

HRM沙龙系列课程

薪酬体系顶层设计与操作实务

讲师：连瑞瑞
中国·安徽

2021-01

✚ 連瑞瑞 简介

- ✚ 管理学博士，某高校人力资源管理系副教授、硕士生导师，长期从事战略薪酬与绩效、组织设计、企业文化等领域的研究、咨询与培训工作。曾服务过国风塑业（000859）、安凯客车（000868）、皖能电力（000543）、隆平高科、奇瑞科技、中国移动设计院安徽分院、格力电器、科大国创、国轩集团、海恒集团、海恒股份、丹霞地产、文德置地、新城置业、明珠规划设计院、山水空间、美佳家俱、天禾种业、邵氏集团、徽商传媒、小蚂蚁优选、欧力杰、亿丰投资、华欧建材、北京龙泰科技、北京嘉曼服饰、北京四海华辰、黑龙江龙泰农业、浙江中亚模业等客户。
- ✚ 主讲课程：薪酬管理、绩效管理、组织设计
- ✚ 常用邮箱：63064653@qq.com
- ✚ 常用手机：13965037268（微信同号）

开篇案例 1

某连锁超市培训主任张女士：

“工资固然是重要的，尤其是对于已经在职场上拼了近10年的人来说，但也许并不是唯一重要的，如果企业给予你充分的发展空间，成就感，就可以连同工资综合来考虑。在单纯因为工资的原因想离开企业之前，一定自问一下，什么对你是最重要的。”

Q1:您觉得怎么激励才有效果？



开篇案例 2



某通讯公司总裁夏先生：

“企业发展到一定阶段后，很多老总会觉得可能薪资不是最重要的，最重要的是给员工发展空间，但前提应该还是要在拿到充足的薪资下再给他空间，毕竟，薪资是留人很重要的一方面，这是永远无法回避的，一定要意识到这一点。”

【华为】：力出一孔，利出一孔

任正非：我在华为30多年做的最重要的事就是分钱，把钱分好了，组织就活了。高薪不一定能留住人才，但低薪一定不能留住人才！





I

酬之道：理清薪酬本末

II

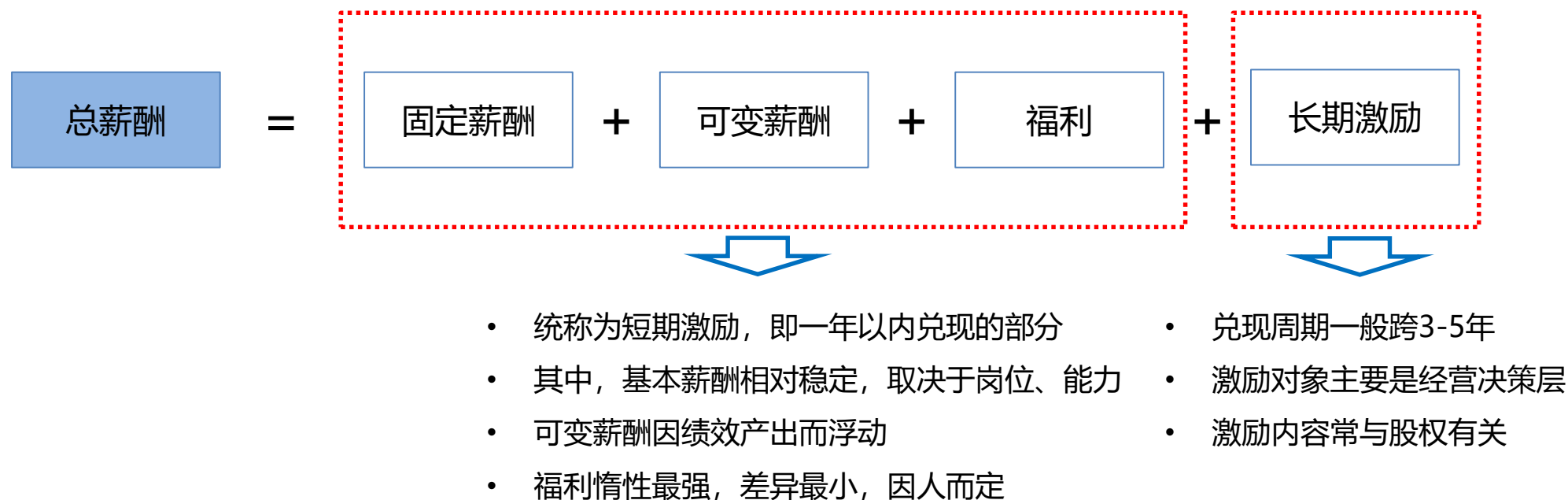
酬之法：三种模式选择

III

酬之术：六步设计薪酬

一、厘清薪酬本末

薪酬是指组织对员工的贡献包括员工的态度、行为和业绩等所作出的各种回报。



我们经营什么？

企业战略定位
企业发展规划

如何经营获胜？

业务发展规划
业务开展目标

人力如何支撑？

人力资源规划
人才发展战略

二、薪酬的战略观

薪酬如何支持？

薪酬管理目标
薪酬体系建设

员工动机行为
人才竞争优势

企业总体战略

出发点
落脚点

薪酬管理实践

三、薪酬的影响因素

Discussion:

