

文章编号:1000-582X(2005)05-0156-03

# 人力资本价值链系统分析及其管理演进\*

郑景丽<sup>1,2</sup>,熊正芳<sup>1</sup>

(1.重庆大学经济与工商管理学院,重庆 400030;2.重庆师范大学管理学院,重庆 400047)

**摘要:**企业价值的保值与增值与人力资本作用的发挥密不可分。人力资本作用的发挥依赖于特定的组织环境,并通过其相互之间的作用关系推动企业价值的实现。文章从系统的角度理论分析了人力资本在价值创造过程中所形成的层级式价值链、并列式价值链和网络化价值关系,并根据环境的变化,其管理及其形式的动态调整。

**关键词:**人力资本;价值链;管理  
**中图分类号:**F244

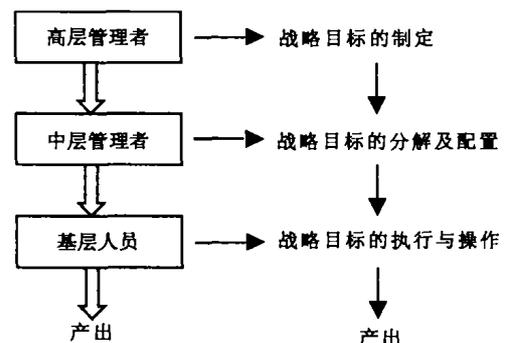
文献标识码:A

人力资本要发挥其作用、实现其价值,必须依赖于一定的组织环境。在特定的组织环境中,根据其在组织结构中的地位和作用的不同而形成了不同类型的人力资本,这些不同类型的人力资本依据组织程序和制度安排,在价值创造过程中相互影响和相互制约,并随着组织结构的不断调整而动态变化。专业分工导致了人力资本的分解,共同致力于企业利润目标的实现又导致了人力资本的整合,这正迎合了迈克尔·波特价值链思想的精髓(只不过波特的价值链是从企业系统的角度考虑的。他认为,将企业作为一个整体很难识别企业的竞争优势,而将企业分解为由一系列价值活动构成的价值链则能做到这一点<sup>[1]</sup>),并在价值创造过程中形成了各类价值链。作者以人力资本依附的企业组织结构为背景,将人力资本在企业价值创造中的相互作用规律分为层级式人力资本价值链、并列式人力资本价值链和网络化人力资本。

## 1 层级式人力资本价值链

组织结构就是企业正式的配置机制、程序机制、监督和治理机制及授权和决策过程<sup>[2]</sup>。无论是职能型组织结构还是事业部制结构,从纵向来看,都具有纵向分层的科层制组织的显著特征,而不同层次上隐含着不同的权力分配,即不同的权力层次上的行为主体拥有不同的企业资源控制权<sup>[3]</sup>。在日常生产和经营活动中,企业价值创造行为主体正是依赖于这些资源控

制权进行相应的价值创造活动,并在价值创造活动过程中形成一系列的相互牵制和约束力。正是因为组织结构纵向权力与资源控制权安排具有明显的层次性,各层级上的人力资本在价值创造活动中往往要听令于上级的安排与指挥,并可能受到纵向行为主体逐级的严格审视。这种由权力支配的活动安排体现了不同的人力资本在企业价值创造中的地位 and 作用,带有明显的等级色彩,因此称之为层级式人力资本价值链,并由图1来简化他们之间在价值创造活动过程中的作用与关系。



### 1 层级式人力资本价值链模型及其活动过程

层级式人力资本价值链中,企业核心资源控制权高度集中在高层管理者手中,对企业实行集中控制和统一指挥,保证了各项活动有条不紊地进行。同时,制度的安排保证了企业活动的通畅,即一系列人为设定的行为规则,约束、规范人们的相互行为,帮助他们形

\* 收稿日期:2004-12-21

作者简介:郑景丽(1976-)女,四川仪陇人,重庆师范大学教师,硕士,主要从事人力资源管理的研究。

成对别人行为的预期<sup>[4]</sup>。这种预期可以减少不确定因素的产生,并能给企业带来资源的节约。

但是,由于其活动程序是通过指挥链完成的,具有较强的刚性,下级的活动范围和价值加工方式受到极大限制,不利于下级能动性的发挥,特别是创新能力。再者,信息的传递渠道是通过“一对多式”的方式对下层管理者发号施令,而下层管理者则逐级向上层管理者请示报告。由于有效管理幅度的限制,在大企业中,这种信息的传递往往要经过长长的各级价值链节点方能到达终点,并且会存在人为因素的影响,造成一定程度的信息遗漏和失真现象,给决策和执行都带来很大的麻烦。随着企业外部环境的不断变化,要求企业具有灵敏适应市场的能力,不断地进行创新活动。这就要求企业权力和资源的重心下移,让下层人员拥有更多的自主权和支配权,并利用自己的知识、技能和经验进行突破性创新。

