学校编码：10384　　分类号_____密级_____

学　　号：17920111150817　　UDC_____

厦门大学

硕 士 学 位 论 文

国有通信企业内部创业的思考
——以中国电信厦门 GK 分局为例

Thinking about Internal Entrepreneurship in State-owned Telecom Company
——A Case Study on Internal Entrepreneurship in GK Substation of China Telecom Xiamen Branch

刘　虹

指导教师姓名：郭　霖　教授

专业名称：工商管理(MBA)

论文提交日期：2017 年 7 月

论文答辩时间：2017 年 8 月

学位授予日期：2017 年　　月

答辩委员会主席：_____

评　　阅　　人：_____

2017 年　　月

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果，均在文中以适当方式明确标明，并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范（试行）》。

另外,该学位论文为(　　)课题(组)的研究成果，获得（　　）课题（组）经费或实验室的资助，在（　　）实验室完成。（请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称，未有此项声明内容的，可以不作特别声明。）

本人声明该学位论文不存在剽窃、抄袭等学术不端行为，并愿意承担因学术不端行为所带来的一切后果和法律责任。

声明人　（签名）：

指导教师(签名)：

2017　年 8　月 27 日

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（　　）1.经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，于　　年　　月　　日解密，解密后适用上述授权。

（　　）2.不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年　　月　　日

厦门大学博硕士论文摘要库

摘　要

近几年来，随着社会经济的发展和电信企业的重组改革，通信市场竞争愈加激烈化。中国电信作为一家老牌的国有通信企业，更是面临着市场占有率逐渐萎缩、人力资源效率日益低下和企业管理遭遇瓶颈等问题。如何立足于企业实际情况，通过内部创新优化资源配置和提升人力资源使用效益，从而在市场上把握先机是摆在管理层面前的主要挑战。为此，内部创业成为一种可供选择的道路。本文结合企业内部创业相关理论知识，以中国电信厦门分公司作为具体研究对象，分析企业开展内部创业所存在的内外环境因素，并通过组织架构、薪酬激励制度和扩大员工自主权三方面对内部创业机制的推行过程和结果进行深入研究和分析。研究结果显示，通过变革组织框架、完善薪酬激励制度和扩大员工工作自主权的方式开展内部创业可以有效激励员工，从而提升员工的工作积极性和人力资源使用效益。它也有利于中国电信克服管理弊端，提升市场业绩，帮助企业持续健康的成长。

关键词：通信行业；电信、内部创业；组织绩效、**国有**

厦门大学博硕士论文摘要库

Abstract

In recent years, the communication market is becoming more and more competitive along with the development of social economy and the reorganization and reform of telecom enterprises. China Telecom, as a veteran state-owned enterprise, is facing several problems such as shrinking of market share, low efficiency of human resources and bottlenecks of enterprise management. The main challenge for China Telecom management team is how to optimize resources allocation through internal innovation and improve the efficiency of human resources based on the actual situation of the enterprise in order to seize the opportunity in the market at the first time. Under these circumstances, internal entrepreneurship has become one of the alternative paths. This article is based on the theories of internal entrepreneurship to study on the object of China Telecom Xiamen Branch Company and analyze the internal and external environment factors of internal entrepreneurship. After that, this article studies further on the implementation process and results of internal entrepreneurship mechanism through three aspects: organizational structure, salary incentive system and expansion of employee autonomy. Study results show that to carry out internal entrepreneurship through transformation of organizational framework, improvement of salary incentive system and expansion of employee autonomy can effectively motivate employees, enhance the enthusiasm of employees and improve the efficiency of human resources. It is also beneficial for China Telecom to overcome the shortcomings, promote market performance and grow up healthily and sustainably.

