

鑫三才企业金融顾问丛书

北京鑫三才
文化传播公司

许亮 编著

劳者有其股

LAOZHE

- 
- ▲ 高官持股—人才激励的法宝
 - ▲ 经理持股—明晰产权的捷径
 - ▲ 职工持股—国企改革攻坚炮弹
 - ▲ 劳者有其股—现代企业的必由之路

企业管理出版社

劳者有其股

许 亮 编著



20002456

图书在版编目(CIP)数据

劳者有其股/许亮编著. - 北京:企业管理出版社,2000.3

ISBN 7-80147-330-2

I.劳… II.许 III.企业-股份制-经济体制改革-研究-中国 IV.F279.21

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 04452 号

166/02

书 名:劳者有其股

作 者:许 亮

责任编辑:严 瑾 技术编辑:杜 敏

标准书号:ISBN 7-80147-330-2/F·328

出版发行:企业管理出版社

地 址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编:100044

网 址:<http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

电 话:出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱:editorOem@163.net salesOem@peoplespace.net

印 刷:北京朝阳印刷厂印刷

经 销:新华书店

规 格:850毫米×1168毫米 32开本 11.5 印张 233千字

版 次:2000年6月第1版 2000年6月第1次印刷

印 数:00001-10000册

定 价:22.00元

许 亮

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

目 录

现实篇

第一章 缺乏报酬激励的企业家行为研究	(1)
一、企业家为何泪洒黄昏	(1)
二、案例研究一：被枪决的全国劳模	(8)
三、案例研究二：叛逃的全国优秀企业家	(12)
四、案例研究三：“烟草大王”的堕落	(16)
第二章 西方企业家的钱囊	(23)
一、西方经理的薪酬结构	(23)
二、股票期权——西方经理制报酬激励的优选方式	(23)
附案例：成为百万富翁的秘书	(26)

理论篇

第三章 社会主义国家企业改革历程…………… (30)

- 一、传统国有企业为何缺乏效率…………… (30)
- 二、社会主义企业的改革历程…………… (32)
- 三、迈向现代企业制度的企业改革和经理激励…………… (39)

第四章 股票期权不是梦——建立企业家激励机制的政策支持…………… (45)

- 一、对中国企业家实行股票期权激励的理论探讨…………… (45)
- 二、我国股票期权激励的实践…………… (49)
- 附：中共中央关于国有企业改革和发展若干重大问题的决定…………… (51)

借鉴篇

第五章 西方企业雇员持股计划 (ESOP)…………… (73)

第一节 美国的雇员持股计划…………… (74)

- 一、美国雇员持股计划的发展历程…………… (74)
- 二、美国雇员持股计划的本质…………… (77)
- 三、美国雇员持股计划与享受税收优惠…………… (79)
- 四、美国标准雇员持股计划的执行情况…………… (82)

目 录

五、美国雇员持股计划的有关案例	(84)
案例一：美国西北航空公司	(84)
案例二：美国威尔顿钢铁公司	(87)
案例三：ANIS 汽车出租公司实施员工持股计划	(89)
案例四：ATS 高技术公司实行员工持股计划	(90)
案例五：凯普志飞机零件销售公司实行员工持股计 划	(91)
第二节 美国雇员持股计划实施关键环节	(91)
一、美国雇员持股计划的主要内容及交易结构	(92)
二、雇员持股计划人员的入围选择	(94)
三、雇员持股计划中股价、期权价及回购价的确定	(101)
案例：微软的股权分配	(103)
第三节 法、俄、中国香港及其他国家的职工持股计划 ...	(104)
一、法国的雇员持股计划实施情况	(104)
二、俄罗斯的雇员持股计划实施情况	(109)
三、香港及其他国家和地区的雇员激励计划	(112)
四、国外员工持股计划对我国的启示	(117)
第六章 西方企业高层管理人员激励制度	(120)
第一节 西方经理股票期权制度	(120)
一、经理人的“金手铐”——经理股票期权	(120)
二、西方经理股票期权实施现状	(126)
三、西方经理股票期权制度的技术设计	(128)
第二节 西方企业管理层的其他激励制度	(139)
一、股票升值权计划及其设计	(139)

二、限制股票方案及其设计	(140)
三、延期股票发行及其内容	(140)
第三节 管理层激励的特殊方式	
——管理层收购	(140)
一、管理层收购 (MBO) 的一般理论基础分析	(141)
二、管理层收购的设计简介	(144)

