

导论篇

1 绪 论

作为绪论部分，本章旨在介绍此项研究领域的国内外现状和相关领域中已有的研究成果，以及本书所要解决的问题和预期结果。

1.1 研究背景与研究目的、意义

人力资源管理在决定组织能否成功的面对新世纪挑战的过程中扮演一个关键性的角色（Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright, 2000）。其具体的管理行为与企业所处成长阶段不无关系。处于不同成长阶段的企业需要构筑本企业的核心竞争力，从而获得市场一席之地。而人力资源竞争力在核心竞争力体系中的重要性研究已经较为充分（赵曙明，2002）¹，这就引出了人才竞争力结构研究，评价体系研究等延伸领域的探索⁽¹⁾。下面就国内外在此项研究相关领域中的研究现状进行简单介绍。

1.1.1 企业成长阶段理论动态

什么是企业成长？这一问题国内外学者给予了不同的解释和划分标准。汤文仙，李攀峰（2005）根据企业成长阶段划分的标准不同分为：单一划分标准的企业成长阶段，多重企业划分标准的成长阶段。谢安田（1989）²将企业划分为单一企业期（single Business）、当家企业期（Dominant Business）、相关企业期（Related Business）、集团企业期（Conglomerate Business）以及多国企业期（Multinational Business），属于多重划分标准的企业成长阶段。这种划分方法在我国中小企业居多，经过数十年经营蜕变，发展，转型的发展过程较为接近。企业成长主要受到三个因素的影响：规模经济，知识积累以及制度规范（汤文仙，李攀峰，2005），影响企业成长的三个主要因素决定于企业所处行业以及在行业中所处的市场位置以及空间位置。处于

1 赵曙明：《人力资源与核心竞争力关系论》，《现代经济探讨》，2002年第12期：第16—19页。

2 谢安田：《企业经营策略》作者1989年自版。

不同企业成长阶段的组织对于人力资源管理的需求各不相同,并得到了实证分析得初步验证(黄英忠,庄美娟,赵铭崇,2002)¹。国外学者 Schuler and Jackson (1987)、Cappelli and Singh (1992)、Wright and McMahan (1992) 及 Truss and Gratton (1994) 对战略性人力资源管理与组织契合的模型研究将契合分为垂直和水平适配,研究如何引导人力资源朝向组织的主要目标(垂直适配),有效配置资源(水平适配)。

1.1.2 人力资源竞争力与企业核心竞争力研究动态

人力资源管理成为企业核心竞争力之源是可能的,原因在于人力资源管理实践是最直接影响到人力资本的因素之一,而人力资本又是可以成为组织竞争优势的源泉之一,于是人力资源管理实践是人力资本转化成企业核心竞争力的重要中介(Delery and Shaw, 2001)。Mansour Javidan (1998) 认为,核心能力(核心竞争力)可以根据对公司价值的高低以及运作的困难程度再细分为四个层次:(1)资源(Resource)主要是企业创造价值活动的基本元素;(2)必要能力(Capabilities)是属于以职能为基础,妥善运用资源的能力,包括人力资源管理职能;(3)成就能力(Competencies)将各种企业职能管理活动整合协调,使其达成预期目标的能力;(4)核心能力(Core Competencies)是企业跨业务部门能力的组合,也是各个业务部门所拥有的技能、知识彼此互动、整合的能力,具有价值获得性、稀缺性、难以模仿性以及不可替代性。人力资源管理部作为企业的一个职能部门在核心能力体系中处于必要能力层面。赵曙明(2002)²[26]认为人力资源管理能够成为企业核心能力之源,原因在于它可以满足核心能力的四个判别标准(创造价值增值,稀缺,难以模仿和不可替代)具有历史路径依赖性以及因果关系模糊性。龚承刚,李燕萍(2003)³认为人力资源竞争优势是在企业的人力资本价值链上各种差异的集合,加强企业人力资源开发与管理,将有助于提高企业的人力资源竞争力,而人力资源竞争力的概念则是用企业组织绩效来定义的。李中斌,吴雁(2007)⁴认为,企业人力资源竞争力,是一种基于有效的人力资源运作系统,培育使企业组织绩效持续稳定提升的企业竞争优势、并具有较强的历史路径依赖性的能力。总之,人力资源管理能够成为企业核心竞争力之源,当这种可能性成为现实时,企业就具有人力资源竞争力。而如何评价企业人力资源竞争力,从而指导实践是国内外研究热点之一。

1 黄英忠、庄美娟、赵铭崇:《企业成长阶段与人力资源管理措施契合之研究》,《中国人力资源管理前沿》,2006年第1期,第26—41页。

2 程德俊、赵曙明:《资源基础理论视角下的战略人力资源管理》,《科研管理》,2004年第9期,第52—59页。

3 龚承刚、李燕萍:《企业人力资源竞争力测度指标体系的研究》,《中南财经政法大学学报》,2003年第5期,第107—112页。

4 李中斌、吴雁:《企业人力资源竞争力理论及其应用探析》,《重庆工学院学报》,2007年第4期,第6—10页。

1.1.3 人力资源管理系统测评动态

人力资源管理系统评价是对人力资源管理及效率的测量,并与组织过去的绩效、类似组织的绩效以及组织管理目标进行比较的过程。关于人力资源管理系统的评价,赵曙明总结了近20年来国外的13种方法,连同其未总结到的组织健康报告法、人力资源计分卡法和P—CMM(People capability maturity mode,人员能力成熟度模型)(吴继红,陈维政,吴玲,2003)¹均是基于国外的实证研究基础之上。其中P—CMM既是评价人力资源管理系统工具,同时也是组织提高人力资源管理水平的指南。它认为人员能力是组织核心能力的基础,人员能力代表了组织的知识、技术和过程能力三者的综合能力,人员能力进一步构成核心能力。P—CMM通过评价把企业的人员成熟度分为五个等级,分别为:初始级、控制级、已定义级、可预测级和优化级。出于不同成熟度等级的组织有不同的人力资源管理过程领域。但是上述研究均与我国的企业现状有一定差距,应用成本大,专业性门槛高。国内还没有一种适合自己的,综合性有实际指导意义的人力资源评价系统。

