薪酬管理（一级）

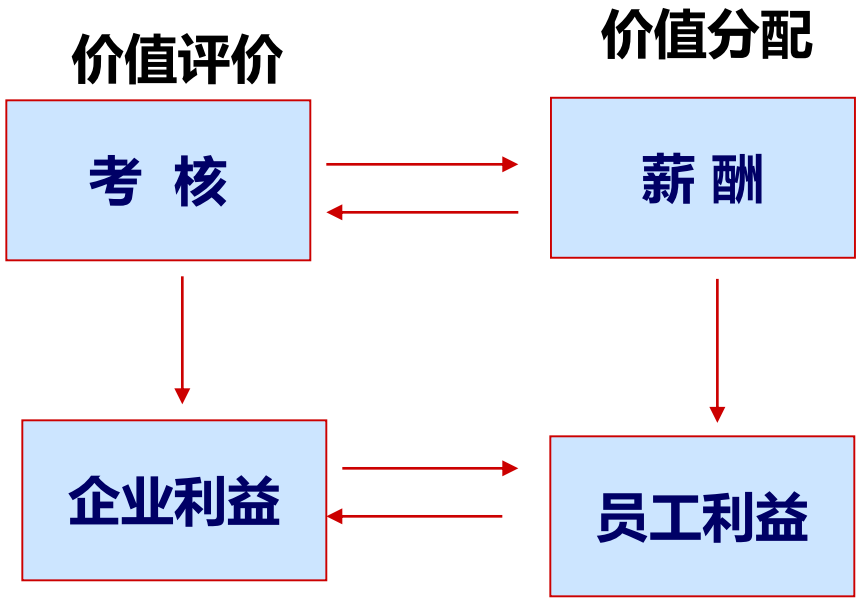


龙红明 博士

电话（微信）：18873100729

邮箱：2929581958@qq.com

企业管理的两项重要活动



- 企业与员工的直接利益交换体现在薪酬、福利制度上。
- 通过考核维护企业利益。
- 通过工资、福利制度和有效的规划实施保护员工利益。
- 工资与福利管理既是企业、员工利益的保护；也是企业与员工维系的重要手段。

在人力资源管理领域中，薪酬管理对任何一个企业都是一个比较棘手的问题。它的困难性在于：

第一、员工对薪酬的极大关注和挑剔，因为这直接关系到　　他们的生存质量。也关系到企业产品的成本和竞争力。

第二、薪酬管理一般要同时达到公平性、有效性和合法性三大目标。根据企业实际情况的不同，不仅这三大目标之间存在内在冲突，公平性的把握难度也比较大。

薪酬问题是企业人力资源管理中最具战略性和挑战性的问题!!

薪酬管理

- **薪酬**是员工为企业提供劳动而得到的货币和实物报酬的总和，包括工资、奖金、津贴、提成、分红、福利等。
- **薪酬管理**是在企业发展战略指导下，对员工薪酬支付原则、薪酬策略、薪酬水平、薪酬结构、薪酬构成进行确定、分配和调整的动态管理过程。

探讨：为什么员工会流失？

- ❖薪酬福利
- ❖企业文化
- ❖人际关系
- ❖领导观念
- ❖职业前途
- ……





补充：薪酬管理的内容

- **薪酬的计划管理**（薪酬预算，职能体系；薪酬计划，销售人员）
- **薪酬额度管理：**总额度管理；个别薪酬额度的管理。福利也有额度。
- **薪酬制度管理：**体系管理（三大薪酬体系：计薪因素或者付薪哲学，职位-岗位工资、个人价值-技能工资（技术工资制-老师职称、能力工资制-IT工程师）、业绩-绩效工资），结构管理（两种含义，薪酬组合，比如固定工资、浮动工资），支付形式管理（销售，有的提成，有的奖金；福利）。——能够和愿意。
- **薪酬管理分析和薪酬管理改善。**

薪酬管理常见的六大问题

- **内部不公平**——内部岗位评价
- **没有市场竞争力**——薪酬调研
- **缺少激励性**——绩效工资
- **薪酬万能论**——经济人、社会人、自我实现人，非薪酬方式弥补
- **缺少前瞻性：薪酬调整没有依据**——动态薪酬，明确调薪机制，设置薪酬计划
- **战略导向性不明确**——靠什么吃饭，依据战略

第一节 薪酬制度设计

第一单元 战略性薪酬管理

【知识要求】

一、企业薪酬战略的制定与实施

二、薪酬战略

【能力要求】

一、构建薪酬战略的基本步骤

二、薪酬战略的定位

三、薪酬战略的实施

【知识要求】一、薪酬战略的制定与实施

（一）、薪酬的含义（补充）

- 广义：员工所获得的各种形式的回报

构成：

- 外部薪酬：员工从自身以外得到的各种形式的回报。
  - 直接薪酬：员工薪酬的主体部分，也叫核心薪酬，包括基本工资和可变工资
  - 间接薪酬：福利，也叫边缘薪酬
- 内部薪酬：员工自身心理上感受的回报。
  - 工作认可与赞美；挑战性工作；参与决策、更多责任；发展、晋升机会；感兴趣的工作

我们要关注内部薪酬

北极熊被公认为最强悍的几种哺乳动物之一。在零下40 度的低温，北极熊能连续奔跑40 多分钟，在冰水混合物中游泳15 分钟，连续20 天不进食，厚厚的皮毛能抵御所有的刀和矛——这么个强悍东西，爱斯基摩人如何对付它？北极熊只有一个缺点，嗜血。猎人先杀死一只小海豹放血，然后把一把尖刀刀刃冲上倒立在桶中。让血漫过刀尖一点。血桶放在外面，冻成了冰块。一个猎熊器就此产生。北极熊看到鲜血，马上用舌头舔上去。当上面的血层舔完，舌头也就冻僵了。这时刀刃露了出来，划开一个小伤口。此时北极熊冻僵的舌头却感觉不到痛。一直到伤口越来越深，北极熊最终因为失血过多而倒下。这个时候，静待一边的爱斯基摩人跳出来，杀死北极熊。

我们很多人在快乐的拿着“高薪”——外部回报，殊不知也许你觉得新鲜的，只是自己的鲜血。记得，对于那些更重要的东西——内部回报比如休假、学习机会、健康、生活、好心情、从容、家庭为代价的工资，千万别碰。记得，做北极熊没错，但是聪明的熊懂得绕着刀尖舔，气死旁边的爱斯基摩人。

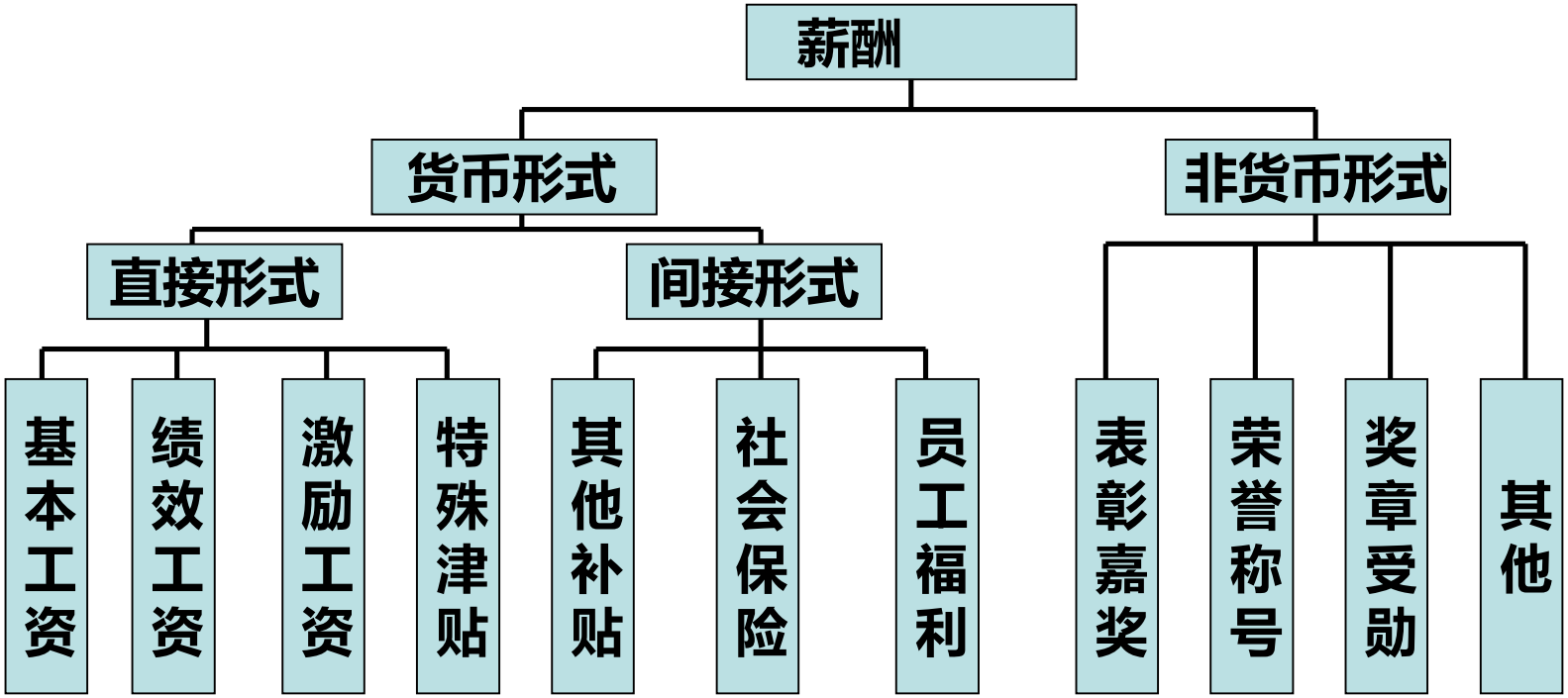
- 狭义：指经济性的薪酬，既货币收入和各种服务和福利

- 劳动者和经营者对薪酬关注点的错位
  - 劳动者
    - 薪酬系安身立命之本，是选择职业的重要尺度；
  - 经营者
    - 薪水是企业成本，影响企业竞争优势
    - 薪酬影响员工工作态度、工作方式和工作绩效
    - **薪酬的双重性：**一是确保吸引和留住员工；二是控制劳动力成本

◆ 薪酬含义（教材）

□ **广义：**员工作为劳动关系的一方，从用人单位所得到的各种回报，包括**物质的、精神的、货币的和非货币的**。

□ **狭义：**劳动者付出自己的体力和脑力劳动之后，从企业一方所获的货币收入，以及各种具体的服务和福利之和。


薪酬
货币形式
非货币形式
直接形式
间接形式
基本工资
绩效工资
激励工资
特殊津贴
其他补贴
社会保险
员工福利
表彰嘉奖
荣誉称号
奖章受勋
其他

思考：津贴和补贴的区别？

（一）津贴。包括：补偿职工特殊或额外劳动消耗的津贴，保健性津贴，技术性津贴，年功性津贴及其他津贴。

（二）补贴。包括：为保证职工工资水平不受物价上涨或变动影响而支付的各种补贴。

例： IBM公司的薪酬构成

1、基本月薪——是对员工基本价值、工作表现及贡献的认同；

2、综合补贴——对员工生活方面基本需要的现金支持；

3、新年奖金——新年之前发放，使员工过一个富足的新年；

4、休假津贴——为员工报销休假期间的费用；

5、浮动奖金——当公司完成既定的效益目标时发出，以鼓励员工的贡献；

6、销售奖金——销售及技术支持人员在完成销售任务后的奖励；

7、奖励计划——员工由于努力工作或有突出贡献时的奖励；

8、住房资助计划——公司提出一定数额存入员工个人账户，以资助员工购房。使员工能在尽可能短的时间内用自己的能力解决住房问题；

9、医疗保险计划——员工医疗及年度体检的费用由公司解决；

10、退休金计划——积极参加社会养老统筹计划，为员工提供晚年生活保障；

11、其他保险——包括人寿保险、人身意外保险、出差意外保险等多种项目，关心员工每时每刻的安全；

12、休假制度——鼓励员工在工作之余充分休息，在法定假日之外，还有带薪年假、探亲假、婚假、丧假等；

13、员工俱乐部——公司为员工组织各种集体活动，以加强团队精神，提高士气，营造大家庭的气氛，如各种文体活动、大型晚会、集体旅游等。

公司为失恋员工提供带薪休假

日本东京的一家公司近日推出了“失恋假期”，不幸和伴侣分手的员工可以享受一段时间的带薪休假，为心灵疗伤。而且年龄越大，“失恋假期”也更长。

据英国媒体29日报道，这家位于东京的“姬会社”为失恋的员工提供带薪休假，让他们伤心痛哭之后，能够重振精神回到工作岗位上来。

“姬会社”规定，25岁以下的员工每年有一天的“失恋假期”，25到29岁的员工则能享受2天假期，29岁以上的员工则有3天假期。对于这样的安排，公司首席执行官平官美吉说，“20多岁的女性失恋后很快能开始一段新的恋情，但是对于30岁的女性来说，分手的打击更严重。”

此外，“姬会社”还在促销旺季为员工提供两个上午的“购物假期”，以便员工们能奔向商场抢购打折商品。

（二）薪酬的形式

- 1.基本工资
  - 体现工作岗位或技能的价值，忽略个体差异
  - 基本工资调整的依据
    - 整个生活水平发生变化或通胀；
    - 其它企业同类工作薪酬改变
    - 员工经验增加；
    - 员工业绩、技能有所提高
- 2.绩效工资
  - 根据员工过去工作行为和已取得的工作业绩，在基本工资外增加支付的奖励性工资。
  - 给付方式：
    - 延续性给付——对基本工资永久性的补充和增加，也叫绩效加薪
    - 一次性累计给付；
  - 给付时间
  - 和组织绩效挂钩：将个人、部门和组织绩效三者结合

绩效加薪矩阵表

员工基本薪酬的相对水平		绩效评价等级				
		A	B	C	D	E
第四个四分位	75000	5%	3%	1%	0	0
	65000					
	60000					
第三个四分位	55000	7%	5%	3%	0	0
	50000					
	45000					
第二个四分位	40000	9%	7%	5%	2%	0
	35000					
	30000					
第一个四分位（25%）	25000	12%	10%	8%	4%	0
	20000					
	15000					

注意：(1)同一个四分位数内，绩效越好，加薪幅度越大；

(2)同一个绩效等级内，四分位数越高，加薪幅度越小。

微软的薪酬制度

微软公司员工的薪酬主要有三部分构成，一部分是工资，另一部分就是公司股票认购权，最后一部分是奖金。微软通常不付给员工很高的薪酬，但是有高达15%的**一年两度**的奖金、股票认购权以及工资购买股票时享受的折扣。每一名微软雇员工作**满十八个月**就可获得认股权中的25%的股票，**此后每六个月**可获得其中的12.5%,10年内的任何时候员工都可以兑现全部认购权。微软**每两年还配发**一次新的认股权，雇员可用不超过10%的工资八五折优惠价格购买公司的股票

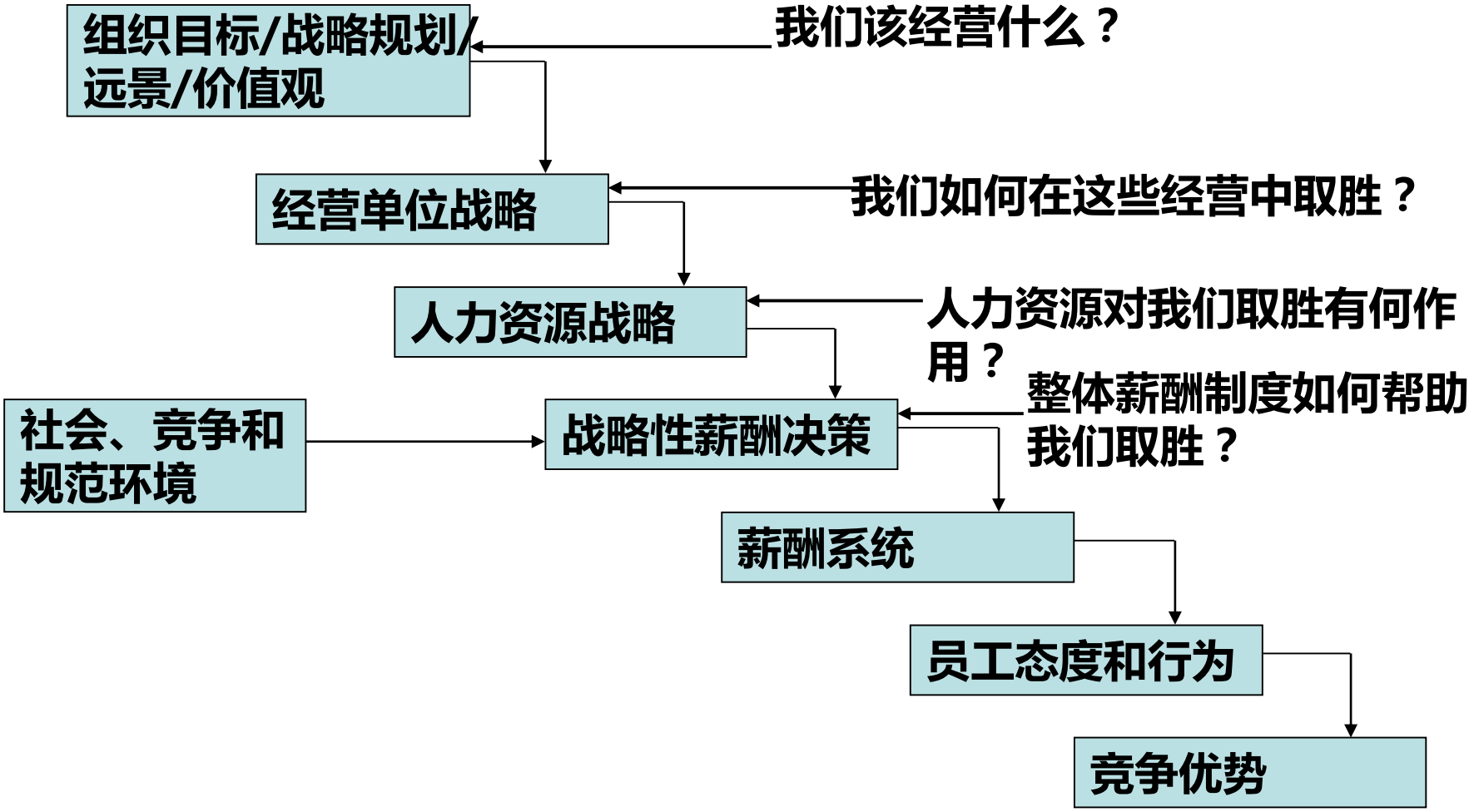
- 3.激励工资
  - 和业绩挂钩，系可变薪酬，
  - 短期激励工资：和短期绩效挂钩，包括计件工资，销售提成；收益共享；利润分享等
  - 长期激励工资
    - 使员工利益和企业利益紧密联系；培养主人翁意识和责任感
  - 激励工资影响将来行为，在实际业绩达到之前确定，系一次性付出
  - 绩效工资侧重认可过去突出业绩，在实际业绩达到之后确定
- 4.员工福利保险
- 5.非货币收益
  - 私人秘书；舒适的工作条件；职业安全；地位
  - 内在薪酬

二、薪酬战略

（一）薪酬战略的含义

- 薪酬战略的**中心任务**：确立科学的薪酬管理体系，制定正确的薪酬政策，采取有效的薪酬策略，支持并帮助企业赢得并保持**人力资源竞争优势**
- 薪酬战略的**基本前提**：
  - 薪酬制度体系须服从并服务于**经营战略**，并与企业总方向和总目标相结合，不同的经营战略会具体化为不同的薪酬制度。

制定薪酬战略的意义


组织目标/战略规划/远景/价值观
我们该经营什么？
经营单位战略
我们如何在这些经营中取胜？
人力资源战略
人力资源对我们取胜有何作用？
社会、竞争和规范环境
战略性薪酬决策
整体薪酬制度如何帮助我们取胜？
薪酬系统
员工态度和行为
竞争优势

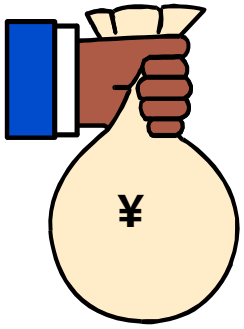
制定薪酬战略4个基本问题之一：薪酬支付怎样对经营战略支持？

重点掌握

薪酬制度体系须服从并服务于经营战略，并与企业总方向和总目标相结合

经营战略	含义	市场反馈	人力资源配合	薪酬体系
创新战略	提高产品复杂性，缩短生产周期	产品领导地位、大众化、产品创新、供货周期	头脑灵活、反应灵敏，具冒险精神，富于创新	以市场为导向的动态工作分析，激励产品创新与技术变革
成本控制	注重效率规模经营	操作精确节省成本	强化定额标准，挖掘内部潜力，提高工时利用	研究对手劳动成本，提高可变工资比重，注重系统控制
关注顾客	提高顾客消费需求与期望值	与顾客密切联系，对市场反应迅速，良好的售后服务	使顾客达到完全满意的态度、行为和技能的培训	以顾客满意度为标准的岗位技能评价与激励工资

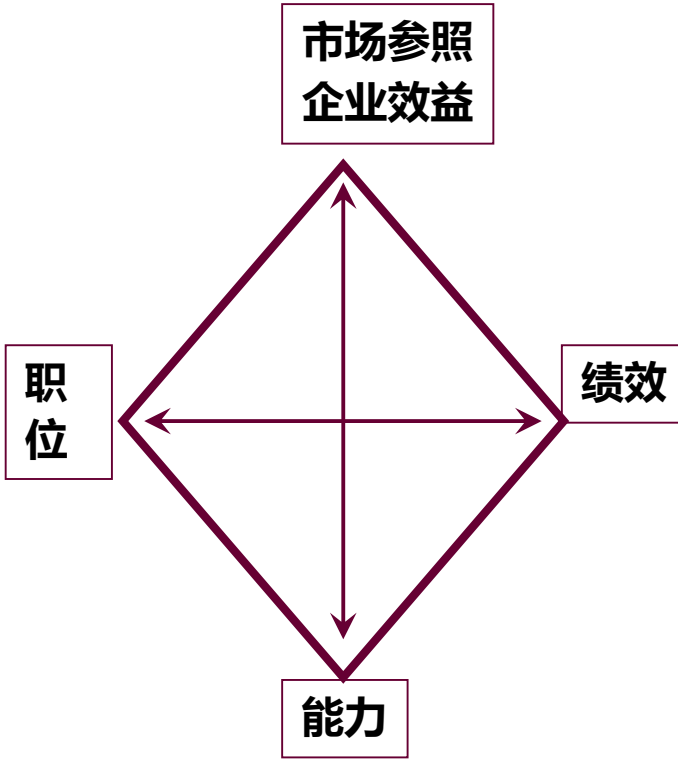
制定薪酬战略考虑的4个基本问题之二：
薪酬支付的依据是什么？3P + 市场参照、企业效益



个人的工资水平取决于

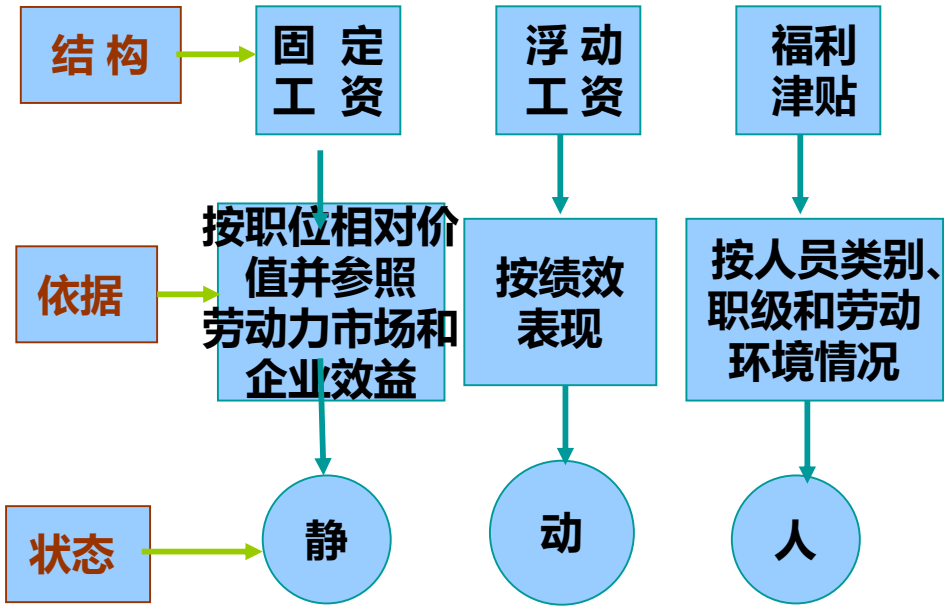
- **职位的价值**
  （决定基本薪酬的等级）
- **业绩水平**
  （决定绩效薪酬的等级或基薪的档次）
- **个人的能力水平**
  （决定基本薪酬的等级或档次）
- **市场参照、企业效益**
  劳动力市场上同类职位、同类人才的工资水平

