

- 文 / 苗兆光，华夏基石高级合伙人、副总裁，华夏基石大师塾训战导师
- 来源：华夏基石e洞察
- 整理自2月1日华夏基石·百家管理讲坛第一期第三讲直播《苗兆光：高管团队建设实务——如何给高管发薪》，文章仅代表作者本人观点

第一讲中，我们讲了，真高管应该是什么样子，这是后面所有课程的基础。我们无论是讨论机制，讨论从哪里培养人，还是讨论如何建立治理机制，追根溯源都要回到这群人的特质上，和他所从事的工作性质上。所以，第一讲“真高管”是基础，一个真正的高层管理人员应该具备的素质和对绩效的责任，如果这个人没有素质，后面怎么管他也出不来。

第二讲中，我们讲了如何对高管评价。评价的目的是什么？我们知道，人是流动的，就是当你选择他的时候，他还很有进取心，你选择他的时候，他还对企业有归属感，你选择他的时候，他还有很旺盛的学习能力，但是，每个人在发展过程当中是会变化的，他有可能在现实当中受到了什么刺激，也有可能他人生的状态发生了改变，他这些能力和这些特质就会丧失。所以，“评价”就是一个筛子，要不断地对人进行确认，能够筛选合适的人来，能够不断地在动态中防止人的素质的丧失。

今天讲第三讲，高管的薪酬

机制。我们一定要清楚，

不能把薪酬做成贿赂。薪酬是对良性关系的一种激励和确认，企业和高管之间先有互相成就的意愿和诚

意，然后用薪酬合同来固化和激励

。贿赂是什么？贿赂是对方并没有对你好的动机，你想拿利益进行交换。如果是这种关系，就麻烦大了：企业像钓鱼，总想拿一点诱饵钓一条大鱼；高管像贪官，做每件事先考虑得失。在这种情况下，企业很难搞好。

现实当中有很多对薪酬的不当期待，尤其在过去若干年企业里流行的观点，比如说分钱，

尤其是华为任正非的一些话被不当解读之后，认为分好钱就有了一切，其实不一定

。如果说这个人没有潜质，即便是给他再多的钱，这是一种贿赂，而贿赂是贿赂不出来对企业有归属感的人的。

所以，薪酬机制建立在人身上，合适的人做对了合适的事，表现出了合适的状态，用报酬的方式对他进行确认。如果离开了他所从事的工作，离开了他承担责任

的性质，去给他发薪，其实是起不到应该起的作用的。所以，我们讲薪酬，是不能脱离前面讲的这些内容的。

## 01

### 高管薪酬的痛点

我们高管薪酬当中，企业在现实当中存在的问题是什么？痛苦点在哪？

**第一，高管承担的责任重大，他随便造成的损失可能会远远超过他的薪酬水平。**

举个例子，我今天还在一个企业和一群高管开会，讨论新的一年的预算，结果发现预算被严重超支了，很多部门报上的预算比往年的预算增加了很多，增加了几个亿，像这样的预算下来的财报就很难看。为了满足利润目标，就要对一些费用做压缩，费用压缩不动就要砍掉一些项目。那这些高管对项目一个一个进行评估，这个不干，那个不行，这个没有价值，先缓一缓，评价了就开始筛，筛了两三个小时，预算减下来几个亿，这个时候，老板在旁边突然冒出一句话，冲这个，高管挣多少钱都不为过。

我们知道，一个1,000万的项目被“剁”掉了，“剁”得对和错，高管在这里面的责任心就显得非常关键。所以，基于这样的责任，高管应该挣多少钱呢？怎么能够让高管能够承担起责任，能够表现出足够的责任心？首先，他是一个有责任心的人，我们的薪酬机制要不断地维护这种责任，如果薪酬机制里面没有对这种责任心给予激励，给予肯定，给予认可，给予维护，高管在里面的风险就太大了

。

**第二，高管的工作有长期性。**

所谓长期性就是他做的工作成果需要很长时间才能产生出来，短期内不出来。当成果没有出来之前，给出何种意义上的薪酬，就显得很重要。我曾经给一个内蒙的公司做顾问，这个公司做煤贸易出身，积累了很厚的家底，老板也很有钱。我们知道有几年煤贸易就出了问题了，国家开始做空气的治理，煤的生意不好做了，那么这个公司开始转型，进行新业务的尝试，开始尝试做新的业务的时候，自己没有人才，就从外部找来了高管。

这些高管从一些大平台过来了，就提出了很多条件，年薪要150万，过不过分？不过分。另外，还要求拿新公司的一部分股权，这也不过分。老板也觉得这提的都合乎要求，上市公司的薪酬也都是这样一个结构，就答应了。

老板答应完散会以后，就剩我跟老板两个人，

老板当时问了我一句，说苗老师我不是心疼这些钱，问题是他有了薪酬，有了待遇，我投几个亿砸进来了，如果过几年没干成，他拍拍屁股走人了，股票不要了，薪酬拿到手了，我这几个亿打水漂了，他付出了什么？

我们会发现这里面风险不对等，如果风险不对等，问题没有解决，这个老板就不会授权。很多公司之所以说很多时候老板不能授权给高管，一般都会归结为老板没有胸怀，没有格局。其实这个问题的实质在于，当风险不受控、损失不对等的时候，老板把钱投下去了，结果公司砸了。因为风险不对等，老板就不放心这个人，不放心这个事，他就开始过问业务。本来这个业务请来了外边专业的人，但是老板又表现出不信任，开始干预，一个外行的去干预内行的，业务最终就做不起来。这个老板的担心，合不合理？其实也是合理的。问题在于，虽合情合理，但事情没干成。

