

正略钧策
管理丛书

直面国有企业管理者激励的实践派作品

把激励搞对

国有企业管理者
的
10大激励模式

赵 民 陈立华 著



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

把激励搞对

国有企业管理者的 10大激励模式

赵 民 陈立华 著

人民邮电出版社

图书在版编目(CIP)数据

把激励搞对: 国有企业管理者的10大激励模式 / 赵民, 陈立华著. —北京: 人民邮电出版社, 2005.10

ISBN 7-115-13833-8

I. 把... II. ①赵... ②陈... III. 国有企业-企业管理: 人事管理-激励-研究-中国 IV. F279.241

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第105624号

内 容 提 要

本书直面当今中国经济力量中最有活力和最有潜力的群体之一——国有企业管理者, 以及他们所面临的激励问题。本书从专业的角度, 系统、深入地研究了国有企业管理者的历史发展、群体现状、激励困惑、激励改革方向和激励改革方案, 总结了三大类共10大激励模式: 年薪制、经营者持股、股票奖励、延期支付、业绩股票、业绩单位、股票期权、股票期股、股票增值权和虚拟股票。

本书适合各级政府中的国资企业管理人员、企业家及企业中、高层管理人员阅读, 也可作为企业管理研究人员、管理咨询人员、大专院校人力资源管理专业师生的参考书, 对企业激励机制感兴趣的人士读此书也会有所帮助。

把 激 励 搞 对

国有企业管理者的10大激励模式

◆ 著 赵 民 陈立华

责任编辑 汪 洱

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

读者热线 13301281248 (编辑部) 010-51626376 (销售部)

北京迪杰创世信息技术有限公司制作

北京隆昌伟业印刷有限公司印制

新华书店总店北京发行所经销

◆ 开本: 787×1092 1/16

印张: 13.25

2005年10月第1版

字数: 150千字

2005年10月北京第1次印刷

ISBN 7-115-13833-8/F·653

定 价: 29.80元

本书如有印装质量问题, 请与本社联系 电话: 010-51626398

把激励搞对

(前言一)



2005年3月在北京召开全国人大、政协“两会”期间，有媒体报道说，有关部门正在拟定国有大型企业高层管理者的年收入标准，原则上不超过该企业职工平均工资的14倍。消息传来，引人遐思。

为什么是14倍？

2005年1月，中信出版社出版了一本由钱颖一教授作序的引进版图书——《在增长的迷雾中求索》。书中写道：只有当所有的经济主体具有正确的激励时，繁荣才可能出现。对此，钱颖一教授评论说，发展中国家的发展之“本”，不过是“把激励搞对”。中国的增长主要得益于制度的变迁，国际产业结构性转移和年轻的人口年龄结构，也伴随着胶着难解的重重障碍，这很大程度是由于没有“把激励搞对”。现在，我们这本书就是要回答，国有企业对其实际掌控人群——“国有企业家”，怎样做才能“把激励搞对”。

作为长期从事企业管理研究和咨询的专业人员，我们始终坚定地认为，对国有企业经营管理者的激励，是对企业高层管理者激励的一部分；它首先不是一个社会问题，更不是一个意识形态问题，而是一



个专业的管理技术问题。这类激励问题的解决方法，有如大自然中的百花齐放，虽有万千花朵，但没有任何两朵是完全一样的，需要具体问题具体分析，一切从实际出发，真知来自实践。作为任何管理“企业经营者”的人，必须研判不同的激励方法的好坏，研判不同的激励规则对企业经营的最终结果——股东利益最大化所起的正、反两方面的作用。

本书可以帮助企业管理者迅速、清晰和完整地掌握发生在中国现实经济活动中的各种不同激励方法的具体内容，书中内容是作者过去五年来对中国国有企业激励问题研究的一个系统总结和提炼，也是国内迄今为止对于国有企业家阶层激励问题进行针对性研究的具有代表性的“实践派”作品。

由于涉及每个人口袋里的钱，以及受中国传统文化的影响，激励问题成为企业管理技术问题中的一个永恒的话题，如同文学作品中的爱情和死亡一样。所以，我们可以期待，在今后的岁月里，作为探讨此类问题的实践派著作的先驱代表，新华信集团正略钧策企业管理咨询有限公司（原新华信管理顾问有限公司）将会奉献更多相关的著作，从而起到“抛砖引玉”的作用。

