

THE
MOTIVATION
TO
STAKEHOLDER
THEORIES, METHODS AND CASES

管理咨询与提高企业竞争力丛书

利益相关者激励

— 理论 · 方法 · 案例

胡 迟 著

经济管理出版社

ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



管理咨询与提高企业竞争力丛书

利益相关者激励

——理论·方法·案例

胡 迟 著

经济 管理 出版 社

导 论

所谓激励就是指创造一种满足被激励对象各种需要的条件，激发其工作的积极性和主动性，使之为目标努力工作的管理制度。完整的激励制度应包括激励机制与约束机制两方面的内容。

由于本书已表明专门研究企业激励制度，因此，本书研究的激励对象就是企业的经营者与员工，所谓经营者是指从事企业战略性决策并直接对企业的生产、经营活动和绩效负责的高级管理人员。经营者所做决策具有很大的风险和不确定性，对企业的发展至关重要。因此，本书的研究对象主要针对企业经营者。

现代行为组织学和心理理论认为，人类的行为是一个可以调节、可以激励的系统，借助于心理的方法，对人的行为进行研究和分析，并给予肯定和激励，使有利于生产、有益于社会的行为得到社会的承认，从而达到定向控制的目的。哈佛大学专家发现，在缺乏激励的环境中，员工的潜力只能发挥出20%~30%；但在良好的激励环境中，同样的员工却发挥其潜力的80%~90%。拿破仑曾做过一个评价：“一支军队的战斗力有3/4是由士气构成的”。军队如此，士气对于一个企业，又何尝不重要呢？在企业所有资源中，人力资源无疑是最为宝贵的，从各种资源的效能发挥来看，又以人力资源效用的弹性最大。因此，通过怎样的激励方式去调动员工的积极性，使每位员工始终处于一种良好的激励状态中，发挥出其内在的潜





能，是人力资源开发所追求的理想状态，也是管理中的一个永恒的课题

按照现代管理学的观点，人力资源属于企业核心竞争力的重要组成部分，而人力资源作用的发挥又取决于激励机制的制度安排。回顾 20 世纪国外管理理论与实践的发展里程，从 20 世纪初泰罗的“科学管理”到现代企业注重“以人为本”的经营理念。其间的激励思想和措施经历了下列变化：

1. 从着重外部控制，以恐吓与惩罚为主转向从内部引导，以满足雇员内在的需要。

2. 从使用硬性措施，严格控制转向“以人为本”的软性管理，重在培养让员工自觉工作的环境。

3. 从依赖相互独立的激励措施转向整体配合的激励策略。

4. 从只注重短期激励效果发展到短期效果与长期效果并重。

5. 从他励思维方式，由管理者激励下属转向自励思维方式。

我国历史悠久，管理中有关激励的思想源远流长，并在各个领域的实践中有着大量的应用案例。古代的将领们在战斗中经常使用各种手段去鼓励士兵拼命战斗，战胜敌人，夺取胜利。根据著名历史故事浓缩的成语，如“卧薪尝胆”、“破釜沉舟”、“望梅止渴”、“背水一战”等，从现代管理的角度看，无一不是实施激励机制的精彩之笔。

在革命战争年代的非常时期，鉴于物质供给极度匮乏的现实，我们基本采取了利益平衡分配的供给制。而且在物质激励与精神激励两项手段中，精神激励是战争年代对包括企业在内的各类单位、各类人员的激励手段的核心。1949 年建国之后直至 1978 年改革开放以前，我国一直实行高度集中的计划经济体制，企业成为政府的归属物，政府以行政方式拥有企业的

一切权力。企业与个人都是政府棋盘上的棋子，只需按照事先制定的计划行事，其能动性和积极性被压到最低限度。因而有关激励机制的话题也就无从谈起。改革开放之后，随着我国经济由计划经济体制到市场经济体制的过渡，企业与个人在经济生活中的作用愈来愈大。建立与市场经济体制相适应的企业激励制度之重要性便日益凸现出来。

