

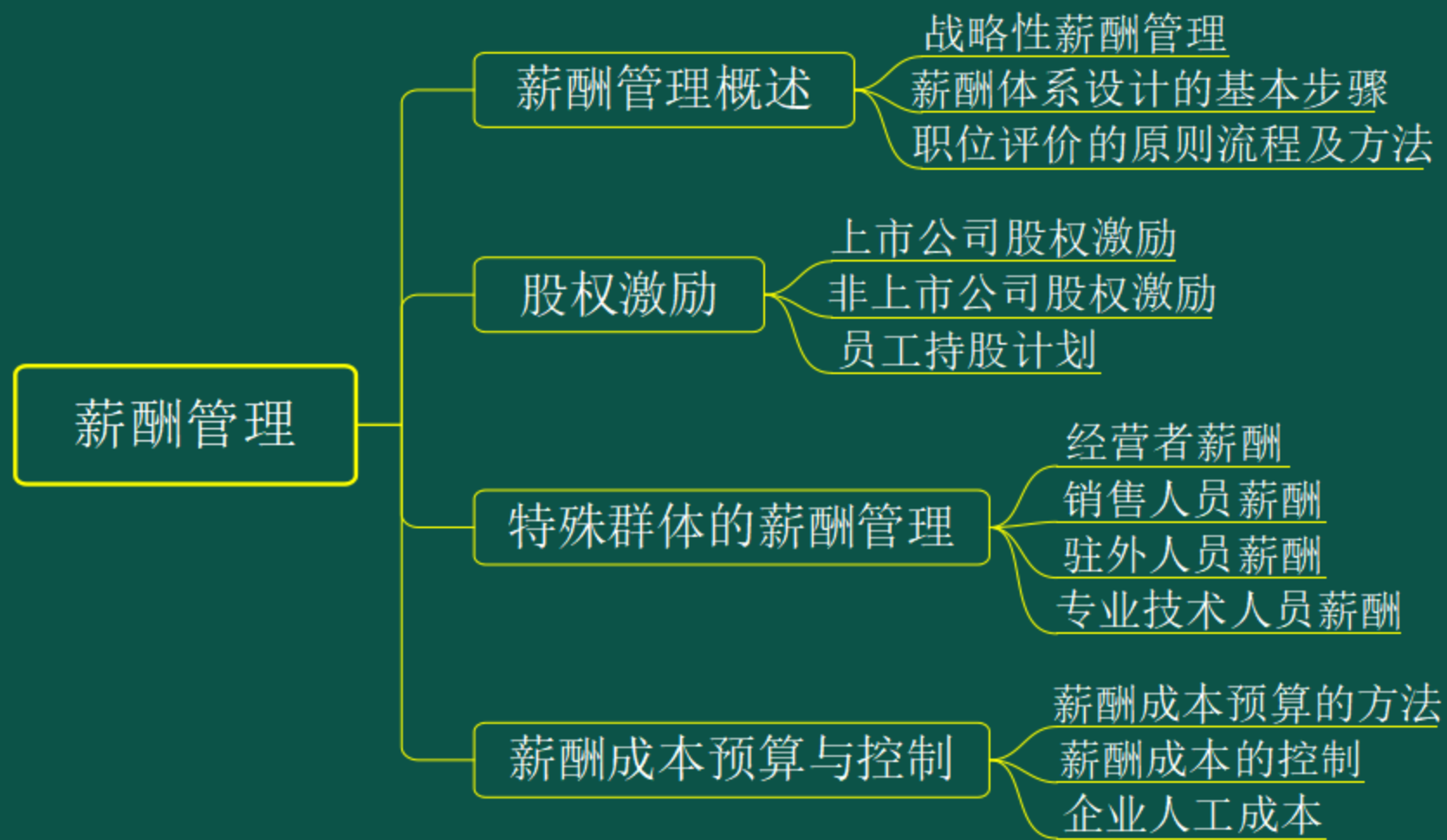


第八章

薪酬管理



第八章 薪酬管理





第八章 薪酬管理

考情分析

年度	单选题	多选题	案例分析题
2019	4题4分	1题2分	——
2020	4题4分	1题2分	4题8分
2021	4题4分	1题2分	——
2022	2题2分	1题2分	——
2023	4题4分	1题2分	4题8分



第一节

薪酬管理概述



第一节 薪酬管理概述

主要内容

- 战略性薪酬管理
- 薪酬体系设计的基本步骤
- 职位评价的原则、流程及方法



第一节 薪酬管理概述

一、战略性薪酬管理

战略性薪酬管理实质是一种从战略的层面看待薪酬管理职能的全新理念。其核心是企业在不同战略下做出的一系列的战略性薪酬决策。

在不考虑具体职能战略的情况下，企业战略可以分为两个层次：

- ◆ 企业的发展战略；
- ◆ 企业的经营战略或竞争战略；



第一节 薪酬管理概述

（一）适用于企业不同发展战略下的薪酬管理

（1）成长战略

- ◆ 内容：关注市场开发、产品开发、创新等。
- ◆ 类型：内部成长战略和外部成长战略。
- ◆ 指导思想：企业与员工共担风险，共享收益。
- ◆ 薪酬方案：短期内提供相对低的基本薪酬，长期来讲，企业将实行奖金或股票选择权等计划。



