

PART1 人的价值几何？

要点提示：

人力资本全景解析

将人力资源管理提升到人力资本经营

人力资本管理误区与人力资源转变的限制

人力资本全景解析

人力资本是企业为在未来获得预期收益对人力资源进行投资而形成的“软”资产。它包括企业员工的技能、经验、价值观、忠诚度等资产，是资本化的人力资源，是可以进行货币计量、会计核算、作为获利手段使用的人力资源。它与企业的专利、版权以及数据库和软件等信息时代的资产共同构成了企业的“智力”资本。

继设立首席执行官（CEO）、首席财务官（CFO）、首席技术官（CTO）等职位之后，西方的一些企业又设立了首席知识官（CKO）这一重要职位，主要负责将员工的知识变成公司的资本。例如，美国甲骨文（ORACLE）公司自1977年创立以来，发展迅速，成为全球第二大软件商。重视人力资本投资是甲骨文公司成功的重要因素。为了招募人才，甲骨文公司经常会有大的动作，比如将哈佛大学某届管理班的全部学员悉数招进。为了自主开发软件，甲骨文公司拥有一支强大的研发队伍，人数超过2 000。与众不同，这支研发队伍里有一个由40名技术精英组成的核心团队，他们是公司的技术核心，其他所有研发人员的工作，都是建立在这支核心团队工作成果之上的。为了保持这支团队的稳定性，留住精英人才，甲骨文公司不惜工本，给他们提供了首选和多选股票的特权。在这个群体里，任何人只要参与过几个版本软件的开发，就可得到七位数的股票奖励。

1. 人力资源与人力资本的区别

(1) 人力资源

人力资源（Human Resources 简称HR）通常是指有能力并愿意为社会工作的经济活动人口。对人力资源概念的界定，各国不尽一致，主要是因为经济活动人口中涉及的两个时限不尽一致，一是起点工作年龄，二是退休年龄。当然，从更广义的角度上说，只要有工作能力或将会有工作能力的人都

可以视为人力资源。这充分表明人力资源具有潜在的效应和可开发性。

作为对一种特殊的经济性和社会性资源进行管理而存在的人力资源管理是指组织对员工进行有效管理及使用的思想和行为，它远远超出了传统的人事管理的范畴。正因如此，这种新型的、具有主动性的人员管理模式越来越受到重视。与此相适应，各组织的人事部门就成为决策部门的重要伙伴，从而提高了人事部门在决策中的地位。有效的人力资源管理是各种社会和各个组织都需要的。而现代人力资源管理理论就是在下面几个相互关联的因素的作用下逐渐发展起来的：

工业革命。

自由的劳资谈判。

科学管理。

早期工业心理学。

西方政府的有关人事活动。

⑥人事专家及人事部门的出现和独立。

⑦人际关系运动。

⑧组织行为理论。

⑨西方国家20世纪60~70年代的立法与司法行为。

(2)人力资本

依据马克思的观点 资本是指能够带来利润 也称剩余价值 的价值。资本的具体形式为投入商品生产的一切有价值的资源，而人力资本是指存在于人体之中的具有经济价值的知识、技能和体力等因素之和。人力资源与人力资本并不能画等号，只有经过企业的投资，人力资源才能真正成为资本。

美国经济学家舒尔茨和贝克尔在 20世纪60年代创立的人力资本理论，开辟了人类关于人的生产能力分析的新思路。他认为，人力资本是指存在于人体之中的具有经济价值的知识、技能和体力（健康状况）等质量因素之和。

舒尔茨的人力资本观点可从以下几个方面进行具体阐释：

具有劳动能力的劳动者是人力资本的依附基础。不仅仅是企业的所有职工，全社会所有有劳动能力的人都拥有人力资本，在拥有量上有多与少的差异，没有质的区别。人才是人力资源中的精华，因而人才也是人力资本依附基础较优秀者，企业家和技术创新者具有更为优秀与难得的人力资本依附基础。人力资本的研究对象不止是企业的人力资本，更不限于企业“两种人”而是涉及整个社会的人力资本。

人力资本的形成途径是多种多样的，几乎有无数种活动都符合人力

资本投资的条件 主要是教育、培训、健康、医疗等。人们的体力和智力是由营养、保健、医疗和教育、培训、自学等形成的 需要花费资金 即投资形成的 而投资者应包括个人家庭、工作单位、国家。所有劳动者的劳动能力都是通过这种投资获得的。优秀的业务员是在技能上投资较多的人，而企业家和科研工作者是在智力上投资较多者。

