



论企业经理人激励制度的改进

西南财经大学会计学院 焦薇 张倩

【摘要】 本文以企业经理人与股东存在的利益不一致为分析前提,以企业经理人激励体系的构架为研究核心,认为应构建一个兼顾经济满足与社会满足、长期激励与短期激励并重、具有多层次有差别特点的激励制度,并进一步分析了其表现形式及实现途径。

【关键词】 经理人 社会激励 经济激励

一、西方的企业经理人激励理论

西方关于激励的理论,归纳起来主要由三个部分构成:人性假设的理论、理性行为的理论和满足需要的理论。本文从满足需要的理论出发,对一些具有代表性的激励理论进行梳理,以了解经理人在“需要——满足”模式下行为方式的基本特征。

1.亚伯拉罕·马斯洛在1934年提出了需要层次理论。他将人的需要分成五个层次:生理的需要、安全的需要、归属和爱的需要、尊重的需要和自我实现的需要。马斯洛认为,人的需要是依次出现、逐级上升的,凡是满足了的需要就不再成为激励的因素,只有更高一层的需要才能成为推动行为的动力。在同一时期内,一个人可能存在几种需要,但总有一种需要占优势地位,最占优势的需要和目标将影响和支配人的意识和行为。

2.奥尔德弗于1969年提出ERG理论。他把人的需要分为生存需要、关系需要和成长需要三个层次。他认为,各个层次的需要满足得越少,就越为人们所渴望;层次越低的需要满足得越多,对层次越高的需要就越渴望;较高层次的需要满足得越少,对较低层次需要的渴望也就越多。

3.弗雷德里克·赫茨伯格在20世纪50年代后期提出保健——激励双因素理论。该理论将影响人们行为的因素分为保健和激励两个方面。保健是使人们感到满意的因素,激励是防止人们产生不满的因素。他认为只有依靠激励因素调动人的积极性才能提高效率。

4.美国心理学家亚当斯于1956年提出了公平理论。他认为,人们都有一种将自己的投入所得与他人的投入所得相比较的倾向,人们对其报酬的满意程度不仅取决于报酬的绝对值,还取决于他们进行社会比较和历史比较的相对值。

5.哈佛大学的大卫·麦克利兰教授认为,对职业经理人具有激励作用的基本需要有三种:成就的需要、权力和归属的需要。在这三种需要中,成就的需要是推动企业经济发展的关键因素之一。

6.美国心理学家弗隆于1964年提出了期望理论(又称“期望概率模式理论”)。该理论认为,人们从事任何工作所得到的激励,都取决于经其努力后取得成果的价值以及经其努力

后将在实质上有助于达到目标的信念。

上述这些有一定代表性的激励理论,大体上可以分为两类:一类是以人的心理需求和动机为主要研究对象的激励理论;另一类是以人的心理过程相互作用的动态系统为研究对象的激励理论。这些理论都是在一定历史时期、社会背景和经济环境下发展起来的,至今仍有其借鉴价值和指导意义。随着时代的发展和文化的变化,现实对激励理论的研究提出了新的挑战。

二、企业经理人激励制度的改进

1.经济激励与社会激励的互动。

(1)经济激励的作用。由于物质资料是人类生存与发展必不可少的前提条件,金钱不仅可以用来改善人们的生活质量,而且是人们自身价值的体现,反映出人们社会贡献的多寡,所以物质需要不仅是社会生活中最基本的需要,也是人们从事一切社会活动的根本动因,由此产生的物质利益关系便成了社会关系中最重要关系之一。从这种意义上说,物质利益对人类具有永恒的意义。经济激励正是从满足人的物质需要出发,对物质利益关系进行调节,从而激发人努力向上并控制其行为趋向的一种重要手段。

