

薪酬管理与设计培训

20xx年9月

名称 ↑

最近更新

每日10点准时更新

HR的工作加油站

- 9月份资料集合 外部可下载
- 直播:《员工手册制定及要规避的那些“坑”》附件下载 外部可下载 空间外
- 10.7福利: 2023年全国社保基数表.xlsx 外部可下载
- 10.8福利: 协商解除劳动合同协议.docx 外部可下载
- 10.9福利: 最低工资规定.doc
- 10.10福利: 人力资源个人工作总结.docx 外部可下载
- 10.11福利: OKR计划与考评表.xls 外部可下载
- 10.12福利: 2023年离职与调薪调研报告.pdf 外部可下载
- 10.13福利: 2023年中国企业数字化转型发展白皮书.pdf 外部可下载
- 10.16福利: 工伤管理规定模板.docx 外部可下载
- 10.17福利: 入离职分析表.xlsx 外部可下载
- 10.18福利: 通用人事月报表.xlsx 外部可下载
- 10.19福利: 劳动风险防控-在职篇.pdf 外部可下载
- 10.20福利: 中国HR职业发展状况报告(人大).pdf 外部可下载



扫码获取资料包免费下载权限

- 10月8日
- 10月11日
- 10月7日
- 10月8日
- 10月9日
- 10月10日
- 10月11日
- 10月12日
- 10月13日
- 周一 09:54
- 周二 10:00
- 周三 10:02
- 昨天 09:43
- 13分钟前

薪酬管理—不和谐的声音(1)

企业员工：

- 为什么我的待遇这么低？凭什么他的比我高？
- 为什么我学历比他高，凭什么我待遇比他低？
- 为什么我资历比他高，凭什么我待遇比他低？
- 为什么今年给我加 **80**，凭什么给他加了 **100**？
- 为什么他可报销费用，凭什么我不可以报销？
- 为什么他分福利房，凭什么我没有分福利房？
- 为什么.....？ 凭什么.....？

薪酬管理—不和谐的声音(2)



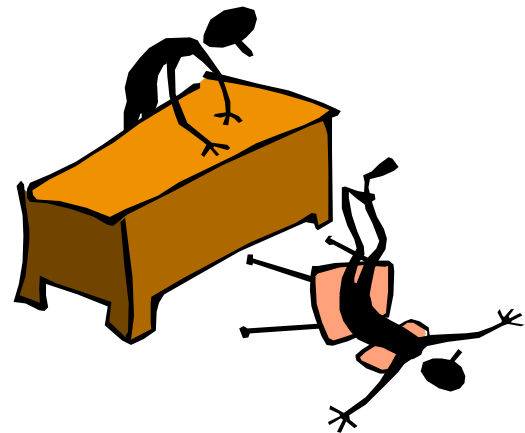
企业投资者:

- 到底应该给多少?
- 你们还有完没完?
- 公司亏损谁负责?
- 你们为什么就没有感恩之心?
- 烦不烦? 人力资源部在干吗?
- 马上给我做出薪酬改革方案!

薪酬管理—不和谐的声音 (3)

人力资源部:

- 是, 我们马上负责整改!
- 怎么整改? 怎么做方案?
- 怎样做才能“面面俱到”?
- 我们到底有多大的权限?
- 你们怎么还不满意?
- 我说明……我解释……
- 天那, 我该怎么办?……



HR部门关心的问题

- 什么是薪酬设计？
- 薪酬设计的作用？
- 如何进行薪酬设计？
- 如何进行职位评价？
- 市场调查数据怎么用？
-



提 纲

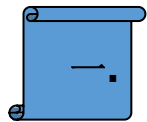
第一节 薪酬与薪酬管理

第二节 基本薪酬

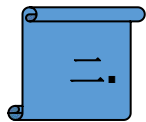
第三节 宽带薪酬

第四节 宽带薪酬设计步骤

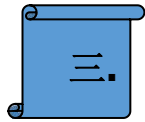
第一节 薪酬与薪酬管理



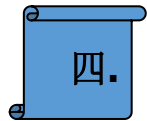
薪酬的基本概念



薪酬管理的含义与作用



薪酬管理的原则



薪酬管理的影响因素

一、薪酬的基本概念

- 薪酬：指员工从企业那里得到的各种直接和间接的经济收入，相当于报酬体系中的货币报酬部分。
- 梁山好汉的定义：论功行赏，大秤分金；
- 建国初期的定义：穷最光荣，吃大锅饭；
- 改革之初的定义：多劳多得，按劳分配；
- 发展至今的定义：贡献越大，所得越多。

薪酬的构成

- 基本薪酬（基本工资、底薪）
- 奖金（与业绩有关）
- 福利

- 工资：是保证“吃得饱的”；
- 奖金：是保证“干得好的”；
- 福利：是保证“跑不了的”。

可能的问题：

- 吃得太饱、干得不好、一走就走了！

薪酬的功能

- 公司角度：
 - 吸引人才，特别是吸引重要的关键人才；
 - 降低员工流动率，特别是关键人才流动；
 - 降低内部矛盾，提高企业员工的满意度。
- 员工角度：
 - 短期激励：满足自身的生存需要；
 - 长期激励：满足自身的发展需要。

二、薪酬管理的含义与作用

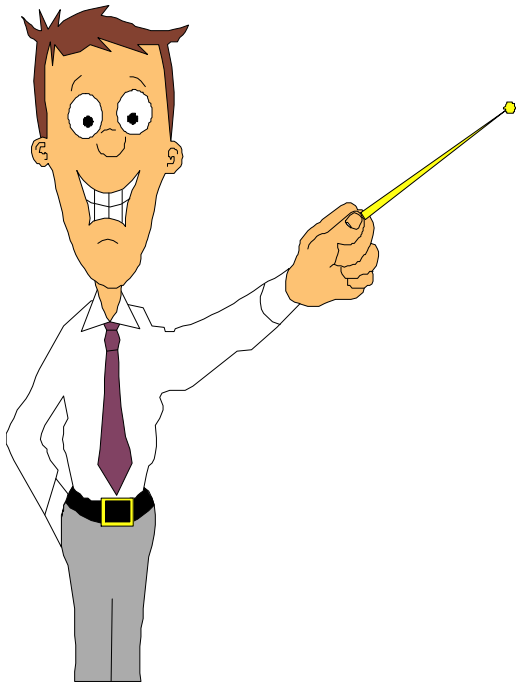
- 薪酬管理是指企业在经营战略和发展规划的指导下，针对员工所提供的服务，综合考虑内外部各种因素的影响后，确定自身的薪酬体系、薪酬水平、薪酬结构和薪酬形式，并进行薪酬调整和薪酬控制的整个过程。

薪酬管理的作用

- 1、有效的薪酬管理有助于人才吸引与保留
- 2、有效的薪酬管理能够满足员工不同层次的需求，达到激励员工的目的
- 3、有效的薪酬管理能够改善企业绩效
- 4、有效的薪酬管理有利于塑造企业文化

三、薪酬管理的原则

- (一) 合法性
- (二) 公平性
- (三) 激励性
- (四) 经济性
- (五) 及时性
- (六) 动态性



四、薪酬管理的影响因素

- （一）企业外部因素
- （二）企业内部因素
- （三）员工个人因素

(一) 企业外部因素

- 1、国家的法律法规
- 2、生活费用与物价水平
- 3、企业负担能力
- 4、劳动力市场状况
- 5、地区和行业间的工资水平

(二) 企业内部因素

- 1、企业的薪酬策略
- 2、企业发展阶段
- 3、经营战略
- 4、企业财务状况



（三）员工个人因素

- 职务的高低
- 技术和训练水平
- 工作的时间性
- 工作环境（危险性、舒适性）
- 年龄与工龄
- 员工的绩效表现

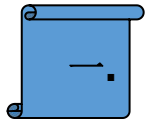
企业薪酬管理的问题

- 结构日益复杂——结果计算困难；
- 希望面面俱到——结果怨声载道；
- 待遇内外有别——亲疏关系不同；
- 奖金黑箱操作——人治决定一切；
- 不做薪酬调查——背离市场环境；
- 战略目标不明——政策缺乏导向。

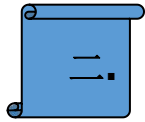
关键词：

- 适合的，就是最好的！

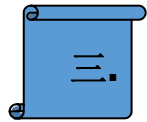
第二节 基本薪酬



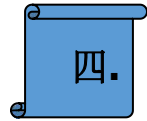
确定薪酬总政策



岗位评估



薪酬调查



薪酬结构设计

基于职位的薪酬结构

- 以职位为基础的薪酬结构通过研究每项工作找到完成工作的最优方法和流程，来确定担任工作的最合适的任职者及其应承担的责任，从而确定员工的工资。

基于技能的薪酬结构

- 以技能为基础的薪酬结构把员工的工资与员工具有的与工作有关的技能、能力和知识的深度或广度联系起来。这种薪酬结构以经过认证的技能以及市场为基础，按照市场对相关技能的定价给付工资。

基于能力的薪酬结构

- 以能力为基础的任职者薪酬结构是以能力或能力开发和市场为依据，按照员工所具有的能力水平和能力市场价格给付工资。

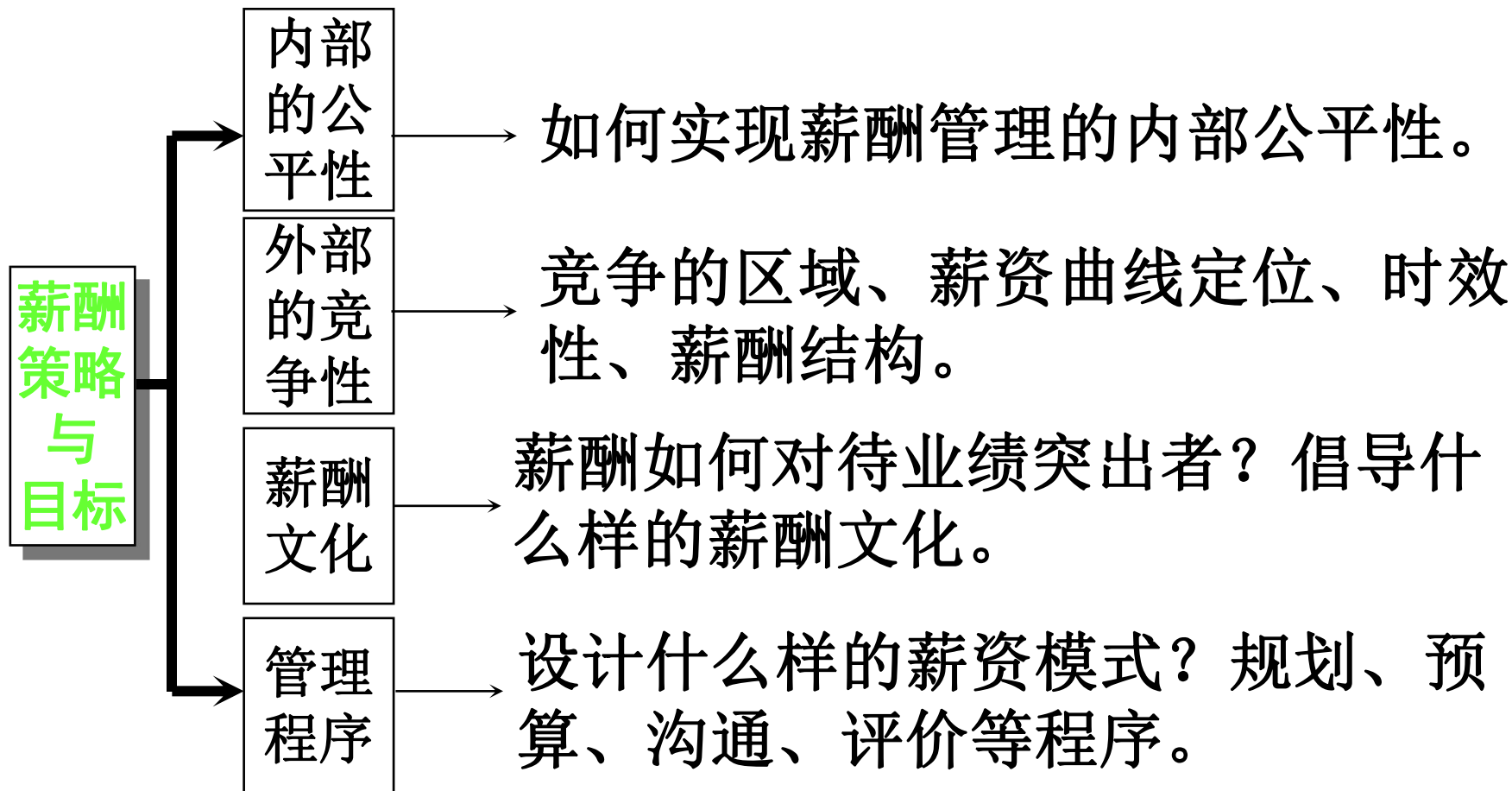
基本薪酬管理的流程

- **制定薪酬政策**—明确企业总体战略意图；
- **职务说明书**—描述各职务常规工作范畴；
- **岗位价值分析**—确定薪资因素及评价法；
- **外部薪资调查**—了解地区及行业的现状；
- **设定薪资结构**—描绘出企业薪资结构线；
- **确定薪资水平**—薪资的范畴、数值确定；
- **薪资评估机制**—薪资的评估及成本控制。



