



第三节 薪酬管理

第三节 薪酬管理

本节主要知识点

- 一、薪酬的概念、构成与功能
- 二、薪酬管理的含义及其影响因素
- 三、企业薪酬制度设计的原则和流程
- 四、基本薪酬设计
- 五、激励薪酬与福利的设计

第三节 薪酬管理

一、薪酬的概念、构成与功能

(一) 薪酬的概念与构成 (★★)

1. 薪酬：是指员工从事企业所需要的劳动而得到的各种直接和间接的经济收入。

第三节 薪酬管理

2. 员工薪酬构成部分:

(1) 基本薪酬: 企业根据员工所承担的工作或者所具备的技能而支付给员工的比较稳定的薪酬。

9000

6000 3000

(2) 激励薪酬: 企业根据员工、团队或者企业自身的绩效而支付给员工的具有变动性质的薪酬。

2500 2800

(3) 间接薪酬: 企业给员工提供的各种福利。间接薪酬与基本薪酬和激励薪酬不同, 它的支付与员工个人的工作和绩效并没有直接关系, 往往具有普遍性。

第三节 薪酬管理

(二) 薪酬的功能 (★★)

1. 薪酬对员工的功能 (★)

(1) 保障功能

(2) 激励功能

(3) 调节功能

2. 薪酬对企业的功能 (★★)

(1) 增值功能;

(2) 改善用人活动功效的功能;

(3) 协调企业内部关系和塑造企业文化的功能;

(4) 促进企业变革和发展的功能。

收入
工资
奖金

第三节 薪酬管理

3. 薪酬对社会的功能 (★)

薪酬水平的高低会直接影响到国民经济的正常运行，也会影响到人民的生活质量，还会影响到社会的稳定等。另外，薪酬也调节人们择业和就业的流向。

高 ←

第三节 薪酬管理

【单选题】对企业来讲，薪酬是企业购买劳动力的成本，它能够给企业带来大于成本的预期收益，这属于薪酬的（ ）。

- A. 增值功能
- B. 改善用人活动功效的功能
- C. 协调企业内部关系和塑造企业文化的功能
- D. 促进企业变革和发展的功能

第三节 薪酬管理

网校答案：A

网校解析：增值功能：从企业投资活动的角度考察，薪酬是企业购买劳动力的成本，它能够给企业带来大于成本的预期收益。

第三节 薪酬管理

二、薪酬管理的含义及其影响因素

(★) (一) 薪酬管理的含义：指企业在经营战略和发展规划的指导下，综合考虑内外部各种因素的影响，确定自身的薪酬水平、薪酬结构和薪酬形式，并进行薪酬调整和薪酬控制的整个过程。

第三节 薪酬管理

1. 薪酬水平：反映了企业支付薪酬的外部竞争性。
2. 薪酬结构：企业内部各个职位之间薪酬的相互关系，它反映了企业支付薪酬的内部一致性。
3. 薪酬形式：在员工和企业总体的薪酬中，不同类型薪酬的组合方式。
4. 薪酬调整：企业根据内外部各种因素的变化，对薪酬水平、薪酬结构和薪酬形式进行相应的变动。
5. 薪酬控制：企业对支付的薪酬总额进行测算和监控，以维持正常的薪酬成本开支，避免给企业带来过重的财务负担。

第三节 薪酬管理

(二) 影响薪酬管理的主要因素

1. 企业外部因素

(1) 法律法规。 (2) 物价水平。 (3) 劳动力市场的状况。 (4) 其他企业的薪酬状况。

2. 企业内部因素

(1) 企业的经营战略。 (2) 企业的发展阶段。 (3) 企业的财务状况。

3. 员工个人因素

(1) 员工所处的职位。 (2) 员工的绩效表现。 (3) 员工的工作年限。

第三节 薪酬管理

【多选题】影响企业薪酬管理的内部因素包括（ ）

A. 物价水平

B. 员工的工作年限

C. 企业的发展阶段

D. 劳动力市场的状况

E. 企业的财务状况

Handwritten notes in yellow: '外' (external) is written next to A, D, and E. '内' (internal) is written next to B, C, and E. A large checkmark is drawn over options B, C, D, and E, indicating they are the correct internal factors.

