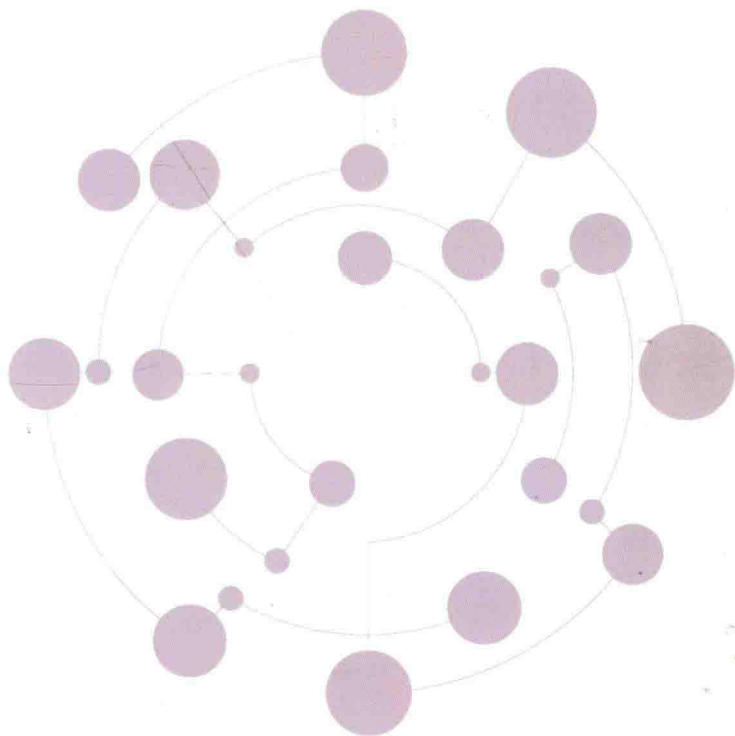


高管员工薪酬差距 与创造性产出

—— 基于董事长特征的视角

宋文洋◎著

GAOGUAN YUANGONG XINCHOU CHAJU
YU CHUANGZAOXING CHANCHU
JIYU DONGSHIZHANG TEZHENG DE SHIJIAO



中国财经出版传媒集团
中国财政经济出版社

高管员工薪酬差距 与创造性产出

—— 基于董事长特征的视角

宋文洋◎著

GAOGUAN YUANGONG XINCHOU CHAJU
YU CHUANGZAOXING CHANCHU

JIYU DONGSHIZHANG TEZHENG DE SHIJIAO



中国财经出版传媒集团
中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

高管员工薪酬差距与创造性产出: 基于董事长特征的视角 / 宋文洋著. —北京: 中国财政经济出版社, 2017. 12

ISBN 978 - 7 - 5095 - 7745 - 5

I. ①高… II. ①宋… III. ①企业管理 - 工资差额 - 研究 - 中国
IV. ①F279. 23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 230775 号

责任编辑: 高树花 段 钢

责任印制: 杨 军

封面设计: 孙佰铭

责任校对: 杨瑞琦

中国财政经济出版社 出版

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

E-mail: cfeph@cfeph.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100142

营销中心电话: 88190406 北京财经书店电话: 64033436 84041336

北京财经印刷厂印刷 各地新华书店经销

787 × 1092 毫米 16 开 14 印张 210 000 字

2017 年 12 月第 1 版 2017 年 12 月北京第 1 次印刷

定价: 58.00 元

ISBN 978 - 7 - 5095 - 7745 - 5

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

本社质量投诉电话: 010 - 88190744

打击盗版举报热线: 010 - 88190492、QQ: 634579818

前 言

创造性是企业长期发展的动力，促进创造性产出是企业激励机制的关键任务。高管员工间的薪酬差距同时涉及高管和员工两个群体的激励问题，它既可能通过引发竞争促进产出，又可能因涉及薪酬不公平而妨碍产出；而竞争状态和组织公平对员工的创造性产出水平也同时具有影响，为此，高管员工薪酬差距可能会因其具有的竞争性和公平性特征影响企业创造性产出水平。而且，与以绝对额进行业绩评价确定薪酬的激励机制相比，高管员工薪酬差距通过相对业绩评价和报酬比较实施激励，有助于节约监控成本，对激励内隐性较强的雇员创造性活动具有较高的效率优势。为此，高管员工间薪酬差距与创造性产出间的关系可能具有一定研究价值。此外，作为中国上市公司中最重要的领导，董事长出于对组织目标和激励机制的关注，可能会影响薪酬差距竞争性和公平性以调节薪酬差距的激励效率和效果，进而，董事长个人特征所反映的领导行为可能会在薪酬差距与创造性产出的关系上表现出不同的调节作用。

