

本选题由国务院发展研究中心企业研究所主持开发

薪酬委员会 手册

ORGANIZATION
AND COMPENSATION
COMMITTEE
Guidebook

〔美〕翰威特咨询公司 (Hewitt Associates LLC) 著

本书课题组 译 索莉晖 审译

薪酬委员会 手册

〔美〕翰威特咨询公司 (Hewitt Associates LLC) 著
本书课题组 译 索莉晖 审译

ORGANIZATION
AND COMPENSATION
COMMITTEE
Guidebook

图书在版编目 (CIP) 数据

薪酬委员会手册 / (美) 翰威特咨询公司著; 索莉晖等译. —北京:
中国财政经济出版社, 2004.9

书名原文: Organization and Compensation Committee Guidebook

ISBN 7 - 5005 - 7484 - 3

I. 薪… II. ①美…②索… III. 劳动工资管理 - 美国 - 手册
IV. F249.712.4 - 62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 073413 号

中国财政经济出版社出版

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

E-mail: cfeph@dr.c.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

北京人卫印刷厂印刷 各地新华书店经销

787×1092 毫米 16 开 14.25 印张 167 000 字

2004 年 10 月第 1 版 2004 年 10 月北京第 1 次印刷

定价: 35.00 元

ISBN 7 - 5005 - 7484 - 3/F·6549

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

授 权 书

翰威特咨询公司授权中国财政经济出版社翻译并独家出版发行 Organization and Compensation Committee 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

翰威特咨询公司
2001年8月20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·····	(31)
第五章	关于权益薪酬的会计处理·····	(35)
第六章	证券交易管理委员会规定——1934 年证券 交易法第 16 条 ·····	(47)
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·····	(56)
第八章	税则——主管人员薪酬 100 万美元抵税限额 的规定·····	(83)
附录 A	薪酬委员会报告内容清单·····	(95)
附录 B	影响薪酬委员会成员资格的规定·····	(102)
附录 C	机构投资者协会对独立董事的界定·····	(105)

Contents

Executive Summary	(111)
The Role of the Organization and Compensation Committee	(118)
Background Information on Typical Compensation Components	(127)
Current Status of Zenith Executive Compensation Programs	(142)
Accounting for Stock – Based Compensation	(146)
SEC Regulations—Section 16 of the Securities Exchange Act of 1934	(158)
SEC Regulations —Proxy Disclosure of Executive Compensation	(168)
Tax Rules —The \$1 Million Limit on Deductible Executive Compensation	(193)
Appendix A—Compensation Committee Report Checklist	(206)
Appendix B—Technical Rules Affecting Organization and Compensation Committee Membership	(212)
Appendix C—Council of Institutional Investors Definition of Independent Directors	(215)

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表：

2 薪酬委员会手册

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(NQSOs)	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NQSOs
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

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——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
长期激励性薪酬——业绩单位/股票	根据考核期内业绩目标的实现情况向员工支付现金或股份	若员工得到该项薪酬,则需按个人所得收入纳税	若公司是在年终之后的2个半月内支付该项薪酬,则要累加相应的免税额	可变会计记账法	若支付现金,造成现金流出;若支付股票,则无现金流出
长期激励性薪酬——虚拟股票	这种薪酬为业绩单位,并非真正的股票,其价值取决于公司股票价值的升值,并按预定的时间支付	与业绩股票相似	获得相应抵免税额	若以现金支付,则同“SARs”;若以股票支付,则同“限制性股票”	若以现金支付,则有现金流出

影响主管人员薪酬的法规

影响主管人员薪酬的规定主要包括以下几个方面。

关于权益薪酬（包括期权等）的会计处理

关于权益薪酬会计处理的新标准（第 123 号规定）已于 1995 年 10 月 23 日发布。公司可以选择依照旧标准，即会计准则委员会（APB）第 25 号意见，也可以出于确认薪酬费用的目的采用第 123 号规定。但是，前者必须在其财务报表中披露若公司采用第 123 号规定将对公司损益所造成的影响。

若采用第 25 号意见，则公司的权益薪酬开支取决于公司股票的平均市场价格与员工行权价之间的差价，该差价以股份数量及员工行权价皆已确定之日计算。这就导致对股票期权适用较有利的“固定日期”记账法（即以公平市场价格授予的期权不发生费用支出），而以业绩为基础的奖励则适用较不利的“可变”会计记账法。

与第 25 号意见不同的是，第 123 号规定要求在公平价格的基础上，对权益薪酬在授予当日计入费用。要求根据 Black - Scholes 等期权定价模型计算出的期权价值计入费用。

