



智享会
HR Excellence
Center

薪酬体系建立的变化之道



Visiting us at  www.hrecchina.org



★ 人力资源智享会微信公众账号

在微信查找微信公众账号：HRECChina

右侧二维码：扫一扫+关注

*行业资讯一手掌握



★ 人力资源智享会微信会员服务号

在微信查找微信公众账号：HRECService

右侧二维码：扫一扫+关注

*最新会员资讯，关注微信一手掌握

薪酬体系建立的变化之道

Feb, 2016

张 志 宏

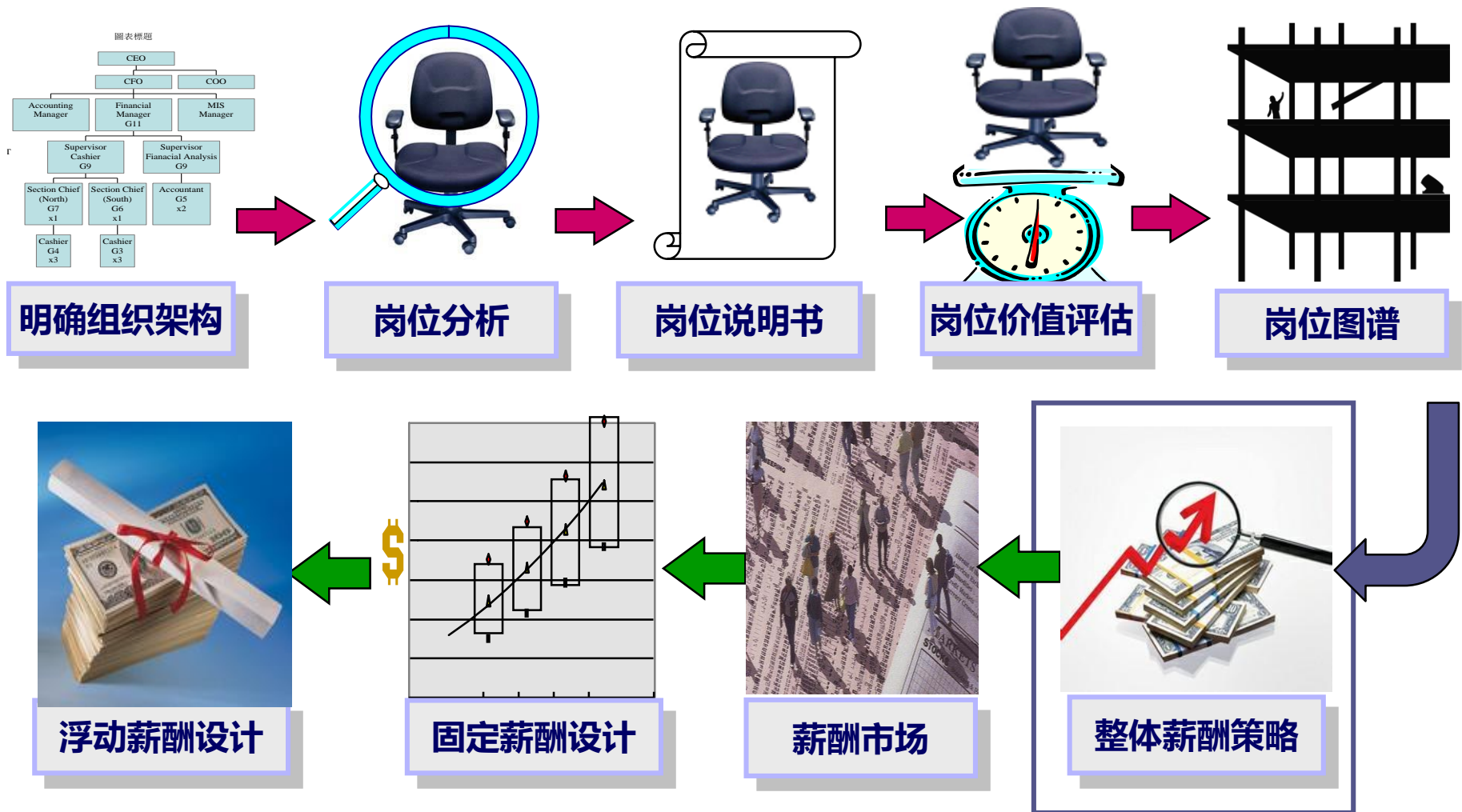
英国金融与投资专业硕士学位，十余年人力资源经验，曾在大型央企总部任薪酬高级经理，后在会展、互联网企业担任人力总监，现任长久集团人力资源中心副总监，汽车系统人力总监。在招聘、岗位评估、绩效、薪酬、人工成本等方面积累了实践经验。

