



## 第八章

## 薪酬管理



## 知识点一：战略性薪酬管理 ★★

不同发展战略	成长战略	<ul style="list-style-type: none"><li>◆指导思想：企业与员工共担风险，共享收益</li><li>◆薪酬方案：短期，提供相对低的基本薪酬，长期，企业将实行奖金或股票选择权等计划</li></ul>
	稳定战略/集中战略	<ul style="list-style-type: none"><li>◆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</li><li>◆薪酬结构：基本薪酬和福利所占的比重较大</li><li>◆薪酬水平：一般采取市场跟随或略高于市场水平的薪酬，长期内不会有太大的增长</li></ul>
	收缩战略/精简战略	<ul style="list-style-type: none"><li>◆指导思想：将企业的经营业绩与员工收入挂钩</li><li>◆薪酬结构：基本薪酬所占的比例相对较低，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</li></ul>



## 知识点一：战略性薪酬管理 ★★

不同竞争战略	差异化战略	<ul style="list-style-type: none"><li>◆强调产品市场的领袖地位和客户满意度</li><li>◆薪酬体系：注重对产品创新、技术创新和新生产方法给予足够的报酬或奖励</li><li>◆基本报酬：以劳动力市场通行水平为准且略高于市场水平</li></ul>
	成本领先战略	<ul style="list-style-type: none"><li>◆往往追求的是效率最大化、成本最小化</li><li>◆薪酬水平：比竞争对手的薪酬相对较低</li><li>◆薪酬结构：奖金部分所占的比例相对较大</li></ul>
	市场集中战略	<ul style="list-style-type: none"><li>◆强调客户满意度</li><li>◆薪酬体系：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群体所提供服务的的评价来支付奖金</li></ul>



## 知识点二：薪酬体系设计的基本步骤 ★

工作分析及职位评价	<ul style="list-style-type: none"><li>◆工作分析是确定薪酬体系的基础。通过系统分析的方法明确企业内部各职位的职责权限、任职资格。</li><li>◆职位评价是为了解决薪酬的内部公平性问题</li></ul>
薪酬调查	解决薪酬的外部竞争性问题



### 知识点三：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 【直接用排比】	因素比较法	排序法
职位尺度比较法	要素计点法	分类法



### 知识点三：职位评价方法 ★★★

排序法	<p>优点：简单易行、成本较低、易于与员工沟通</p> <p>缺点：主观成分很大；只能确定职位的序列，不能确定所排序的职位之间的相对价值</p> <p>适用：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</p>
分类法	<p>预先制定一套供参考的等级标准</p> <p>优点：简单、容易理解；等级结构能真实地反映有关企业的结构</p> <p>缺点：等级定义比较困难，容易受主观因素影响</p> <p>适用：适用于职位类别较为简单的小型企业</p>



### 知识点三：职位评价方法 ★★★

要素计点法	<p><b>定义：</b>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</p> <p><b>优点：</b>更为精确、评价结果更容易被员工所接受，同时允许对职位之间的差异进行微调</p> <p><b>缺点：</b>设计与实施都比较复杂，因此对管理水平要求较高</p> <p><b>适用：</b>大规模企业中的管理类职位</p>
因素比较法	<p><b>定义：</b>无须预先开发一个”评比标尺“，省略了”分数-薪酬“的转换</p> <p><b>优点：</b>较为完善、可靠性高；不同的职位之间更具可比性，且可由职位内容直接求得具体薪酬奖金</p> <p><b>缺点：</b>评价体系设计复杂，难度较大，成本较高，员工对其准确性和公平性容易产生质疑</p> <p><b>适用：</b>处在劳动力市场相对稳定环境中的规模较大的企业</p>



## 知识点四：股票期权 ★★

特征	<ul style="list-style-type: none"><li>◆股票期权是一种权利而不是义务，收益人可以买公司股票也可以不买</li><li>◆股票期权只有在行权价低于行权时，本企业股票的市场价格才有价值</li><li>◆股票期权是公司无偿给予经营者的</li></ul>
优点	<ul style="list-style-type: none"><li>◆可以把经营者利益与股东利益及企业发展结合起来</li><li>◆可以让经营者分享企业的预期收益，突破只分享当期收益的局限性，经营者可以在风险较小的前提下得到较大的激励</li><li>◆激励手段比较灵活</li></ul>
局限性	<ul style="list-style-type: none"><li>◆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；</li><li>◆股票期权需要依托规范而有生气的股票市场，需要公司建立规范的法人治理结构</li><li>◆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</li><li>◆难以准确地衡量经营者的表现和企业真实的经营状况</li></ul>





## 知识点四：股票期权 ★★

激励对象	<ul style="list-style-type: none"><li>◆激励对象包括上市公司的董事、高级管理人员、核心技术（业务）人员，以及公司认为应当激励的其他员工，<b>但不应当包括独立董事和监事</b></li><li>◆外籍职工任职上市公司董事、高级管理人员、核心技术人员或核心业务人员的，可以成为激励对象</li></ul>
激励额度	全部有效的股权激励计划所涉及的标的股票总数累积不得超过公司股本总额的10%，任何一名激励对象不得超过公司股本总额的1%
股票来源	增量：发行新股票 存量：通过留存股票账户回购股票；从二级市场购买股票
资金来源	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



