



第八章 薪酬管理

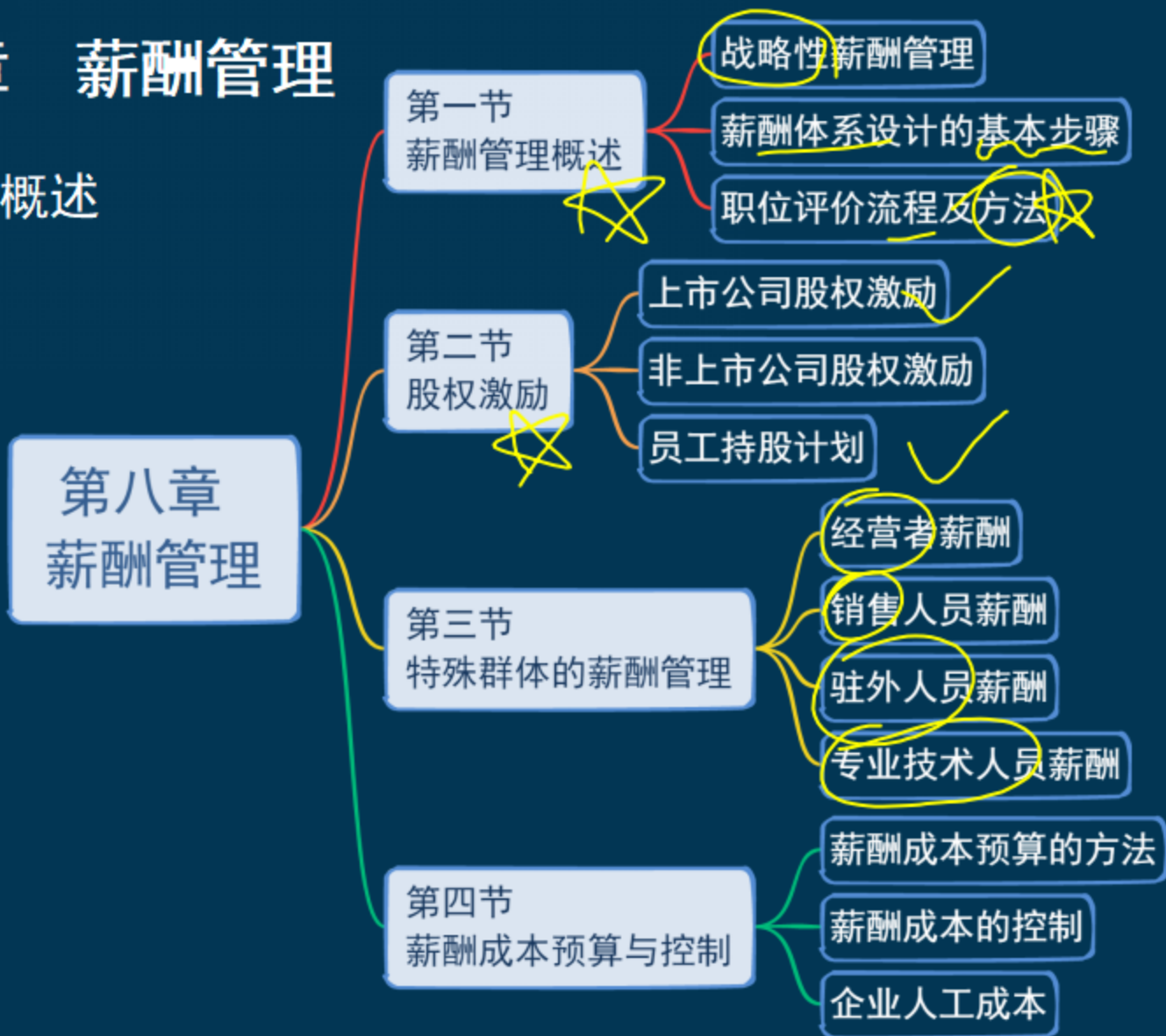
第八章 薪酬管理

考情分析

年份	单项选择题	多项选择题	案例分析题	合计
2018	4题/4分	3题/6分	——	7题/10分
2019	5题/5分	1题/2分	——	6题/7分
2020	4题/4分	1题/2分	4题/8分	9题/14分
2021	4题/4分	1题/2分	——	5题/6分

