# 企业如何进行人力资本投资

来源：网络 作者：烟雨蒙蒙 更新时间：2025-03-01

*第一篇：企业如何进行人力资本投资企业如何进行人力资本投资【摘要】 人力资本是企业生产经营中最具活力的因素，对企业发展具有重要的影响，因此，企业对人力资本投资具有现实意义。本文从多个方面对其相关问题进行了探讨。【关键词】 企业； 人力资本投...*

**第一篇：企业如何进行人力资本投资**

企业如何进行人力资本投资

【摘要】 人力资本是企业生产经营中最具活力的因素，对企业发展具有重要的影响，因此，企业对人力资本投资具有现实意义。本文从多个方面对其相关问题进行了探讨。

【关键词】 企业； 人力资本投资

企业发展需要注重无形资产特别是商标、品牌价值的保护和提升，而企业中所有人力资本的存量是影响无形资产价值的关键因素。因此，企业的发展过程离不开对人力资本的投资，人力资本存量的增加会促进企业的发展，企业应充分重视人力资本投资。

一、企业对人力资本投资的现实意义

企业要想在激烈的竞争中发展下去，最离不开的就是具有创新能力的人，即—创新型人力资本，而人才的获得和利用同企业在人力资本方面的投资是密不可分的。创新型人力资本具有社会稀缺的创新能力，即发现市场非均衡，使市场恢复均衡的能力。他们的创新活动往往会突破既定技术或制度瓶颈和约束，引起企业生产可能性边界的外移或生产函数的上移。从企业家、管理创新人员到技术创新人员，都是企业的人力资本，这些资本使企业在发展中明确了发展的轨道，整合了企业的生产要素，提高了企业的技术竞争力，因此，企业对人力资本进行投资具有重要的现实意义。

二、企业如何对人力资本进行投资

（一）人力资本投资的形式

投资的资本存量，在各种投资中，对人本身的投资是最有价值和富有远见的。舒尔茨列举出五种主要的人力投资形式：1.医疗和保健，从广义上讲，它包括影响一个人的寿命、力量强度、耐久力、精力和生命力的所有费用；2.在职人员的培训；3.正规初等、中等和高等教育；4.厂商组织的为成年人举办的学习项目（包括那些多见之于农业的技术推广项目）；

5.劳动力适应于就业机会的迁移。后来又增添了用于移民入境的支出及提高企业能力方面的投资。舒尔茨把教育投资看作是整个人力投资最主要的一部分，指出：人们自我投资以增加生产能力与消费能力，而学校教育乃是人力资本的最大投资。教育的作用远远超过被看作是实际价值的建筑、设施、库存物资等物力的资本。对企业而言，企业不应该将对人力资本管理看成一项成本，而是一项创造价值的活动。由于人力资本理论把人力资本视为由投资而形成的，因此，就要考虑人力投资的效益，计算不同程度不同种类人力投资的收益，并与物质资本投资相比较。在企业的信息和价值创造的循环中，处于中心地位的是人。在一个循环中，一个阶段的信息可以返回影响前一阶段或几个阶段。价值增值是企业的战略目标，这个目标分解到各单元并最终落实到人力资源部门的主要活动——人力资本管理。（见表1）

在循环第一阶段，人力资源部门的组织效率会导致费用降低和循环时间减少，报酬激励计划和培训项目也能影响收入薪酬支出。在第二阶段，人力资本在不同业务单元被运用于各种任务和过程，产出表现为客户服务，产品或服务质量以及生产力的提升，这些都是以单位成本加以衡量。接下来的问题就是确定这些收益在多大程度上归因于人的活动。第三阶段，侧重于改进所产生的竞争优势，并最终导致企业目标的实现。透过这个持续循环过程，发现很多对企业盈利能力产生重大影响的地方可以得到改进。对于人力资本的投资及其产生的价

