

企业人力资源管理师二级

第五章：薪酬管理

主讲老师：王涛

提升自己

考证

知识

视野

人脉

成功
因素

一命二运三风水，四积人脉五读书

薪酬管理

第一节 薪酬调查

第一单元 市场薪酬调查

第一节 薪酬调查

第一单元 市场薪酬调查

一、薪酬的基本概念

(一) 薪酬的概念

[课本] 薪酬是员工为企业提供劳动而得到的各种货币与实物报酬的总和。P395

[百度] 薪酬是员工因向所在的组织提供劳务而获得的各种形式的酬劳。

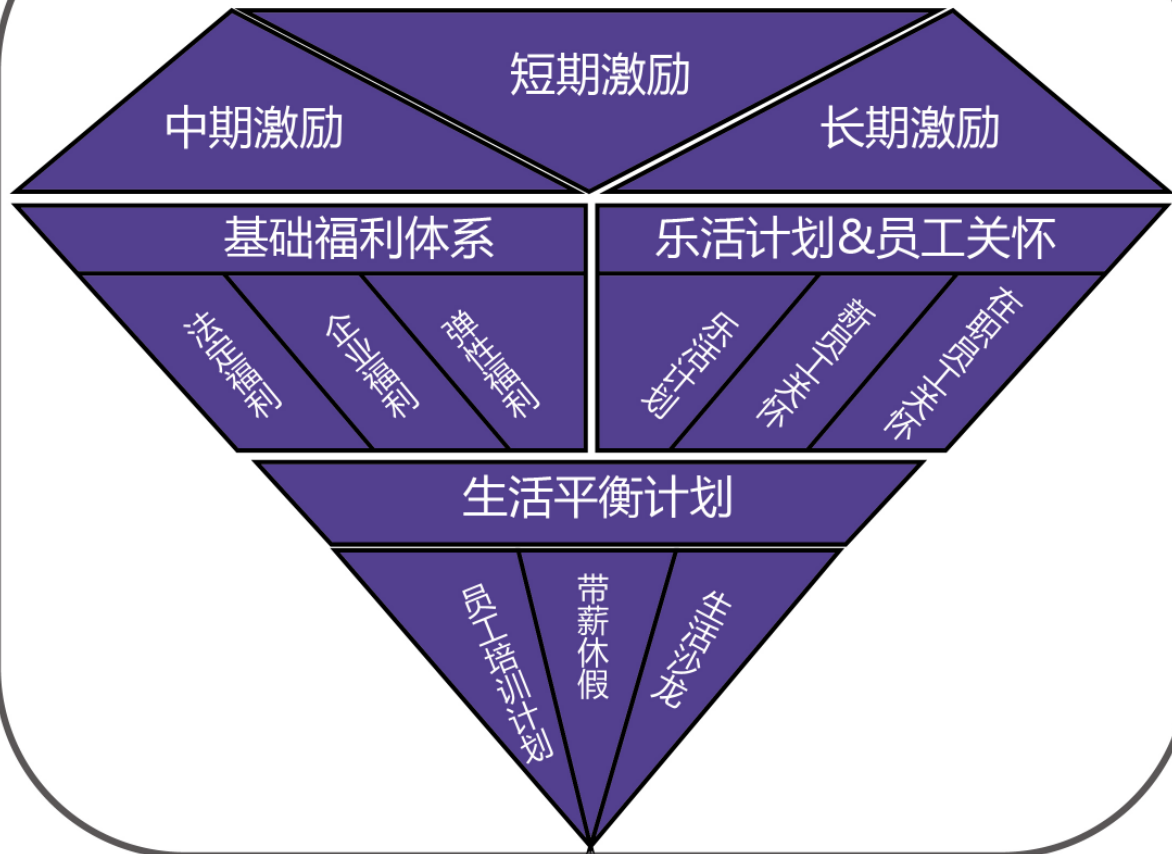


海尔全面薪酬福利钻石模型



三茅

专业的HR学习平台
hrloo.com



第一单元 市场薪酬调查

一、薪酬的基本概念

(二) 薪酬的功能

- **对企业的功能**：导向功能、配置功能、支持企业变革、塑造企业文化、改善经营绩效、控制企业成本、增值功能
- **对员工的功能**：保障功能、激励功能、社会信号功能
- **对社会的功能**：薪酬对社会的功能体现对劳动力资源的再配置。

