

中国最著名的人力资源管理专家  
浩竹猎头公司CEO王常江强力推介

■ 张永成 主编

# 人力资源 管理革命

从人力成本到人力资本

HR MANAGEMENT REVOLUTION  
FROM MANPOWER COST  
TO MANPOWER CAPITAL



Wuhan University Press

武汉大学出版社

中国最著名的人力资源管理专家  
浩竹猎头公司CEO王常江强力推介

■ 张永成 主编

# 人力资源 管理革命

从人力成本到人力资本

HR MANAGEMENT REVOLUTION  
FROM MANPOWER COST  
TO MANPOWER CAPITAL



Wuhan University Press  
武汉大学出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理革命:从人力成本到人力资本/张永成 主编  
武汉:武汉大学出版社,2006.1

ISBN 7-307-04807-8

I.人…

II.张…

III.劳动力资源-资源管理-研究

IV.F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 122088 号

策 划: 珞 珈

责任编辑: 王淑艳

责任印制: 马经山

---

主 编: 张永成

副 主 编: 李春梅 卢炳繁 李志学

编 委: 曹 卉 焦东京 张海青 王晓波

林 扬 羊冷东 杨昌宇 刘跃娟

潘丽丽 梁恩来 于 勇 张继华

王兰建 刘体成 宋相涛 刘本芝

---

出 版: 武汉大学出版社

发 行: 武汉大学出版社北京图书策划中心

(电话:010-63950993 传真:010-63951597-168)

印 刷: 北京市梨园彩印厂

---

开 本: 787×1092 1/16

印 张: 16.875

字 数: 270 千字

版 次: 2006 年 1 月第 1 版

印 次: 2006 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 28.80 元

---

版权所有,盗版必究(举报电话:010-63950993-800)

(图书如出现印装质量问题,请与本社北京图书策划中心联系调换)

# 序 一

序  
一

浩竹猎头的客户大多是成长很快的企业，长的经过20年左右时间成为营业收入数百亿元的巨型集团，短的通过不到10年的时间，成为营业收入数十亿元的企业。分析这些企业成功的原因，会发现都有两个相同的因素：重视人才的培养和重视企业文化的建设。

看了《人力资源管理革命：从人力成本到人力资本》一书，更能理解这些企业为什么如此迅速地发展壮大。因为这些企业不是将人作为成本，也不只是作为资源进行简单地开发，而是将人作为资本进行投资，充分发挥资本的潜在价值。

前些天到华为去，看到大批的应届毕业生在接受培训。我在与华为各个业务部门的交流中，发现很多业务部门的负责人年龄大多三十出头或不到三十，很有冲劲、很敬业。因此华为今天在国际上取得很多领域全球第一或前几名也就不奇怪了，这是人力资本运营恰当的最好案例。

这本书不仅仅介绍了人力成本、人力资源、人力资本的概念，也有很多案例会帮助读者理解和加深人力资本的重要性。它不仅从投资的角度上分析人力资本的经营，而且也从人性的角度对激励措施进行深入浅出的探讨和分析；不仅从宏观的角度上分析全球人力资源的现代趋势，也在微观上对具体人的行为、心理进行了深入地剖析。用全新的视野结合经济学、心理学理论，对21世纪最重要的资源、资本——人进行探讨和研究。

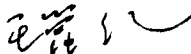
这本书不仅适合建立学习型组织的企业和从事人力资源专业的经理认真学习研究，也适合每个希望有所成长的人阅读，了解自己应该选择进入什么样的企业更能使自己有更大的发展。浩竹猎头的人才库



中,大凡不到四十岁已经达到年薪百万甚至数百万元的人,多是选对了企业,受到企业的栽培,与企业共同发展,而不是那些自私、自我、频繁跳槽的人。

对于企业决策者,一定要用战略性的眼光看待员工的成长,建立企业的培训体系,完善企业激励机制,创建学习型企业,这样您的企业才会真正在未来的竞争中获得不败的竞争优势。真正将人用好的企业,真正将人作为资本进行经营的企业,才会真正基业常青!

