目录

01 薪酬管理基本原理

02 薪酬调查

03 薪酬制度的设计

04 薪酬计划的制订

05 企业补充保险管理

提纲



薪酬制度的类型与内容1

技能：制定薪酬制度的程序1

宽带薪酬的概念、特征、设计原则 2

技能：宽带薪酬设计的流程与要点2

薪酬制度的问题与诊断3

技能：薪酬标准与结构调整3

薪酬制度

◆薪酬制度大体是通过薪酬等级表、薪酬标准表、技术（业务）等级标准及岗位名称表等具体形式加以规定的。

◆薪酬制度中必须明确的内容有：工资分配政策、原则、工资支付方式、工资标准、工资结构、工资等级与级差、奖金、津贴、过渡办法和其他规定。

薪酬制度的类型



管理人员的薪酬制度
经营者年薪制
团队薪酬制度

薪酬制度的类型：岗位薪酬制

- 特点
  - 薪酬的支付“对岗不对人”
  - 它以岗位分析与岗位评价为基础
  - 它具有较强的客观性

- 类型
  - 岗位等级薪酬制
    - 一岗一薪制
    - 一岗多薪制
  - 岗位薪点薪酬制

岗位薪酬制以员工在生产经营中的岗位为基础确定薪酬等级和薪酬标准

薪酬制度的类型—岗位薪酬制：岗位等级薪酬制：一岗一薪制

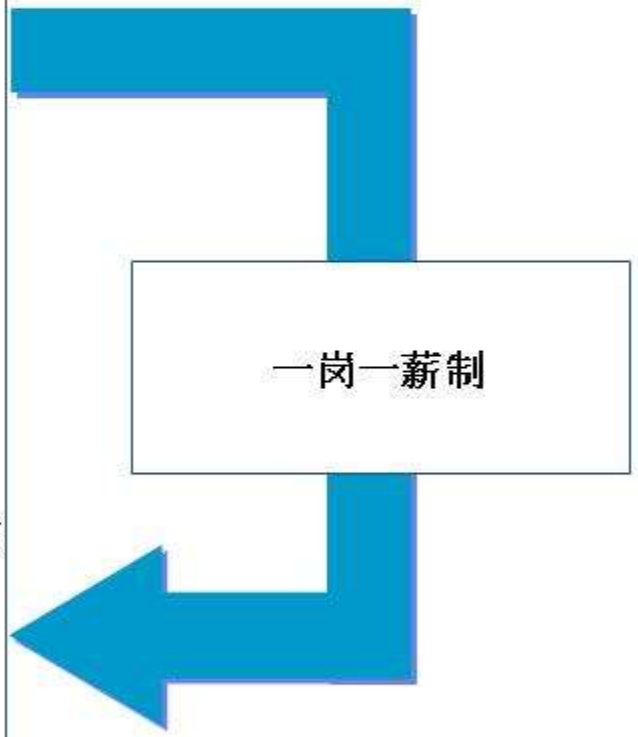
●一岗一薪制是指一个岗位只有一个薪酬标准，凡在同一岗位上工作的员工都按照统一的薪酬标准获得薪酬。

●在这一薪酬体系内，岗内没有薪酬等级，员工上岗时采取”试用期”或“熟练期”的办法，期满经考核合格，就可以按岗位薪酬标准获得薪酬收入。

●岗位薪酬反映的只是不同岗位之间的薪酬差别，不反映岗位内部的工作和相应的报酬差别。

●一岗一薪制不存在升级问题，所以员工只有在变动工作岗位时，即到较高等级的岗位工作时或企业整体提高岗位薪酬标准，才能提高薪酬水平。

●它适合于专业化、自动化程度高、流水作业、工种技术比较单一的工作岗位。



薪酬制度的类型—岗位薪酬制：岗位等级薪酬制：一岗多薪制

●一岗多薪制，是指在一个岗位内设置几个薪酬标准以反映岗位内部员工之间的劳动差别的岗位薪酬制度。

- 由于企业的岗位比较多，从管理成本上分析，不可能为每一个岗位都设立薪酬标准，企业只能是采取将相近的岗位进行合并以采取同一薪酬标准，这就造成了同等级岗位内存在工作差别的问题。为了解决这一问题，有些企业在同一等级内划分档次，员工在一个岗位等级内可以通过小步考核而升级，直至其薪酬达到本岗最高标准。

●一岗多薪制适用于那些岗位划分较粗、岗位之间存在工作差别、岗位内部的员工之间存在技术熟练程度差异的企业或部门。



薪酬制度的类型—岗位薪酬制：岗位等级薪酬制：一岗多薪制

岗位	岗位职等	工资等级及标准				
		1	2	3	4	5
公司总经理	八	9800	10300	11800	11300	12800
公司副总经理	七	7100	7350	7600	7850	8100
总经理助理	六	5560	5840	6120	6400	6680
部门经理	五	3720	3900	4080	4260	4440
部门副经理	四	2800	2940	3080	3220	3360
业务主管	三	2210	2320	2430	2540	2650
业务骨干	二	1570	1650	1730	1810	1890
业务员	一	1320	1370	1420	1470	1520

薪酬制度的类型—岗位薪酬制：岗位薪点薪酬制

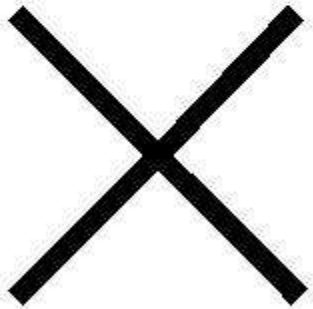
●薪点薪酬制是在岗位评价的基础上，用点数和点值来确定员工薪酬的薪酬制度。表现为：

薪点薪酬=薪点数*薪点值

薪点数

●**员工的薪点数可由三部分组成**

- 岗位薪点。通过岗位评价得出；
- 绩效（个人）薪点。通过绩效考核得出；
- 附加薪点组成。岗位点数和绩效（个人）点数不能体现的。



思考：薪点薪酬制具有哪些优点？

薪点值

- **薪点值的高低按照企业效益的好坏进行确定。使薪酬水平与企业效益相联系。企业在确定薪点值时，可将薪点值分为基值和浮动值。**
  - 基值由企业整体经济效益确定。
  - 浮动值由部门的生产经营状况决定。

薪酬制度的类型：技能薪酬制

技能薪酬制是一种以员工的技术和能力为基础的薪酬。它强调根据员工的个人能力提供薪酬。



- 企业要有比较开放的、有利于员工参与的企业文化；
- 企业要明确对员工的技能要求；
- 要制定与技能薪酬制度配套的技能评估体系；
- 企业要将薪酬计划与培训计划相结合。

分为：技术薪酬与能力薪酬

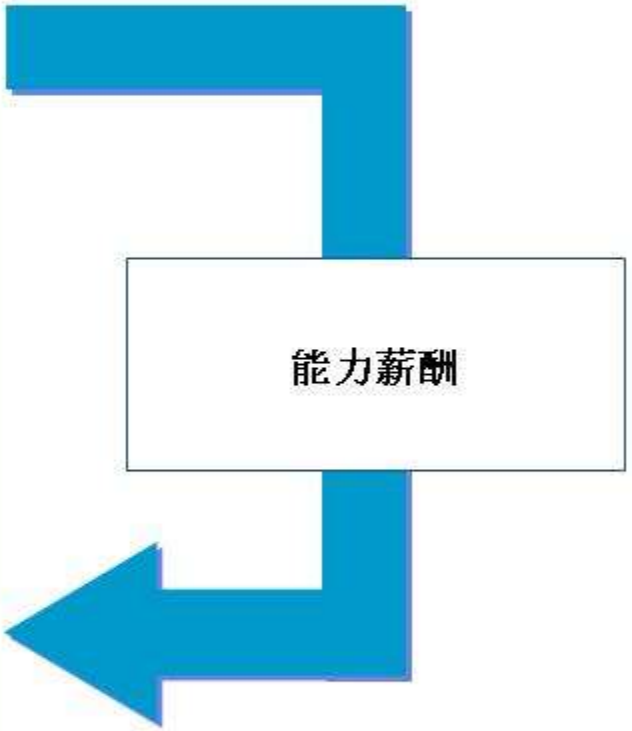
薪酬制度的类型：技能薪酬制—技术薪酬

- 技术薪酬是以应用知识和操作技能为基础的薪酬。主要应用于“蓝领”。
- 它的基本思想是根据员工的通过证书或培训所证明的技术水平支付其薪酬，而不管这种技术是否在实际工作被应用。
- 应用：生产制造性质的企业、部门或低等级岗位。
- 优势：鼓励员工发展技能；增强参与意识；因表达了努力与报酬的关系而受员工欢迎。
- 劣势：人工成本增加。
- 对策：限制比例、限制培训时间、限制技术种类。



薪酬制度的类型：技能薪酬制—能力薪酬

- 能力薪酬适用于企业的专业技术人员和管理人员，即“白领”。
- 这种薪酬的给予的标准比较抽象，而且与具体的岗位联系不大。
- 能力薪酬包括基础能力薪酬和策略能力薪酬。
  - 基础能力是指员工胜任某一岗位的工作任务所应具备的能力。
  - 策略能力是指非常难以得到的、能够影响企业竞争优势的、在本质上有一定策略性的能力。策略能力薪酬的发放对象是企业具有核心竞争能力的人才。它的设计与制定是自上而下的。给予的主要对象是管理者和专家人员。



薪酬制度的类型：绩效薪酬制

●绩效薪酬制的特点：

- 注重个人绩效差异的评定；
- 个人绩效的评定以直接主管为主；
- 薪酬信息反馈的频率不高。而且是单向的，即上级向下级反馈。

●绩效薪酬的缺点：

- 绩效薪酬的基础缺乏公平性；
- 绩效薪酬过于强调个人绩效；
- 绩效评价的方式决定绩效薪酬制度的成败。如果员工认为绩效评价的方式不是公平、精确的，则整个绩效薪酬制度有崩溃的危险。

绩效薪酬制是以员工的工作业绩为基础支付的薪酬，其主要方式有计件薪酬制与佣金制

思考：如何有效地发放绩效薪酬？

薪酬制度的类型：绩效薪酬制

薪酬增长幅度（%）		员工薪酬与市场薪酬的比较比率				
		0.85~0.95	0.95~1.0	1.0~1.05	1.05~1.15	1.15~1.25
绩效评价等级	A（好）	12~15	11~13	10~12	9~11	增长上限
	B（较好）	10~12	9~11	8~10	7~9	-
	C（一般）	8~10	6~9	-	-	-
	D（差）	5~8	-	-	-	-
	E（极差）	-	-	-	-	-

在绩效矩阵中，员工薪酬增长的规模与频率取决于两个因素：个人的绩效评价等级；个人的实际薪酬与市场薪酬之间的比较比率

思考：绩效矩阵具有什么样的功能？

为员工加薪提供依据

确定有竞争力的薪酬水平

合理控制人工成本

激励工资与绩效加薪对薪酬成本增加影响的比较

加薪幅度（%）	激励工资	绩效加薪
2010年某员工A的基本工资额：30000（元）		
2010年底加薪 加薪幅度：4%	获得加薪量：30000×4%=1200 支付总额：30000＋1200=31200	获得加薪量：30000×4%=1200 支付总额：30000＋1200=31200
2011年该员工 的基本工资额	30000	31200
2011年底加薪 加薪幅度：5%	获得加薪量：30000×5%=1500 支付总额：30000＋1500=31500	获得加薪量：31200×5%=1560 支付总额：31200＋1560=32760
2012年该员工 的基本工资额	30000	32760
2012年底加薪 加薪幅度：6%	获得加薪量：30000×6%=1800 支付总额：30000＋1800=31800	获得加薪量：32760×6%=1965.6 支付总额：32760＋1965.6=34725.6
2013年该员工 的基本工资额	30000	34725.6
三次加薪后基本 工资增量（%）	0%	（34725.6－30000）/30000×100% ≈15.8%

薪酬制度的类型：绩效薪酬制

以下为某企业绩效矩阵，已知培训主管岗位的市场薪酬一般水平为5000元，该企业培训主管王明、张宏、刘诚2013年的绩效评价等级分别为A、B、D，2013年三人月薪分别为4700、5500、4300。请回答以下问题：

1、根据绩效矩阵，3人2014年的加薪额度分别为多少？

2、绩效矩阵具有哪些作用？

3、除开绩效矩阵，还有哪些合理控制人工成本的方法？

薪酬增长幅度（%）		员工薪酬与市场薪酬的比较比率				
		0.85~0.95	0.95~1.0	1.0~1.05	1.05~1.15	1.15~1.25
绩效评价等级	A（好）	15	13	11	9	增长上限
	B（较好）	12	11	9	7	-
	C（一般）	8	6	-	-	-
	D（差）	5	-	-	-	-
	E（极差）	-	-	-	-	-

薪酬制度的类型：绩效薪酬制—计件制

源于泰勒的古典管理研究成果，其基本做法是：先确定每一件产品的工资率，然后根据员工的生产情况，来计算员工所应得到的报酬。一般具有三种形式：

计件制

直接计件制

员工报酬 = 每件工资率×员工产量

泰勒的差别计件制

当员工产量没有达到一定标准时，为一种工资率；当员工产量高于标准时，采用比较高的工资率

梅里克计件制

它有三种工资率：如果员工产量低于所定标准的 83% 为一种工资率；处于83%-100% 之间为另外一种工资率；高于 100% 时为一种工资率。

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com 0731-84165117

薪酬制度的类型：绩效薪酬制—佣金制

一般应用于销售人员。它是根据员工的绩效（比如销售额），按照一定的比例给员工以提成。它有三种形式：

佣金制

纯佣金制

员工薪酬 = 员工销售额×佣金比例

混合佣金制：混合佣金制是先确定员工的底薪，然后，再按照销售额提成。即员工薪酬 = 底薪 + 员工销售额×佣金比例。

超额佣金制

超额佣金制是先确定员工的基本绩效标准，然后，超过的绩效再按比例提成。

优点：可以调动营销人员的积极性；

缺点：使营销人员与企业之间产生较大的离心力。

薪酬制度的类型：其它薪酬制度—管理人员薪酬

管理人员的薪酬构成

基本薪酬+奖金和红利+福利与津贴（+长期激励）



基本薪酬 | 奖金红利 | 其它 | 长期激励



基本薪酬 | 奖金红利 | 其它 | 长期激励

相对比例较少，但最重要，是其它薪酬确定的基础。

满足安全需要与地位需要，吸引和稳定人才。



基本薪酬 | 奖金红利 | 其它 | 长期激励

弹性部分，与工作绩效密切相关

将管理人员的利益与企业整体利益长期结合。

薪酬制度的类型：其它薪酬制度—经营者年薪制



平安在2007年年报中公布高管年薪，马明哲年薪超过6616万；2008年，马明哲转身成“马白劳”。





民生银行董事长董文标2007年的年薪逾1750万元人民币。

中海油董事长傅成玉2008年1200万年薪 。

年薪制是一个筐，什么都能往里装

薪酬制度的类型：其它薪酬制度—经营者年薪制

特殊群体的薪酬——经营者年薪

- 年薪制一般由固定薪酬与可变薪酬两部分构成。前者水平取于“经营者市场”形成的市场薪酬率和企业的支付能力，后者取决于本企业的经营状况，在总的年薪中，可变薪酬一般大于固定薪酬。
- 实行年薪制的企业，经营者的利益与员工的利益相分离，与企业的利益相联系；经营者的年薪与员工薪酬相分离，而与工作责任、决策风险、经营效益挂钩；
- 年薪不在员工工资总额内列支，固定薪酬从管理费用中支出，浮动薪酬则从企业税后利润中支出；
- 经营者的年薪及调整由企业董事会或股东大会决定；得到年薪的经营者一般不再享受工资性收入与福利待遇。

经营者年薪是指以企业的一个经济核算年度为时间单位确定经营者的基本薪酬，并根据其年终经营成果确定其可变薪酬的一种薪酬制度。

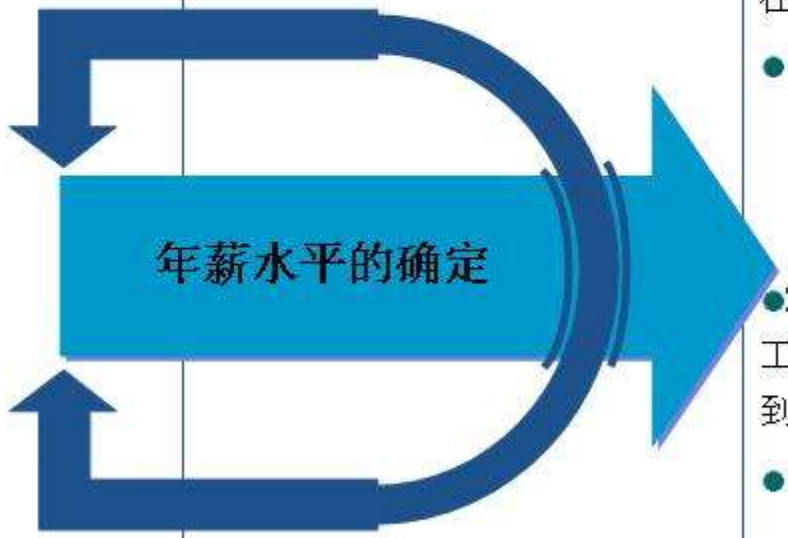
薪酬制度的类型：其它薪酬制度—经营者年薪制

- **实行经营者年薪应具备的条件：**
  - 健全的经营者人才市场，完善的竞争机制；明确的经营者业绩指标考核体系；健全的职工代表大会制度，完善的群众监督机制。
- **经营者年薪的组成形式：**
  - **基本薪酬加风险收入**。基本薪酬根据企业生产经营规模、经济效益水平、员工平均薪酬水平和**市场薪酬水平确定**，按月预付；风险收入按基本薪酬的一定倍数支付，具体倍数根据企业完成的经济效益情况、生产经营责任大小、风险程度等因素确定
  - **年薪加年终奖金**。年薪根据企业生产经营规模、经济效益水平、员工平均薪酬水平和**经营者的能力**确定，年薪确定后按月支付。奖金按年终经济效益的各项指标完成状况而定。与前者相比区别在于年薪不是预付性质的而是固定的，奖金条件只是经济效益指标，不考虑风险报酬。

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com 0731-84165117

薪酬制度的类型：其它薪酬制度—经营者年薪制

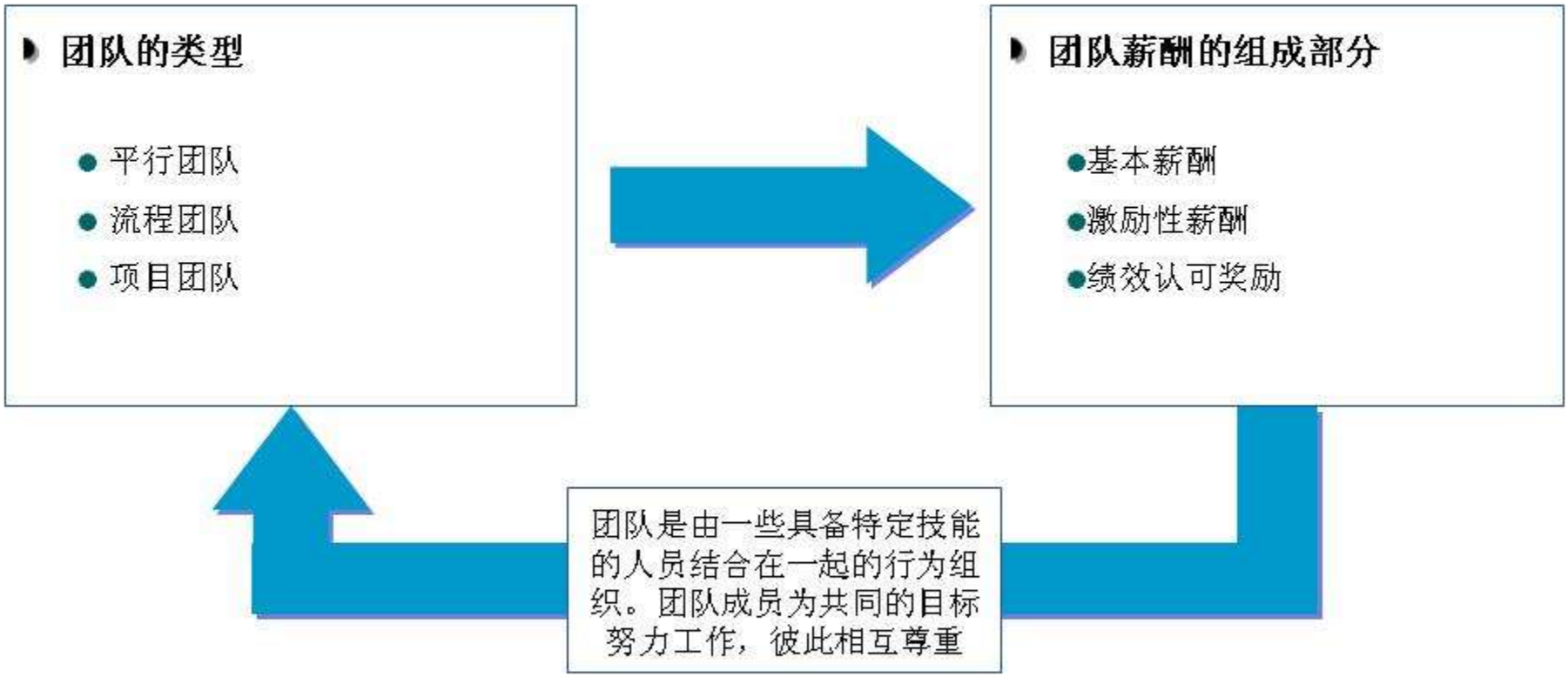
●经营者年薪水平是指经营者年薪与企业员工平均薪酬水平的比例关系



在确定年薪水平时，要注意：

- 1、经营者的工作是高级的复杂劳动，其劳动耗费是普通员工劳动耗费的倍加，所以经营者年薪应该数倍于企业员工的平均薪酬。
- 2、年薪水平的确定既要照顾到员工的心理承受能力，又要能够吸引到企业需要的经营管理人才。
- 3、得到年薪的经营者不再享受企业员工的工资性收入与福利待遇。

