

知识视角下的 人力资源内部化和外部化战略^{*}

程德俊^{**}

战略人力资源管理的研究一直在通过外部市场购买还是内部制造之间寻求平衡。^[1]内部制造可以建立员工和企业之间的关系契约,^[2]提高员工对组织的忠诚,^[3]提高组织的稳定性,^[4]降低交易成本,^[5]诱导员工的专用性人力资源投资。但同时,内部制造也容易导致企业较大的管理成本,降低雇佣柔性。外部购买能够降低企业的雇佣成本,^[6]提高企业的战略灵活性,^[7]获取优秀人才,^[8]保持企业 and 市场之间信息流动,提高组织的创新能力等。但同时,外部市场购买难以留住核心员工,难以构建企业的核心竞争能力。^[9]问题的关键是影响企业选择何种人力资源战略的本质因素是什么。有人认为这两种管理战略形成和存在的根源在于不同的国家文化。例如,在集体主义文化盛行的国家的企业,往往采取内部化的人力资源管理战略,而在个人主义文化盛行的国家的企业,通常采取的是外部化的人力资源管理战略。也有学者认为,在同一文化中都可以见到不同的管理战略,因而可以用统一的管理理论进行分析。^[10]目前,关于人力资源管理战略的比较研究更多的是描述性的,缺乏在统一理论框架下的严谨理论分析。程德俊、赵曙明、唐翌^[11]认为信息结构是组织结构最本质的特征之一,研究了组织信息结构、人力资本专用性和人力资源管理模式之间的匹配关系。更一般地来讲,组织信息结构和人力资本可以通过组织内部的知识类型和分布来体现。从知识的角度,不同人力资源管理战略形成的核心在于组织知识战略。本文引入知识这一通用概念,研究了知识类型和人力资源管理战略之间的关系,在此基础上讨论了不同人力资源管理战略的适用范围。

本研究受南京大学文科项目“动态环境下雇佣战略和企业绩效的关系研究”基金资助。
程德俊,管理学博士,南京大学商学院讲师。

一、内部化和外部化人力资源战略的分类

学者们从不同的角度出发，构建了不同的人力资源战略分析框架。社会交换理论从雇主和雇员的交换关系出发，将企业的人力资源战略分为经济性交换和社会性交换、^[12]基于工作的雇佣和基于组织的雇佣。^[13]交易成本理论则从人力资本专用性角度^①，将企业人力资源战略分为以权威为基础的人力资源战略和以市场为基础的人力资源战略。内部劳动力市场理论在研究内部和外部劳动力市场不同特性基础上，将企业人力资源战略分为内部战略和市场战略。总而言之，在理想的两分法框架下，企业人力资源战略可以按照内部制造和外部购买逻辑分为内部型和外部型两种理想类型。

（一）外部型人力资源战略

外部型人力资源战略主要依靠外部劳动市场来管理和开发员工，也被称为上或出。^[14]在这种人力资源管理制度下，员工从底层进入，按照预定的轨道在组织中晋升。在晋升的过程中，如果在任何级别上不能提升，或者不能达到最高的级别，通常意味着该员工必须离开。该体系中，下层保持着较高的离职率，而高层则保持相对的稳定性。虽然企业和一般员工之间通常签订一定期限的雇佣合同，但是通常雇佣期限相对较短。当组织的环境发生变化，如因为经济周期、公司业绩不佳等，企业可能在任何时间解雇任何管理层次的员工。对员工而言，由于组织和员工之间的高度交易型契约，员工也可能在任何时间离开组织，因而组织通常在内部保持一定的冗余资源，以保证组织的正常运转。虽然采取这种人力资源战略的企业通常对下层员工采取外部人力资源战略，而对中高层以及核心员工则采用内部型人力资源战略，但是一般企业内部下层员工的数量相对较大，而高层员工的数量较小，因而这种企业主要采取了以外部雇佣为主、内部雇佣为辅的人力资源战略。这种外部型人力资源战略在会计师事务所、律师事务所、咨询公司、管理咨询公司、研发机构和大学中最为典型。在零售企业、劳动密集型企业中，我们也经常见到这种人力资源战略模式。

（二）内部型人力资源战略

内部型人力资源战略主要依靠内部劳动市场来管理和开发员工，也被称为稳定雇佣制。在这种雇佣制度下，员工通常从组织的底层进入，在其职业生涯发展的整个时期都与组织联系在一起。当然对于不同的员工群体，底层的定义存在差异。对于蓝领员工而言，其职业入口意味着是公司最下层的职业分类，而 MBA 毕业生则可以直接进入空缺岗位。当公司面对环境和技术的变革时，通常完全通过组织内部的调整来面对。对于公司的核心员工而言，公

司可采取岗位轮换、团队小组、培训等方式提高其多项技能。公司能够根据不同的情况随时调整，增强了公司的应变能力。而对于非核心员工而言，公司也不轻易解雇，而是通过工作分享、工作时间的调整等方式适应市场环境的变化。员工一旦进入该企业，将不会因为任何原因被解雇。即使某些员工的工作表现不好，他们一般也不会被解雇，而是被安置到另外一个更不重要的岗位。当然，内部型人力资源战略的程度在不同的公司之间存在一定的差异，有的企业基本上不解聘员工，而另外一些公司虽然也对绝大多数员工采取了内部型雇佣模式，但是员工并不是完全不能够被解雇的。在岗位的底层或者员工的业绩较差情况下，企业也会解雇这些员工。这种内部雇佣制度主要为一些美国大公司采用，如惠普、IBM 和其他一些高科技公司均有终身雇佣制度。传统意义上的日本大公司也采用这种制度。有些欧洲公司也被迫应用这种雇佣体系，因为欧洲很多国家的劳动法律对企业解雇员工设置了很多障碍，企业需要为解雇每个员工付出高昂的成本。因而，欧洲企业通常只是在万不得已的情况下才解除与员工的劳动契约。^[15]

