【章节巩固练习题】一级人力（第八版-2）专业能力第五章薪酬管理参考解析

反馈邮箱：331038640@qq.com

二、综合分析题（看看答题分析和评分标准即可，无需背记。）

题 1、答：
（1）该公司薪酬策略为：混合薪酬策略。
混合型薪酬策略是一种非传统的薪酬策略。可以根据不同的员工群体制定不同的薪酬策略，以便在选择薪酬决策类型时，更具有灵活性。
采用混合型薪酬策略的企业，只要它的效益好，员工就可以通过绩效工资或激励工资得到更高水平的报酬。一般来说，企业的高层经营管理者，总是将员工薪酬问题纳入人力资源管理的大环境和背景中。
（2）、混合薪酬策略的特点：p432
（3）、其它薪酬策略：p431－432。

题 2、答题：
（1）请对该图的调查结果进行分析：
①人们对不同薪酬福利类型的偏好程度并不相同，从整体上来说，与缩短每周工作时间相比，人们更偏好加薪、医疗保险和退休基金。
②不同年龄阶段的人们对同一薪酬福利方案偏好程度不同，其中最为明显的是年龄较大的人对退休补贴的偏好较高，而对其它类型的偏好则相对比较稳定。
③从图中 D 的结果可以看出，它受到所有人的欢迎，这说明直接薪酬是一种十分重要的激励手段。

（2）此调查结果对企业薪酬福利设计有何启示?
①同样的薪酬福利成本由于设计的激励方式不同，对不同类型的员工导致的激励效果不同。
②对全体员工使用单一的薪酬福利制度并不是最好的选择。
③影响人们对不同薪酬福利类型偏好差异的因素是多方面的，不仅包括年龄方面的因素，还需要考虑其它更多的因索。

（3）好处：使高昂的投入获得应有的回报。
灵活性福利制度的内容(P407)：一般来说，企业需要建立一套完整的福利制度。在统一的制度下，所有员工都享受着同样的福利待遇。
1)提供什么样的福利：在考虑到底设立什么样的福利计划时，企业应当着重从以下几个方面人手：①了解国家立法；②开展福利调查；③作好企业的福利规划与分析；④对企业的财务状况进行分析；⑤了解集体谈判对于员工福利的影响。
2)为谁提供福利：如果组织仅仅希望保留某些特定的员工群体，而对其他员工群体的去留并不十分关心，那么不同的员工群体就有可能会得到不同的福利组合。这是成本/福利问题的延伸一福利支出和组织的其他支出一样，应该为组织创造价值。大多数企业至少都有两种以上的福利组合，一种适用于管理人员，一种适用于其他普通员工。很多组织对普通员工也进行分门别类的对待，例如对销售类员工和技术类员工的福利待遇作出区别对待。出于对福利成本的考虑，很多企业还雇用非全日制员工来代替雇用全日制员工。

题 3、答题要点：
（1）存在的问题：办公室普通职工的基本工资所占比重太低，短期激励薪酬和长期激励薪酬的比重则过大，尤其是后者；高层直线管理人员的基本工资所占比重太高，短期激励薪酬长期激励薪酬的比重均过低。
管理职位更强调非数量因素，因此以职位评价结果来确定其基本工资，具有相当大的主观性；管理人员尤其是高级管理人员的绩效更明显地与组织的成果紧密联系。短期激励薪酬和长期激励薪酬双低的消极后果是高层管理人员既不关心企业的近期经营状况也不关心长期的可持续发展。
办公室普通职工的工作绩效难以通过客观的指标来衡量。办公室普通职员激励薪酬太高的消极后果是其过分关注与绩效指标直接相关的工作任务而忽视其他同样重要的日常工作，且容易使其产生工作不安全感。
从目前的实际情况看，管理人员尤其是高级管理人员的报酬更倾向于强调绩效奖金，并且后者的长期激励薪酬的比重要明显高于前者，违反这种现实容易产生外部不公平。
（2）股票期权 ESO(Pp468)的特点和好处
股票期权(P468)：股票期权，又称购股权计划或购股选择权，即企业赋予某类人员购进本公司一定股份的权利，是指买卖双方按事先约定的价格，在特定的时间内买进或卖出一定数量的某种股票的权利。其基本内容是公司赠与被授予人在未来规定时间内以约定价格(行权价格)购买本公司股票的选择权。行权前被授予人没有任何现金收益，行权后市场价格与行权价格之间的差价是被授予人获得的期权收益。公司股票价格是公司价值的外在体现，两者之间在趋势上是一致的。因此，期权是公司赠与被授予人在未来才能实现的一种不确定收入。

股票期权的特点
1、股票期权是权利而非义务，即经营者买与不买完全享有自由，公司无权干涉。
2、这种权利是公司无偿“赠送”的，实质上是赠送股票期权的“行权价”
3、股不能免费得到，必须支付“行权价”
4、期权是经营着一种不确定的预期收入，这种收入是在市场中实现的，企业没有现金支出，有利于降低企业激励成本，因此也受到企业投资人的欢迎。
5、股票期权的最大特点在于，它将企业的资产质量变成了经营者收入函数中的一个重要变量，从而实现了经营者与投资者利益的高度一致。

