初级经济师
人力资源管理专业知识与实务
教材精讲班

第二节　薪酬水平及薪酬结构设计

知识点

薪酬水平

确定薪酬水平是薪酬结构设计的重要一步，也是薪酬决策中的关键环节。

薪酬政策线：指根据企业组织结构中各职位的相对价值及其对应的实际支付薪酬数额之间对应的关系所描绘的曲线通过薪酬市场调查，可以分别绘制出 25 分位、50 分位、75 分位和 90 分位的薪酬政策线。

薪酬分位表示的是，在参与薪酬调查的企业中有多少家企业处在既定薪酬水平之下。

（一）市场领先策略

即在年初薪酬调整时，将企业的薪酬水平调整到年底市场预期的水平。这样在全年中企业的薪酬水平都会比市场水平要高，只有在年底时才与市场水平持平。

适用：规模大、投资回报率高、薪酬成本在经营总成本中所占的比率较低、产品市场上的竞争者较少的企业。

优点：是能吸引大批求职者，提高员工质量，减少员工离职率，改进员工工作绩效，减少由于薪酬经常调整而带来的薪酬管理成本，有利于减少因薪酬问题而引发的劳动纠纷，同时有利于提高企业的形象和知名度

缺点：较高的薪酬水平给企业带来很大的管理压力。

（二）市场跟随策略

又称市场匹配策略，即根据市场平均水平来确定本企业的薪酬定位。一般来说，在竞争性的劳动力市场上，实施市场跟随政策的企业由于没有独特的优势，因此在招聘、甄选等方面还须花费大量的人力、物力、财力。同时，采用这种薪酬策略需要随时注意外部市场薪酬的变动趋势，因此加大了企业薪酬管理的成本。

（三）市场滞后策略

即在年初薪酬调整时，将企业的薪酬水平确定在年初的竞争性水平上，导致企业的薪酬水平在全年都低于市场水平。

适用：规模相对较小、处于竞争性产品市场、边际利润率较低、成本承受能力较弱的中小型企业。

缺点：不利于企业吸引高素质人才，并造成现有人员的大量流失。

但如果这种做法是以提高未来收入作为补偿，则反而会提高员工的组织承诺、培养员工团队意识。

（四）混合策略

指企业在确定薪酬水平时，是根据职位类型或员工类型分别制定不同的薪酬水平策略。

优点：具有灵活性和针对性，既有利于保持企业在劳动力市场中的竞争力，又有利于合理控制企业的薪酬成本开支。还有利于企业传递自身价值观及经营目标。

薪酬水平的确受到企业内外部多方面因素的影响：

- 从劳动力市场角度，影响薪酬水平的主要因素是劳动力的需求和供给；
- 从产品市场角度，影响薪酬水平的主要因素是竞争程度和产品需求水平；
- 从企业特征角度，影响薪酬水平的主要因素则是企业战略、所属行业、企业规模和价值观等。

【例题·单选】将企业的薪酬水平确定在年初的竞争水平上，说明该企业在确定薪酬水平时采用的是（）。

A. 市场领先策略

B. 市场跟随策略

C. 市场滞后策略

D. 混合策略

【答案】C

【解析】本题考查薪酬水平的内容。市场滞后策略即在年初薪酬调整时，将企业的薪酬水平确定在年初的竞争性水平上，导致企业的薪酬水平在全年都低于市场水平。

知识点

薪酬结构设计

薪酬结构是对同一企业内部的不同职位或者技能之间工资率的安排，一个完整的薪酬结构包括薪酬等级的数量、同一薪酬等级内部的薪酬变动范围（最小值、中间值以及最高值），以及相邻两个薪酬等级间的交叉与重叠关系。

（一）确定薪酬等级数量及级差

1.恒定绝对级差法。即各职位等级中的最高点之间的差相等。

【案例】 单位：元

级别	最低点	中间值	最高点	绝对极差
管 1	1800	2000	2200	—
管 2	2000	2300	2600	400
管 3	2300	2650	3000	400

2.变动级差法。即职位等级越高，相邻的两个职位等级的最高点之间的差异就越大。

【案例】 单位：元

级别	最低点	中间值	最高点	绝对极差
管 1	1800	2000	2200	—
管 2	2100	2350	2600	400
管 3	2400	2800	3200	600

