

从中国远洋看国有企业职工薪酬管理缺陷

李成云(博士)

(中南财经政法大学会计学院 武汉 430074)

【摘要】 本文以中国远洋控股股份有限公司 2008~2010 年三年发放职工薪酬为例,依据 2010 年财政部、证监会、审计署、银监会和保监会五部委发布的《企业内部控制评价指引》中内部环境的评价内容,从组织架构、发展战略、人力资源、企业文化、社会责任等五个方面分析了中国远洋控股股份有限公司职工薪酬制度的影响因素。

【关键词】 组织架构 发展战略 人力资源 企业文化 社会责任 职工薪酬制度

目前,国有企业职工薪酬制度的研究重点之一是关于对国有企业高管薪酬的研究。本文以审计署公布的问题公司——中国远洋控股股份有限公司(简称“中国远洋”)为例,依据财政部、证监会、审计署、银监会和保监会五部委 2010 年发布的《内部控制评价指引》关于企业开展内部环境评价,应当以组织架构、发展战略、人力资源、企业文化、社会责任等为依据,结合本企业的内部控制制度,对内部环境的设计及实际运行情况进行认定和评价的要求,具体分析我国国有企业职工薪酬管理存在的缺陷对职工薪酬的影响。

一、中国远洋简介

中国远洋成立于 2005 年 3 月 3 日,是中国远洋运输(集团)总公司的资本平台,目前国有资产监督管理委员会拥有中远集团 100%的股权。

该公司通过下属各子公司为国际和国内客户提供涵盖整个航运价值链的集装箱航运、干散货航运、物流、码头及集装箱租赁服务。其中:全资子公司中远集装箱运输有限公司经营集装箱航运业务;通过中远散货运输有限公司、青岛远洋运输有限公司、中远(香港)航运有限公司及深圳远洋运输股份有限公司经营干散货航运业务;通过中国远洋物流有限公司提供包括第三方物流及船舶代理、货运代理在内的综合物流服务;通过中远太平洋有限公司经营码头业务;通过中远太平洋下属的佛罗伦货箱控股有限公司经营集装箱制造、租赁等业务。

二、中国远洋薪酬现状

(一)高管薪酬管理现状

该公司董事长魏家福、副董事长张富生、董事总经理张良、董事李建红、董事许立荣、董事孙月英、监事会主席李云鹏薪酬的具体发放执行国有资产监督管理委员会有关规定,董事、监事报酬由股东会决定。

公司现行对总部高管人员的绩效考核侧重于经营业绩。高管人员的薪酬与公司的年度经营业绩和股票的表现直接相关联。所属子公司高管人员的绩效考核分为年度经营业绩和高管人员的个人综合能力考核,将下属公司完成经营业绩直接

与高管人员的薪酬和晋升挂钩。

(二)薪酬分配情况

1. 高管薪酬情况。本文数据来源于中国远洋 2008~2010 年公开披露的财务报告,具体见表 1 和表 2:

表 1 2008~2010 年中国远洋高管薪酬分类统计表 单位:万元

职务	2008年		2009年		2010年	
	人数	领取报酬	人数	领取报酬	人数	领取报酬
董事	12	848.51	11	461.11	11	789.45
监事	6	2 50.99	6	245.46	6	333.37
高级管理人员	6	1 327.93	6	858.85	6	1 187.22
高管薪酬合计		2 427.43		1 565.42		2 310.04
企业净利润		370 689.35		-12 982.18		80 760.72

表 2 2008~2010 年部分高管个人薪酬 单位:万元

高管姓名	2008年	2009年	2010年
魏家福(董事长)	224.06	72	198.29
张富生(副董事长)	200.89	66	178.46
陈洪生(董事/总经理,董事)	189.62	70.57	32.24
张良(董事,董事/总经理)	19.82	24.13	158.63
马建华(监事)	84.51	102.30	100.59
吴树雄(监事)	86.60	49.68	137.78
孙家康(副总经理)	147.16	60.25	148.32
许遵武(副总经理)	152.45	83.15	135.83
叶伟龙(副总经理)	177.51	90.27	135.43
徐敏杰(副总经理)	513.37	519.42	490.06
何家乐(财务总监)	168.72	52.57	143.90
张永坚(董事会秘书)	168.72	53.19	133.69
高管薪酬前三名合计数	938.32	711.99	866.81
高管薪酬合计	2 427.43	1 565.4	2 310.04
高管薪酬前三名占高管薪酬的比重	38.65%	45.48%	37.52%

