

现代公司薪酬方案设计丛书

现代公司年薪制方案设计

主 编

前 言

在全球经济一体化的时代，面对激烈的国际竞争和严峻的世纪挑战，中国必须培养自己的职业经营者，必须关注企业经营者的成长和命运。因为他们在现代企业生产经营活动中起着举足轻重的作用，直接关系到企业的生存和发展，关系经济的兴衰成败。中国不仅缺乏职业经营者，而且更缺乏经营者激励机制，这也极大地制约了经济的发展。

如何对人才进行激励是国际企业界普遍存在的问题。不同的是，在西方发达国家，经过二战后的理论创新和实践，他们在激励机制设计和管理方面积累了很多经验，并取得了较好的效果。因此，我们应注意学习西方的先进理念和制度，同时也要注意其环境和时代的局限性，在引进西方先进理论和方案时，如何批判地吸取其精华和借鉴其操作经验，以促进我国企业的发展，是一个非常值得关注的问题。

近年来中国企业界“~~缘~~岁现象”的出现使经营者激励和约束机制的建立备受关注。长期以来，由于受计划经济体制的影响，企业经营者的收入分配与企业的业绩脱离，经营者利益得不到保障，只是强调政治荣誉和地位提升，轻视、忽视甚至否定物质激励。这种激励结构性失调和强度不足加剧了委托—代理的矛盾，导致经营者行为短期化和“~~缘~~岁现象”的出现，严重损害了企业和国家的利益，制约了国民经济的持续、快速、健康发展。因此，必须改

革现有企业经营者收入分配制度，真正建立适应现代企业制度的收入分配制度——激励性报酬制度。

经营者激励机制，是一个包括政治、经济、道德和人性等内容的复杂系统。就企业经营者而言，他们的需求除了货币形式的外在报酬以外，还需要自主、自尊、利他主义和自我价值实现等内在报酬。但是就目前而言，相对于西方发达国家，我国企业经营者的物质需求还没有得到完全满足，因此，以物质利益为主、非物质利益为辅的薪酬制度还是一个较长时期的选择。

年薪制作为一种激励性报酬制度是我国企业经营者薪酬制度改革的必然选择。它是国际上通行的对经营者实行的一种薪酬分配方法。我国将它作为一种先进的激励机制加以引进，希望通过调整分配机制，调动企业经营者的积极性。不少企业制定了年薪制试行办法，但总体来看，由于政策环境、经济环境、社会文化和企业内部治理结构等诸多因素的影响，我国企业经营者的激励和约束机制问题始终没有得到有效解决。许多企业和地方在市场经济条件下，仍然维持着传统体制下的分配制度和经营方式，这种机制的缺陷是制约企业持续发展的“瓶颈”。除了这种传统观念和机制等环境因素外，国内现行年薪制方案的技术设计及操作程序缺乏科学性和规范性，是年薪制在中国难以发挥作用的另一个重要因素。本书的出发点就是研究如何在现有环境条件下，设计适合我国企业的年薪制方案。

年薪制方案设计是一个细致、复杂的过程，必须在有关政策指导下，结合企业实际情况，借鉴西方发达国家的先进理论和实践经验，因地制宜地进行设计，才能制定出

可行的、有效的年薪制方案，这正是本书的意图。国内现有年薪制方案，在技术上普遍存在实施对象不明确、结构模式不合理、业绩评价不科学和监督约束不到位等问题。本书从这些关键性问题出发，把年薪制方案设计作为一个完整的体系进行研究，即按照“年薪制总体设计——报酬要素——业绩评价——监督约束——完善与优化”这样一个整体框架进行设计。同时，本书坚持以政策和理论为基础，强调理论与实践相结合，注重案例分析，重点解决年薪制实践和操作中的现实疑难问题。

全书共八章，第一章首先从概念上界定了经营者角色，在分析各种激励理论的基础上，提出了经营者年薪制理论。从第二章开始涉及经营者年薪制方案的设计，提出了年薪制总体方案设计思路、基本原则和设计程序。第三章结合国内外年薪制理论和现实模式的分析，提出了年薪制理想模式。第四章重点介绍了年薪制结构中短期报酬、长期激励以及福利津贴等各激励要素的设计技术和操作方案。第五章和第六章分别提出了经营者业绩评价和监督约束方案，从而使年薪制方案成为一个完整的体系。第七章单独就国有企业及其经营者的特点进行了综合性分析，以此为基础提出国有企业经营者年薪制设计方案，这也是本书不同于其他同类书籍之处。第八章结合国内年薪制实施中的现实问题和年薪制方案设计技术上的疑难问题，提出了年薪制完善和优化方案。

