

【经济与管理】

论企业激励机制与绩效评价体系的构建

闫淑荣

(长安大学 经济与管理学院, 陕西 西安 710064)

摘要:企业是要素所有者相互交易产权的方式,也是交易过程中一系列契约的联结。现代企业效率是否达到最大化取决于企业制度是否很好地解决了经营者选择和激励两个问题,而这两个问题的解决在很大程度上又取决于企业剩余索取权和控制权安排是否对应。所以,最优的企业所有权安排应该是能较好地解决企业经营者选择和激励问题以使企业效率最大化即企业价值或企业收入最大化的所有权安排。在阐述激励理论基础,探讨激励机制及有效的绩效评价体系的关系及二者的构建,期望对企业制度完善、效率提高有一定的促进作用。

关键词:人力资本; 剩余索取权和控制权安排; 激励机制; 绩效评价体系; 产权交易

中图分类号: F224 **文献标识码:** A **文章编号:** 1671-6248(2004)01-0068-05

Comments on construction of motivating mechanism and system of evaluation on performance

YAN Shu-rong

(School of Economics and Management, Chang'an University, Xi'an 710064, China)

Abstract: As two important factors——well selecting the managers and well inspiring them——are the key of improving the efficiency of a corporate. Based on the analyses of motivational theory and human capital's nature, this paper draws a conclusion that it is the first choice of setting up an inspiring mechanism of a corporate. And furthermore, it discusses how to set up this mechanism and its reasonable system of evaluation on performance.

Key words: human capital; arrangement of claim for residual and control rights; motivating mechanism; system of evaluation on performance; transaction of property

现代企业理论的一个基本命题是,企业是要素所有者相互交易产权的方式,也是交易过程中一系列契约的联结。现代企业效率是否达到最大化取决于企业制度是否较好地解决了经营者选择和激励两个问题,而这两个问题的解决在很大程度上又取决于企业剩余索取权和控制权安排是否对应。所以,最优的企业所有权安排应该是能较好地解决企业经营者选择和激励问题,以使企业效率最大化,即企业价值或企业收入最大化的所有权安排。这种安排必须使企业中每个参与人行动的外部效应最小化,这就要求剩余索取权和控制权相匹配。即权力与责任

或风险承担者和风险制造者应尽可能相对应。将剩余索取权分配给经营者,将选择经营者的权力分配给物力资本者,即是一种较有效的人力资本的回报机制。长期以来,人们都是偏重非人力资本的作用而忽视或轻视人力资本的作用,对人力资本所有者的激励不充分。这一方面导致企业的经济效益不高,生产经营风险扩大;另一方面也导致企业“内部人控制”失控问题日益严重,最终损害了企业所有者——国家的利益。将人力资本资本化,以此激励人力资本所有者。人力资本回报的具体实现形式可以采取年薪制、利润分享制、职工持股计划或经理股票

收稿日期: 2003-09-26

作者简介: 闫淑荣(1964),女,安徽亳州人,长安大学^①经济与管理学院副教授,经济学硕士,主要从事会计学与企业治理教学研究。
©1994-2015 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. <http://www.cnki.net>

期权等。

一、激励理论

知识经济是建立在知识和信息的生产、分配与使用之上的经济。在这一时代,一个显著的特征是突出人的地位,即产品的生产、商品价值的提高、企业的成长乃至国家竞争力的增强,都必将更加依赖于知识和掌握知识的人才。人才是指具有高智慧、高技能、高品德、能进行创造性劳动的人,人才资产是指人力资产中的优秀部分。本文的人才是指企业中经营者或核心员工。由于人才资产的载体是有思想、有情感的社会人,人才资产经济效益的发挥绝不会象非人力资产那样,仅取决于企业一方,而是人才与企业双向作用的结果,所以建立一个良好的激励机制非常重要。

(一)激励系统

所谓“激励”,在组织行为学中主要是指激发人的动机,使人的一般内在的动力,朝向期望的目标前进的心理活动过程,也可以说是调动积极性的过程。

从理论上讲,激励过程与人行为的模式是相同的,是从人的需要出发,在外界一定诱因(目标)刺激下转化为动机,动机引发行为,行为指向目标,行为的结果又随时向行为者发出反馈,实现自我评价。