薪酬体系建立方法概述

案例一 老公司的薪酬体系改进

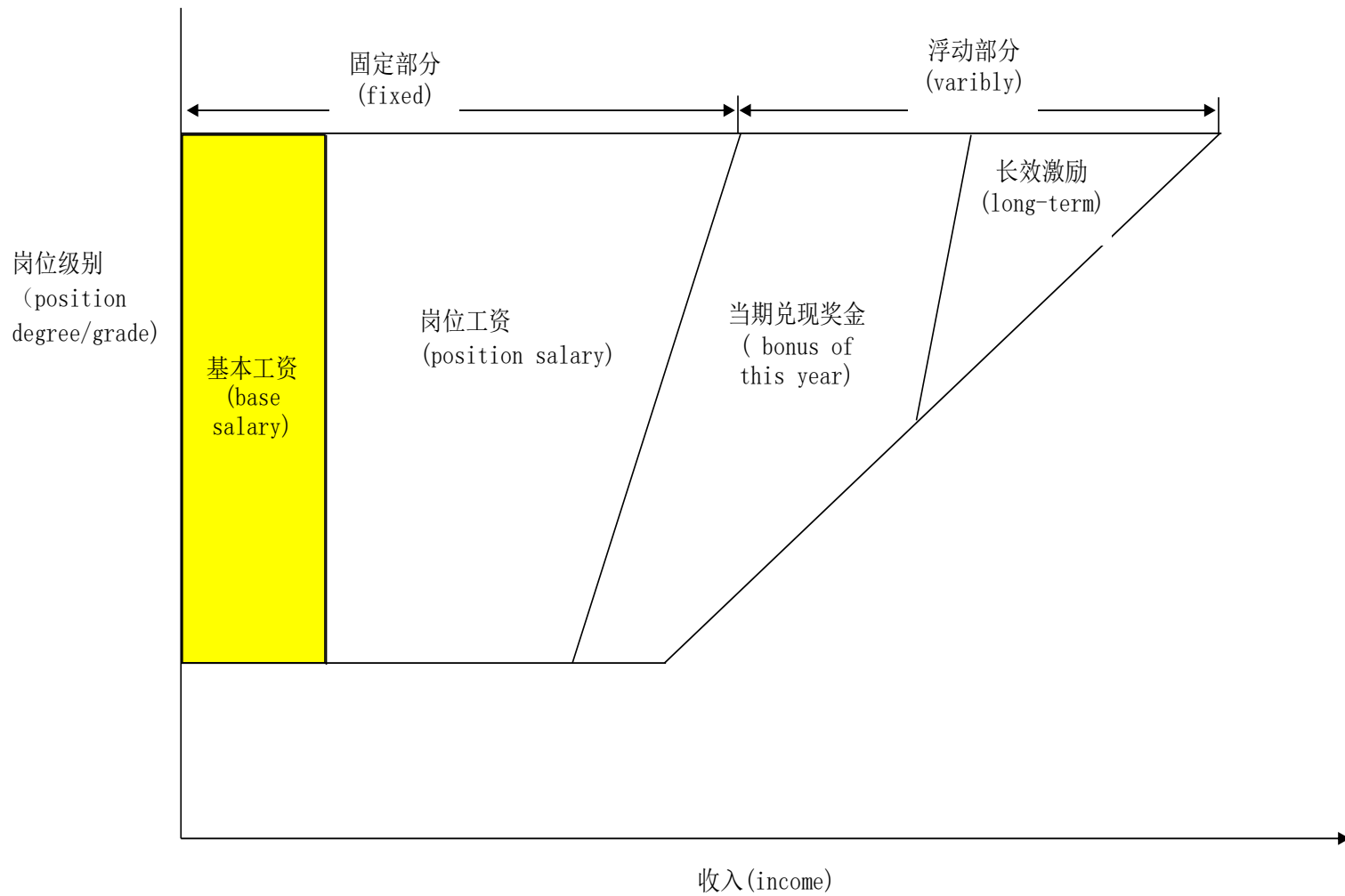
案例二 发展型公司业务负责人薪酬体系设计

总结

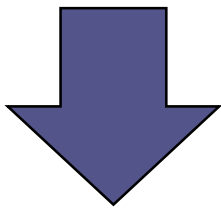


整个薪酬体系建立是个严密的逻辑过程，集中体现了3P+2M原则

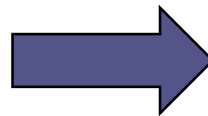
薪酬结构模型



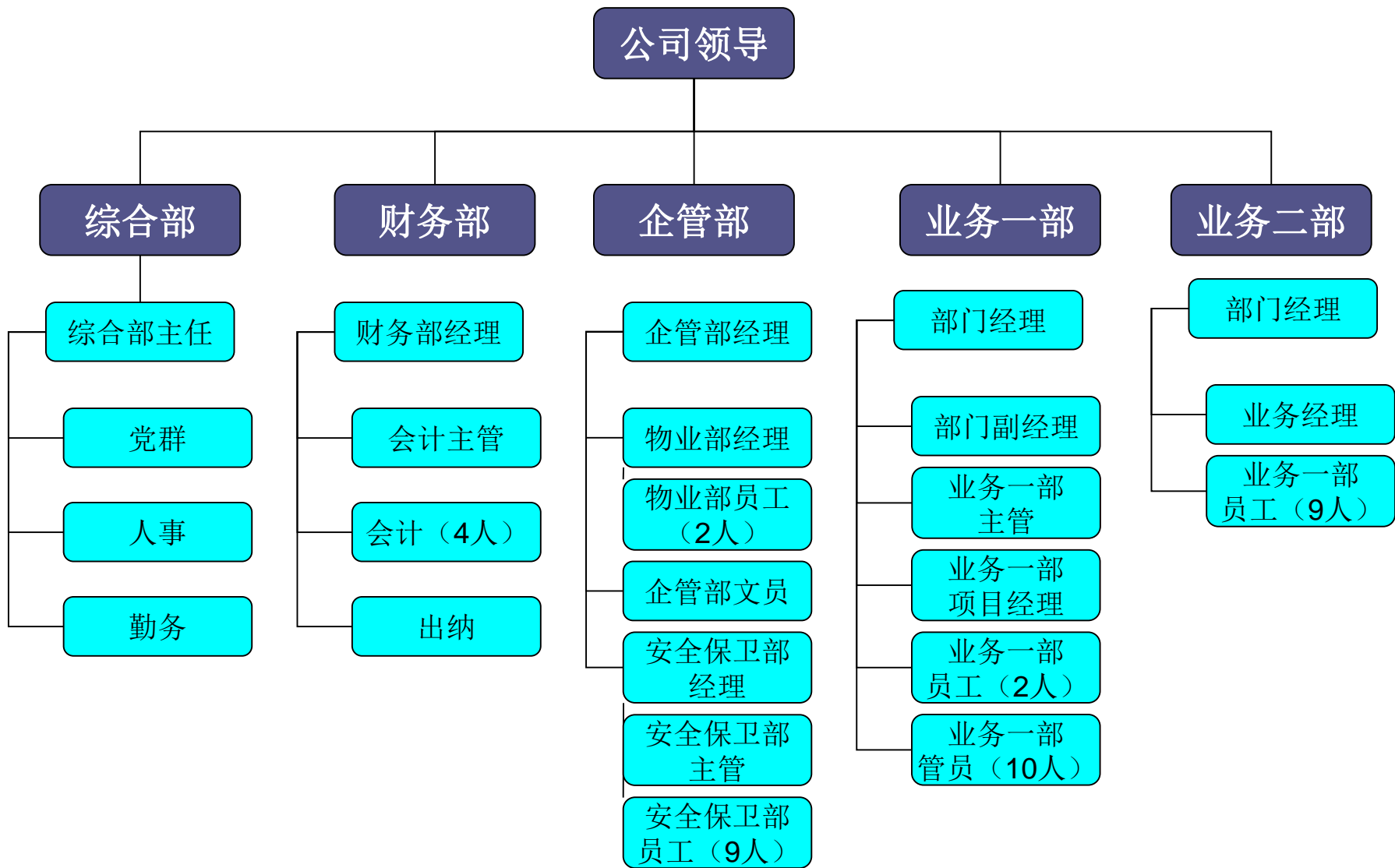
A公司是西部的省会城市的一家公司，公司成立于建国初。员工整体平均年龄偏大。人力资源部由办公室内的人事专员兼职，近期暂无新招聘计划。公司薪酬体系比较僵化，且水平较低。现企业盈利能力有所改善，想借薪酬提升的机会，梳理原有薪酬体系。建立起内部公平的薪酬体系。

