

李有祥/著

中国保险公司 管理层

激励与约束机制研究



中国金融出版社

中国保险公司管理层 激励与约束机制研究

李有祥 著



中国金融出版社

责任编辑：肖丽敏

责任校对：张京文

责任印制：张 莉

图书在版编目 (CIP) 数据

中国保险公司管理层激励与约束机制研究 (Zhongguo Baoxian Gongsì Guanliceng Jili yǔ Yueshu Jizhi Yanjiu) / 李有祥著. —北京：中国金融出版社，2006.7

ISBN 7 - 5049 - 4100 - X

I. 中… II. 李… III. 保险公司—企业管理—研究—中国 IV. F842.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 069707 号

出版 **中国金融出版社**
发行

社址 北京市广安门外小红庙南里 3 号

市场开发部 (010) 63272190, 66070804 (传真)

网上书店 <http://www.chinafph.com>

(010) 63286832, 63365686 (传真)

读者服务部 (010) 66070833, 82672183

邮编 100055

经销 新华书店

印刷 保利达印务有限公司

尺寸 148 毫米 × 210 毫米

印张 8.625

字数 255 千

版次 2006 年 9 月第 1 版

印次 2006 年 9 月第 1 次印刷

定价 20.00 元

如出现印装错误本社负责调换

前 言

现代经济社会中，经济组织领导人的作用日益突出，其在经济组织中的重要性也越来越被人们所认同。经济学家马歇尔说：“经济学是一门研究财富的学问，同时也是一门研究人的学问。”关于管理者的激励问题，从国外看，早在罗马帝国时期，Julius Caesar（恺撒）就为它的百夫长设计了一种激励计划^①。在我国，保险业处在发展的初级阶段，保险公司在向着现代保险企业制度的建设、改革与转型的进程中，改革与创新企业管理层的激励与约束机制必将成为我国保险公司现代企业制度建设中的不可避免的、影响到改革进程与发展的、突出的、亟待解决的关键性问题。

中国保监会主席吴定富在 2006 年全国保险工作会议上强调指出，干事业关键在人，在保险业快速发展的时代，促进保险业又快又好地发展，做大做强保险业的历史责任落在我们身上。吴定富主席对公司高级管理人员加强学习、提升自我素质、把握发展机遇以及以一种对国家、社会和人民高度负责的责任感提出了要求，并且首次要求全行业要把经营管理人才作为四支人才队伍之一来抓，充分体现出国家对保险业管理层作用的极度重视。在这样的背景下，积极研究探索保险企业管理层的激励与约束机制问题，对推动我国保险事业的发展具有极其重要的现实意义。

关于中国保险公司管理层激励与约束机制的探索，所涉及的领域广泛，它既是一个理论性强的课题，也是一个实务性强的课题；它既涉及经济学、保险学，也涉及管理学、行为学、伦理学，还涉及一些如博弈论等边缘科学。本书努力为这个课题的研究提供开创性、基础性的分析思路、方法和框架，并结合中外相关研究和我国保险公司体

① 伯格曼：《薪酬决策》，438 页，中信出版社，2004。

制改革的发展方向，提出我国保险公司管理层激励与约束机制的目标模式。

本书由八个部分构成。第一章为导言。本章提出问题，阐明研究的理论与现实意义，研究的理论基础和方法论，以及论文的结构、观点与创新等。本章简要地界定了研究所涉及的概念，介绍了目前相关研究的状况，确立了自己的分析路径，并对以后章节的主要内容、观点作了铺垫和概述。

第二章为企业管理层激励与约束机制的相关理论分析。本章阐述了中外关于企业管理层激励与约束机制相关的理论，包括从经济学和人本行为主义视角对激励与约束机制进行分析，评价与讨论了产权理论、委托—代理理论、公司治理结构理论、利益相关者理论以及上述理论在保险公司中的应用，旨在使本节的研究建立在牢固的基础之上。本章还对激励与约束的关系作了进一步的讨论，提出了“激励与约束的四边形法则”，指出在实践中激励的力度往往要大于约束的力度。

