

Characteristic Analysis of the Human Resource Value Chain Management in Each Stage of Corporate Life Cycle

Liangsheng Chen

Lingnan (University) College, Sun Yat-sen University, Guangzhou Guangdong
Email: chenlsh8@mail2.sysu.edu.cn

Received: Jun. 13th, 2015; accepted: Jun. 27th, 2015; published: Jul. 2nd, 2015

Copyright © 2015 by author and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

Abstract

In different stages of life cycle, enterprises will present different development characteristics. Accordingly, focus of human resource management will vary from stage to stage. Based on previous research of the human resource value chain management, this paper adds a “value analysis and discovery” fragment to the chain and divides the value chain into three types in response to different types of employees. In addition, this paper makes a sequence of value fragments in accordance to their importance in the life cycle and draws a comparison model of human resource value chains in different stages. Finally, suggestions on formulating human resource policies are put forward for enterprises in different stages.

Keywords

Corporate Life Cycle, Human Resource Value Chain Management, Human Resource Value Chain Model

企业生命周期各阶段人力资源价值链管理的特征分析

陈良升

中山大学岭南学院, 广东 广州

Email: chenlsh8@mail2.sysu.edu.cn

收稿日期：2015年6月13日；录用日期：2015年6月27日；发布日期：2015年7月2日

摘要

企业在生命周期的不同阶段，会呈现出不同的发展特征；企业不同发展阶段，其人力资源管理的着重点也不尽相同。本文在传统人力资源价值链管理的基础上，增加了人力资源的“价值分析和发现”环节；基于不同的员工类型，将人力资源价值链分成三种类型。此外，本文根据人力资源各价值环节在企业生命周期各阶段的重要程度进行排序，勾勒了一副完整的企业生命周期各阶段人力资源价值链的对比模型图。最后，对不同发展阶段的企业，在其制定人力资源政策时给出了一些建议。

关键词

企业生命周期，人力资源价值链管理，人力资源价值链模型

1. 引言

人力资源管理在任何企业都是不可或缺的一种管理活动，我们通常理解的 HRM 包括人力资源规划、工作分析、招聘、培训、绩效考核、薪酬、员工关系等，这种归类是根据 HRM 具体的活动内容来定义的。如果根据人力资源在企业中存在的意义和价值流动的顺序来定义，可以将 HRM 看做一条价值链，即人力资源管理价值链(后文简称 HRVC)。

笔者综合以往学者对人力资源价值链的研究，发现其两类缺陷：一类是没有将人力资源价值环节连接成完整的链条；另一类学者所设计的价值环节不够完整。笔者认为一条完整的 HRVC 包含五个环节：分析并发现能够为企业创造价值的人员，为企业运营寻找“原材料”；提升员工的素质和胜任力，使其获得增值；将员工配置到合适的岗位上，发挥其能动性，创造价值；根据员工的表现，辨析其创造价值的大小；将创造的剩余价值合理分配给员工。

根据 HRM 服务的不同对象，本文将企业员工(或潜在的员工)分为三类：企业内部常规性的员工、企业内部“非常规性”的员工、企业外部将会加入该企业的人员。三类员工所对应的人力资源价值链是不同的：小型 HRVC 循环、中型 HRVC 循环和大型 HRVC 循环。

不同发展阶段的企业，他们在人力资源管理活动中的侧重点、对不同价值环节的重视程度是不同的。本文根据五个价值环节的重要程度，为初创期、成长期、成熟期和衰退期四个阶段的企业，分别设计出四条 HRVC，更清晰地勾画出他们在 HRM 方面的差异性。

2. 文献综述

1) 企业生命周期的研究

企业生命周期最早由马森·海尔瑞在上世纪 50 年代提出，他认为虽然企业不同于动植物这些有生命迹象的物体，但是其存在着从无到有、再从有到无的过程，企业的规模也可能从小变大、再从大到小。企业确实类似于有机生命体，有自身的成长曲线和生命周期。

对企业生命周期进行系统研究并卓有成效的学者是伊查克·爱迪思(1989)，他认为企业跟自然界生物一样遵循从出生到成长再到老化消亡的规律。爱迪思认为企业生命周期的不同阶段，灵活性和可控性是不同的。他在 1979 年将企业生命周期划分为产生 - 成长 - 成熟 - 衰退 - 死亡五个阶段；在 1989 年，他

