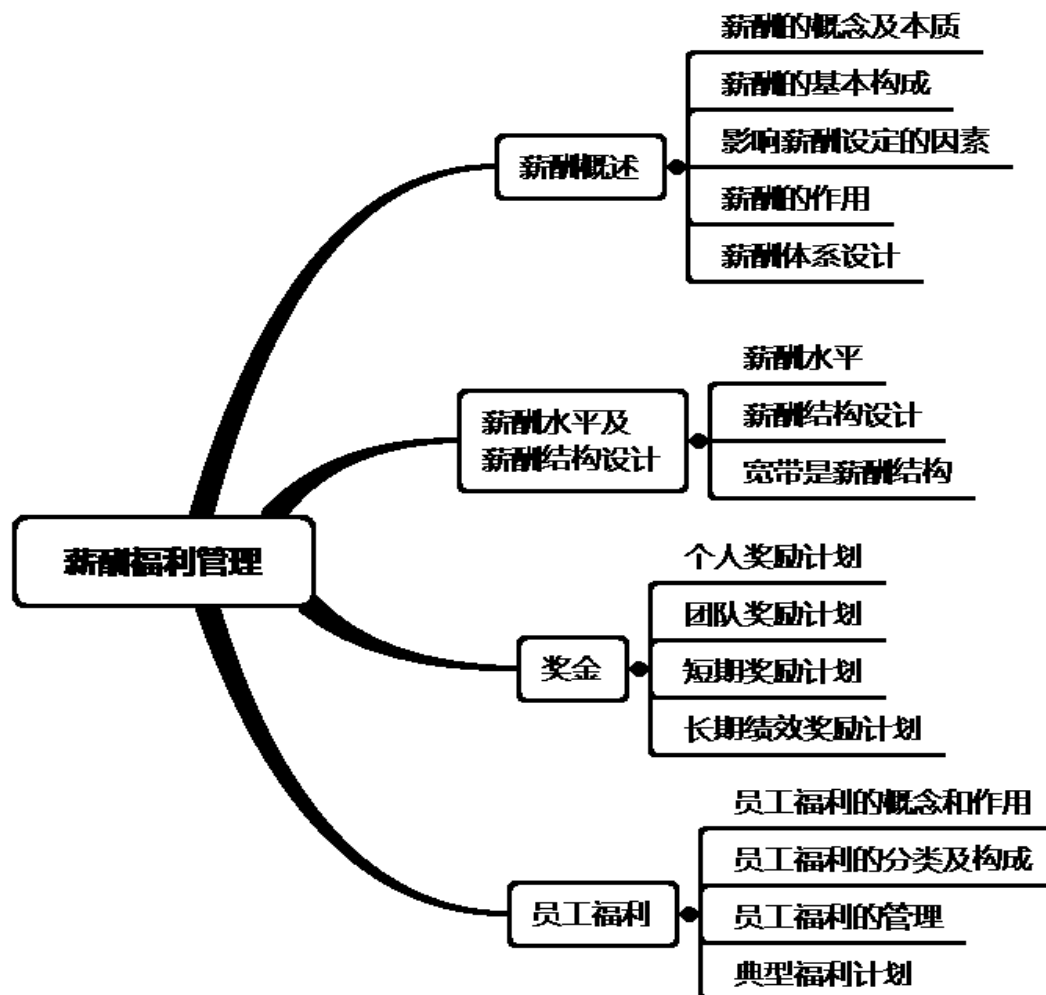


初级经济师

人力资源管理专业知识和实务

考点强化班

第八章 薪酬福利管理



本章考情分析

| 章 | 单选 | 多选 | 案例 |
|-----|-------|-------|----------|
| 第八章 | 3 题左右 | 1 题左右 | 12、16 出过 |