值，在实际运用中就可以得到考察。

（二）目前，我国企业在人力资本投资中存在的问题

当前，我国相当一部分企业，特别是国有企业在人力资本投资方面，存在着许多问题：

1.对人力资本在企业发展中所起的越来越关键的决定作用认识不够，对人才的重视不够。如山东省锅炉工刘宝敬，取得了30多项技术创新成果，其中25项获得国家专利，可是应得的待遇却迟迟没有落实，家居危房，债台高筑。2.企业中缺乏合理的机制，对于优秀的人才培养出来后难以留住。一位大学老师感叹道：“清华大学培养了大量芯片专业的研究生，百分之八九十跑到国外去了，于是就形成了这样一个逻辑，中国花高代价培养的人才流失到国外，给国外企业搞科研，然后这些外国企业再来到中国利用其创造的知识产权大发其财。3.根据表2的调查结果来看，难于找到受过良好教育和培训的合格劳动力是生产经营中的又一个重要问题。

（三）企业在人力资本投资中的对策

在激烈的竞争中，企业要发展就必须依靠创新，必须将核心竞争力保留在企业中，人力资本只有存在于企业之中才能够发挥作用，因此必须先留住人才。所以，针对前面讲的企业存在的问题，1.应当解决对人力资本思想认识上的问题。在实践中积极推行以人为中心的管理，即人本管理。必须树立以人为本的经营理念，通过全体成员的共同努力，实现企业的战略目标。2.解决好如何把培养的人才留住的问题。工欲善其事，必先利其器。想要人力资本发挥作用，必须建立一个合理的机制留住人才：（１）目标激励。要求企业各级主管让员工参与工作目标的制定，明确职责权利，帮员工制定个人目标，重点使他们理解个人目标与组织目标之间的关系。在目标实施过程中，对员工进行适度的授权以便其努力完成工作目标，通过实现目标，激发员工的工作积极性，保证企业总目标的实现。（２）鼓励创新、尊重知识，完善专利制度。诺斯对专利制度给予高度评价，“一套鼓励技术变化、使从事创新个人的收益率接近社会收益率的系统的激励机制，随着专利制度的建立终于被确立起来”。历史学者研究发现，中国在明朝中后期，欧洲在14、15世纪，大体一致出现了资本主义萌芽，而我国却没有经历资本主义社会，其原因之一是西欧在资本主义初期颁布了一部保护发明者权利的法规，刺激了当时人们的创造力。（３）提高凝聚力，树立企业理念。这需要企业更多地关注：目标的共识度、明确的责任、领导者的影响力和威望、严明的纪律、员工的参与度、对人的责任与尊重、利益共同体的形成状况、企业绩效的增长、员工的理想追求和思想境界以及和谐的人际关系。企业可以通过企业理念的贯彻实施，提高凝聚力。

【主要参考文献】

[1] 姚树荣.论创新型人力资本[J].经济科学，2025（5）.[2] 安妮·布鲁金，赵洁平.智力资本应用与管理[M].东北财经大学出版社，2025.[3] 舒尔茨.论人力资本投资[M].北京经济学院出版社，1990：第105页.[4] 韩强，袁红林.人力资本对企业战略的影响及评估[J].经济管理——新管理，2025，（1）：２.[5] 路平.现代人力资源与无形资产.[EB/OL] http：//.[6] 涂在奇，乔书详.论现代企业的人本管理[J].求实，1995（8）.

**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：企业人力资本投资经济分析**

企业人力资本投资经济分析

一、名词解释：（每题6分，共30分）1.人力资本 2.决策

3.技术和知识资本 4.人力资本的外部性 5.人力资本投资成本

二、简答题:（每题15分，共45分）1.企业人力资本投资的内涵是什么？ 2.如何优化企业人力资本项目投资结构？ 3.人力资本管理的主要任务是什么？

三、论述题（每题25分，共25分）1．论述如何进行企业在职培训投资收益的核算？假设某企业对50名质检员进行了培训，培训产生的效果将维持三年，人均培训费用1000元，培训结束后对受训者进行了测试，让这些人对一个有缺陷的标准件限定时间进行检验，找出缺陷零件。同时还选择了50名年龄、教育水平等条件基本相同的员工，但他们没有接受培训，作同样的测试，评价者评分相关程度为0.64，评价效用尺度为0.64，SDY为5000，请采用间接收益法判断企业是否要进行改培训投资。

