



第三节 薪酬管理

【知识点】基本薪酬设计

（一）基本薪酬设计的前提

薪酬调查和薪酬等级的建立是基本薪酬设计的前提。

1. 薪酬调查

实施薪酬调查大体上包括五个步骤：①选择需要调查的职位。②确定调查的范围。③确定调查的项目。④进行实际调查。⑤调查结果的分析。



第三节 薪酬管理

2. 薪酬等级的建立

(1) 薪酬区间。指某一薪酬等级内部允许薪酬变动的最大幅度，它反映了同一薪酬等级内部最低薪酬水平和最高薪酬水平之间的绝对差距。

(2) 薪酬区间中值。是由处于该等级中间位置职位的薪酬水平决定的。薪酬区间中值确定后，还要确定区间的最高值和最低值。

薪酬区间的最高值= 区间中值 $\times$ （1+薪酬浮动率）

薪酬区间的最低值=区间中值 $\times$ （1-薪酬浮动率）



第三节 薪酬管理

(3) 薪酬浮动率。指薪酬区间的最高值或最低值偏离区间中值的比率。一般来说，确定薪酬浮动率时要考虑以下四个主要因素：①企业的薪酬支付能力。②各薪酬等级自身的价值。③各薪酬等级之间的价值差异。④各薪酬等级的重叠比率等。



第三节 薪酬管理

【例】某企业第二薪酬等级的薪酬区间中值为2000元，薪酬浮动率为15%，该薪酬等级内部由低到高划分为4个薪酬级别，各薪酬级别之间的差距是相等的，求该企业该薪酬等级区间的最高值、最低值和各薪酬级别的数值分别为多少？



第三节 薪酬管理

(1) 薪酬区间最高值=区间中值 $\times$ (1+薪酬浮动率)
=2000 $\times$ (1+15%)=2300(元)

(2) 薪酬区间最低值=区间中值 $\times$ (1-薪酬浮动率)
=2000 $\times$ (1-15%)=1700(元)

(3) 该薪酬等级内部第1级别(最低)的薪酬值=区间最低值=1700(元); 第2级别的薪酬值=1700+(2300-1700)
 $\div$ 3=1900(元); 第3级别的薪酬值=1700+2 $\times$ (2300-1700)
 $\div$ 3=2100(元); 第4级别(最高)的薪酬值=区间最高值
=2300(元)



第三节 薪酬管理

（二）以职位为导向的基本薪酬设计（重点）

这种薪酬设计方法包括职位等级法、职位分类法、计点法和因素比较法四种。



第三节 薪酬管理

(1) 职位等级法。将员工的职位划分为若干级别（即职级），按其所处的职级确定其基本薪酬的水平和数额。例如，某企业将各类职位分为：高级管理层，中级管理层，低级管理层，普通员工。企业对每个职位级别分别制定不同的薪酬标准。

这种方法仅适用于规模较小、职位类型较少而且员工对本企业各职位都较为了解的小型企业。

①优点：简单易行，成本较低。

②缺点：不能有效地激励员工，尤其是当许多职位不能简单地划分等级时体现得更加明显。



第三节 薪酬管理

(2) 职位分类法。将企业中的所有职位划分为若干类型，如管理类、技术类、操作类（或生产类）、财务类、营销类等。

它适用于专业化程度高、分工较细、技术单一、工作目标比较固定的产业和工种。

①优点：简单易行，可做到同职同薪，且能较好地发挥薪酬对员工在企业内部流动的调节作用。

②缺点：将各职位划分到某一类职位中时，有的科学依据不足，容易造成内部不公平。



第三节 薪酬管理

(3) 计点法。将各种职位划分为若干种职位类型，找出各类职位中所包含的共同“付酬因素”，即与履行职责有关的，企业认为应当并愿意为之支付报酬的因素。典型的付酬因素有技能、责任、努力程度、工作条件等。然后把各“付酬因素”划分为若干等级，并对每个等级分配相应的分数，分数高低反映该等级在该付酬因素中的相对价值。接着确定每个付酬因素在总体薪酬中的权重，以计算各职位的总分数。最后，利用一张转换表将处于不同职级上的职位所得的付酬因素数值转换成具体的薪酬金额。



