

央企分紅激勵 試點效應有限

內地對於龐大的中央企業如何實現有效的管理層激勵，一直試圖在不觸及根本性的制度框架下尋找妥協之道。股權不動的情況下謀求增加收入以及現金分紅權等有限的管理激勵措施，就成為內地多年來國企激勵高管理層的變通之道。這一方式實際在十多年前就成為地方國有企業激勵管理層的有效方式之一，我們今天非常熟悉的聯想集團（992）和TCL集團，就是這種激勵模式下的成功範例。

而中央企業由於其更為強大的經濟地位和更為敏感的政治神經，實際上從股權多元化和激勵方式市場化方面多大大落後於其他國有企業。因此，才有現在作為內地央企監管機構的國資委，在2010年11月出台有關分紅權試點的管理辦法之後，於2011年7月底大張旗鼓的將航太恒星、有研稀土這兩家中小央企的分紅權試點，作為重大工作業績進行正面宣傳。

注重增量 鼓勵科研

根據國資委公布的這兩家企業的分紅權激勵方案，可以看出其激勵計算基礎和激勵具體物件，進行了多方的平衡測算，對於相關人員的激勵其實有限。根據這兩家企業的方案，激勵額度將與企業業績增長相掛鉤。

其中，航太恒星的激勵總額與企業當年的經濟增加值和經濟增加值改善值掛鉤，且與增加值改善值掛鉤的激勵額度佔總額度的50%以上。而有研稀土則將採用當年淨利潤額與淨利潤增加額作為計提總額，且當年淨利潤增加額比例超過計提總額的一半。

同時，激勵物件將向科技人員傾斜，靠競爭上崗，希望實現分配結構優化。航太恒星和有研稀土的科研類崗位



■以現金分紅激勵改善管理，是國企高管理層變通之道，聯想正是這種激勵模式下的成功範例。

（新華社圖片）

和激勵額度如佔比均達到90%以上，其餘崗位也均為與科研成果轉化密切相關的經營管理崗位。

據初步測算，航太恒星和有研稀土兩家企業的激勵方案實施後，核心崗位的科研人員收入水平，平均可提高30%以上，能夠實現有效激勵，同時一般員工也不會出現太大的不平衡，符合中央企業實際和接受水準。

對於分紅激勵的實現，也規定了較為苛刻的條件，即分紅權激勵試點有效期為三年，試點企業實施中當年業績指標其中一項未能達到有關要求的，將終止激勵方案的實施。而從央企的政治角色出發，此次試點明確中央企業負責人暫不納入分紅權激勵範圍。而且企業監事、獨立董事、企業控股股東單位的經營管理人員也不得參與試點企業的分紅權激勵。

這兩家企業的分紅權方案作為國資委直接指導參與的試點方案，可以說代表了國資委的政策傾向，其他央企的類似方案設計將不得不的參照這兩個進行。

因為根據這一通知，試點企業實施分紅權激勵，主要採取崗位分紅權和專案收益分紅兩種方式。崗位分紅權激勵物件原則上限於在科技創新，和科技成果產業化

過程中發揮重要作用的企業核心科研、技術人員和管理骨幹，不超過本企業在崗職工總數的30%。

專案收益分紅激勵對象應為科技成果專案的主要完成人，重大開發項目的負責人，對主導產品或者核心技術、工藝流程作出重大創新或改進的核心技術人員，項目產業化的主要經營管理人員。激勵物件個人所獲激勵原則上不超過激勵總額的30%。

上述對於分紅激勵方式的規定，實際上已經嚴格限定了分紅物件主要為科技研

究人員，分紅上限也僅為激勵總額的30%，因此已經大大壓縮了中央企業的自由設計空間。但是即便如此，國資委仍然不敢掉以輕心，對於試點企業的具體方案設計仍然採取了更為謹慎的態度。由此，未來分紅權的適用範圍和幅度不難想像。

規避突破 試水分紅

實際上，此次央企實施的分紅權激勵，只是一個退而求其次的改革方案。這一點，作為整個試點的推動者和主導者的副主任邵寧也明確承認。在試點啟動會上，邵寧明確表示此次將分紅權激勵作為改革的突破口，選擇分紅權激勵而不是股權激勵，選擇激勵對象是崗位而不是具體員工，選擇業績增量而不是業績存量，這是現階段一種更加適合中央企業實際的激勵模式。

至於何時實施股權激勵，國資委已表示，未來在分紅權激勵試點的基礎上，待條件成熟後，再適時探索，研究在那類企業適合實施股權激勵。進度與成效仍有待觀察。

李元莎 美國麻省大學商學院助理教授
何順文 澳門大學副校長兼教授