

台湾公营企业高管薪酬管理:不惧社会良知拷问的机制及启示

孙剑平

(南京理工大学 人力资源管理研究中心,南京 210094)

摘要:在我国现阶段,作为政府雇员(国家雇员)的公务员薪酬的公平性受到其他社会阶层的颇多非议,作为准政府雇员(准国家雇员)的国企高管薪酬的公平性更是受到包括公务员在内的其他社会阶层的强烈质疑。总体上看,台湾公营企业高管薪酬确已建立了不惧社会良知拷问的管理机制。该机制有公平性定位机制、两口袋机制、确数机制和财产阳光机制等子系统。其最值得关注之处,是有“靠谱”的理论支撑。其对大陆准政府雇员(国企高管)及政府雇员(公务员)薪酬管理机制的建立与健全,无疑有极重要的借鉴和启发意义。

关键词:台湾;准政府雇员(准国家雇员);公营企业高管;国企高管;薪酬机制

中图分类号:F240 **文献标志码:**A **文章编号:**1673-291X(2011)11-0066-03

尽管有各界人士非常踊跃的献计献策,但迄今为止,大陆作为准政府雇员的国企高管的薪酬还是没有建立起可经受社会良知拷问的管理机制,以千万元计的天价薪酬对社会机制和社会心理的毒化似有愈演愈烈之势。一些理论工作者提出的“不靠谱”的政策建议、有关政府部门的误判应该是主要原因。总体上看,台湾公营企业(类似大陆的国企)高管薪酬确已建立了不惧社会良知拷问的管理机制。其最值得关注之处是有“靠谱”的理论支撑。此外,有关政策具有非常强的可操作性也是重要原因。

一、可比能级为基点的公平性定位机制

公平性定位,是公营或国企高管薪酬管理必须妥善解决的首要问题。大陆国企高管薪酬管理最不靠谱之处也正在于此。

公营或国企高管薪酬公平性定位的关键,是判断“基点”或“参照系”的选择。进一步分析,大陆国企高管薪酬不靠谱的关键也正在于此。

依据职场伦理,台湾公营企业高管薪酬公平性定位的基点,是当局能级相近的机关首长的薪酬。按台湾当局有关文件的规定,各公营企业的第一责任人(董事长、总经理等)的基本薪酬,在上级机关首长90%的范围之内,根据企业规模、经营目标达成情况、经营绩效等因素综合评定具体数额。为吸纳优秀人才,盈利性的公营企业高管的基本薪酬可以适度高于当局能级相近的机关首长,但仍是以相关机关首长的薪酬为定位的基点。短期和长期激励也以相关机关首长为间接基点,因为按相关规定,公营企业第一责任人的短期奖励不超出这些第一责任人4—6个月的基本薪酬,红利等长期激励超出公营企

业第一责任人基本薪酬部分,一律缴库。

对各公营企业第一责任人薪酬公平性做如是定位,隐含了以下具有内在逻辑的支撑性理论。

1.在特定阶段,涉及到薪酬公平性定位时,当局机关首长和公营企业第一责任人这两类公职人员的能级具有可比性。这里所说的“特定阶段”指公营企业第一责任人和机关首长的任用均基本为非市场机制的时间段。

大陆现阶段国企第一责任人和机关首长的任用也基本上是非市场机制。借鉴台湾的经验,当涉及薪酬公平性定位时,国务院有关部委首长与央企第一责任人的能级具有可比性;各省或直辖市有关厅局首长与省或直辖市属企业第一责任人的能级具有可比性,类推。具体操作时当然不能一概而论,有些省或直辖市属企业达到中央企业规模,也可以比照央企确定第一责任人的薪酬。

2.与第一点相联系,当相关机关首长和公营企业第一责任人的能级相同或相近时,他们的相对工作价值或对社会做出的贡献也应认定为大致相同。

3.与第一和第二点相联系,相对工作价值大致相同的相关机关首长和公营企业第一责任人的薪酬理当大致相同。

大陆国企高管薪酬的公平性定位的基点是企业一般员工薪酬的平均数。政府有关部门曾先后规定,国企高管的薪酬分别为此平均数的8和12倍等。必须说,这一定位基点及相关定位判断在现阶段太不靠谱了!没有什么理论可以令人信服地证明:(1)当国企高管和机关首长的任用均基本上为非市场机制时,国企高管的薪酬恰好是企业一般员工的8或12倍等;(2)国企高管的薪酬在若干年前应该是

收稿日期:2011-01-12

基金项目:教育部人文社会科学规划基金项目(09YJA630068)的阶段性研究成果之一

作者简介:孙剑平(1953-),男,江苏扬中人,教授,博士生导师,管理学博士,从事人力资源管理研究。

一般员工的8倍,若干年后应该是一般员工的12倍,等等。(3)中央、省或直辖市、地级市、县级市属的不同能级国企高管的相对工作价值,相对于一般员工均为8或12倍等。

在英、法、德等发达市场经济国家,国企高管的任用和薪酬决定均大体上为市场机制,此时,在统计意义上确实可以看到国企高管的薪酬与一般员工的薪酬平均数存在着倍数关系。这样的倍数关系确实可以作为国企高管薪酬决定的参考。但将这样的倍数关系,套用于我国现阶段的国企高管的薪酬决定,无疑经不起社会良知的拷问!

