

知识点薪酬水平★

第二节 薪酬水平及薪酬结构设计

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。

薪酬水平确实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。

【真题·2022补·单选】关于各种市场薪酬水平定位策略的说法，正确的是（ ）。

- A. 市场跟随策略有利于提高企业的形象和知名度
- B. 市场滞后策略有利于企业吸引高素质人才
- C. 混合策略既有利于保持企业的人才吸引竞争力，也有利于控制薪酬成本
- D. 市场领先策略意味着企业的薪酬水平在年初时与市场水平持平

【答案】C

【解析】本题考查薪酬决策水平。市场领先策略的优点是能吸引大批求职者，提高员工素质，减少员工离职率，改进员工工作绩效，减少由于薪酬水平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。A、B 错误。混合策略的优点是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。C 正确。市场滞后策略即在年初薪酬水平调整时，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。D 错误。

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】在薪酬结构设计中，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。