



智享会
HR Excellence
Center

薪酬调整操作方法实务



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

薪酬调整操作方法实务

2015.10

Keystone 

© 2015 Keystone Inc.

第 6 页，共 33 页



顾问简介/郭小磊



郭小磊

- 科石咨询高级顾问，东北财经大学数量经济学硕士
- 拥有近十年组织与人力资源相关领域咨询与企业HR工作经验。

- 曾任著名咨询公司咨询项目负责人，有丰富的咨询经验，曾在华住酒店集团久隆电力、东软集团等任职，有丰富的实践经验。
- 华住大学认证讲师
- 专注于企业战略规划、组织优化、薪酬绩效管理、人力资源规划等领域的咨询以及组织效能等领域的研究。
- 目前担任上海医药、博尔泰（上海）等公司常年顾问
- 曾为陕西煤电、山东海洋投资、横河贸易、卡西欧、吴泾化工、山东海洋、国泰华荣、横河贸易、华氏佳源、上海地产优家等数十家企业组织提供管理咨询服务。

关于科石



科石 (Keystone Consulting) 是一家聚焦的组织发展与HR创新的研究和咨询机构，基于“一体化”人才管理的思路，强调以问题和结果为导向，对接实践，实现价值创造。从信息调查、管理培训到HR咨询，推动企业组织能力和领导力的提升，打造中国企业发展与转型的“灌能引擎”。