薪酬体系设计步骤一： (确定薪酬总政策)

薪酬策略的内容



三大价值导向

```
graph TD; A[三大价值导向] --> B[个人价值]; A --> C[岗位价值]; A --> D[贡献价值];
```

个人价值

岗位价值

贡献价值

个人价值

- 个人价值，也称为固有价值，即员工本身所具有的价值，主要包括学历、专业、职称、工龄、素质等方面，它不随服务对象、岗位变化而发生太大的变化。
- 承认一个人的固有价值即肯定这个人在过去所取得的成就，并相信这种成就将会对未来的工作产生积极的影响。

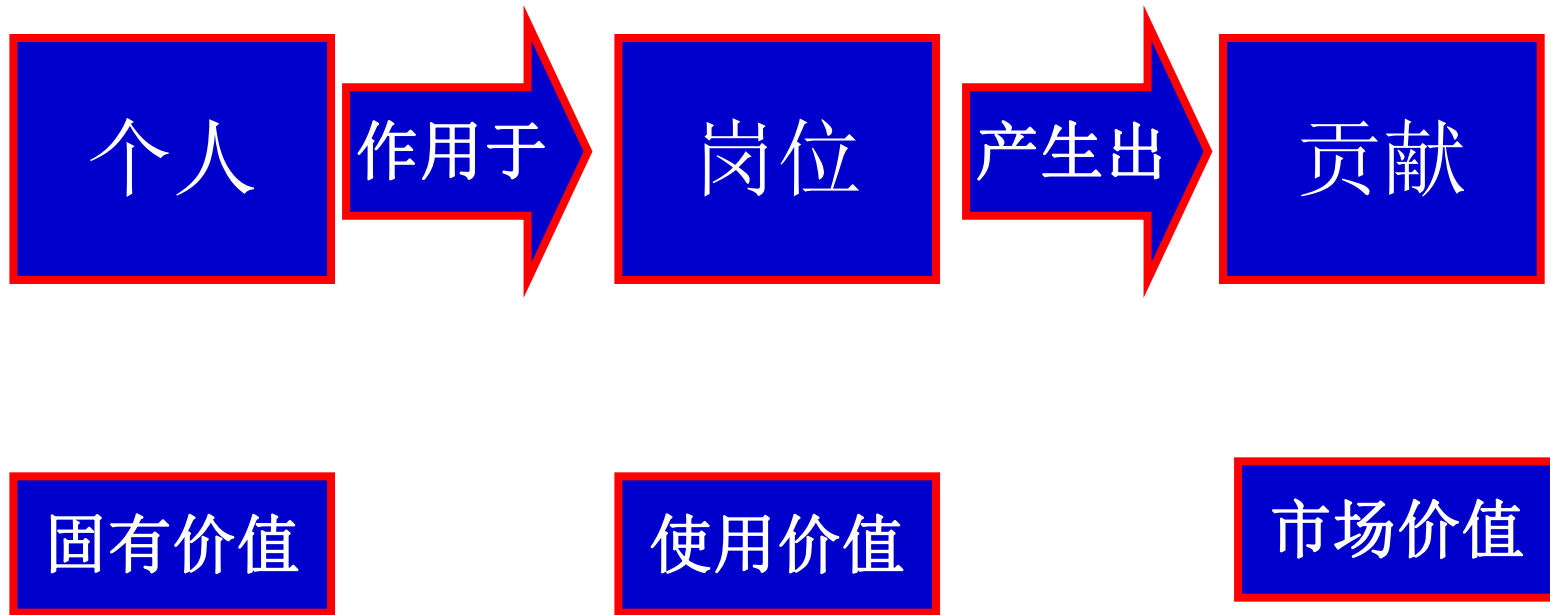
岗位价值

- 岗位价值也称为“使用价值”，即把具有一定固有价值员工安排在某一特定的岗位上，而岗位的职责和特征是决定员工所能作出贡献大小的基础平台。
- 从理论上讲，岗位价值是不会因为担当该岗位的责任者的变化而变化的，它是一个相对静态的价值系数。

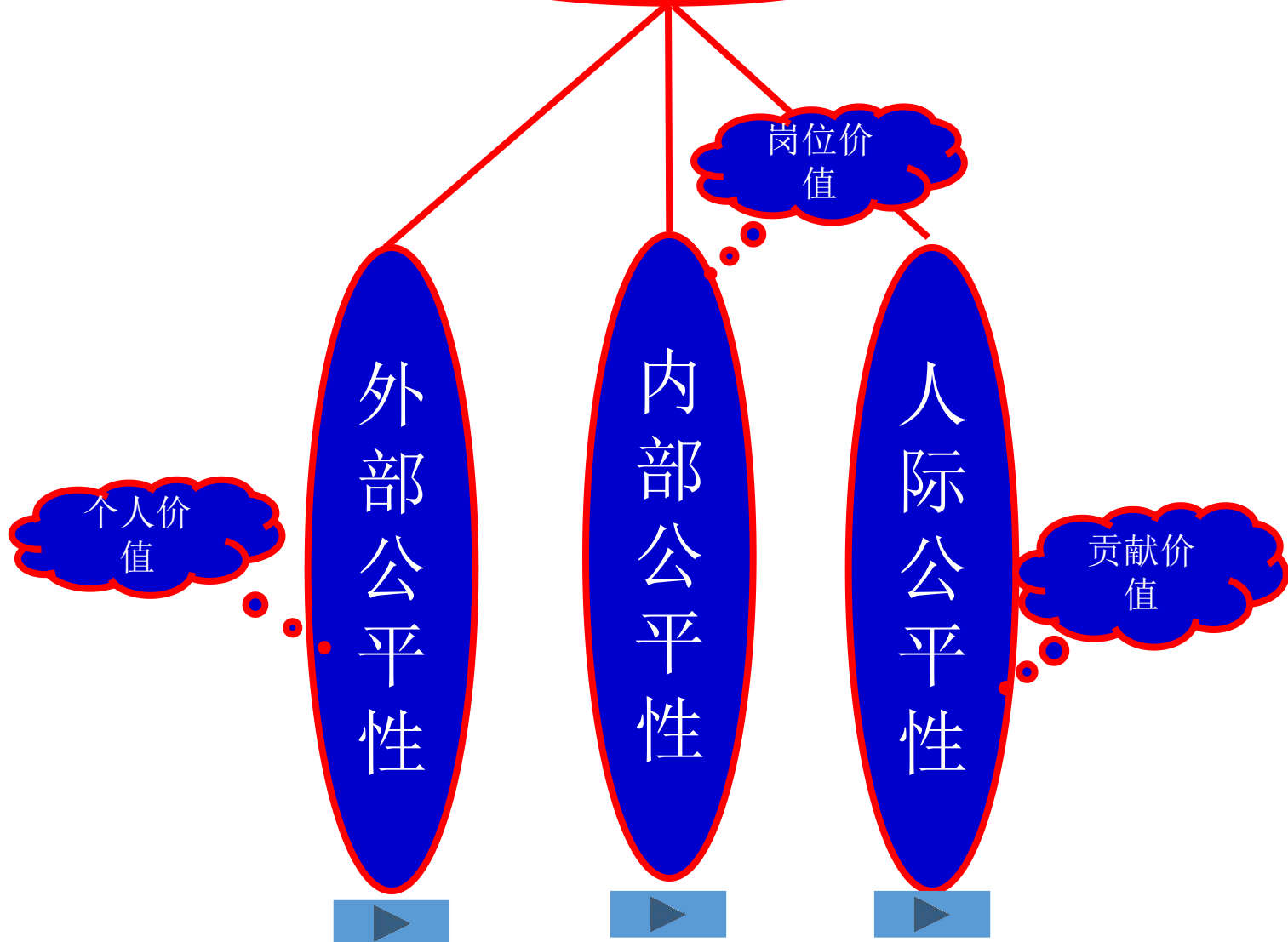
贡献价值

- **贡献价值也称为“市场价值”，即员工在某一特定岗位上为企业创造的价值，并且这个价值是否值得企业发生购买行为。**
- **这个贡献价值实际上就是员工在工作期间运用固有价值所创造出来的绩效。**
- **比如企业聘请一位营销总监的年薪是10万元。可是他当初的承诺不能兑现，最后老板发现还不如请咨询公司来完成有关工作，而且在时间和质量方面更有保证。**

三者关系



三大公平性



三者保持独立

- 对于管理者来说，在考虑薪资目标时，极为重要的一点就是要使内部、外部、个体公平三者保持独立，并争取都能实现。管理层能否做到这一点将会对员工产生很大的影响。
- 相对于整个行业，一个员工的工资可能已经很高了，但他也许仍感到不满意，因为薪酬不足以反映他的岗位对于公司的内在价值（违反了内部公平）。
- 或者，一员工可能觉得工资已实现了内部公平，但此工资不能充分体现他与其他员工的价值差异（违反了人际公平），他也会感到不满意。

三大基础工程



```
graph TD; A[三大基础工程] --- B[成本分析]; A --- C[价值评估]; A --- D[薪酬调查];
```

成本分析

价值评估

薪酬调查

薪酬体系设计步骤二： (岗位评估)

