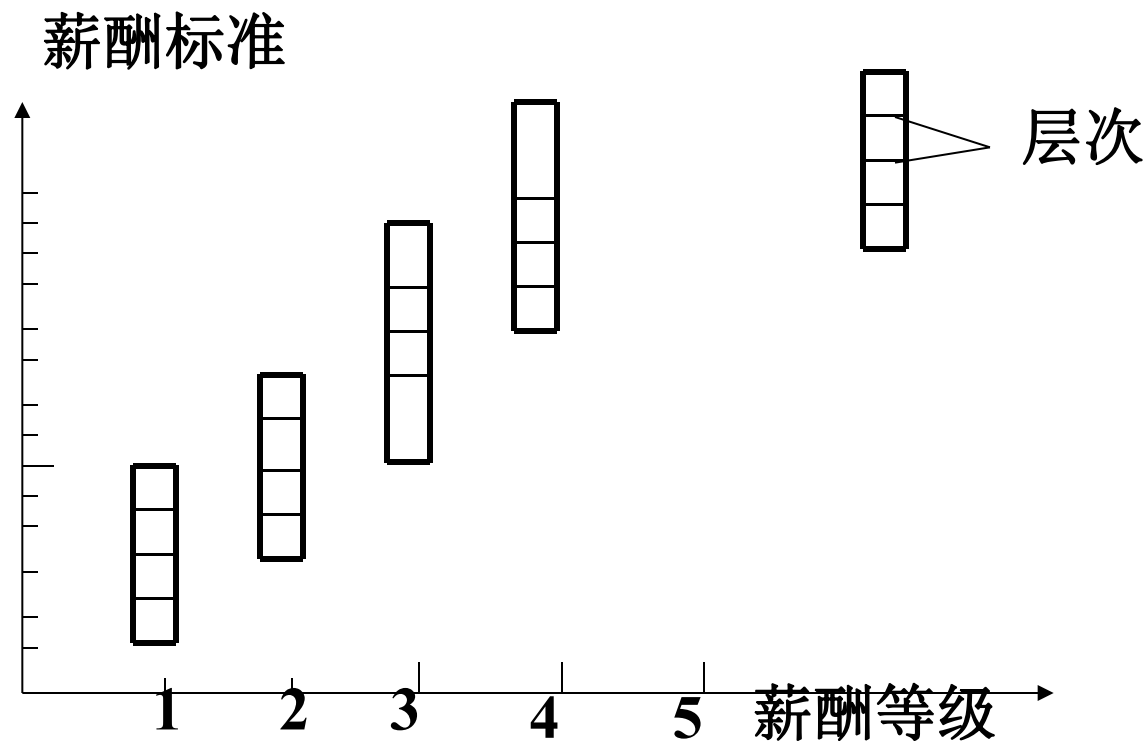


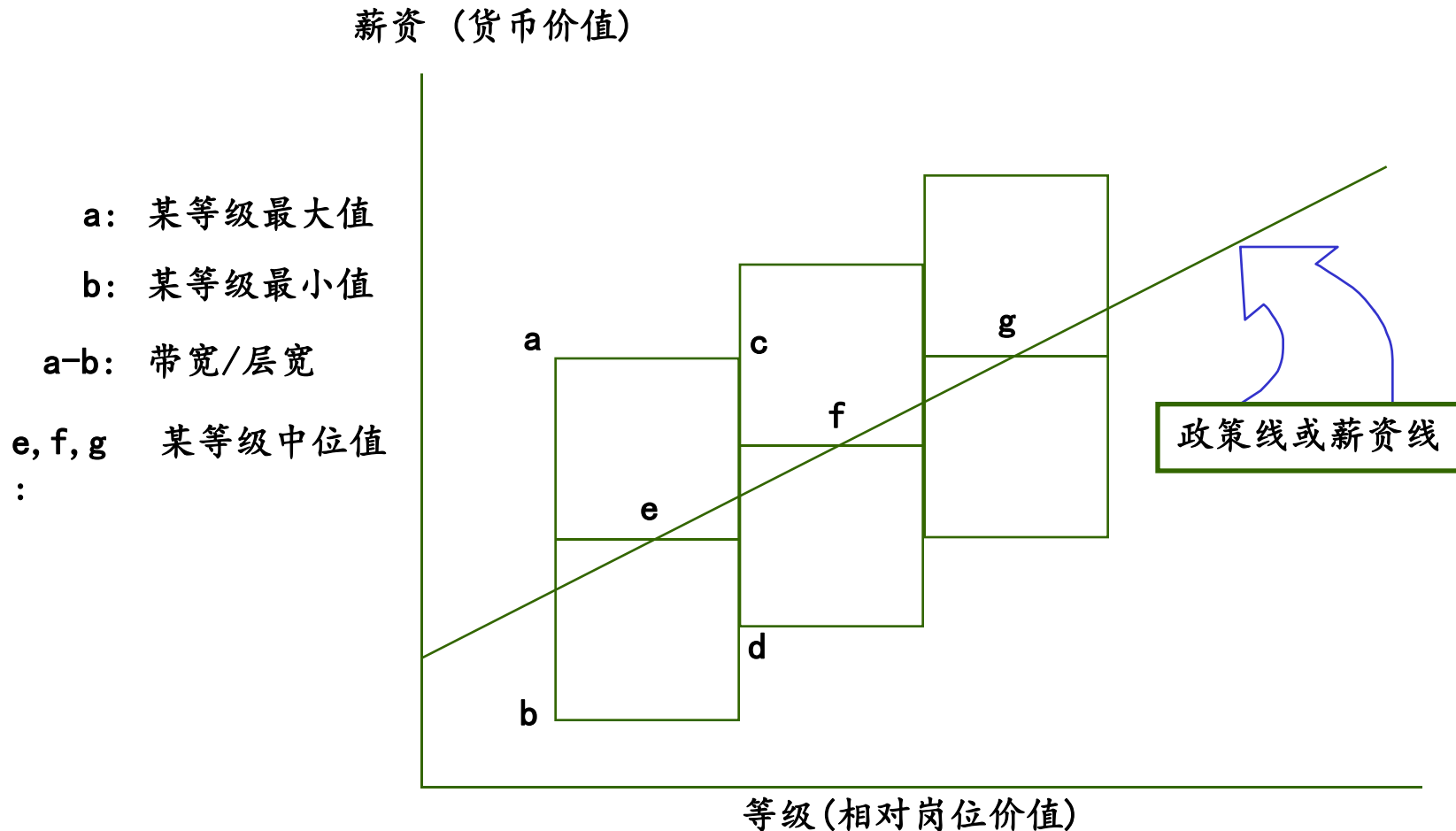
薪酬结构

- 一、薪酬结构的内涵及相关概念
- （一）、薪酬结构是指同一组织内不同职位或不同技能之间的薪酬水平的对比关系，包括不同层次工作之间报酬差异的绝对水平和相对比值。
- （二）、薪酬结构的构成
- 1、薪酬等级：薪酬标准由于职位或技能等级的不同而形成的梯次结构形式。
- ✓ 等级的多少取决于企业的规模、性质、组织结构及工作的复杂程度。一个等级可能划分为多个档次。
- ✓ 根据薪酬等级的多少可将薪酬结构分为窄带薪酬结构和宽带薪酬结构。

为了反映在同一岗位级别上的员工在能力上的差别，企业在实际薪酬管理中往往在同一薪酬等级中划分若干个层次（档次），能力不一的员工可进入不同的档次，经过考核可逐年调整，但一般不会超过该等级的上、下限，除非岗位发生变动。



