# 人力资本回报的薪酬（共五则）

来源：网络 作者：风华正茂 更新时间：2025-01-19

*第一篇：人力资本回报的薪酬中国经济的发展速度令世人瞩目，已经渡过了廉价劳动力的时期，知识型、技能型劳动者的比例超过以往的任何时代，中国特色社会主义市场经济模式催生了新型劳动关系，企业都在按照现代两权分立的模式运行，任何所有制形式的企业都会...*

**第一篇：人力资本回报的薪酬**

中国经济的发展速度令世人瞩目，已经渡过了廉价劳动力的时期，知识型、技能型劳动者的比例超过以往的任何时代，中国特色社会主义市场经济模式催生了新型劳动关系，企业都在按照现代两权分立的模式运行，任何所有制形式的企业都会面对雇佣关系，随着产品形态和知识型劳动者市场供给的变化，调整劳动关系的理念必然随之而变，适时调整维护劳动关系的手段就成为人力资源管理的重要内容之一。

第一节研究背景

1．1．1 劳动力的短缺和知识“农民”增加

中国的私营企业成为中国特色市场经济的重要力量已经成为不争的实事，随着城市化进程的发展，正在逐步缩小城市和乡村居民经济收入之间的差距，所谓的“刘易斯拐点”已经到来，“用工荒”是这种变化的一个明显信号，我国的新一代农民普遍接受过中等教育，更多的农业人口将接受更为公平、全面的教育，成为具有现代基础知识的“农民”，从简单劳动力逐步成长为具有社会发展推动力的人力资本，正是由于这种变化，很多企业已经面临着新型的劳资关系演变的考验，低廉劳动力成本的时代就要终结。先富裕起来的人们印证着“马太效应”，财富分配两级分化的现象正在扩大，微观上，企业的劳资关系和收益分配制度也在发生变化。变化的方向就是各种生产要素趋于和谐、平等的分享经营成果，选择适合中国人文环境的管理措施，就要自己实践。

1．1．2 企业人力资本管理环境的变化

劳动力供给和商业环境的变化引发了人才争夺战，各公司都在为了追求企业目标而思考企业已有的人才、需要的人才，为了挽留和奖励人才，必须重新拟定相应的、适时的方案，从以下几点可以看到这些变化的特点。

（一）在经济全球化的格局中，经济危机波及全球，几乎没有一片独善其身的净土，几乎所有企业都感到了经济危机对于人力资源管理的影响，受经济形势

影响最大且最直接的环节是企业的薪酬管理，超过四分之三的企业已经开始对2024年度的薪酬计划做出调整，且调整的重点是对基本薪酬和奖金部分的调整，调整的结果将使全行业的薪资增长率比常规情况下降低3—4个百分点。

（二）政府对劳动者的保护措施加大。政府对劳资关系的干预和监管越来越完善，在工资平等、医疗保健改革和高管薪酬等方面行动不断，这对企业家提出了新的要求并且改变了他们管理员工的方法和理念。

（三）人口结构的变化，人口老龄化、员工老龄化的问题。由于人才存量减少，某些技能变得稀缺。尽管，西方遭受严重经济危机的国家最近出现了更高的失业率，在我国劳动力短缺和生活成本上升的趋势并没有改变。

（四）雇佣关系的变化。长期以来知识和技能转化为资本的渠道很艰难，经营管理技巧似乎都在为企业股东“支招”，员工对企业的信任下降了，对劳动条件和技能回报的预期更趋于社会和谐的水平，他们对待成功、奖励和工作的态度也发生了改变。雇主除了在目前有限的成本条件下寻找方法稳定与员工的关系外，更要寻找调动员工积极性、持续创造价值的方法。

人们使用“人力资源”一词的频率已经让位于“人力资本”，这并不是文字游戏的变化，而是反映了有形资本所有者和人力资本所有者对于价值源泉的共识。

这些变化对于人力资本管理意义深远，实物资本拥有者和人力资本拥有者都发现传统解决方案可能已经不再适用。他们必须超越以前的思维，采用新方法来完成货币资本和人力资本的互动，实现共同利益，建立这样新规则的过程还在进行中。

CY公司经过十几年的经营，现在也同样正面临劳资关系紧张的挑战，在城市生活成本不断提高、社会人力资本素质也不断提高的社会背景下，企业现有人力资源逐步成熟、老化、甚至退化的情况下，企业所有者和经营者关注的焦点就表现在企业利益的分配方式上。货币依然是财富的重要标尺，因此，“薪酬”的含

义就包含更多的内容。

1．1．3 人力资本理论与传统“票号激励”制度薪酬

1979年，舒尔茨获得诺贝尔经济学奖，学界普遍公认他是人力资本理论概念的首创者，后续的贝克尔把经济理论扩展到对人类行为的研究，从人力资本理论的视角研究经济发展和企业价值提升的规律活动日益增多，人力资本作为企业的无形资产，尤其在后工业时代竞争日趋激烈的当今世界，起增量提升作用的已从传统的资本力量转向以特质性知识技能含量取胜的人，由人掌握并运用知识己渗透甚至主导着社会生活的各个方面。

很多今天流行的术语，诸如员工持股、授权、持续改善、全面质量管理、共同愿景、共同价值观等等，都是经过重新包装或更新的旧做法，有些做法甚至可以追溯到19世纪的最初10年

1中国传统的票号激励制度是人力资本分享利润的早期模式，历经百年在上世纪晋商中实行的“身股制”现在重被提起，票号身股制度是人力资本合作经营的实例，它把股东利益、票号利益与职工利益紧密联系在一起，对调动职工(特别是重要职工)的积极性起到了关键作用。银股股东用顶身股的办法 把一部分红利让给票号重要职工，使票号生意同切身利益紧密结合，起到了良好的激励作用，劳资双方和经营环境都认可这种模式。