3、A公司应怎样挽回管理危机，请你设计一个方案。
答：分析：本案例考点在于企业不同发展阶段应该采取不同的薪酬制度。考点二是考察危机管理。
企业在初创期实行工资保密制，在一定程度上降低了员工对企业的信任度，在企业发展壮大时疏于绩效考核。创业期与稳定期的工资结构呈现出倒置的现象，初创期一般是低工资、高奖金，稳定期一般是高工资、低奖金。另外，企业在对待元老级员工的待遇上出现问题。
为挽回管理危机，建议：
1、从案例中可以看出，企业目前处于二次创业的阶段，企业管理层应该与员工进行沟通，即使实行了股权计划，但是如果企业没有得到进一步发展，则这种股权计划最终也会流于形式。公司要加强新产品开发，开拓新产品市场。
2、作为企业高管人员或人力资源管理人员应考虑将企业面临的危机与员工进行沟通，使其意识到只有企业的发展，员工才能够获得较大的发展，要以企业发展为重。
3、注意公司文化、价值观的培养建立。
4、从理顺企业内部收入关系入手，建立有助于二次创业的薪酬分配体系。
5、从保密薪酬制向薪酬政策公开而员工收入保密的制度转变。
6、建立真正的基于绩效的员工奖励机制。
7、针对企业高层管理者，根据其具体情况如历史贡献、目前的知识、能力、健康状况制定相应的薪酬策略并与其他人力资源政策相协调，进行股权分配；对于企业工作时间长、在公司创业发展阶段有一定贡献，但是能力有限的员工，根据贡献大小给与一次性的待遇支付 。

题5、答题：
（1）为该候选人制定薪酬方案时应注意哪些问题？
①在薪酬政策上，对候选人支付的薪酬取决于企业的规模、人数及福利能力；
②薪酬总水平足够高，确保对候选人具有吸引和激励作用，使其安心为企业发展做贡献；
③薪酬方案主要考虑长期奖励与短期奖励，并将两者有效结合，让该候选人在考虑公司近期目标的时候，同时考虑公司的长远发展战略和目标；
④根据企业整体效益及其变化来确定候选人的年度奖金,因此必须明确用于评价企业效益及其变化的企业财务指标；
⑤考虑到公司现实情况，可根据企业发展后劲的增强情况给候选人发放特别奖金。

（2）如果对该候选人实行年薪制，应该设计哪些内容？
答：**年薪制方案设计一般涉及到以下内容：**
①年薪制实施的范围；
②年薪构成与支付形式；
③基本薪酬水平、效益收入及其业绩考核指标的确定；
④年薪收入的支付与列支渠道；
⑤风险抵押金；
⑥企业领导班子其他成员的收入水平等。

（3）请你给候选人设计一个具体的年薪制方案。
答：方案如下：
①年薪结构采用年薪收入基本年薪+增值年薪+奖励年薪模式；
②基本年薪结合经理人市场的薪酬行情，并参考企业状况因素，确定为本企业综合平均工资的一定倍数，但必须保证可满足老总的日常开支，让其安心为本企业发展做贡献；
③增值年薪根据当年所有者权益、利润总额、销售收入和职工平均工资的增长幅度确定；
④奖励年薪根据增强企业发展后劲情况确定，具体根据技改项目的投入、员工流失率降低情况确定；
⑤年薪的列支渠道：基本年薪列入成本，按月以现金支付；增值年薪列入企业成本，年终考核后由企业一次性以现金支付；奖励年薪从企业税后利润中提取，以股份形式支付；
⑥考虑到企业现状，候选人不需缴纳风险抵押金；

⑦企业领导班子其它成员的工资收入执行企业内部工资制度，并根据其责任和贡献大小，在低于候选人年薪收入的 60%以内确定。

（4）、如果该公司实行经营层和员工持股，应注意什么？
员工持股制度的设计原则：(P386)
1)广泛参与原则。即要求公司员工广泛参与，至少要求 70%的员工参与。
2)有限原则。即限制每个员工所得股票的数量。
3)按劳分配原则。凡付出劳动的员工就应获得收入，如同投入资本，就能获得利润一样。

题 6、答题：
（1）该公司应采取哪些措施对员工的薪酬制度进行再设计、再改进？
答：该公司应根据企业发展的中长期方向和目标，坚持“对外具有竞争力，对内具有公平性”的基本原则，采取以下步骤，对公司的薪酬制度进行再设计、在改进：
①对全部岗位进行工作分析，建立健全定编、定岗、定员和定额等各项基础工作。
②对各类岗位进行系统的岗位评价和分类分级，以保证薪酬对内的公平公正性。
③建立薪酬调查的制度，定期地进行薪酬市场调查，掌握同类企业员工薪酬水平的变动情况，以提高公司员工薪酬水平，保持公司薪酬的市场竞争力。
④根据公司生产经营的状况和财务实力，对各类员工的薪酬结构进行再设计，采用适合岗位性质与工作特点的工资和奖励制度。
⑤定期进行员工薪酬满意度调查，掌握员工的动态，运用多种激励方式和手段，最大限度地调动员工的积极性、主动性和创造性。
⑥注重于员工薪酬制度相关制度的贯彻落实，提高其相互配套性和支撑性，如员工绩效管理、培训开发等管理子系统的建立和完善。

（2）为了持续保持公司员工旺盛的斗志，应当采取哪些配套的激励措施？
答：配套的激励措施主要有：
①公司的领导层要转变观念，树立“以人为本”的经营管理思想，针对 F 公司的现状，其重点应当是建立以薪酬制度为基础的员工激励机制，使企业进入“高薪资、高效率、高效益”的良性循环。
②强调外在激励的同时，更应当重视内在激励。强化基于岗位工作本身带给员工的胜任感、成就感、责任感、事业心、影响力、个人的成长和富有价值的创造等。
③引入适度的竞争机制。让员工感觉到差距的存在，让他们感觉到竞争的危机，落后就意味失去工作。
④创造公平的工作环境。公平体现在各个方面，如招聘录用、绩效考评、教育培训、劳动报酬、晋升调动等。任何不公平都会影响员工的情绪和效率，降低激励效果。
⑤加大对团队绩效奖励的力度，以倡导团队的合作精神，促进团队成员之间相互合作，调整上下级之间因工资差距过大出现的心理不平衡。
⑥设计适合员工需要的福利项目。高薪只是短期内人才资源市场供求关系的体现，而福利则反映了企业对员工的长期承诺。
⑦在依据充分、公平公正的前提下，进一步强化奖惩制度。
⑧将公司长远发展与员工短期目标密切结合在一起，帮助业务骨干制定职业生涯规划，促使员工重视职业生涯的自我开发，树立与公司共谋发展，双方共赢的职业观。

