

如何测量人力资源管理的贡献

文 / 陈永东

如何考核人力资源管理工作的贡献,是企业绩效考核中的难点,也是制约人力资源管理工作的主要障碍之一。目前采用的有劳动生产率、超额收益率、人力资源边际贡献率等指标,到底它们的合理性、可操作性和最终效果如何呢?

人力资源部门只能被视为成本中心吗?

当今关于人力资源管理的一个颇具讽刺意味的现象是:企业的上上下下都在口头上承认人力资源的重要性,甚至高喊“人力资源是我们最大的财富”,但一旦到了资源分配的时候,人力资源管理工作与销售、生产、采购等工作相比,甚至与财务工作相比,就处于弱势地位。发生这种认识和行动的落差的一个重要原因就在财务层面,即人力资源部门唯一能够被衡量的是其成本,而无法衡量其收入和利润。对此,就连管理大师德鲁克也曾感慨地说,“人力资源经理们一直苦于无法证明他们的贡献”;而另一位管理学家斯泰沃德则不无讥讽地说,“除了用‘流行’、‘不可测量’和‘追求时髦’这些词语来描述人力资源管理者的工作以外,实在无法证明他们对企业的价值增值做出的贡献。”

今天的事实也许已经不像大师们说的那样悲惨,因为人力资源管理工作者已经有了一些衡量其绩效的指标,如员工满意度、员工流失率等。然而,在量化衡量人力资源部门和人力资源管理对收入和利润所做出的贡献方面,人们似乎仍然无计可施。设计出能够衡量人力资源管理为企业财务目标所做贡献的指标,即人力资源管理的财务绩效指标,已经成为推进人力资源管理的一项迫切任务。同时,也是企业高层为衡量人力资源管理绩效方面需迫切完成的任务。

事实上,人力资源管理工作者和学者一直在为此努力,并已取得一定的成果,提出了劳动生产率、超额收益率及人力资源边际贡献率等多个指标,作为人力资源价值的衡量基础,这些指标各有优劣,考虑到企业实际管理诉求与相关测量值的可得性,具有不同的适用情境与注意要点。



全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》;
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》;



【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）;
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhjy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

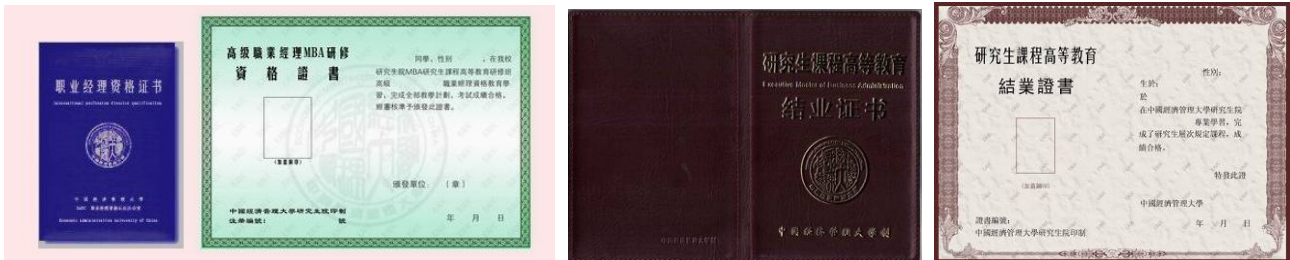
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】可以选择以下任意一种方式缴纳学费

方式一	学校地址	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020 收件人：王海涛
方式二	学校帐号	学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 支付系统行号：313261018018
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行
方式六	建设银行帐户 (存折)	中国人民建设银行帐户 (存折)： 1141449980130106399 用户名：王海涛
方式七	农业银行帐户 (卡号)	农业银行帐户 (卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛 农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式（中国工商银行，比较方便快捷）收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

<http://www.mhgy.net>

劳动生产率指标及其问题

许多企业尝试用劳动生产率指标或者该指标适当变形后的其他指标,来衡量人力资源管理工作的贡献,其效果究竟如何呢?