操作篇

第七章 中国的内部职工股制度	(147)
第一节 中国内部职工持股制度的概况	(147)
一、中国内部职工股制度	(147)
二、内部职工股制度的由来	(150)
三、中国实施内部职工股制度的意义和作用	(151)
附：西班牙蒙德拉贡集团依托员工持股的发展历程	(156)
第二节 中国内部职工股制度的实施	(160)
一、设立内部职工持股会的要求和条件	(160)
二、设立内部职工持股会的程序	(166)
三、职工股的持股资格界定	(169)
四、关于职工债权的界定	(174)
五、认股权证方式	(178)
附：内部职工持股会申请登记文件目录	(180)
第三节 中国内部职工股制度的现状	(191)
一、中国各地职工持股会的基本情况	(191)

二、我国职工持股存在的现实问题	(195)
三、我国建立和完善职工持股制度需遵循的原则	(201)
四、我国内部职工持股的若干典型案例 ——深圳金地模式	(202)
附：山东省××股份有限公司案例分析	(205)
第八章 中国企业管理高层激励制度	(208)
第一节 中国经理股票期权制度	(208)
一、中国企业实施经理期权制度的必要性分析	(208)
案例分析：从公司治理角度看企业改革问题 ——瀛海威公司	(216)
二、中国经理期权模式设计	(221)
三、“虚拟股票期权制度”——当前 中国企业股票期权的一种实施方式	(227)
四、关于完善中国经理期权制度的若干问题	(230)
第二节 中国的经理层融资收购 ——从经理迈向老板的金色桥梁	(232)
一、管理者收购的法律框架	(232)
二、管理者收购的相关法律文件	(239)
三、四通产权改革之路	(245)
四、联想的腾飞之路	(265)
第三节 中国企业经理激励机制的一种创新方式 ——期股模式	(266)
一、中国期股模式	(266)
二、上海期股模式	(268)

三、武汉期股模式	(269)
四、中国期股制度的再思考	(271)

法规篇

国家体改委关于内部职工股管理暂行规定	(278)
有限责任公司职工持股会章程（范本）	(283)
北京市城镇企业实行股份合作制办法	(289)
外经贸股份有限公司内部职工持股试点暂行办法 ...	(302)
外经贸股份有限公司和有限责任公司内部职工持股 试点暂行办法	(307)
广东省国有企业经营者年薪制试行办法	(314)
黑龙江省体改委等四委局关于进行企业内部员工持 股制度改革试点推进方案	(317)
武汉国有资产经营公司关于企业法定代表人考核奖 惩暂行办法	(320)
北京市现代企业制度试点企业职工持股会试行办法	(326)
上海市关于公司设立职工持股会的试点办法（草案）	(334)
深圳市国有企业内部员工持股试点暂行规定	(340)
厦门市在市属国有企业中实行内部员工持股试点的 意见	(349)
黑龙江省内部员工持股制度改革试行办法	(354)

现实篇

第一章 缺乏报酬激励的企业家行为研究

一、企业家为何泪洒黄昏

1998年虎年，新春伊始，中纪委、监察部就先后公布了三起国有企业经营者经济犯罪案件：红塔集团董事长褚时健贪污受贿案；兰州钢铁集团公司总经理张斌昌贪污受贿案；兰州连城铝厂厂长魏光前受贿赎职案。人们在为褚时健等人鲸吞公款震惊和愤恨之余，又不免为他们从优秀的企业家坠入犯罪深渊而扼腕叹惜。这批企业家中的败类，晚节不保时，遵循的几乎都是心理失衡的心灵扭曲，在扭曲之际与制度规则、法律法规的“理性博弈”。这一“博弈”过程从改革开放之初就开始了。

企业家是最讲求实际的人，尤其是在我们这样一个经济不发达的国家，当快要退休的时候，养老问题成为最实际的问题。这个时候企业家考虑的往往已不是企业将来的命运，而是将主要精力放在自个儿的退路上：退休后谁来养活我？那几个退休费会使我沦为贫困阶层吗？退休后我能否拿出一部分钱为自己干一把呢？正是从这一最实际的问题中，产生了一个又一

