

避免国有外贸企业人才流失的激励机制探讨

沈克华

摘 要: 外贸经营权的放开,非国有外贸企业进入外贸业务领域,国有外贸企业的垄断优势逐渐被打破,市场份额急剧下降。随着国有外贸企业效益恶化,在非国有外贸企业机制灵活和高收入的吸引下,大量人才“跳槽”或在本企业内寻租的现象正在侵蚀国有外贸企业的竞争优势。本文就构筑企业激励机制,从根本上留住人才,激发人才价值创造动力进行分析、探讨。

关键词: 国有外贸企业;人才流失;激励机制;职工持股计划

中图分类号:F272.9 **文献标识码:**A **文章编号:**1006-1894(2003)02-0014-04

一、国有外贸企业的竞争优势——人才优势

随着经济全球化的发展,市场经济机制在我国进一步完善,平等竞争是当今社会的显著特征,“适者生存,强者制胜”也是现代企业发展的残酷写照。在知识经济时代,公司的竞争实质上就是人才的竞争,尤其在外贸行业显得更加重要,这也是由外贸企业自身的特殊性决定的:一是,虽然理论界和实业界对“工商贸一体化”模式早有研究和探索,但实现这一目标并不是一蹴而就的,它需要各方面条件和能力的具备和成熟。因此,就目前而言,大多数的外贸企业还没有自己的工厂,其商品靠采购来解决,这就需要外贸人员充分了解国内市场,建立稳固的供货源,采购到最具竞争力的商品;二是,作为中间商,外贸企业没有自己的产品品牌,根据客户来样指定工厂生产,选购商品。这就需要外贸人员珍视企业信誉,维护企业形象,打造企业品牌,以赢得客户信任;三是,对外贸企业而言,最关键的是拿到“订单”。这就要靠具有专业知识、营销、谈判技能的外贸人员“出击作战”,与国外进口商联络洽谈,并确保协议达成后顺利履行,货款准时给付。

由此可见,人才在外贸企业的生存发展中占有何其重要的地位。国有外贸企业从改革开放前到 90 年代初在外贸领域一直处于垄断地位或主导地位,这给国有外贸企业提供了时间和机会上的优势。经过多年的发展,国有外贸企业在人才上形成了自己的竞争优势:一批具有扎实业务能力的优秀专业人才,在多年的业务经营中与众多的国外进口商、代理商、国

内供应商,建立了相对稳固的客户关系,拓展了国内外发达的供货渠道、销售网络,掌握着各种社会关系资源。

然而,随着外贸经营体制的改革,市场竞争的加强,国有外贸企业的人才优势却正在逐渐被侵蚀。

二、当今国有外贸企业面临的严重问题——人才流失

1999年1月4日,20家私营生产企业首批获得自营进出口权,标志着我国外贸经营权全方位开放的格局业已形成。随着外贸经营权的放开,外商投资企业、自营国有生产企业和私营企业等非国有外贸企业进入外贸业务领域,使得国有外贸企业在传统计划经济体制下建立起来的垄断优势逐渐被打破,市场份额下滑到不到一半的境地。这主要是因为:外商投资企业有比较完善的内部经营机制和先进的生产技术,管理经验,雄厚的资金和广泛的海外市场销售网络;自营进出口国有生产企业掌握商品生产基本环节,利用自己研发能力开发新产品,根据国际市场需求及时进行技改,调整出口商品结构;私营企业经营机制灵活,产权清晰,贴近市场等。因此,国有外贸企业的经营市场压力逐渐增大,随之带来的便是经济效益的回落。

趋利性是理性“经济人”的固有特性,随着国有外贸企业效益的下降,人才流失便是不可避免的结果:一种是显性人才流失,在外商投资企业、自营国有生产企业和私营企业的机制灵活和高收入的吸引下,一部分人才“跳槽”到这些企业,他们手中掌握的大量客户群也随之而去。另一种是隐性人才流失,即一部分人才虽留在国有外贸企业工作,但“人在曹营,心在汉”,利用自己熟悉的业务关系,自己给自己打工,使国有外贸企业本已正在缩小的业务量更加损失惨重。隐性人才流失属于理论界讨论的企业内寻租问题。企业内寻租是指企业内部权力拥有者(国有外贸企业每个人员,自上而下就自己的工作岗位而言,都或大或小地拥有一定的权力),不恰当地使用权力,从而干扰企业正常生产或交易,获得利润的行为。