- (一) 排序法
- (二) 分类法
- (三) 要素计点法
- (四) 要素比较法

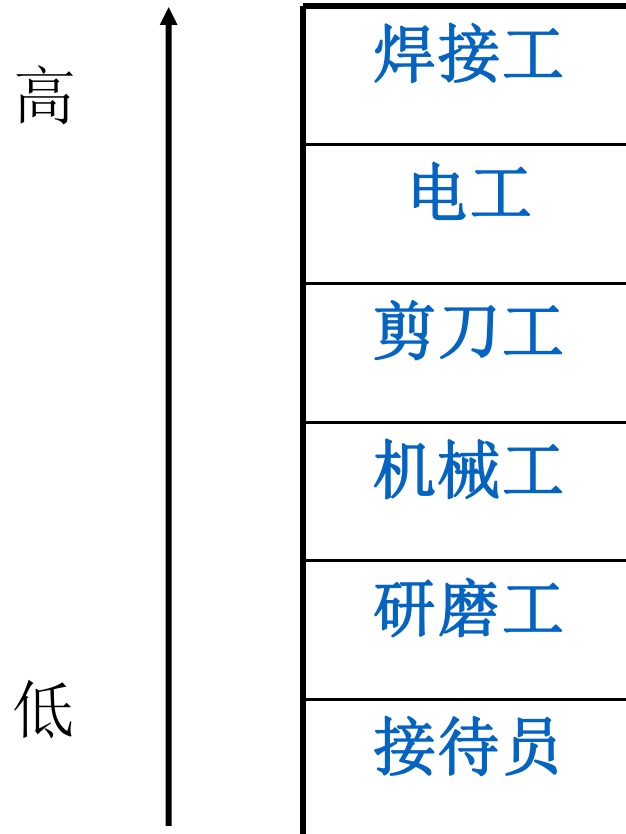
岗位评估的作用：

- 1、提高员工对薪酬待遇的满意度；
- 2、建立岗位等级，引导员工努力；
- 3、健全企业整体的薪酬支付系统；
- 4、为新岗位设置提供可参照标准。

(一) 排序法

- 1、直接排列法
- 2、交替排序法
- 3、配对排列法

直接排列法



简单地根据职位的价值大小从高到低或从低到高对职位进行总体上的排队。

交替排序法

职位
名称

排序
最有价值的职位

剪刀工
电工
机械工
焊接工
碾磨工
接待员

焊接工
电工

接待员
最没有价值的职位

首先找出最高的，
再找出最低的，
然后再从剩余当
中找出最高、最
低者。如此循环

配对排列法

	剪刀工	电工	机械工	焊接工	碾磨工	接待员
剪刀工	——	电工	剪刀工	焊接工	剪刀工	剪刀工
电工		——	电工	焊接工	电工	电工
机械工			——	焊接工	机械工	机械工
焊接工				——	焊接工	焊接工
碾磨工					——	碾磨工
接待员						——

比较得分：剪刀工3分；电工4分；机械工2分；焊接工5分；碾磨工1分；接待员0分

最终结果：焊接工、电工、剪刀工、机械工、碾磨工、接待员

（二）分类法

- 分类法是指按照一定标准将各种职位放入事先设定的不同职位等级类别之中的工作评价法，中国企业习惯成之为套级法。

美国联邦政府职位等级定义示范

职位等级	定义
GS-1	<p>包括那些需要照章办事，处于直接监督下，只需很少或几乎无需独立判断的职位：</p> <ol style="list-style-type: none">1. 办公室、商业、财务方面最简单的例行工作2. 在专业、科研、技术等领域中几乎不具有技术色彩的基础工作
GS-3	<p>包括具有以下特征的职位：</p> <ol style="list-style-type: none">1. 直接或全面监督下，办公室、业务、财务方面有一定难度和要担负一定责任的工作或专业、科研、技术等类似从属性技术工作，并符合以下任何一种条件：<ol style="list-style-type: none">(1) 受过一定训练或具备一定经验(2) 掌握了某种特定的专业知识(3) 要根据既定的政策、程序和技术进行一定的独立思考2. 具有同等重要性、难度和责任，并有类似资格要求的职位

资料来源：[美]加里·德斯勒：《人力资源管理》，北京，中国人民大学出版社，1999

（三）要素计点法

- 第一步：选取合适的报酬因素
- 第二步：界定每一种报酬因素的含义并划分报酬要素的等级且对各个等级加以界定
- 第三步：确定各个报酬因素权重及其内部各等级的点值
- 第四步：运用这些报酬要素来评价每一职位，确定该职位点数
- 第五步：将所有被评价职位根据点数高低排序，建立职位等级结构



某一企业的职位评价标准

关键要素	子要素	权重 (%)	等级及点数				
			1级	2级	3级	4级	5级
技能 (30%)	教育程度	15	15	30	45	60	75
	经验	5	5	10	15	20	25
	知识	10	10	20	30	40	50
努力 (25%)	生理要求	10	10	20	30	40	50
	心理要求	15	15	30	45	60	75
责任 (30%)	设备责任	5	5	10	15	20	25
	产品责任	5	5	10	15	20	25
	安全责任	10	10	20	30	40	50
	工作责任	10	10	20	30	40	50
工作条件 (15%)	工作场所	10	10	20	30	40	50
	危险性	5	5	10	15	20	25
总点值		100	100	200	300	400	500

某职位的评价过程及结果举例

关键要素	子要素	报酬等级	点值
技能	教育程度	3	45
	经验	2	10
	知识	3	30
努力	生理要求	2	20
	心理要求	3	45
责任	设备责任	2	10
	产品责任	2	10
	安全责任	1	10
	工作责任	3	30
工作条件	工作场所	1	10
	危险性	1	5
合 计		—	225

（四）要素比较法

- 第一步：获取职位信息，确定薪酬要素
- 第二步：选择基准职位
- 第三步：根据薪酬要素将基准岗位排序，有几个薪酬要素，相应就要进行几次排序
- 第四步：确定基准职位各薪酬要素的工资率，并根据各薪酬要素工资将基准岗位进行再次排序 
- 第五步：剔除不合理的基准职位，建立基准职位报酬要素等级基准表 
- 第六步：使用基准职位比较其他职位，确定其他职位的薪酬水平

针对薪酬要素对关键职位排序

基准职位	工资（元）	针对各要素的职位顺序（纵向）				
		心理要求	生理要求	技术要求	责任	工作条件
焊工	980	1	4	1	1	2
起重机操纵员	560	3	1	3	4	4
冲床工	600	2	3	2	2	3
保安	400	4	2	4	3	1

薪酬体系设计步骤三： (薪酬市场调查)

- (一) 薪酬调查的目的
- (二) 薪酬调查的对象
- (三) 薪酬调查数据的采集
- (四) 确定薪酬曲线和薪酬等级

（一）薪酬调查的目的

- 第一，企业整体薪酬水平的调整.
- 第二，企业整体薪酬政策的调整.
- 第三，具体岗位薪酬水平的调整.
- 第四，了解其他企业薪酬管理实践的最新发展和变化趋势.

(二) 薪酬调查的对象

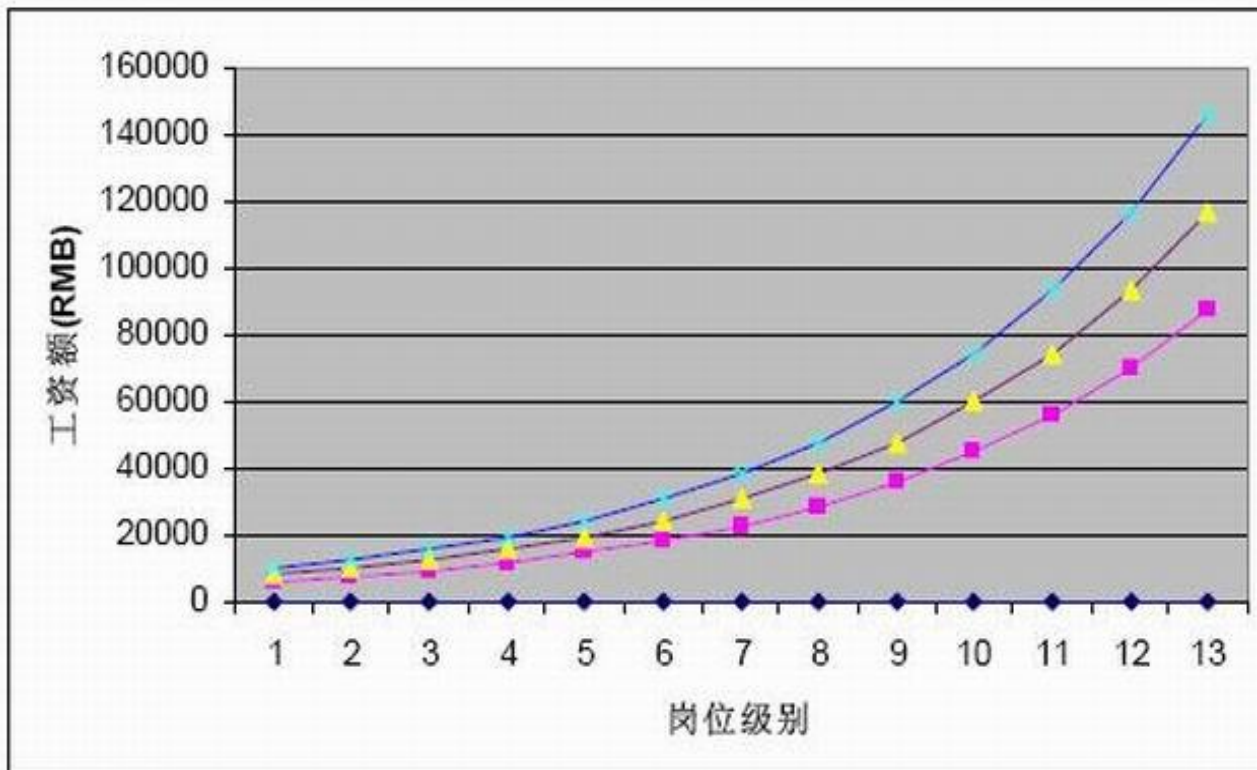
- 第一类，同行业中同类型的其他企业；
- 第二类，其他行业中有相似相近工作岗位的企业；
- 第三类，与本企业雇佣同一类的劳动力，可构成人力资源竞争对象的企业；
- 第四类，在本地区同一劳动力市场上招聘类似员工的企业；
- 第五类，经营管理、信誉、报酬水平和工作环境均合乎一般标准的企业。

（三）薪酬调查数据的采集

- 1、与员工基本薪酬相关的信息；
- 2、与支付年度和其它奖金相关的信息；
- 3、股票期权或影子股票计划等长期激励计划；
- 4、与企业各种福利计划相关的信息；
- 5、与薪酬政策诸方面有关的信息，如企业的加薪方面的政策、试用期的长短、外派人员的薪酬管理等等。
- 6、如果被调查的职位属于高层、中层管理类或者是监督类，还应当询问被调查者关于某一职位的权限范围的信息。