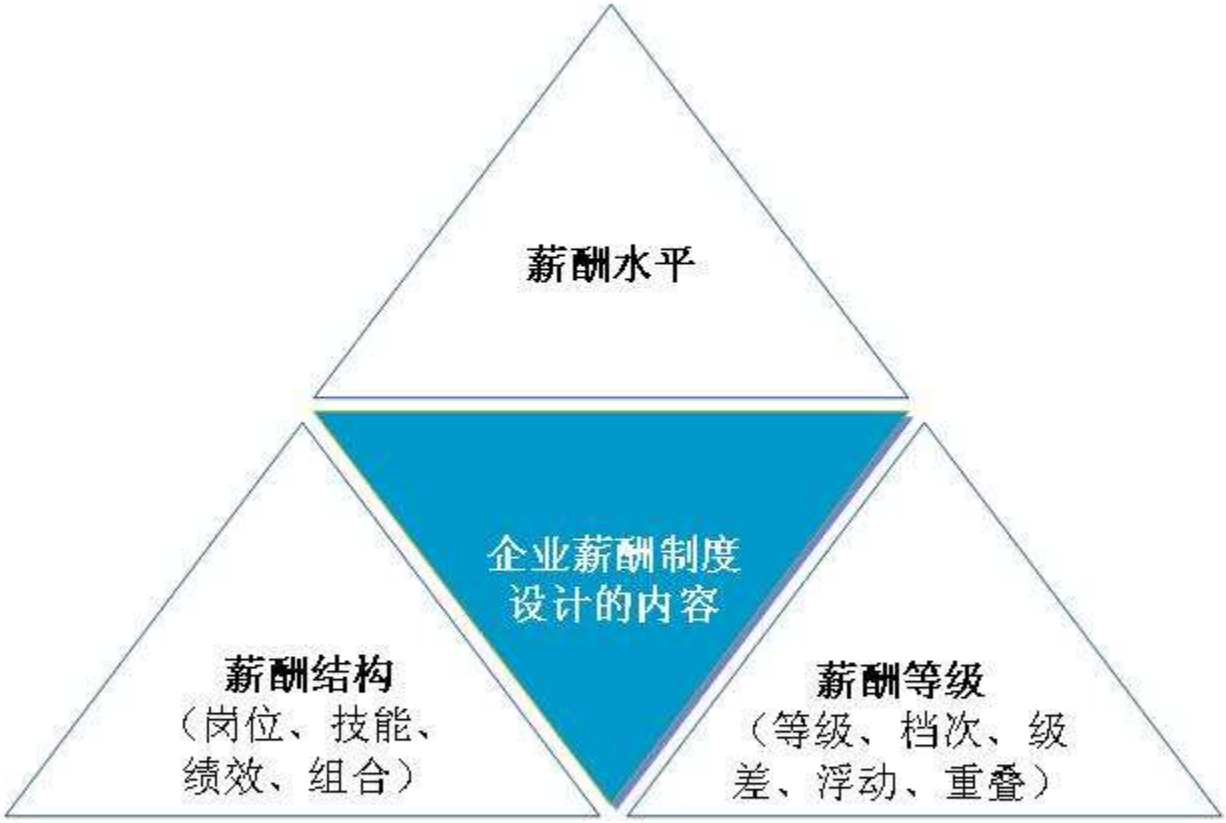
薪酬制度的类型：其它薪酬制度—团队薪酬制



薪酬制度的类型：其它薪酬制度—团队薪酬制

团队类型	团队特点	基本薪酬	激励性薪酬	绩效认可奖	例举
平行团队	兼职性质，有主要的工作；持续时间短；自治水平低。	基于个人工作而非团队工作。	不使用激励性薪酬。	设计非货币性的绩效认可奖励。	临时的材料或规划团队、工会团队、委员会等
项目团队	全职性质，持续时间随项目，自治水平居中。	属于传统组成部分。	避免使用过多的激励性薪酬（难量化、可变因素多）；按基本薪酬相同比例支付。	少量货币性绩效奖励。	以项目为基础的团队 如房产项目、研发项目
流程团队	分工协作完成，全职性质，持续时间长，自治水平高。	设计关键，基于能力和技能的宽带薪酬体系。	预先确定激励性薪酬（平等支付）。		以研究或生产流程为基础的团队，如产品生产线团队

薪酬制度设计的内容



薪酬制度设计的内容：薪酬水平

薪酬水平

薪酬水平=薪酬总额/企业平均从业人数

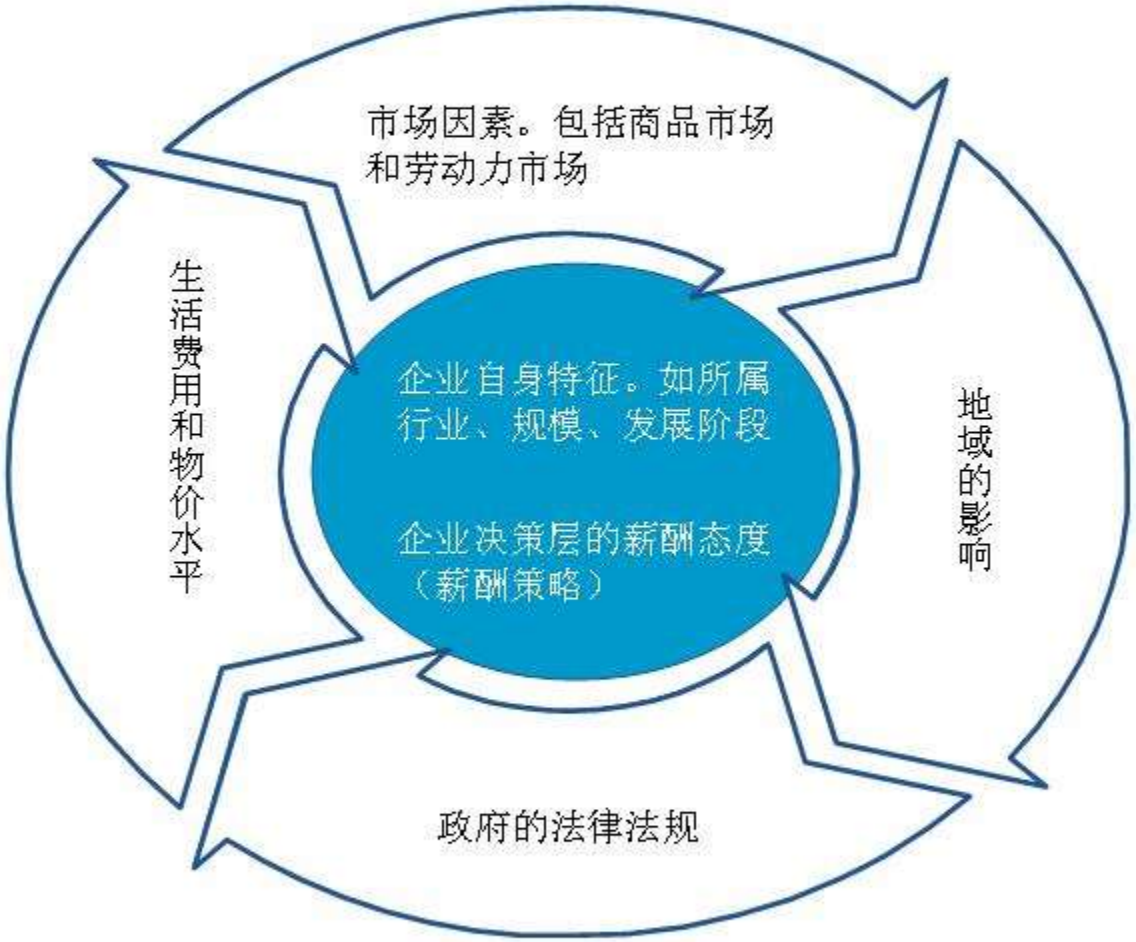
企业从业人数是指与企业建立劳动关系的职工人数和企业接受劳务派遣用工人数之和。

企业平均从业人数，按企业全年月平均值确定，具体计算公式：月平均值＝（月初值+月末值）÷2；

全年月平均值＝全年各月平均值之和÷12

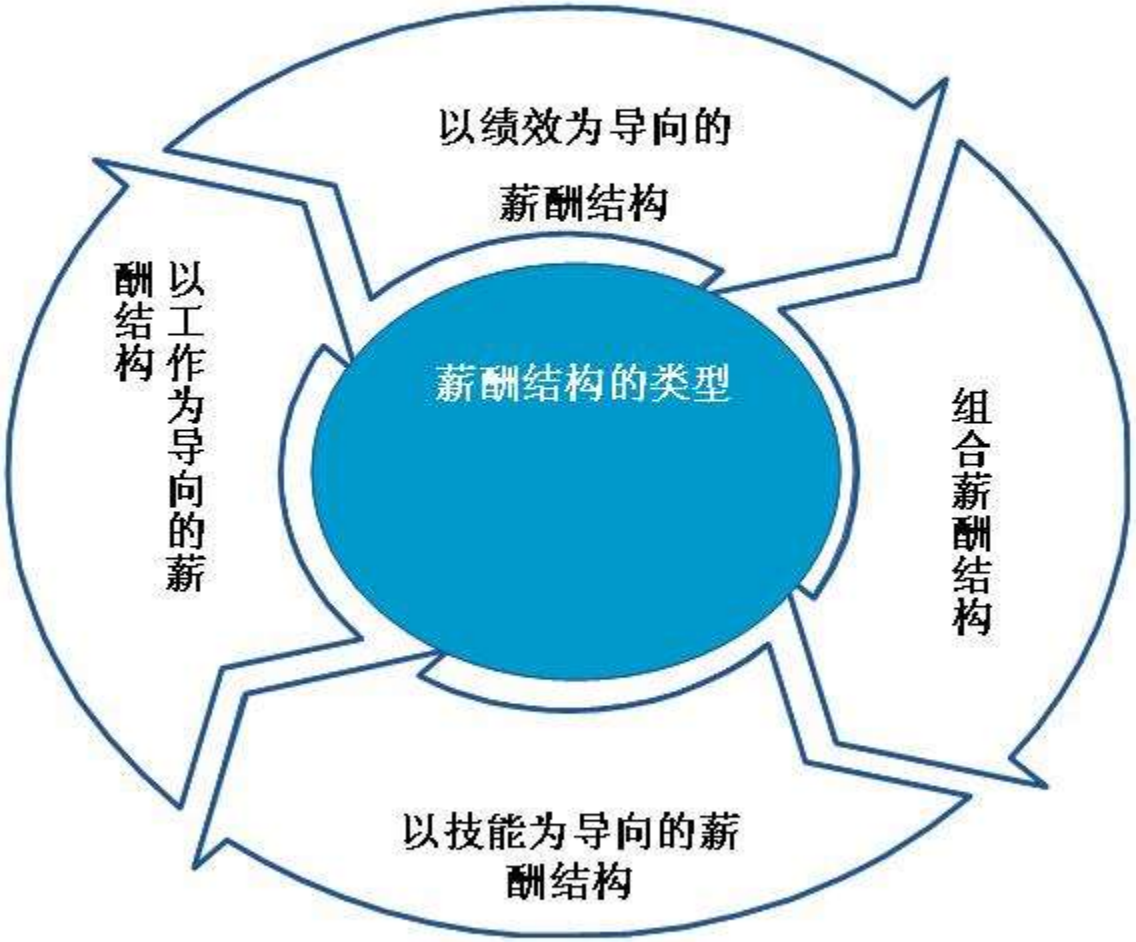
薪酬水平可以指企业，也可以指部门或个人。

薪酬制度设计的内容：薪酬水平



企业薪酬水平的影响因素

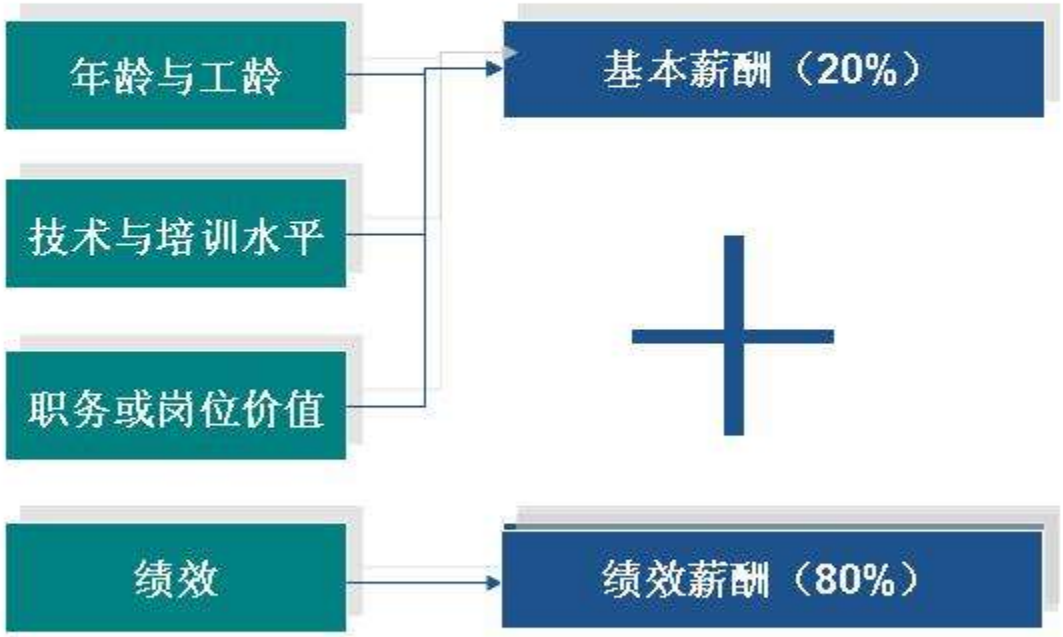
薪酬制度设计的内容：薪酬结构



薪酬结构是是员工薪酬体系的各构成项目及其所占的比例

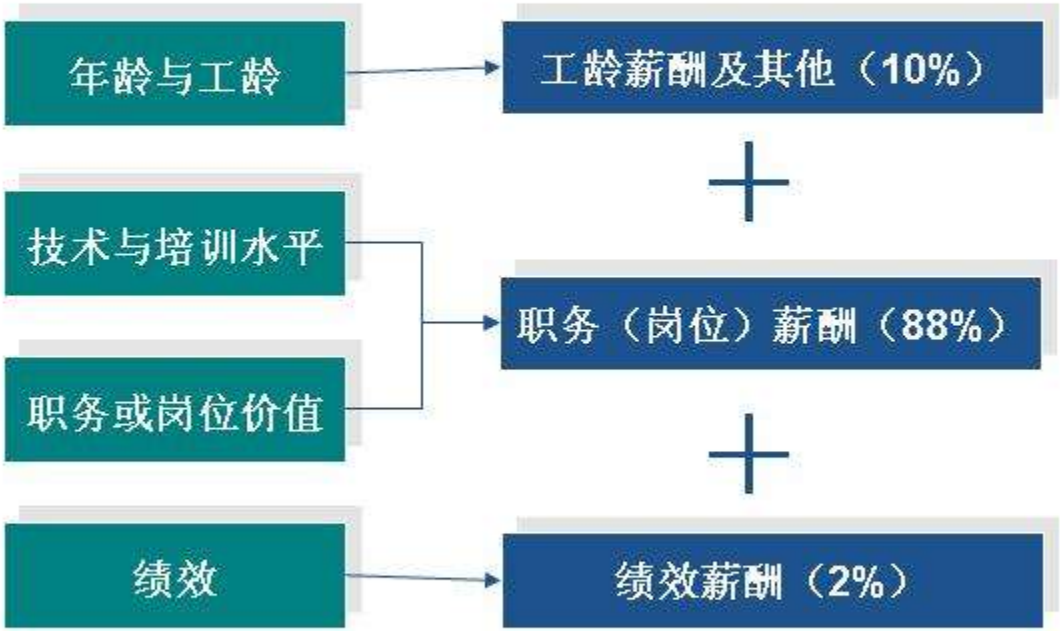
薪酬制度设计的内容：薪酬结构—以绩效为导向

- 优点：激励效果好
- 缺点：易使员工只重视眼前效益，不重视长期效益；没有学习新知识、技能的动力；只重视个人绩效，不重视合作
- 适用的企业：任务饱满，有超额工作的必要，绩效能自我控制，员工能够通过主观努力改变绩效
- 例举：计件薪酬、销售提成薪酬、效益薪酬



薪酬制度设计的内容：薪酬结构—以工作为导向

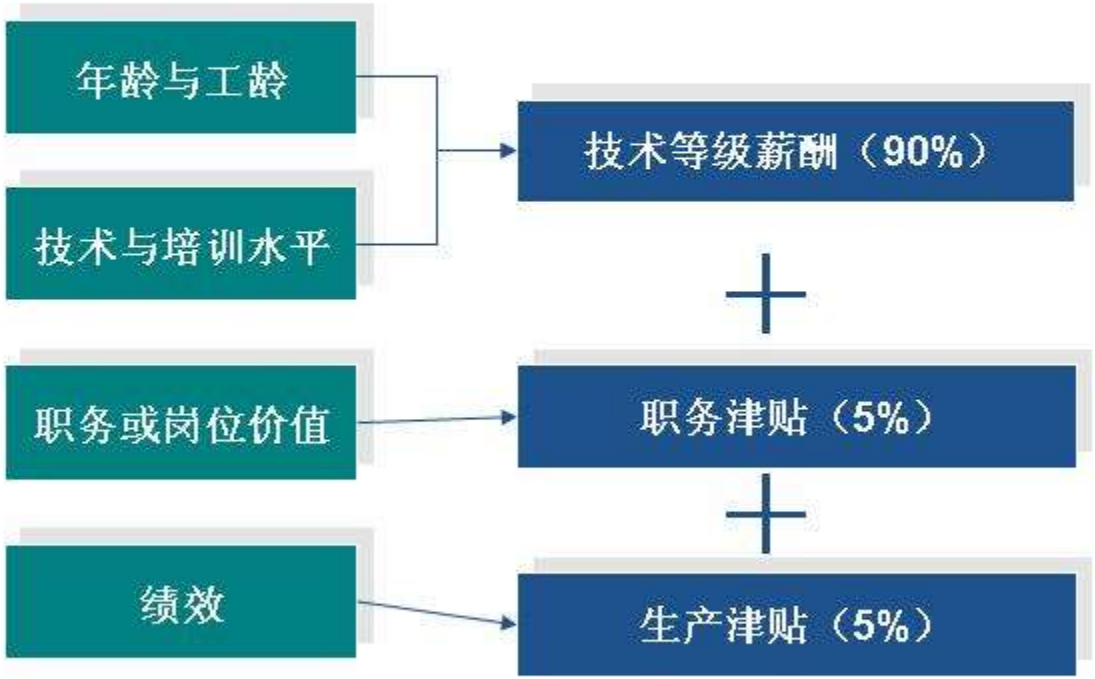
- 特点：员工的薪酬主要根据其所担任的职务(或岗位)的重要程度、任职要求的高低以及劳动环境对员工的影响等来决定
- 优点：有利于激发员工的工作热情和责任心
- 缺点：无法反映在同一职务(或岗位)工作的员工技术、能力和责任心不同而引起的贡献差别
- 适用于工作之间责权利明确的企业
- 例举：岗位薪酬制、职务薪酬制



湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com 0731-84165117

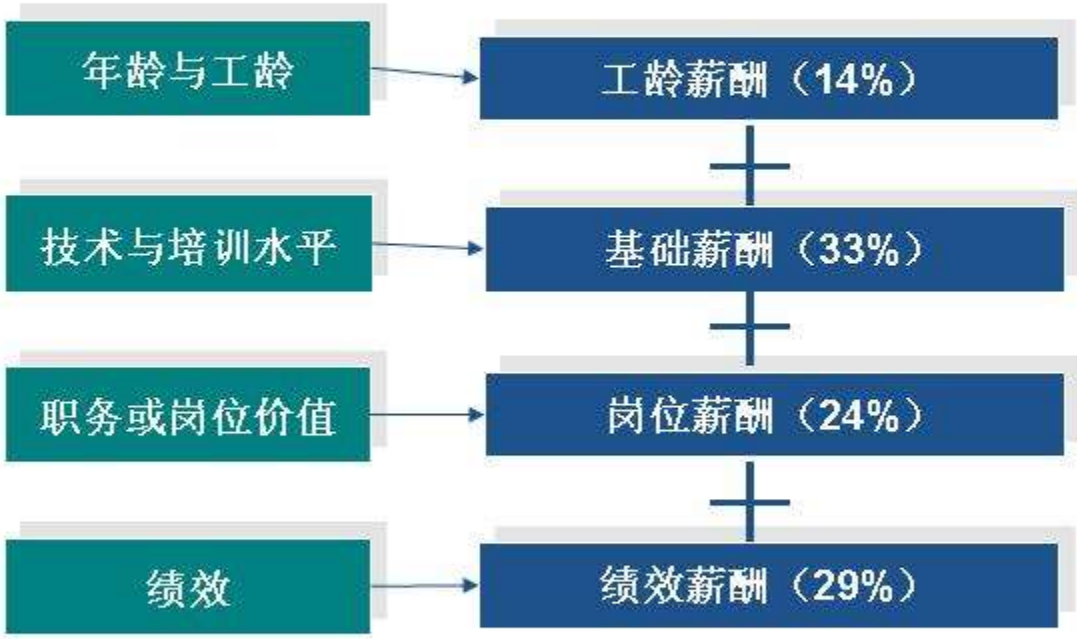
薪酬制度设计的内容：薪酬结构—以技能为导向

- 特点：员工的薪酬主要根据员工所具备的工作能力与潜力来确定
- 优点：有利于激励员工提高技术、能力
- 缺点：忽略了工作绩效及能力的实际发挥程度，企业薪酬成本较高
- 适用范围窄，只适用于技术复杂程度高、劳动熟练程度差别较大的企业，或是处在艰难期，急需提高企业核心能力的企业。
- 例举：职能薪酬、能力资格薪酬、技术等级薪酬



薪酬制度设计的内容：薪酬结构—组合薪酬

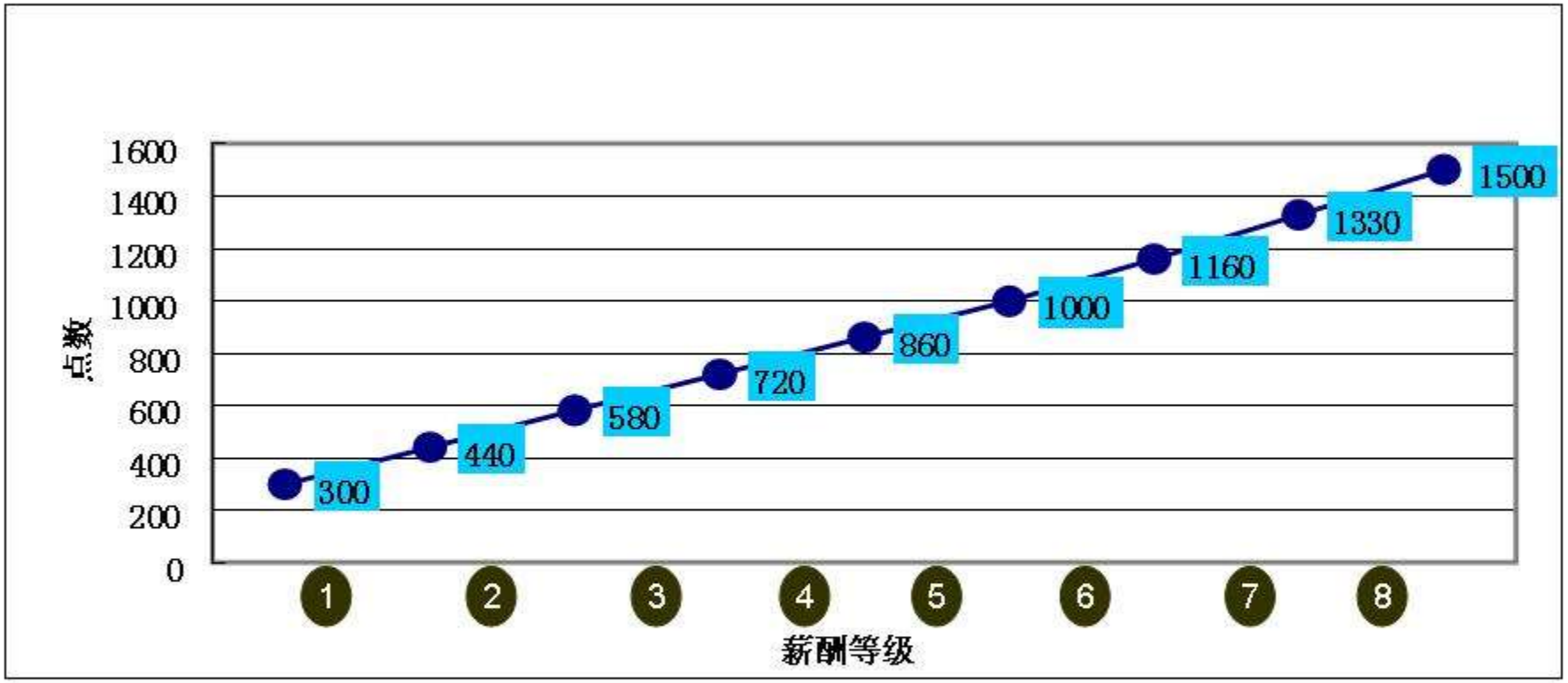
- 特点：将薪酬分解成几个组成部分，分别依据绩效、技术和培训水平、职务（或岗位）、年龄和工龄等因素确定薪酬
- 优点：全面考虑了员工对企业的投入
- 适用于各种类型的企业
- 例举：岗位技能薪酬、薪点薪酬制、岗位效益薪酬



薪酬制度设计的内容：薪酬等级



薪酬制度设计的内容：薪酬等级—薪酬等级



- 薪酬等级主要反映不同岗位之间在薪酬结构中的差别。它以岗位评价、岗位分级的结果为依据，根据岗位评价得到的每个岗位的最终点数，划分岗位等级，并使薪酬等级与岗位等级一一对应。

薪酬制度设计的内容：薪酬等级—薪酬等级

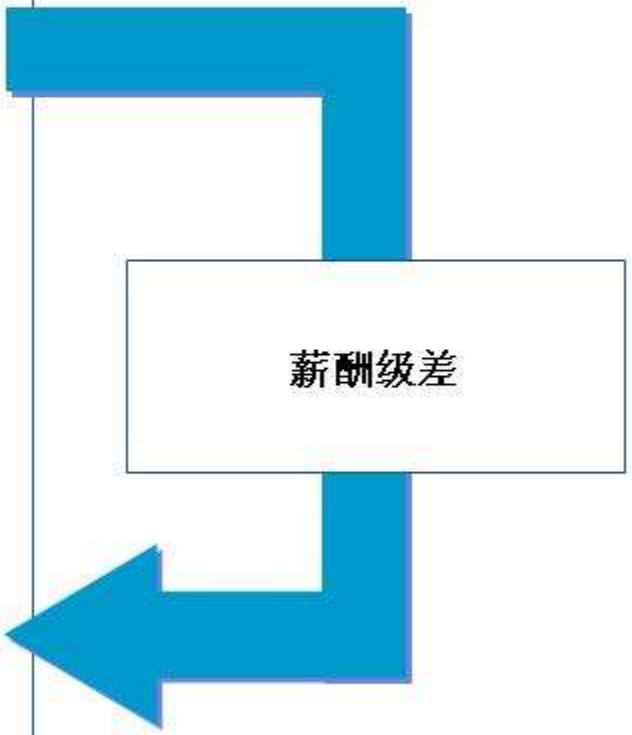
岗位评价点数	对应岗位	薪酬等级	薪酬级差	顶薪点	中点值	起薪点	浮动幅度	等级重叠	档次
1330-1500	总经理	8							
1160-1330	副总经理、总工程师	7							
1000-1160	项目经理、人力经理	6							
860-1000	行政经理、财务经理	5							
720-860	……	4							
580-720	……	3							
440-580	……	2							
300-440	……	1							

薪酬制度设计的内容：薪酬等级—薪酬级差

●薪酬级差是指不同等级之间薪酬相差的幅度，即企业内最高等级与最低等级的薪酬比例关系以及其他各等级之间的薪酬比例关系.

●级差决定了企业内员工薪酬拉开差距的大小，差距大小，不能体现薪酬分配的激励性原则，会影响员工积极性，差距太大，可能会造成员工的不团结，也可能会使薪酬成本超过企业支付能力。

●薪酬级差反映了岗位之间的劳动差别。由于岗位级别越高，岗位之间的劳动差别越大，工作价值差别越大，所以，在高级别岗位(如副总经理与部门经理)之间的薪酬级差要大一些，在低级别岗位(如主管与普通员工)之间的薪酬级差要小一些。



薪酬制度设计的内容：薪酬等级—薪酬等级

岗位评价点数	对应岗位	薪酬等级	薪酬级差	顶薪点	中点值	起薪点	浮动幅度	等级重叠	档次
1330-1500	总经理	8							
1160-1330	副总经理、总工程师	7							
1000-1160	项目经理、人力经理	6							
860-1000	办公室主任、财务经理	5							
720-860	……	4							
580-720	……	3							
440-580	……	2							
300-440	……	1							

薪酬制度设计的内容：薪酬等级—浮动幅度

浮动幅度

- 浮动幅度是指在同一个薪酬等级中，最高档次（顶薪点）的薪酬水平与最低档次（起薪点）之间的薪酬差距，也可以指中点档次的薪酬水平与最低档次或最高档次之间的薪酬差距。
- 由于高薪酬等级(如副总级)的内部劳动差别大于低薪酬等级(如主管级)的劳动差别，所以高薪酬等级的薪酬浮动幅度要大于低薪酬等级的薪酬浮动幅度。

等级重叠

- 等级重叠是指各个相邻的薪酬等级浮动幅度在数值上的交叉程度。
- 一般来说，各个薪酬等级薪酬浮动的幅度越大，等级重叠度也就越高；反之亦然。

薪酬档次

- 为了反映在同一岗位级别上员工能力的差别，企业在薪酬管理中往往在同一等级中划分若干个档次

薪酬制度设计的内容：薪酬等级—浮动幅度

岗位评价点数	对应岗位	薪酬等级	薪酬级差	顶薪点	中点值	起薪点	浮动幅度	等级重叠	档次
1330-1500	总经理	8	4000		15000				
1160-1330	副总经理、总工程师	7	3000		11000				
1000-1160	项目经理、人力经理	6	2000		8000				
860-1000	办公室主任、财务经理	5	1500		6000				
720-860	……	4	1200		4500				
580-720	……	3	……		3300				
440-580	……	2	……		……				
300-440	……	1	……		……				

薪酬制度设计的内容：薪酬等级

a：某等级最大值（顶薪点）

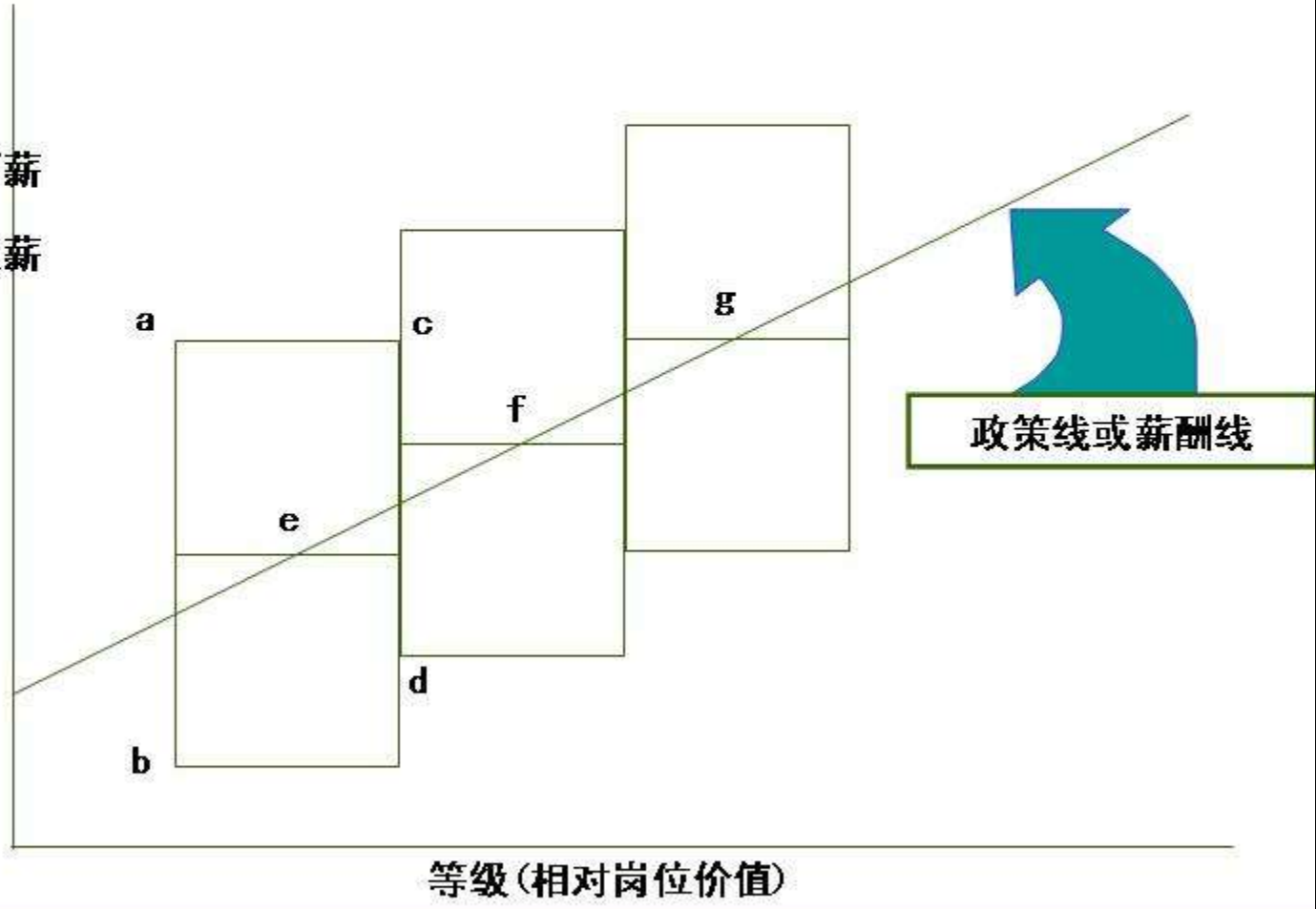
b：某等级最小值（起薪点）

a-b：浮动幅度

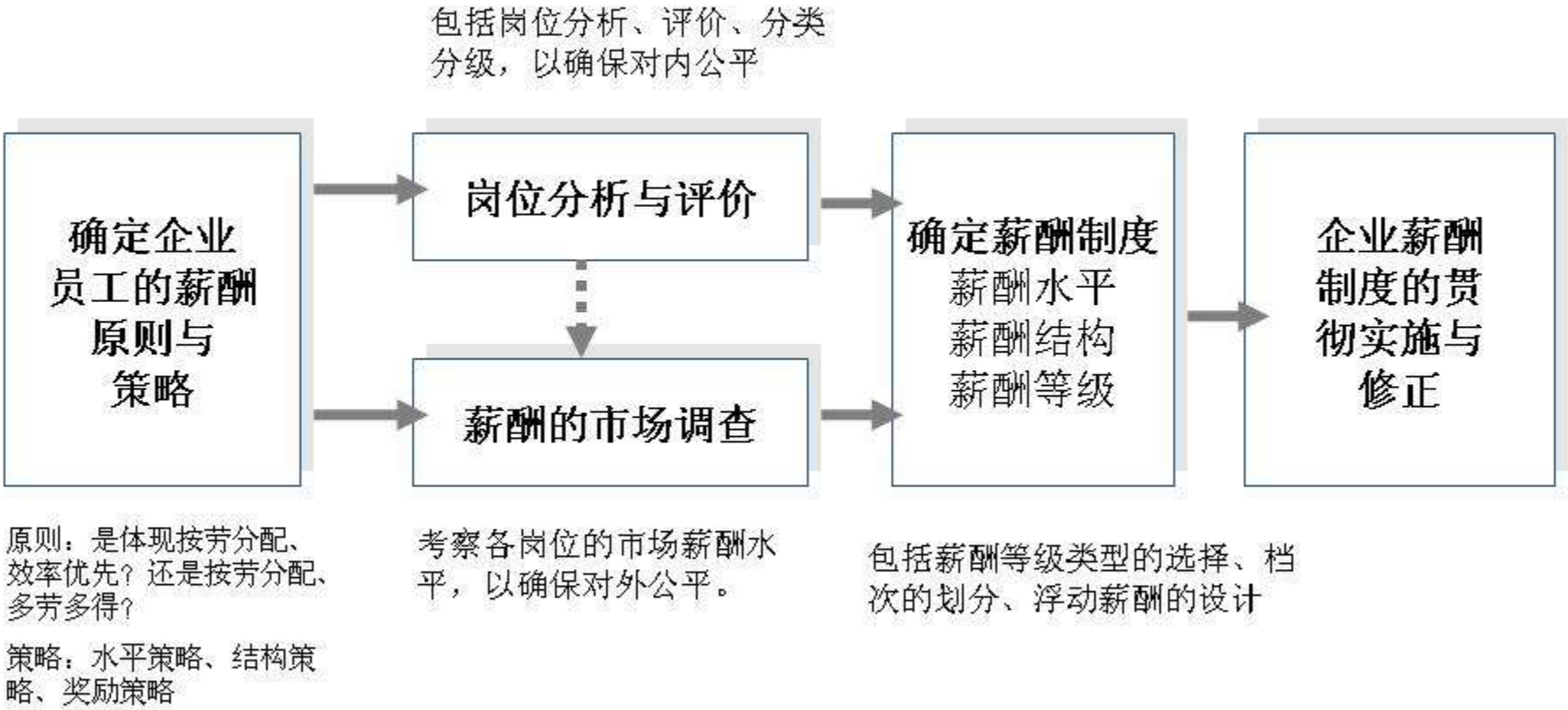
c-d：相邻等级的重叠

e, f, g：某等级中点值

f-g：相邻等级的级差



技能：制定薪酬制度的基本程序



企业薪酬设计的程序图

技能：制定薪酬制度的基本程序

企业薪酬策略与发展战略的关系

发展战略	企业发展阶段	薪酬策略	薪酬水平	薪酬结构类型	
				性质	薪酬结构
以投资促进发展	合并或迅速发展阶段	以业绩为主	高于市场平均水平的薪酬与高中等个人绩效奖	高弹性	以绩效薪酬为导向
保持利润与保护市场	正常发展至成熟阶段	薪酬管理技巧	平均水平的薪酬与中等个人\班组或企业绩效奖相结合	高弹性	以绩效为导向
				高稳定	年功薪酬
				折中	以技能\岗位为导向或组合薪酬
收获利润并向别处投资	无发展或衰退阶段	着重成本控制	低于平均水平的薪酬与刺激成本控制的适当奖励相结合	高弹性	以绩效为导向
				折中	以能力\岗位为导向或组合薪酬

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com 0731-84165117

精题精练:单选

38、（　　）代表了薪酬制度发展的主流，为越来越多的企业所采用。

（A）岗位薪酬制（B）绩效薪酬制（C）年薪制（D）技能薪酬制

39、薪点薪酬制是在（　　）的基础上，用点数和点值来确定员工薪酬的薪酬制度。

（A）岗位分析（B）岗位分类（C）岗位评价（D）岗位设计

40、企业确定薪点值时，可以将薪点值分为基值和浮动值，其中基值由企业的整体经济效益确定，浮动值由（　　）决定。

（A）部门的生产经营状况　　（B）员工绩效

（C）员工工龄、学历、职称等（D）岗位评价结果

41、以下不属于岗位薪酬制度的是（　　）。

（A）一岗一薪制　（B）技术薪酬制　（C）一岗多薪制　（D）薪点薪酬制

42、（　　）将薪酬计划和培训计划结合在一起。

（A）年薪制　　（B）技能薪酬制　　（C）绩效薪酬制　　（D）岗位薪酬制

43、能够鼓励员工发展各项技能，提高业绩表现，增强参与意识的薪酬种类是（　　）。

（A）能力薪酬　　（B）提成薪酬　　（C）技术薪酬　　（D）岗位薪酬

精题精练:单选

44、反馈的频率不是很高，反馈的方向大部分是单方向的薪酬形式是（　　）。
（A）能力薪酬　　（C）技术薪酬　　（D）岗位薪酬
45、目前，许多企业的绩效薪酬制度都采用了（　）的形式，作为员工薪酬增长的依据。
（A）岗位分析（B）岗位评价　（C）绩效模型（D）绩效矩阵
46、关于绩效薪酬说法错误的是（　　）。
（A）佣金制不属于绩效薪酬形式（B）绩效薪酬过于强调个人的绩效
（C）计件薪酬属于绩效薪酬形式（D）绩效薪酬的基础缺乏公平性
47、使营销人员和企业之间产生较大的离心力的薪酬形式是（　　）。
（A）计件薪酬制　　（B）提成薪酬制　　（C）技能薪酬制　　（D）岗位薪酬制
48、以员工的工作业绩为基础支付薪酬的薪酬制度称为(　)。
（A）奖励薪酬制　（B）提成薪酬制　（C）技术薪酬制　（D）绩效薪酬制
49、薪酬分配直接与企业效益和员工的工作业绩相联系的薪酬制度为（　　）
（A）一岗一薪制　（B）薪点薪酬制　（C）一岗多薪制　（D）提成薪酬制