中国最著名的猎头公司

浩竹猎头 CEO 

## 序 二

企业在经营中常常被一些问题困扰：为什么已经较好地控制了成本，效益却总是提不上来？为什么企业在经营战略、产品开发、销售渠道等各项工作都做到位了，但绩效却总是在一个低水平上徘徊？这些问题大部分都和人力资源管理不力有直接的关系。

人力资源管理问题向来是企业管理中最具争议的热点问题。企业常被诸如为什么高薪无高效、为什么各种激励手段一应俱全，人的积极性却总是调动不起来一类的问题困扰。其实企业管理中对人的认识的分歧源于对人的主观能动性或者说对人的潜能的发掘程度的不可度量性的模糊。在模糊中，惟有成本是清晰可见的，所以节约人力成本成为使人的价值最大化的现实途径。于是为数不少的企业将人力作为一项负担，采用常规的成本控制方法解决人力成本问题。人是有主观能动性的高级动物，并不同于工业原料、燃料、热能、耗材，单纯从成本角度考虑人力问题的局限性是显而易见的。

尽管人力资源管理对薪酬和各种激励的研究已经很多了，但工资的度，培训费用的量一直是很模糊的。特别是人力资源的产能、价值一直是模糊的。“资源”概念的引入，使得人力作为一项特殊“资源”在企业运营中供给、配置、调度、使用成为可能。而“资本”概念的导入使人的价值实现了某种程度的度量，从而为企业的科学决策和运营高效化的实现成为可能。

这本书变换了一个角度，越过人力资源而从人力资本角度考虑这一问题，将人力作为“资本”来运营，其结果不但涵盖了人力资源化的所有功能，还实现了与企业经营管理中的“效益”、“利润”、“成本”等问题的无缝对接。

从资源角度理解人力，人力被视为成本，因此很容易被列入“节能降耗”的对象。围绕“人”发生的成本很多，工资、奖金、津贴、福利、培训费用、招聘费用……这些成本如果执行得适度尚可，执行过度就会造成资源浪费或资源透支。在节约成本的同时，也节约掉了人的热情、积极性、创造力，这时还谈何绩效增长？

而从资本的角度考虑，人力是一种可实现较大增值的资本。在人力上的

花费就自然地变成了一种投资行为。通过有规划地投入各种资金、资源或物质条件,科学地度量其价值蕴藏量及实现概率,通过有效手段的运用,并最终获得其价值。

人力资本投资的境界显然要高于人力资源,从可以直观度量的人力资本经营的角度,将前者与后者简单比较就会发现后者之所以无法创造人力蕴含的价值的原因:

用于人力资源的投入是一种投资,投入的成本是投资额。后者努力节约成本相当于缩减了投资额,投资起点上就比别人低,当然投资结果就差。用一句形象的话来比喻,就是人力资源与人力资本比,输在了起跑线上。

从人力资本角度考虑问题会检验出传统人力资源管理中的许多纰漏,如“人力资本”的内部流失问题,即由于人的积极性调动不起来,表面上看还是资源,实际上对于企业来说,其价值已接近为“耗材”,是企业的无效资源,已经是处于流失状态的负资本了。

人力资本概念的引入可以有效地解决许多人力资源管理的难点问题,使人真的成为可为企业赢利的最宝贵的资源。

宅急送有限公司(中国物流百强企业)

人力资源部经理 李勇

# 目 录

● PART 1 人的价值几何? .....	1
— 人力资本全景解析 .....	2
— 将人力资源管理提升到人力资本经营 .....	11
— 人力资本管理误区与人力资源转变的限制 .....	18
● PART 2 从“成本中心”到“利润中心” .....	23
— 人力资本的价值与超额效用 .....	24
— HR资本化成本的管理与控制 .....	32
— 人力资本的企业配置 .....	40
— 人力资本投资的最新投资方向 .....	49
— 经典案例:西门子公司如何将人力资源变为人力资本 .....	55
● PART 3 拨动投资资金算盘:人力资本投资的经济分析 ...	58
— 人力资本投资收益特性 .....	59
— 人力资本投资成本与收益分析 .....	61
— 招聘与培训的成本与收益的进一步分析 .....	67
— 员工教育投资的成本收益分析 .....	73
— 人力资本内部流动的成本收益分析 .....	77
— 企业人力资本投资决策分析 .....	79
● PART 4 人力资本投资效能的基础:人力资本投资规划 ...	84
— 企业宏观调控下的“蛋”:人力资本规划 .....	85



