

文章编号: 1005-0523(2003)06-0060-04

国有企业经营者薪酬激励模式探讨

王芳¹, 黄征亮²

(1. 华东交通大学 经济管理学院, 江西 南昌 330013; 2. 江西省宜春市农业局, 江西 宜春 336000)

摘要:探讨了在现代企业制度下企业经营者(经理)的薪酬激励问题,对年薪制和股票期权的行使障碍进行分析,并提出了一个新的薪酬激励模式,最后对实现这种薪酬激励的外部环境进行了阐述。

关键词:国有企业;经营者;薪酬;激励

中图分类号:F240

文献标识码:A

1 问题的提出

中国自90年代推行公司制,并于1994年颁布《公司法》以来,中国的国有企业改革进入了一个新阶段,改革的目的是建立“产权清晰,权责明确,政企分开,管理科学”的现代企业制度^[1]。现代企业制度的产权组织模式虽然是节约交易费用的组织创新,具有古典式企业不可比拟的优越性,但现代企业经营权和所有权的分离又带来新的问题——代理问题。这种所有者(股东)与经营者(经理)之间存在着由委托—代理关系带来的激励不相容,一方面,所有者(股东)把公司看成是一种投资工具,他们以投入公司的资本承担风险,但对公司的经营影响不大,因而他们期望经营者能够实现股东利益最大化而勤奋工作,而另一方面,经营者(经理)也是追求自身最大合理效用,他们把公司看成是工资、地位和“在职消费”的来源,并同时希望增加闲暇时间和回避风险。在这种情况下所有者(股东)和经营者(经理)便出现了由于二者利益冲突导致双方目标的不一致,这便出现了经营者(经理)的两种行为倾向:道德风险和逆向选择。如何解决经营者(经理)以上两个问题,是摆在目前许多国有企业面前的一个重要的问题,基于以上的情况,建立一个

合乎国有企业经营者(经理)的一套合理的激励和约束机制是解决此问题的关键。目前,我国的大部分企业经营者(经理)收入偏低,而且收入构成又极不合理,激励机制缺位与扭曲并存,使得企业经营者(经理)出现了道德风险和逆向选择的问题,除了由于企业的内部约束机制不够健全外,主要原因还是由于薪酬激励制度的不够完善和落后。本文主要从薪酬激励方面进行探讨,希望能够提出一些有建设性的意见。

2 年薪制和股票期权的行使障碍

为了解决以上出现的问题,国家为此曾在1992年开始对经营者薪酬实行年薪制试点,最早的试点单位是上海英雄金笔厂等3家企业,他们将经营者(经理)的年薪确定为1—2万,随后全国各省市陆续开始了年薪制试点,每个省市的年薪制的结构模式也有所不同^[2]。到了1997年,实行年薪制的国有企业已突破了1万家。然而,1998年劳动部宣布暂停实施年薪制。究其原因,这并非是年薪制本身出现问题,而是因为在我国完善的现代企业制度还未建立,企业真正的所有者并不十分清楚,这样造成了年薪制在行使中遇到障碍。在这种情况下实施年薪制来推动国企改革,促使经营者(经理)有效地担负

收稿日期: 2003-04-08

中国知网 <https://www.cnki.net> 王芳, 黄征亮, 江西省宜春市人, 华东交通大学在读研究生。

起扭亏增盈的责任和承担风险是困难的。

目前,国内的一些企业开始对股票期权寄予厚望,而且1999年初,在上海、武汉、杭州等地已开始探讨并实施了以经理股票期权为代表的激励机制。股票期权是指公司授予某些对象可以在某一时期以某一特定的价格购买一定数量公司股票的权利,期权的授予对象、数量、价格、行使条件、时间以及有效期都可以在事先确定。股票期权很好地体现了激励和约束并重的特点。首先,企业经营者(经理)对期权的一切期望都建立在企业效益的提高上,一旦企业经营者(经理)选定某公司(获得期权),则在等待兑现期间很可能付出许多机会成本。其次,公司要对期权的行使期限、价格、方式等进行设计,尤其是可能附加许多条件,这就意味着,在较长的时间内,分期分批有条件地兑现期权,无形中把企业经营者(经理)“锁住”。再次,购股权可能会占用经营者(经理)的大量的资金。如果公司的业绩出现暴跌的话,对期权持有人是不利的。这也将迫使经营者(经理)加强自我约束,为自己的经营行为负责,以减少因疏忽和过失所带来的损失。

