

股票期权激励制度系列丛书

顾问 蒋黔贵 朱志刚 高西庆

主编 陈清泰 吴敬琏

公司 薪酬制度概论

GONGSI
XINCHOU ZHIDU GAILUN



中国财政经济出版社

股票期权激励制度系列丛书

顾问：蒋黔贵 朱志刚 高西庆

主编：陈清泰 吴敬琏

公司薪酬制度概论

执行主编：刘 园 李志群

副主编：杨佩英 齐 斌

技术顾问：Hewitt Associate

中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

公司薪酬制度概论/陈清泰, 吴敬琏主编. —北京:
中国财政经济出版社, 2001.9

(股票期权激励制度系列丛书)

ISBN 7-5005-5285-8

I. 公… II. ①陈… ②吴… III. 公司-工资制度
-概论 IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 055270 号

中国财政经济出版社出版

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

E-mail: cfeph@drcc.gov.cn

(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

发行处电话: 88190406 财经书店电话: 64033436

北京外文印刷厂印刷 各地新华书店经销

850×1168 毫米 32 开 11.5 印张 268 000 字

2001 年 9 月第 1 版 2001 年 9 月北京第 1 次印刷

印数: 1—4000 册 定价: 25.00 元

ISBN 7-5005-5285-8/F·4691

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

中国企业经营管理者激励与约束机制及 有关政策的研究课题

课题发起单位：国务院发展研究中心 国家经贸委

财政部 中国证监会

课题成员单位：企业工委 中央组织部 科技部 人事部
劳动保障部 国家税务总局 国家
工商总局 国务院法制办 国务院体改办

总顾问：吴敬琏

顾问：蒋黔贵 朱志刚 高西庆

特邀顾问：赵杰兵 徐冠华 戴光前 王东进

高虎城 王众孚 宋大涵 李剑阁

屠光绍 程秀生 刘海藩 陈伟兰

刘志华 陈良宇 皮黔生 陈新华

杨文生 卞 功 沈 沛 胡关金

总负责人：陈清泰

总协调人：陈小洪 李志群

协调人：齐 斌 邓志高 李兆熙 仲继银

姜长龙 金立佐 李 禾 刘 园

丛书编委会名单

顾问：蒋黔贵 朱志刚 高西庆

主编：陈清泰 吴敬琏

副主编：陈小洪 李小雪 邓实际 周来振 邓志高
李志群

编委（按姓氏笔画排序）：

王令浚	王润生	王培荣	孔繁新	叶霖儿
石庆瑞	许美征	刘 国	刘晓滨	刘琦岩
齐 斌	孙 立	孙国伟	朱 彤	仲继银
陈 立	陈 健	陈乃康	汪志洪	汪 松
李 禾	李 冰	李兆熙	李国中	李新旺
时希平	严华仲	杨佩英	辛 鸣	张茂君
季晓刚	金立佐	金思宇	林 新	周新建
胡可明	姜长龙	赵立新	索莉晖	黄太和
阎增山	董树奎	傅自应	焦 营	韩国荣
童道驰	薛文平			

编写人员名单（按姓氏笔画排序）：

于洪飞	王 力	王大泽	王锡龙	王 薇
刘亚楠	刘爱娟	刘翔羽	陈兰兰	陈劲松
李 艺	李瑶光	余海霞	张 乐	张晓瑞
张甜甜	张 熾	范 宇	高曼丽	徐潇鹤
韩薇薇	谢立征			

序 言

呈现在读者面前的这一套《股票期权激励制度系列丛书》，是由国务院发展研究中心、国家经贸委、财政部、中国证监会共同发起，联合中共中央组织部、中央企业工委、科技部、人事部、劳动和社会保障部、国家税务总局、国家工商管理总局、国务院法制办、国务院体改办等十几家部委，及中国国际贸易中心股份有限公司、对外经贸大学、中和应泰管理顾问公司等单位共同组成的课题组一年工作的成果。

为什么要做股票期权激励制度的研究呢？这个课题是由中国的改革实践提出的。中国企业虽然经过20年的改革，它们目前的激励制度仍然与发达市场经济中的情况有很大的不同：一是多数企业的薪酬制度还是上级行政机关主导型的，而且薪酬组合中缺少长期激励因素，这使得为企业创造价值的激励不足；二是所有者缺位，使得在许多企业中出现经营者自己给自己定薪酬的不正常状况。这两种情形都会影响企业的

有效运转，最终损害所有者和其他利害相关者的利益。从有些已经实行公司化改制的企业来看，也存在类似的问题。因此有必要研究发达市场经济国家的经验教训，引进它们的成功做法。

