

杨青山 著

约束 与 激励



中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

约束与激励杨青山著.-北京:中国经济出版社,2004.11

ISBN7-5017-6669-X

I.约… II.杨… III.企业-管理-理论-山东省 IV.F299.275.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 113048 号

出版发行:中国经济出版社(100037·北京市百万庄北街3号)

网 址:www.economyph.com

责任编辑:孙岩(电话:010-68359418)

封面设计:北京领创小松广告设计工作室

责任印制:张江虹

经 销:各地新华书店

承 印:北京国彩印刷有限公司

开 本:184mm×260mm 1/16

印张:21 字数:336800字

版 次:2004年11月第1版

印次:2004年11月第一次印刷

印 数:1-5000册

书 号:ISBN 7-5017-6669 -X/ F.5380

定 价:98.00元

版权所有 盗版必究

举报电话:010-68359418 68319282

发行热线:010-51661992 85967953

约束与激励

杨青山 著



中国经济出版社

序 言

●谢志华

关于制度的作用，邓小平曾作过冷静的分析，认为“制度好可以使坏人无法任意横行，制度不好可以使好人无法充分做好事，甚至会走向反面”。正是制度决定了法治与人治之间的基本区别。有阳光的地方就有阴影，自初民社会至现代文明社会，恣意的阴影始终与人类形影相随。正是在与恣意永无休止的较量过程中，人类才逐步体悟到：与其笃信人性的神话，不如青睐制度的价值；与其盲目推崇虚幻的道德教条，不如选择现实的制度设计；于是，制度，这种人类理性的设计，成为法治与人治之间的界碑：制度既是人类自我约束的表现，也是人类宽容和尊重等文明的显示，程序化的生存方式使人类学会了自律和宽容，学会了妥协和选择。在一个利益纷争日趋激烈的时代，善待制度堪称一种明智且实用的选择，善待制度实则是人类对文明的庄严承诺。

从经济学的观点看，制度是生产力，并且是重要的生产力。企业是各种不同资源的集合，这些资源具有不同的风险和收益特点。而要使这些投放企业的资源能真正发挥整合作用，一些合理而科学的制度设计是非常重要的，没有科学的制度设计，这些资源会各行其是，最终会失去集合的意义。现实生活中有许多企业，有的成功了，有的不那么成功，有在的甚至失败了。这其中的原因固然很多，但是，不合理的制度设计或者根本就没有制度是其中的重要原因。所以，企业的成功在很大程度上是制度的成功，企业的失败在很大程度上是制度的失败，制度是企业竞争的基础。国有企业与民营企业在许多方面有重要差异，这其中的重要原因就是制度差异，要搞好国有企业，基础性的工作就是制度安排的变换。所以，企业家的重要职责就是制度设计，以一定的理论为基础，结合本单位的实际情况，设计一整套能够运行的科学制度。



制度安排包括的内容有许多方面,但是,最基本的还是约束与激励机制,约束就是防止有人干坏事,而激励则是鼓励大家做好事。这里的好事与坏事都是从是否有利于企业来区分的。凡是有利于企业的事都是好事,不利于企业的事都是坏事。如果企业能有一整套制度体系,形成一个体系化的激励和约束机制,则企业的基本制度就具备了,企业的良性运行就有根基了。

杨青山先生是山东金瀚集团的董事长,同时还是该集团的最大股东,是股东兼经营者于一体的企业家。他从白手起家,在几年的时间里,把一个名不见经传的企业做强做大,形成了以房地产为主业的企业集团。他成功的因素当然也是很多,但是,他多年来一直注重制度设计是其成功的重要因素。从企业开始注册之时,就将制度建设作为一项重要的基本建设内容,花大力气来进行制度设计,这些制度的核心是约束和激励机制。同时,他在繁忙的工作之余,还挤出时间来读书和学习,在事业获得成功的同时,知识也在增长。现在,他以自己多年来的经验为基础,结合他在北京工商大学硕士班和北京大学 EMBA 班的学习体会,写出了《约束与激励》一书,系统地总结了以股东为主体的约束与激励机制、以经营者为主体的约束与激励机制、以管理者为主体的约束与激励机制和以员工为主体的约束与激励机制。从字里行间可以看出,杨青山先生不但做企业很有体会,在北京工商大学硕士班和北京大学 EMBA 班的学习也是很有收获的,全书可以说是理论和实务并茂。

