

管理心理学

(三)

黄兵明 主编

北京银冠电子出版有限公司

目 录

智力资本的分配激励制度	1
智力资本的分配激励制度二	7
企业如何管理关键员工？	1 7
八招有效激励员工	2 0
高管人员激励制度应考虑七大要素	2 4
国有企业核心员工的差异化激励	3 4
运用责任激励激发工作热情	4 0
如何正确使用股权激励	4 7
奖励制度要不断推陈出新	6 2
不同类型员工的激励技巧	6 4
创业企业如何激励员工？	6 6
用经济增加值解决经理人激励问题	7 3
职务设计激励法	8 5

智力资本的分配激励制度

在知识经济时代，智力资本已经成为经济与社会发展的最为稀缺的资源，如何通过分配制度安排对智力资本进行有效的激励，就成为企业可持续发展的核心与关键。在目前条件下，智力资本的分配激励制度安排主要有股份期权激励、职工持股计划、股份有限合伙制和知识共享激励等，它们分别对应着不同的制度条件，而股份期权激励和股份有限合伙制是对智力资本进行分配激励的有效方式。

智力资本激励问题的提出

在知识经济时代，智力资本不仅成为经济与社会发展的最为稀缺的资源，也是企业价值增值和可持续发展的关键性、稀缺性资源。由于智力资本具有稀缺性、难以模仿性与功能的创造性等特点，如何获得智力资本并更好地发挥其作用是企业获得持续核心竞争力的首要条件，也是知识经济条件下企业进行价值管理和竞争战略的主要目标。从企业资源配置的角度而言，企业如何从般性的竞争力转向持续性的核心竞争力，关键是如何对决定企业发展的关键资源要素——智力资本进行有效地激励，以及确立以智力资本为核心要素，对企业价值链进行制度、机制和流程再造。

智力资本价值管理不仅仅是对智力资本进行识别、开发和增值，而且更重要的是在此基础上如何提高这种稀缺资源的配置效率和使用效率，或者说最根本的是对智力资本要素进行有效地激励，通过激励使企业从以般资本要素配置为核心，转变为以智力资本资源配置为核心，并在此基础上提高智力资本的配置效率。因此，通过评估、度量和计算智力资本在企业价值增殖和经济增长过程中的作用，设计个可操作的、更加有效与合理的促进企业增长与发展的分配激励机制，是智力资本分配激励的核心内容。

目前有关智力资本的界定还没有得到完全的统，比较致的看法是根据美国学者安尼·布鲁金的分析，即智力资本就是种无形资产，主要由市场资本、知识产权资本、人才资本、基础结构资本四个部分组成。斯图尔特认为智力资本由人力资本、结构资本和客户资本三个部分组成。根据国内外学者的分析和目前大家比较致的观点，我们认为，从广义的角度看，智力资本要素包括企业内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、价值体系等等。但并不是所有的智力要素都能给企业带来竞争优势。依据智力资本的属性，可将其划分为显性智力资本和隐性智力资本两种类别。所谓显

性智力资本是指不具有知识产权的、能以极低的成本获得的智力资本。隐性智力资本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。与显性智力资本相比，隐性智力资本更具有本源性和基础性，是创新的源泉，是切显性知识的基石。而对智力资本的激励的目的就是要使隐性智力资本转化为显性智力资本，即使智力资本愿意将隐性的智力资本转化为企业可以分享的显性的智力资本，使智力资本结构化并成为企业可持续发展的核心竞争力。

二、智力资本分配激励的主要类型

1. 企业利润分享制

指企业所有者和企业职工共同分享企业利润的种纯收入分配模式。实行利润分享制的企业，定期按照定的比例将企业利润分配给职工。这种纯收入分配模式的特点是，企业职工只参加企业利润的分享，不承担企业的亏损和经营风险，企业根据赢利状况决定是否进行利润分享、利润分享的比例和分配方法。企业利润分享制在 20 世纪 60 年代以前仅仅在部分企业和高级经理阶层试行，70 年代以后扩展到普通职工，70 ~ 80 年代在美国和法国得到快速发展。

2. 企业价值分享制

它是种以公司股票价值增值为基础的企业纯收益分配模式。它的特点是公司将股票分配给职工，职工和公司的其它股东起分享公司市场价值增加(股票上涨)带来的收入和股息，同时也承担股票价格下降带来的风险。它般适应于公司股票已经上市的企业。20世纪70年代以来，股票期权日益成为价值分享的主要形式，它包括多种多样以公司股票价值增值为基础的企业纯收入分配形式。目前在高新技术企业，股票期权已经成为最基本的分配形式(长期激励计划的部分)，股票期权收入已经成为管理人员最主要的收入来源。尤其是在美国的风险投资支持的公司——高科技企业中，创业者的知识资本已经转化为知识股权。

