

公司治理与管理层激励研究

陈晓曦

中共盘山县委党校, 中国·辽宁 盘锦 124101

【摘要】现阶段的公司治理模式并没有一个统一的标准,随着经济的不断发展,很多企业在治理方面涌现出了很多的问题,使公司的发展进入了瓶颈期。特别是在新的经济背景下,信息的不对称也引发了企业管理层的委托代理,因此,对于这些管理层人员的激励也在企业中占据着重要的位置。本文将结合公司治理理论,对管理层的激励进行分析,并提出几点有利于管理层激励的策略,有助于实现企业经营利润的最大化目标。

【关键词】公司治理; 激励报酬; 问题与对策

随着社会形态从工业时代到知识经济时代的飞跃,在这个过程中人力资本将成为促进知识经济发展的重要决定性的力量。可见,人力资源已经成为一个公司不断发展壮大的最大资源。现阶段,公司治理理论所研究的问题就是在所有权与经营权分离情况下人力资源的委托代理问题,其主要目标就是要求委托人与代理人之前的利益保持一致,通过建立管理层的激励与约束机制充分发挥代理人的主观能动性,实现公司经济效益额最大化。本文就现代公司治理下企业高级管理层的激励情况进行了研究和探索。

1 公司治理与激励机制的关系

1.1 公司治理是管理层激励的基础

很多公司在日常经营中其股权都比较分散,使得各个股东的力量都较为薄弱,就需要企业不断加强对其的管理和监督,形成有效的约束力。我国上市公司各个股东都将具有一定的所有权特征,特别是在大股东身上表现得特别明显,这也是要对管理层进行激励的主要原因之一。一般来说,企业内部的管理结构一般都包含了内部董事和外部董事、专门委员会、董事长和总经理等,只有建立了较好的公司治理机制,才能对多股权的企业管理层进行有效的激励,进而使企业赢得很好的业绩。

1.2 管理层激励对公司治理的促进

现阶段很多企业施行的都是将所有权和公司管理权相分离的制度,所有者将收入作为对管理层人员行为的约束,而管理层在企业经营中更加看重自身的利益、名誉以及自身能力的提升等。因此,很多企业都将通过委托代理的方式寻找管理层,进而管理层的管理和企业股东的经营目标朝着一致的方向发展,进而将管理层机制作为公司整个发展过程的保障,在公司治理视角下,对管理层进行激励有着非常重要的作用。

2 公司治理下激励机制存在的问题

2.1 激励的结构不合理

很多企业的管理层激励只是在确定其年薪的基础上,并根据其在公司的经营管理过程中分取得的绩效按照相应的比例支付其绩效薪酬。一般来说,合理的管理层激励机制一般由三部分构成,即职位工资、绩效工资以及期权。现在很多管理层薪酬存在的问题是基本工资较高,但是与企业整体盈利相比占比却很小,因此企业如何确定管理层的薪资问题也成为新时期下必须思考的问题。如果按照企业平均工资的倍数进行确定就不能有效体现

管理层的人力资本价值,绩效程度偏低,管理层所做的贡献将不能有效体现,没有进行期权设计,导致管理层将关注点放在了近期的财务指标上,没有顾及企业的长远发展目标。

2.2 缺乏合理的期权制度

目前,很多中小型企业在对管理层进行激励时,都是广泛采用短期激励的措施,例如给予管理层适当的季度奖励以及年终分红等。但是与长期的期权激励相比,这种短期的激励存在明显的弊端和不足。根据新时期的委托代理理论,很多企业的高层管理人员在短期的激励下在做相关决策时可能有规避风险的能力,但是对于需要长期的激励才能产生有效收益的项目时就很容易致使管理层在做决定时出现失误的现象。

2.3 缺乏完善的考核指标体系

企业对于高层管理人员在对其考核指标进行设计时,要从保护股东利益的角度和企业长远发展来进行统筹安排和考虑,如果在考核指标中只涉及会计指标,导致却反完善的考核指标体系,那么会使高层管理人员过分注重对风险的规避,进而导致在经营过程中资金的投入不足,这将对企业的长远发展起到一定的阻碍作用。另一方面,也将损害各个股东的个人利益。

