

“薪酬设计全程指导”系列丛书

康士勇 主编

薪酬设计全程指导

康 锋 编著

全景式解读中国企业薪酬设计的步骤、技术和方法
全程式提出可操作性实务方案、推广性的应用指导



中国劳动社会保障出版社

“薪酬设计全程指导”系列丛书

康士勇 主编

薪酬设计全程指导

康 锋 编著

全景式解读中国企业薪酬设计的步骤、技术和方法
全程式提出可操作性实务方案、推广性的应用指导



中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

薪酬设计全程指导/康锋编著. —北京:中国劳动社会保障出版社, 2011
薪酬设计全程指导系列丛书

ISBN 978-7-5045-9140-1

I. ①薪… II. ①康… III. ①企业管理: 劳动工资管理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 164411 号

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码: 100029)

出版人: 张梦欣

*

北京市艺辉印刷有限公司印刷装订 新华书店经销
787 毫米×1092 毫米 16 开本 21.5 印张 412 千字
2011 年 9 月第 1 版 2011 年 9 月第 1 次印刷

定价: 48.00 元

读者服务部电话: 010-64929211/64921644/84643933

发行部电话: 010-64961894

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话: 010-64954652

如有印装差错, 请与本社联系调换: 010-80497374

目 录

第一模块 薪酬方案设计理念与设计流程	(1)
第一节 薪酬方案设计及设计流程	(2)
第二节 薪酬设计决策要点及其策略选择	(6)
第三节 21 世纪收入分配改革的“九个特点”“六个主旋律”	(17)
第四节 深化企业内部分配制度改革的指导性政策	(22)
范例一 TF 公司部门、基层单位负责人薪酬改革访谈提纲	(26)
范例二 TF 公司薪酬项目需要公司提供的基础信息资料清单	(27)
应用分析 “十一五”期间薪酬设计实践的变革及其特点	(28)
第二模块 计点法岗位评价流程及其技术要点	(39)
第一节 编制部门说明书和岗位说明书	(40)
第二节 设计计点法岗位评价标准体系	(44)
第三节 召开岗位评价会议,实施岗位评价	(48)
第四节 岗位评价数据处理与岗位等级划分	(50)
范例一 部门职能说明书示例	(57)
范例二 岗位说明书示例	(58)
范例三 《DLWZ 公司岗位说明书》填写说明	(67)
范例四 DLWZ 公司岗位评价标准体系	(70)
范例五 [美] 纺织业工作评价体系	(78)
范例六 关于召开 DLWZ 公司岗位评价会议的通知	(82)
范例七 关于准备岗位评价会议《处室及所属岗位信息交流资料》的通知	(84)
范例八 DLWZ 公司岗位评价记录表	(87)
范例九 ××公司岗位评价点数汇总表(摘录)	(88)

范例十	××供电公司岗位等级划分初评结果与复评表 (摘录)	(89)
-----	---------------------------	------

第三模块 工资结构调整与工资标准测算 (91)

第一节	工资测算的一般流程	(92)
第二节	岗位工资中线测算：数字测算法	(103)
第三节	岗位工资中线确定：薪酬调查法	(113)
第四节	岗位工资中线测算：存量推定法	(119)
第五节	设计薪酬浮动幅度和工资宽带	(134)
第六节	一岗多薪工资标准确定方法	(139)
第七节	纳入工资标准档次的办法	(143)
第八节	工资调整与薪酬预算	(149)
第九节	编制工资支付清单	(155)
范例一	××公司岗位职能等级评价办法	(160)
范例二	××公司工资改革前后员工工资增减对比表 (摘录)	(166)
范例三	××高新建材有限公司职工工资变动审批表 (样表)	(167)
范例四	某公司员工提薪规定	(168)

第四模块 绩效工资计发设计 (173)

