

# 基于知识集成的人力资源价值链管理模型研究

魏颖辉<sup>1, 2</sup>, 陈树文<sup>1</sup>

(1. 大连理工大学 管理学院, 辽宁 大连 116024; 2 辽宁科技学院 管理系, 辽宁 本溪 117022)

**摘要:**基于知识集成的视角研究了人力资源价值链管理模型,提出了基于知识集成的价值创造、价值评价以及价值分配管理模式。

**关键词:**知识集成;人力资源价值链;管理模型

**中图分类号:**C93

**文献标识码:**A

**文章编号:**1001-8409(2008)05-0001-03

## A study upon Management Model of Human Resources Value Chain Based on Knowledge Integration

WEI Ying-hui<sup>1, 2</sup>, CHEN Shu-wen<sup>1</sup>

(1. School of Management, Dalian University of Technology, Dalian 116024;

2 Department of Management, Liaoning Institute of Science and Technology, Benxi 117022)

**Abstract:** This paper proposes dynamics model from knowledge integration point of view and puts the models of forward value creation, value appraisal as well as value allocation management

**Key words:** knowledge integration; human resources value chain; management model

知识经济是继农业经济、工业经济之后一种新的经济形态,是建筑在知识和信息基础上的经济,它直接依赖于知识的创新、传播和应用,知识成为提高生产率和实现经济增长的驱动器。随着知识的生产、分配、使用取代传统的土地、自然资源、资本和劳动力成为推动经济增长的主导力量,如何最大限度地促进知识的共享与创造,就成为人力资源管理的核心课题。

### 1 知识与人力资源

Davth和 Prusak认为,知识是一种有组织的经验、价值观、相关信息及洞察力的动态组合,它所构成的框架可以不断地评价和吸收新的经验和信息。它起源于并且作用于有知识人们的头脑。在组织机

构中,它不但存在于文件或档案之中,还存在于组织机构的程序、过程、实践与惯例之中<sup>[1]</sup>。从知识的整体特征上考察,将知识分为隐性知识和显性知识。从企业知识的职能上考察,将知识分为:产品及产品开发知识、技术及新技术开发知识、市场及市场开发知识、管理及管理创新知识、组织及组织创新知识、文化及文化创新知识等类型。知识具有使用的非排它性、知识功能的替代性和互动性、边际报酬的递增性、无形损耗性等经济特征。

人是知识的载体,又是知识创新的主体。在知识经济时代,人力被看作是一种最重要的资源。提升企业所有人的知识创新能力,从而最大限度地实现知识创新,既是企业价值增长的核心要素,也是人

收稿日期:2007-11-07

基金项目:国家自然科学基金项目(70672091);辽宁省教育厅科研项目(20060439)

作者简介:魏颖辉(1970-),女,辽宁本溪人,大连理工大学管理学院博士研究生、辽宁科技学院副教授,研究方向为人力资源开发与企业管理、企业管理与激励创新、市场营销,(E-mail)marywei2003@126.com;陈树文(1955-),男,山东人,大连理工大学管理学院人力资源系主任、教授、博士生导师,研究方向为人力资源、领导学、市场营销与国际贸易。

# 全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

## 招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



### 【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



### 【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》;
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》;



### 【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）;
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



### 【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



### 【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



### 【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



### 【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



### 【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



### 【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



### 【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhjy.net>

【咨询邮箱】[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)



## 【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



## 【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



## 【学费缴纳方式】可以选择以下任意一种方式缴纳学费

方式一	学校地址	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020      收件人：王海涛
方式二	学校帐号	学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 支付系统行号：313261018018
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505      户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234      户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023      户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行
方式六	建设银行帐户 (存折)	中国人民建设银行帐户 (存折)： 1141449980130106399 用户名：王海涛
方式七	农业银行帐户 (卡号)	农业银行帐户 (卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛 农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式（中国工商银行，比较方便快捷）收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

<http://www.mhgy.net>

类社会追求的终极目标。

## 2 知识集成与人力资源价值链

### 2.1 企业知识集成的概念、效应

知识集成最早由 Demsetz 于 1991 年提出,而正式提出的是 Grant,他认为企业的重要作用就是进行知识集成,知识集成为企业创造了优势,知识集成促进组织不同层面知识的传授、组合和整合,通过集成和整合,专业的知识才能产生价值。Conne Prahalad、Grant、Kogut Zande 认为组织的首要作用就是为知识提供集成的意境和手段,以生产产品和服务<sup>[2]</sup>。

