

和君创业管理文库·人力资源管理专业技能系列

彭剑锋 主编

职能工资设计

Design of Competency and Qualification Based Compensation System

饶 征 欧阳晖 著



 中国人民大学出版社

和君创业管理文库·人力资源管理专业技能系列

彭剑锋 主编

职能工资设计

Design of Competency and Qualification Based Compensation System

饶 征 欧阳晖 著



中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

职能工资设计/饶征等著.

北京: 中国人民大学出版社, 2002

(和君创业管理文库·人力资源管理专业技能系列/彭剑锋主编)

ISBN 7-300-04443-3/F·1350

I. 职…

II. ①饶… ②欧阳…

III. 企业管理 - 工资制度

IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 091001 号

和君创业管理文库·人力资源管理专业技能系列

彭剑锋 主编

职能工资设计

饶 征 欧阳晖 著

出版发行: 中国人民大学出版社

(北京中关村大街 31 号 邮编 100080)

邮购部: 62515351 门市部: 62514148

总编室: 62511242 出版部: 62511239

本社网址: www.crup.com.cn

人大教研网: www.ttrnet.com

经 销: 新华书店

印 刷: 涿州市星河印刷厂

开本: 787 × 1092 毫米 1/16 印张: 11.75

2003 年 2 月第 1 版 2003 年 2 月第 1 次印刷

字数: 162 000

定价: 48.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

内容简介

本书是和君创业研究咨询有限公司咨询师在长期管理咨询实践中摸索出来的一套工资管理体系。职能工资系统是以任职资格体系和薪点制为基础，以员工职业能力提升为导向，以责任承担和业绩结果为依据，进行员工工资、奖金和福利分配的一套机制和方法。本套职能工资系统是基于能力的人力资源开发与管理体系的有机组成部分，并为其他子系统的运作提供强劲的动力支持。

本书的主要内容包括：薪酬的基本问题；薪酬体系——基于职位还是基于能力；职能工资设计方法；职能工资设计案例。本书系统阐述了职能工资设计的原则和方法，以及如何运用职能工资系统中的分配调节技术，依据企业战略要求调整各类员工的利益关系；阐述了如何运用职能工资的各种支付形式激励员工的工作热情与能力发挥。同时对职能工资的基本结构，工资、奖金和福利的支付形式作了详细说明。

本书适用于各类大中型企业，尤其是高科技和快速成长型企业的工资管理。读者对象主要为人力资源管理专业人员、管理咨询人员、人力资源管理理论研究者，全国各院校管理专业教师、高年级本科生、研究生和MBA，同时还可作为企业管理人员的培训用书。

和君创业管理文库·人力资源管理专业技能系列

第一辑 第四册

基于能力的人力资源管理

职能工资设计

团队绩效测评技术与实践

以KPI为核心的绩效管理

员工素质模型设计

作者简介

饶 征 现任和君创业研究咨询有限公司总裁助理、人力资源事业部副总经理、资深咨询师。长期从事企业诊断、企业组织设计、人力资源战略与人力资源规划、绩效管理与薪酬体系设计的研究与咨询。他曾任北京易思行管理顾问有限公司副总经理；深圳华为技术有限公司、山东六和集团等多家企业集团的人力资源管理高级顾问；并主持过白沙集团、新奥集团等数十家企业集团的人力资源开发与管理体制设计、人力资源战略研究及人力资源规划；还参与主持了数家公司的企业诊断、组织设计、企业文化建设等项目。



欧阳晖 西北大学经济学硕士，现任和君创业研究咨询有限公司人力资源事业部咨询师，主要负责薪酬体系设计方面的咨询工作。曾先后任职于创维集团中国区域销售总部人力资源部、创维集团数码音像公司人力资源部和深圳华为技术有限公司海外人力资源部。

策 划 人 闻 洁
责任编辑 于 波
封面设计 李亚莉
版式设计 王坤杰
图文设计 北京楠竹文化发展有限公司

1993 年底，当我主持编撰完近千万字的《现代管理制度·程序·方法范例全集》（中国人民大学出版社出版）时，曾暗暗发誓，10 年内不再写书。之所以会如此厌倦写书，原因大概有两个方面：

