

PEIYU QIYE RENLI ZIYUAN JINGZHENG LI

●陈勇鸣

培育企业 人力资源竞争力



中共中央党校出版社

培育企业人力资源竞争力

陈勇鸣 编著

中共中央党校出版社
·北 京·

图书在版编目 (CIP) 数据

培育企业人力资源竞争力/陈勇鸣编著. —北京: 中共中央党校出版社, 2003.7

ISBN 7-5035-2726-9

I. 培… II. 陈… 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 (2003) 第 041841 号

中共中央党校出版社出版发行

社址: 北京市海淀区大有庄 100 号

电话: (010) 62805800 (办公室) (010) 62805816 (发行部)

邮编: 100091 网址: www.dxcbs.net

新华书店经销

河北省三河燕华印刷厂印刷装订

2003 年 7 月第 1 版 2003 年 7 月第 1 次印刷

开本: 850 毫米×1168 毫米 1/32 印张: 10.5

字数: 258 千字 印数: 1—4000 册

定价: 17.00 元

目 录

第一章 导论	(1)
一 人力资源——国家经济发展的核心资源.....	(1)
二 物力资本依托, 还是人力资本依托——人力 资源竞争力决定国家命运.....	(8)
三 物质资产重要, 还是知识资产重要——人力 资源竞争力决定企业命运.....	(20)
四 培育人力资源竞争力——企业赢得竞争优势 的关键.....	(31)
第二章 培育企业人力资源竞争力的观念前提 ——理念创新.....	(35)
一 人是手段, 还是目的——指导思想创新.....	(35)
二 是利润最大化, 还是价值最大化——价值观 的创新.....	(37)
三 是战略管理, 还是策略管理——管理操作的 创新.....	(39)
四 是权力中心, 还是服务中心——企业人力资 源管理趋势.....	(48)
第三章 培育企业人力资源竞争力的战略切入点 ——知识管理.....	(55)
一 WTO “引进” 全球化竞争压力——中国企业	

2 培育企业人力资源竞争力

- 提高人力资源竞争力的紧迫性…………… (55)
- 二 钱往何处去,人从何处来——中国企业提高
人力资源竞争力的战略创新…………… (64)
- 三 管好企业的知识资产、智力资产——提高企
业人力资源竞争力的切入点…………… (68)

第四章 构建企业人力资源竞争力的制度保障 (一)

- 用人机制改革…………… (81)
- 一 员工需要的是工作,还是职业——员工职业
生涯管理…………… (81)
- 二 市场化、社会化、国际化——中国企业人力
资源使用机制构建…………… (87)
- 三 是行政委任,还是市场聘任——国有企业经
营者使用方式改革…………… (99)
- 四 市场选择,诚信道德——职业经理人制度
建设…………… (114)

第五章 构建企业人力资源竞争力的制度保障 (二)

- 人力资本的保值增值…………… (121)
- 一 是找市长,还是找校长——企业培训的重要
性与紧迫性…………… (121)
- 二 培训是成本,还是资本——现代企业培训与
传统企业培训的区别…………… (126)
- 三 给员工以鱼,还是以渔——建立人力资本保
值增值机制…………… (129)
- 四 金字塔模式——培训内容与层次的设计…………… (131)
- 五 开发、分享、提升——培训方式与方法…………… (140)

- 六 培训是一项系统工程——培训工作流程…………… (144)
- 七 培训效果为何难以满意——影响培训效果的
若干因素…………… (145)

第六章 构建企业人力资源竞争力的制度保障 (三)

- 企业薪酬制度建设…………… (149)
- 一 薪酬不是金钱——薪酬的含义与分类…………… (149)
- 二 “不为五斗米折腰”，五十斗、五百斗？——薪
酬的职能与重要性…………… (154)
- 三 薪酬是谁决定的——影响员工薪酬的因素…………… (158)
- 四 工资是成本，还是投资——薪酬理论…………… (163)
- 五 培育企业核心竞争力——薪酬管理的目标…………… (170)
- 六 满足员工的不同需要——全面薪酬战略…………… (172)
- 七 留住能干的，鼓励肯干的——薪酬方案设计…………… (175)
- 八 追求长期福利最大化——福利管理…………… (182)
- 九 利润分享——员工参与企业纯收入分配…………… (183)

第七章 构建企业人力资源竞争力的制度保障 (四)

- 中国企业薪酬制度改革…………… (188)
- 一 按劳分配，还是按行业分配——国有企业工
效挂钩的分配机制的利弊分析…………… (188)
- 二 是鼓励人们做什么，还是鼓励在哪里做——国
有企业收入分配机制改革…………… (195)
- 三 按知分配，还是按资分配——掌握知识的人
可以分享企业的所有权…………… (203)
- 四 技术创新收益如何分配——从制度上解决技
术参与分配…………… (211)