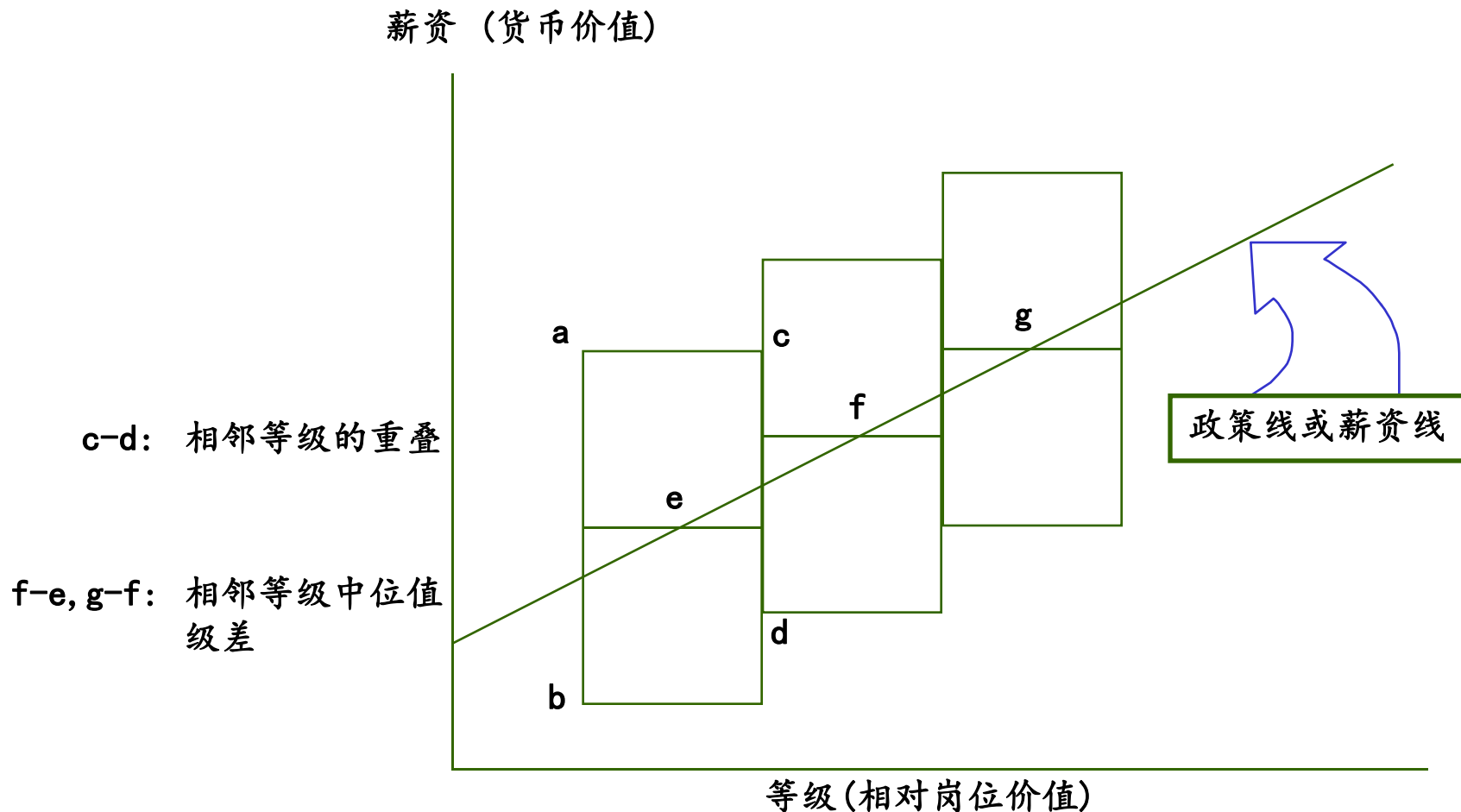
2、薪酬等级宽度及相关概念



相关概念

- 等级最大值：该等级员工可能获得的最高工资。
- 等级最小值：该等级员工可能获得的最低工资。
- 薪酬等级带宽：每一薪资等级的级别宽度，反映同一薪资等级的在职员工因工作性质及对公司影响不同而在薪资上的差异。一般说来，薪资等级的宽度随着层等级的提高而增加，即等级越高，在同一薪资等级范围内的差额幅度就越大。
- 薪酬区间中位值：该等级的平均薪酬水平。

3、薪酬等级的交叉与重叠



- **重叠度**：相邻两个薪资等级的重叠情况。主要是由每一薪等基准职位之市场水平所决定的。重叠度从某种程度上能够反映公司的薪资战略及价值取向。一般说来，低等级之间重叠度较高，等级越高重叠度越低。
- **薪酬等级级差**：即相邻两个薪酬等级中值之间的差距。一般说来，低等级之间级差较小，等级越高级差越大。

- 二、薪酬结构设计（结合职位等级结构与薪酬政策线）

- 1、确定薪酬等级数

- 2、确定每一薪酬等级的带宽（上限与下限）

薪酬区间变动比率：衡量每一职位等级薪酬的区间变动情况。

薪酬变动比率=（最大值—最小值）/最小值

平均薪酬=（最大值+最小值）/2

最小值=平均薪酬/（1+变动比率/2）

最大值=平均薪酬*（1+变动比率/2）

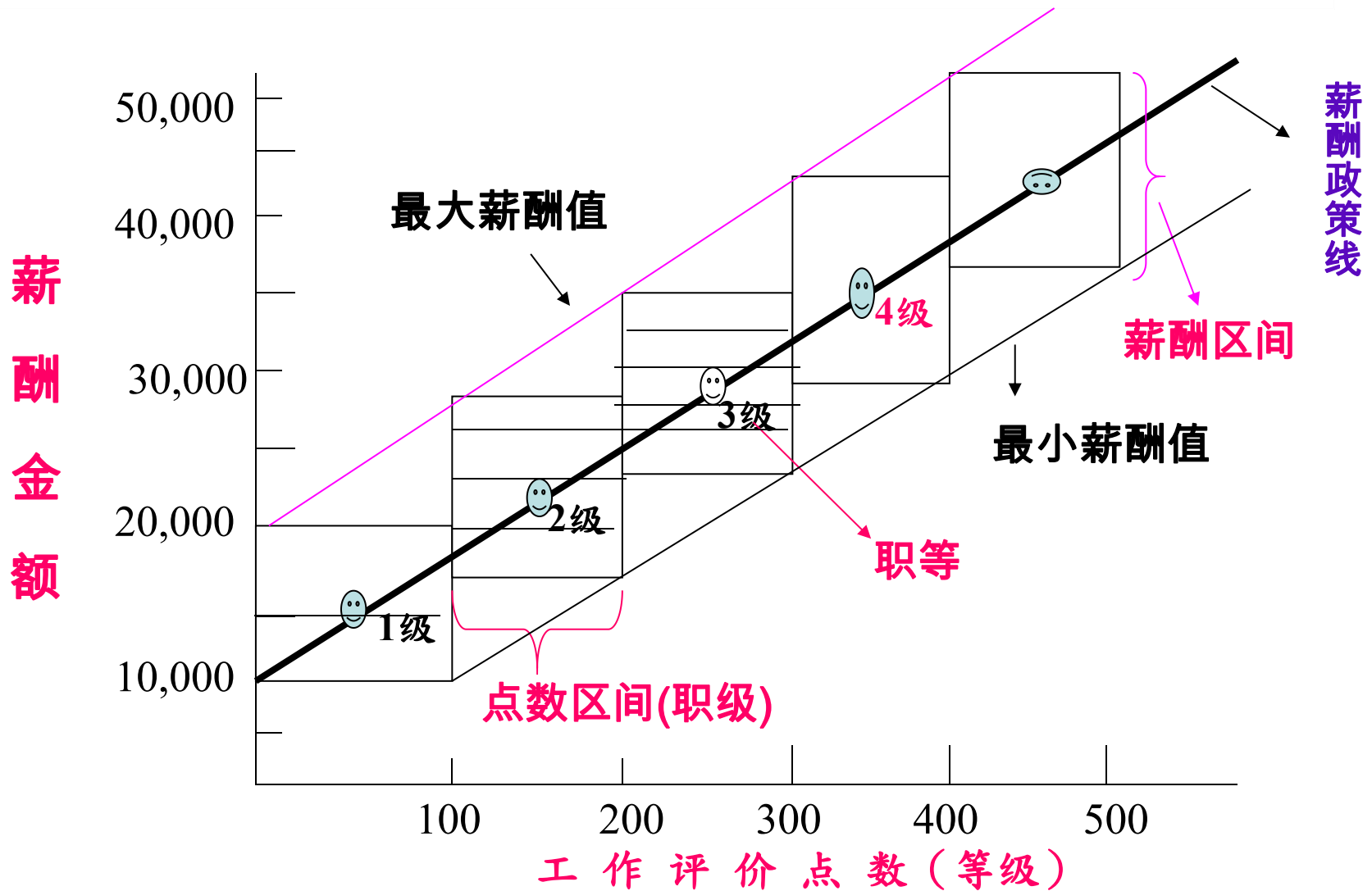
✓ 不同职位等级的薪酬变动比率存在差异，较高等级的薪酬变动比率较大；薪酬变动比率通常在**10%-150%**之间。

