

# 国有企业经营者 激励约束问题研究

杨国民 著



中共中央党校出版社

# 国有企业经营者激励 约束问题研究

杨国民 著

中共中央党校出版社  
· 北 京 ·

### 图书在版编目(CIP)数据

国有企业经营者激励约束问题研究/杨国民著. —北京:中共中央党校出版社, 2004. 10

ISBN 7-5035-3074-X

I. 国… II. 杨… III. 国有企业—企业管理—激励—研究 IV. F279.241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 117217 号

中共中央党校出版社出版发行

社址:北京市海淀区大有庄 100 号

电话:(010) 62805800 (办公室) (010) 62805816 (发行部)

邮编:100091 网址:www.dxcbs.net

新华书店经销

三河市南阳印刷有限公司印刷装订

2004 年 10 月第 1 版 2004 年 10 月第 1 次印刷

开本:880 毫米×1230 毫米 A5 印张:7

字数:188 千字

定价:15.00 元

## 序

国有企业特别是大中型国有企业是我国国民经济的支柱，是我国社会主义制度赖以存在和发展的最主要、最重要的经济基础，是保证国民经济持续快速健康发展的中坚力量。搞好国有企业特别是大中型国有企业，既是关系到整个国民经济发展的重大经济问题，也是关系到社会主义制度巩固发展的重大政治问题。当前，国有企业经营者激励约束问题，是我国国有企业改革中存在的亟待研究和解决的问题。杨国民同志以此为选题，撰写博士学位论文。他在大量阅读国内外相关文献、吸收和借鉴已有研究成果的基础上，进行了大胆探索。

该书的创新主要体现在以下四个方面。一是以马克思主义为指导，用新的思路和方法进行研究。本书根据我国国有企业的改革实践和现实条件，从分析国有企业的性质、国有企业经营者的特点入手，探讨国有企业经营者激励约束的理论、制度和机制，针对国有企业经营者激励约束主体、客体、目标、方法、环境等特点，在前人研究成果的基础上，构建了新的国有企业经营者激励约束模式和方法，提出了一系列的政策和建议。二是深入研究了国家

所有制的性质和国有资产管理的特点，论述了“连带所有者”概念。国家所有制是我国公有制的重要形式，其现实形式是由国家代表全体人民行使所有者权利。因此，对于每一个人来说，只有通过全体人民或国家连带在一起，才能与全民财产发生联系，才能体现出所有者的身份。“连带所有者”与全民财产是一种间接的所有关系，他或他们是全民财产的部分所有者，而不是全民财产的完全所有者。所以，国有企业经营者并不是一般意义上的代理人，而是兼有“连带所有者”的代理人，这是对国有企业经营者激励约束问题进行深入研究的一个基本前提。三是在前人研究的基础上，提出了国有企业经营者五要素激励约束模式。对于我国来说，国有企业及企业内外环境条件不同于发达市场经济国家，与此相应，要求激励约束模式必须要有针对性。从我国所处的发展阶段和改革开放的现实情况看，必须考虑企业内外的机制及其对应的激励约束方式这两个相关因素，他们与激励约束力呈正比关系。因此，提出国有企业经营者激励约束力的五要素模式，用公式表示为： $\text{激励约束力} = \text{激励约束方式} \times \text{企业内外部机制} \times \text{目标效价} \times \text{期望机率} \times \text{满意度}$ ，并给出了作用机理的示意图。四是将经营者年薪分为基本年薪和风险年薪，分别是经营者一般劳动要素投入和人力资本要素投入所得。经营者一般劳动与职工劳动在质上相同、在量上有差别，具有可比性，因此，基本年薪应与职工工资挂钩。经营者人力资本主要包括对风险的态发、创新的能力、经营管理本平等，与职工劳动性质不同，不具有可比性。因此，风险收入不应该再与职工工资挂钩，应与企业利润挂钩，参与