二、内部和外部劳动市场中的知识类型

内部型人力资源战略主要依靠内部劳动力市场，外部型人力资源战略主要依靠外部劳动力市场。不同劳动力市场中流动的知识类型和特征具有本质的差异。我们一般将知识分为两类，一类是能够低成本转移，并没有特定使用环境的通用知识，另一类是难以编码，需要与特定环境相联系才能够产生价值的专用知识。通用知识一般包括科学知识、产品生产技术、能编码的产品和市场信息等。而专用性知识一般包括员工掌握的与特定时间地点相关联的知识、^[16]有关产品质量和技术改进的知识、员工操作和实践的知识、^[17]与特定企业和岗位相关联的知识^[18]等。通用知识能够以较低成本转移，并且容易表达，因而通常通过外部劳动力市场流动。专用知识难以进行准确定价和转移，难以通过语言和文字表达（Know—How），因而通常通过内部劳动力市场转移。从知识视角来看，组织知识类型的不同，导致企业选择了不同的劳动力市场，从而选择了不同的人力资源战略。

（一）通用知识与外部劳动力市场

从泰罗到西蒙，西方传统管理体系一直把组织当做一种信息处理的机器，知识在组织中往往就是以一种能够明确表述的、可以自由移动的形式存在。长期以来，西方的管理理论都隐含着对知识存在两种典型的比喻，即“符号的记录”与“知识专家”。前者指知识在企业主要是分布在各种文件、档案、技术资料中，后者指企业中仿佛存在一个“总工程师”掌握企业的所有知识。根据这一观点，只有正式的、系统化的数据、程序等才是惟一有用的知识。^[19]为了

增加企业内部的通用知识储量，采取通用知识战略的企业通常重视学校教育在培养和提高员工人力资本的作用，倾向于在商学院中招收 MBA 学生，并且不断聘请外部专家进行培训。另外，各种新的管理方法和技术，如 TQM、MBO 等很容易在重视通用知识的企业中流行。

企业重视通用知识的利用与完善的外部劳动力市场有关。在 20 世纪初兴起的科学革命浪潮就主张通过科学的方法对工作进行研究，将工作中员工掌握的知识规范化。泰罗认为，科学管理的实质在于“用科学的研究和知识来代替旧式的个人批判和个人意见，否则谈不上科学管理，管理人员的第一项责任，就是由管理人员把过去通过长期实践积累的大量传统知识、技能集中起来。管理人员主动地把这些传统经验收集起来，记录下来编成表格，然后将他们概括为规律和守则，有时甚至将他们概括为数学公式，尔后在全厂工人中推行”。在重视通用知识的企业中，由于强调规范的管理方法，每个同样的工作在不同企业中的职能都是一样的。也正是由于不同企业中同样岗位的职能相似，因此同一岗位员工的知识和技能往往也是标准的。员工离开一家企业以后，还可以在另外一家企业中找到合适的工作。因此说，单个企业之所以重视通用知识和标准化管理是与其发达的外部劳动力市场相关的。如果没有外部发达的劳动力市场，企业就很难招聘到合适的员工。在这样的经济体制下，如果单个企业采取模糊工作设计和重视专门知识的管理战略，那么该企业无疑会面临人员培训成本较高、人员招聘难等困难。企业主体属性与外部劳动力市场属性的这种相互匹配关系被称为“耦合”关系。

（二）专用知识与内部劳动力市场

采取专用知识战略的企业对知识存在着另一种理解，即知识创新不是简单地“处理”客观信息，而是发掘员工头脑中潜在的想法、直觉和灵感，并综合起来加以运用。在许多企业中，对待知识的方式往往是基于这样一种基本见解，即企业不是一台机器，而是一个活生生的有机体。在企业中，知识创新不是研发、营销或战略规划部门专有的活动，而是一种行为方式、一种生存方式。在这种方式下，人人都是知识的创造者。^{〔21〕}可以说，管理者在从大学毕业以后，掌握的管理知识还远远不能胜任管理工作。他需要在企业中工作和学习很长一段时间才能够走上管理岗位。同时，也由于企业员工的知识往往是与企业的背景相关联的知识，因此这样的知识在别的企业中价值将会大大缩水，因此企业重视的是专用知识而不是通用型知识。

企业采取重视专用知识的管理战略是与其发达的内部劳动力市场相关的。实际上，“几乎企业内部每一种工作都包含一定的专有技能，甚至连最简单的看守工作，只要熟悉工作场所的实际环境也能对这类工作有所促进。熟悉操作设备的具体要领，对标准机械的日常运转显然也有重要的帮助。在某些情况中，工人能够根据机器设备的声音和气味的轻微变化觉察到问题并诊