咨询服务

提供组织发展、薪酬绩效、HR量化价值体系、战略人力规划、人才盘点、继任计划等方面的HR咨询服务。

信息调查

着力开展在线HR热点调查、人力资本效益衡量 (HC Metrics)、定制化薪酬、股权激励等方面的信息调查。

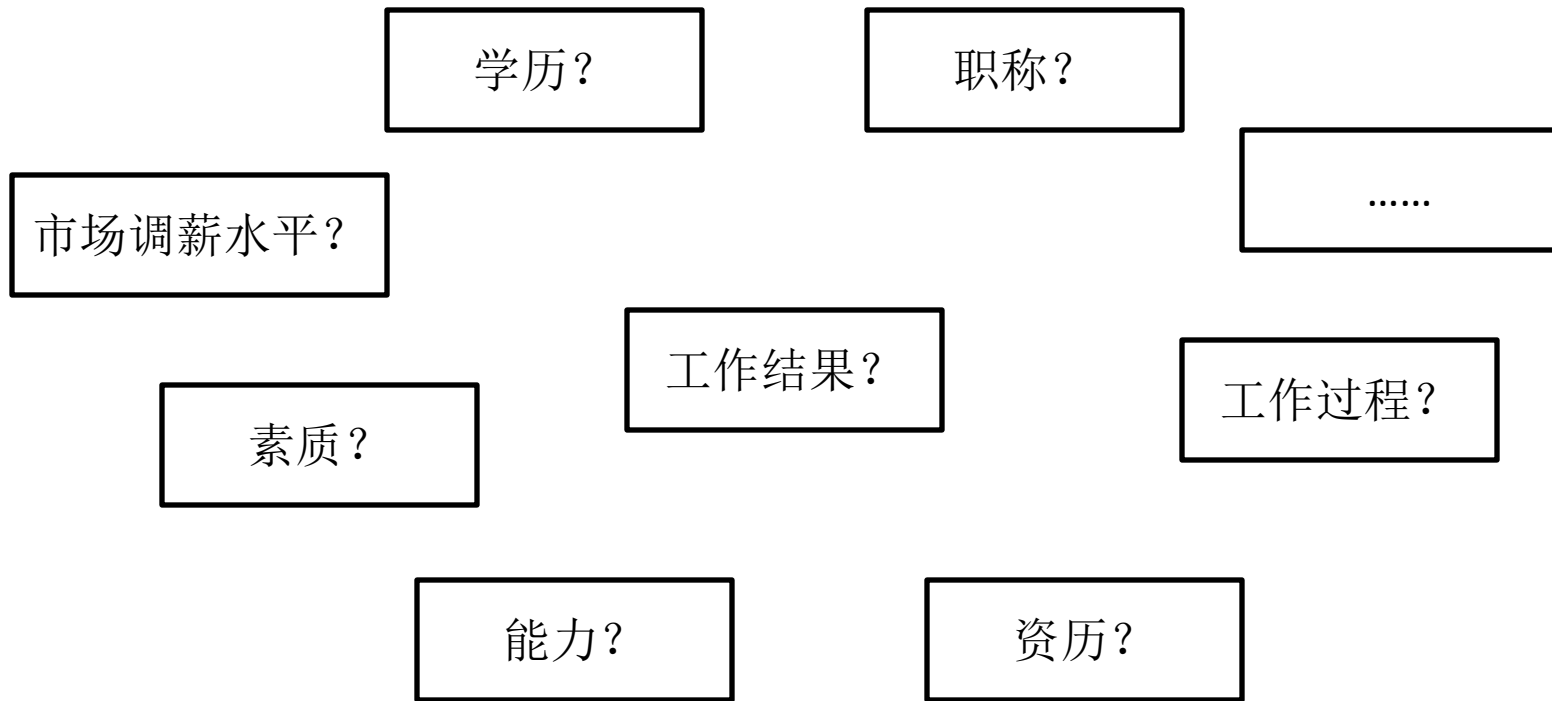
管理培训

基于关键能力发展的企业内训课程及人力资源管理公开课程。

管理的基本思维与逻辑：
简洁性、明确性、一致性

- 常见的调薪方式
- 关于调薪的其他建议和思考

调薪的决定因素有哪些？



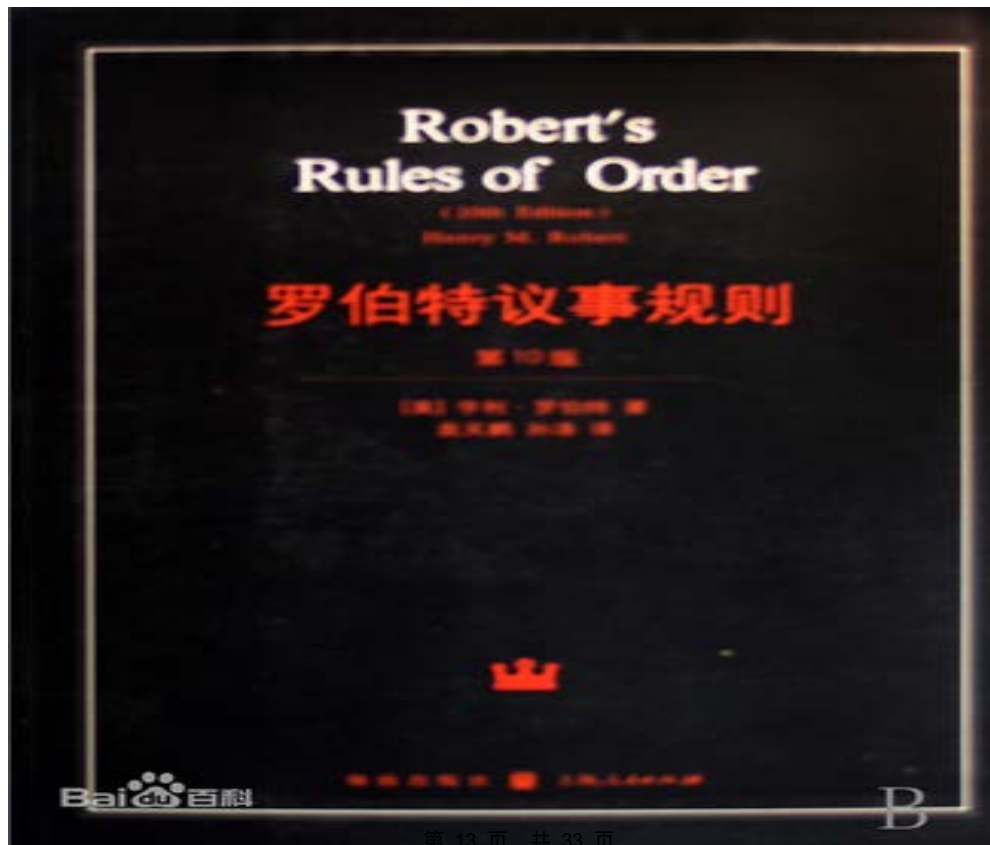
调薪主要解决两个问题



怎样调？

调多少？

企业做调薪的关键前提：清晰明确的规则



百分比

绝对值

薪酬等级表怎么调？

薪等	薪档								
	1 MIN	2	3	4	5 MID	6	7	8	9 MAX
12	283,946	301,693	319,440	337,186	354,933	372,679	390,426	408,173	425,919
11	236,330	249,624	262,918	276,212	289,505	302,798	316,092	329,385	342,679
10	193,713	204,610	215,506	226,403	237,299	248,195	259,092	269,988	280,884
9	159,304	168,265	177,225	186,186	195,147	204,108	213,069	222,030	230,991
8	131,330	138,718	146,105	153,492	160,880	168,267	175,654	183,042	190,429
7	110,799	116,339	121,879	127,419	132,958	138,498	144,038	149,578	155,118
6	91,873	96,467	101,060	105,654	110,248	114,841	119,435	124,028	128,622

调薪二：岗位变动之后的调薪

升职加薪



适岗度确定--定性比较

1 MIN	2	3	4	5 MID	6	7	8	9 MAX
