

财务总监丛书

主 编 ⊙王化成

企业激励制度

ENTERPRISE INCENTIVE SYSTEM

支晓强 蒋顺才 ⊙著

 中国人民大学出版社

财务总监丛书

主 编 ⊙王化成

企业激励制度

ENTERPRISE INCENTIVE SYSTEM

支晓强 蒋顺才 ⊙著

图书在版编目(CIP)数据

企业激励制度/支晓强,蒋顺才著.

北京:中国人民大学出版社,2004

(财务总监丛书/王化成主编)

ISBN 7-300-05357-2/F·1661

I. 企…

II. ①支… ②蒋…

III. 企业管理:人事管理-激励

IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 009979 号

财务总监丛书

主编 王化成

企业激励制度

支晓强 蒋顺才 著

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号 邮政编码 100080

电 话 010-62511242(总编室) 010-62511239(出版部)

010-82501766(邮购部) 010-62514148(门市部)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京雅艺彩印有限公司

开 本 1000×1400 毫米 1/32

版 次 2004 年 4 月第 1 版

印 张 13.25 插页 1

印 次 2004 年 4 月第 1 次印刷

字 数 390 000

定 价 36.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

总序

自 1995 年起，我陆续在中国人民大学会计系、中国人民大学工商管理学院、中国人民大学金融与证券研究所、北京大学中国经济研究中心、北京国家会计学院、上海国家会计学院等单位举办的高级经理研修班（含总经理班、总会计师班、财务总监班、财务经理班）讲授财务管理课程。除此而外，我还应中国化工进出口集团公司、中国煤炭进出口集团公司、北京电信、河南移动通信公司、福建联通移动通信公司、广西玉林柴油机集团公司等单位之邀讲授财务管理课程。我非常高兴在这些班上结识了许多企事业单位的高级管理人员，有的成为非常好的朋友。在与这些高级管理人员的交往过程中，我们了解到企业高级财务管理人员急需的知识包括两个方面：一是内部管理的理论与方法，包括如何利用信息技术加强财务管理，如何有



效实施全面预算管理，如何评价企业经营业绩，如何有效实施财务控制，如何采取正确的激励制度等；二是有关资本市场的理论与方法，包括如何利用资本市场筹集资金，如何利用资本市场运用资金，如何进行企业的资产重组，如何利用资本市场实行集团化的财务管理等等。为了满足企业财务管理人员对上述知识的要求，我们组织编写了“财务总监丛书”，计划分两个部分推出。第一部分主要探讨企业内部财务管理理论与方法方面的问题，命名为“企业预算、评价与激励系列”；第二部分主要探讨与资本市场有关的问题，命名为“公司上市与资本营运系列”。

本套丛书具有以下特点：（1）结构合理，内容丰富，能满足广大高级财务管理人员系统学习现代财务管理知识的要求。（2）理论联系实际，注重财务管理原理的实际应用，能比较好地指导财务管理实践。（3）十分注重典型案例的介绍与分析，能不断提高读者分析问题和解决问题的能力。

编写一套适合企业高级财务管理人员需要的财务管理丛书是我多年的夙愿。但我也深知，这是一项非常艰巨的任务。本套丛书的作者虽然都具有良好的理论功底和丰富的实际经验，但由于时间紧，调查研究不够深入，丛书的内容可能无法完全满足财务管理人员的要求。我们诚挚地欢迎广大读者提出宝贵的意见，以便再版时修订。本套丛书的编写，得到了国家自然科学基金的资助，是我主持的国家自然科学基金项目“企业业绩评价与激励研究”（项目号70072035）的阶段性研究成果。

王化成

2003年10月



通俗地讲，激励就是调动人的积极性。在企业中，为了调动全体员工的积极性而建立的各种规则和关系结构等的总和就是企业激励制度。激励制度是企业制度建设不可或缺的重要环节，激励制度的建设成功与否将对企业的成败产生巨大的影响。激励是个复杂的话题，它可以既包括积极奖励的正面激励，也包括消极防范与惩罚的反面激励；还可以既包括经济性激励，也包括非经济性激励。在本书中，我们主要关注正面的经济性激励。具体讲，我们将考察薪酬激励与股权激励。

在实践中，激励制度的建设往往被归为人力资源管理领域。但是，现代会计理论与实践的发展使得会计与财务在不断延伸自己的触角，与经济学、管理学、行为科学等交叉研究，拓展出了很多会计新领域。例如，从人力资源

