

# 我国国有企业经营者年薪制的改进模式研究

骆正清<sup>1</sup>, 刘小群<sup>2</sup>

(1.合肥工业大学管理学院,安徽合肥 230009;2.华中科技大学管理学院,湖北武汉 430074)

**摘要:**从国有企业经营者的界定出发,对当前我国国有企业在实施经营者年薪制时比较流行的几种具体模式进行了比较,并在此基础上提出了改进后的经营者年薪模式。最后,对当前国有企业在实施年薪制时应注意的一些问题进行了归纳和总结

**关键词:**国有企业;经营者;年薪制

**中图分类号:**F276.1

**文献标识码:**A

**文章编号:**1001-7348(2004)12-0087-02

## 1 国有企业经营者的界定

在经营者年薪制的实施中,第一个问题就是确定经营者的范围。

在这个问题上,全国各地现在主要有3种意见:第一种是仅限于企业的法人代表;第二种是指企业中的董事长、总经理和党组织书记;第三种则将经营者的范围扩大到企业的经营集团全体成员。

从实际的分析中可以看出,经营者范围的界定要考虑到多方面的利益和各地的实际情况,从规范的角度来说,第一种看法更加合理,至于企业中其他人的薪金应根据企业法人代表年薪的状况进行浮动。然而从现实的角度来看,第二种更加可行。由于国企制度还在规范之中,所以开始实施年薪制的时候,可适当多考虑一些现实问题,在现代企业制度的逐步确立中,再适当规范,但是我们也要注意第三种看法,过于倾向于现实性,有照顾全面而无限扩大经营者对象的趋势

## 2 国有企业经营者年薪制的几种模式的比较及其改进

经营者的年薪是企业资产的业主给予

经营者的劳动报酬,一般由基础年薪和风险收入两个部分构成。其中基础年薪的标准,在经理市场发育成熟的情况下,应以所聘经营者本人的市场价格为基础。同时,可考虑企业的生产规模、产品的技术含量、经营风险大小等因素。经营者年薪中的风险收入要根据其经营成果以年度为单位考核浮动发放,是企业年度经营效益的具体体现,是年薪的主要组成部分。

### 2.1 几种具体年薪制模式的比较

国有企业的经营者,作为职业企业家,是人力资本和企业知识的载体,享有参与企业权力和利益分配的权力。现代公司企业高层管理人员的报酬结构是多元化的,各国年薪报酬在具体实践上也有很大的差异。我国的年薪制,可大致分为以下5种模式。

