

# 设计薪资结构的最佳实践

员工薪酬方案管理框架



企业制定并落实薪资结构，为管理员工的薪酬方案提供框架。要高效管理薪酬方案，必须平衡企业内部员工的薪资水平（内部公平<sup>1</sup>）和员工在招聘市场可要求得到的薪资水平（外部公平<sup>2</sup>）。

### 如何制定薪资结构

大部分企业通过评估其大多数岗位在市场上的工资水平决定员工的工资水平。薪酬专员称之为“基准职位”<sup>3</sup>。与之相反，非基准职位的测评目的并非为确定市场工资水平，通常原因是没有可用的市场数据。

基准职位的市场工资水平可从最高到最低排列，以便测评每个职位的相应价值。随后将企业的非基准职位安插在基准职位中间，以便制定一份职位价值等级表，整合各职位的外部价值和企业的内部价值。以职位价值等级表为基础，可将价值类似的工作职位分为一组，并确定构成企业薪资结构的各项分类。

图 1 列出了测评职位以便制定职位价值等级表的过程。其中相关的挑战是，得根据内外部因素测评职位的价值，以便按价值从高到低对职位进行排序。一旦职位价值等级表制定完毕，企业便可确定其薪资结构，期间将把价值类似的职位分为一组。

图 2 列出的是确定薪资结构中薪资范围的过程。薪资范围中包含最高值和最低值，代表企业在其富有竞争力的薪酬政策中愿意在相关市场支付的薪资范围。<sup>4</sup>

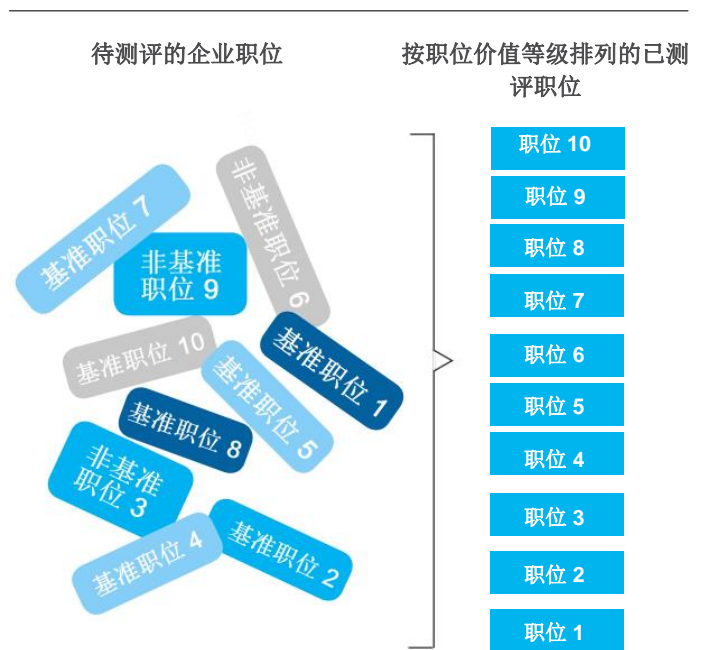


图 1: 职位测评结构

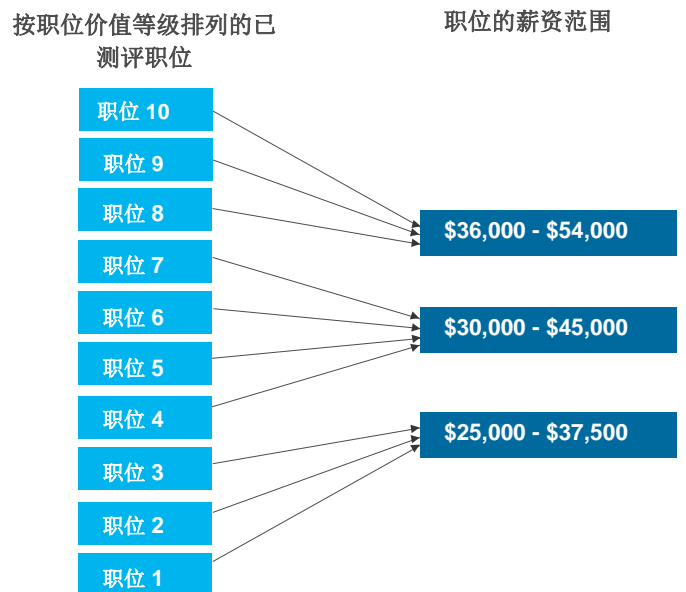


图 2: 制定薪资结构的流程

## 设计薪资结构的业务考量

设计薪资结构的业务考量包括策略因素、竞争实践、企业文化和薪资的承担能力。要考虑的关键策略问题是企业的目标，以及在多大程度上通过薪酬来吸引和留任有能力实现业务成就的员工。

