

基于企业生命周期与企业规模的高绩效工作系统研究

张徽燕, 何楠, 姚秦

(电子科技大学 经济与管理学院, 成都 610054)

摘要:从企业生命周期理论以及高绩效工作系统理论出发,结合317家中国企业的问卷调查结果,对不同规模的企业在不同生命周期阶段所实施的人力资源管理实践进行分析研究,探讨了不同规模的企业在企业生命周期各阶段的高绩效工作系统特点,并提出有助于提高企业核心竞争力的人力资源管理建议。

关键词:高绩效工作系统;人力资源管理;企业生命周期;企业规模

中图分类号:F270 **文献标志码:**A **文章编号:**1671-1807(2013)05-0101-06

从人力资源管理的角度来看,企业外部环境的不确定性导致了企业人力资源管理难度的增加,如何实现对企业人力资源的有效管理,构建能为企业创造持续竞争优势的各项人力资源管理实践组合,已成为企业管理的核心问题^[1]。人们将这种人力资源管理实践的组称统称为高绩效工作系统(High Performance Work System, HPWS)。企业在不同的生命周期阶段,由于企业规模各异,所实施的高绩效工作系统的重点会有所差异,因此,本文旨在探讨不同规模的企业如何根据其生命周期各个阶段的特点,实施高效的人力资源管理实践,从而提高企业的竞争力。

1 文献回顾

美国哈佛大学教授 Greiner 认为企业是一个生物有机体,拥有一个生命周期,企业的生命周期大致可以分为创业期、规范期、成熟期、再发展和衰退期五个阶段,并且每个阶段都有关系企业持续成长的不同问题^[2]。我国学者陈佳贵从企业可持续发展角度出发,在企业衰退期后加入蜕变期,对企业生命周期进行了重新划分,即认为企业生命周期包括:孕育、求生存、高速发展、成熟、衰退和蜕变六个阶段^[3]。本文借鉴以上两个学者的观点,将企业生命周期划分为五个阶段:初创阶段、成长阶段、成熟阶段、衰退阶段和再生阶段。

高绩效工作系统(High Performance Work System, HPWS)是近年来国内外管理界关注的课题,不

同的学者由于视角不同、理论基础不同,对高绩效工作系统内容的测量也存在差异。Ichniowski、Shaw 和 Prermushi 认为 HPWS 包括:招聘选拔、就业保障、利润分享、灵活的工作任务、技能培训、工作团队、沟通和劳动关系^[4]。国内学者苏中兴从转型期中国企业的角度出发,发现转型期中国企业 HPWS 由 8 个维度构成,分别为广泛培训、严格竞争流动和纪律管理、信息分享、严格招聘、结果导向的绩效考核、薪酬管理、内部劳动力市场、员工参与管理^[5]。考虑到中西方文化、管理体制、制度背景的差异,为探讨适合中国企业的高绩效人力资源管理实践,本课题研究团队严格按照量表开发的程序,首先对大量文献和个人访谈资料进行编码、编制初始测量条目并形成初始问卷,然后利用 SPSS16.0 对回收问卷进行初测、复测等一系列严谨的过程,开发出具有良好信度效度的中国情境下的 HPWS 量表。量表共包括 7 个因子,分别为共同发展的培训体系、系统的绩效管理、严格的招聘/甄选、完善的福利保障、清晰的工作设计、及时的信息分享、基于业绩的员工激励^[6]。

2 数据搜集和处理方法

本研究于 2011 年 9 月至 2012 年 2 月向来自电子科技大学、四川大学等 EMBA、MBA、MPM、EDP 等从事人力资源管理工作的学员发放调查问卷 400 份,回收 323 份,有效问卷 317 份,有效回收率 79.25%。调查结果显示样本企业以国有企业、民营

收稿日期:2013-03-15

基金项目:国家自然科学基金面上项目(71072082)

作者简介:张徽燕(1954—),女,山西夏县人,电子科技大学经济与管理学院副教授,硕士生导师,硕士,研究方向:组织与人力资源管理、组织创新、组织变革;何楠(1988—),女,河南三门峡人,电子科技大学经济与管理学院硕士研究生,研究方向:组织与人力资源管理;姚秦(1988—),女,四川内江人,电子科技大学经济与管理学院硕士研究生,研究方向:组织与人力资源管理。