新加坡的经验表明,台湾公营企业高管薪酬公平性定位机制也有其明显的缺陷:不利于从国际范围内为公营企业吸纳特别优秀的管理人才,因而不利于公营企业国际竞争力的提升。为此,新加坡采取的变通措施是,非市场机制任用的高管,薪酬参照相同能级的政府机关首长,借助于市场机制聘任的公营企业高管,薪酬参照国际市场薪酬水平。

二、功效与牵引牛鼻类似的两口袋机制

台湾与公营企业高管薪酬相关的两口袋机制和一些企业内部的两口袋机制大体上相同。

企业内部的两口袋机制,是将特定团队首长及其下属的薪酬分为两个独立单元分别管理的机制设置。例如,某集团对其属下子公司的薪酬管理规则是,总经理薪酬的具体数额由集团直接确定,三位副总经理的薪酬为总经理的60%~80%,平均数不超出70%,具体数额由总经理组织考核确定,其他所有员工的年度薪酬总额由集团确定,在此额度内,由总经理组织考核确定具体员工的具体数额。集团确定的特定子公司的两口袋薪酬分别为归属子公司高管(总经理和副总经理)的一口袋,归属其他员工的一口袋(如图1所示)。

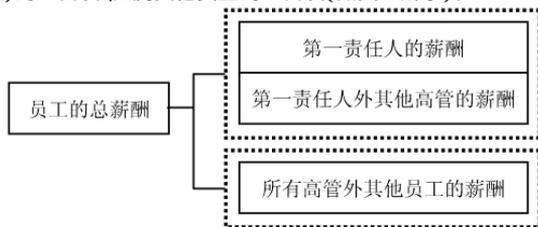


图1 企业薪酬管理的两口袋机制

台湾公营企业高管及其所辖员工的两口袋机制的设置规则是,特定公营企业的两个第一责任人(董事长和总经理)共享一口袋薪酬,包括其他高管在内的所有其他员工共享一口袋薪酬(如图2所示)。当局机关重点关注的是两个第一责任人共享的那一口袋薪酬。

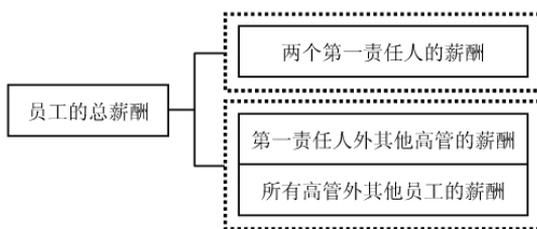


图2 台湾公营企业薪酬管理重点突出的两口袋机制

由于抓住了薪酬管控的牛鼻子,台湾公营企业薪酬管理两口袋机制具有以下长处:

1.可以确保高管不会通过提高一般员工的薪酬水涨船高地提高自己的薪酬,从而可以避免“工资侵蚀利润”。在两口袋机制下,高管与一般员工的薪酬一定程度上具有此消彼长关系。这是可以有效维护国企利益的机制设置。在这样的机制下,大陆单个国企员工年平均

薪酬达到36万元的情况自然不会出现。但此时需要关注的是,高管可能不恰当地控制一般员工薪酬提升公司业绩,从而间接地提高自己的经济或其他方面利益。

2.可以确保高管不直接侵蚀一般员工的薪酬。

3.可以使第一责任人外其他高管的人才引进在操作上更为便捷。在台湾这样的“重点突出”的两口袋机制下,第一责任人外其他高管的人才引进,企业享有充分的自主权。

三、监管或监督成本极低的“确数”机制

台湾公营企业高管的薪酬采取“确数”机制。(1)公营企业两个第一责任人的薪酬由当局相关机关直接决定。(2)当局相关机关给出的是确定的数额,而不是某些执行弹性极大的原则,例如董事长和总经理的薪酬55万元、70万元等等。

