

财务总监操作实务与案例分析丛书

企业绩效与激励机制：

战略的观点

Enterprise Performance and Incentive Mechanism:
Strategic Perspective

徐兆铭 编著

一个不懂得如何激励下属的管理者一定会累死：

一个不懂得制度化激励的管理者不会累死，

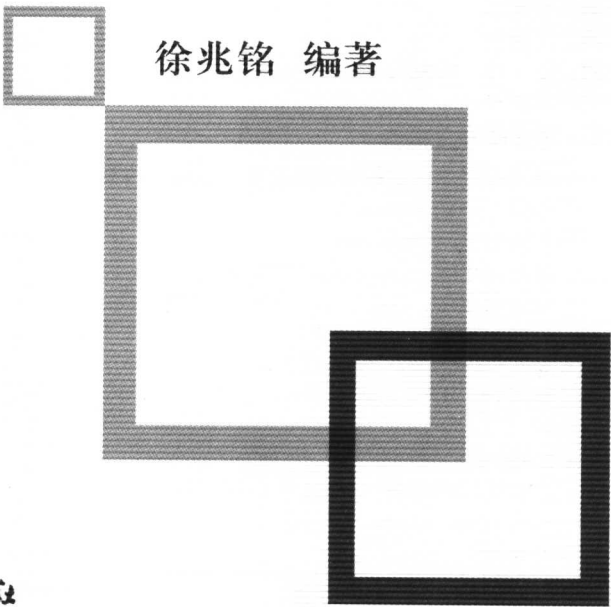
他会累得半死。

中国税务出版社

财务总监操作实务与案例分析丛书

企业绩效与激励机制： 战略的观点

Enterprise Performance and Incentive Mechanism:
Strategic Perspective



徐兆铭 编著

中国税务出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业绩效与激励机制:战略的观点/徐兆铭编著.

-北京:中国税务出版社,2005.10

(财务总监操作实务与案例分析丛书)

ISBN 7-80117-840-8

I. 企… II. 徐… III. ①企业经济-经济效果-研究 ②企业管理-激励-研究 IV. ①F270.3 ②F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 113011 号

版权所有·侵权必究

书 名:企业绩效与激励机制:战略的观点

丛书主编:谢贵荣

本书编著:徐兆铭

责任编辑:王迎新

责任校对:于 玲 安淑英

技术设计:桑崇基

出版发行:中国税务出版社

北京市宣武区槐柏树后街21号 邮编:100053

<http://www.taxph.com>

E-mail:fxc@taxph.com

发行部电话:(010) 63182980/81/82/83

邮购部电话:(010) 63043870 63028884

经 销:各地新华书店

印 刷:北京天宇星印刷厂

规 格:787×1092毫米 1/16

印 张:15

字 数:279000字

版 次:2006年1月第1版 2006年1月北京第1次印刷

书 号:ISBN 7-80117-840-8/F·762

定 价:26.00元

如发现有印装错误 本社发行部负责调换

丛书主编：谢贵荣

谢贵荣 副教授，经济学博士，曾先后在税务局、会计师事务所、管理咨询公司从事税务检查、财务审计、资产评估、管理咨询等工作。先后考取注册会计师、地产估价师、律师、资产评估师、注册税务师、注册会计师证券期货相关业务资格，现在中央财经大学从事《财务管理》、《财务诊断》等教学科研工作，并任北京博华经济研究中心副主任，中实会计师事务所有限公司管理咨询部总经理。北京大学、清华大学、对外经济贸易大学、华北电力大学工商管理特聘教师，清华大学总裁（CEO）俱乐部专家委员会委员。编著《财务诊断》、《会计报表阅读技巧》、《财务管理运作实务》、《资本运营的奥秘》、《出口货物退税操作实务》、参编《新税法总览总释》等，发表学术论文数十篇。