第一节	绩效工资的涵义及绩效工资形式	(174)
第二节	绩效工资计发的基本思路	(175)
第三节	部门绩效工资计发：一级考核、一级分配办法	(176)
第四节	部门对所属人员绩效工资计发：二级考核、二级分配办法	(178)
范例分析一	某规划设计公司薪酬支付办法	(182)
范例分析二	HJ 公司部门绩效工资计发实施细则	(187)
范例分析三	海尔公司日清日高管理法	(195)
范例分析四	ZJK 电力检修有限公司有效工时工资制度	(198)

第五模块 薪酬方案系列文件设计 (201)

第一节	薪酬方案系列文件的组成	(202)
-----	-------------	-------

第二节 薪酬方案系列文件之一——HYhg 研究院薪酬项目初期报告	(203)
第三节 薪酬方案系列文件之二——HYhg 研究院岗位职能绩效薪酬制度方案（试行）	(219)
第四节 薪酬方案系列文件之三——HYhg 研究院工资标准测算的说明	(232)
第五节 薪酬方案系列文件之四——HYhg 研究院绩效工资计发实施细则（试行）	(240)
第六节 薪酬方案系列文件之五——关于制定 HYhg 研究院薪酬方案的说明（项目总结）	(253)
第六模块 典型薪酬方案范例精读与分析	(263)
BFHQ 公司工资分配方案（试行）——BFHQ 公司工资改革文件之一	(264)
关于 BFHQ 工资标准测算的简要说明——BFHQ 公司工资改革文件之二	(280)
关于制定《BFHQ 公司工资分配方案（试行）》的说明——BFHQ 公司工资改革文件之三	(284)
ZGSH 有限公司薪酬方案（试行）	(286)
BJKJ 公司岗位资质绩效工资制方案	(295)
RH 医药有限公司绩效工资实施细则（试行）	(314)
参考文献	(332)
后记	(334)

第一模块

薪酬方案设计理念与 设计流程

薪酬设计全程指导

【核心技能】

1. 薪酬方案设计的内容，薪酬方案设计的一般流程；
2. 新世纪收入分配改革的背景、趋势和特点；
3. 劳动和社会保障部关于深化企业内部分配制度改革指导意见的内容。

【重点概念】

薪酬方案设计 薪酬方案设计内容 薪酬方案设计流程 新世纪收入分配制度改革 企业内部收入分配制度改革

第一节 薪酬方案设计及设计流程

一、薪酬方案设计的概念、内容和任务

（一）薪酬方案设计的概念

薪酬方案设计或称工资方案设计，是指在周密调查、征求意见和系统分析的基础上，明确工资改革的目标和原则，确定工资改革的内容，拟订工资改革的实施办法，使之形成一个用文字表述的、各个组成部分具有内在联系的有机整体的工作过程。薪酬方案设计的目的，是为日常的工资分配提供一个政策性文件，以作为处理日常工资分配的准则和操作规范。

（二）薪酬方案设计内容

薪酬方案设计应围绕工资工作体系进行。工资工作体系由劳动定额、工资等级制度和工资形式组成。

围绕工资工作体系，薪酬方案设计的内容一般包括：

1. 薪酬方案的指导思想、目标和原则设计。
2. 薪酬制度设计，即选择什么模式的工资等级制度，是年资型、职位型的，还是职能型、多元型的。
3. 岗位等级评定设计，即采用什么形式的工作评价，以及工作评价的实施计划。
4. 工资结构和工资标准设计，包括工资总额在基本工资、绩效工资、津贴补贴之间的分配比例及具体标准，相对固定的基本工资和浮动的绩效工资之间的比例。

5. 工资支付设计,即应发基本工资、应发绩效工资计发设计(包括目标绩效、目标绩效工资、目标绩效工资随目标绩效挂钩浮动的办法,两级考核、两级支付的办法),津贴、补贴支付的条件和范围,职工不能提供正常劳动下的特殊情况下的工资如何支付等。

