

## 摘 要

建立与现代企业制度相适应的工资收入分配制度，坚持以按劳分配为主体，多种分配方式并存的原则，建立工资分配的激励和约束机制，是深化企业改革的方向，也是深化企业改革的重要内容。在市场经济条件下，如何建立工资收入分配制度，更好地发挥企业工资的激励作用，提高企业的经济效益，是我们需要探索的一个重要问题。本课题——岗位工资制的设计研究正是以此为出发点，按照建立现代企业工资收入分配制度的要求并根据人力资源管理的特点，通过实际调研并结合理论分析，设计了适合不同企业特点的岗位工资制。

本课题从国有企业传统等级工资制的优劣利弊及目前岗位工资制中存在的问题入手，分析了影响岗位工资制设计的因素及原则，同时又对基本工资制度的理论和岗位工资制的基础结构理论，即劳动人事理论和系统动力学理论作了分析，提出了岗位工资制的基本结构单元，即岗位单元和技能单元，为设计岗位工资制奠定理论基础；然后具体设计了企业可参考的五种形式的岗位工资制，最后又总体评价了岗位工资制，提出了任何一种有效的岗位工资制形式都要解决的三个问题，即岗位区分、岗位效益体现和体制接轨实现，并据此提出企业应实行岗位效益工资制。

通过这一课题的分析，从系统动力学的角度理顺了岗位工资制设计的基础结构理论，使人们能较清楚地认识岗位工资制的设计原理，便于人们去设计、实施适合自身特点的岗位工资制。独特的视角以及细化挖掘岗位工资制的设计方法是本文的一大特色。

**关键词：** 岗位工资制 ~~工资~~ 工资结构

## Abstract

Setting up the salary distribution system in conformity with system of modern enterprise, insisting on regarding distribution according to work as the subject and the principle that many kinds of methods about salary distribution coexist, and setting up the encouragement and tied mechanism of the salary distribution, which is the direction and the important content of deepening the enterprise reform. Under the market economy, how to set up the salary distribution system, bring the role of encouragement of the enterprise salary into play better, improve the economic benefits of the enterprise, which is an important problem for us to probe. This subject, a design and study on the position salary system, regards this as starting point. According to the request of setting up modern enterprise's salary distribution system and the characteristic of human resources management, and through combining survey and study with the theory actually, it has designed the position salary system which is suitable for the characteristics of different enterprises.

This subject starts with the pros and cons of traditional grade salary system of state-owned enterprise and the questions that exist in the position salary system at present. Then it has analyzed the influence factors and principles when the position salary systems are designed, and analyzed the theory of the basic salary system and infrastructure theory of the position salary system, i.e. work personnel theory and system dynamics theory. Then it proposes basic structure units of the position salary system, namely the position unit and technical ability unit. According to them, it establishes the theoretical foundation in order to design the position salary system. Then designs the position salary systems of five kinds of forms in which the enterprise can consult concretely. At last, makes an objective overall appraisal of the position salary system. So proposes three problems, which the effective form of the position salary system must solve, namely position division, position benefits embodiment, and system integration realization. In view of the above, I propose that the enterprise should implement the position benefit salary system.

Through the analysis of this subject, we have mastered the infrastructure theory of

the position salary system in terms of systematic dynamics. It can make people realize the design principles of the position salary system relatively clearly, so it is convenient for people to design and implement the position salary system which is suitable for one's own characteristic. This paper is characterized with a unique point of view and the thorough study in the design means of the position salary system.

**Key Words:** the Position Salary System    Salary    Salary Structure

## 学位论文版权使用授权书

论文作者完全了解学校有关保留、使用学位论文的规定，同意学校保留并向国家有关部门或机构送交论文的复印件和电子版，允许论文被查阅和借阅。本文授权江苏大学可以将本学位论文的全部内容或部分内容编入相关的数据库进行检索，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存和汇编学位论文。

本学位论文属于  
    保 密  ， 在            年解密后适用本授权书。  
    不保密

学位论文作者签名：成斌  
2022年6月6日

指导老师签名：孙文  
2022年6月6日

本人郑重声明：所呈交的学位论文，是本人在导师的指导下，独立进行研究工作所取得的成果。除文中已经注明引用的内容外，本论文不包含任何其他个人或集体已经发表或撰写过的作品成果。对本文的研究做出重要贡献的个人和集体，均已在文中以明确方式标明。本人完全意识到本声明的法律结果由本人承担。

学位论文作者签名：成诚

2002年6月6日

## 第1章 绪论

### 1.1 我国企业工资制度改革的历史沿革<sup>[1][2][3][4][5]</sup>

我国的工资制度是在学习苏联经验，改革旧社会遗留下来的工资制度的基础上建立起来的。50年代中期以来虽从工资政策和具体措施上做了一些改进，但由于工资制度本身的缺陷，加上“左”的思想干扰，工资方面的问题仍是弊病百出，无法适应改革后的形式。针对这一问题，从78年开始，我国就着手开始了一系列的工资调整与改革，我国企业工资制度改革大体上经历了三个阶段：

#### 1.1.1 结构工资制阶段

1956年第二次工资改革以后，我国大多数企业实行的是单一等级工资制，即对工人实行技术等级工资制，职员实行职务等级工资制。但是，由于众所周知的原因，使单一等级工资制运行机制遭到了破坏，致使后来出现了普遍的劳酬脱节，职级不符。在80年代初的工资改革中，一些企业认为原来的等级工资制已难以恢复正常运行，于是另辟途径，把原来等级工资中的部分工资拿出来，与部分奖金合在一起，另设了一些与劳动岗位及其实绩挂钩的工资单元，搞起了结构工资制。1985年以后，受国家机关、事业单位实行以职务工资为主要内容的结构工资制的影响，实行结构工资制的企业逐渐增多，到1988年、1989年，实行结构工资制的企业已很普遍。

#### 1.1.2 岗位技能工资制阶段

1990年底，党的十三届七中全会在“十年规划和八五计划建议”中提出“逐步实行以岗位技能工资制为主要形式的企业内部分配制度”以后，一些企业按照劳动部关于《岗位技能工资制试行方案》的要求，把原来的结构工资制调整为较为规范的岗位技能工资制。到1992年底，全国各类试点企业职工已超过1000万人。但是由于对实行岗位技能工资制采取的是在企业自愿的原则下逐步推开的原则，以及《方案》中提出的国家承认的基本工资同后来试行的新的基本养老金计发办法发生了矛盾，使岗位技能工资制的推行没能达到预期效果。因此，在1992

年底的劳动部的工作报告中，不再强调推行岗位技能工资制，而强调“属于企业自主分配权范围内的行为，由企业根据市场状况自主决策”。

### 1.1.3 岗位工资制阶段

1992年，党的十四大提出建立社会主义市场经济体制以后，一些企业纷纷实行岗位工资制，使得岗位工资制成为新的改革热点。在党的十五大中，又指出在完善分配结构与分配方式时，要坚持按劳分配为主体、多种分配方式并存的制度，把按劳分配和按生产要素分配结合起来，坚持效率优先、兼顾公平，有利于优化资源配置，促进经济发展，保持社会稳定。在党的十五届四中全会之后，为建立与现代企业制度相适应的工资收入分配制度，劳动和社会保障部提出了进一步深化企业内部分配制度改革的指导意见，其中，提出了要建立以岗位工资为主的基本工资制度。岗位工资制再次成为改革的热点。

## 1.2 本课题研究的意义

随着我国正式加入WTO，国有企业改革正处于攻坚阶段，国有企业改革的关键是建立现代企业制度。建立现代企业工资收入分配制度是其重要的组成部分，它是现在所有企业摆脱困境，增强竞争力，提高企业人员的积极性等不可忽视的一个极其重要因素。江泽民同志在党的十五大报告中指出，建立现代企业工资收入分配制度的总体目标是：“坚持以按劳分配为主体，多种分配方式并存和效率优先、兼顾公平的原则，允许和鼓励资本、技术等生产要素参与收益分配”。本课题正是紧紧围绕这一要求，并根据人力资源管理的特点，积极探索建立以岗位工资为主的基本工资制度。岗位工资制度设计研究的重点就是如何建立形式多样、便于推行的岗位工资制。这需要进行科学的岗位设置、定员定额和岗位测评，做到以岗定薪。以岗位测评为依据，按照劳动力市场工资指导价位合理确定岗位工资标准和工资差距，提高关键性管理、技术岗位和高素质短缺人才岗位的工资水平。岗位工资标准要与企业经济效益相联系，随之上下浮动。职工个人工资根据其劳动贡献大小能增能减。企业内部实行竞争上岗，人员能上能下，岗变薪变。本课题研究的目标就是要形成有效的分配激励和约束机制以及工资能增能减的机制，以效率和公平为原则，突出岗位测评的科学性，充分调动各方面的积极性，促进企业经济效益的提高。

## 第2章 岗位工资制的现状分析

### 2.1 岗位工资制较好的弥补了工资等级制的弊端<sup>[5][6]</sup>

工资等级制是一种基本工资制度，是一切工资制度的基础。它特别强调技术等级，对劳动者提高技术业务水平有很强的刺激作用。但随着经济体制改革的深入，大多数企业的等级工资实际上形成了固定工资和奖金两大块组成的工资分配，固定工资加上各项固定补贴约占工资总额的 4/5，奖金虽随企业效益变动而变动，但所占比重小，且随岗位贡献拉开的幅度也不大，所以作用甚小。此外，在固定工资的调升中，普遍都偏重于资历，以工龄划线，够者调，不够者等。这种传统等级工资制，实际上已演变成了职工的工龄资格工资。这种工资制对企业苦、脏、累、险岗位，强脑力劳动岗位，高、精、尖劳动岗位在分配上没有倾斜；工资晋升凭工龄长短，工资能上不能下，不能随劳动贡献的变化而变化，丧失了工资分配的激励性；诱导了企业同岗不同酬，工资等级脱离技术等级，工人不学技术，劳动力从一线流向二线、三线等的反常局面，给企业的生产经营管理带来了负面影响，阻碍了生产力的发展。另外，生产工具的现代化导致了劳动差别的巨变，标准工资要承认岗位差别，劳动力素质的现状又要求承认劳动技能的差别。然而工资等级制并没有体现出这两种差别。我们必须要用两个标准工资单元来体现这两种差别，所以，岗位工资制就必须成为它改革的趋势和方向。

### 2.2 目前岗位工资制存在的问题<sup>[6][17]</sup>

我国国有企业工资制度改革，十多年来取得了显著的成就，但是工资激励的积极作用还未充分发挥，岗位设置、岗位测评缺乏科学性等弊端，一直影响着职工最大效能的发挥。目前企业岗位工资制存在的问题主要表现在：

#### 1、工资的激励功能未能充分发挥

由于多年计划经济条件下传统分配形式的影响，许多企业在工资分配上还是大锅饭的模式。不同岗位，不同绩效没有拉开应有的差距，影响了处在艰苦岗位、责任大的岗位以及同一岗位绩效大的劳动者的积极性，即使有些企业拉开了工资的差距，但由于没有建立合理的工资制度，并缺乏严格的绩效考核，往往出现不



该多拿的多拿，该多拿的少拿，而不能发挥工资的激励职能，以至于背离按劳分配原则，阻碍生产力的发展。

2、目前岗位工资制的形式较单一，大多数企业未能建立起适合本企业特点，并充分发挥工资激励功能的岗位工资制度

按照社会主义市场经济的要求，国有企业应当成为自主经营，自负盈亏的经济实体，但是在目前的工资体制上，还没有真正体现出企业自主分配，大多数企业还是按照上面怎么规定，下面怎么做，未处理存在的问题，没有根据自己的实际建立起岗位工资制。同时企业劳动工资管理水平又不高，基础管理跟不上，不能建立适合本企业特点和充分发挥工资激励职能的岗位工资制度。目前岗位工资制的形式主要以岗位技能工资制为主，形式较为单一。

3、岗位设置、岗位定位不尽合理；岗位测评、岗位工资标准不尽科学

大多数企业并没有合理设置适合本企业特点的岗位，岗位的设置与本企业的组织结构不相符，同岗不同酬，工资能上不能下，未真正形成“以岗定薪，易岗易薪”的工资制度，岗位的职责不明确。在岗位测评中以定性评价为主，主观性太强，企业没有建立起测评指标体系、评价标准，评价方法也缺乏科学性，岗位测评的实施已失去意义。岗位工资标准与企业经济效益、个人贡献联系不紧密，不能随之上下浮动。

4、岗位工资在基本工资中所占的比例较小，工资结构单元、项目繁杂，平均主义严重

现行的岗位工资制，尽管克服了工资等级制的缺陷，制定了基本适合本企业特点的岗位工资，但还不能真正发挥积极作用。因为岗位工资在基本工资中所占比例较小，岗位价值不突出，致使高素质关键岗位人才留不住引不进，低素质普通岗位人员高沉淀流不出，工资难以发挥导向激励作用；另一个缺陷是工资结构单元较多，有基础工资、岗位工资、技能工资、年功工资、特殊工资、效益工资、浮动工资单元等等，另外，每一个工资单元下又设了许多项目，项目十分繁杂；这些项目均为国家及当地政府规定发放的人人有份的固定津贴和补贴。这些津贴、补贴平均发放，带有较浓的平均主义色彩。总之，企业还未能建立起科学合理的分配激励机制。按劳分配和按生产要素分配还未能有效地结合起来，职工的生产技术等其他要素还没有参与企业经济效益分配。

## 第3章 影响岗位工资制设计的因素及原则

### 3.1 影响岗位工资制设计的因素<sup>[7][8][9]</sup>

影响岗位工资制设计的因素，包括企业外部、内部因素和个人因素。企业外部因素主要有：劳动力市场的供求状况、政府的政策调节等；企业内部因素主要有：经济效益、工资政策、工资分配形式等；个人因素主要有：工作年限、工作的绩效、教育程度、发展潜力和特定人力资源的稀缺强度等。

#### 3.1.1 外部因素

职工的工资不完全是企业和职工在劳动力市场上自由交易的结果，也不是企业内部随心所欲的产物，它要受到外部多种因素的影响和制约，主要的外部影响因素包括：

##### 1、劳动力市场的供求状况

劳动力市场上供求状况的变化，决定企业或雇主对劳动力成本的投入，从而影响企业职工工资水平的变化。这是因为，在其他条件不变的情况下，工资水平由劳动力市场的供求状况决定，它对职工工资水平的影响可简单归结为：如果社会上可供本企业使用的劳动力小于企业需求，企业会采取提高工资的办法满足对劳动力数量和质量上的需求。反之，如果劳动力市场上供大于求，企业则通过压低工资的办法，减低生产成本，赚取更多的利润。

##### 2、政府的政策调节

政府对企业职工的工资调节包括直接调节和间接调节两种。间接调节政策是指政府不是专门用于调节工资变动，而是用于调节其他经济行为和社会行为的政策。它也会对企业的工资水平产生影响，例如，一些财政政策、价格政策以及产业政策等等。直接调节政策是专门用于调节企业工资水平及其变动的政策，例如，最低工资法、反歧视工资法等劳动法律、法规，以及工会代表工人利益与雇主的交涉、谈判、斗争等，都对企业职工的工资水平起到保护或者制约的作用。

