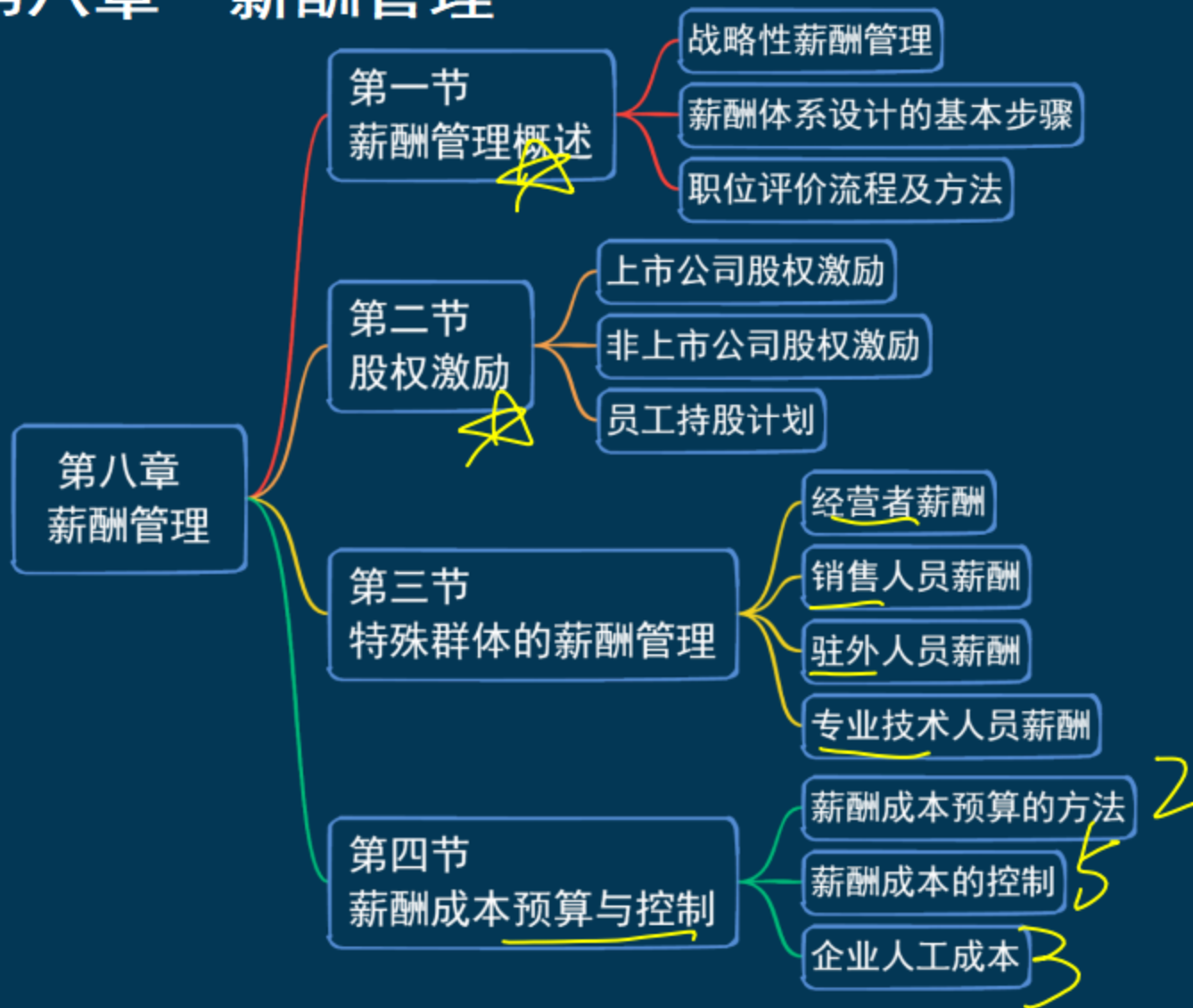




# 第八章 薪酬管理

# 第八章 薪酬管理



# 第八章 薪酬管理

## 考点一：战略性薪酬管理

### (一) 适用于不同发展战略下的薪酬管理

3

成长战略	成长战略是一种关注市场开发、产品开发、创新等内容的战略，可分为内部成长战略和外部成长战略。
	其薪酬管理的指导思想就应是企业与员工共担风险、共享收益。
	企业的薪酬方案是在短期内提供相对低的基本薪酬，而从长期来讲，企业将实行奖金或股票选择权等计划，能够使员工得到较为丰厚的回报。
稳定战略或集中战略	稳定战略是一种强调市场份额或者运营成本的战略。采用稳定战略的企业一般处于比较稳定的环境。（稳定现有的掌握相关工作技能的员工）
	在薪酬管理方面，薪酬决策的集中度比较高，薪酬的确定基础主要是员工从事的职位本身。
	在薪酬结构上基本薪酬和福利所占的比重较大。
收缩战略或精简战略	从薪酬水平来说，一般采取市场跟随或略高于市场水平的薪酬，但长期内不会有太大的增长。
	采取这种战略的企业一般都面临困境。
	其薪酬管理的指导思想主要是将企业的经营业绩与员工收入挂钩。
	在薪酬结构上基本薪酬所占比例相对较低，一些企业还尝试实行员工股份所有权计划，以鼓励员工共担风险。

# 第八章 薪酬管理

## 考点一：战略性薪酬管理

### (二) 适用于不同竞争战略下的薪酬管理

创新 战略 (独特)	与此相对的薪酬体系非常注重对产品创新、技术创新和新的生产方法给予足够的报酬或奖励
	其基本薪酬以劳动力市场的通行水平为准且略高于市场水平
成本 领先战略 (省钱)	采取这一战略的企业往往追求的是效率最大化、成本最小化。
	在薪酬水平方面比竞争对手的薪酬相对较低
	在薪酬结构方面奖金部分所占的比例相对较大
客户 中心战略 (客户)	企业强调客户满意度