(四) 确定薪酬曲线和薪酬等级

市场薪酬曲线

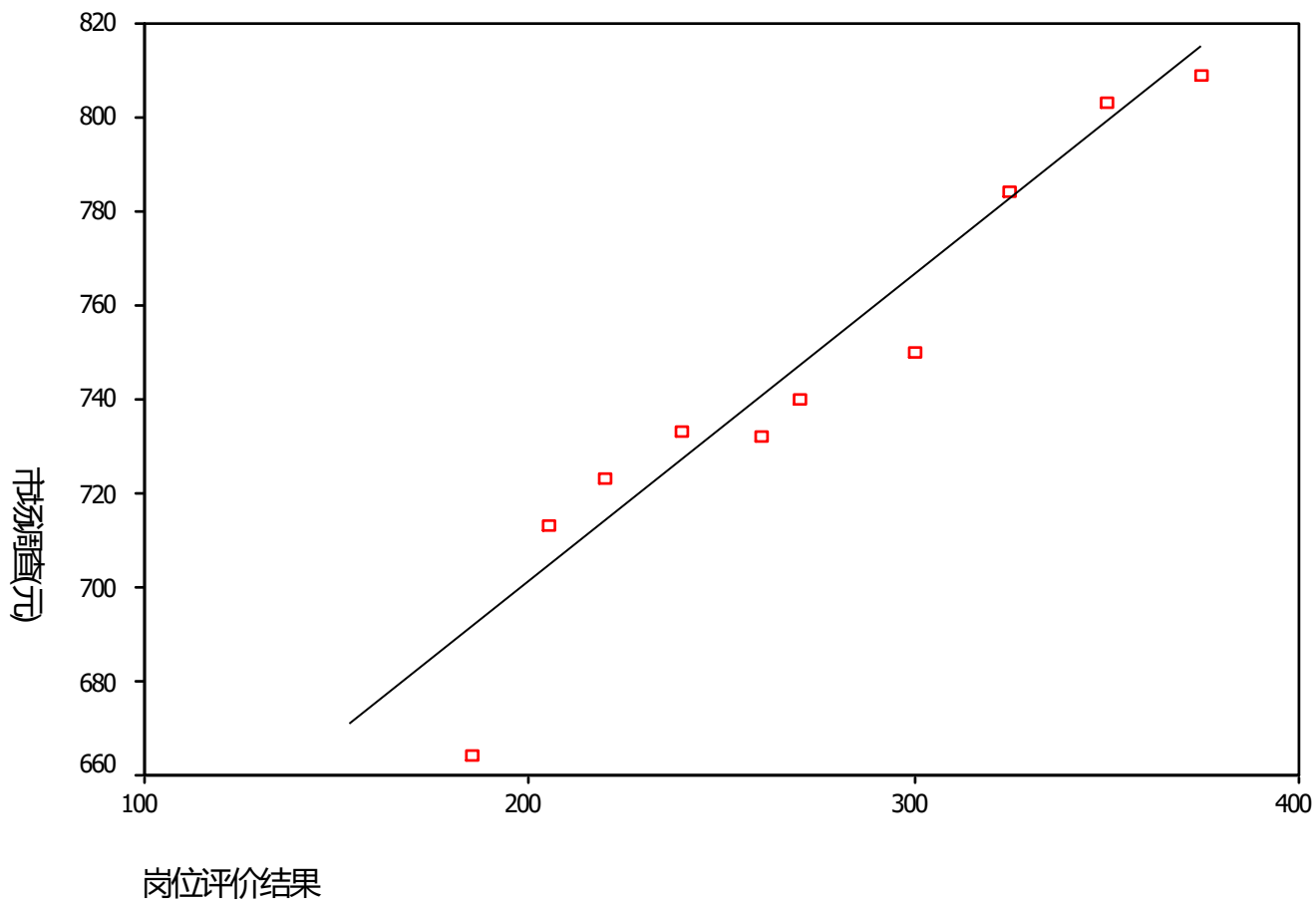


工资水平的确定

职位	职位评价结果	市场调查(元)	工资水平1 (元)	工资水平2 (元)
A	350	803	803	796.745
B	375	809	809	813.47
C	185	664	664	686.36
D	300	750	750	763.295
E	205	713	713	699.74
F	260	732	732	736.535
G	220	723	740	743.225
H	240	733	723	709.775
I	270	740	733	723.155
J	325	784	784	780.02
K (特殊)	373	—	823.322	823.322
L (特殊)	295	—	768.8	768.8

注：表中，工资水平1是完全依据市场薪酬水平确定的各职位薪酬，工资水平2是依据回归方程确定的各职位薪酬。 49

图 职位评价点数与市场薪酬水平结合组成的散点图



- 依据职位A—职位J职位评价结果和市场薪酬数据，进行回归分析，建立以下回归方程：

$$Y=562.595+0.699X$$

Y——工资水平

X——职位点数

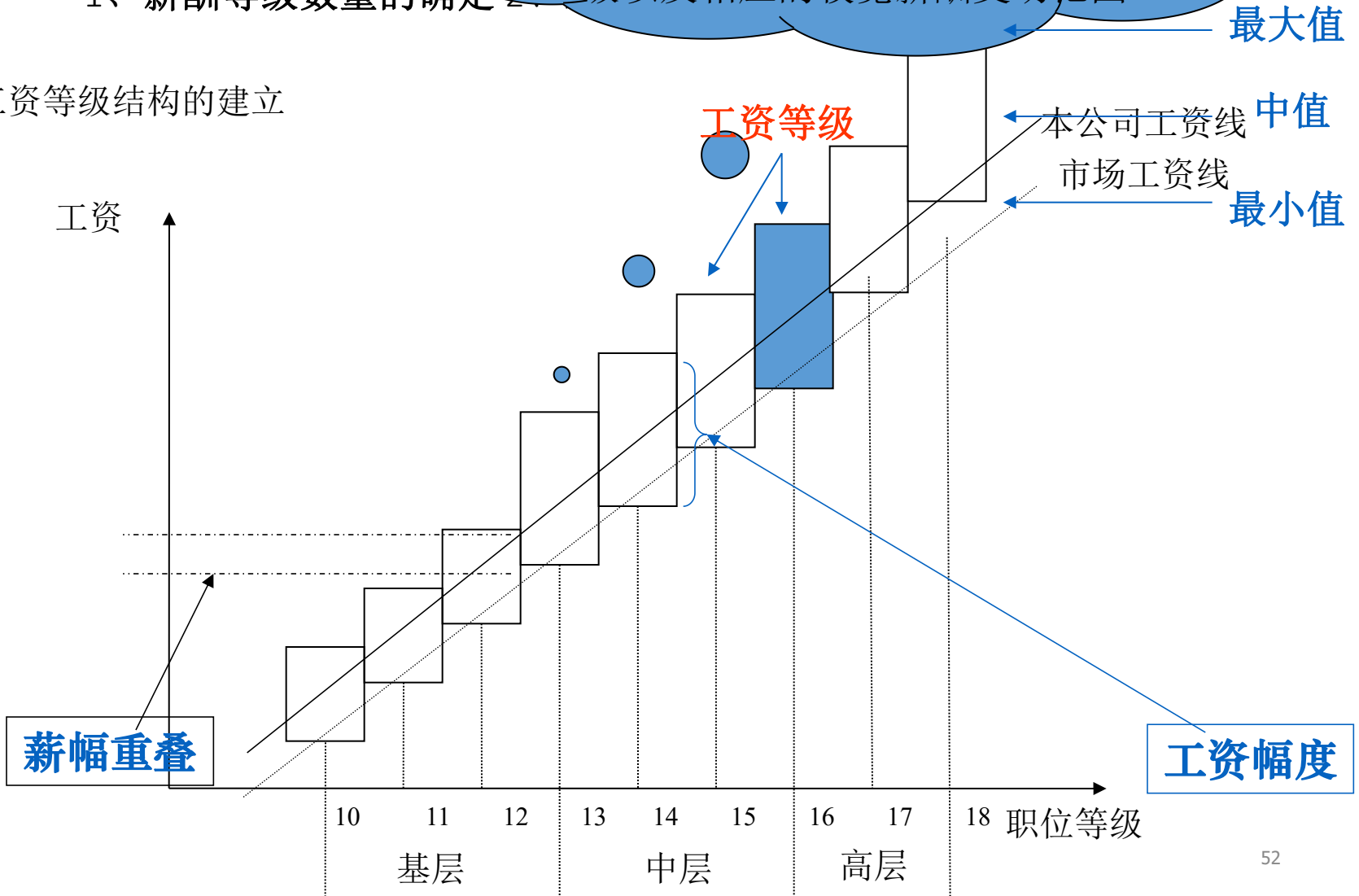
依据建立的回归方程，将职位K和职位L的职位评价点数代入方程，就得知职位K的薪酬为823.322元，职位L的薪酬为768.8元。

确定薪酬等级

宽带薪酬是指对多个薪酬等级以及薪酬变动范围进行重新组合，从而变成只有相对较少的薪酬等级以及相应的较宽薪酬变动范围。

1、薪酬等级数量的确定

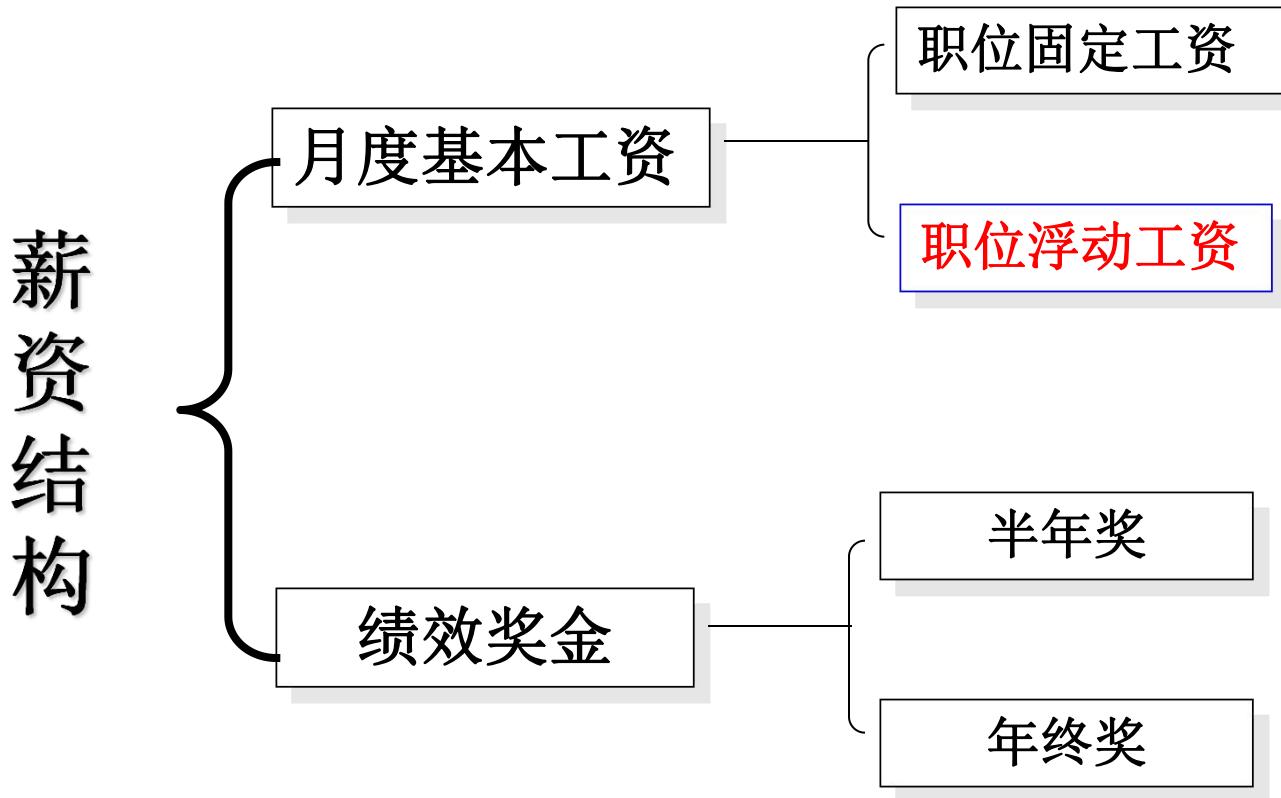
工资等级结构的建立



薪酬体系设计步骤四： (薪酬结构设计)

- 确定薪酬结构：基本过程
 - ★ 薪酬战略
 - ★ 工资曲线
 - ★ 工资等级
 - ★ 工资幅度
 - ★ 薪幅重叠

示例:浮动工资设计



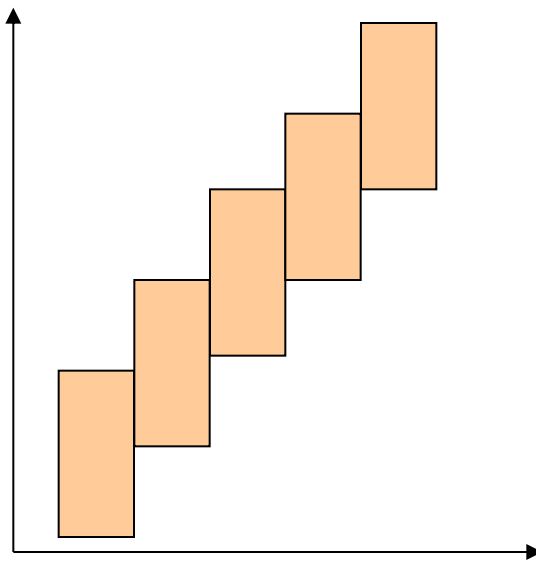
注：薪资总额是员工获得的经济性报酬的主要部分，其他有关福利工资、补贴不计算在内。

