

## 国企经营者激励与约束机制的国际借鉴及思考

文/贾会远

西方企业经过数百年的发展过程，形成了一整套卓有成效的激励与约束机制，保证了企业的高效运营。在构建和完善国企经营者激励与约束机制时，如能充分借鉴国际经验，无疑具有重要的意义。

### 一、企业经营者激励与约束机制的国际借鉴

#### (一) 美国企业经营者激励与约束机制

美国企业所有者主要依据经营者的个人首要目标——收入最大化来实现激励的。主要表现在经营者报酬高，薪酬结构合理上。美国公司，特别是大公司非常注重用高薪调动经营者的积极性，其报酬有时是巨额的。据搜狐网称，思科系统首席执行官钱伯斯每年收入高达5600万美元，比“市场”水平高出了450%，经营者高额的报酬水平可见一斑。正是这种对经营者支付的高报酬，对企业业绩起到了积极的作用。其薪酬结构主要包括四部分：一是基薪；二是短期激励；三是额外收入；四是长期激励。经营者报酬中长期激励比重很大并呈递增趋势，这包括股票期权、虚拟股票、股票溢价权等与证券市场有关的长期激励方式；也包括长期可浮动收入奖励等与证券市场无关的长期激励方式。据统计，在《财富》杂志排名前1000家的美国公司中有90%实施了股票期权计划，股票期权已经成为经理人员长期收入中最大的组成部分。股价下跌给他们带来的损失不亚于大股东，这使得经理人员的报酬既与公司的短期效益相对应，又与公司的长期效益相给合。

在约束机制方面，美国公司采取单层制组织机构，即由董事会监督经理层，为保持监督的独立性，又采取了增加外部董事、实行董事会内部多委员会分工负责等做法，因此对经理层的监督权事实上是由以外部董事为主的董事、监事来具体行使的。这种制度设置提高了内部监督机制的有效性。至于外部监督机制，首先，来自经理市场的约束。公开招聘是选拔经理的主要渠道，在经理市场上彼此竞价给不努力工作的经营者带来潜在的威胁。其次，资本市场有着较强的约束作用。如果企业绩效下滑，股东抛售该企业股票促使股价下跌，企业面临危机甚至被收购，企业经理会被改组。当然，产品市场的竞争同样具有约束作用。作为一个买方市场，消费者在产品市场上用“货币选票”决定公司的市场占有率，也成了股东以此向其施加压力、判断经营者能力的一个标尺。

#### (二) 德国企业经营者激励与约束机制

德国企业经营者的报酬基本上由基本年薪、浮动收入和津贴组成。现在，德国经营者激励机制中非常重视高报酬和长期激励的作用。如戴姆勒——奔驰集团董事会成员每人可以购买本公司股票2000股。股票交易值只要增长15%以上就可大量分红，否则只能按最低利润率分红；德意志银行则采取了股票期权的做法。而且德国企业经营者福利待遇优良，经营者享受的一系列福利待遇与一般人差别悬殊。如长期病休100%薪金照付的期限，高级管理人员为一年，一般工人只有六周。养老基金管理基本上全部享受，加上社会保险机构支付的退休金，企业经营者在晚年可得到可观的收入解除其退休之忧。

德国的公司设立双层董事会。监督董事会由股东大会选出，对股东大会负责，监督管理董事会工作，但不直接插手公司的经营管理。由公司的管理人员构成的管理董事会负责公司日常的经营管理，对监督董事会负责并向其报告工作。德国的双层董事会的结构强化了内部监督制衡机制，能较好地体现外部投资者的利益。在外部约束机制上，银行为德国的大多数公司提供主要的财务支持，成为公司治理结构中的关键参与者。作为大量分散小额股票的保管，银行代行使表决权并不受限制，在客观上创造了较稳定的约束机制，使得经营者追求人力资本最大化的同时追求中期和长期的公司目标。

#### (三) 日本企业经营者激励与约束机制

日本企业经营者激励机制设计中注重激励效果。经营者的报酬主要包括基本工资、奖金、退休金和特殊福利，其报酬水平不及美国经营者，与普通员工报酬的差距也不及美国悬殊；目前只有约8%的上市公司在经营者报酬中使用了股票期权，股票期权在经营者收入中大约占10%的比重；经营者一般还持有本公司的股票，但不准出售，股票收益较少。虽然如此，其报酬激励效果还是相当强的。原因是企业经营者的激励机制中不以物质激励为主，这与日本强调集体主义精神，注重社会地位等东方文化特征有关。在日本“内部晋升制”是有效的激励手段。日本企业的高层管理人员是通过晋升制逐步提升的，一般只有在一个公司连续多年工作，业绩出色才能晋升进入经营者队伍，以实现其社会地位、高额收入、事业成就的满足等；此外，随着职务的晋升，诸如社会保险、退休保险、人寿保险、俱乐部会员资格等非现金报酬也大量增加。如果放弃在公司逐渐积累的知识 and 经

