

# 企业核心能力生命周期各阶段 人力资本的组合激励

曲 炜,可 星

(昆明理工大学 管理与经济学院,云南 昆明 650093)

**摘要:**从企业核心能力生命周期出发,探讨在生命周期各阶段,根据企业的特点,针对人力资本稀缺程度和谈判力的不同,如何合理设计公司治理结构、股权结构,运用多种激励手段相结合的组合激励方式,形成灵活、有效的激励和约束机制,促使企业健康、持续发展。

**关键词:**企业核心能力生命周期;人力资本;股权结构;组合激励

中图分类号:F272.92

文献标识码:A

文章编号:1001-7348(2004)01-0047-03

## 1 探讨企业核心能力生命周期各阶段人力资本组合激励的意义

企业核心能力是企业发展永恒不变的主题。著名管理学家 C.K.Prahalad 和 Gary Hamel 在他们的“*The Core Competence Of the Corporation*”一书中指出:“核心能力是在一组织内部经过整合了的知识和技能,尤其是关于怎样协调多种生产技能和整合不同技术的知识和技能。”核心能力是企业持续竞争优势的源泉,然而它本身不会自动转化为竞争优势,需要相应的机制和条件加以支持,才能形成难以被竞争对手模仿和复制、具有竞争优势的核心能力。核心能力的外延突破了研究开发的局限,已扩展到企业各职能系统运作的方方面面。然而,企业的一切经营活动都离不开人的因素,人力资本已成为企业赖以生存和发展的重要资源。

人力资本是凝结在人体中能使价值迅速增值的知识、体力和技能存量的总和,是现代企业竞争力的核心,是企业发展和经济增长的主要动力和决定因素。人力资本的形成,对企业法人治理结构产生了巨大的影

响,对企业产权结构产生了巨大冲击。当其人力资本一旦受损,人力资本所有者可能将其相应的人力资本“关闭”起来,以至于这种人力资本不复存在。由企业核心能力生命周期的特性,在生命周期各阶段,根据人力资本在企业各资源中的稀缺程度和谈判力的不同,如何相应完善法人治理结构,形成合理的产权结构,有效调整分配方式,并结合多种激励手段的组合激励方式,建立有效的激励与约束机制,已成为使人力资本沉淀于企业并促使企业核心能力成长的关键。

## 2 企业核心能力生命周期各阶段人力资本的组合激励

### 2.1 培育阶段

这一阶段是企业核心能力开始但不明确的时期,企业各种资源要素处于购买和磨合阶段,人力资源的流动性很强,人力资本积累和存量难以沉淀下来,收入和利润都较低。此阶段企业要致力于建立相应的企业机制,配备相应的环境条件,吸引和留住影响企业生存与发展的关键人才,培育企业核心能力。建立法人治理结构,确定股东、董事

会、经营者、监事会各自的责、权、利。所有权与经营权分离,企业经营管理由职业经理或企业家承担,所有者与经营者之间的关系主要靠各种不同的契约来加以协调,是委托人与代理人的关系。由于股东人数少,产权结构单一,股权集中,股东具有较大的决策权,股东可以通过进入董事会或通过股东会“用手投票”行使对企业的实际控制权。股东一般不直接管理企业,是企业的所有者,经营者应为股东服务,其行为目标要与股东的目标一致。所有者的利益在公司处于至高无上的统治地位。因此,公司治理结构要从所有者利益出发,为确保企业经济效益,实现所有者利益最大化,以经营者的选择和激励为中心作为相应的制度安排。

面对严峻的竞争,这一阶段企业注重在短期内创造高额利润回报,迅速成长并形成规模。为与这一经营战略保持一致,薪酬水平应具有较强的激励作用,形成一个有魄力、企业型的经营管理层。经营者与核心技术人员的存留和引进是企业核心能力培育的重要因素,较高的基薪是对其身价和能力的肯定,这种肯定本身就是一种激励。以短期激励为主,

收稿日期:2003-07-01

基金项目:云南省自然科学基金项目(2000G0011Q)、云南省教委项目(0041014)