断出问题的来源；并且，在某些生产和管理工作中还包含有团队因素，一项重要的技能是和团队成员进行有效合作的能力。这一能力依赖于员工的交往技能，并且离开这一团队还需要重新建立和学习这一资产，因此个人的这种技能是专有的。也就是说，在一个团队中进行工作所需要的技能永远不会和另外一个团队所需要的技能非常相似。”^[22]企业完善的内部劳动力市场一方面可以激励员工发展专用人力资本，通过企业内部的提升得到应有的报酬。另一方面，外部劳动力市场的不发达使得掌握企业专用知识的员工减少了流动的机会，降低了企业投资专有知识的风险。^[23]

三、知识类型与人力资源内部化和外部化战略的选择

企业人力资源政策是对员工的管理，同时也是对员工所拥有的知识的管理。由于不同劳动市场中的知识类型不同，因而不同的人力资源战略也应该紧紧围绕不同知识的特性展开。按照上面的分析，我们可以将人力资源管理系统分为员工影响、人力资源流动、奖励系统和工作体系四个子系统。下文将从知识的角度，分析内部化和外部化人力资源战略在各种人力资源子系统上的差异。

（一）通用知识与人力资源外部化战略

以通用知识战略为主的企业通常采取人力资源外部化战略，其主要表现在以下五个方面：

1. 规范的工作体系。采取通用知识战略的企业通常采取规范的工作分析和设置战略，而规范的工作设计仅仅要求员工具有狭窄而集中的知识分布，因此学校的规范化教育和公司的培训能够提供员工适应工作的大部分知识和能力。同时由于企业与企业之间的工作设计战略是类似的，因此员工在工作中形成的知识能力具有通用性，能够在企业之间自由流动。

2. 职业市场中流动。在以通用知识为基础的企业中，员工掌握的是通用型人力资本。当员工离开这家企业以后，他还可以在其他企业中找到相似的工作，而且其人力资本的价值不会发生较大的缩水。这样，对员工和企业而言，相互的依赖关系都不是十分强。因而，在以通用知识为基础的企业中，员工和组织之间结成的是一种交易式契约，员工的流动率较高。员工的个人职业发展主要不是在企业内部发展，而是在职业内部进行发展。

3. 市场化薪酬和考核体系。在以通用知识为主的企业中，员工只对本工作范围以内狭窄的工作职责负责，因而管理人员能够很容易收集和了解下层员工手中掌握的知识，从而对下属进行有效的监督和控制。为了有效地监督下属，上级管理者一般是由下级管理者晋升而来。由于专业化分工较明确，岗位与岗位之间的职能划分非常清楚，而管理人员又通常是本领域的专家，因为

管理人员很容易建立明确的绩效考核标准对下级进行考核。同时由于在以通用知识为主的企业中，工作定义较为狭窄和清晰，员工的流动性较大，员工较容易考核，企业的薪酬水平一般以市场薪酬为基准。企业的通用知识是与定量考核和市场化薪酬相匹配的。

4. 专业化管理和较少的员工参与。以通用知识为基础的企业强调规范的工作设计，因而员工通过专业化形成的往往是规范而狭窄的工作知识。因而例外决策的权力一般掌握在管理人员手中，员工一般只从事简单的例行决策。传统的职能制管理方式在这些企业中具有核心位置，因为职能部门通过行使决策权对员工的工作进行指导，而员工只是职能部门行使权力的工具。

5. 横向信息沟通。在以通用知识为基础的企业中，由于主要实行的是专业化管理，企业内部的沟通方式主要实行的是部门内部上级和下级之间的沟通，以及专业人员之间的沟通。同时由于专业人员之间没有进行工作轮换和企业背景培训，跨部门和专业之间的沟通往往需要通过管理人员来进行。在这些企业中，我们可以看到通常设立了很强的计划和协调部门来进行跨部门和跨专业人员之间的协调。因此，采取通用知识战略的企业的信息沟通途径主要是部门内部以纵向沟通为主。而一旦出现部门之间的协调，则主要通过部门领导之间的沟通、企业各职能部门之间的协调以及各企业中设立的各种委员会来进行。在基层和一般员工之间由于过于强调发展专业知识而不是企业背景知识，因而一般员工层面上的横向沟通不多。因此，以通用知识为基础的企业通常采取纵向信息沟通。

（二）专用知识与人力资源内部化战略

以专用知识战略为主的企业通常采取人力资源内部化战略，其主要表现在以下五个方面：

1. 宽泛的工作体系。采取专用知识战略的企业更多强调在职培训和工作轮换制度。通过员工的在岗学习，员工能够培养更多的针对于本企业的特殊的能力。例如，日本企业经常通过工作轮换培养员工之间、员工和顾客之间的人际关系，而这样的关系资本只对特定企业具有价值，一旦员工离开该企业，该人力资本的价值便急剧下降。企业非规范的工作设计导致员工流动性减弱。

2. 企业内部流动。在以专用知识为主的企业中，员工和企业形成了相互锁定的交易关系。员工离开了企业以后，其人力资本价值将会发生较大缩水，而企业解聘员工以后，其对员工的投资也将丧失，因而员工和组织之间形成了较强的关系型契约。企业通常采取稳定雇佣的策略，而员工通常在企业内部获得个人发展。

3. 内部公平的考核与薪酬系统。在以专用知识为主的企业中，员工的工作划分是非常模糊的。很多员工往往一身兼有数职，因而很难找到一个明确的上级对员工进行监督。由于员工的工作划分模糊，因而员工在工作中往往

