

# 我国民营企业人力资本投资风险及其规避对策

刘小东

(陕西榆林东方医药化工有限责任公司,陕西 榆林 719000)

**【摘要】** 知识经济时代,人力资本是企业的最重要的战略性资源。民营企业的可持续发展取决于其人力资本投资的成功与否,那么民营企业的人力资本投资有何特点?在投资中将面临哪些风险?如何规避这些风险?

**【关键词】** 国际货币体制;亚元;区域性货币合作

**【中图分类号】** F279.2 **【文献标识码】** A **【文章编号】** 1004-2768(2004)11-0141-03

21世纪社会的经济发展主要依靠知识经济,知识的创造者与知识的载体——人将取代其他企业所拥有的资本(如:土地、原材料、房屋、机器等)成为重要的战略性资源,企业已将人力作为一项资本进行投资。人力资本概念的提出应追溯到18世纪西方工业革命时期,当时著名资产阶级古典经济学家亚当·斯密在其经济学名著《国民财富的性质及原因》(1776年)中指出,一个国家全体居民的所有后天获得的有用能力是资本的主要组成部分。1935年美国经济学家、哈佛大学的教授沃尔什在一篇名为《人力资本观》的论文中,第一次正式阐述了人力资本的概念。1960年,美国著名经济学家、诺贝尔经济学奖获得者西奥多·W·舒尔茨,在美国经济学年会上发表了题为《人力资本投资》的演讲,震动了西方经济学界。以此为标志,人力资本理论体系宣告创立。

企业之间的竞争归根结底是人才的竞争。舒尔茨认为,人力资本是体现于劳动者身上,通过投资形式并由劳动者的知识、技能和体力所构成的资本,是长期计划投资的产物;这种投资与物质资本和金融资本投资一样,是一种影响未来货币收入和消费的预支性投资,都面临未来收益的不确定性风险,都需要对风险进行管理。加入WTO后,我国民营企业面临更多来自于国内外人才竞争所引发的人力资本投资风险,因此,针对民营企业人力资本投资进行研究;探讨人力资本投资的特点,然后找出投资风险点,提出规避措施,期盼对民营企业获得竞争优势和持续发展起到积极的作用。

## 一、人力资本投资的特点

人力资本具有不同于物质资本和金融资本的特征,舒尔茨指出:“人力资本与物质资本和金融资本具有共性的同时,更有其差异性,这种差异性主要表现为人力资本是能动性的资本。”“人力资本的显著标志是它属于人的一部分,因为它表现在人身上;它又是资本,因为它是未来满足或未来收入的源泉。”“没有人能把自己同他所拥有的人力资本分开。他必将始终带着自己的人力资本,无论这笔资本是用于生产还是用于消费。”“人们当然能获得它,但不是作为一种市场上出售的资

产而通过向自身投资。”舒尔茨的这段论述实际上已经揭示了人力资本投资的某些重要特征,一般来说,人力资本投资具有以下几个特点:

### (一)人力资本投资对象的能动性

按照目前主流观点,人力资本是与物质资本和金融资本相对而言的,是指通过教育、培训、流动、干中学、卫生保健等投资形成的体现在人身上的健康、知识、经验、技能、智力的总和,其形成是投资者对将来的人力资源主体进行投资的结果,投资的对象是人,而人是“活的”,具有主观能动性。因此,人力资本投资的效果和预期收益与被投资对象的状态、价值取向和行为密切相关。这正是人力资本投资风险产生的最主要的根源,也是风险管理的着重点。

### (二)人力资本产权的非独占性

人力资本的形成并非仅仅是投资者的物质资本投入的结果,除此之外,还有被投资对象包括智力水平、学习态度、努力态度、敬业精神等在内的多种因素投入,这些投入是生产人力资本必不可少的生产要素。在其它条件相同的条件下,投入的人力资本要素越多(数量和质量),人力资本的产出也就越大;反之亦然。因此,按照谁投资,谁所有的投资原则,人力资本所有权应归多元投资主体所有,即多元投资主体分享人力资本产权,投资企业无权独占人力资本产权,并且天然地永远与其拥有者具有不可分性。

