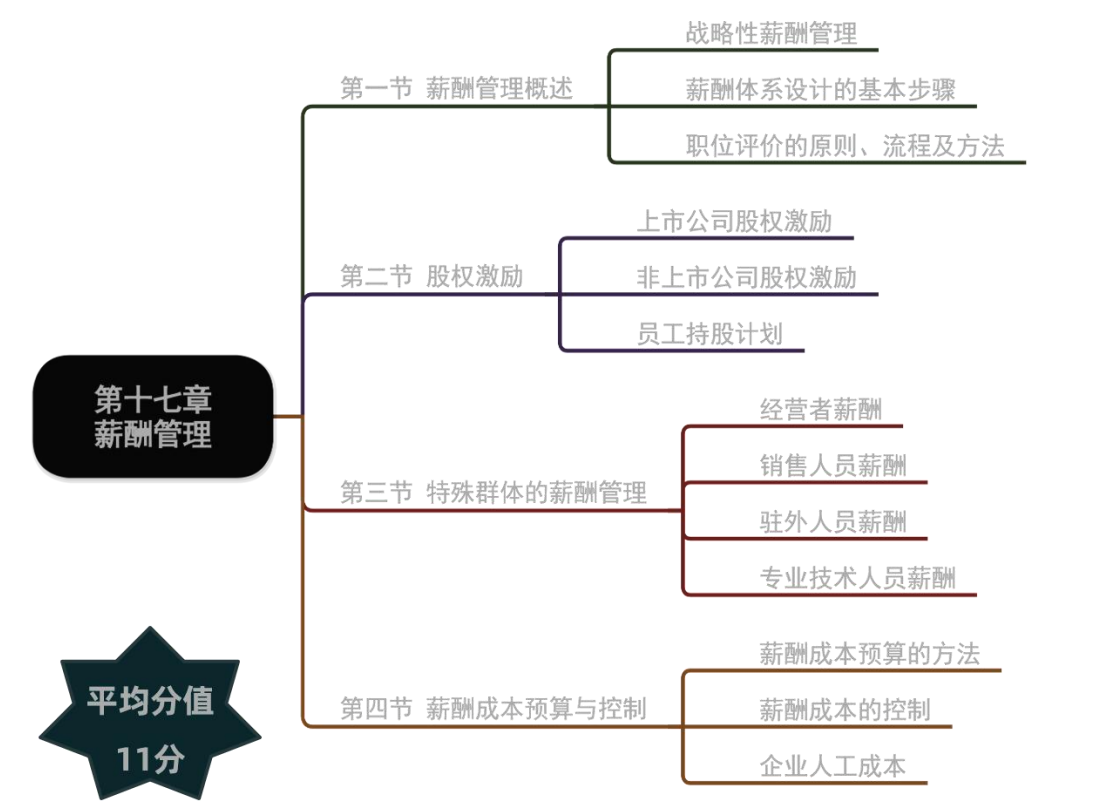


第十七章
薪酬管理

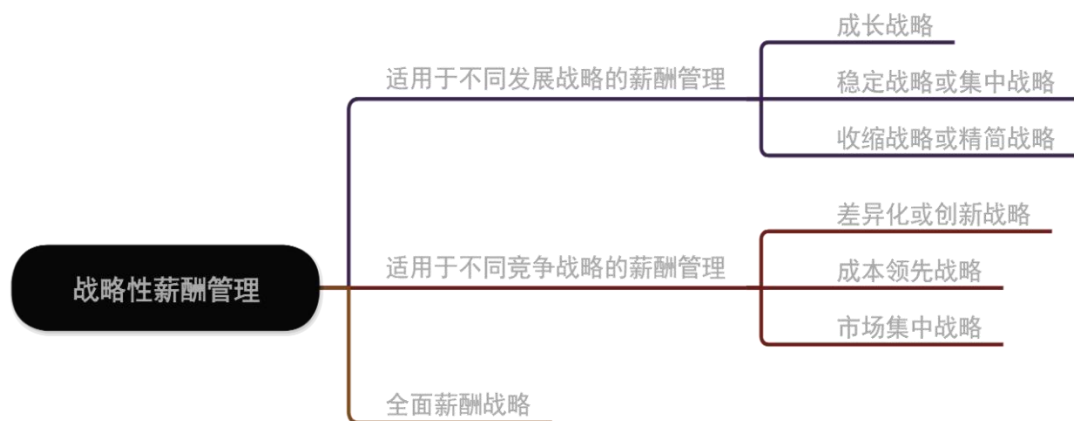


第一节
薪酬管理概述

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	★★★★

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



（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

【例·单选题】下列关于企业不同发展战略下的薪酬管理特征的说法，正确的是（ ）。

- A. 在采用稳定战略的企业中，基本薪酬和福利在薪酬结构中所占的比例较高
- B. 采用成长战略的企业会在短期内提供相对较高的基本薪酬
- C. 在采用收缩战略的企业中，基本薪酬在薪酬结构中所占的比例较高
- D. 采用稳定战略的企业一般采取低于市场水平的薪酬

答案：A

解析：本题考查战略性薪酬管理。选项B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C错误，对于追求收缩战略的企业来说，在薪酬结构中，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。选项D错误，从薪酬水平来说，采用稳定战略的企业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。

（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	强调产品的快速更迭 及其在市场上的领先地位以及高客户满意度	非常注重给予对产品创新、技术创新有贡献的员工足够的报酬或奖励	
		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	奖金部分所占的比例相对较大
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	

【例·单选题】下列关于不同竞争战略的薪酬管理特征的说法，正确的是（ ）。

- A. 企业若采用成本领先战略，薪酬水平应当比竞争对手相对更高
- B. 企业若采用差异化战略，基本薪酬应略低于劳动力市场通行工资水平
- C. 企业若采用市场集中战略，应根据员工的工作年限支付报酬
- D. 企业若采用成本领先战略，奖金在薪酬结构中所占比例相对较大

答案：D

解析：本题考查战略性薪酬管理。选项A错误，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

比例相对较大。选项B错误，采取差异化战略的企业，其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。选项C错误，采取市场集中战略，尤其是客户中心战略的企业强调的是客户满意度，因此，相对应的薪酬体系往往会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。

（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，并对拥有娴熟专业技能的员工给予奖励，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
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

【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

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，并对拥有娴熟专业技能的员工给予奖励，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。