## 知识点四：股票期权 ★★

时间规定	授权日	股票期权的授权日，指上市公司向激励对象授予股票期权的日期， <b>授权日必须是交易日，但不得是：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；③其他可能影响股价的重大事件发生之日至公告后2个交易日</b>
	等待期	股票期权的等待期，即股票期权 <b>授予日与获授股票期权首次可以行权日之间间隔不得小于1年</b>
	有效期	股票期权的有效期，即 <b>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，从授权日计算不得超过10年</b>
	行权期	股票期权行权期，即 <b>激励对象可以开始行权的日期，必须是交易日</b>
	有效期	股权激励计划的有效期从首次授予权益日起 <b>不得超过10年</b>



## 知识点四：股票期权 ★★

行权价格	行权价格分为三种：实值法、平值法、虚值法 我国，《管理办法》采用了平值法，规定以股权激励计划起草摘要公布前1日的公司标的股票收盘价与公布前30个交易日的公司股票平均收盘价“孰高原则”确定行权价格
执行方式	现金行权 无现金行权 无现金行权并出售



## 知识点五：限制性股票 ★

定义	激励对象只有在工作年限或业绩目标符合股权激励计划规定条件的
时间规定	禁售期不得低于2年 解锁期不得低于3年，采用匀速解锁方法 限制性股票的有效期、授予日的规定与股票期权相同
授予价格	遵循“孰高原则”



## 知识点六：股票增值权★

定义	获得规定数量的股票价格上升所带来的收益的权利
特点	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 行权期一般超过任期</li><li>2. 激励对象拥有规定数量的股票股价上升带来的收益，不拥有这些股票的所有权，也不拥有表决权、配股权</li><li>3. 可以是全额兑现，也可以是部分兑现</li><li>4. 股票增值权的实施，可以用现金，也可以折合成股票，还可以是现金和股票形式的结合</li></ol>
适用	境外上市外资股的公司
实质	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 通过模拟股票市场价格变化的方式，获得由公司支付的行权价格与行权日市场价格之间的差额</li><li>2. 是股票期权的现金结算，由公司现金形式支付给激励对象</li><li>3. 是企业奖金的延期支付</li></ol>



## 知识点七：三种股权激励模式的适用企业 ★★

激励模式	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，对资金投入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



## 知识点八：员工持股计划 ★★★

特点	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 持股人或认购者必须是本企业的员工</li><li>2. 员工所认购的股份在转让、交易等方面受到一定的限制</li></ol>
企业设计员工持股计划的宗旨	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 应能够促进企业的长远发展；</li><li>2. 能够激发员工的工作积极性；</li><li>3. 能够改善企业的法人治理结构</li></ol>
证监会原则	依法合规原则；自愿参与原则；风险自担原则
种类	<p>杠杆型：利用信贷杠杆，涉及员工持股计划基金会、公司、公司股东和贷款银行</p> <p>非杠杆型：自付型，员工自己交钱购买公司股票；他付型，是一种纯粹的员工福利计划</p>



## 知识点八：员工持股计划 ★★★

激励对象	<ul style="list-style-type: none"><li>◆在企业工作满一定时间的正式员工</li><li>◆公司的董事、监事、经理</li><li>◆企业派往投资企业、代表处工作，劳动人事关系仍在本企业的外派人员</li><li>◆企业在册管理的离退休人员</li></ul>
持股期限	<ul style="list-style-type: none"><li>◆每期员工持股计划的持股期限不得低于12个月</li><li>◆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</li><li>◆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的股票数量</li></ul>
持股规模	<ul style="list-style-type: none"><li>◆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得超过公司股本总额的10%</li><li>◆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%</li></ul>





## 知识点八：员工持股计划 ★★★

### 股份的设置 和持股比例

#### 股份的设置：

1. 参与员工持股计划的员工能够购买的企业的股票的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；
3. 参与员工持股计划的员工不得低于员工总数的90%

#### 持股比例：

- ◆要明确界定员工持股占企业总股本的比例，一般不宜超过20%；
- ◆要明确界定企业内部员工持股额度的分配比例一般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



## 知识点九：年薪制 ★

概念	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，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
构成	基本薪酬、奖金、长期奖励、福利津贴
优点	<ul style="list-style-type: none"><li>◆设置上比较灵活</li><li>◆加大了风险收入的比例</li><li>◆年薪制可以把年薪收入的一部分直接转化成股权激励形式，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</li></ul>
局限性	由于经营者的薪酬水平与年度公司业绩密切相关，因此，年薪制容易导致经营者的短期行为，做出不利于企业长期发展的决策



## 知识点十：销售人员薪酬 ★★

主要是以**结果为导向**的

纯佣金制	全部薪酬收入都来自于佣金 优点：薪酬收入与销售人员的绩效直接挂钩，同时 <b>薪酬管理的成本比较低</b> 缺点：◆ <b>缺乏稳定性</b> ；◆ <b>不利于培养归属感</b>
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	◆ <b>保险业、饮食行业——高佣金加低基本薪酬</b> ◆ <b>技术含量较高，市场较为狭窄，销售周期较长的产品——高基本薪酬加低佣金或奖金</b>



## 知识点十一：专业技术人员薪酬 ★

基本薪酬与加薪	基本薪酬取决于：其专业知识与技术的 <b>广度与深度</b> ，熟练程度，而不是从事岗位的重要性。 加薪取决于：其专业知识和技能的积累程度以及熟练水平的提高
奖金	高基本薪酬， <b>奖金所占比重较小</b> 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	专业技术人员非常看重继续受教育和受培训的机会