参编人员（排名不分先后）

谢贵荣 徐兆铭 张立辉 刘俊勇 孙 薇 徐 湜
张 嵩 皮飞峰 王海燕 汪 雯 于广涛 严力群

总 序

CFO(Chief Financial Officer)意指公司首席财政官或财务总监,是现代公司中最重要、最有价值的顶尖管理职位之一,是掌握着企业的神经系统(财务信息)和血液系统(现金资源)的灵魂人物。做一名成功的 CFO,不仅需要具备丰富的财务管理理论知识和财务会计操作实务经验,而且应当懂得公司理财与金融市场交互、项目估价、风险管理、产品研发、战略规划、业绩评价、公司治理与内部控制、财务审计、企业核心竞争力的识别与建立,以及洞悉信息技术及电子商务对企业的冲击等。也就是说,一个优秀的 CFO 应当是“CPA(注册会计师)+CFA(注册金融分析师)+CMA(注册管理会计师)”的完美组合。

随着全球经济一体化进程的加快,CFO 在 21 世纪的知识经济时代面临严峻考验:CFO 能否配合管理层推动适应公司未来业绩管理解决方案的发展,在随需应变的世界里,开发全面的集成框架?财务总监能否实施富有弹性的财务管理结构,将公司静态确定性管理导向动态控制和风险管理?财务总监对战略成本的调整能力能否保障公司持续健康发展,外包和共享服务能否实现降低金融成本的同时实现企业价值最大化?这些问题的解决有赖于 CFO 们励精图治,认清中国目前面临着 WTO 的保护期行将结束,中国即将成为跨国公司投资和竞争的主战场等新形势。作为公司管理层核心决策成员之一的 CFO,其学识、观念、思维方式、思考问题时所站的高度,都对企业的未来发展起着决定性的作用。一名现代意义上的 CFO,应具备开阔的管理视野、超前的理财观念、高超的管理技能和卓越的领导能力,应从战略的高度,以全局的眼光制定企业的财务策略和管理方案,提升企业资本效率和控制风险。

为了满足 CFO 们掌握与提升公司财务功能,创造价值,解决重大财务问题,拓宽财务视野,全方位提高企业管理、经营水平所需的知

识,我们特邀近年在这个领域非常有研究的专家学者推出了这套财务总监(CFO)操作实务与案例分析系列丛书。本套丛书包括《公司理财实务》、《全面预算管理》、《企业业绩评价》、《企业绩效与激励机制》、《内部控制与公司治理》。

丛书内容全面,理论浅显易懂,并含有大量的实例与案例分析,适用于广大一线工作的财务管理人员,尤其是财务总监。也适合大专院校的财务管理方面的本科、研究生参考。

前言

激励问题由来已久,几乎可以说是与人类文明一起出现的。例如,巴泽尔(Barzel)就曾发现奴隶经济中一个有趣的现象。在奴隶制下,奴隶在法权上属于奴隶主,是其主人财产的一部分。因此奴隶主可以全权支配奴隶的劳动并拿走全部产出。但是,为什么在历史上有一部分奴隶不但积累了自己的私人财产,而且最后居然还“买”下了自己,从而成为自由民呢?^①

巴泽尔发现,奴隶是一种“主动的财产”,不但会跑,而且事实上控制着他自己的劳动努力的供给。为了激励奴隶,一些奴隶主不得不善待奴隶,同时允许奴隶将一部分超额产品归自己所有。于是一些能干的奴隶因此拥有“自己的”私产,直到积累起足够的私家财富,最后有钱“赎买”自由身份。

尽管激励问题由来已久,而且事实上人们也创造出了一些非常有效的激励措施^②。但是,理论界真正开始对这一问题予以足够的重视,并对之进行深入细致的研究,却是近些年来事情。

在这方面,亚当·斯密无疑是一位先知先觉者。他早在两个多世纪之前就曾指出:“在钱财的处理上,股份公司的董事为他人尽力,而私人合伙公司的伙员^③,则纯粹为自己打算。所以,要想股份公司的