劳动生产率指标的基本公式及其问题

劳动生产率指标的基本计算公式是:

$$\text{劳动生产率} = \frac{\text{一定时期的总产量}}{\text{平均员工人数}} \quad ①$$

乍看上去,用公式①来衡量人力资源管理工作的贡献是十分合理的:劳动生产率体现了人力资源对于企业的贡献率,而人力资源正是人力资源部门的工作成果,因此,劳动生产率也就间接地体现了人力资源工作对企业资源的贡献。

然而,用来计算劳动生产率的总产量,是人力资源和物质资源共同的成果,以这个共同的成果为基数来计算人力资源的贡献率,实际上是存在偏差的。例如,甲、乙两家公司处于同一行业,甲企业的劳动生产率高于乙企业,是否就能说甲企业人力资源的贡献率就大于乙企业呢?答案是否定的。因为甲企业的物质资源条件可能要远远优于乙企业,因此,其较高的劳动生产率就不是来自于人力资源的贡献,而是来自于物质资源。概言之,总产量是人力资源和物质资源共同的结果,用这个共同的结果除以“平均员工人数”,并不能说明人力资源的贡献水平。

劳动生产率指标的其他形式

为了适应实际需要,人们还经常对劳动生产率指标进行一定的变形。这些变形后的劳动生产率指标,在反映人员贡献率上,除了同样存在着公式①的问题之外,还存在着其他一些问题。

大多数企业都有期末在产品,且具有多于一种的产品线。在这种情况下,公式①中的总产量的计算,将面临困难——我们不可能将各种不同类型的产品的产量进行简单加总来计算总产量。针对这种情况,就需要对公式①进行适当变形。变形的形式主要有两种,一种方式是:

$$\text{劳动生产率} = \frac{\text{一定时期的加权生产总量}}{\text{平均员工人数}} \quad ②$$

公式②中的加权生产总量的计算公式是:

$$\text{一定时期的加权生产总量} = \frac{\sum_{i=1}^n (\text{第}i\text{种产品的产量} \times \text{第}i\text{种产品的约当产量})}{\text{平均员工人数}} \quad ③$$

公式③中的约当产量的计算,要求首先确定标准产品,然后将其他产品按照其工时消耗量,折合为一定数量的标准产品产量,即约当产量。例如,甲产品为标准产品,乙产品的工时消耗量为甲产品的1.3倍,则乙产品的约当产量为甲产品的1.3倍。

在制定了较准确的标准工时的情况下,运用公式③计算加权生产总量将是简便易行的。然而,在缺少准确的标准工时的情况下,计算加权生产总量将十分困难。在这种情况下,很多企业采用产值替代总产量,作为计算劳动生产率的基础。其公式是:

$$\text{劳动生产率} = \frac{\text{一定时期的总产值}}{\text{平均员工人数}} \quad ④$$

公式④中,“总产值=产量×价格”,由于价格往往与企业内部人员的工作效率无关,而是受市场的影响,因此,根据产值计算的劳动生产率,显然不如根据产量计算的劳动生产率更能体现人力资源的贡献。而且,在多产品的情况下,各种产品的单位产值的工时消耗率也不同,这将进一步导致公式④所计算的劳动生产率偏离人力资源的贡献。

除了公式④之外,还有的企业直接采用人均利润作为衡量劳动生产率的指标。其计算公式是:

$$\text{劳动生产率} = \frac{\text{一定时期的利润}}{\text{平均员工人数}} \quad ⑤$$

公式⑤中,“利润=销售收入-销售成本-期间费用”。公式⑤以利润为基数计算人力资源的贡献,因此,所计算的贡献是一种“净贡献”。就此而言,它比前面的几个公式更好。但由于以下几个原因,公式⑤也难以准确体现人力资源的贡献:

首先,“销售收入=销售量×价格”,无论销售量还是价格,都受到市场环境的更大影响,而不能完全归结于人员的贡献。

其次,销售成本包含了物料成本和制造费用成本,人

总产量是人力资源和物质资源共同的结果,用这个共同的结果除以“平均员工人数”,并不能说明人力资源的贡献水平。

的工作虽然也对这些成本产生一定的影响,但更多的影响却是来自于不可控的外部因素。

再次,期间费用中相当一部分与人力资源的贡献无关。

还有,本期销售的产品,不一定是来自本期生产的产品,而很可能是上期生产的产品,同时,本期所生产的产品也不一定都被销售出去,因此,除非产品的生产期间和销售期间完全一致,公式⑤所体现的就不是本期的劳动生产率,而是本期的利润与本期的平均员工人数的一个比值,而这个利润值,很可能是上期劳动的结果,甚至是上上期劳动的结果。

超额收益率及其问题

劳动生产率最大的问题之一,就是未能剔除物质资源的贡献,而是将两种资源的贡献作为计算人力资源贡献水平的基数。为了解决这一问题,有的学者借鉴会计领域中的非购入商誉价值评价办法,提出了超额收益率法。所谓超额收益率,就是首先确定物质资源的贡献率,然后按照这一贡献率将物质资源的贡献从总的贡献中扣除出去,以剩下的余额为基数计算人力资源的贡献水平。其计算公式是:

$$\begin{aligned} \text{人力资源贡献率} &= \frac{\text{总利润} - \text{物质资产总量} \times \text{物质资产的收益率}}{\text{平均员工总数}} \\ &= \frac{\text{人力资源贡献的利润值}}{\text{平均员工总数}} \end{aligned}$$

⑥

公式⑥的主要优点是:以人力资源的净贡献,即人力资源贡献的利润值为基数来计算人力资源的贡献水平。这一方法试图通过确定物质资源的贡献率而从总利润中剔除出物质资源的贡献。但在确定物质资源的贡献率上,学者们却没有找到令人信服的办法。通常的做法有以下两种:

一种是以“行业平均报酬率”为物质资源的贡献率。这就意味着行业平均收益率以内的利润,都是由物质资产带来的,只有高于行业报酬率的利润,才是人力资源的贡献,

而那些利润率水平低于行业平均利润率的企业,人力资源的贡献则为零,甚至是负值。这显然是低估了人力资源的贡献。

另一种做法是以“平均资金成本率”为物质资源的贡献率。这种做法则意味着超过平均资金成本率的利润,都是由人力资源带来的,这虽然符合剩余价值理论,但与现代经济学理论则是相左的,显然夸大了人力资源的贡献。

人力资源边际贡献率

超额收益率法之所以未能令人信服地解决人力资源贡献率的计算问题,是因为它未能找到一种从企业的总体产出或利润中分离出物质资源和人力资源的贡献的令人信服的方法。以下将以美国数学家柯布(C.W.Cobb) 和经济学家道格拉斯(P.H.Douglas)提出的柯布—道格拉斯函数为依据,提供一种解决该方法的方法。

柯布和道格拉斯认为,在技术经济条件不变的情况下,产出与投入的劳动力和资本的关系可以表示为:

$$Y=AK^{\alpha}L^{\beta}$$

⑦

公式⑦中,Y 表示产量,K 表示投入的物质资本量,L 表示投入的劳动量,指数 α 、 β 表示K和L 的产出弹性。 α 表示物质资本弹性,说明当生产资本增加1%时,产出平均增长 α %; β 是劳动力的弹性,说明当投入生产的劳动力增加1%时,产出平均增长 β %;A是常数,也称效率参数,表示那些能够影响产量,但既不能单独归属于资本也不能单独归属于劳动的因素。

柯布—道格拉斯生产函数中的劳动力,就是人力资源,资本就是物质资源。因此, α 和 β 分别是产量对物质资源和人力资源的弹性系数。这样,柯布—道格拉斯模型就将衡量人力资源的贡献率,转化为求解 β 。由于人力资源的数量、企业的物质资源的数量,以及企业的产量,都是通过统计得到的,因此,求解 β 并不困难。