1992年底，我刚下海创办新华信管理顾问有限公司（现正略钧策企业管理咨询有限公司）不久，曾和一位极好的朋友讨论公司的业务和经营管理问题。当谈到新华信管理顾问有限公司刚招聘了三名员工时，这位长期受到理论良好熏陶的朋友马上脱口而出说道：“你这不是剥削吗？你一定不要招聘超过7名员工。”同样曾在政府机关工作过的我，当然明白他所讲的“7名员工”的界限指的是什么。所以，在以后很长的一段时间里，我一直在为是否扩招员工一事犹豫彷徨。

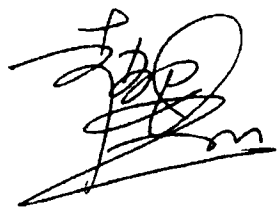
时过12年，每每当我听到各级政府表扬我们招了这么多应届大学本科、硕士和博士研究生，为社会提供了600多个就业机会，而且还招了不少“海（归）待（业）”青年，为党和政府分了忧、解了难，为社会作出了贡献时，我就会想起12年前的这件事。我想，这些表扬就是我切身经历过的一次真实的“把激励搞对”。

12年后，今天的“14倍工资”，就是12年前的“7名员工”。

看完这本书后，你就知道我为什么要这么说了。

而且，你还会知道，这14倍应当怎样设计，才能使效果最大化。

从7到14，解决的不仅仅是“把激励搞对”。



赵 民

北京时间 2005年3月15日 凌晨2:35

于美国洛杉矶飞往北京的CA984航班32C座位上

乘客都睡了，四周一片寂静

仅以本书

献给所有在国企中工作的人们

献给所有关心国企发展的人们

可触摸的问题·问题始终存在

(前言二)



国有企业管理者的激励是一个管理学问题，也是一个经济学问题。站在经济学的立场上，这个问题可以有两种解决方法。第一种是弗里德曼（Milton Friedman）的“轮椅里的经济学”方法论，他竭力主张“只要预测准确，经济学假设的真实性无关紧要”。另一种则是“交易成本”的奠基人科斯（Ronald H.Coase）的理论，被称之为“可触摸的经济学”方法论，这种理论，是把已经有的理论和定律放在一边，一切都以真实现象为出发点，重新构建能够解释现象的理论，不论新构建的理论与既有的理论是否相重合。打个比方，为了解决交通问题，重新发明自行车是正确的。先验的任何定律，都是不能解释后发生的现实的。

“轮椅”中的方法论和“可触摸”的方法论，反映了社会科学在企图构建社会秩序时“浪漫主义”和“现实主义”的差别。究其本质，都是理想主义，都试图从错综复杂的格局中寻求规律和答案。

国有企业管理者的激励问题，即如前所述，是一个“可触摸的”问题。倚重制度经济学的主流经济学者，无论其麾下的激励理论模型如何之精美、精确和精准，在中国，始终会遇到一堵不可名状的“水晶墙”：

事实不一样，过程不一样，结果也不一样。解决中国国有企业的机制问题，从起点到巅峰，都处在一种“特殊国情”的迷雾当中。必须用“可触摸的”答案去解决中国国有企业管理者激励的“可触摸的”问题。

寻找解决这种“可触摸的”问题的答案，首先应从建立中国国有企业管理者阶层的稳定性开始。阶层稳定的基础，来源于两种力量。

其一是阶层来源的推力。诺贝尔经济学奖得主米勒（M.H. Miller）1996年在谈到国有企业对中国长期发展的重要性时曾经指出：“从本质上来说，研究改革等于是对经济学家所说的公司治理的各种可能方略做一番选择……谁有权决定替换这些经理？”一针见血地指出了中国国有企业管理者的选拔机制问题，而此问题正是一个阶层可持续发展的制度基础。

其二是阶层前进的拉力。这个拉力，最终还是得回归到“激励”问题上去。中国国有企业的管理者们，这个与中国经济改革息息相关的阶层，也是对中国的经济支柱具有掌控力的阶层，其激励问题已经不仅仅是一个经济社会中公平和效率的问题，而是关系中国经济改革是否取得革命性成功的核心因素之一。中国国有企业管理者阶层的震荡，无论是公开震荡还是暗流涌动，都会对中国国有企业的改革，甚至中国经济改革的全局带来不可估量的冲击。

