

THOMSON

人力资源成本 分析

The Financial Impact of Behavior in Organizations

组织行为的财务效果

第4版

COSTING
Human
Resources 4E

(美) Wayne F. Cascio ◉ 著

黄长凌 ◉ 译

THOMSON

清华大学出版社

THOMSON
★

人力资源成本 分析

The Financial Impact of Behavior in Organizations

组织行为的财务效果

第4版

COSTING

Human

Resources 4E

(美) Wayne F. Cascio ◎ 著

黄长凌 ◎ 译

清华大学出版社

内 容 简 介

本书以会计学、经济学、心理学的研究成果为基础,综合了众多的学术研究成果,提出了自己的人力资源成本分析的方法,开创了人力资源管理研究的新体系,为企业管理者提供了增进人力资源管理效益的新方法。本书主要考察了人力资源管理的九个领域,着重强调了企业人力资源管理应注重成本与收益,尤其是用经济学上的效用模型来评估组织所提出的各种人力资源管理计划。本书适合企业人力资源管理人员特别是人力资源总监阅读。对于大学人力资源管理专业的学生以及 MBA 研究生,也是难得一见的人力资源管理专著或教材。

Wayne F. Cascio; Costing Human Resources; The Financial Impact of Behavior in Organizations, 4th Edition
(EISBN 0-324-00709-4)

Original Edition Copyright © 2000 by South-Western College Publishing, a division of Thomson Learning. All rights reserved.

Translated for People's Republic of China by Thomson Learning Asia and Tsinghua University Press under the authorization of Thomson Learning.

No part of this book may be reproduced in any form without the express written permission of Thomson Learning Asia and Tsinghua University Press.

本书中文简体字版由汤姆森学习出版集团授权清华大学出版社独家出版。未经出版者书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书的任何部分。

北京市版权局著作权合同登记号 图字:01-2007-2424

本书封面贴有汤姆森防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

图书在版编目(CIP)数据

人力资源成本分析:组织行为的财务效果(第4版)/[美]卡肖(Cascio, W. F.)著;黄长凌译. —北京:清华大学出版社,2007.8

书名原文:Costing Human Resources, 4th Edition

ISBN 978-7-302-15768-7

I. 人… II. ①卡… ②黄… III. 劳动力资源—资源管理 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 112876 号

责任编辑:徐学军

责任校对:宋玉莲

责任印制:王秀菊

出版发行:清华大学出版社 地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn> 邮 编:100084

c-service@tup.tsinghua.edu.cn

社 总 机:010-62770175 邮购热线:010-62786544

投稿咨询:010-62772015 客户服务:010-62776969

印 装 者:北京鑫海金澳胶印有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:160×230 印 张:20.25 插 页:1 字 数:350 千字

版 次:2007 年 8 月第 4 版 印 次:2007 年 8 月第 1 次印刷

印 数:1~4000

定 价:35.00 元

译者序

PREFACE

在中国企业界,为何人力资源管理人员的地位不高,薪酬不多?为何人们普遍认为企业最重要的资产是人力资本,而在实际管理中又十分忽略企业的员工管理?出现这种状况的原因就是,企业人力资源管理决策一直都还没有找到系统的学术学科来作为决策的理论基础。在实际的企业管理中,人力资源管理领域以外的管理人员认为,人力资源管理问题太过于软化、人性化,因而难以用比较严密的科学方法进行处理。比如,它不像企业管理中的金融问题,我们可以对企业的投资项目加以模型化,并由此展开成本—收益分析,从而对投资项目的最终效益做出预测,供企业高层管理者决策参考。正是由于人力资源专业领域目前还无法概括或提供能够给予证实或证伪的问题答案,因此也就使企业的管理者感到有些空洞无物,造成在这一领域的从业者价值甚微。

