

# 优化薪酬体系、激励稳步变革 -夯实人力资源管理体系基础，支持公司业绩高速 健康成长

卓望公司薪酬体系优化项目建议书

安永咨询

2014年4月

**EY**安永

建设更美好的  
商业世界

**Aspire**<sup>TM</sup>  
卓望

- ▶ **项目背景理解和工作思路**
- ▶ **项目主要实施内容与步骤**
- ▶ **项目时间安排、费用、项目团队结构及服务介绍**
- ▶ **附录一：安永介绍**
- ▶ **附录二：项目团队主要成员简介**
- ▶ **附录三：安永TMT行业及国有企业服务案例介绍**

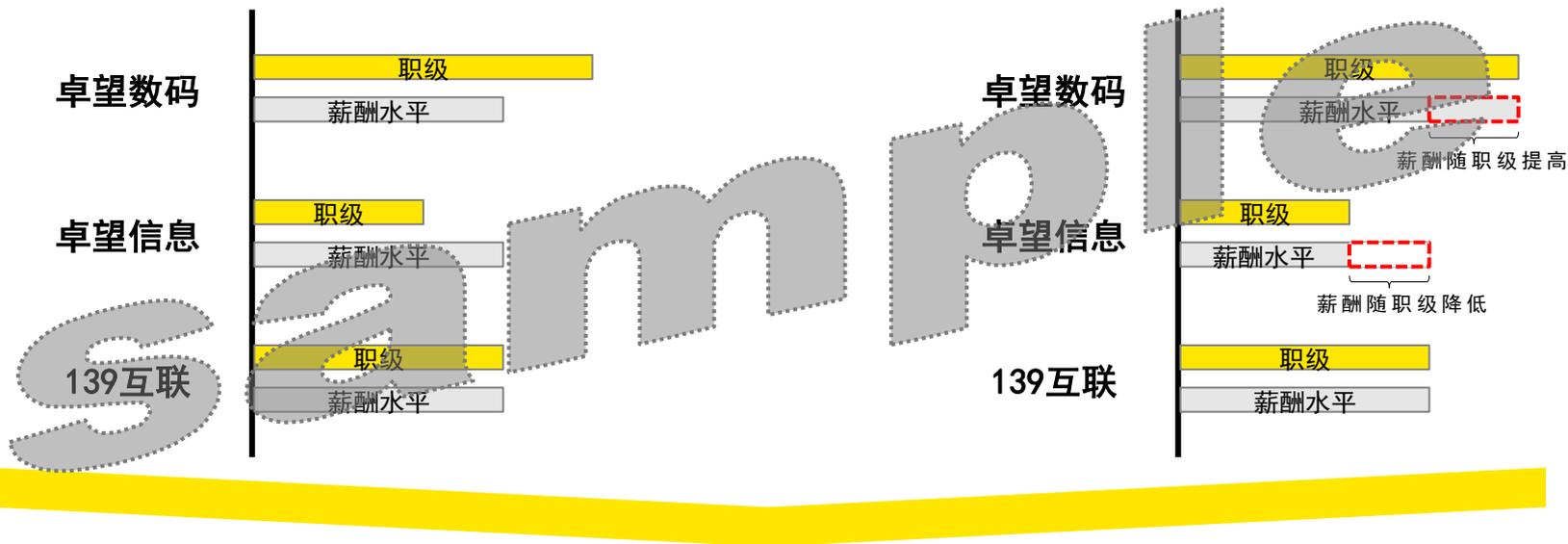
# 卓望公司正在通过实施岗位梳理项目，重新评定岗位价值，解决合并以来的“同工不同酬”问题

## 工程师（合并前）

由于历史原因，合并前三家公司工作性质近似的岗位，其薪酬水平大致相同，但对应的职级有较大差异

## 工程师（合并后）

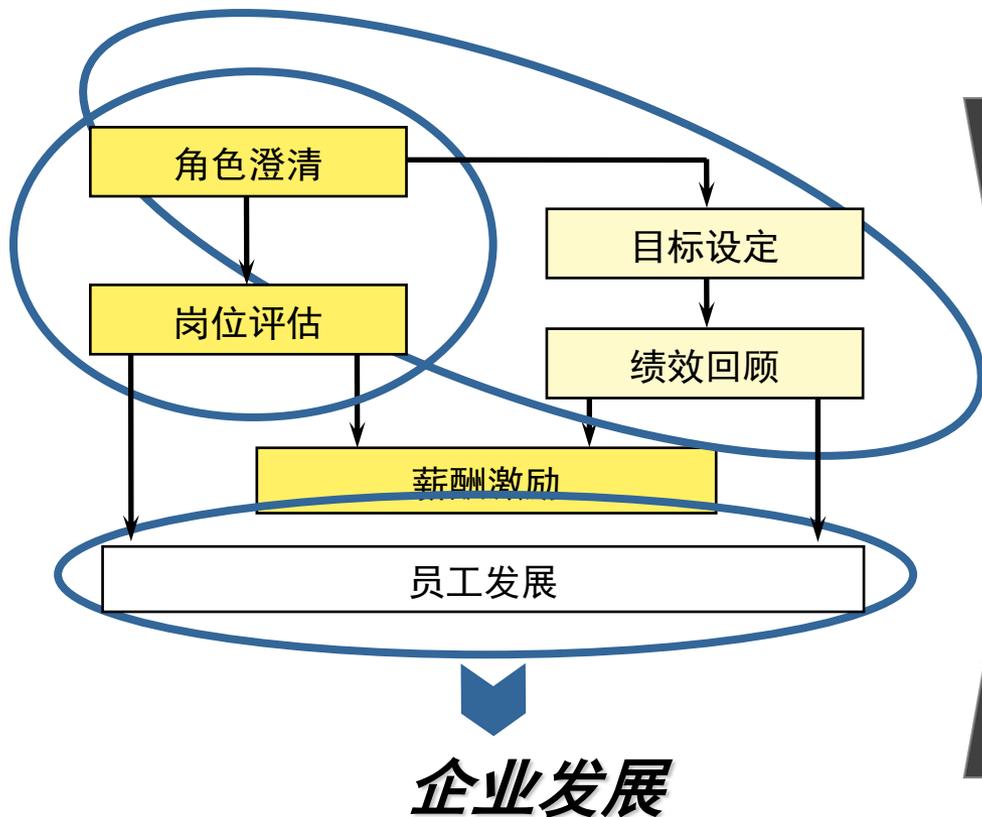
2010年合并之初，为保持人员稳定，对员工原有级别不进行调整，而薪酬水平与职级挂钩，导致“同工不同酬”现象的发生



卓望岗位梳理项目主要工作内容：岗位设置梳理、岗位序列层级设计、岗位评估入级、人员编制测算

# 由于薪酬体系与岗位体系密切关联，卓望需要尽快启动薪酬体系优化来支持岗位体系优化成果的落地

## 人力资源岗位、薪酬、绩效三位一体



## 卓望公司尽快开始薪酬优化的必要性

- 1 从变革来说，员工对岗位体系优化的结果具体落实在薪酬上，尽快启动有助于将岗位体系成果落实
- 2 从确保岗位体系项目成功来说，岗位项目的成功需要配套的薪酬体系的支持
- 3 从行业实践来说，50%以上的企业在实施岗位体系优化时会配套相关的薪酬和绩效优化，75%的企业会同时优化岗位薪酬绩效中的两类

# 安永理解薪酬体系优化的最终目标是建立“以岗定薪、按绩取酬、手段多样、能上能下”的管理体系

## 以岗定薪、体现价值

- ▶ 从以人定薪向以岗定薪转变，岗位价值决定薪酬的多少
- ▶ 通过科学合理的评分方法，确定岗位的真正价值贡献
- ▶ 坚决贯彻“岗变薪变”的理念，“干什么事，拿什么钱”

## 按绩取酬、展现公平

- ▶ 将薪酬的最终发放与绩效考核结果紧密挂钩
- ▶ 通过奖金机制，提倡“干得多、拿的多；干得好，拿的多”，杜绝“干与不干一样，干好干坏一样，干多干少一样”的现象

## 手段多样、及时激励

- ▶ 优化薪酬项目，设计销售奖金、项目奖金、留任奖金等多种激励方式
- ▶ 合理运用“总经理特别奖”，为员工激励提供多种多样的激励工具和方式

## 能上能下、能增能减

- ▶ 岗位体系要能上能下，员工职级应结合能力和绩效结果灵活调整
- ▶ 同一岗位或者级别的员工，薪酬发放应当结合绩效结果表现，能增能减

# 本次卓望公司薪酬体系优化项目的工作总体原则有以下五条

- 1 符合卓望公司战略目标**
  - ▶ 项目方案设计应符合卓望公司的战略发展目标，满足公司业务发展规划需要，有效支撑卓望公司的企业发展战略
- 2 确保整合后的公司稳定**
  - ▶ 项目工作的开展应以确保公司稳定运营为前提，在保证人员队伍稳定性的基础上，实现项目的成功落地
- 3 助力公司内部变革**
  - ▶ 通过本次薪酬项目的优化，在薪酬层面有力支持公司正在开展的项目制管理变革
- 4 夯实人力资源激励基础**
  - ▶ 本次项目以薪酬体系优化为基础，激励导向，价值公平，为人力资源管理的其他优化夯实激励基础
- 5 方案设计利于落地实施**
  - ▶ 项目方案设计应利于落地实施，具有较强的可操作性和实用性

