

# 高管团队薪酬差距的理论分析

暨南大学管理学院 鲁海帆

**【摘要】** 边际生产率理论、锦标赛理论以及行为理论对高管团队薪酬差距问题进行了不同的解释。本文对这几种理论以及相关的研究进行简要梳理并加以评析,同时指出高管团队薪酬差距的未来研究方向。

**【关键词】** 高管团队 薪酬差距 相关理论

高管团队成员之间的薪酬差距主要是指首席执行官(CEO)的薪酬数额同其他高层管理人员之间的薪酬数额的差别。虽然薪酬问题从20世纪80年代起就成为了学术界研究的重要课题,但目前国内外的研究主要集中在高管薪酬的绝对水平上,较少涉及高管团队内的薪酬差距问题。本文对现有关于高管团队内的薪酬差距的几种理论以及相关的研究进行简要梳理并加以评析,以期对我国管理者薪酬制度改革有所启示。

## 一、边际生产率理论

边际生产率理论认为,管理者薪酬水平由边际产出决定,即薪酬差距取决于边际生产率差异,边际生产率取决于人力资本投资情况,而人力资本投资情况可以用受教育水平、工作经历、任期和在本企业的就职时间等指标来衡量。此外,高层管理活动具有“比例放大”效应,使得能干的管理者能够获得更多的经济租金。

但在高管团队内部,尤其是CEO与下属管理者之间存在巨大的薪酬差距。对此边际生产率理论无法给出令人满意的回答。正如Lazear与Rosen(1981)所指出的:“一旦某人从副总管理者晋升为总管理者,他的薪酬水平可能会在一天之内成倍增加。我们很难说(是由于)这个人的能力在一天内就翻番了。”显然,传统的经济学理论并不能合理地解释这种薪酬差距现象。西方学者通过其他理论解释和评价了薪酬差距,其中具有代表性的是锦标赛理论与行为理论。

## 二、锦标赛理论

锦标赛理论从另一个角度解释了薪酬差距存在的原因。锦标赛理论将管理者看做是锦标赛中的竞争者,薪酬并不取决于某一场比赛的产出水平,而是事先预定的。在基于锦标赛理论的薪酬方案中,管理者的所得取决于其业绩排名而非业绩本身。而CEO和下属管理者之间巨大的薪酬差距是由于晋升机会的减少而造成的。因此,关于管理者薪酬决定问题,锦标赛理论认为,管理者所处的行政层级是决定薪酬水平及薪酬差距的主要因素。这样一来,高管团队内薪酬差距现象就得到了合乎逻辑的解释。

在监督是可靠的且成本低廉时,最优的薪酬方案应该以管理者的边际产出确定其薪酬,从而获得最优努力水平。由于企业可以通过简单地比较管理者的边际贡献来做出晋升决

策,晋升决策变得相对简单。但在实际操作中,要实施可靠且成本低廉的监督通常比较困难,因此基于边际产出的薪酬方案会导致管理者有强烈的偷懒动机,致使其降低努力程度从而出现偷懒或“搭便车”等行为。此时,将管理者边际产出作为薪酬决定要素变得不太可行,并且确定晋升中的最佳候选人变得极为困难。这些问题的存在会导致企业选择锦标赛激励。锦标赛理论认为,随着监督难度的提高,大的薪酬差距可以降低监督成本,为股东和代理人的利益一致提供强激励,因此加大薪酬差距可以提高企业业绩。

一些学者对锦标赛理论进行了验证。Leonard(1990)的研究表明,美国大企业高管之间现金薪酬有很大的差异,这主要取决于行政级别。级别越高,相邻两级现金薪酬的差距越大。Lambert等人(1993)与Henderson等人(2001)以美国企业为样本研究都得出了类似的结论。在国内,林浚清等人(2003)以及谌新民与刘善敏(2003)分别对现金薪酬和高管持股中的薪酬差距进行了研究,他们的研究都表明薪酬差距与企业未来业绩之间存在显著正向关系,大的薪酬差距可以提高企业业绩。