与之相对的是大陆国有企业高管薪酬的“倍数”机制,例如,根据政府有关部门的规定,高管薪酬为一般员工平均数的8或12倍等。

台湾公营企业高管薪酬的确数机制,可以看做是公营企业薪酬管理两口袋机制的衍生机制或补充机制。因此,确数机制的最重要优点是在两口袋机制的基础上,更进一步地确保公营企业高管薪酬的管控到位。

此外,监管或监督成本极低也是确数机制颇具诱惑力的优点。

实践证明,大陆国企高管薪酬管理倍数机制的监管或监督成本太高,以致政府有关部门的监管、媒体和民众的监督很大程度上难有所为。

这是因为,较之确数机制,大陆的倍数机制是一个相当粗放的管理机制,其在国企高管薪酬的具体数额把握上有太多的模糊之处。

1.作为倍数基础的员工平均薪酬数,是高管所辖企业的平均数、所有国企的平均数、城镇所有企业的平均数,还是全国所有企业的平均数?以城镇所有企业员工平均数为高管薪酬倍数的基础,可能最为切合有关理论的内在逻辑。但以2007年城镇单位员工薪酬平均数24932元为基数,高管12倍的薪酬也就30万元不到。领取千万元高管的薪酬为此平均数的400倍左右。

2.作为倍数基础的员工平均数,是编制内员工的平均数,还是包括劳务派遣制员工在内的所有员工的平均数?现阶段国企大多具有垄断性质,不少国企的员工分为两个部分,其一是薪酬水平大大超出一般市场水平的编制内员工,其二是薪酬水平大体与市场接轨的劳务派遣等编制外员工。在有些企业,编制外员工的数量会远远超出编制内员工。

3.是所有高管中薪酬最高者的薪酬是员工平均数的8或12倍等,还是所有高管薪酬的平均数是员工的8或12倍等?

4.是中央企业,以及省或直辖市、地级市、县或县级市属企业高管的薪酬均为员工平均数的8或12倍等,还是不同能级的国企相对于员工平均数有不同的倍数?

5.作为员工平均数倍数的薪酬,是仅指现金计划的薪酬,还是指涵盖现金计划、持股计划和期权计划三个部分的薪酬?

这些都决定了在大陆现阶段这样的倍数机制下,人们对国企高管薪酬的监管或监督如同雾里看花!

四、作为监管补充性屏障的财产阳光机制

按台湾当局发布的《公职人员财产申报法》,公营企业董事长、总经理等高管作为公职人员,必须和当局行政首长一样,按有关程序申报自己的财产。连带地,公营企业高管的薪酬也自然置于阳光之下。

毫无疑问,大陆国企高管的财产申报制度也应尽早建立和完善,

而这里旨在系统展示台湾公营企业高管薪酬管理的全貌。

五、对大陆国营企业高管薪酬管理的启示

启示一 在我国现阶段这样的任用机制下,国企高管薪酬的公平性定位,以政府相关机关首长的薪酬为基点最为合情合理。这是因为,现阶段国企高管和台湾公营企业高管类似,他们绝大部分都是依行政机制任用的“准官员”,而不是依市场机制任用的职业经理人,国企高管的生涯发展,绝大多数情况下是政府官员生涯发展的补充或补偿。以台湾的经验推论,大陆国企绝大多数高管的“准官员”地位,在短期内不会有显著的变化。因此可以推论,在当下及今后的相当长的时期内,国企高管薪酬的公平性定位,都应当以政府相关机关首长的薪酬为基点。

这里所谓“以政府相关机关行政首长的薪酬为基点”,是指央企高管以中央政府相关机关首长(例如国家国资委主任等)的薪酬为基点;省或直辖市属企业高管以特定省或直辖市政府机关相关行政首长(例如特定省或直辖市的国资委主任)的薪酬为基点,余类推。

即便由于某种原因,不便以政府相关机关首长的薪酬为形式上的基点,也须以其为实质性的基点。当我们确定特定能级的国企(例如央企)高管的薪酬为城镇在职职工平均数的8倍或12倍时,最具说服力的理由应该是,与央企高管相同能级的政府机关首长的薪酬,为城镇在职职工的8倍或12倍左右。此时,政府机关首长的薪酬就成为国企高管薪酬公平性定位的实质性基点。

启示二 如果由于某种原因,不便以政府相关机关首长的薪酬为公平性定位的基点,城镇在职职工薪酬的平均数,是相对合理的形式性基点。当然,如果我国总体上没有城市先进、农村落后这样的社会格局,以全国所有在职职工薪酬的平均数为形式性基点更为合情合理。这首先是因为,政府机关首长乃至所有的公务人员的薪酬,须与所管辖所有劳动者的薪酬具有水涨船高的关系,而不是只与其中的某部分劳动者具有这样的关系。由于绝大多数政府机关首长就业于城镇,以城镇在职职工薪酬的平均数为政府机关首长薪酬公平性定位的基点,更为合乎大陆现阶段的实际情况。由此可以推论,国企高管薪酬的公平性定位,应以城镇在职职工薪酬的平均数为形式性基点。

