# 构建人力资本激励机制（推荐阅读）

来源：网络 作者：落梅无痕 更新时间：2025-07-23

*第一篇：构建人力资本激励机制构建人力资本激励机制作为一个市场化公司，关键是建立一整套适应市场化运作要求的企业机制，包括建立在合理的产权体制基础上的法人治理结构、企业决策和监督机制、企业人的激励和约束机制。公司激励机制的构建关键是对企业中的...*

**第一篇：构建人力资本激励机制**

构建人力资本激励机制

作为一个市场化公司，关键是建立一整套适应市场化运作要求的企业机制，包括建立在合理的产权体制基础上的法人治理结构、企业决策和监督机制、企业人的激励和约束机制。公司激励机制的构建关键是对企业中的人力资本（职业经理人和技术创新者）作出相应的制度安排，设计主要针对公司人力资本的薪酬制度，与一般员工的工资制度相区分。

1.公司为什么要设计人力资本薪酬制度？

公司人力资源发展核心的问题将是对公司不同层次、不同类型的人根据其忠诚度、实际能力、工作业绩和承担的企业责任，分别进行制度安排，而不是对所有的人使用一样的制度，特别是激励和约束制度。有些人就是要强激励，同时进行强约束；有些人只需要一般激励和一般约束，关键是看这个人对公司的发展具有什么样的影响和作用。

公司为什么承认人力资本，并设计人力资本薪酬制度，就是因为：

（1）作为人力资本的一部分人承担了较大的企业责任和企业风险，决定了公司的发展方向、发展速度、经营水平和管理素质，直接影响公司的整体效益，而一般员工对公司的作用和影响都是局部的。

（2）不象一般员工，可以通过日常工作量评价业绩，人力资本的业绩只能以工作结果作为评价依据，只有把人力资本薪酬与企业的经营绩效相结合，才能保证对人力资本激励的客观性、有效性和约束性。

（3）承认劳动差异，认同等级差别，充分考虑人力资本的个性特征，制定人力资本薪酬制度，与一般员工的工资分配制度相区别，对公司稳定人才、留驻人才、发挥人才作用具

英格玛——中国人力资本经营服务专家

有深刻的现实意义和长远的战略意义。它不仅仅是一种观念上的认同和突破，更是一种实践上的创新和跨越，对推动公司持续快速发展的作用不可估量。

2.如何设计公司人力资本薪酬制度？

在结构上，公司人力资本薪酬应分为岗位工资、年终奖、激励薪酬、养老金计划和职务消费。其中岗位工资是为了保证人力资本与其社会地位相适应的生活水平；养老金计划是考虑人力资本离职和退休后的生活保障；职务消费是为人力资本履行职责提供相应的费用支持；年终奖和激励薪酬则是鼓励人力资本努力实现和超额完成企业目标，与绩效考核挂钩，是最具有激励作用的部分，它们在整个薪酬结构中占有相当大的比重。人力资本业绩的不同，通过年终奖和激励薪酬体现出较大的收益差别。

具体来说，岗位工资就是公司把一个人安排到一个人力资本的岗位上，就应该给他一定的固定收益，不仅仅是他这个人值多少钱的问题，关键是他的这个岗位值这么多钱，他坐到这个位子上，公司就要给他这么多钱，否则他就会离公司而去。

人力资本的位子不是随便坐的，坐到这个位子上就必须承担这个岗位的责任、完成岗位的目标，否则，公司就得请他走人。但要让他去努力完成甚至超额完成岗位目标，必须在他完成目标后给予一定的奖励，这就是年终奖。他完成了目标，就要给他奖励，否则，他就没有努力去完成目标的动力。

完成岗位目标是对人力资本的基本要求，是“跳起来摘桃子”，为了鼓励他跳得更高，就必须有更大的桃子，必须给他相应的激励，激励薪酬就是要让人力资本分享超目标的企业剩余（超额利润），并且跳得越高摘的桃子就越大，超得越多分享的比例就越高，激励薪酬就是鼓励人力资本最大限度地发挥他的能力、增强他的责任感，把工作做到最好的水平。

对人力资本，公司不能只一味地激励他去努力完成目标、最大限度地去争取更高的目标，还要切实地考虑他的后顾之忧。后顾之忧解决了，就会踏踏实实、轻装上阵。要解决人力资本的后顾之忧，按国家规定给个人缴纳的一点点社会保险是远远不够的，根本不能提供人力资本离职或退休后相应标准的生活。于是公司在为人力资本按规定缴纳社会保险的同时，根据他的工作风险高低、业绩贡献大小给他购买一定数额的商业保险，也就是给人力资本制定一个养老金计划。商业保险加社会保险，人力资本就没有了后顾之忧。

公司的人力资本往往处于关键性岗位，工作繁杂、应酬众多，他要完成目标就需要应酬各方面的关系，需要经常与外界交往、联系和沟通，而且要体现公司的形象。为此，公司要为他履行职务，完成目标给予一定的职务消费。职务消费主要是应酬消费、通讯消费和交通消费。

3.公司人力资本薪酬制度应具有哪些特点？

在公司的人力资本薪酬中，岗位工资主要是基于岗位系数。岗位责任越大、要求的能力和素质越高、任职年限越长、经验越丰富岗位系数就越高，并在同级岗位划分成若干个等级，英格玛——中国人力资本经营服务专家

给人力资本一个同级晋升的空间，避免“官本位”。公司不仅需要有人通过实践的锻炼，走到更高的岗位上来，更需要有更多的人专注于做好某一方面的工作，因此在同级岗位设计等级是必要的。

年终奖和激励薪酬不但要看他承担了多大的责任、有多强的能力，还要看他的业绩，因此年终奖和激励薪酬要与个人的绩效考核挂钩。他的业绩越突出，他的年终奖和激励薪酬就越多，这样才能体现效率，实现真正的公平。

