

薪酬激励 给员工看得见的盼头
层级激励 让员工找到归属感与使命感
股权激励 使员工积极主动地面向光明的未来

全新版

善用激励，留住人才

留住人才



徐芳◎编著

薪酬与股权激励技巧

激励方式分门别类 } 精选多类实用激励员工的方式，内容详尽而不烦琐，技法精
详细而不冗杂 } 炼，招招点中激励要害，拿来即用

企业管理者执笔 } 分享众多激励员工的实战经验，旨在教会读者灵活使用薪酬
内容贴合实际 } 激励、层级激励并学会股权激励手法

典型案例解析 } 大量列举典型案例，深入分析，让读者更容易理解，简化学
轻松学习上手快 } 习，避免学习的枯燥感

全新版

留住人才

徐芳◎编著

薪酬与股权激励技巧

中国铁道出版社有限公司
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE CO., LTD.

内 容 简 介

本书是一本专门介绍薪酬激励与股权激励的综合性书籍，书中针对中小型企业薪酬与股权激励介绍了大量实用的妙招。

本书采用图文结合的方式进行全方位的讲解，并选取了各个行业的典型案例与书中知识相结合，涉及的内容包括薪酬激励、绩效考核、福利、层级激励和股权激励的设计、布局、风险控制以及拓展等多方面。

本书适合于大众创业者、企业经营者、企业管理者以及希望学习企业管理知识的社会人士。

图书在版编目（CIP）数据

留住人才：薪酬与股权激励技巧：全新版 / 徐芳编著. —2版. —北京：中国铁道出版社有限公司，2019.6

ISBN 978-7-113-25538-1

I. ①留… II. ①徐… III. ①企业管理—工资管理—研究②企业—股权激励—研究 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2019）第 035209 号

书 名：留住人才：薪酬与股权激励技巧（全新版）

作 者：徐 芳 编著

责任编辑：张亚慧

读者热线电话：010-63560056

责任印制：赵星辰

封面设计：MXK DESIGN STUDIO

出版发行：中国铁道出版社有限公司（100054，北京市西城区右安门西街8号）

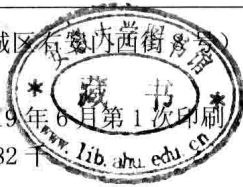
印 刷：北京铭成印刷有限公司

版 次：2018年3月第1版 2019年6月第2版 2019年6月第1次印刷

开 本：700mm×1000mm 1/16 印张：19 字数：282千字

书 号：ISBN 978-7-113-25538-1

定 价：55.00 元



版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书，如有印制质量问题，请与本社读者服务部联系调换。电话：（010）51873174

打击盗版举报电话：（010）51873659



把握公司命脉，管理者必修财务课
(全新版)

ISBN 978-7-113-25535-0



一看就懂的新公司管理全图解
(第2版)

ISBN 978-7-113-25097-3



您@，我跑腿

随时随地为您服务



投稿合作: lampard@vip.163.com

封面设计: **MX** DESIGN STUDIO
01765638429

此为试读, 需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com

前言

P R E F A C E

近年来，许多企业管理者都陷入了人力资源短缺的困境中。尽管花费了大量的招聘成本，也招聘到了优秀人才，但是人才的离职率始终居高不下。为了发展，企业不得不花钱重复招聘工作，导致企业处于一年四季都在招聘，但是岗位却又始终不足的尴尬局面。

为了解决这一困扰和制约企业发展的难题，帮助企业留住内部的骨干人才，吸引外部的优秀人才，提升生产力，企业可以考虑实施薪酬激励和股权激励。首先，薪酬激励是一种非常简单、实用的激励制度，比较适合于初创型企业 and 成长期企业；其次，股权激励作为一种新型的激励机制，可供企业选择的激励工具较多，企业可根据自身的情况来实施股权激励计划。

所以，本书在这样的市场环境下和经济形势下编写，旨在助力广大的中小型企业管理者轻松地管理企业，激励员工的工作积极性和创造性，提升企业的内生成动力和竞争实力，轻松实现创业梦想。

