第五章　薪酬福利管理

第一节　薪酬制度设计

第二节　薪酬激励模式的选择与设计

第三节　企业福利制度设计

第一节 战略性薪酬管理

第一单元　　战略性薪酬管理

第二单元　　薪酬水平与薪酬策略

第三单元　　薪酬制度的完善与创新

一、薪酬战略的制定与实施

- （一）、薪酬的含义
  - 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

- 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

（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	25000	12%	10%	8%	4%	0
	20000					
	15000					

注意：⑴同一个四分位数内，绩效越好，加薪幅度越大；
⑵同一个绩效等级内，四分位数越高，加薪幅度越小。

- 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。

经营战略与薪酬策略调整的关系

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

- （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

（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；
- 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**）
  - 薪酬形式、政策和策略

（四）影响薪酬战略的因素

- ㈠企业文化与价值观
- ㈡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
- ㈢来自竞争对手的压力
  - 市场工资行情
- ㈣员工对薪酬的期望
  - 个性化报酬计划
- ㈤工会组织的作用
- ㈥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）
- ㈦企业财务承受能力

（五）薪酬战略的设计技术

- 内部一致性
  - 岗位分析与评价，体现工作岗位对企业的贡献
- 外部竞争力
  - 薪酬市场调查
- 员工贡献率
  - 绩效管理及相关激励方案的设计

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

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，最大限度地调动员工积极性，不断增强企业核心竞争力
  - 强调经营战略决定薪酬计划
  - 要使外部环境、经营战略和薪酬计划三者达成一致
- 三个推论：
  - 1.薪酬战略没有最好只有适合；
  - 2.薪酬战略的制定与实施必须必须坚持系统性、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，赢得企业竞争优势；

三、薪酬战略的实施

- 从以下四个方面检测和判断薪酬战略
  - 1.薪酬战略所提出决策能否为企业创造价值？
  - 2.薪酬管理体系与经营战略是否相互适应、促进和影响？
  - 3.薪酬体系与人力资源其它模块之间的适应性和配套性。
  - 4.企业薪酬体系运行的系统性和可靠性。

第二单元　薪酬水平与薪酬策略

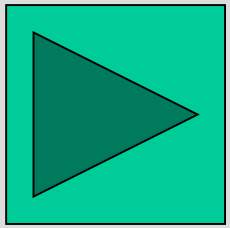
- 一、现代西方工资确定理论
  - 1.边际生产力工资理论
  - 2.均衡价格工资理论
  - 3.集体谈判工资理论
  - 4.人力资本理论
- 二、对劳动力供求模型的理论修正
  - 1.对劳动力需求模型修正的三种理论
    - ⑴薪酬差异理论；⑵效率工资理论；⑶信号工资理论
  - 2.对劳动力供给模型修正的三种理论
    - ⑴保留工资理论；⑵劳动力成本理论；⑶岗位竞争理论

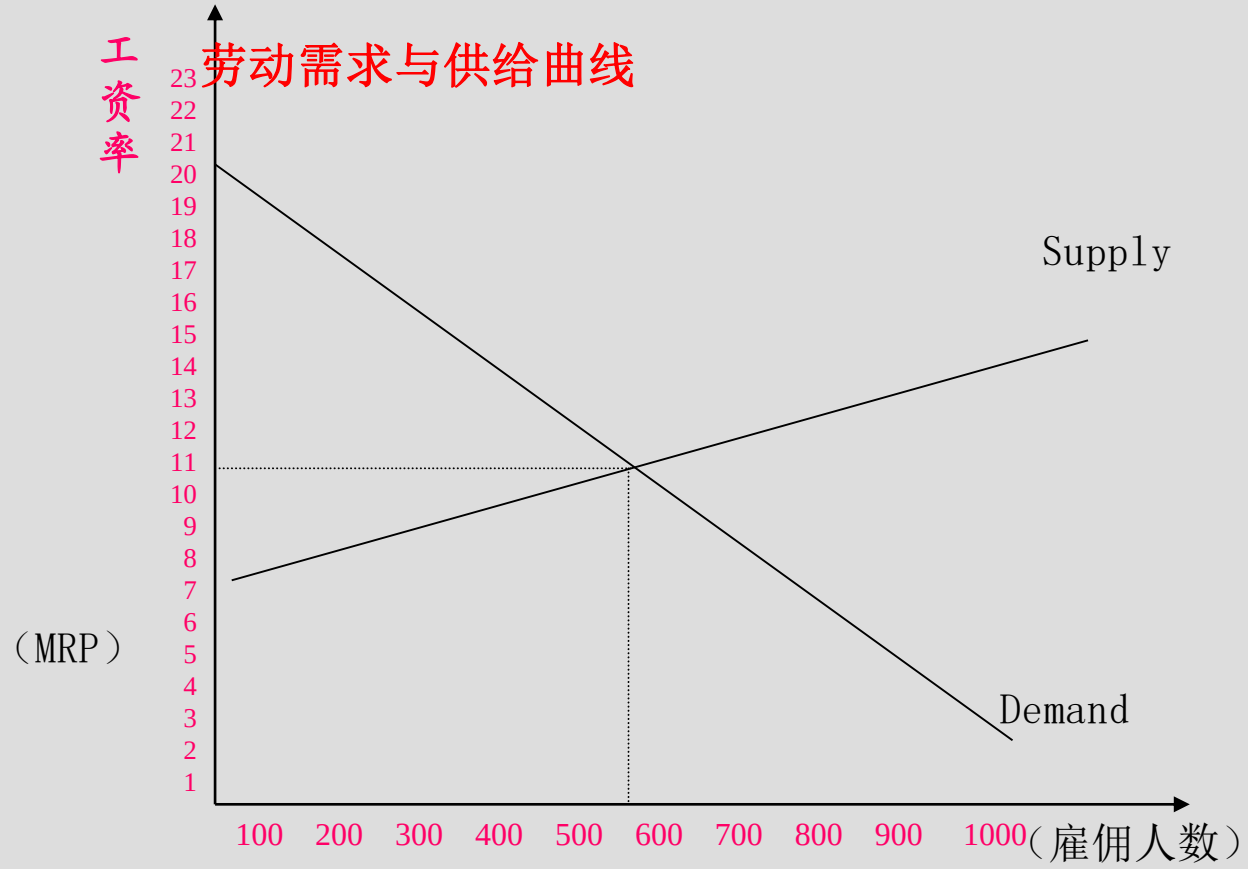
1.边际生产力工资理论

- 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。

2.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。





边际生产力工资理论和均衡价格工资理论对从水平上和趋势上决定长期实际工资的基本要素给出了令人信服的解释，这两个理论仍是工资理论的主流，是现代西方工资理论的主要基础。

3.集体谈判工资理论

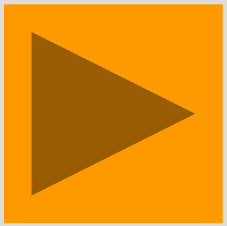
- 集体谈判：工会和雇主或雇主组织所进行的谈判。
- 提出者：庇古；克拉克。
- 理论要点：在一个短时期内，工资的决定取决于劳动力市场上劳资双方在谈判中交涉力量的对比。
- 工会提高工资4方法：限制劳动力供给；提高工资标准；改善（增加）对劳动的需求；消除雇主在劳动力市场上的垄断。
- 希克斯提出了集体谈判过程的模式，（P424）比较准确地描述了劳动力供求双方的行为轨迹；
- 实际上是工会起作用的工资理论，用实用主义解释集体谈判在劳动力市场上的作用，通过集体谈判可以确定某个公司或产业部门在各个时期的短期工资水平。
- 讨论：工会对员工工资水平的影响。