精题精练:单选

50、经营者年薪制度的构成一般不包括（　　）。
（A）可变薪酬　（B）浮动薪酬　（C）提成薪酬　（D）固定薪酬
51、（　　）是指经营者与企业的员工平均薪酬水平的比例关系
（A）经营者年薪水平（B）基本薪酬（C）风险收入（D）浮动薪酬
52、给员工支付相同的激励性薪酬的工作团队类型是（　　）。
（A）平行团队　（B）交叉团队　（C）流程团队　（D）项目团队
53、不适合采用激励性薪酬的工作团队类型是(　　)。
（A）平行团队　（B）交叉团队　（C）流程团队　（D）项目团队
54、应使员工间的薪酬差距最小化的工作团队类型为（　　）
（A）平行团队　（B）交叉团队　（C）流程团队　（D）项目团队
55、（　　）是指员工薪酬的各构成项目及各自所占的比例
（A）薪酬水平　（B）薪酬等级　（C）薪酬结构　（D）薪酬档次
56、（　　）的薪酬结构比较适用于各工作之间的责、权、利明确的企业。
（A）以绩效为导向　（B）以行为为导向　（C）以工作为导向　（D）以技能为导向

精题精练:单选

57、(　　)的薪酬结构有利于激励员工提高技术、能力。

（A）以绩效为导向　（B）以行为为导向　（C）以工作为导向　（D）以技能为导向

58、(　　) 的薪酬结构适合各种类型的企业。

（A）以绩效为导向　（B）以工作为导向　（C）以技能为导向　（D）组合薪酬结构

59、(　　) 反映不同岗位之间在薪酬结构中的差别。

（A）薪酬等级　（B）薪酬档次　（C）薪酬级差　（D）浮动幅度

60、(　　) 是指不同等级之间薪酬相差的幅度

（A）薪酬等级　（B）薪酬档次　（C）薪酬级差　（D）浮动幅度

61、薪酬结构具有高稳定性的薪酬制度是(　　)。

（A）岗位薪酬制　（B）考核薪酬制　（C）技能薪酬制　（D）年功序列制

62、员工的薪酬与实际绩效关系不太大的薪酬类型是(　　)。

（A）高弹性类　（B）低弹性类　（C）高风险类　（D）高稳定类

精题精练:多选

32、薪酬制度大体是通过（　　）等具体形式加以规定的。
（A）薪酬等级表　（B）薪酬标准表　（C）技术（业务）等级标准
（D）岗位名称表　（E）岗位说明书
33、岗位薪酬制的主要类型有（　　）
（A）岗位等级薪酬制　（B）一岗一薪制　（C）一岗多薪制
（D）岗位薪点薪酬制　（E）年薪制
34、岗位等级薪酬制的主要形式有（　　）
（A）岗位等级薪酬制　（B）一岗一薪制　（C）一岗多薪制
（D）岗位薪点薪酬制　（E）年薪制
35、岗位薪酬制的特点主要有（　　）。
（A）根据业绩支付薪酬　（B）客观性较强　（C）以岗位分析为基础
（D）对岗不对人　（E）根据岗位支付薪酬
36、企业薪酬制度的类型主要包括（　　）。
（A）固定薪酬制　（B）组合薪酬制　（C）绩效薪酬制
（D）岗位薪酬制　（E）技能薪酬制

精题精练:多选

37、关于“一岗一薪制”，下列说法正确的有（　　）

（A）一个岗位只有一个薪酬标准

（B）员工上岗时采取“试用期”或“熟练期”的办法，期满考核合格即可按岗位薪酬标准获得薪酬收入

（C）适用于专业化、自动化程度高、流水作业、工种技术比较单一的工作岗位

（D）不存在薪酬升级的问题

（E）要增加薪酬只有变动工作岗位或者企业薪酬标准的提高。

38、一岗多薪制适用于（　　）的企业

（A）专业化、自动化程度高　（B）流水作业　（C）岗位划分较粗

（D）岗位之间存在工作差别　（E）岗位内部的员工之间存在技术熟练程度差异

39、企业实行技能薪酬制度的前提有（　　）

（A）企业要有一种比较开放的、有利于员工参与的企业文化

（B）企业要有清晰的战略目标

（C）明确对员工的技能要求（D）制定实施与技能薪酬制度配套的技能评估体系

（E）将薪酬计划与培训计划相结合

精题精练:多选

39-2、关于技术薪酬下列说法正确的有（　　）

（A）技术薪酬是以应用知识和操作技能水平为基础的薪酬

（B）主要应用于“白领”员工

（C）它的基本思想是根据员工的通过证书或培训所证明的技术水平支付其薪酬，而不管这种技术是否在实际工作中被应用

（D）主要适用于生产制造性质的企业或部门，以及低层次的岗位

（E）它鼓励员工发展各项技能，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。

40、在绩效矩阵中，员工薪酬增长的规模和频率取决因素有（　　）

（A）岗位评价等级　（B）个人的绩效评价等级　（C）个人在薪酬浮动范围中的位置

（D）企业的整体经济效益（E）部门的生产规模与效益

41、绩效矩阵的作用主要有（　　）

（A）为岗位评价提供依据（B）为员工加薪提供依据

（C）帮助企业确定并维持员工的市场薪酬水平　（D）有利于企业人工成本的控制

（E）确保绩效考核的公开公平公正

精题精练:多选

42、(　　)属于绩效薪酬制。

（A）销售提成薪酬制　（B）计件薪酬制　（C）岗位技能薪酬制

（D）计时薪酬制　（E）佣金制

43、绩效薪酬的不足有（　　）

（A）绩效薪酬的基础缺乏公平性　（B）绩效薪酬过于强调个人的绩效

（C）绩效薪酬过于依赖与强调绩效评价的公平与精确

（D）绩效薪酬过于主观　（E）绩效薪酬适用的范围过小

44、年薪制中，基本薪酬的决定因素有（　　）

（A）市场薪酬水平　（B）员工平均薪酬水平　（C）企业经济效益

（D）员工绩效考评结果　（E）生产经营规模

45、实行经营者年薪制应具备一定的条件，这些条件包括（　　）

（A）完善的群众监督机制　（B）完善的竞争机制　（C）健全的经营者人才市场

（D）完善的薪酬体系　（E）明确的经营者业绩考核指标体系

精题精练:多选

46、关于年薪制，下列说法正确的有（　　）

（A）经营者的利益与员工的利益相分离，与企业利益相联系

（B）经营者的年薪与员工薪酬制度相分离，与工作责任、决策风险、经济效益挂钩

（C）年薪不在员工薪酬总额内列支，固定薪酬从管理费用中支出，浮动薪酬则从企业税后利润中支出

（D）经营者的年薪及调整由企业的董事会或股东大会决定

（E）年薪制一般由固定薪酬与可变薪酬两部分构成。

47、（　　）薪酬制度属于团队薪酬制。

（A）核心团队　（B）项目团队　（C）平行团队（D）流程团队　（E）虚拟团队

48、关于项目团队薪酬制度的设计，下列说法正确的有（　　）

（A）基本薪酬在项目团队的薪酬结构中属于传统组成部分

（B）薪酬的可变性来自于少量货币奖励和基于团队绩效的激励性薪酬

（C）设计项目团队的薪酬计划时要避免使用过多的激励性薪酬

（D）认可奖尤其是非货币性的认可奖励比较适用

（E）项目团队的工作通常比流程团队的工作更难以量化，因此薪酬方案比较复杂。

精题精练:多选

49、影响企业薪酬水平的外部因素包括（　　）。

（A）市场因素　（B）所属行业　（C）生活费用　（D）企业规模　（E）物价水平

50、（　　）属于以绩效为导向的薪酬结构。

（A）计件薪酬　（B）提成薪酬　（C）效益薪酬　（D）岗位薪酬　（E）技能薪酬

51、（　　）属于组合薪酬结构。

（A）技术等级薪酬　（B）职能薪酬　（C）岗位技能薪酬

（D）薪点薪酬制　　（E）岗位效益薪酬

52、下列关于以技能为导向的薪酬结构说法正确的有（　　）

（A）其特点是员工的薪酬主要根据员工所具备的工作能力和潜力来确定

（B）它利于激励员工提高技术、能力

（C）它忽略了工作绩效及能力的实际发挥程度　（D）企业薪酬成本高

（E）它适用于技术复杂程度高、劳动熟练程度差别大的企业，或者是处在艰难期，急需提高企业核心能力的企业。

精题精练:多选

53、以绩效为导向的薪酬结构适用的企业有（　　）

（A）处于艰难期，急需提高企业核心能力的企业

（B）工作任务饱满，有超负荷工作的必要的企业

（C）绩效能够自我控制，员工可能通过主观努力改变绩效的企业

（D）责、权、利比较明确的企业　　（E）劳动熟练程度差别大的企业

54、薪酬制度总体设计的前期工作包括(　　)。

（A） 个人业绩考评　　（B） 薪酬的市场调查

（C） 确定薪酬原则与策略　　（D） 薪酬制度的调整　E） 工作岗位分析与评价

55、从性质上看，员工薪酬结构的类型可以分为（　　）

（A）高弹性类　　（B）低弹性类　　（C）高风险类　　（D）高稳定性　　（E）折中类

56、高稳定类薪酬结构的特点包括（　　）

（A）员工的薪酬与实际绩效关系不太大

（B）员工薪酬主要取决于年功及企业整体经营状况

（C）员工的薪酬相对稳定　　（D）员工薪酬中基本薪酬所占的比重相当大

（E）员工奖金根据公司整体经营状况，按照个人基本薪酬的一定比例发放

2、某企业员工的薪酬由基本工资和绩效工资两部分组成。最近，该企业进行了市场薪酬调查，并将本企业的薪酬状况与市场薪酬调查结果进行了比较，其各个薪酬等级的基本工资及薪酬总和与市场平均薪酬水平的比较结果见图1。

请[illegible]

（1[illegible]

（2[illegible]

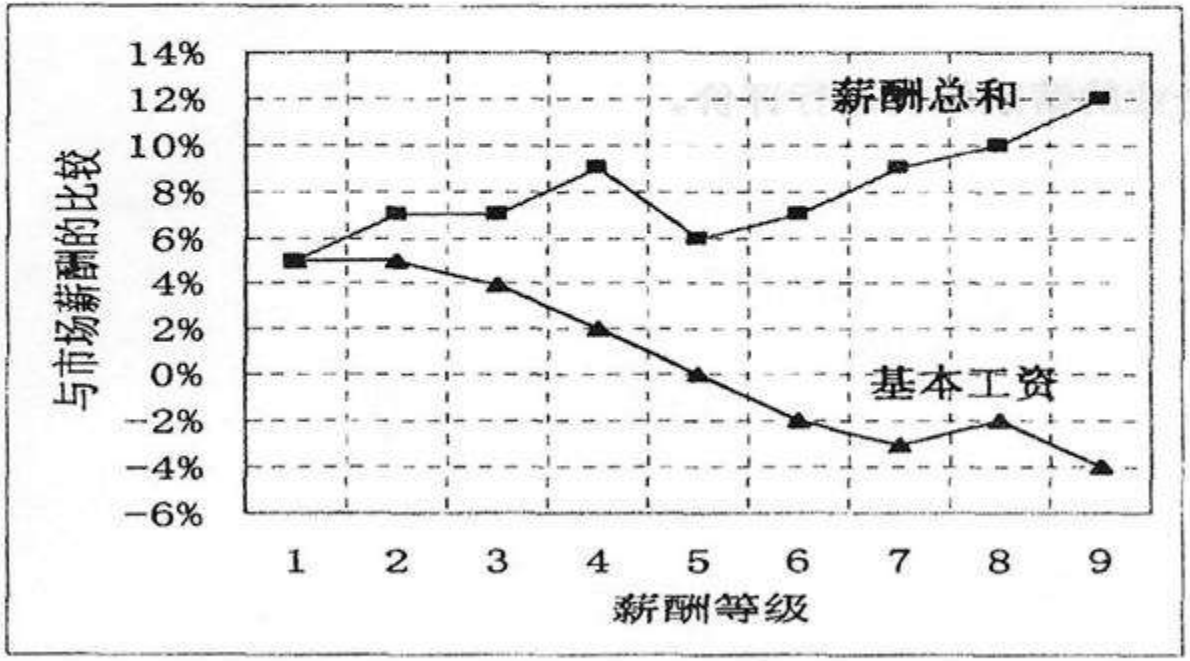


图 1　某企业薪酬与市场薪酬的比较情况

精题精练:技能

（1）薪酬水平与薪酬结构的特点：

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，具有较强的竞争性。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，等级低的基本工资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。

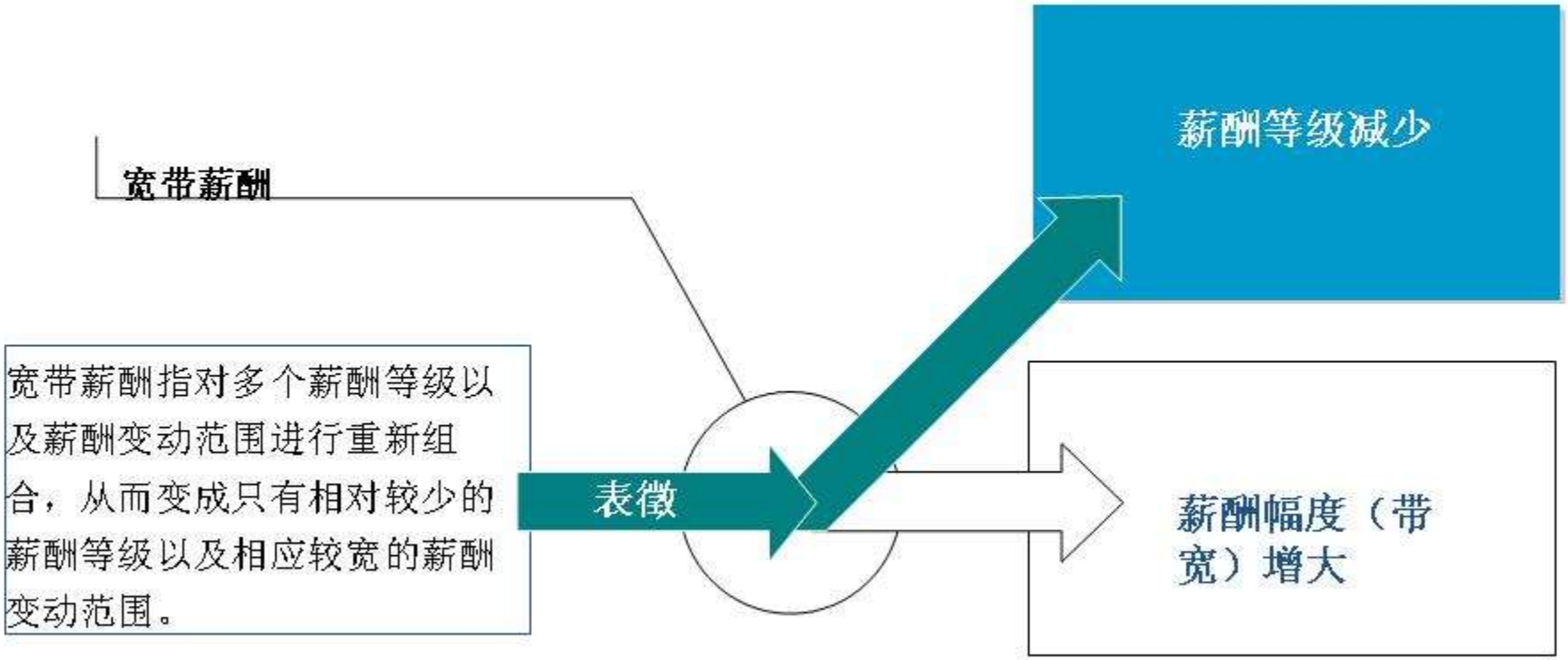
①此企业的总体薪酬结构既包括基本工资，又包括了绩效工资，既体现了员工的岗位价值，又体现了员工的个人价值，较为合理。

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。

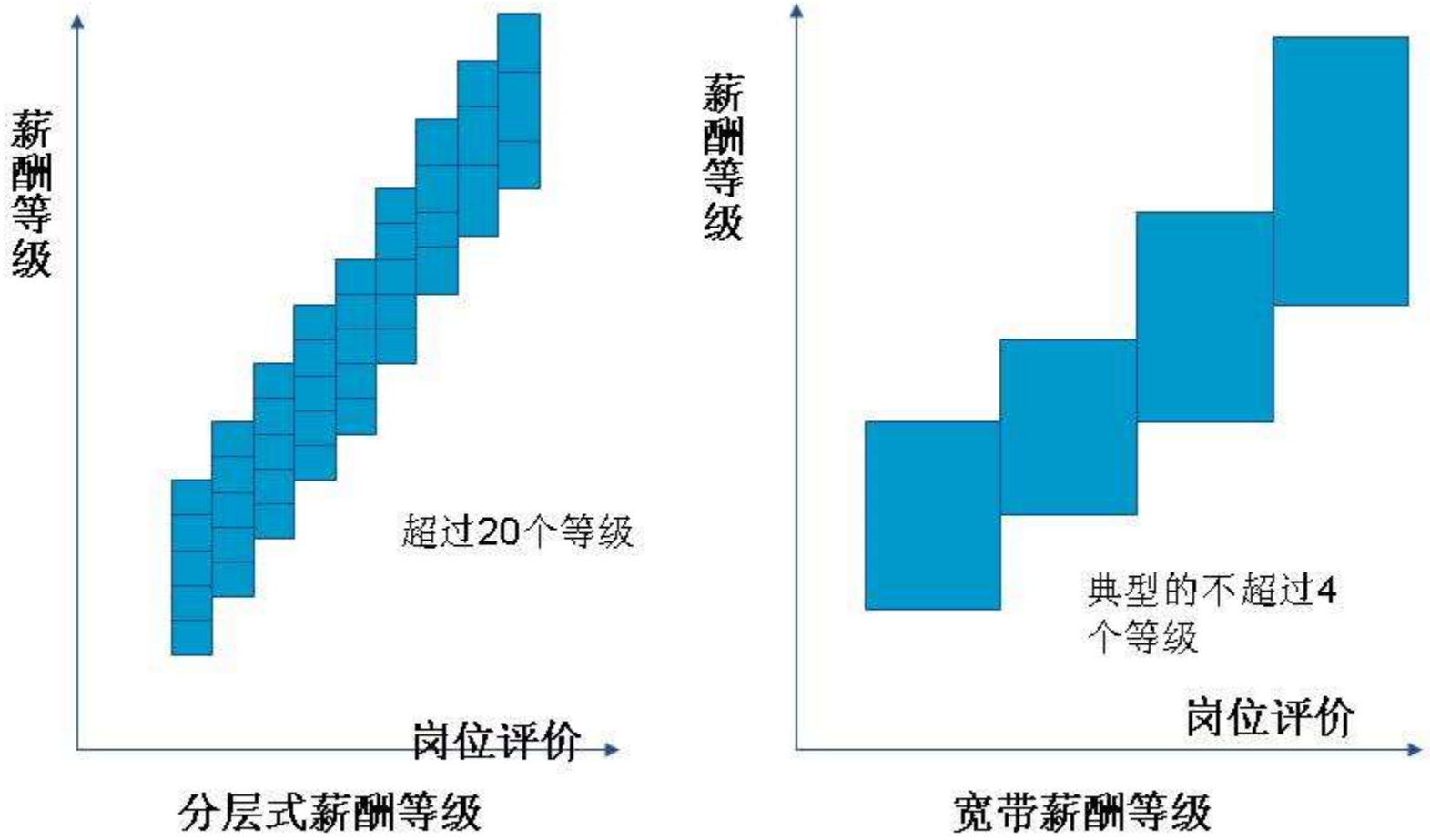
③ 等级高的员工总体薪酬比市场的薪酬高，但基本工资在市场上面没有什么竞争力，员工的薪酬中有很大的比例是来自于绩效工资，体现了“多劳多得”的薪酬理念。

