

经济师中级人力资源考试辅导讲义(九) PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/236/2021_2022__E7_BB_8F_E6_B5_8E_E5_B8_88_E4_c49_236591.htm 第十章 薪酬管理 薪酬是指员工因为雇佣关系的存在而从雇主那里获得的所有各种形式的经济收入以及有形服务和福利。薪酬分为基础薪酬、可变薪酬以及间接薪酬（福利与服务）三大部分。第一节 基础薪酬 一、薪资设定的步骤：制定本企业的付酬原则与策略→工作设计与工作分析→工作评价→薪资结构设计→薪资状况调查及数据收集→薪资分级与定薪→薪资制度的执行控制与调整。 二、薪资结构线的定位及应用：薪资结构线清晰显示出企业内部各个职务的相对价值和与其对应的实付薪资之间关系。薪资结构线是两维的，即绘制在以职务评价所获得的表示其相对价值的分数为横坐标，以所付薪资值为纵坐标的薪资结构图上。薪资结构线的主要用途是用来检查已有的薪资制度的合理性，工作改进的依据。 三、薪资分级 四、技能薪资。技能薪资设计大致有以下几个步骤：1、鉴别和关于在一个组织内从事某一工作所需技能信息的系统过程是进行技能工资开发的最优开始步骤。2、把鉴别好的技能进行分类或分层。这是设计中最困难的阶段。3、在不同的种类和级别间晋升的路径必须清楚。4、培训。5、开发一个新水框架。6、确定每一个薪水层次的构成和金额，要作到内部公平。7、建立评估和认证体系，特别是联系到外部认证体系的。 五、宽带薪酬：宽带薪酬就是指对多个薪酬等级以及薪酬变动范围进行重新组合，从而变成只有相对较少的薪酬等级以及相应的较宽薪酬变动范围。一般来说，典型的宽带薪酬结构可

能不超过4个，每个薪酬等级最高值与最低值之间的区间变动率要达到10%或以上。宽带薪酬具有支持扁平型组织结构，能引导员工重视个人技能的增长和能力的提高以及有利于职位的轮换等特点。

第二节 奖金

1、常见的个人奖励计划有四种：

计件制、管理激励计划（对经理）、行为鼓励计划（对员工具体行为，如出勤率、安全记录等）、推荐计划（为公司介绍或推荐人才的员工）

2、个人奖励计划需要三个前提条件：

员工的绩效可以通过客观的方法来考核、雇员有足够的的能力控制工作结果、实施奖励计划不会使工人之间出现不良竞争而降低产品质量。

3、团队奖励是奖励员工的集体绩效，目前主要有两种：

班组或小团队奖励计划、利润分成计划。

4、组织奖励计划是指在组织超过最低绩效标准时，给员工发放奖金，目前主要有两种：

利润分享计划、职工股权计划。

5、大多数利润分成计划都有三个组成部分：

领导哲学、员工参与制、兜底奖金。

6、组织奖励计划可以将组织的生产率、成本节约或利润率作为基础。

7、组织奖励中的利润分享计划目前主要采用现金现付制和递延制，二者主要是在领取时间和税收上有所差别，对于被分享利润的比例一般采用固定比例法、比例升级法或获利界限法确定。第三节 福利1、福利的形式： 金钱性福利、实物性福利、服务性福利、优惠性福利、机会性福利、荣誉性福利。 2、服务性福利： 健康服务，如公费医疗、免费定期体检等；咨询性福利，如心理、法律咨询等；保护性服务，包括平等就业权力保护、隐私保护等。 3、机会性福利： 如企业内在职和脱产培训、公费进修；带薪休假；集体文体活动；企业内部提升政策、员工参与民主化管理等。 4、自助式福利计划有两个前

提：一是企业必须制定总成本约束线；二是每一种福利组合中都必须包括诸如各种社会保险等法定福利项目。

5、自助式福利计划的实施方式：

附加福利计划（在不降低原有薪酬和福利的条件下，提供员工一张特殊信用卡）、混合匹配福利计划（员工在企业提供的福利领域内决定每种福利的多少，总福利水平不变）、核心福利计划（除企业认为必须拥有的福利外，员工自行选择其它福利项目或增加一种核心福利项目的保障水平）、标准福利计划（职工选择标准的福利项目组合）。

第四节 特殊电话体的薪酬

一、管理人员的薪酬

1、最高管理层管理者的工资增长与整个公司的业绩联系在一起；对于中层管理者，公司希望把整个公司的业绩和市场占有率及内部因素连在一起来考虑薪酬因素；对于基层管理者，薪酬通常根据市场占有率、内部工资关系和个人业绩来决定。

2、决定管理人员的薪酬时，根据市场定价是可以利用的最佳途径。

3、管理者的薪酬通常由五种基本元素构成：基本薪酬；短期奖励或奖金；长期奖励和资本增值计划；行政福利；津贴。此外，有时还取决于不断变化的税务立法。

二、专业人员的薪酬：

针对不想成为管理者的专业人员，一些公司创立了一种二元薪酬追踪系统。职业生涯曲线是用来确定专业工作薪酬的，相同职业生涯年限的员工薪酬，取决于其绩效评价等级。

三、销售人员的薪酬：

如果说销售人员的薪酬和其他方案有某种不同的话，那就是奖励重点不同。部分薪水制和部分佣金制相结合的方法是分配销售人员薪酬的最佳途径。除薪水、佣金和奖金之外，销售人员经常得到其他形式的薪酬作为额外奖励。销售量通常可以和具体的人相挂钩，这种情况促进了奖励薪酬的支付。

第五节 企业人工

成本管理 1、我国企业人工成本构成大致如下：员工工资总额、员工福利费用、员工教育经费、劳动保险费、失业保险费、劳动保护费、公益金。 2、确定合理人工成本的因素：企业的支付能力、员工的基本生活费用、工资的市场行情。 3、与企业支付能力相关的指标有：人工成本总量指标、人工成本结构指标、人工成本分析比率型指标。 4、通常用人均人工成本指标对企业的支付能力进行分析和控制。 5、人工成本结构指标是指人工成本各组成部分占人工总成本总额的比例，可反映人工成本投入构成状况与合理性。 6、人工成本分析比率型指标是指一组能将人工成本与经济效益联系起来的相对数，一般包括劳动生产率、人工费比率、劳动分配率、人工成本占总成本的比重等指标。可以衡量企业对劳动的投入与受益。 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com