

人力资源经验分享:利用制度可以让一分钱大于一分钱 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/275/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c67_275431.htm “朝三暮四”是一个成语，故事源于《庄子齐物论》。一年碰上粮食欠收，养猴人对猴子说：“为节约粮食，以后每天早上吃三颗橡子，晚上吃四颗。”猴子非常生气，说：“太少了，早上吃的还没晚上多。”养猴人又说：“那早上四颗晚上三颗怎么样？”所有的猴子都高兴地接受。最初“朝三暮四”指用手段欺骗别人，而今天指反复无常，原寓意与今理解已是大相径庭。在此不讨论成语的变化，但这个故事多少给了我们HR经理一些启示相同投入可以产生不同的满意度。HR经理不能无限制地奖励员工，但可以决定如何支付有限资源。一个公平、公开、合理、富有激励作用的薪酬制度，可以让一分钱的物资产生大于一分钱的效用。在认识薪酬制度前，我们先看看其发展历程，大致经历了三个阶段早期工厂制度阶段、科学管理阶段、行为科学阶段。在早期工厂制度阶段，薪酬制度的特点是将工资降到最低限度，以家族制简单的计件付酬方法为主，以利润分享计划和小组计件计划为辅。管理的核心是留住熟练技术工人，培训“工业习惯”和工厂纪律。在科学管理阶段，薪酬制度的特点是强调工作标准和节约成本，以差别计件工资制度为主，利润分享制度逐步完善。管理的核心是减少工人的“偷懒”行为，降低成本，衡量工作和职位价值来确定薪酬。在行为科学阶段，薪酬制度的特点是必须适应员工的心理需求，个人刺激计划、工资权益理论等得到认可。管理的核心是关注员工对薪酬的心理感受。随着管理

制度的完善、管理理论的深入，薪酬制度也得到了快速发展。今天的薪酬制度更加丰富、更加人性化，已经形成了一些颇具特色的薪酬制度，以三种制度为例。宽带薪酬制度，主要特点是薪酬浮动幅度更大，激励作用更强。将原本报酬不同的多个职位进行大致归类，使每类的报酬相同，从而同一水平工资的员工类型增加，可能出现不同级别员工拿相同工资的情况。管理核心是打破行政职务与薪酬之间的必然联系，有利于各类职业发展，缓解组织扁平化带来晋升机会减少的压力。以技能与业绩为基础的薪酬制度，主要特点是适应知识经济发展的要求。以员工的投入为衡量标准，鼓励员工不断学习新的工作技能和知识。管理核心是增加归属感和团队意识，而非强调降低成本。泛化的薪酬制度，主要特点是与业绩挂钩。将基本工资、福利工资、津贴、晋升机会、工作生活质量、个人因素等综合起来考虑，作为一个薪酬体系。管理核心是树立以业绩为主的薪酬理念，平衡投资与奖励，关心员工对非现金薪酬的需求。当前的薪酬制度更加多样，但总的来说，是为了迎合出现的新情况。|博锐|16 回顾薪酬制度的发展历史及现状，可以清晰地看出薪酬制度已发生了许多重要变革，这些变革正是适应新时代需求的必然结果。为了更进一步地认识各类薪酬制度，在此对比一些典型的薪酬制度。岗位工资制度，根据各类岗位的职责要求，在划分和评价各岗位的基础上，确定各类岗位薪资水平的基本工资制度。这种薪酬制度不是以员工的技术能力为工资标准，而是以各类岗位的技术复杂程度、劳动强度、劳动条件、责任大小等作为确定工资水平的标准。因此，员工并不会因为具有某些技能而可一辈子享受某个级别的工资，而是根据他

当前从事的工作来定工资水平，从而避免了“一劳永逸”的技能证书和没能在岗位上发挥作用的技能对工资的影响。岗位工资的形式有多种，如岗位效益工资制、岗位薪点工资制、岗位等级工资制等等。岗位工资制度的最大优点是对岗不对人，以岗定薪。直接根据工作岗位定薪，实现了按劳取酬、同工同酬。避免一部分人凭借没有发挥后续作用的资历、学历等优势而长期拿高于岗位的工资，有利于激发员工学习和掌握适应岗位需求的技能，也有利于增加内部公平感。由于岗位工资制度的实施是建立在岗位分析的基础上，按照程序划分岗位，有利于内部人员清晰地认识到自己更适合在哪个岗位工作，促进内部人力资源的合理流动，优化人力资源配置。该制度的缺点是缺乏弹性，工资与岗位紧密挂钩，忽视了一些重要的个人因素。如果当员工认为他们在岗位上拿到的工资是理所当然的时候，岗位工资就失去了激励的作用，相反减弱了员工多做贡献的动力。绩效工资制度，是对员工达到一定程度的工作目标而给予的奖励。绩效工资制度假设个人的能力和态度等因素最终都可通过绩效得以表现。该制度认为员工的工资调整取决于个人、部门和公司的绩效，以达到目标的程度作为定薪的依据，绩效作为主要的评价标准。工资与绩效直接挂钩，引导员工关注结果，以成果为导向。绩效工资制度的优点是显而易见的，公司与个人均以成果为主要追求目标，促使公司上下更多地考虑如何提高绩效，必然有利于绩效的增加。绩效差异直接体现在工资收入上，刺激员工努力工作争取绩效增长，这与公司的目标完全一致。但是绩效工资制度也有一些消极作用，首先，绩效不仅与个人能力水平和努力程度相关，还受许多外界因素影响，

