

**EFFECTIVE
MOTIVATION**

· 没有激励的企业等于慢性自杀 ·

高效激励

· 打造常青企业 ·

| 杨和茂◎著 |



从利益共同体到命运共同体
有效的激励机制永远都是权变的

中国铁道出版社

EFFECTIVE MOTIVATION

· 没有激励的企业等于慢性自杀 ·

高效激励

· 打造常青企业 ·

| 杨和茂◎著 |



从利益共同体到命运共同体
有效的激励机制永远都是权变的

中国铁道出版社
2007年·北京

图书在版编目 (CIP) 数据

高效激励：打造常青企业/杨和茂著. —北京：中国铁道出版社，2007.1

ISBN978 - 7 - 113 - 07710 - 5

I. 高… II. 杨… III. 企业管理：人事管理—激励 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 151767 号

书 名：高效激励：打造常青企业

作 者：杨和茂

出版发行：中国铁道出版社（100054，北京市宣武区右安门西街8号）

策划编辑：郭 宇 荆志文

责任编辑：荆志文

封面设计：大象设计

印 刷：北京市兴顺印刷厂

开 本：700 mm×1 000 mm 1/16 印张：12 字数：185 千

版 本：2007 年 1 月第 1 版 2007 年 1 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978 - 7 - 113 - 07710 - 5/F · 422

定 价：29.80 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版的图书，如有缺页、倒页、脱页者，请与本社发行部调换。

编辑部电话：010—51873014

发行部电话：010—51873117

❗ 你可以命令并监督你的雇员上满八小时班，但这八小时是否专注投入却不是命令和监督能解决的问题！你可以命令他按时完成任务，但是否尽其所能、高质量地完成却不是靠命令和监督能解决的！

❗ 什么是激励？其本质是“月光下的”委托人与“树阴下的”代理人之间的博弈。企业所有者、经营者乃至普通员工要想在这场博弈中取得共赢，就要依靠现代企业的有效激励机制——在委托人与代理人之间形成“利益共同体”的基础上进一步形成“命运共同体”。

❗ 本书并不是关于激励机制问题的一套解决方案；但它提供了有效的激励机制的设计思路。它不是关于解决员工激励问题的指南针，而是一个罗盘——有效的激励机制永远都是权变的。

EFFECTIVE MOTIVATION

高效激励

· 打造常青企业 ·

杨和茂，江西临川人，知名财务管理、人力资源管理专家。

中山大学、中国人民大学、电子科技大学、香港



工商管理学院特聘客座教授，南方卫星、美国注册物流师协会、中国法务会计师认证中心、信息产业部、广东企业家协会、南方卫视特邀教授，兼任EIM（英国）管理咨询等数十家国内外知名管理咨询机构高级培训师和高级顾问，常年担任国内数十家大中型企业集团常年高级财务顾问。

曾为中国移动、中国电信微波局、广东电力集团、广西电网、广西浩天集团、广东美的集团、太阳神集团、奥托昆普（芬兰）中山铜管、广东外经委、广东天贸南大集团、广州白云电器、统一集团（中国）、顺德瑞德集团、北京古淳服装、广东新南方集团、江苏万力股份、南方电网超高压公司、广东德赛集团、惠州供电局等国内外数百家著名企业与机构进行过人力资源、财务管理咨询与服务。

主要代表著作有：《卷土重来——经营财务管理之道》、《决胜千里——卓越成本管理之道》、《走出黑洞——企业舞弊识别与防范》。

责任编辑：荆志文

封面设计： **大象设计工作室** 张欣
Daxiang Design Office 010-84803033

序一 企业激励的精髓

张祖东

佳宝香港国际总裁

世界经济在 20 世纪下半叶有了长足的发展，管理方式也随之发生了重大的变化。20 世纪 60 年代强调生产管理；70 年代强调营销管理；80 年代强调资本运作；90 年代强调人力资源管理。

20 世纪 80 年代之前，企业管理的重心是对“事”的管理：做正确的事，把事做正确。

20 世纪 80 年代末 90 年代初，可以说是企业管理的一个分水岭：管理重心从对“事”的管理转向对“人”的管理。正是在这一时期，“人力资源”这一概念开始被广泛接受和推崇；相关的理论和实践取得了极大的发展；传统的人事管理真正让位于现代人力资源管理。

