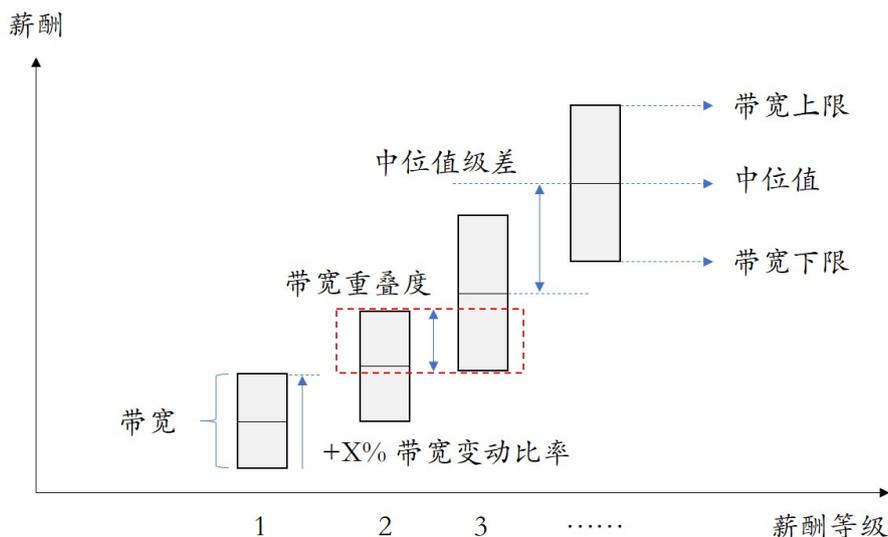


# 薪酬结构设计案例

## 一、薪酬结构

宽带型薪酬结构包括的内容：（1）薪酬等级数量；（2）同一薪酬等级内的薪酬变动范围（带宽上限、中位值、带宽下限）；（3）相邻两个薪酬等级之间的交叉重叠关系。



### 1. 薪酬等级数量

通过职位评估工具，梳理公司不同职位的层级，确定公司的职位等级。在实践中大部分公司的职位等级默认为薪酬等级（即一对一关系）。也有些公司会将几个职位等级合并为一个薪酬等级，有些公司会把一个职位等级拆分为几个薪酬等级。

公司最终要确定多少个职位等级，需考虑公司现期及未来几年的发展规模，结合公司的职位数量、组织规模和管理层级、专业类职位的层级划分情况，综合确定职位/薪酬等级的数量。

小规模的公司设计 4~8 个职位/薪酬等级，中型公司设计 10~15 个职位/薪酬等级，大型的公司会设计 16 个以上的职位/薪酬等级（可能会超过 20 个等级），有些企业甚至只设计 2 个职位/薪酬等级（技术和管理类）。

企业员工人数	3000 以上	2000~3000	1000	500~600	200~300	100~200	100 以下
薪酬最大等级数 (参考)	20~21	17~19	15~16	13~14	11~13	8~10	6~7

### 2. 同一薪酬等级内的薪酬变动范围（带宽上限、中位值、带宽下限）

【薪酬中位值】是处于薪酬等级中间位置的数值，是通过内部职位评价数据和外部市场薪酬调查数据以回归的方式确定的。中位值=（带宽上限+带宽下限）/2。

【薪酬带宽】是在每一个薪酬等级中，带宽上限和带宽下限之间的“区间绝对距离”（薪酬区间）。【带宽变动比率（B）】=（同一薪酬等级内带宽上限-带宽下限）/带宽下限=带宽上限/带宽下限-1，带宽变动比率通常用百分数来表示。

①薪酬/职位等级越多，每个等级的带宽就越小。②通常随着薪酬/职位等级的升高，每个等级的薪酬带宽也在加大。③带宽的确定还应当考虑市场上同类职位的最低薪酬水平和最高薪酬水平。

【上半区间带宽变动比率（W）】=（带宽上限-中位值）/中位值；【下半区间带宽变动比率（W）】=（中位值-带宽下限）/中位值。上和下半区间带宽变动比率（值是相等的）是由该薪酬等级的带宽变动比率决定的，【上/下半区间带宽变动比率】=带宽变动比率/（2+带宽变动比率），即  $W=B/(2+B)$ 。

