

# 应对企业人力资本投资风险的对策探析

徐 维

(南京大学 商学院,江苏 南京 210093)

**【摘 要】**改革开放以后,随着我国社会主义市场经济的深入发展,越来越多的企业把人才储备看作企业竞争力的核心所在。但同物资资本投资一样,人力资本投资也存在着风险,而且由于人力资本本身的特殊性,人力资本投资还具有许多特有的风险。本文先是简要地介绍了人力资本的内涵及起源,然后从企业的角度分析人力资本投资存在的各类风险,并以此为基础,提出应对这些企业人力资本投资风险的相应措施。

**【关键词】**人力资本;企业人力资本投资风险;规避风险

**【中图分类号】**F272.92 **【文献标识码】**A **【文章编号】**1673-1883(2008)03-0096-04

## 一 企业人力资本投资的内容及风险概述

### 1.1 人力资本概念的内涵及起源

人力资本这一概念最早可以追溯到18世纪的工业革命时期,当时的著名古典经济学家亚当·斯密在其经济学巨著《国富论》中提出,一国全体居民的所有后天获得的有用能力是资本的主要内容。他在书中把人的能力划为固定资本,认为对人的教育与培训支出也能获得利润。在随后的许多年里,把人的能力作为资本或财富论述的这一说法,许多经济学家也在理论或著作中涉及过,如西尼尔认为“人的健康、体能、知识及天生或后天取得的体能都是财富”,恩格尔提到“孩子的身心健康是父母最好的资本与储蓄银行”等。但是,这些经济学家并没有对人力资本的概念进行明确论述,直到1935年美国经济学家、哈佛大学教授沃什尔在一篇《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,诺贝尔经济学奖获得者、美国经济学家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,正式宣告人力资本理论体系的成立。

舒尔茨在研究要素对经济增长贡献时提出:“人力资本是凝结在人体中能够使价值迅速增殖的知识、体力和技能的总和。”总的来说,人力资本可以分为四类:(1)教育资本(2)技术与知识资本(3)健康资本(4)迁移与流动资本。其中,技术与知识资本具有直接经济价值,可以通过大学教育、在职培训、干中学等方式积累获得。

### 1.2 企业人力资本投资的风险简述

人力资本投资的主体是多元化的,总的来说,主要包括个人、企业与政府三大方面,不同的投资主体在投资行为上具有自身的特点。其中,企业人力资本投资就是以人为投资对象、以获取未来收益

为目的的企业投资行为。它的投资形式主要包括两种:一是企业直接去人力市场购买或租用人力资本,二是企业直接投资生产所需人力资本,主要通过员工的在职培训等。与个人人力投资相比,企业进行人力资本投资的目的与原则比较简单,即以盈利为目的,以利润最大化为原则。企业之所以进行人力资本投资,原因有二:一方面是通过技术培训可以提高受训员工的劳动生产率,从而带来更多利润;另一方面,由于人力资本与物资资本的互补性,人力资本的增加可以提高物资资本的边际产出,进而也能带来利润的增加。

对于任何一项投资来说,总是在收益之中蕴含着风险,越是高回报的投资,往往也同样伴随着高风险,风险与收益总是并存的。因此,人力资本投资也同样存在投资风险。所谓人力资本投资的风险是指企业为实现一定目标或完成特点任务而投入相应的人力、物力、财力开发人力资本,但由于各种因素导致企业投资结果与投资目标偏离的可能性,即企业在若干年后可能出现投资收益无法补偿投资成本的现象。用公式表示,即

$$R > \sum_{t=1}^n \frac{E_t}{(1+i)^t}$$

(其中,R为初始人力资本投资总额, $E_t$ 为第t期的人力资本投资收益,i为贴现率)

简单来看,企业进行人力资本投资的风险来源于两方面,市场和投资对象(企业员工)。前者由于企业不仅是人力资本投资者,而且还是人力资本直接需求者,所以它的人力资本投资选择更符合实际需要,即培训自己所需的人才。因此,企业进行人力资本投资不借助于市场,来自市场的风险较小。企业人力投资风险的主要来自于后者,即受训员工。而这一风险主要可以从两方面来讨论:一是员