④ 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。

宽带薪酬的概念

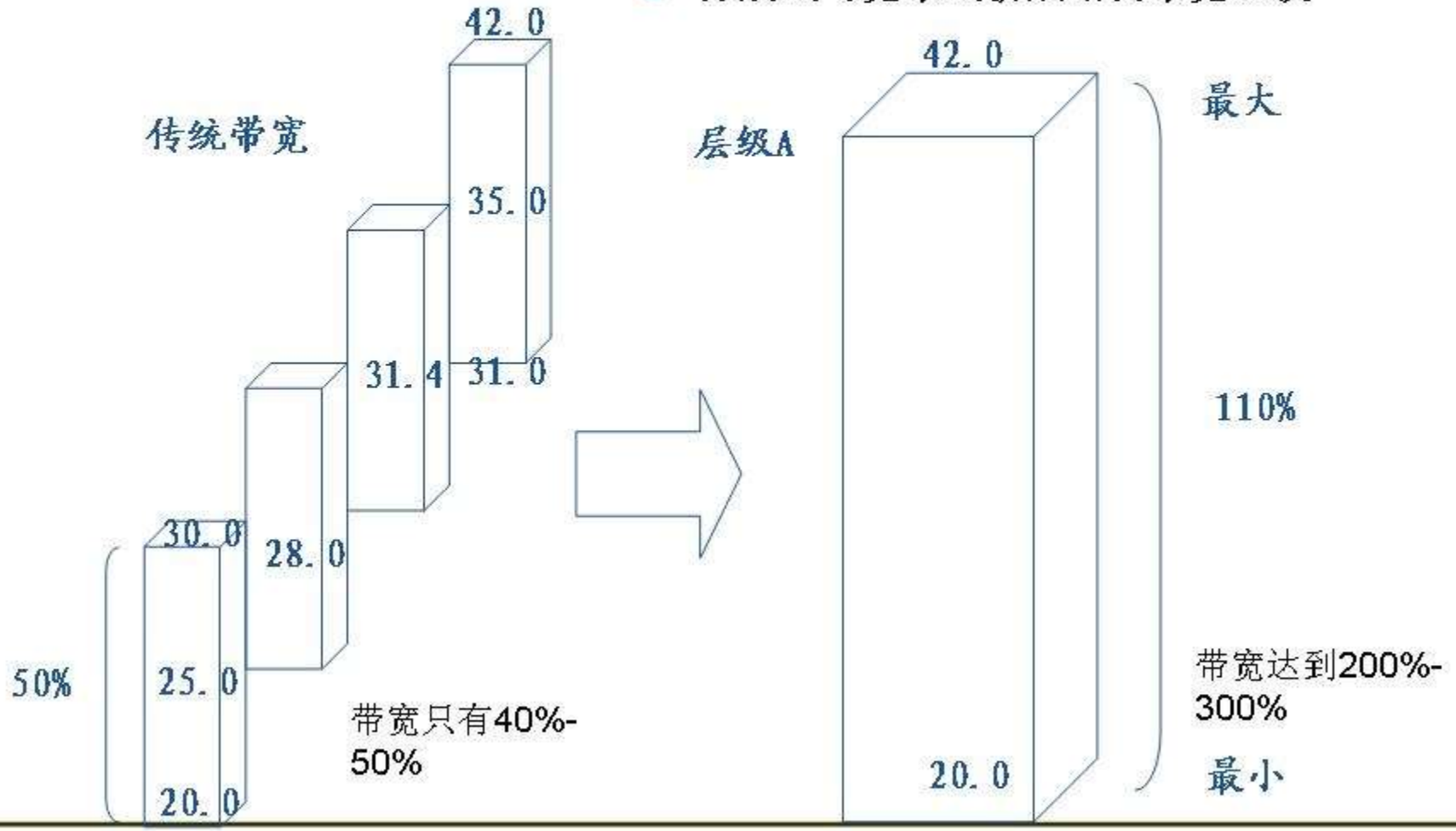

宽带薪酬
宽带薪酬指对多个薪酬等级以及薪酬变动范围进行重新组合，从而变成只有相对较少的薪酬等级以及相应较宽的薪酬变动范围。
表徵
薪酬等级减少
薪酬幅度（带宽）增大

宽带薪酬的概念



宽带薪酬的概念

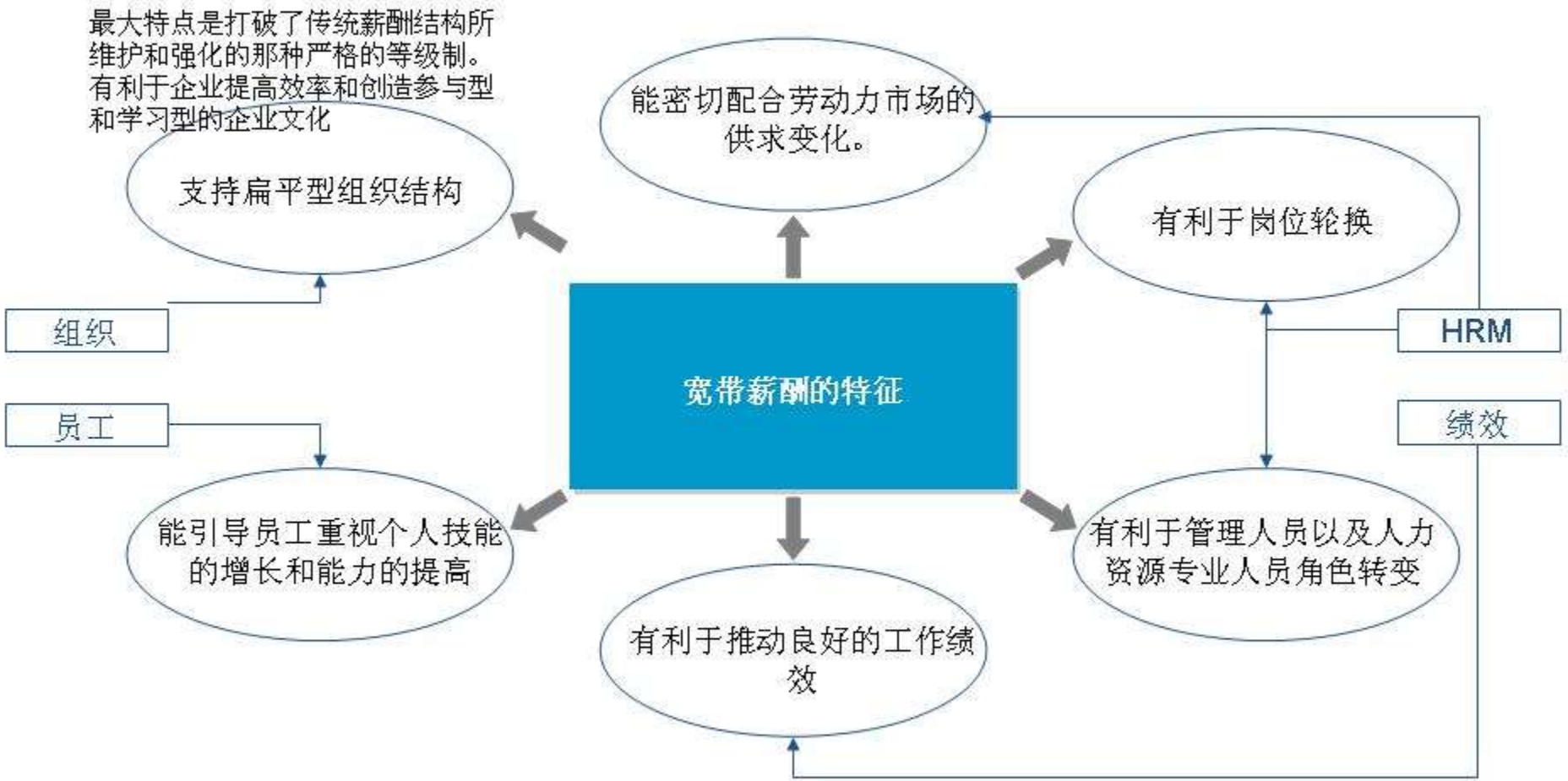
- 分层式与宽带式薪酬结构带宽比较



宽带薪酬的概念

岗位序列和等级		岗位名称	最低	中位	最高	带宽	等级差	重叠度
管理序列	四等	总经理	14400	28800	43200	200%	1	N/A
	三等	部门经理	7200	14400	21600	200%	1	0.5
	二等	部门主管	3600	7200	10800	200%	1	0.5
	一等	部门员工	1800	3600	5400	200%	N/A	0.5
设计序列	四等	资深设计师	11500	22900	34400	200%	0.6	N/A
	三等	高级设计师	7200	14300	21500	200%	0.6	0.7
	二等	中级设计师	4500	9000	13400	200%	0.6	0.7
	一等	初级设计师	2800	5600	8400	200%	N/A	0.7
项目序列	四等	项目经理	14000	28000	42000	200%	0.4	N/A
	三等	项目部门经理	7800	15600	23300	200%	0.4	0.6
	二等	项目主管	4300	8600	13000	200%	0.4	0.6
	一等	项目员工	2400	4800	7200	200%	N/A	0.6

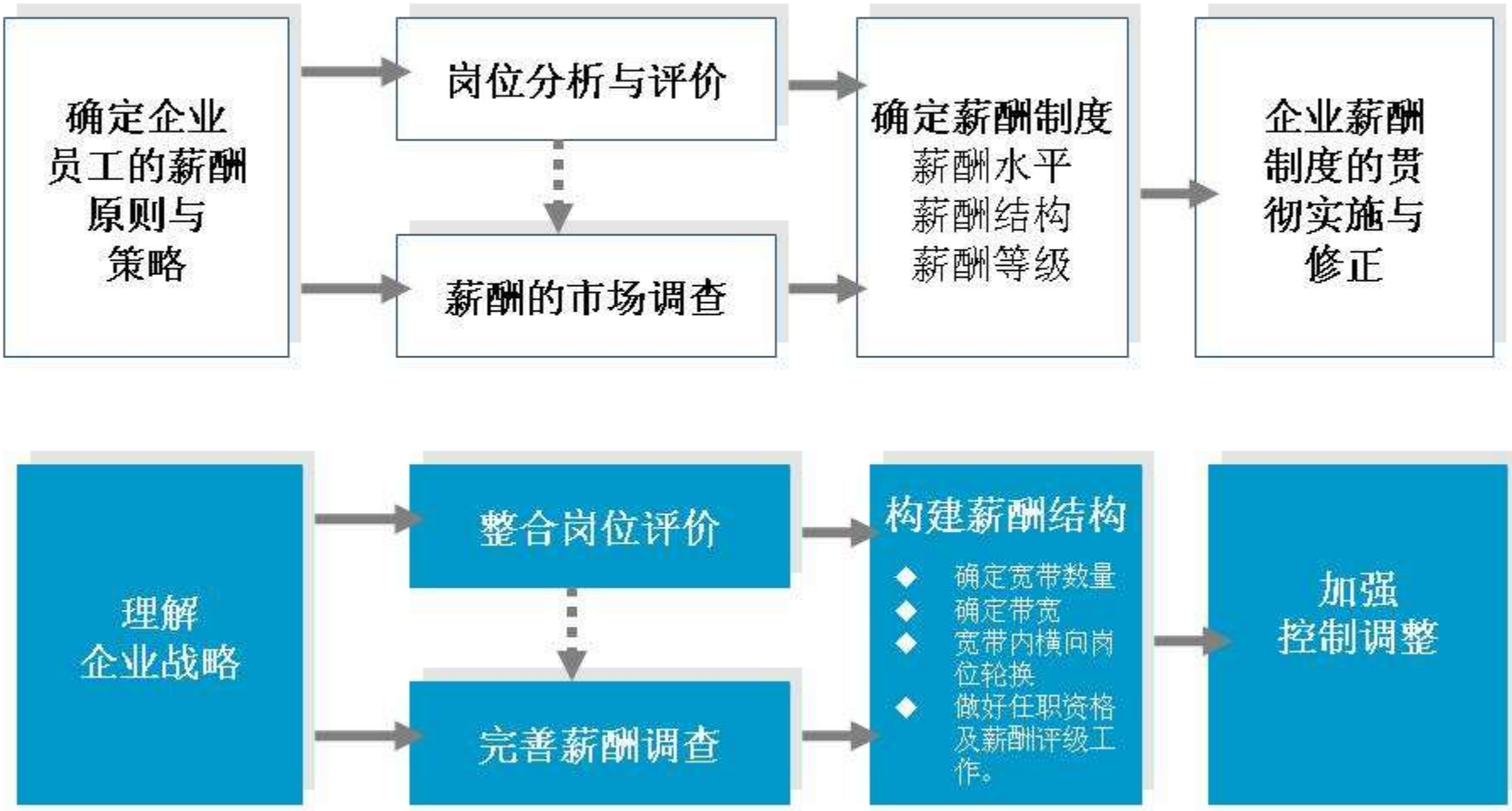
宽带薪酬的特征


最大特点是打破了传统薪酬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和创造参与型和学习型的企业文化
支持扁平型组织结构
能密切配合劳动力市场的供求变化。
有利于岗位轮换
组织
员工
宽带薪酬的特征
HRM
绩效
能引导员工重视个人技能的增长和能力的提高
有利于管理人员以及人力资源专业人员角色转变
有利于推动良好的工作绩效

宽带薪酬设计的原则


战略匹配原则
宽带薪酬的特性决定其更适合于技术型和创新型企业，而劳动密集型企业则不宜采用。
文化适应原则
宽带薪酬模式建立在公平、协作和沟通的企业文化基础上，它不强调资历，承认员工个人之间的差异，体现企业对个人能力和绩效的充分尊重。弱化等级观念，提倡绩效第一，突出关键员工的作用。
全面激励原则
薪酬激励、考核激励、培训激励、荣誉激励相结合
宽带薪酬设计的原则

技能：宽带薪酬设计的流程



技能：设计宽带薪酬的关键决策

岗位序列和等级		岗位名称	最低	中位	最高	带宽	等级差	重叠度
管理序列	四等	总经理	14400	28800	43200	200%	1	N/A
	三等	部门经理	7200	14400	21600	200%	1	0.5
	二等	部门主管	3600	7200	10800	200%	1	0.5
	一等	部门员工	1800	3600	5400	200%	N/A	0.5
设计序列	四等	资深设计师	11500	22900	34400	200%	0.6	N/A
	三等	高级设计师	7200	14300	21500	200%	0.6	0.7
	二等	中级设计师	4500	9000	13400	200%	0.6	0.7
	一等	初级设计师	2800	5600	8400	200%	N/A	0.7
项目序列	四等	项目经理	14000	28000	42000	200%	0.4	N/A
	三等	项目部门经理	7800	15600	23300	200%	0.4	0.6
	二等	项目主管	4300	8600	13000	200%	0.4	0.6
	一等	项目员工	2400	4800	7200	200%	N/A	0.6

员工薪酬的定位。
绩效法：根据员工个人绩效对员工薪酬定位。

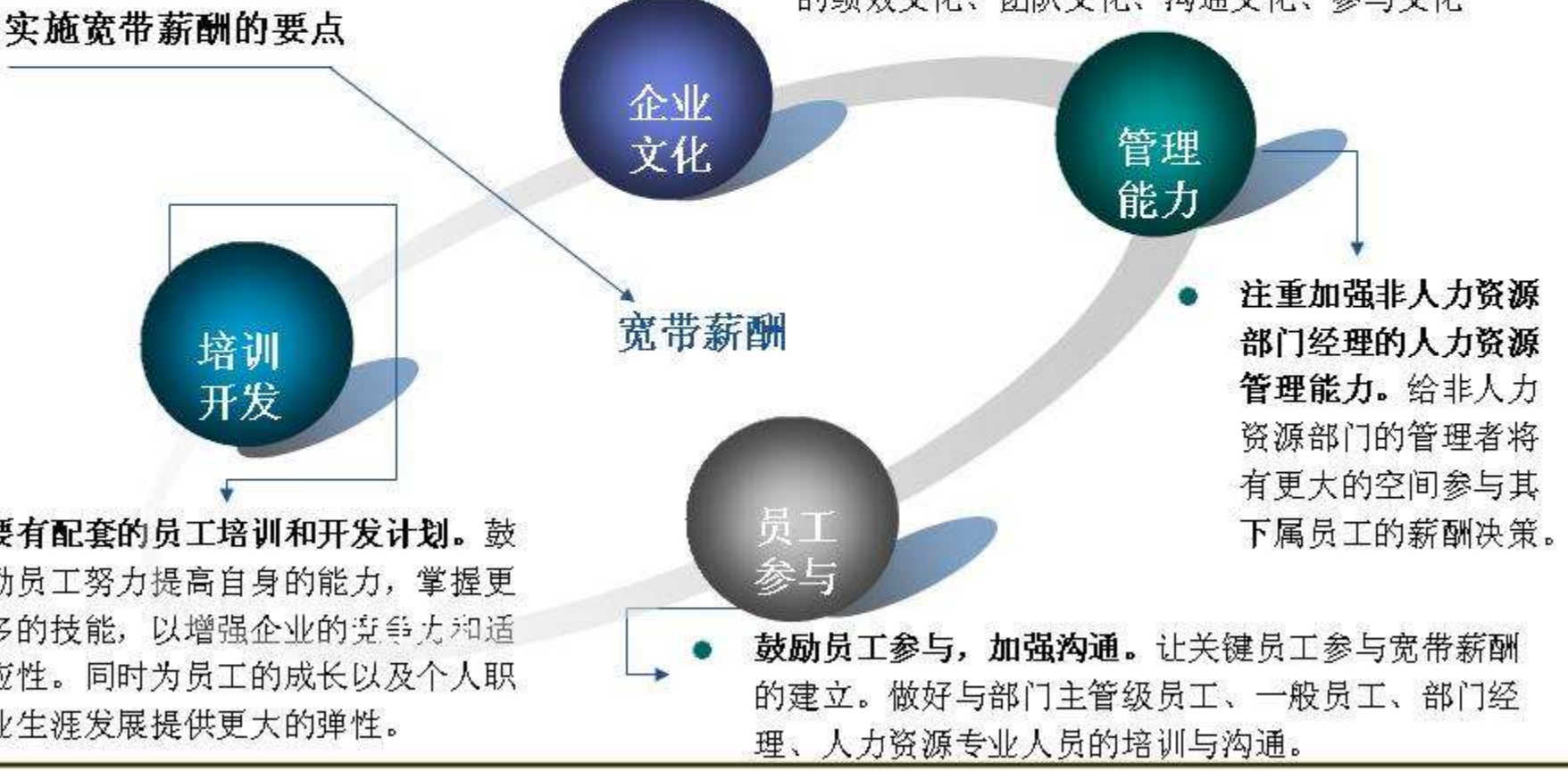
技能法：根据员工的资格证书与技能要求来进行薪酬定位。

能力法：根据员工胜任工作的知识能力要求与综合绩效进行薪酬定位。

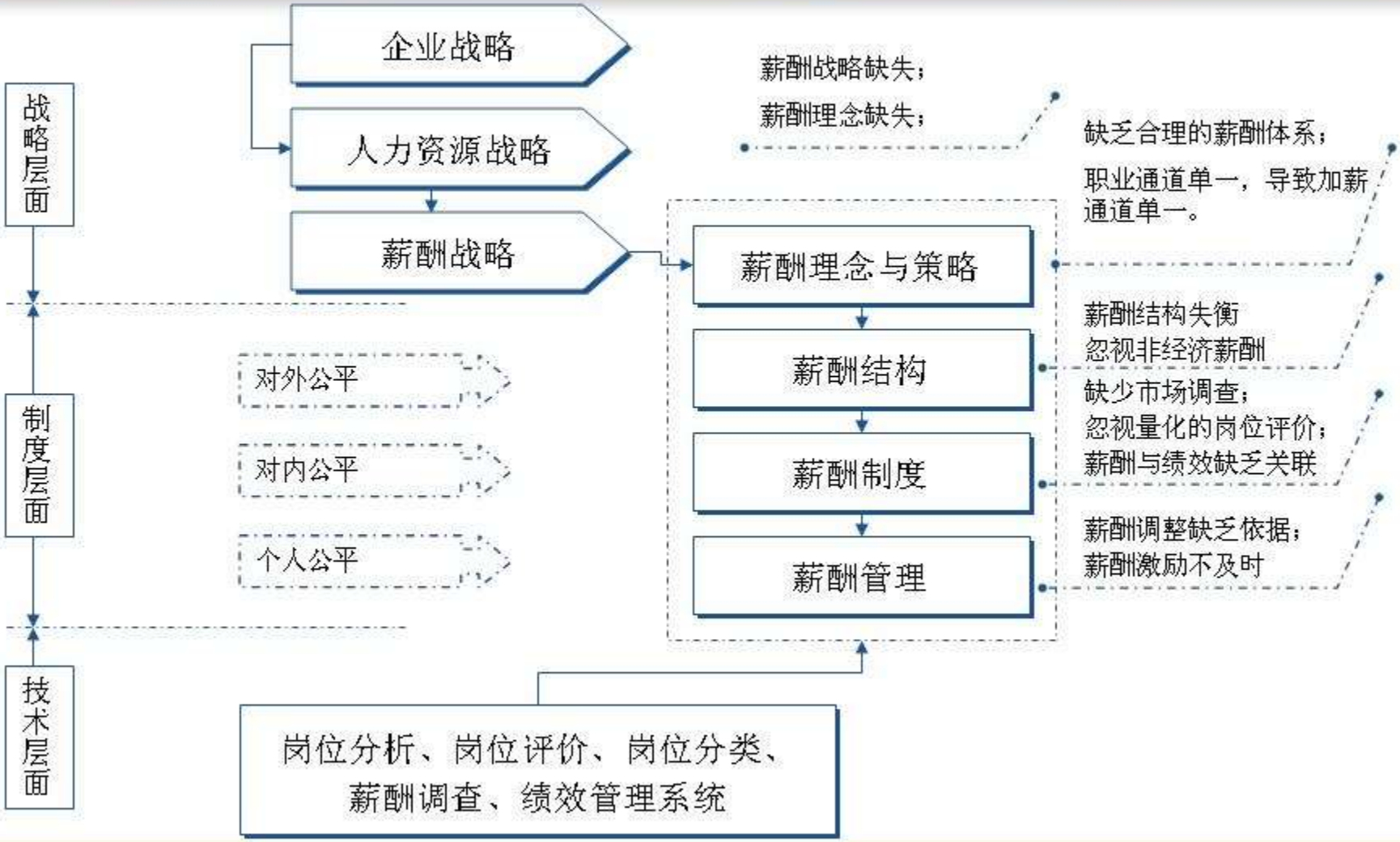
宽带数量的确定。宽带之间的分界线往往是岗位工作或技能、能力要求存在较大差异的地方