## 三、行为理论

与支持扩大薪酬差距的锦标赛理论不同,行为理论提倡缩小薪酬差距。在行为理论下有几个分支理论对薪酬差距做出了解释。

**1. 社会比较理论。**社会比较理论认为,高管会将自己的薪酬和他人的薪酬进行比较,并据此来判断自己是否得到了公平的薪酬待遇。如果高管感觉自己没有得到应该得到的薪酬,就会有被剥削的感觉,从而会导致怠工、罢工等负面行为,也会导致对组织目标的漠不关心和企业凝聚力的下降。此外,该理论认为,受剥削的感觉还与产出和投入之间的比较有关。Martin(1981)指出,由于偏好产出公平分配,以及对自身能力和产出的过高估计,一般管理人员往往会弱化投入差别的影响。Cowherd与Levine(1992)认为,由于薪酬差距很容易衡量,而能力差别却很难衡量,因此员工更容易对他们得到了什么而不是贡献了什么做出判断,即使薪酬差距是由于生产率的不同而造成,也有可能招致不满。鉴于此,社会比较理论强调组织薪酬政策中的公正和公平因素。

**2. 组织政治学理论。**该理论认为,大薪酬差距会提高下属

的努力水平,但是他们是通过减少合作的努力、增加利己的努力来实现的,同时还会增加从事政治阴谋的可能性。因此,组织政治学者认为,当团队工作变得重要时,政治阴谋对合作破坏所带来的成本超过了更高努力水平所带来的收益。Milgrom 与 Roberts(1988)指出,对于高管团队成员来说,由于存在晋升竞争和政治行为,为促进有效合作应该相对减小 CEO 薪酬差距,甚至应该减小到 CEO 和其他高管人员的边际产出差别以下。

**3.分配偏好理论。**分配偏好理论认为,薪酬方案的设定应在薪酬设定者和获得者之间的互动中决定。也就是说,薪酬方案的设定应该考虑薪酬接受者的反应,其设定依据是不使接受者感到不满。原因正如 Leventhal 等人(1980)所指出的:“这种不满会给薪酬设定者带来非常严重的负面后果。它可能必须承受来自不满者的指责和压力……这种指责毋庸置疑会影响薪酬设定者的权威和身份。”该理论认为,当个人边际贡献难以衡量,或者团队成员之间的竞争所带来的负面影响大于合作所带来的收益时,即使各成员的业绩存在明显差异,也应该采用相对均等的薪酬。

可见,行为理论强调薪酬分配应趋于平均,鼓励员工之间进行更多合作,共同追求企业业绩。

Reilly 等人(1988)对薪酬委员会成员进行了分析,发现 CEO 薪酬与委员会成员任职的企业中的管理者薪酬正相关,他们将此解释作为对社会比较理论的支持。此外,他们发现 CEO 的薪酬独立于 CEO 的副手的人数,他们认为这与锦标赛理论相矛盾。Siegel 与 Hambrick(1996)发现在管理层共谋比较严重的行业,较小的薪酬差距会带来较高的股票回报率。而 Akerlof 和 Yellen(1990)以公平理论为基础的研究显示,差距较小的薪酬结构较能加强企业内的相互合作,从而有助于提升企业绩效。

#### 四、薪酬差距解释理论的综合分析

上述理论都有其合理的一面,但又存在片面性或局限性。边际生产率理论强调管理者能力因素对管理者薪酬的决定作用,进而在一定程度上矫正了传统代理理论对管理者具备完全知识和能力的隐含假设。但是在现实中,管理者的边际生产率难以精确计量,因此大大影响了边际生产率理论对企业管理者薪酬决定机制的解释力。此外,该理论仅仅从经济学中边际产出等于边际成本这一角度对薪酬设定进行分析,并没有考虑薪酬接受者的反应,也就是说没有考虑“薪酬一激励”这一过程中薪酬接受者的心理感受因素。

