

## 中小企业如何设计自己的薪酬计划

对任何规模的企业而言，选择适当的报酬和福利政策都是一种挑战。很显然，规模较小的企业或刚刚扭亏为盈的企业不可能在报酬机制上与已经形成规模的竞争者相匹敌。但是同时，对于中小企业而言，也有自己独特的优势。所以，在设计待遇计划时，中小企业应从待遇计划对现金流量、税额、财务的影响和竞争者的做法四个方面进行考虑，根据企业的战略计划情况选择现金或者股票方式，并配以创新性的弹性福利。

**中小企业待遇方面的特点：**首先，没有复杂冗长的报酬制度，使企业能根据个人需要裁定其薪酬及福利，具有明显的创造性与灵活性。其次，从全面性和系统论的角度来分析：设计、完善、管理、终止报酬福利机制的成本是昂贵的，一个不正确或运行错误的报酬计划的成本是很高的。

**一般而言，中小企业应从下述四个角度来设计待遇计划：**

**1) 待遇计划对现金流量的影响** 对于中小企业而言，现金问题当然是首要问题。计划的发展，装备的更新，市场调研都需要大量现金。现期报酬太低，显然削弱了职业经营者兴趣。

**2) 待遇计划对税额的影响** 报酬和福利决策对中小企业而言，都有一种税收后果。中小企业应合理使用税收规则来使报酬福利机制的优势得以最大发挥。同现期现金收入相比，许多职业经营者看重延期支付的免税报酬。

**3) 待遇计划对财务的影响** 不同报酬计划以不同的方式影响到收入，中小企业可为其职业经营者采取一套保险报酬计划，这一计划通过延期支付的方式来支撑企业的短期现金流量。但这一计划不便于企业财务计划的公开化。

**4) 竞争者在干什么** 没有哪个中小企业是孤立的。特别是为了吸引很有才能的管理者，

企业必须在他们的报酬和福利中考虑行业和地域的特点。中小企业如果不为新进入者提供良好的薪酬福利计划，很快就会发现企业很难吸引优秀员工。

## 选择现金还是股票取决于企业的战略

在报酬方面所应考虑的最大问题就是职业经营者的市场价值与企业的现金控制。在股权的方式上，有多种形式：限定性股份，奖励股，非限定股，股票增值权。如何选定股权方式？

中小企业必须思考以下三个基本问题：向关键经理人员提供股权能起作用吗？如果回答是肯定的话，企业是使用限定股，或者期权，还是二者的结合？如果不起作用的话，对于职业经营者而言，依据企业市值的增长而支付报酬能吸引并激励他们吗？

有些企业的创始人不太愿意转让股权，他们担心股权转让会使他们失去对企业的控制。而股票增值权和影子股票计划，允许核心的职业经营者在不拥有企业股票权的情况下，可以分享企业股票增值的好处。在这两种情况下，职业经营者并不真正拥有企业的股票。有些企业的创始人基于节约现金的偏好，他们以股票支付报酬，这也会造成一些实际性的问题，稍有不慎即有可能使企业失控。

至于选择哪种支付报酬的方式，取决于企业的战略。如果企业的目标是想在3、5年之内“全部付出”，则股票是最好的支付方式，也能激励员工努力工作以创造价值，因为这样他们可以获得很大收益。

如果一个企业决定采取利润分享计划，那么面临的问题便是如何实施这一计划。限制性股票是一种选择，由于这种计划通常要求经营者在企业工作几年，因而有时这种计划又被称为经营者的“金手铐”。期权是另外一种选择，通常期权表现为两种形式：奖励股和非限制股。与利润分享的计划相似，期权也能发挥“金手铐”的作用，大部分期权，包括奖励股和非限制

股，都涉及到转让份额问题。

如果职业经营者在未满期限之前离开这个企业，剩余的股权将作为违约金返还给企业。由于奖励股给予职业经营者的税收优势，经营者直到将股票变为现金时才纳税，一般中小企业都偏重于奖励股。然而，奖励股不能给企业带来税收减免。此外奖励股还有其它劣势：税法对其股权的数量、时限、接受者的身份、最低持有期等都有明确的规定，而且，奖励股中的股票价格不能低于承诺转让之日的平均市价。

由于上述原因，非限制股也被十分看好。非限制股能以市价打折的方式转让，这种股权的接受者可为企业的领导、顾问及普通员工。非限制性股在延期支付报酬计划中发挥着重要作用。越来越多的中小企业仿效大企业，对其职业经营者以股票的方式来延期支付报酬，从而使他们在税收方面享有减免。

### **创新性的弹性福利**

职业经营者之所以被吸引，源于中小企业能提供的巨大发展机会。中小企业在员工福利方面拥有特别的创新性的机会，应该不囿于大企业的局限，在满足最基本要求的基础上采取有创新性的弹性福利计划。

许多中小企业低估了花金钱和时间来管理员工福利的作用，他们很少管理这一计划。实质上福利计划一旦实施，就得有人来维护，并随会计、税收制度的变化而改变。最佳策略是，在企业的起步阶段，福利保持适度简单的水平，随着企业利润增加而逐步复杂起来。

在雇员福利方面，设定严格的福利界限是不可取的，有些创新性的福利性政策不仅成本少，而且在招聘时也能激起职业经营者的兴趣。不同的雇员有不同的福利需求，有弹性的福利计划重在提供一个氛围。

在报酬政策方面有一个必然的趋势，随着企业的成长和财务能力的增强，它会朝着市场化水平提高薪资和福利水平。随着企业日益成熟，报酬福利机制也会出现同样的趋势，但最明智的做法是使其增长速度放慢，并时刻注意到其对企业现金流量、税收及财务的影响。