

# 国内企业经营者薪酬激励研究述评

李志<sup>1</sup>, 杨帆<sup>1</sup>, 郎福臣<sup>2</sup>

(1. 重庆大学 贸易与行政学院, 重庆 400030; 2. 广东电信实业集团公司, 广东 广州 510620)

**摘要:**合理的薪酬待遇是对企业经营者激励的有效方式。本文通过文献分析的方法,揭示出目前我国企业经营者薪酬激励的意义、特点、存在的问题及对策,在此基础上提出了相应建议。

**关键词:**经营者;薪酬激励;长期激励

**中图分类号:**F244.3 **文献标识码:**A **文章编号:**1008-5831(2005)04-0124-03

## A Review on the Domestic Research on Incentive of Reward of Enterprisers

LI Zhi, YANG Fan, LANG Fu-chen

(1. College of Trade and Public Administration, Chongqing University, Chongqing 400030, China;

2. Guangdong Telecommunication Industry Group, Guangzhou 510620, China)

**Abstract:** The enterprisers' reasonable salary is the important method to motivate the enterprisers. By analyzing 27 articles research on incentive of reward, this text sums up the current questions and gives some relative advice and countermeasures.

**Key words:** enterpriser; incentive of reward; long-term motivateion

### 一、问题背景

企业经营者是以企业资产增值和效益最大化为经营目标,将自己的才智与企业的其它生产要素有机结合,独立地享有企业法人财产经营权,并承担经营风险责任的高层次专门劳动者(曾宪宁,2001)。《中共中央国务院关于进一步加强人才工作的决定》强调指出:“大力加强以党政人才、企业经营管理人才和专业技术人才为主体的人才队伍建设,努力把各类优秀人才集聚到党和国家各项事业中来,为全面建设小康社会提供坚强的人才保证和广泛的智力支持。”显然,企业经营者是我国重要的人才队伍之一,在全面建设小康社会中有着不可替代的作用,其积极性将直接关系到我国企业发展的速度和水平,影响着全面建设小康社会的进程。当前,在对企业经营者的若干激励方式中,薪酬激励始终是不容忽视的重要方式。由此本研究通过 CNKI 数据库检索国内相关文献,对我国学者对企业经营者的薪酬激励研究成果进行分析研究,在此基础上提出相应的对策建议。

### 二、企业经营者薪酬激励的意义

薪酬是一种综合性的需要满足手段。对于企业经营者而言,薪酬激励可以满足生存需要和安全需要等生存需要,而且在很大程度上可以满足自尊、自我实现等高层次需要,并对其行为产生重要影响。目

前,企业经营者薪酬激励的意义主要表现在三个方面:<sup>[1][2]</sup>(1)激发经营者的热情和工作积极性。合理的薪酬构成是对企业经营者付出的回报,是对其经营管理能力的认同。(2)完善企业委托代理制度。只有委托人提供激励性的薪酬来吸引、激发代理人,并对代理人的行为进行有效监督和约束,才能最终实现委托人自身效用目标最大化。(3)促进企业改革发展。企业要想摆脱传统的政府计划经济影响,真正成为市场主体,就必须建立现代企业制度,这也是实行薪酬激励的前提条件。同时,对企业经营者实行薪酬激励又能推动企业的改革。此外,实施经营者薪酬激励对于制约腐败现象、造就企业家队伍、帮助国有企业摆脱困境等也有重要作用。<sup>[1][2]</sup>

总体看,学者普遍认同“企业经营者的薪酬激励是全面调动企业经营者积极性,促进企业全面发展的重要因素”,值得企业高度重视。

### 三、企业经营者薪酬激励中的若干问题

从文献分析看,我国企业经营者的薪酬激励问题引起了学者们的高度重视,大多数学者认为企业经营者的薪酬激励存在以下三方面问题。

#### (一)企业经营者货币性薪酬欠缺公平性

薪酬水平客观反映经营者对企业的贡献和价值,这是企业经营者薪酬水平公平的重要标志,薪酬能否

体现与外部同质企业的比较公平决定着经营者的心理和行为的稳定性,保证内部和外部两个公平性是薪酬激励追求的目标。企业经营者的薪酬水平问题引起许多专家学者普遍关注,认为当前经营者薪酬的不公平性主要表现在:一是企业经营者薪酬整体水平偏低。中国企业家调查系统(1999)、樊炳清(2002)的研究均表明我国企业经营者的薪酬水平较低,而且国有企业经营者的薪酬相比较而言更低。二是企业经营者与低层级人员的薪酬差距小。杨河清等在2002年的研究显示,国企经营者平均年薪与一般员工的平均薪酬差距仅为2.52倍。三是国企经营者较其他所有制企业经营者的薪酬待遇明显偏低,2002年非国企经营者层与国企经营者层薪酬差距为2.1倍。<sup>[3]</sup>此外,叶响裙(2004)研究指出,地区间的薪酬差距也十分明显,中国东部企业总经理的收入明显高于中部和西部地区企业。