利润分享，上不封顶。另外，本书对国有企业经营者激励约束方式也作了新的有益的探讨。这些研究对我国国有企业改革具有参考价值。

当然，作为一种探索，难免存在不足。如对“连带所有关系”的论述需要作进一步的展开；关于把“风险态度”、“创新能力”和“管理水平”归为一类并将其作为风险年薪的依据，需要进一步推演；需要将国有企业经营者激励约束模式进行必要的模拟演算，以验证模式的应用效果等。这些问题需要作者进一步探讨。从学术研究的角度来看，许多问题也不是一本书能够全面解决的，需要更广泛和深入的研究。

刘 海 藩

2004年10月3日

## 前 言

本书以我国国有企业经营者激励约束问题为研究对象。企业经营者的动力和方向问题，即企业经营者激励约束问题，是市场经济条件下，现代企业普遍存在的问题，已成为现代经济学和管理学研究的热点。作为我国国民经济支柱、经济体制改革中心环节的国有企业，其经营者激励约束问题，有哪些特点？如何从我国实际出发，建立起有效的激励约束机制？提出这一问题是我国改革开放不断推进的客观要求。在这方面，已有不少学者进行了比较系统的研究，本书试图在此基础上作进一步探讨。全书由引言和正文组成，正文共八章，第1~2章是理论部分，第3~6章是方法部分，第7~8章是相关问题分析。

引言分析了所论问题的现实意义和理论意义。对国内外研究状况进行了评析。认为已有的理论各有侧重，具有互补性。对这些研究方法应予肯定。但笔者认为，当前需要深入研究的方面，一是全民所有制的性质、国有资产管理的特点，二是国有企业经营者激励约束模式，三是经营者激励约束方式，四是国有企业经营者激励约束相关问题。本书采用历史的方法、定量与定性、规范与实证、比较与综合的方法，在前人研究的基础上，针对我国国有企业的特点与国情，对经营者激励约束问题进行系统研究。

第一章主要阐明与研究问题相关的重要概念。通过回顾我国国

有企业改革的历史，说明国有企业概念、内涵的历史演变，概括出国有企业定义。通过分析，笔者认为，全民所有制的特性是，全民财产人人都有、又人人皆无。由此，笔者提出连带所有者概念。说明个体公民与全民财产之间是一种间接关系，缺乏独占性。每个公民都关心国有资产，但关心程度有限，全民所有制的优越性和局限性皆源于此。

全民财产所有者主体是全体人民。但全体人民无法直接行使所有者职能，在我国现实经济活动中，惟有国家才有条件更好地代表全体人民行使全民财产所有权职能，即全民所有制采取国家所有制形式。由此带来两方面的特殊性。其一，国家所有制，不意味着国家直接占有、支配、使用全民财产，而是以政府及其主管部门（国资委）为代表，通过各种经济组织一直到企业来实现全民财产的运作职能。在行使全民财产运作职能而形成的一系列关系中，全体人民委托国家作为总代表，国家又委托政府及其主管部门，一直到企业。上对下是委托关系，下对上是代理关系。因此，国家所有制实质上是全民财产的多级委托代理制。其二，在国家所有制条件下，无论国有资产管理体制和国有企业改革采取什么样的具体组织形式，国有资产管理部、所有者代表、股东会、董事会等作为激励约束主体，都不是真正的所有者，实质是代理者，他们与经营者在所有者身份上没有差别，只是作为委托人和代理人在责任上不同。

由连带所有者作为国有资产所有者代表，在多级委托—代理条件下，对国有企业经营者进行激励与约束时，从经济利益方面来说，其动力是不足的；同时，委托代理环节多，委托人与代理人之间的信息严重不对称，委托人对代理人的激励与约束是不力的。由此说明，国有企业经营者激励约束问题的有效解决，重在改革，加强制度建设，规范责权关系，健全责任制。

