



第八章

薪酬福利管理



第八章 薪酬福利管理

考点-1 薪酬的概念及本质★★

（一）定义

指在雇佣关系存在的前提下，员工在从事劳动、履行工作职责并完成工作任务之后，所获得的经济上和非经济上的酬劳或回报的总和。

（二）分类

经济薪酬：直接经济薪酬和间接经济薪酬

非经济薪酬：工作特征与工作环境

（三）本质

薪酬本质是一种公平的交换或交易



第八章 薪酬福利管理

考点-2 薪酬的基本构成★★

三个因素	内涵
基本薪酬	企业根据员工所承担的工作或员工所具备的技能、能力而向员工支付的相对稳定的报酬，可以将基本薪酬分为职位薪酬、技能薪酬和能力薪酬。
奖金	又称浮动薪酬，是指企业根据员工的工作绩效或工作目标的完成情况而支付的报酬。从时间维度来讲，可以分为长期和短期奖励计划；从激励对象维度讲，可以分为个人和团队奖励计划。
福利	企业向员工提供的用于改善员工本人和家庭生活质量的以各种非货币薪酬和延期支付形式为主的补充性报酬和服务。



第八章 薪酬福利管理

考点-3 影响薪酬设定的因素★★

（一）外在因素

1. 劳动力市场的供需关系与竞争状况
2. 地区及行业差异
3. 当地生活水平
4. 与薪酬相关的法律法规

（二）内在因素

企业的业务性质与内容

企业的经营状况及支付能力

企业文化



第八章 薪酬福利管理

考点-4 薪酬的作用★★

（一）对员工的作用：

1. 基本生活保障
2. 心理激励功能
3. 个人价值体现

（二）对企业的作用

1. 改善经营绩效
2. 塑造和强化企业文化
3. 支持企业变革



第八章 薪酬福利管理

考点-5 薪酬体系设计★★

（一）设计原则

1. 传统原则

公平性、竞争性、激励性、经济性、合法性

2. 现代原则

团队性、隐形报酬



第八章 薪酬福利管理

（二）职位薪酬体系设计的基本步骤

1. 明确企业基本现状及战略目标
2. 工作分析及工作评价
3. 薪酬调查
4. 确定薪酬水平
5. 薪酬结构设计
6. 薪酬预算与控制



第八章 薪酬福利管理

（三）技能薪酬体系的设计流程

1. 技能分析
2. 技能评价
3. 技能定价
4. 技能管理

（四）能力薪酬体系的设计流程

1. 进行工作分析，划分职类和职种
2. 任职资格体系的建立
3. 职种价值评价
4. 员工任职资格鉴定



第八章 薪酬福利管理

考点-6 薪酬水平★★

（一）市场领先策略

即在年初薪酬调整时，将企业的薪酬水平调整到年底市场预期的水平。这样在全年中企业的薪酬水平都会比市场水平要高，只有在年底时才与市场水平持平。

适用：规模大、投资回报率高、薪酬成本在经营总成本中所占的比率较低、产品市场上的竞争者较少的企业。



第八章 薪酬福利管理

优点：能吸引大批求职者，提高员工素质，减少员工离职率，改进员工工作绩效，减少由于薪酬经常调整而带来的薪酬管理成本，有利于减少因薪酬问题而引发的劳动纠纷，同时有利于提高企业的形象和知名度。

缺点：较高的薪酬水平给企业带来很大的管理压力。



第八章 薪酬福利管理

（二）市场跟随策略

又称为市场匹配策略，根据市场平均水平来确定本企业的薪酬定位。

（三）市场滞后策略

即在年初薪酬调整时，将企业的薪酬水平确定在年初的竞争性水平上，导致企业的薪酬水平在全年都低于市场水平。



第八章 薪酬福利管理

适用：规模相对较小、处于竞争性产品市场、边际利润率较低、成本承受能力较弱的中小型企业。

特点：不利于企业吸引高素质人才，并造成现有人员的大量流失。但如果这种做法是以提高未来收入作为补偿，则反而会提高员工的组织承诺、培养员工团队意识。



第八章 薪酬福利管理

（四）混合策略

指企业在确定薪酬水平时，根据职位类型或员工类型分别制定不同的薪酬水平策略。

优点：具有灵活性和针对性，既有利于保持企业在劳动力市场中的竞争力，又有利于合理控制企业的薪酬成本开支。还有利于企业传递自身价值观及经营目标。



第八章 薪酬福利管理

考点-7 薪酬结构设计★★

薪酬结构是对同一企业内部的不同职位或者技能之间工资率的安排，一个完整的薪酬结构包括薪酬等级的数量、同一薪酬等级内部的薪酬变动范围（最小值、中间值以及最高值），以及相邻两个薪酬等级间的交叉与重叠关系。