人力资本价值的体现是有效的劳动创造。失去劳动能力的人或不参加劳动的人，由于其不能创造价值，因而也就失去了人力资本。如果一个人一生的劳动价值能超过对他的投资成本，则他具有的人力资本产生了剩余价值 即人力资本净收益 否则人力资本净亏损。人们在劳动中不断学习 丰富知识和经验，使人力资本增值，否则人力资本贬值。优秀的管理人员和技术发明者就是人力资本的投资收益比较大的人。

人力资本的价值实现使多方受益。按照市场经济法则，谁投资谁受益，因而人力资本创造的经济效益，应按投资比例分配给个人、工作单位和国家。那些创造较高人力资本收益的管理人员和技术发明者，理所当然地应该获得较多的经济收入和社会荣誉。由于人力资本投资的收益率通常大大高于物质资本投资的收益率，因此，人们往往更愿意投资于人力资本。

人力资本随着人生命的存在而存在，受人的意志支配，具有很强的自我开发性和可激励性。正因为其灵活性，故在企业生产活动中处于主体地位，成为支配其他一切生产要素的主导因素，是价值增值的源泉。人力资本所创造的生产资料数量大小，完全取决于人的主观愿望，而不取决于人的数量。如果企业有效发挥综合效能，人力资本创造价值和利润的能量是其他任何资本所不能比拟的。

人力资本所有者收益应有所保障。所有劳动者在劳动过程中获得社会给予的平均工资、福利、社会保障等，至少要等价于他们个人的平均投资成本 才能使劳动者的劳动能力 体力和智力 得以维持。否则 社会劳动能力不能维持并逐步下降，直到社会劳动力枯竭。实践中，劳动者的这种获得应大大高于个人平均投资成本，才有利于鼓励个人对人力资本进行投资，进而提高社会平均人力资本拥有量。

⑥人力资本越来越受到人们的关注。人力资本对于个人是从少年到中年直到老年 从投资、产出直到分配 从获得、增长直到降低、消失的全过程。人力资本对于社会则是就业、饮食、医疗、教育、保健、经济发展等社会经济生活的系统工程。因此，人力资本理论就成为人力资源开发的理论基础，是研究涉及全社会共同关注的、关系到每个人切身利益的理论和实践，所以日

益受到人们的重视和关注。

人力资本理论突破了传统理论中的资本只是物质资本的束缚，将资本划分为人力资本和物质资本，这样我们就可以从全新的视角来研究管理理论和实践。

2.人力资本的形成

人力资本的形成需要通过企业的投资来实现。从本质上看，任何一个员工要想不成为企业的负担而成为企业的人力资本，必须为企业带来可比较的（与其他员工相比或同一竞争市场的同一类企业的同一相关职位相比）利润企业的人力资本，也就是传统经济学上所说的劳动力成为资本。

人力资本的形成过程中，首先是企业的投入。企业不投入是否会获得人力资本，现在让我们来看看小王的故事。

刚刚大学毕业的小王应聘到X公司做销售员，三个月过后，被炒了鱿鱼。于是小王又来到Y公司，销售业绩却很不错，不到一年，就被提升为销售主管。同样一个人，为什么会有如此不同的表现？让我们一起去看看在招聘后，X、Y公司都做了些什么。

成为X公司一员的小王，刚一入公司，人力资源部只是让他填写了各种表格，然后，就让他到销售部上班。销售经理将一摞产品和公司的介绍资料给了他，安排他去行政部领了笔、本子等用具，向他介绍了部门的其他同事。最后，给他下达了销售指标，并让他坐到办公桌旁开始工作。由于小王没有销售经验，他拿到的资料是公司发给客户的宣传资料，对产品的介绍很简单，小王对产品是什么也不了解，只能自己瞎闯。结果三个月过去了，小王仍是一头雾水，不要说完成销售任务，根本连张都没开。最后小王被炒了鱿鱼。

而后成为Y公司一员的小王，则有了另外一番不同的经历。到Y公司人力资源部报到后，人力资源部对他进行了关于公司文化、公司发展史、公司规章制度等方面的培训，使小王对公司有了全面的了解。到了销售部，他接受了产品知识、销售技巧等方面的培训，随后销售经理亲自带他到销售现场观摩其销售过程，在这之后，才让他独立进行工作。在每周的销售例会上，销售经理还会不断组织大家对销售中的疑难问题进行讨论，帮助大家解决问题，不断提高。小王不笨不傻，在这种周到的训练和辅导下，很快就入了门，加上小王勤奋敬业，销售业绩迅速上升，并渐渐从众多销售员中脱颖而出，

成为公司的‘明星’销售员。

两个公司对同一个人的不同的处理方式反映了不同的人才观。X公司将人才仅视为资源，只要招进来，就算完成任务；而Y公司将人才视为资本，根据企业的需要不断对其进行经营开发，使其升值，成为企业的利润来源。

