



仁达方略
RAD CONSULTING

人力资源管理实战经典系列

王吉鹏 主编

高管激励

Gaoguan Jili

伍晋明 殷琳琳 王威 韩晓阳 著

Gaoguan

逆向选择、道德风险、信息不对称……

种种委托—代理难题使得老板与高级管理人员陷入了博弈境地

实务经验丰富、见解独到精辟的作者，借由**十**余年人力资源管理**实战经验**，以易读且易懂的方式，告诉你如何通过**把握高管**的需求，**破解**委托—代理的困境，使得高管和企业一条心，**共同成长和发展！**



中国劳动社会保障出版社

《中国经营报》
CHINA BUSINESS
2006年11月14日 星期三

高管激励

2006年11月14日 星期三

Gaoguan

中国经营报 2006年11月14日 星期三

中国经营报 2006年11月14日 星期三

中国经营报 2006年11月14日 星期三

中国经营报 2006年11月14日 星期三

中国经营报 2006年11月14日 星期三



人力资源管理实战经典系列

仁达方略
RED CONSULTING

王吉鹏 主编

高管激励

Gaoguan Jili

Gaoguan

伍晋明 殷琳琳 王威 韩晓阳 著



中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

高管激励/王吉鹏主编. —北京: 中国劳动社会保障出版社, 2008

人力资源管理实战经典系列

ISBN 978-7-5045-6761-1

I. 高… II. 王… III. 企业-管理人员-激励-研究 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 090166 号

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码: 100029)

出 版 人: 张梦欣

*

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷装订 新华书店经销

787 毫米×960 毫米 16 开本 11.25 印张 127 千字

2008 年 6 月第 1 版 2008 年 6 月第 1 次印刷

定价: 25.00 元

读者服务部电话: 010-64929211

发行部电话: 010-64927085

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话: 010-64954652

人力资源管理实战经典系列编委会

(按照姓氏笔画为序)

于青山	马 瑞	王 威	王 森
龙 真	冯怀中	冯为中	刑 波
刑学朴	任 茜	刘家治	李 岩
李伟林	李亚丽	苏 端	肖胜利
何春强	张集体	张伟杰	张红星
张鲁夫	张立强	邸 洁	周为民
周强强	陈文臻	陈伟文	钟殿舟
秦海翔	黄健明	韩晓阳	熊 杰
穆小彦			

共享价值 共赢未来

知识要共享才有价值。

书店里人力资源管理的书籍浩如烟海，但一直缺少实际操作类的书籍。这种局面在 2004 年 8 月以后有了较大改观，已经有很多种实际操作类书侧身于各大书店的书架了。在这种情况下，我们为什么仍然坚持出版这套丛书呢？

因为我们有自己独到的思考：我们不仅要提供工具和技术，还要提供支撑着这些工具和技术的方法——它们之所由生、它们的适用原则和条件。

我们不仅完整呈现这些工具，而且阐释这些工具背后的方法。选择这样做需要足够的勇气、充分的自信和高超的技术：模板的揭秘会得罪一大批同行——很多以人力资源咨询为主要业务的机构靠这些技术、模板、表格生存，现在我们把这些一锅端出来，他们的前途的确堪忧了：对那些即使不纯粹靠着这些工具吃饭的咨询机构来说，它毕竟也是一项做起来驾轻就熟、投入少回报高的业务。更何况我们呈现的还有工具和技术背后的方法！

我们将咨询企业分成三种类型：思想型、技术型和方法型。

思想型的企业很少，它们往往是在长期的发展中形成了新的思想，伴随着新的观念和大师的产生。但思想型一般都关注大的层面，对企业

来说有一点空，离实际层面和操作层面比较远。

技术型企业手里有一些技术模板，它们是以技术套企业而不是根据企业来采取不同的技术，因此看上去总是格格不入。

方法型企业则大为不同，首先，方法型企业所拥有的技术模板完整而且齐全；其次，在分析客户明确的和潜在的需求、自身的条件、行业环境的基础上提供完整的解决方案。方法型企业能够根据企业的不同情况，整合各种工具，为企业可以提供可以解决实际问题和有操作性的量身定做的方案。