为人力资本购买商业保险也不是平均购买，而是以他当年获得的年终奖和激励薪酬为基准，根据他在公司工作（忠诚度的一个量度）和在人力资本岗位工作时间的长短，确立一个保险系数，二者相结合，确定为他购买商业保险的数额。这样，既考虑了人力资本的业绩，又强调了人力资本的忠诚度，这是公司对人力资本的双重要求。

职务消费是真实的职务所需要的消费，不是福利，因此要考虑不同人力资本的实际职务需要，不搞一刀切。在规定的额度标准内，节余分成，超额自负，鼓励在做好工作的前提下科学节约。

公平的实施公司的人力资本薪酬制度，除了合理的确定薪酬的数量和结构，充分考虑对人力资本的激励，还必须在激励中充分体现约束，维护公司利益。因此，在薪酬发放上，激励薪酬可以考虑分期发放，并且对于优秀者，部分或全部以公司股权来体现，既防止人力资本的短期行为，又使优秀者能长期分享公司成果。

商业保险购买后，公司保留处置权，人力资本一旦损害了公司利益，公司就部分或全部地取消他的商业保险，使人力资本无论在职还是离职，无论是在公司还是离开了公司都不能损害公司利益。采取这些措施，主要是体现激励和约束的匹配，同时也相应地增大人力资本退出的机会成本。

英格玛——中国人力资本经营服务专家

**第二篇：论人力资本激励机制构建**

论人力资本激励机制构建

2025-2-27 11:44:16人力资源管理2025年第11月字体：小 中 大

随着知识经济的发展，人力资本在价值创造中的作用越来越大，特别是企业家人力资本和科技人员资本，在各经济组织中获得了较高地位，一定程度上形成了物质资本对人力资本的依赖，因此，怎样构建人力资本的激励机制成为各经济主体面临的棘手问题。对这个问题的探讨，有助于调动人力资本的积极性，提高企业核心竞争力，从容面对知识经济的挑战。

人力资本产权特征属性

由于人力资本产权涉及到人，而人是有思想、能动的，这就使得明确人力资本产权是有效激励人力资本的前提条件。H.德姆塞茨认为:“产权是一种社会工具，其重要性在于事实上它能帮助一个人形成他与其他人进行交易的合理预期。产权的一个主要功能是引导人们实现将外部性较大地内在化激励。”要准确把握人力资本产权，首先必须了解“产权”的含义。从经济学的角度分析，产权是指由人们对物质的使用所引起的相互认可的行为关系，用来界定人们在经济活动中如何受益、如何损失，以及他们如何进行补偿的规则。一个产权的基本内容包括所有权（占有权）、使用权、收益权和处分权等权利在内的一系列权利。根据产权学派的理论，我们将人力资本产权定义为：人作为其人力资本的所有者拥有的一种特殊的产权权利束，以及不同人力资本的所有者在使用人力资本时所引起的相互认可的行为关系。人力资本产权除了具有排他性、可分解性和可交易性等产权的一般属性外，还具有自己的特征属性。

1.人力资本产权与其载体具有不可分割性。物质资本产权可以在不同主体之间转让，不会影响物质本身的价值。而人力资本产权的载体是人，一切体能、智能、情感、价值观念、思想道德等都依附于活生生的人而存在，同时人力资本的价值量和新增价值必须在劳动过程中才能得以体现。因此，人力资本产权只能由其载体天然地独自占有，具有不可分割性。

2.人力资本产权的本体构成具有阶段性。随着科技发展和社会进步，人力资本的存量、增加及其构成要素的价值都将处于不断变化之中。这是因为：主观上，劳动者刻苦学习，勇于实践，在不断潜心钻研中有所发现和创新，其存量和增量就会不断增大，价值量就会不断增值，反之，就会减少、贬值；客观上，人力资本构成要素的价值随着社会需求的大小而变动，在低生产力水平的社会，人力资本中的体能要素价值比重大，而后工业社会则明显表现为智能要素价值比重大，到了知识经济时代，体能要素进一步贬值，智能要素则大幅升值。

3.人力资本产权使用具有比较鲜明的个性差异。人力资本的形成是一个长期积累的过程，尤其是作为人力资本主要构成要素的知识、经验、技能等需要长时间的投资，需要人力资本承载者本人不断的学习和投入。并且，人力资本的载体经常性地会受到周边社会环境的深刻影响，不同的社会存在也往往导致人力资本具有不同的个体差异和心理特征。这意味着任何人不可能购买这个人本身。

4.人力资本产权价值的决定具有隐蔽性。人力资本不具有实物形态和价值形态，不能用一定的标准来衡量。物质资本显示的市场信号可以让参与者做出某种程度的依赖，具有风险承担能力。人力资本就不同了，没有令人信服的信息信号，难以直观量化，人力资本信息完全属于所有者的私人信息，其产权价值的决定具有隐蔽性。对企业来说一个人有什么特长，能否胜任工作，只有他自己清楚，别人无法知道。

5.人力资本产权权能享有“残缺”性。人力资本产权可以有一组或一束产权构成，也可以是单一产权。对于物质资本产权而言，投资者享有完备的产权，即享有所有权（狭义）、占有权、使用权、收益权和处置权等全部权能。但对于人力资本产权来说，非载体投资者所享有的人力资本产权是不完备的，人力资本产权发生了“残缺”，即不享有占有权、只享有使用权、收益权、处置权和一部分所有权（狭义）。与物质资本产权相比，人力资本产权要复杂得多，但是，清晰的产权界定将有利于提高资源效率。正是从这个意义上讲，产权理论的核心不仅仅在于明确产权的最终归属，更重要的是通过对产权分隔和权益界定，使产权明晰化，从而建立起一种高效的内在奖励机制，以实现社会资源的最优配置。

