



第八章

薪酬管理



第八章 薪酬管理

第八章 薪酬管理

平均分值
6分

第一节 薪酬管理概述

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

第二节 股权激励

上市公司股权激励

非上市公司股权激励

员工持股计划

第三节 特殊群体的薪酬管理

经营者薪酬

销售人员薪酬

驻外人员薪酬

专业技术人员薪酬

第四节 薪酬成本预算与控制

薪酬成本预算的方法

薪酬成本的控制

企业人工成本



第一节

薪酬管理概述



第一节 薪酬管理概述

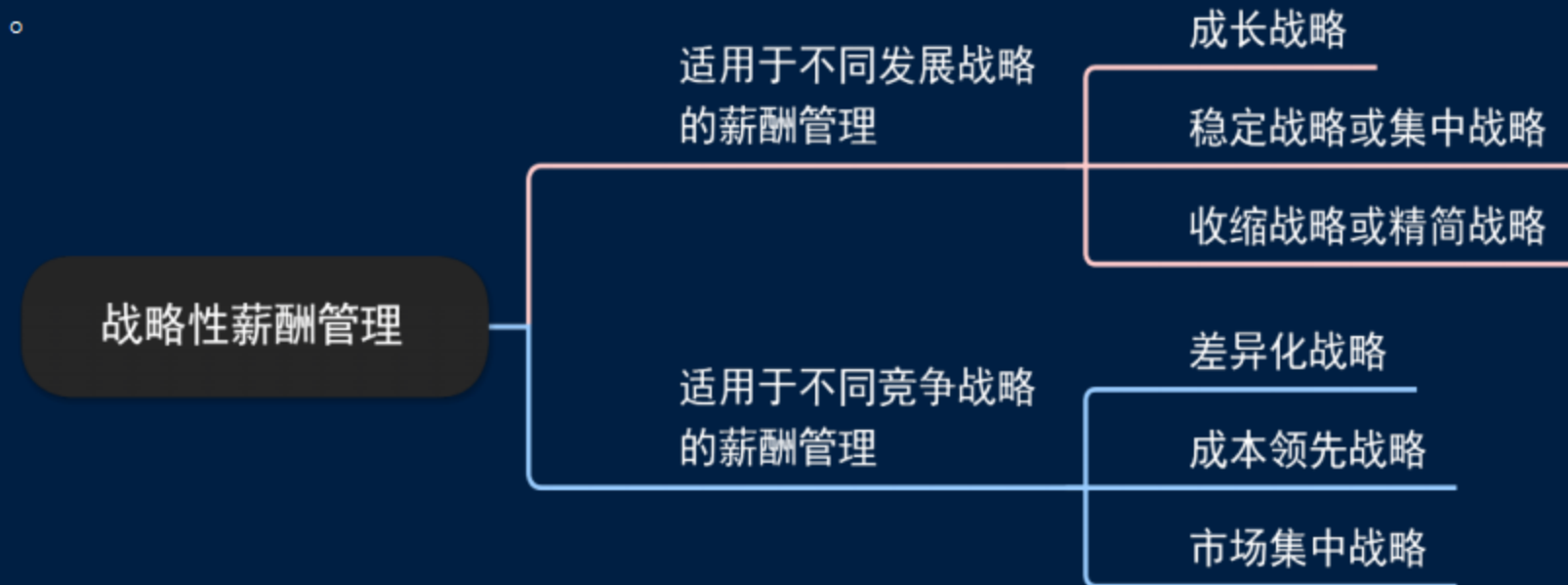
知识点名称	重要程度
1. 战略性薪酬管理	★★★
2. 薪酬体系设计的基本步骤	★
3. 职位评价的原则、流程及方法	★★



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，它的**核心**是在企业不同战略下做出一系列的战略性薪酬决策





第一节 薪酬管理概述

(一) 适用于不同发展战略的薪酬管理

	指导思想	薪酬方案	
成长战略	企业与员工 共担风险、共享收益 。	(1) 短期 内提供相对 低 的 基本薪酬 ； (2) 长期 来讲，实行 奖金或股票选择权 等计划，能够使员工得到较为丰厚的回报。	
稳定战略 集中战略	稳定 现有的掌握相关工作技能的员工。	薪酬决策	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。
收缩战略 精简战略	将企业的经营业绩与员工收入 挂钩 。	薪酬结构	基本薪酬所占的比重相对较小，一些企业还尝试实行员工股份所有权计划，以鼓励员工与企业 共担风险 。



第一节 薪酬管理概述

(二) 适用于不同竞争战略的薪酬管理

	关注点	薪酬体系	
差异化或 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	以劳动力市场的通行水平为准且略高于市场水平。
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。
市场集中 战略	采取客户中心战略的企业强调客户满意度。	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。	



第一节 薪酬管理概述

(三) 全面薪酬战略

含义	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薪酬战略。
特点	与传统相比，更强调战略性、激励性、灵活性、创新性和沟通性。
步骤	(1) 评价薪酬的含义，即确定企业战略； (2) 制定与企业战略相匹配的薪酬决策； (3) 执行战略性薪酬决策； (4) 对薪酬系统的匹配性进行再评价。



第一节 薪酬管理概述

【例·单选题】下列关于不同发展战略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，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用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



第一节 薪酬管理概述

答案：C

解析：本题考查战略性薪酬管理。

选项A错误，对于追求成长战略的企业来说，其薪酬方案是在短期内提供相对低的基本薪酬，而从长期来讲，企业将实行奖金或股票选择权等计划，能够使员工得到较为丰厚的回报。

选项B错误，采用稳定战略或集中战略的企业在薪酬结构中，基本薪酬和福利所占的比重较大。

选项D错误，采用收缩战略或精简战略的企业在薪酬结构中，基本薪酬所占的比重相对较小。



第一节 薪酬管理概述

【例·多选题】实行成本领先战略的企业在制定薪酬方案时通常会（ ）。

- A. 提高奖金在整体薪酬中所占的比例
- B. 实施高于市场水平的基本薪酬
- C. 使薪酬水平不超过竞争对手
- D. 追求效率最大化、成本最小化
- E. 对于创新给予足够的报酬和奖励



第一节 薪酬管理概述

答案：ACD

解析：本题考查战略性薪酬管理。采取成本领先战略的企业往往追求的是效率最大化、成本最小化，在薪酬水平方面低于竞争对手，在薪酬结构中，奖金部分所占的比重相对较大。



第一节 薪酬管理概述

【例·单选题】对于采用差异化战略的企业而言，薪酬管理最突出的特点是（ ）。

- A. 对于产品和技术方面的创新给予足够的奖励
- B. 将企业的经营业绩与员工收入挂钩，鼓励员工与企业共担风险
- C. 基本薪酬比市场平均水平略低
- D. 在薪酬结构方面，基本薪酬和福利所占比重相对较高



第一节 薪酬管理概述

答案：A

解析：本题考查战略性薪酬管理。差异化战略有时又称创新战略。采取创新战略的企业强调的是产品市场上的领袖地位及客户满意度。因此，与此相对的薪酬体系非常注重对产品创新、技术创新和新的生产方法给予足够的报酬或奖励。



第一节 薪酬管理概述

【例·单选题】下列关于全面薪酬战略的说法，错误的是（ ）。

- A. 它是基于传统的科层体系建立的
- B. 它以客户满意度为中心
- C. 它更强调战略性
- D. 它更强调灵活性



第一节 薪酬管理概述

答案：A

解析：本题考查战略性薪酬管理。

选项A错误，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。