人力资源管理师专业能力巩固练习题（第七版）参考答案

【章节巩固练习题】二级人力（第七版）专业能力参考解析－第五章薪酬管理

反馈邮箱：331038640@qq.com

综合分析题

1、评分标准：
（1）企业制定薪酬计划时，可以采用以下两种的方法，
①从下而上法；（1分）
特点：比较灵活，可行性较高，但不易控制总体人工成本。（2分）
②从上而下法；（1分）
特点：易于控制薪酬成本，灵活性和准确性差，难于调动员工积极性。（2分）
（2）从下而上制定薪酬计划的步骤：
①根据部门的人力资源规划和员工薪酬估计，预算整个部门所需要的薪酬支出。（2分）
②各部门进行薪酬调整，计算出每个员工的薪酬调整幅度及薪酬金额。（2分）
③计算每一部门在薪酬方面的预算支出，再呈交给高层的管理人员审核和批准，汇总、编制出企业整体的薪酬计划。（2分）
从上而下制定薪酬计划的步骤：
①高层主管根据人力资源规划决定整体薪酬计划额度和增薪数额。（2分）
②将整体计划数目分配到每一个部门，并将数额分配到每一位员工。（2分）
③部门经理按企业所决定的增额准则，决定员工分配的薪酬数额，或根据员工绩效表现来决定薪酬率的高低。（2分）

2、要点提示：
企业A：薪酬水平全面显著高于其他同类企业的平均水平，基层员工之间的薪酬差距较大，而高层岗位之间的差距较小。这可能导致人工成本太高，不利于企业取得竞争优势，较低等级岗位之间薪酬水平差距大，而中高级岗位之间的差距反而较小，不利于激发高层人才的工作积极性。
企业B：基层员工的薪酬水平低于市场一般薪酬水平。中高级员工的薪酬水平高于市场一般薪酬水平，等级低的岗位和等级高的岗位之间的薪酬差距相同。中高级岗位之间的差距拉不开，可能会影响相应员工的工作积极性。
企业C：基层员工的薪酬水平高于市场一般薪酬水平，等级低的岗位和等级高的岗位之间的薪酬差距相同。基层岗位和中高层岗位之间的薪酬差距很小。这不利于留住中高级人才，平均主义的色彩比较浓厚。
企业D：薪酬水平全面显著低于同类企业的平均水平，岗位评价等级高的岗位之间的薪酬差距较大，而等级低的岗位之间的差距较小。由于薪酬水平太低，容易导致人才流失。但从薪酬的等级和稽查来看。有利于激发员工尤其是中高级员工的工作积极性。

3、要点提示：
（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。

4、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，使其接近或者达到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体系，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由于该公司属于制造加工型企业. 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的基础上，对中级管理人员现有职能工资制进行必要的调整，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、股票增值权、虚拟股票等长期激励的薪酬制度。(2 分)

5、参考答案
(1)特点及后果：(本题共 5 分)
①该公司薪酬水平高于其他同类企业的平均水平。(1 分)
②低等级岗位之间的薪酬差距较大，而高等级岗位间差距较小。(1 分)
③这可能导致人工成本太高，不利于企业取得竞争优势。(1 分)
④不利于激发高层人才的工作积极性。
(2)薪酬水平：
该公司处于正常发展至成熟阶段，应采用接近或略高于市场平均水平的薪酬。(2 分)
(3)如何调整：(本题共 10 分)
①降低低等级岗位的平均薪酬水平，使其接近各等级岗位的市场薪酬水平，控制公司的总体人工成本。(2 分)
②缩小低等级岗位的薪酬差距，扩大高等级岗位之间的薪酬差距，岗位越高，差距应当越大，以保证薪酬的内部激励性。 (2 分)
③低等级岗位的薪酬档次应当多一些，高等级岗位的薪酬档次要少一些。 (2 分)
④在调整中还要注意在同一薪酬等级中，高档次的薪酬差距要大一些，低档次的薪酬差距要小一些。 (2 分)
⑤缩小低等级岗位的薪酬浮动幅度，扩大高等级岗位的薪酬浮动幅度，以达到不同岗位的最佳激励效果。 (2 分)

6、评分标准：
（1）工资策略从性质上可以分为三类：
①高弹性型。(1 分)
该类型工资结构的特点是：员工在不同时期个人收入变化频繁，起伏较大，绩效工资与奖金所占的比重较大。(2 分)
②高稳定型。(1 分)
该类型工资结构的特点是：员工的工资相对稳定，工资与实际绩效关系不大，主要取决于员工年功及企业整体经营状况。(2 分)
③折中型。(1 分)
该类型工资结构的特点是：既有高弹性成分，以激励员工提高绩效，又有高稳定成分，以促使员工更关注企业长远目标。(2 分)
（2）每项 3 分，最高 9 分。
企业在不同的发展阶段，应根据工资策略选择适合的工资结构。(3 分)
①企业在合并或迅速发展阶段，应推行高弹性工资策略，推行以绩效为导向的工资结构，员工工资水平应高于市场的平均水平，并与中高水平的个人绩效奖励制度相结合；(3 分)
②企业在正常发展至成熟阶段，应视不同的内外部环境和条件，分别推行高弹性型、高稳定型或折中型的工资策略，推行以绩效为导向的工资结构，员工工资水平应等同于市场的平均水平，并与个人、班组或企业绩效奖励制度相结合；(3 分)
③企业在发展后期或衰退阶段，应推行高弹性型或者折中型工资策略，推行以绩效为导向或者以能力、工作为导向的工资结构，员工工资水平应低于市场的平均水平，并与有效控制成本的奖励制度相结合。(3 分)

