# 浅析经理层的激励与约束机制

来源：网络 作者：紫云轻舞 更新时间：2024-01-24

*摘要：对任何一个企业来说，实现其经济效益的最大化在很大程度上取决于经理层的工作积极性是否充分地被调动起来了。为了实现这一目的，本文从年薪制、股票期权制、职业经理市场几个方面来说明应该如何完善经理层的激励与约束机制。 关键词：年薪制；股票期权...*

摘要：对任何一个企业来说，实现其经济效益的最大化在很大程度上取决于经理层的工作积极性是否充分地被调动起来了。为了实现这一目的，本文从年薪制、股票期权制、职业经理市场几个方面来说明应该如何完善经理层的激励与约束机制。

关键词：年薪制；股票期权；职业经理

经济学家彼得认为：“在竞争性经济中，经理的素质和他的工作，决定着一个企业的存亡，经理人员的工作和他的工作能力是一个企业惟一起作用的有利因素”，“企业中的秩序、结构、动力和领导的根本问题，必须在管理人员中加以解决，经理人员是企业的基本资源，是最稀有的。”改革开放以来，我们对此问题作了一些有益的探索，但相应的激励机制和约束机制却没有很好地建立起来，存在着一系列的问题。因此本文打算就此问题，粗浅地提一些制度上的设想与建议，希望能起到抛砖引玉的作用。

一、年薪制——短期激励机制

所谓年薪制就是以年度为考核周期，把经营者的工资收入与其经营业绩挂钩的一种工资分配方法。年薪收入通常包括基薪和风险收入两部分。基薪的确定，要考虑个人的工龄、原工资级别、职务津贴、企业资产规模等因素，也应该打破经营者报酬不得超过企业平均工资3—5倍的原框子。风险收入是到年终时，按各项考核指标完成情况从新增效益里按一定比例提取的个人收入。如果企业效益下滑，未完成考核指标，按同比例扣罚。最高的允许再拿一个基薪，扣罚最多的只给30％的基薪。年薪实行一次性清付，上不封顶，下不保底，年薪真正实现对企业经理的刺激作用。这是一种国际较为通用的支付企业经营者薪金的方式。在发达国家特别是跨国公司管理高层已普遍实行了年薪制，其良好的运作机理使的众多大公司的用人机制和激励机制锦上添花。

在我国，市场经济体制和现代企业制度已初步建立，年薪制也提倡了多年，沿海发达地区的少数企业实行了年薪制并进行了成功运作。但由于在我国，市场经济发育还不够成熟，国有经济和一些国有企业还处于转化经营机制的阶段，一些固有的深层次矛盾短时间内还难以解决，使得年薪制的考核指标体系及其量化标准尚缺乏科学的依据，主观性、随意性、片面性较大，年薪制在企业管理中的良性作用难以充分发挥出来。

所以笔者认为要想充分发挥年薪制的作用就必须要进一步完善年薪制的考核办法。要明确有关考核指标如：企业的年度经济效益、职工收入增长幅度、企业发展后劲等的量化标准。做到在实际执行中，能准确计算这些指标。要建立和健全会计核算制度，进一步规范会计师事务所、审计师事务所等中介机构的审计工作，使年薪的发放建立在企业真实财务状况的基础上。同时在年薪的兑现形式以货币为主的前提下，应当适当增加期权的比例，这样做有利于引入长期激励机制。最后，笔者认为还应当建立职业经理市场，引入竞争机制。这也就是我接下来要讨论的两个十分重要的方面。

二、股票期权制度——长期激励机制

年薪制在一定程度上虽然能起到一定的激励作用，但这只是一种短期激励措施，不能促使经理们为公司的长远利益着想。所以在此基础上，股票期权制度就孕育而生了。股票期权就是公司给高层管理人员的一种权利，持有人可以在规定的时间内，以约定的价格购买本公司的股票。因为在购买股票之前，持有人没有任何现金收益，持有人收益的大小取决于期权到期日公司股票的市场价格和期权协议的约定价格之间的溢价。这样就会促使经理采取决策时能从公司的长远利益出发，进行开发投资、职工培训等，以壮大公司的实力。

