

基于EVA的经理人薪酬激励模式

王波(博士)

(黑龙江科技学院 哈尔滨 150027)

【摘要】 本文对基于经济增加值的经理人薪酬激励模式进行了创新研究,具体设计了经理人年度薪酬收入模型、薪酬银行和年度薪酬支付模型。该模式的激励机制是:使经理人和股东的利益追求趋于一致,对经理人的奖励具有足够强的可变性,对经理人进行真实激励,使代理成本保持在一个合理的水平上。

【关键词】 经济增加值 经理人 薪酬激励模式

经济增加值(EVA)是最具影响力,也是最贴近企业管理实践的一种价值管理型业绩评价方法。基于EVA的经理人薪酬激励模式以激励长期价值创造为核心,实现股东和经营者的“双赢”。在“企业价值最大化”逐渐成为评价企业全球化的标准的今天,引入EVA指标,以价值创造为导向,对我国企业的经理人薪酬激励模式进行创新成为亟待解决的问题。

一、基于EVA的经理人薪酬激励模式的设计

1. 设计思想。本文的设计思想为:①以实现企业价值最大化为激励目标;②与笔者所设计的业绩评价模型相统一,对财务表现和非财务表现进行综合激励;③有奖有罚,薪酬上不封顶,不设限额;④延长激励年限,使其具备长期激励功能;⑤体现相对业绩激励思想,以剔除行业系统因素对业绩评价的影响;⑥简单实用,易于操作;⑦降低代理成本;⑧采用增量激励。

2. 年度薪酬收入模型设计。模型表示如下:

$$S_t = B_t + (a_t \cdot \Delta EVA_t \cdot KPI_t - b_t \cdot \overline{\Delta EVA}_t) \quad (1)$$

式中: S_t 表示年度薪酬收入总额; B_t 表示年度薪酬收入基数; a_t 表示增值分配系数($0 < a_t \leq 1$); ΔEVA_t 表示EVA增量,即考核年度实际EVA与基准EVA之差; KPI_t 表示关键绩效指标综合系数; b_t 表示系统因素影响系数($0 \leq b_t < 1$); $\overline{\Delta EVA}_t$ 表示行业平均EVA增量。

模型解释:

(1)模型包括固定收入和随业绩变动收入,体现激励属性。

(2)考虑我国居民的基本收入情况,模型中设有年度薪酬收入基数,为日常生活消费保障,符合我国雇员对待薪酬的基本态度,与我国上市公司主流薪酬制度——年薪制有契合点,易于被经理人接受。

(3)模型中括号内部分为业绩薪酬部分,与业绩挂钩,采用增量激励方式,上不封顶,下不保底。业绩评价要综合考虑财务指标和非财务指标,并剔除系统影响因素。

(4)进行EVA增量激励,不但与评价指标相对应,体现“考核什么就激励什么”的思想,而且增量激励符合剩余索取权的分配原理,可以实现长期激励。

(5)KPI是关键绩效指标综合系数,它把财务指标和非财务指标的考核结合起来,主要评价财务、客户、内部业务流程以及学习与成长四个维度对EVA的驱动表现,从先导性角度考核EVA指标的完成情况。

(6)模型中引入了行业平均EVA增量($\overline{\Delta EVA}_t$),主要是依据委托代理理论的相对业绩评估思想。企业业绩受到企业内部特殊因素和外部系统因素的综合影响,当某个行业中多数企业的业绩都产生波动时,我们需要剔除外部系统因素对企业业绩产生的影响。经理人的最优报酬契约应根据企业的相对业绩进行设定才能实现真实评价。此处可以根据企业的实际需要,引入行业平均业绩或主要竞争对手的业绩。

3. 薪酬银行设计。经理人薪酬激励模式中薪酬银行的设计目的是递延薪酬的支付,使薪酬变动与股东财富的持久变化相关联,形成长期激励。

薪酬银行的运行方式是:①经理人要将年度薪酬收入中随业绩变动的部分($VS_t = a_t \cdot \Delta EVA_t \cdot KPI_t - b_t \cdot \overline{\Delta EVA}_t$)存入薪酬银行。当 VS_t 为正时,将增加薪酬银行的账户余额;当 VS_t 为负时,将减少薪酬银行的账户余额,即抵减以前的薪酬。②每年按一定比例分配薪酬银行账户余额,作为该年与业绩挂钩的奖金额,其余留存账户。应当注意,这里的薪酬银行与我们日常理解的银行不同,它仅是经理人累积薪酬的户头,并不计息。

薪酬银行激励机制体现为:

(1)经理人只有持续提高公司的EVA,薪酬银行的账户余额才会不断增加,经理人才每年得到较高的分配额。可见,薪酬银行可以在累积薪酬和累积股东财富之间建立起稳固的关系,实现股东和经理人的“激励兼容”。

(2)薪酬银行能使经理人的一部分收益具有不确定性,从而有利于扼制他们以牺牲公司未来利益为代价来提高短期业绩的行为,能够更有效地激励经理人,使其注重企业的长期发展、注重研发投入以及长期竞争优势的获取。薪酬银行是经理人长期业绩的记分表,可以促使经理人形成长期价值观念。

