

□ 郑纯选

国有企业经营者激励约束机制研究

当前,深化国有企业改革,建立现代企业制度,已经成为经济体制改革的关键。改革实践急切地呼唤出现大批优秀的经营者。为了培养和造就良好的经营者队伍,不仅要强调为经营者队伍的生成和壮大创造有利的环境,而且更应该重视建立能促进经营者队伍健康成长的有效的激励约束机制。

一、对国有企业经营者实施有效激励和约束的迫切性

从国有企业的改革和发展的现状看,对国有企业经营者进行有效的激励和约束是改革的关键,具有紧迫性。

1. 现代企业制度建立,委托代理关系的形成,为了减少代理问题,迫切需要建立激励约束机制。

建立现代企业制度,一个显著的特征是经营权与所有权的分离,从而普遍存在着一种委托代理关系。根据现代代理理论,委托人和代理人有着各自追求的目标和利益,代理人的行为目标与企业资产终极所有者的利益并不存在必然的完全一致。因此,所谓委托代理关系是委托人设计出一个契约,通过提供报酬来吸引、激励代理人,并对代理人行为进行监督和约束,从而使委托人的效用目标达到最大化。西方较成熟的公司尚且存在代理人谋求自身利益而损害委托人利益的代理问题,何况我国国有企业制度改革还刚刚起步。因此,如果不建立激励约束机制,经营者有可能以损害所有者的利益为代价去追求个人效用最大化目标。

2. 搞好国有企业的关键在于经营者,为了调动经营者的积极因素,抑制经营者的消极因素,迫切需要建立激励约束机制。

经营者在从事企业活动中具有关键作用。实践证明,经营者的能力、素质、工作积极性直接影响着企业的生存和发展,特别是现代企业经营者,享有法人财产支配权,直接对企业的经营结果负责,其市场经营能力和管理水平决定了企业的命运。改革开放以来,国有经济有了很大的发展,这与出现了一批在国内外市场上享有声誉的国有大中型企业和优秀的经营者是分不开的。但仅有这一批好的企业和经营者是不能满足国民经济发展要求的,也不能完成以建立现代企业制度为方向的国有企业改革的任务。这就要充分激发全体经营者的积极性和创造性。

经营者在从事企业活动中具有关键作用。但如果缺乏有效的约束机制,其负面影响也是很大的。据国家计委在1993年的调查,有81.28%的亏损企业是由于厂长、经理管理不善造成的。另外,在现实情况中,一些国有企业的经营者不把精力放在生产经营性活动上,而是采取“寻租行为”,把功夫化在再分配领域,用拉关系、走后门、权钱交易等手段争取减免税、优惠贷

款,用不正当竞争手段来增加企业收益。甚至,有的经营者以权谋私,大肆挥霍侵吞国有资产,损害股东和职工利益,使国有资产大量流失。由此可见,国有企业经营者队伍中还存在着大量令人担忧的不健康因素,迫切需要建立有效的约束机制加以抑制。

二、建立国有企业经营者激励约束机制方面存在的问题

目前,在建立国有企业经营者激励约束机制方面存在较多问题,主要在以下几个方面:

1. 激励约束机制的主体和客体不明确,委托代理链太长。

主体,西方经济学界主要指财产所有者——股东或股东的代表机构董事会。由股东或董事会作为激励约束主体委托代理人——总经理行使经营权,并对代理人实施激励和约束。在我国现实条件下,规范的国有股份公司在国有企业中为数还不多,传统体制下的国有资产多层委托代理关系依然存在,委托代理链太长。在这种委托代理关系中,作为所有者的全体人民身份不明确;各级政府又具有双重身份,相对于全体人民和上级政府是代理人,而相对于下级部门和企业又是委托人。因此,终极所有者根本无法对企业经营者的行为进行激励和约束,由于多层委托代理关系造成的信息传递迟缓和失真,以及各级代理人为了局部和自身利益而虚报、隐藏信息,使中央政府难以获得完全真实的信息,使激励约束功能丧失。

