

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学 号: X200215162

UDC_____

学 位 论 文

“北京银行”经营者激励对策研究

A Research on Incentive Mechanism of Manager of Bank of Beijing

刘 素 荣

指导教师姓名: 林 志 扬 教授

申请学位级别: 硕 士

专 业 名 称: 工商管理 (EMBA)

论文提交时间: 2005 年 5 月

论文答辩时间: 2005 年 月

学位授予单位: 厦 门 大 学

学位授予日期: 2005 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2005 年 5 月

厦门大学学位论文原创性声明

兹提交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文而产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

中文摘要

市场经济条件下，经营者的有效激励始终是一个重要问题。这是由经营者在现代企业中所处的特殊地位和作用决定的。银行经营者对于其所在银行经营业绩的优劣，对该银行的生存与发展产生决定性的影响。因此，建立一种完善的对银行经营者的激励机制，鼓励经营者兼顾银行的短期利益与长远发展，最大限度地减少所有者与管理者之间的代理成本，这是所有银行都面临的一个共同课题。

本文从激励的基础理论着手，选取短期激励的代表——年薪制和长期激励的代表——股票期权，阐述其内容和模式。经营者年薪制在西方主要发达国家已经得到广泛采用。本文通过美国、德国和日本实施经营者年薪制的分析，得出了可供“北京银行”引入年薪制的借鉴经验。同样，股票期权激励制度作为一种长期激励方式，在国际上有比较广泛的应用。采取适当的股票期权激励方案能够有效解决因所有者和经营者分离所带来的目标不一致问题，提高企业经营效益。这些内容构成“北京银行”设计股权激励方案的理论基础。

本文在对“北京银行”激励现状和存在问题进行分析的基础上，提出了“北京银行”引入经营者年薪制的必要性。文章阐述了“北京银行”制订年薪制方案时需要综合考虑的企业因素、经营者因素等影响因素，提出了“北京银行”设计年薪制激励方案应体现的原则，并具体设计了“北京银行”经营者年薪制的模式： $\text{年薪} = \text{基薪} + \text{效益收入} + \text{福利津贴}$ 。

实行完全意义上的股票期权激励制度，需要有发达的资本市场、完善的经理人市场等外部条件，以及完善的公司治理结构等内在条件，有些条件“北京银行”目前尚不具备，但为应对激烈的市场竞争，“北京银行”也亟需尽快建立经营者长期激励机制。为此，本文提出了“北京银行”鉴和

引入股票期权激励的思想，尽快实施虚拟股票期权激励制度。文章阐述了“北京银行”实施虚拟股权激励的具体设计方案，以及备选的内部价格决定方法。

关键词：“北京银行”经营者；年薪激励；股票期权激励

厦门大学博硕士论文摘要库

Abstract

The efficiency of incentive mechanism to management, which is determined by the status and function of managers in modern enterprises, plays an essential role in market economy. In particular, the quality of operating performance of bank managers has decisive influence on the survival and development of the corresponding bank. Therefore, establishing appropriate incentive mechanism of bank managers in order to encourage full consideration on the short-term benefit and long-run development of the bank, and to reduce agency cost between the owner and the manager by the greatest possible extent, is a common topic that all banks are confronted with.

This paper starts with a concise discussion of incentive theory, and then elaborates the contents and patterns of two representative kinds of short-term and long-term incentive mechanism, annual salary system and stock option respectively. Annual salary system has obtained widespread adoption in developed countries. Thus the author makes a comparative analysis on the experience of implementing annual salary system in US, Germany and Japan, and draws lessons for the possibility of success in transplanting the system into the Bank of Beijing. Similarly, stock option as a manner of long-term motivation has been widely applied all over the world. Suitable stock option design could effectively resolve the problem of inconsistency between the preferences and objectives of the separated owners and agents, and consequently enhance the profit-making ability of the enterprise. The above expatiation offers theoretical basis for the design of stock incentive plan of the Bank of Beijing.

