



人力资源管理

薪酬管理

Compensation Management



第八章 薪酬管理

- 薪酬管理基础
- 工资制度
- 福利
- 员工持股计划
- 股票期权
- 管理层收购



薪酬管理

薪酬管理基础



什么是薪酬？

- 组织对员工为组织所做的贡献——包括他们实现的绩效、付出的时间、学识、技能、经验、与创造所付给的相应的回报或答谢。



薪酬其实就是……

- 工资（基本工资、底薪）
- 奖金（与业绩有关）
- 津贴与补贴
- 福利



薪酬的四种基本构成

- 工资：劳动的价格。
- 奖金：对职工超额劳动的报酬。
- 津贴与补贴：对职工在特殊劳动条件、工作环境中的额外劳动消耗和生活费用的额外支出的补偿。通常把与工作相联系的补偿称为津贴，把与生活相联系的补偿称为补贴。
- 福利：对职工生活的照顾。



薪酬：你做得怎么样？

- 薪酬体系的设计是否合理？
- 薪酬方案具有内部公平性和外部竞争性吗？
- 员工对目前的薪酬水平、结构是否满意？
- 薪酬方案能否激励员工更加努力工作？
- 员工们是按业绩受到奖励吗？
- 总劳动成本与财务计划相适应吗？



薪酬的重要性

金钱以外，薪酬还代表着——

- 身份
- 地位
- 业绩
- 能力
- 前景



影响薪酬的因素——内在因素

- 职务的高低
- 技术和训练水平
- 工作的时间性
- 工作环境（危险性、舒适性）
- 年龄与工龄



影响薪酬的因素——外在因素

- 生活费用与物价水平
- 企业负担能力
- 地区和行业间的工资水平
- 劳动力市场的供求状况
- 劳动力的潜在替代物
- 风俗习惯



薪酬的决定因素

- 雇员绩效最重要，特别是近期绩效
- 上级所依赖的雇员拿更多的奖金
- 多数经理考虑 OCB 作为决定奖金的依据
 - 团队合作；士气贡献；公司导向
- 当前薪酬水准和市场调查结果最重要，职位评价其次

分配奖金时经理的考虑

- Giacobbe-Miller, Miller and Victorov(1998)
 - 120 俄罗斯经理； 81 美国经理
 - 18,000 美元 或 18,000,000 卢布奖金
 - 18 雇员
 - 个人生产率 (3)、与同事关系 (2)、个人经济需求 (3)
- 均将个人生产率放在首位
- 重视与同事关系，特别是美国经理 \$2173vs.1246
- 俄罗斯经理不如美国经理更看重个人经济需求



经理的性别与薪酬差别

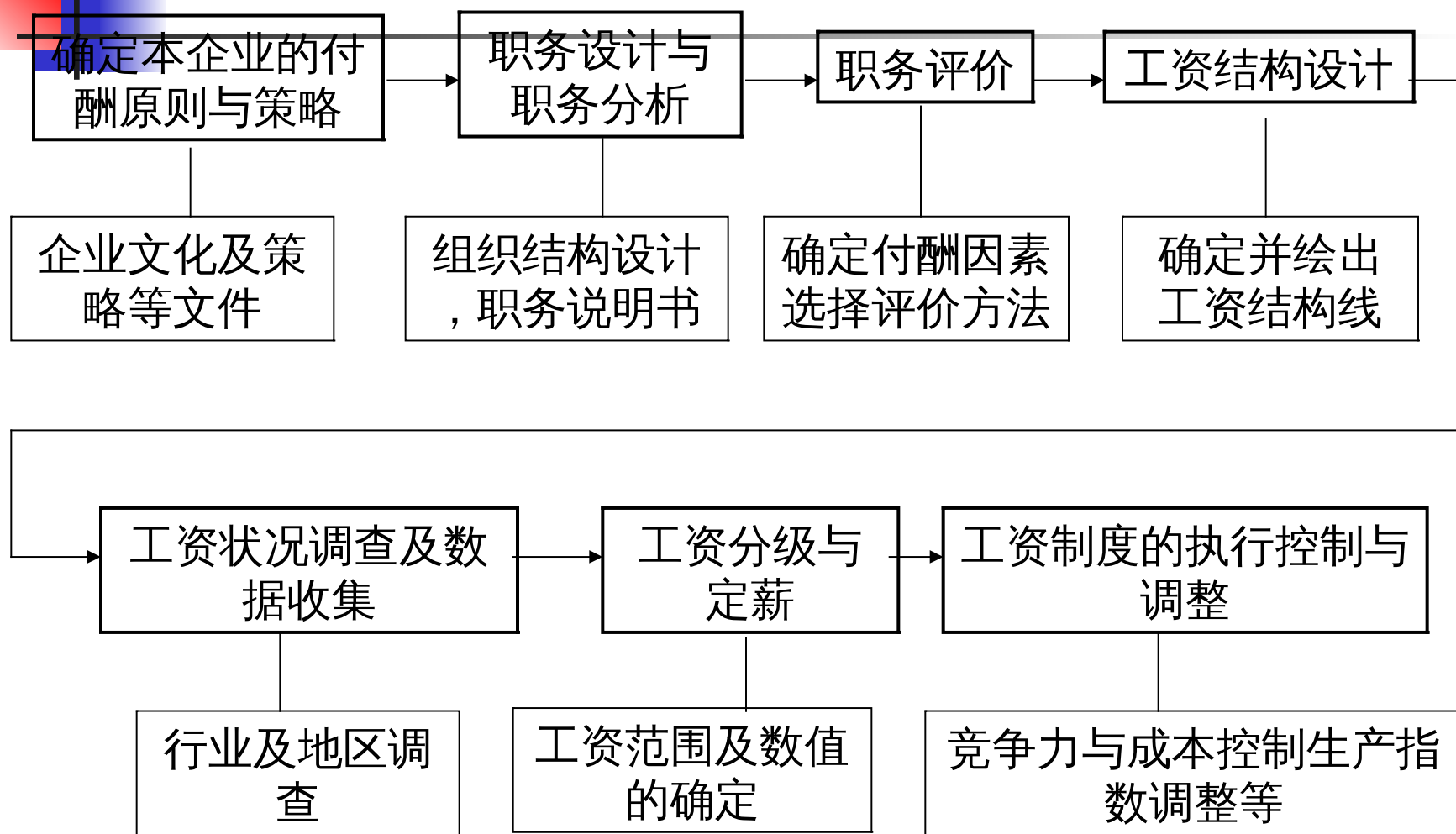
- Brett and Stroh (1997)
 - Fortune 500 中 20 家的经理薪酬
 - 表面看经理人员收入与性别无关
 - 在对控制变量的差别进行调整后，男经理 \$ 69,248 ，而女经理 \$63,168
 - 与他人相比，总体上更换工作会带来收入增加 \$3,324 ，但男经理增加 \$8,292 ，女经理减少 \$671



经理的性别与薪酬差别

- Lyness and Thompson (1997)
 - 男女经理在底薪和奖金上差别不大，但在股票期权上差别很大
- Dreher and Cox (1996)
 - \$16,840 男性白人且教育优先
- Gerhart and Rynes (1991)
 - 男性谈判获得 4.3% 的收入增加，女性 2.7%

薪酬制定的基本过程





现代薪酬管理理念 -1

金钱是一种最容易被夸大、效果最差、花费最昂贵，也最为复杂的激励工具。

➡ **金钱对如下四种人比较有效——**

- **雅皮士（他们的理想生活方式需要大批金钱）**
- **拼命往上者（穷人想挤进上流社会）**
- **赚钱狂（他们生活的全部意义就是赚钱）**
- **追求成就者（成就第一，金钱第二，但金钱应与其成就相当）**

以上四类人加起来也不到就业者总数的 50%
(美国管理学家 Saul W.Gellerman)



