

人才 薪酬管理

(中英文双语版)

A PRACTICAL GUIDE TO COMPENSATING TALENT

科尔纳列斯·沃特卢德

梁雅杰

刘小玲

著

郑宇虹

王克建

译



当代中国出版社
Contemporary China Publishing House

人才 薪酬管理

A PRACTICAL GUIDE TO COMPENSATING TALENT

科尔纳列斯·沃特卢德
梁雅杰 著
刘小玲

郑宇虹 译
王克建



当代中国出版社
Contemporary China Publishing House

图书在版编目(CIP)数据

人才薪酬管理/(加)沃特卢德,梁雅杰,刘小玲著;郑宇虹,
E克建译. —北京:当代中国出版社,2008.6

书名原文:A Practical Guide to Compensating Talent

ISBN 978-7-80170-706-2

I. 人… II. ①沃…②梁…③刘…④郑…⑤王… III. 企业管
理—劳动工资管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 082750 号

出 版 人 周五一
策划编辑 闻 洁
特约编辑 娄 旻 闻 洁
责任编辑 宗 边
责任校对 郭 雪
装帧设计 三众工作室
出版发行 当代中国出版社
地 址 北京市地安门西大街旌勇里 8 号
网 址 <http://www.ddzg.net> 邮箱:ddzgchs@sina.com
邮政编码 100009
编 辑 部 (010)66572152 66572154 66572155
市 场 部 (010)66572281 或 66572155/56/57/58/59 转
印 刷 北京振兴华印刷厂
开 本 720×1020 毫米 1/16
印 张 13.5 印张 2 插页 159 千字
版 次 2008 年 6 月第 1 版
印 次 2008 年 6 月第 1 次印刷
定 价 28.00 元

版权所有,翻版必究;如有印装质量问题,请拨打(010)66572159 转出版部

写作本书的目的是为客户在薪酬管理方面提供一个简单实用的指南。中国是仅次于美国、日本、德国的世界第四大经济体，种种迹象表明，在未来的许多年里她的经济和商业能力将会持续发展。在这样的时代背景下，我们完成了本书的写作。

现在的商业环境与十年前相比，也已经大不相同。那时，香港刚成为中国的特别行政区，“亚洲金融危机”也才刚开始为人们所了解，并且开始影响“亚洲虎”——新加坡、中国香港和韩国的经济能力。美国经济处于衰退期，日本经济也停滞不前。随着这些事件的发生，商业的全球化也出现了倒退。现在许多国家的经济已经开始好转，特别是在过去的几年里，美国、新加坡和中国的证券市场不断创出新高。随着商业的发展，全球化也极大地向前推进。产品在一国设计、为了降低成本在另一国生产、再转运到有世界各地流通渠道的第三国销售，类似的商业模式已经相当普遍。发达的物流供应链，使得许多公司的商业活动更具竞争优势。

问题是，这些事件对你的商业活动有什么影响呢？全球化又对你有什么影响呢？这种影响往往并不那么立竿见影，但是，你迟早要面对来自海外及本地同行业的公司的更强有力的竞争，这些竞争者会和你争夺那些关键员工——他们掌握的知识和技能关系到公司生存。应对竞争的一个有效的办法就是建立人力资源管理系统，给员工提供公平合理的薪酬待遇，不仅要吸引合适的人才加入公司，还要尽可能留住那些有贡献的、帮助你达成商业目标的人才。此外，良好的人力资源系统还将激励员工伴随我们的企业一起繁荣和成长！！这也正是本书的宗旨，即让读者了解人才薪酬管理的过程和薪酬系

统，使企业更具竞争力。

这本《人才薪酬管理》将分步讲解建立人才薪酬系统的方法，并将增强你面对商业挑战的能力。本书将帮助你理解并贯彻诸如内外公平等薪酬管理的基本概念。如何评定、分析基准岗位的职责范围，如何运用评估系统确定公司岗位的层级及岗位价值的大小，本书都将详细讲解并举例说明。本书还将阐述如何把岗位评估的结果与薪酬市场调查联系起来，以及如何依据岗位评估结果合理地设计、实施工资级别结构和工资级别幅度。关于如何解决员工薪酬过低或者过高，以及绩效工资等问题，本书也有所论述。

公司运用本书所界定、阐释的概念和系统，能够建立起坚实的薪酬管理平台，并延伸至其他人力资源管理系统，帮助企业成功实现每年的商业计划，达成核心目标。本书涵盖了多个人力资源管理的基础范畴，包括：