#### 3.1.2 内部影响因素

### 1、经济效益

企业效益是市场经济条件下，决定企业职工工资水平及其变动的最重要因素。企业之间劳动生产率的差异，必然反映在企业职工工资水平的差距上，因为企业的经济效益归根结底决定着企业对职工劳动报酬的支付能力。企业经营效益的好坏，直接决定了企业职工的个人收入水平。工资是劳动力的价格和价值的表现形式，它和其他的劳动要素成本的价格一样，随着企业效益而变动。

企业的经济效益不仅决定了全体职工的工资水平，也决定了企业内部职工之间的工资差别，特别是非基本工资部分。因为在现代企业中，普遍采取结构工资制度，职工的奖金、津贴等非基本工资形式，与企业效益的联系更为密切。

### 2、工资政策

工资政策是对企业工资水平较为主观性的制约。当然，企业的工资政策本身就受到企业的一些客观性条件的制约，例如，它就受到企业财务给付能力的制约，有些企业的工资政策较多的向企业中的战略性人才资源倾斜。这些企业为其战略性人力资源规定了极具竞争性的工资；对一般性人力资源规定的工资水平则相对较低。有些企业的工资政策则对企业所有员工的工资都给予差不多同等的重视，这自然会对企业的工资水平产生影响。企业工资政策中对工资公平性的认识，工资计量方法、工资确定程序、工资变动原因、工资特别事项等方面的规定，都是工资体系构建及调整时的基本制约因素。

### 3、工资分配形式

工资分配形式也影响职工的工资水平及变动。例如，相对而言，计件工资比计时工资更能促进某些产品的生产，因为它把劳动报酬和劳动成果直接联系在一起，比较适用于机械化程度不高，但与劳动者主观努力程度结合比较紧密的工作。在计件工资形式下，一些个人劳动能力强，劳动成果多的职工，可以得到较高的劳动报酬。此外，各种工资分配形式的配合，或者称工资分配结构，也决定工资水平的高低。例如，基本工资、奖励工资以及附加工资所占的比重不同，也影响企业职工之间的收入分配水平及其差距。

## 3.1.3 个人因素

个人因素直接决定的是各个不同员工的工资水平及工资结构。不过，个人因素通过对各个不同员工工资水平及工资结构的直接决定作用，最终还是对企业的工资体系产生影响。

最终对企业的工资体系及其变动产生影响的员工个人因素有：

### 1、工作年限

初看起来，并不是所有企业在确定员工的工资时都考虑到员工的工作年限。例如，当企业以计件为员工工资计量的方法时，工作年限就似乎并不对员工的工资产生影响。其实，即使在这种情况下，一些工资水平相对较高的管理职位与员工在企业的工作年限肯定有很大的关系，这就会使员工的工作年限对其工资产生影响。至少在相当一部分企业，即使从事对企业的重要性完全相同的工作，因员工工作年限上的差别，工资也可能甚至是肯定会存在差异。使员工的工资在一定程度上与其在企业的工作年限成比例，基本的作用有：（1）可以培养员工对企业的忠诚；（2）在企业工作时间较长的员工所积累的工作经验及技巧会使员工对企业具有更大的相对重要性。

### 2、工作的绩效

绝大多数企业都愿意在确定工资时，对员工的工作绩效作出较工作年限更多的考虑。可以这样说，一个健全的工资体系的基本特征，应该是使员工的工作绩效在工资的确定上得到尽可能充分的考虑。

### 3、教育程度

一般来说，教育程度的不同决定了员工在企业工作岗位的不同。在相同的工作岗位上，不同的教育背景也可能获得不同的工资。这里的基本假定是，在一些工作岗位上，教育程度是衡量员工工作能力的重要参数，也是衡量员工对企业贡献的重要参数。因此，一般来说，接受较多教育的员工的工资水平会相对较高。

### 4、发展潜力

有时，企业对员工支付的工资在一定程度上不是员工现时的工作绩效，而是与员工发展潜力有关的未来绩效。被企业领导认定有较大发展潜力者，尤其可以得到较多的非货币形态的工资。例如，领导可能会给特定员工的发展以更多的关注，给以更多受锻炼的机会、更多的接受培训的机会、更多的发展机会。

### 5、特定人力资源的稀缺强度

在企业生存和发展过程中所使用的人力资源中，有些在特定时期是属于不易获得的人力资源。不易获得的人力资源自然就是市场上稀缺强度较大的人力资源。这些人力资源在市场上会得到相对较高的货币评价。有些人力资源的情况可能与此相反。企业在设计工资体系时，应该考虑到各部分人力资源的稀缺强度。

## 3.2 岗位工资制设计原则

### 3.2.1 公平原则<sup>[9][10][11][18]</sup>

公平原则是指企业员工对工资分配的公平感，也就是对工资发放是否公正的认识与判断，是设计工资制度和进行工资管理时首要遵循的原则。一般来说，工资的公平原则可以分为以下三个层次。

#### 1、外部公平性

##### (1) 外部公平定义

劳动经济学家认为，市场上的工资差异是由劳动力市场上劳动力供求状况所决定的。供求关系决定了看门人和系统分析员工资的差异。因而，可将外部公平定义为：企业付给员工的工资同外部市场现行的工资率一致。这样，外部公平可理解为企业作为市场形成的价格的接受者，采用市场上劳动力供求函数所确定的工资率。

这种定义的局限性在于：过于简化了市场上工资率的差异，同一劳动力市场上，并不存在一个确定的统一的工资率。同时，也不存在一个单一统一的劳动力市场。针对这些要求，在考虑外部公平性时，要针对具体情况，做具体分析。

##### (2) 决定工资率与就业水平的因素

劳动力市场的经济学观点常常关注劳动力供求状况决定工资率与就业水平的关系。

##### ① 劳动力需求

影响工资率和就业水平的主要经济理论是边际产品收益模型。图 3.1 表示出了单个企业的劳动力需求曲线 (D)。这条线也叫做企业的边际产品收益函数，代表了边际产品收益 (每增加一个单位劳动力所增加的收益)。边际产品收益曲线对管理人员而言，意义在于其所代表的是企业对于不同数量的劳动力所愿支付的最高工资。图 3.1 为供给完全弹性时的劳动力需求与供给关系。

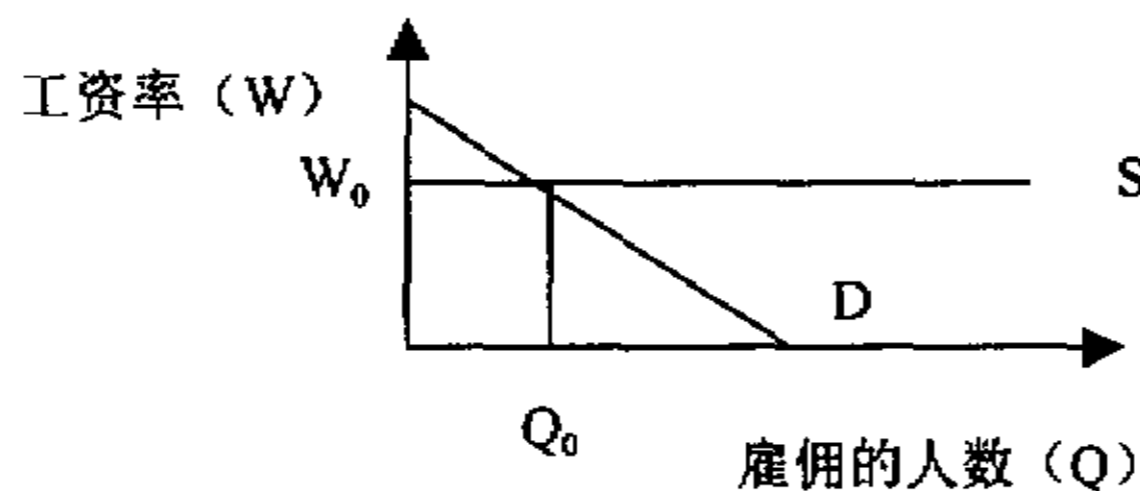


图 3.1 劳动力供求曲线

弹性概念有助于对企业劳动需求的理解。经济学认为，弹性是指企业愿意聘用劳动力的单位变动率所导致的工资率的变动率。由于劳动力需求曲线自左至右

向下倾斜，可以得出劳动力需求弹性为负。经济学家罗伯特·希克斯 (Robert Hicks) 给出了影响劳动力需求弹性的四个因素：企业产品或服务的需求弹性；替代品的弹性；替代品的供应弹性；劳动力成本在企业总经营成本中的比重。通过弹性理论分析，可以更好地把握市场劳动力需求状况以及变动趋势，对进一步理解市场工资率大有裨益。

### ②劳动力供给

劳动力供给是指以必要的最小工资率吸引到给定的劳动力。经典的经济学理论认为，市场是完全竞争的（表现为完全信息、流动容易和长期均衡），这时的劳动力供给曲线是水平的。但是现实中的市场状况还不是如此严格。劳动力供给曲线表现为自左下向右上倾斜。

劳动经济学家将劳动力市场出清价格作为劳动力交换率。这是考虑一项工作的价值的主要基础，因而外部公平性可以定义为在给定外部劳动力市场出清价格时，一项工作的劳动力交换率。

### ③外部工资结构

管理人员要达到外部公平性必须要熟悉外部工资结构。不同职业的劳动力市场供求水平不同，因而可以得出不同的工资差别。边际生产率分析仅解释了产生工资差别的一般原因。边际收益产品 (MRP) 模型并没有给出具体工资的货币量，但它给出了实际工资率落入的范围。这对报酬系统管理人员有着特殊的意义。图 3.2 给出了这种关系。MRP 理论能够得出可能的工资与就业水平将落入 ABCD 范围内。

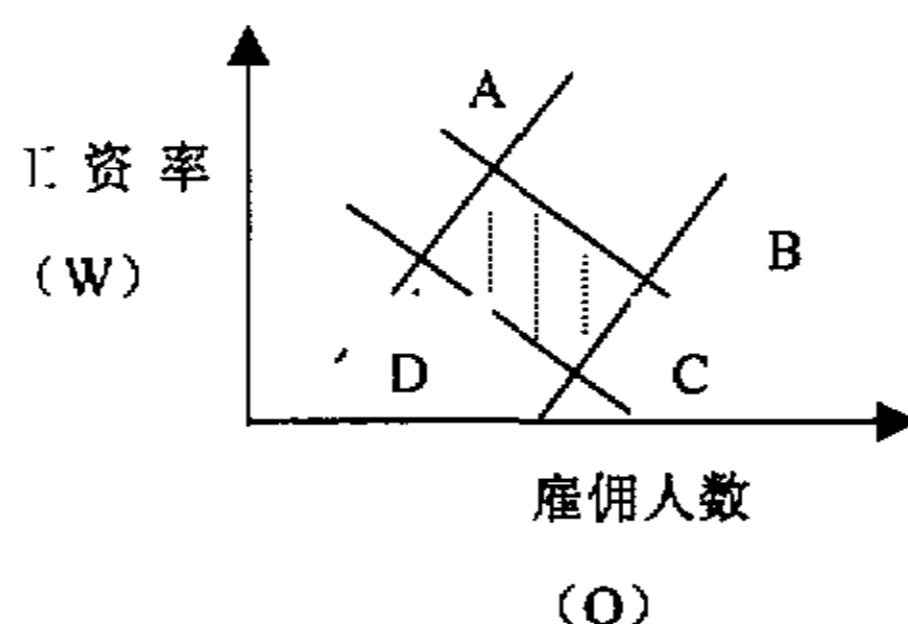


图 3.2 边际收益产品模型与工资率范围

## 2、内部公平性

### (1) 内部公平定义

内部公平性是指设定合适的工资水平以适合职务的内在价值。内部公平性产生于职务内容本身，具有一定的客观性，在决定工资率的过程中起着重要作用。如何得到工作的内在价值，这是报酬管理人员必须仔细研究的问题。

(2) 职务（岗位）评价

一些专家指出职务（岗位）评价是达到内部公平性的手段。近年来职务（岗位）评价在报酬系统设计中得到了广泛应用。借助于职务（岗位）评价，管理人员可以根据一些预先设定的模式为职务设定工资率。大多数的职务（岗位）评价采用报酬要素来评价职务（岗位）价值。报酬要素是确定职务内在价值的基础。大多数职务（岗位）评价方法采用的报酬要素为：a.责任；b.工作所需能力；C.努力；d.工作条件。

职务（岗位）评价为管理人员提供了一种中性的判断职务价值并确保判断一致性的手段，但是它有可能产生一定的偏见或歧视问题。借助于一些新的经济学和社会学理论，可以很好的形成对内部公平性的认识。

3、个人公平性

由斯达西·亚当斯(J. Stacey Adams)提出的公平理论 (Equity theory) 认为，决定职工对工资收入认可的往往不是绝对收入，而是相对收入以及本人对公平的认识。如果职工将自己的付出与所得与别人进行比较时，感到不公平，就会影响到他在工作中的努力程度。

公平理论认为职工首先会考虑本人收入与付出的比率，得出一个收入—付出比；然后将本人的收入—付出比与他人的进行比较，如果他认为两者相同，就会产生一种公平感；如果感到两者不同，就会有一种不公平感；他们一旦认定自己的比率高于或低于他人，就会试图去纠正（见下表）。

表 3.1 亚当斯的公平理论

察觉到的比率比较	职工的评价
$\frac{\text{所得 A}}{\text{付出 A}} < \frac{\text{所得 B}}{\text{付出 B}}$	不公平 (报酬过低)
$\frac{\text{所得 A}}{\text{付出 A}} = \frac{\text{所得 B}}{\text{付出 B}}$	公平 (报酬相等)
$\frac{\text{所得 A}}{\text{付出 A}} > \frac{\text{所得 B}}{\text{付出 B}}$	不公平 (报酬过高)

注：A 代表某一职工；B 代表参照对象。

资料来源：[美]斯蒂芬·P·罗宾斯：《管理学》，中译本，中国人民大学出版社，1998年，第 398 页。

在公平理论中，职工所选择的参照物是一个重要的变量，它不仅指其他职工，即“他人”，还指“制度”和“自我”。“他人”指同一组织中从事相似工作的其他个体、朋友、邻居和其他同行。职工通过各种渠道和媒介获得有关工资标准和劳动政策等方面的信息，就会将自己的收入与他人进行比较。“制度”是指组织中薪金政策与规定及其运作。制度因素也是职工进行比较的参照物，其中组织内部的薪金政策，不仅包括成文的规定，还包括一些稳定的不成文的规定，都会影响职工的认识。“自我”是指职工对个人付出和获得之间的比较。在比较中，职工会受到过去经历及环境、以往工资标准以及家庭负担等因素的影响。