第二节问题的提出

从资本参与经营从而获得收益的逻辑出发，没有实物货币的劳动者除了得到体力补偿外，我们设想他们该如何进入资本的轮回过程。

1．2．1 “技能”的资本化获得分配收益权

基于人力资本理论的宏观经济分析和政策指导研究成果已经多见于报刊、杂志和会议论文，网上搜索“人力资本”词条，收到1000多万条结果，内容关注社会宏观政策的理论居多，而研究微观操作的较少，作为学科分支的“人力资源管理会计”也一度从热议到沉静，现在又重新受到关注，财政部2024年新出台的《企业会计准则-第6号》就对企业的无形资产做出了一些规定，虽然存在一些模糊的界定，但也为拥有知识产权和技能的人的计量提供了指导性原则。1.柯林斯著，真如 译，“基业长青”，中信出版社 2024

尽管存在不少实际操作中的困难，“人力资本“理论总是要在企业管理中实践，经营活动参与者都应该拥有“和谐共生”的角色认知和价值评判观念，合理、公平的分享经营成果，使劳资双方在透明的状态下合作！而不是博弈。理想的状态是企业的拥有者和核心员工都对“资本”和“劳动”的角色作用有共同的认识。德国和日本比较经营研究可以发现，经营者和劳动者在传统的劳资协调关系之上追求共通的利益，所有者常常是经营者，经营者也有机会成为所有者，地位很少受到挑战。德日系的企业表现出令人感叹的企业文化特征，令我们联想到“技能”的资本化需要双方的合理认知和社会文化的支持。

人力资本理论在企业运行中的探度实证分析较少，造成实际操作层面可借鉴的经验不多。现实中层出不穷的问题不断对学术界提出新的挑战，学术研究与企业实践存在显著脱节，其原因可能是多方面的，学术研究过于倾向国外理论研究的前沿，往往回避中国企业现实问题。

1．2．2 薪酬不仅是报偿也包含货币分配的各种方式

传统的薪酬作用体现在三个方面：

人才的保障与维持；改善个人与组织绩效；控制人工成本；

经典的薪酬内容包含：薪酬水平，薪酬结构，薪酬形式。按照会计学的逻辑，资产应当在负债或者权益中得到平衡体现。传统的薪酬或者劳动报酬的内容主要从人力成本的视角给企业的指导方向是成本最小化，千方百计从企业负债中考虑如何减少人工成本的支出，而人力资本掌握在具体的个体身上，分布在企业的个层次人员中，在不同的发展阶段，企业的创始人拥有最大成分的人力资本，他是物质资本和人力资本统一的化身和代表。随着企业从成长期发展到衰退期，企业家的人力资本也会落后于时代，走向退化，保持企业拥有的人力资本存量不贬值的措施就是增加人力资本。或者引进或者内部培养，两种方式都离不开薪酬回馈。

围绕着薪酬分配的支点，形成企业和个人之间的劳动合同基础，这是人力资本和物质资本契约合作的重要前提，也是调整雇佣关系的最有效的媒介。目前还没有一套被公认的人力资本计量的规范，都是从会计学的逻辑推导：资本-运营-回报。我们先抛开众多的纷争观点，暂且不论货币分发给劳动者的形式属于哪种学术范畴的定义，仅从实用性考虑设计一种双方认可的“分钱方案”。

本文以CY公司为案例，在分析该企业薪酬制度完善的基础上，以人力资本的思想设计双方满意的一种“成果分享细则”，这个方案应该满足：

1）双方合意，2）企业利润增加，3）企业可操作，调整便利，4）员工可识别有刺激，5）合法、合理、有据，6）能发现精英，7）能照顾多数。

考察利润分配方案，我们从利润产生的源头开始，在资产概念下，人力参与资本的逻辑模式：

图 1.1劳动创造价值并分配收益的模型

资料来源：作者整理

以人员边际收益最大化为前提，考量设计参与企业收益分配。根据该企业员工薪酬制度运行条件和一年多的效果，说明人力资本理念指导下的薪酬制度为企业和经营者的成长实现了双赢式的增值，提升了双方认知，企业原有的在创始人身上蕴含的人力资本隐性技能传承给替补上来的新人，做“基业长青”的战略准备。

如何计量劳动价值，建立新型的劳资关系是员工的共同要求，“人力成本”是企业经营管理中财务指标，但是，它们一直贯穿在传统的成本分析和利润创收活动的思维模式中。在本文案例实践研究和实施过程中，为了弱化“劳动力价格”的不愉快感受，将从实际管理活动中不提倡引用“人工成本”的提法，以“人力资本”代表具有创收能力的群体，宣传人力资本和无形资产的角色作用。薪酬已

经不仅是劳动报偿或者“应付工资”，其广泛的含义应该包含作为人力资本的拥有者可以获得的分配额。

社会上人力资本的积累挑战着企业的资本运营模式，传统的资产增值、财务杠杆的财务分析方法已经显现出对人力资源贡献描述的缺陷，在一个具体的企业中，从会计学的角度如果能精确计量和识别出人力资本价值，就可以入账、摊销、折旧、转移、等等，把人的能力事前对价为物品，与物质资本一样，均是企业经营的要素和实现企业资本增值的生产要素，那么成为分配制度改革的重要参数就成为可能。直接确认公允价值或者按投入其身的成本价值确认都存在很大的不确定性，我们认为强迫入账的思维并没有帮助，从会计角度计量人力资本就成为棘手的问题。

CY公司是一个典型的私营的、小规模、技术和人力服务相融合的、服务型商贸公司，人的商业活动技能是企业经营活动的主要增值“资源”，薪酬又是维护人力“资源”的首选要素，因此，从“资源管理”到“人力资本管理”的转变将是本次薪酬改进设计的出发点。

本研究，单从人力资本创造价值的视角，按其创造的价值考虑分配方案，就CY企业的薪酬体制存在的缺陷，并作出相应的设计，使核心员工与企业达成共识，按照协议比例分享经营成果。尝试归纳对同类企业的薪酬可行性条件，评估运行效果，希望通过CY公司这个微小的经济“露珠”映射出宏大的理论。

**第二篇：浅析企业人力资本投资回报**

广西职业培训网 报名地址：南宁市七星路广西商务厅西楼604室 0771-2800915林老师

浅析企业人力资本投资回报

摘 要：加大人力资本投入，加强人才教育培训，立足开发企业内部人才资源，是现阶段各大企业加强人力资本投资的重要举措。本文浅析了人力资本投资回报如何在企业中实现以及企业如何实现人力资本投资回报率最大。

