

Analysis on the Incentive Mechanisms of SOE Managers Based on Corporate Governance Theory.

基于公司治理理论的国有企业经理人激励机制分析

HE, Kai.

School of Economics and Management, Anhui Normal University

Abstract: Nowadays, the implementation of the reform of SOE is carried out, and modern enterprise system is being established in China. Due to this problem that SOE managers are lack of incentive, it is more valuable to have research on how to motivate managers. From the perspective of corporate governance theory, combined with theory and practical, the governance status of SOE is discussed in the paper. On this basis, SOE managers incentives problems and its possible reasons are discussed based on the basic framework of corporate governance. Meanwhile, the solutions are proposed from external and internal aspects in to reduce the brain drain of SOE and enhance SOE operating ability. Finally, the prospect of research in this field is proposed.

Keywords: State-owned enterprises; Managers; Incentives; Corporate governance; Property rights system.

安徽师范大学

本科学生毕业论文（设计）

题 目 基于公司治理理论的国有企业经理人
激励机制分析

学 院 经济管理学院

专 业 人力资源管理

学生姓名 何 恺

学 号 100302007

指导教师 胡 敏 职称 讲 师

论文字数 8686

完成日期 2014 年 4 月 15 日

论文题目 基于公司治理理论的国有企业经理人激励机制分析

学生姓名、学院：何 恺，经济管理学院

中文摘要

近年来，中国国有企业改革持续深入，致力于建立完善的现代企业制度。在改革浪潮中，国有企业经理人激励不足、效率低下等问题较为突出，如何有效地激励管理人员已成为一个重要的问题。本文从公司治理理论出发，立足中国实际，结合相关文献，分析了国有企业治理现状。在此基础上，立足公司治理的基本框架，探讨了国企经理人激励机制存在的问题，并进行了原因分析。接着针对存在的问题从对外、对内两个层面提出了激励机制的完善路径，以期尽可能减少国有企业人才流失，增强国有企业运营能力和综合竞争力。最后提出了该领域未来研究展望。

关键词： 国有企业； 经理人； 激励； 公司治理； 产权制度

英文题目 Analysis on the Incentive Mechanisms of SOE Managers
Based on Corporate Governance Theory.

学生姓名、学院： HE Kai, School of Economics and Management

英文摘要

Nowadays, the implementation of the reform of SOE is carried out, and modern enterprise system is being established in China. Due to this problem that SOE managers are lack of incentive, it is more valuable to have research on how to motivate managers. From the perspective of corporate governance theory, combined with theory and practical, the governance status of SOE is discussed in the paper. On this basis, SOE managers incentives problems and its possible reasons are discussed based on the basic framework of corporate governance. Meanwhile, the solutions are proposed from external and internal aspects in to reduce the brain drain of SOE and enhance SOE operating ability. Finally, the prospect of research in this field is proposed.

英文关键词 State-owned enterprises; Managers; Incentives; Corporate governance; Property rights system

目 录

一、引言.....	5
二、相关理论回顾.....	5
(一) 公司治理理论.....	5
(二) 激励理论.....	6
三、国有企业治理现状.....	7
(一) 国有企业.....	7
(二) 国有企业治理现状.....	7
四、国有企业经理人激励问题及原因分析.....	8
(一) 经理人激励和约束力弱，说明责任和问责制动机缺乏.....	8
(二) 经理人市场不完善，外部治理机制不健全.....	8
(三) 报酬激励机制不健全.....	8
(四) 剩余支配权与经营控制权激励机制有待完善.....	8
(五) 声誉激励机制有待加强.....	9
(六) 国有企业公司治理架构改革进程缓慢.....	9
五、国有企业经理人激励机制分析.....	9
(一) 完善国有企业公司治理架构.....	9
(二) 进行国有企业产权制度改革.....	9
(三) 不断完善国有企业动态股权激励制度.....	10
(四) 权力激励为主，自我实现并重.....	10
(五) 健全国有企业经理人市场，完善外部治理.....	10
六、结束语.....	11
参考文献.....	11
致 谢	13

基于公司治理理论的国有企业经理人激励机制分析

何恺，经济管理学院

摘 要：近年来，中国国有企业改革持续深入，致力于建立完善的现代企业制度。在改革浪潮中，国有企业经理人激励不足、效率低下等问题较为突出，如何有效地激励管理人员已成为一个重要的问题。本文从公司治理理论出发，立足中国实际，结合相关文献，分析了国有企业治理现状。在此基础上，立足公司治理的基本框架，探讨了国企经理人激励机制存在的问题，并进行了原因分析。接着针对存在的问题从对外、对内两个层面提出了激励机制的完善路径，以期尽可能减少国有企业人才流失，增强国有企业运营能力和综合竞争力。最后提出了该领域未来研究展望。

关键词：国有企业；经理人；激励；公司治理；产权制度

Analysis on the Incentive Mechanisms of SOE Managers Based on Corporate Governance Theory.

