

Nook
· 阅读 ·

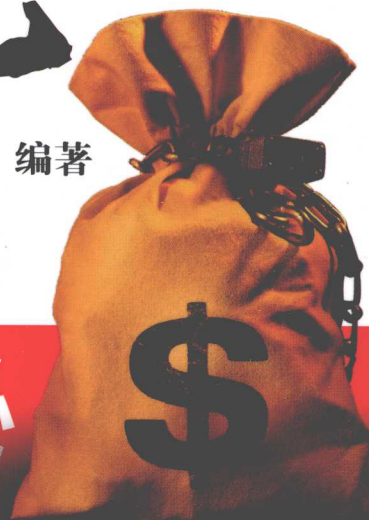


BOSS

魔鬼的钱袋

平观海 ◎ 编著

高管薪酬揭秘



二十一世纪最贵的是什么？——**人才！**

“天价” 高管，是 **“物有所值”**，还是灰色收入？

金融海啸，经济危机，企业高管们却 **“不差钱”**，该不该向老板 **“扔鞋”**？
“大佬” 们：管 **“大佬”** 们的钱袋？

站在企业金字塔的

他们为什么这样富？

——为你揭秘高管薪酬的 **“潜规则”**，
晒晒企业大 **Boss** 们的魔鬼钱袋！



中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

Mook
· 阅读 ·



BOSS

鬼^的钱袋

高管薪酬揭秘



平观海 ◎ 编著

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

魔鬼的钱袋：高管薪酬揭秘 / 平观海编著. —北京：中国铁道出版社，2010.12
ISBN 978-7-113-12347-5

I. ①魔… II. ①平… III. ①：企业管理：劳动工资管理—通俗读物 IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字 (2010) 第241062号

书 名：魔鬼的钱袋——高管薪酬揭秘
作 者：平观海 编著

责任编辑：黄 山 电话：010-51873150 电子信箱：tiedaoly@163.com
责任印制：郭向伟

出版发行：中国铁道出版社 (100054, 北京西城区右安门西街8号)

网 址：<http://www.tdpress.com>

印 刷：三河市华丰印刷厂

印 次：2011年3月第1版 2011年3月第1次印刷

开 本：700 × 1000 1/16 印张：13.5 字数：163千字

书 号：ISBN 978-7-113-12347-5

定 价：29.80元

版权所有，翻印必究

凡购买铁道版的图书，如缺页、倒页、脱页者，请与本社读者服务部联系调换。

电 话：市电 (010) 51873170，路电 (021) 73170 (发行部)

打击盗版电话：市电 (010) 63549904，路电 (021) 73187

目录

CONTENTS

||第一章|| 晒晒“大佬”们的钱袋 1

谁是“高管”？谁是“高级管理人员”？	
谁是“董事会成员”？	2
不差钱：基本工资及年度奖金	12
梦幻组合：股权激励	16
不是灰色：特殊福利	32
背景知识链接：2009年A股高管薪酬水平快照	36

||第二章|| 该不该向你的老板“扔鞋” ... 39

草根一族的“口粮”	40
不在其位，不谋其政	49
ESOP员工持股和分享	61
背景知识链接：怎样获得高管薪酬 和员工薪酬的参考信息？	65

||第三章|| “天价”的“代价” 71

耀眼的金币不会从天而降	72
-------------------	----



成也萧何，败也萧何	79
最佳实践案例剖析一：Shell	83
最佳实践案例剖析二：UPS	91
背景知识链接：2010年中国上市公司 100强高管薪酬评价	104

|| 第四章 || 21世纪最贵的是：人才！ 107

高管人员的招聘	108
领导力密码	117
选贤与能：高管继任计划	127
背景知识链接：高管流失原因分析	132

|| 第五章 || 高管们的紧箍咒 135

谁来给高管们念紧箍咒	136
企业里的婆婆，媳妇，小姑子	145
不用“人肉搜索”：公众信息披露	151
紧箍咒该怎么念？	154
背景知识链接：中国国有企业高管薪酬监管剖析	155

