



第三节 薪酬管理

【知识点】激励薪酬设计（重点）

激励薪酬是指企业以员工、团队或者企业自身的绩效为依据而支付给员工个人的具有变动性质的薪酬。激励薪酬一般可以分为个人激励薪酬和群体激励薪酬两种类型。



第三节 薪酬管理

1. 个人激励薪酬

个人激励薪酬指主要以员工个人的绩效表现为基础而支付给员工的薪酬。

(1) 计件制。计件制是根据员工的产出水平和工资率来向员工支付相应的薪酬。

(2) 工时制。工时制是根据员工完成工作的时间来向员工支付相应的薪酬。

(3) 绩效工资。绩效工资是指根据员工的绩效考核结果来向员工支付相应的薪酬。绩效工资有四种形式：绩效调薪、绩效奖金、月/季度浮动薪酬，以及特殊绩效认可计划。



第三节 薪酬管理

1) 绩效调薪。指根据员工的绩效考核结果对其基本薪酬进行调整，进行绩效调薪时，有两个问题需要注意：一是调薪不仅包括加薪，还包括减薪，二是调薪要在该职位或该员工所处的薪酬等级所对应的薪酬区间内进行，也就是说，调整后的员工基本薪酬不能超出原本的薪酬区间。

2) 绩效奖金。也称为一次性奖金，是指根据员工的绩效考核结果给予员工的一次性奖励。奖励的方式与绩效调薪有些类似，只是不惩罚绩效不良者。



第三节 薪酬管理

3) 月/季度浮动薪酬。根据员工的月或季度绩效评价结果，以月绩效奖金或季度奖金的形式对员工的业绩加以认可。一般采用基本工资乘以一个系数或者百分比的形式来确定，然后用一次性奖金的形式来兑现。

4) 特殊绩效认可计划。指在个人或部门远远超出工作要求，表现出特别的努力而且实现了优秀的绩效或做出了重大贡献的情况下，企业额外给予的一种奖励和认可。

【实例】公司内部通报上或者办公区域内的布告栏上被表扬；奖励一次度假的机会或者若干奖金。



第三节 薪酬管理

2. 群体激励薪酬

群体激励薪酬是指以团队或企业的绩效为依据来向员工支付薪酬，它可以使员工更加关注团队和企业的整体绩效，增进团队的合作，从而更有利于整体绩效的实现。

（1）利润分享计划。指的是用盈利状况的变化衡量整个企业的业绩，把超过目标利润的部分在企业全体员工之间进行分配的制度。

（2）收益分享计划。企业提供的一种与员工分享因生产率提高、成本节约和质量提高等所带来收益的绩效奖励模式。



第三节 薪酬管理

(3) 员工持股计划。

员工持股计划是一种企业向内部员工提供公司股票所有权的计划，是**利润分享的重要形式**。员工持股计划下，员工所持有的股份可以是企业无偿分配的，也可以是企业以优惠的价格卖给本企业员工的。员工持股计划是将年终分享利润以股票的形式发放给员工，员工在一定年限后可以转让这些股票获取价差或继续持有并参与分红。



第三节 薪酬管理

股票期权是员工持股计划的一种重要表现形式。它是指允许员工以某一基期的价格来购买未来某一年份的同等面额的本公司股票，员工所得报酬就是股票的基期价格与未来市场价格的差额。股票期权和持有股票的**共同点**是都可以激励持有者的长期化行为，但前者的激励作用更大，同时风险也更大。



第三节 薪酬管理

【多选】下列薪酬形式中，适用于群体激励的有（ ）。

- A. 住房公积金
- B. 月/季度浮动薪酬
- C. 计件工资
- D. 利润分享计划
- E. 员工持股计划

答案：DE

解析：群体激励薪酬的主要形式包括：利润分享计划、收益分享计划、员工持股计划。选项 A 属于福利，错误；选项 BC 属于个人激励薪酬，错误；故选 DE。



第三节 薪酬管理

【知识点】福利（重点）

福利是指企业支付给员工的间接薪酬，如下表所示。

福利特点	①采用实物支付或延期支付的形式
	②具有准固定成本的性质
福利优势	①形式灵活多样，可以满足员工不同的需要。 ②福利具有典型的保健性质，可以减少员工的不满意，有助于吸引和保留员工，增强企业的凝聚力。 ③福利还具有税收方面的优惠，可以使员工得到更多的实际收入。 ④由企业来集体购买某种福利产品，具有规模效应，可以为员工节省一定的支出。
福利问题	①普遍性。与员工个人的绩效并没有太大的直接联系，因此在提高员工工作绩效方面的效果不如直接薪酬那么明显； ②刚性。一旦企业为员工提供了某种福利，就很难将其取消，这样就会导致福利的不断膨胀，从而增加企业的负担。