投资回报是资本市场的基本准则。对人力资本的投资已经日渐受到企业管理者的重视。虽然在不同的行业和历史的不同阶段人力资本都会有着不同的特质，而且在对人力资本的投入上每家企业的做法不一，但是企业家的共性力图达到人力资本投资的最高收益率。

一、人力资本投资回报概述

人力资本是与物质资本相对而存在的一种资本形式，作用于人的身上，提供未来的收人。教育是人力资本形成的最重要的途径，教育通过人力资本的形成而对经济增长产生连续的作用。虽然人力资源管理专家与管理者对于人力资本的定义不同，但有一点认识是一致的，那就是人力资本代表组织在员工身上所做的投资与随后获得的回报之间的关系。企业对人的知识、才能、工作经验、自身身体状况等人力资本方面的投资收益率大大超出一切其他形态资本的投资收益率。上个世纪90年代以来美国经济100多个月持续增长主要得益于人力资本投资。

广西职业培训网提供人力资源管理师、企业培训师、物业师等国家职业资格培训认证，www.feisuxs

然而，人力资本有着其自身的特点，如人力资本的能动性、人力资本的投资连续性、人力资本的不可转让性及人力资本的异质性使得人力资本投资收益的不确定性增大，投资的回收期增长，这都预示着人力资本投资的风险增大。一旦人力资本投资失败，企业所损失的除了投资的成本(物质与时间成本)，而且还有人力资本所能创造价值的机会成本。尤其对于企业价值来源于员工的纯服务性行业，人力资本的投资风险防范是尤为重要的。

二、企业人力资本投资回报途径

了解人力资本投资回报路径有利于企业在日常管理中推动人力资本的生成，从而完善激励机制，发挥人力资本的潜能。企业追求利润增长必须储备作为战略性资源的人力资源，其主要途经是增加对人力资本的投资。目前，企业在人力资源方面的投人已经逐渐成为企业支出的最大部分之一。西方发达国家的平均人力资本支出占企业业务总收入的29%左右。企业为培养各种高管人才和技术人才付出了庞大的人工成本，但同时也从中获取了丰厚的利润。总体来说，人力资本的投资回报路径是员工参与企业生产经营活动，投人劳动而后取得薪酬等收人。

人力资本的投资回报大量涉及到个人的切身利益，同时个人的劳动贡献又关系到企业的发展壮大。激励机制是人力资本取得投资回报的重要路径，其具体形式包括:薪酬方式、福利方式、工作待遇与环境、提供学习机会、提供股权方式等内容。

三、实现企业人力资本投资回报率最大的策略

(一)完善企业工作分析

工作分析是确定完成各项工作所需技能、能力、如识、任务、责任和职责的系统过程，是一种重要的人力资源管理技术。工作分析的结果提供了与工作本身的要求有关的信息，而工作要求又是编写工作说明书和工作规范的基础。企业将工作分析规范化、系统化有利于避免因聘用不合适员工而造成人职不匹配的无效人力资本投资。

(二)建立完善的培训制度

企业培训涉及两个培训主体一企业和员工。由这两者的性质决定了其参加培训的目的存在一定的差别。因此要想提高培训的效率就必须建立一套完整的培训制度来明确双方的权利和义务、利益和责任，理顺双方的利益关系使双方的目标和利益尽量相容。培训制度主要包括：培训服务制度、人职培训制度、培训激励制度、培训考核评估制度、培训奖惩制度、培训风险管理制度以及培训实施管理制度、培训档案管理制度、培训资金管理制度等等。由于培训制度是由企业制定的所以制度的主要目的是调动员工参与培训的积极性，提高员工队伍的素质，提高工作效率，使培训真正满足企业生产发展需要并为企业创造未来效益。

(三)完善人力资本投资回报的测评体系

目前，人力资本投资的定量分析还没有完全确立，但是在很多方面已经有了一些研究成果。运用可靠的方法计算人力资本投资回报率需要综合考虑多个因素。其中四个重要因素包括:

1、系统性的评估体系。确定评估的不同程度、数据类型、获取数据的方法。

2、精准的流程模型。提供计算投资回报率的步骤，包括如何将人力资源项目为业务带来的经济影响从其他因素中分离出来。

3、规范性的操作标准。作为指导原则，这些标准可以确保评估过程的一致性，同时可以建立公司的关键利益相关者对评估的信任度。

4、为评估的实施准备足够的资源，确保计算项目投资回报率方法的可操作性，并使评估成为企业的例行工作。实施项目涉及的工作包括确定工作职责、政策、目标和技能培养等。

这四个因素构成了建立一个评估措施全面均衡、各方利益相关者高度信任、便于多次执行的综合评估体系的必要条件。作为人力资源管理者应当从战略上综合考量，利用经济学的方法，进行会计核算、效益评估等，降低人力资本投资的风险，不断完善和规范人力资本投资的定量分析，使企业得到最大的人力资本投资回报率。

**第三篇：基于人力资本理念的新薪酬论**

基于人力资本理念的新薪酬论

一、基于人力资本理念的新薪酬的意义

二十世纪六十年代初,“人力资本之父”舒尔茨(T.W.Schultz)提出:人力资本指体现在人身上的技能和知识的存量,它是通过教育、培训、保健等投资而形成。随着全球化市场经济和知识经济的不断发展,人们对人力资本的重视程度在日益增强,对人力资本的认识也不断深化和丰富。现代管理大师杜拉克(P.F.Druker)认为,知识工作者是“资本”,因为知识工作者拥有他们自己的生产工具-他们的头脑。布鲁金(A.Brooking)和斯图瓦特(T.S Stewart)等智力资本理论研究者认为:现代企业的智力资本一般由人力资本、结构资本和客户资本(亦称关系资本)构成,其中人力资本是智力资本中的一个核心资本。清华大学魏杰教授将人力资本与其承载者合二为一,提出:在企业,人力资本不是指所有员工,主要指两种人,一种是职业经理人,一种是技术创新人,并认为人力资本将主导新经济舞台。在现代社会,企业内部竞争力的提高、知识和技术的创造、利用和增值,越来越需要通过依存于人主体中的人力资本来实现。