薪酬评定四大要素



制定薪酬战略考虑的4个基本问题之三：用什么样的方式支付薪酬？
薪酬结构及其类型

薪酬结构图



- 薪酬结构类型

a.以绩效为导向的工资结构（绩效工资制）

b.以工作为导向的工资结构（岗位工资制）

c.以技能为导向的工资结构（技能工资制）

d.组合工资制（组合工资制）

薪酬结构：是指员工工资的各构成项目及各自所占的比例。一个合理的组合工资结构应该是即有固定工资部分，如基本工资、岗位工资、技能或能力工资、工龄工资等，又有浮动工资部分，如效益工资、业绩工资、奖金等。

薪酬结构类型

薪酬结构类型	特点	优点	缺陷	适用企业	举例
以绩效为导向	员工的薪酬主要是根据其近期劳动绩效来决定，员工的薪酬随劳动绩效量的不同而变化	激励效果好	重视眼前利益，不重视长期发展；重视自己绩效，不重视与人合作、交流	任务饱满，有超额工作的必要；绩效能自我控制，员工可以通过主观努力改变绩效等	计件工资、销售提成工资、效益工资等
以岗位为导向	员工的薪酬主要根据其所担任的职务(或岗位)的重要程度、任职要求的高低以及劳动环境对员工的影响等来决定	有利于激发员工的工作热情和责任心	无法反映在同一职务(或岗位)工作的员工技术、能力和责任心不同而引起的贡献差别	适用于工作之间责权利明确的企业	岗位工资制、职务工资制
以能力为导向	员工的薪酬主要根据员工所具备的工作能力与潜力来确定	有利于激励员工提高技术、能力	忽略了工作绩效及能力的实际发挥程度，企业薪酬成本较高	技术复杂程度高、劳动熟练程度差别较大的企业，或是处在艰难期，急需提高企业核心能力的企业	职能工资、能力资格工资（职称、职业资格）、技术等级工资
组合薪酬结构	将薪酬分解成几个组成部分,分别依据绩效、技术和培训水平、职务(或岗位)、年龄和工龄等因素确定薪酬	全面考虑了员工对企业的投入		各种类型的企业	岗位技能工资、薪点工资制、岗位效益工资

制定薪酬战略考虑4个基本问题之四：应该支付多少薪酬？

工资水平及其影响因素

- 工资水平是指企业一定时期内所有员工的平均工资。它是由企业的工资总额与员工的总人数决定的，其计算公式是：

工资水平 = 工资总额 / 企业平均人数

- 工资水平选择：是75个百分位？还是50个百分位、 25个百分位？
- 工资水平的影响因素：

1．企业外部影响因素：

- 市场因素：商品市场（企业由于市场竞争造成的压力会转移给劳动者、压低劳动力成本）、劳动力市场;
- 生活费用和物价水平;
- 地域的影响;
- 政府的法律法规的影响.

2.企业内部影响因素：

- 企业自身特征的影响(行业、规模、发展阶段)；
- 企业决策层的工资态度.

（二）薪酬战略的目标

- 效率
  - 劳动生产率提高的程度
  - 产品数量和质量、工作绩效、客户满意度
  - 人工成本的增长程度
- 公平
  - 对外公平：体现为总薪酬水平
  - 对内公平：体现为基本薪资
  - 对员工的公平：体现为激励工资和绩效工资
  - 程序公平
- 合法
  - 最低工资保障；
  - 特殊情况下的工资支付；禁止克扣工资；加班加点工资；带薪休假
  - 反歧视工资；女工薪资福利保护

薪酬战略目标须服从人力资源总体战略方向和目的

例如：（参考p24表1-1）

- **企业采取人力资源投资策略**

  薪酬战略目标 ：吸纳和维系各类专业人才，不断提高专业人才核心竞争能力，即突出 “对内公平”薪酬原则，基薪水平要很高。

- **企业采取人力资源吸引策略（高度分工，提高生产率）**

  薪酬战略目标 ：注重员工贡献率，依靠绩效和激励薪酬调动员工积极性。即突出 “对外公平”薪酬原则，基薪水平较低。

（三）薪酬战略的构成

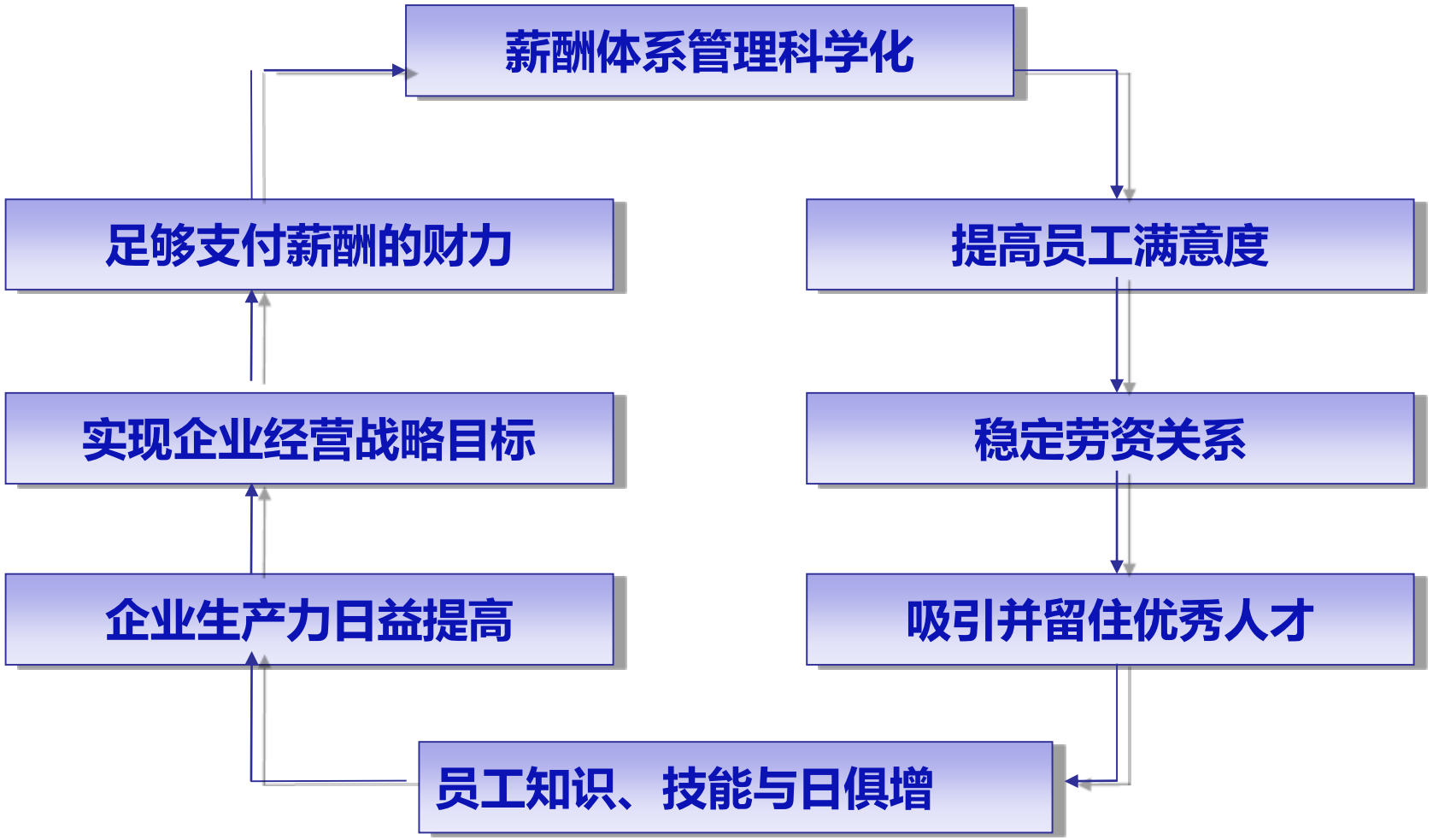
- **内部一致性**
  - 在同一企业内部不同岗位之间或不同技能水平员工之间的薪酬比较关系，以合理拉开不同岗位/技能薪酬的差距
  - 以各自对完成企业目标所做的贡献大小为依据；
  - 影响薪酬水平的**决定性因素（P411）**
- **外部竞争力/外部一致性**
  - 指不同组织间的薪酬比较关系——与竞争对手相比组织的薪酬水平；
  - 薪酬水平——指企业支付给某职位的平均薪酬，**其目标有两个**：控制劳动力成本水平，吸引、激励和维系员工。
- **员工的贡献率战略**
  - 指企业相对重视员工的业绩水平，即根据员工业绩付酬
- **薪酬体系管理（P412）**
  - 制定和选择正确的薪酬形式、政策和策略

薪酬战略构成解读：薪酬战略选择的要点

薪酬战略	薪酬分配的原则	偏重内部公平还是偏重外部公平？
	薪酬水平的市场定位	是“高于”、“低于”、还是“等于”？
	薪酬支付的依据	是偏重“绩效”“岗位”、“能力”还是以上的组合？
	薪酬的结构及比例	固定薪酬与浮动薪酬的比例、短期激励与长期激励的比例。
	薪酬分配体现的价值观	偏重“团队”还是偏重“个人”？ 偏重长期利益还是偏重短期利益？ 偏重创新行为还是偏重求稳？ 加薪偏重个人业绩还是资历、经验、能力或岗位等级？

注意：制定薪酬战略，应从企业总体发展战略出发，根据不同的经营战略、企业文化、不同的市场地位和发展阶段，选择不同的薪酬战略。

企业薪酬体系运行图　P412



（四）影响薪酬战略的因素

1.企业文化与价值观

2.社会、政治环境和经济环境

- 产品市场竞争、劳动力市场供求关系、社会消费水平、人才素质状况、员工价值观和期望、劳动法律法规

3.来自竞争对手的压力

- 市场工资行情

4.员工对薪酬的期望

- 个性化报酬计划

5.工会组织的作用

6.薪酬在整个人力资源管理中的地位作用/（薪酬与其它人力资源体系的适应性）：员工的薪酬问题是企业人力资源管理中最具战略性和挑战性的一个重要问题

7.企业财务承受能力

（五）薪酬战略的设计战术 P415



战略性薪酬管理包括三个层面的设计

1.薪酬战略层面的设计：

企业的薪酬策略应与企业的发展战略和价值导向相匹配；

企业竞争策略决定企业文化的导向，而这两者又决定了企业的薪酬策略选择。参考P29表1-3、P409图5-1

2.薪酬制度层面的设计：系统化的薪酬制度结构设计。

包括：工资水平设计；工资结构设计；工资等级设计。

企业工资制度分类：岗位工资制、技能工资制、绩效工资制、组合工资制

3.薪酬技术层面的设计：采用先进的科学方法和工具，即岗位分析评价技术；技能评价技术；绩效评价技术；薪酬市场调查技术。

三者是不可分割的有机体，战略是基础、制度是载体、技术是保障。

【能力要求】（P416）

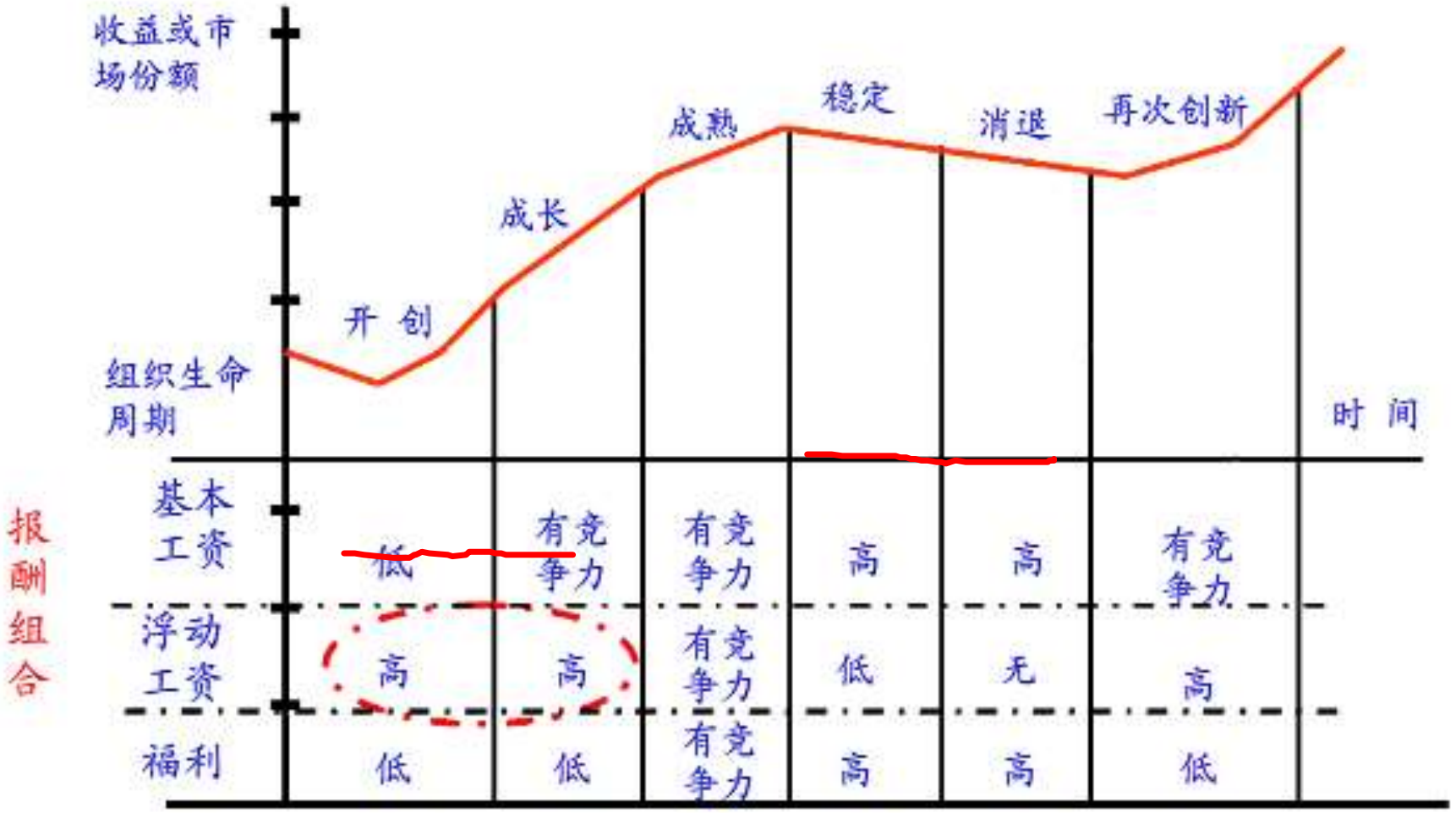
一、构建企业薪酬战略的基本步骤

- 1.评价整体性薪酬战略的内涵
- 2.使薪酬战略与企业经营战略和环境相适应，薪酬决策与薪酬战略相适应
  - 从总体发展战略出发，根据内外部环境、企业文化价值观、不同的发展战略、不同市场地位和发展阶段选择不同的薪酬策略，以有力支持企业总体发展战略。
  - 薪酬战略与企业发展战略的关系（P417）
  - 保证薪酬目标、内部一致性、外部竞争力、员工贡献率和薪酬管理体系等策略与企业发展的总方向和总目标保持配套和统一
- 3.将整体性薪酬战略的目标具体化
- 4.重新衡量薪酬战略与企业战略和环境之间的适应性，保持薪酬制度体系的动态性和适应性

薪酬战略与企业发展阶段、企业发展战略的关系

发展战略	企业发展阶段	薪酬战略要点	工资结构类型	
			性质	薪酬结构
以投资促进发展	合并或迅速发展阶段（成长阶段）	提高薪酬竞争力，薪酬高于市场水平，内部以业绩为主，扩大绩效工资与激励工资比重。	高弹性	以绩效为导向
保持利润与保护市场	正常发展至成熟阶段（稳定阶段）	注重薪酬管理体系的完善，突出内部一致性，保持一定的竞争力，薪酬水平接近市场水平。	高弹性	以绩效为导向
			折　中	以能力与岗位为导向、
收获利润并想别处投资	无发展至衰退阶段（收缩阶段）	着重成本控制，薪酬低于市场平均水平，采取多种方法和手段激励员工。	高弹性	以绩效为导向
			折　中	以能力与岗位为导向、

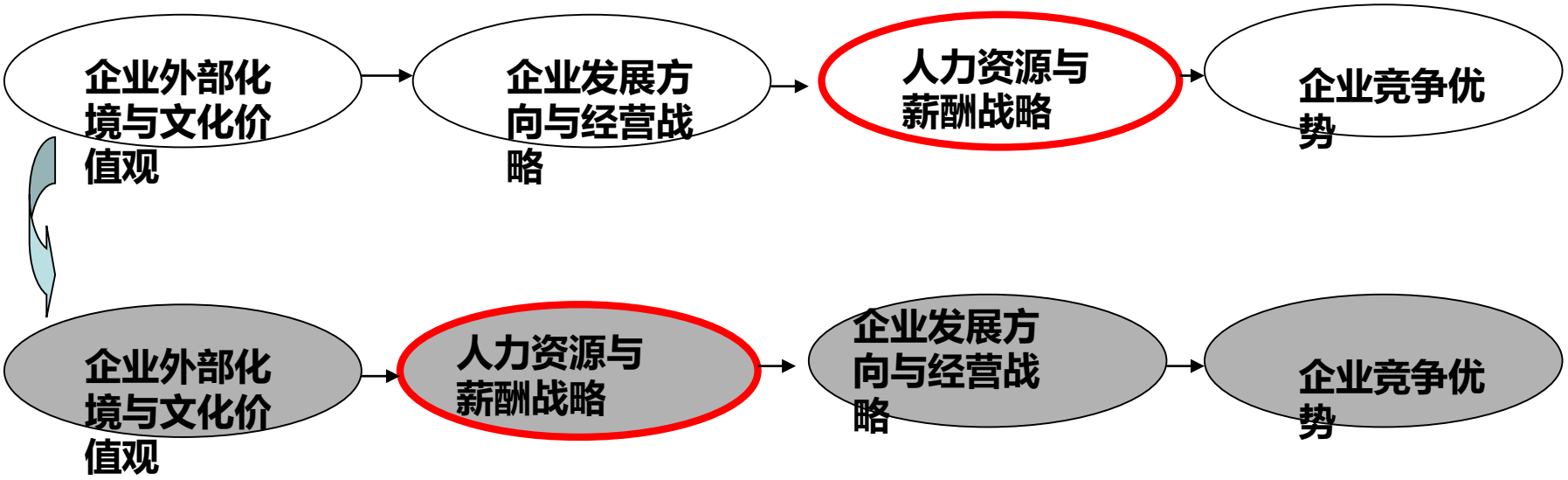
薪酬战略与企业发展阶段的适应（补充）



二、薪酬战略的定位

薪酬战略的基本要求

将薪酬体系与企业战略、企业文化和价值观紧密联系，对外部环境和内部员工的需要作出灵敏反应，最大限度地动员工积极性，不断增强企业核心竞争力



推论：

1、薪酬战略只有最适合的没有最好的

2、薪酬战略的制定与实施必须坚持系统性、配套性和实用性，实施比制定更重要；

3、包括薪酬在内的人力资源战略可以发挥积极的引导作用，赢得企业竞争的优势

三、薪酬战略的实施

重点掌握

（从哪些方面对企业制定的薪酬战略有效性进行评价？）

1.薪酬战略所提出决策能否为企业创造**价值**？（薪酬竞争力、人工成本、能力、绩效） 如：是否吸引和留住人才；促进能力提升；提高绩效；控制人工成本。

2.薪酬管理体系与经营**战略**之间是否相互适应、促进和影响？（为经营战略服务）

3.薪酬体系与人力资源其它模块之间的**适应性和配套性。**（人力资源系统的配套） 如：是否与人力资源规划、招聘与配置、培训开发、绩效管理、劳动关系相互协调。

4.企业薪酬制度体系运行的**系统性和可靠性。**(薪酬管理的运行）

即薪酬制度体系要与企业薪酬战略相配合；薪酬制度体系的运行顺畅（薪酬规划、薪酬预算、薪酬控制与薪酬沟通）

补充：薪酬制度体系是否能够体现企业文化和价值观？

补充(二级P480)

- **工资调整的含义：**

  主要是指工资标准的调整：

  - **个体工资标准的调整：**

    工资等级的调整、工资档次的调整；

  - **整体工资标准的调整；**

    结合内部分配改革对工资结构的调整。

工资调整的项目

- 工资定级性调整；物价性调整；工龄性调整；奖励性调整；
- 效益性调整(当企业效益提高时，对全体员工给予等比例奖励的工资调整方法）
- 考核性调整

工资标准的整体调整

- 定期普遍调整工资标准： 一般来说，按照政府颁布的工资指导线的基准线计算的工资增量，其中30%~50%用于个别员工工资标准的调整，其余的70%~50%用于员工整体工资标准的调整
- 根据业绩决定加薪幅度

薪酬信息的确定(补充：2级P407)

- **与员工基本工资相关的信息：**

  为全面掌握目标企业的基本工资支付情况，可以考虑要求被调查者填写被调查岗位的工资浮动范围，即工资跨度的最低值、最高值以及中间值，有助于确认被调查企业所提供的基本工资数据是否准确

- **与支付年度和其他奖金相关的信息**

  要求被调查者所要填写的数据，必须是年度的平均值；还要询问被调查者所支付的奖金占该岗位基本工资的百分比或者是其中间值

- **股票权或影子股票计划等长期激励计划**
- **与企业各种福利计划相关的信息**
- **与薪酬政策诸方面有关的信息**

  如：被调查企业在加薪时的百分比、公司的加班与工作轮班方面的政策、试用期长短、新毕业学生的起薪点、薪酬水平地区差异的控制、员工异地调配时的薪酬处理以及兼职员工的薪酬管理

第二单元 薪酬水平与薪酬策略

【知识要求】

一、现代西方工资决定理论

二、对劳动力供求模型的理论修正

三、工资效益理论

四、薪酬竞争力的含义

【能力要求】

一、跟随型薪酬策略

二、领先型薪酬策略

三、滞后型薪酬策略

四、混合型薪酬策略

【知识要求】

一、现代西方工资决定理论

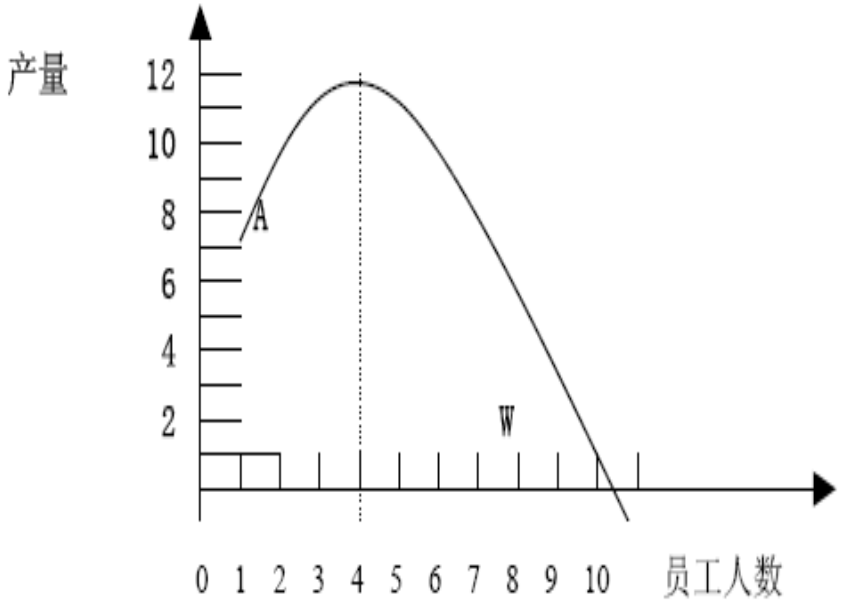
- 1.边际生产力工资理论
- 2.均衡价格工资理论
- 3.集体谈判工资理论
- 4.人力资本理论

