

北京市哲学社会科学“十五”规划资助项目

企业经营者 薪酬激励机制研究

QIYE JINGYINGZHE XINCHOU JILI JIZHI YANJIU

杨河清 唐 军 等著

23

 中国劳动社会保障出版社

 社会科学“十五”规划资助项目

企业经营者薪酬激励机制研究

杨河清 唐 军 等著

中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业经营者薪酬激励机制研究/杨河清等著. —北京: 中国劳动社会保障出版社, 2004

ISBN 7-5045-4613-5

I. 企… II. 杨… III. ①企业管理-激励-研究中国 ②企业管理: 劳动工资管理-中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 062164 号

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码: 100029)

出版人: 张梦欣

*

新华书店经销

北京地质印刷厂印刷 北京密云青云装订厂装订
787 毫米 × 960 毫米 16 开本 16 25 印张 246 千字

2004 年 8 月第 1 版 2004 年 8 月第 1 次印刷

印数: 3200 册

定价: 32.00 元

读者服务部电话: 010-64929211

发行部电话: 010-64911190

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话: 010-64911344

企业经营者薪酬激励机制研究课题组

课 题 组 长 杨河清

课 题 副 组 长 唐 军

课 题 组 成 员 胡 芳 王桂胜 马小丽 许春燕

冯 蔚 曾玉垒 王俊峰 李光哲

梁美华

主报告执笔人 杨河清 唐 军

企业经营者薪酬激励机制研究课题 评审委员会成员名单

郑海航 首都经济贸易大学副校长、博士生导师

潘金云 中国人力资源开发研究会常务副会长

董克用 中国人民大学公共管理学院院长、博士生导师

唐任伍 北京师范大学管理学院院长、博士生导师

袁伦渠 北京交通大学经济管理学院博士生导师



目 录

绪论	(1)
一、研究的背景与基本情况	(1)
二、研究的基本目标与基本方法	(3)
三、研究的对象、思路与框架结构	(3)
四、几个概念性问题的说明与界定	(5)
 主报告 企业经营者薪酬激励机制研究	(11)
一、企业经营者薪酬激励的形成机制	(11)
二、薪酬激励产生积极效果的机制	(48)
三、经营者薪酬激励的运行	(107)
四、建立合理有效的经营者薪酬激励机制的条件	(136)

五、结论与对策建议	(153)
附录 1 经营者总体工作动机强度分层检验	(160)
附录 2 经营者总体工作动机因素满意度水平分层 检验	(161)
附录 3 马斯洛模型的动机强度分层 T 检验	(162)
附录 4 马斯洛模型的满意度分层 T 检验	(163)
附录 5 经营者总体麦克利兰模型的驱力强度分层 配检验	(163)
附录 6 目标激励要素与总体工作满意度及薪酬满意度 的相关	(164)
附录 7 经营者总体综合评价满意度在分配公平比较 结果上的回归	(165)
附录 8 经营者总体薪酬满意度在分配公平比较上 的回归	(166)
 分报告 经营者（层）薪酬激励机制调查分析	
一、问卷调查分析报告	(169)
二、典型调查研究报告	(232)
三、调查技术报告	(242)
 参考文献	(249)
后记	(252)



绪 论

一、研究的背景与基本情况

中国经济在改革开放后的 20 几年里获得了长足的发展，即使在东亚、东南亚金融危机之时，在近几年世界经济低迷的情况下，依然保持了较高的增长率。在这样的发展基础上，中国共产党第十六届代表大会提出了振奋人心的全面建设小康社会的奋斗目标。

为了实现全面建设小康社会的宏伟奋斗目标，完成 GDP 到 2020 年比 2000 年翻两番的任务，在未来近 20 年的时间里必须保持 GDP 年均增长 7% 以上的发展速度。上世纪 70 年代末，邓小平同志首次提出用 20 年左右的时间使国民经济翻两番，到 20 世纪末中国

企业经营者薪酬激励机制研究

社会发展达到小康水平的任务。通过全国人民的共同努力，这个任务我们胜利地完成了。现在党中央又提出了新的翻番任务，这次从时间长度来说与上次基本相同，但是，出发时的基数庞大得多，后者则是前者的4倍，因此，从某种意义上说，任务更艰巨，我们必须解决很多问题。其中，各类企业的表现至关重要。企业要发展，要做强做大做好，决定因素很多，关键的因素之一是经营者（层）的状态。在经营者（层）非所有者（或者经营者所有权很少）的情况下，薪酬激励是调动经营层各种积极因素的主要手段，因此，受到广泛的重视。

