

# 金融危机下国有企业高管薪酬管理的建议

傅 颀

(浙江财经学院 杭州 310018)

**【摘要】**某些企业高管薪酬高得离谱是这次全球金融危机留下的一个深刻教训。为此,各国政府纷纷出台限薪令,意在规范企业高管薪酬。本文结合我国的实际情况,就规范我国企业高管薪酬的相关问题谈了自己的看法。

**【关键词】**国有企业 高管薪酬 薪酬委员会

金融危机下规范国有企业高管高薪已成为人们十分关注的重要问题,它不仅关系到防范企业高管的道德风险,而且关系到保证企业收入分配的公平。本文就新形势下规范国有企业高管薪酬的相关问题谈些看法。

## 一、“限薪”的逻辑和国有企业高管薪酬的现状

1. “限薪”的逻辑。自2008年中国平安掌门人6 000多万元年薪、国泰君安证券总经理百万元年薪爆料以来,国有企业高管天价薪酬被推到风口浪尖。2009年年中,中海油董事长兼首席执行官、浦发银行董事会秘书高薪事件又被炒得沸沸扬扬,引来了老百姓对高管高薪的颇多质疑和抨击,由此,引发了对国有企业高管“限薪”的讨论。目前,对国有企业高管高薪持批评意见大致基于以下三种逻辑:

(1)国有企业赢利多数是凭借其具有行业垄断地位的优势。有些企业赢利丰厚,并不是企业高管努力所为,而是国家政策赋予的垄断地位使然。例如,当国际石油价格跌至每桶30多美元时,国内两大石油巨头的价格却长期不与国际接轨,由此产生巨额的利润,应该属于国家和全民,然而大部分却被企业高管获取,从本质上讲,这样做与瓜分国有资产无异。这无论是对企业员工还是对整个社会来说都显失公平。

(2)国有企业高管享受着数额惊人的在职消费。赵文红等(1998)从效用及机会成本的角度分析,国有企业经营者的总收益包括薪酬、权利与事业成就,当事业成就难以成为主导需求时,其主要收益转化为薪酬与在职消费,而当薪酬小于其权利投入成本(包括教育成本、成长成本、公关成本)时,一些企业的高管往往用在职消费来补偿这种落差。

(3)高管薪酬与普通员工工资差距过大。国有企业内部高管薪酬与普通员工工资差距甚大,已是不争的事实。部分国有保险上市公司公告显示,其“一把手”薪酬从上百万元到上千万元不等,副总一般在80万元以上,经理一级收入达到30~40万元。调查显示,2002年国有企业负责人实际平均薪酬与企业职工平均工资差距是12.7倍,2003年达到13.6倍。除此之外,东部地区与中西部地区、垄断行业与一般行业之间国有企业高管薪酬差距还在进一步扩大。

2. 国有企业高管薪酬的现状。《2007年中国企业家价值

报告》数据显示:2006年上市国有企业高管薪酬年收入平均达到34万元,首次超过民营企业,只是低于外资企业高管的平均水平。该报告对1 391家上市公司的财务数据进行了分析,同时列出了从董事长、总经理到董秘的平均年薪,并统计了2006年902家国有企业高管薪酬最高的平均年薪达到了344 887元,而463家民营企业的这一数字为316 803元。这是该调查进行8年来国有企业高管年薪首次超过民营企业。

## 二、国有企业高管薪酬管理存在的主要问题

1. 国有企业高管自定薪酬,相当随意。当前国有企业高管的薪酬标准绝大多数是先由企业自定,然后交由主管机构审批,其中的决定性意见出自企业内部高层管理人员。而目前国有企业高管大部分并非市场选择出来的企业家,而是行政任命的有不同级别待遇的官员。因此,在国有企业高管选择机制未能实现真正意义上的市场化前提下,他们不具备获得国际上通行的“高管高薪”的资格。

