

人 力 资 源

风险管理理论与实证研究



陈永权 张桂芳 李中斌 著



光明日报出版社

人 力 资 源

风险管理理论与实证研究



陈永权 张桂芳 李中斌 著



光明日报出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

人力资源风险管理理论与实证研究 / 陈永权, 张桂芳, 李中斌著. — 北京: 光明日报出版社, 2015.2

ISBN 978-7-5112-7699-5

I. ①人… II. ①陈… ②张… ③李… III. ①人力资源
管理—研究 IV. ①F241

中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第311505号

人力资源风险管理理论与实证研究

著 者: 陈永权 张桂芳 李中斌

责任编辑: 朱 宁

策 划: 文人雅士

封面设计: 文人雅士

责任校对: 李美清

责任印制: 曹 诤

出版发行: 光明日报出版社

地 址: 北京市东城区珠市口东大街5号, 100062

电 话: 010-67078232 (咨询), 67078870 (发行), 67078235 (邮购)

传 真: 010-67078227, 67078255

网 址: <http://book.gmw.cn>

E-mail: gmcbs@gmw.cn zhuning@gmw.cn

法律顾问: 北京德恒律师事务所龚柳方律师

印 刷: 北京振兴源印务有限公司

装 订: 北京振兴源印务有限公司

本书如有破损、缺页、装订错误, 请与本社联系调换

开 本: 710×1000 1/16

字 数: 263千字

印 张: 15

版 次: 2015年2月第1版

印 次: 2015年2月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5112-7699-5

定 价: 45.00元

版权所有 翻印必究

序言

XU YAN

人力资源作为现代企业的核心资源，其风险已日益成为企业所面临的重大风险。这种风险往往给企业带来巨大的经济利益损失，甚至造成致命的打击。因此，防范和化解人力资源的各种风险，是企业的人力资源管理工作中需要深入思考并加以解决的重要问题。面对新的企业内外部环境的挑战，加强人力资源的风险管理活动，可以有效地提高人力资源的利用效率，提高人力资源的利用效能，对增强企业的核心竞争力，具有举足轻重的作用。

本书首先指出信息不对称是人力资源风险产生的重要原因，从一个新的视角揭示了人力资源风险产生的原因，并利用博弈论和信息经济学的基本理论构建理论模型对人力资源风险进行分析，进而根据企业的契约理论、人力资源管理经济学的相关理论提出相应的对策及设计激励约束机制来减少企业（委托人）与员工（代理人）之间的信息不对称，并得出相应的降低企业人力资源风险的措施。

本书既有理论研究，也有实证和实务案例研究，提出了具体的人力资源管理各类风险的解决办法和对策，立足于在实际工作中如何去做，起到一个良好的借鉴作用。本书共 16 章，前三章为相关理论综述与概念界定，以及相关实证模型的构建；四到十一章为针对企业人力资源管理六大模块风险管理的实务对策和案例的阐述；十二到十五章全方位阐释了以企业人力资源优化管理防范人力资源风险的对策；第十六章为结论与展望。

本书根据研究指出，信息不对称造成了人力资源管理过程中的逆向选择和道德风险。逆向选择的解决可以通过信号传递和信号获取，并通过制定合理的筛选标准及非固定工资合同激励员工自我筛选，进而增加企业与员工之间信息对称的程度。道德风险可以通过激励约束机制的设计、人事管理经济学的相关研究成果：工作竞赛、延期报酬手段、效率工资手段、企业文化和绩效管理来系统地解决。

本书是集体劳动的结晶，主要撰稿的人员有陈永权、张桂芳、李中斌，还有刘成勇、彭琳、曹瑞阳、刘雷也做了部分章节的整理和撰写工作。本书在写作过程中，参考和借鉴了许多学者的著作及相关文献资料，并得到出版社的大力协助，在此一并表示衷心感谢。书中还有许多不足之处，望有关人士多多指正。