6. 特殊劳动者群体工资方案或工资支付设计,如对经营者(侧重年薪制和长期报酬激励设计)、科技人员、营销人员的工资设计。

7. 人工成本整体设计(或称整体薪酬设计),即包括工资、社会保险、基本福利和补充的保险福利在内的一揽子计划。

8. 由于薪酬改革或工资改革不能“单打一”,所以,还要考虑与工资改革配套的用工制度、竞聘上岗制度的设计等。

此外,工资的晋升和调整、市场招聘人员和新参加工作人员的工资待遇也是不可缺少的内容。

(三) 薪酬方案设计的目标和任务

在不同单位、不同时期,薪酬设计的目标和任务是不同的,下面以2008年3月为HYhg研究院设计的薪酬方案为例,说明一般单位薪酬改革或薪酬调整要实现的基本目标和主要任务。

在初步调研的基础上,确定HYhg研究院本次薪酬改革的基本目标,即按照现代企业收入分配制度的要求,根据《劳动法》和《劳动合同法》,根据HYhg研究院的实际,以按岗位定酬、按能力定酬、按业绩付酬为主线,初步建立起兼顾内部公平、外部公平、个人公平和程序公平的具有激励机制和约束机制的新的薪酬管理制度体系。

本次薪酬改革的主要任务确定为以下五项:

1. 构建新的薪酬制度

这次薪酬改革的首要任务是转换HYhg研究院员工的工资制度,将所有员工现行的工资制度转换为适应现代企业体制需要的新的薪酬制度,并纳入新的薪酬制度的轨道。

按照建立现代企业岗位职能绩效工资制度的要求,薪酬方案以“按岗位定酬、按能力定酬、按绩效付酬”为主线设计;工资的确定、调整与支付,以岗位、能力和绩效为导向。

2. 合理确定新的工资水平,初步理顺工资关系

对工资存量和增量,按照内部一致性的原则,参照市场劳动力价位,以岗位评价确定的岗位相对价值和员工的岗位职能为依据,结合HYhg研究院的实际,合理确定不同岗位、同等岗位不同人员之间的工资差距,初步理顺工资关系。

3. 整合调整薪酬结构

整合调整薪酬结构有两个方面的任务。

第一，在理顺工资关系的基础上，将员工 2007 年的工资支付项目及其存量，以及 2008 年计划的 10% 工资增量，通过整合简化，形成新的工资结构。

第二，调整不同岗位等级、不同岗位性质的岗位职能工资和岗位绩效工资各自所占的比例。

4. 改革、调整绩效工资的计发办法

为此，需要专门制定《HYhg 研究院绩效工资实施细则》。重新划分了绩效考核责任部门，规定企管处为部门考核责任部门，人教处为员工绩效考核和应发绩效工资责任部门。改革绩效工资计发的依据和办法。

5. 建立正常的工资调整机制和运行机制

包括个人工资调整、整体工资调整和工资关系调整三种方式。

二、薪酬方案设计的一般流程

对于薪酬方案设计的一般流程，下面以《JX 发电有限责任公司薪酬方案项目进度安排》说明，见表 1—1。

表 1—1 JX 发电有限责任公司薪酬方案项目进度安排

工作阶段	主要任务	工作事项	工作成果
前期基础性 准备阶段	领导决策建立机构 前期调研宣讲动员	1. 领导班子统一思想，做出薪酬改革决策 2. 建立薪酬改革机构：领导小组、薪酬方案办公室、岗位评价委员会 3. 人员培训到位（理论、理念培训——全员；技术培训——岗位直接上级、岗位评价委员） 4. 信息采集——项目前期调研（访谈调研、文件调研、统计调研），撰写项目初期报告（也可放在项目启动后开始） 5. 薪酬改革宣讲动员启动会	1. 做出薪酬改革决策 2. 建立健全机构 3. 启动薪酬改革
第一阶段 (三周)	三定方案；确定岗位说明书、部门职能说明书	1. 公司三定方案（定机构、定岗位、定员，包括部门职能配置、岗位职责） 2. 确定岗位清单。内容包括序号、部门、岗位名称、岗位性质、岗位编号、岗位人数 3. 设计印发《岗位说明书》样本、范本和《岗位说明书填写说明》；设计部门职能说明书样本、范本 4. 对中层（岗位直接上级）以上领导进行工作分析、岗位说明书的编写培训 5. 根据“三定”方案，部署岗位直接上级填写《岗位说明书》，间接主管审查，人力资源部审核，薪酬方案办公室修改汇总	1. 《岗位清单》 2. 《岗位说明书》 3. 《部门职能说明书》

