

浅谈经营者年薪制度设计

□ 许晓世 陈平 孔玉生

工资收入分配制度是现代企业制度的重要组成部分,如何建立一种有效的激励与约束相结合的工资分配制度正是我国经济改革中面临的一个紧迫的问题。本文结合长江电气集团的实践,就经营者年薪制度设计作些分析,并谈点自己的看法和体会。

一、长江电气集团经营者年薪制的实践

长江电气集团在年薪制度的设计中,兼顾了企业发展、经营者利益与职工利益多方面的关系,解决了过去有的企业实行经营者年薪制与职工利益脱节,导致企业内部凝聚力下降,经营涣散、效益滑坡等问题。长江电气集团充分意识到在企业的发展中,经营者尽管起到了举足轻重的作用,但充分调动和发挥职工的积极性,发扬团队精神才是企业发展的基础和根本。因此,在设计经营者年薪时,不仅与企业的经济发展指标挂起钩来,同时也同职工实际收入增长指标挂起钩来,带来了企业上下一心,共谋发展,利益互补的良好局面。

长江电气集团经营者年薪制设计如下:

1、实行年薪制对象

高层正职领导15人,副职领导17人

2、年薪的构成

年薪由两部分构成:基本年薪和风险收入

3、基本年薪的设计

正职:基本年薪=近两年职工年均收入×K

K:为年薪系数,长江电气集团取70%

副职基本年薪按正职的80%计算

长江电气集团近两年职工年均收入为1.24万元(统计数中剔除了短期临时人员及刚工作的新职工)。

正职基本年薪为:1.24×70%=0.868(万元)

副职基本年薪为:0.868×80%=0.695(万元)

4、风险收入的设计

长江电气集团在确定经营者年薪构成中的风险收入时,把经营者的风险收入与其工作实绩、企业经济效益、职工收入增长等各项因素挂起钩来。如风险收入为负数,即为经营者应承担的损失。

风险收入=年薪总收入基数×(L₁+L₂+L₃)

L₁:为工作实绩指标系数

L₂:为企业经济效益增长系数

L₃:为职工收入增长系数

年薪总收入基数=近两年职工平均收入×L

系数L的制订参考同行业经营人员平均收入水平,结合我国社会收入结构状况及企业的实际情况,长江电气集团确定正职L=3,副职L=2.4。

长江电气集团自2001年开始实行经营者年薪制以来,企业面貌得到了很大的改善,2001年至2002年,长江电气集团全员劳动生产率提高了35.7%,平均年增长16.5%,税后利润增长34.6%,平均年增长16%,上交国家税收年平均增长17.5%。在这同时,职工收入也有了大幅增长,年平均增长10.1%。可见,科学合理的经营者年薪制有利于提高劳动者的积极性,增强企业内部活力,提高企业经济效益。

二、经营者年薪制度的设计原则

根据长江电气集团的实践,我们认为,经营者年薪制度的设计,要做到既有激励作用,也有约束效果,必须遵循以下原则:

1、“利益相关”原则。即要将企业资本的保值增值情况与经营者的年度奖惩、持股多少、股本增减、风险高低、社会毁誉、职位进退等构成制度性关联,设计出一套促使经营者在关心追求自身目标利益最大化的同时,客观上又最大程度符合企业资产权益的激励约束机制,即经营者与企业利益同享、风险共担的“利益共同体”机制。

2、“绩效挂钩”原则。即必须遵循市场经济规律,将经营者的利益和对经营者的奖惩与其经营业绩挂钩。长期以来,许多企业在对经营者的分配中脱离与企业实绩的联系,如有些上市公司连年亏损,而其经营者依然收入不菲,形成鲜明反差。这其实严重损害了所有者的权益,也不利于企业乃至社会经济的发展。

3、“风险相称”原则。即建立风险机制,对于经营不善者必须令其承担风险,在造成企业、所有者损失的同时,经营者也将承担相应的损失。否则,就会出现不尽心尽力,滥竽充数等行为。建立风险机制可以通过交纳风险抵押金,视其经营情况享受风险收入或承担风险损失(相应扣减风险抵押金);适当缩小基薪“保底”比例,扩大奉献收入和股权收入等。

4、“同步、有别”原则。即在确定经营者人力资本回报问题时,对其他管理者、科技人员和职工的人力资本价值也要

高度重视。这是人力资本产权的共性所要求的,也有利于提高企业的凝聚力。在确定不同层次的利益分配中,应根据不同层次人员在企业中的作用与地位特征,分别采取不同的方式与评价标准。