一是书写得越厚，越缺少激情，越缺少底气。10 年前中国经济管理学界的状况是：老一代的学者专注于演绎马克思的原著，并试图与中国经济管理实践相结合；而中青年一代则擅长于编译或综述西方学者的东西，属于原创的研究成果很少。久而久之，便觉索然无趣，更谈不上做学问的成就感，往往是高级职称评上之日，便是身心疲惫之时。

二是由于当时编写《现代管理制度·程序·方法范例全集》的缘故，我结识了不少中国本土的企业家，在与这些创业型企业接触与交流的过程中，我真正感受到了中国企业的管理需求，以及管理咨询对中国企业的潜在价值。因而从 1994 年起，我与包政等几位中国人民大学教授便一头扎进企业，为企业提供管理咨询服务。从《华为基本法》到《新奥企业纲领》，从《TCL 以速度抗击规模》到《天音通讯 ARS 战略推进》，从《山东六和集团人力资源优先开发战略》到《白沙集团人力资源三大机制六大体系》的建立，这一扎就是将近 10 年。

回首 10 年的管理咨询实践，我深感企业是一个知识的炼狱，中国知识分子的价值在于将知识奉献给社会；而管理学者的价值，则需要企业中得以体现。这 10 年我们给予企业的很少，但从企业获得的很多。在与企业同步成长的过程中，我们自己得到了发展；企业界的许多朋友也希望我们将这些年来的管理实践及研究成果总结提炼出来，以期对中国企业的发展有所贡献，加上 10



年不写书的期限将近,我们便有了再次写书的激情和冲动。作为中国最大的本土管理咨询公司——和君创业的管理者,我们在与国内企业摸爬滚打,为之提供长期服务的实践中,有了不少来自咨询的心得体会。为此,我们计划在3年内陆续推出“和君创业管理文库”的六个子系列:“人力资源管理专业技能系列”、“营销管理技能与方法系列”、“战略管理方法系列”、“治理结构与组织设计方法系列”、“资本运作与并购重组方法系列”和“企业文化建设方法系列”。

这套“人力资源管理专业技能系列”是“和君创业管理文库”的第一个子系列,作为国内第一套系统的人力资源管理专业技能丛书,我们力图体现以下几个特点:

第一,具有一定的原创性。国内以往出版的许多人力资源管理书籍,基本上是国内学者对西方人力资源管理研究成果和文献的综述,而创造性地将现代人力资源理念、技能与方法运用于中国本土企业的实践,并进行系统整合的图书则很少。本丛书中的大部分观点和技术,都是我们在长期管理咨询实践中摸索总结出来的,并经过了许多企业实践的考验。在与国外同行的交流中,他们对我们的研究和实践成果也颇感惊异。

第二,以问题为导向。这套丛书主要从中国企业在成长和发展过程所面临的问题入手,每本书的开篇都是以问题为导向,以解决中国企业人力资源管理当前面临的困惑与技术难点为主要内容,具有很强的针对性和可操作性。

第三,系统提供基于战略的渐进式人力资源管理解决方案。整套丛书的研究基点都是从企业战略出发,从制度、机制、程序和技术等方面来构建人力资源管理系统。而以往出版的人力资源管理书籍,偏重于单一人力资源职能模块的研究,忽视了基于战略的人力资源各运行系统的整合性与协同性。本丛书的特色之一在于,第一次从战略的角度论述人力资源各专业模块系统在企业管理实践操作过程中的内在关系与衔接点。

第四,图表化,形象化。现代职业经理人工作繁忙,节奏快,很难有时间去细嚼文字。本丛书力图通过图表的方式来表达管理思想和实用技术,在写作过程

中,我们深感要将管理思想和技术图表化,形象化,其本身就是一种再创作和提升的过程。

第五,团队的创造成果。本书观点新颖实用,技术和方法富有创新性,许多观点和技术都是在群体思想碰撞和团队协作过程中完成的,因而这是一个集体创作的成果。我们这套丛书的作者都来自和君创业咨询公司这个一流的团队,虽然每本书的表达方式因内容的不同而有所差异,但其思想脉络和理念具有高度的一致性。