如一味以绩效为工资标准，必然会过度奖励“运气好”的员工，而挫伤了“运气差”的员工。第二，由于绩效工资制度对绩效过于敏感，会使“暂时性”绩效差的员工情绪低落，甚至会逼走“怀才不遇”的人才。最后，如何制定评价标准和目标，可能引起组织和个人之间的矛盾。双方所处位置不同，在制定方案时容易产生磨擦，个人处于弱势，如果一些个人提出的合理要求没有得到考虑，那绩效工资制度不但不能激励员工，反而会让员工对提高绩效产生质疑。

混合工资制度，也称机构工资制度，是由几种职能不同的工资结构组成的工资制度。这种薪酬制度吸收了岗位工资制度和能力工资制度的优点，较为全面地考虑了岗位、技能、绩效等因素。首先对工作人员进行分类，然后设计具有较大灵活性的工资，并让各个工资单元分别同与工作有关的一些重要因素对应。混合工资制度最大的优点是综合考虑了与工作相关的各种因素，较全面地体现了各方面的影响，从而科学地确定工资水平。这种制度吸取了其它制度的优点，是比较完善的制度。它充分考虑到方方面面的影响，科学评价应支付的工资，调动了员工的积极性。但是，混合工资制度的优点也可能转变成其缺点，它综合了其它制度的特点，但每种制度各有偏重，相异、相驳的制度融合在一起，易出现磨擦及矛盾。如果没有处理好这些冲突，那混合制度一定相当失败，因为它不但难以体现各制度的优势，相反还容易引发一系列问题。

年薪制，是以企业的经营业绩指标为标准，确定经营者年度薪酬的一种制度。年薪制包括基薪和风险收入两部分，基薪根据相对同行的经济效益水平、生产规模、本地区经济情况和员工平均收入等基本因素确定；风险收入则根据本企业

完成的经济效益水平、生产经营责任轻重、风险程度大小等非确定因素确定。实质上，就是区别对待经营者和一般员工，并让经营者的收入与经营成果紧密相连。年薪制作为一种激励机制在西方已实施几十年，我国是从1992年开始进行试点工作，从其实施效果来看，确实刺激了经营者，同时也对经营者起到了一定的限制作用。年薪制主要有两种模式，一种是美英模式，其特点是长期激励项目在经营者总报酬中所占比重较大，经营者与普通员工收入的差距悬殊；另一种是日德模式，长期激励项目所占比重较小，经营者收入与普通员工相比差距相对较小。年薪制的主要优点有，首先，年薪制是对经营者有效的激励手段，激发经营者为企业追求利润的热情；其次，年薪制是一种身份和地位的象征，成为高层管理人员的另一动力；最后，年薪制摆脱了传统薪酬制度的限制，弥补了传统薪酬制度的不足，成为制定薪酬的又一新途径。年薪制主要存在两大缺点，其一，年薪如何确定才为合理，一直以来，年薪的多少受到广泛争议，没有具体客观的评价标准，往往根据经理人市场的通行情况决定，这样的薪资难以让广大员工认可；其二，年薪制必须以经理人市场的健全和利益风险机制的推行为基础，如果不具备这两个条件，推行年薪制将极其危险，企业的命运更令人担忧。任何一种薪酬制度都有其优缺点，也没有完全适用于任何一个组织的薪酬制度。因此，组织在制定薪酬制度时，应根据自身的情况选择适合的制度，并根据具体的情况进行设计和修改。正确选择薪酬制度的前提是清楚地了解组织自身情况和各类薪酬制度。薪酬制度在人力资源管理中扮演着重要角色，是吸引、留住、激励员工的关键。为了达到这些目的，薪酬制

度必须符合本组织员工的生理需要和心理需要。在不同国家，由于文化、历史、经济、政治等环境不同，导致薪酬制度有较大差异，一方面是由于组织的外部环境不同，另一方面是因为内部员工的需要不同。为了能制定符合我国国情的薪酬激励规划，有必要先了解我国传统的薪酬制度具有哪些特点。第一，传统的薪酬制度是建立在“终身制”上，国有企业不会轻易地辞退职工，职工几乎没有被辞退的风险，可以在企业中工作到退休，相当于终身进入企业，除非自动离开。传统的薪酬制度不能施加压力，职工认为他们有权得到这份工资，不担心因表现不佳而拿不到薪水。也就是说，传统薪酬制度几乎没有负激励的作用。第二，严格地保持“内部均衡”。“内部均衡”并非内部合理，而是一味地强调“公平”，无论职位高低，无论业绩好坏，无论态度好恶，职工间的工资差距都很小。这样的薪酬制度毫无激励作用，“干好干坏一个样，干多干少一个样”，职工认为付不付出都没有明显差距，自然会减少付出，直至同大家基本一致的较低水平。第三，政府对薪酬制度有重大影响。在改革之前，企业如同机关和事业单位，许多政策都由国家定，企业只需执行即可，而没有任务压力。企业的内部工资分配制度也是在国家的监督下执行，按照国家标准和政策实施。政府在很大程度上控制着企业的薪酬制度，企业难以进行变革和创新，因而薪酬制度往往与企业自身需求不符。可见，我国传统的薪酬制度的激励作用非常弱，对薪酬制度改革势在必行。了解我国传统薪酬的特点，可以更清楚地认识到，应该如何为现代企业有针对性地设计薪酬激励规划。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