

企业经营者激励模式的比较研究

——基于治理转型的视角

Comparative Study of Enterprise Operator Incentive Models
from Governance Transformation

李东升 著



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

本书系国家社会科学基金项目“治理转型视角的整体上市中央企业经营者监控模式转换研究”
(项目号11CJY097), 国家自然科学基金项目“基于权力理论的企业领导人更替决策机理研究”
(项目号70972118) 和山东工商学院博士科研启动基金项目的阶段性成果

企业经营者激励模式的比较研究 ——基于治理转型的视角

Comparative Study of Enterprise Operator Incentive Models
from Governance Transformation

李东升 著

图书在版编目 (CIP) 数据

企业经营者激励模式的比较研究：基于治理转型的
视角/李东升著. —北京：经济管理出版社，2012.5

ISBN 978-7-5096-1903-2

I. ①企… II. ①李… III. ①企业管理：人事管
理—研究 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 082355 号

出版发行：经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话：(010)51915602 邮编：100038

印刷：北京银祥印刷厂

经销：新华书店

组稿编辑：申桂萍

责任编辑：申桂萍 李颖

责任印制：黄钰

责任校对：超凡

720mm×1000mm/16

14.5 印张 215 千字

2012 年 5 月第 1 版

2012 年 5 月第 1 次印刷

定价：39.00 元

书号：ISBN 978-7-5096-1903-2

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社读者服务部

负责调换。联系地址：北京阜外月坛北小街 2 号

电话：(010)68022974 邮编：100836

前 言

经理人革命导致经营者与所有者之间行为目标不一致，现实中的信息不对称问题存在，导致经营者逆向选择、道德风险出现的可能性增大，产生了经营者利用经营控制权损害所有者、企业发展目标的可能性。而人力资本属于主动资产，企业经营者能力的发挥、工作过程中的努力程度，完全依赖于科学、规范的激励机制和激励模式。为了解决经营者与所有者之间行为目标的差异，通过建立经营者的激励机制，选择科学的激励模式，诱导经营者按所有者利益、企业目标行事，企业经营者激励问题应运而生。由于这一问题的复杂性，因而成为当前研究的热点问题之一，对企业经营者激励模式的比较研究是中国企业改革实践发展的客观需要。本书首先从企业经营者这个逻辑起点出发，考察和借鉴前人对经营者含义的界定。在此基础上，对国内学者有关经营者激励理论进行系统、综合的评述，寻找本书的切入点。在企业经营者有限理性追求效用最大化的假设下，从企业内部权力结构变动、制度变迁出发，着重分析制度环境变迁、企业内部权力结构变动与治理演进的内在机理，探究企业治理演进下经营者的激励模式。分析不同时期、不同制度环境、不同所有制结构、不同行业类别企业经营者激励模式的异同，从激励主体（是谁、应该是谁、实际上是谁）、激励的目标（主体行为与企业的使命、职能定位是否一致、是否应该一致、现实中的



表现)、激励模式(选拔激励、薪酬激励、市场约束性激励的组合关系)展开。选择典型国家(美、日、法等),从制度环境、文化传统、市场竞争机制等方面,对不同类别进行比较,分析不同国家企业经营者激励模式的异同。同时,结合中国国有企业中垄断型、竞争型企业经营者激励模式,私营企业中知识型与传统制造型企业经营者差异化激励模式的个案研究,构建中国企业经营者有效激励模式。

激励模式是否有效取决于在多大程度上将激励主体与激励客体的目标利益函数联系在一起,具有充分的激励数额与合理的结构。因此,激励模式的实现要依靠业绩评价和激励机制两个方面。业绩评价是评价主体利用其所掌握的信息对评价客体运用一定的方法、程序、指标等进行分析,进而对评价客体在一定时期内的行为表现做出某种判断的过程,而激励机制是激励主体根据业绩评价的结果对激励客体的一整套制度安排,让激励客体充分发挥潜力做出有利于激励主体的行为或决策。由此看来,激励机制与业绩评价有如下关系:业绩评价是激励机制的前提、依据,科学、公正的业绩评价是发挥激励功能的基础。同时,有效的激励机制会促使激励客体的业绩提高,形成良性循环,满足中国企业经营者业绩评价的有效性,使命、目标与中国企业激励模式的匹配性,中国企业经营者人力资本特性与激励模式的相容性。中国企业经营者有效激励模式必须满足通过公平、科学获得相应的职位,在一定职位上自我价值的实现(控制权),体现社会地位(给予与其能力、职位相匹配的薪酬),有效的市场约束性激励机制(包括资本市场、职业经理人市场、产品市场等),而对不同使命、战略定位的企业应采取差异化的激励模式。