# 安永在“卓望公司岗位梳理项目”的相关实施成果，将为薪酬体系的实施和优化提供职位基础

---

1

“岗位梳理项目”新的职级体系将为“薪酬体系优化”提供相关的薪酬结构设计基础

2

“岗位梳理项目”的人岗匹配结果，是“薪酬体系优化项目”中薪酬初始化的重要输入

3

“岗位梳理项目”的人员编制结果，是“薪酬体系优化项目”中工资总额管控的一个重要影响因素

# 安永有信心、有能力承接卓望公司薪酬体系优化项目，并将该项目成功推进

1

## 良好的合作基础

安永在“岗位梳理项目”中为卓望提供了优质的服务，项目中建立了互信的合作机制，为“薪酬体系优化项目”的进一步合作打下了基础

2

## 深刻理解卓望的项目目标

通过前期项目的人力资源诊断以及数个月的沟通，安永项目组成员深刻理解卓望公司各级领导、员工对项目的期望和目标

3

## 丰富的行业和国有企业项目经验

安永团队成员为多家运营商、TMT以及国有企业提供过人力资源管理咨询和薪酬优化服务，掌握在有限的资源下的如何去平衡各方的意见，提供的建议不仅具有理论高度还具有很高的可操作性

4

## 持续的服务与实施团队

安永将为本项目配备的成员大部分都是“岗位梳理项目”的成员，他们经验丰富，对卓望也非常的了解，能够确保项目的沟通成本较低，是项目成功的重要保障

- ▶ 项目背景理解和工作思路
- ▶ 项目主要实施内容与步骤
- ▶ 项目时间安排、费用、项目团队结构及服务介绍
- ▶ 附录一：安永介绍
- ▶ 附录二：项目团队主要成员简介
- ▶ 附录三：安永TMT行业及国有企业服务案例介绍

# 根据对卓望的需求理解，我们建议本次项目第一阶段工作按照下述步骤分步实施

1

## 薪酬诊断与薪酬策略明确

- ▶ 制定详细的项目工作计划
- ▶ 依据新设计的岗级体系，收集、整理、分析现有的薪酬数据，分析内部的公平
- ▶ 通过行业薪酬的数据分析外部竞争性
- ▶ 结合卓望公司的人力资源战略，明确公司整体薪酬策略及核心人才薪酬策略

2

## 薪酬福利体系优化设计

- ▶ 薪酬项目及福利项目优化
- ▶ 新岗级体系下薪酬结构优化
- ▶ 新岗位图谱下不同序列薪酬体系设计（级差、带宽、重叠度等）
- ▶ 福利项目、结构和发放优化
- ▶ 《卓望公司薪酬福利管理制度》

3

## 短期激励体系优化设计

- ▶ 薪酬与绩效挂钩机制设计
- ▶ 销售奖金方案设计及测算
- ▶ 项目奖金设计：
- ▶ 项目人工工时成本设计
- ▶ 项目毛利模型设计
- ▶ 项目奖金提成方法设计及测算
- ▶ 卓望公司奖金分配机制
- ▶ 《卓望公司绩效奖金、销售奖金和项目奖金管理制度》

4

## 薪酬测算及工资总额决定机制设计

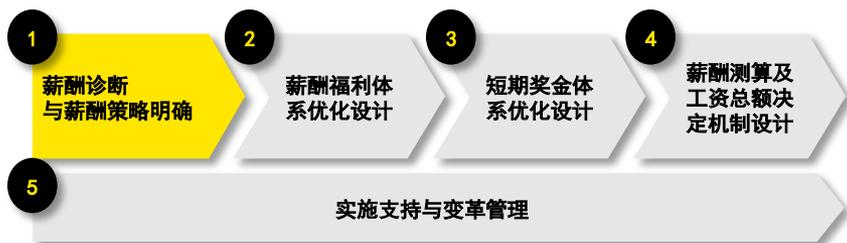
- ▶ 薪酬套改原则和额度确认
- ▶ 薪酬套改方法设计
- ▶ 薪酬套改方案及测算
- ▶ 薪酬套改成本及影响分析
- ▶ 整体报酬测算方案定义
- ▶ 薪酬工资总额挂钩因素确认
- ▶ 工资总额测算模型设计
- ▶ 工资总额决定机制设计
- ▶ 《卓望公司工资总额管理制度》

5

## 实施支持与变革管理

- ▶ 实施支持：包括方案设计前的方法培训，方案设计中的合作研讨及技能转移，以及方案交付后的培训和实施辅导
- ▶ 沟通管理：在项目各个阶段与卓望公司各相关人员保持密切沟通和定期汇报，听取意见，确保各关键利益方能够顺利接受和遵循本次项目的设计方案、变革内容和实施计划

# 1 薪酬诊断与薪酬策略明确



## 工作内容

### 制定详细项目计划

- ▶ 确认卓望对本项目交付成果、时间安排的要求，确定项目所需的双方人员配合及其工作安排，编制切实可行的详细项目计划

### 薪酬分析与诊断

- ▶ 收集并分析相关资料，包括薪酬管理制度办法、现有薪酬发放数据和历史薪酬数据
- ▶ 依据新的岗级体系，对上述薪酬数据实施分析，并以此为基础结合外部市场薪酬报告实施竞争力分析
- ▶ 撰写《卓望公司薪酬管理现状诊断报告》

### 薪酬策略明确

- ▶ 依据卓望公司的人力资源战略及经济承受能力、股东特点等明确卓望公司的薪酬策略及目标

## 工作目的

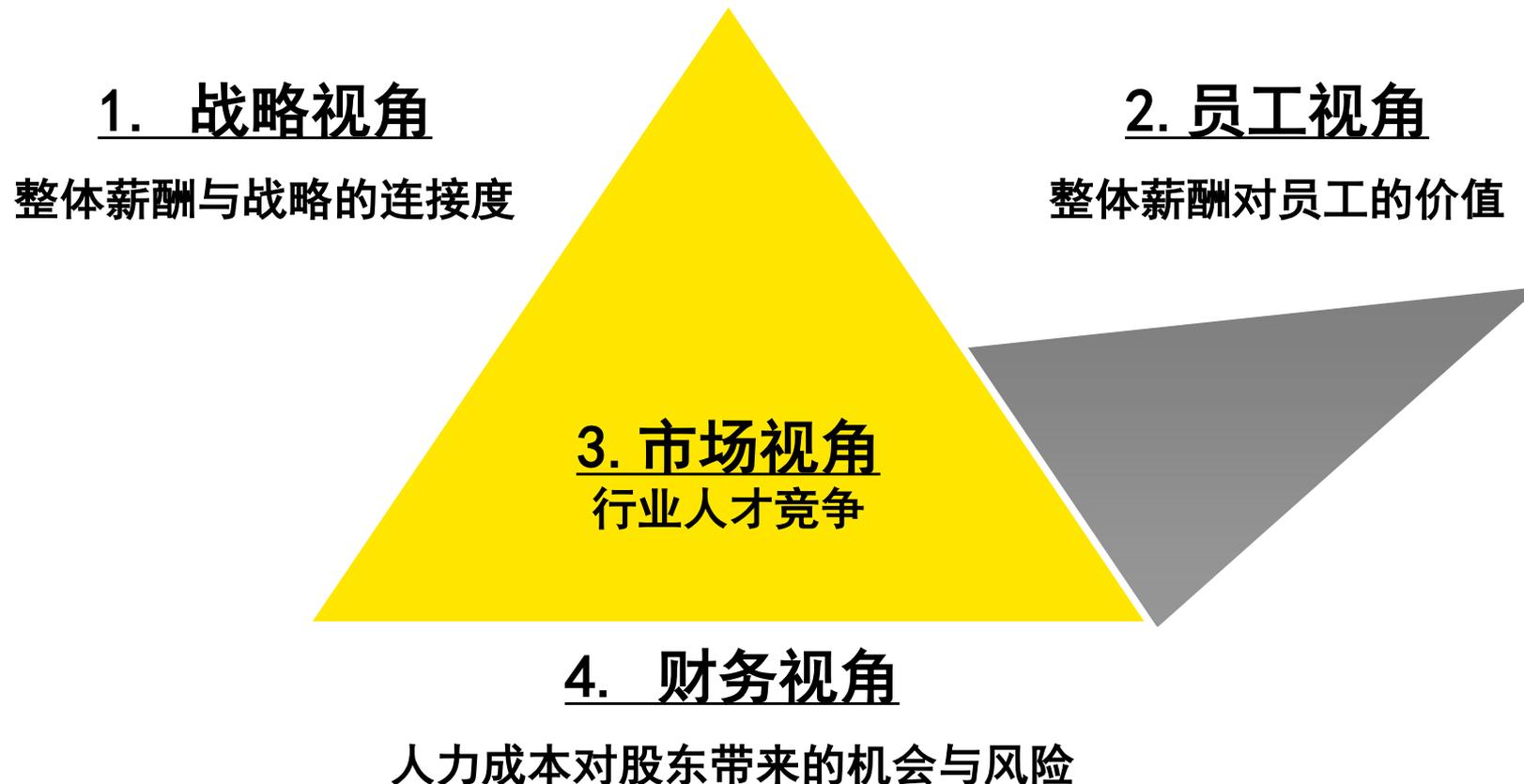
- ▶ 了解卓望公司的薪酬管理现状及现有薪酬水平、薪酬发放情况
- ▶ 诊断卓望公司的薪酬管理问题
- ▶ 明确卓望公司的薪酬定位及薪酬策略，为后续薪酬福利体系的优化提供方向指导