值得庆幸的是,卡肖教授(Wayne F. Cascio)考察了四十多年来有关人力资源成本分析的学术研究文献,并且着重从会计学、经济学、心理学三个领域收集了大量的研究成果进行概括和综合,提出了独具特色的人力资源成本分析的结构体系,既为人力资源管理研究开辟了一个全新的领域,又为企业的人力资源管理人员提供了像金融学那样分析人力资本投资的模型和工具。要知道,卡肖教授所收集到的这些众多的研究成果在学术界和企业实际管理人员中间很少有人知晓。传统上,人力资源管理比较侧重心理学分析和社会学分析,因而在谈到企业的人力资源管理时,人们大多会运用心理学和社会学的分析方法来解决人力资源管理问题。然而,在1987年,美国芝加哥大学主办的《劳动经济学杂志》(Journal of Labor Economics)以“人事

经济学”为主题出版了一期专刊,从而开启了运用经济学原理来分析企业人力资源管理问题的先河。自从1987年之后,大量的研究文献已从理论分析转到企业实际问题的应用分析。卡肖教授的这本《人力资源成本分析》不同于一般的人事经济学分析,它更有些类似于金融学分析方法,所以对目前的人力资源管理领域具有一种独特的作用,对企业管理人员开启了人力资源管理的新思维,对人力资源管理争取更多的人力资本投资提供了新的分析工具。

我们知道,企业的生命线是员工,而不是物质资产或资金资产。然而,令人吃惊的是,直到如今,我们也没有见到一种可靠的方式,对组织的人力资本所做出的利润贡献进行定量化的成本分析。这毫不奇怪,传统的人力资源管理问题的分析起源于工业心理学的理论。当然,运用心理学和社会学理论来分析一些人力资源管理问题,我们无可非议。的确,这些传统的心理学和社会学分析在提出一些人力资源管理的结构性问题方面还是相当成功的。但是,针对这些人力资源管理问题,在提供具体的解决方案方面,心理学和社会学分析却不太成功,因为这些分析缺乏定量化数据,又不能提供人力资本对组织贡献的成本与收益方面的分析方案。成本分析的优势就在于它能够提出针对企业人力资源管理问题的解决方案(即人力资源管理计划的成本—收益方案),因为成本分析的长处就在于它对问题进行分析的严密性和规范性。金融学的成本分析更像物理学和生物学,它遵从的是科学分析的方法。我们知道,企业管理的任何问题都会具体地涉及资金的考虑,企业的人力资源管理也不例外,正如诺贝尔经济学奖获得者加里·贝克尔(Gary Becker)最近所指出的:所谓人力资本时代,就是指人力资本在现代经济中是最重要的资本形式,个人以及任何组织的经济成功都取决于如何广泛而有效地对人力资本进行投资。具体到我们所说的企业组织,就是如何对员工进行投资,从而为组织获取更大的收益。卡肖教授的这本《人力资源成本分析》针对人力资源管理中比较常见的九大问题(员工跳槽、员工缺勤、人力资源管理失误、帮助员工计划、增进员工健康计划、工作—生活计划、员工态度、人员选拔计划、人力资源开发计划)进行了成本—收益分析,对于每个问题都提出了成本分类模型和收益分析模型,并且对问题的分析还概括出了具有通用性的方法以及相应的方程式。正如他在本书的前言中所说:不管你是否喜欢,企业界的通用语言是美元,而不是统计学上的相关系数。

感谢清华大学出版社看中了这本《人力资源成本分析》的学术价值和实用价值,购买了本书中文版的版权,使我国人力资源管理领域的学者和实际

II

人力资源成本分析

管理者又有了一本可供参考的好书。企业的高层管理者只有从人力资源成本分析的视角懂得了人力资源的重要性时,才能切实增加对组织人力资本的投资,从而持续创造出企业的利润!

黄长凌

2007年5月于中南民族大学管理学院

译者序

III

前 言

FOREWORD

过去四十多年以来,有关人力资源成本分析的研究文献已经积累了相当多的数量。这些学术文献的大多数侧重于三个研究领域——会计学、经济学和心理学。然而,令人惋惜的是,这些众多的研究成果在学术界和企业实际管理人员中间却很少有人知晓。

尽管人们可以获得有关人力资源成本分析的一些方法,然而我却认为,人们在人力资源管理领域所做的一些工作表明他们仍对人力资源管理工作有些误解,并且对于人力资源管理工作对组织的贡献估计过低。从某种程度上讲,我们这些做研究的人员要对这一领域的这种状况负责,因为我们在对人力资源管理进行评价时,只是以统计事项或行为事项来评估组织的人力资源管理(虽然不是所有方面)。要知道,不管你是否喜欢,企业界的通用语言是美元,而不是统计学上的相关系数。