- 以素质为基础的员工招聘；
- 成功所需的商业素质测评能力，以及职业素质在设计绩效管理系统中的运用；
- 考虑竞争对手及薪酬市场的实际情况，建立公平合理的薪酬系统；
- 通过岗位分析和岗位评估过程整合企业，以及运用这些知识纠正行为、完善组织、提高公司的效率。

本书遵循着一种典型的咨询方案的思路。项目的每一步都应该按照所列顺序进行，尽管有些步骤是并行不悖的，可以同时完成。本书是作者作为咨询顾问以及人力资源经理人 20 多年经验的总结，希望能为同行们提供简便实用和可操作的技能与方法。

科尔纳列斯·沃特卢德

梁雅洁

刘小玲

2008 年 3 月 18 日

第1章	什么是薪酬	1
第2章	确定薪酬规划的基础	4
第3章	在公司中实施薪酬规划的项目计划	7
第4章	基准岗位	13
第5章	岗位分析的方法	17
第6章	岗位说明书的内容	21
第7章	面谈的程序	33
第8章	岗位评估	38
第9章	与市场调查的衔接	44
第10章	工资级别结构与工资级别幅度	50
第11章	绩效工资制度	62
第12章	素质	70
第13章	总结	78
附录1	确定基准岗位与选定岗位分析专员指南	80
附录2	非管理/职员岗位说明书(空白)	82
附录3	管理类/经理岗位说明书(空白)	84
附录4	经理岗位说明书样本	86
附录5	主管岗位说明书样本	89

第 1 章

什么是薪酬

► 薪酬的定义

在本书的开始，我们有必要花点时间解释一下什么是薪酬，以确保大家理解薪酬的概念。在下一章我们将讨论如何制定适当的薪酬规划，以实现商业目标。

令人出乎意料的是，关于薪酬的定义并不很多。教科书当然提到了可酬因素及薪酬管理，但是薪酬的定义却很难找到。这很令人吃惊，因为人们每天大半时间用于工作或往来奔波，以获得报酬、工资或薪酬。关于薪酬的定义包括下列要素：

- 一般是作为付出的回报，如从劳动中获得的工资及其他经济利益；
- 因提供服务而取得的报酬，或因损失获得的物质补偿，例如金钱。

由此可见，这些定义都赞同：薪酬是因工作或提供服务而获得的回报。然而大部分员工都不会从“什么是薪酬”的角度来思考。虽然他们很清楚自己每月的工资是多少，临近年底还推测年终奖金的多少。我们知道薪酬除了付给员工的工资外，还包含若干本质上非货币的成分。

► 薪酬的分类

外在薪酬

外在薪酬的一个主要组成部分，是所有员工都极其熟悉的月薪。第二个主要组成部分就是前面提到过的年终奖金，它依赖于公司的业绩可观与否，

经常是以若干个月的工资的形式来支付的。月薪和年终奖金被称作外在薪酬，是老板付给完成了职责范围内工作员工的报酬。月薪和年终奖金可以而且实际上应该给员工传递这样一种信息：对公司而言什么是重要的，公司希望员工怎么做。外在薪酬还包含年度调薪及加班费。近年来，外在薪酬的一个重要趋势是，公司增加了给予员工的长期激励。典型的长期激励（LTI）包括股票期权、限制性股票或股票增值权（SAR）。长期激励计划经常持续3年以上，股票期权、限制性股票及股票增值权在规定期限后才可出售或兑现。

间接薪酬

外在薪酬有一个重要的分支，被称作间接薪酬。间接薪酬通常是指福利项目：包括养老保险，贷款，人寿、事故、伤残和医疗保险；还包括午餐、茶歇等休息时间，以及新年等法定节假日。你可能还需要加上付给员工的餐饮、住房或医疗津贴。

外在薪酬还有一个常被忽略的方面。你肯定读过管理类的教科书，里面讲到首席执行官或管理者几乎天天在其工厂或办公室走一圈。他们知道一些员工的名字，并会停下来赞扬员工的良好工作或做法。“走动式管理”是人所共知的，并产生了积极的效果。因此表扬是外在薪酬的一种典型形式。此外，大家也都知道，员工喜欢为知名的或国际化的公司工作。如果有朋友在同一家公司，员工也倾向于留在该公司工作。因此，社会条件也可能成为挽留员工的因素。