当然,这套丛书的价值如何,最终还有待于读者的评判。作为一种尝试和探索,本丛书自然还有许多值得探讨的问题和有待改进的地方,但我想,只要我们坚持科学的探索精神,就一定能研究并开发出根植于中国本土企业的人力资源管理技术与方法。我们一直在努力去做,也一定会持续地努力去做。

中国人民大学 教授

彭剑锋

2002年12月

本书介绍的职能工资系统是和君创业公司的咨询师在长期的咨询活动中摸索出来的一套薪酬管理体系。这套职能工资系统的发育已有近10年的历史。

我们研究职能工资制最早是从学习日本一些企业的工资管理体系开始的，但当时掌握的资料十分有限，设计出来的职能工资方案也非常简单，最初在一些企业试运行后，有的企业效果较好，有的企业则无法运行。究其原因是职能工资制的运行环境要求较高，首先是企业必须达到一定的规模，必须建立分层分类的任职资格体系，通过为各职类职种员工设计不同的职业发展通道和薪资晋升空间才能运行；其次是企业规范化管理水平必须达到一定的程度，高层管理者已经意识到仅靠个人感觉难以评价员工工作绩效和调整员工工资，必须依靠制度化的价值评价机制，才能做到公正公平地给予员工合理的回报。

本职能工资系统从1998年后在一些企业的试运行中得到了很好的完善，这主要表现在三个方面：一是我们掌握了职能工资系统模拟运行的办法和技术，使得职能工资系统的优点通过模拟就能表现出来，让企业高层管理者在实施本套系统前能够直观感受到通过这套系统中的一些“杠杆”，很好地调节各职类职种员工的利益关系，化解各种利益矛盾，坚定实施这套系统的信心；二是我们找到了对职种价值评估的方法和技术，使得员工调资空间设计更加合理，易于接受；三是我们打通了职能工资系统与其他人力资源子系统之间的联系，使之能够很好地为其他人力资源子系统的运作提供支持和帮助。

职能工资系统的优点可以在与职位工资制的比较中略见一斑。许多企业人力资源主管和高层管理者虽为薪酬问题付出了大量的精力，为此大伤脑筋，但仍有许多问题尚待解决。我们知道，不同企业面临的薪酬问题各有不同，但一



一般而言可以总结出一些共性的东西,比如一些企业的员工,由于企业没有在其本专业职位为其提供晋升和提升通道,使得他们为了提高自己的收入水平,纷纷挤向管理岗位,结果是企业多了一些无能的管理者,却失去了一些优秀的专业人员;又如一些企业虽然建立了以职位为基础的薪酬体系,但员工被牢牢束缚于一个个固定的工作岗位上,他们根据自己的职位获取报酬,除非得到职位上的晋升,否则,在原有的职位上调资空间非常有限,即使能力和业绩有很大的提高,收入水平也难以作出相应调整。这种情况在实行了职位工资体系的高科技、知识型企业中表现得尤为突出。一方面,高科技、知识型企业在激烈的竞争和科学技术日新月异的发展环境中,需要成为学习型组织,同时,要求其员工不断提高自己的知识和技能。而职位工资制却使得员工只能在自己的职位上等待转向管理职位的晋升机会出现,否则即使他们的能力提升,薪酬水平也不会因此获得提高。这样的结果容易挫伤专业人员的积极性。

职能工资制的特点是关注和尊重员工个人能力的发展,鼓励员工通过不断提高自身的任职能力和工作业绩,实现薪酬水平的不断提高。因而,它特别适合高新技术和知识型企业建立学习型组织的要求。本书另一个突出特点是,书中所采用的案例均来自作者的长期咨询实践,因而具有很强的针对性和实践性。

本书是我们在近一年的咨询活动中,利用业余时间陆续完成的,其间经历了许多不眠之夜,放弃了许多节假日的休息。书稿完成之日,看到自己多年的思考和积累得以释放,心中备感欣慰,我们希望以此书为企业人力资源管理者们抛砖引玉,激发出更多的新思路和新方法。由于作者水平所限,书中难免疏漏之处,敬请读者提出宝贵意见。