管理、人力资本理论到人力资源会计；从适时制、全面质量管理到质量会计；从作业管理到作业成本会计；从战略管理到战略管理会计、战略成本管理、战略财务管理等。虽然无法与“经济学帝国主义”相比，但无论是理论界还是实务界人士都已认识到，会计与财务的范围越来越大了。作为企业中分管会计与财务工作的领导，财务总监需要不断拓展自己的知识领域，以应对日益复杂的会计与财务工作。企业激励制度正是财务总监必须掌握的新领域之一，这也正是我们写作本书的出发点。本书区别于其他类似书籍的主要特点就在于，它是从财务总监视角来理解企业激励制度的，试图揭示和阐释财务总监在企业激励制度建设中需要知道什么、可以做什么、应该怎么做等问题。实际上，会计与财务工作在激励制度中的作用也就是财务总监应发挥的作用，其作用主要体现在四个方面：一是激励制度中的业绩评价；二是对激励制度的成本计量；三是激励制度中的税收筹划；四是股权激励制度的设计。在本书中，我们对这些问题进行了或详或简的回答。虽然对有些问题的解释和分析还感到意犹未尽，但我们还是希望本书能够让读者有所得、有所思、有所为。

本书由支晓强和蒋顺才共同撰写完成，第一章至第四章由支晓强撰写，第五章至第九章由蒋顺才撰写，最后由支晓强总纂定稿。中国人民大学商学院王化成教授提出了本书的选题，并与作者一起讨论并确定了提纲，在此表示衷心的感谢。

由于时间和作者水平所限，书中尚存不少缺点，敬请读者给予批评指正。

作者

2004年2月于中国人民大学商学院



目 录

第一章	企业激励制度：缘起及理论基础	(1)
	第一节 企业为什么需要激励制度	(2)
	第二节 企业激励制度设计的理论基础	(5)
	第三节 企业激励制度中的财务总监	(18)
第二章	薪酬激励概述	(26)
	第一节 知识工作者与薪酬激励	(28)
	第二节 薪酬理念的选择	(30)
	第三节 薪酬管理框架中的选择	(40)
第三章	薪酬体系设计	(44)
	第一节 基于工作的薪酬体系	(45)
	第二节 基于技能、知识和能力的薪酬 体系	(58)
	第三节 基于业绩的薪酬体系	(66)



	第四节 员工福利的结构设计	(81)
	第五节 特殊群体的薪酬体系设计	(87)
第四章	薪酬激励中的业绩评价	(98)
	第一节 业绩评价标准选择中的四对矛盾及解读 ...	(99)
	第二节 业绩评价的三个层面	(109)
	第三节 业绩评价与激励机制的整合设计	(128)
第五章	股权激励概述	(136)
	第一节 股权激励的基本理论	(136)
	第二节 股权激励与薪酬激励的比较	(148)
	第三节 股权激励的方式	(150)
	第四节 我国企业股权激励的实践	(165)
	第五节 企业财务总监与股权激励	(192)
第六章	员工持股计划	(217)
	第一节 员工持股计划概述	(217)
	第二节 国外员工持股计划介绍	(223)
	第三节 我国员工持股计划的主要内容及操作 要点	(229)
	附 录 ×××控股公司员工持股及信托章程	(241)
第七章	管理层收购计划	(252)
	第一节 管理层收购的理论基础	(252)
	第二节 中外 MBO 的比较	(264)
	第三节 财务总监与 MBO	(270)
	第四节 关于我国上市公司 MBO 的思考	(292)
	附 录 上市公司收购管理办法	(301)
第八章	股票期权激励	(315)
	第一节 股票期权：理论基础及激励作用	(316)
	第二节 股票期权在国外	(320)
	第三节 股票期权在中国	(331)
第九章	股权激励案例分析	(373)
	第一节 中国上市公司股权激励大扫描	(373)
	第二节 对中石化与深高速的虚拟股票期权 案例的比较分析	(391)





	附录一 业绩股票激励的三家公司	(397)
	附录二 某有限责任公司虚拟股票计划文本	(398)
参考文献		(407)



