

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

徐芳◎编著

留住人才

薪酬与股权激励技巧

- **激励方式分门别类，详细而不冗杂**
主讲多类激励员工的方式，内容详尽而不烦琐，技法精练，招招点中激励要害
- **经验丰富的企业管理者执笔，内容贴合实际**
分享众多激励员工的经验，旨在教会读者灵活使用薪酬激励、层级激励，并学会股权激励手法

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

留住人才

薪酬与股权激励技巧

徐芳◎编著

内 容 简 介

本书是一本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，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、企业高管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 / 徐芳编著. —北京：中国铁道出版社，2018.3

ISBN 978-7-113-23933-6

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（2017）第 262399 号

书 名：留住人才：薪酬与股权激励技巧

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（100054，北京市西城区右安门西街8号）

印 刷：北京鑫正大印刷有限公司

版 次：2018年3月第1版 2018年3月第1次印刷

开 本：700mm×1000mm 1/16 印张：19 字数：234千

书 号：ISBN 978-7-113-23933-6

定 价：49.00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

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。

为了解决这一现状，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，股权激励作为一种创新型的激励机制，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的，旨在帮助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，提升企业的生成力和竞争力，轻松实现创业梦想。

本书包括 10 章内容，具体章节的内容如下。

◎ 第一部分：一～二章

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：三～五章

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：六～七章

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：八～十章

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。本书中采用丰富的图示，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

2017 年 10 月

目 录

C O N T E N T S

01

.PART.

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，核心的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 /7

让外部人才加入企业 /9

薪酬激励，从章法开始 /11

薪酬计算不能只看盈亏 /11

薪酬不仅仅是工资 /14

薪酬发放形式也要多元化 /17

薪资升降严格按照公司章程 /20

员工底薪不要太低 /22

员工绩效不设上限 /24

薪酬激励，从竞争开始 /25

竞争营造出危机感 /25

竞争让员工化“心动”为“行动” /27

公平的竞争造就人才 /27

个人竞争升华到团体竞争 /29

确保良性竞争 /30

02 .PART.

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

帮助员工开展职业规划 /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 /40

根据岗位特殊性实施弹性薪酬制 /41

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 /45

加强管理者与员工的沟通 /46

营造积极的薪酬激励氛围 /47

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

03

.PART.

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，有利于更加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 /75

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

04

.PART.

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

05 .PART.

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。

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 /122

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 /130

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 /135
- 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

06

.PART.

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、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。

股权激励让企业管理更顺利 /142

让员工从“逼我干活”变成“我愿意干活” /142

股权激励避免被竞争对手“挖墙脚” /143

股权激励降低企业“走后门”现象 /145

老板把权分出去，员工把钱赚回来 /145

股权激励的设计和实施 /147

多元化激励工具任意挑选 /147

明确股权激励的对象才有针对性 /151

解决高管与普通员工间的矛盾 /152

股权激励应该坚持的原则 /154

同层级股权激励的对象公平而不公开 /154

激励期限有把握 /155

激励和约束是共存 /156

激励体现人性化管理 /160

股权激励的经典案例 /165

阿里巴巴用股权激励留住人才 /165

伊利集团股权激励为何亏损连连 /167

万科——股权激励的祭者 /170

07 .PART.

股权激励设计，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 /174

董事会是最高执行决策机构 /174

股东大会保障股东的基本权益 /177

人才是企业发展的动力机 /179

成立专业的法律顾问团队 /181

股权激励设计第二部曲——实施股权激励 /186

董事会起草股权激励计划方案 /186

独立董事协助董事开展股权激励 /190

薪酬委员会制定股权激励计划的分配计划 /192

监事会监督股权激励计划的执行 /192

股权激励设计第三部曲——制定配套文件 /195

股权激励协议书是基础性文件 /195

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

08

.PART.

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，但是并不意味着其是一成不变的。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 /212

股权激励能够实现员工的财富梦 /214

股权激励能够实现老板的创业梦 /215

成长期，股权是留人才的神器 /217

虚拟股票分离权利和分红 /217

股权 + 高薪，双倍发力留高管 /220

股权激励汇聚外部优秀人才 /221

成熟期，股权是聚人聚财的工具 /223

135 渐进式激励培养人才 /223

股权转让成就功臣 /225

“金色降落伞”激励让老员工功成身退 /227

09

.PART.

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，但是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。

正向激励与反向激励仅一线之隔 /230

员工埋头苦干，管理者“不劳而获” /230

激励对象认为股权激励完全免费 /232

企业内部为争夺股权“大打出手” /234

一碗水端不平让股权激励失去公信力 /236

股权激励制度不明确终成绊脚石 /238

企业高管利用职权私自操控 /238

股权沦为员工套现的工具 /240

股权易放难收，离职员工引发股权纠纷 /242

股权激励与风投起冲突，管理权被四分五裂 /245

股权激励也会涉及法律问题 /248

股权激励牵涉到的税务问题 /248

证监会明确规定不能成为激励对象的人 /251

股份支付的风险 /254

劳动合同纠纷 /255

创始股东未履行出资义务 /257

10

.PART.

股权拓展，组合工具彰显激励效果

由于各个企业的特性，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 /264

解决股权激励量化的问题：海氏岗位价值评估 /268

用股权激励来培养人才：虚拟股权 + 延迟支付 /271

股权入道，无限放大股权激励效果 /274

让激励更加具有长期性：完善股权激励治理结构 /274

岗位价值价值判断：因人而异制定考核标准 /277

增强股权激励的科学性：五步连贯激励法 /280

防御型股权激励：股票增值权是不二选择 /287

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，核心的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，薪酬激励能够灵活地将员工的薪酬与业绩紧密联系在一起，对于员工的激励作用更加明显。



薪酬激励，从“薪”开始

企业通过实施薪酬激励机制，能够调动员工的工作积极性，将其潜力充分挖掘出来，让员工的人力资源价值得到最大化的发展：首先，让在职员工看到希望，达到留下人才的目的；其次，让外部的优秀人才资源加入到企业中，为企业发展储备人才；最终，差异化的薪酬激励制度能够直接体现出员工的价值，方便企业的人力资源管理。

将“薪”比心，留住人心

自古兵家有言：“凡伐国之道，攻心为上，攻城为下；心胜为上，兵胜为下。”同理，在市场竞争日益激烈的今天，企业人力资源日趋紧张，在“攻薪”之余，还要“攻心”，唯有“攻心”，才可制胜。

企业留住优秀人才的最高境界就是留住人心，不然只会造成“人在曹营心在汉”的局面，而薪酬激励恰恰是留住人心最有效的一个办法。企业要想通过合理化、科学化和人性化的薪酬激励制度来留住人才，首先需要