☐ 人力资本需求预测 .....	89
☐ 人力资本供给预测 .....	92
☐ 人力资本规划的编制 .....	94
☐ 人力资本规划的实施与控制 .....	98
● PART 5 人力资本的长线投资:员工培育 .....	104
☐ 无法回避的“风险投资” .....	105
☐ 培育创造真实价值的人力资本 .....	111
☐ 人力资本培育投资分析 .....	125
☐ 人力资本培育实现“三级跳” .....	135
☐ 经典案例1:大通曼哈顿的人力培育投资 .....	137
☐ 经典案例2:摩托罗拉的员工培育 .....	139
● PART 6 盘活人力心理资本:激励机制 .....	143
☐ 以激励激发动机 .....	144
☐ 再造薪酬激励体系 .....	150
☐ 恩威并重的双刃剑——正激励与负激励 .....	157
☐ 释放零成本激励的巨大能量 .....	165
☐ 激励方法的高效组合 .....	173
☐ 知识员工的激励策略 .....	180
☐ 经典案例1:诺基亚的薪酬激励体系 .....	182
☐ 经典案例2:海尔:从“三工转换”到“负债开发” .....	185
● PART 7 资本增值的最高境界:构建学习型企业 .....	188
☐ 学习型企业的真谛 .....	189
☐ 如何创建学习型企业 .....	195
☐ 学习型企业的五项修炼 .....	200
☐ 学习型企业如何学习 .....	204
☐ 跨国界学习 .....	208
☐ 经典案例:学习型企业让微软人力资本价值递增 .....	209

●—PART 8 构筑资本流失防火墙:人力资本投资的风险防范 ...	213
— 直面人力资本投资风险 .....	214
— 关住人力资本流失的大门 .....	219
— 人力资本投资风险的约束机制 .....	234
— 人力资本投资风险的规避策略 .....	235
●—PART 9 考量投资收益:人力资本投资评估 .....	239
— 人力资本投资评估的内容及要点 .....	240
— 人力资本投资评估指标与方法 .....	245
— 人力资本的再投资 .....	250
— 机会成本在人力资本投资中的思考 .....	251
●—参考文献 .....	254

# PART1 人的价值几何？

要点提示：

人力资本全景解析

将人力资源管理提升到人力资本经营

人力资本管理误区与人力资本转变的限制

## 人力资本全景解析

人力资本是企业为在未来获得预期收益对人力资源进行投资而形成的“软”资产。它包括企业员工的技能、经验、价值观、忠诚度等资产,是资本化的人力资源,是可以进行货币计量、会计核算、作为获利手段使用的人力资源。它与企业的专利、版权以及数据库和软件等信息时代的资产共同构成了企业的“智力”资本。

继设立首席执行官(CEO)、首席财务官(CFO)、首席技术官(CTO)等职位之后,西方的一些企业又设立了首席知识官(CKO)这一重要职位,主要负责将员工的知识变成公司的资本。例如,美国甲骨文(ORACLE)公司自1977年创立以来,发展迅速,成为全球第二大软件商。重视人力资本投资是甲骨文公司成功的重要因素。为了招募人才,甲骨文公司经常会有大的动作,比如将哈佛大学某届管理班的全部学员悉数招进。为了自主开发软件,甲骨文公司拥有一支强大的研发队伍,人数超过2 000。与众不同的是,这支研发队伍里有一个由40名技术精英组成的核心团队,他们是公司的技术核心,其他所有研发人员的工作,都是建立在这支核心团队工作成果之上的。为了保持这支团队的稳定性,留住精英人才,甲骨文公司不惜工本,给他们提供了首选和多选股票的特权。在这个群体里,任何人只要参与过几个版本软件的开发,就可得到七位数的股票奖励。

### 1. 人力资源与人力资本的区别

#### (1) 人力资源

人力资源(Human Resources,简称HR)通常是指有能力并愿意为社会工作的经济活动人口。对人力资源概念的界定,各国不尽一致,主要是因为经济活动人口中涉及的两个时限不尽一致,一是起点工作年龄,二是退休年龄。当然,从更广义的角度上说,只要有工作能力或将会有工作能力的人都