传统企业主要通过不断增加物质资本投入实现利益的增长，物质资本是最重要的生产要素。而现代企业则主要通过人的知识劳动来增加利益，人力资本投资的作用也就逐渐凸显出来。由X公司和Y公司在人力资本投资上不同的做法导致的结果可想而知：X公司吝于投入，于是X公司在感叹‘人才难求’，一直忙于苦苦寻找好的“人力资源”；Y公司却舍得投入，使其员工成为源源不断创造价值的人力资本，经济效益也得到不断的提高。

在人力资本的形成过程中，企业的投入不仅仅是薪酬，更重要的是要用期望理论和公平理论来增强员工的报酬公平感并提高员工的满意度。尽管员工的满意度是员工实现其对企业忠诚度的重要条件，但是它不仅仅建立在员工对薪酬福利方面的公平感上，还有员工所获得的培育和晋升的机会、对未来风险的判断、对领导行为的认同感、个人的成就动机、对组织的承诺类型、企业品牌的感召力等等。员工对上述方面越感到满意，人力资源越有可能尽早地实现资本化。由此可见，人力资本的形成是一个几乎涉及人力资源管理 and 开发全过程的工作。

对人力资本形成投入主要有以下两个途径：

(1) 薪酬

企业对人力资本的回报世界上的统一称谓为薪酬制度。薪酬制度和工资制度，它们是两种根本不同的收入方式（一个企业对人力资源的资本化不是改革和完善公司的制度，而是如何设计薪酬制度）。企业人员对薪酬的满意程度越高，人力产能的动机就越高，努力程度越高，工作绩效也越高。反之就越低，长此以往，员工的流失，企业效益将受到严重影响。

当技术组织条件一定时，企业运营效率取决于人力资本，即只有在人力资本的潜能被充分挖掘的情况下，物质资本的潜能才能充分地展现出来。现代企业管理中，企业管理的核心问题就是提高管理者与生产者的积极性，而薪酬制度在激励人力资本方面扮演着不可替代的角色。薪酬不仅满足员工的基本需要，还能实现员工的价值感。因此，企业的薪酬投入在很大程度上影响着一个人的情绪、积极性和能力的发挥。研究表明，当一名处于较低的岗位工资的员工通过积极表现、努力工作，提高自己的岗位绩效争取到更高的岗位级别时，他会体验到由晋升和加薪所带来的价值实现感和被尊重的

喜悦，从而会激发其更加努力地工作。

人们的普遍认识是，高薪不仅说明企业的效益好，有发展潜力，还说明员工受到企业的重视。在员工的心目中，薪酬不仅意味着钞票的数量，它还代表了身份、地位以及在公司中的工作绩效，甚至代表了个人的能力、品行和发展前景。即使在企业内部，员工之间也会互相攀比。不同的部门之间，同一部门的不同职位之间，都普遍存在着这种攀比心理。从单纯薪资相差的数字来看，几十元钱不算什么，但在员工心里，比别人少拿的几十元钱往往意味着自己工作业绩差，技不如人。

薪酬激励是一种比单纯的金钱激励复杂得多的激励方式，它隐含着成就的激励、地位的激励等。巧妙地运用薪酬激励方式，不但能调动企业员工的高昂士气和工作激情，还可以吸引到优秀人才，极大地丰富企业的人力资源，提升企业人力资本的可利用价值。

(2) 培训教育

作为人力资源转化为资本途径的培训教育，其根本着眼点是员工知识、技能、态度的明显改善，并因此带来人力产能的提高和人力资本价值的增值，产生明显的经济效益和企业文化效应。企业在培训方面的投资至少包括三个方面内容：一是判断出自身目前的素质、能力与组织目标实现过程中自身角色的差异性，从而找出提升素质和能力的方向；二是用参与的方式让员工感知公司的目标并认识到自身在实现短、中、长期目标过程中的角色定位；三是在此基础上为员工提供个性化的培育。关于对未来风险的判断，实质是指员工判断公司是否具有持久竞争优势，进而判断其个人的未来风险。

一般来讲，企业对人力资源的培训教育方式主要有以下几种：

教育。通常指通过正规系统的教学、实习、训练等活动来提高教育对象的素质，包括知识、能力、品行等，为他们能够胜任未来的工作奠定基础。

培训。培训通常是短期的、以掌握某些较专业技能为目的的指导活动。经过培训，使员工具有完成某项工作所必需的技能。通常要求员工能较快地把这种技能运用于工作之中，迅速收到成效。

开发。它是为了满足当前或未来的工作要求而进行的教育活动。或许它不会在当前给企业带来收益，但从长远角度讲，其仍是一种人力资本的投资。比如说，在一个企业中，指导员工学会对新设备的操作是对他们的培训，而创造各方面的条件让其中的佼佼者能够脱颖而出，则是对人才的开发。