第三章为企业管理层的经济激励与非经济激励。本章从企业组织的一般意义分析了现行各种激励方式的演进与作用，主要激励类型（年薪制、股票期权制、管理者收购 MBO 等）的详细内容、意义与局限性，激励机制的特点及其发展趋势等企业管理层的经济激励与非经济激励问题，指明合作博弈已成为企业相关者共同实现利益最大化的主流。本章还介绍了国外保险企业的管理层激励案例，结合我国国有企业改革，提出目前管理层激励机制实践中存在的一些难点，强调中国问题的特殊性，指出任何简单省事地照抄照搬都会有削足适履之憾。

第四章为企业管理层的经济约束与非经济约束。本章从一般意义上专门论述了企业管理层的经济约束与非经济约束问题，主要分析现行约束方式的作用、形式、特点与发展趋势等内容，克服了目前国内在经济与非经济约束分析方面的不足。特别是涉及了目前极少讨论的非经济约束中的道德约束问题，指出其在管理层约束机制中的重要性，并结合美国公司丑闻事件分析，提出了如何解决公司管理层普遍

存在的道德伦理问题的对策。

第五章为转型前后我国保险公司的产权与治理结构分析。本章开始转入对我国保险公司管理层激励与约束问题的实质性讨论。基于前面章节确立的分析框架，通过对转型前后我国保险公司产权关系与公司治理结构状况的讨论和评价，说明企业产权关系和公司治理结构状况是影响管理层激励与约束机制建设的最主要因素，一为本质，一为表象；只有了解保险公司这两方面的历史与现实，才能有针对性地分析和讨论公司管理层的有效的激励与约束机制问题。

第六章为转型前后我国保险公司管理层的激励与约束机制。本章以前一章的分析结论为出发点，详细阐述了产权与治理结构对转型前后保险公司管理层激励与约束机制的影响，分析了当前保险公司管理层激励与约束的主要形式、存在的问题与缺陷等，还就国有保险公司和股份制保险公司管理层的激励与约束分别进行了讨论与论述。本章还通过对两家中资保险公司案例的分析和讨论，揭示了目前我国中资保险公司管理层激励与约束机制的不完善。

第七章为我国保险公司管理层激励与约束机制的模式选择。本章以中国加入世贸组织为背景，阐明了我国保险公司激励与约束机制的原则与出发点、运行条件与基础、选择模式的标准等，并探索性地提出了我国保险公司管理层激励与约束机制的模式，分析探讨了不同保险公司类型的模式选择问题。本章创造性地提出了模式选择时需要考虑的“三个标准”和“四个原则”，突出管理层激励与约束机制建设的关键点是本书的核心。本章还对完善激励制度的重点和构建有效的约束制度进行了探索性的思考。

第八章为关于保险公司管理层激励与约束机制的进一步思考及政策建议。本章讨论了目前管理层激励与约束机制建设中遇到的主要制度障碍与需要的配套改革，对目前研究中比较集中的关于经济激励与高薪酬、短期激励与长期激励、人力资本参与公司剩余分配激励、绩效标准评价、激励机制的人文环境改善以及国家荣誉 6 个主要问题提出了自己的见解。本章还从宏观和微观两个层面提出了 9 个方面的相关政策建议。

本书的主要观点与创新之处在于:

(1) 较为系统全面地论述了保险公司管理层的激励与约束机制问题;

(2) 运用产权理论、委托—代理理论、公司治理结构理论等多学科理论,多角度、多维度地分析了公司或企业管理层的激励与约束问题;

(3) 全面分析与阐述了保险公司管理层激励与约束机制问题,提出了保险公司管理层激励与约束机制研究的框架,而有关我国保险公司激励与约束问题的现有文献几乎很少涉及约束问题的研究;

(4) 提出对保险公司管理层的激励与约束应当重视人本行为主义思想,而且提出道德伦理在约束机制中的重要性的观点;

(5) 从我国保险公司体制转型前后保险公司经营管理变化的视角,分析了那些对保险公司产权关系、公司治理产生影响的因素,以及它们对管理层激励与约束机制的效应;