在企业中,人力资本承载者具有较强的流动意愿,由追求就业终身饭碗转为追求终身就业能力。对个体而言,流动是人的内在需求,追求人的价值增值。然而,对企业而言,人才的频繁流动,特别是关键人员的流失,则给企业带来深重危机。现实中这样的现象屡见不鲜。典型的事件如:1998 年,瀛海威高科技公司发生的15 名高层管理人员集体辞职事件;1999 年,西南化工研究设计院发生的一人跳槽引发百万索赔事件;2024 年,创维集团发生的销售总经理率销售骨干出走事件;2024 年,国通上海公司零售副总经理暗渡陈仓事件。诸如此类的因人才跳槽而使当事企业蒙受重创。

我国正式加入WTO 后,人力资本承载者流动的天地更宽广,企业面临的竞争更剧烈。一批知名经济学家已提出,入世后,我国与跨国公司之间的首场战役是在人力资本的争夺中展开,而以职业经理人和技术创新人为主体的人力资本,将成为企业之间竞争的焦点所在。

因此,不论从企业频繁发生的人力资本流失的严峻现实,还是从入世后面临跨国公司咄咄逼人的人才争夺态势来看,如何有效地吸引和留住企业人力资本已成为我国企业管理的核心任务。

薪酬,作为企业吸引、保留和激励员工的重要工具,如何依据人力资本的特点,设计与之相适应的薪酬体系,是企业有效管理人力资本的关键,也是知识经济发展的必然要求。

二、基于人力资本理念的新薪酬与一般薪酬的差异

一般薪酬,在国外又被称为传统薪酬,它是基于人力资源理念而设计。人力资源

与人力资本两者既有联系又有区别。在企业管理中,人力资源及人力资源管理概念的提出,相对于人事管理是一次变革,强调和突出了人力资源在企业经营中的重要性,将人力资源管理上升到企业战略管理的层面,而不再仅仅停留于行政事务性管理上。人力资本概念的提出,最早源于经济学理论中,以舒尔茨为代表,侧重于对人力资本的宏观研究,二十世纪八十年代后期,人力资本伴随智力资本理论的研究而进入管理学微观研究范畴。人力资源一般指企业的所有员工,包括已得到相当开发的人力资源,即经过相当教育或培训开发的知识型员工,也包括未得到开发或开发很少的员工,即从事体力型或简单辅助性工作的劳动者。而人力资本则指那些已得到相当开发的人力资源,即知识型员工。基于人力资源理念设计的薪酬,在考虑外部市场因素影响的同时,其薪酬内部结构是以工作为中心,其程序如图1 所示。而基于人力资本理念设计的薪酬,在更强调外部市场因素影响的同时,其薪酬内部结构则以人的能力(包括技能和胜任力)为中心,其程序如图2 所示。

一般薪酬体系,即基于人力资源理念的薪酬,是适应于命令—控制导向性的管理哲学,随着科学技术的不断发展,企业经营的技术含量越来越高,知识型员工的作用越来越突显,原有的管理哲学正在被灵活的、较少层级与控制的新的管理哲学所代替,原有的薪酬体系也日显其不足。这主要表现在以下几点:

1.关注于人为设定的“工作”付酬,而对企业技术集中的如研发等部门的工作专业技术要求,则未被看到工作承担者的个人“价值”的不同。

2.企业有效的“密集而快速”的效益增长难以从薪酬中反映专业技术人员及其贡献的差异。

3.没有授予经理人有效管理下属的薪酬的责任和权利。

4.难以对真正优秀或杰出的员工提供足够的薪酬回报。

5.难以对劳动力市场变化趋势作出快速反应。

6.在改变组织需求上表现僵化和反应迟钝,对组建自我管理团队或局部结构重组产生阻碍作用。

7.需要花费过多的人员及时间来维持。

8.层级较多的狭窄幅度的薪酬结构不利于专业技术人员的职业生涯发展。与此相反,基于人力资本理念的新薪酬,在很大程度上能克服上述不足,新薪酬的基本观点包括:

(1)用宽带型薪酬结构取代以往较狭窄的薪酬结构。

(2)以能力为基础的薪酬,其核心从工作转向人。

(3)在重视内部公平的同时,更强调外部市场调节。

(4)扩大和强化与集体或团队绩效相结合的可变薪酬的作用。

(5)强调认可和奖励个人成就或绩效。

新薪酬的这些基本观点反映了薪酬策略中重要的变革,即更果断地使用薪酬作为激励和改进企业组织和个人绩效的工具。

三、基于人力资本理念的新薪酬构架

依据基于人力资本理念的新薪酬的基本观点,进一步分析和确定新薪酬的构架是:集宽带形状、以能力为基础、金钱激励的多样化和拓展于一体。

新薪酬结构呈宽带型。宽带型薪酬结构早在1980 年由美国加利福尼亚地区San Diego 的美国海军研究所设计和采用,当时采用的动因是两个研究实验室的合并以及实验室高层管理者担心政府刻板的薪酬管理可能成为合并中的问题。宽带型薪酬结构能给予实验室必要的弹性,并能使其在加利福尼亚劳动力市场中具有竞争力。这种薪酬结构得到有效运作,后来美国政府的其他实验室及一些大公司如GE 等也借鉴采用。

宽带型薪酬结构可使一个较大公司的薪酬阶梯从30 级或更多级减少为10 级或更少。一种技术研发工作的薪酬阶梯可能只拥有3 个薪酬带。薪酬带中岗位的重要性和价值大体相符。一个薪酬带可能包含从非监督级到低监督级的工作,它所覆盖的薪酬可从最低4500 元到最高7500 元。带内的薪酬水平与个人业绩及外部市场水平相关。日常薪酬决策授权予直线经理,人力资源管理经理则向直线经理提供咨询服务。