现代薪酬管理理念 -2

工作的报酬就是工作本身。

当人们在工作中感受到无穷的乐趣，高度的自尊和巨大的成就感，自豪感，那么工资和奖金就变得微不足道了。

- ▶ 作为经理，你的主要职责就是让那些不完美的普通人发挥出最大的潜力。
- 韩国三星集团创始人李秉哲把 80% 以上的时间花在“因材施教”上。



现代薪酬管理理念 -3

薪酬管理，最根本的就是对劳动生产率的管理，即对劳动效率的管理。

▶ 薪酬管理应与严格、科学的考核制度相配合

▫ “人少是个宝”，“人多就是灾”。高效率，高报酬。

▫ 宝钢——连续几年增产减人。

■ 岗位测评——工作量不满 80%，即撤岗，并岗。

■ 一专多能——一人多岗，兼职。



现代薪酬管理理念 -4

薪酬管理应不断创新，但应坚持以人为本。

- ▶ 河北衡水电机厂厂长吕吉泽的逆向思维：

跳起来摘桃子 → 伸手摘桃子

发红包 → 张榜公布

以罚为主 → 不奖就是罚



现代薪酬管理理念 -5

薪酬与权力分开。

权力作为主要激励因素

薪酬作为主要激励因素



薪酬的基本原则

- 确保最低工资收入
- 激励性
- 竞争性
- 公平性
- 适用性
- 可负担



薪酬管理

工资制度



工资结构

- 由基础工资、职务（岗位、技术）工资、年功工资、奖励工资（业绩工资，效益工资）四部分构成。
- 工资制度核心在于如何确定这几部分的数量及其相互关系。



工资制度 - 薪点工资制

含义

在岗位劳动评价上，用点数和点值来确定职工的工资。点值与公司和专业厂、部门效益实绩挂钩，通过量化考核确定职工实际劳动报酬。

特点

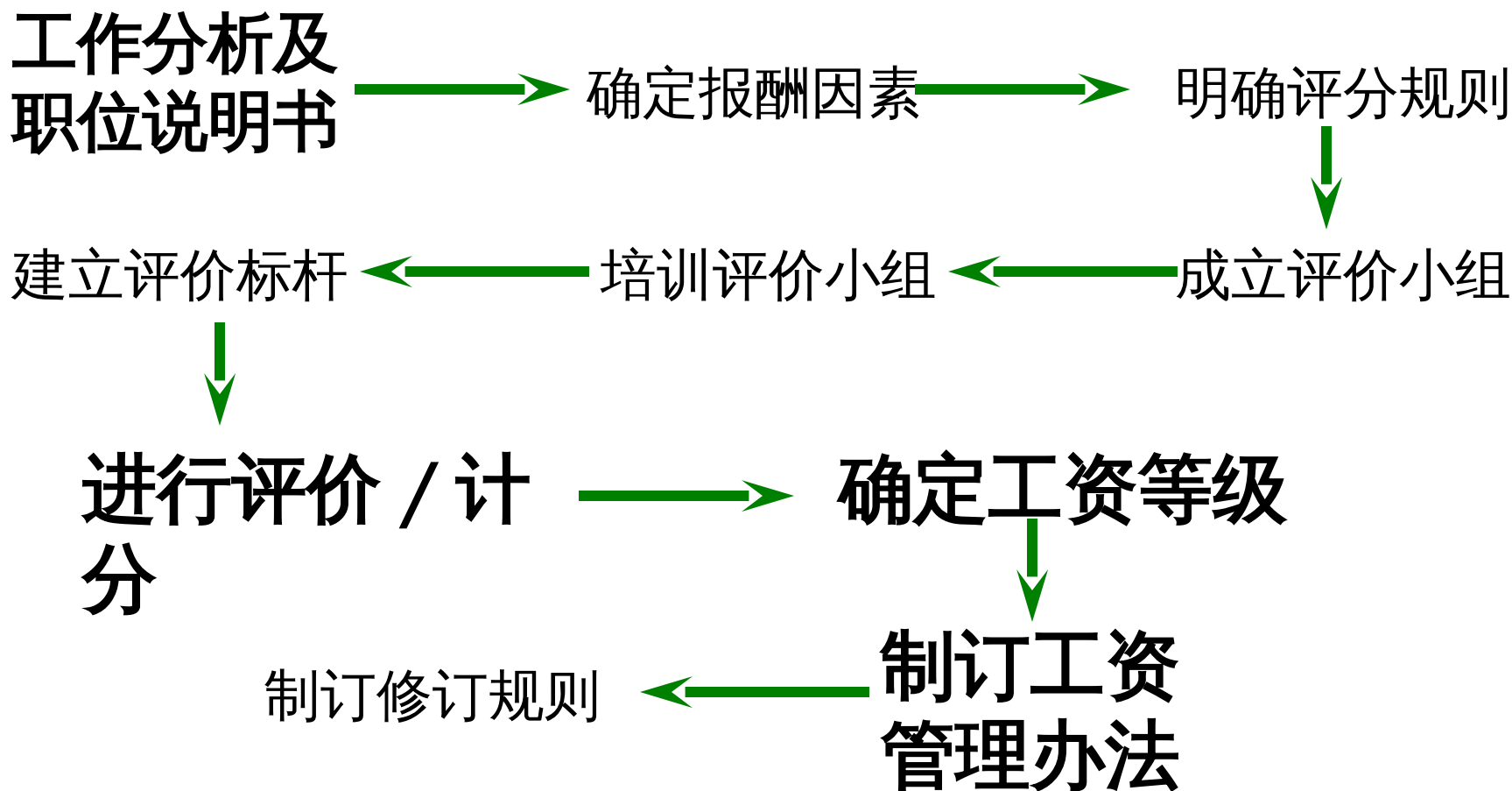
- ❖ 工资标准用薪点数表示
- ❖ 点值取决于经济效益



职位评价

- 根本目的：决定组织中各个岗位相对价值的大小
- 基本过程
 - 因素及权重确定
 - 确立评价标杆
 - 计点
 - 评级：确立各个职位的工资等级
 - 制订本公司工资管理办法

职位评价流程





确定报酬因素

评价因素	子因素	权重
责任	风险控制的责任、成本控制的责任、指导监督的责任、内部协调的责任、外部协调的责任、工作结果的责任、组织人事的责任、法律上的责任、决策的层次	30
所需知识和技能	最低学历要求、知识多样性、熟练期、工作复杂性、工作经验、工作的灵活性、语文知识、计算能力要求、综合能力	30
个人努力程度	工作压力、精力集中程度、体力要求、创新与开拓、工作紧张程度、工作均衡性	30
工作环境	职业病、工作时间特征、环境舒适性、危险性	10



明确评分规则

- 专家身份
- 对岗不对人
- 一人一票制
- 循环作业流程
- 标准差限定
- 再议规则



成立评价小组

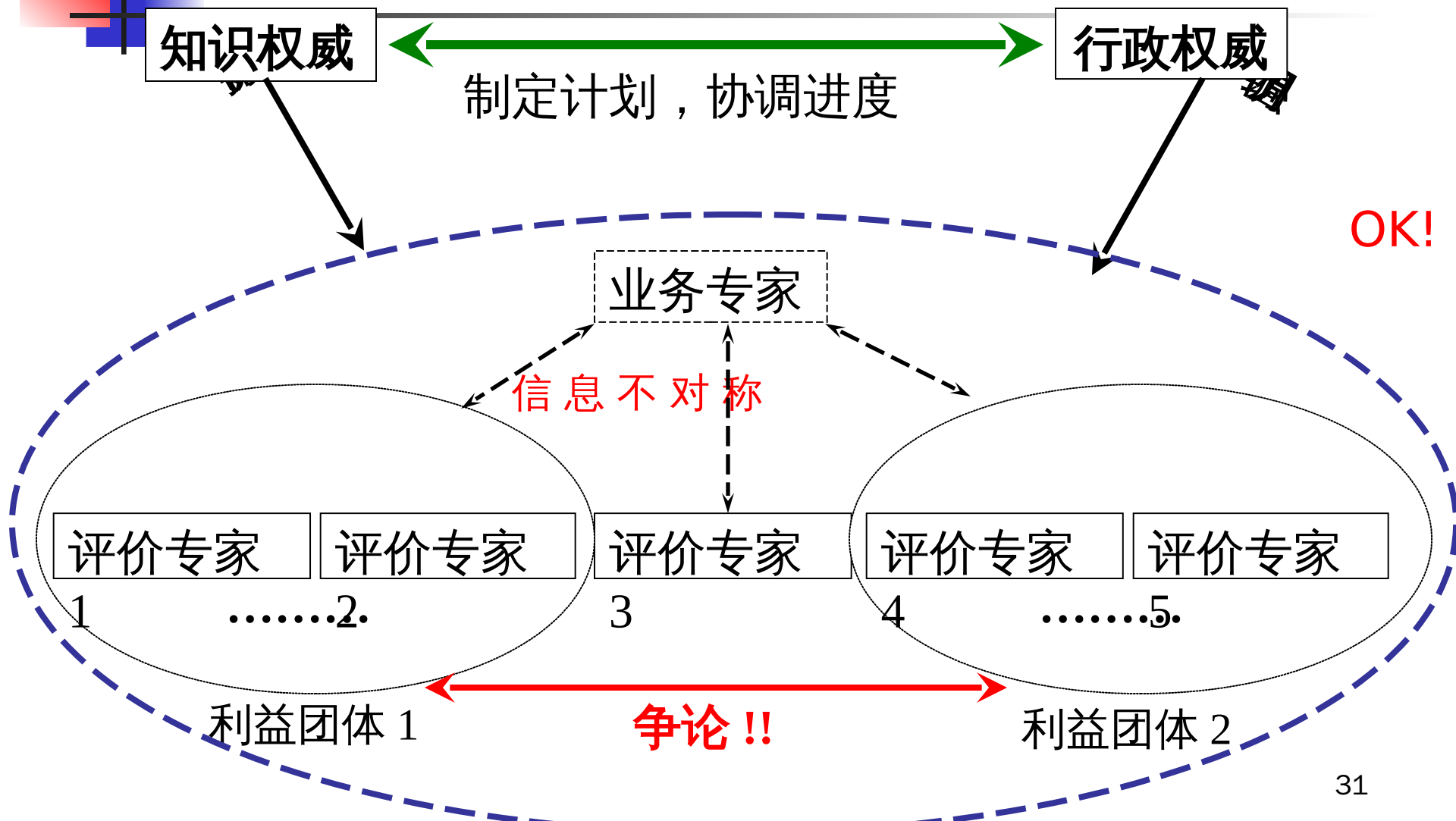
- 评价小组组成
 - 高层经理
 - 中层经理（各部门代表）
 - 经验丰富的职工代表
 - 专家
- 注意问题
 - 利益平衡
 - 有发言权
 - 公平公正



