

基础精讲班
人力资源管理专业知识与实务
经济专业技术资格考试

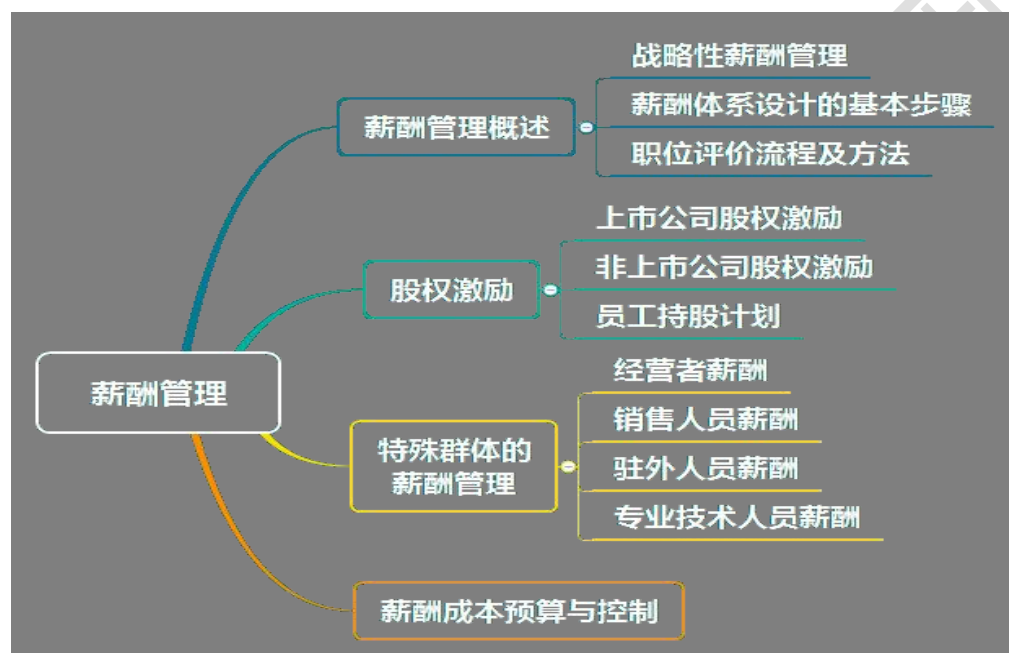
主讲老师：付子健

第八章 薪酬管理

目录

- 1 薪酬管理概述
- 2 股权激励
- 3 特殊群体的薪酬管理
- 4 薪酬成本预算与控制

本章思维导图



本章分值比重

年度	单选题	多选题	案例分析题
2012 年	6 题 6 分	2 题 4 分	--
2013 年	4 题 4 分	2 题 4 分	4 题 8 分
2014 年	3 题 3 分	1 题 2 分	--
2015 年	4 题 4 分	1 题 2 分	--
2016 年	4 题 4 分	1 题 2 分	--
2017 年	4 题 4 分	1 题 2 分	--
2018 年	4 题 4 分	2 题 4 分	--

第一节 薪酬管理概述

第一节 薪酬管理概述

知识点 1 战略性薪酬管理

一、战略性薪酬管理

战略性薪酬管理本质就是看待薪酬管理职能的全新理念，其核心是在企业不同战略下作出的一系列战略性薪酬决策。当企业采取不同战略时，企业的薪酬水平和薪酬结构也必然会存

在差异。

企业战略的两个层次：

公司战略（企业发展战略）

竞争战略（企业经营战略）

知识点 1 绩效管理概述

（一）适用于企业不同发展战略下的薪酬管理

适应于企业不同发展战略下的薪酬管理		
战略类型	特点	薪酬管理指导思想
成长战略	关注市场开发、产品开发、创新等内容	企业与员工共担风险、共享收益。短期来看，基本薪酬低，变动薪酬高。长期来说，实行奖金或股票选择权等计划。
稳定或集中战略	强调市场份额或运营成本	薪酬决策集中度高，薪酬确定以员工从事的岗位本身为准；薪酬结构上基本薪酬和福利所占的比重较大；薪酬数额采用跟随或略高于市场平均水平，长期内不会有大的增长。
收缩战略或精简战略	企业面临困境	将企业经营业绩与员工收入挂钩。基本薪酬所占比例低，尝试股份所有权计划，鼓励员工共担风险。

知识点 1 战略性薪酬管理

（二）适用于不同竞争战略下的薪酬管理

适应于企业不同发展战略下的薪酬管理		
类别	含义	特点
创新战略	以产品创新及缩短产品生命周期为导向，强调产品在市场 上的领袖地位及客户满意度。	注重对产品创新、技术创新和 生产方法创新，给予足够的报 酬或奖励；基本薪酬以通行水 平为准且略高于市场水平。
成本领先战略	以低于竞争对手的价格向客 户提供产品，企业追求效率最 大化、成本最小化。	薪酬整体水平比竞争对手的 薪酬相对低；基本薪酬比例 低，奖金所占的比重较大。
客户中心战略	以提高客户服务质量、服务效 率等来赢得竞争优势的战略， 强调客户满意度。	根据员工向客户提供服务的 数量与质量来支付薪酬；根据 客户对员工及员工群体所提 供服务的评价来支付奖金。

知识点 1 战略性薪酬管理

（三）全面薪酬战略

以客户满意度为中心,鼓励创新精神和可持续性的绩效改进,并对娴熟的专业技能提供奖励,从而在员工和企业之间营造出一种双赢的工作环境的薪酬战略。

全面薪酬战略的特点:更强调战略性、激励性、灵活性、创新性和沟通性。

建立步骤:

- (1) 评价薪酬的含义。确定企业战略;
- (2) 制定与企业战略相匹配的薪酬决策;
- (3) 执行战略性薪酬决策;
- (4) 对薪酬系统的匹配性进行再评价。