本书在研究视角上突破传统的劳动经济学、人力资源管理理论



框架，从治理转型的视角，运用制度变迁理论、企业权力理论、公司治理理论作为分析的理论基础，融合劳动经济学、人力资源管理等相关理论，探究制度变迁、权力结构变动、治理转型企业经营者激励的机理和模式。在研究方法上将经营者激励模式作为一个动态的过程，运用比较分析的方法探究治理动态演进下经营者激励模式的选择，并利用博弈论、案例调研的方法分析企业内不同利益主体之间的竞合关系，研究激励机理发挥作用的内在机理、差异化的激励模式安排。在研究内容上本书构建了关键性资源、制度环境、权力结构与企业治理、经营者激励模式具有互动关系的理论框架，应用该理论框架分析不同国家、所有制企业治理转型视角的经营者激励模式，并利用三阶段动态博弈模型分析中国私营企业经营者的选聘机制，在实证研究中利用调研数据对 2003 年以来国务院国资委公开招聘中央企业经营者的案例分析在内容上具有一定的新颖性。

因受学识、经验、资料收集等方面的限制，不足之处在所难免，敬请广大读者批评指正。

目 录

1 引言	1
1.1 研究背景及意义	1
1.1.1 研究背景	1
1.1.2 研究意义	3
1.2 研究视角与方法	4
1.2.1 研究视角	4
1.2.2 研究方法	5
1.3 主要内容与研究框架	5
1.3.1 主要内容	5
1.3.2 研究框架	7
1.4 主要创新点	8
2 企业经营者界定、行为假定及理论综述	9
2.1 企业经营者的界定	9
2.1.1 国外学者关于企业经营者的界定	9
2.1.2 国内学者对于企业经营者的界定	10
2.1.3 经营者与企业家的区别	11
2.1.4 本书对于企业经营者的界定	12
2.2 企业经营者行为的假定	13
2.3 企业经营者激励理论综述	15



2.3.1 激励的一般理论	15
2.3.2 企业经营者激励的相关理论	20
2.3.3 简要评述	38
3 治理转型视角企业经营者激励模式的理论分析	41
3.1 企业性质、形态与权力结构的变动	41
3.1.1 分工、企业起源及其性质	41
3.1.2 关键性资源与企业权力结构变动	42
3.2 制度环境变迁、权力结构变动与企业治理转型	45
3.2.1 企业治理理论及其内涵	45
3.2.2 制度变迁、企业权力变动下的企业治理转型	48
3.2.3 企业治理模式转型的特性	49
3.3 企业治理转型与经营者激励模式的路径选择	51
3.3.1 企业治理转型视角经营者激励模式选择的内在机理	51
3.3.2 治理转型视角企业经营者激励模式的变迁路径	53
本章小结	58
4 治理转型视角私营企业经营者激励模式的中外比较	61
4.1 治理转型视角美国私营企业经营者的激励模式	61
4.1.1 制度环境、权力结构与美国私营企业的治理转型	61
4.1.2 治理转型与美国私营企业经营者的激励模式	66
4.1.3 经验与启示	69
4.2 治理转型视角日本私营企业经营者的激励模式	70
4.2.1 制度环境、权力结构与日本私营企业的治理转型	70
4.2.2 治理转型与日本私营企业经营者的激励模式	77
4.2.3 经验与启示	84
4.3 治理转型视角中国私营企业经营者的激励模式	85
4.3.1 制度环境、权力结构与中国私营企业的治理转型	85

4.3.2 治理转型与中国私营企业经营者的激励模式	90
本章小结	103
5 治理转型视角国有企业经营者激励模式的中外比较	107
5.1 治理转型视角法国国有企业经营者的激励模式	107
5.1.1 制度环境、权力结构与法国国有企业的治理	107
5.1.2 治理转型与法国国有企业经营者的激励模式	112
5.1.3 经验与启示	117
5.2 治理转型视角中国国有企业经营者的激励模式	118
5.2.1 制度环境、权力结构与中国国有企业的治理转型	118
5.2.2 治理转型与中国国有企业经营者的激励模式	124
本章小结	139
6 治理转型视角中国企业经营者激励模式的实证分析	141
6.1 国资委公开选拔央企经营者案例分析	141
6.1.1 公开选拔的报名情况	141
6.1.2 公开选拔的依据	142
6.1.3 公开选拔的程序	150
6.1.4 公开选拔的结果分析	152
6.2 治理转型视角宝钢集团经营者的激励模式	154
6.2.1 制度环境、权力结构与宝钢集团的治理转型	154
6.2.2 治理转型与宝钢集团经营者激励模式的选择	157
6.3 治理转型视角国家电网公司经营者的激励模式	161
6.3.1 制度环境、权力结构与国家电网公司的治理转型	161
6.3.2 治理转型与国家电网公司经营者的激励模式	164
6.4 治理转型视角方太集团经营者的激励模式	167
6.4.1 制度环境、权力结构与方太集团的治理转型	167
6.4.2 治理转型与方太集团经营者的激励模式	170



