

3

北大中国企业论坛演讲精选

激励与领导艺术

I N C E N T I V E & L E A D E R S H I P

张维迎 李其 主编

◇ 高级管理人员的薪酬设计
◇ 全球化时代的战略设计与绩效考核
◇ 中国背景下的企业领导行为艺术

2-53



世纪出版集团 上海人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

激励与领导艺术/张维迎主编. —上海: 上海人民出版社, 2004

(北大中国企业论坛演讲精选)

ISBN 7-208-05099-6

I. 激... II. 张... III. 企业管理—激励—演讲—文集 IV. F272.92-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字〔2004〕第 017067 号

出品人 施宏俊

策 划 施宏俊 钟智锦

特约编辑 乔学军

责任编辑 钟智锦 吴杰 高洁

激励与领导艺术

张维迎 李其 主编

出 版 世纪出版集团 上海人民出版社
(200001 上海福建中路 193 号 www.ewen.cc)

出 品 世纪出版集团 北京世纪文景文化传播公司
(100027 北京朝阳区幸福一村甲 55 号 4 层)

发 行 世纪出版集团发行中心

印 刷 北京华联印刷有限公司

开 本 700×1020 毫米 1/16

印 张 15

插 页 1

字 数 242,000

版 次 2005 年 1 月第 1 版

印 次 2005 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 7-208-05099-6/F·1136

定 价 23.00 元

中国企业论坛编委会成员名单



首席经济学家

北京大学光华管理学院 厉以宁教授

北京大学光华管理学院 张维迎教授

主 编

北京大学光华管理学院 张维迎教授

北京大学光华管理学院 李其副教授



企业编委成员

(以姓氏拼音为序)

陈东升 泰康人寿保险股份有限公司董事长兼首席执行官

冯 仑 北京万通实业股份有限公司董事长

郭凡生 慧聪国际资讯有限公司总裁兼首席执行官

李 宁 李宁体育用品有限公司董事长

刘晓光 北京首都创业集团有限公司总经理

马须伦 中国国际航空股份有限公司常务副总裁

宁高宁 华润(集团)有限公司总经理

任志强 北京华远集团总裁

王 石 万科企业股份有限公司董事长

杨元庆 联想集团有限公司总裁兼 CEO

员瑞恒 鹏华基金管理有限公司副董事长



学者编委成员

(以姓氏拼音为序)

- 方流芳 中国政法大学法律系教授
- 贺力平 中国金融学院国际金融系教授
- 梁钧平 北京大学光华管理学院教授、人力资源与组织行为系主任
- 李 东 北京大学光华管理学院教授、管理科学与管理信息系统系主任
- 陆正飞 北京大学光华管理学院教授、会计财务管理系主任
- 邱晓华 国家统计局副局长、新闻发言人
- 涂 平 北京大学光华管理学院教授、市场营销系主任
- 武常岐 北京大学光华管理学院教授、战略与公共政策系主任
- 项 兵 长江商学院院长
- 徐淑英 美国亚利桑那州立大学教授，中国管理研究国际协会主席
- 许小年 经济学博士、中国国际金融公司董事总经理
- 杨小凯** 澳大利亚莫那什大学经济学教授
- 张春霖 经济学博士、世界银行北京代表处高级企业重组专家
- 周春生 北京大学光华管理学院教授、高层管理者培训与发展中心主任
- 周其仁 北京大学中国经济研究中心教授
- 邹恒甫 北京大学光华管理学院教授、应用经济学系主任



中国企业论坛核心会员名录

(以企业名称拼音为序)