三、经营者年薪制度设计的可行方法

经营者年薪制是以企业的一个经营周期(一般为一年)为单位,确定经营者的基本报酬,并视当年以及任期内的企业经营成果发放风险收入或承担风险损失的分配制度。根据长江电气集团及其他有关企业的具体实施情况看,经营者年薪制下,经营者收入应分为两个部分:基本收入和风险收入。基本收入依据经营规模以及企业以前的经营业绩水平确定;风险收入主要体现经营者的经营成果,根据企业实现经营目标的情况确定。

1、基本年薪的设计

基本年薪是经营者从公司获得的一笔较为固定的收

入,随着职工年均收入的变化而变化。

基本年薪=近两年(本企业或本行业)职工年均收入 $\times$ K

K:为年薪系数, $0 \leq K \leq 100$

基本年薪的合理确定,能起到稳定经营者队伍的作用,但不宜定得太高,太高了不利于调动职工的积极性。

2、风险收入的设计

风险收入是与经营目标完成情况相关的收入部分。经营目标完成得好,则分享风险收入,反之则承担风险损失。

风险收入=年薪总收入基数 $\times$ ($L_1+L_2+L_3+\dots$)

L_i :为各项考核指标,如工作实绩指标系数、企业经济效益增长系数,等。

年薪总收入基数=近两年职工平均收入 $\times$ L

系数L的制订参考同行业经营人员平均收入水平,一般为3—6,正副职之间应有所差别。

(作者单位:江苏大学会计系)

责任编辑 崔洁

财务状况分析与 理性投资决策

□ 苗月新

上市公司是我国企业的重要成分,也是众多投资者非常关注的领域。近年来,许多上市公司股票价格出现了巨大跌幅,除了一些业绩增长较快、行业前景看好的公司和国有大盘蓝筹公司外,大多数公司没有从本次下跌中解脱出来。可以这样认为,中国的上市公司正在经历一场股价变革。这场变革与以往不同之处在于,值得长期投资的上市公司的股价会稳步上涨,而只有投机价值的上市公司的股价则会从整体上长期持续走弱。因此,在现阶段上市公司财务分析中,投资者需要更多关注其投资价值,只有这样才能在未来行情中处于有利地位。那么判断一个上市公司投资价值的依据究竟是什么?什么样的投资才属于理性投资而不是投机?这样的投资决策如何通过财务分析作出?回答这些问题,必须对上市公司远期财务状况进行准确研判。

一个上市公司公布业绩很好,但却没有投资价值,这是

许多投资者都曾面对的问题。可见,单纯把业绩好坏与投资价值大小联系在一起,是存在一定程度片面性的,这可能就是证券界通常所说的“投资陷阱”。我们需要发现和发掘的应是这样一类上市公司:它的现期财务状况很好,而且具有投资价值,特别是具有长期投资价值。这就需要从现期财务状况好的公司中挑选出具有成长性的公司。因此,在财务状况良好的基础上,判断上市公司成长性及其发展潜力,才是投资者解析财务指标的重要目的,也是进行理性投资的正确导向。但是,无论分析财务状况或是分析企业增长潜力,都是复杂且专业性很强的工作,为此需要重点做好以下工作。

理性投资决策,首先需要对宏观经济环境进行认真研判。这不仅要求投资者具备一定的经济学知识,而且要具有敏锐的识别能力和对于起初判断的坚定信念,否则很难在变化万千的股市中立足。对宏观经济环境的认识涵盖面也非常广,就现阶段而言,需要关注两大问题,一是未来中国经济增长的关键领域;二是加入世界贸易组织以来的行业竞争状况。

在宏观经济环境分析的基础上,还需要对微观经济环境进行分析。这一分析首先需要研究一些基本财务指标,这些指标包含在三个较大的指标体系之中:公司资本结构、公司偿债能力和公司赢利能力。

公司资本结构分析就是对企业资产、负债和股东权益及其相互关系的分析,可用负债对股东权益的关系表达,也可用负债对资产的比率或股东权益对资产的比率关系表达。对理性投资者而言,自有资本比例较高的公司风险较小,负债比例较高的公司风险较大。一般而言,企业负债不断增加,会引起财务风险随之增加,理性投资决策要尽量回