第三节 薪酬管理

网校答案：CE

网校解析：AD选项属于影响薪酬管理的外部因素；B选项属于影响薪酬管理的员工个人因素。

第三节 薪酬管理

三、企业薪酬制度设计的原则和流程

(一) 企业薪酬制度设计的原则 (★★★)

第三节 薪酬管理

1. 公平原则：指企业向员工提供的薪酬应该与员工对企业的贡献保持平衡。

(1) 外部公平：指同一行业或同一地区或同等规模企业中类似职务的薪酬水平应当基本相同。

(2) 内部公平：指同一企业中不同职务之间的薪酬水平应该相互协调，与其贡献相一致。

(3) 员工个人公平：指同一企业中从事相同工作员工的报酬要与其绩效相匹配。

规范 薪酬
管理

第三节 薪酬管理

2. 竞争原则：是企业向在某些重要职位上工作的员工提供的薪酬应高于同一地区或同一行业其他企业同种职位的薪酬，使自己的企业具有吸引力和竞争力。

3. 激励原则：是指企业内部各类、各级职位之间的薪酬标准要适当拉开距离，避免平均化。利用薪酬的激励功能提高员工的工作积极性。



第三节 薪酬管理

4. 量力而行原则：指企业在设计薪酬制度时必须考虑自身的经济实力，避免薪酬过高或薪酬过低的情况出现，以避免使企业成本过高或缺乏吸引力和竞争力。

5. 合法原则：指企业进行薪酬制度设计时，应遵循国家有关法律法规和政策的要求，做到合法合理付酬。

第三节 薪酬管理

【单选题】企业内部各类、各级职位之间的薪酬标准要适当拉开距离，以提高员工的工作积极性。这体现了薪酬制度设计的（ ）。

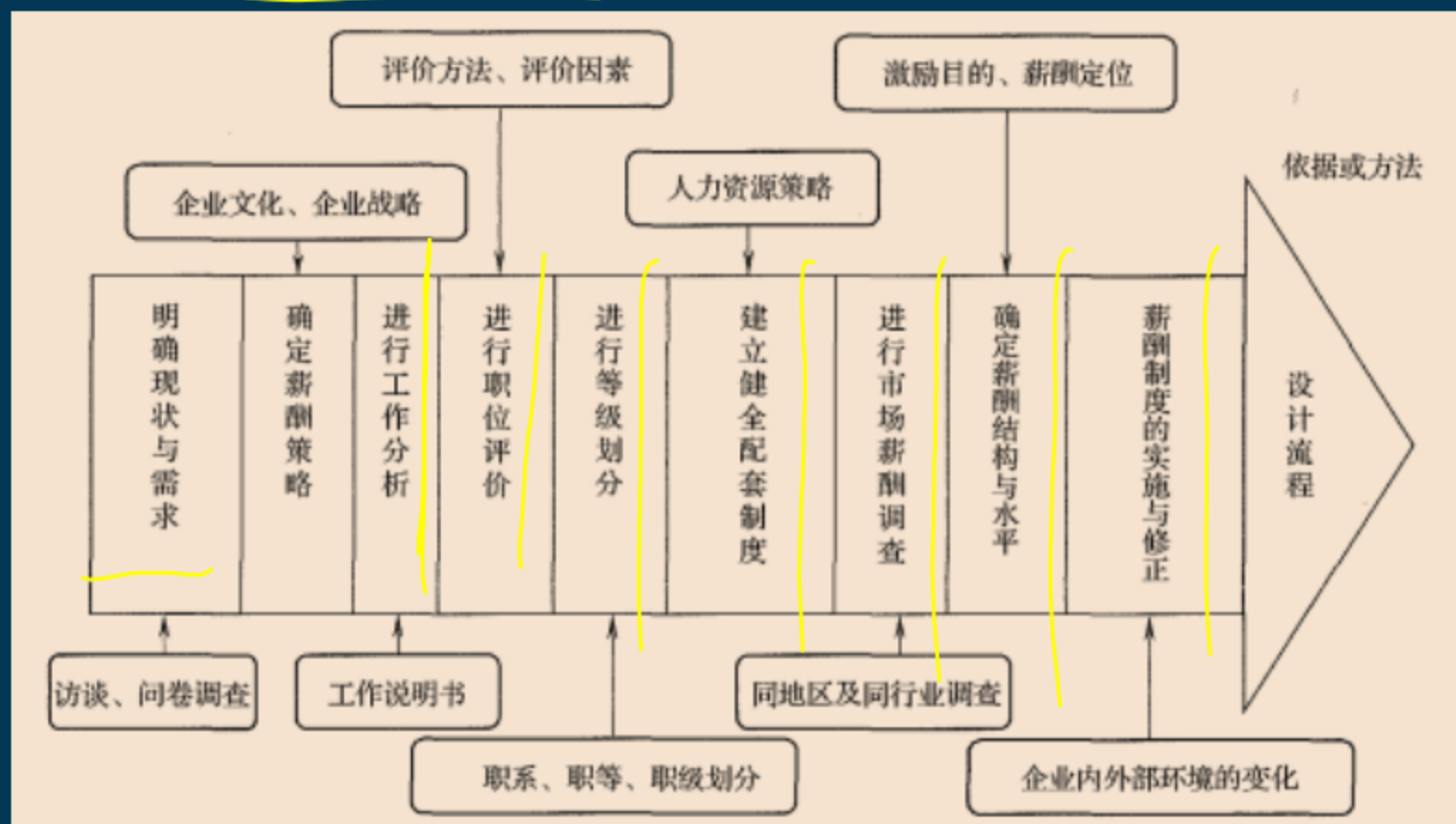
- A. 公平原则 B. 合法原则
C. 激励原则 D. 量力而行原则

网校答案：C

网校解析：激励原则是指企业内部各类、各级职位之间的薪酬标准要适当拉开距离，避免平均化。利用薪酬的激励功能提高员工的工作积极性。

第三节 薪酬管理

(二) 企业薪酬制度设计的流程 (★)



第三节 薪酬管理

四、基本薪酬设计

(一) 基本薪酬设计的前提

由于基本薪酬是指企业依据薪酬调查和员工的职位、职级、能力及工作结果支付给员工的报酬，因此薪酬调查和职位等级的建立是企业基本薪酬设计的前提。

第三节 薪酬管理

1. 薪酬调查的实施 (★★)

