

人力资源综合辅导:薪酬设计基本模式及组合模式 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/470/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c67_470462.htm

摘要 针对在实际应用中出现的各种各样、五花八门的薪酬制度，本文在总结部分相关专家、学者论述的基础上，把各种薪酬制度归纳为五中基本模式和三种组合模式，分别是岗位工资制、能力/技能工资制、绩效工资制、市场工资制、年功序列工资制和岗位技能工资制、技能绩效工资制、岗位绩效工资制，并对各种薪酬模式的优缺点进行了分析、比较，以期为企业薪酬设计提供参考。关键词 薪酬设计，基本薪酬，组合薪酬 薪酬设计是薪酬管理活动的重要基础，它对一个部门、一个企业、甚至一个国家或地区经济发展都会产生重要影响。目前，企业中的薪酬制度五花八门、种类繁多，但万变不离其宗，本文在总结部分相关专家、学者论述的基础上，把各种薪酬制度归纳为五中基本模式和三种组合模式，并对各种薪酬模式的优缺点进行了分析、比较，以期为企业薪酬设计提供参考。

一、工资、薪酬的定义及区别 工资从形式上看是劳动者付出劳动以后，以货币形式得到的劳动报酬。国际劳工组织《1949年保护工资公约》中将工资定义为：“‘工资’一词系指不论名称或计算方式如何，由一位雇主对一位受雇者，为其已完成和将要完成的工作或已提供和将要提供的服务，可以以货币结算并由共同协议或国家法律或条例予以确定而凭书面或口头雇佣合同支付的报酬或收入。”[1] 工资和薪酬虽然有密切的联系，但实际上薪酬的内容更为广泛，正如美国薪酬管理专家约瑟夫J马尔托奇奥把薪酬(compensation)定义为：雇

员因完成工作而得到的内在和外在此奖励。内在薪酬是员工由于完成工作而形成的心里形式，外在薪酬则包括货币薪酬和非货币薪酬。可以看出，薪酬不仅包括工资，即货币性的一面，还包括雇佣单位提供的福利、服务等非货币性收入和员工因为工作而得到的心里满足感。在现代薪酬制度中，后者的作用和地位正在不断提升。在我国，习惯上把工资等同于薪酬，对薪酬与工资不加严格区分。[2]

二、薪酬设计的基本模式

目前常用的薪酬设计基本模式有岗位工资制、能力/技能工资制、绩效工资制、市场工资制、年功序列工资制。

(一)、岗位工资制

岗位工资制是以岗位的价值作为支付工资的基础和依据，在岗位价值基础上构建的支付薪酬的方法和依据，即在确定员工的基本工资时，首先对岗位本身的价值作出客观的评价，然后再根据评价结果赋予承担这一岗位工作的人与该岗位价值相当的基本工资。岗位工资制的设计思想是：员工处于什么样的职位就承担什么样的工作，并获取与该工作相符的薪酬。其特点是对岗不对人，因为对于员工而言，岗位更为客观、稳定。[3]

岗位工资模式比较适合职能管理类岗位，对这些岗位上的任职者要求有效地履行其职能职责是最重要的，岗位的价值才能得以真正体现。现代岗位工资制的理论基础是亚当斯密的“工资差别理论”。他认为，造成现实中不同职业和工人之间工资差别的主要原因有两大类。第一类是由于各种不同的职业的劳动者的心理、学习成本、安全程度、责任程度和职业风险等五个方面的差异造成了不同性质的职业的工资差别。对那些使劳动者不愉快、学习成本高、不安全有风险、责任重大、失败率高的职业，应付给高工资，反之，付给低工资。第二类是由于政府的工资政

策影响了劳动力市场上的供求关系，导致的工资差别。不同的工作岗位和职业需要劳动者的素质和劳动量的付出不同，劳动报酬当然应该有差异。[4] 岗位工资制在实施过程中的关键环节一是岗位评价，运用科学的量化评估系统对岗位价值进行评价；二是员工能力要与岗位要求基本匹配，如果不胜任的员工在某一个岗位上，也拿同样的岗位工资，对其他人来说就是不公平的，如果一个能力很强的人得不到提升，对他来说，基于现岗的工资水平对他来说就太低了，也是不公平的。1950年国际劳工组织在日内瓦会议上提出了岗位评价的四项要素劳动条件、劳动强度、劳动责任、劳动技能(简称“日内瓦协定”)，此后这项原则成为国际通用的岗位评价原则，此四项要素已成为岗位工资的基本付酬因素。优点和不足：岗位工资制的优点一是使员工获得与其承担的工作相应的薪酬，实现了真正意义上的同岗同酬；二是基本上只考虑岗位本身的因素，很少考虑人的因素，有利于按照职位系列进行薪酬管理，操作比较简单易行；三是工作与薪酬的关系清晰，稳定性强，有利于成本控制。不足之处一是由于薪酬和晋升直接挂钩，因此当员工晋升无望时，也就没有机会获得较大幅度的加薪，因此工作积极性会受挫，甚至出现消极怠工或离职的现象；二是由于岗位的稳定性较强，因而员工薪酬也就相对稳定，不利于企业对于多变的外部环境作出迅速的反应，也不利于及时地激励员工。[5](二)、能力/技能工资制 能力/技能工资制是以员工所具备的能力/技能作为工资支付的根本基础，即以人的能力要素作为工资支付的直接对象。能力/技能认为员工获得报酬的差异主要来自人本身能力水平的差异，而非职位等级的高低、职位价值的高低。它的

