

企业高管人员

智力资源资本化研究

唐元虎 郭俊华 等著

QIYE GAOGUAN RENYUAN
ZHILI ZIYAN ZIBENHUA
YANJIU



科学出版社
www.sciencep.com

企业高管人员 智力资源资本化研究

唐元虎 郭俊华 等著

科学出版社

北 京

内 容 简 介

全书分为3篇,由12章及附录组成。第一篇为总论,主要对企业高管人员智力资源的内涵、结构及功能、智力资源资本化的内涵、价值评估等问题进行了系统的理论研究。第二篇为专用性投资,主要研究企业高管人员专用性投资的内涵及形成、专用性投资的风险性、专用性投资与权力分配、专用性投资的价值体现等问题。第三篇为应用研究,主要从国内外现有的制度比较入手,深入分析企业高管人员智力资源资本化中存在的难点问题,并在此基础上提出企业高管人员智力资源资本化的实现途径及制度设计。附录中收集了大量企业高管人员年薪制案例,以及基于绩效、公司价值、公司所有权及公司控制权的长期激励计划案例。

本书具有较高的学术价值和实用价值,既可以作为从事相关研究工作的研究人员、硕士研究生、博士研究生的参考资料,也可以作为企业管理层和政府相关部门制订有关政策和操作方案的参考与依据。

图书在版编目(CIP)数据

企业高管人员智力资源资本化研究/唐元虎,郭俊华等著. —北京:科学出版社,2004

ISBN 7-03-014634-4

I. 企… II. ①唐… ②郭… III. 企业-领导人员-智力资源-研究
IV. F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第121547号

责任编辑:王伟娟/责任校对:赵桂芬

责任印制:安春生/封面设计:耕者设计工作室

科学出版社 出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码 100717

<http://www.sciencep.com>

丽源印刷厂印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2004年12月第 一 版 开本: B5 (720×1000)

2004年12月第一次印刷 印张: 18 1/2

印数: 1—2 500 字数: 350 000

定价: 37.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换〈新欣〉)

前 言

本书从知识经济正在取代工业经济而成为社会主流经济形态的大视野出发,瞄准智力资源正在取代货币资源与实物资源,而成为经济发展的决定性资源与支配资源这个事关经济增长与管理变革的重大课题,经过近三年坚持不懈地、全面系统地研究,对企业智力资源、企业高管人员智力资本系统的结构、企业高管人员智力资源的功能及其评价、企业家专用性投资、企业智力资源资本化的内涵及其实施的难点、对策、实施方案等若干理论与实践问题,在国内首次进行了系统地、开拓性地探讨,具有较高的理论创新性与应用可行性。

本书的主要特点是:

1. 理论创新性。本书对企业智力资源及其资本化进行了系统的研究,在国内外企业管理与人力资源理论研究中都具有相当的前沿性,对许多前瞻性问题的回答给予了力所能及的创新性回答。
2. 内容系统性。本书对企业高管人员智力资源及其资本化问题,从理论→政策→实际应用都进行了系统地探讨。全书内容内在联系紧密,逻辑结构严谨,理论密切联系实际,具有一线贯通和一气呵成的鲜明特色。
3. 学术价值和实际应用价值突出。企业高管人员智力资源资本化研究,无论在理论上还是实践应用上,都是当前时代大变革中的重大课题,隐含着一系列的理论创新和应用创新。本书对此进行了开拓性地探讨。
4. 可操作性强。本书的对策研究与方案设计均具有较强的可操作性,为推动国有企业体制改革与分配制度改革提供了依据。

本书由上海交通管理学院唐元虎教授主持研究。全书分为3篇,共12章。第一篇总论,主要研究企业高管人员智力资源资本化的基础理论,该部分由上海交通大学唐元虎教授、郭俊华博士、邱强博士生、丛海涛博士生编写。第二篇专用性投资,主要研究企业高管人员智力资本的形成,该部分由上海交通大学唐元虎教授、黄红灯博士生、陈浩武博士生、郭俊华博士编写。第三篇应用研究,主要研究企业高管人员智力资源资本化实现的途径,该部分主要由上海交通大学唐元虎教授、陈浩武博士生、张海涛博士生、张逸杰博士生编写。全书最后由唐元虎教授、郭俊华博士统稿审阅。

