



Education



财经易文

对经理人的薪酬模式、实务和战略
的最深入研究

经理薪酬 完全手册

[美] 布鲁斯·R. 艾力格 著
Bruce R. Ellig

胡玉明 主译



中国财政经济出版社

经理薪酬 完全手册

布鲁斯·R.艾力格 著

胡玉明 主译

The Complete
Guide to Executive
Compensation

中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

经理薪酬完全手册/ (美) 艾力格著; 胡玉明译. —北京: 中国财政经济出版社, 2004. 3

书名原文: The Complete Guide to Executive Compensation

ISBN 7-5005-7094-5

I. 经… II. ①艾… ②胡… III. 企业管理—劳动工资管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 012862 号

著作权合同登记号: 图字 01-2003-0614 号

Bruce R. Ellig

The Complete Guide to Executive Compensation

ISBN: 0-07-137629-1

Copyright © 2002 by Bruce R. Ellig.

Original language published by The McGraw-Hill Companies, Inc. All Rights reserved. No part of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition is published and distributed exclusively by China Financial & Economic Publishing House under the authorization by McGraw-Hill Education (Asia) Co., within the territory of the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan. Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. Violation of this Law is subject to Civil and Criminal Penalties.

本书中文简体字翻译版由美国麦格劳-希尔教育出版(亚洲)公司授权中国财政经济出版社在中华人民共和国境内(不包括香港、澳门特别行政区及台湾)独家出版发行。未经许可之出口, 视为违反著作权法, 将受法律之制裁。

未经出版者预先书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签, 无标签者不得销售。

中国财政经济出版社 出版

URL: <http://www.cfeph.com.cn>

E-mail: webmaster@ewinbook.com

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100036

发行电话: 010-88191017

北京中租胶印厂印刷 各地新华书店经销

787×1092 毫米 16 开 31.25 印张 780 千字

2004 年 4 月第 1 版 2004 年 4 月北京第 1 次印刷

定价: 65.00 元

ISBN 7-5005-7094-5 / F·6208

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

题 献

此书献给：

我的父母罗伯特和露西，为了在我成长过程中他们为我所做的一切；

我的儿子布雷特，为了我对他的所有希望；

特别献给我的妻子珍妮丝，她是我的爱人、挚友和精神伴侣。

原著前言

将这本经理薪酬的入门书题为《经理薪酬完全手册》(*The Complete Guide to Executive Compensation*)有些自夸。本书旨在为薪酬管理专家、管理层、董事会提供有用的信息,帮助他们了解构建一个有效囊括工资、福利、非现金报酬、短期和长期激励在内的经理薪酬组合所涉及的各种问题,同时考虑政府法规、税法、组织和经理需要以及绩效奖励。

我非常幸运能获得致谢词中所列杰出人士的帮助和建议。虽然我竭尽全力使本书的内容准确与合时,但是必须注意,本书并不旨在提供会计、证券交易委员会、税务或者其他专业服务的专业信息。要获得这些信息,应该求助于专门的顾问。尽管如此,我相信本书的内容有助于了解大部分经理薪酬问题,且有助于对这些讨论提出新的问题。

虽然我已竭尽全力避免本书的错误,但仍为可能存在的错误感到抱歉。我非常欢迎有助于改进下一版本使之更有用、更名副其实的各种点评和建议。这些点评和建议可以通过位于纽约二盘尼广场, NY10121 的出版商转给我。

致 谢

首先我要感谢三个人,没有他们就没有本书:我的编辑 Mary Glenn,她始终如一地信赖并帮助我;Cathy Catalano,用她的双手将我的涂鸦变为电子版本的稿件;而在本书写成之后,John Woods 和他在 CWL 出版公司的团队将其变为您手中的这本书。