本书首先借鉴了两种激励理论——锦标赛理论和公平理论关于薪酬差距与产出关系的分析框架，并整合了以往研究思路，以中国制造业上市公司数据实证检验了高管员工薪酬

差距竞争性和公平性对创造性产出的综合激励效应；其次，又分析了董事长的个人特征反映的领导行为对薪酬差距竞争性和公平性的调节倾向和力度，并实证检验了其在薪酬差距与创造性产出关系中的调节作用；最后，还以信息产业的龙头企业中兴通讯为案例进行了验证性分析。

本书的研究目的在于，首先，同时分析高管员工薪酬差距这种激励机制对创造性产出所能激发的竞争效应和公平效应，以期更为全面地理解高管员工薪酬差距的相对业绩评价和报酬比较措施在激励企业创造性产出中的作用；其次，从企业最具影响力的领导行为因素入手，探讨董事长在高管员工薪酬差距激励创造性产出过程中的作用。

本书的主要结论包括：

(1) 理论分析表明，作为同时针对不同群体的外部激励措施（外部动机），高管员工薪酬差距设定是实现促进创造性产出这项组织目标的重要环节，薪酬差距的合理设定需兼顾竞争性和公平性。薪酬差距的公平性是激发雇员创造性活动的前提条件，竞争性则为发动雇员的创造性活动提供动力支持，两者缺一会导致薪酬差距对创造性产出的激励障碍发生。侧重薪酬差距公平性忽视竞争性，雇员实施创造性活动的动力往往不足，而侧重竞争性忽视公平性，则可能会降低雇员的组织承诺，甚至背离组织目标。因此，薪酬差距设定需合理兼顾竞争性和公平性，以促进创造性产出的组织目标实现。领导行为能影响薪酬差距竞争性和公平性特征，进而能调节薪酬差距的激励效果和效率。作为中国上市公司中最重要的领导，董事长的个人特质所反映的领导行为使其在影响薪酬差距竞争性和公平性时表现出差异性，进而会在薪酬差距与创造性产出的关系上表现出不同的调节作用。

(2) 实证结果表明,在其他条件不变的情形下,总体上,高管员工薪酬差距与创造性产出间呈现显著正相关关系,薪酬差距越大,创造性产出越高。这表明,相比已获更多关注的来自雇员自身的内部工作动机而言,薪酬作为外部激励因素,可能也能对雇员创造性活动产生一定的激发作用,高管员工间的薪酬差距可能会同时激励不同群体的创造性活动,使企业创造性产出得到提升。并且,薪酬差距对创造性产出的激励还具有一定的延续性,除了能影响当期创造性产出外,对后续期间的创造性产出也有促进作用。

(3) 实证结果表明,董事长个人特征对高管员工薪酬差距与创造性产出关系具有一定调节作用。具体来看,董事长在位时间越长越有助于形成竞争性和公平性兼顾的高管员工薪酬差距,能正向调节高管员工薪酬差距与创造性产出间的关系;年长的董事长比年轻的董事长更有助于形成竞争性和公平性兼顾的高管员工薪酬差距,能正向调节高管员工薪酬差距与创造性产出的关系;董事长学历越高越倾向于形成公平性强但竞争性弱的薪酬差距,会负向调节高管员工薪酬差距与创造性产出间的关系;董事长兼职不利于形成和贯彻兼具竞争和公平的薪酬差距,会负向调节高管员工薪酬差距与创造性产出间的关系。这表明,董事长个人特征是影响高管员工薪酬差距激励创造性产出的重要调节变量,领导行为的差异可能会增强或减弱薪酬差距对创造性产出的激励效应。