作者简介:曲炜(1977-),男,河北保定人,昆明理工大学管理与经济学院硕士研究生,研究方向为管理理论及实践;可星(1966-),女,云南昆明人,昆明理工大学管理与经济学院副教授,主要从事战略、组织和文化方面的研究。

实行年薪制,以高于市场平均薪酬水平的较高高薪为其高额报酬的主要来源,制定以业绩与目标实现情况为考核标准的中等水平的奖金或劳动分红,与普通员工收入拉开距离。决定经营者薪酬水平的因素很多,其中主要包括市场薪酬水平、供应关系、所处行业、企业权利机构、企业总资产和销售额、经营者能力、企业薪酬战略和薪酬构成等。因此,相对于各种因素的变化,经营者的薪酬水平应适时进行调整,同时要强化企业内部竞争机制。

经营者的福利构成应多样化,除了享受一般员工享有的诸如免费餐饮、基本养老保险、医疗保险等福利外,还应有职务消费和额外福利。给经营者提供的福利能提高他们的满足程度,增强他们对企业的忠诚度,同样能起到较强的激励作用。

除短期激励外,可适当结合长期激励方式,对个别关键核心技术人员和经营者采用技术入股和股票期权计划,但其股权比例是很小的。对中低层员工实行岗位工资制,并强化福利机制和文化机制。同时,创造良好的工作和竞争环境,提供更多的晋升机会,鼓舞员工的创业激情,肯定工作表现,给予适当的精神奖励和创新奖、贡献奖等物质奖励。结合企业的实际情况,对员工进行短期的上岗和技能培训,以此激励和稳定员工。

## 2.2 形成阶段

随着核心能力的逐步形成,技术提升、信息结构改善、市场竞争领域的扩大,以及融资渠道、融资方式的多样化,公司的体制和性质也在不断发生变化。股权结构呈现多元化,股东人数增多,持股更分散。股东在行使对企业控制权时存在着“搭便车”行为,加上信息不对称、激励不兼容等问题的存在,股东的控制力减弱而经营者的控制力增强。为激励经营者和技术骨干而赠送或购买的股票期权和技术入股的比例扩大,机构投资者大量涌现。从公司控制力的角度来看,原始股东法定的控制权减弱,公司的控制权进一步增强。此时,人力资本成为企业重要的价值源泉,特别是经营者人力资本,成为企业重要的稀缺资源,在公司中起着越来越重要的作用。

股权结构的改变,使现有公司治理机制难以达到其治理目标——股东利益最大化。由于信息不对称和激励不兼容,经营者为实现自身目标、利益和权利的最大化,往往背离

股东利益,出现“代理问题”。因此,要进一步完善企业的内部机制,通过合理设计和完善股东、董事会、监事会、经营者及组织间的相互制约监督机制,协调好所有者与经营者之间的委托——代理关系,扩大实施有效的股票期权激励制度,既要实现股东利益,又要防止股东不当干预;既要保证公司经营效率,又要制约经营者滥用权利。

所有权与经营权的进一步分离,企业所有者对企业日常经营活动介入越来越少,对经营管理者们的依赖程度越来越强。因此,通过实施经营者激励方案对经营者进行有效激励,使双方的目标达到一致,就成为企业所有者的必然选择。股票期权、股票升值权、延期股票等制度的实施,完善了以股权为基础的激励方案,经营者具有了参与分配剩余索取权的权利,赋予了经营者物质资本所有者的身份,增强了经营者作为企业所有者的意识。经营者不仅要以代理人角度重视企业的长期持续发展,还要以所有者身份致力于企业利润最大化,促使经营者以与所有者共同利益为目标进行经营管理。经营者在实现自身利益的同时,达到了所有者的目标,使双方利益共同实现。

实施年薪制与股票期权相结合,经营者的报酬结构实现多元化,收入由基本薪金、年度奖金、长期激励项目(即股权收入)、养老金和津贴组成,既包括固定收入,也包括风险收入,这种收入结构多元化的特征,就是要发挥不同形式收入对经营者行为所具有的不同激励约束作用,从而保证经营者行为长期化、规范化。