公平理论认为，每个人更关心的不是他们的实际得到的绝对报酬，而是与他人相比的相对报酬。以对工作的付出，如努力程度、工作经验、教育程度及能力水平等为依据，比较其所得，如薪金、晋升、认可等因素。特定参照物的选择与职工所获得的信息有关，也与他们个人对公平的价值观念有关。一旦认为不公平时，他们就会采取行动，例如，使得他人的付出和所得比发生变化；使自己的付出和所得比发生变化；不努力工作或者辞去现有的工作等。

公平理论的提出对企业工资分配有很大的理论指导意义，具体为：

第一，按照时间支付劳动报酬时，实际收入高于应得报酬的职工的劳动生产率，高于收入公平的职工，努力程度和生产劳动率就会提高；反之，就会降低。因此，按时间付酬有利于提高职工的劳动产量和劳动质量，但必须保证他们得到的报酬公平，或者高收入—付出比。

第二，按照劳动产量支付劳动报酬，实际收入高于应得报酬职工的劳动产量，与收入公平的职工相差不多，但质量提高；而实际收入低于应得报酬的职工，与收入公平的职工相比，产量提高，但质量低。因此，在计件工资制度下，对只重数量不重质量的职工，不应该实施任何奖励，否则，将加重职工的不公平感。

### 3.2.2 经济效益原则<sup>[10][11][12]</sup>

提高企业的工资水准，固然可以提高其竞争性与激励性，但同时不可避免地导致企业人力资本的上升。因此，工资水平的高低不能不受经济性的制约，也就是说，要考虑企业的实际承受能力的大小。此外，人力资本的影响还与行业的性质及成本构成有关，在劳动力密集型行业中，有时人力资本占总成本的比率高达70%，这时人力资本确有牵一发而动全身之效，需要精打细算；但在技术密集型行业中，人力资本却只占总成本的8%~10%，而企业中科技人员的工作热情与革新性，却对企业在市场中的生存与发展起到关键作用。尽管如此，企业发展高科技



产品而追求高科技人才时，都会遵循人力边际成本等于边际产出这一法则。即使是资本雄厚的企业，也不会超出人力边际机会成本等于人力边际机会产出这一法则之上，因此在考虑工资水准经济性原则时，还应考虑不同行业或本企业内岗位性质不同和员工的绩效水平等因素。

在实际工作中，员工薪资可以分为两个部分，一是与企业效益不挂钩的基础工资，二是与企业效益挂钩的效益工资，前者一般计入成本，后者可以从利润中提取。很多企业为了控制成本，使工资更加清晰和具有激励性，制定了与企业利润挂钩的工资管理办法。企业可以在现有的基础工资的基础上，利用与利润挂钩的考核指标建立薪资体系，使员工与企业形成利益共同体，经营好时分享利润，经营差时共担风险。

### 3.2.3 合法原则<sup>[12][13]</sup>

为了维持社会经济持续稳定发展，为了保护员工的利益，各国政府都制定了一系列法规，直接间接地控制员工的薪资状况，如《最低工资法》、《反歧视法》等。在我国，有关薪资福利的法律法规，是劳动法体系的重要组成部分。企业人力资源管理的一个重要职能，就是运用法律法规，协调企业运作过程中的薪资关系，保护企业和员工的合法权益。党的十一届三中全会以来，我国开始了全面的劳动法律制度改革和建设。1982年制定了《宪法》，对劳动者享有的劳动权、物资帮助权、接受教育权等重新做了法律规定，并提出了与劳动工资有关的法律制度改革问题；1991年，国家颁发了《关于企业养老保险改革的决定》；1993年，国家制定了《企业最低工资规定》、《企业技能鉴定规定》、《国有企业职工待业保险规定》、《女职工保健工作暂行规定》、《企业养老基金管理规定》等一系列法律规范；1994年，《中华人民共和国劳动法》正式颁布实施。此后，有关部门制定了一系列与《劳动法》配套的行政法规，工资方面的有《工资支付暂行规定》、《关于实施最低工资保障制度的通知》、《国有企业工资收入监督检查实施办法》、《外商投资企业工资收入管理暂行办法》等；福利保障方面的有《企业职工生育保险试行办法》、《企业职工患病或因工负伤医疗期规定》、《企业职工工伤保险试行办法》等。这些法律规定，是企业薪资管理必须遵循的原则。

## 第4章 岗位工资制的理论分析

### 4.1 基本工资制度的理论<sup>[8][9]</sup>

岗位工资制是一种基本工资制度。推行岗位工资制度就是要改革现行的基本工资制度。只有弄清了基本工资制度的定义、性质、作用、种类、特点等等问题，在共性理论的指导下来研究个性，在比较中来研究变革，才能使岗位工资制的讨论深入一步。

#### 4.1.1 什么是基本工资制度

所谓工资制度即是指工资形式及其工资立法的统称。它包括工资形式（计时工资、计件工资、奖金、津贴等）、工资支付方法，升级制度以及工资等级制度等。而所谓工资等级制度就是根据劳动的复杂程度、繁重程度、精确程度和责任大小等因素，将各类工作划分等级，按等级规定工资标准的一种工资制度。它在工资分配中居主导地位，其他一切工资制度均以它为基础，亦称为基本工资制度。

#### 4.1.2 工资等级制度的特点

1、工资等级制度主要是通过对劳动质量的计量来体现按劳分配原则的。在社会主义制度下劳动的差别是制定工资差别的根据。劳动差别表现为两个方面，一是体现在劳动时间的长短、劳动强度的大小等劳动数量的差别上；二是体现在劳动的复杂程度、熟练程度、精确程度、责任大小等劳动质量的差别上。工资等级制度主要是区分劳动质量上的差别，并据此规定不同的工资标准，并且由于劳动者只有完成一定的工作量，才能得到工资等级制度所规定的标准工资，所以工资等级制度也在一定程度和范围上考虑到了劳动数量上的差别。

2、工资等级制度主要是体现各等级之间劳动质量差别，而反映不出同一等级个人之间的劳动质量差别。具体到劳动者个人，它反映的只是劳动能力，却不是劳动者个人的实际劳动贡献。因此不能把工资等级制度作为计量劳动和计算报酬的唯一依据，它只有与工资形式等其它工资制度进行有机的结合，才能使按劳分配的原则得到更好的贯彻。

3、工资等级制度是由不同时期的生产技术发展水平，社会生产力的发展水平以及国家的经济状况决定的。在全民所有制经济中，它是由国家统一规定或者在国家计划控制下由部门、地区或企业规定的。随着经济的发展和生产力水平的提高，工资标准应不断提高，工资等级制度也应及时相应修订。

#### 4.1.3 工资等级制度的作用

1、工资等级制度是工资的基本制度。它规定着职工工资的主要部分，规定着地区、产业、部门之间以及企业内部职工之间的工资关系，是调整各种劳动关系的重要手段。

2、工资等级制度是贯彻各种工资形式的基础。计时工资、计件工资都是按照工资标准计算的，奖金同工资标准之间也有一定的比例关系，职工升级、转正定级更不能脱离工资等级制度。

3、工资等级制度是制定工资计划的重要依据。职工确定工资等级后，企业就可以根据定员人数和标准工资，计算工资总额和平均工资，编制工资计划。

4、正确地规定工资等级制度，对于合理使用和调配劳动力，制定培训技术工人和专业技术人员计划及培训计划的实施都有重要作用。同时，还可以促进职工自觉地学习文化知识、钻研业务和技术，调动职工的劳动积极性。由于工资标准的高低、级差的大小直接关系到工资水平的高低，因此，工资等级制度对于确定职工的工资水平也有重要关系。

#### 4.1.4 工资等级制度的形式<sup>[8]</sup>

世界各国的工资等级制度，形式多样，名称各异。但是，都离不开其主要宗旨，即反映劳动质量差别并合理安排相应的工资关系。工资等级制度的形式，归纳起来，约有四种类型：一种是以劳动者自身条件（技术、业务水平及体质、智力等）为主来反映劳动质量差别，称作职能型工资制；再一种是以工作为主来反映劳动质量差别，称作职位型工资制；第三种是以工作年限为主的年资型工资制；第四种是上述三种类型的特点兼而有之的多元型工资制。

1、职能型工资制。职能是指执行职位规定的职务的能力。职能型工资制，其确定劳动者工资等级的主要依据是劳动者按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。有时也称为技能型或能力型工资制。在美国，被称为“按知识付酬计划”。典型的职能型工资制度体系如下图 4.1 所示。

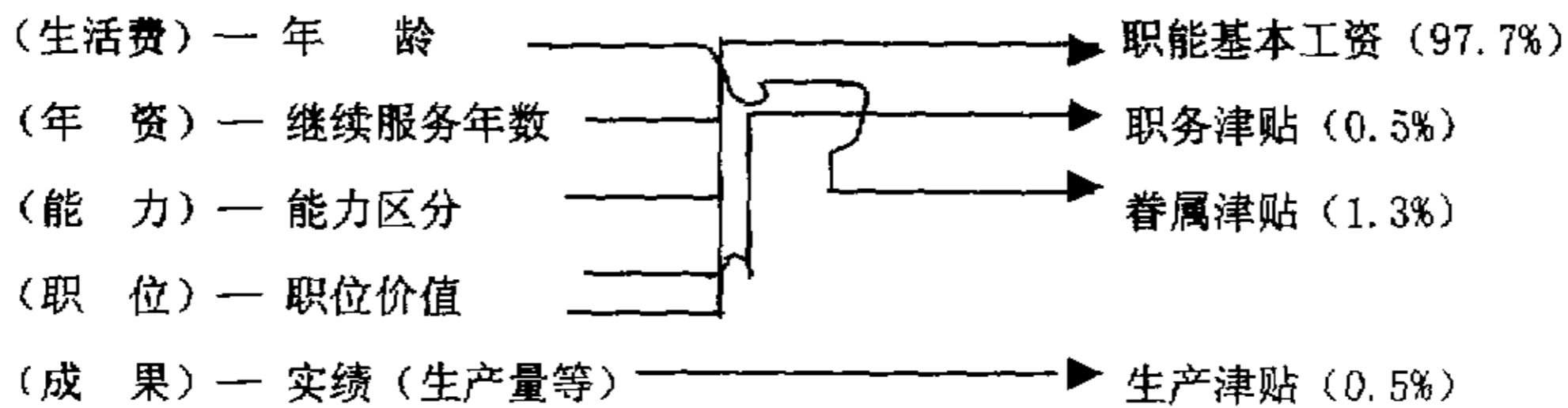


图 4.1 职能型工资制度体系

职能型工资制有两种形式：一是技术等级工资制，适用于技术工种的工人。二是职务等级工资制，包括管理职务等级工资制和专业技术职务等级工资制。其特点是根据职工本人所具备的综合能力（不限于本职工作能力），确定职工的工资等级和标准工资。它是通过考核，对职工的能力大小及提高程度进行评价审定，然后再确定工资等级和工资标准或增资幅度，职能型工资有利于鼓励职工提高技术、业务水平，为本单位多做贡献。从总体上讲，劳动者的能力是劳动贡献的基础，技术、业务水平越高，创造的价值就越大。但是，由于劳动者的实际劳动能力与其所担任的工作并非总是一致，很难做到工作等级、工资等级、工作能力等级三位一体。所以，根据职工的能力评定等级支付标准工资在贯彻按劳分配方面是有一定缺陷的。

2、职位型工资制。通常把职位和岗位作为同一概念来使用。因而，职位型工资制也称为是岗位型工资制，其确定劳动者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。典型的职位型工资制度体系如下图 4.2 所示。

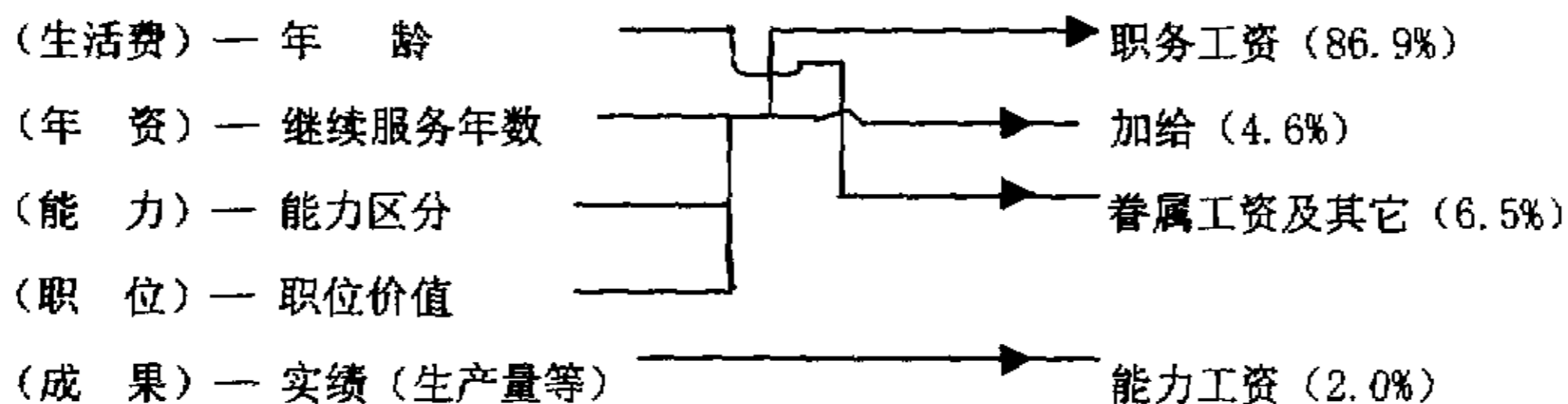


图 4.2 职位型工资制度体系

职位型工资制是战后以来以美国为代表的西方工业化市场经济国家广泛采用的一种工资制度。它与年资型工资制(下面将介绍)的根本区别在于：年资型工资制

是根据劳动者个人的年龄、企业工龄及学历等个人因素决定工资，是“属人工资”；而职位型工资制则根据职位这一不含任何个人特质的因素来决定工资，因而，被称为“属职工资”。其特点是职工的标准工资是由其所担任的工作（职务、岗位）对任职人员在文化、技术（业务）、智力、体力等方面的要求，以及劳动环境对职工的影响所决定的。即根据工作的劳动复杂程度、繁重程度、责任大小、精确程度以及劳动条件等因素确定各工作之间的相对等级，并规定相应的工资标准。职工干什么工作就领到什么工作的工资，不考虑他具有的超出本职要求的工作能力。这是它与职能型工资最显著的区别。职位型工资克服了职能型工资的缺陷，更有利于贯彻按劳分配原则。但是，它对职工能力变化的适应性很差，职工的标准工资只与其现任工作挂钩，即使他综合能力有提高，如果不调动工作或升职，基本工资也不能增加。因此，它不利于鼓励职工努力学习和提高技术、业务水平。它主要的工作工资形式是岗位工资制。

