

彭剑锋
崔海鹏
等编著

解构国际标杆企业高管薪酬体系
探索中国企业高管激励创新之路

最佳实践标杆

「高管薪酬」



机械工业出版社
China Machine Press

「高管薪酬」

最佳实践标杆

彭剑锋 崔海鹏 王涛 李洪涛 白洁
朱宁宁 潘鹏飞 睢海珍 黄博韬
编著

华夏基石 管理文库



机械工业出版社
China Machine Press

本书深入研究了美国和其他发达国家高管薪酬的现状和形成机制，对中美两国的高管薪酬管理进行了分析对比，而本书更有价值的部分是针对不同行业的高管薪酬概况资料进行的深入分析，以及六个国外不同行业高管薪酬管理实践标杆的案例。

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目（CIP）数据

高管薪酬：最佳实践标杆 / 彭剑锋，崔海鹏等编著. —北京：机械工业出版社，2009.1
（华夏基石管理文库）

ISBN 978-7-111-25533-8

I. 高… II. ①彭… ②崔… III. 企业管理：劳动工资管理—研究 IV. F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字（2008）第173496号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037）

责任编辑：刘斌 版式设计：刘永青

北京牛山世兴印刷厂印刷

2009年1月第1版第1次印刷

170mm×242mm·17印张

标准书号：ISBN 978-7-111-25533-8

定价：48.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线：(010) 68326294

投稿热线：(010) 88379007

PREFACE

前言

从1994年开始从事企业管理顾问以来，我就一直关注中国企业的成长，希望将自己的研究与中国企业的管理实践更好地结合起来，回顾数十年的历程，虽然中国企业已经取得了长足的发展，但是和国际大企业相比还存在很大的差距，一流的企业需要一流的企业家，关注企业，首先就要关注企业家，可以说，优秀的企业家群体是中国企业振兴发展的核心要素。由此，现代人力资源理念认为：人力资本应作为一种与货币资本同样重要的要素纳入企业价值的范畴，人力资本同样具有企业剩余价值的索取权，企业家作为社会稀缺资源，如何通过科学的手段对企业家进行选拔、评价、激励和约束，成为中国现代化企业治理结构完善历程中的重要工作。

近几年来，越来越多的公司上市，许多企业高管，其中包括董事长、CEO、总裁、高级副总裁、财务副总监及董事会秘书等人员的薪酬不断被推向风头浪尖，上市公司高管的股权激励在证券市场上得到了放大，有些高层管理者的年薪高达数千万元，如果再加上股票期权，其价值将突破亿元大关，同时还有一部分高管薪酬年薪只有几万块钱，两者的差距高达500多倍，上市公司企业高管的薪酬差异之大，更引起了各界广泛的关注和争论。

在我国企业现代化制度的建设过程中，通过完善企业治理结构，实现了所有权和经营权的分离，通过多年的发展，很多企业已经实现了这个转变。而资本所有者对人力资本所有者的激励与约束，却成为了目前企业治理结构中最薄弱的环节，这也成了当前我国高管激励问题争论的根源。

这几年，我们成立了高管激励研究中心，整合了包括金融、法律、人力资源、财务、管理等方面的一些专家，就中国企业的高管激励进行了专业的研究，并开始跟踪欧美等发达国家和周边发达地区高管激励的相关情况。2008年年初，我们根据研究的成果对典型行业的部分上市公司高管的价值进行了评价测算，发布了《中国企业家合理估值（2007年）》报告，引起了社会的普遍关注，有人对我的观点拍手称赞，也有人说我是企业家的代言人，为此很多媒体都约我采访，希望我就当前高管激励的各种现

象进行评论。作为一个学者和实践者，我们是本着严谨科学的态度进行研究的，激励过当或者激励不够，是当前我们高管激励中广泛存在的，这是我们经济体制改革过程中多种机制并存的一个必然结果，也暴露了我们与欧美发达国家企业管理之间的差距。

应该说，我们的研究还不完善，但毕竟是向前走一步。呈现在读者面前的这本书，是我们多年研究成果的一个精华版，凝结了华夏基石高管激励中心研究团队的智慧与心血。书中并不是对国外研究的一个简单描述，还包括我们对高管激励问题的一些研究思路和技术、方法以及工具的创新，希望本书能抛砖引玉，引起更多的专家和学者对高管激励的关注与研究，能对监管层、企业提出有意义的管理与操作思路。如是，幸莫大焉！

