

国有企业高管薪酬激励机制研究 ——以F集团为例

张颖¹, 陈薇静^{1,2}, 蔡依娜¹

¹湖北大学商学院, 湖北 武汉

²湖北人才发展战略与政策研究中心, 湖北 武汉

收稿日期: 2023年9月29日; 录用日期: 2023年11月21日; 发布日期: 2023年11月30日

摘要

高管薪酬激励作为国有企业运营管理中的一个重要环节, 是缓解委托代理问题的重要手段, 对企业高质量发展起到重要促进作用。以F集团在国企混合制改革背景下的薪酬激励机制改革为例, 通过改革前后的资本回报能力、企业竞争能力和企业成长能力等指标检验其高管薪酬激励改革的成效, 并提出关于国有企业高管薪酬激励机制的建议。

关键词

国有企业, 高管, 激励机制, 薪酬激励, 酒类行业

Research on Incentive Mechanism of Executive Compensation in State-Owned Enterprises—Taking F Group Corporation as an Example

Ying Zhang¹, Weijing Chen^{1,2}, Yina Cai¹

¹Business School, Hubei University, Wuhan Hubei

²Hubei Center for Studies of Human Capital Development Strategy and Policy, Wuhan Hubei

Received: Sep. 29th, 2023; accepted: Nov. 21st, 2023; published: Nov. 30th, 2023

Abstract

As an important link in the operation and management of state-owned enterprises, executive

compensation incentive is an important means to alleviate principal-agent problems and plays an important role in promoting the high-quality development of enterprises. Taking the compensation incentive system reform of the F Group Corporation under the background of state-owned enterprise mixed system reform as an example, this paper examines the effectiveness of its executive compensation incentive reform through indicators such as management expense ratio, return on equity, income and net profit before and after the reform, and puts forward suggestions on the executive compensation incentive system of state-owned enterprises.

Keywords

State-Owned Enterprises, Executive, Incentive Mechanism, Compensation Incentive, Liquor Industry

Copyright © 2023 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

面对社会争议、薪酬差异过大、国有企业高管寻租行为等问题，国家自 2002 年起发布了一系列限薪文件，旨在对国有企业高管薪酬进行限制。研究表明，限薪令确实起到了降薪的作用，有利于消除国有企业薪酬差异过大，营造和谐的国有企业分配文化，但由于国有企业业绩相对平均、部分地区采取“一刀切”的执行方式、缺乏合理的绩效激励机制等问题，挫伤了国有企业高管的积极性，导致部分国有企业高管流向民营企业和外资企业[1]。

市场环境下，高级管理人才作为企业核心智力资源，是企业创造业绩的关键。充分发挥企业高管的经营智慧和运作决策能力需要一整套完善的激励机制相配合[2]。F 集团作为第一家中国白酒行业的上市企业，在转型综合改革中主动担任国资国企的“改革先锋”，通过引入投资者和实施高管激励机制的混改方式，既降低了代理成本，推动绩效增长，又对企业治理进行了完善，提升了企业活力。本文拟以 F 集团为例探索国有企业高管薪酬激励机制模式。

2. 理论基础及制度分析

2.1. 理论基础

由于现代企业制度的改革和变迁，企业的所有者和经营者的主体往往是分离的，企业的所有权和经营权相分离则产生了委托 - 代理关系，经济学家詹森(Jensen)和麦克林(Meckling) (1976)认为，由于委托者和代理者都希望自己的利益可以最大化，但由于所有权和经营权分离，则导致信息不对称和代理者不合理的利益最大化行为[3]。为了约束代理人的行为，可以将两者之间的责任和义务归纳到同一张契约上，然而契约也难以将所有的规范都梳理完毕。在利益不一致、信息不对称和契约不完全的情况下，股东如何设立最优的契约来约束和激励代理人的行为是一个难以解决的问题[4]。解决委托 - 代理难题的途径之一是一致化代理人与委托人的利益，建立起一种长期的、可以共担风险的合作机制。为了保障这种关系的实现，可以让委托人分割一部分股权给代理人，由于股权能够与企业的长期效益直接挂钩，如果企业效益优异的话，代理人也可以从中获得较高的物质激励，这就促使代理人会根据企业的长期利益来决定企业的发展策略，能够较优的协调委托人和代理人之间的矛盾。