- 1、假如我们在同一家企业，薪酬会一样多吗？为什么？
- 2、假如同一个人在不同企业，薪酬会一样多吗？为什么？



三、薪酬的影响因素

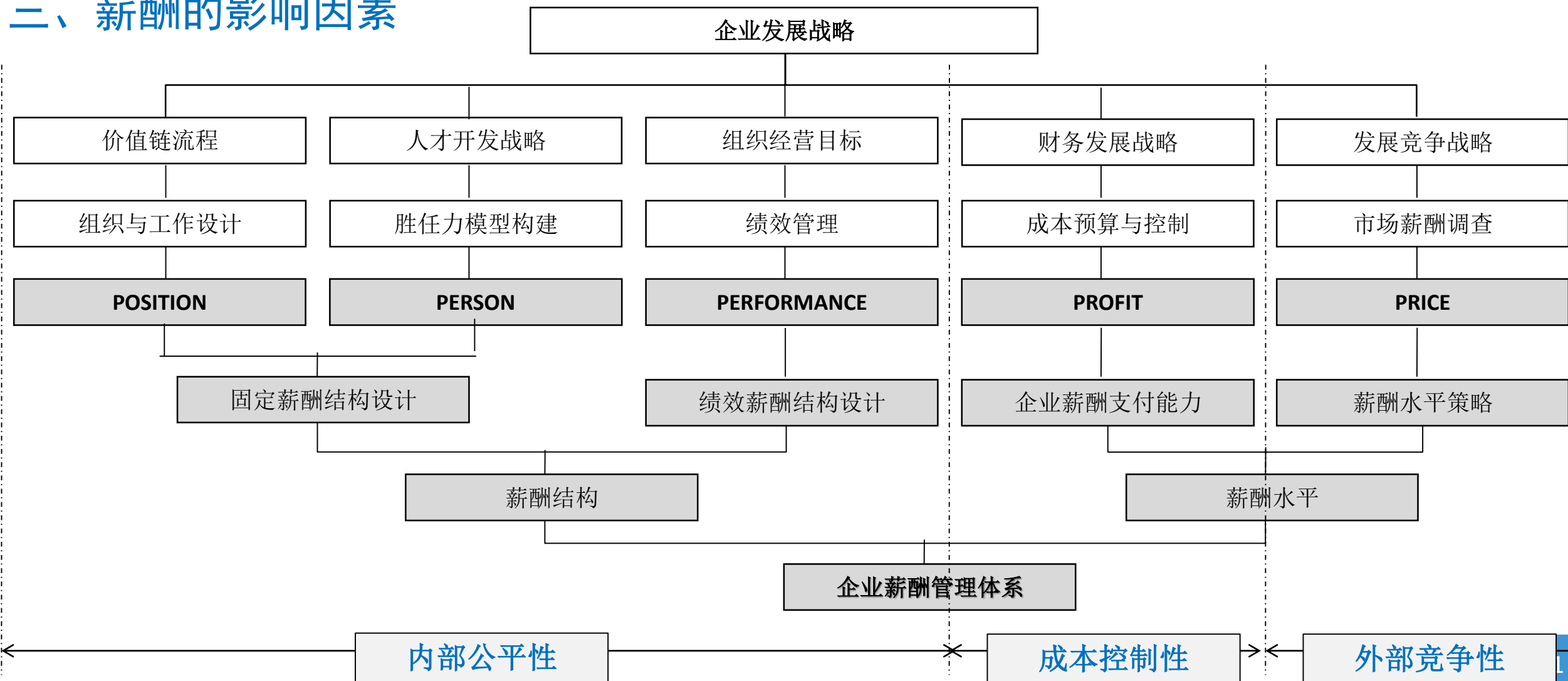
（一）影响个人薪酬的因素

- 劳动绩效
- 职务或岗位
- 综合素质与技能
- 工作条件
- 年龄与工龄

（二）影响整体薪酬的因素

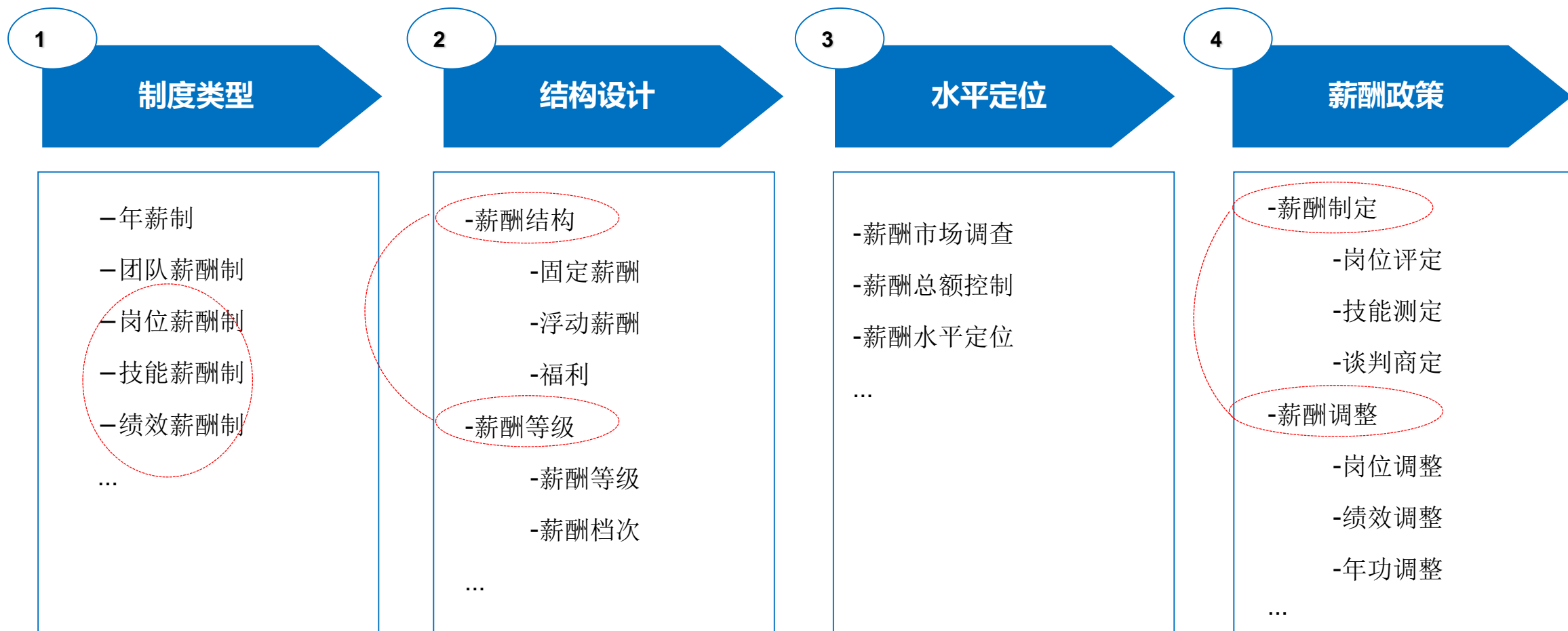
- 生活费用与物价水平
- 企业工资支付能力
- 地区和行业工资水平
- 劳动力市场供求状况
- 产品的需求弹性
- 工会的力量
- 企业的薪酬水平策略

三、薪酬的影响因素



四、薪酬四大决策

薪酬管理包括四大决策体系，应在制度中全面说明：



四、薪酬设计原则

公平原则

- 岗岗公平
- 能能公平
- 绩绩公平
- 投入回报公平
- 过去现在公平

激励原则

- 个人、团队、企业

竞争原则

- 薪资水平调查
- 薪资水平定位

经济原则

- 薪酬总额控制
- 价值价格平衡

合法原则

- 法律法规

小练习：

某企业员工年工资标准为52200元，他在2021年1月共加班四次，分别是1号、2号、3号等三天和9号晚2个小时，事后没有安排调休。若公司按国务院放假通知安排国庆放假事宜，且该员工采用标准工时制，则他该月应领工资为____。（ ）

