

基础精讲班  
工商管理专业知识与实务  
中级经济师资格考试

主讲老师：崔莎莎

第七章 人力资源规划与薪酬管理

本章共三节内容，为案例重点章，近年考试分值约在 19 分左右，题型涉及单选题、多选题和案例分析题，案例分析题主要围绕第一节人力资源规划进行出题。

第七章 人力资源规划与薪酬管理

第一节 人力资源规划

第二节 绩效考核

第三节 薪酬管理

第一节 人力资源规划

一、人力资源规划的含义与内容

（一）人力资源规划的含义（☆）

人力资源规划：是指企业根据发展战略、目标和任务的要求，科学地预测与分析企业在不断变化的环境中人力资源的需求和供给状况，并据此制定必要的人力资源政策和措施，以确保企业的人力资源与企业的发展战略、目标和任务在数量、质量、结构等方面保持动态平衡的过程

（二）人力资源规划的内容

分类

（1）按照规划时间的长短可以分为：短期规划（1 年或 1 年以内）、中期规划（1~5 年）、长期规划（5 年或 5 年以上）

（2）按照规划的性质可以分为：总体规划和具体计划。

人力资源规划内容一览表

计划类别	目标	政策	预算
总体规划	提升企业绩效、增加人员数量、改善人员结构及素质、促进员工个人发展等	扩大、收缩、稳定，加大培训力度，加强员工职业生涯规划工作	总预算
人员补充计划	明确补充人员的数量、类型、层次，优化人员结构等	确定招聘标准、招聘渠道、招聘方式，明确人员的起点待遇等	招聘费用 选拔费用
人员使用计划	优化部门编制、员工结构优化、绩效改善、合理配置、加强职务轮换等	明确任职资格、职务轮换范围及时间等	按职位、绩效等预结的员工报酬
人员接续及升迁计划	确定后备人员数量，优化人员结构，提高绩效目标	竞争上岗，择优录用，优化比例，提升选拔标准	职位变动引起的人员报酬变动

人力资源规划内容一览表

计划类别	目标	政策	预算
人员培训开发计划	改善人员知识技能，	培训时间和方式的选	培训投入，脱产培训

	明确培训数量及类别，提高绩效，改善工作作风和企业文化等	择，培训效果的跟踪调查	损失
薪酬激励计划	人力资源供给增加、士气提高、绩效改善	薪酬政策、激励政策、激励方式	增加薪酬数额
劳动关系计划	降低非期望离职率、改善劳动关系、减少投诉和争议等	依法管理、参与管理，加强沟通	相关工作费用和法律诉讼费
退休解聘计划	降低人工成本，维护企业规范，改善人力资源结构等	退休政策，解聘程序	安置费，退休费

## （二）人力资源规划的内容

【1-单选题】下列企业人力资源规划中，将目标定为降低人工成本维护企业规范和改善人力资源结构的是（ ）。

- A. 退休解聘计划
- B. 劳动关系计划
- C. 员工招聘计划
- D. 员工使用计划

【答案】A

【解析】降低人工成本、维护企业规范和改善人力资源结构属于退休解聘计划的目标。

## 二、人力资源规划的制定程序

（一）收集信息，分析企业经营战略对人力资源的要求

- 1、企业内部信息：企业发展战略、经营计划、人力资源状况（员工构成数量、员工使用情况、教育培训情况、离职率和流动性等）。
- 2、企业外部信息：宏观经济形势、行业经济形势、技术发展趋势、产品竞争状况、劳动力市场供求状况、人口和社会发展趋势及政府管制等。

## 二、人力资源规划的制定程序

（二）进行人力资源需求与供给预测

- 1、内部供给预测：根据现有人力资源及其未来变动情况，确定未来所能提供的人员数量和质量
- 2、外部供给预测：确定未来可能的各类人员供给状况

## 二、人力资源规划的制定程序

（三）制定人力资源总体规划和各项具体计划

- 1、人力资源数量规划
- 2、人力资源素质规划
- 3、人力资源结构规划

## 二、人力资源规划的制定程序

（四）人力资源规划实施与效果评价

在实施过程中，要加强监督、检查和控制。

## 三、人力资源需求与供给预测（★★★）

（一）人力资源需求预测

指企业的战略目标和工作任务为出发点，综合考虑各种因素的影响，而对企业未来某个时期

人力资源需求的数量、质量和结构进行估计的活动。

#### 1、影响因素

- ①企业未来某个时期的生产经营任务及其对人力资源的需求
- ②预期的员工流动率及其由此引起的职位空缺规模
- ③企业生产技术水平的提高和组织管理方式的变革对人力资源需求的影响
- ④企业提高产品或服务或进入新市场的决策对人力资源需求的影响
- ⑤企业的财务资源对人力资源需求的约束

#### （一）人力资源需求预测

#### 2、人力资源需求预测方法

##### ①管理人员判断法

由企业的各级管理人员，根据自己工作经验和对企业未来业务量增减情况的直觉考虑，自下而上的确定未来所需人员的方法。这是一种粗略的、简单易行的人力资源需求预测方法。主要适用于短期预测。

#### （一）人力资源需求预测

【2-单选题】某企业对营销部门的人力资源需求进行预测，由营销部经理和营销总监根据工作中的经验和对企业未来业务量增减情况来预测营销人员的需求数量。该企业采用的人力资源需求预测方法是（ ）。

- A. 管理人员判断法
- B. 线性回归分析法
- C. 德尔菲法
- D. 管理人员接续计划法

【答案】A

【解析】考察管理人员判断法的特点，由企业的各级管理人员，根据自己工作经验和对企业未来业务量增减情况的直觉考虑，自下而上的确定未来所需人员的方法。这是一种粗略的、简单易行的人力资源需求预测方法。

#### （一）人力资源需求预测

##### ②德尔菲法

由有经验的专家依赖自己的知识、经验和分析判断能力，对企业的人力资源需求进行直觉判断与预测。具体步骤：

首先，选择 20 人左右熟悉人力资源问题的专家组成一个预测小组，并为他们提供相关的背景资料。

其次，提出一系列有关人力资源预测的具体问题，以匿名问卷的形式请专家们以专家以书面形式回答，使专家们在背靠背、互不通气的情况下回答问题。

再次，进行第一轮预测，将各位专家的预测意见集中归纳，反馈给各位专家，请他们修改并提出修改意见。如此进行三、四次的重复。

最后，汇总专家的意见，经过数据处理，得出最终结果。

#### （一）人力资源需求预测

【3-单选题】下列人力资源需求预测方法中，能够充分发挥专家作用、集思广益、预测准确度相对加高的方法是（ ）

- A. 人员核查法
- B. 德尔菲法
- C. 转换比率分析法
- D. 一元回归分析法

【解析】B

【解析】考查德尔菲法的特点，能够充分发挥专家作用、集思广益、预测准确度相对加高。

### （一）人力资源需求预测

#### ③转换比率分析法

根据历史数据，把企业未来的业务活动量转化为人力资源需求的预测方法。具体做法是根据过去的业务活动量水平，计算出每一业务活动量所需的人员的相应增量，再把对实现未来目标的业务活动增量按计算出的比例关系，折算成总的人员需求增量，然后把总的人员需求量按比例折算成各类人员的需求量。

#### 教材案例

【例 7-1】某商场根据过去的经验，在一年中每增加 1000 万元的销售额，需增加 15 人，预计一年后销售额增加 1 亿元，如果管理人员、销售人员和后勤服务人员的比例是 1:5:2，则新增的 150 人中，管理人员约为 19 人，销售人员约为 94 人，后勤服务人员约为 37 人，计算方法是：

第一步：计算分配率， $150 / (1+5+2) = 150 / 8$

第二步：分配，管理人员约为  $1 \times 150 / 8 = 19$  人，销售人员约为  $5 \times 150 / 8 = 94$  人，后勤服务人员约为 37 人。