特别感谢以下各位富有建设性的点评和建议:Larry Bickford(证券交易委员会方面),Bob Birdsall(人寿保险方面),Peter Chingos 和 Fred Cook(长期激励方面)以及 Wally Nichols(绩效管理方面)。感谢以下各位在经理薪酬历史方面对我的帮助:Larry Bickford、Lou Cheek、Peter Chingos、Fred Cook、Bud Crystal、Mike Davis、Ed Goff、Tim Haigh、Vic Iannuzzi、Les Jackson、Ira Kay、Jim Kuhns、Greg Lau、Fred Meuter、Wally Nichols、Sandra Sussman、Nat Winstanley 以及 Gordon Wolf。

谢谢 John England 鼓励我更新前一本经理薪酬的书,写成现在这本书。

有些人在我事业的早期对我有极大的帮助,使我对经理薪酬领域产生热爱。他们包括:已故的 Alton Johnson 教授,他使我在威斯康星大学时就对经理薪酬感兴趣;已故的 Bill Stuart,他在辉瑞公司雇用了我,并使我成为业务伙伴和员工冠军;已故的 Don Lum,他接任 Stuart 成为公司副总裁、人事部副主管以及我的老板和支持者;而 Ed Pratt,董事长和首席执行官,给了我辉瑞人力资源主管的职务(公司历史上第三个人力资源主管),并使这份工作苦乐并存;Bill Steere 使我的工作富有挑战性且充满激励。

谢谢你们!

虽然布鲁斯和本书的其他名字都是虚构的,有些却与我家人的名字惊人的相似。

译者前言

当读者看到这本厚厚的《经理薪酬完全手册》的时候，可能有些诧异，经理薪酬不就是经理的工资或者劳动报酬吗？值得写这么厚一本书吗？

没错，薪酬就是劳动报酬。更重要的是，薪酬的支付本身就发出何种行为重要并应得到鼓励的信息。一项战略性的薪酬计划直接关系到能否增进员工积极性并促进其发展，关系到能否将员工的努力与企业发展战略、目标、理念和文化结合起来。

21 世纪是人本管理的时代。人力资本已经成为企业成败的关键。在人本管理的时代，薪酬管理已经不是简单地发放工资（薪酬）或增加工资（薪酬）的过程。企业必须树立全新的薪酬管理理念，运用崭新的薪酬管理方法，使薪酬成为满足员工需求、留住人才、保持竞争力、构建组织与个人生命共同体的有效工具。

企业发展史表明：成功企业的背后都有强有力的领袖人物——企业家。企业家是一个群体，泛指企业经理层。现代企业制度所具有的经营权与所有权“两权分离”的特征促进了经济与社会的发展，适应了社会化大生产的客观要求，其社会效果和经济效果是不言而喻的。“两权分离”使得职业经理（企业家）和投资者各得其所，形成一种比较明确的社会分工，为社会化大生产同时提供了源源不断的人力资源和财务资源，从而将企业所面临的不确定性合理地由企业组织成员之间分配。“两权分离”特征使得企业的经营不再局限于投资者，而延伸到整个社会，企业可以到社会经理人市场去寻找经理人，从而使资本家与企业家分离，造就了一批企业家，出现了所谓“经理革命”。投资者可以从更为广阔的空间范围内借用别人的脑袋和才能为自己创造财富，克服自己经营管理才能的不足。但是，正是由于经营权与所有权的“两权分离”，才导致现代企业制度的组织缺陷——代理问题以及由此而产生的内部人控制现象。

鉴于现代企业制度“两权分离”的组织缺陷，作为“支薪阶层”的经理与作为“分享阶层”的投资者，其行为目标是不同的。如果能让企业的经理人为实现投资者的目标而努力工作，就必须建立有效的激励机制，按经理人达到的绩效水平给予恰当的奖励。行为者期望理论（The Expectancy View of Behavior）认为，人们采取某种行为方式乃是因为人们相信这种行为方式将产生他们期望得到的回报。根据行为者期望理论，企业激励机制的作用就在于当行为者的行为有助于实现企业目标时，对他们提供他们期望得到的回报。因此，企业的经理需要激励，企业应该把薪酬管理与激励机制有机地联系在一起，赋予薪酬激励功能。