人力资本激励理论分析

1.人本能动理论从特征上指出了对人力资本激励的合理性。人本能动理论是指一切管理的根本在于调动人的积极性和潜能的发挥。人力资本是一种“主动资产”，它的所有者—个人—完全控制着资产的开发利用，也往往难以监督。因此，当人力资本产权束的一部分被限制或删除时，其所有者可以将相应的人力资本“关闭”起来，以至于这种资本似乎从来就不存在。更特别的是，这部分被限制或删除的人力资本产权，根本无法被集中到其他投资者的手里而作同样的开发利用。一块被没收的土地，可以立即转移到新主人手里而保持同样的面积和土壤肥力，但是一个被“没收”的人，即使交到奴隶主手里，他还可能不听使唤、“又懒又笨”、“甚至宁死不从”。如果对人力资本产权形式上的特点一无所知，要理解现代经济学中非常热门的“激励”理论就困难重重了。为什么土地和其他自然资源无须激励，厂房设备无须激励，银行贷款也无须激励，单单到人力因素就非谈激励不可？道理就在于人力资本的产权特征。一方面，人力资本天然归属个人；另一方面，人力资本的产权一旦受损，其资产可以立刻贬值或荡然无存。

2.需求理论从本质上揭示了对人力资本激励的可能性。按照需求理论，人为了满足自己的需要，才从事各种各样的经济活动，即需要的满足是人的行为的目的。而人的需要往往是通过激励获得的。人力资本的载体是人，人的行为受到其主体意志的控制和支配，行为的预期结果决定着主体的行动。因此，企业目标实现的前提是将目标和行为主体的意志调整一致，其关键之处是激励。H.A.马斯洛、D.麦格雷戈、F.赫兹伯格等研究了激励与人的需要关系，指出对人的需要的满足是对人力资本价值回报并促进人力资本的有效供给。实际上，经济学界诸如“经济人”、“有限理性人”、“社会人”和“复杂人”等关于人的本质的假定，都在一定程度上说明了不管人的本质如何，其行为无一例外地需要激励。

3.委托—代理理论从实践上阐明了人力资本激励的必要性。根据委托—代理理论，企业所有者（委托人）与企业人力资本（代理人）之间，委托人希望实现企业的市场价值最大化，从而获得更多的投资回报和剩余收入，而代理人的利益动机促使其追求货币利益和非货币收益的最大化，二者的目标会经常发生偏离。但是，由于代理人实际上掌握着企业的控制权，在信息的获得上具有比较优势，从而他们之间信息不对称，委托人对代理人行为的监督不仅成本高昂、可靠性差，而且代理人可以利用信息优势来逃避监督，这样代理人仍旧能够做出利己的但不符合委托人利益的决策，也就产生了所谓的“道德风险”问题。为了解决“道德风险”问题，委托人就需要设计一个有效的激励机制来解决二者之间的利益冲突，以促使代理人从委托人的利益出发，选择对委托人最有利的行动。委托人如果不能对人力资本进行有效的激励，代理人就不可能有积极性进行技术创新，出现“磨洋工”、“乱跳槽”的扭曲现象，甚至在技术创新方面“吃里扒外”，结果无疑会导致代理成本（监督成本、激励成本、剩余损失）的上升。特别要指出的是，中国企业过去的优势是，对人力资本支付低廉的价格。加入WTO以后，面对人力资本的“零距离竞争”，这种优势将很快消失。在外资企业的高薪和灵活的人事制度，以及可以享受国内外的专业培训的诱惑下，大量的人力资本向外企流动就成为不可回避的事实。人力资本的流失，伴随着知识、技能、经验以及市场资源的流失，势必对企业工作造成持续的负面影响。因此，如何使人力资本最大限度地发挥能量，施展才华，引进和留住人力资本，建立人力资本的激励机制就显得尤为重要

**第三篇：人力资本的激励机制**

人力资本的激励机制

摘要:员工激励是人力资源管理的一个重要内容。任何想长久发展的企业必须建立自己的有效激励机制，只有建立有效的激励机制，才能够面对激烈的市场竞争，这也是企业日常工作的任务之一，更是吸引人才、留住人才的迫切需要。

关键词: 企业

激励机制

人力资本

一、激励机制的定义

激励机制（Motivate Mechanism），也称激励制度（Motivation System）是通过一套理性化的制度来反映激励主体与激励客体相互作用的方式。

二、激励机制作用

激励机制一旦形成，它就会内在的作用于组织系统本身，使组织机能处于一定的状态，并进一步影响着组织的生存和发展。激励机制对组织的作用具有两种性质，即助长性和致弱性，也就是说，激励机制对组织具有助长作用和致弱作用。

（一）激励机制的助长作用

激励机制的助长作用是指一定的激励机制对员工的某种符合组织期望的行为具有反复强化、不断增强的作用，在这样的激励机制作用下，组织不断发展壮大，不断成长。我们称这样的激励机制为良好的激励机制。当然，在良好的激励机制之中，肯定有负强化和惩罚措施对员工的不符合组织期望的行为起约束作用。激励机制对员工行为的助长作用给管理者的启示是：管理者应能找准员工的真正需要，并将满足员工需要的措施与组织目标的实现有效的结合起来。

（二）激励机制的致弱作用

激励机制的致弱作用表现在：由于激励机制中存在去激励因素，组织对员工所期望的行为并没有表现出来。尽管激励机制设计者的初衷是希望通过激励机制的运行，能有效的调动员工的积极性，实现组织的目标。但是，无论是激励机制本身不健全，还是激励机制不具有可行性，都会对一部分员工的工作积极性起抑制作用和削弱作用，这就是激励机制的致弱作用。在一个组织当中，当对员工工作积极性起致弱作用的因素长期起主导作用时，组织的发展就会受到限制，直到走向衰败。因此，对于存在致弱作用的激励机制，必须将其中的去激励因素根除，代之以有效的激励因素。

三、企业合理有效激励员工的方法与途径

激励机制对人力资本的开发，特别是人力资本创造能力的开发在经济中具有特殊的价值。因此，应积极利用它的助长作用尽力避免它的致弱作用。本人认为对人力资本的激励机制可以分为四大部分：

（一）按劳分配

按劳分配至少应包括下面几项内容：

1．工资：这是企业职工劳动报酬的最基本部分，是社会地位、角色扮演和个人成就的象征。工资激励必须贯彻劳绩挂钩、奖勤罚懒的原则。但如果员工已经拥有相当可观的存款或是出身在相当富裕的家里，一般来说，工资对他们的激励作用不会很大。