我国企业经营者薪酬的绝对水平与相对水平低,国企经营者的薪酬待遇明显低于其他所有制企业经营者,地区差距显著导致的薪酬公平性问题将在很大程度上抑制经营者的工作主动性,降低薪酬的激励效果,应该引起各界的关注。

(二)薪酬模式单一,难以对企业经营者形成有效激励

目前我国企业经营者薪酬仍较多沿用传统模式,形式单一。2002年公司经营者采用最多的薪酬模式为“基本工资+奖金/分红”,占被调查者的67.3%(国企为75.7%);其次是年薪制,占8.1%(国企为5.3%);实行股权制的企业最少,仅有4.6%(国企为3.1%);其他形式的占20%。<sup>[3]</sup>樊炳清(2002)分析发现,截至2001年底只有86家上市公司以股权激励方式对高管人员进行激励,占上市公司总数的7.57%。

随着市场经济的进一步发展,如何在薪酬中体现经营者的业绩,更好地增强经营者的责任感、激励强度成为学者们普遍关注的课题。因此,年薪和股权激励得到了经营者个体的广泛认同。中国企业联合会、中国企业家联合会进行的1999年千家企业经营者调查显示,企业家最认同激励方式是较高年薪,占76.51%,其次是股票期权,占48.86%。<sup>[4]</sup>杨河清等(2002)的调查也支持此结论,43.3%认为年薪制是最能激励经营者的薪酬方式,32.7%认为是股权激励,选择工资+奖金的仅占9.3%。

可见,我国企业经营者薪酬激励需要改变较为单一的模式,顺应市场的发展,采取年薪、股权制等多样化的激励方式。

(三)企业经营者薪酬与企业业绩的关联度不高

作为工作价值、个人素质等各因素外显特征的薪酬理应在一定程度上体现工作者的经济与社会贡献,特别是企业经营者的薪酬要与企业整体业绩高度相关才能更好地发挥薪酬的激励作用。但据对我国上

市公司1998年经理层的薪酬情况进行的调查显示,我国上市公司经理层的薪酬仅与企业规模有着较显著联系,而与企业业绩之间并不存在显著关联。<sup>[5]</sup>另一项研究将我国上市公司董事长、总经理的年度报酬与每股收益和净资产收益率分别进行回归分析的统计结果表明,总经理的年度报酬与每股收益的相关系数仅为0.045,与净资产收益率的相关系数仅为0.009(李跃平,2003)。后来的研究支持前述研究的有关结论。

诸多证据都证实了企业经营者的薪酬水平与企业绩效相关性较差导致了经营者的低工作动力、推卸责任甚至于腐败堕落。樊炳清(2002)的研究表明,样本公司高管人员年度货币收入总数仅占样本公司实现净利润的0.00001%。付出了健康和精力、学识和能力等代价的企业领导人只分得了企业净盈利的微乎其微的一部分,未免心理失衡,引起经营和管理风险以及责任丧失。

业绩优秀企业的经营者未能获得合理的薪酬回报,但有些业绩的降低并未导致经营者的薪酬缩水。贺宛男对2001年沪深1170余家上市公司的11497名董事、监事和高管人员年薪统计结果显示,在平均每人年收入增长的同时,以每股收益衡量的业绩指标却下降了37%(杨河清等,2003)。

可见,优者不优待,劣者不惩罚。业绩优秀企业的经营者不一定获得与之贡献相符的收入,而效益不佳企业的经营者却有不少获得极不相称的高收入,薪酬的激励作用必大打折扣。建议通过将企业业绩状况与经营者薪酬挂钩起来的手段,形成两者之间的互动机制,达到良性循环,创造企业高效益的目标。

#### 四、企业经营者对其经济地位的满意度

企业经营者对企业发展具有重要作用,应该给予其相应的经济地位。这不仅关系到企业经营者的切身利益,也是形成科学的企业经营者激励机制的必然要求。有关研究表明,国企经理人的薪酬满意程度最低,仅22.9%表示满意,而44.4%的经理明确表示不满意(李跃平,2003)。潘超峰(2003)通过比较上市公司经营者在1993年和2002年对自己经济地位、社会地位、政治地位的满意情况发现,1993-2002年,上市公司经营者对经济地位的满意度有一定程度的提高,但仍低于对社会地位与政治地位的满意度。

目前因各方面原因,我国还没有从根本上形成有效的经营者薪酬机制,其薪酬绝对和相对水平低,导致经营者对自身的经济地位满意度不高,这个问题应引起重视。

#### 五、企业经营者薪酬激励对策述评

充分利用薪酬激励调动企业经营者的积极性,不同的专家学者提出了不同的见解。

(一)合理拉大薪酬差距,提高企业经营者薪酬满意度和公平感

基于国有企业经营者薪酬水平较低、结构不合理

的现实,应从以下方面解决:在设计薪酬制度时,应采取积极应对人才竞争的措施,逐步加大物质激励力度,根据责任、风险和业绩确定薪酬水平;<sup>[6]</sup>尽量将经理层非货币收入货币化,发挥货币化收益的显性激励作用。<sup>[7]</sup>同时,要合理拉大与一般员工的收入差距。