6.5 治理转型视角联想集团经营者的激励模式	175
6.5.1 制度环境、权力结构与联想集团的治理转型	175
6.5.2 治理转型与联想集团经营者的激励模式	178
本章小结	183
7 中国企业经营管理者有效激励模式的构建	185
7.1 企业的使命与目标定位	185
7.1.1 企业使命的内涵	185
7.1.2 企业的目标定位	186
7.1.3 国有企业使命、目标的特殊定位	187
7.2 不同治理模式下企业经营管理者业绩评价依据	188
7.3 中国企业经营管理者有效激励模式的主要表征	189
7.3.1 使命、目标与中国企业激励模式的匹配性	190
7.3.2 中国企业经营管理者业绩评价的有效性	190
7.3.3 中国企业经营管理者人力资本特性与激励模式的相容性	191
7.4 中国企业经营管理者有效激励模式设计	192
7.4.1 中国不同类别企业经营管理者选拔激励的设计	193
7.4.2 中国不同类别企业经营管理者控制权激励的设计	194
7.4.3 中国不同类别企业经营管理者薪酬激励的设计	196
7.4.4 中国不同类别企业经营管理者市场约束性激励的设计	197
本章小结	198
8 结论与展望	201
8.1 主要结论	201
8.2 展望	202
参考文献	203
后 记	221

1 引言

1.1 研究背景及意义

1.1.1 研究背景

专业化分工导致管理越来越专业化、复杂化和科学化，对企业经营能力的要求也越来越高。马克思认为：“与信用事业一起发展起来的股份公司，一般地说也有一种趋势，就是使管理劳动作为一种职能越来越同自身资本或借入资本的所有权相分离”。^① 最早提及经营者激励问题的是亚当·斯密，其在《国富论》中论述：“在钱财的处理上，股份公司的董事为他人尽力，而私人合伙公司的伙员，则纯为自己打算。所以，要想股份公司的董事们监视钱财用途，像私人合伙公司伙员那样用意周到，那是很难做到的”。^② 随着股份公司规模的扩张，公司内部的股权结构日趋分散化，加之公司经营管理复杂化，多数股东无法直接经营企业，而职业经理人凭借着自身的独特经营管理才能获得了企业经营管理的支配权。1932年，美国经济学家伯利和米恩斯在《现代公司与私有资产》一书中对美国200家大公司进行了分析，指出“由

① 马克思. 资本论 [M]. 第三卷. 北京：人民出版社，1975：436.

② [英] 亚当·斯密. 国民财富的性质和原因的研究 [M]. 北京：商务印书馆，1992：303.



支薪经理管理的大企业，已取代了传统的家族小公司而成为管理生产和分配的重要工具”。^① 职业经理阶层的产生与形成，导致经营者控制型的现代企业逐步取代所有权与经营者高度重合的古典企业。^②

经理人革命导致经营者与所有者之间行为目标不一致，现实中的信息不对称问题存在，导致经营者逆向选择、道德风险出现的可能性增大，产生了经营者利用经营控制权损害所有者、企业发展目标的可能性。而人力资本属于主动资产，企业经营者能力的发挥、工作过程中的努力程度，完全依赖于科学规范的激励机制、模式。为了解决经营者与所有者之间行为目标的差异，通过建立经营者的激励机制，选择科学激励模式，诱导经营者按所有者利益、企业目标行事，企业经营者激励问题被提出了。“中国以建立现代企业制度为方向的国有企业改革，实际上是社会主义经济中的一场经理革命，必然产生经营者的激励问题”。^③ 金融危机是对企业高管激励不当所导致泡沫的必然结果，中国企业经营者激励问题更为突出。一方面，国有企业经营者激励失当，导致央企利润攀升但效率低下，民众怨声载道；另一方面，国有企业经营者对目前的薪酬、选拔机制等激励方式抱怨颇多，而私有企业面临着用还是不用职业经理人以及如何授予控制权的两难选择。企业经营者激励模式的选择构成了中国企业健康成长的核心问题，但在渐进式改革中，尚未摸索出建立有效激励模式的途径，甚至在理论界至今仍未达成普遍共识。因此，本书选择从制度变迁、企业权力结构变动、治理转型的视角，分析不同国家、不同时期，制度环境与企业内部权力结构共同作用下企业治理的动态演进，探究制度环境与企业内部权力演化过程中的企业治理演进与转型，并分析治理转型视角经营者的激励模式，通过比较、寻找企业经营者激励模式的一般规律和中国不同类别企业建立有效激励模式的现实途径。