内在薪酬

内在薪酬也是激励和挽留员工的一个关键因素。现在员工们都要求在工作中获得更大的满足，以及在工作和生活之间取得更好的平衡。对大多数员工来说（可能不是对所有员工），薪酬仍是一个主要驱动力，于是内在薪酬在挽留核心员工上变得越来越重要。

内在薪酬是员工对于公司的感觉和认识的奖励。例如员工日益要求获得更大的发展及承担更有挑战性的工作，那些没有专门为高绩效员工设立发展规划的公司会发现，他们很难吸引能帮助公司成长的人才。内在激励是员工成为公司一份子的感觉。他们对工作有兴趣吗？有没有晋升的机会？有恰当的职业发展规划吗？对该规划的管理仅是口惠而实不至的吗？上级管理者是

否愿意倾听他们的改进意见？他们能接触到上司吗？如果这些都做到位，将会增强公司激励及挽留人才的效果。

以技能为基础的薪酬

还有一些公司会为了获取特定的技能而付给员工报酬，不管它们是技术技能，还是为顾客服务或者是学习顾客所用语言的技能。这种方法产生的问题是：当员工换到其他的工作岗位时，虽然这个新的岗位不再需要这项特定的技能，但是员工仍领取这份津贴。因此，在设计薪酬规划时，应当注意把津贴限制在必需的岗位上。

本章小结

本章关于薪酬的简要介绍表明，你付给员工的薪酬“应当认真管理，全面考虑”，以确保薪酬与企业目标一致。整体薪酬包括工资、奖金和长期激励，还包括间接薪酬，这也是公司一笔可观的开支。外在薪酬是鼓励员工成长的重要组成部分，手段有表扬、职业规划以及通过提出具有挑战性的职责来满足员工发展的需求。同时，员工的发展将为企业的持续发展带来动力。最后一点也很重要，你要就如何支付薪酬，以及为什么支付薪酬，不断地和员工进行沟通。

第 2 章

确定薪酬规划的基础

企业宗旨以及源于企业宗旨的价值观是构建公司薪酬规划的重要组成部分。本章对企业宗旨和价值观及它们是怎样产生的做一个简短的介绍，以确立薪酬平台的基础。

企业宗旨

尽管组织结构不同，但是总经理、首席执行官或公司执行董事本质上履行相同的职能。他们的职能就是决定公司的发展方向，满足股东的需要。决定公司的发展方向是一个笼统的陈述，要通过许多活动的贯彻实施来推动公司发展，形成正确的产品结构、适当的企业规模，以及保持领先的能力。这些由首席执行官或公司执行董事传达给员工、股东以及竞争者的信息，就称为企业宗旨。

企业宗旨界定了公司做些什么，并决定了公司从事什么行业。许多公司会将企业宗旨裱上框，钉在公司接待室或者餐厅的墙上。就大多数公司而言，经常同时伴有一项由企业宗旨而产生的价值观。其实大多数人，包括公司本身，并不理解企业宗旨和公司价值观的重要性。然而商业的历史已经清楚地表明，那些具有明确的企业宗旨，并被管理团队贯穿于管理实践之中的公司，在达成商业目标方面超过了竞争者。

什么是企业宗旨？它是怎样形成的？企业宗旨通常是最高管理委员会经过一系列分析得出的结果。这些分析将会探查到公司的弱势和优势，并对外部竞争进行考察，以确定什么地方存在威胁，或者市场上制造过程或销售渠道中还有哪些机会。基于这些分析的结果，企业宗旨就被委员会制定和草拟出来了。企业宗旨肯定包括一个公司的商业范围，即产品或服务的类型。此外，这些分析会指出产品和服务的市场，并决定如何把产品和服务送达到顾

客那里（包括地域限制）。

► 价值观

企业宗旨常常伴随着企业价值观。价值观源于企业宗旨，阐明了公司进行商业活动时所坚持的信仰和原则。它们也影响着公司和员工、股东及客户的交流和关系。价值观详细地说明了企业如何达成发展目标。例如，你可能熟悉这样一句话“员工是我们最重要的财富”。

► 薪酬规划

以上关于企业宗旨和价值观的论述，看起来与确定薪酬规划的基础没有直接的联系。其实，企业宗旨和价值观是薪酬规划必要而不可分割的组成部分，是公司向员工传达企业价值的基础。薪酬规划规范了员工的行为，并明确了哪些行为将受到鼓励。事实上一个薪酬规划应当：