每个薪酬等级的带宽上限和带宽下限是通过中位值和上/下半部分的带宽变动比率（W）计算出来的。【带宽上限】=中位值\*（1+W）；【带宽下限】=中位值\*（1-W）

不同薪酬等级的带宽变动比率并不一定要保持一致，通常在 10%-150%之间浮动（少部分薪酬等级的带宽变动比率会达到或超过 100%）。带宽变动比率的大小取决于特定职位所需技能水平等综合因素，所需技能水平较低的职位所在的薪酬等级的变动比率要小一些，而所需技能水平高的职位所在的薪酬等级的变动比率要大一些<sup>1</sup>。

带宽变动比率参考	职位类型
20%-25%	生产、维修、服务等职位
30%-40%	办公室文员、技术工人、专家助理
40%-50%	专家、中层管理人员
50%以上	高层管理人员、高级专家

### 3. 相邻两个薪酬等级之间的交叉重叠关系

相邻薪酬等级之间的带宽交叉和重叠可分为衔接式和非衔接式的两种。在公司实践中倾向于将薪酬结构设计成有交叉重叠的，尤其是对于中层以下的职位，适当交叉重叠的设计可以发挥更大的激励作用<sup>2</sup>。

薪酬等级之间的带宽交叉与重叠程度取决于两个因素，一是薪酬等级内部的带宽变动比率；二是薪酬等级的中位值之间的级差。

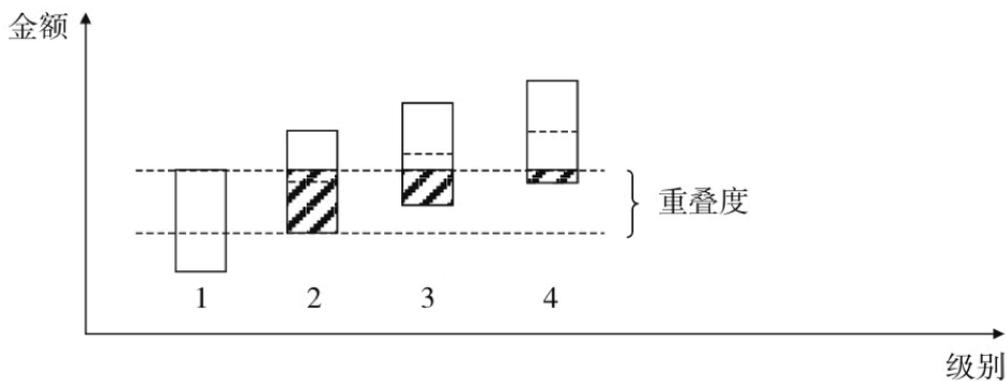
【中位值级差】代表该薪酬等级相比较高级薪酬等级中位值之间的薪酬增长幅度。级差

<sup>1</sup> 这类员工努力程度对经营结果影响很大，较大的薪酬变动比率有利于对绩效不同的员工支付不同的薪酬，另外职位薪酬空间有限，通过薪酬的不断增长激励资深员工。

<sup>2</sup> 可以避免因晋升机会不足而导致的未被晋升者的薪酬增长受限；另一方面因为给被晋升者提供了更大的薪酬增长空间而对被晋升者提供了激励。

=上一等级薪酬中位值/下一等级薪酬中位值-1，级差用百分数表示。级差的设定有两种增长方式：①按照固定的比率增长（如20%），②按照总体趋势递增的非固定的比率增长（如10%、15%、20%、30%……），具体以何种方式增长，与采用的回归方程的类型有直接关系（回归方程采用乘幂的以方式①增长，采用指数的以方式②增长）。级差总体随着薪酬/职位等级升高，每个等级之间的级差就会越大。

【带宽重叠度】表示相邻两个薪酬等级之间重叠的幅度。重叠度=（下一薪酬等级带宽上限-上一薪酬等级带宽下限）/（上一薪酬等级带宽上限-上一薪酬等级带宽下限），重叠度用百分数表示。重叠度总体随着薪酬/职位等级升高，重叠度就会变小，通常重叠度不会超过50%（非绝对的）。重叠度有一个经验判断，即一个级别的重叠度最多涵盖相邻三个级别的范围。



