



企业激励机制与管理
丛书

年薪制操作实务

案例精选

主编 叶旭全



第一套系统论述企业激励机制与管理的实用性丛书。
大量“原汁原味”的薪酬设计方案可供借鉴参考。
国内外薪酬激励分配制度最新案例分析。

企业管理出版社

Expense Table Example
1000 would pay the following expense
the maximum sales charge, on a \$1,
in a Fund assuming (1) a 5% annual
and (2) full redemption at the end of

1 Year	3 Years	5 Years
\$ 70	\$ 118	\$ 169
65	103	142
63	97	132
73	125	
63		

年薪制操作实务与案例精选

叶旭全 主编

企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

年薪制操作实务与案例精选/吴 慧编著. —北京:企业管理出版社,

2000.11

ISBN 7-80147-427-9

I. 年… II. 吴… III. 工资制度, 年薪制—研究 IV. F244.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 57874 号

书 名: 年薪制操作实务与案例精选

作 者: 吴 慧

总 策 划: 北京翰林华人企业经济研究中心

责任编辑: 曹建华 技术编辑: 杜敏

书 号: ISBN 7-80147-427-9/F·425

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: 80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷: 北京怀柔渤海印刷厂

经 销: 新华书店

规 格: 850 毫米 × 1168 毫米 32 开本 11 印张 280 千字

版 次: 2000 年 12 月第 1 版 2000 年 12 月第 1 次印刷

印 数: 5000 册

定 价: 31.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

丛书编委会

顾 问：万 里 翁天真

主 编：叶旭全

副 主 编：王立真 陈 耕

委 员：黄殿文 赵横根 王广德 党五喜

黄良荣 吴 慧 罗晓军 周 东

任晓东 赵玉山 安小平

策 划：罗振兴 冯玉禄

序 言

从绝对数量上看，中国是一个人才众多的国家。但因为受计划经济体制的长期影响，一些部门和单位凭借自己的垄断优势和国家的政策优惠，可以以低廉的成本雇请、使用高级人才，所以，长期以来，人们一直缺乏建立人才发挥作用的机制建设，甚至漠视激励机制的重要作用。说起企业的激励机制，应该包括政治、荣誉等精神上的激励和经济物质上的激励两个大的组成部分。每个组成部分又包括许多重要方面，可以说都是个系统工程，都能写出专著。

研究和实践企业的激励机制，根本目的是要最大限度地调动企业的经营管理者和全体员工的积极性、主动性和创造精神，为企业所有者实现利润最大化服务，为企业快速发展服务，从而为社会为市场提供价廉物美的物质产品和高尚优美的精神产品，以满足人们的物质和文化生活的需要。

企业的激励机制一直是国际上企业界和学术界研究探讨的重要问题之一。尽管各国的国情不同，社会性质不同，但是作为企业都要建立有效的激励机制，调动员工的积极性、主动性和创造性，为企业的目的服务，在这方面还是有共同点的。因此，研究和建立企业的激励机制，各国之间应该互相学习，取长补短。

我国企业的激励机制，特别是国有企业的激励机制，多少年来一直未引起足够的重视。究其原因，与长期实行的计划经济体制有关。在计划经济体制下，企业只是国家经济结构的一个车间，企业员工只是整个企业生产运转和国家经济运转这架大机器的一颗螺丝钉。一切都按层层下达的计划行事，企业没有自主权，员工也不可能有多少个人的主动性和创造性。在当时的条件下，如果说有一点激励的话，那主要也是在政治上和荣誉上的，如评选劳模，提职加薪，等等。经济上除了实行当时的所谓“八级工资制”和在一些企

业实行定额计件制以外，再就没有什么大的举措了。虽然有一段时间在部分企业实行了某些奖金做法，但是也在批“奖金挂帅”中消失了，泯灭了。

改革开放初期，人们的思想逐渐解放，一段时间在不少企业实行了承包经济责任制，对企业员工，除了基本工资外，奖金的激励也逐渐兴起。这可以说是企业的激励机制方面的最实质性的探索，并且在实践中也确实起到了不少作用。