：：：：：：：：：：：：：：：：：：：：：：：：：：：：：：：：

北大青鸟集团

北京华远集团

北京首都创业集团有限公司

北京万通实业股份有限公司

华润(集团)有限公司

慧聪国际资讯有限公司

李宁体育用品有限公司

联想集团有限公司

鹏华基金管理有限公司

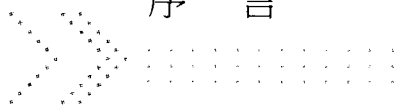
泰康人寿保险股份有限公司

万科企业股份有限公司

物美商业集团股份有限公司

中国国际航空股份有限公司

序 言



“中国企业论坛”自2000年底创办以来，已走过了近三年的历程。论坛由北京大学光华管理学院主办，我是论坛主持人。本套书汇集了11次论坛的精华内容。

“中国企业论坛”最初是由华远集团的任志强先生向我倡议的。记得2000年冬，任志强先生对我说，现在市场竞争越来越激烈，企业面临的不确定性越来越大，做企业越来越难，企业管理者惟有不断吸收新的管理思想和管理知识，求助于专家的智慧，才能面对挑战；另一方面，一些企业家在实践中积累了大量的管理经验和现实问题，这些经验和现实问题对研究管理的学者是非常有价值的研究素材，如果能让企业家和学者在同一个平台上互动交流，对双方都是非常有价值的。所以他提议，由我在光华管理学院组织一个管理论坛，把一些著名的学者、企业家聚在一起，进行一种互动式的研讨，讨论管理前沿问题和企业家们比较关心的现实管理问题。我觉得这个主意不错，就开始和任志强先生共同筹划这件事，这样就有了“中国企业论坛”的诞生。

“中国企业论坛”是会员制的封闭论坛，不对外开放。最初的会员企业有10家，中间淘汰了一些不活跃的成员，又吸收进了一些新的会员。每家会员企业参会人员最多不超过三人（包括总裁和副总），所以每次会议出席的总人数在35-40人左右（包括学者）。论坛的核心会员企业和企业家包括：华远集团任志强、万通实业股份有限公司冯仑、首都创业集团刘晓光、华润(集团)有限公司宁高宁、万科企业股份有限公司王石、慧聪国际资讯公司郭凡生、李宁体育用品有限公司李宁、联想集团有限公司杨元庆、泰康人寿保险公司陈东生、物美商业集团张文中、鹏华基金管理有限公司员瑞恒等。先后加入论坛的会员还有北大青鸟、北京互联网网络科技有限公司、美国威达国际管理有限公司、上海金信证券研究有限公司、易趣网络、润讯通信国际股份公司、北京华融综合投资公司、国旅联合股份公司、中商集团公司、中国国际航空公司、新奥集团、沈阳和光集团股份有限公司、中国南方航

空集团公司、远大空调有限公司等企业。

“中国企业论坛”有一个阵容强大的专家队伍，成员包括：北京大学光华管理学院张维迎教授、梁钧平教授、徐淑英教授、涂平教授、武常岐教授、李其副教授、张志学教授、项兵教授（现为长江商学院院长），中国政法大学方流芳教授，香港科大李道葵教授，国家统计局邱晓华副局长。厉以宁教授和我本人担任论坛的首席经济学家。

“中国企业论坛”最初每两个月举行一次，后来改为每三个月一次，每次论坛最初为一天半，后改为一天。论坛的基本程序是：每次论坛之前一个月，根据会员企业的建议和论坛专家的建议确定将要研讨的主题，然后确定主题演讲人选，并组织专家将该主题国内外已有的研究成果编写出背景材料；每次论坛上，首先是主题演讲人作演讲，然后开始互动讨论，与会者可以向主讲人或其他与会者提问，也可以自由地表达自己的观点。由于我们邀请的主题演讲人都是相关领域的杰出学者或国际著名企业高层管理者，论坛成员多是一些很有思想的企业家和学者，争论激烈，会场气氛异常活跃。

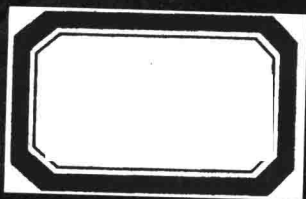
“中国企业论坛”每次研讨的主题都是根据学科前沿和会员企业普遍关注的现实问题精心选定的，至2003年底为止，论坛研讨过的主题包括：公司治理结构的理论与实践；高级管理人员的薪酬设计；企业所有制改革；市场与政府；大国家与小企业；全球化时代的战略设计和绩效考核；核心竞争力与品牌；多元化经营与专业化；信任与企业成长；技术进步与管理创新；中国背景下的企业领导行为艺术；从历史看组织与领导。论坛形成的文字材料有数百万字，这些文字材料不仅是与会者智慧的结晶，更是国内外相关领域前沿研究成果的展示。有些会员企业家把这些文字材料作为他们企业内部学习的教材，受到广泛好评。因此，我们认为，把这些文字的精选部分正式出版，奉献给更多的企业管理者和学者，是一件很有价值的事情。摆在读者面前的这套书就是这些文字的精选部分。在总结过去成功经验的基础上，“中国企业论坛”将在形式和内容两方面都作进一步完善，形式将更加灵活，内容将更为丰富，我们也计划吸收更多的优秀企业家参加。它是中国优秀企业家和学者互动交流的平台、是管理实践和管理理论对接的平台。我相信，随着这套丛书的出版，它将成为一个真正的品牌论坛。