## 主要工作成果

- ▶ 详细项目计划
- ▶ 薪酬信息收集表
- ▶ 薪酬项目资料收集清单
- ▶ 《卓望公司薪酬管理现状诊断及薪酬策略明确报告》

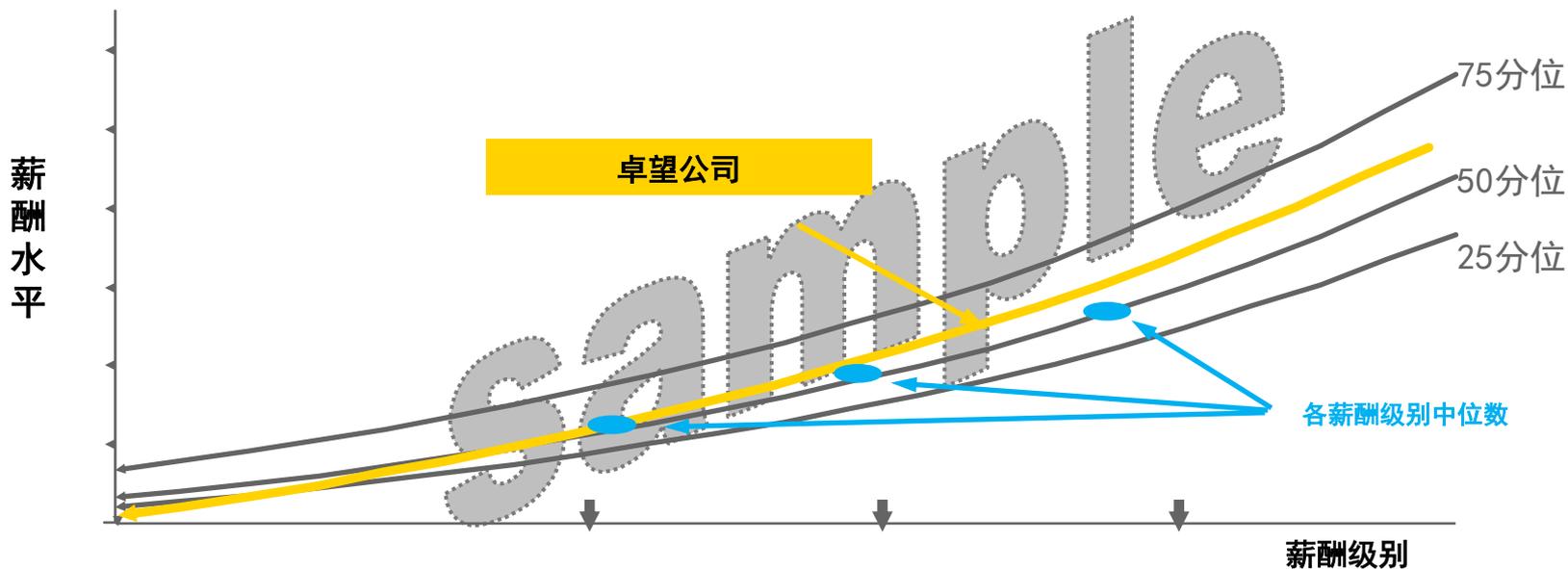
# 1 卓望公司应通过对薪酬的综合审视，结合企业战略制定相关的薪酬优化策略

整体薪酬必须在战略、股东、员工和市场竞争者之间取得适当的平衡点



# 进一步分析卓望公司本部现阶段薪酬水平，评估薪酬管理体系的内部公平性、外部竞争力、可激励性和薪酬管理的规范性

## 薪酬水平与行业水平对比

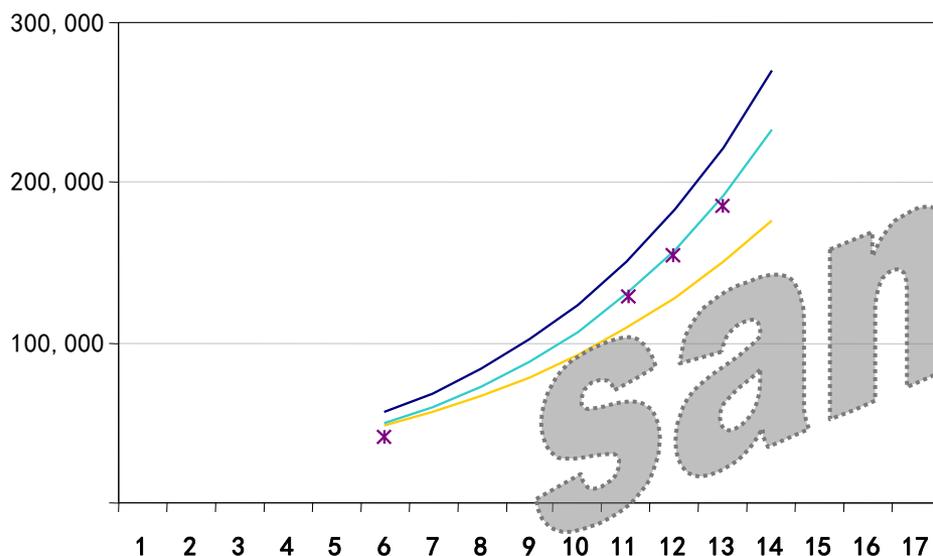


### 薪酬管理体系

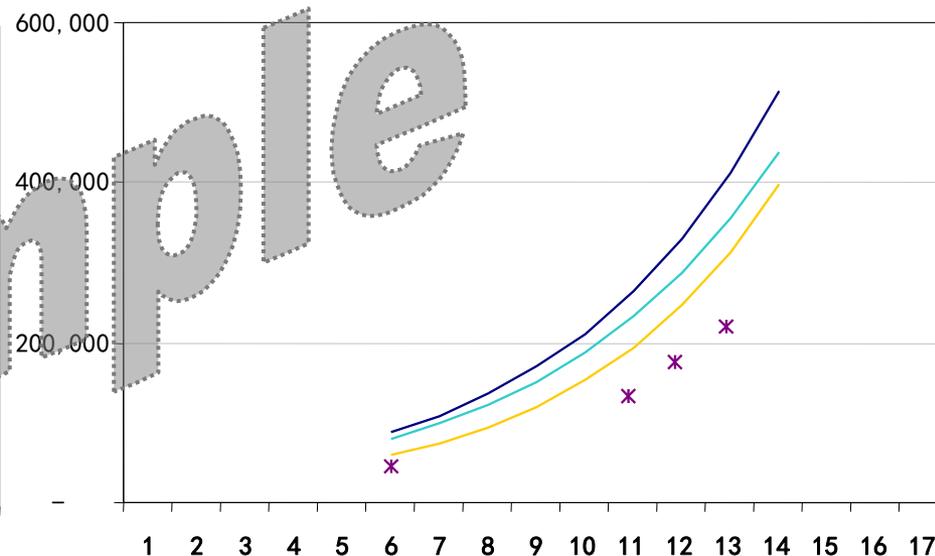
- ▶ **外部竞争力与内部公平性：**基于岗位职等架构，建立公司的薪酬结构，在确保外部竞争力的同时，避免相同单位、同职级岗位间及不同单位、同职级岗位间的薪酬差异过大，以确保内部公平性
- ▶ **薪酬激励性：**针对不同类别岗位的责任特点，设计针对性的薪酬激励办法，如销售奖励、绩效奖金等
- ▶ **薪酬管理：**建立规范的定薪、调薪、薪酬信息沟通等规则，以保证薪酬体系的有效运转

