

## 我国企业管理层报酬激励探讨

文/杨正梅 王建兵

所有权和控制权的分离,使得古典意义上的企业家的职能发生了分解,产生了职业企业家阶层,也就是我们所说的经营管理者阶层。所有者不直接经营管理企业,而是委托管理者来管理,从而形成了委托——代理关系。所有权与经营权的分离导致管理层为追求自身利益而实施机会主义行为成为可能,而管理层报酬计划因其可调和与管理层与股东之间的潜在利益冲突、降低代理成本而成为企业重要的契约关系。在完全信息和不存在不确定性的条件下,委托人和代理人之间可以签订一个完全和约,对经营环境的变化和代理人的行为一一做出规定,从而消除委托——代理问题。但完全信息和不存在不确定性的条件在现实生活中不可能存在,委托人无法和代理人签订完全和约,只能签订不完全和约,由此产生的委托——代理问题使得对管理层的激励成为必要。

### 一、我国管理层报酬激励的历史回顾

在传统的计划经济体制下,我国实行过以供给制为主、货币工资为辅的分配制度,实行过工资总额同经济效益挂钩的分配制度,在企业内部实行以岗位技能工资制度为主的企业工资制度。但无论哪种制度,企业经营者的收入都与职工收入捆在一起,职工工资与管理者工资同步增长,反映出程度各异的平均主义。这样既加重了企业的负担,又导致管理者为追求自身和职工利益最大化的短期行为,造成国有资产的大量流失。改革开放以来,我国在企业管理者的收入分配制度上先后进行了一系列改革,并向市场经济的分配制度转轨。其中,最有影响力的做法是1987年至1992年期间在国有企业中推广的“承包经营责任制”。承包制在实际的运作中并不很成功。因为承包制一方面因风险分担问题削弱了承包合同应有的激励效果,另一方面承包制的短期契约特征会导致企业经营的短期化,使国家作为企业所有者代表在资本收益的分配上处于不利地位。因此,1992年以来,承包制逐渐退出了历史舞台。

### 二、我国管理层激励性报酬体系的现状

当前不少企业从公司治理结构的改革入手,对管理层报酬激励进行了一些尝试性的做法,比如年薪制、股票升值权、影子股票、账面价值股票、业绩股份、股票期权等等,其中影响最大的是年薪制和股票期权。

#### (一) 年薪制

年薪制作为一种介于长期与短期之间的手段,曾受到人们的青睐。年薪制,是以年度为单位,根据激励对象生产经营成果和所承担的责任、风险来确定其工资收入的薪酬分配制度。从1992年起,深圳、上海、北京、湖北、福建、四川等省市先后对年薪制进行了试点,1997年5、6月我国还进行了年薪制百家试点。在试点中各地做法各异,其中深圳市的试点最为系统。1999年1月劳动部宣布在全国暂停年薪制试点,一时众说纷纭。党的十五届四中全会通过的《中共中央关于国有企业改革和发展若干重大问题的决定》中强调,少数企业试行管理(厂长)年薪制、持有股权等分配方式可以继续探索。这无疑肯定了年薪制是一种搞好国有企业的有效形式。

#### (二) 股票期权制

经理股票期权制度,是一种旨在解决企业“委托——代理”矛盾,报酬与风险相对称的长期激励制度。作为以未来目标激励现在奋斗,以长远发展约束短期行为的产权制度安排,股票期权制度不仅与作为衍生证券的股票期权有关,而且与员工持股制度有关。经理股票期权制度是一种制度安排,即企业以一定的股票期权授予给管理人员,通过管理人员拥有股票期权进而拥有企业的剩余索取权和剩余控制权。因为管理人员拥有这两项权利,所以他就要承担相应的风险,同时必须努力经营使企业业绩提升,从而推动企业股票价格上涨,这样管理人员收入就会增加,管理人员就会获得更多的股票期权,基于这样的良性循环实现企业的长期稳定发展并使管理人员的一部分收入通过企业股票的上涨而实现。经理股票期权制度本质上是一种剩余分享制度。我国上海、武汉市和深圳市曾经制定过对国有企业经营者实行股票期权制度的办法。

### 三、完善我国年薪制和股票期权制的思路

#### (一) 完善我国年薪制的思路

1、确立规范的年薪标准。比如在确立年薪标准时考虑本公司的劳动强度以及本公司所在行业的管理者的年薪标准,同时还要考虑当地的工资标准和消费水平等一些其他因素。

2、建立相应的处罚机制。有效的赏罚分明机制不但可以调动管理者的积极性还可以给他一定的压力,使他专心于企业的经营,努力提高企业业绩。这样,管理者就会始终处于紧张的状态,不敢对公司的经营掉以轻心。

## (二) 完善我国股票期权制的思路

1、进一步建立和完善有效的产权制度。企业经营者激励机制是建立在清晰的委托代理关系基础上的，因此，我国企业管理层的报酬激励制度的改革必然要和产权制度的改革相协调。只有建立产权明晰、运行有效的现代企业制度，才能减少政府对企业的行政干预，使企业真正成为一个真正意义上的企业，也才能够促使企业追求企业价值的最大化，从而充分保护投资人的利益。

2、进一步完善市场机制（证券市场和经理市场）。激励机制作用的有效发挥是以市场约束机制的建立健全为前提的，因此应尽快建立包括监督、披露、税收等各方面内容的法律规范。另外，鉴于会计信息在企业高级管理层报酬计划中的重要性，我国应尽快建立完善的会计监管体系，包括会计信息的编制、披露、审计等方面的准则和规范，使之成为市场机制的有机组成部分（作者单位：东南大学经济管理学院）

### 相关链接

我国人力资源会计的应用现状和发展前景  
高职企业物流方向人才实践性培训的探讨  
试论人力资源与人力投资的经济作用  
浅论人才战略推动温岭鞋业发展  
人力资源管理的思考  
浅析乔致庸对人才的激励战略  
我国企业管理层报酬激励探讨  
新准则中职工薪酬的确认与计量  
浅谈基于员工需求的精神激励问题

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