在薪酬带宽上限、带宽下限、中位值给定，薪酬等级数量确定或级差恒定的情况下，最低薪酬等级的带宽中位值=最高薪酬等级的带宽中位值/（1+级差）<sup>(薪酬等级数量-1)</sup>

## 二、薪酬结构设计的步骤

以下内容是考虑了内部员工薪酬与外部市场薪酬的情况下如何建立薪酬结构的方法。

### 1. 根据职位评价点数对职位进行排序，按照职位点数对职位进行初步分组。

点数接近的职位应当是属于同一个职位级别的。我们可以利用自然断点来划定职位的等级（即在职位分界线处往往有些重要的“分水岭”因素，如在知识、技能或能力要求方面存在较大的差异）。

### 2. 根据职位的评价点数确定职位等级的数量及其点数变动范围。

按照纯数学方法来核算职位等级数量有两种方式：方式一是对每一职位等级的最大点数都以恒定的绝对级差来确定（不同等级职位点数差异比率呈递减的趋势）。方式二是按照变动级差来确定（可采用差异比率恒定<sup>3</sup>或者差异比率变动（递增）的方法），职位

<sup>3</sup> 较多采用变动级差且差异比率恒定的方法。公式为：最大职位点值=最小职位点值\*（1+恒定增长比率）<sup>职位级别</sup>

等级越高，相邻两个职位等级的最大点数之间的差异就越大。

如图所示，根据职位评估的最低点数为 145，最大与最小点数之间按照恒定比率递增方式计算出每一等级的最大值。第 F17 单元格公式为： $=E\$17*POWER((1+\$G\$3), D17)$ ，即最高值=最低值\*(1+中值增幅)<sup>n</sup>

### 3. 将职位等级划分、职位评价点数与市场薪酬调查数据结合起来。

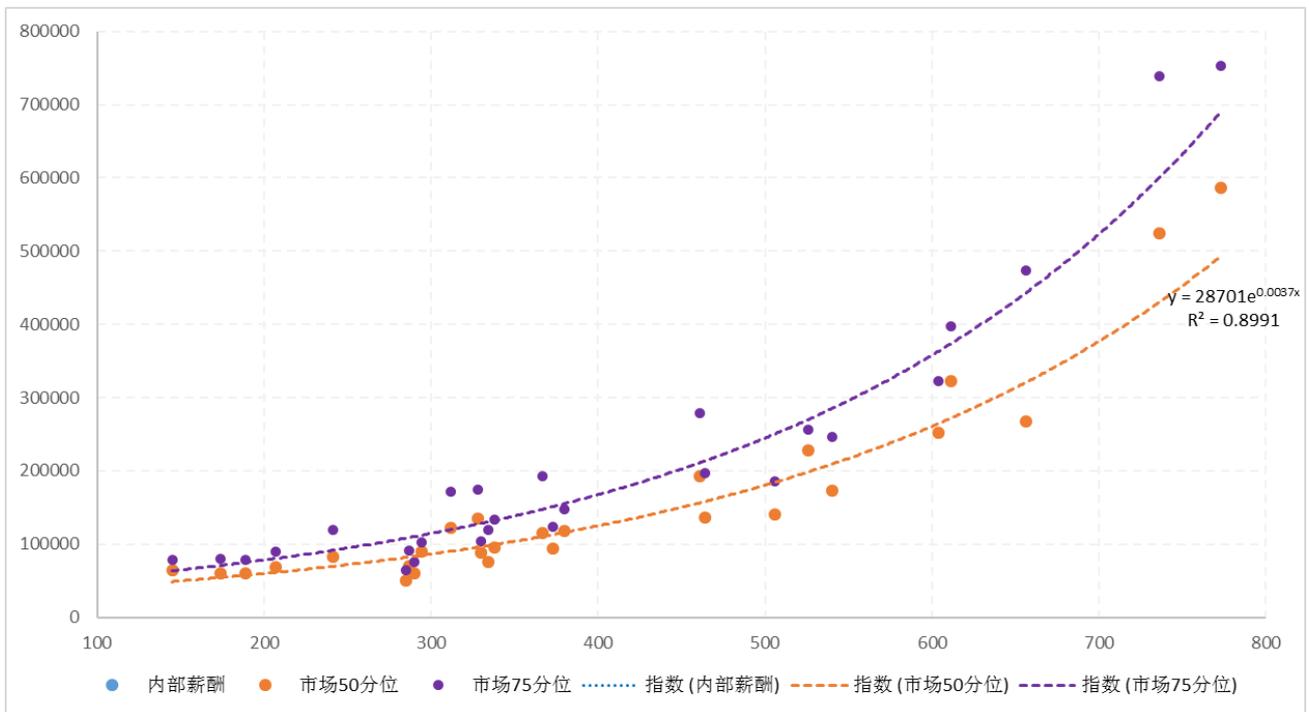
通过外部市场薪酬调查得到了相应职位的市场薪酬水平，就可以得到与被评价职位有关的两类数据，一类是职位点数值（图示第 2 列），一类是外部薪酬水平数值（如 50、75、90 分位的薪酬，图示第 4/5/6 列），使用 excel 将两类数据建立数据表进行数据运算。具体步骤如下：