# 对于卓望的核心人才类，必须实施专门分析，为公司吸引和保留核心人才提供市场数据参考

## 项目管理类人才—固定薪酬对比分析



## 项目管理类人才—全面薪酬对比分析



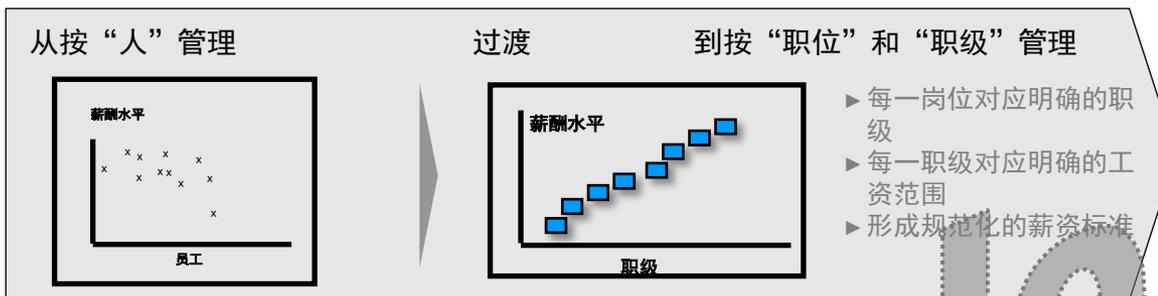
— P25 — P50 — P75 \* 卓望公司

### 项目管理类人才分析：

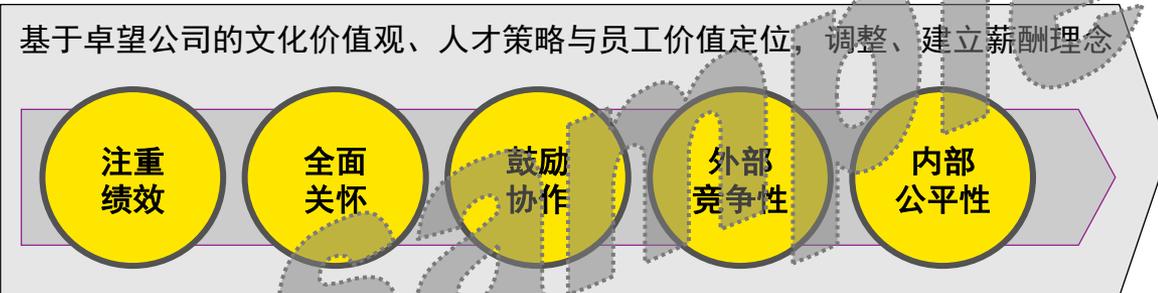
- ▶ 该类人员固定薪酬在市场P50分位，全面薪酬远低于市场P25分位值，缺乏市场吸引力和竞争力

# 在此基础上，结合卓望公司发展目标与公司实际情况，确定卓望公司整体薪酬策略

## 薪酬体系变革方向



## 薪酬理念



## 薪酬政策导向

基于各人才类型提出针对性的薪酬政策，以指导、管理公司的薪酬体系设计

人才类型	人才管理特点	薪酬政策	人才示例
核心人才	以组织为核心 基于承诺	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 外部公平（高工资）</li> <li>▶ 为知识、经验、资历付薪</li> <li>▶ 重视风险收益和长期激励</li> </ul>	如核心管理人才、高级营销人才等
通用人才	以职位为核心 基于绩效	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 外部接近市场水平</li> <li>▶ 确保内部公平</li> <li>▶ 为绩效付薪</li> </ul>	如一般性财务会计、采购员、人事行政等人员
独特人才	基于合作关系	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 根据合同付薪</li> <li>▶ 基于项目成果</li> </ul>	如核心技术专利持有者；行业资深专家等

## 整体薪酬策略

### 合理对标

- ▶ 综合比对IT和互联网市场
- ▶ 综合考虑特殊人才的稀缺性以及个人的能力水平
- ▶ 向关键核心人才倾斜

### 市场竞争

- ▶ 具有市场一般竞争力；全面薪酬（固定+短期激励+长期激励）定位于市场P50

### 强调激励

- ▶ 短、中长期激励结合
- ▶ 强调团队、公司整体绩效提升和个人薪酬水平提高的关系

### 恰当福利

- ▶ 福利水平定为与市场P50，强调人性化和针对性

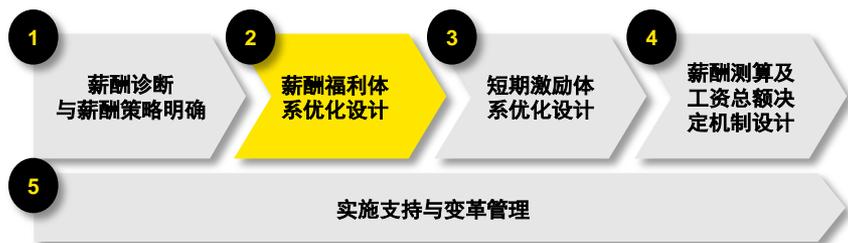
### 规范管理

- ▶ 统一薪酬定位，允许全部薪酬内部各要素比例的适当调整，强调薪酬的相对公平性

### 加强沟通

- ▶ 加强与员工的薪酬沟通，使公司的投入获得员工的认可

## 2 薪酬福利体系优化设计



### 工作内容

#### 基于新职等体系的薪酬体系优化

- ▶ 依据新的岗级体系和岗位图谱，结合市场对标和薪酬策略，设计各序列和职级的薪酬体系，包含但不限于薪酬带宽、极差、档差、重叠度等
- ▶ 薪酬体系的优化要考虑前中后台的差异，同时对薪酬项目实施统一的分析和整合

#### 薪酬结构优化

- ▶ 进一步考虑激励特点，结合市场情况设计前中后台不同级别的薪酬结构

#### 薪酬福利项目优化

- ▶ 引入整体报酬理念，优化薪酬福利项目及其发放形式

#### 薪酬管理制度撰写

### 工作目的

- ▶ 优化卓望公司薪酬项目和福利项目，统一归类整理
- ▶ 优化卓望公司各序列各级别人员的薪酬结构
- ▶ 基于新的职级体系，设计基于职级的薪酬体系，包含各级别的带宽、极差、档差、重叠等
- ▶ 撰写《卓望公司薪酬福利管理制度》

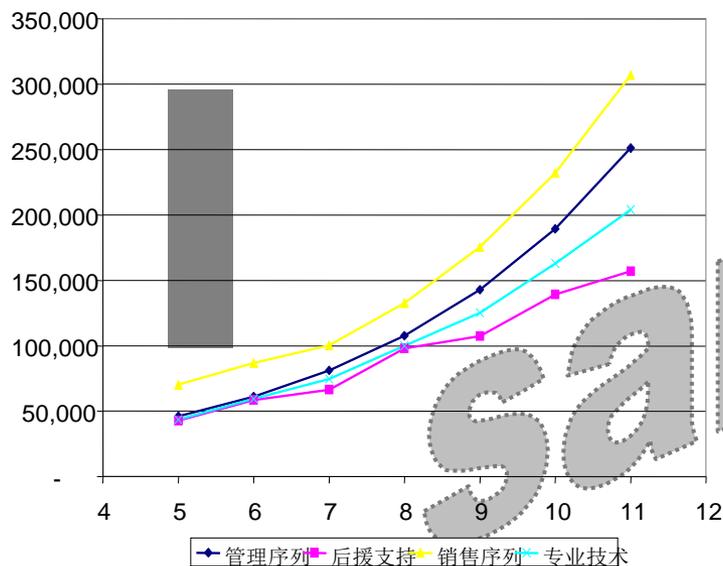
### 主要工作成果

- ▶ 《卓望公司薪酬福利体系优化报告》
- ▶ 《卓望公司薪酬福利管理制度》

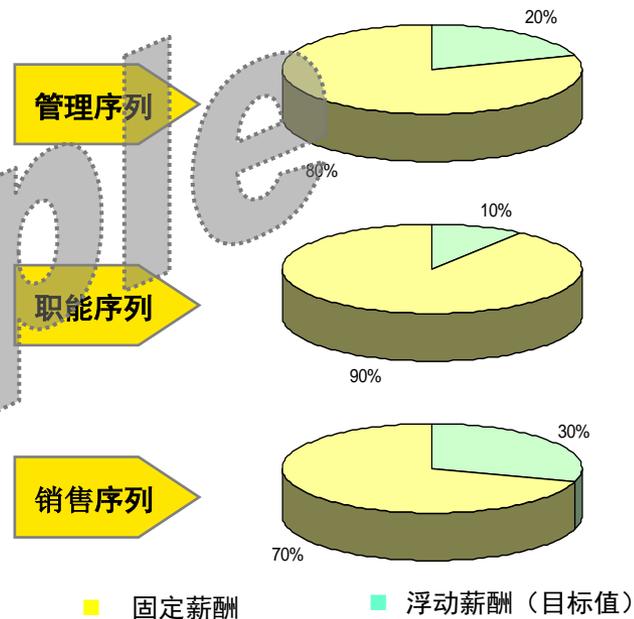
# 根据卓望薪酬策略，综合比对IT和互联网行业薪酬调研及公司实际情况，优化薪酬水平和薪酬结构