续表

工作阶段	主要任务	工作事项	工作成果
第二阶段 (两周)	准备岗位评价资料	1. 起草《岗位评价标准体系》，征求意见，进行修订 2. 印发《召开岗位评价会议的通知》，部署部门负责人撰写《部门及所属岗位信息交流资料》 3. 印制岗位评价资料 (1)《岗位清单》 (2)《岗位说明书》 (3)《岗位评价标准体系》 (4)《岗位评价记录表》 (5)《部门及所属岗位信息交流资料》	1. 岗位评价资料齐备 2.《岗位评价会议通知》印发
第三阶段 (两周)	召开岗位评价会议，实施岗位评价	略，具体程序见“计点法工作评价流程及其技术要点”一章的有关内容	《公司岗位等级表》
第四阶段 (两周)	工资结构调整与工资标准测算	1. 统计调查：将公司所有人员分别纳入岗位等级，进行工资总额、工资水平、工资差距、工资组成调查 2. 确定工资总额投入量 3. 进行年薪价位调查，根据年薪价位和工资存量等因素，测算、确定岗位工资基准，即一岗一薪工资标准表（工资政策线） 4. 在一岗一薪的基础上，按照保健因素和激励因素相结合的原则，确定工资结构 5. 以体现同一等级岗位不同人员的劳动差别为原则，将工资组成中的固定部分，制定一岗多薪工资标准表和工资档次纳入表 6. 将新工资标准测算到人，进行模拟测算，直到可行、可靠为止 7. 将前述工作综合起来，起草薪酬方案	1.《工资标准表》 2.《工资标准测算说明》 3. 薪酬方案（讨论稿）
第五阶段 (两周)	审核、修订、通过、宣讲《薪酬方案》	1. 就薪酬方案征求公司领导小组和各方面意见 2. 对薪酬方案做最终修订 3. 按照《劳动合同法》第4条的规定，将薪酬方案提交职工代表大会或者全体职工讨论，提出修改方案和意见，与工会或者职工代表平等协商确定 4. 适当时间安排向职工大会宣讲，完成薪酬方案告知法律程序	薪酬方案（定稿）

第二节 薪酬设计决策要点及其策略选择

进入新世纪以来，绝大部分企业、事业单位都进行了不同角度、不同深度的薪酬改革。薪酬改革设计中的政策和策略决策要点，一般集中在 10 个问题上，见表 1—2。

表 1—2

薪酬设计政策和策略决策问题一览表

序号	薪酬政策和策略决策要点
1	企业与员工之间的分配关系
2	员工之间的分配关系
3	薪酬水平定位
4	工资等级制度的选择（岗位/技术/能力，几者的组合）
5	薪酬结构（薪酬组成）
6	岗位工资标准的设置，是一岗一薪制还是一岗多薪制
7	是否一种或多种用工的工资制度
8	基本工资和绩效工资计发办法
9	特殊情况（不能提供正常劳动）下的工资支付
10	如何建立正常的工资调整机制