第一单元 市场薪酬调查

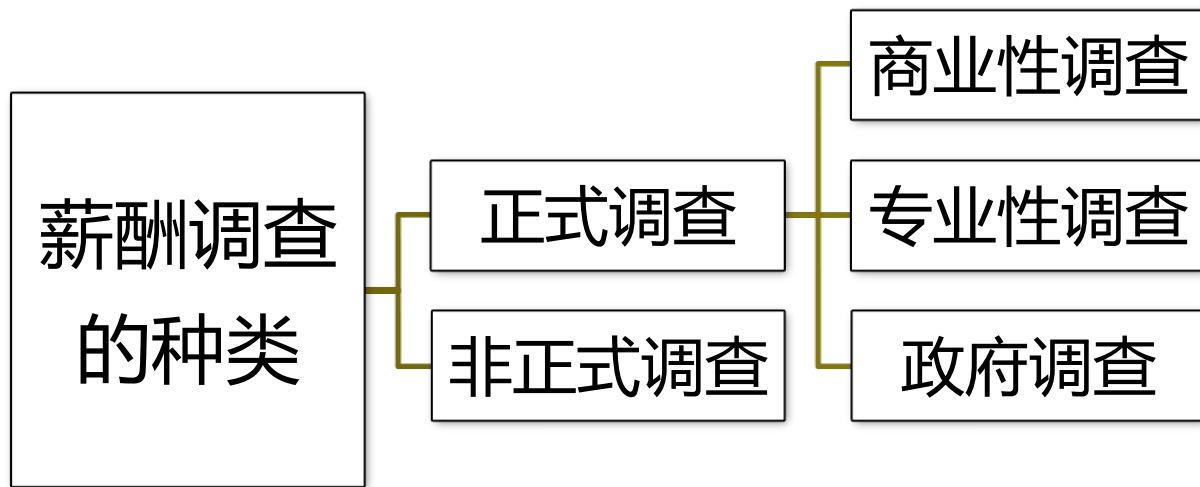
二、薪酬管理的内容

- 工资总额管理: $\text{工资总额} = \text{计时工资} + \text{计件工资} + \text{奖金} + \text{补贴津贴} + \text{加班费} + \text{特殊情况工资}$
- 薪酬水平的控制: 贡献大小/劳动力市场供求关系/社会消费水平的变化
- 薪酬制度设计与完善: 工资结构设计完善/工资等级标准设计/薪酬支付形式设计
- 日常薪酬管理: 薪酬市场调查/薪酬激励计划/薪酬满意度调查/人工成本计划执行情况/薪酬调整