第二章对国有企业经营者激励约束问题进行了一般研究。首先对我国国有企业经营者激励约束问题进行了历史回顾和现状分析，



认为目前的情况，一是激励不足，二是约束不足，三是隐性收入严重。

国有企业经营者激励约束机制是一个系统，主要由激励约束主体、客体、目标、方法、环境等基本要素相互作用而形成的。分析了五个要素的特点：主体和客体都是全民财产的代理者，二者责任不同；目标具有多元性；企业内部环境不断变化，激励约束方法在不断探索和总结的基础上，也在不断完善。

笔者在前人研究的基础上，探讨我国国有企业经营者的激励约束力模式。借鉴的主要理论有，费鲁姆的二因素模式（激励力量=目标效价×期望机率）、劳勒和波特的三因素模式（激励力量=目标效价×期望机率×满意程度），结合我国实际，考虑现阶段我国国有企业激励约束要素的特点，提出五因素激励模式：激励约束力=激励约束方式×企业内外部机制×目标效价×期望机率×满意程度。

第三章对国有企业经营者短期物质激励方式进行研究，重点分析经营者年薪制。认为年薪由基本年薪和风险年薪组成，基本年薪是经营者劳动要素投入得到的收入，用于维持经营者劳动力生产和再生产。经营者劳动与职工劳动在质上相同、在量上有差别，具有可比性，因此，基本年薪应与职工工资挂钩。风险年薪是经营者承担风险、创新活动等人力资本要素投入的收入。承担风险、创新活动与职工劳动相比，性质不同，没有可比性，因此，风险收入不应该再与职工工资挂钩，应与企业利润挂钩，参与利润分享，上不封顶。

目前，国有企业年薪制存在以下主要问题：一是年薪制实施对象不明确。二是年薪确定主体混乱，带有政府行为。三是总体水平偏低，激励力度不够。四是年薪制的考核办法不完善。五是以货币为主的兑现形式，容易导致企业经营者的短期行为。

针对年薪制存在的问题，提出了相应对策：一是健全国有资产管理体制，明确国有资产所有者代表。二是界定国有企业经营者是董事长和总经理。三是科学设计经营者基本年薪和风险年薪构成。

四是完善绩效考核，建立一套切实可行的监督、检查、审核制度。  
五是风险年薪延期发放。

第四章重点对国有企业经营者股权激励进行研究，认为股权激励实质是产权激励，其逻辑是：将公司价值变成经营者收入函数中一个重要的变量，使经营者和股东利益实现渠道一致。股权激励的主要形式有股票期权和股份期权。股票期权主要适用科技含量高、风险大、成长性好、具有发展潜力的上市公司，其特征是价格激励。股份期权主要适用于非上市的公司，其特征是延迟支付。分别分析了股票期权的局限性、试行股票期权的障碍及对策。

股票期权的局限性，一是强化了经营者的风险回避行为，二是股价不直接反映经营者的行为，三是企业类型不同激励效果不同，四是激励经营者造假。

在我国现实条件下，试行股票期权还存在障碍，一是因法规所限，企业“无股可期”。二是在税法上的“后顾之忧”，在认购时，必须按《个人所得税法》缴纳个人所得税。三是股票期权在授予对象、数量、执行方法等方面缺乏规范。四是行政任命，“能上不能下”，经营者控制权失控。五是市场体系不健全。六是思想认识滞后。

对此，我们提出建议：一是对现行的有关法规进行调整和修改，进而保证企业实施经营者股票期权有一个正常的股票来源。二是建立企业家市场，形成一种公正的、竞争性企业经营者的筛选、淘汰机制，保证有经营才能的人成为企业家，并受到激励约束。三是不断完善和发展股票市场。四是建立健全法律法规。五是加大约束力度。同时要做好宣传工作，使人们认识到，股票期权，既有激励作用，又有约束作用。

第五章主要从精神方面研究如何激励国有企业经营者。经营者既有物质需要，又有精神渴求，二者相辅相成，缺一不可。一方面，我们要通过企业发展，在创造物质财富的前提下，提高经营者薪酬，但在现阶段无法与西方发达国家企业经营者收入相比，甚至

也无法与外企私企经营者收入相比，需要精神激励来调节。另一方面，分配制度改革滞后于企业发展，在国有企业经营者物质激励不足情况下，既需要通过深化改革从制度上解决，又需要用精神激励来补偿。