任何力量的构建都是有成本的，尤其是对国有企业管理者阶层这个庞大群体的激励：从可以用数字衡量的金钱，到无法用数字衡量的对企业的话语权……，权衡、踌躇、矛盾和摩擦，都不可避免。

但历史之河是无法倒退的，对中国国有企业管理者的激励也无法退回。我们所面临的时代背景是激动人心的，改革的浪潮滚滚前行，气势磅礴；与此同时，改革也是面对重重压力的。在改革的浪潮中，

国有企业的改革是重中之重，国有企业管理者的市场化以及其激励机制的系统化、科学化和公平化，是国有企业改革的基点之一。

不用过多顾虑成本。归根结底，我们可以把这个时代对中国国有企业管理者阶层的激励视为一种投资。我们以激励的成本和费用为代价，换取国有企业全盘的增值。

在投资的过程中，即使出现一些不和谐的音符，比如，由于政策的疏漏或者人为的操作可能造成国有资产的流失，我们也不能停止前行的步伐，只能边改边行。我们一般只看到物化的国有资产流失，其实，最大的损失是人才的流失，后者是不可物化的，也是无法估价的财富。人才的流失，不仅仅表现为国有企业的管理者们离开岗位，“在其位不尽其职，在其位不尽其力”等管理层的“虚位”现象，才是对国有企业最严重的桎梏。

人的问题不解决，问题始终存在。

如何阅读本书

国内一位富有卓识的企业家曾说过，谁不懂得国有企业，不懂得国有企业老总，就不可能懂得中国社会，更不可能懂得中国经济。

中国企业家常常提出的一个问题是：在当今中国，最大的机会在哪里？是经济全球一体化？还是全球技术进步？或者是企业家精神的复苏？笔者的答案是最大的机会来自于内部，来自于改革带来的经济能量的释放，而其中最核心的能量来自于国有资产。只有理解了国有企业，理解了国有企业的改革，理解了国有企业的管理者，才能真正理解当今我国的经济社会内涵，才能真正把握未来发展的机会。

本书的要旨正在于此。这是一本深刻阐述中国国有企业及其管理者阶层的“研究书”，是一本帮助读者理解当今中国核心经济力量板块的“参考书”，也是一本帮助读者解决企业实际问题的“工具书”，还是一本帮助读者通向发展机会之门的“钥匙书”。

本书主要内容和结构安排

本书共分为四章。

第一章分为两节，阐述当今中国经济力量的布局和走势，以及国有企业管理者群体的发展历程和现状。笔者以洗练、简约的文字，向读者展示了中国宏观经济资源与力量运行的全貌。

第二章分为四节，深度剖析国有企业及其管理者所面临的问题和困惑，揭示了隐藏在这些问题和困惑背后的深层次原因。

第三章分为三节，聚焦于中国国有企业管理者的激励问题，从激励与约束两个层面，总结了三大类共10大激励模式，即年薪制、经营者持股、股票奖励、延期支付、业绩股票、业绩单位、股票期权、股票期股、股票增值权和虚拟股票。

第四章分为三节，重点阐释了国有企业管理者的激励模式与方案实施。根据企业激励目标的不同（以快速激励为目标、以长期激励为目标和以简便激励为目标），结合实际案例，选择不同的激励模式，介绍了在不同的情况下，从三大类10大激励模式中有目的地选择最适合企业自身情况的激励模式的案例。

本书的读者对象

- 各级政府中的国资企业管理人员
- 企业家及企业中高层管理者
- 研究国有企业及人力资源问题的研究和咨询机构人员
- 大专院校人力资源管理专业师生
- 对企业的激励机制感兴趣的人士