Key Words： Communication Company; Internal Entrepreneurship; Organizational Performance

厦门大学博硕士论文摘要库

目　录

第一章　绪论 ……1
第一节　研究背景 ……1
第二节　研究内容和方法 ……2
第三节　论文结构 ……4
第二章　公司内部创业文献综述 ……5
第一节　内部创业的概念 ……5
第二节　内部创业影响维度理论模型 ……9
第三节　本章小结 ……14
第三章　中国电信厦门分公司现状分析 ……15
第一节　中国电信厦门分公司简介 ……15
第二节　外部因素分析：通信市场遭遇变革 ……15
第三节　内部因素分析：体制僵化，难以激发工作热情 ……20
第四节　中国电信厦门分公司历次战略转型简介 ……25
第五节　本章小结 ……26
第四章 中国电信厦门分公司内部创业过程分析 ……28
第五章　中国电信厦门分公司内部创业试点案例分析 ……35
第一节　内部创业试点介绍 ……35
第二节　试点单位内部创业过程和工作成效 ……37
第三节　试点单位内部创业的分析 ……39
第四节　试点工作的经验启示 ……42
第六章　结论 ……44
第一节　研究的主要结论 ……44
第二节 论文的不足之处 ……47
参考文献 ……48

厦门大学博硕士论文摘要库

Contents

Chapter 1 Introduction ····· 1

Section 1 Study background ····· 1

Section 2 Study contents and methods ····· 2

Section 3 Study structure ····· 4

Chapter 2 Theoretical overview of internal entrepreneurship ····· 5

Section 1 Conception of internal entrepreneurship ····· 5

Section 2 Theoretical models about influence dimensions of internal entrepreneurship ····· 9

Section 3 Summary ····· 14

Chapter 3 Analysis about current status in China Telecom Xiamen branch company ····· 15

Section 1 Brief introduction of China Telecom Xiamen branch company ····· 15

Section 2 External factors analysis: communication market is suffering changes ····· 15

Section 3 Internal factors analysis: mechanism ossification is difficult to stimulate work enthusiasm ····· 20

Section 4 Brief introduction of previous strategic transformation in China Telecom Xiamen branch company ····· 25

Section 5 Summary ····· 26

Chapter 4 Analysis about the process of internal entrepreneurship in China Telecom Xiamen branch company ····· 28

Chapter 5 Pilot case analysis of internal entrepreneurship in China Telecom Xiamen branch company ····· 35

Section 1 Pilot units introduction ····· 35

Section 2 Process and work effectiveness of internal entrepreneurship in pilot units ····· 37

Section 3 Analysis about internal entrepreneurship in pilot units ····· 39

Section 4 Experience inspiration of pilot units ····· 42

厦门大学博硕士论文摘要库

Chapter 6 Conclusions ····· **44**

Section 1 Main conclusions of study ····· **44**

Section 2 Shortcomings of this article ····· **47**

References ····· **48**

厦门大学博硕士论文摘要库

第一章　绪论

第一节　研究背景

通信行业是指通信企业通过规划、建设、管理和运营电信网络业务，向用户提供通信和信息服务的行业。近年来，随着我国电信行业改革的持续推进，国有通信企业也进行相应的拆分和重组，形成了中国电信、中国网通、中国移动和中国联通四家国有通信企业竞争的局面，通信业务也从传统的单一型向全业务运营转变，并展开全面竞争，日益激烈。在此情况下，通信市场需求也由原先的集约化向碎片化转变，产品周期更新换代速度加快，消费需求更加追求个性化和多样化。

虽然，当前我国通信行业规模、业务范围和客户服务等各方面都获得长足发展，但是随着市场竞争的加剧和运营成本的提高，国有通信企业利润空间日益缩减，发展面临着困境。主要体现为以下三点：

第一，市场变化快，通信企业难以获得持续竞争优势。随着通信信息设备的不断升级，通信技术更新速度也得以加快，通信企业赖以维系生存的核心技术优势难以长期维持。今日为企业带来丰厚利润的核心技术可能在不久后将面临淘汰。在 2G 时代，中国移动依靠“全球通”、“神州行”和“动感地带”三个产品占据绝大多数的移动通信市场。可是进入 3G 时代，中国移动因为未获得通信牌照，客户市场份额逐渐被竞争对手中国联通的“沃 3G”所蚕食。进入 4G 时代后，中国电信的“天翼 4G”异军突起，成为 4G 市场的领先者。如今，微信等移动互联通讯产品也对传统通信企业造成冲击。随着 ICT、云计算和大数据等新领域的不断发展，各通信企业又将面临新一轮洗牌。

