

人力资本的投资回报

[美] 雅克·菲兹—恩兹摇著
尤以丁摇译

上海人民出版社

主编前言

这套丛书是当代影响最大的一套管理丛书。它的总编纂者是美国管理学会(美国管理学会), 简称 美国管理学会。美国管理学会是美国也是世界上最大的一个企业管理的教育培训和出版机构, 它在美国各大城市设有 多个分会, 在加拿大、欧洲、南美和日本等地都设有海外分支机构。它的会员近 苑万人, 大多数是全球著名企业负责人。

美国管理学会一项重大贡献是组织有成就的企业家和专家编写各类专题的企业管理书籍, 传授他们的成功之道。这套丛书的特点是反映了当代管理科学的最新发展成就以及所面临的新问题。它的出版深受各国企业界和学术界的欢迎。其中很多书不断再版, 经久不衰, 影响极大。

我们和 美国管理学会曾多次联合召开研讨会和组织培训。在长期合作的基础上, 美国管理学会决定提供他们每年的最新出版物, 由我们组织专家挑选、审议和翻译出版。

我国的经济改革方兴未艾, 社会主义市场经济在城乡崛起, 广大的企业家都渴望能掌握最新的和行之有效的管理知识和技能, 以便在国内外激烈的市场竞争中取胜。我们相信这套丛书的出版在很大程度上会满足这一需要。

在这一套丛书出版之际, 我们要感谢美国 美国管理学会的诚意合作并按法律程序解决了版权问题, 还要感谢复旦大学、上海财经

大学和上海工商学院的专家参与了审议、挑选和翻译工作。

最后 ,我们要感谢上海人民出版社的朱金元编审、曹培雷女士和诸位编辑 ,他们的卓识远见和高效率的编辑组织才能 ,保证了这套丛书每年都有新作问世。

摇摇摇摇摇摇摇摇摇摇摇摇摇摇汪熙

摇摇摇摇摇摇摇摇摇摇摇摇复旦大学教授、博士生导师

摇摇摇摇摇摇摇摇摇摇摇摇上海工商学院名誉院长

摇摇摇摇摇摇摇摇摇摇摇摇摇摇爱德华·赖利

摇摇摇摇摇摇摇摇摇摇摇摇美国管理协会总裁兼首席执行官

摇摇摇摇摇摇摇摇摇摇摇摇摇摇李慈雄

摇摇摇摇摇摇摇摇摇摇摇摇斯坦福大学博士

摇摇摇摇摇摇摇摇摇摇摇摇斯米克集团总裁

摇摇摇摇摇摇摇摇摇摇摇摇圆蒙年苑月摇摇上海

前摇言

拾 遗 补 阙

人在商业环境中的价值问题可谓老生常谈 ,对于其中的陈词滥调 ,管理学的经典著作或视而不见 ,或有心忽略 ,或弃置不用。而每当作者确实对人力贡献价值作出走马观花式的评点时 ,他们的见解要么缺乏依据 ,要么过于单纯。19世纪的资本理论宣称 :财富受到有形资产 ,例如工厂和设备等投资的影响。这种理论坚持认为 :既然企业的增值得益于固定设备的投资 ,那么工人有权获得薪水仅仅因为他们付出了劳动。这种思想点燃了诸如卡尔·马克思和塞缪尔·冈珀斯等人的灵感。从法约尔和巴纳德支持此类观点的早期著作 ,到德鲁克、彼得斯、汉迪之辈更富启蒙性的思想 ,都未能成功地详细阐释人的因素在利润等式中如何展示其相对值的。试图这样做的作者们 ,都千篇一律地在最后一刻放弃了软弱无力的辩解 ,无法说明为何没有详细例证自圆其说。惟一的例外是某些人力资源会计书籍 ,而这类书籍并没有被人们视为实用的管理宝典。

“人力资本”这一术语是经济学家西奥多·舒尔兹(裁源郎世源之精奇制)最早提出的。他对世界不发达国家的困境相当关

注 ,并曾据理力争地指出 :传统的经济学概念没有论及这一问题。他主张不依靠土地、设施或能源提高贫困人口社会福利 ,而应当依靠知识。他将这一种经济特性称为“ 人力资本 ”。舒尔兹曾于 1955 年荣获诺贝尔奖。他曾论述说 :

对人类所有的能力 ,要么将它视为与生俱来的 ,要么把它看作是后天习得的。每个人出生时都拥有一套特殊的遗传基因 ,它决定了这个人的先天能力。而后天习得的人类本性颇有价值 ,并可通过适当的投资得到增强。这种属性应被当作人力资本。

以商业术语的角度 ,我们可以将人力资本描述为下列因素的综合 :