激励是企业调控员工积极性和能动性的重要工具,其中比较重要的理论是马斯洛的需要层次理论与赫茨伯格的双因素理论。马斯洛(1943)的需要层次理论把人的需求由低到高分五个层面,由基础的生理、安全、社交的需要到高层的被尊重和自我实现的人的需要。生理需要主要为薪资待遇,安全需要主要是保险与退休福利,社交需要是和谐的人际关系与称心的工作环境,自尊需要以晋升、名誉、地位为代表,自我满足需要则是以挑战性任务、激励机制为代表。赫茨伯格的双因素则将因素分为激励因素和保健因素,保健因素是为了保证员工对于企业没有不满意的态度,一般是薪资待遇、工作氛围等客观因素。而激励因素则相当于马斯洛的高层次需求,是员工获得成就感和归属感的需要。激发出激励因素,就能够使员工积极为企业服务,产生最优效益。对于企业高管而言,基本的需要例如生理、安全的需要早已满足,所以短期的薪酬激励和福利对于他们而言,并没有较强的激励作用。他们所追求的目标是更高层次的,将部分股权分给企业高管,他们获得一部分企业的控制权,以满足自我实现的需求,这样能更好的实现激励的效果。

2.2. 国企制度背景下的高管激励制度

国有企业自改革开放以来在管理机制上发生了很大的变化,但是对比现代企业而言,国有企业的委托代理关系格外复杂,存在多层代理关系[5]。依据委托代理理论,股东与高管在企业经营权和所有权分开后,由于目标难以完全一致,易产生委托代理的问题。政府的目的是为社会谋取更多福利,而国有企业高管则希望最大化个人利益,目标冲突就易导致委托代理问题的产生。如果高管仅仅依靠所占资本份额获得利润,就会倾向于利用自身权利与影响追求非薪酬收益,从而导致懈怠。国有企业委托代理链和现代企业的委托相比而言,现代企业是股东直接委托企业的股东大会及董事会委托任命企业高管,而国有企业股东还必须通过国家、国资委和下级部门,才能对高管进行任命,行政色彩浓厚,管制较为复杂[6]。所以国有企业相对于现代企业有政企难以分离、委托代理关系不明,多元委托和多元代理并存的特点[7]。国有企业高管的经营业绩难以衡量,加之监管机制不完善,高管超额薪酬是国有企业代理问题的典型表现之一。限薪令有效限制了国有企业高管薪酬水平,但也降低了对高管的激励程度,导致了国有企业高管努力工作的欲望降低。如何平衡激励与管制成为当下国有企业薪酬制度改革的难题。我国国企高管的激励制度主要包括薪酬激励、股权激励、声誉激励和政治激励。

薪酬激励是货币报酬,以工资、奖金等形式发放,是激励制度的主要方式。国有企业高管主要以年薪制为主,在年薪制的基础上还会根据绩效与任期发放绩效年薪和任期激励收入。在薪酬激励方面,由于国企相对于其他民营企业而言,激励方式较为单一,约束条件相对较多,缺乏针对高管的衡量标准,国企高管的年薪多按当地行政人员的工资级别制定,与企业业绩相关程度较低,且薪酬之间差距较大,难以起到很好的激励作用。

股权激励是给予有贡献的员工部分股权,使他们形成主人翁意识,将员工的利益与企业的利益结合,从而推动企业长期稳定的发展,是一种长期的激励方式。在股权激励方面,由于国企改革步伐较慢,相关的股权、期权制度不完善,在一定程度上,长期薪酬激励制度形同虚设,很多国企的高管不持有本企业的股份或者仅持有企业上市伊始的内部职工股,缺乏长期激励效果。此外,国有企业缺乏内部监督机制,股东大会受政府影响,难以有效行使决策权。许多董事为了维护自身利益,不愿与高管产生冲突,导致董事会的监管职能很难发挥效能,部分监督机制形同虚设。即使政府有关部门对高管薪酬信息披露进行了明确的规定,但许多国有企业仍没有详细、全面的披露相关信息,妨碍了社会与监督机构对国有企业高管薪酬的监管。因此,在国企混合制改革背景下,建立健全的高管激励机制以发挥高管对于企业发展的推动作用,对于企业实施创新战略以及在市场竞标中获得优势地位变得越来越重要[8]。

高管声誉是政府、企业、社会对高管的综合评价,高管有成就需要,希望获得良好的声誉,是马斯

洛需求层次中尊重与自我实现需要。目前国有企业高管还没有对职业经理应有的声誉观念产生足够的重视[9]，这容易导致高管追求自身利益，轻视企业利益，缺少长期努力工作的动力。

