

薪酬设计

按要素分配设计实务



中创国业咨询实务系列丛书

康士勇 路赵华 编著



中国劳动社会保障出版社

薪酬设计

按要素分配设计实务

顾 问

曾湘泉 中国人民大学劳动人事学院院长、教授
杨河清 首都经济贸易大学劳动经济学院院长、教授
苏海南 国家劳动和社会保障部劳动工资研究所所长



中创国业咨询实务系列丛书

康士勇
路赵华
编著

 中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

薪酬设计——按要素分配设计实务/康士勇编著. —北京:中国劳动社会保障出版社, 2006

ISBN 7-5045-5523-1

I. 薪… II. 康… III. 企业管理-劳动工资管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 028589 号

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码: 100029)

出版人: 张梦欣

*

北京市艺辉印刷有限公司印刷装订 新华书店经销

787 毫米×960 毫米 16 开本 12.75 印张 226 千字

2006 年 4 月第 1 版 2006 年 4 月第 1 次印刷

定价: 25.00 元

读者服务部电话: 010-64929211

发行部电话: 010-64927085

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话: 010-64911344

作者简介

康士勇，现任北京劳动管理干部学院教授、北京中创国业薪酬设计院首席策划、全国人力资源管理技术资格考试聘任专家、北京市劳动管理人员岗位培训聘任专家组专家、北京市人力资源管理高级专业技术资格评审专家库成员、北京市劳动学会理事。1999年至今，先后主持设计了49家企事业单位的薪酬改革方案和奖金分配方案。2001年3月至今，先后主持举办了65期现代企业收入分配制度与新一轮工资制度改革方案设计培训班。

主要著述有：《工资理论与工资管理》（全国普通高等教育教材）、《工资理论与管理实务》（全国成人高等教育教材、劳动人事干部岗位培训教材）、《薪酬设计与薪酬管理》（北京市高等教育精品教材）、《社会保障管理实务》（高等教育教材）、《北京市社会保险现行法规选编》等。



薪酬设计

——薪酬理论与政策环境

——工作评价与薪酬标准

——绩效考核与薪酬支付

——按要素分配设计实务

目 录

第 1 章	按管理要素分配：经营者年薪制设计	1
	年薪制设计应突出的特点及其决定因素	1
	年薪制主要内容设计实例	4
	年薪制五种具体模式及适用企业	18
	外国经营者年薪制、年薪收入简介	20
	附录一 中央企业负责人经营业绩考核暂行办法	26
	附录二 国有资产保值增值考核试行办法	34
	范例一 深圳市国有企业经营者年薪制实施办法	37
	范例二 深圳市××投资控股公司产权代表责任 人年度薪酬管理暂行办法	40
	范例三 武汉市国有资产经营公司关于企业法定 代表人考核奖惩试行办法	65
	范例四 ××集团经营者年薪制试行办法（摘录）	72
	范例五 北京某集团工业企业经营者年薪制试行 办法	75

第 2 章	按管理要素分配：股票期权设计	81
	股票期权的产生和发展情况	81
	股票期权的设计和实施要点	83
	股票期权计划的股票来源渠道设计	88

美国企业的股票期权计划	95
范例一 上海××公司的模拟股票期权	103
范例二 某公司关于经营者股票期权(增值期权) 授予的办法	105
范例三 某集团公司关于对子(分)公司领导期 权奖励的实施办法	112

第3章 按管理要素分配：期股设计	117
期股的概念	117
期股试点的政策与实施要点	118
附录一 上海市关于对国有企业经营者实施期股 (权)激励的若干意见(试行)	122
附录二 北京市关于对国有企业经营者实施期股 激励试点的指导意见(试行)	125
范例 北京一试点企业试行期股的主要做法	128

第4章 按技术要素分配：科技人员收入设计	129
设计科技人员收入的原则	129
科技人员收入模式设计	130
科技人员工资确定：双通道与成熟曲线	131
附录一 中华人民共和国促进科技成果转化法 (摘录)	136
附录二 关于促进科技成果转化的若干规定 (摘录)	137
附录三 关于加强技术创新发展高科技实现产业 化的决定(摘录)	138
附录四 山东省关于鼓励技术作为生产要素参与 收益分配的若干规定(试行)	139
范例一 某集团对科技人员实行比例提奖+比例 股权配奖及年薪、职能工资制	142