中国需要企业家,需要能进行制度设计的企业家,期望杨青山先生的这本《约束与激励》能对企业家进行制度设计有所启示。基于此,乐为之序。

2004年11月于北京

约束与激励

序言	2
第一篇 概述	9
第一章 人性假设和需要理论	9
第一节 人性理论	9
第二节 需要理论	16
第二章 委托代理理论	24
第一节 委托代理理论概述	24
第二节 非对称信息	26
第三节 道德风险	28
第四节 逆向选择	29
第三章 约束与激励机制基本架构	31
第一节 约束与激励的本质	31
第二节 约束与激励机制的基本架构	35
第二篇 以股东为主体的约束与激励机制	38
第四章 以股东为主体的约束与激励机制的总体架构	39
第一节 约束与激励的主体、客体和目标	39
第二节 约束与激励的手段	41
第五章 公司治理结构	44
第一节 公司治理结构的概念和模式	44
第二节 股东大会的出资者所有权	52
第三节 董事会的法人财产权	57
第四节 监事会的出资者监督权	63
第五节 经理人的法人代理权	66
第六章 战略控制	72
第一节 战略管理的概念和特征	72
第二节 战略的构成要素	73
第三节 战略管理的原则	75

第四节	战略体系	77
第五节	战略管理过程	79
第七章	公司基本政策和 CPA 审计	82
第一节	公司基本财务政策	82
第二节	公司基本会计政策	87
第三节	CPA 审计	91
第四节	公司基本费用政策	91
第八章	经营者业绩评价	94
第一节	经营者业绩评价的财务模式	94
第二节	经营者业绩评价的综合模式	108
第三节	经营者业绩评价的因果模式	110
第九章	经营者报酬结构	114
第一节	经营者报酬结构及其作用	114
第二节	经营者报酬设计的依据	117
第三节	经营者报酬结构设计的原则和方式	120
第四节	经营者期权	122
第五节	经营者期股	131
第三篇	以经营者为主体的约束与激励机制	134
第十章	以经营者为主体的约束与激励机制的总体架构	135
第一节	约束与激励的主体、客体和目标	135
第二节	约束与激励手段	136
第十一章	组织控制	140
第一节	组织的概念	140
第二节	组织设计的环境因素	142
第三节	组织设计的原则	145
第四节	组织设计的步骤	147
第五节	组织体制	149
第六节	组织形式	152

约束与激励

第十二章 人事控制	158
第一节 工资控制	158
第二节 人力资源控制	163
第三节 管理者选聘和培养	169
第十三章 财务成本控制	177
第一节 财务控制	177
第二节 成本费用控制	188
第十四章 会计控制与统计控制	194
第一节 会计控制	194
第二节 统计控制	198
第十五章 内部审计	204
第一节 内部审计的概念和作用	204
第二节 内部审计机构和内部审计人员	207
第三节 内部审计的职责和职权	210
第十六章 管理者业绩评价和激励	212
第一节 管理者业绩评价的传统方法	212
第二节 管理者业绩评价的数量化方法	215
第三节 管理者激励方案	231
第四篇 以管理者为主体的约束与激励机制	234
第十七章 以管理者为主体的约束与激励机制的总体架构	235
第一节 约束与激励主体和客体	235
第二节 约束与激励目标	236
第三节 约束与激励方式	239
第十八章 岗位设计	241
第一节 岗位设计环境	241
第二节 岗位设计的模式	244
第三节 岗位操作规范设计	246