饶征 欧阳晖

2002年12月



第 1 章 薪酬问题	(1)
------------	-----

第 2 章 薪酬体系:基于职位还是基于能力?	(11)
------------------------	------

第 1 节 基于职位的薪酬体系	(12)
-----------------	------

第 2 节 基于能力的薪酬体系	(17)
-----------------	------

第 3 章 职能工资设计	(23)
--------------	------

第 1 节 薪酬理念	(26)
------------	------

第 2 节 职能工资基础	(30)
--------------	------

第 3 节 职能工资设计	(52)
--------------	------

第 4 节 工资模拟和调整	(153)
---------------	-------

第 4 章 职能工资设计案例	(159)
----------------	-------

薪酬问题

几乎所有的员工都对企业的薪酬体系不满意，管理者也为此伤透了脑筋，但是无论怎么努力，似乎都未能将问题根本解决。那么，到底哪一把钥匙能打开解决这些问题的大门呢？

困扰企业的薪酬问题多种多样，它们以不同的形式表现出来，对企业的经营、员工士气产生消极影响，本章首先给出这些问题（图1—1）并以实例的形式加以分析。



图 1—1 职位工资设计过程

问题 1

管理独木桥

小张从大学毕业已经几年了，他所学专业是会计。毕业后，小张进入了一家颇有名气的国有企业，收入也不错，同学们都认为他找了一个好工作。在最初进入企业的几年，小张也这么认为，因为在这里工作不仅收入挺高，而且财务部经理对他也很器重，经常分配给他一些具有挑战性的工作。小张将这些工作当做锻炼自己的好机会，每一次都认真对待。由于他受过良好的专业教育，再加上自己的努力和勤奋，很快就在同事中显示出自己的实力。由于工作出色，经理更信任他了，部门许多重要工作也落在了小张头上。刚开始时，小张做得也非常卖力，但是渐渐地，他的干劲就不高了。因为他发现，虽然自己的收入不错，但是部门同事的收入水平都差不多，一些在公司时间长的同事虽然专业水平一般，但是收入却在他之上。小张发现，除非做管理工作，比如晋升到部门主管或经理之类的职位，否则提高收入水平几乎不可能。但是，自己所在的部门管理职位有限，没有空缺，自己怎么能升职呢？除了管理一条路，看来提高收入的机会微乎其微，况且，想走管理独木桥的人还不止他一个呢！小张开始为自己的前途担忧了。

分析：这是企业普遍存在的一个问题，如果不升到管理岗位，工资、奖金一般就只能维持大致固定的水平，不能得到提高。但是管理岗位毕竟有限，更多的还是专业类岗位。所以，为了提高收入，员工都紧紧盯着管理岗位，希望自己能挤过管理独木桥。然而，管理岗位对知识、技能和经验有特殊的要求，在自己专业领域发挥出色的员工并不一定是好的管理者。现实往往是这样的：企业少了一个优秀的专业人才，多了一个无能的管理者。

问题 2

平均主义

我们在一个企业做人力资源项目时，曾对员工的薪酬满意度进行了调查。我们的咨询师在对该企业的员工作访谈时，发现了一个有趣的现象。当被问及自己的收入在当地处于什么水平时，普遍的答案是中上水平。但是当被问及对自己的收入是否满意时，大部分员工都表示不满意。为什么在当地的中上收入水平还不能令员工满意呢？通过进一步了解，我们发现导致这一问题的主要原因是收入分配上的平均主义。

在这家企业，员工的主要收入是工资和奖金，所有岗位根据职位重要性分级，每一级对应不同的工资标准，不同级别标准的差别并不大。每月的奖金根据员工的工作表现支付，如果员工的工作没有什么大的失误，就基本上可以获得全额奖金，只有违反了企业的规章制度，或者出现了工作失误和事故，才会扣除部分或全部奖金。但是一般来说，如果员工按部就班地做自己的工作，违反规章制度或者出现工作事故的可能性不大，所以，员工几乎都能足额获得月度奖金。而这种奖金分配方式只能惩罚员工的失误，却并不能激励出色的工作业绩。在同一部门中，岗位相同或者相似的员工无论工作业绩出色或是工作业绩平平，薪酬都不能反映出这种差别。