- A、5825元 B、5800元 C、6050元 D、6225元



I

酬之道：理清薪酬本末

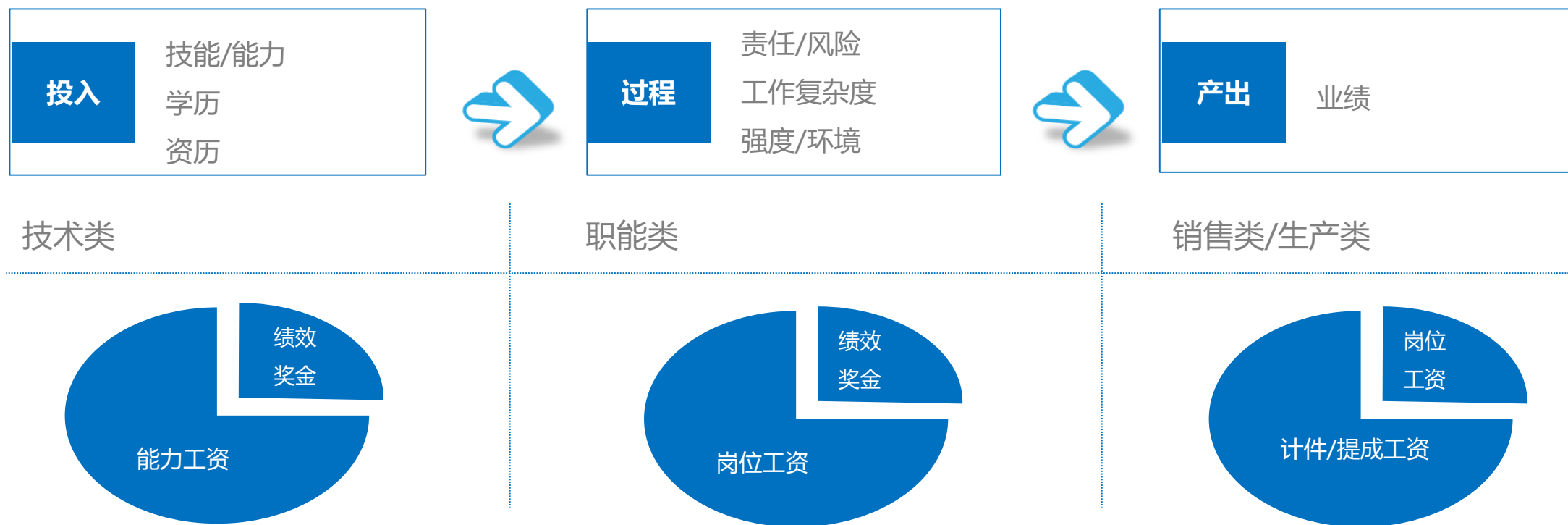
II

酬之法：三种模式选择

III

酬之术：六步设计薪酬

一、基本薪酬模式



依据“投入-过程-产出”价值链模型针对不同类型的员工价值贡献特点，设计不同的薪酬体系。

二、岗位工资制

岗位工资制——以员工在生产经营工作中的岗位为基础确定工资等级和工资标准，进行工资给予的工资制度。

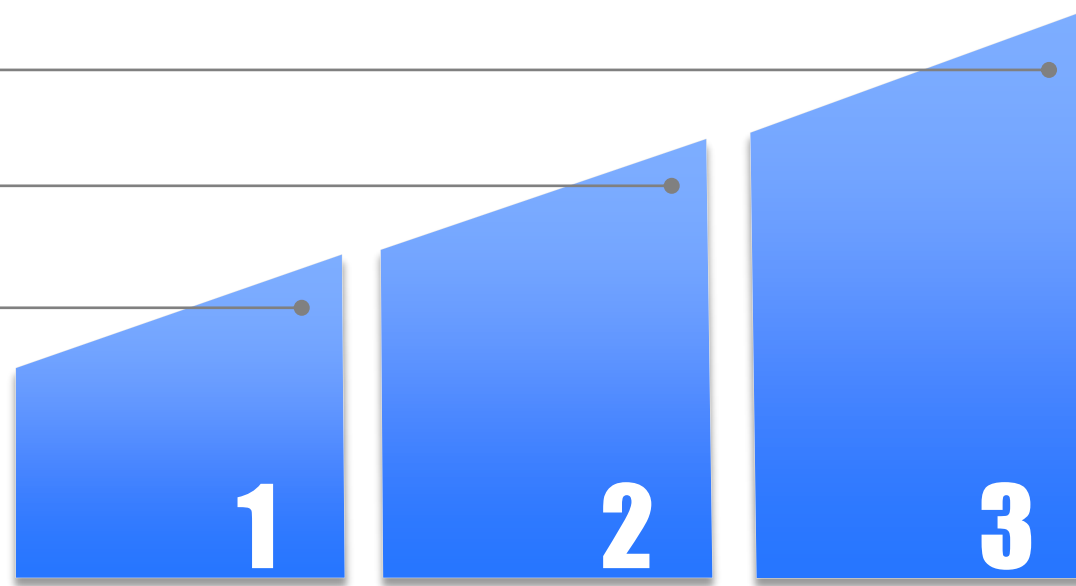
——工资制度发展的主流

岗位工资制的特点：

对岗不对人，客观性较强。

根据岗位价值支付工资。

以岗位分析为基础。



二、岗位工资制：岗位等级工资制

一岗一薪制

■ 一个岗位对应一个工资标准，凡在同一岗位上工作的员工都按照统一的工资标准获得工资。

■ **适用**：自动化程度高，流水作业、工种技术比较单一的岗位

■ **问题**：只反映不同岗位之间的工资差别，不反映人员差别。

一岗多薪制

■ 一个岗位内设置几个工资标准，区别反映岗位内部员工之间差别的岗位工资制度。

■ **适用**：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。

二、岗位工资制：岗位薪点工资制

岗位薪点数确定

- 是员工所在岗位薪点、员工个人的表现薪点以及企业或部门预先规定的增加薪点等之和。
- ✓ 岗位薪点：岗位分析与评价，得出岗位的等级与点数
- ✓ 个人薪点：不同种类员工有各自评分标准，考虑员工绩效
- ✓ 加分薪点数：其他需要强调的贡献因素。

岗位薪点值确定

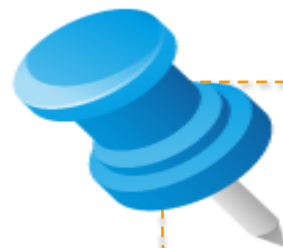
- 根据企业经济效益确定，使工资水平与企业效益相联系。

薪点工资制优点

- 体现了**效率优先**原则，与企业效益和个人业绩相联系。
- 更容易做到**灵活激励**。
- 有利于提高**团队协作**精神。

三、技能工资制

技能工资制——一种以员工的技术和能力为基础的工资。强调根据员工个人的能力提供工资。



技能工资制的前提

明确对员工技能的要求

制定实施与技能评估体系

将工资计划与培训计划相结合

岗位基本能力指标	能力指标分解	对应该指标的岗位要求标准	对应该指标的员工能力评价	专长与不足说明
人际交往能力	①关系建立 ②团队合作 ③解决矛盾 ④敏感性			专长：沟通能力、决策能力、计划组织能力、解决问题能力强； 不足：学习创新能力有待提高。
影响力	①团队发展 ②说服力 ③应变能力 ④影响能力			
沟通能力	①口头沟通 ②倾听 ③书面沟通			

四、绩效工资制

绩效工资制——以员工的工作业绩为基础支付的工资，主要根据是工作成绩和劳动效率。



绩效工资制 的前提

科学的绩效差异评定

高效的绩效信息收集

有效的绩效沟通反馈

注意：避免绩效主义陷阱

绩效工资制常见问题

绩效工资制的基础缺乏公平性；

绩效工资过于强调个人的绩效；

如果员工认为评价方法不是公平的、精确的，整个绩效工资制度就有崩溃的危险。

绩效工资制的种类

计件工资制

根据员工生产的合格产品的数量或完成的作业量，按照预先规定的计件单价支付的劳动报酬。

适用于生产性企业或部门

佣金制（提成制）

适用于营销人员的工资支付制度，直接按照营销人员营销额的一定比例确定其工资报酬。

优点：充分调动营销人员积极性；缺点：使营销人员和企业之间产生较大的离心力

案例讨论：小谢为什么离职？

位于上海市的光明公司是一家IT企业，公司的主要产品是管理软件。小王与小谢是光明公司的技术骨干，他俩以前是大学同学，后来又一起进入光明公司工作，技术水准一样。

小王和小谢分别负责不同的产品研发，小王负责产品A，小谢负责产品B。经过一年的艰苦努力，A、B两个产品同时完成研发推向市场，但市场的表现完全不同，产品A很快被市场接受，为公司带来很大的经济效益；而产品B却表现平平。

由于产品A带来了经济效益，年底公司决定为小王加工资；而小谢负责的产品由于表现不好，没有增加工资。公司的决定迅速在员工中流传，很快传到了小谢的耳朵里。

案例讨论：小谢为什么离职？

于是，小谢找公司领导谈话，他认为自己受到了不公平的评价，产品B表现不好，不是产品本身的原因，而是由于产品B被市场接受需要一定的时间。小谢觉得自己的工作没有得到公司的认可，而公司领导认为市场可以评价一切，没有接受小谢的意见。