新进人员的起始薪酬依据劳动力市场以及个人的资质,由直线经理在人力资源管理经理的协助下制定。一般员工的个人薪酬水平则根据专业技术的增长以及贡献和劳动力市场趋势在薪酬带内或之间移动。任何“微”升的薪酬增长允许在薪酬带范围内移动。而大的晋升或工作范围的变化,如成为一个经理或技术专家,可通过将个人薪酬移入一个更高的薪酬带来体现。

因此,宽带型薪酬结构具有以下几方面优势:

1.灵活性,它对变化需求的反应及认可个人价值更为容易。

2.有助于对工作的肯定和员工职业生涯的管理。

3.授权直线经理对薪酬的控制,强化人力资源管理人员与直线经理的工作伙伴关系。

以能力为基础的薪酬,是对人力资本的知识和能力的一种认可和激励。这种能力通常被称为胜任力(competence),它是指能够影响工作绩效和行为的技能、知识、经验、动机和价值观。换言之,胜任力与我们一般所说的能力素质不完全相同,它的高低直接关系到员工工作绩效的高低。基于胜任力的付酬与宽带型薪酬结构相呼应,当员工个人胜能力快速提高,其绩效随之提高,薪酬也会大大提升。

Dow 化学公司和Motorola 公司采用了以胜能力为基础的薪酬制度。此概念代表了从以工作为核心转向以人为核心。员工由此得到的信息是“你的价值决定你能做什么,我们对你的期望越高,你的价值变越大”。

以往,公司确立胜能力模式,通常用于人力资源规划、员工选拔、绩效考评与管理,而用于薪酬管理则比较新。对人力资本的员工,将其胜能力作为评估其个人工作绩效的逻辑基础。它注重工作最好的员工所表现的胜能力,同时也告诉员工如果缺乏工作所需的经验和能力就需要考虑和改进他们的工作和职业的发展。一个员工的能力将表明其个人相关的“价值”和个人成长。

因此,以能力为基础的薪酬具有以下几方面的优点:

1.减少对“工作”的重视,而更多关注于“人”,关注于员工的工作改进和职业发展。

2.绩效评价的导向从只是接受性的“是的,你会得到提升”转向积极的具体的提高员工个人能力的建议或方案。

3.促使员工个人真正对自己的能力提高和职业生涯发展负责。

4.有助于管理者与下属进行正式的讨论和指导。

在新薪酬体系中,与宽带型和基于能力相呼应的还有金钱激励的多样化与拓展。以往的薪酬主要以回报为主的短期激励,新薪酬在重视短期激励为主的同时,也重视长期激励。相对于一般人力资源,一方面人力资本的绩效和成果具有滞后性和延期性,另一方面人力资本更具有流动性。因此,长期性报酬作为短期性报酬的补充,对人力资本的吸引和保留非常必要。

长期激励报酬方案诸如持股计划、期权计划和利润分享等,将人力资本的薪酬与企业绩效相联系,作为现金报酬的补充。这些计划反映了一种管理文化,即强调以“公司大家庭的成员关系”为基础的计划参与,它创造一种强调绩效和所有权的文化氛围。

新薪酬在强调长期激励对短期激励补充作用的同时,也强调群体激励对个体激励的互补作用。对公司来说,人力资本团队工作和团队建设的意义深远,尤其表现在企业知识管理、员工学习和成长方面。如何使用薪酬管理达到这些目标,这就促使企业重视对工作群体的激励,设计以团队为基础的薪酬与公司战略相一致。“收获分享”、“目标分享”和“成功分享”是这些激励计划的体现。

此外,新薪酬还强调与工作认可、赞赏和晋升的结合以强化其激励作用。当企业内的一个或一群人力资本员工作出了高水平或优异的绩效时,企业在采用金钱激励的同时,还将人力资本员工的成绩公开在企业内部公告栏,或者在举行的一次典礼或冷餐会公开和表扬,并且可考虑采用频繁而小幅的晋升以示认可和奖励。

四、基于人力资本理念的新薪酬对我国企业薪酬体系的冲击与挑战

目前,我国企业的薪酬管理水平参差不一,薪酬体系也各不相同。外资和中外合资企业,由于受外方总部的影响,薪酬管理水平相对较高,但薪酬体系大多仍以工作为核心的内部结构体系。近年来,随着跨国公司本土化管理战略的不断推进,本土化人才的薪酬激励也不断改进,如在可口可乐中国公司等外资企业,已开始对主要管理人才实施持股方式的长期激励,持股数量与员工的绩效紧密结合。比较而言,我国许多国有企业和民营企业,薪酬管理水平却有待提高和改进,薪酬体系有待健全和完善。以国有企业为例,由于受长期计划经济的影响,传统的人事管理观念往往根深蒂固,虽然许多企业已经或正在开始按照现代人力资源管理要求,对人事管理结构进行变革,转变为人力资源管理结构与方式,但总体来看,仍处于转变过程中。薪酬管理作为人力资源管理的核心环节,在不少国有企业的管理实践中,尚未做到薪酬分配的内部公平和合理,其薪酬对外也缺乏竞争力和吸引力。一般而言,在这些企业中,建立基于工作岗位的内部薪酬结构更为迫切和重要,换言之,这些企业亟待建立或完善基于人力资源理念的薪酬体系。但是,另一方面,这些企业又与外企处于同样的竞争环境中,在面临市场竞争和产品竞争的背后,同样面临激烈的人力资本竞争。因此,对那些

需要提高薪酬管理水平的企业而言,在知识经济不断发展的新形势下,面临跨越式薪酬管理的要求和趋势。它们在专注于改进或提高基于人力资源管理理念的薪酬管理的同时,还必须关注和考虑如何根据企业实际情况建立基于人力资本的新薪酬。只有这样,才能充分而有效地发挥薪酬的激励作用,也才能吸引和留住企业必需的人力资本

**第四篇：企业人力资本的薪酬激励机制设计**

企业人力资本的薪酬激励机制设计

内容摘要：高技能人力资本的技能贡献要获得相应的价值回报，就必须从高技能人力资本所有者最基本、最关键的薪酬需求出发，改革传统的薪酬制度，建立以技能为基础的技能薪酬制度，增加股权激励与期权激励等薪酬机制。只有这样，才能最大限度地激发高技能人力资本所有者的工作动力，凸显高技能人力资本的价值。

