

# 我国企业经理人年薪激励制度研究

梁洪学 (1.福建师范大学 理论经济学博士后站,福建 福州 350007;  
2.长春税务学院,吉林 长春 130117)

**摘要:**年薪制是公司制企业普遍采用的经理人报酬制度。我国企业经理人激励制度的建立是从年薪制试点开始的。伴随着十多年国有企业公司制改革进程,经理人年薪制已从试行阶段进入推广阶段,但在推行过程中出现了诸多问题,亟待加以规范和完善。

**关键词:**经理人;年薪制;激励

**中图分类号:**C936 **文献标识码:**A **文章编号:**1672-626X(2007)01-0018-04

经理人年薪制是指企业以年度为单位确定经理人的报酬,并视其经营成果发放风险收入的薪金报酬制度。这种激励性的报酬制度并非只是简单意义上的加薪,它具有激励、约束、公平和效率的统一性,个人利益与企业利益的共存性等特点。实行年薪制,不仅是对经理人的高风险、高创造复杂劳动的承认,也是对其管理才干的价值认同,及其贡献的肯定。我国企业经理人激励制度的建立是从年薪制试点开始的。伴随着十多年国有企业公司制改革进程,经理人年薪制已从试行阶段进入推广阶段,在推行过程中出现了一些问题,亟待加以规范与完善。

一、中国企业经理人年薪制试行与推广中存在的问题

实行年薪制可以更好地调动经理人的积极性,使企业在市场经济的条件下,适应市场竞争的需要,促进企业不断发展壮大。然而,由于国情不同,年薪制作为我国企业引入的一项新型制度,在企业的试行与推广过程中遇到了多方面的问题。

## 1. 经理人与职工认识尚不到位

由于年薪制的实施势必拉大经理人与职工的收入分配差距,在心理上超越了许多职工的承受能力,因而部分企业职工和经理人对较高的年薪收入持有顾虑。根据国家统计局企业调查总队课题组的调查显示:40%的职工认为年薪制拉大了领导与工人之间的距离,30%的职工认为说不清利弊大小,只有30%的职工支持年薪制。<sup>①</sup>另外,为数不少的经理人对年薪制改革认识不够,对年薪收入透明化、公

开化还心存顾虑。社会甚至主管部门领导对经理人的特殊地位、作用、贡献以及应得到的报酬尚未达成共识,还没有把经营管理劳动完全作为一种特殊生产要素来看待。<sup>②</sup>

## 2. 经理人的产生方式未与市场接轨

目前经理人的产生方式是阻碍年薪制推行的重要因素。由于我国还处于经济转轨时期,许多企业还未真正建立起产权明晰、权责明确的现代企业制度。国有控股的公司制企业经理人还主要是由上级任命、委派,而不是通过市场竞争机制选拔后由董事会任命,这与在市场经济中产生的职业经理人存在明显的区别。有关数据分析显示,在我国,由组织任命和选择的企业经理人占总数的67%,其中,通过组织直接任命的占45.9%,组织选拔与市场选择相结合的占11.1%,而由市场双向选择的仅占3.3%。<sup>③</sup>大多数国有及国有控股企业的经理人实际上还扮演着政府官员的角色,经理人只对上级负责而不对企业负责的状况没有本质改变,这也就使得其不具备市场应变能力,不可能成为年薪制的实施对象。

## 3. 发放对象难以有效确定

在产权关系明晰的西方国家,董事长的年薪由股东会决定,总经理的年薪由董事会决定;年薪发放多少完全是企业自身的行为,别人无权干涉。我国由于公司治理结构尚未完善,国有或国有控股企业经理人仍是上级任命的“国家干部”,而不是通过市场机制选拔的“职业经理”,因而造成实践中年薪

收稿日期:2006-10-20

作者简介:梁洪学(1964-),男,河北省迁安人,福建师范大学理论经济学博士后,长春税务学院研究员,主要从事企业理论研究。

制的发放对象究竟包括哪些难以有效确定:如果总经理是年薪实施对象,同是上级任命的工会主席和党委书记要不要实施年薪制?中层经理的劳动同样具有复杂性和风险性,要不要实施年薪制?这实际上混淆了企业出资者代表、经营管理者代表、党务工作者代表、员工代表之间的关系。<sup>④</sup>