很快，小谢离开了光明公司加入了竞争对手Y公司，依然负责与产品B类似的产品。半年后，市场开始接受该产品，Y公司在该产品上取得了良好的经济效益。

- 问题：**
- (1) 通过对案例分析后，你认为该公司的做法正确吗？请说明原因；
 - (2) 如果你是光明公司领导，面对类似问题时，应采取什么对策？

I

酬之道：理清薪酬本末

II

酬之法：三种模式选择

III

酬之术：六步设计薪酬



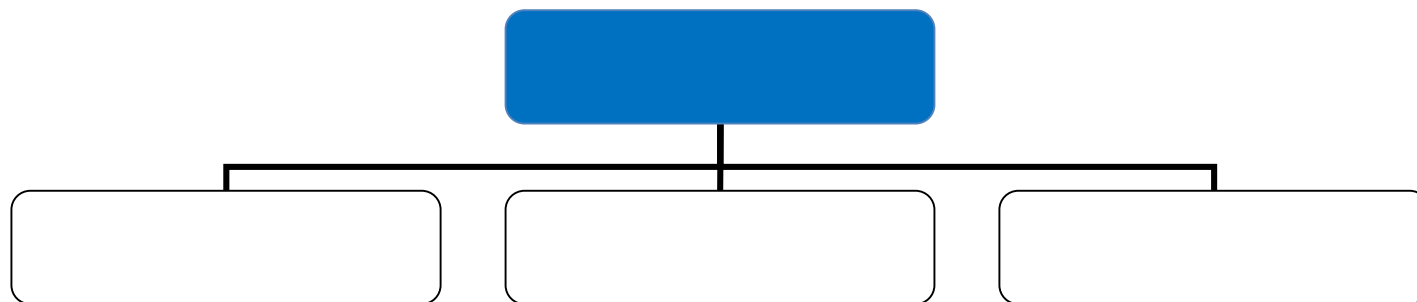


酬之术：六步设计薪酬

- 步骤一 开展岗位分析
- 步骤二 评估岗位价值
- 步骤三 调查市场薪酬
- 步骤四 确定薪酬水平
- 步骤五 设计薪酬结构
- 步骤六 薪酬预算调控

步骤一

开展岗位分析



组织架构不是因，而是果

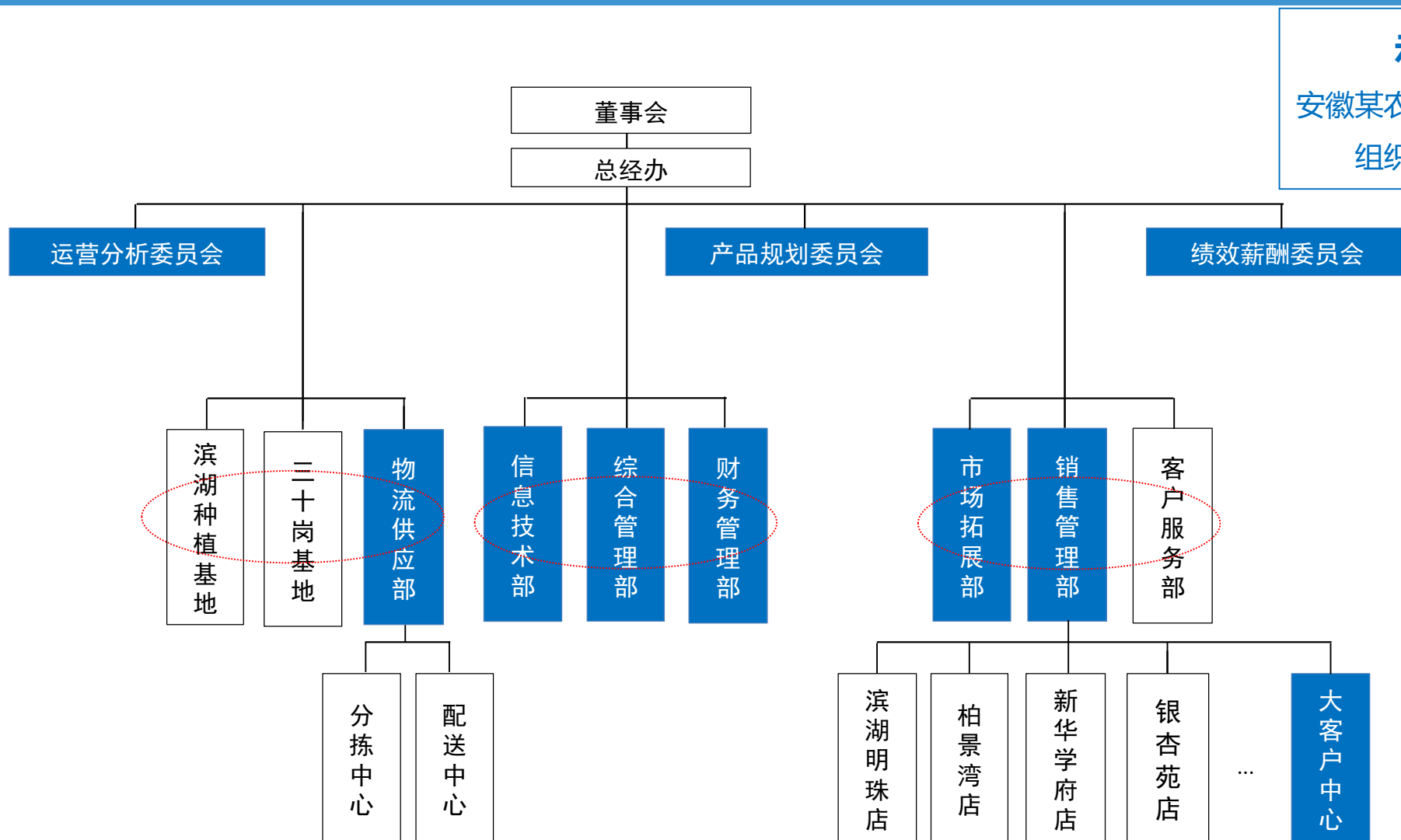
组织设计与岗位分析成果不是一成不变的，需适应战略、业务、资源变化

示例

安徽某农业科技公司
组织结构图

步骤一

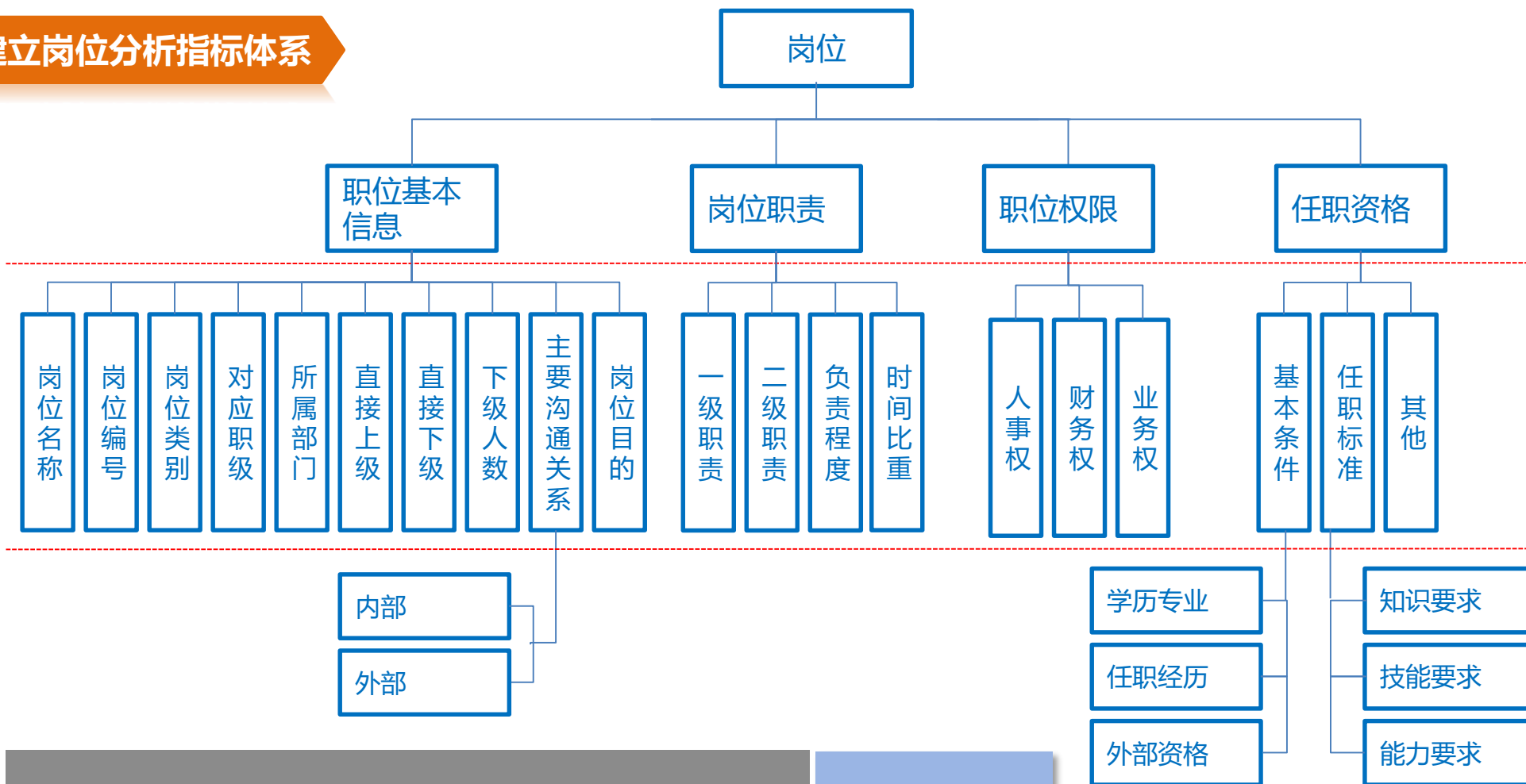
开展岗位分析



建立岗位分析指标体系

步骤一

开展岗位分析



工作分析指标体系旨在理清楚6W+1H的关系：

即 why、what、where、when、whom、how → who

ESCII模型

步骤一

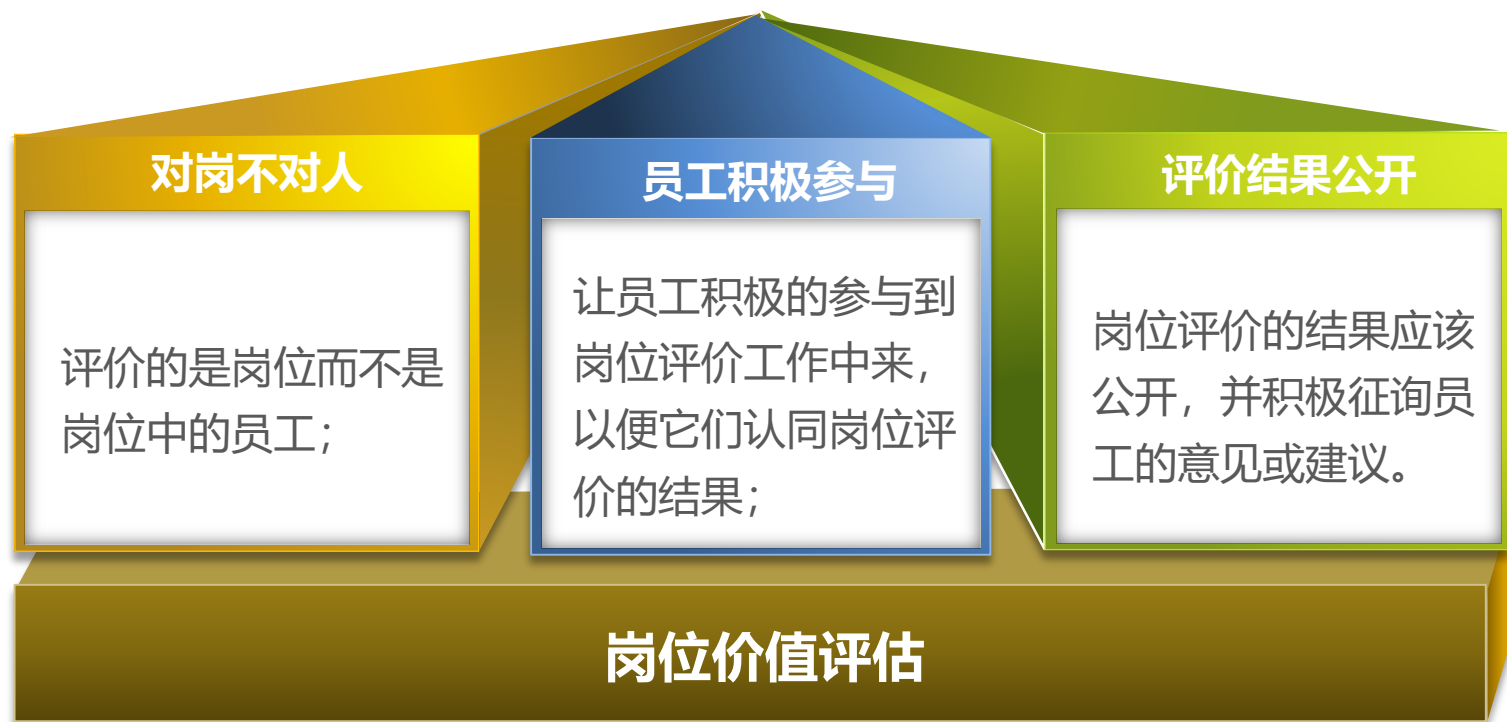
开展岗位分析

三、职位权限				
人事权				
财务权				
业务权				
四、任职资格				
基本条件	学历专业			
	任职经历			
	外部资格			
任职标准	知识要求			
	技能要求			
	能力要求			
其他				
本人已了解并同意以上内容，愿意承担本岗位。		任职者签字：		日期：