- 摇一种在工作中显示的特性 :智力、精力、一种综合的积极态度、可靠性、承诺。

- 摇人的学习能力 :天资、想象力、创造力 ,以及常常被称为“ 小聪明”(机灵、洋气、悟性(或如何把问题搞定)之类的东西。

- 摇分享信息和知识的动机 :团队精神和目标取向。

令人尴尬的是 ,惟一能使自身增值和通过自身进行增值的经济学元素 ,是最难以评估的 ,这就是人力因素——显然这是资源管理中最令人伤脑筋的东西。人类几乎无穷的可变性和不可预测性 ,使评价人力因素时的复杂程度 ,远远超过了一个按详细说明书操作生产出的机电部件。然而 ,人是惟一拥有与生俱来的力量去生产价值的因素 ,其他所有的可变量——现金和它的表兄弟信用、原料、厂房和设备 ,以及能源——除了潜质呆滞以

外,无法提供任何东西。由于其自然属性,这些因素不增加任何价值,它们也无法增加任何价值,直到一些人——且让我们把这些人假设为最低级别的劳工、最灵巧的职业专家,或是最高级的经理好了——使这些可变因素投入运转,调节其潜力为止。一个好消息是:对人力资本增加的价值进行衡量是有可能的。实际上,这种做法自 19 世纪 80 年代早期就已在十多个国家中开始实施。至于这一点为何只有相关的几位经理人知道,下文将谈及这个问题。

从经济学或哲学的眼光看,最至关紧要的不是有创新能力的人如何进入组织的问题,这只是某种更具原则性的东西的附带产品。最重要的问题是:获得满足的人是如何进行工作的。对于一位将毕生时间花费在盲目而艰苦的劳作中的人来说,无法用多少报酬使他(她)的精力得到恢复。其实,即便少许的经济上的安慰都无法消除那种经历的苦涩,奇怪的是,完成工作本身,正是对个人和企业的一种真正犒劳。总之,大量的证据表明,一个尽力使工作令人满意的组织,将培育和留住大部分多产的工人,并能享有最最忠诚的顾客。

达到完善目标的关键因素是知识。我们很清楚,应当如何表现优秀才能直接获得工作满意度,因此,在我们的成就中,惟一比数字更令人满足的东西,就是让我们的上级主管看到我们的劳动成果,并称赞一声“干得好”。

面对人才紧缺

在可以预见的未来,最发达国家中的组织机构将面临人才

紧缺。在美国 ,人口数量不断下降 ,以至于它将由于人才贫乏而难以维持强劲的经济增长。战后生育高峰期结束的 1964 年以来 ,美国的人口出生率大约下降了三分之一 ,导致劳动力人口持续减少。同时 ,全美经济以国内生产总值计算却比同一时期几乎翻了一番。显然 ,经济与劳动人口的增长曲线相互背离。尽管目前的强势经济肯定将出现一定程度的减速 ,但本土人才的供给情况不会在一夜之间得到逆转。从 1964 年到 1984 年 ,18 岁至 24 岁的劳动者所占比例将缩小 10 个百分点 ,而 25 岁至 34 岁的劳动者所占比例将滑落 10 个百分点。

对于任何想查询这些数据的人来说 ,这种数据唾手可得。德鲁克谴责组织沉湎于搜集企业内部的数据 ,而这些数据处理只是白白地花钱。虽然结果已经公布 ,但管理层多半对人口和顾客发展趋势方面的数据置之不理。德鲁克宣称 ,制订规划和战略最重要的决定因素是 :顾客用以购买一个产业的产品钱 ,在其收入份额中是增加还是减少。就人的因素来看 ,1984 年有人曾撰文指出 ,在过去 20 年中 ,组织可能面临的最重大的问题是人才紧缺。经济和人口方面的数据对管理层是有用的 ,但是却被忽略了。假如我们希望经济持续进步 ,就要以实际行动去弥补在所有层次中不断减少的合格劳动者的数量。

要达到这一目标可以通过几种不同的途径——其中有些手段会比另一些可能更有效。对此的第一反应就是引进数百万移民去充实工作岗位。但这是不可能发生的。国会正面临工会等各种各样的组织要求控制移民的压力。移民会提供帮助 ,但是他们只是解决方案中的很小一部分。即便过去国门敞开时也未尽如人意 ,1964 年至 1984 年间的数据显示 :年龄在 18 岁以上的

源

新移民中,有 1/3 不具备大学同等学历;与之相比,在同一年龄组本土出生的美国人当中,这个比例只有 1/10。移民不会在短期内填补知识经济的人才紧缺。

将工作外包到其他国家是应对人才紧缺问题的一种方法,眼下正越来越流行。在过去 10 年中,制造业已成功地实施了这一举措。然而,要远隔千山万水,去管理那些从事定性研究和创造性设计方案的专业工作人员,则更为复杂,并非如此轻而易举。