培训评价小组

- 培训内容
 - 伟大意义
 - 流程（其“然”与“所以然”）
 - 注意问题
 - 规则
- 注意事项
 - 核心：避免小团体利益，做到公平公正

评价小组成员间关系





建立评价标杆

- 作用
 - 作为一个直观的参照系
- 选择原则
 - 具有各个层次的代表性
 - 评价小组成员熟悉
 - 尽可能与其他多数职位可比



进行评价 / 计分

- 依据职位说明书
- 介绍职位情况
- 纵横比较

——特别在评价多数专家不熟悉的职位时



工资制度 - 薪点工资制

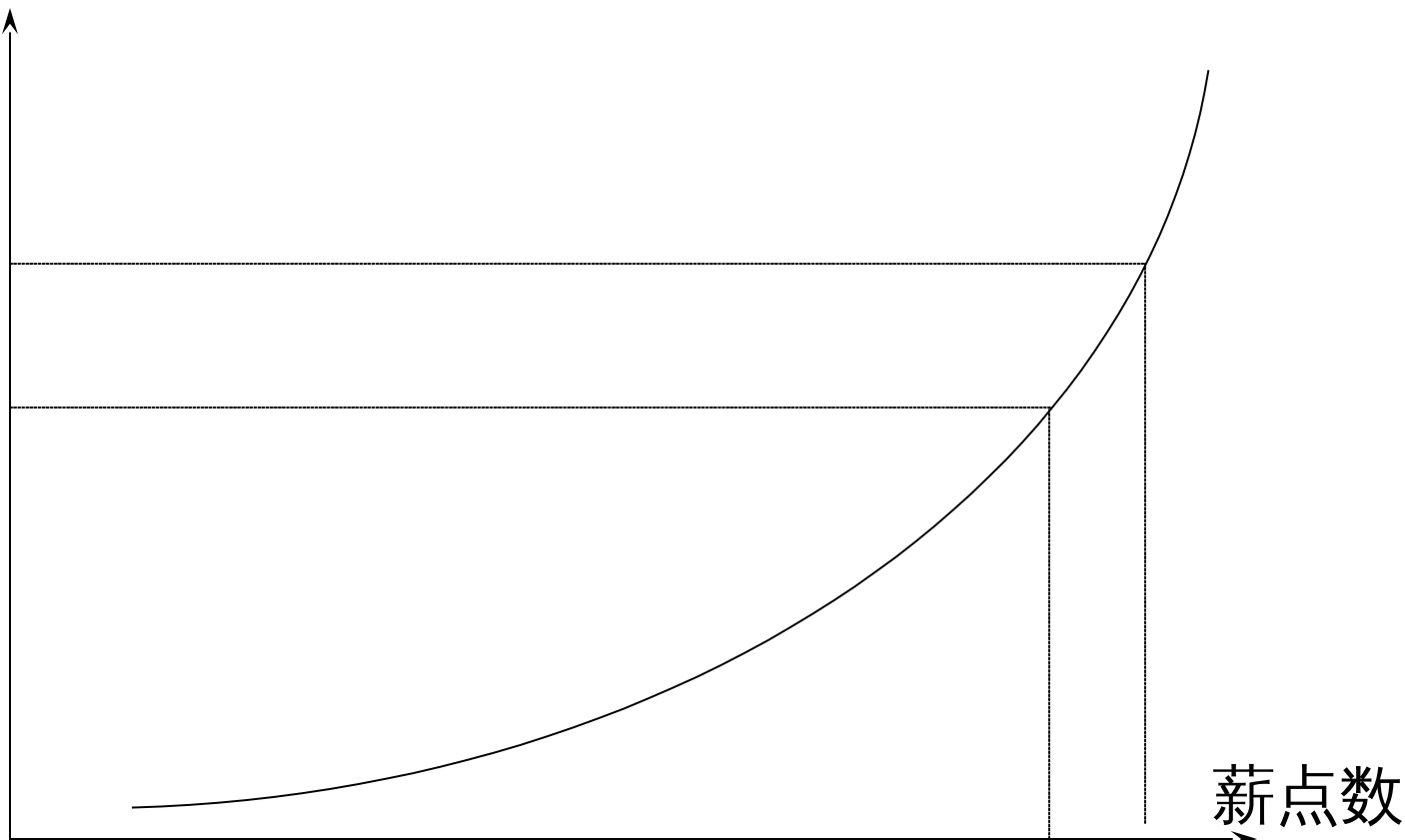
分配公式

- $\text{工资收入} = \text{薪点数} \times \text{点值} \times \text{车间挂率} \times \text{工段挂率} \times \text{班组挂率} \times \text{个人挂率} + \text{其它收入}$
(中夜班费、交通费等)
- $\text{车间 (工段、班组、个人) 挂率} = \frac{\text{某一车间当月考核得分 (工段、班组、个人)}}{\text{本部门所有车间当月考核得分的平均值 (工段、班组、个人)}}$

确定工资等级

工资等级

第9级



人力资源部副经理：55



制订工资管理办法

- 确定工资级别办法
 - 级别与岗位一一对应
- 各级别内升等办法
 - 年资
 - 技术等级
 - 年度考核结果



制订修订规则

- 修订的条件
 - 市场条件的变化
 - 劳动关系的需要
 - 工作内容的变化
- 修订规则的内容
 - 新增(调整)岗位薪点的确定
 - 进行修订的程序和时间规定



薪点工资制的特点

- 工资分配直接与企业效益和职工个人的岗位挂钩
- 客观地反映职工的劳动差别
- 可促进职工学习技术，一专多能，勇挑重担
- 通过量化考核，对职工形成压力和动力
- 把各类津贴和奖金纳入职工的薪点数中，逐步做到了收入工资化，便于管理



工资制度——提成工资制

- 企业赢余部分在企业 and 职工之间按不同比例分成。
- 多用于饮食服务业、销售人员
- 三要素是：
 - 确定适当的提成指标；
 - 确定恰当的提成方式；
 - 确定合理的提成比例。



工资制度 - 谈判工资制

- 职工的工资额由企业根据操作的技术复杂熟练程度与员工当面协商确定，其工资额的高低取决于劳务市场的供求状况和企业经营状况。
- 当某一工种或人员紧缺或企业经营状况较好时，工资额就上升，反之就下降。
- 企业和员工都必须对工资收入严格保密，不得向他人泄露。



工资制度 - 谈判工资制

- 企业对生产需要的专业技术水平高的员工愿意支付较高的报酬。如果企业不需要该等级的专业技术的员工，就可能降级使用或支付较低的报酬。如果员工对所得的工资不满，可以与企业协商调整。如果双方都同意，可以履行新的工资额。
- 员工可以因工资额不符合本人要求而另谋职业，企业也可以因无法满足员工的愿望而另行录用其他员工。

工资制度 - 谈判工资制

- ☺减少攀比和矛盾。
- ☺工资是由企业和员工共同商定，双方都可以接受，一般都比较满意，有利于调动职工的积极性。
- ☺工资水平随着企业经营状况和劳务市场供求状况而升降，促使员工转向紧缺的工种，保持各类人员之间的合理的比例关系。
- ☺有利于员工在最佳年龄期间取得最佳报酬。

弊

工资制度 - 谈判工资制

- ☹️ 容易出现同工不同酬。
- ☹️ 在制度不健全和仲裁机构、监督机构不健全的情况下，容易使以权谋私者从中舞弊，产生亲者工资高、疏者工资低等不合理现象。
- ☹️ 激励作用有限。



薪酬管理的技巧 -1

注意提高物质报酬的精神含量

发放奖金的方式

必要的形式

成就感，光荣感，自豪感



薪酬管理的技巧 -2

适当拉开工资和奖金的档次

适当的“度”：报酬差 = 贡献差

过度竞争与适度竞争



薪酬管理的技巧 -3

大目标与小步子相结合

目标分解，及时奖励

薪酬管理的技巧 -4

注意掌握奖励时机和奖励频率

低频率奖励	高频率奖励
任务复杂，难度较大	任务简单，容易完成
任务不明确，长期攻坚	任务明确，短期完成
需要层次高，事业心强之人	目光短浅，只顾眼前利益之人
工作条件好，满意度较高之单位	工作条件差，满意度不高之单位