但是,这样一个好的激励形式在我国实行还有许多的障碍。^①股票期权激励形式主要是针对上市公司,但目前我国大量的国有企业均为非上市公司,这使得股票期权机制的实施受到较大限制。^②经理股票期权制的实施依赖于一个健全的二级市场,因为,总的来说股票的回购、经理人行权都要在二级市场实现,经理人员的经营成果也应体现在二级市场的股价上,但是中国的二级市场存在着许多问题,例如:证券市场法律法规和监督机构体系的不完善、市场主体不规范、市场以内幕交易和投机为主。所以,这种最基本的股票期权存在的环境的不健全,严重地影响了股票期权的效果。^③上市公司本身的公司治理结构也有许多不完善的地方。许多公司的经营管理主要集中在管理层,董事会也并没有行使好自己的职能,多为管理层控制。管理层如何订立股票期权计划、权利为谁,这个内部控制的问题,不解决好就会在股票期权计划上容易出现经理层自己决定奖励自己的怪现象。

由以上分析可以看到,年薪制和股票期权在行使中都有一些障碍,这就需要建立一种新的企业经营者(经理)的薪酬激励机制。

3 建立一种新的薪酬激励模式

中国知网 <https://www.cnki.net>

笔者认为薪酬激励的构建应建立在经营者充

分分享企业剩余的基础上,这是完善经营者激励性薪酬制度的关键。根据委托代理理论,企业经营者(经理)的效用目标函数与所有者的利润目标函数是不相容的,两者存在着利益上的冲突,经营者的活动又具有不可观性,不能进行压榨。这就要求所有者要设计出一种激励,在对经营者实施约束的同时,来对经营者进行有效的激励。激励的核心就是将经营者对个人效用最大化的追求转化为企业利润最大化的追求,这也是公司治理结构的一个中心问题。解决这一问题的根本方法就是要使所有者与经营者共同承担企业的风险,分享企业的剩余。事实上,经营者薪酬激励制度的实质不在于经营者收入水平的高低,而在于经营者参与企业剩余分配的程度,西方国家在讨论企业经营者收入分配问题时,虽然在许多方面存在着分歧,但却普遍认为,企业经营者分享企业剩余,享有剩余索取权是构建企业经营者薪酬制度的最有力的支柱。具体构建内容如下:

1) 薪酬结构 对国有企业经营者(经理)的劳动进行分析,可以看出他们的劳动主要分为两个部分,一个是经营管理劳动,另一个是决策性劳动。而决策性劳动又可分为影响企业短期经营效果的决策性劳动和影响企业长期经营效果的决策性劳动,它给企业经营者分别带来的是短期风险收入和长期风险收入。按照以上的分析,那么相应的薪酬的结构就为 $C = Y + W_S + W_L$, C 为总收入, Y 为基本收入,一般较为固定, W_S 为短期风险收入, W_L 为长期风险收入, W_S 和 W_L 能够起到激励作用,它们属于参与企业利润分配的部分,从发展趋势来看, Y 有降低的趋势,相应地 $W_S + W_L$ 将逐渐地成为 C 的主体。

2) Y 基本收入是企业经营者的基本保障,它既考虑了企业经营者赖以生存的基础又能充分体现其日常的管理劳动,但是它属于保健因素,不会引发企业经营者的内心积极性。基本收入的制定应结合本企业的实际情况根据经营者的学历能力制定,一般应高于一般职工水平,但也不能过高,以免引起企业职工的不满。

3) W_S 影响企业短期经营效果的决策性风险收入,主要体现经营者现期的经营成果,由于对企业经营者的决策性劳动是一种难以观察、监督和计量的劳动,因此我们只能采取事后方式,即建立企业的经营业绩之上的利润分享,这也是委托代理理论的基本内容的体现。那么企业的经营业绩决定企

业经营者的年度奖金,这就需要对企业的经营业绩进行评价,笔者建议应从以下几个方面进行.