3、年资型工资制。年资型工资制，其确定劳动者工资等级的主要依据是年龄和连续工龄。典型的年资型工资制度体系如下图 4.3 所示。

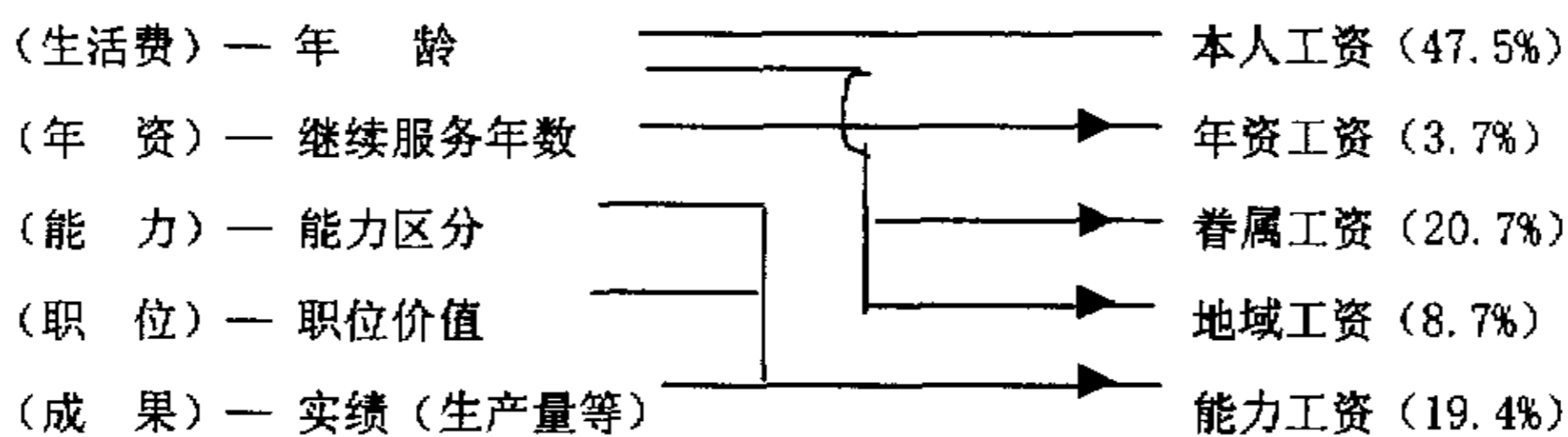


图 4.3 年资型工资制度体系

年资型工资制的基本特点是：

- (1) 基本工资按年龄、企业工龄和学历等因素决定，与劳动质量没有直接的关系。
- (2) 工资标准由企业自定，并每年随职工生活费用、物价、企业的支付能力而变动。
- (3) 起点工资低，工资差别大，随着企业工龄的增长，每年定期增薪。
- (4) 考虑到职工衣、食、住、行等方面的需要，在基本工资外，还有优厚的奖金和各种各样的津贴、补贴；除考虑职工本人的生活需要外，还适当考虑职工家属的生活需要。
- (5) 基本工资是计算退休金和奖金的基础。

年资型工资主要在日本使用较普遍，亦称作年功序列工资制。所谓年功，即年龄越大，工龄越长，则劳动熟练程度越高，功劳越大。所谓序列，即等级的意思。年功序列工资制就是按年龄和本单位工龄来决定工资等级和工资标准的一种工资等级制度。其缺陷是职工的基本工资和增资与本人的工作能力和所担任的工作没有直接联系。因而使得青年职工同老年职工的工资矛盾较大，不能很好地体现按劳分配原则，也不利于鼓励中、青年职工努力上进。

4、多元型工资制。为了克服上述三种类型工资的弊端，吸取它们的优点，便设计出一种新型的工资等级制度，即多元型工资制。人称为“分解工资制”，也有人称之为“组合工资制”，它是将构成工资标准的各因素，分别规定工额，然后再组合成标准工资。它表现为由不同内容或不同工资单元组成的结构工资制。一般地说，多元型制包括下面五个组成部分：(1)基础工资：这是为了保证劳动力的简单再生产。(2)按照职务（岗位）的劳动复杂程度、繁重程度、精确程度、责任大小等因素决定的工资，称为职务（岗位）工资。(3)按照职工的综合能力而决定的工资，称作技能工资。这是为弥补职务（岗位）工资的不足，鼓励职工努力钻研业务，提高技能，也是对职工智力投资的补偿。(4)按照职工工龄决定的工资，称作年功工资或工龄津贴。(5)根据职工在全年工作中有突出贡献、成绩优异状况而决定的工资，称作奖励工资或效益工资。多元型工资制给人一种十分灵活、适应性强、能调动各类劳动者积极性的感觉。

#### 4.1.5 基本工资制度与各种辅助工资制度的关系和区别

各种辅助工资制度按其与基本工资制度的关系可分为四类：一是基本工资制赖以运行的定级、调级制度；二是补充基本工资制度本身的不足和运行的缺陷而建立的各种津贴制度；三是最终实现基本工资制度要求的各种工资形式（工资支付制度）；四是以基本工资制度作计算基础的事、病、婚、丧、产假工资支付制度。四类辅助工资制度只有工资形式与基本工资制度容易被人混淆。如，一些人把计时工资制亦当成基本工资制度。因此，有必要说清基本工资制度与工资形式的区别。基本工资制度是劳动过程发生之前，确定标准工资，体现潜在劳动差别的制度。计时工资、计件工资、定额工资……是劳动过程发生之后，计量劳动支付工资，体现物化劳动差别的工资支付形式。

## 4.2 劳动结构系统分析<sup>[16][17]</sup>

工资量要反映劳动量，是按劳分配原则的基本要求。可是在实际工作中，最大的困难就是难于确定受不同因素影响、具有多种质的差别的劳动的量的差别。因而，工资量难以反映劳动量，但如果将“劳”与“酬”分别看作由一组要素构成的系统，通过对“劳”的系统的客观分析，建立起与之对应的，能够反映劳动结构系统的工资结构系统，则为工资量反映劳动量，即工资差别反映劳动差别奠定基础。

劳动结构，即劳动是由一组相互作用的要素构成的有机整体。通过劳动结构的系统分析就可以从各个要素的角度认识劳动的特征，建立反映其特征的衡量标准，再用各个要素衡量标准的不同组合方式来反映劳动的整体。

#### 4.2.1 劳动人事理论

劳动人事理论研究的宗旨，就是谋求人与事的适当配合，以实现人尽其才，事尽其功的目的。这里的“人”是指有一定劳动能力的劳动者，“事”是指人们所从事的各种各样的工作。人和事的配合，就形成形态各异的各种具体劳动。

由此，无论何种形态的劳动，如果我们把它看作一个系统，都可以划分为人与事两个相互独立又相互联系的子系统。

##### 1、人的子系统——劳动者能力子系统

此系统只涉及劳动者自身固有的特点，即劳动者的智力、体力、技巧、思想和心理状态等。其中，思想和心理状态反映了劳动者对劳动的态度和适应性，它往往直接影响劳动者的智力、体力、技巧的发挥。劳动者能力则是在实践中产生的处理事务的稳定的心理状态。该系统既包含了劳动者的积蓄能力（智力、体力与技巧），又包含了实践能力。

##### 2、事的子系统——劳动岗位子系统

当我们把劳动者所从事的工作岗位作为构成具体劳动的另一基本要素加以考察时，就只考察岗位和职务本身的特征、条件及客观要求。

我们所说的“事”即岗位工作，不仅指劳动发生的地点、劳动者使用的工具，还指劳动的具体内容、性质、特征、要求以及劳动环境。一句话，包括一切具体劳动的区别。那么，决定具体劳动区别的因素就是劳动岗位子系统的构成要素。我们可把它提炼为岗位技能、岗位责任、工作强度、工作条件这四大因素。正是这四大因素决定了岗位工作的内容、性质、特征、责任，决定了对上岗人员的客观要求。由此，在分析岗位工作时，必须舍弃一切有关这个人或那个人的主观特征。

## 4.2.2 系统动力学理论<sup>[20][21][24]</sup>

我们如果用系统动力学的观点分析劳动结构系统的动态构成时，就可以根据时间渐进的关系将劳动结构系统划分为现期劳动变量子系统与累积劳动变量子系统。

### 1、现期劳动变量子系统

按照系统动力学的观点，现期劳动变量属于水平变量，即劳动结构系统内部表示状态的变量。它表现了劳动者能力与劳动岗位结合而成的劳动过程的状态。

现期劳动变量是劳动者能力与劳动岗位两个自变量的函数。特别是当劳动者的能力正好符合劳动岗位操作方式对劳动者自身条件的要求时，就在劳动过程内部形成强化人事结合的一种机制，促使劳动者焕发出极大的劳动热情自觉地按劳动过程本身的要求迅速推进生产。当两者不是朝同一方向变化时，则对工作产生负面影响。这种人与事的结合程度，影响到现期劳动量的大小。如果以劳动定额作为现期劳动量的一般尺度的话，人事结合得紧密，就会激发现期劳动量超过定额即生产超（定）额劳动。反之，可能使现期劳动量达不到定额。

### 2、累积劳动变量子系统

按照系统动力学的观点，累积劳动变量是率变量，即不断调整系统未来演进过程的统率变量。如果我们以年份为企业劳动累积变化的时间区段，那么，累积劳动变量就是各年的现期劳动变量实现量的动态数列。它的变化率就是现期劳动变量实现量的定比或环比增长速度。累积劳动变量也是劳动者能力与劳动岗位的函数，也表现为人与事的紧密结合。

现期劳动变量与累积劳动变量变化规律的不同，决定了反映这两个劳动量的工资量的不同。

根据上述分析，可给出劳动结构系统图：



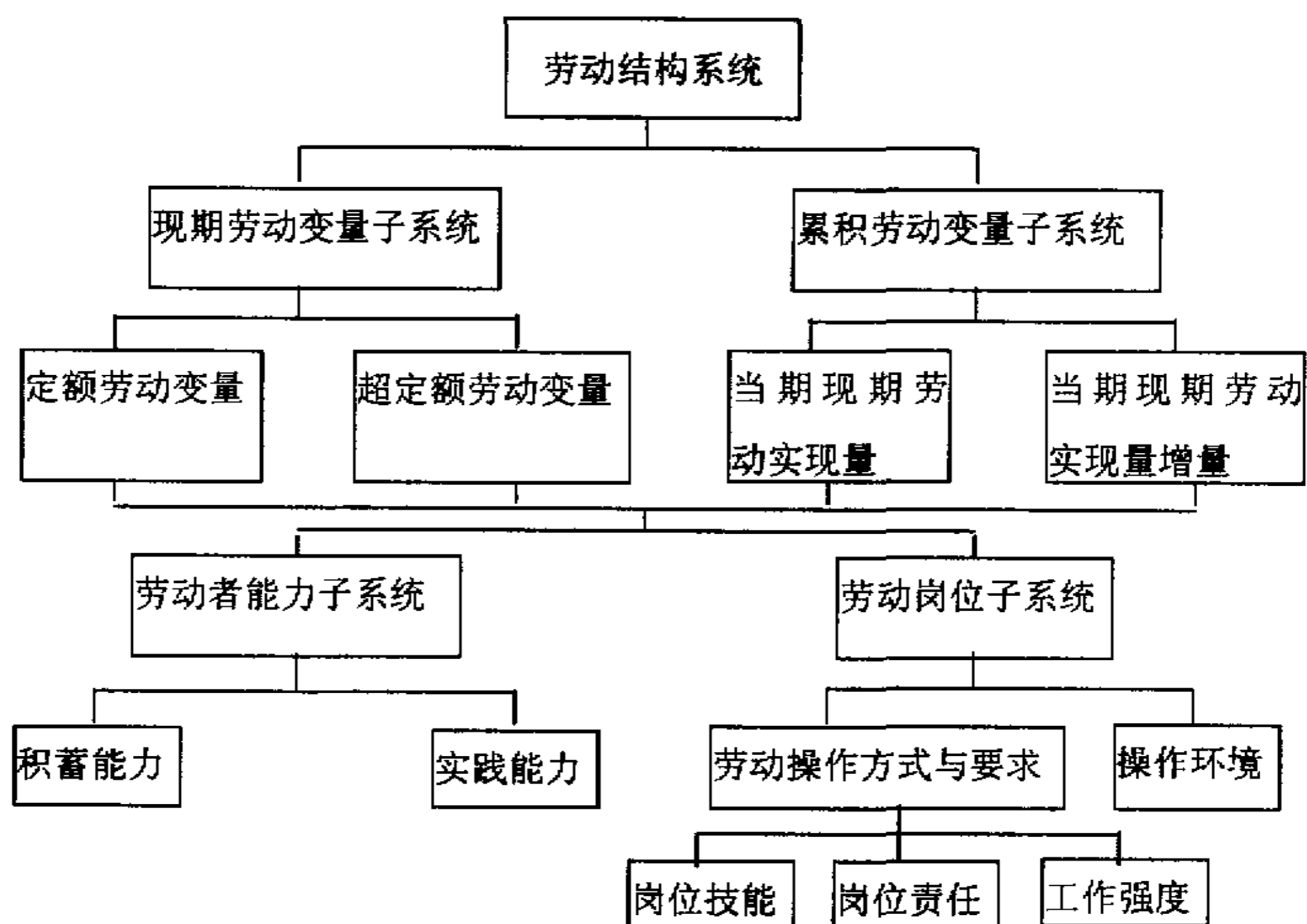


图 4.4 劳动结构系统图

### 4.3 相应于劳动结构的工资结构分析

#### 一岗位工资制的基本结构单元<sup>[16][17][23]</sup>

以工资结构反映劳动结构，以工资差别体现劳动差别，是岗位工资制系统设计的主旨。所以，设计企业工资结构的过程，就是以工资结构系统模拟劳动结构系统的过程。显然，劳动结构系统越复杂，相应的工资结构系统也就会越复杂。在设计时，必须使工资的结构简化，才有利于实施推广。

根据上节对劳动结构系统的分析，可将工资结构相应的划分为两个部分，即岗位单元部分和技能单元部分。这两个单元是设计岗位工资制工资结构的基础，任何形式的岗位工资制工资结构中都应包含有或体现出这两个工资单元。

#### 4.3.1 岗位单元部分

这是为模拟劳动结构系统中的劳动岗位子系统所设计的单元。而决定劳动岗

位子系统的要素是劳动操作方式、要求与操作环境，其中操作方式可理解为手脑结合方式，包括使用什么工具、需要什么技巧、负有什么责任以及手脑结合的繁重程度、复杂程度及强度。劳动操作方式的要求包括体力要求、技术要求、技巧要求、责任要求、能力要求。其中上面操作方式中所指的繁重程度是指对人的体力、视力的要求，复杂程度包括对上岗的基本知识、技术和能力的资格要求，对劳动熟练性的要求，对管理的要求等；劳动强度是指人在单位时间内付出的体力或脑力的紧张程度，它受到劳动工具及管理者的指挥跨度的影响。另外，劳动岗位的责任大小是指对安全性、产品生产质量、工作质量等的要求，受到劳动者所使用的工具设备的价值、管理者所管辖的范围的影响。操作环境对劳动岗位的影响，主要反映在劳动条件的优劣程度上，它可以用环境的湿度、辐射度、有害物、噪音等一系列指标来测量。

