

年度薪酬调整的策略与方法

■刘春力

随着人力资源市场人才竞争的激烈和日趋高企的物价水平，年度调薪工作一直以来都是一个敏感而棘手的话题。调多少？怎么调？如何在一定的支付能力下既让员工满意，还要赢得老板的认可？如何实现科学性、公平性、激励与约束并举的差异性，综合体现人力资源薪酬管理的价值？

■科学制定有效的调薪策略

年度调薪是人力资源管理者每年必须要面对的重要课题。通过年度调薪可以让员工分享到公司的经营成果，增强凝聚力，为公司留住内部骨干人员和优秀人才。如果没有策略的调薪，就可能成为人员流失的导火线。

调薪策略需要考虑的因素

绩效因素。从人力资源价值链的角度来讲，员工的绩效表现的好与差，对企业贡献的大与小，直接关系到他的个人收入。只有将员工的绩效表现与调薪挂钩，才能充分激励员工的工作积极性，有效调动员工的士气，并为企业的进一步发展提供必要的动力。

市场因素。随着市场竞争的深化，人力资源市场的竞争也日益激烈。企业的薪酬水平只有在市场上具有足够的竞

争力，才能留住既有的人才，并有足够的吸引力吸引外面的人才。

物价因素。近年来CPI持续走高，原定的薪酬水平的购买力降低，如不适时进行调整，实际上相当于降低员工的收入水平。如不依据物价水平起伏进行及时调薪，长此以往，员工必会另觅他枝。

赢利因素。当企业赢利水平良好时，通过恰当的调薪，将企业的经营发展成果与大家分享，员工才能保持高昂的士气。当企业赢利水平欠佳时，年度调薪必受影响，企业通过年度调薪将企业的赢利欠佳的现状传达至每一层级员工，由此激发员工的斗志，同心同德，共同奋斗，企业才可能有所转机。

制定有效的调薪策略

在企业进行调薪时，首先要回顾并明确是否坚持企业的薪酬战略，如高于其他同行业竞争者工资水平的“市场领先战略”，低于其他同行业竞争者工资水平的“延后战略”，支付同行业竞争者相当工资水平的“跟随政策”。或以各类岗位的社会平均工资为基础，对供过于求的人员相应降低工资水平；对社会紧缺人才采取高于社会平均工资水平的“混合战略”，从而保证年度调薪的策略与企业已有的薪酬战略的有效性与统一性。

调薪策略一般分为三种，包括“普遍性调薪”、“结构性调薪”和“普遍性+结构性调薪”。普遍性调薪指的是对全体员工进行同一幅度或不同幅度的调薪；结构性调薪指的是针对重点岗位、关键核心员工进行的调薪。同时，对于绩效差的员工还有可能进行降薪，以实现薪酬水平的总体结构性健康；“普遍性调薪+结构性调薪”指的是两种策略的叠加，既关注到全体员工分享经营发展成果，同时又注重兼顾关键核心人才的保有与激励。

从管理实践来看，“普遍性调薪”适合市场领先战略的企业，因为其薪酬水平本身已有竞争力，只需解决如何“切好蛋糕”、合理分享经营成果，以及抑制CPI增长的问题；而其它薪酬战略的企业可根据自身的赢利水平和支付能力选择“结构性调薪”或“普遍性+结构性调薪”，做到“因企制宜”。

例如：K公司是一家知名的化妆品生产企业，时至年末，财务数据显示今年公司整体销售收入增长了45%，利润增长了38%，实现了前所未有的经营佳绩，公司董事会讨论决定在年底进行一次调薪以激励员工士气。根据公司长期坚持的“混合性”薪酬战略和较好的赢

利水平，人力资源部确立了“普遍性调薪+结构性调薪”策略。具体为：全体员工普遍调薪5%(当年CPI指数为4.3%)，增加员工的购买力；在此基础上根据绩效考核成绩，对生产线技术人员、研发人员、核心管理人员予以平均涨幅为23%的结构性调薪；高层管理人员薪酬水平较高，其平均涨幅为15%；绩效成绩低于合格线的员工予以平均降幅为15%的降薪处理，以促进低绩效员工的自我提升。

