

# 价值工程方法在人力资源管理教学课题中的应用

刘世平, 罗 明

(重庆大学 建设管理与房地产学院, 重庆 400045)

**摘要:**通过教学实践总结并以价值工程在薪酬管理和人员聘用决策中的运用为例,探讨了在人力资源管理课程内容中充实相关学科方法手段的必要及可行性,这一探讨过程的目的在于进一步提高本课程的实用及教学内容的可操作性。

**关键词:**价值工程;人力资源管理;薪酬管理;人员聘用决策

**中图分类号:**F407.9      **文献标志码:**A      **文章编号:**1005-2909(2009)03-0091-03

人力资源管理是高校普遍开设的一门新的应用性课程,由于设置时间不长尚未完成其学科知识体系建构的完整化、系统化,教材的编写缺乏具体方法论如必要的量化分析方法的应用,结果导致本课程知识含量不足。本文以价值工程原理方法在人力资源管理课程“薪酬管理”和“人员聘用决策”中的应用为例,提出一些具体教学做法。

## 一、薪酬管理、人员聘用决策与价值工程原理方法的应用

众所周之,价值工程(Value Engineering)是上世纪40年代由美国人劳伦斯·麦尔斯(L. D. Miles)创立的一种以提高产品(或劳务)的“价值”为目的的先进管理技术;在价值工程中,“价值(V)”被定义为“功能(F)”与“成本(C)”之比,其含义是指用最低成本代价可靠地实现使用者所需产品的必备功能。由于强调“功能分析”即缘于使用者购买“产品”是购买其内在“功能”而不是产品本身的具体结构,价值工程的思想因此在工业产品技术创新和建筑产品设计方案比较选优等领域获得广泛运用;至于价值工程从一种先进的管理理念转化为一门量化的实用管理技术,则主要在于其提出了以下两方面的应用原理要点。

第一,为了解决“功能”与“成本”量纲不同(后者为费用单位,但前者表示功用且无法定量)因而无法得出两者确切比值也就是使“价值”得以准确量化这一问题,通过先引入成本“为实现某一功能的现实成本”;功能“为依照功能重要性系数(功能重要性系数可按环比评分法和包括0~1、0~4评分法在内的强制评分法确定)对成本进行分摊计算得出的功能目标成本”概念,再定义“价值系数=功能目标成本/功能现实成本”,从而实现功能与成本的可比;当可比性一旦建立起来,价值系数的作用便在于衡量按功能度量的成本结构的合理性并具体指明成本结构的改进方向,其判据是:若价值系数大于或小于1,将分别表示与相应功能对应的现实成本过低和过高,因而应分别予以提高和降低;若价值系数等于1,则表明此时功能现实成本与功能目标成本相互匹配,因而成本结构一般无须改进。

收稿日期:2009-04-23

作者简介:刘世平(1955-),男,重庆大学建设管理与房地产学院培训办公室主任,主要从事人力资源管理研究,(E-mail)luoming1913@tom.com。

第二,为了实现不同方案的量化分析比较,提出“方案价值指数 = 方案功能指数/方案成本指数”概念,并通过定义“方案功能指数”等于该方案对各项功能的满足程度与相应功能重要性系数的乘积之和再与相关各方案上述乘积之和的总和相比所得的比值、“方案成本指数”等于该方案成本与相关各方案成本之和相比所得的比值,从而给定方案价值指数的具体算法。在此种情况下,功能指数超越成本指数即成本转化为功能的程度大小便成为方案选优的基准,其判据是:取价值指数大于1且值大者对应方案为最优方案。

在人力资源管理过程中,薪酬管理是指对员工报酬的给付标准、结构进行确定与不断调适的动态管理过程;而人员聘用决策在本质上则属于多方案选优问题,即“人力资源产品”的使用者需依据一定的可靠方法从多个备选人员中优选出能更好满足使用需要即具有更高“性价比”的特定人选。显而易见,以上两者均属前述价值工程定量化管理技术应予解决的问题范畴。