本书的研究具有重要的理论价值和现实意义,但是,由于课题的新颖性及研究的难度,加上时间有限及作者水平的局限,本书尚有一些难点问题未能得到圆满解决,敬请广大读者见谅,也欢迎广大读者批评指正。

作 者

2004年8月

目 录

第一篇 总 论

第一章 企业高管人员智力资源资本化概述	3
第一节 企业高管人员智力资源的界定	3
第二节 企业高管人员智力资源的特征及形成	10
第三节 企业高管人员智力资源资本化的内涵及结构	16
第四节 企业高管人员智力资源资本化的研究框架	23
第二章 企业高管人员智力资源的功能分析	29
第一节 高管人员对企业发展的贡献分析	29
第二节 企业高管人员智力资源的资源配置功能	31
第三节 企业高管人员智力资源的价值创造功能	32
第四节 不同资源要素在企业价值创造中的功能比较	38
第三章 企业高管人员智力资本的评估	44
第一节 企业智力资本评估方法概述	44
第二节 企业高管人员智力资本评价指标体系的设计	47
第三节 指标权数的确定	52
第四节 指标体系的说明	55
第四章 企业高管人员智力资源资本化的理论基础	56
第一节 生产要素参与企业收益分配的相关理论	56
第二节 智力资源参与企业所有权分配的相关理论	59
第三节 智力资源参与企业收益分配的方式	68
参考文献	73

第二篇 企业高管人员智力资本的形成——专用性投资

第五章 企业高管人员专用性投资的内涵及形成	79
第一节 企业高管人员专用性投资的内涵	79
第二节 专用性投资与一般性投资的区别和联系	84
第三节 企业高管人员专用性智力资本的形成	91
第六章 专用性投资的风险性	99
第一节 市场风险	99

第二节 解雇风险·····	102
第三节 匹配风险·····	104
第四节 套牢风险·····	107
第五节 对专用性投资风险的总结·····	110
第七章 专用性投资与权力分配 ·····	112
第一节 权力的定义·····	112
第二节 不完全合约理论和剩余控制权的分配·····	113
第三节 从进入权理论看企业所有权的分配·····	121
第四节 从可占用控制权理论看企业所有权的分配·····	125
第五节 权力与专用性投资·····	128
第八章 专用性投资的价值体现 ·····	134
第一节 对高管人员专用性投资的价值实现的一些讨论·····	134
第二节 评估高管人员智力资本价值的计量模型·····	139
参考文献 ·····	146

第三篇 应用研究

第九章 国内外企业高管人员智力资源资本化制度比较分析 ·····	155
第一节 我国国有企业高管人员智力资源资本化的途径·····	155
第二节 国外企业高管人员智力资源资本化制度研究·····	158
第三节 国外企业高管人员智力资源资本化制度借鉴·····	162
第十章 企业高管人员智力资源资本化难点问题研究 ·····	165
第一节 企业高管人员智力资源要素度量理论仍需突破·····	165
第二节 企业外部环境中的制约因素·····	166
第三节 企业内部的制约因素·····	170
第四节 企业高管人员智力资源资本化的制度、市场和政策建议·····	171
第十一章 企业高管人员智力资源资本化的途径研究 ·····	177
第一节 年薪制研究·····	177
第二节 长期激励计划研究·····	186
第十二章 国有企业高管人员智力资源资本化制度设计 ·····	229
第一节 总体设计思路·····	229
第二节 设计原则·····	230
第三节 制度设计前需要注意的因素·····	232
第四节 国有企业高管人员智力资源资本化制度设计·····	235
参考文献 ·····	239
附录 ·····	241

附录一 我国企业高管人员年薪制案例·····	241
附录二 基于绩效的长期激励计划案例聚焦·····	247
附录三 基于公司价值（市场）的长期激励计划案例聚焦·····	258
附录四 基于公司所有权的长期激励计划案例聚焦（经营层持股计划） ·····	265
附录五 基于公司控制权的长期激励计划案例聚焦（中国特色的 MBO） ·····	273
 图表索引·····	 284
后记·····	286