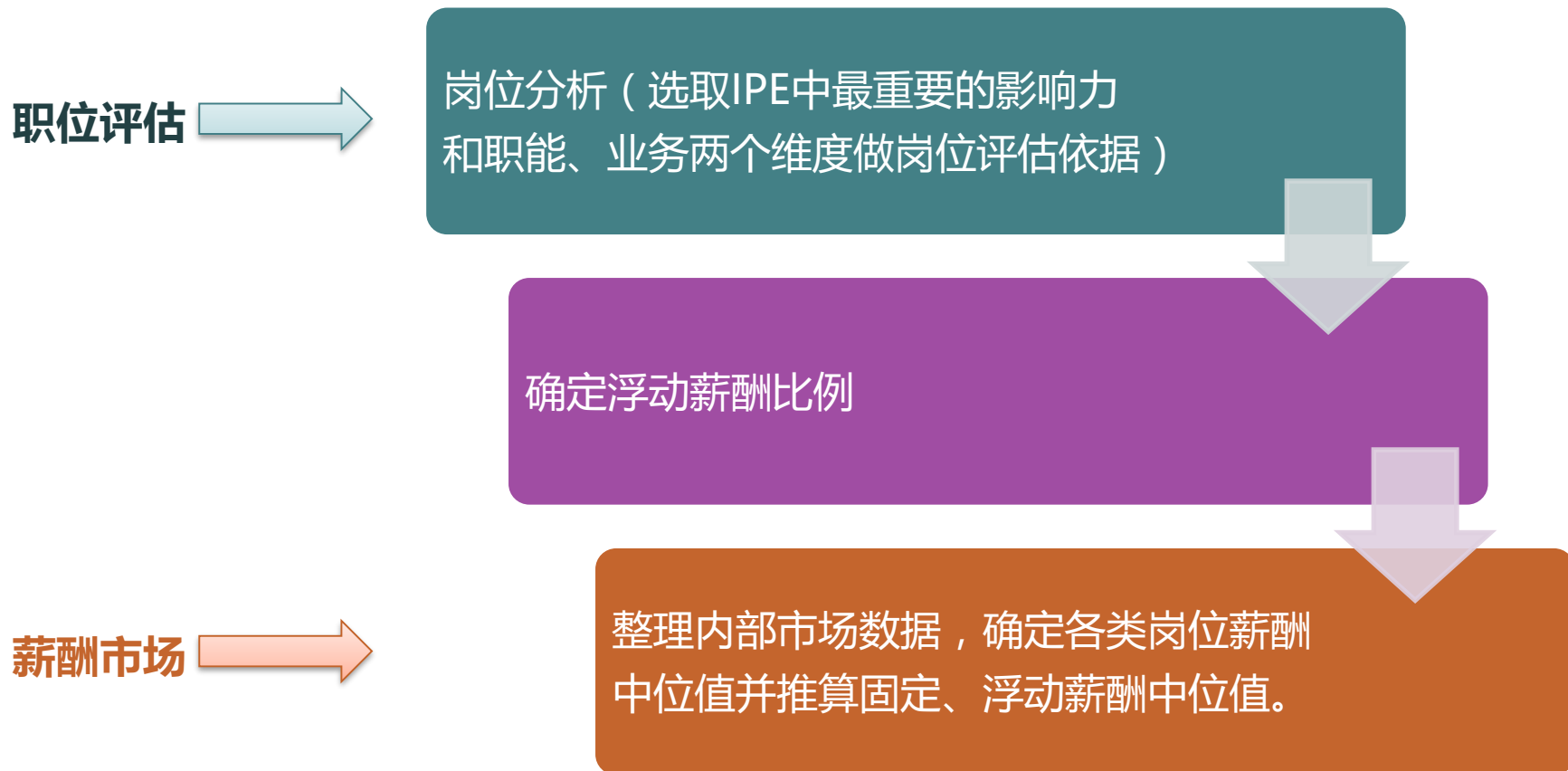


- 1、人力资源专业度不足；
- 2、人力资源人员有限；
- 3、人力资源管理基础薄弱；
- 4、公司历史较长，虽有改革的意愿，但程度需较好把握。



挑战：建立科学有效、运行成本较低，对现有体系冲击较小的薪酬体系





岗位分析、确定浮动薪酬比例

岗位分析（按照影响力和职能、业务两个维度）

示意

浮动比
60%

公司领导

决定性影响-1

浮动比
40%

综合部

财务部

企管部

业务一部

业务二部

浮动比
50%

重要影响-2

综合部主任

财务部经理

企管部经理

部门经理

部门经理

党群

物业部经理

部门副经理

业务经理

人事

安全保卫部经理

浮动比
30%

会计主管

安全保卫部主管

业务一部项目经理

业务二部员工（9人）

浮动比
40%

一定影响-3

会计（4人）

企管部文员

业务一部员工（2人）

业务一部管员（10人）

业务一部主管

有限影响-4

浮动比
20%

勤务

出纳

安全保卫部员工（9人）

物业部员工（2人）

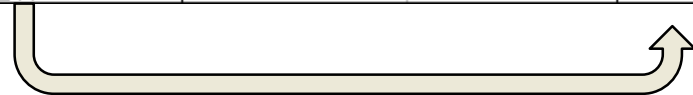
职能

业务

薪酬

通过对内部历史数据的分析获得内部市场数据，使得未来实施更具延续性。

影响分类	数据	职能业务分类		影响分类	项目	薪酬标准	
		业务类	职能类			业务类	职能类
决定性影响	最大值项:年薪酬合计		103,644	决定性影响	高位值		
	最小值项:年薪酬合计		82,944		低位值		
	平均值项:年薪酬合计		93,688		中位值		100000
	计数项:姓名		3		人数		
重要影响	最大值项:年薪酬合计	72,373	48,239	重要影响	高位值		
	最小值项:年薪酬合计	52,576	46,586		低位值		
	平均值项:年薪酬合计	65,155	47,248		中位值	65000	47000
	计数项:姓名	3	7		人数		
一定影响	最大值项:年薪酬合计	64,922	34,111	一定影响	高位值		
	最小值项:年薪酬合计	17,757	23,470		低位值		
	平均值项:年薪酬合计	35,186	28,890		中位值	35200	28900
	计数项:姓名	25	7		人数		
有限影响	最大值项:年薪酬合计		28,334	有限影响	高位值		
	最小值项:年薪酬合计		15,849		低位值		
	平均值项:年薪酬合计		21,175		中位值		21200
	计数项:姓名		13		人数		



根据不同岗位现有人员年薪酬水平，确定不同岗位年薪酬的中位值。

影响分类	项目	薪酬标准		固定薪酬标准		浮动薪酬标准		总薪酬标准	
		业务类	职能类	业务类	职能类	业务类	职能类	业务类	职能类
决定性影响	高位值				48000		72000		120000
	低位值				32000		48000		80000
	中位值		100000		40000		60000		100000
重要影响	高位值			39000	33840	39000	22560	78000	56400
	低位值			26000	22560	26000	15040	52000	37600
	中位值	65000	47000	32500	28200	32500	18800	65000	47000
一定影响	高位值			25344	24276	16896	10404	42240	34680
	低位值			16896	16184	11264	6936	28160	23120
	中位值	35200	28900	21120	20230	14080	8670	35200	28900
有限影响	高位值				20352		5088		25440
	低位值				13568		3392		16960
	中位值		21200		16960		4240		21200

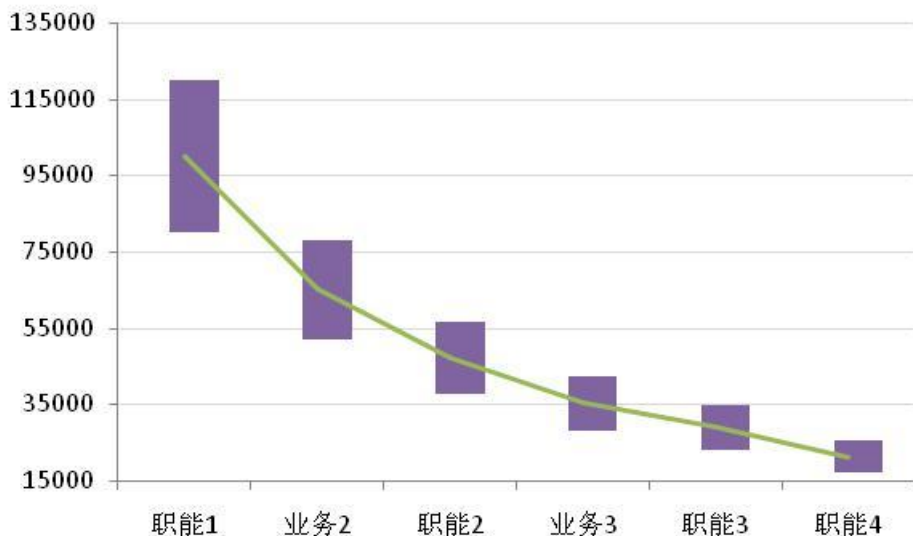
薪酬

- 按照“为岗位付酬”的原则，根据所确定的薪酬标准确定固定薪酬和浮动薪酬的中位值。
- 按照“为人付薪”的原则，固定薪酬部分按照胜任程度可在中位值上下20%范围内确定。

1.业务3和职能3的岗位主要是业务和职能操作执行类岗位，这类岗位体现出业务高于职能的特点，但是由于涉及人员较多，建议重叠率比较高，这样保证职能表现较好的员工得到的薪酬较业务较差的多。

2.业务2和职能2的岗位主要是业务和职能部门的核心人员（中层或骨干），由于XX公司属于经营单位，下属单位的管理相对比较简单，业务部门核心人员收入要高于职能人员，但职能部门表现较好的人员收入可能超过业务部门表现较差的人员。

3.公司领导的收入明显高于其他岗位，（这么设计有个前提就是公司领导对于业务有较强管控能力，否则建议将业务2岗位的薪酬浮动范围加大，但可能会导致职能2岗位人员的意见。）