可以视为人力资源。这充分表明人力资源具有潜在的效应和可开发性。

作为对一种特殊的经济性和社会性资源进行管理而存在的人力资源管理是指组织对员工进行有效管理及使用的思想和行为，它远远超出了传统的人事管理的范畴。正因如此，这种新型的、具有主动性的人员管理模式越来越受到重视。与此相适应，各组织的人事部门就成为决策部门的重要伙伴，从而提高了人事部门在决策中的地位。有效的人力资源管理是各种社会和各个组织都需要的。而现代人力资源管理理论就是在下面几个相互关联的因素的作用下逐渐发展起来的：

- ①工业革命。
- ②自由的劳资谈判。
- ③科学管理。
- ④早期工业心理学。
- ⑤西方政府的有关人事活动。
- ⑥人事专家及人事部门的出现和独立。
- ⑦人际关系运动。
- ⑧组织行为理论。
- ⑨西方国家20世纪60~70年代的立法与司法行为。

## (2)人力资本

依据马克思的观点，资本是指能够带来利润（也称剩余价值）的价值。资本的具体形式为投入商品生产的一切有价值的资源，而人力资本是指存在于人体之中的具有经济价值的知识、技能和体力等因素之和。人力资源与人力资本并不能画等号，只有经过企业的投资，人力资源才能真正成为资本。

美国经济学家舒尔茨和贝克尔在20世纪60年代创立的人力资本理论，开辟了人类关于人的生产能力分析的新思路。他认为，人力资本是指存在于人体之中的具有经济价值的知识、技能和体力（健康状况）等质量因素之和。

舒尔茨的人力资本观点可从以下几个方面进行具体阐释：

①具有劳动能力的劳动者是人力资本的依附基础。不仅仅是企业的所有职工，全社会所有有劳动能力的人都拥有人力资本，在拥有量上有多与少的差异，没有质的区别。人才是人力资源中的精华，因而人才也是人力资本依附基础较优秀者，企业家和技术创新者具有更为优秀与难得的人力资本依附基础。人力资本的研究对象不止是企业的人力资本，更不限于企业“两种人”，而是涉及整个社会的人力资本。

②人力资本的形成途径是多种多样的，几乎有无数种活动都符合人力

资本投资的条件,主要是教育、培训、健康、医疗等。人们的体力和智力是由营养、保健、医疗和教育、培训、自学等形成的,需要花费资金,即投资形成的,而投资者应包括个人家庭、工作单位、国家。所有劳动者的劳动能力都是通过这种投资获得的。优秀的业务员是在技能上投资较多的人,而企业家和科研工作者是在智力上投资较多者。

③人力资本价值的体现是有效的劳动创造。失去劳动能力的人或不参加劳动的人,由于其不能创造价值,因而也就失去了人力资本。如果一个人一生的劳动价值能超过对他的投资成本,则他具有的人力资本产生了剩余价值,即人力资本净收益,否则人力资本净亏损。人们在劳动中不断学习,丰富知识和经验,使人力资本增值,否则人力资本贬值。优秀的管理人员和技术发明者就是人力资本的投资收益比较大的人。

④人力资本的价值实现使多方受益。按照市场经济法则,谁投资谁受益,因而人力资本创造的经济效益,应按投资比例分配给个人、工作单位和国家。那些创造较高人力资本收益的管理人员和技术发明者,理所当然地应该获得较多的经济收入和社会荣誉。由于人力资本投资的收益率通常大大高于物质资本投资的收益率,因此,人们往往更愿意投资于人力资本。

人力资本随着人生命的存在而存在,受人的意志支配,具有很强的自我开发性和可激励性。正因为其灵活性,故在企业生产活动中处于主体地位,成为支配其他一切生产要素的主导因素,是价值增值的源泉。人力资本所创造的生产资料数量大小,完全取决于人的主观愿望,而不取决于人的数量。如果企业有效发挥综合效能,人力资本创造价值和利润的能量是其他任何资本所不能比拟的。