(1) 企业经营业绩评价应建立在以盈利能力为核心的基础之上,企业的盈利能力就是企业赚取利润的能力,一般来说企业的盈利能力只涉及正常的经营状况.它的评价指标主要有:全部资产利润率,股份制公司还可包括普通股股东产权利润率、每股收益率等.

(2) 以盈利能力为核心,同时考虑到企业短期偿债能力,短期偿债能力是指企业履行偿还一年内到期债务的能力,企业所有者一般都较关心企业的短期偿债能力,一个企业如果无法保持一定的短期偿债能力,那么,即使有较好的发展前景,也存在着难于偿还长期债务和满足股东要求的问题,这是因为一个盈利不错的企业有时会由于资金调度不灵,偿还不了短期债务而陷入困难,甚至导致企业破产.常用的评价指标主要有:营运资本、流动比率、速动比率、应收账款周转率、存货周转率等.

4) W_L 影响企业长期经营效果的决策性风险收入,这就是说企业经营者所进行的决策影响企业的发展.企业经营是一个长期的过程,从投资决策到产生经济效益往往不是某个经营者任期内所能完成的,为了避免企业经营者的短期行为,设立 W_L 能够使他们在经营企业时考虑企业的长期发展,确立 W_L 的指标可分为财务业绩评价指标和非财务业绩评价指标,具体内容如下:

(1) 长期偿债能力分析.是属于财务业绩评价指标,目的在于确定该企业能否按期偿付各种到期债务的本金和利息,它的主要指标有:资产负债率、利息保障倍数、负债权益比等.

(2) 学习和提高能力分析.是属于非财务业绩评价指标,由于企业经营环境不断变化已成为一个不争的事实,企业就要根据环境的变化来调整企业的生产,这就要求企业职工也要不断适应这种变化,通过不断的自身学习和组织学习提高自身业务素质,成为一名复合型人才.这个角度将引导企业经营者重视企业未来的发展,注重的是对未来利率的推动.它包括的内容主要有:员工的满意度、员工人才的保留、员工生产力的提高、员工目标实现能力的保留.

(3) 保留顾客的能力.属于非财务业绩评价指标,是企业从顾客角度出发,始终密切关注顾客的要求和满意程度.顾客是企业的上帝,是企业的衣食父母,企业正确的顾客观能够保证企业的长期的

发展,特别是目前买卖双方关系中买方居于优势地位,消费者需求向多样化、个性化发展,满足顾客需求为导向求得自身生存发展的经营理念已成为企业经营战略的核心思想,较好的顾客观有助于也经营者将特定顾客与市场为基础的战略连接起来,以创造更多的未来利润,促进企业长期发展.它包括的主要内容有:顾客满意程度、留住顾客赢得顾客的能力、目标市场中的市场、账面份额.

(4) 企业的创新能力.属于非财务业绩评价指标,随着消费者需求的变化和企业间竞争加剧,企业经营环境的剧烈变化已成为常态,变化的步伐在加速,今天的企业要在快速的环境中求生存和发展,必须不断创新,不断求变.衡量创新能力的指标主要包括以下几个方面:新产品开发、柔性制造、技术能力、研究与开发能力和效率.

5) 系数的确定.以上我们讨论了 W_S 和 W_L 的确定与企业的剩余利润有关,即 $W_S = K_1 P$, $W_L = K_2 P$, P 是企业的剩余利润, K_1 , K_2 是比例系数,具体计算如下:

(1) K_1 的确定,企业在每年的年底结合当年的经营状况为第二年的考核指标确定一个目标值记为 a_i ,企业经营者的实际完成值记为 b_i ,各指标的权数为 W_i ,当经营者未完成目标时,可用加权平均法计算相应的比例系数,即 $K_{1未} = \sum_{i=1}^n W_i \frac{b_i}{a_i}$ (n 为考核指标个数, $\sum_{i=1}^n W_i = 1$).当经营者完成目标时或超额完成时,可对企业经营者的 W_S 和 W_L 制定一个最高的额度.

