

文章编号:1000-2995(2001)06-0097

中国科学院法定代表人年薪制的实践与思考

李晓轩¹, 时 勘¹, 石 兵²

(1. 中国科学院心理研究所, 北京 100080; 2. 中国科学院政策局, 北京 1000863)

摘要:本文介绍了中国科学院 1999 年试行法定代表人年薪制的实践过程, 主要涉及年薪制的定位、年薪的确定与管理行为评价。同时, 本文从年薪制的目的、年薪制的对象以及激励形式等几个方面, 进一步论述了年薪制所存在的问题或要解决的问题。

关键词:年薪制; 管理行为评价; 激励机制

中图分类号: C93-05

文献标识码: A

1999 年夏天, 在调查研究的基础上, 科学院党组扩大会议决定选取 5 个进入创新基地的研究所试行法定代表人年薪制。所选取的 5 个所分别为: 大连化学物理研究所、北京自动化研究所、北京生态环境研究中心、北京物理研究所、上海技术物理研究所。1999 年底, 年薪制的有关评价工作完成, 评价工作包研究所绩效、研究所所情与法定代表人行为表现。2000 年初, 确定并兑现年薪, 年薪在 10 万元左右。同时, 科学院党组决定 2000 年法定代表人年薪制扩大在 27 个进入创新基地的研究所试行, 从而试行年薪制的研究所将达到全部进入创新基地研究所的三分之二。对此, 本文将对科学院所试行的年薪制或将要试行的年薪制予以回顾和展望。

1 1999 年试行法定代表人年薪制的实践

1.1 科学院法定代表人年薪制的定位

科学院给年薪制下的定义是:“所长年薪制是以年度为单位, 在严格考核的基础上, 根据所长(法定代表人)岗位的责任及管理业绩, 由院确定并支付其年薪收入的新的分配制度。”并认为年薪制的主要意义在于激励机制。其一, 首先, 它是法定代表人作为主要管理者薪酬一致、责权一致的要求。其次, 它将强化主要管理者应负的领导责任与风险意识。再次, 它对进一步完善院对研究所的考核和评价工作将发挥有力的推动作用(关于进一步推进分配制度改革、在创新工程试点单位试行法定代表人年薪制工作的报告, 1999)。

1.2 法定代表人年薪标准的确定

为了确定研究所法定代表人的年薪标准, 首先对进入创新工程已实行结构工资制研究所研究员的平均收入水平进行了调查, 发现, 研究员的平均年薪收入约在 5 万元以上。同时参考

收稿日期: 2001-01; 修订日期: 2001-08.

作者简介: 李晓轩(1964-11), 男(汉), 湖北京山人, 中国科学院心理研究所博士后。

教育部入选“长江计划”教授的年薪,其年薪为十万元(不包括正常的工资收入)。因而初步拟定法试行年薪制的年薪在 10 万元左右。1999 年夏天,又采用心理学方法,对科学院研究所不同层面人员进行结构化访谈与问卷调查,结果,94.8%的人认为所长工资偏低,61.5%的人认为提高所长的工资收入是很重要,64%的人认为所长年薪制要达到的平均标准应该是 10 万元。由此,最后确定法定代表人平均年薪为 10 万元的标准。法定代表人年薪以严格的业绩考核为基础。法定代表人的业绩考核包括两个大的方面,其一为研究所绩效,占主要部分;其二为法定代表人的管理行为(包括法定人个人行为评价与所情)。法定代表人年薪的计算方法为,以研究所进入创新基地的研究员平均收入为基础,乘以由组织绩效与管理行为确定的年薪系数。年薪系数最大为 3,最小为 1。如果某法定代表人所得年薪系数为 1,则收入一般会低于研究员实际收入,因为实行年薪制后,法定代表人不再领取其它收入如课题提成,因而增加了法定代表人年薪的风险性。

确定法定代表人年薪参照的理论基础是“3P-M”理论。该理论是目前很流行的薪酬理论,它强调了构成年薪的几个要素,包括 Position,职位要求;Performance,即绩效,包括任务完成的表现和行为表现;Person,人的素质要求;Market,市场竞争。见图 1。在 1999 年的年薪计算时,首先考虑了职位要求和市场竞争(同时还考虑了心理接受程度),由此确定年薪在 10 万元左右;其次,通过考核研究所绩效与所长个人行为,确定了所长不同的年薪。