薪酬性的股票期权（compensatory stock option，简称股票期权，又译为股权）制度，是20世纪中期兴起，80年代以后在西方国家的大公司中流行起来的一种长期激励方式。它利用股票价格涨落对经理人员绩效的度量作用来对他们进行长期激励。1999年十五届四中全会《关于国有企业改革和发展若干重大问题的决定》提出支持企业进行经理厂长持有股权等分配方式的探索。从那以后，实行股票期权制度成为企业界的一个热门话题。不论是已经实现公司化改制的企业还是没有实现这种改制的企业，无不对此跃跃欲试。然而我们从过去的经验中认识到，凡是要建立一项新的制度，如果不事先对它的基本特征、历史沿革、设立条件、配套措施研究清楚，并且在这种认识的基础上建立清晰透明的法规框架，然后有序地推开，往往会把良好的愿望化作一番没有实际成果的炒作。于是，我们与相关政府部门和研究机构的人士组成了一个课题组，共同进行“中国企业经营者激励和约束机制——股票期权”课题的研究。在过去的一年中，课题组成员在美国著名的投资银行所罗门美邦（Salomon Smith Barney）和人力资源顾问公司翰威特（Hewitt Associates）的专业支持下，研习相关课程，阅读各国

文献，对深圳、上海两地在股权激励方面所做的试验进行了调查，对中国现行的政策法规进行了研究，并远赴美国，访问了翰威特公司、花旗集团、纽约证券交易所、NASDAQ、美国退休教师养老基金、美国联合航空公司、百特药业公司、强生制药公司和惠普公司，较为深入地实地调查和研究了美国企业薪酬制度、长期激励和股票期权计划的运作过程，以及实施股票期权计划需要具备的公司治理基础和资本市场条件。通过这些调研活动，课题组成员对于公司治理中极其重要的经营者激励问题有了更加全面和深刻的认识，并且从各自的工作范围出发，对于如何完善我国现代公司中的经营者长期激励和引入股票期权制度作出了理论与实际相联系的探索。

在开始进行研究的时候，我们把问题想得比较简单，考虑的主要是与股票期权制度直接有关的问题。可是，研究愈深入，我们就愈加认识到，包括期权制度在内的激励机制只是公司治理的一个组成部分，如果公司治理的基本框架，即所有者与经营者之间的基本关系没有建立，任何合理的薪酬制度都是无法有效实施的。1993年中共十四届三中全会首次提出了建立现代企业制度的国有企业改革的方向。所谓现代企业制度，指的是现代公司制度。从世界经济发展的历史看，现代公司制度是伴随着古典公司中所有与控制的分离（在我国通常译为“所有权与经营权的分离”）而出现的。这种“两权分离”的公司通过一套能够在所

所有者与经营者之间建立起制衡关系的公司治理机制 (corporate governance) 来保证自己的有效运作。公司治理有两个互为表里的关键性安排，一个是公司控制构架，一个是激励制度。前者要保证各个股东之间和各种利害相关者之间权力利益的平衡和所有者对经营者的有效监督；后者通过构建具有竞争力的企业薪酬与激励体系，协调所有者与全体员工的利益，吸引和留住人才。二者通过彼此间的良性互动，谋求以股东利益为主导的公司价值的最大化。由此可见，合理的薪酬制度是有效的公司治理机制的一个有机组成部分，是以公司治理机制的初步建立、公司控制权的正确配置为前提的。例如，如果出现了 20 世纪 80 年代以前某些西方大公司那种作为内部人的经理层控制公司，侵犯股东权益，给自己发放高额薪金的不正常状况，股票期权制度就会遭到扭曲。

更进一步说，合理的股票期权制度还要以健全的证券市场的存在为前提。股票期权制度是由证券市场对上市公司经理人员业绩的度量作用引申出来的。在高层经理人员的考绩问题上历来有一个难以解决的问题，他们的实际业绩即使运用一整套繁琐的指标也很难准确地加以度量。然而一个有效的股票市场，却可以通过能够反映公司基本面状况的股票价格的升降折射出经理人员工作的努力程度及其成效。于是英国和美国的某些大公司从 20 世纪 80 年代开始采用股票期权作为对 CEO 乃至其他高层经理人员的一种重要的长

期激励手段。在 90 年代以来的全球性公司治理运动中，股票期权这种长期激励形式在大企业高层经理人员的薪酬组合中应用得愈来愈普遍，而且随着这些公司专业化程度的提高，股票期权激励还有向中小层经理乃至全员扩散的趋势。至于在异军突起的高新技术企业中，它的应用就更为广泛。