本书的研究可以更好地指导企业在人力资源管理过程中从系统层面上、客观地分析风险、规避风险，从而提高企业人力资源管理工作的效率，为企业的发展做出更大的贡献。

作者

2014年10月

目 录

MU LU

理·论·篇

第一章 绪论.....	3
一、研究背景及研究意义	3
二、人力资源风险相关概念阐述	5
三、人力资源风险研究现状	11
四、研究的框架与特色	15
第二章 人力资源风险管理的理论基础.....	18
一、博弈论与信息经济学	18
二、企业的契约理论	22
三、人事管理经济学	22
四、经济学用于研究人力资源风险的适用性	24
五、小结	25
第三章 人力资源风险规避理论模型的构建及分析.....	27
一、模型假设	27

二、模型约束	29
三、模型结论	31
四、小结	33

实 · 务 · 篇

第四章 企业人力资源战略风险分析与应对策略	37
一、企业人力资源战略风险现状	37
二、企业人力资源战略风险存在的问题	40
三、企业人力资源战略风险类型	42
四、企业人力资源战略风险的应对策略	44
五、小结	46
第五章 企业人力资源招聘风险分析与应对策略	47
一、企业人力资源招聘风险现状	47
二、企业人力资源招聘风险存在的问题	49
三、企业人力资源招聘风险类型	50
四、企业人力资源招聘风险的应对策略	52
五、小结	56
第六章 企业人力资源培训风险分析与应对策略	57
一、企业人力资源培训概述	57
二、企业人力资源培训的现状	59
三、企业人力资源培训的风险类型	61
四、企业人力资源培训中存在的问题	63
五、企业员工培训风险的原因分析	65
六、企业人力资源培训风险的解决对策	66

七、案例：日企对高级技术型员工培训风险的规避	69
第七章 企业人力资源绩效管理风险分析与应对策略	73
一、企业绩效管理风险的理论	73
二、企业绩效考核风险现状分析	74
三、企业绩效管理风险的表现	74
四、企业绩效管理风险的原因	76
五、绩效管理风险控制的对策	78
第八章 企业人力资源薪酬管理风险分析与应对策略	87
一、薪酬管理风险概述	87
二、薪酬管理风险的应对方法	95
第九章 企业人力资源劳动关系管理风险分析与应对策略	101
一、劳动关系的现状和问题	101
二、劳动关系风险分析	105
三、劳动关系风险的应对策略	109
第十章 企业知识型员工流失风险分析与应对策略	116
一、知识型员工内涵及其特征	116
二、知识型员工流失原因分析	118
三、知识型员工流失风险管理的对策	119
四、小结	123
第十一章 基于信息不对称的企业人力资源风险分析与应对策略	124
一、信息不对称造成的企业人力资源风险分析	124
二、基于信息不对称的招聘风险应对策略	129
三、基于信息不对称的道德风险应对策略	132

四、泉州南少林旅游发展有限公司人力资源风险规避案例分析	143
五、小结	146

对·策·篇

第十二章 企业人力资源优化管理的总体策略	149
一、企业人力资源优化管理模式	149
二、企业人力资源优化管理的总体策略	150
第十三章 企业人力资源优化管理机制与具体策略	155
一、企业人力资源优化管理机制分析	155
二、企业人力资源优化的具体策略	157
第十四章 组织变革时期民营企业人力资源优化管理策略	167
一、组织变革时期企业人力资源管理优化的主要问题	167
二、优化人力资源管理职能的几个前提	170
三、组织变革时期企业人力资源管理优化的战略与对策	172
第十五章 企业人力资源激励措施的优化	176
一、企业人力资源管理工作状况测评	176
二、激励理论解析	181
三、企业激励模式构建	188
四、企业激励措施分析	198
五、人力资源优化管理策略的思考与总结	209
第十六章 结论与展望	224
参考文献	226
后记	232

理论篇

LI LUN PIAN

- ◎ 第一章 绪论
- ◎ 第二章 人力资源风险管理的理论基础
- ◎ 第三章 人力资源风险规避理论模型的构建及分析

第一章 绪论

一、研究背景及研究意义

(一) 研究背景

人力资源是现代企业中的核心资源，是企业获取和保持竞争优势的源泉，是企业的兴盛之本。但是由于人的复杂性以及企业内外部环境的影响，尤其是经济全球化的冲击、科技进步节奏的加快和人的自我意识的增强，企业在进行人力资源管理的过程中，遇到了前所未有的挑战，也面临着各种各样的风险。但是目前的企业大多是仅考虑财务风险、生产风险、营销风险，对人力资源风险没有引起足够的重视。现代企业正处在一个充满变革和高度不确定的时代，除了面临来自外部环境的经营风险和财务风险外，同样受到来自企业内部人员越轨行为的危害，招聘失败、员工偷懒、员工突然离职等都是人力资源风险，后者风险性的破坏程度决不亚于前两者。

