三级人力专业技能巩固练习题（第八版-2）答案解析-第五章 薪酬管理

综合分析题　反馈邮箱：hnxdfpx@vip.163.com

三、综合分析题（看看答题分析和评分标准即可，无需背记。）

【综合分析 1】

基本依据：

①薪酬调查。选择本行业、本地区及竞争对手企业进行调查，因该企业支付能力不高，因此应关注 25%点处的薪酬水平。

②对企业的所有岗位进行深入的岗位分析和岗位评价。

③明确掌握企业劳动力供给与需求关系。

④明确掌握竞争对手的人工成本的状况。

⑤明确企业总体发展战略规划的目标和要求。企业薪酬管理的目的是为了实现企业战略，为了使薪酬管理成为实现企业战略成功的关键因素，薪酬管理原则的制定应以企业战略为转移。

⑥明确企业的使命、价值观和经营理念。从该企业的价值观出发，正确确立薪酬管理的原则。该企业的价值观是重视质量，因此在考核中要将每个员工生产的产品的合格率同其薪酬紧密联系起。

⑦掌握企业的财力状况。根据企业战略发展的总方针和总要求，从企业的财务实力的状况出发，切实合理地确定企业员工薪酬水平。

⑧掌握企业生产经营特点和员工特点。以便从企业生产经营的实际条件和环境出发，选择并制定适合的企业员工工资制度。

⑨明确薪酬管理的基本策略。如：工资水平略低于市场平均工资；用量化指标考核员工生产业绩，建立岗位绩效工资制度；依据每个员工产品合格率有额外的奖罚措施。

【综合分析 2】

(1)该公司的薪资制度不合理。薪资制度是否合理的判断标准之一是它能否有激励作用，显然，该公司现行薪资制度并无激励作用。

本案中，两位年轻人拿到的报酬虽然绝对量高于同行业平均水平，但其报酬与自己所付出的比例却低于同行业平均水平。员工经常把这一比例和同行业其他人比较，以评价自己工资的公平性。所以相对其他企业来说，该企业的工资不具有竞争性，最终导致两位员工辞职。

(2)合理的薪酬制度应符合以下标准（基本原则）：

①对外具有竞争力原则

支付符合劳动力市场水平的薪酬，确保企业的薪酬水平与类似行业、类似企业的薪酬水平相当。

②对内具有公正性原则

支付相当于员工岗位价值的薪酬。在企业内部，不同岗位的薪酬水平应当与这些岗位对企业的贡献相一致，否则会影响员工的工作积极性。

③对员工具有激励性原则

适当拉开员工之间的薪酬差距。根据员工的实际贡献付薪，并且适当拉开薪酬差距，使不同业绩的员工能在心理上觉察到这个差距，并产生激励作用。

④对成本具有控制性原则

在实现前面三个基本原则的前提下，企业应当充分考虑自己的财务实力和实际的支付能力，根据企业的实际情况，对人工成本进行必要的控制。

【综合分析 3】

（1）A 煤矿的奖金分配方案产生负激励作用的原因：

①安全奖金的分配按行政级走，得不到广大基层矿工的认同。

②对同一行政级别的员工搞平均主义，对内缺乏公平性。

③A 煤矿的员工人数多，基数大，每个人能得到的奖金不多，尤其是基层矿工，每个人才 50 元，员工对激励的感受度弱，很难起到激励作用。

（2）本次奖金分配方案的设计应考虑的因素：

安全责任

①区分负有直接安全责任和负有间接安全责任的员工。

②区分安全意识淡薄和安全责任意识强的员工。

③借+-此机会完善安全责任制。

分配方式
①不同分配方式的激励力度不同。
②不同分配方式激励持续的时间不同。

（3）奖金分配方案：
A煤矿员工人数多，基数大，如果将15万元分发下去，每个员工得到的金额很少，起不到激励的作用，因此建议采取团队激励的方式分配奖金，如建设员工俱乐部。这种激励方式的优点如下：使员工能更好地度过业余时间；通过俱乐部进一步宣传安全生产的知识；为企业员工的沟通提供新的平台；激励力度大；激励持续时间长久。