4 培育企业人力资源竞争力

- 五 该给的没给, 有的不该拿的拿了——企业经营者智力资源资本化的紧迫性…………… (223)
- 六 经营者应拥有资本增值的分享权——建立与完善企业经营者激励机制…………… (226)
- 七 风险共担, 利润分享——经营者智力资源资本化设计…………… (231)
- 八 先天不足——企业经营者智力资源资本化的难点分析…………… (246)

第八章 构建企业提升人力资源竞争力的文化保障

- 企业文化与精神激励…………… (249)
- 一 是卖力干, 还是卖命干——激励的重要性…………… (249)
- 二 上下一个梦的企业是不可战胜的——企业文化与员工激励…………… (253)
- 三 企业只有分工不同, 没有人格上的高低——经营者的人格激励…………… (258)
- 四 努力不一定成功, 但不努力一定不会成功——态度与激励…………… (263)
- 五 你改变不了环境, 就改变自己的心境——压力与管理…………… (266)

第九章 构筑企业人力资源竞争力的管理平台

- 绩效管理…………… (271)
- 一 鼓励能干与肯干的, 鞭策不能干与不肯干的——绩效管理的意义…………… (271)
- 二 给员工激励、压力和动力——企业绩效管理目的与作用…………… (272)

三	系统运作、整体把握——绩效管理的程序 操作.....	(275)
四	公平、透明、反馈——绩效考核的基本原则.....	(276)
五	德、能、勤、绩——绩效考核的内容与分类.....	(280)
六	全方位绩效评估——绩效考评操作.....	(286)
 第十章 构筑企业人力资源竞争力的社会保障		
	——劳动力市场与社会保障建设.....	(292)
一	人往高处走，水往低处流——劳动力资源的 配置.....	(292)
二	效率优先——劳动力资源配置的基本原则.....	(295)
三	开放、统一、规范——现代劳动力市场体系 构建.....	(297)
四	社会稳定的保障网络——社会保障体系建设.....	(301)
五	三分离——社会保障管理体制改革.....	(312)
六	保命钱哪里来——社会保障的资金筹措.....	(316)
 参考书目		(324)
 后 记		(327)

第一章 导 论

21 世纪是知识经济、智力经济的世纪，知识资源、智力资源已经成为经济发展的核心生产要素，而知识资源、智力资源是以人为依托的。世界已由过去争夺“制海权”、“制空权”时代进入到“制脑权”时代。谁拥有地球上最多最有智慧的头脑，并能发挥其智能效用，谁就占领了决战制胜的制高点。

一、人力资源——国家经济发展的核心资源

（一）人力资源的含义与特征

人力资源是指一定社会组织范围内人口总量中所蕴涵的劳动能力的总和，是人体中具有潜在和现实劳动能力，即体力、脑力和技能的总和。人的能力是自然能力与社会能力的综合，具体地反映在人的体能、技能和智能的全面发展上。所谓体能是指个人的生理上和心理上所具有的健全体魄，包括人体中所具有的力量、耐力、速度、灵敏性、柔韧性以及人体对外界的适应能力、负荷能力和从疲劳中恢复的能力等。所谓技能是指个人在生存与发展中所必须掌握的技术手段，是劳动者所具有的技术经验和操作能力，它是通过反复练习形成的顺利完成某种活动的一种自动化了的动作方式或心智活动方式。技能的形成与劳动者的智力、知识和经验有关，同时也与人们的反复实践密不可分。所谓智能是指个人在不同领域中创新与突破能力，人的智力是脑力的主要组成部分，但它并不等于脑力。脑力是指大脑所具有的接收、存

储、处理和承受外界信号和刺激的能力。脑力的强弱说明了人脑发达程度和发展质量，一定的脑力需要一定的物质能量来支持，同时它也具有一定限度。智力则不同，它是属于人脑、由人脑决定的东西，它虽然也存在一定限度，但这种限度主要由人类的认知水平决定，认知水平提高，人类的智力限度也增大。智力由观察力、注意力、记忆力、思维力和想像力等组成。一般而言，社会支付的成本对于体能、技能和智能的获得其比值为 1:3:9，而对社会的贡献之比三者则为 1:10:100。

