

央企高管薪酬财务考核指标缺陷改进

李军训(教授) 张刘柳

(西安工程大学管理学院 西安 710048)

【摘要】 本文以我国央企高管薪酬为研究对象,运用调查法,揭示央企高管薪酬财务考核指标的现状及其存在的缺陷,遵循绩效与薪酬管理的一般规律,有效发挥薪酬激励与约束双重作用,扩大财务考核指标在央企高管薪酬考核中的适用对象,将薪酬财务考核指标与央企行政身份高管个人职责挂钩,优化非行政身份高管人员现有薪酬财务考核体系,为央企高管薪酬制度改革提供相关建议。

【关键词】 中央企业 高管薪酬 财务指标 缺陷 建议

2013年年初,国务院批转《关于深化收入分配制度改革的若干意见》,要求增加低收入者收入,调节过高收入,强调加强央企高管的薪酬管理。2014年2月23日国务院国资委发布《关于做好2013年国资委系统监管企业职工薪酬调查工作的通知》,由此拉开了国企、央企高管薪酬调查工作的序幕。毋庸置疑,央企高管在深化企业改革、调整结构、提质增效等方面发挥了巨大的作用,成效显著。对此,应当重新审视央企高管的薪酬分配制度。央企高管薪酬分配制度中的财务考核指标能否客观、真实、全面反映央企高管的工作努力程度?能否消除社会公众对央企高管薪酬的质疑?基于此,开展央企高管薪酬考核指标的相关研究具有积极的现实意义。

一、财务指标考核高管薪酬的重要性

委托代理理论认为,由于委托代理双方的信息不对称,代理人很可能为追求自身效用的最大化损害委托人的利益。为有效降低信息不对称产生的代理成本,委托人通过设计薪酬制度将代理人的薪酬与其努力程度相联系。通常,企业设计的薪酬结构主要包括基本薪金和绩效薪金,基本薪金是通过职位测评对不同岗位价值、责任、风险的一个体现,而绩效薪金则主要发挥着激励、约束的双重作用,为了使薪酬反映员工的努力程度,绩效薪金将员工的薪酬收入与较易观测评估的企业业绩挂钩,在一定程度上使员工与企业的利益趋于一致,实现通过薪酬设计降低代理成本。

财务指标作为企业业绩的直接反映,利用财务指标考核高管薪酬成为高管薪酬制度制定的关键。利用财务指标考核高管薪酬的重要性体现为:

(1)财务指标是客观的衡量尺度。财务指标不仅在衡量企业业绩方面具有一定的可靠性和客观性,而且它相

对于其他指标受企业经营基本面以外的因素干扰较小,与高管人员努力程度密切相关,利用财务指标考核高管薪酬具有客观公正性。

(2)财务指标具有目标导向作用。财务指标易于观察和比较,综合性较强,整合了企业的经营运营信息,将高管人员薪酬与体现企业业绩的财务指标相挂钩,能够使高管人员更加关注有助于提升考核指标的各种行为活动,有的放矢。

二、央企高管薪酬财务考核指标及其缺陷

1. 现行央企高管薪酬考核体系。根据相关资料,我国现行央企高管分为行政身份高管和非行政身份高管两大类。其中,行政身份高管薪酬以行政级别确定,非行政身份高管薪酬主要以营业收入、利润总额和经济增加值三大财务指标为主确定,如图1所示。