2.4 没有建立合理的推出机制

很多企业中的高层管理人员的职务存在较大的风险性和较强的流动性,这主要与委托方和代理方没有形成一套双方都认可的退出机制。人们经常会通过媒体看到某些知名企业突然之间就换了管理人员。另一方面,很多公司在内部治理方面其操作还不够规范,导致管理层在自己的职位上缺乏安全感,进而做出损害公司利益的事情,例如将侵吞公司的财产,通过增加在职消费,获取个人的额外好处,甚至将公司的财产转移到自己的名下等,这与公司最初通过委托代理以实现公司效益的最大化目标相违背。

3 公司治理下有利于管理层激励机制的策略

3.1 建立合理的管理层任免机制

现阶段我国高层管理人员的任免并没有符合市场化规律,很多管理人员在职位上出现能上不能下或者异地调转的现象,这就需要企业改变这种状况,通过市场竞争来挑选优秀的高层管理人员,并建立高层管理人员资料库,改变很多企业中对高层管理人员设置行政级别的现象,避免管理人员存在双重身份。同时,公司还应建立起有效的绩效评价和选拔制度,是管理层团队能够与董事之间建立有效的沟通渠道,完善相关的聘用合同和程

序,有效降低股东在这个过程中受到急功近利思想的影响,同时也能杜绝频繁更换高层管理人员的现象,以维持公司管理层团队的稳定性。

3.2 对高层管理人员进行合理分配

对于公司各类人员的分配需要遵循一定的原则,通过管理层人员的职务责任和其所应承担的风险大小以及在职所完成的绩效来确定,其薪酬可以实行由基本工资、绩效以及期权等组成的薪酬体系,这样既能保证高层管理人员的基本收入,也能有效激发其工作的主观能动性和积极性,同时对于公司的高层管理人员还需要通过期权进而对企业有归属感,以长期激励为原则出发,建立长期稳定的分配制度,保证高层管理人员在岗位上进行合理地配置。

3.3 建立经营风险抵押制度

企业在经营的过程中还需要通过建立风险抵押制度这样不仅能够增加企业股东对高层管理人员的信任程度,还能保证高层管理人员所得薪资能够高于一般职工。一般来说,风险收入中的一部分将从风险抵押资金收益中获得,因此,很多时候企业为了实现资、权和利的结构平衡,会高层管理者实行年薪制和期权激励的同时,还会建立完善的风险抵押制度,有效降低经营过程中的风险,一般要求等闲抵押金将占据企业整个经营收入的50%-80%,将受到企业经营规模大小的影响。

3.4 加强管理层人才市场建设

目前我国高层管理人员在数量上存在严重不足,这主要与市场经济建立时间较短有关,很多成熟的企业都是在改革开放之后逐步发展起来的,存在数量少,资金运转能力有限,高层管理人员在其职位上并没有足够的保障。作为21世纪,就企业要想寻

求更高、更远、更稳定地发展,就需要扩宽高层管理人员的招聘渠道,现阶段,很多企业都是通过委托猎头公司对高层管理人员进行选拔和招聘的,但这种形式严重阻碍了对高层管理人员的选择和比较的空间,因此,在对高层管理人员进行选用时就需要借鉴国内外的经验,创新高层管理人员的招聘渠道。目前,我国企业众多,对高层管理人员的需求也进一步增大。因此,要想解决高层管理选用问题就需要建立高层管理人才市场,通过这个市场散布的人才信息,不仅有利于高层管理人员之间的有效竞争,活跃了整个人才招聘市场,有效避免信息不对称现象的产生。并且在这个市场中还能利用股票信息对高层管理人员进行外部监督和约束,充分发挥高层管理人员的主观能动性,努力提高企业的长期预期利润,促使企业在激烈的市场竞争中获得一席之地。并且通过这个市场还能有效解决代理人 and 委托人利益不相容的问题。

4 总结

总之,在公司治理下,人力资本固有的特殊性将充分激励企业的发展,因此,可以通过公司治理机制加强对高层管理人员的开发和利用,并建立相应的激励机制对高层管理人员形成监督和约束作用,使其为企业更好得发展服务。

参考文献:

- [1]刘娟,黎远波.公司治理危机与策略选择——基于公司治理机制的视角[J].交通企业管理,2014(2).
- [2]周仁俊等.公司治理激励机制与业绩评价[J].会计研究,2005(11),26-31.
- [3]李琳.公司治理与管理层激励研究[J].科技经济市场,2020.