In the next chapter, the author addresses the necessities of introducing the annual salary system for the Bank of Beijing, following the analysis of the status quo and existing problems of the incentive scheme in the Bank of Beijing. The author brings forward all the factors regarding the condition of the Bank and the

characteristics of the managers, which would generate impact on the performance of the incentive plan, and proposes basic principles that should be embodied in the plan. Specifically, the structure of annual salary takes the form of “base salary + achievement-related income + welfare allowance”.

Stock option incentive system in its perfect sense should be supplemented by external conditions such as highly-developed capital market and mature manager market, and internal conditions such as the healthiness of corporate governance structure. Currently, the Bank of Beijing has not met all the prerequisites, but it should put up the build of long-term incentive mechanism onto the agenda as soon as possible to cope with the severity of market competition. This paper suggests an alternative way to appreciate and introduce the idea of stock option motivation, that is, the simulated stock option incentive mechanism. The author designs the overall plan and discusses the alternative methods of price formation in detail.

Key words: manager of BOB; annual salary incentive mechanism; stock option incentive mechanism

目 录

引 言	1
第一章 激励制度的基本理论	3
第一节 激励的理论基础	3
第二节 年薪激励的内容和模式	7
第三节 股票期权激励的内容和模式	13
第二章 “北京银行”经营者的年薪激励	20
第一节 “北京银行”建立年薪制的必要性	20
第二节 “北京银行”建立年薪制激励的原则	26
第三节 “北京银行”年薪制的设计方案	30
第三章 “北京银行”经营者的股票期权激励	37
第一节 “北京银行”股票期权激励的设计方案	37
第二节 “北京银行”虚拟股票期权的内部价格决定	41
结 语	44
主要参考文献:	45
后 记	46

厦门大学博硕士学位论文摘要库

引 言

知识经济条件下，人才是决定企业竞争成败的关键。不论是在建立现代企业制度、完善法人治理方面，还是在企业人力资源的开发与利用方面，经营者的有效激励始终是一个突出的重要问题。这是由经营者在现代企业中所处的特殊地位和作用决定的。随着市场经济的发展和人们观念的日益更新，以短期激励为主的传统方式已不能够充分调动企业管理者和员工的工作积极性，多种形式的长期激励办法显得更为有效。

现代理论认为，人类的行为是一个可以调节、可以激励的系统，借助于心理的方法，对人的行为进行研究和分析，并给予肯定和激励，使有利于生产、有益于社会的行为得到社会的承认，从而达到定向控制的目的。哈佛大学专家发现，在缺乏激励的环境中，员工的潜力只能发挥出 20%~30%；但在良好激励环境中，同样的员工却发挥其潜力的 80%~90%。在企业所有资源中，人力资源无疑是最宝贵的，从各种资源的效能发挥来看，人力资源效用的弹性最大。因此，借助于何种激励方式去调动经营者的积极性，使之始终处于一种良好的激励状态中，发挥出其内在的潜能，是人力资源开发所追求的理想状态，也是管理中的一个永恒的话题。

为适应日益变化的新形势，国内外企业一直在试图根据自身的特点探索和应用诸如“年薪制”、“股权激励”、“管理层收购”等一系列新的激励模式。这些激励手段在调动经营管理者的积极性，使企业团队具有强烈的凝聚力进而使企业决策达到最优方面不失为行之有效的激励方式，越来越受到众多企业的青睐，并将其付诸本企业的实践。

“北京银行”（Bank of Beijing）^①成立于 1996 年 1 月 8 日，其前身是北京市 90 家城市信用合作社。“北京银行”成立九年多来，坚持以发展为第一