	相对应的薪酬体系往往会根据员工向客户所提供服务的数量和质量来支付薪酬，或者根据客户对员工或员工全体所提供的评价来支付奖金。

# 第八章 薪酬管理

## 考点一：战略性薪酬管理

### (三) 全面薪酬战略

1. 含义	全面薪酬战略是一种摒弃了原有的科层体系和官僚结构，以客户满意度为中心，鼓励创新精神和可持续的绩效改进，并对娴熟的技能提供奖励，从而在 <u>员工和企业</u> 之间营造出一种 <u>双赢</u> 的工作环境的薪酬战略。
2. 特点	与传统相比，更强调 <u>战略性、激励性、灵活性、创新性和沟通性</u> 。
3. 步骤	<ol style="list-style-type: none"><li>(1) 评价薪酬的含义，即确定企业战略；</li><li>(2) 制定与企业战略相匹配的薪酬决策；</li><li>(3) 执行战略性薪酬决策；</li><li>(4) 对薪酬系统的匹配性进行再评价。</li></ol>

# 第八章 薪酬管理

## 考点二：薪酬体系设计的基本步骤

6

(一) 明确企业基本现状及战略目标	制定薪酬政策是进行薪酬决策的重要前提条件。
(二) 工作分析及职位评价	工作分析是确定薪酬体系的基础。
	职位评价主要是为了解决薪酬的内部公平性问题。职位评价的作用主要体现在两个方面：①确定企业内部各职位的相对价值；②为薪酬调查建立一套统一的职位评估标准。
(三) 薪酬调查	1. 目的：解决外部竞争性问题 2. 步骤：①确定调查目的；②确定调查范围；③选择调查方式；④统计分析调查数据；⑤提交薪酬调查分析报告。
(四) 确定薪酬水平	1. 领先策略 2. 跟随策略 3. 滞后策略 4. 也可以根据职位特点的不同在企业内部实行混合策略
(五) 薪酬结构设计	是薪酬的内部一致性和外部竞争性这两种薪酬有效性标准之间进行平衡的一种结果。
	包含薪酬等级、薪酬等级内部变动范围和相邻薪酬等级间的关系。
(六) 薪酬预算与控制	可以保证薪酬体系的有效实施。