随着经济和社会的发展,员工自身的发展需求也日益加剧,员工不仅希望从企业得到维持家庭的收入,而且希望个人能力也不断提高。他们在择业和工作的时候,把个人发展、培训机会、晋升机会等放在优先考虑的地位。此时,企业也具备了对员工进行长期培训的能力,企业只有努力把组织发展同员工的发展结合起来,把员工培训作为管理的一个重要部分,才能更好地激励人才和保留人才。除了对员工进行专业技能培训 and 知识积累外,还要加强员工对企业文化认识的培训,增强员工的贡献意识,树立“个人发展依赖于企业发展”的理念。

## 2.3 提高阶段

企业面临的市场广度和深度扩展,竞争

日益加剧,企业的经营风险日益增强,知识成为企业持续发展最重要的资源。人力资本的稀缺日益严重,企业不仅依赖于“企业家才能”,更需要一般性人力资本所包含的知识和技能。

公司治理结构的设计和完善更重视人力资本因素。员工持股制度作为完善公司治理结构,增强员工工作积极性和企业凝聚力的一种手段,越来越受到企业界的关注。实行员工持股,使员工不仅获得自身劳动报酬所得的权利,还能获得资本增值所带来的利益,对于加强员工的主人公意识,留住公司骨干人才具有十分重要的意义。采用员工持股,肯定了企业家和职工人力资本共同分享企业控制权和剩余分配权的权利,并参与了对企业的监督管理。必须科学地设置股权结构,合理安排员工持股数量,避免过度持股和持股过少。员工由于没有实际的所有权或者由于所得股票数量太少,往往不能充分发挥主人公作用;但员工如果获得了过大的控制权,可能会出现损害公司原始股东利益的行为。因此,员工持股既要能普遍激励员工的工作积极性,实现激励和民主管理的统一;又要能预防各种短期行为,构建出企业长期发展的动力机制,使员工与企业的利益融为一体。企业拥有了清晰的产权结构,员工也能够把自己的劳动果实与企业的经济效益相挂钩。员工的工作积极性提高了,能对企业的股东和经营管理者实施有效监督。员工持股从根本上提高了员工对企业的关切度和参与度,在公司治理结构中发挥了有效的作用,形成了有效的、制衡的、激励和约束相结合的公司治理机制。

股票期权制度的进一步加深,范围进一步扩大,经营者持股比例进一步增大,参与企业剩余分配的程度加强,对企业的控制力超过了企业所有者。应进一步将年薪制的利益激励机制与股票期权、期股制等风险控制机制相结合,以风险报酬收入为主,做到短期激励与长期激励最紧密的结合,提高激励效果。

通过给员工提供晋升、发展以及积累财富的机会,鼓励他们与组织共同奋斗。进行员工职业生涯设计,针对不同员工的情况,对员工能力的提升、阶段性培训和职位提升等员工的发展前景进行合理设计,使员工充分意识到在企业中的发展机会和前景,激励

员工不断寻求自身发展的途径,也使企业获得持续发展的宝贵知识资源。薪酬高低已不能满足经营管理者们的需要,他们开始更多地追求工作的成就感、权利的支配程度和所获得的地位和荣誉。除进行必要的薪酬激励和产权激励外,还要加强工作激励、权利激励、职位激励和荣誉激励。

#### 2.4 衰退(再生)阶段

核心能力的衰退,原有产品和技术失去了在市场上的竞争地位,企业只有进一步发挥创新优势,重获竞争优势。股权的进一步分散,强化了利益相关者各自的利益,阻碍了企业资源配置的优化,创新机制难以继续顺畅运行。企业迫切需要发挥员工的创新精神,进行机制创新、技术转轨、技术创新,或引入新的产品和技术,形成新的、更高的、具有蓬勃朝气的核心能力。

