

## 【现代企业研究】

## 关于国有企业经营者激励机制的几个问题

王长寿

(陕西省社会科学院, 陕西 西安 710065)

**摘要:**分析了国企经营者实行年薪制、经营者持股、股票期权,以及经营者约束机制的实施情况,指出了其中存在的问题和产生的原因,并提出了改进的思路和建议。

**关键词:**年薪制;经营者持股;股票期权

**中图分类号:**F271 **文献标识码:**A **文章编号:**1000-2731(2003)02-0043-04

随着知识经济的出现和人力资本重要性的提高,公司治理的主要内容发生了明显变化,即从原来以货币资本为基础,主要对货币资本的所有者与经营者的关系界定,转向以货币资本与人力资本为基础,主要是对货币资本与人力资本的关系进行界定。现在国际上公司治理结构演化的一个趋势是,强调怎样协调货币资本与人力资本的关系,把职业经理和技术创新者提升到与货币资本相对等的资本地位,作为人力资本而存在。如果我们在公司治理中不重视对这种十分重要的人力资本建立激励与约束机制,在进入WTO后,这些重要的人力资本就面临着被外国企业挖走的危险。

因此,在实行公司改制中,要承认和尊重企业家的人力资本价值,必须把企业家报酬与一般职工乃至与高级经理人员(包括企业家的副手)拉开距离。这不仅是激励经营者努力经营的需要,也是维护股东利益的需要。经营者的报酬结构应是多元的,既包括固定收入(如基薪),也包括变动或风险收入(如奖金、股票等);既含有现期收入,也含有远期收入(如股票、股票期权和退休金计划等)。这种收入形式的多元化,使得不同形式的收入对经营者的行为具有不同的激励和约束作用,保证经营者行为的长期化和规范化。下面针对我国国有企业经营者激励和约束机制,着重讨论四个问题:

## 一、国有企业经营者年薪制

国有企业经营者年薪制是近几年来谈论较多的话题,已有不少地方和企业开始试行,取得了一定的成绩,但总的来看,存在的问题主要有以下几方面:

一是总体水平偏低,激励力度不够。目前国家和地方政府在年薪制的试行办法中均规定经营者的年薪收入为职工平均工资的若干倍,执行中以3—5倍居多。据中国企业家调查系统1998年的抽样调查,已实行年薪制的企业,经营者月收入水平5000元以上者占8.1%,3000—5000元占15.4%,1000—3000元占57.4%,1000元以下占21.8%。许多企业经营者年薪制收入水平还不如承包制时的收入水平。由于一些企业经营者为企业和国家创造的财富与个人收入严重不对称,可能诱使他们追求过高的在职消费和灰色收入,甚至走上犯罪道路。据分析,因贪污而走上犯罪的“烟草大王”诸时健,在17年中企业创税利800亿元,个人合法收入80万元,仅为前者的10万分之一。诸时健17年的合法收入仅相当于知名歌星、影星一场演出或做一次广告的收入。相比之下,发达国家企业经营者的年薪是职业薪金之冠。可见,诸时健的犯罪与经营者的报酬与其贡献严重不对称也有一定的关系。

二是企业之间的差距过小,仍存在“大锅饭”现象,经营者年薪收入与企业规模、效益好坏、行业状

收稿日期:2002-08-10

基金项目:国家自然科学基金“员工参与企业治理和管理”(70071025)

作者简介:王长寿(1963-),男,陕西富平人,陕西省社会科学院副研究员,西北农林科技大学博士生。

况相关性较小,“大经理”与“小经理”的年薪收入相差无几。

三是年薪制的实施对象不明晰、不规范。对年薪制的实施对象是企业经营者这一点没有多大争议,但对谁是经营者却存在争议。深圳市试点企业将经营者认定为企业的董事长和总经理,而大连市年薪制的支付对象则是厂长、经理和党委书记,副厂长年薪为正职的90%。还有的地方把工会主席也作为经营者享受年薪制待遇。可见一些地方年薪制的试行仍受原有体制下国企领导人的行政级别的影响,没有突出董事长和总经理作为经营者的角色。

