

民营企业的高管薪酬模式设计

一、适用范围界定

这里的高层管理人员（以下简称高管人员）指的是公司副总级以上的高级管理人员，他们组成企业的核心经营团队，是能够真正对企业的整体经营业绩产生重大影响的团队，因此对他们的薪酬模式设计是企业中最复杂也最为重要的。

二、年薪制实证的设计

（一）设计需要考虑的问题

1. 年度激励报酬是用于弥补低工资还是用于奖励杰出绩效？
2. 方案是否应具有高杠杆作用？
3. 是否认定薪酬支付门槛？
4. 年度激励计划的非财务性经营目标（如果有的话）应当是什么？
5. 应注重绝对绩效目标还是相对绩效目标？
6. 与公司或团队绩效相比较，个人绩效的作用是什么？

（二）年薪的构成及结构比例

1. 年薪构成：基础年薪+年度激励+长期激励+其他

1) 基础年薪

设计基础年薪是用于补偿高管人员，保障他们的基本生活所需，以使他们按照所期望的经验及资历水平进行工作。

2) 年度激励报酬

风险收入的设计是一种短期激励，用于奖励那些为公司的持续发展及实现公司重要战略目标、财务目标及经营目标作出贡献的高管人员或团队。这是基于个人或团队绩效的可变薪酬。

3) 长期激励报酬

长期激励报酬的设计即通过采取股票期权或其他权益分享公司未来收益，进一步加大了薪酬杠杆的激励力度，使他们的经济利益与股东利益保持一致，有助于他们行为的长期化，降低代理成本，并同时达到稳定队伍的目的。

4) 退休及在职消费计划

主要满足他们对社会地位和被尊重等方面的需求。

2. 结构比例

目前高管人员所承担的公司责任相差悬殊,甚至有些高管人员实际上只是承担部门主管职责。鉴于这种特殊情况,各构成部分的比例这里不作设计,留待董事会视具体情况酌情核定。这里只提请注意: :

1)对于承担公司经营责任小的高管人员,应以基薪作为其年薪的主体,同时辅之以较小比例的风险收入:

2)而对于真正承担公司经营责任的主要经营者,则其风险收入的比例可适当提高,拓展弹性空间,甚至使风险收入成为年薪的主体。

(三) 基础年薪的设计

1、基础年薪的设计主要遵循以下思路:

1) 基础年薪与经营绩效无关,为纯刚性收入,是对经营者付出劳动的回报,用于解决经营者的基本生活问题。

2) 基础年薪总额既定,分为12等份,按月计发。

基础年薪的纯刚性设计,决定其水平不能过高,否则将是另一种变相的“在锅饭”。

2、其具体确定办法如下:

1) 由董事会先明确总经理的基础年薪,然后根据其他高管人员的个人素质能力及其所在岗位特点,确定相对的基薪系数从而决定其基础年薪。

2) 随着以后职业经理市场的逐步成熟,企业从吸纳人才的角度出发,还可考虑实行协议年薪制来确定基薪。

3) 鉴于公司目前的在部分高管人员工作职责更多的是负责一个部门的工作,因此,对于这部分高管人员,其基薪水平(月均)建议参照部门主管的月平均工资水平确定(详见表1)

(四) 年度激励报酬——风险收入

a) 风险收入的确定办法

1. 风险收入的计算公式为:

$$I=I_0+I_0 \times R \times$$

说明:

I: 风险收入

I0: 基本风险收入

R: 收入系数

K: 公司绩效综合评价系数

G: 分管部门综合评价系数

0.4: 公司业绩权重 (暂定)

0.6: 分管部门业绩权重 (暂定)

2. 基本风险收入 I0:

由董事会制定。不同的岗位和人员,其 I0 值不同,具体先制定总经理的 I0 值为参照,其他人员的 I0 可采用与基础年薪相同的系数确定。

3. 收入系数 R: 其设计是为了加大年薪的激励力度,使年薪制给经营者造成适当的压力和动力。R 可视激励成本和激励程度之间的关系而定。当经营者的个人业绩综合评价系数每升降 1%,其风险收入就相应增加或减少 R%。

