

论新时代国有企业管理者激励机制的改进

◆刘正才

(上海师范大学商学院 200234)

摘要:在新时代,加强国有企业管理者物质激励的同时,也应加强精神激励。既要使经营管理者获得与其责任和贡献相符的报酬,又要提倡奉献精神,宣传和表彰贡献者,保护经营管理者的合法权益。

关键词:国有企业;管理者;激励

在经济转型升级过程中,国有企业的管理人员的动力机制往往不够,容易出现“内部人控制问题”。因此,在新时代要实现国有资产的保值增值,关键在于建立行之有效的管理者激励机制,充分调动管理者的积极性。

一、正确认识物质激励和精神激励的关系

激励方式可以划分成两大类,包括物质激励和精神激励。物质激励是指以货币和物质形式出现的对人们良好行为的一种奖励方式,如发放工资、奖金、津贴、福利等;精神激励是通过非物质的方式以满足人们的社会心理需要,如表扬先进、授予荣誉称号、提升职务等。在计划经济时代,我国注重精神激励;改革开放后,社会各界关注物质激励,精神激励却没有跟上形势发展的变化。我们有必要重新认识物质激励和精神激励的关系。

物质需要始终是人类的第一需要,物质激励无论何时都应该是激励的主要模式。相比普通员工而言,国企管理者是一个具有较高的精神追求和较强的事业心的群体,单纯物质激励是不能满足他们的需要的。物质激励和精神激励对他们来讲都很重要,两者都应该加强,不可偏废。物质激励是基础,精神激励必须和物质激励相结合。一方面,光讲物质激励而忽视精神激励,会挫伤管理者的上进心,严重的会使管理者失去道德约束。目前,部分企业领导出现的腐败现象很值得我们深思,虽然有体制上和物质激励等方面的原因,但也在一定程度上提醒我们必须加强精神激励。另一方面,光讲精神激励而忽视物质激励,精神激励也会失去效应,时间长了会让人反感。因此,只有把精神激励与物质激励结合起来,才能使国有企业管理者的低层次需求得到升华,高层次的需求得到满足,从而产生强大的动力。比如,授予荣誉称号时,给予必要的奖金;提升职务时,根据职务的重要程度配以相应的薪酬。

在物质激励不能完全到位的情况下,精神激励具有特殊的意义和功能,能起到某种平衡的作用。在年薪制推开后,国有企业管理者的货币收入普遍得到提高,但相比他们所起的作用以及许多非国有企业的管理者来说还是很不够的,这使他们的心理产生不平衡。由于国有企业本身的原因,物质激励的差距在短时间内难以拉得太大,即使健全激励机制后,物质激励的差距也不能拉得很大。因此,在这种情况下,精神激励对国企管理者的心理有着自我平衡作用,可以弥补物质激励的不足。总之,要根据社会主义市场经济的要求,不断改进国企管理者物质激励机制和精神激励机制。

二、健全国有企业管理者的物质激励

改革开放后,我国开始注重物质激励,通过放权让利、推行承包制等措施,调动了企业管理者和员工的积极性,可以说短期激励是成功的。但是,国有企业经营行为的短期化、效益的持续下降的事实说明,长期激励是不成功的,这背离了国有企业改革的目标。对国企管理者实施激励,应该把短期激励和长期激励结合起来,使他们的人力资本得到充分利用和发挥。

应该说,我国企业管理者激励机制的试点是从年薪制试点开始的。年薪制是国际通行的经营者薪酬制度,是对职业管理者身价的度量,它由基本薪金(岗位工资)和风险薪金(效益工资)两部分构成。股权激励是激励机制的另一种重要形式,它让管理者持有一部分股权而索取剩余,达到自我激励的作用,是一种强烈而全面的终极激励手段。对国企管理者物质激励的途径大体可以分为:(1)基本薪金、(2)风险薪金、(3)职务消费、(4)股权收入、(5)非持股分红收入五种。前两种属于短期激励,后两种属于长期激励,职务消费介于两者之间。年薪制基本上是以年

度经营目标考核为分配标准,存在诱发管理者短期行为的可能,应逐渐建立年薪与股权相结合的激励机制。据对美国200家最大公司的调查,首席执行官的报酬构成通常是:21%的工资,27%的短期(年度)激励,16%的长期激励,36%以股票为基础的酬劳。虽然我国国情与发达国家不尽相同,但国企管理者激励机制仍有必要借鉴他们的成功经验。

探索建立健全国有企业管理者物质激励机制,是一项理论性和实践性很强的工作。现实和发展地看,应确立以下基本指导原则:(1)利益相关原则。管理活动具有较强的不可观测性,监督成本极高。要设计一套促使管理者在追求自身目标利益的同时,客观上符合国有资产权益的机制,如此才能降低监督成本和提高激励效果。(2)绩效挂钩原则。经济报酬跟经营业绩挂钩才能起到正激励的作用,而且报酬越接近贡献产生的激励效应就越大。(3)区分条件原则。我国国有企业不仅数量庞大,而且企业之间千差万别。管理者物质激励机制的实施要综合考虑多方面因素,分步骤、分层次实施。这主要是要考虑企业改制情况、企业规模大小、行业状况以及地区差别等。如国家垄断性行业不宜搞股权激励,可推广年薪制;法人治理结构比较完善的企业要积极推行年薪制,同时可以进行股权激励试点;大型国有企业的股权激励作用较小,可能更适宜非持股分红激励。(4)风险相称原则。由于国有企业存在所有者缺位的特点,职位约束相对弱化,甚至有时会鼓励平庸之辈。所以,在设计管理者物质激励方案时,一定要同时考虑风险机制的建立和完善。