- 支持企业宗旨和价值观，并与其保持一致；
- 支持公司的人力资源战略；
- 正确地支付员工薪酬。

薪酬规划确定了公司支付员工薪酬的依据。在构建一个薪酬规划时要做出若干决定，首先要决定如何支付员工报酬。从根本上来说，这意味着员工取得的报酬是基于其个人贡献，还是基于其对团队、对部门或对公司的贡献。在决定给予员工报酬时，大多数公司根据企业的发展需要，将至少结合上述两个方面。因此员工将基于他们的工作获得薪水，也可能会基于公司完成企业目标的情况得到奖金作为他们工资的一部分。支付员工薪酬的依据很多，比方说：

- 员工具备的技能；
- 和目标业绩相比，员工所完成的业绩；
- 员工的忠诚度，通常视同其工作年限；
- 员工在团队中工作的方式；
- 员工完成其工作及迎接挑战所拥有的潜力。

除了按月支付员工薪水，要维持薪酬规划还要在其他方面做出决定。年

度加薪在世界各地的企业都是惯常的做法，但是加薪的幅度，各公司之间确实存在着差别。例如，在一些公司年度调薪是自动给予和发生的；而在另一些公司，调整是基于生活消费的增加及员工的业绩。



薪酬规划的目标

薪酬规划的基本目标即遵循前面概述的外在薪酬和内在薪酬。薪酬规划的目标包括满足公司需要的薪酬规划，其中包括解决工资支付的问题，发掘机会以及在合理范围内满足员工的需求。具体来说一个好的薪酬规划应当：

- 有助于吸引、挽留和激励员工。薪酬规划支付员工薪酬的标准应当与同行业或市场中类似的公司相当；
- 确保薪酬规划具有能力或者灵活性以解决工资支付的问题。一个不能帮助管理者解决支付问题的规划是需要修改或变更的；
- 要发掘机会给表现优秀的员工。薪酬规划应当提供奖励优秀员工的方案，做到“业绩计薪”或“奖励优秀”；
- 薪酬规划的沟通。这是一个常被忘记的方面，但是应该记住，由于新员工进入或现有员工离开公司，员工队伍经常变动。应该有一个及时而到位的沟通程序，以确保员工理解公司为什么以及如何支付薪酬，公司愿意在哪些方面奖励员工。令人吃惊的是，有许多员工并不知道他们的月薪是怎样确定的。

本章小结

总之，决定一个公司的薪酬规划的基础需要综合考虑薪酬要素以及企业宗旨和价值观。一般情况下，公司都有基本工资，即 12 个月的薪水。再加上相当于 1 个月或者 2 个月（根据行业情况）的工资作为固定奖金。公司也会提供一些津贴，如洗涤、交通、餐饮或手机费等。

另外，整体薪酬还包括获得年终奖励的机会，根据级别，员工还可能获得长期奖励。整体薪酬还包含其他福利项目，如医疗保险、交通津贴等，员工级别不同，则待遇不同。

我们将在本书的后面更详细地阐述整体薪酬及其与业绩的联系。

第 3 章

在公司中实施薪酬规划的项目计划

本书第 1 章、第 2 章介绍了设计和实施薪酬规划的背景知识和基本理论。企业价值观会给你一个清楚的概念——为什么支付薪酬，因为忠诚、业绩，还是创新？你的薪酬规划应当与企业宗旨联系起来才会有效。

接下来要设计一个项目计划，为实施薪酬规划打下基础。本章将详细讲解一个典型的为贯彻某一薪酬项目而定的项目计划的各个步骤，说明每个步骤要做什么，以及每个步骤完成后预期可交付的成果。

项目计划

步骤 1：确定工作小组和领导小组

项目计划的第一步是成立一个工作小组，如果有必要的话，还要成立一个领导小组。工作小组一般由公司高级管理人员组成，这些人同时也是岗位评估委员会的组成成员，所有工作都要向他们汇报。通常工作小组不会超过六、七名成员。人力资源经理主持小组的工作，同时兼做顾问和公司之间的联络人，还要负责向领导小组汇报项目的进展情况。项目支持人员负责项目的协调安排，如安排会议和面谈等，并向人力资源经理汇报工作。

根据需要，也有可能为项目组成一个领导小组，通常由公司规模决定。虽然其组成各公司之间可能会有不同，但是领导小组通常应该包括首席执行官和首席运营官，有的可能还包括首席财务官。领导小组有两个目的：一是保证项目沿着正确轨道进行；二是通过运用必要的权威，建导项目按照计划完成。领导小组还要审核项目的阶段性成果、期中报告，以及批准薪酬规划的最终报告。