客体,即受激励和约束的企业经营者。但长期以来,国有企业的厂长(经理)是由国家任命的,是有行政级别的干部,衡量其工作的好坏主要是政治标准,而不是经济责任。虽然通过近几年的改革,情况有所改变,有了一些考核评价的经济指标,但由于信息的不对称,考核评价指标的作用被弱化了。同时,把企业经营者与一般的管理者混为一谈,即使进行激励,也往往为了处理好与各方面的关系,而进行集体激励;把经营者的特殊劳动等同于企业生产者的一般劳动,经营者没有受到真正的激励与约束。

2. 对经营者劳动没有作出科学的界定,激励机制不健全。

经营者是企业经营管理的专家,是适应市场变化、从事风险事业的人,其劳动具有责任性、风险性、创造性等特点,对经营者的复杂劳动应给予充分的肯定和承认,并给以高额物质激励和高度的精神激励。但我们现在还未把经营者作为一个具有独立利益的阶层,没有充分认识到经营者作为人力资本在所有进入企业的要素中所居的中心地位,从而造成经营者报酬偏低,影响了他们的积极性,对企业带来了损失。据1997年中国企业经营者成长与发展调查得知,国有企业经营者的收入在所有其他各类企业中(合资、独资、乡镇企业等等)处于最低水平,年收入为15518.97元,每月平均为1293.25元,而外商独资企业经营者的年收入是它的5.35倍。

3. 市场机制不完善,法制不健全,对经营者缺乏有效的约束机制。

目前,我国由产品市场、资本市场和经营者市场所构成的市场体系还不健全,缺乏对经营者的有效约束。我国现在尚未形成有一定规模和比较规范的经营者的市场,国有企业的厂长(经理)仍由政府任命,经营者的行为带有较强烈的“官本位”取向,而不以企业资产的保值增值为行为目标。经营得好的经营者可以提高行政级别,经营得不好的经营者也可易地继续做厂长或为官。现代市场经济的发展过程清楚地表明,市场机制是激发企业活力、推进社会进步的高效率机制。它给经营者以动力和压力,不断地激励他们去开拓、创新、寻求新的增长点,使许多优秀经营者从中脱颖而出,而经营不善者则被自然、公平地淘汰。

完善的法律体系是市场经济良好运行的保证,又是监督约束人们行为的准则,企业经营者理应受法律的制约。目前,我国在这方面的法律法规主要有《公司法》、《中华人民共和国全民所

有制工业企业法》、《国有企业财产监督管理条例》、《破产法》等，这些法律法规对经营者的行为可起到约束的作用，但还不尽完善，如过分强调权力，而对权力的行使缺乏相应的监督；过分强调责任，而缺乏相应的激励制度等。完善的市场经济法律体系应包含多方面的内容：(1)市场主体行为规范的法律；(2)市场秩序规范的法律；(3)宏观调控的法律；(4)劳资关系的法律。而且，在实际工作中有法不依、执法不严的现象还很普遍，就更难以用法律来约束经营者的行为。

4. 缺乏系统全面的经营者行为考核评价指标体系和健全的信息系统。

对经营者行为进行激励和约束，要有衡量的标准和依据，这就需要建立一套科学的综合评价考核指标体系，并通过信息系统获取反映经营者绩效的全面、准确的信息，才能做到有效激励和约束。但就目前我国国有企业和已建立股份制的企业而言，缺乏系统全面的对经营者进行考核和评价的指标体系和有效的信息运行系统的问题是比较突出的。特别是，由于经营者的行为具有“不能观投入”的性质，他的努力程度、风险态度、决策能力等很难用简单的数量指标来衡量。而当用能观变量进行替代，来估量不能观投入时，一方面能观变量往往不是单一的而是多个的，各种能观变量的性质不一定相互补充而常常相互冲突，如果片面强调某一指标会扭曲不能观投入的配置，从而造成不适当的激励和约束；另一方面，某些被选作考核评价指标的能观变量，会受到经营者无法控制的随机因素的影响，如果过分强调经营者的奖惩与这些能观变量挂钩，可能会造成不公平，甚至产生副作用。企业组织机构的不健全和缺乏灵敏度，职责权限不明确，又造成了信息传递反馈系统的不到位。

三、国有企业经营者激励约束机制的设置

国有企业经营者激励约束机制的设置应从以下三方面入手：

1. 明确激励主体，缩短委托代理链。

要加强所有者对经营者的激励和约束，要通过国有经济的战略性改组，抓大放小来减少国有企业的数量和扩大国有企业的规模。这有利于缩短委托代理链。例如，国有资产管理部将企业集团中国有资产的经营权直接授予核心企业，由核心企业作为代理方对企业集团中国有资产进行经营管理。