我国薪酬管理改革：宏观方面

- 由政府控制工资总额等管理办法转变为市场决定工资的办法。
- 加快法律法规建设。
- 继续实行“两个低于”。
- 完善工效挂钩制度。



我国薪酬管理改革：微观方面

- 完善地建立工资晋升考核制度。
- 调整职工的收入结构，改变“低工资、多补贴、泛福利”的格局。
- 形成企业内部分配的约束机制。
- 将市场评价的机制引入企业内部的分配制度，真正形成一种内在的竞争机制。
- 逐步实现个人收入的货币化、规范化和透明化。



薪酬管理

福利



福利

- HP 公司：举办野餐会，邀请职工家属参加。在某些分公司所在地附近买一块地皮，可以野餐、垂钓、游泳或者滑雪。
- 在跨国大公司中，过去的 50 年中，工资增加了 40 倍，而福利增加了 500 倍。



福利的重要性

- 吸引优秀员工。
- 提高员工的士气。
- 降低流动率。
- 激励员工。
- 凝聚员工。
- 更好地利用金钱。



影响福利的因素

- 高层管理者的经营理念。
- 政府的政策法规。
- 工资的控制。
- 医疗费用的急剧增加。
- 竞争性。
- 工会的压力。



福利的类型

1 . 公共福利

- 是指法律规定的一些福利项目。
- 医疗保险。
- 失业保险。
- 养老保险。
- 伤残保险。



福利的类型

2 . 个别福利

- 企业根据自身的发展需要和员工的需要选择提供：
 - 养老金（退休金）
 - 辞退金
 - 交通费
 - 海外津贴
 - 储蓄（互助会）
 - 住房津贴
 - 工作午餐
 - 人寿保险



福利的目标

- 必须符合企业长远目标；
- 满足员工的需求；
- 符合企业的报酬政策；
- 要考虑到员工眼前需要和长远需要；
- 能激励大部分员工；
- 企业能担负得起；
- 符合政府法规政策。



福利的成本核算

- 通过销量或利润计算出公司最高的可能支出的福利总费用；
- 与外部福利标准进行比较，尤其是与竞争对手的福利标准进行比较；
- 作出主要福利项目的预算；
- 确定每一个员工福利项目的成本；
- 制定相应的福利项目成本计划；
- 尽可能在满足福利目标的前提下降低成本。



福利沟通方法

- 用问卷法了解员工对福利的需求；
- 用录像带介绍有关的福利项目；
- 找一些典型的员工面谈了解某一层次或某一类型员工的福利需求；
- 公布一些福利项目让员工自己挑选；
- 利用各种内部刊物或其他场合介绍有关的福利项目；
- 收集员工对各种福利项目的反馈。



福利的调查

■ 福利的调查对于福利管理来说十分必要，主要涉及到三种调查：

▣ 制定福利项目前的调查，主要了解员工对某一福利项目的态度、看法与需求。

▣ 员工年度福利调查，主要了解员工在一个财政年度内享受了哪些福利项目，各占比例多少，满意程度如何。

▣ 福利反馈调查，主要调查员工对某一福利项目实施的反应如何，是否需要进一步改进？是否要取消？



福利的实施

- 在福利实施中应注意以下几点：
 - 根据目标去实施；
 - 预算要落实；
 - 按照各个福利项目的计划有步骤地实施；
 - 有一定的灵活性；
 - 防止漏洞产生；
 - 定时检查实施情况。



薪酬管理

员工持股计划



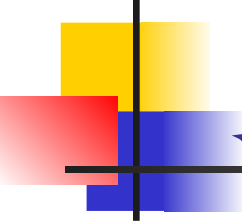
员工持股计划

- 员工持股计划（Employee Stock Ownership Plans, 简称 ESOP）是公司提供给员工普通股票的整体奖励计划。



员工持股计划的进展

- 雇员认股方案在美国在本世纪初越来越受欢迎，在本世纪二十年代达到高峰，当时职工所有制成为人称“新资本主义”的完全成熟的运动。但是，由于1929年的股市暴跌，大多数方案被中断，因此，在五六十年代，许多公众公司引入认股方案，主要当作一种雇员福利时，认股方案再次慢慢赢得人们的欢迎。



员工持股计划的进展

- 50年代，律师路易斯·凯尔索 (Louis Kelso) 认为以拥有股票形式拥有的财富过于集中，将最终损害资本主义制度的政治合法性。主张所有雇员不仅要有劳动收入，而且要有资本收入。
- 1973年众议院财政委员会主席众议员拉塞尔·朗 (Russell Long) 喜欢凯尔索的观点，并促成了立法。
- 1974年美国国会通过了《雇员退休收入保障法》，该法对雇员所有制提供了强有力的税赋刺激。



员工持股计划的进展

- 美国 50 个州中已经有一半颁布了鼓励员工持股的立法。
- 大约有 17000 家美国公司实施广泛的员工持股制度。
- 大约有 1500 万美国工人持有本公司的股票。
- 《财富》 500 家公司中 1/4 实施 ESOP 计划，员工持有本公司至少 10% 的股份。



员工持股计划的进展

- 日本 1919 年起有员工持股计划。
- 日本股票上市公司中 90% 以上建立了员工持股制度。
- 欧洲多数国家也都立法鼓励员工持股制度的实施。



员工持股计划的魅力

- 所有具有员工持股计划的公司都宣称，员工喜欢这一计划。
- 75% 的公司说，实行 ESOP 计划以来，他们的股票一直在上涨。
- 实行 ESOP 的公司比对照公司的净资产收益率高 2.7%。
- 60% 的公司在宣布实行 ESOP 计划后两天，股票的价格有 1.6% 的上涨。



标准职工持股计划的主要内容

- 工作一年以上和年龄在 21 岁以上的职工均可参加
- 股票的分配以工资为依据，兼顾工龄和工作业绩
- 职工持有的股票由托管机构负责管理
- 到了规定的时间和条件，职工持有的股票有权出售，公司有责任收购
- 政府给实行 ESOP 的公司以税收优惠



美国西北航空公司的 ESOP

- 职工 3 万多人，总资产约 50 亿美元
- 原油价格上涨、竞争激烈
- 1993 年濒临破产边缘
- 3 年以内自动降低职工工资，来偿还公司债务，职工获得公司 3% 的股权
- 年收入 8 万美元以上的职工减低 20% 的工资；年收入 5-8 万的降低 15%；3-5 万的降低 10%；1.5-3 万的降低 5%；1.5 万以下的不降低



美国西北航空公司的 ESOP

- 职工持有的为优先股
- 职工持股会的代表作为法人代表进入公司董事会，参与公司日常经营管理
- 公司成本每年节约了 1 亿美元，股票价格上涨
- 继续实行员工持股，目前职工持股已达 55 %
- 职工避免失业而且还增加了收入



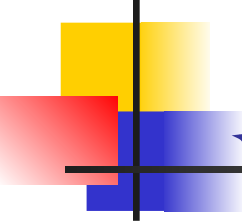
联想集团的“分红权”计划

- 1994 年曾经首次进行
- 1999 年继续，是上一次的完善
- 分掉 35% 的股份
- 其中：
 - 元老：第一批创业员工 (15 人)，获得 35%
 - 骨干：1988 年以前的老员工 (160 人) 20%
 - 骨干员工：共获得 45%



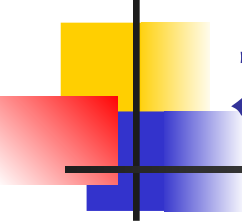
联想集团的“分红权”计划

- 杨元庆：“我们不是以前创业的，但我们有未来，有将来的机会，现在和将来联想创造的财富，属于我们，我们将在未来几年的分配中获得自己的股份。”
- 员工的反应



员工持股计划的效果

- 员工间接薪酬的增加
- 稳定股东队伍，防止公司被他人恶意收购
- 合法的纳税上的优惠
- 替代妨碍员工流动的退休金制度
- 提高银行向企业职工持股会贷款的积极性