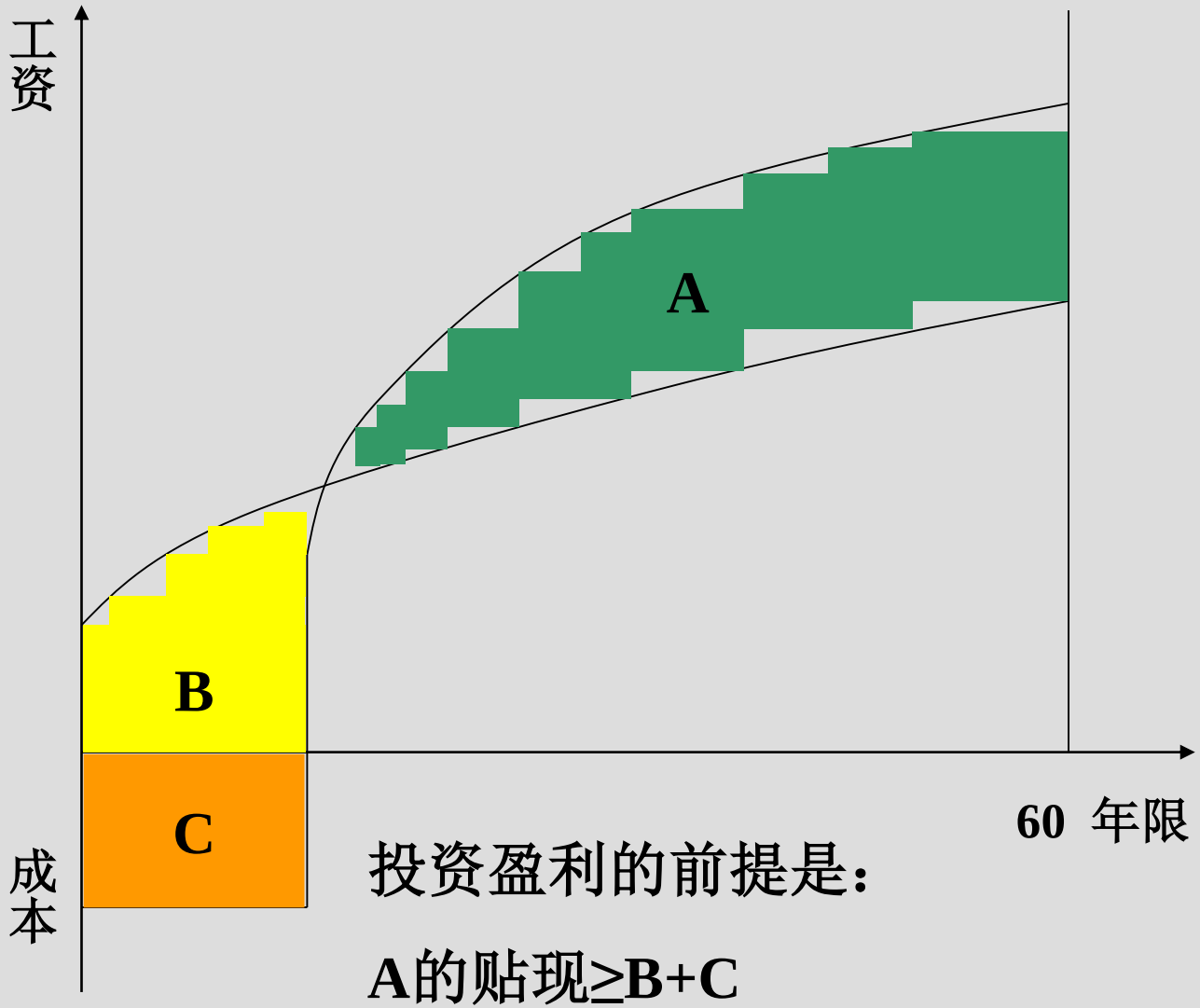
4.人力资本理论

- 提出者：美国经济学家舒尔茨、贝克尔创建
- 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；
  - 人力资本对现代经济增长的贡献远大于物质成本；
  - 人力资本是现代经济发展最重要的内生变量和决定性要素；

人力资本投资的种类

- 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
- 人力资本收益率公式（P425）





投资盈利的前提是：

A的贴现≥B+C

1.对劳动力需求模型修正的三种理论

- ⑴薪酬差异理论
  - 职业性质会影响工资差别
  - 如工作有负面特性，就须支付更高的工资来弥补
    - ⑴培训费用高
    - ⑵工作安全性差
    - ⑶工作条件差
    - ⑷成功的机遇少
  - 职业性质（工作岗位）的差别导致劳动力市场存在不同的薪酬

1.对劳动力需求模型修正的三种理论

- (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
  - 几种途径：
    - 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；
  - 问题在于：招聘方法是否能甄别应聘者？所提高的效率是否可以弥补薪酬增加的成本？

- ⑶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
  - 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

2.对劳动力供给模型修正的三种理论

- ⑴保留工资理论（P428）
  - 即应聘者心里能接受的工资底线，低于保留工资，将拒绝接受工作
- ⑵劳动力成本理论
  - 解释薪酬差异最有影响的理论；
  - 前提：通过自我投资提高工作能力，可获得更高的薪酬
  - 需要获得长期高投资培训的工作，其薪酬应该更高
  - 劳动力成本增加的直接原因是薪酬水平的提高
- ⑶岗位竞争理论



岗位竞争理论

- 主要内容
- 一是企业职位序列及其结构具有刚性。
  - 即每个岗位按照自身的技术能力要求、生产力特征和工资标准而形成由高到低的序列，位置愈前，岗位愈好。
- 二是在信息不对称的情况下，雇主利润最大化的原则。
  - 每个求职者按照教育水平、职业经验、性别、年龄等个人特征的综合水平形成一个序列。在序列中的位置愈靠前，获得好职位的可能性愈大，因为入职后所需支付的培训成本愈低；对于雇主来说，在一系列的个人特征中，教育水平愈高，雇主所支付的成本愈低。
- 三是高度结构化的内部劳动力市场。
  - 不同职位的培训成本是不一样的，某个员工一旦进入某一职位且受过相关培训，他接受进一步培训以就任更高职位所需的时间就比从公司外新雇的员工进行培训所需的时间更少，成本更低。

岗位竞争理论

- 根据岗位竞争理论，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；劳动者不是为薪酬而相互竞争，因为各岗位薪酬都已预先确定，他们是凭自身条件参与岗位竞争。
- 影响企业获得劳动力的因素还有
  - 工作之间流动的地理障碍、工会的要求、职位空缺信息的不对称、工作风险大小、失业率等
- 总之，劳动力供求是决定企业薪酬水平的重要因素，同时受产品市场状况（竞争程度和产品需求）的影响。

