

上市公司高管薪酬方案如何设计、HR应该如何设计企业高管的薪酬方案？在设计过程中需要考虑哪些方面？-股识吧

一、如何设计企业员工薪酬体系方案

在现代企业的治理结构下，高管通常不是企业的完全所有者，委托人（股东）和代理人（职业经理人）之间不可避免地存在利益冲突。

因此，必须在制度上设计出相应的措施来激励和约束代理人，使他们能够有效地使用企业资源为企业创造长期价值。

为此，从股东利益最大化角度出发，使用包括股权、期权、增值权在内的长期激励机制，便将高管的可能收益和公司的收益联系起来，并承担一定风险。

缩小同级差距 拉大异级差距 一项针对104家实施股权激励的中国上市公司的研究表明：对于同级别内的管理者而言，持股差异小的组，其净资产收益率大于差异大的组。

这意味着，在股权分配时，同级别管理者间持股数量越趋同，实施效果越好。

该研究的另一项重要启示是：对于不同级别间的管理者而言，持股差异大的组，其净资产收益率大于级别间差异小的组；

并且，不同级别管理者间，持股的差距越大，越有利于企业绩效的提高。

对公平而言，企业需要摆平以下几对关系：母公司与子公司的关系。

一个是激励主体的问题，另一个是激励目标与企业目标的关系问题；

正职与副职的关系。

实施对象是企业经营的主要负责人，副职人员不能“按比例”享受待遇；

经营者与员工的关系。

加大经营者的激励力度，拉大经营者与员工收入的差距；

成长业务与成熟（衰退）业务的关系。

对成长业务的激励力度应比较强。

搭配平衡 从企业规模上看，在中国特定的转轨经济背景下，对于大型和特大型（国有）企业来说，由于规模很大，高管的股份只能占很小的比例——这点可以从光明乳业近期的高管激励计划中得到印证——因此股权激励的效果不很明显，宜侧重于包括年薪制在内的中短期激励。

中小型（尤其是民营企业）则不受此限制。

从行业性质上讲，对于垄断性行业，由于企业业绩不能完全反映高管的经营水平，因此也侧重于薪金激励。

而对于一般竞争性行业，可以实行多种激励方式。

而对于成长性好、有管理效率提升空间的企业，应较多地实行长期（股权）激励，以激励高管更好的发展企业。

支付方式的多样化

越来越多的公司正在改变其切蛋糕的手法，即全面薪酬支付方式。

例如：将薪金与绩效挂钩。

许多制造类、建筑类企业则把奖金与降低成本挂钩。

更普遍的是，大多数的组织正在加大与经营业绩挂钩的浮动薪酬，传统固定基本工资的高比重正在下降。

不仅如此，福利支付方式也在经历着深刻的变革，得到重新审视。

福利方案中的灵活度不断提高，正规的、灵活的福利计划为数不多，但却日益受到青睐。

实际上，工作方式和业务运作特点决定了薪酬支付方式。

出于应对日益多样化的员工队伍，日益广泛的人才市场和既定传统型福利计划的成本问题的需要，整个薪酬激励体系开始越来越灵活而多元。

在代表新经济的高科技行业中，传统的工资支付制度受到了最大的冲击和调整。

企业不应单独评价或管理诸如基本工资之类的单一的薪酬构成要素，任何单一形式的现金薪酬设计非但不完善，而且还有可能出现误导。

薪酬专业人士需注重在尽可能大的范围内，评估薪酬结构的竞争力，以免出现误导性结论。

二、如何做好高管激励方案？

1、任务目标的设定应综合考虑业务开发、工作开展难度与业务潜能的大小。

高管激励制度设计时，公司决策层不可按主观愿望盲目下达超高标准的、根本不可行的工作任务。

正确的做法是要使与激励挂钩的目标控制在一个“有难度，但可以达到”的水平范围，真正调动高管的斗志与积极性。

另外，业务潜能大小，也是企业制定高管激励制度时应该考虑的重要业务因素。

要求企业决策层，对各高管负责的工作或业务潜能作出一个比较准确和客观的评估，以此为依据来核定对企业高管人才的合适激励量。

业务潜力大，业务拓展难度相对较低，高管付出相对较少的努力，即可取得较好的业绩，此时企业无需给予太多的激励量。

相反，如果企业业务潜能小，却想要高管出业绩，则必须加大对他们的激励量，只要激励总成本小于利润、利润增量，企业就应该适当加大激励量。

2、激励比例的确定须注重企业业务成长的可预测程度与内部管理的可控程度。

业务成长的可预测程度越低，企业面临的经营风险就越大。

此时企业就应该适当提高经营成果捆绑的激励比例，以促使高管能尽最大的努力降低企业的经营风险。

企业内部管理的可控程度越低，即企业内部管理越欠缺规范，高管在经营过程中遇到的来自管理的障碍就越大，其运营的难度就越大，集团应该给高管较高份额的激励，才能有力地推动高管充分发挥个人才智，迎难而上。