在我国推行员工持股的可行性

- 人们思想观念的转变和承受能力
- 组建职工持股会的可行性
- 健全法律法规的可行性
- 政府出台财政支持政策的可行性



薪酬管理

经理人员 薪酬问题



尴尬的现实

▣ 红塔集团总经理褚时健在位 17 年，红塔集团向国家上缴利税 800 亿，红塔无形资产价值 352 亿。而褚本人 17 年总收入仅 80 万元。

▣ 首钢北京钢铁公司党委书记管志诚贪污受贿。

▣ 中国长动集团公司党委书记兼董事长、总经理于志安携 40 万美元外逃。

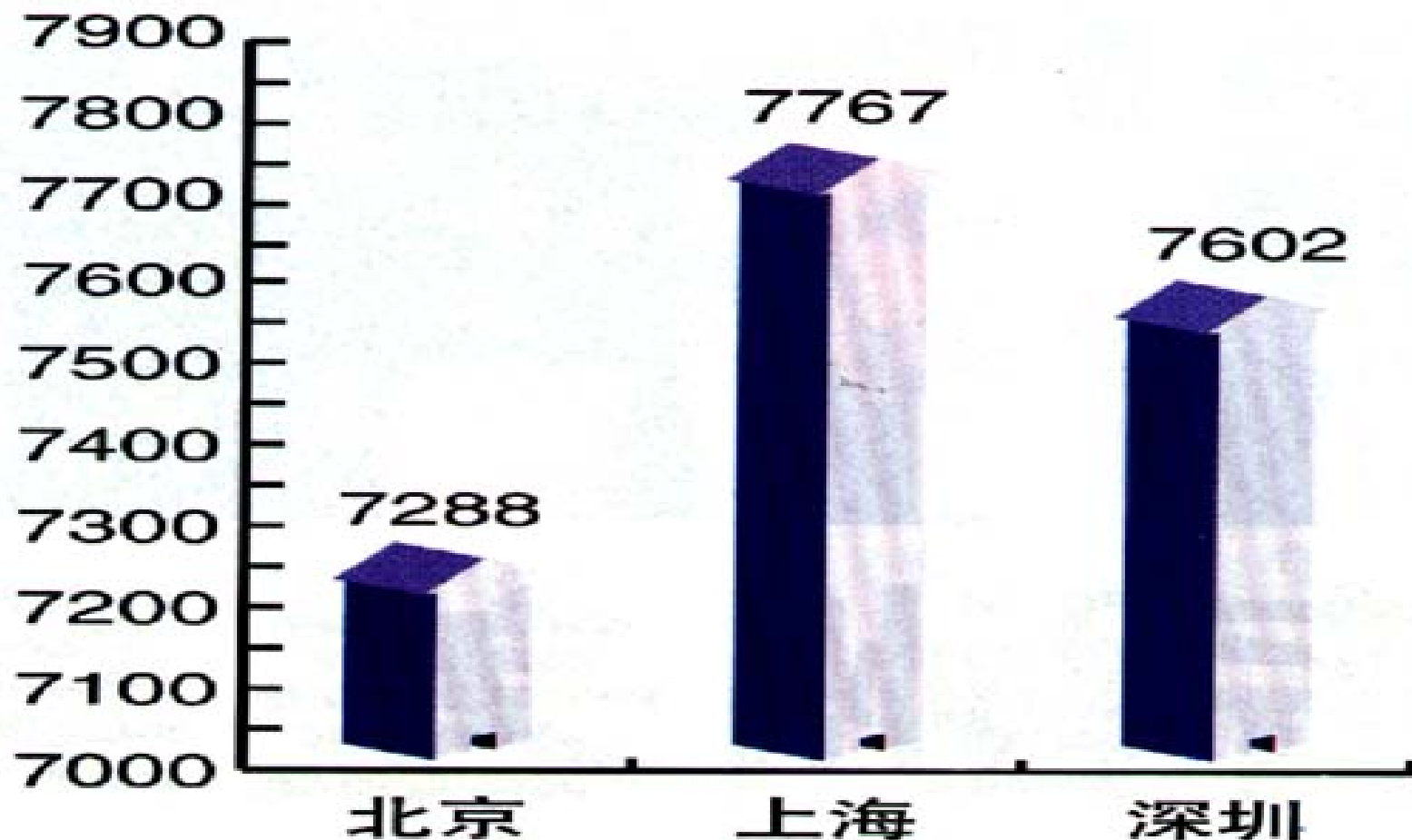
▣ 兰州连城铝厂厂长魏光前（曾获全国五一劳动奖章、全国优秀经营管理者、全国优秀企业家等）“我一个有 5000 职工的大厂厂长，拿的工资竟不如个体企业的老板”。



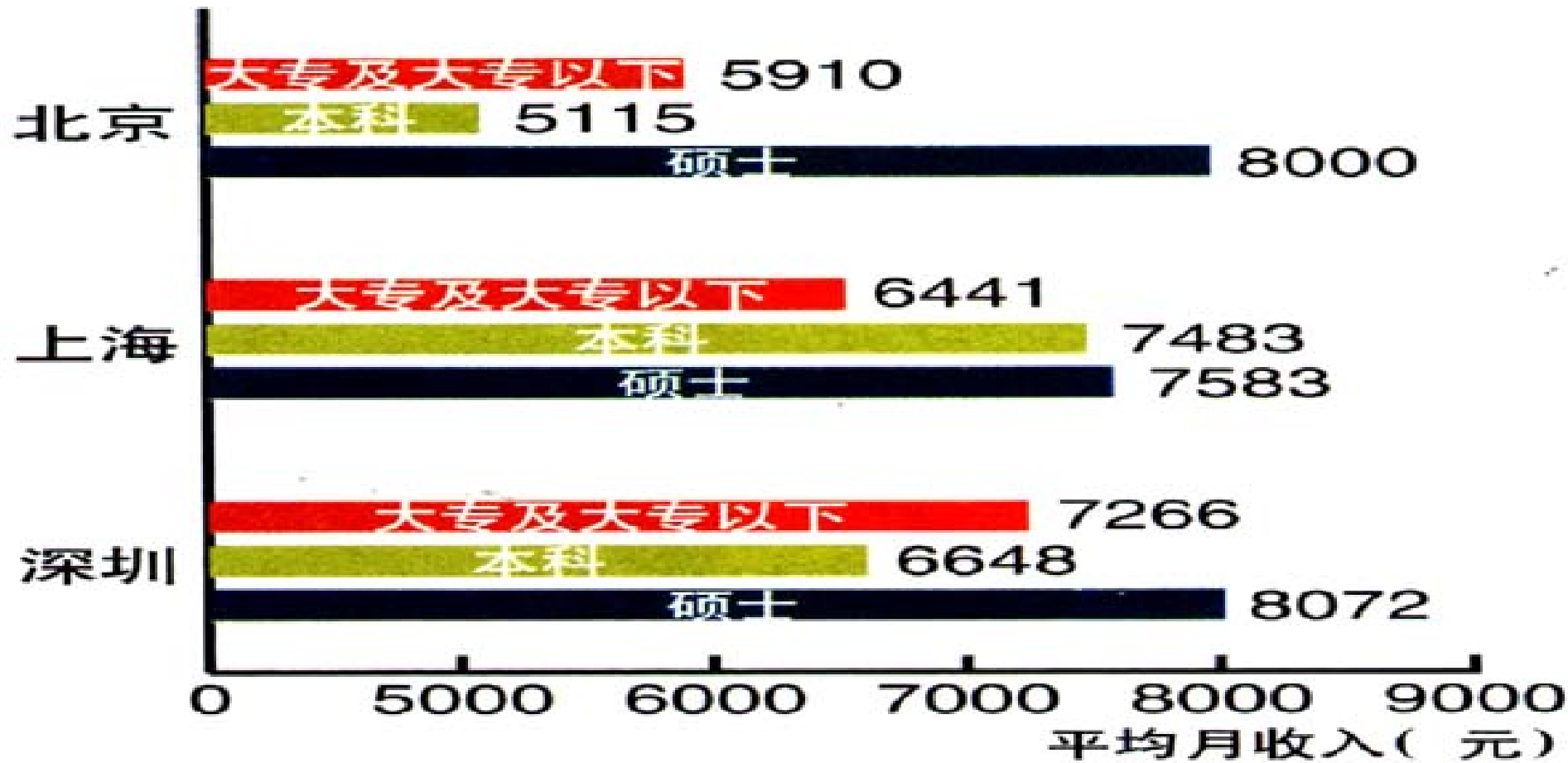
尴尬的现实

- 全国劳模、五一劳动奖章获得者马胜利保持了晚节，如今每个月拿 200 元的退休工资。
- 首届（1988 年）全国优秀企业家 20 人，如今：升迁的 3 位，正常离退休 5 位，辞职 1 位，被免职 3 位，停职 1 位，转移国有资产叛逃 1 位，因病停职 1 位，因病去世 1 位，仍在原来企业谋求发展 4 位。