转换比率分析法的关键点是找出企业业务增量与人力资源增量和企业主体人员与辅助人员的比例关系，由此，推断出企业各类人员的需求量。

### （一）人力资源需求预测

【4-单选题】某企业通过统计研究发现，年销售额每增加 1000 万元，需增加管理人员、销售人员和客服人员共 10 名；新增人员中，管理人员、销售人员和客服人员的比例是 1:6:3。该企业预计 2016 年销售额比 2015 年销售额增加 2000 万元。根据转换比率分析法，该企业 2016 年需要新增销售人员（ ）

- A. 5
- B. 8
- C. 10
- D. 12

### （一）人力资源需求预测

【答案】D

【解析】考查转换比率分析法。第一步，2016 年需要增加的总体人数为  $(2000/1000) \times 10 = 20$  人。第二步，按照比率 1:6:3 进行分配，新增销售人员的数量为  $20 \times (6/10) = 12$  人。

### （一）人力资源需求预测

【5-单选题】某企业为了满足业务拓展的需要和充分调动员工的积极性，进行人力资源需求与供给预测，经过调查研究与分析，确认该企业的销售额和所需销售人员数量成正相关关系，并根据过去十年的统计资料，建立了一元线性回归预测模型， $Y = a + bX$ ，X 代表销售额（单位：万元），Y 代表销售人员数量（单位：人），参数  $a = 20$ ， $b = 0.03$ ，同时，该企业预计 2018 年销售额将达到 1000 万。根据一元回归分析法计算，该企业 2018 年需要销售人员（ ）人

- A. 50
- B. 65
- C. 70
- D. 100

### （一）人力资源需求预测

【答案】A

【解析】根据一元回归模型得，2018 年销售额为 1500 万元，代入得  $Y = 20 + 0.03X = 20 + 0.03 \times 1000 = 50$  人。

## （二）人力资源供给预测

人力资源供给预测包括内部供给预测和外部供给预测两方面，最常用的内部供给预测方法有三种：人员核查法，管理人员接续计划法和马尔可夫模型法。

### 1、人员核查法

通过对现有企业内部人力资源数量、质量、结构和在各职位上的分布状况进行核查，确切掌握人力资源拥有量及其利用潜力，在此基础上评价当前不同种类员工的供应情况，确定晋升和岗位轮换的人选，确定员工特定的培训和发展项目的需求，帮助员工确定职业开发计划与职业设计。

## （二）人力资源供给预测

### 2、管理人员接续计划法

这种方法主要是对某一职务可能的人员流入量和流出量进行估计。该职位可能的人员流入量主要包括可提升的人员和新招聘的人员，该职务可能的人员流出量包括提升、退休、辞职、解聘、降职的人员等。用该职务的现职人员数加上可能的人员流入量，再减去可能的流出量，就可以得出该职务的内容人力资源供给量。主要适用于对管理人员和工程技术人员的供给预测。

## （二）人力资源供给预测

【6-单选题】某企业现有业务主管 15 人，预计明年将有 2 人提升为部门经理，退休 1 人，辞职 2 人。此外，该企业明年将从外部招聘 3 名业务主管，从业务员中提升 2 人为业务主管。采用管理人员接续计划法预测该企业明年业务主管的供给量为（ ）人。

- A. 10
- B. 13
- C. 15
- D. 20

【答案】C

【解析】考察管理人员接续计划法， $15-2-1-2+3+2=15$  人。

## （二）人力资源供给预测

### 3、马尔可夫模型法

用来预测具有时间间隔的时间点上，各类人员分布状况的方法。该方法的思路是，找出企业过去在某两个职位或岗位之间的人事变动的规律，以此推测未来企业中这些职务或岗位的人员状况。

## （二）人力资源供给预测

职务	人员调动概率				
	高层领导	部门领导	业务主管	业务员	离职
高层领导	0.8				0.2
部门领导	0.1	0.7			0.2
业务主管		0.05	0.8	0.05	0.1
业务员			0.15	0.65	0.2

例如：业务员平均有 65%留在企业内，15%晋升为业务主管，20%离职。

部门领导有 10%晋升为高层领导，70%留在企业内，20%离职

## （二）人力资源供给预测

职务	期初人员数量	高层领导	部门领导	业务主管	业务员	离职
高层领导	40	$32=40\times$				8

		0.8				
部门领导	80	$8=80 \times 0.1$	56			16
业务主管	120		6	96	6	12
业务员	160			24	104	32
预计的人员供应量		$40=32+8$	$62=56+6$	$120=96+24$	$110=104+6$	$68=8+16+12+32$

将计划期内每一种职务的人员数量与每一种职务的人员变动概率相乘，然后纵向相加，即得到企业内部未来人力资源的净供给量。

## （二）人力资源供给预测

【单选题】某企业采用马尔可夫模型法进行人力资源供给预测，现有业务员 100 人，业务主管 10 人，销售经理 4 人，销售总监 1 人，该企业人员变动矩阵如下：

	人员调动概率				
职务	销售总监	销售经理	业务主管	业务员	离职率
销售总监	0.8				0.2
销售经理	0.1	0.8			0.1
业务主管		0.1	0.7		0.2
业务员			0.1	0.6	0.3

## （二）人力资源供给预测

该企业一年后业务主管内部供给量为（ ）人。

- A. 12
- B. 17
- C. 60
- D. 72

【答案】B

【解析】业务主管的供给量有两部分组成，一部分是留在业务主管的人数，一部分是由业务员晋升上来的， $0.7 \times 10 + 100 \times 0.1 = 17$  人

## （二）人力资源供给预测

4、影响人力资源外部供给的因素

- ①本地区的人口总量与人力资源供给率。
- ②本地区的人力资源的总体构成。
- ③宏观经济形势和失业率预期。
- ④本地区劳动力市场供给的供求状况。
- ⑤行业劳动力市场供求状况。
- ⑥职业市场状况。

## 第二节 绩效考核

一、绩效与绩效考核的含义

### （一）绩效的含义

可以分为企业的绩效、部门的绩效和员工个人的绩效三种，这里主要研究的是员工个人绩效及其相关的问题。

1、员工个人绩效：指员工个人从事其本职工作后所产生的成果和成绩。

### （二）绩效的特点

- ①多因性。影响绩效的因素主要包括员工个人所拥有的与工作相关的知识与能力，受到的激

励与所处的环境等。其中知识与能力是主观因素，激励与环境是客观因素。

②多维性。指员工个人的绩效往往是从多方面体现的。

③变动性。指员工个人的绩效不是固定不变的，随着时间的推移和主客观条件的变化，绩效也会发生变化。

## 二、绩效考核的含义与功能

### （一）绩效考核的含义

指组织根据既定的员工绩效目标，收集与员工绩效相关的各种信息，借助一定的方法，定期对员工完成绩效目标的情况进行考察、评价和反馈，从而促进员工绩效目标的实现，并促进组织整体绩效目标的实现的管理活动。

### （二）绩效考核的功能

①管理功能：解决了考核什么和怎么考核的问题，又根据考核结果进行奖惩、晋级、培训等。

②激励功能：根本目的是在促进员工完成绩效目标，增进绩效。客观公正的绩效考核可以激发员工的积极性，促使员工更加积极、主动、规范的完成绩效目标。

③学习和导向功能：对照检查，发现差距，和确定改进方向的过程。提供了学习和导向功能。

### （二）绩效考核的功能

④沟通功能：管理层与下属人员不断沟通的过程。一方面可以表达管理层对员工的工作要求和绩效期望，另一方面也可以了解员工对管理层和绩效目标的看法，建议以及他们的要求。也正是在这种交流沟通和共同探讨中，员工未来的工作绩效目标才得以监控的作用和功能。

⑤监控功能：绩效考核对员工个人来说，企业对员工工作状况的评价；对企业来说，则是要了解和掌握其成员完成任务的数量、质量和效率等信息，并据此制定相应的人事决策和措施，以改善和提高工作绩效。