二、对劳动力供求模型的理论修正

- 1.对劳动力需求模型修正的三种理论
  - ⑴薪酬差异理论；⑵效率工资理论；⑶信号工资理论
- 2.对劳动力供给模型修正的三种理论
  - ⑴保留工资理论；⑵劳动力成本理论；⑶岗位竞争理论

(一)边际生产力工资理论

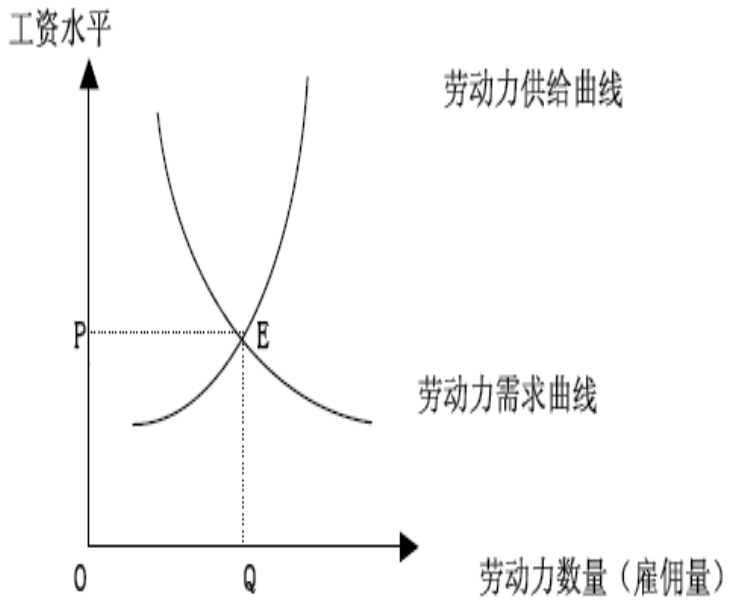
- **提出者：克拉克，至今仍是最流行的工资理论；**
- **何为边际：劳动边际生产力：在资本技术一定的条件下，每增加一个单位的劳动力所带来的产量增加；**
- **劳动的边际生产力递减**
- **理论要点：从劳动力需求方解释工资决定；工资取决于劳动的边际生产力，当工人所增加的产量大于其工资时，雇主会继续雇佣员工，直到最后那名员工所增加的产量等于其工资为止。**



边际生产力曲线

(二)均衡价格工资理论

- **提出者：**马歇尔
- **从劳动的供给和需求两方解释工资水平的决定；**
  - 需求方：工资取决于劳动的边际生产力；
  - 供给方：工资取决于：
    - ✓劳动者及家属的生活费用以及接受培训和教育的费用；
    - ✓劳动的负效应：劳动引起的不舒适和不愉快，需补偿；
- **理论要点：**工资是劳动需求和供给均衡时的价格。

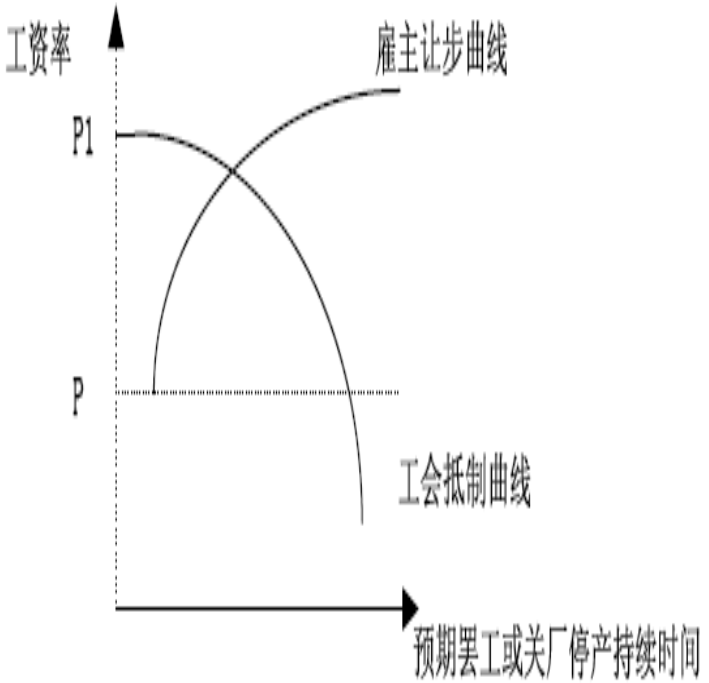


(三)集体谈判工资理论

集体谈判：工会与雇主或雇主组织所进行的谈判。

提出者：庇古；克拉克。

- **理论要点：**在一个短时期内，工资的决定取决于劳动力市场上劳资双方在**谈判中交涉力量**的对比。
- **工会提高工资4方法：**限制劳动力供给；提高工资标准；改善（增加）对劳动的需求；消除雇主在劳动力市场上的垄断。
- **希克斯提出了集体谈判过程的模式**，比较准确地描述了劳动力供求双方的行为轨迹；
- **实际上是工会起作用的工资理论，**用实用主义解释集体谈判在劳动力市场上的作用，通过集体谈判可以确定某个公司或产业部门在各个时期的**短期工资水平。**



集体谈判的希克斯模式

(四) 人力资本理论

提出者：舒尔茨等经济学家

主要观点.

- 资本分两种：物质资本和人力资本；
- 人的劳动能力不是天生的，而是通过大量稀缺资源投入形成的， 劳动能力同样具有资本形态，也就是人力资本；
- 人力资本是指体现在劳动者身上的以其**数量和质量形式**表示的资本，包括**知识、技能、体力**等；
- 人力资本是通过人力资本投资形成的。

人力资本投资包括：

✓ **有形支出**，又称直接支出、实际支出，包括

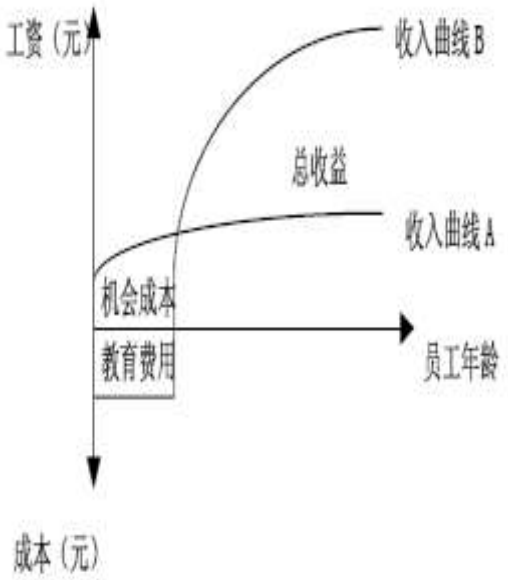
- 教育支出（最主要的投资形式）；
- 保健支出；
- 为寻找更好的就业机会而进行的劳动力流动支出；
- 收集劳动力价格信息等；

✓ **无形支出**，即机会成本：

投资期间不能工作或不能全日制工作而放弃的收入

✓ **心理损失**（精神成本/心理成本）

学习艰苦，找工作好难



两种不同人力资本投资而形成的工资差别

二、对劳动力供求模型的理论修正

（一）、对劳动力需求模型修正的三种理论

(1) 薪酬差异理论

- 亚当•斯密认为：

口 每个人必须综合考虑“不同工作的利与弊”，在此基础上做出薪酬决策，为谋求“纯收益”最大化服务。

口 如果某项工作具有负面特性，企业就必须支付更高的薪酬来弥补。

口 负面特性包括：培训费用很高、工作安全性差、工作条件差、成功的机遇少等。

(2) 效率工资理论

- 基本观点：员工努力程度由薪酬水平决定，高于市场薪酬水平的薪酬可以提高企业效率
- 高薪提高劳动生产率途径：
  - 吸纳高素质应聘者；
  - 减少跳槽人数，降低员工流失率；
  - 员工对企业认同度高，内在激励强；
  - 被解雇的代价提高，避免怠工；
  - 减少管理者；
- 关键：所提高的效率是否可以弥补薪酬增加的成本？

(3) 信号工资理论

- 企业可以有意将薪酬差异纳入组织发展战略；
- 可以修正劳动力需求模型，认为：工资（薪酬水平、薪酬形式、薪酬构成）都是向劳动者传递的一个信号。
- 可以修正劳动力供给模型，认为：

人力资本（学历、技能和工作经验）、薪酬水平和薪酬混合体（奖金、福利选择）都可作为某种信号，帮助员工与企业进行信息交流

（二）、对劳动力供给模型修正的三种理论

（1）保留工资理论

- 应聘者都有一个工资低线，即保留工资，若某项工作的工资低于保留工资，那么不管这项工作的其它方面多么诱人，他们都将拒绝接受它。
- 如果某工作提供的薪酬没有达到他们的最低标准，那么该项工作的其它任何方面都不能弥补这个缺陷。
- 应聘者的保留工资可能会比市场工资率高，也可能会比市场工资率低。

（2）劳动力成本理论（解释薪酬差异的最有影响的经济理论）

- 理论前提：通过自我投资（如教育、培训、经验）来提高工作能力的人，将获得更高的薪酬。
- 研究证明：学历或工作经验与薪酬之间成正比例关系。

（3）岗位竞争理论

- 该理论认为：企业劳动力成本增加的直接原因是企业必须承担额外的培训费用。
- 理论诠释：在劳动力市场上，劳动者并不是为薪酬而相互竞争，因为每一岗位的薪酬都已经预先规定。
- 应聘者是凭自身条件而参与岗位的竞争；为增加自己的就业机会，必然会努力地不断提升自我，从而导致劳动力供给者之间的激烈竞争。

三、工资效益理论

- 工资效益：指工资投入所产生的直接经济效益，即支付一定量工资生产多少产品或创造与实现多少价值，反映投入的工资成本所能得到的利润。
- 工资效益是决定工资水平的重要依据。
- 工资效益统计可以量化地反映实行某种薪酬制度所取得的经济效益，统计指标包括：
  - 每百元工资产品产量=产品产量/工资总额（百元）
  - 每百元工资产品产值=产值/工资总额（百元）
  - 每百元工资利润额=实现利润总额/工资总额（百元）
- 工资效益可分解为一定的工资带来的劳动量和一定劳动量带来的产出，而产出又等于总产值减物耗价值（P348）。

- 用公式表示为：

$$\text{工资效益} = \frac{\text{产出}}{\text{工资}} = \frac{\text{劳动量}}{\text{工资}} \times \frac{\text{总产值} - \text{物耗价值}}{\text{劳动量}}$$

- 提高工资效益的手段包括：

  增加工资带来的劳动量；增加劳动的产出量；

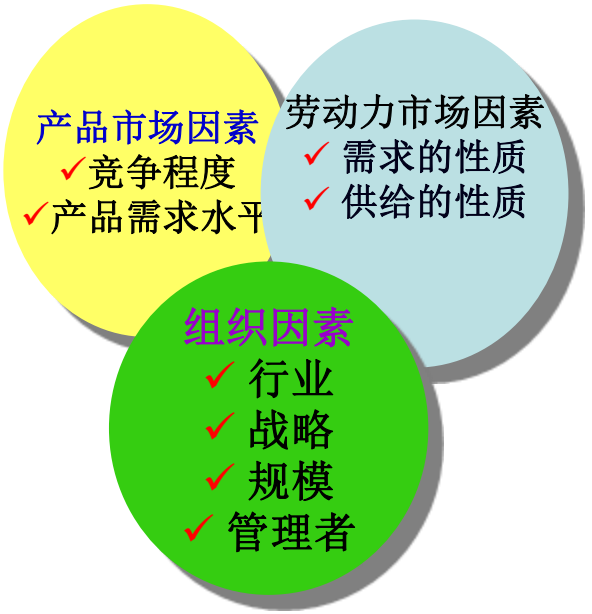
四、薪酬竞争力的含义

- **企业薪酬水平**

  指企业支付给不同岗位员工各类薪酬之和的平均数，更指企业支付给某职位的平均薪酬。

- **薪酬外部竞争力**
  - 指不同组织间的薪酬比较关系——与竞争对手相比组织的薪酬水平。
  - 薪酬竞争力还与薪酬形式的选择有关，如年终分红、员工持股计划、灵活的福利制度、个人职业发展、晋升机会等。
- **影响企业薪酬水平的三大因素**
  - 产品市场；
  - 劳动力市场；
  - 企业组织。
- **薪酬水平控制关系到两个基本目标**
  - 劳动力成本的控制；
  - 员工的吸引和维系。

两者此消彼长的关系



薪酬整体水平策略

领先型

- 实际就是根据市场高位水平来确定本企业的薪酬定位的一种作法，支付比竞争者更高的工资，以确保组织成为有吸引力的雇主
- 采用这种政策的企业通常规模较大、投资回报率较高、薪酬成本在企业经营总成本中所占的比率较低、产品市场上的竞争者少

跟随型

- 实际就是根据市场平均水平来确定本企业的薪酬定位的一种常用作法
- 实施这种薪酬水平政策的企业往往是既希望确保自己的薪酬成本与产品竞争对手保持一致，从而不至于在产品市场上陷于不利地位，同时又希望自己能够保留一定的员工吸引和保留能力

滞后型

- 根据市场低位水平来确定本企业的薪酬定位的一种作法
- 采用此政策的企业规模往往相对较小，大多处于竞争性产品市场上，利润率较低，成本承受能力很弱

- 可通过其他的方式支付给员工报酬，如发展机会、激励计划、工作地点、工作条件或工作保障

混合型

- 指在确定薪酬水平时，是根据岗位的类型或者员工的特点来分别制定不同的薪酬水平决策，而不是对所有的职位和员工采用相同的薪酬水平定位

一、跟随型薪酬策略

- 企业最常用的薪酬策略
- 力图确保本企业的薪资成本大体上与产品市场上的竞争对手相等；
- 确保本企业在吸引和雇佣劳动者方面的能力大体上与劳动力市场上的竞争对手相同；
- 避免使组织在产品定价或者在维持高质量劳动力队伍方面处于不利地位；
- 不能为雇主在劳动力市场上提供竞争优势。

一 领先型薪酬策略

优点：

- 较高水平的薪酬往往能够很快为企业吸引来大批可供选择的求职者 ；
- 高薪还能减少企业在员工甄选方面所支出的费用 ；
- 较高的薪酬水平提高了员工离职的机会成本，有助于改进员工的工作绩效 ；
- 较高的薪酬水平使得企业不必跟随市场水平经常性地为员工加薪，从而节省薪酬管理的成本 ；
- 较高的薪酬有利于减少因为薪酬问题引起的劳动纠纷，同时有利于提高公司的形象和知名度 。

问题：

- 人工成本的加大，不但产生财务方面的压力，还会影响到产品或服务的竞争力；
- 由于一些企业的薪酬在总成本中比例并不高，因此导致一些企业可能将高薪酬成本转嫁到消费者身上；
- 企业单凭领先型策略不一定能挑选到最优秀的员工，即使找到了，也不一定能给企业带来较高的生产率，或提高产品质量，减少单位成本。而采用不同的薪酬形式，如奖金和长期激励工资等却能提高资产回报率。

三、滞后型薪酬策略

- 该策略强调企业薪酬低于或者落后于市场的薪酬水平及其增速。
- 该策略也许会影响企业吸纳和留住所需要的人才。但是，如果企业能保证员工在未来可以得到更高的收入（如年终分红、股票期权、期股、员工参股等），那么员工的责任感会提高，团队精神也会增强，从而提高企业的劳动生产率。
- 该策略一般宜在经济萧条时期，或者企业处在创业、转型、衰退等特殊的时期采用。

四、混合型薪酬策略

- 一个组织可能同时采用多种竞争性薪酬政策。
- **根据职位族确定不同的竞争性薪酬政策：**
  - 关键技术群体的薪资高于市场水平；
  - 其他群体的薪资低于或等于市场水平。
- **根据薪酬的构成来确定不同的竞争性薪酬政策：**
  - 薪酬总额高于市场水平；
  - 基本薪酬低于市场水平 ；
  - 奖励性薪酬或奖金高于市场水平；
  - 福利等于或高于市场水平。
- **混合型策略产生的影响：**
  - 可变的薪酬策略促使员工关注企业的财务状况，刺激员工提高劳动生产率；
  - 能够向员工表明，公司需要勇于承担风险的员工，并希望他们能与企业承受冒险的压力；
  - 企业的基薪低于市场平均水平，相对降低了劳动成本。
  - 成为企业经营战略不可或缺的支撑点。

第三单元　薪酬制度的完善与创新

【知识要求】

一、激励理论

二、分享理论

三、企业各类人员薪酬特点

四、薪酬制度的评价

【能力要求】

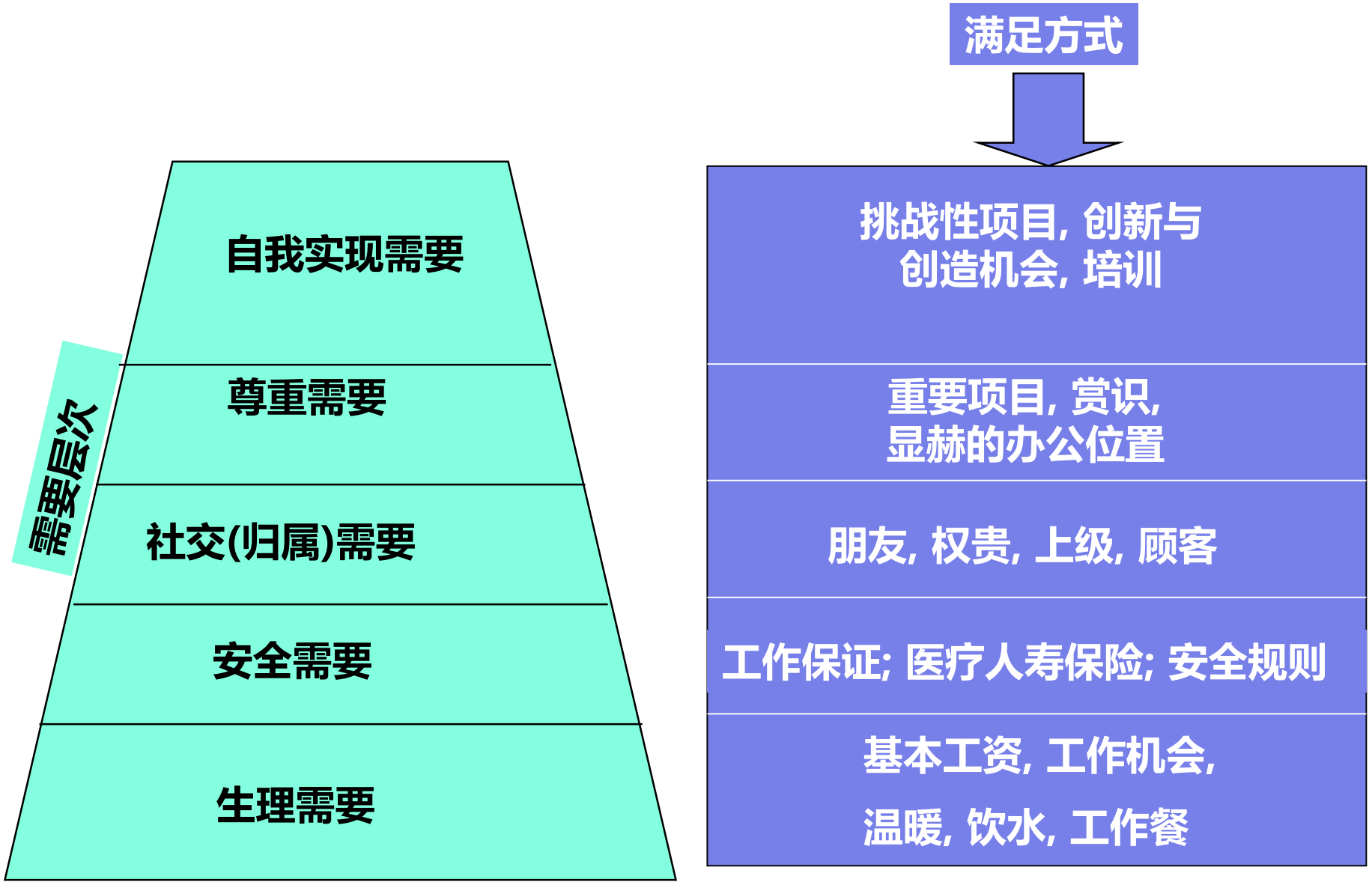
一、评价企业薪酬制度的步骤

二、薪酬制度的完善与创新

三、应用实例

【知识要求】一、激励理论 — (1) 需要层次理论

- 人的需要由低到高分为五个层次：
  - 生理需要；安全需要；社交需要；（低层次需要）
  - 自尊需要；自我实现需要；（高层次需要）
- 只有未被满足的需要才能产生激励作用；
- 只有低层次的需要满足后，才能产生高层次需要；
- 同一个人不同时间有不同需要；同一个时间不同的人有不同的需要；同一个人同一个时有多种需要。
- 运用：找准人的需要并制定相应的薪酬制度

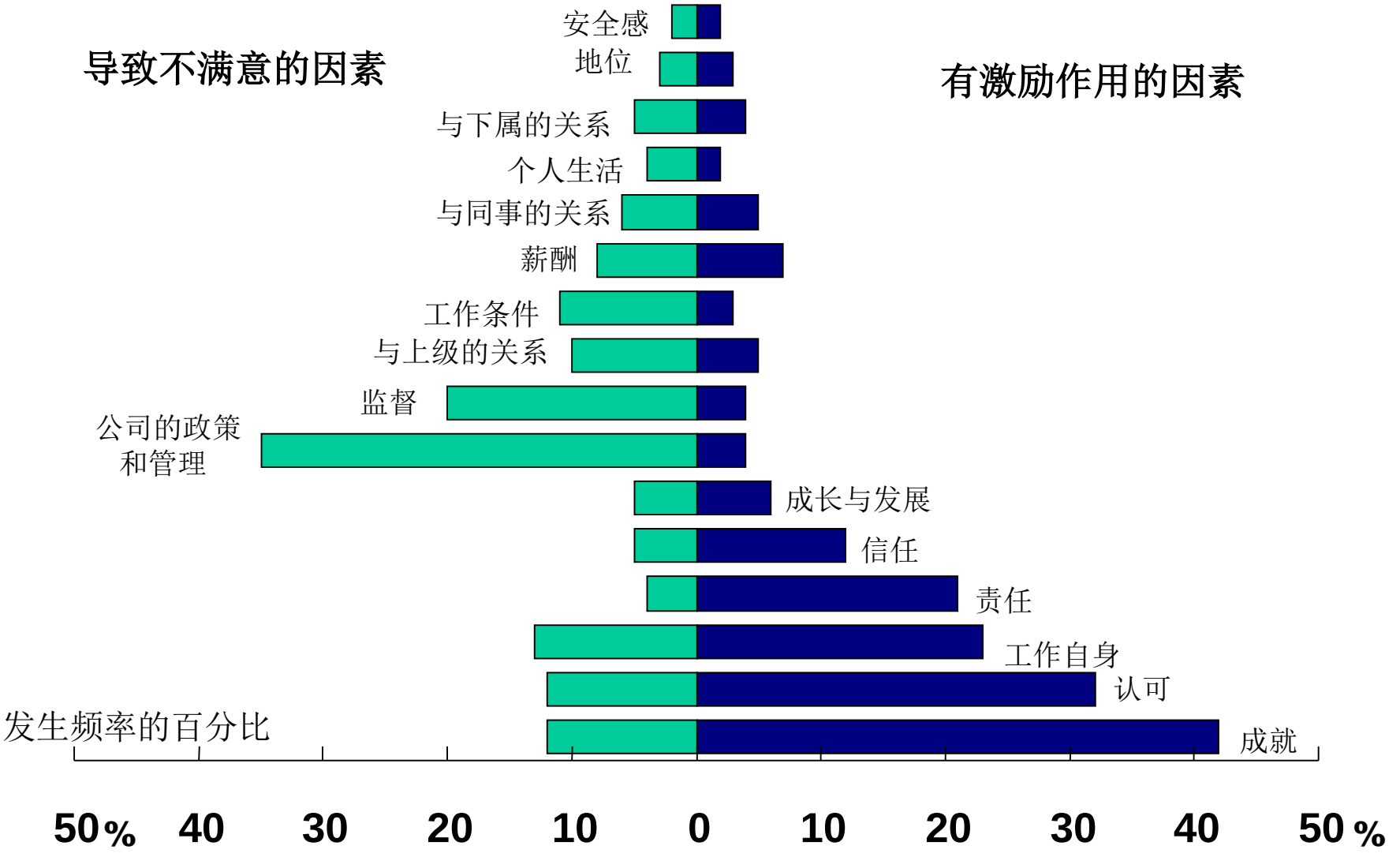

满足方式
需要层次
自我实现需要
尊重需要
社交(归属)需要
安全需要
生理需要
挑战性项目，创新与
创造机会，培训
重要项目，赏识，
显赫的办公位置
朋友，权贵，上级，顾客
工作保证；医疗人寿保险；安全规则
基本工资，工作机会，
温暖，饮水，工作餐

