

财务公司薪酬及 绩效管理模式探讨



张磊 ■

中国的企业集团财务公司(以下简称“财务公司”)是在特定历史时期产生的具有特殊功能的金融机构,是企业集团融通资金、提高资金使用效率和效益的平台。本文拟对其薪酬与绩效管理模式进行探讨。

一、构建四位一体的绩效管理体系

(一) 核心要素

根据财务公司的功能定位和业务特点,笔者认为,安全性、流动性、盈利性和服务性是财务公司在经营管理中实现高效持续发展、服务于集团成员单位、促进主业发展的核心要素,以之构建“四位一体”的绩效管理体系,是财务公司绩效管理的核心内容。

1. 安全性。即要求财务公司在经营活动中必须保持足够的清偿能力、经得起重大风险和损失、能够随时应对集团成员单位的提存要求以及保持公司在成员单位的信任度。由于

面对的客户一般都是集团所属成员单位,信息相对对称和透明,只要不出现违规经营行为,财务公司经营的安全性一般都比较高。衡量财务公司安全性的指标主要应包括:资本充足率、不良资产率、拨备覆盖率等。

2. 流动性。即财务公司应对成员单位提存以及支付需要的能力。与商业银行面对的客户是社会公众不同,财务公司的客户是集团成员单位,因此对资金的提存一般都有计划性和预见性,这在一定程度上降低了对财务公司流动性的要求。衡量财务公司流动性的指标通常是流动比率和速动比率。

3. 盈利性。即财务公司在经营活动中获取利润的能力。一般来说,财务公司的盈利主要来自三大部分:利息收入、手续费及佣金收入和投资收益。利息收入来自于贷款、贴现、转贴现、存放同业、存放央行等,通常是财务公司收入的稳定来源和主要贡献者;手续费及佣金收入也就是中间

与实践相结合、国外领先实践与中国国情相结合的指导思想,在广泛调研基础上,对司库体系的关键构成要素——组织、流程、制度以及信息系统进行了分析、论证和任务分解。已进行的主要工作有:①依据司库体系的战略目标,项目组对集团司库组织的职能进行了规划。②借鉴国外先进企业的司库流程,初步设计出中石油集团司库的流程框架体系;完成与司库体系有关的业务流程、管理流程梳理。③按照本企业司库组织的职能,设计完成司库制度体系框架;对集团公司成立以来的金融资源管理制度进行了全面的梳理和分析。④在对国外先进司库信息系统调研、比较的基础上,初步形成了集团司库信息系统的整体架构设计。

三、小结与启示

金融资源是维系企业生存和发展的命脉。随着国际化发展的需要,司库管理已成为国际一流跨国公司普遍采用的先进的金融资源管理模式。对中国企业集团而言,随着国内经济结构的变迁和全球经济发展模式的演变,全球化与信息化所带来的冲击和融合已是不可逆转的现实。中国企业集团应借助国际工业化和信息化融合的大背景,通过构建司库体系加强金融资源管控,切实提升企业竞争力。笔者认为,中石油集团以信息技术与管理融合、创新为主线,不断创新财务管理模式,努力向国际一流迈进,其司库体系的构建实践可为我国大型企业集团提供一些借鉴。■

(作者单位:中国人民大学商学院)

责任编辑 刘忻

业务收入,它更多地体现财务公司的服务职能,一般在收入总额中占比通常较低,包括委托贷款收入、委托投资收入、担保收入、财务顾问收入、证券经纪收入等;投资收益主要来自有价证券投资和金融股权投资,是财务公司收入中变数最大的部分,尤其是在股票市场“牛”“熊”转换时,这类业务所创造的利润一般都会产生较大甚至剧烈波动,从而成为公司利润的“变压器”。衡量财务公司盈利能力的指标主要有:资产利润率、净资产收益率、人均利润、成本收入比等。

4.服务性。即财务公司为集团成员单位提供相关金融服务的能力。从业务品种看,财务公司除了运用自有资金进行证券投资、存放同业等少数几项业务外,其他业务均为集团成员单位服务,包括结算、委托投资、委托贷款、自有资金贷款、结售汇、贴现、转贴现、担保等。因此,选择其中最具代表性的业务作为考核的重点,是构建财务公司绩效管理体系的核心内容,其中最基本的原则是选择占用财务公司人力和资金两大核心资源最多的业务。显然,不同产业集团所需财务公司提供服务的重点业务不会完全相同。总体来看,结算、贷款(含委托贷款)、委托投资、结售汇等业务应作为考核的关键指标。