⑥增进绩效功能：首先，绩效考核在企业内创造了优胜劣汰的压力环境。其次，将个人发展目标和企业发展目标结合起来，也必然对企业整体绩效的提高发挥积极作用。

### （二）绩效考核的功能

【1-单选题】某公司奖励年终绩效考核前3名的员工5万元，该公司主要是利用绩效考核的（ ）。

- A. 协调功能
- B. 沟通功能
- C. 监控功能
- D. 激励功能

【答案】D

【解析】对考核人员进行奖励，属于激励功能。

## 三、绩效考核的内容和标准

### （一）绩效考核的内容

具体包括绩效考核项目和绩效考核指标。

1、绩效考核项目：指绩效考核的维度，即要从哪些方面对企业员工进行考核，它指明了绩效考核的内容的范围。企业对员工的绩效考核主要包括工作业绩、工作能力和工作态度三个项目。

2、绩效考核指标：指绩效考核项目的具体内容，是对绩效考核项目的细化和分解。具体细化为分析判断能力、沟通协调能力、组织指挥能力、开拓创新能力、公共关系能力、决策行动能力。

### （二）绩效考核标准

- 1、绩效考核标准要尽量使用量化标准
- 2、绩效考核标准必须适度

3、绩效考核标准必须具有可变性

#### 四、绩效考核的步骤和方法（★★★）

##### （一）步骤

##### 1、绩效考核的准备阶段

主要任务是制定绩效考核计划和做好技术准备工作。绩效考核技术准备包括选择考核者，明确考核标准，确定考核方法。

##### （一）步骤

【2-多选题】下列绩效考核工作中，属于绩效考核技术准备工作的有（ ）。

- A. 选择考核者
- B. 明确考核标准
- C. 进行绩效沟通
- D. 确定考核方法
- E. 绩效考核评价

##### （一）步骤

【答案】ABD

【解析】其中，绩效考核的准备阶段中，绩效考核的技术准备工作包括：选择考核者、明确考核标准、确定考核方法等，故选 ABD。CE 选项，属于绩效考核实施阶段的主要任务，故错误。

##### （一）步骤

##### 2、绩效考核的实施阶段

这一阶段的主要任务是绩效沟通和绩效考核评价。

① 绩效沟通。指围绕员工工作绩效问题而进行的上下级的交流、讨论和协商，贯穿于绩效考核的整个周期内和整个过程中。

##### （一）步骤

【3-单选题】在绩效考核中，贯穿于绩效考核整个周期的活动是（ ）。

- A. 选择考核方法
- B. 绩效沟通
- C. 制定考核计划
- D. 反馈考核结果

【答案】B

【解析】绩效沟通贯穿于绩效考核的整个周期

##### （一）步骤

②绩效考核评价。指在一定的考核周期结束时，选择相应的考核主体和考核方法，收集和整理相关信息，对组织成员完成绩效目标的情况做出整体考核和综合评价的过程。

绩效考核的评价主体：上级、同事、下级、本人和客户。

导致绩效考核误差和错误的原因：晕轮效应，从众心理，优先与近期效应，逻辑推理效应，偏见效应。

##### （一）步骤

##### 3、绩效考核结果的反馈

主要任务是上级领导就绩效考核的结果与考核对象沟通，具体指出员工在绩效方面存在的问题，指导员工制定出绩效改进的计划，还要对计划的执行效果进行跟踪并给予指导。

##### （一）步骤

##### 4、绩效考核结果的运用

该阶段是绩效考核的最后一个阶段。这一阶段的主要任务是将考核结果的大量信息、资料进



行分析整理,把这些结果合理运用到人力资源开发与管理工作的各个环节上去,使之成为人力资源开发与管理各个环节工作的重要依据,而这也是绩效考核工作的归宿。

### (一) 步骤

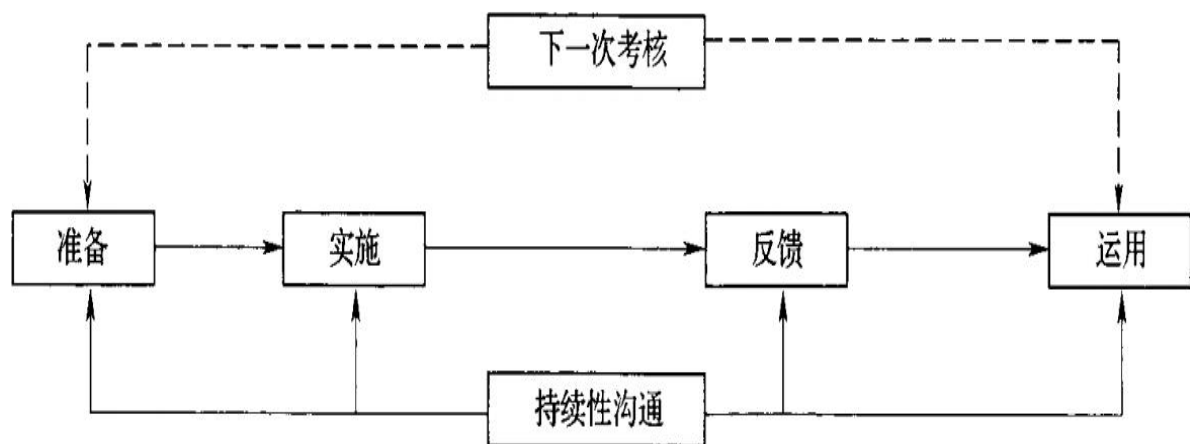


图 7-2 员工绩效考核流程图

### (二) 绩效考核的方法

#### 1、民主评议法

在听取考核对象个人的述职报告的基础上,由上级主管、同事、下级以及有关工作人员对其进行评价,然后综合分析各方面的意见得出该考核对象的绩效考核结果。

优点:民主性强,操作简单,容易控制

缺点:人为因素导致的评价偏差

### (二) 绩效考核的方法

【4-单选题】某企业对一名生产主管进行绩效考核。首先由该生产主管做个人述职报告;然后由生产部经理、其他生产主管以及该生产主管所管理的员工对该主管的工作绩效做出评价;最后综合分析各方面意见得出该主管的绩效考核结果。这种绩效考核方法是( )。

- A. 民主评议法
- B. 关键事件法
- C. 目标管理法
- D. 行为锚定法

### (二) 绩效考核的方法

【答案】A

【解析】民主评议法是指在听取考核对象个人的述职报告的基础上,由考核对象的上级主管、同事、下级以及与其有工作关系的人员,对其工作绩效做出评价,然后综合分析各方面的意见得出该考核对象的绩效考核结果。可知符合本题所述,故选 A。

### (二) 绩效考核的方法

#### 2、书面鉴定法

指考核者以书面文字的形式对考核对象做出评价的方法。书面鉴定一般包括考核对象的成绩与不足,潜在能力,改进建议和培养方法等。

优点:方法灵活,反馈简洁。

缺点:缺乏精确的维度和衡量标准,只有定性分析没有量化的数据。

### (二) 绩效考核的方法

3、关键事件法

通过观察用描述性的文字记录下企业员工在工作中发生的直接影响工作绩效的重大和关键性的事件和行为。所谓关键事件，首先必须是具体的事件和行为，而非某种品质和能力的评价判断。

优点：以事实为依据，说服力强。

缺点：缺少唯一的考核标准，难以进行横向比较。

(二) 绩效考核的方法

【5-单选题】某企业用文字长期记录员工在工作中发生的直接影响工作绩效的重要行为，以

对员工的工作绩效进行评价，该企业采取的绩效考核方法是（ ）。

- A. 民主评议法
- B. 书面鉴定法
- C. 关键事件法
- D. 关键绩效指标法

【答案】C

【解析】考查关键事件法的应用。关键事件法是指通过观察用描述性的文字记录下企业员工在工作中发生的直接影响工作绩效的重大和关键性的事件和行为。

(二) 绩效考核的方法

4、比较法

将一名员工的工作绩效与其他员工进行比较，进而确定其绩效水平的考核方法。

①直接排序法。将考核对象从绩效最高者到绩效最低者排出顺序来。

顺序	等级	员工姓名
1	最好	王某
2	较好	刘某
3	一般	赵某
4	较差	张某
5	最差	李某

(二) 绩效考核的方法

②交替顺序法。先选出最好和最差的两名，然后在余下的人员中再选出最好和最差的两名，以此类推，直至全部人员的顺序排定。

顺序	等级	员工姓名
1	最好	王某
2	较好	刘某
3	一般	赵某
3	差	张某
2	较差	李某
1	最差	胡某

(二) 绩效考核的方法

③一一对比法。将每个被考核者一一与其他被考核者结对进行比较，并分出每次比较中的绩效水平较高者和绩效水平较低者。在所有一一对比完成后，统计每一名被考核者获得的绩效水平较高次数，就可以排出一个总排序。