R 值的确定还可考虑因岗因人而异,但具体取值由董事会决定。

4. 业绩权重

由于分工的不同,不同高管人员的公司业绩与分管部门业绩的权重划分也不同,这里统一暂定为 40%和 60%(对于未具体分管部门的高管人员,公司业绩为 100%),随着班子成员承担的公司经营责任的加大,应逐步提高公司业绩的权重设置。

b)绩效评价

评价指标是在充分考虑了前面所涉及高管人员薪酬设计的驱动、约束因素以及公司目前实际情况的基础上进行设计的。

1. 对公司经营业绩的考核与评价的办法

通过对公司的整体经营业绩进行考核,确定综合评价系数 K (详见表 2 所示)

1) 这里我们设计了 8 个主要评价指标来评价高管人员经营企业的业绩。我们设计这 8 个指标的目的如下:

*设置总资产报酬率反映企业的营利能力。

*设置资本保值增值率考察的企业资本的积累状况,防止过度的利润分配;

*设置全员劳动生产率、成本费用利润率从人力和资金两个方面考察企业的管理效率水平;

*设置流动率、速动比率来考核企业资金运作的安全性和偿债能力;

设置技术创新投入率、市场份额增长率两个指标来考核企业的长远发展潜力。

2) 董事会也可在每年期初(或上年度末)根据公司战略规划以及年度的经营责任目标,对这些指标进行调整,并能过其权重设计引导经理层关注未来年度公司战略的实现;年终时再根据目标的实现情况由董事会对经理层进行考核评价。

3) 基准比例的设置可结合行业惯例、企业的经验数据和目标期望值进行设计。

2、对分管部门业绩的考核与评价办法

通过对分管部门业绩的考核与评价,确定考核指标来自于公司对各部门的月度考核结果和制度评价结果。

考核及评价步骤如下:

1) 年终对各部门绩进行年度考核,得分 A;

2) 计算各部门业绩平均值,记为 B;

3) 计算高管人员所分管部门的业绩均值 C:

如果只分管一个部门,则 $C=A$;

如果同时分管多个部门,则 C 为所分管各部门 A 值的平均值 $A1$

4) 对各部门的年度业绩得分 A 取均值,记为 C,并将其作为高管人员的基准业绩得分,将 B 值与其比较,得出一个相对比率,即为该高管人员的分管部门业务的综合评价系数 $G(G=C/B)$ 。

支付形式和延期安排

一般在年度绩效周期结束且绩效结果出来之年不久即以现金的形式支付,也可以现金及股票的混合形式来支付。如果公司需要保留人员或绩效水平波动性太大,也可考虑推迟支付年度激励报酬,但这样做可能会引起高管人员的不满而影响激励效果,因此应慎重使用。

(六) 其他收入

1) 长期激励

纳入公司统一的长期激励计划体系。

2) 福利

应适当提高高管人员的福利待遇水平,除了公司一个所普遍可以享有的福利之外,还应为其增设特别福利项目,如带薪假、具体建议请参见《薪资体系设计总案》。

3) 退休及在职消费

限于公司目标的经济实力，暂时不考虑退休计划安排；对于在职消费，公司可视高管人员的工作性质、公司承受力等考虑为不同的人员设计一定金额范畴的在职消费基金，用于他们在用车、招待、休闲等方面的开销。

（七）年薪标准的确定

目前由于我国的职业经理人市场发育尚不健全，经理班子的薪酬水平缺乏可参照的市场及行业价格，因此其薪酬水平的确定我们建议暂时采用主要依据企业业绩的企业内部定价模式：即总经理的年收入应在公司税后利润的 2%-4% 范围内波动，并根据此取值及收入的各构成比例确定基本年薪、风险收入及长期激励的计薪标准，其他高管人员的收入可以总经理的收入水平为基准计算；或者采用双方协议议定价。