企业等本土企业为主,占比 77.6%,较好地体现中国企业的特质;样本涉及到各个行业,行业分布较均衡,主要为现代制造业;关于企业的成立年限和生命周期,有高达 82.4%的企业成立年限为 5 年以上,

77.8%的企业正处于成长或成熟阶段;从企业的员工数量和相对规模来看,大部分样本属于中小企业,样本特征具体见表 1 所示。

表 1 样本特征

变量	类别	频数	百分比/%	变量	类别	频数	百分比/%
企业 所有权 性质	国有或国有控股	88	27.80	企业 员工 数量	200 人以下	102	32.20
	民营或民营控股	161	50.80		201~500 人	66	20.80
	外资或外资控股	33	10.45		501~1 000 人	36	11.40
	港澳台资	13	4.10		1 001~2 000 人	38	12
	其他	15	4.70		2 001~3 000 人	9	2.80
	缺失	7	2.20		3 001 人以上	58	18.30
企业 成立 年限	5 年以下	47	14.80		Total	309	97.50
	6~10 年	86	27.10		缺失	8	2.50
	11~15 年	65	20.50	企业 所属 行业	电子/通信/计算机/软件	47	14.80
	16~20 年	39	12.30		房地产/建筑业	38	12
	20 年以上	71	22.40		能源/采掘	14	4.40
	缺失	9	2.80		制造业	87	27.40
企业 规模	大规模	84	26.50		酒店/旅游/娱乐/服务	11	3.50
	中等规模	142	44.80		医药/卫生	16	5
	小规模	81	25.60		金融/保险	14	4.40
	缺失	10	3.20		运输/邮政/租赁	12	3.80
企业 所属生 命周期	初创阶段	21	6.60		教育/文化	8	2.50
	成长阶段	147	46.40		批发和零售业	15	4.70
	成熟阶段	106	33.40		一般制造业	12	3.80
	衰退阶段	13	4.10		其他	33	10.40
	再生阶段	22	6.90	缺失	10	3.20	
	缺失	8	2.20				

为了研究基于企业不同生命周期与企业规模的高绩效工作系统特点,本研究首先将 371 份有效问卷按企业规模小、中、大划分为三类,然后计算其在不同发展阶段的 HPWS 各维度的得分值。对 HPWS 各维度的得分值采用以下数据处理方法:将每类问卷中人力资源管理实践各个维度(共 7 个维度)的各题项的分值(1 分~7 分)进行累加,再按照问卷中关于该维度人力资源管理实践的条目总数取其算术平均值,作为该类企业在此维度人力资源管理实践的得分值,从而得到不同规模的企业在不同生命周期的 HPWS 得分的五个统计表。本文参照姚宇的数据分析方法^[7],对于每个统计表,通过纵向比较 HPWS 各个因子在企业不同规模的得分,将得分高的两项作为 HPWS 在某一方面实践的高分因子。

3 研究结果及分析

3.1 初创阶段不同规模企业的 HPWS 分析

由表 2 得知,小规模企业在初创阶段的高分因子

有工作设计、招聘、信息分享。招聘这一因子得分最高,为 5.515 2,表明小规模企业在此阶段为了能够抢占市场,企业会利用各种招聘方式获得企业所需要的各种人员。此外,在初创期小规模企业信息分享得分 4.872 7,明显高于大、中规模企业在此阶段的得分。小规模企业在建立之初,人员少,组织结构简单,正规化程度比较低,往往没有固定的信息分享和传递渠道,员工之间以及员工与管理者之间能够比较迅速有效地进行信息交流。显然,小规模企业在初创阶段往往面临资源匮乏、人员紧缺等问题,企业为求生存,往往将重点集中在产品和市场的开发上,人力资源管理处于起步阶段,尚不可能建立完善的人力资源管理体系,而是追求简单有效的单一人力资源管理实践。

一些企业在创立之初就已具有中等规模甚至大规模的特点,它可能是某些大型企业新成立的子公司,也可能是企业强强联合的新产物。这类企业虽然实力比较雄厚,但是相对于反应灵活、决策迅速的小

规模企业,它们会承担更多的风险;这类企业通常会设置相对清晰的组织结构、规范的制度体系、完备的人才建设等,因而此阶段的大规模企业往往会建立一套相对完善的人力资源管理体系。由表 2 知,大规模企业在初创阶段的多项人力资源管理实践投入都远远高于小规模、中等规模企业,且更注重强调福利(7.00)、招聘(6.75)、激励(5.833 3)与培训(6.166