题 7、答题：
（1）请评价该公司为游戏开发人员设计的薪酬方案。
①该公司游戏开发人员整体薪酬水平远远高于市场平均水平，薪酬对外具有很好的竞争力，有利于吸引和保留员工，但显著提高公司人工成本，不利于薪酬成本的控制；
②游戏开发人员采用了绩效导向的工资结构，绩效工资所占比例达到 70%，并和所开发游戏的市场效益挂钩，有利于拉开员工薪酬差距，对员工具有很好的激励性，并促使员工在开发游戏时就注重客户需求，但是该比例过大，导致员工收入变化较大，员工压力增加，不利于员工相互的合作和员工长期发展；
③重视游戏开发人员的培训和能力更新，能满足员工自我提高需要，并保证企业发展后劲；
④为游戏开发人员宽松自由的工作环境和工作时间、良好的上下级关系和参与式管理，有利于提高其积极性，充分发挥其能力水平；
⑤为游戏开发人员提供的了很好的福利，包括固定车位和每年 5 天的国外假期，有利于增加对公司的认同感，提高员工对组织的忠诚度，但鉴于福利支付的平均主义取向和刚性特点，激励作用很小，却加大了企业人工成本。

（2）您对该公司的薪酬方案有哪些建议？
①在理解企业战略目标保证薪酬领先战略的前提下，适度降低其薪酬总水平，既保证有足够的竞争力，又不至于使人工成本过高；

②对游戏开发人员采取能力导向的工资制度，适度降低其绩效工资所占比例。
③在支付法定福利的前提下严格控制员工福利支出。
④适度削减员工培训支出，而且不能完全根据自身兴趣选择，而要根据企业发展战略目标和培训需求分析进行安排。
⑤适当条件下可考虑股权激励，具体方式可结合本企业实际，形式灵活，重在实效。

题 8、（1）YT 公司薪酬体系的优势：
① YT 公司的“一脱四挂钩”工资、奖金分配制度，同时考虑了岗位特点、员工技能水平、员工贡献和企业效益四个方面，可见 YT 公司的薪酬体系是一种平衡的薪酬体系。
② YT 公司将企业的全部岗位划分为科研、管理和生产三大类，岗位分类较合理。
③ YT 公司将每类岗位细分出 10 多个等级，每个等级都有相应的工资和奖金分配标准，可见 YT 公司的薪酬体系细节明确，为新的薪酬体系奠定了坚实的基础。
④ YT 公司的薪酬体系重点突出，偏重于科研人员，使关键技术人才的薪酬水平高于一般可替代性强的员工薪酬水平，在市场中具有竞争力。
⑤ YT 公司通过加大奖金分配力度的做法来拉开薪酬差距，有利于企业效益的增长。
⑥ YT 公司注重公平竞争，如对科研人员实施聘任制，为拉开薪酬差距提供前提。
（2）对 YT 公司的薪酬体系的建议：
YT 公司的薪酬制度虽然有很大优势，但要保证其有效运行，还需做到以下几点：
① 掌握市场薪酬水平变化，及时进行薪资调整，提高薪酬制度的对外竞争力。
② 不断完善绩效管理制度，为薪酬制度的运行提供依据，保证薪酬制度的公平合理。
③ 在贯彻薪酬制度的过程中会遇到各种问题，因此需要建立并完善沟通平台，上情下达，下情上达，不断发现问题，提出对策，完善薪酬制度。
④ 注意长期激励与短期激励相结合，对高层管理者、核心技术人员和有突出贡献的员工推行长期激励，如年薪制、期权和股权计划等。

题 9、答题：
（1）该企业在改制过程中处理劳动关系时要注意哪些问题？
改制方案必须得到职代会通过
妥善处理下岗职工
对留下的员工要变更劳动合同或订立新的劳动合同
对原离退休员工要进行妥善安排
主管部门要加强监督并提供人财物支持
企业对上述三类人员的合法权益要有效保障

（2）该企业实行经营层和员工持股时应注意什么？
⑴实行经营层持股要注意：
让经营层在考虑公司近期目标的时候，同时考虑公司的长远发展战略和目标；
确定具有吸引和激励作用，保证其稳定性，并安心为企业发展做贡献。
要按照其承担的岗位职责和做出的贡献确定工资收入，并实行严格的考核和管理办法。
要考核其履行经营管理职责和取得业绩情况

⑵实行员工持股要注意：
应坚持员工持股自愿原则，不能在公司强制推出员工持股计划，应考虑员工的购买能力
要积极与员工沟通交流，让员工了解和熟悉员工持股计划，并参与到公司的决策中来
经营管理人员、业务和技术骨干持股数额可适当高于一般员工
要严格资产评估，防止国有资产流失
要以员工出次认购股份为主，也可对员工实行奖励股份等办法

题 12、答：
（1）请对该考核模式进行评价。
1）该公司对经营者采取的就是经营者年薪制长期激励形式，把重点放在员工多年努力的成果上。高层管理人员或高级专业技术人员经常获得股份或红利，这样，他们会把精力主要放在投资回报、市场占有率、资产净收益等企业的长期目标上。（人力一级教材第五章 P322）
薪酬的形式主要包括：基本工资、绩效工资、短期和长期激励工资、员工福利保险和服务。（人力一级教材第五章 P321）
2）基本年薪是对经营者年度经营的基本回报，从根本上体现了经营者的价值，因而不应与其经营成果相联系。对于基本年薪的确定，应以所聘经营者的劳动力市场价位为基础，并考虑其经营企业的总资产、销售收入规模和企业状况等因素。（人力一级教材第五章 P365）