在企业竞争日益表现为人力资本竞争的今天，员工培育无疑是企业培养高素质员工并提高企业核心竞争力的重要手段。培育投入对企业来说，可

以带来许多益处 重要的是提升“四力”:

培育投入能增强企业凝聚力。优秀的企业经营管理者必定是一位优秀的培育师。他不仅重视员工培育,而且善于通过自己言传身教,把企业的经营理念、发展战略、管理模式、价值取向等传输给员工 培养员工的团队精神 增强企业的凝聚力。只有这样的企业 才会永葆青春活力 具有很好的发展前景。

培育投入能提高企业战斗力。所有的企业都希望能够寻找到合适的员工,并且让他们努力工作。但事实上,我们通常很难直接寻找到最适合企业的员工。作为一种替代方案,我们可能会接受有潜力的人进入企业,并为他们提供必要的培育,以使他们能够与工作更好地进行匹配;或者也有可能由于时间的推移和技术的进步,原来适应于企业的员工需要接受继续教育,才能突破原有的知识水平、基本技能及思维定势,才能适应新形势。无论怎样 培训与开发员工的能力 在强调“人本管理”的今天已经成为企业人力资源管理部门应该考虑的一个重要问题。要留住员工,特别是留住核心员工的心 仅提供优厚的奖金待遇是不够的 要不断地给员工充电、加压 满足其对不断进步的需要,并在工作中体会到挑战的乐趣和自我价值。这是现代企业留住人才的秘诀。欧美一些知名企业的实践证明,如果公司给员工提供良好的培育,就会减少抱怨,离职率也会降低。一些企业还把培育作为福利奖励给表现好的员工。这样 员工成为学习型员工 企业成为学习型组织 无疑给企业带来了战斗力。

培育投入增强企业研发能力。高新企业或研发型企业对员工素质要求更高。通常,引进的人才成本很高,并且也未必能够适应企业的需要和环境。所以,不少企业采取自己培育和委托培育的办法,这样做容易将员工培育融入企业文化,从而调动员工的积极性,增强凝聚力和责任感,形成全员学习、自觉发明创造的良好氛围,企业的科技人才将茁壮成长,企业科技开发能力会明显增强。例如 通过培训 海尔让革新发明成为风气 使自身的科技开发能力越来越强。

培育投入能提高企业竞争力。企业竞争就是企业间人才的竞争。员工培育是企业发展不可忽视的“人本投资”是提高企业“造血功能”的根本途径。一项调查表明,企业技术创新的最佳投资比例是人本投资和硬件投资各占50%。在同样的设备条件下 增加“人本”投资 可达到投一产八的投入产出比。发达国家在推进技术创新时,不但注重引进、更新、改造机械设 备等方面的硬投入,而且更注重以提高人的素质为主要目标的软投入。人

才是企业的第一要素，有了一流的人才，就可以开发一流的产品，创造一流的业绩，企业就可以在竞争中立于不败之地。事实也证明，谁拥有具有丰富的理论知识和实践经验的人力资本的优势，谁就不但能极大地获取货币资本，而且还能再创竞争优势。

3.人力资本的特性

人力资本是参照物力资本提出来的，它们有许多相似之处：其一，只有二者有机结合，企业发展才能够进入良性的循环；其二，二者都必须通过投资形成，物力资本的形成本身就是投资的产物，人力资本的形成也必须经过薪酬、培育等途径而这些活动都需要投入（即投资）其三，二者都能通过投资获得收益，投资于物力资本获取的收益更多地表现为眼前收益，即我们投资以后，在一个比较短的时期内就可以看到收益，而投资于人力资本可以获取的收益更多地表现为未来收益；其四，物力资本与人力资本的投资都存在着风险。

同时，人力资本还具有自己的特性：

(1)自有性

物力资本所有者可以是个人，也可以是法人，而人力资本的所有者只能是个人。即人力资本具有私有性。对于物力资本，所有者可出让其所有权，也可以出让其使用权。物力资本一旦让渡使用权，只要使用者遵守信用，按期归还并付费，所有者则无权过问。人力资本则不然，使用权虽可以让渡，但必须严格尊重所有者的所有权，否则资本的持有者，让渡者，不会创造出预期效益。也就是说，使用者在获得人力资本的使用权后，还必须对持有者进行激励。

(2)不可分割性

人力资本依附于人，必须通过人本身主观能动性的发挥来实现人力资本的超额利润。与物力资本相比，人力资本是一种活跃的生产要素，需要持有者与管理者有目的、有计划地创造与开发，这样才能获取预期的人力资本的投资收益。