第一节 薪酬概述

考点-1 薪酬的概念及本质★★

(一) 定义

指在雇佣关系存在的前提下，员工在从事劳动、履行工作职责并完成工作任务之后，所获得的经济上和非经济上的酬劳或回报的总和。

(二) 分类

经济薪酬：直接经济薪酬和间接经济薪酬

非经济薪酬：工作特征与工作环境

(三) 本质

薪酬本质是一种公平的交换或交易

考点-2 薪酬的基本构成★★

| 三个因素 | 内涵 |
|------|---|
| 基本薪酬 | 指企业根据员工所承担的工作或员工所具备的技能、能力而向员工支付的相对稳定的报酬，可以将基本薪酬分为 职位薪酬 、 技能薪酬 和 能力薪酬 。 |
| 奖金 | 奖金又称浮动薪酬，是指企业根据员工的工作绩效或工作目标的完成情况而支付的报酬。从时间维度来讲，可以分为长期和短期奖励计划；从激励对象维度讲，可以分为个人和团队奖励计划。 |
| 福利 | 福利是指企业向员工支付的，不以员工向企业提供的工作时间为计算单位的，具有相对普遍性的 非货币报酬 。 |

考点-3 影响薪酬设定的因素★★

| 外在因素 | 内涵 |
|-----------------|--|
| 劳动力市场的供需关系与竞争状况 | 受供需关系影响，劳动力的供需关系失衡时，劳动力价格也会偏离其本身的价值。一般而言，供>需时，劳动力价格（薪资）会下降；供<需时，劳动力价格（薪资）会上升。 |
| 地区及行业差异 | 根据所在地区经济发展水平及所属行业特点来决定：一般经济发达地区的薪酬水平高于经济相对落后的地区，处于行业成长和成熟期的企业薪酬水平高于处于行业衰退期的企业。 |
| 当地生活水平 | （1）生活水平越高，员工对个人生活期望越高，会对企业造成偏高薪酬标准的压力；（2）生活水平高意味着物价指数要持续上涨，为保证员工生活水平不致恶化及购买力不致降低，企业也不得不定期适当调整薪酬。 |
| 与薪酬相关的法律法规 | 如最低工资制度、个人所得税制度、强制性福利保险的种类以及缴费水平等，是企业薪酬管理的重要依据，直接影响员工薪酬结构及薪酬水平。 |

| 内在因素 | 内涵 |
|--------------|---|
| 企业的业务性质与内容 | 由于企业的业务性质与内容的不同，企业的薪酬政策也会存在较大的差异。对于劳动密集型企业，劳动力成本在总成本中占较大比重；但对于资本密集型企业，相对于先进的生产设备和生产工艺，劳动力成本在总成本中的比重却不大。 |
| 企业的经营状况及支付能力 | 直接影响员工的薪酬水平。一般来说，资本雄厚、盈利丰厚且正处于上升期的企业，愿意支付较高的薪酬来吸引、保留和激励员工；相反，规模较小或经营不景气的企业，则不得不量入为出。 |
| 企业文化 | 企业文化是企业分配思想、价值观、目标追求、价值取向和制度的土壤。企业文化不同，必然导致观念和制度的不同，这些不同决定了企业的薪酬模型、分配机制的不同，这些因素间接地影响着企业的薪酬水平。 |