7)。初创期大规模企业之所以关注招聘、福利以及激励,是由于企业在建设之初为了加快发展,十分强调广纳人才,用较高的福利待遇吸引高素质人才,并采用物质奖励和精神激励培养员工的归属感,使之为企业成长做出更多贡献。此外,为了加快企业的产品开发、市场开拓,企业亦会投入时间、资金等做好培训工作,快速培养员工使之成为合格的高素质人才。

表 2 初创阶段不同规模企业的 HPWS 各因子分析

初创阶段							
	绩效管理	培训	激励	福利	工作设计	招聘	信息分享
小规模企业	4.358 7	4.404 8	4.357 1	5.090 9	5.151 5	5.515 2	4.872 7
中等规模企业	4.408 3	4.718 2	4.412 1	5.523 8	6.00	5.25	4.542 9
大规模企业	4.90	6.166 7	5.833 3	7.00	4.666 7	6.75	4.666 7

3.2 成长阶段不同规模企业的 HPWS 分析

成长阶段中的小规模企业刚刚经历了“求生存”的发展过程,企业利润逐渐增加,销售快速增长,企业开始建立相应规范的组织结构,实行规范化管理。对比表 2 和表 3 数据可知,小规模企业在成长阶段 HPWS 各因子得分分布较均匀,且分布在 5.00 分以上,明显高于初创阶段的同类型企业 HPWS 各个因子得分,表明企业开始重视人力资源管理,并着手建立一套相对完善的人力资源管理体系。培训因子在初创阶段得分为 4.718 2,而成长阶段则为 5.239 4,这是因为在初创阶段对于小规模企业而言,培训相对比较耗时耗力,而到了发展阶段,为了巩固并加快企业发展,企业开始努力着手对人才的培养,通过培训提高员工的技能,建立企业的人才库;此外,绩效管理方面的得分也明显提高(由 4.408 3 提到 5.095 4),说明企业为实现快速发展,加大对绩效管理的投入,通过员工的绩效考核来衡量员工的贡献,并促使员工与企业共同发展。

由表 3 知,处于成长阶段的中等规模企业 HPWS 的高分数因子分别为:福利、招聘、激励。部分小企业快速发展并逐渐具有行业内中等规模,此时企业的主要目标不仅仅在于追求提升业务量,更在于扩张业务范围,因而对人员的需求更加强烈,企业不仅需

要广泛招募人才,同时会对企业内员工实行物质及精神激励,更大程度的激发员工的潜能,并辅助以完善的福利保障,形成具有竞争力的薪酬体系,以便吸引和留住人才,促进企业更大规模的发展。

同时,一些企业由于采用新产品、新技术或新服务等,得到快速发展并迅速占领市场,不断积累资产,在行业内逐渐成长为大规模企业,此时人力资源部门成为独立的职能部门并发挥其重要作用。由表 3 知,处于成长阶段的大规模企业 HPWS 高分因子有:工作设计、绩效管理、培训以及福利。随着企业规模的不断扩大,组织结构更加明朗化,相对于初创阶段,部门结构不断调整以及部门人员不断变动,企业此时需要通过科学的工作分析,对各个岗位职责进行明确界定,并对不同职能岗位员工实施不同的绩效考核标准以激励员工;同时,在业务快速发展的同时,企业按照战略发展方向有组织的进行人才培养,对企业人才进行系统的培训开发,建立核心人才库;相比较初创阶段,信息分享因子的得分亦从 4.67 分提升至 5.006 3 分,表明大规模企业开始重视信息分享,通过各种方式聆听企业员工的声音,并着手建立合适的信息沟通渠道,培养员工与企业间的信任关系,并促进员工的参与。

表 3 成长阶段不同规模企业的 HPWS 各因子分析

成长阶段							
	绩效管理	培训	激励	福利	工作设计	招聘	信息分享
小规模企业	5.095 4	5.239 4	5.331 1	5.704 5	5.636 4	5.710 2	5.437 5
中等规模企业	4.656 2	4.991 2	5.106 8	5.957 3	5.373 9	5.560 9	5.070 5
大规模企业	4.959 6	5.515 3	4.986 1	6.479 2	5.666 7	5.517 4	5.006 3