近年经营者（层）的年薪激励和股权激励问题在我国受到相当的关注，学术界的研究探讨和企业界的试行对于我国企业对经营者（层）薪酬激励效果的提高起到了积极的推动作用。

但是，我们注意到，在一段时间里在我国的社会意识中有一种过度崇拜财富、忽视劳动的倾向。忽视劳动表现在一方面对体力劳动者、一线蓝领员工劳动的轻视，造成大批技术工人，尤其高技能人才严重短缺；另一方面国有企业高级复杂劳动的支出者——经营者（层）的劳动价值被严重低估，从而该群体总体收入偏低，得不到合理的激励，才能和工作积极性不能充分发挥出来，直接影响到国有企业的经营。在其他类型的企业中也存在着劳动分配方面的诸多问题。

学术界对企业经营者薪酬激励方面的各种问题展开了积极的研究，本课题立项之时（以及立项之后），与本课题主题相近的研究成果多有问世。这一方面为我们研究的深化提供了基础，我们可以在更新、更高的平台上前进；另一方面也令我们的研究存在可能与别人雷同、重复的危险。能否掌握新资料，探索新视角，并在此基础上提出新理论、新观点，是本课题研究首先需要解决的，也是本课题研究取得成功的一个关键，因此，我们在课题申报立项之时就做了比较充分的准备。首先，本课题把研究重点放在机制研究方面，从而在选题上有独到之处。其次，设计了为掌握第一手资料的随机问卷调查和典型访谈调查第一子课题，安排了激励如何通过生理和心理过程影响企业经营层活动的第二子课题研究，以及期权激励和市场期权关系的第三子课题研究。第一子课题为本研究提供

了第一手新资料，第二、第三子课题是企业经营者薪酬激励方面研究的新视角。三个子课题研究充实了本研究的理论基础，是本研究与其他类似主题研究的主要区别所在。

二、研究的基本目标与基本方法

研究的基本目标：企业的经营层，作为企业的核心人员，当然关心名誉、职务、社会地位等精神方面的需要，但在物质利益方面薪酬的多少也是关注的重点。本研究为了了解中国的经营者们对薪酬的关心度，在实证研究的子课题中，特别进行了相关调查和分析。深入分析，准确阐明薪酬激励机制的原理，为企业确立起高效能的经营层（层）薪酬激励机制，规避企业委托代理关系中代理人的道德风险，调动经营层（层）各类人员的积极性，激发经营层（层）为其利益，同时为企业、为企业出资人努力工作的制度性安排提供理论上的说明与支持是本课题组全体成员的愿望，也是本研究的基本目标。

研究的基本方法：本研究试图在前人研究的基础上，从几个方面整合相关研究成果，从人的生理、心理对外部激励性刺激的反应规律与模式，联系课题组实施的问卷调查、访谈调查结果所显示的各种问题，以理论与实际结合、中外结合、历史与现实结合、理论分析与实证分析结合、文献研究与实际调查结合、典型访谈调查与随机问卷调查相结合的方式，用尽可能少的时间成本和资金成本，多角度地把握研究对象的全貌，接近研究对象的实际，揭示研究对象的本质。

三、研究的对象、思路与框架结构

本课题研究的主题“企业经营者（层）薪酬激励机制”只是在所有权与为所有者谋取尽可能大收益的工具——使用（经营）权分离，或者说，在所有者与经营者分离的企业中具有理论研究的基础与现实意义。股份制企业在这类企业中最有代表性、最具典型意义，我国的国有企业也具有上述特征。目前，与一般股份制企业相比较，我国国有企业和国有控股企业（以下简称国有企业）所遇到的经营者