第三，基于前两个问题，就会看到适用于中基层的薪酬原理，在应对高管问题的时候，是失效的。

理论上讲，薪酬有四个来源：

- 为职位付薪，就是职位的价值。
- 为能力付薪  
，就是他有什么样的能力来付薪，但是，我们知道高管的能力是动态的，一个公司在发展过程当中，要不断地进入新的领域，一开始根本不知道新的领域里需要什么样的任职资格，所以，很难储备合适的人，这时候就要求高管挺身而出在新的领域里去学习。其实高管的能力很多时候必须根据公司的要求做提升。
- 为绩效付薪  
，就是创造了什么绩效，提升什么业绩。但是，我们发现，高管很多时候做的事情，跟正确性有关，接下来是执行层面把绩效做出来，但“正确性”绩效怎么衡量？
- 为市场付薪  
，就是薪酬要有竞争性。我们做基层、做中层的时候，先要确定他们在市场上几分位，但会发现高层的薪酬千差万别，好公司都很高，有的公司很低，而且每个企业对高管的设置不同，起的作用也不同，同样一个总裁，可能每个公司因为团队结构不一样，要求也不一样。所以，在市场参照的时候会很难，不像到了基层职位，每个岗位都容易标准化，容易对标市场，这时候就会发现  
面对中基层人员的一般薪酬理论，在高层其实是失效的，至少可以说部分

失效，很难起作用，无法解决前两个问题。

#### 第四，缺乏程序和规则。

人力资源部设立以后，会引入一些程序对职务做评估，就发现很多公司因为程序和规则的缺乏，造成了高管团队的不信任问题。

比如一些公司因为每年关于奖金的分配问题，团队和股东之间的谈判以及跟老板之间的谈判，很伤神。我们知道，企业当中每一次谈判就会丧失一分信任，尤其在薪酬谈判的时候，是人性的直接对抗，你试探我的底线，我试探你的底线，对组织的破坏力特别大。所以，对高管薪酬而言，要有程序。

#### 第五，谁对高管薪酬管理承担责任。

我们知道，人力资源部对普通员工能承担，那么，高管谁来承担？如果说为了避免高管在薪酬谈判当中的不当，那谁去管理高管的薪酬？就是能在问题出现之前，把这个问题解决掉，使得人员能安稳工作。

这些都是高管薪酬当中的问题，我们今天希望能围绕着这些问题来讨论，能够跟大家共同探讨出一些答案。

我们谈三个问题，第一个问题，为何发薪？我们一定要知道薪酬背后要瞄准的是什么，基于什么来定薪酬，这是一个要回答的问题；第二个，如何发薪？就是怎么去定义高管的薪酬结构。我们常用的薪酬的手段，在高管队伍当中怎么去呈现，怎么去组合；第三个问题，怎么管理高管薪酬？

## 02

### 为何发薪？——委托代理

先谈第一个问题，为何发薪？

高管薪酬不同于中基层薪酬的理论基础有两个，第一个叫委托代理。

为什么企业会有高管？是因为股东管理企业要么精力不行，要么专业不行，委托更专业的人来管理公司，所以，高管对公司是要承担完整责任，他不仅仅要对公司做什么事承担责任，还要对这个事的正确性承担责任；要对公司的绩效承担责任，还要评估各种关系。就是属于股东的公司，委托给了管理人员来经营，形成了委托关系。



而这种委托关系一旦成立了，就出现了委托代理问题。委托代理问题是什么？比如说委托人和受托人的动机不一致，就像你跟朋友发生了纠纷，你找一律师给你打官司，但律师可能跟你的动机不一样，你只想解决你跟朋友之间的纠纷，律师有可能希望把事情搞大，因为这跟他的律师费有关，很有可能律师帮你打赢了官司，但严重地影响了你和朋友之间的关系，甚至对你的朋友圈都造成了伤害。这就是动机不一致。比如我们跟医生之间的关系，你去医院看病，其实是把你自己遇到的问题委托给医生诊断了，当医生来给你诊断的时候，你对医生的信任是基于他的专业，你要的是健康，但医生看你的时候，可能觉得这是一团流动的钱，他要赚钱，这就叫委托代理的利益和追求不一致。所以，在这个过程中，委托代理问题就产生了。

企业当中也是这样。投资人投资了企业，管理层和投资人的追求可能是不一样的，有可能投资人追求的是企业价值最大化，当公司没有上市的时候，追求的是盈利要高，而且长期内盈利都要高，今年可以牺牲一些利润，未来多拿一些利润，总而言之，长期和短期平衡起来赚钱最高。而可能对上市公司来说，追求的利润不一定高，但要求企业要有成长性，有了成长性，企业的估值就高，股票价格就高。这是股东投资人所追求的。

但职业经理人是这样的吗？不一定。他可能更关注他的野心，他要把这个企业做大，一个100亿的总裁和一个两个亿公司的总裁的社会地位影响力都是不一样的，他要求很高的福利待遇，甚至要求出行坐私人飞机，而这个公司值多少钱，对他来讲有那么重要吗？不一定的。

还有一个方面，他想要的是控制这个企业带来的社会资本。什么叫社会资本？我们知道，手里有个企业跟没这个企业是不一样的。举个例子，如果你是企业家，是公司的董事长，在社会上有很多声誉，去做生意或者经营人际关系，这些人际关系和社会影响力是可以给你带来其他利益的，这叫社会资本。而社会资本是不好估量的。对于职业经理人来讲，他成为企业高管的时候，能够给他带来不可衡量的社会资本，带来很多额外的利益。那么，有做得更好的、基层的人能出来的时候，职业经理人有可能会把他屏蔽掉，因为这个人进来的时候，不是带来经济利益，而是他的社会资本没有了。所以，职业经理人的利益和追求跟股东是不一致的。