正如“得到的取决于付出的”说法曾经很流行一样，今天人们奉行另一句格言——“付出的依赖于得到的”。现在，薪酬不再被看成一种不可避免的成本支出，而被看成一种完成企业目标的强有力的工具。尽管大多数企业知道薪酬应该与实际绩效（而不仅仅是资历和努力程度）联系在一起，但事实上，只有少数企业通过让经理分享经过他们之手取得

的经营成果来证明这一点。这里我们所说的“分享”，不只是拍拍肩膀或说几句好听的话而已，还得“因人而异”，有时需要显著的、实实在在的物质回报。这样一来，薪酬的支付方式变得很重要。

任何制度的设计与实施都是一个庞大的系统工程，经理薪酬制度的设计与实施也不例外。因此，我们应该从更广阔的视野和更高的起点理解与体会经理薪酬。现在，读者看到的这本由美国著名薪酬管理专家布鲁斯·艾力格撰写的《经理薪酬完全手册》正是这样一本书。

我始终认为企业绩效评价与激励机制是同一个问题的两个侧面。没有绩效评价，激励机制就失去了应有的基础；而没有激励机制，绩效评价便形同虚设。因此，自从我主持国家自然科学基金项目《基于核心能力的企业绩效评价制度设计与实地研究》（70272051）和广东省教育厅人文社会科学研究项目《开放型企业综合业绩评价系统的设计及其应用》（OOSJA790005）之后，我一直关注企业的薪酬管理问题。毕竟，薪酬管理是激励机制的一个重要组成部分。因此，本书的翻译也可以视为上述研究项目的基础工作。

纵观全书，与其他相关著作相比，本书具有如下特点：

第一，起点高，视野广。本书跳出了“就事论事”的桎梏，尽管本书讨论的主题是经理薪酬，但是，却站在企业战略的高度，讨论经理薪酬如何配合企业战略的实施。同时，围绕经理薪酬这个主题，详尽地讨论了税收环境、会计规范、证券交易委员会的要求等经理薪酬实施的环境。

第二，把企业市场生命周期与经理薪酬计划设计结合起来。其实，处于不同市场生命周期的企业，其经理薪酬策略是不同的。许多薪酬管理方面的著作都笼统地讨论薪酬问题，本书却是一个例外。

第三，以利益相关者为核心阐述经理薪酬主题。尽管经理薪酬的对象就是经理，但是，经理薪酬却不是单纯的经理利益问题，它涉及企业利益相关者的利益。任何无视利益相关者利益的经理薪酬计划都难以奏效。本书的一个重要特色便是专设一章阐述利益相关者与经理薪酬的关系。

第四，绩效评价与薪酬激励并重。尽管本书名为经理薪酬，但是，作者没有忘记薪酬激励的前提是绩效评价。全书贯串一个基本的理念：据绩付薪。

第五，本书内容丰富，利用案例、图表对各种经理薪酬计划的设计、适用性和应该考虑的各种因素作了详尽的阐述。

当然，我认为企业绩效评价与经理薪酬都具有鲜明的企业化、个性化和行为化特征。因此，有效的经理薪酬激励要从理解经理的偏好入手。这正是行为者期望理论的基本理念。而“举一反三，触类旁通”则是阅读本书的基本立场。

本书的翻译体现了团队合作精神：暨南大学会计学系硕士研究生卫晓玲翻译了第1章和第2章；厦门大学管理学院博士研究生张俊生和曾亚敏翻译了第3章、第4章和第8章；暨南大学会计学系硕士研究生洪敏虹翻译了第5章；暨南大学会计学系硕士研究生鲁海帆翻译了第6章、原著前言和封面与封底的评论，并负责全部译稿的初校工作；暨南大学会计学系硕士研究生张萍翻译了第7章；暨南大学会计学系副教授赖红宁翻译了第9章、第10章、第11章。最后由我对全书的初稿进行校对。我非常感谢他们的大力支持。同时，我再次感谢中国财政经济出版社易文出版中心刘占彬先生对我的信任和宽容。因为这是我接受刘占彬先生的委托主持翻译的第二本书，也是我第二次没有按时完成任务。