第二，基于原有国企管理体制弊端，国有通信企业规模相对较大，组织架构不适应市场发展。由于我国原先推行计划经济，以行政计划手段对国有通信企业进行管理，为追求企业规模不断扩大企业业务范围，出现中国电信“一家独大”的情况。改革开放以后，我国先后对通信行业进行 6 次的分立和重组，并进行相应的业务剥离，成立中国电信、中国移动和中国联通等国有通信企业进行全面竞争。然而分立

厦门大学博硕士论文摘要库

后的国有通信企业依然具备相当大的企业规模，普遍存在层级过多、机构臃肿、组织僵化以及层级过多等情况，从而导致企业内部出现信息渠道不畅通、信息沟通不及时和信息传递失真等问题。这些问题使得企业管理效率低下，面临市场竞争反映迟钝，行动缓慢，陷入“大企业病”难题。

第三，国有通信企业内部体制官僚文化盛行，严格限制工作自主性，员工的工作积极性不高。当前国有通信企业内部依然存在官僚文化，存在任人唯亲现象，而用人机制不科学，激励机制不完善。这些都造成员工工作积极性得不到有效发挥、个别员工存在消极怠工情绪和优秀人才流动率高等现象，给企业生存发展带来挑战。

为克服以上弊端，确保在市场竞争中取得优势，各国有通信企业纷纷进行管理改革实践。而在其中，内部创业便是一种较为有效的形式。它有利于打破原有机制的制约，推进人事管理改革，促进激励分配的科学化，使得企业保持持续竞争优势。

中国电信厦门分公司先前强调以职能为核心，推行“统一管理”的计划控制模式，由集团公司全权负责整个厦门区域的电信产品的市场营销。然而该经营模式并不适应当前“短平快”的市场需求，导致市场表现乏力，且囿于落后的激励机制，内部员工的工作积极性也颇受影响。因此，中国电信厦门分公司开展“小 CEO”的内部创业活动，将“统一管理”调整为“划片经营”， 允许员工担任“小 CEO”。一方面，员工可以倚靠集团公司提供的产品资源，自聘团队并带薪创业。另一方面，集团给予人力资源上和财务资源上的帮助，通过适度放权和加大激励等方式，极大地激发了员工工作的积极性，实现了企业壮大和员工发展的双赢。

本文以中国电信厦门分公司现实存在的问题为研究对象，借助企业内部创业理论，具体结合 GK 分局的内部创业实例，分析内部创业与组织架构、薪酬激励和组织文化三个方面的关系，从而为该公司今后开展内部创业提供经验和思路。也为其他国有企业实施内部创业提供一定借鉴。

第二节　研究内容和方法

一、研究内容

实施内部创业时，企业通常会遇到三个难题：

第一、组织繁杂甚至机构僵化，无法适应创业形势。众所周知，创业追求“短

厦门大学博硕士论文摘要库

平快”，以求可以迅速捕捉到市场机会。不可否认，企业组织在经过市场历练后，更加具备严密的工作计划能力、深入的市场分析能力和完善的绩效管理能力等，但是如果一味要求内部创业项目也需要具备这样的能力，则可能缩限创业团队的灵活性和创造性。

第二、无法平衡个人利益和企业利益。内部创业与企业现有业务项目在资源分配和人员分工等方面会产生矛盾，可能会对企业现有业务项目带来影响。

第三、内部控制和员工工作自主权存在冲突。应该说，企业都追求“上行下效”，追求行政指令达到完美执行。而员工则要求自身有着高度的工作自主权，不希望组织过多干涉自身工作。这两者之间存在冲突，导致组织命令得不到好的执行，员工也存在消极抵触情绪。