个“五九现象”式企业家，且有“前赴后继”之势和多米诺骨牌效应：一个接着一个。

1985年身陷囹圄的广东省天龙集团总经理兼党委书记谢鹤亭犯的罪是贪污、挪用公款2000万元人民币。2000万元是个什么概念？1985年，一个处级干部的月工资不超过400元。2000万元相当于5万多处级干部的月工资，或相当于一名处级干部4166年的工资。。这在当时确实是惊人的。谢鹤亭的“合理”观点是：自己从29岁开始就为公司干，没有功劳也有苦劳，退休前拿点钱是理应得到的正常回报。曾获得全国“五一”劳动奖章的宝钢十三冶浦东分公司副总经理李长余与谢鹤亭有着惊人的“共鸣”：自己对国家有过大贡献，退休前再不捞点太亏了。

1995年初，首钢公司总经理助理、中首公司总经理周北方因特大经济案件在香港被捕。周北方被捕后次日，首钢公司总经理周冠五被宣布“离休”。至此，自1986年以来，素以严格管理而著称的首钢连续发生的5起特大经济犯罪案件基本终结。这5起经济案件的犯罪金额均在100万元以上，7名案犯中5名是首钢位高权重的领导干部。耐人寻味的是，串案是由首钢总经理助理、工厂委员会委员、北钢公司党委书记管志诚首先发起的。59岁的管志诚被捕后交待的心态，为首钢迭起的串案作了绝妙注解。

管志诚从1986年他54岁那年非法索取河北省丰润县某厂3万元的贿赂起，走上了一条犯罪的“不归路”。管志诚的行政职务不过是个正处级，但在经济体制改革上颇有招数，被一些人称为管理企业的快刀，他总结的企业管理六字法，被美国专家誉为世界上最先进的方法，在钢铁行业享有盛名。1989年，他接任首钢北京钢铁公司党委书记时已57岁，眼看就要

退休了。他从1989年起开始赤裸裸地掠夺。1989年，管志诚批给石家庄乡镇企业供销公司400吨钢材时，谎称这批钢材是福建某单位在首钢加工的，因而，在这批实际价格不过53万元的钢材中，他就以各种名义从中索取了30万元。这样，通过种种方式，管志诚索贿受贿150多万元。1990年4月，管志诚被捕。在预审笔录中，他承认自己快到点了，不干白不干。他对检察官讲：“我都快六十的人了，反正也活不了几天了，你们该怎么判就怎么判吧！”一派死猪不怕开水烫的架式。正是这种“六十岁就玩完的”心理失衡使他利用手中的权力能捞就捞。

宝钢集团企业开发总公司总经理赵超同样在59岁时推倒了自己昔日拥有的辉煌。赵超曾经用铁一般的事实向世人证明了他的能力、气魄与价值：1985年9月15日，宝钢的第一炉铁就是在他的指挥下生产出来的；几十亿元人民币的外汇换来的‘宝钢炼铁厂是在他的领导与管理下运作起来的；没要国家一分钱的投入，短短几年内，他带着富余人员创下了宝钢集团企业开发总公司四五亿元的资产。究竟是什么使赵超由企业家沦为罪人呢？赵超在自诉书中讲：“看到已经退休的许多老同志，因生活指数的上升，生活水平在下降，于是，我想到了自己，如果以后除退休金以外，还有点银行存款，用利息来补贴补贴生活费用，那就好了。”言谈之中，确有一丝悲凉。

企业家需要有一种企业家层次的体面的退休后的生活。这是这个阶层独有的一种要求。

赵超之后便是于志安。于志安是中国长动集团公司党委书记兼董事长、总经理。他1981年到武汉汽轮发电机厂上任后大胆请求国家断奶，从而走上了一条自主经营的道路。他先后荣获全国优秀企业家、全国“五一”劳动奖章、全国劳模等光

荣称号。1992年，他还曾当选为党的十四大代表。1995年6月，于志安携带40万美元外逃。于志安为什么从一个“经济能人”变成了一个外逃犯呢？其中原因很多，但最重要的原因之一还是中国的企业家制度没有建立。1992年，他已60岁，他想如果此时再不能走出企业界，就意味着他此生与仕途无缘。美梦难圆，他受到了刺激，而他认识到从企业界退休后不仅自己会远离鲜花、掌声，甚至可能会在经济上、生活上陷入困顿的局面，他觉得“前途无望”。他认为自己苦心奋斗了这么多年，却只捞到一个市政协经委副主任的虚职，他的心态完全失去了平衡。于是，他从另一个方面为自己寻找出路。也正是从1992年起，于志安几乎每月都奔赴国外，心思没有用在企业的发展上，而在考虑自己的未来之路。终于在1995年，他63岁之际，走上了外逃这一叛国之路。