又将企业生命周期进行了细化,包括孕育期、青春期、稳定期、官僚期、死亡期等 10 各阶段[1]。

本文在划分企业生命周期各阶段时,综合以往学者的研究结论,结合企业人力资源管理的现状,将其分为创业期-成长期-成熟期-衰退期四个阶段。其中衰退期可分为衰退或蜕变;笔者以为,蜕变的企业,其改变了以往的生命形态、相当于开始经历新一轮的生命周期。

2) 企业生命周期各阶段 HRM 的研究

人力资源管理,贯穿于企业生命周期的各个阶段;不同发展阶段的企业,其 HRM 所关注的重点和采取的策略是不同的。

很多学者阐述了企业生命周期各阶段 HRM 的特征。姚宇和杨东涛(2006)对制造企业的 HRM 进行研究,发现创业阶段的重点是招聘、绩效评估及就业保障;成长阶段,招聘是重点,更加强调培训;成熟阶段,招聘地位下降,培训达到最高水平,绩效评估形成常规化,就业保障程度最低;衰退阶段,招聘地位降至最低,除就业保障其他各方面均下降[2]。不过,这两位学者所研究的对象是制造企业,是比较传统的行业,而没有对服务业等行业进行研究。张兵(2006)认为企业生命周期四个阶段分别以吸引人才、组织规范化、激励机制和成本控制为 HRM 的重点[3]。张芳芳(2011)认为企业在创业初期缺乏绩效考核;成长期培训变得重要;衰退期员工一般缺乏创新精神和热情[4]。张兵、张芳芳的研究偏向定性分析,没有实证和数据的支撑。王婷(2008)分析了企业生命周期各阶段的 HRM 模式:初创期是创业主管模式,薪酬较低;成长期是三位一体的 HRM 模式,注重培训和绩效考核;成熟期是全员管理模式;衰退期是虚拟管理模式,将 HRM 外包出去[5]。王婷的研究虽然也是定性为主,但是却具有很大的创新性,提出了企业各阶段 HRM 的管理模式、内容系统全面。

也有学者为企业生命周期各阶段的 HRM 应该承担的任务或工作重点提出了建议。李虎城和钟定国(2004)认为,企业成长阶段要建立科学的 HR 管理体系;成熟阶段要重视各种激励手段;衰退阶段要稳住核心员工、激发创造力、吸收具有创新思维的员工[6]。黄勤(2005)认为,孕育期要注重甄选创业伙伴、用承诺激励员工;成长和成熟期,要综合利用招聘、薪酬体系、绩效考核和培训等;衰退期招聘创新精神的员工[7]。该学者是在研究一家真实企业的基础上提出的建议,研究价值比较大。吴晓荣、王少东和贾虎(2011)认为,创业阶段招聘关键人才;快速发展阶段,进行 HR 需求预测、制定 HR 规划、进行工作分析,多渠道获取人才,并不断培训员工;成熟阶段,控制人才进入,考评员工强调创新指标[8]。这三位学者是从战略的高度分析各阶段人力资源管理的,并且获得了实证检验。魏宝兰(2012)认为初创期重点是招聘;成长期要进行内部培训和外部招聘;成熟期培训更加重要,并适当调整薪酬体系;衰退期要摆脱冗余的员工[9]。该学者主要是从定性的角度进行分析,对企业 HRM 提出的政策建议与前面的学者相类似。

3) 人力资源价值链的相关研究

价值链最初由迈克尔·波特提出:企业利润的创造基于两类活动:基础活动(进货后勤、生产、出货后勤、销售和服务)以及辅助活动(基础设施、HRM、财务管理、研发等),两类活动构成一个有机链条。波特的价值链理论为后来的研究奠定了基础。

有学者在研究 HRM 对企业绩效的影响时,从企业竞争力和价值创造这一落脚点出发,探索了人力资源的价值链活动;贝克和胡塞利在 1998 年详细论述了人力资源价值链模型,即 HRVC 模型,该模型以商业战略为基点,通过一系列 HRM 措施,最终提升企业市场价值[10]。这个价值链模型只是将人力资源管理的操作过程罗列出来,没有体现出“价值”链的特征(如图 1)。

国内有不少学者单独从 HRM 活动出发,对 HRVC 模型进行了设定。很多学者将 HRVC 划定为价值创造、价值评价和价值分配三个环节(彭剑锋,2013)[11]。该模型没有将 HR 规划、招聘、培训等人力资源活动纳入其中,不够全面(如图 2)。