2. 国有企业高管权责利不对等,负盈不负亏的现象十分突出。现行的国有企业高管薪酬制度很大程度上是激励过分、约束不足,没有将企业的风险因素纳入薪酬体系中。国有企业经营者面对数以亿计的庞大资产,其自身资产的承担能力十分有限,如果没有科学的评估体系和严格的监督约束机制,过分的激励极易诱使经营者的冒险投机行为,负盈不负亏,必会使国有资产蒙受重大损失。然而,由于没有明确的责任追究制度,以致接连发生像中航油、国航、东航、中国远洋和中国铁建等中央企业在金融衍生品市场频频巨亏事件。

3. 国有企业高管薪酬激励不当与激励不足问题同时存在。一方面,对国有企业经营者激励不当。我国对国有企业高管经营业绩好坏的评判标准主要是绝对业绩指标,而对相对业绩指标不够重视,忽视客观条件与主观努力的关系,弱化了经营者报酬与其贡献的联系,导致其薪酬制度在设计上缺乏长期有效的激励作用,造成其行为方式的褊狭。另一方面,对国有企业经营者的激励尚显不足,尽管媒体经常爆料国有企业高管高薪离谱,但这些企业多属于金融、能源等行业,而其他行业的国有企业经营者的报酬从总体上讲还是较低的,据统计,相当一批国有上市公司高管的薪酬与上市公司业绩无

关,国有企业高管年薪高低与企业绩效的相关系数仅为0.4,显然,业绩好坏在企业高管薪酬中尚未发挥应有的作用。

### 三、由“限薪”引发的几点思考

1. 限薪的目标是什么?面对“天价薪酬”,财政部出台了“限薪令”。我们不禁要问,限薪的目标是什么?是缩短管理者与普通职工的贫富差距以示社会公平?历史证明,平均主义是行不通的。改革开放以来,人民的生活水平得到了巨大的改善,这正是我们坚持实事求是的原则,让一部分人先富起来,通过先富带动后富,不断发展经济的结果。在这个过程中,不可避免地出现贫富差距的扩大、普通劳动者的收入增长速度落后于经济增长速度的问题。但是,国家缩小贫富差距的努力和国有企业高管正当薪酬之间并不矛盾,一方面,国家要致力于提高普通民众的收入水平,使发展的成果让人民得到共享;另一方面,国家又要对包括国有企业高管在内的各类人才给予政策性鼓励,充分调动他们创造财富的积极性。

2. 限薪的依据在哪里?财政部出台的《金融类国有及国有控股企业负责人薪酬管理办法(征求意见稿)》,其中明确规定:国有金融企业负责人基本年薪的最大值为70万元,而根据推算,最高薪酬的最大值为280万元人民币。此后,又有全国政协委员认为280万元的上限显得过高,脱离国情和民众意愿,应适当降低,因此建议国有企业高管年薪应限为100万人民币。人们不禁质疑,限薪应以什么为依据?是市场定价还是政府定价?财政部制定该政策时,所依据的基本数据、基本年薪分配系数,以及绩效年薪的控制倍数等,其依据来自哪里?人们从中还看不到任何数据的支撑或相关调查的支持,它仅仅是通过定性判断得出的一个“量”的结果。

3. 限薪真能如愿以偿吗?虽然政府主管部门对国有企业高管制定了“限薪”措施,但实际效果如何,不少学者仍持怀疑态度。高管的高薪仅仅靠政策就能限制住吗?除了显性收入,在职消费这个巨大的黑洞却无法堵塞。另外,除了一些金融、能源、电力、烟草等行业,对其他很多国有企业高管来说,他们的年薪可能远远不及280万元,那么这样一纸“限薪令”,在某种程度上会不会被某些人逆向思维,成为变相的“涨薪令”呢?若果真如此,国有企业高管与普通职工收入相差悬殊的情况将更为严重,这明显违背了主管部门出台政策的初衷,更会激起民众对国有企业高管“天价薪酬”的不满。如何防止“限薪令”变成“涨薪令”,值得相关部门深思。

