

## บทที่ 12

# การบริหารค่าตอบแทนและการตัวหนับบรรดับบริหาร (Management Compensation)

จากบทดัน ๆ ผ่านมา จะพบว่า สักษณะงานของกลุ่มต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นงานระดับ Operation, Salesman, Professional, หรือกลุ่มของ Supervisor Technician หรือ Administrative Employees ต่างก็มีสักษณะของงานแตกต่างกันออกไป ซึ่งสักษณะของการจ่ายเงินก็จะแตกต่างกันด้วย งานของกลุ่ม Management ก็มีความแตกต่างไปจากกลุ่มนี้ ดังนั้น การจ่ายค่าตอบแทนก็ควรจะแตกต่างจากค่าตอบแทนในลักษณะอื่น ๆ ด้วย

มุลยาระที่จะให้เงินตอบแทนสำหรับตำแหน่งผู้บริหาร ซึ่งอันนี้จะรวมถึงรายได้ในระยะยาว และเงินพิเศษต่าง ๆ ปัจจุบันทางกฎหมายเกี่ยวกับภาษี ควรจะนำมายังการณ์ในการกำหนดโปรแกรมการจ่ายเงินด้วย ในทำการกำหนดแผนการจ่ายเงินตอบแทนสำหรับกลุ่มผู้บริหารให้มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องศึกษาให้เข้าใจลึกซึ้งสักษณะพิเศษของตำแหน่งผู้บริหารด้วย

### กลุ่มของผู้บริหาร (Management Group)

ตามความหมายโดยทั่ว ๆ ไป กลุ่มผู้บริหารจะหมายถึง คนงานที่ การหักสินใจ การใช้เคราะห์ของเขามีผลอย่างสำคัญต่อการให้ของบริษัท กลุ่มของผู้บริหารในแต่ละองค์กร จะมีจำนวนโดยเฉลี่ยประมาณ ๑ % ของคนงานทั้งหมดของบริษัท เปอร์เซ็นต์ที่มีแนวโน้มที่จะมากขึ้นในบริษัทเล็ก ๆ บริษัทที่มีการกระจายงานมาก บริษัทที่มีเงินลงทุนต่ำ และรวมถึงบริษัทที่มีการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว อีกด้วย

เนื่องจากการหักสินใจของกลุ่มผู้บริหาร จะมีผลกระทบอย่างมากต่อการให้ทรัพยากรทุนของกิจการ ดังนั้นการจ่ายให้กลุ่มนี้จึงมุ่งเน้นไปในการพิจารณาเรื่องคุณค่าและความสำเร็จที่ผู้บริหารจะเอื้อให้แก่บริษัท มากกว่าที่จะดูถึงต้นทุนของบริษัท ถึงแม้ว่าเงินที่จ่ายให้ผู้บริหารจะสูง แต่เมื่อเปรียบเทียบกับต้นทุนรวมของกิจการแล้วจะไม่น่าเบย ในบริษัทส่วนมาก สามารถจ่ายเงินค่าตอบแทนให้กับพนักงานระดับผู้บริหาร เพิ่มขึ้นให้อีกถึง ๒๔ % โดยที่ไม่มีผลกระทบเสื่อมต้นทุนของกิจการมากนัก

ลักษณะของงานของกลุ่มผู้บริหารซึ่งจะมีผลกระทบต่อการกำหนดแผนการจ่ายค่าตอบแทน ได้แก่

- ไม่สามารถจะชี้ชัดหรือกำหนดได้ว่าผู้บริหารจะต้องทำงานอะไร หรือห้ามอย่างไร แต่สามารถบอกได้ว่าผู้บริหารจะต้องทำให้สำเร็จในเรื่องใด และสำเร็จในระดับไหน
- ในการจัดสัดส่วนของคนต่องาน เกือบจะเป็นหนึ่งต่อหนึ่ง
- คนงานในตำแหน่งผู้บริหารจะมีน้อย
- ผู้บริหารมักจะคาดหวังที่จะได้รับค่าตอบแทนในเกณฑ์สูงมาก
- ผู้บริหารจะมีโอกาสสายย้ายไปทำงานในบริษัทอื่นได้สูงมาก
- งานของผู้บริหารจะมีข้อความเสี่ยงสูงมาก จะได้ผลตอบแทนสูง เมื่อทำงานได้สำเร็จ แต่ถ้างานมีผลแพ้ ก็มีโอกาสจะถูกโยกย้าย หรือไม่มีความก้าวหน้า
- สำหรับผู้บริหารโดยทั่ว ๆ ไป เช่นตำแหน่งผู้จัดการ จะมีระยะเวลาที่อยู่ในตำแหน่งค่อนข้างสั้น ๘๐ % ของผู้จัดการระดับสูง จะมีช่วงระยะเวลาที่ทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุดไม่เกิน ๑๐ ปี ในองค์กรหนึ่ง ๆ
- ลักษณะของงานของผู้บริหารแต่ละคน จะมีลักษณะแตกต่างกันมาก รึแม้จะอยู่ในตำแหน่งที่มีชื่อเรียกเหมือนกัน ทั้งมีเพราะงานและกิจกรรมต่าง ๆ มักจะเปลี่ยนแปลงไปเมื่อมีการดำเนินงานที่เปลี่ยนไป