① 见 Barzel, Yoram, 1977, “An Economic Analysis of Slavery”, *Journal of Law and Economics*, April., 87 - 110, 转引自周其仁,《人力资本的产权特征》,《明报》1997年1月20日。

② 例如,在爱斯基摩人中流传着一种所谓“第一梭镖”的古老制度。这一制度的规则如下:在集体狩猎北极熊的时候,第一个将梭镖插进北极熊身体的人可以分到北极熊最外层的皮,包括四肢中皮毛最长的部分。这部分皮毛很贵,可以用来做妇女的靴子。除去第一个狩猎者获得的部分,其他所有人只能平分这只北极熊余下的皮和肉。可见所谓“第一梭镖”实际上是一种机会均等前提下的激励原则。任何人都有机会成为第一个将矛枪插进危险的北极熊身上的人,但是第一人总是要更危险一些。不过,高危险性也伴随着高回报,即获得价值最高的那部分皮毛。参见弗农·史密斯,《商品和服务市场》,凤凰卫视——世纪大讲堂,2003年12月29日。

③ 这里的所谓“伙员”相当于我们现在常说的合伙人。引文参见亚当·斯密,《国民财富的性质和原因的研究(下)》第303页,商务印书馆,1974年中译本。

董事们监督钱财的用途,像私人合伙公司的职员一样用意周到,那是难以做到的。……疏忽和浪费,常为股份公司经营上带来多少难免的弊端。”^①

但是亚当·斯密敏锐的观察,并没有促使他以及他的追随者将研究沿着这一方向深入下去。那个时候的经济学才刚刚开始发展,充满了未知的领域。在这些先哲们的探索计划中,显然有其他更重要的事情要做。

直到1932年,美国经济学家贝利和米恩斯出版了《现代公司与私有财产权》一书之后,激励问题才在理论界受到广泛关注。在这本书中,贝利和米恩斯宣称所有权与经营权的分离已成为现代(美国)公司治理结构的基本特征。事实上,与亚当·斯密相比,贝利和米恩斯发现的绝对算不上什么新问题,只不过问题本身经过一个多世纪的发展已经变得如此严重,以至于只要稍微用心一点的研究者就能发现它的存在。问题的严重化是沿着两个方面发展和显现的:首先是西方国家股份公司在数量和规模空前发展,使得股份公司逐渐成为经济体中占主导地位的企业形式。其次是随着股份公司规模的不断扩张,股权结构越来越分散,单个股东对公司经理人的控制力却越来越弱,结果使得经理人激励问题逐步凸现出来。

现代组织理论的研究表明,现代公司产生激励问题的根源在于:两权分离、逐级授权与主体目标差异;信息不充分与有限理性;信息不对称与机会主义。因此与一般的业主制企业不同,在现代公司中包含了两个层次的激励关系,第一个层次的激励关系是企业所有者——企业经营者的激励关系;第二个层次的激励关系是企业经营者——企业员工的激励关系。其中,企业经营者在这两个层次的激励关系中,起着承上启下的作用,既是第一个层次激励关系的激励对象,又是第二个层次激励关系的激励主体。有关这两层次的激励问题的研究,尤其是有关经济者激励问题的研究,构成了经济学激励问题研究的主要内容。

当经济学家在发现和思考问题的时候,管理学家则在努力研究

^① 见亚当·斯密,《国民财富的性质和原因的研究(下)》第303页,商务印书馆,1974年中译本。

和解决问题。弗里德里克·W·泰勒(Frederick Winslow Taylor)的科学管理原理,被后人简单地概括为“胡萝卜加大棒”式的管理。事实上,不管现代人在这样称呼所谓“泰勒式管理”的时候,是出于何种目的和心态,但是从激励理论的角度看,无论过去、现在还是将来,“胡萝卜”和“大棒”仍是企业可用于激励员工努力工作的重要激励因素(或者说激励手段)。