工的工作生命长度,如一个接受完培训的人在工作之前丧失了生命或工作能力,那么其人力资本就会完全损失掉,或如果他在工作期间丧失生命或工作能力,企业的人力资本投资成本就只能部分收回,这些都会造成企业人力资本投资的风险;二是员工存在跳槽的可能性,虽然一个人经过在职培训可以大大提高劳动生产效率,为企业带来更多的收益,但是他一旦脱离该企业,就会使企业蒙受岗位空缺的直接经济损失,如果受训者转到企业竞争对手处就业,更会增加其对手的实力,从而使企业遭到人力资本外溢的经济损失。

## 二 影响企业人力资本投资的风险因素分析

前文只是概述了一下企业人力资本投资存在的风险,如果我们对其进行深入的分析,就会发现影响企业人力资本投资决策或造成企业人力资本投资决策风险的可能因素有很多,主要可以归纳为以下几种:

### 2.1 投资对象选择风险

人力资本是存在于人体之中,以人为载体的一种生产能力。由于人的心理与行为的复杂性,以及人的有限理性,使承担人力资本的个体在决定自己行为时经常表现出不确定性。

所以,从投资对象的选择上看,一方面企业在招聘新员工时,由于信息不对称,企业不可能对应聘人员各方面能力进行全面准确的了解,很有可能录到不合格的员工,从而给企业人力投资造成损失。仅靠短暂的笔试、面试和个性测评等很难确定应聘人员的能力及其成长性,更不用说能准确进行人力资本投资的效益预测。另一方面,企业在选择现有员工进行人力资本投资时,投资成本是用于提高员工的劳动生产率,从而增加企业的利润及竞争力,但现有的法律法规尚无法保证企业人力资本不流失,从而企业人力投资的回报也相应存在着不确定性。因此,投资对象的选择是人力资本投资首要考虑的关键程序,其决定着人力资本投资收益的大小,甚至有无。

### 2.2 企业人力投资目标与个人目标不一致风险

虽然企业人力资本投资的主体是企业,但是从人力产权的角度来讲,被投资者即员工只是让渡了这部分人力资本的使用权和处置权,人力资本所有权仍归人力资本承载者个人所有,即“所有权限于体现他的人”。

所以,就企业人力资本投资而言,其投资收益的大小仍要部分取决于作为被投资者的员工的意愿。作为具有高度能动性的人,他们的目标与企业

可能一致,也可能不一致,可能某些目标一致,某些不一致。这样,当受训员工的目标与企业人力投资目标不一致时,他们可能会出于追求自身目标的需要而损害企业的利益,即出现所谓的人力资本“自我贬值”或“关闭”,从而给企业投资带来风险;此外,在这种情况下,如果受训员工过于迁就企业目标而损害个人目标的话,就会导致他们的积极性受到损害,从而也会间接影响企业的人力投资收益甚至企业的发展。

### 2.3 人力资本的激励(约束)风险

人力资本的一个重要特征在于人力资本需要很强的激励才能较大幅度地发挥作用,也就是说投资效果在很大程度上取决于投资对象的主观努力程度。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项研究,结果表明:如果缺乏激励,一个人的能力只不过发挥20%~30%,如果获得激励,一个人的能力便可以发挥到80%~90%。因此,如果企业的激励制度不科学或者不匹配,就无法充分调动人力资本的能动性及创造性,即投资对象的个人潜能不完全发挥,导致人力资本投资低效。例如,企业缺乏系统的激励政策,管理人员无股份、没有发言权,薪酬福利和奖惩制度不完善等等。

与企业激励制度相对应的是企业的约束机制,许多企业虽然花了大量的财力、物力用于员工的培养工作上,但由于缺乏制定相应的规范约束,投资对象所担责任不明,使得受训员工在培训期间学习积极性不高,或者在培训结束后,不努力把所获人力资本用于工作中,这都将给企业人力投资带来损失。

### 2.4 人力资本流失风险

人才流动是现代经济社会的普遍现象,人力资源与物资资源在流动中不断地组合,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值,往往通过社会横向比较来决定是否去其它企业以获得更大收益,而企业主要以内部标准来衡量人才的去留。因此,当二者之间出现偏差时,被投资者就会进行流动,并带走全部人力资本产权,企业为此要付出流动机会成本,失去人力资本投资收益剩余索取权,还要增加新人的上岗培训成本。