是通过实践形成的专用知识。对于这样的知识和信息，上级管理者很难了解或者将它转移到自己手中，因而管理者很难对他进行数量化考核。在这样的企业中，通常以行为和能力作为考核的标准较多。同时，由于员工的流动性较小，企业一般以稳定雇佣和强调内部公平的薪酬政策为主。因此，企业的专用知识是与行为考核、内部增长的薪酬制度相匹配的。

4. 员工参与和分权化管理。在这种管理战略中，由于每个员工都具有大量专用知识和信息，管理者不得不将大量的例外决策权力下放员工。由于员工能够根据自己所在的情景做出相应决策，因而员工的参与在日常管理中具有关键的作用，管理者的角色也相应地从控制转变为指导。例如，在以通用知识为基础的企业中，员工的惟一权力就是根据生产计划、流程和规范进行生产。而在以专用知识为基础的企业中，员工同时兼有生产和维修机器的责任，及能够根据生产情况，调整生产计划、改进生产流程、改进机器设备的权力。

5. 横向信息沟通。采取专用知识战略的企业非常强调员工通过沟通形成的专用知识和背景知识。专用知识更多的是与特定的时间地点相联系，管理者难以收集这样的知识和信息。为了有效制定决策，管理者通常需要将一定的决策权下放到每个员工手中，通过员工与员工之间直接的横向信息沟通来进行协调。为了培训员工横向沟通的能力，发展员工的专门知识，企业需要不断地进行岗位轮换，并且通过稳定雇佣制度鼓励员工发展企业的专门知识。例如，如果机器出现故障，工人有权力和责任暂停生产线，并且直接和维修工人一起进行机器设备的维修。而在以通用知识为基础的企业中，生产工人和维修工人的责任完全独立分明。一旦机器出现了问题，那么生产工人通常需要向班组长汇报，班组长再与维修工人的班组长协调，进行机器设备的维修。因此，以专用知识为基础的企业通常采取的是横向信息沟通。

表 1 人力资源内部化战略和外部化战略的比较

	人力资源外部化战略	人力资源内部化战略
知识类型	通用知识	专用知识
雇佣子系统	内部招聘	市场招聘
	外部职业市场中发展	企业内部流动
	短期雇佣	长期雇佣
工作子系统	狭窄且规范的工作设计	模糊工作设计
	职能划分清晰	工作扩大化、团队
奖励子系统	数量指标	行为考核和能力指标
	市场薪酬、外部公平	稳定增长、内部公平
员工影响子系统	控制型管理	员工参与
信息协调	纵向信息协调	横向信息协调

四、内部化和外部化人力资源战略的适用条件

美国和日本作为人力资源外部化和内部化管理战略的代表，一直是学界讨论的热点。实际上，日本管理战略中的典型代表团队生产、质量管理、及时生产等已经在大多数美国企业中应用。因此说，现实中美国和日本企业的管理战略处于一种日益融合的阶段。如果我们将两种管理战略放置于更一般的理论框架中，便会发现即使在同一种文化中，也同时存在两种不同的管理方式。有的企业重视采取内部化人力资源模式，而有的企业采取外部化人力资源模式。在企业内部，企业对部分员工采取内部化人力资源模式，而对部分员工采取外部化人力资源模式。从理论分析的角度，以通用知识为基础的管理战略和以专门知识为主的战略各有其特点，没有绝对的优劣性。我们需要找出不同人力资源战略的不同特点和相应的适用范围。

（一）不同的外部环境

以通用知识为主的管理战略，在企业内部具有明确的工作分工和岗位设计。其需要的人力资源一般都是标准化的，因此可以通过在外部劳动力市场上获取。其员工的人力资源开发成本主要是由员工自己来承担，因而员工的流动率也较高，企业的人力资本投资风险较低。这样的管理战略主要适用于外部环境快速变化的企业，企业能够根据环境的变化调整自己的人员雇佣，降低雇佣成本。另外，人员的高流动能够保持企业内部的知识和技术更新。相反，外部环境变化较平缓的企业则应该采取以专门知识为主的管理战略。例如，在环境快速变化的行业中，应该采取外部化的人力资源管理战略。而在经营环境相对成熟稳定的行业中，应该采取内部化的人力资源管理战略。

（二）不同的行业

如果我们将整个产业笼统地分为传统行业和新兴行业的话，在传统行业和新兴行业中通常采取的管理方式也是不一致的。在传统行业中，企业获得竞争优势的关键在于降低产品的成本和提高产品的质量，而这需要企业内部的不同部门之间的横向协调，降低存货水平，发展员工的多种技能，采取稳定雇佣等。这样的企业一般采用质量圈、员工参与、模糊工作定义为代表的日本式管理。而在新兴行业中，知识的快速更新导致企业与环境之间的信息流动加快，人员的流动率上升。这时企业发展通用知识能够保证其参与到市场合作分工中去，并且获取市场的人才。企业采取美国式的专业式管理，一方面可以保证企业具有很强的战略灵活性，另一方面可以维持企业与企业之间的合作分工。20 世纪 90 年代美国在高科技行业中的崛起，在某种程度上也得益于其管理战略。

