

核心人力资本引发的制度革命及其启示

舒基元, 吴东生

(中共武汉市委组织部, 湖北 武汉 430010)

摘要: 国际经济竞争实际上是企业竞争, 现代企业的竞争力, 主要依靠企业中的核心人力资本。因此, 借鉴西方发达国家在人力资本特别是核心人力资本管理方面的制度安排经验, 具有很强的现实意义。本文初略分析了西方发达国家在企业人力资本管理上的一些制度调整及其启示意义。

关键词: 核心人力资本; 资本产权; 法人治理; 企业文化

中图分类号: F240 **文献标识码:** A **文章编号:** 1000-4149(2003)01-0017-04

The Management System Reform Triggered by Core Human Capital and Its Inspirations

SHU Ji-yuan, WU Dong-sheng

(Organization Department in Wuhan City, Wuhan City, Hubei Province, 430010)

Abstract: The international economic competition is naturally the competition among enterprises. The competition ability in the modern enterprises mainly depends on the core human capitals. Therefore, learning how to arrange the human capital, especially the key human capital from the developed countries is meaningful practically. This paper analyses the system adjustment of human capital management in the western developed countries and the inspirations.

Keywords: core human capital; property right; organization; enterprise culture

一、资源管理新概念: 核心人力资本

一些经济学家在探究经济总产出的增长何以比要素投入增长更快的原因时, 发现健康、教育、培训和更有效的经济核算能力等, 是现代收入增长的日益重要的源泉。基于此, 西方人力资本理论将经济学关于“资本”的理论, 推广到对“人力资源”的分析上来, 把人的健康、体力、技能和知识等看成是一种资本存量, 它构成未来收入增长的源泉。在西方发达国家人力资本概念已被普遍接受并且引发了一系列的管理革命。

一般认为, 国际竞争实际上是企业竞争, 企业竞争力源于包括企业全体员工在内的人力资本。然而更深一步看, 有专家指出, 现代企业的竞争力, 主要依靠企业中的“核心人力资本”。所谓核心人力资本, 是指企业中的技术创新者和职业经理人。这是因为, 市场竞争的关键在于核心技术和核心产品创新, 在于技术与市场的结合度。传统管理思维认为, 追求企业技术创新就会保证企业成功。然而, 新经济下的市场运行与商品竞争, 技术创新还必须与市场相结合, 才能不断开拓出新的市场, 创造

收稿日期: 2002-07-23

作者简介: 舒基元(1970-), 男, 土家族, 湖北鹤峰人, 管理学博士, 武汉市委组织部经济干部处主任科员。

出新的消费需求。因此，技术与市场创新两个层面上的核心人力资本，是构成企业核心竞争力的决定因素。

二、核心人力资本引发的管理制度革命

近年来，核心人力资本已引起知名企业普遍的高度重视，在管理上对核心人力资本也更加突出。从国际经验来看，核心人力资本管理作为制度安排进入经济运行过程主要体现在三个方面：

(一) 企业产权制度调整

“资本”的产权，如同其他“物”的产权特性一样，是指那些可以投到生产过程中生利的“物品”的权利。但人力资本产权具有几点与众不同的显著特征^[1]：①人力资本天然归属个人；②当人力资本产权受损到一定地步时，产权的主人可以将相应的人力资本“关闭”起来，使这种资本的经济利用价值立刻贬值或荡然无存；③人力资本具有主动性，总是自发地寻求实现自我的市场。正是这些特征决定了在人力资本管理上必须有创新。

据抽样调查，国际上人力资本在企业中所拥有的产权数量，已经达到了企业总产权数量的38%左右。核心人力资本已经与货币资本一样，进入了企业股权，参与更大份额的知识资本分配。也就是说在企业制度安排中，不仅是出货币资本者拥有产权，出人力资本的也拥有产权，并且人力资本产权的比率已相当高。道理其实很简单，作为资本，人力资本也应同货币资本一样得到产权收益，这种产权收益就不仅仅是工资（因为工资只是劳动的报酬），而必须有工资以外的资本产权收益^[2]。基于此，西方国家在考虑人力资本的回报形式时就建立了相应的人力资本的薪酬制度，虽然不同的企业有不同的薪酬体系，但目前，从产权制度上对于核心人力资本用得较多且最有激励意义的是采取股票期权的办法。

股票期权的基本内容是给予公司内以首席执行官为首的公司核心层按某一固定价格购买本公司普通股的权力，他们有权在一定时期后将所购入的股票在市场上出售，但期权本身不可转让。股票期权作为一种激励措施，与年薪

制更多地照顾经营者的短期利益相比，它更具有长期报酬的特点，并从制度上长期保留和吸引优秀的高级人才（核心人力资本）。同时，还能使公司用于分配的现金大大压缩且避免交纳过高的税收。由于股票期权的这些特性，使企业牢牢控制高级人才日益积累起来的庞大资产，所以，有的管理学者把股票期权比喻为“金手铐”^[3]。正因为如此，股票期权已在许多国家，尤其是西方发达国家的大型上市公司中得到普遍实施。据资料统计，全球排名前500位的大型工业企业中，1986年已有89%的公司实行了核心层股票期权制，1990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。