(6) 首次大胆提出合理可行的保险公司管理层激励与约束机制的设计需要把握阶段性、合理性和有效性这三个标准,需要遵循四个基本原则,即:以产权结构优化为前提以公司治理结构完善为基础、以经济激励为主非经济激励相辅、以短期激励为主向与长期激励相结合、以制度约束为主道德约束相辅,从而所有人和代理人的博弈才能达到一种有效的均衡,双方的利益才能同时得到实现;

(7) 本书提出不同类型的保险公司需要的激励与约束机制是有所区别和差异的。

本书侧重对管理层激励与约束机制的规范性研究,一方面是由于我国业内的相关研究文献较少,另一方面是由于关于保险公司管理层薪酬问题的相关统计信息严重缺少,影响了本书的实证研究,这是主要不足之处。本书为了研究问题的方便,对现实复杂的情况进行了相关的假定,在此假定基础上所获得的结论与现实情况的结论可能存在一定的差距。

本书是在笔者西南财经大学保险学博士研究生论文的基础上扩充和完善而形成的,书名采纳了论文答辩委员会主席武汉大学魏华林教

授的建议（2005 年 11 月通过论文答辩）。论文原题目为“我国保险公司管理层的激励与约束机制研究”。本书在原论文的基础上采纳了答辩委员会成员的许多非常有益的建议，对相关资料和观点进行了进一步的补充和明确。因个人学识和水平所限，本书许多观点和论述肯定有不妥之处，敬请广大读者批评指正。

李有祥

2006 年 8 月 8 日

目 录

第一章 导 言	1
第一节 问题的提出	1
一、管理层的重要性	1
二、中外管理层问题的警示	3
三、激励与约束的重要性	4
第二节 开展研究的理论与现实意义	7
一、有关管理层激励与约束机制研究的现状	7
二、开展研究的理论意义	9
三、开展研究的现实意义	10
第三节 理论基础及现状	12
第四节 研究的有关界定和分析路径	16
一、关于保险公司管理层及其经理权	16
二、关于激励与约束	18
三、关于转型的界定	19
四、分析路径与研究方法	20
第二章 企业管理层激励与约束机制的相关理论分析	22
第一节 激励与约束机制的理论基础	22
一、产权理论	23
二、委托—代理理论	25
三、公司治理结构理论	28
四、利益相关者理论	30
第二节 激励与约束机制的分析——经济学与人为本	
行为主义分析视角	31
一、激励与约束的关系	31

二、为什么要对管理层进行激励	33
三、用什么去激励管理层	35
四、怎样去激励管理层	37
五、向后弯曲的管理层供给曲线对激励的影响	40
第三节 委托—代理理论与激励与约束的关系分析	41
第四节 不同理论在我国保险公司管理层激励与 约束中的应用	43
一、我国保险公司的产权关系	43
二、我国保险公司的委托—代理关系	45
三、我国保险公司的公司治理	47
第三章 企业管理层的经济激励与非经济激励	50
第一节 经济激励	50
一、经济激励的演进与作用	50
二、现行激励方式之年薪制	52
三、现行激励方式之股票期权制	54
四、现行激励方式之管理者收购	60
五、现行激励方式之金色降落伞	62
六、现行激励方式之保险计划和退休计划	62
七、现行激励方式之 EVA 设计企业激励制度	65
第二节 非经济激励	67
一、非经济激励的演进与作用	67
二、现行非经济激励方式之在职消费	68
三、现行非经济激励方式之晋级制	69
四、现行非经济激励方式之社会承认	70
第三节 合作博弈已成为企业相关者共同实现 利益最大化的主流	71
第四节 企业管理层激励机制特点与趋势	72
一、现行激励方式的评价	72
二、管理层激励的发展趋势	75

三、案例一：德国安联集团公司的激励机制	77
四、现行激励方式对我国的启示	79
第四章 企业管理层的经济约束与非经济约束	83
第一节 经济约束	83
一、经济约束的演进与作用	83
二、绩效评价	84
三、EVA 机制	88
四、离职的高成本	90
五、经理人市场约束	92
六、解雇	93
第二节 非经济约束	94
一、制度约束	94
二、法律约束	97
三、道德约束	98
第三节 企业管理层的约束机制特点与趋势	101
一、现行约束机制评价	101
二、管理层约束的趋势	103
第五章 转型前后我国保险公司的产权与治理结构分析	105
第一节 我国保险业发展与管理层状况的简要回顾	105
第二节 转型前我国保险公司的产权关系	110
第三节 转型前我国保险公司的公司治理结构	111
一、1949 ~ 1979 年、1979 ~ 1984 年：集权的行政型 “治理”阶段	111
二、1984 ~ 1992 年：行政型治理向企业型治理转化 阶段	112
三、转型前我国保险公司治理结构的特点与评价	113
第四节 转型以来我国保险公司的产权关系	117
一、转型以来我国保险公司的产权关系新情况	117