第八章 薪酬管理

本章概述





第一节 薪酬管理概述

第八章 薪酬管理



第一节 薪酬管理概述

第二节 股权激励

第三节 特殊群体的薪酬管理

第四节 薪酬成本预算与控制

第一节 薪酬管理概述

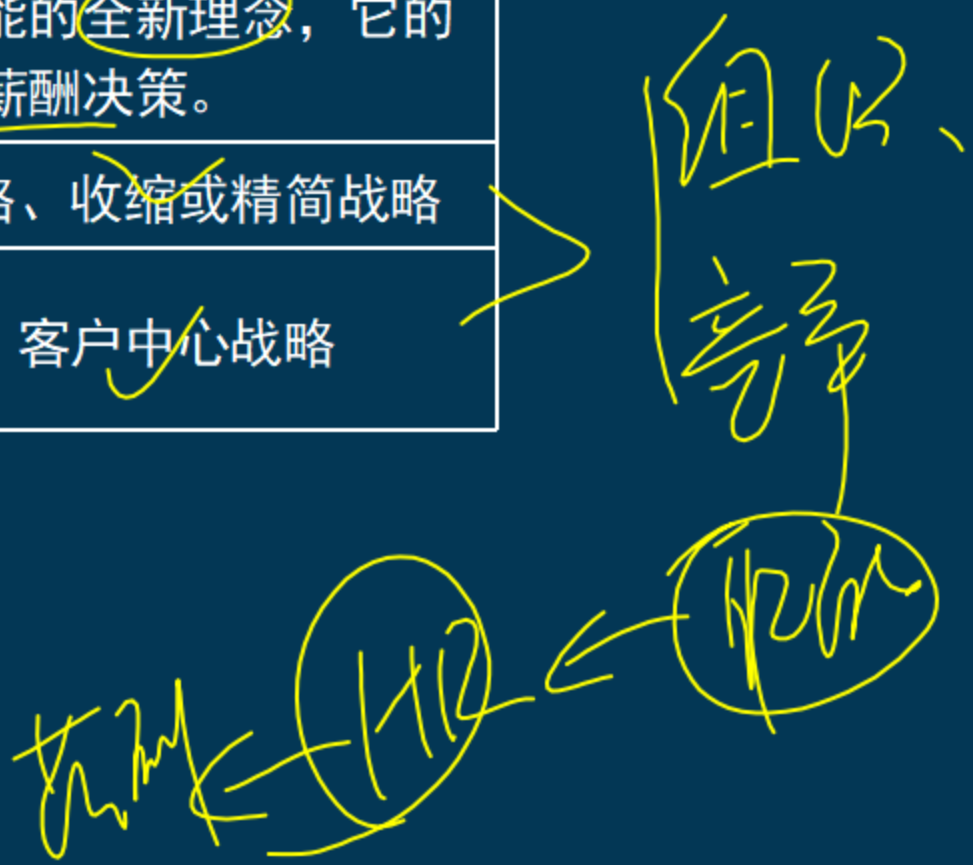
知识点名称	重要程度
1. 战略性薪酬管理	★★★
2. 薪酬体系设计的基本步骤	★
3. 职位评价流程及方法	★★

