



Entrepreneur Inspiration

经济管理出版社

ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

经营者激励

—— 理论、方案与机制

程国平 著

本研究得到霍英东青年教师基金资助(资助项目号: 70179)

经营者激励

——理论、方案与机制

本研究得到国家自然科学基金资助(资助项目号: 79500014)

程国平

著

B71343/18
06

经济管理出版社

责任编辑 谭 伟

版式设计 王 超

责任校对 文 章

图书在版编目 (CIP) 数据

经营者激励:理论、方案与机制/程国平著. - 北京:经济管理出版社,2002

ISBN 7 - 80162 - 299 - 5

I. 经 ... II. 程 ... III. 企业管理:人事管理 - 激励 - 研究 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 080836 号

经营者激励

——理论、方案与机制

程国平 著

出版: 经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编: 100035)

发行: 经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷: 北京机工印刷厂

880×1230 毫米 1/32 10.5 印张 260 千字

2002 年 1 月第 1 版 2002 年 1 月北京第 1 次印刷

印数: 1—5000 册

ISBN 7 - 80162 - 299 - 5/F·286

定价: 23.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社发行部负责调换。

通讯地址: 北京阜外月坛北小街 2 号 邮编: 100836

联系电话: (010) 68022974

序 言

不论是在建立现代企业制度、完善法人治理方面，还是在企业人力资源的开发与利用方面，经营者的有效激励始终是一个突出的重要的问题，这是由经营者在现代企业中所处的特殊地位和作用决定的。在现代市场经济条件下，企业经营者的激励，较之企业一般员工的激励，具有更丰富的内容、更多样的形式和更复杂的机制。

现代企业经营者的需要是多方面的和分层次的，充分的物质激励当然是必要的，但是满足更高层次需要的精神激励，如事业成就激励、权力激励、声誉和地位激励、道德激励、社会奉献激励等也是很重要的。不论是物质激励，还是精神激励，都有一个激励方式、激励规则、激励条件和激励强度的问题。激励方式先进，激励规则正确，激励条件充分，激励强度适当，再加上各种激励的合理配置与组合，就可以形成有效的经营者激励机制，产生强大的动力，促使企业经营者在市场经济的大平台上纵横驰骋，建功立业，充分发挥企业家在技术创新和管理创新中应当发挥的主导作用。

经营者的激励问题是近年来研究的热点，有关经营者年薪制、股权激励制、股票期权制等探讨的文章，报刊上发表的很多，但是系统地研究和阐明经营者激励机制的专门著作却很少。我国正在进行以建立现代企业制度、完善法人治理为核心内容的企业改革，改革实践非常需要开展经营者激励机制问题的研究，需要科学的激励理论和方法的指导。

本书是一本系统论述企业经营者激励理论、激励机制和激励方式的专门著作。全书共分十一章七个部分，第一部分首先界定了经营者的角色，在评析各种需要和激励理论的基础上，提出了经营者的五需要论。第二部分阐明了激励机制的概念和特征，通过分析过去和现在我国经营者激励的状况，提出了建立经营者激励机制的必要性和八条原则，介绍了经营者激励机制设计的委托—代理模型和因素模型，提出了经营者激励机制设计的框架模型和设计内容。第三部分重点研究了短期物质激励方式。首先分析了年薪制在我国的实践情况，对年薪制的作用及其与承包制的区别作了理论上的分析，提出了先进适用的年薪制设计方案；其次，在介绍国外经营者福利和津贴制度的基础上，提出了我国经营者的特殊福利和津贴计划，并分析了经营者在职消费的问题。第四部分重点研究了长期物质激励的方式，首先讨论了股权激励的意义，分析了各种经营者股票激励的特点，提出了相应的价值模型；分析研究了股票期权激励方案的诸要素，并进行了价值分析，最后研究了所谓期股制的实践情况及不足。第五部分讨论了一系列精神激励方式，包括事业激励、权力激励、声誉和地位激励、升迁激励和解职威胁激励、道德和情感激励等。第六部分首先分析了影响经营者综合激励的因素，在此基础上提出了经营者激励方案设计的要素模型和结构模型。第七部分结合公司法人治理的实际讨论了经营者激励机制有效运行的条件，包括监督约束机制的完善、选拔机制的改革、经理市场的建设、业绩评价体系的构建、相关法规的建立和完善等。

经营者的作用和需要是激励的前提和出发点，有效的激励依靠完善的激励机制。作者正是基于这种观点进行了对经营者激励机制的研究。全书内容按“需要与激励—激励机制—激励机制综合设计—激励机制运行条件”的主线展开，有理论分析，有实证分析，有对策建议、设计方案和分析模型，是一本理论联系实