2．奖金：这是超额劳动的报酬，设立奖金是为了激励人们超额劳动的积极性。但在发挥奖金激励作用的实际操作中，应特别注意的是：必须信守诺言，不能失信于员工，否则会造成千百次重新激励的困难；使奖金的增长与企业的发展紧密相连，让员工体会到，只有企业兴旺发达，才有自己奖金的不断提高；奖金更不能搞平均主义，把奖金变成一种变相的福利，那就失去了奖金的激励作用。

3．津贴：这是为了补偿和鼓励员工在特殊岗位和特殊工作环境下从事特殊劳动或额外劳动而给予员工的一种补偿性的劳动报酬。比如，高层管理者的通讯津贴，技术开发人员的书报津贴，在恶劣环境中工作的员工的劳动保护津贴等。

4．罚款：这是对职工违反规章制度，给企业造成危害的行为，给予的经济惩罚。它刺激被处罚者吸取教训，从而从另一个方面激励人们更好地为企业创造财富服务。

前两项内容属于“硬件”，后两项属于“软件”，整个激励机制是个系统工程，只有“软硬兼施”，才有可能达到显著效果。

（二）按资分配

按资分配主要有两个内容：

1．内部员工持股。随着经济体制改革的深入和现代企业制度的建立，企业内部员工持股已成为职工报酬体系的一个新内容。当员工持股后，必然提高了对企业的资产关切度，起到了自我激励、自我约束的作用。员工持股计划可以激励员工努力工作，吸引人才，提高企业的竞争力。同时是“金手铐”，起留人的作用。另外，管理阶层应把握住企业创新的原动力，采取国际上通行的技术入股、利润提成等措施，通过公平的分配体制，实现个人利益与企业利益的高度一致。目前，国内许多企业已经开始在企业内实施员工持股计划。

2．通过期权激励企业家。股票期权是指一种特殊的期权，它可以在市场上流通，也可以作为企业资产所有者对经营者实行的一种长期激励的报酬制度。它的对象不是普通的员工而是经理人，它不只是简单的物质奖励而更多的是满足经理人的心理需求，让他们的个人利益依附于公司效益，促使他们认真负责地管理公司和发展业务，因此，股票期权激励受到了管理界的普遍关注。我国率先实行股票期权制度的国有企业是上海仪电控股（集团）公司（1997年）。目前，已经有上海、武汉、深圳和北京制定了对国有企业经营者实行股票期权制度的办法。

（三）为职工创造一个宽松的环境

在此分析其中的四个内容：

1．对职工鼓励为主。对职工鼓励为主是创造企业宽松环境的基础。要切实履行一个领导者应有的职责，工作成绩好就给予鼓励或表扬，不好就批评。但如果批评分量过大，很可能导致消极空气蔓延。而一味鼓励或表扬，下属则会产生骄气，有时甚至会产生误解，认为领导在给戴高帽。所以在实践中，应采用鼓励与批评相结合，以鼓励为主，以批评为辅，不可同等对待，平分秋色。

2．给能人提供一个发展空间。对有一定能力的职工，给他一个发挥才能的空间，让他把所有的潜能都发挥出来，能达到最大限度的激励作用。一般来说，每个人都是有一定潜能的，关键在于领导是否能够发现它，充分利用它，让职工的潜能充分为企业服务。一个明智的领导是最善于发挥职工潜能的领导。而且，大胆提拔有能力的年轻人，有时比多给他发奖金，更有激励作用。

3．关心职工生活。以人为本的思想是企业管理的灵魂，企业领导者只有真正关心职工，实事求是地帮助职工解决生活、工作的困难，解决职工的后顾之忧，才能使职工真正热爱企业，忠于企业，为企业的发展尽心尽力。

4．建立健康的企业文化。每个企业都有独特的企业文化，一旦形成一种健康的企业文化，就会在企业中形成一股强大的精神动力，所有员工都会受到这种企业文化的激励。由于未来的员工队伍将呈现出更为多样化的特点，要尊重并充分利用人际差异，就需要营造一种企业文化来统一人们的价值取向，并将其作为凝聚人心的力量源泉，这也是为职工创造宽松环境的内容。

（四）为职工提供终生教育的机会

年轻人都愿意不断提高工作水平和工作能力。一个明智的企业领导人，应该为本企业的职工制定一个终身教育规划，尤其为年轻职工，应有一个针对性较强的计划，根据企业的发展目标，将短期专职培训和长期业余培训相结合，让职工根据企业发展不断调整自己的知识结构，不断用新知识武装自己的头脑，以适应企业的发展。因此，为职工提供继续深造的机会，不但能使他们为企业创造更多更好的财富，同时也能激发他们热爱企业的精神。

四、企业合理有效激励员工时应避免的三大误区

建立合理有效的激励制度，是企业管理的重要问题之一。虽然近年来国内企业越来越重视管理激励，并尝试着进行了激励机制改革，也取得了一定的成效，但在对激励的认识上还存在着一些误区，这是企业领导人应该注意和避免的。

误区一：激励就是奖励

奖励成为一种重要激励机制。必要的奖励，能调动起人们的积极性，焕发起工作热情，所谓“重赏之下必有勇夫”，因此，有人称奖励为“神奇的一滴蜜”。但是目前，国内很多企业简单地认为激励就是奖励，因此在设计激励机制时，往往只片面地考虑正面的奖励措施，而轻视或不考虑约束和惩罚措施。有些虽然也制定了一些约束和惩罚措施，但碍于各种原因，没有坚决地执行而流于形式，结果难以达到预期目的。