步骤 2: 确定基准岗位

一般规模的公司员工的数量在 1 500 人左右,而有些公司可能有好几万人。无论公司大小,实施薪酬规划的过程都是相同的。

薪酬规划的第二步要从员工那里收集关于岗位职能的信息。由于员工的数量较多,在通常情况下,访问每一位员工并了解其岗位职责,一般来说并不可取或者成本高效率低。通常公司使用“分组”的方法,即运用一系列最新的组织结构图以及工作小组的知识、技能来确定公司的“基准”岗位。基准岗位被定义为一项工作岗位,它可能是一个独立的岗位,如采购经理或人力资源经理,仅有一个任职人;而具有类似职能的多个岗位也可能被工作小组归为一个基准岗位。例如,一组仓库保管员可能有相似或同一的工作职能,这个由 12~15 名员工组成的团体就可被认为是一个基准岗位。工作小组确定基准岗位后,一个有 1 500 多名员工的公司可能仅仅有 120 个不同的基准岗位。

交付成果: 确定公司基准岗位。

步骤 3: 基准岗位分析

完成公司基准岗位的确定后就可开始第三步。第三步着重于描述每一个基准岗位的岗位职责。在一些公司里,现有的岗位说明书已经可以反映这些信息。而在其他一些新公司里,可能是第一次正式运用岗位说明书说明基准岗位的职责。岗位说明书是准确反映基准岗位信息的结构化文件。在本书岗位分析一章,将对岗位说明书做出解释。

公司应当对于如何撰写岗位说明书作出决定。一个合乎成本效益的选择是由顾问去培训公司的一部分员工。培训时间一般为两天,顾问教会这些员工怎样访谈基准岗位的员工并从中获取必要的信息,以及怎样完成一份岗位说明书,包括从员工及其直接主管那里取得签字认可。

如果是一家小公司,让顾问来写基准岗位说明书可能是有利的。顾问的经验丰富,能在相对短的时间里写出相当数量的岗位说明书。选择这样做花费虽多,但如果时间宝贵,由顾问来完成可以加速该项目的进程。

应当注意步骤 3 是整个项目中耗费时间最多的步骤。如果一大组员工归为一个基准岗位,面谈过程可能需要进行 2~3 次,以确定在岗位职能上不存

在分歧。把面谈内容写出来，并取得员工及其上级主管的同意，也要花费很多时间。

交付成果：公司全部基准岗位的最新岗位说明书。

岗位分析的好处：

拥有训练有素的岗位分析专员的好处之一是：他们有能力为将来新的或有实质性改变的岗位进行面谈并撰写岗位说明书。这样做不仅省钱，而且还能为岗位分析专员更好地理解公司打下基础，使其能基于第一手材料提出有价值的建议。

步骤 4：评估基准岗位

项目第4步的目标是按照系统有序的过程确定一个岗位的价值，也可以反过来说，是为公司确立内部公平。“内部公平”是薪酬规划的核心。内部公平基本上就意味着公平。在这里，公平的含义是：员工可以在实践中这样来比较他/她的工作：容易一些的级别较低、薪酬较低；更难一些的级别较高、薪酬较高。换句话说，不同岗位价值的差别是可以证明并向员工解释的。

工作小组在顾问的建导下，使用岗位评估法，完成对每个岗位价值或职能范围的评估。岗位评估按照词组本身的含义来理解，评估的是岗位而不是岗位的任职人。但是人们公认，尤其是在公司的较高层级上，管理者工作职能的范围，一定程度上依赖于他们的能力和素质。

岗位评估要运用若干因素，如工作绩效达到令人满意的水平所需要的教育和经验等，去评估每一个基准岗位。岗位评估法中的这些因素是可以量化的，工作小组能够据此打分。这些得分加起来就确定了某个岗位在公司中的级别。

由此可见，岗位说明书对工作小组来说是必不可少的。因为它们提供了关于工作职能范围的必要信息，并且和组织结构图一起作为评估过程中的基础文件。其他附加信息，尤其是员工要做哪类决定，或是工作中要面对哪些问题等详细信息也将加入进去，以助于更好地理解岗位。这些信息通常可以从其他管理者或工作小组那里获得。讨论每个岗位的情况，大约需要10~15分钟，保证工作小组在开始评估之前，了解岗位的职责范围。