3.3 成熟阶段不同规模企业的 HPWS 分析

由于行业限制、政策环境甚至是领导者风格的影响,部分企业发展到成熟阶段依然是小规模企业。由表 4 知,小规模企业在此阶段 HPWS 高分因子有:招聘、信息分享、激励以及绩效管理。此时的小规模企业为实现向更宽更广的方向发展,会招募一些有战略眼光的优秀管理者或者具有开创精神的核心技术人才,从而为企业注入新鲜血液,带领企业不断超越自我,实现突破;同时,对企业内员工实行基于业绩等多种形式的激励机制,鼓励企业的创新行为,对创造性员工实施晋升、物质奖励或者精神奖励;此外,通过公平公正的绩效考核体系,合理评价员工工作表现,提高绩效报酬的占比,鼓励并督促员工不断提升自我,使之更加努力为企业谋发展。

在企业成熟阶段,企业的营销、生产、研发等都处于发展的鼎盛时期,拥有完善的组织结构、规范的业务流程,往往能够发展成为行业内大规模的企业。由

表 4 知,大规模企业在此阶段 HPWS 各实践因子均为高分因子,这说明这时的企业关注的不仅仅是单一的人力资源管理实践,而是人力资源管理实践组合。此外,信息分享的程度明显提高。企业发展到成熟阶段时已建立起完备的人力资源管理体系,不仅能够及时根据组织的发展需要招聘合适的人才,能根据工作设计中各个岗位的不同职责对企业内员工采取有效的绩效管理,还能够关注人才的发展,注重对员工的培训以及技能的开发,辅之以激励措施和各项福利保障,以期对人力资本的投资能够获得最大程度的产出。如果高层管理者不能及时与员工分享信息,员工的积极性就会受到打击,进而影响员工参与的积极性,甚至导致人员流失等问题,因此,管理者会定期披露企业信息,适时就企业经营状态、机遇与挑战、知识经验等与员工进行交流,为企业的合作创新氛围打下基础。

表 4 成熟阶段不同规模企业的 HPWS 各因子分析

成熟阶段							
	绩效管理	培训	激励	福利	工作设计	招聘	信息分享
小规模企业	4.793 7	4.572 9	4.885 4	5.704 5	4.968 7	5.468 8	5.020 8
中等规模企业	4.323 9	4.538 1	4.672 6	5.726 2	5.365 1	5.053 6	4.741 7
大规模企业	4.964 5	5.529	5.145 7	6.123 2	5.884 1	5.789 9	5.281 2

3.4 衰退阶段不同规模企业的 HPWS 分析

企业进入到衰退阶段时,会面临盈利能力和市场占有率下降等各种问题。俗话说“船小好调头”,小规模甚至中等规模的企业在员工数量、组织结构、业务范围等方面都相对比较精简,因而在此阶段调整战略方向会相对容易一些。由表 5 知,小规模企业在此阶段的各项人力资源管理实践均为高分因子,其中福利、工作设计的分数尤为最高(分别为 6.833 3、6.00),招聘、信息分享、绩效、培训、激励的分数次之。对比表 4 和表 5 知,小规模企业在衰退阶段 HPWS 各项因子并没有减少,反而高于在成熟阶段的大规模企业 HPWS 各项因子得分。显然,经济效益衰退会使企业笼罩在消极的氛围里,任何一些轻微的变动都会带来员工心理巨大的变化,甚至会造成核心人才的离职等等,因而振奋人心显得尤为重要,此时的企业更加重视人力资源管理。首先,进入到衰退阶段,员工的士气受到影响,企业开始出现人才流失现象,为了稳固员工队伍,纵使企业效益不佳,企业仍会切实关注员工利益并加大对员工的福利保障,以此来稳定人心,希望员工与企业共同度过难关;其次,为帮助企

业摆脱低利润状态,企业会舍弃盈利率低的项目而转向具有核心竞争力的业务,此时企业业务、员工的工作流程等都会出现相应的调整,企业通过工作分析重新界定岗位对人员的学历、技能等要求,保留企业的优秀人才;再次,此时企业需要公平、公正的绩效考评制度来测定员工的工作业绩,奖励有贡献的优秀员工,辞退效率低下不能胜任岗位的员工;最后,为促进企业新业务的发展,对员工进行再培训,通过一些理念的宣导,提高员工对变革的认可度。