（三）外部劳动力市场

对于某一企业而言，两种管理战略之间没有绝对的优劣性，企业采取何种管理战略还受到外部劳动力市场的很大影响。在一个大多数企业采取内部化人力资源战略的外部劳动力市场中，企业如果不采取相同的管理战略则很难生存。这时，企业标准化的工作设计很难招聘到合适的人才。其他企业的稳定雇佣政策，也会使得企业的人才流失非常严重。相反，在一个外部化人力资源管理战略占主导趋势的外部劳动力市场中，采取内部人力资源管理战略的企业也难以生存。这种制度与制度之间的耦合性，使得同一国家或地区中，企业与企业的管理制度之间具有趋同性，而不同国家与地区之间的企业制度具有差异性。

（四）不同类型的员工

如果我们将研究的视角投向企业内部不同类型的员工，我们便会发现在同一企业内部也会出现不同的人力资源管理模式。通过以上对知识和人力资源管理模式关系的分析，可以得出对掌握通用知识的员工应该采取外部化的人力资源管理模式，而对掌握专用知识的员工则应该采取内部化的人力资源管理模式。在现实也可以发现，企业一般对会计、信息技术、生产等通用型人才采取外部化的人力资源管理模式，而对研发、销售、管理人员等专用性人才采取内部化的人力资源管理模式。

五、结论与启示

在改革开放初期，以专用知识和合作为特征的人力资源内部化战略如日中天。20世纪90年代以后，随着美国高科技产业的兴起，以通用知识和市场竞争为特征的人力资源外部化战略日益占据上风。中国企业在改革开放的过程中，也一直在两者之间摇摆不定。大都认为中国企业制度的改革过程就是信息的编码和扩散的过程。传统的采邑制度表现为知识的高度专有化，且往往在少数以血缘关系为纽带的群体之间流动。这在中国传统的老字号和民族企业中得以体现。这种采邑制度可以沿着两个方向进行改革：一是以通用知识为基础的高度扩散的市场和层级制，即人力资源外部化战略；另一是以专用知识为基础的，依靠集体主义和共同价值观扩散知识的宗法制，即人力资源内部化战略。中国企业制度的改革过程主要采取的是第二种制度，具体措施包括建立国家对大型企业的控制权，在核心企业之间建立联盟，维持竞争企业之间的合作关系等。这在一些传统行业，如汽车、石化、机械中尤其明显。另外，在一些新兴行业中，国家又在鼓励采取美国式的人力资源外部化战略，这在IT产业中得到体现。

参考文献

- [1] Miles & Snow. Designing Strategic Human Resource Systems[J]. *Organizational Dynamics*, 1984, 13: 36—52.
- [2] Rousseau D M, Greller M M. Human Resource Practices; Administrative Contract Makers[J]. *Human Resource Management*, 1994, 33: 385—401.
- [3] Arthur J B. Effects Of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover[J]. *Academy of Management*, 1994, 37.
- [4] Ouchi W G. Markets, Bureaucracies, And Clans[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1980, 25.
- [5] Williamson O, Wachter M, Harris J. Understanding The Employment Relations: The Analysis Of Idiosyncratic Exchange[J]. *The Bell Journal Of Economics*, 1975, 6.
- [6] Davis—Blake, A, Uzzi B. Determinants Of Employment Externalization: Study Of Temporary Workers And Independent Contractors[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1993, 38.
- [7] Wright P M, Snell S A. Toward A Unifying Theory For Exploring Fit and Flexibility In Strategic Human Resource Management[J]. *Academy of Management Review*, 1998, 23: 756—772.
- [8] Delery J E, Doty D H. Modes of Theorizing In Strategic Human Resource Management: Tests Of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions[J]. *Academy of Management Journal*, 1996, 39.
- [9] Lepak & Snell, The Human Resource Architecture: Toward A Theory of Human Capital Allocation And Development[J]. *Academy of Management Review*, 1999, 24.
- [10] Boisot M, Child J. From Fiefs To Clans And Network Capitalism: Explaining China's Emerging Economic Order[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1996, 41: 600—628.
- [11] 程德俊 赵曙明 唐翌:《企业信息结构、人力资本专用性与人力资源管理模式的选择》载于《中国工业经济》, 2004, (1)。
- [12] [美] 布劳:《社会生活中的权力与交换》 北京 华夏出版社, 1998。
- [13] Tsui, Pearce, J L, Porter, L W & Hite, J P. Choice of Employee—Organization Relationship, Influence of External and Internal Organizational Factors, In B. R. Ferris (Ed.) [M]. *Research In Personnel and Human Resources Management*, Greenwich, Ct: Jai Press, 1995.
- [14] [美] 迈克尔·比尔:《管理人力资本》 北京 华夏出版社, 1998。
- [15] 赵曙明:《企业人力资源管理与开发国际比较研究》, 北京:人民出版社, 1999。
- [16] Hayek F A. The Use of Knowledge in Society[J]. *American Economic Review*, 1945.
- [17] [美] 迈克尔·波兰尼:《个人知识》 贵阳 贵州人民出版社, 2000。
- [18] [日] 青木昌彦:《比较制度分析》, 上海:上海远东出版社, 2001。

- [19]〔美〕纳尔森,温特:《经济变迁的演化理论》,北京:商务印书馆,1988。
- [20]〔美〕泰罗:《科学管理原理》,北京:团结出版社,1999。
- [21] Ikujiro Nonaka. The Knowledge—Creating Company[J]. Harvard Business Review,1991. 11—12.
- [22] Doeringer, P, B, & Pore, M, J. Internal Labor Markets And Manpower Analysis [M]. Lexington, Mass: D C Heath And C, 1971.
- [23] 程德俊:《专用知识视角下的人力资源内部化战略》,载于《经济管理》,2003,(16)。
- [24] 赵曙明:《人力资源管理研究》,北京:中国人民大学出版社,2001。