7、参考分析（灵活性题目）

（1）、策略

A公司新的薪酬制度应以提高公司产品市场竞争力，扩大公司产品市场份额为宗旨，要充分体现公司以人为本的企业理念和薪酬分配制度的竞争性、激励性作用。

（2）、具体方案和操作程序

（1）基本原则：按劳取酬、效率优先、兼顾公平。收入与贡献挂钩，实行浮动考核、动态管理。

(2)为了体现薪酬分配制度对外公平的功能，公司对一线部门员工倡导实施“市场化工资分配制度”。

(3)公司对市场部、销售部各职位采取平等竞争、择优上岗。

(4)公司一线部门（研发部、市场部、销售部）人员工资调整后由三部分构成：市场工资+提成工资+津贴。

①市场部和销售部人员工资构成：

市场工资：（本地区）同类人员平均工资水平的75%；

提成工资：是指销售人员完成公司销售计划后按公司确定的比例提成；

津贴：公司将对新老产品的销售员给予不同的津贴（津贴根据产品的推广难度确定，新老产品津贴比例确定为3∶1，基数由公司确定）。

②研发部人员工资构成：

市场工资：（本行业）同类人员平均工资水平的80%。

提成工资：以产品销售额为基础按产品投放市场的时间，采取递增方式计提，1～6月为销售额的8‰，以后每6个月递减1个点。最终控制在0.5‰。

（5）以上三部门负责人不参与内部分配，公司对其采取年金分配方式。

（3）、可能出现的问题及对策

（1）市场工资不能准确了解，定位不准。方案不能得到广大职工的理解和认可，可采取职工代表大会协商的办法确定。

（2） 研发部、市场部、销售部可能就薪酬水平问题相互扯皮，处理不好将事与愿违，破坏内部的合力，这样就会给企业造成极大损失。对策：加强各部门的相互沟通，工资方案设计要灵活、可控，以便根据情况随时调整。

（3） 改革后，销售人员间的工资差距拉大，部分工资低的销售人员更喜欢以前“大锅饭”形式的工资，会排斥新的工资形式。首先，应对这类员工进行教育培训，改变他们的观念，使其接受新的工资形式；其次，为销售业绩高的员工与销售业绩低的员工提供交流平台，让他们交流经验，共同提高；最后，裁减培训后仍无法适应新工资形式的员工。

8、评分标准：

（1）调查表要有“表头”，具体内容包括：填表目的，填表说明或填表实例；（2分）

（2）调查表要有被调查者基本信息，包括：所在部门、年龄、性别、教育程度、工龄、职务、现在年收入等；2分）

（3）调查表的问题设计要以客观性选择题为主，选项的设计要有层次性，可以分为三个或五个层次；（2分）

（4）调查表的问题内容要围绕薪酬满意度展开，涵盖下列内容：（每项2分，最高12分）

①员工对薪酬水平的满意度；（2分）

②员工对薪酬结构、比例的满意度；（2分）

③员工对薪酬差距的满意度；（2分）

④员工对薪酬决定因素的满意度；（2分）

⑤员工对薪酬调整的满意度；（2分）

⑥员工对薪酬发放方式的满意度；（2分）

⑦员工对工作本身（如自主权、成就感、工作机会等）的满意度；（2分）

⑧员工对工作环境（如管理制度、工作时间、办公设施等）的满意度。（2分）

9、解析：

1、为什么住房政策没有能够留住员工?

答：该公司的住房政策主要给骨干员工以房屋的居住权，但对骨干员工来说他们更多的是希望有恒产，“有恒产者有恒心”，公司房屋的居住权并没有满足骨干员工的安全感的需求。另一方面住房政策只是保健因素，无法对员工的工作绩效产生积极的影响。

2、F公司人力资源管理的漏洞或不足在哪?

答：在该案例中，F公司整个人力资源管理可以说是非常不完善的：

① 培训前没有与受训人员签订相关合同；

② 人力资源的管理应是和风细雨，应该坦诚公平；

③ 人力资源管理应该讲诚信，不能欺诈；

④ 人力资源政策应该全面，考虑到各层员工的不同需求；

⑤ 薪酬制度的调整应有计划、有目的；

⑥ 薪酬制定要遵循五个原则。

3、针对该案例的几项激励措施，你认为应该怎样完善?

答：
① 重新调整人力资源部门的构成；
② 重新审视公司的薪酬政策；
③ 建立针对不同阶层员工的激励措施；
④ 建立公司的培训机制，改变公司各层员工的观念，特别是高层管理人员的观念。

