

2010年中级经济师人力资源专业与实务备考辅导人力资源管理(20)经济师考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/646/2021\\_2022\\_2010\\_E5\\_B9\\_B4\\_E4\\_B8\\_AD\\_c49\\_646668.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/646/2021_2022_2010_E5_B9_B4_E4_B8_AD_c49_646668.htm) 特殊群体的薪酬管理 节名 知识点 重点 小计 XYZK特殊群体的薪酬 412102内容详解：一、经营者薪酬（一）年薪制X1 年薪制是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。年薪制是一种高风险的薪酬制度。年薪制模型一般由四个部分构成。即基本薪酬，即经营者的基本收入，保障他及其家人的日常生活；奖金，即经营者绩效的短期激励；长期奖励，通常以股票期权的形式支付，其收入状况与企业的经济效益和市场环境相关；福利津贴，主要是为经营者提供休假和各种保险福利待遇。年薪制优势主要在于，首先年薪制在设置上比较灵活，此外年薪制薪酬结构中加大了风险收入的比例，最后年薪制可以把年薪收入的一部分直接转化为股权激励形式。年薪制也同样存在着自身的局限性，如年薪制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。同时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。以下是年薪制的五种模式（1）准公务员型。薪酬结构，基薪 津贴 养老金计划。薪酬数量，取决于所管理企业的性质、规模以及高层管理人员的行政级别，一般基本薪酬为员工平均薪酬的2~4倍，正常退休后的养老金水平在平均养老金水平的4倍以上。适用对象，所有达到一定级别的高层管理人员，包括董事长、总经理

、党委书记等，尤其是长期担任国有企业领导，能完成企业目标、临近退休年龄的高层管理人员。适用企业，承担政策目标的大型、特大型国有企业，尤其是对国民经济具有特殊战略意义的大型集团公司、控股公司。激励作用，这种报酬方案的激励作用类似于公务员报酬的激励作用，职位晋升机会、较高的社会地位和稳定体面的生活保证是主要的激励来源，而为退休后更高的生活水平保证起到约束短期行为的作用。（2）一揽子型。薪酬结构，单一固定数量年薪。

薪酬数量，相对较高，和年度经营目标挂钩。实现经营目标后可以得到事先约定的固定数量的年薪。适用对象，具体针对经营者一人，指总经理或兼职董事长。领导班子其他成员薪酬可用系数折算，系数不得超过1。适用企业，面临特殊问题亟待解决的企业，如亏损局面亟待扭转的企业。

激励作用，具有招标承包式的激励作用，但易引发短期行为。其激励作用的有效性发挥在很大程度上取决于考核指标的科学与否及其实用性。（3）非持股多元化型。薪酬结构，基本薪酬 津贴 风险收入（效益收入和奖金）养老金计划。适用对象，企业经营者，指总经理或兼职董事长。领导班子其他成员薪酬可用系数折算，系数不得超过1。适用企业，追求企业效益最大化的非股份制企业。现阶段我国国有企业绝大多数都采用这种年薪分配方法，一般集团公司对下属公司的经营者实施的也是这种方案，只是各个企业的具体方案中考核指标、计算方法有一定差异。激励作用，如果不存在风险收入封顶的限制，考核指标选择科学准确，相对于以前国有企业经营者的报酬制度和上述方案而言，这种多元化结构的薪酬方案更具有激励作用。但该方案缺少激励经