## 2 并列式人力资本价值链

如果说层级式人力资本价值链分析的视角是从企业组织结构的纵向来看的话,那么并列式人力资本价值链则要从企业组织结构的横向来分析。由于劳动分工,组织的主要职能活动被分成研发、生产、销售、市场、财务和行政等,设置相应的部门,并配置相应的人力资本,赋予其企业相应的资源控制权。由于这些职能活动在价值创造、实现企业目标中具有同等重要的地位和作用,因此,其价值创造行为主体在企业组织中呈水平对等关系,而不再是纵向的主从关系。劳动的分工、职能部门的形成,并不是人为地隔离不同专业不同类型的人力资本之间的关系,而是为了简化职能部门制定决策的过程,同时不同职能部门之间在业务上具有明显的依赖关系,其行为主体之间表现为一种互补关系——为实现各业务单元的计划目标,具有业务联系的相关行为主体必须根据业务流程安排,采取一致行动共同完成预期的工作<sup>[3]</sup>。正是因为这些人力资本在企业组织中处于水平的对等关系,并且在价值创造过程中形成的不是分离而是相互依赖的关系,因此是一种并列式的人力资本价值链(如图 2 所示)。

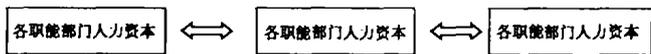


图 2 并列式人力资本价值链

并列式人力资本价值链是以职能部门为基本单元,其优点也集中体现在职能分工上。企业把从事同一活动性质的人员归属为同一部门,这样不仅有利于提高该部门的工作效率,简化职能部门制定决策的过

程,同时也方便了知识共享和观点发展,并为员工提供了向更深的技巧发展和进一步积累经验的条件。

并列式人力资本价值链的优点源于职能分工,同样,其缺点也出自职能分工。其突出点就是人为地把一些联系紧密的活动有比较地区分开来,造成了许多接口,带来了接口处许多瓶颈问题,信息与指令在各个部门之间传递效率极低<sup>[5]</sup>,特别是当市场需求变化加快,新技术不断涌现的今天,以职能分工为特点的组织结构阻碍了部门之间信息的有效沟通和相互协调,并可能使人力资本在横向上的联系处于中断状态。为克服上述缺点,加强横向联系,工作团队便应运而生。所谓工作团队,就是一些员工打破原有部门界限,撇开原来的中间管理层次后形成新的组合,直接面对顾客和向公司目标负责,这些员工以整体优势去完成一定的任务<sup>[6]</sup>。如一些企业试行“市场、科研和生产”三结合的管理中心来替代原来的职能部门之间的联系,减少部门之间的接口,使信息更易于流通,协调更易完成,实际上集中了各种人力资本的优势,并强化他们之间的联系,是并列式人力资本价值链高度集中的一种特例。

## 3 网络化人力资本

事实上,由于企业活动的复杂性和多变性,企业价值创造行为主体之间的活动不仅依靠权力纵向联系,也强调横向间的协调与配合,且常常以这两种方式纵横交错并贯穿于整个价值创造活动的始终,从而形成了网络状的人力资本。正如前面所分析,随着企业技术环境和需求环境的改变,企业组织结构、权力格局、管理机制都将作适当调整,以快速响应环境的变化和需求的转向。这样,在纵向上,结构层次应尽可能少,价值链长度应尽可能缩短,同时知识和专家将基本上集中在基层,从产品的开发设计到生产过程,以至产品的市场进入,都将由来自功能部门的专家组成的工作小组来完成。智力资源“存在”而不是“下放”到基层,并承担了直接面向市场的责任,因此,需突破原有的权力格局,授予基层更多的资源控制权和适当的决策权。在横向上,组织单元之间紧密的横向联系将成为新形势下的另一重要特征。由于各个相对自主的组织单元资源有限,只有通过与其他单元的广泛合作,才能有效地完成工作任务。这种主动的交往,为企业资源在内部的合理流动和企业中各个个别能力的科学整合提供了重要途径。