步骤二

评估岗位价值

岗位价值评估是在工作岗位分析的基础上，按照预定的衡量标准，对**岗位承担责任大小、技能要求高低、工作强度差异、劳动环境优劣等**相对价值的多少进行测量与评定。通过对岗位价值的评估，为实现薪酬管理的内部公平公正提供依据，从而“以事定岗，以岗选人，易岗易薪”。



步骤二

评估岗位价值

前期-准备阶段

- 确定评价主体
- 选取典型岗位
- 设计评价工具



中期-实施阶段

- 培训人员
- 试行评价
- 全面评价



后期-总结阶段

- 计分统分核分
- 输出岗等岗级
- 建立薪酬结构



岗位评价实战案例

步骤二

评估岗位价值

引进洋设备花了2000万元，而能够维修设备的唯一的技术人才的全年月平均工资才3436元。当地媒体将此事引发的现象称为“周国灿现象”。

据介绍，该企业是浙江省上虞市的一家大型企业。为了加快企业技术改造，该企业从美国进口了一条折合人民币价值2000多万元的生产流水线，又特地从美国公司驻上海办事处请来了三位专家调试。该企业仅调试和培训费就花去了70多万元。但是负责这么高价值的流水线的技术人员周国灿的工资仅与普通工人的工资相当。

步骤二

评估岗位价值

周国灿对此深感不满，他认为作为一个既有理论知识又有实践经验的技术人才，这样的薪酬不能体现自身的价值。故而，周国灿与单位就此进行协商，希望能够提高工资水平，但未果。在此情况下，周国灿向上虞市劳动争议仲裁部门提请了劳动仲裁，要求解除与单位的劳动合同。

据上虞市劳动争议仲裁部门负责人朱文龙介绍，周国灿的工资水平确实未能体现出人才的价值。而周国灿所在的企业则认为，只要不低于当地的最低工资标准，维修岗位上的职工能拿到这样的工资已经不错了。

讨论：（1）你认为该公司的做法正确吗？请说明原因；

（2）应如何制定类似周国灿情况的薪酬政策？

岗位评价方法

步骤二

评估岗位价值

岗位名称	A	B	C	D	E	F	Σ
A		1	1	1	0	1	4
B	-1		1	0	1	0	1
C	-1	-1		1	-1	-1	-3
D	-1	0	-1		-1	-1	-4
E	0	-1	1	1		-1	0
F	-1	0	1	1	1		2

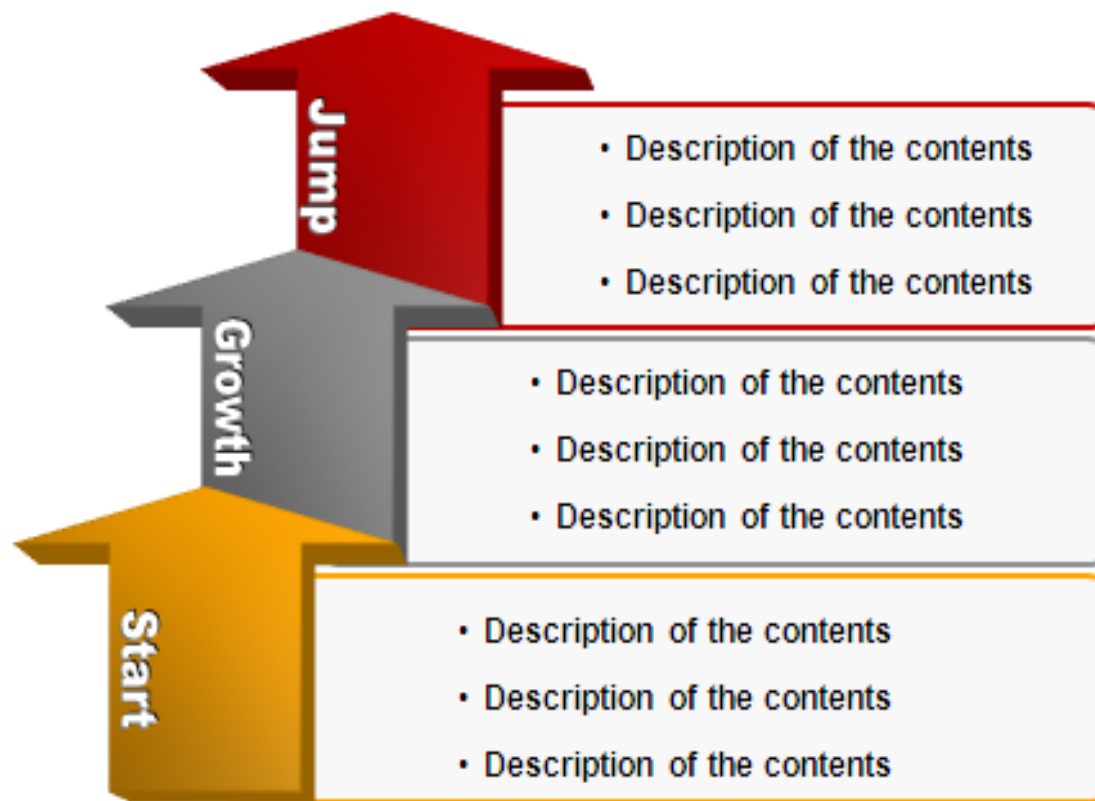
岗位评价方法

步骤二

评估岗位价值

2-分类法

- 建立等级标尺，将所有岗位参照级别定义套进合适的级别。



步骤二

评估岗位价值

职等	职位类型
10 级	首席执行官
9 级	副总裁
8 级	高级经理
7 级	中层经理
6 级	专业3 级
5 级	专业2 级
	主管级职位
4 级	专业1 级
	技术3 级
	职员/行政事务 级
3 级	技术2 级
	职员2 级
2 级	技术1 级
	职员1 级
1 级	办公室一般支持职位

等级分类定义举例

■ 1级：办公室一般支持职位

一般情况下，办公室一般支持职位向一线主管人员或者是部门管理人员汇报工作。这些职位通过完成以下任务对其他职位提供综合性支持服务：操纵办公室中的一些常规设备（如传真机、复印机、装订机等）；文件存档以及邮件的归类 and 传递。这些职位通常要遵守标准的办事程序，同时处理一些日常的事务。一些非常规性的事件以及问题往往交给主管人员或者相关人员来处理。要求从事这些职位的人具备基本的办事设备知识，并且了解一般性的办事程序。这些职位包括邮件处理职员以及传真操作员。

岗位评价方法

步骤二

评估岗位价值

价格(\$)	智力要求	体力要求	技能要求	责任	工作条件
0. 20	—	—	—	起重工	起重工
0. 30	—	—	—	—	冲床工
0. 40	—	焊工	警卫	警卫	焊工
0. 50	—	—	—	—	—
0. 60	—	—	—	—	警卫
0. 70	—	—	—	冲床工	—
0. 80	—	—	—	—	—
0. 90	—	—	—	—	—
1. 00	—	—	—	—	—
1. 10	—	—	—	检验员	—
1. 20	警卫	—	—	扳钳工	—
1. 30	—	冲床工	—	—	—
1. 40	冲床工	警卫	检验员	扳钳工	—
1. 50	—	检验员	—	—	检验员
1. 60	起重工	—	—	—	—
1. 70	扳钳工	—	—	—	—
1. 80	—	—	冲床工	检验员	—
1. 90	—	—	—	—	—
2. 00	—	冲床工	起重工	焊工	—
2. 20	—	—	扳钳工	—	—
2. 40	检验员	—	—	—	扳钳工
2. 60	—	—	—	—	—
2. 80	—	—	—	—	—
3. 00	—	—	焊工	—	—
3. 50	—	—	—	—	—
4. 00	焊工	—	—	—	—
4. 80	—	—	—	—	—