(二) 指标权重

根据财务公司的功能定位和业务特点,并结合上述分析,我们认为,在安全性、流动性、盈利性和服务性四类要

素中,指标权重应适度向后两者倾斜;为了突出财务公司服务为先的特性,应给予服务性指标更高的权重;考虑到财务公司遭遇流动性风险的概率较小,给予流动性指标较小的权重。

在权重总分100分、四类指标权重标准配置25分的条件下,经过调整后,具体分配详见表1。当然,这仅仅是一个基本的框架,具体的指标选取和权重分配需由各财务公司根据其定位和具体业务的开展情况进行调整。

(三) 案例解析

我们以中油财务公司绩效管理基本框架进行实例解析。表2是集团预算管理部门为中油财务公司设立的绩效管理基本框架。

1. 对比

比较表1与表2,可以看出后者与前者主要有以下几点不同:第一,绩效管理框架由资产质量、盈利能力和发展能力三类指标构成,没有按照安全性、流动性、盈利性和服务性来设立指标;第二,把盈利能力放在了财务公司的突出位置,权重超配达到40分,净资产收益率单项指标达到20分;第三,单项指标构成发生显著变化,增加了平均人力成本、利润增长率、资产增长率、存款增长率、贷款增长率等五项指标,剔除了速动比率指标,委托资产和结售汇业务的考核点也发生了变化。

2. 解析

根据表1和表2,可以看出两者在基本要素和思路相同的情况下,表2更加充分地体现了集团公司对财务公司的发展要求。

从基本构架来看,尽管表2中的绩效考核大类指标由三大类构成,其实质内容依然主要来自安全性、流动性、盈利性和服务性四大类指标。所不同的是,将安全性和流动性指标合二为一构成了资产质量指标,同时在服务类指标中加入了公司发展速度指标。

从指标构成和权重分配上看,凸现了集团对财务公司发展的基本要求。第一,要求财务公司把提高盈利能力,尤其是自有资金的盈利能力放在重中之重的位置。第二,公司的服务、发展要同步进行。给予服务类指标共计18分的权重,说明集团对财务公司服务的认可和重视;同时,利润增长率、存款增长率等四个发展指标的纳入,说

表1 财务公司绩效管理基本框架

指标类型	指标	权重	指标类型	指标	权重	指标类型	指标	权重	指标类型	指标	权重
安全性指标	资本充足率	10	流动性指标	流动比率	5	盈利性指标	净资产收益率	15	服务性指标	结算量	10
	不良资产率	5		速动比率	5		资产利润率	5		委托投资收益率	10
	拨备覆盖率	5					人均利润	5		贷款优惠创效额	10
							成本收入比	5		结售汇优惠创效额	10
小计	20		小计	10		小计	30		小计	40	
合计	100										

表2 中油财务公司绩效管理框架

指标类型	指标	权重	指标类型	指标	权重	指标类型	指标	权重
资产质量指标	资本充足率	10	盈利能力指标	净资产收益率	20	发展能力指标	利润增长率	3
	不良资产率	10		资产利润率	5		资产增长率	3
	流动比率	5		成本收入比	7		存款增长率	3
	拨备覆盖率	5		人均利润	5		贷款增长率	3
				平均人力成本	3		结算量	5
							委托资产规模	3
							贷款优惠创效额	5
							结售汇业务	5
小计	30	小计	40	小计	30			
合计	100							

明财务公司的服务市场仍有进一步拓展的空间和必要。第三,在盈利能力指标中给予成本收入比和平均人力成本合计10分的权重,是今年以来集团要求成员企业大力降低经营成本的体现。

不过,根据表2,我们认为有几个问题有待商榷:首先,给予盈利能力40分的权重必然会促使财务公司设法提高资金运营效率和收益能力,但从目前情况来看,资产配置范围的拓宽和风险管理体系的有效运转是重要前提和保障。其次,在已有净资产收益率和资产利润率两项盈利性指标的情况下,在发展能力指标中仍设立利润增长率指标似无必要。第三,服务类指标总体权重虽然有18分,但与公司开展的相关业务量和资源占用比重相比仍显偏低;此外,结售汇业务没有给出考核点,是否可以将结售汇优惠创效额作为考核对象。