(2) 双因素理论

- 赫兹伯格将马斯洛的五个需要层次分为两类：
- 前三个层次是比较低级层次的需要，后两个层次是比较高级层次的需要。
- 他认为满足比较低级需要的因素是保健因子，满足比较高级需要的因素是激励因子。
- 如果薪酬、比较好的工作环境等保健因子不足，员工会产生不满。这些保健因子的需要，很快能够得到满足。而且一旦被满足后，除非有大幅度上升，否则不会产生激励作用。所以，这些保健因子只有在原水平很低时才会起激励作用。激励效率比较高的是激励因子。

保健因子	激励因子
多是与工作环境和条件相关的，如公司政策与管理监督，工作中的物质环境与人际关系，工资福利、工作安全等。	与工作性质相关的因素，如工作富有挑战性、工作取得成就、才能得到赏识、增加工作责任的负担、获得成长和发展的机会等。

双因素对员工的具体影响

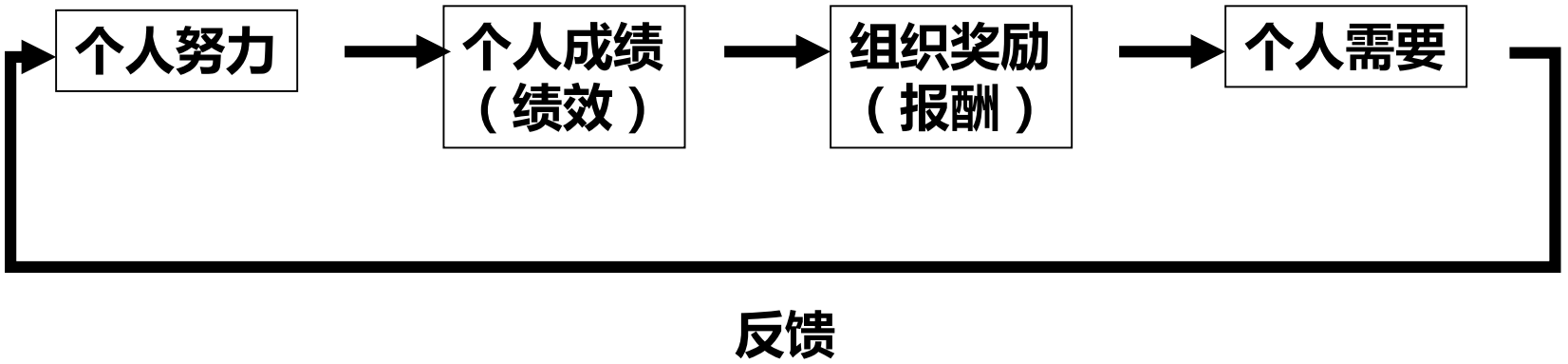


(3) 需要类别理论

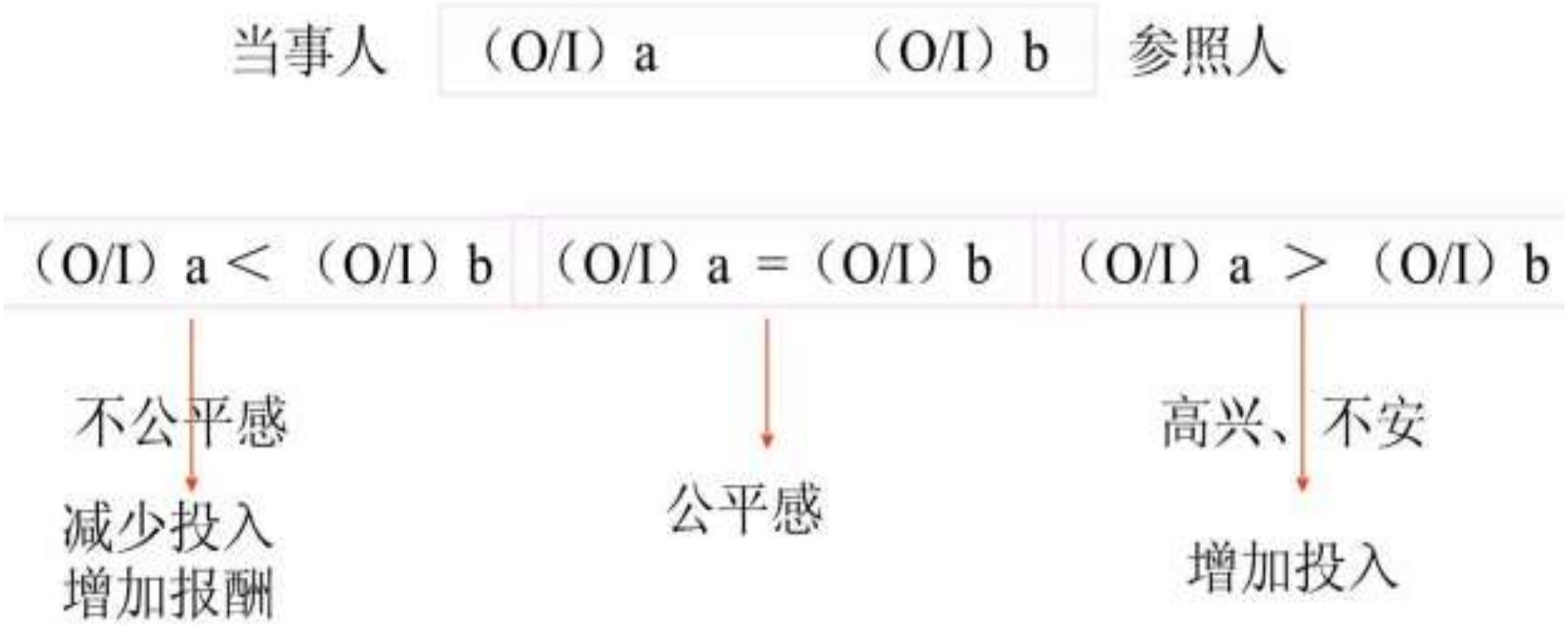
- 三类需要：成就需要、权利需要和亲和需要
- **成就需要高者**：追求成就感，愿承担责任，能承受适度的风险，喜欢及时得到绩效反馈；有挑战性的工作对其有激励作用。
- **权利需要高者**：喜欢支配影响别人，重视权利和影响力；权利、地位对其有激励作用。
- **亲和需要高者**：重视被别人接受、喜欢、追求友谊与合作；融洽的上下级关系和同事合作关系对其有激励作用。

(4)期望理论　　动机=效价×期望×工具

- 效价：员工对某一报酬的偏好程度，报酬必须能满足员工的某种需要；
- 期望：员工认为通过自身努力能完成工作任务的信念，也就是实现绩效目标的可能性；
- 工具：员工对完成工作任务后能获得薪酬的信念。也就是员工对于达到既定绩效水平之后是否能够得到组织报酬所具有的信心。
- 最强的动机来自于最强的效价、最强的期望、最强的工具。
- 如果三个因素有一个比较低，都会使动机弱下来。



公平理论（补充）



O=报酬（工资、奖金、津贴、福利、晋升、荣誉、地位等）

I=投入（工作数量和质量、技术水平、努力程度、资历等）

基于公平理论的激励对策

- **薪酬三大公平的含义:**
  - **内部公平----员工薪酬与岗位价值大体相当**
  - **外部公平----员工薪酬与市场水平大体相当**
  - **个人公平----员工薪酬与个人、小组业绩相当**

- **加强体制改革，贯彻效益优先兼顾公平、按劳分配、多劳多得、奖勤罚懒，建立公平公正的人力资源政策和制度；**
- **薪酬调查：确保外部公平；**
- **职位分析与评价：保证内部公平；**
- **绩效管理，并将绩效与薪酬挂钩，保证个人公平；**
- **加强教育培训，让员工正确客观地评价自己与他人的“投入”与“收入”的比例。**
- **程序公平和结果公平：前者对后者有很大影响。**

分享理论

- 利润分享使员工报酬的多少与企业利润直接相关，是员工参与企业税后利润分配的一种形式。
- 采用利润分享形式，员工的收入不仅取决于本人的努力和生产量，还取决于影响企业赢利状况的诸因素，如**企业管理效率、机器设备质量、生产组织情况、产品市场**等因素。
- 利润分享能刺激员工努力工作，避免消极怠工，但这种刺激是有限的。
- **利润分享的几种具体形式：**
  - **无保障工资的纯利润分享：**指员工工资的多少完全取决于企业利润大小，如果企业当年利润为负，员工不仅得不到任何收入，还要支付一定费用，以弥补损失。
  - **有保障工资的部分利润分享：**员工收入不完全取决于企业利润，而是部分取决于企业利润；另一部分，是以工作时间计算的保障工资。
  - **按利润的一定比重分享：**企业在实行计时工资制的同时，规定一定分享比例，让员工分享企业利润。
  - **年终或年中一次性分红：**员工在一年内的其他时间仍按计时工资获取报酬，只是在年终或年中一次性根据企业利润提取一定比例进行分红。

- 1984年，麻省理工学院的马丁•魏茨曼教授提出**分享经济理论**，建议由由工资经济向分享经济转换。
- **对我国的工资分配的借鉴意义：**

✓ 1981年试行的除本分成制；

✓ 自 1985年普遍推广的承包制和工效挂钩，实际上就是一种利润分享的形式。

✓ 1988年深圳蛇口工业区推广的剩余收益制；

✓ 1994 年新乡市试行的工资加劳动分红制度都是利润分享的体现形式。

三、企业各类人员薪酬特点（一）研发人员的薪酬

- 研发人员的工作特点：
  - 工作价值：取决于能力（要求知识和技术更新）
  - 工作成效短期内难以衡量
- 研发人员特点：
  - 高学历，经验丰富，市场稀缺；
  - 重视工作成就和工作内容；
  - 自我期望和对环境要求均高；
- 研发人员薪酬政策：
  - 对外具有竞争性；
  - 市场稀缺，比一般工程人员薪酬高；
  - 酌情给予产品开发奖，或一定利润分享；

（二）高级主管薪酬特点

- 高级主管工作价值决定因素：
  - 部门职权和管理幅度；公司整体绩效和部门团体绩效；
- 高级主管的特点：
  - 资深而多专长；“名”重于“利”；
  - 擅长沟通、领导及规划；市场稀缺；
- 高级主管的薪酬政策：
  - 薪酬取决于公司规模、员工人数和福利能力；
  - 高级主管薪酬取决于公司效益，较多分红和奖金；
  - 有特别的绩效奖金和额外福利；
  - 有非财务性报酬

（三）销售人员的薪酬

- 销售人员工作特点
  - 工作相对自由；业绩容易量化；业绩不稳定，风险大
- 销售人员特点：
  - 成就动机高，会给自己制定挑战性目标；
  - 成功者大多性格外向，内在激励强，对金钱需求较高
- 销售人员薪酬政策：
  - 薪酬取决于公司效益；通常有利润分享；
  - 因市场稀缺，薪酬比一般管理、工程人员高；
  - 业绩突出者特殊奖金激励；

重点掌握

四、企业薪酬制度的评价

（一）评价薪酬制度的目的

- 不断完善薪酬激励方案
- 提出更加适合企业特点的薪酬激励方案
- 充分发挥薪酬福利制度的保障与激励职能

评价：从效率目标和公平目标（三个）角度

（二）优化薪酬制度的特征

1.劳动者角度看

- 简单明了，便于核算；（岗位工资制、内部公平）
- 工资差别可以认同；（内部公平）
- 同工同酬，同绩效同酬；（内部公平）
- 能保证基本生活；（工资水平、外部公平）
- 对企业未来有安全感，能调动工作积极性；（体现基本工资水平的保障功能、体现绩效工资的激励功能）

2.企业角度看

- 能提高企业经济效益；（效率目标、团队和个人的激励功能）
- 能发挥员工潜能；（效率目标：岗位技能工资制、薪点工资制、岗位效益工资制）
- 有助于员工间的团结合作；（对内公平、对个人公平）
- 能吸引和维持优秀员工；（对外公平、对个人公平）

重点掌握

【能力要求】一、评价薪酬制度的步骤

- **员工薪酬满意度调查**：员工薪酬满意度调查；薪酬市场调查
- **调查结果的分析**：了解企业战略、组织结构和工作流程、掌握企业工资总额和有关财务数据、明确薪酬制度的内容和各类员工的薪酬水平
- **评价工资方案**
  - 工资方案管理状况；（薪酬分配工作程序的公平性）
  - 工资方案明确性；（岗位薪酬制）
  - 工资方案能力性；（技能和能力薪酬制）
  - 工资方案激励性；（绩效薪酬制）
  - 工资方案安全性；（外部公平性和工资支付能力的平衡）

- **二、薪酬制度的完善与创新工作程序**
  - 建立以岗位工资为主的基本工资制度
  - 灵活多样的工资支付形式
  - 实行董事会、经理层成员按职责和贡献取得报酬的办法
  - 对科技人员实行收入激励政策
  - 探索进行企业内部员工持股试点
  - 积极实行技术入股、探索技术要素参与收益分配办法
  - 可以试行劳动分红办法
  - 加强企业内部分配基础管理工作
  - 试行人工成本的合理约束
  - 员工民主参与决策和监督

1.在企业整个人力资源战略中，薪酬战略既可以处于主导地位，也可以成为企业人力资源管理制度变革的(　　C 416　)。

A.方式　　B.指导　C.诱因　D.因素

2、从劳动力市场上求职者的视角看，下列描述准确的是(ABD 405　)。

A.薪酬是选择职业的重要尺度

B.大多数求职者总是倾向于选择薪酬高的工作岗位

C.年薪高的工作岗位无人问津

D.薪酬水平很低的岗位则无人问津

E.福利不是他们关心的问题

3.从劳动力的供给看，工资取决于两个因素，一是劳动者及家属的生活费，二是(　　D　423　)。

A.劳动报酬　　B.劳动者薪金　　C.劳动者工资水平　D.劳动的负效用

4、养老保险属于（ B ）

A、内部回报　　B、间接薪酬　　C、基本薪酬　　D、激励工资

5、合适的退休计划满足了（ B ）需要。

A、生理　　B、安全　　C、社会　　D、自尊

6、现代西方工资决定理论包括(ABCD 422)。

A.边际生产力工资理论　B.均衡价格工资理论

C.集体谈判工资理论　　D.人力资本理论

E.人力资源理论

7、边际生产力工资理论中的静态是指（ ABCDE 422 ）

A、工资不变　　B、劳动生产率不变

C、顾客爱好是固定的　　D、工人有同样的效率

E、相同的方法生产相同的产品

第二节　薪酬激励模式的选择与设计

第一单元 经营者年薪制的设计

【知识要求】

一、年薪制的概念与特点

二、经营者年薪制设计

【能力要求】

一、年薪制的范围和对象

二、经营者年薪的支付形式与构成

三、经营者基本年薪的确定

四、经营者效益年薪的确定

五、经营者年薪的支付与列支渠道

六、风险抵押金

【知识要求】

一、年薪制的概念与特点

- 年薪制是指以企业会计年度为时间支付薪酬。它是以年度为考核周期。把薪酬与企业经营业绩挂钩的一种分配方式。
- 构成项目

口基本收入：影响因素，一部分取决于企业资产规模、利税水平、职工人数、当地物价、本企业职工的平均工资水平。另一部分取决于企业的经济效益水平。

口效益收入（风险收入）：以基薪为基础，由企业的经营状况、生产经营责任轻重、风险程度等因素确定。

口发放方式：风险收入部分视经营成果分档浮动发放，一般以日历年为计发的时间单位；基本收入采取分月预付的方法，最后根据当年考核情况，年终统一结算。

年薪制的特点：

适用范围较为特定。包括企业的经营管理者（中高层）和创造性人才；支付周期较长；收入存在一定风险。

二、经营者年薪制设计

（一）经营者年薪制的概念

- 经营者指有法人代表资格的企业厂长和经理
- 以年度为单位，根据经营者的生产经营成果和所承担的责任、风险确定其工资收入的工资分配制度
- 是以年度为单位确定企业经营者的基本报酬，并视经营成果确定其效益或风险报酬的工资制度
  - 基薪据经济效益水平和生产经营规模（如职工人数、总资产规模等），并考虑本地和本企业职工的平均收入水平来确定
  - 风险收入以基薪为基础，据本企业完成的经济效益情况、生产经营责任轻重、风险程度大小等因素确定

（二）经营者年薪制的本质

- 本质：将企业经营者的利益同本企业职工利益相分离，同时与生产经营成果的风险挂钩
- 经营者不再享受本企业内部的工资、津贴等其它工资性收入
- 体现了经营者的经营风险性
- 经营者年薪制是动态性报酬，根据生产经营情况、企业经济效益的变化而变化，且需经过严格考核才能兑现
- 以年度考核为主，与企业将一年作为一个生产经营周期的做法一致
- 根本目的是将经营者的收入同职工收入相分离，建立起经营者的利益同企业经济效益相联系的分配机制

（三）经营者年薪制的职能

- 补偿职能：经营者的特殊劳动消耗在于其劳动：复杂性；非时限；风险性；创造性；
- 激励职能：按劳分配，将经营者收入与经营成果挂钩
- 核算职能：对经营者有效劳动的客观评价
- 约束职能：经营者的收入由主管部门确定，支付具有严格程序，约束经营者行为

（四）经营者年薪制的实施条件

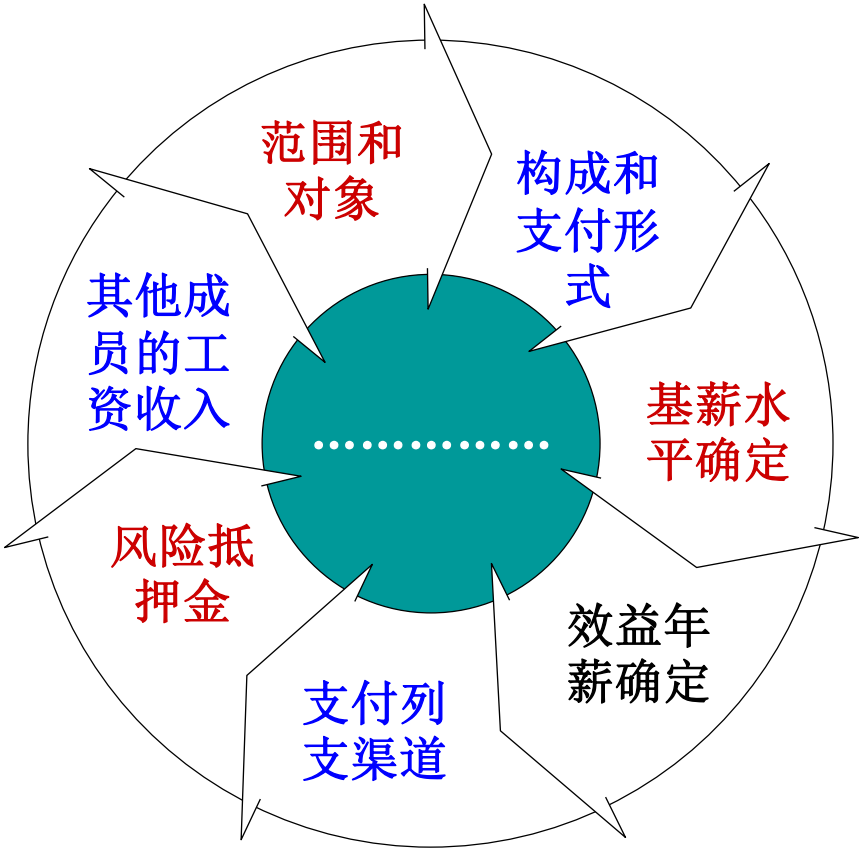
- 1、现代企业管理制度的建立
  - 所有权与经营权分离；公开招聘，优胜劣汰
  - 以契约形式确定经营者责权利
- 2、有科学的企业绩效评估机制
  - 取决于两个条件：全面反映企业经营状况的指标体系，客观中立的绩效评估者
- 3、理顺经营者与出资者的关系，以及经营者与企业其他员工的关系
- 4、加速完善职业经理人市场，促进经营者职业化、市场化的运行机制
- 5、创造宽松的宏观经济环境和公平竞争的市场，使企业业绩能够与经营者的劳动付出和经营水平紧密联系

（五）经营者年薪制应突出的特点

- 将经营者的利益与本企业职工的利益相分离，以确保资产所有者利益
- 从工资制度上突出经营者的重要地位，增强其责任感，确保责、绩、利的统一
- 能较好地体现经营者的工作特点，以年度为单位考核确定，能更好地将经营者收入与业绩相联系
- 使经营者的收入公开化、规范化
  - 年薪由主管部门确定，支付有严格程序

【能力要求（449）】

- **经营者年薪制设计所涉及到的内容**



- **年薪制的范围和对象**

- **我国企业实行年薪制有三种意见可供参考：**

- **S模式（深圳）。在S地区依法设立的市属国有全资企业、国有独资公司、国有控股的有限责任公司和股份有限公司。其他企业可参照执行**

- **N模式（南京）。在N地区依法设立的国有企业以及国有资产占控股地位的股份制企业。**

- **Y模式（扬州）。由Y地区政府授权经营的集团公司，省、市重点集团公司，国有独资公司；部分经营者素质较高、效益较好、有一定发展潜力的国有（集体）控股的股份制企业和国有（集体）企业。**

- **实行年薪制的范围：**

  - **第一种意见：包括企业中的董事长、总经理和党委书记。**
  - **第二种意见：仅限于企业的法人代表。**
  - **第三种意见：应扩大到企业经营集团的全体成员。**

- **经营者年薪的支付形式与构成**

支付形式：

- **基本年薪 + 效益年薪；这是年薪的基本形式。**
- **基本年薪 + 效益年薪，其中效益年薪部分用于购买本企业股份。**
- **基本年薪 + 认股权。**

结构模式：

- **年薪收入= 基薪收入+风险收入+年功收入+特别年薪奖励；**
- **年薪收入= 基本年薪+增值年薪+奖励年薪；**
- **年薪收入= 年薪工资+风险工资+重点目标责任工资。**