“人力资源”的出现是在上世纪 70 年代，并逐渐取代“人事”或“人力”等狭隘的字眼。这种转变并非偶然，而是发达国家的经济经历了资源驱动型和资本驱动型阶段，进入技术创新驱动型阶段后的必然要求。经济处在资源驱动型阶段，主要依靠自然资源，靠山吃山，靠海吃海；经济处在资本驱动型阶段，主要依靠财政资源，如金钱与融资信用等，经济发展靠投资和外延规模扩展。经济进入技术创新驱动型阶段，科技进步和技术创新是经济发展的主要动力，人力资源、智力资源是经济发展的核心资源，谁掌握人力资源、智力资源，谁就掌握经济发展的主动权。对于一个组织而言，其所能够运用的资源主要有三种：物质资源，如土地、原料与机器；财政资源，如金钱与融资信用；人力资源，包括组织内部成员与其所能运用的外在人力。在一个组织中，各种资源都各有其重要性，然而人力资源更加显得重要。人力资源成为现代社会和组织的战略资源，一方面来源于现代社会的性质——知识和信息社会，另一方面来源于人力资源所具有的特性：它是一种能动资源，即它在经济和管理中起主导作用和处于中心地位；它发起、使用、操纵、控制着其他资源，使其他资源得到合理、有效的开发、配置和利用；同时它是惟一起创新作用的因素。整体而言，人力资源是一个组织系统的动力。正因为

如此，维持与提升组织人力资源的质量就成为组织持续经营与发展的战略与活动。

人力资源具有以下特征：一是人力资源的再生性。包括人口的再生性、劳动力的再生性和劳动能力的再生性；二是人力资源开发过程的能动性。与其他资源相比较，人力资源具有目的性、主观能动性、社会意识性和可激励性；三是人力资源使用过程的时效性。选择时机不同，人力资源使用的效益有很大不同；四是人力资源开发过程的持续性。人力资源的价值只能在不断的开发、使用中才能保持保值增值，人力资源必须不断维持或提升，才能保持其价值；五是人力资源的流动性。人力资源的流动表现在跨岗位、跨单位、跨地区，甚至跨国家的流动上，而且“人往高处走”；六是人力资源的可塑性。人力资源在使用的寿命期内，通过接受不同方式的再教育和知识、经验的不断积累，其素质会产生量的变化，甚至出现质的变化；七是人力资源功能的共用性。一个人才可以同时为多个单位服务，从事几种不同的工作。人力资源的特性是人力资源的运用与发挥可达无限的境界。人力资源的这些特点决定了人力资源开发与管理的特殊性，从而奠定了人力资源开发与管理的理论基础。

（二）人力资本的含义与特征

人力资本理论兴起于上世纪五六十年代。一般以舒尔茨于1960年在美国经济学年会上的演说系统阐述了人力资本理论作为人力资本理论诞生的标志。另外，对人力资本理论做出重要贡献的有贝克尔、明塞尔、丹尼森等。舒尔茨认为，人力是社会进步的决定性因素，人力资本的取得是有代价的。人力资本包括知识和人的技能的形成是投资的结果，并非一切人力资源、而只有通过一定的投资方式、掌握了知识和技能的人力资源才是一切生产资源中最重要的资源。因此，人们的知识和技能是资本的一种

形态,舒尔茨将它称为人力资本,并进一步指出人力资本的形成有教育、培训、医疗保健和迁移等方式。^① 贝克尔对人力资本形成作了具体的微观分析。他分析了教育的成本和收益问题,人力资本与个人收入分配的关系,以及家庭生育行为的成本效用分析,贝克尔明确提出,所有用于增加人的资源并影响其未来货币收入和消费的投资为人力资本投资,其中主要是教育投资,保健支出、劳动力国内流动的支出或用于移民入境的支出等形成的人力资本^②。

因此,人力资本是指人们通过后天努力而获得的健康、体力、智力、经验、生产知识、技能和其他精神力量,是依附在劳动者身上的,区别于一般劳动力的知识、经验、技术、能力和思维意识等,它能成为独立的商品。人力资本是其内在因素和外在因素的统一体,劳动力是其内核和自然基础,投资是其外在约束,人力资本是劳动力成为投资的产物,即人力资本是由劳动力转化而来的,如同资本是货币转化来的一样。

人力资本具有物质资本不同的性质,其主要特征是:

1. 私有性。只要是资本,都有其所有者。对于物质资本而言,其所有者可以是个人、法人、团体,从而有了私人资本、集体资本、国家资本、股份资本之分。但是对于人力资本而言,所有者只能是一个人,即人力资本具有私有性。另一方面,对于物质资本,所有者可让渡其所有权,如拍卖、转让;也可以让渡其使用权,只拥有所有权,如承包、租赁、借款等。而对于人力资本,则不可让渡其所有权,只可部分让渡使用权。而且,物质资本一经让渡使用权,只要使用者遵守信用,按期归还并付费,所