政治激励是一种特殊的隐性激励机制。限薪令对国企高管的薪酬产生了约束作用，但也降低了对国企高管激励效果。为了补偿薪酬下降、在职消费受严格监管等物质激励方面的缺失，国企高管会增加对政治晋升的依赖性。绩效与关系是影响国有企业高管晋升的两个重要因素。政府对于国企高管的职位升降具有决定性作用，因此国企高管通常会承担超额社会责任，以塑造良好的社会形象，维系与政府的关系，提升政治晋升的概率[10]。

3. F 集团的基本情况及其高管激励制度

3.1. F 集团情况简介

F 集团于 1993 年成立，1994 年在上交所挂牌上市是国有独资企业。在 2017 年混改的前 10 年间，其营业收入比起同行业酒类其他企业，一直处于落后状态。同行业其他酒类在经历混改后，营业收入取得一定的成效，甚至比其晚 10 多年上市的洋河股份公司，在 2016 年的营业收入就超过了 170 亿元。白酒行业的竞争愈演愈烈，自 2015 年起，五粮液、茅台等企业开始逐步进行混合所有制改革，这也为 F 集团的混改打开了思路。从 2017 年起 F 集团开始通过改革“加速度”发展。F 集团对包括高级管理和技术类中高级工作人员实施了股权激励，成为全省第一家实施股权激励的国有企业。F 集团将股东利益、企业利益与核心员工利益紧密联系在一起，激发了企业的核心发展力，创造了 F 集团连续从 2017 年到 2021 年 5 年销售额增长远超 50% 的奇迹。

3.2. F 集团高管薪酬制度

2017 年混合所有制改革中，为了提高管理层的工作效率和积极性，F 集团从企业管理层薪酬激励制度的改进抓起，提出《F 集团任期经营业绩责任书》和《三年任期经营目标考核责任书》。责任书采用“激励 + 考核”的形式：围绕激励，《责任书》指出，要将考核目标与高管的经营业绩挂钩，和企业负责人的选任匹配。鼓励干部改变身份，进行市场化的选聘。促进管理层成员同职业经理人转换身份，实施契约化管理；而对于考核，考核应该具有操作性与严肃性，奖惩采用 100 分制。机制具有明确性、具体性，能够看得见、摸得着，经营业绩与工资总额关联，实施动态升降职机制。任期考核和企业年度考核的指标由国资委聘请第三方机构进行评估和审计。这一针对性机制目的是解决改革过程中企业内部劳动关系不和谐、员工队伍不稳定、以及员工的专业素质不能得到充分发挥等问题，从而激发员工的工作主动性、积极性与创造性，为 F 集团改革实现“加速度”提供充分保障。

F 集团引入了其他企业的战略投资，踏出了改善企业的股权结构和经营激励的关键一步。在引入战略投资者后，F 集团原持有的 69.97% 的股份变为 58.52%，虽然仍属于控股地位，但其股权结构产生了较大的变化，打破了“一股独大”的局面，通过股权多元化形成互相制衡、协调有序的治理结构[11]。战略投资者以持有 11.45% 的股份成为 F 集团的第二大股东，其加入使民营股东的利益与 F 集团进行密切关联，为 F 集团注入了新的活力，对企业的股权结构进行了优化。战略投资者的加入，F 集团的高管层增加了具有外资企业背景、拥有专业管理水平和行业经验的高管，促使经营机制与高管薪酬管理制度进一步完善，从而推动企业高质量发展。F 集团还推出了中长期的股权激励计划。2019 年，F 集团向企业高管、中层管理者以及核心技术人员等授予不超过 650 万股限制性股票。员工持股制度作为混合制改革的重要形式之一，也发挥了关键作用。该激励机制的实施，提升员工们的主人翁意识，和企业结成“利益共同体”，还能在稳定企业人才队伍的同时吸引更多优秀人才，提升企业的活力。

4. F 集团激励机制实施效果分析

F 集团在改革和高管持股后，其实施的效果是如何的，将通过资本回报能力、企业竞争能力和企业成长能力三个角度进行探讨分析。

4.1. 资本回报能力

ROE 和 ROA 是衡量上市公司盈利能力的重要指标，数值越高就意味着投资带来的收益越大。F 集团在 2017 年到 2022 年净资产收益率一直保持上升的水平，由图 1 可以看出 F 集团在 2019 年后呈现加速度增长趋势，这表明了 F 集团在进行改革和高管持股后，企业的获利能力在不断提高[12]。