在本书出版之际，我要感谢“中国企业论坛”的会员企业家、所有参与论坛的专家学者和主讲人。我要特别感谢光华管理学院的李其博士和乔学军女士。论坛的行政组织工作一直是由李其负责的，他为论坛花的时间和精力比任何人都大。从数百万原始文字材料中精选出 60 多万字的书稿的工作是由乔学军具体负责完成的，没有她的耐心、细致和专业水平，就不可能有这套书的出版。华远集团的王文女士在论坛的初创阶段做了大量的组织工作，我的研究助理和学生柯荣住、孙康勇、王勇、吴妍燕等协助完成了每次论坛的背景材料的编写工作和组织工作，在此一并表示感谢。

最后，我要感谢世纪出版集团北京世纪文景文化传播有限公司的施宏俊先生和他所领导的团队为本书的出版所付出的努力。我希望我们的合作能延续到以后论坛文稿的出版。

张维迎

2004 年 3 月 4 日



3

北大中国企业论坛演讲精选

激励与领导艺术

张维迎 李其 主编

高级管理人员的薪酬设计

徐淑英：

雇佣关系与心理契约



徐淑英：国际管理学界著名学者。现任美国亚利桑那州立大学、北京大学光华管理学院教授，中国管理研究国际协会主席。美国加州大学洛山矶分校博士毕业，致力于管理学研究。她的许多研究论文发表在国际一流的管理期刊上，曾获1993年度组织行为学杰出刊物奖、1998年《管理科学季刊》(Administrative Science Quarterly) 学术贡献奖、1997年《管理学刊》(Academy of Management Journal) 年度最佳论文奖，以及美国管理学会 (Academy of Management) 人力资源部颁发的学术成就奖。她于1996—1999年度担任管理学领域中最好的一本杂志《管理学刊》的主编。徐淑英教授近年的研究兴趣集中在中国的管理问题，包括组织中的关系、合资企业的领导团队及组织文化等。



周其仁：

雇佣关系问题

周其仁：北京大学中国经济研究中心教授。曾先后在英国牛津大学、美国科罗拉多大学和芝加哥大学做访问学者，获得加州大学洛山矶分校经济学博士学位。主要研究兴趣包括产权与合约，经济制度变迁，人力资本与企业理论，竞争、垄断、管制与管制改革等。

陈乃康：

中国企业的长期激励机制

陈乃康：现任北京中和应泰管理顾问有限公司总经理。曾参与设计中国联通股份有限公司长期激励与约束机制方案、中国石油化工集团股份有限公司股票增值权计划方案、中国海洋石油有限公司股票期权计划、中粮国际有限公司长期激励与约束机制方案等。



张维迎：

总结



马特·布鲁姆：
高级经理人员的薪酬和
股票期权的应用

马特·布鲁姆 (Matt Bloom)：毕业于美国康奈尔大学，现任美国 Notre Dame 大学人力资源管理副教授。主要研究方向为公司薪酬体系、组织变革和战略性人力资源管理。曾担任美国运通公司(American Express)和安永会计师事务所前身 Arthur Young & Company 的顾问。



特伦斯·朗利：
股票期权的应用、实践和
经验总结

特伦斯·朗利(Terrance Langley)：IBM 亚太区总裁，负责亚太区的总报酬分配和人力成本管理工作。曾是著名的人力资源顾问公司 William M. Mercer 在韩国的总经理。此前还是该公司在澳大利亚的高级顾问，专门负责澳洲多家大型本土和跨国公司在收益分配方面的咨询工作。

马特·布鲁姆：高级经理人员的薪酬和股票期权的应用



非常高兴有机会到这里和大家一起分享我的一些经验，讨论有关高级管理人员薪酬方面的问题。首先，我要介绍一下关于高级管理人员薪酬政策发展的一些情况，然后介绍在这个领域的新看法和新研究。

