

人力资源 = 能力水平 × 投入程度

能力与投入的平衡

李超平 时勤 / 文

在众多企业构筑自己的核心竞争力的过程中，人力资源以其增值性与难以复制性，成为越来越多的企业建立核心竞争力的重要法宝。

尽管企业管理者们对人力资源管理的重要性达成了共识，但他们对人力资源内涵的认识却是五花八门的。在对人力资源纷繁的认识中，美国密歇根大学著名的人力资源管理专家戴夫·乌里尔克 (Dave Ulrich) 以“人力资源 = 能力水平 (Competence) × 投入程度 (Commitment)”这样一个简练的等式，赋予了人力资源独特而精辟的含义。

能力水平

在实际中，人们经常会碰到这样的现象：拥有高学历的员工，业绩并不理想；而学历不高的员工，其事业却非常成功。显然，把学历、资历和经验作为衡量员工能力的唯一标准有失偏颇。但企业在管理中，根据员工的学历、资历、经验，甚至关系等确定员工的录用与任免的情况比比皆是。美国波士顿大学的心理学家戴维·麦克莱兰 (David McClelland) 通过研究发现，采用能力水平 (Competence) 预测一个人在工作上是否能够成功，比用其他指标更为准确、有效。

所谓能力水平是指：员工是否具备实现企业战略所需要的能力。它往往能把优秀员工与一般员工身上深层的潜质区分开来。比如，对于销售人员来说，客户服务意识、成就欲等才是其应具有的能力水平，销售技巧、业务知识并不能代表他的能力。一般来说，企业可以采用专门的技术对在

某一特定职位上表现优秀的员工和一般的员工进行对比，进而发现能真正区分两者的特征。采用这种方法得到的能力水平，对员工的业绩具有很强的预测功能。

企业在判断员工的能力水平时，应以他们的能力水平为依据，而不能经验性地采用知识、经验等指标。同样，评价一个企业的能力水平，也应该根据该企业员工能力水平的总和进行判断，而不能仅仅根据员工的学历水平、资历等来判断。

投入程度

在企业的人力管理过程中，投入程度是衡量企业员工是否充分发挥了潜能，是否不遗余力地为实现企业的目标而努力的重要指标之一。

一般说来，两方面的因素决定着员工的投入程度：企业对员工的要求；企业向员工提供的资源和支持。

任何企业都会对员工有一定的要求，这些要求可能来自企业本身，也可能来自员工所在的部

门、上级、同事、下属、客户，甚至来自员工的家庭，以及社会。在诸多要求中，有合理的，也有不合理的。不合理的要求往往会增加员工的负担。企业要想向员工下达恰如其分的工作任务，就必须根

据战略需要，定期或不定期地对业务流程和组织结构进行审查、调整以及重组，减少不必要的业务流程和管理层级，使之更为畅通和简洁。同时，企业还可以借助职位分析手段，以明确每位员工的职责，并通过引进绩效管理系统来确定对员工每一阶段的合理要求。

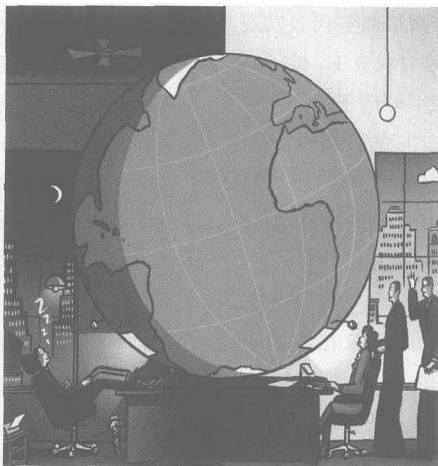
此外，企业也应给员工提供一定的资源和支持，以帮助员工完成他们的工作任务。企业提供给员工的资源与支持，不仅包括有形的工作设备和条件，还包括为员工创造良好的工作氛围，让员工认同企业的战略发展目标，对员工的工作进行设计和再设计，以及制定优越的薪资回报体系，等等。

企业对员工的要求和向员工提供的资源和支持，构成了员工工作的方程式。在理想状态下，这个方程式刚好是相等的，所以员工可以顺利完成工作任务。但在现实中，这个方程式往往处于失衡状态——企业要么对员工的要求比较低，而向员工提供的资源和支持又比较多，于是，员工整天无所事事，要么对员工提出高要求，但提供的资源和支持却不够，挫伤了员工的积极性，使员工难以全心投入工作。因

此，企业的管理者要想让员工全身心地投入工作，就必须向他们下达合理的工作任务，并向他们提供适当的资源和支持，以确保等式两边的平衡。

员工的能力水平和投入程度，共同决定了企业的人力资源水平。

评价一个企业、部门或团队的人力资源，应该既考虑其员工的能力水平，也考虑员工的投入程度。只有当员工的能力水平比较高，投入程度也比较高的时候，企业的人力资源水平才会比较高。^[1]



栏目主持：杨小薇 E-mail: Yang_xiaowei@ccw.com.cn / 美术编辑：韩冰 E-mail: Han_bing@ccw.com.cn