应该承认，到目前为止，我国的企业特别是国有企业的激励机制和约束机制，似乎都还不很规范。但是比较而言，约束机制比激励机制还好一点。企业出了问题，企业家出了问题，不但有人从四面八方来进行彻底清查，严肃惩处，而且有专门机构负责。至于激励方面就相形见绌了。口号喊得多，实际部署少，特别值得一提的是，直到现在还没有一个机构专门管这方面的事。因此，在企业的约束和激励机制方面出现一手硬一手软的情况就不足为奇了。放眼世界，冷静沉思，我们发现预防出现问题要比剿灭已经出现的问题要难的多，因为人们的积极性、创造性不是彻查严惩所能查出来，惩出来的。

新世纪伊始，知识经济浪潮席卷而来，中国加入世贸组织在即，留给中国企业安静地进行改革的时间已经不多了。机遇如白驹过隙，转瞬即逝。如果不仔细研究，认真实行激励机制，就决不可能在企业出现意气风发，百舸争流，奋勇争先的可喜局面。

推出这套丛书的目的旨在为我国从事企业激励机制研究和实践的人们提供些参考。这套丛书，首先研究的是企业经济激励机制方面的3个热点问题，即年薪制、员工持股制、股票期权制。几位作者可以说是立足中国，放眼世界。他们对这些问题在世界上的萌芽、演进和发展作了比较详细的介绍，对我国研究和推行的情况、成就、问题和难点也作了自己的分析和阐述，并且还提出了若干政策和具体操作建议。我们对这3本书的总的评价是：观点是比较明

确的，搜集的素材、案例也比较丰富详实。我们认为有关这方面的研究工作者，企业界的实践工作者，翻一翻，读一读，查一查这套丛书，对自己的研究，对企业激励机制的设计和操作会有所帮助的。

在我们和作者们的多次交谈中，都一致认为，这些问题无论是在国外，还是在国内都处在不断探索过程中，人们的认识也在不断加深与丰富中，这几本书的出版，只是作为引玉之砖摆在读者的面前，希望能以此引起有志同行们的共同探索，也殷切希望读者对这套丛书进行批评指正。

万 里

2000 年 12 月

绪 论

现代企业制度要解决的主要问题之一就是激励问题，即在制度上协调员工、经营者、所有者之间的目标不一致和利益冲突，并最终解决企业发展的根本动力。长期以来，激励结构性失衡和强度不足一直困扰着中国企业，也使得中国企业发展的根本动力问题一直没有得到很好地解决。表现在激励形式上则是强调政治荣誉、地位提升，轻视、忽视甚至否定经济激励。改革开放后，物质激励方式开始被广泛采用，特别是目前一些地区和单位进行了年薪制、股票期权和员工持股计划等各种形式的激励机制试点，但总体来说，在企业中普遍建立起科学的、有效的薪酬激励方式还尚待时日。

激励问题在西方企业中同样存在，不同的是，经过二战后的理论创新和实践，他们在激励机制设计和管理方面积累了很多经验，并取得了较好的效果。因此，注意到西方激励理论的文化局限性和产生环境、时代的不同，如何批判性地吸收其精华并借鉴其现实的激励制度和方案，以促进我国企业的发展，是一个非常值得关注的问题。

当代西方企业的激励机制是伴随着激励理论、企业理论的发展成熟起来的。早期的激励理论主要研究个人的生理和心理需要，并从不同的角度分析激励的决定和影响因素，但由于缺乏相当确凿的实证材料支持，因而经不起严密的推敲。亚伯拉罕·马斯洛（Abraham Maslow）的需要层次理论（Hierarchy of needs theory）、道格拉斯·麦格雷特（Douglas McGregor）的 X-Y 理论、弗雷德里克·赫兹伯格（Frederick Herzberg）的激励—保健理论是早期激励理论的代表。当代激励理论以研究和解释实践中存在的问题为目标，强调实证方法，并广泛应用于实践，其中，较为典型的有 ERG 理论，麦克莱兰的需要理论（McClelland's theory of needs）、认知评价理论