网络化人力资本还表现在其对外的延伸上,并随着外部环境的变化将成为企业人力资本价值链发展的

主要态势。企业间的业务合作是外网络化人力资本的主要桥梁。技术条件的变化、市场环境的不稳定,越来越多的企业开始打破“独立”的闭关状态,寻求与外部企业的合作,并通过参与企业各自优势的发挥,共同开发和生产,把产品迅速推向市场。这样,企业的价值链已延伸到了企业外部,弱化了企业边界,并整合了整个系统的资源。企业的联合、资源的共享,常常采用交叉持股和交叉任职来实现,这些纽带形成了复杂的网络关系。首先是控制权的网络化,通常是通过成员间的交叉持股或拥有资产所有权来实现。其次,管理层的交叉任职推动了成员关系的网络化。最后,价值网络成员角色的多重性(成员加入各个价值网络)导致组织关系网络化<sup>[1]</sup>。而这些变化的实质就是企业不断地将外部人力资本纳入自己的价值体系,弥补自身资源的不足,实现内网络化人力资本向外网络化人力资本状态的转变。随着外部环境的变化,这种转化将变得越来越频繁并具有较强的不确定性。

内网络化人力资本由于其作用环境固定在某一企业内部,并受限于特定的组织框架和制定安排,因此,相比较而言,较易掌握其成员之间的作用规律并易于管理。而外网络化人力资本,由于企业成员间的关系是建立上市场需求的基础之上,具有松散性和动态性,因而难以把握其活动规律,并且不同人力资本的归属不同,不便于统一管理<sup>[7]</sup>。

#### 4 结 语

人力资本价值链的各种形态不是以单一的形式出现在企业价值活动中的,而是各种形态的混合,只不过在不同的条件下某一价值链形态将更加凸显。随着知识经济、信息经济和经济全球化的发展,企业将不断地

突破原有的格局,特别是人才格局。在激活自身人力资源的基础上,将不断地与市场中的智力资本进行合作,这将使企业人力资本价值链更趋向于市场化发展。

价值创造行为主体成份的多样化、联系的复杂化,给管理带来了前所未有的挑战。传统的管理就是控制,即企业经理的主要工作就是控制员工的行为,确保圆满地完成公司与经理为员工规定的工作任务。但这一管理模式已不适应新形势下的需要。因为在信息、知识时代,员工的知识、思维更新更活跃,管理者应从“控制”转为“指导与激励”,注重提供服务、规划总体、研究战略和创造员工必要的工作条件环境,在有必要的条件下,还应让员工参与企业剩余控制权与剩余索取权的分配,以真正激励员工为企业价值创造作贡献。

#### 参考文献:

- [1] 吴海平,宣国良. 价值链系统构造及其管理演进[J]. 外国经济与管理,2003,25(3):19-23.
- [2] 迈克尔·A·希特,R·杜安·爱尔兰. 战略管理竞争与全球化(概念)[M]. 吕魏译. 北京:机械工业出版社,2002.
- [3] 方润生,李垣. 基于价值创造的企业内部行为主体的特点及互动机制[J]. 南开管理评论,2002,(1):913.
- [4] 林毅夫. 再论制度、技术与中国农业发展[M]. 北京:北京大学出版社,2000.
- [5] 华宏鸣. 柔性技术与现代企业管理[J]. 复旦学报(社会科学版),1994,(4):22-25.
- [6] 聂正安. 信息革命条件下西方大企业的组织结构转型[J]. 湖南商学院学报,1998,(4):53-56.
- [7] 吴国英,雷卫中. 未来企业管理的柔性化[J]. 中国软科学,2000,(7):93-96.

## Systems Analysis of Value Chain of Human Capital and Its Management Process

ZHENG Jing-li<sup>1,2</sup>, XIONG Zheng-fang<sup>2</sup>

(1. College of Economics and Business Administration, Chongqing University, Chongqing 400030, China;  
2. Chongqing Normal University, Chongqing 400047, China)

**Abstract:** The maintenance and gain of enterprise value have something to do with human capital. Human capital impels the realization of enterprise value through their inter-relationship, depending on given organization environment. This article systemically analyses tier value chain, paratactic value chain and network value chain, which are formed in the course of the creating value by human capital, then educes the adjustors of the management and forms according to the environment.

**Key words:** human capital; value chain; management