让我们来看一个人们比较熟悉的例子吧。一个企业组织要聘用一位管理咨询专家制定一项新的人员选拔计划,因为该企业目前的人员选拔计划十分不利于受到法律保护的群体,该企业担心会出现法律诉讼问题。这位管理咨询专家提出了一项十分有效的人员选拔方法,消除了企业法律诉讼的担忧,由于能够摆脱打官司的困扰,该企业当然也就比较高兴。然而,如果该企业还能知道这一新的人员选拔方法既能减少招聘上的失误,又能提高生产率,从而导致每年增加 250 000 美元的收益,那么该企业可能会更加高兴。

在一些主要的领域,我们现在应该能够对企业人力资源计划的美元价值进行估计,我们这本《人力资源成本分析》就着重考察了其中的九个领域。

在本书中,我并不打算使之包罗万象,但是,本书中的一些方法还是具有一定的通用性,足以应用到本书没有专门强调的一些其他领域。

我完全享受着撰写这本书的乐趣,而且不是一点小乐趣,因为为了写好这本书,我研究了有关人力资源成本分析方面很多的应用方法,我对企业管理人员创造业绩的能力更加充满信心,他们能够对他们的人力资源管理工作的贡献指明比较准确的美元价值。确实是这样,我现在完全有理由相信,根据你所实现的业绩——而且是用美元价值考核的业绩——企业的人力资源管理者就能够成功地与其他职能部门进行内部资源上的竞争。

这本《人力资源成本分析》的第四版有几个主要方面的变化,其中包括新增了两章完全新写的内容。第4章考察了人力资源管理失误所带来的高额代价,其中包括针对不公正歧视进行打官司(单个原告诉讼案件与复杂的群体诉讼案件)所带来的各种成本损失,以及缺乏效率的组织人员管理所导致的经济后果。第7章是新写的一章,其主题是关于工作—生活计划的战略效益与财务效益,其中包括用于指导管理者如何管理这样一种人力资源管理计划的模型。正如其他章节的撰写模式一样,新增的这两章都用公司的实例来说明人力资源管理实务具体应该怎样运作。

本书前几版的大多数特点仍然给予了保留,但是为了反映新的研究成果而进行了更新。一些主要的更新如下:

- 知识资本既作为一个框架使人力资源成本分析的考核形成一体化,又作为了一种战略思考的新方式(第1章)。
- 为了更好地说明处理有关员工跳槽和员工缺勤的原因、成本及方法,这一版新增了一些公司实例(第2章和第3章)。
- 对于如何增进工作场所员工的健康,这一版包括了更加广泛的成本、收益、类型以及计划评估等方面的问题,另外还增加了对这样的计划进行公司层面评估的内容(第5章)。
- 这一版包括了关于西尔斯公司的研究,主要是为了说明员工态度、顾客满意、企业利润之间的因果关系(第6章)。
- 对于拉贾—伯克—诺曼德效用分析模型的处理,采用了结合事例进行应用分析(第8章)。
- 对于标准水平一个标准差差异的美元价值估计(SDy),采用了完全更新的备选方法,并且对这些方法进行了比较研究(第9章)。
- 考察了竞争性预测值的效用问题,因为它不同于不利条件影响下的预测值,进而考虑了如何处理效用分析中的风险和不确定性问题,同时还考虑了决策者怎样使效用分析的效果达到最大化(第10章和

第 11 章)。

- 对于所提出的人力资源开发计划或正在执行的人力资源开发计划,本书还提出了加以改进的成本分析方法,其中包括人力资源管理计划的效益值大小的估计问题(第 11 章)。
- 本书专门论述了最新的竞争战略模型以及相应的事例,并且讨论了有效的人力资源管理与企业利润紧密相连的方法问题(第 12 章)。