3.恒定差异比率法。即绝对级差与下一职位等级最高点之间的比例是恒定的。

【案例】 单位：元

级别	最低点	中间值	最高点	绝对极差
管 1	1800	1900	2000	—
管 2	2100	2550	3000	1000/3000＝0.33
管 3	2500	3500	4500	1500/4500＝0.33

4.变动差异比率法。即职位等级越高，相邻的两个职位等级之间的差异比率越大。

【案例】 单位：元

级别	最低点	中间值	最高点	绝对极差
管 1	1800	1900	2000	—
管 2	2100	2450	3000	1000/3000＝0.33
管 3	2400	2800	5000	2000/5000＝0.40

【例题·多选】确定薪酬等级级差的方法包括（）。

A．恒定绝对极差法　　B．恒定差异比率法

C．强制分布法　　D．变动极差法

E．变动差异比率法

【答案】ABDE

【解析】本题考查薪酬结构设计。确定薪酬等级级差的方法：恒定绝对极差法、变动极差法、恒定差异比率法、变动差异比率法。

（二）薪酬变动范围与薪酬变动比率

薪酬变动范围是某一薪酬等级内部允许薪酬变动的最大幅度，即最高值与最低值之间的绝对差距。

【案例】　　单位：元

级别	最低点	中间值	最高点	薪酬变动范围
管 1	1800	1900	2000	2000－1800＝200
管 2	2100	2550	3000	3000－2100＝900

薪酬变动比率是指同一薪酬等级内部最高值与最低值之差与最低值之间的比率。

【案例】　　单位：元

级别	最低点	中间值	最高点	薪酬变动比率
管 1	1800	1900	2000	（2000－1800）/1800≈0.11
管 2	2100	2550	3000	（3000－2100）/2100≈0.43

越是职位较低的薪资等级，区间变动幅度越小；反之职位等级较高的薪酬等级，区间变动幅度越大。

（三）薪酬区间中值与薪酬区间的渗透度

薪酬区间的中值通常代表了该薪酬等级中的职位在外部劳动力市场上的平均薪酬水平。

（1）中值＝（最高值＋最低值）/2

（2）代表了市场上平均薪酬水平

【案例－1】　**薪酬区间中值**　**单位：元**

级别	1	2	3	4	5
薪酬数值	1800	1900	2000	2100	2200

【案例－2】　**单位：元**

级别	1	2	3	4
薪酬数值	1800	1900	2000	2100

薪酬区间中值＝（1900＋2000）/2＝1950

比较比率，通常用来表示员工实际获得的基本薪酬与相应薪酬等级的中值或是中值与市场平均薪酬水平之间的比例关系。

【案例】　　单位：元

级别	中值	实际	市场平均	比较比率
管 1	1800	1900	2000	1900/1800≈1.06 1800/2000＝0.90
管 2	2600	2800	3000	2800/2600≈1.08 2600/3000≈0.87

薪酬区间渗透度是考察员工薪酬水平的一个工具，它是员工的实际基本薪酬与区间的实际跨度之间的关系，反映了员工在其所在的薪酬区间中相对位置。

薪酬区间渗透度＝（实际基本薪酬－区间最低值）/（区间最高值－区间最低值）。

通过薪酬区间渗透度和薪酬比较比率，可以分析出员工的长期薪酬变化趋势。

【案例】　　单位：元

级别	1	2	3	4	5	6	中值
管 1	1800	1900	2000	2100	2200	2300	2050
管 2	2500	2700	2900	3100	3300	3500	3000

管 1：假设实际薪酬 2250，市场平均数 2400。

比较比率－1：2250/2050≈1.10

比较比率－2：2050/2400≈0.85

区间渗透度＝（2250－1800）/（2300－1800）＝0.90
管 2：假设实际薪酬 3200，市场平均数 3150。
比较比率－1：3200/3000≈1.07
比较比率－2：3000/3150≈0.95
区间渗透度＝（3200－2500）/（3500－2500）＝0.70
（四）同一企业相邻薪酬等级之间的交叉与重叠
如果相邻薪酬等级间没有交叉重叠或交叉重叠很少，说明相邻两个薪酬等级的区间薪酬水平差异过大。
如交叉重叠的区间太大，会使不同薪酬等级间的中值差异减少，削弱不同的薪酬等级反映不同职位价值的作用。
处于较低位置的相邻薪酬等级间的交叉重叠幅度一般都较大。处于较高位置的相薪酬等级间的交叉重叠幅度一般较小。
薪酬等级之间的交叉程度取决于两个因素：
1.薪酬等级内部的区间变动比率；
2.薪酬等级的区间中值之间的级差。
3.区间中值级差是指不同薪酬等级的区间中值之间的等级差异，公式为：