按照心理学家赫兹伯格的“双因素论”,将动机划分为内部动机和外部动机两部分。

内部动机源于人力对某工作本身的认识和兴趣、成功的满足和对创造性活动的愉快感,即人才对本身行为活动感兴趣,通过自我评价获得满足感。这种满足无需外力推动,不必外来奖赏,完全是一种内心感受,如生产中的发明创造、技术革新、创优活动等不需他人奖赏,也能自我满足。这种感受是成为提高人才内在积极性的持久动力,是企业管理应用激励理论的重点与难点。

外部动机则是由生产活动的外部物质条件、奖惩制度、管理环境等刺激产生的动机。如人们为了获得更多的利益、为了晋级、为了名誉,或为了避免批评、扣罚、处分等而对某工作引起重视,这种动机不是产生于工作本身,而是由外部因素控制的。

从行为激励来看,上面两类动机是相辅相成的,外部动机能刺激和约束经营者,从而实现企业管理的目标;而内在动机能使经营者在经营管理活动中更积极主动,也更持久。因此,在企业管理中要采用或综合地运用两种激发动机的方法,即外在激励和内在激励。

(二)激励特性分析

克莱斯勒汽车公司前总裁李·艾科卡说过:“一个经理人员能够激励他人,便是很大的成绩。要使一个单位有活力、有生气,激励就是一切”。建立合理有效的激励制度,是企业管理的重要课题之一。

激励有激发、鼓励、诱导、驱使之意。在管理科学中,激励不等于奖励。管理激励,从完整意义上说,应包括激发和约束两层含义。奖励和惩罚是两种最基本的激励措施,是对立统一的,概括说激励有如下特征:

1. 激励具有针对性

种种案例说明,对不同的个体应当具体分析,以对人的认识为基础,实施不同的激励方法才有效。通过对不同类型人的分析,找到他们的激励因素,有针对性地激励,激励措施才最有效。

2. 激励要建立在客观评估之上

一些企业发现,在建立起激励制度后,员工不但没有受到激励,努力水平反而下降了。某公司推出“年终奖”的计划,本意是希望调动员工工作积极性,但却因没有辅以系统科学的评估标准,最终导致实施过程中的“平均主义”,打击了贡献大的员工的积极性。奖金本来是激励因素,可在实践中一旦出现偏差,会使组织成员产生不满意度,以致变成负激励因素,抑制和消减员工的努力水平。

一套科学有效的激励机制不是孤立的,应当与企业的一系列相关体制相互配合才能发挥作用。其中,评估体系是激励的基础。准确、公平、合理的评估才能有针对性地激励,才能更有效。

3. 激励思想和措施

(1)从着重外部控制(恐吓与惩罚为主)转向从内部引导(满足雇员内在需要)。

(2)从使用硬性措施(严格控制)转向软性管理(培养让员工自觉自发的环境)。

(3)从依赖相互独立的激励措施转向整体配合的激励策略。

(4)从只注重短期激励效果发展到短期效果与长期效果并重。

(5)从他励思维方式(由管理者激励下属)转向自励思维方式。

4. 激励的最终目标是实现“组织和个人利益的一致”

一套有效的激励机制,应是借助高水平的管理手段,为员工创造良好的工作环境,充分开发每个员工的潜能,鼓励员工为公司创造价值,同时实现员工

自我满足,使他们感到在工作中与他人是平等的合作者。这样才能提高员工的努力水平,进而提高组织的效率,促使“组织和个人利益的一致”。

二、激励机制的构建

(一)企业内部控制

企业是由股东、经营者、管理人员和员工共同贡献资源而组成的一个经济实体,股东贡献资本,经营者贡献企业家才能,管理人员贡献管理才能,员工贡献劳动力。股东、经营者、管理人员和员工这四种经济主体在企业内部形成了一个经济博弈,要使博弈结果符合巴累托优化原则,核心的问题有两个:一个是把“蛋糕”做大,使可分配收入增大;另一个是按照贡献原则,将可分配收入在四种经济主体之间进行公平的分配。为了解决这两个问题,就必须在企业内部形成一个机制体系,这个机制体系的核心是促使四种经济主体都自觉地企业整体利益出发来行事,这个机制体系主要包括三个方面的内容:股东对经营者的控制和激励;经营者对管理者的控制和激励;管理者对员工的控制和激励。从股东至员工之间,形成了一个控制和激励的体系,如图1所示。