交付成果：一整套确定公司基准岗位的级别的岗位评估原则。

步骤 5: 工作小组回顾岗位评估原则, 领导小组审核基准岗位矩阵图即工作谱图, 确认评估结果

评估过程为公司每一个基准岗位价值的确定提供了一套完整的理念, 这套理念被放在汇总表即岗位矩阵图里。表格分成若干个栏目, 涵盖公司各主要部门。完成评估的岗位要放在其所属部门的那一列, 通常要列出岗位名称以及得到的总薪点数。价值相同的岗位会处在相同的级别上。岗位矩阵图提供了公司的基准岗位及其价值的概况。

岗位矩阵图为接下来的分析提供了基础。通过分析可以看出评估的结果是否合理, 或者不同的岗位相比较, 是否有的岗位所处的位置不恰当。检查这些岗位需要时间, 而且肯定会有一定数量的调整。由于信息不充分或不正确, 评估小组可能会出现错误。这些分析给工作小组提供了机会, 来回顾几天之前做出的决定, 以及确定有必要回顾的岗位。那些级别看起来不合理的岗位应当重新考虑, 可能把它调到一个更高的级别、确认它当前所在的级别, 或者是把它放到一个更低的级别。

就岗位评估的结果达成一致意见通常需要花费 2 个甚至 3 个小时。最终的结果将会就“内部公平”这一每个公司都极其关注的重要问题形成广泛的共识。完成的岗位矩阵图可呈报领导小组, 由首席执行官和首席运营官批准通过。大多数情况下, 对领导小组成员的岗位评估结果不会放在这张岗位矩阵图上, 但会有专门的矩阵图, 由领导小组来回顾审核。首席执行官可能会做出一些改变, 显示他认定的直接下属的优先顺序。

交付成果: 经过批准的岗位矩阵图, 显示经过评估的全部基准岗位在矩阵图上的位置。

步骤 6: 收集薪酬和福利信息, 与市场进行比较与分析, 对员工的薪酬结构和福利提出建议

岗位评估完成, 并就各基准岗位在岗位矩阵图上的级别达成一致意见后, 下一步是收集薪酬和福利信息。我们建一张 Excel 表来反映每一个员工, 至少是合理样本数量员工的有关信息。除了姓名、岗位名称、工作部门、岗位价值、是否全职等, 表格包含的员工薪酬信息还有:

- 每个员工的月基本工资和年基本工资;

- 员工去年的奖金；
- 员工得到的如交通、洗衣、手机、餐饮等津贴的类型；
- 员工得到的如俱乐部会员或公司车辆等福利待遇。

信息收集齐后，核对其准确性，利用薪酬信息建立公司的现行工资水平线。现行工资水平线是根据岗位价值和收集到的每位员工的年基本工资得出的一条分界线。这条分界线给顾问描绘并提供了公司如何支付员工薪酬的信息。将现行工资水平线和市场相比较，确定现行工资水平线在市场中的位置，告诉顾问公司薪酬的竞争力如何，需要采取什么措施，以赶上市场，或解决一部分员工工资过高，一部分员工工资过低的问题。

同时，顾问还要收集一些提供给员工的福利信息。包括假期、公司交通、医疗保险、伤残或事故保险、人寿保险，以及折扣购买本公司产品、停车位、公司车辆等福利。顾问要把这些福利和市场相比较，对不符合市场惯例的提出建议。

交付成果：可以和相关市场情况比较的员工薪酬福利的全面信息。

步骤 7：设计级别结构

有了评估结果，岗位矩阵图，薪酬信息和现行工资水平线，顾问可以进行下一步工作，即设计级别结构。这里应当注意，评估的基本原则通常是不向员工提及或沟通的。评估过程是决定公司各级别岗位价值的一种管理工具。评估原则本身对员工来说是没有意义的，除非对做决定的方法和过程做充分的解释。就级别进行沟通是更容易接受的，也更容易向员工解释。

级别结构是根据岗位评估的原则，集合价值相似的岗位的若干个分组。你是否记得从步骤 4 开始，岗位评估要使用数个考核因素，例如胜任一定的工作职责所要求的教育和经验等。我们可以使用岗位评估原则分析和决定基准岗位的逻辑分组。这些岗位可能会有相同的教育和经验要求。从本质上来说，这是级别结构的意义所在。设计级别结构需要技巧和经验，保证分组合理，将价值相同的岗位划分为同一级别。由此产生的级别结构将记录在最终的报告里。许多公司会为非管理类岗位设计单独的级别结构，以区别于管理岗位；同时，普通管理类岗位和高级管理岗位也有区别。

交付成果：将全部基准岗位分组，建立级别结构。