误区二：同样的激励可以适用于任何人

许多企业在实施激励措施时，并没有对员工的需求进行认真的分析，“一刀切”地对所有人采用同样的激励手段，结果适得其反。由于不同员工的需求不同，相同的激励政策起到的激励效果也不尽相同。即使是同一位员工，在不同的时间或环境下，也会有不同的需求。所以，激励要因人而异。在制定和实施激励政策时，首先要通过对不同类型人的分析，将他们的需要整理、归类，然后来制定相应的激励政策，并有针对性地进行激励，这样的激励措施才能最有效。但同时也要注意控制激励的成本，必须分析激励的支出收益比，追求最大限度的利益。

误区三：只要建立起激励制度就能达到激励效果

一些企业发现，在建立起激励制度后，员工不但没有受到激励，努力水平反而下降了。这主要是因为没有辅以系统科学的评估标准。例如某公司推出“年终奖”的计划，本意是希望调动企业员工工作积极性，但是却因为没有辅以系统科学的评估标准，最终导致实施过程中的“平均主义”，打击了贡献大的员工的积极性。激励应当与企业的一系列相关体制相配合才能发挥作用。其中，评估体系是激励的基础。有了准确的评估才能有针对性地进行激励，只有针对性地进行激励，激励效果才能更有效。

总之，人才的优势就是企业的优势，企业应该在引才、用才、留才及育才方面不断地进行激励，调动员工的积极性和创造性，才能保持企业的竞争之树常青。如何做好企业的激励机制建设，对管理者来说，既是一门高深的理论，更是一门领导艺术，是一个永无止境的值得探究的课题。在今后的工作中，应该根据不断变化发展的人力资源的情况和本企业的具体实际，把先进的管理理论与管理实践有机结合，最大限度的提高员工的积极性和工作绩效，为实现企业的经营目标而努力!参考文献

[1]斯蒂芬.罗宾斯.组织行为学[M].北京:中国人民大学出版社,2025

[2]崔镇南明星:激励机制与管理层持股[M].中国经济出版社，2025

[3][美]安妮.布鲁斯詹姆斯.伯比顿:员工激励[M].中国标准出版社，2025 [4]傅永刚．如何激励员工[M]．大连理工大学出版社，2025.[5]程刚．管人六艺[M]．中国商业出版社，2025．

**第四篇：人力资本与激励机制**

组织行为学论文对外经济贸易大学

人力资本与激励机制

2025级全日制工商管理硕士武艳辉

引 子

资料一:1999年1月20日,褚时健被判处无期徒刑.褚时健在担任云南玉溪卷烟厂厂长的17年间,使该厂的利税总额达到800亿元,并创造”红塔山”品牌,价值352亿元.与此形成鲜明对比的是,褚时健的全部收入仅约80万元.资料二:中国企业家调查系统近年来对中国的企业经营者做了连续六次的调查分析.在他们的调查报告中,企业家的收入是相当重要的一项内容.调查显示,企业经营者的年平均收入为4.86万元;从不同所有制看,私营企业者的年平均收入最高,为11.16万元,以下依次为外商投资企业,8.91万元;股份制企业,5.25万元;港澳台投资企业,5.21万元;集体企业3.16万元,国营企业经营者收入最低,平均2.63万元.资料三: 1996年,可口可乐公司总裁郭斯达年收入为885万美元,外加2500万美元的股票期权；据《财富》杂志介绍,1998年美国最高薪的企业老总为迪斯尼集团的行政总裁艾斯,其一年的总收入高达5.89亿美元；而全球最受赞誉的通用电气公司总裁杰克〃韦尔奇１９９８年的总收入高达２．７亿美元，其中股票期权所获得的收益占９６％以上。

关注人力资本

西方经济学家认为,企业家是使土地,劳动力和资本这三大基本生产要素有机结合而创造巨大财富的第四大生产要素.企业家的创新精神和冒险精神,不但造就了企业的利润和发展,也优化了社会资源的配臵,推动了整个经济与社会的发展.我们以前是没有企业家的.国有企业的厂长、经理与其说是企业家，不如说是另一种形式的行政官员：不仅每个国有企业上面都有人财物、产供销、党政工无一不管的企业主管部门，国企厂长、经理还身负着行政级别：科级、处级、局级、副部级、正部级。这几年不给企业定级了，但各级党政部门在企业干部的安排上和享受的待遇上，其实还是比照着行政级别的。这种思维的定势延续至今，使我们仍习惯于把一个国有企业的经营者看成是一个党培养了多年的干部.在中国的国情下,这似乎应该是个事实.但随着社会主义市场经济的不断完善和壮大,一个国企经营者的真实思想可能与一个市场中的普通商人相差无几.他既可以把企业经营好,实现政府规定的任期赢利指标,并且为企业留下足够的发展后劲,也可以在企业的生产经营中,或采取短期行为,在企业利益与自身利益冲突时,以追求自身利益最大化为依据;或加大在职消费,建立小金库,甚至授受贿赂,贪污腐败.近几年来媒体所披露的纷纷落马的某些企业家，都是国有企业或国有控股企业的厂长、经理。尤其当“褚时健”事件出现后,引发了一场研讨“59岁现象”的热潮.发生在褚时健等人身上的是与非,从表面上来看，是利益问题、分配问题，是党性问题、道德问题，但深入研究后便会发现其中很大一部分源于制度层面的原因：企业家是社会主义市场经济的主

角，是一种重要的人力资本，是一种稀有、宝贵的社会资源。但前些年由于对这个问题认识不透或重视不够，把企业经营者只视为国家干部，总在强调搞好国有企业，而忽视了想方设法搞活经营者，忽视了优秀企业家对企业成败兴衰的重要作用，以致出现了国有优秀企业家经济待遇偏低、自己为企业所做的贡献与所得到的报酬极不相称这种情况。国家规定60岁要告老还乡，到了55岁以后，厂长很自然地要考虑退休以后的问题了。于是，我们面对着这样一个令人担心的局面:庞大的国有经济掌握在一大批囊中羞涩的经营者手中,他们中的大多数可能很有觉悟,党性很强,但他们并无财力对庞大的国有资产负责.随着国有企业改革的逐步深化，国有企业经营者激励不足带来的弊病已日益暴露，并严重地阻碍了现代企业制度的建立和国有企业效益的提高。因此,站在所有者的立场上考虑,如何设计并建立起一套尤其在长期内激励经营者的机制,是当前的一个重要课题.建立对经营者的长期激励