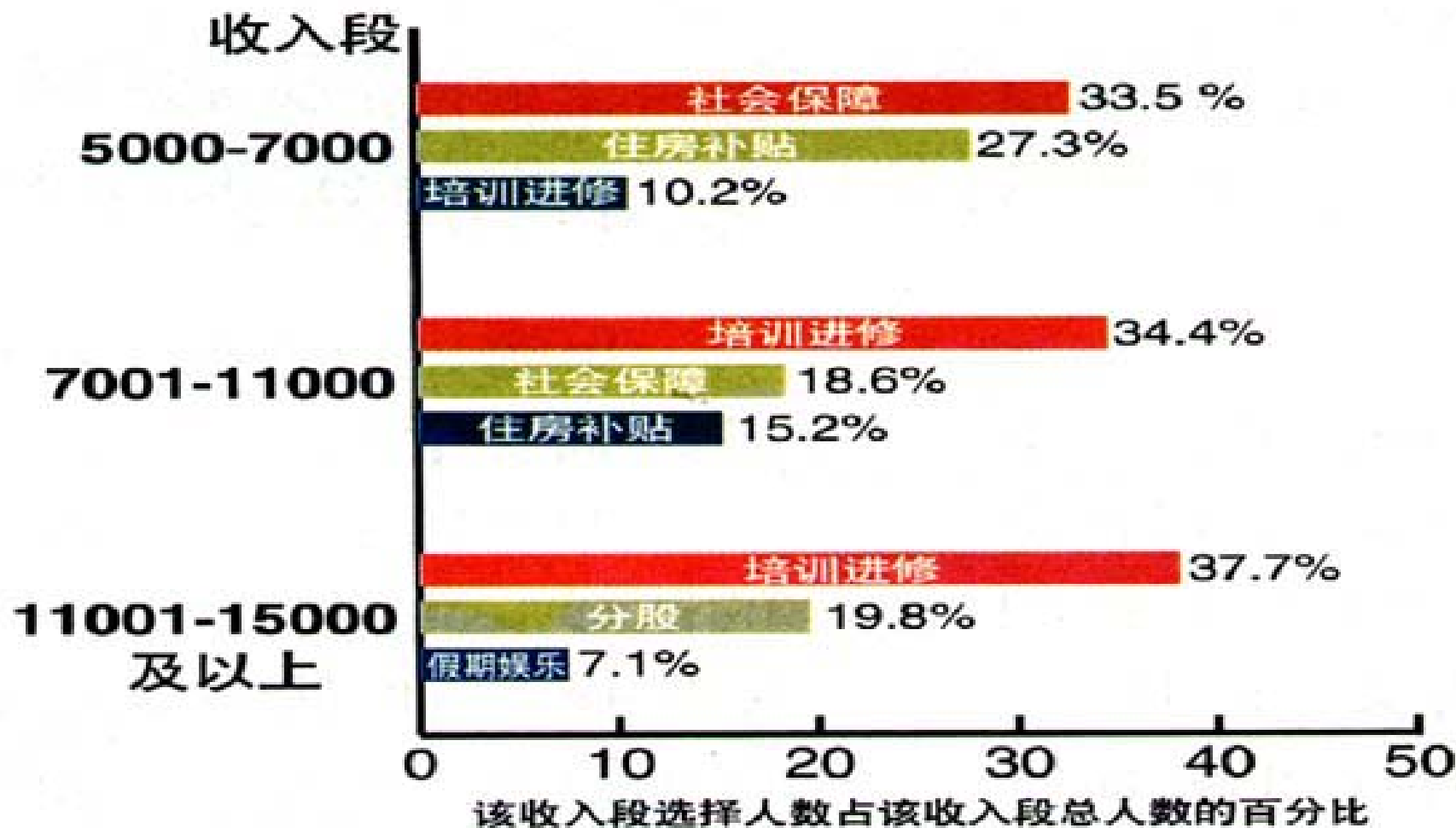
三地平均月收入(元)



三地不同学历平均月收入



经理人希望的福利



美国大公司总裁的收入 (1998年)

公司	姓名	基本工资	奖金	期权收益	总收入
GE	Jack Welch	2.80	7.20	261.54	271.54
Disney	M. Eisner	0.76	5.00	107.22	112.98
Coca Cola	D. Ivester	1.25	1.50	106.48	109.23
Merck	R. Gilmartin	1.10	1.45	101.60	104.15
Jhn & Jhn	Ralah Larsen	1.33	1.30	66.84	69.47
A. Express	H. Golub	1.02	2.40	59.95	63.37
AT & T	M. Armstrong	1.40	1.90	26.67	29.97
Chevron	Kenneth Derr	1.28	1.19	22.33	24.80
Citigroup	Sandy Weill	1.03	8.50	4.70	14.23
Boeing	Phil Condit	1.00	0.00	2.63	3.63
平均		1.30	3.04	76.00	80.34

单位：百万美元

1998 年上市公司董事长年薪前 30

夕

序号 (元)	公司名称	年薪
1	佛山照明	380000
2	深发展 A	241100
3	深万科 A	240038
4	雅戈尔	209330
5	古井贡 A	203300
6	尖锋集团	200000
7	延边公路	180000
8	申华实业	163800
9	东方通信	158375
10	福建豪盛	155000
11	深圳华强	150000
12	深宝安 A	145000
13	望春花	139000
14	津劝业	137000
15	爱建股份	135534

序号 (元)	公司名称	年薪
16	办市采 A	130000
17	隧道股份	129109
18	正虹饲料	128600
19	深圳方大	119600
20	深长城 A	119306
21	新兴铸管	117031
22	宁波联合	105651
23	新亚股份	105113
24	辽宁成大	105000
25	深宝恒 A	105000
26	广东福地	103200
27	实达电脑	102990
28	深鸿基 A	100000
29	四川长虹	97650
30	渤海集团	94995

在公布了 1998 年老总收入的 650 家上市公司中

■ 董事长和总裁的年收入一般在 2 万元到 15 万元之间，平均水平在 5 万元左右

■ 三强：

福耀玻璃	总经理曹德旺	206 万元
------	--------	--------

海欣股份	总经理袁永林	46.65 万元
------	--------	----------

赛格三星	总经理余庆健	43 万元
------	--------	-------

其中，福耀玻璃、赛格三星是亏损企业



薪酬管理

股票期权



什么是股票期权

- 股票期权是指企业向主要经营者提供的一种在一定期限内按照某一既定价格购买的一定数量本公司股份的权利。



什么是股票期权

某公司 1999 年 1 月 1 日推出股票期权计划：允许本公司总经理或副总经理在今后 10 年中的任何时候均可按 1999 年 1 月 1 日的股票市场价格 5 元 / 股购买 20 万股本公司股份。

6 年后，即 2005 年 1 月 1 日，由于经营有方，公司股票由当初 5 元 / 股涨到 50 元 / 股，此时，总经理可按 1999 年 1 月 1 日的 5 元 / 股购进，再按 2005 年 1 月 1 日 50 元 / 股的价格出售，获利 900 万元。

如果预计经营状况良好，股票可进一步升值，他也可以暂时不出售，等到更高价格再转让。



什么是股票期权

- 在股票期权计划中，包含受益人、有效期、行权价和购买额等几个基本要素。
- 西方国家的有效期一般定为 7——10 年或 10 年以上；我国企业往往在 5 年左右。
- 行权价，即期权受益人购买股份的价格，一般为净资产价或股票发行时的原始价。
- 购买额是指期权受益人根据企业规模大小，期权的数量也不尽相同，一般占总股本的 1%—5% 为宜。



股票期权的流行

- 《财富》杂志 1996 年评出的全球企业 500 强中，89% 的公司已在其高级管理人员中实行了这种制度。同时，股票期权数量在公司总股本中所占比例也在逐年上升，总体达到 10% ，有些计算机公司则高达 16% 。



委托—代理理论

- Micheal Jensen ， Willam.H· Meekling(1976): 《企业理论：管理行为、代理成本及其所有权结构》
- 其实质是一种契约。但：
 - 目标不一致
 - 信息不对称