我要提出两个问题：第一，什么因素使企业构架它的薪酬体制和政策；第二，什么样的薪酬政策和体制能够帮助公司更好地运营。我主要分析两方面的影响：第一是薪酬政策对经理个人产生的影响；第二是这个政策对于组织本身的影响，也就是对公司的业绩和发展的影响。今天我演讲的重点在于分析一个公司的薪酬政策与这个公司的业绩发展的关系，同时，我也会讲到薪酬政策对经理个人的影响，但主要是前面那部分。

经理的报酬分成五部分：第一部分是基本的工资或薪水。第二部分叫做短期的激励，短期的激励指根据公司每一年的业绩给予的奖金。第三部分是长期的激励措施，这个措施现在变得越来越重要，因为它所注重的是长期表现，目前大部分是采用股票和期权的方式给予的。第四部分是福利方面，包括退休方面的待遇，还有其他方面的待遇，例如使用公司的小型飞机、公司提供驾驶员等等。这些福利很重要，因为它给经理一种比较奢侈或豪华的感觉。最后一种是一些特殊的报酬，这类

特殊报酬的目的是使公司的高级管理人员能够比较长期地留在公司里。

经理报酬的构成：

基本工资或薪水

短期激励(奖金)

长期激励

- 基于现金的方式
- 基于股票的方式

福利

- 基本福利及收入保障计划
- “边缘”或额外的福利(例如,汽车,公司飞机的使用权,配备司机,蜜月旅行,乡村俱乐部会员资格)

特殊报酬(延期的报酬,合约维持奖金,遣散费)

公司高级管理人员的薪酬政策之所以对公司这么重要,是因为它实际上影响到了公司的一些重要决策,而这些决策会影响公司的业绩发展。薪酬政策会影响到公司成长的决策,以及公司在剧烈变化的环境中如何去适应的决策,这些决策都具有战略意义。研究成果表明:高级经理的薪酬政策确实影响到了他们的日常决策。首先我们来看一下经理人员的薪酬水平对他个人的影响,然后再看这与公司业绩的关系。

支付给员工的报酬水平对公司业绩没有直接影响,通过较高的报酬水平可以把有才干的管理人员吸引到公司中,并把他们保留下来。例如,研究表明,有许多有才华的人是因为薪酬水平比较高才加入一个公司,并在那里待很长时间。同时,我们也注意到,有些公司虽然支付了较高的报酬水平,但是对公司的业绩并没有产生积极的效果,而仅仅是对个人产生刺激作用。研究发现,给予员工报酬的多少同公司的盈利程度以及效率之间的联系是非常微弱的,然而给予的报酬比较高确实有助于吸引和留住一些有才华的人。但同时,为了使这些人作出更好的决策,还需要其他一些激励措施。

现在我来讲一下激励报酬对公司产生的一些负面效果，也就是说，不是任何时候采用这些激励措施都是有益的。有时，由于激励措施的架构不合理，公司的业绩会受到负面影响。研究结果表明，有些经理会采用一些破坏性的措施来影响公司的业绩以便获得一些激励性的报酬。架构不合理的薪酬政策有时还会影响到经理的决策，使他们不能抓住公司成长的机会。有时候也是由于这些不合理的构架，会使一些经理采取一些不负责的行为，例如进行一些过分的、风险很大的投资行为。另外，这种不合理的构架还会使经理只把重点放在如何保护他们的收入和工作方面。