管理大师德鲁克说：所谓现代管理事实上就是人力资源管理。

进入 21 世纪以来，又更进一步提出了“人力资本”的概念。竞争中取胜的关键不再是市场、资金、客户，而是公司的人力资本——这已经成为企业界越来越多人的共识。

可口可乐总裁说：如果一场大火把我的企业的所有厂房、设备全烧毁了；只要我的重要员工安然无恙，过不了多久，我们又可以建立一家强大的企业。

在 20 世纪 80 年代之前，对人的管理方式主要是监督控制。许多企业的事例已经说明，在后工业化、信息化时代，若继续以监督控制为主导的管理方式，失败是不可避免的。

你无法监督控制每一个员工！监督控制的成本远比你想象的高！

你可以命令并监督你的雇员上满八小时班，但这八小时是否专注投入却不是命令和监督能解决的问题！你可以命令他按时完成任务，但是否尽其所能、高质量地完成却不是靠命令和监督能解决的！

以监督控制为主要管理手段，只会造就一群不满意的员工；不满意的员工只能提供低水准的产品和服务，低水准的产品和服务必然导致不满意的顾客，不满意的顾客必然导致不满意的公司的绩效，不满意的公司的绩效导致更低水平的

员工激励，这样的恶性循环将导致公司衰败！

20 世纪 90 年代以来，对“人”的管理方式主要是激励和开发。

许许多多的企业奇迹都可归因于其高效的激励机制；但高效的激励机制谈何容易！

《世界经理人》曾经面向中国的职业经理人、企业家和管理专家进行了一次调查，调查的题目是“中国企业的十大管理难题”。调查结果，排在前三位的“难题”是：

- 怎样有效地激励和留住人才？
- 怎样制定合理的员工薪酬体系？
- 怎样有效地建立企业的绩效考评体系？

可见，激励机制已经为中国企业管理者首要难题！

正因为“激励”如此重要，实施“真正有效的激励”又显得如此困难；许多专家学者、企业经理、咨询顾问从未间断过对这一问题的思考和探索。有关激励的著述大致分为两类：学术探讨类和实务操作类。前者主要是就某一个方面的理论观点的进行深入探讨，多由经济学家、管理学家或社会心理学家所著。后者则主要是对一些具体的操作模式（或称之为最佳实践）的阐述，多出自资深人力资源管理人员或专业人力资源管理咨询顾问之手。

本书并不属于上述两大类，在理论上既没有多少的突破，也不是一套现成可用的操作模式。其独特的价值在于，一定程度上它填补了上述两大类著述之间的鸿沟——学术理论与企业实践之间的鸿沟。

本书并不是关于激励机制问题的一套解决方案；但它提供了有效的激励机制的设计思路。它不是关于解决员工激励问题的指南针，而是一个罗盘——有效的激励机制永远都是权变的。

在本书的开篇部分，作者一语道破激励的本质——是“月光下的”委托人与“树阴下的”代理人之间的博弈。在随后的章节中进一步指出，现代企业“人力资本”的有效激励机制的设计思路：在委托人与代理人之间形成“利益共同体”的基础上进一步形成“命运共同体”。

书中大量的实例和案例在增强可读性的同时，这些标杆企业的实践也可资借鉴。

有必要指出的是，本书主要是从企业投资者和企业经营者的视角来写的，而不是以人力资源经理（或其他职能经理）作为写作的角度，也正因为此，对这些读者更具有独特的参考价值。

序二 高效的激励精神

汪民 博士

中山大学信息与科技学院

经济已经成为衡量一个国家是否强盛的主要标志之一，而企业则是经济发展最前沿的代表，目前中国企业如何面对国际市场日益完善的一体化市场，实行国际化扩张之路，则需要运用各种正确的激励手段。企业面对越来越强大的竞争对手，同时也就应该在激励机制上进行不断创新，以保障企业的国际化战略能够顺利实现。

激励机制是人力资源开发与管理体系的中枢与关键。本书所阐述的各种激励管理模式是基于理论与实践的角度来进行的，主要围绕利益共同体与命运共同体两个核心观点为着眼点。提出以命运共同体为导向，对员工的价值创造行为进行管理和客观评价，并引导员工提升绩效。