接着是褚时健。玉溪卷烟厂从一个名不见经传的小厂，经过18年的发展，固定资产从几千万元发展到1996年的70亿元，每年创利税近200亿元。在全国180多个卷烟企业中，玉溪卷烟厂多年保持装备技术水平、出口创汇、利税等7个第一，成为名列亚洲第一、世界第五的现代化烟草企业。仅这个厂生产的“红塔山”卷烟的品牌，无形资产就高达332亿元人民币。玉溪卷烟厂能有这样的辉煌业绩，与褚时健密切相关。为此，他先后获得各种荣誉称号：云南省劳动模范、全国劳动模范、全国优秀经营管理者、全国“五一”劳动奖章获得者、全国优秀企业家、全国十位改革风云人物等。然而，正是这样一位优秀企业家，在他的晚年走向了犯罪。据办案人员分析，褚时健违纪违法行为集中发生在1995年，也就是上级决定考虑让其退休、准备调整企业领导班子之后的一段时间。此时，他已67岁。褚时健后来这样讲述他当时的心态：“1995年7

月份，罗以军、乔发科、盛大勇、刘瑞麟我们私分 300 多万美元那次，当时新的总裁要来接任我，但没有明确谁来接替。我想，新的总裁来接任我之后，我就得把签字权交出去了，我也苦了一辈子，不能就这样交签字权。我得为自己的将来想想，不能白苦。所以，我决定私分了 300 多万美元，还对罗以军说，够了，这辈子都吃不完了。”这一失衡使褚时健滑向了泥潭。据查，褚时健利用职权与职务之便，主谋贪污私分公款 355 万美元，其中他个人贪污 170 多万美元；利用职权为他人批烟牟利，其亲属从中大肆索要、收取钱物，其女儿共索要和接收 3630 万元人民币、100 万元港币、30 万美元，妻子及其他亲属共收受 145.5 万元人民币、8 万美元、3 万元港币及大量贵重物品。

1997 年 11 月，上海飞机制造厂副厂长、上海航空房地产经营公司总经理李祥玉被判入狱。从 1994—1996 年，李祥玉在发包工程项目时，收受贿赂 34 万元。李祥玉的心态是，眼见自己经手的钱成百上千万，可属于自己的却寥寥无几。

有这种心态的不只李祥玉一个。原兰州连城铝厂厂长魏光前也有此心态。魏光前曾获全国优秀经营管理者、“五一”劳动奖章、全国优秀企业家等桂冠。他接受贿赂人民币 52 万余元、港币 13.5 万元、美金 1.1 万元，合计近 80 万元人民币。魏光前的堕落是从 90 年代初开始的。他常说：“我，一个有 5000 职工的大厂厂长，拿的工资竟不如个体企业的老板！”从此，他对行贿者来者不拒，职工群众干脆叫他“光为钱”。

与魏光前同时被查处的还有兰钢总经理张斌昌。张斌昌的人生哲学也是：为共产党干了一辈子了，该为自己捞点什么东西了。经查，张斌昌在任酒泉钢铁集团公司副总经理期间，利用职权，多次收受他人贿赂的现金、国库券等折合人民币 80 多

万元。1995年8月，张斌昌调任兰州钢铁集团公司总经理后，于同年11月向某外方合资企业董事长索要人民币5万元。1996年1月，张斌昌以支付原料款为由，批准供给甘肃省某金属材料中心钢材140余吨，然后，他在同年底亲自到该中心开出两张各18万元的货款支票共36万元，在银行办了一张信用卡，据为己有。目前，已经查实张斌昌贪污、受贿人民币计120多万元。

进入1998年仲夏，企业家的“理性博弈”事件仍然迭出。1998年7月14日，有关部门对拥有175亿资产、利润7.1亿元的君安证券公司董事长张国庆、总经理杨骏及副总经理康晓阳进行司法调查一事公开化，张国庆本人潜逃后下落不明，杨骏、康晓阳分别受到拘传。据《亚洲华尔街日报》记者卡尔比·莱哥特所发报道称，君安在过去一年半中其实已成为一家高层经理持股80%的私人证券公司。君安总计82%的股份通过复杂的安排，将控制权集中到张、杨手中。国有公司仍在君安拥有股份并分得红利，但其权益早已被大大稀释。这一事件从反面将“五九现象”的内在本质问题即经理持股的合理性问题摆到了我们面前。

