

项目管理模式下动态薪酬管理体系设计 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/149/2021\\_2022\\_\\_E9\\_A1\\_B9\\_E7\\_9B\\_AE\\_E7\\_AE\\_A1\\_E7\\_c41\\_149666.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/149/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_A1_E7_c41_149666.htm) 案例：项目经理的烦恼“不公平！”某工程建设公司的项目经理李先生忿忿地说，“目前我的基本工资和别的项目经理一样多，可我们这个项目难度这么大、项目周期这么长，而且业主要求很高、很难对付，业绩风险这么大，奖金收入也很难保障。还不如做个小项目，又容易完成，收入也高。我的下属也都有这样的抱怨，让我怎么去管理、激励他们？从另一个角度说吧，公司有任务，我也不好挑肥拣瘦的，但这样的薪酬制度确实让人感觉不公平。”李经理就职的工程建设公司有着悠久的发展历史和骄人的业绩，修建了许多知名的工程项目，在业内有着良好的口碑和声誉。随着公司战略的重新定位和明晰，企业步入了良性发展的轨道、进入二次创业成功后的高速发展期。为更好地应对市场竞争，提高资源配置能力，公司人力资源总监KING先生根据公司业务特征，采取了项目矩阵式组织架构。同时，为了充分调动各个项目部员工的积极性、保留骨干员工，使薪酬具有激励性，KING对公司的工资体系做了较大改革。首先，通过岗位评估确立了公司岗位的价值，根据外部市场数据设立了合理的有竞争性的薪酬水平和结构；其次，完善了绩效管理体系，所有员工的绩效工资与个人的当期业绩考核结果挂钩发放。项目经理部还得到充分授权，在对项目经理部总体考核基础上，自主进行项目部二次考核分配。新的薪酬制度实施初期，极大地提高了各项目部的积极性，使业绩得到有效提升。但一段时间后发现，尽

管公司业绩得到了较大提高，基本实现了效益与收入挂钩的目的，但是在项目部间却因为薪酬分配问题出现了不和谐的声音，就像李经理这样的抱怨和困惑不断传到KING的耳朵里。KING不禁自问：“我们的薪酬体系到底出什么问题了？”

**案例分析** 随着经济全球化的发展，企业外部经营环境已经从以往的相对稳定型向快速变化型转化，要想在激烈的竞争中胜出，对市场变化、客户要求的敏捷、高效的反应成为最重要的关键成功因素之一。我国大多数的企业，特别是老国有企业大多数采用职能制组织结构，而职能制组织结构由于信息的传递链条较长导致决策的速度较慢，不能很好适应这种变化。因此，以项目小组、工作小组为代表的矩阵式组织结构为许多组织所采用，它通过成立虚拟或临时的项目组来为客户提供专门的定制服务，这种方式尤其在工程建设行业、IT行业、咨询机构以及科研院所被广泛采用。随着矩阵式组织结构的广泛应用，基于职能制组织结构、以岗位评价为基础的薪酬管理体系是否适用以及如何调整以匹配项目管理模式下员工的动态薪酬，成为企业以及咨询机构迫切需要解决的问题。太和顾问认为，员工薪酬是与员工所任职位紧密相关的，依据职位的重要性与责任大小，通过职位评价来确定职位在组织中相对价值的大小，然后，通过企业自身薪酬支付水平来确定员工具体的薪酬。基于岗位的付酬模式适用于那些经营环境相对稳定、组织架构明晰、部门/岗位设置较细的企业，岗位评估作为这种付酬模式的基础和前提，也是针对那些相对固定的岗位。对于职能制结构下的岗位的价值评价，直接应用岗位评估工具即可得到薪酬设计的科学、准确依据。而矩阵式组织结构一个很显著的特点就是项目团队

是临时的，一旦完成项目目标，该项目团队就将解散，重新分派，组成新的不同的项目团队。因此，在矩阵式组织结构下，某一岗位仅在一定时限内是存在的，员工也仅在一定时限内从事某一岗位的工作，一旦项目结束，这个岗位就会取消，岗位上的从业员工就会面临着又一次的上岗。新的工作岗位从名称上来看或许还是原岗位，或许是一个全新的岗位，即便是名称相同的岗位，由于新的项目不同于原来做过的项目，这样的岗位也仅仅是名称相同，而实质上是不同的岗位。比如工程建设行业的项目经理部，由于项目经理部所承担的项目目标的大小、工期松紧导致的完成难度、技术难度、与业主和地方政府的关系好坏、以及项目管理模式的不同，导致不同的项目经理部给企业带来的价值回报是不同的，其所包含岗位的价值跨项目部横向来比的话也是不同的。从理想的角度看，我们只需要每次组建新的项目组时，对所有的岗位重新编写其职务说明书、重新进行一次严格的岗位评估、基于评估的结果重新设计其薪酬水平，即可满足管理的要求。但这样理想化的解决方案在实践中是不可操作的，不仅管理的成本过高，而且相同名称岗位的等级不同也会造成员工理解上的混乱。特别是对于那些名称相同的岗位，其职务说明书的描述基本一样，但由于项目本身的差异导致的岗位价值差异却很大，这种情况下，仅仅依据职务说明书的描述很难准确的界定岗位在某一评估要素的不同等级得分，最终评估结果无法完全真实体现岗位的价值。像李经理这样的抱怨就不可避免地会产生了。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)