一、企业与员工之间的分配关系

在实际分配中，有两种倾向需要纠正：一种是向员工倾斜，另一种是向投资者倾斜。理想的分配状况是兼顾劳动者与投资者的关系，做到利润不侵蚀工资，工资不侵蚀利润。

收入分配向员工倾斜，这是国有单位容易发生的问题。例如，GC 公司自 1997 年以来，收入分配开始有意识地向员工倾斜，到 2001 年，公司员工的劳动分配率高达 60% 以上，高出行业市场工资 50% 以上。又如 GH 公司，从 2001 年开始，收入分配向个人倾斜，到 2004 年，员工平均税前工资水平为 31.55 万元，劳动分配率高达 67%，比行业劳动分配率高出 60% 多。这个单位的司机一年跑车不到 2 000 公里，上班时间主要是打游戏，但一年的工资奖金有 13 万多元，如果不是亲眼所见，简直难以置信。因此，这两个单位 2004 年分配制度的改革，首先是从调整企业和员工的分配关系入手，参照行业工资水平，把过高的工资水平、过高的劳动分配率直线下降到位。

收入分配向企业倾斜，这是一些私营企业、私有控股企业容易发生的倾向。例如，某省某医药公司的一般员工分为两种身份：一种是劳务派遣工，每月固定工资 300～375 元，每

月奖金 210 元，两者合计 510~585 元，多数派遣员工低于当地的最低工资；另一种是劳动合同工，每月固定工资 530 元，每月奖金 210 元，两者合计 740 元。企业面临的问题是工资待遇过低，公司经常为员工流失影响正常的生产经营而着急。因此，其 2008 年工资调整的重点是主动在有限的利润内让利于员工，将一般员工的工资直接提高到能够保留员工的水平上，并逐渐统一劳务派遣工和劳动合同制职工两种用工身份人员的工资待遇。

二、员工之间的分配关系

员工之间分配关系的核心是处理好不同部门、不同岗位、不同资历、不同资质员工之间的工资关系。多数单位改革前的办法是按行政级别确定工资等级。例如，某地铁运营公司机关管理人员，2004 年部长及以下职位任职人员的工资等级只有四级：部长、副部长、科长、科员。其带来的后果是技术高、责任重的部门、岗位缺乏责任感，以至于影响公司战略目标和年度经营目标的实现；在同一行政级别的员工中，工作年限、专业技术资格、技术等级的因素在工资上得不到反映，凸显工资平台。

该公司于 2005 年开始分两个步骤着手解决这个问题。

第一步，从工资等级制度入手，即将行政等级工资制改为职位等级工资制，两者的区别在于：行政等级工资制是处于什么级别，挣什么级别的工资；而职位等级工资制，是干什么活、负什么责任，挣什么工资，其核心要解决的是任职“岗位价值”的问题，也就是“按岗位定酬”问题。2005 年，该地铁公司对处级（部长、副部长）管理人员依据劳动三个要素（责任风险程度、工作强度、工作环境）进行了责任风险等级评价。通过评价，将原来仅有的正处级、副处级两个等级扩展为了十个责任风险等级，并相应地确定责任风险等级工资系数（见表 1—3）。对科级及以下职位依据劳动四要素（劳动复杂程度、劳动责任、劳动强度、劳动环境）进行职位评价，通过评价，将原来只有科长、科员两个行政等级扩展为七个等级，并相应地确定了职位等级工资基准系数，见表 1—4。

表 1—3 公司处级职位责任风险等级工资系数表

责任风险等级	职位责任风险评价点数	责任风险等级系数（一岗一薪）
一	525	1.00
二	575	1.10
三	618	1.18
四	661	1.26
五	707	1.35
六	751	1.43
七	793	1.51

续表

责任风险等级	职位责任风险评价点数	责任风险等级系数（一岗一薪）
八	839	1.60
九	886	1.69
十	930	1.77

表 1—4 公司机关科及以下职位责任风险等级工资系数表

职位等级	职位评价点数	职位工资中线系数（一岗多薪）
一	706 以上	2.08
二	666~705	1.92
三	626~665	1.80
四	586~625	1.67
五	546~585	1.55
六	506~545	1.43
七	505 以下	1.31

第二步，对员工依据本人工作年限、专业技术资格及专业技术年限等进行区分，解决同一岗位等级内不同任职人员的“人的价值”问题，也就是“按人（能力、资质、资历）定酬”问题。