通过薪酬调查竞争公司的薪资管理方案的结构，来研究他们的薪资实践。文化较为多元的企业一般不太注重基本工资，而是倾向于采用浮动薪酬制度，这样更能激励员工实现业务目标。相比较而言，文化较为稳定的企业通常关注基本工资，因为能更好地预测绩效和员工行为。最后，还需考虑企业的资金状况，即是否有能力支付员工薪资，这些都是固定成本。

## 设计薪资结构的技术考量

设计薪资结构的技术考量，包括薪资区间数量、最小值与最大值的跨幅、相邻薪资区间中位值的差异（级差）以及相邻薪资区间重叠度。

薪资结构中的区间数量，代表了区分企业内职位价值的等级数量。制定一个完整结构所需的区间数量由下列因素决定：

- 企业职位价值等级中体现的技能和/或职责区分的数量。
- 企业组织结构中主管-下属关系的数量。

- 强调职业发展和晋升的程度。
- 管理薪资方案可用的资源。
- 一般而言，区间越多，所需的管理工作越多。

薪资范围跨度是指薪资结构中最低薪资和最高薪资间的差距。结构通常为扇形结构，低级职位的范围跨度较小，高级职位的跨度较大。整体而言，范围跨度代表着该区间内职位的薪资范围，从最小值到最大值不等。

图3展示范围跨度为50%的薪资区间。可利用下列公式计算范围跨度：

$$\text{（等级最大值－等级最小值）/等级最小值}$$

若范围跨度为100%，则薪资区间变化值为图3的两倍。整体而言，薪资高的职位（如主管）的变化幅度大，薪资低的职位（如文职）变化幅度小。

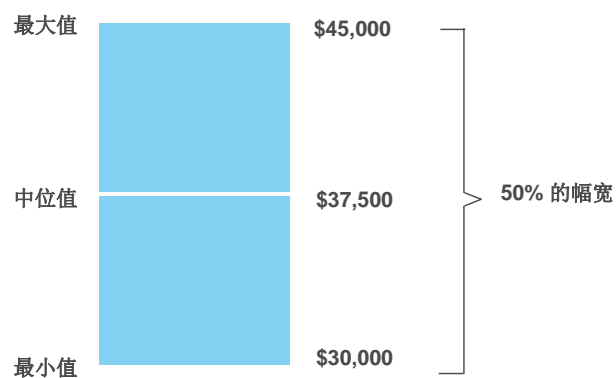


图3：薪资范围跨度示例

中位值差异是薪资结构设计中的重要内容，代表着相邻薪资区间中间值的百分比差异。总的来说，如果企业的职位测评方法未明确区分界定各个级别，那么薪资区间级别也较少。确定中位值差异应考虑的另一项因素是，与将员工晋升至更高一级薪资区间的职位成本有关的企业政策。例如，如果政策规定将晋升后工资涨幅限制在 8% 以内，但中位值差异为 15%，那么员工晋升后的薪资将低于新岗位的最低薪资。

中位值差异和幅宽决定了薪资区间的重叠程度。确定中位值差异和幅宽后，分析区间的重叠情况，确保薪资结构内各区间的薪资呈合理递增；在必要时可进行调整。

图 4 展示了虚拟人力资源部门的员工薪资结构。分析该结构，深入了解上文所述的各项特征。

### 扁平薪酬结构

扁平薪酬结构的定义是将传统结构中大量的薪资区间整合起来，汇编纳入少数几个区间，因此，扁平薪酬结构与传统薪

资结构特征不同。扁平薪酬结构的区间少，各区间范围跨度大，中位值差异高，重叠度低。宽带薪酬对员工来说更注重职业发展潜力，不然员工会去招聘市场寻求其他机会。

自 1990 年起，扁平薪酬结构已成为企业薪酬管理人士认可的做法。在通过裁员使企业变得更“平”后，企业采用这一结构希望改善对薪资方案的管理工作。在宽带型层级结构中，更为强调职业发展，而非晋升。当前，扁平薪酬结构依然代表着将企业的职位价值等级缩减为数量更少但跨度更宽的薪资区间。此举目的是在晋升机会较少且企业薪资与所处竞争级别密切相关时，仍认可员工的职业发展，以便更好地管理工资支付情况。

扁平薪酬结构通常适用于希望灵活快速应对业务环境或招聘市场持续变化的企业。此类企业可能希望通过采用扁平薪酬结构来实现下列人力资本管理目标：

- 扩展团队技能。
- 促进员工职业发展。
- 支持新文化或更为宽带的企业结构。

| 薪资区间编号 | 按区间分配的职位             | 薪资区间值    |          |          | 幅宽       |     | 中位值差异 |
|--------|----------------------|----------|----------|----------|----------|-----|-------|
|        |                      | 最小值      | 中位值      | 最大值      | 差        | %   |       |
| G      | 中级薪酬分析员；中级人事专员       | \$36,000 | \$45,000 | \$54,000 | \$18,000 | 50% | 无     |
| F      | 初级薪酬分析员；中级福利分析员      | \$32,800 | \$41,050 | \$49,200 | \$16,400 | 50% | 9.6%  |
| E      | 初级福利分析员；高级人力资源信息系统专员 | \$30,000 | \$37,500 | \$45,000 | \$15,000 | 50% | 9.5%  |
| D      | 中级人力资源信息系统专员；中级薪酬专员  | \$27,400 | \$34,250 | \$41,100 | \$13,700 | 50% | 9.5%  |
| C      | 初级薪酬专员；人力资源助理        | \$25,000 | \$31,310 | \$37,500 | \$12,500 | 50% | 9.4%  |