从以上的分析可以看到，尽管股票期权是一种有效的长期激励工具，但是，它的应用是有条件的。比如它需要有比较健全的经理和专业人才市场，比较健全的公司治理，比较健全的资本市场和透明程度高的公司信息披露，以及完整的公司法、证券法、税法、会计准则等基本的法规框架。目前在中国，这些条件并不完全具备。但是企业改革和建立现代企业制度的任务又刻不容缓。因此，我们必须在努力改造和完善现有的格局，建立有效的公司治理，在规范的基础上发展我国证券市场的同时，选择一些条件较好的企业，用规范试点的方式，有步骤地推广包括股票期权制度在内的长期激励方式。

本套丛书共七册。第一册《股票期权激励制度法规政策研究报告》为课题组研究成果，包括课题组成员撰写的 13 份研究报告和 1 份总报告，分别涉及有关股票期权激励制度的理论、政策、立法等方面内容。其余六册为课题组的编译成果，包括《公司薪酬制度概论》、《股票期权实证研究》、《美国企业的股票期权计划》、《可变薪酬体系原理与应用》、《塑造企业所有

权文化》、《薪酬委员会手册》。

尽管我们的研究还是初步的，研究报告的观点也不可能完全没有差错，但是它毕竟反映了课题组全体成员一年来的工作成果，因而在一定程度上可以为企业的股票期权计划以及相关政策法规的制定提供一个由此出发的基础。因此我们把这些研究报告连同研究过程中接触到的部分有用材料以丛书的形式提供给研究者、企业家和政府官员作为参考。希望它们能对我国公司制企业建立规范的股票期权制度有所帮助。

本课题得到了北京、上海、天津、深圳市政府有关部门、企业和专家的积极参与；得到了美国翰威特公司、所罗门美邦公司和中和应泰公司的技术支持，在此一并致谢！

陈清泰 吴敬琏

2001年8月10日

目 录

第一章 薪酬制度基础原理	(1)
第一节 薪酬制度的概念.....	(1)
第二节 新世纪美国薪酬制度的发展.....	(15)
第二章 传统薪酬制度	(44)
第一节 传统薪酬制度中的职位分析与评定.....	(44)
第二节 传统薪酬制度中的工资管理.....	(84)
第三节 薪酬的市场调查.....	(107)
第三章 新型薪酬制度	(121)
第一节 简介.....	(121)
第二节 以能力为基础的新型薪酬制度.....	(143)
第三节 以绩效为基础的新型薪酬制度.....	(155)
第四章 主管人员薪酬制度	(188)
第一节 主管人员薪酬制度与公司的战略选择.....	(188)
第二节 主管人员总体薪酬方案的设计与执行.....	(203)
第三节 主管人员年度激励计划与长期激励计划.....	(213)
第四节 主管人员薪酬制度的保障：雇佣协议.....	(235)
第五节 董事薪酬.....	(246)
第五章 团队薪酬制度	(260)
第一节 团队薪酬方案.....	(260)
第二节 团队绩效的评价.....	(269)

第六章 薪酬制度中的主要工具	(284)
第一节 货币性薪酬工具.....	(284)
第二节 非货币性薪酬工具.....	(295)
第七章 跨国公司的薪酬策略	(305)
第一节 跨国公司的全球薪酬制度.....	(305)
第二节 跨国公司不同员工的薪酬.....	(311)
第八章 政府与工会在薪酬制度中的作用	(327)
第一节 工会组织在薪酬制度中的作用.....	(327)
第二节 政府在薪酬制度中的作用.....	(335)

第一章 薪酬制度基础原理

第一节 薪酬制度的概念

一般而言，一项行之有效的薪酬机制需要具备四个特征：对内的公正性（即根据员工们各自工作的价值提供薪酬）、对外的竞争性（即参考市场上的一般工资水平来提供薪酬）、对个人的激励性以及易于管理性。从本质上讲，只有具备以上四个特征，才能形成一项有效的薪酬机制。但纵观盛行于美国的各种薪酬机制，前两个特征总是不能同时具备，从而只能牺牲其中的一个目标。而第三个目标的满足又常常强化员工的个性，从而使第四个目标的实现有一定的难度。

有些美国企业把对内的公正性作为首要目标，其结果往往是：有些职员得到了高于人才市场工资水平的报酬，而其他一些职员只得到了低于市场水平的报酬。在前些年，大家还可以接受这一现象。但是现在随着美国人才市场竞争日益激烈以及各大公司削减支出的要求日益迫切，对内公正性和对外竞争性的平衡问题也变得更加重要了。

表 1-1 揭示了 20 世纪后半叶国际薪酬体系的发展情况。

伴随着经济的飞速发展和分析工具的成熟，薪酬问题的焦点也发生了显著变化。由此，薪酬工具经历了从最初标准化的基薪，到标准化基薪加上激励性薪酬，再到个别化工资加上激励性薪酬的变迁。