人才外流是目前企业所面临的最大人力资本投资风险。企业花费大量投资形成的人力资本,特别是那些技术性很强的资本,一旦外流,将会给其带来巨大的损失。因为引进或培养一个此类人才

不但需要花费大量的金钱,此外还需要不少时间。如果被投资者进入企业的竞争对手工作,将会给其造成更大的竞争压力。

## 2.5 外部环境不确定风险

企业作为宏观环境中的微观主体,其投资效益还要受到外部环境的影响,环境变化的不确定性将会给企业人力资本投资带来不可预知风险。这主要包括政策变化风险和市场环境变化风险两类:(1)一国的经济政策对其经济发展起着十分重要的作用,它会从多方面影响到企业经营战略和投资方向,从而波及到企业的人力资本投资战略及方向。譬如,政府突然对产业结构发展进行调整,而企业由于没有事先预测到这一变化,不得不动地改变经营方向,已投资的人力资本就会出现贬值甚至完全无用,从而需要重新培训员工新的技能和知识。(2)在市场经济高度发达的现代社会,企业的经营和发展肯定要受到市场环境的影响,企业人力资本投资当然也包括在内。如果人才市场上的人力资本供求关系和价格发生变化,企业的人力资本投资收益会相应受到影响。此外,科技的飞速发展、知识的快速更新可能使原有的技术知识变得相对落后,这些人力资本价值的贬值,肯定会影响到企业人力资本投资的回报。

## 2.6 人力资本的健康、生命因素风险

与物质资本不同的是,人力资本具有许多专有的特点,“木桶效应”就是其中之一。它指的是人力资本效用的发挥取决于其存量最低的部分,多体现在健康资本上。因而,虽然企业对员工进行的人力资本投资增加了员工的技术与知识资本存量,但是这部分投资收益的取得需要建立在员工健康资本充足的基础上,如果被投资者在生命周期中遭受到各种不可抗拒的灾难,如疾病、工伤、车祸等,就会给作为投资者的企业造成损失。

此外,随着年龄的增长,人力资本的生产效率将会下降;经济生命周期的缩短,将带来人力资本收益期的相应缩短,人力资本的投资成本就必须在更短期限内得到补偿。因此,企业人力资本投资的风险会随着员工年龄的增长而逐渐提高。

## 三 规避降低企业人力资本投资风险的策略

### 3.1 完善人才测评体系,优化企业培训机制

拥有良好的人才测评体系是一个成功企业的必备条件,人才评析是一项重要的人力资源管理技术。企业只有建立一个完善的人才测评体系,将这项基础工作做得规范化、系统化、高效化,才能避免因聘用不合适的员工而造成低效的人力资本投

资。企业在选择人力资本投资对象时,应多注重员工的成长性,这样的投资才能获得长远的收益。如美国著名电子企业惠普公司在选录人才时,最看重的不是应聘者的智商与情商,而是他们的文化适应性、超强的创业精神与超越自我的精神;惠普公司很少招聘应届毕业生,而一般是从有一两年工作经验的应聘者中选择,因为它更看重的是应聘者在工作期间内能力的成长性。因此,企业需要建立起科学的人力资本投资对象测评体系,这样方能准确了解人力资本投资对象的成长性,避免人力资本投资对象的选择风险。

在对现有员工的培训问题上,国内的多数企业仍存在着只看数量,不重培训方式、质量及对象满意度等问题。相比之下,那些国际知名企业就非常重视员工培训的投资效果,如美国、德国等发达国家的企业已经建立相当完备的职业培训体系,它们拥有一套严密、高效的企业培训机制。因此,我们也需要不断在实践中优化企业人力资本投资机制,通过良好的培训投资,不仅可以加强企业组织学习,增强企业发展后劲,还能在一定程度上规避被投资者流动的风险。

### 3.2 做好员工职业生涯规划,实施员工职业发展管理

由于人力资本投资行为的长期性,投资收益不可能当期获得,而投资周期长就意味着不确定的成分较大,会给企业投资带来风险。为了将不确定因素降到最低,企业可以通过对员工的职业生涯规划来把在投资期间可能发生的风险降到最低。