第一篇 总 论

1996年，联合国发展报告指出：依据100多个国家的调查表明，财富资源（指资金和有形资本）占这些国家总资源的12%，自然资源（土地、矿山、水资源等）占24%，人力资源与社会资源占64%。

物质、能量的有限性制约着物质经济的发展；而知识资本和知识产品具有永不衰竭的持久再生能力，是一切创新活动的“原始资本”，是衍生出大量无形产品的根基，它已经成为经济增长的决定性要素。

以知识经济的典型代表软件产业为例：全球软件市场的年市场规模已高达4000~5000亿美元；美国计算机软件的产值已是硬件产值的14倍；全球500家最大公司对世界经济的贡献，与美国5000家软件公司的贡献大体相近；微软公司的“视窗”软件占据全世界80%以上的市场份额，该公司资产每周增加4亿美元；比尔·盖茨本人拥有380多亿美元的财富，连续3年被评为世界首富。

以比尔·盖茨为代表的拥有信息、知识、技术等智力资产，生产知识产品的新一代“知本家”，其知本和产品的扩张及增值能力具有类似宇宙的“无限性”。这就是正在崛起的一代“无限知本家”，他们对世界经济活动已经产生并将继续产生重要的影响。

高层管理人员是企业人力资本的核心，也是企业的灵魂所在。高管人员的智力资源是企业生存和发展的基础与动力，企业的一切资源都是在高管人员智力资源的组织和指挥下，才得以有机组合、交互作用从而创造出价值的。但是，

在现实世界中，大量的企业忽视了高管人员智力资源的价值，将其视为企业固有的资产，认为可以无偿地重复使用；有些企业虽然认识到其重要性，却不知道如何正确地评估其价值……。这些问题都从一定程度上挫伤了企业高管人员的积极性。

本篇主要研究高管人员智力资源资本化的基础理论，具体包括以下内容：企业高管人员智力资源资本化概述；企业高管人员智力资源的功能分析；企业高管人员智力资本的评估；企业高管人员智力资源资本化的理论基础。这些研究将为后面两篇的深入分析奠定坚实的基础。

第一章 企业高管人员智力资源资本化概述

什么是高管人员的智力资源，如何正确地界定、评估并且将其转化为企业的资本呢？知识经济的资源特征是无形化的智力资源或知识资源。本书研究的切入点是企业的高层管理人员（以下简称为“高管人员”）。本章将引入企业高管人员智力资源的概念，分析其特征和结构，并且介绍高管人员智力资源资本化的内涵，以及全文的研究框架。

第一节 企业高管人员智力资源的界定

随着知识经济的兴起，知识、信息、智力资源、智力资本、知识资本等多种术语令人眼花缭乱。智力资源到底指什么，如何界定企业高层管理人员的智力资源？这些问题是分析智力资源资本化的基础，也是我们首先要解决的问题。

一、企业高层管理人员的界定

（一）管理人员与作业人员

根据管理学中的经典分类方法，我们可以把组织中的人员分成以下两种基本类型：①管理人员。管理人员是指那些在组织中行使管理职能、指挥或协调他人完成具体任务的人。②作业人员。作业人员是指在组织中直接从事具体的业务，且不承担对他人工作监督职责的人。

从以上概念可以看出，作业人员的任务就是做好组织分派的具体的操作性任务。而管理人员主要负责指挥或协调他人完成具体的任务，其工作绩效的好坏直接关系到组织的成败兴衰。

（二）企业高层管理人员的界定

人们通常把企业的所有管理人员统称为“企业管理层”。这是一个非常宽泛的概念，因为企业的管理人员既包括公司总裁、首席执行官（CEO）、总经理、首席财务官（CFO）、首席信息官（CIO）等高层管理人员，也包括部门经理（主管）、项目经理以及班长、工头等中层或基层的管理人员。在众多的头衔中，究竟哪些属于高层管理人员呢？本书采用管理学中对管理层次的划分方法加以界定。