该公司采用了经营者年薪制的考核模式，此模式采用恰当，激发了经营者的积极性与主动性。

(2)请对子公司总经理的效益年薪奖励模式做出评价。

1）经营者年薪制是以年度为单位确定经营者的基本收入，并视其经营成果分档浮动支付效益年薪的工资制度。（人力一级教材第五章 P321 ）

2）经营者年薪制的特点：（人力一级教材第五章 P363 ）

a. 其核心和宗旨是把企业经营者的利益同本企业职工的利益相分离，以确保资产所有者的利益。

b. 能够从工资制度上突出经营者的重要地位，增强经营者的责任感，强化责任、生产经营成果和应得利益的一致性。

c. 能够较好地体现企业经营者的工作特点。企业一般以一年作为一个生产经营周期，因此，以年度为单位考核确定经营者的收入水平，能够更好地将收入与业绩联系起来，使其收入较充分地体现付出的劳动和经营的薪酬管理业绩。

d. 使经营者的收入公开化、规范化。实行年薪制以后，经营者的收入要由其年薪主管部门确定，并经过考核、审计等严格的程序后再行支付。

2）效益年薪即效益收入。确定效益收入的基本思路是：经营者效益收入取决于其经营成果。当经营者达到核定的经济效益指标时，应得到效益收入。效益收入随着效益的增减而增减。一般来说，经营者的效益收入根据本企业当年实际完成的经济效益情况确定，同时，还应参考其生产经营的责任轻重、难易程度等因素。亏损企业的经营者，应视其扭亏、减亏幅度，在核定的基本收入基础上，适当核定其效益收入。

题 13、请评价该福利方案。

（1）正确列项及评价

①保证了基本政府的保险福利项目：养老保险、医疗保险、工伤保险、生育保险；

②保证了基本的非工作福利：年假；

③增加了员工服务和额外津贴：交通补助、通讯补助、伙食补助、旅游福利、培训福利、生日蛋糕、EAP 服务包；

④项目比较全面；

⑤符合弹性福利的构成；

⑥符合职务等级越高福利越高的原则；

⑦部分符合明码标价的原则；

⑧分必选与自选很好。

（2）不正确的项目：

①有些项目不公平，应该都有的项目：

a.生日蛋糕不止是普通销售人员，全体均可；

b.交通补助、通讯补助、伙食补助都应该均有；

c.培训福利也应该均有。

②有些项目不公平，应该都有的项目，只是程度有所不同：

a.年假可以根据不同级别的不同情况而定；

b.旅游福利、交通补助、通讯补助、伙食补助可以根据不同级别的不同情况而定；

c.培训福利可以根据不同级别的不同情况而定。

③有些项目侧重应该有所不同：

如：越是基层人员：越需要培训、越需要 EAP 服务包，所以其比例应该增大。

④有些项目数额较低：

如：销售经理的培训福利和通信补助。

⑤有些项目不应该是必选项目：

如：交通补助、通讯补助、伙食补助

⑥有些项目应该有具体的规定或标准：

如： 年假。

⑦可以增加项目：公积金、失业保险、住宿津贴、购房利息补助、健康检查

⑧应该明码标价。

（3）设计方法问题

①方案结构不够全面；②缺少设计依据和调查；③没有责任跟踪的说明；④应该与业绩挂钩或联系；⑤注意全面的激励的具体体现。

题 14、评分标准

（1）答案：每一项找出问题得 2 分，改进意见得 1 分，最高 15 分。

1）该机构希望成为业内领先的研发机构，主要岗位为研究人员，应该提供具有竞争力的薪酬水平，但是从题目中来看基本薪酬水平偏低，缺乏市场竞争力（2 分）；应当进行薪酬调查，根据市场薪酬水平，适当提高研究人员的薪酬（1 分）。

2）该机构将职位等级分为四个等级，但等级之间的薪酬差距是均等的，薪酬的内部激励性较差（2分）；针对这种情况，应当随着职位等级的上升，等级之间的薪酬差距逐渐拉大（1分）。

3）该机构为每一个职位等级设计了三个档次，这种设计不符合研发人员的的实际情况（2分）；从现有的人员结构看，从助理研究员到高级研究员，每个级别的档次应当越来越少（1分）。