与前几版一样,《人力资源成本分析》第四版也包括讲授指南手册,对于每章后面的问题讨论,都给予了比较详细的解答。讲授指南手册的内容在光盘上(ISBN 0-324-00710-8)。本书既可以作为大学人力资源管理课程的教材使用,又可以作为培训的资料阅读,同时,对于企业的管理人员和管理咨询人员来说,这本人力资源管理专著也具有一定价值。

致谢

感谢审判律师 Evelyn Becker 和 Tony Crouse,是他们帮助我撰写出了第 4 章,并且给我提供了相应的资料。还要感谢 Dr. Dana Friedman(Bright Horizons Family Solutions 公司的高级副总裁),是他帮助我理解了工作—生活计划的战略含义与财务效果(第 7 章)。他们的帮助对我来说都是十分有价值的。

最后,我还要感谢西南学院出版公司的工作人员,正是他们的辛勤工作才使得本书的第四版得以面世。我要对以下这些人员致以诚挚的谢意:高级执行编辑 John Szilagyi、编辑部助理 Linda Chaffee、制作编辑 Anne Chimenti。

韦恩·F.卡肖



目 录

CONTENTS

第 1 章 人力资源的成本与效益	1
1.1 人力资源会计	2
1.2 员工行为成本分析	7
1.3 知识资本	8
1.4 本书的结构设计	15
问题讨论	16
参考文献	16
本章注释	18

第一部分

员工跳槽、员工缺勤以及人力资源管理失误的成本分析

第 2 章 员工跳槽的成本损失	21
2.1 如何识别和计量组织的员工跳槽成本	24
2.2 如何监测与管理组织的员工跳槽	37
2.3 如何应对组织的员工跳槽	40
问题讨论	46
参考文献	48
本章注释	50

第3章 员工缺勤与员工病休的隐性成本	51
3.1 如何估计员工缺勤的成本	53
3.2 如何解释员工缺勤的成本	60
3.3 如何管理员工缺勤与病休滥用	61
问题讨论	67
参考文献	69
本章注释	70
第4章 人力资源管理失误的成本代价	71
4.1 单个原告案件与复杂的群体诉讼案件调查和打官司的成本费用	73
4.2 员工多元化有效管理与无效管理的经济效益和损失	83
问题讨论	88
参考文献	91

第二部分

帮助员工计划、增进员工健康计划、员工态度以及 工作—生活计划的成本分析

第5章 帮助员工计划与增进员工健康计划的成本分析	95
5.1 帮助员工计划——普遍性、特性、成本以及总的收益	96
5.2 评价帮助员工计划的难度	98
5.3 如何表示帮助员工计划的经济效益	98
5.4 增进员工健康计划的成本分析	105
5.5 评估增进员工健康计划的困难性	109
5.6 评估增进员工健康计划所需的数据	113
5.7 对增进员工健康计划进行公司层面的评估	114
5.8 帮助员工计划与增进员工健康计划的未来	117
问题讨论	117
参考文献	119
第6章 员工态度对企业财务的影响	122
6.1 态度与行为之间的联系	123

6.2	如何测算人力资源开发计划的成本	124
6.3	评估态度对财务影响的早期尝试	125
6.4	单位—成本方法	127
6.5	行为成本分析方法	128
6.6	关于估价态度的简单结语	137
	问题讨论	138
	参考文献	139
	本章注释	141
第7章	工作—生活计划的战略效果与财务效果	142
7.1	工作—生活计划：它们究竟是什么	145
7.2	工作—生活计划的战略意义	145
7.3	工作—生活计划与组织的控制系统	148
7.4	工作—生活计划与组织的专业人员	149
7.5	谁采纳工作—生活计划	150
7.6	关于工作—生活计划的案例分析	150
7.7	为什么学术研究与管理实务之间会有差异	158
7.8	如何把工作—生活计划作为一种战略方法来执行	158
	问题讨论	159
	参考文献	160
	本章注释	163

第三部分

人力资源管理计划：投资收益探究

第8章	效用：概念及其计量	167
8.1	概述	168
8.2	效用模型	169
8.3	各种效用模型的恰当应用	186
	问题讨论	190
	参考文献	191
	本章注释	193
第9章	如何估计工作业绩的经济价值	194
9.1	成本会计方法	194