^① 本文提及的“北京银行”是指原北京市商业银行，而非北京地区的银行。

要务，在发展中解决历史遗留问题，同时注重吸引、留住人才，采取了多种激励手段和措施，一直保持着较快发展速度，取得了良好的经营业绩。截至 2005 年 1 月，存款余额 1800 亿元，是成立初期的 10 倍；贷款余额超过 1000 亿元，是成立初期的 19 倍；资产总额 2000 亿元，是成立初期的 8 倍；累计实现利润 70 多亿元。但随着中国金融改革步伐的显著加快，入世后金融全面开放时间表的日益临近，银行间的同业竞争变得日趋激烈，在某些方面甚至出现白热化，这种竞争一方面体现为银行在市场份额上的激烈角逐，另一方面体现为对优秀银行经营者的日益活跃的争夺。“北京银行”是一家地方性的中小商业银行，在业务的经营范围、产品种类、人才储备等方面与实力较雄厚的大型商业银行相比，存在一定的差距，“北京银行”要想在竞争中取得一定的竞争优势，吸引和留住人才，建立一套更为科学有效的经营者激励机制，就显得尤为必要和迫切。有鉴于此，本文试图通过探讨年薪制和股票期权激励方式的制度安排，找到其在“北京银行”应用的备选方案。

第一章 激励制度的基本理论

第一节 激励的理论基础

一、激励的含义和作用

激励一词源于心理学，通常指一个有机体在追求某些既定目标时表现出来的愿意程度。激励概念用于管理，是指激发人的动机，通过满足激励对象的各种需要而使其具有内在动力，进而努力工作、实现组织目标和个人目标的过程。

激励由五个方面的要素组成：一是激励主体，指施加激励的组织或个人；二是激励客体，指激励的对象；三是目标，指激励主体期望激励客体的行为所实现的成果；四是激励因素，又称激励手段，或激励诱导物，指那些能导致激励客体去进行工作的物质的和精神的因素；五是激励环境，指激励过程所处的环境因素，它会影响激励的效果。

激励可以分为物质性激励和精神性激励。物质性激励指激励主体运用其掌握和分配的物质性资源，如工资、奖金、股票、福利津贴等对激励客体进行激励。精神性激励是指激励主体运用其掌握和分配的非物质性资源及激励客体自身掌握的某些非物质性资源对激励客体进行激励。

激励也可分为外在性激励和内在性激励。外在性激励因素指能满足激励客体外在性需要的奖酬资源，一般由激励主体掌握和分配。内在性激励因素指能满足激励客体内在性需要的奖酬资源，其能否发挥作用主要取决于激励客体自身。

激励机制越来越受到企业的重视，主要原因在于其能够发挥三方面的作用：

- 1、激发经营者和员工的工作积极性。激励的传导机理是：从外部推动力转化为内部动力。在一般情况下，激励表现为外部所施加的吸引力与推

动力。外部通过多种形式对个体的需求予以不同程度的满足或限制。个体内部受到推动力后心理状态发生变化，即激发自身的动机，把组织目标变为个人目标，从而调动起工作积极性。

2、提高经营者和员工的业务素质与能力。人的素质具有双重性，既有先天因素，也有后天影响，而人的管理水平和工作技能的高低更多地取决于后天的学习和实践。人为了谋求目标的实现，不但可以改变其手段，而且通过学习可以改变其行为的内容。这种改变意味着人的素质和能力从一种水平提升到更高的水平。激励是促使人们改变的最有效用的方法之一。

3、增强企业的凝聚力。激励是针对个体而实施的，但它会间接地影响其周围的人，有助于形成一种积极向上和竞争的气氛，对整个组织都有着非常重要的影响。

二、建立激励机制的必要性

激励之所以成为管理中不可缺少的环节，是因为工作绩效在很大程度上取决于经营者和员工的能力和积极性的高低。而人们对工作的积极性与付出的程度常常是管理者不可控的。越是高层次、高智力的劳动，这种特性越明显。罗伯特·塔克曾经说过：“强迫手段能够带来的只是对命令的被动服从而已，只有当人们真正地被说服了，认识到政策的正确性，他们才会主动地、全力以赴地支持。”

当代经济学从多个方面研究和论证了建立经营者激励机制的必要性。

1、公司治理理论

现代公司治理需要解决两个基本问题：一是经营者的选择，二是经营者的激励。公司经营者是公司可利用资源的管理者，对公司的发展具有决策权力，他们的行为决定着公司的命运。经营者作为理性的“经济人”，其决策行为取决于自身的效用函数，其目标是在一定的约束条件下实现个人利益最大化，因此不同的分配体制直接影响着经营者的决策安排。有些决策着眼于当期，但有些决策涉及公司战略发展的问题，着眼于公司的长期