所谓职业生涯规划,就是企业在尊重员工的前提下,帮助员工确立个人职业发展目标计划,给予员工在工作中提高职业素质的机会,使企业发展目标与个人发展目标相协调,建立企业与员工发展的双赢关系,从而让二者结成利益甚至命运共同体。企业作为一个追求利润最大化的经济体,如果想获得长远的生存和发展,首先要做的就是满足员工的需求,努力留住和激励员工,提高他们的满意度和忠诚度。因此,这就必须帮助员工制定满足其自身发展需要的职业规划,使员工在得到锻炼提高的同时,确立和实现自己的职业发展目标,以帮助企业更好地实现自身的经营发展目标。

企业要做好员工的职业生涯规划,就必须对员工的职业发展实施管理。首先,企业要制定人力资源开发的综合计划,并把它纳入到企业的总体战略发展计划中去。第二,企业要管理好自身的人力资源档案,通过绩效考核及专项人才评估活动,了解现有员工的才能、特长、业绩、志趣等,以评估他们

在研发、管理和创新等诸方面的潜质,帮助确立他们的职业发展道路,并作为具体的使用、培养计划的依据。第三,企业还需要主动帮助员工,特别是其中的骨干和潜力较大者,做好他们的自我评析,培养他们制定对企业远期发展有利的个人发展计划。

### 3.3 建立公平绩效考核体系,完善企业激励机制

企业要想对人力资本投资对象进行有效地激励和约束,充分发挥他们的能动性和创造性,首先必须建立一个公平的绩效考核体系。奖得不公平,罚得不公正,都会挫伤员工的积极性。企业考核应该以关键业绩指标为主,对不同类别的岗位制定相应的关键业绩指标体系(PI),具体可从以下几方面来考察:员工的责任感、工作热情等工作态度上的表现;工作中的实际技能、产品产量上的表现;团队合作精神及工作中的互动性等。在实际考核的过程中,企业还需要尽可能地做到把考核量化。

此外,在建立公平绩效考核体系的基础上,企业还需不断完善内部的各种激励机制。企业的激励机制有多种,不仅有常见的物质激励、精神激励,还有能力激励、情感激励等。其中,通过目标激励、参与激励和荣誉激励,可以在较高层面调动员工的培训或工作积极性;通过专向培训激励和工作内容激励,可以满足员工提高自身能力的需求;通过情感激励,例如构建的良好企业文化,可以增强员工对企业的归属感,提高员工工作的能动性。此外,企业对员工的激励还需克服传统单一的激励模式,根据员工工作性质、职位、贡献的不同,结合他们的人力资本存量,相应采取权变的人力资本激励方式,在实践中做到对员工的个性化激励。

### 3.4 完善人才流失约束体系,预先转移降低人才外流损失

对于人才流失这个当前企业人力资本投资面临的重大风险,企业需要从多途径增加对投资对象的行为约束,以降低人才外流的可能性。企业应该建立规范的约束体系,从健全劳动人事制度、完善劳动合同、加强内外约束监督等多方面入手,利用完备的约束体系来减少人才流失。严格的公司制度约束、劳动合同约束、职业道德约束等,都可以使投资对象在选择是否外流时,不得不权衡由此可能带来的各种损失。

面对可能出现人力资本流失的风险,企业要做的不仅是约束被投资者的行为,还要预先采取措施

转移降低人才流失带来的投资损失。首先,企业在进行人力资本投资时可以把重点放在本企业所需的特殊技术的培训上,因为在其他条件相同的情况下,具有特殊技术的人具有更大的稳定性。其次,在一般或通用技术的培训上,企业可以通过降低受训者在培训期间工资水平的方式把投资成本转移到受训者身上。在一般技术培训与特殊技术培训互补的情况下,企业可以不承担或只少量承担一般技术的培训费用。第三,企业为了降低人力资本流失的损失,可以在员工培训之前与其达成某种投资协议,确定一个双方同意的期限,在这个期限内,员工一旦离开该企业,就必须补偿由此给企业造成的损失。

### 3.5 加强对宏观环境把握,做好人力投资战略规划

面对外部环境的不确定性,企业要从宏观上做好对经济形势发展的预见和把握,从长远的、动态的角度制定一个人力资本投资战略规划。一方面,要加强对政府施政行为、法律法规的研究和把握,避免人力资本投资的盲目性;另一方面,要加强对市场的调查研究,做到人力资本投资以市场为导向。此外,企业还要对本行业科技发展趋势有清醒的认识,在人力资本投资开发上积极追踪本地区、本国甚至世界的前沿,争取获得较高的回报率。