但是作为一种早期的管理思想,“泰勒式管理”对人的理解是机械的、工具式的,因而其激励方式难免失之粗糙和简单。而这一点也正是“泰勒式管理”倍受心理学家以及后来的管理学研究者指责的地方。心理学正式介入到企业管理的理论和实践中来,并开始对科学管理理论进行颠覆性革命的活动,肇始于“霍桑实验”。事实上,在“霍桑实验”的最初阶段,其所要研究的问题以及实验的设计思想都是泰勒式的。只是在后期阶段,心理学家才逐渐发现,有一些被“泰勒式管理”忽视的东西,如社会交往、心理满足等等,对员工绩效也起着非常重要的作用。这一发现无疑让心理学家倍感兴趣。

对心理学家而言,对人的心理活动进行研究原本就是其非常擅长的工作。而当这种工作与企业提高经济绩效的需求相结合,并为企业管理实践所关注的时候,心理学研究本身也就获得了绝佳的发展契机。在心理学的帮助下,企业的管理者逐渐认识到,人是有需求的,需求是有层次的,经济需求只是人们众多需求中最基本的一种。通过满足员工个性化的需求,企业可以引导、改变、强化员工的行为,为实现组织目标服务。

心理学家对企业管理活动的贡献主要在于深化人们对激励理论的认识,但是管理学更关注如何从制度上运用激励理论来为企业管理实践服务,即建立所谓激励机制。或者说,激励是以人为中心的,它追求管理活动的人性化;机制则是以制度为导向的,它追求管理活动的规范化。而企业管理的核心工作就是寻求和设计一套符合企业自身特点的科学的激励机制,而所谓的科学的激励机制就是要追求管理活动的人性化与规范化的统一与平衡。

激励机制与企业管理的重要性,无论如何强调似乎都不会太过分。而这句话用在中国企业身上则尤其恰当。对于西方企业来说,

泰勒式管理受到批判是因为它过于关注人的物质层面的需求而忽视了对人的精神层面的有效激励。但是,中国的国有企业在改革之前的问题,恰恰是过于强调对人的精神层面的激励,而忽视甚至是抑制人们对物质需求的正常满足。改革开放和国有企业改革在企业内部管理上产生的一个重大变革是,人们追求物质需求满足的合法权利得到了有效的尊重。然而与此同时,对人的精神层面的有效激励却在不知不觉之间被人们忽略了。比在激励手段问题上的矫枉过正更为严重的问题是,我国许多企业似乎还很少从制度层面深入地研究和思考激励问题。

中国正式加入世界贸易组织已有数年,中国企业将越来越多地参与到全球竞争中去。在日益激烈的竞争环境中,最富有竞争力的资源是人才,而最富有竞争力的企业则是能够设计并运用有效的激励机制,争取并留住人才,将员工个人目标与企业目标相结合,推动企业经营绩效持续发展的那些企业。因此,中国企业在激励机制方面的建设之路可能会更加漫长和艰辛。

作为“财务总监操作实务与案例分析丛书”中的一本,本书的研究重点主要放在如何帮助企业构建科学的激励机制方面。从这个意义上说,本书的读者群可以从企业的财务总监(CFO),扩展到所有有志于推进中国企业激励机制建设、提升企业经营绩效和核心竞争能力的人士,包括企业的一般管理者和那些即将成为或渴望成为管理者的 MBA 学生和管理专业的本科生。我们不敢奢望这本书所传递的信息,对于中国企业构建科学的激励机制的工作会具有立竿见影的效果。我们最多只是一群摇旗呐喊的人,希望通过我们所作的工作,为我们共同的事业推波助澜。

全书共分七章。第一章是全书的导论部分。在这一章中,我们主要介绍了激励和激励机制的基本概念、现代企业产生激励问题的原因、主要的激励理论以及各种激励方式等问题。第二章到第七章,我们分别就企业绩效考核、薪酬管理、年金福利、员工持股、股票期权以及非物质激励等问题展开研究和介绍。在每一章的开始部分,我们对该章的主要知识点进行了提纲性的介绍。通过浏览这些知识点,读者可以对该章的主要内容有一个快速而全面的了解。在每一