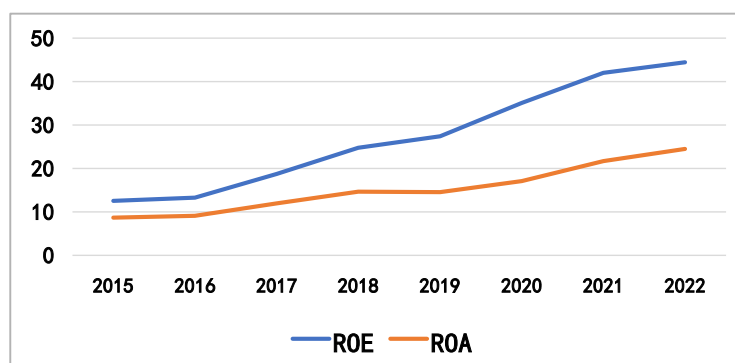


Figure 1. ROE and ROA values of Group F from 2015 to 2022

图 1. F 集团 2015~2022 年 ROE 值、ROA 值^①

4.2. 企业竞争能力

销售净利率和营业利润率是对企业销售收入综合获利水平的反映，获利水平越高，企业竞争力越强。由分析可知：F 集团的 2015~2022 年的销售净利率分别为 13.1%、14.6%、15.9%、17.0%、17.8%、22.3%、27%、31.1%；2015~2022 年营业利润率分别为 18.7%、21.1%、21.9%、23.7%、24.6%、30.3%、35.2%、41.5%。由图 2 可以看出，2017 年后 F 集团的销售净利率和营业利润率均有大幅提升，并保持逐年增长的态势，反映了 F 集团在进行混合制改革后企业竞争力的快速提升。

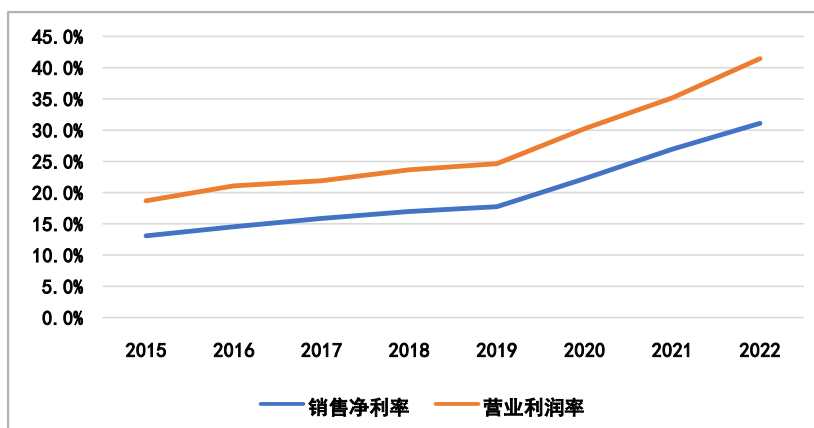


Figure 2. Group F's net profit rate on sales and operating profit margin from 2015 to 2022

图 2. F 集团 2015~2022 年销售净利率、营业利润率^①

4.3. 企业成长能力

企业的利润增长率和营业利润增长率越高,说明企业市场拓展的能力就越强,成长性也就越高[13]。由分析可知:F集团的2015~2022年的利润增长率分别为59.2%、21.2%、51.4%、60.3%、31.3%、46.6%、67.4%、53.4%;2015~2022年营业利润增长率分别为51.7%、20.4%、50.0%、60.3%、31.0%、44.6%、66.0%、54.7%。从图3可以看出,随着混合制改革的推进及企业激励制度的逐步完善,F集团取得了显著的成效,利润增长率和营业利润增长率都获得了显著的提升,2021年的利润增长率和营业利润增长率分别高达67.4%和66.0%。

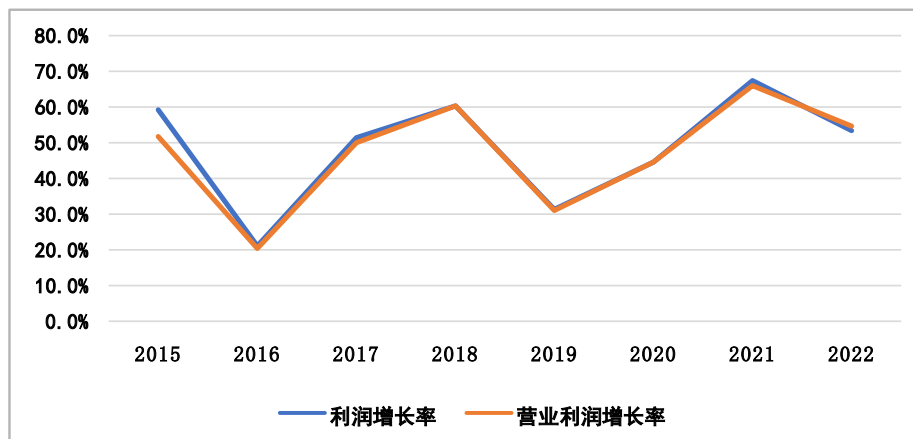


Figure 3. Profit growth rate and operating profit growth rate of Group F from 2015 to 2022

