**内部薪酬调查分析报告（样本）**

为了了解员工对公司目前薪酬的满意程度及与市场薪酬的差异，为公司规范化薪酬管理并提升竞争能力提供基础数据，人力资源中心于本季度末进行了一次公司内部员工的薪酬调查，以下是内部薪酬调查的结果分析报告。

1. 内部薪酬调查的主要目标
2. 了解员工对公司目标薪酬的满意程度
3. 了解公司薪酬与市场薪酬的差异
4. 了解员工对薪酬各具体项目的满意程度
5. 听取员工的意见与建议
6. 内部薪酬调查问卷的基本情况
7. 内部薪酬调查问卷的设计

本次内部薪酬调查问卷由总裁办公室与人力资源部根据公司实际需求共同设计，采用的是结构型问卷形式，根据员工薪酬的具体情况，调查问卷共涉及13个方面共52个题目，保证了内部薪酬调查问卷设计的全面性、科学性和完整性。

1. 内部薪酬调查问卷的发放和回收

本次员工内部薪酬调查，参与调查问卷657份，实际有效问卷643份，回收率达到97.8%，本次调查结果具有全面性和有效性。

1. 内部薪酬调查问卷的调查形式及保密性

本次员工内部薪酬调查，以内部MIS的形式进行，在内网上设计调查专区，由员工根据MIS的用户名与密码自行登录参与调查，并通过系统自检后提交答卷，全程具有保密性，同时，也保证答卷的有效性。答卷后的统计结果由MIS先期进行统计分析，后期由人力资源部整理汇总。

1. 参与内部薪酬调查员工的基本情况
2. 人员职级级别分布情况

本次参加调查的643名员工，按照职位级别划分为：高级管理级，8人；中层管理级，43人；初级经理级，71人；员工级，521人。具体分布情况如下图所示。

通过上图可以看出，此次参与内部薪酬调查的人员分布较为合理，按级别阶梯状分布，高级管理、中层管理级、初级管理级和员工级人员数据逐步增加。数量最多的使员工级，占总人数的81%。

1. 人员在司时间分布情况

人员在司时间分布为：半年以内，78人；半年至两年，121人；两年至五年，154人；五年至八年，198人；八年以上，92人。具体分布情况如下图所示。

通过上图可以看出，公司人员司龄搭配较为合理，两年以上的老员工留用率较高，共计444人，占全部调查人员的69%。从中可以看出，本次内部薪酬调查具有较高的有效性，因为大部分被调查的员工经历过整年度的薪酬管理过程，而且，入职两年以上的人员对公司的所有薪酬项目都会有一定的了解。

1. 内部薪酬调查的具体情况分析
2. 调查员工对个人整体薪酬的满意程度
* 代表题目

根据你现有的资历，你对自己的工作收入：

1. 非常满意
2. 较满意
3. 不确定
4. 不满意
5. 非常不满意
* 调查结果
* 结果分析

从整体上看，员工对薪酬的满意度一般，非常满意和较满意的员工仅占总调查人数的一般（54%）。说明还有一般的员工对于薪酬是不确定和不满意的。

1. 调查员工对个人基本收入的满意程度
* 代表题目

与当地的一般消费水平相比，你认为你的基本工资：

1. 设置的非常合理
2. 设置基本合理
3. 不确定
4. 较低，不合理
5. 太低，非常不合理
* 调查结果
* 结果分析

从分析上看，员工对于基本工资的满意度比较高，认为基本工资设置的非常合理和较合理的员工占总调查员工的76%（三分之二），说明基本工资能够满足员工基本生活需要。

1. 调查员工对激励性收入的满意程度
* 代表题目

你认为公司目前的激励性薪酬（包括绩效工资、奖金等）能否驱动你付出更多的努力？

1. 非常能够
2. 能够
3. 不确定
4. 没什么驱动
5. 完全无驱动
* 调查结果
* 结果分析

从激励性收入的满意程度上看，是比较低的，认为激励性收入能够驱动个人付出努力的只有16%，比例比较低；而认为没什么驱动和完全无驱动的占总调查人数的70%。说明公司的激励性收入对于员工的激励程度很低。

1. 调查员工对于企业薪酬结构的满意程度
* 代表题目

你认为目前公司薪酬结构划分的是否合理？

1. 完全合理
2. 基本合理
3. 不确定
4. 不合理
5. 非常不合理
* 调查结果
* 结果分析

对于薪酬结构的满意度，与激励性收入驱动性的调查结果比较相似。68%的员工认为薪酬结构设计的不合理或非常不合理，说明在薪酬结构方面员工的满意度也比较低。

1. 调查员工对企业福利的满意程度
* 代表题目

你对公司补充福利的看法是：

1. 多种补充福利，且额度合适
2. 多种补充福利，但额度过低
3. 不确定
4. 基本上没有什么补充福利
5. 完全没什么补充福利
* 调查结果
* 结果分析
* 对于公司的补充福利，员工整体的满意度相对较高，有72%的员工认为有补充福利，说明员工对于法定福利以外的其他福利能够直观感受到并被员工认可。但从调查结果上也可以看出，员工对于补充福利内容的增加还有期望，有37%的员工认为补充福利额度过低。
1. 调查员工对薪酬内部公平性的感受
* 代表题目

和其他同职位的人相比，你觉得自己的工资：

1. 非常高
2. 较高
3. 不确定
4. 较低
5. 非常低
* 调查结果
* 结果分析

从员工对于薪酬的内部公平性来看，应该感觉还是比较公平的。或者是公司内部的薪酬保密性比较高，员工在公司内部横向比较的机会比较少，所以较大比例的员工（57%）选择了不确定。