章的最后,我们还设置了一个案例,来向读者介绍企业经营中的一些问题或成功的经验与做法,使读者能够将所学知识与企业的实际情况加以对照,提高运用所学知识分析实际问题的能力。本书的最后附有参考文献,收录了本书参考的主要著作与学术论文,供读者查阅。

这本书是集体智慧的结晶。而构成这一创作集体的成员是徐兆铭博士、于广涛博士、王海燕博士、严力群讲师、汪雯博士。具体分工如下:徐兆铭:第一、三章;王海燕:第二、六章;汪雯:第四章;于广涛:第五章;严力群:第七章。全书由徐兆铭总纂定稿。

本书在编写过程中,参考和引用了国内外学者大量的著作,在此向所有著述者表示衷心的感谢!此外,中央财经大学商学院人力资源管理系钱振波主任、会计学院谢贵荣博士对于本书的出版曾给予大量无私的帮助,在此表示衷心的感谢!由于作者水平有限,疏漏之处在所难免,敬请广大读者批评指正。

编者

目 录

第一章 企业激励机制概述	(1)
第一节 企业绩效与激励机制	(2)
第二节 企业激励机制建立的理论基础	(10)
第三节 企业激励机制的内容	(30)
案 例 壳牌公司的激励机制	(40)
第二章 绩效管理	(43.)
第一节 绩效管理概述	(44)
第二节 现金流量法	(53)
第三节 经济增加值(EVA)方法	(57)
第四节 平衡计分卡方法	(60)
案 例 平衡计分卡在美国 FMC 公司的应用	(69)
第三章 薪酬激励	(71)
第一节 薪酬激励概述	(72)
第二节 薪酬理念的选择	(82)
第三节 薪酬体系的设计	(95)
案 例 IBM 公司的工资管理	(107)
第四章 企业年金计划	(110)
第一节 企业年金计划概述	(111)
第二节 国外企业年金:实践与经验	(116)
第三节 我国企业年金:现状与未来	(130)
案 例 A 公司的年金计划改革	(138)

第五章 员工持股计划	(141)
第一节 员工持股计划概述	(142)
第二节 员工持股计划在国外的发展	(152)
第三节 员工持股计划在中国的发展	(159)
案 例 方正的“员工持股计划”	(170)
 第六章 经理股票期权	(173)
第一节 经理股票期权概述	(174)
第二节 经理股票期权在美国的发展	(178)
第三节 经理股票期权在中国的发展	(185)
案 例 可供选择的若干股票期权设计方案(节选) ...	(190)
 第七章 非物质激励	(196)
第一节 非物质激励概述	(197)
第二节 竞争机制	(205)
第三节 公司治理	(211)
第四节 企业文化	(217)
案 例 摩托罗拉的“肯定个人尊严”	(223)
 参考文献	(226)

第一章

企业激励机制概述

• 激励是指一个组织系统中的管理者通过合理利用各种资源与手段,引导、激发、强化被管理者的工作动机,以实现组织目标的管理过程。激励机制是企业为有效激励员工而建立的一整套有机的激励制度和措施的集合。

• 现代企业产生激励问题的原因主要在于:两权分离、逐级授权与目标差异;信息不充分与有限理性;信息不对称与机会主义。

• 激励机制通过吸引、保留、激发企业需要的人才,强化核心竞争力;通过增强员工满意来实现顾客满意,最终提升企业绩效,实现股东满意。

• 管理学关于激励问题的研究成果大致可以划分为内容型、过程型、行为改造型和综合型四类。本书中主要介绍的有:需要层次理论、双因素理论、公平理论、期望理论、强化理论、绩效——满足感理论。

