

二、薪酬体系设计的基本步骤★★

（一）明确企业基本现状 & 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

（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：包括所要调查的企业、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、收集公开的信息和问卷调查； ④统计分析调查数据； ⑤提交薪酬调查分析报告
---------	--

（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）
--	----------------------------

【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

答案：CDE

解析：本题考查薪酬体系设计的基本步骤。选项AB错误，工作分析是确定薪酬体系的基础，在结合企业战略发展目标的前提下，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。职位评价主要是为了解决薪酬的内部公平性问题。

【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

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。

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
--	--

【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

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。

（一）职位评价原则

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。**

【例·单选题】职位评价的原则不包括（ ）。

- A. 体系最先进原则
- B. 员工参与原则
- C. 战略性原则
- D. 标准化原则

答案：A

解析：本题考查职位评价的原则、流程及方法。职位评价原则包括系统性原则、战略性原

则、标准化原则、员工参与原则、结果公开原则以及实用性原则。对于一个企业而言，最先进的职位评价体系并不一定是最完美的。因此，企业在选择评价方法和设计评价体系时既要考虑它们所能达到的不同效果，又要综合考虑企业的实际承受能力以及企业进行职位评价的现实意义，进而选择最实用有效的评价体系。

（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

【例·多选题】下列属于职位评价流程中的准备阶段的内容有（ ）。

- A. 明确职位评价的目的
- B. 确定职位说明书
- C. 对职位评价者进行培训
- D. 选择标杆职位
- E. 建立职位评价体系

答案：ABDE

解析：本题考查职位评价的原则、流程及方法。职位评价流程中的准备阶段：（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。