三、国有外贸企业人才流失的根本原因

知识经济时代,除了物质资本和劳动力资本外,人力资本对经济增长的贡献度也越来越大。人力资本是指知识、技能、经验和熟练程度、健康等的总称,代表人的能力和素质。人力资本的显著标志在于它既是人自身的一部分,同时又是一种资本,是未来收入的源泉。当一个经济社会及其成员所需要的对物资、金钱和财富的个人追求不被鼓励、承认和保护的时候,这个经济的基本发展动力便会逐渐消失。

国有外贸企业人才流失的根本原因即是:企业缺乏有效的激励机制,业务人员的付出和所得脱钩。当理性的“经济人”的生产性努力得不到应有补偿时,追求自身利益最大化的本能便会驱动其转向待遇好,收入高的企业,或者虽留在本单位却利用手中权力进行企业内寻租,为自己打工。

四、构筑激励机制,重塑国有外贸企业的竞争优势

为了减少、避免国有外贸企业人才流失,最有效的方法应该是进行企业利益机制改革,使企业人员的付出与所得挂钩,激发员工主人翁精神,在实现企业整体利益的前提下获得个人最大收益。多年来,人们探索了多种激励约束方式,其中以业务部为基础的职工持股计划(Employee Stock Ownership Plans,简称 ESOP)是我国国有外贸企业改制普遍选择的方案。本文试从 ESOP 在国有外贸企业中的运用效果、缺陷以及改进建议进行讨论,并提出对国有外贸企业的高级管理层和业务骨干实行薪酬性的股票期权制度(Compensatory Stock Option)进行激励的设想。

1. 职工持股计划的内涵和本质 就具体内容而言,职工持股计划是指由公司内员工个人出资认购本公司部分股份,并委托公司工会的持股会进行集中管理的产权组织形式。通常做法有两种:一种是通过信托基金组织,用计划实施免税的那部分利润回购现有股东手中的股票,然后再把信托基金组织买回的股票重新分配给员工;另一种方法是一次性购买原股东手中的股票。回购后原股票作废,企业逐渐按制定的员工持股计划向员工出售股票。

就本质而言,职工持股计划改变了“财产都姓公,主人两手空”的状况,使职工不但是劳动者,而且是企业财产的所有者,其收入与公司价值紧密地联系在一起,有利于职工与企业结成利益共同体,增强职工对企业的关心,加强企业的凝聚力。

2. 职工持股计划在国有外贸企业的运用,存在的弊端及改进建议 我国外贸企业改革,大多是从子公司改制为有限责任公司开始的,这种改制让内部职工持股,特别是业务骨干和经营者持大股,以解决外贸企业人才外流,职工积极性不高的问题。事实证明,这个办法在改制初期起到了较好的作用。例如,某省级外贸公司下属的一个分公司于 1997 年实行内部改制,成立了有限责任公司,在改制中,他们坚持重点倾斜的原则,业务骨干和经营者的股份占到职工股份的 80%,而业务员的股份,又是根据业务骨干个人最近 3 年的出口业绩和利润来分配。因此,改制初步解决了多干少干一个样的分配不公问题,极大地调动了职工的积极性,留住了人才,从而也促进了企业的发展。

但是,由于企业是处在不断发展中的,每个业务人员的业绩也在不停改变,由于 ESOP 的职工持股比例固定不变,使员工的积极性再次受到挫伤。比如上述的外贸公司,经过 3 年运作,企业走上了轨道,职工的股份有了较好的分红。与此同时,业务员的业务状况也发生了变化:一些原来经营业绩好的业务员近几年没有大的发展,有的甚至倒退了,但由于股份不变,他们年终仍然可以得到较好的分红,缺乏“多劳”动力;而一些改制时的业务新手,经过多年努力业务有了很大的发展,成为新的骨干,但由于改制时他们的股份较少,年终分红也较少,“多劳”也没有多得,产生新的不合理。因此,需要对原来的职工持股方案进行改进,对职工实施股权激励的动态化,多样化。