第一节 薪酬管理概述

(2) 稳定战略或集中战略

- ◆ 强调市场份额或运营成本的战略。
- ◆ 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。
 - ◆ 薪酬结构：基本薪酬和福利所占的比重较大。
 - ◆ 薪酬水平：一般采用市场跟随或略高于市场水平的薪酬，长期内不会有太大的增长。



第一节 薪酬管理概述

(3) 收缩战略或精简战略

- ◆ 指导思想：将企业的经营业绩与员工收入挂钩。
- ◆ 薪酬结构：基本薪酬所占的比例相对较低，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

【单选】关于企业不同发展战略下的薪酬管理特征的说法，正确的是（ ）。

- A. 在采用稳定战略的企业中，基本薪酬和福利在薪酬结构中所占的比例较高
- B. 采用成长战略的企业会在短期内提供相对较高的基本薪酬
- C. 在采用收缩战略的企业中，基本薪酬在薪酬结构中所占的比例较高
- D. 采用稳定战略的企业一般采取低于市场水平的薪酬



第一节 薪酬管理概述

答案：A

解析：成长战略，短期内提供相对低的基本薪酬，长期来讲，企业将实行奖金或股票选择权等计划，选项B错误。在采用收缩战略的企业中，基本薪酬在薪酬结构中所占的比例较低，选项C错误。采用稳定战略的企业一般采用市场跟随或略高于市场水平的薪酬，长期内不会有太大的增长，选项D错误。



第一节 薪酬管理概述

(二) 适用于不同竞争战略下的薪酬管理

(1) 差异化战略（创新战略）

- ◆ 强调的是产品市场的领袖地位和客户满意度。
- ◆ 薪酬体系：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。
- ◆ 基本薪酬：以劳动力市场通行水平为准且略高于市场水平。



第一节 薪酬管理概述

(2) 成本领先战略

企业往往追求的是效率最大化、成本最小化。

- ◆ 薪酬水平：比竞争对手的薪酬相对较低。
- ◆ 薪酬结构：奖金部分所占的比重相对较大。



第一节 薪酬管理概述

(3) 市场集中战略

- ◆ 强调客户满意度。

- ◆ 薪酬体系：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评
价来支付奖金。



第一节 薪酬管理概述

【单选】关于不同企业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



第一节 薪酬管理概述

答案：D

解析：企业若采用成本领先战略，薪酬水平应当比竞争对手相对较低，选项A错误；企业若采用创新战略，基本薪酬应以市场通行水平为准且略高于市场水平，选项B错误。企业若采用市场集中战略，根据员工向客户所提供服务的数量和质量来支付薪酬，选项C错误。



第一节 薪酬管理概述

（三）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。

特征：与传统战略相比，更强调薪酬体系的战略性、激励性、灵活性、创新性和沟通性。



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

这是制定薪酬政策，进行薪酬决策的重要前提条件。

（二）工作分析及职位评价

（1）工作分析是确定薪酬体系的基础。通过系统分析的方法明确企业内部各职位的职责权限、任职资格。

（2）职位评价是为了解决薪酬的内部公平性问题。



第一节 薪酬管理概述

（三）薪酬调查

解决薪酬的外部竞争性问题。

- ◆ 调查的结果可以应用于整体薪酬水平的调整、薪酬差距的调整、薪酬晋升政策的调整、具体职位薪酬水平的调整。
- ◆ 调查范围包括所要调查的企业、调查的职位、调查的内容、调查的时间段。
- ◆ 调查方式有企业间相互调查、委托调查、收集公开的信息和问卷调查。



第一节 薪酬管理概述

（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。

（五）薪酬结构设计

薪酬内部一致性和外部竞争性，这两种有效性标准间的平衡结果。薪酬结构包括薪酬等级、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

所谓薪酬预算，就是预先性的成本分析过程



第一节 薪酬管理概述

【多选】下列关于薪酬设计的基本步骤的说法，正确的是（ ）。

- A. 薪酬调查方式包括企业间相互调查、委托调查、收集公开的信息及问卷调查
- B. 职位评价是对任职者所做的评价
- C. 薪酬结构是由薪酬等级和薪酬等级内部变动范围构成
- D. 职位评价主要是为了解决薪酬的内部公平性问题
- E. 薪酬调查主要是为了解决薪酬的外部竞争性问题



第一节 薪酬管理概述

答案：ADE

解析：职位评价是对职位的评价而非对任职者的评价，选项B错误。一个完整的薪酬结构中主要包含薪酬等级、薪酬等级内部变动范围和相邻薪酬等级间的关系等，选项C错误。



第一节 薪酬管理概述

【单选】确保薪酬内部一致性的手段是（ ）。

- A. 心理测评
- B. 职位评价
- C. 薪酬控制
- D. 薪酬调查



第一节 薪酬管理概述

答案：B

解析：职位评价是为了解决薪酬的内部公平性问题。