本手册第五章《关于权益薪酬的会计处理》总结了第 25 号意见及第 123 号规定对权益薪酬的会计处理方法。

证券交易管理委员会 (SEC) 条例——第 16 条“内幕交易”的规定

1934 年的证券交易法第 16 条对公司内幕人士（即主管人员、董事及持股达 10% 的股东）买卖本公司证券做出了规定。一般而言，公司内幕人士必须报告本人买卖公司证券的情况，并且必须把短线交易（即在 6 个月内购买并出售公司证券）所获得的利润上交公司。但是，在员工薪酬及津贴计划下进行的这种交易可以不受第 16 条约束。

第 16 条 b-3 款提出了短线利润罚没的除外情况，但第 16 条 b-3 款目前仍在不断地修改之中。1991 年，证券交易管理委员会提出对第 16 条 b-3 款进行大幅度的修改（修改之后称作“新规则”）。1994 年，证券交易管理委员会再次提出对“新规则”进行修改。1995 年 10 月 11 日，证券交易管理委员会又颁发了一份可获得第 16 条项下豁免的备选方案（即“备选提案”）。但在“新规则”定稿之前，大多数公司（包括奇尼斯在内）都为获得第 16 条项下的豁免而采用旧规则。

本手册的第六章《证券交易管理委员会规定——1934 年证券交易法第 16 条》概要介绍了第 16 条的基本要求，包括 16b-3 “旧规则”、16b-3 “新规则”及备选提案中关于获豁免所需满足的要求。

证券交易管理委员会规定——在股东投票委托书 (Proxy) 上披露主管人员及董事薪酬

有关 CEO 及其四个最高薪酬主管人员的所有薪酬内容

都必须在公司的年度股东投票委托书（Proxy）中予以披露。本手册的第七章《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（Proxy）披露规则》概要介绍了有关主管人员与董事薪酬投票委托书（Proxy）披露的基本要求。最近证券交易管理委员会提议修改委托书披露规则，若修改成功，则有关主管人员薪酬的一些项目将不再在股东投票委托书（Proxy）中披露，而是在年报及 10-k 表格中披露。同时要求以表格形式，取代目前的描述性语言对董事薪酬进行披露。目前尚不确定这些修改提议能否被采纳，也无法确定 1996 年能否使用这一修改的规则。

税则——主管人员的薪酬抵税限额为 100 万美元

《国内税法》的第 162 条（m）款规定向相关员工（CEO 及其四位最高薪酬主管人员）支付薪酬的最高抵税限额为 100 万美元。但若符合第 162 条（m）款规定的“业绩薪酬”或“过渡性豁免”则可不受该额度（\$100 万）的限制。本手册第八章《税则——主管人员薪酬 100 万美元抵税限额的规定》概要介绍了第 162 条（m）款的内容（包括“业绩薪酬”应满足的要求或可避免抵税额的减少）。

第二章 薪酬委员会的职责

有关薪酬与福利方面的责任

美国《财富》杂志 150 种工业股票中的大多数公司都有薪酬委员会。薪酬委员会的基本职责是：

- 建立主管人员薪酬激励的观念；
- 评估主管人员薪酬水平；
- 确认最能够使主管人员致力于公司目标的薪酬组合；
- 行使主管人员薪酬计划，尤其是涉及权益薪酬的计划；
- 评估董事薪酬；
- 评价首席执行官（CEO）的工作表现。

在履行上述职能时，委员会应当认识到薪酬机制在吸引、挽留员工以及激发他们的管理才能方面有着举足轻重的影响。很重要的一点是，应确保薪酬富有竞争力，并且与公司业绩及股东的价值创造保持一致。

在确定公司业绩的奖励标准时，委员会应当确保主管人员的大部分薪酬与股东的长期利益挂钩。在年度薪酬与长期

激励性薪酬之间应当建立一种适当的平衡关系。

主管人员的薪酬结构随行业及公司而异。公司规模、行业特征、企业目标、国家特定因素、地理位置及公司文化都是在确定薪酬结构时应考虑的因素。所以并不存在惟一合理的薪酬结构。

委员会还应当注意公司提供给主管人员的福利与津贴情况。尤其应该注意那些在退休后或聘用关系终止后发放的津贴。通常这些津贴与员工的工作表现联系不大。

正确设计一份薪酬计划仅仅是一个起点。至少需要对高级主管人员进行年度业绩评价后才能采用该薪酬计划。此后，委员会还要继续观察主管人员的工作表现，并应当随时修改现行的薪酬计划，以免薪酬不能合理体现员工的业绩。