知识点 2 薪酬体系设计的基本步骤

二、薪酬体系设计的基本步骤

(一) 明确企业基本现状及战略目标

是制定薪酬政策,进行薪酬决策的重要前提条件。

(二) 工作分析及职位评价

确定薪酬体系的基础,解决内部公平性。

职位评价的作用:确定职位相对价值,得出职位等级序列;为薪酬调查建立统一职位评估标准,确保薪酬公平。

知识点 2 薪酬体系设计的基本步骤

(三) 薪酬调查

薪酬调查主要是为了解决薪酬的外部竞争性问题。

薪酬调查的步骤包括:

- (1) 确定调查目的。
- (2) 确定调查范围。
- (3) 选择调查方式。(企业之间相互调查、委托调查、收集公开的信息和问卷调查)
- (4) 统计分析调查数据。
- (5) 提交薪酬调查分析报告。

知识点 2 薪酬体系设计的基本步骤

(四) 确定薪酬水平

领先策略、跟随策略、滞后策略、混合策略。

(五) 薪酬结构设计

薪酬结构设计是薪酬的内部一致性和外部竞争性,这两种薪酬有效性标准之间进行平衡的一种结果。一个完整的薪酬结构中主要包含薪酬等级、薪酬等级内部变动范围和相邻薪酬等级间的关系等。

(六) 薪酬预算与控制

知识点 3 职位评价流程及方法

在工作分析的基础上,系统地对各职位的价值进行评价,从而确定各职位在企业内部的相对价值及相互关系的过程。

对职位的评价而非对任职者的评价,是对正常或一般水平的评价而非特殊业绩的评价,是对目前而非过去或未来职位状况的评价。

(一) 职位评价的原则

- (1) 系统性原则:职位评价不是孤立进行的,它是将工作分析与薪酬设计相联系的桥梁,

本身也是系统。

(2) 战略性原则：各个职位必须从企业战略目标及实际现状出发选择评价要素。

知识点 3 职位评价流程及方法

(3) 标准化原则：对同一企业内不同职位间的评价体系、评价方法和评价程序做出的统一规定

(4) 员工参与原则：提高职位评价的透明性和公正性，增强职位评价结果的合理性

(5) 结果公开原则：降低薪酬管理中可能出现的不公正现象，提高员工对薪酬的满意度。

(6) 实用性原则

知识点 3 职位评价流程及方法

(二) 职位评价流程

1. 准备阶段

(1) 明确职位评价的目的。

(2) 了解企业现状。

(3) 确定职位说明书。职位说明书是工作分析的重要成果文件，其中包含了职位职责、权限、任职资格、工作环境等重要的职位信息，是职位评价的主要信息来源。

知识点 3 职位评价流程及方法

(4) 建立职位评价委员会。(职位评价指导委员会、职位评价实施委员会、分析小组和申诉委员会)

(5) 选择标杆职位。职位职责和任职资格条件差异不大的一般化职位。标杆职位数目一般占企业中全部职位的 10%~15% 。

(6) 建立职位评价体系。

知识点 3 职位评价流程及方法

2. 实施阶段

(1) 对职位评价者进行培训(评价目的、意义，方法，流程)。

(2) 职位的初评和正式评价。

(3) 与员工进行沟通并建立申诉机制和程序。

3. 完善与维护阶段

(1) 日常维护

(2) 定期维护

知识点 3 职位评价流程及方法

(三) 职位评价方法

比较基础	比较范围	
	定量方法	定性方法
直接职位比较法	因素比较法	排序法
职位尺度比较法	要素计点法	分类法

知识点 3 职位评价流程及方法

1. 排序法

以职位说明书和企业规划为基础，比较每两个职位之间的级别关系，并根据职位相对价值的大小来确定职位等级的一种评价方法。

一般可分为三类：

(1) 直接排序法：即简单地根据职位的价值大小，按照一定的顺序对职位进行排序；

知识点 3 职位评价流程及方法

(2) 交替排序法：即先从待评价职位中找出一个价值最高的职位和一个价值最低的职位，再从剩余的职位中找出价值最高的职位和价值最低的职位，如此进行，直到所有的职位都被排列起来为止；

(3) 配对比较法：即将每一个需要评价的职位分别与其他所有职位比较，如果价值高于所比较的职位则得一分，低于则减一分，相同则不得分，然后根据职位得分来划分职位的等级顺序。

知识点 3 职位评价流程及方法

优点：简单易行，成本较低，易于与员工沟通。

缺点：由于没有详细具体的评价标准，因此主观成分很大。只能确定职位的序列，不能确定所排序的职位之间的相对价值。

适用：适用于规模较小、结构简单、职位类型较少，而且员工对本企业各项职位都较为熟悉的企业。

知识点 3 职位评价流程及方法

2. 分类法

也称为分级法或等级描述法，需要预先制定一套供参考的等级标准（即所谓的标尺），再将各待定级别的职位与之对照（即所谓的套级），从而确定该职位的相应级别。

标准的制定方法主要从横向和纵向两个角度进行。横向是指按照职位性质和特点分为大类、中类和小类；纵向是指按照职位责任大小、技能要求、劳动强度、劳动环境分等。

知识点 3 职位评价流程及方法

优点：简单、容易解释，等级结构能真实地反映有关企业的结构。

缺点：等级定义比较困难，存在较大的主观因素。

这种方法适用于职位类别较为简单的小型企业。

知识点 3 职位评价流程及方法

3. 要素计点法

也称点数法、评分法或计分法。不是对各待评价职位进行总体评价，而是将职位在各报酬要素上进行分解，最终得出该职位的相对价值。

优点：精确，评价结果更容易被员工所接受；允许对职位之间的差异进行微调。

缺点：设计与实施都比较复杂，对管理水平要求较高，主要适用于大规模企业中的管理类岗位。

知识点 3 职位评价流程及方法

要素计点法步骤：

(1) 选取报酬要素；

(2) 对每类报酬要素进行分级界定；

(3) 确定不同报酬要素在职位评价体系中所占的权重, 以及每个报酬要素中各等级所对应的点值;

