

美世顶级专家团倾力打造
全球最尖端的人力资源测评工具

人力资源量化管理

运用36个关键绩效指标，提升企业竞争力

休·巴克纳尔 (Hugh Bucknall) 著
郑 伟

Magic Numbers for Human

RESOURCE

Management

最简单的测评标准
最实用的评估方法
最高效的人力资本管理

人力资源量化管理

运用36个关键绩效指标，提升企业竞争力

休·巴克纳尔 (Hugh Bucknall) 著
郑 伟

苏 林 译

Magic Numbers for Human

RESOURCE

Management

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源量化管理: 运用 36 个关键绩效指标, 提升企业竞争力/
(美) 巴克纳尔, 郑伟著; 苏林译.—北京: 中信出版社, 2007.11
书名原文: Magic Numbers for Human Resource Management
ISBN 978-7-5086-0977-5

I. 人… II. ①巴…②郑…③苏… III. 企业管理-劳动力资源-资源管理
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 139016 号

Magic Numbers for Human Resource Management by Hugh Bucknall and Zheng Wei
Copyright © 2006 by John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd.
Simplified Chinese translation edition © 2007 by CHINA CITIC PRESS
All Rights Reserved.
This translation published under license. Authorized
translation from English language edition published by John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd

人力资源量化管理——运用 36 个关键绩效指标, 提升企业竞争力
RENLI ZIYUAN LIANGHUA GUANLI

著 者: [美] 休·巴克纳尔 郑 伟
译 者: 苏 林
策 划 者: 中信出版社策划中心
出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路 14 号塔园外交办公大楼 邮编 100600)
经 销 者: 中信联合发行有限责任公司
承 印 者: 北京通州皇家印刷厂
开 本: 787mm×1092mm 1/16 印 张: 9.25 字 数: 86 千字
版 次: 2007 年 12 月第 1 版 印 次: 2007 年 12 月第 1 次印刷
京权图字: 01-2006-7665
书 号: ISBN 978-7-5086-0977-5/F·1206
定 价: 26.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。服务热线: 010-85322521
<http://www.publish.citic.com> 010-85322522
E-mail: sales@citicpub.com
author@citicpub.com

致 谢

美世公司的团队成员在全球通过各种途径参与本书的讨论，对本书内容的展开和最终的研究成果做出了巨大的贡献。他们是：

- 阿德里安娜·邦威克
- 达芙妮·王
- 埃利萨·休金斯
- 伊利亚·博尼克
- 凯利·奥黑尔
- 李·约克·黑尔
- 帕特里克·吉尔伯特
- 普鲁·韦特迈耶
- 舒布哈·卡思
- 库迪普·辛赫

我们也衷心地感谢印度国家管理学院库迪普·辛赫（印度）教授为本书的完善做出的巨大贡献。

本书也吸收了美世内部专家在人力资本策略领域丰富的研究成果。

词汇表

缺勤率 是指某特定时间段内员工缺勤的天数占所有员工应该工作的总天数的比例。

依岗位类别计算的缺勤率 是指某特定岗位序列的员工的缺勤人数占该岗位序列的员工总人数的比例。

布莱克—斯科尔斯模型 是指费希尔·布莱克和斯科尔斯两位金融学教授在1973年提出的股票期权定价模型。由于其严密的逻辑、形式上的优美及计算上的简单，布莱克—斯科尔斯模型成为当今最流行的股票期权定价模型之一。