四是经营者有畏难情绪。据有关部门的抽样调查,国有企业仅有15.2%的企业试行年薪制,造成这种普及率很低的一个重要原因是经营者存在着畏难情绪。由于年薪制大都要求经营者交风险抵押金,在效益不好的企业,经营者感到实行年薪制风险太大。在一些效益较好的国企中,经营者的积极性也不高,认为在目前下岗职工大量存在的情况下,把自己的收入提高到职工的好几倍,会在职工中引起负面影响,因此即使是应得的收入也不敢或不好意思拿。如1999年初,武汉市国有资产经营公司兑现1997年度下属企业法人代表的年薪时,就曾有两位法人代表将自己应得的年薪仍然放在公司账面上,主要可能是担心职工的心理承受能力。

五是经营者的退休金过低。国外企业的经营者一般都享有额外的医疗、人寿保险承保额和增加的养老金。而我国很多地区对经营者退休后的政策与普通工人一样,与公务员相比,经营者的退休金仅为公务员的1/2—2/3。由于退休后的保险金按社会平均工资确定,效益好的企业经营者退休后经济损失更大。这使得经营者会在心理上难以平衡,“59岁现象”不能不说与此存在一定的关系。

经营者年薪制试行中存在的上述问题,会使经营者的激励不足,工作责任心淡薄,还会引诱其利用职权大肆进行在职消费,捞取灰色收入甚至贪污,这些都是目前一些国企领导人腐败行为的主要表现。经营者的年薪太低,还使得人们对企业家的作用认识不足,不利于有志者加入企业家队伍,从而对企业家队伍的形成不利。因此,对经营者报酬问题不能再等闲视之,应从完善公司治理结构的高度去认识。目前应当适当拉大经营者年薪与普通职工收入的差距,由原来的3~5倍扩大到5~10倍,同时加强对经营者的考核和监督,将其在职消费和隐性收入公开化、规范化,利用企业家市场选择经营者,按照能力和业

绩考核决定其去留。

还应注意,经营者的年薪制不是固定的合同收入,也不是等级制,按职工平均工资的基数来计算,而主要是一种剩余收入,这有点像农民的收入,做完了才知道收益是多少,事前讲不清楚。经营者的收入如果不与利润挂钩,只拿固定的收益,不承担必要的企业经营风险,年薪制即使定得较高,也起不到应有的激励作用,因为经营者可以“旱涝保收”,可能不会花费很大精力去追求企业经营的更好效果。因此,经营者收入与职工平均工资的差距,必须是在经营者收入与利润、净资产等指标密切挂钩的基础上形成的差距,是事后的结果而非事前的规定。

## 二、经理人持股

解决国企经理人员激励不足的另一个途径是经理持股,这也是近年来国内关注较多的一个问题。由于设计经营者持股主要是为了发挥股权对经营者的激励和约束作用,因此有两个问题必须处理好:一是经营者持有多大比例?尤其是那些效益比较好的企业;二是经营者的股份怎样获得,是买还是送,如果是买,钱又从何来?从目前上海、山东等地的实践情况来看,实行经理持股的一般作法是将企业原有股的一定比例售给经营者所有,上海的这一比例为5%~20%,山东高达30%~50%以上,由于经理个人收入有限,部分企业及其经理在地方政府的协助下,由银行向经理贷款解决,大部分是不付现金,而是将股份直接借给经理,在一定期限内还本付息。

从经营者持股要达到的目的来看,其有效性的发挥取决于两个条件,一是经营者是合格的经营,二是经营者的持股比例要合适,太低起不到激励作用,太高经营者可能买不起,还会造成经营者失控。从我国情况来看关键是第一个条件。由于目前许多国企的经理仍由政府任命,任命标准取决于政府官员的偏好,并不一定反映经营者的能力。在多数情况下,经营能力、经营好坏对经理的升降并不重要,能上不能下的干部制度也决定了不称职经理很难被淘汰。这样,在使真正的经营者产生机制——产权改革、资本市场和经营者市场发育——没有建立之前,由政府任命的经营者持股特别采取送股的情况下,就会存在较大的道德风险和逆向选择,即一方面争抢“不花钱”的股份,要求自己说了算,另一方面会通过转移、分立等手段,将更多的国有股个人化,而这种个人化与一般的公民购买股票根本不同,不是遵循公开、公平和竞争原则。

