

第三节 薪酬管理

3. 计点法 (★★)

与职位分类法有相同之处，即也是将各种职位划分为若干种职位类型。但是不对各类职位进行比较，而是找出各类职位中所包含的共同“付酬因素”，即与履行职责有关的，企业认为应当并愿意为之支付报酬的因素；然后把各“付酬因素”划分为若干等级，并对每一因素及其等级予以界定和说明；接着对每一“付酬因素”指派分数以及其在该因素各等级间的分配数值；最后利用一张转换表将处于不同职级上的职位所得的“付酬因素”数值转换成具体的薪酬金额。

适用：管理水平较高的企业。

学历 职称 工龄
90 + 95 + 100

285

~~转换表~~
285

86 88
1000 1100

第三节 薪酬管理

4. 因素比较法 (★★)

这种方法与计点法有相同之处，也是需要首先找出各类职位共同的付酬因素。

与计点法的不同之处：舍弃了代表职位相对价值的抽象分数，而直接用相应的具体薪金值来表示各职务的价值。

$$\begin{array}{ccc} \text{研} & \text{师} & \text{工} \\ \rightarrow & 5000 & + 5000 & + 10000 = 20000 \end{array}$$

第三节 薪酬管理

【单选题】企业以职位为导向的基本薪酬制度的设计方法有多种，将职位分为管理类、技术类、操作类、财务类、营销类、行政类等，这种方法属于（ ）。

- A. 职位分类法
- B. 职位等级法
- C. 因素比较法
- D. 计点法

第三节 薪酬管理

网校答案：A

网校解析：职位分类法是将企业中的所有职位划分为若干类型，如管理类、技术类、操作类（或生产类）、财务类、营销类、行政类等，然后根据各类职位对企业的重要程度和贡献，确定每一类职位中所有员工的薪酬水平。

第三节 薪酬管理

(三) 以技能为导向的基本薪酬设计 (★)