(3)不可衡量性

与物力资本不同，一个人所拥有的人力资本数量和质量通常难以直接观察到。常用的方法是通过技能鉴定、经过长期的观察从侧面来了解。但技能鉴定又由于鉴定方法难以科学化，也很难真实反映拥有的人力资本数量，

而且鉴定也只对技能型人力资本有效，而对于高层次的人力资本——管理型人力资本和企业家型人力资本则无法鉴定。对于这些高层次的人力资本，往往更加依赖于长期的观察，而这在购买人力资本使用权时，通常无法做到。这时经历就成为惟一可依赖的根据，但经历仅仅反映过去，并且人力资本可能会随时贬值，因此，人力资本又显得不足。

(4) 时效性

人力资本的价值依赖于其拥有的知识、技能的时效性，即人力资本的超额效用受到时间的严格限制。一般情况下，智力成果与技术特长只能在某个阶段发挥到最佳效用，产品本身生命周期的更替和社会科学技术的进步以及竞争者的加入，都会减少其效用的发挥。到一定阶段，人力资本获取超额利润的能力可能会丧失。

(5) 再生性

与物力资本相比较，人力资本具有明显的再生性。物力资本会随着不断使用而消耗，如固定资本的自然磨损；而人力资本却可以通过劳动经验的积累或者知识更新，不断创新和发展，实现再生的目的，进而克服人力资本的时效性约束。如一个学徒工经过不断地锻炼最后可能会成为一名熟练工，甚至工程师。管理人才和高科技人才具备的理性和主观能动性，会使他们依照企业竞争中的新要求不断弥补和更新原有的技术和特长，以适应新产品的需要。此时，如果他们拥有的知识及技能得到了提高，那么人力资本在某个特定时点的价值可能呈现上升的趋势。

著名经济学家舒尔茨曾经估算：物力投资增加**4.5**倍，利润会相应增加**3.5**倍而人力投资增加**3.5**倍则利润将增加**17.5**倍。只要企业有效地利用人力资源，并挖掘至今未发挥的潜力去实现企业目标，则员工个人生产效率提高**50%**并不困难。目前国际一些知名的企业如西门子、松下公司等就非常重视在员工培育上的投资。事实证明，这方面的投入回报远远超出这些企业最初的投入。

(6) 层次性

与物力资本相比，人力资本具有明显的层次性，人力资本的层次性来源于人的能力的不同。舒尔茨将人的能力分为五类：学习能力、完成有意义工作的能力、进行各项文娱活动的能力、创造力和应付非均衡的能力。同时也可以将人力资本划分为一般型人力资本、技能型人力资本、管理型人力资本和企业家型人力资本。由此可见，人力资本具有明显的层次性特征。

将人力资源管理提升到人力资本经营

简而言之，人力资源管理就是预测组织人力资源需求并做出相应的人力需求计划，招聘和选择员工，并进行绩效考核、支付报酬和实施有效激励的全过程，是人本思想在组织中的具体运用。人力资源管理是人事管理的继承和发展，具有与人事管理大体相似的职能，但由于指导思想转变，造成了二者无论是在形式与内容还是效果上都有质的区别。同时，人力资源管理是对组织内部人力资源的管理。但近年来由于组织形式的发展，特别是虚拟组织、动态组织的出现，使组织边界变得模糊起来，以往被认为是组织外的人力资源也被纳入组织内部进行管理，使人力资源管理的对象扩大了，如摩托罗拉公司对其供应商与经销商实施培训，实施规范化管理。

1.人力资本管理的要点

人力资本和人力资源含义与范畴不同。能够进入资本岗位的人主要有两种：一种是技术创新的人才，一种是职业经理人。人力资本决定着企业兴衰与存亡，企业既要充分调动人力资本的积极性，同时又能够约束它。人力资本的管理是企业经营中的另一种境界。人力资本管理的重点主要表现在以下几个方面：

(1)薪酬制度是关键

激励机制和约束机制是管理好人力资本制度的关键。人力资本的激励主要有两项内容：

对人力资本的物质激励。人力资本不是劳动，而是一种资本。作为资本的回报，国际上统一的概念叫做薪酬制度。薪酬制度通常由五个方面构成：基本薪酬、激励薪酬、股权收入、职务消费和福利补贴。