然而，目前我国经济环境和现实制度中存在着许多制约股票期权制度实施的因素，大致说来有以下几点：

1．缺乏法律与政策法规的保障。《公司法》第一百四十九条规定：“公司不得持有本公司的股票，但为了减少公司资本而注销股份或者与持有本公司的股票的其他公司合并时除外。公司依照前款规定收购本公司股票后，必须在十日内注销该股份，依照法律行政法规办理变更登记并公告。”这就极大地限制了股票期权计划的股票来源。同时，我国证券市场目前采用完全锁定经理层所持股份的制度。经理层在任职期间和解除职务的六个月内，其所持股份包括它在公司上市后购人的可流通股份和转赠及配股部分，不准上市流通。该制度又再一次削弱了股票期权的激励作用。从税收角度来看，西方实施股票期权的国家均在税收方面有相应的优惠政策，如美国的国内税务法明确规定，公司授予高级管理人员股票期权时，公司和个人都不须付税，股票期权行权时也不须付税。但就我国目前情况看，还没有为股票期权制定专门的税收制度。因此，在进行股票交易时，除了要征收证券交易印花税，还对个人的股息、红利所得征收个人所得税，这些规定都不利于股票期权的有效实施。

2．市场不成熟。股票的获取与收益兑现都依赖于股票市场，整个股票期权计划的有效实施也离不开股票市场的监督与激励。我国的股票市场虽然经历了十年的发展，也取得了一些令人瞩目的成绩，但是应该承认它还处于发展阶段，无论是在股票的发行还是在股票的交易方面，市场行为都不够规范，市场缺乏监督，庄家操纵股市，股价动荡激烈，投机气氛浓厚，从而使得股票市场上股价的升跌受到多种因素的制约和影响，股价和经营业绩并无太大关联。现实中经营业绩好的企业股价下跌，经营业绩差的企业其股票上涨的现象并不少见，使得股票价格不能反映公司的真实业绩。

3．企业自身条件的限制。股票期权并非适合所有企业，它首先要求企业是股份上市公司，如果是近期内有足够把握上市的公司，也可以用未来股票作为股权来激励经营者。即便是上市公司，股票期权也仅对上市公司中科技含量高、风险大、成长性好，具有发展潜力的企业具有显著激励作用。而对一些经营业绩比较稳定，股价波动不大的上市公司，实施股票期权的效果就不明显。再次，企业规模也是影响股票期权激励效果的一个因素，企业规模越大，业绩增长幅度在某种程度上可能会减缓，这样就会弱化股票期权的激励作用。

鉴于上面这些方方面面的障碍与限制，笔者认为要在我国真正实施股票期权计划，就必须要关注以下几方面：

(1)要有科学完善的现代企业制度，企业严格按公司法建立，并建立规范的运作机制，有与之相配套的考核体系。

(2)建立“套现”平台，从长远看，建立起完善的股票市场(股票可全流通)，这就要考虑使经营者行权的套取现金的机制，如按事先约定净资产面值赎回股份。

(3)要有公平、公开、竞争的公司经理录用机制及有效的经理劳动力市场

(4)建立起科学的公司经营实绩考核体系，使对管理人员的激励有更科学、更合理的依据。

三、外部竞争机制的引入——职业经理人市场的建立

建立职业经理人市场的目的就是引人竞争选聘制度，竞争选聘的目的在于将经理的职位交给有能力和积极性高的经理候选人，而经理候选人能力和努力程度的显示机制是基于候选人长期工作业绩的职业声誉。企业经理市场的“供方”为经理候选人，“需方”是作为独立市场经济主体的“虚位以待”的企业，在“供需双方”中间存在大量提供企业信息、评估经理候选人能力和业绩的市场中介机构。如果把经理的报酬作为经理市场上经理的“价格”信号的话，那么经理的声誉则是经理市场上经理的“质量”信号，市场如战场，经理市场配置制度以它特有的机制，强有力地约束每一个经理的行为，并激励他们马不停蹄地奋发向上。如果一个经理不能使企业赢利，甚至将企业搞得一塌糊涂，债务累累，那么他的人力资本价值就会在经理市场上自动贬值，他就会面临被辞退的危险。故从动态的而不是从静态的观点来看，即使不考虑直接报酬对经理的激励作用和其他监督的约束作用，经理也会从长远利益考虑为了给市场留下好印象，保持个人的人力资本在市场上的价值而努力工作。

要真正建立职业经理人市场，就必须改革现行的不符合市场经济要求的企业领导班子管理制度。具体地讲，要将企业经理委任或任命制转变为由市场竞争定夺；在选拔范围上，应不受身份、职业、地域、所有制性质等的限制，广开才路。当前我国还没有建立起有效的经理市场，企业经理的职业化进程十分缓慢，没有形成一套市场价格机制，来保证具有良好声誉的“高质量”的企业经理能够具有高“身价”。因此，在建立和规范经理市场的过程中，要十分重视声誉机制的建立，这就是要求对进人经理市场中的每一位经理人员要建立全面的、真实的、连续的、公开的业绩档案记录、信用记录。

本DOCX文档由 www.zciku.com/中词库网 生成，海量范文文档任你选，，为你的工作锦上添花,祝你一臂之力！