



## 第二节 薪酬体系设计



## 第二节 薪酬体系设计



- **一、付酬原则和策略的制定**
- 在充分了解企业目前薪酬管理现状的基础上，确定薪酬分配的依据和原则，以此为基础确定企业的有关分配政策与策略。具体来说，一般要做以下策略的决定：
  - （1）管理者必须考虑企业的薪酬制度如何适应和支持企业的经营战略，这是薪酬策略确定的重点问题。
  - （2）管理者必须决定员工薪酬是基于职位性质来确定，还是基于员工的工作年限，还是基于员工的能力和绩效来确定，或者将三者按比例组合，这个问题决定着薪酬的结构，而且会影响员工对薪酬“内部公平性”的感觉。



## 第二节 薪酬体系设计



- (3) 管理者同时还要注意外部竞争者提供的薪酬水平，通过薪酬对比，决定企业的薪酬水平，薪酬水平会影响员工对薪酬的“外部公平性”的感觉。
- (4) 管理者必须决定薪酬的调整是基于绩效或技能变化，还是基于外部环境压力。如果是基于绩效或技能，那么绩效或技能的变化如何与薪酬挂钩是一个重要决策内容。
- (5) 管理者必须决定薪酬制度及薪酬决策应在多大程度上向员工公开和透明。
- (6) 管理者必须决定直接薪酬和间接薪酬的组合关系，这一点往往要根据员工的需求偏好而定。



## 第二节 薪酬体系设计



### ■ 二、薪酬调查

- 薪酬调查就是通过各种正当的手段获取相关企业各职位的薪酬水平及相关信息。对薪酬调查的结果进行统计和分析，就会成为企业薪酬管理决策的有效依据。

#### ■ (一) 薪酬调查原则

- 1. 在被调查企业自愿的情况下获取薪酬资料
- 2. 调查的资料要准确
- 3. 调查的资料要随时更新

#### ■ (二) 薪酬调查的方法

- 1. 企业之间的相互调查



## 第二节 薪酬体系设计



- 由于我国的薪酬调查系统和服务还没有完善，所以最可靠的和最经济的薪酬调查渠道还是企业之间的相互调查。相关企业的人力资源部门可以采取联合调查的形式，共享相互之间的薪酬信息。调查可以采取座谈会、问卷调查等多种形式。
- 2. 委托专业机构进行调查
- 3. 从公开的信息中了解
- 4. 从流动的人员中了解
- **（三）薪酬调查的实施步骤**
- 实施薪酬调查一般分为四个步骤：确定调查目的、确定



## 第二节 薪酬体系设计



- 调查范围、选择调查方式、整理和分析调查数据。
- 1. 确定调查目的
- 人力资源部门应该首先弄清楚调查的目的和调查结果的用途，再制定调查计划。一般来说，调查的结果可以为以下工作提供参考依据：整体薪酬水平的调整、薪酬结构的调整、薪酬晋升政策的调整、某具体岗位薪酬水平的调整等。
- 2. 确定调查范围
- 薪酬调查的范围主要有以下几方面：（1）需要对哪些企业进行调查；（2）需要对哪些岗位进行调查；（3）需



## 第二节 薪酬体系设计



- 要调查该岗位的哪些内容；（4）调查的起止时间。
- **3. 选择调查方式**
- 可以采用企业之间的相互调查，也可以考虑委托专业机构进行调查。
- **4. 整理和分析调查数据**
- 在对数据进行整理时要注意将不同岗位和不同调查内容的信息进行分类，还要注意识别是否有错误的信息。然后，根据调查的目的，有针对性地对数据进行分析，形成最终的调查结果。



## 第二节 薪酬体系设计



### ■ 三、职位评价

- 职位评价是指借助一定的方法，确定企业内部各职位相对价值大小的过程。职位评价的方法主要有排序法、分类法、要素比较法、要素计点法等。

#### ■ (一) 排序法

- 排序法是比较传统的方法，也是职位评价中最简单的方法。它首先列出企业内的所有职位，然后根据职位的重要性的和对企业的贡献度的高低对各个职位的相对价值进行整体比较，将职位排列出一个次序。