第一单元 市场薪酬调查

三、市场薪酬调查的基本概念

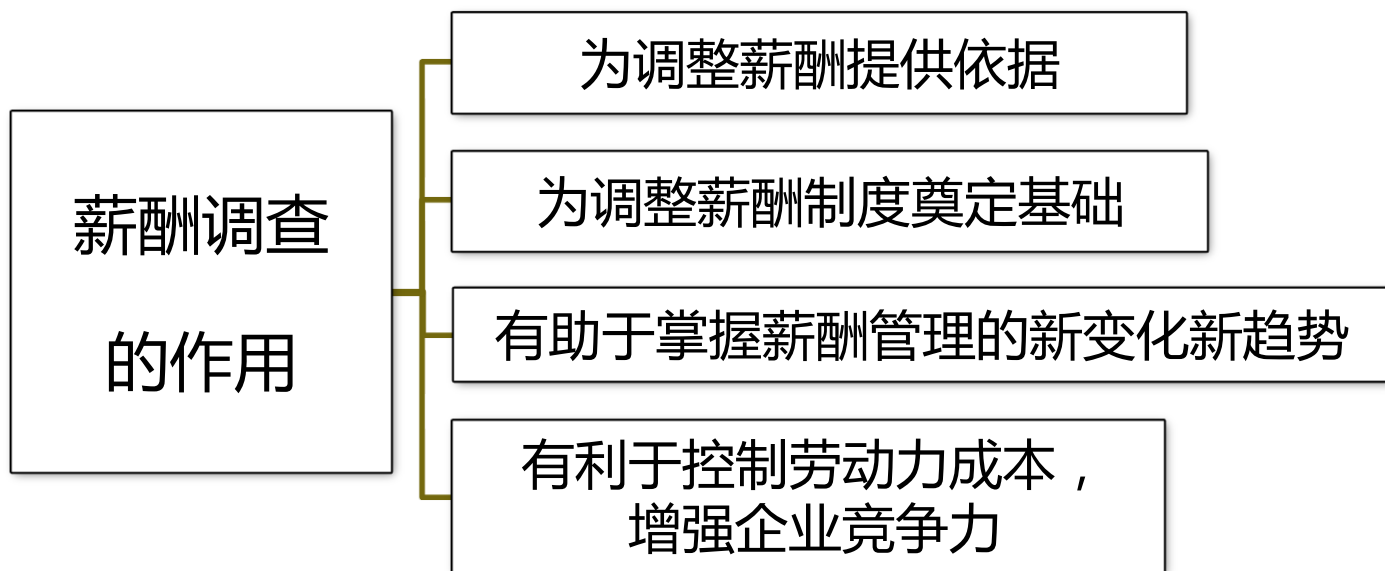
(一)、薪酬调查的种类



第一单元 市场薪酬调查

三、市场薪酬调查的基本概念

(二)、薪酬调查的作用



第一单元 市场薪酬调查

三、市场薪酬调查的基本概念

(三)、薪酬市场调查报告

- 调查报告的内容：
基本资料 + 相关薪酬数据
- 调查报告的应用：
以调查结果作为参考
对应职责比较数据
科学看待数据结果

第一单元 市场薪酬调查

四、薪酬水平的市场定位

分析市场行情

市场领先策略 75 - 90分位

市场跟随策略 50 - 75分位

市场滞后策略 50 - 25分位

混合策略 根据职位与员工类型

所属行业：传统型 / 领先型 / 新兴型

第一单元 市场薪酬调查

四、薪酬水平的市场定位

分析企业特征

行业中地位：1-2名 中等水平；3-4名
较高的水平；三流四流：适合企业的
发展阶段：创业初始阶段（中低档）；
快速成长（中高档 + 非货币）；稳定经营
（主流模式）。

第一单元 市场薪酬调查

[能力要求]

一、薪酬市场调查的基本程序 P405 图5-2

1、确定调查目的

整体薪酬水平的调整/薪酬差距的调整/薪酬晋升政策的调整/具体岗位工资水平的调整

2、确定调查范围

确定调查的企业/确定调查的岗位/确定调查的数据/
确定调查的时间段

第一单元 市场薪酬调查

[能力要求]

一、薪酬市场调查的基本程序 P405 图5-2

3、选择调查方式

企业之间相互调查/委托调查

调查公开的信息/问卷调查

4、统计分析调查数据

数据排列/频率分析/回归分析/制图

第一单元 市场薪酬调查

[能力要求]

二、薪酬市场调查的主要方法

问卷调查法

面谈调查法

文献收集法

电话调查法

薪酬管理

第一节 薪酬调查

第二单元 薪酬满意度调查

第二单元 薪酬满意度调查



三茅

专业的HR学习平台
hrloo.com

一、薪酬满意度的内容 P421 表5-8

二、影响员工薪酬满意度的因素

薪酬管理政策

员工对薪酬的期望值

薪酬制度的公平性（内外部）

边际效应规律

员工职业生涯的阶段

第二单元 薪酬满意度调查



三茅

专业的HR学习平台
hrloo.com

[能力要求]