企业激励制度:缘起及理论基础

在现代企业理论中,企业被认为是一组契约的联结,或者说是一个由契约组成的网。更确切地说,企业在本质上是一系列契约的共同签署人。例如,与向企业提供劳动力服务的个人签订的雇用契约、与原材料供应商签订的供货契约、与企业产品的购买者签订的销售契约、与银行签订的借贷契约等。图 1—1 列示了这种契约观。这些契约有些是明确的,有些是隐晦的;有些是书面的,有些是口头的;有些是正式的,有些是非正式的。例如,职工认为只要工作做得好就会被升职,这就是一种隐晦的契约。由于契约各方的利益并不一致,所以在这些契约中肯定存在各种冲突。又如,股东渴望获得更多的利润,并且愿意为了获得更多利润而承担一定的风险;而债权人则想保证自己的本金和利息的安全,不愿意企业承担太多风险,如何解决这些冲突也就成了企业理论中研究的主题。在本书中,我们所关注的是企业雇用契约中雇主与雇员的矛盾。更准确地说,我们关注的是如何设计一套激励制度来解决这一矛盾。



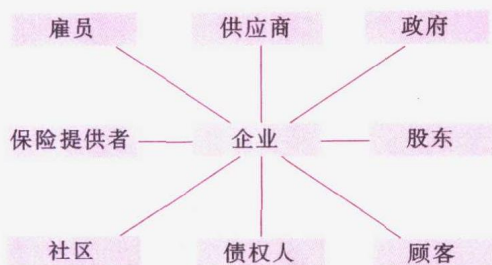


图 1-1 作为契约联结的企业

在本章中，我们试图解释为什么企业需要一套激励制度，以及设计激励制度的理论基础，并将对财务总监在企业激励制度构建中的地位和作用进行分析。

第一节 企业为什么需要激励制度

在最简单的委托代理模型中，企业被简化为委托人和代理人之间的博弈。委托人负责提供资本，并承担风险；代理人代表委托人做决策，而且也承担风险，当然这种风险与委托人相比是第二位的。在更复杂的代理模型中，要考虑多个委托人或多个代理人的情形，而且有的代理人可能既是委托人又是代理人。例如，企业中的中层管理者，相对于高层管理者他们是代理人，相对于下属员工他们又是委托人。

如果按照时间顺序来看，委托人与代理人之间签约、履约、解除契约的过程如图 1-2 所示。

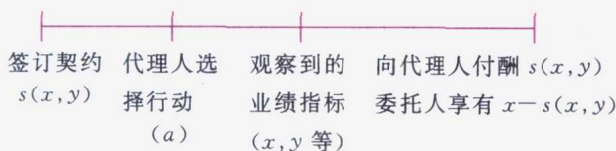


图 1-2 委托人与代理人之间委托与代理的过程

首先，委托人与代理人签订契约，契约规定代理人将会获得的

报酬为 $s(x, y)$ ，其中 s 表示报酬函数， x 表示代理人的产出， y 表示可以观察到的业绩指标。然后，代理人会在行动集中选择自己的行动 a ，也就是各种经营决策、投资决策、筹资决策等。这些决策以及一些代理人不可控的外部因素（如国家政策变化、战争等）最终决定了代理人的产出 x 。由于代理人的产出 x 还受到代理人之外的因素的影响，委托人无法直接根据 x 来判断代理人的努力程度，所以委托人在报酬契约中将观察到的业绩指标 y 作为反映代理人努力程度的一种信号。最后，委托人向代理人支付 $s(x, y)$ ，剩余的 $x - s(x, y)$ 由委托人自己享有。

在企业理论的研究中，委托代理模型一般用来刻画所有者与管理者之间的关系。一般认为企业的所有者是委托人，管理者是代理人。委托人委托代理人按照自己的利益来行事。但由于他们的目标不同，很容易产生矛盾。例如，所有者希望管理者勤奋努力地工作，而管理者可能愿意有更多的休息时间和舒适的工作氛围。如果所有者能够无成本地了解管理者的工作，就可以根据管理者的努力程度对其做出奖惩，那么通过完备的契约就可以解决所有者与管理者之间的矛盾。但在实际中，所有者与管理者之间存在信息不对称，管理者对自己的行动有完全的信息，而所有者却无法直接观察管理者的努力程度。当所有者对管理者监督不力时，管理者就有机会偷懒或从事利己交易。很显然，这种行为有时会给所有者带来很大的损失。因此，委托代理带来的代理问题导致了代理成本的发生。为了控制管理者的机会主义行为，所有者需要设计一套激励约束制度。