本书在编写过程中借鉴了企业界和经济界许多专家和学者有关年薪制的研究成果，在此表示衷心的感谢。由于年薪制在中国的研究和实践还不够成熟，加之编者在这方

面才疏学浅，本书肯定有不少缺陷，望广大读者和有关专家予以批评指正。同时，也希望本书能对广大关心企业经营者激励机制和年薪制的经济界人士提供参考。

编 者

二〇〇〇年 岁月

目 录

第一章 年薪制理论基础

第一节 经营者基本理论	()
一、经营者的概念	()
二、经营者的界定	()
三、经营者的角色定位	()
四、经营者职业化	()
第二节 经营者激励理论	()
一、需要理论	()
二、激励理论	()
三、经营者激励理论	()
第三节 年薪制是经营者激励的必然选择	()
一、我国企业经营者收入现状分析	()
二、年薪制是经营者薪酬制度改革的方向	()
〔案例 员 从“缘岁现象”看经营者收入分配制度.....	()
〔案例 圆 陈尔程现象	()

第二章 年薪制总体方案设计

第一节 年薪制与企业战略选择	()
第二节 年薪制方案设计的条件和原则	()
一、可行性年薪制方案应具备的条件	()
二、有效性年薪制方案应具备的条件	()
三、竞争性年薪制方案应具备的条件	()
四、年薪制方案设计原则	()
第三节 年薪制方案影响因素分析	()

一、企业因素分析	()
二、经营者因素分析	()
三、市场因素分析	()
四、其他因素分析	()
第四节 年薪制总体方案设计	()
一、年薪制总体方案设计的程序	()
二、年薪制方案的激励内容设计	()
三、年薪制总体方案设计的主要控制点	()
〔案例〕 年薪制为何受阻	()

第三章 年薪制结构模式设计

第一节 年薪制理论模式探讨	()
一、准公务员型模式	()
二、一揽子型模式	()
三、非持股多元化型模式	()
四、持股多元化型模式	()
五、分配权型模式	()
第二节 国外年薪制代表模式	()
一、美国年薪制模式	()
二、德国年薪制模式	()
三、日本年薪制模式	()
第三节 国内年薪制代表模式	()
一、劳动部有关年薪制试行办法中的基本模式	()
二、地区年薪制代表模式	()
三、企业年薪制代表模式	()
四、国内年薪制结构模式比较分析	()
第四节 年薪制具体模式运行分析	()
一、江苏模式运行分析	()
二、四川模式运行分析	()

三、杭州模式运行分析	()
第五节 年薪制结构模式设计	()
一、年薪制结构模式设计原则	()
二、年薪制理想模式设计	()
〔案例〕 股票期权试点遭遇的尴尬	()

第四章 年薪制激励要素设计

第一节 经营者短期报酬核定方法	()
一、经营者基本工资的确 定	()
二、经营者效益工资的 确定	()
第二节 经营者长期激励计划	()
一、长期激励的战略意义	()
二、经营者长期激励方式	()
三、企业股权激励模式设计	()
四、经营者股权激励操作 流程	()
第三节 股票期权方案设计	()
一、股票期权概述	()
二、股票期权计划的影 响因素	()
三、股票期权方案设 计要点	()
四、非上市公司的模 拟股票期权方案	()
第四节 经营者福利和津 贴方案设计	()
一、西方企业经营者 福利和津贴	()
二、中国企业经营者 福利和津贴现状	()
三、经营者福利和津 贴设计要点	()
〔案例 员 武汉国资公司 经营者的年薪核定办 法	()
〔案例 圆 某集团公司 经营者期股激励方 案	()

第五章 经营者业绩评价方案设计

第一节 经营者业绩评价 理论基础	()
------------------------	-----

一、经营者业绩评价的目的	()
二、经营者业绩评价系统要素	()
三、经营者业绩评价原则	()
四、我国企业经营者业绩评价存在的问题	()
五、经营者业绩评价发展趋势	()
第二节 企业业绩评价方案设计	()
一、企业经营目标设计原则	()
二、企业业绩评价指标设计	()
三、企业业绩评价标准设计方法	()
四、企业业绩水平的综合评价	()
第三节 企业经营者个人工作业绩评价	()
一、经营者个人工作业绩目标和评价标准	()
二、经营者个人工作业绩评价指标设计	()
三、经营者个人工作业绩评价评分方法	()
四、经营者个人工作业绩评价程序	()
五、企业经营者综合业绩评价	()
第四节 经营者业绩评价规范化设计	()
一、经营者业绩评价对年薪制的积极意义	()
二、经营者业绩考核规范化	()
〔案例〕 由索尼的变化看企业业绩考核趋势	()