际、有学术价值和应用价值的关于经营者激励问题的著作。希望本书的出版，有助于推动经营者激励的理论研究，也为建立和完善我国经营者激励制度的实践提供有益的支持和帮助。

武汉理工大学管理学院

李必强

2001 年 10 月



作者简介

程国平：湖北孝感人，1963年10月生，1983、1986年先后获武汉理工大学管理专业学士和硕士学位，曾留学德国；2001年获武汉理工大学管理科学与工程博士学位，现为武汉理工大学管理学院教授，主要从事现代企业制度、企业发展战略、生产和质量管理等方面的研究；1998年获湖北省跨世纪学术骨干，2001年获湖北省优秀教师称号；先后主持国家自然科学基金、霍英东青年基金及国家级、省级和横向科研课题10余项；公开发表学术论文60余篇，其中被ISTP收录4篇；出版著作3部，译著2部。

★ 经营者年薪、福利和津贴

★ 经营者股票激励

★ 经营者股票期权激励

★ 经营者精神激励

★ 经营者综合激励方案设计

★ 经营者业绩考评

★ 经营者选拔机制和职业化

★ 经营者监督约束机制

Entrepreneur Inspiration

经营者激励

ISBN 7-80162-299-5



9 787801 622990 >

责任编辑 / 谭 伟
TANWEI904@YAHOO.COM.CN

定价: 23.00元
ISBN 7-80162-299-5/F·286

目 录

序 言

/ 1

第一章

绪 论 / 1

1.1

研究的意义 / 1

1.2

国内外研究现状概述 / 3

第二章

经营者、需要与激励概述 / 21

2.1

经营者 / 21

2.1.1

经营者的概念 / 21

2.1.2

经营者的界定 / 25

2.2

经营者的需要与激励 / 27

2.2.1

需要 / 27

2.2.2

激励 / 29

2.2.3

经营者的需要和激励 / 41

第三章

经营者激励机制的一般研究 / 45

3.1

激励机制的含义与分类 / 45

3.2

我国经营者激励的历史回顾和现状

分析 / 49

3.2.1

历史回顾 / 49

3.2.2

现状分析 / 51

3.3

建立经营者激励机制必要性 / 54

3.3.1

委托—代理理论 / 54

3.3.2

人力资本理论 / 56

3.3.3	股权结构 / 57
3.4	建立经营者激励机制的原则 / 58
3.5	经营者激励机制设计模型 / 62
3.5.1	经营者激励机制设计的数学模型 / 62
3.5.2	经营者激励机制设计的因素模型 / 63
3.5.3	经营者激励机制设计的完整框架模型 / 63
第四章	经营者年薪、福利和津贴 / 68
4.1	经营者年薪制 / 68
4.1.1	年薪制的含义 / 68
4.1.2	经营者年薪制在我国的实践 / 69
4.1.3	经营者年薪制的理论分析 / 77
4.1.4	经营者年薪制设计 / 85
4.2	经营者福利和津贴 / 90
4.2.1	完善经营者福利和津贴制度的必要性 / 90
4.2.2	经营者福利和津贴的内容 / 93
4.2.3	经营者在职消费 / 95
第五章	经营者股票激励 / 97
5.1	实行经营者股权激励制度的意义 / 97
5.2	经营者股票激励的类型 / 99
5.2.1	股票购买 / 99
5.2.2	股票奖励 / 100
5.2.3	后配股 / 101
5.2.4	虚拟股票 / 101
5.2.5	业绩单位 / 102
5.3	股票激励方式的价值分析 / 103
5.3.1	股票购买方式的价值 / 103

5.3.2	股票奖励方式的价值 / 106
5.3.3	后配股的价值 / 107
5.3.4	虚拟股票的价值 / 108
5.3.5	业绩单位的价值 / 108
5.4	我国经营者持股的实现模式 / 109
5.4.1	内部职工股发行模式 / 110
5.4.2	冯根生之资产量化个人模式 / 110
5.4.3	干股模式 / 111
5.4.4	春兰之资产量化分期配售加干股 模式 / 111
5.4.5	武汉业绩股票模式 / 112
5.4.6	四通的管理层收购模式 / 114
5.4.7	襄樊动态股权制 / 115
5.5	经营者股权激励效果的实证分析 / 119
第六章	经营者股票期权激励 / 123
6.1	股票期权概述 / 123
6.1.1	股票期权及其类型 / 123
6.1.2	股票期权的作用 / 126
6.2	股票期权激励方案设计与实施 / 132
6.2.1	股票期权激励方案要素 / 132
6.2.2	行权股票来源 / 136
6.2.3	行权方式 / 139
6.2.4	非上市公司的模拟股票期权制度 / 140
6.3	股票期权的价值 / 142
6.3.1	影响股票期权价值的因素分析 / 142
6.3.2	布莱克—舒尔斯期权定价模型 / 144
6.4	经营者股票期权在我国的实践与分析 / 151
6.4.1	上海和北京的期股模式的分析 / 152

