

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

薪酬委员会 手册

原著（美） Hewitt Associate



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

薪酬委员会手册

原著：（美）Hewitt Associate

翻译：课题组

审译：索莉晖

中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

薪酬委员会手册 / 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 7-5005-5286-6

I. 薪... II. ①陈...②吴... III. 企业管理-工资制度-美国-手册 IV. F279.712.23-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 055269 号

中国财政经济出版社出版

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

E-mail: cfeph@cec.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 7.875 印张 183000 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: 18.00 元

ISBN 7-5005-5286-6/F·4692

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

授 权 书

翰威特咨询有限公司授权中国财政经济出版社翻译并独家出版发行 Compensation Committee Orientation Guidebook（薪酬委员会手册）一书的英文原版和中文简体版。

版权所有，不得翻印

翰威特咨询有限公司

2001 年 8 月 20 日

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 园	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。

为什么要做股票股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	概述	(1)
第二章	薪酬委员会的职责	(7)
第三章	典型薪酬组成要素的背景资料	(15)
第四章	奇尼斯公司主管人员薪酬计划的现状	(28)
第五章	关于权益薪酬的会计处理	(32)
第六章	证券交易管理委员会规定——1934 年证券 交易法第 16 条	(42)
第七章	证券交易管理委员会规定——主管人员薪酬 的代理投票委托书披露规则	(50)
第八章	税则——主管人员薪酬 100 万美元抵税限额 的规定	(73)
附录 A	薪酬委员会报告内容清单	(84)
附录 B	影响薪酬委员会成员资格的规定	(90)
附录 C	机构投资者协会对独立董事的界定	(93)

Contents

Executive Summary	(99)
The Role of the Organization and Compensation Committee	(107)
Background Information on Typical Compensation Components	(118)
Current Status of Zenith Executive Compensation Programs	(137)
Accounting for Stock-Based Compensation	(142)
SEC Regulations —Section 16 of the Securities Exchange Act of 1934	(158)
SEC Regulations —Proxy Disclosure of Executive Compensation	(170)
Tax Rules —The \$ 1 Million Limit on Deductible Executive Compensation	(201)
Appendix A—Compensation Committee Report Checklist	(218)
Appendix B—Technical Rules Affecting Organization and Compensation Committee Membership	(226)
Appendix C—Council of Institutional Investors Definition of Independent Directors	(229)

第一章 概 述

本章将简单介绍薪酬委员会的职责以及与主管人员薪酬有关的各种规定。

公司薪酬委员会的职责一般包括：

- 建立主管人员薪酬激励的基本理念；
- 评估主管人员的薪酬水平；
- 确认最能够使主管人员致力于公司目标的薪酬组合；
- 行使主管人员的薪酬计划；
- 评估董事薪酬；
- 评价首席执行官（CEO）的工作表现。

典型薪酬组成要素的背景资料

主管人员的薪酬通常包括固定及可变两部分。固定部分包括基本工资、福利及额外津贴。各种激励性薪酬（包括年度及长期薪酬）则构成总薪酬的可变部分。现将影响年度及长期激励性报酬的税收、会计与现金流量因素简要概括如下：

激励性薪酬形式	概述	对员工的 税收影响	对公司的 税收影响	会计	现金流
年度激励性薪酬	在达到公司短期(年度)战略目标的情况下发放该薪酬	该报酬为员工应纳税所得	获得与员工应纳税所得相应的抵免税额。	计入薪酬费用	造成公司的现金流出(以股票形式支付时除外)
长期激励性薪酬——非法定股票期权(NQ-SOs)	可以在一定的期限内以事先确定的行权价格购买股票期权。	行使期权时按个人收入纳税;出售股票的损益则缴纳资本利得税。	获得与员工从行使的股票期权所获收益相等的抵免税额。	以公平市场价发行的期权不影响公司损益,除非公司为了确认费用的目的采用第123号规定(但年报中将要求披露这一假设费用。)	从员工行使期权中获得的现金及由于抵税所得到的收益形成现金净流入。
长期激励性薪酬——激励性股票期权(ISOs)	符合美国税法某些条款要求的股票期权。	行使期权时无需纳税;出售因行使期权所获得的股份需缴纳资本利得税。	无抵免税额	同上	除了没有获得抵免税额外,其他同NQ-SOs。

续表

激励性薪酬形式	概述	对员工的税收影响	对公司的税收影响	会计	现金流
长期激励性薪酬——附加期权	以股份来行使期权时,获得与此股份数量相等的附加期权。	同 NQSO 或 ISO	同 NQSO 或 ISO	若公司以公平市场价授予补充期权且员工提交的是“到期股份”时,会计入公司费用。	员工行使期权时无现金流出。
长期激励性薪酬——股票增值权(SARs)	员工无需购买公司股票即可获得自公司股票授予日之后的股票增值,以现金或股票支付	一旦行使,增值部分缴纳个人所得税。	获得相应的抵免税额。	可变会计记账法(即每个季度按股票增值额调整会计费用)	当公司向员工支付现金时,会造成现金流出。
长期激励性薪酬——限制性股票	直接的股票奖励,通常在员工完成了规定的服务期限后,授予股票	限制取消后视作个人所得税收入。	获得相应的抵免	将授予当天的股票市场价值在限制期内摊销	无现金流出