综上所述,知识集成就是运用科学的方法对不同来源、不同层次、不同结构、不同内容的知识进行综合、实施再建构,使单一知识、零散知识、新旧知识、显性知识和隐性知识经过集成形成新的知识体系,通过对集体知识的捕获、共享和集成,运用集体的智慧提高企业应变和创新能力。知识集成包括两个方面,一方面是对存在于企业员工头脑中的隐性知识进行集成,这主要包括知识的共享和隐性知识的外化等内容;另一方面是对分散在不同协作单位间的知识集成,这包括企业内不同组织之间和不同企业之间的知识集成。通过建立企业知识库实现知识共享,使企业成员的个体知识也得到积累和提高,形成一个螺旋上升的往复过程。

知识集成的作用主要体现在两个方面:一是整合与协同效应。整合使系统要素形成新的、整体功能向着实现系统目标的方向进行有效运作。由于企业知识的不对称性、知识的专用性及每一员工知识获得能力的有限性,企业必须在组织内部整合每一员工的专门知识。员工及部门间的协作对于企业至关重要,整合后将出现整体性的新功能,这就是知识集成的整合效应。协同效应是指由于企业知识交流和共享的实现,有利于企业各类知识的协调发展,促进系统有序程度的提高,有助于创新目标的实现。二是聚集与倍增效应。知识集成将各类知识融合在一起,可以形成优势互补,功能得到最佳的配合和利用,从而产生“ $1 + 1 > 2$ ”的规模效应,提高创新的效率,同时在与外部企业集成的过程中,通过资源和信息的共享,获得外部规模经济。因此,通过知识集成可以使知识在企业员工中得到充分的共享和有机整合,提高企业知识与产品的创新能力和企业的整体知识水平,同时通过知识共享使企业成员的个体知识得到积累和提高,最终提升企业的核心竞争能力<sup>[3]</sup>。

### 2.2 企业知识集成的内在机理

野中与竹内的组织知识创造理论框架的构筑基础,是知识的存在性与认识论构成的二维空间,即认为知识可以存在于个人身上或组织之中,可以表现为显性知识和隐性知识两种<sup>[3]</sup>。

野中认为,知识作为创新的源泉必须建立起一种机制,能使隐性知识和显性知识相互转换,从而达到知识共享,实现知识创新。根据野中的知识转换过程模型,企业知识集成包括 4 个过程和方式。

隐性知识的集成:知识在人与人之间的转移、共享和集成。这种形式主要指特定的个人以共享经验的方式传授自己的知识,使私有知识成为共享知识,通过知识的交流和集成,使知识碎片成为系统知识,并产生出新的知识。

隐性知识到显性知识的集成:知识从人到组织的转移和集成是知识的外化过程,即将个人的经验和诀窍进行集成,转变为共享的显性组织知识。

显性知识的集成:知识在组织之间集成是知识的综合化过程,企业对不同的显性知识进行综合化和系统化处理,创造出新的显性知识,建立企业知识库,在企业范围内共享。

显性知识到隐性知识的集成:知识从组织到人的转换是知识的内化过程。组织的新的显性知识向个体的隐性知识的转换,是企业的学习过程,以形成共享的心智模式、技术诀窍。

### 2.3 知识集成三维模型

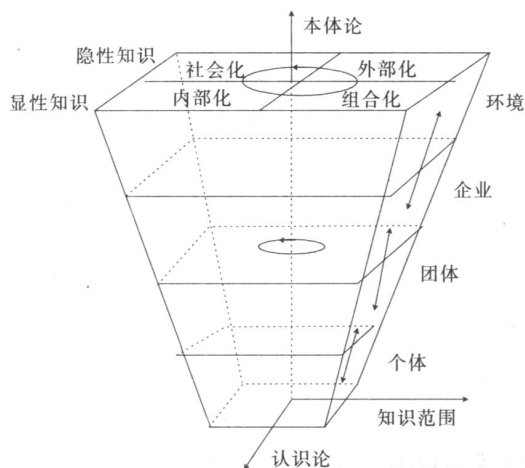


图1 知识集成三维模型

在知识集成三维模型中,企业知识共享是其中一个重要的环节。在一个企业里,如果新增的知识不能同现有知识加以联系或不能为人所利用,知识是没有价值的,只有做到这两点,知识才能派生出新

的知识。因此,企业应鼓励组织内部无偿的知识共享。

#### 2.4 价值链与人力资源价值链

价值链概念是1985年由哈佛商学院教授迈克尔·波特在其所著的《竞争优势》中首次提出的:“每一个企业都是在设计、生产、销售、发送和辅助其产品的过程中进行种种活动的集合体。所有这些活动都可以用一个价值链来表明<sup>[4]</sup>。迈克尔·波特给出的价值链就是人们通常所说的业务活动或作业链,但不同的是这一理论更强调作业后面的价值创造和价值增值。