<p>进入阶段 (-、=、+)</p> <ul style="list-style-type: none">•任职者在本岗位尚处在学习阶段，经验有待培养，尚不能完全胜任岗位要求；•一般为新员工、新晋员工或试用期员工。•业绩结果暂时不能达到岗位的正常要求•-、=、+（或1、2、3）的区分一般为相对比较的结果，初始值为-（1），同时，参考业绩考核、工作经验、学历、职称等因素，实施加级（具体可参考后续人员进薪原则）								
			<p>发展阶段 (-、=、+)</p> <ul style="list-style-type: none">•任职者已跨越学习期，基本或完全能够胜任岗位工作；•熟悉工作流程，有一定的工作经验，有待进一步提升、发展；•可承担职责相关的指导、监督；•连续两年的业绩结果表现达到岗位正常业绩要求或略有超出；•-、=、+（或1、2、3）的区分一般为相对比较的结果，初始值为-（1），同时，参考学历、职称、业绩等因素，实施加级（具体可参考后续人员进薪原则）					
						<p>成熟阶段 (-、=、+)</p> <ul style="list-style-type: none">•任职者完全能够胜任岗位工作；•对工作流程非常熟悉，经验丰富；•岗位职责或业务流程的创新、提升者•连续三年以上业绩优异，表现突出；•属职位晋升重点考虑对象。•-、=、+（或1、2、3）的区分一般为相对比较的结果，初始值为-（1），同时，参考学历、职称、业绩等因素，实施加级（具体可参考后续人员进薪原则）		



适岗度确定--定量比较

能力素质	级别			测试分析					分数	
	L	M	H	1	2	3	4	5	个人	职位
• 整合能力			✓				○	X	16	20
• 合作精神		✓			X	○			6	4
• 承诺		✓				X	○		8	6
• 企业家精神	✓				X		○		4	2
• 公众行为		✓				X	○		8	6
• 计划组织			✓		○		X		8	16
• 授权与管控			✓			⊗			12	12
• 项目管理	✓				○	X			2	3
• 分析能力							⊗		16	16
• 知识转移能力	✓					⊗			3	3
• 服务意识	✓					⊗			3	3
• 财务知识		✓					○	X	8	10
									94	101
									93	