### 4.3.2 技能单元部分

这是为模拟劳动结构系统中的劳动者能力子系统所设计的工资单元。我们单独考察劳动者能力时，曾舍弃了劳动者的职业特征和劳动表现，而在考察现期劳动过程时，需要将劳动者能力与劳动岗位相结合。因而，企业生产经营过程所需要的劳动者能力，是指劳动岗位操作方式本身所要求的上岗人员必备的技能，我们称之为执行职务能力。这样，在设置技能工资单元时，首先要根据不同的岗位、职务类型设立反映不同性质、不同等级水平的指标系列，然后以此为标准，通过人事考核，确定职工的能力，赋予职工与其能力资格相称的工资等级和工资标准，以技能工资的差别反映职工劳动能力的差别。

图 4.5 为模拟劳动结构系统而建立的工资结构系统图：

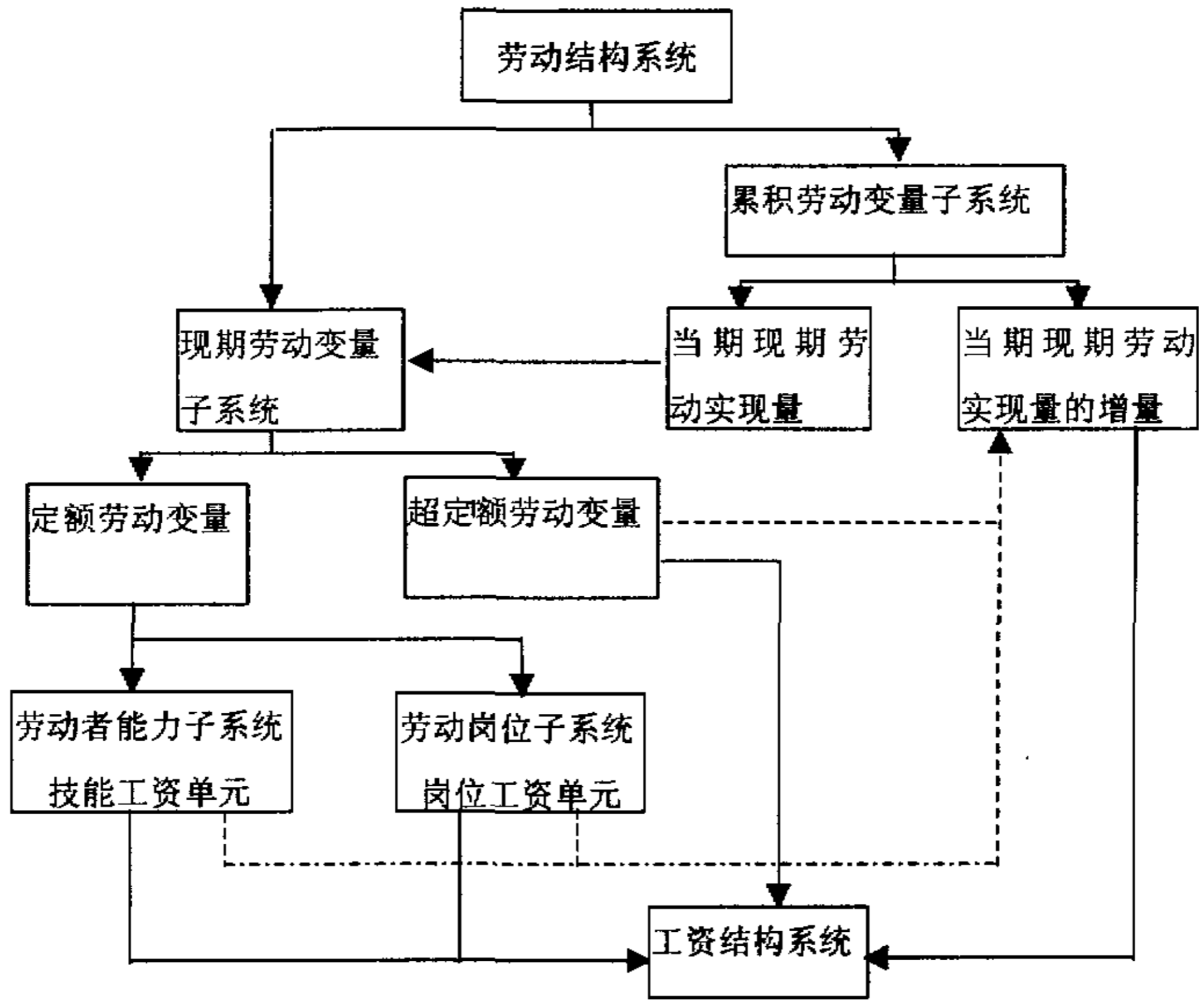


图 4.5 工资结构系统与劳动结构系统对应图

## 第5章 岗位工资制设计要点

所谓岗位工资制就是通过科学的岗位设置、定员定岗和岗位测评，以岗定薪。要以岗位测评为依据，按照劳动力市场工资指导价位合理确定岗位工资标准和工资差距，提高关键性管理、技术岗位和高素质短缺人才岗位的工资水平。岗位工资标准要与企业经济效益相联系，随之上下浮动，职工个人工资根据其劳动贡献大小能增能减。企业内部实行竞争上岗，人员能上能下，岗变薪变。根据这一要求以及针对目前岗位工资制中存在的问题，提出了在设计岗位工资制时应注意的几个要点。

### 5.1 岗位设置<sup>[26][27]</sup>

设计岗位工资制时首先需要调整企业的组织结构，科学设置岗位，明确各岗位职责，合理确定各岗位职数。根据市场变化和工作需要，按照精简效能的原则定编、定岗、设置岗位，并通过岗位规范明确每一个岗位的责任和上岗条件。岗位设置要满足企业的经营需要和各项基本管理职能，合理确定岗位数量、类型和职数。岗位设置应按照企业的生产类型、生产方式和生产组织、管理形式确定，并制定出相应的岗位规范。要坚持因事设岗，因岗定责，对岗不对人的原则。

一般来讲，岗位按工作性质可分为管理、专业技术、操作服务三个序列。管理序列根据不同的管理责任和工作量划分岗位；专业技术序列根据科研攻关项目（课题）的性质、技术含量、经济效益和社会效益等因素划分岗位；操作服务序列根据工作岗位的特点、技术复杂程度、劳动力市场可替代性等因素划分岗位。岗位划分要按责任大小、技能高低、工作水平、劳动强度和工作环境等要素评价为基础，划分岗位，以岗位档次、系数、级别区分各岗位差别，合理拉开档次。

### 5.2 岗位测评<sup>[26][27]</sup>

岗位测评是从劳动技能、劳动责任、劳动强度和劳动条件四个基本劳动要素，按定性或定量标准，采用科学的方法，对岗位进行客观的多方位的测定、评定。科学合理地进行岗位测评是搞好岗位工资制的基础。岗位测评是一项系统工程，

岗位测评系统由测评指标体系、测评标准、测评技术与方法和测评程序等子系统组成。

### 5.2.1 岗位测评指标体系<sup>[26]</sup>

岗位测评指标体系是由影响、决定岗位劳动状况和劳动差别的基本劳动要素和构成各要素的若干子因素组成。岗位测评的四个基本要素是：劳动技能、劳动强度、劳动环境和劳动责任。仅仅有这四要素是远远不够的，因为无法直接按照四要素对岗位进行测评，必须根据四要素设计一套科学的、有内在联系的、可量化的、可比较的、可操作的具体测评指标，才能对岗位进行正确的评价。所以，测评指标体系应包括能够全面反映四要素对岗位影响的量化指标及指标分级。在综合部分试点企业的实践和比较成功的经验的基础上，提出以下测评指标供企业参考：

表 5.1 岗位测评的指标体系

因素	劳动责任	劳动技能	劳动强度	劳动环境
指标	1.质量责任 2.产量责任 3.管理责任 4.安全责任 5.消耗责任 6.看管责任	7.技术知识要求 8.操作复杂程度 9.看管设备复杂程度 10.品种质量难易程度 11.处理预防事故复杂程度	12.体力劳动强度 13.工时利用率 14.劳动姿态 15.劳动紧张程度 16.工作规则	17.接触粉尘危害程度 18.接触高温危害程度 19.接触毒物危害程度 20.接触噪声危害程度 21.其他有害因素危害程度

### 5.2.2 岗位测评标准

岗位测评标准是指要素、子因素的权数、子因素的分级标准和要素、子因素的评分标准。

#### 1、要素、子因素的权数

它是指各要素在四项要素中及各子因素在子因素中所占的权重系数。要素和子因素的权数应按各要素和子因素对岗位劳动性质、作用的影响程度确定。权数是计算各要素和各子因素分值的依据。

#### 2、子因素分级标准

子因素分级标准是指根据子因素的特殊性，用定性或定量标准，区分岗位差

别的评价标准。在制定子因素分级标准时，可参照国家主管部门有关规定和标准，结合岗位的特点及其影响因素制定分级标准。分级标准应尽量采用定量分级标准。凡不能制定定量分级标准的，可按模糊评判法确定分级标准。

### 3、要素、子因素的计分标准

将要素、子因素不同的评价标准，转化为定量的可比的分值。首先确定总计分的最高分数，再根据要素、子因素的权数和级别确定各要素和子因素的分数，并分别制定出技术等级和岗位类别的对应计分范围，计分标准可采用百分制。

## 5.2.3 岗位测评技术与方法

岗位测评方法是确定测评要素、子因素的权数、子因素的级别和要素、子因素分值的技术与方法。

### 1、权数的确定方法

在确定要素和子因素的权数时，可采用“模糊数学评判法”、“AHP (The Analytic Hierarchy Process) 法”、“RDAS(Related Date Analytic System)法”、“点数法”、“因子分析法”等，且基本上都是在计算机上操作实现的。“模糊数学评判法”将在下一章（岗位薪点工资制设计）中详细介绍，现在主要介绍另一种使用较为普遍的方法，即“AHP”法。

层次分析法（简称 AHP 法）的核心思想可归结为：决策问题的关键往往是对行为、方案、人选进行评价选择，而这种评价选择总是要求把决策对象进行优劣排序，取优排劣。在进行优劣评价排序中，人们需要建立完整的评价指标体系，它可以简化为有序的梯阶系统，人们运用简单的两两比较方法对系统中的各项相关指标进行比较评判。通过对这种比较评判结果的综合计算处理，可以得到评价指标的权重，定量地确定各评价指标的相对重要性，进而对决策对象作出评判。将评判结果与指标权重综合运算，便可以得到关于决策对象，即方案或人选的优劣排序。决策者可以此作为决策的依据。其基本步骤为：