1. 调查员工对薪酬外部公平性的感受
* 代表题目

你认为公司目前的薪酬水平在市场上：

1. 非常具有竞争力
2. 比较有竞争力
3. 不确定
4. 不够有竞争力
5. 几乎没有任何竞争力
* 调查结果
* 结果分析

从薪酬的外部公平性上看，员工对满意度明显比内部公平性要差，有72%的员工认为薪酬不够有竞争力和几乎没有任何竞争力。说明员工认为公司整体的薪酬水平要明显低于市场同等水平。

1. 调查员工对企业薪酬制度的感受
* 代表题目

你对目前公司薪酬制度公正性和公平性的评价是

1. 非常公正和公平
2. 比较公正和公平
3. 不确定
4. 不够公正和公平
5. 完全不够公正和公平
* 调查结果
* 结果分析

对于公司的薪酬制度，员工整体的满意度比较低，认为薪酬制度不够公正、公平和完全不够公正、公平的员工占57%，这与前面调查的薪酬结构满意度、激励性收入满意度、外部公平满意度的调查结果相互验证。

1. 调查员工对企业薪酬发放的满意程度
* 代表题目

按规定时间，你对公司薪酬支付的准确性和及时性的评价是：

1. 非常准确和及时
2. 基本准确和及时
3. 不确定
4. 不够准确和及时
5. 经常拖欠
* 调查结果
* 结果分析

对于薪酬发放情况，员工整体的满意度比较高（84%），说明公司在薪酬发放的及时性、准确性上做的比较好，很少出现不及时发放或拖欠薪资的情况。

1. 调查员工对企业涨薪管理的满意程度
* 代表题目

你觉得目前企业的发展与员工工资增长的关系是：

1. 利润增长时员工一定会获得工资增长
2. 利润增长时员工可能会获得工资增长
3. 不确定
4. 利润增长时员工不会获得工资增长
5. 利润增长时员工绝对得不到工资增长
* 调查结果
* 结果分析

从公司涨薪与利润的关系看，员工整体的感觉并不好，有39%的员工不确定，有42%的员工认为利润增长时员工不会涨薪，说明公司在整体利润变动与员工个人薪酬的关系建设上很不到位，这与本次调查中员工认为激励性收入不高有一定的关联性。

1. 调查员工离职、保留的原因
* 代表题目

你觉得公司大部分员工辞职的原因是：

1. 薪酬不合理而直接导致
2. 和薪酬有一定的关系
3. 不确定
4. 和薪酬没有什么关系
5. 绝对与薪酬无关
* 调查结果
* 结果分析

在员工离职与薪酬的关系上，员工认为相关度比较高，有73%的员工认为离职是因为薪酬，说明公司薪酬与员工是否选择离职关系较大，这也与本次调查中员工认为薪酬的外部公平性较差相互验证。

1. 调查员工的意见与建议
* 代表题目

您期望公司在激励机制方面作出哪些改善？

* 调查结果

|  |
| --- |
| 1.建议增加绩效工资等激励性收入，体现多劳多得 |
| 2.建议加强公司的业务培训和人才培养 |
| 3.建议进行薪酬调查，对于明显低于市场水平的职位马上调薪，以保留人才 |
| 4.建议改善员工午餐，增加菜品和可口度 |
| 5.建议定期公布经营结果，使员工对于自身的工作结果有清楚的认识 |
| 6.建议每年都涨薪与个人业绩挂钩 |
| 7.建议采取弹性工作时间 |
| 8.建议加强管理人员的管理能力培养 |
| 9.建议改善加强品牌宣传 |
| 10.建议改善工作环境 |

1. 总结与综述

综合整体的内部薪酬调查结果，可以得出以下几个结论。

员工对于公司薪酬中的基本收入、补充福利、内部公平性、薪酬发放的及时性与准确性等满意度比较高。

员工对于公司薪酬中的激励性收入、薪酬结构、薪酬的外部公平性、薪酬制度、涨薪管理等满意度比较低。

整体来看，员工对于公司的薪酬满意度不高，而且员工离职与薪酬有较大的关系。

从这次调查中，可以看出公司薪酬管理主要存在以下几个问题。

1. 员工薪酬重点激励部分明显不足。薪酬对于员工来说，主要起保健和激励两方面的作用。目前，公司薪酬对于保健作用强调的比较多，或者做得比较好；但对于薪酬的激励作用发挥不足，导致员工付出的努力程度会大大降低。
2. 公司的薪酬水平与市场薪酬差距较大。从员工对于外部公平性的看法、员工离职的主要原因因为薪酬等可以看出，公司薪酬水平没有与市场薪酬水平保持一致，这会导致公司的优秀人才大量流失；同时，由于与市场薪酬的差异，在引进核心人才时也会面临较大困难。
3. 公司利益与员工个人利益的结合不紧密。员工作为公司的一员，其利益必然与公司的利益是紧密结合的，但公司目前没有好的机制将员工个人利益与公司的利益相结合，这与激励性薪酬少、涨薪与公司利润无关等因素有较大关系。

通过对调查结果的分析，针对发现的问题，对于薪酬建设提出以下建议。

1. 建设激励性薪酬部分，包括建设各职位体系的绩效考核制度、加大绩效工资的比重等；
2. 尽快进行市场薪酬调查，了解市场薪酬的真实情况及公司目前薪酬与市场薪酬的主要差距；
3. 进行薪酬调查，对于公司的核心人才进行薪酬倾斜，以保留和激励核心人才；
4. 加强公司利益与个人利益的结合，将激励性薪酬部分与公司利益的考核指标相结合。