相比较小规模甚至中等规模的企业,大规模企业一旦进入衰退期,会面临利润减少、运营成本高居不下等问题,进而影响企业的正常经营运行。从表 4、表 5 可知,大规模企业进入衰退阶段后,HPWS 各因子得分都急剧下降,如绩效管理从 4.964 5 跌至 3.550 9,培训得分从 5.529 分跌至 3.722 2 等,各因子得分比同等阶段的小规模以及中等规模企业的得分要低。大规模企业在进入衰退阶段后,往往采取收缩战线、缩减成本的战略,如停止盈利不高甚至亏损的业务,通过裁减人员、削减人力成本等人力资源管理措施来帮助企业摆脱运营不佳的现状,比如诺基

亚、摩托罗拉在面对经济危机、市场份额急剧减少的情况时,采用大规模裁员的计划来应对困境^[7]。

表 5 衰退阶段不同规模企业的 HPWS 各因子分析

衰退阶段							
	绩效管理	培训	激励	福利	工作设计	招聘	信息分享
小规模企业	5.125	5.166 7	4.741 7	6.833 3	6.00	5.562 5	5.3
中等规模企业	4.157 4	4.555 6	4.388 9	5.777 8	5.833 3	5.083 3	4.258 3
大规模企业	3.550 9	3.722 2	3.5	4.777 8	4.777 8	4.694 4	4.55

3.5 再生阶段不同规模企业的 HPWS 分析

在经历衰退期后,部分小规模企业能够通过调整走上经营正常轨道,即进入到再生阶段。由表 6 知,小规模企业在再生阶段 HPWS 的高分数因子有:福利、工作设计、培训(5.625、5.375、4.979 2)。由于小规模企业刚刚摆脱困境,前期的员工离职率较高,企业为吸引员工会承诺较高的薪酬待遇以及多种形式的福利措施,以鼓舞员工,提高员工士气,增强企业凝聚力;此外,企业业务方向的调整往往伴随着员工工作内容的改变,此时工作再设计显得尤为重要,重新制定岗位说明书,明确员工工作职责;员工工作内容的转变使得企业有必要对员工进行技能再培训,使员工快速适应企业发展的新需要。

中等规模甚至是大规模的企业对社会的影响力较大,因而大多数企业在面临困境时,通过舍弃不盈利的经营项目,转向有竞争力的项目,或者开发新技术新产品,从而实现企业蜕变。大规模企业进入再生阶段后会逐渐加大对人力资源管理的投入。对比表

5 和表 6 知,大规模企业在再生阶段的各项人力资源实践投入远远高于在衰退阶段的得分(在衰退阶段绩效管理得分为 3.550 9,再生阶段的得分为 4.25),且高分因子为:招聘、激励、信息分享、培训、绩效管理。再生期的企业在此阶段非常重视对人力资源管理的重建,尤其是中等规模的企业,各项人力资源管理实践因子均为高分。这是因为:企业经营重点的改变使得企业对人才有新的需求,企业急需能够为企业创造新技术新产品的核心人才,因而此时会不遗余力的招贤纳士;由于企业业务类型的转变势必带来考核指标、考核标准、考核方式的转变,因而建立和完善绩效考核体系,对员工实行多维度的考核指标,并采用多种激励手段,激发员工的危机意识和应变能力,使员工将自己的职业发展与企业发展结合起来;加强对员工的培训,提升员工对新知识新技能的运用能力,从而促使员工快速接受新领域新业务的工作要求,为企业的再次辉煌做出自己的贡献。

表 6 再生阶段不同规模企业的 HPWS 各因子分析

再生阶段							
	绩效管理	培训	激励	福利	工作设计	招聘	信息分享
小规模企业	4.013 9	4.979 2	4.212 5	5.625	5.375	5	4.656 2
中等规模企业	4.604 9	4.655 6	5.111 1	6.037	5.185 2	5.333 3	4.722 2
大规模企业	4.25	4.777 8	4.888 9	4.833 3	4.055 6	5.125	4.833 3