10、答：

1. 企业薪酬制度设计的基本要求：
（1）体现保障、激励和调节三大职能；
（2）体现劳动的三种形态：潜在形态、流动形态和凝固形态；
（3）体现岗位的差别：技能、责任、强度和条件（环境）；
（4）建立劳动力市场的决定机制；
（5）合理确定薪资水平，处理好工资关系；
（6）确立科学合理的薪酬结构，对人工成本进行有效的控制；
（7）构建相应的支持系统，如机动灵活的用工系统，严格有效的绩效考核系统，学以致用的技能开发系统，动静结合的晋升调配系统。
2. 制定企业薪酬管理制度的基本依据：
（1）对该行业、地区进行薪酬调查。确定员工薪酬原则时要做到保持一个合理的度，薪酬水平高的企业应注意75%点处甚至是90%点的薪酬水平，薪酬水平低的企业应注意25%点处的薪酬水平，一般的企业应注意中点薪酬水平。
（2）对该企业的所有岗位进行深入的工作分析与评价。
（3）了解行业劳动力供求关系，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。
（4）掌握竞争对手的人工成本的状况，以此为基础决定本企业的薪酬水平。
（5）明确该企业总体发展战略规划的目标和要求。
（6）明确该企业的使命、价值观和经营理念。
（7）掌握该企业的财力状况，切实合理地确定企业员工的薪酬水平。
（8）掌握该企业生产经营特点和员工特点。
总之，制定薪酬管理原则是：合理确定工资水平；员工之间的工资差距体现能力、岗位、绩效的差别；薪酬与岗位评价、能力评价与绩效考核挂钩；奖励创造新产品和改进工作流程的员工等。
3. 制定企业薪酬管理制度的基本步骤：
（1）单项工资管理制度制定的基本程序
1） 准确标明制度的名称，如工资总额计划与控制制度、工资构成制度、奖金制度、劳动分红制度、长期激励制度等；
2）明确界定单项工资制度的作用对象和范围；
3）明确工资支付与计算标准；
4）涵盖该项工资管理的所有工作内容，如支付原则、等级划分、过渡办法等。
（2）岗位工资或能力工资的制定程序
1）根据员工工资结构中岗位工资或能力工资所占比例，根据工资总额，确定岗位工资总额或能力工资总额；
2）根据该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)评价结果确定工资等级数量以及划分等级；
5）工资调查与结果分析；
6）了解该企业财务支付能力；
7）根据该企业工资策略确定各工资等级的等中点，即确定每个工资等级在所有工资标准的中点所对应的标准；
8）确定每个工资等级之间的工资差距；
9）确定每个工资等级的工资幅度，即每个工资等级对应多个工资标准，工资幅度是指各等级的最高工资标准与最低工资标准之间的幅度；
10）确定工资等级之间的重叠部分大小；
11）确定具体计算办法。
（3）奖金制度的制定程序
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。
4. 衡量薪酬制度的三项标准：
（1）员工的认同度。体现多数的原则，90%以上员工能以接受；
（2）员工的感知度。明确简化的原则，一分钟可讲明白说清楚；
（3）员工的满足度。等价交换的原则，及时支付兑现员工报酬。

11、评分标准：

（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 分）

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。（2 分）

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。（2 分）

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。（2 分）

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。（2 分）

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 分）

（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 分）

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。（2 分）

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。（2 分）

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。（2 分）

12、解析：

（1）该公司现行工资体系存在哪些问题？（8 分）

答：①核心技术、管理岗位员工的工资偏低（只达到行业工资水平的 25%），对外缺乏竞争力，容易造成人员流失。②工资等级过多，（按行政级别划分，共 48 级），对员工缺乏激励性。（工资等级间的级差为 50 元）③工资调整过于随意，（采取“一支笔”政策，总裁同意就可以）缺乏公平性。

（2）如果该公司计划引入宽带式工资体系，应当按照什么样的程序进行设计？（10 分）

答：①明确企业的要求；

企业在决定实施式工资设计时，必须首先审查自己的文化、价值观以及经营战略的基本要求，看它们与宽带式工资设计的基本理念是否一致。此外，宽带式工资要求企业必须必须形成的相应的绩效文化，团队文化、沟通文化、参与文化。

（2）工资等级的划分

工资等级的划分实际上指工资宽带数量的确定。大多数企业设计 4–8 个工资宽带。不同工资宽带之间的分界线往往是在一些重要的“分水岭”，即在工作、技能或能力要求存在较大的差异的地方，比如可以将某公司的工资宽带分成助理级（初进企业者）、专业级（有以验的、知识丰富的团队成员）专业主管级（团队或项目监督者）专业指导级或教练级等。这实际上是依据组织中能够附加价值的不同员工的贡献等级。

（3）工资宽带的定价

工资宽带的定价是指参照市场工资水平和工资变动区间，在存在外部市场 差异的情况下，对同一工资宽带之中的不同职能或岗位族的工资分别进行定价，并以此为依据，向处于同一宽带之中，但是职能却各不相同的员工支付工资。

（4）员工工资的定位

员工工资的定位是指将员工放入工资宽带中的特定位置的工作。企业通常采取如下三种方法：A 绩效曲线法，即根据员工个人的绩效。将其放入工资宽带中相应的位置，这适用于哪些着重强调绩效企业 B 严格按照员工的新技能获取情况，确定他们在工资宽带中的定位，这主要适用不求有功些强调新技能获取的企业 C 那些强调员工能力的企业则有可能这样确定员工在工资宽带中的位置。首先，确定某一明确的市场工资水平。然后，在同一工资宽带内部，对低于该市场工资水平的部分，根据员工的知识、技能、能力和绩效进行工资定位；对于高于该市场工资水平之上的部分贝 IJ 根据员工的关键能力开发情况进行工资定位。

（5）员工工资的调整

企业应随着市、场行业，以及企业内部的变化，及时调整员工工资。企业必须建立对员工的技能或能力评价体系以及绩效管理体系，才能确定客观、公平的员工工资变动依据，这是企业实施宽带式工资的一个前提条件。