ความเข้าใจในลักษณะตัวสุขของงานของผู้บริหารนี้ เป็นสิ่งสำคัญมาก เพราะนอกจากจะช่วยให้มีการบริหารงานบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ยังจะช่วยให้สามารถจัดวางแผนการจ่ายค่าตอบแทนกับกลุ่มผู้บริหารนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย

#### การบริหารเงินเดือนสำหรับกลุ่มผู้บริหาร

ในขณะที่เงินตอบแทนในรูปแบบเดิม ๆ มีความสักข์ภูมิมาก เพราะเป็นส่วนสำคัญของรายได้ของผู้บริหารแล้วก็ตาม แต่เงินเดือนก็ยังนับเป็นรายได้ส่วนที่สำคัญที่สุด เมื่อจากเงินเดือนเป็นส่วนสำคัญและเป็นส่วนใหญ่ของรายได้ทั้งหมดของกลุ่มผู้บริหารนี้ นอกจากนี้เงินเดือนยังเป็นฐานที่จะ

กำหนดจำนวนของเงินค่าตอบแทนในรูปแบบอื่น ด้วยว่าจะได้มากน้อยเพียงใด

ในปัจจุบันได้มีการพัฒนาระบบการจ่ายค่าตอบแทนของกลุ่มผู้บริหาร เป็นสิ่งแปรปั้นไปจากแบบเก่ามาก โดยที่นำไปแล้วขณะนี้จะเน้นการจ่ายเงินเดือนให้เหมาะสมกับลักษณะงาน

### การใช้ประโยชน์จาก Job description

การเขียน Job description สำหรับผู้บริหารนับว่าเป็นงานที่ยาก และสิ้นเปลืองเวลา many การอธิบายลักษณะงานมักจะมีการเปลี่ยนแปลงซ้ำแล้วซ้ำอีก เพราะทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงในธุรกิจและองค์กร ก็มักจะมีผลกระทบถึงงานของตำแหน่งผู้บริหารด้วย

ปัญหานึงในการเขียนลักษณะงานของตำแหน่งผู้บริหารก็คือ งานและขอบข่ายความรับผิดชอบของผู้บริหารจะแตกต่างจากคนงานกลุ่มอื่น ๆ จากตารางที่ ๑ จะแสดงการเปรียบเทียบลักษณะของงาน Office และงานบริหาร

ตารางที่ ๑ แสดงความแตกต่างของงานที่ได้รับมอบหมายระหว่าง ผู้บริหารกับ คนงานอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ผู้บริหาร

การวิเคราะห์งานที่มอบหมายให้ในแต่ละ.-	ลักษณะเด่นของงาน	ลักษณะเด่นของงานผู้บริหาร
Skills	ล้วนใหญ่เป็นงาน mechanical	ไม่ใช่งาน Mechanical แต่เป็นงานในลักษณะที่ต้องใช้ความเป็นผู้นำ และใช้ความสามารถในการประสานงาน ความร่วมมือ แนะนำ และควบคุมคนงานอื่น ๆ