4 结论

本研究根据课题组自行开发的中国情境下的高绩效工作系统量表,发放问卷并获得调查数据。根据问卷调查统计分析发现:不同规模企业在企业生命周期各个阶段,绩效管理因子的得分均比较低,而工作设计这一因子的得分都相对较高,这与 2006 年姚宇^[8]的研究结论是一致的。然而,本研究发现:除了工作设计这一得分值较高的因子外,在企业发展的各个阶段,福利这一因子的得分值也相对较高。这说明知识经济时代是一个企业与员工双向选择的时代,各个企业为了吸引更优秀的员工,都在尝试采用各种福利

保障措施,不仅仅从经济型福利角度出发,更强调对员工工作生活质量的改善。此外,本研究还发现信息分享这一因子的得分也处于中等偏高的位置。张徽燕^[9]等人的元分析结果显示信息分析与沟通的 HPWS 实践与企业绩效的关系强度最大,本研究亦发现越来越多的企业开始强调对信息分享的重视,尤其是在知识型员工、80 后员工占主体的企业中,企业越来越倾向于采用信息分享这一人力资源管理实践,通过员工之间、员工与管理者之间及时的沟通交流以及企业经营、战略、财务等方面的信息分享,以此来提高员工满意度、提高员工工作效率。

值得指出的是:过去在人们的观念中,小规模企业往往可能不会重视人力资源管理,小企业不如大中型企业的人力资源管理实践来得全面与均衡。而本研究发现,在企业生命周期的各个阶段,小企业除了在企业成熟初创阶段 HRWS 各项得分比大中型企业略低,在其他企业发展阶段 HRWS 的得分不是很低,甚至在成长阶段和衰退阶段时高于大中型企业的得分。这说明,在世界经济一体化的今天,随着市场竞争的加剧,即使是小企业,同样面临人才竞争和绩效管理的问题,为吸引人才、留住人才、挖掘人才,小企业普遍认识到人力资源管理的重要性,开始积极开展适合企业发展需要的人力资源管理各项实践。

本文研究的实践指导意义在于:本文对不同规模企业在不同生命周期的 HPWS 的现状做了描述和分析,帮助企业更好地认识自身在不同生命周期内发展的特点,从而制定符合企业发展需要的人力资源管理体系,并能根据环境的变化适时调整管理重点,以求在发展中提升企业的核心竞争力,促进企业更快更稳的发展。

参考文献

[1] 赵曙明. 绿色经济下企业人力资源管理[J]. 人力资源管理评

论,2010,1(1):8-15.

- [2] LARRY E GREINER. Evolution And Revolution As Organizations Grow[J]. Harvard Business Review,1972,50(4): 37-46 .
- [3] 陈佳贵. 关于企业生命周期与企业蜕变的探讨[J]. 中国工业经济,1995(11):5-13.
- [4] ICHNIOWSKI C,SHAW K,PRENNUSHI G. The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines[J]. American Economic Review,1997,8(7):291-313.
- [5] 苏中兴. 转型期中国企业高绩效人力资源管理系统研究[M]. 北京:中国劳动社会保障出版社,2010.
- [6] HUIYAN ZHANG,QIN YAO,DUANFENG LI,NAN HE. Study on the Measurement of High Performance Work System in Chinese Context[C]//Hunan: the International Conference on Management Engineering and Business Management. 2012:179-185.
- [7] 摩托移动诺基亚上海“动刀”裁员[N]. 上海商报,2012-08-20.
- [8] 姚宇,杨东涛. 基于企业生命周期的制造企业人力资源管理[J]. 华东经济管理,2006,20(3):98-100.
- [9] 张徽燕,李端凤,姚秦. 中国情境下高绩效工作系统与企业绩效关系的元分析[J]. 南开管理评论,2012,15(3):139-149.

Study on High Performance Work System Based on the Lifecycle and Enterprises' Scale

ZHANG Hui-yan, HE Nan, YAO Qin

(School of Management and Economics, University of Electronic Science and Technology of China, Chengdu 610054, China)

Abstract: Based on the theories of lifecycle and HPWS, this paper used 317 samples of enterprises in China to make a description and analysis of the different emphasis on the human resource practices among the Small-scale enterprises, Medium-scale enterprises and Large-scale enterprise at different stages of the life cycle, discuss the characteristic of high-performance work systems based on the life cycle and enterprise-scale, then propose some advices to develop the enterprise core competitiveness.

Key words: high performance work system; human resources management; enterprise lifecycle; enterprises' scale