整合预算：收益分配的激励机制

谢志华

由于预算管理是利益导向的，这就决定了每个责任主体履行预算责任目标的起点和归宿都是为了追求自身利益的最大化。为了实现自身利益最大化，每个责任主体会自愿履行预算责任目标，只有履行了预算责任目标，每个责任主体的利益才能最终得以实现。这里，每个责任主体履行预算责任目标成为了一种内在的自愿，而不是一种外在的强制。显然，在预算管理中如何设计收益分配机制，凸显每个责任主体的自身利益就变得尤为重要。

在预算管理中，收益分配机制的设计首先必须解决收益分配的均衡性。从根本上说，这种均衡性就是要实现多劳多得，少劳少得，不劳不得。这实质上是每个责任主体之间的收益分配份额的比较问题，通过这一比较使得每个责任主体所分享的收益与所承担的预算责任目标是相称的。也就是每个责任主体所承担的预算责任目标的难易程度不同，分享的收益也必须有所差异，一般采取难度系数的形式对不同质的预算责任目标完成的难易程度进行区分，从而形成了不同责任主体履行责任的难度差异，也就为收益分配的差别化提供了基础。不仅如此，每个责任主体之间可能还存在着相互的利益转移关系，这种利益转移是否公正合理也会直接影响各责任主体之间收益分配的均衡性。所以，在预算管理中，要实现各责任主体之间收益分配的均衡性，还必须使各责任主体之间的利益转移公正合理，达成这一目标就是要使相关责任主体按照模拟市场的原则，通过自愿、公平的讨价还价确定利益转移关系。通过这两个方面，比较有效地实现了收益分配在各个责任主体之间的整体均衡性。均衡性主要解决不同责任主体之间的收益比较问题，每一个责任主体通过收益比较，就能感觉到自身收益分配的公平合理性。不仅如此，每一个责任主体也希望通过自身的努力能够实现收益分配的最大化。当然，达成这一目标每个责任主体必须不断地超越预算责任目标的要求，他们只想做得更多、做得更好，也可以称之为超越无限。从根本上说，在预算管理中，如何激发每一个责任主体的内在潜能和活力，就成为了收益分配机制设计的关键点。因此，在预算管理中，收益分配机制的设计涉及到两个最为重要的方面：一是在各责任主体之间如何科学合理地实现收益分配的均衡性，简称为均衡机制；二是如何使每一个责任主体能够无穷无尽地发挥主观能动性，实现自身收益的最大化，称之为激励机制。

激励机制构建的根本目的就是要使责任主体完成或者超额完成预算责任目标。站在整个企业的角度（或者站在出资者的角度）完成或者超额完成预算责任目标包含了三个层面的内容：第一个层面是在特定的预算期间内，责任主体不仅完成了预算责任目标，并且超额完成预算责任目标，超额的数量越大越好。责任主体只想做得更多、做得更好。一个企业的竞争力是由其在行业中的排位决定的，如果每一个责任主体都做得更多、做得更好，那么企业在行业中的排位就会不断提升，其竞争力就会不断提高。所以，企业在行业中的排位无不与每个责任主体的努力程度密切相关。第二个层面是责任主体不仅在一个特定的预算期间内，并且在数个相互连接的预算期都想超额完成预算责任目标。一个企业的生命力是由其可持续发展性所决定的，要保证每一个企业可持续发展，就必然要求企业内部的每一个责任主体的行为都具有长期性。企业内每一个责任主体的行为的长期化意味着不仅仅只是在一个预算期内超额完成预算责任目标，而是要持续不断地超额完成预算责任目标。如果每一个责任主体都做到了这一点，企业竞争力的提升就不仅仅只是某一特定预算期的提升，而是长期的、可持续性的提升。对企业来说，其生命力的根本特征在于其可持续发展性，而不只是某一特定预算期的短期竞争优势。第三个层面是责任主体在完成或超额完成预算责任目标时不是简单重复，而是通过不断创新予以实现。要保

