

行政事业单位国有资产管理办法 与地方国有资产监管工作指导监督 办法实施手册

◎ 本书编委会 编

中国知识出版社

行政事业单位国有资产管理办法 与履行国有资产监管工作职责明确指南 办法实施手册

中国财政经济出版社

中国财政经济出版社

C0/55:4

行政事业单位国有资产管理 办法与地方国有资产监管 工作指导监督办法 实施手册



第四卷

中国知识出版社

贵阳学院图书馆



GYXY1187821

第七章 年薪制与经营者业绩、考核

第一节 年薪制概述

一、年薪制的内涵

(一) 年薪制的概念

年薪制是指企业以年度为单位确定经营者的报酬，并视其经营成果发放风险收入的分配制度。年薪制是一种以年度为单位确定经营者报酬的制度，是世界各国较为普遍采用的一种经营者报酬机制。从理论上说，年薪制是有关企业业绩与经营者报酬关系理论探讨的实践延伸。其特点表现在：

1. 年薪以企业一个生产经营周期（一年）为单位发放；
2. 年薪与经营者工作责任、决策奉献、经济效益相联系；
3. 在年薪的构成上，实行固定收入与浮动收入相结合。前者水平取决于“经营者市场”形成的市场工资率，后者取决于本企业的经营状况。

(二) 年薪制的授予对象

根据年薪制的涵义，年薪制的授予对象当然是企业的经营者。而关于到底谁是企业的经营者，理论界有不同的看法，实践中也存在不同的做法。主要有以下几种意见：

第一种意见认为，经营者应仅限于企业的法定代表人。持这种观点的人

认为,为了保持国有资产保值增值,就必须由专人负责。这是从过去几十年的经验中总结出来的,过去搞集体负责,人人负责,人人是主人,结果却导致谁都负责,谁又都不负责。因此,需由专人负责,而这个专人当然非企业的法定代表人莫属。企业的厂长经理是企业的法定代表人,其重要责任是确保企业财产的保值增值,其他的党政干部都无法履行这一职责。因此,此种意见划定法定代表人为经营者,并规定经营者年薪的具体要求,把经营者集团的其他的成员的工资分配权交给企业,由企业自主决定。

第二种意见认为,经营者是指企业中的董事长、总经理和党委书记。例如,深圳市在有关经营者工资收入与企业类级挂钩办法中的界定。

第三种意见认为,经营者是指企业的负责人。包括:董事长、副董事长、董事、总经理(总裁)、副总经理(副总裁)、总会计师。例如,2004年年初实施的《中央企业负责人经营业绩考核暂行办法》的规定。

第四种意见认为,经营者应扩大到企业的整个经营班子。有的地方政府的文件规定,企业经营集团和企业董事会、企业党组织的正副职及企业监事会、企业工会的正职均简称为经营者。这样规定的目的是考虑到我国国有企业党组织在企业中的特殊地位,为了协调关系、减少年薪制实施中的难度。当然地方的党组织和工会也提出了这个要求。

我们认为,企业的经营者应当是指对企业的经营负有决策责任和实施管理责任、监督责任的企业高层负责人,或者,是负有以上责任的企业核心领导人员,而并不是把范围仅局限于企业的法定代表人身上。因此,企业的经营者应当包括:负有决策责任的董事长、副董事长、董事;负有实施管理责任的总经理(总裁)、副总经理(副总裁)、总会计师;负有监督责任的企业监事会主席、副主席。

(三) 年薪制的构成

年薪制具体由五个方面构成:

1. 基薪

基薪为固定收入,主要是根据市场工资率、经营规模等因素而定。

2. 激励工资

它是工资中随经营者工作努力程度和经营成果的变化而变化的部分。包括用奖金对经营者经营业绩的短期（1~2年）激励和以股票期权对经营者经营业绩的长期（3~5年）激励。

3. 成就工资

成就工资不同于激励工资，首先它是对经营者过去经营成就的追认，不是对现时的工作表现实施激励；其次，成就工资是加入固定收入中的永久收入，而不是一次或短期增加的工资。成就工资的增加会提升经营者的薪金水平。

