

建筑业企业管理丛书

Incentive Issues of the
Large-scale State-owned
Construction Enterprise

大型国有 建筑企业的激励问题

杜 波 著

中国建筑工程出版社

建筑业企业管理丛书

大型国有建筑企业的激励问题

杜 波 著

中国建筑工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

大型国有建筑企业的激励问题/杜波著. —北京:
中国建筑工业出版社, 2006

(建筑业企业管理丛书)

ISBN 7-112-07936-5

I. 大... II. 杜... III. 国有企业: 建筑企业 -
企业管理 - 激励 - 研究 - 中国 IV. F426.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 150678 号

责任编辑: 封毅

责任设计: 赵力

责任校对: 关健 刘梅

建筑业企业管理丛书
大型国有建筑企业的激励问题

杜波 著

*

中国建筑工业出版社出版、发行 (北京西郊百万庄)

新华书店经销

北京华艺排版公司排版

北京建筑工业印刷厂印刷

*

开本: 880×1230 毫米 1/32 印张: 8¼ 字数: 257 千字

2006 年 1 月第一版 2006 年 1 月第一次印刷

印数: 1—1,500 册 定价: 22.00 元

ISBN 7-112-07936-5

(13890)

版权所有 翻印必究

如有印装质量问题, 可寄本社退换

(邮政编码 100037)

本社网址: <http://www.cabp.com.cn>

网上书店: <http://www.china-building.com.cn>

序

在建设社会主义市场经济的今天，人们对于企业的发展越来越关注。在对企业管理的研究和实践中，如何通过有效的激励措施激发员工的主动性和创造性，进而推动企业在日益激烈的市场竞争中获得持续发展，是学术界和企业界人士共同关心的一个重要问题。

结合中国的实际情况，对企业中的激励问题研究可以分为两个方面：一是对一般员工的激励问题的研究；二是对代理人的激励问题的研究。许多激励理论的研究对象侧重于部下或普通员工，但对于代理人的激励则相对缺乏，需要进一步研究。在中国的国情下，特别是在当前中国国有企业改革面临重重困难的情况下，对代理人的激励相比员工的激励要更加困难，而且也更加重要。

国有企业的改革是一场广泛而深远的变革。在国有企业中，大型国有建筑企业占有一定的比重，并且在整个国家的经济发展和建设中扮演着重要的角色。对于大型国有建筑企业而言，当务之急是要激发其活力，寻求改革的突破口，克服普遍存在的资本枯竭、长期亏损、人浮于事、经营机制缺乏弹性、企业包袱沉重等问题。在探讨的问题中，激励机制的合理性是关键问题之一，它不仅涉及每位员工的切身利益，而且对于保证改制后企业的高效运行起着至关重要的作用。

杜波博士是一位国有建筑企业的经营管理者，在实践中做了许多探索。同时，他也很热衷于管理理论的研究。本书汇集了杜波博士在近年中所进行的一些理论和实践的探索，对于推动我国国有建筑企业的改革是很有意义的。目前我国大型国有建筑企业的激励机制尚不完善，特别是在建立和健全国有建筑企业经营管理者激励和约束机制方面有许多讨论，需要我们重新设计激励性契约，并就我国大型国有建筑企业的

激励问题进行研究。无论是在改革的理论指导方面，还是从实际改革的迫切需要来说，或是从企业的发展来说，开展对企业经营者的激励和约束机制的研究都是十分必要的。

本书以产权理论、委托代理理论、组织架构理论等现代经济学和管理学理论为基础，密切结合我国大型国有建筑企业的实际，以建立激励机制为手段，从而达到利益相关者相互之间的密切合作。对于改革中的国有建筑企业来讲，具有重要的借鉴意义和参考价值。