|| 第六章 || 高管薪酬案例快评 163

AXA公司治理及高管薪酬案例分析	164
Verizon公司治理及高管薪酬案例分析	180
必和必拓公司治理及高管薪酬案例分析	187

附录 最新紧箍咒摘要..... 197

附录1

关于国有金融机构2008年度高管人员薪酬分配
有关问题的通知（节选） 198

附录2

中央企业负责人薪酬管理暂行办法 200

附录3

北京市国有及国有控股企业负责人
薪酬管理暂行办法 205

|| 第一章 ||



晒晒“大佬”们的钱袋

——高管们薪酬的构成和各部分的详细介绍评说

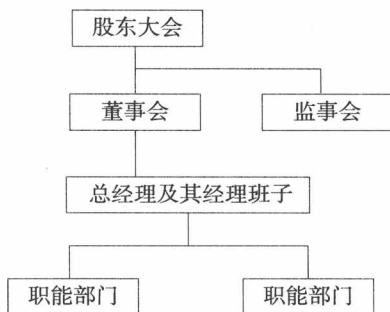


第1节 谁是“高管”？谁是“高级管理人员”？谁是“董事会成员”？

本节将开宗明义，首先探讨高管层的定义，到底什么样的人才可以成为高管，定义的角度不同和差异原因，简要阐述为什么他们的薪酬结构与众不同。同时强调理解高管薪酬对于了解公司治理水平的重大意义。

1.1 翻翻大佬的履历表——谁是高管？

在介绍谁是公司高管之前，让我们先简单了解一下现代公司治理结构。



现代公司是个法人实体，是广大的股东拿出钱来投资到一起，按照

事先约定的公司章程来独立运作的盈利性组织。对于公司法人而言，股东是出资人，但实际上他们中间的绝大多数人不直接参与经营，只是依法享有企业经营成果的收益权和重大经营活动知情权。

◆ 股东大会

全体股东组成股东大会，也就是公司的最高权力机构。年度股东大会每年召开一次，临时股东大会则会在特殊情形时在法律规定期限内召开。

◆ 董事会

由于股东人数众多，股东大会的召集和召开程序繁琐，因此，董事会是股东会或企业职工股东大会这一权力机关的业务执行部门，负责公司或企业和业务经营活动的指挥与管理，对公司股东会或企业股东大会负责并报告工作。

董事会是公司的最重要的决策和管理机构，公司的事务和业务均在董事会的领导下，由董事会选出的董事长、常务董事具体执行。

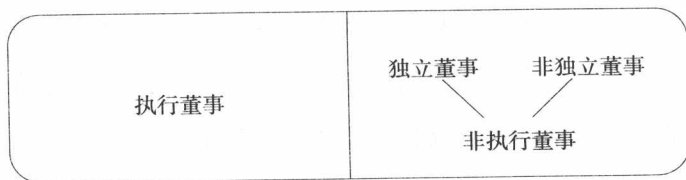
◆ 诸董事

具体来说，董事分为执行董事和非执行董事。

所谓执行董事，他本身作为一个董事是参与企业的经营；有限责任公司股东人数较少和规模较小的，可以设一名执行董事，不设立董事会，执行董事可以兼任公司经理。

所谓非执行董事是不在公司里拿工资，不在公司任职的董事。

非执行董事又分为独立董事和非独立董事。独立董事是和公司大股东、领导层没有任何个人关系，就是国内跟公司没有任何关系的，可以独立发表自己的观点，对公司的董事会决策包括一些重大的问题独立发表意见。



◆ 高管

高级管理人员，简单说就是指公司管理层中担任重要职务、负责公司经营管理、掌握公司重要信息的人员，主要包括经理、副经理、财务负责人，上市公司董事会秘书和公司章程规定的其他人员。这里的经理、副经理，是指《公司法》第五十条和第一百一十四条规定的经理、副经理，在实际中，就是公司的总经理、副总经理。

