

第二节 薪酬水平及薪酬结构设计

(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

【案例一】 **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

【案例二】 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	$1900/1800 \approx 1.061800/2000 = 0.90$
管 2	2600	2800	3000	$2800/2600 \approx 1.082600/3000 \approx 0.87$

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： $2250/2050 \approx 1.10$

比较比率－2： $2050/2400 \approx 0.85$

区间渗透度 = $(2250 - 1800) / (2300 - 1800) = 0.90$

【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 2：假设实际薪酬 3200，市场平均数 3150。

比较比率－1： $3200/3000 \approx 1.07$

比较比率－2： $3000/3150 \approx 0.95$

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。

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。

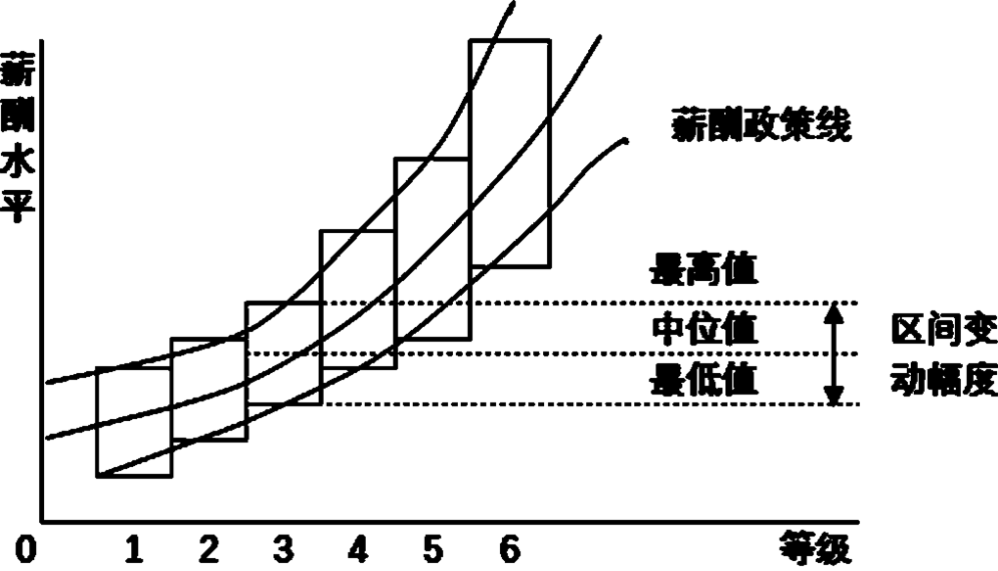


图8-1 薪酬等级划分示意图

【真题·2022 补·单选】某员工所在薪酬等级区间最高值是 11000 元，最低 4000 元，实际基本薪酬 9000，该员工薪酬区间渗透度为（ ）。

- A. 84.6%
- B. 44.4%
- C. 71.4%
- D. 50.0%

【答案】C

【解析】本题考查薪酬结构设计。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)。将题干中数值代入公式可得：(9000 - 4000) / (11000 - 4000) = 71.4%

【例题·多选】下列关于薪酬结构的表述，说法正确的有（ ）。

- 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）宽带式薪酬结构概述

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置	(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 (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。

【真题·2009/2017/2023 年·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。

【真题·2018年·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工的关键能力开发情况定位的方式。