企业的管理人员按照层次，可以划分为以下三种类型。

1) 高层管理人员：指对整个企业的管理负有全面责任的人，它们的主要职责是制定企业的总目标、总战略、掌握组织的大政方针，并且评价整个组织的绩效。

2) 中层管理人员：它们的主要职责是贯彻执行高层管理人员所制定的重大决策，监督和协调基层管理人员的工作。与高层管理人员相比，中层管理人员特别注意日常的管理工作。

3) 基层管理人员：它们的主要职责是，给下属作业人员分派具体工作任务，直接指挥和监督现场作业活动，保证各项任务的有效完成。

根据以上方法，可以将企业所有的人员分为四个层次（如图 1-1 所示）。

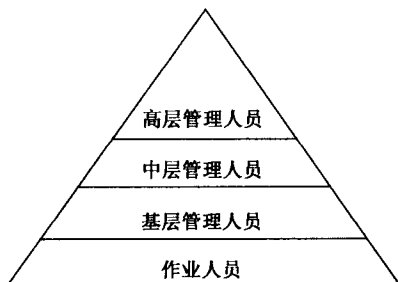


图 1-1 企业人员的层次

本书将高层管理人员界定为图 1-1 中处于最上方的层次，即掌握了企业的重要决策权，对企业的管理及战略全面负责，并对企业的发展产生重大影响的核心管理人员（高层管理班子）。

高层管理人员是在企业的经营过程中做出了重大贡献，承担了企业家职能的企业高层领导者和经营者。他们在企业中扮演的角色是多样化的，例如企业生产经营的协调指挥者、企业组织的领导协调者、创新者、经营风险和不确定性的承担者等。

二、智力资源的内涵

（一）智力资源的内涵

1. 资源

资源学对“资源”这一术语的经典定义是：资源是指一切可以被人类利用的物质、能量、信息、劳力、资金设备以及良好的社会环境等。

资源的第一属性是它的有用性，即在不同时间和空间范围内能够产生经济价

值；第二属性是它的广泛性和可开发性。任何物质和能量只有积蓄到一定程度，并蕴藏着极大的潜在价值和开发价值才能成为一种资源。

2. 智力资源

任何企业的存在和运转都需要具备相应的资源。传统的企业资源有三种：人力资源、物力资源和资金资源。随着近代科技、经济和整个社会的发展，人们越来越认识到对企业至关重要的第四种资源——智力资源。

智力资源是人们在改造客观世界和主观世界的各项社会实践活动中形成的对客观事物发展变化状况和规律性的认识成果，是人类智力劳动的结晶。企业的智力资源包括企业中所有因知识和智力的积累而形成的资源，例如专利、规章制度、商标、诀窍、经验、价值体系等。智力资源是企业资源中具有反复被激活、放大与创新功能的资源，是企业资源中最具价值增值能力的资源，它是有形与无形的统一体，它既包括人才和物化了的智力成果、智力产品，也包括无形的信息、知识、智力活动和智力劳动等。

3. 智力资源的地位

人类有史以来就在进行各类智力活动，智力资源也一直作为生产要素在经济活动中发挥作用，但长期处于被支配的地位。

传统的经济学建立在这样的基本假设上：智力资源是无成本的。因此，大量的经济学家们将注意力集中于有形资源的配置。在构建一套理性的经济秩序时，总是先假定拥有所有相关的完备信息和把握了适用方法的知识后，从给定的体系开始，将解决的问题归于纯粹的逻辑问题，如生产函数、要素边际生产率的确定等。然而，社会经济生活中的一个显著的事实是：同一个企业在不同的经营者手里创造价值的能力存在明显的差异。其主要原因就在于不同经营者所掌握的智力资源是大相径庭的。

传统的企业资源主要指生产过程赖以进行的物质手段，智力资源则是企业提高生产效率、获取超额利润所必须的技能、诀窍、经验和创新能力以及各种生产要素的有效结合方式等知识资源，它是现代企业获取竞争优势的关键所在。在形式上，传统资本表现为各种不同类型的物质资源，而智力资源则表现为知识资源及其载体和知识得以发挥作用的依托。