三、经营者基本年薪的确定（共两种模式8种方法）

重点掌握

- 基本年薪的**确定思路**：应以经理人市场价位为基础，参考企业总资产、销售收入规模和企业状况等因素确定；

确定方法：

- 竞争性企业，采用协商工资制；
- 垄断性企业，根据企业规模大小实行岗位系数年薪制，即由国有资产管理部门根据经营者岗位责任大小等因素确定不同系数的基薪水平。

- **经营者基本年薪设计的几种方法：**

（一）分类定级综合指标模式

1.参照当地职工收入水平确定基薪-F福建

经营者年薪=（本地区职工平均工资40%＋本企业职工平均工资60%）×n

2.参照企业规模和企业效益确定基薪-B北京。

首先按企业规模进行评价分类，分类标准是根据企业的总资产、实现利税和销售收入三项指标，按4:3:3的比重进行评价；

- 其次对经济效益进行评价定级，定级指标包括总资产利税率、工资利税率和人均利税额，所占比重为4:2:4。
- 以上六项指标原则上按企业上一年度的实际数值或前三年的平均值加以核定。

分类定级之后，经营者的基本收入= （w1+W2)/2*(C+D)*P*S

- W1——上年度本市同行业职工平均工资　W2——上年度本企业职工平均工资
- C ——本企业经济效益水平评价得分　D ——本企业生产经营规模评价得分
- P ——工资倍数（经营者与企业员工综合平均工资之比，一般不超过工资水平的3倍）
- S ——调节系数。

3.参照多种标准确定基薪-Y扬州。

- 基本年薪根据企业前两年总资产、所有者权益、销售收入和利润总额四项指标（四位一体）的移动加权平均数确定为六个档次，上年占70%，前年占30%（P452，图5-2）。
- 在经营者的基本年薪确定之后，再按照经营者年薪的一定比例确定其他经营者的基本年薪。
- 如果经营者的基本年薪为1，则其他经营者的年薪在不超过0.7的比例内确定。

（二）单一企业指标模式

1.单一企业规模类型绝对水平模式-N南京

基础年薪按照规定的企业类型确定。例如小型企业不高于1.5万元，中型不高于2万元，大型不高于3万元。

2.单一企业规模类型系数模式-J

经营者的基本收入=（0.4W1+0.6W2）*2*R

W1——本地区职工当年平均工资的1.5倍；

W2——本企业职工当年平均工资的1.5倍；

R ——企业生产规模调节系数（表5-3，P452）

3.以单一所有者权益指标确定岗位系数模式-WX无锡

年薪工资=企业本年度职工人均收入*岗位系数（如表5-4）。

4..单一企业规模倍数模式-G广东

按照本地区企业职工上年度平均工资水平和企业规模大小确定。企业规模按照国家划分标准确定。大型企业可以在本地区职工平均工资的4倍以内确定，中型在3倍以内，小型在2倍以内确定。

5.单一企业净利润指标模式-WH武汉

根据企业上年度经利润效益指标情况划分档次，并据此确定工商企业法定代表人的基本收入水平（表5-5，P453）。

四、经营者效益年薪的确定（共四种模式）

重点掌握

- 基本思路
  - 根据本企业当年实际完成的经济效益情况确定；
  - 还应参考其生产经营的责任轻重和难易程度等。

（一）G模式/广东模式

- 认为经营者效益收入即是其风险收入。核定其效益收入时，将经营者风险收入与企业实现利润挂钩，经营者每年在完成核定的实现利润后，按核定的比例从超过核定的实现利润基数中，根据企业实际情况，分档提取（P454，表5-6）

（二）S模式/深圳模式： 效益年薪与企业多种效益指标挂钩。

- 效益年薪=增值年薪+奖励年薪
- 增值年薪根据主要经济效益指标的增长情况按一定办法计核；

董事长增值年薪=3*基本年薪（0.4利润增长率+0.6净资产增长率）/25%；

总经理增值年薪=3*基本年薪（0.4净资产增长率+0.6利润增长率）/25%；

- 增值年薪最多不超过基本年薪的3倍；
- 奖励年薪根据利润增长率和净资产增长率的增长情况进行奖励；

当（0.4*利润增长率+0.6*净资产增长率）大于25%时，对董事长予以奖励；

当（0.4*净资产增长率+0.6*利润增长率）大于25%时，对总经理予以奖励。

- **WH模式。效益收入 = 风险收入+年功收入+特别奖励**
- ✓ **风险收入：根据经营责任书经利润指标及企业实际经营业绩核定。100%完成或超额完成经营责任书利润指标的企业法定代表人，其风险收入按(P454表5-7)计算，最低额不低于5000元。**
- **完成经营责任书净利润指标50%以上100%以下的，法定代表人风险收入按"(表5-8)计算。**
- **对于完成经营责任书净利润指标（扭亏为盈）50%以下的，不给与本年度风险收入，同时，扣减以前年度的累计股票期权或风险基金。**
- ✓ **年功收入：根据企业法定代表人的任职时间和工作业绩综合评定。**
- **任职时间是指在国有全资、控股的中型企业以上担任法定代表人的时间。(表5-9)**

- **工作业绩**是指企业法定代表人任职期间，与同行业相比，**企业的发展速度和经济效益水平。**
- 工作业绩可分四个档次：
- （1）**业绩突出**：企业发展速度快，前景好，经济效益在同行业一直保持领先水平。
- （2）**企业有明显发展**：前景较好，经济效益高于同行业平均水平。
- （3）**企业有所发展**：但存在一些问题，经济效益处于同行业平均水平。
- （4）**企业经营管理不善**：持续处于亏损或微利状态。
- **年功收入分成四个档次：**一等年功收入标准为1600元/月；二等为800元/月；三等为400元/月；四等为200元/月。
- 年功收入每年评定一次，可以随着法定代表人的任职时间和工作业绩的变化而变更等次。
- 企业法定代表人按国家有关规定正常退休，可继续享有其退休前的年功收入。

✓ **特别奖励薪酬：**企业本年度重大经营举措将对今后发展产生巨大的积极影响；企业竟利润指标连续3年保持20%以上的递增速度。

- **WX模式。**
- **效益收入 = 风险工资+重点项目责任奖励**
- ✓ **风险工资：企业经营者在按经营资产的规模缴纳相应的风险金后，依据企业全年实际的资产保值增值水平得到的风险报酬。其最高额不得超过风险金的2倍。**
- **计算公式：风险工资=资产增值额*风险系数*人均创利系数。**
- **风险系数的确定。如P456表5-10。**
- **人均创利系数的确定。如P456表5-11。**
- ✓ **重点目标责任奖励。对企业完成重点工作目标特别给与的奖励。奖励的标准为：**
- **销售规模。在不突破两项资金（考核其企业财务报中的产成品存货和应收账款所占用的资金）占用目标的前提下，同时符合以下情况的，参照表5-12执行。**
- **后进投入（财务报告中固定资产原值与在建工程增加值之和）。每增加1千万加奖2000元。**
- **外资到位。引进外资到位资金在3百万美元以上的的，每一项目加奖2000元。**
- **创名牌产品。每创一个市级名牌（三星级以上）产品，加奖2000元。**
- **自营出口创汇。当年自营出口创汇达400万元以上，加奖1000元，达1000万以上，加奖2000元。**

注意：

经营者效益年薪确定的四种模式中，其中的增值年薪或风险收入的考核均是用净利润增长或净资产增长考核。

五、经营者年薪的支付与列支渠道

模式	支付和列支渠道	备注
S模式	基本年薪：列入成本，按月现金支付，在工资总额外单列 增值年薪：列入企业成本，年终考核一次性现金支付，在工资总额外单列; 奖励年薪:从企业利润中提取，以现金\股份\可转换债券等形式支付	
WH模式	基本年薪：按月现金支付。年功收入：随风险收入一次性兑付。 风险收入：以现金方式当年兑现３０％。其余70%按二级市场平均价转化为股票期权，由国资公司托管，享有分红增配股权力。并在第二年、第三年各返还30%，其余１０％累积留存。以后年份期权按上述以此类推。	上市公司
	基本年薪:按月现金支付。年功收入：随风险收入一次性兑付。 风险收入：以现金方式当年兑现３０％。其余70%按企业当年净资产转化为股票期权，由国资公司托管，享有分红增配股权力。并在第二年、第三年各返还30%，其余１０％累积留存。以后年份期权按上述以此类推。	非上市公司
	风险收入：基本是由国资公司支付或先支付３０％，其余转为风险基金。并在第二年、第三年各返还30%，其余１０％累积留存。以后年份期权按上述以此类推。	其他类型
J模式	基本收人:按月预付，年终依考核按全部应得统一兑现，多退少补。年薪收入:在成本中列支。其中分月预付的基本收入，当年在成本中列支；其他应兑现的年薪收人，次年摊入企业成本。	
N模式	年薪平时按不高于基础年薪的标准分月预付，年终根据考核情况予以结算兑现。在成本中单独列支。	

六、风险抵押金

模式	风险抵押金	备注
G模式	企业每年从经营者风险收入的50%作为风险基金存留企业，离任时返还。如未完成利润基数，用风险抵押金补偿。不足的从工资或自有资金中抵补。	
N模式	经营者按基础年薪标准的50%一次性缴纳风险抵押金。年终未达到目标，扣除风险抵押金，扣除部分，抵押者一个月内等额补足风险抵押金。	
Y模式	按基本年薪的2倍数额缴纳风险抵押金，离任后连本带利一次结算。	
WX模式	原则上经营者用现金一次足额缴纳风险抵押金。 风险抵押金缴纳标准参照（表5—14） 经营者每年风险收入的20%-50%用于增加风险抵押金。 未完成任务，不享受风险工资。根据未完成的比例，扣除不同比例风险抵押金。下年继续经营的，按规定补足风险抵押金。	
J模式	没有规定缴纳风险抵押金。	

七、领导班子其他成员的工资收入

模式	工资收入	备注
N模式	执行企业内部工资制度，按经营者年薪的60%以内确定，要报企业主管部门审定。	
Y模式	按岗位和业绩确定工资收入，由董事会和经营者进行考核，并报主管部门备案。年薪收入在40-60%范围以内。	
J模式	执行企业内部工资制度，按经营者年薪的70%以内确定	
T模式	根据年薪系数确定，法定代表人为1，党组织正职负责人为0.8，其他成员在0.6-0.8以内，报主管部门审定。	

企业年薪制分析对比表

名称	年薪制范围	效益年薪的确定	年薪的支付与列支渠道	风险抵押金	领导班子其他成员的工资收入
S模式深圳	指企业中的董事长、总经理和党委书记	与企业多产效益指标挂钩（效益年薪=增值年薪+奖励年薪）	基本年薪和增值年薪纳入成本，以现金形式支付，在企业工资总额外单列；奖励年薪从企业税后利润中提取。		
M模式南京			平时按不高于基础年薪的标准分月预付，年终根据考核指标结算兑现。年薪在成本中单独列支。	经营者必须缴纳风险抵押金，为基础年薪标准的50%。	在经营者年薪的60%以内确定
Y模式杨州	扩大到企业经营集团的全体成员			经营者必须以基本年薪2倍的数额缴纳风险抵押金，离任审计后连本带利一次性结算。	经营者年薪的40-60%范围内。
G模式广东		企业利润挂钩		企业每年从经营者风险收入中提取50%存留企业 ，离任时，风险基金余额连同按银行同期同档利率计算的利息归还给经营者，如未能完成核定利润基数，给予企业经济补偿。并在风险基金中扣除。	
WH模式武汉		与企业效益和个人资历挂钩（效益年薪=风险收入+年功收入+特别奖励）	基本收入责任书确定，按以现金兑付。年功收入在风险收入兑付时由国资公司一次性兑付。		
WX模式无锡		与企业效益和重点工作绩效挂钩（效益年薪=风险工资+重点目标责任奖励）		经营者按规定缴纳风险抵押金，由本人用现金向主管部门一次足额缴纳，每年风险工资收入的20-50%应用于增加风险抵押金。	
J模式济南			基本收入分月支付，年终按全部应得年薪依次统一兑现支付，多退少补。基本年薪在当年成本（费用）中列支，其它应兑现的年薪收入次年摊入企业成本 。	没有规定缴纳风险抵押金	按低于经营者年薪收入水平70%的范围内确定
T模式南通					经营者年薪系数，法定代表为1，党组织正职负责人为

2011.5综合分析题3

某国有企业集团公司为下属子公司的高层管理者制定了考核方案，方案规定，子公司的总体经营业绩即为总经理的经营业绩，经营业绩考核占考核总分的50%，集团领导对子公司总经理的行为考核占50%。子公司其他分管市场、技术、行政、工会纪检的四位副总由集团委派，其考核模式均为子公司的总体经营业绩占考核的70%，子公司总经理对其的行为考核占30%。

子公司总经理的效益年薪奖励模式为“增值年薪+奖励年薪”，其中，“增值年薪=利润总额增值（与去年相比）*0.003+销售收入增值（与去年相比）*0.002”。当公司的高新技术产品的销售增加超过10%或公司在全国同行业中资产规模每上升一位，总经理会获得集团公司给予的奖励年薪。增值年薪是以现金和期权的形式发放，奖励年薪一般以期权的形式发放。

请根据上述案例，回答下列问题：

1.请对该考核模式进行评价。（12分）

2.请对子公司总经理的效益年薪奖励模式做出评价。（12分）

1.请对该考核模式进行评价。（12分）

(1) 考核方案不完全正确，“子公司总经理经营业绩考核占考核总分的50%，集团领导对其行为考核占50%”是不合适的，经营业绩考核占考核总分的百分比应该更大一些,行为考核占考核总分的百分比应该更小一些；

（2）“子公司其他分管市场、技术、行政、工会纪检的四位副总由集团委派，其考核模式均为子公司的总体经营业绩占考核的70%，子公司总经理对其的行为考核占30%”，也不完全正确，应该根据不同岗位类别，在行为、结果性的比重方面各有偏重，如市场、生产技术方面偏结果性，行政、工会偏行为性；

（3）另外，四位副总的考核模式均以子公司的总体经营业绩为考核内容也不妥，应该根据他们各自分管的工作分担企业级KPI和设计各自的否决指标NNI。

2.请对子公司总经理的效益年薪奖励模式做出评价。（12分）（参考教材P454“S模式”）

（1）.增值年薪考核上两项指标不完全正确，应将“销售收入增值”改为“净资产增值或所有者权益增值”；

（2）.增值的基数仅依据去年的同类指标也不妥，基数应为企业前两年净资产增值和净利润总额增值这两项指标的移动加权平均数，上年占70%，前年占30%.

（3）增值年薪计算公式中的系数，应根据两项指标增加额越大，其系数也应越大，即系数依指标增加额的大小设为若干档次，以体现出更强的激励性。

（4）. 两项指标没有增值或为负值，应按基本年薪的一定比例计扣风险抵押金。

(5). 应规定子公司总经理的年薪最多不得超过企业当年净利润总额的一个百分比，以体现出与员工薪酬差距保持在一个心理可接受的范围内。

（6）.奖励年薪根据利润增长率和净资产增长率的增长超过一定比例再进行奖励，比如： 增加超过25%；或奖励年薪应根据增强企业发展后劲情况确定，比如： 建成的技改项目、高新技术企业按销售收入一定比例提取技术开发费用于技术开发的；或创省级名牌产品的等等。

（7）.增值年薪是一次性以现金的形式支付；奖励年薪一般是全部或部分以股份或可转换债券的形式支付。

第二单元　团队薪酬的设计

【知识要求】

一、团队薪酬设计需要考虑的因素

二、团队薪酬设计的原则

【能力要求】

一、不同团队薪酬模式的设计

二、团队薪酬设计的流程

三、应用实例

【知识要求】

- 团队的含义
  - 为实现既定目标而相互协作的个体所组成的一种正式群体
- 团队特点
  - 各成员都将完成团队的目标置于优先地位
  - 技能互补
  - 相互支持与合作
  - 成员间能清楚并公开地沟通

一、团队薪酬设计需要考虑的因素

- 指根据团队业绩而支付给成员的报酬及非货币激励；是基于群体绩效激励的奖励薪酬项目；适合团队成员间具有高度依赖性的环境

一、团队薪酬设计需要考虑的因素

重点掌握

（1）企业发展阶段

- **在始创期，**企业组织结构较为松散，**较少应用团队组织模式**，资金也主要用于投资扩大业务，基于个人的薪酬政策也更利于激励为企业创业的关键人才，因而较少应用团队薪酬；
- **在成长期，**企业面临着不断增长的市场需求，资金流入增加，组织规模扩大，组织结构复杂化，团队的出现可以有效协调不同部门之间的矛盾，此时的环境可**开始应用团队薪酬**；
- **在成熟期，**企业规模更大，获得了规模经济，能够实现稳定的利润，团队在企业的组织架构中可普遍应用，**实施团队薪酬的条件最为有利，关键是提高团队薪酬管理的有效性；**
- **在衰退期**，企业资源不断减少，开始采用薪酬成本缩减战略，团队主要被用来重组和简化业务流程，提高组织的效率和效益，保证企业的生存需要，**此时企业大多不会应用团队薪酬**。以上可见，**在企业的成长期和成熟期，团队薪酬的应用有着更加适宜的组织基础和财务保证。**

（2）团队类型：

--平行团队。

» 完成正常任务之外的任务的团队，系兼职性质

» 不实行标准的、长期激励，用一次性认可的货币或非货币奖励，且非货币居多

– 流程团队

» 通过共同合作来承担某项工作或流程，有全职、长期性特点

» 基本工资差距不宜过大，兼顾市场薪酬水平和工作评价结果

» 适当增薪、被认可的绩效奖励薪酬

– 项目团队

» 为开发新产品或服务而组成，项目期内需全职工作

» 根据要求从各部门挑选，任务完成后回到各自岗位

» 奖励薪酬可参照基本薪酬的相同比例支付，或按个人贡献大小支付或者两者结合

- （3）团队规模
  - 一般3-7人，最多不超过25人
  - 过大不便于交流，产生搭便车效应，规模较小且相互依赖性高时适用团队薪酬

二、团队薪酬设计的原则

- 激励与控制相结合
- 个人与团队绩效相结合
- 内部与外部公平相结合
- 固定与浮动薪酬相结合
- 经济与非经济薪酬相结合

重点掌握

【能力要求】

一、不同团队薪酬模式的设计

首先是基础性工作：岗位价值评估体系与团队价值评估体系。

（一）团队宽带薪酬模式设计。

- **主要思路是：**基于企业发展阶段、资金状况、团队的类型与数量、市场薪酬水平等因素的考虑，确定团队宽带薪酬体系。
- **首先，确定宽带的数量**，明确使用多少个工资带，不同类型、不同价值的团队可以对应到一个或多个工资带；
- **其次，**确定每个工资带中的浮动范围、级差，根据市场薪酬情况和岗位价值评价结果，确定团队成员不同的薪酬等级和水平。
- **注意的问题**：宽带薪酬体系由于管理者在决定员工工资时有更大的自由，薪酬成本上升的速度比传统工资结构快。为了抑制宽带薪酬模式的缺点，在建立宽带薪酬体系的同时，还必须构建相应的任职资格体系，明确薪酬评级标准及办法，营造一个以绩效和能力为导向的企业文化氛围。

（二）自助式团队薪酬模式设计。

重点掌握

- **基本思路：**团队的不同类型、成员的多样化相应地会产生对薪酬模式的不同选择。因此，团队也可以根据自己的需求、价值取向等因素提出自己的薪酬方案与管理层进行协商，这就是自助式团队薪酬模式的基本思路。
- 自助式团队薪酬模式突出了**团队及员工在薪酬制度中的主导作用**，更多地**注重非现金报酬**，可以根据团队差异及员工的个体差异进行弹性的定制。同时，自助薪酬具有薪酬设计整体化特点，它**包括了与收益有关的所有薪酬要素，涉及到员工工作和生活的四个方面**，即工作、家庭、公共活动和个人活动。
- 整体薪酬要考虑**直接薪酬和间接薪酬**两部分。直接薪酬包括基本薪酬、奖励薪酬(奖金、股权、利润分享等)和附加薪酬(各种津贴)。间接薪酬内容大致可分为福利(主要指非强制性部分)、晋升和发展机遇、工作生活质量(家庭安置、工作的自由度、休闲、工作氛围等)、退休计划(主要指商业性养老保险、储蓄金、退休股权赠与等)四个方面。
- **注意的问题：**以团队行为为主，加强企业与团队及成员对薪酬的双向沟通。同时，需要管理者进行充分的调查和核算，以谋求在企业财力范围内提供多种可行的薪酬形式。

重点掌握

（三）团队薪酬的目标管理模式设计

- **基本思路：**目标管理提倡组织的成员参加工作目标的制定，实现“自我控制”；由于有明确的目标作为考核标准，对员工的评价和奖励能够做到更客观合理，可大大激发员工完成组织目标。**将目标管理的思想运用到薪酬管理**，可以更好地帮助员工理解薪酬体系，在有效地实现工作目标的同时，有效地控制人力成本。
- **设置双目标管理模式，一个是工作目标；另一个是薪酬目标。**团队参与工作任务及薪酬标准制定的过程，将团队业绩、个人业绩密切地与薪酬体系相联系，将团队薪酬、个人薪酬与企业经营成本相联系，让团队成员明确团队工作目标在企业整体目标中的责任，了解团队薪酬在企业资金链中的构成地位，有效地起到成本控制的作用。
- **注意的问题：**工作目标、薪酬目标体系设置要合理、科学，并采取措施提高员工的素质，使其在工作任务、薪酬目标方面真正做到“自我控制、自我管理”，提高团队的工作成熟度。

二、团队薪酬设计的流程

- 第一步：建立团队绩效标准，将其作为报酬的基础
  - 常见的绩效标准：效率提高、成本降低、质量改进、客户满意度、安全记录
- 第二步：确定团队薪酬总额
- 第三步：确定薪酬的支付形式及其在团队成员间如何分配
  - 平均分配奖金，适用于不能明显区分个人绩效时
  - 按贡献大小分配，或部分平均，部分按贡献大小
  - 按基本薪酬的同一比例分配

第三单元 股票期权的设计

【知识要求】

一、股票期权的概念

二、股票期权的特点

三、股票期权的产生和发展情况

【能力要求】

一、参与范围

二、股票期权的行权价

三、股票期权的行使期限

四、赠予时机与授予数量

五、股票期权行权所需股票来源

六、股票期权的执行方法

七、对股票期权计划的管理

一、股票期权的概念

1、**期权：**在一定时期内，按照**买卖双方事先约定的价格**，取得买进或卖出一定数量的某种金融资产或商品的一种**权利。**

2、**股票期权（购股权计划或购股选择权），**企业赋予某类人员购进本公司一定的股份的权利，是指买卖双方按**事先约定的价格**，在特定的时间内买进或卖出一定数量的某种股票的权利。**是不确定性收入。**

3、经理股票期权：公司**赠与经理人**的一种权利，经理人可自行决定在任何时间出手行权所得股票。（ESO)

【案例】

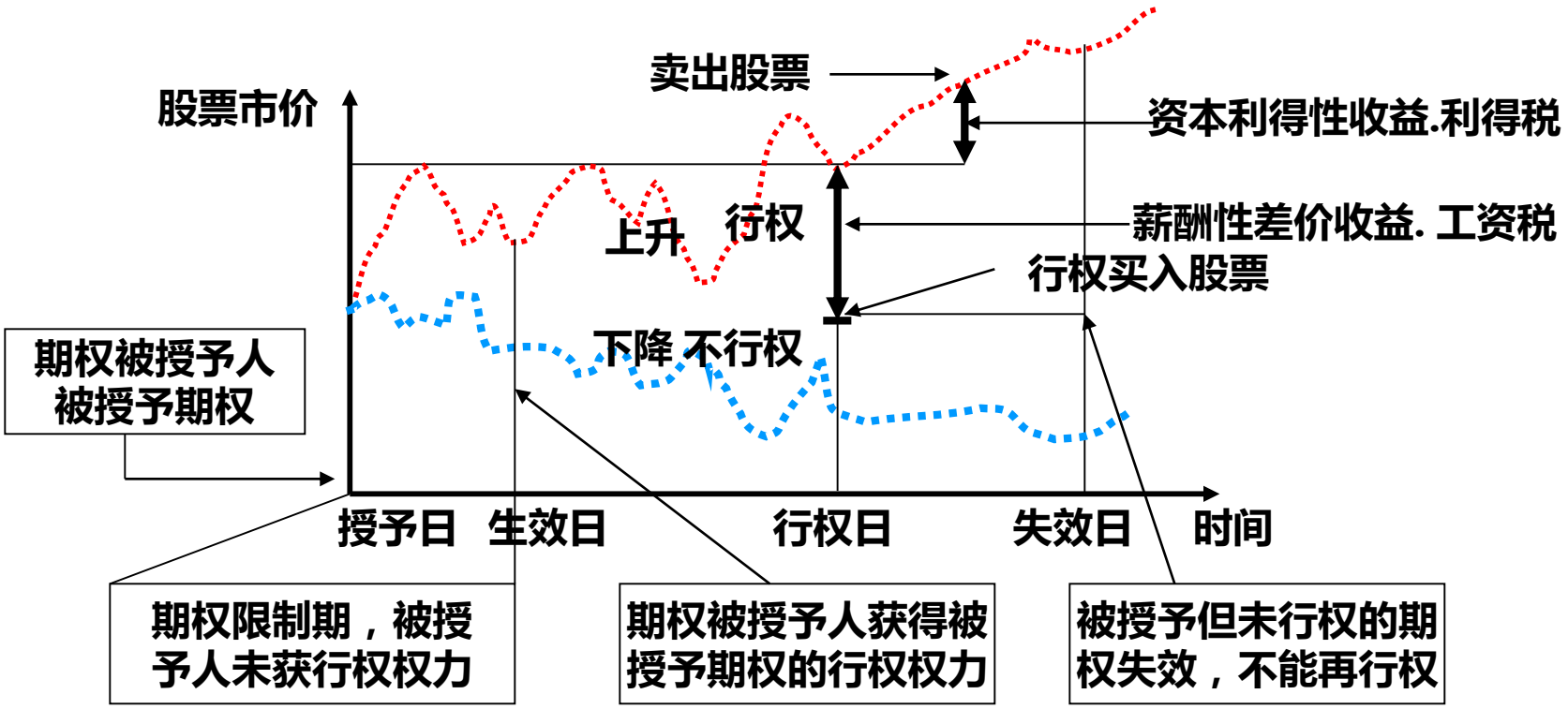
一个简单的股票期权计划

王先生于2000年1月1日被其所在公司授予10000股的股票期权，价格为10元/股，从第二年开始，可以行权，行权期为四年，每年可行权2500股，期权计划的有效期为10年。这就是一个简单的股票期权的例子。

股票期权

股票期权六个重要概念是：

授予日、行权价、限制期、生效日、行权日和失效日



二、股票期权的特点

1.股票期权是权力而非义务，重在长期激励而无约束作用;

2.这种权力系公司无偿赠送.实质上是赠送股票期权的“行权价”；

3.股票不能免费得到，必须支付“行权价”；

4.期权是经营者一种不确定的预期收入，公司无现金支出，利于降低企业激励成本;

5.其最大特点在于：将企业资产质量变成经营者收入函数中的重要变量，实现经营者与投资者利益的高度一致.

