

## ——论绿色激励模式与绿色现代企业

王 平

(湖北孝感学院, 湖北 孝感 432100)

**摘 要:**知识经济的迅猛发展,使传统的以“金钱”为主导的“硬”激励逐渐失去“留人、育人”的有效性。通过分析,认为:再造激励平台,挖掘企业人力资本增值的无限潜力,是企业培植和保持核心竞争力的唯一选择。这种激励平台是由绿色激励模式所支撑的,最终目标是把企业建设成为始终保持竞争优势的绿色现代企业。

**关键词:**激励平台;绿色模式;绿色企业

**中图分类号:**F27

**文献标识码:**A

**文章编号:**1001-7348(2003)12-0137-02

把激励机制问题作为企业战略决策的重要内容,已成为众多学者和企业管理者们的共识。理论界和企业界从不同的角度设计出了种种制度化的激励模式,在实践中也的确发挥了一定程度的作用,但是,随着环境和对象的变化,这些激励机制也不同程度地出现了“失效”问题。因此,要站在可持续发展的角度,再造激励平台,构建绿色激励模式,建设绿色现代企业。

### 1 绿色激励模式的理论前提

通过对传统激励理论、激励因素的综合分析,本文所探讨的激励理论前提是:①人是需要全面发展的,要遵循人的全面发展的规律;②激励对象是分层次的,不同层次的对象需求具有差异性,且需求是随环境的动态变化而变化的;③所研究的企业是服务型第三产业,激励的对象是知识经济背景下的知识型员工,从而在此基础上,提出了既遵循人的全面发展规律,又具有长期激励效力,有效推动企业在多变的市场环境里可持续发展的激励模型,即绿色激励理论,以指导企业的激励实践。

#### 1.1 激励对象及其全面发展的主客观要求

在知识经济社会里,人力资本决定企业竞争优势,智力资本决定一个人的财富,故在知识经济条件下全面发展是其对人的客观要求。知识型员工由于具有一定的知识和专长,对自身价值的实现具有更高的要求。他们需求的层次较高,希望有一个良好的工作和生活环境,更希望能够不断学习、提高和创造出比别人更多的价值;他们追求权力、声誉、成就,以实现自我价值。因此,知识型员工具有更加强烈的全面发展意识,更加渴望得到全面发展。

#### 1.2 现代企业激励对象的层次性

关于激励对象层次的划分,众多学者从不同的角度提出了不同的见解。笔者认为,应该从现代企业内部微观管理的角度对所研究企业的利益群体进行划分,则具有实践意义。我们把企业看成是完全竞争市场状态下的现代企业,即:①企业产权明晰,所有权与经营权规范分离;②建立了规范的法人治理结构;③具有扁平化的组织结构,能适应市场的瞬息变化;④建立了以顾客为中心,以作业活动为基础,以生产服务流程为核心,以自主管理为准则,以利益共享为动力的团队生产组织模式;⑤经营者是胜任工作

的,具有人力资本增值潜力。在以上假设基础上,可以把激励对象划分为权益层和经营层两大层次。

权益层是指以金融资本或人力资本等形式投资,进而获得企业所有权的群体,即企业的投资者和剩余价值索取权、分配权的拥有者。从传统激励的意义上讲,是激励的主体,是委托代理合约中的委托方,是激励的决策者。知识经济条件下,随着现代企业制度的逐步完善,权益层的内涵和外延发生了根本性的变化,特别是随着资本市场流动性的增强,权益层也将呈现出高流动属性。这种高流动属性在上市公司表现得尤为突出。因此,企业必须建立良好的激励机制,保持和激发投资者的投资积极性,使企业拥有发展壮大所需要的资源。从这一意义上讲,建立对权益层的激励机制是企业发展壮大的必由之路。

经营层是指在企业里进行生产管理和经营服务的群体,是企业实际的控制者和企业剩余价值的创造者。一般而言,企业的决策、计划、组织、领导和控制,企业的技术创新和生产经营等等,都是由经营层完成。经营层能否制定出正确的企业发展战略,把握

机遇、赢得市场,创建和保持企业持续的核心竞争力,是权益层获得剩余索取权的关键所在。现实条件下,经营层通常划分为3个层面:一是管理层,履行企业在战略决策实施过程中的管理职能,即企业的经理层;二是执行层,履行企业在具体经营过程的管理职能;三是操作层,履行企业在技术创新、生产经营、服务等上的操作职能。未来的发展将会使第一、第三个层面逐步强化,第二个层面逐步弱化,最终只保留两个层面。

### 1.3 激励对象需求的差异性

经济学激励理论和管理学激励理论都表明,不同的激励对象对同一激励因素的需求不同,同一激励对象对不同激励因素的需求也不同。激励因素通常包括企业所有权(即产权,如股票期权)、个人薪酬(如工资、佣金、奖金、保险、各种补贴和待遇,不含产权)以及工作的内容、性质和条件,企业文化等。

不同的激励因素所产生的激励效果是不同的。大量的实证分析证明,企业所有权即产权激励产生的效果最强,因为它不仅赋予了企业的剩余索取权和控制权,更体现了激励对象的社会价值;个人薪酬机制可以直接消除激励对象的不满意因素,是激励对象实现自我价值和社会价值的前提和基础;工作内容、性质和条件以及企业文化对激励对象能否实现其自我价值和社会价值起着积极的促进作用或消极的阻碍作用——激励对象不热爱自己的工作,或者没有良好的工作条件和健康向上的企业文化,激励对象很难取得成就。