某企业薪酬结构比例

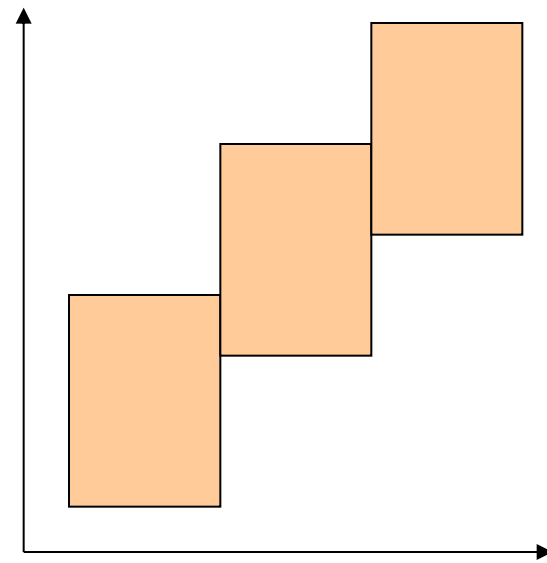
族类 \ 薪酬	薪酬		奖金	福利
	固定工资	浮动部分		
管理族	40%	60%	绩效奖金 (EVA)	按国家 相应政 策
生产族	20%	80%	计件奖金	
专业族	70%	30%	项目奖金	
辅助族	80%	20%	考评奖金	

第三节 宽带薪酬

宽带薪酬是指对多个薪酬等级以及薪酬变动范围进行重新组合，从而变成只有相对较少的薪酬等级以及相应较宽的薪酬变动范围。



传统薪酬等级



宽带薪酬等级

宽带薪酬特点

压缩级别

将原来十几甚至二十、三十个级别压缩成几个级别，并将每个级别对应的薪酬范围拉大，从而形成一个新的薪酬管理系统及操作流程，以便适应当时新的竞争环境和业务发展需要。

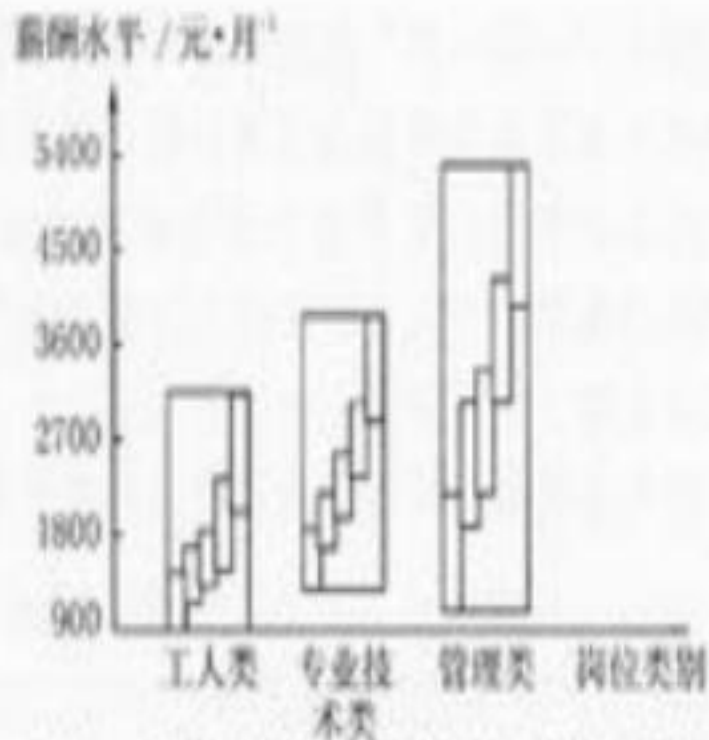
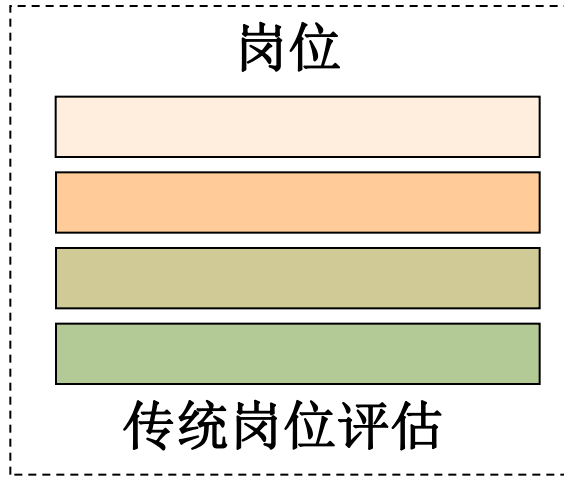


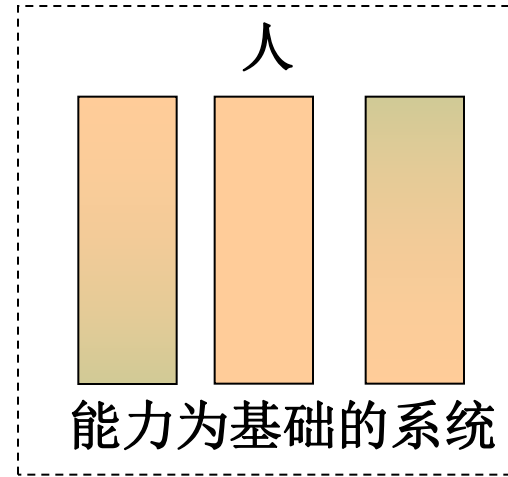
图1 A矿业集团各类别岗位薪酬示意图

传统与宽带薪酬的区别

传统薪酬



宽带薪酬



组织
结构

直线制组织功能

扁平型组织结构

基本
薪资
策略

以任务和岗位为基础

以职业生涯为基础

传统与宽带薪酬的区别

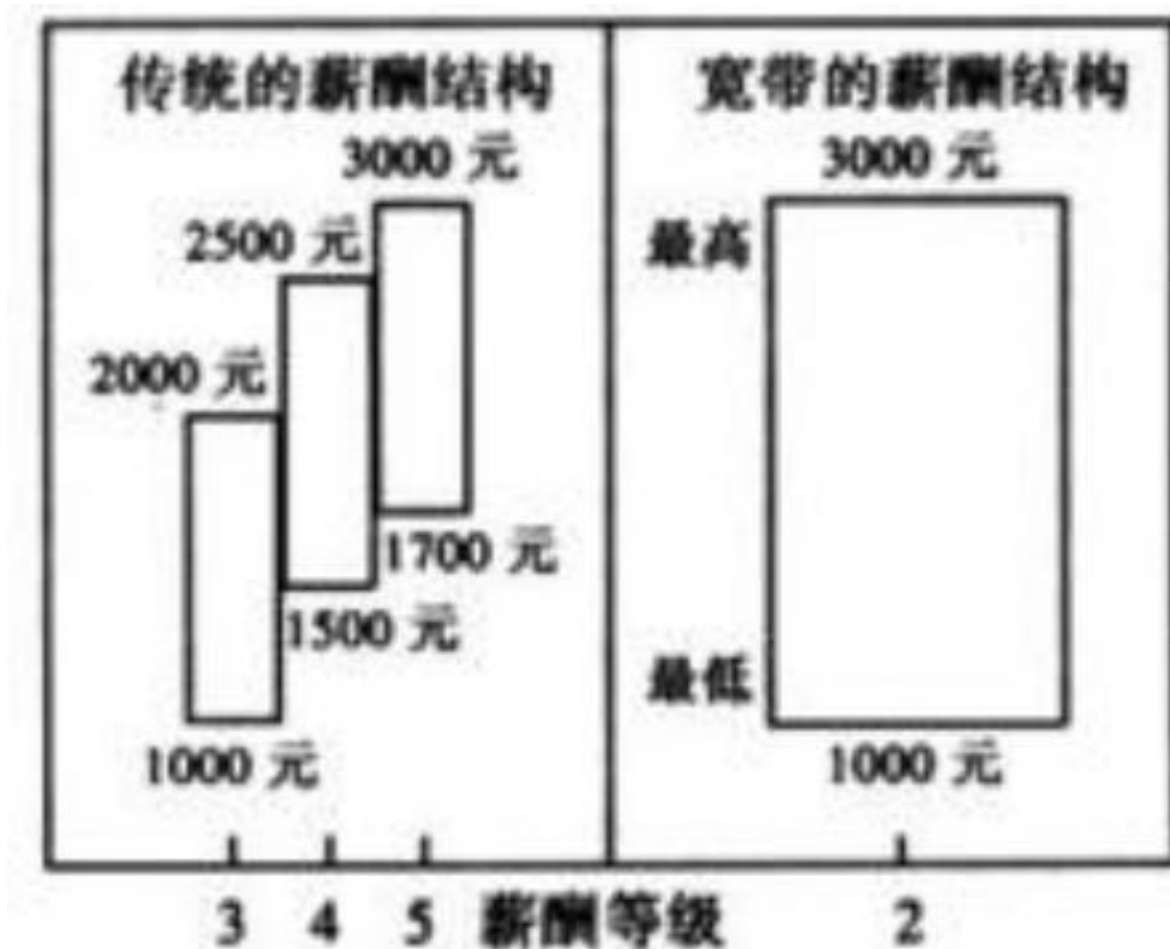
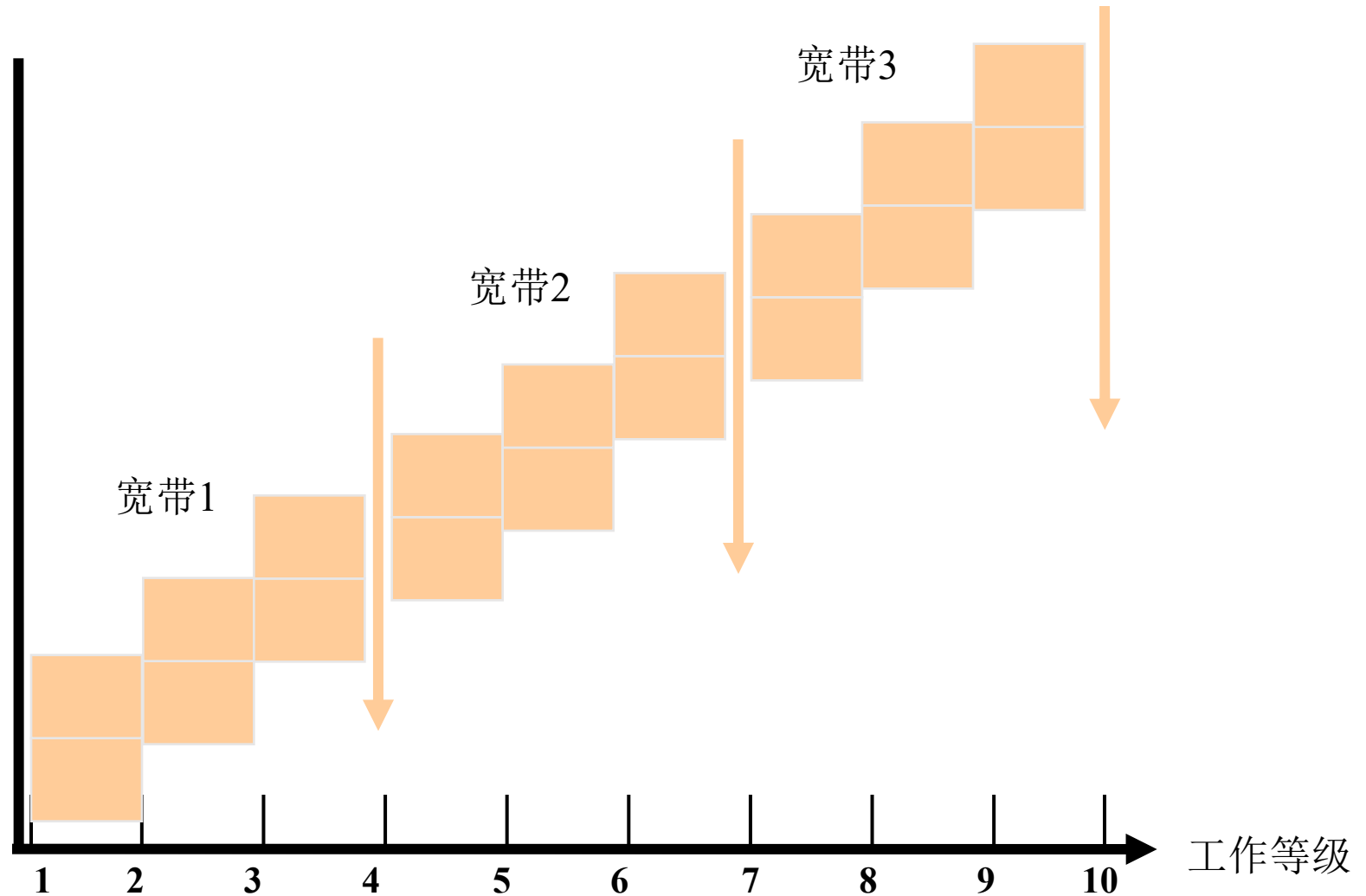