一、薪酬满意度的程序

1. 确认调查对象
2. 确认调查方式
3. 确认调查内容

二、薪酬满意度调查表的设计 P423 表5-9

三、薪酬满意度调查结果的分析实例

薪酬管理

第一节 薪酬调查

第三单元 岗位分类与分级

第三单元 岗位分类与分级

一、岗位分类与分级的概念

（一）岗位分类与分级的内涵

岗位分类是在岗位调查、分析、设计和岗位评价的基础上，采用科学的方法，根据岗位自身的性质和特点，对所有岗位从横向和纵向两个维度上的划分。最终结果将所有岗位纳入到职门、职组、职系、岗级、岗等等构成的体系中。

（二）岗位分类的几个基本概念 [参见 P434]

职类		管理类		职能类					
职层	职等/ 职种	经营	管理 监督	人力 资源	IT	行政	财务	投资 管理	投资
核心层	十三	4级							
	十二	3级							5级
	十一								4级
中坚层	十九	2级	4级	5级	4级	5级	5级	4级	3级
	九	1级	3级		3级			3级	
	八			2级	4级	2级	4级	4级	2级
骨干层	七		2级	4级	2级	4级	4级	2级	2级
	六		1级	3级	1级	3级	3级	1级	1级
	五								
基础层	四			2级		2级	2级		
	三								
	二			1级		1级	1级		
	一								

第三单元 岗位分类与分级

一、岗位分类与分级的概念

(三) 岗位分类与分级的相关概念 P428

岗位分类与职业分类标准

岗位分级（工商企业）与岗位分类（政府）

岗位分级（对事）与品位分类（对人）

第三单元 岗位分类与分级



三茅

专业的HR学习平台
hrloo.com

二、岗位分类的基本功能

为员工提供了明确的晋升路线、职业发展阶梯
为定岗定编定员提供了依据

第三单元 岗位分类与分级

三、岗位分类的基本要求

按照业务性质，对岗位进行横向系统分类

岗位分类的结构要合理

岗位分类的依据是客观存在的“事”

反映了岗位工作诸因素上的差别

一般是静态分类

第三单元 岗位分类与分级



三茅

专业的HR学习平台
hrloo.com

四、岗位分类的缺陷

适用范围较窄

结构严密，分类过细，导致人力资源活动不便

需要一定投入，程序较为复杂，需要有经验专家参与

第三单元 岗位分类与分级



三茅

专业的HR学习平台
hrloo.com

五、岗位分类横向分类（原则）

单一原则

程度原则

时间原则

确定原则

第三单元 岗位分类与分级



三茅

专业的HR学习平台
hrloo.com

工作岗位分类的主要步骤

- 1、岗位的横向分级
- 2、岗位的纵向分级
- 3、制定岗位说明书
- 4、建立岗位分类图表

第三单元 岗位分类与分级



工作岗位横向分级的步骤与方法

(一) 步骤

岗位的横向分类是一个由粗到细的工作过程

- 1、将企事业单位内全部岗位，按照工作性质划分为若干大类，即职门
- 2、将各职门内的岗位，根据工作性质的异同继续进行细分，把业务相同的工作岗位归入相同的职组
- 3、将同一职组内的岗位再一次按照工作的性质进行划分

第三单元 岗位分类与分级



三茅

专业的HR学习平台
hrloo.com

工作岗位横向分级的步骤与方法

(二) 方法

- 1、按照岗位承担者性质横向区分
- 2、按照岗位在企业生产过程中地位和作用划分

第三单元 岗位分类与分级



三茅

专业的HR学习平台
hrloo.com

工作岗位纵向分级的步骤与方法

- (一) 步骤：1、岗位排序，划分岗级；2、统一岗等
- (二) 生产性岗位纵向分级的方法
 - 1、选择岗位评价要素
 - 2、建立岗位要素指标评价标准表
 - 3、划分岗级
 - 4、归入岗等
- (三) 管理性岗位纵向分级的方法
精简机构、横向分类、划岗归级、统一列等