考点-4 薪酬的作用★★

（一）对员工的作用：

1. 基本生活保障
2. 心理激励功能
3. 个人价值体现

（二）对企业的作用

1. 改善经营绩效
2. 塑造和强化企业文化
3. 支持企业变革

考点-5 薪酬体系设计★★

（一）设计原则

1. 传统原则

公平性、竞争性、激励性、经济性、合法性

2. 现代原则

团队性、隐形报酬

(二) 职位薪酬体系设计的基本步骤

1. 明确企业基本现状及战略目标
2. 工作分析及工作评价
3. 薪酬调查
4. 确定薪酬水平
5. 薪酬结构设计
6. 薪酬预算与控制

(三) 技能薪酬体系的设计流程

1. 技能分析
2. 技能评价
3. 技能定价
4. 技能管理

(四) 能力薪酬体系的设计流程

1. 进行工作分析，划分职类和职种
2. 任职资格体系的建立
3. 职种价值评价
4. 员工任职资格鉴定

第二节 薪酬水平及薪酬结构设计

考点-6 薪酬水平★★

(一) 市场领先策略

即在年初薪酬调整时，将企业的薪酬水平调整到年底市场预期的水平。这样在全年中企业的薪酬水平都会比市场水平要高，只有在年底时才与市场水平持平。

适用：规模大、投资回报率高、薪酬成本在经营总成本中所占的比率较低、产品市场上的竞争者较少的企业。

优点：是能吸引大批求职者，提高员工素质，减少员工离职率，改进员工工作绩效，减少由于薪酬经常调整而带来的薪酬管理成本，有利于减少因薪酬问题而引发的劳动纠纷，同时有利于提高企业的形象和知名度。

缺点：较高的薪酬水平给企业带来很大的管理压力。

(二) 市场跟随策略

又称为市场匹配策略，根据市场平均水平来确定本企业的薪酬定位。

(三) 市场滞后策略

即在年初薪酬调整时，将企业的薪酬水平确定在年初的竞争性水平上，导致企业的薪酬水平在全年都低于市场水平。

适用：规模相对较小、处于竞争性产品市场、边际利润率较低、成本承受能力较弱的中小型企业。特点：不利于企业吸引高素质人才，并造成现有人员的大量流失。但如果这种做法是以提高未来收入作为补偿，则反而会提高员工的组织承诺、培养员工团队意识。

(四) 混合策略

指企业在确定薪酬水平时，根据职位类型或员工类型分别制定不同的薪酬水平策略。

优点：具有灵活性和针对性，既有利于保持企业在劳动力市场中的竞争力，又有利于合理控制企业的薪酬成本开支。还有利于企业传递自身价值观及经营目标。

考点-7 薪酬结构设计★★

薪酬结构是对同一企业内部的不同职位或者技能之间工资率的安排，一个完整的薪酬结构包括薪酬等级的数量、同一薪酬等级内部的薪酬变动范围（最小值、中间值以及最高值），以及相邻两个薪酬等级间的交

叉与重叠关系。

(一) 确定薪酬等级数量及级差

1. 恒定绝对级差法：即各职位等级中的最高点之间的差相等。
2. 变动级差法：即职位等级越高，相邻的两个职位等级的最高点之间的差异就越大。
3. 恒定差异比率法：即绝对级差与下一职位等级最高点之间的比例是恒定的。
4. 变动差异比率法：即职位等级越高，相邻的两个职位等级之间的差异比率越大。

(二) 薪酬变动范围与薪酬变动比率

薪酬变动范围是某一薪酬等级内部允许薪酬变动的最大幅度，即最高值与最低值之间的绝对差距。

薪酬变动比率是指同一薪酬等级内部最高值与最低值之差与最低值之间的比率。

(三) 薪酬区间中值与薪酬区间的渗透度

薪酬区间的中值通常代表了该薪酬等级中的职位在外部劳动力市场上的平均薪酬水平。

比较比率，通常用来表示员工实际获得的基本薪酬与相应薪酬等级的中值或是中值与市场平均薪酬水平之间的比例关系。薪酬区间渗透度是考察员工薪酬水平的一个工具，它是员工的实际基本薪酬与区间的实际跨度之间的关系，反映了员工在其所在的薪酬区间中相对位置。