HE Kai , School of Economics and Management

Abstract: Nowadays, the implementation of the reform of SOE is carried out, and modern enterprise system is being established in China. Due to this problem that SOE managers are lack of incentive, it is more valuable to have research on how to motivate managers. From the perspective of corporate governance theory, combined with theory and practical, the governance status of SOE is discussed in the paper. On this basis, SOE managers' incentives problems and its possible reasons are discussed based on the basic framework of corporate governance. Meanwhile, the solutions are proposed from external and internal aspects in to reduce the brain drain of SOE and enhance SOE operating ability. Finally, the prospect of research in this field is proposed.

Key Words: State-owned enterprises; Managers; Incentives; Corporate governance; Property rights system

一、引言

改革开放以来,尤其在提出建立社会主义市场经济体制之后,中国国有企业就处于经济体制改革的中心环节。由于国有企业是国民经济的命脉,国有企业的改革关系到国家的经济基础和上层建筑。中国国有企业先后实施了计划、价格、税收、金融、外贸、收入分配、劳动人事等方面的一系列改革举措,在很大程度上保证了中国较高的经济年均增长率,创造了近10%的飞速发展历史。

但是,中国国有企业与外资企业之间却有较为明显的差距。如何提高中国国有企业的控制力与影响力,加快国有企业改革步伐,完善国有企业公司治理,已成为摆在我们面前的一个突出问题。其中,国有企业经理人激励机制不健全与不完善,是一个长期值得努力的方向。当前,中央领导人指出,要让市场在资源配置中发挥决定性作用。进一步加快国有企业与市场接轨,运用市场经济手段来选拔与激励经理人,使得经理人一方面努力发挥自己的才干,另一方面兼顾个人利益与国家利益。这是当前国有企业需要总结和改善的一个方面。

本文以国内外现有研究为基础,通过对世界上发达国家与发展中国家企业的激励制度进行研究,并与中国国有企业现行制度进行比较,从公司治理理论的角度,提出了对经理的激励机制存在的问题,及相关对策。目的是通过制度与待遇留人,降低国有企业的人才流失,并提高运营能力和国有企业的综合竞争力。

二、相关理论回顾

(一) 公司治理理论

1. 公司治理

李维安(2009)认为,所谓公司治理,是指为了保证公司决策的科学化并最终维护公司各方面的利益,通过一套包括正式或非正式的、内部或外部的制度或机制来协调公司与利益相关者之间的利益关系的一种制度安排。薛有志(2002)认为,利益相关者的相互制衡只是保证公司科学决策的途径,公司治理的核心和目的是保证公司决策科学化。

高层管理者的激励和约束机制是公司治理制度的核心内容之一。南开大学中国公司治理研究院(2013)研究观点认为,狭义的公司治理,是指通过一种制度安排,来合理地配置所有者与高层管理者之间的权利与责任关系。从实质上来说,激励与约束机制就是对高层管理者奖惩的制度,它是以公司经营状况为标准的。

2. 公司治理的基本框架

公司治理的基本框架是指遵循公司治理的基本原理,按照说明责任和问责制的规则,由公司当事人以自己的专用性资产为基础相互博弈而形成的体系。它主要包括说明责任和问责制、公司治理的架构。下文对于经理人激励问题原因分析以及解决对策都将建立在公司治理基本框架的基础上。

(1) 说明责任和问责制

委托代理关系是理解说明责任和问责制的关键所在。委托代理理论是企业契约理论的重要组成部分。在现代经济学中,委托代理关系被视为一种契约。这种契约主要是指一些人授予另一些人一部分权利以便为他们谋利益。委托代理理论的基本理论前提是经济人假设,即委托代理双方所追求的利益都是自身利益的最大化。在所有权与经营权分离的框架下,当职业经理人进入企业,负责企业的正常运营时,企业就实现了经营权与所有权的分离。代理人追求的是货币性报酬和非货币报酬,所有者则追求企业价值最大化,二者之间的目标也不一致,从而形