薪酬激励问题有许多独特之处，因此，国有企业的相关问题更是本研究的重点。

企业经营者（层）的激励与约束是企业所有者为取得收益最大化将企业经营委托给经营者（层）后，为使经营者（层）的行为取向符合所有者的目标而采取的两个相互依存、相互影响、相互补充的措施。约束除了有企业所有者实施的，还有来自企业外部的。激励也有来自企业所有者之外的。激励的方式很多，效果直接与经营者的心理、生理反应联系在一起。而经营者是生活在具体的时空环境中的，因此，他们的心理、生理反应与其周围的社会意识、社会心理、历史文化、道德观念、政治经济状态等成长与生活背景密切相关，与企业经营、管理、治理结构等的状态，与他们对财富、荣誉、地位、成就、情感等的需求状态密切相关。本课题研究的范畴界定在企业经营者（层）的激励与约束这个大题目中的激励问题，激励问题中的薪酬激励问题，聚焦于薪酬问题中的薪酬激励机制问题上。虽然研究的对象是企业经营者的薪酬激励机制，但是，企业经营者的薪酬激励机制与上面的问题有着密切的联系，是与上面的各问题构成的系统中的子系统。显然，为了正确、准确、深入地说明研究的对象，研究不能脱离上面的问题孤立地进行。

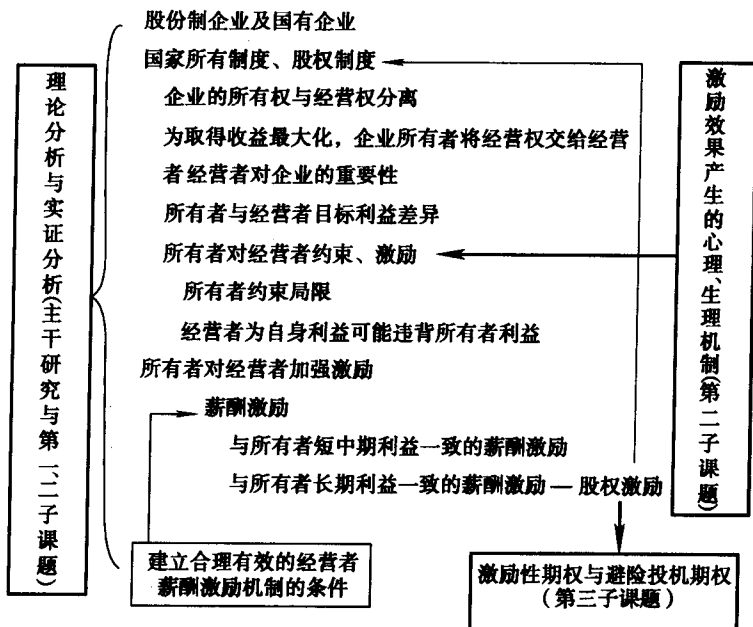
本研究的思路与框架结构如下：

为研究线索与表述的清晰，本研究根据我们所认识的规律和我们所理解的主题应该涉及的问题进行了分类，经过理论上的取舍，整体结构设计为如下四个模块：

主干部分——综合性说明与分析，以主报告形式完成，主要包括以下内容：

- 一、对企业经营者（层）进行薪酬激励的理由机制的研究
- 二、薪酬激励产生积极效果的机制
- 三、企业经营者（层）薪酬激励运行机制的考察
- 四、建立合理有效的企业经营者（层）薪酬激励机制条件的分析

子课题一——薪酬激励机制的自然作用基础：激励产生与变化的生理和心理说明与分析，随机问卷调查数据的心理学说明与分析，形成分报告一（该内容在主报告中被引用）。



子课题二——北京市企业经营者(层)薪酬激励机制调查(下面简称经营者薪酬调查)及专题调查报告,含随机问卷调查报告和典型访谈调查报告两个部分,以包括详细分析的第一手资料构成对本研究的实证性说明,形成分报告二(即本书的分报告)。

子课题三——经营者股票期权运行机制的说明与分析,形成分报告三(本书未使用子课题三的内容)。

四、几个概念性问题的说明与界定

(一) 经营者(层)的界定与薪酬激励的实施对象

通常,人们将经营者理解为企业经营的最高责任人,但是,在企业中经营者的薪酬激励对象一般并不仅限于企业最高责任人,也就是说,不限定于一个人。理论上,从总体上看,在一定规模的企业中,经营层即企业经营的最高责任群体

对企业兴衰的影响要远远大于作为一个人的最高责任者。因此，在实践中，例如，在发达国家，经营者激励一般提供给企业的最高经营管理阶层，他们对企业经营业绩的边际影响最大。由于上述原因，本研究把经营者定义为经营层（可以是经营群体，可以是一个经营者），并以经营层作为讨论的基本对象。不过，按照一般习惯，为了说明或行文方便，如无特别注明，后文中会将经营层直接表述为经营者或经理人、经理人员。