本书全方位地阐述了各种激励措施和手段，从正反两个方面进行了深度比较与分析，从而让管理者能够走出激励误区，选择适于自己企业的激励模式。

本书的实际意义与价值在于：如何真正改变激励模式，走出以往的激励机会主义。经过多年对企业激励模式的研究，作者认为“命运共同体”的激励模式是企业发展的根本，在本书中，他所做的一切努力就是为了阐述“命运共同体”与“创新激励”的重要性以及如何将激励模式转化为可执行且有效的方法和措施。

多年来，各种激励理论纷纷被中国企业所引用，但由于没有结合中国企业的具体特点与实际状况，许多理论只能停留在纸面上，难以转换为实际的执行，或执行中出现了短期与长期概念混淆的错误。

我认为本书有以下几个方面值得借鉴：

1. 如何建立命运共同体

企业以前的激励模式更多地强调了管理者的利益，是典型的短期激励行为，甚至是一种有损企业未来价值的行为，不但没有达到激励的真正目的，同时也造成了管理执行中的一些扭曲现象。作者从命运共同体的激励模式出发，很好地将股东与管理者紧密联系在一起，避免短视行为的出现，以达到共同富

裕的目的，将企业蛋糕不断做大。

2. 如何不断进行激励创新

随着企业的不断发展，规模不断扩张，竞争环境也日益复杂，企业应根据实际变化后的状况进行激励模式的调整。而作者提供的激励创新的方法与模式是值得借鉴的。

3. 可执行性

任何一种激励模式都必须能够转化为执行力，否则就只是理论文章，作者对自身所研究的企业进行理论与实际验证与思考，形成了完善的激励模式与思路，这对于读者来说，无疑接近于实际操作指导书。

我们进行分析总结是为了中国企业能更好、更稳健地发展壮大，我相信作者写这本书的初衷莫过如此。

.....目 录

CONTENTS

序一 企业激励的精髓 / 01

序二 高效的激励精神 / 03

第 1 章 企业激励机制理论 / 01

委托-代理关系假设 / 02

委托-代理均衡合同 / 03

委托-代理的信任 / 05

激励机制的预期目标 / 06

激励机制模型 / 08

第 2 章 建立“命运共同体”的激励机制模式 / 10

从管理者迈向所有者的激励模式——管理层收购 / 11

从劳动者走向所有者的激励模式——职工持股计划 / 14

避免短期行为的激励模式——延期激励 / 17

经济附加价值激励模型 / 19

第3章 建立“利益共同体”的激励机制模式 / 23

- 年薪制 / 24
- 股票期权 / 27
- 仿真股票期权 / 33
- 成本分享计划 / 34

第4章 谨防以利润指标作为激励指标的“陷阱” / 37

- 利润指标掠夺了企业未来价值 / 38
- 并非任何时期都能用利润分享模式 / 39
- 在激励模式中考虑战略性利润 / 40

第5章 激励误区管理 / 44

- 股权激励机制需经受实践检验 / 45
- 识别激励中的几种误区 / 46
- 激励措施的困境与出路 / 49
- 企业激励方法为何会失败 / 56
- 股票期权成为企业激励机制的“鸡肋”？ / 57
- 激励误区对策——股权激励新措施 / 62
- 滥用激励也会让好公司失败 / 65
- 过度关爱员工对公司有益吗？ / 67
- 真正的积极性并不来自激励员工 / 68
- 经理人“多得的”报酬 / 69
- 建立长短期结合的有效激励机制 / 71
- 激励中尽量防止“搭便车”行为 / 71

第6章 创新激励的技巧 / 74

- 创新激励机制对激活员工潜能的重要性 / 75
- 我们为什么选择创新激励机制？ / 77
- 民营企业激励机制创新 / 78
- 建立良好人才激励机制的4个关键 / 81
- 人力资源总监应做好的10件事 / 82
- 宽容失败也是激励创新 / 87
- 用人之道与激励员工 / 88
- 如何运用激励机制调动人的积极性 / 90

- 经济增长必须重激励机制 / 92
- 企业上市后应采取传统式的激励模式 / 94
- 良好的市场战略是激励机制的保障 / 95
- 避免绩效管理失败的关键在于执行 / 97
- 风险投资的激励机制 / 102
- 适当处理绩效差的人 / 107
- 建立全视角考核系统 / 109
- 建立优秀的激励文化 / 110