参考答案

一、名词解释：（每题6分，共30分）

1.相对于物质资本而言，就是指凝结在劳动者身上的知识、技能和体力等存量的总和，这种资本是通过教育、培训、保健交流及实践总结等途径来获得，是能够使价值增值的特殊资本。2.简单的说，决策就是作出决策。是为了达到某一预定目的对若干可行方案经过分析判断做出选择。具体来说，由以下几个层次构成：

首先，决策是为了达到某一预定目的，即有明确的目标。其次，决策要有若干可行方案，即有两种以上可能的方案。第三，决策要经过方案的优选过程。

3.是指一个人所具有的可以直接用于生产产品与服务的人力资本。该种资本主要通过专业学习，在职培训以及“干中学”的形式获得。可以分为通用技术和专用技术。4.即当一种新的知识或技能在某个企业或部门运用时，会很快对其他企业和部门产生示范作用，从而形成外部经济效益。

5.为了获得、开发和重新设置企业的员工所需付出的代价。企业必须对人力资本投资的成本进行全面计量，才能未进行科学的人力资源管理提供准确的经济核算资料，为提高企业经济效益服务。

二．简答题（每题15分，共45分）1.一、以企业作为人力资本投资的主体

二、投资的客体

从投资目的物来看，以企业全体劳动者为载体，表现为所有在职职工的能力和素质。从投资形式来看，体现在企业为提高劳动力素质的各项开支。从投资动机来看，体现在企业获得人力资本投资的预期收益。

三、投资的行为过程

体现在企业人力资源开发与管理的各种实践活动中。

2.（一）企业人力资本投资项目之间的结构

企业人力资本投资项目间的结构优化应遵循重视人力资本开发，加强教育投入的原则。重视招聘工作，适当提高招聘选择投资比重 丰富企业医疗保健支出内涵

重视各人力资源投资项目的互补关系

（二）企业人力资本投资项目内部结构问题分析 注重企业员工的层次性与企业教育培训投资 依据企业生命周期进行企业教育培训投资

根据企业员工知识能力结构需求进行企业教培投资

3.（1）人力资源的计划与配置。通过计划、组织、吸引、招聘、选择、配置等方式，保证供给足够数量和质量的劳动力和专业人才，满足企业发展的需要。

（2）人力资源潜力的发展。通过教育与培训等方式，不断提高员工的劳动技能和专业技术水平，增加企业人力资本积累，提高企业经济效益和社会效益。

（3）职业发展生涯。要通过对员工的选拔、任用、考核和奖惩，积极协助和引导每个员工制定切合实际的职业发展计划，并尽可能地得到实施，促进全体员工尽快成长。

（4）业绩评估和激励。通过工作分析，制定明确的工作说明书和严格的工作规范，并根据评估的结果，运用合理的报酬、福利、提升及其他激励形式，鼓励员工的积极性和创造性。（5）协调劳动关系。对管理者与被管理者、员工与雇主、员工与员工之间的关系进行协调，避免不必要的矛盾和纠纷。维护员工合法权益不受侵犯，保证劳动法的合理实施。

三．论述题（每题25分，共25分）

1.在职培训投资一般由企业承担，有时职工本也负担一部分。这种投资收益，一般由职工和企业分享。职工从在职培训中得到的直接收益是取得了更高水平的技能，它可以带来更多的工资收入。其计算方法如下：

某类在职培训投资的年收益率=（参加某类在职培训的员工人均年收入-未参加某类在职培训的员工的人均年收入）/用于该类在职培训的年人均成本 企业从在职培训中得到的收益，表现为员工的技能提高后，提高了企业的劳动生产率和竞争能力。可以采取两种方法进行计算，直接计算法和间接计算法。