职位/任职者 比例

调薪三：绩效调薪（没有事先确定预算的情况下）

方法一

绩效等级	实际增长
优秀	13.96%
较好	9.31%
普通	4.65%
较差	0.00%

方法二

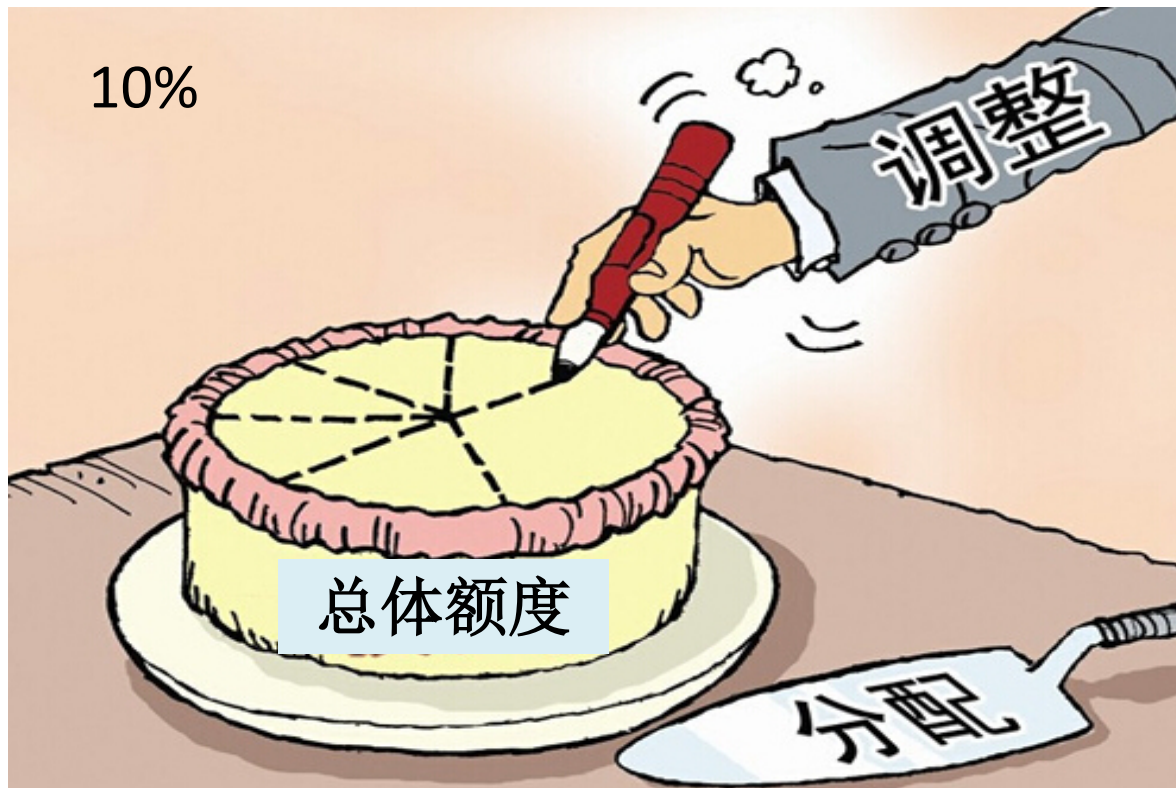
绩效等级	实际增长
优秀	上调一个等级
较好	累计两次上调一个等级
普通	不调整
较差	不调整