#### 2.1.1 准公务员型模式

**报酬结构:**基础年薪+津贴+养老金计划

**激励作用:**这种报酬方案的激励作用机理类似于公务员报酬的激励作用机理,职位升迁机会、较高的社会地位和稳定体面的生活保证是主要的激励力量来源,而退休后更高生活水准保证起到约束短期行为的作用。

#### 2.1.2 一揽子型模式

**报酬结构:**单一固定数量年薪

**激励作用:**具有招标承包式的激励作用,激励作用很大,但容易引发短期化行为。其激励作用的有效性发挥在很大程度上取决于考虑指标的科学选择、准确真实。这种报酬方案的制定,尤其是考核指标的选择,类似于各地政府较为普遍实行的对经营者的奖励。

#### 2.1.3 非持股多元化型模式

**报酬结构:**基础年薪+津贴+风险收入(效益收入和奖金)+养老金计划

**激励作用:**如果不存在风险收入封顶的限制,考核指标选择科学准确,相对于以前国有企业经营者的报酬制度和上述任一方案而言,这种多元化结构的报酬方案更具有激励作用,但该方案缺少激励经营者长期行为的项目,有可能影响企业的长期发展。

#### 2.1.4 持股多元化型模式

**报酬结构:**基础年薪+津贴+持股、股票期权等形式的风险收入+养老金计划

**激励作用:**从理论上说,这是一种有效的报酬激励方案,多种形式的、具有不同的激励约束作用的报酬组合保证了经营者行为的规范化、长期化。但该方案的具体操作相对复杂,对企业具体的条件要求相对苛刻。

#### 2.1.5 分配权型模式

收稿日期:2004-03-19

基金项目:安徽省哲学社会科学规划项目(AHSK01-02D044)资助

作者简介:骆正清(1963-),男,安徽繁昌人,浙江大学自动化专业毕业,获博士学位,现为合肥工业大学管理学院副教授,研究方向为信息系统管理,决策分析,人力资源管理;刘小群(1980-),男,汉,安徽潜山人,华中科技大学管理学院博士研究生,研究方向为物流系统工程、供应链管理。

报酬结构：基础年薪+津贴+以“分配权”、“分配权”期权形式体现的风险收入+养老金计划

激励作用：把股权、股票期权的激励机理引入到非上市公司或股份制企业中，扩大其适用范围。这是一种理论创新，其效果还有待实践检验。

除了以上5种比较流行的模式外，还有企业采用“谈判工资”、“金降落伞制”、“沉淀福利制度”、“职务工资制度”、“岗位工资制度”、“年功序列工资制度”等其它薪酬制度。那么，对于一个企业，究竟采取哪一种年薪模式，或者创新使用某种模式，从权变理论的观点来看，似乎没有唯一的答案，主要是在综合考虑经营者的行为成本、贡献、承担的风险，机会成本并结合企业自身支付能力，盈利状况，企业整体性激励水平，政府法律法规等因素，制定合适的评价标准，判断企业所有者预期目标的实现与否和实现程度状况。

### 2.2 改进的年薪制模式

由上面的分析和讨论，笔者尝试提出如下年薪模型：

$$I = I_1 + I_2 + \delta;$$

$$I_1 = (a \times W_1 + b \times W_2) \times n_1 \times (C + D);$$

$$I_2 = (EVA_t - EVA_{t-1}) \times n_2 \times 100\%;$$

$$\delta = f(x_1, x_2, \dots, x_n);$$

其中， $I$ 为年薪； $I_1$ 为基础年薪； $I_2$ 为风险收入； $\delta$ 为调整收入； $a, b$ 为调节系数， $a+b=1$ 且 $0 \leq b \leq 0.4$ ； $n_1$ 为基础年薪的比例系数，视具体情况而定，一般控制在0.4以内； $C$ 为上年度企业经济效益水平评价得分系数； $D$ 为企业生产经营规模评价得分系数； $W_1$ 为上年度该地区职工平均年工资； $W_2$ 为本年度本企业职工平均年工资； $EVA_t$ 为第 $t$ 年企业的经济附加值（ $t \geq 1$ ）； $EVA_{t-1}$ 为第 $t-1$ 年企业的经济附加值； $n_2$ 为风险收入比例系数； $\delta$ 为根据企业产品技术含量、行业状况、经营风险及其它因素（如物价变动等）所做的收入调整； $I_2$ 为值的下限是 $\frac{1}{n_1(C+D)} \times I_1$ （即 $a \times W_1 + b \times W_2$ ），超出的部分，可酌情从经营者的风险基金中扣减。

另外，企业可以根据实际情况采用EVA法或REVA法。

上述模式综合考虑企业内外部的多种因素，相比较于前几种模式，有以下几方面

表1 经济效益水平评价得分系数表

企业类型	净利润指标 (万元) <sup>①</sup>	得分系数(C值)
盈利企业	70 ~ 350	0.40
	350 ~ 700 <sup>②</sup>	0.45
	700 ~ 1500	0.50
	1500 ~ 2500	0.55
	2500 ~ 4000	0.60
微利企业	4000 ~ 6000	0.65
	6000 以上	0.70
亏损企业	0 ~ 70	0.30
	<0	按所在企业目前工资水平报上级主管部门确定