范例二	某厂对科技人员实行谈判工资制和产品 销售额提成办法	144
范例三	莱芜机械厂技术人员年薪制	154
范例四	对拔尖专业技术人才试行等级工程师制 度	159

第 5 章	按资本要素分配：员工持股分配设计	164
	员工持股制度的产生和发展	164
	我国职工持股的产生和发展	169
	实施员工持股计划的操作步骤	170
	企业内部职工持股设计中的几个问题	172
附录一	深圳市国有企业内部员工持股试点暂行 规定	175
附录二	济南市关于对企业经营者实行期股激励 与员工持股试点的指导意见	182
范例一	山东××公司股权改革具体过程和主要 形式	187
范例二	泛股制具体操作办法	192

后 记	195
------------	-----

按管理要素分配：经营者年薪制设计

年薪制设计应突出的特点及其决定因素

年薪制设计应突出的特点

经营者年薪制，是以年度为单位确定经营者的基本收入，并视其经营成果分档浮动发放风险收入或效益收入的工资制度。年薪制设计，是指以年度为单位对经营者收入所做的全面系统的考虑和安排，并以文字性方案表示出来，形成一个可以作为确定和处理经营者收入直接依据的具有法律效力的文件。因此，经营者年薪制设计应突出以下特点：

1. 其核心和宗旨是把企业经营者的利益同本企业职工的利益相分离，以确保资产所有者的利益。
2. 能够从工资制度上突出经营者的重要地位，增强经营者的责任感，强化其所负责任、生产经营成果和应得利益的一致性。
3. 能够较好地体现企业经营者的工作特点。企业一般以一年作为一个生产经营周期，因此，以年度为单位考核确定经营者的收入水平，能更好地使经营者的收入与其经营业绩联系起来，使其收入较充分地体现付出的劳动和经营业绩。
4. 使经营者的收入公开化、规范化。实行年薪制以后，经营者的收入要由其年薪主管部门确定，并经过考核、审计等严格的程序后支付。经营者按年薪取得收入后，除了按法律、法规享受社会保险、福利和住房等待遇外，不得再获取企业内部的工资、奖金、津贴、补贴等其他收入。

确定年薪制方案应考虑的因素

(一) 企业本身的状况

企业本身的状况,如规模大小、行业性质、本企业在行业中的位次、本企业及行业的总体盈利水平等,决定了经营者收入的总体水平。一般来讲,企业越大,本企业在行业中的地位越靠前,则经营者的收入水平越高。行业不同,如高风险、高收入的行业,经营者基本年薪的比重可能较少,风险收入的比重较大。在这种情况下,不同行业中不同企业的经营者收入的总体水平的差距可能就很大。到目前为止,许多研究已经证实公司规模与经营者报酬之间具有正相关关系,但从总体调查来看,国有企业经营者报酬与企业规模之间的关系并不显著,即存在“大经理”与“小经理”同等待遇的现象。究其原因可能是公司规模因素影响报酬的力度不够以及目前经营者报酬普遍偏低。

(二) 外部环境因素

企业面对的外部环境因素,如行业环境、经济环境、竞争环境、政府政策等都对企业经济效益状况有重要影响。例如,行业垄断性可能使该行业的某些企业获得超额利润;经济形势的好转可能使企业的利润迅速上升;突发的外部事件,大的如1997年7月开始发生的东南亚金融风暴,小的如1998年年初发生的山西朔州假酒案等,都可能使某些相关企业陷入困境;政府行政垄断也可能使某些企业处于良好的经营状况。而企业面对的这些情况并不在经营者的控制范围内,因此,在考核企业经营业绩时,并不能把企业经营成果的好坏完全归因于经营者。