自工业化中后期以来，智力资源的重要性日益显现，它对经济增长的决定性作用体现在以下七个方面：①高智力成本的比重上升；②科研开发的投资比重增加；③内部教育培训的比重增加；④产品或服务中的智力密度大大增加；⑤科技进步对经济增长的贡献加大；⑥智力资源成为企业利润的本源；⑦智力因素主导着企业利润的分配。

21 世纪是知识经济的时代。知识经济是建立在知识的生产、扩散和应用基础之上的新的经济形态，其显著特点就在于：信息、知识等各种类型的智力资源

将取代工业经济中的资本形态，并上升成为新的、决定性的终极资源和核心生产要素。

（二）智力资源的类型

对智力资源的划分有多种方法，例如根据企业人员的类型，将智力资源分为高层管理人员智力资源、其他管理人员智力资源和一般员工智力资源；或者分为管理人员智力资源、科技人员智力资源和一般员工智力资源。下面介绍另外两种分类方法。

1. 根据智力资源的表现形态进行分类

根据智力资源的表现形态，可以分为以下三种类型。

（1）公开智力资源

公开智力资源是指不具有知识产权的、能够以较低的成本获得的智力资源。例如，已经公开的组织构建方式、超过专利保护期的产品配方等。虽然这类智力资源也能给企业带来一定的效益，但是这种效益是非直接的，企业只有通过对这些众所周知的、非排他性的要素进行吸收转化，产生能带来竞争优势的新的智力资源，这类公开资源的价值才能得以实现。因此，其增值幅度是有限的。

（2）半公开智力资源

半公开智力资源介于公开智力资源和隐性智力资源之间，是指企业所拥有的、具有知识产权的智力资源。它大多以专利、发明创造、设计图等形式存在。之所以被称为半公开智力资源，是因为一方面这些技术专利、发明的主要功能或特性在申请知识产权时就已公布，另一方面是因为人们对这些智力资源的具体细节可能不甚了解，或者即便了解也因有专利保护而无法无偿使用。半公开智力资源易于识别和处理，又受到知识产权的保护，一般存在相应的无形或有形交易市场，定价比较容易。

（3）隐性智力资源

隐性智力资源是指存在于员工头脑或组织关系中的知识、工作诀窍、经验、创造力、价值体系等。之所以被称为隐性智力资源，是因为它具有资源的特性和功能。首先，资本是一种未被消耗掉的劳动，隐性智力资源通过教育和学习把知识固化于人脑的劳动结晶；其次，从资本能带来剩余价值的角度看，智力作为一种资源具有创造新价值的功能；最后，从投资的角度来看，智力的形成离不开投资，正如物质资本的形成离不开投资一样。

与公开智力资源和半公开智力资源相比，隐性智力资源更具有本源性和基础性，它是创新的源泉，是一切显性知识的基石。隐性智力资源给企业带来的竞争优势具有更大的不可模仿性和长久性；另一方面，虽然它对企业发展、对经济增长的贡献不可估量，但要对其定价，确定如何使其参与收益分配是非常困难的，

因为目前还不存在针对经验、创造力或价值体系等隐性智力资源的交易市场。

2. 根据智力资源的属性与功能进行分类

根据智力资源的属性与功能,可以划分为人力资源、权力性资源、组织与文化资源、科技生产性资源、信息和知识、关系资源、智力活动和智力劳动七种类型。

(1) 人力资源

人力资源是企业智力资源中最具活力、创新力和生命力的资源。具体又可以分为三种类型:一是高层管理和高级科技人员,二是一般管理和技术人员,三是作业人员。

拥有专有知识和技能(包括经验)、才能出众和很有发展潜力的人,是企业经营管理中最重要的人才。人才是企业其他资源开发应用的活力之源、更新换代之源。人才中的技术创新者、职业经理人或企业家是企业人才的核心。

(2) 权力性资源

权力性资源是企业实施职能的基础和条件,大体可分为三种:① 所有权。所有权一般为企业的投资者(出资人或股东)所拥有,它决定企业的投资方向和剩余分配,执行机构为董事会。② 经营权。经营权包括法人财产权与经营管理权(决策权、进入权、可控制权、专利权、剩余使用权等)、行政管理权(包括强制惩罚权)、奖励权等,一般为董事会(党委)和经营班子所拥有。③ 监督权(党组织、纪委、工会、监事会)。