另一类过于单纯的答案则反映出对人的陈腐观念。一些经理深信不疑的是:普通工人从整体上讲,并不比学会用啄杆来获得食物的斯金纳鸽子聪明多少。那些经理认为,提供切切实实的激励措施,这一激励就是人类世界的鸟食,这就是答案。然而,激励的味道究竟如何是无关紧要的,一只不知道该啄哪一根鸟杆的鸽子不会得到食物。这就等于说,如果我们手中的人没有天生的才能,没有经过培训,或者没有工作经验,工作时没有正确的工具和信息,我们就得不到所需要的结果。我们所得到的只能是失败的鸽子。为了在 21 世纪的市场中保持一个有竞争力的地位,管理人员将不得不寻找对策,增强对人力信息调节的力量。有效和可靠的绩效数据的可行性,正是我们要讨论的核心。

对于人才紧缺问题,最划算的长效解决方案在于:帮助每一个人,使他们变得更有生产效率。这就要求管理层去完成一项任务,即考虑如何投资于人的生产潜力。在工业时代,主要的生产工具是原材料。在后工业时代,生产工具则是信息,这种信息逐步有序地告诉我们转换恰当的原材料和服务的方式和时间。

电子科技正在开始被用于生成有效数据 ,并使之快速转移。当人类懂得需要哪些数据 ,以及所需数据的时间、地点、方式、主体时 ,生产力的循环圈便开始合拢 ;当人们明白了数据意味着什么时 ,循环圈便得以完成 ,生产力也得以增强。进行数据分析和数据转译方面的训练 ,将数据转换成信息 ,并逐渐向智力过渡——这就是解决人才紧缺惟一可行的途径。舒尔兹是对的 ,几十年前他就做对了。

本书结构

本书说明了数据 ,特别是人力资本活动方面所反映出的数据是如何变成情报 ,并逐渐成为智力因素的。它描绘了其中的可变量、组合、背景以及实例 ,并在企业集团、企业单位以及人力资源部门等各个层面上提供相互沟通的明确例证。

第一章 ,是衡量人力资本投资回报(~~衡量人力资本投资回报的第一步~~)的第一步 ,它分析了将智力与人力资本融为一体的问题。我将重点放在这里 ,原因是要想衡量人力资本的投资回报 ,就必须弄清楚它与智力资本中的其他因素是如何相互影响的。本章追踪研究了智力资本的四个要素以及附加值之间的关联 ,随后概述了这些要素应当如何紧密合作 ,使企业效率达到最优化。

第二章从一个与众不同的视角出发 ,开始了寻找人力资本投资回报的过程。首先 ,本章提醒我们 ,不应当从改善程序入手 ,而应当沿着企业的阶梯开展行动。一切都必须以企业的目标为转移。这就为实际操作流程和员工管理提供了背景。本章的论述重点放在量化的衡量标准上 ,同时也将论及直观感性的远

衡量标准,这种标准还被并入记分卡模型。关于在企业层面上设计客观、感性的人力资本衡量参数,也将提供例证说明之。通过环环相扣的衡量标准所展示的变化的量或度,即为变量的五个基本指标的函数。这五项指标是:成本、时间、容量、错误以及人的反应。

第三章为企业与人力资本管理水平两者之间构筑了一座桥梁,这是过程进行的舞台,是职能绩效的核心。本章论述了如何在过程中找到价值,以及如何机智地截取人性的方方面面。反映服务、质量和生产效率这些功能的衡量标准,将在变量的五项指标旁予以演示。这些衡量标准上接企业,下连人力资本。对于一些绩效参数的变量之间的相互影响,将举例说明之。

第四章讨论的是让所有企业走向成功的驱动器:人。本章阐释了人力资本管理中的五大基本活动:规划、获得、维护、开发和挽留人力资产。在这五项人力资本管理活动以及变量的五个参数的基础之上,将建立一个原型。从这个原型出发,所有的服务、质量或生产效率的变化,实际上均可被确认、衡量和评估。这里将引入记分卡格式,以作为监控人力资本的综合例证。

第五章将企业、流程或职能、人这三个层面,综合融入一个从终端到终端的人力资本估价报告系统中。该系统显示了驱动器之间的关联,以及一个层面对另一个层面的影响。对未来的广泛考察,是以一系列重大指标为开端的。本章对整合后的报告模型进行了全面评述。

第六章上升一级,讨论趋势和预测问题。在一个像如今一样变化多端的市场,成功可不是“事后诸葛亮”的作用。对于地平线上可能会出现什么,我们必须提高预见能力。本章讨论的

苑

是人口数据的来源和用途 ,并在第五章的基础上建立预测未来的重大指标和概念。本章引入了人力资本的财政指数 ,并以此作为对人力资本的收入、成本和利润变化的另一种监控手段。

第七章剖析了五种最常见的人力资源和人力资本活动 ,并演示了如何寻找每一种劳动的经济价值 ,包括重建人力资源部、外包和遣散劳力方面的管理技术、兼并与收购以及职位基准化。