(1) 及时调整职工持股比例。为了避免固定持股比例对企业员工积极性的“第二次”打击,国有外贸企业可采取以下几种改进方法:一是,根据业务员的股份确定每年的出口和利润指标,年终根据任务完成情况,在奖金中调剂分配;二是,在年终分红中拿出 25%,甚至更多一些红利,用来调整由于股份和业绩的不平衡带来的收入不公;三是,每隔一定年限通过适当程序重新调整职工的股份比例。如浙江中大集团股份有限公司规定,职工持股会对员

工所持的股权定期(一般每隔3年)按业绩和岗位作滚动式的考核调整;根据按劳分配原则,企业在增资扩股时,必须根据职工的岗位和贡献大小重新分配和认购股权。

(2) 探索职工和经营者直接控股。国有外贸企业改制初期,大多数采用国家控股,职工参股的形式。由于职工所占的股份比例较小,虽然业务骨干和经营者的股份占到职工股份的80%,但在企业的总股本中所占比例仍然很小。随着企业改革的进一步深入,这种股本结构将不能进一步调动企业职工的积极性。尤其是,入世后外贸经营权的开放,国有外贸企业的吸引力逐渐减弱,极易造成人才和国有资产的流失。因此,要积极探索新的行之有效的措施,进一步扩大职工的入股比例,特别是加大业务骨干的股份比例。只有这样,国有外贸企业的职工才可能真正成为企业的“主人”,国有资产才不会流失,企业才会得以更好地发展。

(3) 探索对国有外贸企业高层管理人员和业务骨干实施“股票期权”方式进行激励。股票期权是指公司给被授予者,即股票期权受权人按约定价格和数量在授权以后的约定时间购买股票的权利。如果在约定的行权期,股票市价高于约定价(行权价),股票期权人就会向公司购买股票(行权),从而获得价差收入;如果所购股票的市价在行权后继续上升,受权人还可通过股票转售获得股票增值转让收入。行权差价收入和转售增值收入的合计就是受权人获得的股票期权收入。在股票市价低时,被授予者可以不购买股票。

可见,股票期权是一种将来行使的权力,并且只有在公司增值的条件下,受权人才能获得股票涨价收入。因此,受权人为实现个人收益最大化必须努力工作,实现企业效益最大化。企业效益的提高又有利于吸引更多优秀人才流入。另外,股票期权作为高层管理人员,业务骨干报酬的主要部分,他们是不会轻易放弃而另谋高就的,从而有效地避免了人才流失。

股票期权制度在我国还处于探索、试点阶段。证券市场、企业家市场、融资条件、个人信用体系等还不完善,法律规定方面还有障碍,无法照搬外国的成熟模式,因此,国有外贸企业在实施股票期权时要根据我国目前状况进行调整。另外,股票期权主要是针对上市公司和拟上市公司的,对于相当长一段时间内不可能,也不打算上市的国有外贸企业而言,可以以股票期权为蓝本,设计一个变通的股份期权或虚拟股票的激励方案:赋予高层管理人员和业务骨干在一定时间,按照某个约定的契约条件,购买公司一定份额公司股权的权利。在有限责任公司中,实施股份期权激励首先要将公司的所有权划分为若干个虚拟股份。虚拟股票计划则是指公司将自己股份的一部分折成购股权奖励,并以薄计方式发放给公司高层管理人员和业务骨干。其虚拟股票的价格由公司外部较权威的咨询中介综合考虑公司业绩、行业总体水平确定。

另外,还有其他的激励方式,其宗旨都是利用有效的薪酬制度,留住人才;通过实现个人利益与企业利益的一体化,创造员工工作动力源,从而巩固国有外贸企业的人才优势,迎接激烈的竞争。

(作者单位:上海对外贸易学院)

参考文献:

- [1] 傅江景. 外贸经营权放开国企外贸何去何从[J]. 对外经贸实务, 2000. (5).
- [2] 胡洪力. 股票期权与我国企业激励机制创新[J]. 经济经纬, 2001. (4).
- [3] 钟山. 动态激励[J]. 国际贸易, 2001. (5).
- [4] 陈清泰, 吴敬琏. 股票期权激励制度法规政策研究报告[M]. 北京: 中国财政经济出版社, 2001. 9.