• 激励的对象始终并且只能是人,因此在构建激励机制之前,必须对人有一个正确的认识。近代关于人性的假设有很多种,每一种不同的假设意味着应当采取相应不同的激励手段与方法。

• 激励的起点是人的需要,从需要获得满足的来源分类,可将需要分为外在性需要和内在性需要。相应地,企业可以提供的激励因素包括:外在性激励因素和内在性激励因素。

• 有效的激励机制是一个激励性组织有效运行的综合体现。如果一个组织在整体层面上都具有激励性,并且使组织成员能够始终选择合乎社会理性的行为。这样的组织就是一个激励性组织。

激励问题是现代组织理论和委托代理理论的中心问题。寻求和设计一套

符合企业自身特点的科学的激励机制则是现代企业管理、尤其是现代企业人力资源管理的核心内容。在企业管理中,激励是以人为中心的,它追求管理活动的人性化;机制则是以制度为导向,它追求管理活动的规范化。建立良好的激励机制,就是要追求管理活动的人性化与规范化的统一与平衡。

中国正式加入 WTO 已有数年,中国企业将与越来越多的国外企业一起参与到全球竞争中去。在日益激烈的竞争环境中,最富有竞争力的资源是人才,而最富有竞争力的企业则是能够设计并运用有效的激励机制,争取并留住人才,将员工个人目标与企业目标相结合,推动企业经营绩效持续发展的那些企业。

◆第一节 企业绩效与激励机制

一、激励与激励机制的含义

(一)激励的含义

激励是指一个组织系统中的管理者通过合理利用各种资源与手段,引导、激发、强化被管理者的工作动机,以实现组织目标的管理过程。

心理学家认为,人的行为都是由某种动机引起的,动机是人类的一种精神状态,它对人的行为起激发、推动、加强的作用。在管理学中,“激励”这个概念不仅包含有激发动机、鼓励行为、形成动力的意思,而且就更广泛的意义而言,激励还包含着对有利于组织发展、与组织目标一致的行为给予倡导、鼓励,而对不利于组织发展、与组织目标不一致的行为进行制止或限制。因此,激励本身也是一种约束,激励的作用越大,约束的作用也越强。^①

在管理实践中,激励是管理者“领导职能”的重要内容,它是管理者针对被管理者工作动机的管理过程。换言之,在激励过程中,管理者的动机在于激发和约束被管理者的动机。这意味着:管理者和被管理者的动机原本是不同的,

^① 在通常意义上,激励和约束还是有所区别的,激励更强调激发行为,而约束则强调对所激发的行为进行规范,使其符合一定的方向,并限制在一定时空范围内。而且,激励往往存在于事前和事中,而约束则往往发生在事中和事后,因此从时间上看,约束是激励的补充,两者相辅相成。但是从广泛的意义上说,当激励某种行为的时候,也意味着弱化另一种相反的行为。因此,激励和约束行为具有相同的指向和类似的效果。

或者说管理者和被管理者的效用函数是不同的,因此需要通过激励来使二者尽可能地协调一致。

假定被管理者根据自己的效用函数采取行为 X_n ,而管理者则希望被管理者采取行为 X_m ($X_n \neq X_m$)。对管理者来说,这个问题就可以进一步分解为两个问题:第一是激发问题,即如何让被管理者采取行为 X_m ;第二是约束问题,即如何让被管理者放弃行为 X_n 。

对上述问题,可能的解决方法有三个:其一是强制法,即将行为 X_n 限制在被管理者的可选范围之外,同时让行为 X_m 成为被管理者的惟一选择。其二是利诱法,即改变行为的后果,让被管理者感到选择行为 X_m 比选择行为 X_n 更有利。其三是改造法,即改变被管理者的观念,进而改变他的效用函数,使其与管理者的效用函数保持一致。