(2)社会激励的作用。经济激励固然重要,但从长远来看也有其局限性。由于人的最大特点在于其具有社会性,因此除了金钱、物质方面的需求外,人还有社会需求,如人们对人们工作成就的认同程度、资源的支配权利、职位升迁的可能性、培训机会的多寡等。这些需求随着物质利益满足程度的提高还会逐步增强,并且影响人的积极性。一名心理学家这样描述激励的作用:人在无激励状态下只能发挥自身能力的10%~30%;在经济激励状态下能发挥自身能力的50%~80%;在得到适当社会激励的状态下能发挥自身能力的80%~100%,甚至超过100%。可见,经济激励和社会激励并用,才能最大程度地激发人的能力。如果只从经济角度考虑问题,那么企业经营者的能量就不可能得到全面的发挥。

(3)经济激励与社会激励的关系。从以上的分析不难发现,在激励体系中,只强调某一方面是不行的。没有社会激励,经济激励就会迷失方向;没有经济激励,社会激励就会失去载体。在现实生活中,人们得到的奖章、奖状等精神激励,

就是直接借助物质形式体现的;而得到的奖金、奖品等物质激励,则意味着组织和社会对其成绩的承认,本身就含有精神的价值。为了最有效、长期地调动人们的积极性,只有把两种激励手段有机地结合起来,形成经济激励与社会激励两位一体的驱动机制,才能发挥出激励体系的最佳效果。

2.建立多层次、有差别的激励体系。

(1)实行多层次的激励方式。在性别方面,女性多注重报酬,男性多注重企业和自身的发展。在年龄方面,一般20~30岁之间的人自主意识较强,对工作条件等要求也较高,“跳槽”现象较为普遍;而31~45岁之间的人则因家庭等原因易于现状,相对而言工作比较稳定。在文化方面,学历较高的人一般更注重自我价值的实现,在经济满足和社会满足面前,更注重社会满足;而学历较低的人,则多注重基本需求的满足。对于这些不同差异群体之中的个体,企业在实行经济激励和社会激励的同时,还必须采用多层次、多方位的激励方式,才能达到预期的目的。

(2)激励机制要随着时代、环境、市场形势的变化而不断变化。在不同的时期,应有不同的激励体系和服务于企业战略目标的配套举措。如联想集团根据企业管理体制的变化,给各事业部的成员一定的经营决策权,让他们充分展示自己的价值,使他们的成就感得以满足。在解决了成就感、物质分配这些激励问题以后,还应注重集体主义精神的培养和用人制度的改革。

3.短期激励与长期激励相结合。一般情况下,企业所采用的激励方法,可从吸引、留住、激励经理人三方面进行分析。概而言之,以基本工资等为基础的短期激励方式,主要是依据利润指标等会计信息,保证经理人的日常生活需要。但是,由于这种会计指标不仅很容易为经理人所操纵,而且往往与现期或上一期的业绩挂钩,与企业未来的业绩没有联系,具有一定的滞后性,所以这种短期激励方式很难全面地反映经理人的努力程度。

与此相反,长期激励中以股票及股票期权等方式为经理人所提供的激励,只是一种不确定的收入,它必须通过经理人自身的努力从市场获得。由于只有企业具有良好的发展前景和优良的业绩,企业的股票价格才会稳步上升,经理人才能够获得更多的报酬,因此从这个意义上说,长期激励能够促使经理人从长远的角度去谋划企业的经营与管理。虽然长期激励方式与经理人真实业绩的关系最为紧密,最具有激励作用,但是由于影响股价的因素太多,很多时候经理人的经营业绩与股价涨落之间并没有形成数学上的对应关系,股票市场的这种不确定性又会使经理人的业绩得不到准确的评价,从而影响企业对经理人的激励。

三、企业经理人业绩考核指标的选择

1.经济激励的考核——以业绩为标准,通过财务指标进行量化。按照契约理论,现代企业是一系列契约的结合体,其中很重要的一项契约就是股东与经理人之间的报酬契约。报酬之所以能够成为对经理人最重要的一种激励手段,就是因为它与经理人的努力程度紧密相连,而且这种联系越密切,激励效果越显著。由于经理人的努力程度很难精确量化,所以在现实中,可以通过对业绩指标的衡量来评价经理人的努