二、转型以来我国保险公司产权关系存在的问题	120
第五节 转型以来我国保险公司治理结构	121
一、1992~2002 年：公司型治理阶段	121
二、2002 年以后：现代公司治理阶段	122
三、转型以来保险公司治理结构的特点与评价	124

第六章 转型前后我国保险公司管理层的激励与

约束机制	127
------------	-----

第一节 转型前我国保险公司管理层的激励与

约束机制	128
------------	-----

一、转型前我国保险公司管理层激励与约束 机制的演变	128
二、转型前我国保险公司管理层激励与约束 机制存在的问题	130

第二节 转型以来我国中资保险公司管理层激励与

约束	132
----------	-----

一、产权结构存在的突出问题对管理层激励与 约束机制的影响	132
二、治理结构缺陷对管理层激励与约束机制的 影响	134
三、当前中资保险公司管理层激励机制的主要 形式	136
四、当前中资保险公司管理层约束机制的主要 形式	137

第三节 转型以来我国股份制保险公司管理层的激励与

约束	139
----------	-----

一、股份制保险公司产权结构的缺陷及其对 激励与约束的影响	139
二、“两权分离”带来的对管理层激励与约束 制度的影响	139

三、所有权结构与公司监控机制带来的对管理层 激励与约束机制的影响	141
四、所有权结构与公司代理权的争夺对管理层 激励与约束机制的影响	142
五、案例二：太平洋保险集团的高管激励计划及其 评价	143
六、案例三：民生人寿高管人员更迭事件的评价	144
第四节 我国中资保险公司管理层激励与约束机制 状况的评述	148
 第七章 我国保险公司管理层激励与约束机制的 模式选择	 151
第一节 我国保险公司体制改革的背景与方向探索	152
一、世贸组织与世界保险业发展趋势	152
二、我国保险公司体制改革的方向探索	157
第二节 我国保险公司管理层激励与约束机制建设的 原则与出发点	169
一、以产权结构优化为前提，公司治理结构完善为 基础的原则	170
二、以经济激励为主，非经济激励相辅的原则	172
三、以短期激励为主，向与长期激励相结合的原则	174
四、以制度约束为主，道德约束相辅的原则	176
第三节 我国保险公司管理层激励与约束机制运行的条件 与基础	178
一、激励与约束机制运行的条件保证	178
二、激励与约束机制实施的现实基础	180
第四节 我国保险公司管理层激励与约束机制模式选择的 探索	181
一、选择管理层激励与约束模式的标准	181
二、我国保险公司管理层激励与约束机制模式选择	183