岗位评价方法

4-要素计点法

步骤一：选取通用报酬要素并加以定义。

步骤二：对每一种报酬要素的各种不同层次作等级界定。

步骤三：确定不同报酬要素在职位评价体系中的“权重”或相对价值。

步骤四：确定每一种报酬要素的不同等级所对应的点值。

步骤五：运用这些报酬要素来分析和评价每一个职位。

步骤六：根据点数排序，然后划分点值范围，确定职位的等级结构。

步骤二

评估岗位价值

步骤二

评估岗位价值

1 责任因素		
序号	1. 1 风险控制责任	分数
	因素定义： 指在不确定的条件下，为保证投资、开发及其他项目顺利进行，并维持我方合法权益所担负的责任，该岗位责任的大小以失败后损失影响的大小作为判断标准。	
1	无任何风险。	0
2	仅有一些小的风险。一旦发生问题，不会给开发部造成多大影响。	20
3	有一定的风险。一旦发生问题，给开发部所造成的影响能明显感觉到。	40
4	有较大的风险。一旦发生问题，会给开发部带来较严重的损害。	60
5	有极大风险。一旦发生问题，对开发部造成的影响不仅不可挽回，而且会致使开发部经济危机甚至倒闭。	80
	1. 2 成本/费用控制责任	
	因素定义： 指在正常工作状态下，因工作疏忽而可能造成的成本、费用、利息等额外损失方面所承担的责任，其责任的大小由可能造成损失的多少作为判断基准，并以月平均值为计量单位。	
1	不可能造成成本费用等方面的损失。	0
2	损失金额在 5000 元以下。	15
3	损失金额在 5000 元以上，50000 元以下。	30
4	损失金额在 50000 元以上，100000 元以下。	45
5	损失金额在 100000 元以上，500000 元以下。	60
6	损失金额在 500000 元以上。	75

步骤二

评估岗位价值

横向分类：

职系	由工作性质和基本特征相近似，而任务轻重、责任大小、繁简难易程度和要求不同的岗位所构成的岗位序列。 是岗位分类中的细类。如：小学语文教师
职组	由工作岗位性质和特征相似相近的若干职系所构成的岗位群。 是岗位分类中的中小类。如：小学教师
职门	工作性质和特征相近的若干职组的集合。 是岗位分类中的中大类。如：教师

纵向分类：

岗级	在同一职系中，工作岗位性质、任务轻重、繁简难易程度、责任大小以及所需人员资格条件相同或相近的工作岗位的集合。 是确定员工工资福利待遇，促进员工职业生涯发展的重要手段。
岗等	将工作性质不同，但工作繁简难易、责任大小以及所需资格条件等因素相同相近的岗位纳入统一的岗等，使各个职系中隶属于不同岗级的岗位纳入了统一的岗等维度之中。

职组分成管理类（Management，简称M类），专业类（Professional，简称P类），行政类（Administration，简称A类）以及操作类（Operational，简称O类）

岗等	M				P				A			O			
	岗级	管理平台	事业部	公司	岗等	岗级	业务	支持	职等	岗级	文员	岗等	岗级	工人	组织
22	M8	董事会主席			22				22			22			
21	M7	CEO			21				21			21			
20		总裁	总裁		20				20			20			
19	M6	副总裁			19				19			19			
18		总监	副总裁/总经理		18				18			18			
17	M5	副总监	部长	总经理	17				17			17			
16					16	P5	首席XX师	高级专家	16			16			
15	M4	高级经理	高级经理	部长	15				15			15			
14					14	P4	高级XX师	高级专员	14			14			
13	M3	经理	经理	经理	13				13			13			
12					12	P3	主任XX师	主任专员	12			12			
11	M2	高级主管	高级主管	高级主管	11				11			11			
10					10	P2	XX师	专员	10			10	05	首席技师	高级作业长
9	M1	主管	主管	主管	9				9			9			
8					8	P1	助理XX师	助理	8	A3	高级文员	8	04	高级技师	作业长
7					7				7			7			
6					6				6	A2	中级文员	6	03	技师	班长
5					5				5			5			
4					4				4	A1	初级文员	4	02	技工	组长
3					3				3			3			
2					2				2			2			
1					1				1			1	01	工人	

示例

步骤三

调查市场薪酬

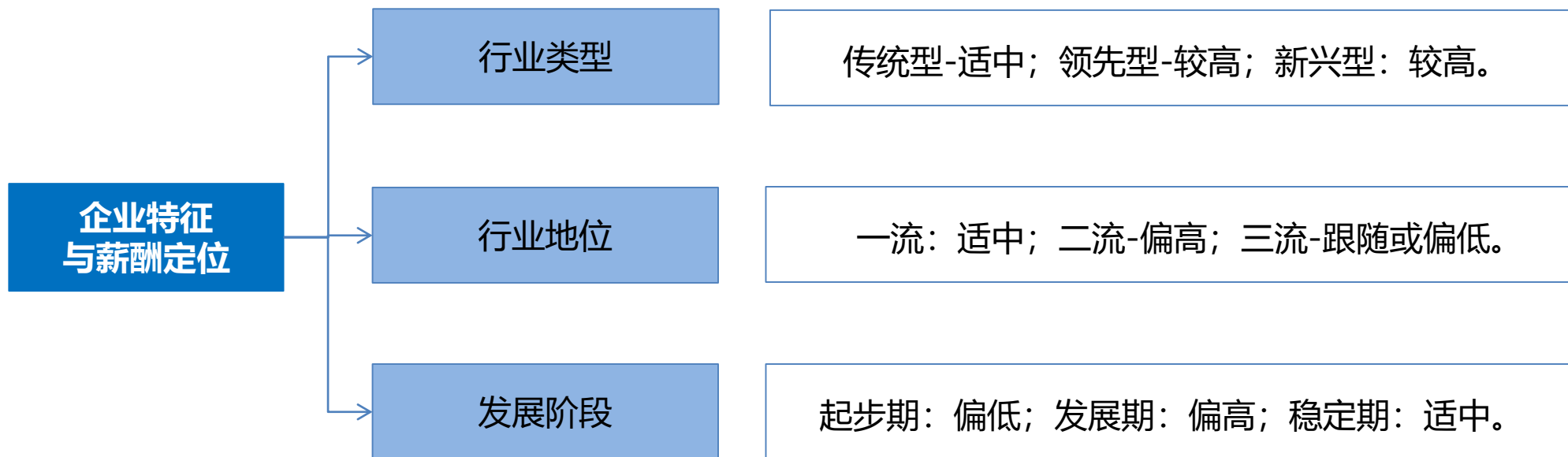
分析市场行情，谋划薪酬水平的市场定位



步骤三

调查市场薪酬

分析企业特征，进行薪酬水平的市场定位



步骤三

调查市场薪酬

▶▶▶ A 薪酬调查相关范围（公司）

a.调查哪些企业？

b.覆盖哪些岗位？

c.获取哪些信息？

c.选择哪些时间？

另外，可能用来决定哪些组织应包括在薪酬调查中的最简单的定律是：“**我们失去的员工流到了什么地方去？**”和“**我们从谁那里获得我们所需要的人？**”