(二) 法人治理结构的变革

法人治理结构主要是协调所有者和经营者的关系，国际先进的公司法人治理结构，不是完善所有者与经营者的关系，而是完善企业中货币资本与“核心人力资本”的关系，即出资人与技术创新者和职业经理人的关系。人力资本作为企业制度安排的重要要素，已登上了社会经济的历史舞台。西方国家CEO（首席执行官）的产生就是一个典型的说明。CEO是总经理加上50%的董事长，他虽然不是企业的出资人（实际上是人力资本），但是由他来对企业的重大经营决策拍板。CEO的形成解决了董事会在现代经济活动日益复杂的条件下，出资人往往没有能力判断企业的投资方向。为了避免董事会投资决策失误的问题，需要职业经理人来确定投资方向，防止经营失误，因而在董事会并没有能力保证投资决策正确的条件下，与其完善董事会，还不如将经营活动全部交给人力资本。对CEO进行约束的战略决策委员会的人员主要是社会上在企业管理、经济学、法学及各种产业方面的知名人士，这些人显然也不是出资人，而是属于人力资本范畴。与战略决策委员会相对应的是，还出现了一个独立董事制度。独立董事更不是出资人，而且在企业中没有任何经济利益关系，但是独立董事的投票权和出资人的投票权是一样重要的。独立董事往往是经济与法律等方面的权威人士，也是人力资

本。

从CEO、战略决策委员会、独立董事的产生可以看出，核心人力资本的地位和作用已大大地加强了，出资人的权利仅仅表现在产权利益回报上。也就是说，人力资本在保证货币资本保值增值的条件下，可以独立地经营企业，并不是只有日常经营权。可见，人力资本的产生特别是核心人力资本已经在西方国家引起了对法人治理结构的大调整，我国在法人治理结构调整方面应着重思考这个问题，否则我们的企业法人治理结构也会走入误区。

(三) 企业文化的变更

有人研究过世界500强企业的一些案例，发现人力资本概念的产生对企业文化的调整起到重要作用。因为人力资本真正运作是与核心生产力联系在一起的。现在任何一个企业想保持领先地位乃至垄断，就必须依靠核心技术。这种核心技术的产生是职业经理人和技术创新者共同运作的结果，所以推动企业发展的力量已经不是原来讲的一般的工人，而是核心人力资本发挥了重要作用。因此，这种核心生产力的产生必然引起企业文化的重大变更。企业文化是一种价值理念，和社会道德是同一个范畴，是企业的一个重要组成部分。企业主要依靠制度约束人们的行为，企业制度失效的时候就要靠企业文化的约束。国外企业非常注重在企业文化上对人力资本的激励。也就是说，人们必须在思想上认同人力资本。正因为如此，现在国外企业文化产生了一个很大的变化，这就是强调等级制。在强调等级制中，首先是强调人的能力是有很大差异的，人的能力有差异导致了人在企业中的分工不同。在承认能力大小不同及分工不同的基础上，西方企业文化强调：正因为人的能力不一样，分工不一样，所以人们在企业中的收益方式也不一样，收益水平差距很大是正常的。有的人的收益是资本的收益，有的人的收益就是劳动的收益，收益差距有时高达几百倍。如亚洲部分国家企业中人们的总体收益差距是100多倍，欧美国家是200多倍。西方企业的企业文化所强调的内容，实际上是对核心人力资本在企业文化方面的激励，人们已经认同这种文化。我国现在还

没有有利于人力资本特别是核心人力资本发挥作用的企业文化，结果一搞人力资本持股，就搞成新的“大锅饭”——员工持股，因为人力资本在这里没有理念上的支持⁴¹。

以上三种制度安排是人力资本在整个社会运转过程在国际上所反映出来的新动向，我国国企今后的改革有必要仔细思考和研究这些动向，如果我们的国企改革或者是民营企业发展，不注意人力资本的存在，尤其是新生产力的作用，在企业的产权制度设计、法人治理结构和企业文化方面不做根本性的调整和改革，我们的企业要创造核心竞争力将是很难的。

三、对加强我国企业人力资本管理的几点建议

1. 人力资源管理从后院走向前台

人事和财务工作历来被称为“后院”，目前国企人力资源管理仍处于传统的人事管理阶段，职能多为工资分配方案的制定和人员调配、晋升、培训等，尚未完全按照企业发展战略的需要将员工包括管理层作统一的规划，更未能制定出符合国家政策的选择、培训、任用、激励等规定，以达到尽可能利用人的创造力，增加企业及社会财富的目的。传统的人事管理存在很多弊端，使我国企业人员很难做到人事相宜。同时由于人事配置手段落后，形不成合理流动的优化配置机制，以致企业的人事往往是因人设岗。因此，企业人力资源部门极需转变职能，从后院走向前台，由传统的人事管理向人力资源管理转变，由职位管理向整体性开发管理转变，由常规性人才管理向战略性人才开发转变，由静态管理变为动态管理，通过生涯管理、人事研究、追求工作生活品质等，为企业使用人才注入活力。