从经营者持股实践中暴露出来的问题来看,我认为,目前设计经营者持股方案要重点解决以下四个问题:一是要考核现任经营者是否称职,给不称职的经理较多的股权,会使其成为长期换不掉的“法定经理”,而衡量称职与否不能只由政府官员说了算,投资者及职工也应有很大的发言权。二是要考虑企业是否有特权。要当心那些拥有垄断特权的公司以经营者持股为名,把政府授予的特权产生的垄断利润化为己有。三是对那些为国有资产或集体资产的积累作出重大贡献的经营者,应给予一定的奖励股或优惠股。四是要借鉴美国 20 世纪 80 年代所采用的 MBO 方式。如前所述,MBO 在美国很盛行,从其要解决的主要问题即强化经营者的激励和控制来看,在我国也可试行,不但适合于国有中小型企业,也可在一些大企业试行。实际上四通、凌云等较大的企业集团已试行了经理人收购,绩效也有了明显的改善。但我国目前试行的经理人收购还不规范,一是由谁来挑选经营者的问题没有解决好,在国外是由风险投资者来挑选,而国企大多是政府任命经营者。二是在国内经理人收购大都采用现金购买方式(分期付款),而国外则是采用非现金购买,由风险投资者提供贷款购买,它们充当了“债权转股权”的转换器。由于我国目前这样的风险投资者还很少,限制了 MBO 的采用。因此,积极培育风险投资者,是推进经理人收购的一个条件。

### 三、股票期权制度

鉴于年薪制和经理持股实践中出现的问题,近两年来国内关于试行股票期权的呼声也越来越高,并在武汉、上海、深圳等地开始试行,试行办法也不尽相同。其中,武汉市的试行办法将企业法人的年薪分为基薪收入、风险收入和特别年薪奖励等。风险收入根据企业净利润的情况核定,30%以现金兑现,70%转化为股票期权,由国有资产经营公司在股票二级市场上按该企业年报公布后一个月的股票平均价,用企业法定代表人的 70% 的风险收入购入该企业的股票,同时由企业法定代表人与国有资产经营公司签订股票托管协议,期权股票到期前,这部分股票的表决权由国有资产经营公司行使,且不能上市流通,但企业法人代表享有期权股票分红、增配股的权利。该年度购入的股票在第二年国有资产经营公司下达业绩评定书后的一个月内返还上年度风险收入总额的 30% 给法定代表人,第三年以同样方式再返还 30%,剩余 10% 累积留存。经返还的股票,企业

法定代表人拥有完全的所有权,可以将其变现或继续持有股票。

在国外股票期权激励也是一个争议较大的问题,在我国试行更要谨慎,因为我们还缺乏许多必要的条件:一是股市还很不规范,股价与企业的绩效之间的关联度还很低,这在很大程度上影响着股票期权的激励效果,如果股价不反映企业的绩效,经营者要么不努力就可获得期权收益,要么下了很大功夫也得不到股价上涨的好处,这两种结果都影响经营者的积极性和努力程度。二是由于企业的会计核算存在漏洞,会计事务所和审计事务所不超脱,使一些财务指标不能如实反映企业的盈利和经营者的业绩。三是经理市场尚未形成,经营者之间缺乏竞争,企业家的市场报酬尚未形成,从而影响期权数量的确定,在操作中出现较大随意性。

由于以上原因,我认为,目前要慎重推行股票期权,在条件尚未成熟时不宜大面积推广。同时,股票期权主要针对上市公司,而我国目前大部分企业是有限责任公司,它们无股可期,无市可上。因此,目前对国企经营者的长期激励应着重采用股票期权以外的其他形式,应主要以企业净资产的增值而非股价进行激励,也可采用虚拟股票、股份奖励、业绩股等方式。这些股权激励都有一个共同特点,即以延期兑付来促使经营者行为的长期化。其中虚拟股票是指给经营者一定数量的股票,但不让经营者持股,而是定期后给予经营者股价上升后的差价。股票奖励是先给经营者一定数量的股票,到了考察期末,按照他的业绩决定是给予所有这些事先定好的股票,或者只给予一部分。业绩股和股票奖励一样,只是在考察期末完成了业绩才给股票。一些企业的实践证明,在目前上述股权激励可能更适合我国的情况,有一定激励效果。

### 四、约束机制的强化

激励和约束不能分开,只有二者相对称,所设计的机制才可能高效。否则,一软一硬,厚此薄彼,就会造成激励机制的阴阳失调。我们知道,市场机制和清晰的产权在大多数场合都很有效率,原因在于它对当事人能同时提供很强的内在激励和外部约束。这显然在提醒我们,在设计经营者的激励机制时,千万别忘了约束机制。如果对经营者只强调激励而忽视约束,激励机制就会扭曲,出现权力的滥用,或者相反,对经营者只强调约束而忽视激励,就使其没有积极性用好手中的权力。就我国目前的经营者激励机