职业经理人的利益和追求

跟股东不仅不一致，还不对称

。什么叫不对称？股东一旦把企业交给了管理人员，管理人员掌握着企业的完整信息，而股东是不掌握的。我曾经去过一个养殖的企业，因为股东生意不好，被法院拍卖，拍卖的时候，管理层就把这家养殖的企业买了。当时我就问，股东委托你经营企业的时候，企业一直亏损，导致股东破产，你们买过来，凭什么就有

底气把它做起来？他说，鱼塘里有多少鱼，股东哪知道？我知道，我天天在经营，我知道这里面潜在的价值有多少。所以，他们买的时候，对企业实际信息的了解是非常充分的，甚至客户的信息以及那些隐性的信息，都是非常清楚的。

管理层长期经营企业，而股东却在退化，无论是专业上，还是时间精力的投入上，跟管理层都是不对等的，那么，在利益不一致的时候，由于专业、信息上的不对等，导致股东对企业的监管是有限的。就像我们请医生看病，我们跟医生在专业上是不对等的，我怎么去监管？所以，医生给我开刀做手术，我去监督医生，其实是做不到的。

所以，  
双方利益和追求不一致，加上信息不对称，管理层很有可能利用不对称的优势做对自己有利，对股东不利的事。那我们必须通过薪酬的杠杆，去建立利益的机制，让双方的核心利益一致。

当逻辑发生变化的时候，我们就知道为什么西方的高管薪酬那么高，按照价值，按照能力，按照市场，库克值那么多钱吗？就像过去讨论杨元庆的工资，说太高了，但实际上这里面本质上是一种委托代理。所以，高管的定薪机制和中基层的定薪机制发生了改变。

基于委托代理，我们想做薪酬的时候，就要考虑更复杂的因素，比如说薪酬本身是一种契约。薪酬怎么生成？怎么建立利益共同体？为了调整利益共同体，就建立了薪酬，  
这就意味着薪酬就成为股东和高管之间的契约，契约就是个合同，本质上是调整委托代理中间产生的利益不对称。  
那合同是什么？合同的背后是关系。就像我们跟别人签合同，要跟人合作，这背后是关系，如果关系没定义好，是没办法签出有效的合同的，是不能建立有效的合作的。

举个例子，像我们做管理咨询的，就面临着一个很大的难题，我服务的每一个人都是我的客户，我跟每个企业做咨询做顾问，他是买方，我是卖方，我们知道在市场关系当中，买卖双方是不对等的，买方强势卖方弱势，当我是卖方的时候，我跟客户之间的关系就是不对等的，我是处于弱势地位。但是，  
由于咨询工作的性质，每个顾问的方案都意味着客户的管理人员的行为要发生转变，如果他的行为不发生转变，我们做的项目想落地是很难的

。所以，就会出现一种情况，一方面你要服务于他，他是我的客户，他不满意，我就拿不到回款

，另一方面我又去教育他，让他改变行为。所以咨询行业是特别痛苦的

。当年麦肯锡创始人就说过一句

特别有名的话，

咨询行业的人是很分裂的，一个时期内还滔滔不绝，讲的像个大师，转眼之间就唯唯诺诺，因为要回款

。所以，要想把咨询的合同履行好，就必须跟客户建立对等的关系，让客户不要有太多的买方意识，只有这样才有可能建立起真正的价值。

我们做咨询，我的体验就是

合作之前先定义关系，如果一个企业居高临下的有特别强且多的要求的时候，那就不能去合作

。这就叫关系，我们一定要定义清楚。所以，做业务一定要跟客户之间建立起对等的、积极的、有建设的合作关系，如果失去了关系，合作就有问题。尤其在做销售的时候，卖货方有的时候很被动，如果业务员很被动，他怎么能谈个好价钱呢？

为什么企业要做品牌，要做市场？就是要通过市场和品牌的力量去扭转在销售关系里的不对等，这个时候的合作才是积极有效的。

如果薪酬背后的关系定义不清晰，高管跟股东之间的关系定义不好，那签的合同是很难被履行的，薪酬很难是有效的，所以，一定要先定义关系。

## 高管和股东的三种关系

我们知道，在现实的企业里面，管理人员和股东之间的“关系”是什么关系？通常有三种关系：

一种叫传统关系

，什么是传统关系？现在企业里面普遍存在这种关系，比如说基于血缘的，像家族企业。我去过很多企业，不是哥俩、夫妻，就是同学、老乡这种关系，当然，也有因为时间久了成为追随者，虽然没有血缘关系，但是跟了老板几十年，鞍前马后，就建立了追随关系。这些关系叫传统关系，形成了家长制的权威，以及一些别的关系掺杂到了企业关系之中。传统关系在企业早期创业的时候是有用的，因为这些关系帮助企业在资源不够的情况下，获得了有效的人力资源，但我们要知道，这种关系是无法培育起真正的高管团队的。很多时候高管团队起不来，是因为他依附于这种关系，你让他决策的时候，他就被别的关系锁定了，高管就很难成为“真高管”。

## 第二类，契约关系

。契约关系就是我们签合同，谈判双方根据市场的机制进行交易，我追求的是少花钱多办事，你追求的是少办事多挣钱，我们之间通过谈判、妥协、平等交易，建立起契约关系。

我们知道，现在企业大部分都是这种关系。我们跟供应商之间，跟经销商之间，跟顾客之间基本上都是这种关系。在我们中国，别看市场经济不发达，但我们在企业内部实际上这种关系是非常普遍的，包括我们在高管之间用竞争机制，在供应商之间用竞争机制，本质上都是希望理顺市场机制。