刘秀华(2003)²将人力资源竞争力评价指标分为两个纬度:市场业绩指标、能力指标,文章仅给出了指标解释以及必要性解释,并未针对行业及企业成长阶段作出适应性指标体系设计,也未对指标权重作出定义,针对性和实用性不强。龚承刚,李燕萍(2003)³大量利用会计计量指标对组织人力资源管理效率进行测评,缺乏实践指导意义,主观因素会较大程度影响结论。王晓玲,谢康(2005)⁴提供了系统指标测评体系,然而指标选择缺乏依据,实践基础弱。与国外较成熟的P—CMM系统相比⁵,还处于比较稚嫩的阶段,需要大量的研究工作者与我国企业实践结合,开发具有实际指导意义的人力资源评价体系。

1.1.4 本书研究的目的和意义

本书是帮助企业管理者和企业咨询员全面了解企业人力资源竞争力状态。而人力资源竞争力状态与企业所处成长阶段不无关联,因此本书对企业人力资源竞争力评价体系的构建是结合企业成长阶段进行的,针对性更强,对企业自评人力资源竞争力现状,查找问题所在具有指导意义。

1 吴继红、陈维政、吴玲:《基于P—CMM的人力资源管理系统评价方法》,《四川大学学报(哲学社会科学版)》,2003年第3期,第45—50页。

2 刘秀华:《人力资源竞争力的指标评价》,《企业改革与管理》,2003年第12期,第38—39页。

3 龚承刚、李燕萍:《企业人力资源竞争力测度指标体系的研究》,《中南财经政法大学学报》,2003年第5期,第107—112页。

4 王晓玲、谢康:《企业人力资源管理质量评价指标体系研究》,《现代管理科学》,2005年第6期,第20—22页。

5 Jan M.P. de Kok, Lorraine M. Uhlaner, A. Roy Thurik, Human Resource Management With Small Firms; Facts And Explanations[J] ERIM Report Series Research in Management.2003, ERS-2003-015-STR.

本书研究目的:

(1) 构建人才竞争力评价模型。本书经过大量查阅文献,在充分了解生命周期理论、核心竞争力理论、人力资源竞争力理论以及人力资源竞争力评价体系这四领域中的主要研究成果基础上,借鉴了 HRCS (2002)¹ 的研究成果,从而提出人才竞争力评价模型。

(2) 根据理论文献分析及对管理者、管理咨询人员和人力资源的研究学者访谈,确定能够反映人才竞争力的指标体系。

(3) 探索应用于实际的人才竞争力状态评价流程。

根据本书的研究目的,其意义在于:

(1) 从理论上讲,本书将丰富人才竞争力评价理论。目前国内的人才竞争力理论还较为混乱,缺乏对人才竞争力状态进行全面评价指标体系研究。而本书正是在已有的研究领域基础上有了新的发展,提出了人才竞争力评价理论。

(2) 本书具有两方面的实践意义。首先能够了解目前的人力资源发展现状、人才竞争力在整体平均水平中的位置、从系统角度发现人力资源开发与管理中的薄弱环节、实施改进措施。其次,提升人才竞争力工作的重心,为形成人才竞争力提供有益的思路。

1.2 内容与体系

本书的内容与体系如下:

第一章,绪论。主要揭示建立企业人力资源竞争力评价指标体系的理论背景和现实意义,提出本研究的研究主题和框架、本书所采用的研究方法以及主要创新点。该章介绍全文的概貌,起到统领全文的作用。

第二章,文献回顾。主要回顾与论文相关的研究成果,具体分为以下四个方面进行综述:一是企业成长理论,二是企业核心竞争力理论,三是企业人力资源竞争力理论,四是企业人力资源竞争力评价理论,五是人力资源优化管理的相关理论研究。在总结这五方面的理论后,指出以往研究的不足,得出本研究的方向。本章主要是为了说明建立人力资源竞争力评价体系的理论基础和必要性。

第三章,相关理论基础。本研究所涉及到相关理论主要有:人力资本投资理论、国家竞争优势理论、区域核心竞争力理论、区域创新系统理论和创意经济理论。本章对以上理论进行了总结和分析,阐述这些理论对本研究的理论价值和指导意义。

第四章到第九章为应用篇。主要包括创意人才素质模型应用研究、证券行业客户经理胜任能力研究、创新型科技人才竞争力实证评价与对策研究、提升福建自贸区人才竞争力的实证与对策研究、提升厦门特区人才竞争力的实证与对策研究和物

1 Angela Shin-Yih Chen, Min-Daubian, Yi-Minghom, Taiwan HRD Practitioner Competency: An application of the ASTD WLP competency Model[J] International Journal of Training and Development, 2005, VOL.9, No. (1): 21—32.

流企业人力资源竞争力的关键影响因素研究

1.3 研究方法与创新点

1.3.1 研究方法

本书采用理论研究和实证分析相结合的方法进行研究。理论研究主要集中与进行广泛、深入的资料收集和文献阅读,跟踪国内外人才竞争力评价理论研究和实证研究的最新方向,进行分类、比较与分析寻找能支持本书实证分析的最新理论工具,在此基础上提出人才竞争力模型及指标评价体系。

实证研究根据理论研究提出的基本框架,在同相关研究者进行讨论后,确定衡量指标,设计人才竞争力状态调查问卷,进行问卷调查。通过对调查结果的统计分析,验证人才竞争力指标评价体系的信度和效度,并对问卷结果进行统计分析。该模型既借鉴了国外研究的成果,又能够结合本土企业的现状,并且有利于人才竞争力状态的分析、评价。

1.3.2 创新点

本书的创新点主要包括以下几个方面:

(1) 以形成人才竞争力的各要素上的表现作为评价人才竞争力状态的重要依据,本书构建了人才竞争力模型。模型分为五个维度,即企业化管理、人才管理实践、信任、知识和战略参与,作为人才竞争力模型的基本构架。