接上例。该地铁公司在解决了处级人员职位责任风险等级工资之后，为了解决行政级别相同任职人员不同的问题，又建立了级别工资单元。级别工资标准表见表 1—5，级别工资档次纳入表见表 1—6。

表 1—5 公司处级人员级别工资标准表

工资标准	档差	1	2	3	4	5	6
正处级	250	5 750	6 000	6 250	6 500	6 750	7 000
副处级	200	4 600	4 800	5 000	5 200	5 400	5 600

表 1—6 公司处级人员级别工资标准档次纳入表

任职年限 工作年限	15 年以下	16~20 年	21~25 年	26 年以上
5 年以下	1	2	3	4
6~10 年	2	3	4	5
11 年以上	3	4	5	6

在对科及以下职位确定职位等级及职位工资中线系数的基础上，为了解决同一职位等级内不同任职人员的工资区分问题，将职位工资中线系数扩展为一岗十二薪，见表 1—7，科

及以下职位任职人员工资档次纳入表，见表 1—8。

表 1—7 公司机关科及以下职位任职人员管理职位工资档次系数表

职位等级	级差	档差	工资标准档次											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
一	—	50	1.94	1.96	1.98	2.00	2.02	2.04	2.06	2.08	2.10	2.12	2.14	2.16
二	400	50	1.78	1.80	1.82	1.84	1.86	1.88	1.90	1.92	1.94	1.96	1.98	2.00
三	300	50	1.65	1.67	1.69	1.71	1.73	1.76	1.78	1.80	1.82	1.84	1.86	1.88
四	300	50	1.53	1.55	1.57	1.59	1.61	1.63	1.65	1.67	1.69	1.71	1.73	1.76
五	300	50	1.41	1.43	1.45	1.47	1.49	1.51	1.53	1.55	1.57	1.59	1.61	1.63
六	300	50	1.29	1.31	1.33	1.35	1.37	1.39	1.41	1.43	1.45	1.47	1.49	1.51
七	300	50	1.16	1.18	1.20	1.22	1.24	1.27	1.29	1.31	1.33	1.35	1.37	1.39

表 1—8 公司机关科及以下职位任职人员工资档次纳入表

		工作年限	15 年以下	16~20 年	21~25 年	26 年以上
		技术年限				
初级	专业技术资格	5 年以下	1	2	3	4
		6~10 年	2	3	4	5
		11 以上	3	4	5	6
中级		5 年以下	4	5	6	7
		6~10 年	5	6	7	8
		11 年以上	6	7	8	9
高级		5 年以下	7	8	9	10
		6~10 年	8	9	10	11
		11 年以上	9	10	11	12

三、薪酬水平定位

薪酬水平要解决的问题是，与企业外部市场的同类劳动力相比，本企业员工工资水平的定位问题，即在解决“内部公平”的基础上，解决“外部公平”问题。大致有四种选择：

第一种，领先型。对所有员工支付市场工资 75%点之上的工资。此种选择能够保证高质量劳动力的供应；能够增加“偷懒”被辞退的机会成本，因此促使员工自我监督，节约监督成本；能够给员工带来公平感，通过回报观念提高员工工作努力程度，进而提高生产率。选择领先型的企业，往往是经济效益好的国有企业、有规模的外商投资企业。

第二种，跟随型。对所有的员工支付大体相当于市场工资 50%点的工资。此种选择能

够保证一定质量劳动力的供应，又不致提高人工成本，但也存在优质劳动力流失的风险。选择跟随型的企业，往往是经济效益一般的企业。

第三种，滞后型。对绝大多数员工支付大体等于市场工资 25% 点的工资。此种选择虽然保证了低水平的人工成本，尽管劳动力流动率很高，但也能基本保证劳动力的供应。选择滞后型的企业，往往是企业技术含量不高、经济效益一般或较差、处于原始积累期的企业。