3、激励对象范围的确定取决于集团人力资源的质量因为企业的人力资源状况对高管人员的工作业绩产生极大的影响。

拥有人力资源丰富而且质量颇高的属下的高管人员，令出必行，工作业绩与效率可显著提高；

而人才匮乏、无人可用的高管，令出难行，事必躬亲且易于事无补。

在企业人力资源状况比较理想的情况下，激励的主要对象不必限于高层，而是将中高层均列为主要的激励目标，保证企业有一个维持良好的人力资源结构。

而当企业人力资源状况不甚理想时，企业就应该加大对高管的激励。

可达到充分发挥高管自己的个人能力，并促使其提升企业的人力资源质量，构建优质的人力资源团队等目的。

4、激励周期的确定应实现短中长期激励目标的平衡。

对高管激励考虑企业短中长期目标平衡是至关重要的，因为过多的短期激励会刺激企业高管人员采取短期经营管理行为，从而损害企业的长远利益。

但只考虑企业长远利益，不照顾到高管的现实利益，高管必然现在就缺乏工作积极性，导致长期目标无法如期实现。

因此，企业在对高管人员进行激励时，必须有一个综合的短中长期激励计划，其中中期至少要先考虑三到五年，而长期激励最好能考虑十年或对高管人员进行负责任的职业生涯规划。

为优秀高管人才留下充分的利益和发展空间，是解决高管人员激励持久性和有效性的必要工作。

5、最后，结合企业与高管个人情况，使激励与授权相配合。

集团公司在对高管人员进行激励时，还必须考虑企业决策层对该高管人员的授权力度，使责、权、利结合。

高管激励与其责、权是否匹配：大权力、大责任、低激励，最终导致高管心存不满，是企业产生高管**的温床。

而小权力、小责任、高激励则会导致企业激励成本过高，助长高管少做事却多拿钱。

三、企业如何制定薪酬激励方案？

企业在设计薪酬激励方案的时候，需要根据企业的发展战略及具体实际情况进行选择。

我是华恒智信的一名分析员，在研究薪酬管理方面的时候，总结了以下几点：1、

薪酬激励方式总体上可以分为三种，（1）个人激励型。

基于个人对企业的贡献发放的类似红利、额外奖金等形式。

（2）团队激励型，基于团队对企业的特殊贡献发放奖金的其他奖励形式。

（3）收益分享型。

基于企业整体效益而向员工提供的额外收入。

2、激励薪酬包括提成、分红、奖金、以及绩效薪酬等内容。

其中，提成一般指以员工销售额为基数乘以固定的百分比，所得数额即为奖励给员工的货币数额。

分红是企业利润的一部分，是员工分享股东的利益；

奖金是企业为了奖励有突出贡献的人而设立的；

绩效薪酬，企业每个月都要进行考核，把考核结果和薪酬挂钩，这就产生了绩效薪酬。

有不明白的可以私信我~~

四、如何制定企业高管人员的薪酬

目前企业高管进行激励的时候，在操作层面上至少要解决六个方面的问题。

第一，激励总量的测算。

总量应该达到什么样的量，你拿出多少股权价值激励高管，这里面就包括我们基础量的测量，根据现有状况的修正数据，以及同行业的案例。

这个时候也就是说要以企业价值增长为基数，进行评估以后，最后我们算出企业的高管应该分享多少价值。

在企业的整个价值增值的过程当中，你应该分享多少。

先把总盘子算出来，这是现在我们做的一个工作。

从总量上应该对企业高管、整个团队如何进行激励。

最近我们也做出了一套方法，包括我们如何来计算管理上的贡献。

如何使管理上的贡献比同行业具有更大的价值，这个价值你应该分享多少。

这就涉及在人力资源上必须要解决的问题，所以管理上的贡献对现有的企业价值减去企业原有的价值，你管理的贡献我怎么计算呢？要计算企业现有的价值，减去企业原有的价值，再乘上企业的平均发展速度。

这样的话我们可以计算出企业的管理层，我们有一套公式进行计算。

最后计算出你应该拿多少，比如说企业的激励股权占总股本的6%，怎么计算出来呢？各个行业我们提出一套计量方法出来。

第二，激励对象。

你如何来确立激励呢？这个也是我们在操作层面上所面临的第二个必须要解决的问题，企业的激励对象如何真正的激励那些为企业创造价值的核心的人才。

这里面就涉及到激励对象的确立，一个是从职务层次来讲。

另外一个是怎么衡量你属于企业最能创造价值的人才，什么是核心人才，这些核心人才对企业未来战略性的发展和现实的发展会做出什么样贡献呢？我们来确定究竟是激励高管，还是其他的。