步骤三

调查市场薪酬

B 薪酬调查的渠道

企业自主
调查

可以通过信息检索、招聘环节、问卷调查等多种形式，获取相互之间的薪酬信息。

委托咨询机
构进行调查

通过专业管理顾问公司或人才服务公司机构实施薪酬调查。

专业、行业
协会调查

通过专业协会、行业协会、企业家联合会等渠道获取。

步骤三

调查市场薪酬

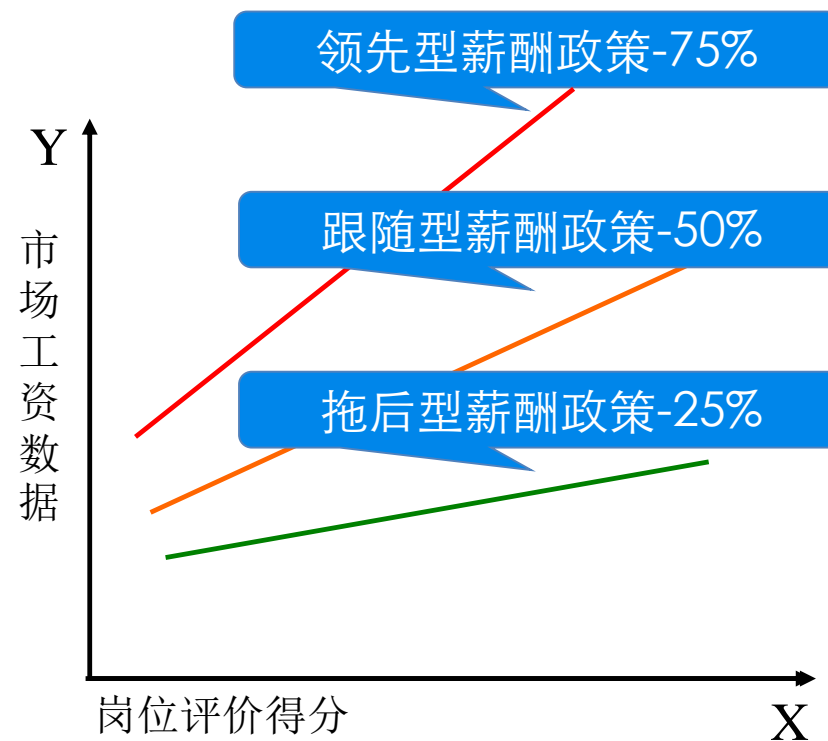
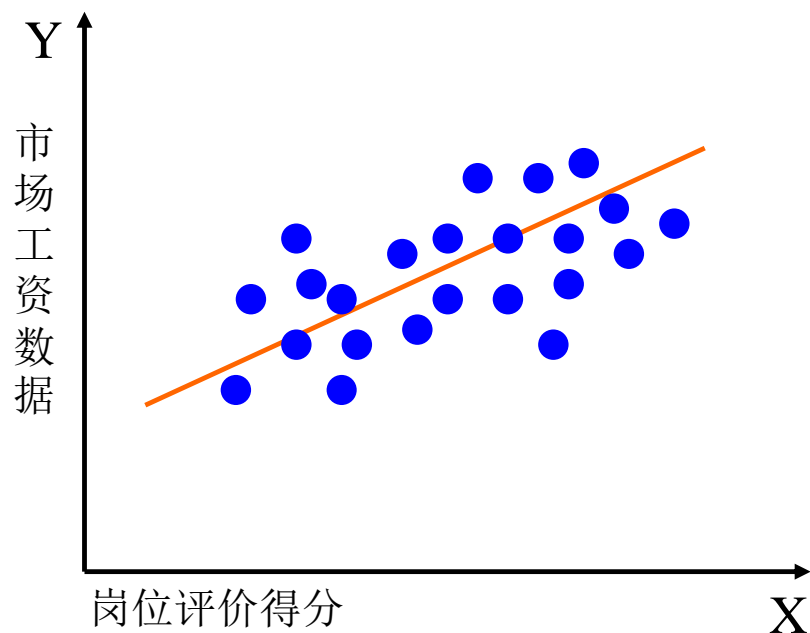
薪酬数据的处理-离散分析

企业名称	平均月工资（元）	百分位
A	2500（1）	90%处=2200元
B	2200（2）	
C	2200（3）	75%处=1900元
D	1900（4）	
E	1700（5）	50%处=1650元
F	1650（6）	
G	1650（7）	
H	1650（8）	
I	1600（9）	25%处=1500元
J	1600（10）	
K	1550（11）	
L	1500（12）	
M	1500（13）	10%处=1500元
N	1500（14）	
O	1300（15）	