9.2	40%法则	200
9.3	对工作业绩的美元价值进行总体范围的估计	201
9.4	以美元价值估计业绩的卡希欧—拉姆斯方法	206
9.5	系统有效性方法	213
9.6	高级等效方法	214
9.7	拉贾等人的模型中对工作业绩经济价值的估计	216
9.8	比较研究	218
	问题讨论	218
	参考文献	220
	本章注释	222
第 10 章	有效的人员选拔方法能够获得回报	223
10.1	径向钻孔操作工人员选拔测评的效用	223
10.2	电脑程序员选拔测试的效用	227
10.3	与不利影响相反的竞争性预测值的效用	238
	问题讨论	247
	参考文献	249
	本章注释	251
第 11 章	如何估计人力资源开发项目的成本与效益	252
11.1	事例 1: 如何确定场外会议的成本	253
11.2	事例 2: 基本技能培训中结构性培训与非结构性培训的 估价	256
11.3	事例 3: 人力资源开发计划提出或执行的成本—效益 评估	264
	问题讨论	274
	参考文献	276
	本章注释	277
第 12 章	有效的人力资源管理要能促进企业利润	278
12.1	人力资源管理要对企业利润做出贡献	279
12.2	战略型人力资源管理	281
12.3	竞争战略	283

12.4 结论	288
问题讨论	289
参考文献	290
附录 A 泰勒—拉塞尔量表	292
附录 B 内勒—赛因量表	300



人力资源的成本与效益

人

力资源管理活动,即组织中与员工招聘、人才选拔、人力资源开发、员工潜能挖掘以及留住优秀员工等相关的各项管理工作,目前一般是采用行为科学或统计科学学术语来进行评价的。行为方面的考核评价包括:对组织中各种群体(高层管理人员、人力资源管理专家、求职者或接受培训的人员)行为反应的评价、对员工个人学习状况的考核、对员工在工作岗位上行为转变状态的评价。统计方面的考核评价包括:统计比率(比如事故发生率或处罚的程度)、统计百分比(比如员工跳槽率)、统计描述的集中量数和差异量数(比如收银员短缺或收银员过剩的平均数和标准差)、统计描述的相关性指标(比如人员选拔有效性的相关系数)。然而,我们也需要从经济学方面对人力资源管理活动进行考核评价。目前,这项人力资源管理活动已越来越显示出在企业管理中的重要性。在目前的经营环境下,劳动力、能源和原材料成本日益上涨,使得企业的高层管理人员必须对组织的人力资源计划做出预期成本和预期收益的合理估价,这样才有助于他们做出正确的决策。毫无疑问,作为人力资源管理者,要开发出这样的评估方案需要采纳交叉学科的方法,我们要把来自会计学、金融学、经济学和行为科学的知识综合起来,方能实现我们的目标。对于与企业人力资源计划相关的几个主要领域,本书试图提供这样一种综合研究方法。

从经济学方面进行测评,才能有助于企业高层管理者对人力资源计划是否与企业的战略方向一致做出精确的评价,同时也才能对人力资源计划是否有助于企业战略的实现做出更加准确的评价。然而不幸的是,企业人力资源管理的专业人员往往受到指责,说他们的工作并没有触及到企业的战略方向,其人力资源管理是孤立而狭隘的。正如一位企业的 CEO 对人力资源管理所做出的评价那样:

人力资源管理的专业人员一直把自己局限在每天的日常事务中。他们需要建立起更广泛、更深远的战略远见,需要懂得他们的组织在朝什么方向前进,怎样才能帮助他们的组织朝着正确的方向进发。(Leonard,1998)

毫无疑问,许多人力资源管理者赶上了 20 世纪 90 年代企业兼并、企业收购、业务重组的浪潮。出于现实的需要,一些企业已把企业兼并、企业收购、业务重组作为了自己的战略定向。今天,越来越多的人力资源经理进入了企业高层管理委员会,他们能理解市场在总体上的运行,懂得自己的组织如何进行业务上的竞争,他们更知道应该如何对企业的战略决策做出有意义的贡献。这些人力资源经理正在像企业家那样思考和行动,成功地抓住了他们所面临的机会,他们已被接纳为企业高层管理者的战略合作伙伴(Ulrich,1998)。