当然，激励问题一直是企业的研究热点，围绕国有企业的激励问题已经有许多的研究，本书仅仅是参与研讨的内容之一，希望能够为中国国有企业的改革和发展作出贡献。

同济大学经管学院院长 尤建新

前 言

激励问题一直是企业的研究热点，中国的情况更有其特点。围绕国有企业的激励问题已经有许多的研究，本书是参与研讨的内容之一，希望能够为中国国有企业的改革和发展做出贡献。

本书主要有以下几方面的内容：

1. 资源与激励。任何资源的一项“权能”表现为该项“权能”的归属，即“所有权”和该项“权能”所可能带来的利益——“收益权”两个维度，并在财务上相应地表现为所有者的“资本”和所有者的“权益”。一般认为，如果“产权清晰”问题解决了，那么激励机制以及合作的问题就自然地解决了。实际上存量资源产权的清晰问题仅仅是第一步，即如果各产权要素的所有者对自己投入的“存量产权”定价很清晰，则会对自己的“预期”回报大小很清晰，从而就会比较容易地进入相互合作状态。而本质上，影响人与人合作关系的问题并不仅仅在于“存量”资源的产权是否清晰，而关键在于增量收益如何“分割”，即合作所得的增量收益的“产权清晰”问题。

2. 企业目标。企业的目标应该是利益相关者目标最大化，而不应该是片面追求企业或股东的利润最大化。由于企业的增量收益是由参与各方的“鼎力合作”而实现的，因此，合作的增量收益也应该由参与合作的每一个“权能”所有者共同分享。由于存在委托代理关系的双方或多方相互之间也存在着利益分割冲突问题，表现为“逆向选择”和“道德风险”。为了提高委托代理效率，可以从变现成本的高低；从监督成本的高低；从不对称信息角度；从委托代理关系的双方所追求目标的差异性；从委托代理双方的能动性作用；以及从签约之前和签约之后可能的机会主义行为的不同性质等方面，设计优化最佳的委托代理关

系。在产权理论和委托代理理论研究的基础上,分析了企业如何通过建设核心竞争力来实现利益相关者的目标最大化,以及如何通过组织机构设计使得合作机制得以持续和不断完善。

3. 激励约束机制。激励约束机制包括对代理人、人力资本投资和多维状态下的激励约束机制。可以用简洁的 α 激励因子数学模型来揭示现有企业激励约束理论所存在的优势和劣势,以帮助企业设计有效的激励约束机制。人的欲望需求是多维的,不能简单地将不同维度目标简单地折合为一维货币利益目标,而应根据合作各方的具体状况,建立相应的多维目标激励体系。

4. 国有建筑企业的激励问题。按大型国有建筑企业的“产权结构优化期”、“管理机制优化期”和“竞争能力优化期”的“三期”分类,从产权激励、组织设计、人力资源、企业文化四个方面和内外六个层次(企业内经营层、管理层、员工层三个层次和企业外顾客、合作伙伴、其他利益相关者三个层次),分析不同类型特征和处于不同发展时期的大型国有建筑企业的激励机制问题。

目 录

第1章 绪论	(1)
1.1 建筑企业的激励问题和研讨意义	(1)
1.1.1 建筑企业的分类	(1)
1.1.2 大型国有建筑企业激励中存在的问题	(2)
1.1.3 研讨大型国有建筑企业激励问题的意义	(4)
1.2 国内外研究企业激励问题的现状	(4)
1.2.1 关于企业激励理论	(4)
1.2.2 关于建筑企业激励问题的研究	(18)
1.3 本书研讨的主要内容	(19)
第2章 产权理论概述与分析	(28)
2.1 产权归属的问题	(28)
2.2 对目前有关产权理论的剖析	(30)
2.3 对产权理论及有关概念的评述	(34)
2.4 本章小结	(50)
第3章 委托代理关系的理论及其分析	(54)
3.1 企业的本质	(54)
3.1.1 新古典经济学的观点	(54)
3.1.2 现代经济学的观点	(55)
3.2 企业的目标分析——利益相关者目标最大化	(58)
3.3 委托代理关系分析	(62)
3.3.1 实证分析	(62)
3.3.2 委托代理关系的基本含义	(66)
3.3.3 委托代理关系隐含的本质问题	(72)