第一节 薪酬管理概述

一、战略性薪酬管理

战略性薪酬管理实际上是一种看待薪酬管理职能的全新理念，它的核心是在企业不同战略下做出一系列的战略性薪酬决策。

企业的发展战略	成长战略、稳定或集中战略、收缩或精简战略
企业的经营战略或竞争战略	创新战略、成本领先战略、客户中心战略



第一节 薪酬管理概述

一、战略性薪酬管理

组织战略

(一) 适用于不同发展战略下的薪酬管理

成长战略	成长战略是一种关注市场开发、产品开发、创新等内容的战略，可分为内部成长战略和外部成长战略。
	其薪酬管理的指导思想就应是企业与员工共担风险、共享收益。
	企业的薪酬方案是在短期内提供相对低的基本薪酬，而从长期来讲，企业将实行奖金或股票选择权等计划，能够使员工得到较为丰厚的回报。
稳定战略或集中战略	稳定战略是一种强调市场份额或者运营成本的战略。采用稳定战略的企业一般处于比较稳定的环境。（稳定现有的掌握相关工作技能的员工）
	在薪酬管理方面，薪酬决策的集中度比较高，薪酬的确定基础主要是员工从事的职位本身。
	在薪酬结构上基本薪酬和福利所占的比重较大。
收缩战略或精简战略	从薪酬水平来说，一般采取市场跟随或略高于市场水平的薪酬，但长期内不会有太大的增长。
	采取这种战略的企业一般都面临困境。
	其薪酬管理的指导思想主要是将企业的经营业绩与员工收入挂钩。
	在薪酬结构上基本薪酬所占比例相对较低，一些企业还尝试实行员工股份所有权计划，以鼓励员工共担风险。

第一节 薪酬管理概述

一、战略性薪酬管理

(二) 适用于不同竞争战略下的薪酬管理

创新战略 (独特)	与此相对的薪酬体系非常注重对产品创新、技术创新和新的生产方法给予足够的报酬或奖励
	其基本薪酬以劳动力市场的通行水平为准且略高于市场水平
成本领先战略 (省钱)	采取这一战略的企业往往追求的是效率最大化、成本最小化。
	在薪酬水平方面比竞争对手的薪酬相对较低
	在薪酬结构方面奖金部分所占的比例相对较大
客户中心战略 (客户)	企业强调客户满意度
	相对应的薪酬体系往往会根据员工向客户所提供服务的数量和质量来支付薪酬，或者根据客户对员工或员工全体所提供服务的的评价来支付奖金。

与 = 基本工资

第一节 薪酬管理概述

一、战略性薪酬管理

(三) 全面薪酬战略

2024

1. 含义	全面薪酬战略是一种摒弃了原有的科层体系和官僚结构，以客户满意度为中心，鼓励创新精神和可持续的绩效改进，并对娴熟的技能提供奖励，从而在员工和企业之间营造出一种双赢的工作环境的薪酬战略。
2. 特点	与传统相比，更强调战略性、激励性、灵活性、创新性和沟通性。
3. 步骤	<ul style="list-style-type: none">(1) 评价薪酬的含义，即确定企业战略；(2) 制定与企业战略相匹配的薪酬决策；(3) 执行战略性薪酬决策；(4) 对薪酬系统的匹配性进行再评价。

第一节 薪酬管理概述

同步练习题

【例-单选题】关于不同公司战略下的薪酬管理特征的说法，正确的是（ ）。

- A. 采取成长战略的企业往往在短期内提供较高水平的基本薪酬
- B. 采取稳定战略的企业薪酬结构中的基本薪酬和福利，所占比重通常较低
- C. 采取稳定战略的企业一般采取市场跟随或略高于市场水平的薪酬
- D. 采取收缩战略的企业薪酬结构中的基本薪酬所占比例通常较高

第一节 薪酬管理概述

网校答案：C

网校解析：本题考查薪酬管理概述。在薪酬水平来说，稳定战略一般采取市场跟随或略高于市场水平的薪酬，但长期内不会有太大的增长。

第一节 薪酬管理概述

同步练习题

【例-单选题】关于不同竞争战略下的薪酬管理特征的说法，正确的是（ ）。

- A. 企业若采用成本领先战略，薪酬水平应当比竞争对手相对更高
- B. 企业若采用创新战略，基本薪酬应略低于劳动力市场通行工资水平
- C. 企业若采用客户中心战略，应根据员工的工作年限支付报酬
- D. 企业若采用成本领先战略，奖金在薪酬结构中所占比例应相对较大