4. 福利

经营者除享有所有员工所具有的福利外，还享有特殊福利，如无偿使用交通工具、免费停车位、娱乐费、高额离职补偿、公司提供的无息或低息贷款等。

5. 津贴

主要支付方式是提供良好的工作与生活条件等。

（四）年薪制与其他制度的区别

1. 年薪制与计时工资

年薪制虽然属于计时工资形式，但它又不同于一般计时工资。一是适应的对象不同。一般计时工资适应于普通员工，而年薪制适应于企业高层管理人员（一些国家对专业技术人员和中层管理人员也采用年薪制）。二是构成不同。一般计时工资不包括奖金、福利和津贴，而年薪制则包括这些内容。

2. 年薪制与承包制

承包制是1987~1992年在我国广泛推行的一种经营体制。年薪制与承包制确有许多相似之处：二者都涉及企业分配体制的问题，并且都将分配与企业利润等指标挂钩；二者都设计指标选择、基数确定和考核问题；二者都注重短期效益，故都可能导致企业行为的短期化。但年薪制与承包制存在着本质区别：

（1）解决的问题不同。承包制主要是为了处理国家与企业的分配关系，而年薪制主要是解决政府与经营者的分配问题。

(2) 推行的背景不同。承包制在国家财政年度发生赤字而国有企业没有自主权的背景下推行的；而年薪制则是在国有企业已拥有相当大的自主权，但赤字仍居高不下的背景下推行的。

(3) 目的不同。推行承包制的目的是调动企业经营工作的积极性，确保上缴国家利润；而年薪制推行的目的是调动企业经营者工作的积极性，通过构建新型的经营者激励和约束体系来提高企业经济效益，实现国有资产保值增值以及资本收益最大化和可持续发展。

(4) 运作方式不同。承包制带有浓厚的计划经济体制色彩，从承包者的选择方案的确定、指标的考核到承包奖的兑现无一不按行政方式运作，而且政府对企业一对一的讨价还价方法导致昂贵的谈判成本。年薪制是市场经济体制下的产物，符合国际惯例，从方案的确定到指标的考核应尽量体现市场原则。

(5) 经营者与员工的关系不同。承包制因为确定的是国家与企业的分配关系，尽管经营者于完成承包后个人可拿到相应的承包奖金，但经营者的总体收入仍与员工收入紧紧连在一起，故经营者总是想方设法提高员工的收入水平，以心安理得地提高自己的收入水平。而年薪制则试图把经营者的总体收入与员工的收入分离，以更好地保护货币资本和人力资本所有者的合法权益。

(6) 业绩考核指标不同。承包制考核的指标主要是利润和技术改造任务，将企业工资总额与经济效益挂钩。而年薪制是将经营者的收入与企业经济效益挂钩，通过设置多种考核指标来规范经营者的行为。除利润外，还包括资产保值增值率、应收账款回收率、速动比率、工资利税等等。

(7) 收入形式上不同。承包制下，经营者的全部收入是工资和承包奖金，并无其他收入，故很容易导致经营者行为的短期化；而在年薪制下，经营者除了薪水，还包括股票、股票期权等多种收入形式，把经营者的短期收益与长期收益较好的结合起来，以减少经营者的短期化行为。

3. 年薪制与股票期权制

一种报酬制度及其激励效果，在很大程度上依赖于对企业业绩评价体系的合理公正程度。在年薪制度下，对企业进行业绩评估主要利用利润指

标等会计信息,但事实上,企业会计指标难以全面反映企业家的努力程度。这一方面是由于会计指标容易被企业家所操纵,另一方面是会计指标在反映企业家经营业绩时具有一定的滞后性。同时,基本工资和奖金往往是与企业现期或上期(上一个年度)的业绩挂钩,而与企业的未来业绩(企业远期盈利和长期盈利)没有联系。因此,在任期限制的条件下,年薪制度客观上增大了为考虑企业利益进行决策的企业家的报酬风险,从而削弱了长期激励效果。随着股票期权在国际上的广泛应用,其发挥的作用也日益重要。与基本工资和年度奖金等传统薪酬机制相比,股票期权等长期激励机制的激励效果更好,整体薪酬业绩弹性增大,整体薪酬的激励效果将增强。从当今中国的实施情况来看,年薪制比股票期权制来得容易一些,但从企业发展来看,股票期权制是激励约束机制未来发展的趋势。