6.4.2	吴忠仪表模式 / 157
6.5	经营者股权激励效果的实证分析 / 159
第七章	经营者精神激励 / 164
7.1	经营者精神激励概述 / 164
7.1.1	经营者精神激励的概念和类型 / 164
7.1.2	经营者精神激励的必要性 / 165
7.2	经营者事业激励 / 167
7.2.1	经营者事业激励的含义 / 167
7.2.2	经营者事业激励的特点和重要性 / 168
7.2.3	经营者事业激励的具体内容 / 169
7.3	声誉和地位激励 / 171
7.3.1	职业美誉激励 / 171
7.3.2	参政议政激励 / 172
7.3.3	荣誉激励 / 173
7.4	权力激励 / 173
7.5	晋升和解职威胁激励 / 175
7.5.1	晋升激励 / 175
7.5.2	解职威胁激励 / 176
7.6	道德和情感激励 / 179
7.6.1	道德激励 / 179
7.6.2	情感激励 / 180
第八章	经营者综合激励方案的设计 / 181
8.1	经营者综合激励方案的影响因素分析 / 181
8.1.1	企业因素分析 / 181
8.1.2	经理市场因素 / 189
8.1.3	经营者因素 / 190
8.1.4	其他因素 / 192
8.2	经营者综合激励方案的设计 / 193

8.2.1	多种激励方法的比较 / 193
8.2.2	综合激励方案的三大要素 / 195
8.3	经营者综合激励方案设计的组织工作 / 196
第九章	经营者业绩考评 / 199
9.1	概述 / 199
9.1.1	经营者业绩考评的目的 / 199
9.1.2	经营者的业绩考评系统要素 / 200
9.1.3	经营者业绩评价原则 / 201
9.2	企业业绩考评 / 202
9.2.1	企业业绩考核评价指标 / 202
9.2.2	企业业绩评价标准 / 210
9.3	我国上市公司业绩考评中的造假 问题分析 / 213
9.3.1	银广夏事件 / 213
9.3.2	ST黎明造假案例 / 218
9.3.3	我国上市公司业绩造假方法曝光 / 221
9.3.4	我国上市公司造假原因分析 / 227
9.4	经营者个人工作绩效评价 / 234
9.4.1	概述 / 234
9.4.2	评价经营者工作绩效的指标设置 / 238
9.4.3	评价指标权重 / 239
9.4.4	评价方法 / 241
第十章	经营者选拔机制和职业化 / 247
10.1	经营者选拔机制 / 247
10.1.1	我国企业经营者的选拔机制 / 247
10.1.2	美国通用电气公司的经营者选拔 机制 / 252
10.1.3	日本企业经营者的选拔机制 / 255

10.1.4	经理市场 / 257
10.2	经营者职业化 / 261
10.2.1	经营者职业化的概念 / 261
10.2.2	经营者职业化的历史进程 / 263
10.2.3	我国企业经营者的素质状况 / 265
10.2.4	我国企业经营者职业化的障碍及其 克服 / 270
第十一章	经营者监督约束机制 / 274
11.1	企业内部的经营者的监控机制 / 274
11.1.1	股权结构与股东大会 / 274
11.1.2	董事会 / 280
11.1.3	监事会 / 287
11.2	企业外部的经营者的监控机制 / 292
11.2.1	稽察特派员制度 / 292
11.2.2	会计和审计监督 / 296
11.2.3	其他监督 / 305
参考文献	/ 307
后 记	/ 319

第一章 绪论

昔日亏损的青岛电冰箱厂发展成为今日年销售收入过百亿元的国际化集团公司无疑得益于张瑞敏的卓越领导才能，20万元起家的联想集团发展成为今日IT业的巨人离不开柳传志高超的管理水平，长虹集团昔日的辉煌得益于倪润峰敏锐的市场洞察力，红塔集团由小到大的发展历程离不开褚时健，武汉汽轮发电机厂连续10年效益翻番首先归功于于志安，巨人集团的快速成长与更快速的倒下无疑与史玉柱密不可分，三株从走向辉煌到走向死亡总让人不禁想起吴炳新……所有这一切都说明经营者在企业生存和发展中的重要作用。然而多年来，我们的企业特别是国有企业，习惯了在分配上向第一线员工倾斜，而忽视了对经营者和高级管理人员的激励，当褚时健走入囚房，于志安逃向异乡，一些全国优秀企业家为退休生活发愁，而国企的经济效益一直在低位徘徊时，我们才终于明白：经营者是企业中最稀缺的资源，对经营者的激励是企业中最重要的激励。