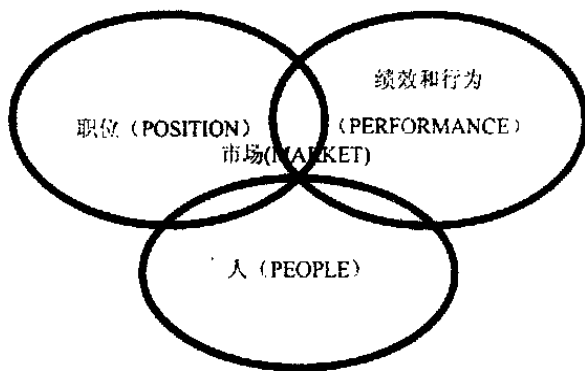


图 1 3P-M 理论

1.3 管理行为评价

如上所述,年薪计算不仅包含了对所在研究所的组织绩效的考核,也包括了对法人的管理行为(包括法定人个人行为评价与所情)的考核。管理行为评价系统结构见表 1。对法定代表人的评价采用了 360 度多侧度评价方法,其中,院管部门、研究所管理干部(含研究所同级与中层干部)的评价指标为战略决策、管理创新、组织协调、激励指挥、主动性、合作性、概括性思维等七项,该指标的评价直接针对法定代表人的管理行为。不过,院管部门的评价只是做了试测,没有纳入总分值计算。以上七项指标是采用行为锚定技术获得的。研究所科研人员的评价指标为工作激励、待遇满意度、福利条件、集体工作精神、心理保健、会议成效、信息沟通、绩效规范等 8 项,该评价问卷是在 PM 量表情境问卷的基础上修改完成的。由于研究所科研人员的评价直接反映的是研究所所情,因而又称为所情问卷。

表1 管理行为评价内容结构表

评价子系统	院管部门评价子系统	管理干部评价子系统	科研人员评价子系统
评价指标	战略决策 管理创新 组织协调 激励指挥 主动性 合作性 概括性思维	战略决策 管理创新 组织协调 激励指挥 主动性 合作性 概括性思维	工作激励 待遇满意度 福利条件 集体工作精神 心理保健 会议成效 信息沟通 绩效规范

2 关于科学院法定代表人年薪制的思考

2.1 国内实施薪制概况

1992年,上海市选定上海英雄金笔厂等三家国有企业在全国率先试行年薪制,到1998年国企中15.2%实行年薪制。1999年9月,党的十五届四中全会通过的《中共中央关于国有企业改革和发展若干重大问题的决策》中提出:“实行经营管理者收入与企业的经营业绩挂钩。……少数企业试行经理(厂长)年薪制、持有股权等分配方式,可以继续探索,及时总结经验,但不要刮风。”

据《中华工商时报》9月14日报道,江苏泰州市于1999年9月初在该市交通、广电等六大系统开始试行业务单位领导年薪制。年薪不超过本单位干部职工人均年收入的2倍,由基本工资和业绩工资两部分组成。解放日报2000年2月3日报道,上海闸北区教育局推出年薪制,激励优秀人才和学科带头人,一教师领取10万元年薪。中国教育报2000年7月18日报道,成都高新区推出校长教师年薪制,中学校长最高十二万元。2000年初,中央组织部、人事部联合发出《关于加快推进事业单位人事制度改革的意见》,提出:“扩大事业单位内部分配自主权,逐步建立重实绩、重贡献,向优秀人才和关键岗位倾斜,形式多样、自主灵活的分配激励机制。”

可见,中国科学院在部分研究所试行的法定代表人年薪制属于国家分配激励机制改革的一部分。

2.2 年薪制需要解决的几个问题

年薪制从根本上说是一种激励机制,这种激励机制主要体现在两个方面,其一,提高收入;其二,将收入与业绩挂钩。一般,收入的提高必须通过业绩提高实现。因而,年薪制是当前薪酬管理中绩效导向的一种体现。但是,采用年薪制实际是一种管理创新。管理无疑是一个系统工程,牵一发而动全身。那么,该如何充分发挥年薪制的激励机制作用?或者说,通过1999年科学院在5个研究试行法定代表人年薪制,从中可以发现哪些问题应该引起注意或解决?以下是我们认为应该注意的几个主要问题。

(1)明确法定代表人年薪制的目的。在此,可以引用Don Delves(1999)在设计物质激励机制(Economic Value Incentive)时,所需要回答的几个问题。1)科学院采用法定代表人年薪制的目的和目标是什么?2)现行的分配机制是否能够达到上面的目的和目标?3)科学院为推行年薪制在哪些方面作了相应的变革?4)还需要什么变革,是调整已有机制还是重新设计?经过

一年试行,有必要重新反思年薪制的目的与目标。科学院实施知识创新工程的两个根本目标之一就是建立创新体制(路甬祥,1999),建立创新体制的主要内容在于管理创新,管理创新的任务之一是变过程管理为目标管理,年薪制体现了目标管理,因而我们认为,这种薪酬改革是与科学院知识创新的大目标相一致的。但是,“年薪制是一种全新的变革,如果有关因素处理不当,年薪制也可能产生较大负面影响。