发展，经济效益往往要在若干年后才能体现出来，这种情况必然造成公司当期利润下降。如果一家公司的薪酬结构完全由基本工资及年度奖金构成，那么出于对个人利益的考虑，经营者可能会倾向于放弃那些短期内会给公司财务状况带来不利影响但有利于公司长期发展的项目。现代公司理论认为，通过建立有效剩余索取权和控制权的配置机制可以实现这一目标，具体地说，剩余索取权和控制权应当尽可能相对应，即拥有剩余索取权和承担风险的人应当拥有控制权，或者说拥有控制权的人应当承担风险。

2、委托—代理理论

在现代企业制度中，所有权与经营权相互分离，所有者通过契约委托经营者专门从事经营活动，从而在二者之间构成了委托—代理关系。根据委托代理理论，作为委托人的所有者和作为代理人的经营者的利益是不一致的，双方为了追求各自的利益，必然会采用各自的效用最大化行为，在市场不确定和信息不对称的情况下，会产生各种冲突，代理成本问题由此出现。代理人由于掌握了委托人不知道的市场信息和私人信息，如企业的实际经营状况、自己的实际能力和努力程度等，使委托人面临不利的选择，提高了包括监督成本、订约成本和净损失在内的代理成本。

由于信息不对称性以及随之产生的道德风险等问题，委托人必须事先设计一种激励约束机制，采用奖励和惩罚并用的措施，使代理人通过实现委托人利益最大化而实现自己利益最大化，使二者的行为目标最大程度地趋于一致，即实现所谓“激励相容性”，以此减少委托—代理成本和提高公司业绩。

3、人力资本理论

人力资本是人掌握的知识、技能、精力、事业心和创新精神等一切具有经济价值的资源的总称。与物质生产要素不同的是，人力资本的载体是每一个人，而只有这个人才能启动自己的人力资本，并控制这些资源的供给程度。由于这个特点，人力资本天然属于个人。人力作为生产要素中必

不可少的重要内容，和货币、实物、工业产权等资本产权一样，共同参与企业利润的创造，具有资本的特性。特别是随着技术的进步和企业的发展，管理技能和专业技术技能在企业中发挥着越来越重要的作用，人力资本在财富创造中越来越居于重要地位。有人认为，80年代以后经济的长期增长和各国经济绩效的巨大差异，主要源于人力资本积累。有些人甚至认为，人力资本对经济增长的贡献超过了物质资本，因此人力资本也需要参与利润的分配。

4、股权结构理论

股权结构问题在中国表现得较为突出。我国大多数企业的股权结构或者表现为“一股独占”、“一股独大”，或者表现为“股权分散化”。“一股独占”指国家股占比达100%。“一股独大”指企业中国家股所占比例很大，处于控股地位。在上述这两种情形中，国有股的权力是由国资局、财政局、国有资产经营公司等代为行使，由于各自利益等方面的原因，实践中这些国有股东的代表者难以有效监督经营者的行为。“股权分散化”指的是上市公司中公众股股权过于分散，大部分公司公众股股东人均持股不足2000股。由于股权过于分散，公众股东的意见常常不能有效集中，在股东大会中所起的作用十分有限，不少公众股东自动放弃参加股东大会的机会，因而也放弃了自己作为股东的表决权。

国有股一股独大容易产生过去计划体制下的弊端，经营者缺乏经济动机，企业运行僵化。而股权分散，则容易造成经营者自身动机占优，股东利益不能很好地体现。因此，适当的激励是我国经济转型期不可避免的问题。

总之，所有者的利益只有通过经营者的行为才能得以实现，而经营者的行为需要适当的激励才能更有利于所有者。只有解决了这一矛盾，企业才能借助于经营者的不断创新得以生存和发展。