(Cognitive evaluation theory)、强化理论 (reinforcement theory)、公平理论、期望理论 (expectancy theory) 等。上述理论主要从需要、认同、目标、控制、公平、效率等角度讨论了激励问题。但由于各个理论受限于各自讨论的角度和范围, 较为缺乏系统思维, 而且在应用上有很大局限性, 因而各种理论的整合显得尤为必要。目前较为流行的当代激励整合理论认为: 个人努力程度取决于机会, 高成就需要和个人目标的引导。个人通过努力达到最终目标, 则是按照努力——绩效、绩效——奖励、奖励——个人目标的路径展开的。在努力——绩效的路径中, 个人的努力能不能取得一定的绩效还要看个人能力和客观的绩效评价系统。如果能力较高, 评价系统越公平越客观, 则越能达到高绩效的目标。在绩效——奖励的路径中, 绩效评估标准影响个人对绩效和奖励关系的认识, 而强化组织的奖励亦会刺激个人的绩效增加。在奖励——个人目标的路径中, 公平性比较的结果对个人努力的程度有较大的影响, 主导需要对奖励和个人目标之间的联系程度有着重要影响。总的看来, 激励整合理论以期望理论为主, 融合了公平理论、强化理论、认知评价理论和需要理论的观点, 较为系统的论述了激励机制的原理。当代激励理论和实践相结合, 就出现了许多较为有效的激励方案, 典型的有强调参与式目标设置的目标管理 (management by objectives, MBO) 激励机制, 强调员工参与管理的员工持股制 (employee stock ownership plans Esops), 基于绩效和工作时间或资历的浮动工资方案 (variable - pay programs) 如年薪制或期股制, 以及取代岗位工资的技能工资方案 (skill - based pay), 允许员工从众多福利中选择适合其需要和情况的福利组合的灵活福利方案等多种形式。可以说, 自二战后, 西方的企业激励机制变化及各种不同激励制度方案的多样化是离不开激励理论的指导的, 而且在实践中也取得较为良好的效果。

现代企业理论的发展促进了企业激励机制的制度化。研究发现, 企业不是一个完备契约的有机组合。一方面, 由于企业最终产

出品是不可分的，是共同努力的结果，每个成员的个人贡献不可能精确地进行分解和观测，因此，不可能按照每个人的真实贡献去支付报酬。这样，就导致了“团队生产”方式中搭便车的偷懒问题。另一方面，在现代企业中，由于所有权、企业财产权和经营权的分离，企业内部广泛存在着委托——代理关系。由于交易成本的存在，合约的不完全性，信息不充分以及股东和经营者的利益并不完全一致，所有者和经营者之间存在着信息不对称性的问题，因此存在各种逆向选择和道德风险，即代理人损害委托人利益的问题。同时，在企业中要准确地评价员工的业绩和有效地监督员工也是较为困难的。因此，如何在保障所有者（股东）利益的前提下，最大限度的调动员工的积极性是企业激励机制设计的核心。

经过几十年的理论创新和实践探索表明：剩余控制权（residual rights of control）与剩余索取权（residual claim）对等是最佳的企业治理机制，能达到最优的激励绩效，是和效率最大化相对应的制度安排。所谓剩余控制权，就是指契约中没有或不能明确的权利归属；剩余索取权是相对于合同收益权而言的，指员工对固定收入之外的剩余收益的享有权利，即对企业收入在扣除所有固定的合同支付（如原材料成本、固定工资、利息等）的余额（利润）的要求权。西方企业现实中的激励机制安排以年薪制、员工持股制计划和股票期权计划为典型代表，即员工（员工的范围视具体而定）可通过各种有效的途径，享有与其剩余控制权相适应的剩余索取权。一般而言，西方企业的薪酬结构包括基本工资、利润分享和股权激励三个部分。年薪制一般只适用于企业的经营者，员工持股计划从一开始就以普通员工为对象，股票期权计划开始以高级管理者为对象。在过去的 20 年间，西方企业的薪酬制度出现了一些积极的变化，最明显的就是股票期权计划的盛行，而且实施对象逐渐从原来的高级管理人员向技术人员、一般员工扩展，这是与知识经济的发展密不可分的。不难理解，由于以知识为主的人力资本与其所有者

具有不可分离性，同时运用大脑进行非程序化工作的员工越来越多，而对这种工作的有效监督成本很高，而且几乎难以办到。因此，对以人力资本为核心生产要素的企业的员工而言，传统的激励方式几乎难以凑效。很明显，象软件工程师等所从事的工作不再象工业经济时代拧个螺丝钉那么简单，没有人能真正到他们的大脑里看看他们在想什么，而他们的积极性、主动性能发挥多大成为企业发展的关键，所以，让员工持有股权成为西方资本所有者的明智选择。