第四节 岗位系数设计	255
第十九章 流程设计	259
第一节 流程设计原理	259
第二节 流程设计与约束和激励	269
第二十章 工作轮换和强制休假	270
第一节 工作轮换	270
第二节 强制休假	270
第二十一章 员工业绩评价	272
第一节 员工业绩评价的定性方法	272
第二节 员工业绩评价的定量方法	280
第二十二章 员工激励	290
第一节 员工激励	290
第二节 员工报酬	293
第五篇 以员工为主体的约束与激励机制	310
第二十三章 以员工为主体的约束与激励机制的总体架构	311
第一节 约束与激励的主体和客体	311
第二节 约束与激励的目标和手段	312
第二十四章 限制接近	315
第一节 限制接近财产	315
第二节 限制接近资料、区域和人员	316
第二十五章 技术手段	318
第一节 信息技术	318
第二节 其他技术	325
第二十六章 申诉和举报	326
第一节 申诉	326
第二节 举报	327
后记	329

约束与激励

第一篇 概述

现代企业管理的对象包括人和事,而“事”又是人在做,所以,从本质上来说,现代企业管理就是对人的管理,研究约束与激励机制必须从人的角度来进行,其中,人的本性、人的需要和人的激励又是关注的焦点。只有在搞清这些问题的情况下,才能谈及约束与激励问题。

因此,本篇主要探讨三大问题:

- 人性假设和需要理论;
- 委托代理理论;
- 约束激励机制基本架构。

第一章 人性假设和需要理论

人性就是人的本性,人性假设是对人性的设定。无论是管理理论还是管理实践,均面临着如何对人进行有效管理的问题,但要实施有效的管理,必须首先对人有一个较为清楚的认识,换句话说,是以一定的人性假设为前提的。本章拟从以下几个方面进行简介与评判:

- 人性假设;
- 需要理论。

第一节 人性理论

一、经济人假设

(一)经济人假设的基本含义

所谓经济人是指会计算、有创造性、能寻求自身利益最大化的人。以市场为分析对象的现代微观经济学明确提出经济人假设是市场机制运行的基本前提,认为人是“自私、自利”的,在一定的约束条件下追求个人利益最大化。如:亚当·斯密(1776)在《国富论》中已经对此有所论述;西尼尔(1836)则将经济利益最大化原则作为他的“纯经济理论”四大演绎推理前提的第一公理而提出;约翰·斯图亚特·穆勒(1848)最早提出经济人的概念。

在经济假设中还包含着人是理性的假设,所谓理性是指每个人都能通过成本收益或趋利避害的原则来对其所面临的一切机会和目标及实现目标的手段进行优化选择。正如赫伯特·西蒙所说:理性指的是:经济人具有关于他所处环境的完备知识,有稳定的和条理清楚的偏好,有很强的计算能力,从而使其选中的方案自然达到其偏好尺度的最高点。而路斯和莱法却从博弈论的角度

给理性下了一个定义,他们认为:在两种可供选择的方法中,博弈者将选择能产生较合乎自己偏好的结果的方法,或者用效用函数的术语来说,他将试图使自己的预期效用最大化。

(二)经济人假设的修正与发展

由于寻求最优的经济人假设与现实存在着较大的差距,因而,受到来自各方面的批判,经济人假设也因此得到修正与发展。

赫伯特·西蒙对全面理性假设的批判与修正。在古典经济理论中,经济人被设想为全面理性的,换句话说,经济人掌握完善的信息并具备完备的知识,能够做出使自己利益最大化的最优选择。然而,实践证明这种假设是不现实的。因此,赫伯特·西蒙提出了“有限理性说”和因此而引申出的“寻求满意的人”的假设。这里所说的有限理性是指受到较多限制的理性,正如西蒙所说:人的理性受到三种限制,即:每一备选方案所导致的后果的不确定性;不完全了解备选方案;必要计算无法进行的复杂性。他以下棋为例,证明一个人在上述限制条件下,不可能搜索到全部可行方案并从中选择最佳方案,而是选择能立即置敌于死地的满意方案,而不是寻求一切将死对方的方案,并从中选择最好的方案。因此,最优化决策变为满意化决策。与此对应,“追求最优的人”变为“寻求满意的人”。