第7章 扭曲激励的负效应 / 113

- 券商激励机制要防止短期利益行为 / 114
- 实施股权激励要防止扭曲变形 / 115
- 将薪酬激励与企业价值增长挂钩 / 117

第8章 领导者在激励中必做的11件事 / 119

- 让更多的人拥有公司的股份 / 120
- “亲历亲为”激发员工工作热情 / 121
- 不断奖励优秀的员工 / 122
- 激励机制一定要以业绩为导向 / 123
- 有效激励下属 / 123
- 将培训作为对员工最好的激励 / 125
- 用具体措施激励大胆创新 / 126
- 慷慨的赞美是最好的激励 / 127
- 一定要慎重对待“违规者” / 128
- 对有意义的失败给予重奖 / 129
- 要经常善于自我激励 / 130

第9章 案例研究与思考 / 132

- 案例一 管理层收购 (MBO): 从管理者到所有者 / 133
- 案例二 上海贝岭股份有限公司股票期权 / 137
- 案例三 职工持股计划 (ESOP) / 139
- 案例四 安全作业奖励制度 / 140
- 案例五 仿真股票期权典范 / 143
- 案例六 企业绩效评价指标 / 144

- 案例七 麦肯锡——独特的人才激励机制 / 157
- 案例八 各领千秋的激励机制 / 163
- 案例九 薪酬变革：高底薪“激效”胜过高奖金 / 165
- 案例十 警惕员工激励带来企业危机 / 167
- 案例十一 海外中资机构高管激励比较 / 168
- 案例十二 从组织到员工——惠普的双层绩效管理 / 177

第 1 章

企业激励机制理论

委托 - 代理关系假设
委托 - 代理均衡合同
委托 - 代理的信任
激励机制的预期目标
激励机制模型



委托 - 代理关系假设

委托 - 代理关系的基本假设是信息非对称，即假设委托人和代理之间掌握的信息是不对称的。这可以形象地用月光下的委托人与树阴下的代理人来描述。站在月光下的人称为委托人，他看不到坐在树阴下的人具体在干什么，思考什么；与此相反，坐在树阴下的人——我们称之为代理人却可以看到站在月光下的人在干什么。也就是说，我们将拥有信息多的人称为代理人，拥有信息量少的人称为委托人。

例如，在股东和总经理之间，股东被称为委托人，总经理为代理人。在总经理与职员之间，总经理为委托人，职员为代理人。对公司内的人际关系和职员努力水平这类信息，职员往往掌握得比总经理多些；而股东一般缺乏有关总经理工作方向与努力水平的全部信息。

只要在建立或签订合同前后，市场参加者双方掌握的信息不对称，这种经济关系都可以被认为属于委托 - 代理关系。委托 - 代理的均衡合同是居于信息优势与处于信息劣势的市场参加者之间展开对策的结果。企业内部典型的委托 - 代理关系如表 1-1 所示。表中显示，企业存在多重的委托 - 代理关系。

表 1-1 部分委托 - 代理关系

委托人	代理人	委托人	代理人
政 府	资产管理部门	部门经理	部门主管
资产管理部门	董事长	部门主管	线 长
董事长	总经理	线 长	班组长
总经理	分公司经理	班组长	基层职员
分公司经理	部门经理	绩效评估者	被评估者

由于非对称信息在经济活动中相当普遍，许多经济合同都是在非对称信息条件下签订和执行的，因而许多经济关系都可以归结为委托 - 代理关系。如食品制造商与农户之间构成委托 - 代理关系。前者拥有农户不易察觉的“私人信息——市场价格的变化”称为代理人，农户进入市场而称为委托人。

但一般认为，委托-代理关系有五种基本模式：

第一，单个委托人与单个代理人的对策模型，如医生和病人；

第二，单个委托人与多个代理人（复合代理人）的对策模型，民营企业老板和职业经理；

第三，多个委托人（复合委托人）与单个代理人的对策模型，如大众与网络服务商；

第四，多个委托人与多个代理人的对策模型，如保险市场上多家保险公司争夺投保人的竞争；

第五，单个或多个委托人与代理人之间彼此互为委托人或代理人的对策模型，如瞎子背瘸子，彼此互为委托人和代理人。

由于委托人与代理人之间信息非对称，委托人对市场和代理人努力程度的了解不如代理人多，而且站在月光下的委托人不能够时时观察到坐在树阴下的代理人在干什么，即使可以这么做，高昂的监督成本也会使他得不偿失。这样，月光下的委托人需要设计一种机制来激励树阴下的代理人，使他即使在不被监督的时候也不会利用坐在树阴下的信息优势来欺骗或蒙蔽委托人。