#### (1) 建立层次结构

一般的岗位测评指标体系如下图结构，即有总目标的项目指标及其小指标（要素）组成。

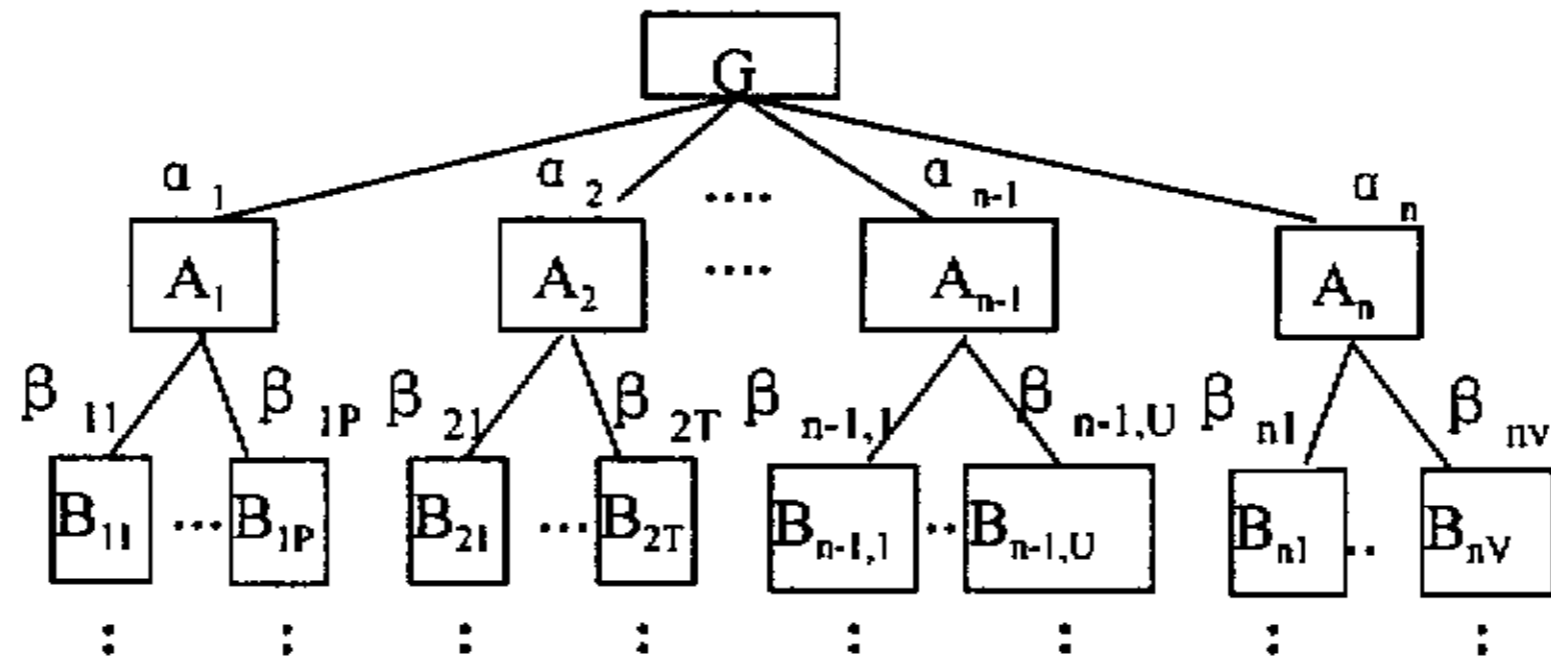


图 5.1 定量化评价的基本结构

而 AHP 结构有了三层（如图 5.2 所示）

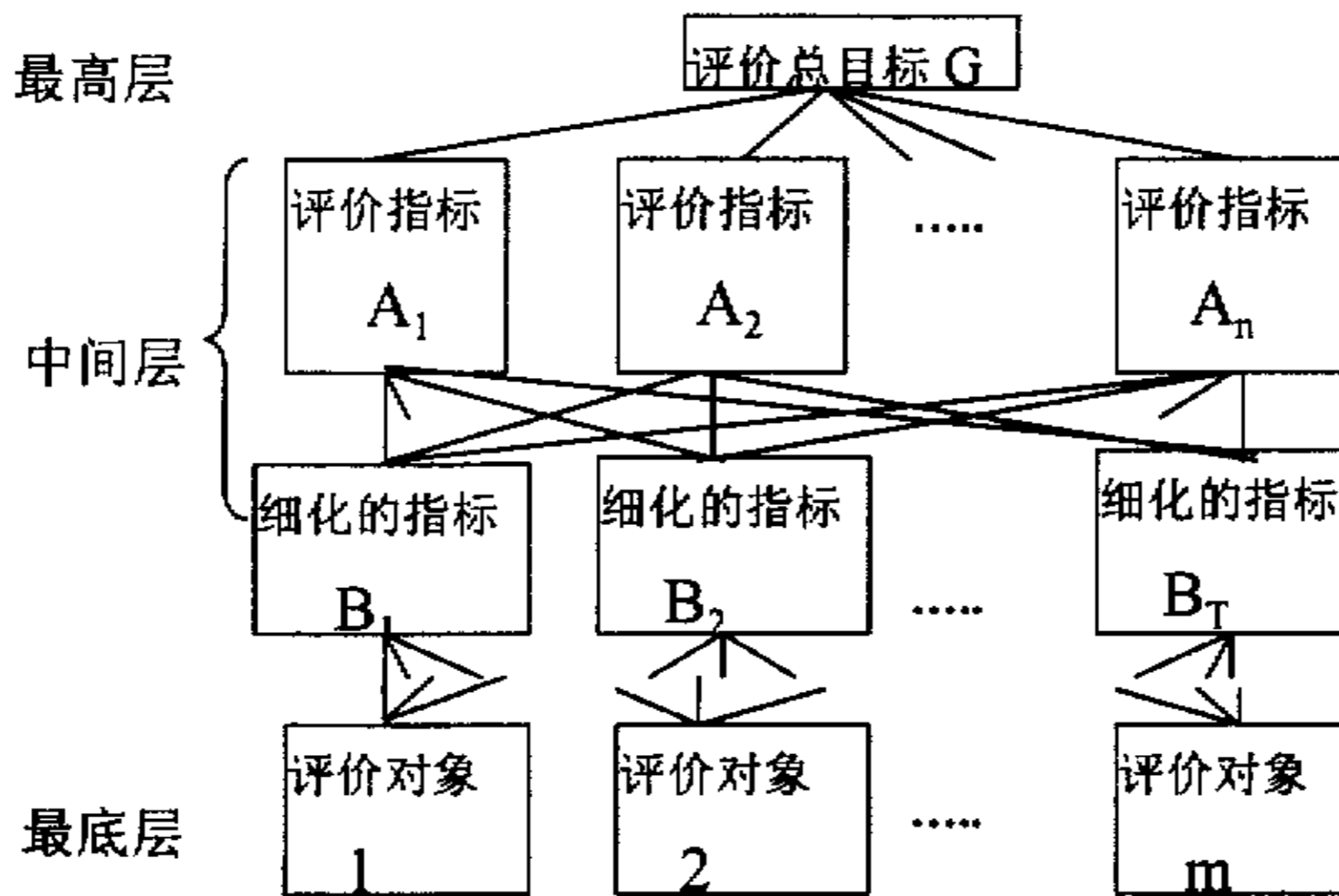


图 5.2 AHP 结构

最高层：表示岗位测评的目标。

中间层：表示岗位测评的评价指标，在每项大指标下还可以设立若干个小指标（要素），在每个小指标下还可以进一步细分下去，直到符合评价要求。

最低层：表示测评对象。

(2) 运用两两比较方法构成判断矩阵

我们对各相关元素进行两两比较评分，这是指对某一指标下的各“项目指标”进行重要性的两两比较。对于某一“项目指标”来说，它的“小指标”间也要进行两两比较，这样就可以得到若干两两比较判断矩阵表。一般的判断矩阵表有如下形式：

A	B <sub>1</sub>	B <sub>2</sub>	...	...	B <sub>n</sub>
B <sub>1</sub>	a <sub>11</sub>	a <sub>12</sub>	...	...	a <sub>1n</sub>
B <sub>2</sub>	a <sub>21</sub>	a <sub>22</sub>	...	...	a <sub>2n</sub>
:	:				:
:	:				:
B <sub>n</sub>	a <sub>n1</sub>	a <sub>n2</sub>	...	...	a <sub>nn</sub>

其中，A 为“总指标”，B<sub>1</sub>, B<sub>2</sub>, ..., B<sub>n</sub> 为 n 个“项目指标”，a<sub>ij</sub> 是第 i 个“项目指标”与第 j 个“项目指标”间的对应于“总指标”的相对重要性的两两比较结果。

a<sub>ij</sub> 在判断矩阵中用定量的标度表示，则其涵义如下表所示。

表 5.2 标度及其涵义

标度	涵义
1	表示两个因素相比，具有同样重要性
3	表示两个因素相比，一个因素比另一个因素稍微重要
5	表示两个因素相比，一个因素比另一个因素明显重要
7	表示两个因素相比，一个因素比另一个因素强烈重要
9	表示两个因素相比，一个因素比另一个因素极端重要
2, 4, 6, 8	为上述相邻判断的中值

任何判断矩阵都满足：

$$\begin{cases} a_{ij} > 0 \\ a_{ij} = 1 & (i, j = 1, 2, \dots, n) \\ a_{ij} = 1/a_{ji} \end{cases}$$

在数学上称为正互反矩阵。

(3) 计算权重, 其步骤如下:

① 将判断矩阵 G 每列正规化, 即

$$\bar{a}_{ij} = \frac{a_{ij}}{\sum_{i=1}^n a_{ij}} \quad (5.1)$$

② 将正规化后的判断矩阵按行相加(行和构量), 即

$$\bar{w}_i = \sum_{j=1}^n \bar{a}_{ij} \quad (5.2)$$

③ 计算权重, 即



$$w_i = \frac{\overline{w}_i}{\sum_{i=1}^n \overline{w}_i} \quad (5.3)$$

④计算判断矩阵的最大特征根, 即

$$\lambda_{\max} = \sum_{i=1}^n \frac{(GW)_i}{nw_i} \quad (5.4)$$

其中,  $\lambda_{\max}$ —判断矩阵 G 的最大特征根;

n—因素数;

$w_i$ —i 因素的权重;

$(GW)_i$ —判断矩阵 G 与矩阵 W 相乘所得到矩阵的各个元素。

其中, 
$$W = \begin{pmatrix} w_1 \\ w_2 \\ \vdots \\ w_n \end{pmatrix}$$

(4) 计算各判断矩阵权重排序并作一致性检验

在这一步作的排序是指每一层次的因素相对于上一层次的某一个因素而言的, 它是通过计算判断矩阵的最大特征根所对应的特征向量经归一化后得到的。

根据矩阵论理论, 当 n 阶矩阵  $A(a_{ij})$  具有完全一致性时,  $\lambda_1 = \lambda_{\max} = n$ , 其余特征根均为 0。在实际评价中, 当矩阵 A 具有满意一致性时,  $\lambda_{\max}$  稍大于 n, 而其余特征根也接近于 0, 即判断矩阵不能保证具有完全一致性。因此, 在层次分析法中引入判断矩阵最大特征根外的其余特征根的负平均值 CI 来作为度量判断矩阵偏离一致性的程度, 检查决策者判断思维的一致性。

其中: 
$$CI = \frac{-\sum_{i=2}^n \lambda_i}{n-1} = \frac{\lambda_{\max} - n}{n-1} \quad (5.5)$$

CI 值愈大, 表示一致性越差; CI 值越小, 表示一致性越好; 当  $CI=0$ , 表示判断矩阵具有完全一致性。为了排除随机因素的影响, 需要将 CI 值与平均随机一致性指标 RI 进行比较, 对于 1~9 维的判断矩阵, RI 为:

表 5.3

维数	1	2	3	4	5	6	7	8	9
RI	0.00	0.00	0.58	0.90	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45

CI 与 RI 的比值记为 CR, 即  $CR=CI/RI$ 。一般认为  $CR<0.10$  时, 判断矩阵具有满意的一致性。对于一致性不合格者, 或给予调整、或舍弃不用。

(5) 进行层次综合运算

该步要计算同一层次所有因素对于最高层相对重要性的排序性，称为总排序。这一过程为：

当上一层次 A 包括 m 个因素  $A_1, A_2, \dots, A_m$ ，其层次总排序权值分别为  $a_1, a_2, \dots, a_m$ （注： $a_1 + a_2 + \dots + a_m = 1$ ），下一层次 B 包括 n 个因素  $B_1, B_2, \dots, B_n$ ，它们对于因素  $A_j$  的层次单排序权值分别为  $b_{1j}, b_{2j}, \dots, b_{nj}$ （注： $b_{1j} + b_{2j} + \dots + b_{nj} = 1$ ），此时 B 层总排序权值由下表给出：

表 5.4 B 层总排序权值

层次 A \ 层次 B	$A_1$ $A_2 \dots A_m$	B 层总排序数值
	$a_1$ $a_2 \dots a_m$	
$B_1$	$b_{11}$ $b_{12} \dots b_{1m}$	$\sum_{j=1}^m a_j b_{1j}$
$B_2$	$b_{21}$ $b_{22} \dots b_{2m}$	$\sum_{j=1}^m a_j b_{2j}$
$\vdots$	$\vdots$ $\vdots$ $\vdots$	$\vdots$
$B_n$	$b_{n1}$ $b_{n2} \dots b_{nm}$	$\sum_{j=1}^m a_j b_{nj}$

由于

$$\begin{aligned} & \sum_{j=1}^m a_j b_{1j} + \sum_{j=1}^m a_j b_{2j} + \dots + \sum_{j=1}^m a_j b_{nj} \\ &= \sum_{j=1}^m a_j (b_{1j} + b_{2j} + \dots + b_{nj}) = \sum_{j=1}^m a_j = 1 \end{aligned} \tag{5.6}$$

B 层总排序权值已满足“归一化”条件。如果 B 层某些因素对于  $A_j$  单排序的一致性指标为  $CI_j$ ，相应的平均随机一致性指标为  $RI_j$ ，则 B 层次总排序随机一致性比率为：

$$CR = \frac{\sum_{j=1}^m a_j CI_j}{\sum_{j=1}^m a_j RI_j} \tag{5.7}$$

当  $CR < 0.10$  时，认为层次总排序结果具有满意的一致性。

显然，依照上述原理用手工计算相当繁琐，只有在计算机的帮助下才有可能进入实用。

通过 AHP 法，可得到要素和子因素的权重，如下表：

表 5.5 岗位测评权重系数选取表

因素 (要素)	指标 (子因素)	指标 权重 系数	因素 权重 系数	因素 (要素)	指标 (子因素)	指标 权重 系数	因素 权重 系数
劳动 责任	1. 质量责任			劳动 强度	12. 体力劳动 强度		
	2. 产量责任				13. 工时利用率		
	3. 管理责任				14. 劳动姿态		
	4. 安全责任				15. 劳动紧张 程度		
	5. 消耗责任				16. 工作班制		
	6. 看管责任						
劳动 技能	7. 知识要求			劳动 环境	17. 粉尘		
	8. 操作复杂 程度				18. 高温		
	9. 看管设备 复杂程度				19. 毒物		
	10. 品种质量 难易程度				20. 噪声		
	11. 处理预防 事故程度				21. 其他有害 因素		

## 2、子因素等级和分值确定方法

(1) 测量分级法。当子因素分级标准属于量化标准时,可采用测量分级方法。通过使用仪器、仪表按照岗位子因素的内容,对岗位进行测量和测定,将得到的测量数值直接与分级标准相对应,从而确定其等级,并根据计分标准确定其分值。

(2) 评估分级法。当子因素分级标准属于定性标准,不宜采用测量分级的方法进行评价时,可由专家评估,进行分析,比较排队,按评价标准确定其等级,并根据计分标准确定其分值。

如劳动技能中的技术知识要求评级标准如下表所示:

表 5.6 技术知识要求等级、评级标准及分值

等级	评 级 标 准	分值
1	需高中以上文化程度,高级工技术水平,并受过技术培训或有多年实践经验的岗位	90
2	需高中文化程度,高级工水平并有一定经验	80
3	需高中文化程度,中级工水平的岗位	70
4	需初中文化程度,高级工水平才能胜任的岗位	60
5	需初中文化程度,中级工水平,并有一定经验	50
6	需初中文化程度,中级工水平	40
7	需初中文化程度,初级工水平并有一定经验	30
8	需初中文化程度,初级工水平	20
9	基本上不需什么知识即可胜任的岗位	10

注：技术知要求是从文化水平和技术经验水平两个方面来评价，按岗位实际要求的水平决定等级。本标准可衡量各岗位劳动所需的文化知识水平和应具备的专业理论知识。其中，分值可由企业根据实际情况自行确定。

3、要素分值的确定方法

$$(1) \text{要素评价分值} = \sum \text{构成该要素的各子因素分值} \quad (5.8)$$

$$(2) \text{要素评价分值} = \sum (\text{各子因素评价分值} * \text{该子因素的权重系数}) * \text{该要素的权重系数} \quad (5.9)$$

4、岗位综合评价分值的确定方法

综合评价是确定岗位综合评价的比值。在综合评价中，劳动技能要素评价结果是确定岗位工资制中技能工资的依据。劳动责任、劳动强度、劳动条件三要素的评价结果，是确定岗位工资的依据。

$$\text{岗位综合评价分值} = \sum \text{要素评价分值} \quad (5.10)$$

5、根据岗位平均分计算各岗位的评价系数,即岗位系数.

$$\text{岗位平均分} = \frac{\sum (\text{岗位人数} \times \text{岗位综合评价分值})}{\text{总人数}} \quad (5.11)$$

$$\text{岗位系数} = \frac{\text{岗位综合评价分值}}{\text{岗位平均分}} \quad (5.12)$$

然后，根据岗位系数确定岗位等级，最后填写岗位评价汇总表，如下表所示：

表 5.7 岗位评价汇总内容示例

因素 分值 岗位	人数	劳动 责任	劳动 技能	劳动 强度	劳动 环境	岗位评价 总分值	岗位平 均分值	岗位 系数	岗位 等级

在设计岗位工资制中经常要用到岗位系数，如岗位绩效工资制、岗位效能系数工资制、岗位等级工资制等等岗位工资制形式。

5.2.4 岗位劳动测评工作程序

科学、合理的岗位劳动测评工作程序，是做好评价工作的保证，所以，岗位劳动测评工作程序一般应为：

- 1、确定评价对象和范围，定岗定责；

- 2、确定评价指标体系;
- 3、确定评价标准;
- 4、选择确定评价技术方法;
- 5、设计、制定岗位劳动评价表;
- 6、确定评价要素、子因素的权数;
- 7、进行岗位劳动评价。

### 5.3 岗位工资标准<sup>[28][29]</sup>

经过岗位测评后,可将企业所有岗位分成若干等级。接下来要考虑的是如何确定每个岗位的工资标准。确定方法通常有以下思路:

- 1、参照劳动力市场工资指导价位、最低工资标准和企业所在地物价指数合理确定岗位工资标准和工资差距;
- 2、用产品的市场价扣除企业目标毛利,再减去直接材料和制度费用,得到直接人工费用,在此基础上再测算不同岗位的工资收入。
- 3、执行各地劳动部门提出的岗位工资参照标准。

