

卓越人员管理丛书

Economics Approach to Personnel

董志强 著

国内第一本适用于本土的人事经济学 Personnel Economics (PE) 著作。许多世界顶级的商学院中，PE已经成为MBA教育的核心课程，PE的强烈应用倾向也使之很快被工商界接受，成为指导公司领袖HR总裁决策的工具。

人员管理 的经济方法



中国经济出版社
www.economyph.com

人员管理的经济方法

Economics Approach to Personnel

董志强 著

By Dong Zhiqiang

中国经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

人员管理的经济方法 / 董志强著. - 北京: 中国经济出版社,
2003.12

ISBN 7-5017-5982-0

I. 人... II. 董 III. 企业管理: 人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 044769 号

人员管理的经济方法

作 者: 董志强

出版发行: 中国经济出版社 (100037·北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: WWW.economyph.com

责任编辑: 周 敏 (zhouzhoun@sina.com)

责任印制: 常 毅

封面设计: 郑 琪

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京市艺辉印刷有限公司

开 本: 787mm×960mm 1/16 印 张: 19.5

字 数: 210 千字

版 次: 2004 年 1 月第 1 版 印 次: 2004 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 5000 册

书 号: ISBN 7-5017-5982-0 / F·4838

定 价: 38.00 元

版权所有 盗版必究 举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68353507 68341876 68341879

68353624

人力资源管理领域正在发生深刻变革。那些老一套的，甚至有些咬文嚼字的东西，正被建立在实证研究和严格理论推导基础上的更具有分析性的工作所替代。

——E. P. Lazear

首先，敬请翻开本书的读者能够用几分钟的耐心，读完这篇前言。这样做，可以让你发现本书的价值之所在。

如果你是公司的高级经理 (Senior Executive)，你应该关注公司的人力资源问题。你当然不会关心人力资源部怎么操作一项具体工作，你关心的是公司人力资源政策是否科学合理。那么，本书对你是有价值的。

如果你是人力资源经理或专业人士，你不但要知道如何操作一项具体的工作，更需要知道为什么要这样做，以及这样做有什么后果。那么，本书对你是有价值的。

如果你是 MBA 学员，或者是大学生、研究生，或是对人力资源管理感兴趣的研究人员，本书对你同样有价值。因为，本书指出了许多至今仍被人们忽略掉的重要内容，并澄清了大量的习以为常的错误，这些错误在公司人员管理中天天都在发生。

本书与正在流行的人力资源管理 (HRM) 著作完全不同。流行的 HRM 著作，基本上采用了来自心理学、社会学和组织行为学的知识或方法；本书则完全采用经济学的方法，将经济学的基本理论用于指导 HRM 实践。如果说，流行的 HRM 著作使人们“知其然”，则本书试图做的工作是使人们“知其所以然”。打个比方，成功的人力资源管理就好像一座大厦内部藏

着的一颗宝石，心理学、社会学的知识告诉你怎样从大厦的入口通向宝石的所在地，而经济学知识恰恰是要告诉你怎样才能找到大厦的入口。这些知识是互补的。

人员管理的经济学方法，直接源自近 20 年方兴未艾的 Personnel Economics (PE)。在国内，PE 通常译作人事经济学或人员管理经济学。20 世纪 90 年代后期以来，PE 在美国和欧洲的许多顶级商学院已经成为一门核心课程，足见其对工商管理领域的深刻影响。但是在国内，对于绝大多数工商界的人士来说，PE 还是一个非常陌生的名词；即便对于许多的研究人员，PE 也是一个比较陌生的领域。致力于推动人事经济学的基本理论在我国的应用，是笔者创作本书的初衷。

许多工商界人士和商学教授，喜欢用讲故事的叙事方式，强调案例和操作方法的介绍。本书没有遵循这个教条。本书也有案例，但更多的是理性分析；也涉及到操作层面，但更多的是介绍原理。之所以这样做，是基于以下几方面的考虑：

第一，尽管案例可以让人得到灵感和模仿的样板，但是没有掌握原理而盲目模仿的结果通常都是失败。一个成功的企业，其成功是企业内外诸多要素共同作用的结果，单独模仿某一个方面，对于企业来说都是非常危险的做法。

第二，近 40 年来商学教育的实践表明，用理论来指导实践已经越来越重要。随着市场、技术、政府干预手段等等的发展，那种凭经验治理天下的时代已经一去不返。20 世纪 60、70 年代，在商学院的讲坛上传道授业的几乎全部是公司的 CEO 或者退了休的高级经理；但 20 世纪 80 年代以后，商学院讲坛上站着的绝大多数换成了商学博士、教授。没有理论指导的实践虽然也有可能成功，但这成功太偶然、太不确定。