(2) 国内以往的研究过于泛泛,缺乏实证基础。同时以往研究的人才竞争力评价指标多集中于人才管理实践系统内的各子模块,忽略了将人才管理职能作为整体的一部分而对其进行的全面评价,过于片面。本研究将人才竞争力分为五个子系统进行全面评价,能够从整体上全面把握企业人才竞争力状态。

(3) 本书使用量化方法描述人才竞争力状态,给出各个成长阶段各个指标的参考值,各个指标重要性趋势分析等,提供了动态的人才竞争力评价方法。

(4) 本书利用分析工具搭建一套人才竞争力评价方法。

(5) 本研究在调研分析和总结创新的基础上,提出了优化人才管理,进而提高人才竞争力的相关对策。

理论篇

2 文献研究回顾

本章主要回顾与论文相关的理论研究成果，具体分为以下五个方面进行文献回顾：一是企业成长理论，二是企业核心竞争力理论，三是企业人力资源竞争力理论，四是企业人力资源竞争力评价理论，五是人力资源优化管理的相关理论研究。在梳理和总结这五方面的理论后，指出以往研究的不足，并提出本研究的方向。

2.1 企业成长阶段理论

企业成长阶段（Growth stages of the firm）理论把企业的成长发展看作一种有若干阶段的过程，研究该过程中各个阶段的特征与问题。对企业成长阶段的界定，其根本目的是提高企业对问题的预见性，以及对问题的处理能力。而众多成长阶段模型都在试图解决以下三个问题：怎样划分成长阶段？企业成长要经历多少个阶段？每个阶段的特征是什么。不同学者对这三个问题的回答不尽相同。本书将用表格的形式给出主要的成长阶段理论。见表 2-1。¹²³⁴⁵

1 亨利·明茨伯格、布鲁斯·阿尔斯特兰德、约瑟夫·兰佩尔：《战略历程（总览战略管理学派）》，机械工业出版社 2002 年版。

2 迈克尔·波特：《竞争战略》，华夏出版社 2005 年版。

3 戚永红、宝贡敏：《企业成长阶段及其划分标准：一个评论性回顾》，《商业研究》，2004 年第 4 期，第 31—32 页。

4 Brockbank, W., If HR Were Really Strategic Proactive: Present and Future Directions in HR's Contribution Advantage[J] Human Resource Management, 1999,38（4）：337—352.

5 Ulrich, D., Brockbank, W., Yeuny,A.K., Lake, D.G., Human Resource Competencies: An Empirical Assessment, Human Resource Management[J]Winter,1995,（4）：473—495

表 2-1 成长阶段理论汇总

派别	代表人物	成长阶段数及名称	划分依据
经济学派	莫克圭 (Mc Guire, 1970)	四阶段: 传统的小企业、计划成长、专业化管理、大规模生产	企业规模
	戴尔 (Dale, 1967)	七阶段 (自 7 人至 5000 人以上划分)	企业人数
	威科夫 (1982)	三阶段: 15 人以下, 84 人以下, 85 人以上	货运企业员工人数
	斯科特 (1963)	三阶段: 单一产品线, 整合的单一产品线, 多产品线	产品线
	里格利 (Wrigley, 1970)	四阶段: 单一产品, 主力产品, 相关产品, 无关产品	产品
	鲁梅特 (Rumelt, 1974)	四阶段: 单一业务, 主力业务, 相关业务, 无关业务	业务
组织学派	Cannon, 1968	企业家阶段, 只能发展阶段, 分析阶段, 增加参谋阶段, 再集权阶段	销售收入, 管理复杂性
	赛恩 (Thain, 1969)	三阶段: 单一结构, 建立专业职能机构, 建立总部及分权的各部门	组织结构
	卡兹 (Katz, 1970)	六阶段: 个人一手包办, 有助理来管理, 职能部门的管理, 分地区管理, 控制公司, 自由型态	权力分派, 组织结构,
	Quinn and Cameron, 1983	四阶段: 创业期, 总体期, 正式化控制期, 结构完整期	组织结构, 组织结构
生命学派	Lippitt and Schmidt, 1967	三阶段: 创立, 年轻, 成熟	时间, 企业规模
	Kimberly, 1980	三阶段: 创立, 转变, 衰退	时间, 经济指标等
	Chaganti etc, 1985	三阶段: 幼年期, 中年期, 老年期	时间, 员工数, 销售额, 产品线, 顾客数量
	爱迪斯 (Adizes, 1989)	八阶段: 孕育期, 婴儿期, 学步期, 青春期 (再生, 成熟), 盛年期, 具有老化迹象期, 贵族期, 衰退期 (官僚, 死亡)	时间, 企业规模, 经济指标, 管理制度, 决策灵活度
	陈佳贵, 黄速建, 1998	六阶段: 中小企业 (孕育期, 求生存期, 高速发展期, 成熟期, 衰退期, 蜕变期) 大型企业 (孕育期, 求生存期, 高速发展期, 成熟期, 衰退期, 蜕变期)	时间, 企业规模, 销售额, 市场份额, 管理制度, 环境适应性等
	李业, 2000	四阶段: 出生期, 成长期, 成熟期, 衰退期	销售额, 时间, 企业规模
	单文, 韩福荣, 2002	七阶段: 婴儿期, 学步期, 青春期, 盛年期, 贵族期, 官僚化期, 死亡期	适应性, 可控性, 企业规模
	韩永学, 2004	两阶段: 成长期, 老化期	组织结构, 市场表现, 权力分派, 文化, 规章制度, 沟通渠道等
企业学派	Churchill and Lewis, 1983	五阶段: 创业, 生存, 起飞, 成功, 资源成熟	管理决策风格, 组织结构复杂程度, 战略规划, 业主与企业关系, 运作系统
	Greiner, 1972	五阶段: 靠创造力成长, 靠指挥成长, 靠授权成长, 靠协调成长, 靠合作成长	企业年龄, 企业规模, 演变的时间, 改革的时间, 行业成长率
	王德禄, 2000	四阶段: 技术成长期, 规模扩张期, 多元成长期, 文化融入期	领导类型, 核心部门, 组织结构, 经营理念, 核心资源
	理查德 L. 达夫特 (1999)	四阶段: 创业阶段, 集体化阶段, 规范化阶段, 精细化阶段	结构, 产品或服务, 奖励与控制系统, 创新, 企业目标, 高层管理方式
	周三多, 邹统钎 (2002)	三阶段: 专业化, 多元化, 归核化	经营战略