反观国内的现状，近些年来，连续不断发生的诸如“红塔集团储时健贪污公款案”、“长江动力于志安携款出逃案”、“北京首钢管志诚特大贪污案”等一再给我们敲响警钟，提醒我们认真反思企业激励制度，特别是国有企业激励制度方面存在的深层问题。

据悉，上海荣正投资咨询有限公司在2001年4月与《上海证券报》完成了一次以上市公司董事长、总经理和董事会秘书为对象的中国上市公司经营者持股专题调查。调查结果显示，59%的高层人士认为现行的薪酬制度不足以吸引和激励人才，可见我国多数上市公司高层人员不满意现行的薪酬制度。

从调查问卷的情况分析，国内上市公司高管人员对目前的薪酬水平评价偏低。其中认为薪酬水平与同行业、同地区相比在中等及以下的公司占总体的88%。在接受调查的上市公司中，有59%认为现行的薪酬制度不足以吸引和激励人才，有35%认为目前还可以，但以后不好说，很自信地认为公司的薪酬结构和水平能够吸引和激励人才的仅占6%。值得注意的是，部分已经实施较高薪酬水平的公司，仍然表现出对现行薪酬水平具有长期吸引力和激励效果的不自信。据了解，此次调查，截至2001年4月30日，共收回192份调查问卷，共计145家上市公司。这些上市公司所在的行业、地区、规模和经营范围在全部上市公司中具有影响力和代表性。

应该说，上市公司的收入水平和各方面状况在国内企业中





都是比较好的，对于它们的调查结果尚且如此，其他企业的情况更是从中可见一斑。美国学者斯蒂格利茨曾认为，在社会主义市场经济体制中经理们经常缺乏激励。上述专题调查至少在一定程度上印证了他的看法。

当前，我国正在全力推进国有企业转换经营机制，建立现代企业制度。面对激烈的市场竞争，企业如何吸引人才、稳定人才已经成为制约企业发展的关键。同时，随着我国加入WTO，人才的竞争已经不仅仅是国内企业之间、不同地区之间的人才竞争，对国内企业而言，如今最大的竞争对手来自财力雄厚的跨国公司。他们通常以原有工资的数倍、且多样化的薪酬体系来吸引紧缺人才和核心人才。人才价码与国际接轨将给国内企业带来越来越大的财务压力。因此，对企业激励制度重要性的强调是怎么都不为过。

4 劳动和社会保障部在2000年12月发布了《进一步深化企业内部分配制度改革指导意见》，要求各地建立以岗位工资为主的基本工资制度，提倡推行各种形式的岗位工资制，进行科学的岗位设置、定员定额和岗位测评，以岗定薪。该《意见》还提出，要“实行董事会、经理层成员按职责和贡献取得报酬，积极试行企业领导人年薪制；对科技骨干探索试行年薪制和股权、期权办法。”显然，该《意见》旨在从全国范围内推进符合社会主义市场经济体制的企业薪酬体系的建立。而各地企业的情况也并非死水一潭，不少企业正在进行这方面的探索。

本书的目的就是站在国内外有关激励机制的理论与实践的基础上，总结国内企业与政府近年来在建立、规范企业激励制度方面的各种尝试。

本书的第一章从一般的角度介绍了激励理论。包括激励的概念与特性、理论基础与模式、实施原则与误区等，并简要谈

到了我国企业激励制度的现状与问题，为下面的论述做了一个背景铺垫。然后，本书的第二章到第六章沿着两条线索平行展开，从激励方式的选择上，论述了物质激励与精神激励，篇幅上以物质激励居多，涵盖年薪制、股票期权、管理层收购与员工持股计划4大主题，第六章专门论述精神激励机制的各种应用形式。需要说明的是，虽然二者在篇幅上并不匹配，但作者并不认为物质激励比精神激励更重要，两种手段是互为搭配，缺一不可的；从激励对象上看，论述了对经营者和员工的激励，第二章到第四章贯穿了激励经营者的内容，之所以以论述激励经营者为主，是因为他们对企业的成长起着非常重要的作用。另外，企业的发展也离不开全体员工的努力，因此，第五章“员工持股计划”专门论述员工激励问题，并分析了经营者持股计划与员工持股计划之间内在的逻辑关系。附录中列举了中央和地方政府颁布的一系列关于激励机制的政策法规。