职位名称	职位点数	内部薪酬	市场50分位	市场75分位	市场90分位
业务单位总经理	773		586,927	753,194	953,272
总部财务总监	736		524,154	738,880	921,125
	656		267,343	473,004	651,513
	611		322,032	397,850	439,635
	604		251,484	322,280	379,563
	540		172,728	246,456	318,024
财务经理	526		227,884	256,562	333,408
	506		140,418	186,261	216,225
	464		136,600	197,008	248,242
	461		193,247	278,354	304,737
	380		118,490	148,216	172,401
采购工程师	373		93,723	123,614	144,356
	367		115,442	192,957	233,390
	338		95,996	134,292	197,591
	334		76,118	120,061	163,696
	330		89,066	103,929	113,142
	328		134,699	173,832	197,027
中级研发工程师	312		122,928	172,052	209,004
	294		90,042	103,047	140,022
	290		60,796	75,456	97,255
	287		70,008	91,308	118,248
计划员	285		50,316	64,001	91,762
	241		83,020	119,902	154,998
	207		68,681	90,049	99,472
	189		60,144	78,432	101,592
司机	174		60,396	80,170	96,642
前台文员	145		64,863	78,908	93,983

(1) 建立回归方程。根据建立的数据表，在 excel 中插入薪酬“散点图”，使用“添加趋势

线”功能建立外部薪酬的（50分位/75分位/90分位）回归方程（包含X、Y、R<sup>2</sup>）。在建立回归方程时要注意甄别个别薪酬极端值，可能会影响到回归方程及R<sup>2</sup>值，必要时剔除极端值。

示例图中为已经去除了极端数据后的回归方程（市场50分位） $y = 28701e^{0.0037x}$ ， $R^2=0.8991$ 。后续计算带宽中位数将采用回归方程。



(2) **确定职位点数中值**。方式一：在已经划定的每一个职位等级中，将其中包括的所有职位根据它们所得到的职位评价点数从高到低排列，从而确定该职位等级中的最高点数和最低点数之间的职位评价点数中值。方式二：在确定带宽上限和带宽下限、职位等级或恒定增幅的情况下，利用数学公式（ $\text{最大职位点值} = \text{最小职位点值} * (1 + \text{恒定增长比率})^{\text{职位级别}}$ ）直接推导出相关的参数，进而再次计算出点数中值。（示例使用的示例图表是按照方式二建立的）

(3) **确定薪酬带宽中位值**。将各个职位评价点数中值（图示H17单元格155）带入回归方程（ $y = 28701e^{0.0037x}$ ）X，便可得到该职位等级所对应的薪酬带宽中位值Y（图示J17单元格50957），这个薪酬带宽中位值是薪酬带宽设计的**基准点**，通过以薪酬带宽中位值为基准上下各延伸一定的比例（上/下半部分的带宽变动比率，图示O17单元格17%），便可以形成一个薪酬带宽（图示I17、K17单元格）。实践中对于不同职位等级公司可能会适用不同的薪酬策略，如中基层职位可能适用50分位市场薪酬，高层职位可能适用75分位的市场薪酬（一般情况下职位等级越高则越强调外部薪酬的竞争性），在计算过程中注意选用合适的回归方程。