$$PV = \frac{FV}{(1+i)^n}$$

式中，PV 表示最低薪酬等级的区间中值，FV 表示最
高等级的区间中值，i 表示级差，n 表示等级数量。
因此，薪酬等级的区间中值级差越大，或者同一薪酬区间的变动比率越小，则薪酬区间的重叠区域就越小；反之，则薪酬区间的重叠区域就越大。

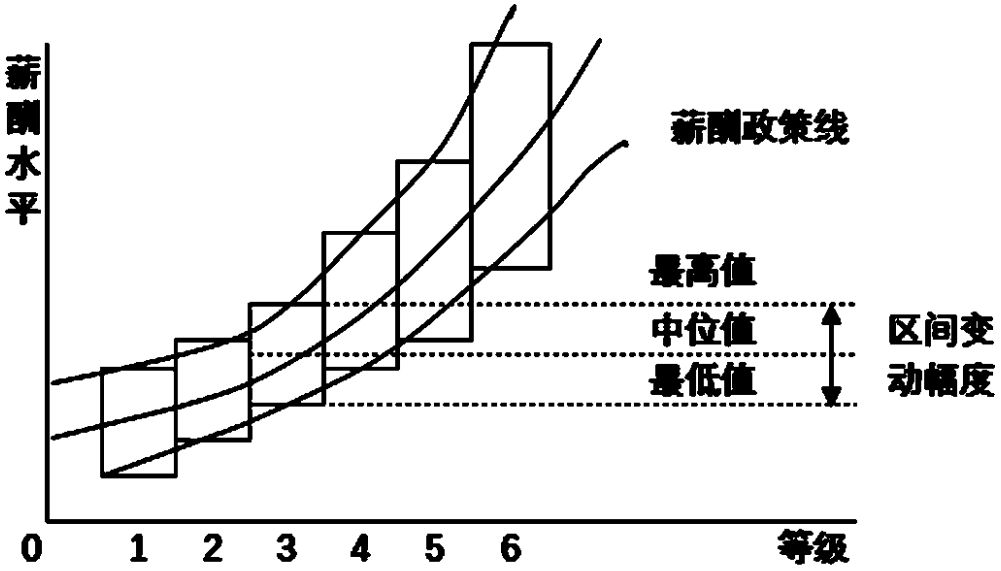

图8-1 薪酬等级划分示意图

【例题·单选】在薪酬等级的变动幅度一定的情况下，薪酬等级的区间中值极差越大，则（）。
A. 薪酬变动率越大
B. 薪酬区间渗透度越大
C. 薪酬区间的重叠区域越小
D. 薪酬比较比率越小
【答案】C
【解析】薪酬等级的区间中值级差越大，或者同一薪酬区间的变动比率越小，则薪酬区间的重叠区域就越小；反之，则薪酬区间的重叠区域就越大。

【例题·单选】（）表示员工实际获得的基本薪酬与相应薪酬等级的中值或是中值与市场平均薪酬水平之间

的比例关系。

A．比较比率　　B．薪酬区间渗透度

C．薪酬变动比率　　D．薪酬变动范围

【答案】A

【解析】本题考查比较比率的定义。比较比率表示员工实际获得的基本薪酬与相应薪酬等级的中值或是中值与市场平均薪酬水平之间的比例关系。

【例题·多选】下列关于薪酬结构的陈述，正确的有（）。

A．薪酬结构包括薪酬等级的数量、同一薪酬等级内部的薪酬变动范围，以及相邻两个薪酬等级之间的交叉与重叠关系

B．所需技能水平较低的职位所在的薪酬等级变动比率要大一些

C．通过薪酬区间渗透度和薪酬比较比率，可以分析出员工的长期薪酬变化趋势

D．如果相邻两个薪酬等级之间没有交叉重叠或交叉重叠很少，则意味着相邻两个薪酬等级的区间薪酬水平差异过大

E．处于较低位置的相邻薪酬等级间的交叉重叠幅度一般都较小

【答案】ACD

【解析】本题考查薪酬结构设计的内容。B 选项错误，应该是所需技能水平较高的职位所在的薪酬等级变动比率要大一些；E 选项错误，应该是处于较低位置的相邻薪酬等级间的交叉重叠幅度一般都较大。