制度学派对经济人的批判与修正。在经济人假设中,最优化选择是以个人偏好为基础而做出的,而个人偏好是不受其他人的决策或行为影响的纯个人行为。对此,制度学派提出所谓“个人选择的社会性”,又称“社会——文化人”。他们认为:人是一种社会存在,他们所作出的选择,并不仅仅以其内在的效用函数为基础的纯粹的自主性和独立性的选择,而是要受他人的影响,如生产者的诱导、社会文化结构及传统影响等。因此,其目标也不是单纯追求经济利益最大化,而是包括虚荣心、摆阔、赶时髦、显示地位等需要的满足。所以,人们通常是依据习惯而非深思熟虑地按理性最大化原则行事,而不是按照利益最大化的原则进行决策。为此,制度学派用“社会——文化人”取代经济人,以受他人及文化传统影响的多重目标来替代单纯追求经济利益最大化的单独目标,进而揭示人的多面性和复杂性。

(三)关于经济人假设的简要评价

经济人假设把人完全看成是自私自利的,不论人们作出何种选择时均存在自觉不自觉地成本收益核算,进而做出使自己预期效用最大化的决策。因此,这种假设完全是从实用主义角度进行分析的,其立论基础是一般人在大多

数场合下是怎样做的,而不是应该怎样做。所以,该假设仅仅是对普遍存在于人类行为进行的一种原则抽象,不存在价值取向的判断问题。因此,它具有比较强的客观性,被许多人所推崇。正是因为经济人假设是一种客观存在,因此,在实践中,必须承认人的“自私、自利”行为,在强调国家和集体利益的同时,不应忽视个人的利益。否则,会影响个人积极性,进而会影响单位的利益和经济的发展。这已被中外许多实践所证明。

然而,经济人假设离开具体的历史条件,离开特定的社会关系,仅从统计学和实证的意义来说明人性,其抽象虽然有一定的客观性和普遍性,但只能在一定程度上说明人类大多数人的行为动机。如果要用其来解释人类社会的历史发展,与马克思的历史唯物主义相比,就显得苍白无力了。正如马克思所说:“人的本质并不是单个人所固有的抽象物。在其现实性上,它是一切社会关系的总和。”马克思正是从人类的社会关系出发研究人的问题的,因此,找到了人类社会发展的—般规律,即生产力与生产关系、经济基础和上层建筑、社会存在和社会意识、阶级和阶级斗争等关系的规律。

因此,我们应该正确地认识经济人假设的客观存在性及其缺陷。在现代企业管理中,应在承认经济人假设的前提下,通过建立—种恰当的机制,使得经济人在追求自身利益的行为基础上,客观地有利于社会整体目标的实现。正如哈耶克所说:真正的问题不在于人类是否由自私的动机所左右,而在于要找到—套制度,从而使人们能够根据自己的选择和决定其普通行为的动机,尽可能地满足所有他人的需要贡献力量。

二、X 理论

X 理论对人性的假设如下:

1、一般说来,人天生是厌恶工作的,所以,如果可能的话,他就会逃避工作。

2、由于人天生厌恶工作,因此,必须对大多数人实行强制的监督指挥和用惩罚作为威胁,迫使他们为实现组织目标做出适当的努力。

3、由于一般人想逃避责任,所以,宁愿受到指挥,要求安全高于—切。因此,多数人不能自我管理,需要另外的少数人从外部施加压力。传统的组织结构、管理政策、措施和计划都反映了上述假设。通常的激励措施是金钱刺激加严厉惩罚。

针对上述假设,麦格雷戈认为传统的指挥和控制的管理哲学已不再适用

于激励人,因此,需要一种对人进行管理的不同的理论,从而提出自己的新理论——Y理论。

三、Y理论

Y理论对人性的假设如下:

1、一般说来,人并非天生就厌恶工作,因为在工作中消耗体力和智力就像游戏或休息一样自然。

2、人们在自己对目标负有责任的工作中能够实现自我指挥和自我控制,而外部控制和惩罚只是迫使人们努力实现组织目标的各种手段之一。

3、对目标负有责任往往是报酬的函数,而报酬又是与成绩密不可分的。

4、在一定条件下,人不仅能够学会接受责任,而且能够学会主动承担责任,而逃避责任、缺乏进取心、强调安全感一般只是经验的结果。

5、在现代工业社会,许多人对组织具有相当高的想像力,人的智力潜力仅仅利用了一部分。

麦格雷戈基于上述假设认为,人的成长和发展是完全可能的,通过组织一体化原则,创造一种条件,使组织成员通过努力争取企业成功,以便最好地实现个人目标。

由于X理论把人们的行为过分一般化、简单化,因此,麦格雷戈提出的Y理论,其贡献在于提出了能提高个人目标和组织目标一体化的哲学思想,并体现了人性的发展。同时,他把尊重员工个人人格当作企业管理目的本身,这是当时的管理人员和经济学者所认识不到的。而在X理论指导下的企业根本无法实现雇员和企业之间利益的统一。因此,麦格雷戈提出的Y理论为后来的人性化管理提供了理论指导。

四、超Y理论

最早是由莫尔斯和洛希于1970年发表的《超Y理论》一文中提出的。他们在复杂人性假设基础上提出了如下假设:

1、人们工作的动机和需要虽然千差万别,但其主要需要是取得胜任感。

2、实现胜任感的方式取决于一个人的其他需要,如:权力、独立、结构、成就和交往,等。

3、胜任感的实现和任务与组织的适合密切相关。

4、即使胜任感实现了,它仍然起着激励作用,它往往激励一个人树立更高

的目标。

这种理论与复杂人性理论的不同之处是：超Y理论认为对人性的认识要因人而异，人和人不同；而复杂人性假设则强调一个人的需要在不同的年龄阶段、不同时间和地点会有不同的表现。因此，我们可以说，超Y理论具有对人性认识的权变观。

五、Z理论

Z理论（Theory Z）是由美国日裔学者威廉·大内（William Ouchi）在1981年出版的《Z理论》一书中提出来的，其研究的内容为人与企业、人与工作的关系。

在Z理论的研究过程中，大内选择了日、美两国的一些典型企业进行研究。这些企业都在本国及对方国家中设有子公司或工厂，采取不同类型的管理方式。大内的研究表明，日本的经营管理方式一般较美国的效率更高，这与20世纪70年代后期起日本经济咄咄逼人的气势是吻合的。作者因此提出，美国的企业应该结合本国的特点，向日本企业管理方式学习，形成自己的管理方式。他把这种管理方式归结为Z型管理方式，并对这种方式进行了理论上的概括，称为“Z理论”。该书在出版后立即得到了广泛重视，成为80年代初研究管理问题的名著之一（《Z理论》一书与《成功之路》、《日本和管理艺术》、《公司文化》一起被称为美国管理“四重奏”，其中《日本的管理艺术》作者之一帕期卡尔曾与大内一起研究日本的管理）。

Z理论认为，一切企业的成功都离不开信任、敏感与亲密，因此主张以坦白、开放、沟通作为基本原则来实行“民主管理”。大内把由领导者个人决策、员工处于被动服从地位的企业称为A型组织，他认为当时研究的大部分美国机构都是A型组织。A型组织的特点为：

- 短期雇用；
- 迅速的评价和升级，即绩效考核期短，员工得到回报快；
- 专业化的经历道路，造成员工过分局限于自己的专业，但对整个企业并不了解很多；
- 明确的控制；
- 个人决策过程，不利于诱发员工的聪明才智和创造精神；
- 个人负责，任何事情都有明确的负责人；
- 局部关系。

相反,他认为日本企业具有不同的特点,他把这种组织称为J型组织:

- 实行长期或终身雇佣制度,使员工与企业同甘苦、共命运;
- 对员工实行长期考核和逐步提升制度;
- 非专业化的经历道路,培养适应各种工作环境的多专多能人才;
- 管理过程既要运用统计报表和数字信息等清晰鲜明的控制手段,又注重对人的经验和潜能进行细致而积极的启发诱导;
- 采取集体研究的决策过程;
- 对一件工作集体负责;
- 人们树立牢固的整体观念,员工之间平等相待,每个人对事物均可做出判断,并能独立工作,以自我指挥代替等级指挥。