# 第八章 薪酬管理

## 考点三：职位评价方法

比较基础	比较范围	
	定量方法	定性方法
直接职位比较法	因素比较法	排序法
职位尺度比较法	要素计点法	分类法

口诀：素素定量，点类尺度

、

## 第八章 薪酬管理

### 考点三：职位评价方法

方法名称	定义	优点	缺点	适用范围
1. 排序法	<p>排序法也称简单排序法、序列法或部门重要次序法，是职位评价中使用较早的一种较为简单、最易于理解的评价方法。</p> <p>排序法一般可分三类：①直接排序法；②交替排序法；③配对比较法；</p>	简单易行，成本较低，而且易于与员工沟通	由于没有详细具体的评价标准，因此主观成分很大。不能确定所排序的职位之间的相对价值	这种方法仅适用于规模较小、结构简单、职位类型较少而且员工对本企业各项职位都较为熟悉的企业。
2. 分类法	<p>也称为分级法或等级描述法，这种方法需要预先制定一套供参考的等级标准（即所谓的标尺），再将各待定级别的职位与之对照（即所谓的套级），从而确定该职位的相应级别。</p>	简单、容易解释，等级结构能真实地反映有关企业结构。	等级定义比较困难，存在较大的主观因素	适用于职位类别较为简单的小型企业



## 第八章 薪酬管理

### 考点三：职位评价方法

方法名称	定义	优点	缺点	适用范围
3. 要素计点法	也称点数法、评分法或计分法，是一种比较复杂的量化评价方法。先设计出一套供比较的评级标准尺度，将职位在各报酬要素上进行分解，最终得出该职位的相对价值。	更为精确、允许对职位之间的差异进行微调。	设计与实施都比较复杂，因此对管理水平要求较高。	主要适用于 <b>大规模</b> 企业中的管理类职位。
4. 因素比较法	因素比较法无须预先开发一个“评比标尺”，而是先在本企业中找到若干有代表性的 <b>标杆职位</b> 作为评价时的参照物。因素比较法舍弃了代表职位相对的抽象分数，直接使用相应的具体薪酬值来表示各职位的价值，从而 <b>省略了“分数——薪酬”</b> 的转换。	较为完善，可靠性高，同时也使不同的职位之间更具有可比性，且可由职位内容直接求得具体薪酬金额	评价体系设计复杂，难度较大，成本较高。同时由于这种方法不易理解，因此员工对其准确性和公平性容易产生质疑。	适用于处在劳动力市场相对稳定环境下的 <b>规模较大</b> 的企业。

# 第八章 薪酬管理

## 考点四：股票期权

→ 期权 → 期权

股票期权是指上市公司授予激励对象在未来一定期限内（行权期），以预先确定的价格（行权价）和条件，购买本公司一定数量股票的权利。

☆

特征

- (1) 是一种权利而不是义务。
- (2) 只有在行权价低于行权时，股票市场价格才有价值。
- (3) 是公司无偿给予经营者等激励对象的。

☆

优点

- (1) 经营者与股东利益及企业发展结合起来，使企业股东的资产权益首先得到保障；
- (2) 可以让经营者分享企业的预期收益；
- (3) 风险小的前提下得到较大激励；
- (4) 激励手段比较灵活，便于个案处理。

缺点

- (1) 股票期权只适用于上市公司，而且是成长性较好、股价呈强势上涨的上市公司；
- (2) 股票期权需要依托规范而有生机的股票市场，需要公司建立规范的法人治理结构；
- (3) 股票期权容易诱发弄虚作假、恶意操纵和短期炒作等不良行为；
- (4) 难以准确地衡量经营者的表现和企业真实的经营状况。

## 第八章 薪酬管理

### 考点四：股票期权

1. 激励范围和对象	激励对象（含外籍员工）包括：上市公司的董事、高级管理人员、核心技术人员或核心业务人员，以及公司认为应当激励的对公司经营业绩和未来发展有直接影响的其他员工，但不应当包括独立董事和监事。
2. 激励额度	(1) 在国外，由企业薪酬委员会自行决定。 (2) 我国，上市公司全部有效的股权激励计划所涉及的标的股票总数累计不得超过公司股本总额的10%，单人不得超过公司股本总额的1%。
3. 股票来源	股票来源方式分为增量方式和存量方式： (1) 公司发行新股票；（少量稀释现有股东权益） (2) 通过留存股票账户回购股票； (3) 从二级市场购买股票。
4. 资金来源	(1) 行权资金来源是困扰激励对象获得股权的最大障碍，《管理办法》规定，上市公司不得为激励对象依股权激励计划获取有关权益提供贷款以及其他任何形式的财务资助，包括为其贷款提供担保。 (2) 行权资金压力的大小，一方面取决于激励力度的大小；一方面取决于激励对象个体可支配资金的大小。