第一节 薪酬管理概述

网校答案：D

网校解析：本题考查适用于不同竞争战略下的薪酬管理。

选项A错误：成本领先战略，在薪酬水平方面，这类组织会密切关注竞争对手的薪酬状况，以确保本组织的薪酬水平既不低于竞争对手，最好也不要高于竞争对手。

选项B错误：创新战略，其基本薪酬以劳动力市场的通行水平为准且略高于市场水平。

选项C错误：采取客户中心战略的企业强调的是客户满意度，因此相对应的薪酬体系往往会根据员工向客户所提供服务的数量和质量来支付薪酬，或者根据客户对员工或员工群体所提供的评价来支付奖金。

第一节 薪酬管理概述

二、薪酬体系设计的基本步骤

(一) 明确企业基本现状及战略目标	制定薪酬政策是进行薪酬决策的重要前提条件。
(二) 工作分析及职位评价	工作分析是确定薪酬体系的基础。
	职位评价主要是为了解决薪酬的内部公平性问题。 职位评价的作用主要体现在两个方面：①确定企业内部各职位的相对价值；②为薪酬调查建立一套统一的职位评估标准。
(三) 薪酬调查	1. 目的：解决外部竞争性问题 2. 步骤：①确定调查目的；②确定调查范围；③选择调查方式；④统计分析调查数据；⑤提交薪酬调查分析报告。
(四) 确定薪酬水平	1. 领先策略 2. 跟随策略 3. 滞后策略 4. 也可以根据职位特点的不同在企业内部实行混合策略
(五) 薪酬结构设计	是薪酬的内部一致性和外部竞争性这两种薪酬有效性标准之间进行平衡的一种结果。
	包含薪酬等级、薪酬等级内部变动范围和相邻薪酬等级间的关系。
(六) 薪酬预算与控制	可以保证薪酬体系的有效实施。

第一节 薪酬管理概述

同步练习题

【例-多选题】关于职位评价，下列说法正确的有（ ）。 → 相对价值

- A. 职位评价即工作分析 ✗
- B. 职位评价是确定薪酬体系的基础 ✗
- C. 职位评价是为了解决薪酬的内部公平性问题 ✓
- D. 职位评价的目的在于判定职位的相对价值 ✓
- E. 职位评价是为薪酬调查建立一套统一的职位评估标准 ✓

第一节 薪酬管理概述

网校答案：CDE

网校解析：工作分析是确定薪酬体系的基础。职位评价主要是为了解决薪酬的内部公平性问题。职位评价的作用主要体现在两个方面：①确定企业内部各职位的相对价值；②为薪酬调查建立一套统一的职位评估标准。

第一节 薪酬管理概述

同步练习题

【例-单选题】下列关于薪酬体系设计的说法，错误的是（ ）。

- A. 工作分析是确定薪酬体系的基础 ✓
- B. 薪酬调查主要是为了解决薪酬的外部竞争性问题 ✓
- C. 职位评价主要是为了解决薪酬的内部公平性问题 ✓
- D. 奖励性薪酬在薪酬体系中所占的比重越高越好 ✗

第一节 薪酬管理概述

网校答案：D

网校解析：企业现状及未来战略目标是制定薪酬政策，进行薪酬决策的重要前提条件。只有明确了企业现状及未来战略目标才能确定适合本企业的薪酬水平，才能建立具有内部公平性和外部竞争性的薪酬体系结构。并不是奖励性薪酬在薪酬体系中所占的比重越高越好。选项D错误。

第一节 薪酬管理概述

三、职位评价流程及方法

职位评价是在工作分析的基础上，系统地对各职位的价值进行评价，从而确定各职位在企业内部的相对价值及相互关系的过程。

- ① 职位评价是对职位的评价而非对任职者的评价；
- ② 职位评价是对正常或一般水平的评价而非特殊业绩的评价
- ③ 职位评价是对目前而非过去或未来职位状况的评价。