## 第三类，长期关系

。我们看世界级的企业，在商业环境当中还有一种普遍的关系，叫长期关系。

所谓长期关系，比如说我们选择供应商的时候，不一定选几个供应商，可以选一些战略性的供应商，建立长期合作伙伴关系。为什么战略性的供应商重要？是因为双

方的一种

长期的互赖，供应

商跟你之间就有可能形成长期的战略

认同。

公司战略一出来，经销商就会根据公司的战略规划开始储备能力，甚至供应商有了什么样的能力，会反过来推动你变化

。这种长期关系不是一单一单的交易。如果你仅仅是一单一单的交易，那么，企业跟你的供应商之间就很有可能没办法建立长期的能力互补。为什么我们中国的企业很难？因为我们很多企业做大的战略的时候，供应链的配合不够，通常就是没有建立起这种长期关系。而像丰田、苹果这些世界级的公司，他们更强调战略关系的维护，进行长期关系的建立。

我们真正要定义的是，高管和股东和企业之间要建立的长期关系。这种长期关系，因为有长

期的合作，有利于降低

合作之间的博弈成本。我们知道，

短期的合同关系，每次谈判都是一个博弈的过程，博弈的成本特别高，而长期关系的博弈成本其实是很低的，所以，高管和企业一定要立足于长期关系。我们的薪酬一定是要立足于长期关系建立的。

那长期关系是什么？长期关系背后是信任，就是我相信你不会负我，你也相信我不会负你，这是种隐性的心理契约。即便签了任期合同，我们之间是在长期当中有心理的抵押的，这叫信任。如果缺乏信任关系，长期关系是建立不起来的。信



任本质上是一种共识，我们双方都认为完全履行合同对双方是有利的。

我为什么一直强调信任？很多时候在企业里，有一个普遍的现象就是老板特别鸡贼，总觉得自己比别人聪明，总要算计别人。

很多时候为什么企业合伙人机制建立不起来，高层成长不起来？就是企业家打心里就认为高管可以像普通资源一样可以替代的，没有跟高管之间构建心理上的长期关系

。当长期关系没有建立的时候，高管也就会自己留一手。这样就只能形成一种短期的合作关系。所以，这个时候的薪酬机制，就没办法应对长期的关系，因为薪酬结构就是一种短期化，哪怕建立了长效机制也没有用。所以，这种信任就表现在即使合同未尽可能的情况下，不能穷尽双方权利义务的时候，即使没有合同约定，因为有信任关系，大家也会朝着对双方有利的方向去做。

另一方面，长期关系的背后信任是需要相互经营的。经营信任，就是信任的双方都有着经营信任的义务和意愿，是一种心理感受，对方对你信任，你是要去经营它的。信任是一种精神财富，如果把精神财富积累得足够多，它能够转化为公司的物质财富。

但我们又发现，信任是有积累的过程，不是一蹴而就的。所以，我一直讲我们建高管团队，尤其是成长型企业，高管团队的建立不是一蹴而就的，是要在过程当中不断建立的。信任是怎么建立的？我们双方之间凭什么相信？信任是点点滴滴积攒起来的，信任是对你以往表现的一种确认。

我们去企业的时候会发现，高管团队做不起来，就是因为信任关系建不起来。而这种信任关系建不起来，往往是因为过去双方互害过

。老板信任高管，结果很多高管吃里扒外，做了很多对企业不利的东西；也有高管做了极大的贡献，老板没有兑现承诺。这些都会破坏信任关系。在这种情况下，高管和企业之间的长期关系就建立不起来。

### 经营信任的四个层次

所以，在这个过程当中，就要经营信任。而经营信任，一定是对方认为你有四个层次，一是“人可信”，“人可信”就是你的“人品”可信，你是个诚实的人，你是个正直的人，你不“歪”，这是基础。如果你这人“歪”，就不可信。二是“动机可信”。尽管你人品不错，但如果你不为我着想，我也很难信任你。为什么我们在真高管里讲，企业高管一定要归属于企业。所谓归属于企业，一定是要为这个企业的“好”才做。三是“能力可信”，你要不断地证明你的能力，能够

满足公司发展的要求。四是“绩效可信”，就是要不断地用过往的业绩来确认。这四个层面的“可信”，是要不断地积累的。比如说诚实，要不断的反复的证明你是诚实的人，需要很长时间的证明，人家才会觉得你是个诚实的人；“动机”是要不断地在事件当中被验证的。所以，长期关系有一个积累的过程。

### 基于委托代理关系，高管薪酬设计的三个要点

我们知道，基于委托代理人的属性，薪酬设计的要点是什么？

#### 第一，共享成果

。要想建立信任关系，有了成果以后，一定要共享的，这才能够建立对等的关系。高管和老板之间以及与股东之间，如果是长期关系，那一定会认为我在这这里面会被公正、公平地对待，所谓公正、公平地对待就是共享成果。

我们知道，高管的工作性质有长期性、整体性、现实性，所以，我们在面对成果的时候，在高管薪酬里面就必须考虑怎么长期共享成果。那么，设计高管的薪酬一定要有递延型，不能在短期内拿走太多，因为成果发生在未来，就应该在未来去拿。所谓整体性，就是高管的薪酬一定要跟总体结果相关联的。现实性就是现实当中要过得去。

第二，共担后果。不仅要共享成果，后果也要共担，就是所谓的风险也要共担。

我们知道高管做决策的环境是有不确定性的，那高管的薪酬结构里必须能够满足这种不确定性，能够跟股东之间共同应对不确定性。而且企业有创业性，从不清晰到清晰，不断地增加新的能力，新的领域，那么，在高管薪酬里，也应该有创业机制的属性。