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（见**P430**），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
  - 是企业薪酬战略决策的基点，也是保障薪酬制度体系有效性的重要策略
  - 薪酬竞争力还与薪酬形式的选择有关
  - 薪酬水平的影响因素
    - 产品市场、劳动力市场、企业组织（所处行业、发展阶段、企业规模和决策者的薪酬理念）、生活费用和物价水平、地域、政府法律法规
  - 薪酬水平控制关系两个基本目标
    - 劳动力成本的控制；员工的吸引和维持

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

一、跟随型薪酬策略

- 企业最常用的薪酬策略
- 采用该策略的三点理由
  - 薪酬水平低于竞争对手会导致员工不满和生产效率下降
  - 薪酬水平会制约和影响企业在劳动力市场的招聘能力
  - 薪酬水平的合理确定关系到外部竞争力和人工成本的合理确定
- 该策略力图使企业薪酬成本和员工吸引能力与竞争对手相当，但不能使企业在劳动力市场上处于优势地位，处于平稳发展期的企业往往采用此策略

- 二、领先型薪酬策略
  - 优点
    - 能最大限度吸引和保留员工；
    - 降低员工的薪酬不满意度；
    - 弥补工作岗位存在的困难和不足
- 三、滞后型薪酬策略
  - 企业薪酬落后于市场薪酬水平及其增速
  - 适宜在经济萧条期或企业处于创业、转型和衰退等特殊时期使用

四、混合型薪酬策略

- 根据不同的员工群体制定不同的薪酬策略
- 对不同的薪酬形式制定不同的薪酬策略

第三单元　薪酬制度的完善与创新

- 一、激励理论
  - ⑴需要层次理论；⑵双因素理论；⑶需要类别理论；
  - ⑷期望理论；⑸公平理论（自加）；
- 二、分享理论
- 三、企业各类人员薪酬分配的难点
- 四、企业薪酬制度的评价

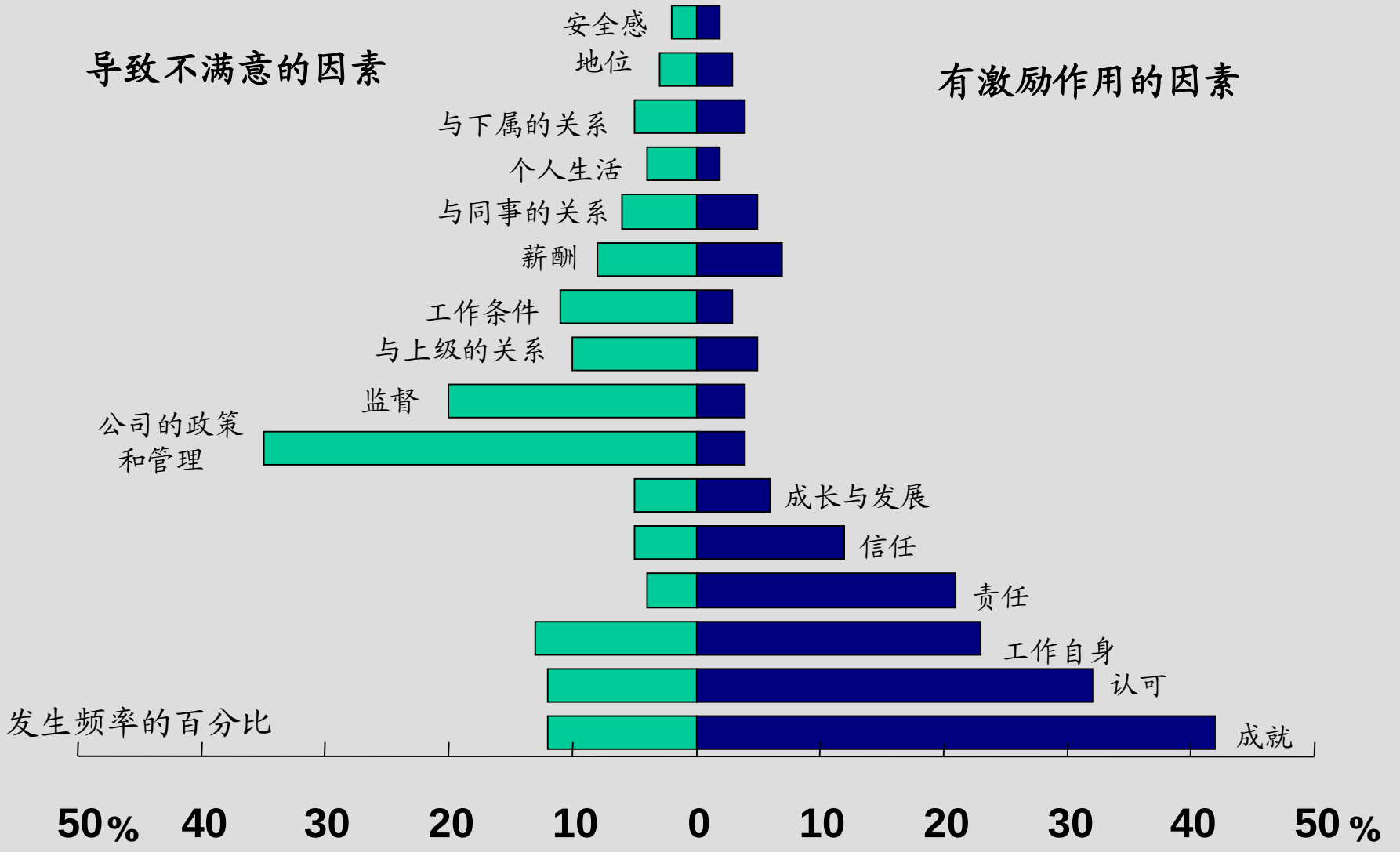
一、激励理论——(1)需要层次理论

- 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
- 安利直销代表的薪酬体系
- 讨论：金钱是低层次的需要还是高层次的需要

一、激励理论——(2)双因素理论

- 使员工满意的因素是由工作本身引起的，叫激励因素，或内部因素，与工作本身有关，能导致满意，有激励作用。这类因素的缺乏会导致员工没有满意，其改善则能增加员工的满意，激励员工的积极性和工作热情。当员工对工作满意时，倾向于内在归因，认为是自己努力得来的。
- 使员工不满意的因素往往是由外界环境引起的，称为外部因素或保健因素或维持因素，其缺乏会导致不满意，但其改善只能消除不满意，但不能使他变得满意，也不能真正激发工作积极性和工作热情。当员工对工作不满意时，倾向于外在归因。
- 满意的对立面是没有满意，不满意的对立面是没有不满意。
- 先消除不满意，再增加满意，并重点放在激励因素上；
- 双因素理论和需要层次理论的关系
- 讨论：金钱是保健因素还是激励因素