图 4：人力资源部门员工的虚拟薪资结构

扁平薪酬结构是应对企业状况发生变化的一种薪酬管理方式。在此类薪酬结构中，雇主对能力持续进步表现优异的员工加薪，而不是依照传统的等级划分进行晋升。传统薪资结构的设计特点着重关注内部公平和外部公平，而扁平薪酬结构使员工关注企业不断变化的需求，并帮助其体验内部文化。

图 5 展示了从传统结构过渡至扁平薪酬结构的设计特点变化。

### 管理问题

有时，员工的薪资可能不在企业界定该职位薪资的范围内，可能高于最高值，也可能低于最低值。高于最高值的薪资称为“红圈薪资”。出现此类情况的原因包括降级、为留任高潜力员工而支付高额薪资、企业重组或收购，或薪资结构



图 5：薪资结构变化

落后于富有竞争力的薪资水平。薪酬专员建议采用的解决方法包括：

- 冻结员工工资，直至其在更新后的区间范围内。
- 减薪，额外部分以津贴的形式支付。
- 审核员工绩效，将其晋升至更高薪资区间的职位。

与“红圈薪资”相反，“绿圈薪资”是指员工工资低于区间最低值，出现这一情况的原因包括：

- 新晋升或新招聘员工后调整了薪资结构。
- 重新评测职位价值后，将员工分配至薪资结构中更高级别的区间范围内或是由企业重组或收购所致。

薪酬专员建议，员工工资最好不低于企业规定的最低值。如低于最低值，应立即加薪至相关区间的最低值，或在薪资管理流程中的既定活动（如年度薪资审查）时提薪。

若干名员工，虽然能力差异很大，但其薪资水平一致，此种情况称为压缩工资。这就意味着能力极高的员工与经验及技能较差的员工薪资一致。这最终会影响员工士气，尤其会影响能力更强的员工。

是否有资格参与企业的薪酬方案与员工职位的薪资区间分配密切相关。例如，企业常利用薪资区间分配来决定员工是否有资格参加激励计划和某些福利计划。因此，如果已更新了传统薪资结构或采用了扁平薪酬结构，则企业可能需要重新审查其他薪酬方案的资格标准。

### 更多信息

了解如何打造智慧团队，请致电：

IBM 大中华区智慧团队解决方案团队：+86-10-82456089

或访问：[ibm.com/social-business](http://ibm.com/social-business)



---

© Copyright IBM Corporation 2014

IBM Corporation  
Software Group  
Route 100  
Somers, NY 10589

美国印刷  
2014年1月

IBM、IBM 徽标和 [ibm.com](http://ibm.com) 是 International Business Machines Corporation 在美国和/或其他国家或地区的商标。如果这些商标及其他 IBM 商标术语在本资料中第一次出现时带有商标符号（®或™），这些符号表明在本出版物出版时，由 IBM 拥有的美国注册商标或普通法商标。此类商标还可能是其他国家或地区的注册商标或普通法商标。Web 地址 [ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml) 的“Copyright and trademark”部分提供了 IBM 商标的最新列表

本文档中的内容（包括不含适用税款的货币或定价参考）在本信息首次发布之日是最新的，IBM 可随时对其进行更改。并非 IBM 开展业务的每个国家或地区均提供所有产品。

此处讨论的数据是在特定运行条件下产生的。实际结果可能有所不同。本文档内的信息“按现状”提供，不附有任何种类（无论是明示的还是暗含的）的保证，包括适销性、适用于特定目的和非侵权的保证或条件。IBM 产品根据其所属协议的条款和条件获得保证。

- 1 内部公平是一项公平标准，即雇主所付薪资与各职位在企业内创造的价值相对应。
- 2 外部公平是指将雇主所支付的薪资与招聘市场的其他雇主相比较。作为一项公平标准，外部公平指雇主所付的薪资与外部市场的一般薪资相符，由就业市场的水准决定。外部公平需与内部公平均衡结合使用。
- 3 职位评测是企业制定职位价值等级表时采用的一项正式流程，其中两种基本方法分别为市场数据法和职位内容法。职位评测流程通常会将这两种基本方法结合使用。
- 4 竞争性薪资政策确定了多项策略和理论原则，引导雇主薪酬方案的制定、实施和管理工作，以便吸引并留住人才。薪酬策略支持企业的业务目标，并具体规定了该采用哪些方案以及相关管理方法。薪酬理论有助于确保薪酬方案支持业务需求和企业文化。



请回收利用