到达职位的最高水平或者最高等级之后呢？

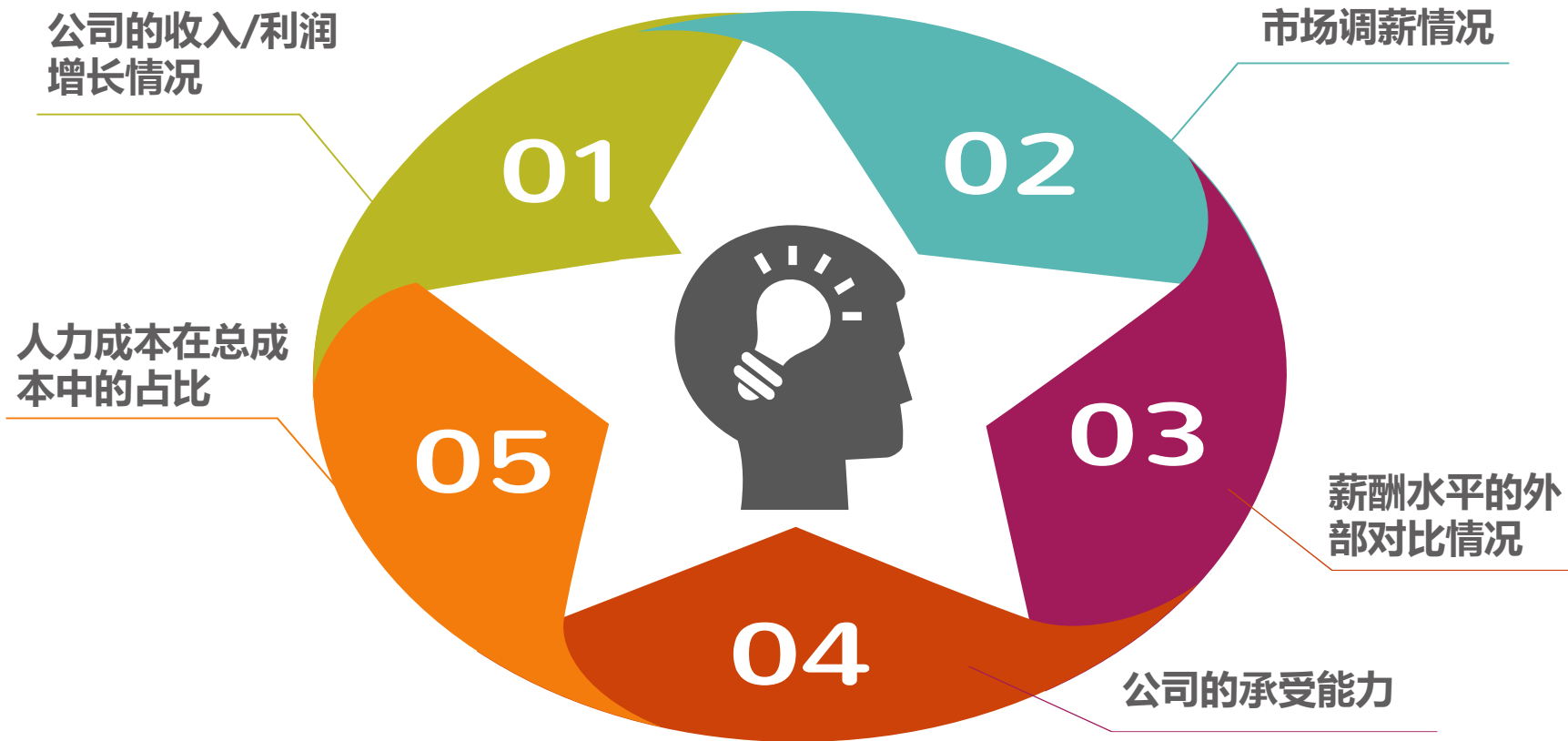
方法三

实际增长 绩效等级 / 薪酬范围	范围指数			
	25%以内	25%-50%	50%-75%	75%-100%
优秀	15.80%	12.64%	11.38%	9.48%
较好	12.64%	10.11%	8.85%	6.32%
普通	7.58%	6.32%	5.06%	3.16%
较差	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%

调薪四：绩效调薪（事先确定预算的情况下）



影响调薪幅度的因素？



方法一：一维矩阵

- 绩效调薪矩阵：
 - 第一步：确定各级别员工的薪酬总成本及其占比。
 - 第二步：确定不同绩效等级员工薪酬增长的相对权重。
 - 第三步：计算加权权重与调整系数。
 - 第四步：计算不同绩效等级员工薪酬增长率。

1

2

3

绩效等级	人数	薪资总额	所占总额百分比	增长权重	加权增长
优秀	12	1000000	33.30%	1.5	0.500
较好	30	1500000	50.00%	1.0	0.500
普通	25	450000	15.00%	0.5	0.075
较差	3	50000	1.70%	0.0	0.000
总和		3000000			1.075

调整系数的计算

设定调整系数X

$$1.075 X = 10\% \Rightarrow X = 9.31\%$$

4

绩效等级	人数	所占总额百分比	增长权重	调整系数	实际增长
优秀	12	33.30%	1.50	9.31%	13.96%
较好	30	50.00%	1.00	9.31%	9.31%
普通	25	15.00%	0.50	9.31%	4.65%
较差	3	1.70%	0.00	9.31%	0.00%