2.1.1 企业成长阶段理论研究进展

企业成长阶段是指在企业自成立到注销的过程中,依据某一种或者几种指标测度值可划分出的具有显著特征的若干时间段,也就是在企业发展的线性过程中利用指标对其进行分割,以寻找具有各自特征的时间段,这样分割的阶段叫做企业成长阶段。

企业成长阶段理论作为企业成长理论的重要组成部分显现出极为丰富的多元化视角。如上表所示,总的来讲分为四大学派:经济学派、组织学派、生命学派以及企业学派。

经济学派的观点认为,企业的成长与经济的发展有相同之处,都经历了由少到多的量变过程和由低到高的质变过程,这些过程又显现出阶段性特点。经济学派多采用容易量化的指标衡量划分企业成长阶段如:企业员工人数、产品种类、业务种类、销售量、净利润等。这种划分的优点:简明,有实证研究支持。缺点:缺乏行业间的可比性;单指标衡量过于片面,而多指标衡量存在不一致性,实际指导意义不强。

许多学者借鉴组织理论,把企业成长视为组织的变革过程,称之为组织学派。组织学派采用的研究方法是规范分析,侧重于企业组织结构复杂度、权力分配等方面,认为推动和阻碍成长的因素是随成长阶段不同而变化的,企业成长的问题主要在管理上。其优点:阶段差异显著;符合观察事实;适用于所有行业。缺点:不易客观分辨企业目前所处阶段;不是严格上的划分标准,而是各阶段的特征;目前还缺乏相当实证研究的支持。

生命学派借鉴生物学理论,把企业看作一种生命现象,用生物体生命规律来比拟企业成长过程。优点:简明;形象;对经理人而言,生命周期理论提高了管理针对性。对理论研究者而言,它是一个宽阔的平台,几乎能承载所有的管理研究领域。缺点:现有理论对一些概念和问题的界定模糊不清,不易划分。

企业学派的理论没有借鉴其他学科,而是直接来源于对企业管理实践的观察和总结,而且大多采用实证研究。这一学派是基于长期在企业内部实践过程中的感性认识,采用多纬度定性描述的方法区分企业成长阶段。其优点:更注重实用性,涉及管理因素较全面,而且细致。缺点:各标准之间时有不一致情况出现,难以取舍;只是理论模式,缺乏广泛的实证支持。¹

20世纪80年代以来,一些学者在采用以往各派理论长处的基础上提出自己的模型,并尝试用统计分析的方法进行实证研究来检验,称之为综合学派。

从上述来看,企业成长阶段理论也是现代企业权变理论(Contingency Theory)的一个重要组成部分,企业经营管理活动及其特征都会随企业成长阶段的改变而演变。然而现有各种成长阶段理论中关于成长阶段的数目以及划分标准莫衷一是。从

1 企业管理研究会:《企业核心竞争力问题研究》,中国财政经济出版社2003年版。

现今企业成长阶段理论发展趋势来看,企业生命周期理论大为盛行,受到各界的普遍认可。而随着研究的深入,生命周期理论将趋于一致,同时,逐渐转向实证研究,研究的领域也将逐渐扩展(魏光兴,2005)¹。

2.1.2 企业成长阶段模型及其特点

通过文献分析,可以将企业成长的阶段界定为创业期、成长期、成熟期、衰退期或者再发展期四个阶段,四个阶段都有其自身的特点。

在建立和早期成长阶段,企业产品单一(Scott, 1971),创业者承担管理企业的生产、销售、财务等所有事务(Adizes, 1989)。企业通常依靠技术进步、创新或企业家精神才能维持生存或者获得市场立基(Greiner, 1972)。本阶段主要关心的是财务资源,确保生存(Adizes, 1972),为了达到这一目的,所有人员都努力工作(Greiner, 1972),并采取非正式沟通、简洁的组织结构(Geiner, 1972)、集权和个性化领导风格(Scott, 1971)等方式压缩企业的运营成本。人数相对较少,身兼数职的情况比较普遍(Geiner, 1970)²。企业规模小,实力弱,通常选择不大可能引起大企业兴趣的市场空白点突破,这些市场空白点可以是大企业不愿干或者不经济的空当,也可以是其他企业尚未顾及的。在开发新产品与扩大销售上企业投入大量资源;技术专家、销售能手在企业倍受青睐(王德禄, 2000)。

成长阶段出现了快速扩张。此时企业能生产多种产品(Scott, 1971),开始多元化经营。企业规模扩大和运作的复杂性对计划的要求不断提高(Downs, 1967),越来越强调建立规章制度和维持组织运营的稳定性(Katz, 1978)。创业者已不可能事事躬亲,为提高效率,必须对下级授权(Thain, 1969)。组织结构逐渐健全,各方面的管理开始规范化、专业化和职能化(Scott, 1971)。

当企业成熟时,规章制度会使组织僵化,妨碍企业应变能力(Lippitt, 1967)。制度化提高了企业早期发展阶段的稳定性,然而又降低了企业创新能力和灵活性,以及对未来动荡环境的适应性,这会导致企业未来的衰落(Peters, 1982)。为提高灵活性,可行的战略有采取矩阵结构、健全信息系统、开发多种产品线、分权与多角化经营(Scott, 1971)³。

企业早期的成功会导致快速成长和扩张,这会使企业盲目自大、不灵活、短视和文化僵化(Lorange, 1987),从而进入衰退阶段。企业内气氛的特征是盲目乐观、缺乏沟通、战略保守、群体思维和互不信任(Adizes, 1989)。组织结构僵化、对变革抵制使企业不可能感知重要的环境变化。因而,组织结构、决策过程、信息管理

1 张一青、孙春晓:《民营企业文化与竞争力》,经济科学出版社2006年版。

2 Wright, P.M., McMahan, G.C., Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource, Management[J]Journal of Management, 1992, 18(2): 295—320.