(4) 运用该职位评价体系对职位进行评价;

(5) 将所有被评价职位根据点数的高低进行排序, 建立职位等级结构。

知识点 3 职位评价流程及方法

4. 因素比较法

同因素比较法一样, 先需要找出适当的付酬要素, 但是不需要预先开发一个“评比标尺”, 而是先在本企业中找到若干有代表性的标杆职位作为评价时的参照物。应有较大的涵盖面。优点: 较为完善, 可靠性高, 使不同的职位之间更具可比性, 且可由职位内容直接求得具体薪酬金额。

缺点: 评价体系设计复杂, 难度较大, 成本较高。由于这种方法不易理解, 因此员工对其准确性和公平性容易产生质疑。

主要使用于处在劳动力市场相对稳定环境下的规模较大的企业。

知识点 3 职位评价流程及方法

六个基本环节:

- (1) 选取付酬要素;
- (2) 确定标杆职位;
- (3) 依次按所选的各付酬要素, 将各标杆职位按相对价值从高到低排序;
- (4) 为各标杆职位按各付酬因素分配薪值;
- (5) 比较按薪额和按因素价值排出的两种顺序。出现差异, 可以进行调整;
- (6) 对照因素比较法, 对非标杆待评职位进行评价。

历年真题回顾

2013-34: 对于采用稳定战略的企业, 适合的薪酬管理思路是 ()。

- A. 在短期内提供较低的基本薪酬, 在长期实行奖金或股票期权计划
- B. 基本薪酬所占比重较大, 薪酬水平略高于市场平均水平
- C. 奖金所占比重较大, 薪酬水平略低于市场平均水平
- D. 将企业的经营业绩与员工收入挂钩, 基本薪酬所占比重相对较低

【答案】: B

【解析】: 稳定战略是一种强调市场份额或者运营成本的战略。薪酬的确定基础主要是员工从事的职位本身, 在薪酬结构上基本薪酬和福利所占的比重较大, 从薪酬水平来说一般采取市场跟随或略高于市场水平的薪酬, 但长期内不会有太大的增长。

历年真题回顾

2014-33: 关于企业战略与薪酬管理策略的说法, 正确的是 ()。

- A. 采用成长战略的企业, 在薪酬管理中应强调企业与员工共担风险, 共享收益
- B. 采用稳定战略的企业, 在薪酬结构中, 基本薪酬和福利所占比重应较低
- C. 采用收缩战略的企业, 在薪酬结构中, 基本薪酬和福利所占比重应较高
- D. 采用创新战略的企业, 其基本薪酬水平应低于劳动力市场的平均水平

历年真题回顾

【答案】: A

【解析】：对于追求成长战略的企业来说，其薪酬管理指导思想就应是企业与员工共担风险，共享收益。

采用稳定战略的企业，在薪酬结构上基本薪酬和福利所占的比重较大，从薪酬水平来说一般采取市场跟随或略高于市场水平的薪酬。采用收缩战略或精简战略的企业，在薪酬结构上基本薪酬所占的比例相对较低，一些企业还尝试实行员工股份所有权计划，以鼓励员工共担风险。采用创新战略的企业，其基本薪酬以劳动力市场的通行水平为准且略高于市场水平。

历年真题回顾

2014-34：采用成本领先战略的企业，适宜的薪酬管理方法是（ ）。

- A. 与竞争对手相比，保持较低的薪酬水平
- B. 与竞争对手相比，保持较高的薪酬水平
- C. 在薪酬结构方面，基本薪酬和福利所占比重相对较高
- D. 在薪酬结构方面，奖金所占比重相对较低

【答案】：A

【解析】：采用成本领先战略的企业，往往追求的是效率最大化、成本最小化。在薪酬水平方面比竞争对手的薪酬相对较低，在薪酬结构方面奖金部分所占的比例相对较大。

历年真题回顾

2014-35：对于采用创新战略的企业而言，薪酬管理最突出的特点是（ ）。

- A. 对于产品和技术方面的创新给予足够的奖励
- B. 将企业的经营业绩与员工收入挂钩，鼓励员工与企业共担风险
- C. 基本薪酬比市场平均水平略低
- D. 在薪酬结构方面，基本薪酬和福利所占比重相对较高

【答案】：A

【解析】：采用创新战略的企业，强调的是产品市场上的领袖地位及客户满意度。因此，与此相对的薪酬体系非常注重对产品创新、技术创新和新的生产方法给予足够的报酬或奖励，其基本薪酬以劳动力市场的通行水平为准且略高于市场水平。

历年真题回顾

2015-46 采用稳定战略的企业（ ）。

- A. 无基本薪酬，只支付奖金
- B. 基本薪酬较高，薪酬和福利在薪酬的比重较大
- C. 基本薪酬较低，奖金在薪酬的比重较大
- D. 基本薪酬较低，股权激励在薪酬中的比重较大

【答案】：B

【解析】：稳定战略是一种强调市场份额或者运营成本的战略。在薪酬结构上基本薪酬和福利所占的比重较大，从薪酬水平来说一般采取市场跟随或略高于市场水平的薪酬，但长期内不会有太大的增长。

历年真题回顾

2015-47 关于职位评价方法的说法，正确的是（ ）。

- A. 排序法是比较复杂的定量化评价方法
- B. 分类法的缺点是等级定义困难
- C. 要素计点法的最大优点在于简单易行

D. 因素比较法的准确性和公平性容易达到员工的肯定

【答案】： B

【解析】： 分类法的缺点在于等级定义比较困难，存在较大的主观因素。排序法是职位评价中使用较早的一种较为简单、最易理解的评价方法。要素计点法的设计与实施都比较复杂，因此对管理水平要求较高，主要适用于大规模企业中的管理类职位。由于因素比较法不易理解，因此员工对其准确性和公平性容易产生质疑。