所以我们建立一套叫激励对象的价值评价模型，这个价值评价模型包括职位的重要性、职责的难度、职业道德、知识与技能然后来评价，要对激励对象进行定量化。

第三，单个员工激励量。

要建立一个科学的评估工具对每一个激励对象进行评估，这里就要对他本身的激励对象价值和贡献进行评估，这样的话才能确定配股额，我给你配多少。

这个也是通过一套计算体系计算出来，每一个高管，每一个核心人，他应该占总激励股本里面占多大的比例，这是我们所讲的第三个方面。

第四，激励方式。

激励方式包括很多，包括是期权激励、限制性股权激励、你采用什么样的股权激励方式要根据企业的特点和行业的特点来选择你采用什么样的激励方式进行。

第五，股权的来源。

我们说激励对象的股权来自哪儿，也就是说尤其是你上市后流通的股票从哪里来的问题。

实际上来讲，这要研究整个企业的股权激励，现在来讲无非是三种方式，对于不同的模式，针对不同的公司和不同的产业，他的选择模式是不一样的。

哪些企业可以通过回购的方式，哪些通过协议回购转让的方式，根据人力资本来确定股权的方式。

第六，股权究竟归属于谁。

整个股权归属到个人，再自由变现。

尤其是现在很多上市公司，大家最近看到一个很重要的现象，我们很多高管主动辞职迅速套现。

这种现象对企业危害是非常大的，在这样的条件下你未来的股权究竟如何变现，在变现的时候中如何保证企业的业绩增长，这个也需要建立一套管理流程体系。

你变现的过程必须要有一套程序，现在我们的上市公司是没有程序的。

这就导致很多，我们所讲的企业经营者钻政治的空子，最后由于他的套现行为牺牲的企业的常青地。

你必须要规范，如果不进行规范的话，中国的很多上市公司一到套现期，那就是整个企业业绩的下滑期。

或者一到套现其是整个股价非涨期，这对整个资本市场的冲击以及对对我们企业持续的业绩会产生重大的影响。

你都要在程序上、制度上、机制上进行制度的设计，他的股权归属究竟应该怎么办我们又要跟《劳动合同法》配套。

五、如何设计企业员工薪酬体系方案

一、企业财务能力。

这个是比较容易理解的，如果企业在财务上存在一定的困难，那么进行调薪显然是比较奢侈的。

一般而言，只有当企业的业绩较好，盈利正常或者企业的规模实力较强时，财务能力也不错，这时候也会进行调薪。

二、市场薪酬水平。

企业薪酬水平是吸引、激励和留住员工的重要因素，倘若自身的薪酬水平和市场的薪酬水平相差太大的，这难免会造成内部员工人心浮动，离职率提升，这对企业的稳定会构成威胁。

三、物价水平。

由于薪酬福利是维持员工基本生存的保障，倘若当地的消费水平出现提高的话，如果企业不及时进行薪酬调整，可能会危及到员工的生活，这样员工的精神和心理上都容易受到影响，自然也就无法安心工作。

四、企业经营效益。

通常情况下，只有当企业的经营效益好的时候，大多数的企业才会对员工给予薪酬管理调整，当然也有例外。

不过经营效益确实是影响薪酬调整的重要因素，毕竟如果经营效益很差的话再进行调整也是不现实的。

五、员工业绩。

在部分企业中，管理者会根据员工的表现给予薪酬调整，因为员工的表现好坏是和企业的经营效益密切相关的，而且这也是企业进行薪酬激励的重要方式。

六、劳动法规。

一般情况下，国家政府部门每年都会出具一个当地最低工资标准的法律条文，这一程度上会影响到企业的薪酬调整。

六、在设计高层管理者的薪酬战略时，主要考虑的因素有哪几

一、企业财务能力。

这个是比较容易理解的，如果企业在财务上存在一定的困难，那么进行调薪显然是比较奢侈的。

一般而言，只有当企业的业绩较好，盈利正常或者企业的规模实力较强时，财务能力也不错，这时候也会进行调薪。

二、市场薪酬水平。

企业薪酬水平是吸引、激励和留住员工的重要因素，倘若自身的薪酬水平和市场的

薪酬水平相差太大的，这难免会造成内部员工人心浮动，离职率提升，这对企业的稳定会构成威胁。

三、物价水平。

由于薪酬福利是维持员工基本生存的保障，倘若当地的消费水平出现提高的话，如果企业不及时进行薪酬调整，可能会危及到员工的生活，这样员工的精神和心理上都容易受到影响，自然也就无法安心工作。

四、企业经营效益。

通常情况下，只有当企业的经营效益好的时候，大多数的企业才会对员工给予薪酬管理调整，当然也有例外。

不过经营效益确实是影响薪酬调整的重要因素，毕竟如果经营效益很差的话再进行调整也是不现实的。

五、员工业绩。

在部分企业中，管理者会根据员工的表现给予薪酬调整，因为员工的表现好坏是和企业的经营效益密切相关的，而且这也是企业进行薪酬激励的重要方式。

六、劳动法规。

一般情况下，国家政府部门每年都会出具一个当地最低工资标准的法律条文，这一程度上会影响到企业的薪酬调整。

参考文档

[下载：上市公司高管薪酬方案如何设计.pdf](#)

[《股票退市重组大概多久》](#)

[《股票开户最快多久能到账》](#)

[《股票停牌重组要多久》](#)

[《股票基金回笼一般时间多久》](#)

[下载：上市公司高管薪酬方案如何设计.doc](#)

[更多关于《上市公司高管薪酬方案如何设计》的文档...](#)

声明：

本文来自网络，不代表

【股识吧】立场，转载请注明出处：

<https://www.gupiaozhishiba.com/store/41035080.html>