第一步，选择需要调查的职位：选择同地区或同行业大多数企业都普遍存在的通用职位作为典型职位；

第二步，确定调查的范围；

第三步，确定调查的项目；

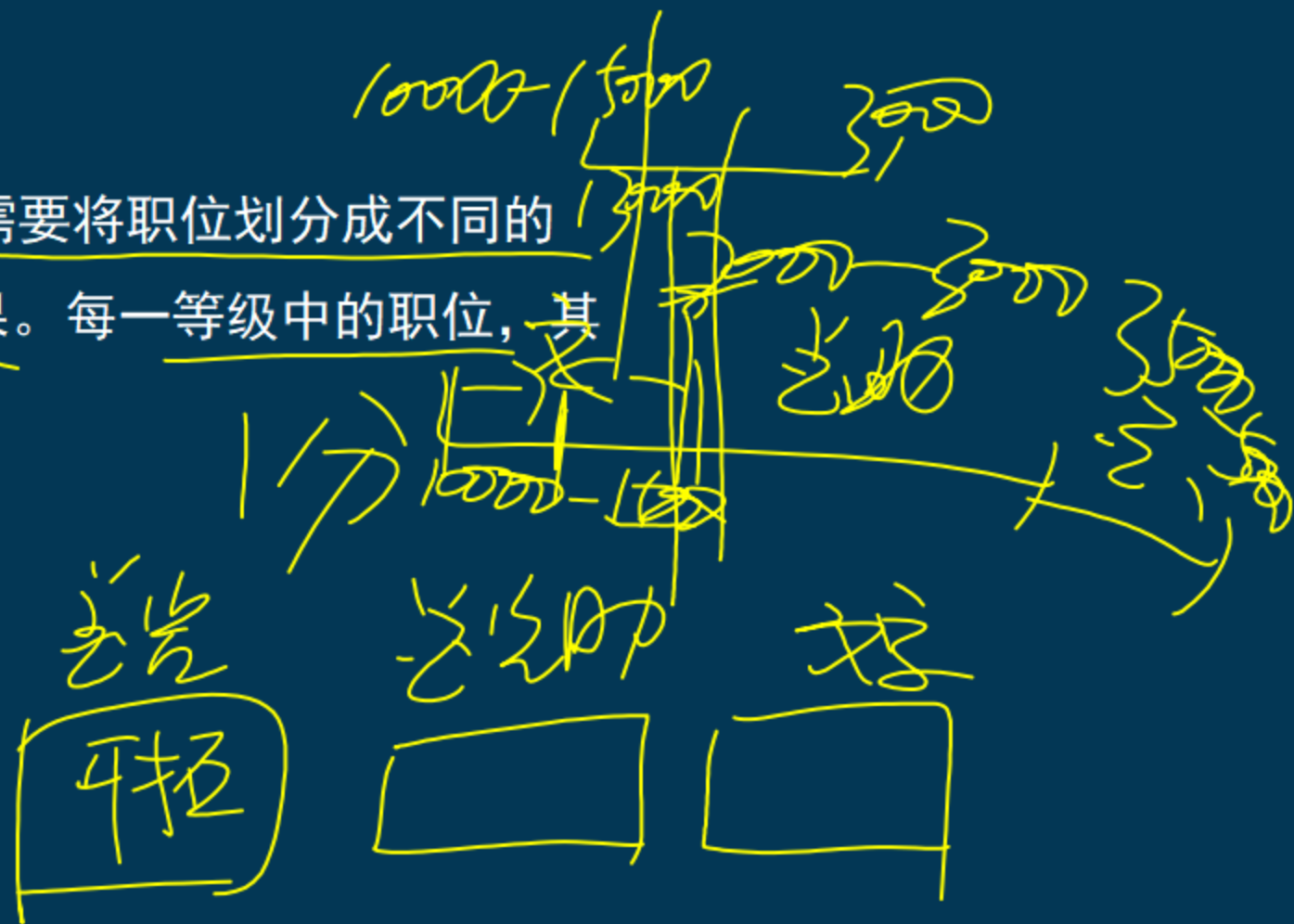
第四步，进行实际调查；

第五步，调查结果的分析。

第三节 薪酬管理

2. 薪酬等级的建立 (★★★)

(1) 为了建立薪酬等级，首先需要将职位划分成不同的等级，划分的依据是职位评价的结果。每一等级中的职位，其职位评价的结果应当接近或类似。



第三节 薪酬管理

(2) 计算公式

最高值 = 区间中值 × (1 + 薪酬浮动率)