① [美] 小艾尔弗雷德·D.钱德勒.看得见的手——美国企业的管理革命 [M]. 北京：商务印书馆，2001：1.

② 梁洪学. 中国公司制企业经理人激励制度研究 [M]. 北京：经济科学出版社，2006：6~9.

③ 陈佳贵等. 国有企业经营者的激励与约束——理论、实证与政策 [M]. 北京：经济管理出版社，2001：3.

1.1.2 研究意义

1.1.2.1 研究的理论意义

(1) 激励问题在经济学、管理学中都有着十分重要的地位，激励构成了现代企业理论中的核心内容之一。本书通过对经济学中与激励有关的契约理论、委托代理理论、交易成本理论、产权理论及管理理学中与激励有关的内容激励理论与过程激励理论、人力资本理论等进行系统性的归纳总结，着重从内在逻辑入手，对经营者激励理论相关观点进行系统性回顾，从经济学、管理学相互融合的视角分析激励理论的内在联系，为激励理论的研究提供较为完整的理论基础。

(2) 从制度变迁、历史演进的视角分析制度环境、企业内部权力结构、治理转型与激励模式选择的内在关联性，剖析相互间的互动关系，有助于加深对企业理论、人力资本理论、公司治理理论的认识和理解。

(3) 西方成熟市场经济国家对企业经营者的激励由来已久，并取得了大量成果，但中国处于市场经济的转型期，发展阶段、社会制度、文化背景以及国有企业、私营企业本身的特殊性，与其相比差异性明显，直接套用成熟市场经济国家的做法难以取得预期的效果。从比较的视角对不同文化背景、制度环境下企业经营者激励模式进行研究，发现经营者激励模式的规律性，有助于推动中国企业经营者有效激励模式理论框架的建立。

1.1.2.2 研究的实际意义

(1) 从新中国成立之日起，理论家、实践工作者、政府部门都在苦苦寻求与中国国情相适应的经营者激励模式。无论是改革初期的放权让利、利改税，还是承包经营、企业转换经营机制，都试图通过调整政府与企业的关系，调动企业经营者与职工的积极性，但效果欠佳。在建立现代企业制度过程中，人们逐步认识到，企业经营者的积极性与主动性的发挥决定着企业的经营管理水平，与企业的生存与发展息息相关。同时，由于中国经济转型中法律体制不完善，经营者的约束性激励没有建立起来，经营者的越轨与短视行为，严重影响所有者的权益与企业的持续发展。由于这一问题的复杂性，



因而成为当前研究的热点问题之一，对企业经营者激励模式的比较研究是中国企业改革实践发展的客观需要。

(2) 人才特别是企业的高级经营管理人才，是企业在激烈的全球竞争中能否取胜的关键因素，但由于企业激励机制、模式的不适应，导致企业高级经营者队伍亟须调整。在转变观念的同时转换机制，改革现行的激励模式，寻找与企业使命、目标、职位相匹配的经营者，让他们以高度的热情投入工作，成为中国各类企业迫切需要解决的问题。本书对政府、企业如何应对后金融危机时代挑战，制定科学合理有效的经营者激励模式，充分发挥经营者自主的人力资本价值，促进企业持续发展，也具有一定的现实意义。