国有企业管理层收购研究

戴万稳^{*}，陈晓波^{**}

众所周知，当今社会的发展已经由“工业革命时代”步入“知识经济时代”，无形的智力资本——人力资源，已经取代了资金、设备等有形的实物资本，成为企业得以可持续发展的最可靠的保证。人力资本固有的知识和能力为企业带来的价值已经得到了充分的肯定。作为人力资本的核心，智力资本的优势与独特性已经成为企业生存和发展的核心竞争能力，而智力资本的拥有者——人力资源，其价值也越来越成为衡量企业核心竞争能力和可持续发展能力的标志。在这样一个“人才就是一切”的新纪元，面对经济全球化、信息网络化、社会知识化及管理柔性化的挑战和冲击，企业将会以前所未有的努力去寻找和留住人才，人力资源管理的角色正面临着人力资源资本化变革的挑战。

毋庸置疑，企业内外部经营环境的变化必然导致其人力资源管理实践的相应变化。改革开放以来，我国国有企业的人力资源管理实践经历过两次重要的变化：第一次是从人事管理到人力资源管理，即从简单而单纯的“成本”管理，过渡到复杂而动态的“资源”管理。尽管对人力资源的管理手段发生了变化，但是在管理理念上的重视仍然不够；第二次是从事务性人力资源管理到战略性人力资源管理，即将人力资源资本化，从战略高度优化和配置人力资本在企业产权制度设计中的经济地位和作用，以实现人力资源管理理念上质的飞跃和变革。近 20 多年来的国有企业产权制度改革实践充分说明，在传统的人事管理框架下，无论采取何种方式，均无法解决无形的人力资本和有形的实物资本之间长期利益难以一致的矛盾，尤其是在现代企业发展环境的国际化、全球化及企业管理手段的信息化、柔性化发展趋势下，这将成为中国企业参与全

戴万稳，南京大学商学院企业管理博士研究生，荷兰马斯特里赫特管理学院工商管理博士（DBA）研究生。

陈晓波，南京大学商学院企业管理博士研究生。

球竞争的最大的障碍，将直接影响到中国跨国企业的产生和发展。

目前，国外关于企业产权变革方面的理论研究相对成熟。但针对中国经济发展现状，何种形式的产权变革才是最适合的？如何在人力资源资本化视角下进行中国国有企业的产权变革？如何在公司制条件下，通过国有企业管理层收购，将国有企业人力资源资本化，实现人力资本与企业整体利益的有机结合，形成企业利益相关者的命运共同体？这些问题，都是目前国有企业改革面临的不可回避的问题，其答案关乎我国国有企业改革的成败。

一、人力资源资本化运作的理论基础

在计划经济时代 我国的国有企业实行的是低工资、高就业的人事管理政策，人力资源的相关支出完全被视为是一种成本。^[1] 人力资源资本化，则将人力资源视为与实物资本同等甚至更重要的因素来进行管理和运作，人力资源资本化过程中的相关支出则成为一种人力资源投资。通过人力资源资本化过程，可以促进经济组织的结构调整和社会经济制度的变革，使企业员工能够积极主动地发挥自己的聪明才智和技能，能自主地选择和享有经济增长带来的成果，员工个人也得到自由、平等和全面的发展。^[2]

人力资本理论创立于 20 世纪中叶，经过半个多世纪的发展演变，现已成为经济学和管理学中应用最为广泛的理论之一。现代企业是实物资本和管理层固有的知识、能力等智力资本及其所有权之间的复杂合约。企业的人力资本保证了企业中实物资本的保值、增值和扩张，而实物资本又是人力资本得以增值和发展的依托。充分调动和激励企业内部各种人力资源，实现人力资源的资本化运作，使人力资本和实物资本的保值增值同步实现，不但是有效利用企业实物资本的前提，同时也是当代企业保持长存不衰的根本依托。随着近年来战略性人力资源管理理念的产生和发展，人们逐渐认识到人力资源实际上是企业赖以获取核心竞争优势的一种首要资源，在企业组织的人力资源管理战略中，人力资源资本化应该是最重要的内容。人力资源资本化运作的理论基础包括委托代理理论、交易费用理论、内部人控制理论及激励理论等。

（一）委托代理理论

委托代理理论从委托代理关系的角度出发，认为由于信息不对称的事实存在，代理人可能会从自己的利益最大化角度着想，采取损害委托人利益的行为。因此，委托人一方面可以通过对代理人的监督和约束，减少代理人采取不道德行为的机会，另一方面也可以加大激励的力度，增加代理人采取不道德行为的机会成本。委托代理理论认为资产所有者将其所拥有的资产根据预先达成的条件委托给代理人经营，所有权仍归出资者所有，出资人按出资额享有剩余索取权和剩余控制权，作为代理人的经营者在委托人授权范围内，按照企业

法人治理的规则对企业财产等行使占有、支配和处置的权力。所有者与经营者之间，即委托人和代理人之间通过预先达成的契约将双方的责、权、利进行明确的界定，从而形成了相互制约、相互激励的机制。现代企业制度的本质就是建立在所有权与经营权相互分离的基础上的一种委托代理关系，一般包含三层：其一是作为所有者的股东（委托人）委托董事会（代理人）监督控制企业的运营；其二是董事会（委托人）委托经理层（代理人）经营管理企业的日常运作；其三是经理层（委托人）委托一般员工（代理人）进行企业具体业务工作的开展。