	张某	王某	李某	赵某	刘某
张某	0	+	+	—	—
王某	—	0	—	—	—
李某	—	+	0	+	—
赵某	+	+	—	0	+
刘某	+	+	+	—	0
获高 次数	2	4	2	1	1

“0”表示两者绩效水平一致，“+”表示考核对象比比较对象绩效水平高，“—”表示比比较对象绩效水平低。将每一名考核对象得到的“+”相加，得到的“+”越多，对考核对象的评价越高。

【单选题】某企业某部门运用一一对比法，对所属的四名员工进行绩效考核，考核情况如下表所示：

考核对象 比较对象	张 XX	王 XX	李 XX	赵 XX
张 XX	0	—	—	+
王 XX	+	0	—	+
李 XX	+	+	0	+
赵 XX	—	—	—	0

由此可知绩效最差的员工是（ ）。

- A. 张 XX
- B. 王 XX
- C. 李 XX
- D. 赵 XX

【答案】C

【解析】李某得到的“+”号最少，考查的是一一对比法。

## （二）绩效考核的方法

### 5、量表法

把绩效考核的指标和标准制作成量表，根据量表对考核对象的工作绩效进行考核的方法。

①评级量表法：指在量表中列出需要考核的绩效项目和绩效指标，然后将每个指标的评价尺度分为若干等级，还要确定等级分数标准。

例如：评为优秀、良好、合格、基本合格、差 5 个等级。如优秀为 90 分以上，良好为 80~90 分，合格为 70~80，基本合格 60~70 分，差为 60 分以下。

## （二）绩效考核的方法

考核 项目	考核 指标	考核标准说明	评定等级
基本 能力	知识	现任职务所需的基础 理论和业务知识	A, B, C, D, E 10, 8, 6, 4, 2
	理解能力	理解上级要求，完成 本职工作任务	A, B, C, D, E 10, 8, 6, 4, 2
	判断能力	把握实际情况，应变 恰当处理本职工作	A, B, C, D, E 10, 8, 6, 4, 2
业务	表达能力	理解职务要求的口	A, B, C, D, E

能力		头，文字表达	10, 8, 6, 4, 2
	协作能力	与相关人员协作的能力和效果	A, B, C, D, E 10, 8, 6, 4, 2
	纪律	遵守工作纪律和规章，与组织保持一致	A, B, C, D, E 10, 8, 6, 4, 2

## （二）绩效考核的方法

考核项目	考核指标	考核标准说明	评定等级
工作态度	主动性	协作上级和同事做好工作	A, B, C, D, E 10, 8, 6, 4, 2
	责任感	尽量多做工作并主动改进	A, B, C, D, E 10, 8, 6, 4, 2
标准 A: 优秀 B: 良好 C: 合格 D: 基本合格 E: 不合格		分数换算（满分 100 分） 90 分以上 80—89 分 70—79 分 60—69 分 59 分以下	合计分数：100 等级：优秀

## （二）绩效考核的方法

②行为锚定评价法：把评级量表法与关键事件记录法结合起来，取二者之所长的方法。这种方法为每一职位的各个考核维度都设计出一个评分量表，量表上的每个分数刻度，都对应有一些典型行为的描述性文字说明（即所谓行为锚定），供考核者在对考核对象进行评价打分时参考。行为锚定评价法如下表：

## （二）绩效考核的方法

考核内容：市场营销师的专业能力
9 熟练运用全部理论，方法技巧，出色完成任务
8
7 能运用全部理论，方法技巧，较好的完成任务
6
5 能运用大部分理论，方法技巧，完成大部分任务
4
3 能运用某些理论，方法技巧，完成任务迟缓
2
1 不能运用理论，方法技巧，基本不能完成任务

## （二）绩效考核的方法

【6-单选题】在绩效考核时，为每一职位的各个考核维度设计出评分量表，量表上的每个分数刻度都对应典型行为的描述性文字，供考核者在对考核对象进行评价打分时参考。这种方法称为（ ）。

- A. 关键事件法
- B. 书面鉴定法

- C. 评级量表法
- D. 行为锚定评价法

## （二）绩效考核的方法

【答案】D

【解析】考察行为锚定评价法的概念，是把评级量表法和行为锚定评价法结合起来的。这种方法为每一职位的各个考核维度都设计出一个评分量表，量表上的每个分数刻度，都对应有一些典型行为的描述性文字说明（即所谓行为锚定），供考核者在对考核对象进行评价打分时参考。

## （二）绩效考核的方法

### 6、平衡计分卡

平衡记分卡是战略绩效管理的有力工具。以企业战略为导向，寻找能够驱动成功的关键成功因素（CSF），并建立于关键成功因素有密切联系的关键绩效指标体系（KPI）。通过关键绩效指标的跟踪监测，衡量战略实施过程的状态并采取必要的修正，以实现战略的成功实施及绩效的持续增长。平衡计分卡在传统的财务考核指标的基础上，还兼顾了其他三个方面的绩效反应，即顾客角度，内部流程角度，学习与发展角度。



## （二）绩效考核的方法

【7-单选题】下列绩效考核方法中，属于战略绩效管理工具的是（ ）。

- A. 平衡计分法
- B. 评价量表法
- C. 书面鉴定法
- D. 交替排序法

【答案】A

【解析】平衡计分卡是战略绩效管理的有力工具，故选 A。

## （二）绩效考核的方法

### 7、关键绩效指标法

关键绩效指标（KPI）是基于企业经营管理绩效的系统考核体系，是指企业宏观战略目标决策对层层分解产生的可操作性的战术指标，是宏观战略决策执行效果的监测指针，对组织战略目标有增值作用。