关键词：高技能人力资本薪酬激励技能薪酬产权薪酬

在技能经济时代，高技能人力资本的技能作用日益彰显，而其较小的价值回报与其巨大的技能贡献极不相称，严重地影响了高技能人才的工作积极性。为此，有必要从高技能人力资本所有者最关心的薪酬需求出发（龙飞，2024），结合高技能人力资本的需求特性，在改革现有薪酬制度的基础上，构建以技能为基础的薪酬结构。

薪酬激励的功能分析

“薪酬”含义有广义和狭义之分。广义薪酬概念以全面薪酬为代表，认为薪酬包括内在薪酬和外在薪酬，外在薪酬又包括货币薪酬和非货币薪酬。薪酬形式多样，除了货币形式，还包括较舒适的工作环境、较宽裕的就餐时间、较多地参与决策、较有兴趣的工作、较好的个人成长机会等。狭义的薪酬则仅指员工因为雇佣关系的存在而从企业雇主那里得到的直接和间接的经济收入。

薪酬具有十分明显的激励效应：薪酬激励是物质激励的最直接体现。目前，激发人力资本的动力源泉有薪酬福利、工作保障、业务成就、工作认可、个体成长等。而薪酬激励作为物质激励，符合人类的第一需要，对释放高技能人才的工作能量最直接，因而成为人们从事一切社会活动的基本动因。不仅是目前我国企业内部使用非常普遍的一种激励模式，而且是主要激励模式；薪酬的高低还代表了一种价值的认定。高技能人力资本的价值回报是通过薪酬来体现的。薪酬的高低不仅代表了高技能员工的物质满足度，更代表了企业组织对高技能员工工作成绩与能力的认可，代表了社会对该类员工的人力资本价值的承认；现有的薪酬激励措施使一批批高技能人才脱颖而出。2024年，国家将高技能人才纳入享受国务院颁发的政府特殊津贴的范围，首批400名高技能人才获得了国务院政府特贴。一些地方纷纷建立高技能人才带头人制度。北京等10多个省市在企业关键岗位（工种）中积极推行“首席技师”、“首席员工”制度，发挥高技能人才在技术创新、工艺创新和带徒传技等方面的重要作用。江苏、湖南等地还设立首席技师工作室，对其承担的技术攻关和技改创新等活动给予经费支持。一些国有大型企业已对高技能人才实行岗位绩效工资加技能津贴的收入分配制度，对作出突出贡献的还给予重奖，并运用股权分配办法，进行长效激励。与此同时，在社会保险方面实行倾斜政策。上海、重庆等省市在调整企事业单位退休人员养老金待遇时，对高级技师每人每月增加80—230元不等的养老金。这些薪酬激励政策从不同的角度激发着高技能人才展示智慧与技能。

高技能人力资本薪酬改革的现实性

薪酬制度技能激励缺失的表现。目前，高技能人力资本价值没有得到应有的体现。主要表现在三个方面：一是高技能员工的工资起薪点较低，技术等级提升缓慢而长时间见不到变化；二是高技能人才和一般技术工人之间的收入差距没有拉开，致使技能员工参与技能培训的淡薄；三是企业现有的晋升制度大多建立在官本位的等级体系基础上，缺乏对技能员工职业生涯的激励引导，致使一些优秀技能型员工不愿在技术工人的岗位上成才，一心希望

跻身于管理干部行列。

薪酬改革势在必行。笔者在对企业高技能员工的薪酬激励模式进行调查时发现，大部分企业实行岗位技术等级工资制。在工资构成上，主要分为技术等级工资和岗位津贴两部分。技术等级工资是工资构成中的固定部分，主要体现技能型员工的技术水平高低和工作能力的大小。技术等级工资标准，是按照高级工、中级工、初级工三个技术等级设置的，每个技术等级分别设立若干工资档次。这样的工资标准单一，工资发放简单，并且没有对高技能员工的职业选择风险和人力资本投资的长期风险给予一定的收入贴现与补偿。为此，建立一种体现公平的以技能为基础的内部薪酬制度就显得非常迫切紧要。

企业高技能人力资本薪酬激励机制的构建

（一）构建技能薪酬制

1.技能薪酬制的内涵。技能薪酬制（简称SBP）是指企业组织依据员工技能和知识的存量而付酬的薪资制度。它是在知识管理和组织变革条件下的新型薪资理论，在强调科学技术是第一生产力的今天有着较强的现实意义。SBP因其付酬要素的特殊性，在企业的发展和员工的激励中所起的作用与传统薪酬制度不同。实施技能薪酬体系主要是为了适应企业内部和外部形式的变化，其初衷是通过报酬机制，鼓励员工自觉掌握新的工作技能和知识。以往的付薪体系多是以职务或者工作的价值来确定报酬量，工作的产出是其关注点，而SBP以技能的投入为关注点，以员工为完成岗位工作所投入的知识、技能和能力作为测量报酬的依据，体现了人本管理的思想。

2.技能薪酬构建的思路。首先，薪酬激励与员工培训相结合。在科学技术突飞猛进的时代，高技能人力资本所有者要想保持自身知识和技能的优势，就必须始终站在知识和技术的前沿，具有较强的获取新知识和新技术的能力。企业只有从高技能人才的需求出发，努力为他们提供更多获得新知识、增长新技能的机会，才能实现企业利益和员工利益均衡最大化。于是技能培训就成为了一种具有内外激励作用的综合方式，不仅符合企业提高经济效率，实现经营目标的要求，而且对技能型员工，尤其是对高技能员工进行激励十分有效。从企业角度来讲，企业通过培训技能型员工，会因为人力资本存量的增加而获得较高的劳动生产率；获得较高质量的产品和服务等可货币化的经济收益；获得企业凝聚力的提高、社会知名度和美誉度的增强等不可货币化的非经济收益。从员工角度来讲，通过技能培训不仅能挖掘自己的潜力，实现员工学习新东西的内在需要，提高自身素质和技能，从事更加具有挑战性和竞争性的工作，从而实现自我价值，而且能提高其个人人力资本存量，从而获得较高水平的薪酬，赢得经济补偿。目前，对技能型员工进行在职培训的具体形式有：以师带徒、工作轮换、技术攻关、内培外送、体验式培训等方式。这些方式各有其优缺点，企业应有针对性地选择适当的方式进行相关新技术、新设备、新工艺培训，以提高员工专业技术水平和解决关键操作技术问题的能力，同时要以提高实际操作技能为核心，加强实践教学和操作技能培训，提高培训质量和效果。当然，在向技能型员工提供学习机会时，企业要注意培训的层次性和形式的多样性，既要让技能型员工感到能够得到培训的机会是一种“荣耀”，又要让他们在培训中真正获得收益。