委托人与代理人之间的博弈关系研究表明，^[3]由于契约不完备、信息不对称等问题的存在，使得企业的经营业绩与经营者等企业重要员工的收益之间表现为弱相关性。正是这种弱相关性，不但使得包括职业经理人在内的企业员工的积极性、创造性不能充分发挥，而且还会诱发企业员工的道德风险，导致经理层的短期决策行为及普通员工的消极怠工行为。为了解决这一问题，通过人力资源资本化运作，使得企业重要员工得以部分参与企业剩余收益权的分配，把对企业员工的外部激励与约束变成自我激励与约束，鼓励他们更多地关注企业的长远发展，而不仅仅是将注意力集中在短期的财务指标上。通过人力资源资本化运作，使得员工的收益函数与企业收益函数相一致，可以提高这两者之间的正相关性，将委托人与代理人之间的经济利益紧紧联系在一起，充分发挥员工的积极性与创造性，最终实现委托人与代理人双赢的格局。

（二）交易费用理论

制度经济学派的代表人物科斯指出，企业最显著的特征是作为价格机制的替代物，以价格机制构成的市场中的每一个交易都需要花费一定的成本，企业的组织管理也需要成本，当企业组织的成本低于市场交易成本时，人们就会以企业来替代一部分市场。^[4]交易费用理论认为，企业之所以存在，是因为它可以节约交易成本，企业组织的实质是一种利益分配的契约，企业和市场是相互替代的两种资源配置方式，以企业替代市场，会降低利用市场机制运作的交易费用，但同时又会带来企业内部管理费用的上升。而通过管理层收购的人力资源资本化运作，以企业的经营管理层或其他重要员工作为企业的收购主体，实现人力资本的股权化或股份化，使得这部分员工成为企业的有机组成部分，则必然会降低交易成本，提高资本的收益率。

（三）内部人控制理论

内部人控制理论认为，对于现代企业，所有权与经营权的分离，股东对董事会及经理层的监督与约束、激励与约束机制的设计与运行，将直接关系到公司的控制与发展问题。如果由于法人治理结构的需要，使企业的控制权不是掌握在其所有者手中，而是掌握在“内部人”手中，就出现了内部人控制现象。

在现实中存在的信息不对称及企业剩余控制权与剩余索取权分配严重不合理的情况下，不可避免地会导致内部人利用其所拥有的控制权侵占所有者资产的现象发生。通过人力资源资本化运作，内部人的地位与收入状况得以彻底改变，企业组织可以把事实上失衡的内部人控制转变成法律上合理的内部人控制，实现企业的内部人控制和激励机制的良性循环。

（四）激励理论

激励理论主要从行为产生的原因出发，寻求行为激励的方法，其代表人物和代表理论是马斯洛的需要层次理论、麦克莱兰的成就激励理论和赫茨伯格的双因素理论。激励理论认为，要解决企业委托代理关系中的潜在的道德风险问题，调动员工的积极性、主动性和创造性，物质激励和精神激励这两种手段都是必不可少的，虽然两者的目标是一致的，但是它们的作用对象却是不同的。前者作用于人的生理方面，是对人类物质需要的满足；后者作用于人的心理方面，是对人类精神需要的满足。目前许多国有企业的高层经理人员都开始推行与企业绩效挂钩的年薪制，这种形式的激励有两个缺陷：其一是传统的年薪和奖金只能对应于低层次的激励需要，很难激发员工自我价值的实现；其二是在绩效评价体系中缺乏中长期的考虑而容易导致企业员工的短期行为。实践表明，年薪制需要与其他激励模式如期权激励等相结合才能发挥其应有的激励效应。企业人力资源资本化运作不但可以克服这两种缺陷，刺激企业家及企业员工等的积极性，使经营者及其他关键员工与投资者的利益结合更加紧密，而且可以吸引和留住优秀人才，增强人才对企业的归属感，改变他们在企业中的行为，造就企业组织忠诚的核心团队。

二、管理层收购的产生、发展及实现途径

管理层收购 即管理层为了控制所在公司而购买该公司股份的行为 也称“ 经理层收购 ”和“ 经理层融资收购 ”。管理层收购是美国 20 世纪 70 年代兼并浪潮中涌现出来的一种并购的方式，是杠杆收购的一个特例。杠杆收购是一种利用借债或其他融资方式所得的资金，购买目标公司的股份以取得公司的控制权，从而改变公司所有权结构、控制权格局以及公司资产构成的一种金融活动。一般而言，利用杠杆收购来重组目标公司的实施主体，可以是其他公司、合伙人、个人以及机构投资者，也可以是目标公司的内部管理层。当杠杆收购的实施主体是目标公司的内部管理层时，一般意义上的杠杆收购就成了管理层收购。^[5]

管理层收购在西方国家的发展已有近 20 年的历史，它是在传统并购理论的基础上发展起来的。 20 世纪六十、七十年代是管理层收购的前奏，自 20 世纪 80 年代开始，管理层收购成为西方国家公营部门私有化最常见的方式。虽

