



智享会  
HR Excellence  
Center

# 基于人力资本经营的薪酬设计

陈毅贤 副总裁 中科金财

Visiting us at  [www.hrecchina.org](http://www.hrecchina.org)





## ★ 人力资源智享会微信公众账号

在微信查找微信公众账号：HRECChina

右侧二维码：扫一扫+关注

\*行业资讯一手掌握



## ★ 人力资源智享会微信会员服务号

在微信查找微信公众账号：HRECService

右侧二维码：扫一扫+关注

\*最新会员资讯，关注微信一手掌握

# 基于人力资本经营的薪酬设计

---

陈毅贤 副总裁 中科金财 ( 002657 )

# 人力资本概念的发展

## ■ 古典人力资本概念的起源-亚当·斯密

- 学习是一种才能，须经学校才能学到，所费不少。这样花费的资本，已经实现并且固定在学习者身上。这些才能，对于他个人自然是财富的一部分，对于它所属的社会，也是财富的一部分。
- 学习时花费的费用，可以得到补偿，赚取利润。（人力资本投资思想）
- 人力资本价值的思想----劳动力价值。

## ■ 现代人力资本理论-舒尔茨

- 二十世纪六十年代初，人力资本之父舒尔茨提出：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。
- 现代管理大师杜拉克(P. F. Drucker) 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. Brookings)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。

# 组织与人的发展历程



# 互联网+时代，企业面临的管理课题

## ■ 解决股份制带来的弊病

股东、员工、客户的关系

资金与知识，知识雇佣资本

雇佣社会的消失，人力资本合伙人时代到来

为员工赋能，以奋斗者为本

# 互联网+时代，企业面临的组织变革

## ■ 解决移动互联网技术带来经营逻辑改变

移动互联网技术带来更多商业模式创新

经营逻辑的改变势必要求组织模式的变革

共创共享、去中心、扁平化、以用户为中心、高频试错.....

Google,Airbnb,Uber

激活组织

激活个体；

实现以经营哲学为基础的全员参与的经营

# 中科金财阿米巴多层级合伙人制

中科金财阿米巴多层级合伙人制 =  
经营哲学 +  
阿米巴组织 +  
经营会计体系 +  
多层级合伙人制

公司分成若干个独立核算小组，自食其力，自负盈亏 ---

让员工潜力得到惊人的激发，让隐形机会变为现实，销售额最大化、费用最小化，每位员工必须懂成本、会经营。

这样使得公司利润得到大幅提高！



# 阿米巴经营与传统管理的区别

	先后顺序	计划的特征		
传统管理	先放权责，后有计划	权力博弈的结果	偏重短期及局部利益	相对保守
阿米巴经营	现有计划，后放权责	员工潜力的体现	注重长期及整体利益	挑战目标

	目标的设定	目标的达成	人心
传统预算制	静态，追求下限	够了就好；突击消费	留一手；博弈；交易
阿米巴计划制	动态，追求上限	追求超越，持续改善；追求销售额最大化、费用最小化	激发潜能；自我成长；上下同欲