为了使本书的内容更具操作性和实用性，本书引用了大量国内企业在建立激励制度方面的最新案例和各级政府颁布的法规和条例。作者殷切希望这些案例与法规对国内其他企业在构建适合本企业的激励制度时有所裨益。由于激励机制属于当前的热门课题，许多学者已经研究出不少有价值的成果。笔者十分高兴能进入这一研究行列。笔者虽非国内第一个研究这些问题的人，但却坚信研究工作没有止境。本书也希望能“站在巨人的肩膀之上”，将激励机制这一课题的研究工作更向前推进一步。



目 录

导 论 / (1)

第一章 激励理论的一般研究 / (1)

第一节 激励的概念与特性 / (1)

第二节 激励的理论基础与模式 / (13)

第三节 实施激励的原则与误区 / (24)

第四节 我国激励制度的现状与问题 / (39)

第二章 经营者激励之一：年薪制 / (51)

第一节 年薪制的基础内容 / (51)

第二节 年薪制的确定与各种模式 / (53)

·实际中年薪制确定的几种方案 / (61)

·国内某集团公司实施年薪制细则 / (63)

第三节 年薪制在我国的实践 / (65)

·广州市医药集团推行年薪制案例 / (71)

第四节 我国实行年薪制的问题与完善 / (73)

第五节 国外推行年薪制的情况 / (89)

第三章 经营者激励之二：股票期权 / (99)

第一节 股票期权的基础内容 / (99)

第二节 股票期权的方案与各种模式 / (106)





- 某公司股票期权计划方案 / (123)
- 某公司股份激励机制的方案 / (129)
- 第三节 股票期权在我国的实践与期股制度 / (131)
- 第四节 国内实行股票期权案例 / (138)
- 第五节 我国推行股票期权的问题与完善 / (149)
- 第六节 国外推行股票期权的情况 / (165)
 - 1997年美国收入最高的10名CEO
收入构成表 / (174)
 - 美国税法对股票期权的有关规定 / (175)

第四章 经营者激励之三：管理层收购 / (177)

- 第一节 管理层收购的基础内容 / (177)
- 第二节 管理层收购的方式与程序 / (181)
- 第三节 管理层收购在我国的初步实践 / (194)
- 第四节 国内企业管理层收购案例 / (200)
- 第五节 我国推行管理层收购的问题与完善 / (218)
- 第六节 国外实行管理层收购的简况 / (227)

第五章 员工激励：员工持股计划 / (235)

- 第一节 员工持股计划的背景与基础内容 / (235)
- 第二节 员工持股计划的方案与各种模式 / (247)
- 第三节 员工持股计划在我国的实践 / (266)
- 第四节 国内实行员工持股计划案例 / (276)
- 第五节 我国推行员工持股计划的问题与
完善 / (290)
- 第六节 国外推行员工持股计划的情况 / (296)

第六章 精神激励机制 / (317)

- 第一节 精神激励综述 / (317)
- 第二节 精神激励的理论模式 / (323)
- 第三节 精神激励的诸种形式 / (331)
 - 海尔公司在管理中使用多种精神激励手段激励员工 / (358)
 - 四川省激励国有企业经营者：物质、精神双管齐下 / (359)
 - 美国军队中思想教育和精神激励工作 / (362)

附录 / (365)