激励制度是用来拉近所有者与管理者的利益，让管理者更有动力去为所有者努力工作。约束制度，也称监督机制，是用来控制管理者的行为，防止其损害所有者的利益。激励与约束是一个硬币的两面，是互相依赖、不可或缺的。片面强调某一种机制都会带来恶果。

仅仅关注约束制度而忽视激励制度会使得管理者缺乏为所有者努力工作的动力。例如，改革开放前的国有企业对激励制度重视不足，企业员工缺乏积极性，吃“大锅饭”，熬日子，结果表现为很多企业业绩不佳。还有的企业出现了企业管理者滥用所有者资本的现象，典型的表现是过度投资，管理者将资本投资于无利可图的项目



而不是将其分给所有者，管理者注重企业规模的扩大而不是企业的效益。因为企业的规模越大，管理者控制的资源就越多，其权力也就越大，从中获得个人收益的空间就越大，如其可能会要求更豪华的轿车、更大的办公室等。

仅仅关注激励制度而忽视约束制度也是不行的。这会使管理者为所欲为，为了满足激励指标而从事有损所有者利益的行为。例如，在我国改革开放初期，承包制是一种很好的激励制度。但是由于缺乏相应的约束制度，导致很多承包者“涸泽而渔”，注重企业的短期效益而忽视长期发展。结果出现了很多企业在承包期内业绩节节攀升，但承包期结束后企业状况却一路下滑的现象。这是因为承包者对该维护的设备不维护，该维修的不维修，滥用企业资源，以降低企业资源的总使用效力为代价来提升短期绩效。还有的承包者不惜损害企业的长久声誉，制造伪劣产品或欺骗顾客来提升短期业绩，结果造成了企业无形资产的贬值，给企业的长期发展带来极大的负面影响。这也就是人们常说的“一统就死，一放就乱”。经过这些教训，人们认识到，激励制度与约束制度必须齐头并进，相互协调。

需要指出的是，激励制度与约束制度并不是可以截然区分开的。有些制度既表现出激励的一面，也表现出约束的一面。例如，经理市场，它既是对经理人员的激励，也是对经理人员的约束。经理市场的存在会激励经理去创造良好的业绩，以提高自己的声誉，增加其在经理市场中的价值。经理市场的存在也会约束经理人员不可侵害所有者利益，以免声誉扫地，使其在经理市场中的价值降低。

在前面的分析中，我们主要关注企业中所有者与管理者之间的代理关系。当然，我们可以将讨论拓展至管理者与劳动者之间的委托代理关系，或者更一般的，雇主与雇员之间的委托代理关系。

总之，当委托人将某项任务授权给具有与自己不同目标函数的代理人时，如果关于代理人的信息不完备，就会出现各种问题，这就是激励问题的缘起，也就是企业需要激励制度的缘由。这一论断基于两个假设：一是当事人之间的目标不一致，这基于经济学中经济人追求其自身利益最大化的假设；二是委托人与代理人之间存在信息不对称，即代理人比委托人更了解自己为工作付出的努力。



第二节 企业激励制度设计的理论基础

我们在上一节说明了为什么企业需要激励制度。企业激励制度设计就是根据对人的行为方式、行为机理在什么时候能起作用及其变化等的了解,进而构建一套实现组织目标的机制,包括各机制的建立原则、具体运作程序等的过程。而要想构建成功的激励制度,激励主体必须掌握两点:一是了解激励对象的动机(motivation),明确什么因素能激励他们工作;二是要了解激励过程是怎样运作的,即人的动机是怎样引发的,是什么给了它方向,是什么使得它继续,以及一旦行为不当时怎样消除,这是企业激励制度设计的理论基础。

管理学中关于激励问题的研究回答了上面两个问题。具体来讲,管理学中激励理论可分为内容理论与过程理论。前者主要研究员工的动机和需要(motives and needs);后者主要研究激励的过程是怎样运作的。下面我们对这两种理论逐一介绍。



一、内容理论

内容理论主要研究员工的动机和需要,试图去揭示激励人们工作的内容是什么。马斯洛、赫茨伯格、麦克莱兰等是这一领域的先驱者。在20世纪70年代末80年代初,内容理论研究达到了巅峰。近20年,有关内容理论的经验或理论研究已不多见。



