

第九届中国薪酬福利最优秀

分享资料

2016年11月23日，上海



人际网络



★ 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



案例分享： 如何构建全面薪酬体系

赵惠颖
2016.11.23

薪酬变革的机会窗口

- 战略调整对组织及人效提出新的要求

- 组织变革聚焦“定岗、定编、定员、**定薪**”



薪酬变革目标



策略

- 变零散、割裂现状为统一及有针对性的整体化策略



实践

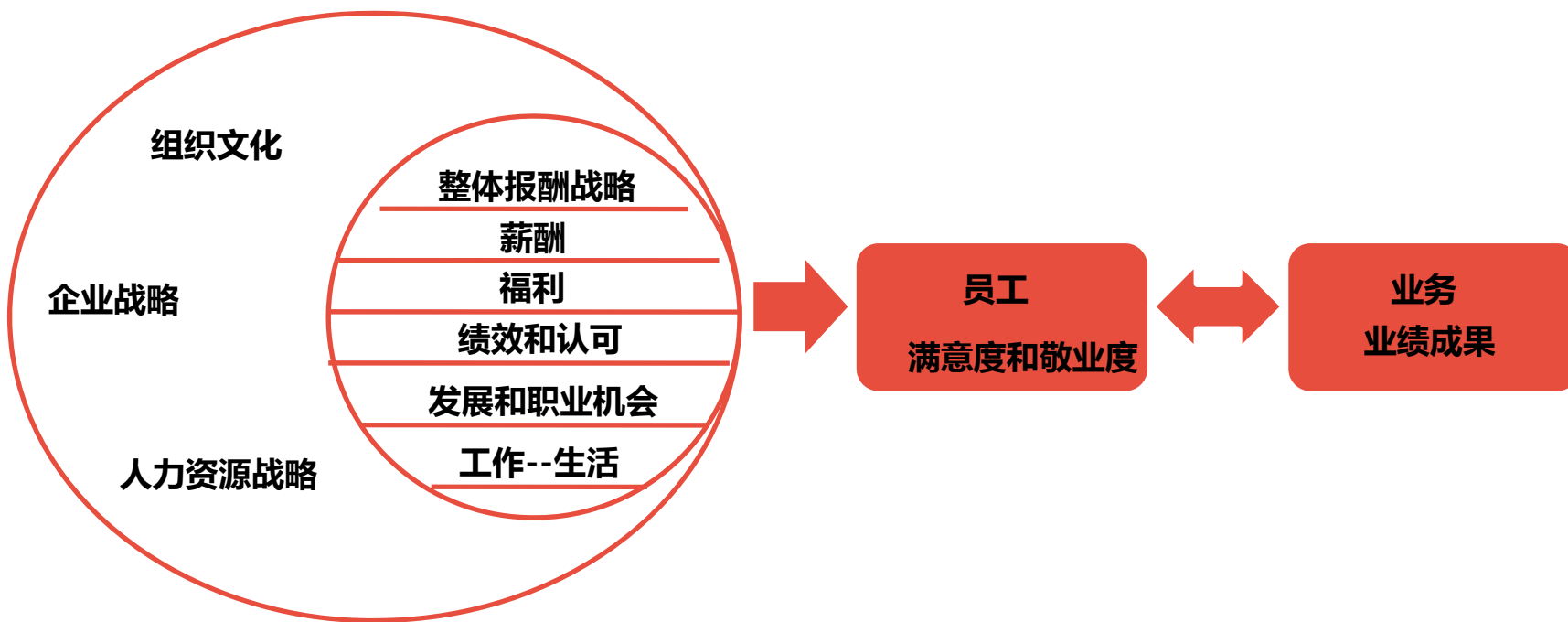
- 变随机随意为有节奏、有章法的薪酬调整



体验

- 变个体碎片化体验为全面的、有机联系的整体薪酬体验

薪酬变革逻辑



薪酬变革时间轴



薪酬变革八法（1）薪酬回顾:内部公平性&外部竞争性分析

示例

单位：元(人民币)

员工编号	实际职位	太和职等	员工薪酬信息	回归后公司薪酬值	内偏高度	对比市场50分位	外偏高度
81				70,406	11.4%	374,415	40.0%
82				470,406	15.5%	374,415	45.1%
83				392,706	69.0%	320,274	107.2%
84				392,706	69.0%	320,274	107.2%
85				64,567	-53.0%	67,174	-54.8%
86				64,567	-53.0%	67,174	-54.8%
87				64,567	-53.0%	67,174	-54.8%
88				64,567	-53.0%	67,174	-54.8%
89				92,645	-66.7%	91,805	-66.4%
90				64,567	-50.4%	67,174	-52.3%
91				92,645	-63.0%	91,805	-62.7%
92				64,567	-44.7%	67,174	-46.9%
93				64,567	-44.7%	67,174	-46.9%
94				64,567	-44.7%	67,174	-46.9%
95				64,567	-44.7%	67,174	-46.9%
96				92,645	-46.8%	91,805	-46.3%
				92,645	-43.0%	91,805	-42.4%
				92,645	-42.1%	91,805	-41.6%
				110,976	-48.3%	107,325	-46.5%
				64,567	-4.9%	67,174	-8.6%