双因素对员工的具体影响

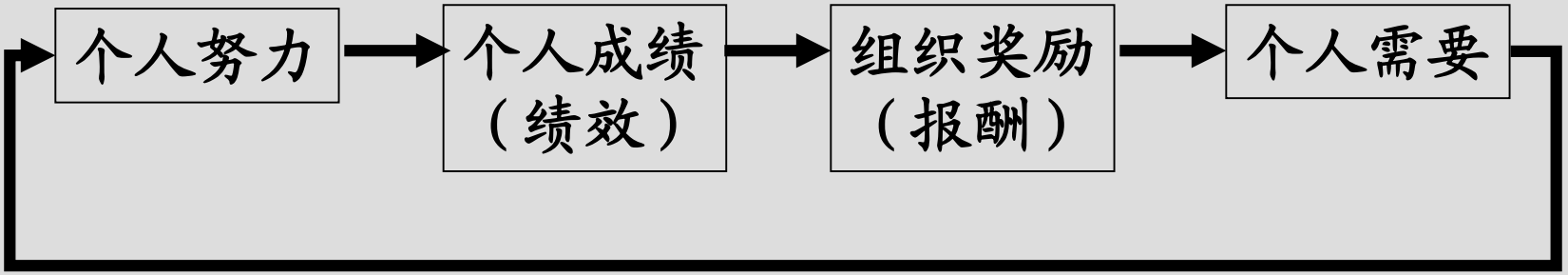


一、激励理论——(3)需要类别理论

- 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。

一、激励理论——(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；



一、激励理论——⑤公平理论

当事人　（O/I）a　（O/I）b　参照人

（O/I）a ＜ （O/I）b　　（O/I）a = （O/I）b　　（O/I）a ＞ （O/I）b

不公平感　　公平感　　高兴、不安

减少投入
增加报酬

增加投入

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。

二、分享理论

- 含义：作为工资的一种形式，利润分享使员工报酬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。
- 缺陷：员工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众多因素， 个人努力、个人绩效和薪酬间的必然联系，因此利润分享的激励力量有限；
- 形式：
  - 无保障工资的纯利润分享：风险过大，收入完全不稳定；
  - 有保障工资的部分利润分享；
  - 按利润的一定比重分享；
  - 年度或年终一次性分红；
- 利润分享理论的提出者：马丁·魏茨曼

三、企业各类人员薪酬特点

- ㈠研发人员的薪酬
- ㈡高级主管的薪酬
- ㈢销售人员的薪酬

(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；

㈡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

㈢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；

四、薪酬制度的评价

- ㈠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
- ㈡良好的薪酬制度的特征
  - 1.劳动者
    - 简单明了，便于核算；工资差别可以认同；
    - 同工同酬，同绩效同酬；能保证基本生活；
    - 对企业未来有安全感，能调动工作积极性；
  - 2.企业
    - 提高企业经济效益；发挥员工能力；
    - 有助于员工间的团结合作；能吸引和维持优秀员工；

能力要求

- 一、评价企业薪酬制度的步骤
  - 薪酬调查
    - 员工薪酬满意度调查；薪酬市场调查
  - 调查分析
    - 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；工资方案明确性；
    - 工资方案能力性；工资方案激励性；
    - 工资方案安全性；

- 二、薪酬制度的完善与创新
  - 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

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
- 第二单元　团队薪酬的设计
- 第三单元　股票期权的设计
- 第四单元　期股制度的设计
- 第五单元　员工持股制度的设计
- 第六单元　专业技术人员薪资制度设计

第一单元　经营者年薪制的设计

- 一、年薪制的概念与特点
  - （一）年薪制的概念
  - 指以会计年度为时间单位支付薪酬，以年度为考核周期，把薪酬与企业经营业绩挂钩的分配方式
  - 在西方，享受年薪制的员工为高薪阶层，有3特点
    - 不守法定时间的限制；自愿加班很普遍；加班没加班工资
  - 年薪构成：基本收入（基薪）和效益收入（风险收入）
    - 基薪确定因素：企业经济效益；企业经营规模、利税水平、职工人数、当地物价和本企业职工平均工资水平
    - 风险收入确定因素：以基薪为基础，由企业经济效益情况、生产经营责任、风险程度等确定
  - 支付方式：
    - 基薪分月预付，风险收入年终统一结算

- （二）年薪制特点
  - 适用范围较为特定
    - 经营管理者和其他创造性人才
    - 人才的特点：素质较高、工作需要较高创造力、需要更多激励、工作价值难以在短期内体现
  - 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）

- 一、年薪制的范围和对象
- ㈠何种企业可以实行年薪制

- ㈡实行年薪制的范围
  - 在企业中有实际经营权，并对企业经济效益负有职责的人员，例如董事长、经理等企业高级雇员，具体有：
    - 企业董事长、总经理和党委书记，如S模式
    - 企业法人代表
    - 整个经营者集团，如NT（南通）模式

二、经营者年薪的支付形式与构成

- ㈠经营者年薪的支付形式
  - 基本年薪加效益年薪
  - 基本年薪加效益年薪（效益年薪用于购买本企业股份）
  - 基本年薪加认股权
- ㈡经营者年薪的结构模式
  - 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

- 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；
- 竞争性企业，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；
- ㈠分类定级综合指标模式（据多种指标分层次确定）
  - 1、参照当地职工收入水平确定基薪
    - 福建省：按本地区职工平均工资40%与本企业职工平均工资60%之和确定，并按企业规模类型增加倍数
  - 2、参照企业规模和企业效益确定基薪
    - 北京市：实际上也考虑了当地职工收入水平
  - 3、参照多种标准确定基薪
    - 扬州市：四位一体（企业前两年总资产、所有者权益、销售收入和利润总额）四项指标的移动加权平均数（上年占70%，前年占30%）

- ㈡单一 企业指标模式（根据单一指标确定）
  - 1、单一企业规模绝对水平模式
    - 南京市：根据企业规模类型确定绝对水平
  - 2、单一 企业规模类型系数模式
    - 济南市：根据企业规模大小确定年薪系数，并兼顾本企业和本地区职工平均工资水平
  - 3、以单一所有者权益指标确定岗位系数模式
    - 无锡市：根据企业本年度所有者权益期初数确定经营者岗位系数（实质就是年薪系数）
  - 4、单一 企业规模倍数模式
    - 广东省：据本地区企业职工上年度平均工资水平和企业规模确定
  - 5、单一 企业净利润指标模式
    - 武汉市：据企业上年度净利润划分档次，分别确定基薪绝对水平

四、经营者效益年薪的确定

- 基本思路
  - 经营者效益收入取决于其经营成果；
  - 根据本企业当年实际完成的经济效益情况确定，参考其生产经营的责任轻重和难易程度等；
- G模式/广东模式
  - 效益收入即风险收入，据超过核定的实现利润基数按比例提取；
- S模式、深圳模式
  - 效益收入=增值年薪+奖励年薪
    - 增值年薪据主要经济效益指标的增长情况按一定办法计核，董事长考察（0.4*利润增长率+0.6*净资产增长率），总经理则调换权重确定，但增值年薪不超过基薪的3倍；
    - 奖励年薪根据主要经济效益指标增长情况进行奖励
      - 当各自的前述数值大于25%时，支付奖励年薪
    - 增值年薪最多不得超过基本年薪的3倍

四、经营者效益年薪的确定

- **WH模式/武汉模式**
  - 效益收入=风险收入+年功收入+特别奖励
  - 风险收入据经营责任书净利润指标及实际经营业绩核定
    - 注意完成值低于50%的不支付风险收入
  - 年功收入据法定代表人的任职时间和工作业绩综合评定，每年评定1次
  - 特别奖励年薪
    - 企业本年度重大经营举措将对今后企业发展产生巨大积极影响
    - 净利润指标连续3年保持20%以上