- 武汉市年利润百万元以上国有企业经营者年薪制试行办法 / (365)
- 深圳市国有企业经营者年薪制暂行规定 / (368)
- 安徽省国有企业经营者年薪制试行办法 / (372)
- 上海市关于对本市国有企业经营者实施期股(权)激励的若干意见(试行) / (376)
- 北京市关于对国有企业经营者实施期股激励试点的指导意见(试行) / (379)
- 杭州市国有企业经营者期权激励试行办法 / (382)
- 关于改制企业试行期股制度的暂行管理办法 / (385)
- 上海市关于公司设立职工持股会的试点办法(草案) / (388)
- 深圳市国有企业内部员工持股试点暂行规定 / (394)
- 国家体改委等关于立即制止发行内部职工股不规范做法的意见 / (402)
- 国家公务员奖励暂行规定 / (404)
- 某股份有限公司考核晋升(降)制度(草案) / (408)





结 语 / (413)

参考书目 / (423)

第一章 激励理论的一般研究

第一节 激励的概念与特性

激励 (Motivation) 一词源自心理学的一个术语, 通常指一个有机体在追求某些既定目标时的愿意程度。它含有激发动机、鼓励行为、形成动力的意义。激励概念用于管理, 是指激发员工的工作动机, 实际上就是通过满足员工的各种需要而使其努力工作、实现组织 (也包含个人) 目标的过程。激励一般包括激励主体、激励客体、激励目标、激励手段、激励环境 5 项基本要素。可以毫不夸张地说, 激励是经营者在管理过程中, 最重要、最需要掌握、最具有挑战性的技能。

管理学家一般认为, 所有人类行为都具有一定的目的性。也就是说, 不存在无目标导向的人类行为。而人的动机多起源于人的需求欲望, 一种没有得到满足的需求是激发动机的起点, 也是引起行为的关键, 因为未得到满足的需求会造成个人的内心紧张, 从而导致个人采取某种行为来满足需求以解除或减轻其紧张程度。在组织中, 人的努力水平取决于目标对他的吸引力, 取决于目标能够在多大程度上满足员工的需要。激励则是指一个有机体在追求某种既定目标时的愿意程度。正如美国学者贝雷尔森和斯坦纳在《人类行为: 科学发现成果》一书中所指出的那样: “激励是人类活动的一种内心状态。” 激励就是要设法使员工看到满足自己的需要与实现组织目标的关系,





从而产生努力工作的内在压力，勤奋工作。一个激励的过程，实际上就是满足人的需求的过程，它以未能得到满足的需求开始，以得到满足的需求而告终。从动态上考察，由于人的需求是多种多样、无穷无尽的，所以激励的过程也是循环往复、持续不断的。当人的一种需求得到满足之后，新的需求将会反馈到下一个激励循环过程中去。而且，同一个人在不同条件、环境下所产生的需求，以及相应的激励手段也是不同的。

由以上对激励的描述可以推导出激励的若干特性：

1. 从外部推动力到内部自觉的动力。在一般情况下，激励表现为外界所施加的吸引力与推动力。即通过多种形式对个体的需求予以不同程度的满足或限制。而激励的实质是个体内部受到推动力后的心理状态，即激发自身的动机，变组织目标为个人目标，激励的传导机理可以描述为：外部推动力——激励——内部自觉的动力。

2. 个体行为必然会受到外界推动力的影响，但这种推动力，只有在被个体自身消化吸收后才会产生出一种自动力，才能使个体由消极的“要我做”转化为积极的“我要做”，而这种转化正是激励的本质所在。

2. 个体自身因素的影响。由外部推动力所激发出的自觉动力与个体行为的积极程度是成正比关系的，而自觉动力的大小，固然与推动力的强度有关，但也离不开个体自身因素的影响。同样强度的激励，对于不同的人可能产生强弱悬殊的自觉动力，从而对其行为产生极为不同的影响。正如树上没有两片完全相同的树叶一样，世界上也不存在两个完全相同的人，这种复杂的差异性赋予激励以更大的灵活性。