第三，个人的精力有限，愿意花在一本书上的时间也有

限。所以，作者有义务提供最精炼、最浓缩、最营养的内容给读者。为了不增加本书的篇幅，必须在某些方面做出取舍。我的取舍是保留原理而适当放弃案例。因为原理提供了普遍的信息，而案例只能提供特定的信息。那些对案例感兴趣的读者，可以参考笔者的另一本书《人员管理的新实践》。

第四，对于公司的领袖、HR 总裁，他们常常关心的不是“如何做”，而是“这样做会带来什么样的后果”。本书正好可以解决第二个问题。对于从事操作层面工作的人力资源专业人士，他们已经掌握了大量的 HR 工具和方法，如果能够结合本书的理论反思其工具和政策的有效性，笔者深信这将对他们大有裨益。而且，在笔者看来，许多公司的人力资源并不缺乏专业人士的管理，但人力资源管理中始终问题重重，何也？原因在于：那些专业人士通常在割裂地使用他们的管理工具和政策——而现实中，各种管理工具和政策常常存在相互的效果影响。

笔者可以无愧于心地宣称，本书既注重了严谨的分析、论证，又注重了语言的清楚明白，既引用了经典的理论和案例，也融合了大量的新思想和新观念，是一本可以被工商界人士、MBA、人力资源经理以及有相关兴趣爱好的读者都可以看得懂的严肃著作。为了尽可能降低阅读障碍，笔者采取了简单朴实的表叙方式，并尽可能避免使用数学（尽管在 PE 的研究中，博弈论及相关的数学知识用得很多）。全书只有两章的个别地方不可避免地用到了最简单的数学知识。那些对数字深感头痛的读者，仅仅通过阅读文字也同样可以把握本书的思想。

西方先哲亚里士多德在其《形而上学》开篇指出，知识有三个层次：智慧、技术和经验。也许，大多数 HRM 著作教给人们经验和技能，而本书则尝试教给人们技术和智慧——关于公司人员管理的技术和智慧。

前 言	1
第一章 导 论	1
1.1 经济理论与人力资源管理	3
1.2 人力资源管理的合约思想	5
1.3 合约前的信息问题	10
1.4 合约后的信息问题	12
1.5 隐含合约	14
1.6 经济学方法对人力资源管理的适用性	16
1.7 本书的内容安排	19
第二章 员工招募	21
2.1 认识员工招募的风险	23
2.2 信号传递与信息获取	25
2.3 筛选标准	30
2.4 非固定工资合同作为筛选工具	33
2.5 对称无知	36
2.6 企业内部制度与招募中的系统性失误	41
2.7 雇佣的标准	45
2.8 评估招募的绩效	49
小结	51

第三章 工资与报酬	55
3.1 工资水平与最佳雇佣量的标准模型	57
3.2 工资水平的决定和差异	59
3.3 可变报酬与固定工资	62
3.4 报酬与不完全信息	66
3.5 奖励与惩罚	72
3.6 工资与福利的组合	75
3.7 非货币报酬	81
3.8 长期合同与报酬体系	84
小结	87
第四章 激 励	91
4.1 激励问题的基本分析	93
4.2 有效激励合同	98
4.3 行为的创造性与实施正确的激励	103
4.4 竞赛和晋升	105
4.5 延期报酬：职业生涯激励	111
4.6 效率工资	117
4.7 短期激励与长期激励	120
4.8 福利激励与员工缺勤管理	123
4.9 管理学的激励与经济学的激励	127
小结	130

第五章 培训与开发	135
5.1 培训的价值与培训投资的风险	137
5.2 通用人力资本	139
5.3 专用人力资本	142
5.4 可转移人力资本	144
5.5 长期合同对于双方的约束	148
5.6 将培训与战略结合	149
小结	154

第六章 团 队	157
6.1 团队生产的好处和困境	159
6.2 何时使用团队	164
6.3 走出“囚徒困境”	166
6.4 工作场所规范	169
6.5 股票与股票期权	172
6.6 团队与团队的合作与竞争	177
6.7 团队规模	182
小结	184

第七章 绩效考核	189
7.1 绩效考核的目的	191
7.2 绩效考核的原则	193

7.3	“非升即走”作为一种考核制度	198
7.4	考核指标	201
7.5	确定业绩基准	206
7.6	偏见问题	210
7.7	团队业绩考核	213
7.8	部门业绩评估	215
7.9	绩效考核的绩效考核	218
	小结	222
第八章	分权与授权	225
8.1	决策权分配的本质	227
8.2	分权的成本与收益	229
8.3	分权的动力	233
8.4	管理层面的权力分解	236
8.5	决策制定权与决策控制权的配置	239
8.6	团队授权	242
8.7	员工参与公司决策	244
	小结	248
第九章	组织架构	251
9.1	经济学研究组织的视角	253
9.2	组织架构的一般分析框架	256
9.3	组织架构的三要素	261

