

第三节 特殊群体的薪酬管理

知识点名称	重要程度
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	★

一、经营者薪酬

(一) 年薪制

<p>年薪制是以企业会计年度为时间单位，根据经营者的业绩好坏而计发薪酬的一种薪酬制度。年薪制是一种高风险的薪酬制度，依靠的是约束和激励互相制衡的机制。年薪制将企业经营者的业绩与其薪酬直接联系在一起</p>	
1.构成	<p>年薪制模型由四个部分构成：</p> <p>①基本薪酬（基本收入）：保障他及其家人的日常生活</p> <p>②奖金（短期奖励）</p> <p>③长期奖励：通常以股票期权的形式支付</p> <p>④福利津贴：主要是为经营者提供休假和各种保险福利待遇</p>
2.优势	<p>①设置上比较灵活，可以根据企业经营者一个年度以及任期内的经营管理业绩，相应确定与其贡献相当的年度和长期薪酬水平及薪酬支付方式</p> <p>②加大了风险收入的比例，有利于在责任、风险和收入对等的基础上加大激励力度</p> <p>③可以把年薪收入的一部分直接转化为股权激励形式，从而把经营者薪酬与资产所有者利益及企业发展前景紧密结合</p>
3.局限	<p>通常经营者的薪酬水平与年度企业业绩密切相关，因此年薪制容易导致经营者的短期行为，做出不利于公司长期发展的决策。</p>
4.模式	①一元结构模式：全部收入为 风险收入
	②二元结构模式：基本年薪+ 风险收入
	③三元机构模式：基本年薪+效益年薪（与企业绩效紧密联系）+ 奖励年薪 （视超额完成指标情况确定）
5.基本年薪	<p>基本年薪=本企业职工平均工资×调整系数</p> <p>基本年薪与业绩没有直接联系，主要由地区和企业职工平均工资水平决定，并加入了企业规模和利税情况等调整因子，能够满足经营者的基本生活要求</p>
	<p>①风险收入=基本薪酬×倍数考核指标完成系数 （这种算法是以基本薪酬为基础的，基本薪酬一般是按照职工的平均工资倍数确定的）</p> <p>②风险收入=超额利润×比例系数×考核指标完成系数 （这种算法比较符合国际惯例）</p>
6.风险收入计算方法	

(二) 股票期权

股票期权是指企业赋予经营者一种权利，经营者在规定的年限内可以以某个固定价格购买一定数量的企业股票。

（在**第二节**已经做了详细介绍）

【例·单选题】关于经营者年薪制的说法，错误的是（ ）。

- A.年薪制是高风险的薪酬制度
- B.年薪制将经营管理者业绩与其薪酬直接联系在一起
- C.年薪一般由基本薪酬、奖金、长期奖励和福利津贴构成
- D.基本年薪与业绩有直接联系

答案：D

解析：本题考查年薪制。年薪制有三种模式，即一元结构模式、二元结构模式和三元结构模式。在一元结构模式中将经营者全部收入设计为风险收入；二元结构模式、三元结构模式中均有基本薪酬，基本薪酬与业绩之间没有直接联系，主要由地区和企业职工平均工资水平决定，并加入了企业规模和利税情况等调整因子，能满足经营者的基本生活要求。

二、销售人员薪酬

以 结果 为导向	销售人员的工作时间和工作方式的灵活性更强，很难对其工作过程进行监督，但是工作结果却比较容易衡量
薪酬方案类型	单纯佣金制 基本薪酬加佣金制 基本薪酬加奖金制 基本薪酬加佣金加奖金制
薪酬制度选择	一般取决于企业自身所处的行业及产品特点： 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
单纯佣金制	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	由每月的基本薪酬和按销售业绩提取的佣金组成（提成） 直接佣金：按销售额的一定百分比 间接佣金：销售业绩转化为一定的点值，再计算佣金数量
基本薪酬加奖金制	佣金直接 由绩效表现决定； 奖金 与业绩之间的关系是 间接 的，通常销售人员所达成的业绩只有超过某一销售额，才能获得一定数量的奖金。
基本薪酬加佣金加奖金制	这种薪酬制度将佣金和奖金结合在一起，可以从多角度引导并激励员工的行为和绩效。