力程度,并以此来确定经理人的报酬。

同时,业绩衡量标准的选择,要有助于激励经理人选择股东所期望的行为模式。由于股东所期望的目标最终应通过企业的长期经营目标或者主要财务目标来实现,因此业绩衡量标准既要能够体现其与经理人努力程度的相关性,又要能体现它与企业战略目标的一致性。根据上文对激励体系中经济激励构成的描述,除工资是为经理人提供“保险服务”外,奖金是与企业短期业绩尤其是年度财务状况挂钩的,而与股票相关的其他报酬形式均是与企业的市场价值紧密关联的。因此,在现实中最常用的业绩衡量标准大体可归纳为两类:一类是以会计信息为基础的标准,它以一套企业合约参与者共同认可的会计程序与方法计算出来的会计指标来表征和衡量经营业绩,可称之为会计基础业绩;二是以股票市场为基础的标准,它以企业股票价格在股票市场上的变化(股票回报)来衡量经营业绩,可称之为市场基础业绩。在此意义上,会计信息与股票市场,其实就是经理人经营业绩的两大计量机制。

2.社会激励的考核——以工作中的能力、表现为基准,通过非财务指标进行量化。由于财务指标存在一个很大的缺陷即面向过去,所以其只能反映上一年的绩效,而不能提供创造未来价值的动因。非财务指标则相反,其往往面向未来,大多能反映企业的发展趋势。利用这些指标可以有效地弥补单一财务业绩评价指标体系容易导致企业经理人短期行为的缺陷。非财务指标的改善需要经理人付出多年的努力,一旦这些指标顺利完成,必将改善企业的财务业绩。

(1)质量指标。综观国内外成功的企业,无一不是靠质量赢得市场。因此,质量指标在拓宽企业业绩评价体系中始终占据着重要的地位。随着质量内涵的不断深化,质量指标的形式也随之发展。这些指标的评定,通常是按照国家或行业公布的技术标准或者企业设计的规格来完成,并通过“合格率”来量化企业产品质量水平的高低。但现在已有许多企业开始用一种全新的整体观点来审视质量,从企业外部尤其是从顾客的角度来重新设计新的质量指标,“相对认知质量”便是这种创新的产物。该指标的衡量步骤,首先是辨别影响顾客购买决策的质量维度(如性能、服务、外观和可靠性等)并决定各维度的权重,然后对本企业和竞争对手的产品在各质量维度的表现分别进行评分,由此得出一个以百分数表示的全面的“相对认知质量”。

(2)顾客满意度。该指标是指顾客接受产品的实际感受与其期望值之间的差异函数。许多企业设有顾客投诉和建议制度,并以抱怨水平来衡量顾客满意度。不过更科学的做法是:①从顾客的角度选择确定顾客满意度的测评因素,并确立顾客对评价项目的满意等级,如很满意、满意、一般、不满意、很不满意;②合理设计调查问卷;③根据科学的抽样方法确定顾客的调查名单,并向其发放问卷;④运用统计方法对收集的调查数据进行分析,从而得出量化的顾客满意度分值。

(3)顾客保持率。这一指标反映的是顾客对企业的忠诚度。大量研究发现,忠诚的顾客会给企业带来更多的利润,这主要是因为争取一位新顾客所需的成本要远大于巩固一位

股权分置改革对价性质的判断

西南财经大学 李荔 西南科技大学 周玮

【摘要】 本文从非流通股股东的角度,着重从补偿和责任两个方面对股权分置改革对价的性质进行了探讨,以期为对价的会计处理提供一些借鉴。

【关键词】 非流通股股东 对价 性质

自2005年4月中国证监会颁布《关于上市公司股权分置改革试点有关问题的通知》(简称《通知》)以来,相继有多批试点企业进入了股权分置改革的程序。对于这条无先例可循的道路,随着改革的不断深入,人们对相关问题的理论探讨逐渐进入了白热化阶段,其中对改革的核心问题——支付对价的确认及计量等问题尤为关注。