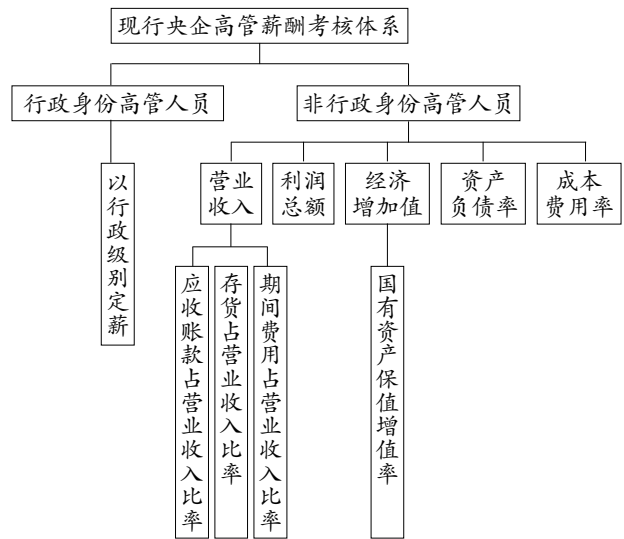


图1 现行央企高管薪酬考核体系

2. 央企高管的类型及其薪酬财务考核指标的现状。根据国务院国资委网站,目前全国有央企 115 家,其中包含行政身份高管人员的企业有 54 家,占比高达 47%(见图 2)。现有的薪酬财务考核指标主要是在参照《中央企业负责人经营业绩考核暂行办法》(国资委令第 30 号)的基础上形成,在考核的实际执行过程中,对考核对象区别对待,不仅对有行政级别的高管人员绩效考核力度大打折扣,而且使无行政级别的高管薪酬考核也出现了一些困境。

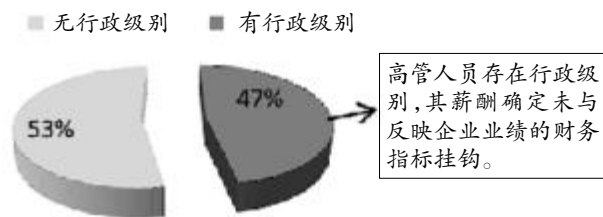


图 2 央企高管类型的分类情况

央企在制定高管薪酬财务考核指标体系时,充分考虑并借鉴了国家对央企负责人进行经营业绩考核采用的财务指标。我国对央企负责人经营业绩的考核选用的财务指标由 2009 年以前的以利润总额和净资产收益率为主,逐步变迁为当前的以利润总额和经济增加值为主的。因此,目前央企在确定高管绩效薪金时,不再使用净资产收益率,而将利润总额和经济增加值这两个财务指标纳入财务考核指标之中,当考核年度的一系列薪酬财务考核指标达到目标值后,高管们的绩效薪金就将以净利润为基准提取。

央企利润总额在一定程度上决定了高管薪酬,通过手工整理央企上市公司的基本数据可知(剔除金融行业公司及被 ST 公司),2009 年上市的央企营业收入为 54 810.73 亿元,利润总额为 4 152.51 亿元,高管薪酬总额为 7.41 亿元,占到利润总额 0.178 5%;2010 年上市的央企营业收入为 76 286.28 亿元,利润总额为 5 813.50 亿元,高管薪酬总额为 9.03 亿元,占到利润总额 0.155 4%;2011 年上市的央企营业收入为 97 280.05 亿元,利润总额为 6 029.08 亿元,高管薪酬总额为 11.56 亿元,占到利润总额 0.191 8%;2012 年上市的央企营业收入为 105 503.72 亿元,利润总额为 5 729.33 亿元,高管薪酬总额为 11.50 亿元,占到利润总额 0.200 7%。可见,央企上市公司的高管薪酬基本呈现逐年上升的趋势,且占企业利润总额的比例也愈来愈大。如表 1 和图 3 所示。

表 1 央企上市公司高管薪酬总额与营业收入、利润总额 单位:亿元

	2009 年	2010 年	2011 年	2012 年
营业收入	54 810.73	76 286.28	97 280.05	105 503.72
利润总额	4 152.51	5 813.50	6 029.08	5 729.33
高管薪酬总额	7.41	9.03	11.56	11.50

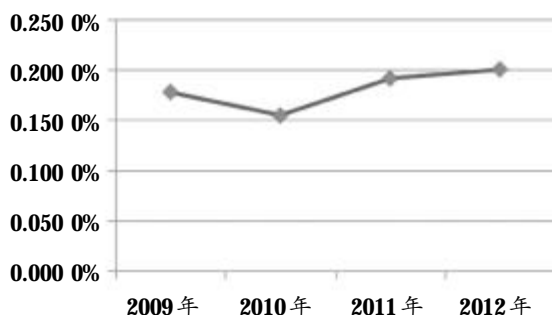


图 3 央企上市公司高管薪酬总额占利润总额的百分比

另外,在央企上市公司中仅有 17.86% 的央企采取公司绩效和个人业绩相结合的绩效考核机制,央企在薪酬考核上多以公司总体经营情况和盈利水平为各个高管成员核定绩效水平。