(三) 经理市场形成情况

经理市场是确定经营者报酬方案的一个重要参照系,同行业经理人员的收入水平、本地区的收入水平、本企业职工的收入水平、企业前任经理的收入水平等,都值得本企业在研究现任或新任经营者报酬计划时作为参考。在经理市场上,人力资本作为一种资本可以进入市场交易或企业交易。由于人力资本的复杂性,其交易价格——经营者报酬的确定并不是简单的市场供求关系所能够表达的。为吸引并留住资格适当的经营者,企业必须按市场现行价给经营者付酬。

(四) 公司经营成果

公司经营成果,特别是财务指标的好坏是判断经营者努力程度的重要数据,当然并不是唯一依据。

（五）经营者业绩

对经营者的业绩评价主要是针对他承担的职责的履行情况，而考核内容则包括经营决策与管理能力、企业文化建设、相关的财务指标等。这些考核既涉及到年度考核，也涉及到任期之内和任期之外的考核。

（六）其他考虑因素

1. 报酬由谁制定和批准。在此有必要讨论一下董事监事和经理人员的报酬由谁批准的问题。按照用人者评价被用者及确定奖惩办法的思路和我国《公司法》中的规定，可以认为董事监事及管理者的报酬制定和批准者的确定可遵循下面的思路：（1）董事会成员以及监事会成员的报酬由各自提出报酬方案，并由股东大会进行审查批准；（2）总经理的报酬方案由董事会提出，并参考监事会意见，再由董事会批准；经理人员的总体报酬方案还可能要由股东大会审批；（3）其他高层经理的报酬方案由总经理提出方案，并参考监事会意见，由董事会批准。

2. 经营者决策风险。经营者决策失误要承担相应的责任。国内已有一些这样的事例。例如，四川某特殊钢公司的四位老总由于决策失误、管理不善，致使公司严重亏损，被全部就地免职。我国已有一些公司规定了“决策失误赔偿制度”，其中规定凡因决策失误而造成公司严重损失，参与决策的董事会成员必须对公司负赔偿责任。实际上，我国《公司法》和国外公司法中都有相关规定。考虑到潜在的决策风险，应将报酬方案定得更加详细并引起经营者的重视。

3. 经理领导班子的内部收入结构。这也是企业设计经营者报酬计划的困难之一，即副职的攀比问题。有专家认为，企业副职的年薪一般比照正职的60%~80%发放，企业亏损时也照此比例扣除，以实现严格的奖惩兑现。对我国一些企业的实证研究表明，一些已进行股份制改造并引入私人资本的企业，总经理的收入与其副手收入的关系基本上接近上述比例。而有些企业为激励营销人员的销售积极性，将营销人员的报酬直接与业绩挂钩，在这种情况下，出现了营销副总经理的收入远比总经理高的现象。

对美国爱德豪动力公司、美国西屋电器公司、美国帕米斯投资公司、美国强生公司等四家企业主要经理人员的基本年薪情况进行的分析结果表明，企业副总经理（或副总裁）的收入平均是总经理收入的25%~65%不等，大企业的经营者的收入高出一般中小企业的1倍或数倍。

年薪制主要内容设计实例

设计年薪制方案，一般要涉及到这样几个方面的内容：经营者的范围；适用企业范围；年薪构成与支付形式；基薪水平、效益收入及其业绩考核指标的确定；年薪收入的支付与列支渠道；风险抵押金；企业领导班子其他成员的收入水平。下面就各地年薪制方案设计中的主要方面进行介绍和比较。

关于经营者的范围

实施“经营者年薪制”面临的第一个问题是确定经营者的范围。对此，现在主要有三种意见：第一种意见是仅限于企业的法人代表；第二种意见是指按《公司法》组建的企业中的董事长和总经理；第三种意见是指整个经营者集团。

（一）仅限于企业的法人代表

国务院有关部委的政策意见都是持这一观点的，在一些地方政府（如广东、上海、无锡等地）的政策规定中也都坚持这一条。

广东省《年薪制试行办法》规定：“企业经营者是指自主经营、独立核算、具有法人资格的企业经理（厂长）一人。”

