



第十七章

薪酬管理



第十七章 薪酬管理

考点一：战略性薪酬管理

考点二：薪酬体系设计的基本步骤

考点三：职位评价的原则和方法

考点四：上市公司股权激励

考点五：非上市公司的股权激励

考点六：员工持股计划

考点八：特殊群体的薪酬管理

考点九：薪酬成本预算与控制



第十七章 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



第十七章 薪酬管理

（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	强调产品的快速更迭及其在市场上的领先地位以及高客户满意度	非常注重给予对产品创新、技术创新有贡献的员工足够的报酬或奖励	
		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	企业往往追求的是效率最大化、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	奖金部分所占的比例相对较大
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	



第十七章 薪酬管理

（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，并对拥有娴熟专业技能的员工给予奖励，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	与传统相比，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； （4）对薪酬系统的匹配性进行再评价



第十七章 薪酬管理

考点二：薪酬体系设计的基本步骤

1.明确企业基本现状及战略目标	企业现状及未来战略目标是制定薪酬政策、进行薪酬决策的重要前提条件
2.工作分析及职位评价	(1) 工作分析是确定薪酬体系的基础 (2) 职位评价主要是为了解决薪酬的内部公平性问题。
3.薪酬调查	主要是为了解决薪酬的外部竞争性问题
4.确定薪酬水平	领先策略、跟随策略、滞后策略、混合策略
5.薪酬结构设计	将薪酬的内部一致性和外部竞争性进行平衡的一种结果
6.薪酬预算与控制	可以保证薪酬体系的有效实施



第十七章 薪酬管理

考点三：职位评价的原则和方法

（一）职位评价原则

1. 系统性原则
2. 战略性原则
3. 标准化原则
4. 员工参与原则
5. 结果公开原则
6. 实用性原则



第十七章 薪酬管理

(二) 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

素素定量，点类尺度



第十七章 薪酬管理

方法名称	优点	缺点	适用范围
排序法	简单易行，成本较低，易于与员工沟通	(1) 由于没有详细具体的评价标准，主观成分很大。 (2) 不能确定所排序的职位之间的相对价值	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
分类法	简单、容易解释，等级结构能真实地反映有关企业的结构	较难对等级进行定义，容易受主观因素影响	职位类别较为简单的小型企业



第十七章 薪酬管理

方法名称	优点	缺点	适用范围
要素计点法	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，对管理水平要求较高	大规模企业中的管理类职位
因素比较法	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	设计复杂，难度较大，成本较高。同时，由于这种方法不易被理解，因此，员工对其准确性和公平性容易产生质疑	处在劳动力市场相对稳定环境下的规模较大的企业



第十七章 薪酬管理

考点四：上市公司股权激励

（一）股票期权

含义	股票期权 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本企业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



第十七章 薪酬管理

优点	(1) 把经营者利益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，经营者可以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



第十七章 薪酬管理

1.激励 范围和 对象	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（含外籍员工）
	不包括	（1）不应当包括独立董事； （2）单独或合计持有上市公司5%以上股份的股东或实际控制人及其配偶、父母、子女
2.激励 额度	我国对最高上限进行了规定，上市公司全部在有效期内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%。 非经股东会特别决议批准，单人累计不得超过公司股本总额的1%	



第十七章 薪酬管理

3.股票 来源	增量 方式	公司发行新股票：实质是在少量稀释现有股东权益的情况下带来小额融资
	存量 方式	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	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、 为其贷款提供担保以及其他任何形式的财务资助，损害公司利益。	



第十七章 薪酬管理

5.股票 期权时 间规定	(1) 股票期权的授权日：必须是交易日。
	(2) 股票期权的等待期：不得少于1年
	(3) 股票期权的有效期：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
	(4) 股票期权的行权期：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
	(5) 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



第十七章 薪酬管理

6.行权 价格	(1) 确定方法分为三种：实值法；平值法；虚值法
	(2) 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。
7.执行 方式	(1) 现金行权 (2) 无现金行权 (3) 无现金行权并出售



第十七章 薪酬管理

(二) 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 ）公司员工一定数量本公司的股票，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）