① 西奥多·W. 舒尔茨:《论人力资本投资》,北京经济学院出版社1999年版。

② 加里·S. 贝克尔:《人力资本》,北京大学出版社1987年版。

有者无权过问；只要使用者运营有方，物质资本即可不断增值。人力资本则不然，使用权虽然让渡，但人力资本使用者在获得使用权后，还需要有一个有效的激励，即严格尊重所有者的所有权，否则，人力资本不会发生效益。

2. 依附性。人力资本的依附性表现在，一是对人身的依附。人是人力资本的天然载体，一切才能和智慧都依附于活生生的人而存在，而且以人具有劳动能力为条件。二是对物质资本的依附。人力资本只有在生产劳动中，与物质资本相结合，才能实现其价值，否则，人力资本无从谈起。

3. 递增性。人力资本与物质资本相比较，具有明显的递增性。物质资本会随着不断使用而消耗，人力资本则不然，它只会随着使用次数的增加，不断增加。

4. 可变性。人力资本的可变性体现在一方面会不断增加，另一方面也会贬值。随着教育的投入、培训的费用、保健支出的增加和不断的使用，人力资本不断增加。但是，如果不能经常运用、学习和更新，人力资本就会贬值。

5. 层次性。人力资本层次性来源于人的能力的不同。舒尔茨将人的能力区分为五类：学习能力、完成有意义工作的能力、进行各项文娱活动的 ability、创造力和应付非均衡的能力。我国学者将能力区分为一般能力、完成特定意义工作的能力、组织管理能力、资源配置能力，并将人力资本划分为一般人力资本、技能型人力资本、管理型人力资本和企业家型人力资本^①。

6. 难以度量性。人们无法直接观察到一个主体声称拥有的人力资本数量和质量。通常是通过考试制度、技能鉴定、经历和

① 李忠民：《人力资本——一个理论框架及其对中国一些问题的解释》，经济科学出版社 1999 年版。

长期的观察从侧面来了解。但考试和技能鉴定都有其局限性，特别是对于高层次的人力资本，需要依赖于长期的观察，而这在购买人力资本使用权时，一般无法做到，这时经历将成为唯一可依赖的根据，经历往往只反映过去，且人力资本会随时贬值。因此，人力资本的度量有时会变得非常困难。

7. 投资主体多元化。当人力资本的载体——受益人年幼时，其人力资本投资是由父母来完成的，而其教育主要是由国家来进行投资。当受益人参加工作之后，进行的岗前培训、技术培训等通常由受益人所在单位来投资。在工作中，通过“干中学”来生产人力资本，其所需的物质资本也由单位支付。正是由于人力资本投资主体的多元化，导致我国人力资本流动的困难。

（三）人力资源与人力资本的区别

人力资源是指在生产过程中所投入的人自身的力量，也就是人在劳动活动中运用的体力和脑力的总和。人力资本是指以某种代价获得并能在劳动力市场上具有价值的能力或技能，是通过资本投资形成的，凝结于劳动者身上的知识、技能和健康等。两者区别在于：

1. 理论视角不同。人力资源是指人具有经过开发而形成的能力，强调要充分挖掘人的内在能力，并将这些能力发挥出来；人力资本指通过一定的投资形成的，存在于人体中的能力和知识的资本形式，强调以某种代价获得能力，而付出的代价会在人力资本的使用中，以更大的价值得到回报。二者关注的焦点也不一样。人力资源是将人力作为财富（包括物质的和精神的）的源泉看待，是从人的潜能（包括体力的和智力的）与财富之间关系的角度研究问题，是更广泛意义上的人力问题研究。人力资本是所投入的物质资本在人身上的价值凝结，是从投入——产出角度来研究人力在获益和经济增长中的作用，它所关注的是收益问题

(即投资是否划算,以及收益率高低)。人力资源是人力资本的基础和源泉,人力资源只有投入到生产经营中,并能为生产经营带来利润,才能转化为人力资本。资本是为生产经营牟取利益的货币、生产资料。人力资源与人力资本的区别就在于是否用于生产经营。人力资源只有投入生产经营,并带来利润,才能称为人力资本。

2. 外延不同。人力资源是一个宏观的、概括性的范畴,具有层次性,既包括自然人力资源,即不经过任何形式的教育和培训,就拥有的劳动能力,又称从事简单劳动的能力,还包括经过培训才能上岗的,从事复杂劳动的劳动者的能力和知识等人力资本资源。而人力资本只是人力资源中全部教育性投资(包括“干中学”、医疗保健、迁移的投资)的凝结,仅指从事复杂劳动的能力和知识。因此,在一个劳动力众多的国家,人力资源丰富,但由于知识水平和能力比较低,因而人力资本总量却很贫瘠,我国的状况正是如此。