การวิเคราะห์งานที่มีขอบเขต ให้ในแบบของ	สักษณะเด่นของงาน Office	สักษณะเด่นของงาน ผู้บริหาร
ความรู้	ต้องใช้ความรู้ความเข้าใจ ทางด้านเทคนิค และวิธีการ ปฏิบัติงาน ต้องสามารถปฏิบัติ งานนั้นได้ โดยอาศัยประสบ- การณ์ และความชำนาญ	มีความรู้และเข้าใจในงาน ของบริษัทอย่างลึกซึ้ง เข้าใจ และรู้ถึงวิธีการปฏิบัติงาน
ความรับผิดชอบ	รับผิดชอบความแน่นอนและ ความเที่ยงตรงทางด้าน เทคนิค	รับผิดชอบโดยทั่ว ๆ ไปใน ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น
การพิจารณาและการ ตัดสินใจ	-งานที่ทำยากต้องหรือไม่ -การขอคำแนะนำจาก Supervisor หรือ หัวหน้าได้เลย	บ่อยครั้งที่การตัดสินใจจะเป็น <sup>1</sup> ไปอย่างกว้าง ๆ ซึ่งจะมีผลกระทบ ต่อผลงานด้านอื่นของบริษัท
การวางแผน	เกี่ยวกับเวลาและความ ต่อเนื่องของงาน	ส่วนใหญ่วางแผนการทำงานใน ความรับผิดชอบของตน (ซึ่งแผน นี้จะมีผลกระทบไปส่งงานของ ผู้อื่น) เช่นการหารือการใหม่ ๆ เข้ามาใช้

การวิเคราะห์งานที่มีอนุหมาย ให้ในแต่ละช่อง	สักษยะ เที่ยงของงาน Office	สักษยะ เต้นของงาน ผู้บริหาร
เงื่อนไขและสภาพการทำงาน	ต้อง เมธิษฐ์ สภาพแวดล้อม เกี่ยวกับ เสียง ความร้อน <sup>+</sup> ผุ่มละออง และ ต้องใช้กำ- สังกายในการทำงาน	ไม่ต้อง เมธิษฐ์กับสภาพการ ทำงาน เมื่อ онงานของ Office
ความศึกษาเรียน	ทำงานตามหน้าที่ และตาม ขั้นตอน โดยมุ่งว่าทำอย่าง ไรถึงจะทำงานได้เร็วที่สุด	มีความเป็นอิสระมากตาม รากฐานที่ตนมองว่างไว้
ให้คำปรึกษา	ไม่มี	การให้คำปรึกษาจะเป็นสักษยะ งานขั้นพื้นฐาน
ความมีอิทธิพลในการ ทำงาน	น้อยมาก, มีการเสนอ ความคิดเห็นบ้าง หรือมี อิทธิพลแค่เฉพาะคนงาน ในระดับเดียวกัน	เป็นสักษยะงานขั้นพื้นฐาน

ปัญหาอย่างหนึ่งในการเขียนรายละเอียดและสักษยะงานของตำแหน่งผู้บริหารก็คือ หลักการเขียน Job description นี้ จะต้องเขียนงานของตำแหน่งเป็นมาตรฐาน ไม่ควรเขียนโดย<sup>+</sup> ออกจากงานเฉพาะศักดิ์บุคคลในตำแหน่งนั้นทำ แต่ในทางปฏิบัติแล้ว สำหรับตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงนั้น การทำงานของแต่ละบุคคลจะเป็นส่วนภายนอกที่สำคัญและสักษยะของงาน

การเขียน Job description ของตำแหน่งบริหารนี้ นอกจ้ากจะต้องบอกรายละเอียดเกี่ยวกับหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวของแล้ว ยังจำเป็นต้องมีข้อมูลเกี่ยวกับธุรกิจต่าง ๆ แห่งไว้ด้วย เช่น

- สักษณะของลินค้า, วิธีการทำงาน, การปฏิบัติงาน และการแบ่งงาน
- สักษณะสำคัญ ๆ ที่เป็นหลักของบริษัท และปัญหาที่กำลังเผชิญ
- แผนงานและการพยากรณ์สถานะการณ์ในอนาคต เช่น การวางแผน ฯ ป.
- แสดงโครงสร้างขององค์การ ที่ใช้ให้เห็นสักษณะการบริหารงานในทุกระดับ
- ธรรมชาติ และขอบข่ายของการแข่งขันในแต่ละแห่งนุมของธุรกิจ
- จำนวน รูปแบบ และความยากในการศึกษาในตำแหน่งผู้บริหาร
- สักษณะต่าง ๆ ของธุรกิจที่เป็นอยู่ เช่น การเจริญเติบโต การเปลี่ยนแปลงของลินค้า และตลาด การเปลี่ยนแปลงหรือการค้นพบทางค้านเทคโนโลยี
- ขอบเขตในการทำงานของธุรกิจ ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบ โดยตำแหน่ง
- ข้อมูลที่มีผลผลกระทบต่องานเช่น ยอดขาย, ยอดกำไร ทรัพย์สินที่ใช้ และจำนวนคงเหลือ