### (三)人力资本投资预期收益的不确定性

从一个国家乃至整个社会的层面上,人力资本投资是没有风险的,这一观点无疑得到了最广泛的认可。然而从企业的层面上,人力资本投资的预期收益是与被投资对象,亦即人力资本所有者的行为分不开,同时也受到周围环境的影响和制约。况且,物质资本和金融资本的投资是以实物和金融资产所有权的交换为基础,而人力资本投资在瞬态下是完全没有回报的,是一种“沉没”成本的支出,无法在短期内由投资机构或个人像买卖商品或进行物质资本和金融资本投资那样收回全部投资,并且其投资回报也是难以衡量。

【收稿日期】2004-02-24

【作者简介】刘小东(1968-),男,陕西清涧人,陕西榆林东方医药化工有限责任公司董事长,研究方向:产业经济、发展经济和民营企业管理。

#### (四)人力资本投资的贡献性

人力资本投资是一种具有长期性、间接性、高效益的特点的投资项目,它产生的效益是无形的,潜移默化的,是借助于物质形态反映出来的。美国经济学家舒尔茨曾估算物力投资增加4.5倍,利润相应增加3.5倍;而人力投资增加3.5倍,利润将增加17.5倍。美国甲骨文(ORACLE)公司二号人物、常务副总裁兼首席财务官(CFO)杰夫·亨雷在接受记者采访时说,重视人力资本投资是甲骨文公司成为全球第二大软件商的重要因素。

### 二、民营企业人力资本投资的风险

任何投资都是为了获取最优的投资回报,然而,风险与投资共存。人力资本投资的风险产生于投资者与被投资者的分离,由于人力资本投资的对象是人,人的行为与投资风险紧密相联,人的主观行为使投资者蒙受损失的风险,因此,我们可以根据主观行为,人是投资者还是被投资者的不同,将人力资本投资的风险区分为投资者人为风险和被投资者人为风险两大类,并根据人力资本投资的特点与民企的固有特性,分别论述民营企业所面临的这两类风险。

#### (一)投资者人为风险

民营企业长期以来就以“重使用、高消费、轻开发”的理念进行人力资源管理,根本不进行人力资本投资,直至近年,随着市场的激烈竞争,民营企业家为了谋求持续发展,逐步从战略高度认识到企业的竞争归根到底是人才的竞争,尤其进入WTO后,各民营企业广集人才,开始进行人力资本投资,但经验缺乏,不可避免地面临以下的投资风险:

1.人力资本投资对象选择风险。民营企业作为投资者进行人力资本投资,选择投资对象时面临两难决策。首先,在招聘新员工时,本该选择适合企业文化,并具备特定工作岗位所要求的能力的应聘者,但仅依靠短暂的笔试、面试和个性测评是难于确定应聘者的“质”及其成长性,更谈不上能准确地进行人力资本投资效益预测。其次,在选择老职工进行人力资本投资时,也面对同样的矛盾,投资本是期望留住人才以提高企业竞争力,但至今为止尚无人力资本运作的法律法规以确保人力资本流失。因此,从投资决策过程来看,投资对象的选择是人力资本投资的关键程序,其决定投资收益的大小、有无。

2.人职匹配风险。即使正确选择了合适的投资对象,投资效益还会受到人职匹配(即个人潜在能力与职位能力要求的匹配)的影响,人职匹配有四种情况:其一,完全匹配。即个人潜在能力与所在职位对能力的要求完全一致。这种情况下,个人潜在能力得到完全发挥,个人能力总量不变。其二,高度匹配。即个人潜在能力与所在职位对能力的要求略有差距。这种情况下,个人潜在能力能够得到完全发挥,个人能力也会迅速提高。其三,低度匹配。低度匹配又有两种情况:一种情况是个人潜在能力远远达不到所在职位对能力的要求;另一种情况是个人潜在能力远远超过所在职位对能力的要求,这两种情况都使个人潜在能力难以较好发挥,个人能力也难以较快提高。其四,完全不匹配。即个人潜在能力与所在职位对能力的要求完全不一致。这种情况将使个人潜在能力难以得到发挥,个人能力不会提高。因此,对扮演“干中学”投资者的民营企业来说,被投资者的个人潜在能力与特定职位所要求的能力,不论是完全不匹配,还是低度匹配的情况下均存在较大风险。

