



中国海洋大学学报

Journal Of Ocean University Of China

社会科学版

Social Sciences

- 首页
- 学报概况
- 编委成员
- 编排规范
- 编辑学坛
- 编读往来
- 学报内容
- 在线投稿

学报内容

对国有企业试行经营者年薪制的思考

作者: 郑楠, 李好好 添加时间: 2006-2-28 15:53:11 点击: 788

[标题] 对国有企业试行经营者年薪制的思考

[所属年份] 1999 年 第3期

[作者] 郑楠, 李好好

[作者单位] 郑楠, 青岛海洋大学经贸学院经管系研究生; 李好好, 青岛海洋大学经贸学院经管系教授

[关键词]

[摘要] 在现代企业“两权分离”的条件下, 年薪制对企业经营者起到了很好的激励与约束作用, 是国际上通行的经营者薪酬模式。末文分析了国有企业实行经营者年薪制的积极作用, 结合我国目前年薪制改革的实践, 研究探讨了年薪制试安、工作中存在的年薪制实施对象不明确、考核指标不完善、外部条件不成熟等问题。在此基础上, 笔者提出了完善国有企业经营者年薪制的若干对策建议。

[正文]

企业经营者年薪制是指以企业一个生产经营周期, 即以一个年度为单位确定经营者的基本报酬(基薪), 同时视其经营管理成果来浮动发放风险收入的工资制度。在现代企业“两权分离”的条件下, 年薪制对企业经营者有着很好的激励与约束作用, 成为目前国际上通行的经营者薪酬模式。

我国自1992年起先后在上海、深圳、江苏、河南、福建、湖南、湖北、浙江等省市开展了对国有企业实行经营者年薪制的改革试点。年薪制试点工作进展迅速, 据不完全统计, 实施经营者年薪制的国有企业目前已突破1万家, 并有继续扩大之势。但从总体上看, 年薪制的试点效果并没有象人们当初预料的那样显著, 试点工作遇到了许多问题和阻力, 有的试点步履艰难, 甚至有的试点名存实亡。出现这样的情况, 一方面是因为目前试行经营者年薪制的企业的内部和外部条件还没有完全具备, 另一方面则是因为各地的年薪制试点方案本身不够科学合理。由于实行经营者年薪制是完善社会主义市场经济体制和建立现代企业制度的必然要求, 因此, 我们很在必要对其有关的理论和实践问题进行分析 and 再思考, 提出对策以推动这一制度改革向前进行。

一、国有企业实行经营者年薪制的积极作用

1、实行年薪制, 有利于提高企业经营者的积极性。

从中国企业家调查系统1997年的专项调查来看, 49.9%的企业经营者认为要搞好企业, 选聘优秀的企业经营者最为关键; 有34.6%的经营者认为“国有企业搞不好, 其中重要的一个原因是企业经营者的积极性没有调动起来”。可见, 企业经营者的水平及其积极性高低直接影响着企业的生存与发展。在传统分配体制下, 企业经营者的收入与职工收入捆在一起, 两者同步增长。但这种薪酬增长速度远远比不上经营者的责任、风险的增长。实施年薪制, 建立经营者独立的收入决定机制, 能够使经营者的收入与其承担的义务、责任、风险水平相当, 充分体现其价值。

企业实行经营者年薪制后, 把国有资产的保值增值和企业的利润作为对经营者最基本的考核指标。如果企业利润提高, 资产实现了增值, 则经营者不仅可以拿到基本收入, 还可以得到一定的

来稿查询:

生态学批评再思考

查询

目录查询:

2005 年 01

关键字

查询

按年份查看:

2007	2006	2005
2004	2003	2002
2001	2000	1999

风险收入;反之,如果企业资产未实现保值,经济效益下降,则经营者不仅拿不到风险收入,还要扣减其基本收入,甚至要扣减其预先交纳的风险抵押金。通过这种正向的激励机制,就可以极大地调动经营者的积极性,使经营者主动地将企业资产增值和利润最大化作为自己追求的目标,与企业共命运,积极投身于与企业前途相关的产品开发、市场开拓、组织创新等经营管理活动,努力促进企业更好地发展。