เมื่อจากปัญหา ระยะเวลา และดันทุนในการเขียน Job description ของตำแหน่งผู้บริหาร หลาย ๆ บริษัทได้สรุปเป็นพ้องดังนี้ว่า ถ้าจะเขียน Job description ของตำแหน่งผู้บริหารแล้ว ควรจะเริ่มจากการเขียนโดยกำหนดจุดประสงค์ในการบริหารขึ้นมาเสียก่อน ต่อจากนั้น ภายใต้รัศมีประสงค์นี้จึงจะเขียนสักษณะงานต่าง ๆ ที่ต้องการกระจายออกมานี้ เช่น บรรจุรัศมีประสงค์ที่วางแผนไว้ และจึงเขียนขอบข่ายความรับผิดชอบ ขอบเขตของอำนาจหน้าที่ กำหนด มาตรฐานของผลการทำงาน

รายละเอียดของงานที่เขียนออกมานี้ ถ้าตีเป็นพื้นที่จะบรรจุรัศมีประสงค์ที่วางแผนไว้แต่แรกได้ ก็หมายความว่า Job description นั้นสามารถใช้ประโยชน์ในการบริหารค่าตอบแทน แรงงานได้ และนอกจากนั้นยังมีคุณค่าที่จะนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารด้านอื่น ๆ ด้วย เช่น

การวางแผนงาน การจัดองค์การ การวางแผนกำลังคน และการพัฒนาการบริหารงาน

การกำหนดค่าจ้างเงินเดือนสำหรับผู้บริหารด้วยภารที่ Job Evaluation

การกำหนดค่าจ้างเงินเดือนด้วยวิธีการที่นิยมใช้กันก็คือ การหักการประเมินราคางาน Job Evaluation

การที่ Job Evaluation สำหรับตำแหน่งผู้บริหาร มีวิธีที่นิยมใช้อยู่ ๒ วิธีคือ

๑. Modified Factor Comparison ซึ่งตัดเปลี่ยมมาจากการ factor comparison การใช้วิธีนี้จะเป็นต้องมีการปรับปรุงศั้งนี้คือ

- (๑) เลือก และให้คำจำกัดความ ต่อไปนี้ (Factor) ที่จะประเมินค่า โดยพิจารณาสภาพแวดล้อมภายในบริษัท
- (๒) ต้องปรับปรุงวิธีการให้มีหน้ากากหรือค่าของงาน
- (๓) พัฒนาวิธีการต่าง ๆ ที่ใช้แนวทางหรือให้เหมาะสมกับตำแหน่งต่าง ๆ ของผู้บริหาร

๒. Multiple Evaluation เป็นเทคนิคที่ใช้ประเมินราคางาน โดยจะพิจารณาค่าของงานทุกงาน อย่างน้อย ๒ ครั้งโดยใช้วิธีการประเมินที่แยกค่ากัน วิธีนี้จะช่วยให้เห็นว่า วิธีหนึ่งอาจจะไม่คิด หรือประเมินได้ค่าไม่ตรงกับความเป็นจริง ก็จะทำให้ต้องมีการตรวจสอบหาสาเหตุที่ผลออกมากไม่ตรงกัน ก็ช่วยให้ค่าที่ประเมินออกมา มีความถูกต้องแม่นยำขึ้น

วิธีการอีกอันหนึ่งที่ช่วยให้สามารถกำหนดค่าเงินเดือนให้ผู้บริหารได้ก็คือ การรวบรวมข้อมูลในคลาดแปรงาน (ซึ่งควรจะพิจารณาจากสิทธิหลาย ๆ ปี (ประมาณ ๑๐ ปี) ) เกี่ยวกับรายได้ของระดับผู้บริหาร และข้อมูลนี้ควรจะมาจากหลาย ๆ แหล่ง ข้อควรระวังของวิธีนี้ก็คือ คลาดแปรงานของผู้บริหารและประเภทจะมีความแตกต่างกัน เช่น คลาดแปรขั้นแรงงานของผู้บริหารทางการเงิน จะจะแยกต่างจากของผู้บริหารสูงเช่นอุตสาหกรรม

## วิธีปฏิบัติในการเขียนเงินเดือนพนักงานระดับผู้บริหาร

การเขียน Job description อย่างละเอียดหรืออย่างกว้าง ๆ จะมีผลอย่างมากต่อการพิจารณาการเขียนเงินเดือนของผู้บริหาร เพราะความยากในการแยกคุณค่าของงานกัน คุณค่าของคนออกจากกัน