3. 自觉的动力是一个内生变量。由激励所激发出自觉的动力是一个内生变量，固然这种内心的状态是一种看不见、摸不着的东西，无法通过精确计算来进行预测与调控，但可以通

过在其作用下被激励者的外在行为表现来加以观察、推测。例如，在两者能力、素质基本相当的前提下，员工甲的工作效率始终高于员工乙的工作效率，就可以推断出甲的工作动力高于乙。

如前所述，激励是企业人力资源开发的重要手段，其主要作用表现在以下方面：

1. 鼓舞员工的工作积极性。古语道：“明察秋毫而不见车薪，是不为也，非不能也。”就是说，一个人如果眼睛能发现细微的毫毛，却坚持说他看不见一车柴薪，是因为他不想这么干，并不是因为他没有这个能力。一个人能力再高，如果激励水平很低，缺乏足够的自动力，也必然不会有好的工作绩效；反之，一个人能力一般，如果受到充分的激励，发挥出巨大的热情，也必然会有出色的表现。由此可见，激励对工作人员积极性的调动有着极为重要的影响。

管理学家通过大量调查发现，绝大多数组织在激发工作人员动机方面都具有很大潜力。哈佛大学的 William James 教授就曾发现，一般情况下，员工仅需发挥出 20%~30% 的个人能力，就足以保住饭碗而不被解雇；如果受到充分的激励，其工作能力能发挥出 80%~90%，其中，50%~60% 的绩效差距是激励的作用所诱导出来的。这一定量分析不能不使人们感到吃惊，因为许多企业管理者在出现困难情况影响工作任务完成时，总是首先考虑现有设备和环境条件的改进，殊不知，在他们身边还有如此大的潜力未被开发，如果他们能把自己的注意力更多地集中在运用激励手段鼓舞员工士气上，那么即使在同样的设备和环境条件下，也会取得难以想象的巨大效果。

2. 提高员工的业务素质与能力。从人的素质构成来看，它具有两重性，既有先天的因素，又有后天的影响，从根本意义上讲，主要还是决定于后天的学习和实践。通过学习和实





践，人的素质和能力才能得到提高，人的社会化过程才能完成。人的行为与其他受本能支配的动物行为不同，是完全可以改变的，是具有可塑性的。个体为了谋求目标的达到，不但能改变其手段，而且通过学习能改变其行为的内容。这种改变也意味着人的素质和能力从一种水平发展到更高的水平。当然，学习和实践的方式与途径是多种多样的，但激励是最能发挥效用的一种。通过激励来控制 and 调节人的行为趋向，会给学习和实践带来巨大的动力，从而会导致个人素质的不断提高。比如，对坚持不懈、努力学习科学文化知识的员工进行大力的表彰，对安于现状、得过且过、不思进取的员工给予必要的惩戒，无疑有助于形成良好的学习风气，提高全体员工的知识素养，开阔他们的精神境界。对忠于职守、业务熟练、工作中有突出贡献的员工进行一定的奖励，对不懂业务又不肯钻研，工作中有重大失误的员工给予适当的惩罚，无疑能发挥奖一励百、惩一儆百的作用，有助于全体员工业务素质 and 能力的提高，从而提高整个企业的竞争力。

3. 增强企业的凝聚力。管理学家研究发现：对一种个体行为的激励，会导致或消除某种群体行为的产生。也就是说，激励不仅仅直接作用于个人，而且还间接影响其周围的人。激励有助于形成一种竞争气氛，对整个组织都有着至关重要的影响。以发生在国外某速递公司里的一件事为例。一次，公司的一名职员在把一批邮件送上飞机之后忽然发现了一封遗漏的信件。按照速递公司所做的规定，邮件必须在发出后 24 小时内送到收件人手中，可这时飞机已经起飞，怎么办？在这种情况下，来不及进行更多的考虑，为确保公司的声誉不受损害，这个职员毅然用自己的钱购买了第二班飞机的机票，根据信上的地址，亲自把这封信送到了收信人手中。后来，公司了解了这件事的经过后，对这位职员给予了优厚的奖赏，以表彰他这种