那么，我们的研究结果建议怎样解决这些问题呢？首先在我们设计公司的薪酬体制时，要考虑到公司组织的外部环境。环境问题对公司的薪酬政策是非常重要的。举个例子，比如政府方面有一些有关法规和规定。在一些国家，政府的法规规定，政府有权控制公司给予高层管理人员的薪金，政府的法令可以决定公司如何支付这些薪酬。经济背景对于公司高层管理人员的薪酬也有很大的影响。比如在巴西，90年代由于存在很高的通货膨胀，公司必须给管理人员更高的工资以补偿通胀带来的影响。还有一个最重要的因素就是行业因素的影响，在发展非常迅速的行业中，对高级管理人员采取激励措施是非常有效的，而对于发展速度比较缓慢的行业，给管理人员比较好的基本工资是很重要的。比如在美国，高科技领域发展非常迅速，在这个领域中，公司更愿意采取股票期权这些有效的激励措施，这种措施对于提高公司的业绩非常有好处。然而在美国的一些制造行业中，发展速度比较慢，因此在这些领域中，股票期权使用比较少。另外一组因素是组织内部的因素。首先，公司的规模会产生很大的影响。如果一个公司规模非常大，它一般给高层管理人员工资会比较高。因为这些管理人员要处理一些更加复杂的事务。过去业绩不好的公司可能在支付高层管理人员的薪酬方面会比较小心。因为他们不想设计出一种激励政策，使公司的管理人员采取过分冒险的行为。还有一个问题是关于公司战略方面的影响。研究表明公司的高层管理人员的薪酬政策必须同它的战略相一致。

对于那些具有高速发展前景的公司来讲，在高级管理人员的薪酬中，长期报酬占了很大部分。在这类公司中，给予股票期权是非常重要的。在那些风险比较大或处于危险环境的行业中，对企业高级管理人员的激励措施是有较大风险的。在这些公司中，少量使用奖金、股票期权会比较合适。另外，高级管理人员个人的因素和

偏好也对薪酬有影响。但是到现在为止，有关的研究还不是很充分。比如，年纪较大的管理人员，他们有自己的家庭。因此，他们可能希望在整个薪酬政策中，福利应占比较大的比例。同时，我们也意识到，满足经理的个人需要是一件非常重要的事情。在我结束今天的演讲之前，我会介绍一些这个领域中的新观点。其中就有如何满足经理的个人需要。

首先要澄清一个概念，就是今天我在演讲中提到的“总的报酬”的概念，实际上它包括刚才所讲的所有报酬，比如说基本工资、奖金、长期性激励、福利、特殊报酬。使用跟绩效有关的报酬措施有什么样的潜在优势呢？第一，它能控制劳动成本，能根据需要制定有关政策。比如说，对新建立的公司来讲，可能更愿意采用激励性的措施，因为他们现在手上的资源是有限的。第二，通过这种办法激励经理人员，能够告诉他们公司所认为的重要目标是什么。也就是说，将他们的个人收入同公司的长期发展目标紧密联系起来。这种激励措施对经理人员来讲，会产生非常大的鼓励作用，可以引导他们采取一些行为。同时，将个人的收入水平或激励措施同公司的长期业绩连接起来，还有一个好处，就是大家能够拥有共同的理想，能共同为公司业绩的发展工作。

下面讲一下激励性报酬的各种形式。一种是将激励性报酬同个人表现联系起来，另一种是将公司的团体表现同薪酬政策联系起来。有一些激励性措施会影响到基本工资，当然这是不多的，主要是一些高层领导面临这种问题。对于大部分人来讲，基本工资是他们每年都应得到的。对大多数高级管理人员的激励主要来自于团体方面的目标。就是说，他们的薪酬同团体的表现以及公司的表现联系在一起。

研究者在这个领域的主要发现可以总结为一种平衡性质的激励报酬体制。第一种平衡要建立在这样的基础上，即高级管理人员的报酬体系要兼顾公司的短期和长期业绩表现，也就是要达到短期和长期业绩的平衡。第二种平衡是关于报酬的构成方面。一部分报酬政策体制应该建立在现金基础上，一部分应该使用股权，也许还要加一些福利待遇。并不是所有公司都把福利作为平衡的一个因素，但作为研究者，我们认为公司应该把福利也包括进去作为一种选择。比如说，给予一些高级经理俱乐部成员资格，或允许他们使用有驾驶员驾驶的公司车辆等。第三种平衡就是我们所说的激励的障碍。要设置一个标准，只有达到这个标准之后，公司的高级管