ในการวางแผนการเขียนเงินเดือน Line Manager ควรจะต้องมีข้อมูลเกี่ยวกับประวัติเงินเดือนของผู้บริหารทุกคน นอกจากนั้นจะต้องมีข้อมูลเปรียบเทียบระหว่างการจ่ายเงินเดือนภายในบริษัท และภายนอกบริษัทด้วย

ความจริงอย่างหนึ่งที่พบก็คือ เงินเดือนของผู้บริหารได้เพิ่มขึ้นในอัตราสูงมาก่อน ๆ ในรอบ ๑๐ ปีที่ผ่านมา เมื่อไม่กี่เดือนก็จะขึ้นเช้า เงินเดือนของผู้บริหารก็ยังได้เพิ่มขึ้น และสักขะนี้จะมีคงมีอยู่ต่อไปในอนาคต

สิ่งที่ควรพิจารณาหากประการหนึ่ง ในการวางแผนการเขียนเงินเดือนของผู้บริหาร ก็คือ การตั้งร่างรัลที่เหมาะสมสำหรับการทำงานที่ดีเยี่ยม ในทางทฤษฎี การทำงานของควาแทนท์ผู้บริหาร จะไม่มีคำว่า พ้อใช้ หรือใช้ไม่ได้ แต่จะมีเพียงคำว่า ใช้ได้กับตีเสียง คุณค่าที่แทรกค้างกันระหว่างคำว่าใช้ได้ กับตีเสียง มีความสำคัญมากที่จะสะท้อนให้เห็นว่า การเขียนเงินเดือนของผู้บริหารย่อมแทรกค้างกันด้วย โครงสร้างเงินเดือนที่ใช้อยู่ในปัจจุบันยังไม่มีกำหนดพอดีจะให้รางวัลแก่ผู้บริหาร ที่ปฏิบัติงานได้ดีเสียง

## การจ่ายเงินโบนัส

รูปแบบของการจ่ายค่าตอบแทนยังที่สอง ที่นอกเหนือจากเงินเดือน สำหรับผู้บริหาร ก็คือ การจ่ายเงินโบนัส ในนั้นเป็นค่ากัวง ๆ ที่นำไปฟื้นฟูค่าหอยาทีง เงินตอบแทนที่เคยเป็นรายงวด โดยปกติจะจ่ายปีละครั้ง แต่ความจริงแล้ว การจ่ายเงินโบนัสสำหรับผู้บริหารอาจทำได้หลายรูปแบบ เช่น

bed

#### Profit - Sharing awards

เป็นการให้รางวัลโดยแบ่งจากเงินกำไรของกิจการ ดังนั้นจำนวนเงินโบนัสจะมีส่วนสัมพันธ์กับจำนวนกำไรของธุรกิจ และผู้บริหารทุกคนจะได้ส่วนแบ่งไปตามอัตราส่วนที่กำหนด โดยมากจะให้เป็นเบอร์เซ็นต์ของเงินเดือนที่ได้รับอยู่

#### Discretionary awards

เป็นการจ่ายเงินตอบแทนพิเศษ เพื่อเป็นการให้รางวัล โดยพิจารณาถึงผลความสำเร็จของธุรกิจ ยังเนื่องมาจากการ ความตั้งใจทำงานของผู้บริหาร แต่รักการศึกษาว่าจะให้มากน้อยเพียงใดนั้น มากไม่มีการประการให้ทราบ ( เป็นการกำหนดโดยเหตุผลเฉพาะส่วนของเจ้าของกิจการ )

#### Incentive awards

เงินรางวัลสูงใจนี้จะให้กับผู้บริหารโดยมุ่งไปที่การตอบแทนตามความสำเร็จที่ผู้บริหารได้ตั้งเป้าหมายไว้ กรณี ผู้ที่เกี่ยวข้องจะรู้สึกวิธีการให้เงินเดือนอย่างสมบูรณ์

#### แบบต่าง ๆ ของระบบการจ่ายเงินງูงใจ

แผนการจ่ายเงินງูงใจส่วนรับคนงานระดับบริหาร ให้มีประสิทธิภาพจะต้องมีลักษณะดังต่อไปนี้คือ