从对价的基本定义来看,其本意是一方为换取另一方做某事的承诺而向另一方支付的金钱代价或得到该种承诺的承诺。在此次股权分置改革中,对价在形式上是非流通股股东为取得股票上市流通而向流通股股东支付的价格,也可以将其理解为是流通股股东分享的流通溢价,一般有付现、送

老顾客所需的成本,所以许多企业都非常重视顾客保持率。

(4)市场份额。这是一个衡量企业竞争地位的重要指标,在众多企业的战略规划和业绩评价系统中占据着显著地位。可以将它进一步区分为:①绝对市场份额。它是企业产品的销售额与它所处的整个市场的销售额之比。②相对市场份额。由于企业的产品要分散在许多不同类型的分市场上进行竞争,因此有必要根据市场结构计算产品在分市场上的份额(即相对市场份额),以帮助企业进行更准确的定位。

(5)人力资源指标。由于一个经理人的成败在很大程度上取决于其能否吸引、保留高素质的员工,所以人力资源指标日益被企业所重视。这些指标主要有:①员工满意度。该指标通常采用调查问卷法予以确定,其操作步骤与顾客满意度的调查步骤类似。②员工保持率。该指标反映的是员工的忠诚度,其计算方法是用未离职的员工数除以原来的员工总数。③员工能力。从总体上衡量员工能力的方法有很多,常用的方法是用经营收入总额除以平均员工人数,得出单位员工创造的收入。

(6)产品创新能力指标。该创新能力主要体现在速度方面,这是因为与时间相关的能力是信息时代的企业非常重要的竞争能力,对新的需求能够做出快速、可靠的反应是企业成功的关键,尤其是高科技产品的创新更是如此,所以企业对一些与时间相关的创新能力指标倍加重视。这些指标包括:①产品开发周期。它是指从产品研制开发到正式投放市场所经历的时间。②损益平衡时间。它是指从产品开发开始

股和缩股几种形式。基于不同的理解,目前的会计处理方法主要有三种:一是作为权益的减少,减少资本公积;二是作为损失,但是在当期确认还是多期摊销尚待商榷;三是作为资产入账。可以说这三种方法涵盖了此项经济业务可能在会计报表上出现的所有位置。

笔者认为,这三种处理方法各有其合理性,但具体选择哪种处理方法则应该先对对价的性质进行仔细判断,只有这样才能保持会计真实反映经济实务的属性。

从股权分置改革的缘由和目的进行考察,我们可以把改革中非流通股股东对流通股股东支付的“对价”大体划分为两类:一是非流通股股东为取得所持股票的流通权而向流通

到产品被生产出来并产生利润弥补开发过程初始投资所需的时间。

3.指标的权重设计。由以上分析可知,经济激励在激励体系中占据着主要地位。但在新的形势下,由于社会不断进步,社会物质日益丰富,人们逐渐更加看重社会激励,因此一般可以给予大约50%的权重。具体来说,若设财务指标为C,非财务指标为F,其权重分别为a与b,业绩值为L,则下列方程就是对它们相互联系描述: $C = \sum_i a_i C_i$; $F = \sum_j b_j F_j$; $L = aC + bF$ 。

其中, $\sum_{i=1}^n a_i = 1$, $\sum_{j=1}^m b_j = 1$,而a、b则是由公司董事会根据经理人的能力、表现和企业战略目标所确定的C和F的权重,并且 $0 < a + b < 1$ 。在通常情况下,a、b的值都随C和F的重要程度的变化而变化,但其值很小。在具体实践中, a_i 应由C的构成情况和经理人的创造性含量综合确定, b_j 应由F的构成情况和其各子项目的社会价值所确定,在必要时也可做出相应调整。调整指标的一个基本原则,就是哪种指标在反映经理人行动方面更富含信息量(即其在反映经理人行动方面的敏感度和准确度更高)就赋予其更大的比重,但也可根据情况,在各子项目之间寻求一个平衡。

主要参考文献

- ①康毅仁,汪洋.联想无限:柳传志的管理艺术.北京:民主与建设出版社,2003
- ②胡迟.利益相关者激励——理论·方法·案例.北京:经济管理出版社,2003