在我国，企业的经营者特别是国有企业以及国家控股企业的经营者具体应该包括哪些人，是有争议的。本研究不准备参与这方面的争论。我们只是认为经营者应该是对企业业绩指标影响最大的那一部分人，即企业的最高经营阶层。因此，企业经营者在本研究中被理解为包括董事长、副董事长、董事、总经理、副总经理、总工程师、总会计师、总经济师、总监，在国有企业或国家控股企业中还需包括党委书记等高层经营管理人员。

对于经济体制处于转型期国家的经营管理者包括哪些人以及激励的原则这一问题，德国经济学家史密特（Klaus Schmidt）和施尼茨（Monika Schnitzer）做出了值得思考的回答。在《转轨时期东欧私有化和经理激励》一文中，他们把转轨经济中的经营管理者分为三类。第一类是在转轨时期已私有化了的企业的经营者；第二类是控股公司的经营者，他们控制和监督其投资组合中的企业；第三类是直接控制着国有企业经营管理活动的政府主管部门的官员。

史密特等认为，第一类经营者，由于他们经营的企业已经私有化，因此他们的薪酬应该按照市场经济中通常的法则来决定，但是，因为转轨经济尚未建立有效的公司治理结构，在业绩指标的选择上会遇到困难。一方面，会计指标可能被操纵；另一方面，即使股票市场存在，但是股价中并不包含关于经营者业绩的有关信息。因此史密特等认为应该为经营者提供固定的激励报酬。至于控股公司的经营者，他们认为，由于控股公司的投资组合中包含了许多不同行业中的企业，这种投资分散化战略降低了控股公司本身股票价格的波动性，因此可以用股票价格来衡量控股公司的绩效。他们还认为，如果使各家控股公司持有类似的组合，

就可以根据相对业绩提供激励。对于行政主管部门的官员，由于他们领取的是固定薪酬，因此，无法激励他们关心国有企业的经营效率。

史密特和施尼茨所说的第二类经营者中在我国包括国有控股公司的经营者，而第三类经营管理者则类似于我国各级国有资产管理部門中的政府官员。在我国，由于国有资产管理体制构成了一条垂直的代理链，初始委托人有监督代理人的自发积极性，但是，其他层次委托（代理）人在只付给他们固定报酬的情况下，不可能激励他们关心国有资产的运营效率，他们的积极性只能通过激励才会得到激发。所以，除了企业经营者外，还有对各级国有资产管理部门的公务员提供恰当的激励（包括薪酬激励）的问题。但是，这个问题不在本课题的研究范畴。

（二）机制与薪酬激励机制的含义

本研究所讨论的机制是有特定含义的。“机制”一词，英文为 *mechanism*，原指机械运动中各个零部件之间彼此作用的关系和在外力作用的影响下其内部产生的调节方式，后来，人们将机械运动所使用的机制概念引入医学等其他自然科学领域和经济等社会现象的说明之中。激励机制作为一种类比，说明的是激励型刺激如何通过受作用者的心理、生理的反应，使其维持或强化激励的实施者（可以是受作用者本人）所需要的行为。

激励是指激发、鼓励、诱导，其作用原理和运行方式以及不同类型、不同强度的激励在与受体的结合过程中所产生的效果是十分复杂的自然（生理、心理）与社会现象。深入地研究激励机制（包括薪酬激励机制）问题，必须在一定程度上解释这个现象。本研究设计的第二子课题专门进行这方面的研究与说明。

激励可以通过满足人们的精神需要和物质需要两个方面产生积极的效果。企业经营者是人，激励对他们也会与其他的人一样产生效果。

薪酬激励一般属于满足人们物质需要的范畴，但是，薪酬的数量在人们可以相对比较的环境下也会引发心理上的反应，直接影响人们精神需要获得满足的水平。在这些方面，理论上，马斯洛的人类需求阶梯理论、亚当斯的“公平理论”

等已经做出了很好的说明（后面将对这些理论作简要的回顾）。概括地说，薪酬激励是指通过货币形式或非货币形式等多种物质刺激手段激发行为主体采取某种行为的内在积极性，诱导某种期望的行为发生。

在定义上，薪酬激励机制可以概括地解释为，以薪酬为刺激物诱导受激励者做出激励实施者所期望的心理、生理的反应，使其维持或强化激励的实施者所需要的行为这一过程中的各种作用因素的相互关系和调节方式。

主 报 告