#### 第三，共同成长

。什么叫共同成长？我们看到一个完美的高管薪酬结构，我们可以把华为的拿过来对照一下，各种年薪的、福利的、股权的、分红的，它是完整的。但我们发现每个企业的成长阶段不同，关系的积累不同，当一个企业没有达到一个良性的关系状态的时候，薪酬结构要满足现实的关系。很多企业的高管会期待一步到位，怎么学人家好企业才能够一步到位？不是的。因为在高管形成过程当中，关系在不断的深化，阶段性的需求要跟当时的关系相匹配。当信任关系没有建立，高管的利益还不够的时候，双方的互信是不够的，这个时候硬抱着一种薪酬形式是有问题的。所以，薪酬也有一个相互成长、相互确认的过程。

## 03

### 为何发薪？——激励

为何发工资里面第二个因素叫激励。激励高管，强化高管对企业承担责任。

#### 一是要唤起责任感

。我们知道，对激励理论来讲，激励的意义在于唤起责任感。我们在讲高管的时候，高管的第一条素质就是归属于企业，第一条表现就是对企业有使命感和责任感。使命感和责任感是发自于内心的，而激励就是要不断地强化他的责任感。这是定薪酬的时候一个确认。

#### 二是要向市场营销学习

。什么叫市场营销？在市场上卖货给客户，一定是要研究客户需要什么，给他提供什么。所以，我们做高管激励的时候，也要去根据高管的属性去激励他，他需要什么？我们需要明确的是激励不同于贿赂。激励和贿赂，都是给钱。德鲁克说很多企业把激励当成贿赂了。那激励是什么？贿赂是什么？激励是先奉献，先有动机，然后有报酬，激励是一种回报；贿赂是什么？贿赂是先没有动机，没有干活之前先拿钱收买，这叫贿赂，所以，贿赂的代价是巨大的，成本会越来越高。

当年华为任正非说过一个特别有名的话，为什么华为要找奋斗者？奋斗者是奋斗在先，回报在后。我是一个奋斗者，我是一个有使命感、有责任感的人，我这一辈子要去实现我自己，你这地方能够公平对待我就在你这干，不公平对待我，我就不在这里干，这是员工的想法。公司的想法是什么？你这么干，我就不让你吃亏，只要你干出来了，我一定给你相应的报酬，这叫激励。这里面想强调的是什

激励是对人的品行、贡献的确认，不是提前能够诱导出来的。

过去若干年谈分配机制谈的特别多，几乎没有能力去纠正这里面的偏差，就是一大群忽悠的人强调分钱，其实多数人把分钱机制做成贿赂了。有多少企业在过去若干年做了这样无效的机制！

#### 新生代激励是伪命题

另外一个，我们一定要知道激励是有层次的，这是马斯洛的理论，大家都非常熟悉了，我就不展开。这里面强调的是什？就是人在不同层级，对于激励层次是不一样的。我们知道高管是上升到了高层次的人，就不能往低层次的去想。我们

很多企业，尤其是那些创业时期一路跟过来的高管，在老板企业家心目当中，这些高管还是两手空空来的样子，创业时期高管要的是低层次激励，只要给我高薪，直接给我职业安全，就可以了。但我们知道，到了高管这个层级，单纯的物质激励，低层次的激励，很难让一个人有使命感，有责任感。

现在很多时候企业里在谈80后、90后、00后的区别，90后、00后的人跟以前的人不一样了，所以80后出现的时候有基于80后的管理，90后出现的时候有基于90后的出现管理，现在又有了Z时代的管理，其实这些都是伪命题

。我们知道，激励为什么90后会表现得跟70后不一样，就是因为90后、00后的小时候是独生子女，他们在家庭里受到了很好的照顾，即便是条件一般的家庭，举全家之力去培养一个孩子，这些孩子的生活条件还是不弱的，所以这些孩子在工作里的容忍度低，他要追求自我实现，追求工作当中爽，不爽我就走。70后的内心没这个追求吗？70后、60后小时候过惯了苦日子，早期对物质激励追求的高，等他满足了，就形成了习惯了，所以企业里在对待60后70后的时候，就没有提高尊重。其实人性的本质是一样的，要想唤醒他主动承担责任，对未来有使命感，仍然是要在高层次满足的。

### 激励是综合的，不是单一的

我们很难用单一的手段完成所有的工作状态，所以，高管薪酬要有复杂的结构。我看过很多公司做股权激励，做过一次限制性股权，他就觉得我有股权激励了，他就觉得完成了。而那些好的公司有利润分享，有股权激励，股权激励里面有限制性股权、期权，还一拨一拨的做。为什么要做综合的激励？因为即使是股权，也有不同的形式。我们知道，每一种形式都针对着一种成果的性质，针对着一种所要代理的要素——委托代理中所要规避的一种要素。所以，激励一定是多手段的，越是好企业，薪酬结构越复杂，不会是单一的。

我们过去若干年形成的误区，就是认为钱能搞定一切，其实钱真的搞不定一切。所以，激励机制是要丰富化的。

我认识一个企业里的高管，他挣的年薪大概是200万，另一个公司想挖他，找我做中介

人，希望以30

0万的年薪挖他过去。后来这

哥们想了想说我不过去

。我问他为什么不想过去？他说，原来的公司给我上了一份很高的保险。我问多



高？他说如果我生病，得的病低于300万，在我70岁以前是全额报销的。我就想，人家一年都多给你100万，你这300万，不就早回报过来了吗？为什么他会为了这份保险，不离职跳槽？我调侃他说要是得了个要花300万才看好的病，你觉得你的人生还有意义吗？从这个例子我们会发现，激励很多时候是不理性的。那么，对高管来讲，要维护他的使命感，要维护他跟公司的长期性，一定要使用综合的激励。