2009年9月16日,人力资源和社会保障部会同其他部门发布的《关于进一步规范中央企业负责人薪酬管理的指导意见》,规定央企高管薪酬以央企在职职工薪酬平均数为基点。这无疑有太多令人感慨之处。关键是,央企高管薪酬与央企在职职工的薪酬比较,属央企内部薪酬的公平性比较,它不能替代央企高管与中央相关机关首

长这两类相同能级社会精英薪酬的外部公平性比较。此外,现阶段央企大多具有垄断性,其职工薪酬水平偏高有失公平已在很大程度上成为人们的共识,将央企高管的薪酬建立在如是有争议的基点上,有悖社会良知。还有,如果央企高管薪酬公平性定位以央企在职职工薪酬平均数为基点,那么,省或直辖市属企业高管薪酬理当以省或直辖市企业在在职职工的平均数为基点,余类推。但现在权威机构并不能提供与此相关的信息,这可能被人们联想为规避公众和媒体对国企高管薪酬的监督。

启示三 重点管控处于关键岗位的国企高管的薪酬,既有助提升管控的成效,又有助提升国企的活力。长期以来,大陆政府有关部门总是把国企高管作为一个整体,在薪酬管控方面眉毛胡子一把抓。台湾的经验是,可以且有必要把国企高管划分为关键性和一般性岗位,前者为国企的两个第一责任人(董事长和总经理),后者为两个第一责任人外的其他高管。对关键性岗位高管的薪酬紧抓不放,薪酬管控可以事半功倍;对一般性岗位高管充分放权,国企可以享有更多的经营自主权。

启示四 政府有关部门对国企关键性岗位高管薪酬的管理,既须有指导性的原则,又须有实实在在的操作方案。在大陆,自计划经济时代演变而来的政府有关部门,当下在某些方面已经走向了另一个极端,即对须精细作为事项的粗放运作。在国企高管薪酬管理方面,政府有关部门热衷的是推出一些不着边际的指导性意见,把确定高管薪酬具体数额的琐碎事项推给对此几乎必然会做出扭曲决策的公司董事会、推给现阶段很大程度上无能为力的市场。台湾的经验表明,确定国企高管关键性岗位(董事长和总经理)薪酬的具体数额,是政府相关部门的份内之事。

启示五:对国企高管薪酬的管控,“信息知晓度”的调节有时比“数量差异”的调节更为重要。在大陆,政府有关部门对国企高管薪酬的管控,几乎就是数量差异的调节,即试图通过有关政策,使国企高管薪酬的绝对量和相对量均在合适的变动区间内。对于提高信息的透明度,以提升公众和媒体监督的便利性,似乎思之极少。有理由相信,有恰当的信息知晓度提供的压力,数量差异方面的失衡最终总是会得到修正。与此同时,较高的信息知晓度对国企高管薪酬决策的宏观机制,也会有强有力的修正压力。这对于解决当下国企高管薪酬管理和尚太多造成的作为不力甚或不作为、国企高管薪酬公平性基点和倍数确定难以经受社会良知拷问等问题,都会形成强大的修正压力。这应该是台湾公营企业高管薪酬经验对大陆国企高管薪酬管控最有价值、最有张力的启示!

参考文献:

- [1] 台湾当局经济部.公营事业机构员工授权订定基本原则[Z].1999.
- [2] 苏秀慧.公营事业董总座 薪水可比部长高[N].台]经济日报,2007-10-15.
- [3] 陈永愉,沈明锋.公股事业负责人、经理人及董事监事之选聘机制及薪酬制度之研究[EB/OL].台湾当局行政院经济建设委员会委托研究并在其网站上发布报告[Z].2006-09-20.
- [4] 吴胜涛.国企高管薪酬应分而治之[EB/OL].哈佛商业评论网[Z].2009-05-21.
- [5] 台湾当局立法院.公职人员财产申报法[Z].2008.
- [6] 台湾当局经济部.公营事业机构员工待遇授权订定基本原则[Z].1999.
- [7] 杨善伦.我国公务人员待遇调整制度之研究——外在公平的观点[D].台湾:国立政治大学公共行政研究所,2006.
- [8] 杨世彦.我国公营事业机构员工薪给之研究[D].台湾:国立政治大学公共行政研究所,1994.
- [9] 卜正球.公营事业绩效管理的几个关键问题[J].研考双月刊,第33期第二期,2009(4):48-60.

[责任编辑 海川]