本书的独特性贡献包括：

第一次通过标杆案例研究的方式对优秀企业的高管激励进行了介绍，对高管人员的薪酬水平、薪酬结构以及激励方式进行了全面详细的介绍，具有很强的参考意义。

原创性地提出了“真空高管薪酬”概念，力图通过科学的技术方法，找到高管人员薪酬制定的共性原理，从而合理地设计高管人员的薪酬。

基于“真空高管薪酬”理念，我们对影响高管人员薪酬的外部影响因素进行了全面研究，例如高管人员本身的素质、企业的业绩、人才市场、人才的竞争、文化、治理结构、行业特点等因素，并对各种因素进行全面的研究和剔除。

系统性地提出了针对中国企业高管激励的一整套解决方案建议，包括完善治理结构，通过薪酬委员会建设强化高管薪酬的管理监管机制，以及高管全面薪酬的设计思路。

当然，本身的价值如何，最终还需要读者来评判，作为一种尝试和探索，本书值得探讨的问题和需要改进的空间还很大。我相信，只要坚持科学的探索精神，就一定能研究出适合中国企业的高管激励的技术和方法。本书可以作为相关政府部门、企业高层管理人员、人力资源工作者、咨询顾问以及研究学者的参考书。

本书是华夏基石高管激励中心团队集体智慧的结晶，崔海鹏、王涛、李宏涛、白洁、潘鹏飞、朱宁宁、黄博韬、睢海珍等为本书作出了重大的贡献，本书在出版过程中，闻洁女士、张竞余编辑给予了很大的帮助，这些研究成果才得以与广大读者见面。当然，还有很多与我们一起长期研究的伙伴，以及我们的客户也都给我们提供了很多有价值的意见，在此一并感谢。

彭剑锋

C O N T E N T S

目 录

前言

第1章 中外高管薪酬现状研究1

- 1.1 美国上市公司高管人员薪酬分析1
- 1.2 我国上市公司高管人员薪酬分析10
- 1.3 中美上市公司高管薪酬比较18

第2章 高管薪酬研究理论基础24

- 2.1 高管薪酬研究的理论前提24
- 2.2 高管薪酬影响因素的相关理论26
- 2.3 高管薪酬影响因素的相关研究33
- 2.4 华夏基石高管薪酬理论模型40

第3章 分行业高管薪酬概况46

- 3.1 汽车行业46
- 3.2 食品行业54
- 3.3 金融行业60
- 3.4 IT行业67
- 3.5 房地产行业73
- 3.6 通信行业77

第4章 高管薪酬治理84

- 4.1 薪酬委员会的构建84
- 4.2 薪酬委员会的职责87

4.3	薪酬委员会最佳实践	105
第5章	股份支付的会计处理	118
5.1	美国会计处理原则	118
5.2	国际会计处理原则	130
5.3	中国会计处理原则	132
第6章	国外公司管理实践标杆一：安盛集团	137
6.1	公司治理结构概述	137
6.2	高管薪酬和监督董事会成员薪酬	142
6.3	历年高管薪酬	145
第7章	国外公司管理实践标杆二：英国石油公司	148
7.1	董事会治理结构概述	148
7.2	BP薪酬政策	154
7.3	2007年BP薪酬报告	155
7.4	2008年BP薪酬政策	156
7.5	历年BP执行董事薪酬	162
第8章	国外公司管理实践标杆三：壳牌公司	164
8.1	公司治理结构概述	164
8.2	执行董事薪酬	171
8.3	历年高管薪酬	177
第9章	国外公司管理实践标杆四：联合包裹服务公司	178
9.1	公司治理结构概述	178
9.2	薪酬讨论与分析	181
9.3	年度薪酬与业绩评价	185
9.4	历年高管薪酬	189

第10章 国外公司管理实践标杆五：韦里孙通信	191
10.1 公司治理规定	191
10.2 董事会及其下设委员会	194
10.3 薪酬讨论与分析	196
10.4 历年高管薪酬	200
第11章 国外公司管理实践标杆六：必和必拓公司	203
11.1 公司治理结构概述	203
11.2 薪酬报告	210
附录A 国际财务报告准则第2号——以股份为基础支付	217
附录B 上市公司股权激励管理办法（试行）	228
附录C 国有控股上市公司（境外）实施股权激励试行办法	236
附录D 国有控股上市公司（境内）实施股权激励试行办法	241
附录E 企业会计准则第11号——股份支付	247
附录F 《企业会计准则第11号——股份支付》解释	250
附录G 《企业会计准则第11号——股份支付》应用指南	256
参考文献	259