薪酬宽带的定价。根据岗位评价结果，参照市场薪酬水平和薪酬变动区间，对同一宽带中的不同职能或职位族的薪酬分别定价。

实施宽带薪酬的要点


实施宽带薪酬的要点
企业文化
管理能力
培训开发
员工参与
宽带薪酬
密切关注公司的文化、价值观和战略。看其与宽带薪酬的理念是否一致。宽带薪酬要求形成自己的绩效文化、团队文化、沟通文化、参与文化
注重加强非人力资源部门经理的人力资源管理能力。给非人力资源部门的管理者将有更大的空间参与其下属员工的薪酬决策。
要有配套的员工培训和开发计划。鼓励员工努力提高自身的能力，掌握更多的技能，以增强企业的竞争力和适应性。同时为员工的成长以及个人职业生涯发展提供更大的弹性。
鼓励员工参与，加强沟通。让关键员工参与宽带薪酬的建立。做好与部门主管级员工、一般员工、部门经理、人力资源专业人员的培训与沟通。

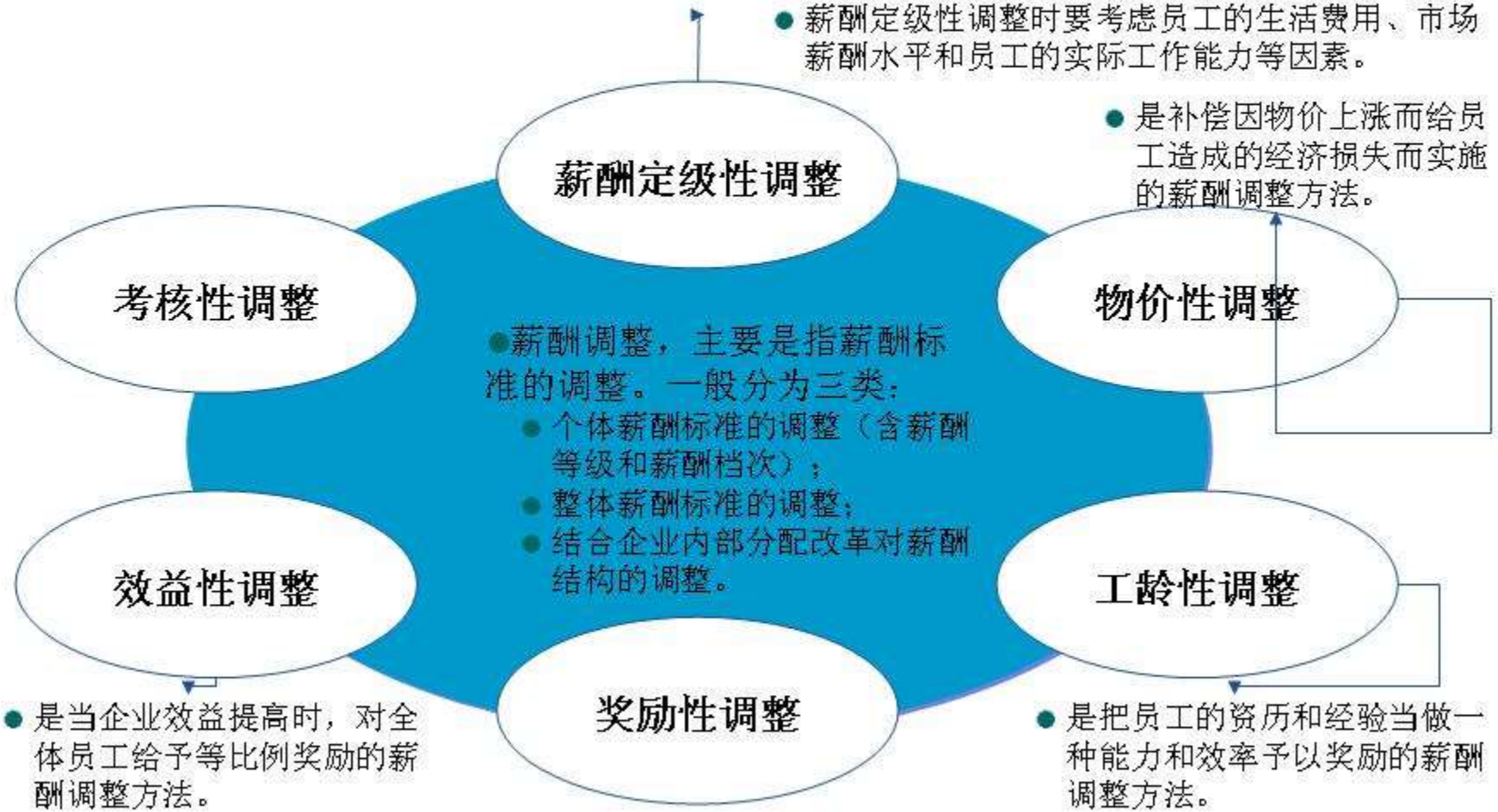
薪酬制度的问题与诊断


企业战略
人力资源战略
薪酬战略
战略层面
薪酬战略缺失；
薪酬理念缺失；
缺乏合理的薪酬体系；
职业通道单一，导致加薪通道单一。
薪酬理念与策略
薪酬结构失衡
忽视非经济薪酬
薪酬结构
缺少市场调查；
忽视量化的岗位评价；
薪酬与绩效缺乏关联
薪酬制度
薪酬调整缺乏依据；
薪酬激励不及时
薪酬管理
对外公平
对内公平
个人公平
制度层面
技术层面
岗位分析、岗位评价、岗位分类、
薪酬调查、绩效管理系统

薪酬制度诊断的方法——诊断表

诊断维度	是	否	诊断维度	是	否
1、管理性诊断			**4、激励性诊断（个人公平）**		
（1）设有专门负责薪酬管理的人员			（1）设定个人能力薪酬		
（2）每年举行一次薪酬调查			（2）根据绩效设定薪酬		
（3）两年一次修正薪酬制度			（3）设定全勤津贴		
2、明确性诊断			**5、安定性诊断（外部公平）**		
（1）具体明确的薪酬表格			（1）现行薪酬制度符合生活费水准		
（2）大部分员工都会计算自己的薪酬			（2）现行薪酬高于同业一般水平		
（3）制订长期薪酬计划			（3）3年以来，招聘时薪酬有吸引力		
（4）薪酬制度完善			管理性：具有科学完善的薪酬管理队伍、制度 明确性：员工明晰薪酬制度与薪酬计算方法 能力性：薪酬制度科学有技术含量 激励性：薪酬制度能有效的激励个人与团队 安定性：薪酬水平能吸引保留优秀人才		
3、能力性诊断（内部公平）					
（1）进行岗位分析与评价					
（2）同一岗级的加薪有最高限度					
（3）设有岗位评价委员会					

薪酬调整


薪酬定级性调整
包括新员工、转业军人、调入员工的薪酬定级。
薪酬定级性调整时要考虑员工的生活费用、市场薪酬水平和员工的实际工作能力等因素。
物价性调整
是补偿因物价上涨而给员工造成的经济损失而实施的薪酬调整方法。
考核性调整
薪酬调整，主要是指薪酬标准的调整。一般分为三类：
个体薪酬标准的调整（含薪酬等级和薪酬档次）；
整体薪酬标准的调整；
结合企业内部分配改革对薪酬结构的调整。
效益性调整
是当企业效益提高时，对全体员工给予等比例奖励的薪酬调整方法。
工龄性调整
是把员工的资历和经验当做一种能力和效率予以奖励的薪酬调整方法。
奖励性调整

技能：员工个体薪酬标准调整

- （一）薪酬等级的调整
  - 员工向上或向下调整岗位时，应按调整后的岗位等级确定相应的薪酬等级
  - 由于岗位的调整，晋升或下调薪酬等级，一般从新任岗位的次月起执行。
- （二）薪酬标准档次的调整
  - 1. “技变”晋档，从取得有效证书之月起晋档。
  - 2. “学变”晋档，从取得有效证书之月起晋档。
  - 3. “龄变”晋档，从当年的1月5日起调整。
  - 4. “考核”变档，从当年的1月5日起调整。

技能：员工薪酬标准的整体调整与结构调整

- **（一）定期普遍调整薪酬标准**
  - 整体薪酬标准的调整，一般综合了居民消费价格指数增长、社会和本企业劳动生产率增长、员工生活水准的提高等综合因素。
  - 整体调整薪酬标准的幅度，一般按工资指导线的基准线计算薪酬增量。
- **（二）根据业绩决定加薪幅度**
  - 一般根据绩效矩阵加薪。
  - 目前的趋势是：一次性奖金制取代业绩薪酬。
- **（三）企业员工薪酬结构的调整**
  - 如何确定薪酬结构，取决于薪酬改革的指导思想与所要达到的目的。
  - 让薪酬结构简单明了，合并各类津、补贴是目前的趋势。

本节小结

◆本节讲三个问题：不同类型薪酬制度的设计、宽带薪酬体系设计、薪酬制度的诊断与调整

◆不同类型薪酬制度的设计：3种基本薪酬制度和3种其它薪酬制度；薪酬制度设计3个主要内容（薪酬水平、薪酬结构、薪酬等级）；技能要求有制定薪酬制度的基本程序。

◆宽带薪酬体系设计：宽带薪酬的概念、6个特征、3项原则。技能要求有宽带薪酬设计5个流程、3项关键决策、4个实施要点。

◆薪酬制度的诊断与调整：薪酬制度的11个常见问题、诊断的5个要点、薪酬调整的3种类型6项内容。技能要求有薪酬标准的个体、整体和结构调整。

精题精练:单选

63、宽带薪酬结构支持（　　）组织结构

（A）金字塔型（B）扁平型（C）直线型（D）职能型

64、下列不属于宽带薪酬设计原则的是（　　）

（A）战略匹配原则　（B）文化适应原则　（C）突出绩效原则　（D）全面激励原则

65、企业效益提高，对全体员工给予等比例奖励的薪酬调整方法是（　　）。

（A）物价性调整　（B）工龄性调整　（C）奖励性调整　（D）效益性调整

66、把员工的资历和经验当做一种能力和效率予以奖励的薪酬调整方法是（　　）

（A）物价性调整　（B）工龄性调整　（C）奖励性调整　（D）效益性调整

67、由于岗位的调整，晋升工资等级或下调工资等级，一律从（　　）起执行。

（A）新任岗位的次月（B）新任岗位的当月（C）本年度的元月（D）下年度的元月

68、员工个体工资标准的调整中，考核变档一般从（　　）起

（A）变档年度的12月5日　（B）变档年度的1月5日　（C）考核之月（D）考核次月

精题精练:多选

57、采用宽带薪酬，员工薪酬的定位通常可以采用的方法有（　　）

（A）绩效法　（B）评价法　（C）排列法　（D）技能法　（E）能力法

58、关于宽带薪酬，说法正确的有（　　）

（A）薪酬等级少，呈扁平状　（B）企业是对人而不是对岗位提供薪酬

（C）员工薪酬既可以是个人岗位级别向上发展而提高，也可以是横向工作调整提高

（D）在成熟型、等级型企业常见

（E）体现的薪酬策略是借助各种不同的岗位去发展自己比岗位升迁更重要。

59、薪酬制度诊断可以从（　　）等方面进行。

（A）管理性　（B）明确性　（C）能力性　（D）激励性　（E）安定性

60、工资调整的具体类型包括（　　）

（A）物价性调整（B）工龄性调整（C）定期调整（D）效益性调整（E）考核性调整

61、整体调整工资标准，应该综合（　　）因素

（A）居民消费价格增长（B）社会和本企业劳动生产率增长（C）员工生活水准提高

（D）员工绩效水平的提高（E）企业战略目标

精题精练:技能

简答题:

1、请谈谈制定薪酬制度的基本程序？P461-466

2、请谈谈薪酬策略与企业发展战略的关系？P461-462

3、简述宽带薪酬设计流程、关键决策与要点？P470-473

综合题:

1、薪酬制度的常见问题有哪些？请设计一个薪酬制度诊断表？P476-480

目录

01 薪酬管理基本原理

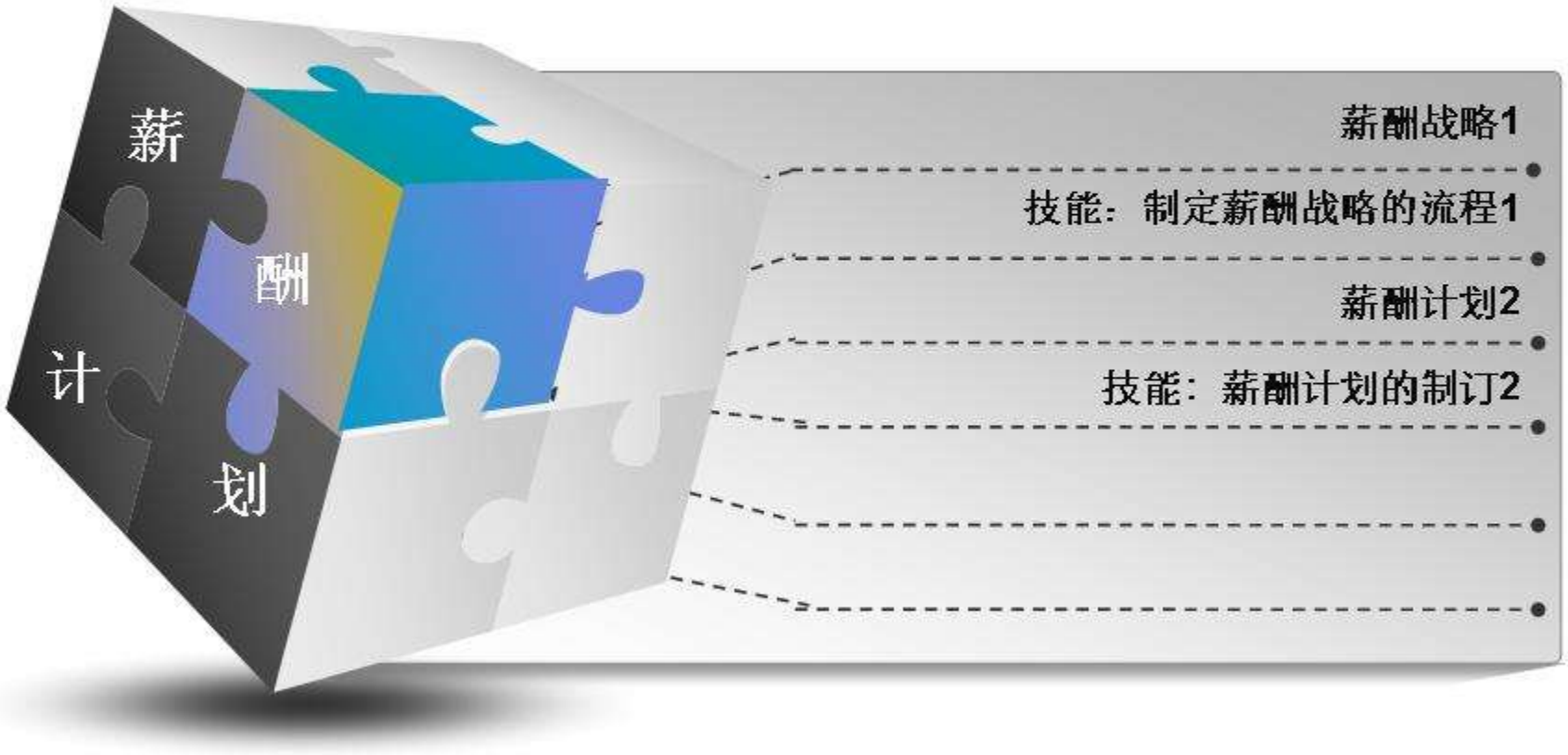
02 薪酬调查

03 薪酬制度的设计

04 薪酬计划的制订

05 企业补充保险管理

提纲



薪酬战略：含义

薪酬战略

◆薪酬战略是企业根据外部环境存在的机会与威胁及自身的条件所作出的具有总体性、长期性、关键性的薪酬决策。薪酬战略具有三个特征：

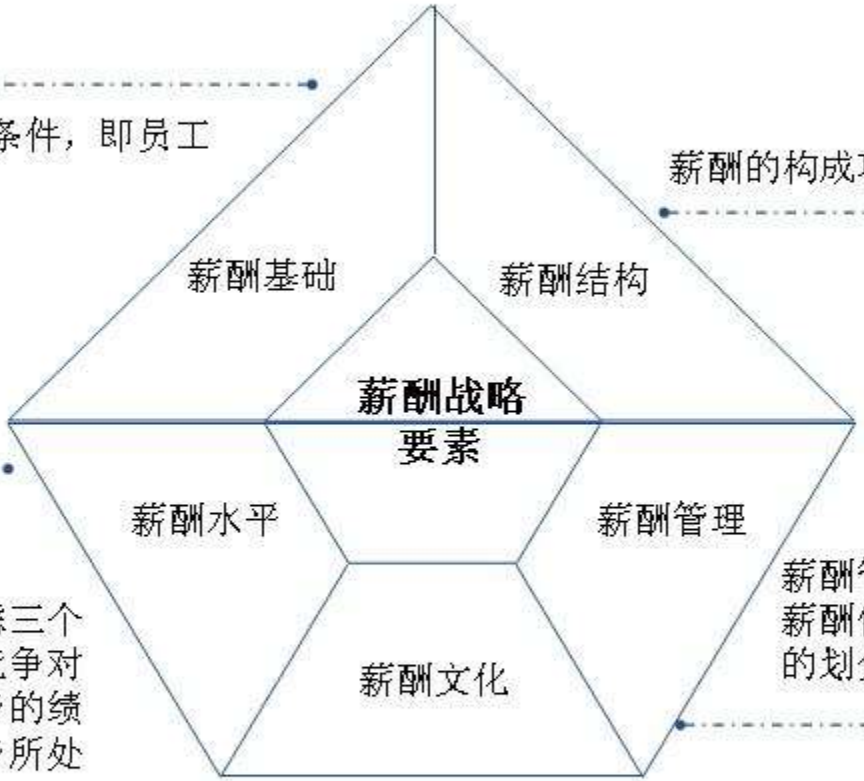
- ◆薪酬战略是与企业总体战略相匹配的薪酬决策
- ◆薪酬战略是一种具有总体性、长期性的薪酬决策与薪酬管理。它要重视两个原则：系统性原则、动态发展原则
- ◆薪酬战略对企业绩效与企业变革具有关键性作用