8月份，珠海市市政建设总公司原总经理陈子原涉嫌收受巨额贿赂，被珠海市人民检察院依法逮捕，再一次把“五九现象”呈现在我们面前。陈子原在市政建设总公司与某房地产开发公司合作开发一个1亿多元的房地产项目过程中，私自与合作方商定，在正式签订项目合同前，合作方付项目总销售额的2.5%，工程完工后付建筑总面积1%的销售额给个人。至案发时止，陈子原已收受贿赂计人民币130多万元。

据1998年9月3日《北京晚报》报道，经北京市顺义县检察院立案侦查并提起公诉，铁十六局一处驻北京西站工程原

指挥长杨文章最近被法院以挪用公款罪判处有期徒刑 8 年。经检察机关查明：1993 年底，北京西站工程预付款到位，负责财务工作的李忠恒按杨文章授意，两次将 300 万元的工程预付款以自己的名义转存银行，到 1994 年 11 月 28 日，共获利息 31 万余元。利息取出后，李忠恒又按杨的意思，将 300 万元本金转入西站账户，后两人将 31 万元的利息私分。1997 年 5 月，顺义县检察院在协助山西大同南郊区检察院办案时，发现了李忠恒的犯罪线索。经缜密初查，该院决定对杨文章、李忠恒立案侦查，案件顺利突破。55 岁的杨文章在回答办案人员提出的问题时，剖析了自己的犯罪根源，他说：“快退休了，再不捞点就没有机会了。”他沦为罪犯是“五九”现象的又一个典型。

1998 年 9 月 11 日，北京市通州区人民法院判决原工商银行北京市分行通州支行行长卢永元因犯有贪污、受贿、挪用公款罪，判处有期徒刑 7 年。又一个“五九现象”的牺牲品。卢永元生于 1936 年，1986 年担任行长，从 1993 年 5 月（这一年他 57 岁）到 1996 年 9 月他数次受贿、贪污、挪用公款，受贿 27 万元，挪用公款 6 万元，贪污 1 万元。他为什么会走上犯罪的道路呢？卢永元自己讲：“在银行领导和职工们的一片赞扬声中，我感到自己付出的太多，得到的实惠太少了，应该给自己找点补偿。尤其是近几年，临近退休年龄，有了‘船到码头车到站’的想法。想到退休后不再有人围着转，没有人给我那么多好处，不如乘自己大权在握还没退休时大捞一笔，为自己的晚年生活打好基础。”他在一份自白书中讲：“第四是个人私欲膨胀。受社会上‘五九’现象的影响，临退休一段时间，特别是 1995、1996 年考虑较多的是如何把家庭安排好、把子女安排好、把自己退休后的生活安排好，这都需要钱。”

二、案例研究一：被枪决的全国劳模

陈铭，何许人也？曾被评为北京市劳模，后又被评为全国劳模，曾光荣出席全国“五一”奖章颁发大会，与党和国家领导人一起共庆佳节。

但是，在1995年底，根据举报信提供的线索，北京市纪委对陈铭进行了详细调查。真是不查不知道，一查吓一跳：仅一年半的功夫，陈铭就利用职务之便，先后共计贪污公款416.6万元，挪用公款158万元。在陈铭的家中，检察人员搜出了大量的现金、存款和多种名贵物品，使这个昔日京城闻名，陈希同引为自豪的“全国劳模”、“优秀共产党员”的贪婪腐败面目，一览无遗地暴露于光天化日之下，在整个京城引起了轰动。

一个受人尊敬的企业领导，怎样堕落成贪污犯呢？请看他在北京看守所进行的人生回忆——

1935年，我出生在北京一个普通贫民之家。全国解放后，我有幸到北京动力公司当上了一名普通工人。靠勤奋努力和任劳任怨，一步一个脚印地从班组长、车间主任、副总经理，最后当上了总经理兼党委书记，在一个大单位握有了发号施令的权力。我50年代入党，已有40多年的党龄。当领导是1988年在陈希同等市领导的关心支持下，担任公司第一把手的。在升任第一把手之初，我也曾壮志豪情，想干一番事业。我发扬过去几十年来艰苦朴素、淡泊名利、勤勤恳恳、为民着想的工作作风，每天第一个来到单位上班，笑容可掬地在公司门口迎接公司职工的到来。我自甘清贫，生活俭朴，以身作则，严格控制公司的一切经济支出，从不用公款大吃大喝。甚至，因为我的突出表现，公司收益倍增，上级机关奖励了我上千元的奖