4、根据中位值测算，公司整体固定薪酬占年度薪酬总额的60%，基本合理。

5、职能1是职能4中位值的5倍，对老公司的冲击不至于过大。

硬着陆：所有人都按照新的岗位工资进行调整

优点：规范性强、有效控制人工成本；

缺点：对文化和人员冲击较大，对于队伍稳定可能会有影响。

适用情况：管理团队管控能力较强，薪酬调低人员不是很集中

软着陆：按照就高不就低的原则进行调整。

优点：对接以往平和的文化，队伍稳定性好；

缺点：人工成本支出较大。

适用情况：公司文化比较注重人情，人工成本预算比较充裕。

职位评估建立的另外一种方法：

B公司属于商贸企业，主要从事4S店的经营。一直以来门店负责人薪酬主要依靠参考现任通过谈判而定，同岗不同薪比较严重，且缺乏有效的定薪和调薪机制。

B公司希望能够建立一种有效的薪酬确定机制，能够充分体现负责人的岗位差异，并鼓励门店不断做大规模。

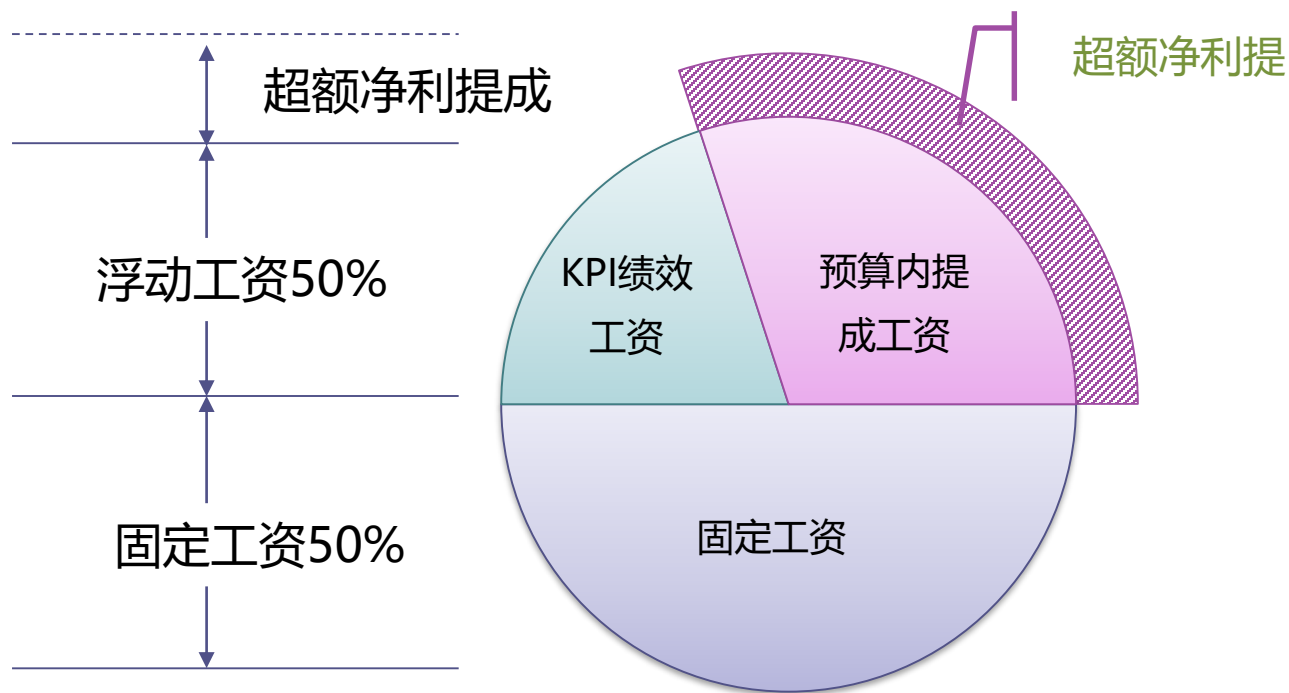
职位评估建立的另外一种方法：

B公司属于商贸企业，主要从事4S店的经营。一直以来门店负责人薪酬主要依靠参考现任通过谈判而定，同岗不同薪比较严重，且缺乏有效的定薪和调薪机制。

B公司希望能够建立一种有效的薪酬确定机制，能够充分体现负责人的岗位差异，并鼓励门店不断做大规模。

1 薪酬结构及确定

薪酬构成包括：固定工资50%，浮动工资（包含KPI绩效收入和预算内提成）50%和超额净利润提成



4 固定工资的确定

固定工资通过对店总所负责门店的综合评分模型来确定

因素权重调研结果表

注意

营业收入	=0.45X营业收入 (亿元)				
品牌	高端 5	中端 4	经济 4		
同城竞争	独家经营 1	有明显优势 2	势均力敌 3	有明显劣势 4	完全被动 5
门店人数	0~100 2	101~150 4	>150 5		
城市类型	一线城市 5	二线城市 3	三线城市 2		

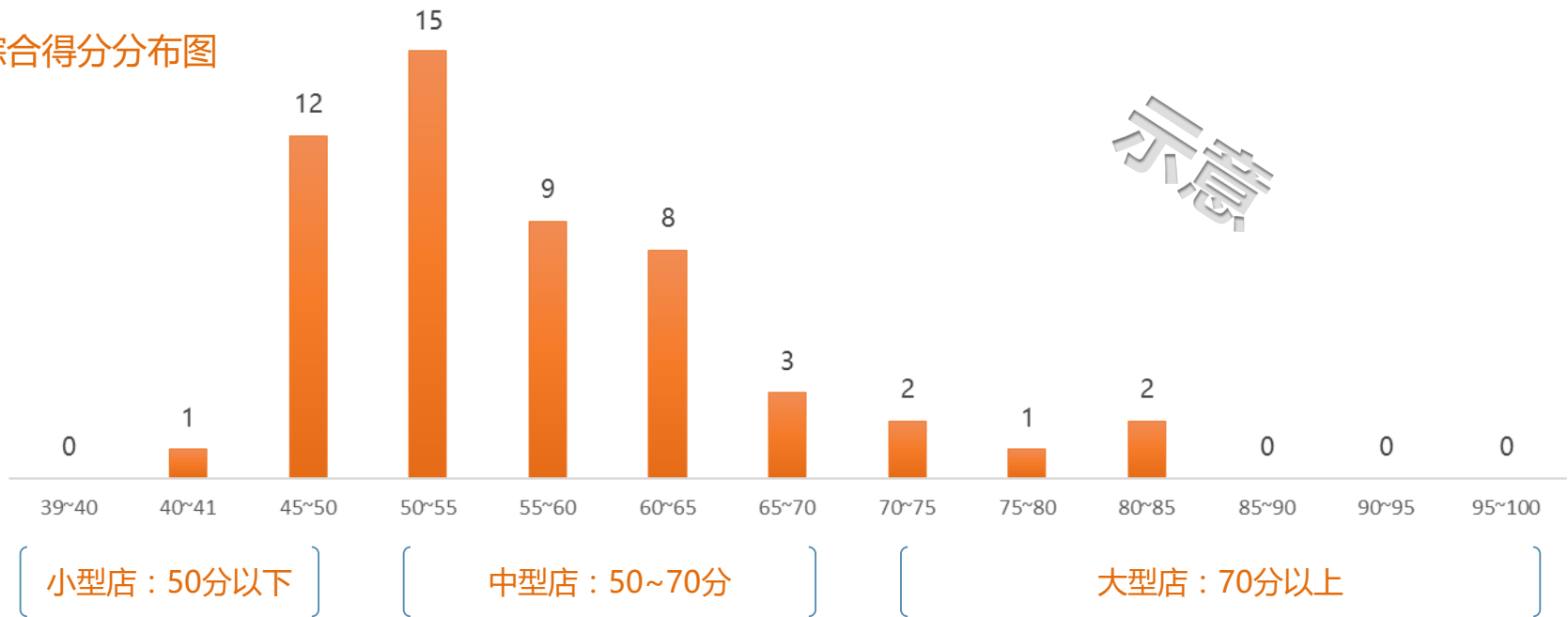
项目	营业收入	品牌	同城竞争	门店人数	城市类型
汇总	18%	17.33%	21%	11%	25%
高管1	5	2	3	1	4
高管2	2	4	1	3	5
高管3	2	2	4	1	4
高管4	4	3	3	2	3
高管5	3	2	5	1	4