第八章 薪酬福利管理

（一）确定薪酬等级数量及级差

1. 恒定绝对级差法
2. 变动级差法
3. 恒定差异比率法
4. 变动差异比率法



第八章 薪酬福利管理

（二）薪酬变动范围与薪酬变动比率

薪酬变动范围：某一薪酬等级内部允许薪酬变动的最大幅度，即最高值与最低值之间的绝对差距。

薪酬变动比率：指同一薪酬等级内部最高值与最低值之差与最低值之间的比率。



第八章 薪酬福利管理

（三）薪酬区间中值与薪酬区间的渗透度

薪酬区间的中值：代表了该薪酬等级中的职位在外部劳动力市场上的平均薪酬水平。

比较比率：表示员工实际获得的基本薪酬与相应薪酬等级的中值或是中值与市场平均薪酬水平之间的比例关系。

薪酬区间渗透度：考察员工薪酬水平的一个工具，它是员工的实际基本薪酬与区间的实际跨度之间的关系，反映了员工在其所在的薪酬区间中相对位置。



第八章 薪酬福利管理

薪酬区间渗透度 = $(\text{实际基本薪酬} - \text{区间最低值}) / (\text{区间最高值} - \text{区间最低值})$ 。

通过薪酬区间渗透度和薪酬比较比率，可以分析出员工的长期薪酬变化趋势。



第八章 薪酬福利管理

（四）同一企业相邻薪酬等级之间的交叉与重叠

如果相邻薪酬等级间没有交叉重叠或交叉重叠很少，说明相邻两个薪酬等级的区间薪酬水平差异过大。

如交叉重叠的区间太大，会使不同薪酬等级间的中值差异减少，削弱不同的薪酬等级反映不同职位价值的作用。

处于较低位置的相邻薪酬等级间的交叉重叠幅度一般都较大。处于较高位置的相邻薪酬等级间的交叉重叠幅度一般较小。



第八章 薪酬福利管理

薪酬等级之间的交叉程度取决于两个因素：

1. 薪酬等级内部的区间变动比率；
2. 薪酬等级的区间中值之间的级差。



第八章 薪酬福利管理

考点-8 宽带式薪酬结构★★

优势：

1. 能够更好地支持扁平化组织结构，引导员工重视个人技能和能力的提高，有利于职位的轮换与培育企业的跨职能成长和开发；
2. 能够使部门经理更多地参与员工的薪酬决策，并有利于推动良好的工作绩效；
3. 可以密切配合劳动力市场上的供求变化。



第八章 薪酬福利管理

适用范围：新型的“无边界”组织以及强调低专业程度、多职能职位、跨部门流程、技能工种的团队型组织。

缺陷：并不适合所有的企业，不利于企业内部员工的晋升。



第八章 薪酬福利管理

(二) 宽带式薪酬结构体系

	内涵
薪酬宽带的数量	薪酬宽带的数量没有一个统一的标准，其决策依据还应当是企业中能够带来附加价值的不同员工的贡献等级
宽带定价	参照市场薪酬水平和变动区间，对同一宽带之中的不同职能或职位的薪酬分别定价。
将员工放入薪酬宽带中的特定位置	三种方法：1. 绩效法；2. 技能法；3. 能力法。