知识点

宽带式薪酬结构

（一）宽带式薪酬概述

对多个薪酬等级以及薪酬变动范围进行重新组合，从而变成只有相当少数的薪酬等级以及较宽等级变动范围的薪酬结构。

一般来说，在宽带式薪酬结构中每个薪酬等级的最高值和最低值之间的区间变动比例可达到 100%或 100%以上。

2.与传统的薪酬结构相比，宽带式薪酬结构的优点

（1）能够更好地支持扁平化组织结构

（2）引导员工重视个人技能和能力的提高

（3）有利于职位的轮换与培育企业的跨职能成长和开发

（4）能使部门经理更多地参与员工的薪酬决策

（5）有利于推动良好的工作绩效

（6）还可以密切配合劳动力市场上的供求变化

3.宽带薪酬的缺陷

（1）虽然宽带式能够为企业经营管理发挥很大的作用，但并不适合所有的企业

（2）不利于企业内部员工的晋升

（3）企业内薪酬等级比传统的薪酬制度少，员工要想得到晋升就必须付出很大的努力

（4）员工可能感到职业生涯很难发展下去，其工作的积极性与主动性会受到打击

（二）宽带式薪酬结构体系

项目	内涵
薪酬宽带的数量	薪酬宽带的数量没有一个统一的标准，其决策依据还应当是企业中能够带来附加价值的不同员工的贡献等级
宽带定价	参照市场薪酬水平和变动区间，对同一宽带之中的不同职能或职位的薪酬分别定价
将员工放入薪酬宽带中的特定位	（1）绩效法，即根据员工个人绩效将员工放入薪酬宽带的某个位置 （2）技能法，即严格按照员工新技能的获取情况来确定他们在薪酬宽带中的位置

置	（3）能力法，即先确定某一明确的市场薪酬水平，对宽带内低于该水平的部分，采用根据员工的工作知识和绩效定位的方式；对高于该水平的部分，采用根据员工的关键能力开发情况定位的方式。

【例题·单选】关于宽带薪酬的说法，正确的是（）。
A．宽带薪酬制度比传统的薪酬制度的薪酬等级数目更多
B．宽带薪酬结构中每个薪酬的等级的变化范围很小，最高值和最低值之间的区间变动比例在 20%以内
C．宽带薪酬制度适用于所有类型的企业
D．宽带薪酬制度有利于引导员工重视个人技能和能力的提高
【答案】D
【解析】本题考查宽带式薪酬。宽带式薪酬结构就是指对多个薪酬等级及薪酬变动范围进行重新组合，从而变成只有相当少数的薪酬等级及较宽等级变动范围的薪酬结构，选项 A 错误；在宽带式薪酬结构中每个薪酬等级的最高值和最低值之间的区间变动比例可达到 100%或
100%以上，选项 B 错误；宽带式薪酬并不适合所有的企
业，选项 D 错误。

【例题·单选】把员工放入薪酬宽带中特定位置的方法不包括（）。
A．资历法　　B．绩效法
C．能力法　　D．技能法
【答案】A
【解析】本题考查宽带式薪酬结构。将员工放入薪酬宽带中的特定位置的方法有：绩效法、技能法、能力法。

【例题·单选】运用能力把员工放入薪酬宽带中的特定位置时，对于宽带内高于市场薪酬水平的部分，应根据（）来给员工定位。
A．员工的关键能力开发情况
B．员工的知识水平与绩效情况
C．员工新技能的获取情况
D．员工的职位高低与资历情况
【答案】A
【解析】本题考查宽带式薪酬结构体系。能力法，即先确定某一明确的市场薪酬水平，对宽带内低于该水平的部分，采用根据员工的工作知识和绩效定位的方式；对高于该水平的部分，采用根据员