建立 KPI 指标体系的两条主线：

- （1）按照组织结构分解，“目标——手段”法。
- （2）按照流程分解，“目标责任法”。
- （3）建立企业的 KPI 指标体系的三种方法

①依据部门承担的责任不同，建立 KPI。

②依据职类职种工作性质的不同，建立 KPI。

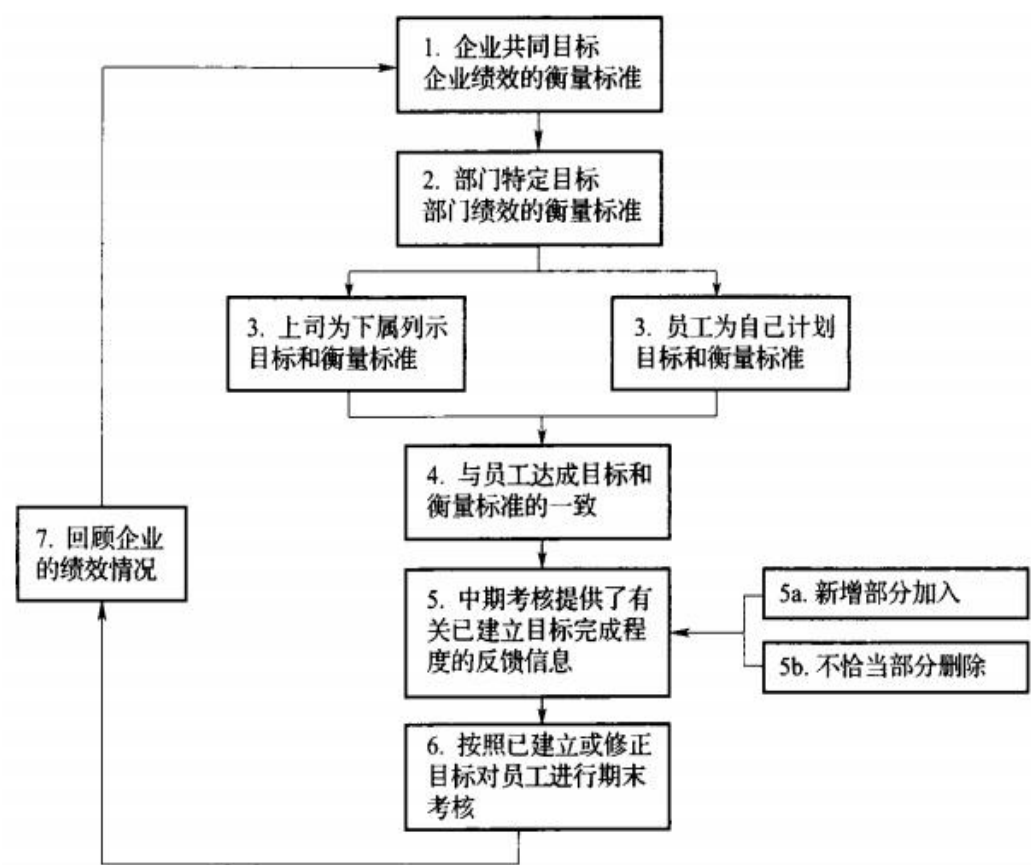
③依据平衡计分卡，建立 KPI。

**(二) 绩效考核的方法**

**8、目标管理法**

目标管理是一种程序或过程，它通过组织中的上级和下级一起协商，根据组织的使命确定一定时期内组织的总目标，由此决定上下级的责任和分目标，并把这些目标作为考核组织绩效以及每个部门和个人绩效产出对组织贡献的标准。

**绩效考核中的目标管理程序**



**(二) 绩效考核的方法**

**(2) 基于标杆超越的目标管理法**

所谓标杆超越，是指不断寻找和研究企业内外一流的，有名望的企业的最佳实践，以此为标杆，将本企业的产品，服务和管理等方面实际情况与这些标杆进行定量化考核和比较，分析这些标杆企业达到优秀水平的原因，结合自身实际加以创造性的学习，借鉴并选取改进的最优策略，从而赶超一流企业或创造高绩效的不断循环提高的过程。标杆超越法为企业设计绩效指标体系提供了一个以外导向为基础的全新思路。

以标杆超越为基础设计的绩效考核体系如下图所示：

**(二) 绩效考核的方法**

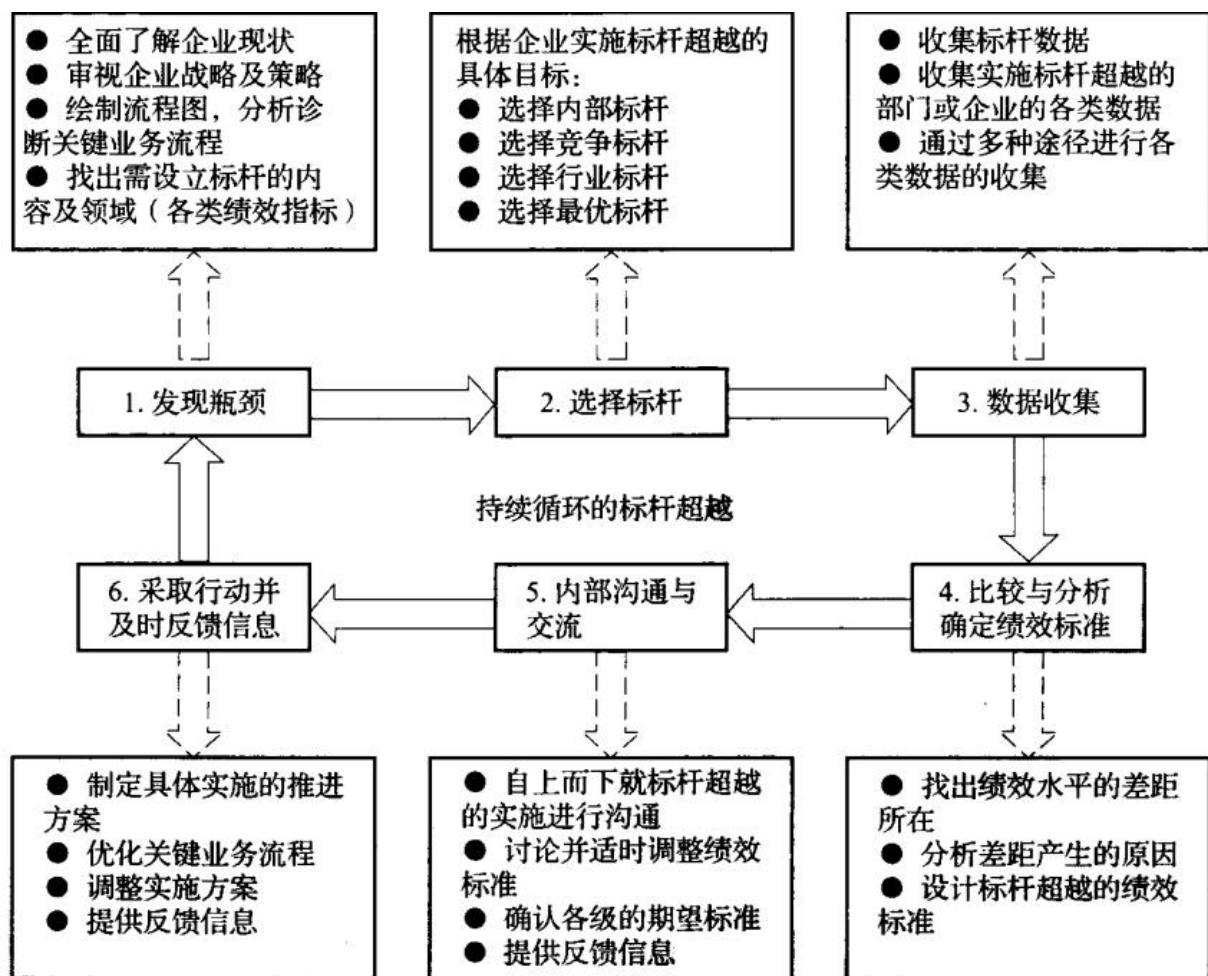


图 7—7 以标杆超越为基础设计的绩效考核体系

## （二）绩效考核的方法

【8-单选题】下列绩效考核方法中，为企业设计绩效指标体系提供了以外导向为基础的全新思路的方法是（ ）。

- A. 平衡计分卡
- B. 标杆超越法
- C. 人员核查法
- D. 关键绩效指标法

【答案】B

【解析】标杆超越法是企业设计指标体系时提供了一个以外导向为基础的全新思路。

## 第三节 薪酬管理

### 一、薪酬的概念、构成与功能（★★★）

#### （一）薪酬的概念与构成

薪酬是指员工从事企业所需要的劳动而得到的各种直接的和间接的经济收入。在企业中，员工的薪酬一般是由三个部分构成的，一是基本薪酬，二是激励薪酬，三是间接薪酬。

（1）基本薪酬。指企业根据员工所承担的工作或者所具备的技能而支付给员工的比较稳定的经济收入。

（2）激励薪酬。指企业根据员工、团队或者企业自身的绩效而支付给员工的具有变动性质的经济收入。

(3) 间接薪酬。指企业给员工提供的各种福利。间接薪酬和员工个人的工作和绩效没有直接的关系，往往都是具有普遍性，通俗的讲就是“人人有份”。

### (一) 薪酬的概念与构成

【1-单选题】公司为员工提供的免费工作午餐属于( )。

- A. 直接薪酬
- B. 补偿薪酬
- C. 间接薪酬
- D. 激励薪酬

【答案】C

【解析】免费工作午餐属于间接薪酬。

### (二) 薪酬的功能

#### 1、薪酬对员工的功能

①保障功能。绝大部分劳动者的主要收入来源，它对于劳动者及其家庭的保障作用是其他任何保障手段都是无法替代的。薪酬对员工的保障不仅体现在它满足员工及其家庭的吃、穿、住、用等各方面的基本生存需要，同时体现它要满足员工及其家庭的娱乐、教育、培训等方面的发展需要。