历年真题回顾

2016-25. 关于企业战略与薪酬管理策略的说法，正确的是（ ）

- A. 采用成长战略的企业，在短期内应提供相对较低的基本薪酬
- B. 采用稳定战略的企业，基本薪酬和福利所占比重应较低
- C. 采用收缩战略的企业，基本薪酬所占比重应较高
- D. 采用创新战略的企业，基本薪酬水平应低于劳动力市场平均水平

【答案】： A

历年真题回顾

2017-25：下列关于公司战略下的薪酬管理特征的说法中，正确的是（ ）

- A. 采取成长战略的企业往往在短期内提供较高水平的基本薪酬
- B. 采取稳定战略的企业薪酬结构中的基本薪酬和福利所占比重通常较低
- C. 采取稳定战略的企业一般采取市场跟随或略高于市场水平的薪酬
- D. 采取收缩战略的企业薪酬结构中的基本薪酬所占的比例通常较高

【答案】： C

第二节 股权激励

知识点 4 上市公司股权激励

股权激励是指通过员工获得公司股权的形式，享有一定的经济权利，使他们能够以股东的身份参与企业决策、分享利润、承担风险，从而勤勉尽责地为公司的长期发展服务的一种长期激励方法。

	激励方式
上市公司股权激励	股票期权，限制性股票，股票增值权
非上市公司股权激励	股份期权，业绩股份，虚拟股票期权
员工持股计划	

知识点 4 上市公司股权激励

（一）股票期权

概念：也称经营者股票期权或管理者（Executive Stock Option, ESO），是指上市公司授予激励对象在未来一定期限内（行权期）以预先确定的价格（行权价）和条件购买本公司一定数量股票的权利。

知识点 4 上市公司股权激励

特征：

- 一是股票期权是一种权利而不是义务，收益人可以买公司股票也可以不买；
- 二是股票期权只有在行权价低于行权时，本企业股票的市场价格才有价值；

三是股票期权是公司无偿给予经营者的。

知识点 4 上市公司股权激励

优点：

(1) 可以把经营者利益与股东利益及企业发展结合起来，使企业股东的资产权益首先得到保障。

(2) 对于经营者而言，可以让经营者分享企业的预期收益，可以在风险较小的前提下得到较大的激励。

(3) 激励手段比较灵活，便于个案处理。

知识点 4 上市公司股权激励

局限性：

一是股票期权只适用于上市公司，而且成长性较好、股价呈强势上涨的上市公司；

二是股票期权需要依托规范而有生气的股票市场，需要公司建立规范的法人治理结构；

三是股票期权容易诱发弄虚作假、恶意操纵和短期炒作等不良行为；

四是难以准确地衡量经营者的表现和企业真实的经营状况。

知识点 4 上市公司股权激励

1. 激励范围和对象

范围：只允许已完成股份分置改革的在沪深交易所上市的境内上市公司和在境外上市的国有控股企业可以实施股权激励对象。

激励对象：上市公司董事、高级管理人员、核心技术（业务）人员（不能超过 10%）

如下人员不得成为激励对象：

(1) 最近 3 年内被证券交易所公开谴责或宣布为不适当人选的；

(2) 最近 3 年内因重大违法违规行为被中国证监会予以行政处罚的；

(3) 具有我国《公司法》规定的不得担任董事、监事、高级管理人员情形的不能同时参加两个或两个以上公司股权激励计划。

知识点 4 上市公司股权激励

2. 激励额度

上市公司全部有效的股权激励计划所涉及的标的股票总数累积不得超过公司股本总额的 10%。

非经股东大会特别决议批准，任何一名激励对象通过全部有效的股权激励计划获授的本公司股票累计不得超过公司股本的 1%，股本总额是指股东大会批准最后一次股权激励计划时公司已发行的股本总额。

知识点 4 上市公司股权激励

3. 股票来源

①公司发行新股票；②通过留存股票账户回购股票；③从二级市场购买股票。

事实上，上述几种解决股票来源的方式，按性质加以区分，则可以分为增量方式和存量方式两大类。

知识点 4 上市公司股权激励

4. 资金来源

《管理办法》规定，上市公司不得为激励对象依股权激励计划获取有关权益提供贷款以及其他任何形式的财务资助，包括为其贷款提供担保。

行权资金的压力大小，一方面取决于激励力度的大小；一方面取决于激励对象个体可支配的资金的大小。

知识点 4 上市公司股权激励

5. 股票期权时间规定

(1) 授权日。上市公司向激励对象授予股票期权的日期，授权日必须是交易日。

(2) 等待期。股票期权授予日与获授股票期权首次可以行权日之间间隔不得少于 1 年。

(3) 有效期。从授权日计算不得超过 10 年，在股票期权有效期内，上市公司应当规定激励对象分期行权。

(4) 行权期。激励对象可以开始行权的日期，必须是交易日，应当在公司定期报告公布后的第 2 个交易日，至下一次定期报告公布前 10 个交易日内行权。

(5) 有效期。自股东大会通过之日起计算，一般不超过 10 年，股权激励计划有效期满，上市公司不得依据此计划再授予任何股权。

知识点 4 上市公司股权激励

6. 行权价格

上市公司向激励对象授予股票期权时所确定的激励对象购买上市公司股份的价格。

7. 执行方式

(1) 现金行权。

(2) 无现金行权。

(3) 无现金行权并出售。

知识点 4 上市公司股权激励

(二) 限制性股票

限制性股票是指激励对象按照股权激励计划规定的条件，从上市公司无偿或低价获得一定数量的本公司股票，激励对象只有在工作年限或业绩目标符合股权激励计划规定条件的，才可出售限制性股票并从中获益。