๑. แผนการจ่ายเงินງูงใจ จะใช้เฉพาะคนงานระดับที่มีการศึกษา หรือการวิเคราะห์ที่มีผลต่อธุรกิจโดยส่วนรวม ซึ่งก็ต้องระดับบริหารเท่านั้น ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่าบุคคลอื่น ๆ ไม่สามารถจ่ายเงินງูงใจ เพียงแค่ว่าเข้าเหล่านี้ไม่ควรจะได้เข้ามาอยู่ในแผนการจ่ายเงินเพื่องูงใจของผู้บริหาร ซึ่งเงินรางวัล จะมุ่งไปที่ผลสำเร็จของธุรกิจโดยส่วนรวม

๒. จำนวนเงินที่จ่ายโดยมีสัดส่วนท้องสัมพันธ์กับการบรรลุเป้าหมายของธุรกิจได้ตั้งไว้

และเป้าหมายนั้นจะต้องเป็นผลสำเร็จที่สำคัญ และต้องมีความเป็นไปได้ที่จะบรรลุเป้าหมายได้  
ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่

๓. เงินรางวัลสำหรับผู้บริหารต้องมากเพียงพอ เมื่อเป้าหมายได้บรรลุ ที่ว่ามาก  
เพียงพอเท่านั้นก็คือ (๑) รางวัลจะต้องเท่าเทียมกับรางวัลที่ผู้บริหารที่ทำงานเหมือนกันได้รับใน  
บริษัทอื่น และ (๒) จะต้องมากเพียงพอที่จะมีผลลัพธ์ของการดำรงชีวิตของผู้จัดการ

๔. ระบบการจ่ายเงินจูงใจนี้ต้องมีการให้รางวัลสำหรับความสำเร็จที่สืบสานกัน หรือ  
ความสำเร็จที่สูงกว่าเป้าหมายที่วางไว้ และต้องมีการลงโทษการทำงานที่ดีกว่าเป้าหมาย

๕. จะต้องมีการให้รางวัลเป็นรายบุคคล สำหรับบุคคลที่ตั้งใจทำงาน เพื่อความ  
สำเร็จของธุรกิจ

แผนการจ่ายเงินจูงใจที่ดีนั้นไม่จำเป็นว่าจะต้องจูงใจให้ผู้บริหารทำงานหนักขึ้น หรือ  
ต้องรับผิดชอบมากขึ้น เพราะผู้บริหารนั้นได้ทำงานหนักและรับผิดชอบมากอยู่แล้ว แต่ควรมีสักชุด  
จูงใจให้ผู้บริหารสนใจที่จะรัก เรียงลำดับความสำเร็จก่อนหลังเกี่ยวกับงานที่ทำ และให้ความสนใจ  
ที่ส่งที่ช่วยให้ธุรกิจประสบผลสำเร็จ

สำหรับจำนวนเงินโบนัสนั้น ของผู้บริหารระดับสูงไม่เพียงแต่ต้องมีจำนวนมากเท่านั้น  
แต่ยังต้องมีอัตราการจ่ายเป็นเบอร์เซ็นต์ต่อเงินเดือน ในอัตราที่สูงกว่าผู้จัดการระดับต่ำ

#### แผนรายได้ระยะยาว (Long-Term Income Plans)

รูปแบบที่สามของการจ่ายค่าตอบแทนให้ผู้บริหารก็คือ แผนรายได้ระยะยาว ซึ่งจะจ่าย  
เงินเดือนให้ก้อนหนึ่งหลังจากที่ทำงานไประยะเวลา โดยปกติจะประมาณ ๕ - ๑๐ ปี และจำนวน  
ของเงินรางวัลก็จะขึ้นอยู่กับผลลัพธ์ของธุรกิจในระยะยาว

ผลตอบแทนประเกทที่เป็นแผนรายได้ระยะยาว ที่มักจะทำเป็นประเภทได้แก่ Stock Option คือการเบิกโฉกกาสให้ผู้บุริหารมีลิขิทธิ์หุ้นของกิจการได้ในราคาน้ำค้าที่ต่ำกว่าที่ขายในตลาดหุ้น ภายในระยะเวลาที่กำหนดให้ การให้ลิขิทธิ์ผู้บุริหารซื้อหุ้นของบริษัทในราคาน้ำค้าที่ต่ำ ก็จะเป็นการเบิกโฉกกาสให้ผู้บุริหารเข้ามาร่วมเป็นเจ้าของบริษัท เขาจะได้บริหารงานของบริษัทให้เจริญรุ่งเรือง เพื่อให้ราคาน้ำค้าที่เขามีเป็นเจ้าของมีราคาสูงยืนไปอีก

