

高级人力资源师复习汇总-薪酬福利管理 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/491/2021_2022__E9_AB_98_E7_BA_A7_E4_BA_BA_E5_c67_491989.htm

第一节 薪酬管理概述

1、薪酬系统的概念：包括外部回报（直接薪酬、间接薪酬）和内部回报。直接薪酬包括：基本薪酬、激励薪酬（绩效工资、红利、利润分成等）；间接薪酬包括：保险、非工作日工资、服务和额外津贴等；内部回报包括：参与决策、更大的工作自由、更多的责任、个人成长机会、活动多样化等。

2、薪酬理论

1) 市场条件下的工资确定理论

边际生产力理论：根据劳动边际生产力递减工资理论，工资取决于劳动的边际生产力。

均衡价格工资理论：从劳动的供给看，工资取决于两个因素：一是劳动者及家属的生活费用以及接受培训和教育的费用；二是劳动的负效用。

集体谈判工资理论：虽然从表面上看，工资水平取决于双方力量抗衡的结果，而实际上，那些经济因素才是最终决定工资的因素。

人力资本理论：通过人力资本投资形成，包括有形支出、无形支出和心理损失。

工资效益理论：工资效益指工资投入所产生的直接经济效益。

3) 激励理论

需要层次论：马斯洛的需要层次理论：生理需要、安全需要、社交需要、自尊需要、自我实现需要。只有未被满足的需要才能产生行为的重要激励源泉；当员工的低层次需要得到满足后才会追求高层次的需要。

双因素理论：赫兹伯格的保健因子和激励因子论。

需要类别理论：麦克莱兰和亚特金森的需要分类法将需要分为成就需要、权力需要和亲和需要。

期望理论：维克多·弗罗姆认为 $\text{动机} = \text{效价} \times \text{期望} \times \text{工具}$ 。

4) 分享理论它弱化了薪酬与个

人绩效的关系，使员工报酬的多少与企业利润直接相关。1964年由美国麻省理工大学马丁·魏茨曼教授提出。我国从1981年试行的除本分成制，自1985年以来普遍推广的承包制和工效挂钩，实际上就是一种利润分享的形式。之后，在1988年深圳蛇口工业区推广的剩余收益制，1994年新乡市试行的工资加劳动分红制度都是利润分享的体现形式。无保障工资的纯利润分享；有保障工资的纯利润分享；按利润的一定比重分享；年终或年中一次性分红。

第二节 基本薪酬设计

1、基本程序薪酬设计的常用方法是基于技能的薪酬方案和基于工作的薪酬方案。

一般程序：
。通过岗位评价，确定每个职位的相对价值；
。通过职位定级定等；
。市场调查和结果分析；
。了解公司的薪酬策略和财务支付能力；
。确定薪酬等级的中点薪酬标准；
。确定各等级的薪酬差距；
。确定各相邻等级间的重叠部分的大小；
。确定每个薪酬等级的薪酬幅度和档次；
。确定具体计算办法。

2、职位评价方法：解决内部公平

职位排序法、职位归类法、因子比较法、因子计分法。

3、市场调查：解决外部公平

调查策划阶段：调查目的（整体薪酬水平调整、薪酬差距的调整、薪酬晋升政策的调整、具体岗位薪酬水平的调整）、调查职位、调查的地区（行业、公司）、调查的具体内容、调查方法（查阅公开信息、问卷调查法、电话调查和上门访问）、调查工具。

调查实施阶段
调查处理阶段
获取薪酬调查数据的注意事项：
对职位的描述是否清楚？薪酬调查数据是否在有效期内？选择的劳动力市场是否合适？哪些公司提供了薪酬调查数据？是否报告了数据采集方法？是否报告了数据处理方法？平均数、中位数、25P和75P之间的关系如何？每年参加调查的对

象是否一致？4、基本薪酬结构的确定和完善1) 基本薪酬结构设计应考虑的因素：薪酬水平、薪酬级差、薪酬等级、薪酬幅度、薪幅重叠。

第三节 激励薪酬设计

1、激励薪酬的基本假设

1) 个体员工和工作团队对组织贡献的大小不仅体现在他们在做什么，也表现在他们做得有多好；2) 公司的整体激励如何取决于公司内部每一个员工个体和工作团队的绩效如何；3) 为了吸引、留住、和激发高绩效的员工和保持对所有员工的公平性，公司付给每个员工的奖酬必须基于其相应的工作绩效。

2、激励薪酬方案的类型

1) 基于个人的奖励方案

绩效工资：概念（绩效等级、基本工资水平越高，幅度就越要控制、最低限度有意义加薪）、**给付方式**（延续性给付和累积性给付）、**给付时间**（整个公司采用统一时间对员工进行绩效评价、根据员工进入公司的时间来确定对员工进行绩效评价的时间）、**与组织绩效挂钩**。

个人奖励计划：计件制（直接计件工资制、梅里克计件制、泰勒的差额计件制）、**标准工时制、佣金制**（纯佣金制、混合佣金制、超额佣金制）

整体优劣势分析：优点：被奖励的个体绩效行为更可能被重复；有利于促进个体行为和组织目标保持一致性；有利于保证个体公平；特别适宜于崇尚个人主义的文化。**缺点：**容易造成同事之间的不良竞争、破坏团结；很多员工并不相信薪酬和绩效是有紧密联系的；很有可能阻碍工作质量的提高；使某些企业失去灵活性。

2) 基于团队的奖励方案基本形式：（1）确定团队中各成员的工作标准，记录每个成员的产出水平，然后按以下三种方法计算团队成员的薪酬：A) 所有成员按产出量最高的工人的标准计算薪酬；B) 所有成员按产出量最低的工人的标准计算薪酬；C) 所有成员按团队的

平均产出标准计算薪酬；

第四节 企业福利制度

1、福利的基本概念福利指企业向所有员工提供的，用来创造良好工作环境和方便员工生活的间接薪酬。特点：稳定性、潜在性、延迟性。

2、福利方案的设计福利总量的选择：与整体薪酬其它部分的比例；福利构成的确定：总的薪酬战略、组织目标、员工队伍的特点。

灵活性福利制度：员工可以自主地选择更能满足自己需要的福利项目，无形中就增加了福利对员工的价值；员工感到自己被尊重。

第五节 薪酬制度的完善与创新

(1) 建立以岗位工资为主的基本工资制度；(2) 实行灵活多样的工资支付形式；(3) 实行董事会、经理层成员按职责和贡献取得报酬的办法；(4) 对科技人员实行收入激励政策；(5) 探索进行企业内部员工持股试点；(6) 探索技术要素参与收益分配办法；(7) 试行劳动分红办法；(8) 加强企业内部分配基础管理；(9) 实行人工成本的合理约束；(10) 员工民主参与决策和监督。

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