图3. F集团2015~2022年利润增长率、营业利润增长率^①

在F集团的混改和管理层持股的前提下,F集团将高管持股的中长期激励和短期年薪激励制度有效结合,同时建立了有效的绩效评价和监管制度,使得高管团队获利颇丰,同时也给国家带来巨大收益,造就国家、企业、员工的共赢的局面。达成如此优异的结果,对于其他国有企业改革,颇具启示意义。

5. 研究结论及建议

在国企混合制改革大背景下,越来越多的国企会被时代逼入竞争性市场,“铁饭碗”的时代一去不复返了,想在中立于不败之地,必须发展与完善企业高管的激励制度。

5.1. 建立多元化激励机制

短期激励,如绩效工资、提成奖金、年终奖等能够较快提升企业绩效,但也容易导致高管人员的短视行为,且对高管人员的行为优劣考核难度较高,其后果需要长时间进行验证。而长期激励,如股权和期权激励能将企业利益和个人利益交织到一起,更有利于企业的长期稳定发展。

2010年后,F集团实施高管年薪制,包括绩效年薪与基本年薪,绩效年薪在对年度经营指标、工作管理目标进行考核评定后发放。但此时高管激励制度只在总经理身上进行了实施,没有应用在其他高管身上,制度没有完全贯彻实施。而在2019年,F集团发布了《限制性股票激励计划授予公告》,确定了395人的股权激励名单,激励对象包括高级管理人员、中层管理人员、核心基层管理人员和核心技术人员。2019年至2022年,F集团营业利润率分别为24.6%、30.3%、35.2%和41.5%,实现了高速增长。这一制度的推广不仅推动F集团完善长期激励机制,也激发了企业活力,为企业高质量发展提供了助力。

竞争性国企可根据时代变化和自身行业特质,适时改革企业制度,制定出适合自身的企业高管年薪

制度及股权激励制度，将高管利益与企业利益合理挂钩，同时设定一定的限制，防止企业高管为了短期个人利益大量套现的可能性。国有企业在制定薪酬激励制度的时候，可以将长期激励和短期激励合理组合，避免激励过度或者激励不足的情况出现。

此外，企业还可以建立声誉机制，警醒高管在经营管理的过程中重视声誉问题，激发高管工作热情，促进高管进行自我约束，克制机会主义倾向，采取长期行为，从而促进国有企业长期平稳的发展。

5.2. 建立合理的薪酬激励监管约束机制

由于国有企业的特殊性，高管薪酬中含有很多隐性收入部分，比如说在职消费、特殊福利等。同时，国企高管身份也存在特殊性，高管既有行政的权利，也有制定薪酬的权利。因此，将国企高管的薪酬透明化、规范化、合理化是国企薪酬制度改革的大方向。

想让股权激励达到效果，就必须建立一套科学严格的绩效评价体系。F 集团按照公平公正考核和提升核心竞争力的总体要求，制定了考核工作方案与管理办法，并成立了考核领导小组，保证在发挥高管薪酬激励作用的同时确保激励对象恪尽职守，尽心工作。同时，F 集团还不断完善内部控制，不仅设立了内控工作管理委员会，还由立信会计事务所对企业财务报告内部控制的有效性进行审计并出具报告[14]。

5.3. 改革和完善高管的选择和任用机制

目前国有企业转机建制还没有到位，国有企业产权主体单一，高管选拔任用机制也相对单一，许多国有企业面临着一股独大、人才结构不优、机制僵化、市场难以拓展等问题。F 集团不仅通过引进战略投资优化股权结构，还增加了具有外资背景的高级管理人员来改善人才结构。此外，国家这些年也有放开高管的选择和聘用制度，企业可以采用引入市场机制选拔高管人员的聘任制，也可以从海内外选拔合适的人才进行聘用。实行动态升降职机制，对高管人才进行考核，淘汰不合格人员。坚持人才“走出去”和人才“引进来”相结合，实现企业同国际化人才的有机结合，形成海外人才“引进来”与企业“走出去”的良好循环。国有企业应该把握这样一个契机，推动职业经理人市场的发展和改革，通过市场化确定高管合理的薪酬和职位，以期获得较好的激励效果，从而推动企业高质量发展。