本书包括四个部分分为 10 章，具体章节的内容如下。

◎ 第一部分：1～2 章

本部分主要介绍了薪酬激励的基础知识，包括薪酬激励的规章制度，薪酬激励前、中、后期的准备工作以及薪酬激励的成本控制等内容，让读者快速认识薪酬激励。

◎ 第二部分：3～4 章

本部分主要介绍了薪酬激励的考核方式，包括薪酬绩效考核、六种实用的绩效考核方法、福利激励以及层级激励等内容，重点讲解了薪酬绩效考核方案的设计。

◎ 第三部分：5～7 章

本部分讲解了股权激励的基础知识，包括股权激励实施的必要性、股权激励坚持的原则以及股权激励方案的设计流程等内容。股权激励方案设计流程是重中之重。

◎ 第四部分：8～10 章

本部分讲述了股权激励计划的布局、风控和拓展，重点介绍了不同时期的股权激励方案、股权激励陷阱的解决方法和充分挖掘股权激励的作用，放大股权激励的效果。

本书语言严谨，以深入浅出的讲解方式全面地介绍了薪酬激励和股权激励的绝招，采用理论知识与案例操作相结合的学习方式，帮助读者更好地理解薪酬激励和股权激励，避免陷入理论与实操相脱离的尴尬局面。本书采用丰富的图示，让读者更加清晰地掌握不同激励方法的设计原理和流程。同时，书中也使用了小贴士作为补充说明，拓展读者的阅读层面，帮助读者了解更多的知识。

本书的读者群体定位于创业者、企业经营者和管理者、行业专业人士以及想要学习更多关于薪酬激励和股权激励的人士。

编 者

2019 年 3 月

目 录

C O N T E N T S

第一章 薪酬激励，企业最简单实用的激励法

作为中小企业的管理者，在企业的管理工作中，核心目的就是调动员工的工作积极性，进而提升企业的生产力。在众多激励方法中，薪酬激励是简单而实用的激励工具。

薪酬激励，从“薪”开始 /2

将“薪”比心，留住人心 /2

薪资差异体现员工的价值 /5

让在职员工看到希望 /6

让外部人才加入企业 /8

薪酬激励，从章法开始 /10

薪酬计算不能只看盈亏 /10

薪酬不仅仅是工资 /12

薪酬发放形式也要多元化 /16

薪资升降严格按照公司章程 /18

员工底薪不要太低 /20

员工绩效不设上限 /21

薪酬激励，从竞争开始 /23

竞争营造出危机感 /23

竞争让员工化“心动”为“行动” /24

公平的竞争造就人才 /25

薪酬激励，误区知多少 /27

误区一：薪酬未能支撑战略 /27

误区二：缺乏系统化薪酬体系构建 /28

误区三：以职行赏式的激励缺乏公平性 /28

第二章 全方位管理，确保薪酬激励有依有据

企业开展薪酬激励机制，应该做好对整个流程的控制，包括激励前的基础准备工作；激励过程中，企业管理者运用加薪技巧留住员工、管理好团队以及严控负面因素；激励结束后也需要进行管理。

