【章节巩固练习题】一级人力（第八-2版）专业能力简答题　第五章 薪酬管理

反馈邮箱：331038640@qq.com

二、简答题

1、在哪些情况下可以对员工个体的基本薪酬进行调整？P406
答：对固定薪酬部分的定期调整，一般是基于以下事实：
（1）整个生活水平发生变化或通货膨胀；
（2）其他员工对同类工作的薪酬有所改变；
（3）员工的经验进一步丰富；
（4）员工业绩、技能有所提高。

2、简述影响企业薪酬战略的因素有哪些？P413
答：影响薪酬战略的因素包括:
(1)企业文化与价值观;
(2)社会、政治环境和经济形势;
(3)来自竞争对手的压力;
(4)员工对薪酬制度的期望;
(5)工会组织的作用;
(6)薪酬在整个人力资源管理中的地位和作用.

3、简述薪酬战略的构成内容和构建薪酬战略的基本步骤。P416
答：（1）企业薪酬战略的构成包括：
①内部一致性。
②外部竞争力。
③员工贡献率战略。
④薪酬体系管理。

（2）构建薪酬战略的基本步骤
①评价整体性薪酬战略的内涵。
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保持企业薪酬制度体系的动态性和适应性。

4、混合型薪酬策略的特点和作用。P431
答：（1）混合薪酬策略的特点
①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才的薪酬高于市场水平，而其他一般员工的薪酬水平等于或低于市场平均水平。
②根据不同的薪酬形式制定不同的薪酬策略，全员总的薪酬水平高于市场竞争对手，但是，基本工资和绩效工资略低于市场平均水平，而激励工资高于市场平均水平。
（2）混合薪酬策略的作用：
①可变的薪酬促使员工关注企业的财务状况，刺激员工提高劳动生产率。
②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。
③基本薪金低于市场平均水平，相对降低了劳动成本。

5、简述从劳动者和企业的角度，薪酬制度应分别达到哪些具体要求？P437
答：（1）从劳动者角度看，薪酬制度应当达到以下要求：
①简单明了、便于核算；
②工资差别是他们所认同的；
③同工同酬，同绩效同酬；
④至少能保证基本生活；
⑤对企业未来有安定感，能调动积极性。

（2）从企业角度看，薪酬制度应当达到以下要求：
①促进企业提高经济效益；
②发挥员工的劳动能力；
③有助于员工之间的团结协作；
④有效地吸引高效率、合格的劳动力。

湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com

6、简述工资方案评价的主要内容。P438
答：工资方案评价的主要内容：
①对工资方案管理状况的评价；
②对工资方案明确性的评价；
③对工资方案能力性的评价；
④对工资方案激励性的评价；
⑤对工资方案安全性的评价。

7、简述完善企业薪酬制度的工作程序。P438
答：完善企业薪酬制度的程序：
①建立以岗位工资为主的基本工资制度；
②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方法；
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积极试行技术入股，探索技术要素参与收益分配方法；
⑦可以试行劳动分红方法；
⑧加强企业内部分配基础管理工作；
⑨实行人工成本的合理约束；
⑩员工民主参与决策和监督。

8、制定经营者年薪制时应注意哪些问题？P449
答：企业制定年薪制时应考虑到以下问题：
1、对企业影响大、级别较高的岗位可以采用经营者年薪制薪酬方案。
2、为吸引和留住一流的人才，经营者年薪的薪酬水平可以居于同行业领先地位。
3、基本年薪应以经营者的劳动力市场价位为基础，综合企业规模、效益和本企业员工平均收入水平来确定，相对固定，所占比重较小，一般要设定上限。
4、风险收入部分根据企业当年实际完成的经济效益情况、生产经营责任轻重、工作难易程度等因素来确定，视经营成果分档浮动发放。
5、经营者年薪制应是动态性的薪酬，根据生产经营情况、企业经济效益的变化，经过严格的绩效考核后才能兑现，不是固定不变的，而是一年一定。
6、建立科学的经营业绩评价体系，保证收入真正与贡献挂钩。对经营者的考核应与企业的整体绩效考核挂钩，尤其是风险收益部分必须与企业的年度业绩考核挂钩。考核的指标中特别要关注财务和客户指标。
7、考核的指标值应逐年递增，每年都要进行严格的考核，考核力度逐年增大，薪酬水平须与每年的考核指标挂钩。
8、在经营者年薪制中，应实行风险抵押制度。在发生经营亏损和出现违规行为时，用于罚扣。
9、增强年薪制的透明度，保证经营者的收入公开、合法。
10、经营者年薪制可以配套实行期权、期股等长期激励方式，强化经营者的长远经营理念。
11、对经营者还需有合理的福利分配方案，增强经营者积极性。
12、经营者实行年薪制后，不得领取其他形式的工资、津补贴。
13、参考先进企业的年薪制经验，调整优化年薪制的结构，优化与之对应的绩效考核指标。

9、企业经营者年薪制设计的基本内容。P449
答：经营者年薪制是指以年度为单位确定企业经营者的基本报酬，并视经营成果确定其效益或风险报酬的工资制度。
（1）内容：包括经营者的范围，适用企业范围，年薪构成与支付形式，基薪水平、效益收入及其业绩考核指标的确定，年薪收入的支付与列支渠道，风险抵押金，企业领导班子其他成员的收入水平等。
（2）企业经营者年薪制主要有如下特点:
①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;
②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;
③能够很好地体现企业经营者的工作特点;
④使经营者的收入公开化、规范化.