笔者重点从经营者事业、声誉和地位、权力、晋升等方面，研究了如何对国有企业经营者进行精神激励。

第六章主要从企业内部和外部研究经营者约束问题。首先从我国市场体系、法律法规以及企业法人治理结构三方面分析了国有企业经营者约束机制存在的问题。认为应强化董事会功能，在董事会与监事会职能交叉，监事会作用极其有限的情况下，使二者一体化，在董事会分设薪酬委员会、提名委员会和审计委员会。公司董事需经认证才能担任。引入独立董事，在董事会中增加独立董事比例，使董事会在结构和功能上逐步规范化。同时，在企业外部，要搞好配套改革，发挥稽查特派员功能，完善市场体系、健全法律法规，实施离任审计制度。

第七章讨论了与国有企业经营者激励约束相关问题，主要有国有资产管理体制、经营者选择机制、经营者绩效考核。

党的十六大以后设立国资委，统一管人、管事、管资产，依法代表国家履行国有资产所有权职能，使国有资产所有权代表权责明确、到位，真正实现政企分开，明确激励约束主体，这是国有资产管理体制改革的重大突破，意义重大。但如何协调与相关部门的关系、如何使它的监管职能人格化，还需进一步研究。

目前，国有企业经营者选择机制存在的主要问题有：选择主体的权利、责任双重弱化，选择范围受到人为限制，选择标准照搬党政干部的选任尺度，选择程序不科学，不适应国有企业深化改革的需要。对此，笔者提出建议：落实选择主体“权责”、拓展选择范围、规范选择标准和建立科学的选择程序，构建国有企业经营者选择管理机制的新框架。

笔者提出对企业业绩考核的主要计量指标、非计量指标和评价

标准，以及对经营者个人业绩考核的内容，构建经营者绩效考核体系。据此对经营者绩效考核，作为奖惩的依据。

**关键词：**国有企业 国有企业经营者 委托代理 激励约束

# 目 录

导 言 .....	( 1 )
一 研究的意义 .....	( 1 )
二 国内外研究状况 .....	( 5 )
三 研究的重点 .....	( 30 )
四 研究的对象、目标、方法 .....	( 32 )
五 主要观点 .....	( 33 )
六 结构体系 .....	( 38 )
<b>第一章 国有企业、经营者、激励约束概述 .....</b>	<b>( 39 )</b>
第一节 国有企业的涵义、性质和作用 .....	( 39 )
一 国有企业的涵义和特征 .....	( 39 )
二 国有企业的作用 .....	( 50 )
第二节 国有企业经营者概念 .....	( 51 )
一 经营者不同于一般的管理人员 .....	( 52 )
二 国有企业经营者不同于一般企业经营者 .....	( 52 )
第三节 国有企业经营者激励约束概念 .....	( 55 )
一 激励约束的概念 .....	( 55 )
二 国有企业经营者的需要和激励约束 .....	( 56 )
<b>第二章 国有企业经营者激励约束问题的一般研究 .....</b>	<b>( 62 )</b>
第一节 国有企业经营者激励约束问题 .....	( 62 )

一	现代企业经营者激励约束问题	(62)
二	国有企业经营者激励约束的历史回顾和现状分析	(63)
第二节	国有企业经营者激励约束的基本要素	(68)
一	激励约束主体	(68)
二	激励约束客体	(69)
三	激励约束目标	(69)
四	国有企业经营者激励约束环境	(70)
五	激励约束方式	(71)
第三节	国有企业经营者激励约束模型	(71)
<b>第三章</b>	<b>国有企业经营者年薪、福利和津贴</b>	<b>(74)</b>
第一节	经营者年薪制	(74)
一	年薪制概述	(75)
二	年薪制的作用	(77)
三	实施年薪制必须遵循的原则	(79)
第二节	年薪制存在的主要问题和对策	(81)
一	年薪制存在的主要问题	(81)
二	实施年薪制的对策	(84)
三	案例分析	(86)
第三节	经营者福利和津贴	(88)
一	经营者福利和津贴	(89)
二	经营者在职消费	(91)
<b>第四章</b>	<b>国有企业经营者股权激励</b>	<b>(93)</b>
第一节	经营者股权激励概述	(93)
一	经营者持股方式	(93)
二	经营者股权激励的作用	(96)
第二节	股票期权激励	(98)