以上所提及的职责在下文中会有更详尽的阐述。

建立主管人员薪酬激励的内在理念

- 了解雇主、员工及股东的期望。

——公司文化：

- a. 关注员工中关于主管人员薪酬水平的看法；
- b. 评价主管人员薪酬结构是否符合公司文化（例如，比较团队导向的薪酬与强调个人成就的激励性报酬）。

——内部的支付平衡：

- a. 审查各级别管理者的薪水范围，并确定主管人员的工资水平是否合理；
- b. 审查年度与长期激励性薪酬机会之间的关系及每位主管人员的实际获得水平；
- c. 确定适用于特定群体主管人员的薪酬计划（例如，年度激励计划，补充性的退休金计划，长期激励计划）中的

适当的参数（资格与奖励规模）。

——股东与公众所关注的事情：

a. 审查如何在股东投票委托书（Proxy）中披露确定性薪酬；

b. 审查委托书中激励性薪酬的变动与公司业绩的相关程度；

c. 考虑在提交给股东审批的薪酬计划中争议性条款的影响；

d. 监控留作权益薪酬计划之用的股份比例；

e. 重审主管人员及董事拥有的股权。

• 确定固定薪酬（工资与津贴）与可变薪酬（年度与长期激励计划）的比例。

——审查可能获得的激励性薪酬占总薪酬的比例；

——讨论并审批统一于主管人员薪酬计划下的公司主要战略性及财务措施；

——确保主管人员的薪酬既不与业绩脱钩，又不至于太受业绩影响。

• 评估激励性薪酬的风险程度及超过目标业绩时所具有的杠杆效应。

——与激励性薪酬相关的风险是否与公司的文化一致？

——风险程度是否对那些具有创造性思维及个人抱负的主管人员具有吸引力？

• 确定短期与长期薪酬孰重孰轻。

• 估计非业绩薪酬在吸引新的主管人员与保留现有的主管人员方面的作用及重要性。

——评价增强主管人员薪酬的“保留特性”（即保留住现有主管人员）的重要性。

——确定目前给予的薪酬种类是否有助于形成公司所希

望出现的“保留制度”（即保留住现有的主管人员）。

——确定薪酬水平，为了对主管人员的“保留制度”产生影响，该薪酬必须受可收回条款约束。

——评价薪酬的可收回程度，并考虑是否应作调整。

——确定短期及长期激励性薪酬的合理生效期间。

——评价目前的聘用协议并确认在自愿终止聘用关系的情况下是否存在合适的工作保障和/或惩罚措施：

a. 确定应签订聘用协议的主管人员类别；

b. 考虑聘用协议的实质性条款（例如，聘用条件，遣散费等）。

——考虑遣散安排：

a. 遣散安排是否与总体薪酬原则相一致？

b. 遣散安排是否与市场惯例相一致？

——制定因公司控制权改变而终止聘用协议情况下对主管人员的支付政策：

a. 是否需要“公司控制权变动”保护？

b. 考察相关市场惯例。

c. 确定目前的保护政策是否足以促进而不是阻碍公司控制权的合理改变（即经济上的给付是否足以平抚主管人员对于将来可能会失去工作的担忧）。

• 确认股权在总薪酬中的作用。

——确定与支付原则相一致的权益薪酬；

——考虑以公司股票形式支付部分或全部年度奖金；

——考虑采取以同行业绩为基准的股东总回报法进行衡量；

——考虑是否采取股权指导。

• 考虑与税收、会计及证券法相关的事宜。

——在部分还是全部薪酬适用“主管人员薪酬抵税限额

的豁免”方面确定公司的立场：

a. 确定符合豁免条件的薪酬类型；

b. 确定对薪酬组合进行讨论、协调的时间（例如，股东对计划更改的投票表决时间）；

c. 确认激励性计划项下的业绩衡量标准及最高薪酬。

——决定是否对股票期权及其他权益薪酬采取新的会计处理方式。

——审批年度股东投票委托书（Proxy）中的薪酬委员会报告。

评估主管人员的相对薪酬水平

• 确定可进行薪酬水平比较的最合适的“参照系”。

——“参照系”中的公司应从那些将来可能招聘新的主管人员及目前正在招聘主管人员的公司中挑选；

——选择“参照系”中的公司时可能考虑到的因素有：行业、地理位置、规模及财务状况。

• 确定目标薪酬的竞争性水平（例如，将标准定为所选出的“参照系”的前50%）包括：

——总薪酬；

——总薪酬的组成；

——每位主管人员的薪酬（主管人员可被分成几个等级，应同等对待同一等级内的主管人员）。

• 确定薪酬的竞争力。

• 确认能否反映出“参照系的典型薪酬结构”（即每种薪酬要素的相对价值是否大致相当）。

• 确认外部因素（市场驱动）与内部因素（平衡驱动）对薪酬的相对影响。