- 3、确定薪幅重叠度

考虑薪酬级数、薪酬幅度及薪幅重叠之间的关系

- 4、设计每一薪酬等级内部的层次

薪酬结构设计

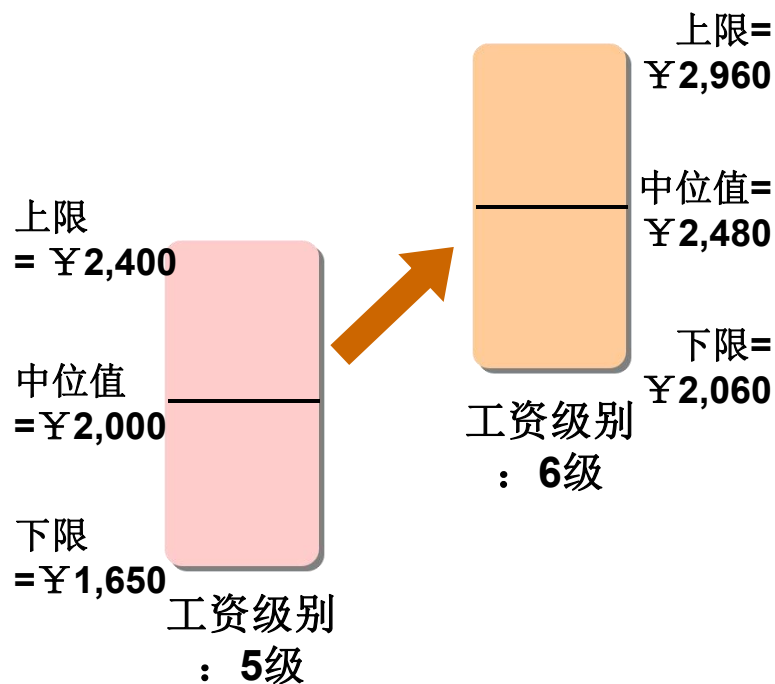
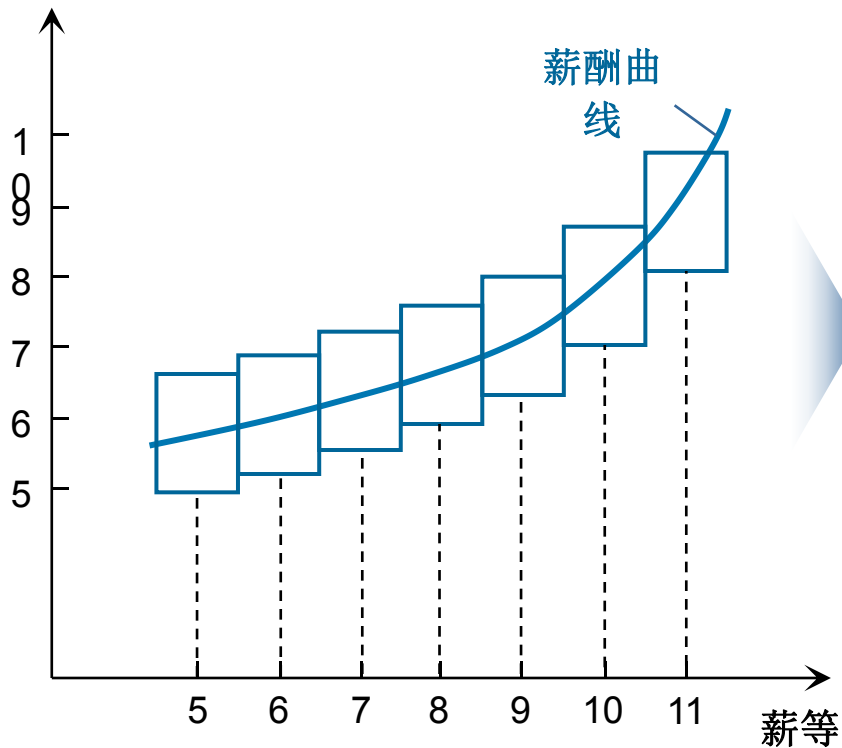


确定等级数

职位等级	薪点范围	职位
1	100以下	窑头看火工 科研联络员
2	101-200	锅炉大班长
3	201-300	财务主管 质量室主任
4	301-400	物资室主任 环保部部长
5	401-500	科研中心主任
6	501-600	副总经理

薪酬区间值的确定

工资（单位：万元）



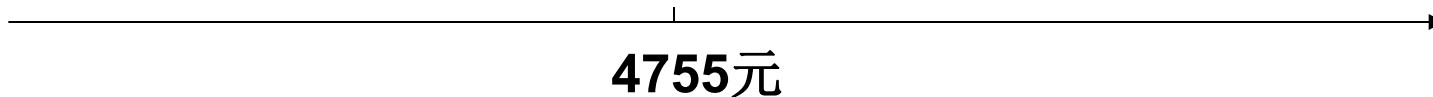
计算薪酬区间最大值与最小值

- 假设薪酬变动比率为**50%**

最低值?