激励前，管理者需要准备的事情 /32

让员工熟悉基本薪酬制度 /32

帮助员工制定职业规划 /33

分解目标，让员工感受到自己的进步 /36

不能忽视团体能力而盲目加薪 /39

根据岗位特殊性实施弹性薪酬制 /40

激励中，管理者需要做好的事情 /42

巧用加薪绝招留住核心人才 /42

软硬兼施才能管理好团队 /44

加强管理者与员工的沟通 /45

营造积极的薪酬激励氛围 /46

激励后，管理者需要改善的事情 /49

放下身段，了解员工的心声 /49

召开会议，总结工作的得失 /51

未雨绸缪，将问题扼杀在摇篮 /52

成本控制，让数据管理薪酬 /54

根据薪酬费用比率推算出薪酬费用总额 /54

根据盈亏平衡点推算出薪酬费用比率 /55

根据劳动分配率推算出薪酬费用总额 /57

第三章 绩效考核，让薪酬激励更加科学化

薪酬激励的实施离不开科学的绩效考核，企业管理者通过将薪酬激励与绩效考核挂钩，有利于清晰地量化员工的工作量，进而保证薪酬激励方案的公平性。

绩效考核与薪酬挂钩 /60

建立人性化的薪酬体系 /60

各个层级员工的考核有侧重点 /62

考核指标要量化 /66

考核方法是实时变化的 /69

管理者必知的绩效考核方法 /71

提炼关键绩效指标——KPI 绩效考核法 /71

考核任务完成情况——目标管理法 /73

多维度考核——平衡记分卡法 /74

专职考核人员监督——主管述职评价法 /77

全方位的考核——360° 反馈法 /79

闭环循环考核——PDCA 管理循环法 /80

薪酬绩效考核实施的困扰 /82

绩效考核缺失公平性打击员工积极性 /82

管理者是考核的制定者和参与者 /84

员工拼命加班，高管坐享其成 /85

同行竞争激烈，开启“抢人”模式 /86

国家政策法律的宏观调控 /87

第四章 福利，薪酬的另一种发放形式

企业福利，是企业给员工提供的用以改善本人和家庭生活质量的补贴，以非货币工资或延期支付形式为主的各种补充性报酬和服务，作为薪酬的另一种发放形式，体现企业的薪酬激励制度是否人性化，也是企业能够留住和吸引人才的关键。

企业薪酬福利普遍存在的问题 /90

福利分配不合理影响激励的实施 /90

薪酬福利与企业总体战略相违背 /92

福利和绩效表现关联性不强 /93

员工缺乏基本的选择权 /94

全方位的福利环绕让员工感受到温暖 /95

最基本的医疗保障——社会保险 /95

为员工健康加锁——年度体检 /97

营造良好的阅读环境——小型阅览室 /99

缓解繁重的工作压力——下午茶 /101

认同员工的额外付出——加班补贴 /103

彰显企业的贴心——员工生日会 /105

增强员工凝聚力——舒心团队旅游 /107

核心老员工专属福利——子女教育经费补贴 /109

其他形式的福利激励 /111

提升员工个人形象——赠送形象礼仪课程 /111

主打感情牌——举行家庭亲子活动 /113

提升员工内在修养——让员工不断学习和深造 /115

第五章 层级激励，提升企业的整体战斗力

薪酬激励的最终目的是提升企业的整体水平，而企业整体水平的提升又与各个层级员工的水平紧密相关，所以企业通过层级激励来提升各个层级员工的水平，最终能顺利地实现整体水平的提升。尽管这种方法比较烦琐，但却非常实用有效。本章将讲解如何通过层级激励实现整体水平的提升。

企业内部的薪酬激励 /118

战略性地规划薪酬激励 /118

建立科学的薪酬绩效评估体系 /120

战略性薪酬激励规划要符合企业的发展趋势 /121

企业团队的薪酬激励方案设计要点 /123

销售部的薪酬激励重点：降低人员流动性 /123

人事部的薪酬激励关键：保证人事管理正常化 /126

技术部的薪酬激励核心：稳住企业核心骨架 /128

客服部的薪酬激励要点：提升企业的服务质量 /129

企业管理层的薪酬激励方案设计要点 /132

营销总监进行薪酬激励：留住企业营销一把手 /132

人事总监进行薪酬激励：防止企业员工被挖墙脚 /134

技术总监进行薪酬激励：确保技术团队有领路人 /137

客服经理进行薪酬激励：防止出现群龙无首的局面 /139

第六章 股权激励，企业创新型的薪酬激励机制

股权激励是一种长期激励方法，也是一种薪酬激励机制。员工以股东身份参与企业决策、分享利润和承担风险，使企业管理更容易，也更能调动员工的积极性。不过，在使用股权激励之前需要掌握股权激励方案的设计原则、实施方法等。

股权激励快速入门 /142

了解股权激励的原理 /142

股权激励与公司治理、企业文化 /143

判断企业是否适合做股权激励 /145

股权激励让企业管理更顺利 /147

让员工从“逼我干活”变成“我愿干活” /147

股权激励避免被竞争对手“挖墙脚” /148

股权激励降低企业“走后门”现象 /150

股权激励的设计和实施 /151

多元化激励工具任意挑选 /151

股权激励的对象要有针对性 /156

股权激励应该坚持的原则 /158

同层级股权激励的对象公平而不公开 /158



激励期限的把握 /159

激励与约束共存 /160

激励体现人性化管理 /163

股权激励的经典案例 /168

阿里巴巴用股权激励留住人才 /168

伊利集团股权激励为何亏损连连 /170

万科——股权激励的祭者 /172

第七章 股权设计，四部曲彰显威力

股权激励本身是一种较为复杂的激励方式，要让其发挥更好的效果，让吸引人才、留住人才和激励人才的威力更大，首先需要将股权激励的方式设计完善。本章将介绍一种四部曲的设计方法。