第六章 经营者监督约束方案设计

第一节 经营者监督约束机制概述	()
一、建立经营者约束机制的必要性	()
二、现代企业经营者监督约束机制	()
第二节 年薪制方案内在约束要素设计	()
一、经营者聘用约束方案设计	()
二、经营者基本收入约束方案设计	()
三、经营者风险收入约束方案设计	()

四、经营者职务消费约束方案设计	()
五、经营者离职行为约束方案设计	()
第三节 我国企业经营者监督约束方案设计	()
一、我国企业股权结构分析	()
二、我国企业经营者内部监督约束机制	()
三、我国企业经营者外部监督约束机制	()
〔案例〕 杂市关于建立国有资产运营机构的监管机制的建议	()
第七章 国有企业年薪制方案设计	
第一节 国有企业年薪制的特征	()
一、国有企业的本质特征	()
二、国有企业的“双轨制”特征	()
三、国有企业经营者年薪制应具备的特征	()
第二节 国有企业年薪制方案设计的基本思路	()
一、国有企业年薪制方案设计思路	()
二、国有企业年薪制方案设计的政策原则	()
第三节 国有企业年薪制设计难点及对策	()
一、国有企业年薪制设计难点	()
二、突破难点的对策	()
第四节 国有企业年薪制设计相关问题解决方案	()
一、经营者行政级别问题	()
二、如何使所有者到位并发挥作用	()
三、短期激励与长期激励的关系问题	()
四、经营者报酬与业绩的关系	()
五、激励机制与约束机制协调问题	()
六、精神激励与物质激励并用问题	()
七、经营者的合法收入和非合法收入问题	()
八、市场环境和法律制度问题	()
〔案例〕 某国有控股公司年薪制方案	()

第八章 年薪制完善与优化设计

第一节 我国经营者年薪制现状与问题分析	()
一、我国经营者年薪制实施总体情况	()
二、我国经营者年薪制实施中的现实问题分析	()
第二节 完善经营者年薪制的基本思路	()
一、解放思想，坚决实行经营者年薪制	()
二、把握设计方向，建立市场预期性质的年薪制	()
三、为实行经营者年薪制营造良好的环境和条件	()
四、总结经验，技术设计要力求创新	()
第三节 年薪制方案技术创新与优化设计	()
一、合理确定年薪制的实施对象	()
二、完善经营者选任、淘汰方案	()
三、合理设计、调整年薪制结构模式	()
四、完善经营者约束机制	()
五、年薪制方案设计疑难问题解答	()
〔案例〕 国有企业年薪制为何受冷落	()
附录：	
附录员 伊伊汽车集团公司年薪制方案	()
附录圆 某投资控股公司产权代表责任人年度薪酬管理 暂行办法	()
附录猿 济南市国有企业经营者年薪制试点意见	()
附录源 武汉市年利润百万元以上国有企业经营者年薪制 试行办法	()
附录缘 杭州市国有企业经营者年薪制期权激励试行办法	()
附录远 某集团公司关于对子(分)公司领导期权奖励的 实施办法(试行)	()

第一章

年薪制理论基础

一切社会经济活动都是由人参与的，要提高社会经济活动运行的效率，就必须调动人的主观能动性。作为“社会人”与“经济人”的统一体，企业经营者是社会经济发展的原动力，是关系到企业乃至国家兴衰成败的关键因素。因此，在现代市场经济条件下，必须认真研究企业经营者激励机制问题。

第一节 经营者基本理论

经营者作为企业经营代表人，在现代企业生产经营活动过程中处于中心地位，是企业内外联结的中心环节。同时，作为企业决策者、组织者和管理者，经营者必须是真正懂得企业管理科学，把从事企业管理当做自己终身事业的人。

一、经营者的概念

经营者是指从事企业战略性决策并直接对企业经营活动和经济效益负责的高级管理人员。

经营者这一概念涉及经济学、社会学、管理学及心理学等诸多方面的内容，所以我们不能简单地把经营者理解为企业领导人或管理者。

（一）经营者的内涵

第一，经营者的身份是随着社会生产力的发展和商品经济的发展而发展的。它从最初的商人、农业栽培者、工业企业主，到所有企业的（包括工业、农业、商业和其他服务业）经营管理活动的决策人，经历了一个漫长的发展过程。