仅对具有法人代表资格的厂长（经理）正职一人实施“经营者年薪制”，这主要着眼于企业的国有资产保值增值要落在实处，要有专人负责。过去国有资产流失的主要原因就是国有资产人人都负责，人人又都不负责，所以就要找出一个专人来负责。按市场经济的要求，企业厂长（经理）的主要职责就是对业主资产的保值增值负责，“国有资产经营目标责任书”就是由厂长（经理）签订的，他是法人代表，而企业中的其他管理人员及各类党政干部都无权代行这一职责。而且在各类企业中其他党政干部的职责地位都是不同的，很难在其中划分出一个或几个经营者，而把其他人再排出经营者集团，人为地制造这种矛盾。所以，国家三部委的有关政策意见是划定法人代表一人为经营者，将经营集团中其他成员的工资分配权下放给企业，由企业自行决定。

（二）指企业中的董事长、总经理和党组织书记

深圳市《国有企业经营者年薪制暂行规定》中明确规定：“企业经营者是企业的董事长和总经理。”

在按《公司法》改组的企业中，党组织书记一般都是由董事长和总经理交叉兼任，所以深圳市年薪制试点中没有把党组织书记包括在内。董事长和总经理都

要对国有资产保值增值和经济效益负责，但董事长是决策层代表，总经理是执行层代表。董事长在国有资产保值增值（深圳市文件中为“净资产增长率”指标）方面负的责任更大一些；总经理在国有资产的经济效益（深圳市文件中为“利润增长率”指标）方面负的责任更大一些。当然，并不绝对，董事长和总经理也都要分别对另一个指标负责，在计算方法上是四六开的关系。

（三）扩大到企业经营者集团的全体成员

南通市政府《国有企业经营者工资收入管理办法》规定，“企业经营集团和企业董事会、企业党组织的正副职及企业监事会、企业工会的正职”均为经营者。

这样规定，主要是考虑对国有企业历来强调党的领导、工人阶级主人翁地位等原则，这已经形成了一种传统力量，我们现在在国有企业中搞改革必须要依靠工人阶级的力量，所以很难把责权利全放在厂长（经理）一人身上。只规定厂长（经理）一人为经营者在实际工作中很难行得通。

关于实行经营者年薪制的企业范围

深圳市规定：适用于在深圳市依法设立的市属国有全资企业、国有独资公司、国有控股的有限责任公司和股份有限公司。其他企业可以参照执行。

南通市规定：适用于本市国有企业以及国有资产占控股地位的股份制企业。

扬州市主要是：政府授权经营的集团公司，省、市重点集团公司，国有独资公司；部分经营者素质较高、效益较好、有一定发展潜力的国有（集体）控股的股份制企业和国有（集体）企业。

关于经营者年薪的构成与支付形式

按照原劳动部《关于“九五”时期企业工资工作的主要目标和政策措施》（劳部发〔1997〕44号）的提法，“经营者年薪收入包括基本收入和效益收入两部分”。基本收入也称基本年薪，效益收入也称效益年薪。

2000年4月全国工资工作会议提出，年薪的支付形式有三种：

1. 基本年薪加效益年薪。这是年薪制的基本形式。
2. 基本年薪加效益年薪，其中效益年薪部分用于购买本企业股份。
3. 基本年薪加认股权。

效益年薪采取购买本企业股份或认股权的形式，实际上是把效益年薪转化为延期支付形式，与用现金支付效益年薪相比，既增加了长期激励的作用，也增加了长期约束的作用。它弥补了基本年薪加效益年薪这一基本形式侧重短期激励的

不足,把短期激励与长期激励结合起来,是对年薪制基本形式的丰富和发展。

由年薪基本结构派生出的其他年薪结构有:

武汉市:年薪收入=基薪收入+风险收入+年功收入+特别年薪奖励

深圳市、扬州市:年薪收入=基本年薪+增值年薪+奖励年薪

无锡市:年薪收入=年薪工资+风险工资+重点目标责任工资

关于基本年薪的确定

基本思路:基本年薪是经营者年度经营的基本报酬,体现经营者的价值,因而不应与其经营成果相联系。也正因为如此,基本年薪不宜定得过高,否则即使出现经营失误,也照样拿到高收入,一则端上了金饭碗,二则还会导致弱激励。