步骤三

调查市场薪酬

C 薪酬数据的处理-回归分析



步骤四

确定薪酬水平

薪酬水平：企业一定时期内所有员工的平均薪酬。

薪酬水平的影响因素

外部影响因素

- 市场因素：商品市场、劳动力市场
- 生活费用和物价水平
- 地域的影响
- 政府的法律、法规

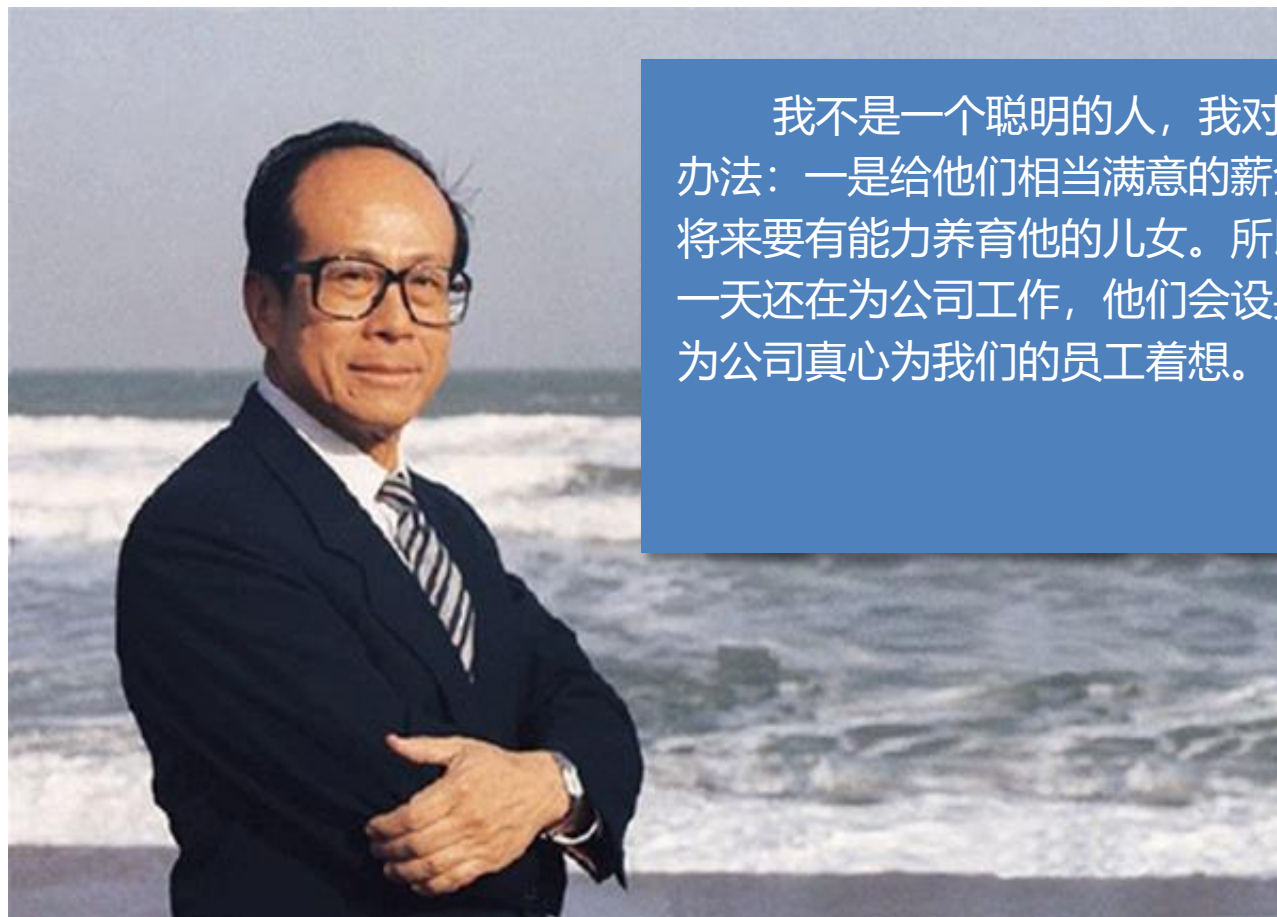
内部影响因素

- 企业自身特征：
 - 企业所属行业
 - 企业规模
 - 企业所处生命周期阶段
- 企业决策层的工资态度

步骤四

确定薪酬水平

我们究竟该设置怎样的薪酬水平？请听听他们怎么说吧。



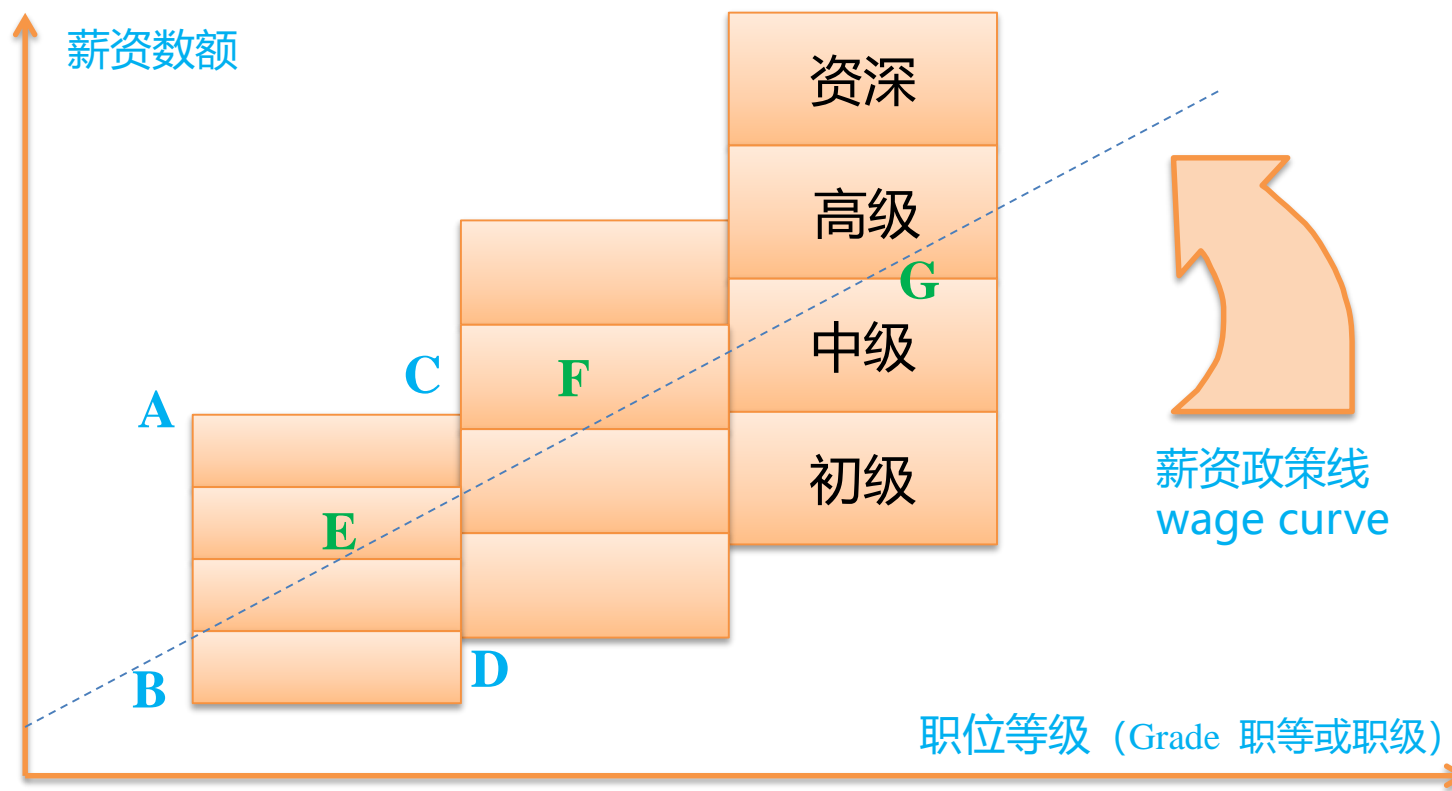
我不是一个聪明的人，我对我的员工只有一个简单的办法：一是给他们相当满意的薪金花红，二是你要想到他将来要有能力养育他的儿女。所以我们的员工到退休的前一天还在为公司工作，他们会设身处地地为公司着想。因为公司真心为我们的员工着想。

——李嘉诚

步骤五

设计薪酬结构

A 层级结构设计



步骤五

设计薪酬结构

A 层级结构设计

四个核心问题

[等级数量] 受职位数量、职级数量、职能数量等因素影响。

[带 宽] 指每一薪资等级的级别宽度，反映同一薪资等级的在职员工因能力不同而在薪资上的差异。一般说来，带宽随着层级的提高而增加。

[重 叠 度] 指相邻两个薪资等级的重叠情况。重叠度从某种程度上能够反映公司的薪资战略及价值取向。一般说来，低等级之间重叠度较高，等级越高重叠度越低。

[中值级差] 反映了等级递进的增加率。低等级之间级差较小，等级越高级差越大。

步骤五

设计薪酬结构

»» B 比例结构设计

1P	Pay for Position	以岗位为依据，即职位薪资。	高差异、高稳定。
2P	Pay for Personality	以技能为依据，即技能薪资。	高差异、高稳定。
3P	Pay for Performance	以绩效为依据，即绩效薪资。	高差异、低稳定。
4P	Pay for Person	以保障为依据，即保险福利。	低差异、高稳定。

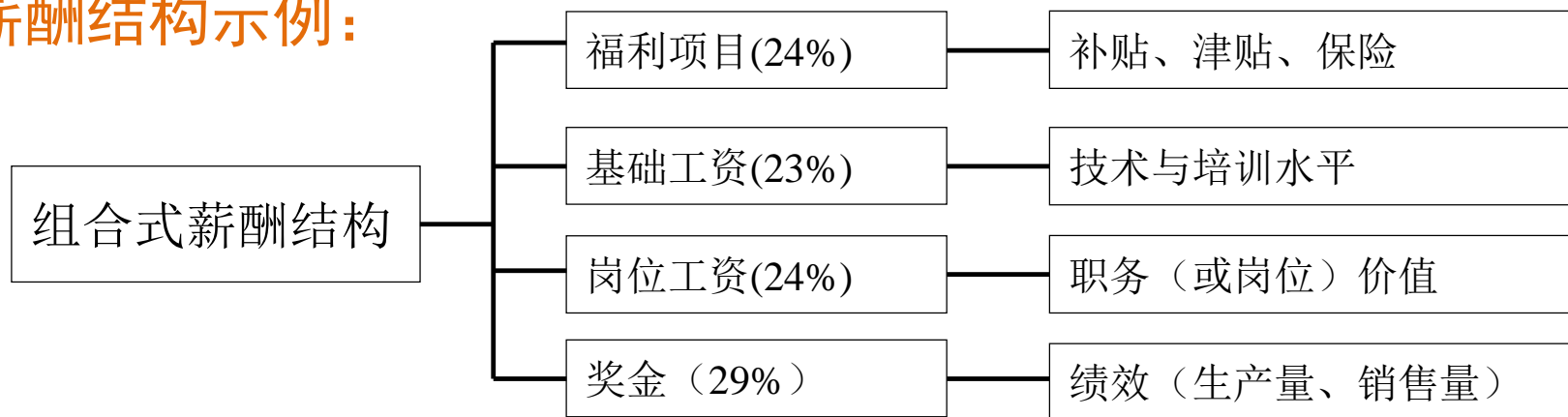
以上，岗位工资、技能工资相对固定，我们归入固定薪酬部分，绩效工资或奖金的数额以实际的绩效考核结果为依据，我们归入浮动薪酬部分。也有的企业将技能工资归入浮动薪酬部分，这要看技能/能力评定的频率。

步骤五

设计薪酬结构

B 比例结构设计

传统薪酬结构示例：



新型薪酬结构中，将短期激励与长期激励相结合，除了有固定薪酬部分和效益工资、业绩工资、奖金等短期激励薪酬部分外，还有股权激励、期股、股票期权、后配股、虚拟股票等**长期激励**

步骤五

设计薪酬结构

»»» B 比例结构设计

结构模型	特征	优劣分析	适用情况
高弹性	浮动工资比重较大；基薪、福利的比重较小	较强的激励功能，但起伏较大，员工缺乏安全感。	工作热情不高，流动率高的情况。
高稳定	薪酬的主要部分是基薪；浮动工资比重很小	有较强的安全感，但缺乏激励功能，且成本增长过快，企业的负担也比较大。	稳定、发展、实力雄厚、良好的企业文化
折中型	基薪、福利与奖金并重	具有弹性，能够不断地激励员工提高绩效；兼顾稳定性，给员工安全感。	实力雄厚，稳定、发展并富有朝气。

步骤六

薪酬预算与调控

➤➤➤ A 薪酬预算

	从下而上法	从上而下法
程序	部门根据人力规划和薪酬估计数字，计算出部门薪酬预算，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。	先由企业根据业务规划、人力规划等决定整体薪酬预算，再将分配到部门，由各部门分配到每一位员工。
优点	比较实际、灵活，适应性强	控制总体薪酬成本
缺点	不易控制总体人工成本	缺乏灵活性，不利于调动积极性

步骤六

薪酬预算与调控

A 薪酬预算

①经营业绩比率法

- 例：假设某公司目标净产值率为40%，目标劳动分配率为45%，目标销售额为5000万元，按人工费用率为基准计算，其目标人工成本应为多少？

②累加预算法

薪级	预计人数	固定薪酬	浮动薪酬	福利	总额
A					
B					
C					
...					

步骤六

薪酬预算与调控

B 薪酬调整

- 定级性调整
- 物价性调整
- 工龄性调整
- 奖励性调整
- 效益性调整

- 注意调整方案设计前的内部调查
- 注意让员工感知薪酬水平不下降
- 注意方案执行前与员工充分沟通
- 注意测算数据为决策者提供支持



步骤六

薪酬预算与调控

- 人工成本预算练习：
- 某公司上年度相关费用如表1所示，上一年度净产值为9780万元，本年度确定目标净产值为12975万元，目标劳动分配率同上一年。

请根据上述资料，分别计算出该企业本年度目标人工成本总额及其目标人工成本的增长率。

表1 某公司上年度相关费用表

	在岗员工 工资总额	不在岗员工 工资总额	企业高管 分红	社会保险 费用	福利 费用	教育 经费	劳动保护 费用	住房 费用	工会 经费	招聘 费用	解聘 费用
数额 (万元)	2300	81	260	678	219	44	58	127	30	22	21



感谢参与...

欢迎交流HR专业问题

(QQ) 63064653

(WE CHAT) 13965037268

专业人力引擎
WWW.GOODJOBS.CN