13、参考答案：

（1）L 公司薪酬体系存在哪些主要问题？

答：①薪酬与员工所从事的岗位和员工自身的能力素质关联不大，缺乏公平性。

②薪酬没有与员工实际工作绩效挂钩，投入与产出不匹配。

③薪酬制度缺乏足够的柔性，没有随着企业的不同发展阶段进行调整。

④薪酬设计程序不合理，缺乏必要的薪酬沟通。

⑤薪酬构成单一，只有固定工资，没有激励工资，薪酬激励作用缺失。

（2）薪酬保密制度有何优点和缺点？
答：优点：①每个员工只关心自己的贡献与回报，无法获知他人工资收入信息，一旦收入增加，激励作用异常明显；②员工只有收入的绝对概念，无相对概念，不会产生不公平现象；③有利于调动员工的积极性，有利于员工不断改进工作，以争取好的收益。
缺点：①难于做到真正的保密，极容易泄密，而一旦泄密，将造成员工之间互相攀比并愤愤不平，直至跳槽；②容易产生员工之间的猜忌，造成同事之间的隔阂。

（3）请对L公司薪酬设计存在的问题提出有针对性的改进措施。
答：通过合理程序和有效沟通，保证薪酬公平的实现。具体包括：给予员工选择薪酬形式和参与薪酬体系设计的机会；公开企业的薪酬结构和计算方法，让员工了解薪酬决策的程序以判断其自身薪酬的合理性；根据各类岗位的特点，进行系统的岗位评估、能力评估和绩效评估，并将薪酬和岗位、员工能力与贡献适当挂钩，体现薪酬公平；做好有关薪酬结果的沟通，对薪酬结果给予清晰、合理的解释。

（4）考虑到L公司所处的行业，对于电路设计与研发人员，应该实行何种工资结构？并简述这种工资结构的特点和适用范围。
答：对于电路设计与研发人员可以实行以能力为导向的工资结构，这种工资结构的特点是员工的工资主要根据员工所具备的工作能力与潜力来确定，主要适用于技术复杂程度高、劳动熟练程度差别大的企业，或者处于艰难期，急需提高企业核心能力的企业。

14、参考答案:
（1）李达实施的高于市场平均水平的薪酬制度有利于吸引人才，在一定程度上容易激化员工的工作积极性，但也容易造成加大单位的劳动成本而使企业不能保持长久的竞争优势。
（2）根据上述案例，建议李达采用佣金制的薪酬方案，因为佣金制对于员工个人既有激励作用，又容易被员工接受和理解，同时就组织而言，佣金制还可以较好地控制公司成本。

15、参考答案:
（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？（12分）
答：根据本案例，具体分析如下：
（1）该公司薪酬制度**存在的问题**主要有：
①没有完善的岗位评价制度。一般来说，大多数企业在设计薪酬制度之前，为保证内部公平，需要应用现代企业工作岗位研究的技术和方法，科学地划分岗位等级，即对企业的各类岗位进行系统调查和岗位分析，写出岗位工作说明书，并依据一套评价标准，对岗位进行全面的评价，将这些岗位评价数据进行分析、分组和分级。有了岗位等级，才能确定与之对应的薪酬等级。可见，岗位分析与评价是企业薪酬制度设计的基本依据和前提。而在本案例中，很难看到F公司对员工的岗位评价，薪酬制度设计的基础工作没做好。
②绩效考核制度不健全。科学的绩效管理体系，能真正将员工的薪酬与生产经营目标的完成程度、员工所在小组或部门的考评结果，以及个人的考评结果直接挂钩，以最大限度地激励员工的积极性、主动性和创造性。而在本案例中，只提到F公司员工对报酬的计较，很难看到F公司对员工的绩效考核。
③薪酬体系不完善，没有发挥相应的激励作用。一般而言，为了保证企业薪酬管理制度对内对外的公正公平性，要进行薪酬的市场调查，根据可比性数据，对岗位评价结果的合理性进行验证。岗位评价、绩效考评与薪酬管理的关系，如图1所示。

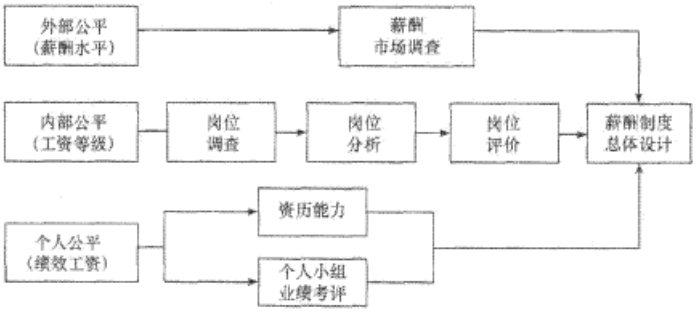


图1　岗位评价、绩效考评与薪酬管理的关系

而在改革薪酬制度时，F公司的总经理黄先生只是根据自己的要求聘请了一知名咨询公司进行了重新设计，并没有从薪酬制度设计的根本入手，新的薪酬制度难以持续也是显然的。
（2）该公司应采取下列措施对员工的**薪酬制度进行再设计、再改进**：
①进行工作分析，完善岗位评价体系，根据岗位评价结果确定工资等级。
②建立绩效考评制度，直接将员工的薪酬与生产经营目标的完成程度、员工所在小组或部门的考评结果，以及个人的考评结果挂钩，以最大限度地激励员工的积极性、主动性和创造性。