②激励功能。影响员工的工作行为、工作态度和工作效率。员工对薪酬的需要在其生理需要、安全需要、归属需要、尊重需要和自我价值实现需要五个层次上都有所表现。薪酬会在很大程度上影响一个人的情绪、积极性和能力发挥。

③调节功能。作为一个重要的经济杠杆，可以调节社会力在社会各地区、各部门和各企业之间的流动。

### (二) 薪酬的功能

#### 2、薪酬对企业的功能

①增值功能。薪酬是企业购买劳动力的成本，它能够给企业带来大于成本的预期收益。

②改善用人活动功效的功能。薪酬影响到他们的工作效率、出勤率、归属感和忠诚度，从而之间影响到企业的生产能力和效率。

③协调企业内部关系和塑造企业文化的功能。薪酬一方面通过其水平的变动，将企业目标和管理者意图传递给员工，促使个人行为与企业行为融合，协调员工与企业之间的关系；另外一个方面，通过合理的薪酬差别和结构，化解企业和员工之间的矛盾，协调人际关系。同时，合理和富有激励性的薪酬制度会有助于塑造良好的企业文化，或者是对已经存在的企业文化起到积极的强化作用。

### (二) 薪酬的功能

④促进企业变革和发展的功能。薪酬可以通过作用于员工个人、工作团队来创造出与变革相适应的内部和外部氛围，从而有效的推动企业的变革和发展，使企业变得更加灵活，对市场 and 客户的反应更为迅速有效。

### (二) 薪酬的功能

#### 3、薪酬对社会的功能

薪酬水平直接影响国民经济的运行，影响人民的生活质量，也调节人们就业和择业的流向。

### (二) 薪酬的功能

【2-单选题】对企业来讲，薪酬是企业购买劳动力的成本，它能够给企业带来大于成本的预期收益，这属于薪酬的( )。

- A. 增值功能
- B. 改善用人活动功效功能
- C. 协调企业内部关系和塑造企业文化功能



D. 促进企业变革和发展功能

【答案】A

【解析】薪酬是企业购买劳动力的成本，它能够给企业带来大于成本的预期收益。

## 二、薪酬管理的含义及其影响因素

### （一）薪酬管理的含义

#### 1、薪酬管理

指企业在经营战略和发展规划的指导下，综合考虑内外部各种因素的影响，确定自身的薪酬水平、薪酬结构和薪酬形式，并进行薪酬调整和薪酬控制的整个过程。

#### 2、薪酬水平

指企业内部各类职位以及企业整体平均薪酬的高低状况，反映了企业支付的薪酬的外部竞争性。

#### 3、薪酬结构

指企业内部各个职位之间薪酬的相互关系，它反映了企业支付的薪酬的内部一致性。

### （一）薪酬管理的含义

#### 4、薪酬形式

指在员工和企业总体的薪酬中，不同类型的薪酬的组合方式。

#### 5、薪酬调整

指企业根据内外部各种因素的变化，对薪酬水平、薪酬结构和薪酬形式进行相应的变动。

#### 6、薪酬控制

指企业对支付的薪酬总额进行测

### （二）影响薪酬管理的主要因素

#### 1、企业外部因素

- （1）法律法规。
- （2）物价水平。
- （3）劳动力市场的状况。
- （4）其他企业的薪酬状况。

### （二）影响薪酬管理的主要因素

#### 2、内部因素

- （1）企业的经营战略。
- （2）企业的发展阶段。
- （3）企业的财务状况。

### （二）影响薪酬管理的主要因素

#### 3、员工个人因素

- （1）员工所处的职位。
- （2）员工的绩效表现。
- （3）员工的工作年限。

## 三、企业薪酬制度设计的原则和流程

### （一）企业薪酬制度设计的原则

1、公平原则。公平原则是指企业向员工提供的薪酬应该与员工对企业的贡献保持平衡。包括外部公平、内部公平和员工个人公平。

①外部公平是指同一行业或同一地区或同等规模企业中类似职务的薪酬水平应当基本相同，因为他们对员工的知识、技能和经验的要求基本相似。

②内部公平是指同一企业中不同职务之间的薪酬水平应该相互协调，也就是说要与贡献相一致，内部公平强调的是职务本身对报酬的决定作用。

③员工个人公平是指同一企业中从事相同工作的员工的报酬要与其绩效相匹配，个人公平强调的是个人特征（如能力、态度、经验等）对报酬的影响。

#### （一）企业薪酬制度设计的原则

2、竞争原则。竞争原则是指应高于同一地区或同一行业其他企业同种职位的薪酬标准，以使自己的企业具有吸引力和竞争力，对关键职位的薪酬标准尤其应如此。

3、激励原则。激励原则是指企业内部各类、各级职位直接的薪酬标准要适当拉开距离，避免平均化，利用薪酬的激励功能提高员工的工作积极性。

4、量力而行原则。量力而行原则是指企业在设计薪酬制度时必须考虑自身的经济实力，避免薪酬过高或过低的情况出现，以避免使企业成本过高或缺乏吸引力和竞争力。

5、合法原则。合法原则是指企业进行薪酬制度设计时，应遵循国家有关法律法规的要求，做到合法合理付酬。

#### （一）企业薪酬制度设计的原则

【3-单选题】在进行薪酬制度设计时，强调同一企业中从事相同工作的员工的报酬要与其绩效相匹配，这体现了薪酬制度设计的（ ）原则。

- A. 量力而行
- B. 个人公平
- C. 内部公平
- D. 外部公平

【答案】B

【解析】同一企业中从事相同工作的员工的报酬要与其绩效相匹配，体现的是员工的个人公平。

#### （一）企业薪酬制度设计的原则

【4-单选题】企业内部各类、各级职位的薪酬标准要适当拉开距离，以提高员工的工作积极性，这体现了薪酬制度设计的（ ）

- A. 公平原则
- B. 合法原则
- C. 激励原则
- D. 量力而行原则

【答案】C

【解析】其中，激励原则是指企业内部各类、各级职位之间的薪酬标准要适当拉开距离，避免平均化，利用薪酬的激励功能提高员工的工作积极性，可知符合本题所述，故选 C。

#### （二）企业薪酬制度设计的流程

- 1、明确现状和需求
- 2、确定员工薪酬策略
- 3、工作分析
- 4、职位评价
- 5、等级划分
- 6、建立健全配套制度
- 7、市场薪酬调查
- 8、确定薪酬结构与水平
- 9、薪酬制定的实施与修正

### 四、基本薪酬设计

#### （一）基本薪酬设计的前提

薪酬调查和职位等级的建立成为企业基本薪酬制度设计的前提。

## 1、薪酬调查的实

(1) 薪酬调查的实施。薪酬调查是指收集同地区或同行业其他企业的薪酬信息，从而确定市场薪酬水平的过程。实施薪酬调查大体上包括以下步骤：

- ①选择需要调查的职位。
- ②定调查的范围。
- ③确定调查的项目。
- ④进行实际调查。
- ⑤调查结果的分析。

### (一) 基本薪酬设计的前提

## 2、薪酬等级的建立

薪酬等级是将职位划分为不同的等级，划分的依据是职位评价的结果。

薪酬区间是指某一薪酬等级内部允许薪酬变动的最大幅度，它反映了同一薪酬等级内部最低薪酬水平和最高薪酬水平之间的绝对差距。

薪酬区间中值是处于等级中间位置的职位的薪酬水平决定的。

最高值=区间中值×(1+薪酬浮动率)

最低值=区间中值×(1-薪酬浮动率)

### (一) 基本薪酬设计的前提

【5-多选题】企业确定薪酬浮动率时要考虑的因素有( )。

- A. 本企业的薪酬支付能力
- B. 同一行业其他企业同种职位的薪酬标准
- C. 本企业各薪酬等级自身的价值
- D. 本企业各薪酬等级之间的价值差异
- E. 本企业各薪酬等级的重叠比率