- **WX模式/无锡模式（P456）**
  - 效益收入=风险工资+重点目标责任奖励
  - 风险工资据全年实现的资产保值增值水平得到的风险报酬，最高不超过风险金的两倍
  - 重点目标责任奖励是对企业完成重点工作目标的奖励
    - 销售规模、后劲投入、外资到位、创名牌产品和自营出口创汇

五、经营者年薪的支付与列支渠道

- S模式/深圳模式
  - 基本年薪列入成本，按月支付；
  - 增值年薪列入成本，在年终考核并经同意后一次性现金支付
  - 奖励年薪从企业税后利润中提取，由产权单位以现金、股份、可转换债券等形式支付；

- **WH模式**
  - **1、上市公司：30%以现金支付，70%转为股票期权（按年报公布后一个月的平均股价），到期前由国资公司托管和行使表决权，经营者可分红和增配股，第二、三年分别返还30%（返还后经营者有完全所有权），剩余10%累积留存；**
  - **2、非上市股份公司和有限责任公司：30%以现金支付，70%转化为股份期权（按每股净资产确定），经营者以累积持股份额参与利润分红，第二、三年分别返还30%（返还后经营者有完全所有权），剩余10%累积留存；**
  - **3、亏损和非亏损的其他类型企业：亏损企业风险收入由国资公司交付；30%以现金支付，70%转化为经营者风险基金，第2、3年分别返还30%，剩余10%累积留存**

- **J模式**
  - 基本收入分月支付
  - 年薪收入在成本中列支，其中，分月预付的基本收入在当年成本中列支，其他应兑现的年薪收入次年摊入企业成本
- **N模式**
  - 经营者年薪在成本中单独列支

六、风险抵押金

- G模式/广东模式
  - 每年从经营者风险收入中提取50%作为风险基金存留企业，其余额在离任时连同按银行同期同档利率计算的利息归还经营者；
  - 未完成核定利润基数时，需经济补偿，金额按提取风险收入的同样比例计算，并在风险基金中扣除，如离任时风险基金无法补足，由其自有基金和工资收入抵补；
- N模式/南京模式
  - 必须缴纳风险抵押金，为基础年薪标准的50%

六、风险抵押金

- Y模式/扬州模式
  - 上岗时以基本年薪的2倍的数额缴纳风险抵押金
  - 离任时连本带利一次性结算
- WX模式/无锡模式
  - 原则上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%，用于增加风险抵押金
  - 未完成批准认可的资产增值目标，经营者不得享受风险工资，并按比例扣减风险抵押金
- J模式
  - 没有规定要缴纳风险抵押金

七、领导班子其他成员的工资收入

- N模式/南京模式
  - 原则上执行企业内部工资分配制度，具体标准在经营者年薪的60%以内确定；
- Y模式/扬州模式
  - 按所在岗位和工作业绩确定工资报酬，原则上控制在经营者年薪的40%-60%内确定；
- J模式/济南模式
  - 原则上执行企业内部工资分配制度，具体标准在经营者年薪的70%以内确定；
- T模式/南通模式
  - 实行年薪系数制，法定代表人为1，党组织正职为0.8，其他在0.6-0.8以内

- **72、在计算经营者的效益年薪时，（　　）模式认为经营者的效益收入就是其经营的风险收入。**
  - **（A）G　　(B)S**
  - **(C)Y　　(D)WX**
- **73、经营者年薪的（　　）模式未规定要缴纳风险抵押金。**
  - **（A）G　　(B)N**
  - **(C)Y　　(D)J**
- **115、和基本年薪挂钩的风险抵押金模式包括（　　）模式。**
  - **（A）J （B）N （C）Y （D）G （E）WX**

BC

第二单元 团队薪酬的设计

- 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
  - 影响因素
    - 企业发展阶段
      - 始创期较少使用团队，主要基于个人的薪酬政策
      - 成长期和成熟期更多使用团队，而且财务有保证，适于团队薪酬
      - 衰退期也很少使用
    - 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

- 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

能力要求

- 不同团队薪酬模式的设计
  - （一）团队宽带薪酬模式设计
    - 主要思路：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。
    - 1、确定宽带的数量
    - 2、确定各工资带中的浮动范围和级差，同时构建任职资格体系
  - （二）自助式团队薪酬模式设计
    - 团队成员需求不同，企业可提供一篮子薪酬解决方案供其选择
    - 优点
      - 能最大限度地满足团队及其成员的个性化需求，增加激励作用
      - 突出团队及员工在薪酬制度设计中的主导作用，更多注重非现金报酬
      - 薪酬设计整体化，包括与收益有关的所有薪酬要素（直/间接）
      - 稳定团队内部成员，避免人才流失

– （三）团队薪酬的目标管理模式
  - 设置工作和薪酬两个目标
  - 团队业绩、个人业绩与薪酬挂钩
  - 团队薪酬、个人薪酬与企业经营成本挂钩

二、团队薪酬设计的流程

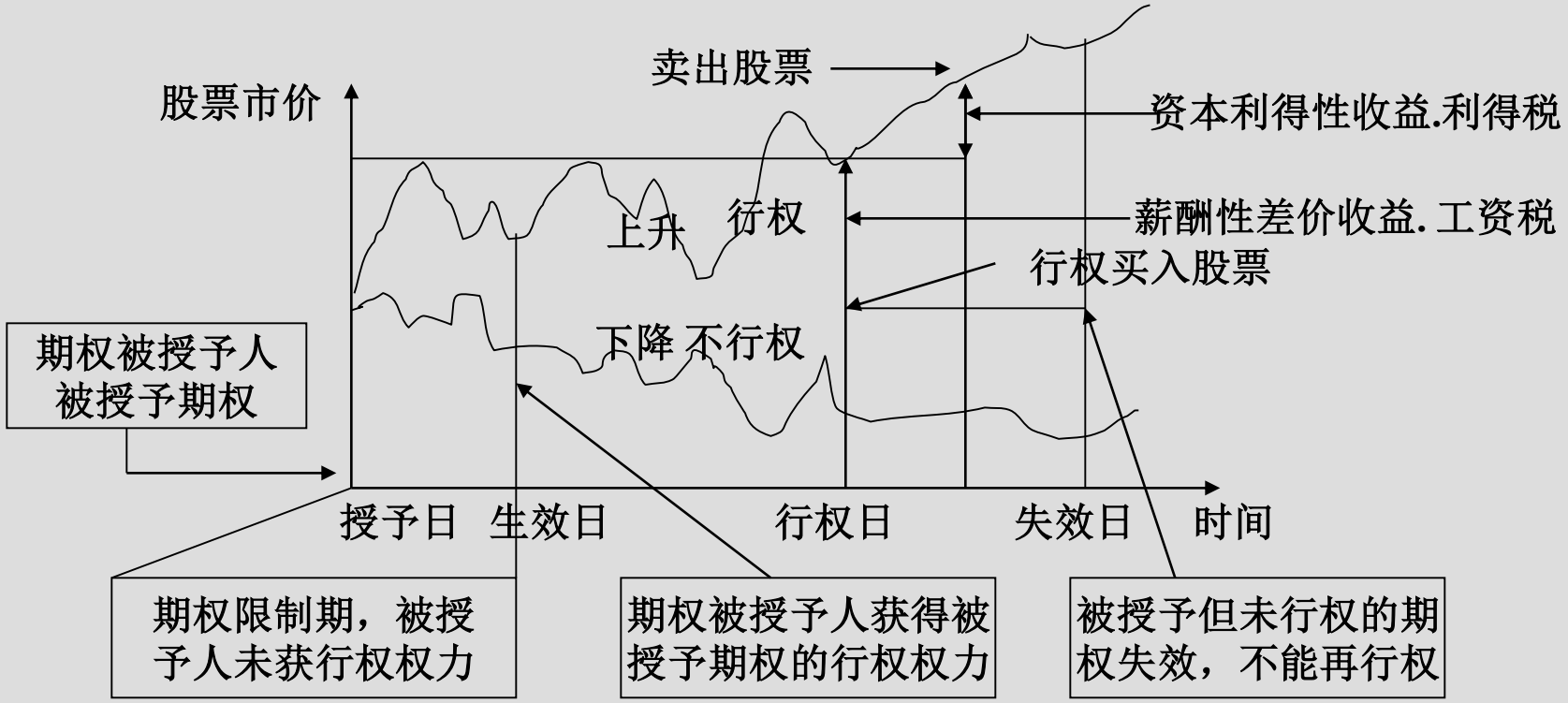
- 第一步：建立团队绩效标准，将其作为报酬的基础
  - 常见的绩效标准：效率提高、成本降低、质量改进、客户满意度、安全记录
- 第二步：确定团队薪酬总额
- 第三步：确定薪酬的支付形式及其在团队成员间如何分配
  - 平均分配奖金，适用于不能明显区分个人绩效时
  - 按贡献大小分配，或部分平均，部分按贡献大小
  - 按基本薪酬的同一比例分配