然 20 世纪 90 年代各国管理层收购的步伐有所放慢，但近几年来管理层收购作为一种行之有效且日渐成熟的经济转型工具，在全球范围内再次掀起了新的发展浪潮。

管理层收购在实践中主要有以下几种形式：一是由目标公司管理层与外来投资者组成投资集团来实施收购；二是管理层收购与员工持股计划或员工控股收购相结合，通过向目标公司员工发售股权，进行股权融资。管理层收购一般是在投资银行的总体策划下通过企业的资本运作来实现的。其操作过程不仅涉及收购定价、资产重组和融资等资本运作，而且还涉及企业所有者、管理层和企业员工等各方面的利益。常见的管理层收购一般包括：

1. 收购上市公司。这类管理层收购活动的目标为股票在证券交易所上市的公司。通常公司被收购后即转为私人控股，其股票停止上市交易，所以又称为“非市场化”转型。根据管理层收购上市公司的目的的不同，又可以分为通过退出股市来摆脱上市公司制度的约束、对预期敌意收购的防御、股权转让、管理层的创业尝试等几种类型。

2. 收购集团的子公司或分支机构。19 世纪末和 20 世纪 20 年代的两次并购浪潮产生横向一体化的托拉斯（Trust）及纵向一体化的康采恩（Konzern）两种企业集团方式。20 世纪 60 年代世界第三次购并浪潮又诞生了庞大的联合企业集团。进入 20 世纪 80 年代，一些多种经营的集团逆向操作，出售其略显累赘的子公司和分支机构，甚至从某特定行业完全退出，出售部分边缘业务以便集中力量发展重新定位后的核心业务，这时候最愿意购买的人，往往是最了解情况的本企业内部管理层。同时，企业出于非财务目标（如卖给第三者会损害企业的形象等）等考虑也往往会倾向于选择管理层收购方式。

3. 国有企业私有化改制。虽然国有企业私有化改制可以有多种形式，但实践证明，管理层收购无疑是最有效、最灵活的一种。它既将资本市场的监督机制引入国有企业，又使管理层成为股东，刺激了他们的经营积极性。国有企业私有化一般有整体出售、分解后再分别出售、出售边缘业务而保留核心业务等几种模式。

三、管理层收购的理论博弈

管理层收购的目标往往是存在“潜在的管理效率空间”的企业，其主要投资者一般是目标公司内部的管理人员，他们往往对企业本身非常了解，通过管理层收购，他们的身份由单一的经营者的角色变为所有者与经营者合一的双重身份。

从管理意义上讲，管理层收购是对现代企业制度中企业所有权与经营权相分离的委托——代理关系的反叛，其追求的是一种所有权和经营权的相对集中。但是从另一个角度来看，企业的剩余索取权也应该授予给企业中那些

重要的成员，即企业中相对重要的员工应该享有企业经营成果的全部或部分剩余索取权。^[5]管理层在对公司进行收购后，实现了管理层对决策控制权、剩余控制权和剩余索取权的整合，管理层不再纯粹担任股东的“代理人”角色。因此，管理层收购实际上是对过度分权导致代理成本过大的一种矫正，其本身是一种围绕所有权和经营权关系的博弈结果。

众所周知，委托代理关系产生的经济基础，是公司股东为了避免由众多股东直接参与公司决策和经营管理产生惊人的决策成本，转而向经营者（代理人）授予经营管理权，而管理层收购则是为了降低代理成本而导致股东直接管理的回归，是合理把握和平衡这两种成本的过程。

目前国内管理层收购实施过程中，最为关键和敏感的问题在于收购价格的确定。这一点对于非上市公司，其监管力度微乎其微。即使是管理相对比较规范的上市公司，除了由中国证监会发布的《上市公司收购管理办法》中规定“当收购人为被收购公司的高级管理人员或者员工时，应当由被收购公司的独立董事聘请独立财务顾问，就被收购公司的财务状况进行分析，对收购要约的条件是否公平合理等事宜提出报告”之外，收购价格的确定基本处于失控状态。由于上述管理办法中对协议收购中的价格确定相对模糊，而对要约收购中的价格确定较为严格（如收购非流通股的价格不得低于每股净资产值），导致相关的上市公司不约而同地规避了30%的要约收购线，而通过协议收购的方式取得了对收购方而言相当理想的收购价格（低于甚至大大低于每股净资产）。鉴于此，结合中国目前实施管理层收购后的上市公司业绩提升不明显甚至出现下滑、大比例派现盛行、关联交易丛生等现象，人们对管理层收购的前景疑虑重重，很多学者甚至开始怀疑管理层收购的初衷和动机。其实，管理层收购的本义是管理层为了控制所在公司而购买该公司股份的行为。^[6]但这种控制权必须在法人治理结构完善、法规健全及有效的约束和监管之下行使，否则必将加剧内部人控制，导致决策成本和代理成本失衡，使整个制度创新的意义南辕北辙。

四、中国国有企业的管理层收购现状及存在的问题

在中国，由于国有企业长期以来所有者缺位、产权不明晰，企业的经营管理层的才能一直不能得到有效回报，激励严重不足。因此，管理层收购作为明晰企业产权、降低代理成本的有效激励工具，对于中国国有企业的改革和发展有着特别重要的借鉴意义。

然而，随着管理层收购在中国国有企业改制过程中的探索和实践，理论界关于管理层收购的争论甚至批评也愈演愈烈，日益尖锐。如对收购主体构成的合理性、收购价格的公正性、收购资金来源的合法性等问题，资本市场上早就充满了质疑之声，加上有些实施管理层收购后的公司业绩令人失望，使得人