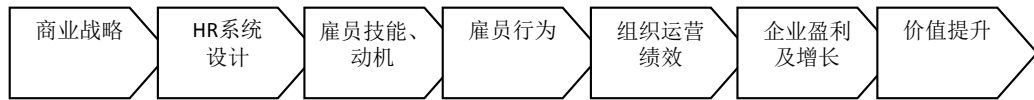


Figure 1. The HRVC model of Becker & Huselid
图 1. 贝克和胡塞利的 HRVC 模型

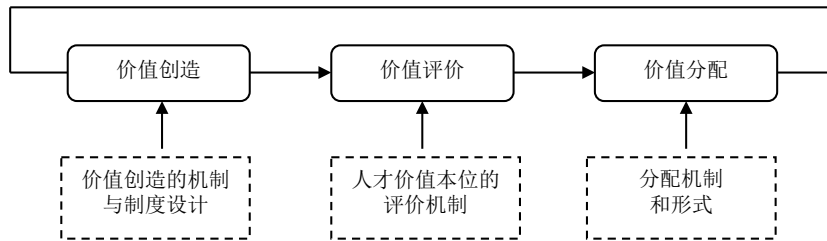


Figure 2. Chinese traditional enterprise HRVC model
图 2. 中国传统的企业 HRVC 模型

也有学者从顾客价值和业务发展角度出发，提出了不同的 HRVC 模型。陈树文和李海舰(2008)将顾客价值和人力资源活动相匹配，设计了基于顾客价值的 HRVC 模型[12]。这两位学者将 HRM 与顾客价值相结合，视角比较独特；但是将 HR “培训” 归于 “价值创造”，有所不妥(如图 3)。

另外，邓汉慧和黎金荣(2011)所设计的面向业务发展的 HRVC 模型认为，人力资源管理通过价值分析、创造、评价、分配四个环节，从而获得组织绩效[13]。此外，许成(2009)提出了 HRVC 的 4P 模型，即通过价值分析(position)、培养(person)、评价(performance)和分配(payment)，最终为企业创造价值；与其他学者的研究不同，该模型将价值创造单独划出 HRVC 之外[14]。

综合上述学者对人力资源价值链的研究，可以发现两个不足：彭剑锋等学者提出的 HRVC 中，价值环节不够全面、完整，没有包含“价值分析”、培训(本文将其归入“价值增值”)等；陈树文、许成等学者提出的 HRVC，没有完全从人力资源管理的角度去分析，或者某些价值环节的归类不妥、HRVC 具有跳跃性、“价值链条”不合理。

3. 人力资源价值链模型的改进

从上述分析可以得知，一条完整的人力资源价值链应该包含 HRM 的各个活动内容：包括人力资源的规划、工作设计、胜任力模型的构建、招聘、面试、培训、绩效评估、薪酬管理、职业生涯规划等。

本文在以往研究的基础上，提出了改进的 HRVC 模型，该模型包含五个环节：价值分析和价值发现是基础和前提；对企业员工进行培训、职业发展规划等从而获得价值增值；充分使用员工的智慧和能力从而创造价值；对员工所创造的价值进行评价；根据员工绩效进行价值分配。这五个环节中，价值分析和发现可能是常规性(比如每年统一招聘一次或两次)，也可能是非常规性的(人才短缺时紧急招聘)；价值增值环节与价值分析类似，也可能是常规或非常规性的；只要企业正常运转，价值创造就会不断进行。价值评价和分配，一般是以月度(季度和年度也会对员工绩效进行评价并分配价值)进行的。基于以上分析，笔者提出的 HRVC 如图 4 所示。

改进的 HRVC 模型包含五个环节：“价值分析和发现”将价值分析(前文中陈树文、邓汉慧、许成等学者均使用过这一概念)和价值发现(尹湘洁在 2011 年使用了这一词，认为价值发现是 HRVC 的起点[15])两个概念合并成一个概念，是根据企业内外部环境的变化，分析企业人力资源的供求状况，进行人力资源规划；当人力资源出现不平衡——供大于求时，企业就要对已有员工进行分析，对于那些冗余的、对企业价值很小甚至无价值的员工，要果断裁员；或供小于求，要迅速补充员工，即从内外部发现新的人