(2) K_2 的确定与 K_1 确定的方法相同,那么对 K_1 和 K_2 的权数也可根据企业的不同作相应的调整,即 $K = C_1 K_1 + C_2 K_2$, $C_1 + C_2 = 1$.例如:对于一个新成长的企业来说, C_2 的权数应相对较大些,这样可鼓励企业的经营者多考虑企业的长期发展;对于一个成熟的高科技企业来说, C_1 的权数应相对较大.随着企业的不断发展, C_1 和 C_2 的权数也应作相应的调整.

4 相关的措施

对企业经营者的激励包括很多方面,薪酬激励只是其中的一个方面,要把薪酬激励作用很好地发挥起来,还有许多方面应当注意,以下是笔者的一些看法.

1) 内部治理结构的建设.企业内部治理结构是

激励约束机制的重要一环,也是薪酬激励达到目的的关键。在现代企业中,经营者作为企业代理人比委托人掌握更多的信息,因此可能利用所以信息的不对称和企业经营活动的不确定性,弄虚作假,从而使薪酬激励的作用很难达到,因此国有企业应建立有效的企业内部治理结构,不但能让国企经营者——足够的控制权自由经营管理公司,发挥其经营管理者的才能,给其创新活动留有足够的空间,而且能保证经营者从企业所有者利益出发,而非只顾个人利益使用这些经营管理企业的控制权。

2) 培育职业经理人市场。经理人市场的重要性,是由于所有权与经营权的分离,引起了所有者与经营者之间的利益的非一致性。所以为完善经营者(经理)的薪酬制度,必须建立和完善企业经营者市场选拔机制。企业经营者的价值是在市场竞争中得到确定的,市场的供求是最终决定了经营者(经理)的价值。但是,我国至今乃没有建立和健全经理人才市场。这就必然极大地限制着本文所提出的国有企业经营者薪酬激励模式的建立。从长远看,培育职业经理阶层,形成经理人市场,建立企业家的市场竞争选聘产生机制,是建立有效的国有企业企业家激励约束机制的必然要求,而且职业经理市场的健全,一方面可以对企业现职管理人员起到压力

的作用,另一方面可以及时更换不称职的经营者(经理),尽量减少代理成本。

3) 有关法规和市场评价体制。健全的法规和有效的市场评价体系是薪酬激励发挥作用的前提条件,在我国没有相关的法律法规和高效的市场评价体系作为基础,这些制度安排的激励效率是缺乏保障的,而一旦这些制度本身具有某种缺陷外部市场评价机制和企业内部监控机制的匮乏又将这种缺陷加以放大。因此,我国需要进一步完善有关股票股权的监管、披露、税收等方面的法律规范,完善和切实执行有关会计制度。国企经营者的薪酬激励是建立在一系列完整的财务数据和非财务数据基础上的,所以必须保证数据的真实完善。

[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]. 2002.
- [2] 孙凤. 美国上市公司高层管理人员的薪酬结构及启示[J]. 经济纵横, 1999, (12): 55~57.
- [3] 张维迎. 博弈论与信息经济学[M]. 上海: 上海三联书店, 1996.
- [4] 财政部注册会计师考试委员会办公室. 财务成本管理[M]. 北京: 经济科学出版社, 2002.
- [5] 余绪缨. 管理会计学[M]. 北京: 中国人民大学出版社.

An Analysis on Model of Compensation Incentive to State Enterprise Operator

WANG Fang¹, HUANG Zheng-liang²

(1. School of Economics and Management, East China Jiaotong University, Nanchang Jiangxi 330013; 2. Agriculture Bureau, Yichun Jiangxi 336000)

Abstract: This paper discusses problems of compensation incentive to state enterprise (manager) in modern enterprise institution, and makes analysis of executive stock options and annual salary system then draws a new model compensation incentive, at last elaborates external environment of carrying out this compensation incentive.

Key words: state enterprise; operator; compensation; motivation