以下举例说明如何根据产量、人力资源数量和企业的物质资源的数量来求解 β 。

表1是某企业历年的产量、人力资源投入数量和物质资源投入数量。

首先对柯布—道格拉斯函数的等式两边同取对数,进行变形,得到以下公式:

$$\ln Y = \ln A + \alpha \ln K + \beta \ln L$$

⑧

将表1中的数据代入公式⑧,并进行二元回归,即可得到公式⑧的三个主要系数A、 α 、 β 的值,以及回归方程与历史数据的拟合程度。表2的相关系数表明了拟合程度。各

表1 某企业历年投入产出数量

年份	投入		产出
	人力资源(人)	物质资源(元)	总产值(元)
2001	177	10115804	6358305
2002	144	11375738	6240552
2003	136	13218543	6747406
2004	140	14724184	7886723
2005	141	15883468	8719500
2006	133	18980457	8919834
2007	141	18115372	11320549
2008	149	21372834	13417808

种相关系数值均在0.9以上,表明回归方程与历史数据拟合良好。表3表明了回归方程的主要系数值,人力资源的弹性系数为1.19,表明每增加1%的人力资源,则总产值将增加1.19%;物质资源弹性系数为1.142,表明每增加1%的物质资源,则总产值将增加1.142。这表明该企业的人力资源管理是有效的,但具体绩效水平,应通过与历史值、目标值或标杆企业值进行对比而确定。

柯布—道格拉斯函数能够较好地分离物质资源、人力资源和技术的贡献。依据该函数获得的β系数比较准确地表达了人力资源的边际贡献率。

与劳动生产率指标和超额收益率指标相比,边界贡献率指标能够更好地衡量人力资源的贡献。但对该指标的计算和理解需要一定的数学和统计学知识,在应用的方便性上略低一些。

从以上比较分析中可以看出:劳动生产率指标尽管是最常用的一类指标,但因其不能区分人力资源的贡献和物质资源的贡献,因此,在反映人力资源的贡献率上存在着偏

差;超额收益率法试图分离物质资源的贡献和人力资源的贡献,但所采用的分离方法存在缺陷,仍不能令人满意;边际贡献率法依据柯布—道格拉斯生产函数,计算人力资源的边际贡献率,能够比其他两类指标更准确地衡量人力资源的贡献率。 ➡

表2 相关系数检验

Model	复相关系数	R ² 判定系数	调整后的R ² 判定系数	标准误
1	0.972(a)	0.945	0.923	0.07639

表3 系数表

	系数	标准误	T检验	P值
常量	-9.409	3.592	-2.619	0.047
物质资源弹性	1.142	0.386	2.962	0.031
人力资源弹性	1.190	0.132	9.015	0.000

作者简介
陈永东 北京交通大学经管学院教师,博士



国际人力资源总监班 第九期

引进美国宾夕法尼亚州立大学 (Pennsylvanian State University) 课程
符合条件者可直接申请加入ASTD, 并协助申请SHRM协会会员



课程特色

师资阵容强大, 教学模式先进, 课程内容实用, 最佳交流平台

课程模块

- 组织行为管理
- 组织发展与变革管理
- 战略性人力资源管理
- 基于胜任能力的人力资源管理
- 接班人计划 (继任计划)
- 全面薪酬管理及激励机制
- 全方位绩效考核与管理
- 国际HR管理
- 劳动合同法条款解析与应对策略

师资阵容

Willian J.Rothwell博士, 余世维, 彭剑峰, 董保华

开学日期: 2009年12月20日
联系电话: 021-52580350 021-52580983
联系人: 王老师 赵老师
地址: 上海交通大学 (上海市华山路1954号浩然高科技大厦9楼)
邮箱: wanglei@sjtu-oec.com