薪酬管理

第二节 薪酬制度设计

第一单元 不同类型薪酬制度设计

第一单元 不同类型薪酬制度设计

专业的HR学习平台
hrloo.com

一、薪酬制度

薪酬制度的实质是薪酬体系制度化化的产物，是对薪酬体系的设计理念、设计方法、薪酬水平、薪酬支付方式、支付方法等内容的规定性说明。

如：工资分配政策、分配原则、工资标准、工资等级及级差、工资结构、支付形式、奖金、补贴、津贴、过渡办法

第一单元 不同类型薪酬制度设计

二、薪酬制度类型

(一) 岗位薪酬制

特点：

根据岗位支付薪酬

以岗位分析为基础

客观性较强

主要类型：

一岗一薪/多薪制

岗位薪点薪酬制

岗位 + 个人 + 加分

第一单元 不同类型薪酬制度设计

二、薪酬制度类型

(二) 技能薪酬制

前提

明确对员工的技能要求

制定实施技能评估体系

将薪酬计划与培训计划相结合

主要类型

技术薪酬

能力薪酬（基础能力；策略能力）

第一单元 不同类型薪酬制度设计

专业的HR学习平台
hrloo.com

二、薪酬制度类型

(三) 绩效薪酬制

特点：

注重评定个人绩效差异 [绩效矩阵 P449]

个人绩效信息主要由上级评定

反馈频率不高

主要形式：

计件薪酬制、佣金（提成）制、绩效工资制

第一单元 不同类型薪酬制度设计

专业的HR学习平台
hrloo.com

二、薪酬制度类型

(四) 年薪制

构成：固定薪酬（管理费用）、可变薪酬（税后利润）

组成形式：基本薪酬 + 风险收入年薪 + 年终奖

前提条件：

健全的人才市场，完善的竞争机制，明确的业绩考核体系，健全的职工代表大会制度

第一单元 不同类型薪酬制度设计

二、薪酬制度类型

(五) 团队绩效制

构成：

基本薪酬、激励性薪酬、绩效认可薪酬（物质 / 精神）

注意事项：

平行团队 [适度团队薪酬]
流程团队 [技能薪酬制]
项目团队 [适度激励性薪酬]

第一单元 不同类型薪酬制度设计

三、薪酬制度设计的内容与方法

(一) 薪酬水平（平均薪酬）及影响因素

外部因素

市场因素

（商品市场/劳动力市场）

生活费用和物价水平

地域影响

政府的法律法规

内部因素

企业自身特征

决策层的薪酬态度

第一单元 不同类型薪酬制度设计

三、薪酬制度设计的内容与方法

(二) 薪酬结构及类型

薪酬结构

固定薪酬（按岗位）

可变薪酬（按工作表现）

特殊津贴（按人的情况）

薪酬结构类型

岗位薪酬、绩效薪酬

技能薪酬、组合薪酬

第一单元 不同类型薪酬制度设计

三、薪酬制度设计的内容与方法

(三) 薪酬等级

薪酬档次

薪酬级差 (等差 / 等比)