【例·多选题】关于销售人员薪酬的说法，正确的有（ ）。

- A.销售人员的薪酬应主要以行为为导向
- B.单纯佣金制因将销售人员的薪酬收入与其工作业绩直接挂钩而使薪酬管理成本较低
- C.产品具有较高技术含量的企业会对销售人员采用高佣金加低基本薪酬的薪酬制度
- D.单纯佣金制会导致销售人员的薪酬缺乏稳定性

E.单纯佣金制不利于培养销售人员对企业的归属感

答案：BDE

解析：本题考查销售人员薪酬。选项 A 错误：销售人员的薪酬主要是以结果为导向的，主要以行为为导向的说法是错误的。选项 C 错误：对于一些技术含量较高，市场较为狭窄，销售周期较长的产品来说，其销售人员的素质及稳定性要求都很高，因此采取“高基本薪酬加低佣金或奖金”的薪酬制度比较适合。

三、驻外人员薪酬

基本薪酬	基于 本国 薪酬	给驻外员工提供与其在国内从事相似职位相同的薪酬
	基于 东道主国	指依据东道主国的薪酬标准补偿驻外人员的一种方法
	基于 总部	指根据总部所使用的薪酬标准来补偿所有的员工

续表

	类型	定义	注意
激励薪酬	驻外津贴	为了鼓励员工接受在海外的工作。企业按基本薪酬的百分比来确定驻外津贴	时间越长，比例越高（一般在 10%-30%）
	困难补助	为了补偿驻外员工在国外艰苦的生活和工作条件。一般只提供给在特别困难的地区工作的员工	地区越困难，补助越高（10%-25%）
	流动津贴	是对员工变换工作地点的奖励	通常一次性获得
福利	标准福利	包括保障计划和带薪休假	
	额外福利	包括搬家补助、驻外人员子女教育津贴、探亲假和差旅补助等	

【例·单选题】驻外薪酬的激励薪酬不包括（ ）。

- A.驻外津贴
- B.困难补助
- C.流动津贴
- D.额外福利

答案：D

解析：驻外薪酬的奖励薪酬包括：驻外津贴、困难补助和流动津贴，选项 D 错误。

四、专业技术人员薪酬

专业技术人员主要从事的是 脑力 工作，他们或者把握企业的整体运行情况，为企业的发展提供咨询建议或战略支持；或者直接从事 专业技术研究开发 工作，对企业保持相对技术竞争优势产生重要的影响	
类型	①需要在特定领域具有一定造诣的工作职位，如律师 ②需要有创新精神和创造力的职位，如设计人员 ③需要具备经营知识和市场洞察力的职位，如财务人员
薪酬结构	基本薪酬 ：取决于所掌握的专业知识与技术的广度与深度以及运用这些专业知识与技术的熟练程度，而不是所从事岗位的重要性
	加薪 ：取决于专业知识和技能的积累程度以及运用这些专业知识和技能的熟练水平的提高。加薪的 主要途径 包括：① 接受培训和学习机会 （提升的主要途径）；② 工作年限 ；③ 绩效评价结果

奖金	专业技术人员通常会获得较高的基本薪酬， 奖金占比比较小
	一种可能的例外 是对从事技术或产品研发的专业技术人员，对于研究出为企业带来较多利润的新产品，企业会给予一次性奖励，或分享新产品上市后一段时期中产生的利润
福利与服务	非常看重继续受教育和受培训的机会

【例·单选题】关于专业技术人员薪酬表述错误的是（ ）。

- A.基本薪酬与从事岗位的重要性相关
- B.专业技术人员会获得较高基本薪酬，奖金比重小
- C.专业技术人员非常看重继续受教育和受培训的机会
- D.能够分享新产品上市后一段时期中产生的利润

答案：A

解析：基本薪酬取决于其专业知识与技术的广度与深度，熟练程度，非从事岗位的重要性。

本节小结