⑤人力资本所有者收益应有所保障。所有劳动者在劳动过程中获得社会给予的平均工资、福利、社会保障等,至少要等价于他们个人的平均投资成本,才能使劳动者的劳动能力(体力和智力)得以维持。否则,社会劳动能力不能维持并逐步下降,直到社会劳动力枯竭。实践中,劳动者的这种获得应大大高于个人平均投资成本,才有利于鼓励个人对人力资本进行投资,进而提高社会平均人力资本拥有量。

⑥人力资本越来越受到人们的关注。人力资本对于个人是从少年到中年直到老年,从投资、产出直到分配,从获得、增长直到降低、消失的全过程。人力资本对于社会则是就业、饮食、医疗、教育、保健、经济发展等社会经济生活的系统工程。因此,人力资本理论就成为人力资源开发的理论基础,是研究涉及全社会共同关注的、关系到每个人切身利益的理论和实践,所以日

益受到人们的重视和关注。

人力资本理论突破了传统理论中的资本只是物质资本的束缚，将资本划分为人力资本和物质资本，这样我们就可以从全新的视角来研究管理理论和实践。

## 2.人力资本的形成

人力资本的形成需要通过企业的投资来实现。从本质上看，任何一个员工要想不成为企业的负担而成为企业的人力资本，必须为企业带来可比较的(与其他员工相比或同一竞争市场的同一类企业的同一相关职位相比)利润企业的人力资本，也就是传统经济学上所说的劳动力成为资本。

人力资本的形成过程中，首先是企业的投入。企业不投入是否会获得人力资本，现在让我们来看看小王的故事。

刚刚大学毕业的小王应聘到X公司做销售员，三个月过后，被炒了鱿鱼。于是，小王又来到Y公司，销售业绩却很不错，不到一年，就被提升为销售主管。同样一个人，为什么会有如此不同的表现？让我们一起去看看在招聘后，X、Y公司都做了些什么。

成为X公司一员的小王，刚一入公司，人力资源部只是让他填写了各种表格，然后，就让他到销售部上班。销售经理将一摞产品和公司的介绍资料给了他，安排他去行政部领了笔、本子等用具，向他介绍了部门的其他同事。最后，给他下达了销售指标，并让他坐到办公桌旁开始工作。由于小王没有销售经验，他拿到的资料是公司发给客户的宣传资料，对产品的介绍很简单，小王对产品是什么也不了解，只能自己瞎闯。结果三个月过去了，小王仍是一头雾水，不要说完成销售任务，根本连张都没开。最后小王被炒了鱿鱼。

而后成为Y公司一员的小王，则有了另外一番不同的经历。到Y公司人力资源部报到后，人力资源部对他进行了关于公司文化、公司发展史、公司规章制度等方面的培训，使小王对公司有了全面的了解。到了销售部，他接受了产品知识、销售技巧等方面的培训，随后销售经理亲自带他到销售现场观摩其销售过程，在这之后，才让他独立进行工作。在每周的销售例会上，销售经理还会不断组织大家对销售中的疑难问题进行讨论，帮助大家解决问题，不断提高。小王不笨不傻，在这种周到的训练和辅导下，很快就入了门，加上小王勤奋敬业，销售业绩迅速上升，并渐渐从众多销售员中脱颖而出，

成为公司的“明星”销售员。

两个公司对同一个人的不同的处理方式反映了不同的人才观。X公司将人才仅视为资源,只要招进来,就算完成任务;而Y公司将人才视为资本,根据企业的需要不断对其进行经营开发,使其升值,成为企业的利润来源。

传统企业主要通过不断增加物质资本投入实现利益的增长,物质资本是最重要的生产要素。而现代企业则主要通过人的知识劳动来增加利益,人力资本投资的作用也就逐渐凸显出来。由X公司和Y公司在人力资本投资上不同的做法导致的结果可想而知:X公司吝于投入,于是X公司在感叹“人才难求”,一直忙于苦苦寻找好的“人力资源”;Y公司却舍得投入,使其员工成为源源不断创造价值的人力资本,经济效益也得到不断的提高。