不同的激励对象对不同的激励因素具有不同的价值判断。这种价值判断源于不同的受教育程度、个人的人生观和价值观以随环境的变化等。受教育程度越高,人生目标越远大,则对工作内容、性质和工作环境的要求相对称高,对权力、地位和成就的追求欲望越强,而对物质享受等要求相对较少,反之,则更看中物质的追求。即使是同一类激励对象,他们对同一激励因素的价值判断也是不同的。设计激励机制时必须承认这一差异性,否则,就不会获得有效的激励。

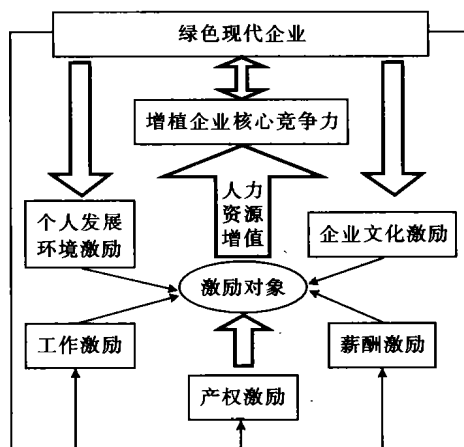
## 2 绿色激励模式及其在绿色现代企业的实施

绿色激励模式是指能够充分适应现代企业发展环境的变化,最大限度满足现代企

业员工的普遍需要,有效激发企业员工的主动性和创造性,从而持续保持企业竞争优势的激励模式。

### 2.1 绿色激励模式的理论框架

绿色激励模式的理论框架见附图。它主要设计了相互联系的5种激励因素,构成了现代企业的激励平台,其中,薪酬待遇、工作内容、性质和工作条件通常是短期激励因素,产权、个人发展环境和企业文化是长期激励因素。在这一平台里,实践和虚线构筑了一条循环的回路。现代企业重视激励平台的再造,构建绿色激励模式能够发掘人力资本的增值潜力,吸引、留住优秀的人力资本,同时使激励对象充满活力,人力资本得到增值;人力资本的增值,意味着企业的创新能力得到增强,企业的核心竞争力得以保持。以人力资本的持续增值为发展动因的绿色现代企业与以人力资本的持续增值为根本目的的绿色激励的良性互动,使企业的可持续发展成为可能。



附图

### 2.2 绿色现代企业及其实践走向

绿色现代企业是依靠构建绿色激励模式吸引优秀的人力资本,实现人力资本的可持续增值,它以人力资本的持续增值为根本发展动因。因此,判断一个企业是否是绿色企业,首先要看它是否构建了以促进人力资本的可持续增值为唯一宗旨的绿色激励平台。就我国企业来看,普遍存在的问题是忽视了长期激励在企业发展中作用的问题。因此,在激励实践中,必须在健全短期激励机制的基础上,加大力度、加快步伐地深入研究激励问题,以走出“短期激励不力、长期激励乏力”的现状。

在解决企业激励问题的实践中,应该将

激励机制作为现代企业制度的核心——企业法人治理结构(Corporate governance)的有机组成部分,作为制衡所有者与经营者之间权益关系的“调节器”,赋予激励机制在企业发展战略中的核心地位,精心设计激励机制,协调所有者与经营者之间的矛盾,实现所有者与经营者双赢以及各自价值最大化的目标。在激励机制的设计上,把长期激励因素放在首位,通过综合分析本企业的现状(优势、劣势、拥有的各种资源)和外部条件,企业的奋斗目标和当前的任务,企业所处的环境(尤其是企业内部的人文环境),切合本企业实际,制定出企业的长期激励计划。在此基础上,把短期激励计划作为长期激励计划的子系统,有步骤、有计划地分期制定。

在构建激励模式时,要科学合理地确定长期激励和短期激励在经营层不同对象中的激励比重。根据“20/80”原则,对经理人和核心员工,长期激励的比重应该大一些,以吸引并留住企业所需要的人力资本;对一般员工,短期激励的比重应该相对较大。如美国资本规模在100亿美元以上的大企业,其首席执行官(CEO)的长期激励比重达到65%。

### 2.3 建设绿色现代企业的政策保障

绿色现代企业的本质属性告诉我们,建设绿色现代企业将成为我国企业的发展方向。因此,在充分发挥市场导向作用同时,还要充分发挥政府这只“有形的手”的作用,制定配套的法规制度。一是引导企业通过建立绿色激励模式建设绿色现代企业,二是为企业建立绿色激励模式,成为绿色现代企业提供法律和政策保障。

#### 参考文献:

- [1][美]唐·泰普斯科,泰普斯科预言——21世纪人类生活新模式[M].卓秀娟,陈佳伶译.北京:时事出版社,1998.
- [2]王平.知识与终身教育[M].武汉:武汉出版社,1999.
- [3][美]迈克尔·科索马罗.微软的秘密[M].程化等译.北京:北京大学出版社,1996.
- [4]王勇.知识经济对策——运作与案例[M].北京:中国城市出版社,1998.
- [5]陈胜昌.知识经济专家谈[M].北京:经济科学出版社,1998.
- [6]周三多等.管理学——原理与方法[M].上海:复旦大学出版社,1999.

(责任编辑:胡俊健)