图 1 传统薪酬结构与宽带薪酬结构

宽带薪酬结构



宽带薪酬优势

- 有利于职位轮换与员工职业生涯发展
- 有利于创造学习型的企业文化，关注员工技能和能力的提高
- 有利于推动工作绩效
- 有利于适应企业战略动态调整的需要

基于宽带的薪酬设计方案

- 薪酬层级设计
- 薪酬区间设计
- 薪酬结构设计

基于宽带的薪酬设计方案

一. 薪酬层级设计

采用宽带薪酬的理念，只划分了A、B、C三层等级，每个级别设计了相应的梯极（见下表）

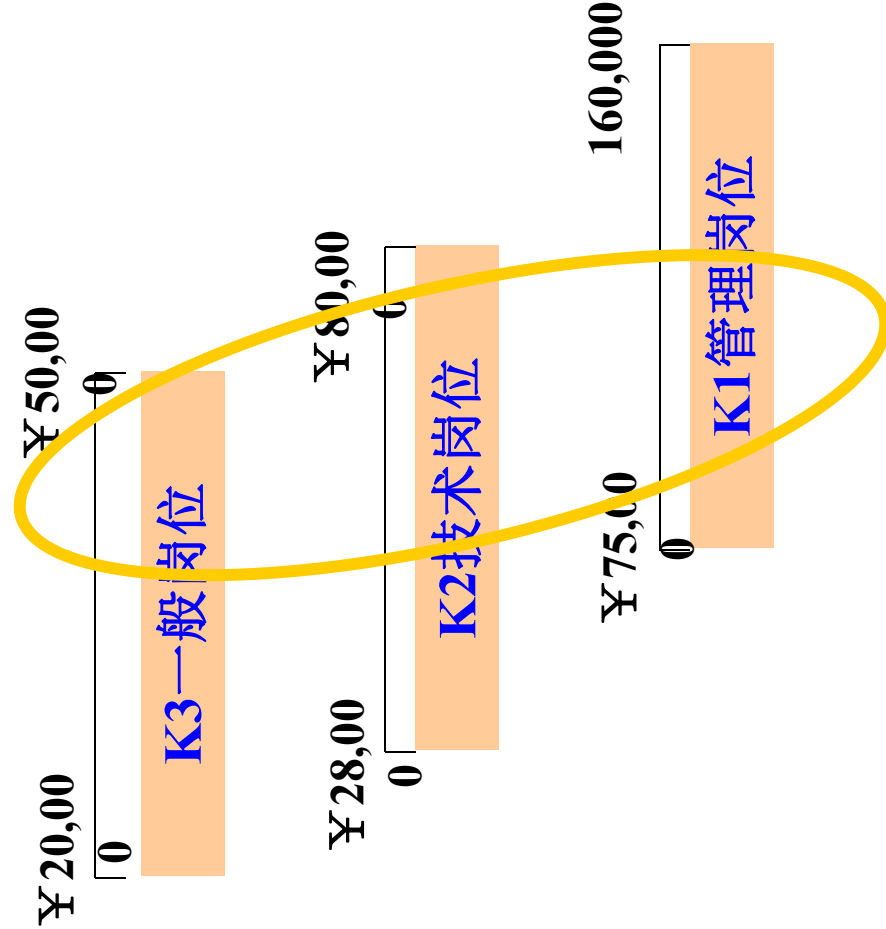
层级	标准岗位 价值分	层级 系数	管理 岗位	技术 岗位	一般岗位
A1	620	7.3	K1		
A2	601	7.1	K1		
A3	568	6.7	K1		
A4	520	6.1	K1		
B1	507	5.9	K1	K2	
B2	478	5.6	K1	K2	
B3	445	5.2		K2	
B4	390	4.6		K2	K3
C1	257	3.0		K2	K3
C2	156	1.8		K2	K3
C3	120	1.4			K3
C4	85	1.0			K3

基于宽带的薪酬设计方案

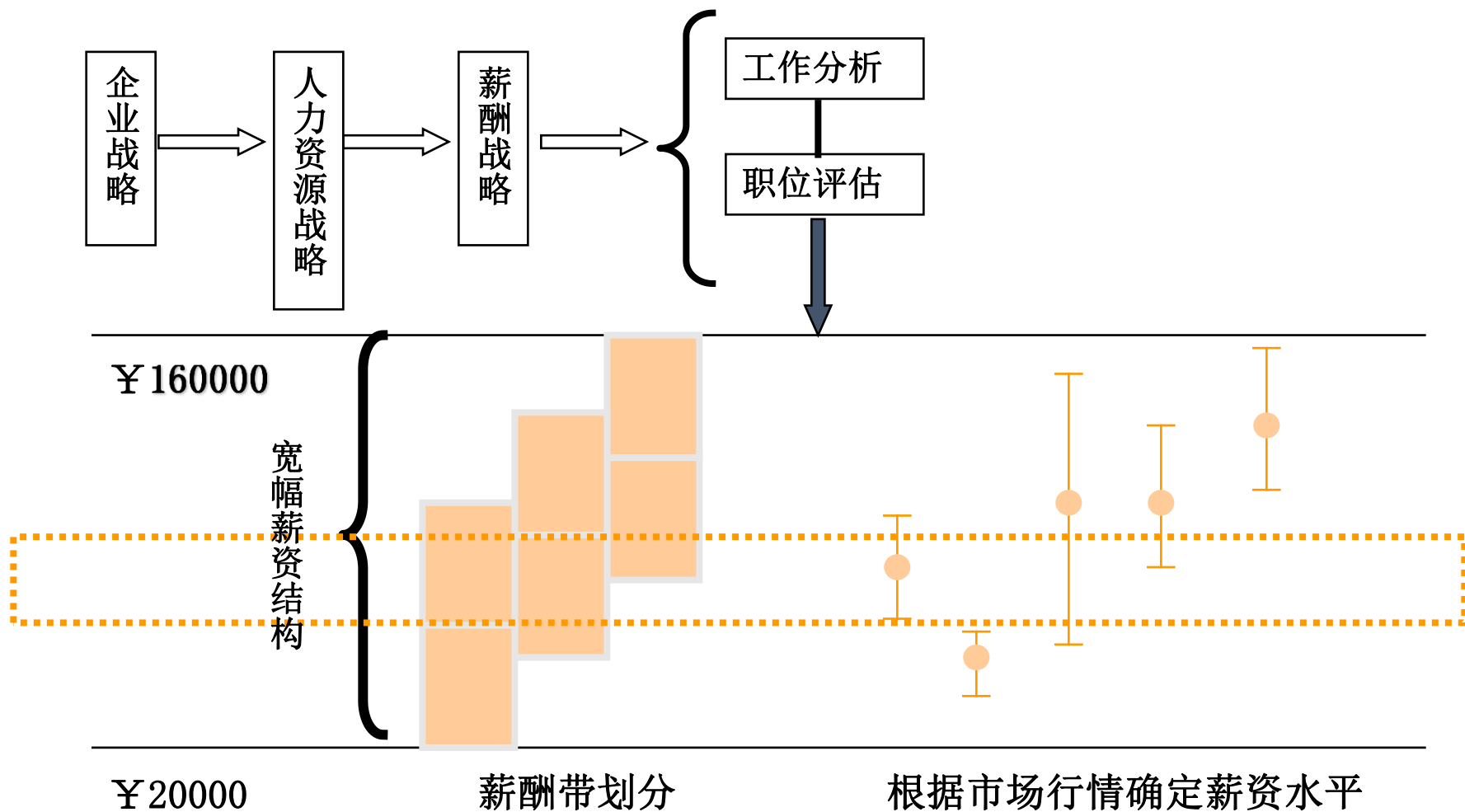
二. 薪酬区间设计

宽带薪酬区间较之以前有了很大程度的跨度，在同一区间里，最高级与最低级可以有100%-300%的跨度，而且上下层级之间有一定交叠。

其中，K1、K2、K3的值分别代表管理岗位、技术岗位、一般岗位的薪资范围，由公司根据市场供需情况以及本企业的付薪情况按期制定。



薪酬区间设计



基于宽带的薪酬设计方案

三. 薪酬结构设计

通过以上薪酬层级的设计，得到各类员工工资结构（见下表）

岗位分类	基本工资	岗位工资	绩效工资	年终奖金	车贴	房贴	通讯
管理岗位	40%	20%	40%	有	有	有	有
技术岗位	60%	20%	20%	有	有	有	有
一般岗位	30%	30%	40%	有	无	有	无

宽带薪酬体系设计流程

- 1、确定宽带的数量。
- 2、根据不同工作性质的特点及不同层级员工需求的多样性建立不同的薪酬结构，以有效地激励不同层次员工的积极性和主动性。
- 3、确定宽带内的薪酬浮动范围。
- 4、宽带内横向职位轮换。
- 5、做好任职资格及工资评级工作。

宽带薪酬实施注意事项

- (一) 企业的人力资源战略首先要明确
- (二) 要认清行业特点和竞争对手
- (三) 要与企业管理方式和组织层级结构的优化相结合
- (四) 合理确定工资带，区别级别特点设计薪酬
- (五) 出台前要广泛征求意见，要设计试用期和过渡期
- (六) 要做好任职资格及工资评级工作
- (七) 不是所有的企业都适宜宽带薪酬模式
- (八) 传统薪酬体系运行不正常的企业不适宜引入宽带薪酬

第四节 宽带薪酬设计步骤

学习之前先了解一下几个概念

(1) 幅宽。是指每一薪酬等级的级别宽度，反映同一工资等级的在职员工因工作性质及对公司影响的不同而在薪酬上的差异。一般说来，工资等级的宽度随着层级的提高而增加，即等级越高，在同一工资等级范围内的差额幅度就越大，一般幅宽区间为**50%~150%**。

(2) 递增系数。是指两个薪酬等级之间的增加幅度。心理学研究表明：工资增加**8%**左右，员工有感觉；工资增加**15%**，员工有明显感觉；工资增加**30%**，员工会产生明显的层级感。因此，工资等级递增系数一般在**30%**以上，层级越高，递增系数越大；层级越少，递增系数越大。

(3) 档差。是指每一级工资从最小到最大的等比差距。

档差 = (等级最大值 - 等级最小值) / (档位数 - 1)

(4) 重叠度。是指相邻两个工资等级的重叠情况，主要是由每一等级基准岗位的市场水平所决定的。重叠度从某种程度上能够反映公司的薪酬战略及价值取向。一般说来，低等级之间重叠度较高，等级越高重叠度越低，一般重叠度在**20%~40%**左右。

重叠度 = (下一级最大值 - 上一级最小值) / (上一级最大值 - 上一级最小值)

第一步，确定薪酬“等级”

确定薪酬“等级”可以参考以下原则进行：

（1）岗位数量。岗位数量越多，薪酬等级越多；反之，则薪酬等级越少。

（2）岗位价值分类。根据岗位价值评估结果，对数据进行分段划分，价值差别相对较小的分在同一等级；价值差别较大，则要分成两个等级。

（3）公司的薪酬策略。企业提倡高目标高激励，则薪酬等级越多，提倡稳定目标稳定激励，则薪酬等级越少。

第二步，确定薪酬档级

确定薪酬“档级”可以参考以下原则进行：

- (1) 薪酬档级的数量一般是奇数。
- (2) 每档薪酬的增幅一般在8%~15%左右，员工会有明显感受。
- (3) 薪酬档级的数量和公司的薪酬策略相关度较大，提倡高目标高激励的企业薪酬档级越多，提倡稳定薪酬稳定激励的企业薪酬档级相对较少。