在实践中,由于对谁是企业经理人认识不足,为了避免造成经营团队的不团结,部分企业经理人对自己的正当收入和奖金不敢拿,致使年薪制未能发挥出应有的激励效果。据有关资料显示,年薪制兑现较好的企业,都是董事长、总经理、书记“一肩挑”的企业。未兑现的企业大都是总经理、书记各任其职。这说明,对年薪制的兑现对象不明晰,直接影响到年薪制的实行。<sup>⑤</sup>

#### 4. 考核办法不够完善

从理论上讲,与年薪发放挂钩的因素比较明确,如企业的年度经济效益、企业资产增值幅度、职工收入增长幅度、企业发展后劲等。然而,在实际执行中,某些指标在确切量化上却存在困难,特别是有关企业长期发展的指标。另外,就是企业多本账目、弄虚作假使企业乃至国家利益受到损害的情况也比较突出。年薪发放前,虽然要经过会计师事务所等中介机构的审计,但由于社会审计和企业内部审计工作的弱化,企业经营成果不实,容易出现潜亏挂账和虚盈实亏问题,导致评价失实,难以进行有效监管。所有这些都造成企业资产经营业绩的不实,考核结果不准确,而经理人却享受到不应该有的收益。<sup>⑥</sup>

#### 5. 年薪总体水平较低

实行年薪制,在一定程度上提高了经理人的收入,有助于体现经理人的自身价值。年薪制一方面拉大了经理人与职工的收入差距,但与国外相比,国内企业经理人年薪的总体水平仍然较低,还未达到充分激励经理人的水平。大多数实行年薪制的国有企业领导人年薪为职工平均收入的3-4倍。<sup>⑦</sup>当然,个别的高水平还是有的,如湖北省1999年经理人的最高年薪高达100万元,四川长虹集团公司前任CEO倪润峰2001年的年薪高达120余万元。

虽然按规定年薪制的加薪部分应与企业效益及资产保值增值挂钩,但考虑到年薪过高,会使企业职工无法接受,大部分企业在确定经理人年薪构成时,采用了封顶的做法,系数设计偏于保守。一般明确规定为员工年均收入的数倍。风险收入则是根据企业当年实际超额完成生产经营目标的幅度,按照基本收入的一定比例来确定的,这就使企业经理人年薪收入主要取决于企业员工的平均工资水平。

结果不少企业经理人年薪收入过低,使得年薪制对经理人的激励作用难以发挥。

#### 6. 激励效果不具有持续性

一些企业在试行经理人年薪制时,年薪考核指标基本上用实现利润和资产保值增值等短期效益指标,而没有企业的长期发展指标,致使部分经理人出现追求经营中短期利益的行为,不利于把经理人的利益与企业的长期发展结合起来,因而无法很好地解决企业经理人的长远激励问题。同时,由于这种年薪制本身的短期激励性,既使得经理人容易产生短期经营行为,也使经理人的价值在长期中无法得到彻底的承认和体现。<sup>⑧</sup>

### 二、中国企业在推广经理人年薪制中应完善的措施

#### 1. 划定年薪制实施对象

企业实施年薪制实施的对象是企业经营者。国资委在2004年对189家中央直属企业经理人实行年薪激励的对象为企业的董事长、副董事长、董事、总经理、副总经理、总会计师。在实践中,对于实施年薪制的对象却存在不同的认识,因而各地在具体的作法上也不一样。不少地方为了处理好或减少企业内部矛盾,协调人际关系,实行年薪制的对象除董事长、总经理和公司其他高级管理职员外,还包括党委书记、纪委书记、工会主席等非经营管理人员。实际上,把党委书记、纪委书记、工会主席等非经营管理人员纳入实施年薪制的对象,与现代企业制度不相符。借鉴国外经验,把中间管理层(包括下属部门经理、子公司经理等)纳入实施年薪制的对象比较合适;其年度报酬应根据承担的责任、风险、利益相一致的原则,按责任和贡献大小,在总量内调整,采取相应的考核指标和办法确定中层管理人员的年薪收入。

#### 2. 年薪制的确立应遵循出资人—董事会—经理模式

根据现代企业制度的要求,公司制企业的董事会成员和经理人应实行不同的收入分配制度,即由出资者决定董事会成员的年薪收入,董事会决定经理人的年薪收入。经理人年薪根据企业经营规模确定,由企业按月发放,纳入企业工资总额管理,在企业成本中支出;风险收入根据企业经营效益指标完成情况,并参考经理人的责任轻重、难易程度等因素确定;风险收入在企业税后利润中支出。