认真负责的主人翁态度。这件事被永远地载入了公司的史册，它对形成良好的企业文化起了巨大的作用。由此，该公司职工以工作为己任、视公司声誉为生命的行为蔚然成风，使整个公司的凝聚力得到了充分体现。

激励对一个人的心理和行为会产生强大的作用，经过激励的行为与未经激励的行为有着明显的差别。不同形式的激励，在不同场合、时机，对行为过程会产生程度不同的影响。因此，激励要在实践中有效发挥作用，就必须选择科学的激励机制。所谓激励机制就是在各种激励形式运用过程中起关键性作用的一些因素、关系与规律之和。激励形式的选择是做好激励工作的一项先决条件。从不同角度可以将激励划分为以下的形式：

1. 物质激励与精神激励。从激励内容上划分，可以把激励分为物质激励与精神激励两种类型。虽然二者的目标是一致的，但是它们的作用对象却是不同的。前者作用于人的生理方面，是对人类物质需要的满足，后者作用于人的心理方面，是对人精神需要的满足。

物质资料是人类生存与发展必不可少的前提条件，物质需要是社会生活中最基础的需要，它是人们从事一切社会活动的基本动因。由此而产生的物质利益关系是社会关系中最根本的关系。从这种意义上说，物质利益对人类具有永恒的意义。物质激励正是从满足人的物质需要出发，对物质利益关系进行调节，从而激发人的向上动机并控制其行为的趋向。在现实的社会经济条件下，物质激励是激励中不可或缺的重要手段，因为从某种意义上讲，金钱不仅可用来改善人们的生活质量，而且是人们自身价值的体现，更是人们为社会作贡献多寡的指标。物质激励对调动员工的劳动热情有根本的作用。

俗话说，“重赏之下必有勇夫”，“有钱能使鬼推磨”。历史





上使用物质激励的案例比比皆是。例如，尽管拿破仑说过：“金钱并不能购买勇敢”。但为了保护部队的高昂士气，他总是慷慨地给立下战功的官兵赐以高额物质奖赏。仅在征服普鲁士、打败沙俄而签订《提尔西特和约》后，拿破仑一次奖给达乌元帅 100 万金法郎，贝尔蒂埃元帅 50 万金法郎，内伊元帅 30 万金法郎，其他的元帅和军官以及所有实际参加了战斗的官兵都得到了奖赏。

在应用物质激励方面应注意以下几方面：

(1) 重视物质激励的使用，但要分清个人正当利益与个人主义的界限，物质激励与单纯物质刺激的界限。要善于把下属个人的眼前经济利益和人们长远的经济利益融为一体，只有这样，才能更好地发挥物质激励的积极作用，达到激励人们积极性的目的。

6 (2) 应与制度建设结合起来。制度是目标实现的保障。因此，物质激励效应的实现也要靠相应制度的保障。企业应通过建立一套制度，创造一种氛围，以减少不必要的内耗，使组织成员都能以最佳的效率为实现组织的目标多做贡献。例如，物质奖惩标准在事前就应制定好，并公诸于众，且形成制度，稳定下来，而不能靠事后的“一种冲动”，想起来则奖一下，想不起来就作罢，那样是达不到激励的目的的。

(3) 必须公正、公平，但不搞平均主义。美国心理学家亚当斯在大量调查的基础上，发现一个人对其所得的报酬是否满意不是只看其绝对值，而是要进行社会比较或历史比较，看相对值。通过比较，判断自己是否受到了公平对待，从而影响自己的情绪和工作态度。为了做到公正激励，必须对所有职工一视同仁，按统一标准奖罚，不偏不倚，否则将会产生负面效应。此外，必须反对平均主义。平均分配奖励等于无激励。据调查，实行平均奖励，奖金与工作态度的相关性只有 20%，