



(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 <b>内部</b> 成长战略和 <b>外部</b> 成长战略
	其薪酬管理的 <b>指导思想</b> 应是企业与员工 <b>共担风险、共享收益</b>
	企业的 <b>薪酬方案</b> 是在 <b>短期</b> 内提供相对 <b>低</b> 的 <b>基本薪酬</b> ，而从 <b>长期</b> 来讲，企业将实行 <b>奖金或股票选择权</b> 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 <b>比较稳定的环境</b> (稳定现有的掌握相关工作技能的员工)
	在 <b>薪酬管理</b> 方面，薪酬决策的 <b>集中度</b> 比较高，薪酬的确定基础主要是员工从事的 <b>职位</b> 本身
	在 <b>薪酬结构</b> 上基本薪酬和福利所占的比重较大
	从 <b>薪酬水平</b> 来说，一般采取市场 <b>跟随或略高于</b> 市场水平的薪酬，但长期内不会有太大的增长
收缩战略或精简战略	采取这种战略的企业一般都 <b>面临困境</b>
	其 <b>薪酬管理</b> 的指导思想主要是将企业的经营业绩与员工收入 <b>挂钩</b>
	在 <b>薪酬结构</b> 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 <b>共担风险</b>

(二) 适用于不同竞争战略下的薪酬管理

差异化战略	有时又称创新战略。强调产品市场上的领袖地位及客户满意度。非常注重对 <b>产品创新、技术创新</b> 和 <b>新的生产方法</b> 给予足够的报酬或奖励
	其 <b>基本薪酬</b> 以劳动力市场的 <b>通行水平为准且略高于</b> 市场水平
成本领先战略	企业往往追求的是 <b>效率最大化、成本最小化</b>
	在 <b>薪酬水平</b> 方面比竞争对手的薪酬 <b>相对较低</b>
	在 <b>薪酬结构</b> 方面 <b>奖金</b> 部分所占的 <b>比例相对较大</b>
市场集中战略	是指把自己的产品或服务重点放在某一地区或某些特定客户上。当企业的关注焦点在于为特定客户提供产品或服务时，也被称为客户中心战略。采取客户中心战略的企业强调 <b>客户满意度</b>
	相对应的薪酬体系往往会根据员工向 <b>客户</b> 所提供服务的数量和质量来支付薪酬，或者根据 <b>客户</b> 对员工或员工群体所提供服务的 <b>评价</b> 来支付奖金

(二) 全面薪酬战略

含义	<b>全面薪酬战略</b> 是一种摒弃了原有的科层体系和官僚结构，以 <b>客户满意度</b> 为中心，鼓励创新精神和可持续的绩效改进，并对娴熟的专业技能提供奖励，从而在 <b>员工和企业</b> 之间营造出一种 <b>双赢</b> 的工作环境的薪酬战略
特点	与传统相比，更强调 <b>战略性、激励性、灵活性、创新性和沟通性</b>
步骤	<ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 评价薪酬的含义，即确定企业战略</li> <li>(2) 制定与企业战略相匹配的薪酬决策</li> <li>(3) 执行战略性薪酬决策，将设计转化为行动</li> </ol>

(4) 对薪酬系统的匹配性进行重新评价、适时更新

【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的比重通常较低
- 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

答案：C

解析：本题考查适用于不同发展战略下的薪酬管理。从薪酬水平来说，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。

【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.企业若采用差异化战略，基本薪酬应略低于劳动力市场通行工资水平
- C.企业若采用市场集中战略，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

答案：D

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，在薪酬水平方面较低于竞争对手，在薪酬结构方面奖金部分所占的比例相对较大。

选项 B 错误：差异化战略，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：采取市场集中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服务的的评价来支付奖金。

【例·单选题】以下对全面薪酬战略的说法不正确的是（ ）。

- A.全面薪酬战略摒弃了原有的科层体系和官僚结构
- B.以成本控制为中心
- C.与传统薪酬战略相比，全面薪酬战略更强调战略性、激励性、灵活性、创新性和沟通性
- D.以客户满意为中心

答案：B

解析：本题考查全面薪酬战略。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性的绩效改进，并对娴熟的专业技能提供奖励，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，而非以成本控制为中心，选项 B 错误。

## 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
（三）薪酬调查	1.解决外部竞争性问题 2.薪酬调查的步骤：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	结合企业所处的内外部环境确定薪酬水平。企业可以选择 <b>领先策略</b> 、 <b>跟随策略</b> 或 <b>滞后策略</b> ，也可以根据职位特点的不同在企业内部实行 <b>混合策略</b>
(五) 薪酬结构设计	是薪酬的 <b>内部一致性</b> 和 <b>外部竞争性</b> 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等
(六) 薪酬预算与控制	可以保证薪酬体系的有效实施。所谓薪酬预算，就是 <b>预先性</b> 的成本分析过程

**【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

**答案：D**

**解析：** 本题考查薪酬体系设计的基本步骤。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。