单位：元(人民币)

和职等	员工薪酬信息	回归后公司薪酬值	内偏高度	对比市场50分位	外偏高度
		132,933	121.2%	125,467	134.3%
		110,976	169.4%	107,325	178.5%
		228,481	41.6%	200,459	61.4%
		28,481	43.1%	200,459	63.1%
		73,688	21.4%	234,346	41.8%
		110,976	209.6%	107,325	220.1%
		228,481	51.8%	200,459	73.0%
		159,235	129.8%	146,671	149.4%
		228,481	62.5%	200,459	85.2%
		159,235	143.4%	146,671	164.2%
		159,235	144.5%	146,671	165.5%
		159,235	152.3%	146,671	173.9%
		228,481	78.8%	200,459	103.8%
		228,481	82.6%	200,459	108.1%
		190,741	133.1%	171,473	159.3%
		228,481	94.6%	200,459	121.8%
		228,481	103.0%	200,459	131.3%
		392,706	26.6%	320,274	55.2%
		392,706	24.2%	320,274	52.2%
		470,406	9.1%	374,415	37.1%

薪酬变革八法（2）：定位及策略

- 为谁付薪
- 如何付薪

示例

人员类别	薪酬定位	固浮比		
		研发	营销	职能
核心岗位	75~90P	70 : 30	60 : 40	70 : 30
关键岗位	50~75P	80 : 20	70 : 30	80 : 20
基础岗位	50P	85 : 15	80 : 20	85 : 15

薪酬变革八法（3）：薪酬结构

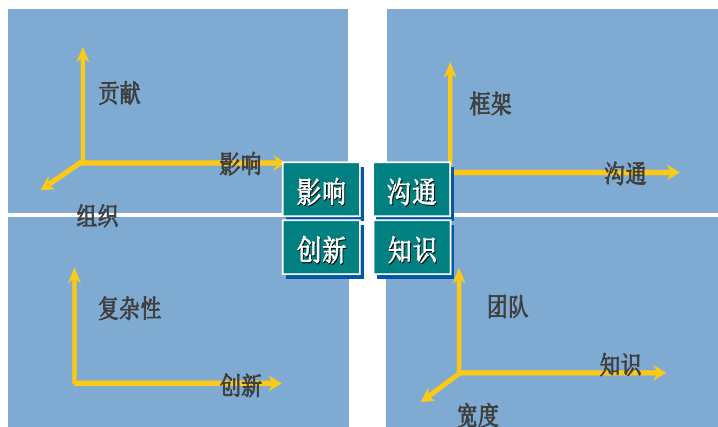


基本工资	津贴补助	激励	福利	非物质报酬
计时工资	膳食津贴 交通津贴 通讯津贴 高温津贴 岗位津贴 工龄工资	项目奖金 绩效奖金 年度服务奖金 长期递延奖金	医疗保险 养老保险 生育保险 失业保险 工伤保险 住房公积金 补充商业保险 节日礼金 特别关怀礼金 带薪休假 团队活动经费	职业发展 关怀 互助 工作-生活平衡

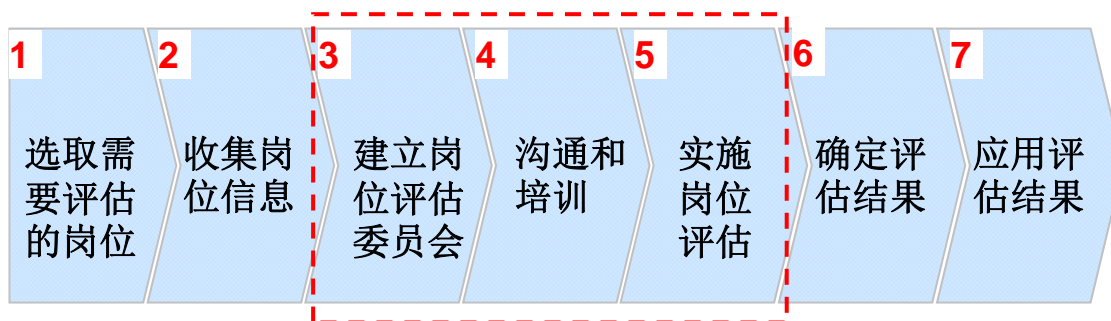


薪酬变革八法（4）：职位评估

工具：IPE



步骤：



点值范围	职级
426 - 450	56
451 - 475	57
476 - 500	58
501 - 525	59
526 - 550	60
551 - 575	61
576 - 600	62
601 - 625	63
626 - 650	64
651 - 675	65
676 - 700	66
701 - 725	67
726 - 750	68
751 - 775	69
776 - 800	70
801 - 825	71