直接计算法对职工受培训后的效果进行直接观察，并加以评价。这种方法简便易行，但是不确定性大，主观性强。

间接计算法是通过对职工在职培训有关指标计算来研究这种投资的收益。总的思路是：首先找出影响在职培训收益的因素-具体指标然后根据这些指标的相互关系进行计算，公式如下：

△U=T\*N\*dt\*SDY\*-N\*C 因此，该公司的培训投资的净收益为：

△U=T\*N\*dt\*SDY\*-N\*C=3\*150\*0.64\*5000-150\*1000=276000-150000=1440000(元)根据上面的分析，150名员工进行在职培训，将取得经济效益1440000元，平均每年创造经济效益9600元，这相当于培训费用的9.6倍，可见企业用于在职培训的投资，是卓有成效的。

**第四篇：基于人力资本特性企业人力资本投资风险以及规避**

摘要] 我国企业人力资本投资现状不如人意的因素有很多，其中人力资本投资的风险性是一个非常重要的原因。本文首先界定人力资本的概念及其投资的主要内容，然后从人力资本特性角度分析人力资本投资风险产生的原因，在此基础上，提出规避人力资本投资风险的具体措施。

[关键词] 人力资本投资风险风险规避

一、人力资本的界定及人力资本投资的主要内容

1.人力资本的内涵界定

人力资本(Human Capita1)的涵义可从内容和形成两个方面去界定。从内容角度去界定人力资本涵义的学者比较关注人力资本所包涵内容，认为人力资本是劳动者所拥有的知识、技能、体力、健康及其所表现出的劳动能力等的总和。其主要代表是舒尔茨(Shuhz，1990)，他指出：“人的知识、能力、健康等人力资本的提高对经济增长的贡献远比物质、劳动力数量的增加重要得多。”从形成角度去界定人力资本涵义的学者比较关注人力资本的形成过程，认为人力资本是通过教育、职业培训、卫生保健和劳动力流动的投资所形成的资本，而其中的教育投资是最重要的人力资本形成的途径。其主要代表是贝克尔(Becker，1993)，他指出：“人力资本是通过人力投资形成的资本；……用于增加人的资源、影响未来的货币和消费能力的投资为人力资本投资。”综合以上观点，我们认为：人力资本是指特定行为主体通过有意识地投资活动所形成的，由知识、技能、体力或健康及其所表现出的劳动能力等组成的，能实现价值增值的，依附于某个人身上的存量资本。

2.人力资本投资的主要内容

企业人力资本投资，就是以人为投资对象、以获得未来收益为目的的企业投资行为。人力资本投资主要通过教育、培训、劳动力流动、卫生保健等方面的投资实现。教育投资是人力资本投资中最主要的一部分，这部分投资往往是由政府支持的，其投资的效果与政府教育政策、教育重点有关。在进行教育投资时，企业主要是支持员工进行在职的继续教育。培训投资是直接服务于现实的人力资源，增加人力资源的技能存量的投资，包括就业前培训和在职培训两种。劳动力流动投资指劳动力流动是现代经济社会普遍现象，人力资源与物质资源在动态中不断地组合，形成最优配置，实现人力资本的增值。卫生保健投资主要是为了改善员工的健康状况，使员工保持饱满的精神投入工作。

二、基于人力资本特性的企业人力资本投资风险产生的原因

所谓人力资本投资风险是指企业为实现一定的目标或完成特定的任务而投入相应的人力、物力、财力来开发人力资源，但由于被开发主体的原因而导致企业经营后果与经营目标相偏离的潜在可能性，即经营后果的不确定性。

1.人力资本与其承载者的不可分性及其流动性

人力资本是无形的，主要表现为蕴藏在人体内的一种劳动能力，其投资形成的资本形态与其承载的主体之间具有不可分割性。作为生物形态的人力资本主体由于受自然规律的支配，会出现年老、疾病、死亡等生物现象，因而所投资的人力资本会因为被投资者的年龄、健康、意外伤害等方面的原因，造成人力资本的损失，从而使投资者减少或丧失投资收益。既然人力资本依附在人身上，那么它必然会随着人的流动而流动。人的自利性决定着他时时刻刻要追求个人效用最大化，一旦在一个国家或一个组织(单位)内不能实现该目的，他就会在流动中寻找自身价值转换以及匹配环境和机遇。近几年落后地区人才向发达地区，落后企业向发达企业转移的情况越来越严重。