(3) 组织与文化资源

企业组织结构是企业长期经营过程中发展和完善起来的,它是企业经营活动职能的执行机构,是实现企业战略目标、完成企业使命的组织保证。具体包括组织体制、制度、岗位职能和相应的人员及其权力、责任、利益。

企业文化是企业智力资源的某种沉淀,是企业成员认同的价值观、信念和愿望,能够在员工中间代代相传,并引导公司人员的行为。从构成要素来看,企业文化主要包括企业经营管理哲学、企业精神和企业形象三大要素。从内容来看,企业文化可以分为物质文化、制度文化、行为文化和精神文化四个不同的层面。强势企业文化不仅可以增加企业的生存机会,而且可以为公司获得卓越的竞争地位奠定基础。

(4) 科技生产性资源

科技生产性资源是企业产品生产的基本知识系统,尤其是核心技术、研发创新能力、特色工艺与产品,这些都是企业核心竞争力的基础。这类资源通常表现为物化了的智力成果或产品,例如,带有科技含量的战略愿景、设计方案、图纸、程序、配方、智能系统、电脑、机器设备、工具、产品等智力成果的物化表现形式。它们是人们以往智慧、经验和创造的结晶,构成了企业的科技专长(例

如：专有技术、专利、特有的产品）和技术基础。

（5）信息和知识

主要是指企业发展所需的相关信息及知识。企业内部的信息、知识又可分为专有的和公共的、专业性的和基础性的、应用性的和理论性的、隐性的和显性的、保密的和公开的、制度化的和原则性的信息、知识。企业外部的信息、知识数不胜数，企业可以根据自己的需要去获取那些相应的信息和知识。信息和知识具有内容多样性、来源丰富性、应用广泛性、流动高速性和配置灵活性的特点，它们是企业人才进行智力活动和智力劳动的依据（知识原理）、对象（原料）、结果（创造出新的信息与知识）。

（6）关系资源

关系资源是指行为主体与社会的联系及通过这种联系获取稀缺资源的能力。可分为纵向联系、横向联系和社会联系三种主要形式。纵向联系是指企业与上级领导机关、当地政府部门以及下属企业、部门的联系。横向联系是指企业与其他企业的联系。社会联系是指企业非经济的社会交往和联系。

Johnson（1999）认为顾客资本应为关系资本（Relation Capital）的一项内容。Stewart（1997）指出，顾客满意度、业务增加量和顾客一起创新的能力、顾客参与程度、提供以顾客为中心的服务能力、与顾客结盟的价值等都是重要的顾客资本。

（7）智力活动和智力劳动

这是智力资源的活化形态或激化形态，一般是单独以人才智力资源或以人才智力资源为主体辅以其他智力资源协同进行的。智力资源的这种活化形态，既是提出新思路、新战略、新方案的过程，又是做出新决策、实施新举措的过程；既是创造新价值的过程，又是创造新知识、新科技、新产品的过程；既是一种智力劳动过程，又是一种智力资本增值与增殖过程。这个过程是智力资源资本化的实践基础和理论依据。

三、企业高管人员智力资源的内涵

（一）企业高管人员智力资源的内涵

按照资源的属性来划分，企业的智力资源可分为人脑智力资源、权力智力资源和知识类智力资源（即除人脑、权力以外的其他智力资源），可以简称为“人”、“权”、“知”三大类智力资源。其中人脑智力资源是核心。人脑智力资源又可分为高管人员人脑智力资源、科技人员人脑智力资源和一般作业人员人脑智力资源，其中高管人员人脑智力资源又是核心中的核心。

高管人员智力资源具体包括三个层次：一是凝结在具有企业家素质的经营者

或经营团队身上的经营管理知识与才能、专用性智力资本投资,可称为高管人员人脑智力资本,一般为高管人员个人所有;二是权力知识资本,如法人财产权、经营权、行政管理权、企业进入权、可控制权、剩余支配权等。它不属于高管人员个人所有,只与特定的企业职能相联系,是企业高管人员履行管理职能的基本条件或手段;三是企业组织与文化以及其他一切可以支配、利用的企业智力资源,包括智力成果、关系资源等等。这部分智力资源也不属于高管人员个人所有,但是为高管人员所支配和使用,是企业高管人员进行资源优化配置与创新的基本要素,其功能主要取决于前两个部分功能发挥的程度。这三个层次的智力资源构成了企业高管人员智力资源系统,是高管人员进行智力活动和智力劳动、创造企业价值不可或缺的智力资源,也是其完成管理职能的智力基础。

