

人力资源高管薪酬撬动公司绩效的支点人力资源管理考试

PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/517/2021\\_2022\\_\\_E4\\_BA\\_BA\\_](https://www.100test.com/kao_ti2020/517/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c37_517903.htm)

[E5\\_8A\\_9B\\_E8\\_B5\\_84\\_E6\\_c37\\_517903.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/517/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c37_517903.htm) 最受推崇的企业是如何激励它们的高管做出高绩效的。花费太多口舌去论证高管对于一家企业的价值，实在是一件费力不讨好的事儿。他们的价值不言自明 IBM前任CEO郭士纳在《谁说大象不能跳舞》的开篇，就不惜笔墨给我们描绘出这只跨国巨象“搜猎”的生动画面：在IBM业绩连续下滑的危急关头，公司专门成立一个“搜猎”委员会，并明确了“搜猎”的最终目标：“最重要的就是，这个人必须是一个经实践证明是有能力的领导人个通才和能驾驭变革的人。”之后便开始了声势浩大的“海选”，甚至包括杰克·韦尔奇和比尔·盖茨。当IBM费尽周折找到、说服郭士纳时，没有人知道这是个怎样的决定，记者们问得最多的就是：“郭士纳的确有两把刷子，可是……他毕竟是个卖饼干的……”几年后，当这只巨象在郭士纳的牵引下轻快地跃出泥潭的时候，人们才知道当初看似费尽周折的“搜猎”是一笔回报多么惊人的投资！既然所有的企业都不惜重金、不遗余力地寻找它们的领头人，那么那些像IBM一样的企业是如何激励它们的高管，让他们为企业创造出如此巨大的价值的呢？为了破解2007年度《财富》杂志“全球最受推崇企业”的成功基因，了解它们在薪酬实践方面与同类企业有何不同，Hay集团对去年“全球最受推崇企业”公开披露的薪酬信息进行了分析，我们的结论是：它们的差异不在薪酬水平上，而是薪酬设计在多大程度上将公司战略与实际业务连接起来了。大公司=高工资？多年以来，

大家都理所当然地认为：领先企业（当然也包括“最受推崇的企业”）的薪酬水平也必然是领先的。也就是说，它们之所以成功，是因为它们付出了比竞争对手更高的薪酬来吸引和保留关键人才。事实上，如果将“最受推崇企业”的高管薪酬同他们同行中相同头衔的高管薪酬相比，这个结论似乎成立。且慢！不要被表象蒙蔽了！实际上，这是由于最受推崇的企业通常比其他同行的规模更大，也就有理由给它们的高管支付更高的薪酬。百考试题整理 即使是同等规模的两家公司，头衔相同也不意味着两个岗位承担的职责和风险也相同。比如：两家同一行业的公司都有CFO一职，但其中一家的CFO不仅履行CFO应当承担的全部职责，而且还参与到公司的战略制定和日常运行中来，而另一家公司的CFO可能充其量就是一个财务总监。显然，把其中一家作为另一家的参照物是不恰当的。百考试题整理 基于岗位价值的可比性

，Hay集团的顾问对“最受推崇的企业”及其同业其他企业的高管岗位进行了岗位评估，把承担相似职责、岗位级别大小类似的高管的薪酬进行了比照，结论甚至出乎我们自己的意料：对于岗位价值相似的岗位，随着岗位层级的升高，“最受推崇的企业”支付给高管的薪酬反而低于同业其他企业。那么，到底是什么原因？百考试题整理 做真正有效的激励当我们的目光落在高管薪酬的各个构成项目上时，我们发现“最受推崇企业”的做法就和其他企业有了明显差异：他们的保障性薪酬（如：固定薪酬、基于服役期限的限制性股票）非常有限，而将重点放在了风险性薪酬上（如：年度奖金、股票期权等）。具体来看，“最受推崇企业”的长期激励比重较大，而其他企业的固定薪酬占较大比重，但是浮动奖

金基本相同。在长期激励工具组合上，“最受推崇企业”更倾向于使用风险性激励工具（如：业绩股票计划、股票期权计划等），而其他企业则更多的使用了基于服役期的限制性股票计划。但是，通过进行行业分类分析，我们发现在个别行业又呈现出相反的规律。仔细分析这些行业的特点，我们发现这些反例反而更加印证了我们先前的推测：“最受推崇企业”更加有效地用薪酬工具把战略同具体业务联系起来。下面我们三个具有代表性的行业，来说明“最受推崇”的企业是如何构建它们的薪酬制度的。

**百考试题整理 长期投资导致长期激励** 以医药行业为例，这是一个周期性并不明显、高风险/高收益、资本密集型的行业（每年将20%的销售收入投入产品研发）。可以想象，其高管薪酬计划的重点在于为这些长期投资取得回报。我们将“最受推崇企业”和同业其他公司的CEO以及薪酬最高的第2-5位高管的薪酬结构作了比较，结果发现：“最受推崇企业”高管的长期激励包括期权的比重大大高于其他企业，而后者则更多的支付了固定薪酬和基于服役期的限制性股票。也就是说，“最受推崇企业”薪酬体系的建立充分考虑了医药行业长期投资的特点，而且只要当这些投资能为股东带来价值时，才对高管进行支付。

**短期绩效导致年度激励** 零售行业成功的秘诀在于高增长、库存管理有效性和合理定价，这个行业呈现出高度周期性的特点，其业绩也通常是以年度或季度为周期进行考核的，而不关注很久以后的财务表现。对于零售业的高管来说，连续两个季度业绩不佳可能就会丢掉饭碗。因此，零售业上市公司的股价波动率也较大。零售业高管的薪酬构成很好反映了上述特点：“最受推崇企业”比它们的同业竞争者更关注年度

激励而不是长期激励。而在长期激励工具组合方面，基于业绩的股票计划和期权的比重非常大，整个计划中几乎没有只基于服役期支付的限制性股票。所有这些安排都向零售业高管们传递了这样的信息：公司关注股东价值和营运表现。个人“才能”导致保留激励并非所有的行业都关注风险性薪酬，看看建筑/工程行业：这个行业和零售行业一样有高度的周期性，它们关注的重点是每年都有大项目开张，这样才能维持生产和人员雇佣的需要。同时，这还是一个对“关系”依赖性很高的行业，一个知名度很高或值得信任的高管能给公司带来非常大的竞争优势。对于大的项目来说，“关系”简直就是决定成败的魔术棒。百考试题整理 这样一个特殊的行业会有怎样的高管薪酬结构？我们发现“最受推崇企业”比它们的竞争对手支付更高的固定薪酬和短期激励，有意思的是，长期激励工具组合也呈现出类似的特点：“最受推崇企业”中使用基于服役期限限制性股票计划的比例更大。原来，建筑/工程行业的高管薪酬重在“保留”，其薪酬体系希望传递的信息是：只要长期保留核心高管，就能为股东持续创造价值。我们从本次研究中得到的最大收获，就是“全球最受推崇企业”在薪酬方面更加关注“如何做”（How），而不是“给多少”（How mach）的问题。如果说在“给多少”方面一定要找到差异，我们倒是发现“最受推崇企业”对于非物质报酬（时下流行的说法叫做“价值主张”）的支付比其他企业更加慷慨。换句话说，它们花在人才培养、晋升发展、聆听诉求和职责澄清方面的时间和精力非常可观。在“如何做”的问题上，我们发现越来越多的薪酬委员会倾向于设计一个内容丰富的菜单式薪酬包，能够将当今所时兴的薪酬

项涵盖进去。这样做至少有一个好处，就是能够引起股东的兴趣。"#F8F8F8" 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)