尽管我们尽力做好这项翻译工作，但是，由于本书涉及面很广，特别是作者提到许多税收、会计、证券交易委员会等相关法规，也由于译者水平有限和时间限制，译文难免有不妥之处，敬请读者批评指正。

胡玉明

2003年10月6日凌晨5:00

目 录

译者前言	(1)
第1章 经理薪酬概述	(1)
1.1 谁是经理?	(1)
1.2 有多少人是经理?	(3)
1.3 何谓薪酬?	(3)
1.4 薪酬设计要考虑的各种因素	(8)
1.5 战略思维	(9)
1.6 市场生命周期的影响	(16)
1.7 组织结构变化	(21)
1.8 市场生命周期与薪酬要素	(24)
1.9 公司的类型	(26)
1.10 总结与结论	(29)
第2章 绩效评价与标准	(30)
2.1 理解绩效指标	(30)
2.2 如何评价绩效?	(53)
2.3 总结与结论	(57)
第3章 即期薪酬与递延薪酬	(59)
3.1 引言	(59)
3.2 自愿递延与非自愿递延	(59)
3.3 递延薪酬的类型	(60)
3.4 税务处理	(65)
3.5 税务与会计处理	(68)
3.6 证券交易委员会的要求	(69)
3.7 递延的优点	(69)
3.8 递延的不利之处	(71)
3.9 总结与结论	(74)

第4章 利益相关者	(77)
4.1 经理	(77)
4.2 其他员工	(90)
4.3 股东	(92)
4.4 顾客	(101)
4.5 供应商	(101)
4.6 社区团体	(102)
4.7 政策制定者	(102)
4.8 总结与结论	(119)
第5章 工资	(121)
5.1 引言	(121)
5.2 职务评估	(123)
5.3 工资调查	(131)
5.4 结构调整	(145)
5.5 个人工资方案	(149)
5.6 总结与结论	(170)
第6章 员工福利与非现金报酬	(173)
6.1 带薪假期	(176)
6.2 服务计划	(186)
6.3 保健	(203)
6.4 抚恤	(210)
6.5 退休	(225)
6.6 总结与结论	(260)
第7章 短期激励	(263)
7.1 奖金规模	(267)
7.2 奖金发放形式与时间	(269)
7.3 评价什么?	(271)
7.4 设定目标	(272)
7.5 个人奖金与合计总数	(276)
7.6 其他各种奖金	(305)
7.7 薪酬的核定	(307)
7.8 对福利计划的影响	(307)
7.9 总结与结论	(307)
第8章 长期激励	(310)
8.1 公司类型的重要性	(310)

8.2	资格条件	(311)
8.3	在会计、税收和证券交易委员会的体现	(312)
8.4	计划的类型	(312)
8.5	公开交易股票计划	(312)
8.6	私人持股股票	(389)
8.7	虚拟股票计划	(389)
8.8	组合计划	(398)
8.9	总结与结论	(405)
第9章	薪酬计划设计与沟通需要考虑的因素	(407)
9.1	薪酬应该考虑的因素	(407)
9.2	经理薪酬的基本原则	(410)
9.3	激励薪酬需要考虑的因素	(413)
9.4	比较不同计划的目标	(417)
9.5	还需要考虑哪些问题?	(420)
9.6	构建薪酬关系	(431)
9.7	信息披露与沟通应该考虑的因素	(432)
9.8	总结与结论	(439)
第10章	董事会	(441)
10.1	董事会	(441)
10.2	薪酬委员会	(450)
10.3	董事薪酬	(470)
10.4	总结与结论	(473)
第11章	总 结	(475)
11.1	要点	(475)
11.2	历史回顾	(480)
11.3	展望未来	(483)

第 1 章

经理薪酬概述

正如书名所示，这是一本有关经理薪酬的手册或工具书。你可以逐页逐章按顺序阅读，也可以有选择地阅读其中某些项目的定义和案例。本书适合不同读者的需要，包括经理，经理薪酬计划的赞同者、设计者，整个经理薪酬支付制度的管理者，还有那些报道经理薪酬的人。当然，他们对本书的兴趣程度和关注层面会有所不同。