负责门店的综合评分

4 固定工资的确定

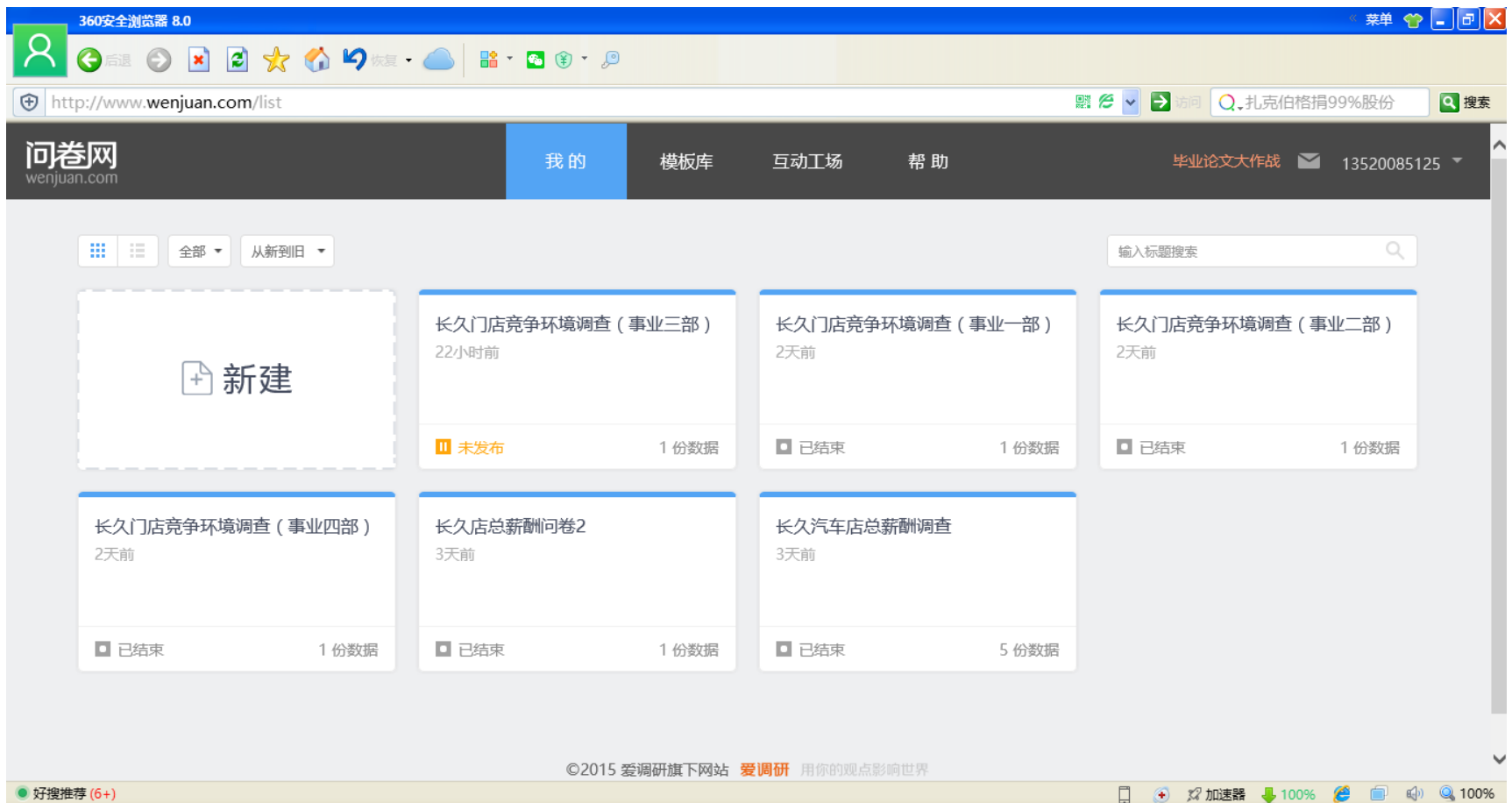
店总所负责门店的综合评分结果基本符合正态分布

综合得分分布图



4 固定工资的确定

综合评分模型经过2次调研，2次访谈，广泛参考了业务部门的意见



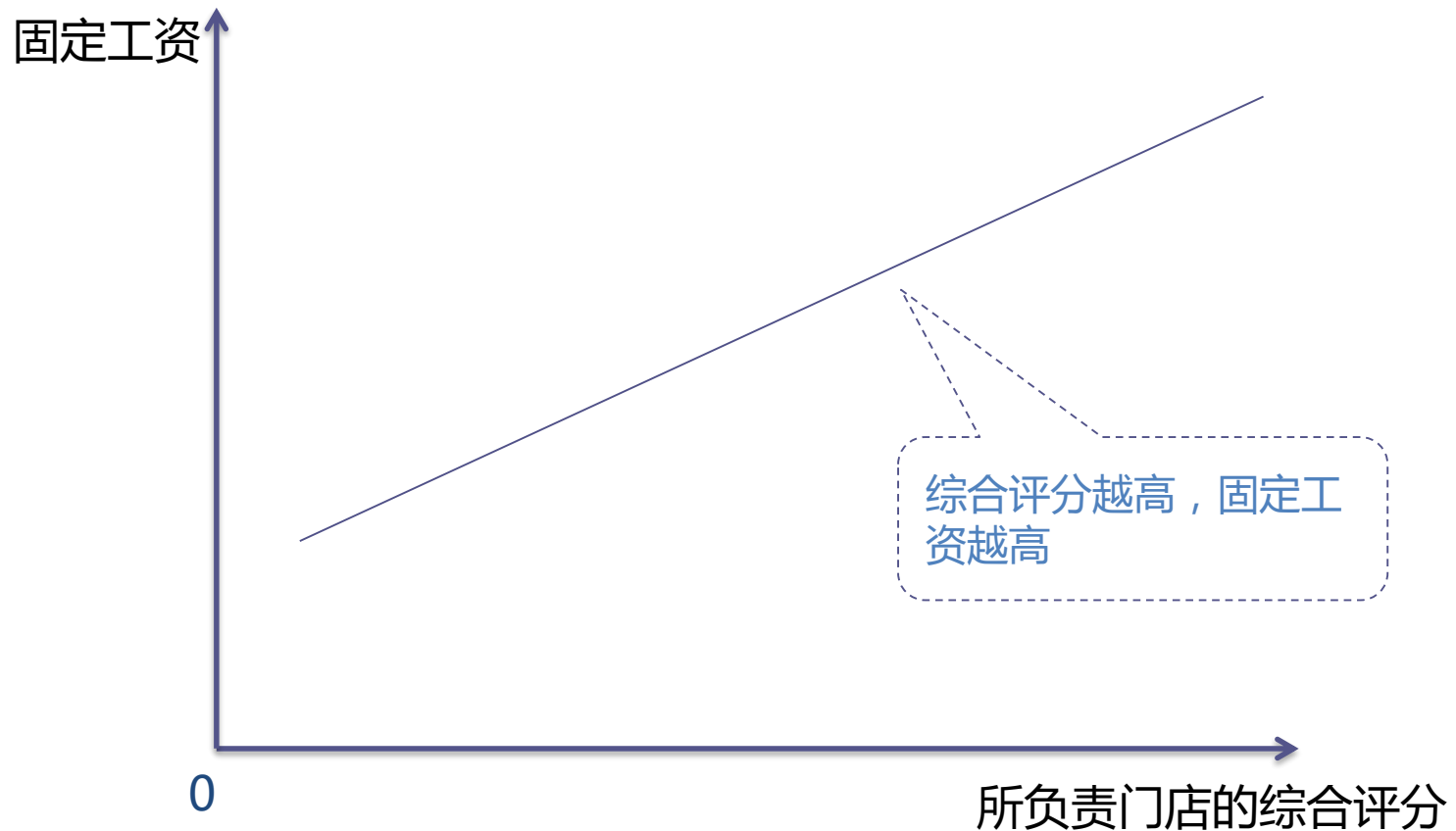
The screenshot shows the '我的' (My) page on the Wenjuan.com website. The page displays a list of surveys created by the user. The browser address bar shows 'http://www.wenjuan.com/list'. The navigation menu includes '我的', '模板库', '互动工场', and '帮助'. The user's profile information shows '毕业论文大作战' and the ID '13520085125'. The survey list includes:

Survey Title	Time	Status	Data Count
新建			
长久门店竞争环境调查 (事业三部)	22小时前	未发布	1份数据
长久门店竞争环境调查 (事业一部)	2天前	已结束	1份数据
长久门店竞争环境调查 (事业二部)	2天前	已结束	1份数据
长久门店竞争环境调查 (事业四部)	2天前	已结束	1份数据
长久店总薪酬问卷2	3天前	已结束	1份数据
长久汽车店总薪酬调查	3天前	已结束	5份数据

At the bottom of the page, there is a copyright notice: '©2015 爱调研旗下网站 爱调研 用你的观点影响世界'. The browser status bar shows '好搜推荐 (6+)', '加速器', '100%', and '100%'.