表 1-1 国际薪酬体系的发展

	50~60 年代	70~80 年代	90 年代~现在
经济形势	基本不变	逐步发展	飞速发展
评估工具	单一的工作评估体系 + 有限的人才市场调查	标准化的工作评估体系 + 细致的人才市场调查	丰富多样（技能/竞争力标准，计算机模型分析等）
目标	以工作性质为基础的对内公正性	以工作性质为基础的对内公正性 + 以市场价值为基础的对外竞争性	以个人成就为基础的对内公正性 + 市场价值
薪酬确定的原则	按职位决定报酬	按职位决定报酬 + 按个人表现决定其他薪酬	按个人表现决定工资与其他薪酬

表 1-2 从另一角度分析了薪酬管理领域发生的变化。正如生物学中个体生物的发展不断重复其物种发展史一样，美国的各公司也经历着相同的由最初企业化阶段到最后成熟阶段的发展过程。因此表 1-2 不仅进一步阐述了表 1-1 中的内容，而且还预示了现代美国企业将会经历的发展阶段。

最初，美国公司的酬劳水平一般是由总裁决定的，以员工需求为参考，并随着公司的不断成长而提高。当公司规模越来越大，管理者不可能在任何事情上都亲历亲为时，大部分的薪酬机制管理权就下放给了员工，并且形成了一种正式的管理模

式。随着公司业务进一步成熟，在市场上具有相当高的竞争力时，对职员个人的激励成为进一步发展的关键，此时总裁或相应管理者会再度参与薪酬管理，制定出有效的激励计划与目标。最后，当公司实力强盛，成为市场上不可忽视的一员时，发展的中心问题又转移到提高总体效益上来，此时管理者将回收薪酬管理权。

表 1-2 公司成长过程中薪酬管理的发展过程

以职位为标准 的程度 以个人为 标准的程度	低	中	高
高	(1) 起步阶段 (企业化阶段) 重点: 易管理性 类型: 以个人 为基础的随机性 薪酬 方式: 主观性 决策: 总裁 90% 职员 10%		(2) 高度成熟阶段 (高竞争力阶段) 重点: 主体效率 类型: 以个人为主 的综合薪酬体制 方式: 按市场定价 /按能力定价 决策: 总裁/相应 管理者 70% 职员 30%
中		(3) 早期成长阶段 重点: 内部公平性 类型: 以职位为 基础的定性薪酬 方式: 级别评定 决策: 总裁/相应 管理者 60% 职员 40%	(4) 成熟阶段 重点: 对员工的激励 类型: 职位定性薪 酬 + 激励计划 方式: 与(3)相同 决策: 总裁/相应 管理者 50% 职员 50%
低			(5) 深入发展阶段 重点: 高度的总体 管理 类型: 以职位为基 础的定性薪酬 方式: 比较决定型 决策: 总裁/相应 管理者 20% 职员 80%

许多美国公司已经清醒的认识到了这一发展趋势，并且对自身的管理策略做出了相应调整。他们抛弃了原来那种多层次、多标准的薪酬机制，逐步建立起一种更富全局性、激励性及透明度的薪酬模式。一些新型薪酬方式（如全面薪酬、以技能/竞争力为基础的薪酬等）纷纷出现。现在许多美国公司已实现了从工资管理到总体薪酬水平管理的转变，并收到了理想的效果。而那些没有实现此转变的公司正逐渐失去其市场优势。

一、从以职位为基础到以个人为基础的薪酬

正如表 1-2 所示，薪酬体系经历了以职位为基础到以个人为基础的变化。其中，宽带薪酬与技能—竞争能力为基础的薪酬就反映了以个人为基础提供薪酬的两种方法。以下对目前这两种方法的应用分别进行分析。

（一）宽带薪酬

在过去 30 至 40 年中，国际上许多大公司在薪酬领域进行了有力尝试，推动了许多新型薪酬方式的发展。但这些方式只是在技巧上推陈出新，并未改变其基本指导思想。而宽带薪酬则反映了薪酬指导思想的变化。宽带薪酬的定义多种多样，但本质基本相同：即将原来报酬各不相同的多个职位进行大致归类，每类的报酬相同。它忽略了许多职位性质的不同，目的在于简化管理程序，同时建立一种集体凝聚力。这样，通过将复杂的传统工资等级简化为有限的几个层次，宽带薪酬改变了薪酬的基本思想。它使员工们明白，个人发展比升职更为重要。它向“工作是谋取社会地位的手段”这一传统观念提出了挑战，指出应针对个人而不是针对其所处职位提供薪酬。但是宽带薪酬的一些所谓优点在现实生活中仍不能找到有力证据。比