③进行薪酬市场调查，了解同行业公司的薪资水平，确定本公司的基本薪资水平线，保证本公司薪酬的对外竞争性，以吸引优秀的人才加盟。
④健全薪酬体系，充分发挥激励机制。在岗位评价、绩效考评的基础上，考虑同行业薪资水平及员工需要，重新设计一套薪酬制度。
（3）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**？（8分）
答：激励是指通过一定的手段激发员工的工作动力，以提高领导效能的一种过程。它是人类活动的一种心理状态，具有加强和激发动机，推动并引导行为使之朝向预定目标的作用。针对F公司的情况，为了持续保持公司员工旺盛的斗志，应当采取下列配套的激励措施：
（1）多种激励方法相结合
如精神激励法和物质型激励法相结合。精神激励方面，可以采取目标激励、情感激励、荣誉激励等。情感激励能把握员工的心理需要，通过情感关怀给员工以尊重、体贴、关心和帮助，来激发人的热情，调动员工的工作积极性；而目标激励则通过树立工作目标来调动人们的积极性。物质型激励方面，主要有：晋升工资、颁发奖金等。
（2）实行绩效工资制
绩效工资是以员工的工作业绩为基础支付的工资，支付的唯一根据或主要根据是工作成绩和劳动效率。在实际中，由于绩效的定量不易操作，除了计件工资制和提成制（佣金制）外，更多的可以依据员工的绩效而进行的基本工资调整以及增发的奖励性工资。
（3）差异化激励
认清个体差异，使人与职务相匹配；实行个别化奖励，奖励与绩效挂钩；同时注重公平性。

16、评分标准：
（1）首先，**应当明确技能工资制的特点、种类及其适用范围**：
①技能工资制度是一种以员工的技术和能力为基础的工资。它强调根据员工的个人能力提供工资。而且，只有确定员工达到了某种技术能力标准以后，才能对员工提供与这种能力相对应的工资。（2分）
②它可以区分以下两种具体的工资制度：
A.技术工资制。以应用知识和操作技能水平为基础的工资，主要应用于生产制造性质的企业中的“蓝领”员工。（2分）
B.能力工资制。包括以基础能力和特殊能力为基础的两部分工资。它主要适用于企业的专业技术人员和管理人员，属于“白领”工资。（2分）
③技能工资制在鼓励员工掌握各项新知识、新技能，提高业绩表现，增强参与意识，尤其适用于那些提倡员工参与管理的企业，具有明显的优势；但是，这种工资方式给企业带来技术进步、生产率提高等好的变化的同时，可能会使工资费用日益增加。（2分）
（2）推行**技能工资制**必须具备以下**前提**：
①企业在推行技能工资制时，必须考察自身的生产经营的情况、管理体制的环境。尤其是企业文化这一因素，技能工资制要求企业要有一种比较开放的、有利于员工参与的企业文化，这样才能保证企业充分利用员工获得的新技术和新知识。（2分）
②必须建立健全相关工作岗位的技能要求和能力标准体系。（2分）
③必须制定实施与技能工资制度配套的员工技能考核评估体系。（2分）
④必须构建完整的员工培训开发体系，将工资计划与员工培训计划有机地结合起来，为员工提高技能等方面素质提供机会，创造条件。（2分）
（3）必须关注企业人力资源成本的核算，推行技能工资制会引起人力资源成本增长。（2分）
（4）必须注意工资制度自身的配套性。我国机械制造企业工资改革的长期实践证明，如果实行单一的技能工资制，往往弊大利小，难以全面体现效率与公平的薪酬原则，因此，应采用以技能工资制为主体的组合工资制更为适合。（2分）

17、评分标准：
（1）存在的问题：
①首先，没有认真地贯彻执行现行的薪资制度，一年多没有兑现奖金即绩效工资，未实现岗位工资与绩效工资的联动。（2分）
②从该公司薪资制度适用性上看，应用范围具有一定的局限性，主要适用于一线生产人员，对市场营销、经营管理、产品研发等其他岗位的人员不一定适用。（2分）
③从该公司薪资制度的结构上看，虽然岗位薪点值能够体现各岗位员工的劳动差别，但按岗位薪点数折算出的绩效薪点值并没有真正体现出员工个人的实际贡献程度。（2分）
④没有坚持薪资对外公平性的原则，及时掌握劳动力市场价位变动情况，适时地调整企业员工薪资水平。（2分）
（2）科学合理的薪资制度应体现的基本要求：
①员工的薪资分配必须体现企业发展战略的要求，成为实施企业发展战略，实现战略目标的重要支撑点。（2分）

②员工的薪资分配必须强化企业的核心价值观，只有公司的核心价值观被全体员工所认同，企业内部才能创造一种共同语言，才能从思想和行动上形成一股合力。（2分）
③员工的薪资分配必须解决好价值分配中的三对矛盾，即现在与将来的矛盾、老员工与新员工的矛盾、个体与团体的矛盾，才能促进企业可持续发展。（2分）
④员工的薪资分配必须有利于培育和增强企业的核心能力。（2分）
⑤企业应当逐步完善薪资管理的基础工作，如确立薪资的市场调查机制，健全工作岗位分析评价以及绩效考评制度，实现薪资制度的整体性和配套性。（2分）