## 第二节 薪酬体系设计



- 这种方法的好处是操作简单，容易实行，耗用的时间和资源较少。由于这种方法是根据职位的“总体情况”而不是根据一系列细分的评价因素而排序的，所以职位说明书在排序法中并不像在其他方法中那样不可或缺。
- 但这种方法的弊端也很明显，就是过于主观，不精确，缺少说服力，并且，它只能得出职位高低顺序，却难以判断两个相邻职位之间实际差距的大小。
- 适用范围：通常，这种方法适用于规模较小的公司，因为它们无力花费更多时间和开支去开发或采用比较复杂但是相对精确的体系。



## 第二节 薪酬体系设计



- 排序法的具体形式有：
  - **(1) 交替排序法。** 首先按照职位的重要性的和对企业贡献度的高低，从待评职位中找出价值最高的和价值最低的职位，然后从剩余的职位中找出价值最高和价值最低的职位，依此循环，直至所有的职位排列完毕。
  - **(2) 配对比较法。** 这种方法就是将所有要进行评价的职位列在一起，两两配对比较，其价值较高者得1分，最后将各职位所得分数相加，其中分数最高者即等级最高者，然后按分数高低顺序将职位进行排列，即可划定职位等级。在此方法中，由于两种职位的困难性对比不是十分容易，所以在评价时要特别注意。



## 第二节 薪酬体系设计



### 配对比较法举例

	A	B	C	D	得分
A	—	1	0	1	2
B	0	—	0	0	0
C	1	1	—	1	3
D	0	1	0	—	1



## 第二节 薪酬体系设计



- **(二) 分类法**
- 这种方法是事先将所有职位的价值做一个总结，然后从总体上对职位的价值区分为几个等级，并为每个等级设定明确的标准，各类标准写明本等级职位的难易程度和责任大小程度要求，然后将各职位与标准进行比较，将其归入与之相符合的等级之中。
- 分类法中存在较多主观成分，不能指出各级之间岗位差距的大小，因此不能精确度量岗位价值大小，适用于小型的、结构简单的企业。



## 第二节 薪酬体系设计



- **(三) 要素比较法**
- 1. 要素比较法的含义
- 要素比较法是一种量化的职位评价技术，它实际上是对岗位排序法的一种改进。
- 这种方法与排序法的主要区别是：排序法是从整体的角度对岗位进行比较和排序，而要素比较法需选取职位工作内容中的各个报酬要素，对每一报酬要素进行排序衡量，然后对每一报酬要素的结果加权后相加，得出各职位在所有报酬要素比较基础上的相对量化价值。



## 第二节 薪酬体系设计



- 2. 要素比较法的优缺点
- 要素比较法的优点：可以更加精确地反映出各个职位之间的相对价值关系。
- 要素比较法的缺点：要素比较法较前两种方法更复杂。
- 3. 要素比较法的实施步骤
- (1) 确定报酬要素。报酬要素是各个职位都具有的对职位价值起影响作用的因素，企业正是因为这些因素才给职位相应的报酬。不同类型的职位具有不同的报酬要素，所以确定报酬要素时要依据企业及职位特点来具体分析。



## 第二节 薪酬体系设计



- (2) 选择典型职位。一般在进行要素比较法中，不可能对所有的职位进行评价，只是选取较为典型的职位，其他职位的价值通过与典型职位进行比较后得出。
- (3) 按照报酬要素，对典型职位进行多次排序，也就是有几个报酬要素进行几次排序。
- (4) 确定典型职位的工资率，一般通过薪酬调查获得；同时确定各职位各报酬要素的权重，一般依据管理者的经验得出。需要注意的是，不同职位各报酬要素的权重不同。以此计算每一典型职位各报酬要素的工资率。