人力资本物质激励的关键是薪酬制度，而非工资制度。国企的弊端之一就是不可人力资本，有的人非常能干，是典型的人力资本，却不被认可，只

给发一点儿工资，结果搞得人心里不平衡。短时期内不平衡靠奉献精神还可以，长时间的奉献往往是行不通的。

价值理念激励，即企业要在员工中树立差别理念。所谓差别，就是让人们用差别的眼光看待企业的人力资本，看待企业中员工的分配差异。过去人们总是强调人没有能力大小之分，只有分工不同。现代企业制度必须承认能力的差别，而能力差别又导致分工的不同。分工的差别导致收入方式的差别，薪酬制度和工资制度，它们之间没有可比性。收入方式的差别导致收入水平的差别，因收入方式不同，所以收入水平差别也很大。有差别是正常的，没有差别是不正常的。只有每个员工都有这种差别理念，才能正确对待企业内部的差别，才能保证企业充满活力和持续健康地发展。

(2)管理人情化

对人力资本的管理还包括严格构造的约束机制。经济学家魏杰认为，约束机制主要包括内部约束机制和外部约束机制，就是所谓的利用社会机制对人力资本进行约束 比如法律机制、道德机制、市场机制。人力资本的市场流动要遵守一整套市场的约束，有准入规则、有交易规则、有退出规则。

在国外，企业对人力资本的约束是管理与关心相结合。因为人力资本对企业来讲至关重要，他们了解企业的全部商业机密和技术专利，所以企业董事想知道人力资本在非工作时间想些什么、干些什么。依据法律，非工作时间是个人的隐私，不能干涉，但关心总是可以的。所以国外企业对人力资本非常关心，比如你的夫人过生日，但你却忘记了，而老板却派人送了花篮。

2.人力资源管理面临的现实挑战

(1)经济一体化与文化多元化的冲击

随着欧盟、北美自由贸易区、东盟、西非经共体、亚太经合组织等区域一体化组织的产生，国与国之间的界线开始变得越来越模糊了，地区经济甚至全球经济牵一发而动全身，使世界正日益成为一个不可分割的整体。跨国公司面对不同的政治体制、法律规范和风俗习惯，又推动着各文化间的相互了解与不断融合。其管理者们经常会遇到类似文化背景、语言、宗教习俗都不相同的员工如何共同完成工作，以及管理制度与工作价值观迥然不同的组织如何沟通等问题。

(2) 新管理理论与管理技术的出现和应用

激烈的竞争促使企业不断提高劳动生产率，提高产品质量，改善服务。于是，新的管理理念和管理方法不断应运而生。例如，质量小组(QC)、全面质量管理(TQM)、经营过程重构(BPR)等。与20世纪初科学管理和行为科学的诞生相似，新的管理概念与方法的出现，必然会给组织管理带来新的生机与活力。

3. 人力资本的转向

对企业而言，知识经济的到来，重要的不再是物质资源的资本化及其证券化，而是人力资源的资本化及其证券化。讨论人力资源的资本化问题，就不能仅仅把目光局限在少数经营管理者、高级技术人才上。实际上，少数经营管理者、高级技术人才的人力资源与一般工人通过教育、培训和经验而获得的知识与技能的区别仅仅在于程度的不同。显然，人力资源来自于企业的劳动者已经取得的或得到的知识与技能，而不仅是在当前企业中受到的培训和教育。

作为一种有价值资源，人力资源的使用必须支付费用。所以，人力资源也存在定价问题。依据对物质资源的定价理论分析，可以认为人力资源也应该有两种定价方式：直接定价和间接定价。

奖金和福利的大部分以及工资是对人力资源的直接定价，例如企业对职工医疗费用的保障和支付作为企业职工的福利收益，一般是劳资契约的组成部分；年终奖金如外国企业中的第13个月的工资，在企业正常经营的情况下一般是有保障的，除非企业遇到较大的经营困难。奖金和福利也可能是企业剩余收益的一部分，例如企业公益金是从企业利润中提取的。但奖金和福利仍然不能成为劳动者的收益权利，所以不是对人力资源的间接定价。

人力资源的间接定价就是人力资源的资本化。如果劳动者在企业中没有固定的、来自于资方垫付的工资性收入，那么劳动者的人力资源就是处于间接定价状态了。这里又分为两种情况，一种是对劳动者群体的间接定价，另一种是对劳动者个体的间接定价。

当前，西方一些企业实行利润分成制，就是一种对群体人力资源的间接定价。这种间接定价与上述间接定价不同点在于工人仍然保留着工资。怎样

解释现实中的利润分享制呢？显然，工资是对劳动力的直接定价，工资主要是依据劳动力的平均人力资源程度，或可以观察到的人力资源程度。例如，刚毕业的大学生工资一般是多少，经验员工工资一般是多少，但是劳动者具有的人力资源也具有不可观测性。在一些西方企业，资方之所以愿意实行利润分成的原因在于利润分成可以给资方带来更多的利益，这种更多利益就是由于调动人力资源的更大积极性产生的。所以，利润分成是对人力资源增长部分的间接定价，而工资是对人力资源基本部分的直接定价。由于利润分成往往是由资方单独决定的，没有形成稳定的劳资契约，所以它是相对暂时的、不稳定的、没有契约保护的人力资源间接定价。

