



### 在线资源

- 研究参考
  - 公共管理
  - 人力资源开发
  - 人事管理
- 学术跟踪
- 国际观察
- 客座研究人员文章

### 人事管理

## 蔡学军 孙一平 田永坡 王剑：共享式发展：从理念到企业行动

2013-03-12 | 访问次数: | 编辑: rky | 【大 中 小】

中国人事科学研究院课题组 执笔人 蔡学军 孙一平 田永坡 王剑

共享式发展是一种全新的发展理念。从企业的角度看，其本质是通过完善劳动、资本、技术、管理等要素按贡献参与分配的初次分配机制，实现不同要素、不同群体公平地享受企业经营果实。

自2009年起，宁波鄞州农村合作银行（下称鄞州银行）在企业管理实践中引入共享式发展理念，逐步建立了股东、员工、社会和客户共享企业经营成果的利益共享式薪酬机制。近日，中国人事科学研究院对鄞州银行利益共享式薪酬机制三年来的实施效果进行了评估。

#### 主要做法

鄞州银行的前身是鄞州区农村信用社。1999年之前，鄞州银行实行的是典型的“大锅饭”模式。2000年，鄞州初步导入绩效工资。2004年后，银行开始引入延期支付的薪酬理念。2009年提出共享式发展理念，进一步界定企业财富形成过程中产业资本、人力资本、社会资本在其中的作用，形成了企业经营成果的员工和股东共享、企业与客户共享、企业和社会共享的体系化共享式发展模式。其主要做法是：把发展和增长作为共享的前提条件，通过限制性股权和限制性分红实现全员共享。达到预设的净资产收益率后，对超额部分再以一定比例在股东、员工和客户、社会间共享。

#### 实施效果

共享式发展理念深入人心。问卷调查显示，有94.8%的股东认为，利益共享式薪酬机制的建立和实施，在“使员工利益与股东利益更加趋同”、“提高银行的区域行业竞争力”、“促进银行的可持续发展能力”等方面发挥了重要作用。分别有86.4%和86.1%的员工认为，“营造了优秀人才辈出的氛围”和“更加体现银行的社会责任”。

经营业绩明显优于同业水平。截至2011年末，鄞州银行总资产达到568亿元，较2008年末增加243亿元，增幅为74.81%；营业收入达到35.9亿元，较2008年增加11.1亿元，增幅44.72%。

人才吸引力日益增强。从员工学历结构看，大学本科学历人员占员工比例，由2009年的30.36%提高到2011年的55.79%；硕士及以上人员占员工比例，由2009年的0.08%提高到2011年的4.26%。从队伍的稳定性来看，员工离职率在2008年-2010年间下降了1.46个百分点。

践行社会责任，企业影响显著提高。近十年间，鄞州银行累计捐赠7500余万元，帮扶社会困难群体，支持助学助教、环境保护和各类慈善公益性项目。

#### 经验启示

实现共享式发展，靠政府促进更靠企业行动。共享式发展，其本质在于经济发展成就的共享，涉及初次分配和二次分配两个环节。初次分配指国民财富直接与生产要素相联系的分配，主要由市场机制形成，企业持有者和管理者的理念、企业文化、企业的薪酬体系、激励机制都会对其产生影响。因此，要解决当前收入分配差距和经济成果共享的问题，一方面要靠政府二次收入分配政策加以调节，另一方面，要激发企业的积极性和创造性，通过改变企业管理理念，完善企业内部的收入分配制度，探索一条实现资本所有者和劳动者双赢的共享式发展之路。

以共享促进发展，以发展保障共享。从收入分配的角度看，共享式发展是对企业剩余索取权的重新思考和安排，在保障股东合理收益的前提下，将剩余利润中的一个比例，转换成股权形式分配给中高层管理人员和相关员工。

共享式发展是践行企业社会责任的体现，也是赢得企业竞争力的关键。企业社会责任理念的基本含义是企业追求自身利润最大化的同时，还需要关注消费者、股东、雇员、政府和社会等相关利益者的需要，扮演好社会的角色。这些年来，鄞州银行致力于教育、医疗、农村发展和绿色低碳环保等慈善公益领域。从最终的结果看，利益共享并没有削弱企业自身发展所需的必要积累，相反，这一机制的实施，调动了企业各个主体的积极性，产生了良好的社会声誉。

超越内部分配，探索建立共享式发展的长效机制。以2011年成立鄞州银行慈善基金会为标志，鄞州银行将共享理念的内核拓展到一个新的高度，在这一探索中，企业将收获更多的人力资本（包括员工创造力与员工的组织公民行为）以及更多的社会资本（包括企业声誉、关系网络和社会影响力），增加的人力资本和社会资本将进一步提升企业的核心竞争力，实现产业资本价值最大化，从而真正走上可持续发展的共享式发展之路。

来源：中国劳动保障报/2013年/1月/5日/第003版理论

[>>返回](#)

新闻评分

相关新闻

■ 委员吴江答网友问：中国大学生创业率为何不高？ 2013-03-11