3 Penrose, E.T., The Theory of the Growth of the Firm[M] John Wiley, New York, 1959.

程序会越来越不符合组织的需要。衰退阶段面临的问题导致企业变革,而变革的结果要么企业死亡,要么进入复苏和再发展的新阶段。

大部分实证研究都有采用“理论假设——问卷调查——数据分析——假设检验——分析讨论”这类研究范式。代表人物有 Simth, Mitchell and Summer, (1985)、Timmons (1990)、Philip (1992)、Sarason (2000)。[65] 研究的重点逐渐从宏观研究转向对单个企业的研究,对于企业成长阶段衡量的纬度逐渐从单一的纬度转向综合的纬度。本研究也采用“理论假设——问卷调查——数据文喜——假设检验”的研究模式进行研究。¹

2.2 人力资源竞争力

2.2.1 企业核心竞争力

2.2.1.1 资源基础论

传统上,战略制定的焦点大多在于外部环境因素的市场结构与产品的竞争,自20世纪60年代沿用至今。直到20世纪80年代,企业内部因素只是决策时的附属的考虑(Bartlett and Ghoshal, 1991; Collis, 1991)²,而外部环境的“产品—市场分析”依然是战略制定的基础(Porter, 1985)。近年来,信息技术的日新月异,引起环境的高度不确定性,造成战略制定跟不上外部环境的变动,也使战略焦点专注于企业外部定位的论点逐步受到挑战。因此,许多学者(Wernerfelt, 1984; Prahalad and Hamel, 1990; Barney, 1991)与管理界人士(Klein et al, 1991; Towner, 1994)逐渐将战略的焦点从传统外部定位转移到企业内部的独特资源上,认为组织特有才能是竞争优势的基础(Collis and Montgomery, 1995)。[70] 战略的基本问题不再只是进入什么市场或发展什么产品,更重要的问题应该是企业应如何发掘、创造及积累特有的核心能力、以建立持久地竞争优势。³

资源基础论是近十年来战略管理领域的新兴学说。Grant (1991)认为,资源基础观点是主张“内部审视”的重要性,他还认为企业内部资源与能力会引导企业经营战略的方向,并成为企业利润的主要来源。企业的资源基础观点认为,企业可被视为一个有形与无形资源的独特组合,而不是从产品市场的活动来看一个企业,企业战略思考角度转变为以“资源”来替代传统的“产品”(Wernerfelt, 1984)。从内省式的观点解释“资源基础观点”是一种核心能力或无形资产的强调(Porter, 1991)。Peteraf (1993)认为“资源基础理论”所关心的是企业内部拥有哪些异质

1 夏清华:《从资源到能力:竞争优势战略的一个理论综述》,《管理世界》,2002年第4期,第44—45页。

2 Porter, M.E., Competitive Advantage, New York: Free Press, 1985.

3 赵曙明、吴慈生、徐军:《企业集团成长与人力资源管理的关系研究》,《中国软科学》,2002年第9期,第46—50页。

性资源,这些异质性资源应如何运用与组合,如何形成可持续竞争优势的资源特性,资源的异质性来源如何。没有相同的两家企业,因为每家企业都有独特的企业文化、独特的经验、相异的机器设备和技术,这些资源的配置得当与否,决定了一家企业的经营效率与盈利能力(Collis and Montgomery, 1995)。¹

2.2.1.2 企业核心竞争力

在企业战略管理理论中确立了资源基础理论作为转变趋势和方向后,作为资源基础理论框架内的重要组成部分企业竞争力理论也被提上议程。企业竞争力理论认为,决定和影响企业竞争力的大多数因素在各企业之间具有可比较性和很大程度的可计量性。企业竞争力研究就是力图将企业竞争力因素尽可能的量化,从而进行企业间的比较。而且企业竞争力的因素具有一定的可交易性,即企业竞争力的许多因素是可以通过市场过程获得的,或者可通过模仿其他企业而形成。但不得不承认企业之所以能够获得竞争力是因为其包含了不可交易和不可模仿的独特优势因素,而这些独特因素又往往是难以直接比较和难以直接进行计量的(杜慕群, 2004)²。如何识别和尽可能准确的量化这一优势因素就是企业竞争力研究的关键所在。这一独特的优势因素被认定为核心能力(核心竞争力)。核心能力通常存在于竞争力的“知识”层面的最内层,成为企业竞争力中最具长远性和决定性影响的因素。

然而对于这一关键概念的研究学者们并没有一个共同的说法。本书以表格形式给出主要的核心能力(核心竞争力)定义,见表 2-2。³⁴⁵⁶

1 Petts, Nigel, Building growth on core competences—a practical approach[J] Long Range Planning, Vol.30, 1997, No (4): 551—561.