### (一) 基本薪酬设计的前提

【答案】ACDE

【解析】一般来说，确定薪酬浮动率时可以考虑以下几个主要因素：企业的薪酬支付能力、各薪酬等级自身的价值、各薪酬等级之间的价值差异、各等级的重叠比率等。

### (一) 基本薪酬设计的前提

为了进一步简化薪酬管理工作，企业可以将每一个薪酬等级分成若干个不同的薪酬级别，每个薪酬级别对应一个具体的薪酬数值

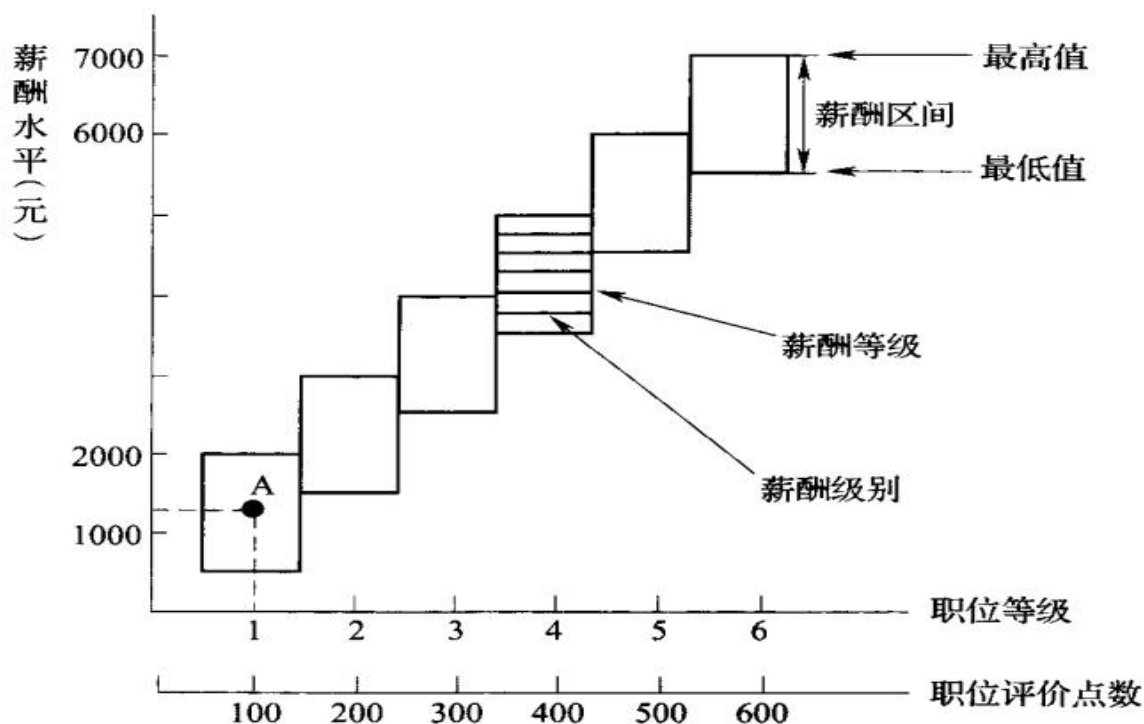


图 7—9 薪酬等级示意图

#### 教材案例

【例 7-3】某企业第二薪酬等级的薪酬区间中值为 2000 元，薪酬浮动率为 15%，该薪酬等级内部由低到高划分为 4 个薪酬级别，各薪酬级别之间的差距是等差的，则该企业薪酬区间的最高值、最低值和各薪酬级别的数值分别为：

区间最高值=区间中值×（1+薪酬浮动率）=2000×（1+15%）=2300 元

区间最低值=区间中值×（1-薪酬浮动率）=2000×（1-15%）=1700 元

该薪酬等级内部第 1 级别（最低）的薪酬值=区间最低值=1700 元

第 2 级别的薪酬值=1700+（2300-1700）/3=1900 元

第 3 级别的薪酬值=1700+2×（2300-1700）/3=2100 元

第 4 级别的薪酬值=区间最高值=2300 元

#### （二）以职位为导向的基本薪酬制度的设计

（1）职位等级法。将员工的职位分为若干级别（即职级），按其所处的职级确定其基本薪酬的水平和数额。例如分为：高级管理层，中级管理层，低级管理层，普通员工。企业对每个职位级别分别规定不同的薪酬标准。

优点：简单易行，成本较低。

缺点：不能有效的激励员工，尤其是当许多职位不能简单的划分等级时其缺点更加明显。这种方法适用于规模较小，职位类型较少而且员工对本企业各职位都较为了解的小型企业。

#### （二）以职位为导向的基本薪酬制度的设计

（2）职位分类法。将企业的所有职位划分为若干类型，可以把企业中的职位划分为管理类、技术类、操作类、财务类、营销类等。它适用于专业化程度高、分工较细、技术单一、工作目标比较固定的产业和工种。

优点：简单易行，可做到同职同薪，且能较好的发挥薪酬对员工在企业内部流动的调节作用。

缺点：将各职位划分到某一职位中时，有的科学依据不足，容易造成内部不公平。该方法适用于专业化程度较高、分工较细、工作目标较为明确的企业。

## （二）以职位为导向的基本薪酬制度的设计

（3）计点法。即将各种职位划分为若干职位类型，找出各类职位中所包含的共同的“付酬因素”，即与履行职责有关的，企业认为应当并愿意为之支付报酬的因素。典型的付酬因素有：学历、年资、体力与智力、承担责任、工作条件等。然后把各付酬因素划分为若干等级，并对每一因素及其等级予以界定和说明，以便于实际操作。接着对每一付酬因素指派分数以及其在该因素各等级间的分配数值。最后，利用一张转换表将处于不同职级上的职位所得的付酬因素数值转换成具体的薪酬金额。

## （二）以职位为导向的基本薪酬制度的设计

优点：较为客观的找出了各类职位中的付酬因素，并进行较为科学的分级，这就使的企业员工的基本薪酬与其职位、职级、承担工作的重要性与难度加以对企业的价值更加吻合，能够更好的体现出内部公平性的原则。

缺点：操作较为复杂，而且在进行付酬因素等级划分和指派分数时一般需要聘请人力资源管理专家帮助，因而成本比较高。这种方法是国外企业普遍使用的一种薪酬制度的设计方法。

【6-单选题】某企业进行薪酬制度设计时，将各种职位划分为若干种职位类型，找出各种职位中包含的共同“付酬因素”，然后把各“付酬因素”划分为若干等级，并对每一因素及其等级予以界定和说明，接着对每一“付酬因素”指派分数以及其在该因素各等级间的分配数值；最后，利用一张转换表将处于不同职级上的职位所得的“付酬因素”数值转换成具体的薪酬金额。该企业采用的薪酬制度设计方法是（ ）。

- A. 职位分类法
- B. 职位等级法
- C. 计点法
- D. 因素比较法

【答案】C

【解析】根据题目关键信息“付酬因素”、“对每一付酬因素”指派分数以及其在该因素各等级间的分配数值”，可知为计点法，故选C。

## （二）以职位为导向的基本薪酬制度的设计

（4）因素比较法。这种方法与计点法有相同之处，也是需要首先找出各类职位共同的付酬因素。但是与计点法不同的是，它舍弃了代表职位相对价值的抽象分数，而是直接用相应的具体薪金值来表示各职务的价值。这种方法包括六个环节：第一，选择付酬因素；第二，确定关键职位；第三，依次按所选各付酬因素，将各关键职务从相对价值最高到最低排出顺序；第四，为各关键职位按照各付酬因素分配薪金值；第五，比较按照薪酬及按因素价值排出的两种顺序；第六，对照因素比较表对非关键待评职位进行职位评价。