一	股票期权的特征和激励方式	( 99 )
二	股票期权的局限性、障碍和实施对策	( 102 )
第三节	股份期权激励	( 109 )
一	股份期权激励的特点和机理	( 109 )
二	案例分析	( 112 )
<b>第五章</b>	<b>国有企业经营者精神激励</b>	( 115 )
第一节	经营者精神激励的作用	( 115 )
一	实现经营者更高层次的目标	( 116 )
二	有利于提升经营者的精神境界	( 117 )
三	有利于经营者和职工心理平衡	( 117 )
四	降低企业成本	( 118 )
第二节	国有企业经营者精神激励存在的主要问题	( 118 )
一	经营者还不是独立的社会阶层	( 118 )
二	经营者精神激励的目标设置有误区	( 119 )
三	对经营者道德激励重视不够	( 119 )
四	经营者精神激励重点不突出	( 120 )
第三节	国有企业经营者精神激励的主要方式	( 120 )
一	经营者事业激励	( 121 )
二	声誉和地位激励	( 123 )
三	权力激励	( 125 )
四	晋升激励	( 126 )
<b>第六章</b>	<b>国有企业经营者约束机制</b>	( 127 )
第一节	国有企业经营者约束的必要性	( 127 )
一	国有企业经营者是典型的代理者	( 127 )
二	国有企业经营者个人目标与国家目标有差异	( 128 )
三	国有企业经营者具有更大的信息优势	( 129 )
第二节	国有企业经营者约束机制现状	( 129 )

一	市场体系不完善·····	(129)
二	法律法规不健全·····	(131)
三	公司治理结构不规范,制衡机制不健全·····	(131)
第二节	国有企业经营者约束的主要方式·····	(134)
一	企业内部约束·····	(134)
二	市场约束·····	(139)
三	法律约束·····	(141)
四	审计约束·····	(143)
五	自我约束·····	(146)
<b>第七章</b>	<b>国有企业经营者的选择机制</b> ·····	(148)
第一节	国企经营者选择管理体制改革的意义·····	(148)
一	改革经营者选择管理体制是当前国有企业改革 的重要内容·····	(148)
二	经管者选择体制改革关系到国企经营者激励 体系的建立·····	(151)
三	经营者选择管理体制的改革也是健全国企经营 者约束机制的关键·····	(152)
第二节	国企经营者选择管理体制的现状和问题·····	(153)
一	国有企业经营者选择管理体制的现状·····	(153)
二	国有企业经营者选择管理体制存在的主要问题·····	(155)
第三节	构建国有企业经营者选择管理机制的新框架·····	(159)
一	国有资产管理体制改革·····	(159)
二	完善国有企业经营者选择机制的措施·····	(167)
<b>第八章</b>	<b>国有企业经营者业绩考核机制</b> ·····	(171)
第一节	国有企业经营者绩效考核框述·····	(171)
一	国有企业经营者业绩考核的重要性·····	(171)
二	国有企业经营者业绩考核的要素·····	(174)



---

三	国有企业经营者业绩考核原则.....	(176)
第二节	国有企业经营者业绩考核的历史回顾、现状.....	(178)
一	对国有企业业绩考核情况的回顾.....	(179)
二	我国国有企业业绩考核存在的问题.....	(183)
第三节	国有企业经营者业绩考核的内容.....	(185)
一	国有企业业绩考核指标.....	(185)
二	企业业绩考核标准.....	(192)
三	经营者个人业绩考核内容.....	(196)
 <b>主要参考书目</b> .....		(199)
 <b>后 记</b> .....		(207)