浮动幅度

等级重叠

第一单元 不同类型薪酬制度设计

四、薪酬制度设计的原则

公平性原则（内部公平 / 外部公平）

激励性原则

竞争性原则（15%）

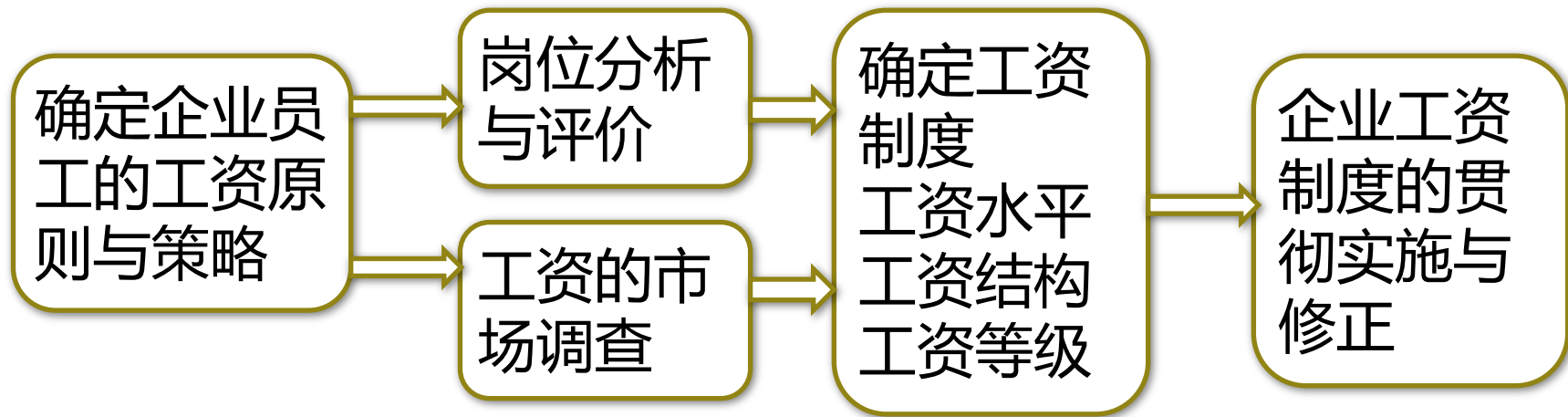
经济性原则

合法性原则

第一单元 不同类型薪酬制度设计

建立健全工资制度

企业工资设计程序图



第一单元 不同类型薪酬制度设计

企业工资设计程序

- 一、确定工资策略：高弹性类；高稳定性；折中类
- 二、岗位评价与分类
- 三、工资市场调查
- 四、工资水平确定：市场工资；内外结合
- 五、工资结构的确定（项目和比例）
- 六、工资等级的确定：类型选择、档次划分及设计浮动工资
- 七、企业工资制度的实施与修正

- 一、准备阶段（收集数据、了解情况）；
- 二、计划阶段（明确目的、对象、方法）；
- 三、实施阶段（按计划有步骤的实施）；
- 四、总结评价调整阶段：

第一单元 不同类型薪酬制度设计

工资结构的确定

1. 工资构成项目的确定

(不同人员：销售、生产、高管)

2. 工资构成项目的比例确定

第一单元 不同类型薪酬制度设计

工资等级的确定

分层式：

特点是企业包括的工资等级比较多，呈金字塔形排列

宽泛式：

特点是企业包括的工资等级少，呈扁平状，员工工资水平的提高即可以因为个人岗位级别向上发展而提高也可以因横向工作调整而提高。

薪酬管理

第二节 薪酬制度设计

第二单元 宽带薪酬体系设计

第二单元 宽带薪酬体系设计

一、宽带薪酬的基本概念

较少的薪酬等级以及较宽的薪酬变动范围

二、宽带薪酬的特征

支持扁平型组织架构；引导员工提升技能

有利于岗位轮换；适应市场供求变化

有利于管理人员以及人力资源人员转变角色

有利于推动良好的工作绩效



第二单元 宽带薪酬体系设计

三、宽带薪酬的设计原则

战略匹配原则

文化适应原则

全面激励原则

薪酬管理

第二节 薪酬制度设计

第三单元 薪酬制度的诊断与调整

第三单元 薪酬制度的诊断与调整

专业的HR学习平台
hrloo.com

一、薪酬制度的常见问题

薪酬战略缺失

薪酬理念缺乏

没有合理的薪酬体系

薪酬结构失衡

职业发展通道缺乏

内部公平性不足

薪酬调整依据缺乏

薪酬绩效关联性不强

忽视非经济薪酬的激励作用

薪酬激励不及时

第三单元 薪酬制度的诊断与调整

专业的HR学习平台
hrloo.com

二、薪酬制度诊断的方法 [P479 表5-24]

管理性诊断

明确性诊断

能力性诊断

激励性诊断

安定性诊断

第三单元 薪酬制度的诊断与调整

专业的HR学习平台
hrloo.com

三、薪酬调整

定级性调整

物价性调整

工龄性调整

奖励性调整

效益性调整

考核性调整

薪酬管理

第三节 薪酬计划的制订

第三节 薪酬计划的制订

一、薪酬战略

特征

是与公司战略匹配的薪酬决策总体性、
长期性 [系统性原则 / 动态发展原则]
对企业绩效与企业变革具有关键性作用

第三节 薪酬计划的制订

一、薪酬战略

内容

薪酬基础及政策

薪酬水平及政策

[竞争对手 / 财务状况 / 发展阶段]