2007 年中国远洋高管薪酬合计 2 713.39 万元,企业净利润 196 967.32 万元。从表 1 可以看出,2010 年的企业净利润

与2007年和2008年相比,相差很大,然而2010年高管薪酬的合计数与2007年和2008年合计数却相差无几;尤其是2009年企业在亏损几十个亿的情况下,高管的年均薪酬仍然高达近70万元,最高的徐敏杰副总经理为519.42万元。

从表2可以看出:①2008~2010年高管薪酬前三名占高管薪酬的比重分别为:38.65%、45.48%和37.52%。特别是2009年,中国远洋亏损几十个亿,高管薪酬前三名合计数几乎占到了全部高管薪酬的一半;②三年中无论企业经营业绩如何,高管间的薪酬差距都较小;③三年中无论企业经营业绩如何,徐敏杰副总经理的薪酬都差别不大,且一直位居榜首。除了亏损的2009年,魏家福董事长和张富生副董事长两人2008年和2010年薪酬均位列第二和第三。

2. 普通员工薪酬情况。

(1)岗位设置情况。中国远洋2008~2010年公司员工总体情况、专业构成及员工受教育程度如表3所示:

表3 2008~2010年中国远洋员工情况 单位:人

项目	2008年	项目	2009年	2010年
公司员工情况:		专业构成情况:		
在职员工总数	34 304	在职员工总数	39 226	39 458
需承担费用的离退休职工人数	7 872	需承担费用的离退休职工人数	14 220	15 302
专业构成情况:		专业构成情况:		
管理人员	5 733	经营管理人员	10 649	11 820
工程技术人员	8 106	生产人员	22 843	21 463
其中:研究开发人员	517	其中:自有船员	14 019	13 066
销售人员	5 632	其他	5 734	6 175
专职审计人员	76			
专职纪检监察人员	58			
信息科技	670			
其他	14 029			
受教育程度:		受教育程度:		
硕士及以上	860	硕士及以上	1 036	1 161
大学本科	9 008	大学本科	10 673	11 388
大学专科	10 218	大学专科	11 842	11 971
中专及以下	14 218	中专及以下	15 675	14 938

(2)薪酬分配情况。中国远洋职工薪酬最终可分解为两部分:一部分通过“应付职工薪酬”和“支付给职工以及为职工支付的现金”来反映;一部分通过“应付职工薪酬”和“购建固定资产、无形资产和其他长期资产所支付的现金”来反映。但是“购建固定资产、无形资产和其他长期资产所支付的现金”中只有一部分归属于职工薪酬,所以这部分职工薪酬数据是不全的。

由于企业职工薪酬资料属于内部资料,难以取得,因此本文采用现金流量表中“支付给职工以及为职工支付的现金”加上资产负债表中“应付职工薪酬期末数减去期初数的余额”来估算应归属于本期的职工薪酬费用。根据中国远洋2008~2010年财务报表相关项目数据,可以估算出2008~2010年该公司的职工薪酬费用,具体见表4。

表4 中国远洋职工薪酬相关资料 单位:元

项目	应付职工薪酬年末数	支付给职工以及为职工支付的现金	估算的年度职工薪酬费用
2007年	378 603 336.28	29 602 098.39	
2008年	118 631 154.42	85 468 525.73	-174 503 656.13
2009年	199 586 270.81	107 661 645.46	188 616 761.85
2010年	179 623 656.73	133 147 584.50	113 184 970.42

注:估算的职工薪酬费用存在误差的可能在于“应付职工薪酬”中可能包含了“购建固定资产、无形资产和其他长期资产所支付的现金”中属于职工薪酬的部分。

三、控制环境下与职工薪酬相关的企业深层次问题

1. 组织结构缺陷。审计署于2011年5月20日公布的对中远集团的审计报告指出,截至2009年底,中远集团所属企业的法人层级多达11级,五级及以下子公司多达763家,占66.8%,总部对这些企业的管理鞭长莫及,难以实施有效控制。目前,中远集团拥有中国远洋52.8%的股权,而国有资产监督管理委员会拥有中远集团100%的股权,也就是说中国远洋的管理层属于委托代理链的第三层级。