3. 企业所有权分享制

指企业职工通过持有企业定的份额或者全部的股份，同时以职工身份参加企业般收入分配和以股东身份参加企业纯收入分配的种企业收入分配模式。其特点是职工具有员工和所有者的双重身份，企业职工既是企业的员工，也是企业的所有者或者股东，与其它股东起承担经营风险，分享经营收益。职工持股有三种情况：是职工资本股权，就是职工通过购买公司股票获得企业股权；二是职工知识股权，是职工通过

创造的知识产权转化为企业股权；三是职工人力资本股权，是职工通过利润分享、工作奖励等获得的企业股权。

企业所有权分享制有多种形式，如股份合作制、职工持股计划、职工持股会等。20世纪70年代以来，企业所有权分享制逐步在美国和欧洲流行。到20世纪90年代末，美国大约有15000个公司实行广泛的企业所有权分享，其中10000多个公司通过职工持股计划实现，其它公司通过广泛授予股票期权等方式实现。同时，自20世纪80年代以来，欧美国家和日本还出现了企业所有权社会化倾向，主要表现为：是法人股持股比例增加；二是持股人数占全国人口比例提高。

4. 企业管理权分享制

指企业职工参与企业经营管理的种企业管理模式，实际上就是企业所有者与职工分享管理权。它与经理革命是不同的，因为职业经理的管理权来自董事会的授权，即所有权的授权，而不是职业经理与企业所有者共同分享企业管理权。而企业管理权分享制中，职工根据法律或者有关规定参与企业管理，代表全体职工利益，职工的管理权来自法规、习惯或者惯例，而不是企业所有权或者所有权的授权。目前实行

这种模式以德国最为典型。

5. 专业人员贡献报酬制

指利用知识解决企业问题的职工，他们的报酬与其贡献大小直接相关。这分配方式主要在高新技术企业普遍运用。有关调查显示，76%高新技术企业采取各种形式奖励关键性员工。20世纪70年代以来，发达国家企业分配激励模式发生了深刻的变化，产生了新的要素贡献分配理论，企业广泛流行利润分享、市场价值分享、所有权分享和管理权分享等模式。例如，60%以上的法国上市公司实行利润分享，50%以上的美国上市公司广泛实行职工股票期权，60%~70%的美国国民持有公司股票，85%的德国职工参与企业民主管理，这种新的收入分配激励模式在高新技术企业尤为普遍，其实质就是智力资本逐步获得了与股东资本相同的分配地位和权利。

通过上述不同的要素贡献与分配方式之间方案比较与分析，得出以下基本认识：企业般利润分配模型常常是适宜或者对应着般生产要素参与收入的分配方式。企业纯利润分配模式、分配方案和配置方式，在现代社会又常常是分别对应着几种模式：种是显性人力资本贡献度量分配。另外种是隐性人力资本贡献度量分配。企业纯利润分配模型的最新配置

方案，也就是国外从 20 世纪 80 年代开始普遍实行的期权分配方式，如通过股票期权分配方式参与企业纯利润的般性分配。发达国家 20 世纪 90 年代末期出现的股份合作制分配模式，是智力资本参与企业纯利润分配比例最大的种新的分配模式，是企业纯利润全部进入智力资本分配范围的种彻底的收益分享模式。它般对应于创造性的高新技术企业，比较适应于风险投资基金。

智力资本的分配激励制度二

三、智力资本分配激励的制度安排

智力资本分配激励是按要素贡献分配方案的具体化与实现形式。根据按贡献分配方案的基本思路，不同的要素贡献应该配置不同的要素分配方案。在要素贡献与要素分配两者之间存在着种相互的对应关系。正是通过这种对应的分配关系，在智力资本和智力资本要素度量的基础上，我们可以通过分配制度上的安排，提供种要素贡献分配的激励制度安排。根据发达国家目前流行的三种主要的贡献分享报酬制度，结合我国企业制度发展特点进行分析，股份期权激励和股份有限合伙制两种分配激励方式是智力资本分配的有效形式。

1. 智力资本股份期权激励方式

对于股份期权激励制度，目前国内外探讨较多，并在许多企业进行了实践。从这角度而言，它似乎不是种新的激励制度安排。实际上我们目前探讨最多的股票期权分配方式，无论是在理论上，还是在实践中运用，主要是作为种经营者激励方式与激励制度进行制度安排的，目前这种期权激励已经起到并发挥了较好的作用，然而是否或者能否对企业智力资本也具有同样的激励效果，目前还没有得到致的看法。我们认为，期权激励能否具有效应，主要是看它所适用的条件。在般企业激励制度安排过程中，之所以对经营者实行股权激励主要是因为经营者是传统企业稀缺的智力资源或者智力资本，经营者在般企业的价值增值过程中具有关键性的地位与作用。同时由于经营者实际上对企业经营具有的内部人控制特点，为了避免增大代理成本，种最好的激励制度安排是通过经营者的期权激励制度安排，使经营者目标尽量地与委托人的目标保持致，也需要对经营者进行效用最大化的激励方式——股份期权激励制度安排。而对于般员工而言它不具备上述的功能与作用，因此对员工的股份期权激励就不能实现激励效用的最大化。