企业的激励机制是一个包括政治、经济、道德和人性等内容的复杂系统。对员工而言，他们的需求除了工资、薪金、福利、股票期权等金钱形式的外在报酬以外，还需要自主、自尊、利他主义情操和自我实现等的内在报酬。过份地依靠外部激励，可能会带来员工对组织认同、承诺和归属感的负面影响，最终导致企业不可能持续地发展。当然，相对于发达国家而言，我们大部人的物质需要并没有得到完全的满足，在这种情况下，物质激励为主，非物质激励为辅应该是一个较长时期的选择。同时应该注意，只有物质激励和非物质激励相结合，企业的员工的根本动力问题才会得以解决。年薪制、员工持股制计划和股票期权计划皆以外部的薪酬激励为主，是薪酬激励机制的主要形式。当然，薪酬激励机制并不仅仅局限于年薪制、股票期权计划和员工持股计划，例如还有技能工资方案，灵活福利方案等。但考虑到可操作性和适用性，这套丛书先重点介绍三种典型形式，其余的视情况将陆续推出。

企业薪酬激励机制的设计是一个精巧、复杂的艺术创作过程，必须在结合企业实际情况的基础上，借鉴现有的理论和经验，尤其是西方企业的实践，这正是丛书的意图所在。国内目前还没有全面系统的介绍年薪制、员工持股计划、股票期权计划的书籍，丛书将上述三部分内容放在一起，就是想让大家对三者有一个比较，因为每一个薪酬制度都有其固有的优点和缺点；只有最适合的，才是最

有效的。同时，薪酬激励机制设计不仅仅是一个理论问题，更重要的是一个实践和操作问题，有鉴于此，丛书强调理论和实践相结合，注重案例分析，重点解决实施和操作中的难点问题。

任何国外的东西拿到中国，都存在一个水土不服的问题，薪酬激励机制也不例外。尤其是我国的法律、市场环境国外的很不一样，而员工持股计划、股票期权计划是建立在完善的法律、市场环境之上的，没有配套的法律，就不得不采取变通的手法。从我国的实践来看，员工持股计划和股票期权计划都发生了若干变异，很多纯粹是规避法律的限制，因而妨碍了这些薪酬激励机制在中国的应用，随着法律的完善，实施这些薪酬制度将越来越容易，激励效果也越来越好。

丛书编委会
2000年12月

目 录

序言	1
绪论	4
第一篇 企业家激励的基本理论	1
第一章 企业家理论	1
第一节 企业家的涵义	1
第二节 企业家的概念与特征	15
第三节 企业家的角色	24
第二章 企业家资源的优化配置	45
第一节 市场是企业家活动的舞台	45
第二节 我国企业家市场现状与问题	52
第三节 “缺位”的要素市场	58
第四节 推动企业家职业化	65
第五节 企业家职业化市场	66
第三章 企业家激励机制	73
第一节 激励理论	73
第二节 企业家的激励约束机制	73
第三节 制定经营者报酬计划的思路与方法	85
第四节 经营者报酬计划的激励与约束机制	118
第二篇 国有企业激励机制	127
第四章 国有企业经营者的激励机制	127
第一节 国企经营者的双重行为	127
第二节 国企经营者物质分配机制研究	141
第三节 对国企经营者实施物质激励的基本途径和要注意的问	

题	154
第四节 对国企经营者激励约束的基本思路的理性思考	165
第五章 我国国有企业企业家激励制度现状与反思	173
第一节 国有企业激励机制现状	173
第二节 企业家必须激励	184
第三节 分粥制度与企业家激励制度	190
第四节 利润与企业家激励制度	197
第六章 “59岁”现象所引发的思考	203
第一节 何谓“59现象”	203
第二节 “59现象”的若干案例	208
第三节 “59现象”反思	210
第七章 如何建构有效的国有企业经营者激励约束机制	219
第一节 西方国家对企业经营者的激励约束制度	219
第二节 建构国企经营者的激励机制	224
第三节 建构国企经营者的约束机制	231
第三篇 企业经营者年薪制	236
第八章 年薪制概述	236
第一节 企业经营者年薪制的本质、职能及其激励作用	236
第二节 经营者年薪制的有关问题	246
第三节 国有企业家实行经营者年薪制的现状及难点	260
第四节 完善国有企业经营者年薪制的基本思路	263
第九章 企业家年薪制的深层次思考:末路还是再生	276
第一节 中国企业家收入状况分析	276
第二节 年薪制在中国能否行得通	282
第三节 企业家年薪制:在中国的过去与现在	287
第四节 年薪制在中国的未来	296