二、年薪制的模式

(一) 基薪的确定

在企业经营者的年薪中,基薪是年薪的重要组成部分。在大部分年薪制模式中,都有基薪部分。因此,它是一个带有共性的问题。基薪的确定可参考以下公式:

公式一:基薪 = (本地区职工上年度平均工资 + 本企业职工
上年度平均工资) $\div 2 \times$ 系数

公式二:基薪 = (本地区上年度社会平均工资 $\times$ 社会平均工
资水平权重 + 本企业上年度职工平均工资
 $\times$ 本企业职工平均工资水平权重) $\times$ 系数

公式中的系数,可根据企业资产与经营规模等具体情况而定,一般应限制在一定幅度内。

例如,株洲市国有及国有控股盈利企业的经营者基本年薪有如下标准:在完成年度经营目标责任制的前提下,按本年度企业人均实现税利在 10 万元及其以上的,经营者基本年薪按企业职工平均工资的 10 倍确定;人均实

现税利在 5 万 ~ 10 万元的, 按职工平均工资的 9 倍确定; 人均实现税利在 2 万 ~ 5 万元的, 按职工平均工资的 8 倍确定; 人均实现税利在 7000 ~ 2 万元的, 按职工平均工资的 7 倍确定; 人均实现税利在 5000 ~ 7000 元的, 按职工平均工资的 6 倍确定; 人均实现税利在 3000 ~ 5000 元的, 按职工平均工资的 5 倍确定; 人均实现利税 3000 元以下的盈利企业, 按职工平均工资的 4 倍确定。

(二) 几种典型的年薪制模式

虽然全国许多地区都已经出台了年薪制试行办法或规定, 但各地年薪制定的方法却有所不同, 以下是几种典型的年薪制模式。

1. 模式一: 基薪 + 风险收入

这种模式适用于经营风险比较大的大中型企业, 它的效益收入是以风险收入的形式出现的。风险收入提取比例根据实际情况核定, 按以下档次提取:

(1) 超过核定的实现利润基数 100 万元以内 (含 100 万元) 的, 提取比例不超过 6%;

(2) 超过 100 万元至 500 万元 (含 500 万元) 的部分, 提取比例不超过 1.5%;

(3) 超过 500 万元至 1000 万元 (含 1000 万元) 的部分, 提取比例不超过 1%;

(4) 超过 1000 万元以上部分的, 提取比例不超过 0.5%。

在此基础上, 企业每年从经营者风险收入中提取 50%, 作为风险基金存入企业经营者专户。风险基金余额在经营者离职时, 连同银行同期同档利率计算的利息归还给经营者。按照国家关于国有资产保值增值的有关规定, 企业资产如果没有保值增值, 经营者不得提取风险收入。经营者如未能完成核定的实现利润基数, 要给予企业经济补偿。补偿金额按提取风险收入比例的同样比例计算, 并在风险基金中扣除。风险基金不足以支付补偿数的, 应在下年度的基薪中继续扣除, 但每月扣除后的基薪余额, 应不低于当地最低工资标准; 经营者在离任时仍未能补足时, 由其用自有资金或工资收入抵补。

2. 模式二：基薪 + 业绩提成

这种模式适用于风险不大，但效益增长较困难的大中型企业，它的效益收入是以业绩提成的形式出现的。业绩提成可以按照以下方法计算：

- (1) 净资产增值率每增加 1%，按基薪的 15% 提取业绩收入；
- (2) 净资产收益率每增加 1%，按基薪的 10% 提取业绩收入；
- (3) 社会贡献率每增加 1%，按基薪的 5% 提取业绩收入。

亏损企业经营者的业绩收入主要是按照减亏增盈指标考核提取。如有的企业按减亏或增盈额的 1% ~ 2% 提取业绩收入。

3. 模式三：基薪 + 股权或股票期权

这种模式适用于股份有限公司和有限责任公司，它的效益收入是通过给予经营者一定数量的股票或股票期权来体现的。这种模式可分为四种情况：

(1) 奖励股。有的省市为企业经营者设置了两种形式的奖励股份，一种是将经营者年薪中的部分奖金折合成普通股份；另一种是凡任期内经济效益连续 3 年上升及做出其他突出贡献的，按企业净资产含量折合若干股份予以奖励。

