



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	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。
(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，其作用主要体现在两个方面： (1) 确定企业内部各职位的相对价值； (2) 为薪酬调查建立一套统一的职位评估标准。



第一节 薪酬管理概述

(续表)

(三) 薪酬调查	(1) 主要是为了解决薪酬的外部竞争性问题。 (2) 实施薪酬调查的步骤: 1) 确定调查目的: 如整体薪酬水平、薪酬差距、薪酬晋升政策、具体职位薪酬水平的调整等; 2) 确定调查范围: 所要调查的企业、职位、内容、时间段等; 3) 选择调查方式: 常用方式有企业之间的相互调查、委托调查、收集公开的信息问卷调查; 4) 统计分析调查数据; 5) 提交薪酬调查分析报告。
------------------------	--



第一节 薪酬管理概述

(续表)

(四) 确定薪酬水平	领先策略、跟随策略、滞后策略、混合策略。
(五) 薪酬结构设计	将薪酬的内部一致性和外部竞争性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。
	薪酬预算是预先性的成本分析过程(提前估计, 相应控制)。



第一节 薪酬管理概述

- 【例·多选题】下列关于职位评价的说法，正确的有（ ）。
- A. 职位评价即工作分析
 - B. 职位评价是确定薪酬体系的基础
 - C. 职位评价是为了解决薪酬的内部公平性问题
 - D. 职位评价的目的在于判定职位的相对价值
 - E. 职位评价是为薪酬调查建立一套统一的职位评估标准



第一节 薪酬管理概述

答案：CDE

解析：本题考查薪酬体系设计的基本步骤。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。职位评价的作用主要体现在两个方面：（1）确定企业内部各职位的相对价值；（2）为薪酬调查建立一套统一的职位评估标准。



第一节 薪酬管理概述

【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



第一节 薪酬管理概述

答案：D

解析：本题考查薪酬体系设计的基本步骤。选项D错误，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，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。



第一节 薪酬管理概述

三、职位评价的原则、流程及方法★★

含义	职位评价是在工作分析的基础上，系统地对各职位的 价值 进行 评价 ，从而确定各职位在企业内部的相对价值及相互关系的过程。
注意	(1) 是对职位的评价，而非对任职者的评价； (2) 是对正常或一般水平的评价而非特殊业绩的评价； (3) 是对目前而非过去或未来的职位状况的评价。



第一节 薪酬管理概述

【例·多选题】下列关于职位评价的说法，正确的有

()。

- A. 职位评价是在工作分析的基础上，系统地对各职位的价值进行评价
- B. 公开职位评价结果，员工薪酬满意度提高
- C. 职位评价是对正常或一般水平的评价而非特殊业绩的评价
- D. 职位评价是对目前职位状况的评价
- E. 职位评价是对过去或未来职位状况的评价



第一节 薪酬管理概述

答案：ABCD

解析：本题考查职位评价的原则、流程及方法。选项E错误，职位评价是对目前职位状况的评价，而不是对过去或未来职位状况的评价。



第一节 薪酬管理概述

（一）职位评价的原则

1. 系统性原则：职位评价不是孤立进行的。
2. 战略性原则：各个职位必须从企业的战略目标及实际现状出发。
3. 标准化原则：对同一企业内不同职位间的评价体系、评价方法和评价程序作出统一规定。
4. 员工参与原则：使员工适当地参与到职位评价当中来。
5. 结果公开原则：有助于员工理解和认同，提高员工对薪酬的满意度。
6. 实用性原则：最先进的并不一定是最好的，选择最实用有效的。



第一节 薪酬管理概述

【例·多选题】职位评价遵循的原则有（ ）。

- A. 保密化原则
- B. 标准化原则
- C. 实用性原则
- D. 竞争性原则
- E. 系统性原则



第一节 薪酬管理概述

答案：BCE

解析：本题考查职位评价的原则、流程及方法。职位评价的原则有系统性原则、战略性原则、标准化原则、员工参与原则、结果公开原则、实用性原则。



第一节 薪酬管理概述

(二) 职位评价流程

1. 准备阶段	(1) 明确职位评价的目的; (2) 了解企业现状; (3) 确定职位说明书; (4) 建立职位评价委员会; (5) 选择标杆职位; (6) 建立职位评价体系。
2. 实施阶段	(1) 对职位评价者进行培训; (2) 职位的初评和正式评价; (3) 与员工进行沟通并建立申诉机制和程序。
3. 完善与维护阶段	(1) 日常维护; (2) 定期维护。