最后，激励是有成本的。

我们发现完美的薪酬结构，其实是针对于人的不同追求，有不同的方式和手段。但在激励的时候会发现，激励是有成本的。在体量小的时候，其实是很难设计完美的架构的，很难接受大企业的方式。

所以，在企业的成长过程，激励手段要不断地丰富。我们讨论高管薪酬，一定是在经营的约束下讨论的，一开始可能不完美，得去借助领导力来维持这种关系。

另外，激励可能是一种资源，可以开发也可以创新，就像你满足客户要求，你用产品的创新突破，可以用低成本来满足客户同样的需求一样，激励仍然有成本性，仍然要研究如何低成本带来更大的激励效果。

我们分析完委托代理，分析完激励，我们对高管发薪最重要的要素是解决委托代理的问题，所谓委托的代理根本上要解决的是双方的利益一致。

## 04

### 如何发薪？

接下来讲第二个问题，如何发薪？

激励要维护高管的各项责任素质，要不断对他确认，让他在工作中不至于丧失。基于此，如何给高管发薪？

我先给大家讲个案例。这个案例是历史上第一次直面高管团队现代意义的薪酬，来自于通用汽车。我们知道，通用汽车是在第一期的福布斯排行榜里面就有的一个公司，1918年开始成为全球汽车行业的老大，一直维持到80年代，直到被丰田超越。在那一时期，大家一直公认是激励模式帮助了通用汽车。我把通用汽车当年的方案找出来给大家讲一讲，其实这是高管激励的雏形。现在的所有高管激励，都是在这个雏形基础上进行变形的。

当年通用汽车CEO斯隆在设计高管激励模式的时候，就提出了“红利计划”。斯隆第一次把组织结构调整完以后，其实大股东杜邦已经退出公司，那个时候的负责人叫小皮尔·杜邦，小皮尔·杜邦就认为他懒得为公司操心，觉得一定要有完整的职业经理人来。那斯隆就在想如何让职业经理人跟股东的利益保持一致，基于此，斯隆提出了“红利计划”的方案。他认为股东要的是利润，所有的高管要围绕着公司的利润去奋斗。

“红利计划”要点是什么？公司的利润高于资本回报率6%的部分为红利。斯隆认为，资本放在银行有一个普遍回报率，去投资一个普通的企业也有回报率，当年美国在市场上的平均回报率是6%，那股东把资本投到公司了，如果资本回报率低于6%，就说明管理层啥贡献也没做，是平庸的职业经理人，只有超过社会平均资本回报率，说明这个管理团队有经营才能，你赚的多就说明你的经营才能大。奖金应该是对你经营才能的回报。

所以，斯隆基于这个理论，设定红利部分的10%奖励给管理团队。当然，后来额度就特别大了，因为当年的汽车行业就像现在的互联网行业一样走在时代前沿，通用的效益非常好，利益非常大。后来斯隆又把红利的分享人员从管理团队扩大到了一般员工。

红利计划后来进一步升级，直到通用上市以后，杜邦觉得他要的不仅仅是利润，他真正追求的是股票市值。但杜邦认为，如果我在公司的股权太大了，那管理层凭什么为我的股份的增值去奋斗呢？所以，大股东杜邦说我一定不能再做绝对大股东了，我要把我的股票卖出去。

杜邦牛到什么程度？早期通用需要钱的时候杜邦投的很多，但后来他一定要把在通用的股份降到30%以下，他怎么弄？杜邦就用自己的一部分股票成立了一个公司，用低价把自己的股票转卖给通用的管理干部。然后，杜邦又把通用公司每年的红利划拨给这个公司，那么持股公司里面每年就有了通用的利润分红，而这些利润分红，可以根据高管在这里面的持股份额获得分红，股票如果涨价了，那他们还可以获得股票涨价的利益。但是通用没有让股票自由交易，保留了权力，如果高管退休了，或者职位发生了变化了

通用

可以回购

，就是把增值部分

给他赚，有点类似于华为现在的限制

性股权。所以，经理证券计划就是红利计划的升级，转化为股权了。

到了50年代，红利计划再升级，享受红利计划的范围不断扩大，最高达到总员工数的9%的员工。但这个时候美国的税制发生了变化，分红要承受的收税特别高，但如果买成公司的股权，就可以当成投资行为，暂时免税。后来通用为了保护核心员工的利益，成立了一个持股公司，让员工买公司的股票进行分红。

这个过程可以看到通用的思想：

第一，充分地根据公司股东的利益，跟管理层和核心员工进行了分担，充分体现了代理。

第二，这个过程是

善意的，就是让高管和员工秉着自愿的原则

，这都是长期合同的一个前提。所以，斯隆对红利计划的评价非常高。斯隆在写这段历史的时候，总结了用股票这种方式开始，只用了五年的时间，通用汽车的市场份额从不到20%提高到40%。他认为红利计划的激励带来的作用是很大的。他认为公司的业务之所以有成就，是通用第一次把人类讨论的观念引入了实践，实践释放了巨大的生产力。

所以，严格意义上这种实践界定了管理层和股东之间的关系，本质上是合伙人关系。合伙人一荣俱荣，一损俱损，利益共担，这就是最早的委托代理。其实在斯隆设计这种模式的时候，委托代理理论还没出来。委托代理理论也是总结了这些企业的实践之后才产生。