~职位图谱梳理

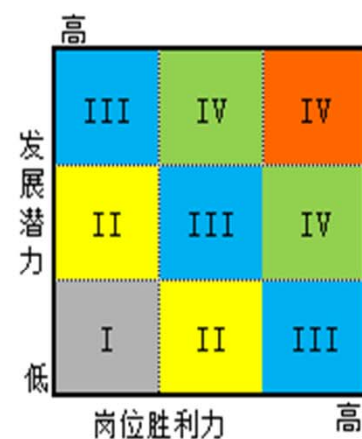
职级	管理			技术											
26	高层管 理者			首席工 程师											
25															
24															
23															
22															
21															
20															
19	中层管 理者														
18															
17															
16	基层管 理者			资深工 程师											
15															
14															
13															
12					高级工 程师										
11															
10															
9															
8									中级工 程师						
7															
6															
5															
4															
3							助理工 程师								
2															
1									辅助层						

示例

薪酬变革八法 (6) :人岗匹配

示例

类别	发展潜力	岗位胜任	能力描述
I	低	低	双低人员，将占用更多的培训和辅导成本，目前及未来一段时间对组织的贡献较少。
II	中	低	中低人员，会占用一定的培训和辅导成本，目前或未来对组织的贡献度一般。
	低	中	
III	高	低	中间人员，会占用一定的培训和辅导成本，但会对目前或未来组织的提供可预期的贡献度。
	中	中	
	低	高	
IV	中	高	中高人员，不需要太多的培训或辅导成本，在目前以及未来组织创造可观的贡献。
	高	中	
IV	高	高	双高人员，基本不需要培训或辅导成本，在目前及未来能给组织带来非常可观的贡献，属于公司最具价值员工。



薪酬变革八法（7）：调薪矩阵

示例

调薪权重系数	CR			
	<0.80	<1.00	<=1.20	>1.2
V	3	2.4	1.8	1.4
IV	2.2	1.8	1.4	1
III	1.4	1	0.8	0.6
II	0.5	0	0	0
I	0	0	0	0

示例

调薪比例	CR			
	<0.80	<1.00	<=1.20	>1.2
V	32.3%	25.9%	19.4%	15.1%
IV	23.7%	19.4%	15.1%	10.8%
III	15.1%	10.8%	8.6%	6.5%
II	5.4%	0.0%	0.0%	0.0%
I	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

薪酬变革八法（8）：薪酬沟通

示例

实现公司战略 盘活人才 实施全面薪酬管理

研发体系薪酬套改指引

董事长致全员薪酬套改书

产品、营销、职能系统全体员工：

为推动公司业务发展，提升组织能力，公司于今年4月份启动了管理优化，在9月完成了全司各系统的组织、岗位及人员优化调整后，旋即启动了绩效薪酬优化工作，现将关键成果做一简要说明：

- 确定“基于岗位、能力和绩效付薪，以贡献为准则，向奋斗者倾斜”的薪酬绩效理念，并确定了“公司整体年总薪酬处于市场的50~75分位，核心人才年总薪酬处于市场75~90分位”的薪酬定位；
- 完成了各系统岗位价值评估，确定管理族&专业技术族对应的“职称”和“职级”，为今后人才任职资格认证和晋升打下基础；
- 通过获取权威的薪酬调研报告，锚定目标行业和企业，对内外部薪酬数据进行全面系统的分析，完成全司薪酬架构优化；
- 基于员工现有薪酬水平及岗位胜任情况，完成各系统员工薪酬套改，确保每个人均进入新的薪酬区间。

本次薪酬套改结果将于2015年11月执行，或有基本工资调整2015年8月1日生效，具体薪酬套改结果详见个人《薪酬套改通知书》。

今后全司薪酬管理将按新的薪酬策略和架构运行，同时将加强绩效激励管理，增加浮动薪酬占比，基于员工的业绩表现和任职能力给付有市场竞争力的薪酬。

特此说明！

实现公司战略 盘活人才 实施全

薪酬再设计沟通会

人力资源部

2015年8月

实现公司战略 盘活人才 实施全面薪酬管理

营销&职能体系薪酬套改指引

薪酬套改通知书

_____，

您好！

为提高各体系人员薪酬的市场竞争力和内部公平性，公司在历经岗位价值评估、内外部薪酬数据分析、薪酬体系设计、人岗匹配评估等一系列工作，现已按新的薪酬架构完成研发、产品、营销、职能体系全体人员的薪酬套改。

基于您的任职岗位、现有薪酬水平及任职表现，您本次薪酬套改信息如下：

职 称	职 级	薪 级	原月基本工资 (元)	套改后基本工资 (元)	调整 幅度

本次薪酬套改结果自2015年8月1日生效。

感谢您在工作岗位上的努力付出，祝您工作顺利，再创佳绩！

人力资源部
2015年11月

薪酬变革收益



组织收益：2015年每元人力成本带来的
销售收入同比增加12.45%

管理者收益：薪酬激励资源的获取与有
效调配

员工收益：公平的、可信赖的薪酬机制，
透明化的薪酬信息沟通

总结

- “机会就像小偷”
- 系统性设计与优良的算法
- 沟通，沟通，再沟通

Thank You