基本假设是：企业为员工的能力开发买单，激励其提高能力，员工自然就会更好的完成工作职责，创造优良绩效，相信“有好的能力，就有好的结果”。能力/技能工资制适用于企业中的技术工人、技师、科技研发人员、专业管理者等。[6]能力/技能工资制的理论基础是“人力资本理论”、“边际生产力理论”和“Y理论”。根据美国经济学家西奥多舒尔茨的“人力资本理论”，认为人力资本是由人力资本投资形成的，包括医疗保健投资、在职培训投资、正规教育投资、社会教育投资、迁移投资，是蕴涵于劳动者身上的各种知识、技能含量的总和。人力资本理论认为，人力资本投资的过程是劳动者技能增加的过程，是知识积累的过程，一个人的人力资本含量越高，其劳动生产率越高，边际产品价值也就越大；反之，其劳动生产率越低，边际产品价值也就越小。根据美国经济学家约翰贝茨克拉克的“边际生产力理论”：工资水平取决于劳动的边际生产力，边际生产率高，工资就高，反之就低。能力/技能工资制的一个基本假设是“有好的能力，就有好的结果”，它的理论依据是道格拉斯麦格雷戈提出的“Y理论”，该理论认为员工喜欢工作，勇于承担责任，能作出有效决策去实现既定目标。能力/技能工资制在实施过程中的关键环节是如何测评人的能力?能力冰山模型是得到广泛认同和应用的一个能力模型，包括“水面以上”显性的知识、技能和“水面以下”潜性的自我认知、人格特征和动机。要想全面测评一个人的能力是相当困难的。优点和不足：优点一是员工注重能力的提升，往往会偏向于合作，而不是过度的竞争；二是鼓励员工发展深度技能（在专业领域深入研究）和广度技能（跨职位发展），在职务级别没有获得提升

的情况下，同样可以提高薪酬水平；三是员工能力的不断提升，使企业能够适应环境的多变，企业的灵活性增强。缺点也很多，一是界定和评价能力/技能不是一件容易做到的事情，管理成本高；二是当员工达到企业要求的能力/技能时，造成企业的薪酬成本不易控制；三是员工着眼于提高自身能力/技能，可能会忽视组织的整体需要和当前工作目标的完成；四是高能力/技能的员工未必有高的产出，即技能工资的假设未必成立，这就要看员工是否投入工作；五是对已达能力/技能顶端的人才如何进一步的激励比较困难。

(三)、绩效工资制

绩效工资是以员工的工作业绩为基础支付的工资，支付的唯一根据或主要根据是工作成绩或劳动效率。[7]其特点是将员工的绩效同制定的标准相比较以确定其绩效工资的额度，形式有计件（工时）工资制、佣金制、年薪制等等。绩效工资制适用于生产工人、管理人员、销售人员等。绩效工资制的理论基础是“期望理论”、“双因素理论”、“公平理论”。

美国心里学家弗隆提出的“期望理论”认为，个人努力程度依赖于三个变量：期望值、手段、价值。个人努力程度 = 期望值 × 手段 × 价值（2 - 1）其中，期望值是指预期某种行为将产生成功业绩的可能性，如业绩目标是否是自己经过努力可以达到的，即个人感知到的努力与行为的联系；手段是指取得业绩成果后对个人产生的影响，如加薪、升职，即感知到的行为与成果之间的联系；价值是指实现业绩对个人的最终价值，即成果所带来的价值是否是自己所需要的。必须同时满足上述三个条件，激励动机才能实现。