◆ 高管 & 董事会

那么高级管理人员与董事会之间的关系如何呢？

经理由董事会决定聘任或者解聘，对董事会负责；副经理由经理提请董事会决定聘任或者解聘。财务负责人则是由经理提请董事会决定聘任或者解聘的财务负责人员。

◆ 高管信息来源

实际上，要想了解高管们的信息并非难事，不需私家侦探，不需人肉八卦，在上市公司的年报中就可以轻轻松松查询到公司董事会成员及高级管理人员的相关信息，下面我们来看一个上市公司董事会及高管简介的实例。

上市公司实例：淡马锡科技董事会及高管简介

1 丹那巴南先生 (S. Dhanabalan)

主席

丹那巴南先生自 1996 年 9 月起担任淡马锡董事长。在 1999 年至 2005 年期间，他担任星展集团控股公司（DBS Group Holdings Ltd）的董事长，在 1996 年至 1998 年并担任新加坡航空公司（Singapore Airlines Ltd）的董事长。丹那巴南先生在 1960 年加入新加坡政府，1976 年参政，并在 1978 年至 1994 年间担任多项内阁要职。

2 柯宗盛先生

副董事长

柯宗盛先生自 1997 年 9 月起担任淡马锡副董事长及董事，现为埃克森·美孚亚太私人有限公司（ExxonMobil Asia Pacific Pte Ltd）的主席兼董事经理，同时也是星展银行集团控股公司董事，并担任公共服务委员会成员。柯先生之前曾担任新传媒集团（MediaCorp Pte Ltd）的董事长。他于 1969 年加入新加坡埃索公司（Esso Singapore）。2005 年获颁新加坡政府公共服务奖章。

3 何晶女士

执行董事兼总裁

何晶女士于 2002 年 1 月加入淡马锡，担任董事一职，并于 2002 年 5 月出任执行董事。自 2004 年 1 月起，她担任执行董事兼总裁的职务。何女士最初在国防部的国防科学研究所与国防材料研究所担任多项职务。在 1997 年 4 月至 2001 年 12 月期间担任新科集团（Singapore Technologies Group）主席兼总裁。何女士曾获颁公共行政勋章银奖（1985 年）及公共服务星章（1996 年）。

4 柯逢豹先生

董事

柯逢豹先生自 1996 年 11 月起担任淡马锡的董事。现为康福德高集



团 (ComfortDelGro Corporation Ltd) 董事经理兼执行总裁, 以及新捷运公司 (SBS Transit Ltd) 和维康有限公司 (VICOM Ltd) 副董事长。柯先生同时也是新加坡港务集团国际有限公司 (PSA International Pte Ltd)、新加坡港务集团 (PSA Corporation Ltd)、星和企业 (StarHub Ltd)、荣格贸易出版 (香港) 有限公司 (Ringier Print (HK) Ltd) 和 Cabcharge Australia Limited 的董事会成员。在 1996 年获颁新加坡公共服务星章, 并于 2005 年再度获得新加坡总统颁发太平绅士荣衔。

5 许文辉先生

董事

许文辉先生自 1996 年 11 月起担任淡马锡的董事。他现时是星展集团控股有限公司董事长, 同时也是向阳精密工业科技有限公司 (Sunningdale Tech Ltd) 的执行董事长兼执行总裁, 以及立通网络有限公司 (MediaRing Limited) 的执行董事。许先生曾经担任新加坡航空、新航工程 (SIA Engineering Co. Ltd) 及新加坡电信 (Singapore Telecommunications Ltd) 董事长; 吴德南集团 (Wuthelam Group) 的执行董事长; 以及新加坡惠普公司 (Hewlett Packard Singapore) 的董事经理。许先生在 1991 年获颁新加坡公共服务星奖, 并于 1995 年获颁功绩奖章。

6 吴友仁先生

董事

吴友仁先生自 2005 年 8 月起担任淡马锡的董事。他现时是吴控股有限公司 (GK Goh Holdings Ltd) 董事经理、CIMB - GK Pte Ltd 的独立董事、Boyer Allan Management Ltd 的独立董事、以及由 Boyer Allan 管理的多个基金的独立董事。吴先生一直积极参与东南亚证券业, 时间长达 25 年, 直到 2005 年为止。吴先生现为杨秀桃音乐学院 (Yong Siew Toh Con-

servatory of Music) 的董事长、新加坡交响乐团 (Singapore Symphonia Company Limited) 的副董事长、以及新加坡国立大学校董会的成员。