CHAPTER 1

第1章

中外高管薪酬现状研究

面对我国企业的高管薪酬管理问题，目前很少有直接选择国外公司为对象，利用国外公司的数据与信息进行分析的研究。之所以出现这样的情况，估计是考虑到由于我国市场经济发展相对而言不够完善，上市公司具有很多本土特点，国外的研究结论可能未必适用。但实际情况是，随着市场经济的发展，我国经济发展逐步实现国际化，上市公司数目日益增多，高管薪酬管理已不容忽视，必须实现规范化管理。要想实现这一目标，就必须对国外成熟管理经验进行充分的了解，通过对比找出我国企业管理中的问题所在，进而才能有选择地学习借鉴，用以指导我国企业的管理实践活动。而且，相对于国内上市公司而言，国外上市公司所处的市场环境及其本身运作都较为完善与成熟，具有规范市场化的特征，代表了我国企业改革与发展的方向；同时，其信息披露较为全面且规范，如可以得到公司前五位高管人员的所任职位、详细的薪酬数据等信息，易于进行比较分析。基于这些考虑，本章选择美国公司为国外管理标杆，通过分析对比200家美国500强企业和200家中国企业高管的薪酬管理现状，对中国高管薪酬管理问题提出自己的思考。

1.1 美国上市公司高管人员薪酬分析

美国上市公司高管报酬形式最初经历了固定工资、固定工资加与业绩挂钩的报酬（主要是奖金和红利）两个阶段。20世纪80年代以前，管理人员的薪酬大都采用工资加奖金的形式，工资是基本报酬，而奖金则只有超过一定的业绩标准才能得到。股份公司大量兴起之后，公司所有权与经营权的分离带来了委托—代理问题。由于固定工资和红利都属于短期激励措施，因此要使公司管理层尤其是高层管理人员真正从股东和

长期的角度提升公司价值,还必须引入长期激励。由此,在美国20世纪80年代的兼并浪潮中,直接将管理层薪酬与公司价值相联系的长期激励方式应运而生。长期激励效果最显著、使用最广泛的是股权激励计划。当然,长期激励的手段不仅是股权激励,例如延期支付计划、特定目标长期激励计划等,也能对公司高级管理人员起到长期激励的效果。

美国上市公司高管的股权激励计划中,又以股票期权激励方式为主。股票期权激励被美国企业大规模采用的原因很多,简单来说,主要有四大原因刺激了其大规模实施:税收政策与会计准则的推进、经理层贷款计划等支持措施的配合、留住关键人才的重要手段,20世纪80年代之后美国股市长达20多年牛市的刺激。在过去20多年间,股票期权这一激励方式大大改变了美国公司管理人员的薪酬结构。在1980~1994年间,每次授予期权的平均价值从15.5万美元增加到120万美元。股权激励已经成为大部分公开上市交易公司所采用的一种相当重要的薪酬方式,在薪酬总额中占据的比重远远高于固定工资和奖金的总和。

本文按全球行业分类标准(GICS)选取了涉及10个行业的190家美国上市公司收入最高的前五位高管人员的薪酬数据,对其薪酬水平及其结构状况进行了分析,如表1-1所示。

表1-1 样本数量及行业分布

行业	样本数量(家)	占总样本比例(%)
日常消费	20	10.53
可选消费	20	10.53
金融	39	20.53
能源	20	10.53
保健	20	10.53
IT	12	6.32
工业	15	7.89
通信	19	10.00
公用事业	19	10.00
材料	6	3.16
合计	190	

1.1.1 美国高管人员总体薪酬水平及其分布分析

图1-1显示了美国上市公司高管2006年薪酬水平及其分布情况。可以看出,在190家样本公司中,有137家上市公司的高管人均薪酬在100万美元以上,81家上市公司高管人均薪酬在200万美元以上,分别占到总样本数量的72.11%和43.63%。高管人均薪酬高达1000万美元的公司有23家,占样本数量的12.11%。数据表明,2006年美国上市公司高管薪酬人均均为476.4万美元,最小值为5.74万美元,最高值高达5178.5万美元,差距十分悬殊。