#### 3. 对经理人激励与约束并举

科学地确定经理人年薪,保证经理人收益的公

开、合理、合法。经理人的收益应与企业经营成果、风险挂钩,与普通职工收入脱钩并适当拉开差距。首先要保证年薪制的激励功能,但年薪制强调的是激励与约束相统一的原则。没有约束的行为利益是不行的。<sup>⑨</sup>这就需要建立一套有效的内外部约束制度:(1)完善国家有关法律法规,这是最主要的外部约束。(2)经营业绩考核奖惩制度的约束。(3)企业董事会和监事会的约束。(4)企业制度的约束。在市场经济条件下,对经理人的外部约束还来自市场。一是商品市场约束,这是基础性约束,产品销路、市场占有率以及顾客的评价等无不反映出企业经营状况和经理人的经营水平。二是资本市场约束。一个企业经营业绩如何,直接影响该公司的企业股票价格和融资能力。

实行年薪制后,排除不可抗拒因素外,经理人在没有完成经营目标时,对应于具体的经营目标责任,应承担相应的风险。为了增强企业经理人抵御风险的责任感,要建立健全上岗风险抵押制度、业绩下降惩罚制度和年薪预留制度。(1)上岗风险抵押。为了预防负盈不负亏的现象,经理人上岗时,不仅需要以年基薪两倍的数额缴纳风险抵押金,而且要在经营责任期满或工作变动时经审计终结确认经营状况属实后返还抵押金。(2)业绩下降惩罚。如果经理人本年度业绩比上年度下降,则无效益年薪和奖励,并应扣减风险抵押金;如果继续经营时,应按照规定补足风险金。(3)业绩延期支付。为了克服经理人的短期行为,对经理人的风险收入和奖励部分,经考核审批后可按批准的20%由企业一次性以现金形式支付,30%转为风险抵押金,50%转为股份,经营期满经审计终结后一并结算。在任期未届满时无正当理由辞职的,其风险收入和奖励转为风险抵押金、股份或期权部分不予兑现。<sup>⑩</sup>

#### 4. 构造持续性报酬体系

应当合理设计经理人年薪项目构成,经理人的年薪既要与企业近期的经济效益挂钩,又要与企业的长远发展指标相联系,防止经理人的短期行为。

第一,把年薪制与股份制结合起来。年薪制名为年度收入,似乎只涉及经理人的短期(年度)利益,实际上不仅包括当年收益,还涉及今后若干年的长期收益。目前,在我国企业经理人的年薪构成中,长期激励性报酬的比例较低。在信息不对称的

情况下,如果年薪收入中只考虑年度收益,而不考虑长期报酬,则会导致经理人为行为短期化。一是为追求适当的利润水平,通过操纵会计账目将当年的高利润向以后年度转移,从而保证每年稳定的高收入;二是通过各种途径“寻租”,甚至攫取非法收入;三是在职消费。因此,在我国公司制企业的经理人年薪收入中,设计合理的长期报酬项目势在必行。为此,可把经理人的绩效年薪的一部分(至少一半)转为股权或期权激励,克服目前试行的年薪制只具有中短期激励效应的弊端。<sup>⑪</sup>

第二,处理好年薪收入与职工平均收入的关系。目前,各地的年薪收入大体上由基本收入和风险(效益)收入构成,有的还设立奖励收入。经理人年薪收入的主要依据是企业职工的年平均收入,因为风险收入取决于基本收入的一定倍数或比例而定,而基本收入取决于职工的年平均工资。实行年薪制固然要注意考虑社会的承受力,但目前将年薪收入与职工收入硬性挂钩的作法并不合理。从长远来看,应该按照市场原则,通过经济、法律手段解决问题。

第三,从制度上杜绝灰色收入的渠道。灰色收入的存在削弱了年薪制的激励作用。在中国现今的环境下,为了充分发挥年薪制的激励作用,设计方案时必须考虑灰色收入的负面因素和后果,坚决从制度上杜绝灰色收入的存在。实施年薪制后,经理人除了年薪收入之外,不得在本企业领取其他任何工资性的收入。