5.4. 建立健全的法人治理结构

深入推进国有企业以市场化为方向的体制改革，加快优化企业内部治理机制，改善外部宏观环境的脚步，转变政府职能，减少专业的经济部门，加强宏观调控与执法监督，让企业在公平的市场环境里有序竞争。优化国有企业的法人治理结构，升级国有企业的薪酬决定机制与监督机制，成立由独立董事组成的薪酬委员会，防止高管滥用影响力。公司章程中应规定高管不得对薪酬委员会施加不当影响与压力，以保证薪酬委员会能够独立行使其职权。其次，应保证薪酬委员会能够多元化的接受关于企业的信息，不能让高管成为信息的唯一来源。独立董事熟悉企业经营状况，能有效发挥其监督职能，当企业发生异常情况时能快速反应。只有实现了薪酬委员会的独立地位，将企业的监督权与决策权划分开，才有可能制定不受高管影响的公平有效的薪酬制度。

5.5. 增加薪酬信息透明度

增加高管薪酬透明度会迫使薪酬委员会更加全面的考虑薪酬方案，以纠正代理问题与集体行为问题，提升监督效率[15]。针对上市企业的信息披露这一问题，中国证监会出台了一系列办法，这些政策推动了高管薪酬信息日益透明化。但信息披露的非自愿性与强制性之间的协调问题、信息披露不规范、不全面等问题亟待解决。因此，相关部门需要进一步完善高管薪酬信息披露的办法，规范信息披露的全面性、精确性与及时性，加强监管。加大对高管薪酬的信息披露，使国家、企业以及投资者能够随时对高管的

行为进行动态监督, 形成一个有效的约束机制。

综上所述, 在国有企业高管薪酬管束与激励方面仍存在许多问题, 国有企业必须完善监督机制与薪酬制度, 让高管明晰所承担的责任, 正确行使自己的权力, 只有这样才能促进人才与企业更加积极地合作, 达到推动国有企业持久健康发展的目的。

注 释

①数据来源: 东方财富网。

参考文献

- [1] 李春瑜. 国有控股企业限薪影响及股权激励调节作用[J]. 北京理工大学学报(社会科学版), 2021, 23(2): 101-111.
- [2] 黄轶飞. 国有企业高管激励对企业绩效的影响研究[J]. 中国集体经济, 2015(10): 90-91.
- [3] Jensen, M.C. and Meckling, W.H. (1979) Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure. Springer, Netherlands.
- [4] 盛明泉, 车鑫. 管理层权力、高管薪酬与公司绩效[J]. 中央财经大学学报, 2016(5): 97-104.
- [5] 贾希为. 中国国有企业的多层代理及其改革的选择[J]. 经济社会体制比较, 2002(6): 69-76.
- [6] 田耘. 国有企业委托代理关系存在的问题与成因分析[J]. 经济研究导刊, 2008(17): 132-133.
- [7] 袁江天, 张维. 多任务委托代理模型下国企经理激励问题研究[J]. 管理科学学报, 2006(3): 45-53.
- [8] 张晨, 张弛. 国有企业高管薪酬制度的设计原则和可行方案[J]. 经济纵横, 2017(3): 46-53.
- [9] 黄群慧, 李春琦. 报酬、声誉与经营者长期化行为的激励[J]. 中国工业经济, 2001(1): 58-63.
- [10] 张宏亮, 王靖宇. 晋升激励与国有企业异常捐赠[J]. 财经科学, 2017(4): 77-88.
- [11] 龚芮萱. 混合所有制改革对企业绩效的影响——以山西汾酒为例[J]. 投资与创业, 2021, 32(23): 55-57+64.
- [12] 葛杰, 殷建. 国有上市公司高管股权激励机制实证研究[J]. 山西财政税务专科学校学报, 2008(3): 17-20.
- [13] 吴世农, 李常青, 余玮. 我国上市公司成长性的判定分析和实证研究[J]. 南开管理评论, 1999(4): 49-57.
- [14] 段梦颖. 汾酒集团混改研究[J]. 山西财经大学报, 2016, 38(S2): 31-34.
- [15] 李佳, 刘道云. 上市公司高管薪酬畸高问题成因与规制[J]. 上海金融, 2018(7): 85-91.