另外,建立国有企业管理者的物质激励机制,要进行相应的配套改革。年薪制本来是一种很好的物质激励形式,如果不规范职务消费,不培育经理市场,年薪制就会失去它的吸引力和作用。比如,缺少制约的“职务消费”的费用一年可达十几万、几十万甚至上百万,几万元的“公开收入”自然引不起管理者的兴趣,使有限的“年薪”失去光彩。因此,完善企业内部的治理机制和加强企业外部的市场竞争约束也是异常的重要。

三、改进国有企业管理者的精神激励

改革以来,各级政府为调动国企管理者的积极性,先后采取了放权、让利、承包、重奖、年薪、持股等多种手段。效果还不尽如人意的一个重要原因,是我们相对忽视了管理者人力资本在“感情”、“追求”上的特殊需求。要使管理者确立公有观与使命感,不能做空洞的说教,必须与他们的精神需要和事业追求结合起来,特别是围绕“企业经营”这个中心进行。据此,对国有企业管理者实施的精神激励的形式有以下几种:

(1)学习和培训。学习和培训主要包括两方面的内容,一是有关思想道德,二是有关工商管理知识。思想道德方面主要是熟悉国家政策法律,并通过对外优秀案例的阐释分析,培养管理者对出资人负责的忠诚感和以企业发展为人生追求人生归宿的信念。工商管理知识培训主要是学习当代管理思想,以及通过中外经营者成败案例的实证分析,从而学习管理技能和提高经营管理能力。

(2)目标激励。伟大的目标往往会激发伟大的动力。企业管理者这一特殊阶层是具有强烈成就需要和喜欢向风险挑战的人,他们渴望发挥自己的才智,以迎接那些挑战性的工作目标为乐趣。针对经营管理者的这个特点,如能恰当确定某个企业的中长期发展方向、目标和年度指标任务,将这些挑战性的目标与较高的薪酬、荣誉相联系,也将会对国有企业管理者产生较大的激励作用,收到良好的效果。

(3)尊重和保护管理者的法人财产权。这一点对国有企业非常重要。应科学界定出资人资产经营权和企业法人财产权的关系,把一定限额的项目投资、贷款担保权力下放给企业,保证国有企业管理者的日常经营权得到尊重和行使,使那些胸怀大志的国企管理者有职有权有用武之地。但同时应考虑使其承担一定的决策风险。

(4)职位激励。与高度的成就欲相联系,管理者阶层同时

是具有高度权力欲望的人,职位的升降对他们具有较大的激励。实行职位激励,要做到使优质资产向优秀经营者集中,鼓励企业家把献身国企作为人生奋斗目标,不应把“仕途”作为他们追求的目标,要取消企业的行政级别。另外,针对“59岁现象”,要解除管理者的“后顾”之忧,一方面建立健全管理者的养老保险制度,另一方面不以年龄60为“换帅”的决定性依据,根据条件适当延长其经营生命。

(5) 声誉激励。传统“学而优则仕”和士、农、工、商序列的地位观在改革开放以来虽有所转变,但企业管理者在人们心目中的地位还没有提到应有的高度。一方面政府应对业绩突出的经营者授予荣誉称号,另一方面动员媒体大张旗鼓地深度报道宣传企业家经营生涯的艰辛和对社会的贡献,培养全社会尊重企业家的社会风气和文化环境,使管理者成为社会上最受人尊重和向往的一种职业,让“商而优则仕”失去市场。

(6) 政治激励。政治激励从某种意义上讲就是对优秀企业管理者政治上重用他们,让他们参政议政,如选作党代表、人大代表、政协委员等。这既是对经营管理者的激励,又能对国家和地方政治、经济建设可以起到参谋和辅政作用。另外,政府应鼓励和领导建立管理者的社团组织,如企业家协会等,为管理者参与政治和社会活动提供渠道。

企业文化是激励企业员工的一种非常有效的形式。管理者作为企业成员,企业文化同样对他们有很强的激励效应,使他们对国有企业产生强烈的认同感和归属感,激励他们为实现自我价值和企业的目标而勇于献身,不断进取。所以,政府应督促国有企业建立一种健康向上的强势企业文化,并可以把上述一些激励措施融入企业文化之中。

总之,在加强国有企业管理者物质激励的同时,不应忽视加强精神激励。要把物质鼓励同精神鼓励结合起来,既要使经营管理者获得与其责任和贡献相符的报酬,又要提倡奉献精神,宣传和表彰突出贡献者,保护经营管理者的合法权益。

参考文献:

- [1]王鹏:《新时代国有企业管理层的激励体制机制研究》,《现代管理科学》2018年第4期。
- [2]张维迎:《企业理论与中国企业改革》,北京大学出版社1999年版。
- [3]邓荣霖:《企业经营者薪酬激励》,《中外管理导报》2002年第11期。

作者简介:刘正才(1968—),男,湖南茶陵人,经济学博士,上海师范大学商学院副教授,主要从事经济管理研究。