成了企业内的一种典型委托代理关系。

因此，说明责任和问责制是指，在委托代理关系中，由于代理人利用委托人的资源并以此牟利，因此委托人有要求代理人将其行为结果报告说明的权利，并追究代理人不負責任的行为。

(2) 公司治理的架构

公司治理主要是按照公司法所规定的法人治理结构来进行的，总体上分为内部治理和外部治理。

第一，内部治理。詹向阳(2003)认为，“内部治理是公司治理的基础。”主要是指股东会、董事会、监事会和经理之间的相互制衡的博弈安排。通常来说，公司法规定的三会四权是内部治理的实现方式。

第二，外部治理。李维安(2009)认为，外部治理是指市场的竞争压迫公司要有适应市场压力的治理制度安排，它主要是通过外在市场的倒逼机制实现的。外部治理主要是在劳动力市场、产品市场、资本市场、国家法律、社会舆论等活动场所进行的。同时，政府这只“看得见的手”也对市场有部分替代功能，也是构成外部治理的一个重要方面。。

此外，无论是内部治理还是外部治理，都是植根于不同的文化之中，不同的文化创造了不同的商业规则和商业文明。我国国有企业治理模式正在日渐形成，并逐渐被人们所认可。

(二)激励理论

上述理论已经表明，公司治理制度的一个重要内容就是高层管理者的激励和约束机制。本文涉及的激励理论主要有以下几方面。

1. 激励及其过程模型

激励是指个人付出高水平的努力来实现组织目标的意愿，前提是个体通过努力能够满足某种需要。激励，在某种程度上来说，是一种需要获得满足的过程。

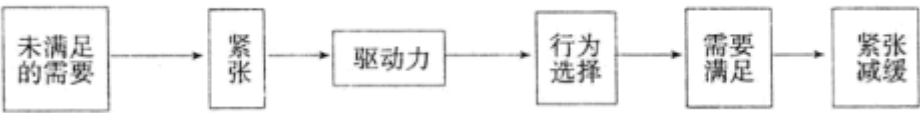


图 1 激励的过程

2. 马斯洛的需要层次理论

需要层次理论是解释人格与动机的重要理论。该理论认为，人的内在的价值体系是一个需要层次体系。需要系统如下：

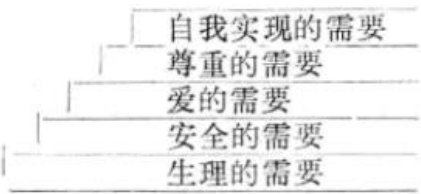


图 2 需要层次理论的需要层次体系

马斯洛认为，各层次需要有以下一些关系：

第一，一般来说，这五种需要由低到高。

第二，越靠近顶部的成长型需要，能够满足的人群百分比越小。

第三，同一时期，个体可能存在多种层次需要，但每一时期总有一种需要占主导地位。

第四，满足较高层次需要的途径多于较低层次。

3. 赫茨伯格的双因素理论

赫茨伯格认为，使人们感到满意的因素可以分为保健因素和激励因素。

激励因素是指那些如果该因素得到满足便可使人产生很大的激励力量的因素。激励因素主要有：成就、责任感、晋升等。

保健因素是指如果满足这些因素，就能维持原有的工作效率，却很难激励人们更积极的行动。保健因素主要有：工资、同事关系、工作环境等。

三、国有企业治理现状

(一) 国有企业

国有企业一般可以定义为国家（或国有法人）拥有资本控制权的企业。这个定义，强调了国有企业的两个特征：国家有直接或间接的股东控制权，必须是企业法人。

(二) 国有企业治理现状

经过改革以来 30 多年的努力，中国国有企业公司治理发生了较大的转变，主要表现在逐步由行政型治理转向经济型治理。当前，国有企业公司治理呈现出如下特征：国有企业双层结构下的股权多元化、国有企业法律形式已以公司为主、国有企业公司治理结构日趋完善。

在转型期，中国国有企业具有自由市场中的企业的特点，即追求利益；另一方面，除了追求利益外，国有企业也必须体现国家意志，因此，不是企业的全部意义，可称之为“准企业”。

在一般公司治理结构中，经理层由董事会聘任，是公司实际的经营者，并向董事会负责。经理层拥有聘任各级经理、组织实施董事会决议、年度经营计划和投资方案等多项权力。经理层，相对于董事会和股东会，更了解公司整体的资源情况与总体经营水平，处于公司治理结构链条上的中心环节，是公司治理的着力点。