1.1 研究的意义

经营者在现代企业生产经营过程中起着举足轻重的作用，直接关系到企业的生存和发展。如果说建立现代企业制度、搞好国有大中型企业是我国经济体制改革的中心环节，那么经营者激励和约束机制的构建则是建立现代企业制度的中心环节。本书研究我国现代企业经营者的激励机制，这对于我国现代企业制度的建立和完善，经营者的成长以及企业经济效益的提高都有重要的理

论和现实意义。

传统的主流经济学一直忽视对企业研究，尤其是对企业经营者的研究，直到 20 世纪 60 年代，企业理论才真正兴起。现代企业理论一般集中于回答三个方面的问题：企业的性质问题、企业的边界问题和企业内部权利的安排，由此形成了一系列的理论分支，如契约理论、委托—代理理论、企业家理论等。但这些理论在企业性质研究方面，偏重企业的契约性质而忽视企业的生产性质；在企业边界研究方面，偏重企业的交易性，而忽视企业经营者对于边界确定的决定作用；在企业内部权利研究方面，侧重企业治理结构和经营者约束机制方面的研究，而忽视对企业经营者激励机制的研究，至今尚没有形成一个完整的经营者的激励机制的理论构架。笔者试图应用现代企业的一些理论，结合实际提出较完整的经营者的激励体系，不仅研究单项激励方法的理论基础，也试图构建经营者综合激励机制及其运行条件，这无疑有利于丰富和完善企业家理论。

现代企业与传统意义的企业相比，其利益主体越来越呈现多元化的格局。企业既有股东又有经营者、劳动者和债权人等利益主体。我国企业的股东也呈现多元化趋势，既有国有股东，又有法人股东和个人股东。实际中，国有股东的代表者可能包括政府部门、国有控股公司、国有资产经营公司、企业集团、总公司或其他法人实体等多种单位。企业的利益主体如此之多，其追求目标却相差很大，有时甚至是相互矛盾的。在这样的情况下，如何协调有关各方的利益目标，使各利益主体同心协力，共同努力搞好企业的生产经营活动，便成为我国现代企业的一大难题。建立适应多元利益主体的企业激励和约束机制是目前解决这个难题的一种重要而有效的方法。随着政府职能的转变、政企分开以及现代企业制度的逐步建立，原本属于企业的多种权限被交还企业，然而旧的监督体系在新形势下不能或难以有效发挥作用，新

的监督体系又只徒有形式而无法有效运转。在这样的情况下，构建经营者激励机制就显得尤为迫切和重要，但遗憾的是，在这方面的理论研究明显滞后和缺乏。事实上无论是我们以前实行的承包制，还是现在实行的年薪制，都缺乏理论指导，结果导致实践中出现了诸多的问题。现在在股票期权的设计理论和实施条件不清楚，甚至连概念都较为模糊的情况下，我国有些地方宣称将全面推行股票期权制度，这势必在不久的将来会导致一系列问题的发生。所有这一切都说明，研究经营者的激励机制有很重要的现实意义。

更具体地说，我们将对企业激励机制的实际运作进行研究，研究成果供政府部门和各类企业使用，这将有利于我国企业构建有效的经营者激励机制，减少或避免“59岁现象”，保护优秀的经营人才；有利于激励经营者努力工作，减少代理成本；有利于吸引社会上的优势人才投身于企业经营管理工作中，促进经营者的健康成长，从而催生一大批经营者群体，形成一支强大的经营者队伍；有利于建立有效的企业内部科层激励机制和职工激励机制，调动全体员工的积极性；有利于政企有效分开，深化企业改革，完善现代企业制度，最终有利于提高企业竞争能力，提高企业经济效益。

1.2 国内外研究现状概述

1. 企业契约理论

由科斯开创的企业理论被称为企业的契约理论，代表人物包括威廉姆森、德姆塞茨、张五常、哈特、阿尔钦等，该理论认为企业是一系列不完全契约的组合。不完全契约存在的原因，一是由于有限理性和环境的不确定性。由于人在神经生理和语言方面能力的局限性和外在事物的不确定性、复杂性，从事经济活动的