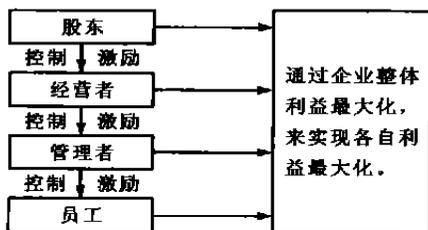


图1 控制和激励体系

图1中经营者(经理)是资源管理者,对公司发展具有决策权利,其行为关系到企业的生存和发展,从而关系到企业职工以及所有股东的利益。所以,对经营者的约束——激励机制的构建是本文重点。

建立法人治理结构是股东控制经营者的主要手段。其核心问题是权力的分割。一般来说,股东会行使最终控制权,董事会行使经营决策权,经营者行使经营指挥权,而监事会行使监督权。这四种权能(最终控制权、经营决策权、经营指挥权、监督权)对于不同的企业来说,各自的具体内容是不一样的。从理论上来说,所有的财产权能都属于股东,股东出于自己利益的考虑,才将统一的财产权能分割成最终控制权、经营决策权、经营指挥权和监督权这四种权能,并且将这种权利分配的结果以公司章程及其细则的形式体现出来。所以,四种权能各自的内容完全由股东会来决定,决没有一个统一的标准。

从我国的现状来看,最终控制权、经营决策权、经营指挥权和监督权的分割比较简单,《中华人民共和国公司法》对四种权能的分割作了较具体的规定,这里不作赘述。

以上所讨论的治理结构其实只是股东对经营者进行约束控制的一种机制。要使经营者发挥其聪明才智,仅有约束控制是不够的,必须还有相应的激励机制。激励机制主要包括经营者任免和经营者报酬等。如何选拔经营者和如何给经营者支付报酬,这是关系到企业效率的重大问题。目前,经济发达国家主要着眼于如下两个基本点:一是通过企业家市场来选拔和评价经营者,企业外部机构或人员一般不予干涉;二是承认企业家劳动的特殊性,允许企业家以人力资本所有者的身份参与企业利润的分配。从我国目前的状况来看,经营者任免和经营者报酬还需要改进。经理股票期权就此应运而生,其最大的优点在于将公司长期利润作为经理个人利益的一个重要变量函数。在这种背景下,经理不但要关注公司的现在,更要关注公司的未来。其中的理论逻辑是:经理股票期权提供期权激励——经理人员努力工作——实现企业价值最大化——经理人员行使期权获得自己努力带来的收益,由此企业价值最大化成为股东和经理人员的共同目标。

(二)对经理人员构建一套有效的激励约束机制

按照激励理论,为防止经理人员违背企业目标,扭曲企业行为而谋求个人利益,对经理人员行为采取了一套较为有效的激励和约束机制。其目的是促使与确保经理尽职尽责地为股东利益服务。这主要包括以下两大层次(企业内部层次和社会(市场)层次)四个方面:

1. 报酬激励

经理报酬对经理行为产生直接的影响,良好的报酬激励机制能够把经理的个人利益和企业利益紧密地结合在一起,诱导经理在追求企业所有者利益的同时增加个人利益。一般说来,经理的报酬由工资、奖金和股票构成(退休金和其他福利除外),各部分的作用不同,既有优点,又有不足。工资部分基本固定,是一笔可靠的收入,具有保险的功能,但不利于刺激经理的积极性;奖金随着企业经营状况而浮动,具有较强的刺激性,但极易诱发短期行为;股票的给予与企业经营业绩相联系,容易使经理产生归宿感,但经理如果持股过多,又很可能对股东们来说存在一定的风险。经理报酬的各个部分要优化组合,以便最大限度地发挥激励作用。经理报酬水平

的确定是一个复杂问题,原则上讲,必须对经理具有很强的诱惑力,所有者可以将经理报酬水平与其服务质量进行比较和权衡,用高薪换取经理的优质服务和企业的巨大利润是值得的。