第四种，分层处理型。2008 年东北某集团公司提出分配改革要“积聚高端、稳定骨干、流动通用”就是这个意思。在进入 21 世纪的前几年，不少企业在分配改革中做了这样的选择，使中高层管理人员与一般员工的工资差距越来越大。但自从 2006 年中央政治局提出“更加注重社会公平”以来，这种选择受到了挑战。由于继续提高中高层管理人员的工资已经没有多少文章可做，在近两年的分配改革中，一些企业向“限高、提低、增中”的和谐分配转变。例如，通辽发电总厂 2008 年工资改革后，与工资存量相比，中层管理人员平均工资增长不到 5%，而中下岗位等级员工的工资普遍增长 10%，甚至 20% 以上；通发实业公司的工资改革，中层管理人员有增有减，平均工资几乎没有增长，但中层以下员工，工资增长普遍在 15% 以上。

四、工资等级制度的选择（确定工资等级的依据因素）

工资等级制度的核心是依据什么因素确定员工的工资等级，是以工作为依据、以能力为依据，还是两者都要考虑。

第一种选择是职位型工资制，其确定工资等级的主要依据是劳动者从事劳动的职位等级或岗位等级。干同样的活，挣同样的钱，而不管人们的技术、能力如何。人们往往认为“不同人，但同工就同酬”。

第二种选择是职能型工资制，其确定工资等级的主要依据是劳动者按照技术等级标准或业务等级标准考评确定的技术等级或业务等级。有时干同样的活，挣不同的钱。人们往往认为“同工不同酬”。

第三种选择是岗位职能工资制。在分配咨询实践中，编者把岗位职能工资制演变发展成为两个工资单元。

1. 岗位职能工资单元（或称“岗位资质工资单元”或“岗位能级工资单元”），工资标准为一岗多薪，纵向体现岗位的价值，横向体现人的价值。在劳动者提供正常劳动的情况下，固定支付；在不能提供正常劳动的情况下，按特殊情况下的工资支付规定支付。

2. 岗位绩效工资单元，工资标准为一岗一薪，只纵向体现岗位的价值。岗位绩效工资根据公司、部门、个人的绩效表现支付，是工资构成中的全浮动部分。

可以认为，岗位职能工资制，兼顾了保健因素和激励因素，较好地解决了公平与效率的

关系问题,或者说稳定和效率的关系问题。

五、薪酬结构(薪酬组成)

薪酬构成的外延有宽窄之分。宽是指工资与保险福利两者之间的安排,窄是指工资组成项目的比例安排。

1. 工资组成项目的安排

从目前掌握的情况看,工资组成项目的安排有以下三种做法:

(1) 全固定。即每人只有一个工资标准,工资支付不随员工绩效好坏浮动,每月照发,但员工不称职的,予以辞退。总的来看,员工收入风险很小,但员工缺乏提高绩效的动力。

(2) 全浮动。工资实行全额计件或全额提成,收入上不封顶,下不保底,工资风险全部由员工承担。

(3) 固定与浮动相结合。例如,YM发电公司将岗位工资分为固定支付的岗位基本工资和考核支付的岗位绩效工资单元。不同岗位等级两者的比例见表1—9。

表 1—9 YM发电公司岗位基本工资和岗位绩效工资比例

岗位等级	岗位工资合计(%)	岗位基本工资占岗位工资(%)	岗位绩效工资占岗位工资(%)
1~3	100	70	30
4~6	100	65	35
7~8	100	60	40
9	100	55	45
10~13	100	45	55
14	100	40	60

从表1—9中可以看出,随着岗位等级的提高,岗位基本工资占岗位工资的比例越来越小,而岗位绩效工资占岗位工资的比例越来越大。

又如,JX发电公司将工资组成分为4个单元,每个单元的名称及比例见表1—10。

表 1—10 JX发电公司工资组成

工资单元	工资单元名称	每单元工资占工资总额(%)	支付方式
一	职位职能工资	60	固定
二	职位绩效工资	30	浮动
三	生产性津贴	9	固定
四	生活性补贴	1	固定
合计	—	100	—

2. 工资与保险福利两者之间的安排