依据整体薪酬策略，优化不同序列、不同层级人员的薪酬总体水平和薪酬结构，体现行业特征，确保浮动薪酬与绩效的有效结合

### 不同序列的全薪分布



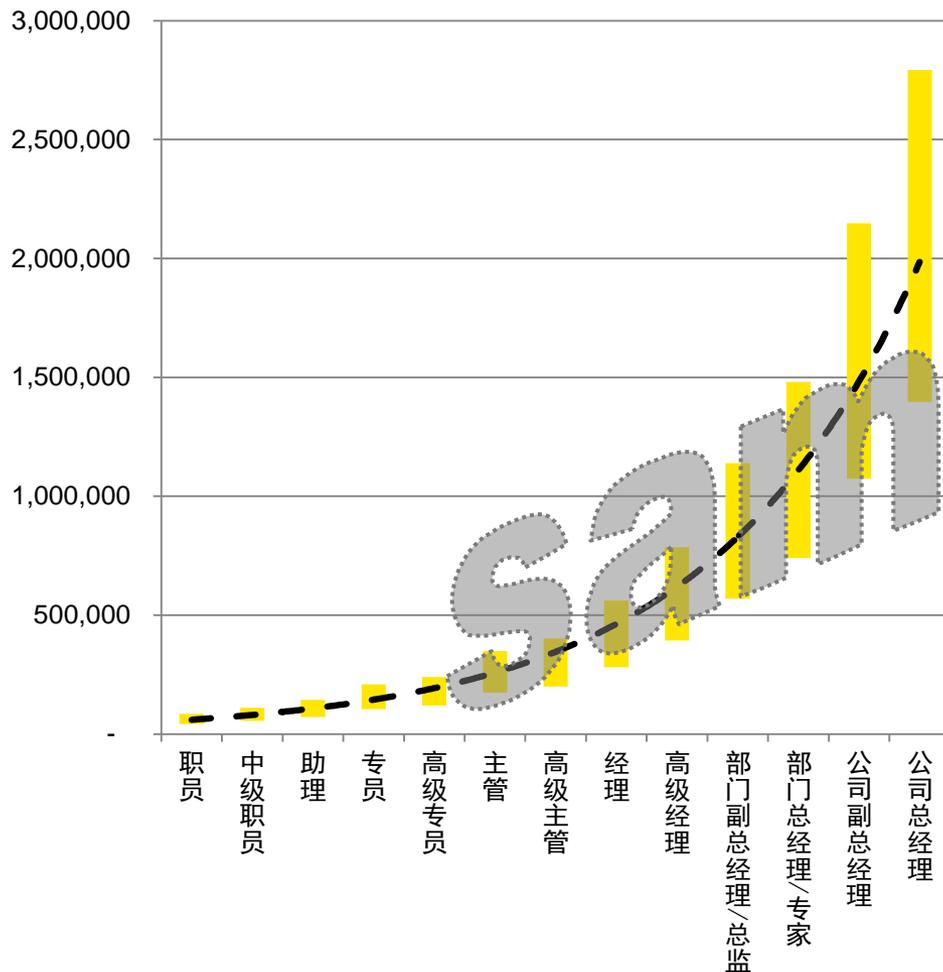
### 不同序列的固定薪酬与变动薪酬比例



- ▶ 员工现金总收入主要由固定收入和变动收入组成
- ▶ 固定收入体现的是不同岗位的市场价值
- ▶ 变动收入体现的是不同岗位对公司业绩的影响，影响比重越大的岗位应该获得越大的变动收入

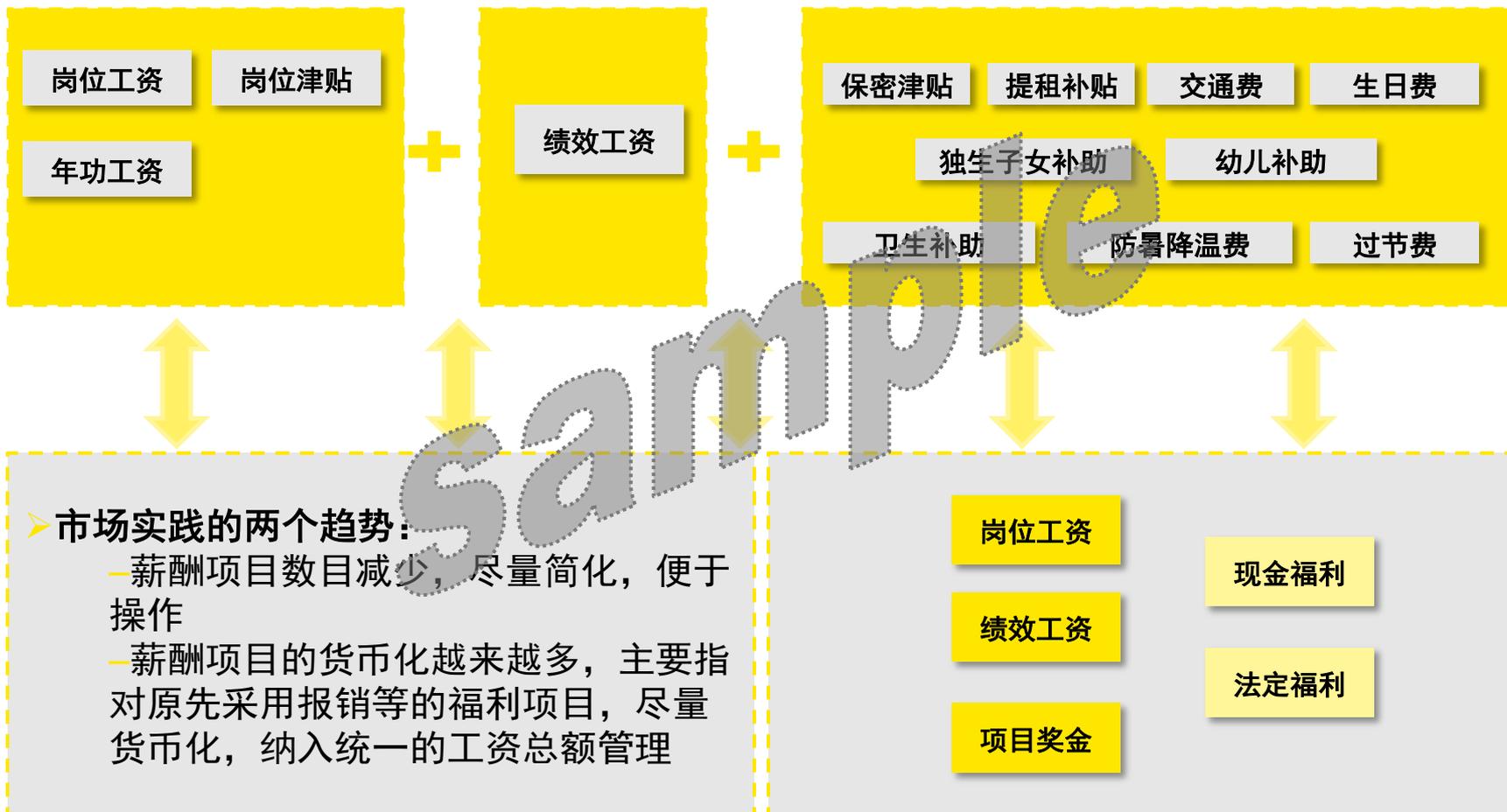
# 结合新的职级体系，依据薪酬策略，设计卓望公司薪酬体系

优化后卓望公司总部薪酬体系宽带示意图



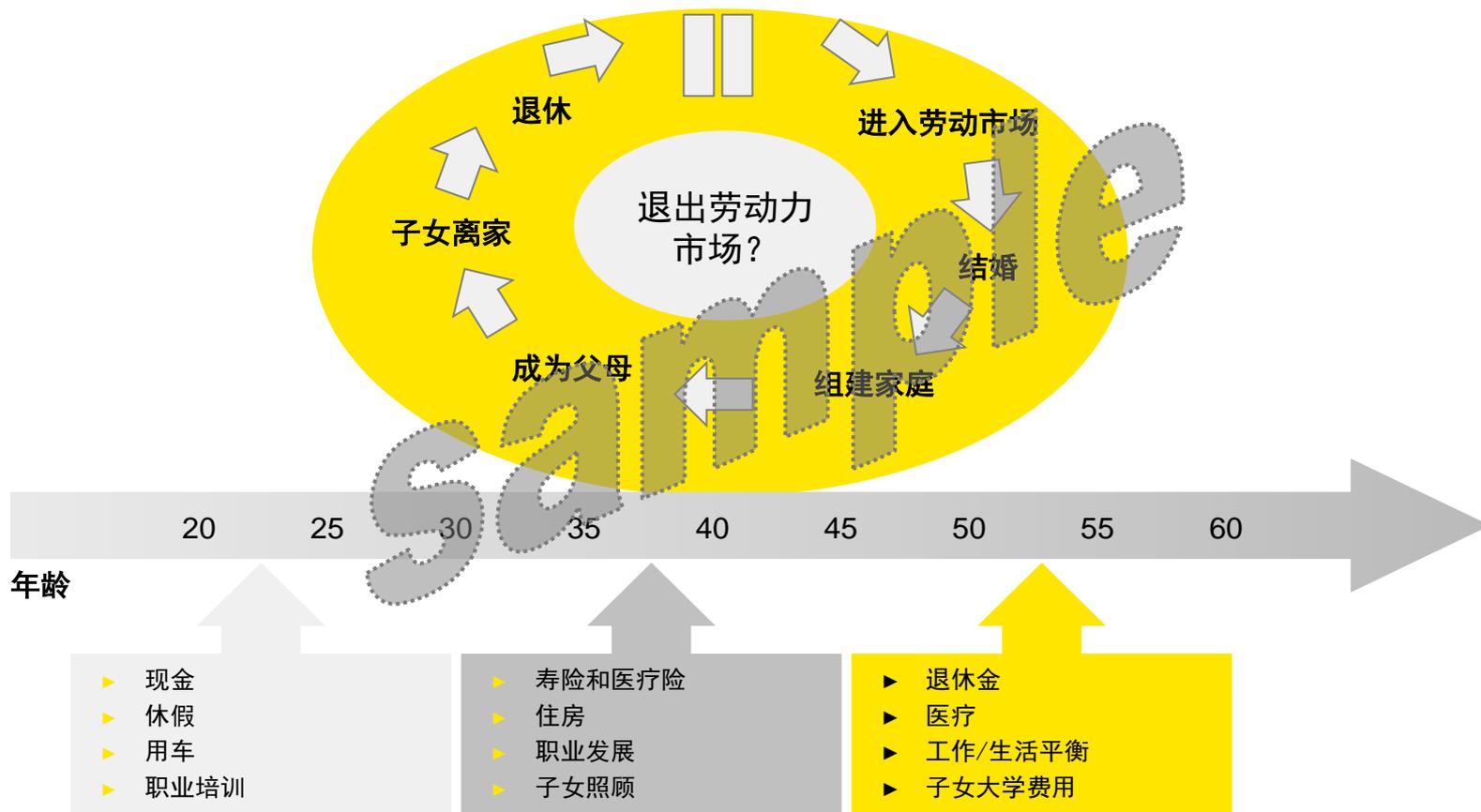
薪酬级别	职衔名称	中位值
13	公司总经理	
12	公司副总经理	
11	部门总经理/专家	
10	部门副总经理/总监	
9	高级经理	
8	经理	
7	高级主管	
6	主管	
5	高级专员	
4	专员	
3	助理	
2	中级职员	
1	职员	