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	
1				职位评价点数					按指数公式计算								
2	职衔			职级	最低	最高	增长幅度	职位点数 中值	带宽下限	中位值B	带宽上限	薪酬政策	中位值级差	带宽重叠度	上/下半 区间 带宽 变动比率	带宽 变动率	
3	高管			15	908	1035	14%	971	803459	1044497	1285535	50P	55%	5%	23%	60%	
4				14	796	908		852	516727	671745	826763	50P	47%	14%	23%	60%	
5				13	699	796		747	350833	456083	561333	50P	40%	23%	23%	60%	
6				12	613	699		656	249799	324739	399679	50P	35%	31%	23%	60%	
7	总监		专5	11	538	613		575	185437	241068	296700	50P	30%	39%	23%	60%	
8			专4	10	472	538		505	142789	185625	228462	50P	26%	40%	23%	60%	
9	经理			9	414	472		443	118076	147595	177114	50P	22%	45%	20%	50%	
10			专3	8	363	414		388	96566	120708	144849	50P	19%	51%	20%	50%	
11	主管			7	318	363		341	80949	101187	121424	50P	17%	57%	20%	50%	
12			专2	6	279	318		299	69344	86680	104016	50P	15%	55%	20%	50%	
13		服4		5	245	279		262	63065	75678	88291	50P	13%	61%	17%	40%	
14		服3	专1	4	215	245		230	55986	67183	78380	50P	11%	65%	17%	40%	
15		服2		3	188	215		202	50433	60520	70607	50P	10%	69%	17%	40%	
16				2	165	188		177	46018	55222	64425	50P	8%	73%	17%	40%	
17		服1		1	145	165		155	42464	50957	59450	50P			17%	40%	
18	注：“专”指专业序列；“服”指服务和技术支持序列																

(4) 与外部市场薪酬比较分析<sup>4</sup>。对薪酬带宽中位值与外部市场薪酬数据之间的比率（即薪酬比较比率）进行分析，以发现可能存在问题的特定职位等级的薪酬定位。一般来讲，比较比率减去 100% 之后结果在 10% 以内都是可以接受的，这表明该职位等级的薪酬内部一致性和外部竞争性是比较协调的。对于结果超过 10% 的职位，公司可以考虑适当予以调整。

#### 4. 建立薪酬结构和薪酬标准表。

(1) 实践中大部分公司一个职位等级对应一个薪酬等级（本示例中使用此方法），即只有一个薪酬带宽（带宽上限、带宽下限），有些公司会在一个薪酬等级内部再划分几个小的层级，比如设置固定的薪酬点（2000 元、2500 元、3000 元、3500 元…）或薪酬区间（2000-3500、3500-5000…），这种在薪酬等级中分段的方式统称为薪级/薪等/薪档。

(2) 有些公司由于不同业务、地域、职位族之间存在的巨大差异，不同类型的人员共同处于同一等级薪酬带宽，无法满足差异化的薪酬支付需要，因此公司会在整体薪酬

<sup>4</sup> 在存在职位等级的情况下，知道调研职位的职级，也了解调研市场薪酬的级别的情况下，可以操作，在初次建议职位等级和薪酬等级的情况下，该方法操作难以操作。

框架下采用多种薪酬结构，一个可行的做法是参照市场薪酬水平和薪酬变动区间，在存在外部市场差异的情况下，对同一宽带中的不同职能或职位族的薪酬分别定价（如研发、生产、行政管理等），这种方法也会给薪酬管理工作带来复杂性。

（3）根据建立的薪酬结构来制定薪酬标准时，可以用年度薪酬或月度薪酬确定薪酬带宽的上限、下限及中位值。实践中很多公司会倾向于用月度薪酬<sup>5</sup>建立薪酬标准（下表为薪酬结构表示例，按示例是按年薪建立的标准）。公司可根据管理需要对年度或月度总薪酬按固定和浮动比例拆分，固定和浮动的比例在行业内有实践数据，通常职位级别越高，浮动的比例越大，即从10%增长至50%。确定浮动比例时有三点考量因素：①个人努力对公司业绩的影响度越大，浮薪占比越大；②公司处于高速发展阶段时，建议浮薪的占比大；③工作与市场对接的，应加大浮薪的激励性。