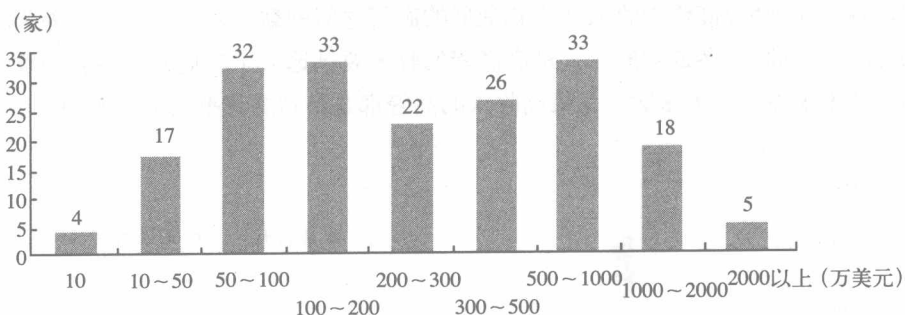


图1-1 美国上市公司高管总薪酬分布图

各行业上市公司的平均薪酬水平也是较高的（见图1-2）。最低的行业是材料行业和公用事业，水平在100万~200万美元左右，最高的是金融行业，其水平远远高于其他行业，达到880万美元。另外，每个行业的平均薪酬水平都高于该行业薪酬水平的中位数，且差距明显。

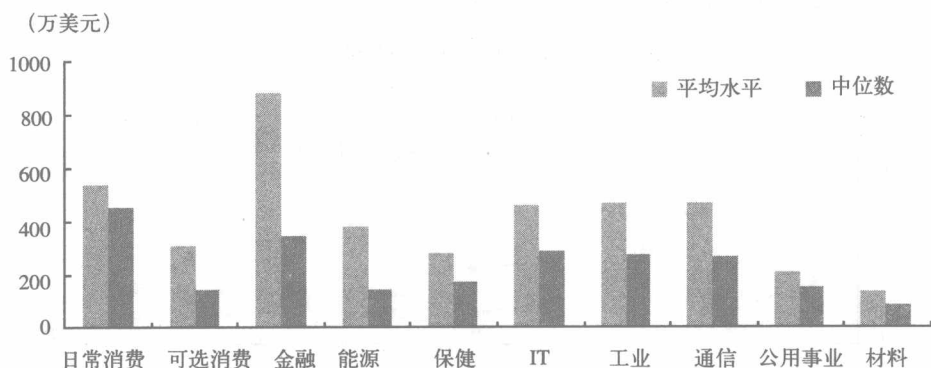


图1-2 各行业上市公司高管平均薪酬

另外，各行业内部上市公司高管薪酬的差距也十分悬殊（见图1-3），特别是人均高管收入最高的上市公司与最低的公司间的差距。从相对差距来看，保健、IT、公用事业和材料行业的差距跟其他行业相比较小，高管收入最高的上市公司不超过行业内最低收入的30倍，但其他几个行业内部的薪酬水平的差距非常大，最高收入与最低收入的比值达到100倍以上，可选消费甚至超过300倍。

从行业内最高收入水平与行业平均收入水平的比较来看，各行业之间的区别不大，大多数行业差距都维持在2~3倍，只有可选消费、金融和能源三个行业的差距比较明显，最高收入达到了平均收入的6倍左右，而这三个行业最高收入与最低收入的差距相对于其他行业来说也是较大的。

此外，我们还对各上市公司内部各高管的薪酬差异进行了分析。

图1-4、图1-5显示，样本公司的高管薪酬分布不均匀、公司间差异较大。除了金融

4 高管薪酬

行业，各公司前5位高管中收入最高和最低的高管之间的薪酬差别比较大，差距几乎都在4倍以上。同时，各公司的收入最高高管的收入要远远大于其他几位高管的收入。从数据的搜集来看，绝大多数公司最高收入的高管都是公司的董事局主席兼CEO。