第三节 薪酬管理

（一）福利的内容

1. 国家法定的福利。具有强制性，任何企业都必须执行。

法定福利主要包括五项内容。

（1）法定的社会保险。包括基本养老保险、基本医疗保险、失业保险、工伤保险和生育保险。

（2）住房公积金。企业要按照国家规定的缴存比例，在经过审核后的受托银行缴存住房公积金，以供员工在购买住房等时支取、使用住房公积金。

（3）公休假日。指企业要在员工工作满一个工作周后让员工休息一定的时间。



第三节 薪酬管理

(4) **法定节假日**。我国目前的法定节日包括元旦、春节、清明节、国际劳动节、端午节、中秋节、国庆节和法律法规规定的其他节假日。

(5) **带薪休假**。《劳动法》第四十五条规定：“国家实行带薪年休假制度。劳动者**连续工作一年以上的**，享受带薪年休假。”



第三节 薪酬管理

2. 企业自主的福利。企业自主福利不具有任何的强制性，企业可以根据自身情况灵活决定。比如：①除了法定福利之外的各种假期、带薪休假；②为员工及其家属提供的各种服务项目，如：儿童看护、老人护理等；③灵活多样的员工退休计划等。



第三节 薪酬管理

（二）福利的管理（4个阶段）

（1）调查阶段。分为内部福利调查和外部福利调查。

（2）规划阶段。首先确定需要提供的福利项目；其次，要对福利成本做出预算；最后，要制订出详细的福利实施计划。

（3）实施阶段。在实施中要兼顾原则性和灵活性。

（4）反馈阶段。对员工进行反馈调查，以发现在调查、规划和实施阶段中存在的问题，从而不断地完善福利实施的过程，提高福利管理的质量。



第三节 薪酬管理

【小结】

薪酬的构成	基本薪酬、激励薪酬、间接薪酬
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。 3. 薪酬对社会的功能
影响薪酬管理的主要因素	企业外部因素（4个）、企业内部因素（3个）、员工个人因素（3个）。
企业薪酬制度设计的原则	（1）公平原则。（2）竞争原则。（3）激励原则。（4）量力而行原则。（5）合法原则。
基本薪酬设计	1. 薪酬区间的最高值=薪酬区间中值 $\times$ （1+薪酬浮动率） 薪酬区间的最低值=薪酬区间中值 $\times$ （1-薪酬浮动率） 2. 以职位为导向的基本薪酬设计方法（职位等级法、职位分类法、计点法和因素比较法） 3. 宽带型薪酬结构的作用（5个）
激励薪酬设计	1. 个人激励薪酬（1）计件制（2）工时制（3）绩效工资（①绩效调薪。②绩效奖金。③月/季度浮动薪酬。（4）特殊绩效认可计划。 2. 群体激励薪酬（1）利润分享计划（2）收益分享计划（3）员工持股计划
福利的内容	国家法定福利（5个）、企业自主福利



第三节 薪酬管理

【案例】某企业为了提高技术人员积极性，对薪酬体系进行改革。该企业原有的薪酬结构有10个等级。经过更改，现有的薪酬结构为4个等级，每个等级再划分出4-6个级别，其中第三薪酬等级的区间中值为10万元年，薪酬浮动率为20%。通过这次调整，让企业的技术人员的工资集中在第三、第四等级，相比于外部市场同类别岗位的工资更有优势，调动了员工的积极性。



第三节 薪酬管理

1. 该企业改革后, 针对技术人员的工资, 体现出了 ()。

- A. 竞争原则
- B. 公平原则
- C. 激励原则
- D. 量力而行原则



第三节 薪酬管理

答案：A

解析：竞争原则是指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，以使自己的企业更具竞争吸引力和竞争力。故A正确。另外，企业的技术人员的工资集中在第三、第四等级，没有拉开差距，故没有体现出激励原则。因此选A。



第三节 薪酬管理

2. 该企业第三薪酬等级的薪酬区间最高值为（ ）万元/年。

- A. 8
- B. 10
- C. 12
- D. 14

答案：C

解析：本题考查薪酬等级的建立。区间中值确定以后，还要确定区间的最高值和最低值。最高值=区间中值 $\times$ （1+薪酬浮动率）。最低值=区间中值 $\times$ （1-薪酬浮动率）。题中薪酬区间最高值=10 $\times$ （1+20%）=12万元/年。因此选C。



第三节 薪酬管理

3. 该企业重新调整后的薪酬结构属于（ ）。

- A. 技术型
- B. 知识型
- C. 宽带型
- D. 窄型

答案：C

解析：本题考查基本薪酬的设计。宽带型薪酬是指对多个薪酬等级以及薪酬变动范围进行重新组合，使之变成只有相对少数的薪酬等级以及相应比较宽的薪酬变动范围。结合案例，应选C。



第三节 薪酬管理

4. 这种扁平化的薪酬结构的作用是（ ）。
- A. 能够反映职位价值
 - B. 节约人力成本
 - C. 职位分类
 - D. 引导员工重视个人技能的增长和能力的提高



第三节 薪酬管理

答案：D

解析：本题考查宽带型薪酬的作用。宽带型薪酬结构的作用包括：①支撑了扁平型组织结构的运行；②引导员工重视个人技能的增长和能力的提高；③有利于促进职位轮换与调整；④有利于员工适应劳动力市场的供求变化；⑤有利于管理人员及人力资源专业人员的角色转变；⑥有利于促进薪酬管理水平的提高。因此选D。

谢谢 观看

THANK YOU