18、参考分析

（1）该公司薪酬制度改革前后，**各实行的是什么样的薪酬等级类型，它们各有什么特点?**
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**。
分层式工资等级类型的特点是：企业包括的工资等级比较多，呈金字塔形排列，员工工资水平的提高是随着个人岗位级别向上发展而提高的。这种等级类型在成熟的，等级型企业中常见。
宽泛式亦即宽带式工资等级的特点是：企业包括的工资等级少，呈扁平状，员工工资水平的提高既可以是因为个人岗位级别向上发展而提高的，也可以是因横向 工作调整而提高的，这种等级类型在不成熟的、业务灵活性强的企业中常见。这种工资等级类型体现了一种新的工资策略，即让员工明白：借助各种不同的岗位去发展自己比岗位升迁更重要，企业是对人而亏是岗位提供工资。
（2）比较分析该公司**新推行的薪酬制度具有哪些优点**。
答：与企业传统的工资结构相比，**宽带式工资等级结构的优点**主要有：
A：宽带式工资结构支持扁平型组织结构，打破了传统工资结构所维护和强化的那种严格的等级制，有利于企业提高效率以及创造参与型和学习型的企业文化，同时对于企业保持自身组织结构的灵活性以及迎接外部竞争都有着积极的意义。
B 宽带式工资结构能引导员工自我提高。在宽带式工资结构下，每一个工资宽带的变动范围很大，员工通过发展企业所需要的那些技术和能力，就能提高工资水平，而不一定要通过岗位的晋升来提高自身的工资水平 。这将员工的注意力引导到公司郑重强调的那些有价值的事情上去，比如满足，客户需要、重视成本有效性、以市场为导向，注重效率，以及个人技能的提升等。
C、宽带式工资结构有利于岗位变动。岗位变动包括三个方向：升迁、横向移动、下调。通常情况下，员工能接受升迁；排斥磺向移动。宽带式工资结构养活了工资等级的数量，扩大了工资等级的范围，把很多原来属于上下级关系的员工放到同一个工资宽带中，使很多“下调”的情况转化为“横向移动”并且把员工工资与岗位工作工能力联系在一起，使员工接受并且积极争取横向移动的机会，这在磊减少了员工调动的阻力。
D、宽带式工资结构有利于管理人员以及人力资源专业人员的角色转变，宽带式工资结构变动比率大，员工工资水平变动空间大，部门经理在工资决策方面拥有更多的权力和责任，可以对下属的工资定位给予更多的意见和建议。这种做法有利于促使自线部门的经理人员切实承担起自己的人力资源管理职责；有利于管理人员充分利用 工资这一杠杆来引导员工达到企业的目标；也有利于人力资脱专业人员脱身于一些附加价值不高的事务性工作，专注于其他更有价值的高级管理活动，以及充分扮演好直线部门的战略伙伴和咨询顾问的角色。
E 宽带式工资结构有利于工作绩效的促进，首先，宽带式工资结构将工资与员工的能力和绩效表现紧密结合，更为灵活地对员工进行激励，其次，宽带式工资设计会鼓励员工去进行跨职能的流动，从而增强组织的灵活性和创新性凰想的出现。再次，宽带工资结构通过弱化并没有衔、等级、过于具体的岗位描述，以及单一的向上流动方式，向员工传屈一种个人绩效文化，推动企业绩效的发展。最后，宽带式工资结构弱化员工之间的晋升竞争，强调员工之间的合作、知识共享、共同进步，帮助企业培育积极的团队绩效文化，而这对于企业整体业绩的提升无疑是非常重要的一种力量。

19、参考分析

答：（1）薪酬市场调查的工作程序为：
A、确定工作目的。在薪酬调查时，首先应当明确调查的目的要求和调查结果的用途，然后再开始组织薪酬调查。
B、确定调查范围。确定薪酬调查的范围包括：确定调查的企业、确定调查的岗位、确定需要调查的薪酬信息和确定调查的时间段
C、选择调查方式，常用的调查方式有：企业之间的相互调查、委托中介机构进行调查、采集社会公开信息和调查问卷。
D、薪酬调查数据的统计分析：为了提高统计分析的信度和效度。薪酬调查所提供的数据一定要全面、真实。在对调查数据进行整理汇总、统计分析时，可根据实际情况选取以下方法：数据排列法；频率分析法；趋中趋势分析；离散分析；回归分析法；图表可析法。
E、提交薪酬调查分析报告。薪酬调查分析报告应该包括薪酬调查的组织实施情况分析、薪酬数据分析、政策分析、趋势分析、企业薪酬状况与市场状况对比分析以及薪酬水平或制度调整的建议。
（2）先将调查数据由低至高排列。如表2所示，再按平均月工资高低顺序从高到低进行排列，如表3所示。则中点（或50%）处的工资为2000元/月，90%处的工资为2500元/月，75%处的工资为 2200元/月，25%处的工资为1800元/月。

而确定企业薪酬水平时，薪酬水平高的企业应注意75%点处甚至是90%占炸的薪酬水平，薪酬水平企业应注意25%点处的薪酬水平，一般的企业庆注意中点（50%）点处薪酬水平。根据该企业根据实际管理工作基础薄弱、财力不足的特点，应选择25%点处的薪酬水平。根据表3的计算可以得到，25%点薪酬水平为1500元，所以，该企业的生产岗位的薪酬洋洋得意确定为1500元/月。

表2.