我们在这个

案例之后讲高管的薪酬

结构应该怎么设计，一定要清楚，

高管薪酬的本质是

对代理问题的动机调整和对积极行为的确认。既是代理，又是激励。

基于这个道理，我们看薪酬手段在高管里怎么使用。

## 1. 年薪

高管是年薪制。我们知道，一个典型的高管的薪酬年薪，有固定部分加绩效部分，可能还有津贴。

固定部分是每个月要领的，毕竟高管已经混到职业生涯的高阶阶段，他拿了薪酬，要给家里开支，一个高管的收入高，家庭的成本也会高。这是固定的部分。

第二部分叫绩效，所谓绩效是跟他个人KPI相关的，个人KPI完成了，就应该拿到绩效部分，一般高管的薪酬里固定和绩效部分会“五五”开或者是“六四”开。

这里面还有两部分是需要明确跟大家讨论的：

一是津贴，什么叫津贴？津贴是跟工作状态有关的，比如说我出生在中国，我家在北京，公司把我派到非洲，可能工作内容没发生改变，但是我出差了，我的工作状态发生改变，这个时候的津贴是对员工特殊工作状态改变的一种补贴，当我丧失了这种工作状态，我的津贴部分就没有了。

二是股票。我们要讨论高管年薪里要不要发股票？这是个关键问题。我们知道，高管的薪酬已经很高了，如果公司体量不大的时候，就形成不对等。我们说高管工作性质具有长期性，股票是一种递延支付，年薪里其实也可以有递延支付，我们去看互联网公司，每次做股权改革的时候，都会存储一部分股票，这个股票都是有价值的，只要根据价值，发奖金的时候，比如说年薪120万，绩效达成了，平时发了60万，还有60万，这个时候有可能不给你绩效，就用当期的60万股票价值发给你，发给你以后，就告诉你，你的解锁时间是三年，这就递延了。这种类似于在年薪当中的股票就是直接授予的，你的绩效好我就多授予你，授予是按照他年薪的额值对股票，所以在这个地方上，我觉得企业里面这个杠杆是可以用的，尤其对那些创业期的公司是可以用的。

我们知道，创业期的公司现金流是最关键的资源，现金流不完整，如果发的年薪过高了，现金流就会有缺陷

。我们知道，创新的公司的估值是不断地往上走的，在估值没有上来之前，预留的股票到直接授予的时候，估值已经上来了，那么这种方式对企业的物流成本和现金流都是有用的。只要市场机制给股票定了价格，对员工的激励还是有的，甚至还可以给他打折。所以，股权授予对企业的理财，尤其对创业期的公司，在年薪里都融入股票含量还是有价值的。



## 2. 奖金

奖金本质上是成果的分享。有了利润，有了最终成果，我是拿成果来分享的，没有成果是没有奖金的。

绩效工资不是奖金，是对完成个人指标绩效的一种确认

。奖金一定是对最终结果的分享。如果说你很努力，个人绩效达成了，整个团队的绩效没达成，没有产生最终结果，是没有奖金的，但是可以有绩效工资。所以，奖金一定是最终利润的一种分享。

除了利润分享之外，在上市公司里头，奖金里可能还有一些限制性股权。什么叫限制性股权？就是我有的一些打折的股票让你买，比如说现在股票价格是100块，我打个5折让你买，五十块钱买走，这里面就有50块钱的差额，这个差额是公司的限制性股权的成本，而这个成本是要从利润分享里担的。总而言之，公司付出的价值是差额，就是利润分享的一部分，剩下的股票员工是需要花一半的价钱去买的，他买的时候就形成了互锁，高管对未来做了投资，对当时的奖金既有了递延，公司也有了对他的一种锁定。我觉得这是这种设计方式既体验了激励，又体现了风险的对等。

## 3. 福利

对高管来讲，福利应该是比基层要高很多的，我觉得这是需要我们去理解的。我曾经跟一个企业家讨论，员工跟企业的关系有三种，一种是利益关系，一般的劳动者只要对公司做的贡献比他的索取大，他就可以在公司，这叫利益共同体。有些人就是把公司当成利益共同体，我在你这赚钱多我就干，我赚钱少我就走。另一个共同体叫事业共同体，你这里面有我成事的平台我就干，没有成事的平台我就不干。

我们说我们

希望高管是归属于公司

的人，他们跟公司结成命运共同体

，命运共同体到底用什么来维持？这个概念在《华为人力资源管理纲要》里也写了，《华为基本法》也都写了，在日本企业也都很普遍，很多时候理论界就会想当然的认为，利益共同体就是分钱，事业共同体就是搞利润分享，命运共同体一定要股票的互锁。

有一次我跟企业家讨论的时候，他就说股权也不能锁定命运问题。其实这是对的。哪怕是事业共同体，股权的机制就需要用了。命运共同体是什么？我觉得长期工作关系的打造，更多的是长期利益，就是能够营造高管对企业长期归属的。我

们看到一些大企业的实践里面，高管有特殊的福利，比如说给高管的家庭成员提供一些保障，像上保险之类，他的家庭都能够被企业牵挂，他的归属感就会更强。最典型的是退养的保障，我们讨论薪酬机制的时候，谁来评价高管？在我们现在中国的治理体制下，董事会被虚设了，那评价高管应该是什么人？

在华为45岁退休，有些人属于荣退，退了以后还能享受公司长期的利润分红；有些人叫补退；能够享受这种退养保障的，就是退了以后仍然享受公司的一些待遇，对高管的福利来讲，这就是长期保障。高管退休以后，除了拿到社保退休基金等普通保障以外，如果公司经营的好，每年从盈利当中还拿出一份作为年金，可以补偿是给这些久经考验的人，能够融退的人。