4）该机构每个档次之间的差距也是一样的，这样同样缺乏激励性（2分）；档次之间的差距也应当越来越大（1分）。

5）研究人员基本薪酬所占的比例不高（2分）；可以适当提高基本薪酬在总体薪酬的比例（1分）。

6）该机构研发人员不同等级的薪酬带宽完全一致，缺乏灵活性（2分）；低等级的带宽应当比高等级的窄一些（1分）。

7）未能完全体现宽带薪酬的设计原则，（2分）还可以进一步减少工资等级，增加工资档次（1分）。

（2）答案：每项2分，最高10分。

1）用获奖情况作为主要的绩效评价和激励标准过于单一，不太合理；　　（2分）

2）一般而言生物制药行业的研发都是以研发团队为单位，个人绩效考核和薪酬发放要考虑团队因素；（2分）

3）可以考虑将市场销售或客户的反馈等作为绩效考核和激励的来源之一；　（2分）

4）生物制药行业的项目周期可能比较长，绩效考核和激励以年度为单位不太合理，应当考虑项目的周期性；　　（2分）

5）除了绩效奖金，应当考虑期权等长期激励模式；　　（2分）

6）这种模式会导致奖金集中在个别人身上，不利于人才的培养和激励。　（2分）

题15、答题

（1）员工持股计划的优点：

①使员工利益与企业利益紧密地连接在一起，有利于吸引员工和调动员工的积极性，提高劳动生产率。

②员工参与经营与决策管理程度深，使他们更加关注企业的未来和发展，稳定了企业的基本结构。

③有利于招聘和留住优秀人才，降低核心人才的流失。

④有利于培养员工的主人翁责任感和参与意识，提高经营效果。

（2）员工持股计划的不足：

①可能导致对员工的管理出现困难

②可能导致“大锅饭”现象

③可能出现员工直接干预企业的正常生产经营活动

④可能因员工并未享受到股东的正当权益而影响积极性

题17、答题思路：

销售人员薪酬制度如何设计？应采取的工资制度？**对销售人员的薪酬激励政策？**双通道职业阶梯。

首先，谈谈自己对该公司现存问题的看法，事实说明该公司的薪酬制度需要进行必要的调整。销售人员薪酬制度如何设计？销售人员价值计量、其工作价值取决于正确的经营思想，经营销售艺术和策略技能；取决于企业整体绩效；

公司在进行薪酬制度的调整之前，应当作好以下准备工作：（1）进行薪酬的市场调查；（2）重新划分薪酬等级；（3）按市场水平或略高于市场水平来确定薪酬标准；（4）根据员工的能力、绩效入级，重新进行测算，核定薪酬总额，与公司现有的财力进行对比，发现问题，提出对策。

销售人员的薪酬

特点：企业掌握市场信息，贯彻以销定产原则基础上的超前力量，是实现企业经营计划目标的重要前提。

工作价值：1、工作价值取决于正确的经营思想，经营销售艺术和策略技能 2、工作价值取决于企业整体的绩效。

素质特殊要求：1、通常是年富力强、知识面广多专长的人员。2、销售人员较多的是重视激励成果及承诺。3、擅长沟通和对信息的定夺。

应采取的工资制度：1、薪酬取决于企业效益，通常享有利润分享 2、由于中高级营销人才相对短缺，因此薪酬可能较议案管理人员，工程人员要高。3、对于市场开发，市场占有率有重大突破的，应给于特殊奖励。

常见销售人员薪酬方案：纯佣金制；基本薪酬+佣金；基本薪酬+奖金；基本薪酬+佣金+奖金。

对销售人员的薪酬激励政策：

☆实行销售年薪制、销售提成制或“底薪＋提成”方式；

☆薪酬取决于公司效益，通常享有利润分享；

☆由于是市场竞争的人才，他们的薪酬可能较一般的管理人员、工程人员要高；

☆对于市场开发、市场占有率有重大突破者，应给予特殊奖金鼓励其实现自身价值。

题 18、答案要点
(1)问题分析：　共 4 点
根据薪资满意度调查结果，可发现该公司存在以下几个问题：
①与市场劳动力价位对比，该公司二类人员一致认为自己的薪资水平低于市场水平。　(2 分)
②对一般员工而言，由于该公司基础管理薄弱，现行的技术等级工资制加奖金的制度，只能反映员工技能和绩效的差别，不能反映出各种岗位的劳动差别。(2 分）
⑧对中级管理人员而言，由于该公司现行的职务等级工资制以及力度不大的季度奖金的制度，使管理人员所付出劳动以及实际贡献，在薪资制度上得不到体现。(2 分)
④对高级管理人员而言，除对“我的薪资反映了我的岗位特点”之外，对其他方面较为不满这说明公司现行的工资制不能最大限度地调动他们的积极性。(2 分)

（2）对策：　共 6 点
①通过市场调查，掌握同行业同类岗位二类人员薪资水平的相关信息。根据对外具有竞争力原则，对该公司的薪资水平进行全面调整，使其送近或者达剑市场同类企业薪资水平。(2 分)
②加强企业的人力资源管理基础工作，对该公司丽各类工作岗位进行系统分析和评价，为薪资制度体现岗何的工作价值提供依据。(2 分)
③确立严格的劳动定额管理缺席，善各类人员的绩效考评体系，确保薪酬管理对内部和对个人的公平公正性。(2 分)
④由于该公司属丁制造加工型企业．为了提高生产效率，保证产质量，一般员工宜以工作（位岗）工资和技能为基础，采用组合型薪资制度。(2 分)
⑤在进行岗位分析评价和完善绩效考评制度百基础上，对中级管理人员现，『职能工资制进行、婴的调整，实行宽泛式(宽带式)薪资结构，以体现中级管理人员工作的特点 (2 分)
⑥高层管理高层管理人员员薪资制度的基础上，实行年薪制或投票期权、投票增值权、虚拟股票等长期激励的薪酬制度。(2 分)

题 19、（1）A 公司专业技术人员的薪酬体系存在的突出问题是什么？应该如何进行改进？（4 分）
答：A 公司专业技术人员的薪酬体系存在的突出问题：
第一是，在薪酬体系设计上，对内公平性存在问题，即员工基本薪资的公平性——“干什么活拿什么钱”、一岗一薪、同岗同薪等可能存在问题；
第二是，在专业技术人员职业阶梯方面存在问题，即专业技术人员应该有双通道，只有管理性岗位的晋升阶梯，没有技术性岗位的晋升阶梯；
第三是，技术性岗位的晋升阶梯或管理性岗位的晋升阶梯应该合理地细分；
第四是，还有员工公平问题，即在绩效工资与激励工资方面的公平，做到“多劳多得，少劳少得，不老不得”。
对于这些问题的解决，应该采取的办法：
除具体对应上述突出问题作为分析依据外，应该从整体的企业薪酬战略的角度来调整。应该根据企业整体的经营战略要求，在分析各种环境条件，进行充分薪酬调查的基础上，来逐步解决。具体步骤如下：
1. 评价整体性薪酬战略。
2. 使薪酬战略与企业经营战略和环境相适应，薪酬决策与薪酬战略相适应。
3. 将企业整体性薪酬战略的目标具体化。
4. 重新衡量薪酬战略与企业战略和环境之间的适应性，在实施中及时发现问题和不足，并根据企业发展战略的变化进行必要的修正和调整，保持企业薪酬制度体系的动态性和适应性。