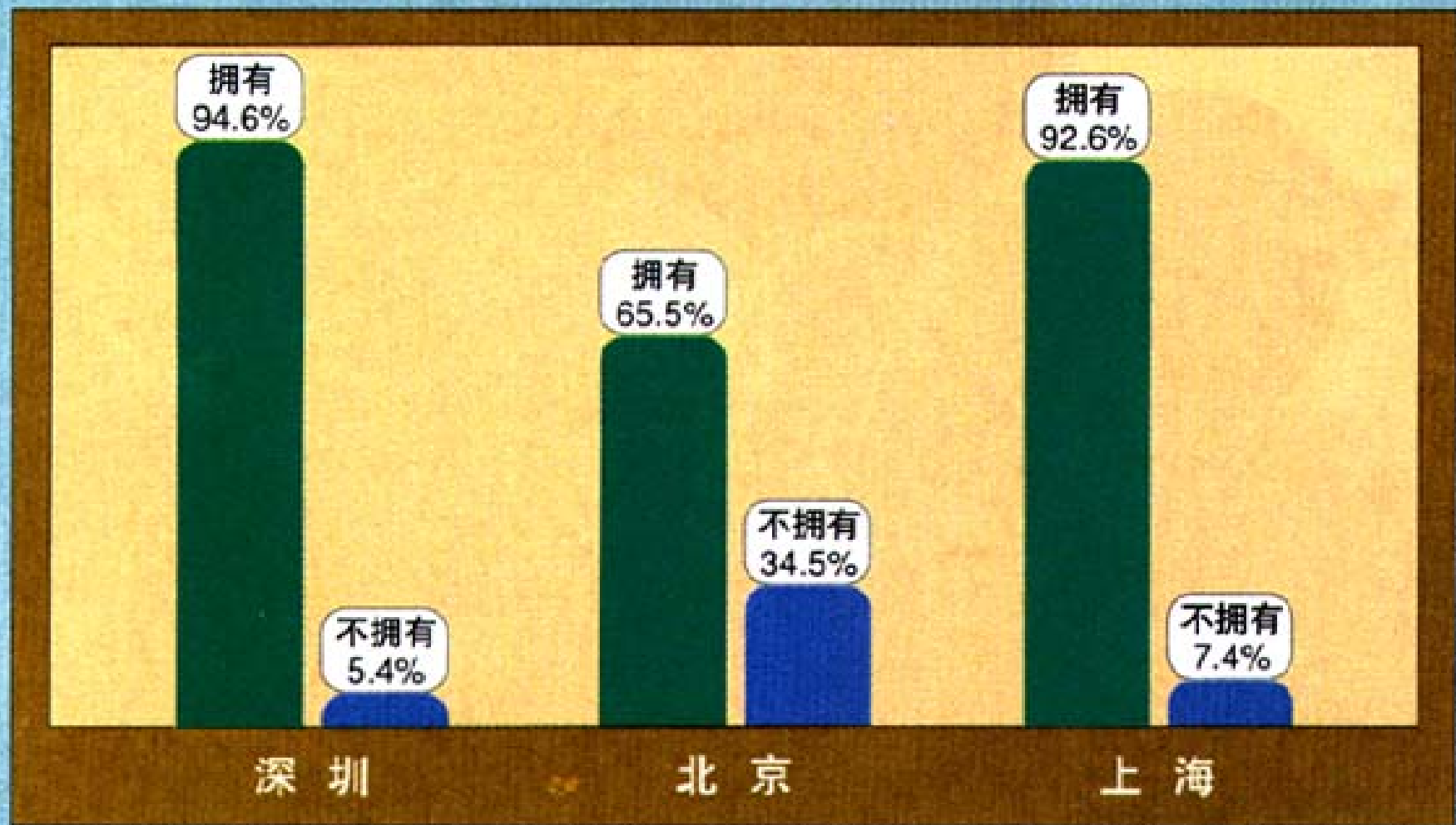


股票期权的经济背景

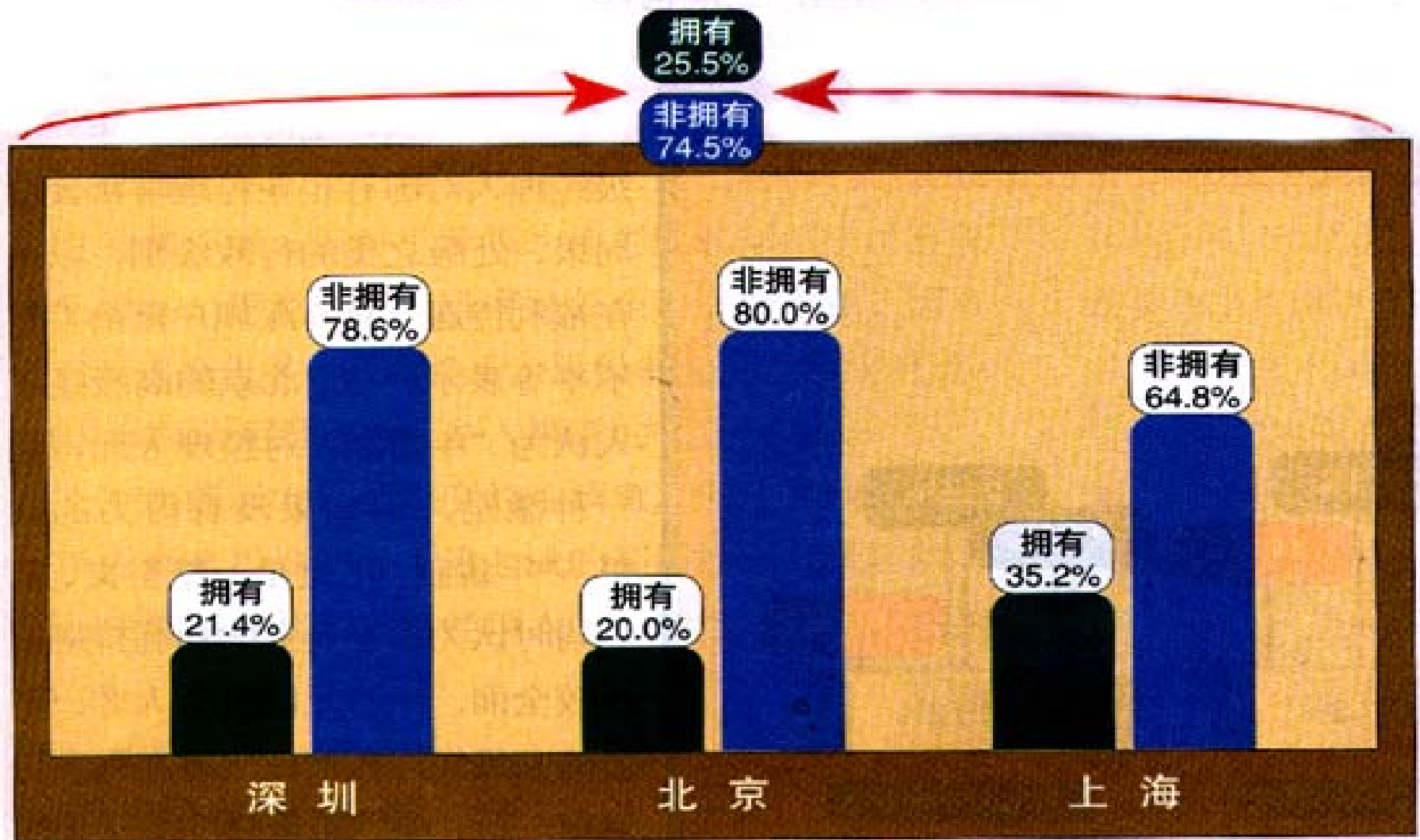
- 委托 - 代理关系使股票期权激励成为现实选择

- 固有利益冲突
- 长期激励措施
- 减少代理费用
- 提高公司绩效

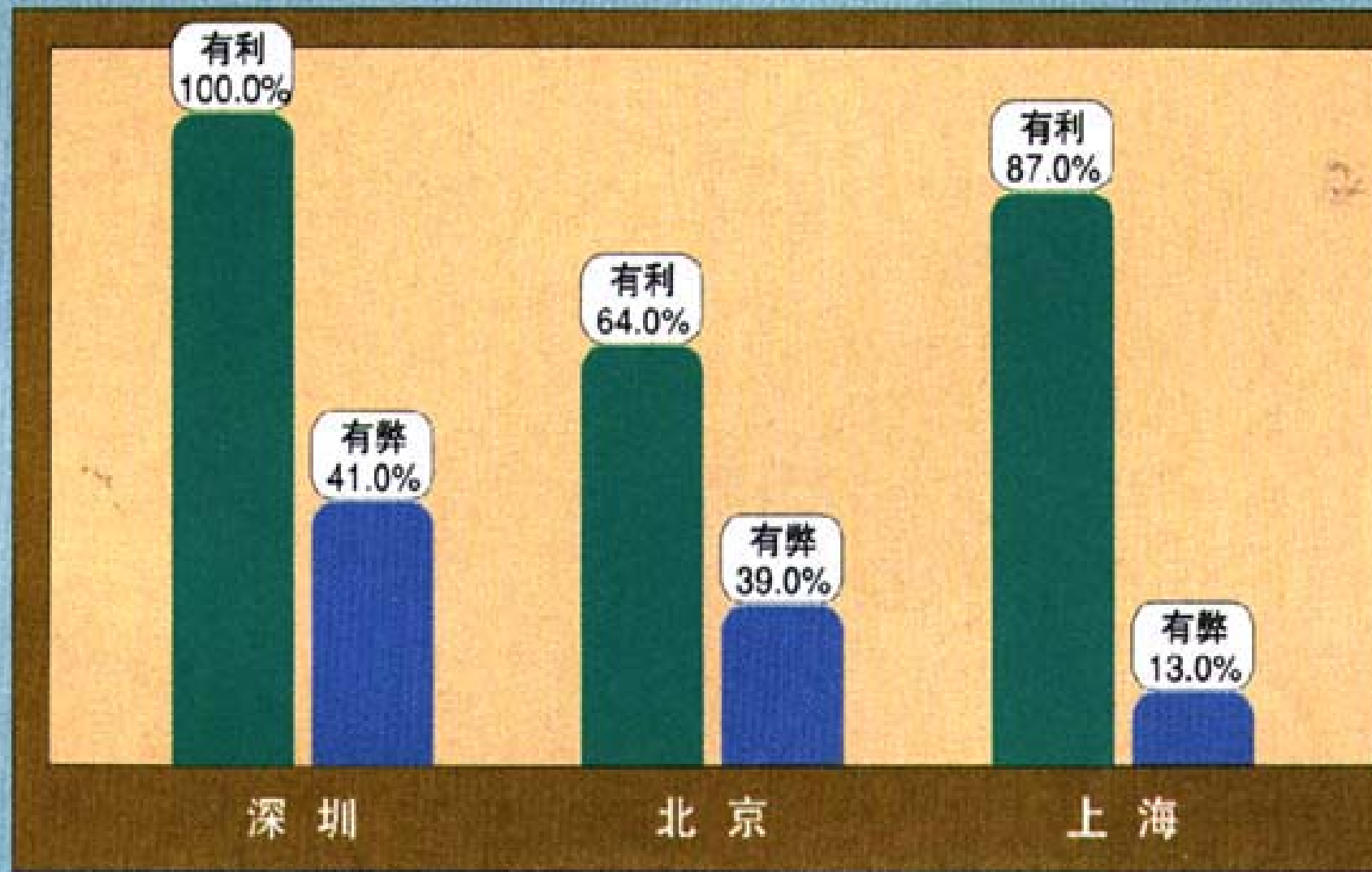
经理人对拥有内部股份的态度



三地经理人拥有内部股份的比例



经理人对持内部股的看法





上海埃通公司：1997

- 1. 延期支付有效期 8 年。
- 2. 8 年后一次性行权。
- 3. 行权价为股票面值。
- 4. 授予期权附加条件为行权有效期内必须全部通过分红资金完成其全部股票期权的行权。