第三节 薪酬管理

①优点：较为客观地找出了各类职位中的付酬因素，并进行了较为科学的分级，这就使得企业员工的基本薪酬与其职位、职级、承担工作的重要性和难度以及对企业的价值更加吻合，能够更好地体现出内部公平性的原则。

②缺点：操作**比较复杂**，而且在进行付酬因素等级划分和分配分数时一般需要聘请人力资源管理专家协助指导，因而成本较高。

这种方法是**管理水平较高的企业**普遍使用的一种薪酬制度设计方法。



第三节 薪酬管理

(4) **因素比较法**。这种方法与计点法有相同之处，也是需要首先找出各类职位共同的**付酬因素**。但与计点法不同的是，它舍弃了代表职位相对价值的抽象分数，而直接用**具体的薪金值**来表示各职位的价值。这种方法包括六个环节：①选择付酬因素。②确定关键职位。③依次按所选各付酬因素，将各关键职位从相对价值最高到最低排序。④为各关键职位按各付酬因素分配薪金值。⑤比较按薪金值及按付薪因素价值排出的两种顺序。⑥根据对照因素比较表对非关键待评职位进行职位评价。



第三节 薪酬管理

①优点：既较为全面地考虑了各职位的价值，又具有较强的灵活性，是一种较为完善的基本薪酬设计方法。

②缺点：复杂且难度大，需要人力资源管理专家指导才能完成，故成本较高，且不易被员工完全理解，其公平性也常受到质疑。

使用范围具有一定的局限性。



第三节 薪酬管理

【单选】某企业进行薪酬制度设计时，将员工的职位划分为若干个级别，按员工所处的职位级别确定其基本薪酬的水平和数额。该企业采用的薪酬制度设计方法是（ ）。

- A. 职位等级法
- B. 计点法
- C. 职位分类法
- D. 因素比较法



第三节 薪酬管理

答案：A