在理论上，无论是哪种委托-代理对策模型，代理人掌握委托人不了解的市场信息或私人信息，如政府不了解企业的实际经营状况，股东不了解经理的实际能力和工作努力程度等，委托人与代理人之间讨价还价和相互退让，最后达成的合同，以及在这个合同约束下的行动，都可以看成是具有私人信息的市场参加者之间的对策及对策均衡的结果。这种合同称为委托-代理均衡合同。



委托-代理均衡合同

在这个世界上瞎子背瘸子的合作是最好的合作方式之一，正所谓取长补短，或者说互惠互利。但是，在某些既定的环境下，瞎子背瘸子的合作也会出问题。假设瞎子背着瘸子去某个城市，从出发点到这个城市有两条道路可以选择：一条道路称为A路径，它比另外一条B路径要短 $1/3$ 的路程，但是，A路径要穿过一片沙漠戈壁，没有什么风光可以欣赏；B路径则大不相同，路边有一个美丽的淡水湖蜿蜒延伸，而且还路过一座有名的美女村。这时，如果你扮演瘸子的角色，你会如何为瞎子指路？

在这里，瞎子拥有的信息少，相当于委托人；瘸子拥有的信息多，相当于

代理人。如果瞎子并不了解这些路怎么走，但他可以根据自己行走的总体时间的长短来判断瘸子是否选了最短的路径来行走。如果瞎子与瘸子之间没有任何约束合同，那么，瘸子必然会告诉瞎子走 B 路径，因为风光无限好，又不需要自己走路。如果瞎子希望瘸子能够自动自觉地选 A 路径而不是 B 路径，那么，瞎子就必须给瘸子补偿，这个补偿额至少不能少于走 B 路径瘸子获得的感官上的收益水平。

如果瞎子愿意这么做，也的确值得这么做的话，瞎子就需要通过合同的方式使瘸子明白这个要求，也使瘸子明白他按照瞎子的意愿选出最短距离路径时会获得一定额度的补偿（或奖励），这时，瘸子往往会考虑合同并愿意遵照合同要求行事。问题是如何才会形成委托 - 代理的均衡合同呢？达成这样的一项均衡合同不是件简单的事情。信息经济学将达成委托 - 代理均衡合同的条件概括为两个，即参与约束（Participation Constraint）和激励相容（Incentive Compatibility Constraint）。

第一，在具有“自然”干涉的情况下，代理人履行合同责任后所获得收益不能低于某个预定收益额，即参与约束条件。例如，如果某个职员在两个公司之间需要作出选择，对于他来说，在这两个公司工作的成本都是 2 个单位，但在 A 公司可以获得 6 个单位的收益（包括薪金、满足水平、发展前景等所有因素的综合），在 B 公司可以获得 7 个单位的收益。这时，作为一种选择行为，该职员会选择 B 公司，因为这种选择结果比选择 A 公司要多 1 个单位的收益。换句话说，如果 A 单位为你支付的总收益为 5 000 元，B 单位为你支付的总收益为 4 000 元，而在这两个单位上班所支付的成本均为 1 500 元，你通常会选择在 A 公司上班。参与约束条件说明代理人履行均衡合同后所获收益不能低于某个既定收益额。或者说，代理人接受委托人合同的预期收益不能低于他在等成本约束条件下从其他委托人处获得的收益水平。

第二，代理人以行动效用最大化原则选择具体的操作行动，在代理人通过努力获得自身最大化收益的同时，也使委托人获得了最大化收益，即所谓的激励相容条件。试想一下，如果你的努力只会使公司老板获益，而你一无所得，你不会心甘情愿，至少不会真心实意地为老板打工。相反，老板有付酬的能力，如果你在公司中的所有努力只对你自己好，而对公司没有什么好处，或者你自己拿大头而公司拿小头，公司也多半不会同意的。激励相容原则就是要求委托 - 代理合同中隐含这样的条件，老板与职员之间都获得他们预期的最大化收益。从理论上说，激励相容约束条件说明，代理人以行动效用最大化原则选