美国联合航空公司的职工持股计划(ESOP)就是一种人力资源间接定价。1993年 联航的全体职工以 10年内不增长工资而且降薪33%换取了企业55%的永久性股权。这就是把人力资源的一部分由直接定价转换为间接定价。

假定一个劳动者不要工资而只要一部分股份（假定是 10万元股份）这就是个体人力资源全部的间接定价。股份的具体形式可以是没有股本的虚拟股份，也可以是有股本的真实股份。如果一个劳动者不仅要求给予工资，而且还要求给予一定的股份，这就是个体人力资源增长部分的间接定价。其具体形式有期权、期股、利润分成、岗位股（不减少工资的岗位股）、企业为职工贷款实现的职工持股等等。如果一个劳动者的工资适当减少，然后才能给予一定股份，这就是个体人力资源的一部分由直接定价转化为间接定价。其具体形式有减薪与贷款相结合的实现职工持股、职工用未来工资的一部分还贷的贷款实现职工持股、岗位股（减少工资的岗位股）、用工资购买分配权、用工资购买股份等等。

4.从人力成本到人力资本

当前，人们对管理的价值已不再怀疑。但是对有关管理理念的不同理解却因境界的不同 导致完全迥异的结果。“人力成本”与“人力资本”就是一对虽仅一字之差，但境界与结果有天壤之别的概念。

人力资源管理问题向来是企业管理中最具有争议的热点问题，企业常被诸如为什么高薪无高效，为什么各种激励手段一应俱全，人的积极性却总是调动不起来一类的问题所困扰。其实企业管理中对人的认识的分歧源于对人的主观能动性或者说对人的潜能的发掘程度的不可度量性的模糊。

在模糊中，惟有成本是清晰可见的，所以节约人力成本成为使人的价值最大化的现实途径。于是为数不少的企业将人力作为一项负担，采用常规的成本控制的方法解决人力成本问题。人是有主观能动性的高级动物，并不同于工业原料、燃料、热能、耗材，单纯从成本角度考虑问题的局限性是显而易见的。

在人力资源管理中，人力被视为一种可带来效益，但也能产生成本的资源，因此人力很容易被列入“节能降耗”的对象。在人力资源管理部门看来，雇员的所得正是企业的所失，劳资双方仅仅是一个简单的零和游戏。围绕“人”发生的成本很多，如工资、奖金、津贴、福利、培训费用、招聘费用……为提高企业效益，企业必须积极地节约“人”的各项成本。在人力资源管理中虽然有培训，这些培训也会给员工带来发展，但从企业的角度来看，这些培训只是为满足工作需要不得不做出的被动成本付出。这种管理哲学使得劳资关系也比较紧张，人力资源管理部门经常陷入劳资纠纷的困境之中，他们被迫通过服务、保障、职工参与等手段来缓和劳资关系。在节约成本的同时，也节约掉了人的热情、积极性、创造力，这时还谈何绩效增长？而越过人力资源从人力资本的角度考虑这一问题，人力被视为可开发并能带来收益的资本，而“资本是能带来剩余价值的价值”。这样，人力资本管理工作的重点在于人力资本的开发，人力资本开发中的培训是以提高员工素质、技能乃至工作绩效为目标的主动培训。人被视为可开发并能带来收益的资源，企业将主动建立互相信任、充分参与、合作的关系，这是一种双赢而非零和游戏。

传统的人力资源管理的组织结构中，人力资源管理部门仅仅是众多组织部门中的一个，其功能仅仅是整个人员管理的一部分，其他部门如行政、生产等部门都承担了相应的工作。人力资本管理中，人力资本管理作为一种思想贯穿于企业的各个层面，在组织内部建立整合式的功能。人力资源部门在企业中的作用日趋重要。人力资源管理的主要对象是管理层，而企业中的操作层仍然被视为劳动力进行管理，这不仅伤害了他们的工作积极性，双方关系也很难融洽。在视员工为资源的人力资本管理中，对这种资源的开发就不仅限于管理层，以个人与企业的共同发展为目标的人力资本管理，将拓展到劳资关系的各个方面。同时，两者的绩效考评目的不同：人力资源管理中的绩效评价目的在于发现员工绩效的现状和找出差距，并以此作为报酬、奖惩、提升的依据，因而有的员工有抵触心理，惧怕绩效评价；而人力资本管理中的绩效评价目的在于获得员工绩效现状的信息，找到与目前及未来要求