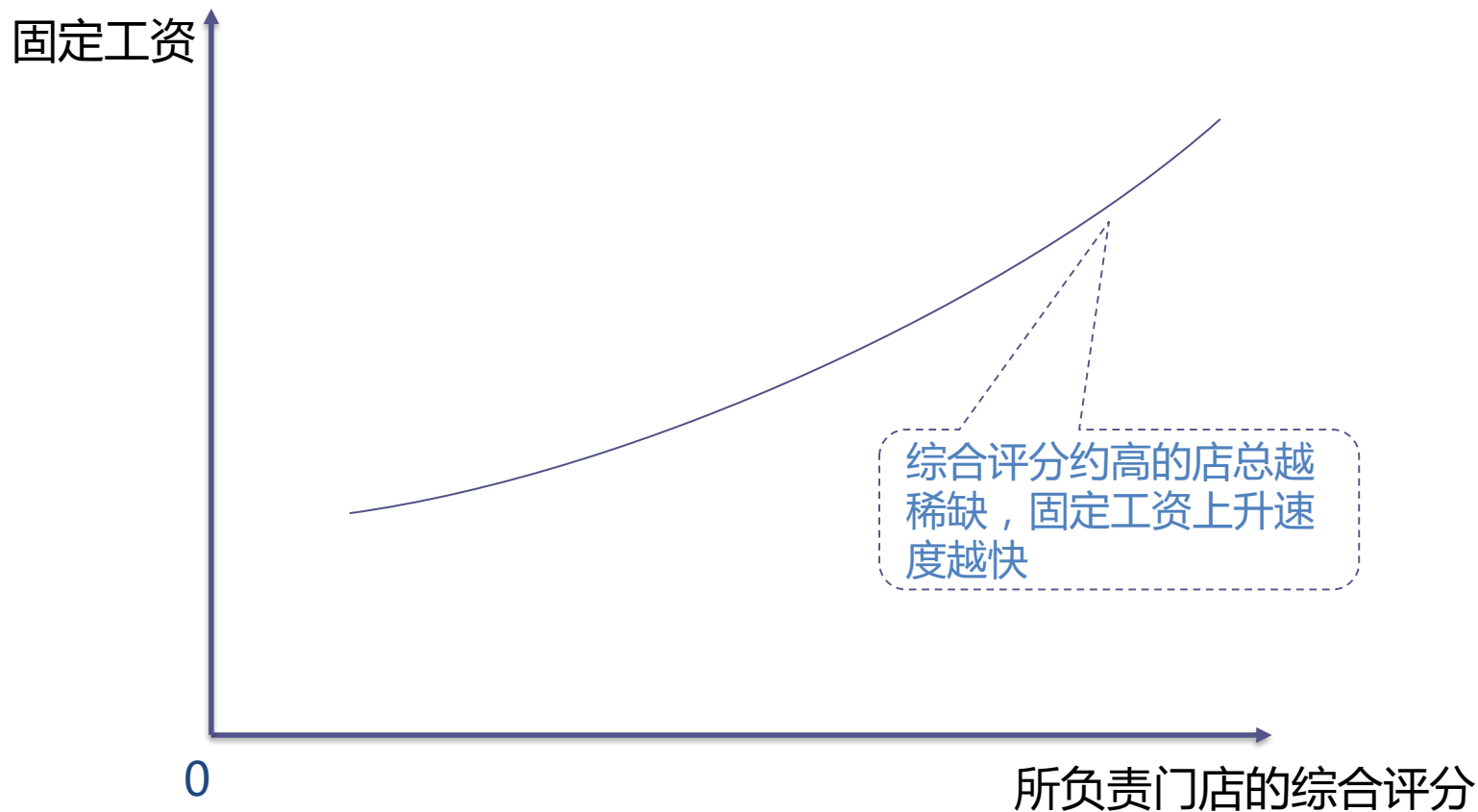
4 固定工资确定

固定工资通过对店总所负责门店的综合评分模型来确定



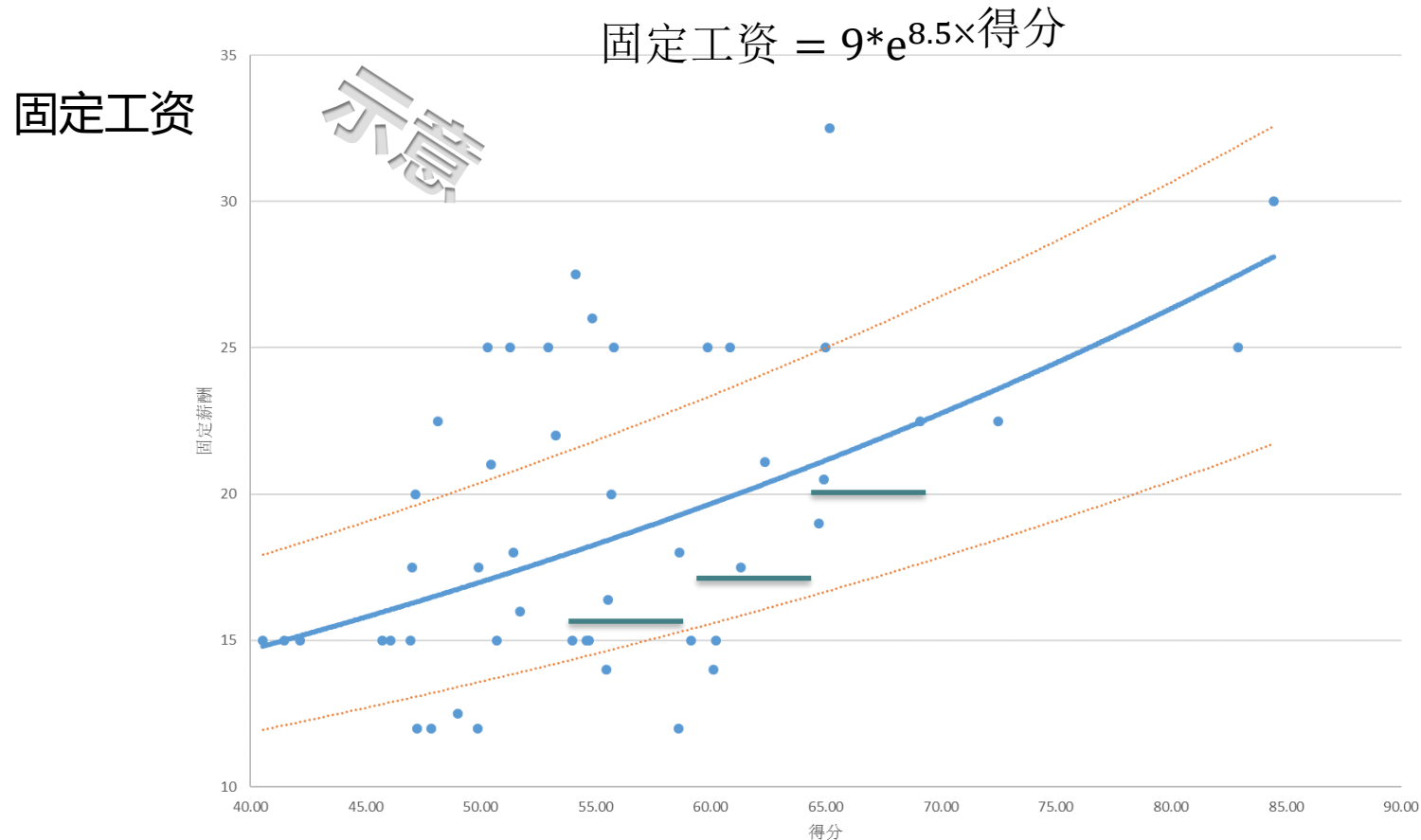
4 固定工资确定

固定工资通过对店总所负责门店的综合评分模型来确定



4 固定工资的确定

固定工资通过对店总所负责门店的综合评分模型来确定



自己开发职位评估体系的优缺点：

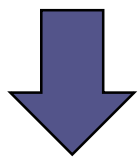
优点：

- 1、与企业契合度高；
- 2、便于理解和评价；
- 3、内部公信力较好；

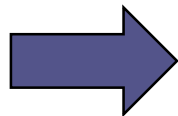
不足：

- 1、较难实现外部对标；
- 2、仅适应于特定的环境和岗位；
- 3、公司内不同板块间比较难于进行横向对比；

B公司处于快速发展的市场，公司未能设置有效的绩效考核体系，公司主要以财务管理的方式进行年度目标的设定和分解。业务部门薪酬主要是以提成的形式与部门整体挂钩。