## 第二节 薪酬体系设计



- (5) 剔除不合理的典型职位。从理论上讲，典型职位的报酬要素排序应该是不矛盾的，如果出现矛盾，说明这一职位不能作为典型职位使用，需要重新选择。
- (6) 确定其他职位的薪酬水平。将其他职位的报酬要素与典型职位进行对比，确定出各报酬要素的工资率，加总得到该职位薪酬。
- **(四) 要素计点法**
- 要素计点法是目前应用最广泛、最精确、最复杂的职位评价方法。





## 第二节 薪酬体系设计



- **1. 要素计点法的概念**
- 要素计点法，就是选取若干关键性的薪酬因素，并对每个因素的不同水平进行界定，同时给各个水平赋予一定的分值，这个分值也称作是“点数”，然后按照这些关键的薪酬因素对岗位进行评价，得到每个岗位的总点数，以此决定岗位的薪酬水平。
- **2. 要素计点法的优缺点**
- 要素计点法的优点：要素计点法通过对报酬要素进行比较分析，以最优的形式对职位的相对价值大小进行评价，较为科学，并精确反映了不同的职位之间的相对价值关系。要素计点法的缺点：操作较复杂。



## 第二节 薪酬体系设计



- 3. 要素计点法的实施步骤
- (1) 确定报酬要素。
- (2) 对每个报酬要素划分不同的等级，并且对报酬要素及各个等级进行清楚的界定。等级的划分取决于各个职位在该报酬要素上的差异，差异越大，等级相对越多。
- (3) 确定各报酬要素的权重，一般基于管理者的经验得出；同时确定各报酬要素的总点数，一般情况下，待评职位越多，总点数越多。然后将每个报酬要素的总点数分配到每个等级中，分配时一般按照等比分配或等差分配等规律进行。



## 第二节 薪酬体系设计



- (4) 确定待评职位在每一报酬要素上所处的等级，将等级相对应的点数相加得到该职位的最终评价点数。
- **点数分配举例（见教材192页）**



## 第二节 薪酬体系设计



- **四、建立薪酬等级**
- 按照职位评价的结果，就可以确定每一职位的薪酬。但是在实际的操作中，由于企业的职位往往比较多，所以一般只是对于典型的职位设定薪酬水平，对于其他的职位通过建立薪酬等级来确定薪酬区间，从而简化薪酬管理工作。
- 建立薪酬等级主要有以下几个步骤：
- 第一步：依据职位评价的结果将职位划分成不同的等级。
- 第二步：确定各个等级的薪酬变动范围，即薪酬区间。



## 第二节 薪酬体系设计



- 首先需要确定薪酬区间的中值，然后确定薪酬浮动率，一般情况下，薪酬浮动率的确定要考虑企业的财务能力、薪酬等级之间的差异及各等级之间的重叠率等因素。
- 第三步：为简化工作，还可以将各薪酬等级划分为若干不同的级别，每一级别对应具体的薪酬数值。
- **五、薪酬制度的调整**
- **（一）奖励性调整**
- 奖励性调整是为了奖励员工创造优良的工作绩效，鼓励员工继续努力、更上一层楼，也就是论功行赏。
- **（二）生活指数调整**



## 第二节 薪酬体系设计



- 为了补偿员工因通货膨胀而导致的实际收入减少的损失，使员工生活水平不致于降低，企业应根据物价指数的变动状况对薪酬体系进行调整。
- 生活指数调整常用的方式有两种：一是等比调整，即所有的员工都在原有薪酬基础上调升同一百分比；二是等额调整，即全体员工不论原有薪酬高低，一律给予等幅的调升。
- **(三) 效益调整**
- 当企业效益好、盈利增加时，对员工进行普遍加薪，但以浮动式、非永久性为佳。



## 第二节 薪酬体系设计



- **(四) 工龄调整**
- 如果企业的薪酬构成中包含了年功工资，这样的企业普遍采取的提薪方式就是工龄性调整。随着时间的推移和员工在本企业连续工龄的增加，要对员工进行提薪奖励。工龄性调整是把员工的资历和经验当做一种能力和效率予以奖励的工资调整方法。
- **(五) 特殊调整**
- 企业根据内外环境及特殊目的而对某类员工进行的薪酬调整。