3. 现行央企高管薪酬财务考核指标存在的缺陷。从央企高管薪酬财务考核指标现状可以看出,由于我国央企性质的特殊性,在制定高管薪酬分配制度时尚未充分、全面地考虑各方面因素,财务考核指标仍存在一定的缺陷。

(1) 财务考核指标设置未能体现“一视同仁”。国资委在其《中央企业负责人薪酬管理暂行办法》中提出“薪酬与风险、责任相一致,与经营业绩挂钩”。但是,央企在具体进行薪酬制定时却出现了偏差。央企高管的薪酬制定往往因高管的身份不同而不同。高管身份主要分为两类:一类是行政出身,他们在央企任职时,薪酬的制定主要是与行政级别相挂钩的,而与企业的绩效、发展水平鲜有挂钩;另一类是市场公开招聘出身,他们薪酬的制定主要是遵循市场化标准,与企业的绩效相关。

这样一来,央企高管团队内处于同样职位的高管之间就承担了不同的压力,薪酬水平也存在很大的差异。行政出身的高管薪酬水平相对稳定,压力相对较小,而市场公开招聘出身的高管薪酬浮动就相对较大,与企业业绩水平紧密相连。“同工不同酬”必然导致对行政出身的高管激励不足,同时使市场公开招聘出身的高管产生较大的不平衡,使得高管团队内缺失了公平性。

(2) 财务考核指标不全面。央企在对高管人员进行考核时,重点财务考核指标落在了营业收入、利润总额和经济增加值上。很明显,企业更加重视利润表“净利润”以前的部分,轻视了资产负债表中传达的财务信息,忽视了“其他综合收益”。

利润表体现的主要是公司短期业绩,而资产负债表对预测公司长期盈利能力具有重要作用。重视利润表、轻视资产负债表的考核指标设计反映了企业在评估高管努力程度时重视短期业绩表现而忽视长期业绩表现的倾向,这种倾向容易引导高管人员不择手段提升企业的短期业绩,而牺牲企业的长期利益。

“其他综合收益”包含的信息虽然与企业日常经营活动无关,但在一定程度上反映了高管人员的决策能力。忽视“其他综合收益”,就可能使企业高管产生盈余操纵的动机,将“其他综合收益”变成盈余操纵的工具,通过会计政策的不同选择、金融资产不同分类、投资时机的选择等方式平滑企业利润,使考核指标从结果上看有利于高管薪酬的最大化。

(3)财务考核指标未剔除干扰。尽管财务指标相对于其他指标包含较少的“噪音”,但在衡量高管努力程度方面仍受到一些干扰。譬如,在会计准则引入公允价值计量属性后,一些财务指标除了受到高管努力程度的影响外,还受到市场波动的影响,因此这些项目具有较高的不确定性,财务指标与高管薪酬的相关关系也变得更为复杂。在使用这些并不“纯净”的财务指标对高管人员进行考评时,就带有一定的随机性、不合理性,很有可能违背薪酬制度的初衷,达不到降低代理成本的效果。

(4)财务考核指标并未与个人职责挂钩。央企在制定高管的绩效薪金时,将企业的业绩评价标准作为高管的绩效评价标准,并以统一的财务考核指标考核各个高管成员,但只通过单一的企业业绩指标对高管人员进行考核不能全面地反映高管团队内部各个岗位人员的职责与风险,不能全面地体现不同职位的高管人员的努力成果,使央企高管绩效评价的考核指标缺乏针对性。

三、改进现行央企高管薪酬考核中的财务指标

1. 改进思路。在推进我国央企高管薪酬分配制度改革的过程中,既应当遵循绩效与薪酬管理的一般规律,又应当关注央企高管薪酬的特殊性,秉持“兼顾内外公平、有效发挥薪酬激励与约束双重作用”的原则,针对当前考核中存在的缺陷,建议从以下几点改进现行财务考核指标体系。

(1)扩大财务考核指标的适用对象。央企在面对两类不同身份高管人员制定薪酬考核标准时,应当综合考虑他们为企业价值提升所发挥的作用。特别是行政出身的高管人员,确保国有资产保值增值、企业价值最大化是体现他们重要政绩之一。因此,要提升风险、责任、经营业绩对其薪酬的影响程度,加强行政身份高管的财务指标对其薪酬的影响,设计一个包含行政级别、经营业绩在内的合理的财务指标薪酬考核体系。