2、实行年薪制,有利于约束和规范企业经营者的行为。

现代企业是由出资者、经营者和劳动者三者组成的利益共同体,而现代企业制度最基本的出发点就是要在社会经济生活中形成一个激励和约束相结合的相互制衡的机制,以正确处理和保护三者各自的利益。在这个机制中,经营者处于重要的地位。目前,大多数国有企业经营者的工资都还是和职工按企业工资制度统一发放的,即使有些企业进行了收入分配方面的改革,变化也不大。经营者要实现个人利益最大化,只能是与全体职工一起与国家争利益,造成企业利润过分向个人倾斜,国有资产流失严重。

实行年薪制,把经营者的收入与企业员工的工资总额分离开来,使其成为独立的利益主体,从而可以在利益分配方面约束经营者使其对出资者负责。任何企业在生产价值总量不变的情况下,工资总额高往往意味着利润小,而利润大则意味着工资总额低。经营者要保证出资者的利益,就不能随心所欲地把员工的工资总额搞得太大;同时经营者要充分调动企业员工的积极性,也不能把他们的工资总额压得太低。经营者只有加强管理,尽可能地降低各种物化成本和费用,想方设法增加企业的经营价值,才能处理好所有者、经营者和劳动者之间的关系,使三者利益同时增加。这样,通过年薪制的实行,在企业内部就建立起一种自我约束、相互制衡的机制。

另外,由于年薪包括了经营者一年中的工资、奖金、津贴等收入,即经营者的年薪是其全部个人工资性收入,除此之外的其它收入均应被视为非法收入。这就使国企经营者的收入形式比较合理与规范,有助于从根本上杜绝经营者的隐性收入和不合理的职位消费,消除腐败行为。

3、实行经营者年薪制,有利于促进我国企业家阶层的形成。

在发达的市场经济条件下,企业经营活动是一门专业化极强的社会活动,有其专业化的职业标准和行为规范,企业经营者需要具备相应的职业资格并被社会广泛认同。我国建立现代企业制度,迫切需要建立起一支高素质、懂经营、善管理的企业家队伍。在国有企业经营者队伍中推行职业化和市场化改革已成为必然。实行了年薪制,使得经营者不能靠自己的行政级别和财产多少去经营企业,而必须要靠自己的聪明才智去经营企业。经营得好,他就能取得较高的个人收入,否则,他就会被解聘,而只能到普通劳动力市场去找工作。高额的利益收入和风险责任,会促使经营者视经营为生存之本,增强竞争意识,培养自己开拓创新、锐意进取的精神,并在实践中注重自我完善、自我提高,最终有利于形成我国真正的企业家阶层。

二、目前国有企业试行经营者年薪制存在的主要问题

1、年薪制的实施对象不明确。

年薪制的实施对象理所应当是企业的经营者,但对于到底谁是企业的经营者,目前还没有形成统一、明确的认识。一种观点认为,企业的经营者包括董事长和总经理;另一种观点认为只有企业的法人代表才是企业经营者;还有观点认为企业经营者指的是企业领导集体,包括董事长、总经理、党委书记、总会计师、总经济师、副董事长、副总经理等等。由于认识上的不同,各地年薪制试点所确定的实施对象也各不相同。如福建省规定,企业经营者专指具有法人资格的企业厂长经理;北京市规定除厂长经理外,企业党支部书记也是企业的经营者;深圳市则将年薪制的实施对象确定为企业的董事长和总经理。年薪发放的对象到底应当包括哪些领导者,实际上已成为年薪制试点工作中最难决定的事情。

2、年薪制的考核指标不够完善。

目前,年薪制试点工作中多采用资产保值增值指标和利润指标来考核经营者的经营成效。这两类指标具有一定的代表性,但并不够完善。由于资产保值增值率和利润率都是即期指标,用这样的指标体系来考核经营者,很难真实、全面地反映其经营成果,并容易引发经营者的短期行为。事实上,有相当一部分经营者为了完成年度考核任务,不是从改善经营管理、调节产品结构、积极开拓市场等积极方面入手来增加企业利润,而是采取少提或不提折旧、压缩产品开发费用,甚

