

人力资源管理师辅导讲义-薪酬与福利管理(2) PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/54/2021\\_2022\\_\\_E4\\_BA\\_BA\\_E5\\_8A\\_9B\\_E8\\_B5\\_84\\_E6\\_c37\\_54368.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/54/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c37_54368.htm) 第三部分、薪酬计划重点知识 制定薪酬计划的准备工作及所需资料 一 制定薪酬计划的方法 n 从下而上法 n 从上而下法 方法 程序 优点 缺点 从下向上法 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估计数字，计算出整个部门所需要的薪酬支出，然后汇集所有部门的预算数字，编制出企业整体的薪酬计划。 实际、灵活，且可行性较高 不易控制总体的人工成本。 从上向下法 先由企业的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。 可以控制总体的薪酬成本 缺乏灵活性，而且确定薪酬总额时主观因素过多，降低了计划的准确性 二 制定薪酬计划的工作程序 n 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 n 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 n 了解企业人力资源规划 n 画出薪酬计划计算表 n 根据经营计划预计的业务收入和前几个步骤预计的薪酬总额，计算薪酬总额/销售收入的比值，并与同行业的该比值或企业历年的该比值进行比较 n 各部门根据企业整体薪酬计划和企业薪酬分配制度规定，结合本部门实际，制定部门薪酬计划,上报HR部汇总 n 部门计划与整体计划有出入,需调整 n 将确定的计划上报企业领导、董事会报批 三 薪酬计划报告的撰写内容 n 本年度企业薪酬总额和各主要部门薪酬总额 n 人力资源规划情况 n 预测的下一年度企业薪酬总额、薪酬增长率、各主要部门薪酬增

长率 第四部分、薪酬结构 重点知识 #8226. 影响员工薪酬的主要因素 #8226. 确立薪酬结构的方法 一 薪酬结构概念 n 薪酬结构指员工薪酬的各构成项目及各自所占的比例。n 一个合理的组合薪酬结构应该是既有固定薪酬部分，如基本工资、岗位工资、技能或能力工资、工龄工资等，又有浮动薪酬部分，如效益工资、业绩工资、奖金等. 可能题型:选择题、判断题 二 影响员工薪酬的主要因素 (一) 薪酬结构类型 Oslash. 以绩效为导向的薪酬结构 Oslash. 以能力为导向薪酬结构 #8226. 新型薪酬结构 薪酬结构类型 特点 优点 缺陷 适用企业 举例 以绩效为导向 员工的薪酬主要是根据其近期劳动绩效来决定，员工的薪酬随劳动绩效量的不同而变化 激励效果好 重视眼前利益，不重视长期发展；重视自己绩效，不重视与人合作、交流 任务饱满，有超额工作的必要；绩效能自我控制，员工可以通过主观努力改变绩效等 计件工资、销售提成工资、效益工资等 以工作为导向 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 有利于激发员工的工作热情和责任心 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 岗位责任制、职能工资制 以能力为导向 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 有利于激励员工提高技术、能力 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 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 职能工资、能力资格工资、技术等级工资 组合薪酬结构 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 全面考虑了员工对企业的投入 各种类型的企业 岗位技能工资、薪点工资制、岗位效益工资 新型薪酬结构 长期激励薪酬：股票期权、股票增值权、虚拟股票、新技术的永久分成 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)