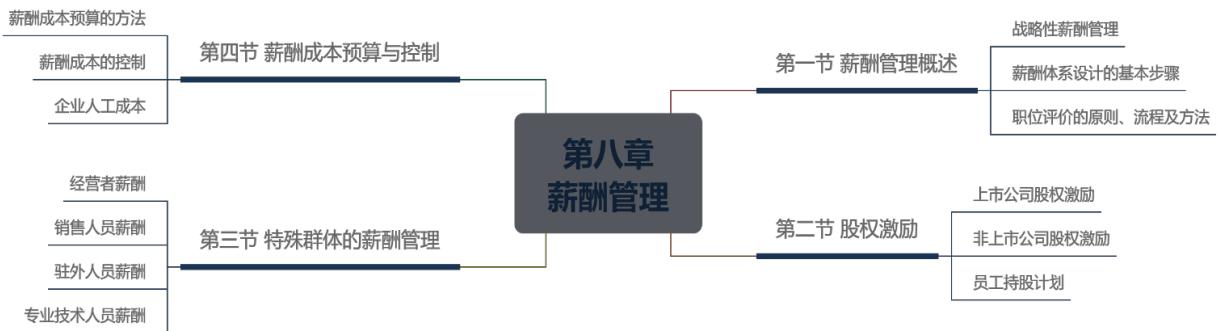


第八章 薪酬管理



考点一：战略性薪酬管理

(一) 适用于不同发展战略的薪酬管理

	指导思想	薪酬方案	
成长战略	企业与员工共担风险、共享收益。	(1) 短期内提供相对低的基本薪酬; (2) 长期来讲，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 集中战略	稳定现有的掌握相关工作技能的员工。	薪酬决策	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；
		薪酬结构	基本薪酬和福利所占的比重较大；
		薪酬水平	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。
收缩战略 精简战略	将企业的经营业绩与员工收入挂钩。	薪酬结构	基本薪酬所占的比重相对较小，一些企业还尝试实行员工股份所有权计划，以鼓励员工与企业共担风险。

(二) 适用于不同竞争战略的薪酬管理

	关注点	薪酬体系	
差异化或 创新战略	强调产品市场上的领袖地位及客户满意度。	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	企业往往追求效率最大化、成本最小化。	薪酬水平	比竞争对手的薪酬相对较低。
		薪酬结构	奖金部分所占比重相对较大。
市场集中 战略	采取客户中心战略的企业强调客户满意度。	根据员工向客户所提供的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的服务的评价来支付奖金。	

(三) 全面薪酬战略

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，并对娴熟的专业技能提供奖励，从而在员工和企业之间营造出一种双赢的工作环境的薪酬战略。
特点	更强调战略性、激励性、灵活性、创新性和沟通性。
步骤	(1) 评价薪酬的含义，即确定企业战略； (2) 制定与企业战略相匹配的薪酬决策； (3) 执行战略性薪酬决策，将决策转化为行动； (4) 对薪酬系统的匹配性进行重新评价、适时更新。

考点二：薪酬体系设计的基本步骤

(一) 明确企业基本现状及战略目标	是制定薪酬政策、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。
(三) 薪酬调查	解决外部竞争性问题。
(四) 确定薪酬水平	领先策略、跟随策略、滞后策略、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进行平衡的一种结果。
(六) 薪酬预算与控制	可以保证薪酬体系的有效实施。所谓薪酬预算，就是预先性的成本分析过程。

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。

方法名称	定义	优点	缺点	适用范围
1. 排序法	也称简单排序法、序列法或部门重要次序法，是职位评价中较早使用的一种较为简单、最易于理解的评价方法。 一般可分三类： (1) 直接排序法； (2) 交替排序法； (3) 配对比较法。	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	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。	简单、容易解释，等级结构能真实地反映有关企业结构。	较难对等级进行定义，容易受主观因素的影响。	适用于职位类别较为简单的中小企业。
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。	主要适用于大规模企业中的管理类职位。
4. 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出若干有代表性的标杆职位作为评价时的参照物。 舍弃了代表职位相对价值的抽象分数，直接使用相应的具体薪酬值来表示各职位的价值，从而省略了“分数——薪酬”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规模较大的企业。