至作假帐、隐瞒帐目等短期行为来达到帐目利润增加的目的。这些短期行为，与企业利润持续增长的目标相矛盾，阻碍了企业的长远发展，也损害了国家的利益。

3、年薪制的激励作用未能得到充分发挥。

为了防止经营者与一般员工之间的收入差距过度扩大，我国各地在年薪制的实施过程中，不同程度地作出了经营者年薪收入不得超过本企业(或本地区)职工平均收入一定倍数的规定。如北京市规定，国有企业经营者年薪中的基薪最高水平不得超过本企业职工平均工资收入的3倍，风险收入最高不超过基薪一倍；深圳市规定经营者基本年薪须根据企业职工工资平均水平的若干系数确定，增值年薪则最高为其基本年薪的3倍。这些限制性规定，一方面造成国有企业经营者的年薪收入偏低。举深圳市为例，1996年深圳人均收入为14508元，同时试点企业经营者的年薪收入平均约为5-6万元，仅相当于一般白领阶层的收入水平，而与经营者的心理期望相差甚远，对经营者不能形成有效激励；另一方面，造成了对经营者分配不公现象。由于各企业(地区)情况不同，企业职工的平均收入相差较大，经营者付出同样的劳动却得不到相等的回报，体现不出公平，同样也影响了年薪制激励作用的发挥。实行经营者年薪制的一个主要目的就是要使经营者的收入水平能反映出经营者的经营责任、经营风险和经营业绩，从而为经营者提供一个有效的激励机制。但是从目前实际情况看，这种激励作用显然受到了很大制约。

4、实行经营者年薪制的外部条件还不成熟。

第一、产权制度改革有待深化。目前，国有企业的产权投资主体还很不明确，企业中国有资产的代表和股权代表缺位。由于产权不明晰，在年薪制的管理方面暴露出很多问题。例如，经营者的年薪应当由什么部门来确定和发放得不到统一。四川省规定由国有资产管理局负责发放年薪，福建省规定由财政部门负责，北京市则规定由企业的上级主管部门发放年薪。出现这种局面，一个重要原因就在于国有企业的产权制度改革不彻底。

第二、企业用人机制落后。尽管国家已决定在干部人事领域引入竞争机制，并对国有企业领导干部实行招标竞选、择优聘任，但真正做到的单位很少。从1996年中国企业家调查系统的专题调查来看，企业经营者队伍中仍有近2/3的人是由组织部门安排走上领导岗位的。这种方式下产生的厂长、经理与政府官员之间界限模糊，不仅经营者本身在职业角色上勉为其难，难以在心理上和职业能力上有充分准备，而且也使人们忽略了经营者人力资本在企业活动中的重要性，因而严重制约着年薪制的实行。

第三、法制环境不完善。在1997年中国企业经营者成长与发展专题报告中，当问及国企经营者“假如按照合同您应该得到相当数目的收入，您敢不敢拿”的问题时，有46.4%的人表示不敢拿。这表明没有法律法规的保护，经营者在获取年薪收入时必定会顾虑重重。另外，实行年薪制所需要的个人破产制度、赔偿制度、风险抵押制度等也不具备或不完善，成为年薪制的制约因素。

三、完善国有企业经营者年薪制的若干对策

1、明确年薪制的实施对象。

在股份制企业中，董事长作为公司的法定代表人，在获得企业经营决策权的同时，承担着生产经营活动的民事责任，而总经理作为企业的权力执行者，在被赋予经营指挥权的同时，承担着公司活动的执行责任。由于董事长和总经理是企业的经营决策中心和责任中心，因此，应当把实施年薪制的对象确定为公司董事长和总经理。对于尚未进行公司制改造的国有企业，则应将其法定代表人，既厂长(经理)确定为年薪制实施对象。至于企业中的其他副职或董事，由于他们主要负责企业某一方面的事物，并对董事长或总经理负责，因而不宜实行年薪制。另外，从发展趋势看，经营者要通过市场机制由投资者选聘，而党组织书记只能由上级组织委派或党员选举产生，并且党组织书记在企业中是处于政治核心地位，起保证监督作用而不是企业经营决策中心，因而也不应对其实行年薪制。