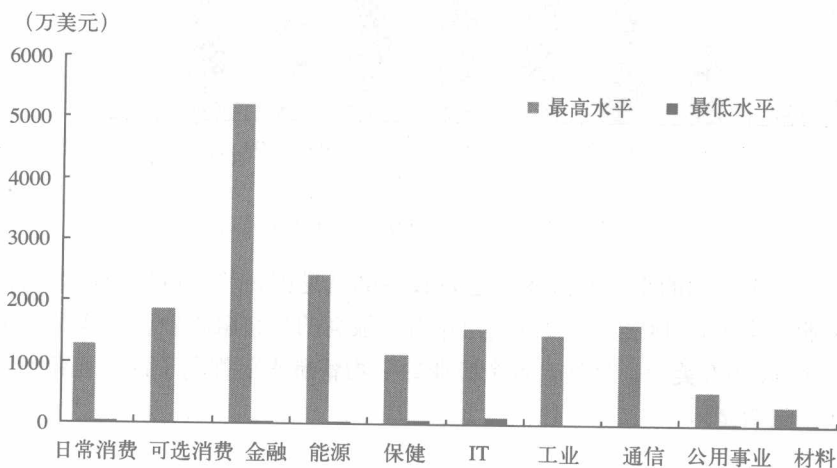


图1-3 行业内上市公司高管薪酬差距

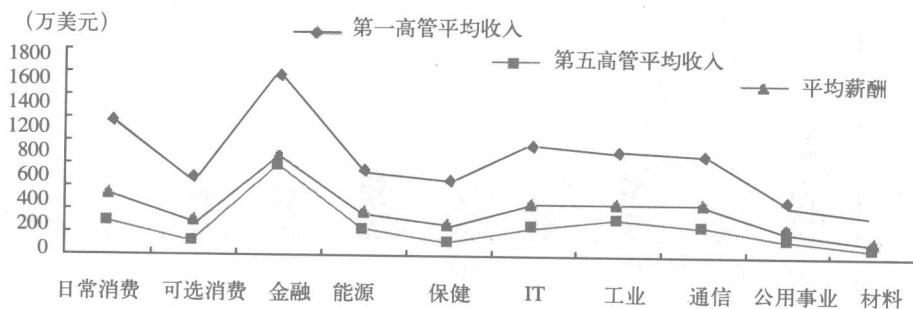


图1-4 上市公司各高管平均薪酬差距

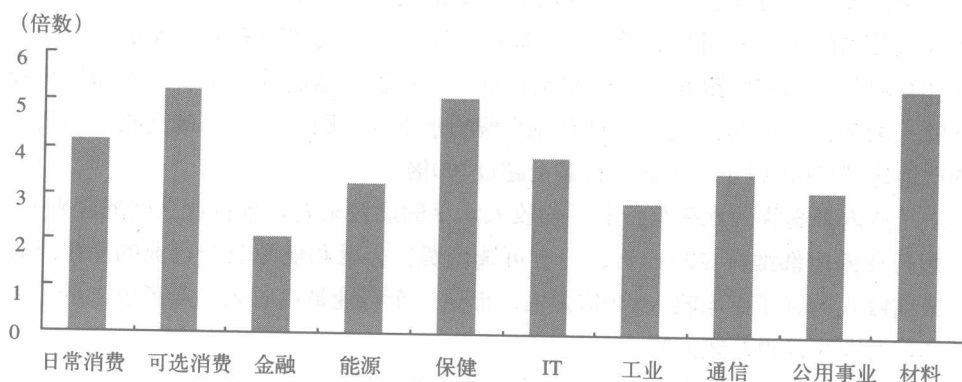


图1-5 收入第一高管薪酬/收入第五高管薪酬

1.1.2 薪酬结构分析

美国上市公司高层管理人员的薪酬结构从大类上可以分为基本工资和年度奖金、福利计划以及长期激励计划四个部分。

基本工资和年度奖金是传统薪酬体系的主要组成，一般都以现金支付，用于回报高管人员现期或上期对公司所做的贡献，以发挥短期激励作用。当然，也有一些企业采取奖金延期支付的方式，有的推迟三五年，有的要在高管人员退休之后才予以支付。延期支付的主要目的是使高管人员在纳税率变得较低时才取得其收入，当然也是为了留住这类人才。基本工资和年度奖金的评定标准主要是上一财政年度的业绩和一些其他因素。

1. 基本工资的确定

基本工资较为固定，作为提供给高管人员的基本收入保障，其激励功能较低。基本工资通常处于一种适当的水平，避免过分高低，具体数额主要由公司的风险水平、成熟程度决定，并配合其他薪酬手段使用。基本工资是最安全的薪酬形式，只涉及就业风险。据有关资料显示，美国上市公司高管基本工资在其总体薪酬中的比例有逐渐下降的趋势。高管人员的基本工资水平是由公司薪酬委员会每年一次或两次对其业绩进行评估来确定的。评估依据为：