按照属岗原则,在突出岗位的前提下,岗位工资标准可实行“一岗多薪制”。设置不同的岗等,反映不同岗位之间的劳动差别,体现属岗原则;设置不同的岗级,反映不同劳动者之间的素质差别,体现属人原则。另外,员工实际得到的收入应与企业效益和个人贡献联系起来。

### 5.4 员工绩效考核<sup>[21][25][26]</sup>

员工绩效考核简称绩效考核。绩效考核不仅包括对绩效的考评,还包括对绩效取得过程中的劳动能力、劳动态度进行考核与评价。对企业员工的业绩进行测评,就要根据测评的不同对象、目的和要求设计相应的测评指标,并建立绩效测评的统一尺度,以便对各员工的业绩进行客观、准确、合理的评价。因此,员工业绩测评的指标体系与标准的建立,是业绩考评工作的重要环节,也是保证员工业绩测评结果准确、合理的重要条件。

考核指标体系的结构反映测评的各个方面的素质内容。一般情况下,员工绩效考核指标体系结构由以下几个部分构成:(如下图)

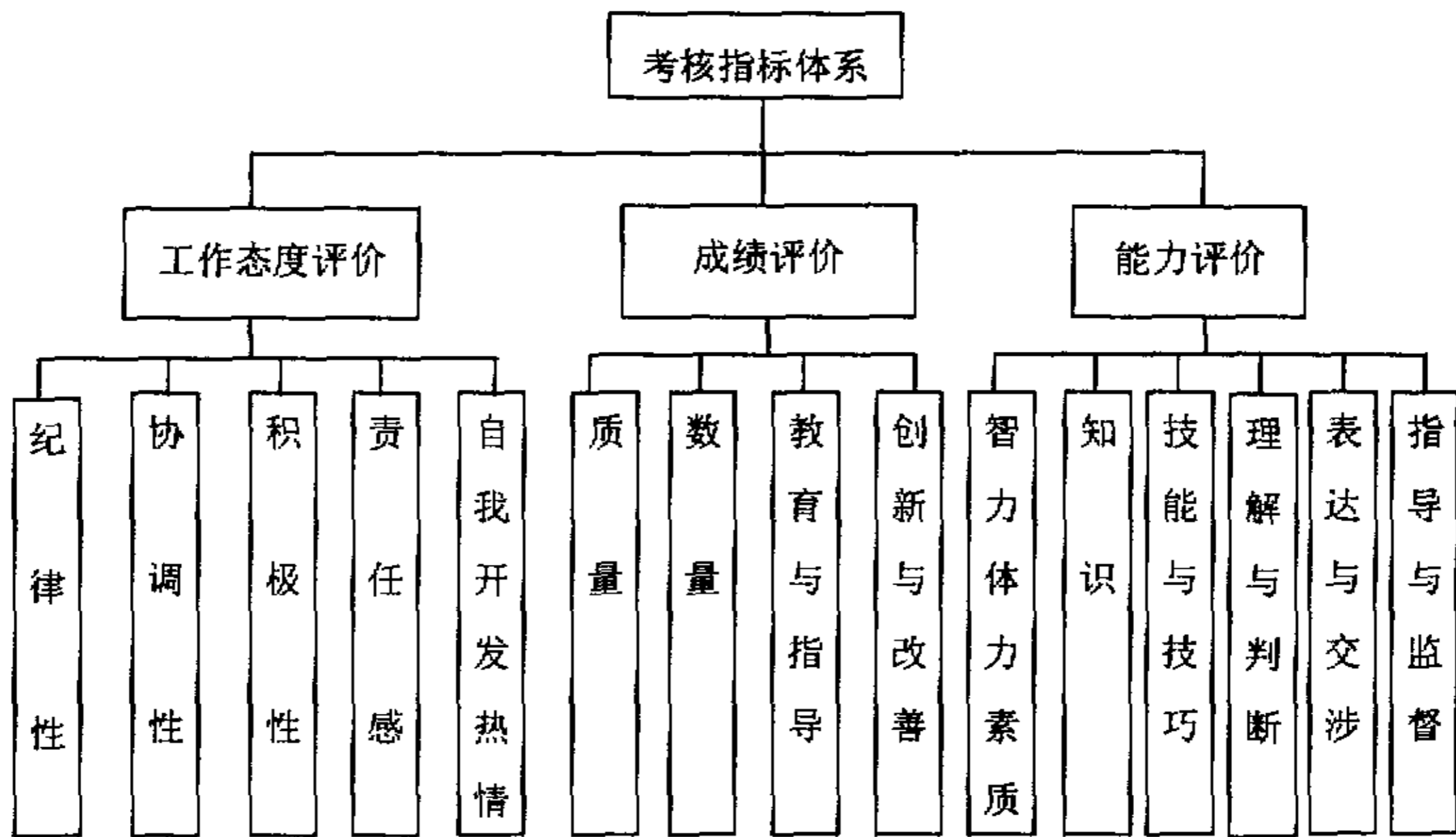


图 5.3 考核指标体系结构

上图中绩效考核各指标的标准定义为：

**纪律性：**遵守公司规章制度及生产纪律，服从上司的指示、命令，遵守日常生活道德标准，注意礼貌。

**协调性：**对有利于集体的事不分份内份外，集体观念和組織观念较强。

**积极性：**主动参加改善提案、合理化建议等活动，主动承担本职外的任务。

**责任感：**不论什么困难也必须确保完成任务的精神，勇于承担自己和部下工作中的责任。

**自我开发热情：**努力提高自己的能力，对较高目标的挑战态度，达到自我开发目标的进度。

**质量：**工作任务完成结果正确、及时，与计划目标一致。

**数量：**完成任务的工作量、速度及费用节约情况。

**教育与指导：**对下属进行教育、指导效果。

**创新与改善：**对本职工作进行的改进效果，积极采用新思想、新方法的表现。

**知识：**胜任本职工作所需的基础知识、业务知识和理论水平。

**技能与技巧：**完成本职工作所需的技术、技巧、业务熟练程度、经验。

**理解与判断：**充分认识职务的意义和价值，根据有关情况和外部条件分析问题，判断原因，选用适当的方法、手段的能力。

**表达与交涉：**为顺利完成任务，正确地说明、解释自己的看法、意见，说服他人与自己协作配合，同时维持良好人际关系的能力。

**指导与监督：**按照下属能力和适应性适当分配任务，并在工作中予以指导帮

助,同时启发其集体观念和劳动热情的能力。

在以上的评价指标体系中,一级指标为:工作态度评价、成绩评价与能力评价,在一级指标下面又设置了二级指标,对于复杂的考评项目甚至可以有三级、四级考核指标,这是根据系统的需要确定的。在这三大素质结构中,针对具体人员又有相应的结构项目和相应的指标,与具体工作岗位上的员工相对应,组成一个系统。

在逐步建立并完善对企业中各层次员工考核指标体系的基础上,应相继制定企业经营者、管理人员、生产人员、科研人员等各类人员的考评标准,以使所有人员都处于一个量化的考评体系中。对岗位性质接近的人员的评价标准,尽量作到统一、规范,不同岗位的人员有不同的评价基准。对生产人员可实行以工时定额为主、计件为辅的量化考核标准。核定出每个工种、每个岗位的基本工时定额、任务量,岗位的基本要求准则等。对处室的管理人员,在定编定岗的基础上实行定量化工作考核,认真核定每个工作岗位的工作量,具体到每一项工作的基准。由于管理人员临时性工作较多且不宜定量和平衡,因此在确定考评标准时注意灵活性,以合理地对其工作做出评价。对科研人员多以课题小组为单位推行量化考核,应根据每个课题小组所负担研究课题技术的领先程度、难易程度、预期的市场效益、完成课题所需的时间等因素,来核定其工作状态,制定出考评标准。

## 5.5 建立竞争上岗、严格考评、动态淘汰的运行机制<sup>[29][31]</sup>

企业内所有的管理岗位、生产岗位都应实行竞聘上岗,所有岗位都要提前公布竞聘条件、程序和办法。要打破传统的干部和工人的身份界限,每个员工都有权利根据自身的特点和兴趣选择最能发挥自我潜能的岗位。同时,企业也可以从全局出发,结合考虑聘任各岗位最佳人选,实现双向选择。

企业可采取多种形式实行竞争上岗。对中层管理岗位,可采用公开考试、公开答辩的办法,由企业领导、职代会代表、有关院校的管理专家、技术专家组成综合考察组,对其进行公开评价。测评结果实行公开制,按企业制定的竞争办法决定中聘人员。对一般管理岗位和生产岗位,可按照企业的要求由所在部门领导和职代会代表对其进行考核,确定上岗人员。

员工上岗后,并不是进了保险箱,同样应有竞争的压力。为此企业应从德、能、勤、绩等方面实行定量考核与定性评价相结合的考评制度,围绕企业经营目标和各部门工作目标制定定量考核指标并严格考核。对难以定量考核的岗位也要

根据其工作表现、工作业绩进行认真严格的考核。对中层管理人员要建立定期述职报告制度，并由有关人员和群众进行评议，根据考核结果对其进行相应的奖励或处罚。年度或任期内考核结果优秀的中层管理人员应予以表彰或奖励；考评结果达不到规定要求的，要给予通报批评和处罚，不称职的要及时从领导岗位上调整下来。对一般管理岗位、生产岗位，可积极创造条件，采取定期或不定期的方法，实行末位淘汰制度。末位淘汰有个体末位淘汰和小组集体末位淘汰两种形式。对于考核指标难以量化到个体的岗位可采取后种形式。



## 第6章 岗位工资制的具体设计

### 6.1 岗位薪点工资制

#### 6.1.1 岗位薪点工资制的涵义及结构

##### 1、岗位薪点工资制基本涵义

岗位薪点工资制是以劳动岗位为对象，以点数为标准，以单位经济效益定点值，以职工个人贡献大小为依据，确定劳动报酬的一种弹性工资分配制度。它采用比较科学合理的点因素分析法，按职工岗位的因素和职工个人表现因素，测定每个职工的点数，加按规定增加的加点数，得出总点数，然后总点数乘以点值，再乘以贡献系数，即为每个职工薪金的一种制度。

岗位薪点工资制必须以完善的岗位考核制度为保障，只有做到严考核、硬兑现，岗位薪点工资制才能发挥应有的激励和约束作用。通过量化考核，确定职工个人工资，做到在其岗、负其责、尽其力、得其薪。

##### 2、岗位薪点工资制的结构

岗位薪点工资其结构可分为三个工资单元：岗位评定薪点工资、个人表现评定薪点工资及加点因素薪点工资。其计算公式为：

$$\text{岗位薪点工资} = (\text{岗位评定薪点} + \text{个人表现评定薪点} + \text{加点因素薪点}) * \text{点值} * \text{贡献系数} \quad (6.1)$$

如某一职工，岗位因素测定为 300 点，个人表现因素测定为 200 点，按规定的加点因素为 100 点，则总点数为 600 点，点值如定为 2 元，经测评贡献系数为 0.8，则其薪金就为 960 元。下表为贡献系数取值与员工综合评价价值的关系。

表 6.1 贡献系数取值表

员工综合评价价值 (模糊评判)	≥90%	80%~90%	70%~80%	60%~70%
贡献系数	0.9~1	0.8~0.9	0.7~0.8	0.6~0.7

注：因为企业要严格执行最低工资保障制度，所以贡献系数的制定要合理，以保障职工的基本生活水平。

## 6.1.2 总点数、点值及薪点的确定方法<sup>[32][34][35]</sup>

### 1、总点数、点值的确定方法

第一种方法 基本步骤:

- (1) 根据人工成本预测预警制度及企业的经济效益测算人工成本占总成本的比重, 得出本企业的月度工资总额。
- (2) 根据企业对不同工作岗位的侧重程度来确定各个岗位的权数(AHP法)。
- (3) 测算各个岗位的标准员工人数。

$$\text{本岗位标准员工人数} = \text{本岗位在册人数} * \text{本岗位的权数} \quad (6.2)$$

- (4) 测算出平均人工单价。即:

$$\text{平均人工单价} = \frac{\text{月度工资总额}}{\sum \text{岗位标准员工人数}} \quad (6.3)$$

- (5) 根据平均人工单价测算各个岗位的月度工资总额。即:

$$\text{本岗位的月度工资总额} = \text{本岗位的标准员工人数} * \text{平均人工单价} \quad (6.4)$$

- (6) 根据劳动力市场工资指导价位及工资指导线制度确定本岗位的点值。
- (7) 根据点值测算各个岗位的总点数。

$$\text{本岗位总点数} = \frac{\text{本岗位的月度工资总额}}{\text{本岗位的点值}} \quad (6.5)$$

第二种方法 基本步骤:

- (1) 测算本企业不同岗位去年的平均工资总额, 再化为月度平均工资总额。
- (2) 根据本企业去年的工资水平及自身情况先初步确定总点数。
- (3) 计算本企业的标准点值(平均点值)。即:

$$\text{本企业标准点值} = \frac{\text{本企业月度平均工资总额}}{\text{本企业总点数}} \quad (6.6)$$

- (4) 根据企业对不同工作岗位的侧重程度来确定各个岗位的权数。
- (5) 测算各个岗位的点值。即:

$$\text{本岗位点值} = \text{本企业标准点值} * \text{本岗位的权数} \quad (6.7)$$

注: 企业应根据当年的工资水平及结合其它各个方面的因素(如上一年度所确定的总点数)来调整当年的总点数。

### 2、薪点的确定方法

合理确定薪点是实行岗位薪点工资的关键。评定时考虑的因素应力争细化, 做到考核全面。现就岗位薪点工资的结构分别制定评定薪点标准(企业可根据自身情况确定评定薪点标准)。

生产工人岗位评定薪点标准:

表 6.2 生产工人岗位评定薪点标准表

因素 \ 点数		分 类									
		A		B		C		D		E	
岗 位 因 素	技术要求	简单	40	一般	60	较复杂	80	复杂	100	较复杂	120
	劳动负荷	不饱满	28	尚饱满	42	较饱满	56	饱满	70	超负荷	84
	劳动强度	弱	32	较弱	48	一般	64	较强	80	很强	96
	责任大小	小	10	一般	15	较大	20	大	25	很大	30
	劳动环境	好	20	较好	30	一般	40	较差	50	差	60

管理人员岗位评定薪点标准:

表 6.3 管理人员岗位评定薪点标准表

因素 \ 点数		分 类									
		A		B		C		D		E	
岗 位 因 素	责任大小	小	40	一般	60	较大	80	大	100	很大	120
	工作范围	窄	20	一般	60	较宽	40	宽	50	很宽	60
	工作负荷	不饱满	28	尚饱满	42	较饱满	56	饱满	70	超负荷	64
	工作难易	简单	32	一般	48	较复杂	64	复杂	80	很复杂	96
	工作条件	好	10	较好	15	一般	20	较差	25	差	30