分析：平均主义观念在中国由来已久，从古人的“不患寡而患不均”的传统思想，到计划经济时期的“大锅饭”，都反映了平均主义倾向在中国的根深蒂固，时至今日，平均主义思想仍然普遍存在。对于薪酬来说，平均主义的最大问题在于缺乏激励，鼓励员工偷懒，因为一个本来工作努力、业绩出色的员工发现那些工作平庸的同事的收入并不比自己低时，他的一个理性选择就是减少自己的努力和付出，因为即使如此，他的收入也不会受到任何影响。

问题 3

结构复杂

我们在为一个企业做薪酬体系的咨询项目时，首先要来了该企业关于薪酬的所有政策、制度、规定、流程的文档。我们花了很长时间才读完这些文件，然后又花了很长时间去理解各文件之间的关系。应当说，薪酬体系每个模块的设计意图、具体规定都比较清晰，但是，如果作为一个整体看待，就会感到整个薪酬体系的结构复杂，各个模块缺少内在关系，薪酬体系缺乏理念基础。

比如，在薪酬体系的设计中，岗位重要性、学历、年龄、工作年限、职称、所在部门等等都是决定员工收入的因素，其中的任何一个发生变化都会影响员工的薪酬水平。在计算加班工资时，有关加班时间的计算就有好几种方法，对待员工不同的出勤情况，有些假可以利用加班时间倒休，有些则不可以。应当说企业在制定薪酬体系的时候花费了很大的精力，并力图囊括所有能够影响薪酬的要素。但是这样做的结果是企业迷失了自己的薪酬理念。当我们问员工他们每个月的收入怎么计算时，大多数员工都不十分清楚，因为涉及的因素太多了，每一个因素对应的薪酬模块都有自己的一套计算方法，员工经常因为弄不清自己当月实发工资的计算而打电话询问人力资源部。

分析：每个企业都知道薪酬非常重要，员工对此都很关注。为了顾及所有人，企业在设计薪酬体系时往往是面面俱到，试图包括所有能够影响员工收入的因素。但是，正如选择太多反而没有选择一样，如果薪酬体系什么因素都想强调，最终的结果必然是哪个因素都未能强调，使企业倡导的价值分配理念难以落实到员工薪酬分配上。

问题 4

价值失衡

在一家大型国有企业，我们曾遇到这样的情况。职能部门员工（如人力资源专业人员、财务人员、审计人员、网络维护员等）的平均月收入一般为 2 000 元~2 500 元，而操作类岗位员工（如保安、信函收发员、物品保管员、生产线上的工人）的平均月收入一般为 1 800 元~2 400 元。所有的操作类岗位员工都表示对自己的收入非常满意，但是同时我们也不难预料，几乎所有的职能部门员工都对自己的收入不满意。针对产生这种现象的原因，我们不仅访谈了普通员工，也访谈了许多中高层管理人员，听到的最普遍的答案是：操作类岗位员工的工作环境比较恶劣，比如噪声比较大、工作场所没有空调等等，同时工作也非常辛苦；而职能部门员工在行政大楼办公，不仅工作环境好，而且比较“清闲”。在过去几年中，许多受过良好教育，高素质的员工离开了企业，仅信息技术部，过去 3 年累计招聘了 6 名大学毕业生，这些大学生一般都是计算机专业的。但是现在，6 名大学生中只有 2 人还在这家企业，其他 4 个人都辞职另谋高就了。因为他们的专业在人才市场上非常热门，人才非常短缺，如果他们要实现自己的价值，就不会甘于与操作类员工获得同样的报酬。

分析：这种观念实际上仍然是计划经济时代所提倡的所谓“按劳分配”，在这里，“劳”只是指体力劳动，并没有反映出知识的价值，而随着知识经济时代的到来，知识的价值越来越成为企业竞争力最根本的源泉。市场中，不同类型人员的报酬水平是不同的，这是市场规律的要求。企业在制定薪酬政策时，不能违背这种规律，否则，一定会在激烈的人才竞争中陷入困境。