# 第八章 薪酬管理

## 考点四：股票期权

5. 股票期权时间规定	(1) 股票期权的授权日	上市公司向激励对象授予股票期权的日期，必须是交易日； 授权日不得是下列期间： ①定期报告公布前30日； ②重大交易或重大事项决定过程中至该事项公告后2个交易日； 其他可能影响股价的重大事件发生之日起至公告后2个交易日。
	(2) 股票期权的等待期	股票期权授予日与获授股票期权首次可以行权日之间间隔不少于1年。
	(3) 股票期权的有效期限	从股票期权授予之日起至所有股票期权行权或注销完毕之日止，从授权日计算不超过10年。
	(4) 股票期权的行权期	即激励对象可以开始行权的日期，必须是交易日；应当在公司定期报告公布后的第2个交易日至下一次定期报告公布前10个交易日内行权，但不得在下列期间内进行： ①重大交易或重大事项决定过程中至该事项公告后2个交易日； ②其他可能影响股价的重大事件发生之日起至公告后2个交易日。
	(5) 股票激励计划的有效期限	股权激励计划的自股东大会通过之日起，一般不超过10年。

## 第八章 薪酬管理

### 考点四：股票期权

6. 行权价格	<p>(1) 上市公司向激励对象授予股票期权时所确定的激励对象购买上市公司股份的价格。</p> <p>(2) 股票期权行权价格的确定分为三种： 实值法（低于授予期权时的公平市价）； 平值法（等于授予期权时的公平市价）； 虚值法（高于授予期权时的公平市价）。</p> <p>(3) 我国采用平值法，以股权激励计划草案摘要公布前1日的公司标的股票收盘价与公布前30个交易日的公司标的股票平均收盘价，<b>孰高原则</b>确定行权价格。</p>
7. 执行方式	<p>(1) 现金行权； (2) 无现金行权； (3) 无现金行权并出售。</p>

## 第八章 薪酬管理

### 考点五：限制性股票

公司将一定数量的限制性股票无偿赠予或以较低价格售予公司高管人员，但对其出售这种股票的权利进行限制。

#### 1. 限制性股票时间规定

(1) **禁售期**：取得限制性股票后不得通过二级市场或其他方式进行转让的期限。（不得低于2年）

(2) **解锁期**：业绩满足规定条件，员工可以按计划分期解锁。原则上采取匀速解锁。（不得低于3年）

(3) **有效期与授予日与股票期权相同。**

#### 2. 授予价格

(1) 遵循“孰高原则”。

(2) 限制性股票同样涉及激励范围和对象、激励额度、股票及资金来源、执行方式等方面的问题，这些问题的设计也同样反映企业的一些取向和导向，这些问题的处理在方式、方法上基本与股票期权相似。

## 第八章 薪酬管理

### 考点六：股票增值权

是指上市公司授予激励对象在一定时期和条件下，获得规定数量的股票价格上升所带来的收益的权利。通过这种方式，高管在行权时直接获得当时股价与行权价的价差。

1. 适用范围

主要适用于发行境外上市外资股的公司，这是因为我国境内居民投资或者认购境外股票仍存在一定的外汇限制。

2. 特点

(1) 行权期一般超过任期，激励对象与公司利益捆绑在一起，有效约束短期行为。

(2) 拥有收益，但不拥有所有权，也不拥有表决权、配股权。

(3) 可以是全额兑现，也可以是部分兑现。

(4) 增值权的实施，可以是现金，可以是股票，可以是现金和股票的结合。

3. 实质

(1) 股票增值权实质上是一种虚拟的股票期权。

(2) 股票期权的现金结算。

(3) 奖金的延期支付。

## 第八章 薪酬管理

### 考点七：三种股权激励的适用企业

股票期权	成长性较好、股价呈强势上涨的上市公司。
限制性股票	成熟型企业；对资金投资要求不是非常高的企业。
股票增值权	现金流量比较充裕且股价比较稳定的上市公司；境外上市公司。