当前,企业的 CEO 也要求企业的人力资源经理要对企业的利润业绩做出应有的贡献。目前的一些学术研究一再显示出,经过仔细设计而有效的人力资源项目(或计划)正在做出这样的贡献。通过利用现有的一些方法,我们的人力资源管理者已证明,他们能够帮助企业实现利润。纽约标准特许银行(Standard Chartered Bank)北美区 CEO 罗伯特·麦克唐纳(Robert McDonald)先生指出:

当我们的企业实现利润目标时,我会说,我们的人力资源管理应该享受这份美餐……正是人力资源经理对创造利润的理解才改进了我们的管理,我认为,大多数人力资源经理正在努力地去理解,他们的决策和行为将如何能够真正地影响到企业的利润。(Leonard,1998)

这本书将会选择一些主要的领域讲述企业人力资源计划的成本与收益。但是,首先得把我们的人力资源成本分析方法与人们已提出的人力资源会计(human resource accounting)进行区分。

1.1 | 人力资源会计

一般来讲,对于员工价值的估算,目前还没有大家一致公认的会计处理方法(Johanson 等,1998; Roslender,1997)。第一个试图对员工价值做出估算的企业是俄亥俄州哥伦布市的百瑞公司(R. G. Barry Corporation)。该公司在 1967 年的年度报告中表示,公司准备启动人力资源会计(Human Resource Accounting, HRA)处理程序,并以此为契机,进一步开发出比较成熟的计量方法和核算方法,使公司能够对组织人力资产的价值做出准确估

算,并撰写出具有分析力的会计报告。百瑞公司从五个方面对每个经理所负责的子公司进行成本的累计:招聘与购置的成本;正式培训与熟悉岗位的成本;非正式培训与熟悉岗位的成本;经验型成本;管理开发成本。分析这些费用的性质并给出全面说明的是伍德儒甫(Woodruff,1970)。根据预期的员工个人的工作年限(有时工作年限较短),将这些成本进行摊配处理,未摊配的成本(比如某一员工离开了公司)作为注销处理。

这样一种对员工价值的估价,只能算是历史成本方法(即实际发生的费用)。这也是一种会计上的资产处理方式,它所计量的是组织对员工的投资。若是对外报告,即向企业外部的相关利益团体通告公司经营的财务状况和经营业绩,则是侧重于经营业绩的考核和计量。这种会计处理方式被广泛认为是最恰当的(Morrow,1997; Tsay,1977)。一般来说,历史成本方法相对比较客观,它允许对人力资源投资的程度大小进行比较,并且这种比较是建立在与会计对其他资产的处理相一致的基础之上的;它还考虑了某一时期的收益所消耗的费用,进行了成本与收益对比(Brummet,Flamholtz and Pyle,1968)。

然而,正如贝克(Baker,1974)所指出的,历史成本方法也不是没有缺点。第一,历史成本的价值计量是基于一个错误的假设:美元的价值是固定不变的。第二,删除和注销未发生的费用涉及许多主观性的处理。第三,由于所估价的资产不一定可以变卖,因而不能对这种估价进行单独的账目核查。最后,这种历史成本方法所测算的仅仅只是针对组织而言的成本;它完全忽略了员工对组织来说其自身价值的考核测量。因此,它对人力资源投资的合理性并没有直接表示出来。

正是由于看到了历史成本方法的这些不足之处,人们自然会慎重地考察其他一些资产估价的方法,这样可以提供一些补充的信息。这些补充的信息一般划分为三类:重置成本、未来收益的现值以及个人对于组织的价值(即利润贡献)。

1.1.1 重置成本

计量核算一个员工历史成本的一种补充性备择方案就是计量核算重新安置该员工的成本。根据佛兰霍尔茨(Flamholtz,1985)的看法,重置成本包括员工招聘、人员选拔、工资报酬、员工培训等项成本(包括在培训期间所放弃的收入)。佛兰霍尔茨、希尔福斯、科佛(Flamholtz, Searfoss and Coff, 1988)等人还给出了人力资源重置成本会计方法的一个例子。佛兰霍尔茨