?1994-2015 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

证企业可持续发展并在行业的竞争过程中一直处于优势地位，唯一的方式就是不断地创新。创新可以存在于战略层面，通常是指企业的战略转型；也可以存在于战术层面，通常是指企业在原有战略的前提下的各种革新、发现、发明等创新性活动。创新可以存在于整体层面，通常是指企业的系统性的创新性活动；也可以存在于细节层面，通常是指企业内部各责任主体以自身的工作环境和工作内容为背景所进行的局部的、具有针对性的大小各异的创新性活动。战略的和整体的创新一般都在企业层面上发生，其周期较长。而战术的和细节的创新发生在企业内部的各个层次、各个环节，也就是发生在每一个责任主体的身上，它具有持续性、经常性。企业经常发生的创新性活动必须也必然是由企业内部每个责任主体进行的，只有当每个责任主体持续不断地进行创新活动，才能使企业充满创新活力，也才能使企业与行业中的其他竞争对手形成差别化的竞争优势，并使这种竞争优势具有长期持续性。综合上述三个方面不难发现，在预算管理中，建立激励机制的目标就是使责任主体追求长期的超越预算，并且这种超越不是简单的重复，而是在持续不断的创新中超越。一旦企业对每个责任主体建立这种激励机制，企业就可以获得长期持续的竞争优势。问题的关键在于建立怎样的激励机制才能达成这一目标。由于激励机制所要实现的目标存在三个层面，所以激励机制的构建也涉及到三个方面：

（一）构建责任主体超越预算的激励机制。在利益导向的预算激励机制下，要求每一个责任主体有一种内在的自愿就是希望做得更多、做得更好，以致超越无限。实现这一要求所要构建的激励机制就是累进分配制，简而言之，累进分配制就是工资的增长必须超越效益的增长。历史地看，我们一直强调工资的增长不得超过效益的增长，也就是当效益增长百分之一时，工资的增长不得超过百分之一，效益增长得越快工资增长得越慢，这称之为“鞭打快牛”现象。在这种分配机制下，它不仅不能带来激励效应，相反，所带来的是当效益增长到一定水平时，人们就不再持续提高效益水平，甚至为了防止加责任而不加薪酬，人们将已经实现的收益予以隐瞒，造成了主观作假的内在冲动。十七大后，中央提出工资的增长必须与GDP的增长速度和通货膨胀率双挂钩，这就意味着在宏观上工资总额的增长和GDP的增长保持同比的速度。事实上，伴随国强民富方针的实施，老百姓的收入占GDP的比重必须不断地加大，做到这一点的唯一前提就是工资总额的增长速度必须超过GDP的增长速度，这一点在欧美发达国家已经得到了实践验证。不仅宏观上工资总额的增长要超过GDP的增长，而且对于每一个微观主体，特别是企业内部的每一个责任主体其工资的增长也必须超过效益的增长。在预算管理的条件下，当每一个责任主体完成的预算责任指标越多，得到的工资就越高，正如前面通过难度系数确定每个责任主体的收入分配水平所言，同质的预算责任指标由于完成指标的多少不同，得到的工资就会存在明显的差异。以销售收入为例，某一销售人员在同一个地区进行销售，完成了两个亿的销售收入，如果第一个亿的销售收入所要分享的难度系数为1，那么，第二个亿的销售收入所要分享的难度系数就可能提高到2，由此，销售收入增长了100%，而工资则增长了200%，这就称之为工资的增长必须超过效益的增长。为什么工资的增长必须超过效益的增长？从马克思有关商品定价的原理中就可以得到解释。马克思认为一个商品的价格是由两个因素决定的：一是供求决定，越是供不应求的商品价格越高，反之亦然；二是价值决定，商品耗费的劳动时间越多，商品的价格就越高，这里耗费的劳动时间也可以称之为付出的代价。一个销售人员在一定的时间内取得的销售收入越高，这一销售人员在市场上的稀缺程度就越高，为此这个销售人员比之于其他销售人员所多取得的销售收入所要分享的收入就会更高，这就叫供求决定；另一方面，同一个销售人员在销售第二个亿时付出的代价显然要比第一个亿付出的代价大得多，取得的销售收入水平越高，销售的难度越大，所要分享的收入也就越高，这叫价值决定。在预算管理中，每一个责任主体完成预算责任指标所要分享的收入都具有与此相同的属性。只有工资的增长超过效益的增长，每个责任主体才会自愿地去追求更高、追求更好，以致无限。不难看出，采取工资的增长必须超过效益增长的激励机制，每个责任主体追求更高、追求更好是不受到任何限制的，恰恰相反，它具有无限的可超越性，这才是激励机制的本质。将这一激励机制与每个责任主体的预算责任指标相结合，就会得到这样的机制效果：一方面，每个责任主体所承担的预算责任指标是最低标准，必须予以完成，只有每个责任主体都完成了这一最低标准的最低责任指标，企业在行业中的竞争地位才能保持；另一方面，由于累进分配机制的激励效应，又使得每一个责任主体都有着内在的超越预算责任指标的冲动，通过不断地追求卓越，使得责任主体分享的收入不断增加，企业的竞争优势也不断提升，具有一箭双雕的作用。