อย่างไรก็ตามในระยะหลังๆนี้ บริษัทได้ให้ความสนใจกับ Stock Option น้อยลง และพยายามหาวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ เพื่อการจูงใจ

สรุปได้ว่า การจ่ายค่าจ้างที่เข้าแผนรายได้ระยะยาว (Long - Term Income Plan) ที่สำคัญและใช้กันอยู่มากในปัจจุบันมักจะมีอยู่ ๔ แบบด้วยกันดัง

๑. Traditional Stock Plans
๒. Long - Term Incentive Plans
๓. Combination Plans
๔. Entrepreneurial Plans

#### Stock Plans

ประมาณ ๒ ใน ๗ ของบริษัทที่มีการซื้อขายหุ้น มักจะมีแผน Stock Option ให้กับผู้บุริหารเสมอ ตามหลักการก็น่าจะสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการจูงใจการปฏิบัติงานของพนักงานได้ แต่ในทางปฏิบัติมักจะไม่ได้ผลมากนัก เพราะผู้บุริหารเองก็ไม่ได้รู้สึกถึงความเป็นเจ้าของกิจการอะไรมากนัก คงรู้สึกแต่ว่าตนก็มีหุ้นอยู่ในครอบครอง เช่นเดียวกับประชาชนที่ทำการซื้อหุ้นทั่ว ๆ ไป แต่ตนมีโอกาสศึกษาความคืบหน้าของธุรกิจได้มากกว่าคนอื่น ดังนั้น จึงมีผู้บุริหารหลายคน นำหุ้นไปขายເเอกสารไว้ ซึ่งถือเป็นข้อบกพร่องของธุรกิจ ดังนั้นบริษัทมักจะตั้งมาตรการเอาไว้ว่า หุ้นที่ซื้อแล้วจะนำออกไปขายไม่ได้ในระยะเวลาหนึ่ง หรือถ้าจะขายบริษัทจะยินดีรับซื้อคืน ซึ่งในกรณีนี้จะทำให้ผู้บุริหารไม่อยากซื้อหุ้นของบริษัทมากนัก ดังนั้นแผนของการจ่าย

คำสอนแห่งแบบเริ่งไม่ควรให้ผล บางบริษัทจึงปรับปุ่ง เป็นการหักส่วนทึบให้เปล่า ๆ เป็นการตอบแทน และห้ามไม่ให้มีการนำออกไปขาย

## **Long - Term Incentive Plans**

เป็นแผนการจูงใจระยะยาว โดยร่างรัฐจะมุ่งไปที่เป้าหมายในระยะยาว ซึ่งโดยทั่วไปจะประมวลเป็นไปใน

ปัญหาของการรุกรานในระยะยาวที่นักก่อเหตุนำไปจากปัญหานี้ในด้านการกำหนดแผนงาน  
ย่ออย่างแล้ว ก็ต้องปัญหาที่เกี่ยวกับคันทุนที่สูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าได้มีการกระจายแผนงานย่อย ๆ  
เข้าไปในแต่ละหน่วยงาน ยังจะทำให้สัมบูรณ์เป็นอย่างมากในกระบวนการบริหารแผนงานย่อย ๆ นั้นมากขึ้น

## Combination Plans

เป็นการจ่ายเงินตอบแทน โดยล้วนหนึ่งของเงินรางวัล จะมุ่งเป้าหมายไปที่ความสำเร็จในการเพิ่มราคาทุนของบริษัทให้สูงยิ่ง สำหรับอีกล้วนหนึ่งของเงินรางวัล จะมุ่งเป้าหมายไปที่ความสำเร็จจากการปฏิบัติงาน

## Entrepreneur Plans

เป็นการให้รางวัลรักษาใหม่ดีอ จะให้รางวัลตอบแทนเพื่อเชิดชูให้รับการท้าให้ราชาตลา  
ของพุกสูงขึ้น หรือท้าให้รายได้ต่อหันเพิ่มขึ้น หรือยกระดับเงินปันผลลงขึ้น ซึ่งเป็นเรื่องหมายความ

## สำเร็จที่มุ่งไปสู่เจ้าของกิจการ

แรงงานนี้อาจให้ในรูปของใบหุ้น เพื่อให้ผู้บริหารมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ และเมื่อบรรลุเป้าหมายนั้นแล้ว รายได้ของเขานิ่นส่วนที่แสดงฐานะเจ้าของกิจการก็จะสูงขึ้นด้วย หรืออาจได้รับเป็นเงินรางวัลตอบแทนทุกปี และอีกกรณีหนึ่งใน ทุก ๆ ๔ ปี