而管理层级过多必然导致信息的严重不对称和委托代理问题,为国有企业高管自定薪酬提供了便利。中国远洋2008~2010年高管薪酬前三名占所有23位高管薪酬的比重分别为38.65%、45.48%和37.52%,其自定薪酬的趋势较为明显。而且即使在巨亏几十个亿的2009年,有的高管仍然可以获取比企业盈利时更高的薪酬——519.42万元,可见高管的薪酬与公司的年度经营业绩没有多大关系。在缺乏所有者监督的情况下,必然会在现有管制的国有企业薪酬安排以外替代地形成多元的、不直接体现为货币的报酬体系,由此造成了国有企业经理人的大量在职消费问题,形成了自我激励的高昂成本,而鉴于信息的不对称,这部分成本是监管者无法观察到的。

组织结构的缺陷也会引起普通职工的薪酬问题,从表4中我们发现每年年末“应付职工薪酬”的金额都远远大于当年“支付给职工以及为职工支付的现金”,国有企业一般是按月发放工资的,只有每年的12月份因为绩效考评和其他原因,有些职工薪酬会拖延到下个年度发放,这使得“应付职工薪酬”存在期末余额。也就是说国有企业12月份职工薪酬的实际数额要远远大于全年正常薪酬水平的月份平均数,这也就不难解释2007~2010年7月中远集团本部和所属企业使用虚假发票分别套取资金97.9万元和1 689.18万元用于发放职工奖金、补贴这个问题。这从一个侧面说明国有企业高管人员为了提高自己的收入而提高员工的收入。

2. 发展战略短视。《内部控制应用指引》所称发展战略,是指企业在对现实状况和未来趋势进行综合分析和科学预测的基础上,制定并实施的长远发展目标与战略规划。目前,我国国有企业高管面临着职务升迁、待遇提高等政治因素的风险,权力、报酬和任职风险呈现复杂的关系,在这样的环境下,高管们的大部分精力都用在处理与政府的关系上,根本没有足够的时间和精力来综合分析企业现实状况和科学预测未

来趋势,更谈不上在此基础上制定和实施长远发展目标与战略规划了。与西方国家的CEO相比,我国国有企业高管人员自身的财富和财力还处于积累阶段,短期报酬对他们而言不仅非常重要,而且风险很小,具有很大的吸引力。因此,形成了我国国有企业高管的过度在职消费、信息披露不规范、短期行为、过度投资、工资及非货币性变相收入增长过快、转移国有资产、对股东不分红或少分红等行为。

中国远洋虽然没有直接体现出其发展战略引起了薪酬问题,但是我们从中国远洋2009年的巨亏原因分析中可以看出这个问题:①公司集装箱运输在量价齐降的窘境下造成了当年58亿元的巨额亏损;②公司干散货船退租和合同调整费用增加9亿多元;③新税法规定境外租入船舶代扣代缴营业税计提调整7.8亿元。2008年全球爆发了经济危机,公司并没有对此作出充分的估计,导致了公司2009年的巨亏,2009年公司高管的薪酬相较于2007年、2008年和2010年确实大幅度下降了,但同时也没有对其投资者分配红利,可见发展战略的短视对职工薪酬制度所产生的不利影响。

3. 人力资源管理不到位。从中国远洋职工岗位的设置可以发现:①岗位设置较混乱。2008年有40.9%的在职员工没有明确的岗位,而没有明确的岗位,就无法进行考核与评价并据此作出正确的薪酬协调,更没有办法来体现效率优先的原则。2010年相比2009年,新增退休人员1082人,而经营管理人员增加了1171人,生产人员却减少了1380人,可见公司员工岗位的设置不合理。②2009年市场环境恶化,公司巨亏,但是企业在职工却新增4922人,新增退休人员6348人,两者合计11270人,也就是说,在2008年12月31日的基础上有18.51%的人员退休。而新增的人员中,按其教育程度,硕士及以上新增176人,大学本科新增1665人,大学专科新增1624人,中专及以下新增1457人。很明显,中国远洋未能保持相对稳定的职工队伍,并未能吸引优秀人才加盟,这直接造成了公司薪酬费用增加、福利费用增加,却未能带来预期的效益。可见,中国远洋没有建立和完善人力资源的激励约束机制,无法对各级管理人员和全体员工进行严格考核与评议,从而不能确保员工队伍处于持续优化状态,最终不能体现效率优先、兼顾公平的原则。