2 杜慕群:《企业核心竞争力:理论、实证与案例——以 IT 制造业企业为例》,经济科学出版社 2004 年版。

3 企业管理研究会:《企业核心竞争力问题研究》,中国财政经济出版社 2003 年版。

4 陈德铭、周三多:《中小企业竞争力研究》,南京大学出版社 2003 年版。

5 迈克尔·波特:《竞争战略》,华夏出版社 2005 年版。

6 陈慧娟、吴秉恩:《台湾中小企业动态发展与人力资源管理作为关系之研究》,《中山管理评论》,2000 年第 4 期,第 614—668 页。

表 2-2 核心竞争力定义汇总表

研究学者	核心竞争力
Chandler (1990)	核心竞争力应包括职能性的能力(如生产、营销、人事、财务与研发)及战略能力(如垂直整合、多元化、国际化)。
Collis (1990)	核心竞争力来自一组不可逆的资源,是相对于竞争企业的特有优势,也是创造企业利润的来源。还可能是一组特有的科学技术互补性的资源或组织习性等。
Dosi (1990)	核心竞争力是一组差异化技术、互补性资源及组织习性与产能的集合。
Prahalad and Hamel (1990)	核心竞争力是组织由过去到现在所积累的知识学习效果,特别是在协调不同的产业技术及科技整合上的能力,并且越应用,越分享而越得以强化。
Foile (1991)	特殊的组织文化相对于竞争者而言存有竞争优势。
Walsh (1991)	组织记忆是企业应重视的核心竞争力。
Prahalad (1991)	核心竞争力 = 技术 * 组织协调过程 * 组织集体学习
Leonard—Barton (1992)	核心竞争力是单一、独特和不易模仿的,优于竞争者的资源运用与技能。 核心竞争力是一组特殊且提供企业竞争优势的知识。 核心竞争力虽为可持续竞争优势的来源,但核心竞争力常有抑制创新的倾向,导致“核心僵化”。
Schoemaker (1992)	核心竞争力是找出企业各事业部间共同的资源运用。
Stalk, Evans and Sholman (1992)	战略的本质不再是产品与市场的结构,而是业务运作的核心竞争力的表现。
Aharoni (1993)	企业特殊的优势是指企业的深植于人或机器中的核心独特的知识。
Winterscheid (1993)	企业内一群有形、无形资产的协调整合,它跨越个体成员或群体之间的界限,使得企业某个独特经营活动可以被执行得比竞争对手更好、更优越的能力。
Prahalad (1993)	核心竞争力是竞争差异化的主要来源,是超越单一业务,是包含业务的现在与未来,是竞争者难以模仿的能力。
De Leo (1994)	核心竞争力是一种独特的天赋,是可以持续的资源或能力,其不受产业结构的影响。
Hamel (1994)	核心竞争力是组织内多种技术的整合,不是实物的资产,而是一种可以“创造顾客核心价值”、“与竞争者差异性”、“进入新市场”的能力。
Hamel and Heene (1994)	核心竞争力是遍布于所有组织成员之中,并非某单一成员或小组成员所有。
Long and Koch (1994)	核心竞争力是一种技巧、知识与技术的秘诀,可以为价值链的特定环节提供特殊的优势。
Collis and Montgomery (1995)	核心竞争力是企业做得比竞争者好的活动,而且是市场所需的、为之互补的资源与规则的组合。企业的竞争力是企业整体战略下,开发出一套具有竞争优势的资源。
Tampoe (1994)	核心竞争力是提供公司生产竞争优势的特殊能力。
Kim (1995)	核心竞争力不是一般包含在产品或服务部门或特别的技术内的能力,而是表现在一切知识的最深层的内涵。
Gallon et al (1995)	核心竞争力是公司在某一些事情上做得特别好,而且长期持续这个能力在成功的平均成都之上。
Petts (1997)	市场上一公司拥有的特有技术、知识和技能之组合。
Coyen, Hall, and Clifford (1997)	核心竞争力是指一个群体或团队中,一些彼此互补的专业技能与知识结合成的特定能力,足以执行一个或更多居世界级水准的重要程序。
Teece et al (1997)	核心竞争力可以由公司既有的特殊、动态的能力鉴别出来,而非静态的能力。
M. Javidon (1998)	核心竞争力是跨越业务单位间的界限以及业务单位之间分享的技术与知识,使业务单位能力整合与调和的结果。
Bell et al (1999)	核心竞争力是指有效管理组织的必要技术组合。
Hamel (2000)	一家公司拥有的知识,包括技能与独特的能力。
Hafeez et al (2002)	很多学者都认为当必要能力(capability)是实现企业战略的重要角色时,就称其为主要能力(key capability)。将公司的有价值的核心能力整合就形成公司的核心竞争力。
Khalid, YanBing and Malak (2002)	核心竞争力是由许多有价值的核心能力集合而成,并具有独一无二的特性,以及对于潜在业务的成功具有战略性的弹性贡献。

从以上定义可以看出核心竞争力的研究有两个方向：“黑匣子”；“解构”。所谓“黑匣子”是指将对核心竞争力的描述集中在其最终的表现结果上，认为核心竞争力可以产生一系列赢得企业竞争优势的效果，然而对于黑匣子内部的运作机理和组成结构，我们无从知晓，过于简化，含糊，无法达到一个可以指导实践操作的目的。“解构”的观点则进一步解决了黑匣子问题，将核心竞争力进行“解剖”，“组合”，从而为核心竞争力的识别、培养提供指导。然而对于核心竞争力的内部结构的解释众说纷纭，莫衷一是。其中研究较为透彻的当属 Mansour Javidan (1998)。Javidan 认为核心能力的概念可以根据对公司价值的高低以及运作的困难程度再细分成四个层次：资源、必要能力、成就能力、核心能力。¹

(1) 资源：主要是企业创造价值活动的基本元素，包括：实物资源，如厂房、机器设备等；人力资源，如员工、经营团队、教育培训以及工作经验等；组织资源，如品牌商誉、企业文化。

(2) 必要能力：企业有许多的资源，但是如何妥善运用这些资源，使其发挥预期的效益，就牵涉企业能力问题，这种能力当属一种以职能为基础的运作层次，如：营销，生产制造，人力资源管理以及配送和后勤管理等。必要能力是来自于对资源运用、组织的流程 (Hafeez et al 2002)。

(3) 成就能力：这个层次的具体表现就是将上述各种企业职能管理活动加以整合协调，使其达到预期的目标。Hafeez et al (2002) 认为，企业成就能力就是企业特别有价值的必要能力，同时是相关必要能力连接的网络，而非单一活动的流程。成就能力通常是多种业务或多种产品的平台，而且是跨职能部门流程的重要角色。成就能力通常依附在业务部门当中。

(4) 核心能力：是企业跨业务部门能力的组合，也是各个企业部门所拥有的技能、知识彼此互动、整合的结果。这些结果需要企业不断的共同学习、投入以及承诺等，才能培养出来。²³⁴

Hafeez et al (2002) 认为，当必要能力是实现企业战略的重要因素时，必要能力也就是核心能力。他们同时将这些有价值的必要能力称为关键必要能力。见图 2-1 所示。