(1) 以知识为基础的基本薪酬制度设计方法：企业职能管理人员基本薪酬的确定。

(2) 以技能为基础的基本薪酬制度设计方法：生产和业务一线员工基本薪酬的确定。

第三节 薪酬管理

(四) 宽带型薪酬结构的概念、特点与作用

1. 宽带型薪酬结构的概念与特点

(★) (1) 概念：是对多个薪酬等级以及薪酬变动范围进行重新组合，使之变成只有相当少数的薪酬等级以及相应比较宽的薪酬变动范围。

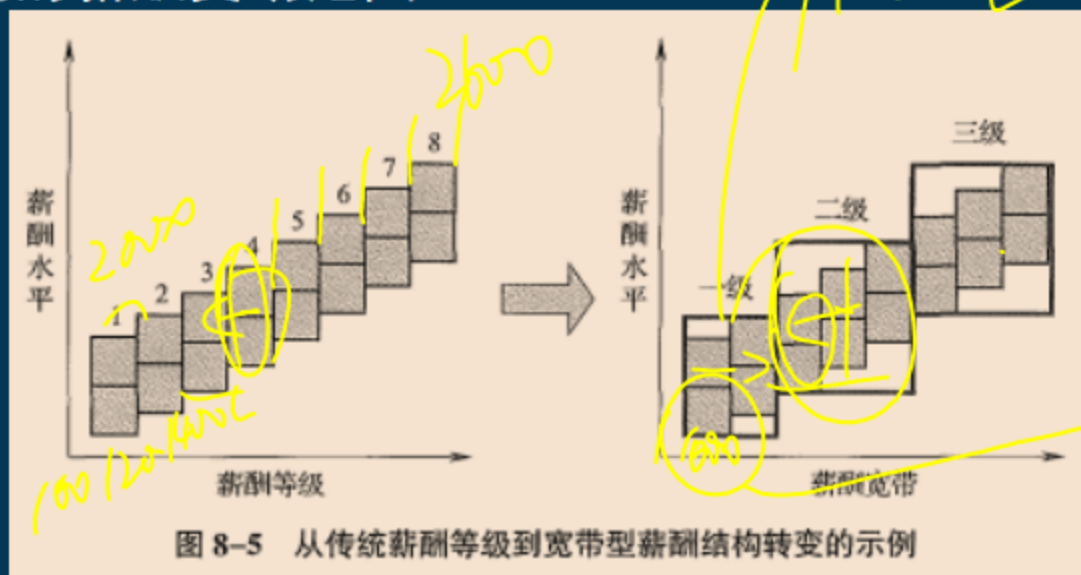


图 8-5 从传统薪酬等级到宽带型薪酬结构转变的示例

第三节 薪酬管理

2. 宽带型薪酬结构的作用 (★★★)

- ①支撑了扁平型组织结构的运行；
- ②引导员工重视个人技能的增长和能力的提高；
- ③有利于促进职位轮换与调整；
- ④有利于员工适应劳动力市场的供求变化；
- ⑤有利于管理人员及人力资源专业人员的角色转变；
- ⑥有利于促进薪酬管理水平的提高。

第三节 薪酬管理

五、激励薪酬与福利的设计

(一) 激励薪酬的设计 (★★★)

激励薪酬是指企业以员工、团队或者企业自身的绩效为依据而支付给员工个人的具有变动性质的薪酬。与基本薪酬相比，激励薪酬具有一定的变动性，但是由于它与绩效联系在一起，因此对员工的激励性也就更强。激励薪酬一般可以分为个人激励薪酬和群体激励薪酬两种类型。

第三节 薪酬管理

1. 个人激励薪酬

(1) 含义：指主要以员工个人的绩效表现为基础而支付给员工的薪酬，由于它支付的基础是个人，因此不利于团队成员的相互合作。



第三节 薪酬管理

(2) 个人激励薪酬主要的形式：

1) 计件制：根据员工的产出水平和工资率来向员工支付相应的薪酬。

2) 工时制：根据员工完成工作的时间来向员工支付相应的薪酬。

3) 绩效工资：指根据员工的绩效考核结果来向员工支付相应的薪酬。

绩效工资四种主要的形式：一是绩效调薪，二是绩效奖金，三是月/季度浮动薪酬，四是特殊绩效认可计划。

第三节 薪酬管理

① 绩效调薪

——是指根据员工的绩效考核结果对其基本薪酬进行调整，调薪的周期一般按年来进行，而且调薪的比例根据绩效考核结果的不同也应当有所区别。

——进行绩效调薪时，需要注意的两个问题：

一是调薪不仅包括加薪，而且还包括减薪。

二是调薪要在该职位或该员工所处的薪酬等级所对应的薪酬区间内进行，也就是说员工基本薪酬增长或减少不能超出该薪酬区间的最大值或最小值。

第三节 薪酬管理

②绩效奖金：称为一次性奖金，是指根据员工的绩效考核结果给予员工的一次性奖励，奖励的方式与绩效调薪有些类似，只是对于绩效不良者不会进行惩罚。

③月/季度浮动薪酬：根据员工的月或季度绩效评价结果，以月绩效奖金或季度绩效奖金的形式对员工的业绩加以认可。这种月绩效奖金或季度绩效奖金一般采用基本工资乘以一个系数或者百分比的形式来确定，然后用一次性奖金的形式来兑现。

第三节 薪酬管理

④特殊绩效认可计划：是指在个人或部门远远超出工作要求，表现出特别的努力而且实现了优秀的绩效或做出了重大贡献的情况下，组织额外给予的一种奖励与认可。其类型多种多样，既可以在公司内部通信上或者办公区域内的布告栏上表扬，也可以是奖励一次度假的机会或者若干奖金。

第三节 薪酬管理

2. 群体激励薪酬

(1) 含义：是指以团队或企业的绩效为依据来向员工支付薪酬。

(2) 优点：可以使员工更加关注团队和企业的整体绩效，增进团队的合作，从而更有利于整体绩效的实现。

(3) 缺点：容易产生“搭便车”的行为，因此还要辅以对个人绩效的考核。

第三节 薪酬管理

(★) (4) 群体激励薪酬有三种形式：

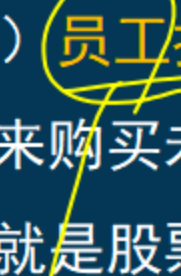
1) 利润分享计划：是用盈利状况的变化来对整个企业的业绩进行衡量，把超过目标利润的部分在企业全体员工之间进行分配的制度。

