

基于 BSC 的经营者可变薪酬模式设计

周晓慧

(福州职业技术学院 福州 350108)

【摘要】 经营者薪酬激励对于全面调动经营者积极性,完善委托代理制度,促进企业改革发展具有重要意义。本文重点研究经营者可变薪酬与平衡计分卡的挂钩问题,为经营者可变薪酬模式的设计提供新的思路。

【关键词】 经营者 可变薪酬 平衡计分卡 利润分享 收益方案

在全面、公允地评价企业业绩的基础上,如何实现经营者可变薪酬与平衡计分卡(BSC)有效挂钩是企业改革发展中面临的重要问题。考虑到经营者是企业最稀缺的资源,是企业中较特殊的群体,本文从可变薪酬的界定入手,重点研究经营者可变薪酬与 BSC 的挂钩问题。

一、可变薪酬与BSC的契合点

可变薪酬是一种全新的薪酬体系,理论界对此尚无统一界定,但确定了可变现薪酬应具备以下三个基本特征:①是一个独立的体系,其摆脱了传统工资的刚性,提高了企业抵御风险的能力;②是团队或组织的业绩,强化了团队合作力;③为参与性管理过程提供支持,能促进企业优先发展战略的执行和业绩的改善。

可变薪酬有五种基本类型:利润分享、收益分享、目标分享、团队激励和各种组合模式。本文选取利润分享和收益分享两种基本类型作为重点研究对象进行探究。

1. 利润分享与 BSC。利润分享是可变薪酬最常见的形式之一,其建立在整个企业的整体盈利基础之上。利润分享根据企业的某种财务指标,按照一定的比例支付给员工。其优点在于将员工和股东的利益紧密联系在一起,但缺乏愿景。愿景意味着员工能理解其对经营利润的影响力并明确达到一定经营业绩所需完成的任务。简言之,企业除了关注财务成果外,还须同样重视非财务方面的组织运作能力,即产品创新、客户、内部流程、员工的学习与成长等。相对于财务层面而言,这些是领先指标或驱动因素。其中,“学习与成长”是核心,“内部流程”是基础,“客户”是关键因素,“财务”仍然是最终目标。BSC 的四大层面(财务、客户、内部流程及学习与成长)具有因果关联性,这使得组织战略得以传递和落实。因此,利润分享需要借助 BSC 四个层面的衡量指标,采用恰当的方法加以调整以促进组织战略的执行,调动经营者实现企业目标的积极性。

2. 收益分享与 BSC。收益分享是指企业和员工共同分享与企业或团队业绩改进有关的财务收益。收益分享与利润分享的最大区别是其评价依据是运营方面的指标,而不是衡量盈利能力方面的指标。其具体做法是针对每一个指标设定最

低值,计算出超过部分的净财务价值,所有指标的净财务价值之和就是收益分享的奖金来源,然后按预先约定的比例进行分配。收益分享使用多个衡量指标的目的在于让员工共同致力于多种业绩问题,从而激励其对企业的绩效作出贡献。显而易见,收益分享能较好地适应 BSC,为可变薪酬与 BSC 的挂钩奠定基础。

二、经营者可变薪酬与BSC挂钩的思路与框架

1. 经营者可变薪酬——知识资本报酬。随着企业两权分离与股权结构的日趋分散,经营者的知识产权完全融入企业价值及其增值的创造过程已与财务资本一样,成为一种实质性的重要的资本要素。知识产权资本化对企业的价值创造发挥着重要作用,给财务资本所有者即股东带来了超过社会平均水平的税后利润,即产生剩余税后利润或剩余贡献,这既是经营者知识产权资本化的前提,也是衡量经营者价值大小的依据。

既然作为知识资本所有者的经营者取得了同股东一起分享企业剩余控制权与剩余索取权的资格,那么企业应从剩余税后利润(剩余贡献)中提取知识资本报酬支付给经营者。知识资本报酬水平的高低取决于剩余贡献的大小。没有剩余贡献,经营者就无法取得知识资本报酬。剩余贡献越大,经营者获得的知识资本报酬就越高。可见,经营者应得的知识资本报酬即是经营者的可变薪酬。

需强调的是,真正能促进企业发展并对经营者产生激励效果的薪酬激励核心是可变薪酬,即经营者所获得的知识资本报酬。它使经营者的个人收益和企业绩效挂钩,在此基础上使经营者成为企业剩余贡献的享有者,从而使经营者与股东的目标具有一致性。

2. 经营者参与剩余贡献分配的实际比例。当经营者管理绩效达到市场或行业的最高水平时,股东最多能容忍将多大份额的剩余贡献分配给经营者呢?反之,经营者至少要得到其中多少份额的剩余贡献才能满意呢?关于这个问题,有些学者提出了对半分享比例的分配方法,即将经营者可望得到的最大知识资本报酬定为剩余税后利润总额的 50%,其计算公式为:经营者应计最大知识资本报酬=剩余税后利润总额×50%。

当经营者管理绩效尚未达到市场或行业最高水平,而是介于平均绩效与最高绩效之间时,经营者参与剩余贡献分配的实际比例又该如何确定呢?张延波(2004年)提出,经营者参与剩余贡献分配的实际比例取决于各项指标对市场或行业最高水平比较的有效系数以及由此而确定的报酬影响有效权重。即:经营者应得知识资本报酬=剩余税后利润总额×50%×Σ(各项指标报酬影响权重×各项指标相对市场或行业最高水平系数)=剩余税后利润总额×50%×Σ各项指标报酬影响有效权重。