公司想建立有效的业务部门经理薪酬体系，能够与现有水平相衔接，同时剔除由于部门整体打包奖金带来部门经理年度收入上的不合理，将激励真正体现出来。按老板的话就是“多劳多得”、“奖优罚劣、优胜劣汰”



- ◆部门经理薪酬仅与部门利润挂钩
- ◆部门经理奖金在部门内，造成由于部门人员结构差异产生的分配不均。
- ◆年度过程中对于年度收入部门总监不确定，影响激励效果。



挑战：建立与历史数据结合、透明的薪酬模型，在没有绩效的情况下，除了体现“量”还要体现“质”

设计思路

- 1、差异化激励：同样商业模式下充分考虑规模和发展阶段差异导致的激励方向的区别。
- 2、紧密性挂钩：薪酬整体水平与利润完成情况密切挂钩，保持内部纵向的公平性；
- 3、体现同量不质的差异：在利润结果一样的情况下，体现增长性和预算的完成差异；

选取平衡积分卡中最重要的因素
财务指标作为浮动薪酬测算的参数。

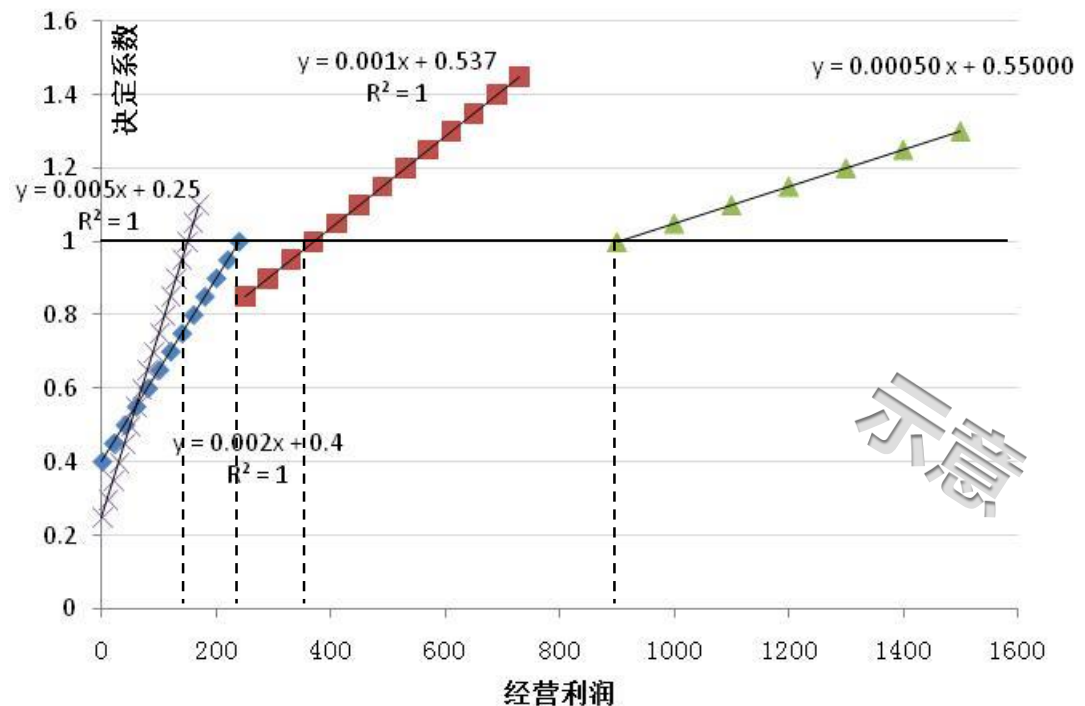
对于财务指标，除了“量”的指标，体现“质”的差异。建立由利润决定整体水平，由预算完成和增长率来影响的业务总监薪酬模型。