在基本年薪的确定中,应以所聘经营者的劳动力市场价位为基础,考虑其经营企业的总资产、销售收入规模和企业状况等因素确定。具体确定的方法,在竞争性企业,可根据市场价格,采用协商工资制,即由资产所有者与经营者协商确定其基薪水平;在垄断性企业,可根据企业规模大小实行岗位系数年薪制,即由国有资产管理部门根据经营者岗位责任大小等因素确定不同系数的基薪水平。

政策要点:原劳动部《关于“九五”时期企业工资工作的主要目标和政策措施》规定:经营者的基本收入按本地区(省、自治区、直辖市)和本企业职工综合平均工资的一定倍数确定。确定具体倍数要符合国家关于经营者工资收入的政策(不超过平均工资3倍,加上本身1倍,即为平均工资的4倍),考虑企业的生产经营规模大小及年经济效益水平高低等因素,企业之间不得攀比。

各地对基本年薪的确定设计了不同的模式:

(一) 分类定级综合指标模式

1.《福建省国有企业经营者年薪收入管理办法》规定,经营者年薪基数按当年本地区平均工资40%与本企业平均工资60%之和确定。再按国家统一规定的企业类型增加倍数:小型企业按基数增加1倍;中型企业按基数增加2倍;大型企业按基数增加3倍。

2.北京市基薪的确定,首先分类定级。分类,即按企业规模评价分类,分类评价主要针对总资产、实现利税、销售收入三项指标进行,所占比重为4:3:

3.定级,即对企业经济效益评价定级,经济效益指标为总资产利税率、工资利税率、人均利税三项,比重为4:2:4。以上六个指标原则上按企业上年度实际数值或前三年平均值核定。

分类定级之后,按下列公式确定经营者基本收入:

$$\text{经营者基本收入} = \frac{W_1 + W_2}{2} \times (C + D) \times 2 \times S$$

式中 W_1 ——上年度本市同行业职工平均工资；

W_2 ——上年度本企业职工平均工资；

S ——调节系数；

C ——本企业经济效益水平评价得分；

D ——本企业生产经营规模评价得分。

且 $0.5 \leq C + D \leq 1$ ； $C : D = 6 : 4$ 。

3. 扬州市“四位一体”类型划分系数法。基本年薪根据企业前两年总资产、所有者权益、销售收入、利润总额四项指标的移动加权平均数确定为六个档次，上年占 70%，前年占 30%，见表 1—1。

表 1—1		经营者基本年薪对照表			单位：万元
档次	总资产	所有者权益	销售收入	利润总额	基本年薪
一档	80 000 (含) 以上	15 000 (含) 以上	60 000 (含) 以上	3 000 (含) 以上	4
二档	50 000 (含) ~ 80 000	10 000 (含) ~ 15 000	40 000 (含) ~ 60 000	2 000 (含) ~ 3 000	3.7
三档	25 000 (含) ~ 50 000	5 000 (含) ~ 10 000	20 000 (含) ~ 40 000	1 000 (含) ~ 2 000	3.4
四档	15 000 (含) ~ 25 000	1 000 (含) ~ 5 000	10 000 (含) ~ 20 000	500 (含) ~ 1 000	3.1
五档	4 000 (含) ~ 15 000	500 (含) ~ 1 000	5 000 (含) ~ 10 000	100 (含) ~ 500	2.8
六档	1 000 (含) ~ 4 000	100 (含) ~ 500	1 000 (含) ~ 5 000	50 (含) ~ 100	2.5