## 第八章 薪酬管理

### 考点八：员工持股计划的主要内容

1. 激励对象	①在企业工作满一定时间的正式员工；
	②公司的董事、监事、经理；
	③企业外派但劳动人事关系仍在本企业的外派人员；
	④企业在册管理的离退休人员。
2. 持股期限和持股规模	①每期员工持股计划的持股期限不得低于12个月；以非公开发行方式实施员工持股计划的持股期限不得低于36个月；
	②上市公司应当在员工持股计划届满前6个月公告到期计划持有股票数量；
	③上市公司全部有效的员工持股计划所持有的股票总数累计不超过公司股本总额的10%；
	④单个员工所获股份权益对应的股票总数累计不得超过公司股本总额的1%。

## 第八章 薪酬管理

### 考点八：员工持股计划的主要内容

3. 资金和股票来源	资金来源	①从工资基金节余、公益金、福利费中拨付； ②从员工工资中按月扣除； ③以员工持股机构未来将拥有的股票作为质押向银行申请贷款。
	股票来源	①上市公司回购本公司股票； ②二级市场购买； ③认购非公开发行股票； ④股东自愿赠予； ⑤法律、法规允许的其他方式
4. 股份的设置和持股比例	股份设置	①参与员工持股计划的员工能够购买的企业的股票数量由他的工资在员工全体薪金总额的比例确定； ②员工持股严格限定在本企业正式聘用的员工范围内；
	参与员工持股计划的员工不低于员工总数的90%	①明确界定员工持股占企业总股本比例，一般不宜超过20%； ②明确界定企业内部员工持股额度的分配比例，企业高管人员与一般职工的认购比例不宜拉得太大，原则上控制在4:1的范围之内。

## 第八章 薪酬管理

### 考点九：特殊群体的薪酬管理

1. 经营者薪酬
2. 销售人员薪酬
3. 驻外人员薪酬
4. 专业技术人员薪酬

# 第八章 薪酬管理

## 考点九：特殊群体的薪酬管理

单纯佣金制	定义	销售人员的薪酬中没有基本薪酬的部分，其全部薪酬收入都来自于佣金。
	优点	薪酬收入与工作绩效直接挂钩，薪酬管理成本较低。
	缺点	①缺乏稳定性，易受外部环境因素的影响而引起大幅的波动； ②不利于培养销售人员对企业的归属感。
基本薪酬加佣金制	定义	由每月的基本薪酬和按销售业绩提取的佣金组成。（提成）
	分类	①直接佣金：按销售额的一定百分比。 ②间接佣金：销售业绩转化为一定点值，再计算佣金数量。
基本薪酬加奖金制	定义	奖金与业绩之间的关系是间接的。
基本薪酬加佣金加奖金制	分类	①保险行业、饮食行业等的销售人员素质高低不一，队伍不稳定，故大多为“高佣金加低基本薪酬”的薪酬制度。
		②技术含量较高，市场较为狭窄，销售周期较长的行业，销售人员的素质及稳定性要求都比较高，易采用“高基本薪酬加低佣金或奖金”的薪酬制度。

# 第八章 薪酬管理

## 考点十：薪酬成本预算与控制

薪酬成本预算的方法 2	(1) 自上而下的薪酬成本预算方法
	(2) 自下而上的薪酬成本预算方法
薪酬成本的控制 5	(1) 控制 <u>雇佣量</u>
	(2) 控制 <u>基本薪酬</u>
	(3) 控制 <u>奖金</u>
	(4) 控制 <u>福利支出</u>
	(5) 利用适当的薪酬技术手段
企业人工成本 3	(1) 人工成本 <u>总量</u> 指标
	(2) 人工成本 <u>结构</u> 指标
	(3) 人工成本 <u>分析比率型</u> 指标

## 第八章 薪酬管理

### 考点小结

- ✓ 战略性薪酬管理 3 / 3
- ✓ 薪酬体系设计的基本步骤 6
- ✓ 职位评价方法 4
- ✓ 股票期权
- ✓ 限制性股票
- ✓ 股票增值权

## 第八章 薪酬管理

### 考点小结

- ✓ 三种股权激励的适用企业
- ✓ 员工持股计划的主要内容
- ✓ 特殊群体的薪酬管理
- ✓ 薪酬成本预算与控制



谢谢观看

THANK YOU