二、教学案例的设计与求解

(一)薪酬管理问题实例

例设:因人工工资市场价格发生变化,某企业拟将某一职位的月薪水平自当前1 000元/月调高至

1 200元/月。但企业劳资管理部门认为,当前该职位工资结构按岗位工资、技能工资及福利报酬工资各占40%、40%、20%比例分配不利于人员激励,为配合今后逐步实行的绩效工资改革,新的调资方案应进一步突出人员的工作技能要求,并因此将岗位、技能与福利三者的重要程度比确定为2:4:1。试作答以下问题:一是就现行工资结构评价其不合理性;二是分析此次调资带来的工资结构变化。

基于前述价值工程原理方法形成的本例解法可归结如下:①为判明现行工资结构的不合理性,可按表1所示解题过程求出与工资结构成分对应的岗位、技能、福利3项功能目标成本同对应功能现实成本相比所得的价值系数,经观察可知,由于3项价值系数中的第一、第三项取值大于1而第二项小于1,因此可判断现行工资结构是不合理的,至于其改进方向则是在降低岗位和福利工资的同时增加技能工资;②如表2分析计算过程所示,此次调资带来的工资结构变化是工资总额从原来的1 000元/月调高至1 200元/月,其中技能工资从原来的每月400元增至686元,岗位、福利工资则从原来的400元和200元分别降至343元和171元,即岗位、技能、福利工资的每月增减数分别达到-57元、+286元和-29元。

表1 薪酬管理案例第一问的求解过程

①指标 (功能)	②费用结构(%)	③功能现实 成本(元)	④功能重要性系数计算 (⑦ = ⑥/Σ⑥)			⑧功能目标 成本(元)	⑨价值系数 (=⑧/③)
			⑤环比	⑥得分	⑦系数		
F <sub>1</sub> 岗位	40	0.4 × 1 000 = 400	F <sub>1</sub> / F <sub>2</sub> = 2; 4	2	2/7	2/7 × 1 000 = 286	0.7 (< 1)
F <sub>2</sub> 技能	40	0.4 × 1 000 = 400	F <sub>2</sub> / F <sub>3</sub> = 4; 1	4	4/7	4/7 × 1 000 = 571	1.45 (> 1)
F <sub>3</sub> 福利	20	0.2 × 1 000 = 200		1	1/7	1/7 × 1 000 = 143	0.7 (< 1)
Σ	100	1.000		7	1.0	1.200	

备注:本例功能重要性系数按环比评分法即先定义功能F3得1分,其余功能再依此按环比比值计算得出。

表2 薪酬管理案例第二问的求解过程

指标 (功能)	当前结构工资(费用比重 × 现实总成本)		调后结构工资(功能重要性系数 × 目标总成本)	
	费用比重	金额(元/月)	功能重要性系数	金额(元/月)
F <sub>1</sub> 岗位	0.4	0.4 × 1 000 = 400	2/7	2/7 × 1 200 = 343
F <sub>2</sub> 技能	0.4	0.4 × 1 000 = 400	4/7	4/7 × 1 200 = 686
F <sub>3</sub> 福利	0.2	0.2 × 1 000 = 200	1/7	1/7 × 1 200 = 171

(二)人员聘用决策问题实例

例设:某企业就某职位进行人员招聘,前来应聘的甲、乙2人月薪报价各为2 000元、3 000元。经企业人事部门设立学历、工作经验、人员个性特点、体质条件等四方面考察指标(依次用A、B、C、D表示)并按10分制评分,二人得分情况分别为:甲依次得10分、7分、6分、8分;乙依次得8分、9分、8分、8

分。若对于各项人事考察指标,企业人事部门认为根据该职位特点,人员的学历、工作经验要求均应摆在首位且同等重要,而相对于体质条件,人员的个性特点条件应更为重要。问该企业应选聘哪一人员出任该职位。