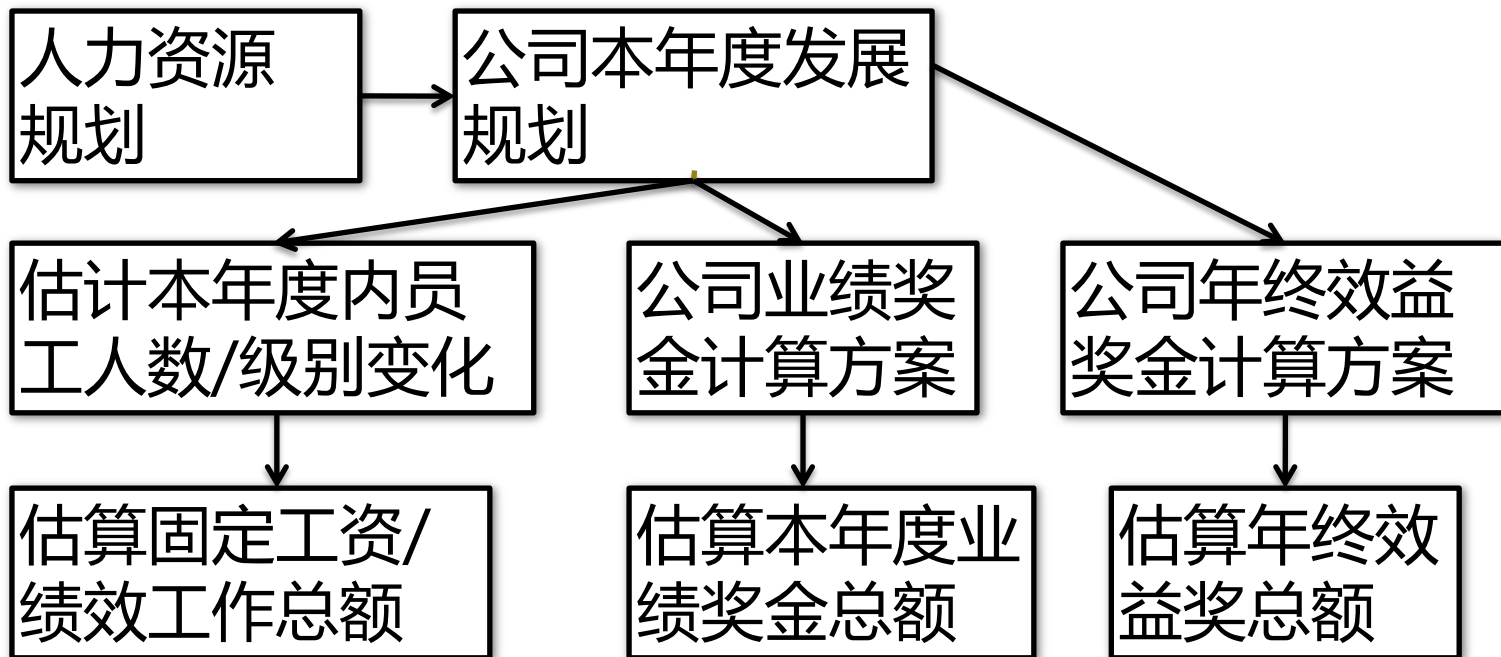
薪酬结构及政策

薪酬文化及政策

薪酬管理及政策 [公开 / 权限 / 参与]

第三节 薪酬计划的制订

二、薪酬计划（管理流程）



薪酬管理

第四节 企业补充保险管理

第四节 企业补充保险管理



三茅

专业的HR学习平台
hrloo.com

一、企业年金（补充养老保险）计划

适用范围

依法参加基本养老保险
具有相应的经济负担能力
已经建立集体协商机制

年金基金的管理

资金筹集方式 [公司 + 个人，企业低于1/12]

年金基金的组成

[企业缴费 + 个人缴费 + 年金基金投资收益]

个人账户管理方式

第四节 企业补充保险管理



三茅

专业的HR学习平台
hrloo.com

二、企业补充医疗保险

特征

福利性

自办性

非营利性

一定强制性与自愿性

统筹级次性

基本模式

保障型

第三方管理型

[保险公司等]

自主管理型

谢谢观看