2 来自经理市场的竞争

西方社会市场经济高度发达,生产要素市场趋于完善,经理市场作为劳动力市场的一部分已经形成。在经理市场上,经理这类高级经营管理人才的价值是由他们的经营业绩决定的。如果一名经理在企业经营管理上表现欠佳,频频失误,那么他在经理市场上就会贬值,甚至会被潜在的竞争者所取代,被淘汰出经理阶层。而一名经理若能在企业的经营中屡建奇功,成绩卓著,就会身价倍增,成为经理队伍中的佼佼者。所以,为了提高自身价值,经理即使不受任何监督,也有可能努力工作。

3 来自接管公司的压力

在当今股份公司充分发展的西方国家中,股票市场上举足轻重的交易者的交易行为都是围绕争夺或转让公司控制权而展开的。争夺公司控制权的主要形式为接管。股票价格随企业经营状态涨落,且股票可以自由买卖,为接管企业提供了条件。如果一名经理经营不善,企业不景气,其股票价格会下降,就存在被接管的可能性。有的投资者或公司就会在市场上低价大量购进该企业的股票,掌握其控股权,接管企业,改组董事会,撤换经理。来自接管公司的压力构成了对经理人员的约束,为了避免被接管的厄运,经理必须努力工作。

4 董事会对经理的监督与约束

这实际上是通过公司内部治理机构的相互制衡机制来实现的。如董事会要求经理定期报出财务报表,定期对企业财务状况进行审计,对经理人员的决策权进行一定程度的约束,适时做出解聘经理的决定等。在经理市场和股票市场还不够发达的条件下,股份公司内部董事会对经理的监督 and 约束尤为重要。

三、有效的企业绩效评价是企业约束与激励机制的基础和重要组成部分

企业绩效评价是指运用数理统计和运筹学的方法,采用特定的指标体系,按照统一的评价标准及程序,通过定量定性对比分析,对企业一定时期内经营效益和经营者业绩做出公正、合理的评判。企业的绩效指标体系大致由绩效评价制度体系、绩效评价组织体系和绩效评价指标体系组成。其中,制度体系是指评价工作应遵循的规范及依据,其必须明确

对企业绩效评价的指标规范、标准制定、方法选用以及如何运用评价方法和标准产生评价标准;效绩评价的组织体系,包括效绩评价管理机构、组织机构和实施机构,管理机构负责制定评价制度,组织机构负责对评价工作的管理和组织,实施机构负责评价工作具体操作;指标体系是指标构成的框架,用以对企业年度效绩进行分析判断。其标准值自成体系,不同的行业,同行业的不同发展阶段其标准值也应不同。指标体系的科学有效关系到效绩评价是否公正合理,关系到企业是否能长期健康发展。

中国现有的指标体系较1995年有了较大的改进,但某些方面仍存在着明显的不足,表现在:(1)评价企业发展能力状况指标的不合理性。(2)权重设置的不合理性。(3)采用财务指标的不合理性。因此,应提倡建立战略性财务指标体系,较为科学地解决非财务指标中的不足,开辟建立现代绩效指标体系的新思路。

表1所列战略性财务指标体系中的一种,仅做参考。

表1 战略性效绩指标体系

战略性绩效指标体系			
类别	基本指标	修正指标	评议指标
发展能力	销售增长率	净资产增长率 生产性固定资产增长率	一、人员评价 领导班子基本素质 在岗员工素质状况 二、企业发展评价 技术设备更新状况 行业区域影响力 企业经营发展策略
	资本保值增值率	实现销售收入增长 智力资本比率 智力资本投资比率	
偿债能力	资产负债率	流动比率 速动比率	三、经营过程评价 售后服务质量 及时发货率 创新能力 四、外部利益关系评价 新客户获利率 客户留住率 客户满意度 产品市场占有率
	已获利息倍数	现金流量负债比 长期资产成新率 经营亏损挂账比率	
资产运营状况	总资产周转率	存货周转率 应收账款周转率	五、可持续发展能力评价 有害物质生成量 污染控制程度 废弃物再生利用率
	流动资产周转率	不良资产比率 资产损失比率	
财务效益状况	净资产收益率	资本保值增值率 销售利润率	
	总资产报酬率	成本费用利润率	

说明:①表中的利润均非损益表中的利润,而是经过修正后的 REVA 值;