第三单元　股票期权的设计

- 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

股票期权

股票期权是公司赋予期权获授人在未来一定时间以一定价格购买一定数量公司股票的权利。其六个重要概念是：授予、行权价、限制期、生效、行权和失效



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
- 2.这种权力系公司无偿赠送
- 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

- 国外经理人薪酬计划三个组成部分：
  - 基本工资、年度津贴或奖金（现金发放，短期激励）
  - 经理股票期权、业绩股（长期激励，将管理者利益与股东长期利益结合）

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。

- **ESO的授予数量和条件由董事会薪酬委员会决定**
- 股票期权两类
  - 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；**
    - **必须在批准后的10年授出，且必须在授予后的10年内执行；**
    - **必须等于或高于授予时的公平市场价格；**
    - **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）

- 1.参与范围：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。
- 2.行权价的确定：低于、等于、高于当前股价（授予日的公平市场价格，一般是前几个交易日的平均收盘价）；

- 3.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，只能按照授予时间表分批进行，有授予期/生效期，以使期权在较长时间内保持约束力，避免短期行为；

- 4.赠与时机与授予数量：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；

- 5.期权为获受人所有，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；

- 6.股票期权行权所需股票来源：一是公司发行新股；二是通过库存股票回购帐户回购股票。
  - 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流通在外。

- 7.行权方法：
  - 现金行权（用现金购买——行权费）
  - 无现金行权（以出售部分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以行权的股票期权并立刻出售，以获取行权加于市场价格的差价带来的利润。）

- 8.对股票期权计划的管理
  - 两级管理：⑴先通过董事会管理实施股票期权计划；

第四单元　期股制度的设计

- 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

- 二、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。

能力要求

- 一、经营者期股的政策含义和原则
- 二、期股的使用范围
- 三、期股激励的对象
- 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、期股变现或终止服务的处理

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

二、期股的使用范围

- B模式/北京模式和S模式/深圳模式限定
  - 经改制的国有资产控股企业及国有独资企业
- J模式/济南模式限定
  - 已改制的国有独资公司、股份有限公司和有限责任公司
- 三者都明确规定：
  - 期股试点，须经企业出资人或公司股东会同意

三、期股激励的对象

- B模式/北京模式和S模式/深圳模式规定
  - 主要是董事长、总裁和总经理
- J模式/济南模式规定
  - 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

四、期权激励的主体

- **B模式/北京模式规定**
  - 对董事长激励的主体是公司股东或出资人
- **S模式/深圳规定**
  - 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；
- **S、B、J模式都规定**
  - 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。

七、经营者期股红利兑现及用途

- S模式规定
  - 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；
- B模式规定
  - 所获红利要按协议规定全部用于补入所认购的期股；
- J模式规定
  - 首先用于归还购买期股的贷款及利息

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

- 一、员工在持股计划的产生和发展
- 二、员工持股计划的原则
  - 1.广泛参与原则
    - 至少要求70%的员工参与
  - 2.有限原则
    - 即限制每个员工所得股票的数量
  - 3.按劳分配原则
    - 凡付出劳动的员工就应获得收入
  - 4.新员工必须认购企业股份

三、员工持股的分类

- ㈠福利分配型员工持股
  - 系福利或奖励，目的在于吸引员工和调动员工积极性
  - 类型
    - 年终分享利润以股票形式发放
    - 美国的员工持股计划
      - 有计划地组织员工购买本企业股份，使员工分享企业一定比例的财产所有权，以促使员工更主动、勤奋地工作，并使其获得资本收入
      - 非借贷型：从公司利润中拿出部分资金购买本公司股票或直接由公司提供部分股票作为员工劳动报酬，分到员工名下；
      - 借贷型：由公司担保，从银行借款购买本公司股票分到个人名下；
    - 按月、按季或年终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

- ㈡风险交易型员工持股
  - 日本模式
    - 稳定经营或发展壮大中的企业，员工购买企业股票，获稳定红利或在股市上增值变现
  - 美国模式
    - 为拯救本企业而动员员工持股，如美国西北航空和联合航空
  - 合作制企业的员工持股
    - 员工同时提供劳动和资本，拥有企业利润分配和控制权力

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、企业内部员工的持股计划

- 含义
  - 指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新型组织形式，可以是股票、认购权证、出资证明书等
- 特点
  - 内部员工股不可以流通、上市、上柜、继承、赠送
  - 内部员工持股自愿原则
  - 同股同权同利，“风险共担，利益共享”

能力要求（P482）

- 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
  - 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

第六单元　专业技术人员薪资制度设计

- 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

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

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；

科技人员收入模式设计

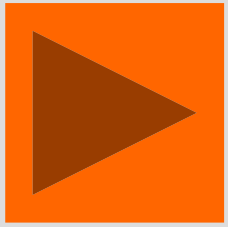
- 单一的高工资模式
  - 特别适用于基础研究工作，短期内无法确定准确的工作目标，进而无法把工作成果作为工资决定基础；
- 较高的工资加奖金
  - 以科研职位等级和能力资格为基础，先确定较高水平的工资，然后以职位等级为基础，按奖金占工资的一定比例确定奖金；
- 较高的工资加科技成果转化提成制
  - 多适用于新产品开发者，一般采用产品销售收入提成、销售净收入提成或利润提成；激励作用大
- 科研项目工资制
  - 将工资列入项目费，并按项目实行费用包干制，鼓励出成果，往往有后续激励措施，比如销售提成奖励；
- 股权激励
  - 科技入股；赠送干股；股票期权、期股等

