

对企业经理人员的激励办法及其指标设计

龚耀田

调动企业内部经营活力的一个方面是国家的经济政策,另一方面是全体职工的积极性。而调动职工积极性的关键性支点是:对企业经营管理人员(以下称“经理人员”)的激励制度。它是提高企业内部效益的关键,也是适应、改善、创造外部条件的内在机制。

作为一个独立实体,企业必须是外界市场上的一个竞争者,拥有活力的企业必须拥有竞争力。要有竞争力,首先得有愿意参加竞争的意识,这个意识应集中体现在经理人员身上。毋庸讳言,物质利益是商品经济条件下每个人所追求的,这在经理人员也不例外。要使经理人员积极组织力量投入竞争激流,毫无异议,也必须建立一个激励机制,直接对经理人员的劳动成果进行考核,给予酬劳。经理人员的责、权,就是对企业的经营管理,其劳动成绩表现为企业的经营成果。经理人员的“利”应与企业的经营成果密切结合。回顾我国企业财务制度的改革,根据经营成果考核的报酬与经理人员本人的报酬却没有特殊联系,而是与整个企业可分配奖金总额联系在一起。这实质上也是另一种形式的“大锅饭”,并没有很好结合责、权、利原则来建立激励机制。或者说,这里“支点”抓得不够正确、有力。

激励制度是责任与利益的载体,企业业绩的考核评价既反映责任落实情况,又是计算报酬的前提。这一切的落脚点则在具体指标体系的建立之上。指标体系的设计应力求全面客观地反映企业的经营成果以及对企业经理人员的奖励报酬。指标应根据不同时期、不同地区、不同行业设置。在考核企业的指标中,利润是

最具普遍性和重要性的一个指标。因此可根据每个企业的具体情况在利润指标的基础上结合其他指标进行考核,从而对企业经理人员建立一套全面客观科学的考核指标体系。

设计确定企业经理人员奖励报酬的指标体系应坚持下列原则:兼顾目前利益与长远利益;区分主客观因素;激励承担风险,处理好避免风险与敢于承担风险之间的关系;服从全局,联系产业结构调整。

具体包括下列四个方面。

1. 考核经营成果,应兼顾近期利益与远期利益。当期成果(如利润)在评价中固然占重要地位,但为未来取得良好经营成果创造条件也不能忽视。如计算利润额时,涉及到厂房和设备的折旧如何计算的问题。各种折旧形式,归纳起来有两类:快速高折旧、慢速低折旧。虽然经营人员愿意采用慢速折旧,降低成本,提高利润,从而提高与之挂钩的报酬,但这样对企业设备更新、增强后劲不利。所以,既用当期经营成果指标,同时用“对远期作贡献”的指标结合起来考核就比较全面。

2. 在评价、分析企业的经营成果时,要区别影响企业经营成果的不同因素,哪些因素应当由企业经理人员负责,哪些因素不应由企业负责。有些因素,企业经理人员是可以直接控制的,这当然是由经理人员负责;有些因素虽然影响经理人员的经营成果,但经理人员本身无法控制,就不应当由经理人员负责。例如在价格调整过程中,上游产品价格提高而又无替代品,提高了企业的经营成本;又如,企业本身的产品或大多数下游产品都是面向国际市场

的,遇上国际市场的经济危机或主要市场所在国与本国经济关系的恶化。这些都会影响企业经营成果,但不能由企业经理人员负责。

3. 第三条奖励制度应贯彻的原则是:经理人员报酬应与企业投资经营风险结合起来。

有竞争就有风险,对于企业来说总是不愿意遇到风险,而从国家利益来说总希望企业承担风险,勇于开拓。即使个别企业亏损关闭了,其他大多数企业却在风险中取胜。各企业开拓创新的结果肯定是整个国民经济的兴旺繁荣。一方要避免风险,一方需要他们承担风险,这种矛盾的解决,需要一个有效的具体的激励制度和办法,刺激企业经理人员敢于承担风险,并使风险行为围绕宏观决策的一个战略目标。

当然这种方法应当运用于国家宏观目标中需要发展的行业。如果是宏观决策中属于应该收缩的行业,应当鼓励尽量利用原有投资增加收益,对这种行业的企业可采用销售利润或资金利润率等指标考核企业经营成果,并侧重于当期成果(这一点涉及第一条原则)考核。因为搞新产品试制或固定资产扩建新投资会降低利润率、减少当期利润,采用利润率指标就起到抑制企业的投资行为。相反对需要发展行业应采用利润总额指标,并侧重考核未来收益。投资会降低利润率,但一般会增加利润的

绝对额,并且对未来贡献大,采用利润总额指标会鼓励企业投资,刺激经理人员承担风险。

4. 由于给了企业相当的经营自主权,各企业与国家全局之间以及各企业之间必然产生各种各样的矛盾,这就要求在制订奖励制度设计指标时考虑这些因素,在指标中或计算方法上加以反映,协调国家与企业之间的关系,使企业能围绕国民经济的战略目标而分头行动。目前国营企业经济效益差,大量产品积压,很大一个原因是国民经济产业产品结构不合理。奖励制度及其考核指标应能够积极推动各企业紧紧围绕国民经济结构调整及其他宏观目标行事。无论是国家还是企业,得到目前利润不是最终目的,使财富越来越多才是最终目的。这里说的利润和财富的概念是不一样的,利润是指短期利润,财富是指长期总财富的增加积累。

以上从理论上讲只阐述了一个事物的一个方面,即只讲了奖励办法而未讨论惩罚措施。这因为一方面惩罚措施应侧重于实践探索,各行业各部门根据实际情况制定;另一方面,奖励制度本身也包含了惩罚性质,因为奖励制度中经理人员的报酬是联系到经营成果的,经营成果少,则报酬少,如果亏损,奖金还可能是负数。

简 讯

本市又一家不以盈利为目的专业性学术研究机构,上海财经大学房地产经济研究中心(简称“中心”)日前在上海财经大学正式成立。该“中心”是在上海市有关部门领导的关怀支持下,由上海财经大学牵头主办,上海市房产经济学会、上海市土地学会、上海市房地产业协会及部分房地产企业协助组建。其宗旨是,面向社会、服务“四化”、促进学术交流,并通过理论界、企业界和政府有关部门三方的定期讨论与协作攻关,共同探索社会主义市场经济条件下房地产业发展的理论和实践问题,为促进上海乃至中国房地产的健康发展作出应有的贡献。“中心”的长期发展目标是,力争于2000年发展成为房地产经济研究领域内具有国内一流水平的“人才库”和“智囊库”。该“中心”实行理事会领导下的主任负责制,采取不定行政级别、不设人员编制、不动用国家教育经费的“三不”原则;研究人员以上海财经大学财经研究所和各系教学、科研人员为基础,与校外兼职硕士研究生导师、客座教授和特邀研究员共同组成,是本市专业性学术研究机构多元化、多层次、开放式组织形式的一大尝试。