7 Simon Israel 先生

执行董事

Simon Israel 先生于 2005 年 8 月加入淡马锡, 担任董事一职, 于 2006 年 7 月出任执行董事。在出任淡马锡执行董事之前的十年, Simon Israel 先生在达能集团 (Danone Group) 担任亚太区董事长, 并担任达能集团执行委员会成员。在加入达能集团之前, Simon Israel 先生曾在莎莉集团亚太公司 (Sara Lee Corporation) 服务长达二十二年。Simon Israel 先生现为新加坡旅游局及亚太酿酒有限公司 (Asia Pacific Breweries Ltd.) 的董事长。他在 2007 年荣获法国政府颁发「荣誉军团骑士勋章」。

8 张铭坚先生

董事

张铭坚先生自 2006 年 10 月起加入淡马锡, 担任董事一职。他是财政部的常任秘书, 并担任总理公署的国家研究与开发常任秘书。张先生现为国家发展部控股、会计与企业管理局及国内税务局的董事长。他在 2001 年 2 月至 2006 年 10 月期间出任新加坡经济发展局的执行董事长。张先生在 1993 年获颁公共行政勋章金奖。

9 马库斯·瓦伦堡先生 (Marcus Wallenberg)

董事

瓦伦堡先生由 2008 年 7 月 8 日起获委任为淡马锡的董事。他是 Skandinaviska Enskilda Banken (SEB)、SAAB AB 及 AB Electrolux 的董事长, 并担任 L M 爱立信的副董事长。瓦伦堡先生也是 AstraZeneca、Stora Enso、Foundation Asset Management 以及 Knut and Alice Wallenberg Foun-



ation 的董事会成员。瓦伦堡先生最近获委任为国际商会的董事长。曾经担任 Investor AB 的主席兼首席执行官。

1.2 为何大佬们腰包鼓鼓——举足轻重的高管薪酬

激励人才，留住人才

1965 年，美国大公司 CEO 的薪酬是普通工人的 24 倍多，而到了 2005 年，CEO 的平均收入达到普通工人的 369 倍。

同样朝九晚五，同样加班熬夜，同样殚精竭虑，为何年年晒工资的时候，自己的薪水连“大佬们”的零头都不到？

◆ 高管高薪的理由

客观来讲，高管人员对公司的重要性和贡献要超过一般员工。据某国外研究机构调查，企业在绩效或市场价值上的差异有 40% 的原因要归于领导者，在这种情况下，即使是一家中型企业，也能够通过高管人才使市场价值增加 10 亿美元。可见，高管人才对企业发展的作用举足轻重。

事实上，CEO 对企业盈利能力的影响，绝不低于企业做出是留在当前的行业，还是换个行业的战略决策对盈利能力的影响。因此，如何恰当的利用薪酬激励并留住优秀高管人才成为重中之重。因此，高管们的薪酬远远高于普通员工也就不足为奇了。

但薪酬总量仅仅是考虑因素的其中一方面，这里，我们来举一个喂马的例子来说明高管的薪酬激励问题。

◆ 马倌理论——吃草和干活

一个合格的马倌喂马前需要考虑三件事情：(1) 没农活时，马平时吃多少粮（“能力”）；(2) 马今天干了多少活（“努力”）；(3) 今天天气如何，处在什么季节（即“自然状态”或“市场风险”）。

那些有经验的马倌会根据时节给马调节食量。冬天多喂点料，夏天少喂点料，多喂点水，因为天热，马吃了不消化。而没经验的马倌会怎么做呢？夏天草料多，胡乱抱了一大堆草料就扔到马厩里，马吃了不消化不说，还浪费了不少草料。冬天马料贵，他会给马少喂点。马吃不到足够的食物，能量得不到补充，半夜在那里嗷嗷叫个不停。