三、股票期权的产生和发展情况

1、 国外经理人薪酬计划一般有三部分构成：一是基本工资，二是年度津贴和奖金，三是股票期权、业绩股。前两种是现金形式，短期激励，后一种是长期激励。

2、期权计划最初于20世纪70年代出现在美国。现在西方国家基本普遍采用。

3、ESO的授予一般一年进行一次，授予数量和授予条件一般由董事会薪酬委员会作出决定。

4、美国ESO一般分为两类：一是激励型期权（法定股票期权），享受规定的税收优惠；二是非法定股票期权，不享受税收优惠。

业绩股票

- 含义
  - 是指公司用普通股作为长期激励性报酬支付给经营者，股权的转移由经营者是否达到了事先规定的业绩指标来决定。
  - 业绩股票是股权激励的一种典型模式，指在年初确定一个较为合理的业绩目标，如果激励对象到年末时达到预定的目标，则公司授予其一定数量的股票或提取一定的奖励基金购买公司股票。
  - 业绩股票的流通变现通常有时间和数量限制。激励对象 在以后的若干年内经业绩考核通过后可以获准兑现规定比例的业绩股票，如果未能通过业绩考核或出现有损公司的行为、非正常离任等情况，则其未兑现部分的业绩 股票将被取消。

美国股票期权分为两类

激励型期权（法定股票期权）

- 享有税收优惠：雇员在获得期权以及执行期权时，不用纳税，公司不能扣减相关报酬；
- 只能授予本公司雇员，且只可用于购买本公司或母公司、下属公司的股票；
- 期权授予必须遵守股东认可的成文文件；
- **期权必须在批准后的10年授出，且必须在授予后的10年内执行；**
- 期权执行价格必须等于或高于授予时的公平市场价格；
- 在授予时，雇员不能持有10%以上的股份，除非期权价格被定在公平市场价格110%以上，或在授予后5年内不能执行；

非法定股票期权

- 不享有税收优惠：
- 雇员在卖出由期权所获得的股票时，其收入被认为是“资本所得”，须按相应税率缴税；

【能力要求，P470】

股票期权设计实际上就是制定股票期权赠与计划的过程。

股票期权赠与计划包括的内容为：

一. 参与范围：主要对象是公司经理，现在已扩大到公司决策层和技术开发人员，具体由董事会选择，董事会有权在有效期内任一时间以适宜的方式向其选择的雇员授予期权，期权授予数目和行权价格均有董事会确定；

- **北纬通信：参与公司股票期权激励计划的激励对象，适用于公司董事、高级管理人员、经营管理骨干和核心技术(业务)人员，包括公司副总经理、董事会秘书、财务负责人、公司各事业部负责人以及控股子公司及其他经营考核单位负责人、经营管理骨干和核心技术(业务)人员。**

二. 行权价的确定（期权的执行价格，设计的关键）：

有三种方式：低于、等于、高于当前股价。哪一种，公司自己决定

三.股票期权行使期限：

一般不超过10年，强制持有期为3-5年不等。在授予后不能立即行权，只有在授予期结束后，才能获取行使权（即以行权价买入）。在能够行使的时候，也只能按照授予时间表，每年执行其中一定的比例。以使期权在较长时间内保持约束力，避免短期行为；

四.赠与时机与授予数量：

1.一般在受聘、升职和年度业绩评定时赠与，前两种情况数目较多；

期权为获受人私有，不得转让，除非通过遗嘱转让给继承人，获受人不得以任何形式出售、交换、记帐、抵押、偿还债务或以利息支付给与期权有关或无关的第三方。

2. 授予数量：三种方法P472

- 一是Black-Scholes(期权定价模型）模型，根据期权的价值推算出期权的份数，市场验证很可靠，但实施起来复杂。
- 二是根据达到的目标值决定期权的数量。优点是较为准确，缺点是近期的回报不明确
- 三是利用经验公式法。同方法一，应用较为广泛

五.股票期权行权所需股票来源：一是公司发行新股；二是通过留存股票帐户回购股票。库存股票指一个公司将自己发行的股票从市场购回的部分，这些股票不再由股东持有，其性质为已发行但不在外流通。

六.行权方法：

- 现金行权（用现金购买——行权费）
- 无现金行权（以出售一部分获赠的期权股票获得的收益来支付行权费，余下股票存入个人帐户）
- 无现金行权并出售：个人决定对部分或全部可行权的股票期权行权并立刻出售，以获取行权价与市场价的差价带来的利润。

七.对股票期权计划的管理（两级管理）：

1.先通过董事会管理实施股票期权计划；

2、当条件发生变化时，有权终止股票期权计划或者终止管理权限。

第四单元 期权制度的设计

【知识要求】

一、期股的含义

二、期股的特点

三、股票期权与期股的区别

【能力要求】

一、经营者期股的政策含义和原则

二、期股的适用范围

三、期股的激励对象

四、期股激励的主体

五、期股的形成

六、经营者期股的获取方式和数量

七、经营者期股红利兑现及用途

八、期股变现或者终止服务的处理

一、期股的含义

- 期股是指企业出资者同经营者协商确定股票价格，在任期内由经营者以各种方式获取适当比例的本企业股份，在兑现之前，只有分红等部分权利，股票将在中长期兑现的一种激励方式。

二、期股的特点

- 当期购买，未来兑现
- 既可出资购买，也可通过赠予、奖励等得到
- 被授予期股后，到期前不能转让或兑现，既激励，又约束

三、期股与期权的区别

- 1.购买时间不同。
  - 期股是当期购买，股票权益在未来兑现；
  - 期权系未来购买，并同时兑现；
- 2.获取方式不同。
  - 期股可以出资购买得到，也可经赠与、奖励等获得；
  - 期权行权时必须通过出资购买得到；
- 3.约束机制不同。
  - 期股到期前只有分红权，无转让权和变现权，既激励又约束；
  - 期权只是获得购买股票的权利，只激励不约束；
- 4.适用范围不同。
  - 期股适用于所有企业，期权只适用于上市公司。

（一）期股是指，**在付清全部股权款之后，才取得股权所有权**，可以处分股权进行变现。股权款付清之前，没有处分权。 具体地讲： 在没有付清全部股权款之前，没有完整的股权权利（所有权），没有处分权，不能进行股权转让、质押等变现行为。虽然不能处分，但可以拥有其他股东权利，包括分红权、投票权、新增股份认购权等等。具体有哪些权利，由期股的授予人和受让人协商确定。 股权款的支付，一般由期股的分红进行支付。如当期分红不足当期应缴的期股款，受让人自行掏腰包补足当期应缴的期股款。如当期分红多于当期应缴期股款，多余的部分就支付给受让人。期股，好比是有银行抵押的房产，在购房款没有付清之前，房产不属于抵押人，不能转让过户，但不影响居住使用和出借他人收取租金。

（二）期权（将来的权利），**也即将来购买股权的权利。公司与激励对象员工约定，员工可以在未来某个期限内以事先约定的价格购买公司股权的权利。** 举例：公司和员工于2018年1月1日约定，现在公司股价为1元/股，等到2020年员工可以原先约定的价格1元/股，受让公司2万股股份。如果2020年公司股价跌到0.8元/股，比当初约定价格还低，受让人可以放弃购买；如果2020年公司股价上升为2元/股，员工可以行权，购买股权。 这样员工行权时，就已经获得了收益。员工行权以后，拥有了股权，但不马上变现，等过段时间股价升高了再转让，员工还可以获得资本利得。所以，员工取得期权，可以取得行权收入和资本利得收入两块收益。很多高科技公司在IPO之前做期权激励，往往效果很明显，公司一旦上市，员工行权后择时转让，可以获得很不错的收益。

（三）**期股，一般会授予给公司核心人员、高管**。只要缴清股价款，期股受让人可以得到实股，但是如果公司经营不善，业绩亏损，股价下跌，期股受让人会蒙受已投入的真金白银损失。所以期股的激励力度很大。 **期权，一般会授予给普通员工。**在实际得到股权之前，员工不需要支付股价款。当员工认为行权有收益时，员工可以行权，此时才需要支付股权对价。如果员工认为行权没有收益时，可以不行权。所以员工掌握了行权与否的权利，也就掌握了是否要出资购买股权的权利。期权的激励力度弱于期股。

【能力要求】一、经营者期股的政策含义和原则

- 政策含义
  - 指企业出资者同经营者商定的任期内由经营者按既定价格获取适当比例的股份，收益延期兑现，并享有相应权利和义务的一种激励方法。
- 原则
  - 按比例有偿认购；激励与约束相结合
  - 责权利相结合；短期激励与长期激励相结合
  - 按劳分配与按生产要素相结合
  - 管人与管资产相结合
  - 大胆探索与稳妥操作相结合

模式	使用范围	激励对象	激励主体	红利兑现及用途
B北京模式	经改制的国有资产控股企业及国有独资企业；期股试点，	主要是董事长、总裁和总经理	对董事长激励的主体是公司股东或出资人	经营者期股所获红利，一部分兑现后归经营者本人；一部分用于归还购买期股、分期付款、贴息和低息贷款；一部分应按契约规定，在企业增资扩股时，转为经营者投入的股本金；
S深圳模式			对国资授权经营公司董事长的激励主体为出资方；对国资授权经营公司所属国有独资企业董事长的激励主体为国资授权经营公司；对国有资产控股企业董事长的激励主体是股东会或出资方；	所获红利要按协议规定全部用于补入所认购的期股；
J济南模式	已改制的国有独资公司、股份有限公司和有限责任公司	范围较宽，可以是企业经营者群体，该群体可根据不同情况确定，并可考虑吸收关键岗位人员	/	首先用于归还购买期股的贷款及利息
共同点	期股试点，须经企业出资人或公司股东会同意	/	对经理期股激励的主体是公司董事会	/

五、期股的形成

- 期股的形成主要来源于四个方面：
  - 1.在企业改制基础上，调整原有股本结构，建立新的股本结构，形成经营者期股；
  - 2.通过企业股权转让形成经营者的期股；
  - 3.企业增资扩股中形成经营者的期股；
  - 4.企业经营者业绩延期兑现转换的股份；

六、经营者期股的获取方式和数量

- 三模式各有不同，但期股的获得是以现金购买一定的股份或以一定的财产抵押为前提条件的；期股限额也是与购买股份的出资额或抵押财产的多少成比例的。

八、期股变现或终止服务的处理

- 涉及变现条件和变现价格
  - 任期届满，业绩合格，按当时的每股净资产变现，也可保留适当比例的股份在企业，按年度正常分红；上市公司可按当时的股票市场价格变现；
  - 任期未满主动离开，期股变现按契约规定扣减；
    - 用现金购买的部分按原购买价变现，如原购买价高于当时的净资产值，则按当时的净资产值变现；
    - 用分期付款、贴息贷款和低息贷款获得的股份，要按双方签订的契约规定扣减；

第五单元 员工持股制度的设计

【知识要求】

一、员工持股制度的产生和发展

二、员工持股计划的原则

三、员工持股的分类

四、员工持股计划的效果

五、企业内部员工的持股计划

【能力要求】

一、员工持股计划可行性研究

二、对企业进行全面价值评估

三、聘请专业咨询机构参与计划的制定

四、确定员工持股的份额和分配比例

五、明确员工持股的管理机构

六、解决实施计划的资金筹集问题

七、制定详细的计划实施程序

八、制作审批材料，履行审批程序

九、注意事项

一、员工持股制度的产生和发展

- 产生。（ESOP起源美国）

- 1956年，凯尔索提出了“二元经济学”理论：任何人不仅通过其劳动获得收入，而且还必须通过资本获得收入，劳动和资本带来的收入都是人的基本权利。

- 并认为分享制度就是使任何人都能获得两种收入的途径，由此设计了ESOP。

- **ESOP主要内容**
  - 企业成立一个专门的**员工持股信托基金会**，基金会由企业全面担保，贷款认购企业股票。企业每年按工资总额的一定比例提取资金，投入到员工持股信托基金会，以偿还贷款。但贷款还清后，该基金会根据员工相应的工资水平或劳动贡献的大小，把股票分配到每名员工的**“员工持股计划账户”上**。
  - 员工离开企业或退休，可将股票卖还给员工持股信托基金会
- **ESOP发展**
  - 美国至少有10000家公司实行ESOP，涉及员工900万人左右，员工持股总值在2100亿美元以上，其中15%市上市公司。
  - 英国1989年已有900多家公司采取了ESOP，参加人数超225万人。
  - 现已有50多个国家推行员工持股制度。
  - **美军石油公司、美国电报电话公司、大西洋瑞契福公司、美国联合航空公司等采用ESOP；最典型的是微软公司。**

二、ESOP的原则

- **广泛参与原则。**即要求公司员工广泛参与，至少要求70%的员工参与。
- **有限原则。**即限制每个员工所的股票的数量。
- **按劳分配原则。**凡付出劳动的员工就应该获得收入，如同投入资本，就能获得利润一样。
- **新员工必须要认购企业的股份**，初始股份通常与其工资水平相适应，且必须在规定的认购期购买。

三、ESOP的分类

- **1、福利分配型员工持股。这类员工持股一般是一种福利或奖励，如向优秀员工赠股、年终赠股代替年终奖金等。目的是吸引员工和调动员工的积极性。**

- **主要形式和做法为：**

  - **年终分享利润以股票形式发放（英国）；**
  - **有计划地组织员工购买本企业股份的ESOP（美国）；（是否借贷）**
  - **按月、季或年终时间向员工赠送股票或期权；**
  - **向员工提供购买企业股票的权限和优惠；**
  - **储蓄换取购买股票的权利。**

- **2、风险交易型员工持股。这类员工持股一般需要个人有所付出，使劳资交易行为，需要员工做出长期决策。员工具有投票权和参与管理权。**
- **又可分为三种情况：**
  - **日本模式。稳定经营的企业和发展壮大中的企业，员工出钱或由企业扣缴工资、奖金购买企业股票，或者得到稳定的红利，或者可以在股市上增值变现；**
  - **美国模式。为拯救本企业而动员员工持股；**
  - **合作制企业的员工持股。员工既是劳动资源的提供者，也是企业资本资源的提供者，员工拥有企业利润分配和控制权利。**

四、员工持股计划的效果

- **员工持股只有与员工参与管理相结合，才能提高企业效率**
- **员工持股计划失败的原因**
  - **员工持股后的老板心态，使其违规，影响公司的员工管理**
  - **搭便车效应导致员工偷懒**
  - **员工持股后直接干预企业正常生产经营，扰乱企业管理秩序**
  - **公司不规范行为**
    - **只是为了获得税收和信贷优惠以及减少福利支出而ESOP，持股后员工没有股东的正当权益，积极性受挫**

五、企业内部员工持股计划

- 我国企业改制时内部员工个人出资认购并持有本单位的部分股份，或者由单位的持股会集中统一管理的一种新型的组织形式。**其表现形式可以是股票、认购权证、出资证明书等**。
- **企业内部员工股具有的特点：**
  - 内部员工股一般**不可以流通、上市、上柜、继承或赠送**。
  - 内部员工持股**自愿原则**。
  - 内部员工股同其他股份一样**同股同权同利**，坚持“风险共担、利益共享”的原则。

【能力要求（P482）】员工持股计划的内容和步骤

- 一、员工持股计划可行性研究：设计实施ESOP的目的、政策允许程度、对企业预期激励效果的评价、财务计划、股东的意见统一等。
- 二、对企业进行全面价值评估
- 三、聘请专业咨询机构参与计划的制定
- 四、确定员工持股的份额和分配比例
  - 考虑员工激励需要和员工劳动贡献大小
  - 与员工持股计划的动机一致，既激励员工，又不损害企业所有者利益；
- 五、明确员工持股的管理机构
  - 企业工会组织；外部信托机构；基金管理机构
- 六、解决实施计划的资金筹集问题
  - 国外主要靠金融机构的贷款，我国以员工自有资金为主，企业只提供部分低息借款；
- 七、制定详细的计划实施程序
  - 体现在员工持股的章程上
- 八、制作审批材料，履行审批程序

注意事项（P484）

- 一、员工持股试点企业的条件
  - 必须经过企业主管部门的批准，目前仅限于实行股份制改造或产权管理清晰的企业；
- 二、持股人员的参与范围
  - 员工应该是有在所在企业长期工作的愿望，并与企业签订了无固定期限或有较长固定期限劳动合同的员工
  - 离退休人员、短期合同制员工、试用工、临时工不合适
- 三、员工持股比例和股份认购
  - 合适的持股比例取决于
    - 需要员工多大程度上参与经营决策和管理
    - 员工认购股份的积极性和出资能力
    - 企业有素质较高的能顺利运行员工持股制度的人才，管理水平高
    - 确定个人的股金及其在总股本中的比例，不可平均或差异太大
      - 不可过分集中在少数人手里，经营者持股数额一般以本企业员工平均持股数的5-15倍为宜
  - 认购股份的数量必须由上下限的限制
- 四、股金来源
  - 员工个人出资购买；历年工资储备金结余或公益金结余
  - 企业担保员工个人贷款；科技人员科技成果折股
  - 用企业奖励基金和福利基金直接奖励给优秀员工

【2014.5】某公司设计了一套内部激励计划，在现有基于绩效考核的薪酬奖励基础上，每年拿出当年纯利润的50%对员工进行奖励，适用对象为已经与公司签订了正式劳动合同的所有在职员工。具体规定如下：在职员工按照级别获得不同的虚拟股份，该股份并不是实际拥有，只具备分红权，不参与企业的决策，但需要支付一定费用购买虚拟股份。随着员工职位级别或者岗位的变化，所拥有的虚拟股份也会随之发生变化，即使员工的职位没有变化，随着员工工作年限的增加，每年也会获得企业奖励的与工龄相关的虚拟股份。同时，股份的数额还和员工当年的业绩也有一定关系。每个部门相同岗位处于业绩后10%的员工要扣除20%股份，这部分的股份会奖励给业绩排名前10%的员工。当员工离职或退休时，公司将回收虚拟股份，并将这些股份按规定出售给新员工。请根据上述情境，回答以下问题：

（1）请分析该公司内部激励计划的积极之处。（12分）

(2)请指出该公司内部激励计划存在的不足。（8分）

参考P484

（1）请分析该公司内部激励计划的积极之处。（12分）

- 员工既获工资性收入，又获利润分享，即两种收入，将企业的经营状况与员工的收入联系起来，从而激发了员工创造性和责任感；
- 有利于招揽人才和挽留人才；
- 在职员工按照级别不同获得不同的虚拟股份“，体现了按劳分配原则；
- “员工需要支付一定费用购买虚拟股份“， 这是劳与资之间的交易行为，需要员工做出长期决策， 体现了风险与收益共担原则；
- 由于利润分享部分不会进入员工个人的基本薪酬之中，这就使得公司能够在经营好的年份支付给员工高于市场水平的薪酬，而在不景气的年份就没有利润分享，有助于企业控制劳动力成本。使薪酬制度有很好的灵活性。
- 员工获得的虚拟股份与工龄相关，这有利于稳定员工在公司内长期发展。
- 员工当年的业绩与获得的虚拟股份数额有一定关联，这有利于激励员创造业绩。
- ”员工离职或退休时，公司将回收虚拟股份出售给新员工“，这有利于保护在岗现有员工的利益。

(2)请指出该公司内部激励计划存在的不足。（8分）

- 员工既是劳动资源的提供者，也是企业资本资源的一部分提供者，**那么员工就不仅有分红权也应有相应的管理参与权**。员工的投资只有与员工参与管理相结合，才能对提高企业效率产生重要影响。
- 企业应成立一个专门的**员工持股会**，以**集中员工个体的投资意愿并能参与企业的管理。**
- “每年拿出当年纯利润的50%对员工进行奖励“，这个占比过高。改为“每年从纯利润总额拿出相当于当年**工资总额的10--20%**对员工进行奖励”。
- 虽然该利润分享计划可以从总体上激励员工，但它在**直接推动绩效改善及改变员工或团队行为方面所起的作用很有限**。因为：按照期望理论的观点，员工的工作动机强度取决于行为和**有价值的结果之间**所具有联系的紧密程度。除了中高层管理者外，普通员工群体都**不太可能看到自己的努力与企业的最终利润改善以及自己能够从中获得多少利润分享之间的联系，**这个关联是非常模糊的。因此，在企业经营状况良好的时候，此利润分享计划对员工有一定吸引力。而企业经营困难的时候要实施此利润分享计划，员工很可能会对其持抵触态度。
- ”每个部门相同岗位业绩后10%的员工要扣除20%股份，这部分的股份会奖励给业绩排名前10%的员工。“这种激励方式不合适，企业为了不增加激励的成本，用削减后进员工的一部份利益，达到增加先进员工利益的目的。**这不利于成员间的合作和团队绩效的提升**。另外，**个人绩效排名方式也不可取，将会导致员工仅关注个人绩效，不利团队工作方式的形成。**

第六单元 专业技术人员薪资制度设计

【知识要求】

一、专业技术人员薪资制度设计的原则

二、专业技术人员的薪资模式

三、科研项目工资制

四、股权激励

【能力要求】

一、双通道职业阶梯

二、成熟曲线

三、成熟曲线的应用

一、专业技术人员薪资制度设计的原则

- 人力资本投资补偿与回报原则
  - 补偿人力资本投资
  - 人力资本投资的内在报酬率要比一般物质资本投资高
- 高产出、高报酬原则
  - 专业技术人员的边际生产率高于一般劳动者
- 反映科技人才稀缺性原则
  - 稀缺劳动者的工资价格高于其价值
- 优先对外竞争力原则
- 尊重知识、尊重人才原则
  - 收入水平体现知识和人才的价值；创造良好的工作氛围