### 四、规范国有企业高管薪酬的建议

1. 以贡献作为国有企业高管薪酬水平的衡量标准。国有企业高管薪酬设计包含国有企业高管薪酬水平、薪酬结构与激励报酬的考核等一系列内容,其中不可避免的一个核心问题是如何来判断国有企业高管薪酬的高低,如果仅仅是以薪酬的绝对数量作为衡量标准,显然有失公平。党的十七大报告提出,要“坚持和完善按劳分配为主体、多种分配方式并存的分配制度,健全劳动、资本、技术、管理等生产要素按贡献参与分配的制度”。因此,薪酬制度应以贡献为导向。

那么,如何来衡量贡献呢?业绩指标是可以量化的,但单凭业绩指标论贡献是不公平的。企业高管作为企业的组织领

导者,更应考量其人力资本价值,所以,国有企业高管人力资本价值计量是确定其薪酬水平及分配方式的前置条件,解决好人力资本定价问题,其薪酬水平是高是低就自有定论了。

2. 薪酬激励体系与风险管理相结合。2008年11月17日,瑞士最大的金融公司瑞银集团(UBS)在接受了瑞士政府的注资救援之后,对其高管的薪酬体系进行了大幅改革,其中很重要的一项就是将高管薪酬紧密地与经过风险评估后的公司业绩挂钩。UBS规定,从2009年开始,高管现金激励部分仅有33%可以当年发放,其余部分存入奖金库。公司高管只有历经数年的检验,证明的确获得了良好业绩、没有给公司造成高风险威胁的情况下才能得到其余奖励,如出现对公司资产负债表的重大调整、违反风险管理要求、业绩质量不合格的情况,都将对奖金库余额进行扣除,直到扣完为止;股权激励部分为业绩股票计划,股票的发放与经过风险核算后的经济利润和与行业比较后的股东回报挂钩,而不再与忽略资本风险的利润挂钩。UBS还规定,董事长只领取固定工资和一定数额的股权激励,不再领取年度奖金,并且股权激励兑现的时间延长,以确保董事长关注集团持续发展,而非当期利润。

由此可以看出,以UBS为首的金融机构已经意识到高管的激励和约束需要对称的重要性。相比我们的国有企业,企业的短期效益可让高管们拿到高额奖金或分红,而业绩的滞后效应,又使得高管在离职时不会为当初错误的决策承担任何责任 and 处罚,这一切使高管各项薪酬的支付条件都显得过于宽松。所以,风险管理的绩效考核机制值得我们借鉴与运用,若将风险与任期业绩和薪酬挂钩,不仅能在一定程度上解决我国大型国有企业负责人常有的“59岁现象”,而且能解决我国国有企业存在的权利与责任不对等的问题。

3. 完善公司治理结构,设计合理的高管薪酬确定流程。金融危机暴露了诸多欧美企业在公司治理结构方面的问题,我国国有企业应该从中认真吸取教训。例如,董事会及薪酬委员会责任感的缺失,缺少必要的时间和精力用于高管薪酬方案的监督;非执行董事对复杂的公司业务缺乏了解,在风险管理方面,不具备提出正确问题的专业知识,从而不可能对公司经营实现有效的监督和制衡,这些都为我国国有企业提供了前车之鉴。企业高管薪酬方案应当经多数由独立董事构成的薪酬委员会做出决策,该委员会可以包括企业有关部门的专业人员、职工代表、外部咨询顾问等,但应保证独立董事占有较高的比例。企业高管薪酬方案确定后应上报给国资委备案,以实施监控,有效杜绝高管自定薪酬的现象发生。

#### 主要参考文献

1. 邓晓霞.亿元报酬企业却亏损 国企高管薪酬管理待规范.人民日报,2007-07-24
2. 李毅中.中央企业负责人薪酬不能与其他企业攀比.文汇报,2004-12-16
3. 田野.上市国企高管薪酬首超民企年收入平均达34万.北京晨报,2007-05-29
4. 曹阳.我国现行国企高管薪酬制度存在的缺陷及应对策略.企业经济,2005;6