



企业规避 人力资本投资风险之建议

孙敏霞

在知识经济时代，企业为了形成自己的核心竞争能力，获得竞争优势，对人力资本的投资越来越多。人力资本是指特定行为主体通过投入一定费用可以获得的，并能够实现价值增值的，依附于某个人身上的价值存量。人力资本投资就是通过对人力资源一定的投入，使人力资源质量及数量指标均有所改善，并且这种改善最终反映在劳动产出的增加上的一种投资行为。人力资本有着其自身的特点，如能动性、不可转让性、异质性及投资连续性，使得人力资本投资收益的不确定性较大，投资回收期较长，这就意味着人力资本投资的风险比其他投资大。所谓企业人力资本投资风险是做出某一人力资本投资决策时，由于未来不确定因素的变化不能准确判断，可能引起财务损失的机会。

要规避人力资本投资风险，企业就必须加强管理制度的建设，尤其是人力资源管理，人力资本投资风险的发生，很大程度上是企

业的人力资源管理不善造成的。因此，为了规避人力资本投资风险，企业在提高人力资源管理水平上，应该做好以下几个方面：

一、做好人力资源规划，提高人力资本投资的科学性

由于企业在人力资本投资决策时面对着许多不确定因素，每一个投资方案对不确定因素的预测和控制不同，每一个投资方案的风险损失与预期收益也不同，因此，必须进行科学的人力资本投资风险决策。

首先，准确地进行需求分析，努力建设一支素质优良、结构合理的人才队伍。要通过深入调查研究，合理进行人力资本投资需求分析，有针对性地制定企业的人才引进、配置、培养计划。要正确处理好现实需求与未来发展的关系，既要注意解决当前急需使用的人

才，又要通盘考虑企业长远发展需要的人才，建立人才梯次结构。因此，企业应明确自身的人力资本“积蓄”和未来发展所必需的人力资本“缺口”，准确确定人力资本投资的规模。这样可以减少投资的盲目性，从源头上降低投资的风险。

其次，科学地进行工作分析和岗位设计。工作分析是收集、分析和管理关于某一工作信息的一个系统性程序。其主要内容包括员工需要完成什么工作、工作在什么时候完成、工作在哪里完成、员工如何完成此项工作、为什么要完成此项工作及完成工作需要哪些条件等。科学的岗位设计要做到：1. 岗位的任务要富有一定压力和挑战性。如果一个岗位的工作不需要太用力就可以轻松完成，那么这个岗位上的人员就难以产生创造力，工作也不会有骄人的成绩。2. 岗位的工作内容要丰富多样，富有吸引力。人在一个岗位上干的时间久了，一般都会产生单调、乏味的感觉。

如果这个岗位还需要这个人干下去，那企业就要考虑让其岗位工作内容丰富化，增强吸引力。3. 适时做好岗位交流。一般来讲，到一个新岗位，创造力发挥最好的是前三年，再下去就轻车熟路，难以创造出新的成绩了，所以，企业内部必须适时进行岗位交流和调整。

再者，科学进行人力资本投资风险评估。企业人力资本投资风险评估，是投资决定的重要环节，是根据各人力资本投资方案对不确定因素的控制、不确定因素发生的概率分布以及不确定因素发生所造成投资的财务损失预期进行估计。企业应特别重视信息的作用，使信息的来源更加丰富，并努力提高鉴定甄别信息的能力，从而使企业的风险评估更加准确；同时还可以积极征求人力资本投资专业人士的指导和帮助，汲取他们的经验和建设性意见，也有利于风险评估进而做出科学的决策。

二、做好人事测评工作，努力实现“能岗匹配”

在做好工作分析后，人力资源部门基本了解了每个岗位需要什么样的人才，接下来的工作是，怎样通过人事测评准确了解员工的能力与素质，以便把相应的人才与相应的岗位搭配起来。所以，人事测评工作十分关键。人事测评是应用现代心理学、管理学、计算机学及相关学科的成果，通过履历分析、纸笔考试、心理测验、面试、情景模拟以及评价中心等技术，对人的知识、技能、能力、个性进行测量，并根据工作岗位要求及企业组织特性进行评价，实现对人的准确了解。然后遵循“能级对应原理”，将最合适的人放在最合适的岗位上，实现最佳工作绩效。即要根据

人的能力大小安排工作、岗位和职位，使人尽其才，才尽其用。遵循这一原理可以很好地实现“能岗匹配”，可以避免因为能力低于岗位要求而无法胜任工作及能力高于岗位要求而出现能力消退现象带来的风险。

三、构建先进的企业文化，营造良好的组织环境

企业文化是企业全体员工在长期的实践中形成的群体意识及行为方式，是企业价值观的表现。先进的企业文化一旦形成，就会产生巨大的导向作用、约束作用、凝聚作用和激励作用，为企业的持续、稳定发展奠定基础。通过企业文化建设，可以增强劳动者对企业价值观的认同，从而调动劳动者的积极性、提高劳动效率、减少劳动力的流动，进而减少人力资本投资的风险。

现代企业要营造良好的组织环境使员工把希望和梦想与企业目标紧密联系在一起以留住人才。创造宽松的有利于每位员工创造力发挥的氛围，企业应给予员工以充分的信任，放手大胆地让他们承担工作责任，为他们的个体成长和业务成就发展创造良好的环境，把企业塑造成员工施展才华、发展事业、满足“自我实现需要”的黄金宝地，让员工具有满足感；创造一种宽容、谅解、包容的文化，承认价值的多样性、差异性和文化的多元性，以增强员工的互补性，减少员工的摩擦。当人们能和同事保持友好关系，身处轻松和谐的气氛，而不用在一个紧张的环境中，整天应付错综复杂的人际关系时，他们会增加工作满意感，更愿意留下来。这样，“人才外流风险”便得到较好的防范。

四、引入竞争机制，完善激励机制

引入竞争机制，激活人才队伍，发挥人才的积极性和创造力。企业用人要“能者上、平者让、庸者下”；要用市场经济的观念，做好人才的选拔、使用、评价、奖惩工作。对科研、技术项目攻关和一些管理岗位，应该实行公开招聘，竞争上岗，继而把人才的业绩与其荣誉、奖惩、薪酬分配、职称晋升以及其他方面的待遇挂起钩来。

将物质激励、精神激励与目标激励相结合，激发员工的积极性，增强企业的凝聚力，提高企业的效益。通过适当形式，使员工参与企业的管理决策以及以企业的股权作为对员工的激励。企业人才是企业的根本，当他们做好本职工作，还能够参与整个企业的经营管理又拥有股权成为企业所有者的时候，既发挥了人才的作用，又使其有主人翁感，从而增强其对企业的责任感，有效地减小“道德风险”发生的概率。

建立和完善合理的薪酬策略。许多人才另觅他职，就是为了更多的薪水和福利。对人才来说，薪酬在一定程度上是成功的标志、地位的象征和才能的体现。企业应当通过收入制度和福利制度创新使企业员工的收入与贡献匹配，福利不断改善，使他们潜在的和外显的收入增长因素的边际效用越来越小，从而在企业间流动没有了个人经济意义。这种激励机制随着近几年跳槽现象的日益增多和社会价值观的不断变化，愈来愈能发挥其重要作用。（作者单位：厦门大学管理学院）

编辑 牛励耘