美国心理学家赫茨伯格提出的“双因素理论”包括保健因素和激励因素。保健因素是指工作外在的避免不满的因素，如工作环境、

薪酬、人际关系等，其本质是人类在工作中作为动物要求避免痛苦；激励因素是指工作内在的促进成长的因素，如工作内容、责任、进步等，其本质是人类作为人要求在精神上不断发展。双因素理论在企业制定激励计划及薪酬管理具有重要的参考价值。激励因素和保健因素并不是一成不变的，在特定的情况下，两者可以相互转化。在孤立的情况下，工资、奖金等物质奖励被视为保健因素，既缺少不得，多了也起不到多大的激励作用，可一旦将报酬与工作绩效挂钩，它就展示出令人欣喜的激励效果。“公平理论”是美国心理学家亚当斯提出的，该理论认为：员工对公平的感受取决于个人投入与回报的比率和他人投入与回报的比率的比较，当员工感觉自己在工作上的投入（努力程度、工作行为）和产出（如工资）对等时，将会受到激励，就会努力工作；反之，员工将产生不满，就会跳槽或消极怠工。因此在设计绩效工资时，一定要明确界定绩效效标和考核依据，而且员工的个人行为能够影响绩效；要公正的计量员工的工作成果，如果结果与他们期望的不一致，员工将会采取消极的行为；公司内部要公平对待全体员工的绩效工资，要有可比性。实施绩效工资制要求企业的绩效管理基础非常牢固。有两条线要建设地比较完善：职责线和目标线，即岗位职责体系明确、目标分解合理。其中，绩效目标及衡量标准的确定是关键环节。如果不能合理地确定绩效的目标，员工的努力没有明确的方向或者根本实现不了设定的目标，那么，对员工的激励作用就会大打折扣。优点和不足：绩效工资制的优点一是员工的收入和工作目标的完成情况直接挂钩，激励效果明显；二是员工的工作目标明确，通过层层目标分解，组织战略容易实

现；三是企业不用事先支付过高的人工成本，在整体绩效不好时能够节省人工成本。不足也很明显，一是绩效考核难度大；二是绩效工资过于强调个人的绩效，不利于团队合作。（四）、市场工资制 市场工资制是根据市场价格确定企业薪酬水平，根据地区及行业人才市场的薪酬调查结果，来确定岗位的具体薪酬水平。至于采取高于、等于或是低于市场水平，要考虑企业的赢利状况及人力资源策略。一般适用于企业的核心人员。从经济学的角度来分析员工付酬问题，市场经济供求关系决定价格的基本规律也适用于员工的工资模式，人才资源的稀缺程度在很大程度上决定了薪酬的水平。市场工资制实施的关键环节一是企业要有一定的岗位管理基础。如果不能界定岗位的职责或者技能等级的含义，则很难和市场标准职位的薪酬水平进行比较；二是市场薪酬调查。在中国做薪酬调查的公司往往会抱怨国内企业的职位体系不规范，很难和市场标准的职位进行比较，这是影响实施市场导向的薪酬制度的一个基础性因素，另外，中国企业还不太习惯参加专业机构的薪酬调查活动，但是，没有参与就很难分享行业数据，也就很难设计自己的基于市场的薪酬制度。优点和不足：优点一是企业可以通过薪酬策略吸引和留住关键人才；二是企业也可以通过调整那些替代性强的人才的薪酬水平，从而节省人工成本，提高企业竞争力；三是参照市场定工资，长期会容易让员工接受，降低员工在企业内部的矛盾。其不足也很明显，一是市场导向的工资制度要求企业良好的发展能力和盈利水平，否则难以支付和市场接轨的工资水平；二是员工要非常了解市场薪酬水平，才能认同市场工资体系，因此，这种薪酬模式对薪酬市场数据的客观性提出了很

高的要求，同时，对员工的职业化素质也提出了要求；三是完全按市场付酬，企业内部薪酬差距会很大，会影响组织内部的公平性。[8](五)、年功序列工资制 年功序列工资制是一种简单而传统的薪酬制度，它是按照员工为企业服务期的长短而支付或增加薪酬的一种管理制度，往往与终生雇佣制相关联。其基本特点是员工的企业工龄越长，工资越高。[9] 年功工资制的理论基础是“人力资本理论”，它假设随着员工在公司时间的延长，其人力资本存量，包括知识、技能、经验和人际关系方面的积累与越多，员工对公司的价值贡献也越大。优点和不足：优点是培养员工的忠诚度，员工的安全感强。缺点是工资刚性太强，弹性太弱。中国国有企业过去的工资制度在很大程度上带有年功工资的色彩，虽然强调技能的作用，但在评定技能等级时，实际上也是论资排辈。表2

- 1 五种基本薪酬模式的比较

工资类型	付酬因素	特点	优点	缺点
岗位工资制	岗位的价值	对岗不对人，岗变薪变	同岗同酬	灵活性差，鼓励官本位思想
技能/能力工资制	员工所拥有的知识、技能	因人而异，技能/能力提高工资提高	鼓励员工发展广度深度技能，有利于培养人才	技能评定复杂，能力界定困难
绩效工资制	员工的劳动贡献	与绩效直接挂钩，工资随绩效浮动	激励效果明显，节约人工成本	助长员工短期行为，团队意识差
市场工资制	劳动力供求关系	根据市场、竞争对手确定工资	竞争性强，操作简单	缺乏内部公平
年功序列工资制	员工的年龄、工龄和经验	工龄与工资同步增长	稳定性好，员工忠诚度高	缺乏弹性，缺乏激励

薪酬制度如果按照工资结构划分，可分为固定工资和浮动工资两种模式，固定工资模式包括岗位工资制、技能/能力工资制和年功序列工资制，浮动

工资模式指绩效工资制，而市场工资制一般和绩效挂钩，可以算作组合工资制。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