股票期权（更准确地说应该叫“看涨期权”）是指持有人享有在规定的有效期限内按某一具体的价格购买某一特定数量股票权利的合约，但同时没有必须买进的义务。

单位招聘成本 是指组织在招聘一个新员工时所支出的平均费用。

每小时员工培训成本 是指组织在特定时间段内为员工提供培训每一个小时所花费的平均成本。

员工的能力开发成本 是指组织用在发展它的员工所需的工作技能或核心能力时所花费的成本。

竞争对手薪酬 是指在特定时间段内竞争对手付给和本企业具有相同绩效水平的员工的工资（薪酬的基本结构保持不变）。

员工敬业度指数 是指建立在周期性调查的基础上对员工意见的评估。这种调查工具可以使管理者及时察觉到员工所面临的急需解决的问题。

员工股票期权 是指公司用来奖励和保留它的核心员工的一种激励手段。这些股票期权通常有一个等待期或归属期，也就是说员工必须持有一段时间之后才可以用来交易。

财务人员 是指组织内部负责制定在财政和会计事务方面政策和准则的员工。

公司与竞争对手的薪资比率 是指本企业付给员工的薪酬与竞争对手付给在相同岗位上工作的员工的薪酬比值。

等同于全职员工 是指每周工作时间达到 40 个小时（或一个国家法律规定的标准工作时间）的员工。这也包括那些兼职员工和临时员工的工作时间之和转换为的全职相等值以及全职员工的加班时间转换为的全职相等值。

人力资源部门预算 是指划拨给人力资源部门使用的资金，用来发放人力资源部门员工工资和维持日常工作开支。例如，招聘宣传费用、招聘代理的费用，以及员工培训和发展的费用。

人力资源部门员工占全体员工的比率 是指组织内部人力资源部门员工人数占员工总人数的比例。

绩效奖励的差异 是指在组织内部在同一岗位上绩效最高的员工与绩效最低的员工所得奖励差别。

内部招聘概率 是指从现有的员工中选拔填补组织内部的岗位空缺的可能性。

非自愿性离职 是指员工被解雇或被强制停止其在组织中的职务。

岗位评估 是指在组织内部对岗位的价值进行评估的一种方法。它为岗位分类体系中的岗位分级提供了一种系统化、合乎情理的方法。

核心员工 是指那些在 3 个或更多的绩效考核周期内保持业绩高于预先期望业绩的那些员工。

加班 是指在规定的上班时间之外所做的任何工作。规定的工作时间通常是每天 8 小时，即每周 40 个小时。这个数字在不同的职业、不同的行业和不同的国家之间是不同的。

培训时间 是指在培训过程中每位员工所花费的时间。

员工总数 是指在组织内部某一特定的时间点所有全职员工的总人数。

薪资管理人员 是指在组织内部专门负责薪酬发放的员工。

流程周期 是指实施一个流程从开始到结束所需要的总时间。

平均每位员工所获利润 是指从企业员工个人的层面来衡量组织的生产率水平。

计点要素法 是指咨询公司用来评估组织内部岗位价值所用的一种系统的方法。这种方法会划分出岗位价值的不同维度或要素，并逐个给每个要素打分数。

相对绩效评估 是指企业管理人员比较员工绩效评估的结果，再根

据比较的结果，确定每名员工的绩效等级。

回复询问的时间 是指从员工提出某种特定的询问（例如，发薪日期或养老金、医疗保险金的发放细节等）开始到给员工答复所用的时间。

病假比率 是指组织内部某一特定时间段内请病假的人数占员工总人数的比例。

填补岗位空缺所用时间 是指组织内部从某一岗位空缺到雇佣到合适的员工所要花费的平均时间。

自愿性离职 是指员工根据自己的意愿主动地离开某一组织。

导 言

在过去的二十多年里，公司中人力资源管理的职能已历经剧烈的转变，它不再是剥削员工并只会笨拙地处理人事及薪酬发放作业，人力资源部门的职能如同我们今日所认知的，是以其较为动态及优雅的面貌，提供了企业变革及成长的战略方向。

当组织在竞争激烈的市场中角逐，人力资源部门必须为组织提供具有成本效益的人力资源计划。

组织基本上必须依靠人力资源测评指标来了解以下的情况：

- 人力资源管理如何妥善地运作；
- 人力资源职能的执行是否具有效率及效能；
- 如何衡量组织的环境及绩效；
- 如何改善员工的生产率水平；
- 如何将人力资本的投资报酬率极大化。

人力资源可以依赖哪种量化的方法来建立人力资源计划与企业变革间的连接？管理组织如果有适当的衡量方法，它要如何运用手上的丰富数据得出可靠的信息，以全面地说明哪些人力因素是该单位的驱动力？