3.4 我国国有企业委托代理关系分析	(77)
3.4.1 实证分析	(77)
3.4.2 理论分析	(81)
3.4.3 对国有企业性质的两点思考	(84)
3.5 本章小结	(85)
第4章 市场竞争优势理论与分析	(88)
4.1 竞争要素分析	(88)
4.2 规模经济与市场竞争优势	(91)
4.3 范围经济与市场竞争优势	(95)
4.4 合作竞争与市场竞争优势	(98)
4.5 组织结构与市场竞争优势	(103)
4.5.1 U型企业	(104)
4.5.2 M型企业	(108)
4.5.3 H型企业	(110)
4.6 本章小结	(111)
第5章 激励与约束机制分析	(113)
5.1 概述	(113)
5.2 对代理人激励约束机制的分析	(116)
5.2.1 目标管理与激励	(116)
5.2.2 对代理人激励约束机制的数学模式分析—— α 激励 因子理论	(120)
5.3 对人力资本投资激励约束机制的分析	(124)
5.4 多维目标状态下的激励约束机制分析	(129)
5.5 以合作为核心的激励模型	(136)
5.6 本章小结	(140)
第6章 国内外建筑企业的比较和若干概念界定	(142)
6.1 国内外建筑市场的现状与前景	(142)
6.2 国内外建筑企业的对比分析	(147)
6.2.1 企业产权制度的对比	(147)

6.2.2 企业内部组织结构对比	(148)
6.2.3 企业集团形式对比	(148)
6.2.4 企业整体实力对比	(149)
6.3 支持研讨的部分概念界定	(149)
6.3.1 大型国有建筑企业分类	(149)
6.3.2 一些说明	(152)
6.3.3 “目标”与“需求”概念的说明	(153)
6.4 本章小结	(154)
第7章 “产权结构优化期”建筑企业的激励机制实践	(155)
7.1 “产权结构优化期”建筑企业的主要特征与需求	(156)
7.1.1 企业的主要特征	(156)
7.1.2 企业发展的主要需求	(165)
7.2 “产权结构优化期”建筑企业的激励机制	(166)
7.2.1 实施激励机制再造的前提条件	(167)
7.2.2 激励机制的激励对象	(168)
7.2.3 以经营层为核心的产权激励机制	(169)
7.2.4 以岗位设计为核心的组织激励机制	(177)
7.2.5 以留人为核心的人力资源激励机制	(182)
7.2.6 以质量为核心的企业文化激励	(192)
7.3 本章小结	(195)
第8章 “管理机制优化期”建筑企业的激励机制实践	(197)
8.1 “管理机制优化期”建筑企业主要特征与需求	(198)
8.1.1 企业的主要特征	(198)
8.1.2 企业发展的主要需求	(198)
8.2 企业的激励机制	(200)
8.2.1 激励的对象	(200)
8.2.2 以全员为核心的产权激励机制	(201)
8.2.3 以组织机构设计为核心的组织激励机制	(204)
8.2.4 以多维目标为核心的人力资源激励机制	(210)

8.2.5 以名牌为核心的企业文化激励机制	(224)
8.3 本章小结	(226)
第9章 “竞争能力优化期”建筑企业的激励机制实践	(228)
9.1 企业主要特征与需求	(229)
9.1.1 企业的主要特征	(229)
9.1.2 企业发展的主要需求	(230)
9.2 “竞争能力优化期”建筑企业激励的特点 ——以“合作”为核心	(231)
9.2.1 合作的含义	(231)
9.2.2 “合作”的理论基础——“相互激励理论”	(232)
9.2.3 合作的范围	(233)
9.3 “竞争能力优化期”建筑企业激励机制	(234)
9.3.1 激励的目的	(234)
9.3.2 以多元化为核心的产权激励机制	(235)
9.3.3 以创建学习型组织为核心的组织激励机制	(239)
9.3.4 以价值观为核心的人力资源激励机制	(243)
9.3.5 以合作为核心的企业文化激励	(252)
9.4 本章小结	(258)
第10章 总结与展望	(260)
10.1 总结	(260)
10.2 主要贡献	(266)
10.3 研究展望	(267)