解析：将员工的职位划分为若干个级别，按员工所处的职位级别确定其基本薪酬的水平和数额，属于职位等级法。故选A。



第三节 薪酬管理

（三）以技能为导向的基本薪酬设计

具体可分为以知识为基础的基本薪酬制度设计和以技能为基础的基本薪酬制度设计。

（1）以知识为基础的基本薪酬制度设计。这种方法适用于企业科技人员和企业职能管理人员基本薪酬的确定。

（2）以技能为基础的基本薪酬制度设计。这种方法适用于生产和业务一线员工基本薪酬的确定。



第三节 薪酬管理

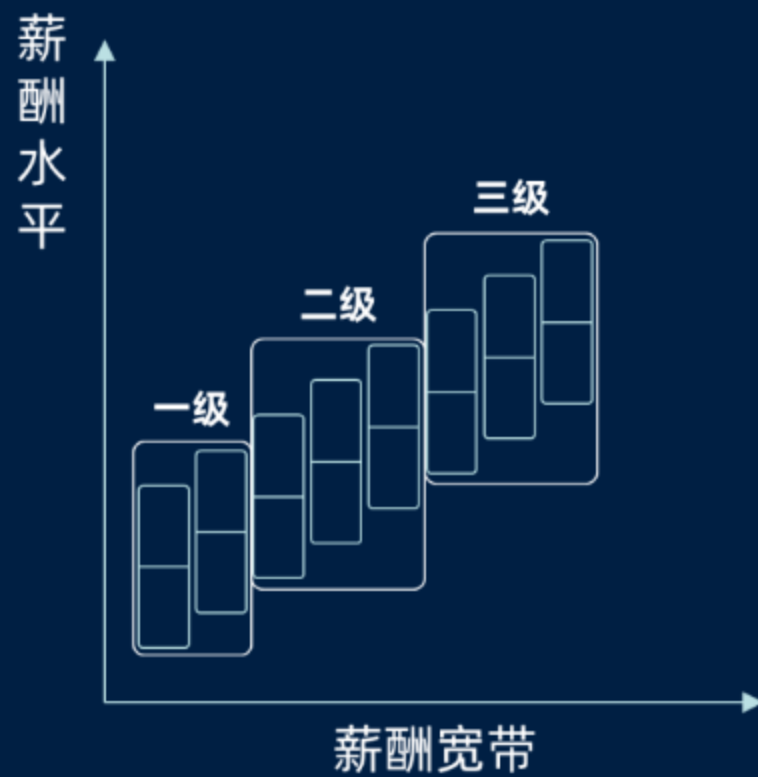
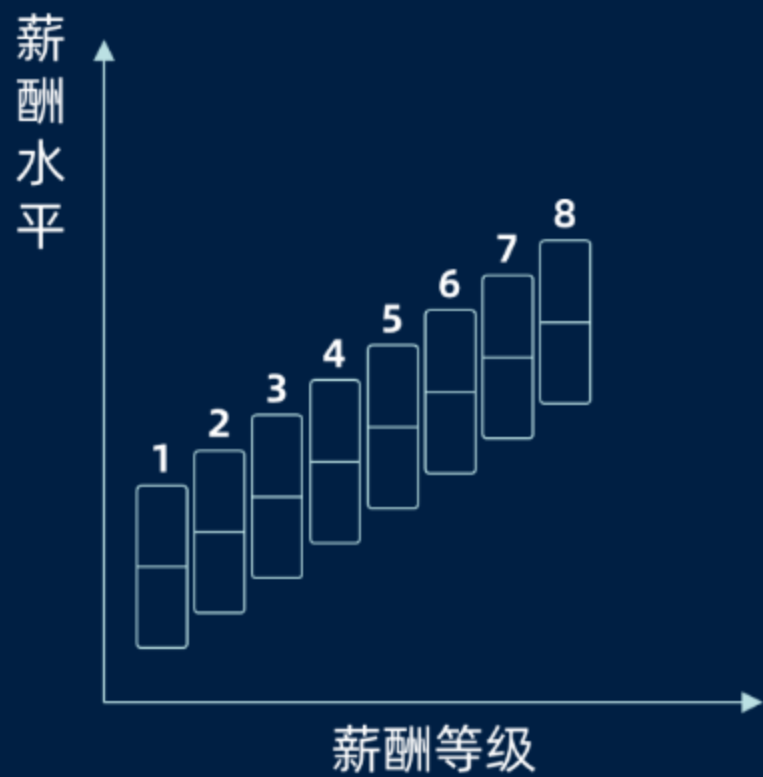
（四）宽带型薪酬结构的概念、特点与作用

1. 宽带型薪酬结构的概念与特点

（1）概念。宽带型薪酬结构是指对多个薪酬等级以及薪酬变动范围进行重新组合，使之变成只有相当少数的薪酬等级以及相应比较宽的薪酬变动范围。如下图所示。



第三节 薪酬管理





第三节 薪酬管理

(2) 特点。

第一，最大的特点是扩大了员工通过技术和能力的提升而增加薪酬的可能性，使员工薪酬的增长更多地依赖于本人技能和能力的提高以及对企业贡献的增加，而不是地位的提高，从而也进一步减少了员工进行横向调动时所遇到的阻力。

第二，企业能密切配合市场供求变化，使员工的薪酬水平以市场薪酬调查的数据和企业的薪酬定位为基础而确定，这就使企业更能把握其薪酬水平在市场上的竞争力，并相应地做好薪酬成本控制工作。



第三节 薪酬管理

2. 宽带型薪酬结构的作用

①支撑扁平型组织结构的运行。②引导员工重视个人能力的提高。③促进职位轮换与调整。④有利于管理人员及人力资源专业人员的角色转变。⑤促进薪酬管理水平的提高。