

初级经济师

人力资源管理专业知识与实务

教材精讲班

第一节 薪酬概述

 **知识点**

薪酬的作用

- (一) 对员工的作用
 - (1) 基本生活保障
 - (2) 心理激励作用
 - (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

【例题·单选】下列陈述中，不属于薪酬对企业的作用的是（ ）。

A. 塑造和强化企业文化
B. 改善经营绩效
C. 支持企业变革
D. 心理激励功能

【答案】D

【解析】本题考查薪酬的作用。薪酬对企业的作用包括：①改善经营绩效；②塑造和强化企业文化；③支持企业变革。心理激励功能是薪酬对员工的作用。

 **知识点**

薪酬体系设计

(一) 设计原则

1. 传统设计原则

公平性原则	员工对薪酬分配的公平感是设计薪酬制度和进行薪酬管理时的首要考虑因素。 (1) 外部公平性，即同一行业或同一地区或同等规模的不同企业中类似职位的薪酬应当基本相同。 (2) 内部公平性，同一企业中不同职位所获薪酬应正比于各自的贡献； (3) 个人公平性，涉及同一企业中占据相同职位的人所获薪酬之间的比较。
竞争性原则	企业薪酬的竞争性不仅体现在较高的薪酬水平和正确的价值取向，还取决于灵活多变的薪酬结构

激励性原则	单纯较高的薪酬水平已不能有效刺激员工努力工作,要想建立一套科学合理的具有较强激励性的薪酬体系,就必须在内部各类、各级职位的薪酬水平上,适当拉开差距,以真正体现按贡献分配的原则
经济性原则	在薪酬体系设计时,应力求使用有限的薪酬最大限度地激发员工的工作积极性,以提高企业的市场竞争力。
合法性原则	企业薪酬制度必须符合国家及地方有关劳动用工及人事的有关法律、法规,尤其要体现对劳动者的尊重、公正,避免不应有的歧视

2. 现代设计原则

团队性原则	随着企业管理理念及方法的不断发展,有必要在薪酬体系设计时建立基于团队的奖励计划,促使团队成员之间相互合作,更好地发挥团队效能
隐性报酬原则	根据效用递减原则,当物质激励达到一定程度时,其激励效用会逐渐减弱。所以,现代管理心理学要求企业更多的是从内在心理上去激励员工,以满足员工的心理需求

【例题·单选】薪酬设计的内部公平性是指（ ）。

- A. 同一企业中不同职位所获得的薪酬与职位贡献的比值是否一致
- B. 同一行业不同企业中类似职位的薪酬是否相似
- C. 同一企业中相同职位的人所获报酬是否相近
- D. 同一地区不同企业中类似职位的薪酬是否相同

【答案】A

【解析】本题考查薪酬体系设计的原则,内部公平性是指同一企业中不同职位所获得的薪酬与职位贡献的比值是否一致。

【例题·单选】下列各项原则中,不属于传统薪酬体系设计原则的是（ ）。

- A. 团队性原则
- B. 竞争性原则
- C. 公平性原则
- D. 激励性原则

【答案】A

【解析】本题考查薪酬体系设计原则。传统原则包括公平性、竞争性、激励性、经济性、合法性。现代原则包括团队性、隐性报酬。

【例题·单选】同一企业内不同的两个职位上的员工,其为企业作出贡献相同,但两者所得到的奖金却不同的,这说明该企业的薪酬违反了（ ）原则。

- A. 外部公平性
- B. 个人公平性
- C. 内部公平性
- D. 集体公平性

【答案】C

【解析】本题考查传统的薪酬体系设计原则中公平性原则。内部公平性,指同一企业中不同职位所获薪酬应正比于各自的贡献,只要比值一致便是公平。

(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，是进行薪酬决策的重要前提条件
- 2. 工作分析及工作评价，解决薪酬的内部公平性问题。
 - (1) 确定企业内部各职位的相对价值，得出职位等级序列；
 - (2) 为薪酬调查建立一套统一的职位评估标准。
- 3. 薪酬调查，解决薪酬的外部竞争性问题。薪酬调查通过各种途径，收集企业所关注的竞争对手或同行业类似企业的薪酬水平及相关信息，并根据薪酬曲线得出本企业各职位薪酬所处的位置。
- 4. 确定薪酬水平
- 5. 薪酬结构设计
- 6. 薪酬预算与控制

【例题·单选】进行职位薪酬体系设计时，在明确了企业基本现状及战略目标之后，首先应进行的是（ ）。

A. 薪酬调查
B. 工作分析及工作评价
C. 人力资源规划
D. 薪酬结构设计

【答案】B

【解析】本题考查薪酬体系设计的内容。进行职位薪酬体系设计时，在明确了企业基本现状及战略目标之后，首先应进行的是工作分析及工作评价。

【例题·单选】以下不属于职位薪酬体系设计基本步骤的是（ ）。

A. 工作分析及工作评价
B. 薪酬结构设计
C. 技能薪酬体系
D. 薪酬预算与控制

【答案】C

【解析】本题考查薪酬体系设计。职位薪酬体系设计基本步骤：明确企业基本状况及战略目标、工作分析及工作评价、薪酬调查、确定薪酬水平、薪酬结构设计、薪酬预算与控制。

（三）技能薪酬体系的设计流程

四大步骤	内涵
技能分析	对某项工作所需技能信息的收集和分析过程，技能分析是技能薪酬体系的基础和前提
技能评价	评估不同技能对企业的相对价值，进而建立技能等级体系的过程。
技能定价	按照一定的规则对不同技能等级确定薪酬数额的过程，与根据薪酬市场水平建立职位薪酬政策相类似。
技能管理	在技能薪酬体系中鉴定员工的技能水平、与员工进行交流沟通、提供职位轮换、技能认证以及建立科学完善的培训体系等，目的是保持技能薪酬体系的正常运行

【例题·单选】下列关于技能薪酬体系设计的说法，正确的是（ ）。

A. 设计技能薪酬体系时，应首先进行工作评价

- B. 设计技能薪酬体系时，重点在于确定技能等级与薪酬的对应关系
- C. 设计技能薪酬体系时，不需要进行市场薪酬调查
- D. 设计技能薪酬体系时，应首先评估员工的技能

【答案】B

【解析】本题考查技能薪酬体系设计的内容。技能薪酬体系设计流程的重点在于开发出一种能够使技能和基本薪酬联系在一起的薪酬体系。技能薪酬体系设计流程要经过技能分析、技能评价、技能定价和技能管理四个主要步骤。

（四）能力薪酬体系的设计流程

在设计能力薪酬体系的过程中，先要建立一套对能力进行分类和分级的任职资格体系，即员工在工作中所需要的知识、技能、经验和行为标准等。在此基础上，按照不同的任职资格确定员工的基本薪酬数额。

设计流程主要包括：

- （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

【例题·单选】建立任职资格体系是（ ）体系设计的重要步骤。

- A. 奖励
- B. 福利
- C. 能力薪酬
- D. 绩效薪酬

【答案】C

【解析】能力薪酬体系设计的流程包括：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。