验，离开公司的代价很高。

就内部监督机制来讲，日本公司股权为少数大股东集中持有；集团成员在公司治理结构中起重要作用；雇员与企业构成命运共同体；社会资本回报最大化是治理结构效率的衡量标准。通过长期关系中的信息共享和达成的默契，有利于迎合所有者目标并减少代理问题。外部约束机制表现在三个方面：一是“主银行”的约束。日本实行的是“主银行”制度，主银行既是企业最大的债权人又是股东且向企业派送董事。企业面临亏损或股价暴跌时，通过派遣董事、更换总经理等方法干涉公司的管理以达到目的。二是产品市场的约束。产品市场竞争激烈，公司如不能提供令消费者满意的产品和服务，就可能被淘汰；股东也会根据市场占有率评价经营者的努力。势必使产品市场形成对经营者的约束。三是同级和下属的监督，日本公司实行“终身雇用制”和“年功序列制”，其经营者受到本公司内部晋升制度对他们的较强压力。

## 二、对国企经营者激励约束机制的理性思考

建立和健全国有企业经营者的激励约束机制是深化国有企业改革的重要环节。针对我国国情，结合国际经验，引起我们多方面的关注和思考。

### （一）经营者激励约束机制必须与本国的国情相一致

各国各异的经营者激励约束机制是由其各异的企业制度决定的，也是由各国不同的国情，不同的经济发展过程等决定的。美国是先行发达的资本主义国家，市场经济发育程度高，具有健全完善的市场体系，日德是后起赶超的资本主义国家，市场要素流动摩擦障碍较多。由此，不难看出三国经营者激励约束机制存在明显差异的原因。从而说明任何一种机制必须与本国的国情相一致。我国在建立国企经营者激励约束机制时，也必然带有我国国情所决定的中国特色。

### （二）明晰产权关系，完善内部治理结构。

三国经验说明经营者作用的发挥取决于完善的内部治理结构，公司制作为现代企业制度的一种有效组织形式，虽为我国大多数国企所采用，但在其组织架构内，由于企业产权不明晰，缺乏明确的所有者代表而脱离了所有者的最终控制；董事会实质上仍是政府部门或上级主管部门任命；经营者仍看政府脸色行事。“政企不分”、“政资不分”的问题没有从根本上得到解决。所以，建立股东的最终控制权、董事会的经营决策权、经理人的经营指挥权、监事会的监督权相互独立、相互制约，有机结合的公司内部治理结构是建立经营者激励约束机制的当务之急。

### （三）经营者报酬与企业业绩相关，物质激励和精神激励相结合。

美日德三国经营者的报酬都与企业业绩相关，美国模式的相关性体现在用长期激励、高额报酬去诱导，日德模式体现在用约束措施去惩罚。无论形式如何，均能产生相应的激励效果。借鉴三国经验，国企激励约束机制中应加强经营者报酬与企业业绩的相关性，其报酬模式可有现金、福利、企业债券、股票或股票期权等构成，从而实现薪酬激励对经营者的长期性影响。同时企业家的报酬不完全等同于经济利益，正如我们不能仅以为美国人日本人德国人所表现的工作热情纯粹是靠金钱刺激一样。根据中国企业家调查系统的调查，“为员工谋利益”、“实现自我价值”、“在困难中磨练提高自我”、“为社会做贡献”成为企业家追求的四大目标。因此要实现物质激励和精神激励的结合。

### （四）强化银行的外部监督机能

日德的主银行体制使外部参与者对经营者形成了有效监督约束。现在，中国企业的资金调配80%以上从银行贷款，今后间接金融的优越性还要持续相当长的时间。但是，融资后各专业银行对企业经营状况的把握及信息的收集不积极。银行对企业经营及投资的监督机制几乎未发挥作用。因此，要改革银行的体制，可参考日德主银行制的办法，强化银行的外部监督机能。

### （五）发挥市场竞争的隐性激励约束作用

报酬机制是显性激励约束，市场竞争是隐性激励约束。二者对于经营者的约束都不可缺少。我国现阶段的各市场刚刚起步，远没有起到监督管理作用。今后，一是国家应尽快对有关法规进行修改，规范产品市场，健全交易规则，形成公平竞争的市场环境。二是培育企业经理市场，建立市场竞争选聘机制，推动企业家职业化和市场化进程。三是规范和发展资本市场，重视发挥银行对企业的债务约束作用。

总之，借鉴是为我所用，而不是盲目照搬，要注意其移植后的适用性和可行性。

（作者单位：中原工学院经济管理学院）

## 相关链接

[国企经营者激励与约束机制的国际借鉴及思考](#)

[存量竞争性行业中国有企业改制的新思路](#)

[积极推进国有企业的改革与发展](#)

[构建和谐的企业微观环境](#)

[浅析统一战线在构建和谐社会中的作用](#)

[我国发展循环经济面临的问题和对策建议](#)

[当前国企经营者主要的激励约束机制形式](#)

[市场机制下政府在推进土地市场公平中的职能](#)

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心