其次，薪酬激励与员工的成长和发展相结合（杜海燕，1994）。就是在进行薪酬激励时，要跳出物质奖励的局限，努力实践非物质化的内在激励，从而保持并增加员工对技能的热爱，使员工了解工作的发展方向，感受到个人目标实现与企业目标实现具有一致性。为此，可采取如下步骤：一是设置工作目标；二是进行人性化工作设计；三是加强职业生涯发展规划。具体地讲，就是在企业经营生产的各个阶段，企业要加强对员工职业生涯规划，进而形成团队力量；要引导员工在为企业目标努力的同时也能够实现自我价值。而员工要根据

个人素质能力和现时岗位情况确立职业发展阶段的目标；并通过职业培训去赢取发展机会。益阳艾华科技有限公司的实践证明，企业加强员工的职业生涯规划，能使企业更深切地了解员工的兴趣、爱好和理想，使员工个人目标与组织目标更好地统一起来，特别是人性化的职业发展规划更有利于激励员工快速完成工作任务。

最后，薪酬激励与员工的技能学习行为意图相结合。有研究表明，技能薪酬制能够改变员工的行为，激励员工学习和掌握新知识和新技能。Brian murray和Barry gerhart根据计划行为理论，建立了技能薪酬情境下的技能学习行为模型，旨在分析员工的技能学习行为发生过程及其影响因素。该模型界定了行为意图与实际行为之间的差异，指出员工的技能学习行为意图决定于对某特定行为的态度、主观规范和对行为控制的认知三维变量。技能薪酬制的特性以及员工的个性因素都会影响员工学习和掌握技能的意图进而对其行为产生影响。为此，首先必须重视高技能人力资本的个性特征。即对薪酬和工作产出的价值认识；扩大个人成长需要和成就需要；增加信任；提高拥有技术寻求行为的自我检验能力。也就是说，在技能薪酬制下，如果员工能识别工资和工作产出的价值，具有专业成长和成就需要，相信其具备与技能相关的系统知识，拥有技能寻求行为的自我检验技能，那么就会提高学习技能的意愿，激发相应的行为。其次，做好技能薪酬计划。技能薪酬计划包括：加薪幅度；工作活动的内在激励水平；培训技能块的内容和水平；技术寻求机会；薪酬计划信息的公开性等。显然，在技能工资计划中，高水平的加薪幅度、更具激励性的工作活动和有效的培训计划必将激发员工学习技能的强烈意愿。当技能内容对员工个人具有价值，技能薪酬计划的信息能被员工所了解和利用，技能评估过程满足公平性要求时，学习技能的意图和相应的行为也将相应获得增强。

（二）建立健全高技能人力资本的股权激励与期权激励

高技能人力资本所有者除了劳动报酬的工资作为其价值的基本回报外，还应有新的回报方式，这种新的回报方式就是高技能人力资本的产权激励（马振华、刘春生，2024）。随着高技能人力资本逐渐成为企业价值创造的关键资源，高技能人力资本理应享有产权激励，即在承认高技能人力资本所有者通过自己的劳动获得当期收入的同时，还要承认高技能人力资本所有者在利润积累中的贡献。产权激励可以采用股权激励与期权激励两种方式。

1.股权激励。股权激励或存量资产索取权激励，就是对企业高技能人力资本所有者赋予企业剩余资产索取权，使人力资本所有者与有形资本所有者一起共同享有对企业的所有权。可以采用设立创业股、特别奖励股等形式。创业股根据高技能员工在企业创业过程中的不同业绩进行分配；特别奖励股根据高技能员工的突出贡献而获得与股东相同的分配地位和权利。

2.期权激励。期权激励或增量资产索取权激励，就是增加高技能人力资本所有者对企业增量资产所有权。赋予高技能人力资本存量资产所有权是表示对高技能型人力资本过去业绩的认可，但要真正将高技能人力资本所有者的利益与企业的发展联系在一起，关键是要赋予其增量资产所有权，即承认高技能人力资本在利润累积中的贡献。可以采用限制性股票所有权计划和股票期权计划两种方式。限制性股票所有权计划是指高技能人力资本所有者达到长期生产目标之后，可以免费或以较大折扣购买特定数目的企业股票。它通常以业绩水平和在企业继续任职为前提，并对股票出售条件加以限制，只有当前提条件和其他一些特定条件（如达到成长或盈利目标或退休）得到满足时，股票持有者才能出售股票获取现金回报。股票期权计划是指高技能人力资本所有者在特定的时期内，以预定的价格购买股票的权力，而预定价格通常高

于期权发放时的股票现价。只有在规定时间内使企业股价达到预定的价格或某一更高的规定价格之上，才能通过执行期权而获利。

总之，高技能人力资本薪酬设计的前提是承认技能也是一种资本；技能成长是不断

投资的结果；投资的目的是为了获得回报；价值回报方式可以多样。高技能人力资本薪酬设计的关键是认识技术、技能、能力对生产贡献有大小；高技能理应有高回报。只有这样，才能有效发展技能教育，凸显高技能人才的价值。

参考文献：

1.龙飞.技能型人才激励模式的实证研究[D].江西师范大学，2024

2.杜海燕.管理效率的基础：职工心态与行为[M].上海人民出版社，1994

3.Brain M & Barry Cx Skill Seeking under Sikill-based Pay[J]．Human ResourchManagement Review，2024(10)