美世公司（Mercer）依靠下述的理念在人力绩效评估上拥有了丰富的客户经验：

• 认识到人力管理（workforce management）是资产管理的一种形式。根据运营需求及绩效动因（drivers），专注于人力资源的取得、管理及处置。

- 细分员工族群。从对组织最具有潜在影响的部分着手。
- 在定义人力资源时考虑以下3个重要的方面：
 - ▶ 能力（例如，员工统计资料、经验、受教育程度）
 - ▶ 行为（例如，绩效、员工留任）
 - ▶ 态度（例如，风险承担、创新精神、团队精神）
- 以哪种成本、哪种风险、多久的期间，判定哪些人力特质对价值创造最有帮助。

- 制定优先级管理变革流程，以确保成功地设计及导入需要的计划变更（例如，招聘员工、绩效管理、员工留任）。

在过去 10 年或是更早，美世已经发展出领先市场的架构及一系列的衡量工具，协助企业执行上述的人力管理模式。

这本书对人力资源的绩效衡量做了基本的介绍，让人力资源经理有了一套完整而通用的工具，它们也可以作为衡量的指标。在这些衡量指标之外，更重要的是必须将这些指标与组织整体的变革计划加以整合。大部分的人力资源标杆管理仅止于提供组织叙述性的信息，而最有效和更有意义的是利用标准的人力资源衡量指标建立人力资源信息网络系统，并和组织的多元信息管理系统共享，为组织的变革和构架企业对未来产业需求的预测模型提供基础。

本书主旨

本书将帮助那些资深经理和执行主管理解和掌握传统的人力资源衡量方法和衡量指标，并且使他们懂得这些方法和标准在当前是如何应用到企业中去。本书还对非传统的衡量方法和衡量标准以及它们如何结合企业战略实施做了深入的剖析。本书将会帮助你回答以下问题：

- 哪些是最为广泛采用的人力资源衡量指标？
- 哪些衡量指标最受欢迎？
- 哪些是最先进的衡量指标？
- 这些衡量指标的真正意义是什么？
- 你如何策略性地运用这些衡量指标？

本书架构

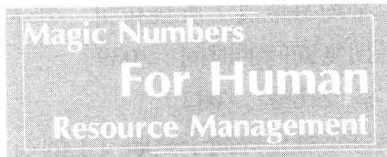
在组织内部人员管理规划图中，我们把人力资源衡量划分为三大核心部分：生产力与工作效率，员工培训，人才及绩效薪酬。每一部分都和整个人力管理规划体系形成密切的联系，如果将它们分离，那么这些衡量指标的应用将会受到很大的限制。但是，如果能结合企业的内外部环境，将组织环境套入公式中来应用这些参考指标，那么人力资源衡量将会给企业带来丰富而有效的劳动力信息。

为了使读者能够把它们应用到实践当中，本书给每一种衡量方法都

下了准确的定义，对每一个计算公式都给出了详细的解释。我们解释了这些衡量方法为什么会被用到企业人力资源管理当中以及怎样运用它们：企业怎样运用它们去衡量内部系统或某一项目的工作绩效，以及人力资源部门在这方面努力的效率。

本书还另外附加了两部分——附录 1 和附录 2，这两部分为读者提供了一些实践信息和关于人力管理问题的最新思考。附录 1 详细阐述了人力资源部门可以用“仪表盘”来监督每个人力资源管理项目的细节。所谓的“仪表盘”就是追踪影响某一特定的人力资源项目成功或失败的最为关键的因素。在附录 2 中，我们给出了亚洲地区的研究结果，包括员工对工作的看法以及其他工作环境因素的影响，这些关键信息对于人力资源管理的改善很有帮助。

标杆管理是艺术还是科学？答案可能是介于二者之间。在应用这些指标及收获最好的效果方面会有些玄妙在其中。你的公司是否达到标准？你在设定标杆时是否会比平均水平略高，或是远高于一般水平？在组织中有一种盲从的倾向，那就是试图达到“基准”，好像基准本身是一种神奇的真理。企业真正的成功是运用这些标杆来实现组织整体的目标——企业的转型。真正的神奇在于：检视你的组织的内部，运用已有的优势，而不要受外部的指标牵引而对其苦苦追赶。本书的结论可以帮助你从人力资源绩效衡量的实务中学到宝贵的一课，以真正地创造出神奇的人力资源衡量指标。