企业名称	平均月工资（元）	排列
A	3000	1
B	1800	7
C	2000	5
D	2000	6
E	1200	11
F	1800	8
G	1800	9
H	1500	10
I	2500	2
J	2500	3
K	2200	4

表3

企业名称	平均月工资（元）	排列
A	3000	1
I	2500	2：90%处=2500
J	2500	3
K	2200	4：75%处=2200
C	2000	5
D	2000	6：50%处=2000

20、参考分析 答题

（1）按照岗位承担者的性质和特点，对公司的**岗位进行横向划分**，可按如下步骤：
①将公司全部岗位分为生产岗位和管理岗位两大类；（3分）
②按照劳动分工的特点，将这两大类划分为若干中类或小类。（3分）
可以将管理岗位分为以下几个小类：生产管理类、市场营销类、财务审计类、技术管理类、人事管理类、质量管理、综合管理类及其他；（2分）
可以将生产岗位划分为以下3个小类：基本生产岗位、辅助生产岗位、生产生活服务等。（2分）

（2）采用**点数法对生产性岗位进行纵向分级**的主要步骤和方法：
①选择岗位评价要素;
②建立岗位要素指标评价标准表;
③按照要素评价标准对各岗位打分，并根据结果划分岗级;
④根据各个岗位的岗级统一归入相应的岗等。

（3）**管理性岗位纵向分级**的方法。
答：1、精简企业组织机构，加强定编、定岗、定员管理，对企业岗位进行科学的设计和改进。
2、对企业管理岗位进行科学的横向分类。
3、为了有效地完成管理岗位的划岗规级任务，评价要素的项目分档要多，岗级数目也应多于直接生产岗的岗级数（一般为1.4~2.6倍）。
4、在对管理岗位划岗规级后，应对管理岗位的岗级进行统一的列等，从而建立管理类、事务类、技术类以及事务类等管理岗级之间的对应关系。

21、参考分析

答：（1）本案例反映了人力资源管理中薪酬管理这项基本功能，集中折射出薪酬构成、如何保证薪酬制度的公平、如何实现薪酬的激励功能等问题。

（2）数次闹事的主要原因在于分配不公、不合理，其深层次原因在于公司的薪酬管理不合理，没有建立一套完善、科学的薪酬制度。而管理层在制定决策前也没有作充分的调查，听取员工的建议。

（3）本案例体现了薪酬系统中至少应包括直接金钱部分和非直接金钱部分（福利，住房补贴仅是其中的一种福利形式）。

无论在分配薪酬构成的哪一部分时，都应坚持以下**原则**：
①公平性原则
企业工资的公平性可以分为两种：内部公平性和外部公平性。内部公平性是指企业内部的每一位员工应该认为，自己的工资与企业内其他员工的工资相比是公平的。企业工资的外部公平性一般是指企业与行业内其他企业的工资水平相比较，它提供的工资必须是有吸引力的（至少不低于行业的平均工资水平），这才会吸引优秀的求职者，同时留住优秀的员工。
②激励性原则
激励性就是差别性，即根据工作的差别确定报酬的差别，体现工资分配的导向作用及多劳多得的原则。这要求在企业内部各类各级岗位上的工资水平要适当的拉开差距，真正体现按照贡献大小分配的原则。
③竞争性原则
一家企业的工资水平在市场中应该处于什么样的水平，要根据该企业的支付能力、所需要人才的可获得性等具体条件而定。
④经济性原则
提高企业的工资标准，固然可以提高其激励性，但同时也不可避免地导致人工成本的上升，所以工资制度还要受经济条件的制约。
⑤合法性原则
企业的工资制度必须符合党和国家的政策与法律，如国家对最低工资标准、工作时间、经济补偿金、加班加点付薪的有关规定等。

22、评分标准：（以下每项 2 分，最高 16 分）
设计薪酬调查问卷的注意事项包括：
（1）明确薪酬调查问卷的调查目的，再设计表格；（2 分）
（2）确保表格中的每个调查项目都是必要的；（2 分）
（3）进行调查试填写，了解问卷是否合理；（2 分）
（4）要求语言标准，问题简单明确；（2 分）
（5）将相关的信息放在一起，例如岗位名称、所属部门等；（2 分）
（6）尽量采用选择判断式提问，尽可能减少被调查者的文字书写量；（2 分）
（7）保证留有足够的填写空间；（2 分）
（8）使用简单的打印样式以确保易于阅读；（2 分）
（9）如果觉得有必要，可注明填表须知；（2 分）
（10）充分考虑信息处理的简便性和正确性；（2 分）
（11）如有多种场合需要某项信息，可预设复写纸，减少填写次数；（2 分）
（12）如果表格收集的数据使用 OCR（光学字符阅读）和 OMR（光学符号阅读）处理，表格则需要非常仔细地设计，保证准确地完成数据处理；（2 分）
（13）填写问卷时间不应超过 2 小时；（2 分）
（14）将薪酬调查的目标和任务，以及需要采集的所有信息，逐一反映在调查问卷的各个项目的提问之中。（2 分）

23、评分标准：
（1）可以按照如下步骤对该公司**岗位进行分类**：
①岗位的横向分类，即根据岗位的工作性质及特征，将它们划分为若干类别；（2 分）
②岗位的纵向分级，即根据每一岗位的繁简难易程度、责任轻重以及所需学识、技能、经验水平等因素，将它们归入一定的档次级别；（2 分）
③根据岗位分类的结果，制定各类岗位的岗位规范即岗位说明书，并以此作为各项人力资源管理工作的依据；（2 分）
④建立公司岗位分类图表，说明各类岗位的分布及其配置状况，为员工分类管理提供依据。（2 分）