经营者对激励的需要是多方面的,但中长期的激励办法是最具有战略意义,也是最重要的.根据《福布斯》杂志1990年对800家大公司的高层管理人员进行的调查显示,高层管理人员年均收入达到163.5万美元,其中43%来自于长期业绩的报酬。在可供选择的经营者激励办法中,目前被广泛应用的主要有年薪制,高级管理层持股制以及绩效挂帐奖励留存制等方式.而高级管理层持股制,即股票期权制是当前最为流行,也是最为有效的激励措施.股票期权（stock option）是指其持有者有权在某一特定时间以某一特定的价格购买或出售标的资产——股票，它是公司给予高级管理人员的一种权利。持有这种权利的高级管理人员可以在规定时期内以股票期权的行权价格

（EXERCISEPRICE）购买本公司股票，这个购买的过程称为行权（EXERCISE）。在行权以前，股票期权持有人没有任何的现金收益；行权以后，个人收益为行权价与行权日市场价之间的差价。高级管理人员可以自行决定在任何时间出售行权所得股票。股票期权制度源于美国。自80年代起至今，美国大多数公司都实行了这种制度。据资料显示，在1996年《财富》杂志评出的全球企业500强中，89%的公司已在其高层级管理人员中实行了这种制度。同时，股票期权数量在公司总股本中所占比例也在逐年上升，总体达到10%，有些计算机公司则高达16%。1996年以后，这一比例仍在上升，而且范围也迅速扩大到中小型公司。据统计，1998年美国高层管理人员薪酬结构中，基本工资占36%，奖金占15%，股票期权占38%，其它收入占11%。由此可见，在美国高层管理人员的收入中，来源于行使股票期权的收入所占的比重已跃居首位。

股票期权具有多重优点。首先，它有利于鼓励经营者按股东的目标行事。实行股票期权计划后，由于本公司未来股票的价格取决于公司现在和未来的经营状况，因此经营者为了能在将来通过购买公司股票而获利，在作出现行决策时势必要考虑公司将来的发展，这就使经营者不得不遵循企业价值最大化的目标，自觉按照股东的要求努力工作。

其次，它有利于防止经营者的短期化行为。经营者拥有了股票期权就有了追求利润最大化的动力，但由于股票期权的取得与行权之间有一定的间隔期，且一般公

司确定的行权期都比较长，这就使经营者不能只注重眼前利益，而应该树立长期观点，尽可能地把剩余利润用于再投资、扩大再生产。

再次，它有利于对经营者施加一定的约束。公司一般都要具体设计期权的行权期限、价格、方式等，必要时还附加一些条件，从而在较长的时间内分期分批、有条件地兑现期权，对经营者具有一定约束。此外，购买股权会占用经营者大量资金甚至银行贷款，为了确保安全性和赢利性，经营者会自觉约束自己的行为，避免由于自己的疏忽和过失给公司带来不利影响而使自身利益也受到巨大损害。

最后，它有利于激励经营者不断创新。在没有建立激励机制之前，经营者没有投资于高风险、高回报项目的动机，因为“道德风险”使他们有“不求有功，但求无过”的心态，不可能冒太大的风险。实行股票期权以后，经营者也能分享高风险投资带来的较高收益，所以，他们就会大胆地进行技术创新和管理创新，采用各种新技术降低成本，通过提高劳动生产率或投资于新兴的高风险行业来获取更多的利润。

一般而言，实施股票期权计划有四项关键内容:一是股票期权的受益人, 也就是需要激励的对象,一般是指公司的高级主管,偶尔也会扩大到少数有特殊贡献的其他员工;二是有效期，通常视企业的实际情况加以掌握，一般为5至10年;三为施权价，即股票当时的市场价格,也有视情况加以调整的;四是期权的数量:数量太少难以起到激励效果,数量太多又会损失所有者的利益.在我国首先提出实行股票期权和股份激励制度的，是部分上市公司和高新技术企业，其中以四通集团、联想集团、中国电信、中国联通等为代表。从全国来看，北京、上海、武汉、深圳等省市试点较早，正式制定发布了相应的试点办法，其中最为踊跃的是北京中关村高新技术园区。据对1997年我国A股750家上市公司的统计显示,前50家管理层持股市值最大的上市公司的平均资产收益率为16.65%,平均每股收益为0.50元,远远超过平均水平.当然,上市公司管理层持股与公司经营业绩之间的完全正相关,还取决于许多条件,比如管理人员持股的收益是否具有足够的激励作用,管理层不会利用内部信息损害外部股东的权益等等.考虑到我国的特殊国情，在实施股票期权等长期激励措施时，还应注意到与其相关的一些配套措施的问题：

一是公司实施股票期权等长或激励机制需要具备哪些必要条件，在西方市场经济国家或许不需要作出这样的规定，公司是否实施股票期权计划完全由公司股东会或董事会决定，但是在我国，对国有独资或国有控股的有限责任公司或股份有限公司是否允许其实施股票期权之类的长期激励制度，应当有一些最基本的条件要求，凡是达不到这些基本条件的，则不能实施股票期权等长期激励制度。

二是资本市场的问题。要想推行股票期权制度，完善的资本市场无疑是一种必要的“基础设施”。因为股票期权的实行以结构合理、动作有效的资本市场（主要是股票市场）为依托，否则股票的价值无法合理评价和兑现，股票期权的激励作用也会大打折扣。但是，我国资本市场起步较晚，市场规模狭小，股票结构扭曲，投机之风盛行，上市公司股票的走势与经营业绩严重脱钩，二级市场抵御风险的能力较差，市场的评价机制也处于起步阶段，因此很难充分发挥股票期权对经营者的预期激励效用。