由于经理层与股东的利益诉求不完全一致，根据委托代理理论与经济人假设，经理人往往更注重选择有利于实现个人目标的战略，而未必是符合股东利益最大化的目标。因此可能损害股东以及利益相关者的利益，影响企业的业绩与常期发展。

2007 年中国企业家调查系统发布的《中国企业经营者成长与发展专题调查报告》以企业法人代表为主、企业经营者群体为调查对象，表明创建可持续发展的卓越企业、关心员工、实现个人价值等方面是我国企业经营管理者多元化的利益诉求的集中体现。具体数据如表 1 所示。

表 1 企业经营管理者个人的主要追求(2007 年) (%)

主要追求	性别		经济类型			总体
	男	女	国有企业	上市公司	民营企业	
员工收入提高与成长	47	50.2	60	42.9	43.6	47.1
创建可持续发展的卓越企业	74	72.8	77.9	72.4	72.4	73.9
服务社会、回报社会	40.5	37.4	32.3	35.2	43.2	40.4
不断创新、实现个人价值	39.4	38.7	42.1	39	39.5	39.3
创造利润、回报股东	39.2	35.8	35.5	62.9	38.6	39.1
家庭美满与幸福水平	14	18.5	13.7	14.3	14	14.2
个人 / 家族财富总量	4.8	5.8	2.3	4.8	5.7	4.9

享受生活	4.4	7.4	3.5	2.9	5	4.5
实业报国	12.9	9.9	10.9	8.6	13.4	12.8
参政议政	3.7	5.3	1.6		4.6	3.7
较高的社会地位	3.4	3.3	2.9	5.7	3.6	3.4
其他	0.4	0.4	1		0.3	0.4

资料来源：李兰主编. 中国企业家成长 15 年：1993-2008 • 中国企业家成长与发展报告 上 [M]. 北京市：机械工业出版社. 2009.

四、国有企业经理人激励问题及原因分析

根据上述中国国有企业现状，结合公司治理基本框架，即说明责任和问责制、外部治理和内部治理，目前，中国国有企业经理人激励问题主要表现在以下几个方面：

（一）经理人激励和约束力弱，说明责任和问责制动机缺乏

中国国有企业中，存在着双层委托代理关系。双重委托代理链条使得委托人与代理人之间，尤其是第一委托人与第二代理人之间的信息更加不对称，更加容易出现逆向选择与道德风险问题，从而导致国有企业内部人控制问题突出。同时，国有企业在一定程度上权责利不明确，委托人对代理人的约束不足，而代理人又没有动力去经营好国有企业。因此，国有企业的双重委托代理关系导致了在公司治理安排节点上的公司当事人说明责任和问责制动机缺乏，在某种程度上诱发经理人激励和约束力弱化。

（二）经理人市场不完善，外部治理机制不健全

在第二层代理关系中，缺乏市场机制引导，主要以行政命令方式选择经理人，而不是真正承担风险的资本所有者在经理人市场上的选择。因此经理人只对上级领导负责，更加关注上级领导对自己的评价。政府官员拥有选择权力，却不对选择后果负责，所以他们不会真正有积极性去寻找和任用最才能的人。这种选择方式一方面导致权力约束不足，另一方面使得经理人存在高职位消费、隐性消费等问题，进而损害了国有企业第一委托人——全体人民的利益。同时，基于委托代理理论与经济人假设，在信息不对称的情况下，对国有企业缺乏必要监督，也导致内部人控制严重。经理利用其对企业的控制权，渔翁得利，进行合谋寻租，挥霍企业金钱与侵吞国有资产。最后，虽然在一些国有企业中，内部劳动力市场逐渐建立，但由于建立时间较短，机制尚不完善，利用市场手段调节经理人供给还有待加强。

（三）报酬激励机制不健全

目前，在中国国有企业经理人的报酬中，经理人投入与获得的报酬不协调现象较为明显。一些国企的高层领导者，为企业的发展做出了巨大的贡献，获得的报酬却十分有限。同时，国有企业的物质激励更加注重体制内的薪酬体系，对于一些中长期激励机制，如股票期权等，由于实行时间与条件的限制，还有待广泛运用与进一步完善。

（四）剩余支配权与经营控制权激励机制有待完善

在内部治理中，如何在股东和经理之间分配剩余利润，是对经理人进行激励的一项重要制度安排。要想对生产和制造剩余的直接承担者进行有效激励，重视对管理人员剩余支配权的安排是其中重要举措之一。同时，经营控制权的实施可以使管理人员的自我实现需要获得一定程度的满足。经营控制权不仅仅是一种激励措施，他也是经理人实施自身职责的一个重要途径。