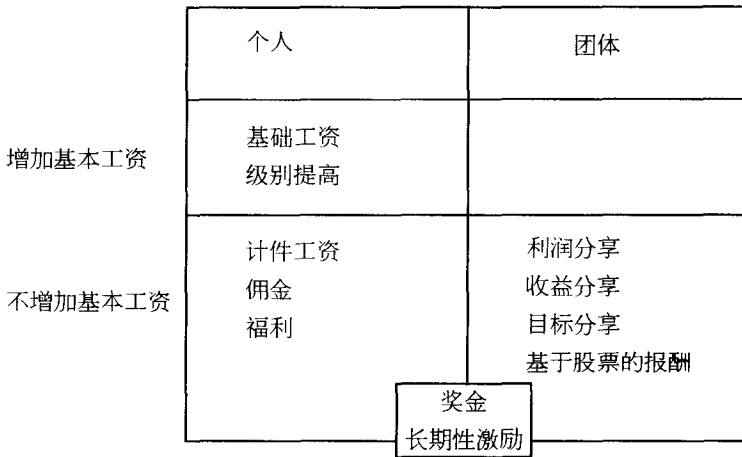


图 1-1 激励性报酬的形式

理人员才能获得有关的报酬。比如说，有一些公司仅将经理的报酬同公司的盈利情况联系起来，而没有同公司的成长和市场份额的增加联系起来。在美国，越来越多的公司将客户的满意程度作为将个人报酬和公司业绩联系起来的一个标准。同时，企业也把盈利程度、公司的发展前景以及市场份额的扩大作为评价公司业绩的标准之一。公司的高级管理人员应该能看到，给予他们的待遇是同可以看到的公司业绩联系起来的。这就是一个比较平衡的报酬的依据标准。第四种平衡就是要使公司的高级管理人员的薪酬政策同各种各样的业绩结合起来。也就是说，不仅要同公司整体结合起来，还要同本人工作部门的业绩结合起来，甚至要同个人的表现结合起来。第五种平衡就是多种形式的薪酬政策。我们建议使用基本工资、奖金、现金、股票，还要使用福利。也就是说，在整个高级管理人员的一揽子薪酬中，要有各种各样的形式。最后，我们要认识到外部力量打击的影响，比如说经济萧条，公司经理是无能为力的，我们要采取措施来保护经理的权益。一会儿我会讲一个“经济附加值”的概念，使用这个概念就会使经理的薪酬不受外部不可控制的因素的影响。



下面我首先来讲一些比较重要的结论。第一也是最重要的，要将高级管理人员所希望获得的薪酬水平同他应该达到的客观目标结合起来。在美国有一句话，你付出的正是你要得到的。如果你付薪酬给公司管理人员的目的是为了提高公司的赢利水平，管理人员就会为了公司的赢利水平去工作；如果你付薪酬给他们的目的是为了提高客户的满意程度，他们也就为了提高客户的满意程度去工作。这一点看起来非常简单，但很多公司忽视了这一点，他们没有将希望高级管理人员达到的水平和薪酬政策联系起来。第二个重要的结论就是要使这些高级管理人员充分理解并认同该薪酬政策。第三是不要将薪酬政策简单地同业绩结合起来，特别是经理无能为力、对之不能产生影响的那些业绩。比如说在美国，高级管理人员对股票市场价格的影响力非常弱，所以就不能把股票价格同他们的薪酬政策联系起来。这并不是说不能给予高级管理人员股票期权等形式的回报。他们虽然不能影响股票的价格，但完全可以给他们股票的期权，从而把他们留在公司内。第四，激励的政策要有意义，在整个薪酬政策一揽子计划中，应该至少有 20% 同公司的业绩联系起来。比如说，如果要将管理人员的薪酬政策同公司的利润程度联系起来，那么设计这个政策时，20% 要同公司的盈利情况紧密联系在一起。第五，高级管理人员应及时得到他们的薪酬，有些公司往往推后给予薪酬的时间，甚至推后好几年。我们认为，一个公司的管理人员应该在其达到既定的目标一年之内得到有关的报酬。

其次就是要保持风险状态与回报机会之间的平衡。我们给予管理人员一些股票期权，这是有风险的。所以，相对的要给他们以补偿，使他们有机会赚更多的钱。比如说，在发展速度快的行业中，风险也非常大，所以给予这些管理人员的激励金额要比在发展比较平稳的行业中同类管理者的水平要高。另外一个就是设计报酬的制度必须是公平的、不带偏见的。这里有两点非常重要。首先是要在程序上达到公平和免于偏见，在薪酬政策的制定过程及措施方面要做到公正。其次要使有关人员充分理解薪酬政策。一个公司的 CEO 应该向他的高级管理人员解释薪酬政策。我们