最早进行人力资源价值链研究的是德尔和瑞维斯(Dyer and Reeves, 1995)。德尔和瑞维斯在对组织绩效进行测量的方法研究中发现,组织绩效的四方面产出实际上代表了一个因果关系,即人力资源实践影响雇员产出,雇员产出继而影响组织产出,组织产出又会影响到财务产出,最终导致公司市场产出的变化。在此分析的基础上,他们提出了早期的人力资源价值链模型。继德尔和瑞维斯之后,许多学者也提出了相关的人力资源价值链模型,其中最具代表性的是贝克和胡塞利(Becker and Huselid, 1998),提出了迄今为止最为详尽的人力资源价值链模型。该模型认为:商业战略驱动人力资源系统的设计,影响雇员的行为,进而提高组织的运营绩效,最终导致公司市场价值的提升<sup>[5]</sup>。

国内一些学者也对人力资源价值链管理模式进行了开创性研究,形成了种种不同的观点,其中一种主流观点认为:人力资源价值链管理的模式是由价值创造、价值评价和价值分配构成,主张人力资源管理体系应围绕这三方面构成的“价值链”来构建。也就是说,全力创造价值、科学评价价值、合理分配价值及其三者的闭合循环,是人力资源管理体系的核心与重点<sup>[6]</sup>。人力资源价值链(HR Value Chain)通常被定义为,从一个良好的人力资源管理实践出发,最终导致较高组织绩效的一系列相关产出活动所组成的价值增值过程<sup>[7]</sup>。

#### 2.5 知识集成与人力资源价值链

在知识经济时代,人力资源价值链的三因素闭合循环已经远远不能满足企业的发展需求。企业人力资源价值链的管理模型应以知识集成为出发点和依据,通过管理模型与机制的建立,最大限度地促进隐性知识和显性知识的相互转换、知识的共享与创新,进而实现企业价值的提升。

结合以上分析可以构建一个基于知识集成的人力资源价值链管理模型,即人力资源价值链中的价

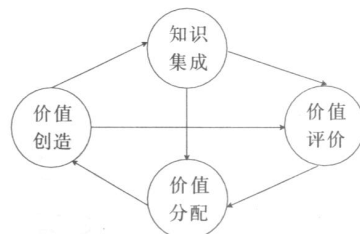


图2 知识集成与人力资源价值链

值创造、价值评价、价值分配三个环节都以知识集成的增值为出发点和依据,通过三个环节在节点处的单向交融实现知识集成能力提升,并形成良性的互动循环系统。

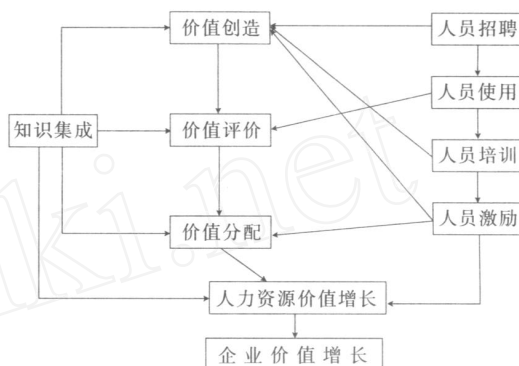


图3 基于知识集成的人力资源管理模型

### 3 基于知识集成的人力资源价值链管理模式

#### 3.1 基于知识集成的价值创造

通过吸纳企业发展所需的优秀人才来获取显性知识与隐性知识,同时通过各种各样的信息资源,如电子文档资源、纸质文档资源、语音资源和数据库数据等,最终搜集到知识仓库内进行分类整合。

通过知识传递培训开发企业的现有员工。在知识应用前,知识应分配给需要的人。企业的知识集成系统通过知识推送、电子公告、知识订阅、网络教育培训等主要功能模块,利用页面浏览、E-mail文件传输等方式来实现知识的传递和分配。

以知识利用和交流为契机提升员工价值。知识利用是知识集成的目的。项目管理中的知识集成系统提供了协同工作、知识搜索、专家定位等功能模块,支持知识利用。通过知识的共享实现创新,是员工价值提升与企业价值提升的重要途径。企业的知识集成系统提供了电子会议、社区论坛等知识交流创新的良好场所,帮助实现知识共享和知识创新。

#### 3.2 基于知识集成的价值评价

人力资源计划应按照生产经营业务所需知识设置不同的岗位。知识经济时代,企 (下转第28页)



响要素,这为古城镇确定旅游产品开发方向和旅游形象塑造提供了参考依据。

第二,研究的结论出现了一些和我们感性认知不一致的地方,这可能隐含着旅游市场需求变化的信息。为了准确把握旅游消费趋势变化,这一点值得进一步深入研究。

总而言之,本文运用 Logit模型对影响古城镇前旅游感知形象的要素进行了探索性的研究,虽然借鉴了一些成熟的方法,但由于古城镇旅游形象是一个复杂系统,对其前旅游感知形象的判断也必是一个复杂的系统研究,因此,有一些方面还有待更多实证检验。

#### 参考文献:

- [1] 翟峰.论中国古城镇旅游[J].小城镇建设,2005(10):74-77.
- [2] 宋章海.从旅游者角度对旅游目的地形象的探讨[J].旅游学刊,2000,(1):44-50.
- [3] Fakeye P C, J L Crompton. Image Differences between Prospective,

First-Time, and Repeat Visitors to the Lower Rio Grande Valley [J]. Journal of Travel Research, 1991, 30 (fall): 10 - 16.