目前国内关于人力资源风险的研究大多是与人力资源管理过程的不规范密切相关的，存在系统性不足的问题，更多的是将各个人力资源管理模块分割开来进行分析。并且多是采用社会学以及心理学的知识，尤其是心理学主要是针对个体来进行研究的，缺乏系统性，主观性也太强。大部分企业仍然是靠管理者的经验和知识来进行大致地推测和估计，这就容易导致风险的防范和控制失去针对性，并进一步影响风险管理的效果。

之所以会出现上述状况是与我国的国情密切相关的，中国是一个崇尚权威的国家，并且具有几千年的“中庸主义”传统。这种文化反应在管理上，就是所谓的“家长制”管理，其优点是灵活、实用、决策快速，其缺点就是不确定性和非规范化。中国企业一直做不大、做不强、做不

久远与此密切相关。根据某管理咨询顾问公司进行的一项对中国 10 家代表性企业的调查问卷表明,在中国,无论是传统工业企业,先进工业企业,初期的知识企业还是成熟的知识企业,所有企业的共同特征是:对战略、文化、工作等纬度评价较高,而对组织、沟通、制度等纬度评价普遍相对较低。这些都说明中国企业缺乏规范化、制度化的内部管理,或者对其重视不够。

另外,国内对人力资源风险的研究只是零星地提到信息不对称,专门对其研究分析的文献较少,没有充分认识到信息不对称是人力资源风险产生的重要原因,人力资源风险可以通过减少企业(委托人)与员工(代理人)之间的信息不对称来更加系统地解决。

因此,本书拟以企业与员工之间的信息不对称作为切入点来研究企业人力资源风险,利用博弈论和信息经济学的基本理论构建理论模型对企业的人力资源风险进行分析,并通过企业的契约理论、信息不对称理论、委托—代理理论、人事管理经济学的相关研究结论,建立起激励约束机制来增加企业与员工之间信息对称的程度,以期可以指导企业更好地从系统层面上,客观地规避人力资源风险。

(二) 研究意义

人力资源作为现代企业的核心资源,其风险已日益成为企业所面临的重大风险。这种风险往往对企业带来巨大的经济利益损失,甚至造成致命的打击。因此,防范和化解人力资源的各种风险,是企业在人力资源管理工作需要深入思考并加以解决的重要问题。面对新的企业内外部环境的挑战,加强人力资源的风险管理活动,可以有效地提高人力资源的利用效率,提高人力资源的利用效能,对增强企业的核心竞争力,具有举足轻重的作用。

本书首先指出信息不对称是人力资源风险产生的重要原因,从一个新的视角揭示了人力资源风险产生的原因,并利用博弈论和信息经济学的基本理论构建理论模型对人力资源风险进行分析,进而根据企业的契约理论、信息不对称理论、委托—代理理论、人事管理经济学的相关理论提出相应的对策及设计激励约束机制来减少企业与员工之间的信息不对称,本书的研究对于深入研究企业人力资源风险具有一定的理论价值。

本书的研究可以更好地指导企业在人力资源管理实践中从系统层面上、客观地分析风险、规避风险,从而提高企业人力资源管理工作的效率,为企业的发展做出更大的贡献。

二、人力资源风险相关概念阐述

(一) 人力资源的含义

1. 人力资源的概念

资源是资财的来源。在经济学上,资源是为了创造物质财富而投入到生产活动中的一切要素。当代经济学家把资源分为以下几类:自然资源、资本资源、信息资源、人力资源,同时认为:人力资源是生产活动中最活跃的因素,也是一切资源中最重要的资源,由于该资源的特殊重要性,人力资源已然成为第一资源。

经济学家从不同的角度给出不同的定义,常见的有以下几种:广义地说,人力资源是指智力正常的人;狭义上,有多种定义:人力资源是指能推动国民经济和社会发展的、具有智力劳动能力和体力劳动能力的人的总和,它包括数量和质量两个方面。具体如下:

(1) 人力资源是指劳动力资源,即一个国家或地区有劳动能力的人口总和。

(2) 人力资源是指具有智力劳动能力或体力劳动能力的人的总和。

(3) 人力资源是指包含在人体内的一种生产能力,表现在劳动者身上,以劳动者的数量和质量表示的资源,对经济起决定性作用。

(4) 人力资源是指能够推动整个经济和社会发展的劳动者的能力,既处在劳动年龄的已直接投入生产或尚未投入生产的人口的能力。

(5) 人力资源是指具有为社会创造物质财富和精神财富,为社会提供劳务和服务的人。

2. 人力资源的构成

人力资源由数量和质量两方面构成。人力资源数量又分为绝对数量和相对数量两种。人力资源的绝对数量的构成,从宏观上看,指的是一个国家或地区具有劳动能力并从事社会劳动的人口总数,它是一个国家或地区劳动适龄人口减去其中丧失劳动能力的人口,加上劳动适龄人口之外具有劳动能力的人口。它包括以下几个方面:

(1) 处于劳动年龄之内,正在从事社会劳动的人口,它占据人力资源的大部分,可称为“适龄就业人口”。

(2) 尚未达到劳动年龄,已经从事社会劳动的人口,既“未成年劳动者”或“未成年就业人口”。

(3) 已经超过劳动年龄,继续从事社会劳动的人口,既“老年劳动者”或“老年就业人口”。

以上三部分构成就业人口的总体。

(4) 处于劳动年龄之内，具有劳动能力，要求参加社会劳动的人口，这部分可称为“求业人口”或“待业人口”，它与前三部分一起构成经济活动人口。

(5) 处于劳动年龄之内，正在从事学习的人口。

(6) 处于劳动年龄，正在从事家务劳动的人口。

(7) 处于劳动年龄，正在军队服役的人口。

(8) 处于劳动年龄之外的其他人口。

前四部分是现实的社会劳动力供给，这是直接的、已经开发的人力资源；后四部分未构成现实的社会劳动力供给，它们是间接的、尚未开发的、处在潜在形态的人力资源。

人力资源的质量是人力资源所具有的体质、智力、知识和技能水平以及劳动者的劳动态度。

3. 人力资源的特征

美国经济学家帕纳斯在给人力资源下定义时，就严格区分了人力资源和自然资源之间的关系，他撰文指出：“资源一词的定义强调其作为手段的性质：即某种可被利用、提供资助或用来满足需要的东西。因此，正如自然资源所指的那些可用来满足人类需要的诸如森林、矿山等自然界的馈赠一样，人力资源指的是其生产性贡献也能满足这种需要的人。两者的重大差异在于：就人力资源而言，同样的个体人，既是生产的承担者，又是生产的目的，即一切生产都是为了他们的福利和幸福。帕纳斯认为：人力资源是指能够作为生产性要素投入到社会经济活动中的那部分劳动人口，它可以分为现实的人力资源和潜在的人力资源两部分。

人力资源以人的劳动能力与技能为内容，这种资源与其他经济资源相比具有其特殊性：

(1) 能动性

这是人力资源与其他资源的最根本的区别。人力资源具有思想、情感和思维，具有主观能动性，能有目的地、有意识地主动利用其他资源去推动社会和经济的发展，而它在经济建设和社会发展中起到了积极和主导的作用，其他资源则处于被动使用的地位。另外，人力资源还是唯一能起到创造作用的因素。

人力资源的能动性表现在三个方面：自我强化；选择职业；积极劳动。

(2) 两重性

人力资源既是投资的结果，同时又创造财富。或者说，他既是生产者，又是消费者。从生产和消费的角度来看，人力资本投资是一种消费行为，并

且这种消费行为是必需的，先于人力资本收益，没有这种先期的投资，就不可能有后期的收益。

(3) 时效性

时效性是指物质形态在一定时间上的效用。人力资源存在于人的生命之中，它是一种具有生命的资源。它的形成、开发和利用都要受到时间的限制。人力资源管理也必须尊重人力资源的时效特征。

(4) 再生性

与物质资源相似，人力资源在使用过程中也会出现有形磨损和无形磨损。人力资源的使用过程，是一个可持续开发、丰富再生的独特过程，使用过程也是开发过程。人力资源能够实现自我补偿、自我更新、自我丰富、持续开发。这就要求人力资源的开发与教育要注重终生教育，加强后期培训和开发，不断提高其德才水平。