(2) 允许购买股份和送配股。有的地方在大型企业改制时，允许经营者购买一定的股份，并逐年送配股份；也有的地方鼓励经营者持股，高于一般职工 3 ~ 5 倍，其所持股份享受一比一配送。

(3) 岗位股。有的地方在股份制改造时，为经营者设岗位股，享受一定股份的红利分配权。

(4) 股票期权。这种分配方式既可以使经营者承担一定的风险，同时，如果企业效益好，股票收益会大大超过其他分配方式。它对于经营者关心企业的长期发展，不断创造好的经济效益，具有很大的激励作用。目前，各地股份制企业正在探索这种模式的各种形式。

4. 模式四：目标 1 底薪 + 目标 2 底薪

这种模式适用于国有宾馆、饭店、旅游公司、商贸公司和一般生产型企业的销售部门，它没有基薪部分，经营者收入由各经营目标的完成情况而定。如某集团公司聘任一位销售部门经理，其操作过程是：

- (1) 经双方协商确定在没有基薪的情况下（每月应付一定数量的生活

规范的法人治理结构，股东会企业的最高权力机关，股东大会委托董事会选择、激励约束经营者。企业经营者属于职业经营者阶层，由董事会根据其能力和业绩聘任，企业经营者的报酬数量和结构也是由董事会根据其业绩动态确定的。归结起来，建立有效的国有企业经营者的激励约束机制要与国有企业分类改革、建立现代企业制度相结合，通过规范的法人治理结构、激励性的多元结构报酬制度、完善的市场竞争机制，来激励约束企业经营者。这些激励机制之中当然包括年薪制以及年薪制和其他激励机制的综合运用。

（二）与社会经济发展水平和社会承受能力相适应

年薪制必须与社会的经济发展水平和社会的承受能力相适应。要打破现有的带有浓厚平均主义色彩的单一薪酬结构。在确保经营者基本薪酬收入的前提下，设立风险收入、效益及其他与企业经营业绩相联系的奖励收入；逐步推行股权激励，使薪酬结构充满活力；年薪收入与企业规模、经营业绩及行业特点挂钩将其长期利益同企业命运紧密联系起来，摆脱短期行为的束缚。但要避免年薪过高，经营者的收入与其他劳动者，特别是本企业员工收入差距过大，往往不利于调动全体员工的积极性。

（三）激励与约束相结合，短期目标与长期利益相结合

对工资进行总量控制，要建立激励与约束相结合的机制，经营者权力与责任应相称，奖励方式与企业短期效益和长期成长相结合。年薪制应该是激励机制与约束机制，短期目标与长期目标的有机统一。

（四）按劳分配与按管理要素分配相结合

企业经营者的劳动是一种高风险、高创造的复杂劳动，通过与其劳动付出和经营效益相对称或正比的年薪报酬，促使企业经营者全力投入和奉献于经营事业。确定并支付给经营者年度收入的这种激励性的年薪报酬制度，应考虑报酬结构及其变化对经营者行为的影响，最优报酬结构的确定，报酬数量与经营者积极性的关系及最优报酬数量的确定，经营者报酬与何种业绩挂钩才能最好地衡量经营者的能力和努力程度。

（五）加强监督，规范收入分配

建立和完善企业经营业绩考核制度、经营管理者廉洁自律制度、决策失误追究制度等，是经营管理者权、责、利平衡所必需的制度保证。监督应该是事先、事中及事后全方位的。要健全和完善企业内部党组织、工会组织对经营者的约束和控制，要把内部监督和外部监督结合起来。政企分开并不意味着政府对国有企业无所作为，政府应该从政策、法律、财税、工商、劳动、环境、技术监督、干部考核、舆论等方面对企业和经营管理者进行指导和监督检查。

此外，年薪制的设计还应遵循责任、风险、利益三者相一致的原则；先考核后兑现的原则；公开、透明、准确、规范的原则等。

二、年薪制实施中存在的问题

在我国国有企业实行年薪制，其实质是改革和规范政府与国有企业经营者的分配关系，建立新的国有企业经营者的报酬机制。在国有企业体制改革还没有完成、多数国有企业国有股权占绝对地位、职业经理人市场还没有形成的情况下，至少在未来一段时间内还会存在很多困难。因此，需要研究解决以下主要问题。