(1) 公司业绩。主要指标为上一财务年度财务指标的增长性、财务指标与公司预定目标的差距、市场占有率及本公司业绩与同行业竞争性公司业绩的差异。

(2) 高层管理人员业绩。主要指标为高管人员的职权范围、对公司上一财务年度业绩做出的贡献、对公司长期战略发展做出的贡献、对公司关键职位招聘工作做出的贡献。

(3) 劳动力市场上相似人才的报酬情况。主要指标为劳动力市场上的相似人才一年期及五年期薪酬数据、该高层管理人员加入本公司以前的工作经验及薪酬状况。

不同公司所参考的薪酬数据范围不完全相同，部分公司只参考本行业的薪酬数据，例如，花旗集团每年参考19家与其有竞争关系的银行及其他金融服务机构的薪酬数据。通用汽车公司除了参考其主要竞争对手克莱斯勒公司和福特公司的薪酬情况以外，还要参考一些在全球范围内提供工业产品或服务的大公司的薪酬情况。

薪酬委员会除了根据上述的评估依据，还要综合考虑公司所在行业的特征、公司在行业中的地位、公司的发展阶段、公司对各种薪酬形式的采用、公司高层人员薪酬收入中基本工资的比重等因素，来决定公司高管人员的基本工资在行业以及整个市场上应该居于什么水平。新兴产业内成长型的公司股价上升空间较大，公司高管人员可以从股票期权等长期激励机制中获利，因此这类公司比较注重使用基本工资以外的薪酬机制来实现对高管人员的激励。例如，雅虎公司的基本工资仅仅定位在市场水准的50%或者更低。成熟产业内的大公司机构庞大，对高管人员依赖性较高，股东和董事

会较为重视管理层的稳定性，这类公司股价较为稳定，较少使用其他薪酬形式，因此比较重视基本工资水平在劳动力市场上的竞争力。通用汽车公司通常要求公司高管人员的基本工资水平保持在水准的75%左右，如果该年业绩确实优异，标准可以适当上调。

2. 年度奖金的确定

奖金是基于公司、部门业绩及个人管理绩效，为达到公司年度目标而设立，通常依公司利润额、股价、每股收益等财务指标以及高管预期目标完成情况来确定。年度奖金计划涉及未来就业风险与公司未来绩效低于目标水平的风险。奖金通常包括三类：基于公司业绩的年度奖金、基于部门业绩的年度奖金、基于个人业绩的年度奖金。

(1) 基于公司业绩的年度奖金的评定。这类年度奖金一年或者半年发放一次，奖金额以管理人员每个工作日的基本工资作为计量单位，每个公司套用不同的计算公式，根据上一年财务年度的业绩确定奖金数量。

(2) 基于部门业绩的年度奖金的评定。基于部门业绩的年度奖金的评定是根据事前确定的一套指标体系对各个部门上一财务年度的工作业绩进行评估，并将该部门上年业绩与上年计划、历史数据以及其他部门业绩进行比较，最后决定向该部门所有员工发放多少工作日的工资作为集体奖金。

(3) 基于个人业绩的年度奖金的评定。这类年度奖金的受益人只限于高管人员。各个公司的计算方法以及计算公式都不尽相同，较为常见的有两种：一种是公司在每年1月根据各高管人员的职权范围来确定个人奖金目标额，并根据该年公司的主要财务指标（例如利润额、股价、每股收益等）评估公司业绩，继而年度奖金将在奖金目标额的一定区间内浮动；另一种是公司单纯依据对各高管人员个人业绩的评定来确定年度奖金额。如果某高管人员达不到薪酬委员会规定的最低水准，则不能获得年度奖金。

3. 福利计划

薪酬体系中的福利计划与基本工资、年度奖金以及股票期权计划相比，所占比例不大，包括公司提供给高管的养老金计划、医疗计划与牙医服务、储蓄计划、寿险计划、伤残计划，以及高级俱乐部会员资格、定期体检、免费旅游、专用交通工具等特殊生活利益以及退休金、金色降落伞离职金等高管善意离职补偿金。其中，金色降落伞是一个保护管理者的合同，规定当公司被并购或恶意接管时，如果高管人员被动失去或主动离开现有职位，他可以获得一笔离职金。20世纪80年代，纳贝斯克公司被杠杆收购后，其首席执行官罗杰·杰克逊离职，作为补偿，他获得了538万美元，这是20世纪80年代数额最大的一笔金色降落伞离职金。