二、专业技术人员的薪资模式

科技人员收入设计出发点

- 收入水平要高；
- 重在激励，鼓励科技创新；
- 激励方式结合本企业实际，形式灵活，重在实效；

单一的高工资模式

- 特别适用于基础研究工作，短期内无法确定准确的工作目标，进而无法把工作成果作为工资决定基础；

- **较高的工资加奖金**
  - 以科研职位等级和能力资格为基础，先确定较高水平的工资，然后以职位等级为基础，按奖金占工资的一定比例确定奖金；
- **较高的工资加科技成果转化提成制**
  - 多适用于新产品开发者，一般采用产品销售收入提成、销售净收入提成或利润提成；激励作用大
- **科研项目工资制**
  - 将工资列入项目费，并按项目实行费用包干制，鼓励出成果，往往有后续激励措施，比如销售提成奖励；
- **股权激励**
  - 科技入股；赠送干股；股票期权、期股等

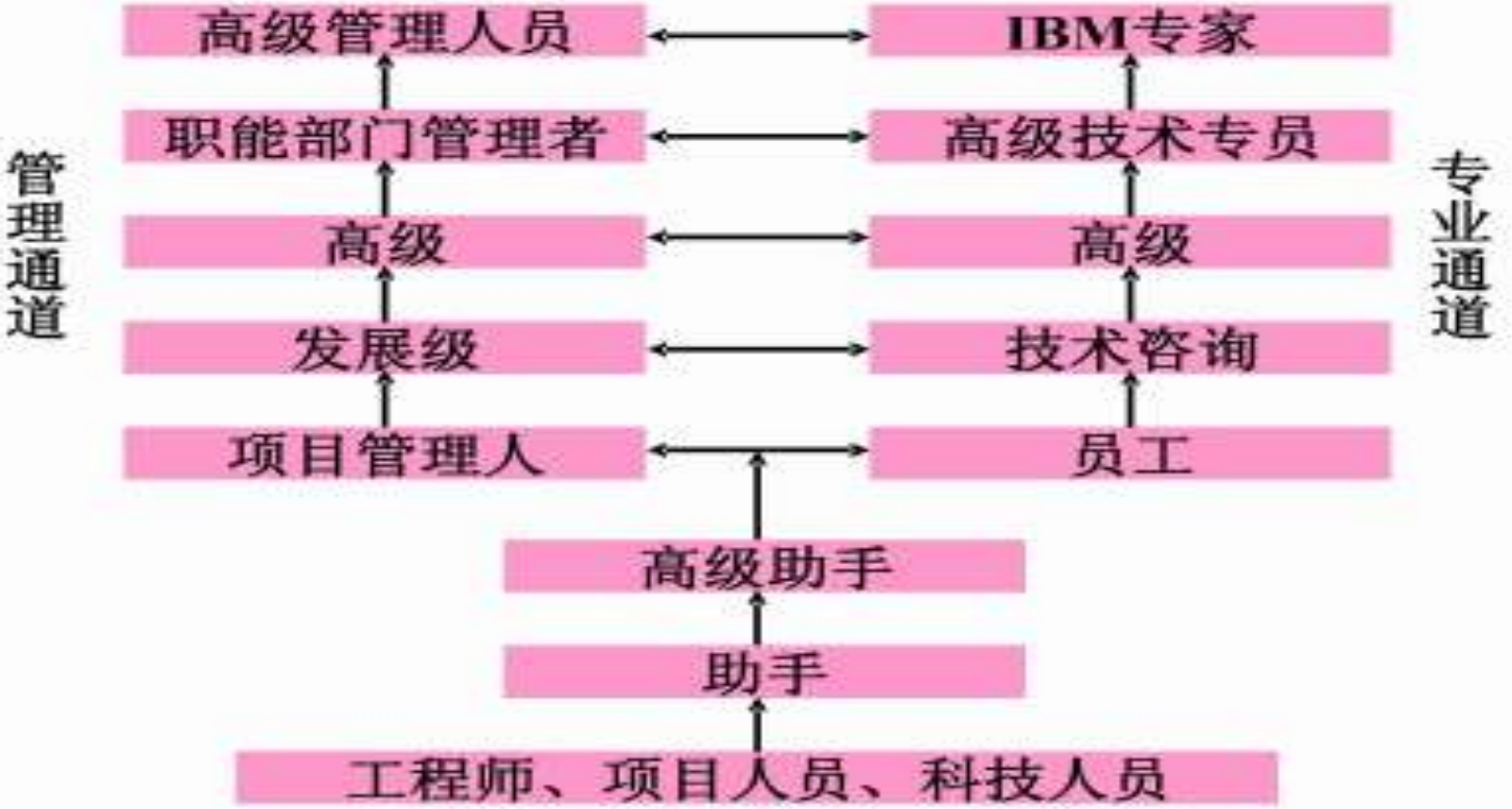
范例

- 某集团科技人员奖励办法：
  - 1989-1995年，对转化为商品的新产品设计者，实行销售收入“三、二、一”提成奖励法，即第一年提3%，第二年提2%，第三年提1%；
  - 1995-1997年，为鼓励科技人员在产品设计时就注重降低成本，增大产品利润，留住人才，提出四年利润比例提奖+比例股权配奖的办法。该办法规定，新产品转化为商品后，按实现利润第一年40%（其中股权占12%）、第二年30%（其中股权占9%）、第三年20%（其中股权占6%）第四年12%（其中股权占4%）提成奖励课题小组或个人。
- 深圳某公司规定 ：
  - 新产品研发成功并上市后 ，研发团队可提取第一年销售收入的5%，第二年的4%，第三年的2%、第4年的1%、第5年的0%作为奖金。

【能力要求（P487）】

- **一、双通道职业阶梯**
  - **工资焦点：为其人力资本投资提供回报**
  - **特殊工资问题：知识会逐渐过时，工资增加与知识过时很相似，参加工作的早些年，其工资增加速度比平均增速快，10年后放慢，15-20年后会急剧下滑，部分原因在于“工资高原”的出现，于是专业技术人员进入管理通道或更新知识技能（体现继续教育的必要性）**
  - **解决办法是设立职业双通道**

科技人员工资确定——IBM职业双通道



深圳华为的5级双通道


管理通道
专业通道
领导者
资深专家
5.领导创新阶段：通过战略远见做贡献
管理者
专家
4.指导阶段：通过指导他人做出贡献
监督者
骨干
3.扩展阶段：通过承担项目做贡献
有经验者
2.应用阶段：通过自己独立工作做贡献
初做者
1.学习阶段：通过按指令做事做贡献

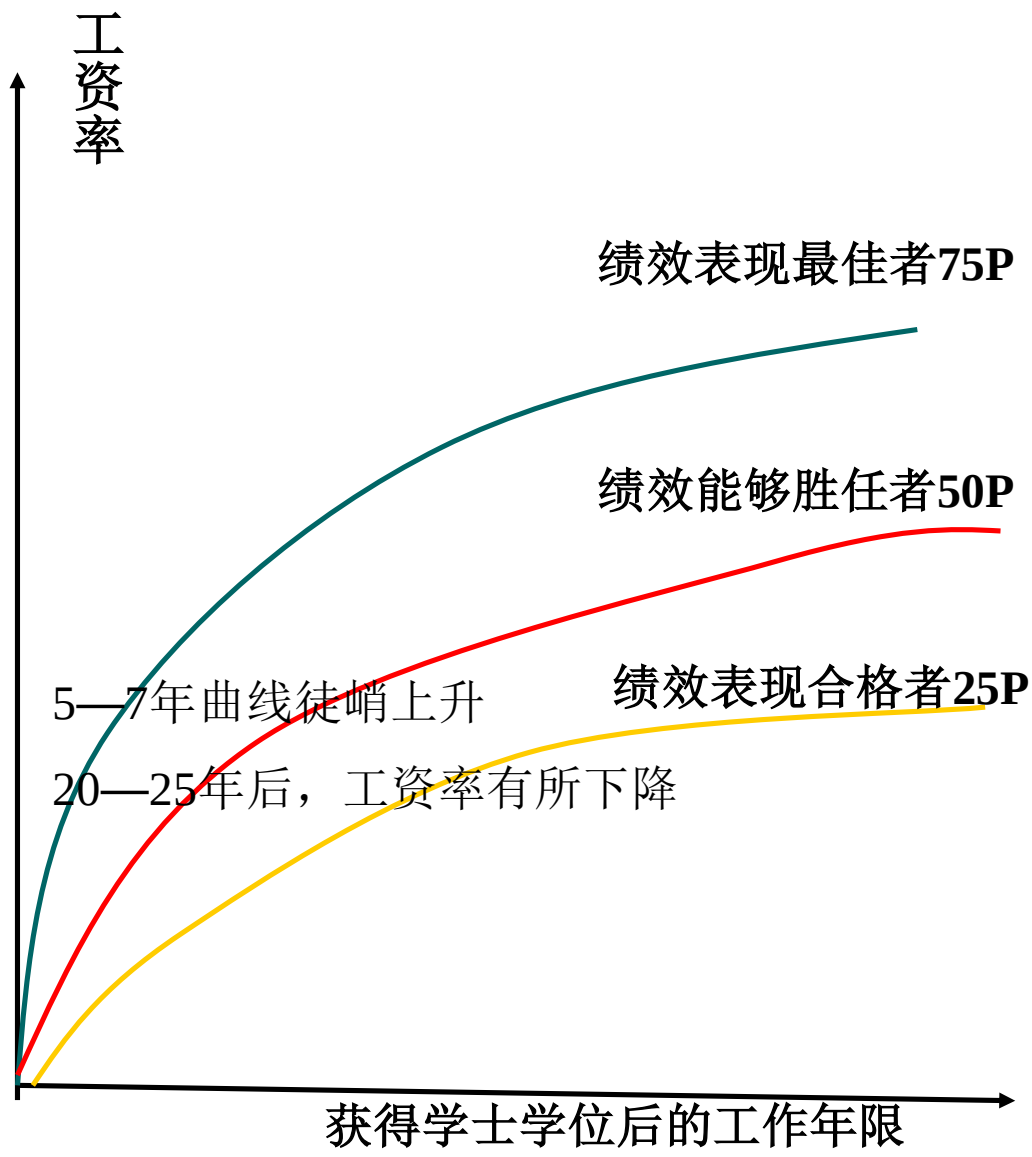
深圳华为的5级双通道

- 1.先梳理出管理和专业两个通道，再按职位划分的原则，将专业通道细分为技术、营销、服务与支持、采购、生产、财务、人力资源等子通道；

- 2.这些专业通道的纵向再划分为五个职业能力等级阶梯；如技术通道就由助理工程师、工程师、高级工程师、技术专家、资深技术专家五大台阶组成；而管理通道则从三级开始，分为监督者（三级）、管理者（四级）和领导者（五级）。

二. 成熟曲线

- 成熟曲线描述了**某类工作的市场报酬的分布**状况，反映专业技术人员**报酬与**劳动力市场上**工作年限**之间的关系。
- 目的在于衡量**被调查者的工作年限与其技术的过时程度**的关系。
- 不同的曲线反应了员工不同的价值水平，每一条曲线规定了特定种类员工的在**一个时间序列的工作价值。**
- 成熟曲线是某一固定时期内高级人才**市场薪资水平**的反映，不能用来预测任何个人的工资变化轨迹。



三. 成熟曲线的应用

- 明确企业工资水平的市场地位
- 决定员工的工资等级
- 工资调整

1、经营者年薪的主要结构模式不包括（　D　）。

A.年薪收入=基薪收入+风险收人+年功收入+特别年薪奖励

B.年薪收人=基本年薪+增值年薪+奖励年薪

C.年薪收入=年薪工资+风险工资+重点目标责任工资

D.年薪收入=年薪工资+风险工资+优质项目奖励

2、年薪制中的经营者是指具有法人代表资格的（　　CD　　）。

A、董事长　B、技术人员　　C、企业厂长

D、企业经理　E、销售人员

3.根据我国国情，可实行年薪制的企业主要有（ ABC ）。

A.在某地区依法设立的市属国有全资企业、国有独资公司、国有控股的有限责任公司和股份有限公司

B.在某地区依法设立的国有企业以及国有资产占控股地位的股份制企业

C.由某地区政府授权经营的集团公司，省、市重点集团公司，国有独资公司；部分经营者素质较高、效益较好、有一定发展潜力的国有(集体)控股的股份制企业和国有(集体)企业

D.在某地区依法合资的控股企业

E.由某地区的有关行政部门指定的跨国集团

4.期权的行使期限一般不超过10年，强制持有期为(B)年不等。

A.2-3　　B.3-5　　C.2-5　　D.3-4

5.股票期权的特点是(　　ABCDE　　)。

A.股票期权是权利而非义务

B.这种权利是公司无偿“赠送”的

C.股票不能免费得到，必须支付“行权价”

D.期权是经营者一种不确定的预期收入

E.它将企业的资产质量变成了经营者收入函数中的一个变量

6.专业技术人员薪资制度设计的原则包括(ABCDE　　)。

A.人力资本投资补偿与回报原则

B.高产出高报酬的原则

C.反映科技人才稀缺性的原则

D.竞争力优先的原则

E.尊重知识、尊重人才的原则

【2012】张某是A公司技术部门的一名老员工，由于缺乏管理能力，多年来一直没有获得职位上的晋升。公司规定，基本薪酬只与职位等级相挂钩，因此张某的基本薪酬也一直没有变化。最近张某提出基本薪酬增加50%的要求，如果公司不能满足，他就选择离职。

根据上述情境，请回答以下问题：

（1）A公司专业技术人员的薪酬体系存在的突出问题是什么？应该如何进行改进？（4分） 参考一级P436 “研发人员的薪酬”、P485 “专业技术人员薪酬制度设计、P487“双通道职业阶梯”；二级教材P457实行“岗位技能工资制”。

（2）在哪些情况下可以对员工个体的基本薪酬进行调整？（5分）

参考二级教材P480--482“工资调整项目” “员工个体工资标准的调整”。见后页

（3）A公司是否应该满足张某的调薪要求？如果张某选择离职，可能会给公司带来哪些成本？（13分）

参考同上。并参考一级教材P210及第2章课件“员工流动后果分析”。

（1）A公司专业技术人员的薪酬体系存在的突出问题是什么？应该如何进行改进？（4分）

思路：诊断材料（技术员工薪酬阶梯单一）—依据—结论—改进

1、对于专业技术人员，应设计双通道职业路径，既可通过职位晋升获得基本薪酬的增加，又可通过专业技能的提升、专业贡献的增大来增加薪酬；

2、A公司规定，员工基本薪酬只与职位等级挂钩，缺乏双通道职业路径的设计，不利于激励专业技术人员在专业领域的长期贡献，导致专业技术人员的吸纳和维持困难，是最突出的问题；

3、未对影响基本薪酬的因素变化给予关注，多年不调薪，也是存在的问题；

4、针对以上问题，A公司应为专业技术人员的薪酬体系设计双通道职业阶梯的薪酬模式，体现在职业生涯发展上，为双重职业路径。

（2）在哪些情况下可以对员工个体的基本薪酬进行调整？（5分）

答：一般说来，在下列情况下，可对员工的基本薪酬进行调整：

1、当前社会整体生活水平发生变化或通货膨胀，为保障其基本生活而调整。

2、其他员工对同类工作的薪酬有所改变，降低员工对外期望，从而维持员工稳定。

3、员工的经验进一步丰富时，员工个体价值增加，应当适时体现在基本工资调整中。

4、员工的业绩、技能有所提高时，就根据员工贡献调整工资，维持员工自我公平。

答：公司是否满足张某的调薪要求，取决于以下因素：

1. 要充分考虑企业战略、目标、任务对该部门及岗位的需要，是决定是否调薪的根本依据；
2. 通过薪酬外部市场调查，了解行业同类岗位的薪酬水平，尤其是竞争对手的比较，判断该岗位薪酬结构和等级是否有调整的必要；
3. 通过内部岗位的分析和评估，考虑公司薪酬的内部公平性，以及影响面的大小；
4. 需要与员工所在部门一起评估当前张某的技能、纯净和态度评价，一方面考虑员工贡献是否达到要求，另一方面，评估替代成本；
5. 通过与财务等相关部门的沟通，综合评估调整薪酬模式、薪酬结构的可能性，尤其是公司的财务支付能力；
6. 考虑是否可以通过薪酬体系和薪酬结构的设计，达成公司和张某双方的一致。如设计双通道的跨业路径，系统性地解决技术员工的基本薪酬增长方式；另外，就张某提出50%的要求，设置绩效工资，通过绩效输出达成公司与其利益的统一；
7. 在综合分析上述问题的基础上，各项条件支持，则应当有条件、结构性地满足张某的要求；若条件不支持，则拒绝张某的要求，并制订人员补充计划。

如果张某选择离职，可能会给公司带来的成本有如下方面：

1. 岗位重置成本。包括离职补偿损失、离职管理费用、岗位空置费用、离职前的效率损失等；
2. 招聘费用。包括招聘展开招聘的直接支出、招聘管理费、岗前管理费；
3. 培训费用。技术员工离职，意味着公司多年的培训投资直接损失，新员工接替岗位，也需要开展各类培训，产生成本损失；
4. 替代成本。张某离职，将会损失工作绩效、新员工接手工作需要付出绩效降低的代价；
5. 无形损失成本。张某离职，可能会导致同类岗位人员的工作满意度低，造成员工对外期望值的增加，不利于员工稳定和和谐劳动关系的营造。
6. 综合来看，公司应当谨慎对待张某的薪酬调整，长远、全局、系统地考虑该问题，以免影响企业目标的实现。

补充：2级P480

员工个体工资标准的调整—工资等级调整

- 人员提升职务等级、到高于现任等级的岗位上工作，按照新的岗位（职务）等级确定相应的工资等级
- 当员工需要调整到比现任岗位等级较低岗位时，也按调低后的岗位等级确定相应的工资
- “技变”晋档
- “学变”晋档
- “龄变”晋档
- “考核”变档

	对组织的影响	对离职员工的影响
负面影响	招募、训练成本的增加 生产力下降 降低服务的品质 商机的流失 增加行政管理负担 降低员工士气	在原组织的薪酬及利益的丧失 工作转换时期的压力 找寻新工作的成本 家庭/社会网络的调整 原有资源的流失 阻碍配偶的生涯发展
正面影响	淘汰替换表现不佳的员工 注入新的知识和技术 新的商机 节省人事成本 升迁渠道的畅通 员工权责的增加	获得较好的工作 减轻工作上的压力 恢复对工作的热情 发展自己的兴趣 获得满意的工作环境 帮助配偶的生涯发展

- 【2012】某集团的主营业务是小家电产品的生产和制造。该集团是典型的家族企业，董事长本人拥有集团公司72%的股权，董事会的大部分成员都是集团创始人的亲属，集团公司所属的两家主体企业的管理高层都是董事会的成员。正是由于这些管理人员的能力局限，公司近两年发展非常缓慢，经股东大会决议，在两家主体企业之上成立了集团公司，负责集团的管理工作，两家主体企业原有的管理高层退出主体企业，担任集团公司的管理工作，并聘请一批经营能力和业务能力出众的职业经理人来担当两家主体企业的管理高层。

(1)该集团的职能机构发生了哪些转变?新职能机构与原有的职能机构有何不同?(4分)

(2)这些转变有哪些益处？也可能带来哪些问题？（12分）

(3)新职能机构下主体企业管理高层薪酬体系的设计应当注意哪些问题？（14分）

参考 P436 “高级主管的薪酬政策和措施”、P448—449、450、453“经营者年薪制”

答：（1）该集团的职能机构发生的转变: (4分)

a. 从职能机构的性质看，由传统的家族企业转变为现代企业集团；

b. 从职能机构的体制看，由原来的单一企业转变为母子联合体企业；

c. 从职能机构的关系看，由产权统一管理转变为所有权与经营权分离的委托代理关系;

d. 从职能机构的形式看，由依托型的职能机构转变为独立型的职能机构。

(2)这些转变有很多益处：（共10分）

第一，从独立型的职能机构自身来说。（6分）

a.它是在各成员企业之上，建立一套独立的、专门的企业集团的职能机构，负责集团的管理工作，指导并协调各成员企业的生产经营活动。

b.这种管理体制适用于由行政性公司或企业性公司转变而来的企业集团，或者由若干实力大体相同的企业组成核心层的企业集团。股份制企业集团也以采用这种独立型职能机构的管理体制为好。

c.其优点是：各职能部门职责明确，层次清楚，一般不会发生偏袒某个成员企业的现象。

第二、企业集团在国民经济发展中的作用主要有：（2分）

①企业集团是国家技术创新体系的支撑主体；

②企业集团是市场秩序的自主管理者，可以避免企业之间的过度竞争、无序竞争；

③能够很快形成在国际市场中竞争的实力，具有维护国家经济主权的战略作用。

第三、企业集团的独特优势（2分）

①规模经济的优势。②分工协作的优势。③集团的“舰队”优势。④“垄断”优势。⑤无形资产资源共享优势。⑥战略上的优势。⑦迅速扩大组织规模的优势。⑧技术创新的优势。

也可能带来的问题有：（2分）

从独立型的职能机构的缺点看，难以在短期内形成一个指挥灵活、效率高、强有力的集团管理系统。

从企业集团看，由于存在着这种区别和利益冲突，因此就存在着经理人员通过牺牲股东的利益而追求个人效用最大化的可能性。由于经理人员能力不足或工作失误所造成的损失称为代理成本。

(3)新职能机构下主体企业管理高层薪酬体系的设计应当注意问题：（共14分）

第一、总体意见（5分）。管理人员的薪酬构成：

基本薪酬。绝大多数企业都会选择使管理层的基本薪酬水平超出市场平均水平，至少相当于市场平均水平。

短期奖金。一般情况下，企业向管理人员支付短期奖金，旨在对其在特定的时间段里(通常是一年)为组织绩效作出的贡献进行报酬和奖励。[王全一于彩凤编]

长期奖金。长期奖金则通常是延期支付的，它与组织的长期经营绩效具有紧密的联系，其主要目的在于通过经济上的利益关系促使管理层和企业的经营目标保持一致，从而激励管理者关注企业的长期发展以及持续性地达到更高的绩效水平。

福利与服务。管理者，尤其是高层管理者，通常都能得到名目众多的福利和服务。

总的来说，在高层管理人员的总体薪酬中，基本薪酬所占的比重相对较小，而短期奖金和长期奖金所占的比重往往较大。

首先，企业高层管理人员的基本薪酬通常都是由以董事会主席为首的薪酬委员会来确定，决策的依据是上一年度的企业总体经营业绩以及对外部市场薪酬调查数据的分析。

其次，以年终奖形式出现的短期奖金在高级经营管理者的薪酬当中起着非常重要的作用。

再次，长期奖金在高级经营管理人员的总报酬中所占的比重也越来越大，其中主要是各种股票选择权计划。

最后，福利和服务在高级经营管理人员的薪酬收人中也起着越来越不可忽视的作用。

第二、高层管理者的薪酬管理策略（4分）

1．将高层经营管理人员的薪酬与经营风险联系在一起。一般的情况是，高层管理人员的薪酬总额越高，则他们所获得报酬中与风险相联系的那部分所占的比例也越高。

2．确定正确的绩效评价方法。为了提高绩效，很多组织已经选择了一些更为全面和广泛的经济指标，例如经济附加价值(EVA)、市场份额和市场占有率等绩效评价指标。

3．实现高层管理者和股东之间的平衡。为了使得两者之间的目标协调一致，企业通常会要求高层管理者承担更多的风险、经历更长的决策期，并通过赋予他们一定的所有权以增强其参与意识