3.人力资本的异质性和主观能动性

一是人力资本具有异质性，不同的主体，由于年龄、性别、身体素质等方面的差异，同样的投资会产生不同的结果；即使相同性别、年龄和身体素质相同的人，在进行同样的投资时也会表现出不同的结果。若外部环境条件比较差，激励机制不健全不合理，则很难调动人力资本载体的积极性，其努力程度就很低。二是人力资本具有主观能动性，即人力资本在受到激励的时候能够做出积极的反应，从而为投资者带来较大的收益；而在受到不利环境和负面影响时，又能够减少或者丧失投资的收益。同时投资是面向未来的，人力资本投资与其产出成果如产品研发及管理改革成效的取得都有一个时间差，同时，其成果也不可能像其他物质产品那样可通过市场调查来判断其销售情况及相应的绩效。衡量人力资本的边际产出时，很难把其它要素的贡献剥离出来，因此我们很难从最终产出中判断出具体某个人的贡献是多少，这就存在“偷懒”或“搭便车”的现象。因此人力资本产出成果质量和数量及其产出时间是很难确定的。

4.人力资本形成的长期性和投资者主体的多元性

一般来说，一方面人力资本的形成需要一个积累的过程，企业人力资本投资在短期内难以收回；另一方面，企业人力资本的收益期限也较长，所形成的人力资本可以在几年、甚至几十年的时间内为企业创造财富。人力资本是多方面、长时期投资的结果，投资各方都要得到收益。企业所进行的人力资本投资也是这样，员工作为人力资本的主要承载者和投资参与者，享有所有权、使用权和一定的收益权；企业投资只是人力资本投资的一部分，享有一定的使用权和收益权。人力资本所有权、使用权和收益权的多元化，导致人力资本在使用和收益过程中的不确定性，增加了人力资本投资的风险。

三、基于人力资本特性的企业人力资本投资风险的规避

1.确立企业员工的人力资本产权

确立员工的人力资本产权，就是一方面承认职工通过自己的劳动获得的当期收入，另一方面更要承认广大职工在利润积累中的贡献，这实质上触及了收入分配的问题。职工参与企业分配的方式，一是依据按劳分配分得一定的工资和奖金，二是职工作为企业价值增值的创造者之一应当按比例形成他们在本企业的股份。职工分享企业的剩余索取权事实上就是人力资本投资风险回报的一种方式，而这个风险是企业和职工双方承担的。比如我国的内部职工股，“持股人” 既不是单纯的股东持有，又不是单纯的“管理者”持有，而是包含工人在内的“员工”持有。资本所有者让渡一定比例的剩余索取权，消除“持股人”、“管理者”、“工人”在所有权上严格的鸿沟，在一定程度上改变了他们之间的雇佣和被雇佣的关系。这样，“资本”、“管理”和“劳动”这三者之间，存在的是交融、协作关系。而这种关系就是企业形成长期人力资本投资的保征。

2.加强企业文化建设，增强员工对组织的忠诚感

企业文化的形成是一个长期社会生产实践的过程，一旦形成之后，则会对企业的持续、稳定发展奠定基础，使企业做到“事业留人，感情留人，政策留人”。人力资本投资的客体是人，而人又是一种复杂的生物，所有影响人力行为的因素都可能影响人力资本效能的发挥。作为社会人，人力资本投资的客体有着不同的成长背景和人格特性，在思想、感情、经历等方面都有着很大的差异。这时，在投资角度来看是最佳的投资项目时，也可能由于个人的偏好认为该项投资不符合其个人意愿，所以，企业在进行人力资本投资时，要加强企业文化建设，通过文化建设使得员工与企业的目标、价值观和企业精神相一致，从而尽量地缩小企业与员工之间在人力资本投资方面的分歧，进而使投资收益能达到最大化。企业文化的培训是企业人力资本投资的长期目标之一，应当渗透到每一次个体的投资过程之中。同时，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，提高劳动率，进而减少人力资投资风险。