（一）分类设计年薪制方案

国有企业情况千差万别，各个企业改革的步伐也有快有慢，统一的年薪制方案是不可能适用的。因此，应有针对性的分类设计年薪制方案。这次出台的《中央企业负责人经营业绩考核暂行办法》精心设计了出资人关心的基本指标，包括利润、净资产收益率、主营业务增长率、国有资产保值增值率。由于每个企业资产状况不同，要根据资产大小、行业特点等每年确定一次指标，由国家国有资产监督管理委员会逐年同监管企业签订经营责任书。设计分类指标是考虑企业所处的不同行业，把中央企业分为9大类，结合不同行业特点对9类企业设计了不同的分类指标。这样就把共性指标和个性指

标结合了起来，把出资人的共性要求和企业个性特点结合了起来。

（二）经营者竞争选聘机制有待建立

年薪制要解决的是企业经营者的激励机制，但如何让最有能力的人成为经营者？这就必须有一个有效的经营者市场。当前，中国国有企业的经营者还主要是由上级主管部门指派任命产生，属于“指派产生机制”，而不是现代企业的“竞争选聘机制”。在这种上级行政任命替代董事会选聘的经营者产生方式下，由于作为其所有者的政府目标是多元化的，除了有经济效益目标外，还要兼顾诸如公平之类的其他目标，这不仅决定了政府选择经营者的标准非单一效率标准，而且也决定了企业业绩指标选择的复杂性和困难性，经营者年薪制很难找到有效的业绩“支点”。

因此，年薪制对经营者的激励约束效果将大打折扣，其效率必然会受到限制。例如，政府在制定经营者年薪制时只是考虑经营者年薪与职工收入的差距不能过大，对经营者收入进行封顶（经营者年薪不得超过本企业职工平均工资的3~5倍），这无疑会影响经营者积极性的发挥，而实际上有些国有企业的经营者全年拿到的薪金远远不止这些。

（三）内部人控制现象

在中国目前转轨经济中国有企业普遍存在“内部人控制”的背景下，衡量企业业绩的会计指标会被经营者操纵，资本市场中企业价值信息很难真实反映经营者的业绩，而且经营者的隐形收入只占总收入的很小一部分，经营者更为关心的是能够得到控制权所带来的隐形收入，并不很在意年薪的高低。也就是说经营者控制权机制对经营者的报酬机制起到了替代作用。

（四）经营者的业绩评价体系尚不健全

现阶段，我国国有企业内部的财会制度和对经营者的评价体系尚不健全，国家的指导政策也是粗线条的，这一切都将影响年薪制的效果。对经营者进行科学考核是实行年薪制，使经营者报酬与其业绩挂钩的前提。在现代企业制度下，与经营者报酬相关联的企业业绩指标主要有两大类：（1）公司

股票价格之类的市场价值指标,可以说明企业未来的发展潜力。(2)会计或财务类指标,可以反映企业经营者过去的经营业绩。一个有效的经营者经营业绩考核体系,应将二者结合起来,既能通过会计指标反映经营者过去的经营业绩,同时,又能够反映经营者为企业未来发展付出的努力,使得企业具有良好的发展前景。这种考核体系的有效性很大程度上取决于资本市场的有效性以及财务指标的真实性。对于我国国有企业而言,无论资本市场的有效性,还是财务指标的真实性,都有待提高。否则,与现代企业制度相适应的经营者报酬制度就难以建立或有效发挥作用。

三、增强年薪制的激励和约束功能

借鉴西方发达国家的通行做法,结合我国当前的实际情况,在建立规范的公司制企业过程中,必须注重增强经营者年薪制的激励和约束功能,通常的做法是,在经营者的年薪中安排适量的剩余收益。

(一) 设计与一般员工不同的经营者年薪制

实行经营者年薪制,具体来讲,应由公司董事会决定。这种年薪制专门针对企业经营管理人员,主要是针对少数高层经理。它的核心内容表现为,设法把高层经理的个人收益,与企业收益牢牢捆在一起,使他们享有部分剩余索取权,让其一揽子年薪取决于整个公司的经营绩效。同时,按不同等级的经营管理层次,形成相应人员的年薪类型和结构。从而通过年薪制的激励和约束功能,充分激发高层经理努力的动机,并带动、推进其他各层级经理的行为,促成全体经理人员尽其努力为股东谋取利益。