4. 长期激励计划

长期激励计划包括股票期权计划、储蓄—股票参与计划、股票持有计划、虚拟股票计划等。在长期激励机制中，股票期权计划发展较快，而且规模较大。股票期权通

常是给予公司高管人员一种权利,允许他们在特定的时期内(一般3~5年),按某一预定价格购买本公司普通股,但这种权利不能转让。由于高管人员时常需要独立就公司的经营管理、发展战略等重大问题进行决策,特别是并购重组以及长期投资等重大决策给公司带来的影响往往是长期的,效果可能在3~5年甚至10年后才能体现在公司的财务报表上,因此,如果高管人员的薪酬结构完全由基本工资及年度奖金构成,那么,出于对个人利益的考虑,他可能会倾向于放弃那些在短期内给公司财务带来不利影响、但有利于公司长期发展的计划。为此,公司设立了一些新型激励机制,将高管人员的薪酬与公司的长期业绩联系起来,鼓励高管人员更多关注公司的长期发展。美国已有近一半的上市公司实施了这一计划。

作为激励机制的股票期权计划不同于标准股票期权合约。股票期权合约是指买卖双方按约定的价格在特定时间买进或卖出一定数量某种股票的权利。标准股票期权合约1973年由芝加哥期权交易所推出并正式挂牌交易,在借用到企业内部管理制度后,内容已发生变化。其根本不同在于:标准合约是面向任一投资者的可转让的期权合约,而作为高管人员激励机制的股票期权是公司内部制定的面向特定人的不可转让的期权。持有这种权利的高管人员可以在规定的时期内,以约定的股票期权行权价格购买本公司股票。行权后,个人收益体现为行权价与行权日市场价间的差价。因为税收缘故,在美国,作为激励制度的股票期权计划大体可分为激励股票期权以及非法定股票期权两类。

在股票期权发展初期,公司往往只授予其高管人员,近年来范围几乎扩大到全体雇员。但是,如果某高管人员拥有该公司10%以上的投票权时,除非股东大会批准,否则不能参加股票期权计划,高管人员一般在受聘、升职、每年一次的业绩评定时获赠股票期权。

期权制在国外一直被称做经理人的金手铐,就是因为它很好地体现了激励与约束并重的特点。首先,高管人员对期权的一切期望都建立在公司效益的提高上,一旦选定某公司(获得期权)则在等待兑现期间很可能付出许多机会成本。其次,公司一般要对期权的行权期限、价格、方式等进行设计,尤其可能附加许多条件,这就意味着,在较长的时段内,分期分批有条件地兑现期权无形中将高管人员“锁住”。再次,购股权可能会占用经营者大量的资金,甚至全部家产,或者还需向银行贷款。如果公司业绩出现下滑,对期权持有人可能是一场灾难,这也将迫使经营者加强自我约束,为经营行为负责,以减少因疏忽和过失所带来的损失。

对样本公司高管的平均薪酬进行分析可以看出,在高管薪酬总量中,长期激励占有绝对比例,占到整个薪酬结构的60%以上,成为高管薪酬的主要部分。年薪和奖金的比重在整个薪酬结构中也达到了27%,剩下的福利部分和其他只占有总薪酬的10%左右。另外,在长期激励薪酬中,股票和期权激励又是长期激励的主体,是高管激励的主要手段,二者之和占到整个长期激励计划的80%左右(见图1-6)。

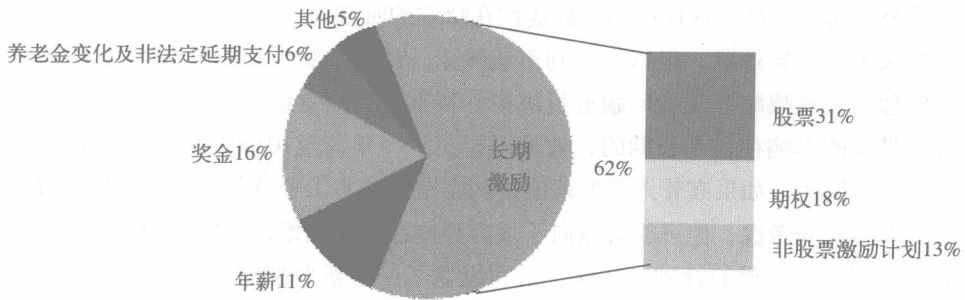


图1-6 美国上市公司高管薪酬结构

从各个行业来看，股票和期权激励在各行业中都占据了相当的地位，有些行业是以股票激励为重，有些则以期权激励为重，有些是两者并重，但总体来说这两部分的比重在大多数行业都超过了50%，其他薪酬形式在各行业中的分布则存在比较大的差异（见图1-7）。