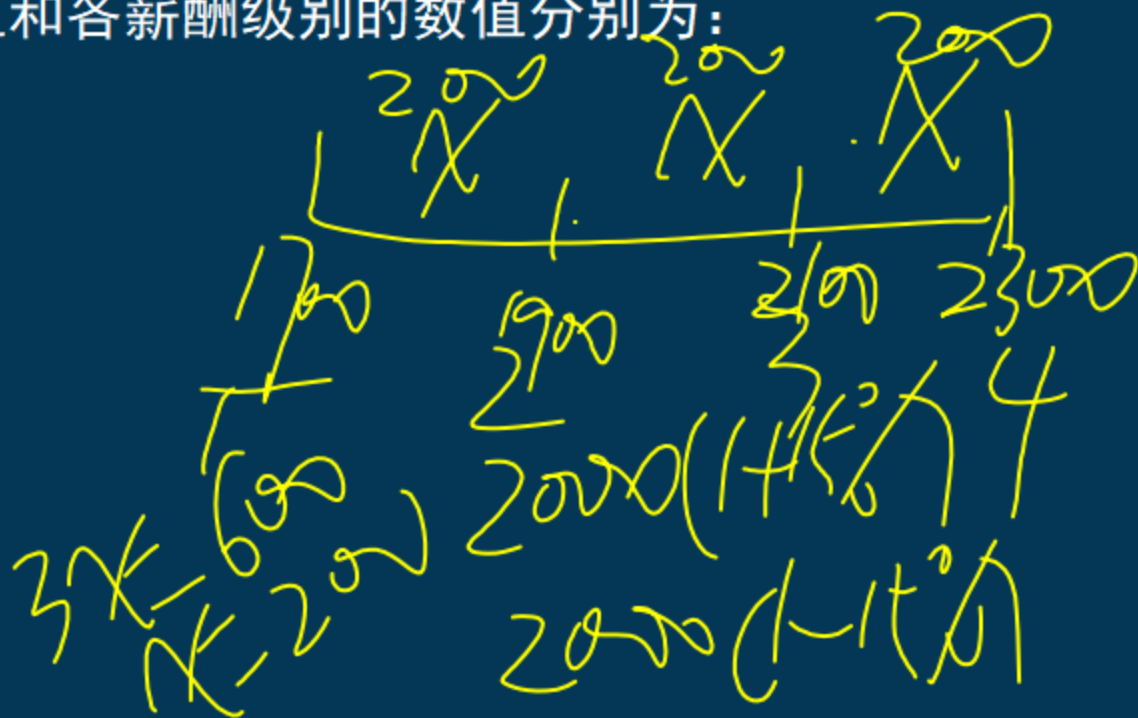
最低值 = 区间中值 × (1 - 薪酬浮动率)

(3) 影响薪酬浮动率因素 (★★★) : 企业的薪酬支付能力、各薪酬等级自身的价值、各薪酬等级之间的价值差异、各薪酬等级的重叠比率等。



第三节 薪酬管理

【例8-3题】某企业第二薪酬等级的薪酬区间中值为2000元，薪酬浮动率为15%，该薪酬等级内部由低到高划分为4个薪酬级别，各薪酬级别之间的差距是等差的，求该企业该薪酬区间的最高值、最低值和各薪酬级别的数值分别为：



第三节 薪酬管理

(1) 区间最高值 = 区间中值 \times (1 + 薪酬浮动率) =
2000 \times (1 + 15%) = 2300 (元)

(2) 区间最低值 = 区间中值 \times (1 - 薪酬浮动率) =
2000 \times (1 - 15%) = 1700 (元)

第三节 薪酬管理

(3) ①第1级别：1700元

②第2级别：1700+x元

③第3级别：1700+2x元

④第4级别：1700+3x=2300元，可推出：x=200元，即

各级之间相差200元，确定各级薪酬值如下：

①第1级别：1700（元）

②第2级别：1700+200=1900（元）

③第3级别：1700+2×200=2100（元）

④第4级别：2300（元）

第三节 薪酬管理

(二) 以职位为导向的基本薪酬设计 (★★★)

1. 职位等级法 (★★)

将员工的职位划分为若干级别（即职级），按其所处的职级确定其基本薪酬的水平和数额。

第三节 薪酬管理

例如，企业将职位分为：

第一级为高级管理层，主要是指总经理和副总经理或相当于副总经理职务的人员；

第二级为中级管理层，主要是指各部门经理和相当于各部门经理职务的人员；

第三级为低级管理层，主要是指各部门主管和相当于部门主管职务的人员；

第四级为一线员工和在辅助职位上工作的员工等普通员工。

企业对每个职级分别制定不同的薪酬标准。

第三节 薪酬管理

2. 职位分类法 (★★)

这种方法是将企业中的所有职位划分为若干类型（管理类、技术类、操作类、财务类、营销类、行政类），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。