改造公司治理结构,对企业的股权进行收缩,股权从分散走向集中,将股权集中于股东和经营管理层手中,并给予经营管理层广泛的决策控制权,从而形成集中的权利和决策中心,有利于创新的顺利进行,是企业决策顺利制定和执行的有效保障,将分力再次转化为合力,将力量集中于核心能力再造的轨道上去。经营管理层对企业进行创新具有迫切的要求,是企业进行核心能力再造的主要动力。

为员工创新提供必要的条件和激励方案。对于为创新做出突出贡献的员工,进行技术转股、股票期权或给予巨额创新奖,以激发员工的创新激情。高素质员工除了对财富的追求外,更注重非货币性的激励方式,如精神激励、职位激励。员工追求的是自我价值

的实现,事业发展的机会、职位、权利、声誉是其实现的主要途径。经营管理者看重的不再是收入的高低,而是精神激励与职位激励的内容。精神激励主要包括事业发展的机会、地位与声誉、权利、受褒奖机会、道德与情感激励。职位激励包括晋升机会、解聘与降职。精神激励与职位激励并不直接随创新业绩的变化而变化。由于创新效益不是立刻就能呈现,对于有创新意识和承担创新风险的员工在创新阶段要给予精神激励和职位激励,这样有利于提高员工创新积极性,真正致力于各种创新活动。同时,要把精神激励、职位激励与薪酬收入激励紧密结合。

在追求自我价值的实现和能力的充分表现时,更需要知识的更新和自身能力的提高,知识虽有了一定的积累,但不足以支持创新的需要。对经营管理层进行专业资格培训,提供高等教育、出国等各种机会,通过多种渠道提升新知识的积累,为核心能力再造做好准备。对员工进行再培训,进行知识更新,同时也要引入新的员工,注入新的知识和活力,企业资源再次进入新的磨合阶段。

要为员工提供自由的工作环境,提供自由发表意见、展示自身才能、发挥创造力的空间。许多员工都是伴随着企业而成长起来的,对企业有着深厚的感情,因此强化文化机制,可以更好地激励员工为企业做贡献,发挥创新精神,致力于进行核心能力再造,使员工的个人发展与企业的持久发展再次结合。

#### 3 结束语

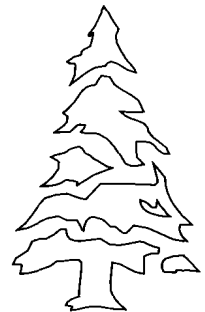
随着知识经济的到来,知识成为企业发

展必不可少的资源,而作为知识的载体——“人”更加受到空前的重视。企业核心能力更加依赖于人力资本,在企业核心能力生命周期的各阶段,由于企业性质、环境、员工的需求等因素不同,应该针对各阶段的不同情况,以人力资本形成有效的激励和约束机制为核心,相应地调整公司治理结构、股权结构和分配方式,对各种激励方式不断重组,调动人力资本所有者的积极性、主动性,促使企业的核心能力不断提升,在激烈竞争和不断变化的环境中获得持续、健康的发展。

#### 参考文献:

- [1]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.
- [2]杨继国.人力资本产权:一个挑战公司治理理论的命题[J].经济科学,2002,(1).
- [3]李俊林等.论我国公司治理结构存在问题及对策[J].工业企业管理,2002,(7).
- [4]游旭平,陈刚.国有企业员工持股制度问题研究[J].学术论坛,2001,(6).

(责任编辑:曙光)



## The Human Capital Combination Encouragement in Each Stage of the Life Period of Enterprise's Core Competenc

**Abstract:**The human capital is the rare resource of enterprise.Designing human capital effective encouragement and tied mechanism is the key to utilize fully human capital.This article proceeds from the life period of enterprise's core competence, in each stage of the life period, according to the characteristic of enterprise, directing the difference of human capital rare degree and negotiation force, discusses how to design reasonably corporate government structures,company juridical person and stock right structure,use many kinds of combination encouragement means to combine together, form flexible and effective encouragement and tied mechanism, finally impel enterprises to develop continuously and healthy.

**Key words:**life period of enterprise's core competence; human capital; stock right stmcture;combination encouragement