(五) 声誉激励机制有待加强

在国有企业中，首先，精神激励略显不足。国有企业受制于历史的影响，精神激励受惠面较窄，激励的深度相对较浅。其次，精神激励效果较差。由于国有企业进行精神激励的方式缺乏多样性，一般来说，只是采用职位晋升的方式，这在一定程度上导致国有企业官本位思想较为浓厚，不利于经理人更好地发挥主观能动性，将企业做大做强。

(六) 国有企业公司治理架构改革进程缓慢

根据改革博弈理论，改革者从事改革，如果效果不好，需要自身付出成本与代价；而如果效果明显，改革成果由大家共享。因此，既是改革是大势所趋，却鲜有有动力从事改革，从而在当前的体制下继续生活。从微观处来说，国有企业以政代管，以管代制现象明显，股东会、董事会、监事会作用不明显，更多的仍然是党委会、工会、职工代表大会发挥重要作用。可以看出，中国国有企业经理人员的选择仍然具有浓厚的行政色彩。

五、国有企业经理人激励机制分析

本部分将从公司治理的架构着手，力图提出解决国有企业经理人激励机制不完善的问题更加有效的方案与对策：一是宏观上完善公司治理架构；二是从内部治理和外部治理两大方面，提出激励机制完善对策。

(一) 完善国有企业公司治理架构

由于国有企业采用的是双重委托代理链条，因此股东与经理人在运营目标上的背离性产生了代理成本，信息不对称产生的机会主义行为。为了有效地对国有企业进行治理，降低代理成本，使股东与经理在经营目标上保持一致，实现公司利润最大化，可以采用如图 3 所示的公司治理框架。

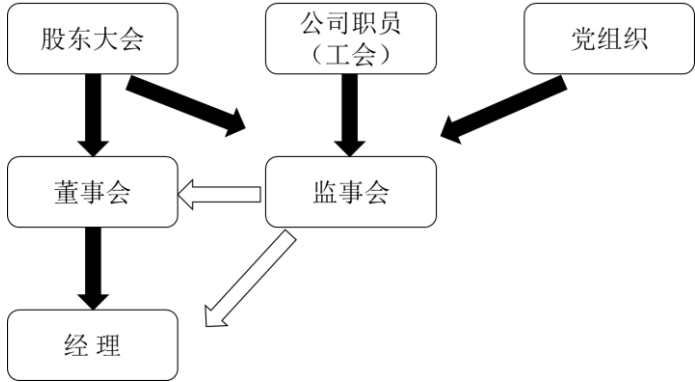


图 3 国有企业公司治理架构

通过设立股东大会、董事会、监事会，通过对经理实行监督和激励，使得公司的股东和经理二者的目标能达成一致，从而使公司的价值最大化。但是相对国有资本来说，除了新三会，还有老三会，即职工代表大会、工会、党委会。正确处理老三会与新三会之间的多重委托代理关系，如通过产权改革、企业改制等方式，可以有效发挥该治理架构的有效性与活力。

根据有效的公司治理架构的主要功能，该治理架构可以有效地从制度层面降低代理成本、对经理人进行激励、提升公司运营效率。

(二) 进行国有企业产权制度改革

鉴于国有企业以政代管，以管代制以及新三会作用不明显的现状，需要进行国有企业产权制度改革。对国有企业实施改革，目的就是要使国有企业冲破发展历史的束缚，成为真正意义上的自负盈亏、自主经营的企业法人。通过经理层持

股、员工持股等方式，将投资人与经理人的经营目标一致化，从而对经理人进行有效激励。

例如，TCL 之所以取得成功，很大程度上得益于其产权制度改革。TCL 是广东惠州一家以公有制为主体的企业。惠州市政府通过对 TCL 进行授权经营，TCL 引入战略投资者对管理层以及员工的股权激励，使得企业获得了飞速发展。2002 年 TCL 股权结构数据显示，政府控股 40.9%，五大战略投资公司占 18.3%，管理层占 20%，员工持股占 15.6%。这一股权激励措施使得 TCL 成为一家产权多元化的国有企业，其本身也飞速发展为中国最大的、全球性规模经营的消费类电子企业集团之一。

(三) 不断完善国有企业动态股权激励制度

股权激励制度是健全国有企业经理人激励制度的重要举措，有利于充分调动国企高管及技术骨干的积极性，促进国有企业高速发展。国有企业股权激励制度的一个重要方向是建立健全动态股权激励制度，其“动”主要体现在收益变动、股权变动、股东变动三个方面。