# 进一步按照货币化和可操作的精简原则，优化薪酬福利项目



# 对于福利项目的优化，需要结合员工的福利偏好周期灵活设计

## 员工福利偏好周期示意



# 最终形成可供实际操作的薪酬及福利发放表

		独生子女补助	生日费	保密津贴	卫生补助	外派补贴	幼儿补助	过节费	防暑降温费	年度现金性福利额度
13	公司总经理	-	1,000	-	-	固定工资的10%	-	8,000	2000	11,000
12	公司副总经理	-	1,000	-	-	固定工资的10%	-	8,000	2000	11,000
11	部门总经理/专家	-	1,000	-	-	固定工资的10%	-	8,000	2000	11,000
10	部门副总经理/总监	-	1,000	-	-	固定工资的10%	-	8,000	2000	11,000
9	高级经理	-	1,000	-	-	固定工资的10%	-	8,000	2000	11,000
8	经理	-	1,000	-	-	固定工资的10%	-	8,000	2000	11,000
7	高级主管	-	1,000	-	-	固定工资的10%	-	8,000	2000	11,000
6	主管	-	1,000	-	-	固定工资的10%	-	8,000	2000	11,000
5	高级专员	-	1,000	-	-	固定工资的10%	-	8,000	2000	11,000
4	专员	-	1,000	-	-	固定工资的10%	-	8,000	2000	11,000
3	助理	-	1,000	-	-	固定工资的10%	-	8,000	2000	11,000
2	中级职员	-	1,000	-	-	固定工资的10%	-	8,000	2000	11,000
1	职员	-	1,000	-	-	固定工资的10%	-	8,000	2000	11,000
<b>发放方式</b>		月度发放	生日当月发放	月度发放	月度发放	月度发放	月度发放	年度发放	年度发放	

注：

- ▶ 独生子女补助、保密津贴、卫生补助及幼儿补助按照国家及北京市相关标准，发放给符合领取标准的员工且金额很小
- ▶ 本次现金性福利额度计算中不包含上述项目

# 3 短期激励体系优化设计



## 工作内容

### 浮动薪酬与绩效挂钩机制设计

- ▶ 将奖金的发放与绩效结果挂钩，员工的激励与绩效目标挂钩，有力促进公司业绩达成

### 项目奖金及销售奖金设计

- ▶ 设计和优化销售人员奖金机制，支持卓望公司销售体系的变革
- ▶ 依据新的薪酬体系，设计业务部门不同级别的人员成本测算标准，并据此设计项目奖金方式

### 卓望公司奖金决定机制设计

- ▶ 设计卓望公司的公司奖金和个人奖金的挂钩机制

### 卓望公司奖金管理制度

- ▶ 撰写《卓望公司绩效奖金、销售奖金和项目奖金管理制度》

## 工作目的

- ▶ 设计卓望公司浮动薪酬与绩效的挂钩机制
- ▶ 针对销售人员的奖金设计，提高销售人员积极性
- ▶ 配合公司的项目制改革，设计相关的项目奖金机制，有力推进项目管理
- ▶ 形成对人员的有效激励

## 主要工作成果

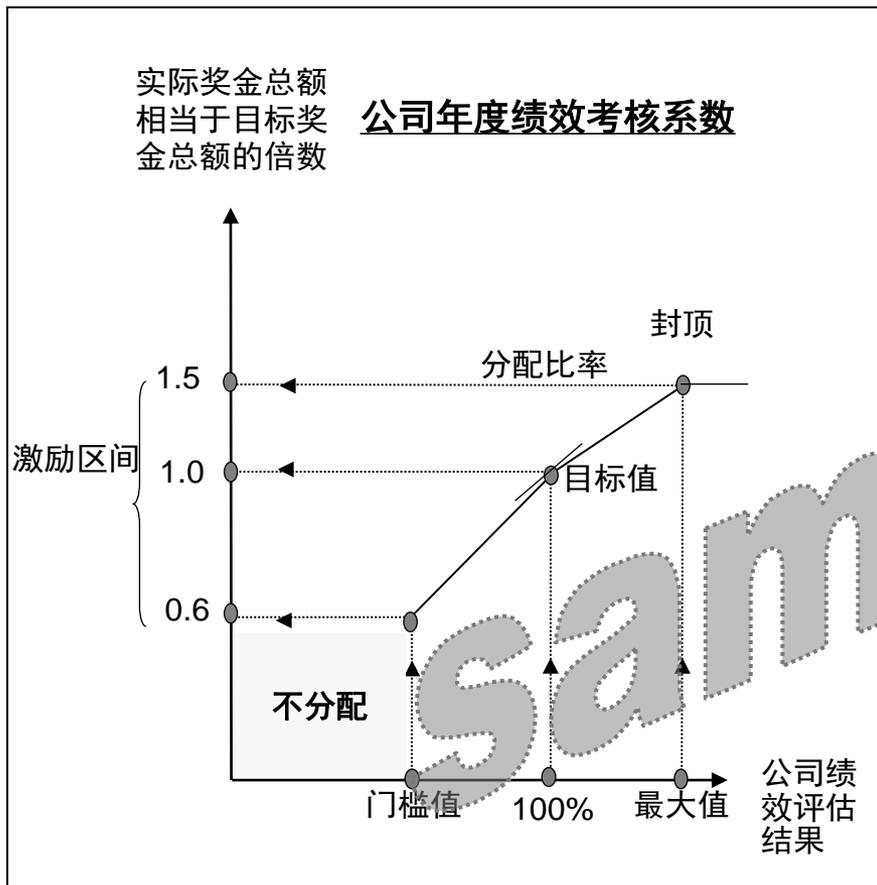
- ▶ 《卓望公司短期激励优化设计报告》
- ▶ 《卓望公司绩效奖金、销售奖金和项目奖金管理制度》

# 短期激励通常分为两类

分类	绩效奖金 Bonus	业绩提成 Commission
计算方式	由绩效评估进行奖金发放	有明确公式进行计算发放
运作特点	团队协作为主 过程监控为主 绩效内容较为丰富 绩效结果不易识别	单兵作战为主 结果导向为主 绩效内容较为单一 单位业绩容易识别
激励特点	强调全局与过程导向	强调个体与结果导向
示例	年终奖金、团队奖金、销售奖金	销售提成、项目提成