第二，经营者的管理职能是随着企业组织形式的变化而变化的。从最初的集生产者、所有者和管理者于一身的小规模家庭作坊式的业主，到资本主义工厂制度下所有权与经营权合一的资本家，再到现代公司制度的所有权与经营权分离状态下的经理阶层，经营者手握企业的管理大权并区别于资本家。

第三，经营者的内涵随着经济的发展而不断丰富。从最初的冒

险、承担风险发展到后来的“创新”、“判断”、“经营管理的才能”，从“生产要素的组合者”、“生产要素创新性组合人”到市场秩序的创造者和市场调节人。

第四，经营者在社会经济生活中的地位是逐步提高的。从早期只是一个企业生产经营的指挥者，到一个部门或产业成长和发展的推动者，到目前的经济增长的中心力量和重要依托。

（二）经营者与一般企业管理人员的区别

经营者不同于一般的管理人员或经理人员。一般管理人员只拥有战略决策的执行权和业务决策权，只对职能部门的运转效率负责，对企业的影响是局部的或间接的，其工作的风险性较小。而经营者拥有战略决策权，直接对企业的经济效益负责，其工作对整个企业的生存和发展起着直接和全面的影响，而其具有很大的风险性，他们所做的决策很多是不确定型或风险型决策。

（三）经营者与企业家的关系

关于经营者和企业家这两个概念的关系，有不同的看法。在现实生活中较为普遍的一种观点认为，经营者就是企业家，另一种观点认为企业家不同于经营者，特别是那种靠行政任命的厂长（经理）们一般来说不是企业家。因为他们在很大程度上是其上级主管指令的执行者，而不是企业的独立决策者，并且他们中有许多人有经营管理企业的判断力，但却没有决策的能力；或者他们有经营决策的能力，但却缺乏经营决策的真正权力，因此，他们当然不是“企业家”。

国内有关专家认为，具有法人地位，有独立经营自主权，能带来经济效益的企业领导人，就算企业家。在《中国知名企业家大辞典》一书序言中马洪对企业家定义为：企业家就是善于经营管理企业的行家。为求得企业的兴旺和发达，他们面对市场竞争，敢于承担风险，以坚忍不拔的毅力和勇气，历尽坎坷，不断开拓创新。

我们党第一次出现企业家概念的“十三大”报告讲到：“无论实行哪种经营责任制，都要运用法律手段，以契约形式确定国家与企业之间、企业所有者与企业经营者之间的责权利及关系；都要通过竞争产生合格的经营者的，以企业经营成果，包括资产增值作为奖励经营者的主要依据，促进大批精明能干、勇于开拓的企业家在市场竞争的风浪中涌现出来。”从这段话中我们不难看出，企业家是指那些优秀的经营者。这是中国经济生活中普遍流行的一种观点。

综上所述，企业家是指具有警觉、敏感度、冲动、持之以恒等特殊素质以及决策和创新能力，专门从事企业战略性决断和管理并对资产保值、增值负有责任的人。这是一种既不狭窄，又不宽泛，比较适中的界定。这个概念说明三点：第一，企业家可以是资本的所有者，我国的民营企业企业家都属于这一类；第二，就国有企业而言，企业家都是经营者，而不是资本所有者；第三，不是所有经营者都可称为企业家，只有具备一系列特殊素质和能力，并做出了一般经营者做不出的贡献的人，才可以被视为企业家。衡量企业家的三个基本条件是职位、经营能力和贡献。职位是一个管理人员成为企业家的前提条件，经营能力是经营者成为企业家的核心条件，而贡献是经营者成为企业家的结果性条件。但又不能笼统地把靠行政任命的厂长（经理）们排除在企业家之外。事实上，我国历届评选的优秀企业家中绝大部分都是靠行政任命的厂长（经理）。因为他们具有企业家所具有的决策权力和能力，其取得了显著成绩和为企业做出了巨大贡献。

总之，企业家与经营者的区别在于创新、增值和贡献。企业家一定是经营者，但经营者不一定是企业家。

本书把经营者作为研究对象，是希望通过建立有效激励机制，使更多的经营者成为企业家，壮大我国的企业家队伍，这里所说的经营者当然也包括由行政任命的厂长（经理）。