作为薪酬计划接受者的经理（executives），会发现本书描绘了他们所缺少的东西，并对他们所参加的计划作了评论。薪酬支付计划的赞同者（approvers）不仅会发现本书对各种类型计划的定义和描述很有价值，也会了解这些计划的适用条件。因此，本书提供了独立于薪酬计划提供者的评论。但愿薪酬计划的设计者（designers）和管理者（administrators）将从本书中发现有助于激发他们创造力的各种细节和例子；对于那些报道薪酬支付计划的人而言，本书不但可以为他们提供一个有用的背景，还有助于让他们更好地理解主题。

尽管本书对各种读者都有用处，但必须说明本书却意不在此。尤其是读者不应依赖会计、税法、证券交易委员会或本书提到的其他潜在的法律规范。读者想得到这方面的指导应去找专业顾问。本书的各种法律规范旨在帮助读者理解各种原理和实务。因此，读者在任何有约束力的决策之前，应该找合适的顾问咨询。

1.1 谁是经理？

鉴于本书的目的，有必要先定义我所要说的经理。我对经理的定义与美国《公平劳动标准法》有所不同。在美国的《公平劳动标准法》中，经理被定义为：至少需要监督两个具有独立判断和分析能力的全职下属，但又不能获得加班补贴的人。我们可以通过以下 6 种方法之一定义经理：工资、岗位等级、要职、职衔、从属关系（组织水平）或前述 2 种方法以上的组合。

1.1.1 工资

一旦确定了适当的工资水平，以此定义经理就非常容易。但这种方法有以下几个缺点：首先，用工资来划分是否为经理太绝对化。例如，工资为 100000 美元及以上是经理，而工资为 99999 美元及以下则不是经理。其次，会有极大的压力促使人们超越临界点。再

者，这个临界点应每年根据薪酬变化作相应的调整，否则，符合条件的人会越来越多。

1.1.2 岗位等级

与工资一样，用岗位等级（job grade）判断谁是经理缺乏准确性。道理很简单：当把工作按等级划分之后，这种工作相对组织的价值也就确定了。这种方法比用工资进行判断要好，因为它与工作而不是个人收入相联系。但是，它也会给薪酬计划带来类似的压力——提升岗位等级以便进入经理阶层。

1.1.3 要职

用要职（key position）定义经理，意味着需要检查每一份工作的适宜性（例如，只有那些有“最低”责任的职位），或者可能仅仅局限于证券交易委员会所定义的公司官员或内部人（insiders）。从管理角度来讲，这个方法也有两个缺点。首先，两份处于同一级别的工作可能待遇不同；其次，它必须每年对经理资格候选人作出评价，并适当增减。相对规模较大的组织而言，这种方法通常在规模较小的组织中更为流行。运用这种方法，通常会把一些普通职位也纳入经理阶层。

1.1.4 职衔

也可以用职衔来定义经理（例如，副经理及以上职位）。这种方法的问题在于最底层的副经理的责任可能少于最高层副经理，它可能还会增加组织各个层次之间的比较。例如，一个分部的副经理与总公司的副经理一样重要吗？或者进一步说，分部 A 的副经理与分部 B 的副经理一样重要吗？这可能导致如表 1-1 所示的多层职位。

表 1-1

按组织单位划分的经理职衔例证

组织单位	职 衔
公 司	副经理及以上
团 体	执行副经理及以上
分 部	经 理

1.1.5 从属关系

一些公司采用从属关系（reporting relationship）定义经理（例如公司组织结构中最高的三个组织层次）。这种方法存在的问题是，它把“经理助理”和一些其职位的重要性并不是由组织层次而是由岗位等级来决定的助理包括在内。

1.1.6 组合

鉴于上述 5 种方法都有缺点，因此，最好的方法是把 2 种或 2 种以上的方法结合起来。例如，把在组织的最高三个层次中岗位等级在 X 级别及以上的人定义为经理。这样可以减少不断评定岗位等级及将助理包含在内的压力。

1.2 有多少人经理?