中值

最高值?



➤ 各薪酬等级内的层次划分依据:

✓ 学历

✓ 资历

✓ 技能水平

✓ 业绩考核

一岗多薪制：

档差=级差/（档数—上下级交叉档数）

岗级	基本标准	级差	薪酬档次				
			1	2	3	4	5
1	760	—	720	740	760	780	800
2	830	60	780	800	830	860	890
3	910	80	860	890	910	940	970
4	1000	90	940	970	1000	1030	1060
5	1100	100	1030	1060	1100	1130	1160
6	1210	110	1130	1160	1210	1250	1290
7	1450	130	1250	1290	1320	1360	1400
8	1600	150	1360	1400	1450	1490	1530
9	1750	150	1490	1530	1600	1650	1700

某路桥建设公司管理人员工资档次表

普通工人	连续工龄	5年以下	6-10年	11-15年	16-20年	21年以上
	工资档次	1	2	3	4	5
员级	连续工龄	4年以下	5-8年	9-12年	13-16年	17年以上
	工资档次	2	3	4	5	6
助理级	连续工龄	4年以下	5-8年	9-12年	13-16年	17年以上
	工资档次	3	4	5	6	7
中级	连续工龄	4年以下	5-8年	9-12年	13-16年	17年以上
	工资档次	5	6	7	8	9
高级	连续工龄	4年以下	5-8年	9-12年	13-16年	17年以上
	工资档次	7	8	9	10	11
正高级	连续工龄	4年以下	5-8年	9-12年	13-16年	17年以上
	工资档次	8	9	10	11	12

某网通研究院工资档次表

本年度绩效考核等级	A	B	C
下一年度本等级工资档次	A	B	C

三、宽带薪酬的设计

1、定义：宽带薪酬是企业将原来十几甚至二十几、三十几个薪酬等级压缩成几个级别，同时将每一个薪酬级别所对应的薪酬浮动范围拉大，从而形成一种新的薪酬管理系统及操作流程。