## (二)注重长期激励,建立多元化的薪酬激励模式

随着社会主义市场经济的发展,传统单一的企业经营者薪酬激励模式的弊端日益显现,如不加以调整改进,会影响企业甚至整个社会的进步,因此,采取科学的薪酬激励方式尤为重要。对此,如何解决这一问题,学者们提出了相应的意见:(1)长短期激励呼应、正负激励结合。由于包括股票期权的报酬与企业业绩之间存在着显著的相关性,因此,引入股票期权这一能够有效增强激励效果的新兴报酬形式。<sup>[8]</sup>柳光露、柳宏志(2003)认为应对不同的目标群体实施不同的薪酬组合形式,对企业经营者,应突出长期激励的成分,用长期激励抑制其短期行为。在实施经理层股票期权时,引入约束机制,增加其承担风险的力度。(2)薪酬激励实现手段的多样化。叶响裙(2004)比较各薪酬工具的激励功能发现,将经理年终奖金的大部分以股票或股票期权的方式按合理的比例发放给经理,形成年终奖励与股票、股票期权多种激励工具的有效组合,其综合激励作用会达到理想的效果。张嫫(2002)认为股票期权、股票升值权、虚拟股票等长期激励方式都保证了公司只有在经营状况好、股价上涨时才会被要求支付奖励,杜绝了传统奖励方式的无论经营状况是好是坏都有可能以现金形式被支付的弊端,保证了企业能将利润最大限度地投入扩大再生产。关培兰(2000)指出企业实行开放式股权结构能矫正经理人员的短视心理,从根本上改变经理人员不思进取和创新的心态,从而提高公司的综合素质和效益。徐晓明(2003)认为不同薪酬方案有其特定要求,股权激励也一定要与其他激励手段合理配合使用。

(三)科学激励,将经营者收入与经营业绩相联系,加强激励的力度

如果经营者业绩与其薪酬缺乏应有联系,将在很大程度上阻碍其积极性发挥。因而,作为人力资本的经营者的报酬和结构应由企业所有者根据经营者创造的资产收益来决定(曾宪宁,2001)。经营者薪酬激励制度模式设计中应坚持使经营者的薪酬与其人力资本产权的效用价值相联系作为基本原则(顾建平,2002)。

效用价值的评价应以企业价值最大化为标准,因此建立一套科学客观的考评指标体系尤为重要。温春玲(2003)认为在对经营者业绩评价标准的设置上,

应根据我国企业所处的经营环境建立新的激励目标。而借鉴管理会计中对企业综合评价的评价方法即平衡记分卡,设置激励目标是很好的选择。<sup>[9]</sup>

经营业绩的评价是薪酬激励的一个重要部分,公正的业绩评估要以下列条件为保障。徐建中、张德明、曹秀英(2000)认为经营业绩的评价需要会计、审计等行业的参与,因而中介机构的发展刻不容缓;唐俐(2003)提出要提高资本市场的有效性和会计信息的真实性,以便建立一套企业市场价值指标和企业会计指标有效结合的企业经营者业绩考核体系。

## 六、对国有企业经营者薪酬激励的几点建议

为了有利于经营者薪酬制度的科学化,充分发挥其激励作用,应该从宏观经济角度加强以下工作:(1)培育有效、稳定的资本市场,完善资本市场的建立。理性成熟的资本市场是实施薪酬激励的重要前提。(2)加速经理人市场的建设。要彻底改变目前经营者的行政任命制,实行聘用制,实现人事制度的创新,让真正有才能的人走上经营管理岗位。(3)加强公司内部治理结构的建设。企业内部治理结构是激励约束机制的重要一环,也是薪酬激励达到目的的关键。(4)加强国有企业经营者薪酬激励模式改革,做到以会计盈余为基础的短期激励与以市场价值为基础的长期激励相结合。同时,使之与市场相适应,逐步缩小与民营企业、三资企业等企业经营者薪酬激励方面存在的差异,更好地调动国有企业经营者的积极性。

## 参考文献:

- [1]曾宪宁.论经营者的薪酬激励机制[J].江西广播电视大学学报,2001,(3):16-18.
- [2]顾建平.我国企业经营者薪酬激励制度存在的问题及对策研究[J].理论月刊,2002,(2):92-94.
- [3]杨河清,唐军,胡芳.国企经营者薪酬激励的主要问题[J].首都经济贸易大学学报,2003,(4):29-36.
- [4]李跃平.薪酬激励在我国公司治理中的运用[J].经济社会体制比较,2003,(3):95-100.
- [5]魏刚.高级管理层激励与上市公司经营绩效[J].经济研究,2000,(3):32-64.
- [6]王景富,崔连秀,江涌.试论人本管理与薪酬激励[J].经济师,2002,(3):134-135.
- [7]叶响裙.国企经理层薪酬激励效应与体系[J].新东方,2004,(5):49-53.
- [8]吉宏,刘静,胡邗佳.高层管理人员薪酬制度的探析[J].统计与决策,2004,(5):126-127.
- [9]郑照平.浅议我国企业经营者的薪酬激励模式选择[J].经济师,2001,(11):16-17.