(二) 企业高管人员智力资源的体现

企业高管人员正是通过运用他们宝贵的智力资源,从而表现出超群的能力。高管人员的能力主要表现在以下几个方面:

1. 创新能力

创新能力是指高管人员具有的独到的识别市场机会、把握机会并利用独特的方法将潜在机会转化为现实利润的能力。具体表现在:①引进一种新产品;②引进一种新的生产方法;③开辟一个新的市场;④取得一个原材料或半成品的新来源;⑤引进一种新的组织等五个方面的创新能力。

2. 组织能力、指挥能力与控制能力

组织、指挥、控制能力是指由高管人员的职位及职能赋予的相应的权力。它们具体表现为企业高管人员运用这些权力的能力。这种能力的充分运用不仅可以充分发挥智力资本的功能,而且可以充分发挥实物资本与货币资本的功能,更能充分发挥智力资本与货币资本、实物资本优化配置的功能。

3. 经营管理能力,决策能力等

经营管理能力,决策能力等主要表现为高管人员将企业各种资源用于经营活动,使之转化为企业财富的功能。

4. 识别和抵御风险的能力

这是高管人员必须具有的、对企业发展有决定性影响的重要智力资源。具体表现在当今竞争日益激烈的环境中,企业高管人员能够及时察觉影响企业发展的各种不确定性因素,并且采取相应的措施来抵御风险和规避风险。

5. 交流、沟通、攻关能力

这既表现在企业高管人员日常顺利开展工作中的方式与方法,更表现在高管人员解决企业内外疑难问题时的超常智慧。

6. 独特的人格魅力

这是由企业高管人员优良的品格、才干、知识、感情因素构成的非权力影响力。主要表现为高管人员从事管理工作时，下属的敬爱感、吸引力、信赖感、依赖感、服从意愿等。

高层管理人员在企业中扮演着多种角色，承担着多种职能，例如，生产的协调指挥者、企业的领导协调者、创新者、风险和不确定性的承担者等。

第二节 企业高管人员智力资源的特征及形成

企业高管人员的智力资源是企业智力资源的核心，也是企业中最具价值增值能力的资源。它与企业的其他资源相比，具有鲜明的特色。本节主要研究企业高管人员智力资源的特征及其形成的机理。

一、高管人员智力资源的特征

企业高管人员智力资源既具有与其他类型智力资源相同的共性（例如知识性、智能性等），又具有自己特有的个性。具体表现在以下几个方面：

（一）统领性

企业高层管理人员是企业人力资本的核心，相应地，其智力资源也是企业智力资源的核心，即高管人员智力资源的统领性。其他各类物质资源或者智力资源只有在高管人员的正确统领下，才能更好地发挥作用。统领性是高层管理人员智力资源的基本特征，它是由高管人员智力基础和职位基础结合而成的，一般的高管人员都具有这一特征。

（二）稀缺性

高管人员的智力资源并非取之不尽、用之不竭的，相反，它具有明显的稀缺性^①，即企业高管人员的智力资源对企业而言是非常稀缺、宝贵的资源。主要原因在于：①高管人员数量的有限性。高管人员的数量相对于整个企业员工数量而言是非常少的。相应地，其智力资源也是有限的。②个人智能的有限性。每个人的大脑受到其容量的限制、输入输出通道的限制，以及处理能力的限制。③智力资源的生产与转移具有成本。例如，高管人员只有经过大量的培训和经验才能具

^① 有些学者认为，智力资源具有与自然资源明显不同的特点，例如，不存在有形磨损、使用成本低、知识发展及增长的速度越来越快等，因此智力资源并不是稀缺的。本文认为，高层管理人员的智力资源相对企业的其他资源而言，仍然是非常稀缺的。