制来讲,正如上面提到的那样,存在问题很多,激励强度太小。但另一个不争的事实是,我们的经营者约束机制也软弱无力。在不少公司,股东大会、董事会、监事会、职工代表大会未能发挥其应有作用,甚至由经营者支配,成了其谋取不正当利益的合法手段。一些经营者利用这种软弱的监控系统和手中的权力,大肆捞取灰色收入和高额的在职消费,甚至贪污、盗窃公司财产。对经营者约束不力的更严重后果是,不能使不称职的经营者被及时换掉,他们长期在经营者位置上所作出的低效或错误决策,比起利用手中权力谋取个人私利对公司的危害更大。国内外不少事例都说明了这一点。然而在发达国家,公司内外部的控制机制虽然不一定能保证最有经营才能的人成为经营者,但能使不称职的经营者被淘汰,至少在公司绩效明显下滑时会如此。而我国目前的经营者选择机制不但不能保证一定能使最有经营才能的人成为经营者,连淘汰不称职经营者这个最起码的要求也难保证,突出的表现就是,企业连年亏,经理照样当,或者“亏损经理轮厂转”。

由于我国目前对经营者的激励和约束机制都不健全,从激励与约束相匹配的角度讲,目前对经营者的弱激励是与对其弱约束相称的。对一些经营者来讲,名义上的低报酬加上较高的在职消费和灰色收

入,实际收益与其对企业承担的责任和贡献是相称的,甚至是前者大于后者,因此,对这些经营者的激励已不是不足的问题。当然较高的在职消费和灰色收入激励,比公开的货币激励效果要差得多,但若要通过提高年薪或股票期权强化对他们的激励,就必须同时硬化对其的约束,控制其过高的在职消费和灰色收入,强化其对企业的责任,更重要的是要建立起有效的经营者选择机制,起码保证无经营才能或不再适合作经营者的人,能从经营者位置上被换掉。总之,只有按照激励与约束相匹配原则,从两方面同时强化,我国的经营者激励机制问题才能真正解决好。

#### 参考文献:

- [1] 吴敬琏. 现代公司与企业改革[M]. 天津:天津人民出版社,1994.
- [2] 国家经贸委企业研究中心,中国企业联合会课题组. 国企经营者年薪制存在九大问题[J]. 企业管理,1999,(7).
- [3] 钱颖一. 激励与约束[N]. 中国经济时报,1999-09-17.
- [4] 张维迎. 企业理论与中国企业改革[M]. 北京:北京大学出版社,1999.
- [5] 钟朋荣. 中国企业为谁而办[J]. 企业管理,2000,(5).
- [6] 张承耀. 经理人收购三例[J]. 中外管理,2000,(5).

[责任编辑 卫玲]

## A Few Problems about the Stimulating Mechanism of the Managers of the State-owned Enterprises

WANG Chang-shou

(Shaanxi Provincial Academy of Social Science, Xi'an 710063, China)

**Abstract:** The thesis analyses the performance of the yearly-salary system, managers' holding stocks and stock options carried out by the managers of the State-owned enterprises, and the constraint mechanism for managers. The article also points out the existing problems and their causes in the enterprises, and puts forward a few thinking ways and suggestions for improvement.

**Key words:** yearly-salary system; manager's holding stocks; stock options

### 吕本中《新郑路中》补校

《全宋诗》卷一六一四载吕本中《新郑路中》一首,诗云:“柳絮飞时与君别,南楼把酒看新月。月似当年离别时,柳絮随君何处飞。落花寂寂长安路,陌上十人九人去。准拟归鸿寄得书,回头已失秦州树。丈夫薄情多可念,尔独何心守贫贱。劝君以金屈厄,赠君以长短歌。城南城北春草多,明月如此奈愁何。”

此诗《宋百家诗存·紫薇集》题作《济阴寄故人》,“落花”两句以下十句作“千书万书要相就,思君不见令人瘦。念君情意只如初,顾我形骸已非旧。朝来有信渡黄河,雁足系书多网罗。城南城北春草多,明月如此奈愁何。”余悉同。《新郑路中》诗题与诗似有扞格,两相比较,《紫薇集》诗题与诗句均较胜。

(房日晰)