2、完善年薪制考核指标，并在年薪构成中加入长期激励项目。

第一、完善年薪制考核指标。增设资金周转速度、应收帐款周转速度、产成品占用额、资产负债率等辅助考核指标。这些指标能较好地反映企业的资金利用水平、经营风险以及潜在的亏损因素等，将它们与资产保值增值指标和利润指标配合使用就能够比较客观、全面地考核企业的经营成果与经营质量，有助于防止经营者的短期行为。

第二、设立长期激励项目。国外企业经营者的年薪通常包括基本工资、奖金和股票期权三部分，其中股票期权在总报酬中的地位越来越重要。所谓股票期权，是指公司给予其经营者的在一定期限内可以按照某个既定的价格购买一定数量本公司股票的权利。实践表明，股票期权作为一种长期激励项目，可以促使经营者在注重企业当前业绩的同时，积极关心企业的未来发展，能够有效避免经营者短期行为。因此，对已实行了股份制改造的国有企业，可以将股票期权奖励作为经营者的年薪组成部分，以发挥其长期激励作用。当然，要想充分发挥股票期权的激励作用，还需要具备一个成熟、高效的资本市场。可以相信，随着我国资本市场的迅速发展，股票期权必定将会成为经营者年薪中的重要构成项目。

3、正确处理好企业内部分配关系。

第一、解放思想，更新观念。要充分认识到优秀经营者的经营管理活动对企业经济效益的重大影响，承认经营者与一般职工之间存在收入差距是合理、合法的。要逐步取消对年薪的限额规定，使经营者的收入真正与其责任、风险和贡献相联，从而体现出年薪制的激励作用。

第二、规范经营者的年薪收入。除做好企业内部的审计工作外，对有关经营者报酬的重要信息要进行披露，提高年薪的透明度。要规范年薪的发放程序，杜绝年薪之外的未经董事会认可的一切收益。同时，实行风险抵押制度，即以经营者的个人资产作抵押，在完成企业的考核指标时，经营者可按增量利润的一定比例获得报酬，反之，则按规定比例扣减风险抵押金，直到取消一经营资格。

第三、为防止收入差距悬殊，对经营者的高薪收入应通过个人所得税等措施加以调节。

4、为实施年薪制创造相应的外部条件。

第一、健全国有资产管理体制，明确国有企业产权和股权代表。民营和合资企业在实行年薪制时之所以比较顺利，主要原因就在于它们的所有者的具体代表是清楚的。因此，要尽快解决国有企业的所有者缺位问题，真正建立企业的产权所有者与经理人员之间的委托代理关系，使公司的董事会成为控制经营者行为方式的基本力量。

第二、建立健全经理市场。要彻底改变由政府部门直接任命企业经营者的做法，引入经营者考核、聘任、淘汰机制，由市场来选择配置企业经营者。只有建立并健全了经理市场，才能够通过市场机制对经营者的人力资本作出准确的价格显示，也才能为企业能够选聘到优秀的经营者提供人才保证。而通过经理市场的竞争促使经理人员按股东利益最佳去行事，以避免其被取代，难以再被经理市场雇佣，出现“经理破产”。

第三、健全相应的法律法规体系。要制定和完善有关市场主体的法律、有关市场秩序的法律以及宏观调控、社会保障等方面的法律法规，使年薪制在良好的法制环境中运作，发挥出最大作用。

参考文献

- 1、郭元啼《论经营者年薪制》，《经济研究》，1993年第11期。
- 2、李红阳《呼唤激励机制——1997年中国企业经营者成长与发展专题调查报告》，《中国贸易报》，1997年4月22日。
- 3、贾柳华、王一芳文《让经营者收入公开化、规范化——对深圳市国有企业经营者年薪制改革的调查》，《企业管理》，1998年第6期。
- 4、龚齐《关于企业经营者年薪制的理论与试点分析》，《中国工业经济》，1998年第6期。
- 5、黄速建《关于建立高层经理人员激励与约束机制的有关问题》，《中国工业经济》，1999年第1期。

责任编辑周延云

©2004-2005 版权所有 中国海洋大学学报(社科版)编辑部

地址: 山东省青岛市鱼山路5号中国海洋大学学报(社科版)编辑部 邮编: 266003

电话: 0532-82032739 0532-82032719 E-mail: xuebshk@ouc.edu.cn

Design by biner