对很多人而言,经理可能是公司员工中薪酬最高的2%~3%的人,或是员工中免税部分收入最高的5%的人。当然,这些百分比也只是一个大致的标准。在集权式组织的公司中,这个比率通常较低,而在分权式的公司中,这个比率则相对较高。表1-2将各种规模和组织形式的公司中经理占员工总数的百分比进行了比较。

表1-2

经理占员工总数的百分比与公司收入、组织结构的关系

收入规模	公司组织结构	
	集权程度	分权程度
大	低	中
小	中	高

因为在资本密集型公司中,是设备而不是人占据着公司的底层,所以人们会认为资本密集型公司经理所占的百分比要比劳动密集型公司高一些。在劳动密集型公司中,作出的决策必须在整个公司坚决贯彻执行,否则,公司将会成为一个效率低下的官僚机构。

表1-3对集权或分权式的资本密集型公司和劳动密集型公司中经理占员工总数的百分比作了比较。正如人们所预料的那样,集权式的劳动密集型公司(在这类公司中,员工非常多,但由少数高层经理作出重要决策)这一百分比最低;而分权式的劳动密集型公司这个比率是适中的,因为这类公司存在着各个层级的决策者,而员工相对较少。一个集权式的资本密集型公司的经理人员可能较少,因此,存在一个较适中的百分比。当公司从劳动密集型向资本密集型转变时,经理人员减少的速度小于非经理人员减少的速度;而当公司从资本密集型向劳动密集型转变时,情况正好相反。这个结论在许多情况下并不成立,因为可以运用多种经理的定义——有的定义比其他定义更为宽泛。然而,公司是资本密集型还是劳动密集型是决定企业组织经理人员比重的一个因素。

表1-3

集权或分权式的资本密集型公司与劳动密集型公司中经理占员工总数的百分比

	资本密集型公司	劳动密集型公司
集权程度	适 中	低
分权程度	高	适 中

1.3 何谓薪酬?

1.3.1 显性薪酬与隐性薪酬

人们往往把工资看做是显性薪酬,而把工作环境、工作类型、所能学到的知识、发展机会及被认可的程度看做是隐性薪酬——通常也叫精神收益。隐性薪酬的其他形式还包括自主性与权力。显性薪酬加上隐性薪酬就构成了整体的薪酬框架。

一些非常成功的公司可能会为经理带来隐性薪酬（即作为公司成员的荣誉感）。因为这些公司的薪酬水平至少具有竞争力，而隐性薪酬强化了直接支付薪酬在留住经理方面的能力。相反，那些无力支付具有竞争力薪酬的不太成功的公司在支付薪酬方面会有额外的压力，因为这些公司的隐性薪酬可能低至负值，公司为留住经理必须想办法予以补偿。

所有的工作都存在隐性薪酬与显性薪酬的组合（如图 1-1 所示）。在一定程度上，我认为如果一份工作的隐性薪酬未达到期望水平，则需要显性薪酬作为补偿。这就可以解释为什么捡破烂的几乎可以赚得与某些大学教授相当的收入。没有人会把收集垃圾误认为是一份具有高隐性薪酬水平的工作。反之，做一名大学教授或杰出政治家（如美国参议员）的隐性薪酬吸引力可以解释为何与其他职业相比，这类职位的显性薪酬较低。