宽带中的“带”，意指工资级别，宽带则指工资浮动范围比较大。宽带薪酬模式适用于技术型、创新型企业，如IT高科技企业等。

2、宽带薪酬结构的特点：

- ☞ 薪酬等级少（4级左右）
- ☞ 薪酬区间变动比率大（150%—300%）
- ☞ 薪酬区间中值级差大
- ☞ 与员工的工作绩效紧密相关

宽带薪酬的优点：

绩效比岗位更重要，有利于提高良好的工作绩效
能引导员工重视技能的增长和能力的提升
有利于企业内部职位的轮换
能密切配合市场供求的变化

宽带薪酬的弊端：

晋升困难
稳定感差
绩效要求高
人工成本难于控制

• 3、宽带薪酬结构设计

1) 确定薪酬宽带的数量

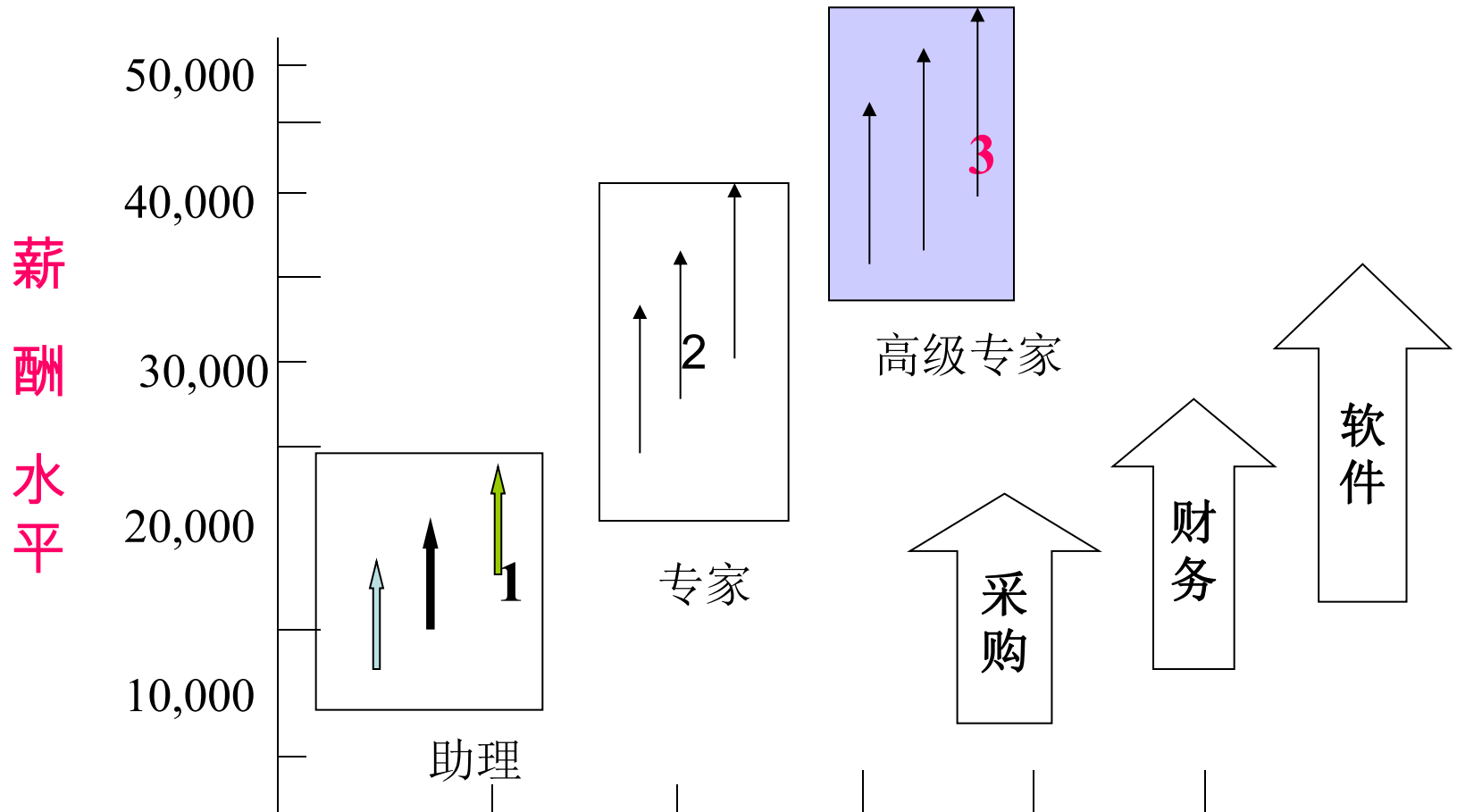