第十章	年薪制的实务操作	302
第一节	年薪制的四种理论操作模式	302
第二节	年薪制的几种现实代表模式	304
第三节	年薪制具体模式分析与思考	307
第四节	中央政府与地方政府关于试行年薪制的有关文件 和规定	316
第五节	年薪制案例汇编	325
第十一章	年薪制存在的问题	329
第一节	年薪制实施试点中的问题	329
第二节	完善年薪制的若干建议	330
第三节	完善年薪制应处理好的十大关系	332
参考文献		336
后记		338

第一篇 企业家激励的基本理论

第一章 企业家理论

第一节 企业家的涵义

迄今为止,关于企业家理论在经济学界和实业界中虽已引起高度重视,但在这一方面的理论创新还远远不够深入。包括西方经济学家,如亚当·斯密、莫尔费雷德·马歇尔、约翰·梅纳德·凯恩斯、华西里·里昂惕夫、米尔顿·费里德曼、保罗·萨缪尔森等诺贝尔经济学奖得主都未曾系统地论述过企业家理论。因此,从企业家发展的历史角度来分析,可以说“企业家”是一个多变的概念。

企业家,英文为 Entrepreneur,其译义有:创业者、主办者、经理、提倡者、促进者、中间商、承包商、商人、冒险家、雇主、业主以及某项事业的实施者等等。“企业家”一词最早发源于法国,约16世纪早期的时候在法语中开始使用,用来指领导军事远征的指挥者。从那个时间起又过了200多年之后,法国人开始将“企业家”概念进一步扩展到指那些从事其他种类冒险活动的人,包括桥梁建造商、道路承包商及建筑师。

法国经济学家理查德·坎特龙最早于1755年把企业家的创业精神定义为承担不确定性,将企业家解释为经济的一个组成部分。从此,企业家概念作为经济学的范畴逐步地得到了经济学家的注意。在经济学史上,曾经有几位著名经济学家对企业家问题作了创新性的研究。后来随着时间的推移,其他法国经济学家也进一步扩展了企业家的定义范围,这个词用来指在建筑、农场和工业方面承担风险的人,后来又被称为承担风险的资本家。因而,早期的企业家与风险

资本家是密切联系的。大约到了 1815 年,对企业家概念的研究和理解有了重大突破,法国著名的经济学家让·巴蒂斯特·萨伊创立了著名的“萨伊定律”。他在《政治经济学概论》中,把企业家看作是经济的一个成员,肯定了企业家在经济中的积极的作用。他认为,企业家“将所在的生产资料集中在一起……并对他所利用的全部资本、他所支付的工资价值、利息和租金以及属于他自己的利润进行重新安排”。同时,他还进一步认为“把经济资源从生产率较低、产量较小的领域转到生产率较高、产量更大的领域的人,便是企业家”。萨伊把亚当·斯密的《国富论》译成法文,并毕生孜孜不倦地传播亚当·斯密的思想及其提出的方针。萨伊对经济学思想的最大贡献在于他在经济学史上第一个撇开了正统经济学的观念,明确地提出了企业家和企业家精神的概念。这在当时历史条件下,如果没有超常的经济眼光和理论上的勇气,是难以做到的。直到今天,正统经济学仍然主张使现有资源发挥最大的效益,并建立平衡。这样的理论体系无法定义企业家,于是在正统经济学中,企业家连同气候与天气、政府与政治、瘟疫与战争等,统统作为“外部力量”被打入冷宫。尽管萨伊对企业家概念的提出富有创新性和科学性,但它在 18 世纪后期、19 世纪和 20 世纪,在杰出的经济学家那里却轻轻地被忽略掉了。

当代西方经济学家(美籍奥地利)约瑟夫·A·熊彼特,可以说是继承萨伊关于企业家思想的第一位重要的经济学家。他在 1911 年出版的经典著作《动态经济学理论》(The Theory of Economic Dynamics)一书中,同传统经济学决裂的程度,远远超过约翰·梅纳德·凯恩斯 20 年后能达到的那种程度。他提出,由进行创新的企业家所带来的动态不平衡,才是一种健康的经济的“常规”和经济理论及经济实践的最重要的现实。1942 年熊彼特出版了《资本主义、社会主义与民主主义》一书,通过他提出的“创造性破坏”这个概念,为他的学生和其他经济学家提供了丰富的思想。他提出,经济活动中有一群人以创业精神采取行动,他们抓住了机会,并且决定了以后一系列事件的