group company as analysis object and aimed at exploring the process mechanism for entrepreneurial orientation to influence enterprise's independent innovation capability, constructs a theoretical framework for enterprise executives' entrepreneurial orientation to influence enterprise's independent innovation capability by introducing the concept of HRM system strength. This theory is then discussed and verified by taking Hisense Group as a case study. The results show that the high – strength HRM system serves as a bridge between enterprise executives' entrepreneurial orientation and independent innovational capability, which can send to employees consistent management messages and create a strong atmosphere that complies with the entrepreneurial orientation. Such an atmosphere can bring about an increase in all the employees' organizational commitment, human capital and active (proactive) behavior, and thus can have a positive effect on enterprise's independent innovation capability.

**Keywords:** group company; entrepreneurial orientation; HRM system strength; independent innovation capability

(责任编辑 刘小平)