三是企业家市场的问题。股票期权的激励对象是企业的经营者，只有真正的企业家才懂得股票期权对他的重要意义，也只有形成公正的、竞争性的企业家筛选、淘汰机制，才能使股票期权计划发挥预期效用。目前我国推行股票期权计划面临的一个关键问题就是缺乏健全的企业家市场，因为我国多年来一直习惯于由上级行政部门任命企业经营者，对经理人员的任职和离职没有有效的上岗竞争和离岗考核机制，没有经过市场的检验和考核，经理人员注重的不是企业的经营效益，而是职位的升迁，与股东的根本利益背道而驰。在这种情况下，显然股票期权计划无法充分发挥作用。

四是对国有独资、国有控股公司的高级管理人员实施了股份期权等长期激励机制，同时就要解决高级管理人员的在职高消费、灰色收入、“59岁现象”等问

题，这就需要对在职消费的合理界限、差旅费标准、公司配车规格、公司补贴住宅水平、兼职及兼职收入管理等一系列问题作出明确具体的规定，也就是说，既然开了“前门”，就要坚决堵住“后门”。

**第五篇：浅谈人力资本的激励机制毕业论文**

内蒙古大学继续教育学院 毕 业 论 文

题 目学 院 继续教育学院 专 业 经 济 管 理 班 级 姓 名 指导教师（2025年4月）

内蒙古大学继续教育学院制 摘 要 论

文

摘要„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„I 论

文

目录„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„Ⅱ

专

题

论文„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„Ⅲ

企业建立公平合理激励机制的必要性„„„„„„„„„„„„„„„„„„„03 1.1、管理深处是激励?„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„03 1.2、我国

企

业

激

励

机

制

还

需

完善?„„„„„„„„„„„„„„„„„„03 合理有

效

激

励

机

制

模

式的设定„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„ 03 2.1激励形式应具有针对性，能够满足员工的需求„„?„„„„„„„„„03 2.2物质与精神兼顾，实施全面薪酬激励机制„„„„„„„„„„„„„03 企业合理有效激励员工的和方法与途径„„„„„„„„„„„„„„„„„ 04 3.1按

劳

分配?„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„04 3.2按

资

分配?„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„04 3.3为

职

工

创

造

一

个

宽

松的环境„„„„„„„„„„„„„„„„„„„05 3.4为职

工

提

供

终

生

教

育的机会?„„„„„„„„„„„„„„„„„„05 企业合理有效激励员工时应避免的三大误区„„„„„„„„„„„„„ 06 对人力

资

本的权

利

与

地

位

进

行

激励„„„„„„„„„„„„„„„„„ 07 5.1、建

立

心

灵

契

约，留

住

人才„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„07 5.2、优

化

组

合，人

尽

其才„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„07 5.3、重视员工的个体成长和职业生涯设计„„„„„„„„„„„„„„07 5.4、实行弹性工作制，建设虚拟工作团队 „„„„„„„„„„„„„08 5.5、设立企业负责人首席执行官 CEO、战略决策委员会、独立董事等制度安排

„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„08

参

考

文献 „„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„10 致

谢„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„„ 11 浅谈人力资本的激励机制

一、企业建立公平合理激励机制的必要性? ?

二、合理有效激励机制模式的设定?（三、企业合理有效激励员工的和方法与途径?

四、企业合理有效激励员工时应避免的三大误区? 建立合理有效的激励制度，是企业管理的重要问题之一。虽然近年来国内企业越来越重视管理激励，并尝试着进行了激励机制改革，也取得了一定的成效，但在对激励的认识上还存在着一些误区，这是企业领导人应该注意和避免的。? 误区一：激励就是奖励? 奖励成为一种重要激励机制。必要的奖励，能调动起人们的积极性，焕发起工作热情，所谓“重赏之下必有勇夫”，因此，有人称奖励为“神奇的一滴蜜”。但是目前，国内很多企业简单地认为激励就是奖励，因此在设计激励机制时，往往只片面地考虑正面的奖励措施，而轻视或不考虑约束和惩罚措施。有些虽然也制定了一些约束和惩罚措施，但碍于各种原因，没有坚决地执行而流于形式，结果难以达到预期目的。? 误区二：同样的激励可以适用于任何人?许多企业在实施激励措施时，并没有对员工的需求进行认真的分析，“一刀切”地对所有人采用同样的激励手段，结果适得其反。由于不同员工的需求不同，相同的激励政策起到的激励效果也不尽相同。即使是同一位员工，在不同的时间或环境下，也会有不同的需求。所以，激励要因人而异。在制定和实施激励政策时，首先要通过对不同类型人的分析，将他们的需要整理、归类，然后来制定相应的激励政策，并有针对性地进行激励，这样的激励措施才能最有效。但同时也要注意控制激励的成本，必须分析激励的支出收益比，追求最大限度的利益。? 误区三：只要建立起激励制度就能达到激励效果? 一些企业发现，在建立起激励制度后，员工不但没有受到激励，努力水平反而下降了。这主要是因为没有辅以系统科学的评估标准。例如某公司推出“年终奖”的计划，本意是希望调动企业员工工作积极性，但是却因为没有辅以系统科学的评估标准，最终导致实施过程中的“平均主义”，打击了贡献大的员工的积极性。激励应当与企业的一系列相关体制相配合才能发挥作用。其中，评估体系是激励的基础。有了准确的评估才能有针对性地进行激励，只有针对性地进行激励，激励效果才能更有效。?、对人力资本的权利与地位进行激励

一 建立心灵契约，留住人才科技型中小企业人才的流动意愿较强，适当的人才流动是必要的和必需的，是技术扩散的主要形式之一，对整个社会发展具有推动作用。但从微观来看，过于频繁的人才流动，会造成人才流失和技术外泄，这已成为科技型中小企业的一大难题，特别是新员工的离职率相当高。正确处理好稳定性和流动性的关系，留住人才，是科技型中小企业人力资本管理的一项重要任务。