◆薪酬战略的内容包含两个方面：薪酬战略要素与薪酬政策。

薪酬战略的内容：薪酬战略要素

是指确定薪酬的依据与条件，即员工的薪酬由什么来确定。

薪酬的构成项目及其所占的比例。



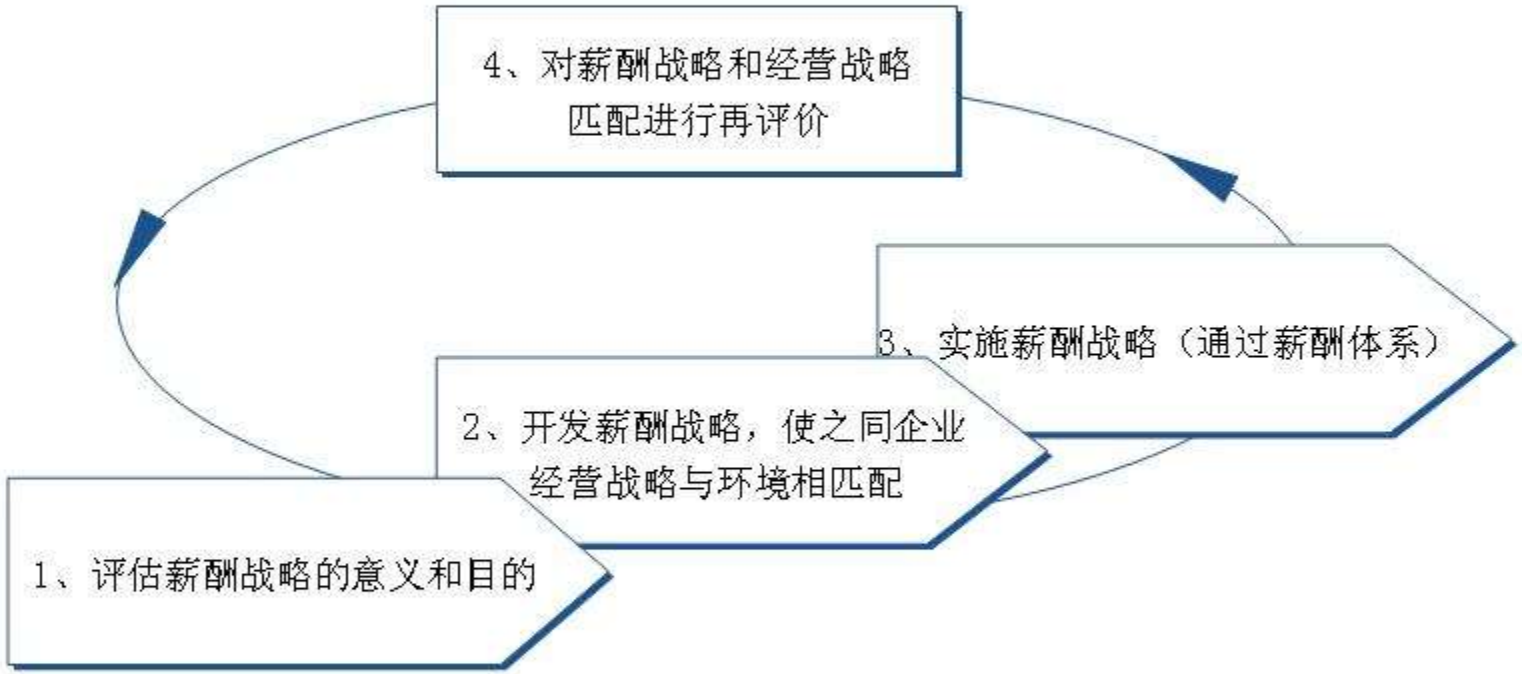
企业薪酬的市场定位。

薪酬水平的决策主要考虑三个要素：市场薪酬水平与竞争对手的薪酬水平；组织自身的绩效与财务状况；组织自身所处的发展阶段。

薪酬管理要讨论的内容主要有三个：薪酬信息的透明程度；薪酬管理权限的划分；员工参与薪酬决策的状况。

指组织的薪酬战略所贯穿的思想理念。包括：把薪酬看成“人力成本”还是“人力资本”；薪酬设计是以人为基础还是以岗位为基础；薪酬理念是“物质报酬”还是“全面报酬”；薪酬目标是成本控制还是重在激励；薪酬决策是侧重公平还是效率，强调外部竞争性还是内部公平性等等。

技能：制定薪酬战略的流程



◆分析全球性的竞争压力；

◆分析员工的薪酬需求

薪酬计划

部门：　　编制日期：

职位名称 编　号 姓　名	受聘 日期	上次调资 时间 日期	目前薪酬 数额 （元）	工作 表现	预测 增薪 （%）	预测薪 酬水平 （元）	备注
薪酬计划总数							

◆企业在制定薪酬计划时要坚持两个原则：1、与企业目标管理相协调的原则；2、以增强企业竞争力为原则。

◆薪酬计划报告通常包括以下内容：1、本年度企业薪酬总额和各主要部门薪酬总额；2、人力资源规划情况；3、预测年度企业薪酬总额与薪酬增长率，4、预测年度各主要部门薪酬增长率等。

技能：制定薪酬计划的方法

制订薪酬计划的方法

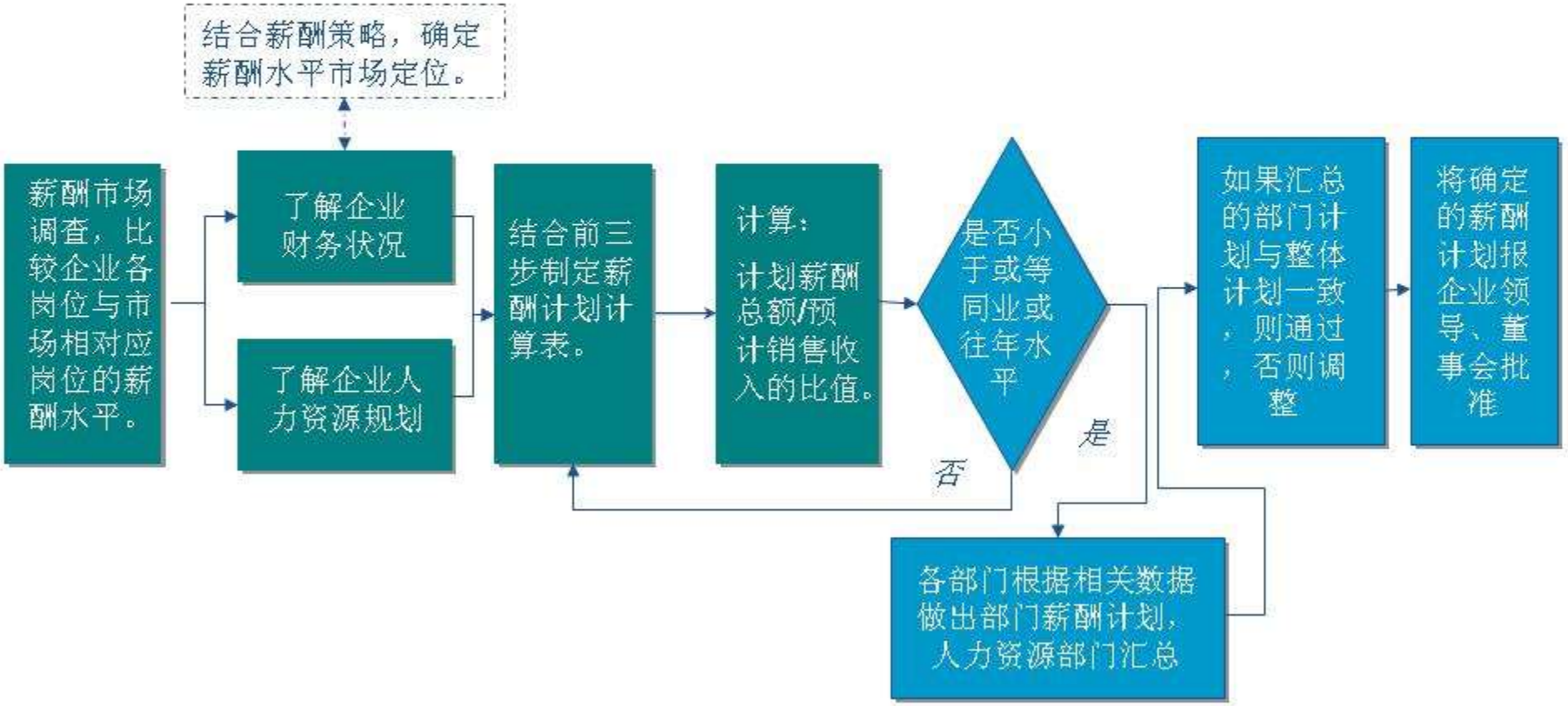
自下而上法

- 根据部门的人力资源规划和企业的每一位员工在未来一年的薪酬的预算数字，计算出整个部门所需薪酬，然后汇集所有部门的预算，编制出企业整体薪酬计划。
- 从下而上法实际，灵活，可行性高。
- 但不易控制总体的人工成本。

自上而下法

- 企业高层主管根据人力资源规划等决定企业整体的薪酬计划额和增薪的数额，然后再将整个计划数目分配到每一个部门。各部门按照所分配的计划数额，根据本部门的实际情况，将数额分配到每一个员工。
- 自上而下法可控制总体的薪酬成本。
- 但缺乏灵活性，计划的准确性受主观因素的影响，不利于调动员工的积极性。

技能：制定薪酬计划的程序



本节小结

◆本节讲二个问题：薪酬战略、薪酬计划

◆薪酬战略：薪酬战略的含义、3个特征；薪酬战略的内容包括5个薪酬战略要素及其政策（薪酬基础、薪酬结构、薪酬水平、薪酬管理、薪酬文化）。技能要求有制定薪酬战略的流程。

◆薪酬计划：制定薪酬计划的2个原则、薪酬计划报告的4项内容。技能要求有制定薪酬计划的2个方法、8个步骤。

精题精练:单选

69、（　　）是企业根据外部环境存在的机会与威胁及自身的条件所作出的具有总体性、长期性、关键性的薪酬决策。

（A）薪酬计划　（B）薪酬战略　（C）薪酬水平　（D）薪酬政策

70、下列不属于薪酬战略特征的是（　　）

（A）薪酬战略是与企业总体发展战略相匹配的薪酬决策

（B）薪酬战略是一种具有总体性、长期性的的薪酬决策与薪酬管理

（C）薪酬战略独立于企业总体发展战略，具有较强的特殊性

（D）薪酬战略对企业绩效与企业变革具有关键性作用

71、下列关于制定薪酬计划的方法“从下而上法”，说法正确的是（　　）

（A）从下而上法比较实际、灵活，可行性高，且容易控制总体的人工成本

（B）从下而上法比较实际、灵活，可行性高，但不容易控制总体的人工成本

（C）从下而上法虽然可以控制总体人工成本，但缺乏灵活性，不利调动员工积极性

（D）从下而上法不但可以控制总体人工成本，而且灵活、有利于调动员工积极性

精题精练:单选

72、制定薪酬计划的第一步骤是（　　）

（A）了解企业财务状况，确定薪酬水平定位　（B）了解企业人力资源规划

（C）制定薪酬计划计算表　（D）薪酬市场调查

73、判定薪酬计划是否可行的方法是（　　）

（A）计算薪酬总额/利润的比值，如果大于同行业或本企业往年的该比值，则计划可行

（B）计算薪酬总额/利润的比值，如果小于或等于同行业或本企业往年的该比值，则计划可行

（C）计算薪酬总额/销售收入的比值，如果大于同行业或本企业往年的该比值，则计划可行

（D）计算薪酬总额/销售收入的比值，如果小于或等于同行业或本企业往年的该比值，则计划可行

精题精练:多选

62、薪酬战略要素包括（　　）

（A）薪酬基础　（B）薪酬水平　（C）薪酬结构　（D）薪酬文化　（E）薪酬管理

63、在薪酬战略中，薪酬水平的决策主要考虑的要素有（　　）

（A）市场薪酬水平与竞争对手薪酬水平　（B）组织自身的绩效

（C）组织的财务状况　（D）组织自身所处的发展阶段　（E）组织所处行业

64、薪酬管理及政策要讨论的内容有（　　）

（A）薪酬水平的市场定位　（B）薪酬的具体形式及其构成

（C）薪酬信息的公开透明程度　（D）薪酬管理权限的划分

（E）员工参与薪酬决策的状况

64-1、薪酬管理及政策要讨论的内容有（　　）

（A）薪酬水平的市场定位　（B）薪酬的具体形式及其构成

（C）实行保密薪酬制度还是公开薪酬制度　（D）薪酬管理是集权式还是分权式

（E）薪酬决策模式是集权型还是民主型

精题精练:多选

65、薪酬计划报告的内容包括（　　）

（A）本年度企业薪酬总额和各主要部门薪酬总额（B）人力资源规划情况

（C）预测的下一年度企业薪酬总额和薪酬增长率（D）各主要部门薪酬增长率

（E）本行业薪酬状况

66、制定薪酬计划应了解企业的财务状况，具体包括（　　）

（A）新招聘员工的工资总额　（B）企业薪酬支付能力　（C）企业预计的效益状况

（D）股东要求的回报率　　（E）企业上一年度经济效益状况

67、企业在制定薪酬计划时，应掌握计划期内人力资源规划的资料有（　　）

（A）预计晋升职务的员工人数　（B）企业现有的员工人数

（C）预计岗位轮换的员工人数　（C）预计休假的员工人数

（E）企业过去的各类员工人数

简答题：

1、制定薪酬计划有哪些方法？请分别简述其步骤与特点P489-490

2、请谈谈制定薪酬计划的工作程序？P490-491

目录

01 薪酬管理基本原理

02 薪酬调查

03 薪酬制度的设计

04 薪酬计划的制订

05 企业补充保险管理

提纲



企业年金计划1

技能：企业年金制度的设计程序1

企业补充医疗保险2

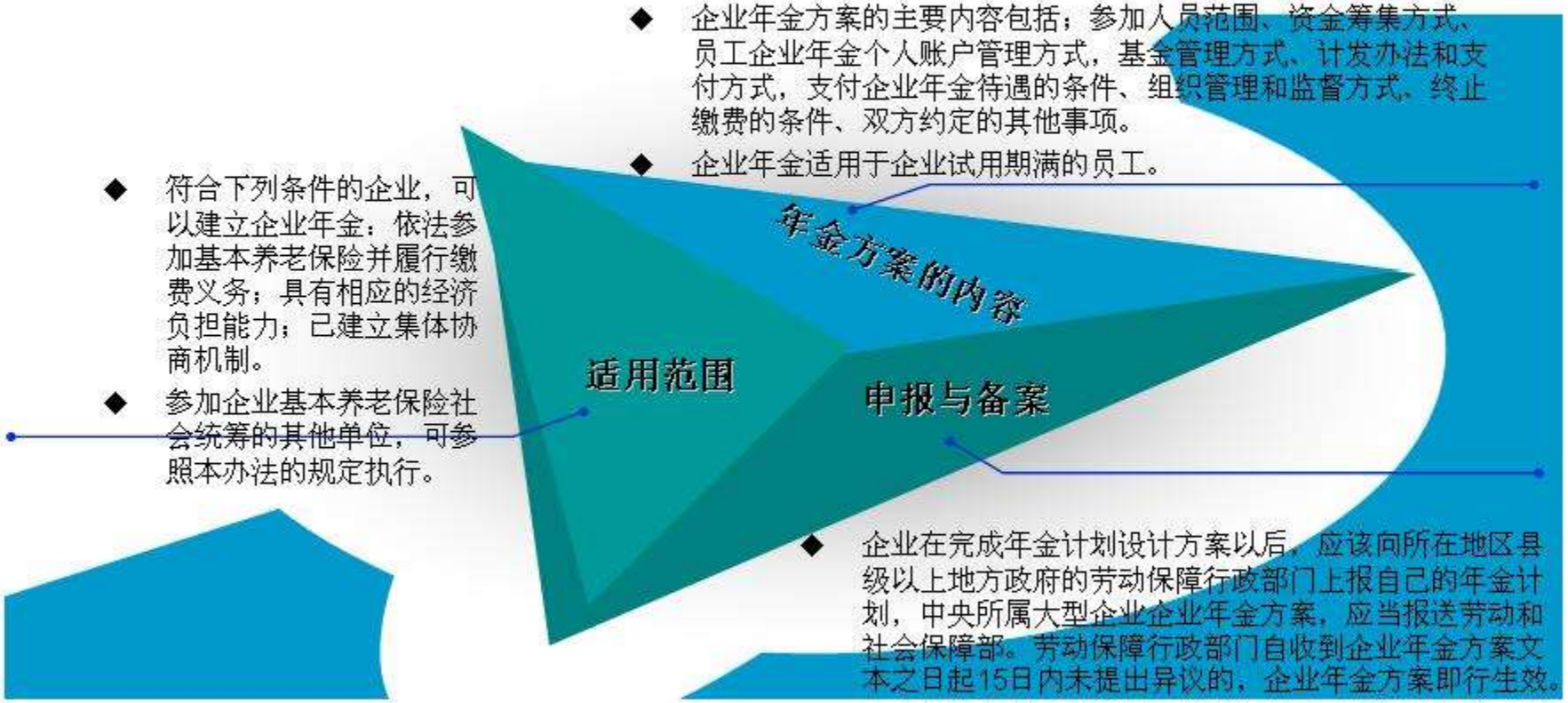
技能：补充医疗保险的设计程序2

企业年金的含义

◆企业年金是指企业及其员工在依法参加基本养老保险的基础上，自愿建立的补充养老保险制度.

◆为建立多层次的养老保险制度，更好地保障企业员工退休后的生活，完善社会保障体系，2004年1月6日国家劳动和社会保障部公布了《企业年金试行办法》（劳动和社会保障部令第20号，本办法自2004年5月1日起施行）。

企业年金计划



- 企业年金方案的主要内容包括；参加人员范围、资金筹集方式、员工企业年金个人账户管理方式，基金管理方式、计发办法和支付方式，支付企业年金待遇的条件、组织管理和监督方式、终止缴费的条件、双方约定的其他事项。
- 企业年金适用于企业试用期满的员工。

- 符合下列条件的企业，可以建立企业年金：依法参加基本养老保险并履行缴费义务；具有相应的经济负担能力；已建立集体协商机制。
- 参加企业基本养老保险社会统筹的其他单位，可参照本办法的规定执行。

- 企业在完成年金计划设计方案以后，应该向所在地区县级以上地方政府的劳动保障行政部门上报自己的年金计划，中央所属大型企业企业年金方案，应当报送劳动和社会保障部。劳动保障行政部门自收到企业年金方案文本之日起15日内未提出异议的，企业年金方案即行生效。

企业年金基金管理

- 企业年金基金由下列各项组成：企业缴费、员工个人缴费、企业年金基金投资运营收益

- 企业年金所需要费用由企业和员工个人共同缴纳。企业缴费的列支渠道按国家有关规定执行；员工个人缴费可以由企业从员工个人工资中代扣。
- 企业缴费每年不超过本企业上年度员工工资总额的1／12，企业和员工个人缴费合计一般不超过本企业上年度员工工资总额的1/6。

基金的组成

资金筹集方式

个人帐户管理方式

- 企业年金基金实行完全积累，采用个人账户方式进行管理。
- 企业年金基金可以按照国家规定投资运营。企业年金基金投资运营收益并入企业年金基金。
- 企业缴费应当按照企业年金方案规定比例计算的数额计入员工企业年金个人账户；员工个人缴费额计入本人企业年金个人账户。
- 企业年金基金投资运营收益，按净收益率计入企业年金个人账户。

企业年金支付方式

企业年金的领取

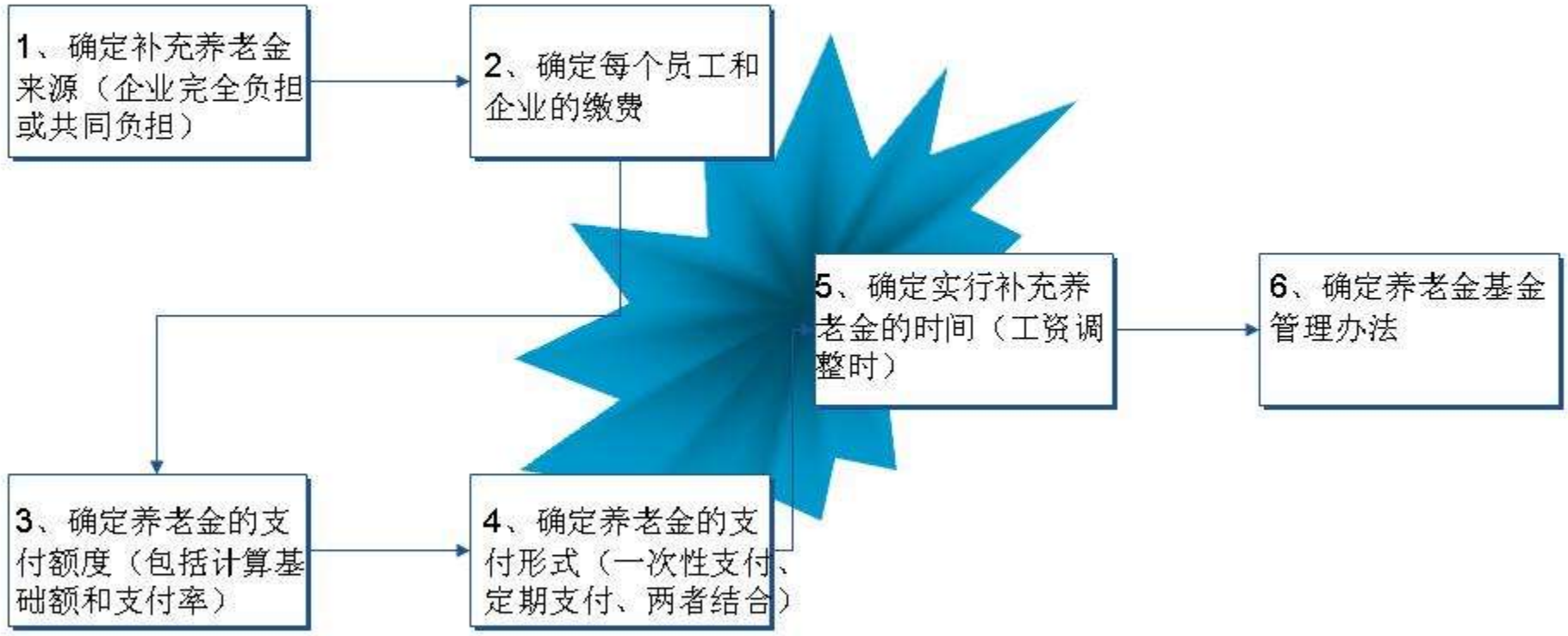
- 员工在达到国家规定的退休年龄时，一次性或定期领取企业年金
- 员工或退休人员死亡后，其企业年金个人账户余额由其指定的受益人或法定继承人一次性领取。
- 出境定居人员的企业年金个人账户资金，可根据本人要求一次性支付给本人。