■ 统筹推进，调薪四步走

调薪方案必须遵从已确定的调薪策略制订具体的行动步骤和规则，主要从基础数据整理、调薪规则、调薪试算与审批、调薪反馈等四个步骤依次开展。

全面整理基础数据

整理包括纳入调薪的员工名单以防止调薪出现漏缺而导致员工的不满；员工当前统一的薪酬口径和准确的薪酬水平以此作为调薪基数；近3年来员工的绩效考核结果，以判断员工的调薪幅度；明确员工职位性质，如普通、核心骨干、中层、高层等。

确定调薪规则

调薪规则是调薪工作的核心内容，是调薪工作的依据。要充分体现调薪的策略，主要明确不同人员类别的调整幅度，细化调薪资格与条件。

例如：根据K公司确立的“普遍性调薪+结构性调薪”策略及上述的平均调整幅度，具体规则见下表。

进行调薪试算

调薪试算是根据调薪规则对员工的调薪进行核算。调薪试算的关键点：一是确定员工类别，虽然属于职位管理的范畴，但在薪酬管理中非常重要。所以，要结合公司的经营管理需要，以此为契机进行再一次梳理和确认。二是严格审核调薪资格，调薪资格关系到调薪工作的公平性和严肃性，影响到员工个人的直接利益，所以，必须公平、公开、准确，管理实践中通常会以公示的形式将员工调薪资格进行公开以起到相互监督的作用。三是精准试算，在确定员工类别和调薪资格后最终要进行试算。公式为：

调薪额度 = 当前月薪金额 × 调整幅度

调薪后试算月薪 = 当前月薪金额 ×

(1+ 调整幅度)

例如：小王是公司研发工程师(月薪为4500元)，近3年来工作成绩都是“优秀”；而当年小王进公司时的师傅张总监新任技术部总监(月薪9800元)近3年的绩效考核结果均为“合格”；分管技术部的李副总(月薪18000元)已任高管4年，由于年富力强，技术一流，在过去的3年里绩效考核先后获得两次“优秀”，而与李副总同为校友的老陈由于学习能力差、缺乏上进心，一直在普通岗位工作(月薪3200元)，近两年来绩效考核均为“不合格”。根据调薪规则，试算如下：

小王，符合A+B3的条件，涨幅为：

$$5\%+28\%=33\%$$

调薪额度为：

$$4500 \times 33\% = 1485 \text{ 元}$$

调薪后试算月薪为：

$$4500 \times (1+33\%) = 5985 \text{ 元}$$

张总监，符合A+B1的条件，涨幅为：

$$5\%+18\%=23\%$$

调薪额度为：

$$9800 \times 23\% = 2254 \text{ 元}$$

调薪后试算月薪为：

$$9800 \times (1+23\%) = 12054 \text{ 元}$$

K公司年度调薪规则

代码	人员类别	描述	调整幅度
A	全体员工	与公司签订劳动合同，并已通过试用期的员工	+5%
B1	核心骨干员工 (技术人员、研发人员、中层管理人员)	近3年绩效考核成绩无不合格	+18%
B2		近3年绩效考核成绩为两次优秀，无不合格	+23%
B3		近3年内绩效考核成绩为3次优秀，无不合格	+28%
C1	高层管理人员 (每年绩效须达到合格以上方可继续担任)	任高层管理职位5年以上	+20%
C2		任高层管理职位3年以上	+15%
C3		任高层管理职位不足3年	+10%
D1	低绩效员工	近3年内绩效考核成绩有3次不合格	-20%
D2		近3年内绩效考核成绩有两次不合格	-15%
D3		近3年内绩效考核成绩有1次不合格	-10%