科技人员薪酬激励范例

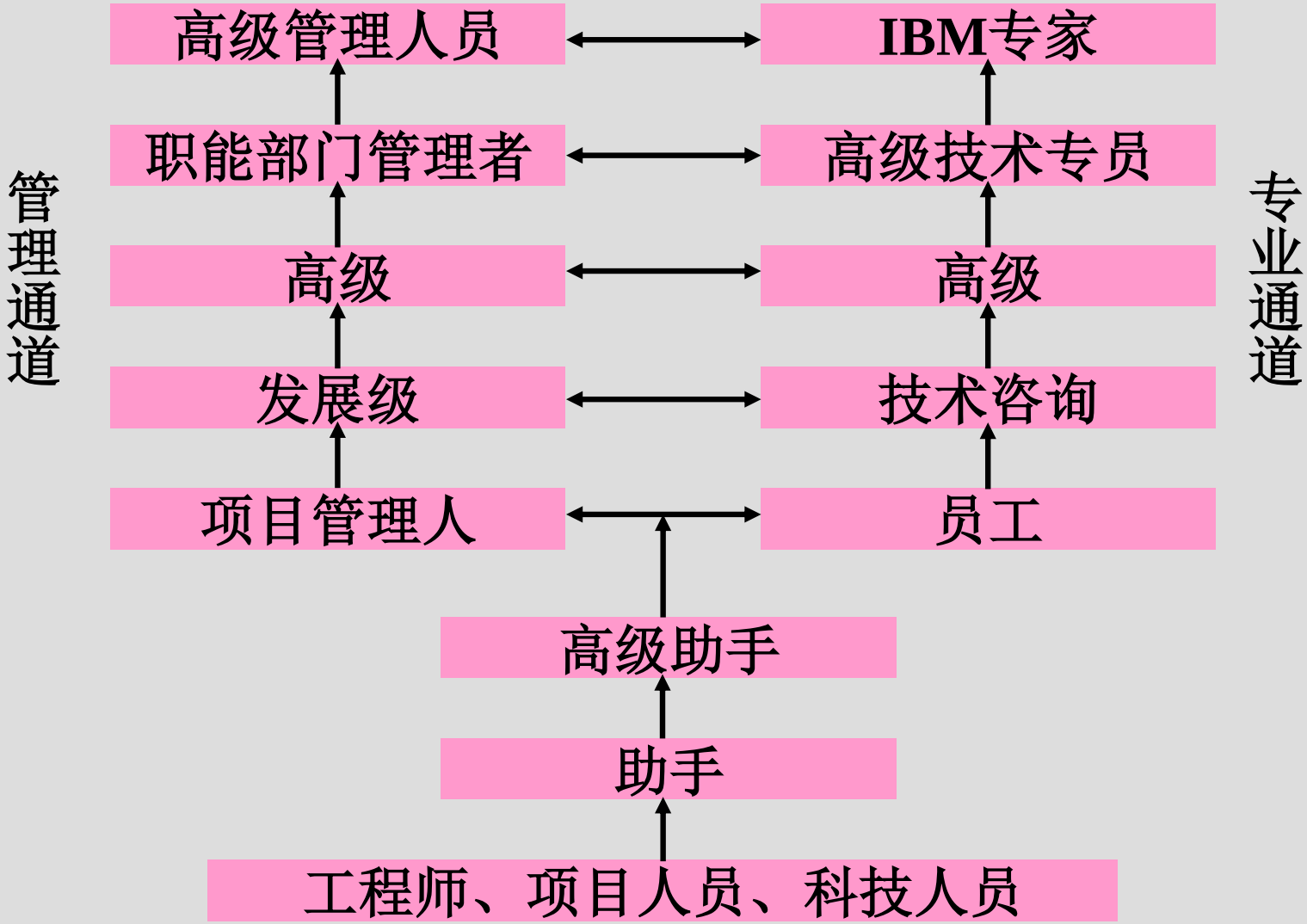
- 某集团科技人员奖励办法：
  - **1989-1995年，对转化为商品的新产品设计者，实行销售收入“三、二、一”提成奖励法，即第一年提3%，第二年提2%，第三年提1%；**
  - **1995-1997年，为鼓励科技人员在产品设计时就注重降低成本，增大产品利润，留住人才，提出四年利润比例提奖+比例股权配奖的办法。该办法规定，新产品转化为商品后，按实现利润第一年40%（其中股权占12%）、第二年30%（其中股权占9%）、第三年20%（其中股权占6%）第四年12%（其中股权占4%）提成奖励课题小组或个人。**
- 深圳某公司规定：
  - **新产品研发成功并上市后，研发团队可提取第一年销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