3.实施企业员工职业发展管理

由于人力资本投资行为具有长期性，投资收益不可能当时获得，因此投资周期长本身就意味着不确定的成分多，投资风险大，为了将不确定的因素降到最少，企业可以通过对员工的职业生涯规划来将员工在投资期间可能发生的风险减到最小。作为企业首先制定人力资源开发的综合计划，并把它纳入企业总的战略发展计划。其次，建立本企业的人力资源档案，通过日常绩效考评及专门的人才评估活动，了解员工现有的才能、特长、绩效、经历和志趣，评估他们在专业技术、管理和创新开拓诸方面的潜力，确定他们目前所处的职业发展道路，作为制定具体的培养、使用计划的依据。其三，企业鼓励和帮助员工，尤其是对骨干和潜力较大者，要做好自我分析，妥善制定个人的发展计划。其四，企业根据员工个人发展计划、人力资源档案，结合企业未来发展对人力的需求，便可确定具体的培养与开发目标和计划，通过培训已有员工或在必要时招聘新人，以满足企业的需要。

4.正确处理人力资本外流

由于每个人的价值取向、目标追求各不相同，因此，人力资本外流的风险是不能完全避免的。风险控制就是要做到：一旦发生人力资本的外流，便把其风险损失降到最低限度。由于人力资本投资主体的多样性，其完整性的产权归属无法确定，因此企业必须将人力资本产权“割裂”，当人力资本外流时，企业就可以对属于它的那部分人力资本产权进行追偿。其具体做法是：企业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，一旦人力资本流失风险发生，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。企业人力资本投资风险的管理和其他风险管理一样，应由专门成立的风险管理机构和风险经理负责，在会计和人事等部门的配合下共同管理。

**第五篇：-培训作为企业的人力资本投资**

培训作为企业的人力资本投资，其成败在很大程度上依赖于培训需求分析。因为培训需求分析是整个培训管理活动的第一个环节，它决定了培训能否瞄准正确的目标，进而影响到能否设计与提供有针对性的培训课程，因此对培训的有效性起着至关重要的作用。如果不进行有效的培训需求分析，企业培训的目标不准确，缺乏针对性的培训就会导致人力资本投资失败，带来资源的大量浪费。在越来越重视人力资本投资的今日，企业加大培训的投入力度虽有其必要性，但前提是必须进行有效的培训需求分析，否则就不能证明培训支出具有合理性。一些企业的培训效果不好，最重要的原因就在于缺少有效的培训需求分析。

然而，培训需求分析作为企业培训管理的关键环节，其成功又在很大程度上依赖于企业管理人员能够掌握一定的培训需求分析技术。随着信息经济的到来，培训需求分析技术已不仅是人力资源管理者而且也是直线管理者需要掌握的一项技能，这是一个明显的发展趋势。由于企业面对复杂多变的市场竞争，越来越需要依赖自己的员工能够迅速应对环境，这惟有通过培训来增进员工的各种能力（包括岗位技能、创新能力、适应能力和变革能力等），才能不断保持企业竞争力。一方面培训内容的扩展，使培训需求分析的难度增大，它不但要求人力资源管理者而且也要求直线管理者参与到培训需求分析的工作中来，通过两者的配合去适时掌握员工培训需求：另一方面，迅速回应环境变化也需要有适合直线管理者和人力资源管理者（包括人力资源顾问）快速进行培训需求分析的方法和工具，以便他们能及时做出恰当的培训安排。