【综合分析4】
（1）岗位评价指标的计量标准包括：
1）评价指标计分标准。
2）评价指标权重标准。
3）结果误差调整标准。

（2）制定岗位评价指标的计分标准时，可采用：
1）单一计分标准
具体方法包括：
A.自然数法。
B.系数法。
C.系数法包含函数法和常数法。
2）多种要素综合计分标准
具体方法包括：
A.简单相加法。
B.系数相乘法。
C.连乘积法。
D.百分比系数法。

【综合分析5】
（1）核算人工成本的基本指标，包括：
1）企业从业人员年平均人数；
2）企业从业人员年人均工作时数；
3）企业销售收入（营业收入）；
4）企业增加值（纯收入）
5）企业利润总额
6）企业成本（费用）总额
7）企业人工成本总额

（2）核算人工成本投入产出指标，包括：
1.销售收入（营业收入）与人工费用比率
2.劳动分配率

【综合分析6】
企业员工薪酬体系设计应当做好以下6项具体的准备工作：
1）明确企业的使命、价值观和经营理念。
2）明确企业总体发展战略规划的目标和要求。
具体应掌握企业战略规划以下5项内容：
（a）企业的战略目标，即企业在行业中的角色定位、财务目标、产品的市场定位等。
（b）企业实现战略目标应具备的，以及已具备的关键成功因素。
（c）具体实现战略的计划和措施。
（d）对企业实现战略有重要驱动力的资源（人、财、物）；明确实现企业战略时需要的核心竞争能力。
（e）根据企业战略，确定激励员工具备企业需要的核心竞争能力的方法论；确定员工实现战略、激励员工产生最大绩效的方法论。
3）掌握企业生产经营特点和员工特点。
4）掌握企业的财力状况，切实合理地确定企业员工的薪酬水平。
采用什么样薪酬水平，不仅要根据薪酬市场调查的结果，充分分析各类岗位的实际价值，还要从企业的财务实力的状况出发，最终决定企业某类岗位薪酬水平，是定位在90%（90P）、75%点处，还是50%（50P）点处。

湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

5）明确掌握企业劳动力供给与需求关系
了解企业所需要的人才在劳动力市场上的稀缺性，如果供大于求，薪酬水平可以低一些；如果供小于求，薪酬水平可以高一些。
6）明确掌握竞争对手的人工成本的状况
为了保持企业产品的市场竞争力，应进行成本与收益的比较，通过了解竞争对手的人工成本状况，决定本企业的薪酬水平。

【综合分析 7】
岗位评价的主要步骤如下：
1）组建工作岗位评价委员会；
2）制定、讨论并通过岗位评价指标和标准体系；
3）设计《岗位评价表》，发至岗位评价委员人手一份；
4）评委会集体讨论岗位清单，并充分交流岗位信息；
5）集体讨论：按照评价要素及其分级定义，逐一要素确定每个岗位的等级（要求每个要素讨论一轮）；
6）评委对代表性岗位进行试评，交流试评信息；
7）评委打点：每一评价委员根据《岗位说明书》和日常观察掌握的岗位信息，按照岗位评价指标标准体系，逐一要素对岗位进行综合评价，并得出每一岗位评价总点数；
8）制定岗位评价汇总表，汇总各个评价委员评价结果，汇总出每个岗位评价结果的算术平均数；
9）根据汇总计算的平均岗位点数，按升值顺序排列；
10)根据评价点数，确定岗位等级数目以及岗位等级划分点数幅度表；
11)根据岗位等级点数幅度表，划岗归级，作为岗位初评岗位等级序列表；
12)将初评岗位等级序列表反馈评价委员，对有争议的岗位进行复评；
13)将复评结果汇总，形成岗位等级序列表，岗位评价委员会工作结束；
14)将岗位等级序列表提交薪酬管理委员会讨论，审定通过后，形成最终的岗位等级序列表。