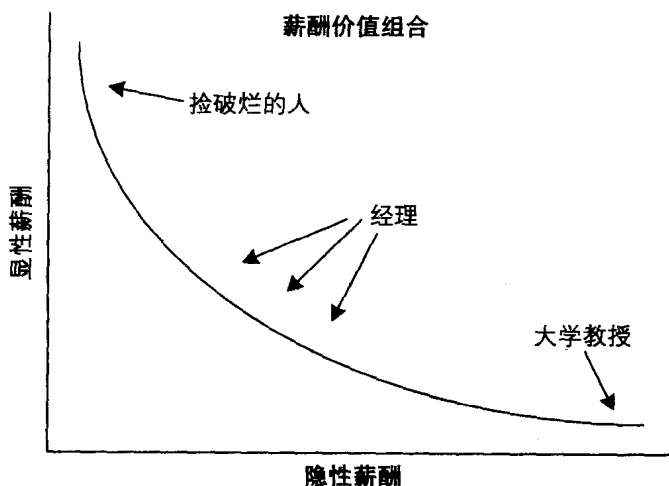


图 1-1 隐性薪酬与显性薪酬

经理处于曲线中部，他们或者因为处在薪酬与绩效成正相关的职位（如营利部门）而减少对隐性薪酬的需求，或者因为处在薪酬与绩效的直接联系不强的职位（如非营利部门）而寻求更多的隐性薪酬。除了寻求足够高的显性薪酬的职位以满足虚荣心和其他方面的需求以外，很多人寻找隐性薪酬高的工作以实现自我价值和自我满足。与公司其他人员相比，经理在组织事务方面通常具有较大的灵活性，他们能安排自己的工作，这至少能部分地满足他们的内在薪酬需要，但他们的受托责任可能也因此而变得不太重要。尽管显性薪酬包含隐性薪酬层面，但是，本书侧重于显性薪酬。

1.3.2 薪酬要素

薪酬的基本要素有 5 个：工资、员工福利、短期激励、长期激励和非现金报酬。如图 1-2 所示，在大部分公司中，较低层员工的薪酬只包括工资和员工福利，而首席执行官层次的薪酬包括了全部 5 个要素——后面的 3 个要素在组织不同发展阶段被逐步引入。

1.3.2.1 工资

工资（参见第 5 章）体现组织中某一个特定层级工作岗位的熟练程度和以往的绩效水平。在很多时候，它是决定其他 4 个要素的基础。工资就是可以让经理实现其部分而不是

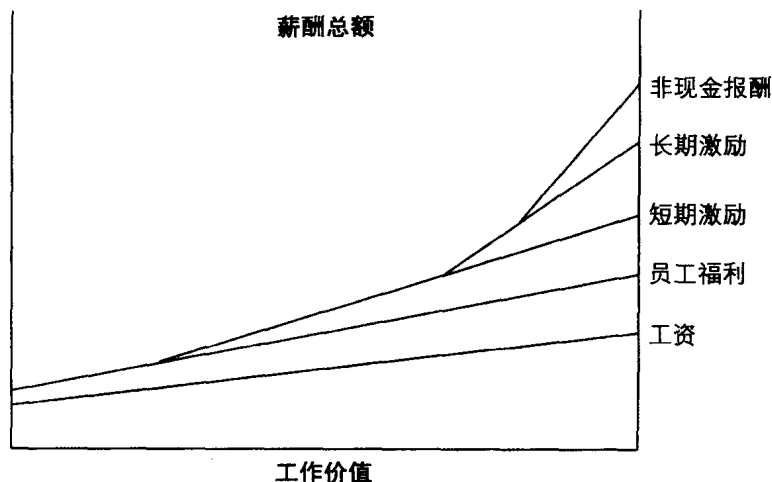


图 1-2 薪酬总额 (5 要素曲线)

全部生活目标的收入水平。短期或者长期激励计划的奖金有助于实现更奢华的生活。后者使经理“处于风险中”。工资实际上是无风险报酬，因为削减工资的情况很罕见。但是，由于一些行业和非营利组织不存在奖金，因此，工资项目在充分体现对组织的短期和长期贡献方面就显得更加重要。这样，这些企业的工资就必须与市场上其他公司类似职位的年度现金收入（也就是工资加年度奖金）不相上下。但是，一个公司对薪酬水平高低的选择是其所希望筑入薪酬计划的风险/报酬程度的函数。