2. 建立核心人力资本产权制度

目前我国在企业产权方面尚未建立人力资本概念，对一个企业来说谁出资谁就拥有产权，这套制度显然无法安排、解决人力资本的问题。我国的国有企业为什么总是搞不好？恐怕得从产权制度上找原因。一方面由于老板缺位（企业产权名存实虚），企业经营者与企业利益不紧密相关，缺乏把企业办好的最基本的

利益冲动。另一方面,有的经营者非常出色,但是却并没有承认他们人力资本的价值,仅仅给点工资,更谈不上使他们拥有企业的产权。这样极易导致部分人心理失衡,于是出现所谓的“59岁现象”及大量在职消费^[5]。民营企业也一样,如果出资人仅仅强调自己的收益,没有看到企业真正的人力资本收益,这个企业最终也做不大。因此,我国的国有企业改革和民营企业发展,应该注重处理好货币资本和人力资本的相互关系。这种关系处理不好,最终必然导致企业缺乏活力。

在现代国际竞争中,企业家群体等核心人力资本是我国经济的财富。我们要想在国际市场上站稳脚跟,在提高他们自身素质的同时,必须尽快制定和建立健全企业家激励机制,进行产权制度改革。有的人才研究专家建议实行核心人力资本产权制度:一是技术成果入股制度,不再具体规定技术资本在总资本中的比例,而由市场决定。也就是说由技术持有者与资金持有者根据成果的研究成本、转化成本、市场前景等因素确定。二是对技术与管理骨干(即核心人力资本)实行持股制或股票期权制。近来在国际企业经营管理中,出现用股票期权等“金手铐”扣住人才、提供风险保障“黄金降落伞”拴住人才等,都不失为是有效的办法。

3. 重视人力资本市场化运作

是资本,就必须关注其效益和增值性,资本增值不是靠政府行为能实现的,而是在市场中去实现。目前,在中国4000多万干部中,企业干部近1500万。但绝大多数经营者都是由行政任命所垄断,忽视了“以人为本”的用人之道,在一种并不良好的环境中以低成本利用着高价值的人才,因而经营者缺乏职业经营者的理性。鉴于此,在我国的人力资本运作中应及时引入市场机制。

我国拥有巨大的人力资源基础,但仅将人力作为资源还不够,应将人力变成资本,使其成为企业的财富,让其为企业所用,并不断增

值,给企业创造更多的价值。人力资源到人力资本再到核心人力资本,都离不开市场运作。从国际经验来看,人才市场作为人才资源配置的主要载体,已形成巨大的产业。美国的人才资源市场每年可创造出20亿美元的利润,日本大约创造出50亿美元,而中国现在是10亿元人民币,差距巨大,潜力巨大。我国职业经理人市场的日渐成熟,已促成了数以百计的猎头公司。目前在上海已超过300家,而在广州、深圳也分别有近150家和80家。根据调查显示,进入中国市场的外资企业中,有超过80%的企业都使用过猎头公司提供的人力资源服务。下一步的工作应鼓励和支持各类人才中介机构(包括猎头公司)的发展,制定相应的法律法规和管理制度,规范运作。

加入世贸组织后,我们的企业融入全球化市场经营,加快提升企业核心人力资本,是不断提高核心竞争力的关键。因此,要加快观念更新,充分认识核心人力资本在企业发展与市场竞争中的作用。加快创新和建立企业核心人力资本运行机制,充分发挥科技人员和职业经理人员的作用,从任用、报酬和环境等方面更能激励核心人才的创新活动。要从“核心人力资本”是企业的基本要素出发,完善和构建企业法人治理结构。最后,还要建立市场经济条件下的先进企业文化。企业文化很重要,要真正留住人才,使人才有用武之地,就得靠事业留人,而这恰恰是国内企业特别是国有企业最薄弱的环节。

参考文献:

- [1] 胡君辰. 人力资源开发与管理 [M]. 上海: 复旦大学出版社, 1998.
- [2] 王贤英. 股权激励在中国 [J]. 上市公司, 1998, (5).
- [3] 赵奎勋. 经理人的“金手铐” [J]. IT 经理世界, 2001, (2).
- [4] 何维达. 公司治理结构的理论与案例 [M]. 北京: 经济科学出版社, 1998.
- [5] 张维迎. 企业理论与中国企业改革 [M]. 北京: 北京大学出版社, 1999.

[责任编辑 崔凤垣]