目 录

第 1 章 资源与力量 1

1.1 中国现代社会的阶层演进 2

1.1.1 主导当今城市社会的七个主流阶层 3

1.1.2 中国社会阶层演进的特点 4

1.2 中国国有企业管理者阶层 6

1.2.1 中国国有企业管理者阶层的构成 6

1.2.2 中国三代国有企业家 10

1.2.3 中国国有企业管理者阶层的特性 15

第 2 章 问题与困惑 27

2.1 中国国有企业管理者的选拔困惑 28

2.1.1 国有企业管理者的行政委任制 28

2.1.2 国有企业管理者行政委任制的缺陷 29

2.2	中国国有企业管理者的战略困惑	32
2.2.1	“做大”和“做强”的困惑	32
2.2.2	“一元化”和“多元化”的困惑	40
2.2.3	创新和风险的困惑	42
2.3	中国国有企业管理者的伦理困惑	45
2.3.1	与政府关系的伦理困惑	45
2.3.2	商业游戏和良心品质的伦理困惑	55
2.4	中国国有企业管理者的薪酬困惑	57
2.4.1	中外企业管理者的薪酬差距	57
2.4.2	中国国有企业管理者的收入构成	62
 第3章 机制与革新 65		
3.1	中国国有企业管理者激励的约束环境	66
3.1.1	国有资产流失的防范机制	66
3.1.2	国有资产流失的深层次原因	69
3.1.3	政府服务环境的塑造	72
3.1.4	企业支出机制的规范	75
3.2	中国国有企业管理者的10大激励模式	78
3.2.1	年薪制	78
3.2.2	激励机制的其他9种模式	82
3.3	中国国有企业管理者激励的实施平台	89
3.3.1	中国国有企业管理者激励的改制平台	89
3.3.2	中国国有企业管理者激励的治理平台	99

第 4 章 模式与实施 107

4.1 以快速为目标的激励模式 108

4.1.1 案例：丰华集团业绩股票激励方案 108

4.1.2 以业绩为基准激励的特点 115

4.1.3 以业绩为基准的两种激励模式 117

4.2 以长期为目标的激励模式 123

4.2.1 案例：行锐公司股票期权激励方案 123

4.2.2 以长期为目标激励的特点 133

4.2.3 以长期为目标的三种激励模式 135

4.3 以简便为目标的激励模式 153

4.3.1 案例：金色公司虚拟股票激励方案 153

4.3.2 以简便为目标激励的特点 159

4.3.3 以简便为目标的虚拟股票激励模式 162

附录1 企业国有产权转让管理暂行办法 171

附录2 中央企业负责人经营业绩考核暂行办法 183

第1章

资源与力量

在资源占有和力量显现的大时代，占有资源者显现力量，从而要求相匹配的利益。

1.1 中国现代社会的阶层演进

社会每一次变革，都会导致这个社会的主体波澜起伏，或者暗流涌动。始于1979年的改革开放政策，是距中国社会最近、最真切的一次社会变革，也与中国13亿人民的利益攸关。经济大潮的激流冲击的地方，有欢呼、有赞许、有沉默、有失落，也有短暂的疼痛。

无论如何，改革的潮流奔腾而来，洗刷这个社会的各个层面。在史书中，改革必定要被记载为一场伟大的转化运动。社会在转型，经济在转轨。无论是纠正历史错误，还是建造一种新模式，改革都在推动中国在世界惊叹的目光中急速前进。在社会结构方面，中国由传统社会向现代社会转型，由农业社会向工业社会转型；在经济发展方面，中国从计划经济体制下的双轨制到向市场主导转化，经济调整工具从“政府的指挥棒”转为“市场看不见的手”。

对于社会的单细胞“人”来说，最直观的感受是自己处于这个社会中的地位。从媒介口号、他人的目光到自身的钱袋子，每个人用各种指标衡量着自己在这个社会群落中的位置。有人感叹，一目扫天下的感觉不存在了；也有人微笑以对，从此由我天地宽。

是的，社会在转型，经济在转轨。这是一个隆重的大时代，发生着隆重的大事件。改革推进的两个层面的转化，具体带来了社会阶层的上浮和下沉、演进和发展。

新阶层在涌现。见诸于报章媒体的词汇，“白领阶层”、“企业家阶层”和“公务员阶层”等，不一而足。尽管区分和命名的标准各不相同，然而一个定律却是一定的。第一，社会的中间层在不断扩大；第二，每个阶层都要求获得与其地位相匹配的利益，一旦利益不匹配，