二、建立富有弹性的薪酬体系

(一) 薪酬体系的基本原则

1.最低限原则。作为产业集团里的金融机构,财务公司员工的薪酬底线不应低于企业集团中同级别的其他员工。原因在于金融资本的较高利润率、金融从业者较高的人力资本。

2.市场化原则。市场化原则具有三层含义:第一,作为内部金融机构,财务公司整体薪酬水平,应与其实现收益的市场化率正相关;第二,公司内部不同部门中,薪酬的弹性应与部门业务市场化率正相关;第三,必须克服收入只升不降的棘轮效应,让收入中的“活动部分”随着收益曲线的波动而同步变化。

3.奖优奖勤原则。由于绝大多数财务公司背靠国有企业集团,长期沉淀下来的企业文化使平均主义倾向较为明显,激励强度相对较弱,不少企业在经营管理中奉行的是“奖优不罚劣,奖勤不罚懒”的管理文化,因此,对先进分子进行有效的激励是必不可少的。否则,将会使他们失去心理平衡和满足感。

(二) 薪酬体系的构成

1.基本薪酬。这一部分是为了保证员工满足基本生活所需的薪酬水平,其主要参考因素包括:所属企业集团的盈利能力、职务、岗位、工龄、所在地区消费水平等。一般来说,这一部分应参照所在企业集团的薪酬标准制定。

2.行业溢价。这一部分是对进入金融企业员工人力资本的溢价,其主要参考因素有:财务公司行业的整体薪酬水平,员工的从业经历、知识结构和教育背景等。

3.激励薪酬。这一部分是对财务公司整体经营业绩超出预算或集团下达指标,公司收益的市场化比率提高,部门业

绩提升以及先进分子的奖励。其主要参考因素包括:完成预算或集团下达指标的超标率、公司收益市场化比率的增幅、部门业绩的增幅和个人评优情况等。这部分是财务公司薪酬体系中最关键的部分,对于上至公司经营管理,下至部门和员工的努力程度产生重要的引导作用。

综上,财务公司的薪酬由基本薪酬和行业溢价组成相对稳定的部分,成为薪酬体系的基础。激励薪酬部分是薪酬体系中的“活动部分”,这部分的弹性系数决定了财务公司的整体薪酬体系的弹性程度,而弹性系数的大小取决于激励薪酬在薪酬总水平中的比重,以及激励强度与业绩的相关程度。

对于基本薪酬、行业溢价和激励薪酬三部分的权重,我们给出30%、20%和50%的参考值。

(三) 薪酬体系的模式探讨

根据薪酬的基本构成,可以构建以薪点制为基础的薪酬体系。其核心思想是:个人薪酬由个人累计薪点与薪点薪酬基数相乘获得;个人累计薪点数由个人在三类薪酬中各项参考因素所获薪点数相加构成;薪点薪酬基数由财务公司年度所发薪酬总额除以公司薪点总数获得,而后者由所有员工薪点数累计获得。

对于员工个人薪酬的测算,具体操作步骤如下:

第一步,确定薪酬薪点基数。我们给予基本薪酬、行业溢价和激励薪酬各30分、20分和50分的权重,每一分权重对应固定的薪点数,如10个薪点,那么公司中个人的最高薪点总数是1000个。

第二步,确定个人薪点数。首先,确定各参考因素的权重和薪点;其次,划分各参考因素的等级,并确定各级别薪点数;再次,确定各员工在各参考因素中的级别和对应的薪点数;最后,累计各因素薪点数得到个人薪点数。

第三步,确定个人薪酬。首先,累加所有员工的薪点数得到公司总的薪点数;其次,通过公司薪酬总额除以公司薪点总数获得薪点薪酬基数;最后,将薪点薪酬基数与个人薪点数相乘获得每一位员工的薪酬数。

此薪酬体系的核心是三类薪酬中参考因素的选取和权重(薪点)的分配。显然,薪酬体系理念不同的财务公司在参考因素的选择、等级的设置等方面将会有所不同,甚至出现显著差别,从而直接影响到激励取向的变化,进而导致公司员工努力程度的变化。由于每一分权重所对应的薪点数(如10个)具有放大参考因素区间、增强参考因素中同一级别内的区分度的功能,从而提高了薪酬体系的弹性和敏感度。■

(作者单位:财政部财政科学研究所)

责任编辑 张璐怡