第 1 章

绪 论

谈大型国有建筑企业的激励问题，首先必须了解目前国内外大型国有建筑企业的激励现状、存在的问题和发展方向，在此基础上才能有的放矢地研讨激励问题。为此，本章首先在对大型国有建筑企业进行界定，在分析大型国有建筑企业激励中存在问题的基础上，提出了本书的主要研讨内容。

1.1 建筑企业的激励问题和研讨意义

1.1.1 建筑企业的分类

通常，建筑企业是指从事土木工程、建筑工程、线路管道设备安装工程、装修工程的新建、扩建、改建活动的企业。

国家及有关部门为了加强宏观调控，制定了工业企业和非工业企业规模类型划分标准。目前建筑企业规模类型划分是参照国务院外经贸办非工业企业划分标准制定的，即以总产值和生产资料拥有程度为主要依据，把建筑企业分为大、中、小三个类型。国家统计局现行建筑企业划分标准及内容如表 1.1 所示。

依据上述标准，本书所研究的“大型建筑企业”，是指总产值在 3 亿元以上，资产总额在 4 亿元及以上的建筑企业，重点是那些在区域城

市中，由建筑业主管局“转体”成为企业的大型国有建筑企业。

建筑企业大中小型划分标准

表 1.1

行业名称	指标名称	计算单位	大型	中型	小型
建筑业	从业人数	人	3000 以上	600 ~ 3000	600 以下
	总产值	万元	30000 以上	3000 ~ 30000	3000 以下
	资产总额	万元	40000 以上	4000 ~ 40000	4000 以下

1.1.2 大型国有建筑企业激励中存在的问题

虽然从 1978 年以来，我国在企业高级管理者的报酬—绩效契约上先后进行了一系列的改革，从传统的计划经济体制下的“吃大锅饭”向市场经济体制下的分配制度转轨，但是，由于政策环境、经济环境、社会文化和企业内部条件等诸多因素的影响，对企业高级管理者的激励约束机制问题始终没有得到根本解决，所以使得“59 岁现象”等问题在我国国有企业中蔓延。目前我国大型国有建筑企业普遍存在着负债率过高、资本金不足、社会负担太重、市场竞争能力差、大面积亏损等问题。国有企业的改革是一场广泛而深刻的变革，国有大型建筑企业只有加大改革力度，收缩国有经济的含量，发展多种所有制经济成分，克服国有建筑企业目前存在的资本枯竭、长期亏损、人浮于事、经营机制缺乏弹性、企业包袱沉重等问题，才能找到持续发展的道路。而其中激励机制的合理有效规划则是关键问题之一，它不仅涉及每位员工的切身利益，而且对于保证改制后企业的高效运行起着至关重要的作用。

目前，中国改制后的国有建筑企业仍然面临着激励机制的完善乃至重建工作。

1. 激励机制缺乏竞争性令优秀人才却步

一流的人才应有一流的回报，使他们的劳动与报酬相平衡。包括国有大型建筑企业在内的广大国有企业，由于缺乏有效的激励机制，致使这些企业缺乏高素质的管理者已是不争的事实。对企业最高管理者的激励必须具有市场竞争力。不仅要和民营企业比，也要和外资企业比，从市场的角度来考虑高层次人才的激励定位问题，确保本企业的激励机制