10、简述在设计不同类型团队薪酬时应分别注意哪些问题？P462
答：（1）平行团队：
①一般不主张实行标准的、长期的激励薪酬形式。
②可实行一次性认可的货币奖励或一些非货币性奖励。

（2）流程团队：

①支付基本薪酬，但支付的等级不宜过细，标准之间的差距也不宜过大，可以兼顾市场薪酬率和工作评价的结果。
②适当的增薪、被认可的绩效奖励薪酬。

（3）项目团队：
①根据任务、职责和能力区分不同的基本薪酬等级和增薪幅度。
②为了强化合作意识，奖励薪酬可参照基本薪酬的等级按比例支付。
③为了强化竞争意识，可按照成员个人的贡献大小支付薪酬。

11、团队薪酬设计应考虑哪些因素、要注意哪些要求？P463
答：（1）团队薪酬设计应考虑的因素：企业所处发展阶段、团队的类型、团队的规模。

（2）团队薪酬的设计，应突出团队的特点，应把握以下原则：
①激励与控制相结合的原则。
②个人绩效与团队绩效相结合的原则。
③内部公平与外部公平相结合的原则。
④固定薪酬与浮动薪酬相结合的原则。
⑤经济薪酬与非经济薪酬相结合的原则。

12、简述团队薪酬设计的基本流程和薪酬支付方式。P466
答：（1）企业一般采用典型的三步法设计团队薪酬：
1）建立团队绩效标准，将设定的绩效标准作为报酬的基础。
2）确定团队薪酬总额，即根据团队实际工作业绩与绩效标准的对比来确定支付给该团队的薪酬总额度。
3）确定薪酬的支付形式，以及在团队成员之间如何分配。
（2）薪酬总额度在团队中的分配方法包括以下几种：
1）团队成员平均分配奖金，该方法可加强成员间的团队合作，在不能明显区分个人绩效的情况下适合采用这种方法。
2）团队成员根据贡献大小分配奖金，有时可以将一部分奖金平摊，而另一部分奖金则按照贡献大小分别支付。
3）按照团队成员基本薪酬的百分比支付奖金，这种方法应用较多。

13、什么是股票期权？股票期权具有哪些特点？P469
答：（1）股票期权，指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。
（2）股票期权的特点包括:
①股票期权是权利而非义务,即经营者买与不买享有完全自由,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股票不能免费得到,必须支付“行权价”;
④期权是经营者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;
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.

14、股票期权制度的基本内容包括哪些？P470
答：股票期权设计的内容包括：
（1）股票期权的授予,即确定期权的获受人;
（2）行权,即行使股票期权;
（3）股票期权的赠与时机和数目;
（4）股票期权行权价的确定;
（5）权利变更及丧失;
（6）股票期权的执行方法;
（7）股票期权行权所需股票来源渠道;
（8）对股票期权计划的管理。

15、简述员工持股计划的优缺点。P481
答：
（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

16、员工持股计划的原则和股金来源途径。P479/485
答：（1）员工持股计划的原则：
①广泛参与原则；
②有限原则；
③按劳分配原则。

（2）员工持股计划的股金来源：
①员工个人出资购买。
②历年工资储备金结余或公益金结余。
③企业担保员工个人贷款。
④用企业的奖励基金和福利基金直接奖励给优秀员工。
⑤科技人员科技成果折股。

17、技术人员薪酬制度设计的基本原则包括哪些？P485
答：专业技术人员薪资制度的设计原则：
①人力资本投资补偿与回报原则；
②高产出高报酬的原则；
③反映科技人才稀缺性的原则；
④竞争力优先的原则；
⑤尊重知识、尊重人才的原则。

18、简述专业技术人员的薪资模式有哪些？P486
答：**专业技术人员工资结构模式：**
（1）单一的高工资模式，没有奖金，适合从事基础性研究；
（2）较高的工资加奖金，以科研职位等级和能力资格为基础，与其具体业绩联系不大，收入较为稳定，激励作用不大；
（3）较高的工资加科技成果转换提成制，适合担负新产品开发的专技人员，方式：销售收入提成、销售净收入提成、利润提成，激励作用大。
（4）**科研项目工资制**，工资列入科研项目费，按任务定工资，还有后续销售提成奖励。
（5）股权激励，形式：股份优先购买权、鼓励持有较多股份；赠送干股；科研成果折股；股票期权；期股。

19、企业福利有哪些主要作用？P492
答：企业福利主要有如下作用:
(1)能满足员工的某些需要,解决后顾之忧,为员工创造一个安全、稳定和舒适的工作生活环境;
(2)能够增加员工对企业的认同感、忠诚度,从而激励员工充分发挥自己的潜能,为企业的发展做出贡献;
(3)可以塑造良好的企业形象,提高企业的知名度.

20、简述弹性福利制度的优势和不足。P507
答：弹性福利制度的特点：
（1）优点：
①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；
②员工感到自己被尊重，进而激发员工为企业的发展服务的潜能。
③能提高员工的满意度，进而提高企业的竞争力。

（2）不足：
①设计难度较大
②管理难度较大
③实施费用较高。

湖南新东方教育培训中心 www.xdfpx.com