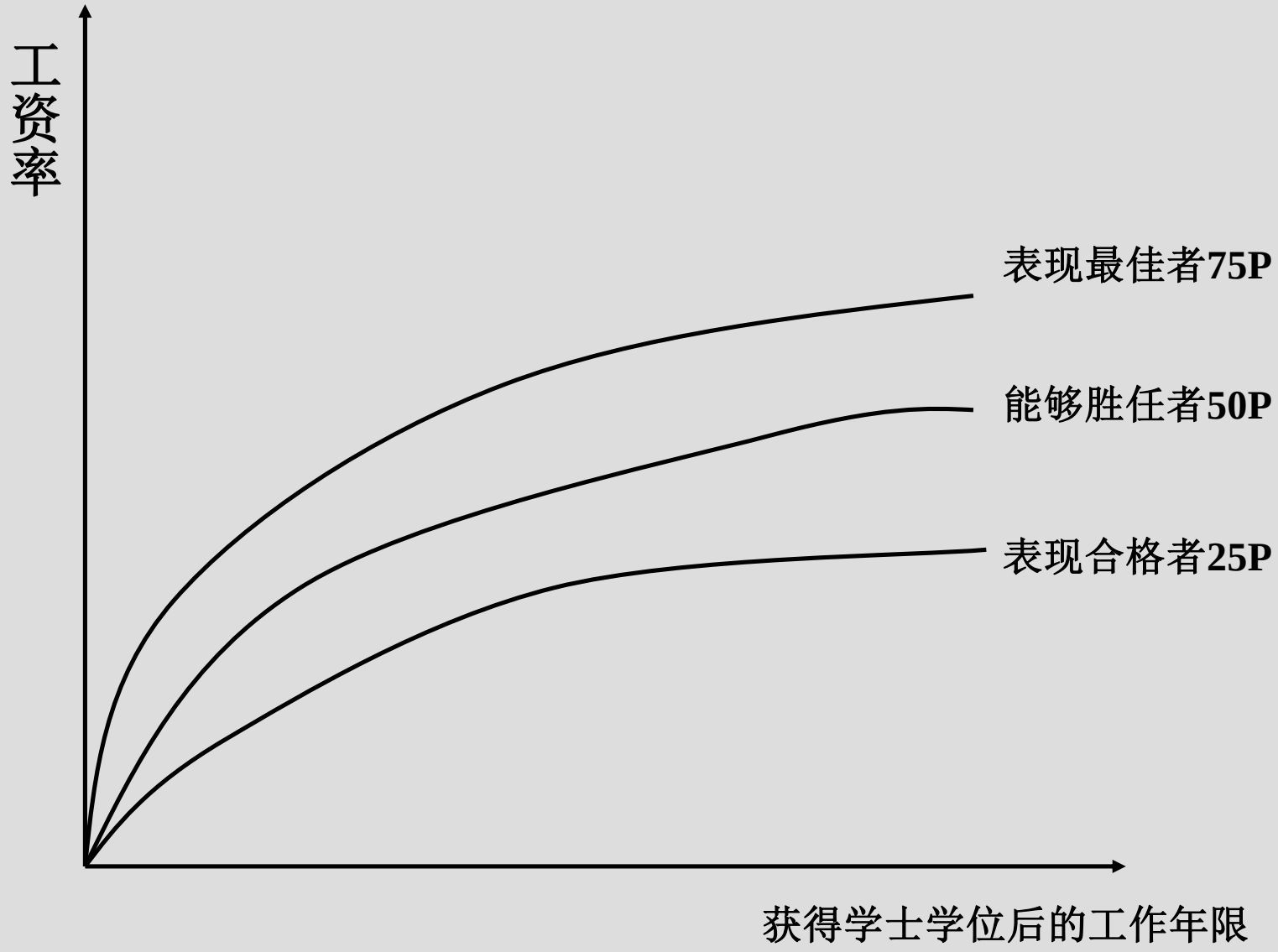
深圳华为的5级双通道

- 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）。

- ㈡成熟曲线
  - 原因
    - 专业技术人员倾向于比较自己与同期进入劳动力市场的毕业生薪酬
    - 企业主要根据市场数据确定其工资曲线
  - 成熟曲线描述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。
  - 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
  - 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

工作年限与工资率的成熟曲线图



第三节　企业福利制度的设计

- 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

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；

福利的作用

- （一）福利对企业的作用
  - 为企业合理避税
  - 为企业减少成本支出
    - 货币薪酬有福利附加成本，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

福利的作用

- （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**

（一）法定保险福利

- 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

（一）法定保险福利

- 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

（一）法定保险福利

- 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

（一）法定保险福利

- 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。

（三）员工补充保险福利

- 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

（三）员工补充保险福利

- 2、团体人寿保险
- 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

（四）员工服务福利和其他福利

- 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

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。

五、弹性福利计划的类型和设计原则

- （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
  - （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

能力要求（P510）

- 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；

能力要求

- 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

练　习

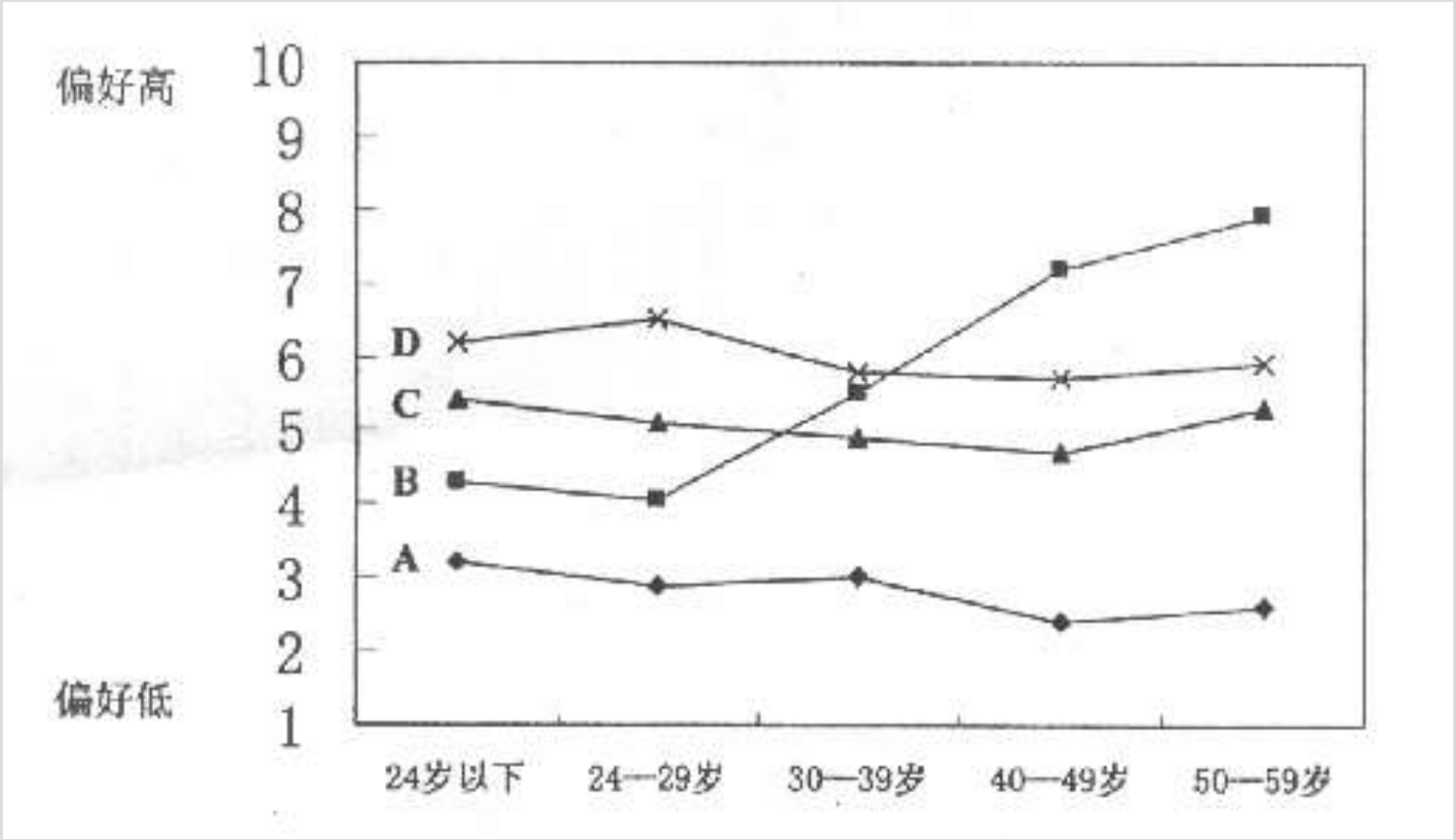
- 1. B公司是一家知名的游戏软件开发商，公司为游戏开发部门提供的基本薪酬水平处于市场高位，绩效工资的比例比同行高很多，员工70%的薪酬和自己所开发游戏的市场效益挂钩。公司为员工提供了非常宽松的工作氛围，游戏开发人员可以选择弹性工作制，可根据自己的兴趣选择总额不超过15000元的培训课程。公司内的层级关系比较模糊，员工随时能向高层直接提出自己的创意和好的建议。公司为每一个员工提供固定车位和每年5天的国外假期。
- ⑴请评价该公司为游戏开发人员设计的薪酬方案。（10分）
- ⑵您对该公司的薪酬方案有哪些建议？（5分）

- 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’

- ⑵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’

- 2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%。
- ⑴请对该图的调查结果进行分析。⑵此调查结果对企业薪酬福利设计有何启示？


偏好高
10
9
8
7
6
5
4
3
2
1
偏好低
D
C
B
A
24岁以下
24—29岁
30—39岁
40—49岁
50—59岁

- 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。