（2）在哪些情况下可以对员工个体的基本薪酬进行调整？（5 分）
答：对基本工资的定期调整，一般是基于以下事实：整个生活水平发生变化或通货膨胀；其他员工对同类工作的薪酬有所改变；员工的经验进一步丰富；或其业绩、技能有所提高。

（3）A 公司是否应该满足张某的调薪要求？如果张某选择离职，可能会给公司带来哪些成本？（13 分）
答：A 公司不应该满足张某的调薪要求。(1 分）
如果张某选择离职，可能会给公司带来的成本有两方面：即人力资本的投入和支出。
人力资本投入是多方面的：
　　第一，有形支出，又称为直接支出、实际支出（2 分），主要投资形式包括教育支出、保健支出、劳动力国内流动(移居)支出或用于移民入境支出(为了寻找工作)以及收集劳动力价格等收入的信息等，其中最主要的投资形式是教育支出。
　　第二，无形支出，又称为机会成本（2 分），它是指因为投资期间不可能工作，至少不能从事全日制工作而放弃的收入。
　　第三，心理损失，又称为精神成本、心理成本（2 分），它是指诸如学习艰苦、令人厌烦；寻找职业令人乏味、劳神；迁移需要远离朋友等。

人力资本支出

一般包括：人力资本收益分配（2分），如员工薪资、福利、股票、期权等；人力资本常规管理费用（2分），如办公费用、差旅费、会议费、项目费用、人员重置成本等；企业集团人力资本投资，如培训费等（2分）。人员费用过去一直被视为企业的一种支出，所以一般将其看做间接成本，企业总是千方百计想通过降低人员费用来增加企业收益。而在将员工看做是人力资本的今天，人员费用是一种直接成本。在环境迅速变化、竞争不断加剧的条件下，企业集团的竞争力主要取决于研究与开发新产品、市场营销和销售以及有效地协调各种关系等方面，这些人力资本费用必须与生产成本、销售成本一样被看做是直接成本。

题20、参考分析

（1）、薪酬管理分权注意的问题（该集团公司在进行薪酬管理分权时需要注意哪些问题？）：

1、母子公司型企业集团内部分权：子公司在母公司的统一领导下，有相对独立的经营自主权，按照母公司的经营方针和经营计划，子公司可以制定符合本公司情况的经营方针和经营计划，相对独立地自主经营。子公司的盈亏、产品的生产和销售都由子公司负责。子公司的投资方向可以由子公司提出，获得母公司批准后由子公司实施。

2、集团本部一事业部型企业集团内部分权：事业部具有较大的自主权。事业部部长负责事业部的一切经营活动，定期召开各职能部门和工厂参加的部务会议，研究事业部的重大问题。部长可以在不受集团本部干预的情况下，根据市场及社会的变化情况对生产、销售等问题进行独立决策。事业部有自己的职能部门，充当部长的参谋，其设置除财务部门外，可根据需要对其他企业管理部门进行安排，不一定与集团本部统一，且与集团本部的职能部门也不是垂直的被领导关系，以保证事业部部长有权自主经营，同时也保证了事业部作为集团利润中心的地位。(P49)

3、基于战略的企业薪酬分配的根本目的可总结为以下几点：1. 促进企业的可持续发展企业要可持续发展，必须解决价值分配中以下三方面的内在矛盾：(1)现在与将来的矛盾。 (2)老员工与新员工的矛盾。 (3)个体与团体的矛盾。2. 强化企业的核心价值观。 3. 能够支持企业战略的实施。其基本评价点为： (1)外部竞争性。(2)内部公平性。 4. 有利于培育和增强企业的核心能力。5. 有利于营造响应变革和实施变革的文化。

基于以上薪酬分配目的系统分析，在企业设计薪酬制度时必须体现企业个性化特征，必须以企业整体战略和核心价值观为基础，而不能简单地搬用其他公司的薪酬制度。首先，应在整体薪酬分配结构中考虑各项分配制度的独特作用和相互关系；其次，再从技术层面上来有效设计各项分配制度，使制度能有效运作。

（2）、两个子公司在制定销售人员薪酬激励计划时分别需要注意什么问题？

A.根据：从各国实行利润分享的情况看，利润分享的具体形式有以下几种：

1. 无保障工资的纯利润分享。无保障工资的纯利润分享，是指员工工资的多少完全取决于企业利润大小，如果企业当年利润为负，则员工不仅得不到任何收入，还要支付一定费用，以弥补损失，这是一种极端的情况。

2. 有保障工资的部分利润分享。员工收入不完全取决于企业利润，而是部分取决于企业利润，另一部分是以工作时间计算的保障工资。

3. 按利润的一定比重分享。比如，企业在实行计时工资制的同时，规定一定比例让员工分享企业利润。

4. 年终或年中一次性分红。

B. 具体的薪酬政策和措施

(1)薪酬取决于企业效益，通常享有利润分享。

(2)由于中高级营销人才相对短缺，因此薪酬可能较一般管理人员程人员要高。

(3)对于市场开发、市场占有率有重大突破者，应给予特殊奖金。

C.各公司在制定销售人员薪酬激励计划时分别需要注意问题：

1. 销售人员薪酬方案：纯佣金制；基本薪酬：没有。佣金：根据实际销售业绩浮动计发，上不封顶。

2. 销售人员薪酬方案：基本薪酬+佣金；基本薪酬：有。佣金：根据实际销售业绩浮动计发，上不封顶。

3. 销售人员薪酬计划：基本薪酬+奖金；基本薪酬：有。奖金：根据实际销售业绩浮动计发，上限封顶。

4. 销售人员薪酬计划：基本薪酬+佣金+奖金；基本薪酬：有。佣金：每月发放，佣金比率为销售额的一定百分比。奖金：季度发放，相当于佣金的百分比。目标薪酬：上不封顶。