对于国有控股公司，政府作为所有者要与经营者签订委托—代理契约，对经营者进行激励与约束。

2. 激励机制设置。

所谓激励机制是指在组织体系中，激励主体与激励客体之间通过激励因素相互作用的方式。因此，首先要确定激励客体的激励因素是什么。根据马斯洛的需求层次论，经营者有追求自身的经济利益的需要，这是他作为“经济人”的理性行为；同时，经营者又有事业心、成就感等高层次的需求，这是他作为“社会人”的理性行为。明确了激励因素，激励机制可设置为：

(1) 物质利益激励机制

首先要科学界定国有企业经营者代理阶层的独立利益，把他们的利益与一般管理人员和一般劳动者的利益区分开来，实事求是地根据经营者的经营能力、创新能力、经营绩效设计报酬，切实提高经营者的收入水平；其次，报酬形式应多样化，使国有企业经营者享有一定的企业剩余收入。经营者的物质报酬可由以下几方面组成：

工资收入(基本工薪)。主要用于维护经营者及其家庭的基本生活需要，一般按聘任合同，规定一个与经营者高级劳动相适应的固定数额，这部分收入与普通职工的收入差距不宜过大，

以 3—5 倍为宜。

奖金。经营者是从事风险事业的人,经营者以人力资本作为一种独立的要素投入企业经营管理活动,并承担风险。因此,理应以奖金的形式获取相应的风险报酬,而这部分报酬应成为其全部收入的主要部分。奖金作为风险报酬必须与经营业绩密切挂钩,这就需要建立科学、合理、可衡量的考核评价指标体系,以确认经营者的经营业绩,进行有效激励。较为简单的做法是:所有者(董事会)为经营者确定一个目标利润,超过目标利润的部分,可按比例提取奖金,且提取比例由契约事先规定。那么,利润超额越多,经营者的奖金越高,这无疑对经营者是一种巨大的激励。但这里要注意两点:一是目标利润设置要先进可行;二是防止经营者片面追求利润而造成短期经营行为。

股票收入。如果说上面两种激励方式是一种短期激励的话,那么股票收入就是一种长期激励方式。在国有企业改革中,已有越来越多的企业采用让经营者持股的做法,这是激励经营者追求长期经营业绩的明智之举。这里要注意两点:第一,经营者必须在完成目标利润的前提下,才能按一定比例购买(或获赠)股票,并应规定经营者持股总数占企业股本总数的比重,以及股票转让的期限;第二,要有完善、规范股票市场。

高退休金。根据经营者的工作年限、工作期间的经营绩效,确定相应的退休金,年限越长、绩效越突出,退休金越高。经营者在位时,一方面要谋求在位的经济收益,另一方面也在谋求退休后的安全保障。建立高退休金制度可以保证优秀经营者退休后仍能保持较高的生活水准,可以消除经营者的后顾之忧,使之全身心地投入企业经营管理活动,并谋求企业的长期效益。

在位消费。这是所有者赋予经营者的特殊权力。包括公司为经营者提供的公司内外的消费权力,如舒适的办公条件、专门的餐厅、停车场、报销与参加业务有关的各类费用等。在位消费在一般情况下与企业规模和经营业绩有正相关关系。

(2) 精神激励机制

如前所述,经营者还有事业心、成就感等高层次的需求,因此,需要对经营者进行精神激励。具体可采用以下方式:

管理权限激励。赋予经营者与其职责相应的管理自主权,有助于激发他内在的潜力、充分发挥他的才能、施展他的报负,因此,是一种较好的激励。

社会地位激励。经营者的社会地位包括:政治地位、经济地位和社会声望。保持和提高社会地位是经营者追求的重要目标。在政治地位方面,要让经营者在国家政治生活中具有发言权,参与国家大事;在经济地位方面,要提高经营者的收入水平,收入水平应与他的贡献成正比,让真正作出贡献的经营者先富起来;在社会声望方面,要改变传统观念,树立经营者在人们心目中的新形象,认识他们的特殊劳动,大力宣传为社会、企业作出突出贡献的经营者,并授予各类荣誉称号,营造一种尊重经营者的社会氛围,克服经营者的“官本位”倾向,使经营者以自己的职业为荣。