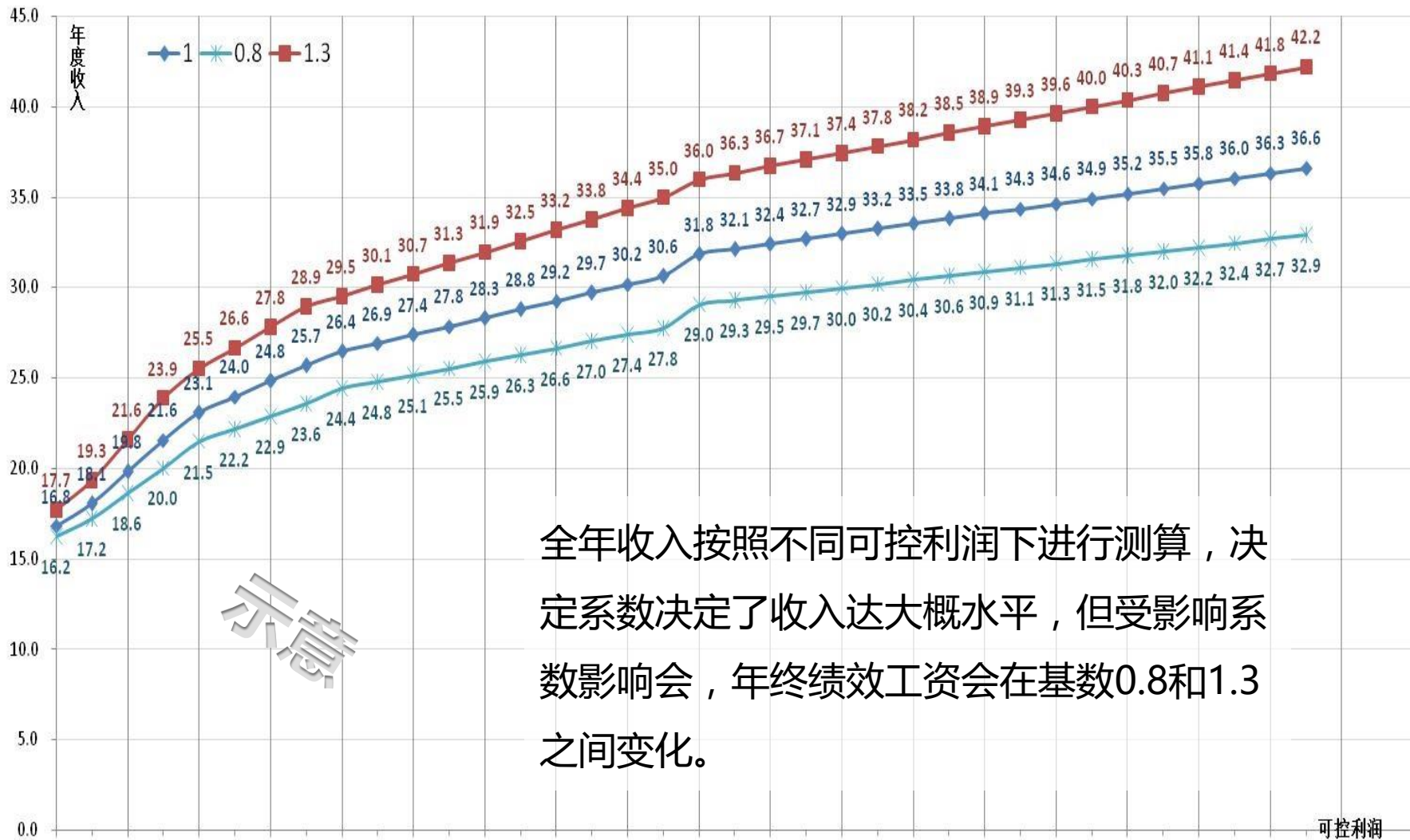
全年收入 = 基数 × 绩效倍数确定。

= 基数 × (决定系数 × 影响系数)

基数及决定系数根据历史数据，通过数据回归的方式得到。

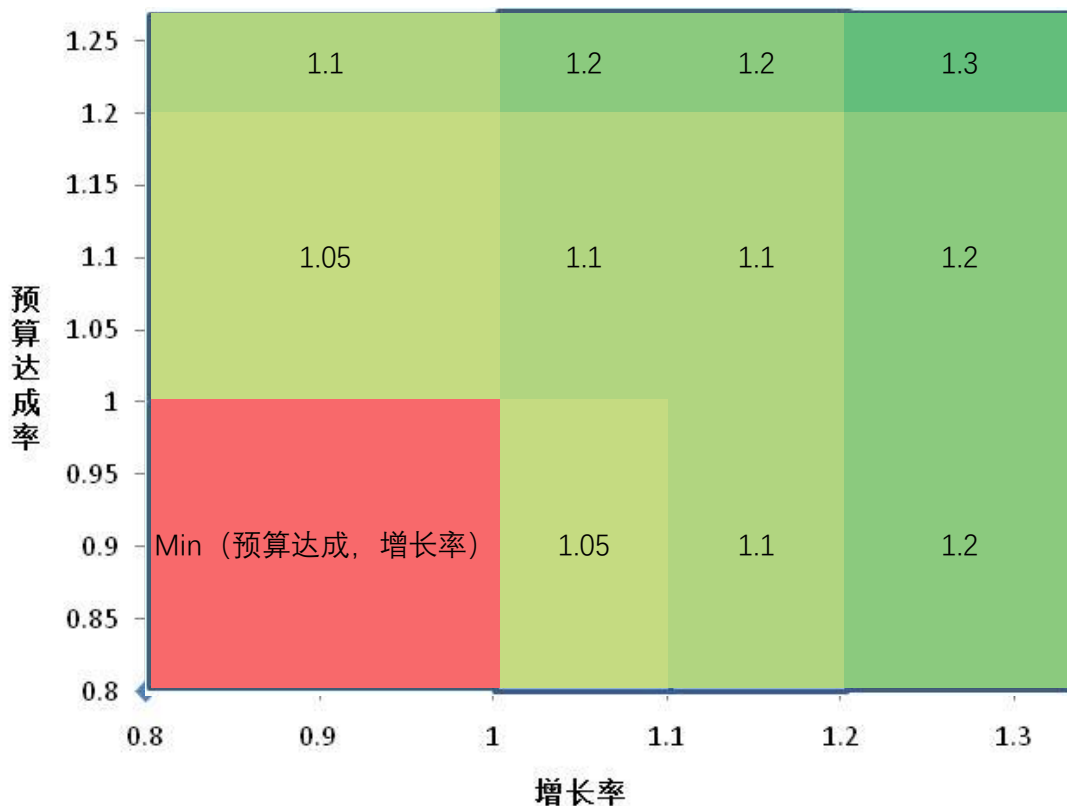


机密



影响系数结合**预算完成情况**和**经营利润增长**来确定，具体如下：

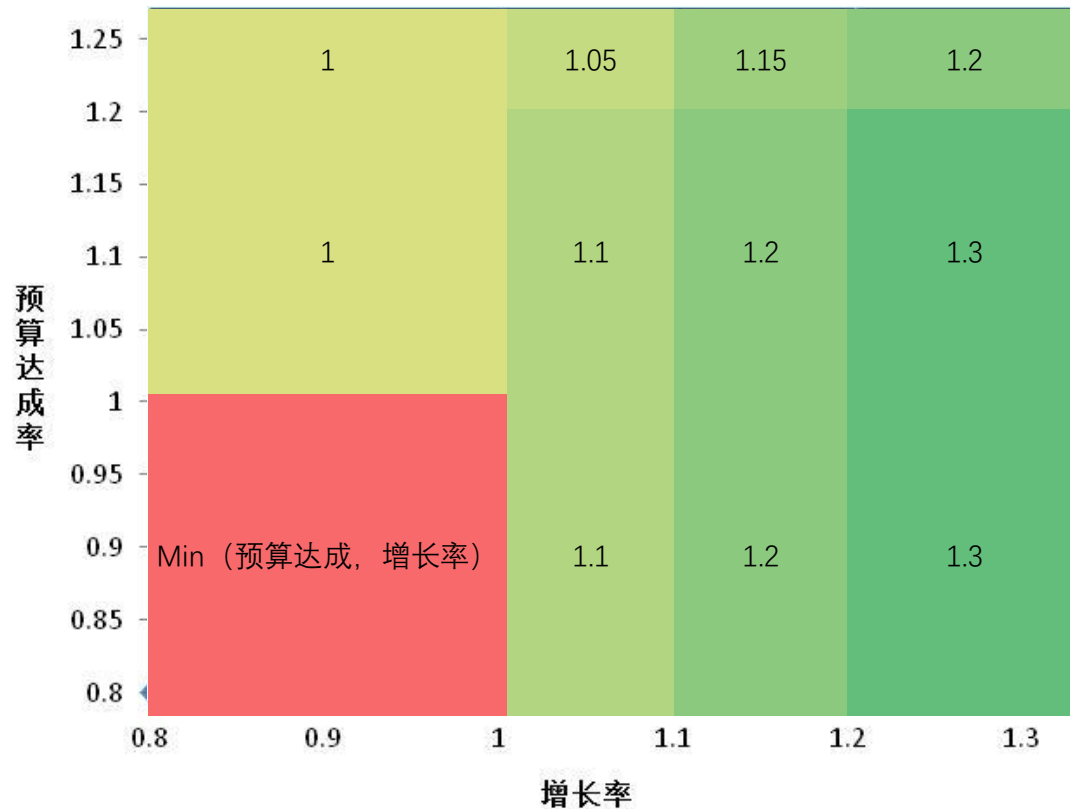
影响系数-方案1



设计思路：

强调增长，对于预算和增长双超的部门（右上角）按照1.3的系数来确定，依次递减；相对而言，对于增长的奖励力度要大于对于对超预算的奖励力度。影响系数最低调节比例为0.8。 .

影响系数-方案2

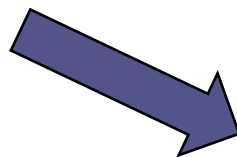


设计思路：

强调增长的同时强调预算准确，没有增长影响系数就没有增量。

对于预算完成在80%-120%间的增长按照较高系数来定，超过预算120%后系数有所递减。影响系数最低调节比例为0.8。

没有最科学、只有最适合
抓住重点、有舍有得
万变不离其中



薪酬的变化之道