第三步，确定最低一级的中位值

当确定了薪酬的“等级”和“档级”后，就要着手开始测算了。首先是确定最低一级中间数值，也叫中位值，这个数值一般通过岗位价值评估数据和岗位薪酬标准获得。找到岗位价值评估在一级的员工，统计这些员工的薪酬，找出中间位置的数据，作为测算的起点。当然这只是一个一般原则，具体测算过程中还要根据测算结果进行调整。无论如何，先要在这个原则上开始测算，这是基础。

例如，某企业最低一级中位值是1861，把这个数据作为测算起点，如下表1所示。

表 1：宽带薪酬测算表示例

薪酬等级	薪酬档级								
	1 档	2 档	3 档	4 档	5 档	6 档	7 档	8 档	9 档
7 级									
6 级									
5 级									
4 级									
3 级									
2 级									
1 级					1861				

第四步，确定最低一级最大值和最小值

- (1) 等级最小值。该等级员工可能获得的最低工资， $\text{等级最小值} = \text{中位值} / (1 + \text{幅宽} / 2)$
- (2) 等级最大值。该等级员工可能获得的最高工资， $\text{等级最大值} = \text{最低值} \times (1 + \text{幅宽})$

宽带薪酬测算表示例，如表2所示。

表 2： 宽带薪酬测算表示例

薪酬等级	薪酬档级									幅宽
	1 档	2 档	3 档	4 档	5 档	6 档	7 档	8 档	9 档	
7 级										120%
6 级										100%
5 级										90%
4 级										85%
3 级										85%
2 级										80%
1 级	1329				1861				2393	80%

第五步，确定每一级的最大值和最小值

根据前文讲到的幅宽、递增系数的概念，我们可以测算出每一等级的最大值、最小值，如表3所示。宽带薪酬测算表示例，如表3所示。

表 3：宽带薪酬测算表示例

递增系数	薪酬等级	薪酬档级									幅宽
		1 档	2 档	3 档	4 档	5 档	6 档	7 档	8 档	9 档	
	7 级	7042								15493	120%
40%	6 级	5030								10061	100%
38%	5 级	3645								6926	90%
35%	4 级	2700								4995	85%
30%	3 级	2077								3842	85%
25%	2 级	1662								2991	80%
25%	1 级	1329				1861				2393	80%

第六步，确定每一级的档差

档差：每一级工资从最小到最大的等比差距，档差=（等级最大值-等级最小值）÷（档位数-1），具体如下表4所示。

表 4：宽带薪酬测算表示例

档差	递增系数	薪酬等级	薪酬档级									幅宽
			1档	2档	3档	4档	5档	6档	7档	8档	9档	
1056		7级	7042								15493	120%
629	40%	6级	5030								10061	100%
410	38%	5级	3645								6926	90%
287	35%	4级	2700								4995	85%
221	30%	3级	2077								3842	85%
166	25%	2级	1662								2991	80%
133	25%	1级	1329				1861				2393	80%

第七步，将档差代入各档

下一档薪酬标准=上一档工资+档差，
具体如下表5所示。

表 5 宽带薪酬测算表示例

档差	递增系数	薪酬等级	薪酬档级									幅宽
			1 档	2 档	3 档	4 档	5 档	6 档	7 档	8 档	9 档	
1056		7 级	7042	8099	9155	10212	11268	12324	13381	14437	15493	120%
629	40%	6 级	5030	5659	6288	6917	7545	8174	8803	9432	10061	100%
410	38%	5 级	3645	4055	4465	4875	5285	5696	6106	6516	6926	90%
287	35%	4 级	2700	2987	3274	3561	3848	4135	4421	4708	4995	85%
221	30%	3 级	2077	2298	2518	2739	2960	3180	3401	3622	3842	85%
166	25%	2 级	1662	1828	1994	2160	2326	2492	2659	2825	2991	80%
133	25%	1 级	1329	1462	1595	1728	1861	1994	2127	2260	2393	80%

第八步，测算各级之间的重叠度

重叠度=（本等级最大值-上一级最小值）÷（上一级最大值-上一级最小值）。

具体如下表6所示。

表 6 宽带薪酬测算表示例

重叠度	档差	递增系数	薪酬等级	薪酬档级									幅宽
				1 档	2 档	3 档	4 档	5 档	6 档	7 档	8 档	9 档	
	1056		7 级	7042	8099	9155	10212	11268	12324	13381	14437	15493	120%
36%	629	40%	6 级	5030	5659	6288	6917	7545	8174	8803	9432	10061	100%
38%	410	38%	5 级	3645	4055	4465	4875	5285	5696	6106	6516	6926	90%
41%	287	35%	4 级	2700	2987	3274	3561	3848	4135	4421	4708	4995	85%
50%	221	30%	3 级	2077	2298	2518	2739	2960	3180	3401	3622	3842	85%
52%	166	25%	2 级	1662	1828	1994	2160	2326	2492	2659	2825	2991	80%
55%	133	25%	1 级	1329	1462	1595	1728	1861	1994	2127	2260	2393	80%

第九步，测算结果进行取整计算

取整公式：假设数据A需要取100的整数倍，则取整公式= $\text{ROUND}(A \div 100, 0) \times 100$ 。

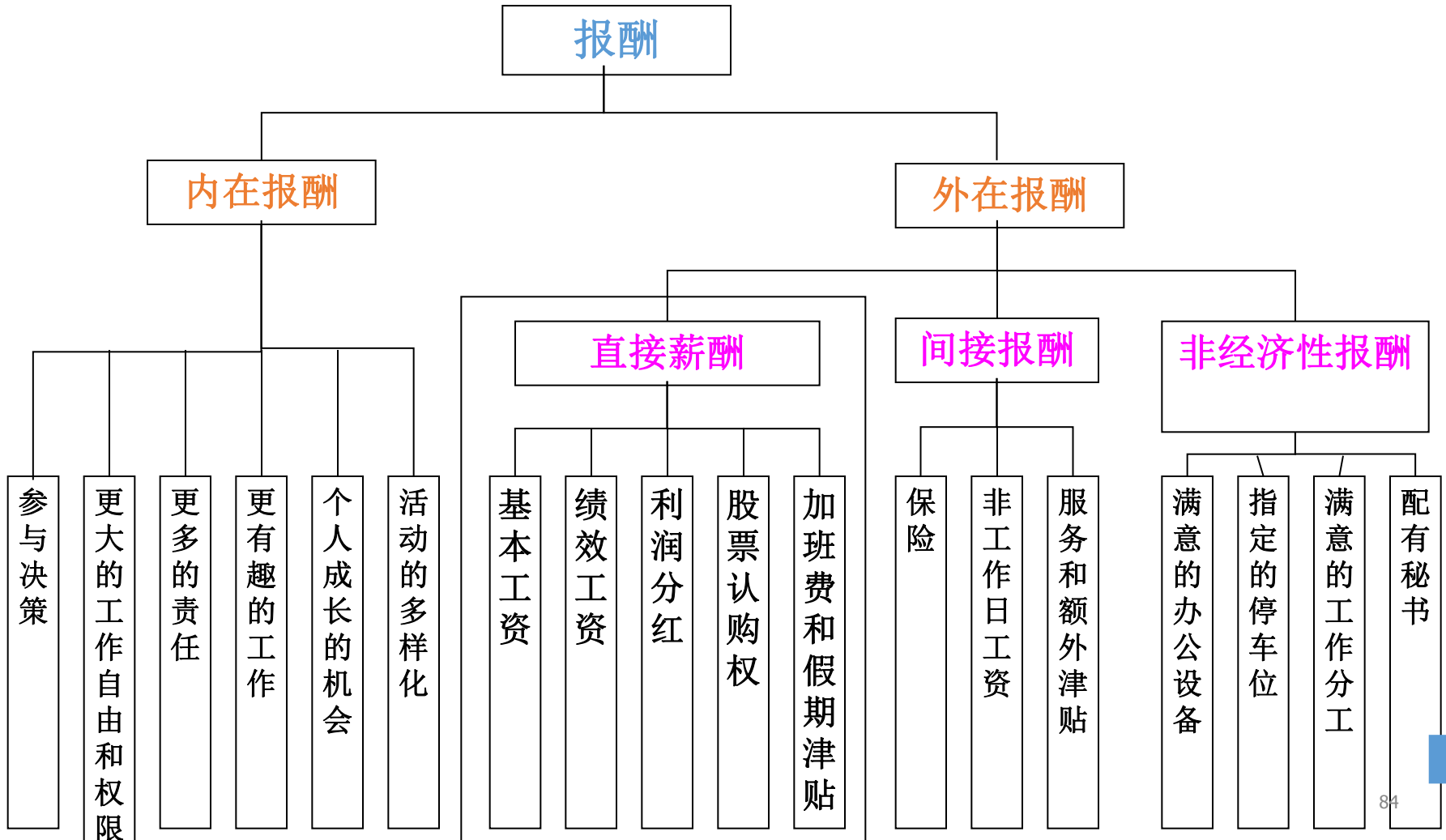
如下表7.

表 7 宽带薪酬测算表示例

薪酬等级	薪酬档级								
	1档	2档	3档	4档	5档	6档	7档	8档	9档
7级	7050	8100	9150	10200	11250	12300	13400	14450	15500
6级	5050	5650	6300	6900	7550	8150	8800	9450	10050
5级	3650	4050	4450	4900	5300	5700	6100	6500	6950
4级	2700	3000	3250	3550	3850	4150	4400	4700	5000
3级	2100	2300	2500	2750	2950	3200	3400	3600	3850
2级	1650	1850	2000	2150	2350	2500	2650	2800	3000
1级	1350	1450	1600	1750	1850	2000	2150	2250	2400

谢谢观看
Thank You!

360° 报酬体系



企业不同发展阶段下的薪酬管理

企业发展阶段		开创	成长	成熟	稳定	衰退	再次创业
薪酬形式	基本薪酬	低	有竞争力	有竞争力	高	高	有竞争力
	激励薪酬	高	高	有竞争力	较低	低	高
	间接薪酬	低	低	有竞争力	高	高	低



不同经营战略下的薪酬管理

经营战略	经营重点	薪酬管理
成本领先战略	一流的操作水平 追求成本的有效性	重点放在与竞争对手的成本比较上 提高薪酬体系中激励部分比重 强调生产率 强调制度的控制性及具体的工作说明
创新战略	产品领袖 向创新性产品转移 缩短产品生命周期	奖励产品以及生产方法方面的创新 以市场为基准的工资 弹性/宽泛性的工作描述(技能工资)
客户中心战略	紧紧贴近客户 为客户提供解决问题的办法 加快营销速度	以顾客满意为奖励的基础 由顾客进行工作或技能评价



职位工资按薪酬要素的分配

基准 职位	基本 工资 (元)	按要素分配的工资 (元)				
		心理要求	生理要求	技术要求	责任	工作条件
焊工	980	400 (0.408)	40 (0.041)	300 (0.306)	200 (0.204)	40 (0.041)
起重机 操纵员	560	140 (0.250)	200 (0.357)	180 (0.321)	20 (0.036)	20 (0.036)
冲床工	600	160 (0.267)	130 (0.217)	200 (0.333)	80 (0.133)	30 (0.05)
保安	400	120 (0.300)	140 (0.350)	40 (0.100)	40 (0.100)	60 (0.150)