知识点 4 上市公司股权激励

1. 限制性股票时间规定

(1) 禁售期。是指公司员工取得限制性股票后不得通过二级市场或其他方式进行转让的期限。其禁售期不得低于 2 年。

(2) 解锁期。解锁期不得低于 3 年，解锁期内原则上采取匀速解锁办法。解锁后，员工的股票就可以在二级市场自由出售。

(3) 限制性股票的有效期、授予目的规定与股票期权相同。

2. 授予价格

上市公司向激励对象授予限制性股票时所确定的激励对象获得上市公司股份的价格，为避免股价操纵，同样遵循“孰高原则”。

知识点 4 上市公司股权激励

（三）股票增值权

是指上市公司授予激励对象在一定时期和条件下, 获得规定数量的股票价格上升所带来的收益的权利。

特点:

(1) 行权期一般超过任期, 这样就将激励对象与公司的利益捆绑在一起, 有效的约束他们的短期行为。

(2) 激励对象拥有规定数量的股票股价上升所带来的收益, 但不拥有这些股票的所有权, 也不拥有表决权、配股权等。

(3) 可以全额兑现, 也可以部分兑现。

(4) 实施时, 可以是现金、也可以折合成股票, 还可以是现金和股票形式的结合。

知识点 4 上市公司股权激励

上市公司股权激励的三种模式各自的优缺点和适用企业

激励模式	优点	缺点	适用企业
股票期权	①降低委托代理成本; ②可以锁定激励对象的风险, 股票期权持有人不行权就没有任何额外损失; ③降低企业激励成本, 并且企业有现金流入; ④激励力度比较大, 具有长期激励效果	①可能带来大量经理人的短期行为; ②公司股本变化, 原股东的股权可能被稀释; ③过分依赖股票市场有效性	成长性较好、股价呈强势上涨的上市公司

知识点 4 上市公司股权激励

激励模式	优点	缺点	适用企业
限制性股票	①有可能是免费或低价获得, 激励更强; ②通过对业绩条件、禁售期限的严格规定, 使激励与约束对等	①业绩目标或股价的科学确定较困难; ②现金流压力较大; ③会促使经理人放弃对高风险、高回报项目的投资	成熟型企业; 对资金投入要求不是非常高的企业

知识点 4 上市公司股权激励

激励模式	优点	缺点	适用企业
股票增值权	①激励对象无须现金付出; ②操作方便、快捷; ③无须证监会审批, 无须解决股票来源问题	①激励对象不能获得真正意义上的股票, 激励的效果相对较差; ②对资本市场有效性依赖较大, 可能导致	现金流量比较充裕且股价比较稳定的上市公司; 境外上市公司

		公司高管层与庄家合谋操纵公司股价等问题； ③公司的现金压力较大	
--	--	------------------------------------	--

知识点 5 非上市公司股权激励

（一）股份期权

又称期股模式，指公司授予激励对象在未来一定期限内以预先确定的价格和条件购买本公司一定数量股份的权利。

操作要点：激励对象在未来某一时期内以一定价格购买一定数量的股份，这个过程中只取得股份的分红权、配股权等部分权益（无处置权）；然后分期按约定价格购买期股的所有权，购股资金来源于分红和现金；在既定时间内支付完购股款后，取得完全所有权，但期满后还有一定年限的等待期。

知识点 5 非上市公司股权激励

激励对象获授股份期权的资金来源：

- ①从公司税后利润中提取一定数量的奖励基金，给予激励对象特别奖励，专用于购买公司的股份；
- ②从支付给激励对象的年薪中提取一定比例用以认购股份；
- ③从公司公益金中划出一部分作为专项资金，无息贷给激励对象认购股份，然后从激励对象的薪金中定期扣还；
- ④激励对象的自有资金。

知识点 5 非上市公司股权激励

股份期权行权价的确定三种方法：

- ①现值有利法，即行权价低于当前股价；
- ②等现值法，即行权价等于当前市价；
- ③现值不利法，即行权价高于市价。

知识点 5 非上市公司股权激励

（二）业绩股份

业绩股份是指确定一个较为合理的业绩目标，如果激励对象一定期限内达到预定目标，则公司授予其一定股份或提取一定的奖励基金购买公司股份，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份。

知识点 5 非上市公司股权激励

业绩股份来源主要包括：

- ①向激励对象发行新股；
- ②老股东转让股份；
- ③公司设立时预留部分股份；
- ④公司股份回购。

业绩股份的激励力度与激励基金的提取比例密切相关，激励范围和激励力度太大，则激励成本上升，现金流的压力也会增大；而激励范围和激励力度太小，激励成本和现金流压力减小，