1.2 研究视角与方法

1.2.1 研究视角

本书首先从企业经营者这个逻辑起点出发，考察和借鉴前人对经营者含义的界定。在此基础上，对国内学者有关经营者激励理论进行系统、综合的评述，寻找本书的切入点。在企业经营者有限理性追求效用最大化的假设下，从企业内部权力结构变动、制度变迁出发，着重分析制度环境变迁、企业内部权力结构变动与治理转型的内在机理，探究企业治理转型视角经营者的激励模式。分析不同时期、不同制度环境、不同所有制结构、不同行业类别企业经营者激励模式的异同，从激励主体（是谁、应该是谁、实际上是谁）、激励的目标（主体行为与企业的使命、职能定位是否一致、是否应该一致，现实中的表现）、激励模式（选拔激励、薪酬激励、市场约束性激励的组合关系）展开。选择典型国家（美、日、法等），从制度环境、文化传统、市场竞争机制等方面，对不同类别进行比较，分析不同国家企业经营者激励模式的异同。同时，结合中国国有企业中垄断型、竞争型对经营者激励



模式，知识型与制造型私营企业经营者差异化激励模式的个案研究，在此基础上构建中国企业经营有效激励模式。

1.2.2 研究方法

本书以问题为导向，采取规范与实证相结合、经济学与管理学相融合的研究。在研究过程中，主要运用现代企业理论、管理激励理论、新制度经济学理论、企业家理论等领域的理论成果和思想方法。主要采用比较分析、数量分析、经济统计分析、案例调研等方法，比较的范围包括国内、国外，国内主要是不同时期企业自身的比较，同一时期不同类别企业的比较，注重企业治理、激励模式的动态过程；国外主要是美国、日本、法国等经营者激励模式上有鲜明特色模式之间的比较，通过比较寻找规律上的机理，进行演绎分析、归纳总结，提出指导中国企业的成功经验和理论方法。在此基础上，对企业治理、经营者激励理论的有关问题进行解剖分析，建立经营者选拔激励的数量模型，通过对影响经营者激励模式有效性的各因素以及激励过程分析，建立经营者有效激励模式，把定性分析与定量分析结合起来，更具有说服力和可操作性。在研究过程中，结合中国具有典型代表的市场竞争型国有企业、自然垄断型国有企业、知识型私营企业、制造型私营企业的典型调研，并进行相应的案例分析，用案例验证理论、完善理论，设计符合中国实际，具有一定可操作性的企业经营者有效激励模式框架，成为本书的必要组成部分。

1.3 主要内容与研究框架

1.3.1 主要内容

(1) 国内外企业经营者激励理论综述。包括三个方面的内容：第一，企业经营者激励的成因，回答为什么要对经营者进行激励的问题；第二，企业



经营者激励的目标、主体，回答激励的理念、目标指向、由谁来实施的问题；第三，经营者激励模式，回答采取何种激励模式、各种激励模式的表现形态，如何发挥以及确保各种激励模式功效的问题。

(2) 治理转型视角企业经营者激励模式的理论分析。包括三个方面的内容：企业性质、形态与权力结构的变动；制度变迁、权力结构变动与企业治理转型；企业治理转型视角经营者的激励模式，主要从制度变迁、企业权力结构、治理转型与经营者激励关系互动的视角展开。

(3) 治理转型视角私营企业经营者激励模式的中外比较。包括三个方面的内容：以市场竞争为导向的美国私营企业经营者激励模式研究；以利益相关者为导向的日本私营企业经营者激励模式研究；以特殊关系信任为导向的中国私营企业经营者激励模式研究。通过对典型国家企业经营者激励模式的对比研究，发现不同国家企业经营者激励模式的异同，把握中国私营企业经营者激励内在机理。

(4) 治理转型视角国有企业经营者激励模式的中外比较。包括两个方面的内容：以国家主导为代表的法国国有企业经营者激励模式研究；中国不同时期国有企业经营者的激励模式研究，通过对比中、法国国有企业经营者激励模式的异同，发现国有企业经营者激励的内在规律及其趋势。

(5) 治理转型视角中国企业经营者激励模式的实证研究。包括五个方面的内容：第一，国资委公开招聘央企经营者的选拔激励案例分析；第二，以宝钢集团为代表的市场竞争型国有企业经营者激励模式研究；第三，以国家电网公司为代表的自然垄断型企业经营者激励模式研究；第四，以方太集团为代表的制造型私营企业经营者激励模式研究；第五，以联想集团为代表的知识型私营企业经营者激励模式研究。

(6) 中国企业经营者有效激励模式的构建。包括三个方面的内容：第一，理清中国企业使命、职能定位与经营者激励的内在关联；第二，提出中国不同使命、职能定位企业经营者有效激励模式的评价依据；第三，设计符合实际、具有一定可操作性的中国企业经营者有效激励模式。



1.3.2 研究框架