作者

2017年8月

目 录

第一章 绪论	1
第一节 主要研究问题和研究的意义	4
一、研究背景和研究动机	4
二、主要研究的问题	10
第二节 研究框架、研究方法与创新	15
一、研究思路及研究框架	15
二、研究方法	16
三、研究创新点和难点	17
第二章 薪酬差距与绩效的关系研究述评	19
一、薪酬差距促进绩效的研究	22
二、薪酬差距妨碍绩效的研究	24
三、折中或综合的研究	27
四、多种组织情境因素对薪酬差距与绩效的调节 效应研究	29
五、文献评析	32
第三章 创造性产出及其激励研究述评	35
一、创造性产出内涵	37
二、创造性产出的激励研究	42
三、文献评析	49

第四章 理论基础	51
第一节 相关激励理论对薪酬差距的研究框架	53
一、锦标赛理论关于薪酬差距激励的研究框架	54
二、公平理论关于薪酬差距激励的研究框架	56
三、锦标赛理论和公平理论的对立和统一	59
第二节 新领导理论框架下领导对激励的作用	60
一、新领导理论框架下的领导行为	60
二、领导对激励的影响过程及相应的领导行为 特征（影响力来源）	61
三、新领导理论框架下领导对激励机制的影响	64
第五章 理论分析及研究假设	65
第一节 高管员工薪酬差距与创造性产出的总体关系	67
一、高管员工薪酬差距对创造性产出的促进效应	68
二、高管员工薪酬差距对创造性产出的阻碍效应	69
三、高管员工薪酬差距与创造性产出的总体关系	70
第二节 董事长特征对薪酬差距与创造性产出关系的 调节作用	71
一、薪酬差距公平性和竞争性与薪酬差距目标设定	73
二、董事长协调薪酬差距目标公平性和竞争性的 动机、作用和能力	75
三、董事长特征调节薪酬差距与创造性产出关系的 理论分析	79
第六章 创造性产出指标体系的结构设计及计量	85
第一节 创造性产出计量依据及初步计量框架	87
一、选用多指标综合计量创造性产出的动机和依据	87
二、创造性产出多指标综合计量的初步框架	88
第二节 创造性产出指标构成及计量	89

一、创造性产出初步计量框架的测试过程及调整	89
二、创造性产出计量框架形成	90
三、创造性产出数据收集程序	92
四、创造性产出综合得分计算	93
第七章 高管员工薪酬差距与创造性产出的实证检验	95
第一节 研究设计	97
一、变量计量	97
二、研究模型	100
第二节 高管员工薪酬差距与当期创造性产出关系的 实证检验	100
一、样本与数据	100
二、描述性统计和相关系数分析	101
三、实证结果分析	105
第三节 高管员工薪酬差距与未来创造性产出关系的 实证检验	107
一、样本和数据	107
二、实证结果分析	107
第四节 稳健性检验	108
一、高管员工薪酬差距与当期创造性产出间关系的 稳健性检验	109
二、高管员工薪酬差距与未来创造性产出间关系的 稳健性检验	120
三、研究结论	124
第八章 高管员工薪酬差距、董事长特征与创造性 产出的实证检验	125
第一节 研究设计	127
一、变量计量	127
二、研究模型	128

第二节 高管员工薪酬差距、董事长特征与当期创造性产出的实证检验	130
一、样本和数据	130
二、描述性统计和相关系数分析	131
三、实证结果分析	136
四、研究结论	138
第三节 高管员工薪酬差距、董事长特征与未来创造性产出的实证检验	139
一、样本和数据	139
二、实证结果分析	139
三、总结	141
第四节 稳健性检验	142
一、高管员工薪酬差距、董事长特征与当期创造性产出关系的检验	142
二、高管员工薪酬差距、董事长特征与未来创造性产出关系的检验	146
三、研究结论	151
第九章 高管员工薪酬差距、董事长特征与创造性产出的案例分析	
——以中兴通讯为例	153
一、中兴通讯薪酬激励相关制度及薪酬差距现状分析	156
二、中兴通讯创造性产出现状分析	161
三、薪酬差距激励机制与创造性产出间的可能关联	165
四、董事长领导行为对薪酬差距激励创造性产出的可能影响	172
五、研究结论	179
第十章 结论	181
第一节 研究结论与政策建议	183

一、研究结论·····	183
二、政策建议·····	184
第二节 研究局限性及未来研究方向·····	185
一、研究局限性·····	185
二、未来研究方向·····	186
参考文献·····	187
后记·····	207