股权激励设计第一部曲——内部团队组建 /176

董事会是最高的执行决策机构 /176

股东大会保障股东的基本权益 /179

人才是企业发展的动力源 /180

成立专业的法律顾问团队 /182

股权激励设计第二部曲——实施股权激励 /187

董事会起草股权激励计划方案 /187

独立董事协助董事开展股权激励 /191

薪酬委员会制定股权激励的分配计划 /192

监事会监督股权激励计划的执行 /193

股权激励设计第三部曲——制定配套文件 /196

- 股权激励协议书是基础性文件 /196
- 股权激励变更和丧失的法律文件 /198
- 商业保密书保护企业商业机密 /200

股权激励设计第四部曲——修改公司章程 /203

- 依据《公司法》修改公司章程 /203
- 公司章程的一般修改流程 /204
- 改修公司章程决议范本 /205

第八章 股权布局，不同时期的股权激励

股权激励计划是一种非常实用的激励工具，但并不意味着是一成不变的。随着企业的发展，股权激励计划也会随之发生变化，在不同发展阶段，企业需要采用不同的股权激励计划。

种子期，股权激励是一颗定心丸 /208

- 捆绑员工和企业的利益 /208
- 股权激励实现人力资源最大化利用 /211
- 股权激励能够实现员工的财富梦 /213
- 股权激励能够实现老板的创业梦 /214

成长期，股权是留住人才的神器 /216

- 虚拟股票分离权利和分红 /216
- 股权 + 高薪，双倍发力留高管 /219
- 股权激励吸引和汇聚外部优秀人才 /220

成熟期，股权是聚人聚财的工具 /222

- 135 渐进式激励培养人才 /222

股权转让成就功臣 /224

“金色降落伞”激励让老员工功成身退 /225

第九章 股权风控，避免企业陷入股权激励陷阱

股权激励作为一种实用的激励工具，对提升员工的工作效率起到了明显的促进作用。但股权激励计划在实施过程中，也可能会遇到一定的风险，企业必须进行风险控制，避免进入股权激励的陷阱。

严控股权激励的源头 /228

原始股东转让股权的风险低 /228

向特定对象发行股票 /229

回购股票，捍卫企业管理权 /231

新股需要预留 /231

正向激励与反向激励仅一线之隔 /233

员工埋头苦干，管理者“不劳而获” /233

激励对象认为股权激励完全免费 /234

企业内部为争夺股权“大打出手” /236

一碗水端不平让股权激励失去公信力 /238

股权激励制度不明确终成绊脚石 /240

企业高管利用职权私自操控 /240

股权沦为员工套现的工具 /242

股权易放难收，离职员工引发股权纠纷 /244

股权激励与风投起冲突，管理权被四分五裂 /246

股权激励也会涉及法律问题 /249

股权激励牵涉到的税务问题 /249

证监会明确规定不能成为激励对象的人 /252

股份支付的风险 /254

劳动合同纠纷 /256

创始股东未履行出资义务 /257

第十章 股权拓展，组合工具彰显激励效果

由于各个企业的特性存在差异，即使同一种股权激励工具在不同企业中也会显示出不同的特色。为了更加充分地发挥股权激励的功效，企业会对股权激励工具进行拓展和组合，以更加新颖的形式来吸引员工的参与热情，进而保证股权激励的效果。

股权组合，为企业创造更多利润 /260

让员工以企业发展为重：股票期权 + 超额利润分红 /260

股权带给员工额外的收益：干股 + 实股 /263

解决股权激励量化的问题：海氏岗位价值评估 /267

用股权激励来培养人才：虚拟股权 + 延迟支付 /270

股权入道，无限放大股权激励效果 /273

让激励更加具有长期性：完善股权激励治理架构 /273

岗位价值判断：因人而异制定考核标准 /276

增强股权激励的科学性：五步连贯激励法 /278

防御型股权激励：股票增值权是不二选择 /285