的差距，绩效优秀的员工将得到物质奖励、提升等鼓励，而绩效较差的员工将得到培训机会，从而为未来的职业生涯发展打下良好的基础，总之，人力资本管理中，所有员工将从培训中受益，绩效考评成为员工与企业之间主动交流的有力工具。

人力资源管理部门以往的工作是被动的、例行的，如考勤、工资发放等，遇到问题平息了事。而人力资本管理从资源开发、职工职业发展与企业发展角度 前瞻性地注意组织内外环境的变化 如技术更新、员工心态等 根据组织发展的需要 进行挑战性的开拓。总之，从人力资源管理到人力资本管理是一次思想上的创新，两者有形式的差异，更有本质的区别。

在这种看法下，所有的管理职能均被视为工作的细化、简化以及充分地利用人力、物力而有效地实现目标的科学手段。因此在人力资本管理上 对管理一词最通俗、最简单的解释就是促使人把工作做好。

将人力作为‘资本’来运营 其结果不但涵盖了人力资源化的所有功能 还实现了与企业经营管理中的‘效益’、‘利润’、‘成本’等问题的无缝对接。

而从资本的角度考虑，人力是一种可实现较大增值的资本。在人力上的花费就自然地变成了一种投资行为。通过有规划地投入各种资金、资源或物质条件，科学地度量其价值蕴藏量及实现概率，通过有效手段的运用，最终获得其价值。因而企业要对人力资源管理的效能进行提升，必须革新管理理念，即实现从人力成本到人力资本的转变。

5.人力资本的开发与维持

在获得具有开发潜力并能为企业创造持续竞争力的员工、维持现有的人力资本、保持企业的竞争优势的过程中，传统的人力资源管理方法与技巧如何与现代人力资本管理理念相互衔接，使企业财务战略与人力资本管理达成战略协同 是企业亟待解决的一个难题。在许多企业中，特别是从事高知识含量与技术密集型的行业，为了在竞争异常激烈的世界市场上获得优势地位，及从顾客价值出发确立自身的优势，都需要完善的工作系统与一支超一流的高素质员工队伍互相配合。但是，仅仅获得高素质的员工显然是不够的 关键在于企业如何适当地对员工进行定位(视员工为投资资源)以及如何维持与开发这种人力资本的优势与创造力。

人是企业中最活跃的因素。所谓企业竞争，根本上就是企业对人才的竞

争，是不同企业人才之间的竞争。

国内某著名民营企业2000年以来引进了1 000多名大专以上学历的专业人才，约占企业职工总数的40%。这批年轻人是在企业发展最快的时期进来的，不少人根本不知道企业的成长经历，他们赶上了企业发展的最好时机，实际承担的压力也不是很大。一旦企业有一点滑坡，普通职员不愿走，他们一般不愿意再到社会上投奔新的企业。但是这些青年人才在企业里经受了业务锻炼，甚至被派到国外培训过，他们有了经验，有了“资本”，这些人很容易跳槽。他们没有经历过企业初创时期的磨炼，不了解企业今天的发展机会来之不易。这也是企业人力资源部较为忧虑的。在这个问题上需要对员工进行重新教育和特殊训练，增强他们对公司的感情、凝聚力和奉献精神。

企业新成员是企业的后劲所在，是生力军，同时他们又可能是不稳定因素。为此，企业借鉴外资企业的经验，系统地进行各类人员的培训教育，包括员工的综合素质、规章制度、职业道德、专门技能等培训，从最基本的做起，不断提高标准和要求，强化凝聚力。

企业获得人力资本的直接目标是为提高员工队伍的竞争力，但是为了强化和突出企业产品和服务的特殊性与差异性，企业的员工队伍又必须用他们独到的眼光与洞察力谋求企业的生存与发展。人力资本管理的前提是必须了解该资本的实用性，即其在科学或职业技能方面的存在意义。一旦企业为构建人力资本进行了投资，关键环节就落在了维持人力资本上。而一旦企业致力于帮助员工了解“为什么做”之后，人力资本的维持工作也就由此展开。关注“为什么做”通常始于员工对企业及其顾客的理解，这就要求员工不仅要了解未来顾客资讯及顾客需求与员工行为相匹配的原因，还要了解终极顾客的最终需求。通常由于在顾客与终极顾客的需求之间员工洞察力的敏锐度有明显区别，因此必须使员工意识到顾客的满意意味着他们的成功。假如员工的工作满意度不高，顾客的要求也必然难以得到满足，因此人力资本管理在谋求员工满意方面需要付出一定的努力，特别是对那些代表企业核心技术的员工显得尤为重要，其目标是使员工对工作本身、协作、监督、企业政策及运作程序都感到满意。只有员工满意，企业才可构建并维持一支有责任感的、高素质的员工队伍，同时还可能吸引优秀人才加盟本企业。