1.3.2.2 员工福利与非现金报酬

员工福利 (employee benefits) (参见第 6 章) 指的是为组织所有员工提供的带薪假期、员工服务、奖励 (与绩效无关)、保健、抚恤、退休保险。由于大规模保险的经济性可以使组织和经理都达到良好的成本效益关系，员工福利满足了原本需要经理自己掏腰包才可满足的需要。得到保险的程度通常取决于服务年限和/或工资水平。第 6 章还将介绍非现金报酬 (perquisites)。也就是说，员工福利是专门为经理而设计的，所以也叫经理津贴 (executive benefits)。有时，它只是对员工福利 (通常受法律限制) 的补充，而在另外一些情况下，它提供员工福利计划所没有的项目。经理津贴有时表现为隐性的或精神薪酬 (例如，宽敞而豪华的办公室)。

1.3.2.3 短期激励

短期激励 (参见第 7 章) 的设计囊括绩效下降风险和上升的可能性，对短期目标 (通常为一年) 的完成程度进行奖励。奖励的金额通常每年随绩效波动而升降，从而在绩效不佳时降低公司成本；而经理在完成或超额完成任务时有机会获得可观的奖励。图 1-3 描述了上述工资要素所体现的风险程度。较暗的阴影区域代表短期激励机会。随着风险的增大，工资 (较淡的阴影区域) 逐渐减少，但激励增长的比例会更大。

目标可以是个人和/或团体的，目标应通过可以提供清晰视线的方式 (即无须费力就可以清楚地看到其中的联系) 与年度经营目标相联系。财务结果通常是短期计划的主要因素。当工资增加时，激励奖金将按照工资的一定百分比增加，从而提供更多的获得奖励的

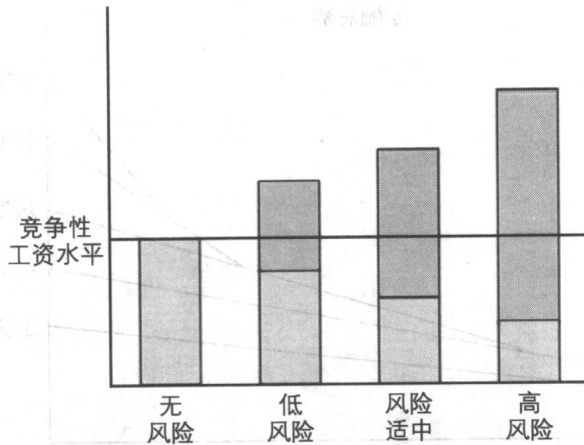


图 1-3 与市场数据相联系的风险与报酬

机会。有人将此称为累进原则 (progressivity principle)。

1.3.2.4 长期激励

长期激励 (参见第 8 章) 与短期激励的目标相似, 但它通常以多年 (一般为 3~10 年) 的绩效为基础。一般在长期激励中考核的不是个人绩效, 而是团队绩效。激励奖金 (通常明显高于年度激励奖金) 意味着经理的部分收入“处于风险之中”, 而这种风险与经营目标的实现程度相关。如果经理没有完成预期经营目标, 则长期激励为零或者很低——这是一种不需要终止雇用关系的惩罚形式。如果以后的奖金足够多, 长期激励的多年特征可以留住经理。短期激励提到的累进原则在这里也适用。这部分报酬通常以股东价值和/或既定单位 (例如, 公司、部门或分部) 的财务绩效为基础。

1.3.2.5 各种组合

图 1-2 描述了各种薪酬要素的构成情况, 但表 1-4 或许能更清楚地揭示这一点, 这些薪酬要素在组织不同报酬水平上有各自不同的侧重点。

表 1-4

可能的薪酬分布 (整体薪酬 = 100%)

要素	薪 酬 总 额				
	\$ 100000	\$ 250000	\$ 500000	\$ 1000000	\$ 5000000
工 资	75.0%	55.0%	40.0%	30.0%	20.0%
员工福利	15.0%	11.0%	8.0%	6.0%	4.0%
非现金报酬	—	1.0%	2.0%	4.0%	6.0%
短期激励	8.0%	13.0%	16.0%	18.0%	20.0%
长期激励	2.0%	20.0%	34.0%	42.0%	50.0%
合 计	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%