4. 企业文化体现中庸之道。从我国传统文化来看,法家思想始终没有占据主流,占主导地位的是儒家学说,儒家文化崇尚的是中庸之道,其对于国有企业企业文化的影响就是“不患寡而患不均”。国有股权的公有性质、平均主义根深蒂固的影响,导致收入分配对主要高管人员的倾斜程度太小、激励不足,反倒给其他高管人员提供了“搭便车”的机会,从而影响了企业家的积极性,也影响了企业业绩的提升。尽管我国企业家的年薪与普通员工的收入差距已经拉大,但高管人员之间害怕引起内部矛盾,担心影响班子团结,将党政工团全部包括进去,不敢拉大报酬的差距,使长期激励方案成为高管的一项福利制度,影响了报酬激励的有效性。

另外,上市公司高管在职消费十分优厚,主要高管可以间接通过在职消费提高个人收入,且他们可支配权力相对其他

高管而言较大,而公司披露的报表信息并未涵盖其所有薪酬。在上述对中国远洋高管薪酬的分析中我们看到:三年中无论企业经营业绩如何,高管获得的薪酬大致分为两部分:一部分是以董事长和经理层为主的高薪酬;另一部分是以董事及监事和独立董事为主的较高薪酬。而且这两部分内部高管间的薪酬差距都较小。

5. 社会责任缺失。《内部控制应用指引第4号——社会责任》指出:企业应当与员工签订并履行劳动合同,遵循按劳分配、同工同酬的原则,建立科学的员工薪酬制度和激励机制,不得克扣或无故拖欠员工薪酬。企业应当建立高级管理人员与员工薪酬的正常增长机制,切实保持合理水平,维护社会公平。同时,企业应当及时办理员工社会保险,足额缴纳社会保险费,保障员工依法享受社会保险待遇。显而易见,员工的薪酬待遇问题属于社会责任的范畴,而社会责任完成的好坏也会影响员工的薪酬待遇。

审计署2011年5月20日发布的审计报告表明:至2007年底,中远集团所属企业均未按规定清理完实施企业年金前建立的补充养老保险金88255.15万元。此外,2007年至2010年7月,中远集团本部和所属企业使用虚假发票分别套取资金97.9万元和1689.18万元用于发放职工奖金、补贴。这说明了两个问题:一是中国远洋没有较好地保障员工依法享受社会保险的待遇;二是使用虚假发票套现发放奖金、补贴,严重损害了股东的利益。企业创造收益要依法纳税、向股东分红,并向管理者和员工发放年薪或工资,企业创造的利润越多,上缴税收和分红就越多,年薪和工资也就随之升高,从而为国家、股东和员工做出贡献,这在本质上属于履行社会责任,而中国远洋却未能将国家股东和员工的利益统一起来处理好,因而也就未能承担起社会责任。

主要参考文献

1. 曹凤岐.上市公司高管人员股权激励研究——十论社会主义条件下的股份制度.北京大学学报(哲学社会科学版),2005;6
2. 陈冬华等.不同市场化进程下高管激励契约的成本与选择:货币薪酬与在职消费.会计研究,2010;11
3. 姜爱娟等.中国企业薪酬管理问题研究.经济问题探索,2003;2
4. 林浚清等.高管团队内薪酬差距、公司绩效和治理结构.经济研究,2003;4
5. 彭燕.浅谈中国企业薪酬管理中的问题及对策.武汉市经济管理干部学院学报,2004;3
6. 唐清泉等.我国高管人员报酬激励制度的有效性——基于沪深上市公司的实证研究.当代经济管理,2008;2
7. 魏明海等.管理层风险报酬的有效性分析.当代财经,2004;3
8. 魏刚.高级管理层激励与上市公司经营绩效.经济研究,2000;3
9. 吴传贤.浅析国有企业薪酬管理制度的缺陷与对策.新财经,2011;3