②表中的权重和现行的不同,不是采用固定权重,而是根据实际情况评定,其评议指标权重一般要比现行的20%大的多。

以上分析可看出:战略性绩效指标体系比现行的指标体系更灵活,不是采用固定权重,从而更能满

足不同的评价主体在不同的经济环境中的需要,其可行性要比现行的高,更有利于评价主体进行各方面的决策。

战略性绩效指标体系比现行的指标体系更重视非财务性指标,体现了注视过程而非结果;注重长期而非短期;注重未来而非过去及内外并重的原则,从而更有利于引导企业向长期、健康的方向发展。

战略性绩效指标体系中采用修正的经济增加值指标,不仅考虑了会计利润中的失真现象,而且还考虑到了各种资金的成本,引导企业提高资金的使用

效率,避免权益资金高投入、低产出现象,有利于保护股东权益。

参考文献:

- [1] 朱羿锜. 公司控制权配置论——制度与效率分析[M]. 北京: 经济管理出版社, 2001.
- [2] 张昕海, 于东科, 等. 股权激励[M]. 北京: 机械工业出版社, 2000.

[责任编辑 陈志和]

(上接第 59 页)

的水平依然偏低,从表 11 可以看出,按照 PPP 理论的方法计算,与各国利率市场化前 1 年的水平相比,中国 2001 年人均 GDP 为 4020 美元,远远地落在韩国和阿根廷后面,仅略高于泰国。这说明中国的宏观经济基础还不是很雄厚,居民生活水平还有待提高,如果此时利率市场化,以中国现有的经济基础,将很有可能受到较大的冲击。

表 11 各国利率市场化前 1 年

人均 GDP 情况 单位:美元

国家	美国	日本	韩国	泰国	阿根廷	智利
人均 GDP	16 900	21 110	12 180	3 060	4 280	2 100

数据来源:中经网《中国经济统计数据库》中经网数据中心。

(4)从中国金融市场的发展看,还存在着许多严重阻碍利率市场开放的特殊问题。利率市场化的过程,实质上是一个培育金融市场由低水平向高水平、由简单形态向复杂形态转化的过程,一旦这一过程完成,利率市场化也就彻底实现了。利率市场化所要求的金融市场应具有如下特征:品种齐全结构合理的融资工具体系;规范的信息披露制度;金融市场主体充分而富有竞争意识;建立以法律和经济手段为特色的监管体制。近年来,中国金融市场建设取得了有目共睹的好成绩,推进了利率市场化改革的新发展。但金融市场仍存在多个缺陷:金融市场各子市场发展不平衡;债券股票发行向国有大中型企业倾斜,影响利率对其它企业的作用;机构投资者数量不足,影响利率作用的深化;市场监管不完善,导致金融市场利率功能扭曲;市场化程度非常低、市场不公平问题严重、监管能力有待提高等。

(二)中国利率市场化时机检验的基本结论

(1)综合以上分析,从表象看,尽管中国已经具备利率市场化经济条件的定量标准,但本文上面 4 个方面的分析,也充分揭示了中国实施利率市场化某些真实经济条件不成熟的客观性,从而说明在认识到中国选择利率市场化具有一定的条件后,还要充分考虑到完全利率市场化的条件和时机并未成熟。要不断塑造利率市场化的基础,同时在有限制的局部领域进行市场化的尝试。继续培育资金市场的规模,使真实的金融深化率达到 60%以上。

(2)塑造利率市场化的外部条件。要加快和深化整个经济体制改革,真正处理好速度与效益的辩证关系,增加有效供给,调整结构,增加就业,提高企业效益,有效刺激经济并保持持续稳定发展,为利率市场化的推进创造良好的宏观经济环境。同时要尽快发展和完善金融市场,给中小型企业和大中型国有企业一个大致公平的融资环境,培育高素质的投资队伍,完善金融市场监管,提高信用评级服务质量,为利率市场化的最终实现创造理想条件等。

参考文献:

- [1] 王 益, 齐 亮. 资本市场开放的国际比较与中国的选择[J]. 管理世界, 2003, (6).
- [2] 刘 利. 利率市场化问题研究[M]. 北京: 经济科学出版社, 2001.
- [3] Gupta 编, 申海波, 陈 莉译. 金融自由化的经验[M]. 上海: 上海财经大学出版社, 2002.
- [4] 庞 浩, 黎 实. 社会资金总量分析[M]. 成都: 西南财经大学出版社, 2001.

[责任编辑 陈志和]