目前西方国家大多数企业中所采用的激励机制是围绕着收入而设计

的，主要手段包括年薪制、奖金、股票期权和红利等。从激励时效来看，年薪制和奖金主要产生短期效应，而股票期权、红利以及由此衍生的管理层收购等则侧重于长期激励。基于银行业的实际情况，下文将分别考察短期和长期激励机制，并且为了突出重点，我们将以年薪制和股票期权作为二者的代表。

第二节 年薪激励的内容和模式

一、年薪制的基本内容

经营者年薪制，是指企业以年度为基本考核周期，根据经营者的经营成果发放风险收入的一种收入分配制度。这是国际上较为通用的支付企业经营者薪酬的方式。实践证明，除了基本的月薪方式外，对经营者实施年薪制是激励经营者薪酬方式中的首选激励方式。

年薪制可以单独实施，也可以与及其他薪酬制度结合实施。从实施对象上看，其适用范围较月薪等计时工资制要窄，多用于企业高级管理人员和高级专家中；从收入结构看，年薪收入一般包括年度基本收入（基薪）和年度风险收入（效益收入、绩效收入）两部分。前者相对固定，后者随企业经营绩效的变化而浮动；从来源上看，年薪中基薪是经营者的劳动报酬，从管理费中支出。其浮动部分则从企业税后利润中支出。在总的年薪收入水平中，浮动收入一般均大于固定收入。

为了对经营者的经营行为有所约束，增强其风险意识，经营者需缴纳一定的风险抵押金。风险抵押金由企业专户储存，并按银行一年期利率计息。风险抵押金在经营责任期满或经营者工作变动时经审计终结后返还。

年薪制是人力资本市场化落实在经营者层次上的具体体现，它使得经营者的劳动付出与企业的经营效益相联系、成正比，促使经营者全力投入经营事业，提高激励的有效性。实行年薪制，实际上是承认企业经营者的劳动是一种高风险、高创造的复杂劳动。从理论上讲，年薪能够比较客观

公正地反映经营者个体价值在企业家人才市场上所体现出的市场价格。

二、年薪制的国际经验

经营者年薪制在西方主要发达国家已经得到了广泛采用。具体到各个国家，尽管在薪金的基本构成、支付方式以及实行时间上有所区别，但本质是共同的，即以年度为单位确立和支付经理或管理人员薪金的收入制度。而其各自的区别是和本国的工资分配制度及其企业制度联系在一起。

（一）美国的企业年薪制

美国企业的薪酬决定主要是通过市场机制进行的。首先，根据劳动力再生产费用和劳动力市场供求关系形成劳动力价格，这是企业决定该类雇员薪酬水平的依据和基础；其次，企业依据发展战略，本着能吸引和留住人才，兼顾内外部平衡，奖优罚劣等原则，相应自主决定本企业同类雇员的薪酬水平；最后，劳资双方进行薪酬谈判，最终确定双方都能接受并以合同形式体现的薪酬水平。

美国企业的管理人员一般实行年薪制。企业经营者的年薪结构模式为：

$$\text{报酬总额} = \text{基本年薪} + \text{奖金} + \text{长期激励} + \text{福利} + \text{津贴}$$

其中，基本年薪和奖金主要产生短期激励，长期激励大多与红利、股票期权以及长期奖励有关，而福利和津贴通常不作为激励手段。

基本工资是企业经营者，包括银行高管人员每一工作年度所取得的基本收入，是一个固定数目，与工作业绩无关，根据工作年限、竞争条件、生活费用和工作表现等进行适当的调整。年度奖金是各企业或银行根据设定的业绩目标和奖励标准，每年向经营者或银行高管人员发放的奖金。

根据对 2003 年美国福布斯 500 强排名中选出的 20 家银行 1992—2002 年数据的分析，基本年薪通常是银行业高管人员收入中最为稳定的部分，每年的变动幅度不大，各银行 CEO 在 1992--2002 年间平均基本年薪变动幅度为 8.61%。从基本年薪、奖金和总收入的结构来看，2002 年 20 家银行

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库