由于全体员工当年动态股权比例的总和、全体员工当年静态股权比例的总和均为 1，王伟杰(2009)认为，动态股权比例的计算公式可以表示为：

动态股权比例=某员工静态股权比例+股东大会通过的当年贡献分配率×(该员工当年负责项的净利润/公司当年所有项目的净利润-某员工静态股权比例)

由此看出，通过实行动态股权激励，可以有效避免按股权分配收益制度带来的大股东搭便车，股权相对较少或者没有股权的经理人没有积极性这一弊端。通过将报酬与业绩挂钩，从短期和长期来看，都有利于职业经理人发挥其积极性，促进国有企业业绩提升，促进企业长远发展。

(四) 权力激励为主，自我实现并重

在上述不断完善动态股权激励的前提下，加快完善剩余支配权和经营控制权激励机制。同时，在进行国有企业产权改革的前提下，权力不仅仅是履行自身职责的重要条件，同时由于权力有其风险性与挑战性，使其成为巨大的激励因素之一。满足国有企业经理人的权力需要，有利于其承担责任，充分发挥自己的聪明才智。同时，提供被激励者良好的工作环境与平台，使其潜能、聪明才智得以充分发挥，对其出色的业绩给予物质和精神上的奖励，为其提供施展才华的更大舞台。以此良性循环，带领企业走向卓越。

(五) 健全国有企业经理人市场，完善外部治理

现阶段，国有企业经理人几乎没有离职风险，存在着较大的信息不对称，代理问题较为突出。

完善国有企业经理人市场，可以从以下几方面着手：

第一，加强经理人制度建设。通过建立配套的市场规则与信用制度，有利于改变传统的直接任命方式，由企业董事会到经理人市场选聘经理人，衡量的重要指标之一就是经理人的信用。经理人信用的高低，也间接决定了企业对经理人的理解与支持力度。

第二，加强我国劳动力市场与经理人市场的建设。在认识到经理人市场是高端劳动力市场之后，还需要将经理人真正融入市场竞争之中，让经理人切实感受到可能被替代的危机，这样才能激发经理人不断学习、不断提升自身技能的动力。

第三，建立并完善我国经理人教育培训机制。建立起专门的经理人教育培训机构，使经理人在应对突变的市场环境中更有自信。

通过健全国有企业经理人市场，让市场在人力资源配置中发挥决定性作用，

对国企经理人市场引入竞争机制，改变由上级主管部门直接任命的用人机制。通过对国有企业管理人员竞争上岗，促进人力资源的合理配置，对高管激励进行反向实施，促使其改变“求稳”的领导思路，领导企业冲破藩篱，获得更大发展。

六、结束语

改革开放以来，中国国有企业持续改革。在建立现代企业制度的努力中，如何对经理人进行有效激励，是制度建设的重要内容之一。本文立足于国有企业现状，从公司治理理论的视角出发，参考相关发展报告，讨论了中国国有企业治理现状。中国国有企业经理人激励机制存在的问题主要表现在：经理人激励和约束力弱，说明责任和问责制动机缺乏、经理人市场不完善，外部治理机制不健全、报酬激励机制不健全、剩余支配权与经营控制权激励机制有待完善、声誉激励机制有待加强、国有企业公司治理架构改革进程缓慢。

在此基础上，结合公司治理的基本框架，对经理人激励问题进行了剖析，并提出导致问题存在的原因：国有企业采用双层委托代理链条、国企经理人大多由上级直接任命、精神激励以职位晋升方式为主、改革博弈理论说明改革者缺乏动力、国有企业以政代管，以管代制现象明显。

最后，从内部治理与外部治理两个方面，提出完善国有企业经理人激励机制的对策：完善国有企业公司治理架构、进行国有企业产权制度改革、不断完善国有企业动态股权激励制度、权力激励为主，自我实现并重、健全国有企业经理人市场，完善外部治理。

未来，在公司治理视角下的国有企业经理人激励机制的研究，应更多的立足于中国实际。当代，中国企业界已经积累了相当丰富的管理实践，如何将这些丰富的实践上升为管理理论，进而指导中国管理实践，是每一位管理学者都应思考的问题。公司治理学作为一个新兴学科，其思想多为从国外引进。在指导实践的过程中，应更多地结合中国的国情、党情，立足中国国情，发展出中国特色的治理理论。中国国有企业的经理人问题，既有同世界其他国家国有企业的共性，又有其独特性。在未来的研究中，可以既尊重理论的严谨性，又立足于中国企业界的管理实践，以便更好地发现经理人激励方面存在的问题，并提出切真有效的解决对策。