大内不仅指出了A型和J型组织的各种特点,而且还分析了美国和日本各自不同的文化传统以及其典型组织分别为A型和J型,这样,就明确了日本的管理经验不能简单地照搬到美国去。为此,他提出了“Z型组织”的观念,认为美国公司借鉴日本经验就要向Z型组织转化,Z型组织符合美国文化,又可学习日本管理方式的长处,比如“在Z型公司里,决策可能是集体做出的,但是最终要由一个人对这个决定负责”。而这与典型的日本公司(即J型组织)做法是不同的,“在日本没有一个单独的个人对某种特殊事情担负责任,而是一组雇员对一组任务负有共同责任”。他认为“与市场 and 官僚机构相比,Z型组织与氏族更为相似”,并详细剖析了Z型组织的特点。

考虑到由A型组织到Z型组织转化的困难,大内给出了明确的13个步骤,认为这个变革过程一般应如此进行:

- 参与变革的人员学习领会Z理论的基本原理,挖掘每个人正直的品质,发挥每个人良好的作用;
- 分析企业原有的管理指导思想和经营方针,关注企业宗旨;
- 企业领导者和各级管理人员共同研讨制定新的管理战略,明确大家所期望的管理宗旨;
- 通过创立高效合作、协调的组织结构和激励措施,来贯彻宗旨;
- 培养管理人员掌握弹性的人际关系技巧;
- 检查每个人对将要执行的Z型管理思想是否完全理解;
- 把工会包含在计划之内,取得工会的参与和支持;
- 确立稳定的雇佣制度;
- 制定一种合理的长期考核和提升的制度;

- 经常轮换工作,以培养人的多种才能,扩大雇员的职业发展道路;
- 认真做好基层一线雇员的发动工作,使变革在基层顺利进行;
- 找出可以让基层雇员参与的领域,实行参与管理;
- 建立员工个人和组织的全面整体关系。

六、决策人假设

最早提出决策人假设理论的是西蒙,他和马奇在《组织》一书中,将管理理论分为三种模式:经济人模式、“动机人”模式和“决策人”模式。

他认为,组织成员(包括管理者和职工)都是为了实现一定目的而合理地选择手段的决策者,即决策人。而关于决策人假设的内容主要有:

1、决策人的理性总是有限的。由于环境的约束和人自身能力的限制,决策人不可能知道关于未来的全部备选方案和有关外生事件的不确定性以及所有备选方案实施的后果。因此,决策人正确决策能力是有限的,其执行任务的能力更有限。

2、决策人总在寻找满意解决方案。由于个人的欲望会随着体验的变化而变化,一般在良性环境下,人的欲望会提高;反之,在恶劣的环境下,人的欲望会降低。所以,决策人对于备选方案的决策在很大程度上取决于是否符合其欲望水平,如果符合则结束搜索,选定该方案。

3、组织的作用仅仅只是起平衡作用。组织成员的协作意愿取决于由协作而得到的回报(组织提供的奖励等)和为协作而做的贡献(个人投入的时间、精力和服务)之间的比较结果。只有当回报大于或等于贡献时,组织成员才愿意协作,组织才能得以存在和发展。

从上述内容可以看出,西蒙关于决策人的假设只是对经济人假设的修正和补充,例如,针对经济人完全理性假设,他认为理性是有限的;针对经济人追求利益最大化假设,他认为决策人只是寻求满意解决方案。他所说的组织,是将个人置于组织之中,给予其激励和约束,发挥组织成员的作用。

七、复杂人性假设

复杂人性假设是由爱德加·薛恩于1965年出版的《组织心理学》一书中首先提出的,他在书中归纳了前人关于人性的基本假设,认为大致可分为三类:经济人假设、社会人性假设和自我实现人性假设。

经济人假设在第一节中已经详细叙述,此处不再重复。