与边际生产率理论相反,锦标赛理论并不要求在任意给定时点上,薪酬与个人的边际产品价值相等。事实上,要想使某一薪酬方案有效率,处于最高行政级别的管理者并不需要具有与这一薪酬金额相等的价值。在什么情况下锦标赛式的薪酬方案是有效的?如果要使监督成本最小化,锦标赛模式中的相对业绩就特别重要,这是因为进行相对判断比绝对判断所需要的信息量要少。可见,运用锦标赛理论可以降低监督成本,因此这种薪酬方案最有可能出现在业绩表现至关重要但进行全面监督成本又很高的情况下。另外,在行政高层中业绩是决定性的,而随着向上的发展,管理者面对的晋升机会也越来越有限,锦标赛被用于抵消晋升机会的减少,因此这一薪酬

方案对于高级管理层更为适用。但是该理论也存在着缺陷:首先,锦标赛理论的一个重要推论(即管理者薪酬主要取决于其所处的行政级别)无法解释现实中同职不同酬的现象。其次,锦标赛理论不能说明企业组织扁平化对管理者薪酬决定机制的具体影响。最后,锦标赛式的薪酬方案对相对业绩的强调可能会带来负面影响,因为竞争的增加可能会抑制参赛者之间的合作并导致直接破坏行为,从而可能会带来效率的损失。

与锦标赛理论不同,行为理论从相反的方向进行了论述。具体来说,在某些情况下应该缩小薪酬差异(即不同级别管理者之间“比赛奖金”的差异):①当维持团队和睦很重要时;②当个人边际贡献难以测算时;③当团队成员之间的竞争会导致在相互依赖的工作中玩弄政治阴谋时;④当团队合作变得重要时。该理论强调薪酬的大额差距(特别是基于行政级别的薪酬差距)对合作的潜在不利影响。总体来说,行为理论能够充分重视企业薪酬的具体决定过程和企业薪酬管理公平,并且对管理者薪酬水平不断上涨的解释也具有一定的合理性。在竞争者有能力影响彼此的产出的情况下,以公平为主导思想的行为理论较为适用。但是,该理论基本上没有论及企业管理者薪酬政策的目的和功能。

#### 五、未来研究方向

尽管上述理论丰富和加深了人们对管理者薪酬的认识,但是理论上的争论恰恰反映出对管理者薪酬的研究还远未成熟和系统化。因此,目前尚有以下问题值得深入研究:

**1.各种理论的适用条件。**也就是说,在什么样的管理情景中适用什么样的理论,并且应该尝试将不同理论进行融合。粗略来看,决定这些理论适用性的主要因素有企业治理结构、经营环境、管理者特性等。

**2.高管薪酬差距问题在很大程度上是一个薪酬决定标准的问题,即根据什么来确定高管的薪酬水平。**上述各种理论都明示或暗含了薪酬决定标准。实际上,在企业经理薪酬的具体确定过程中,这些经济因素和非经济因素的实际影响直接决定了不同理论对企业经理薪酬决定机制的解释力。因此,未来应该把研究重点放在在不同企业治理结构和经营环境下经理薪酬不同决定标准的相对重要性以及薪酬决定标准的确定和计量问题上。

**3.不同理论及学科之间的融合。**薪酬差距问题并不仅仅是一个简单的管理问题,它涉及到组织行为学、心理学、经济学、社会学等,单纯从某一个学科出发不足以对薪酬差距问题做出系统的研究。而且本文介绍的各种理论之间并不是完全孤立的,在某些情况下可能需要将几种理论相互结合起来对问题进行分析。

#### 主要参考文献

①Siegel, P.A. and Hambrick, D.C., Business strategy and the social, psychology of top management teams. In J. Dutton & J. Baum (Eds.), Advances in strategic management, Vol.13. Greenwich, CT: JAI Press, 1996

②湛新民,刘善敏.上市公司经营者薪酬结构性差异的实证研究.经济研究,2003;8

③林浚清,黄祖辉,孙永祥.高管团队内薪酬差距、公司绩效和治理结构.经济研究,2003;4