(二)激励机制的含义

所谓机制,原本是指机器的构造和工作原理。在经济管理中,机制这一概念被进一步引申为各个系统之间的构造、功能及相互关系,以及保持事物健康发展的制度。^① 激励机制是指依据组织目标,在分析被管理者需求与动机的基础上,通过对组织管理资源的合理配置与管理方式方法的优化组合,制定并实施的、能够在较长时间内引导和强化被管理者思想、动机、行为的一系列制度和 Work 规范。^②

就企业而言,激励机制是企业为有效激励员工而建立的一整套有机的激励制度和措施的集合。它包括目标激励体系、工资福利激励体系、企业文化激励体系、员工培训体系、晋升体系及相关制度体系等。其本质在于通过科学、系统的制度建设,对员工的各种需要进行不同程度的满足和限制,推动员工沿着组织期待的方向做出持久的努力。同时,通过系统的、持续不断的正反两个方面的强化和塑造,使员工产生努力工作的内在动力,将组织目标真正转化为每个员工的个人目标。

健全、科学的激励机制有利于企业吸引优秀人才,协调个人与组织目标之间的矛盾,塑造良好的企业环境,最大限度地开发员工工作潜能、提高员工素质。因此,激励机制是决定企业是否具有竞争力,能否长盛不衰的重要因素。

^① 程国平,《经营者激励——理论、方法与机制》,经济管理出版社,2002年版,p47。

^② 事实上,关于激励机制目前尚无统一的定义。本书中激励机制的概念是在综合多家研究概念的基础上给出的。有兴趣的读者可以参看刘正周,《管理激励》,上海财经大学出版社,1998年版;刘志远、林云,《现代企业激励机制》,上海人民出版社,1997年版,以及程国平,《经营者激励——理论、方法与机制》,经济管理出版社,2002年版。

激励机制的设计体现了管理的科学性,但激励机制的运用则需要发挥管理者本人在管理上的艺术性,所以激励过程是管理的科学性和艺术性的有机结合。

(三)激励的主体与对象

激励是人类社会的一种社会行为对另一种社会行为的作用。激励主体是社会组织中掌握一定资源,并能够决定激励对象生存环境的那部分人。对激励对象而言,激励机制就是激励主体为激励对象设置的某种环境约束。而激励主体之所以有权力为激励对象设置这种环境约束,是因为激励主体拥有激励对象但却不具备资源。而激励主体之所以有动力来为激励对象设置激励机制,是因为激励主体对自身的资源也是非常看重的。

对现代企业而言,激励的主体应当包括两个层面:第一层面是企业的所有者。企业所有者拥有的是企业资产的所有权,并由此进一步拥有了对企业经营者的剩余索取方式的决定权和企业经营者的选择权。第二层面是企业的经营者。企业经营者拥有企业所有者委托给他的企业资产经营权以及由此决定的经营者对员工利益的分配权和对员工的选择权。

同样地,激励的对象也应当包括两个层面:第一层面是企业的经营者。第二层面是企业的员工。虽然企业的经营者也是广义上的企业员工,但是由于经营者(主要是企业高管人员)在企业内的特殊地位,因此我们将他们与企业内中低层管理者和普通员工区别开来。

企业内两个层面的激励主体和激励对象相应地构成了两个层面激励关系,第一个层面的激励关系是企业所有者——企业经营者的激励关系;第二个层面的激励关系是企业经营者——企业员工的激励关系。

在这两个层面的激励关系中,企业经营者起着承上启下的作用,既是第一个层面激励关系的激励对象,又是第二个层面激励关系的激励主体。但是,企业经营者对企业员工进行激励的权力来自于企业所有者对他的授权,动力来自于企业所有者对他的激励。因此企业所有者对企业经营者的激励机制是企业激励机制的中心环节,它为企业内各种管理活动尤其是各项管理制度的建立,提供了初始的制度环境和动力机制。

二、现代企业产生激励问题的原因

(一)现代公司与公司产权

一般地,企业的基本组织形式有三种:业主制、合伙制和公司制。前两种都