但激励效果可能减弱。

知识点 5 非上市公司股权激励

（三）虚拟股票期权

指公司授予激励对象一种“虚拟”的股票，当公司股份增值时，则被授予者可以据此享受股份的溢价收益。

期权人只是在名义上持有而非真的购买公司股份，期权人没有表决权、股份不能转让和出售，在离开公司时自动失效。

资金来源：公司的奖励基金。

基金所需的资金来源是从税后利润中拨出，必然影响一部分股东的利益，所以，实际提取比例要由股东会决定。

虚拟股票期权的行权价格不取决于公司股票的市价，而是公司虚拟股票的内部市场价格。

知识点 6 员工持股计划

（一）员工持股计划概述

由企业内部员工出资认购本企业的部分股权，并委托特定的托管机构管理和运作，同时相应的委托机构作为社团法人，进入企业董事会，参与企业决策和按股分红的股权制度。

知识点 6 员工持股计划

1. 员工持股计划的特点及原则

特点：必须是本企业的员工；股份在转让、交易等方面受到一定限制。

原则：应能促进企业的长远发展；应能激发员工的工作积极性；应能改变企业的法人治理结构。

中国证监会发布的《关于上市公司实施员工持股计划试点的指导意见》中规定：员工持股计划的基本原则：依法合理的原则；自愿参与的原则；风险自担的原则。

知识点 6 员工持股计划

2. 员工持股计划的种类

（1）杠杆型员工持股计划。涉及员工持股计划基金会、公司、公司股东和贷款银行四个方面。

（2）非杠杆型员工持股计划：自付型和他付型，通过股票奖金方式来实现。

知识点 6 员工持股计划

（二）员工持股计划的主要内容

1. 员工持股计划的激励对象

（1）在企业工作满一定时间的正式员工；

（2）公司的董事、监事、经理；

（3）企业派往投资企业、代表处工作，劳动人事关系仍在本企业的外派人员；

（4）企业在册管理的离退休人员。

知识点 6 员工持股计划

2. 员工持股计划的持股期限和持股规模

持股期限：不得低于 12 个月，以非公开发行方式实施员工持股计划的持股期限不得低于 36 个月。

持股规模：上市公司全部有效的员工持股计划所持有的股票总数累计不得超过公司股本总额的 10%，单个员工所获股份权益对应的股票总数累计不得超过公司股本总额的 1%。

知识点 6 员工持股计划

3. 员工持股计划的资金、股票来源

个人所需资金：①员工的合法薪酬；②自筹资金；③法律、行政法规允许的其他方式。

公司资金来源：①从工资基金节余、公益金、福利费中拨付；②从员工工资中按月扣除；③以员工持股机构未来将拥有的股票作为质押向银行申请贷款。

股票来源：①上市公司回购本公司股票；②二级市场购买；③认购非公开发行股票；④股东自愿赠予；⑤法律、法规允许的其他方式。

知识点 6 员工持股计划

4. 股份的设置和持股比例

股份设置：参与员工持股计划的员工能够购买的企业的股票的数量由他的工资在员工全体薪金总额的比例确定。员工持股严格限定在本企业正式聘用的员工的范围以内：明确规定参与员工持股计划的员工不得低于员工总数的 90%。

持股比例：一是要明确界定员工持股占企业总股本的比例，一般不宜超过 20%；二是要明确界定企业内部员工持股额度的分配比例，一般企业高管人员与一般职工的认购比例不宜拉得太大，原则上控制在 4：1 的范围之内。

历年真题回顾

2015-48 根据我国证监会颁布的相关政策，关于员工持股计划的说法，正确的是（ ）。

- A. 员工持股计划激励对象的数量不低于员工总数的 90%
- B. 每期员工持股计划的持股期限不得超过 12 个月
- C. 公司监事不得成为员工持股激励的对象
- D. 员工持股计划的股票来源包括员工从二级市场购买的股份

历年真题回顾

【答案】：A

【解析】：员工持股计划应强调员工持股的广泛参与性，原则上要求企业正式聘用的员工都参与员工持股计划，明确规定参与员工持股计划的员工不得低于员工总数的 90%。每期员工持股计划的持股期限不得低于 12 个月，以非公开发行方式实施员工持股计划的持股期限不得低于 36 个月，允许参与员工持股计划的人员通常包括，在企业工作满一定时间的正式员工，公司的董事、监事、经理，企业派往投资企业、代表处工作，劳动人事关系仍在本企业的外派人员，企业注册管理的离休退休人员。员工持股计划持有的股票总数不包括员工在公司首次公开发行股票上市前获得的股份、通过二级市场自行购买的股份以及通过股权激励获得的股份。

历年真题回顾

2015-70 根据我国股权激励的相关政策，关于股票期权的说法，正确的是（ ）。

- A. 上市公司不得为激励对象为了获得行权资金而进行的贷款提供担保
- B. 上市公司应在定期报告公布前 30 日向激励对象授予股票期权
- C. 行权价格应为股权激励计划草案摘要公布前一交易日的公司标的股票收盘价
- D. 股票期权的等待期不得超过 1 年

E. 股票期权有效期不得超过 10 年

历年真题回顾

【答案】：AE

【解析】：上市公司不得为激励对象依股权激励计划获取有关权益提供贷款以及其他任何形式的财务资助，包括为其贷款提供担保。股票期权的有效期，从授权日计算不得超过 10 年。

《上市公司股权激励管理办法（试行）》规定授权日不得是下列期间：定期报告公布前 30 日，重大交易或重大事项决定过程中至该事项公告后 2 个交易日；其他可能影响股价的重大事件发生之日起至公告后 2 个交易日。在我国，该《管理办法》采用了平值法，规定以股权激励计划草案摘要公布前一日的公司标的股票收盘价与公布前 30 个交易日的公司标的股票平均收盘价“孰高原则”确定行权价格。股票期权的等待期，即股票期权授予日与获授股票期权首次可以行权日之间间隔不得少于 1 年。

历年真题回顾

2018-7. 关于我国员工持股计划，说法正确的是（ ）

- A. 每位员工所获股份权益对应的股票总数累计可以超过公司总股本的
- B. 上市公司应当在员工持股计划届满前 12 个月公告到期计划持有的股票数量
- C. 上市公司全部有的员工持股计划持有的股票总数累积不得低于公司总股本的 10%
- D. 每期员工持股计划的持股期限不得低于 12 个月

【答案】D

【解析】单个员工所获股份权益对应股票总数累计不得超过公司股本总额的 1%，选项 A 错误；上市公司应当在员工持股计划届满前 6 个月公告到期计划持有的股票数量；选项 B 错误；员工持股占企业总股本的比例一般不超过 20%，C 选项错误

历年真题回顾

2017-26. 下列关于股票期权的说法中，错误的是（ ）

- A. 股票期权是一种权利而不是一种义务
- B. 受益人既可以购买公司股票，也可以不买
- C. 股票期权只有在行权价高于企业股票的市场价格时才有价值
- D. 股票期权是公司无偿给予经营者等激励对象的