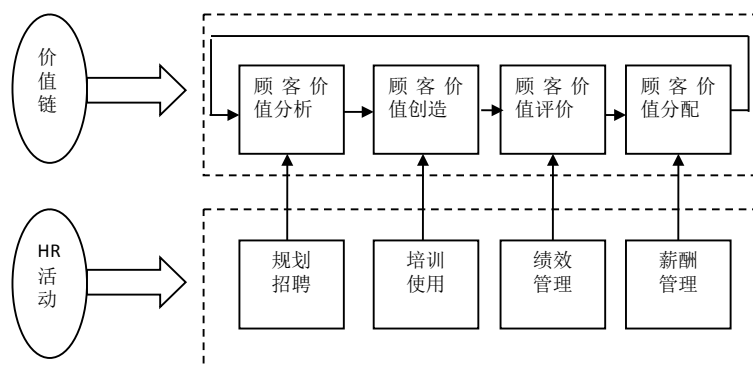


Figure 3. The HRVC model based on customer's value
图 3. 基于顾客价值的 HRVC 模型

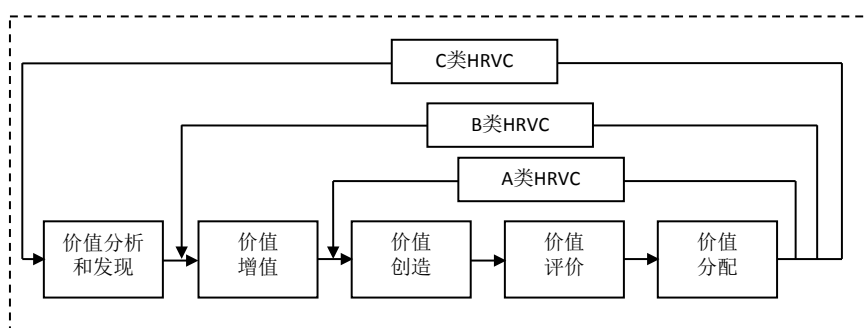


Figure 4. The improved human resource value chain model
图 4. 改进的人力资源价值链模型

力资源(招聘、面试和选拔员工)。“价值增值”原本是经济学中的概念，是产出减去投入之后的增量；曹学、翟运开(2007)提出了“人力资本价值增值”的概念，是指对人力资本的投入，可以带来更高的投资收益[16]；本文提出的“价值增值”，是指为了让员工本身的技能、素养得到提高，让员工更充分地发挥他们的主动性，进行职业生涯规划 and 开发，提拔、晋升能为企业创造更大价值的员工，为员工开展培训、采取更合适的激励措施。“价值创造”就是所谓的“物尽其用、人尽其才”，充分利用企业的人力资源、发挥员工的主观能动性，把自己的劳动和智慧转化成产品和服务。“价值评价”是对员工的劳动成果进行绩效考评。“价值分配”是将企业的剩余产出，通过工资、津贴、福利、奖金、股权、分红等形式分配给创造价值的员工。

从图 4 可以看出，改进的 HRVC 模型有两个创新点：一是价值链环节更加完善，在传统价值链的基础上增加了“价值分析和发现”、“价值增值”两个环节。二是针对不同员工的人力资源活动，将 HRVC 分成了三种类型：A 类 HRVC 循环(或小型 HRVC 循环)是企业已有员工的常规性 HRM，即根据员工每个周期(比如月度工作)所创造的价值来评价其绩效，从而进行价值分配，每个周期就这样循环一次；B 类 HRVC 循环(或中型 HRVC 循环)是给企业现有员工提供晋升机会、提供培训、进行职业生涯开发等，使得其素养和本身的人力资本得以增值，从而为企业创造更大的价值，以此评价绩效并分配劳动成果；C 类 HRVC 循环(或大型 HRVC 循环)是根据企业发展需要，分析人力资源的供求情况，招聘新员工或对内部员工进行结构性调整、岗位轮换，为其提供学习和培训机会，形成一条完整的 HRVC。

这三类 HRVC 中，C 类 HRVC 循环，其价值环节不仅包含企业内部的活动的，还包含企业外部的活动；A 类 HRVC 循环，属于企业内部常规性的活动范围；B 类 HRVC 循环，价值环节也限于企业内部，不同于 A 类循环的是，它是“非常规性”HR 活动。