目标导向激励。为经营者设置具有挑战性的目标也是一种较好的精神激励方式。经营者都希望事业成功,并不断发展,强烈的成就感和喜欢向风险挑战是大多数经营者的性格。

3. 约束机制设置。

约束机制是在组织体系中,约束主体对约束客体的各种行为及其结果进行监察,并作出相应奖惩决定的方式。就一般而言,约束机制具有规范、限制经营者行为,维护组织正常经济秩序的功能。经营者约束机制一般包括以下几个方面:

市场竞争约束。市场竞争是市场经济的自然法则,它既可以对经营者形成激励,也可以进行有效的约束。市场竞争约束通过完善市场体系来实现,具体包括三个方面:(1)商品市场约束。在完全竞争的商品市场上,商品的价格由市场决定,这就会给经营者造成压力,只有当企业的商品价廉物美,才会有竞争力。从而促进经营者通过降低成本、开拓市场来增加利润;(2)资本市场约束。资本市场竞争的实质是对企业控制权的争夺。其主要通过接管(并购)方式来实现。在规范的股票市场,股票价格基本反映了企业的经营状况,从而引导股东们选择投资方向。股东通过“脚投票机制”来保持自己的财产价值。如果企业经营效益不佳,股东们会纷纷抛售企业的股票,股票价格就会下跌,使其他企业以低价大量吸纳股票,从而控制该企业,解雇现任经营者;(3)经营者市场约束。首先要形成一个自由流动的职业经营者阶层。经营者通过良好的经营业绩树立起自己的“品牌”,得到市场的认可,从而提高其自身的价值和地位。反之则被市场抛弃,甚至变得一文不值。这会促使经营者以提高业绩来增加自身的价值和声誉。

法律约束。法律约束是刚性的、强制性的。经营者必须严格服从法律约束,否则将受到制裁。只是我国现有的有关法律还不完善,法制还不健全,有待进一步完善和健全。

道德约束。道德是一种社会意识形态,是人们共同生活及其行为的准则和规范。它包括社会公德、企业道德(职业道德)和经营者个人道德。社会公德制约着经营者在管理活动中要处理好国家利益、集体利益和个人利益三者之间的关系;企业道德制约着经营者在经营活动中要恪守信用,以诚为本,尊重消费者,注意产品质量等;个人道德更制约着企业家的行为。道德约束是无形的,但具有很强的内在约束力。

责任约束。有权就有责。经营者拥有经营管理的自主权,就要对自主决策的结果承担责任,这就构成了对经营者的重要约束因素。经营者在管理活动中主要承担的责任有:(1)对所有者和债权人负责;(2)对消费者(顾客)负责;(3)对本企业职工负责;(4)对国家负责;(5)对社会负责。

财务约束。财务约束主要是通过预决算管理来实现的,企业在运营中要按预期收入总量来计划自己的财务支出,预期支出要受预期收入的约束。从目前我国国有企业情况来看,财务约束的刚性还不够,这有待于经济体制改革的深化,使企业能真正自负盈亏,才能实现财务约束的硬化。

监督约束。就目前而言,企业监督约束方式主要有:(1)股东大会、董事会监督,这主要对公司制企业而言;(2)监事会监督,对公司制企业,经营者要受公司监事会监督;对一般国有企业,是由国务院授权监督机构向企业派出监事会实施监督;(3)职工民主管理监督,公司制企业主要采用职工董事和监事制度进行监督,国有企业主要是职工代表大会制度;(4)国有资产评估管理监督。

参考文献:

1. 陈晓、张海燕:《外国企业对高层管理人员的监督与激励》,《企业管理》,1998年第2期。
2. 刘正周、谭毅、段万春著:《组织行为学》,云南科技出版社,1997年版。
3. 《1997年中国企业经营管理者成长与发展专题调查报告》,《管理世界》,1997年第4期。
4. 刘翌:《西方企业家人力资本及其开发利用的理论与实践》,《外国经济与管理》,1997年第8期。
5. 杜学芳:《建立和完善国有企业经理动力机制》,《天津师大学报》(社科版),1997年第4期。

(作者系上海财经大学工商管理学院讲师,单位邮编为200433)