#### 5. 制订考核指标体系

考核经理人经营业绩是有效推行年薪制的重要前提。对经理人进行定期与不定期的考核属于对经理人行为的事前约束。为了全面客观地考核经理人的业绩,需要一套完整的科学指标体系。根据财政部1995年公布的企业经济效益评价指标体系,现行年薪制考核指标体系主要包括净资产增值率、利润增长率、销售收入增长率、上交税利增长率和职工年人均收入增长率等项指标。

一是利润增长率。利用利润指标考核经理人的经营成果具有可测度、易观察、便于对比等特点,可以更好地实现企业利润最大化的目标。但是,在信息不对称的情况下,应注意经理人的机会主义动机。例如,企业一般倾向于经营投资少、见效快的项目,以获得短期利润;在获利较多时,采取转账方式将部分利润推迟到下年或任期内的某一年份,以获得稳定的高收入等。



二是销售收入增长率。这是一个最直观的指标,可以较好地反映企业的投入—产出、成本—效益状况。然而,销售收入与产销率指标一样,具有不确定性。从销售收入指标上看,有些产品已经销售出去,但货款并未入账,或者只有一部分入账,但又不能不全额计入企业的销售账户。因此,在考核这一指标时应注意核实实际的销售收入。

三是净资产收益率。公司制企业应以股票市场的存在为前提。在一个完善的股票交易市场上,企业资产的增值主要表现在股票价格上。由于我国目前的股票市场发育程度较低,加之国有股、法人股不能上市流通,不可能通过股票价格高低评价国有资产的保值增值。在这种情况下,只能通过国有资产管理部聘请资产评估中介机构进行评定,以判定国有资产的保值、增值或贬值。对此应注意以下三个问题:(1)由于没有外部市场,因而没有市场价值,即使采用最先进的考核指标,仍不免带有一定的片面性,因此,有一个指标体系的建立和完善问题。(2)在现行会计、审计法规不完善,再加之信用缺失,以及从业人员素质参差不齐的情况下,不能完全排除资产评估机构与企业“串谋”的可能性。(3)资产评估需要花费成本,如何降低评估成本也是摆在人们面前的重要问题。<sup>⑫</sup>

四是职工年人均收入增长率。一种观点认为,年薪制主要应同企业的整体经济效益相联系,职工年

人均收入增长率属于次要的指标,但考虑到企业发展也应当使广大职工受益以及职工对年薪制的关心与支持,因此,考核指标中还是加入这一项为宜。

注 释:

- ①⑤ 周永亮. 中国企业前沿问题报告[R]. 中国社会科学出版社,2002.467-468.
- ② 国家统计局企业调查总队课题组. 债转股、年薪制、会计委派制的统计监测与分析[J]. 经济研究参考,2001,18.
- ③ 中国企业家调查系统. 2003·中国企业经营管理者成长与发展专题调查报告[N]. 中国经济时报,2003-4-14.
- ④ 刘瑜,李劲松. 对国企经营者实行年薪制有关问题的探讨[D]. 经济师,2004,(8).
- ⑥ 李爽爽. 稳步推行年薪制完善国企激励机制[J]. 经济与社会发展,2004,(10).
- ⑦ 缪兴秀. 健全委托代理关系下的激励与约束机制[J]. 经济论坛,2001,(2).
- ⑧⑩⑫ 胡迟. 利益相关者激励——理论·方法·案例[M]. 经济管理出版社 2003.51-52,78,83-84,88.
- ⑨ 张明龙,章庆平. 年薪制激励和约束经营者行为[J]. 中国劳动,2003,(4).
- ⑪ 陈晓东. 年薪制、股票期权的实践问题[J]. 经济与管理研究,2000,(5).

(责任编辑:许桃芳)

## On Improving the Annual-salary Motivation Mechanism for Managers of China's Enterprises

LIANG Hong-xue

(Theoretical Economics Research Center for Post-doctoral Fellows, Fujian Normal University, Fuzhou Fujian 350007;  
Changchun Taxation College, Changchun Jilin 130117, China)

**Abstract:** Annual salary system is a widely adopted remuneration system for managers of incorporated enterprises. The establishment of the motivation mechanism for China's enterprise managers began with the pilot annual salary system. With the over-ten-year corporate system reform of state-owned enterprises, the annual salary system for managers has proceeded from a testing period to a promoting period. However, in the process of the motivation system promotion, many problems appear and require urgent regulation and improvement.

**Key words:** manager; annual salary system; motivation