4. 企业生命周期各阶段 HRVC 的分析

笔者以为，企业在生命周期的各阶段，在 HRM 活动中，其各价值环节的重要性是不一样的。本文将企业生命周期分为四个阶段，以 HRVC 为横坐标、以各价值环节的相对重要性(每个价值环节，四个阶段对该环节的重要性排序)为纵坐标，得出企业生命周期各阶段的 HRVC 对比模型，如图 5 所示。

图 5 显示：在 HRVC 的“价值分析和发现”环节，成长期的企业为了获得更大的成长空间，需要招聘大量人才，价值分析和发现最为重要；其次是初创期的企业，需要发现符合创业者需求的人才，构成初始创业团队；再次是成熟期的企业，也需要分析人才供求状况、进行人力资源规划；最后是衰退期的企业，因为自身处于衰退或者蜕变、转型阶段，可能采取的措施是解雇冗余员工、而非招聘员工。

在“价值增值”环节，成熟期的企业因为有了自己成熟的培训体系、职业生涯规划系统以及成熟的晋升机制，相对其他发展阶段的企业，他们在“员工价值增值”方面更成熟、投入更多精力；其次是成长期的企业，需要对新员工进行培训、提升原有员工和管理层的水平，“增值”显得较为重要；再次是初创期的企业，其初创团队也要不断学习、把握行业发展趋势、制定企业战略和规划、为企业文化奠定基调，也在不断“增值”；最后是衰退期的企业，伴随着裁员、解雇冗余人力，其培训规模开始下降。

在“价值创造”环节，成长期的企业由于发展迅猛、员工为企业创造的价值无论是规模还是增速都是最大的；初创期的企业，虽然其规模不大，但是由于人数较少，单个团队成员为企业创造的价值依然是巨大的；成熟期的企业，已进入平稳发展阶段，员工的工作呈现出规范性，其发展速度及员工所创造的价值增速有限；最后是衰退期的企业，创造的价值总量可能面临下滑窘境。

在“价值评价”环节，成熟企业因为规模巨大、员工数量多，如何考核员工的绩效是一个巨大的工作量，此时的企业经历了长期的探索和发展，拥有更成熟的绩效考评体系，相比其他发展阶段的企业，“评价绩效”最为重要；成长期的企业，为了获得更加稳定的增长，需要合理的绩效考评体系来吸引新员工、同时保留已有员工；衰退期的企业，为了留住核心技术和管理人员(尤其是创新性人才)，也需要合适的绩效考评工具；初创期的企业，员工更多的是因企业共同愿景形成一个团队，企业暂时没有完整的考评方法，“价值评价”环节相对没有企业重要。

“价值分配”环节与“价值评价”环节关联性较大，价值分配一般是基于对员工创造价值大小、价值评价结果来确定的，因此这一环节在各发展阶段的企业的重要性与“价值评价”是一致的。

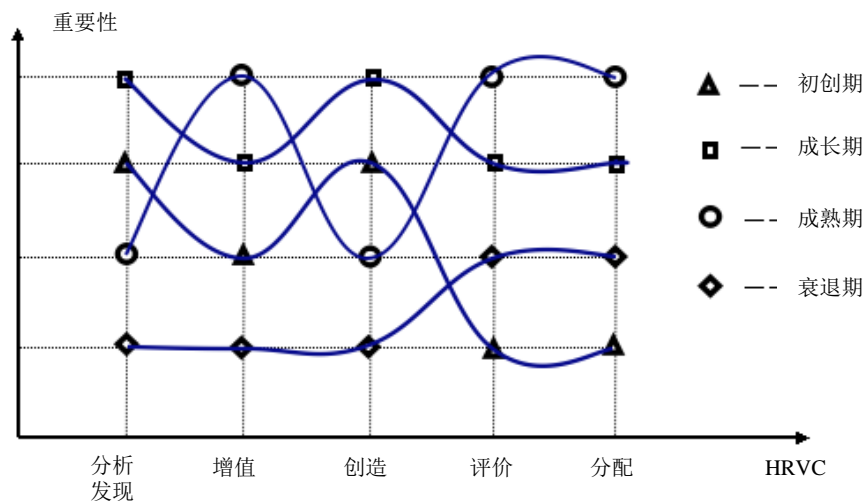


Figure 5. Comparison model of HRVC in different stages of the enterprise life cycle
图 5. 企业生命周期各阶段的 HRVC 对比模型