第八章 薪酬福利管理

考点-9 个人奖励计划 ★★

（一）概念

奖励员工达到了与职位有关的绩效标准，如质量、生产率、顾客满意度、安全性以及出勤率等。

绩效标准可以是一个，也可以综合几个标准，但最重要的是该标准能够实际反映员工的工作绩效。

（二）分类

五种：计件制、计时制、佣金制、管理奖励计划和行为鼓励计划。



第八章 薪酬福利管理

（三）优点：

1. 个人奖励计划降低了监督成本，能够更好地预测和控制劳动力成本，而且较易操作，易于沟通。
2. 个人奖励性薪酬不累加到员工的基本薪酬中。

（四）缺点：

1. 一些职位很难再以物质产出的方式区分员工的个人绩效。
2. 会导致员工只做有利于其获得报酬的事情，不利于员工个人技能的发展。



第八章 薪酬福利管理

考点-10 团体奖励计划★★

奖励的是集体绩效，而非每个员工的个人绩效。当团队的所有成员都为实现目标做出了贡献的时候，团队奖励最有效。

（一）基于团队的奖励计划

1. 基于团队的奖励计划

即当团队达到了某一特定目标后，团队中的每位成员都可以分享到团队所得的现金奖励。



第八章 薪酬福利管理

2. 收益分享计划

指一个团队成员，通常是一个部门或单位，由于生产率的提高而得到的奖励。

根据企业绩效的改善，如生产力增加、顾客满意度增加、降低成本等，给团队中的员工支付奖金。

优点：

- （1）制定绩效考核标准，比个人奖励计划简单；
- （2）可以使员工产生较强的团队凝聚力；

缺点：

导致优秀员工的流动，易产生“搭便车效应”。



第八章 薪酬福利管理

考点-11 短期奖励计划★

（一）绩效加薪

将基本薪酬的增加与员工的绩效评价等级联系在一起的短期奖励计划，通常是在年度绩效评价结束时，企业根据员工的绩效评估结果及事先确定好的绩效加薪规则，确定员工在第二年可以得到的基本薪酬。

（二）一次性奖金

在绩效评价结束后，根据员工的年度绩效评价结果一次性给予员工一定数量的奖金。

优点明确，不过长期使用会导致员工消极怠工。



第八章 薪酬福利管理

（三）月/季度奖金

以月/季度绩效奖金的形式对员工的业绩加以认可。

一方面与员工的基本薪酬有紧密联系，另一方面又具有类似一次性奖金的灵活性。在实际执行过程中，员工个人的绩效奖金还与其所在部门的部门绩效及个人绩效挂钩。



第八章 薪酬福利管理

考点-12 长期绩效奖励计划★

周期在一年以上的对既定绩效目标达成提供奖励的计划。

支付通常是以三到五年为一个周期。包括现股计划、期股计划及期权计划。



第八章 薪酬福利管理

考点-13 员工福利的作用★

作用：

1. 可以吸引企业所需要的员工、降低员工流动率；
2. 可以激励员工，提高员工的士气及其对企业的认可度与忠诚度。



第八章 薪酬福利管理

考点-14 员工福利的分类及构成★★

分类	内容
法定福利	社会保险、法定假期、住房公积金
自愿性福利	收入保障计划、员工服务计划



第八章 薪酬福利管理

考点-15 员工福利管理★★

（一）福利计划：指企业对实施员工福利所做的规划和安排。

（二）福利预算：福利管理过程中进行的一系列福利成本开支方面的权衡与取舍，确定福利的总成本及占总薪酬成本的比重。



第八章 薪酬福利管理

（三）福利沟通

有效沟通的福利模式必须由三个因素构成：

1. 企业必须要宣传自己的福利目标，并确保任何一次沟通都能达到这些目标；
2. 必须通过合适的渠道来传播这些信息；
3. 沟通的内容必须具体、完整，不能用那些有碍交流的复杂专业术语。



第八章 薪酬福利管理

（四）福利的评价与反馈

一套好的员工福利计划应具有以下一些特征：

1. 亲和性
2. 灵活性
3. 竞争性
4. 成本效能
5. 可操作性
6. 特色性



第八章 薪酬福利管理

考点-16 典型福利计划★★★

（一）弹性福利计划（自助餐计划）

四种类型：

（1）附加福利计划

在不降低原有薪酬水平和福利水平的条件下，提供给员工一张特殊的信用卡，员工可以根据自己的需要自行购买商品或福利。

（2）混合匹配福利计划

员工可以按照自己的意愿在企业提供的福利领域中决定每种福利的多少，但是总福利水平不变。



第八章 薪酬福利管理

(3) 核心福利计划

为员工提供包括健康保险、人寿保险及其他一系列企业认为所有员工都必须拥有的福利项目的福利组合，然后让员工根据自己的偏好选择其他的福利项目，或者增加一种核心福利项目的保障水平。

(4) 标准福利计划

企业为员工提供一些标准的福利项目组合，员工可以自由选择不同的组合，但不能自行构建福利组合。



第八章 薪酬福利管理