工作分析 } 0 2 }
 } 0 1 } 职位评价
 } 0 3 }

第一节 薪酬管理概述

三、职位评价流程及方法

(一) 职位评价的原则

(1) 系统性原则 ✓

(2) 战略性原则 ✓

(3) 标准化原则 ✓

(4) 员工参与原则 ✓

(5) 结果公开原则 ✓

(6) 实用性原则 ✓

第一节 薪酬管理概述

三、职位评价流程及方法

(二) 职位评价流程

1. 准备阶段	<ul style="list-style-type: none">(1) 明确职位评价的目的；(2) 了解企业现状；(3) 确定职位说明书；(4) 建立职位评价委员会；(5) 选择标杆职位；(6) 建立职位评价体系。
2. 实施阶段	<ul style="list-style-type: none">(1) 对职位评价者进行培训；(2) 职位的初评和正式评价；(3) 与员工进行沟通并建立申诉机制和程序。
3. 完善与维护阶段	<ul style="list-style-type: none">(1) 日常维护；(2) 定期维护。

第一节 薪酬管理概述

三、职位评价流程及方法

(三) 职位评价方法

职位评价方法主要是找出企业内各职位的共同付酬因素，根据一定的评价方法，按每个职位对企业贡献的大小，确定其在企业内部的相对价值。

职位评价方法分类对比表

比较基础	比较范围	
	定量方法	定性方法
直接职位比较法	因素比较法	排序法
职位尺度比较法	要素计点法	分类法

薪酬管理
职位评价
相对价值

第一节 薪酬管理概述

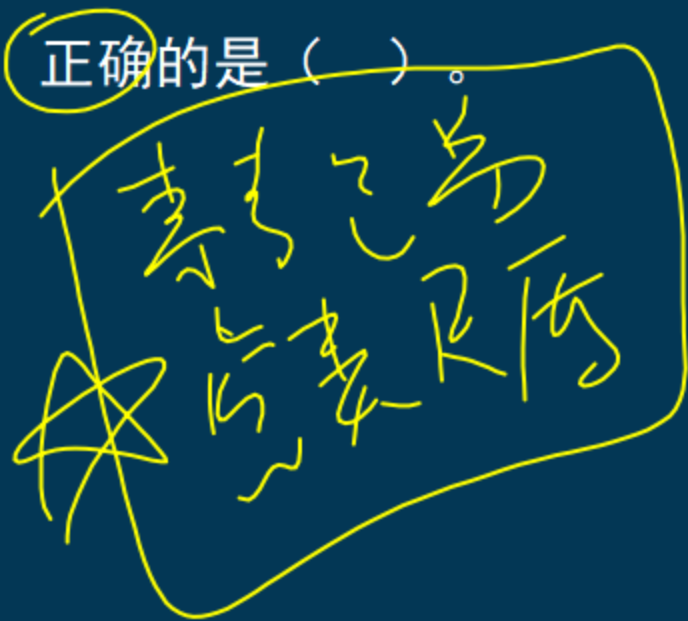
同步练习题

【例-单选题】关于职位评价方法的说法，正确的是（ ）。

- A. 分类法属于定量方法
- B. 要素计点法属于职位尺度比较法
- C. 要素计点法属于定性方法
- D. 分类法属于直接职位比较法

网校答案：B

网校解析：本题考查职位评价方法。选项A错误，分类法属于定性方法。选项C错误要素计点法属于定量方法。选项D分类法属于职位尺度比较法。



第一节 薪酬管理概述

绩效评价技术 页2
职位

三、职位评价流程及方法

(三) 职位评价方法

定性 → 2017 转/小

方法名称	定义	优点	缺点	适用范围
1. 排序法	排序法也称简单排序法、序列法或部门重要次序法，是职位评价中使用较早的一种较为简单、最易于理解的评价方法。 排序法一般可分三类：①直接排序法；②交替排序法；③配对比较法；	简单易行，成本较低，而且易于与员工沟通	由于没有详细具体的评价标准，因此主观成分很大。不能确定所排序的职位之间的相对价值	这种方法仅适用于规模较小、结构简单、职位类型较少而且员工对本企业各项职位都较为熟悉的企业。
2. 分类法	也称为分级法或等级描述法，这种方法需要预先制定一套供参考的等级标准（即所谓的标尺），再将各待定级别的职位与之对照（即所谓的套级），从而确定该职位的相应级别。	简单、容易解释，等级结构能真实地反映有关企业结构。	等级定义比较困难，存在较大的主观因素	适用于职位类别较为简单的小型企业