薪酬区间渗透度 = (实际基本薪酬 - 区间最低值) / (区间最高值 - 区间最低值)。

通过薪酬区间渗透度和薪酬比较比率，可以分析出员工的长期薪酬变化趋势。

(四) 同一企业相邻薪酬等级之间的交叉与重叠

如果相邻薪酬等级间没有交叉重叠或交叉重叠很少，说明相邻两个薪酬等级的区间薪酬水平差异过大。薪酬等级之间的交叉程度取决于两个因素：

1. 薪酬等级内部的区间变动比率；
2. 薪酬等级的区间中值之间的级差。

考点-8 宽带式薪酬结构★★

(一) 宽带式薪酬概述

对多个薪酬等级以及薪酬变动范围进行重新组合，从而变成只有相当少数的薪酬等级以及较宽等级变动范围的薪酬结构。

优势：

1. 能够更好地支持扁平化组织结构，引导员工重视个人技能和能力的提高，有利于职位的轮换与培育企业的跨职能成长和开发；
2. 能够使部门经理更多地参与员工的薪酬决策，并有利于推动良好的工作绩效；
3. 可以密切配合劳动力市场上的供求变化。

适用范围：新型的“无边界”组织以及强调低专业程度、多职能职位、跨部门流程、技能工种的团队型组织。

缺陷：不利于企业内部员工的晋升。因为在宽带式薪酬结构下，企业内薪酬等级比传统的薪酬制度少，因此，员工要想得到晋升就必须付出很大的努力。在这种情况下，很多员工可能感到职业生涯很难发展下去，其工作的积极性与主动性会受到打击。

(二) 宽带式薪酬结构体系

| | 内涵 |
|-----------------|---|
| 薪酬宽带的数量 | 薪酬宽带的数量没有一个统一的标准，其决策依据还应当是企业中能够带来附加价值的不同员工的贡献等级 |
| 宽带定价 | 参照市场薪酬水平和变动区间，对同一宽带之中的不同职能或职位的薪酬分别定价。 |
| 将员工放入薪酬宽带中的特定位置 | 三种方法：1. 绩效法；2. 技能法；3. 能力法。 |

第三节 奖金

考点-9 个人奖励计划★★

(一) 概念

奖励员工达到了与职位有关的绩效标准，如质量、生产率、顾客满意度、安全性以及出勤率等。

绩效标准可以是一个，也可以综合几个标准，但最重要的是该标准能够实际反映员工的工作绩效。

（二）分类

五种：计件制、计时制、佣金制、管理奖励计划和行为鼓励计划。

（三）优点：

1. 个人奖励计划降低了监督成本，能够更好地预测和控制劳动力成本，而且较易操作，易于沟通。
2. 个人奖励性薪酬不累加到员工的基本薪酬中。

（四）缺点：

1. 由于现代企业中职位性质的不断变化，一些职位很难再以物质产出的方式区分员工的个人绩效。
2. 个人奖励计划可能会导致员工只做有利于其获得报酬的事情，不利于员工个人技能的发展。

考点-10 团体奖励计划★★

团队奖励计划奖励的是集体绩效，而不是每个员工的个人绩效。当团队的所有成员都为实现目标做出了贡献的时候，团队奖励最有效。

（一）基于团队的奖励计划

1. 基于团队的奖励计划

即当团队达到了某一特定目标后，团队中的每位成员都可以分享到团队所得的现金奖励。

2. 收益分享计划

指一个团队成员，通常是一个部门或单位，由于生产率的提高而得到的奖励。

根据企业绩效的改善，如生产力增加、顾客满意度增加、降低成本等，给团队中的员工支付奖金。

优点：

- （1）制定绩效考核标准，比个人奖励计划简单；
- （2）可以使员工产生较强的团队凝聚力；

缺点：

导致优秀员工的流动，易产生“搭便车效应”。

考点-11 短期奖励计划★

（一）绩效加薪

将基本薪酬的增加与员工的绩效评价等级联系在一起的短期奖励计划，通常是在年度绩效评价结束时，企业根据员工的绩效评估结果及事先确定好的绩效加薪规则，确定员工在第二年可以得到的基本薪酬。