“对外具备竞争力”。

2. 原有薪酬制度的条条框框过分依据人的行政级别

传统国有建筑企业薪酬制度的设计思想，主要是以“人的行政级别”为中心，即其收入和其他待遇主要与该人的行政级别相关。一旦没有达到某个行政级别，工资就没有上升的可能。建国以来，我国先后于1956年、1985年和1993年进行了三次大的工资制度改革，但都没有实质上离开这个中心。对于企业员工而言，一套合理的薪酬体系除了“对外要有竞争力”以外，对内也要体现“公平性”。一个企业的员工会将其收入情况与同行或行业外的人员进行比较，但企业内部的比较往往更加重要，也就是员工更希望在同一个企业内部它们的工作价值能更好的与他们的收入状况联系起来。而按照“人的行政级别”为中心的指导思想制定的薪酬制度，实质上忽略了不同岗位承担不同的工作职责而产生的差异性，也就实际上抹煞了不同岗位实际存在的岗位价值差异，挫伤了那些从事高技能、高知识、高能力、高危险工作岗位人的积极性。

3. 分配上的平均主义

对企业的增量分配中没有有效拉开干多干少、干好干坏的差距，分配上依然是平均主义，与员工个人的工作实绩没有紧密挂钩，没有起到应有的激励作用。在许多国有企业中，奖励（奖金、绩效工资各种叫法不一）已经成为员工激励中很重要的一部分，奖励的规范与否，往往决定着激励机制是否具有激励价值。但如果奖励不以公平、有效的绩效考核为前提，不与员工的表现、责任和绩效相联系，员工就会把奖励当作是基本工资（奖金）收入的附加，奖励就失去了原有的意义和作用，成为表面文章。

4. 福利政策的制定缺乏灵活性和针对性

福利也是员工激励机制的一部分。对福利进行积极有效的管理，在降低企业人工成本、激励员工方面可以起到很好的作用。但一些国有建筑企业制定福利政策时，往往是“大一统”的形式，缺乏针对性和灵活性。

1.1.3 研讨大型国有建筑企业激励问题的意义

从上述分析中可以清晰地看出,我国大型国有企业激励机制尚不完善,这就要求我们建立和健全国有建筑企业经营管理者的激励和约束机制,重新设计激励性契约。另据调查显示,“中国 68% 的国有企业未建立有效的绩效评估体系,65% 的经理激励机制不健全,中国企业缺乏一个有效的经理激励体系和制度”。光辉国际咨询(北京)有限公司总经理程原分析:“中国国有企业的总裁很少花时间放在激励员工全力以赴实现企业的目标上,一方面是因为企业缺乏恰当的治理结构,行政总裁没有动力去激励员工;另一方面是因为许多行政总裁只接受过技术训练,缺少沟通和激励的技能,他们不知道如何有效地对他人实施激励^①。”因此,就我国大型国有建筑企业的激励问题进行研究,无论是在改革的理论指导方面,还是从实际改革的迫切需要来说,或是从企业的发展来说,都是十分必要的。

1.2 国内外研究企业激励问题的现状

1.2.1 关于企业激励理论

1. 国外研究现状

国外学术界对激励理论进行了长期、大量的研究,并已取得了丰硕的成果。20 世纪 50 年代以来是激励理论发展卓有成效的阶段。早期(20 世纪 50 年代至 70 年代)激励理论研究的中心是围绕组织中员工的激励问题展开的,即这时的激励理论激励的对象是泛指对组织中员工或人员的激励。这一时期形成的激励理论包括马斯洛的需要层次理论、麦格里格的 X 理论和 Y 理论、爱尔德弗教授的 ERG 理论、麦克莱兰德的成就需要理论、赫兹伯格的双因素理论、弗隆姆的期望理论、亚当斯的

① 引自《调查分析》,2002 年 4 月,23 页

公平理论、洛克的目标设置理论等，以及在此基础上形成的罗伯特豪斯的综合激励模式理论。这些理论尽管受到猛烈攻击，但可能依旧是对员工激励的最著名的解释。现将这些激励理论综述如下。