3.激励风险。我们知道人力资本是有很高能动性的,美国哈佛大学管理学院詹姆斯教授对人力资本的能动性曾做过专题研究,结果表明:如果没有激励,一个人的能力只不过发挥20%~30%,如果得到激励,一个人的能力则可以发挥到80%~90%。因此,即使人职完全或高度匹配,但因激励不匹配,同样会使人力资本的能动性、创造性调动不充分,即被投资者的个人潜在能力发挥不充分,导致人力资本投资低效。民营企业缺乏系统的激励政策,而且中高层管理人才实现不了真正的参与决策。因这些管理人员无股份,在企业说话不起作用,虽然也有各种形式、各种层次的工作会议,但平等研讨问题不多,听老板一人安排为主,加上自己无股份,本质上企业与己无关,乐得清闲,所以企业决策成了老板一人的独脚戏。同样对于激励对象的选择、激励方式、激励程度、有效时间也常常是依老板个人喜好,独自一人说了算,极易受到人力资源部和其他中层管理人员意见的影响,造成因激励政策不科学而产生激励对象、激励方式、激励程度错位等风险。

#### (二)被投资者人为风险

人力资本投资效益产生于投资者与被投资者的互动过程,即使在理想中完全规避所有投资者人为风险,因人力资本产权的非独占性,被投资者人为风险仍然可使人力资本投资无效,其中,流动风险与“干中学”风险是最大的被投资者人为风险。

1.流动风险。人才流动是现代经济社会的普遍现象,人力资源与物质资源在动态中不断的组合,形成最优配置,实现人力资本的增值。被投资者为了追求个人资本的增殖,是通过社会横向比较而决定去留,而大多数民企仍然是以企业内部标准进行衡量,因而,两者差距超过被投资者的认同临界时,被投资者流动,带走了完全的人力资本产权,企业为此付出流动机会成本,损失人力资本投资剩余索取权,增加新人上岗培训费。由于民企老板常以“炒”代管,使员工心态不稳,进而引发“跳槽”,整个员工队伍流动加大,甚至导致高层人员也流失过快,这样民企面临着更大的流动风险。

2.“干中学”风险。现在大多数民营企业已愿意为人才提供一个“干中学”的展现个人能力的实践平台,但有一部分“干中学”的员工,由于和企业没有结成“命运共同体”,很少主动积极为企业着想,对企业的利益与发展显得淡漠,没有一种发自内心的对企业的忠诚,因而,其表现为学而不用;对工作应付式、对顾客敷衍式;有的甚至身在曹营心在汉,为自己留后路,缺乏职业道德和职业性。

### 三、民营企业人力资本投资风险的规避措施

在当今社会,人力资本投资是关系着企业成败的重大决策,民营企业作为人力资本投资的主要主体投资者,为了规避风险,应采取预防与控制并重的对策,针对以上风险,提出几点规避措施。

#### (一)做好工作分析

工作分析是确定完成各项工作所需技能、能力、知识、任务、责任和职责的系统过程。它是一种重要的人力资源管理技术。民企只有使这项基础性工作规范化、系统化,才能避免因聘用不合适员工而造成人职不匹配和无效人力资本投资。

#### (二)建立科学的人力资本投资对象测评体系

由于人力资本投资的过程较长,选择对象时应当注重员

工的成长性,这样投资才会有效果,否则,利用同样的资本开发出来的不同的投资对象其结果相差很大,在这一点上,思科公司给我们做出了榜样:思科在选拔人才时最看重的不是智商与情商,而是应聘者的文化适应性、很强的创业精神以及超越自我的精神。其次,他们一般很少招聘刚刚从学校毕业的学生,一般都是从有一两年工作经验的应聘者中选拔,思科最为重视应聘者在在工作与工作之间能力的成长性。因此,民营企业在做好工作分析,基本了解了每个职位需要什么样的人才之后,应当建立科学的人力资本投资对象测评体系,通过测评准确了解人力资本投资对象的成长性,从而避免人力资本投资对象选择的风险。

### (三)建立严格、公正、准确的业绩考核体系

要体现考核的严肃性、公正性,只能有一个规则。考核是奖罚的依据,奖得不公正、罚得不公正,都会挫伤员工积极性。考核应以关键业绩为主,对不同类型岗位制定不同的关键业绩指标体系(KPI)一般需从以下几个因素综合考察:责任感、工作热情等方面表现出的工作态度,生产产出量,工作中表现出的实际技能,合作精神以及由此产生的互动性等,使考核尽可能量化。不少民营企业爱用“模糊概念法”评价和考核员工。用“保密法”奖励员工,这样做老板的权威是更大更神圣,但考核奖励的鞭策激励作用就更小。因此,民营企业可通过规范化、制度化的考核,规避被投资者“干中学”风险。