（二）一次性奖金

在绩效评价结束后，根据员工的年度绩效评价结果一次性给予员工一定数量的奖金。

优点明确，不过长期使用会导致员工消极怠工。

（三）月/季度奖金

以月/季度绩效奖金的形式对员工的业绩加以认可。

一方面与员工的基本薪酬有紧密联系，另一方面又具有类似一次性奖金的灵活性。在实际执行过程中，员工个人的绩效奖金还与其所在部门的部门绩效及个人绩效挂钩。

考点-12 长期绩效奖励计划★

周期在一年以上的对既定绩效目标达成提供奖励的计划。支付通常是以三到五年为一个周期。包括现股计划、期股计划及期权计划。

第四节 员工福利

考点-13 员工福利的概念及作用★

员工福利是企业基于雇佣关系，依据国家的强制法令及相关规定，以企业自身的支付能力为依托，向员工提供的、用于改善本人和家庭生活质量的各种以非货币薪酬和延期支付形式为主的补充性报酬与服务。

作用：

1. 可以吸引企业所需要的员工、降低员工流动率；
2. 可以激励员工，提高员工的士气及其对企业的认可度与忠诚度。

考点-14 员工福利的分类及构成★★

| 分类 | 内容 |
|-------|-----------------|
| 法定福利 | 社会保险、法定假期、住房公积金 |
| 自愿性福利 | 收入保障计划、员工服务计划 |

考点-15 员工福利管理★★

(一) 福利计划：是指企业对实施员工福利所做的规划和安排。

(二) 福利预算：是指福利管理过程中进行的一系列福利成本开支方面的权衡与取舍，确定福利的总成本及占总薪酬成本的比重。

(三) 福利沟通

有效沟通的福利模式必须由三个因素构成：

1. 企业必须要宣传自己的福利目标，并确保任何一次沟通都能达到这些目标；
2. 必须通过合适的渠道来传播这些信息；
3. 沟通的内容必须具体、完整，不能用那些有碍交流的复杂专业术语。

(四) 福利的评价与反馈

一套好的员工福利计划应具有的特征：

1. 亲和性
2. 灵活性
3. 竞争性
4. 成本效能
5. 可操作性
6. 特色性

(五) 福利计划的成本控制

1. 福利计划中的费用分担制
2. 传统福利项目改进
3. 福利项目开发

考点-16 典型福利计划★★★

(一) 弹性福利计划（自助餐计划）

四种类型：

(1) 附加福利计划

在不降低原有薪酬水平和福利水平的条件下，提供给员工一张特殊的信用卡，员工可以根据自己的需要自行购买商品或福利。

(2) 混合匹配福利计划

员工可以按照自己的意愿在企业提供的福利领域中决定每种福利的多少，但是总福利水平不变。

(3) 核心福利计划

为员工提供包括健康保险、人寿保险及其他一系列企业认为所有员工都必须拥有的福利项目的福利组合，然后让员工根据自己的偏好选择其他的福利项目，或者增加一种核心福利项目的保障水平。

(4) 标准福利计划

企业为员工提供一些标准的福利项目组合，员工可以自由选择不同的组合，但不能自行构建福利组合。

(二) 企业年金计划

一项企业向员工提供的养老保险计划，是员工退休后获得的收入。即员工在职期间通过缴纳一定的保险费和投资运营进行资金积累，待退休后方可享用。

与社会养老保险制度相比，企业年金的特点：

- (1) 企业自愿，并自主选择管理运作方式。
- (2) 政府对企业年金不承担直接责任。
- (3) 企业年金采用个人积累制，实行个人自保。
- (4) 企业年金以效率原则为基础，不存在再分配的含义，因此有较强的激励作用。

(5) 企业年金通过资本市场进行管理和运营，投资手段更加多样。

四要素支持：

- (1) 建立运行规则；
- (2) 制定税收优惠政策；
- (3) 设立经办机构；
- (4) 建立风险预防和担保机制。

(三) 企业健康保险计划

也称为企业补充医疗保险计划或企业医疗保障计划，是企业为员工建立的、用于提供医疗服务和补偿医疗费用开支的福利计划。一般可分为：**商业保险、内部自我保险和指定服务计划**。

本章内容总结