固浮比例	带宽下限			中位值			带宽上限		
	固定薪酬	浮动薪酬	年总薪酬	固定薪酬	浮动薪酬	年总薪酬	固定薪酬	浮动薪酬	年总薪酬

#### 5. 对初步建立的薪酬结构进行测试调整。

通过比较公司内部员工薪酬数据与外部市场薪酬数据之间的差距来判断薪酬结构设计的合理性。把每个员工的薪酬套入新的薪酬结构中，计算出每个员工的薪酬比较比率和薪酬带宽渗透率，通过监控薪酬比较比率和薪酬带宽渗透率来不断调整中位值、带宽/带宽变动比率、级差、重叠度等指标（参见前面所述各指标的参考值），在外部和内部薪酬数据之间寻找最佳平衡点，以使薪酬结构能够涵盖公司目前大多数员工的薪酬。同时检验有多少员工的薪酬低于薪酬等级带宽下限，或高于薪酬等级带宽上限，最终实现大部分员工的薪酬在宽带区间内均匀分布（薪酬比率越接近100%越好，薪酬渗透率越接近50%越好）。适用这种检验方法的前提是公司的薪酬没有脱离市场薪酬并且二者之间有可比性。

### 三、薪酬分析

 **【薪酬比较比率】**（CR）表示员工实际获得的薪酬与相应薪酬等级的中位值之间的关系。**薪酬比较比率=实际所得薪酬/带宽中位值**。这个指标可以反映同一薪酬等级员工薪酬的内部公平性（根据我的判断该指标在纵向等级之间比较没有太大意义，更倾向于横向比较——作者注\*），还可以比较不同部门员工的总体薪酬水平。①大多数公司试图将自己的实际平均薪酬水平与市场平均水平之间的比较比率控制在100%左右。②通常任职时间长、绩效比较好的员工薪酬比较比率（通常高于100%）会比新进员工的薪酬比较比率（会低于100%）

<sup>5</sup> 主要的原因是：①公司根据职位等级建立了统一的固定津贴和奖金；②有利于实施外部招聘和员工易于理解；③管理者易于理解并免除了薪酬的换算。

高。

【薪酬带宽渗透率】表示员工薪酬在薪酬带宽内的相对位置，是描述薪酬公平性的指标（判断员工薪酬所处带宽的位置）。 $\text{薪酬带宽渗透率} = (\text{实际所得薪酬} - \text{带宽带宽下限}) / (\text{带宽带宽上限} - \text{带宽带宽下限})$ ，薪酬带宽渗透率是由员工薪酬和整体薪酬变化水平两个因素共同决定的。该指标是常用且最为重要的分析指标。

薪酬比较比率（用  $R$  代表）、薪酬带宽渗透率（用  $P$  代表）、上/下半区间带宽变动比率（用  $W$  代表）、带宽变动比率（用  $B$  代表）四个指标之间存在相关关系。即  $P = R / 2W = R * (2 + B) / 2 * B$ 。

即  $\text{薪酬带宽渗透率} = \text{上下半区间带宽变动比率} / 2 * \text{上下半区间带宽变动比率}$ 。单位均为百分比。

薪酬带宽渗透率指标值	>100%	50%-100%	50%	0-50%	<0
所处带宽位置	带宽上限以上	中位值与带宽上限之间	处于中位值	带宽上限与中位值之间	带宽下限以下

通过对薪酬比较比率和薪酬带宽渗透率的分析，我们可以掌握某一特定员工的长期薪酬变化趋势。薪酬带宽渗透率的拓展应用：①用员工的薪酬水平和部门内部同一个等级其他员工的平均薪酬或者中位数进行比较；②用员工的薪酬水平和公司内部同一等级所有员工的平均薪酬或者中位数进行比较。

#### 薪酬外部竞争性分析：

（1）年度基本薪酬与年度目标总现金的回归分析。

（2）年度基本薪酬与年度目标总现金的实际付薪分析（非回归分析）。考虑到一家公司内部，不同职能的员工薪酬水平很可能存在很大的差异，我们需要评估本公司的实际薪酬水平和外部市场实际薪酬水平之间的差距。