需要注意的是,图5中,不同发展阶段的企业在人力资源价值链各环节的排序,是基于纵向对比而非横向对比,即同一个价值环节在企业不同发展阶段的重要性,不是阐述一个企业HRVC各环节的重要性。另外,在一些价值环节上,某个发展阶段的企业排序比较靠后,这并不意味着该价值环节对本企业就没有意义、不应该受到重视,比如在“价值评价”环节,初创期的企业排序比较靠后,这不能说初创企业就不重视绩效考评,因为绩效考评对任何阶段的企业来说,都是比较重要的。

5. 结论与启示

本文在以往人力资源价值链管理的基础上,进行了两点创新和改进:一是完善了HRVC的环节,并针对企业的不同员工或潜在员工,定义了三种不同环节的价值链;二是根据企业发展阶段的不同,针对HRVC各价值环节的相对重要性,设计出四条不同的HRVC。

本文的分析方法是定性和理论阐释,存在的主要不足和缺陷是没有案例和实证来验证;另外,文章中很多概念是笔者自己构造的,比如“A类HRVC循环”、“B类HRVC循环”、“C类HRVC循环”(或“小型HRVC循环”、“中型HRVC循环”、“大型HRVC循环”),还有以企业生命周期为基础的HRVC对比模型,这些概念是否能够得到学术界和企业界公认,还不得而知。

未来的研究方向包括:三种类型的HRVC循环分别对企业绩效、企业成长,尤其是对企业可持续性发展的影响程度有何差异;不同类型的HRVC循环,与员工的组织承诺、心理所有权的关系;不同发展阶段的企业,其HRVC在价值环节的数量上有何差异;不同的行业,在同一发展阶段,其HRVC是否存在差异等。

企业的管理者尤其是人力资源的高层主管部门,在实际工作中,应针对不同类型(常规性、“非常规性”、潜在的)员工,开展不同的人力资源管理活动。正确判断企业当前的发展阶段,在HRVC各价值环节中,要有所侧重,保证企业可持续、健康、长远发展,并在企业进行转型升级的过程中,提供有效的人力资源保障。

参考文献 (References)

- [1] 伊查克·爱迪思 (2004) 企业生命周期. 华夏出版社, 北京.
- [2] 姚宇, 杨东涛 (2006) 基于企业生命周期的制造企业人力资源管理实践探析. *华东经济管理*, 3, 98-100.
- [3] 张兵 (2006) 基于企业生命周期理论的人力资源管理. *当代经理人*, 21, 947-948.
- [4] 张芳芳 (2011) 企业生命周期各阶段的人力资源管理特征分析. *中国市场*, 27, 15-17.
- [5] 王婷 (2008) 基于企业生命周期的人力资源管理模式研究. 硕士论文, 武汉理工大学, 武汉.
- [6] 李虎城, 钟定国 (2004) 企业生命周期与人力资源管理策略. *经济师*, 10, 11.
- [7] 黄勤 (2005) 企业生命周期的人力资源管理. 硕士论文, 南京工业大学, 南京.
- [8] 吴晓荣, 王少东, 贾虎 (2011) 基于生命周期视角下的企业战略人力资源管理. *企业经济*, 4, 78-82.
- [9] 魏宝兰 (2012) 基于企业生命周期的人力资源管理研究. *中国商贸*, 11, 121-122.
- [10] Becker, B.E. and Huselid, M.A. (1998) High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 16, 53-101.
- [11] 彭剑锋 (2013) 战略人力资源管理: 理论、实践与前沿. 中国人民大学出版社, 北京, 12.
- [12] 陈树文, 李海舰 (2008) 基于顾客价值的人力资源价值链管理模型研究. *科学学研究*, 5, 38-42.
- [13] 邓汉慧, 黎金荣 (2011) 面向业务发展的人力资源价值链整合. *中国人力资源开发*, 6, 29-32.
- [14] 许成 (2009) 基于价值链的人力资源4p管理模式研究. *价值工程*, 10, 67-71.
- [15] 尹湘洁 (2011) 人力资源价值链管理之“价值发现”. *商场现代化*, 14, 111-112.
- [16] 曹学, 翟运开 (2007) 高科技企业人力资本价值增值战略研究. *江苏商论*, 12, 130-132.