(1) 需要层次理论。亚伯拉罕·马斯洛 (Abraham Maslow) 的需要层次理论 (Hierarchy of Needs Theory)，将人的需要分为生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要和自我实现需要五个层次。他同时认为，人的基本需要是由低级向高级的一个层级系统，个体顺着需要层次的阶梯前进，每个人在某个时期只有一种需要为主导需要，当一种主导需要基本上得到满足后，下一个层次的需要就成为新的主导需要。他进一步把5种需要划分为低级需要和高级需要，其中生理需要、安全需要是低级需要，社交需要、尊重的需要和自我实现是高级需要。高级需要从内部使人得到满足，低级需要从外部使人得到满足。

从激励的观点来看，这种理论认为，虽然不存在完全获得满足的需要，但那些获得基本满足的需要也不再具有激励作用。所以，如果你要激励某个人，你需要知道他现在处于需要层次的哪个水平上，然后去满足这些需要及更高层次的需要。

马斯洛的发现因符合一般的观察结果，且具有较强的直觉性，因而在企业界与学术界都颇为知名，得到广泛的认可，在实际工作中也得到广泛的应用。有许多管理者根据马斯洛需要层次的不同划分提出了不同的激励措施，在实践中收到了良好的效果。但马斯洛的观点不免带有机械论的偏颇，即他认为需要层系只有单一的逐级上行的机制。同时马斯洛没有提供实证材料，一些试图验证该理论的研究也没有为他找到证据，这使得马斯洛的需要层次理论的信度不高。

(2) X理论和Y理论。道格拉斯·麦格里格 (Douglas McGregor) 提出两种完全不同的人性假设：一种基本上是消极的，称为X理论；另一种基本上是积极的，称为Y理论。麦格里格通过观察管理者对待员工的方式得出结论：一个管理者关于人性的观点是建立在一组特定的假设之上的，管理者倾向于根据这些假设塑造自己对待下级的行为。

根据X理论，管理者持有以下4种假设：

- 员工天生讨厌工作，尽可能地逃避工作；
- 由于员工讨厌工作，必须对其进行强制、控制或惩罚，迫使他们实现目标；
- 员工逃避责任，并且尽可能地寻求正式的指导；
- 大多数员工认为安全感在工作相关因素中最为重要，并且没有什么进取心。

与这些关于人性的消极假设相反，麦格里格还提出了 4 个积极假设，称之为 Y 理论：

- 员工会把工作看成与休息或游戏一样自然的事情；
- 如果员工对工作作出承诺，他能自我引导和自我控制；
- 普通人能学会接受甚至寻求责任；
- 人们普遍具有创造性决策能力，而不只是管理层次的核心人物具有这种能力。

按他的观点，并与马斯洛理论结合，可以看出：X 理论假设低级需要主导个体行为，Y 理论假设高级需要主导个体行为。

麦格里格自己认为 Y 理论比 X 理论更符合实际。因此，他提出了一些促进员工工作动力的方法，如参与决策过程、提供有责任性和挑战性的工作、建立融洽的群体关系等。

遗憾的是，没有证据证明哪一组假设更有效，也无证据表明在接受 Y 理论的基础上改变员工的行为会使更多的员工受到激励。有证据表明，无论 X 理论还是 Y 理论的假设在某一特定环境下都有可能是有效的。

(3) ERG 理论。耶鲁大学的克莱顿·爱尔德弗 (Clayton Alderfer) 针对马斯洛需要层次理论缺乏实证研究的不足，把马斯洛的需要层次重组为 ERG 理论。他认为人有三种核心的需要：生存 (Existence)、相互关系 (Relatedness) 和成长 (Growth)，所以称之为 ERG 理论。其中，生存需要涉及满足人基本的物质生存的需要，包括马斯洛称为生理需要和安全需要的这两项；相互关系需要即维持重要的人际关系的需要，与马斯洛的社交需要和自尊需要的外在部分相对应，这是人在社会中立足