D. 设计新的薪酬方案

制订方案时，应当对销售人员薪酬计划的覆盖范围，薪酬组合的形式，绩效衡量的标准，奖励的计算公式等作出具体的说明。

评价新的薪酬方案

(1)客户方面。对于销售人员薪酬计划所产生结果的一个经常性衡量指标是对不同类型客户的销售额。

(2)产品方面。在销售多种产品的企业中，有些产品比其他一些产品所产生的利润率显然要高得多。如果企业的产品销售战略已经确定，那么一种比较好的分析方法是，看一看到底有多少奖金或者佣金被用来对

新产品销售进行奖励或者是对企业主推产品的销售状况进行奖励。

(3)成本与生产率指标。一般情况下，企业销售人员的奖励预算都是基于预期的销售额确定的。

E. 企业薪酬设计技巧举例

技巧 1：基本工资按照内部一致性原则，绩效工资按市场竞争原则(企业成长及成熟阶段)。

技巧 2：薪酬总量不变。基本工资低于市场水平，绩效工资高于市场水平，福利和劳动保护与竞争对手看齐(创新型、冒险型企业)。

题 22、参考分析 p431-433

（1）、题目中该公司采用的是混合型薪酬策略。

采用混合薪酬策略的企业，只要它的效益好，员工就可通过绩效工资或激励工资得到更高水平的报酬。这种竞争策略具有以下几个方面的影响：首先，可变的薪酬策略促使员工关注企业的财务状况，刺激员工提高劳动生产率；其次，它向员工表明，公司需要勇于承担风险的员工，并希望他们能与企业承受冒险的压力；最后，它的基薪低于市场平均水平，相对降低了劳动成本。

一般来说，企业的高层经营管理者，总是将员工薪酬问题纳入人力资源管理的大环境和背景中。

（2）原因分析

题目中该公司采用了混合型薪酬策略的原因符合此类特征，可以从以下几个方面分析：

① 跟随型、领先型和滞后型都是传统的薪酬策略。有些企业采用非传统的薪酬策略方式，它们根据不同的员工群体制定不同的薪酬策略，以便在选择薪酬决策类型时，更具有灵活性。

② 有些企业根据不同的工作岗位人员制定不同的薪酬策略，中高级专业技术人员、管理人员或者中高级技能人员的薪酬水平高于市场平均水平，而其他一般员工的薪酬水平等于或低于市场平均水平。

③ 它们根据不同的薪酬形式制定不同的薪酬策略。例如，一家保险公司采用了以下的薪酬策略，即公司的总目标是确保全员总薪酬水平高于市场竞争对手。

④但基本工资和绩效工资略低于市场平均水平，而激励工资远远高于市场平均水平。

题 23、参考分析：

答题要点

（1）应该从员工的角度出发，对以下五个常见变量进行测量和分析：

①员工工作满意度；

②员工对其在企业内未来发展的预期和评价；

③员工对企业外其他工作机会的预期和评价；

④非工作影响因素及其对工作行为的影响；

⑤员工流动的行为倾向。

（2）

① 企业工作条件和环境方面的因素；如工作时间、轮班制度、工作场所环境条件等；

② 员工家庭生活方面的影响因素，如带薪假期、子女教育、上下班交通、照顾子女、家庭成员生病等；

③ 员工个人发展方面的影响因素，如找到更适合自己的新岗位或更好的发展机会，自己决定重新创业等；

④ 其他影响员工流动因素，如企业违反劳动法规，员工试用期不符合要求等。

题 24、参考分析：

评分标准：每项 4 分（查找问题 2 分，改进建议 2 分）

（1）净利润增长率是衡量企业盈利能力的一个重要指标，但该指标的计算没有扣除股本资本成本的计量，无法准确衡量经理层为股东创造的价值。应引入 EVA 指标，作为行权条件的参考依据。（4 分）

（2）该公司期权激励对象为 2428 人，激励对象占公司总人数的 67%，激励门槛过低。期权是授予中高管理人员的一种激励模式，该公司期权的授予对象范围过大。制定期权激励计划时，应谨慎选择激励对象，开始最好圈定在中高层管理及技术人员等核心岗位上。（4 分）

（3）相同职位级别期权数额相同，最高职位级别的期权授予数额不超过最低的 5 倍，不能体现职位类别和级别之间的合理差异，对核心人员的激励作用不足，也容易导致部分员工的惰性。应当通过岗位评估确定不同岗位的期权数额，同时要拉大不同职位级别的差异。（4 分）

（4）以 2%的净利润增长率作为行权条件过于宽松，难以有效发挥期权的激励作用。应从长期战略出发，结合历年数据和市场情况，适度提高行权条件。（4 分）

（5）行权安排不合理，期权计划实施的第一年经理人就可以行使 40%的期权，期限较短，经理人有动机为了能行使期权获得收益而操纵股票市场，使股票价格短期内升高；首次行权一年后，激励对象还可以选择自主行权或一次行权的规定必将导致后期激励不足。应设定强制持有期，如至少三年后才可以首次行权，另外还可以在首次行权后设定行权间隔，提升长期激励效果。（4 分）

题 26、分析提示：

（1）该企业的薪酬水平和薪酬结构各有什么特点?