在人力资本的形成过程中,企业的投入不仅仅是薪酬,更重要的是要用期望理论和公平理论来增强员工的报酬公平感并提高员工的满意度。尽管员工的满意度是员工实现其对企业忠诚度的重要条件,但是它不仅仅建立在员工对薪酬福利方面的公平感上,还有员工所获得的培育和晋升的机会、对未来风险的判断、对领导行为的认同感、个人的成就动机、对组织的承诺类型、企业品牌的感召力等等。员工对上述方面越感到满意,人力资源越有可能尽早地实现资本化。由此可见,人力资本的形成是一个几乎涉及人力资源管理 and 开发全过程的工作。

对人力资本形成投入主要有以下两个途径:

#### (1)薪酬

企业对人力资本的回报世界上的统一称谓为薪酬制度。薪酬制度和工资制度,它们是两种根本不同的收入方式(一个企业对人力资源的资本化不是改革和完善公司的制度,而是如何设计薪酬制度)。企业人员对薪酬的满意程度越高,人力产能的动机就越高,努力程度越高,工作绩效也越高。反之就越低,长此以往,员工的流失,企业效益将受到严重影响。

当技术组织条件一定时,企业运营效率取决于人力资本,即只有在人力资本的潜能被充分挖掘的情况下,物质资本的潜能才能充分地展现出来。现代企业管理中,企业管理的核心问题就是提高管理者与生产者的积极性,而薪酬制度在激励人力资本方面扮演着不可替代的角色。薪酬不仅满足员工的基本需要,还能实现员工的价值感。因此,企业的薪酬投入在很大程度上影响着一个人的情绪、积极性和能力的发挥。研究表明,当一名处于较低的岗位工资的员工通过积极表现、努力工作,提高自己的岗位绩效争取到更高的岗位级别时,他会体验到由晋升和加薪所带来的价值实现感和被尊重的



喜悦,从而会激发其更加努力地工作。

人们的普遍认识是,高薪不仅说明企业的效益好,有发展潜力,还说明员工受到企业的重视。在员工的心目中,薪酬不仅意味着钞票的数量,它还代表了身份、地位,以及在公司中的工作绩效,甚至代表了个人的能力、品行和发展前景。即使在企业内部,员工之间也会互相攀比。不同的部门之间,同一部门的不同职位之间,都普遍存在着这种攀比心理。从单纯薪资相差的数字来看,几十元钱不算什么,但在员工心里,比别人少拿的几十元钱往往意味着自己工作业绩差,技不如人。

薪酬激励是一种比单纯的金钱激励复杂得多的激励方式,它隐含着成就的激励、地位的激励等。巧妙地运用薪酬激励方式,不但能调动企业员工的高昂士气和 work 激情,还可以吸引到优秀人才,极大地丰富企业的人力资本,提升企业人力资本的可利用价值。

## (2) 培训教育

作为人力资源转化为资本途径的培训教育,其根本着眼点是员工知识、技能、态度的明显改善,并因此带来人力产能的提高和人力资本价值的增值,产生明显的经济效益和企业文化效应。企业在培训方面的投资至少包括三个方面内容:一是判断出自身目前的素质、能力与组织目标实现过程中自身角色的差异性,从而找出提升素质和能力的方向;二是用参与的方式让员工感知公司的目标并认识到自身在实现短、中、长期目标过程中的角色定位;三是在此基础上为员工提供个性化的培育。关于对未来风险的判断,实质是指员工判断公司是否具有持久竞争优势,进而判断其个人的未来风险。

一般来讲,企业对人力资源的培训教育方式主要有以下几种:

①教育。通常指通过正规系统的教学、实习、训练等活动来提高教育对象的素质,包括知识、能力、品行等,为他们能够胜任未来的工作奠定基础。

②培训。培训通常是短期的、以掌握某些较专业技能为目的的指导活动。经过培训,使员工具有完成某项工作所必需的技能。通常要求员工能较快地把这种技能运用于工作之中,迅速收到成效。

③开发。它是为了满足当前或未来的工作要求而进行的教育活动。或许它不会在当前给企业带来收益,但从长远角度讲,其仍是一种人力资本的投资。比如说,在一个企业中,指导员工学会对新设备的操作是对他们的培训,而创造各方面的条件让其中的佼佼者能够脱颖而出,则是对人才的开发。

在企业竞争日益表现为人力资本竞争的今天,员工培育无疑是企业培养高素质员工并提高企业核心竞争力的重要手段。培育投入对企业来说,可