第十七章 薪酬管理

（三）股票增值权

含义	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，高级管理人员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、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）实质上是一种虚拟的股票期权； （2）实质是股票期权的现金结算； （3）实质上是企业奖金的延期支付



第十七章 薪酬管理

【小结】

激励模式	优点	缺点	适用企业类型
股票期权	降低委托代理成本； 降低企业激励成本； 小风险大激励；	可能带来大量经理人的短期行为； 公司股本变化，原股东的股权可能被稀释； 过分依赖股票市场有效性	成长性较好、 股价呈强势上涨的上市公司
限制性股票	有可能是免费或低价获得，激励更强； 激励与约束对等	业绩目标或股价的科学确定较困难； 现金流压力较大； 会促使经理人放弃对高风险、高回报项目的投资	成熟型企业； 对资金投入要求不是非常高的上市公司
股票增值权	激励对象无须现金付出； 操作方便、快捷； 无须证监会审批，无须解决股票来源问题	激励对象不能获得真正意义的股票； 对资本市场有效性依赖较大； 公司的现金压力较大	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



第十七章 薪酬管理

考点五：非上市公司的股权激励

股份 期权	又称 期股模式 ，指公司授予激励对象在未来一定期限内以预先确定的价格和条件购买本公司一定数量股份的权利 股份期权的 最终价值 体现在购买价和行权价的价差上
	行权价确定方法：现值有利法；等现值法；现值不利法
业绩 股份	激励对象持有的业绩股份，由公司按持股份额发放 股权登记证书 ，在规定持股的期限内 享有分红和送配股 的权利， 不享有表决权
虚拟 股票 期权	是股份期权模式的一种变形。指公司授予激励对象一种“虚拟”的股票，当公司股份增值时，被授予者可以据此享受股份的 溢价 收益 期权人只是在 名义上持有 而非真的购买公司股份，期权人 没有表决权 、不能转让和出售股份，在离开公司时股份自动失效
	行权价格不取决于公司股票的市价，而是 公司虚拟股票的内部市场价格 ，通常由公司或委托的专业中介机构根据公司的各项财务指标来确定



第十七章 薪酬管理

考点六：员工持股计划

特点	(1) 持股人或认购者必须是 本企业的员工 ； (2) 员工所认购的股份在转让、交易等方面受到 一定的限制 。
基本原则	(1) 依法合规原则 ； (2) 自愿参与原则 ； (3) 风险自担原则
种类	(1) 杠杆型：利用 信贷 杠杆来实现 (2) 非杠杆型：自付型和他付型
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、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



第十七章 薪酬管理

持股期限、
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，以向特定对象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%



第十七章 薪酬管理

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) 认购向特定对象发行股票； (4) 股东自愿赠与； (5) 法律、法规允许的其他方式



第十七章 薪酬管理

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占员工全体薪金总额的比例确定。 (1) 把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，一般企业高级管理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



第十七章 薪酬管理

考点八：特殊群体的薪酬管理

经营者 薪酬	(1) 含义：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
	(2) 特点：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。将企业经营者的业绩与其薪酬直接联系在一起
	(3) 模型：基本薪酬、奖金、长期奖励和福利津贴
	(4) 模式：①一元结构模式：风险收入； ②二元结构模式：基本年薪+风险收入）； ③三元结构模式：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而定）
销售人员 薪酬	(1) 以结果为导向，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
	(2) 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



第十七章 薪酬管理

驻外人员 薪酬	(1) 基本薪酬：基于本国、基于东道主国；基于总部 (2) 激励薪酬：流动津贴、驻外津贴和困难补助 (3) 福利：标准福利和额外福利
专业技术 人员薪酬	(1) 基本薪酬与加薪：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；加薪的主要途径包括：接受培训和学习机会（提升的主要途径）；工作年限；绩效评价结果 (2) 奖金：重要性不大 (3) 福利与服务：非常看重继续受教育和受培训的机会



第十七章 薪酬管理

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 ➤ 职位评价原则和方法
第二节	➤ 上市公司股权激励 ➤ 非上市公司股权激励 ➤ 员工持股计划
第三节	➤ 特殊群体的薪酬管理
第四节	➤ 薪酬成本预算与控制