4.马振华，刘春生.我国技能型人力资本的形成与积累研究[D].天津大学，2024

**第五篇：人力资本产权的薪酬激励制度**

人力资本产权的薪酬激励制度

付庆虹

2024-9-14 14:34:31来源：中人网2024-09-1

1企业人力资本产权实现的核心在于其收益权的实现，而企业薪酬激励制度的实施则是人力资本收益权实现的主要途径。随着薪酬内容的逐渐多样化和丰富化，其在管理中的多方面的作用被逐渐挖掘出来，并被运用到企业的经营实践中。

所谓薪酬激励制度，是通过一定的制度安排将有关人员的个人利益和公司的长远利益联系在一起，从而使这部分人员为公司和股东价值的最大化而尽心尽力；在这里薪酬是一个组合概念，有“薪酬包”的含义，由基本工资、奖金、福利计划以及长期激励等四个部分组成。人力资本分享企业剩余的薪酬激励制度则主要是指中长期激励机制，主要形式有年薪制和股权激励等。

年薪制所体现的业绩激励制度

经营者年薪制是随着现代企业制度和经理人阶层的出现而发展起来的，至今已有数十年的历史。目前，发达市场经济国家的企业普遍实行这一制度。它是一种以企业的一个生产经营周期（通常是一年）为单位确定高级管理人员，如董事长、副董事长、总经理、副总经理、财务总监、会计主管、总律师和首席经济专家等的基本报酬，并根据其经营成果确定其风险收入的工资制度。在实行年薪制的企业，经营者的年薪收入主要由基薪和风险收入两部分构成，其中，基薪即工资或薪金，风险收入包括奖金、股票和股票期权。在年薪收入中，基薪和奖金是短期激励部分，股票和股票期权是长期激励部分。年薪制是一项体现经营者人力资本、反映经营者业绩的薪酬制度。年薪制的实行将促进经营者人力资本收益权的实现，同时激励经营者提高人力资本的使用效率。

股权激励所体现的多种激励形式

（1）股票期权。股票期权起源于美国，在世界范围内得到广泛应用，是长期激励的主要方式。期权的关键指标是行权价格，行权价格在上市公司和非上市公司间有所不同，上市公司以授予日的股票市场为基础，一般锁定为授予期权的当天股票高价。对于新成立的公司和非上市公司，确定行权价格及公司本身价值的一般做法为以公司近期做资金私募时相关机构所作的估价为基础，如果公司没做过私募，可以用最近一年公司收入的5至10倍作为公司价值的估算参考价值。

随着经济全球化和国际间企业并购流汗的不断升温，ESO成为国际潮，日本、欧盟、加拿大等国的企业纷纷引入了管理层股票期权（ESO）。1999年TowerPerrin公司对《财富》1000强美国上市公司调查发现，90%以上的公司都使用管理层股票期权。美国电子协会1997年的一份对1000个上市公司的调查得出以下结论：53%的公司不仅给管理层，而且给所有雇员以股票期权；88%的高科技公司给所有雇员发放股票期权；年收入不到5000万美元的小公司中74%给所有员工发放股票期权；1994年到1998年，美国标准普尔指数公司所发的职工期权价值共增长4倍多。许多高级经理人员在公司上市后迅速致富，大量期权变为现金，行使期权的收入成为美国经理人的主要收入来源，1998年美国100家大企业的高层经理人员收入结构中，53.3%来自期权（ESO）。

（2）管理层收购（MBO，Management Buy-outs）。管理层收购又称“经营层融资收购”，由英国经济学家麦克。莱特于1980年提出，指企业高级管理层通过借贷等各种形式出资购买自己所服务公司的全部或部分股份，使管理层以所有者和经营者合一的身份重组公司，改变公司所有权结构，从而产生一个代理成本更低的新公司。适合MBO的企业通常具备以下特点：有良好的经营团队、产品具有稳定的需求、现金流比较稳定、有较大的管理效率提升空间、拥有高价值资产、拥有高融资能力等。管理层收购扩大了管理层的股权参与度，收购后管理层持股比例通常可达30%以上，管理者的自身利益与公司利益更紧密地联系在一起；另外，管理层收购也能享受税收优惠。上世纪八九十年代欧美国家的MBO规模迅速上升，被众多学者专家视作完善公司治理结构的有效手段，融资渠道得到了拓展。

（3）员工持股计划（ESOP，Employee Stock Ownership Plans）。ESOP是随着现代高新技术企业的快速发展和管理机制不断完善而出现的，实际是股权面向一般雇员的推广方式，能够使企业员工大规模实现其人力资本产权的股份化。实施ESOP的内在动因正如舒尔茨所言：“劳动者变成资本家并非传说中因为公司股份所有权扩散所致，而是由于他们获得具有经济价值的知识和技能的结果，这种知识和技能大半是投资的产物，而这种产物加上其他人力投资是技术先进国家在生产力方面占优势的主要原因。”ESOP利用雇员持股谟基金组织提供的信贷杠杆，由员工按约定的价格购买股票，也可以由公司向员工提供借款，职工用股票红利偿还，还清后股票归职工所有。

（4）期股。期股最早产生于20世纪70年代早期的美国，后来被越来越多的企业所引入。实行期股，经营者必须分期分批地由经营者按约定的价格购买该部分股份的所有权，资金来源依次为股份分红、实股分红和所得现金。在企业贷款给经营者的情况下，经营者的所有权是虚的，只有把购买期股的贷款还清后才能实际拥有；表决权和分红权是实的，但是分得的红利不能拿走，需要用来偿还购股款。期股的特点，一是股票来源多样化，既可以通过个人出资购买，也可以通过贷款获得，还可以通过年薪收入中的延迟支付部分转化而成；二是股票收益

将在中长期兑现，可以是任期届满或任期届满后若干年一次性兑现，也可以是每年按一定比例匀速或加速兑现。要想把期股变实，前提条件是必须把企业经营好，以便有可供分配的红利。如果企业经营状况不好，不仅期股不能变实，连本身的投入都可能亏掉。期股实际上是期权激励的一种变形，但期股激励是事先确定业绩与购入股票的对应关系，参与者必须行权，要承担相当大的风险。

本DOCX文档由 www.zciku.com/中词库网 生成，海量范文文档任你选，，为你的工作锦上添花,祝你一臂之力！