9.4 最优组织架构的哲学	266
9.5 参照基准的组织架构调整	270
9.6 环境的不确定性与组织设计	273
9.7 组织变革	276
小结	278
术语表	283
参考文献	289
后 记	295

导 论

近 40 年来，商业领域发生了一系列重大变迁。其中最重要的变迁就是，工商管理实践已从完全经验化的做法走向了对理论的尊重。越来越多的商业成败案例和理论研究都在强调这样一个思想：没有经过理论分析和指导的商业活动是极其危险的。

现在的商业领袖和管理精英们，也与 40 年前有很大不同。40 年前，许多的商业领袖靠着非凡的胆识和冒险的精神，创造了自己的商业王国；现在的商业领袖和精英，不但具有非凡的胆识和冒险的精神，他们之中的绝大多数还有着诸如 MBA、名誉教授之类的光环，这些光环标识出他们对于商业理论的精深把握。而今，那种仅凭勇气和直觉就可以建立商业成就的时代已一去不返。一个重视用理论来指导商业决策的时代已经来临。管理，曾经被认为是一门艺术，然而现在人们相信管理中的科学成份要大于艺术成份。

人力资源管理，在过去也被认为是一项极具艺术性而缺乏科学理论指导的工作。但是近 20 年来，一门叫做 Personnel Economics (PE, 人事经济学) 的学科改变了这一状况。作为经济学理论在工商管理中的应用，PE 本身所具有的强烈的应用倾向使之很快被工商界所接受。现在，世界上许多顶级商学院中，PE 已经成为 MBA 教育的核心课程——这反过来证实了人力资源管理领域对于理论的重视。

本书的创作初衷，就是推动人事经济学理论在国内被了解和应用。企业的人员管理从来就有两个层面：人力资源政策决策层面和人力资源管理实务操作层面。本书的定位在人力资源政策决策层面。因为，笔者深信前者更重要而且在国内也更为欠缺。

在本章，我们将探讨经济学理论如何用于考察企业人力资源管理问题。

1.1 经济理论与人力资源管理

所有经济思想的中心议题，都是人类行为的协调。

每天，我们都可以看到堪称奇迹的壮举：成千上万的人们，为了满足自己的欲望而相互博弈，并采取秩序井然的行动。尽管，这些人可能分布在不同的地域，讲着不同的语言，有着不同的目标，他们也未必能够见面，或者通过声讯、视频进行联系。

在这样的社会壮举中，协调人们行动的是“市场”。每个人为着自己的利益在市场上进行交易，这种自利的行为在客观上也给他人带来了好处。这就是亚当·斯密（Adam Smith）的“看不见的手”的作用。从 1778 年到 1952 年，经济学的主要研究项目是理解价格体系在完成这一协调过程中的范围及局限。这个项目自亚当·斯密（Adam Smith）开始，到阿罗（Arrow）和德布鲁（Debreu）结束。

企业的人力资源部门，也不可避免地卷入协调过程之中。人力资源部门不仅要协调工人的行动，也要协调工人与资本和其他生产要素的关系。新古典经济学关于企业最简单的假设是，企业不断地从生产要素市场上购买生产要素（包括劳动力），生产出产品或服务，然后到产品市场上出售，往返循环，不断重复这一过程。在这个极度简化的假设世界中，投入要素和产品都是在现货市场上即时交换的，即“一手交钱、一手交货”；生产产品不需要时间，也不存在送货、或产品质量的不确定性；工人们也没有缺勤和偷懒。在这样的环境下，人力资源部门的职责仅仅是到市场上购买所需要的劳动力服务就可以了。

如果我们到企业的人力资源部拜访，我们就会发现，现实与

新古典的简单假设相差甚远。最明显地，这里的一切交易都不是按照现货市场来考虑的。工资的发放不会是完成一件产品就发一份工资，而是一个时段（比如1个月）发放一次；对劳动力的购买也不是每天进行，而是一次买进并签订长期合同；工人们也并不总是出勤，他们可能旷工，即便出勤也可能偷懒；产品的生产质量也往往取决于工人的态度等等。种种迹象表明，企业购买劳动力的交易不可能像现货市场那样来进行。