☞ 划分标准：能力与技能的差异、管理层次、职能类别

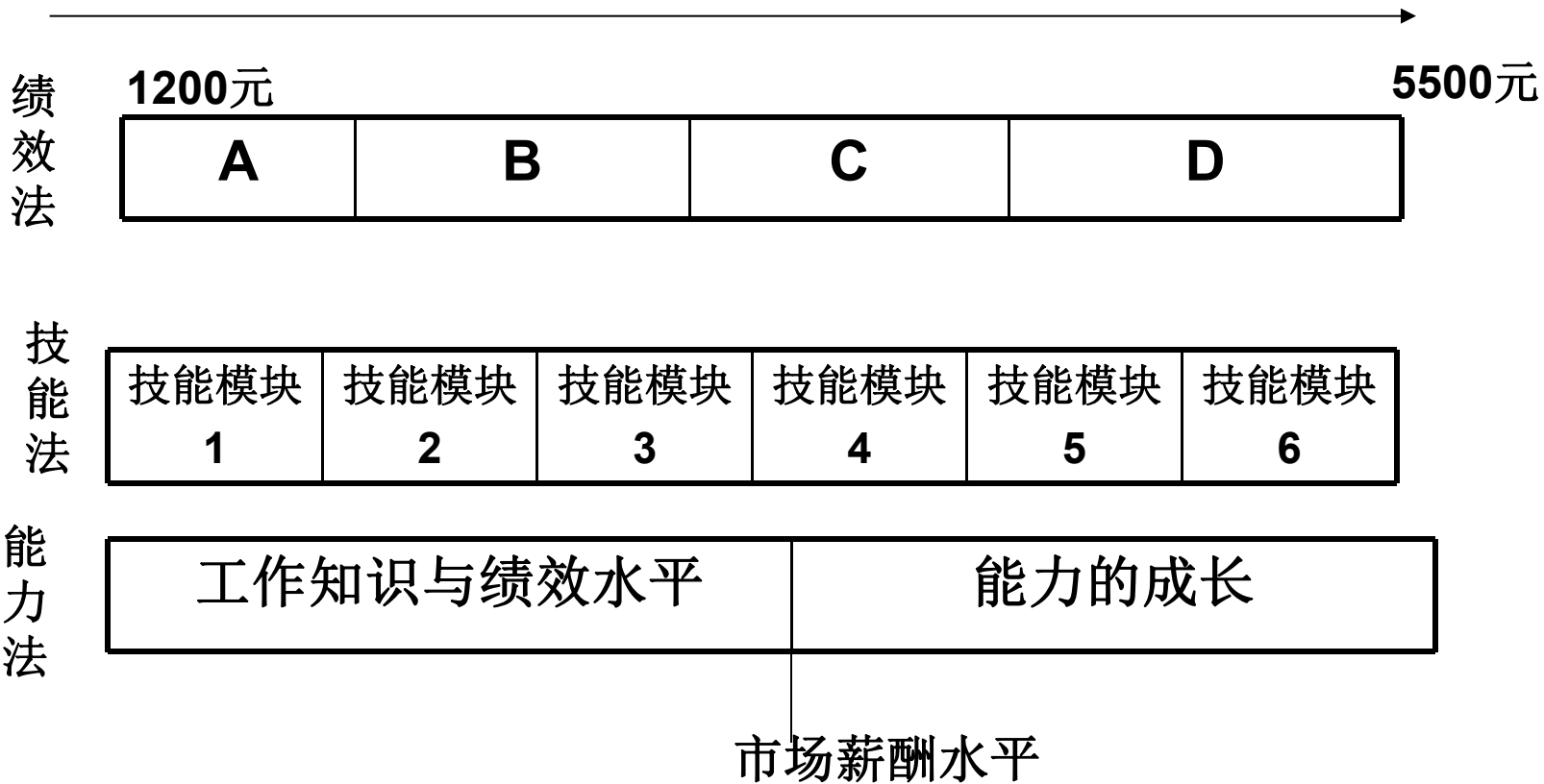
2) 确定各薪酬等级变化范围：根据市场薪酬水平与薪酬变动比率

3) 同一宽带内部根据职能或技能的差异划分薪酬层次

★ 员工薪酬提升的路径：绩效等级、技能等级、能力等级

宽带薪酬结构图





四、薪酬结构的调整

1、中位值调整

调整步骤

- 适当调整每等级中位值为最接近的整数以适应实际日常发放的需要
- 根据公司薪资战略及内部文化调整个别层级数据，以保证公司整体薪资趋势符合要求(建议仍以市场数据为基础，不宜改变过大以保证市场化水平)
- 估算公司全部薪资成本。如果不能承受，则应适当下调部分层级中位数值。若差距过大，则应考虑调低公司薪资在市场上的定位