高管员工薪酬差距与
创造性产出：基于董事长
特征的视角
Chapter 1

第一章 绪 论

组织中的创造性是其长期发展的动力和源泉,为此,促进创造性产出通常是企业重要的组织目标之一。这个目标的实现有赖于对企业高管和员工进行有效的业绩评价和激励。高管和员工的薪酬水平是其各自业绩评价系统形成的结果,也综合反映了其业绩评价的过程和目的。薪酬本身除了具有保健作用外,还具有一定的激励功能,而高管员工间的薪酬差距则往往可以被看作是一种同时针对高管和员工两个群体的激励机制。当高管员工薪酬差距被设定在某个水平时,即意味着通过相应的业绩评价系统,企业对高管和员工确立了特定的、期望将他们的动机与业绩相联系的激励机制。在这种激励机制中,薪酬差距的设定是中心环节。

但高管员工间的薪酬差距可能会对他们的心理和行为引发不同反应,这使薪酬差距对创造性产出的激励效应往往呈现出较为复杂的局面。当所设定的薪酬差距引发了员工间的竞争,刺激员工(为获得更高薪酬)施加了更多投入,那么就会最终促进企业绩效提高,激励目标将可能得以实现,我们不妨将此称为薪酬差距的竞争性效应。但与此同时,薪酬差距也可能涉及薪酬不公平,人普遍具有公平偏好,当雇员感到不公平时,他可能实施反生产行为,并进而导致企业产出减少,促进产出的组织目标就难以实现,我们对应地将此称为薪酬差距的公平性效应。总的看来,薪酬差距对绩效的激励可能会大致指向上述两种不同方向。当研究中所关注的影响因素不同时,就可能会导致对薪酬差距与产出关系的不同理解。有的研究重视薪酬差距可能带来的竞争作用以及与之对应的对产出的正向促进效应;有的研究从人的公平偏好出发,侧重研究的是薪酬差距涉及的不公平可能对员工引发的负激励问题。如此,虽然依照不同理论,可以在假设其他因素不变时,对薪酬差距与产出关系的正负方向做一个总体描述,但要全面理解两者关系,同时关注薪酬差距的竞争性和公平性以及它们对绩效的不同激励方向和效果可能更为重要。

第一节 主要研究问题和研究的意义

一、研究背景和研究动机

（一）高管员工薪酬差距竞争性对促进企业产出具有重要的影响

从业绩评价角度看，高管员工间薪酬差距本质上是个激励问题。薪酬差距的设定，主要是试图通过在不同雇员之间设立差异化薪酬，引发雇员们的竞争，从而实现提高产出的目的。从这个意义上看，薪酬差距的竞争性能刺激雇员保持较高水平的工作动机、增加投入，对促进企业产出具有影响。但新中国成立后的很长一段时期内，我国一直推行的是“平均主义”和“大锅饭”的分配方式，高管员工间的薪酬差距很小，薪酬差距的竞争性差。而现实也表明，长期以来仅主要依靠精神激励雇员的工作动机促使其增加投入的做法收效甚微，在此情形下，不论高管还是员工的工作积极性都不高，不利于企业产出的提高。而且，当薪酬差距过低时，高管往往有较大动机寻求其他途径获取补偿，如构建“企业帝国”，在一系列的扩张过程中获取私人收益或隐性收益，直接或间接侵害企业和职工权益，这会进一步引发员工不满，助长消极怠工等反生产情绪或行为的发生。

随着以市场为导向的企业改革的启动和日益深入，高管员工薪酬差距过低、竞争性弱的问题开始不断得到关注和讨论。企业高管员工间的薪酬差距开始逐步拉开，高管薪酬设计开始显现出了一些与其业绩关联的明显的激励特征。至1997年，国有企业高管实行年薪制已成为一种最重要的薪酬安排（Yueh, 2004）；在企业内部的薪酬设计上，也有学者指出薪酬水平应体现职位重要性，并倡导建立个人能力导向和工作业绩导向的人力资源管理文化（曾湘泉，2002）。而随着高管员工间薪酬差距的不断拉大，其激励本质和作用也开始受到重视。薪酬水平的初始设定及动态