注：企业总资产、所有者权益、销售收入、利润总额移动加权平均数，除所有者权益和利润总额外，允许有一项低于标准值。

在经营者的基本年薪确定之后，再按照经营者年薪的一定比例确定其他经营者的基本年薪。如经营者的基本年薪为 1，则其他经营者的年薪在不超过 0.7 的比例内确定。

(二) 单一企业规模类型绝对水平模式

南京市 1998 年规定：基础年薪按规定的企业类型确定，小型企业不高于 1.5 万元，中型企业不高于 2.4 万元，大型企业不高于 3 万元。

(三) 单一企业规模类型系数模式

济南市 1997 年规定：

$$\text{经营者基本收入} = (0.4W_1 + 0.6W_2) \times 2 \times R$$

式中 W_1 ——本地区职工当年平均工资 $\times 1.5$ ；

W_2 ——本企业职工当年平均工资 $\times 1.5$ ；

R ——企业生产经营规模调节系数，按表 1—2 确定。

表 1—2 企业生产经营规模调节系数表

企业类型	大型（一）	大型（二）	中型（一）	中型（二）	小型
R 值	1.4	1.3	1.2	1.1	1

（四）以单一所有者权益指标确定岗位系数模式

无锡市规定：

年薪工资 = 企业本年度职工人均收入 $\times$ 岗位系数

经营者岗位系数按表 1—3 确定。

表 1—3 经营者岗位系数对照表

本年度所有者权益期初数（亿元）	岗位系数	本年度所有者权益期初数（亿元）	岗位系数
>5	1.6	0.1~0.5	1.3
1~5	1.5	0.05~0.1	1.2
0.5~1	1.4	<0.05	1.1~1.2

（五）单一企业规模倍数模式

广东省《年薪制试行办法》规定：基薪按照本地区企业职工上年度平均工资水平和企业规模大小确定。企业规模按国家划分标准确定。大型企业可在本地区平均工资的 4 倍以内确定，中型企业在 3 倍以内确定，小型企业在 2 倍以内确定。

（六）单一企业净利润指标模式

武汉市国资公司根据企业上年度净利润效益指标情况划分档次，并据此规定工商企业法定代表人的基薪收入水平，见表 1—4。

表 1—4 工商企业法定代表人基薪收入水平 单位：万元

企业类型	净利润指标	基薪收入
盈利企业	70~350（不含上限）	2.4
	350~700	2.7
	700~1 500	3.0
	1 500~2 500	3.3
	2 500~4 000	3.6
	4 000~6 000	3.9
	6 000 以上	4.2
微利企业	0~70	1.8
亏损企业	<0	按所在企业目前工资水平，报国资公司批准确定

关于效益年薪的确定

基本思路：经营者效益收入决定于其经营成果。当经营者达到核定的经济效益指标时，应得到效益收入。效益收入随着效益的增减，同高同低。

政策要点：《关于“九五”时期企业工资工作的主要目标和政策措施》规定：“经营者的效益收入根据本企业当年实际完成的经济效益情况确定，同时，还应参考其生产经营的责任轻重、难易程度等因素。效益收入年薪最高等于基本收入。”

亏损企业的经营者，可视其扭亏、减亏幅度，在核定的基本收入基础上，适当核定其效益收入，具体水平由同级劳动部门、经贸委（经委、计经委）、财政部门确定。

各省、自治区、直辖市可根据实际情况，依据上述原则制定企业经营者基本收入标准和效益收入的确定及具体发放办法。国务院直属总公司、计划单列企业集团和各部门所属企业，经营者的基本收入标准与效益收入的确定及具体发放办法，由国家相关部委制定。

各地确定效益收入有不同模式：

（一）广东模式

效益收入 = 风险收入

广东省《年薪制试行办法》规定：经营者风险收入与企业实现利润挂钩，经营者每年在完成核定的实现利润后，按核定的比例从超实现利润基数中，根据企业实际情况，分档提取，见表1—5。

表 1—5 风险收入分档提取

超过核定的实现利润基数（万元）	风险收入提取比例不超过（%）
100 以内（含 100）	6
100~500（含 500）	1.5
500~1 000（含 1 000）	1
超过 1 000	0.5

（二）深圳模式

效益收入 = 增值年薪 + 奖励年薪

1. 增值年薪

经营者增值年薪是根据企业主要经济效益指标的增长情况，按一定办法计核