(一) 马斯洛的需要层次理论

最著名的激励理论当数亚伯拉罕·马斯洛(Abraham Maslow)的需要层次理论(hierarchy of needs theory)。在其1943年发表在《心理学评论》的《人类激励理论》一文中,马斯洛认为人类基本需要的满足是分层次的。当一种需要得到满足后,另一种高层次的需要就会占据主导地位。也就是说,当某一级的需要获得满足后,这

种需要使不再有激励作用。如果希望激励某人，就必须了解此人目前所处的需要层次，然后着重满足这一层次或在此层次之上的需要。

马斯洛假设每个人都有五个层次的需要，按其重要性依次排列如图 1—3 所示。

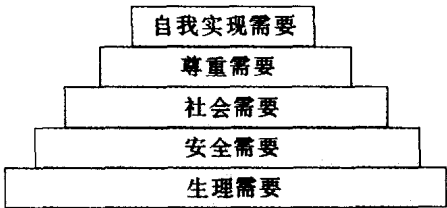


图 1—3 马斯洛的需要层次理论

1. 生理需要。这些是维持人类自身生命的基本需要，如食物、水、住所、性满足以及其他方面的生理需要。马斯洛认为，在这些需要还没有满足到足以维持生命之前，其他的需要都不能起到激励的作用。

2. 安全需要。保护自己免受身体和情感伤害的需要。

3. 社会需要。包括友谊、爱情、归属及接纳方面的需要。

4. 尊重需要。尊重需要分为自尊的需要和渴望别人尊重的需要。马斯洛将这种需要分为两个子类：第一，对力量、成就、适应、面对世界的信心与独立自由的需要；第二，对声誉和威望、认知、注意、地位以及感激的渴望。

5. 自我实现需要。包括成长与发展、发挥自身潜能、实现理想的需要。这是一种把个人能力充分发挥的愿望——最大限度地发挥一个人的潜在能力并有所成就。

马斯洛还将这五种需要分为高低两级。生理需要和安全需要称为较低级的需要，而社会需要、尊重需要和自我实现需要称为较高级的需要。两级的划分建立在这样一个前提条件下，即高级需要是从内部使人得到满足，而低级需要则主要是从外部使人得到满足。在一种仅能维持生存的经济条件下，生理需要占统治地位。随着经济发展超过那个水平，其他需要就会占更重要的地位。

马斯洛的理论得到了普遍认可，特别是实践中的管理者。这主要归功于该理论简单明了、易于理解、具有内在的逻辑性。然而，



他的理论缺乏经验数据的支持。大多数研究表明，马斯洛的理论并不完善。但马斯洛指出了人们需要的演变的、动态的性质，他的理论让管理者认识到了员工多样化的需要，这是他的主要贡献。

➡ (二) 赫茨伯格的双因素理论

美国心理学家弗里德里克·赫茨伯格 (Frederick Herzberg) 对马斯洛的工作进一步拓展，并提出了双因素理论 (motivation-hygiene theory)，或称激励—保健理论。

赫茨伯格认为，个人与工作的关系是最基本的方面，而个人对工作的态度在很大程度上决定着任务的成败。为此，他进行了调查，要求人们在具体情境下详细描述他们认为工作中特别好或特别差的方面。根据调查结果，赫茨伯格总结出与对工作满意或不满意有关的因素，并将前者称为激励因素，后者称为保健因素（即防止产生不满意情绪的因素）。

保健因素包括监管、人际关系、具体工作条件、工资、公司政策与管理方法、利润以及工作安全等。如果这些因素低于工人认为可以接受的水准，就会出现对工作的不满。当工人认为与工作相关的条件令人乐观时，不满就会消除，但这并不能带来积极的态度，而是一种既无满意又无不满的中间状态。

激励因素是指能产生积极的态度、使员工感到满意并产生激励作用的因素，包括成就感、认同感、工作的挑战性、所负责任的提高、成长和发展的机会等因素。如果这些因素存在，那就会产生很强的激励作用。也正是从这种意义上，赫茨伯格认为，工资刺激、改善人际关系、建立恰当的工作条件等关于激励的前提并没有产生多强的激励效果。它们所起的作用是消除不满，防止出现问题，但即便是这些传统激励因素达到最优，也不会产生积极的激励作用。赫茨伯格认为，管理人员应该认识到保健是必需的，但一旦保健滋生了不满情绪，那它就不会产生积极的效果，只有激励因素才会使人表现更佳。

基于调查结果，赫茨伯格进一步指出，满意的对立面并不是不满意，消除了工作中的不满意因素并不必定使工作结果令人满意。