(5) 社会性

由于每个人受自身民族文化和社会影响不同，其个人的价值观也不同，这就要求人力资源管理必须注重团队的建设，注重人与人、人与群体、人与社会的关系及利益的协调和整合，倡导团队精神和民族精神。

(二) 风险的含义

一般来讲，风险是指人们参与某种活动时，由于未来结果的不确定性而可能遭受到的自身利益的损失。但到目前为止，人们对于“风险”这一概念的理解并不完全相同。风险概念最早被海耶斯（Haynes）纳入经济学理论范畴。他在1895年发表的《作为一种经济因素的风险》一文中指出：“风险一词在经济学和其他的学术领域中，并无任何技术上的内容，风险意味着损失的可能性。”威连特（Willet）进一步从客观和主观上将风险与偶然性进行了区分。他认为，偶然性可分为主观的偶然性和客观的偶然性。风险可以被认为客观的偶然，即偶然性的结合体，它应以损失发生的不确定性为必要条件。继威连特（Willet）之后，奈特（Knight）更进一步论证了风险与不确定性的关系。Knight将风险与不确定性区分开来：如果一个经济行为者所面临的随机性能用具体的概率值来表述，那么，就可以说这种情况涉及风险。另一方面，要是该经济行为者对不同的可能事件不能（或没有）指定具体的概率值，就说这种情况涉及不确定性。而佩福尔（Pfeffer）也认为，不确定性是主观的，概率是客观的，风险与不确定性互为表里，前者是表面现象，以客观的概率进行测定；后者是心理状态，凭主观的臆断进行测定。莫布雷（Mowbray）则对风险的定义提出了这样的意见，即没有必要给风险规定严密

而完整的定义，而认为从广义上把与保险事业有关的风险词义包括在内，下一个定义就行了，他把风险定义为两个方面的内容：第一，将来可能发生的事件结果是不确定的；第二，至少其中一个可能发生事件的结果是损失。

在风险管理和保险界，普遍认为：“风险是指引起损失产生的不确定性”。这一定义有两个非常重要的基本要素：不确定性和损失。风险产生的原因是事物的不确定性，且这个不确定性是由未来的不确定因素所决定的，风险伴随的结果是损失，是风险主体遭受的损失。

（三）人力资源风险的含义

根据风险的定义，企业人力资源风险就是指企业的人力资源在所参与的各项经营活动中，由于人力资源原因造成的企业损失的可能性。或者说“人力资源风险是组织内部人员的行为偏离组织目标和预期，使企业遭受损失的可能性”。

企业人力资源风险可分为两大类：人力资源本身风险和人力资源管理风险。

1. 人力资源本身风险

人力资源这一概念最初是由美国管理学家德鲁克在 1954 年提出，他指出人力资源“和其他所有资源相比较而言，唯一的区别就是他是人”，人力资源特殊性所带来的人力资源本身的风险贯穿于其管理过程的始终，要研究人力资源风险，必须从研究人力资源本身的风险入手。

（1）人的心理及生理的复杂性

迄今为止关于人的相关研究并没有详细准确地揭示人的全部心理结构及运行机制，一方面人力资源中的个体在决定自己行为时表现出过程上的不确定性，主要表现在个体信息获取、处理、输出及反馈与主观、客观的依赖性。另一方面表现在赫尔伯特·西蒙所指出的人的有限理性特征。有限理性假说认为，人们在进行任何有目的行为决策时，并不一定能搜寻到所有可能的方案，以及详尽的有关方案及后果的信息。这种有限理性就使人们的生产经营活动存在风险。

（2）人力资源的能动性

人力资源是生产力诸要素中最为活跃并唯一具有主观能动性的因素。人力（即劳动力）附着于劳动者这一活的人体之中，而人受其大脑和高级神经系统的控制，独具思维、情感、意志和个性，具有物资要素所不具备的能动性。人力资源的使用会受人的主观意愿和行为的影响，当人的主观意愿与组织的目标不一致时，就有可能造成组织目标的难以实现，并给组织带来损失。这就是道德风险，道德风险是贯穿于整个人力资源管理过程的风险。道德风险