个人帐户转移

- 实行企业年金制度的企业，其员工在变动工作单位时，企业年金个人账户资金可以随同转移。
- 员工升学、参军、失业期间或新就业单位没有实行企业年金制度的，其企业年金个人账户可由原管理机构继续管理。

企业年金支付方式

技能：企业年金—设计程序


1、确定补充养老金来源（企业完全负担或共同负担）
2、确定每个员工和企业的缴费
3、确定养老金的支付额度（包括计算基础额和支付率）
4、确定养老金的支付形式（一次性支付、定期支付、两者结合）
5、确定实行补充养老金的时间（工资调整时）
6、确定养老金基金管理办法

企业补充医疗保险：概念

企业补充医疗的含义

◆补充医疗保险从广义上讲，是指医疗保障体系中除基本医疗保险以外的其他所有医疗保险形式；从狭义上讲，是指企业在参加基本医疗保险的基础上，自愿建立的满足在职职工和退休人员较高医疗需求的医疗保险补充形式，用于对城镇职工基本医疗保障制度支付以外个人负担部分的补助。其政策依据有：

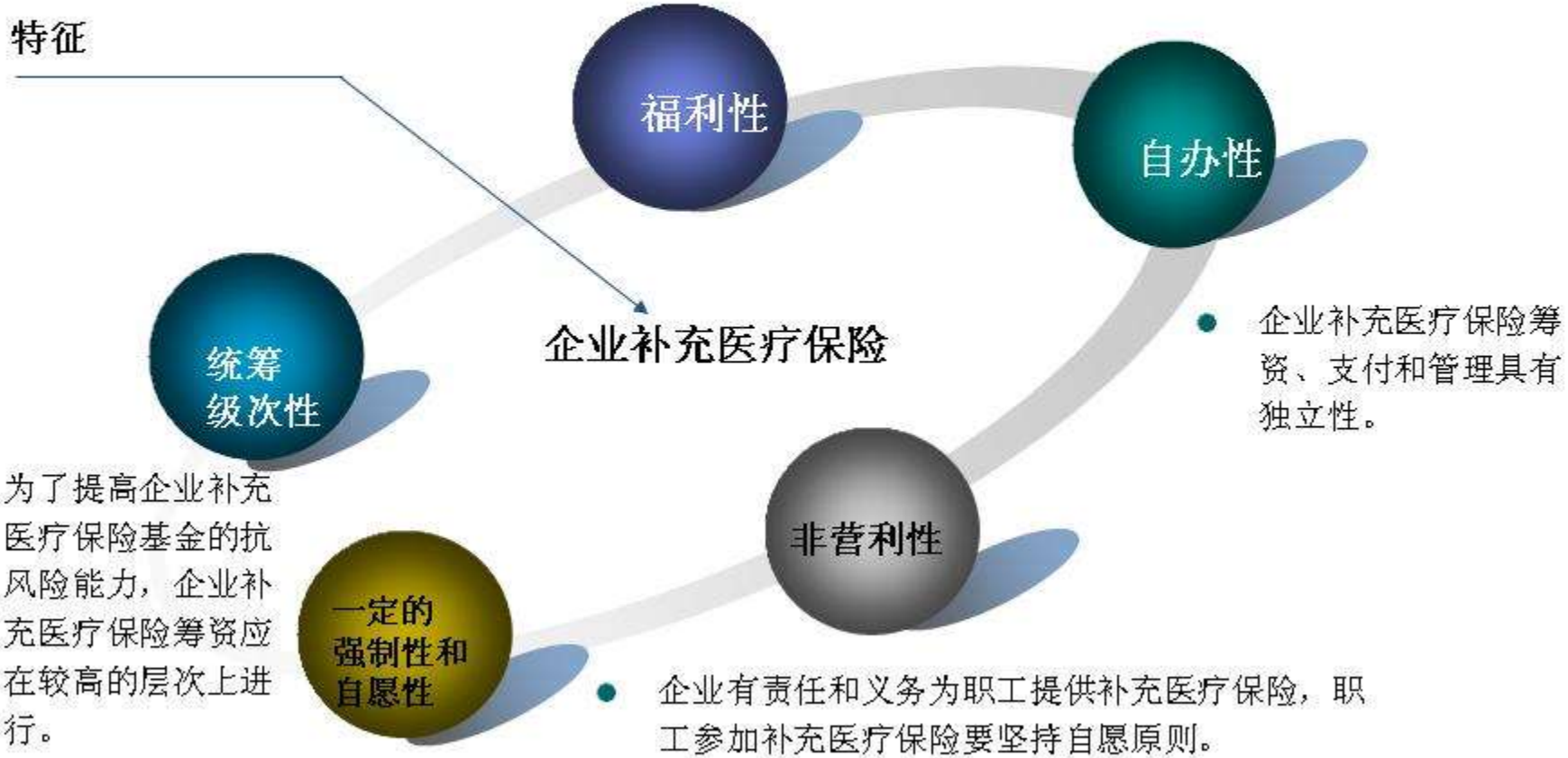
◆《国务院关于建立城镇职工基本医疗保险制度的决定》（国发【1998】44号）

◆《关于企业补充医疗保险有关问题的通知》（财社【2002】18号）

◆《关于补充养老保险费补充医疗保险费有关企业所得税政策问题的通知》（财税【2009】27号）

企业补充医疗保险：特征

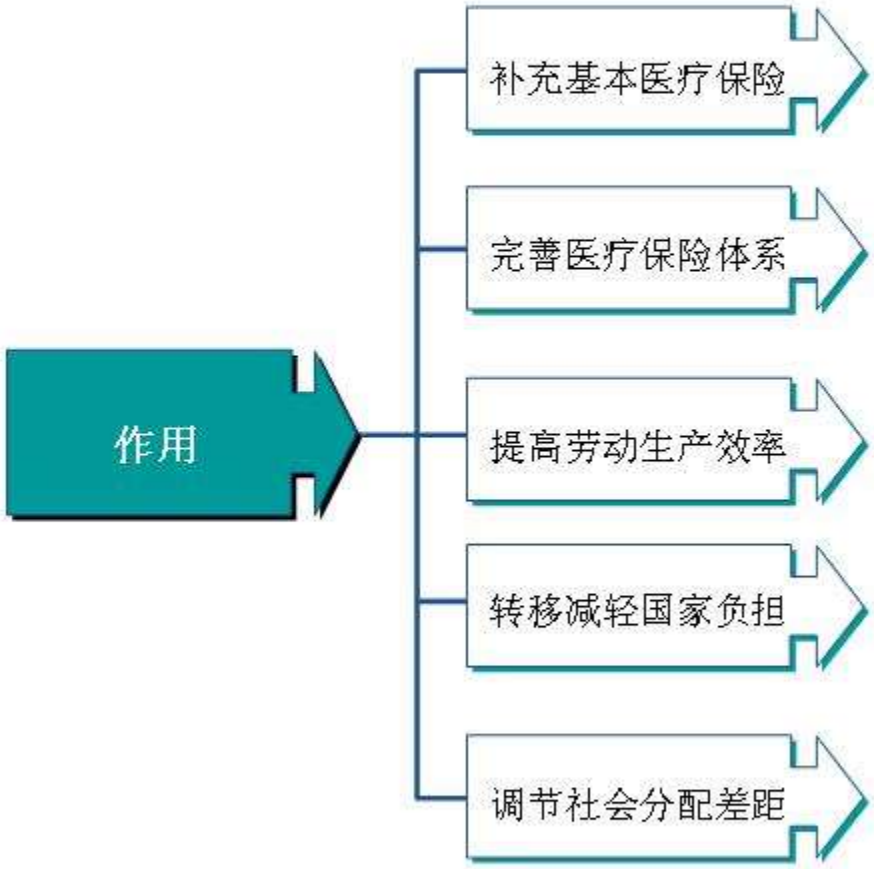
- 建立企业补充医疗保险是对基本医疗保险的补充，是企业福利的延续。



- 企业补充医疗保险筹资、支付和管理具有独立性。
- 为了提高企业补充医疗保险基金的抗风险能力，企业补充医疗保险筹资应在较高的层次上进行。
- 企业有责任和义务为职工提供补充医疗保险，职工参加补充医疗保险要坚持自愿原则。

湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com 0731-84165117

企业补充医疗保险：作用



1、相对于基本医疗保险，企业补充医疗保险是基本医疗保险的必要补充和保障的衔接，是职工医疗保障的第二道防线。

2、相对于整个医疗保障体系建设，企业补充医疗保险是整个医疗保障体系的重要构成，是与基本医疗保险具有不同功能的另一种保障方式。

3、从劳动经济学角度，企业补充医疗保险是连接企业和职工长期经济关系的桥梁之一，以此调动职工的生产积极性，进而促进劳动生产率的提高。

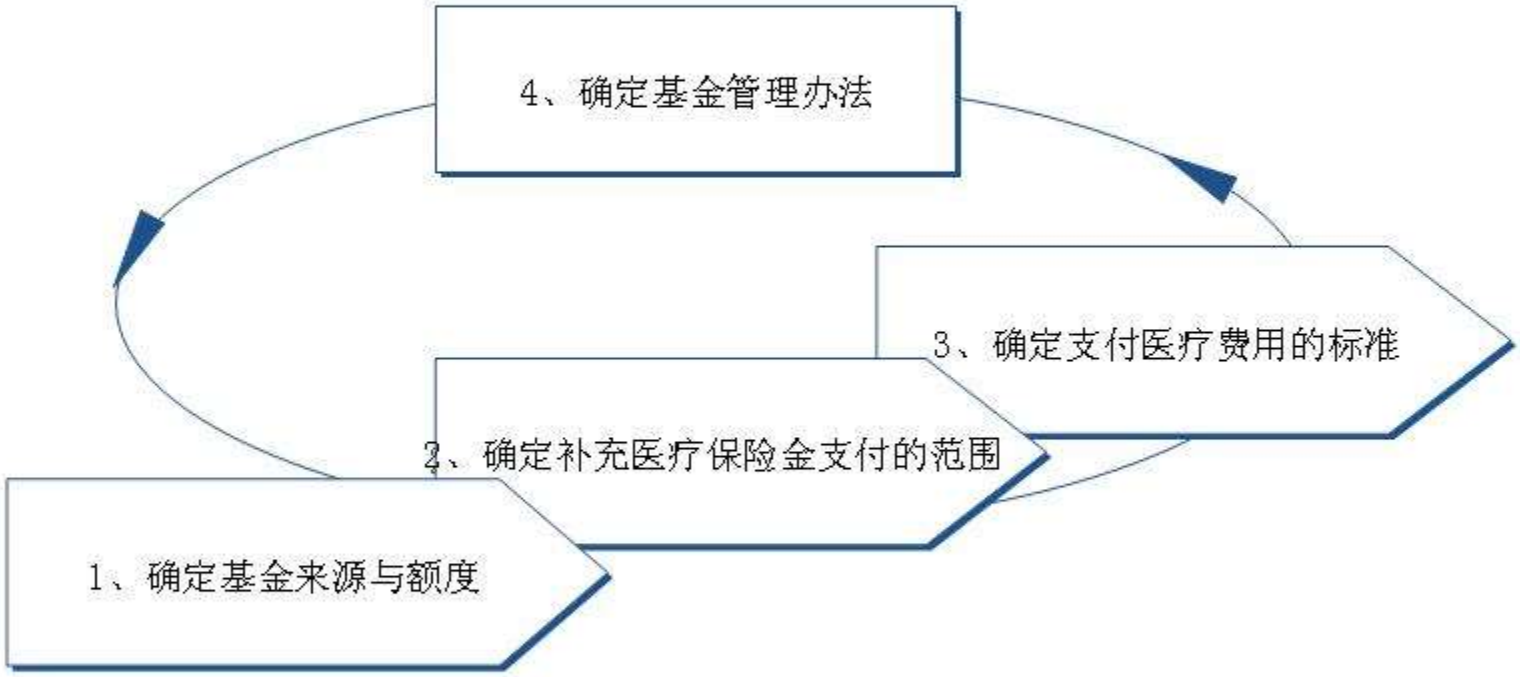
4、通过企业补充医疗保险，可以转移部分由国家包揽下来的职工医疗保险责任，解决医疗保险制度改革的难点，最终减轻国家的负担。

5、企业补充医疗保险本质上是一种社会再分配形式，在一定程度上解决社会分配差别过大的问题。

企业补充医疗保险：基本模式

模式	主要内容	优点	缺点	适用企业
保障型（商业模式）	企业为职工购买医疗保险，保险公司承担保险责任，一般执行基本医疗保险支付范围，按照理赔条款赔付的保险方式。保险公司从方案上控制风险，企业自由选择保险方案。	员工自行理赔，保险事务简单。	老龄化企业不适用。	适用于企业员工自身年龄结构较轻，工资总额较低的情形。
第三方管理型（委托管理型）	保险公司作为第三方管理者的身份，利用自身的医疗保险专业化管理经验，负责对企业医疗保险方案提供理赔管理、技术支持、咨询服务等一系列服务项目，并按所提供的服务收取一定比例的管理费。	有利于控制总体费用；减少医疗费用销中矛盾；保险事务简单。		适用于大型企业集团或行业组织
自主管理型	企业有自己的管理队伍，自主管理医疗基金，定制适合本企业的医疗报销方案。	自主性强	费用控制难	适用于一些效益好的中、小企业。

技能：企业补充医疗保险—设计程序



本节小结

◆本节讲二个问题：企业年金计划、企业补充医疗保险

◆企业年金计划：企业年金的概念、适用范围、企业年金方案的内容、企业年金计划的申报和备案、企业年金基金管理、企业年金的支付方式。技能要求有企业年金制度设计的程序。

◆企业补充医疗保险：企业补充医疗保险的概念、主要内容、特点、作用、基本模式。技能要求有企业补充保险制度的设计程序

精题精练:单选

74、在企业年金缴费中，企业缴费在工资总额（　　）以内的部分，可以从成本中列支。

（A）4%　　（B）5%　　（C）6%　　（D）7%

75、企业年金适用于（　　）

（A）全体员工　（B）新进员工　（C）临时员工　（D）试用期满的员工

76、劳动保障行政部门自收到企业年金方案文本之日起（　　）日内未提出异议的，企业年金方案即行生效

（A）10　　（B）15　　（C）30　　（D）60

77、企业年金所需要费用由企业和员工个人共同缴纳，企业缴费每年不超过本企业上年度员工工资总额的1/12，企业和员工个人缴费合计一般不超过本企业上年度员工工资总额的（　　）

（A）全部　（B）1/4　　（C）1/6　　（D）1/12

精题精练:单选

78、企业年金基金实行（　　），采用个人账户方式进行管理

（A）现收现付制　（B）完全积累制　（C）综合制　（D）部分积累制

79、企业补充医疗保险费在不超过职工工资总额（　　）内的部分，在计算应纳税所得额时准予扣除

（A）4%　（B）5%　（C）6%　（D）7%

80、如果企业自身年龄结构较轻，工资总额较低可选择（　　）医疗保险。

（A）保障型　（B）自主型　（C）第三方管理型　（D）混合型

简答题：

1、请谈谈企业补充养老保险与补充医疗保险的设计程序？P496

精题精练:多选

68、企业年金方案的主要内容包括（　　）。

（A）双方约定的其他事项　　（B）计发办法

（C）支付企业年金　　（D）支付方式　（E）员工企业年金个人账户管理方式

69、（　）的情况下，企业年金个人帐户可由原管理机构继续管理。

（A）员工升学　（B）员工死亡　（C）员工参军

（D）员工失业　（E）新就业单位没有实行企业年金制度

70、企业建立企业年金，必须符合的条件有（　　）

（A）依法参加基本养老保险并履行缴费义务（B）具有相应的经济负担能力（C）已建立集体协商机制（D）企业成立5年以上（E）企业经过股份制改造

71、企业年金的支付形式有（　　）

（A）预先支付（B）一次性支付（C）定期支付（D）一次支付与定期支付相结合（E）预先支付与一次支付相结合

72、企业补充医疗保险的特征有（　　）

（A）福利性　（B）自办性　（C）非营利性

（D）一定的强制性和自愿性相结合　（E）统筹级次性

精题精练:多选

73、关于补充医疗保险的作用，以下说法正确的有（　　）

（A）相对于基本医疗保险，企业补充医疗保险是基本医疗保险的必要补充和保障的衔接，是职工医疗保障的第二道防线。

(B)相对于整个医疗保障体系建设，企业补充医疗保险是整个医疗保障体系的重要构成，是与基本医疗保险具有不同功能的另一种保障方式。

(C)从劳动经济学角度，企业补充医疗保险是连接企业和职工长期经济关系的桥梁之一，以此调动职工的生产积极性，进而促进劳动生产率的提高。

(D)通过企业补充医疗保险，可以转移部分由国家包揽下来的职工医疗保险责任，解决医疗保险制度改革的难点，最终减轻国家的负担。

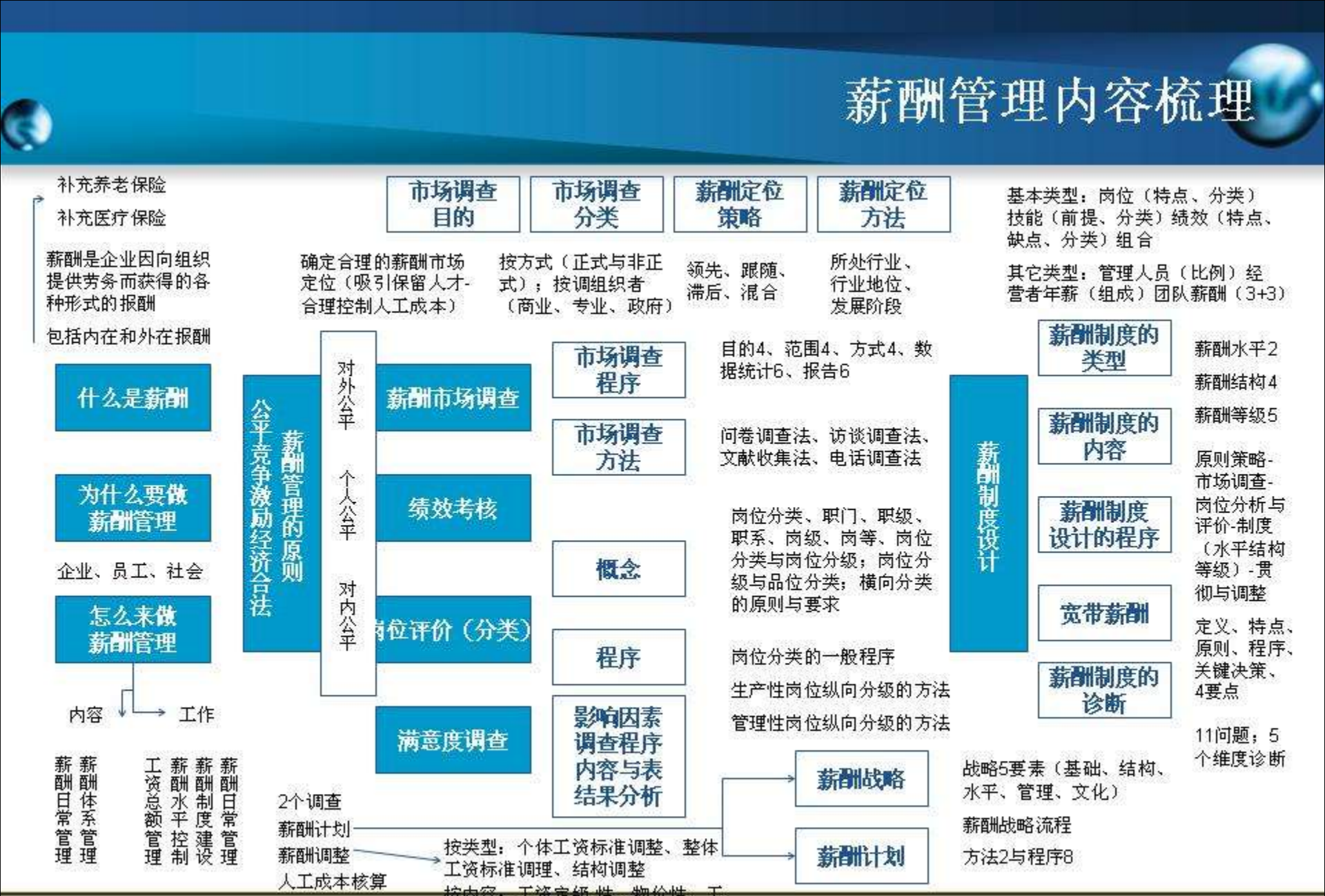
(E)企业补充医疗保险本质上是一种社会再分配形式，在一定程度上解决社会分配差别过大的问题。

74、企业补充医疗保险的基本模式有（　　）

（A）保障型　（B）自主型　（C）保障与自主相结合型

（D）第三方管理型　（E）政府管理型

薪酬管理内容梳理



湖南新东方教育培训中心
www.xdfpx.com 0731-84165117



人力资源与社会保障部职业资源认证

人力资源管理师·薪酬管理课程

请尊重知识产权，切勿上传互联网

PPT制作：陈友志；主讲：陈友志；修改时间：2017年8月

联系方式：1553992584@qq.com