### เงินตอบแทนในลักษณะศิษย์สำหรับผู้บริหาร

เงินตอบแทนผู้บริหารในลักษณะศิษย์ ลักษณะนี้มีชื่อกำลังนิยมกันมากก็คือ การซ่อนการจ่ายเงินให้กับผู้บริหารออกไป มันคือ รายได้ส่วนหนึ่งของรายได้ทั้งหมดที่ผู้บริหารได้รับในแต่ละปี อาจยกชลօการจ่ายเพื่อเก็บสะสมไว้จ่ายในเวลาอันสมควรในอนาคต ซึ่งโดยทั่วไปก็จะไปจ่ายหลังจากเกษียณอายุแล้ว จุดมุ่งหมายที่สำคัญของแผนนี้คือ เพื่อจะกระจายรายได้ของผู้บริหารออกไปในปีมีรายได้น้อย เพื่อเป็นการประดิษฐ์ภาษีเงินได้ (ซึ่งเก็บในอัตรา progressive rate) ให้แก่ผู้บริหาร

บริการซ่อนการจ่ายเงิน (Deferred -income plan) มีปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงหลายประการ ได้แก่ ปัจจัยที่เกี่ยวกับการคำนวณภาษีที่สับสน สูตรที่ใช้คำนวณว่าจะต้องรอเวลาออกใบ薪 ก็เป็นผู้บริหารซึ่งจะได้รับประโยชน์สูงสุด ซึ่งก็จะต้องคำนึงถึงเงินเดือนของผู้บริหารในปัจจุบัน กับรายได้เมื่อเกษียณ นอกจากนั้น ก็จะต้องมีปัจจัยที่เกี่ยวกับอัตราภาษีที่อาจจะเปลี่ยนแปลงได้ การลงทุนของผู้บริหารจากการได้หลังภาษีแล้ว ซึ่งปัจจุบันต่าง ๆ เหล่านี้ มีความไม่แน่นอนสูงในวงธุรกิจ

นอกจากเงินตอบแทนในลักษณะ Deferred - Income Plan แล้ว ยังมีรูปแบบการจ่ายเงินศิษย์ในลักษณะอื่น ๆ อีก เช่น การที่บริษัทช่วยค่าประภัณฑ์สำหรับบ้านผู้บริหารที่สร้าง การให้เวลาพักผ่อนสำหรับผู้บริหารมากเป็นพิเศษ Estate - Building Plan และค่าตอบแทนในรูป Fringe Benefit แบบต่าง ๆ เป็นต้น

โปรแกรมการให้เงินตอบแทนแก่ผู้ซักทราบในสักษะต่าง ๆ นี้จะต้องมีการทบทวนอยู่เสมอ ๆ เพื่อที่จะให้แน่ใจว่า แผนการนั้นทันสมัย และเหมาะสม ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงของเงินเดือน และการทบทวนเงินเดือนประจำปีก็มีความสำคัญต่อค่าตอบแทนงบธารามาก หรือแม้แต่การจ่ายเงินโบนัส เงินรางวัลรายไตรมาสในระยะยาว และแผนการจ่ายค่าตอบแทนอื่น ๆ จะต้องได้รับความสนใจอยู่เสมอ ๆ

โปรแกรมการจ่ายเงินของผู้บดิษฐ์จะต้องได้รับการทบทวน เพื่อให้แน่ใจว่าใช้ได้กับกฎหมายปัจจุบัน ถ้ากฎหมายเปลี่ยนไป โปรแกรมก็จะต้องปรับปรุงด้วย

แผนการจ่ายเงิน สำหรับผู้บดิษฐ์ที่จะใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ไม่ได้เริ่มน้ำด้วยมุ่งความสำคัญที่ภาษีเงินได้อายุเท่านั้น แต่ต้องสร้างโปรแกรม โดยศึกษาตามความจำเป็น และตามจุดประสงค์ของบริษัท และของผู้บดิษฐ์ แผนการจ่ายเงินรางวัลที่เหมาะสมจะต้องให้รางวัลแก่ผู้บดิษฐ์โดยพิจารณาจากผลงานที่เข้าได้ท่าและจากความล้ำเรื่องที่ทำให้จุดประสงค์ของบริษัทบรรลุเป้าหมายได้