实际增长 = 增长系数 X 9.31%

方法二：二维矩阵

- 二维绩效调薪矩阵：

- 第一步：设定不同绩效等级与不同薪酬位置的员工薪资增长系数。
- 第二步：确定不同绩效等级与不同薪酬位置的员工薪资总成本占比。
- 第三步：计算加权权重与调整系数。
- 第四步：计算不同绩效等级与不同薪酬位置的员工实际薪酬增长率。

1

增长系数	范围指数			
	25%以内	25%-50%	50%-75%	75%-100%
绩效等级				
优秀	2.5	2.0	1.8	1.5
较好	2.0	1.6	1.4	1.0
普通	1.2	1.0	0.8	0.5
较差	0.0	0.0	0.0	0.0

也可以是能力

2

成本占比	范围指数			
	25%以内	25%-50%	50%-75%	75%-100%
绩效等级				
优秀	6.0%	10.5%	10.5%	3.0%
较好	17.5%	17.5%	10.0%	5.0%
普通	6.8%	5.1%	3.4%	1.7%
较差	2.4%	0.6%	0.0%	0.0%
总和				1.000

调整系数的计算

3

设定调整系数X

$$1.582 X=10\% \Rightarrow X=6.32\%$$

权重	范围指数			
绩效等级	25%以内	25%-50%	50%-75%	75%-100%
优秀	0.150	0.210	0.189	0.045
较好	0.350	0.280	0.140	0.050
普通	0.082	0.051	0.027	0.009
较差	0.000	0.000	0.000	0.000
总和				1.582

4

$$\text{实际增长} = \text{增长系数} \times 6.32\%$$

实际增长	范围指数			
绩效等级	25%以内	25%-50%	50%-75%	75%-100%
优秀	15.80%	12.64%	11.38%	9.48%
较好	12.64%	10.11%	8.85%	6.32%
普通	7.58%	6.32%	5.06%	3.16%
较差	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%

调薪四：积分制调薪

维度	积分项	+2	+1	+0.5	-0.5	-1	-2
财务	BSC得分	>130	>110	105-110	<105	<100	<90
	新业务开拓得分	>108	>103	100-103	<100	<95	<85
	原业务增长得分	攻打成功					
客户	客户重大投诉对公司造成影响					经济损失	重大损失
	被媒体曝光					负面影响	影响重大
内部流程	出现重大安全隐患受相关部门处罚					罚款	停业
	本人违规受处罚					警告	记过
	直接下属违规受处罚				警告	开除	
	运营专项项目	运营部针对各项目的执行情况进行评估					
学习成长	带教员工至同级水平	✓					
	带教和培训新入职或新晋管理者		✓				
	授课课时间	每授课超过8小时加0.5分，最高加2分					



调薪五：开放式调薪

将蛋糕分给各部门由各团队自行操作



怎么分？

将调薪的压力转交给团队，同时也增加部门管理员工的抓手

调薪六：混合式调薪

分层分类调薪

多种调薪方式混合使用

- 常见的调薪方式
- 关于调薪的其他建议和思考

建议

借调薪之际进行薪酬体系改革

增加调薪频率可以提高激励效果

加减薪前要做好沟通，沟通过程要坦诚

该加薪一定要加薪

日常的奖励最好采用一次性奖金形式

加薪要考虑税收问题

股权既是一种激励员工的方式也是一种加薪的方式

注意重点和特殊员工（市场紧缺，市场薪酬水平较高等）

增加浮动收入可以实现员工与公司共进退

减薪要慎重，不调薪或调薪幅度低是一种变相的降薪

敢于为有能力的人多加薪

调薪不仅是人力资源部门的事

思考

更好的留人方式：

文化+上升空间+直接主管的管理方式



THANKS!



科石（上海）企业管理咨询有限公司

<http://www.keystonecn.com/>

EMAIL : hr@keystonecn.com