# 阿米巴经营的最根本目的：培养经营人才

- 既是企业经营的起点，也是企业经营的终点！



“复制老板”  
培养内部企业家



阿米巴经营的目的

# 互联网+时代，人力资本经营的顶层设计框架

- 人力资本经营体系化
- 适应趋势的组织模式
- 机制设计、文化建设
- 发现和培养经营人才



# 人力资本经营的薪酬模式

## ■ 合伙人制下的薪酬架构



# 人力资本经营的薪酬模式

## ■ 合伙人的薪酬体系特点

业绩目标



薪酬总额



01

独立自主，自负盈亏



02

分配机制变化：共创共享共担



03

人力资本参与决策：体现个人成就



04

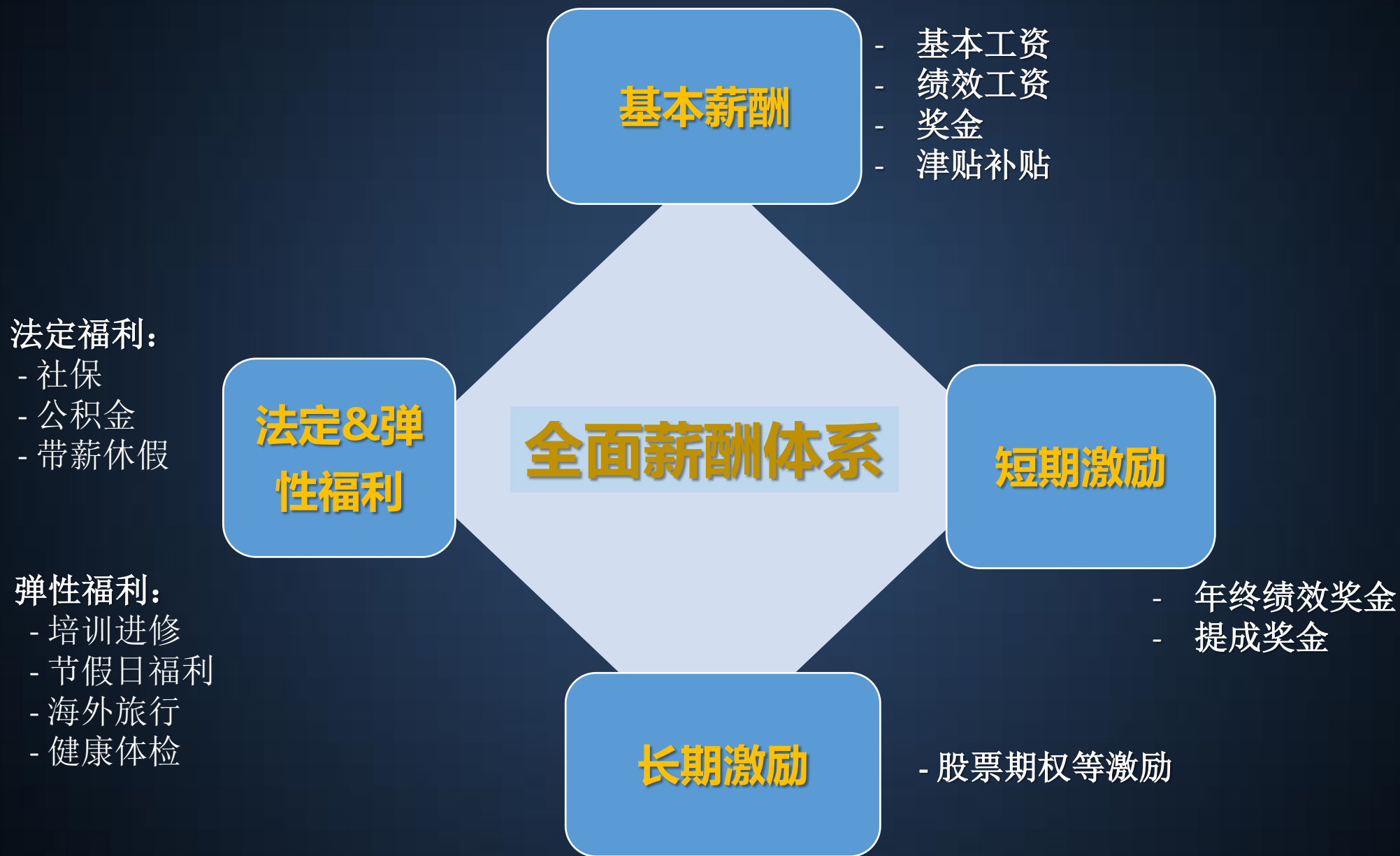
实现成本最小化，收益最大化

# 传统薪酬体系的弊端



- ✓ 一般有十几个甚至二十几个级别。频繁的薪酬级别调整导致大量的行政工作，并导致员工将注意力集中在调整级别工资上而非注重自身技能的提高。
- ✓ 相邻的两个工资点的差别很小。员工晋升一级，所获得的激励作用并不大，高级别员工的薪酬与基层员工的薪酬拉不开差距。
- ✓ 级幅是指每个薪酬级别的工资范围。每个级别只有一个工资点，职位的细微差别都可能导致薪酬级别的变化。但工资是刚性的，通常是调高容易调低难，从而阻碍轮岗制度的实施。
- ✓ 传统的薪酬结构中相邻级别的工资没有重叠的部分。这就意味着员工不管工作多少年，表现多优秀，如未能获得级别的晋升，工资都是一成不变的，这就不利于鼓励员工优秀的工作表现以及培养多技能。
- ✓ 实行国家统一的薪酬结构，企业基本上没有自主的弹性。在缺乏弹性和竞争力的工资架构下，企业对行业竞争、市场状况、人才流动等方面的变化显得束手无策。

# 全面新型薪酬体系



# 传统薪酬体系与新型薪酬体系对比

## ■ 传统模式---以某跨国集团为例

### 传统模式---薪酬结构

- 工资结构  
基本工资+绩效工资+津贴补贴
- 年终奖金  
13薪（一个月工资作为年终奖金）
- 绩效考核奖金  
根据前半年的绩效考核成绩，在后半年的月工资中发放（月工资的5%~15%）
- 年度调薪  
一年一度调薪，确定整体上涨比例

### 对于人力资本的影响

- 薪酬制度与企业经营战略脱钩或错位
- 人力成本居高不下，投入产出比低
- 绩效奖金分摊到每月工资中体现，被员工理解为固定工资，起不到激励作用，反而导致人力成本提高
- 员工干多干少区别不大，导致员工容易推卸职责，人员庞大，但是生产率低
- 奖金奖励，缺乏柔性，起不到员工激励作用

# 传统薪酬体系与新型薪酬体系对比

## ■ 人力资本经营的薪酬模式—中科金财

### 合伙人制下薪酬体系优的势

01

投入产出比高，  
劳动生产率高

02

合伙人有一定的  
自主权和经营权。

03

激励性高，员工从要我干  
变成我要干！

04

年终奖+股票期权  
=丰厚的薪酬福利

# 基于人力资本经营的薪酬体系设计流程