三、完善激励制度的重点	188
四、构建有效的约束制度	189
五、道德约束的重要性	191

第八章 关于保险公司管理层激励与约束机制的

进一步思考及政策建议	194
------------------	-----

第一节 改制后的国有股份制保险公司管理层激励与约束

机制的前景	195
-------------	-----

一、保险公司产权关系中的“所有者缺位”不能保证 剩余控制权和索取权	195
--	-----

二、管理层目标与保险公司经营目标相偏离的必然性	196
-------------------------------	-----

第二节 关于激励与约束的几个认识问题

一、关于经济激励与高薪酬问题	198
----------------------	-----

二、关于短期激励与长期激励孰优问题	200
-------------------------	-----

三、关于从人力资本参与公司剩余分配角度看管理层的 激励问题	202
--	-----

四、关于管理层绩效的评价标准问题	204
------------------------	-----

五、关于激励机制的人文环境改善问题	206
-------------------------	-----

六、关于国家荣誉问题	210
------------------	-----

第三节 政策建议

一、宏观层面	215
--------------	-----

二、微观层面	218
--------------	-----

附录一：中国上市公司管理层的长期激励计划十大

模式比较	228
------------	-----

附录二：关于规范保险公司治理结构的指导意见（试行）

附录三：给保险公司管理者的三点建议

参考书目	247
在读期间发表的论文	253
致 谢	255

第一章 导 言

马克思主义认为，社会是由有目的、有意识的人组成的，“人们奋斗所争取的一切，都同他们的利益有关”^①。

第一节 问题的提出

一、管理层的重要性

西方商界有句名言：成功不在于时间、地点、环境，而在于人。人是组织中最重要资源，组织的一切工作都是由人去完成的，一个组织与另一个组织主要的不同之处是人的行为，特别是其中的领导人。是谁作出公司的决策主要决定于日益重要的职业经理阶级^②。

现代社会，经济组织领导人的作用日益突出，重要性越来越被人们广为接受。市场是不断变化的，对规律的探求和机会的把握只有那些有天赋和才华的领导人才能做得到，他们对市场的敏感性有时说起来仿佛是天方夜谭一般。

美国经济学家伯利与米恩斯（Berle and Means，1932）认为，随着所有权的扩散，这种利益冲突的结果总是以有利于管理层一方而告

① 《马克思恩格斯全集》，第1卷，82页。

② 萨缪尔森：《经济学》，731页，中国发展出版社，1992。

终。法马 (Eugene Fama, 1980) 研究认为, 控制企业的并非一定就是企业的股东, 而更主要的是企业的管理层。在美国, CEO (Chief Executive Officer)^① 的地位非常突出, 因为公司的实际经营都是遵循 CEO 领导下的个人负责制, 在一般情况下他们是公司的对外代表 (田书华, 2004)。CEO 在经营决策中占有主导地位, 能通过委任权 (即指派公司重要职位的权力) 对公司董事会产生影响, 使董事会最终呈现出巩固 CEO 地位的局面。具体而言, 董事会中的内部董事在行政地位上隶属于 CEO, 外部董事通常受到 CEO 支配, 外部董事特别是缺乏精力和时间了解公司经营状况的外部董事, 在董事会决议过程中通常会支持 CEO 的意见。在美国, CEO 的任期一般是 6~8 年, 2000 年约 70% 的美国公司董事长都是由 CEO 兼任, 特别是在规模较大的股份公司中基本成为惯例。这种牢牢掌握管理层和董事会的 CEO 制度体现了公司经营权的集中。

1996 年, 美国哈佛商学院教授尼廷·诺里亚 (Nitin Nohria) 等 3 人开始了一个为期 5 年的常青树研究项目^② (Evergreen Project), 经过对 160 家公司 10 年间的经营情况进行 200 多项管理实践研究后认为, 选择优秀的 CEO 能极大提高公司的经营业绩。调查发现, 公司利润率/股东总回报的差异中有 15% 受到 CEO 的影响。根据 Hopner 1999 年对德国 40 家主要上市公司中 90 多名高级管理人员职业发展及教育背景的实证研究, 结果发现 CEO 的平均在职时间由 1965 年的 14 年缩短为 1999 年的 5 年, 这会对公司的长期稳健经营带来不利影响。

① CEO, 首席执行官, 企业经营管理层的代表。全美公司董事联合会 (NACD) 蓝带委员会提供的报告认为, 示范性 CEO 职位由 12 个要素构成: 营造一种促进道德行为、鼓励个体的正直和承担社会责任的企业文化; 维持一种有助于吸引、保持和激励在各个层次上由最高素质员工组成的多样性群体积极的、道德的工作氛围; 为董事会开发并推荐能产生股东价值的、适合公司的长期战略与远景; 为董事会开发并推荐能支持公司长期计划的年度业务计划和预算; 确保公司日常业务的恰当管理; 持续努力实现公司的财务和营运目标; 确保公司在行业内占有并保持令人满意的竞争地位; 确保公司提供产品/服务的质量和价值观有不断的进步; 确保公司有一个有力的管理团队; 与董事会合作, 确保有一个有效的 CEO 接班计划; 制定并监督公司政策的实施; 担任公司的主要代言人。

② 《哈佛商业评论》, 2003 (8)。