基准职位两次排序的比较

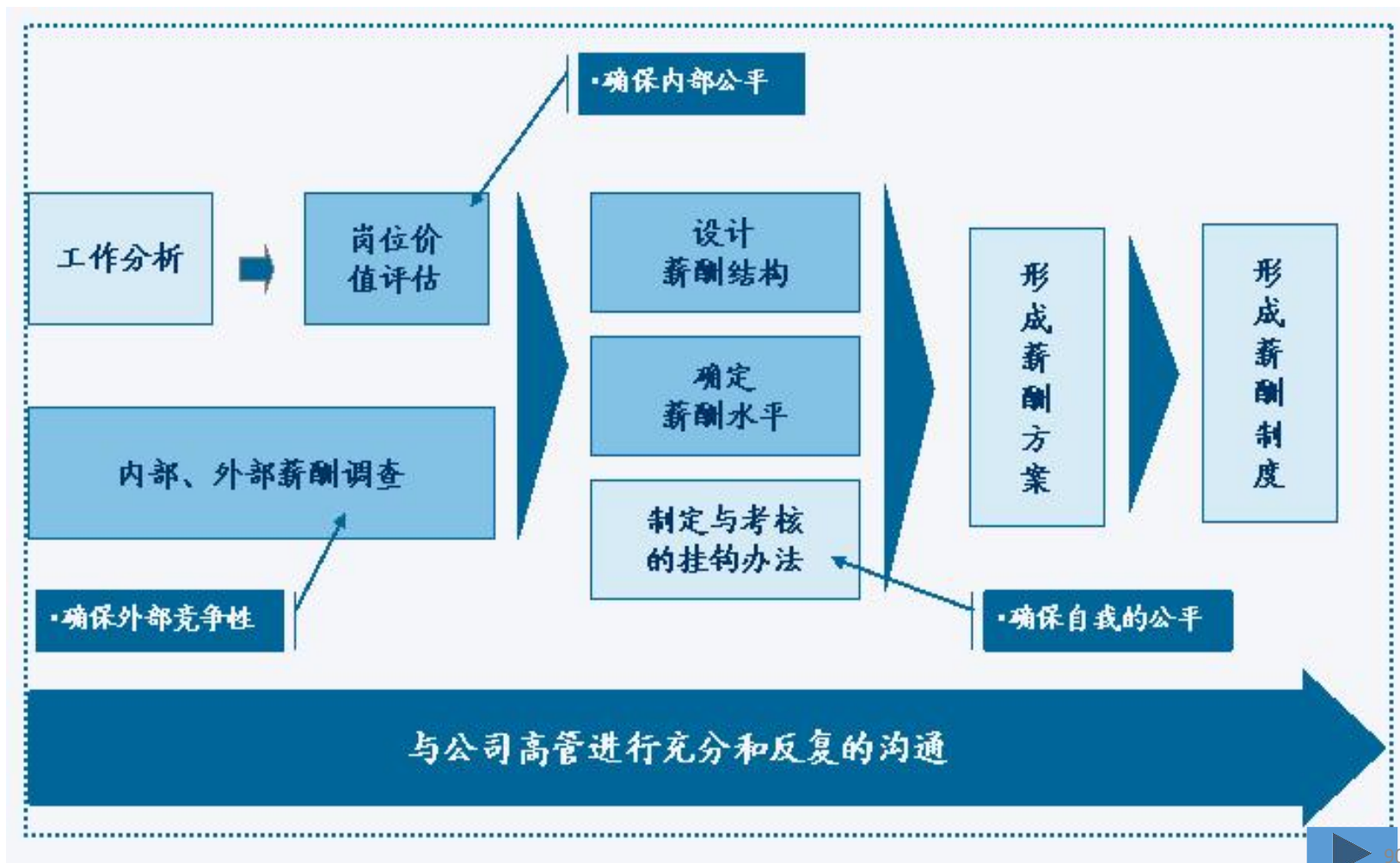
基准职位	心理要求	生理要求	技术要求	责任	工作条件
焊工	1, 1	4, 4	1, 1	1, 1	2, 2
起重机操纵员	3, 3	1, 1	3, 3	4, 4	4, 4
冲床工	2, 2	3, 3	2, 2	2, 2	3, 3
保安	4, 4	2, 2	4, 4	3, 3	1, 1



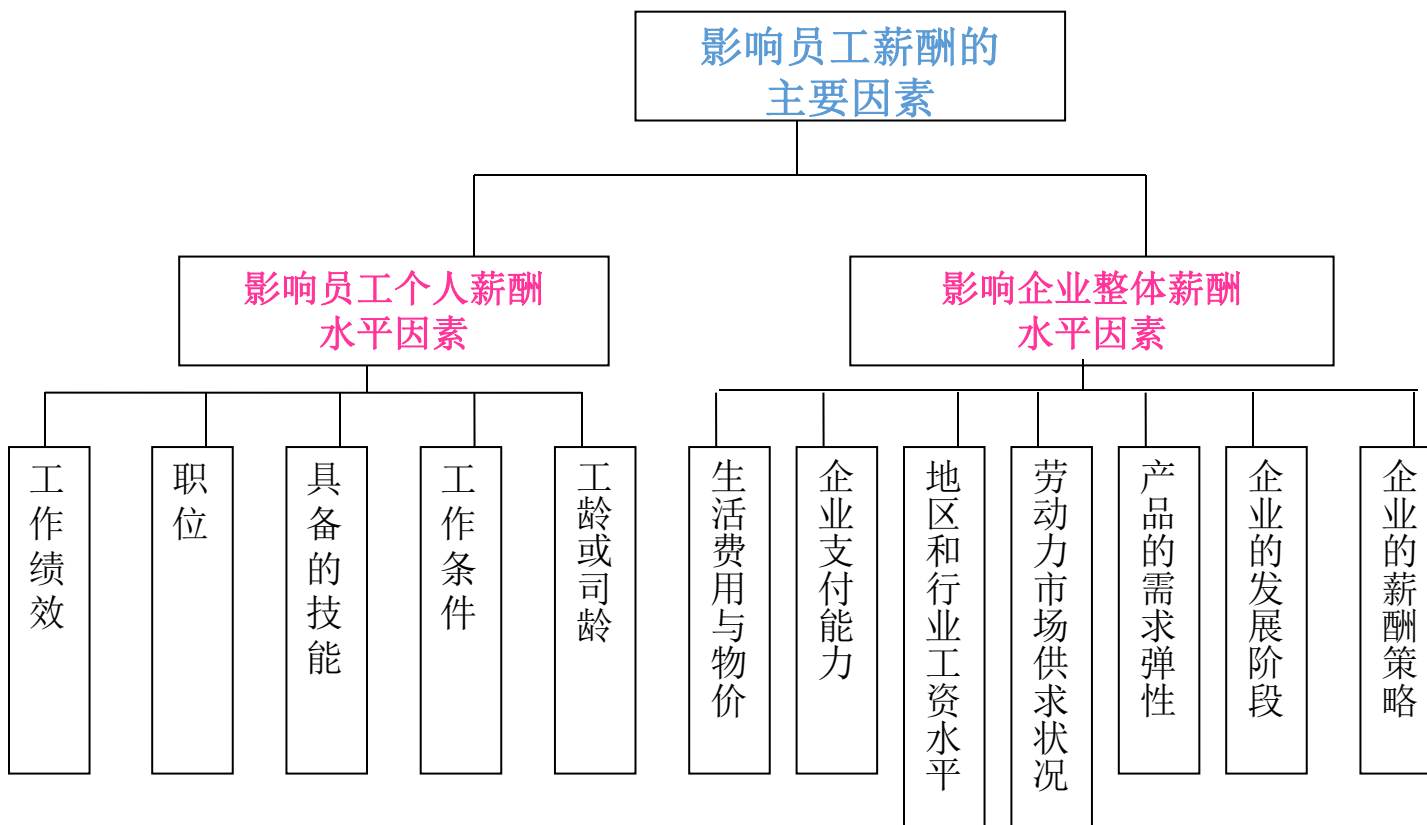
要素工资比较表

工资 (元)	心理要求	生理要求	技术要求	责任	工作条件
420					
400	焊工				
320					
300			焊工		
280	主管				
260					
240				主管	
220					
200		起重工	冲床工	焊工	
190					
180			起重工		
170					
160	冲床工				
150					
140	起重工	保安	主管		
130		冲床工			
120	保安	主管			
90					
80				冲床工	
70					
60					保安
50					主管
40		焊工	保安	保安	焊工
30					冲床工
20				起重工	起重工

薪酬设计流程图



影响员工薪酬的主要因素



外部公平性

- 它要求一个公司给与员工的薪酬与该行业的市场普遍价格相比，具备合理的可比性。
- 它反映的是在行业中的个人价值。



内部公平性

- 它要求公司支付给员工的薪酬与各种岗位的相对内在价值相符。
- 理论上讲，内部公平性涉及的是每个岗位对于公司的价值，此价值可能与市场没有直接联系。
- 研究表明，内部公平与外部公平可独立起作用。



个体公平性

- 此标准要求公司对同一岗位上的不同员工，根据员工个人价值的差异而给予不同的薪酬。
- 最简单的情况，就是对于从事同种岗位的员工，优秀员工应比差一些的员工得到更高的工资。



职位工资按薪酬要素的分配

基准 职位	基本 工资 (元)	按要素分配的工资 (元)				
		心理要求	生理要求	技术要求	责任	工作条件
焊工	980	400 (0.408)	40 (0.041)	300 (0.306)	200 (0.204)	40 (0.041)
起重机 操纵员	560	140 (0.250)	200 (0.357)	180 (0.321)	20 (0.036)	20 (0.036)
冲床工	600	160 (0.267)	130 (0.217)	200 (0.333)	80 (0.133)	30 (0.05)
保安	400	120 (0.300)	140 (0.350)	40 (0.100)	40 (0.100)	60 (0.150)



基准职位两次排序的比较

基准职位	心理要求	生理要求	技术要求	责任	工作条件
焊工	1, 1	4, 4	1, 1	1, 1	2, 2
起重机操纵员	3, 3	1, 1	3, 3	4, 4	4, 4
冲床工	2, 2	3, 3	2, 2	2, 2	3, 3
保安	4, 4	2, 2	4, 4	3, 3	1, 1



名称 ↓

最近更新

- 9月份资料集合 外部可下载
- 直播:《员工手册制定及要规避的那些“坑”》 附件下载 外部可下载 空间外
- 10.7福利: 2023年全国社保基金表.xlsx 外部可下载
- 10.8福利: 协商解除劳动合同协议.docx 外部可下载
- 10.9福利: 最低工资规定.doc
- 10.10福利: 人力资源个人工作总结.docx 外部可下载
- 10.11福利: OKR计划与考评表.xls 外部可下载
- 10.12福利: 2023年离职与调薪调研报告.pdf 外部可下载
- 10.13福利: 2023年中国企业数字化转型发展白皮书.pdf 外部可下载
- 10.16福利: 工伤管理规定模板.docx 外部可下载
- 10.17福利: 入离职分析表.xlsx 外部可下载
- 10.18福利: 通用人事月报表.xlsx 外部可下载
- 10.19福利: 劳动风险防控-在职篇.pdf 外部可下载
- 10.20福利: 中国HR职业发展状况报告(人大).pdf 外部可下载

每日10点准时更新

HR的工作加油站



扫码获取资料包免费下载权限

- 10月8日
- 10月11日
- 10月7日
- 10月8日
- 10月9日
- 10月10日
- 10月11日
- 10月12日
- 10月13日
- 周一 09:54
- 周二 10:00
- 周三 10:02
- 昨天 09:43
- 13分钟前

要素工资比较表

工资 (元)	心理要求	生理要求	技术要求	责任	工作条件
420					
400	焊工				
320					
300			焊工		
280	主管				
260					
240				主管	
220					
200		起重工	冲床工	焊工	
190					
180			起重工		
170					
160	冲床工				
150					
140	起重工	保安	主管		
130		冲床工			
120	保安	主管			
90					
80				冲床工	
70					
60					保安
50					主管
40		焊工	保安	保安	焊工
30					冲床工
20				起重工	起重工