注：①组织上面采用的是绝对指标，有时候用资金利润率等相对指标，不同的企业可以结合自身情况，合理选择；②以上利润指标分组含下限不含上限。

表2 企业规模评价得分系数(D值)表

企业类型	大型 (一类)	大型 (二类)	中型 (一类)	中型 (二类)	小型
得分系数	0.70	0.65	0.60	0.55	0.50

表3 风险收入比例系数表

$EVA_t/EVA_{t-1}$ 值 <sup>①</sup>	比例系数( $n_2$ 值)
1.0 ~ 1.1 <sup>②</sup>	1.50
1.1 ~ 1.2	1.65
1.2 ~ 1.3	1.82
1.3 ~	2.00

注：①如果 $EVA_t < EVA_{t-1}$ ，①改为 $EVA_{T-1} < EVA_t$ ；②以上比值的分组含上限不含下限。

的优点：

首先，该方法中计算风险收入时采用的是EVA法或REVA法，有效考虑了资本的时间价值，能使国有资产保值、增值的计算更具科学性。

其次，该方法中计算风险收入时采用的是EVA法或REVA法，有效考虑了资本的时间价值，能使国有资产保值、增值的计算更具科学性。

再次，该方法以将企业经营者作为普通劳动者为出发点，在实施年薪制中，更能保障经营者最低的维持自身生存、发展和养育后代的基本费用（表现在年薪模式设计中 $(I_1+I_2) \geq (a \times W_1 + b \times W_2)$ ），体现了社会主义按劳分配原则。

再次，企业作为一个经济组织，在生产经营过程中，会遇到各种各样的风险和挑战，并且有些因素带来的经济价值的亏减是经营者自身不能控制和影响的，这要在 $\delta$ 中予以调整，使得年薪的计算更加客观。

最后，作为经营者年薪中的主要组成部

分的经营风险收入( $I_2$ )采用的是累进/退计算法，当经营者的经营效益越好（反映在 $EVA_t/EVA_{t-1}$ 的比值上），个人收入就越高，反之则低。这样能有效调动广大经营者的积极性，并能避免经营者做出错误或不合情理的经营决策。

### 3 结束语

年薪制作为一种经营者收入分配制度，在我国国有企业的推广试行中，取得了一定的成效。对年薪制，国企经营者和职工都是支持的。但是，仍存在一些不容忽视的问题，主要体现在以下几个方面：①企业经营效益同年薪的相关程度小，不同企业之间的差距没有拉开；②国企经营者自身有畏难情绪；③对经营业绩考核评价指标缺乏客观系统性；④在年薪制的执行过程中存在任意性；⑤在企业工资分配上存在攀比效应；⑥经营者年薪存在能上不能下的刚性趋势。以上问题，是在对国有企业经营者实施年薪制时遇到的，它们并不奇怪，我们应当对已经产生或可能产生的问题有比较充分的估计，采取积极的措施，兴利除弊，使经营者年薪制能得到顺利实施。

#### 参考文献：

- [1] 中国企业家协会. 经营者收入分配制度[M]. 北京: 企业管理出版社, 2000.
- [2] 陶勇. 影响年薪制实施的主要问题及对策研究[J]. 经济问题探索, 2001, (5): 116-117.
- [3] 刘洪, 赵曙明. 企业家薪酬确定的原则、影响因素与方案[J]. 中国软科学, 2000, (6): 8-13.
- [4] 陈忠卫. 国企经营者年薪制模式的设计与选择[J]. 经济问题, 2000, (9): 12-15.
- [5] 沈翠珍. 关于建立和完善国有企业经营者年薪制的思考[J]. 科技进步与对策, 2001, 18, (1): 162-163.
- [6] 胡学勤. 决定经营者年薪的八种理论[J]. 经济学家, 2001, (4): 48-51.
- [7] 程国平. 我国经营者年薪制实践模式的分析与方案设计[J]. 管理现代化, 2002, (1): 26-29.

(责任编辑: 曙光)