## （二）以职位为导向的基本薪酬制度的设计

优点：较为全面的考虑了各职位的价值，又具有较强的灵活性，是一种比较完善的基本薪酬设计方法。

缺点：该方法复杂难度大，需要人力资源管理专家指导才能完成，成本比较高，而且不易被员工完全理解，对其公平性也常有质疑。因而其使用范围受到一定的影响。

## （三）以技能为导向的基本薪酬制度设计

### （1）以知识为基础的基本薪酬制度设计方法

这种方法在设计员工基本薪酬制度时，根据员工所掌握的完成工作所需要的知识深度来确定其基本薪酬的数额。因而会出现做同样工作的员工，由于其学历水平不同，而得到不同的基本薪酬。这种设计方法的理论依据是具有较高文凭的员工工作效果会更好，而且还可以承担更高要求的工作。这种方法比较适合用于企业职能管理人员基本薪酬的确定。

### （三）以技能为导向的基本薪酬制度设计

## （2）以技能为基础的基本薪酬制度设计方法

这种方法根据员工能够胜任的工作的种类数目，即员工技能的广度来确定员工的基本薪酬。员工所掌握的技能种类越多，应该得到的报酬也越多。以员工技能的广度来确定员工的基本薪酬。员工所掌握的技能种类越多，应该得到的报酬也越多。这种方法比较适合用于工作在生产和业务一线员工的基本薪酬的确定。

## （三）以技能为导向的基本薪酬制度设计

【7-单选题】某企业设计薪酬制度时，将员工的职位划分为五个级别，按员工所处的职级确定其基本薪酬的水平和数额。该企业采用的薪酬制度设计方法是（ ）。

- A. 职位分类法
- B. 职位等级法
- C. 记点法
- D. 因素比较法

【答案】B

【解析】考察职位等级法的特点，将员工的职位分为若干级别（即职级），按其所处的职级确定其基本薪酬的水平和数额。

## （三）以技能为导向的基本薪酬制度设计

【8-多选题】企业进行基本薪酬制度设计时，常用的方法有（ ）

- A. 职位等级法
- B. 职位分类法
- C. 关键绩效指标法
- D. 目标分类法
- E. 计点法

【答案】ABE

【解析】基本薪酬制度设计的方法包括：职位等级法、职位分类法、计点法和因素比较法。

## （四）宽带型薪酬结构的概念、特点与作用

（1）宽带型薪酬结构的概念与特点。

①概念：宽带型薪酬结构是指对多个薪酬等级以及薪酬变动范围进行重新组合，使之变成只有相当少数的薪酬等级以及相应比较宽的薪酬变动范围。

②特点：

第一，典型的宽带型薪酬结构可能只有不超过四个等级的薪酬级别，每个薪酬级别的最高值与最低值之间的区间变动比率则可能达到 200%至 300%。而在传统薪酬结构中，这种薪酬区间的变动比率通常只有 40%至 50%。

## （四）宽带型薪酬结构的概念、特点与作用

第二，扩大了员工通过技术和能力的提升增加薪酬的可能性，使员工薪酬的增长更多的依赖于本人技能和能力的提高以及对企业的贡献的增加，而不是地位的提高，从而也进一步减少了对员工进行横向甚至向下调动时所遇到的阻力。

第三，企业能密切配合市场供求变化，使员工的薪酬水平以市场调查的数据和企业的薪酬定位为基础而确定，这就使企业更能把握其薪酬水平在市场上的竞争力，并相应的做好薪酬成本控制工作。

## （四）宽带型薪酬结构的概念、特点与作用

（2）宽带型薪酬结构的作用。

- ①支撑了扁平型组织结构的运行。
- ②引导员工重视个人技能的增长和能力的提高。
- ③有利于促进职位轮换与调整。

- ④有利于员工适应劳动力市场的供求变化。
- ⑤有利于管理人员及人力资源专业人员的角色转变。
- ⑥有利于促进薪酬管理水平的提高。

## 五、激励薪酬与福利的设计

### （一）激励薪酬的设计

激励薪酬一般可分为个人激励薪酬和群体激励薪酬两种类型。

#### 1、个人激励薪酬

指主要以员工个人的绩效表现为基础而支付给员工的薪酬。

- （1）计件制。
- （2）工时制。

### （一）激励薪酬的设计

（3）绩效工资。绩效工资是指根据员工的绩效考核结果来向员工支付相应的薪酬。绩效工资有四种形式：一是绩效调薪，二是绩效奖金，三是月/季度浮动薪酬，四是特殊绩效认可计划。

- ①绩效调薪。指根据员工的绩效考核结果对其基本薪酬进行调整，一般按照年来计算。
- ②绩效奖金。也称为一次性奖金，是指根据员工的绩效考核结果给予员工的一次性奖励。
- ③月/季度浮动薪酬。根据员工的月或季度绩效评价结果，以月绩效奖金或季度奖金的形式对员工的业绩加以认可。
- ④特殊绩效认可计划。指在个人或部门远远超出工作要求，表现出特别的努力而且实现了优秀的绩效或做出了重大贡献的情况下，组织额外给予的一种奖励和认可。

### （一）激励薪酬的设计

【9-多选题】下列薪酬形式中，适用于个人激励的有（）

- A. 绩效奖金
- B. 员工持股制度
- C. 利润分享计划
- D. 收益分享计划
- E. 特殊绩效认可计划

### （一）激励薪酬的设计

【答案】AE

【解析】个人激励的主要形式包括：计件制、工时制、绩效工资（包括：绩效调薪、绩效奖金、月/季度浮动薪酬、特殊绩效认可计划），故选 AE。BCD 选项，属于群体激励薪酬的形式，故错误。

### （一）激励薪酬的设计

#### 2、群体激励薪酬

（1）利润分享计划。指的是用盈利状况的变化来对整个企业的业绩进行衡量，把超过目标利润的部分在企业全体员工之间进行分配的制度。

（2）收益分享计划。企业提供的一种与员工分享因生产率提高、成本节约和质量提高等而带来的收益的绩效奖励模式。

（3）员工持股制度。是一种企业向内部员工提供公司股票所有权的制度，是利润分享计划的重要形式。股票期权是员工持股制度的一种重要表现形式。股票期权是指允许员工以某一基期的价格来购买某一年份的同等面额的本公司股票，员工所得报酬就是股票的基期价格与未来市场价格的差额。

### （二）福利的内容与管理

福利是指企业支付给员工的间接薪酬，有两个特点：一是采用实物支付或延期支付的形式；

二是福利具有准固定成本的性质。福利与直接薪酬相比具有的优势包括：（1）形式灵活多样，可以满足员工不同的需要；（2）福利具有典型的保健性质，可以减少员工的不满意，有助于吸引和保留员工，增强企业的凝聚力；（3）福利还具有税收方面的优惠，可以使员工得到更多的实际收入；（4）由企业来集体购买某种福利产品，具有规模效应，可以为员工节省一定的支出。

## （二）福利的内容与管理

【10-单选题】下列薪酬类型中，具有满足员工的不同需要，减少员工对企业不满意情绪作用的是（）

- A. 福利
- B. 绩效奖金
- C. 绩效工资
- D. 利润分享计划

## （二）福利的内容与管理

【答案】A

【解析】福利与直接薪酬相比具有的优势包括：（1）形式灵活多样，可以满足员工不同的需要；（2）福利具有典型的保健性质，可以减少员工的不满意，有助于吸引和保留员工，增强企业的凝聚力；（3）福利还具有税收方面的优惠，可以使员工得到更多的实际收入；（4）由企业来集体购买某种福利产品，具有规模效应，可以为员工节省一定的支出，可知 A 选项正确。

## （二）福利的内容与管理

### 1、福利的内容

（1）国家法定的福利。具有强制性，任何企业都必须执行。

- ①法定的社会保险。
- ②住房公积金。
- ③公休日。
- ④法定休假日。
- ⑤带薪休假。《劳动法》第四十五条规定：“国家实行带薪休假制度。劳动者连续工作一年以上的，享受带薪休假。”

（2）企业自主的福利。企业可以根据自身的情况灵活决定。

## （二）福利的内容与管理

### 2、福利的管理

- （1）调查阶段。分为内部福利调查和外部福利调查。
- （2）规划阶段。
- （3）实施阶段。
- （4）反馈阶段。