本研究以中国电信厦门分公司下属分支局内部创业实例为研究对象，结合研究过程对国有电信公司内部创业工作提出具体思路和建议。论文将重点回答以下三个问题：

（一）如何通过内部机构变革，解决组织繁杂和机构僵化问题，从而确保内部创业能够顺利进行？

（二）如何通过薪酬激励制度设计，平衡个人利益和企业利益，实现“个人薪资”和“企业业绩”双增长？

（三）如何通过适度放权和风险管理来扩大员工工作自主权，解决企业管理与员工工作自主权之间的冲突？

二、研究方法

本文主要运用文献资料研究和案例研究等方法进行研究，一方面从理论出发，另一方面结合中国电信厦门分公司的工作实践，做到理论与实践相结合。主要运用了以下研究方法：

（一）资料分析法。本文通过查阅企业内部创立理论的相关文献资料，综合比较和梳理理论成果，借助相关学科理论观点提出论文理论研究框架。文献资料来源为著作、期刊和论文，也涵盖了相关网站等。

（二）案例分析法。本文梳理总结企业内部创业的成功案例，并进行分析，得出其中的优点和不足。

（三）实地调研法。本文立足于中国电信厦门分公司下属分支局内部创业实例，

厦门大学博硕士论文摘要库

通过实地研究和深入访谈，整理归纳出下属分支局内部创业机制，了解运作流程的优点和不足，并分析总结该机制的成功经验，为中国电信厦门分公司推广内部创业提出建议。

第三节　论文结构

论文共包括 5 个部分。第一个部分是绪论。介绍了文章的研究背景和意义、研究的问题等。第二个部分是文献综述。对企业内部创业相关理论成果进行总结归纳，介绍内部创业相关理论、企业内部创业的内外因素以及主要做法，为中国电信厦门分公司推行内部创业提供理论支持。第三部分是企业背景介绍，分析中国电信厦门分公司内部创业的内外环境因素，梳理出组织运营所存在的问题。第四部分是案例分析，介绍中国电信厦门分公司试点单位内部创业的做法。第五部分是研究结论。本文在此案例分析的基础上提出研究结论，并指出本文研究的不足。

厦门大学博硕士论文摘要库

第二章　公司内部创业文献综述

第一节　内部创业的概念

一、创业

创业（Entrepreneurship）原是企业家（Entrepreneur）的派生词语。法国经济学家萨伊（Say）在上世纪初首次提出“创业”的概念。他认为，“创业”就是创业者对自身拥有的生产要素进行优化整合，从而创造出更大的经济和社会价值的过程，以实现资源从生产力低的领域转移到生产力高的领域。之后，爱尔兰经济学家坎蒂隆（Cantillon）首次将“创业”与“风险承担”（risk）和不确定性（uncertainty）联系在一起，提出“创业”必定是与资源利用和风险承担一致，没有甘冒风险和承担风险的魄力，就不能创业成功。奥地利政治经济学家熊彼特（Schumpeter）则认为，创业是企业家活动对运营、组织、服务、技术、商业模式等的思考和创新，创新凸显了创业的实施和特征。他指出“创业能够打破原先的市场均衡从而建立新的均衡。”管理学大师德鲁克（Druker）认为，创新是创业的特定工作，是赋予资源一种全新的能力，这个过程是一种可组织且需要被组织的系统性工作，创业者需要通过发现和追求基于来实践系统化的创新，以不断满足尚未满足的和尚未被发现的潜在需求。

国内研究学者在总结国外研究成果基础上，也对创业的定义提出了各自的看法和见解。雷家骕（2000）认为，创业是“发现、创造和利用商业机会，组合生产要素，创立自己的事业，以获得商业成功的过程和活动。”张玉利（2016）认为，创业是创业者和机会、资源之间的动态匹配过程，创业的本质是把握机会，创造性的融合资源、创新和行动。宋克勤（2002）认为，创业是创业者通过发现和识别商业机会，组织各种资源提供产品和服务，以创造价值的过程。学者罗天虎（2004）则认为，创业是（个人或群体）依靠个人力量对比创造财富的过程，具有开拓性、自主性、功利性的特点。