除了纯粹的分为奖金制和佣金制外，也根据具体情况采用两者的组合形式

# 奖金的设计需要首先确定奖金池额度



$$\text{年度实际奖金总额} = \text{年度目标奖金总额} \times \text{公司年度业绩系数}$$

## 设置公司整体业绩指标

- 业绩指标为集团整体业绩指标的综合考核：

## 设置门槛值

- 公司年度业绩指标的门槛值为0.6
- 公司年度奖金发放的前提是：年度业绩指标 $\geq 0.6$ \*

## 设置考核系数封顶的最大值

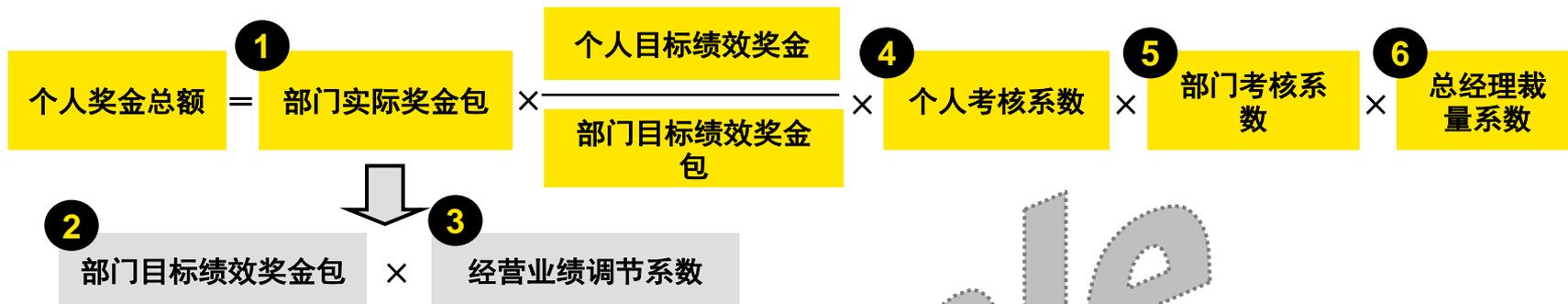
- 公司年度业绩指标的上限值为1.5
- 业绩指标超过上限部分不增加奖金总额

## 根据绩效考核系数，确定奖金发放系数

- 公司根据整体绩效考核系数，以及薪酬增幅、利润增幅等其他限制条件，确定年度绩效奖金发放系数

注：\* 当公司年度绩效考核系数小于0.6时，原则上不分配奖金，但为了保留人才，可根据公司实际情况对中基层员工发放一定比例的奖金。

# 进一步优化个人奖金分配机制，与公司 and 部门业绩挂钩，强化绩效差异



例如：

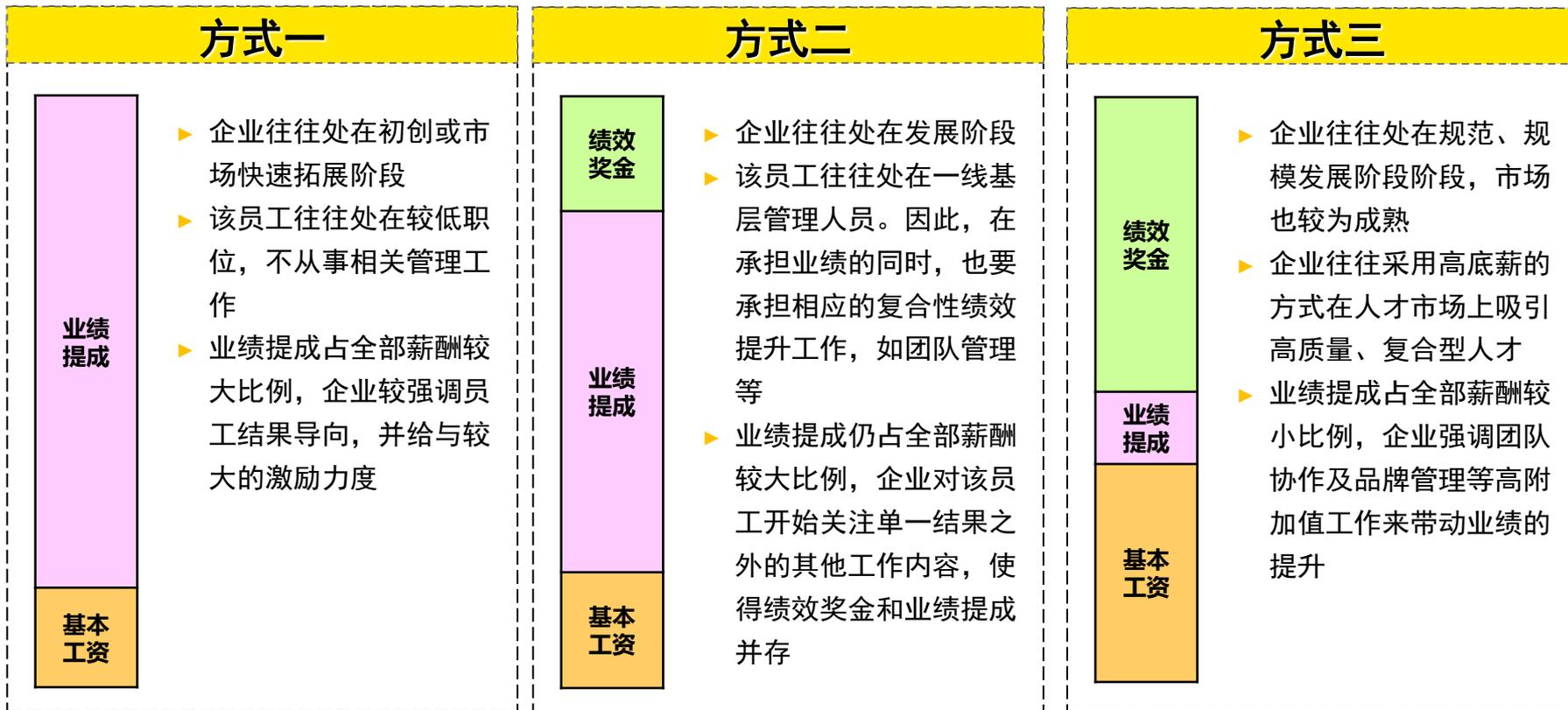
- 2011年A部门年部门目标绩效奖金包为95万，公司经营业绩调节系数为1.0
- 2011年公司各部门绩效考核结果平均分为89分，A部门绩效考核结果为92分
- 2011年A部门内员工绩效考核结果平均分为90分，员工甲绩效考核结果为88分
- 员工甲的个人目标绩效奖金为17万元
- 员工甲的总经理裁量系数为0.9

▶ 则员工甲的奖金总额为：

$$950,000 \times 1.0 \times (170,000 \div 950,000) \times (88 \div 90) \times (92 \div 89) \times 0.9 = 154,643$$

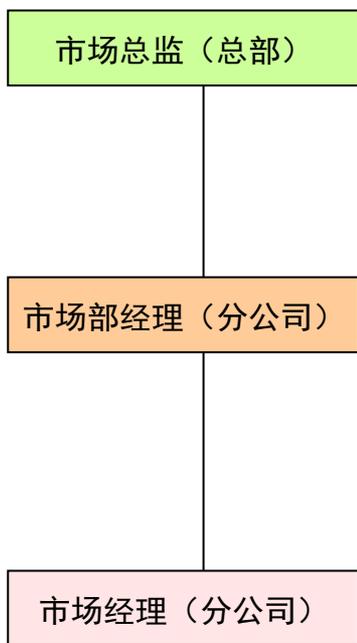


# 典型的业绩提成有以下三种方式，卓望需要依据自己的实际情况灵活选择



# 在对销售人员实施短期激励设计时，还需考虑销售人员不同级别的影响

## 营销组织系统分层



## 组织绩效产出模式

**市场总监**针对公司现状，构建市场拓展系统，规范市场拓展体系，整合资源，并对所有市场拓展绩效结果负责，具有统筹、协调管理、周期长的特点

**市场部经理**在第一线带领市场团队开展市场拓展业务，其与市场业绩有较为明显的影响作用。除此之外，其需要组建和发展市场拓展团队、协调业务开展和市场拓展资源配置等工作

**市场经理**主要开展市场拓展的各项具体业务，其个人资源、能力和风格对市场拓展结果有着明显的影响

## 激励机制

- ▶ 每月固定工资加上年终奖金，总额取决于
  - 职位的固定与浮动比例
  - 绩效实际表现
- ▶ 根据企业成熟情况可分为三类：单一奖金类、提成与奖金结合类、单一提成类
- ▶ 对于扩张阶段组织较为强调扩展速度和质量：单一提成类

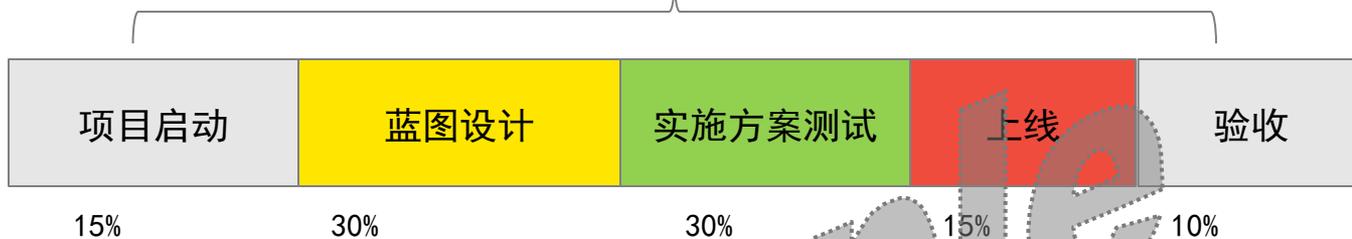
### 要考虑的激励原则

- ▶ 企业品牌成熟度
  - 是否销售波动较小
  - 是否主要靠品牌驱动
- ▶ 企业管理成熟度
  - 是否靠机制进行驱动
- ▶ 达成业绩的主要方式与周期
- ▶ 是否可以达到管理的目的和效果
- ▶ 是否节省成本