(3)薪酬银行可以降低离职风险。因为经理人辞职就会失去薪酬银行中尚未提取的那部分薪酬,对极为成功的经理人来说,薪酬银行就像是一副“金手铐”。

(4)薪酬银行可以平抑薪酬支付水平。薪酬银行将一部分薪酬保存起来,在日后业绩下降时可以继续发放,这样做使薪酬支付水平不会发生大幅度变动。

4. 年度薪酬支付模型设计。

模型准备:

$$TS_t = \sum_{i=1}^n VS_{it} \quad (2)$$

$$TP_t = \sum_{i=1}^n PS_{it} \quad (3)$$

$$TB_t = TS_t - TP_t \quad (4)$$

式中: VS_{it} 表示第t年薪酬银行账户收入额; TS_t 表示第t年薪酬银行账户累计可变薪酬收入总额; PS_{it} 表示第t年薪酬银行账户支付额; TP_t 表示第t年薪酬银行账户累计可变薪酬支付总额; TB_t 表示第t年薪酬银行账户余额。

年度薪酬支付模型为:

$$S'_t = B_t + PS_t = B_t + cTB_t \quad (5)$$

式中: S'_t 表示第t年薪酬支付总额; c 表示薪酬银行账户余额分配比例。

模型解释:

(1)年度薪酬支付总额包括两部分,即年度薪酬收入基数和薪酬银行账户余额分配部分。

(2)该模型是年度薪酬收入模型和薪酬银行的输出模型,是经理人年度薪酬的确定依据。

(3)通过该支付模型,经理人采取的具有延迟收益特征的研发投入、战略决策、风险控制等行为信息能够得到有效反映。

二、基于EVA的经理人薪酬激励模式的激励机制

本文所设计的由年度薪酬收入模型、薪酬银行、年度薪酬支付模型组成的经理人薪酬激励模式,对经理人的激励可以说是有效的,该模式的激励机制主要体现为它实现了以下四个目标:

1. 使经理人和股东的利益追求趋于一致。

(1)根据委托代理理论和激励理论所设计的经理人薪酬激励模式体现了对剩余索取权的分配。业绩薪酬的基础是,它能够使经理人在追求股东财富最大化的同时实现自身收益的最大化,通俗地说,他们增加自己收益的唯一方式就是为股东创造更多的财富。而且,模型中是对价值增量进行激励,能够使经理人和股东共享收益、共担风险,使行为方向趋于一致。

(2)采用薪酬银行的形式来递延薪酬,使经理人在现期收益和远期收益之间进行权衡,能够更有效地激励经理人注重企业的长期发展、注重研发投入以及长期竞争优势的获取,使其决策发挥长期创造股东价值的效应,发挥长期激励机制的作用。薪酬银行对那些想要离开公司并通过降低远期EVA以达到现期EVA最大化的经理人也能起到有效的约束作用。

2. 对经理人的奖励具有较强的可变性。随业绩变动的薪酬上不封顶、下不保底。没有上限的薪酬可以给经理人一种持续的激励,使他们不断地改进业绩。同时,按照经理人所创造或蚀掉价值的一定比例来增减薪酬银行账户余额,使他们承担风险,这种风险的存在在本质上起到了激励作用。

3. 对经理人的业绩进行真实激励。

(1)本文所设计的薪酬激励模式与业绩评价模式具有同一性,都对EVA与平衡计分卡(BSC)进行了有效整合。这种同一性能够实现“评价什么就激励什么”,使经理人的努力目标明确,也能体现公平激励原则。

(2)对经理人的激励契约基础必须是经理人的智慧和努力给企业带来的价值增加。因此在对经理人的薪酬激励时,必须将其他因素导致的企业价值增加部分剔除。式(1)将行业平均业绩(或主要竞争对手业绩)引入经理人的薪酬激励模型中,这样在评估经理人的经营业绩时,就可以剔除行业系统因素对企业业绩的影响,更真实地反映经理人努力程度对企业价值增加做出的贡献。

(3)以非财务关键指标纠正非真实业绩体现。EVA是综合财务指标,也是一个滞后性指标,它只能说明价值变化的结果,而不能解释价值变化的原因。有时EVA的变动是偶然的,而不是价值驱动因素变化所致。本文所设计的薪酬激励模式引入平衡计分卡的三个层面的非财务关键指标作为EVA质量系数,以纠正经理人的非真实业绩体现,实现对其的有效激励。

4. 使代理成本保持在一个合理的水平上。

(1)薪酬银行的设计降低了离职风险。前已述及,薪酬银行就像一副“金手铐”,在很大程度上降低了经理人的离职风险,从而降低了股东的代理成本。另外,薪酬银行和分配系数的调节可以平抑薪酬支付水平,避免企业经营业绩下滑时经理人发生情绪波动。

(2)薪酬激励模式体现了一个简单的分配原则:经理人分享自己创造的财富。经理人的薪酬水平总是与其所创造的价值直接相关,不会出现我国以往在经理人激励方面的“倒贴”问题:经理人没有为股东创造财富,甚至在蚀本的情况下仍然拿着厚禄,使股东承担着较高的代理成本。

【注】本文系黑龙江省高校青年学术骨干支持项目“煤炭企业可持续发展的财务支持研究”(项目编号:1153G032)的阶段性成果。

主要参考文献

1. Wallace J. S.. Adopting residual income-based compensation plans: Do you get what you pay for? *Journal of Accounting and Economics*, 1997; 28

2. Rogerson W.. Intertemporal cost allocation and managerial investment incentives: A theory explaining the use of economic value added as a performance measure. *Journal of Political Economy*, 1997; 4

3. 王波. 经济增加值理论及在我国上市公司应用的研究. 北京: 经济科学出版社, 2007