确定调整后的中位值级差

- 不能过低（相邻岗位级差小于10%）
 - 许多岗位在一条近似值的线上
 - 有必要重新评估
- 不能过高（低等岗位相邻级差大于25%）
- 基准：
 - 低等岗位级差10%-15%
 - 中等岗位级差20%-25%
 - 高等岗位级差30%-40%

2、带宽调整

调整步骤

- 根据公司的薪资战略调整各等级带宽，体现不同要求对同等员工的薪酬调整
- 综合考虑带宽序列的增长情况，尽量保持由低到高逐渐增长趋势
- 根据目前在职者的薪资水平调整带宽，以使符合现实变动需要
- 估算公司全部薪资成本。如果不能承受，则应适当减少带宽以减低同等级内高薪水

确定调整后的带宽

- 根据公司组织结构的变化而变化
- 在薪资增长与业绩关联的情况下薪资范围较宽
- 根据岗位的性质变化而变化（视公司特性及战略要求），如：
 - 生产型/支持型岗位：15%-25%
 - 管理型/专业型岗位：25%-40%
 - 高级管理岗位：40%-60%

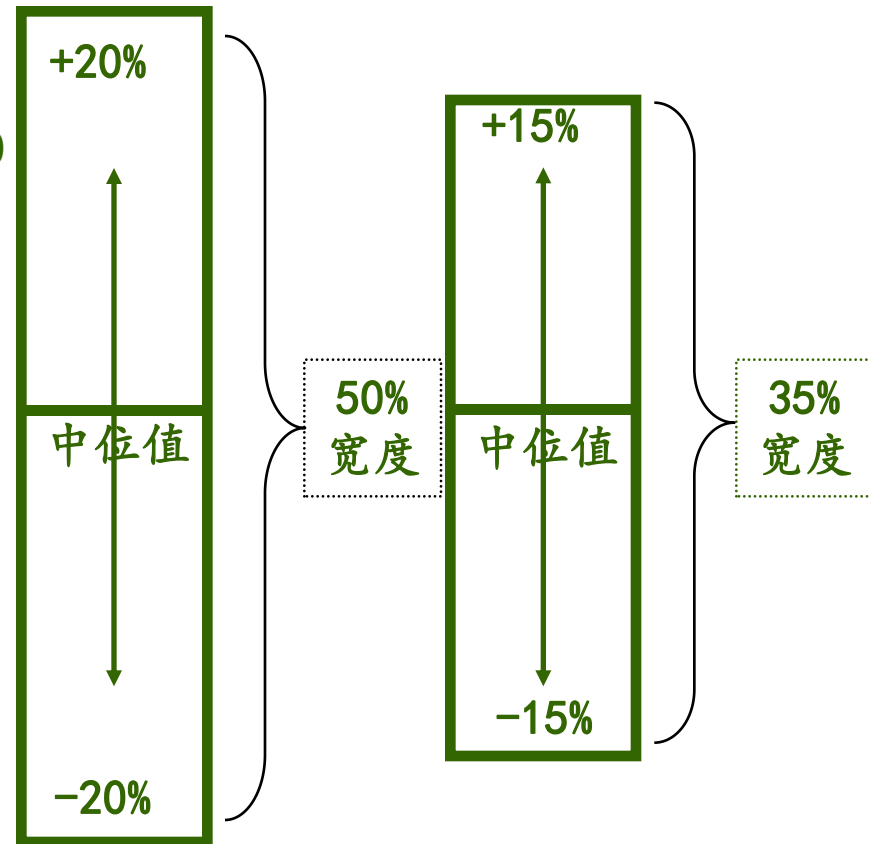
带宽调整 (续)

带宽的举例说明

$$\text{带宽\%} = \left[\left(\frac{\text{最大值}}{\text{最小值}} \right) - 1 \right] \times 100$$