从图表中可以看出：

1）薪酬水平：此企业总体的薪酬水平比市场的平均值高，具有一定的竞争力。等级低的员工的总体薪酬水平市场比平均水平高 5%左右，等级高的员工的总体薪酬水平比市场高 10%左右，具有一定的激励性。但此企业员工的基本工资的整体水平在市场上并不具有竞争力，等级低的基本公司比市场的平均水平略高，随着等级的提高，基本工资在市场的竞争力较弱，最高等级的员工比市场平均水平要低 4%左右。

2）薪酬结构：该企业的薪酬构成由基本工资和绩效工资两个部分所组成，等级低的员工主要以基本工资为主，等级高员工以绩效工资为主，随着薪酬等级的提高，绩效工资所占的比重逐渐增大。

（2）试对该企业的薪酬结构进行评价。

①此企业的总体薪酬结构既包括基本工资，又包括了绩效工资，既体现了员工的岗位价值，又体现了员工的个人价值，较为合理。

②该企业的总体薪酬水平比市场的平均值要高，具有一定的竞争性。

③等级低的员工基本工资比市场略高，绩效工资所占的比重不大，体现了企业对绩效等级低员工的薪酬策略，以稳定为主。

④等级高的员工总体薪酬比市场的薪酬高，但基本工资在市场上面没有什么竞争力，员工的薪酬中有很大的比例是来自于绩效工资，体现了“多劳多得”的薪酬理念。

⑤等级 3 和 4 的工资反而高于等级 5、6 的工资，存在倒挂现象，这一情况不利于公司中层岗位的稳定，存在较大的问题。

题 27、参考分析

（1）答：该公司改革前实行的是分层式薪酬等级类型，改革后实行的是宽泛式薪酬等级类型。

分层式薪酬等级类型的特点是：薪酬等级比较多，呈金字塔形排列，员工薪酬水平的提高是随着个人岗位级别向上发展而提高的。 (4 分)

宽泛式薪酬等级类型的特点是：薪酬等级比较少，呈平行形，员工薪酬水平的提高既可以是因为个人岗位级别向上发展而提高，也可以是横向工作调控而提高。 (4 分)

（2）答：与企业传统的工资结构相比，宽带式工资等级结构的作用主要有：

①打破了传统薪酬结构的等级观念，有利于提高效率。 (1 分)

②突破行政职务与薪酬的联系，解决了组织扁平化使晋升机会减少的问题，可以最大限度地调动员工的工作积极性。 (1 分)

③有利于职位轮换，提高员工多角度思考问题的能力。 (1 分)

④由原来注重岗位薪酬转变为注重绩效薪酬，以此告诉员工，借助不同的职位去发展自己比职位升迁更重要，引导员工重视个人技能的增长。 (1 分)

⑤强调团队协作精神。(1 分)

⑥有利于提升企业核心竞争优势和企业的整体绩效。 (1 分)

28、（1）答案：每项 2 分，共 6 分。

1）该奖励措施与绩效考核结果结合紧密，且不是绩效奖金等短期激励措施，将激励长期化、福利化，客观也起到了合理避税的作用；（2 分）

2）员工连续三年进入销售前 10%可以获得期权，是对表现稳定的优秀员工的奖励，对员工具有较强的激励作用；（2 分）

3）期权是针对优秀员工的长期激励，将员工利益与组织利益长期绑定在一起，有助于防止优秀员工流失。（2 分）

（2）答案：每项 2 分，共 6 分。

1）期权是权利而非义务，员工买与不买完全自由，企业不应该强制售与员工，而是应该给予员工一定的选择自主权；（2 分）

2）期权强制持有期一般为 3~5 年，最高不超过 10 年，而案例中规定的 15 年时间过长；（2 分）

3）期权执行价格必须等于或高于授予时的公平市场价格，如果不是公开交易的股票，其价格应该以合理的方式确定，而不能由公司全权决定。（2 分）

（3）答案：每项 2 分，共 6 分。

1）现金行权；（2 分）

2）无现金行权；（2 分）

3）无现金行权并出售。（2 分）

湖南新东方培训网：www.xdfpx.com　　电话：0731－84165117（维一星城国际 20 层 2016）

29、答案：（最高 16 分）

积极方面：

（1）薪酬构成比较完整，包含了基本薪酬、奖金和福利；（1 分）

（2）总体薪酬水平在国内处于较高水平，符合企业的市场定位；（1 分）

（3）奖金设计考虑了与采购产品质量和采购次数挂钩的问题，与绩效具有一定关联性；（1 分）

（4）出差补助设计比较合理，符合该岗位的特点，并体现了地区间的差异；（1 分）

（5）福利设计符合国家相关法律规定。（1 分）

不足之处：

（1）基本工资的占比过高，不易激发员工的工作积极性；（1 分）

（2）工龄工资在基本工资中占比过高，激励作用不足；（1 分）

（3）奖金只与采购次数挂钩不合理，无法反映业绩贡献；（1 分）

（4）只要出现质量问题，无论大小均取消所有奖金也不合理；（1 分）

（5）福利内容过于单一；（1 分）

（6）领先型薪酬战略可能会带来人工成本过高的问题。（1 分）

改进建议

（1）调整薪酬结构，适当增加奖金的占比，降低工龄工资在基本工资中的比重；（2 分）

（2）完善绩效指标体系，确定合理的奖金挂钩依据，综合考虑工作量、质量和成本等指标，不将质量作为否决指标；（2 分）

（3）完善福利内容，根据员工需要，适当增加一些弹性福利。（2 分）

湖南新东方
教育培训中心
www.xdfpx.com