【答案】：C

【解析】：①股票期权是一种权利而不是义务，收益人可以买公司股票也可以不买；②股票期权只有在行权价低于行权时，本企业股票的市场价格才有价值；③股票期权是公司无偿给予经营者的。

历年真题回顾

2017-27. 关于股票增值权的说法，错误的是（ ）

- A. 股票增值权的行权期一般超过任期
- B. 股票增值权的激励对象既可以获得规定数量的股票价格上升带来的收益，也拥有这些股票的所有权
- C. 实施股票增值权时可以全额兑现，也可以部分兑现
- D. 实施股票增值权时可以用现金，也可以折合成股票，或者两者的某种组合

【答案】：B

【解析】：①行权期一般超过任期，②激励对象拥有规定数量的股票股价上升所带来的收益，

但不拥有这些股票的所有权，也不拥有表决权、配股权等。③可以全额兑现，也可以部分兑现。④实施时，可以是现金、也可以折合成股票，还可以是现金和股票形式的结合。

历年真题回顾

2017-28. 关于我国员工持股计划的说法，正确的是（）

- A. 每期员工持股计划的持股期限不得低于 24 个月
- B. 以非公开发行方式实施的员工持股期限不得低于 40 个月
- C. 上市公司全部有效的员工持股计划持有的股票总数累计不得超过公司总股本的 15%
- D. 单个员工所获得股份权益对应的股票总数累计不超过公司股本总额的 1%

【答案】：D

【解析】：每期员工持股计划的持股期限不得低于 12 个月；以非公开发行方式实施的员工持股期限不得低于 36 个月；上市公司全部有效的员工持股计划持有的股票总数累计不得超过公司总股本的 10%

第三节 特殊群体的薪酬管理

知识点 7 经营者年薪制

（一）年薪制

以企业会计年度为时间单位，根据经营者的业绩好坏而计发薪酬的一种薪酬制度。

是一种高风险的薪酬制度，依靠的是约束和激励互相制衡的机制。年薪制将企业经营管理者业绩与其薪酬直接联系在一起。

年薪制模型一般由四个部分构成：基本薪酬（基本收入）；奖金（短期奖励）；长期奖励（股票期权）；福利津贴（休假和各种保险福利待遇）。

知识点 7 经营者年薪制

优势：

（1）在设置上比较灵活，可以根据企业经营者一个年度以及任期内的经营管理业绩，相应确定与其贡献相当的年度和长期薪酬水平及薪酬支付方式。

（2）年薪结构中加大了风险收入的比例，有利于在责任、风险和收入对等的基础上加大激励力度。

（3）把年薪收入的一部分直接转化为股权激励形式，从而把经营者薪酬与资产所有者利益及企业发展前景紧密结合。

知识点 7 经营者年薪制

局限性：

（1）确定了经营者的最低业绩目标和封顶奖金，当未完成最低计划指标时经营者不会受到惩罚，而计划指标超额完成也不会有更多的奖励。

（2）经营者在和企业制定年度目标时往往会将目标计划定低，使其更易于实现。

知识点 7 经营者年薪制

我国经营者年薪制模式：

一元结构模式（全部收入设计为风险收入）

二元结构模式（基本年薪+风险收入）

三元结构模式（基本年薪+效益年薪+奖励年薪）

基本年薪=本企业职工平均工资+调整系数。

风险收入计算方法：

- (1) 风险收入=基薪×倍数考核指标完成系数
- (2) 风险收入=超额利润×比例系数×考核指标完成系数（评价：比较符合国际惯例）

知识点 7 经营者年薪制

（二）股票期权

股票期权是指企业赋予经营者一种权利，经营者在规定的年限内可以以某个固定价格购买一定数量的企业股票。

知识点 8 销售人员薪酬

销售人员的薪酬方案分为以下四种：

（一）纯佣金制（销售提成）

指在销售人员的薪酬中没有基本薪酬的部分，其全部薪酬收入都来自于佣金。

优点：薪酬管理的成本较低。

缺点：薪酬缺乏稳定性，不利于培养销售人员对企业的归属感。

知识点 8 销售人员薪酬

（二）基本薪酬加佣金制

薪酬由每月的基本薪酬和按销售业绩提取的佣金组成。在这种薪酬制度中又可将佣金分为直接佣金和间接佣金。

（三）基本薪酬加奖金制

佣金直接由绩效表现决定，而奖金与业绩之间的关系是间接的，通常销售人员所达成的业绩只有超过某一销售额，才能获得一定数量的奖金。

知识点 8 销售人员薪酬

（四）基本薪酬加佣金加奖金

将佣金和奖金结合在一起，可以从多角度引导并激励员工的行为和绩效。

企业在进行销售人员薪酬制度的选择时，一般取决于企业自身所处的行业及产品特点。如保险行业、饮食行业等对销售人员的薪酬设计大多是“高佣金加低基本薪酬”的薪酬制度，而对于一些技术含量较高，市场较为狭窄，销售周期较长的产品来说，采取“高基本薪酬加低佣金或奖金”的薪酬制度比较适合。

知识点 9 驻外人员薪酬

（一）基本薪酬

基本薪酬可以采用下列三种方法确定：

- (1) 基于本国薪酬：给驻外员工提供与其在国内从事相似职位相同的薪酬；
- (2) 基于东道国的方法：依据东道国的薪酬标准补偿驻外人员的一种方法；
- (3) 基于总部的的方法：根据总部所使用的薪酬标准来补偿所有的员工。

知识点 9 驻外人员薪酬

（二）激励薪酬

- (1) 驻外津贴（基本薪酬 10%~30%，时间越长越高）；
- (2) 困难补助（基本薪酬 10%~25%，地区越困难越高）；
- (3) 流动津贴（员工变换工作地点的奖励，一次性支付）。