考点四：股票期权

含义	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，股票的市场价格才有价值。 (3) 是公司无偿给予经营者等激励对象的。
优点	(1) 把经营者利益与股东利益及企业发展结合起来； (2) 分享企业的预期收益，在风险较小的前提下得到较大的激励；

	(3) 激励手段比较灵活，便于个案处理。
缺点	(1) 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) 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) 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。
适用	成长性较好、股价呈强势上涨的上市公司。

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、高级管理者、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	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	分为增量方式和存量方式：公司发行新股票；通过留存股票账户回购股票；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，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) 行权资金的压力大小，一方面取决于激励力度的大小；另一方面取决于激励对象个体可支配资金的大小。	
5. 股票期权时间规定	授权日	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。
	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。
	有效期	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。
	行权期	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。
	有效期	股权激励计划的有效期从首次授予权益日起不得超过 10 年。
6. 行权价格	(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。 (2) 三种方法：实值法、平值法、虚值法。	
	(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“孰高原则”确定行权价格。	
	(1) 现金行权； (2) 无现金行权； (3) 无现金行权并出售。	
考点五：限制性股票		

含义	上市公司按照股权激励计划规定的条件，授予（无偿或者低价授予）公司员工一定数量的本公司股票，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时，才可出售限制性股票并从中获益。
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、授予日与股票期权相同。
授予价格	为避免股价操纵，同样遵循“孰高原则”。
适用企业	成熟型企业；对资金投入要求不是非常高的上市公司。

考点六：股票增值权

含义	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。
特点	(1) 行权期一般超过任期。 (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) 可以是现金，可以是股票，可以是现金和股票的结合。
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。
适用	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。

考点七：员工持股计划的主要内容

1. 激励对象	包括四类人员： (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) 企业派往投资企业、代表处工作，劳动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的股票数量。 (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得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%。	
3. 资金、股票来源	资金来源	(1) 从工资基金结余、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) 股东自愿赠与； (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	参与员工持股计划的员工能够购买的企业股票的数量由其工资在员工全体薪金总额的比例确定。 (1) 员工持股严格限定在本企业正式聘用的员工范围内。 (2) 强调员工持股的广泛参与性，原则上要求企业正式聘用的员工都参与，明确规定参与员工持股计划的员工数量不低于员工总数的 90%。
	持股比例	(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差距不宜拉得太大，原则上不应超过 4: 1。

考点八：特殊群体的薪酬管理

- (一) 经营者薪酬
- (二) 销售人员薪酬
- (三) 驻外人员薪酬
- (四) 专业技术人员薪酬

考点八：特殊群体的薪酬管理

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	(1) 单纯佣金制； (2) 基本薪酬加佣金制； (3) 基本薪酬加奖金制； (4) 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，宜采用“高基本薪酬加低佣金或奖金”的薪酬制度。

考点九：薪酬成本预算与控制

方法	(1) 自上而下； (2) 自下而上。
控制	(1) 控制雇佣量； (2) 控制基本薪酬； (3) 控制奖金； (4) 控制福利支出； (5) 利用适当的薪酬技术手段。
企业人工成本	(1) 人工成本总量指标：企业的人工成本总量水平。 (2) 人工成本结构指标：人工成本各组成部分占人工成本总额的比例。 (3) 人工成本分析比率型指标：衡量企业对劳动的投入与收益。

小结

	考点
第一节	● 战略性薪酬管理 ● 薪酬体系设计的基本步骤 ● 职位评价方法
第二节	● 股票期权 ● 限制性股票 ● 股票增值权 ● 员工持股计划的主要内容
第三节	● 特殊群体的薪酬管理
第四节	● 薪酬成本预算与控制