# 同时需要结合卓望的项目管理变革情况，设计和优化项目奖金的分配机制

## 某IT公司的项目实施奖金分配机制示意

项目收入的3-5%用于项目奖金



项目角色的奖金系数

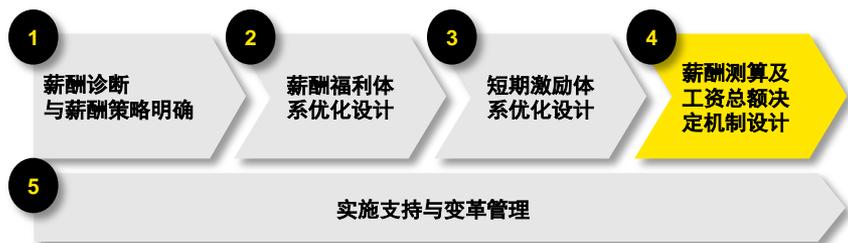
角色	项目角色系数
项目经理	2
方案经理	1.5
高级实施顾问	1.2
实施顾问	1
技术顾问	1.1

项目考核的奖金系数

角色	项目考核系数
卓越	2
优秀	1.5
良好	1.0
及格	0.6
不及格	0

$$\text{个人当季项目奖金} = \frac{(\text{项目角色系数} \times \text{项目考核系数})}{\sum (\text{项目角色系数} \times \text{项目考核系数})} \times \text{当季项目奖金总额}$$

## 4 薪酬测算及工资总额决定机制设计



### 工作目的

- ▶ 反复测算，合理设计，为卓望选择合适的薪酬方案提供数据支持
- ▶ 引入整体回报理念，为整体回报计算提供方案支持
- ▶ 从公司的工资总额出发，设计各事业部的工资总额决定机制

### 工作内容

#### 工资总额决定机制

- ▶ 在公司工资总额的基础上，结合各事业部特点，设计各事业部的工资总额决定机制
- ▶ 撰写《卓望工资总额管理办法》

#### 人员薪酬初始化及薪酬测算

- ▶ 将具体的人员套入到薪酬体系中
- ▶ 通过各种测算为卓望选择相对公平公正的薪酬方案

#### 卓望公司整体回报计算方案

- ▶ 将各种不同的福利和薪酬的成本全部货币化，提供计算个人整体回报的方案，提高员工的薪酬福利感知度

### 主要工作成果

- ▶ 《卓望公司工资总额管理办法》
- ▶ 《卓望公司薪酬初始化报告》
- ▶ 《卓望公司整体回报计算方案》

# 国资委对工资总额管控的相关要求为卓望的工资总额设计提供了规范性思路指引

从2010年国资委下发关于印发《中央企业工资总额预算管理暂行办法》的通知后，中央企业对工资总额的管控，从“两低于”的工效挂钩进入“基于预算”的工资总额管理机制

当年预算工资总额

=

工资总额基数

+

工资总额预算增长额

- ▶ 国资委按照提高企业核心竞争力和调节行业收入分配关系的总体要求，依据中央企业经济效益增长预测情况，参考国民经济发展宏观指标、社会平均工资、劳动力市场价位等因素，分行业制定和发布工资增长调控线。工资增长调控线分为上线、中线和下线
- ▶ 中央企业根据经济效益状况、人工成本投入产出水平和职工工资水平等情况，分别适用工资增长调控线上线、中线和下线
- ▶ 在效益提高基础上，工资增长原则上不得突破国资委发布的行业工资增长指导线上限
- ▶ 工资水平高于行业平均水平一定比例，或人工成本投入产出水平低于行业平均水平的企业，工资增长原则上应低于调控线中线
- ▶ 效益下降，工资实行零增长或负增长

1

与效益联动的工资总额预算增减额

2

上年新增人员工资总额调整

3

当年新增人员及工资总额

4

工资总额预算特殊增减额

# 结合卓望下属各个事业部的特点，设计不同的工资总额决定机制

方案	确定机制	计算公式	适用公司	理由
方案一	固薪与收入增长率挂钩，奖金与营业利润挂钩	<p>工资总额 = 固定薪酬总额+奖金总额(主营业务利润分配总额+自营业务投资收益分配总额)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 固定薪酬总额=上年固定薪酬标准*× (1+ 营业收入增长率×固薪增长分配率)</li> <li>▶ 主营业务利润分配总额=主营业务利润×(市场业务收入占比+内部业务收入占比×内部业务调整系数)× 主营利润分配率</li> <li>▶ 自有业务投资收益分配总额=(自营业务占用资金×(投资回报率-资金成本)×投资收益分配率)</li> </ul>	公司比较稳定成熟，并同时开拓自有业务	公司都已经比较成熟，且形成了较稳定的盈利模式；且都较依靠资本市场，可能需从资本市场融资或需要在资本市场投资
方案二	固薪按市场情况增长，目标奖金与投资回报率挂钩	<p>工资总额 = <math>\sum</math>人员×固定薪酬标准 + <math>\sum</math> (人员×目标奖金) × 业绩完成比例</p>	法人治理结构较完善的公司	公司的资金和项目主要来自股东，因此采用目标奖金的方式比利润分成的方式更适合
方案三	营业收入一定比例+开办费	<p>工资总额 = 营业收入×薪酬比例（一般为5%）+当年新开分公司家数×30万</p>	刚成立，开拓分公司时	公司目前尚处于快速扩张期，盈利模式还没有确立

# 在决定企业成本承受能力的基础上，结合卓望的薪酬管理特点、薪酬策略、价值导向设计卓望公司的薪酬初始化套入标准

管理较不完善

管理较完善

企业管理阶段	阶段一	阶段二	阶段三
薪酬管理特点	在这一阶段薪酬管理较为粗放，由于缺少统一且合理有效的付薪评价体系，员工工资多以谈判制为主，并主要依照员工过往资历和年功等简易标准进行薪酬管理。	在这一阶段，人力资源基础管理工作正在逐步完善，有相应配套标准评价员工薪酬的给付水平，这些标准仍较为主观，且不能有效地连接企业人才发展战略。	在这一阶段，人力资源管理更加科学和规范，人才策略与企业战略连接较为紧密，并有相应科学合理的评价标准解决员工薪酬给付水平。
薪酬套入因素主要内容	学历 职称 工作年限 在岗时间 .....	任职要求 从事相关专业时间 相关职业经验评定 .....	绩效评价 能力评价 .....

卓望在选择实际薪酬套入因素时，需要综合考虑自身特点对薪酬套入因素进行选择

# 示例：某公司薪酬套入方法

说明：该企业人力资源管理较为规范，并具有相应科学合理的评价标准解决员工薪酬给付水平

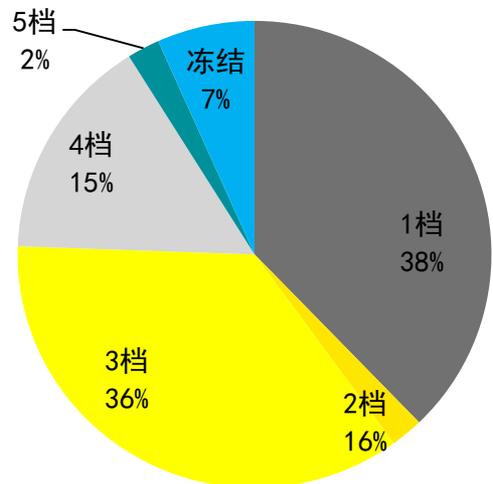


		绩效评估结果(排序结果)			
		20% 优秀	60% 合格	15% 待改进	5% 不能接受
专业时间 (年)	1~3	区间4 下限	区间3 下限	区间1 下限	冻结
	3~6	区间5 下限	区间4 下限	区间3 下限	冻结
	6~12	区间5 下限	区间5 下限	区间4 下限	冻结

- ▶ 专业时间：指在本公司或其他公司同等岗位上的工作时间，以“年”为单位
- ▶ 绩效评估结果，以2010年绩效打分结果，进行部门内部排序

# 同时测算不同方案的成本影响及薪酬变化情况

X公司总部员工薪酬套档统计



■ 1档 ■ 2档 ■ 3档 ■ 4档 ■ 5档 ■ 冻结

薪酬档别	套档人数
1	570
2	391
3	460
4	87
5	91
冻结	23
合计	1,412

岗位级别	职衔	新平均年度总薪酬 (扣除风险抵押金)	原平均年度总薪酬	平均 +/-	平均 %
11	部门总经理/专家			195,920	35%
10	部门副总经理/总监			135,707	31%
9	高级经理			93,496	24%
8	经理			31,960	10%
7	高级主管			9,816	4%
6	主管			8,111	4%
3	助理			-	0%
合计				91,748	19%

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/807140155026006051>