### (四)签订人力资本投资协议

投资协议中不一定仅以被投资者的服务年限为条件,而应规定投资对象为企业创造的业绩下限,同时将人力资本投资与其他各种投资分别处理,单独做账,并对这部分投资要求一个比企业平均收益率稍高的回报率,一旦人力资本流动风险发生,企业就可以根据初始投资和所要求的回报率计算出应追偿值,据此向人力资本投资对象追偿,从而使风险损失降到最低限度,一定程度地规避了被投资者的流动风险。

### (五)建立企业与员工利益共同体

民营企业为规避被投资者流动与“干中学”风险及投资者激励风险,可通过建立企业与员工利益共同体来实现,让企业核心层和骨干员工拥有企业的股份。企业的核心层和骨干员工包括中高层管理人员、技术骨干、知识人才、营销高手等。这部分企业的中坚力量人数上虽只占整个员工人数的20%,但他们创造的企业价值和利润都占企业总利润的80%,报酬应向这20%的倾斜,并和这些中坚力量结成利益共同体。建立“分享报酬”体系和“持续激励”机制。企业可以拿出15%~25%的股份,或“让购”、或“奖配”、或采用“职位股”、或采用“期权股”等形式配售给这部分员工。其中“职位股”一般分配给高层

管理人员,股随岗走,“在岗有股,离岗收股”。“期权股”主要配售给技术骨干,以激发其科学创新增值的热情。实施公平、合理和多种价值的分配奖励体制。依能力强弱、责任大小、贡献多少、工作好坏,按绩按劳分配,分配形式应多样化,既有工资,岗位工资、职能工资、绩效工资,奖金,出功效奖、科技创新奖,特别贡献奖(股份、奖励股份、职责股份、配售股份、福利津贴、特岗津贴、住房福利津贴等物质奖励)。也要有职位升迁、荣誉称号、安全退休、旅游休假、教育培训等非物质奖励。企业要针对不同员工、不同人才,实行不同的分配和奖励政策,对普通员工采用多级别职能工资,每年按考核情况适时提升工资和给予绩效奖励;对知识型员工,应依据可持续贡献才能、品德和职责采用职能工资为主,结合股份奖励等分享式分配形式;对中高层管理员工,宜采用以职务、责任和绩效价值为本位的职务工资、年薪效益工资加股份分享制报酬体系,年薪效益工资部分按所负责部门和工作的实际绩效确定。需特别强调的是,要重视非物质报酬和奖励、参与性报酬和非参与性报酬、公开报酬和保密奖励等形式的结合,使报酬与奖励做到公平、合理、科学,真正起到激励员工奋发向上、团结和凝聚员工的积极作用。

### (六)完善培训机制

正如蓝星集团总裁杨忠洲所说:“中国的民营企业缺乏整体的、有序的、有机的整合,是最致命的弱点。主要体现在:无指导体系是限制民营企业发展的栅栏,无秩序状态是阻碍民营企业发展的滩涂,无融资渠道是制约民营企业发展的瓶颈,无培训手段是迟滞民营企业发展的陡坡。”民营企业以往的培训往往只看重数量,不注重培训手段、质量及培训对象的满意度。目前国际一些知名的企业,就非常重视在员工培训的投资。德国和日本等发达国家已经建立了相当完备的职业培训体系。因此,通过培训投资不仅加强了组织学习,增强民营企业发展后劲,而且能在一定程度上规避被投资者的流动风险。

### 【参考文献】

- [1] 赵丽芬,江勇.可持续发展战略学[M].北京:高等教育出版社,2002.
- [2] 苏东水.产业经济学[M].北京:高等教育出版社,2003.
- [3] 金铺.经济学[M].大连:大连理工大学出版社,2001.
- [4] 李悦,李平.产业经济学[M].大连:东北财经大学出版社,2002.
- [5] 余凯成,陈维政,张丽华.组织行为学[J].人力资源管理案例与练习[M].大连:大连理工大学出版社,2003.
- [6] 陈维政,张丽华.中国MBA论文选[M].大连:大连理工大学出版社,2001.
- [7] 李景堂.管理学原理[M].西安:陕西人民出版社,2003.

(责任编辑: X 校对: R)