- [4] Dann G Anomie Ego - Enhancement and Tourism [J]. Annals of Tourism Research, 1977(17): 155 - 169.
- [5] 许建华.现代地理学中的数学方法[M].北京:高等教育出版社,2002.
- [6] Echtner C M, Ritchie J R B. The Meaning and Measurement of Tourism Destination Image [J]. The Journal of Tourism Studies, 1991, 2 (2): 2 - 12.
- [7] Gartner W C. Tourism Image: Attribute Measurement of State Tourism Products Using Multidimensional Scaling Techniques [J]. Journal of Travel Research, 1989, 28(2): 16 - 20.
- [8] Mannel R C, S E Iso Ahola. Psychological Nature of Leisure and Tourism Experience [J]. Annals of Tourism Research, 1987, 14: 314 - 331.
- [9] Arrow K L. Aspects of the Theory of Risk - Bearing[M]. Helsinki: Yrjö Hahnsson Foundation, 1965.

(责任编辑:赵毅峰)

(上接第3页)业生产经营过程是一个综合运用不同知识的过程,不同工序需要使用不同的知识,整个生产经营流程衔接和协调的质量取决于各个工序所用知识之间的逻辑联系。企业的岗位设置,按照生产经营流程所投入的知识和知识之间的联系进行模糊定位,即按照知识的不同层次和不同类别来确定不同岗位的任职资格、行为标准、工作规范、工作关系。

在岗位管理过程中,将更加关注员工创造知识的机理,从员工头脑中提取知识的技巧,员工检索和传播知识的行为分析,以及获取新知识并将新知识用于企业业务活动的规律,通过知识评价模块制定员工知识贡献率的量化指标,系统自动评估方面包括发表文章的数量、质量(通过基于Web的被链接和下载的次数以及传统的专家打分方法来评估)以及项目知识价值评价,包括在知识库的发展过程中某一知识内部共享率的评价、在增进整个知识库积累方面的评价以及知识创新度的评价等。对在讨论区发表的文章,可由社区成员进行评估;对特别优秀的文档,可交由专家进行评估等,以此来评估员工对知识库建设所做的贡献。在把握这些规律与机理的基础上进一步将知识集成推向深入。

#### 3.3 基于知识集成的价值分配

设计以知识集成贡献为基础的价值分配体系。公司在录用员工时,将大力吸引善于创造和利用知识的员工,并根据其在知识领域内的活动进行绩效评价和奖励。通过价值分配制度的科学设计,建立一整套基于知识集成的薪酬福利机制、鼓励知识共

享的绩效考核机制与激励机制。对于企业管理人员来说,企业不仅要评价他们的决策正确与否,还要进一步评价他们赖以作出决策的知识。企业人力资源测评奖励体系必须有利于鼓励员工创造和利用知识。企业经营的目的为股东创造财富,无论是企业的知识集成还是企业的人力资源管理,最终目标都是提高企业的价值。所以,在人力资源测评奖励体系以员工的知识贡献为基础的同时,还要较为公正和准确地评价知识集成的成果和收益。这一体系的设计需要通过企业会计体系解决人力资源价值链管理和知识集成的成本核算和收益核算。

#### 参考文献:

- [1] R. M. Grant, Towards a Knowledge - based Theory of the Firm [J]. Strategic Management Journal, 1996, 17(Winter Special Issue).
- [2] Jimmy C Huang, Sue Newell. Knowledge Integration Process and Dynamics within the Context of Cross - functional Projects [J]. International Journal of Project Management, 2003, 21 (3): 167 - 176.
- [3] 王红霞.面向项目管理的知识集成模型研究[J].情报杂志,2006(7):39-42.
- [4] Ikujiro Nonaka, Ryoko Toyama, Noboru Konno. SECI, Ba and Leadership: A Unified model of Dynamic Knowledge Creation [J]. Long Range Planning, 2000, 33(1): 5 - 34.
- [5] [美]迈克尔·波特.竞争优势[M].陈小悦译.北京:华夏出版社,1997.31-32.
- [6] 贾晓菁,杨剑.人力资源管理与企业绩效关系的研究现状及发展[J].经济师,2005(11):150-151.
- [7] 徐晓燕.基于价值链的人力资源管理[J].人才资源开发,2005(2):21-22.

(责任编辑:张勇)