目 录

Contents

致 谢	/V
词汇表	/VII
导 言	/XI
第一章 生产率与工作效率	/001
1 依岗位类别和绩效计算的缺勤率	/003
2 意外事故成本	/007
3 解决争端的平均时间	/013
4 单位招聘成本	/015
5 财务人员占全体员工的比率	/017
6 加班时数	/019
7 人力资源部门预算占销售总额的比率	/021
8 人力资源部门员工占全体员工的比率	/024
9 信息技术人员占全体员工的比率	/026
10 市场销售人员占全体员工的比率	/028
11 薪资管理人员占全体员工的比率	/030
12 员工提供建议比率	/032
13 流程周期	/034

14	平均每位员工所获利润	/037
15	回复询问的时间	/039
16	病假比率	/042
17	每年每位等同于全职员工的病假天数	/044
18	依疾病种类支出的医疗费用	/046
19	填补岗位空缺的时间	/049
第二章	人才招聘及培训发展	/053
20	员工招聘过程中的人员离职成本	/055
21	员工敬业度指数	/059
22	非自愿性的员工离职率	/063
23	依岗位类别和绩效计算的员工离职率	/065
24	自愿性的员工离职率	/067
25	平均每位员工的能力开发成本	/069
26	平均每位员工培训时数	/071
27	每小时员工培训成本	/073
28	依岗位类别计算的受训人员比率	/075
第三章	核心员工及绩效薪酬管理	/077
29	内部招聘概率	/079
30	核心员工的留任率	/081
31	绩效评估的等级范围（分布）	/083
32	岗位评估	/086
33	公司与竞争对手的薪资比率	/091
34	绩效奖励的差异	/094
35	计算股票期权定价的布莱克—斯科尔斯模型	/098
36	每位员工的总薪酬成本	/102
结 论		/107
附录 1		/113
附录 2		/125

第一章

生产率与工作效率

Magic Numbers
For Productivity
and Efficiency

生产率与工作效率的测评是人力资源量化当中最受关注的部分之一,其包含的内容如下:

1. 依岗位类别和绩效计算的缺勤率
 2. 意外事故成本
 3. 解决争端的平均时间
 4. 单位招聘成本
 5. 财务人员占全体员工的比率
 6. 加班时数
 7. 人力资源部门预算占销售总额的比率
 8. 人力资源部门员工占全体员工的比率
 9. 信息技术人员占全体员工的比率
 10. 市场销售人员占全体员工的比率
 11. 薪资管理人员占全体员工的比率
 12. 员工提供建议比率
 13. 流程周期
 14. 平均每位员工所获利润
 15. 回复询问的时间
 16. 病假比率
 17. 每年每位等同于全职员工的病假天数
 18. 依疾病种类支出的医疗费用
 19. 填补岗位空缺所用的时间
-

MAGIC
NUMBER

1

依岗位类别和绩效 计算的缺勤率

定义

所谓缺勤是指员工在规定工作时间之内没有出勤。该定义不包括员工被允许离开工作岗位或者休经过批准的年假以及其他一些法定休假。长期缺勤或者反复缺勤通常反映了员工在工作中的不满程度，因为“满意”程度与“缺勤”之间是成反比例关系的。缺勤也可能是由于某些不可预知的情况引起的，例如疾病、糟糕的天气或者其他一些工作环境的动态变化，如与同事产生了摩擦或者缺乏足够的工作动力。

公式

缺勤率是以缺勤人数在员工总人数中所占的比例来计算的。

$$\text{缺勤率} = \frac{\text{某时间段内员工缺勤的天数}}{\text{该时间段内所有员工应该工作的总天数}}$$

依岗位类别计算的缺勤率定义为，某特定岗位序列的员工缺勤人数占该岗位序列的员工总人数中的比例。

$$\text{依岗位类别计算的缺勤率} = \frac{\text{某时间段内某特定岗位序列的员工缺勤天数}}{\text{该时间段内该岗位序列所有员工应该工作的总天数}}$$