（2）按照岗位承担者的性质和特点，对公司的**岗位进行横向划分**，可按如下步骤：
①将公司全部岗位分为生产岗位和管理岗位两大类；（3 分）
②按照劳动分工的特点，将这两大类划分为若干中类或小类。（3 分）
可以将管理岗位分为以下几个小类：生产管理类、市场营销类、财务审计类、技术管理类、人事管理类、质量管理、综合管理类及其他；（2 分）
可以将生产岗位划分为以下 3 个小类：基本生产岗位、辅助生产岗位、生产生活服务等。（2 分）

24、评分标准：
（1）该企业工资奖金分配制度的主要优势是：
①“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，是一种综合平衡性的工资奖金分配体系；（2 分）

②将企业全部岗位划分为科研、管理和生产三大类，有利于对不同岗位的员工工资奖金进行分类管理；（2分）
③将每类岗位细分为10～12等级，每个等级都有相应的工资和奖金分配标准，能充分体现各类岗位的劳动差别和员工的实际贡献；（2分）
④该企业工资奖金分配制度重点突出，偏重于科技人员，使关键技术人才的工资水平高于一般可替代性强的员工工资水平，在市场中具有更强的竞争力；（2分）
⑤采用加大奖金分配力度的做法拉开工资分配的差距，有利于激励员工不断提高自身的贡献率，从而促进企业效益的增长。（2分）
⑥鼓励公平竞争，对科技人员实施聘任制，促进了薪资制度的动态化管理。（2分）
（2）对完善该企业工资奖金分配制度的建议：
①掌握市场同类企业薪资水平的新变化，及时调整收入水平，提高薪资的外部竞争力。（2分）
②不断完善绩效管理制度，为薪资制度的运行提供依据，保证薪资对内公平性。　（2分）
③在贯彻薪资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，不断发现问题，提出对策，逐步加以完善。　（2分）
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。　（2分）

25、评分标准：

（1）现行工资体系存在的弊端：（每项2分，最高6分）
①对外缺乏竞争力。专业技术、管理人员的工资水平太低，导致人员流失率过高。（2分）
②对员工缺乏激励性。工资等级过多，工资等级之间的级差小，对员工激励作用小。（2分）
③对内缺乏公平性。工资等级按行政级别划分，忽略岗位差别和员工的实际贡献。（2分）
④没有确立稳定有效的动态激励、约束、调整机制，工资调整的随意性较大。（2分）
（2）确立新的工资体系，应按照以下程序进行设计：
①确定工资策略。（2分）　②岗位评价与分类。（2分）
③工资市场调查。（2分）　④工资水平的确定。（2分）
⑤工资结构的确定。（2分）　⑥工资等级的确定。（2分）
⑦企业工资制度的实施与修正。（2分）

26、参考答案:

（1）弹性工作模式有利于降低缺勤率，提高生产率，减少加班费用开支，减轻员工对管理人员的敌意，从而增加员工的工作满意度，减少压力的产生。
（2）企业实施弹性工作模式事应注意:1)保持畅通高效的沟通渠道;2)建立自律、务实的企业文化；3)保持制度实施的一致性。
（3）针对以上案例的情况，总经理无需取消营销部的弹性工作制，而只需对弹性时间做一定的规定，即规定营销部每天工作时间中有6个小时（上午9点至下午3点，除午餐时间外）为共同的核心工作时间段，而两端的时间（上午6点至9点，下午3点至6点）为弹性时间，员工在核心工作时间段必须上岗工作，而弹性时间工作段可根据自己的具体情况自由决定。

27、参考分析

答：制定薪酬计划的工作程序如下：
1. 通过薪酬市场调查，比较企业各岗位与市场上相对应岗位的薪酬水平(这里的薪酬水平是指总薪酬水平，包括工资、奖金、福利、长期激励等)。
2. 了解企业财力状况，根据企业人力资源策略，确定企业薪酬水平采用何种市场薪酬水平，是90%点处、75%点处，还是50%点处、25%点处。
3. 了解企业人力资源规划。
4. 将前三个步骤结合画出一张薪酬计划计算表。表5—24是某企业的薪酬计划计算表，各岗位的薪酬水平企业采用50%点处的市场薪酬水平。
5. 根据经营计划预计的业务收入和前几步骤预计的薪酬总额，计算薪酬总额/销售收入的比值，将计算出的比值与同行业的该比值或企业往年的该比值进行比较，如果计算的比值小于或等于同业或企业往年水平，则该薪酬计划可行；如果大于同业或企业往年水平，可以根据企业董事会对薪酬计划的要求将各岗位的薪酬水平适当降低。
6. 各部门根据企业整体的薪酬计划和企业薪酬分配制度规定，考虑本部门人员变化情况、各员工的基本情况如工龄、业绩考核结果、能力提高情况等做出部门的薪酬计划，并上报到人力资源部，由人力资源部进行所有部门薪酬计划的汇总。
7. 如果汇总的各部门薪酬计划与整体薪酬计划不一致，需要再进行调整。
8. 将确定的薪酬计划上报企业领导、董事会报批。