（3）固浮比分析（Pay Mix）。大部分公司的薪酬结构都包含固定薪酬和浮动薪酬两部分。但是，各个公司的固定浮动薪酬比例、支付机制等因素可能存在很大差异，并会影响到本公司薪酬水平的市场竞争力。因此，在固浮比的市场分析中，主要评估本公司的薪酬水平是否和外部市场的薪酬水平保持一致。

#### 薪酬内部公平性分析：

（1）分析不同职位层级/职能部门/业绩结果/服务年限员工的薪酬水平差异。

（2）员工的实际薪酬在薪酬结构中的离散程度。分析每一个员工的实际薪酬距离薪酬结构中位值的分布是集中或分散（薪酬比较比率接近 100%）。

（3）员工业绩结果和薪酬比率的分析。分析不同业绩结果的员工薪酬水平之间存在的差异（高绩效员工的薪酬比较比率是否高于普通员工）。

(3) 员工业绩结果和薪酬历史增长的分析。主要判断在上一次薪酬调整以后，高绩效员工的薪酬增长幅度是否高于普通员工。

(4) 员工业绩结果和奖金支付比例的分析。主要判断业绩好的员工实际获得的奖金比例是否高于普通员工。

对不同部门、不同层级员工薪酬进行内部公平性分析，可以有针对性的实施薪酬调整，另外在制定薪酬预算时参考是否对某些部门薪酬有所倾斜。

**【注】**①本文的编写主要参考了刘昕《薪酬管理》(中国人民大学出版社)和翁涛《薪酬总监修炼笔记》(人民邮电出版社)两本优秀的书籍，同时结合自身在薪酬管理方面的实践经验编写了案例，对两位作者的理念进行了实践性研究；②本文的一些概念参考了两本书籍中的一些概念，但各个作者的提法均有区别，文中使用是根据个人的需要选择和修改的，不代表教课书中标准说法；③本文中概念或公式中使用了一些字母，可能是个人自创或出于习惯使用，不代表业界的翻译及使用规则。

## 附：回归分析工具

在薪酬管理工作中，会经常建立回归方程分析薪酬的内部公平性和外部竞争性，或者帮助我们建立职位点值与薪酬之间对应关系，了解公司内外部整体的薪酬趋势。(指数型回归方程示例： $y = 20.812x^{1.4752}$  或  $y = 28701e^{0.0037x}$ )。回归方程的判定系数为  $R^2$ ，该系数表示通过回归分析计算出来的回归方程，和原始的散点(建立散点图)之间的关系。如果  $R^2$  越大，说明回归出来的方程越接近实际的散点分布。如果这个数值大于 0.8，我们就认为这次的回归分析质量较好(部分拟合好的  $R^2$  能达到 0.95 以上)。

回归分析和回归方程容易受到带宽上限或带宽下限的干扰，如在某一职位/薪酬等级存在非常低或非常高的异常薪酬数据，就会造成回归曲线“上翘”或者“下翘”，影响整体回归的效果，最终造成回归方程失真和数据分析结果失真。因此在分析原始数据时发现一些异常数据时，应先把极端个别数据“剔除”(也要保证有足够的样本量)。建立回归方程后，可以再将这些数据放回到分析模型中，这样可以避免受到特殊数据的影响，造成回归分析质量下降。

**中位数与平均数：**如果观察值有偶数个，通常取最中间的两个数值的平均数作为中位数。一般来说，如果数据的样本量不大，平均数往往大于中位数。当数据的样本量足够大时，两者之间会越来越接近。另外，中位数不容易受到数列中带宽上限或带宽下限的影响(中位数比较稳定)。因此很多公司在薪酬管理工作中倾向使用中位数而不是平均数(平均数分析的重点在于每一个层级的逐级分析，“异常”数据只会影响该级别的平均数分析)。

Excel 常用函数：返回 e 的 n 次方  $\text{Exp}()$ ；中位数函数  $\text{Median}()$ ；分位数函数  $\text{Percentile}()$ 。返回某数的乘幂  $\text{Power}()$