3. 确定经营者可变薪酬与BSC的结合点。讨论如何确定经营者可变薪酬与BSC的结合点是两者实现科学有效挂钩的前提。根据“经营者应得知识资本报酬”的计算公式,“Σ各项指标报酬影响有效权重”相当于是一个调整系数k。k值的大小直接关系到经营者应得知识资本报酬的高低。k值越大,经营者应得知识资本报酬越高。

k是用加权平均法计算得出的调整系数,其计算公式为:

$$k = \sum_{i=1}^n w_i \cdot \frac{b_i}{a_i}$$

其中:n为考核指标个数;w_i为各项考核指标的权数;b_i为各项考核指标实际值;a_i为各项考核指标行业最高水平。

根据该计算公式,确定k值的具体步骤如下:①设置各项业绩考核指标;②按重要性程度设置各项考核指标的权数;③考察企业各项考核指标相对市场(行业)的最高水平系数;④计算各项考核指标报酬影响有效权重。各项指标报酬影响有效权重=各项指标报酬影响权重×各项指标相对市场或行业最高水平系数;⑤计算k值,k=Σ各项指标报酬影响有效权重。

笔者认为,在计算k值的过程中可结合BSC的各项考核指标及权重,即将BSC业绩评价结果运用到薪酬分配之中,从而实现经营者可变薪酬与BSC的挂钩。将k确定为经营者可变薪酬与BSC的结合点,其理由主要有以下三点:第一,可有效利用BSC的考核指标和权重。在计算k值的过程中,需要利用业绩评价指标和评价指标的权重,这恰好可借助BSC的考核指标及权重,将BSC业绩评价结果运用到薪酬分配中,从而实现经营者可变薪酬与BSC的挂钩。第二,可有效利用相对业绩理论。相对业绩理论认为,由于同行业的经营者会面临相同的经济或行业风险,在业绩评价中引入与同行业比较的“相对业绩”概念,通过竞争标尺可以剔除不可控因素对评价结果的影响,减少判断误差,使经营者的努力程度与评价结果更为相关,从而使基于其上的报酬激励或约束更加有效。第三,可有效促进经营者提高绩效。经营者获得的可变薪酬的高低取决于k值的大小,k值的大小取决于BSC四个层面的绩效考核结果,这将鞭策经营者在各层面努力提高绩效以超越平均绩效,并缩小小企业绩效与市场(行业)最优绩效的差距,最终获取更高的可变薪酬。

三、基于BSC的经营者可变薪酬模式分析

1. 灵活利用利润分享和收益分享组合模式。本文将经营者可变薪酬的确定分为两个层次:第一个层次,利用利润分享

模式确定经营者应计最大知识资本报酬(剩余税后利润总额的50%),即只对企业实现的税后利润总额超过市场或行业平均水平的一部分进行分配。根据经营者的角色定位,只有当经营管理绩效达到并超过既定水平,特别是市场或行业平均水平时,其才有资格以知识资本股东的身份分享企业的剩余贡献。这有效减少了企业只要有年度利润,不论利润高低,经营者均可按一定比例获得效益年薪的情况。第二个层次,在利润分享模式基础上,以收益分享为依据确定经营者参与剩余贡献分配的实际比例,即在计算k值时,结合BSC的考核指标及权重,从而将BSC业绩评价结果运用到薪酬分配中,实现经营者可变薪酬与BSC的挂钩。本文基于BSC的经营者可变薪酬模式设计实质上利用的是利润分享和收益分享组合模式,这种组合模式集合了利润分享模式和收益分享模式的优点,克服了两者的局限性,既将经营者和股东当前的财务利益紧密联系在了一起,同时又使用多个衡量指标使经营者致力于多种业绩的提高,进而促进企业可持续发展。

2. 充分体现激励和约束相结合的薪酬机制。基于BSC的经营者可变薪酬模式使经营者薪酬结构更加合理,更富激励性和风险性。经营者能否获得可变薪酬,取决于剩余贡献的大小和BSC考核指标的完成情况。此外,笔者认为经营者可变薪酬在经营者薪酬中的比重可调整到60%~75%,这样更能凸显可变薪酬的激励效果。

四、小结

综上所述,基于BSC的经营者可变薪酬模式对于建立激励和约束相结合的薪酬机制,全面调动经营者积极性,完善委托代理制度,促进企业长远发展具有重要意义。对经营者可变薪酬模式的设计,本文提出了新的解决思路和可操作的方法,其完善程度还有待实践的检验,还应在实践中不断修正、调整,使之更加科学有效。

主要参考文献

1. 陈清泰,吴敬琏.可变薪酬体系原理与应用.北京:中国财政经济出版社,2001
2. Robert S. Kaplan, David P. Norton. The Strategy Focused Organization. Harvard Business School, 2001
3. 张延波.高级财务管理.北京:中央广播电视大学出版社,2004
4. Lance A. Berger, Dorothy R. Berger 著.文跃然等译.薪酬手册.北京:清华大学出版社,2006
5. 芮明杰,郭玉林,孙琳.智力资本收益分配论.北京:经济管理出版社,2006
6. 张正堂.企业家报酬的决定:理论与实证研究.北京:经济管理出版社,2003
7. John M. Ivancevich. Human Resource Management. New York: McGraw-Hill, 2002
8. Gerge T. Milkovich, Jerry M. Newman. Compensation. New York: McGraw-Hill, 2002
9. 郝景文.可变薪酬支付力度影响因素分析.合作经济与科技,2008;21