一般的培训需求分析技术是从组织分析、工作分析和人员分析入手，去查找绩效差距，这种系统的方法较适合大中型企业的人力资源部门进行或中长期的培训需求分析，而对于直线管理者则显得复杂了一些，也不适合企业进行短期或及时性的培训需求分析。因此，为了适应快速反应和直线管理者参与培训需求分析的需要，有必要开发操作性强又简便快捷的培训需求分析方法。本文在此介绍的快速进行员工培训需求分析的方法，正是为了满足这种需要。

一、培训需求分析的基本分析框架培训需求分析可以使用复杂方法，也可以使用简单方法，简单方法来源于培训需求分析的基本分析框架，它可以归纳为有逻辑的三个步骤：

第一步，查找绩效差距。培训需求分析应从何入手，有关培训的理论认为应当从绩效差距入手：培训之所以必要，传统理论认为是因为企业工作岗位要求的绩效标准与员工实际工作绩效之间存在着差距；新的理论则认为也应包括企业战略或企业文化需要的员工能力与员工实际能力之间的差距，这种差距导致低效率，阻碍企业目标的实现。只有找出存在绩效差距的地方，才能明确改进的目标，进而确定能否通过培训手段消除差距，提高员工生产率。

第二步，寻找差距原因。发现了绩效差距的存在，并不等于完成了培训需求分析，还必须寻找差距的原因，因为不是所有的绩效差距都可以通过培训的方式去消除。有的绩效差距属于环境、技术设备或激励制度的原因，有的则属于员工个人难以克服的个性特征原因，只有在员工不是因为难以克服的个性特征原因而存在知识、技能和态度等方面能力不足的情况时，培训才是必要的。

第三步，确定解决方案。找出了差距原因，就能判断应该采用培训方法还是非培训方法去消除差距。企业根据差距原因有时采用培训方法，有时采用非培训方法，有时也采用培训与非培训结合的方法，一切都根据绩效差距原因的分析结果来确定。

二、快速进行员工培训需求分析的三个步骤与相应工具培训需求分析的基本分析框架，指出了培训需求分析的方法可以归纳为简便快捷的三个步骤，只要配以一定的分析工具，获取必要的信息，并辨认信息的实际含义，就能帮助管理者完成相关分析。

查找绩效差距的方法与工具绩效差距是培训需求分析的切入点，一旦发现员工在什么方面存在绩效差距，就等于确定了绩效差距领域，找到了要分析的目标。而确定绩效差距领域的关键途径是要获取什么人在什么方面存在绩效差距的具体信息，这主要可以从两个方面着手。

首先，从直线管理者获取信息是重要的途径之一。由于直线管理者对下属的情况熟悉，最了解下属工作绩效的问题在哪里，所以只要提供一定的工具，就能帮助他们或通过他们获取存在绩效差距的信息，由此辨别是什么领域存在绩效问题。具体办法是，使用一个空白的培训候选人名单，然后填上有关需要了解的信息，再从有关信息确定绩效差距领域。寻找绩效差距的提问表是一个获取信息的工具，可以帮助直线管理者和人力资源管理者通过提问发现有绩效问题的人是谁，问题存在于什么地方，问题的性质和严重性等具体情况。

其次，直接从员工那里获取信息也是一个重要途径。由于员工对自己工作中的问题、障碍切身的感受，那么通过他们了解情况也能获取一定的重要信息，这些信息对于绩效差距问题的澄清有重要意义。当然，员工不一定完全清楚自己不懂什么或在工作上缺少什么，以及需要什么样的培训，这就需要由直线管理者给以确认和补充，才能保证信息的准确与完整。具体方法是通过直线管理者给员工发放培训申请表，由员工填写有关信息后，交给直线管理者加以补充，最后返回给人力资源管理部门。

在这一分析步骤中，关键点在于保持开放心态和严谨态度，善于发现有价值的信息。不要急于马上就考虑解决的方案，也不要先入为主地确定问题所在，需要做的不过是收集存在绩效差距问题的有关信息，此时还远未到下结论的时候。因此在下一步骤开始之前，千万不要害怕花时间去收集信息、理解信息，有时还可以根据收集的信息，通过现场观察或对有关人员访谈进一步发掘信息。