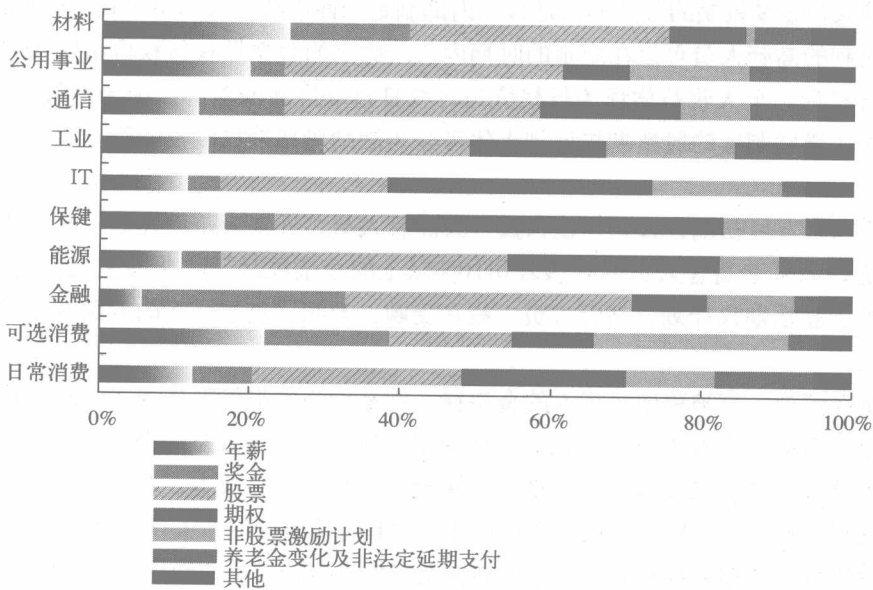


图1-7 高管薪酬的行业分布

5. 高管人员价值分析

在高管人员凭借其人力资本投入为公司创造价值的同时，就产生了人力资本对剩余价值的分享问题，其薪酬既是人力资本与货币资本博弈的结果，也是货币资本对人力资本的承认。

我们采用以下几个指标分析高管人员的价值（见表1-2）：

- 第一高管总薪酬包/营业收入

• 第一高管总薪酬包/净利润

表1-2 美国上市公司(不同行业)第一高管人员价值

行业	第一高管总薪酬包/营业收入	第一高管总薪酬包/净利润
日常消费	0.000 003 8	0.000 103 8
可选消费	0.000 010 0	0.000 116 7
金融	0.000 962 4	0.006 931 1
能源	0.000 150 7	0.000 467 2
保健	0.001 407 8	0.052 276 1
IT	0.000 459 9	0.003 454 9
工业	0.000 213 5	0.013 044 5
通信	0.000 353 2	0.005 477 8
公用事业	0.001 171 6	0.013 106 9
材料	0.000 977 6	0.020 370 2

从表1-2可以看出,在美国保健行业对高管人员的激励幅度最大,日常消费行业最低。虽然金融和能源两大行业中第一高管占营业收入和净利润的比例偏小,但鉴于这两个行业巨大的营业收入和净利润,这并不妨碍这些高管的总体薪酬在所有高管人员中遥遥领先。不过这也在一定程度上反映了这些行业的业绩多是由于行业自身特征促成,而较少来自高管人员创造的价值。

此外,我们还对不同规模的企业对管理人员价值的承认进行了分析(见表1-3、图1-8)。

表1-3 美国上市公司不同规模第一高管人员价值

规模	第一高管总薪酬包/营业收入	第一高管总薪酬包/总资产
5	0.000 002 47	0.000 003 55
4	0.000 060 75	0.000 036 34
3	0.000 342 57	0.000 109 04
2	0.000 752 30	0.000 055 80
1	0.002 243 7	0.000 202 28

注:5表示营业收入>10 000亿美元

4表示10 000亿美元>营业收入>1000亿美元

3表示1000亿美元>营业收入>300亿美元

2表示300亿美元>营业收入>100亿美元

1表示营业收入<100亿美元

随着美国上市公司规模的增大,对高管人员激励的比率降低,这一定程度上说明规模小的企业更承认管理的价值,而规模大的企业更多地依靠机制、制度和流程创造价值,当然高管人员价值也很高,从美国第一高管收入的绝对水平也可以证明这一点。