

历史的经验值得借鉴

——从电视连续剧《乔家大院》说起



中国人民大学商学院副院长

电视剧《乔家大院》里的乔致庸在处理完包头的危机之后，发现一个问题：为什么总是能干的伙计辞号？尤其是当他听说马旬——虽然只是个跑腿的伙计，但七八成的生意都是他做的——也想辞号时，就问大掌柜顾天顺：“我们复字号培养的人才，放出去帮别人挣钱，那我们不就成了傻子？”权衡利弊之后，乔致庸力排众议，开创了给伙计身股制的先例。后来，逐渐在晋商中形成制度。

一定的工作年限和工作业绩是享有身股的前提，而股份的多少则主要取决于工作业绩。晋商这种劳资并重的身股制，通过劳力入股，密切了员工与企业的利益关系。员工顶的身股越多，与企业的利益关系就越紧密，积极性自然也就越高涨，潜能也越能够得到淋漓尽致的发挥。同时，只要是顶身入股的正式员工，就一定是已经在企业经过大约10年考验的员工，这对于稳定企业人员起到了有力的保障作用。达到一定年限即可顶身入股并按股分红，对于员工而言也是名利一体的褒奖，它激励着人们全心全意地为自己的企业工作，而一旦能够顶身入股，通过利益共享机制，把员工个人利益与企业利益、财东利益捆绑在一起，企业就更稳定。

这里还体现了一个重要的激励原则，就是将员工的业绩评价和激励措施结合起来，将企业的目标巧妙地转化为员工追求自身利益最大化的目标，促使员工增强责任感，积极参与企业经营管理并不断提高绩效。伙计和学徒为了提升、多顶股份，就努力为企业工作，在个人绩效提高、实现自身利益最大化的同时，也保证了企业目标的实现和财东利益的最大化。遗憾的是，现在有的地方却将业绩评价和激励割裂开来，忽视二者之间的密切关系。山西票号通过身股制，实现了对员工的业绩评价与激励结合，这种成功经验值得学习。

从1992年开始，我国一些中小企业开始实行年薪制，探讨建立社会主义市场经济条件下的企业激励制度。在现代企业制度建立的过程中，企业激励制度已成为国企改革的重点之一，也是上市公司所面临的一个重大课题。随着知识经济时代的到来，人力资本所有者（包括管理者和普通职工）与货币资本所有者共同参与企业盈余分配的呼声越来越高，如何解决对员工的分配问题并建立有效的激励制度，已成为当务之急。在股票期权等股权激励方式大量引进的情况下，理论界和实务界掀起了学习研究西方股权激励制度的热潮。我们认为，应当综合西方先进管理文化、我国传统管理文化以及我国现代管理文化，建立基于三维企业管理文化背景下的企业业绩评价与激励机制，以实现有效的激励。

历史的经验值得借鉴，我们既要“洋为中用”，也要“古为今用”。 ■