如果把各种管理工具、管理技术和模板比作装修中的材料和机械，那么技术型企业可以被看做建材商店，客户带着自己明确的需求来购买，比如地板革或者地毯，只要这个店够规模，跟得上国际生产的步伐，那么客户会如愿而归。如果客户自己对装修一窍不通，那么技术型企业的服务就有得看了，依据咨询师的业务水平和职业道德水准的高低，可能会出现很多种情况：可能出于个人或者店面利润的考虑竭力向客户推荐最新推出的高科技产品；可能为了赢得客户的好感而将自己在专业上的一知半解强不知以为知地向客户云山雾罩一番；有个别道德水准低下的甚至将完全不合时宜的材料改换包装——把一些旧知识改个新名词说成是人类最新研究成果而高价卖给客户。

长期以来，我们一直致力于能成为一家方法型的咨询企业。我们秉持的服务理念是与企业结成战略伙伴关系，我们要和客户一起成长；我们的服务目标是客户价值的提升；我们的使命是通过服务传播先进的管理理念、管理知识和管理技术。我们认为，知识要分享才有价值！

在这样的认识下，我们将这些咨询企业的“秘技”整理出版，是没有考虑自己的饭碗的。咨询是一种服务，不像人们津津乐道的那样：咨询机构和企业的关系是大夫和病人的关系，或者是老师和学生的关系。

我们认为，咨询机构和企业是一种成长的战略伙伴关系。我们如果老捂着这些技术、模板，躺在上面睡大觉，什么时候能够进步呢？我们相信自己持续的学习和研究能力，我们相信自己能在服务中总结并且不断提高。是的，我们很自信！

另外，我们将仁达方略定位于一家具有专业水准的综合管理咨询机构，而不只是一家人力资源管理咨询机构，我们的服务对象是企业而不是企业的人力资源部。在人力资源咨询领域，我们的工作目标是提升企业的人力资源管理水平，而不只是人力资源部的管理水平。我们认为，不能只就人力资源管理来谈人力资源管理，而是要将人力资源管理放在企业的大背景下，与企业的战略、流程、组织结构、管控模式和价值观等一起思考，形成我们提倡的基于战略的人力资源管理模式和基于价值的人力资源管理模式。这就是我们的初衷，也是我们这套丛书特色，读者应该会在阅读的过程中对这一点深有感触。

有了这套书，您可以省几十万元的咨询费。

在此之前，我们曾经就人力资源管理日常工作所需要的出版了一套丛书。该丛书共有四册，为《职业分析》《职位评估》《薪酬管理》《绩效管理》。该套丛书出版后，反响一直不错，不论是读者还是出版社，都认为有特色有实用，收获颇多。这给了我们极大的信心和激励。现在呈现在各位面前的这套丛书，是我们就人力资源管理的热点和前沿进行的思考，它们包括《外派机构和员工的管理》《企业大学》《知识型员工的管理》和《高管激励》。

我个人一直致力于企业管理实践的研究，对于企业管理和运营当中经常遇到的问题和最迫切的渴求一直感同身受，我知道企业真正需要的不是鸿篇巨制、长篇大论，而是切合实际的、富有创造性的、可操作性强的解决方法。此外，在创建仁达方略之前，我经历过企业底层、中层

及高管层等各个层次的历练，从副总裁职位离开创办仁达方略以前，也曾经作为职业经理人聘请咨询机构做过咨询，对企业需要咨询机构提供什么样的服务以及抱有什么样的期待深有体验，所以，我们决定利用书籍出版的形式和大家分享仁达方略的研究和实践经验，同时为社会文明贡献自己微薄的力量。

为了完成此书，我的同事们做了大量的工作；一些行业专家也为研究提供了大量的建设性意见；此外，丛书的写作和出版得益于众多企业界朋友的指点和交流，得益于国内外学术界的交流，更多的则得益于我们咨询实践过程中客户的支持，感谢他们在企业管理实践过程中应用我们的研究成果、发展我们的成果和丰富我们的成果。在此，我和仁达方略全体同仁向大家表达深深的谢意。

知识是具有很大的外部效应或者溢出效益的，我们的研究无疑是站在前人的基础上做出的，有些我们已经做出了说明，有些由于各种原因可能未准确注明，如果您发现有您的成果被引用而未注明，请即刻与我们联系，我们将在重印或再版的时候予以标注。

谢谢大家选择这套丛书！

王吉鹏于 2008 年 6 月



目 录

第 1 章 概 论	1
第一节 现代企业制度的基本理论	1
第二节 管理激励理论	16

第 2 章 企业高管激励的内在逻辑	32
第一节 “委托—代理关系”的概念、基本 条件与模式	33
第二节 “委托—代理关系”的起源	37
第三节 代理人的激励约束机制	45
第四节 委托—代理均衡合同	48
第五节 委托—代理的信任	53