(二) 形成职位等级分明的幅度年薪数量差别

总经理与副总经理之间、副总经理与部门经理之间、部门经理与部门副经理之间,每一等级的年薪总额,可以相差一倍乃至数倍。经理人员由竞争择优选用,以既定岗位职务确定年薪。升级者依现职务增薪,降级者依现职务减薪,使薪金能够体现各等级经理承担的不同经营责任及风险,并能够激

励经理们为争取更好的业绩展开竞争。

（三）规范经营者年薪的结构标准和比例标准

通常经营者的年薪可以包括基本工资、职务津贴和福利、一般激励性报酬、长期激励性报酬，以及其他各种奖金等。其中，与经营者的努力程度和实际表现直接相关的报酬，应占年薪总额的 50% ~ 80%，而能起长期激励作用的报酬，又应占这部分报酬的 50% ~ 80%，经营者的年薪总额不应封顶，以便充分发挥其个人的创造力和潜能。

（四）建立以年薪制为基础的长期激励与约束机制

长期激励与约束机制的功能，主要是激发经营者产生长期努力的动机，形成长期积极行为，自觉主动地为公司的长远发展出主意、想办法、负责任，同时能长期自觉地约束自己的行为，防止出现“偷懒”动机和“搭便车”行为。运用年薪制形成长期激励与约束机制的方法，大体是：根据公司过去 3 ~ 5 年或更长时间的平均效益，给予经营者一定的利润分成、延期奖金、赠股和股票期权等激励性报酬。在公司各类经理人员中，职位愈高，这部分报酬的比例也应愈大，总经理的长期激励性报酬可占其总收入的 30% ~ 60%。在股份制企业中，把经营者所得的奖金改作股票支付是建立和完善长期激励与约束机制的有益探索。

四、创造年薪制激励和约束功能的外部条件

（一）建立职业经理市场

建立和完善经营者的年薪制，不仅要从事项制度本身上花工夫，还需要一系列的外部配套条件。就增强年薪制激励和约束经营者行为的角度来说，一个重要的外部条件，是形成比较规范且具有一定规模的职业经理市场。为了加快职业经理市场的发育，促进职业经理的市场化进程，必须着重做好以下几方面的工作：

1. 建立职业经理岗位资格证书制度，职业经理必须取得相应的资格证书才能上岗。

2. 建立职业经理人才测评制度，运用国际通用的科学方法，对多层次职业经理的智商、智力、世界观、爱好、心理素质、承受力、知识面、事业心、荣誉感、道德责任等评价指标进行综合量化分析，并对职业经理过去的业绩、曾任职的成败、所掌握权力大小来评定等级。

3. 建立职业经理选拔聘任制度。按市场规则、企业的目标需求和职业经理的实际才干，建立一套完整的聘任程序和解聘程序。

4. 建立职业经理市场准入禁入制度。凡希望成为职业经理者，需经考试并取得合格证书才能进入该市场；凡有造成企业破产或重大损失等经营劣迹者，将依其所负责任，确定为若干年或永远不得成为职业经理的“市场禁止进入者”。

5. 建立招聘经理的信息公布制度，高价聘用经理后公开登报，并议定如果因为经营不善下台时仍要公开登报，以对被聘者形成压力。

（二）提供组织保证

提供组织保证，确保年薪制顺利实施和健康发展。一是要建立健全年薪制工作领导机构和管理机构，明确各部门职责和日常办事机构，负责指导、管理和推进年薪制工作的开展。二是要严格把关。要建立审核和抽检制度，领导机构和日常管理机构对具体考核兑现工作进行审核把关和抽样检查，杜绝弄虚作假和徇私舞弊现象的发生，确保年薪制公正客观地实施。三是要坚持先试点后推开的原则，因企制宜确定年薪制的实施范围。年薪制只宜在生产经营正常的企业中推行，已改为集团公司、股份公司、有限公司、股份合作制的企业，经公司股东会或董事会同意后也应实行经营者年薪制。

（三）注重宣传引导

应把推行年薪制作为企业经营机制创新的重要内容来认识。大力宣传经营者收入分配制度改革对于深化国有企业改革，实现企业经营机制转换与创新的重要作用，使广大干部职工能够认识到分配制度改革是管理机制创新的