1 刘守英：《45 位战略家谈如何建立核心竞争力》，中国发展出版社 2002 年版。

2 谢安田：《企业经营策略》，1989 年作者自版。

3 黄英忠、庄美娟、赵铭崇：《企业成长阶段与人力资源管理措施契合之研究》，《中国人力资源管理前沿》，2006 年第 1 期，第 26—41 页。

4 陈慧娟、吴秉恩：《台湾中小企业动态发展与人力资源管理作为关系之研究》，《中山管理评论》，2000 年第 4 期，第 614—668 页。

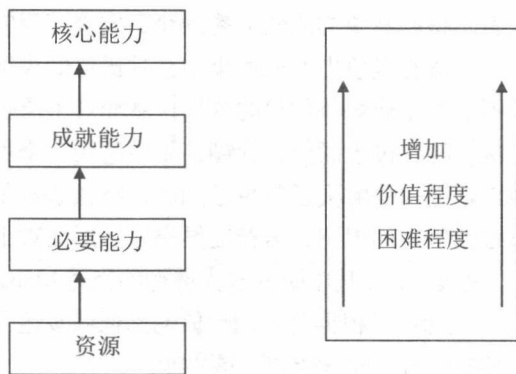


图 2-1

资料来源: Javidon (1998)

整合相关文献的观点,企业资源的运用是企业的必要能力,由必要能力形成的主要强项就是关键性必要能力,进一步跨部门协同整合产生成就能力,当成就能力成为难以模仿的独特性的成就能力才形成企业的核心能力。

2.2.2 人力资源竞争力

2.2.2.1 人力资源可以成为企业核心竞争力之源

综合上文对核心竞争力的概念,能够提供核心竞争力的资源需要符合四个标准:(1)该资源必须对公司增加积极的价值;(2)该资源在现有或潜在竞争对手中是独一无二的或稀缺的;(3)该资源必须是不能完全模仿的;(4)该资源不能被竞争对手的其他资源所替代。下面将展示人力资源如何符合这些标准而成为核心竞争力之源的。¹

首先,人力资源要成为核心竞争力之源,人力资源必须为公司提供价值。Steffy 和 Maurer 指出,当劳动力需求是同质的,且劳动力供给也是同质时,个人对公司的贡献没有差异。在这种条件下,通过对人力资本进行投资不可能创造价值。然而,事实上,劳动力需求和劳动供给都是异质的,因此,个人对公司的价值贡献是有差异的。这证明人力资本能够为公司创造价值。同时,人力资源项目的效用分析领域内的最近成功提供了人力资本资源增加公司价值途径的理论基础和测算这种价值增加的技术。

其次,由于认识能力在人力资源中是正态分布的,因此,高能力水平的人力资源是稀缺的。相对于竞争对手而言,拥有认识能力高于平均水平的公司将比竞争对手拥有更有价值的人力资本资源。

再次,一个资源能够被模仿首先要竞争者能够准确的确认竞争优势之源;第二,

1 赵曙明:《人力资源与核心竞争力关系论》,《现代经济探讨》,2002年第12期,第16—19页。

竞争者必须能够准确的复制人力资本资源集合的相关因素和这些资源作用的环境。而这是不可能实现的。根据资源基础观点, 当公司资源和竞争优势之间的联系是不能完全理解时就存在因果关系模糊。如果其他公司不能够识别公司资源实现竞争优势的特别途径, 其事实上也就不可能模仿这些重要资源。而人力资源正是因果关系模糊的源泉(赵曙明, 2002)。社会复杂性所构成的竞争优势可能来自于具体处理的人力资本。一个非常复杂的社会状况可能产生或构成公司的竞争优势。而这种社会复杂性来源于人的互相作用, 因此, 人力资源与社会复杂性具有本质的联系, 从而具有因果关系模糊的属性。同时, 公司获得和利用其独特资源的能力依赖于其独特的历史。在公司历史演进过程中, 文化形成, 人力资源可能被混合在一起创造出协同工作文化, 使个人按照组织目标协同工作。对于竞争对手来说, 公司独一无二的历史是不可能模仿的, 或者至少是模仿成本巨大。因此, 在一定程度上, 由于历史与人力资源相关的竞争优势相关联, 这种优势在实践上是不可能被模仿的。

但是人力资源具有流动性, 这是否可以说, 不可模仿却可以通过市场的方式引入呢?

赵曙明(2002)¹认为: 首先, 人力资源是不完全流动的, 因为从一种雇佣状态向另一状态流动过程中存在实际的交易成本。员工必须权衡金钱上和非金钱上的重置成本。其次, 因为因果关系模糊和社会复杂性, 哪些人形成竞争优势可能不明显。即便整个团队被雇佣, 但整个团队的有效性还可能取决于独特的历史环境和与其他团队的互相作用。更极端地将公司兼并, 人力资本资源的有效性还可能与物质资源和组织资本资源相联系, 而影响其效果。因此, 独特的历史条件、因果关系模糊和社会复杂性很强的影响着人力资源的不可模仿性, 从而导致源于人力资源的竞争优势是不可模仿的。

最后, 在短期其他替代人力资源的资源是可能的, 但这种替代能形成竞争力是不可能的。这来源于这样的事实: 在一定程度上能抵消人力资源优势的资源是不稀缺的、可模仿的和可替代的, 因此, 就会被模仿, 而人力资源将重新形成竞争优势。例如, 对于公司A, 它具有高能力的员工, 并对公司高度承诺, 因此构成核心竞争力之源。当竞争对手公司B开发出一种新的技术, 使其生产率的增加超过公司A源于人力资源的生产率, 那么公司A将购买这项新技术, 或者利用人力资源模仿, 跟进, 并创新该种技术, 使其人力资源重新形成竞争优势。