$$\text{最小值} = \frac{2 \times (\text{中位值})}{2 + \text{带宽}}$$

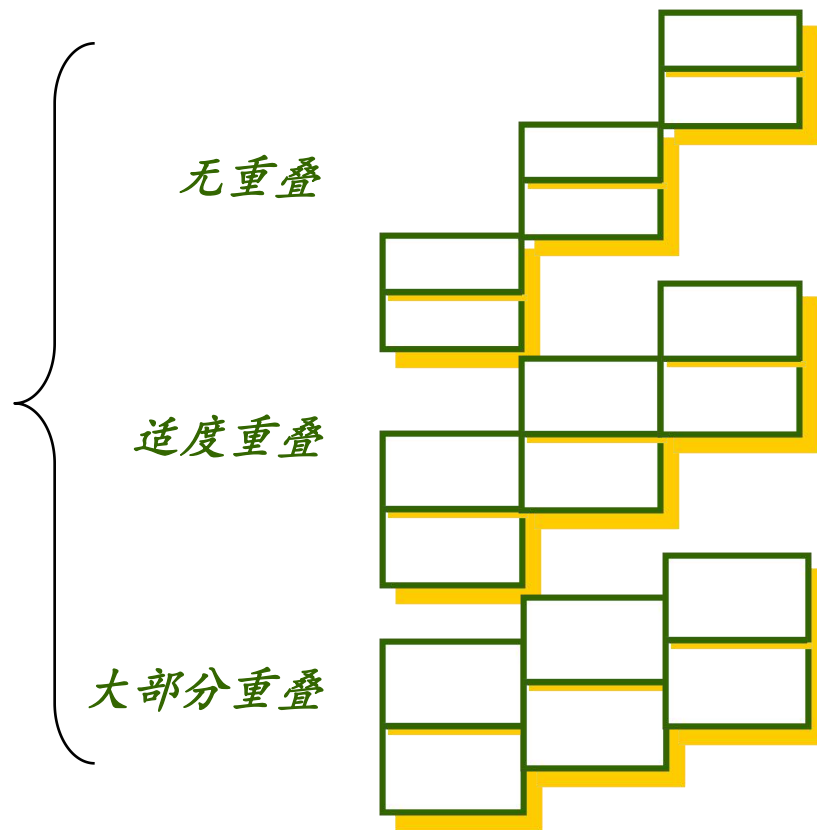
$$\text{最大值} = (1 + \text{带宽}) \times \text{最小值}$$



带宽调整 (续)

确定调整后的重叠度

- 综合考
况,等
等为
提供
积极
性
考虑
的逐
渐减
少员
工增
强工
作积
极性
重叠
度由
低等
级到
高等
级
变化
的情
况高
而升
级晋
跃的
趋势
等
保持
由低
等工
作积
极性
重叠
度由
低等
级到
高等
级
变化
的情
况高
而升
级晋
跃的
趋势
等
保持
由低
等工
作积
极性
- 根据目
前在
职者
的薪
资水
平等
现实
情况
调整
重叠
度能
够符
合实
际
需要
根据
目前
在职
者的
薪资
水平
调整
重叠
度能
够符
合实
际需
要
- 估算公
司全
部薪
资成
本。当
资
本成
本适
当
时
应
平
均
化
。如
果
不
能
承
受
以
扁
平
化
薪
资
成
本
估
算
公
司
全
部
薪
资
成
本。当
资
本成
本适
当
时
应
平
均
化
。如
果
不
能
承
受
以
扁
平
化
薪
资
成
本



3、个点分析

薪酬区间渗透度：用来衡量员工的实际薪酬水平在某一薪酬等级中的位置。

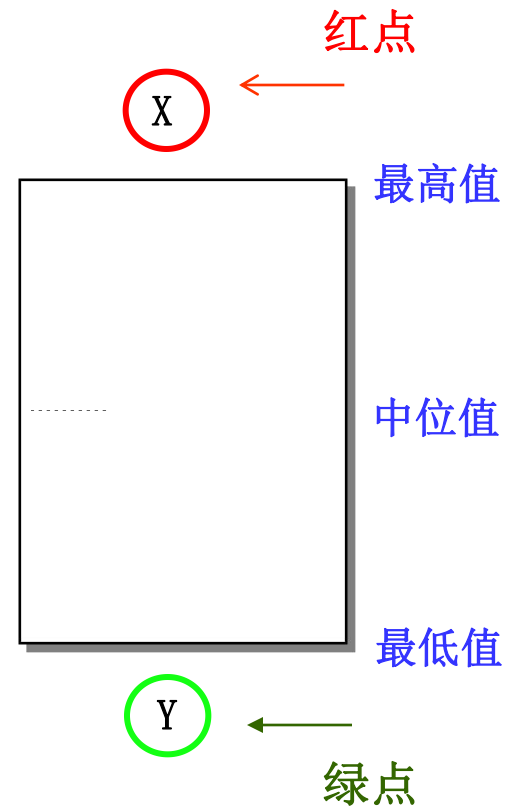
薪酬区间渗透度 = (个人的实际薪酬水平 - 下限) ÷ (带宽绝对值)

如何理解个点在所处等级中的位置

所处位置	说明(对于正常绩效员工)	评估相应的内部比率(个人薪酬比较比率)
低于50%	实际薪资较接近最低值 • 需提高个人薪资 • 需调整带宽	低于1.00
50%	实际薪资在最低与最高值中间 • 理想的情形	1.00
高于50%	实际薪资较接近最高值 • 需冻结或控制个人的薪资增长 • 需调整带宽	高于1.00

个点在薪资等级范围之外

- 认为是正常情况，但要运用各种方法逐渐减少该类点数量直至最终达到全部点都落在等级矩阵内
- 一般分为两类点
 - 红点：目前薪资高于最高值
 - 绿点：目前薪资低于最低值



个点分析 (续)

红点

产生原因

- 任职期较长
- 属于挖来的优秀人才
- 公司的重组
- 未作调整的薪资结构
- 岗位的重新配置
- 工会谈判提高薪资
- 上佳的业绩



提议

- 不包括在基本薪资内的一次性补贴
 - 津贴
 - 奖金
- 递延的薪资
- 晋升
- 无增长
- 更新薪资结构

个点分析 (续)

绿点

典型的原因

- 新雇佣
- 新的/迅速的晋升
- 公司的重组
- 薪资结构的调整
- 较差的业绩



提议

- 提供雇佣/试用期
- 提高至最低薪资点
 - 一次性增长
 - 更经常的薪资增长
- 降职或解雇