第一节 薪酬管理概述

三、职位评价流程及方法

(三) 职位评价方法

大/中/小

方法名称	定义	优点	缺点	适用范围
3. 要素计点法	也称 <u>点数法</u> 、 <u>评分法</u> 或 <u>计分法</u> ，是一种比较复杂的量化评价方法。先设计出一套供比较的评级标准尺度，将职位在各报酬要素上进行分解，最终得出该职位的相对价值。	更为精确、允许对职位之间的差异进行微调。	设计与实施都比较复杂，因此对 <u>管理水平</u> 要求较高。	主要适用于 <u>大规模企业</u> 中的 <u>管理类职位</u> 。
4. 因素比较法	因素比较法无须预先开发一个“评比标尺”，而是先在本企业中找出若干有代表性的 <u>标杆职位</u> 作为评价时的参照物。因素比较法舍弃了代表职位相对的抽象分数，直接使用相应的具体薪酬值来表示各职位的价值，从而省略了“分数——薪酬”的转换。	较为完善，可靠性高，同时也使不同的职位之间更具有可比性，且可由职位内容直接求得具体薪酬金额	评价体系设计复杂， <u>难度较大</u> ，成本较高。同时由于这种方法不易理解，因此员工对其 <u>准确性和公平性</u> 容易产生质疑。	适用于处在劳动力市场相对稳定环境下的 <u>规模较大</u> 的企业。

第一节 薪酬管理概述

同步练习题

【例-多选题】职位评价方法中的排序法具有的优点有（ ）。

- A. 简单易行 ✓
- B. 主观成分小 ~~小~~ 大
- C. 成本较低 ✓
- D. 易于与员工沟通 ✓
- E. 能确定所排序的职位之间的相对价值 ✗

网校答案：ACD

网校解析：本题考查职位评价方法。排序法的最大优点就在于其简单易行，成本较低，而且易于与员工沟通。然而由于没有详细具体的评价标准，因此主观成分很大。同时排序法只能确定职位的序列不能确定所排序的职位之间的相对价值。

第一节 薪酬管理概述

定级 小-/车大
定级 - 大/车大

同步练习题

【例-单选题】下列职位评价方法中，主要适用于大规模企业中管理类职位的是（ ）。

- A. 排序法
- B. 分类法
- C. 因素比较法
- D. 要素计点法

网校答案：D

网校解析：本题考查职位评价方法。要素计点法对管理水平要求较高，主要适用于大规模企业中的管理类职位。

第一节 薪酬管理概述

同步练习题

【例-单选题】关于职位评价方法的说法，正确的是（ ）。

- A. 排序法是比较复杂的~~量化~~评价方法
- B. 分类法的缺点是等级定义~~困难~~
- C. 要素计点法的最大优点在于简单~~易行~~
- D. 因素比较法的准确性和公平性容易得到员工的肯定

第一节 薪酬管理概述

网校答案：B

网校解析：本题考查职位评价方法。排序法是职位评价中使用较早的一种较为简单、最易于理解的评价方法，选项A错误。要素计点法的设计与实施都比较复杂，对管理水平要求较高，选项C错误。因素比较法不易理解，员工对其准确性和公平性容易产生质疑，选项D错误。

第一节 薪酬管理概述

本节小结