(2)明确年薪制操作过程的目的。年薪制的操作过程有两个方面,其一为提高收入,其二为业绩考核。提高收入,吸引优秀人才到研究所的领导岗位,是法定代表人激励机制的表现之一。确定年薪标准需要有客观的依据,即 Bench Marking,在 1999 年的试行中,进行了相应的调查工作。但是,薪酬标准应该是动态的,因为一方面人们对收入差距的接受程度在增加,另一方面人才的市场价格经常变化。因此,有必要研究并确定法定代表人年薪 Bench Marking 的模型。业绩考核的指标与内容对法定代表人行为有直接的导向作用,所考核的研究所的组织绩效、法定代表人的个人管理行为与研究所所情必须完全符合知识创新工程的战略目标。在这里需要指出的是,去年对研究所所情的考核采用的工具是在 PM 量表情境问卷基础上修订的,我们对这一工具再次进行修订,使之能够更好地反映科学院创新文化建设,具体地说,就是反映创新文化建设所要形成的研究所的氛围。因为创新文化建设是科学院知识创新工程的重要内容之一。

(3)明确年薪制实施的对象。在企业对经营者实行年薪制时,对于谁是企业的经营者存在不同的认识和理解。有人认为只是企业法人代表一人,有人认为是董事长和总经理,还有的认为除董事长和总经理还包括其副职及党委书记、工会主席甚至团委书记等。在科学院,虽然明确了年薪制的对象是法定代表人,从院层面上矛盾似乎不存在,但实际上矛盾下放到了研究所,要法定代表人(一般是所长)来面对他与其副所长和书记甚至中层领导、研究员的薪酬差别,因为在研究所的薪酬管理与法定代表人年薪制并不完全配套。

但是,如果年薪制对象不清楚,到最后副所长、书记人人都一样拿年薪,搞平均主义,必然无法发挥年薪制的激励作用。或者,副所长、书记不拿年薪,但是,如果他们工作没有积极性,那就是年薪制产生了副作用;这一矛盾既需要法定代表人解决,也需要从院层面考虑。企业也在试着解决这一矛盾,如全国试点城市四川德阳规定:“企业领导班子其他成员的年薪按照经营者年薪的 50%—80% 确定”,暂时来说,这种方法或许能解决一些问题。但是,从科学的角度看,要做的不应该是简单地乘以某个系数,而应该通过职位评定确定每个职位的薪资。而要进行职位评定,首先要明确组织结构,明确岗位职责。这就涉及到作为一个系统工程的管理创新。

(4)关注长期激励。在企业中,如何避免经营者的短期行为,鼓励长期行为,是一个重要问题。近年来,认为给经营者队长长期红利或股票期权(Stock Options)是一种长期激励的较好方法。该方法自 90 年代初兴起,就被西方各国迅速采用,据福布斯(Luisa Kroll,1998)报道,国际上采用该方法的企业已经超过 60%。根据 Hay Group 副总裁 David A. Hofrichter 博士(1999)的报告,在美国 CEO 的收入中长期激励的部分超过 50%。在科学院法定代表人年薪制中也应该体现长期激励。2000 年,在组织绩效评价中将要考虑新生长点的评价。在管理行为评价(包括所情评价)中,则应体现出创新、变革方面的评价。但是,如何选取更有效长期激励的评价指标却是需要进行深入研究的。

参考文献:

- [1] 中共中央关于国有企业改革和发展若干重大问题的决定[R]. 1999年9月。
- [2] 中央组织部、人事部. 关于加快推进事业单位人事制度改革的意见[R]. 2000.
- [3] 关于进一步推进分配制度改革, 在创新工程试点单位试行所长(科研基地法定代表人)年薪制工作的报告[R]. 中国科学院党组扩大会议文件, 1999 - 08 - 03.
- [4] 中国科学院文件, 关于印发: 中国科学院知识创新工程试点单位法定代表人年薪制试行方法的通知[S]. 科发人教字(1999)0511号。
- [5] 中国科学院2000年度工作会议参阅文件, 中国科学院部分创新试点单位法定代表人年薪制试点: 管理行为评价及年薪核定报告[R].
- [6] 路甬样. 建设国家创新体系[N]. 中国市场经济报. 1999 - 01 - 02.
- [7] 时勘, 李晓轩. 中国科学院实施: 所长年薪制, 调查报告[R]. 中国科学院党组扩大会议文件, 1999 - 08 - 02.
- [8] David A. Hofrichter, Ph. D. Vice President and Managing Director. Hay Group, Inc. The Potential Change of the President of the United States' Annual Salary[M]. May 24, 1999.
- [9] Don Deves, Practical Lessons for Designing an Economic Value Incentive Plan. Compensation & Benefits Review[J]. 1999, No 2.
- [10] Luisa Kroll. Warning: capitalism is contagious. Forbes[M]. May 18, 1998, v161, n10, p220(2).

The Practice And The Perspective of Yearly Salary Project For Presidents of Institutes In CAS

Li Xiao - xuan¹, Shi kan¹, Shi Bing²

(1. Institute of Psychology of CAS; 2. Bureau of Science & Technology Policy of CAS)

Abstract: This paper introduced the pilot Yearly Salary Project for presidents of institutes in CAS in 1999, specially highlighting on what the orientation of the project is, how salary is calculated and how the behavior of the presidents is evaluated. Further, the paper discussed some problems of the pilot project in the related processes such as purpose, the subjects and the long term incentive of the project.

Key words: Yearly Salary Project; Evaluation of the behavior of presidents; Incentive mechanism.