随着知识经济时代的到来，以高新技术知识企业为代表的知识型企业正在逐步成为企业的主要组织

形式和经营运转方式，传统的以大规模产业生产为代表的经济范式正在逐步地被以柔性化、个性化生产和大规模定制等知识生产与知识组织形式所替代，在知识企业中，由于核心知识员工具有与传统企业或者般企业经营者同样的价值增值功能与作用，在高新技术知识企业中，由于企业的价值主体是知识员工的智力资本，隐含在知识员工大脑内的隐性人力资本能否或者愿意转化为显性人力资本与组织资本，就成为知识企业能否快速健康发展的个关键，对知识员工的激励具有与经营者激励同样的功能作用，在定条件下还有超过经营者的趋势，因此，在这种情况下，传统企业的对经营者股权激励就必须转变为对智力资本股权激励。根据目前发达国家企业激励制度安排的实践经验，尤其是美国硅谷知识企业激励制度安排的经验，在现行的条件下，股份期权激励具有激励效用最大化的功能与倾向，是种适应于知识员工激励制度安排的有效激励方式。因此，将传统企业的对经营者股权激励转变为对智力资本股权激励，不仅是知识经济发展的必然要求，也是知识企业自身发展与变化的必然结果。因而，对具有智力资本产权的知识员工进行分配激励，应该成为目前条件下知识型企业智力资本激励的种主要激励方式。

在以高新技术企业为主体的知识型企业中，以隐性人力资本为核心内容的智力资本在企业价值增值中具有关键性的地位与作用，因此如何对知识企业的员工智力资本进行有效的激励与制度安排，就成为当前亟待解决的重要问题。因而我们就有必要在原来的经营者股权激励制度安排的基础上，将股份期权的激励效应扩大到知识员工激励制度安排上，即通过对知识员工的股权激励制度安排，最终实现智力资本参与剩余收益分配目标。因为在知识型企业中，也同样存在着知识员工与企业、与股东利益的不完全致性，以及知识员工内部人控制问题，要求通过定的激励机制安排，使知识员工自发地而非强制地、或者说从自身利益最大化出发关心企业利益，而对企业利益的关心就是对股东利益的关心，知识员工、企业与股东三者之间的根本利益应该是致的。是知识员工股份期权和股票期权正是适应了上述的要求，它为知识员工智力资本与知识所有者成为知识企业所有者提供了可能，使知识员工能够站在知识企业发展的角度来看待公司的发展；二是股票的价值是预期股利的贴现值，只有知识企业保持长期的成长，知识员工才能获利，由此将引导知识员工通过定的激励制度安排愿意将隐性的人力资本价值转化为显性的人力资本价值，通

过智力资本的价值共享实现知识企业的成长与知识员工行为的理性化。

2. 职工持股计划激励方式

职工持股计划应该说是股份期权激励分配方式在知识型企业中的种延伸与继续。在这里需要区别的是般企业与知识企业在员工持股计划上,具有不同的激励层次和激励范围要求。对于般企业而言,员工持股计划具有的激励效用远远不及知识型企业,因为知识型企业已经在许多方面具有与般企业不同的特征。如知识企业的组织结构是种非等级制的团队,知识企业经营者与员工的界限已经模糊,传统的经营者已经被知识主管或者知识召集人所替代,其中最本质的区别是知识企业知识员工已经替代经营者成为企业价值创造的核心,因此在般企业与知识企业的激励制度安排上的最大的不同就是,般企业主要关注的是对企业经营者的激励,而知识企业最为关注的是对知识员工的激励。而从产权激励的角度而言,员工持股激励制度安排无疑是种当前条件下的最为有效的种主要激励方式。然而目前发达国家知识企业员工激励日益盛行的个重要原因,并不是完全出于对知识员工激励的考虑,例如美国的员工持股制度从根本而言是由税收优惠激励和推动的,而且它往往被视为职工退休计划