(2)完善高管薪酬财务考核指标体系。制定符合客观实际的央企高管薪酬财务考核指标时,要充分关注财务报告其他部分传达出的信息,除以净利润、经济增加值为考核的核心外,还应当加入预测企业长期盈利能力的指标以及体现国有资产有效运转的财务指标等。将财务考核指标多元化,既平衡收益与风险,又平衡长期与短期,从而积极引导高管人员实现资源的高效配置。

央企在选择高管薪酬考核财务指标时,应当打破传统的只重视利润表的做法,要结合不同央企的性质,全面考虑各财务指标的优劣,形成匹配、组合完整的财务考核指标体系。具体来说,就是在关注利润表的同时,加大资产负债表财务指标的考量,重视企业综合收益,引导高管重视企业长期业绩的提升。

(3)为了使考核指标能更直接地反映高管的努力程度,应剔除现有财务考核指标中的“噪音”干扰。一方面是由外部经济环境变化带来的干扰;另一方面则是高管人员运用控制权对会计信息进行不真实调整所带来的干扰。

外部经济环境变化带来的干扰主要是指财务业绩受到的与高管人员行为无关的外生性干扰,如行业需求冲击、技术冲击、市场波动等,在考核指标中加入相对数性质的指标可以在一定程度上屏蔽这一干扰。而在选取参照组时,应当充分考虑央企由于其占据独特的资源优势与技术优势,根据不同的行业性质参照各行业龙头企业或者各行业国际标杆企业的平均水平较为适宜。

高管人员运用控制权利对会计信息进行不真实调整带来的干扰主要体现在高管人员利用会计准则中存在的盈余操纵空间对会计信息进行的歪曲。会计准则中公允价值计量方式的引入,对于不同金融资产的不同计量方式也都为高管人员进行盈余管理埋下了可以利用的土壤。因此,应当寻找体现会计稳健性的财务指标或对原有指标加以修正。

(4)将财务考核指标与其个人职责密切挂钩。高层管理团队中不同成员发挥着不同的作用,承担着不同的责任,为了使薪酬契约更加合理,应当根据高管人员各自承担的责任、风险,加强薪酬与个人业绩之间的关系,以企业经营业绩考核结果和个人业绩考核结果两方面为基础确定绩效薪金。其中,绩效薪金的70%与公司业绩挂钩,30%与个人业绩挂钩。

2. 改进后央企高管薪酬财务考核指标体系。通过上文的分析,在选择央企高管薪酬财务考核指标时应遵循科学性、准确性以及可操作性的原则。建议不再区分“两类人”分别考核的现有模式,改进后的财务考核指标如图4所示。

(1)公司业绩指标。高管人员主导着企业的发展,衡量企业是否在高管人员的规划下稳步发展必然要考虑反映公司业绩的指标。继续沿用原指标体系中经济增加值、利润总额、营业收入、国有资本保值增值率以及资产负债率这些财务指标,它们具有较强的综合性,同时也能突出央企的重要目标。另外,增加长期盈利指标和反映盈利质量的财务指标可以更加客观地反映企业的真实发展状况。公司业绩指标计算方法如表2所示。