第3章 企业高管人员激励模式 55

第一节 概述 55

第二节 经理人报酬理论 64

第三节 年薪制 69

第四节 MBO（管理者收购） 74

第五节 股票期权 78

第4章 企业高管激励机制设计 87

第一节 激励机制设计的目的 87

第二节 企业高管激励方案的设计要求 89

第三节 高管激励机制设计的原则 97

第四节 企业高管激励机制设计的配套制度 100

第五节 激励机制系统设计的基本流程 110

第六节 EMD 方法简介 114

第5章 我国国有企业高管激励 116

第一节 我国国有企业管理者激励的约束

环境 116

第二节 我国国有企业管理者激励模式 123

第三节 我国国有企业管理者激励的实施 平台	130
--------------------------	-----

第 6 章 我国企业年薪制和股权激励模式	134
----------------------	-----

第一节 对于我国年薪制的探讨	135
----------------	-----

第二节 对我国股权激励模式的探讨	147
------------------	-----

附录 联通 A 股股权激励模式探究	161
-------------------	-----

参考书目	166
------	-----

第 1 章

概 论

第一节 现代企业制度的基本理论

一、现代企业制度的概念和内涵

(一) 现代企业制度的概念

现代企业制度指的是产权明晰、责权明确、政企分开、管理科学的企业制度。它有五个基本特征：(1) 产权关系明晰，企业中的国有资产所有权属于国家，企业拥有出资者投资形成的全部法人财产权，成为独立享有民事权利、承担民事责任的法人实体。(2) 企业以其全部法人财产，依法自主经营，自负盈亏，照章纳税，对出资者承担资产保值增值责任。(3) 出资者按投入企业的资本额享有选择管理者、资产受益和重大决策三项主要权利。企业破产时出资者只以其投入企业的资本额为限对企业债务负有限责任。(4) 企业按照市场需求组织生产经营，以提高劳动生产率和经济效益为目的，政府不直接干预企业生产经营活动。企业在市场竞争中优胜劣汰，长期亏损、资不抵债的将依法破产。(5) 建立科学的企业领导体制和组织管理制度，调节所有者、经营者和职工之间的关系，形成激励和约束相结合的机制。

（二）现代企业制度的内涵

现代企业制度的内涵主要包括完善的企业法人制度、有限责任制度和科学的组织制度三个方面。

1. 完善的企业法人制度

出资者为进入市场，参与竞争，获取利润，出资构造了一种经营组织，并使其人格化，具有独立的法律地位，既能独立地享有民事权利，又能承担民事责任，这就是企业法人。企业法人这一经营组织市场行为能力的基础是它拥有法人财产权。因此，建立企业法人制度，关键是确立企业法人财产权，使企业成为法人实体，在市场活动中不仅有人负责，而且有能力负责。《中共中央关于国有企业改革和发展若干重大问题的决定》明确国家是国有企业的出资者，以投入企业的资本额享有所有者权益，企业拥有包括国家在内的出资者投资形成的全部法人财产权。这就理顺了产权关系，完善了企业法人制度，为企业独立进入市场奠定了必要基础。

2. 有限责任制度

有限责任制度的意义：一是企业以其全部法人财产对其债务承担有限责任；二是企业破产清盘时，出资者以其出资额为限，对企业承担有限责任。即企业经营中形成的利润和资产增值，直接或间接都属出资者所有，而当企业破产时，出资者最大的损失就是投入企业的资本金。实行有限责任制度，减少了投资者的风险，增大了出资者获利的机会，改善了目前国有企业只负盈不负亏、国家负无限责任的状况。可以说，有限责任制度是市场经济条件下，出资者既敢于向经营者更多地让渡权力，使其放手经营，又能实行自我保护的一种有效制度。因此，实行有限责任制度是企业进入市场、提高资产运营效率的必要条件。

3. 科学的组织制度

现代企业制度通过规范科学的组织制度，使企业的权力机构如监督机构、决策机构和执行机构之间职责明确并形成制约关系，这使得所有者、经营者、生产者的积极性得以调动，行为受到约束，利益得到保障，做到所有者放心，经营者精心，生产者用心。科学的组织制度是企业进入市场独立经营的组织保证。

二、现代企业制度的产权制度

要把握现代企业制度的内涵，就不能不涉及产权问题。毕竟“产权明晰”是第一位的，产权是一个极复杂的概念，对产权的定义多种多样，见仁见智，至今仍无定论，尽管他们的出发点和着力点不同，但有一点却是相同的，即都将产权定义为一组（而不是一项）权利，都强调这组权利的经济价值。