变化通常是在一定的人力资源政策下,由企业业绩评价系统生成,不同人员薪酬水平的高低综合反映了对其进行的业绩评价过程和目的。一定的薪酬水平以及不同人员间的薪酬差距也就相应表现出不同的激励特征。当高管员工薪酬差距被设定在某个水平时,即意味着通过相应的业绩评价系统,组织对高管和员工确立了特定的、期望将他们的动机与业绩相联系的激励机制。这个水平的薪酬差距也就成为业绩评价与激励的组织目标,当它具有足够的竞争性时,即可能刺激雇员为获得更高薪酬而施加更多投入,并最终促进企业绩效提高。

(二) 高管员工薪酬差距不公平已成为社会热议的焦点之一

伴随着“平均主义”和“大锅饭”分配方式的逐步破除,地区、城乡、行业乃至企业内部高管和员工间各个层面上的收入分配逐步拉大,带来了更高的经济效率和更多的产出。但随着差距的逐步扩大,收入分配差距引发的公平问题也受到了广泛地热议。2008年,媒体报道了平安保险董事长马明哲年薪高达6600万的消息,之后,2009年国泰君安“人均百万年薪”的消息也经媒体曝光,高管员工薪酬差距开始受到社会多个方面的广泛关注,从相关政府部门、多研究领域的学者到普通民众都或多或少地参与了讨论。在热议中,北京、上海、河南等地的工资指导线在2008年就有了明显提高;2009年2月,财政部则下发《金融类国有及国有控股企业负责人薪酬管理办法(征求意见稿)》,对国有金融企业高管实施最高年薪280万元人民币的限制;2009年9月,人力资源和社会保障部等六个部委又共同下发了《关于进一步规范央企负责人薪酬管理的指导意见》,对央企高管最高薪酬实施限制。行政限薪举动可谓反应及时、出手迅速,但还是受到了行政干预是否得当、指导意见操作性不强、难以落到实处等诸多质疑。实际上,自2002年高管大幅实行年薪制以来,伴随着高管员工间的薪酬差距不断扩大,2004年之后,几乎每年都可见到针对不同程度、不同范围的

国有企业高管薪酬进行限制的行政性文件^①。2009年全国总工会就职工收入所作的专项调查数据显示，国企高管与职工收入差距过大，75.2%的职工认为当前收入分配不太公平，有61%的职工认为普通劳动者收入过低是当前社会收入分配中最大、最突出的问题。2011年12月1日，由人力资源和社会保障部主办的第四届中国劳动论坛所发布的报告也再次提示，近年来我国在行业企业间差距、城乡间差距、地区差距、高管和普通职工差距都在不断扩大，应引起社会重视。其中，2010年上市公司高管年薪平均值为66.8万元，是当年全国平均工资的18倍多。2014年，国家统计局通过一套表联网直报平台对不同岗位工资情况进行了调查，涉及16个行业门类的91万多家企业法人单位。调查单位就业人员按工作岗位分为中层及以上管理人员，专业技术人员，办事人员和有关人员，商业、服务业人员，生产、运输设备操作人员及有关人员5类，主要调查数据如表1.1所示。从表中可知，全部调查单位就业人员年平均工资为49969元，其中，中层及以上管理人员平均工资最高，是全部就业人员平均水平的2.20倍；岗位平均工资最高与最低之比为2.70。2015年，美国《华盛顿邮报》引用知名咨询公司合益集团的数据称，在该公司研究的63个国家中，有2/3的国家的高级管理者与低层员工之间的薪酬差距正在扩大，而目前最大的薪酬差距是在中国，前者收入是后者的12.7倍^②。2010年，我国的基尼系数已超过了0.5，而来自世界银行的报告则宣称，中国已经成为全球两极分化最严重的国家，2012年以来，虽然基尼系数有逐步缩小下降趋势，但中国的收入差距问题仍

① 如2002年国资委关于央企高管薪酬不得超过职工平均工资12倍的规定；2009年财政部出台的《金融类国有及国有控股企业负责人薪酬管理办法（征求意见稿）》，明确把国有金融企业负责人最高税前年薪规定为280万元人民币；2009年，人力资源和社会保障部会同组织部、监察部、财政部、审计署、国资委等单位联合下发的《关于进一步规范中央企业负责人薪酬管理的指导意见》。

② 报告中所指薪酬差距是审视熟练工人、工厂生产督导或刚毕业者的薪酬中位数，并将其与一名高级管理者的收入进行比较。报告称其中的高级管理者指的是“比首席执行官低几级、常常是刚开始被人称作‘主管’的级别”。