国内外学者对于创业的理解定义虽不尽相同，但是他们都接近认同创业与创新密不可分，是创造出某种有价值的新东西的过程，同时创业需要承担一定的风险。

厦门大学博硕士论文摘要库

在现有观点中，一种通过整合创业核心元素的定义解释了创业的本质，即“依靠整合资源的特殊组合以发掘新机会的一种价值创造过程”。这个定义包含了 4 个关键元素。

第一，创业是一个过程，这意味着创业是可以进行过程管理的，可以被分成若干个步骤或阶段，并继续发展。而且，作为一个过程，创业可以适用于任何组织环境。

第二，创业者可以创造出前所未有的新价值，既可以在组织内部创造价值，也可以在市场中创造价值。

第三，创业者以独特方式将资源组合在一起。资金、劳动力、流程、技术、材料、设备、包装、销售，以及其他资源的独特组合，是创业者创造价值并区别于其他自身努力的工具和手段。

第四，创业包含机会导向型行为。为了追求机会而不考虑当前可以控制的资源，这种识别外部环境中新机会的能力、评估并优选新机会的能力，以及将机会转换为可视商业概念的能力，代表了创业过程的核心。

从根本上说，创业是人类的一种创造活动。它是人的精力集中运用于首创新概念或建立新企业或事业，而不仅仅是观望或分析。这种发展目标要求乐意承当可估算的风险并且采取一切行动减少失败的可能性。本研究所阐述的创业指的是，创业者对自己拥有的资源或通过努力对能够拥有的资源进行优化整合，从而创造出更大经济或社会价值的过程。这包括个体创业、公司创业和公司内部组织的内部创业，创业者包括所有者和经营者，创业方式既包括创新组织、发展新业务或者以创新经营方式等，这个过程属于“高风险、高回报”。

二、内部创业

20 世纪 80 年代，市场竞争愈演愈烈，产品生命周期越来越短，竞争的焦点转向产品生命周期的前端，中小企业在竞争中具有灵活性和弹性化的优势，日益显示出活力，并迅速抢占了大企业的生存空间。随着大企业的生存压力加大，以强调职能为核心，实施计划控制的传统管理理论已经不能充分地指导大企业的实践。内部创业理论孕育而生，并日益成为管理学科和相关领域研究的焦点和重点，内涵也得以不断丰富。

Miller（1983）最早使用“内部创业”的概念，他认为内部创业是新产品或生产

厦门大学博硕士论文摘要库

性服务技术的引入，对营销和生产问题的新解决方案的探求。在此基础上， Pinchot（1985）首次提出“内创业”的概念，受到学界的重视。他将内部创业定义为发生在大公司或独立事业部内的、以创建内部试验市场、改进管理和技术为目的的创新活动，目的是探寻新的机会，建立新的组织，能够使内部创业者和公司获得双赢的收益。之后，管理学界对“企业内部创业”展开论述，并引入规范分析研究方法和实证研究方法，分别从企业内部创业的微观因素和宏观因素两方面进行研究。如今，对公司内部创业的研究呈现多方位、多角度的特征： Burgelman（1984）认为，内部创业是企业借助新资源实现多元化发展战略的过程。Spann 等人（1988）则认为内部创业是企业内部各单位在开发新产品、创造新市场、采用新技术方面的能力；Chrisman（1999）则认为，内部创业是“一个组织去创造新的组织，或者在组织内部对更新和创新的鼓励”。Stevenson（1990）认为内部创业是组织中的个体不依赖现有所控制的资源去追求新机会的过程；薛红志（2003）认为，内部创业是改变组织既定的组织架构和文化，重新整合内部资源，促使员工以创业的形式来应对市场环境的变化。