的种，用于增加职工退休收入的来源。而在实际中，员工持股计划(ESOP)又被广泛用于各种各样的公司重组活动中，包括代替或辅助对私人公司的购买、资产剥离、挽救濒于倒闭的公司以及反接管防御。因此，还没有真正从知识企业知识员工智力资本激励制度安排角度充分认识这问题。我们认为，员工持股计划可以也应该成为高新技术型知识企业智力资本激励的种制度安排，因为美国硅谷的成功实践已经说明它是种有效的激励知识型技术公司与知识员工智力资本创造性的制度安排，硅谷的高科技知识型公司普遍实行员工持股计划，员工持股计划不仅包括经营者，还覆盖了所有的知识员工。通过资本市场的功能与作用，使硅谷的高新技术产业得到了快速发展，同时也产生了批“科技新贵”，以员工的平均收入为例，般美国员工的年收入为3万美元，而硅谷的员工年平均为8万美元。

目前国内外企业已经逐步认识到员工持股计划通过对剩余索取权分配取得的对人力资本激励与公司治理结构上的作用，些学者也在期权与业绩之间得到了正相关的结论。然而由于般员工在企业价值增值过程中并不具有经营者与知识员工的功能与作用，同时也并不是种市场稀缺型资源，同时滥用员工持股计

划结果可能还会导致新的平均主义与激励泛化的倾向，其结果是导致激励无效或者低效率。因此也正是上述原因导致许多人反对 ESOP 在国内的实施。然而，我们认为应该重新认识 ESOP 的作用。主要原因是因为 ESOP 的作用在国外是得到实践证明的。更为重要的是，ESOP 对于我国企业制度的改造、公司治理结构的创新有着重大意义。特别是对于那些高风险的高科技知识企业而言，ESOP 不仅对于吸引、保留人才有着重要作用，而且也成为知识企业快速成长、发展的重要推动力量。由于每个员工可以在公司初创时以低价格买进股票，等到公司股票上市，股票上涨高价格卖出，因此美国位学者认为，“股票期权使员工得以分享由重大突破所创造的财富，这在硅谷比传统的养老金制度更为盛行。”这也是硅谷之所以吸引众多高科技精英人才的真正原因之，正如位风险投资家所言：“股票是硅谷的乳汁。给员工股票，这点至关重要。如果没有定的公司所有权，系统运转起来就没有那么有效了。”

3. 有限合伙制(身股制)激励方式

有限合伙制激励(身股制)是智力资本分配激励的种有效方式。有限合伙制激励在股权结构上的个特点就是，它是种有限责任与无限责任相结合的激励

制度安排，是种资合和人合相互结合的体制。有限合伙制在分配激励上的创新体现为，它是种将有限责任与无限责任运用到知识型企业激励机制分配制度上的种创新，根据责任、风险与收益相对称的原则，承担无限风险责任的智力资本参与剩余收益分配。其显著特点就是责任与收益按照定的承担风险的比例进行剩余分配。其典型实例就是风险投资基金激励制度。

有限合伙制股权构造就是将人力资本产权承担的无限责任与般债务人的有限资本责任统在同个企业制度中，根据无限与有限责任的不同，承担有限责任的资本所有者实际上类似于种投资行为，因此在企业与有限责任人之间存在的是种债权与债务之间的关系，对债权人而言，体现在分配关系上，主要是参与企业般收益分配，而承担无限责任的智力资本与企业之间的关系就不同于上述关系，由于智力资本所有人已经将自己的人力资本与该组织组成了个命运共同体，因此在企业与承担无限责任的人力资本所有者之间存在的是种类似合伙人的关系，由于承担无限责任，体现在人力资本分配制度上，就是智力资本所有者参与企业的剩余收益分配，而有限投资者仅仅参与企业般收益分配。通过上述这种分配激励制度安

排，可以更好地达到激励隐性人力资本向显性人力资本的转化，极大地促进和推动了智力资本的创造性。由于上述两种不同的激励制度安排同时存在于个组织之中，它们在同个组织内部的集合，是种资合和人合相互结合的体制，因此又称之为“身股制”激励。

有限合伙制是适用于高新技术知识型企业智力资本激励的种制度安排。由于智力资本多存在于高新技术等类型的知识型企业之中，因此，实行有限合伙制度也是创业企业的种制度安排。根据国外特别是美国硅谷高新技术公司的成功经验，促进科技成果产业化、市场化运作的有效途径是通过定的产权激励与分配激励的制度安排和组织设计，使创业企业得到足够规模的风险投资的支持。因此，风险投资基金是个系列性的制度组合，包括宏观方面的政策、法规体系，以及微观组织方面的制度安排。其中，有限合伙制度在微观层面上发挥着至关重要的作用，它在分配激励上的个典型作用就是对智力资本参与剩余收益分配具有定的示范与放大效应。

我们知道衡量隐性智力资本的具体方法主要是通过通过对智力资本的努力程度，并且通过定的方法折算成价值量进行评估，“身股制”就是种将智力资本进行价格化的激励方式。即通过有限责任人参与企业般