第八章报道了人力资本管理方面两个历时最长、规模最大的案例。其一是盖洛普机构研究的案例。该案例重点在一种曾为员工带来最佳效应的管理实践。另一则案例 ,是萨拉托加研究所(~~苏拉托加研究所~~)主持发起的 ,侧重于探讨员工视角 ,以及这种视角对挽留和激励关键性人才将起到的作用。两则案例探讨完毕之后 ,本章将提供一则具有常识性的成功管理案例 ,并且指出以上三类案例之间的紧密关联。

第九章向你展示了如何使你的组织在竞争中实现质的飞跃。在管理方面立足于未来 ,着手于今朝 ,你会懂得如何改变组织的状态 ,使它保持 缘年的高效发展。这种手段使我们运筹帷幄 ,决胜千里 ,创造了人们心目中所渴望的新型组织。

第十章是一些指导原理的汇编。这些原理是前面几章内容的精华之凝聚和阐发。它们是在所有的具体行动之外需牢牢铭记的圭臬。

第十一章将基本的衡量系统进行了汇总。它是全书的尾声 ,探讨了电子科技是如何改变工作场所的人力和财力的。其结论是 ,知识管理是开启 21 世纪无限潜力的钥匙。

感谢

摇

本书所描述的模型和研究方法是许多人长期努力的结果，是集体智慧的结晶。当初，在 20 世纪 70 年代，芭芭拉·戴维森、鲍勃·库恩与本人一起，在硅谷一家电脑公司的人力资源部应用了本书最早的研究方法。多年来，芭芭拉，还有后来的鲍勃和本人再度携手合作于萨拉托加研究所。1983 年，我们发表了第一部并不成熟的人力资源衡量参数调查报告。研究所的员工在日常工作中，通过提供有效、可靠的人力资本数据为客户服务，为本书增添了难以估量的内容。其中，埃里克·斯坦格、大卫·弗洛里斯以及夏洛特·考克斯的工作尤为可贵。在过去的 15 年里，用我们的方法进行测试的客户数量之多，实在难以完全提及。

在 20 世纪 70 年代到 80 年代的奋斗历程中，我那无与伦比的妻子埃伦·基弗，聆听我的喋喋不休，向我的夸夸其谈提出质疑，在暗淡无光的日子里给我持之以恒的力量。我要特别向我的妻子，以及其他表达我最深的感激和谢意。我认为能够从人对组织的奉献中发现经济价值，是他们对我的这种狂野的思路充满信心。

最后，我要感谢成千上万无动于衷和喜欢争吵的人们，是他们

员

们的冷漠和不时冒出的敌意 ,激励了我证明自己的思想是可行的。

我还要对我的难得的编辑阿德里安娜·希基说一句特别的感激之言 ,她从不允许我炮制出比以往最优秀的作品更差的东西。

目 录

前言 1

感谢 1

第一章

人力资本:知识经济的利润杠杆 1

对组织管理的影响 3

人力资本的两个方面 5

人与信息 7

数据——价值循环 9

知识能力 11

调查跟踪 17

投资回报竞赛 18

错误的起点 20

衡量点 22

小结 24

第二章

如何衡量人力资本对企业目标的贡献 27

人力资本投资回报的基础 29

人力与财力的交互界面 30

使人力资本产业增值 33

企业层面的衡量尺度:起始点 34

	人力资本中的“人”	44
	人力资本的企业记分卡	52
	企业的有效实践	55
	威利·罗曼综合症	55
	衡量有效的企业实践	56
	基础特性的度量标准	57
	结构特性的度量标准	60
	企业各项实践活动的衡量手段:典型案例	65
	小结	68
第三章	如何衡量人力资本对生产流程的影响	71
	对企业单位的生产流程进行定位	74
	在生产流程中的人力资本	77
	对生产流程的解析	80
	生产流程绩效模型	83
	服务、质量、生产效率	85
	发现人力资本的作用	88
	案例	95
	一个测试性的问题	96
	小结	100
第四章	如何衡量人力资源的增值作用	103
	评估	105
	规划	105
	获得	107
	维护	110
	开发	111

	人才挽留	113
	人力资本的绩效评估	115
	变更衡量手段	123
	人力资本记分卡	124
	人力资本会计学	129
	人力资本损益	132
	人力资本管理公会	134
	最佳实践报告	135
	卓有成效的实践	136
	小结	141
第五章	终端到终端的人力资本价值报告	145
	路径	148
	案例	152
	经过整合的报告系统	159
	向前看:领先的指标	162
	企业未来	163
	职能部门的未来	164
	整装待发	165
	员工的意识定位	167
	间接信号	168
	竞争力	170
	人力资本管理的未来	172
	记分板概述	175
	小结	176