本案例属价值工程多方案选优问题,其具体解法步骤可归结如下。

(1)如表3第①栏所示,定义人员4项考察指标为人力资源使用者所需“产品”的功能并确定这4项功能的功能重要性系数;

(2)如表3第②栏所示,按功能重要性系数与功能满足程度得分(即企业人事部门赋予应聘人员各项考察指标的评分)乘积并通过乘积进一步求和确定甲、乙两人员聘用方案(下称甲、乙两方案)各自的加权总得分依次为7.96和8.38;

(3)确定方案功能指数。甲、乙两方案功能指数分别为 $7.96/(7.96+8.38)=0.49$ 、 $8.38/(7.96+8.38)=0.51$ ;

(4)确定方案成本指数。甲、乙两方案成本指数分别为 $2\,000/(2\,000+3\,000)=0.4$ 、 $3\,000/(2\,000+3\,000)=0.6$ ;

(5)确定方案价值指数。甲、乙两方案价值指数分别为 $0.49/0.4=1.225(>1)$ 、 $0.51/0.6=0.85(<1)$ ;

(6)根据上步计算结果,甲、乙两方案中前一方案的价值指数大于1,表明该方案“价用所值”;后一方案的价值指数小于1,表明该方案“价超所值”,因此,应取前一方案为最优方案,即企业人事部门应聘用甲出任相应职位。至此本案例分析完毕。

表3 人员聘用决策案例功能重要性系数与方案加权得分的计算

①功能重要性系数(04评分法)确定过程							②按功能重要性系数与功能满足程度得分乘积求出的各方案加权得分		
	A	B	C	D	$\Sigma$ 功能评分	系数	甲	乙	
A	×	2	3	4	9	2/24	$9/24 \times 10 = 3.75$	$9/24 \times 8 = 3$	
B	2	×	3	4	9	2/24	$9/24 \times 7 = 2.63$	$9/24 \times 9 = 3.38$	
C	1	1	×	3	5	5/24	$5/24 \times 6 = 1.25$	$5/24 \times 8 = 1.67$	
D	0	0	1	×	1	1/24	$1/24 \times 8 = 0.33$	$1/24 \times 8 = 0.33$	
		$\Sigma$			24	1.00	7.96	8.38	

备注:本例功能重要性系数按0~4评分法确定,即功能互比得分矩阵中数据按功能两两互比时“重要得多”者得4分,反之得0分;“重要”者得3分,反之得1分;“同等重要”者各得2分确定。

### 三、结语

综上所述,笔者以价值工程方法在薪酬管理和人员聘用决策课题中的应用为例,论证了在人力资源管理课程中充实相关学科方法手段的必要性与可行性;事实证明,作为一门以研究“人”为对象且以有效调动其主观能动性为目的的实用性课程,人力资源管理课程建设及教学无疑应注重吸收运用各种有用知识特别是定量化管理技术如流水作业原理、排队论、博弈论乃至数学规划等相关知识的原理方法,惟其如此,才能在不断完善本课程知识体系建构的

同时使教学对象切实学到更为丰富的人力资源管理手段。

### 参考文献:

- [1]肖维品.运筹学[M].重庆:重庆大学出版社,1999.
- [2]Huge Bucknall. Magic numbers for Human Resource Management[M]. New York: John Wiley & Sons Pte Ltd, 2006.
- [3]黄维德,等.人力资源管理初探[M].上海:上海社会科学院出版社,2006.
- [4]卿涛.人力资源管理概论[M].北京:清华大学出版社,2007.

## On Appliance of Value Engineering Methods in Teaching of Human Resource Management

LIU Shi-ping, LUO Ming

(College of Construction Management and Real Estate, Chongqing University, Chongqing 400045, China)

**Abstract:** This paper combines through summarizing in teaching practice and getting across the exert of value engineering methods to account for salary management and engage decision-making problems, discusses about the feasibility that enriches correlation knowledge to course of human resource management. The objective is to advance the practicality of the course more than before.

**Keywords:** value engineering; human resource management; salary management; engage decision-making

(编辑 周虹冰)