### 3.6 创造良好的工作条件,重视年轻员工的培养

因为无法为企业直接创造收益,对员工的健康投资一直是很多企业容易忽视的环节。但是由于人力资本自身的特殊性,企业要想获得尽可能多的人力资本投资回报,就必须建立在受训员工的健康资本充足的基础上。因此,企业要尽可能地为员工提供良好的工作条件,减少工作意外与健康风险。为此,企业应该注重对安全和卫生的管理,为员工创造良好的劳动保护和生产条件,有条件的企业可以定期为员工进行身体检查,完善企业医疗保障体系,切实保护好员工的生命健康安全,降低人力资本投资风险。

除了要保障员工保持良好的健康资本外,企业还应看到人力资本投资的收益大小与被投资者的工作生命长度密切相关。因此,企业在进行人力资本投资时应着重加强对年轻员工的培养,实现培训对象的年轻化,并在企业发展中尽量留住这些受训年轻人才,以实现企业人力投资收益的长期化,保证投资带来的净收益。

#### 注释及参考文献:

[1] 西奥多·W·舒尔茨.论人力资本投资[M].北京:北京经济学院出版社,1990.

理,提高项目的投资效益和社会效益。

5. 要把性别平等意识纳入扶贫决策主流。各级政府及扶贫行政部门要把解决贫困地区尤其是凉山彝族地区农村妇女可持续发展所处的贫困不利问题,作为“扶贫攻坚”期一项重点工作来抓,并且常抓不懈。

6. 加大科学宣传力度,在农村彝族妇女特困地区,更要组织人力、财力,用彝语、彝文翻译、宣传有关技术培训和生活、科学、卫生、法制、环境等方面通俗易懂的材料、手册,对她们进行教育和培训。利用各种媒体,宣传各个领域中有突出贡献的彝族妇女自强不息、建功立业的优秀事迹。

注释及参考文献:

- [1]海乃拉莫,曲木约质,刘尧汉.凉山彝族习惯法案例集成[C].云南人民出版社,1998.
- [2]四川凉山彝族自治州编译局编,妈妈的女儿[Z].重庆出版社,1984.

## A Rational Thinking of the Social Status of Yi Women in Liangshan

SHEN Liang-Jie, YANG Zhong-xiu  
(Xichang College, Xichang, Sichuan 615022)

**Abstract:** As is known to everyone, women in Yi ethnic group are severely discriminated; these discriminations are sharply displayed in their marriage, family, and religious fetes. If we want to enhance the social status of Yi women, we must improve their educational level so that they can be independent. This essay will explore the social status of Yi women.

**Key words:** Yi Women; Social Status; Rational Thinking

(责任编辑: 张俊之)

(上接99页)

- [2] 加里·贝克尔.人力资本[M].北京:北京大学出版社,1987.
- [3] 李继樊、罗仕聪.人力经济学——兼论经济全球化与中国人才战略[M].北京:中国经济出版社,2005.
- [4] 郭晓丹、李晓斌.企业投资风险分析中应关注人力资本产权残缺问题[J].东北财经大学学报,2006,06.
- [5] 赵修文.基于人力资本特性分析的企业人力资本投资风险及其规避[J].商场现代化,2007,06S.

## Strategic Analysis of Dealing with the Risk of Human Capital Investment in an Enterprise

XU Wei  
(School of Business, Nanjing University, Nanjing, Jiangsu 210093)

**Abstract:** After reforming and opening up, with the in-depth development of socialist market economy in our country, more and more enterprises look upon talent storage as the core of enterprise competitiveness. However, it exists risk in human capital investment as well as in material capital investment. Moreover, the former has its peculiar risk. This paper briefly introduces the content and origin of human capital, and then analyzes all varieties of risks existing in human capital investment in the view of enterprise. Based on that analysis, some appropriate measures dealing with the risk of human capital investment in an enterprise are proposed.

**Key words:** Human Capital; The Risk of Human Capital Investment in an Enterprise; Avoid Risk

(责任编辑:李 进)