忠诚是双向的，雇员总是忠诚于那些忠诚于自己的公司，而终生雇佣就是公司向雇员表明对他们忠诚的方式之一。它表明公司的命运同职工的命运不可分割地结合在一起。但是，当环境急剧变化时，以往建立在合同基础上的终身雇佣制就显得与环境越来越不和谐了，取而代之的是建立在“可雇性” employability 基础上的新雇用契约。在新的契约中，雇员要尽力保证自己和自己所属的公司或部门的竞争力；作为回报，公司保证不断地为雇员提供培训和教育，扩展其知识技能，在任何时候都具备在其他企业找到理想工作的能力。

现在，在一些成功企业中人们已达成这样一种共识：“你是一个人，必须为自己的生活负责。你若愿意贡献心力于公司的成长、进步，公司也会增加你的成长、进步的机会。”所以，为不畏竞争的人提供最好的训练和发展的资源，提供个人的专业成长机会，这才是现实可行的心理契约。如果企业能为职工提供不断学习、训练的机会，又能为其创造发展提供所必需的资源，能使其施展才能实现自身价值，这种环境就会有吸引力，就能换来队伍的稳定和忠诚。以人才为贵的科技型中小企业有必要建立心理契约。这就是为什么像丰田、三星、联邦快递等公司遵循一种可以被称作没有保证书的终身雇佣的政策的缘故。

二 优化组合，人尽其才

对科技型中小企业而言，人才是最稀缺的资源，如何合理利用并发挥最大效用，是一个值得关注的问题。科技型企业员工更在意自身价值的实现，并不满足于被动地完成一般性事务，而是尽力追求适合自身的有挑战性的工作。这种心理上的成就欲、满足感也正是事业上的激励。企业应尽可能为员工提供实现自我的环境与机会。企业可以采用工作轮换方式，内部公开招募制度，让专业人员接受多方面的锻炼，培养跨专业解决问题的能力，并发现最适合自己发展的工作岗位。另外，引入职务设计技术，为重要的人才设计相关的具体工作任务，以“扬其长、避其短”，这也是提高专业人员的工作满意程度，充分发挥作用的重要方法。

中国人民大学劳动人事学院副院长彭剑锋教授在2025年5月于北京召开的新世纪首届中国人力资源开发与管理论坛上指出，21世纪人力资源管理的重心是知识性管理，也就是人力资源管理出现了一种新的三角，即知识性员工、知识工作设计、知识工作系统。企业人力资源管理的重心，将面向如何来开发管理知识性的员工。知识性员工的特点是不一样的，知识工作的设计也是不一样的，知识工作系统、知识工作流程都是不一样的。从这个角度来讲，科技型中小企业人力资源的激励更要关注知识性员工的特点，要针对知识性员工采用不同的管理策略。

三 重视员工的个体成长和职业生涯设计

目前我国的科技型中小企业在人才开发问题上存在一定程度短视，“只使用、不培训”，“只管理、不开发”是共同的特点。没有以企业为主导的培训与开发，将使研究人员的知识迅速老化，智力储备很快枯竭。而在研究人员从优秀走向平庸的同时，企业也丧失了发展后劲，最终无法摆脱被市场淘汰的命运。高新技术的动态性也决定了科技型企业应该特别重视对现有人才的培训和开发，使他们的技术与知识的更新速度走在行业前列，以长期保持企业的人才优势，进而形成并保持企业的整体竞争优势。

若企业能重视员工职业生涯设计，充分了解员工的个人需求和职业发展意愿，为其提供适合其要求的上升道路，使员工的个人发展与企业的可持续发展得到最佳的结合，员工才有动力为企业尽心尽力地贡献自己的力量，与组织结成长期合作、荣辱与共的伙伴关系。因此，企业应注重对员工的人力资本投资，健全人才培养机制，为员工提供受教育和不断提高自身技能的学习机会，从而具备一种终身就业的能力。

四 实行弹性工作制，建设虚拟工作团队

科技型员工更多从事思维性工作，固定的工作场所和工作时间对他们没有多大的意义，而更喜欢独自工作的自由和刺激以及更具张力的工作安排。因此，组织中的工作设计应体现员工的个人意愿和特性，避免僵硬的工作规则，采取可伸缩的工作时间和灵活多变的工作地点。事实上，现代信息技术的发展和办公手段的完善，为人们远距离办公及住所交流提供了便利条件。灵活的工作方式使员工能更有效地安排工作与闲暇，从而可以达到时间的合理配置，这显然符合高科技员工的实际需要。

近年来出现了越来越多的虚拟工作团队，很多知识性工作，没有必要有很漂亮的办公室，大家都在一起办公。它可能就在家里办公，可能在任何地点，任何时间都通过信息的连接，形成一种智力资本工作的可能。当然，在这样一种条件下，对于这些高智商的知识性员工，究竟如何进行管理，如何形成一个虚拟工作团队，企业如何搭建一个智力工作的平台，如何避免随之出现的员工在上班时间通过网络从事兼职等不良现象，这也是对人力资源管理提出的一个挑战。

五 设立企业负责人首席执行官 CEO、战略决策委员会、独立董事等制度安排

在2025年1月9日的新世纪企业清华大学高峰会上，魏杰指出，人力资本作为制度安排以后，引起了企业治理结构的变化。治理结构，我们现在还在强调董事长，总经理分开，而发达国家已经不强调这一条了，所谓所有权与经营权分离的理论已经过去，CEO的产生就是最大的例子。CEO就是首席执行官，不是把总经理叫做首席执行官，CEO的权力是总经理加50%董事长，CEO的产生标志着重视人力资本对企业的治理。CEO所听从的企业战略决策委员会，是由大部分企业或者经济、法学方面的社会精英组成，他们有权力指定或否定首席执行官。独立董事是一个企业的经济学、法学、管理方面的专家权威，在企业经营中投票权和出资人是一样的，有的企业让独立董事担任了战略决策委员会的主任，甚至有的企业提出来，独立董事有一票否决权。我们从激励角度来考虑，CEO、战略决策委员会、独立董事等这些新的资本产生是对优秀人才的充分尊重与利用。

参考文献

class=“ad\_box”>

文档加载中...广告还剩秒

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！