3. 强调重点不同。人力资源强调劳动者的数量和健康状况,反映的是数量概念,人力资源以劳动力素质为前提来研究,人力资本则强调劳动的非同质性即劳动力素质差异性,反映的是质量概念,人力资本反映劳动力素质差别;人力资源有待开发,人力资本是已开发的人力资本;人力资源概念中不包括人力资本中所特含的家庭生产、个人资源配置、投资决策行为等;人力资源不能反映质量的稀缺性及相应的市场供求关系。

人力资本的出现是科技进步、生产力快速发展的必然结果。以知识为主导、以高新技术及其产业为基础和支撑的知识经济正在成为新世纪经济发展的主导力量。科学技术这个第一生产力在经济发展中越来越起到决定性的作用。当今世界经济全球化加快发展,科学技术突飞猛进,产业结构调整步伐加快,国际竞争日

趋激烈。这种竞争主要表现在人力资源的竞争，人才的竞争，最后集中表现为对人力资本的竞争。人力资本就是在这种背景下产生的。它既是生产力发展的必然结果，也是人才竞争的必然产物。人力资本的出现，也体现了社会对劳动者在生产力发展中地位和作用认识上的变化，是社会进步的一个标志。面对人才在生产中所起的决定性作用这个现实，人们把以前称为商品的劳动力当作人力资源、并积极转化为人力资本，大胆肯定了劳动者在生产中的地位和作用，这不能不说是社会的一个进步。

二、物力资本依托，还是人力资本依托——人力资源竞争力决定国家命运

（一）现代经济是一个知识化、人才化和全球化的经济

新世纪，新经济。知识经济已成为当代经济的主要特征。知识经济是指建立在知识的生产、分配和使用之上的经济，是在整个经济活动过程中主要依靠脑力劳动或创造性劳动创造价值与财富的经济。知识经济与传统经济在发展经济的途径、立足点，发展经济的手段，经济增长的动力，发展经济所依靠的资本，经济活动过程中的劳动力投入结构，企业生产经营方式、管理重点、产品成本和分配方式等都发生了深刻的变化。

在传统经济时代，发展经济的途径与立足点主要是种植业、制造业，发展经济的手段主要是生产经营规模的扩大和劳动力增加，发展经济的资本主要是土地、机器、厂房、设备和资金等实物资本，经济增长主要来自于物的贡献率（资本贡献率与土地贡献率）。因此，传统组织（企业）管理强调物第一、人第二，视人为物，人是机器的延伸物。企业最重要的资本是资金或产业资本，人才资本是第二位的。

在知识经济时代,发展经济的途径与立足点主要转向信息服务业和高新技术产业,发展经济的手段主要是科技进步与技术创新。经济增长的动力来自于科技进步和劳动者素质的提高,人力资本、知识资本和智力资本是发展经济的主要资本。在新的形势下,知识的生产、传播、运用程度是一个企业能否健康成长的关键,企业的生存与发展越来越取决于能否建立一支真正高素质的知识团队。知识经济资源配置的核心是智力资源,人才和知识的占有比相对稀缺的自然资源的占有更为重要。在高新技术企业,由人的智力产生的创新是企业生存与发展的最根本动力,也是利润的最终来源,而这种智力附属于受过良好教育的人。在传统经济发展中,大量资本、设备等有形资产的投入起决定性作用,而在知识经济中,智力、知识、信息等无形资产的投入起决定性作用。运用知识、提供智力、添加创意成了知识经济活动的核心问题。财富和权力再分配取决于拥有的信息、知识和智力。智力是通过特定人才和技术体现出的创造能力和拓展能力,其主要形态是特定知识及其开发和运用。智力既是个人的特殊财富,又是企业拥有的一种资本。智力资源的多寡,智力资源开发和利用程度的高低决定着企业面向未来的竞争优势。

正是由于智力资源对经济发展有特殊重要性,现在世界各国对于智力资源的开发越来越重视。一方面加强对人才和知识的管理,对发挥组织内外相关专家学者的智囊作用给予高度重视,甚至企业都被看成是学习型组织,要求员工不断地获取新知识和自学成才;另一方面,在企业中推行人本管理,创造一种使员工精神愉快,关系和谐的企业文化和工作氛围,既强调对员工的物质鼓励,又重视对员工的精神激励,从而使员工愿意为企业工作,并最大限度地发挥出自己的智力。21 世纪的成功企业将是那些懂得如何获取、整理以及利用自己员工的知识的企业。