依绩效计算的缺勤率为，缺勤员工的总数与所有处于相同绩效水平下的员工的比值。

$$\text{(工作绩效) 缺勤率} = \frac{\text{某时间段内缺勤的天数}}{\text{该时间段内所有绩效水平相同的员工应该工作的总天数}}$$

组成要素

某时间段内缺勤的天数，是指整个时间段内每天缺勤的员工的数目之和。

应该工作的总天数，是指所有员工的总数乘以该时间段内的工作日的天数。

我们可以通过计算单独一天的缺勤率来显示一周之内是否存在这样的一天，在这一天缺勤率有偏高的趋势。这种趋势是可能存在的，举个例子：“忧郁的星期一”综合征，也就是每周一员工在享受了两天的假期或者较长的周末时光之后，不愿意回到工作岗位上，这种情况导致了一些企业星期一的缺勤率异常的高。

也可以计算某个特定时间段的缺勤率，如一个星期、两个星期、一个月或者一个季度的缺勤率，来对不同时间段的缺勤率做一个比较研究。

依岗位类别计算的缺勤率可以反映员工工作的紧张程度、工作的不便以及工作带来的困扰。依岗位类别计算的缺勤率可以用来在不同岗位序列之间做比较，以帮助确定某种特定岗位序列的复杂程度。例如，夜班工作的缺勤率相对来说要高于白班工作的缺勤率。

对工作环境的研究表明，工作满意度与缺勤率之间成反比例关系。依绩效计算的缺勤率可以很好地作为同一企业中不同工作的满意度、成就感以及舒适程度的指标。因此，缺勤率可以用来确定更高的绩效和更高的工作满意度之间的联系，这两者反过来又可以降低缺勤率。

对于一个企业来说，如果员工不能按时出勤，那么企业要顺利、有效地运转并发挥其应有的组织功能是很困难的。因此，评估缺勤造成的损失，对任何一个企业来说都很重要。缺勤造成的损失种类繁多，通常有以下几种形式：

- 生产损失；
- 由于同事要补足缺勤者的生产差额，而导致产品整体质量的下降；
- 被迫雇用额外的劳动力；
- 缺勤者可能对工作不满，最终离开公司；
- （病假的情况下）工资支出；
- 为赶足未完成的工作而支付加班费用；
- 要额外监督缺勤问题，监督临时雇用来弥补工作差额的人员的工作表现；
- 由于设备未能充分利用而浪费的机会。

数据来源

用来计算缺勤率的数据可以从组织的薪酬发放表中得到，在任意给定的时间段内，薪酬发放表不仅记录着出勤的员工数目，也记录着缺勤的员工数目。

计算方法与案例

正如上文所说，缺勤率就是某特定时间段内员工缺勤的天数除以该时间段内所有员工应该工作的总天数。

例子：

a = 正在工作的员工人数 = 10

b = 这个时间段内应该工作的总天数 = 20

c = 可利用的工作总天数 = $a \times b = 200$

d = 这个时间段内缺勤的总天数 = 90

e = 缺勤率 = $\frac{d}{c} \times 100\% = 45\%$

某一天的缺勤率的计算方法是，用这一天缺勤的员工人数除以这一天所有员工的人数（当时间段变成一天时，此公式可以由上面推出）。

例子：

a = 正在工作的员工人数 = 20

b = 这个时间段内应该工作的总天数 = 1

c = 可利用的工作总天数 = $a \times b = 20$

d = 这个时间段内（一天）缺勤的人数 = 3

e = 缺勤率 = $\frac{d}{c} \times 100\% = 15\%$

深层含义

有了关于缺勤率的全部阐释之后，组织就可以判断是否出现了如下问题：

- 如果在某一部门内部出现了一些难以解决的问题，其缺勤率会明显地高于其他部门；
- 可以清楚地显示出员工在哪些天最不愿意工作；