在过去 30 年内，内部创业的定义几经演变。但是 Shane（2000）提出的定义已经得到了越来越多的认可。他的定义表明以下内容：作为一个商业领域，内部创业致力于创造新事物（新产品或服务、新市场、新生产过程或原材料、组织现有技术的新方法）的机会是如何实现并被特定个体所发现或创造的，这些人如何运用各种方法去利用开发它们，然后产生各种结果。从该定义来看，内部创业包含依靠企业产生、开发并贯彻实施新想法和新行为的过程。它的核心是创新，主要包括组织中新产品或新服务、新流程、新管理体制，或与雇员相关的新项目。

三、个人创业与内部创业比较

通常来说，创业可以在个人创业（初创型企业）、小企业（包括小微企业）、中型企业（通常和小企业一起并称为“中小企业”）、大型企业、非营利性组织（包括社会群体）以及公共部门组织。其中，最具鲜明创业特征的当属个人创业。为了综合理解内部创业的特定啊，本文将个人创业与内部创业进行特征比较，如表 2-1 所示。

厦门大学博硕士论文摘要库

表 2-1 个人创业与内部创业的主要特征区别

个人创业	内部创业
创业者承当全部风险	除了相关职业道德风险外，企业承担主要风险
创业者拥有所有的创意和新业务	公司拥有创意等无形资产概念，在与创意相关的新业务推广收益方面或与参与内部创业的员工共同拥有
创业者拥有全部或大部分业务	参与内部创业的员工可能没有股份，或者占较小的百分比，但是依然会有一定的创新期权报酬
对创业的潜在市场回报是无限的，但同时也要承担失败的全部风险	参与内部创业的员工可以得到部分的回报，在企业内部具有宽容错误、承当失败的企业文化
对外部环境影响非常敏感和脆弱	除参与内部创业的员工以外，对外部影响较为迟钝甚至绝缘
个人表现为极强的独立性，虽然成功的创业者通常有一个很强的团队	大量的项目支持相互依赖，形成团队，最终会在组织远景驱使下与组织共同分享权益
在改变新事业过程、实验或尝试新方向中，具有灵活性，决策效率较高	如果不能有较好的机制，传统的规章制度、审批过程以及官僚主义将会阻碍企业的能动性
极少的安全感，总是处在不确定中	工作较为安全，风险适度
没有安全机制，优胜劣汰	有一定和可靠的福利保障
具有创造力，可以对上话的人极少	具有一定的人力优势，可形成广泛的思想库
有限的规模和范围，至少在开始时都比较脆弱	可以快速形成规模经济与范围经济，具有直接量化的潜能
新创弱性特征明显，严重的资源约束限制了企业的扩张	开发时可以得到财务、研发和生产辅助，已有的销售渠道，现存的品牌，现存分销网络，现存的数据库，市场研究资源以及现有的顾客基础

资料来源：作者自行整理.

个人创业与内部创业的共同点如下：

（一）都涉及对市场机会的关注和确定。

（二）都需要一个以产品、服务或过程等形式构成的独特商业模式概念。

（三） 都是为团队和组织工作的个体支持者所推动，从而使开发的创意走向落地的成果。

（四） 都需要创业者拥有将愿景与管理相匹配的能力与管理艺术，现实中要妥善处理好创业激情与实用主义、积极进取心与耐心之心的关系。

（五） 都会涉及创意的出炉，在形成阶段非常脆弱，需要时间得到慢慢消化。

（六） 都需要组织给予将创意成功落地并得到融资的机会。

（七） 对顾客来说价值创造和责任担当都是可预见的。

（八） 都会发现创业者在创新中遇到无数的抵触和障碍，需要极强的毅力和解决方案的能力。

（九） 都需要承担一定的机遇风险的不确定性，需要有一套适合自己的风险管

厦门大学博硕士论文摘要库

Degree papers are in the "Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database". Full texts are available in the following ways:
1. If your library is a CALIS member libraries, please log on http://etd.calis.edu.cn/ and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库