4．更好地支持企业文化。高层管理者的任务之一就是要给组织里的其他职位制定新的行为方式和确立新的价值观。

第三、具体的薪酬政策和措施（5分）

(1)薪酬取决于企业规模、员工人数及福利能力。

(2)薪酬取决于企业效益，通常享有较高的分红及奖金。　　。

(3)通常享有特别的绩效奖金或者目标达成奖金。

(4)通常享有额外之福利，如汽车、保险及各种科协会员资格证等。

(5)通常享有非财务性补偿，如头衔、秘书、名片、车位、办公室、弹性工作时间等。

【2013】某公司是一家在智能家电领域具备领先地位的公司，其市场知名度和美誉都很高。该公司在设计薪酬体系时，根据不同职位层级和职位类别进行了差异化的设计：层级方面，公司将底层级职位的薪酬水平控制在市场平均水平，中层职位的薪酬水平保持在市场较高位置，而高层级职位的薪酬水平则保持在市场绝对领先地位；职位类别方面，技术和销售类薪酬的市场领先程度要高于行政管理类职位。（15分）

请根据上述情境，回答以下问题：

（1）该公司采用的是哪种薪酬策略？这种薪酬策略有何特点？（5分）

（2）试分析该公司采取这种薪酬策略的原因。（10分）

参考P432-433

【解析】：**题目中该公司采用的是混合型薪酬策略。**

采用混合薪酬策略的企业，只要它的效益好，员工就可通过绩效工资或激励工资得到更高水平的报酬。这种竞争策略具有以下几个方面的影响：首先，可变的薪酬策略促使员工关注企业的财务状况，刺激员工提高劳动生产率；其次，它向员工表明，公司需要勇于承担风险的员工，并希望他们能与企业承受冒险的压力；最后，它的基薪低于市场平均水平，相对降低了劳动成本。

一般来说，企业的高层经营管理者，总是将员工薪酬问题纳入人力资源管理的大环境和背景中。

题目中该公司采用了混合型薪酬策略的原因符合此类特征，可以从以下几个方面分析：

①跟随型、领先型和滞后型都是传统的薪酬策略。有些企业采用非传统的薪酬策略方式，它们根据不同的员工群体制定不同的薪酬策略，以便在选择薪酬决策类型时，更具有灵活性。

②有些企业根据不同的工作岗位人员制定不同的薪酬策略，中高级专业技术人员、管理人员或者中高级技能人员的薪酬水平高于市场平均水平，而其他一般员工的薪酬水平等于或低于市场平均水平。

③它们根据不同的薪酬形式制定不同的薪酬策略。例如，一家保险公司采用了以下的薪酬策略，即公司的总目标是确保全员总薪酬水平高于市场竞争对手。

④但基本工资和绩效工资略低于市场平均水平，而激励工资远远高于市场平均水平。

第三节　企业福利制度的设计

【知识要求】

一、福利的概念

二、福利的作用

三、福利的种类

四、员工福利计划的内外部环境分析

五、弹性福利计划的类型和设计原则

【能力要求】

一、企业员工福利模式的选择

二、员工福利计划的制定

三、弹性福利计划的制定与实施

- **一、福利的概念、历史及在我国的发展**
  - **概念**
    - **总报酬的一部分，不按工作时间给付，是支付给全体或部分员工的报酬**
    - **指据法律法规及企业自身情况为员工提供的各种非货币报酬与服务**
    - **是在工资收入之外提供的补充性报酬**
  - **福利的发展史**
    - **19世纪德国：工人疾病保险法、工伤事故保险法、老年和残障保险法，标志世界上第一个社会保险体系的建立**
    - **英国：1906，工人补偿法；1911，工资工时法**
  - **我国员工福利的发展**
    - **统包阶段：企业办社会**
    - **过渡阶段：**
    - **创新阶段：90年代中期以来，新型社会保障制度框架基本确立，社会统筹和个人账户相结合**

（三）福利的特点

- 稳定性（刚性）
- 潜在性：非货币性使得员工低估福利成本
- 延迟性：福利项目很多免税或税收延迟，减少了企业开支；

二、福利的作用

（一）福利对企业的作用

- 为企业**合理避税**-税前列支，P492
- 为企业**减少成本支出**
  - 货币薪酬有附加成本-**社会保险缴费额基数**，而福利则没有
- 有利于吸引和保留人才
- 提供员工工作效率
  - 预防员工病患；使其保持良好的精神状态
- 激励员工
  - 结合职位评价和绩效考核等提供有差异的福利

- （二）福利对员工的作用
  - 增加员工收入
    - 为员工合理避税
  - 解除后顾之忧
    - 社会保险和补充保险及商业性保险
  - 保障身心健康和家庭和睦
  - 增加认同感，提高忠诚度

三、福利的种类

- （一）法定福利
  - 基本养老保险
    - 劳动者达到国家规定的解除劳动义务的劳动年龄或因年老丧失劳动能力退出劳动岗位后，为解决其基本生活保障问题所做的一项**强制性的制度安排**
    - 1997年《国务院关于建立统一的企业职工基本养老保险制度的决定》标志新型社会养老保险体系的正式确立
    - 统一企业和职工个人的缴费比例
    - 统一个人账户的规模：**本人缴费工资的11%**
    - 统一基本养老金的计发办法
      - 基础养老金和个人账户养老金，前者标准为省、自治区、直辖市或地（市）**上年度职工月平均工资的20%**，后者为本人账户储存额除以120

- **基本医疗保险**
  - 1998年，《关于建立成镇职工基本医疗保险制度的决定》奠定了新时期职工医疗保险制度的框架，内容包括：
    - 职工和企业共同负担基本医疗保险费
    - 社会统筹与个人账户相结合
    - 统筹基金的起付标准
      - 原则上控制在当地职工年平均工资的10%左右，最高支付限额控制在当地职工年平均工资的4倍左右
- **失业保险**
  - 覆盖范围为所有城镇企事业单位的失业职工
  - 单位和职工共同缴纳
  - 支出范围含失业保险金、领取失业保险金期间的医疗补助金、丧葬补助金和抚恤金、接受职业培训和职业介绍的补贴等
  - 享受条件：参加失业保险，缴费满1年，非自愿性失业，已办理失业登记，有求职要求
  - 领取失业保险金的期限：据缴费时间长短确定，最长24个月，最短4个月
  - 标准按低于当地最低工资标准、高于城市居民最低生活保障标准的水平，由省、自治区、直辖市人民政府规定
  - 各地劳动保障行政部门负责失业保险管理工作

- **工伤保险**
  - 由用人单位缴纳的工伤保险费、工伤保险基金的利息和依法纳入工伤保险的其他资金构成
  - 认定工伤的7种情形和三种视同工伤的情形
  - 不得认定为工伤的三种情形
  - 工伤认定机构为劳动行政部门
  - 工伤经治疗相对稳定后存在残疾影响劳动能力的应进行劳动能力鉴定
    - 劳动能力障碍分10级，生活自理障碍分3级
  - 工伤保险待遇
- **生育保险**
  - 实施范围是所有城镇企业及其职工
  - 实行社会统筹，由企业缴费，比例不超过职工工资总额1%
  - 参保职工享受生育津贴和生育医疗服务：生育津贴按本企业上年度职工月平均工资计发，以《女职工劳动保护特别规定》订立的产假时间为期限；生育医疗待遇含妊娠、分娩全过程，生育期间的检查费、接生费、手术费、住院费和药费均由生育保险基金支付

- **住房公积金**
  - 住房公积金应当用于职工购买、建造、翻建、大修自住住房，任何单位和个人不得挪作他用
  - 可提取住房公积存储余额的6种情形：
    - 1.购买、建造、翻建、大修自住住房的；
    - 2.离休、退休的；
    - 3.完全丧失劳动能力，并与单位终止劳动关系的；
    - 4.出境定居的；
    - 5.偿还购房贷款本息的；
    - 6.房租超出家庭工资收入的规定比例的。
    - 依照前款第2、3、4项规定，提取职工住房公积金的，应当同时注销职工住房公积金账户。
  - 单位和个人分别在不超过职工本人上一年度月平均工资12%的幅度内缴存住房公积金

（二）非工作日福利

- 公休假日和法定休假日
- 带薪休假（年休假）；病假
  - 多数企业病假政策规定：员工在规定的病假期内能享受正常的薪资待遇
  - 企业职工因患病或非因工负伤，需要停止工作医疗时，根据本人实际参加工作年限和在本单位工作年限，给予三个月到二十四个月的医疗期：
    - （一）实际工作年限十年以下，在本单位工作年限五年以下的为三个月；五年以上的为六个月。
    - （二）实际工作年限十年以上，在本单位工作年限五年以下为六个月；五年以上十年以下的为九个月；十年以上十五年以下的为十二个月
    - 十五年以上二十年以下的为十八个月；二十年以上的为二十四个月
    - 第四条 医疗期三个月的按六个月内累计病休时间计算；六个月的按十二个月内累计病休时间计算；九个月的按十五个月内累计病休时间计算；十二个月的按十八个月内累计病休时间计算；十八个月的按二十四个月内累计病休时间计算；二十四个月的按三十个月内累计病休时间计算。

（三）员工补充保险福利

- **1、企业年金**
  - 含义：指企业及其职工在依法参加基本养老保险的基础上，自愿建立的补充养老保险，是我国养老保险制度改革体系中的重要组成部分。**它与基本养老以及个人的商业养老保险共同构成养老保障的三大支柱。**
  - 分类
    - 缴费主体：企业/个人单方缴费、联合缴费
    - 筹资方式：现收现付、积累制、部分积累制
    - 缴费和受益关系不同：待遇确定型、缴费确定型和混合型
  - 年金计划的内容
    - 参加人员范围、资金筹集方式、职工企业年金个人账户管理方式、基金管理方式、计发办法和支付方式、支付企业年金待遇的条件、组织管理和监督方式、终止缴费的条件、双方约定的其他事项
  - 企业年金方案适用于企业试用期满的职工。

- 建立企业年金计划的条件
  - 依法参加基本养老保险并履行缴费义务
  - 具有相应的经济负担能力
  - 已建立集体协商机制
  - 须经职工大会或职工代表大会讨论，并报劳动保障行政部门备案
- 我国企业年金的性质
  - 缴费确定型、完全积累、个人账户方式管理，职工退休后才能一次性或按月领取年金
  - 所需费用由企业和职工个人共同缴纳。企业缴费的列支渠道按国家有关规定执行，职工个人缴费可以由企业从职工工资中代扣；企业缴费每年不超过本企业上年度职工工资总额的1／12，企业和职工个人缴费合计一般不超过本企业上年度职工工资总额的1／6

- 2、团体人寿保险P500
- 3、补充医疗保险
  - 意义
    - 补充基本医疗保险的不足：后者不支付封顶线以上的费用
    - 稳定职工队伍
    - 适应不同群体的需求，建立多层次医保制度
  - 模式
    - 社会保险机构、商业保险公司和工会组织开展三种模式
- 服务形式的福利
  - 心理咨询、家庭援助
  - 定期体检
  - 个人发展福利：培训、继续教育或深造
  - 住房补助
  - 集体文体活动、交通补助、午餐补助等

四、员工福利计划的内外部环境分析

- 外部环境
  - 国家相关法律法规和政策
  - 市场工资 水平
  - 相关税收制度
  - 劳动力供求状况
- 内部环境
  - 企业经营效益
  - 薪酬策略
  - 员工构成（性别、年龄、文化程度）
  - 工作特征

五、弹性福利计划的类型和设计原则

- 灵活性福利制度
  - 指公司在考虑员工需要的基础上，设计一套福利制度，给员工提供众多的选择，让员工根据自己的需要有限地选择一些福利项目。但必须提供法规规定的福利项目，不能让员工在这些项目中选择；
  - 也叫弹性福利制度或菜单式福利
  - 优点：
    - 员工自主选择，增加了福利对员工的价值；
    - 自主选择，员工感觉受尊重，激发员工潜能；
    - 提高员工满意度和公司的竞争力；
  - 缺点：
    - 设计难度较大，管理难度和费用高。

- （一）弹性福利计划的类型
  - 套餐式员工福利
    - 给员工提供不同的福利组合项目
    - 简单，好操作，让员工更多选择
  - 附加型弹性福利
    - 指企业在原有的福利计划之外，增加一些员工可以自由选择的福利项目
  - 核心加选择型福利
    - 分核心福利项目和选择福利项目
- （二）弹性福利计划的设计原则
  - 符合企业的支付能力
  - 充分的需求调查
  - 清晰界定不同项目间的关系：不同项目间的成本换算关系

【能力要求】

- 一、企业员工福利模式的选择P510
  - （一）确定福利计划的水平
    - 领先型；匹配型；落后型
  - （二）确定福利项目的内容
    - 经济型福利模式
      - 主要以直接发放实物、货币或准货币的形式来向员工提供福利
      - 以货币发放福利的优势
        - » 节约管理成本
        - » 更好地满足员工不同需求
        - » 满足员工较高层次的需求
    - 非经济型福利模式
      - 指通过培训机会、职业生涯设计、精神激励和良好的工作环境提供福利
  - （三）确定福利计划的灵活性
    - 固定（满意度低）或弹性（满意度高）模式

- **二、员工福利计划的制定**
  - **（一）福利总量的选择**
    - **牵涉到和基本薪酬、激励薪酬等的比例；**
    - **在确定福利总量后编制福利预算；**
  - **（二）福利构成的确定**
    - **总体薪酬战略：基于有利于吸引优秀员工加盟的总的薪酬战略选择福利构成；**
    - **组织目标：随组织目标不同而变化；**
    - **员工队伍特点：不同的人有不同的需要；**
- **三、弹性福利计划的制定与实施**
  - **（一）弹性福利计划的制定**
    - **了解员工需求；**
    - **对所有福利项目明码标价；**
    - **除法定福利外，依员工职等制定其福利费用预算**
    - **需考虑：提供什么样的福利；为谁提供福利**
  - **（二）弹性福利计划的实施**
    - **福利沟通**
    - **福利监控**
      - **法律；员工需要和偏好；**
      - **其它企业的福利实践；由外部组织提供的福利成本**

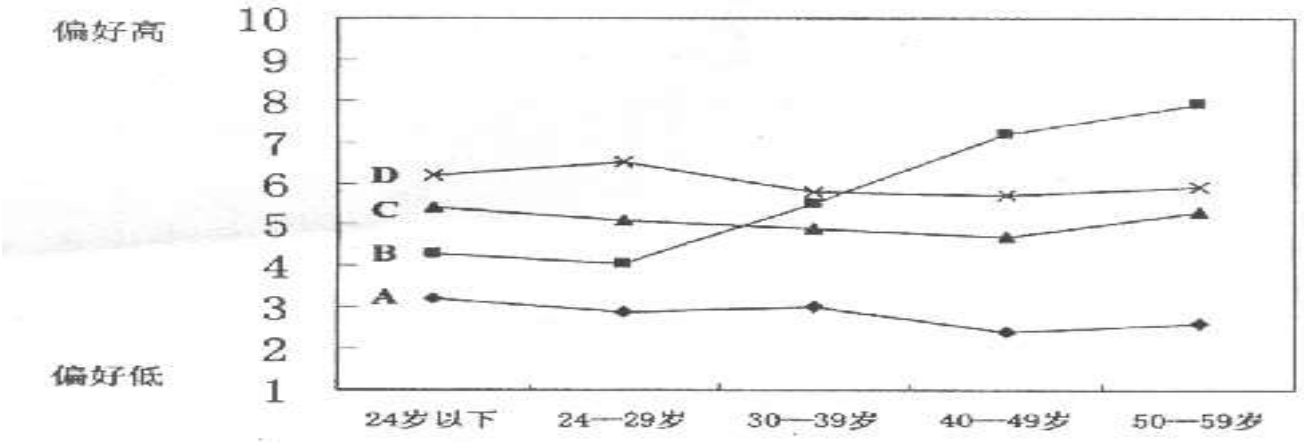
真题

- 1. B公司是一家知名的游戏软件开发商，公司为游戏开发部门提供的基本薪酬水平处于市场高位，绩效工资的比例比同行高很多，员工70%的薪酬和自己所开发游戏的市场效益挂钩。公司为员工提供了非常宽松的工作氛围，游戏开发人员可以选择弹性工作制，可根据自己的兴趣选择总额不超过15000元的培训课程。公司内的层级关系比较模糊，员工随时能向高层直接提出自己的创意和好的建议。公司为每一个员工提供固定车位和每年5天的国外假期。
- ⑴请评价该公司为游戏开发人员设计的薪酬方案。（10分）
- ⑵您对该公司的薪酬方案有哪些建议？（5分）

- ⑴请评价该公司为游戏开发人员设计的薪酬方案。（10分）
  - ①该公司游戏开发人员整体薪酬水平远远高于市场平均水平，薪酬对外具有很好的竞争力，有利于吸引和保留员工，但显著提高公司人工成本，不利于薪酬成本的控制； 2′
  - ②游戏开发人员采用了绩效导向的工资结构，绩效工资所占比例达到70%，并和所开发游戏的市场效益挂钩，有利于拉开员工薪酬差距，对员工具有很好的激励性，并促使员工在开发游戏时就注重客户需求，但是该比例过大，导致员工收入变化较大，员工压力增加，不利于员工相互的合作和员工长期发展； 2′
  - ③重视游戏开发人员的培训和能力更新，能满足员工自我提高需要，并保证企业发展后劲； 2′
  - ④为游戏开发人员宽松自由的工作环境和工作时间、良好的上下级关系和参与式管理，有利于提高其积极性，充分发挥其能力水平； 2′
  - ⑤为游戏开发人员提供的了很好的福利，包括固定车位和每年5天的国外假期，有利于增加对公司的认同感，提高员工对组织的忠诚度，但鉴于福利支付的平均主义取向和刚性特点，激励作用很小，却加大了企业人工成本。 2′

- **(2)您对该公司的薪酬方案有哪些建议？（5分）**
  - **①在理解企业战略目标保证薪酬领先战略的前提下，适度降低其薪酬总水平，既保证有足够的竞争力，又不至于使人工成本过高；1′**
  - **②对游戏开发人员采取能力导向的工资制度，适度降低其绩效工资所占比例。 1′**
  - **③在支付法定福利的前提下严格控制员工福利支出。 1′**
  - **④培训支出不能完全根据自身兴趣选择，而要根据企业发展战略目标和培训需求分析进行安排。 1′**
  - **⑤适当条件下可考虑股权激励，具体方式可结合本企业实际，形式灵活，重在实效。 1′**

- 【真题】下图是某公司不同年龄阶段员工对可供自由选择的薪酬福利的偏好的调查结果，这4种不同的薪酬福利费用大致相同，它们分别是：
  - A.每周工作时间从40小时缩短到37.5小时而不减少报酬；
  - B.每月增加100元用于员工的退休基金；
  - C.为员工及其家庭提供相应的医疗保险；
  - D.每年员工工资的增幅不低于5%。
- (1)请对该图的调查结果进行分析。(2)此调查结果对企业薪酬福利设计有何启示？



- **⑴结果分析：**
  - **①人们对不同薪酬福利类型的偏好程度并不相同，从整体上来说，与缩短每周工作时间相比，人们更偏好加薪、医疗保险和退休基金。**
  - **②不同年龄阶段的人们对同一薪酬福利方案偏好程度不同，其中最为明显的是年龄较大的人对退休补贴的偏好较高，而对其它类型的偏好则相对比较稳定。**
  - **③从图中D的结果可以看出，它受到所有人的欢迎，这说明直接薪酬是一种十分重要的激励手段。**
- **⑵启示：**
  - **①同样的薪酬福利成本由于设计的激励方式不同，对不同类型的员工导致的激励效果不同。**
  - **②对全体员工使用单一的薪酬福利制度并不是最好的选择。**
  - **③影响人们对不同薪酬福利类型偏好差异的因素是多方面的，不仅包括年龄方面的因素，还需要考虑其它更多的因素。**

E公司为了提高员工的归属感和认同感，为销售部门的员工设计了一套福利保险方案，如表所示。

表： E公司福利保险方案

职位级别	必选项目	自选项目（最多选择两项）
销售总监	1、年假 2、养老保险 3、医疗保险 4、工伤保险 5、生育保险 6、交通补助：3000元 / 月 7、通讯补助：1000元 / 月 8、伙食补助：免费工作餐	l、旅游福利：每年总费用不超过15000元。 2、培训福利：报销培训费用，每年不超过15000元。 3、EAP服务包：价值8000元。
销售经理	1、年假 2、养老保险 3、医疗保险 4、工伤保险 5、生育保险 6、伙食补助：免费工作餐	l、培训福利：报销图书或培训费，每年不超过2000元。 2、通讯补助：2000元 / 年。 3、EAP服务包：价值2000元。
销售员	l、年假 2、养老保险 3、医疗保险 4、工伤保险 5、生育保险	l、每年提供的价值100元的生日蛋糕。

请对该福利保险方案进行评价。（18分） 参考P507—512“弹性福利计划”

（1）正确列项及评价

①保证了基本政府的保险福利项目：养老保险、医疗保险、工伤保险、生育保险；

②保证了基本的非工作福利：年假；

③增加了员工服务和额外津贴：交通补助、通讯补助、伙食补助、旅游福利、培训福利、生日蛋糕、EAP服务包；

④项目比较全面；

⑤符合弹性福利的构成；

⑥符合职务等级越高福利越高的原则；

⑦部分符合明码标价的原则；

⑧分必选与自选很好。

（2）不正确的项目：

①有些项目不公平，应该都有的项目：

a.生日蛋糕不止是普通销售人员，全体均可；

b.交通补助、通讯补助、伙食补助都应该均有；

c.培训福利也应该均有。

②有些项目不公平，应该都有的项目，只是程度有所不同：

a.年假可以根据不同级别的不同情况而定；

b.旅游福利、交通补助、通讯补助、伙食补助可以根据不同级别的不同情况而定；

c.培训福利可以根据不同级别的不同情况而定。

③有些项目侧重应该有所不同：

如：越是基层人员：越需要培训、越需要EAP服务包，所以其比例应该增大。

④有些项目数额较低：

如：销售经理的培训福利和通信补助。

⑤有些项目不应该是必选项目：

如：交通补助、通讯补助、伙食补助

⑥有些项目应该有具体的规定或标准：

如： 年假。

⑦可以增加项目：公积金、失业保险、住宿津贴、购房利息补助、健康检查

⑧应该明码标价。

（3）设计方法问题

①方案结构不够全面；②缺少设计依据和调查；③没有责任跟踪的说明；④应该与业绩挂钩或联系；⑤注意全面的激励的具体体现。

114、（ ACE ）属于工资决定理论。

A、边际生产力理论 B、信号工资理论 C、均衡价格工资理论

D、工资效益理论 E、集体谈判工资理论

115、弗洛姆认为，人的动机取决于（ ABC ）。

A、效价 B、期望 C、工具 D、技能 E、自我概念

116、确定经营者基本年薪的B模式要按企业规模进行评价分类，分类标准所依据的指标包括（ ABC ）。

A、实现利税 B、销售收入 C、企业总资产

D、人均利税率 E、职工工资总额

117、关于期权，下列说法正确的是（ DE ）。

A、股票期权是权利也是义务× B、股票是由公司无偿赠送的

C、通常情况下针对的是全体员工×

D、实现了经营者与投资者利益的高度一致

E、期权是经营者的一种不确定的预期收入

118、S模式和B模式的期股激励对象包括（ ABC ）。

A、董事长 B、总裁 C、总经理

D、全体经营者 E、中层管理者

本章复习重点

1. 如何跟据不同的经营战略设计不同的薪酬策略？P409及图5-1
2.薪酬战略的目标和薪酬战略的构成P409--412 及P420应用实例
3 .构建企业薪酬战略的基本步骤 P416--417及表5--1
4.对企业的薪酬战略方案能否增强企业竞争优势应从哪几个方面进行评价？P420
5.企业各类人员薪酬特点 435--437
6.优化薪酬制度的特征 P437 。 企业薪酬制度评价的步骤。 P437--438.
7.如果你对某公司的工资方案进行评价，应主要考虑哪些方面内容？P438
8.如何进行薪酬制度的完善与创新？P438--440
9.经营者基本年薪的确定的思路和方法 P450-453
经营者效益年薪确定的基本思路和四种模式 P453—457
10.团队薪酬设计需要考虑的因素 P461--462 不同团队薪酬模式的设计 P464--465
11.专业技术人员的薪酬模式。P486 双通道职业阶梯P487-488
12.弹性福利计划的类型 P507、企业员工福利模式的选择 P508--510
13.弹性福利计划的的制定 P511

谢谢大家！