上海贝岭公司：1999

- 虚拟股票赠与—持有
- 提取奖金建立基金，折算成股票数额
- 各人考核成绩作为发放系数
- 按股票实际价格以现金行权



武汉国有资产经营公司：1999

- 21 家国有控股、全资公司（4 家上市）
- 新的年薪制将年薪分为基薪收入、风险收入和年功收入
- 基薪收入与年功收入在年终考核后以现金一次性支付
- 风险收入中：30% 以现金形式当年兑付，其余 70% 转为该公司的可流通股股票并在 3 年内延期兑付。



股票期权的基本模式选择

- 发行新股预留
- 回购入留存股票帐户
- 大股东出让



股票期权特点

- 权利，而非“义务”
- 购买价格是一种优惠价或锁定价
- 与预期的股票升值挂钩
- 在一定期限之后才能行权



股票期权的激励效果

协调企业所有者和经营者之间的矛盾

能充分发挥经营者才能

有利于招募和挽留人才

节约现金



股票期权的激励效果

- 柏利和明斯：

对于股权分散的公司，管理人员拥有少量的股权将会激励他们追求自己的利益。

。

而随着管理人员股权份额的增加，他们的利益将会与广大股东趋于一致，其偏离利益最大化的倾向就会减轻。



股票期权的激励效果

- 莫克、肖莱弗与维斯尼：

董事股权在 0 ~ 5% 这一范围，其比例上升时公司资产市值增长；但超过 5% 的范围，公司资产市值与董事股权是负相关。



股票期权的激励效果

- 与绩效紧密相关的薪酬制度会提高企业的绩效
 - 比如， Delery and Dory(1996)
 - 基于绩效的薪酬 1SD--23%ROA(1.32vs1.07);
贷款，利润分享，1SD-23%ROE(15.81vs.12.87)
 - Welbourne and Andrews (1996)
 - 132 人力资源价值观和按集体绩效付酬
 - 高平均 1SD 5 年生存 92% ；低 1SD34%



股票期权的激励效果

- Rajagopalan(1996)
 - 长期股票计划 高层经理 会计和市场绩效更好
 - 律师更喜欢年度奖金，而不是长期股票计划
- Bloom and Milkovich(1998)
 - 年度奖金中的风险收入，对股东回报的影响有正有负
 - 试图用基于产出的合同建立联盟利益并分享风险是有问题的



股票期权的激励效果

- 高层管理者拥有公司的程度越高，研究开发上的投入越大；而将他们的薪酬与短期会计指标联系起来，研发的投入就少 (Hill & Snell, 1989; Hitt, et al, 1996)
- 股票分享伴随长期人力资源措施 (Galbraith & Merrill, 1991; Gerhart & Trevor, 1996)
- 股票分享鼓励内部增长而非外部增长；薪酬与短期利润相关则鼓励并购 (Hill & Snell, 1989; Hitt, et al, 1996; Phan & Hill, 1995)



股票期权的适用范围

- > 高速成长性企业。
- > 效益高速增长企业。
- > 高科技企业。



薪酬管理

中国企业实行股票期权 的特殊问题



股票来源的制度障碍

- 《公司法》第 149 条规定：“公司不得收购本公司的股票，但为减少公司资本而注销股份或者与持有本公司股票的其他公司合并时除外”。
- 《公司法》第 83 条亦规定除发起人认购股票外，“其余股票应当向社会公开募集”



税收制度的限制

- 美国 1986 年修订的国内税务法规定，公司授予高级管理人员股票期权时，公司与个人都不需要付税。股票期权行权时，也不需付税。
- 股票交易行为除了征收证券交易印花税外，还对个人的股息、红利所得征收个人所得税。



没有相应的会计准则来规范

- 美国会计准则委员会意见第 25 号股票期权的会计处理 (1972 年)，对企业此类业务的会计处理做了比较详细的规定，使有关企业的会计计量和确认有了原则和依据。
- 我国？



会造成企业内部收入的两极分化

- 1980 年美国大型企业 CEO 平均年收入相当于同年普通工人平均年收入的 42 倍，1990 年为 85 倍，1992 年为 157 倍，1995 年为 141 倍，1996 年为 209 倍，1997 年为 326 倍。
- 我国，行得通吗？



股票流通上的法律障碍

- 《公司法》第 147 条“公司董事、监事、经理应当向公司申报所持有的本公司股份，并在任职期间内不得转让”
- 《股票发行与交易管理暂行条例》第 38 条“股份有限公司的董事、监事、高级管理人员和……，将其持有的公司股票在买入后 6 个月内卖出或者在卖出后 6 个月内买入，由此获得的利润归公司所有”。



行政干预和瞎指挥

- —— 金手铐变铁手铐



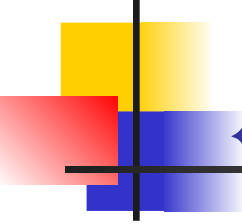
行权价格确定的难度

- 一般规定
- 设计的行权价
- 在我国的问题……



对原有股东的公平问题

- 大股东掏钱为经营管理者设立股票期权征得谁的同意，给国企经营管理者股票期权会导致股权的分散化，如果是增发股票又会导致原有股东报酬的减少，这是否公平，矛盾没有激化时可能问题不大，若是激化了怎么办；



股票价格反映了企业绩效吗？

- 实施股票期权意在“双赢”，而目前的经理股票期权有可能背离其实施的初衷，国企经营管理者为了使行权时股票保持高的市场价格，通过内部人控制施行人为包装，使公司股票的价格高于它的实际价值，从而增大了潜在经营风险。



明天更美好……

- 中国证监会副主席高西庆在“99 财富论坛”明确表示，为进一步提高上市公司质量，激发上市公司高级管理人员的积极性和责任心，中国证监会将积极支持上市公司高级管理人员持股计划。他还说，目前证监会正在会同有关方面认真研究发行管理人员认股权证的具体方法，只是有些问题涉及修改《公司法》等法律，因此需要有一定的时间和经过一定的程序。



关于薪酬的最新进展

管理层收购

(Management Buy-Out ,
MBO)



管理层收购——四通

- MBO 前的四通：
- 产权虚置：永远说不清，永远不明白
- 广种薄收：42 亿元总资产，58 家公司
- 人才流失：如不长进，只能留住四流人才，沦为三流企业



管理层收购——四通

- 1993年7月13日，四通在香港上市，融资3.2亿港元，2000多名员工分到了相当社会公众股10%的内部股份，但没有持有价值。
- 段永基：四通产权不能分——
 - 政治上
 - 经济上
 - 论贡献



管理层收购——四通

- 以清晰的增量调动模糊的存量——买
- 冻结存量，界定增量，依法行事，着眼发展
- 1998年5月6日，616名员工个人出资5100万元注册成立四通持股会获得批准成立
- 持股会原定认购总额6000万元（股），沈国钧、段永基各6%，14个新老核心共占43%。



管理层收购——四通

- 1998年5月13日，北京四通投资有限公司注册成立。其中，持股会出资5100万元，四通集团出资4900万元。
- 1999年11月，四通投资公司完成了对原四通集团所拥有的香港四通上市公司50.5%控股权的收购。



管理层收购——四通

- 段永基：“新四通”将分期分批募资扩股，逐步购买四通集团资产并发展其主营业务，从而最终完成四通重组的战略。
- 吴敬琏：四通明晰产权案例最重要的意义是“万里长征终于走出了第一步”。



管理层收购

- 经理层通过贷款或自筹资金买下公司或公司的大部分股权，从而对公司有绝对的控制能力。
- 在四通，由于环境的特殊性，将集团所有职工都容纳进“经理层”这个概念中，共同参与融资收购。