营者长期行为的项目，有可能影响企业的长期发展。（4）持股多元化型。薪酬结构，基本薪酬津贴含股权、股票期权等形式的风险收入养老金计划。薪酬数量，基薪取决于企业经营的难度和责任，含股权、股票期权形式的风险收入取决于其经营业绩、企业的市场价值。一般基薪应该为员工平均薪酬的2~4倍，但风险收入无法以员工平均薪酬为参照物，只有在确定风险收入的考核指标时才有必要把员工薪酬的增长列入。适用对象，企业经营者，指总经理或兼职董事长。领导班子其他成员薪酬可用系数折算，系数不得超过1。也可以通过给予其不同数量的股权、股票期权来体现其差别。适用企业，股份制企业，尤其是上市公司，这种薪酬方案适用于规范化的现代企业制度要求。激励作用，多种形式的，具有不同的激励约束作用的薪酬组合，保证了经营者行为的规范化和长期化。但由于该方案的具体操作相对复杂，因此对企业具备的条件要求相对苛刻。（5）分配权型。薪酬结构，基本薪酬津贴以“分配权”、“分配权”期权形式体现的风险收入养老金计划。薪酬数量，基薪取决于企业经营的难度和责任，以“分配权”、“分配权”期权形式体现的风险收入取决于企业利润率等经营业绩。所谓“分配权”母公司盈余分配权，公司弥补亏损和提取公积金、法定公益金后所余利润，股份有限公司按照股东持有的股份比例分配。也就是说，在达到考核指标的前提下，持有“分配权”或“分配权”期权者可以按照事先确定的比例从企业的剩余利润中提取。一般基薪应该为员工平均薪酬的2~4倍，但风险收入无法以员工平均薪酬为参照物，没有必要进行封顶。确定风险收入的考核指标时，有必要把员工薪酬的增

长率列入。 适用对象，企业经营者，指总经理或兼职董事长。领导班子其他成员薪酬可通过给予其不同数量的“分配权”或期权来实现。 适用企业，不局限于上市公司和股份制企业，可以在各类企业中实行。 激励效果，把股权、股票期权的激励机理引入到非上市企业或股份制企业中，扩大其适用范围。这种理论的创新，在实践中还有待检验。（二）

股票期权计划Y1 股票期权是指由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。股票期权的特征包括以下几点：一是股票期权是一种权利而不是义务，收益人可以买也可不买公司股票；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。实施股票期权的优点是，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。同时对于经营者而言可以让经营者分享企业的预期受益。激励手段比较灵活，便于个案处理。局限性：一是股票期权只适用于上市公司，且是成长性较好、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；四是难以准确的衡量经营者的表现和企业真实的经营状况。股票期权计划的内容一般包括：股票期权的授予，即确定期权的获受人；行权，即股票期权行使；股票期权的赠与时机和数目；股票期权行权价的确定；权利变更及丧失；股票期权的执行方法；股票期权行权所需股票来源渠道；对股票期权计划的管理等。下面为虎添翼股票期权计划的各个部分分述如下。（1）参与范

围。授予的具体范围由董事会选择，主要对象是企业的经理人或决策层成员。（2）股票期权的行权价，也称期权的执行价格。一般有三种确定方式：第一，低于现价，也称现值有利法。第二，高于现值，也称现值不利法。即行权价高于当前股价，一般适用于公司股价看涨的时候。第三，等于现值，也称现值等利法。一般来说，激励型期权的执行价格，不能低于股票期权授予日的公平市场价格。（3）股票期权行使期限。通常情况下，公司将股票期权赠与获受人，并没有授予他们行权的权利。获受人只有在授予期结束后，才能获取行使权。在到了能够行权的时候，每年也只能按照授予的时间表，每年执行其中的一定比例。期权的执行期限一般不超过10年，强制持有期为3~5年不等。在行权时间上的安排，主要是为了使期权在较长的时间内保持一定的约束力，并避免短期行为的发生。（4）股票期权赠与时机。（5）股票期权赠与数目。（6）期权价值。一般来说，股票期权是无偿赠与的。一般来说，期权的内在价值，相当于执行价格与股票市价之间的差值。（7）股票期权的权利变更及丧失。（8）股票期权行权所需股票来源。一是公司发行新股票；二是通过留存股票账户回购股票。（9）股票期权的执行方式。一是现金行权；二是无现金行权；三是无现金行权并出售。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)