因此, 可以清晰地认识到人力资源符合核心竞争力的标准, 它为公司创造价值, 是稀缺的, 不可模仿的和不可替代的。人力资源具有构成公司核心竞争力之源的可能。

2.2.2.2 商业环境迫使人力资源成为企业核心竞争力之源

许多当代的商业变化趋势使得人力资源不得不高效运作, 成为企业核心竞争力

¹ 程德俊、赵曙明:《资源基础理论视角下的战略人力资源管理》,《科研管理》,2004年第9期,第52—59页

的源泉。这些商业趋势包括：全球化，快速反应，服务型经济，劳动力多样化，下降的顾客忠诚度和追求组织财务表现。

（1）全球化（Globalization）。经济不断全球化引发了诸多变化影响企业的传统运作。在过去的几十年里，这种趋势在不断加剧，从十九世纪六十年代中期，全球的关税税率下降了大约一半（Friedman, 1999）；七十年代中期，总值大约2万亿的经济活动被解除管制，包括工业化发达国家和大多数新建的国家；远程通讯和交通成本大大下降，而且还有进一步下降的趋势，中国加入了以WTO为标志的全球化潮流中。在全球化的今天，人性化的商业运作获得了前所未有的关注并且被证明是商业成功的必备要素。为了能够拥有优秀的国际市场表现，企业需要全球范围内争夺优秀劳动力，企业主和人力资源专业人员需要用一种非民族化的，非国别色彩的方式思考和行动。

（2）快速反应（Speed）。“时间压缩”（time compression）成为企业文化变革的最大动因。在过去的二十年中，一辆汽车从概念到批量生产的时间比过去减少了78%。只用了几年的时间，企业原本的盈利空间被缓慢的反应速度给冲抵了。制造商不得不学习如何同时进行设计，二次设计和重新设计产品，整个过程在一个前所未有的速度中进行（Hammer, 1996）。生存的压力迫使人们逆向思考，放弃过去的固有的，官僚的思维方式，不断地挑战和质疑传统的做事方式。等待竞争对手阵脚大乱而取得胜利远远不如加快自己的步伐将竞争对手远远落在后面。“快，更快，最快”是当今商战制胜法则。一个企业要想在这样一个高速进步的社会中脱引而出，就必须做到不断创新和满足市场需求，而要想实现这个目标就要营造一个快速革新文化环境，培养敏捷，富有创造力，灵活，适应性强的能力。

（3）服务型经济（service economy）。传统意义上的服务业包括：旅店服务，餐饮服务，心理咨询和商业咨询。然而随着人们日益积累着对产品制造的辅助服务功能关注，消费服务成为主要趋势。IBM的营业收入多半来自于服务和零部件供应（WSJ, 2001）；GE飞机引擎维修服务收入超越了产品收入；海尔集团，提供家庭电器配置方案设计服务，电器售后服务等越来越受到顾客的重视。企业逐渐认识到他们不可能在忽视员工利益和需求的同时，希望员工热情的服务客户，因此，为了能够在竞争中胜出，公司必须除了关注员工的技术技能之外，更加关注员工的情绪因素（Goleman, 1995; Ryback, 1998）。

（4）劳动力多样化。国内逐渐淡化户籍观念，外出打工人员数量激增，增加了劳动力流动性。妇女已经无可争议的在劳动力市场确立了自己的地位，甚至最近还有一项研究表明，女性在领导力上更占优势（Business Week, 2001），这对传统的企业管理带来挑战。越来越多的劳动者认为家庭更重要，这使得以家庭为工作地点的远程办公从1993年到1999年增加了23%。上述的每一种变化都显示出人性化

的商业运营得到越来越多的重视。这些变化无一不在挑战传统的人力资源管理模式,如领导者如何领导;工作如何设计;如何雇佣员工;如何留住员工;如何激励员工和如何保持凝聚力等等。

(5) 下降的顾客忠诚度(customer loyalty)。面对功能多样,服务周到的产品,顾客的忠诚度降低到了前所未有的程度。30年前,替代品的生存空间非常狭窄,由于垄断盛行,顾客忠诚度很容易形成。但是在今天,如果企业生产出的产品高价低质必将使原来积攒的顾客忠诚度瞬间化为乌有。唯一制胜的方式就是不断的提供高品质低价格,外观诱人的产品和服务,而这一切都必须要员工的参与来实现,如何才能使员工积极参与进来成为企业制胜的关键所在。

(6) 追求组织财务表现(Financial performance)。资本市场对企业的财务表现异常重视。追求财务表现的需求从三个方面影响企业人力资源管理。首先,企业必须控制成本。这就需要关注如何才能使员工在最短的时间内创造更丰富的价值;如何才能使组织运行更加高效率;如何发动全员主动控制成本。其次,并购潮流大为盛行,成功与否的关键还是在于人力资源的因素(Mervis and Marks, 1992),如是否保留了恰当的员工;是否削减了应该削减的人员;在整合的过程中是否保持公立;是否合理的评估员工绩效;是否保持了以市场为导向的文化,而没有被“内部利益争斗”取而代之。最后,发行股票,使得基金经理和股票持有者参与到公司的战略制订和管理决策中来,公司必须接受大众的监督和管理。¹

虽然以上所述并不能涵盖所有当今商业趋势,但是它确实可以证明一个事实:人力资源已经作为企业核心资源进入白热化的商战之中,人力资源管理受到全球企业的广泛重视。

2.2.2.3 人力资源竞争力概念

通常可以用理论推演的方式得出结论:人力资源具有构成公司核心竞争力之源的可能和动力,进而有学者提出人力资源竞争力的概念,并且对此进行了研究。

龚承刚,李燕萍(2003)²认为,人力资源竞争力可以从三个层次加以理解。首先,从组织层次看,对企业组织而言,人力资源竞争力表现为能为企业建立高绩效的工作系统;从企业的人力资本看,人力资源竞争力是指企业以相同的人力资源开发投入,创造出比竞争对手更高的人力资本价值,即企业较其竞争对手有更大比例的人力资本增值;从员工个体层次看,企业人力资源竞争力指企业员工的潜能得到了充分的激活和提升,企业拥有较其竞争对手更具竞争力的学习力与创造性的个体。个体层次的人力资源竞争力是组织层次和企业人力资本层次人力资源竞争优势的具

1 程德俊、赵曙明:《资源基础理论视角下的战略人力资源管理》,《科研管理》,2004年第9期,第52—59页。

2 龚承刚、李燕萍:《企业人力资源竞争力测度指标体系的研究》,《中南财经政法大学学报》,2003年第5期,第107—112页。