参考文献：

- [1]李维安，陈小洪，袁庆宏．中国公司治理：转型与完善之路[M]．北京市：机械工业出版社，2013．
- [2]李维安主编．公司治理学[M]．北京市：高等教育出版社．2009．
- [3]薛有志，李立超．从行政型政府治理到市场型公司治理——国有企业改革过程的一种理论解释[J]．长春市委党校学报，2002，(2)：26-31．DOI:10.3969/j.issn.1008-8466.2002.02.006．
- [4]淑芳，彭智佳，刘颖．媒体监督的公司治理作用——基于股权激励公司的经验研究[J]．北京理工大学学报(社会科学版)，2014，01：46-51．
- [5]秦海英．多经企业公司治理与实践[EB/OL]．[2012-05-07]．http://video.chaoxing.com/serie_400006924.shtml．
- [6]南开大学中国公司治理研究院．治理理论[EB/OL]．[2013]．<http://cg.org.cn/theory/theory.asp>．
- [7]张玉利，李静薇．基于实践的学术问题提炼与中国管理模式总结[J]．管理学报，2012，(第

2 期).

- [8]Are managers agents or stewards of their principals?: Logic, critique, and reconciliation of two conflicting theories of corporate governance[J]. Journal für Betriebswirtschaft, 2008, 58(3):141-166.
- [9]吴宏,杨亦民. 我国上市公司高管薪酬体系优化研究[J]. 人力资源管理, 2014, 02:72-73.
- [10]王国成编著. 公司治理案例精选 分析·点评·启示[M]. 北京市: 经济管理出版社. 2005.
- [11]赵晓霞, 黄晓东, 唐辉主编. 人力资源管理与开发[M]. 北京市: 清华大学出版社. 2012.
- [12]邢以群著. 管理学[M]. 北京市: 高等教育出版社. 2011.
- [13]苏国强著. 外资参股对上市公司价值影响研究[M]. 北京市: 中国社会科学出版社. 2011.
- [14]刘军霞, 张正峰. 从委托代理关系评析国企经理人的激励与约束机制[J]. 特区经济, 2006(1).
- [15]肖清, 凌文铨. 有效激励职业经理人——从相悖的代理理论与管家理论出发[J]. 企业管理, 2013, 01:117-119.
- [16]袁江天, 张维. 多任务委托代理模型下国企经理激励问题研究[J]. 管理科学学报, 2006(6).
- [17]王伟杰. 国有企业股权激励制度研究[D]. 湖南科技大学, 2009.
- [18]黄韦华. 基于委托—代理关系的经理行为激励与约束机制研究——以国有企业经理为例的博弈分析[D]. 暨南大学, 2003.
- [19]胡静丽. 企业经理人激励机制问题研究——基于委托代理关系[J]. 财会通讯·学术版, 2007(5).
- [20]徐新昱. 我国企业经理人市场化实现的路径[J]. 交通企业管理, 2010, 01:12-14.
- [21]高莉莉. 中国国有企业中委托代理关系研究[D]. 华中师范大学, 2007.
- [22]李兰主编. 中国企业家成长 15 年: 1993-2008·中国企业家成长与发展报告 上[M]. 北京市: 机械工业出版社. 2009.

致 谢

我想对在论文写作期间，给予我帮助的老师与同学们表示衷心感谢。首先，我要感谢经济管理学院，是它给予我这次机会完成本篇论文。其次，我要向我的论文指导老师——胡敏老师表示由衷感谢。没有她的指导与鼓励，我很难顺利完成本篇论文写作。

最后，我想衷心感谢与我朝夕相处的大学同学们，在大学四年的美好时光里，我收获了知识，收获了友谊，在我的心中留下了最美好的回忆。衷心希望 10 人管的同学们前程似锦，马到成功。