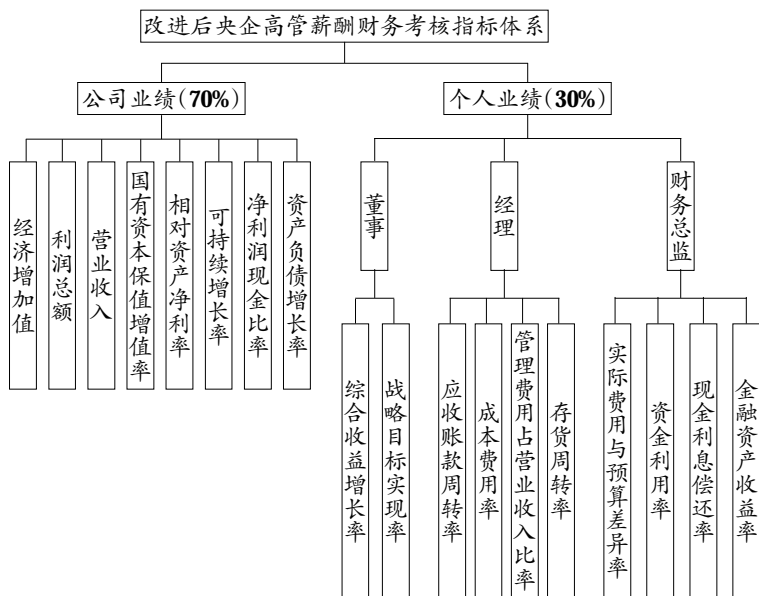


图 4 高管薪酬财务考核指标体系

表 2 公司业绩财务指标的选取

指标名称	意义	描述或计算方法
经济增加值	考虑全部资本成本,使高管着眼于价值创造和长远发展	税后净营业利润-调整后的全部资本总额×加权平均资本成本率
利润总额	衡量企业经营业绩重要的财务指标,直观反映企业盈亏状况	利润表中“利润总额”一项
营业收入	是现金流入的重要组成部分,体现经营战略的实施状况及问题	利润表中“营业收入”一项
国有资本保值增值率	央企的关注重点,避免国有资产的流失	(本年年末所有者权益-本年新投入的所有者权益)÷上年末所有者权益
相对资产净利率	剔除外部经济环境的干扰,较为真实地反映高管做出的努力	企业本身的资产净利率-企业所处行业龙头企业的资产净利率
可持续增长率	关注长远利益,避免高管为追求短期绩效而降低研发费用的支出	销售净利率×总资产周转率×留存收益率×期初权益期末总资产乘数
净利润现金比率	剔除了高管利用应计损益干扰利润的影响,反映盈利质量	经营现金流量净额÷净利润
资产负债率	衡量企业偿债能力及风险变化,反映企业战略实施可能存在的问题	(本年资产负债率-上年资产负债率)÷上年资产负债率

(2)个人业绩指标。加强考核的针对性,应当对高管团队中不同成员的职责加以区分。

董事层级的人员职责是从宏观上把握企业的整体战略与风险,并担当监督的角色。因此,综合性较强的综合

收益增长率能反映董事层的宏观把握水平及监督力度,战略目标实现率则在一定程度上衡量了董事层战略决策的可行性。①综合收益增长率=(本年综合收益-上年综合收益)÷上年综合收益;②战略目标实现率=实际完成的战略目标总值÷经董事会确定的战略目标总值。

经理层级则是对企业的日常经营管理直接负责,负责微观的决策管理。因此应收账款周转率、成本费用率、存货周转率都应当是其考核重点,它们反映了日常经营的运营情况以及经理的协调组织能力。同时,为了在一定程度上限制央企经理在职消费的现象,避免资源流失,还应当增加“管理费用占营业收入比”这一指标。①应收账款周转率=营业收入÷平均应收账款余额×100%;②成本费用率=期间费用÷营业成本×100%;③存货周转率=营业收入÷平均存货余额×100%;④管理费用占营业收入比=(管理费用-固定管理费用)÷营业收入×100%。

而财务总监的主要职责是在遵循经营战略的前提下,实施财务战略,有效运营资产,合理投资融资,对企业的财务风险进行把控。同时,财务总监负责企业的资金运作,对短期投资性资产进行管理。因此,对财务总监进行个人业绩考核时就需要着重考核实际费用与预算差异率、资金利用率、现金利息偿还率、金融资产收益率。①实际费用与预算差异率=(实际成本费用-预算成本费用)×100%;②资金利用率=已利用的浮游资金÷浮游资金总额×100%;③现金利息偿还率=(营运现金流+利息费用+所得税)÷利息费用×100%;④金融资产收益率=(公允价值变动损益+可供出售金融资产产生的利得或损失金额)÷金融资产成本×100%。

主要参考文献

- 魏荣.案例公司财务指标对绩效评价结果影响程度的实证研究.现代管理科学,2014;1
- 孙楠,秦龙.国企高管薪酬现状及改革路径探析.理论探讨,2014;1
- 周林洁.完善上市公司高管薪酬激励制度的对策.经济纵横,2013;5
- 王鑫.综合收益的价值相关性研究——基于新准则实施的经验证据.会计研究,2013;10
- 杨晋渝,刘斌,孙立.盈余管理、高管薪酬敏感度和股权结构.重庆大学学报,2013;2
- 张淑英,杨红艳,刘慧娟.会计稳健性与高管薪酬业绩敏感性的关系——来自中国A股上市公司的经验证据.南京审计学院学报,2013;6