（三）福利

标准福利包括保障计划和带薪休假；

额外福利包括搬家补助、驻外人员子女教育津贴、探亲假和差旅补助、带薪休假及津贴。

知识点 10 专业技术人员薪酬

（一）基本薪酬与加薪

基本薪酬往往取决于他们所掌握的专业知识与技术的广度与深度以及运用这些专业知识与技术的熟练程度，而不是所从事岗位的重要性。

加薪也主要取决于他们的专业知识和技能的积累程度以及运用这些专业知识和技能的熟练水平的提高。

知识点 10 专业技术人员薪酬

（二）奖金

由于本身基本薪酬比较高，所以奖金所占比重会比较小。

（三）福利与服务

专业技术人员非常看重继续教育和受培训机会，企业应考虑这个因素。

历年真题回顾

2013-37：有一些产品的技术含量高，市场较为狭窄，销售周期较长，对于这类产品的销售人员，适宜采用的薪酬制度是（ ）。

- A. 单纯佣金制
- B. 低基本薪酬加高佣金
- C. 单纯基薪制
- D. 高基本薪酬加低佣金或者奖金

【答案】：D

【解析】：对于一些技术含量较高，市场较为狭窄，销售周期较长的产品来说，其销售人员的素质及其稳定性要求都很高，因此采取“高基本薪酬加低佣金或奖金”的薪酬制度比较适合。

历年真题回顾

2015-49 适用于餐饮业销售人员的薪酬制度是（ ）。

- A. 高基本薪酬加低佣金
- B. 纯基薪制
- C. 低基本薪酬极高佣金
- D. 纯奖金制

【答案】：C

【解析】：在实践中销售人员的薪酬方案是多种多样的，总的来说可以分为四种：纯佣金制、基本薪酬加佣金制、基本薪酬加奖金制、基本薪酬加佣金加奖金。企业在进行销售人员薪酬制度的选择时，一般取决于企业自身所处的行业及产品特点。如保险行业、饮食行业等对销售人员的薪酬设计大多是“高佣金加低基本薪酬”的薪酬制度。

历年真题回顾

2016-27. 关于经营者年薪制的说法，错误的是（ ）。

- A. 年薪制是一种高风险的薪酬制度，依靠的是约束和激励互相制约的机制

- B. 年薪制将企业经营管理者业绩与其薪酬直接联系在一起
- C. 年薪制可以由基本薪酬、奖金、长期奖励、福利津贴构成
- D. 年薪制决定了经营管理者的奖励可以不封顶

【答案】：D

历年真题回顾

2018-71. 关于销售人员薪酬的说法，正确的有（ ）

- A. 销售人员的薪酬应主要以行为为异向
- B. 纯佣金制因将销售人员的薪酬收入与其工作业绩直接挂钩而使薪酬管理成本较低
- C. 产品具有较高技术含量的企业会对销售人员采用高佣金加低基本薪酬的薪酬制度
- D. 纯佣金制会导致销售人员的薪酬缺乏稳定性
- E. 纯佣金制不利于培养销售人员对企业的归属感

【答案】BDE

【答案解析】选项 A 错误，应以结果为导向选项 C 错误，产品具有较高技术含量的企业会对销售人员采用高基本薪酬加低佣金或奖金的薪酬制度

第四节 薪酬成本预算与控制

知识点 11 薪酬成本预算与控制

一、薪酬成本预算的方法

（一）自上而下的薪酬成本预算方法

高层先决定薪酬预算总额、提薪幅度和分配政策，再分配给各部门，部门管理者再将部门薪酬分配给每个员工。

优点：控制整体成本和部门成本，便于调控企业人力成本开支和企业支付能力、企业业绩的对称性。

缺点：缺乏灵活性。受主观因素影响大，降低预算的准确性，不利于调动员工积极性。

知识点 11 薪酬成本预算与控制

（二）自下而上的薪酬成本预算方法

指通过基层单位各部门管理者提前预报本部门在下一年度的薪酬预算，从而计算出各部门的薪酬开支，编制企业整体薪酬预算方案。

知识点 11 薪酬成本预算与控制

二、薪酬成本的控制

（一）控制雇佣量

不仅是控制员工数量，也是控制工时数量。

（二）控制基本薪酬

主要是要控制基本薪酬加薪的规模（或幅度）、加薪的时间和员工的覆盖面。

（三）控制奖金

控制支付规模、时间和覆盖面，重点利用一次性支付性质来改善劳动力成本的可调节幅度。

第四节 薪酬成本预算与控制

（四）控制福利支出

企业的福利支出可以分为三类：与基本薪酬相联系的福利（刚性较大）、与基本薪酬无联系

的福利（弹性小）和福利管理费用（弹性大）。

（五）利用适当的薪酬技术手段

企业可以利用工作评价、薪酬调查、薪酬结构、薪酬宽带、计算机辅助管理、最高最低薪酬水平控制、成本分析、薪酬比例比较等薪酬技术手段，来促进或改善薪酬成本控制。

知识点 11 薪酬成本预算与控制

三、企业人工成本

指企业在一定时期内，在生产、经营和提供劳务活动中因使用劳动力而支付的所有直接费用和间接费用的总和。

人工成本包括员工薪酬总额、社会保险费、员工福利费用、员工教育经费、劳动保护费用、员工住房费用和其他人工成本支出。

知识点 11 薪酬成本预算与控制

人工成本分析的三个常用指标

（1）人工成本总量指标：反映人工成本总量水平，能够显示本企业员工平均收入的高低。

（2）人工成本结构指标：各组成部分占人工成本总额的比例，反映人工成本投入构成情况与合理性。

（3）人工成本分析比率型指标：将人工成本与经济效益联系起来的相对数