【综合分析 8】
第一，有效的薪酬管理制度要遵循以下 3 条基本原则：
1. 对外具有竞争力原则。
2. 对内具有公正性原则。
3. 对员工具有激励性原则。
在考虑以上三个基本原则的前提下，应当要根据企业财力进行成本控制，要遵守成本控制原则。

第二，企业制定薪酬制度要按照固定的制定程序，具体如下：
1. 根据员工薪酬结构中岗位工资或能力工资所占比例，根据薪酬总额，确定岗位工资总额或能力工资总额。
2. 根据企业战略等确定岗位工资或能力工资的分配原则。
3. 岗位分析与评价或对员工进行能力评价。
4. 根据岗位（能力）评价结果确定薪酬等级数量以及划分等级。
5. 薪酬调查与结果分析。
6. 了解企业财务支付能力。
7. 根据企业薪酬策略确定薪酬等级的等中点，即确定每个薪酬等级所有薪酬标准的中点所对应的标准。
8. 确定每个薪酬等级之间的薪酬差距。
9. 确定每个薪酬等级的薪酬幅度，即每个薪酬等级对应多个薪酬标准，薪酬幅度是指歌等级的最高薪酬标准与最低薪酬标准之间的幅度。
10. 确定薪酬等级之间的重叠部分大小。
11. 确定具体计算方法。

另外，为了强化对员工的奖励作用，在合理的薪酬制度之外，该公司还可以制定相应的奖金制度，具体制定程序如下：
1. 按照企业经营计划的实际完成情况确定奖金总额。
2. 根据企业战略、企业文化等确定奖金分配原则。
3. 确定奖金发放对象及范围。
4. 确定个人奖金计算办法。

【综合分析 9】
教材 P320 表 5-6，P321 表 5-7.

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

【综合分析 10】

（1）工资制度制定程序：

1. 根据员工薪酬结构中岗位工资或能力工资所占比例，根据薪酬总额，确定岗位工资总额或能力工资总额。
2. 根据企业战略等确定岗位工资或能力工资的分配原则。
3. 岗位分析与评价或对员工进行能力评价。
4. 根据岗位（能力）评价结果确定薪酬等级数量以及划分等级。
5. 薪酬调查与结果分析。
6. 了解企业财务支付能力。
7. 根据企业薪酬策略确定薪酬等级的等中点，即确定每个薪酬等级所有薪酬标准的中点所对应的标准。
8. 确定每个薪酬等级之间的薪酬差距。
9. 确定每个薪酬等级的薪酬幅度，即每个薪酬等级对应多个薪酬标准，薪酬幅度是指歌等级的最高薪酬标准与最低薪酬标准之间的幅度。
10. 确定薪酬等级之间的重叠部分大小。
11. 确定具体计算方法。

(2)合理的薪酬制度应符合以下标准（基本原则）：

①对外具有竞争力原则

支付符合劳动力市场水平的薪酬，确保企业的薪酬水平与类似行业、类似企业的薪酬水平相当。

②对内具有公正性原则

支付相当于员工岗位价值的薪酬。在企业内部，不同岗位的薪酬水平应当与这些岗位对企业的贡献相一致，否则会影响员工的工作积极性。

③对员工具有激励性原则

适当拉开员工之间的薪酬差距。根据员工的实际贡献付薪，并且适当拉开薪酬差距，使不同业绩的员工能在心理上觉察到这个差距，并产生激励作用。

④对成本具有控制性原则

在实现前面三个基本原则的前提下，企业应当充分考虑自己的财务实力和实际的支付能力，根据企业的实际情况，对人工成本进行必要的控制。

南新东方 教育培训中心 www.xdfpx.com