（二）构建责任主体行为长期化的激励机制。在利益导向的预算激励机制下，不仅要通过累进分配机制使得每个责任主体追求卓越、超越无限，而且也必须使每个责任主体的行为长期化，也就是要追求长期性的卓越和无限。实现这一要求所要构建的激励机制就是要将人们现在的收入转化为未来不确定的收入，或者更准确地说，就是要将责任主体分享收入的多少与各责任主体较长时期甚至整个聘任期完成预算责任目标的效果挂钩。将人们现在的收入转化为未来不确定的收入具有对所有职业

?1994-2015 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

岗位的普遍适用性：在国家的公务员管理中，为了保证公务员能够履行公务员守则，通常会将公务员现在的一定收入存放于设置的个人专门账号中。到聘期结束，公务员确实履行了公务员守则，才将这部分存放于个人专门账号中的收入发放给公务员。如果没有履行公务员守则，这部分收入就可能被没收。在企业的经营者激励中，为了使经营者能够为所有者谋求长期收益的最大化，一般都将经营者当年应该分享的一定收入转化为股权。典型的股权形式是期权，通过期权激励就使得经营者在整个聘任期必须确保企业盈利水平的不断提高，只有这样，经营者所持有的期权在聘期到期时才能获得一个较高的期权收入。如果企业的盈利水平不断下降，直至亏损，期权价格就会下跌，甚至跌破期权的行权价格，经营者就会遭受收入的损失。在预算管理中，除经营者以外，企业内部的其他责任主体的行为长期化一般不直接通过将人们现在的收入转化为未来不确定收入的机制予以实现，原因在于每一个责任主体的岗位责任并非都与企业的盈利状态直接相关，如清洁工岗位只要完成了其打扫清洁卫生的基本责任目标，就应该取得相应的收入，而不论企业在现在或未来是否盈利或者亏损。尽管如此，为了保证每个责任主体的行为长期化，也必须采用间接的机制予以实现。主要有以下三种方式：一是让责任主体分享一定的物化收入，并约定责任主体要在未来一定时期内完成特定的预算责任目标才能最终取得整个实物。最典型的物化收入是房屋，当责任主体在一定时期内完成了约定的预算责任目标时，就可以由企业提供相应的住房，并且拥有住房一定比例的所有权权力。只有当责任主体在未来继续完成约定的、新的预算责任目标时，企业所提供的房屋的全部所有权才让渡给责任主体。二是采用工龄工资的激励形式。工龄工资的多少不与责任主体对企业的贡献大小直接挂钩，而是与责任主体在企业工作的时间长短挂钩，属于情感工资。当一个企业需要稳定员工减少流动时，就必须要加大工龄工资在整个工资中的比重，同时工龄差所造成的工龄工资的差异也必须拉大。工作时间越长，工龄工资就越高，责任主体就越不愿意离开企业。当一个企业的员工流动不会对企业的效益造成重大影响时，可以缩小工龄工资在整个工资中的比重，以及工龄差所造成的工龄工资的差异。三是采用企业年金的激励形式。企业年金是指在政府强制实施的公共养老金或国家养老金制度之外，企业及其员工在国家政策的指导下，在依法参加基本养老保险的基础上，根据自身经济实力自愿建立的旨在为本企业员工提供一定程度退休收入保障的补充性养老金制度。