为什么企业的劳动力交易与现货市场交易会存在这样的差别？这是理解企业人力资源管理职能的关键问题。经济学认为，这些差别的根源在于“信息”。信息问题，是人力资源管理最关键的问题。在竞争性的现货市场上，交易者很少卷入信息聚集（Information Focus）。在纯粹的 Arrow-Debreu 模型中，产权是给定的，价格是诱使代理人达到社会最优产出的惟一信息。在他们的模型中，“信息”和“产权信息”是可以免费获得的。但是，在企业人力资源部门，则情况与此大不相同。在雇佣工人时，人力资源部门需要了解许多信息，比如求职者愿意接受的工资价位、求职者的能力等等。通常，企业获取的信息将包括求职者的教育背景、工作经验、前任雇主的看法等等，这都是要耗费成本的，而且企业在面试、心理测验或其他测评中，通常也会消耗大量成本。这说明，企业人力资源管理不是新古典的。很明显，劳动服务质量的交易中存在大量的不确定性。

一旦签订长期合同，就可以通过在长期合同中设置某些条款来缓解人力资源管理中的不确定性。比如，在监督能力有限的情况下，员工可能会在老板或经理没有观察到的时候偷懒、磨洋工（甚至当着老板的面也可能如此，因为有些工作可以做

得看起来很努力实际上根本就没努力)。监督员工通常都是成本高昂的,因此劳动合同中有许多条款都是为了降低监督成本而设置的(比如计件工资)。这些条款的合理性得到了高级微观经济理论的回应。福利经济学第一定理宣称:竞争均衡是帕累托最优。即是说,给定任何初始的产权配置,竞争的交易机制将导致社会最优(经济学中“社会最优”意味着,不损害任何一个人的利益的再配置是不存在的)。换句话说,这意味着在理论条件下,协调人们努力的问题,可以通过适当的产权派定和制度规定来解决。在竞争市场中它们将运行良好。

关于市场的一系列经济思想同样可以应用于企业组织的考察。一个最简单的启示是,人们应当在企业建立起一套像竞争市场那样运作的制度结构,从而使组织中个人的行为通向导致组织达到最优的方向。换句话说,人力资源管理就是要设计一系列合约安排,来约束和激励员工(代理人)的行为。事实上,这基本上是人力资源管理的最高原则。我们在全书贯穿的思想,就是这个原则。在这个意义上看企业,企业就是一个合约网络结构,它代替了现货市场交易;企业中的人力资源管理,就是企业合约网络结构中涉及劳动力的那一部分合约的管理,包括:如何架构有关劳动力的合约?可以怎样改进合约?当然,人力资源管理同样也要思考,为什么渎职行为会发生,在什么时候发生?可以通过重构合同来避免?

1.2 人力资源管理的合约思想

我们在前一节的分析可以归结为简单的两句话:信息问题是人力资源管理的关键问题;利用合约安排来约束和激励员工

(代理人)的行为,是人力资源管理的最高原则。后者现在被称做人力资源管理的合约思想。

人力资源管理的合约思想基于如下认识:①个人采取的所有行动,都是为了给自己谋求利益或好处;②有关的信息在管理者和员工之间的分布是不对称的。通常,员工掌握更多的关于工作的具体信息。

员工将根据自己的利益所在而采取相应的行动,这一论断在心理学、社会学看来常常是不能接受的。因为心理学、社会学宁愿认为人性是复杂的,人类也有利他的行为。但是,我们考察一下员工进入企业的动机,就可以明白员工的行为究竟是受什么力量引导。任何一个员工,他进入企业绝不是想着要为企业奉献自己的青春,他想到的是如何通过自己的劳动从企业换取收入。的确,有时候员工可能会采取牺牲自己的短期利益以保护企业的长期利益,看起来这是利他的。但实际上,员工之所以这样做,常常是出于对长期利益的考虑;他牺牲短期利益是因为他将因此在长期得到更大的利益。比如,一个在工作中表现出忘我精神的员工,通常会得到更宽的提拔并调任更优越的工作岗位得到更多的收入。正因为员工存在对短期利益和长期利益蹬权衡,所以企业往往可以提供形式多样的激励合同,以诱导他们的行为向有利于企业利益的方向运动。比如,对工人在职业初期支付较低的工资,在职业后期支付较高的工资,在本质上与给工人一直支付中间状态的工资没有什么差别;但是这种先低后高的经验-工资剖面曲线,却可以诱导工人考虑其努力对于其职业生涯的影响,从而努力为企业工作(这实际上是延期报酬理论,具体参见本书第四章)。水平状态的经验-工资剖面曲线不具有职业生涯激励的效果。