那高管为了有荣退的资格，他对公司的归属感会更强的，他思考公司的长度那是不一样的。

所以，我们说营造长期关系，营造命运共同体在福利是有重要设计的，这个地方的作用甚至会高于奖金。

#### 4. 长期成果分享

很多时候纯粹为激励，比如说期权，就是纯粹为激励。比如说你可以用50块钱一股的价格买公司的股票，第三年股票涨到100块、1万块都有可能的，其实这是纯粹的激励，完全是一种动员，没有互锁，没有风险对冲。

#### 5. 不确定性、创业机会互锁

我们去看阿里这些头部公司，他们会有这种旗帜，是跨生态的。我们知道，有些企业已经脱离了一个企业的边界，像阿里、京东等很多公司，原来有个母体，后来有一堆的上市公司，公司跟公司之间产权是清晰的，他们之间的业务是有联系的，实际上这是在竞争当中形成了一个集团，一个生态，这就跨越了企业的边界。我们知道，即便是跨越了边界的企业，也是从原有母体公司里长出来的。那能不能长出这些公司，谁去来承担责任？这不仍然是高管吗？核心高管还会享受跨生态的利益。所以，我们会看到阿里、蚂蚁这些公司之间，有一个核心的合伙人在这些跨企业当中都享受利益。

对高管来讲，这一部分就叫是分享公司扩张当中的机会。也有可能没做成，也有可能做成了。但是因为高管享受扩张的机会，就会在他的战略边界里去思考。

对高管来讲，因为工作性质的复杂性，我们就要结合不同性质，每一种形式都是对一种要素的激励。我们要去分析每一种形式会刺激哪种要素，我们就去采用这种形式。所以，

高管的薪酬结构一定是多元的。一个公司的管理水平越高，对行为要素的识别越准，工资结构就可以越完整

。但我们一定要认识到企业在成长过程当中，考虑到成本的需要，早期可能做不了那么完整，需要一个进化的过程。

## 05

### 如何管理高管薪酬？

最后一个问题，如何管理高管的薪酬。

高管管理当中有一些很多问题，比如说没有人承担责任，没有合适的程序，尤其对那些成长型企业，很多时候高管的薪酬都是老板定的，里面没有清晰的原则，没有正式的制度，让人感觉非常混乱。

我曾经看过高管薪酬的博弈过程，一个公司三个创始人，创始的时候，股权结构差不多，企业没做起来的时候，兄弟们肝胆相照，互相约定，约定仨人的工资一样，3万一个月，就这么干。后来公司做起来了，上市了，但因为原来确定的原则没变，大家的薪酬还是一样，但实际上在发展当中，每个人的能力差别已经很大了，有

的人对公司承担的责任特别大，有的人已经边缘化了，那么，

没有确认规则的时候就特别难，老大每次定工资都定得肚疼，去改变吧，好像会牵涉到原来的治理，如果不去改，心里又会不舒服

。所以，高管该涨工资的时候，要没有纠错机制，就不知道怎么涨，不知道怎么调，公平感就会受到挫伤。

我们知道，

高管之间是不能轻易谈判的，一谈判就会有麻烦，连找个可以说的人都没有，找人力资源部，又没有高管的地位高，那就得直接找老板，而找老板又会显得怯生生

。这里面就有很多问题出来。所以，规则不清楚，就造成博弈过程复杂，信任就会被破坏；信任一旦被破坏，高管团队的形成就会打折。

所以，高管行政团队的责任主体还是要有的。但在我们中国的治理架构里，也是很难弄，比如说要有足够的权威，第一谁来定更公正，谁来能处理高管的复杂的过程？第二个有没有足够的专业能力？我们看西方的企业，他们有董事会，董事

会雇佣一些人来确定高管的薪酬怎么定，但我们中国董事会做不到，大部分董事会还是老板说了算。

我们建议大多数公司要有专业的人员，一开始没有条件形成部门的时候，也要有人负责高管团队

的薪酬，需要交给一个责任主体

，有专业的部门

，因为当你面临上层博弈的时候，如果你没有专业知识的提案，博弈过程会更复杂。所谓专业，就是有学理支持，有理论支持，有数据支持，一旦有了这些基础的时候，拿到高层里面去决策，会降低博弈的复杂性。如果有专业的提案部门，专业承担责任的人，

即使是只有一个人

，高管也就有了救急的渠道了，就有了程序

。这个时候可以让董事会的薪酬委员会来确认。我们知道，专业部门跟高管相比的时候，也会属于下级，如果企业文化还没形成的时候，下级去决定上级的提案的时候，也会有困难，所以，为了让管理有效，必须让专业人员有良好工作的条件。

专业人员良好工作条件是什么？第一个，明确的薪酬原则。定薪酬原则要一定要脱离人，根据高管的工作性质，根据人的分工，根据历史来确定一些原则，让专门的管理部门在原则下工作，在这个原则下收集数据制作方案，他不能被人员的干预。第二个叫生成机制，高管的薪酬依据什么生成？怎么生成？第三个是管理程序，管理程序一定是要有稳定可循的程序。程序公平我就不再多讲了。

今天的分享到此结束，感谢朋友们的聆听。

---

华夏基石e洞察：由我国著名人力资源管理专家、咨询业开拓者、《华为基本法》起草人之一的彭剑锋教授领衔，资深媒体人及企业文化咨询专家宋劲松先生联合创办，我们努力提供最具原创性、思想性和实践意义的管理文章，是中国顶尖管理智库平台和原创中国管理思想策源地。权威、理性、睿见，高级管理者必读