注：上述调整幅度为叠加关系

李副总，符合 A+C2 的条件，涨幅为：

$$5\%+15\%=20\%$$

调薪额度为：

$$18000 \times 20\% = 3600 \text{ 元}$$

调薪后试算月薪为：

$$18000 \times (1+20\%) = 21600 \text{ 元}$$

老陈，符合 A+D2 的条件，涨幅为：

$$5\% + (-15\%) = -10\%$$

调薪额度为：

$$3200 \times (-10\%) = (-320) \text{ 元}$$

调薪后试算月薪为：

$$3200 \times (1+(-10\%)) = 2880 \text{ 元}$$

通过小王等四人的调薪试算，充分体现了“普遍性调薪 + 结构性调薪”策略，既考虑了提高员工的购买能力，另一方面又紧密抓住企业的关键核心人才，采取正向激励；对于无法跟上企业发展要求，绩效低的员工，在调薪过程中及时给予提醒，通过调薪有效的发挥薪酬激励与约束和经济杠杆作用。

调薪试算后，要进行数据分析并报公司董事会批准，主要数据分析包括：全体员工平均涨幅、基层员工涨幅、核心骨干员工涨幅、高层管理人员涨幅、低绩效员工涨幅，调薪后人工成本预测及影响分析等。

调薪反馈

调薪工作不只是简单的对员工的薪酬进行调整，应充分考虑激励性在此时机的最大化，所以，在正式调薪前要分层级的开展调薪反馈，对于调整幅度较大和低绩效员工，可由人力资源部门会同业务部门共同反馈以起到激励和提示的作用。

调薪反馈分为准备和实施两个阶段，准备阶段主要包括：工作表现的记录、职位说明书、工作目标、调薪规则等。实施阶段的主要流程是：

交流反馈的目的——由下属对近 1 年的工作进行自我评价——上司对下属的工作表现和绩效进行定性或定量的评估——上司回顾此次调薪的规则和员工本人的调薪幅度——听取员工本人的意见——对员工未来的工作寄予期望和下一步工作的行动路径——员工本人签字确认调薪幅度与金额、遵守公司薪酬保密原则等。

■ 实施年度调薪的注意几个问题

第一，严格遵守国家有关法律法规的要求。主要包括：员工最低工资不得低于本地区人力资源和社会保障部门发布的最低工资标准；按照员工调薪后的月薪调整“五险一金”（养老保险、医疗保险、失业保险、工商保险、生育保险和住房公积金）的缴纳基数；加班费的计算基数要与调整后的薪酬相一致。

第二，将调薪工作列入考核，提升部门负责人的责任意识。调薪最容易出现的问题就是部门负责人一言堂，缺乏与员工间必要的解释、沟通和互动，使员工对调薪缺乏必要的知情权，从而导致员工的怨言。因此，人力资源部必须要通过制度，让部门主管明白其在调薪工作中应承担的职责，即向员工解释、说明调薪相关事宜的责任，按照调薪政策与依据，客观公正地填报调薪建议报告的责任，以及必须遵守调薪相关政策与规定的责任。

第三，设立投诉渠道，及时疏导员工的不满和意见。由于调薪涉及员工本人的直接经济利益，难免会出现员工的不满情绪。因此，企业有必要构建投诉申报制度，明确规定受理员工调薪投诉的部门、程序和需要准备的材料，并强调对于不按规定投诉的情况一概不予受理。在年度调薪时，人力资源部门首先要通过网络公告或平面公告的形式强调说明调薪投诉的渠道及事宜。

第四，适时调整与职位相对应的薪酬标准中点。薪酬标准的中点主要指达到职位要求予以订薪的薪酬数值，主要用于新任岗位或新招聘员工的定薪。年度薪酬调整完成后，要及时将薪酬标准的中点进行调整，以免造成相同职位能力下新任员工的薪酬低于先任职员工的不公平现象。



作者单位

西南财经大学会计学院