（一）产权与所有制、所有权和经营权的关系

产权与所有权、经营权、所有制既相互联系又严格区分，它们之间的差别本质上反映着人类经济活动在不同阶段和不同层次上内涵的差异。

所有权强调的是财产的最终归属，而产权则是从资源配置和运用的角度界定的占有权、支配权、使用权，所强调的是支配运用财产时的适当规则。产权也不等于经营权——如果说产权是明确权责界区，规定交易规则的话，那么，经营权则是在产权规定的界区内以财产增值为目标所展开的日常支配和使用资源的权利。因此，经营权的基本内容是市场决策权，其层次较产权更为具体、更为直接。

从财产权关系的历史演进来看，在自然经济或简单商品经济阶段，人们使用资源时的权利还不可能分离，因而区分上述三个概念就没有实际的意义，或者说那时只存在所有权而不可能有产权和经营权，只是社

会化商品经济阶段，当资源使用时权利发生分离，为了表明不同经济主体间相互制约、相互依赖的利益关系，才用这三个概念来区别。

此外，产权也不同于所有制，因为作为产权基础的所有权就有别于所有制。所有制是关于财产关系的经济制度，本质上属于社会经济基础。所有权是所有制在法律上的权利体现，本质上属于社会上层建筑。产权则是所有权在资源运营的特定阶段上的体现。如果说，所有制是关于人们财产关系的抽象概括，所有权是对这种抽象的法律肯定，那么，产权则赋予被所有权肯定的所有制以载体及载体界定，使所有制成为可操作的法人权利。

综上所述，所有制、所有权、产权、经营权之间是既有区别又有联系的。这一联系可以概括为：所有权以所有制为基础，产权以所有权为归宿，经营权以产权为前提。这几个范畴之间的内在联系在不同的层次上把人类的经济活动从抽象的财产关系一步步推向市场交易活动。

(二) 产权制度是现代企业制度的基础

1. 产权界定

企业作为在市场上提供商品和服务，并以赚取最大利润为目标的经济组织，无疑是一个竞争性主体。但产权经济学家则指出，市场交换的实质是产权的互换，产权制度及产权关系的明晰化是进行市场交易的前提，如果没有对财产权利本身的界定，就根本不存在交易的问题。因此，企业成为竞争性主体的前提是：通过产权界定，首先成为产权主体。

产权界定包括静态界定和动态转让。静态的产权界定实际上就是科斯所谓的初始界定，它有两层含义：一是指法律环境，即政府制定的规则或法规；二是指法律意义，即来自于法院的判决。动态的产权转让就是产权的分解、组合、买卖、租赁，它是以合约的方式进行的。简言

之，静态的产权界定是解决产权主体“有什么权利（产权）”的问题，而动态的产权转让则解决产权主体“怎样使用权利（产权）”的问题；前者回答“能做什么”，后者回答“怎样做”。

2. 产权与现代企业组织的有效运作

从产权理论的角度分析，企业是一个人、财、物多种资源的结合，因而是一系列购买和销售合约的连接点。企业协作生产的性质要求有人对合同的执行进行监督。一种能实施有效监督的产权制度的安排是赋予监督者以剩余索取权，而这个合格的监督人只能是企业本身的产权的所有者。从历史实践看，早期的古典企业即个人业主制企业以及合伙制企业的产权结构与上述要求比较吻合，即业主作为资本要素的所有者，拥有企业财产的全部产权，包括剩余索取权、监督权和经营决策权。

但现代经济的发展证明，早期那种单一持有者的产权制度并不是适用于所有企业的最有效的产权结构。它的优势仅限于小规模的企业。随着现代企业规模的扩大，出现了一种更为普遍、更为典型的企业组织形式——股份制企业。从股份制企业的产权结构看，它有两个明显的特点：一是产权不再具有单一持有者的私人性，而分散在众多的持股者手里。由于股东们不再直接从事经营，经营决策权由董事会掌握，所以剩余索取权与经营权发生分离。二是剩余索取权与监督权分离，即由职业的经理阶层行使对各种合约执行的监督权。剩余索取权的分散，以及剩余索取权与经营权、监督权的分离，可能造成经理目标偏离股东目标或经理阶层的偷懒行为。在这种情况下，就必须借助于产权制度的调整来有效地约束经理行为并建立起刺激机制，经理的聘任和奖惩由董事会确定，经理阶层的报酬与企业的发展特别是剩余收入密切相关。

由此可见，企业产权的明确界定是企业正常运作的前提。根据产权理论，明确的企业产权，其内容的结构安排应满足如下要求：