企业年金包括企业提供的部分和员工按工资提取的部分，在预算管理下，每个责任主体都可以分享企业年金，但每个责任主体只有在企业工作到约定的期限时，才可能获得全部企业年金。如果提前离开企业就不可能获得到离开日止所提取的全部企业年金。这就促使每个责任主体在企业必须工作到约定的退休时间，从而确保其行为的长期化。一旦每个责任主体的行为长期化，并且在累进分配机制的驱使下，不断地追求卓越和超越无限，这就自然形成了长期化的追求卓越和超越无限。从这三种间接的行为长期化的激励机制可以看出，虽然不像经营者那样直接将其现在的收入转化为未来不确定的收入，而是以增加责任主体的物化收入、工龄工资和企业年金的形式，确保责任主体的行为长期化，表面上看，与责任主体完成预算责任目标的状况无关，但最终，如果责任主体都不能很好地完成预算责任目标，企业就不可能长期持续地盈利，责任主体也就不可能最终分享物化收入、工龄工资和企业年金。

（三）构建责任主体持续创新的激励机制。在利益导向的预算激励机制下，既要使每个责任主体长期化地追求卓越、超越无限，也要使每个责任主体通过创新确保这种长期化的卓越和无限，否则没有创新的长期化终究难以实现。为了实现这一要求，在预算管理中必须构建创新机制，使得人人创新、事事创新。要使这一局面最终得以实现，必须要建立两个基本的创新机制：一是升迁机制。在欧美发达国家的许多企业中都规定，企业员工要在职务上得以升迁，必须要有创新的作业，并通过这些创新作业为企业带来收益的增加。之所以做出这样的规定，是因为越是在企业的高层越需要不断地创新，也只有通过不断地创新，才能使企业可持续发展，企业的任何因循守旧都可能导致企业的失败。所以，在预算管理中，为了使每个责任主体都能够有一种内在的、创新的冲动，就必须要与其职务升迁密切相关。二是分享机制。创新作业一旦产生就会带来相应的收益，任何一个进行了创新的责任主体就可以分享这种创新作业所带来的收益。其分享的方式多种多样，如直接分配创新所带来的部分收益、将分享的收益股权化或者将分享的收益物化，凡此种种，关键是要考虑采取何种分享方式更能激发人们的创新潜力和活力。一般来说，分享方式的设计既要考虑激发人们的创新积极性，也需要考虑驱使人们长期持续地创新，也就是责任主体进行的任何一个单一的创新作业所带来的收益分享必须有时间限制。

总而言之，在利益导向的整合预算下，必须将人们的行为通过激励机制的作用有效地整合到完成预算责任目标上，并进一步使每一个责任主体都发自内心地、长期持续地通过创新超越预算责任目标的要求。■

[本文受到北京市教委科研基地——科技创新平台“会计与投资者保护研究基地”以及北京市教委高层次人才计划经费（PHR201005121）的支持]

（作者单位：北京工商大学投资者保护研究中心）

责任编辑 李斐然

?1994-2015 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net