寻找绩效差距原因的方法与工具一旦收集了必要的绩效差距信息之后，就可以进一步分析存在绩效差距的原因是什么，以便确定解决方案。

以上已谈及绩效差距存在多种原因，培训并不是唯一解决方案，只有在员工不是因为难以克服的个性特征原因而存在知识、技能和态度等方面能力不足的情况时，培训才是必要的。因此在获取必要的绩效差距信息后，需要深入思考、反复斟酌，对产生颐效差距的真实原因做出判断，才能决定是否采用培训方案。查找绩效差距原因的方法可以采用绩效问题原因归类法。

绩效问题原因归类法是将绩效差距信息与一定的绩效问题原因分析表相比较，根据具体绩效差距信息显示的特征，通过比较与思考，最后将其归类于其中一种重要原因。绩效问题原因一般分为环境原因和个人原因两大类，环境原因包括生产技术设备落后、工作设计有缺陷、奖酬制度缺少激励性、沟通不足、上级指导不够等；个人原因也分为能力原因和难以改变的个人特征原因。只要发现绩效差距信息符合其中一个项目，就找到了绩效差距原因。如果原因是工作环境方面的或者个性特征方面的，那么即使进行了培训，问题也依然会存在。这样的话，培训部门就会出现工作无效率的情况，带来资源浪费，是应当尽力避免的。所以，在分析过程中主要是全力发现是否存在因员工能力不够而导致的绩效差距。绩效问题原因分析表不存在一个固定模式，它是可以变通的，既可以模仿，也可以根据企业自身实际情况加以省略或补充。在使用时，可以先遮挡解决方案提示的内容，以便在寻找原因时尽可能自己思考，不要马上就看提示得出结论。

制定解决方案找出了差距原因之后，自然就容易得出解决问题的方案。工具3提供的可选择的解决方案实际上指出了一个基本思路，不过在操作时还需要进一步思考和细化，以便针对性更强一些。例如，“个性特征不适应工作”所涵括的范围很大，既可指员工个性与工作职位不匹配（如性格内向不适合销售工作），也可以指员工个人懒散或进取精神不足，前者企业需要考虑采用调换工作岗位，后者则要考虑采用解聘去解决问题，在这里培训都不是恰当的补救措施。

即使确定了绩效差距是由于员工能力不足的原因引起，也需要考虑员工是否具备学习的条件。一个员工的学习动机不强烈，认为培训课程对自己的职业并不重要，他就不会积极努力地去学习。同时，受训员工存在家庭有小孩或病人需要照顾、个人的文化水平比较低等困难时，培训的效果也会打折扣。如果员工的学习动机不强烈，或存在阻碍学习的困难，让这样的员工参加培训，培训效果自然会受到削弱。所以，培训是一项昂贵的解决方案，需要认真考虑可能导致无效或减低效率的各种因素。如果员工缺乏完成工作的知识和技能而他的受训条件又具备的话，这时培训才是需要的。

如果员工具备完成工作的知识与技能，只是由于设备、沟通、激励等问题妨碍企业绩效的提高，那么培训就不是解决问题的最好方案。但要注意的是，当引进新的技术设备或激励制度时，或改进管理沟通时，就产生了新的培训需求，因为企业期望达到的绩效标准变了。尽管这类培训有时并不是针对所有员工，而是针对管理人员。

三、有效性与局限性运用快速进行员工培训需求分析的方法，虽能有效克服一些企业存在的培训目标不明确的缺点，但是它也具有一定的局限性。这种方法用于目标小、人数少的及时性培训比较有效，而对于目标大、人数多、具有战略影响的培训则显得有效性较差。其原因就在于，它未能从企业战略和组织环境的角度全面对培训需求进行分析，而仅仅能分析反应性的培训需求（即现存绩效问题反映出的培训需求），却无法根据企业长期发展和员工职业生涯发展来进行前置性的培训需求分析。因此，在运用这种方法时，如果能结合企业战略目标、企业组织上与技术上的重大变革进行考虑，那么有效性就可能进一步提高。

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！