何恺

2014 年 4 月 15 日

安徽师范大学本科生毕业论文（设计）开题报告书

题 目	基于公司治理理论的国有企业经理人激励机制分析				
学生姓名	何恺	学 号	100302007	指导教师	胡敏
学 院	经济管理学院	专 业	人力资源管理	职 称	讲师
选题的意义及研究状况： 改革开放以来，尤其在提出建立社会主义市场经济体制之后，中国国有企业就处于经济体制改革的中心环节，在很大程度上保证了中国较高的经济年均增长率，创造了近 10% 的飞速发展历史。 但是，中国国有企业与外资企业之间却有较为明显的差距。如何提高中国国有企业的控制力与影响力，加快国有企业改革步伐，完善国有企业公司治理，已成为摆在我们面前的一个突出问题。其中，国有企业经理人激励机制不健全与不完善，是一个长期值得努力的方向。 2013 年，我国学者李维安在《中国公司治理：转型与完善之路》中，对当前形势下我国国有企业经理人激励机制原因及完善方向做了较为系统地论述，指出目前许多问题源于中国传统体制的影响，而不是狭义的企业制度的问题。 李铁指出，股权激励模式已被证明能够有效地激发员工的主动性和创造力。吴雁莹就股权激励机制的形式、产生的原因、在我国的发展以及应用等方面进行了阐述。刘军霞与张正峰分析了我国国有企业具有中国特色的委托代理关系链，并对如何完善该代理关系和解决机制失灵的问题提出了相应的建议和对策。袁江天与张维运用多任务委托代理模型研究国企经理的最优激励合同，并且定量地给出了国企经理的门槛型激励条件。王伟杰系统分析了目前国企在激励方面的现状及存在的问题，并着重探讨国有企业的股权激励制度。 总之，建立对经理人合理的激励机制是当前国有企业的一个重要任务之一。现有文献表明，我国学者对经理人激励机制的研究已经取得了一些富有成效的成果。但总体来看，研究经理人激励及其成功经验的比较多，从委托代理视角进行阐述的比较少。因此本文着重从委托代理视角，结合公司治理相关理论，探究国有企业经理人激励机制问题。					
主要内容、研究方法和思路： 本文以国内外现有研究为基础，通过对世界上发达国家与发展中国家企业的激励制度进行研究，并与中国国有企业现行制度进行比较，从公司治理理论的角度，提出了对经理的激励机制存在的问题，及相关对策。目的是通过制度与待遇留人，降低国有企业的人才流失，并提高运营能力和国有企业的综合竞争力。 本文采用的研究方法主要有： 第一，规范研究与实证研究相结合的方法 第二，比较分析的方法 第三，跨学科研究方法					

准备情况（查阅过的文献资料及调研情况，现有仪器、设备情况、已发表或撰写的相关文章等）：

安徽师范大学图书馆馆藏纸本，图书馆订阅中外数据库、IDEAS 数据库

[1] 李维安，陈小洪，袁庆宏. 中国公司治理：转型与完善之路[M]. 北京市：机械工业出版社，2013.

[2] 李维安主编. 公司治理学[M]. 北京市：高等教育出版社. 2009.

[3] Are managers agents or stewards of their principals?: Logic, critique, and reconciliation of two conflicting theories of corporate governance[J]. Journal für Betriebswirtschaft, 2008, 58(3):141-166.

[4] 赵晓霞，黄晓东，唐辉主编. 人力资源管理及开发[M]. 北京市：清华大学出版社. 2012.

[5] 邢以群著. 管理学[M]. 北京市：高等教育出版社. 2011.

[6] 苏国强著. 外资参股对上市公司价值影响研究[M]. 北京市：中国社会科学出版社. 2011.

[7] 刘军霞，张正峰. 从委托代理关系评析国企经理人的激励与约束机制[J]. 特区经济，2006(1).

[8] 王伟杰. 国有企业股权激励制度研究[D]. 湖南科技大学，2009.

总体安排和进度（包括阶段性工作内容及完成日期）：

第一阶段

2012.12.01--2013.01.10 搜集和整理有关资料，确定论文方案，并完成开题报告。

第二阶段

2013.01.10--2013.03.30 完成论文初稿的写作并提交老师审阅。

第三阶段

2013.03.30--2013.04.20 修改定稿，完成论文写作。

第四阶段

2013.04.20--2013.05.10 准备并完成论文答辩。

指导教师意见（研究的意义、创新点、前期基础工作、存在的难点和困难、建议等）：

指导教师签名： 年 月 日

学院选题指导组意见：

学院选题指导组组长签名： 年 月 日

安徽师范大学本科生毕业论文（设计）评定意见

指导教师评语	主要内容包括：学生写作态度、科研作风，论文选题的理论意义和实践价值，论据是否充分、可靠，掌握基础理论、专门知识、研究方法和技能的水平，写作的逻辑性、技巧及其他优缺点。
	成绩： 签名： 年 月 日

安徽师范大学本科生毕业论文（设计）评定意见

专业负责人（系主任） 评定意见	成绩： 专业负责人（系主任）签名： 年 月 日
学院意见	成绩： 院长签章： 年 月 日