2) 收益分享计划：是企业提供的一种与员工分享因生产率提高、成本节约和质量提高等所带来收益的绩效奖励模式。通常情况下，员工按照一个事先设计好的收益分享公式，根据本人所属部门的总体绩效改善状况获得奖金。

员工发钱
小之入

第三节 薪酬管理

3) **员工持股制度**：股票期权是指允许员工以某一基期的价格来购买未来某一年份的同等面额的本公司股票，员工所得报酬就是股票的基期价格与未来市场价格的差额。



第三节 薪酬管理

【多选题】下列薪酬形式中，不适用于个人激励的有（ ）。

- A. 绩效奖金
- B. 员工持股制度
- C. 利润分享计划
- D. 收益分享计划
- E. 特殊绩效认可计划

网校答案：BCD

网校解析：选项BCD属于群体激励薪酬方式。

第三节 薪酬管理

(二) 福利的内容与管理

1. 福利：是指企业支付给员工的间接薪酬。

2. 与直接薪酬相比，福利的特点：

(1) 直接薪酬往往采取货币支付和现期支付的方式，而福利多采取实物支付或延期支付的形式；

(2) 直接薪酬具备一定的可变性，与员工个人直接相连，而福利则具有准固定成本的性质。

实物

免费

延期

实物

延期

第三节 薪酬管理

3. 优势：

- (1) 福利形式灵活多样，可以满足员工不同的需要；
- (2) 福利具有典型的保健性质，可以减少员工的不满意，有助于吸引和保留员工，增强企业的凝聚力；
- (3) 福利具有税收方面的优惠，可以使员工得到更多的实际收入；
- (4) 由企业来集体购买某种福利产品，具有规模效应，可以为员工节省一定支出。

100 ← 1450
800

第三节 薪酬管理

4. 问题：

(1) 由于它具有普遍性，与员工个人的绩效并没有太大的直接联系，因此在提高员工工作绩效方面的效果不如直接薪酬那么明显，这也是福利最主要的问题；

(2) 福利具有刚性，一旦企业为员工提供了某种福利，就很难将其取消，这样就会导致福利的不断膨胀，从而增加企业的负担。

第三节 薪酬管理

5. 福利的内容 (★★)

(1) 国家法定的福利

①法定的社会保险（包括基本养老保险、基本医疗保险、失业保险、工伤保险、生育保险）；

②住房公积金；

③公休假日；

④法定休假日；

⑤带薪休假。

《中华人民共和国劳动法》规定“劳动者连续工作一年以上的，享受带薪年休假。”

第三节 薪酬管理

(2) 企业自主的福利

企业自主福利不具有任何的强制性，具体的项目也没有一定的规定和标准，企业可以根据自身情况灵活决定。

①除了法定之外的由于某种原因而为员工提供的各种假期、
休假；

②为员工及其家属提供的各种服务项目，如：儿童看护、
老人护理等；

③灵活多样的员工退休计划。

年金
3.5%

第三节 薪酬管理

【单选题】下列薪酬类型中，具有满足员工的不同需要，减少员工对企业不满意情绪作用的是（ ）。

- A. 福利 ✓
- B. 绩效奖金
- C. 绩效工资
- D. 利润分享计划

第三节 薪酬管理

网校答案：A

网校解析：本题考查福利的内容与管理。与直接薪酬相比，福利具有自身独特的优势：（1）形式灵活多样，可以满足员工不同的需要；（2）福利具有典型的保健性质，可以减少员工的不满意，有助于吸引和保留员工，增强企业的凝聚力；（3）福利具有税收方面的优惠，可以使员工得到更多的实际收入；（4）企业来集体购买某种福利产品，具有规模效应，可以为员工节省一定的支出。



谢谢观看

THANK YOU