最后大家决定把马厩里所有的马都牵出来——是骡子还是马总得拉出来溜溜才知道。结果，有经验的马倌喂出来的马膘肥体壮，春天播种，秋天收庄稼，冬天拉货一点问题都没有。不会喂马的那个马倌的马儿怎么样呢？没精打采，拉犁没劲，上坡没力。马倌却会搪塞说：这马有病，不是纯种马。殊不知是他不谙喂马之道。

同样，企业只有充分考虑了上述的这些因素：能力、努力、市场风险等等之后，才能对高管进行合理的薪酬设计。有效的薪酬制度追求“效率”和“公平”之间的平衡。也就是说，对于“大佬”来说，也没有天上掉馅饼的好事。

未雨绸缪，防范风险

薪酬不仅仅有激励和留住高管的作用，对普通员工也是如此。那么相对于一般员工薪酬，高管薪酬有什么特殊意义呢？

◆ 股东和高管之间的道德风险

从风险规避的角度来讲，现代公司治理结构中的一个问题就是管理



层与股东的利益并不完全一致。股东希望其持有的股权价值最大化，经理人则希望自身效用最大化。当两者之间的目标不一致时，经理人员就有可能出现“败德行为”，违背股东利益。如，管理层可能为了业绩指标而盲目扩大公司规模，最终导致股东利益受损。

因此，股东和经理人之间存在“道德风险”，需要通过激励和约束机制来引导和限制经理人行为。而协调股东与管理层的利益、使之密切联系的关键手段之一就是高管薪酬。

好的薪酬结构可以有效规避治理风险。在现实中，许多治理问题的产生可以追溯到薪酬结构不合理的问题上。

◆ 过度激励的问题

在华尔街金融高管的薪酬中，股权激励占了很大比例，过度的激励诱发“道德风险”，最终导致华尔街的危机。以倒掉的雷曼公司为例，其首席执行官里查·福尔德从1993年到2007年，共计获得4.66亿美元的收入，其中其他股权收益部分占了整个收入的78%。在过度的股权激励之下，高管们更偏好于自己持有的股票短时间内快速地升值，过度从事衍生品和高杠杆交易，追求短期利益最大化，忽视企业的长期利益。

美国安然事件丑闻，也是上市公司高管层为兑现股权激励铤而走险，通过粉饰报表的手法实现自我激励最终造成的。

美国的“金降落伞”模式也饱受争议。金降落伞计划旨在保护被并购公司高管人员的利益，但是由于高管层得到的经济补偿可能达到一个天文数字，因此，这种补偿反而刺激高管急于出售公司，甚至以很低价格出售，完全损害了股东利益。

我国的公司治理刚刚起步，问题更加复杂：既存在华尔街过度激励的问题，也存在着福利性收入、职务消费说不清道不明的情况，缺乏严

格的财务、税务和法律约束，带给企业的风险更为多样化。

合理设计薪酬结构，使高管与公司的利益相联系，达成一致，可以帮助公司有效地规避高管出于自身目的的“败德行为”，有效地防范公司治理风险，做到未雨绸缪。

企业观点：

利丰集团主席冯国经：

很多公司特别是公共公司是由所有人管理的，很多公司高管他们是公司的出资人，是公司的拥有人，这样就可以将股东的利益和管理层的利益结合起来，作为一个公司的所有者，我当然希望我的高管能够有很好的收入，否则我们就留不住他们。

如果限制高管的薪酬，将会导致灾难，因为一旦有跳槽机会的话，他们就离开公司了，在我看来，很多时候是以现金支付的形式，在我们公司，希望尽可能扩大所有权，不仅仅是在公司，而且是在一个部门，能够通过给股权留住人才，我觉得这个问题是可以调和的，问题在于如何调和股东的利益和管理层的利益。

对于高管来说，他们的钱袋既要是绳子，将他们牢牢拴在公司；又要是吊在前方的胡萝卜，激励他们努力工作；还要是鞭子，防止他们行为出现偏差。可谓“一石多鸟”。这样的“多功能”荷包如何设计？下面我们将揭开大佬们的钱袋，看看里面究竟有些什么。