然后,由人事劳资部门、车间主任、技术人员等组成专门班子,对全公司的各个岗位统一测定岗位的点数,并经反复平衡后确定。岗位因素的点数,测定后基本不变,并逐步形成统一的标准,不管谁来这个岗位,其岗位因素点数均相同。如岗位变动,岗位因素的点数应及时按规定进行调整:低岗位调高,岗位按规定增加点数;高岗位调低,岗位按规定减少点数。测定个人表现因素同测定岗位因素一样。

生产工人表现因素评定薪点标准:

表 6.4 生产工人表现因素评定薪点标准表

因素 \ 点数		分 类									
		A		B		C		D		E	
个 人 表 现 因 素	完成本职任务	较差	20	一般	40	较好	60	好	80	很好	100
	产品质量	较差	8	一般	16	较好	24	好	32	很好	40
	劳动态度	较差	7	一般	14	较好	21	好	28	很好	35
	文明安全生产	较差	7	一般	14	较好	21	好	28	很好	35
	参加培训和提高业务水平	较差	4	一般	8	较好	12	好	16	很好	20
	遵章守纪	较差	4	一般	8	较好	12	好	16	很好	20

管理人员个人表现因素评定薪点标准:

表 6.5 管理人员个人表现因素评定薪点标准表

因素 \ 点数		分 类				
		A	B	C	D	E
个人表现因素	完成本职工作	较差 20	一般 40	较好 60	好 80	很好 100
	工作质量	较差 8	一般 16	较好 24	好 32	很好 40
	工作态度	较差 7	一般 14	较好 21	好 28	很好 35
	完成交办任务	较差 7	一般 14	较好 21	好 28	很好 35
	参加培训和提高业务水平	较差 4	一般 8	较好 12	好 16	很好 20
	遵章守纪	较差 4	一般 8	较好 12	好 16	很好 20
	工作经历	较差 16	一般 24	较好 32	好 40	很好 48

中级以上管理人员除以上因素外增加下列因素, 其评定薪点标准:

表 6.6 中级以上管理人员增加因素评定薪点标准表

因素 \ 点数		分 类				
		A	B	C	D	E
计划实施	较差 10	一般 20	较好 30	好 40	很好 50	
管理水平	较低 15	一般 30	较高 45	高 60	很高 75	
工作作风	不深入 10	一般 20	较深入 30	深入 40	很深入 50	
分析与解决问题的能力	较弱 10	一般 20	较强 20	强 40	很强 50	
协调与协作风格	较差 5	一般 10	较好 15	好 20	很好 25	
职务责任	一般 15	较大 30	较重大 15	重大 40	很重大 120	

个人表现因素由主管领导按标准和下达的控制指标, 对所属人员进行测定, 并经上一级领导平衡、批准。个人表现因素平时不调整, 规定在每年调整一次薪点中调整, 表现有进步点数增加, 反之则点数减少。

加点因素评定标准:

公司规定连续工龄七年以上每满一年加 20 点, 达到中级工加 20 点, 高级工加 40 点; 达到中专加 10 点, 达到大专加 20 点, 达到本科加 30 点, 本科以上加 40 点; 职称评为初级师加 40 点, 高级师加 60 点; 一线工人在一线不满一年加 40 点, 一至五年加 60 点, 五年以上加 80 点。加点因素均按规定套标。如何确定薪金? 按工人和职员分别制订薪点制工资标准, 这个标准按岗位职务各分成十等, 每等各分一至十级, 每级分正副级, 每级规定点数和薪金。确定职工薪金时将其岗位因素的点数加个人表现因素的点数加加点数, 得出总点数, 然后按岗位职务等分别纳入薪点制工资标准, 采取就近

向上纳级,这样就可以确定某职工为几等、几级、多少点、多少薪金。

注:(1)无论是岗位因素、个人表现因素还是加点因素,企业可根据自身情况加以调整,即可增可减其中的因素,使企业具有一定的弹性。如:其中的个人表现因素可以只包括完成本职工作、产品质量、文明安全生产及遵章守纪四项。

(2)在确定不同岗位薪点标准时,应紧密依据不同岗位所确定的总点数。

### 6.1.3 员工综合评价的模糊计量模式<sup>[30]</sup>

岗位薪点工资制的关键就是对员工进行综合评价,然而以上评定薪点时都采用定性方法,其中有许多不确定因素.为了使评价方法更科学、更全面、更有说服力,我们采用定量分析法即模糊计量模式进行评价,当然它必须建立在定性分析的基础之上,它是定性分析的有力辅助工具。

模糊计量方法有以下几个步骤:

- 1、要素分解,即确定需要测评的特征要素。
- 2、权数确定,各特征要素的重要性不同,应根据它们对工作影响的主次关系确定它们的加权系数。
- 3、评定计分,由考评人员对测评对象的各要素根据评语集中进行评定计分。
- 4、分值计量,对考评人员的评定结果进行分配率统计,并运用模糊矩阵运算,计算其分值。
- 5、隶属度计算,根据计算的分值,确定其隶属度。

现举例说明:

我们所选用的测评要素为员工的技术水平、工作成绩、工作态度和人际关系。对该四项要素的加权系数分别确定为 0.30、0.40、0.20、0.10,从而形成相对应的权重系数矩阵,记作:

$$A=(0.30 \quad 0.40 \quad 0.20 \quad 0.10)$$

测评计分的等级分别按“好”、“较好”、“一般”、“差”四等计分为 4、3、2、1 分,其隶属度分别为 1、0.8、0.6、0.4.详见下表:

表 6.7 测评要素等级计分表

项目		1	2	3	4	隶属度
要素		技术水平	工作成绩	工作态度	人际关系	
等级 计分	4	高	突出	好	融洽	1
	3	较高	较突出	较好	较好	0.8
	2	一般	一般	一般	一般	0.6
	1	差	差	差	差	0.4

假设测评人员对某职工的测评计分的等级分配率统计如下：

表 6.8 对某员工测评计分的等级分配率表

要素	得分 项目	好	较好	一般	差
		0.40	0.40	0.20	0.00
技术水平		0.20	0.30	0.40	0.10
工作成绩		0.00	0.40	0.50	0.10
工作态度		0.20	0.30	0.30	0.20
协助关系					

由此形成归一化单因素评价矩阵，记作：

$$R = \begin{pmatrix} 0.40 & 0.40 & 0.20 & 0.00 \\ 0.20 & 0.30 & 0.40 & 0.10 \\ 0.00 & 0.40 & 0.50 & 0.10 \\ 0.20 & 0.30 & 0.30 & 0.20 \end{pmatrix}$$

经复合模糊变换，可得综合评价矩阵：

$$D = AUR \text{ (U 为并集)} \\ = (0.30 \quad 0.40 \quad 0.20 \quad 0.10) \begin{pmatrix} 0.40 & 0.40 & 0.20 & 0.00 \\ 0.20 & 0.30 & 0.40 & 0.10 \\ 0.00 & 0.40 & 0.50 & 0.10 \\ 0.20 & 0.30 & 0.30 & 0.20 \end{pmatrix}$$

用 A 分别与 R 的第一、二、三、四项并集，取低值得：

$$D = \begin{pmatrix} 0.30 & 0.30 & 0.20 & 0.00 \\ 0.20 & 0.30 & 0.40 & 0.10 \\ 0.00 & 0.20 & 0.20 & 0.10 \\ 0.10 & 0.10 & 0.10 & 0.10 \end{pmatrix}$$

再从每个等级中取得最高值，得：

$$D = (0.30 \quad 0.30 \quad 0.40 \quad 0.10)$$

然后，对 D 进行归一化处理，因为  $0.3+0.3+0.4+0.1=1.1$ ，则综合评判的归一化结果为： $(0.30/1.1 \quad 0.30/1.1 \quad 0.40/1.1 \quad 0.10/1.1) = (0.273 \quad 0.273 \quad 0.364 \quad 0.09)$

这个结果表示在全部测评人员中有 27.3% 认为该员工好，27.3% 认为较好，36.4% 认为一般，0.9% 认为差。由于四个等级的得分相应为 4、3、2、1 分，则该员工所得分值为：

$$F = (0.273 \quad 0.273 \quad 0.364 \quad 0.09) \begin{pmatrix} 4 \\ 3 \\ 2 \\ 1 \end{pmatrix}$$

$$= 0.273 * 4 + 0.273 * 3 + 0.364 * 2 + 0.09 * 1$$

$$= 2.729$$

该分值的隶属度为：

$$L = 2.729 / 4 \approx 0.682$$

分值计算表明，该员工的综合评价接近于“较好”等级，是测评结果的定量表示。隶属度计算表明，假如说一个员工的全部价值以百分之百计的话，那么由于各个因素综合作用的结果，该员工的价值只发挥了 68.2%。这种模糊计量的结果，对于管理者来说是不可缺少的人力资源价值信息。考评人员可以凭借此数据来对员工的薪点进行适当调整。

以上方法适用于不确定因素的定量分析，如岗位因素、个人表现因素等。

#### 6.1.4 岗位薪点工资制的评价

##### 1、优点

(1) 薪点制确定职工薪点比较合理。它用点因素分析法，把确定职工的薪点分得很细，工人岗位有 5 个因素，个人表现有 6 个因素，加点有 4 个因素，合计有 15 个因素；管理人员有 16 个因素，中级以上管理人员有 22 个因素，各分 A、B、C、D、E 5 档，确定点数，体现按劳分配，比较科学合理，有说服力，易为员工所接受。

(2) 薪点制对职工有激励作用。薪点制工资不仅有岗位因素，而且有个人表现因素和加点因素。个人表现因素和加点因素，每年要评定、调整一次，表现进步则点数增加，反之则点数减少，还要评甲、乙、丙、丁，与调整工资直接挂钩。

同时技术等级、学历、职称上升,都可以增加点数。所有这些,对职工起着较大的激励作用。工资改革以后职工生产、工作的积极性比以前普遍提高了,要求学技术、学业务、学文化的人比以前多了,上进心比以前强了,这就是薪点制激励作用的具体表现。

(3) 薪点制密切结合实际,在操作过程中可以借助计算机来提高工作效率。只要按职工岗位的因素和职工个人表现因素,测定每个职工的点数,加按规定增加的加点数,得出总点数,然后总点数乘以点值乘以贡献系数即为每个职工的薪金。

(4) 通过实行岗位薪点工资制,使员工本人的劳动报酬与本人的岗位劳动技能、劳动责任、劳动强度、劳动条件更加密切的联系起来,突出体现岗位要素在职工收入中的决定作用。

(5) 通过调整工资结构,使研发、设计、管理、营销等关键、重要岗位及高技能人员的工资价位与市场劳动力市场价位接轨,体现薪酬的内部公平性和外部竞争性,保证员工队伍的稳定。

## 2、缺点

(1) 所考虑的岗位因素、个人表现因素和加点因素还不全面,有待进一步细化。

(2) 评定薪点时存在一些主观因素(不确定因素),很大程度上取决于考评人员的主观判断。虽然采用了模糊计量模式来进行定量分析,但要求考评人员有专门的数学知识,因而操作起来较复杂。

(3) 岗位薪点工资制的激励职能很强,但相应的约束职能还不足。

### 6.1.5 岗位薪点工资制的使用范围

岗位薪点工资制是一种较为理想的、适用于中小型工业企业且能明确划分岗位的企业的基本工资制度。

## 6.2 岗位绩效工资制

### 6.2.1 岗位绩效工资制的涵义及特点

岗位绩效工资制度是以按劳分配为原则,以岗位等级评价为基础,以岗位绩



效为主要内容，以单位经营效益控制总量，根据职工完成规定的岗位职责情况，通过绩效考核后，支付其劳动报酬的一种基本工资制度。

岗位绩效工资突出了岗位要素在工资分配中的主导作用，具有以岗定薪，岗变薪变，考核取酬等特点。它通过建立岗效明确、机动灵活的分配机制，使职工工资与岗位紧密挂钩，与个人贡献密切相联，从而有力地发挥工资分配的激励作用和调控作用，达到减人增效增资的目的。

## 6.2.2 岗位绩效工资制方案设计

### 1、岗位绩效工资制的结构

岗位绩效工资由岗位薪级工资、绩效工资两部分组成，两个部分比重大致分别占工资总额的40%、60%。

### 2、岗位系列

岗位绩效工资共设置三个系列：管理系列、专业技术岗位系列、辅助岗位系列。岗位划分按责任大小、技能高低、工作水平、劳动强度和工作环境等要素评价为基础，划分岗位，以岗位档次、系数、级别区分各岗位差别，合理拉开档次，共划分十五岗三十三级，其中管理岗位为五岗，每岗设甲、乙、丙三个等级，技术员工分为四岗，每岗设甲、乙、丙三个等级；一线和生产员工分为五岗，不分级，辅助工种设一个岗。在做好职位分析的基础上，分等级层面区别岗位劳动差别，合理拉开岗薪档次。

注：各个企业可根据自身情况合理设置岗位，以上岗位划分仅供参考。

### 3、岗位薪级工资标准的测定与设计

岗位薪级工资是体现岗位劳动差别的工资单元，以岗位劳动要素评价结果为确定依据，实行“以岗定薪”、“岗变薪变”，反映了不同岗位在工资序列中的相对地位和差别。

岗位薪级工资实行“一岗一薪”和“一岗多薪”兼用的原则。一岗一薪适用于操作技术简单、劳动负荷均衡的普通岗位，以及岗位职责和能力要求明确恒定的管理岗位。一岗多薪适用于技术要求复杂的岗位。

岗位薪级工资标准制定的原则是：根据企业支付能力，参照劳动力市场价格和目前实际工资水平，提高重要岗位报酬，微调次要岗位报酬，一般岗位持平，降低收入的人数控制在5%以内。岗级差距各系列分别设计不同的倍数，各岗级人员的岗位薪级工资标准分别按适当的差距依次递增。

岗位薪级工资标准=制度工资基额\*工资系数

其中：制度工资基额水平的高低取决于在一定条件下大体维持职工本人基本生活所需费用，即最低生活水平，也可根据本企业自身情况来确定；工资系数的高低主要取决于岗位四大劳动要素的测评结果。工资系数在 1~4.8 范围，分别对应各个岗级，反映岗位等级不同，工资也不同的分配关系（见岗位绩效工资等级系数表）。

表 6.9 岗位绩效工资等级系数表

档次	基数	系数	等级	系数	档次	基数	系数	等级	系数
公司领导				4.8	一岗				1.65
				3.8	二岗				1.575
管理一			甲	2.5	三岗				1.5
			已	2.425	四岗				1.4
			丙	2.375	五岗				1.3
管理二			甲	2.3	辅助				1
			已	2.225	技一		1.65	甲	1.65
			丙	2.175				已	1.625
管理三			甲	2.1				丙	1.6
			已	2.025	技二		1.575	甲	1.575
	管理四			丙				1.95	已
			甲	1.85				丙	1.525
			已	1.775	技三		1.475	甲	1.475
管理五			丙	1.7				已	1.45
			甲	1.6				丙	1.425
			已	1.55	技四		1.4	甲	1.4
		丙	1.5	已				1.375	
董事、监事岗位				月津贴					
兼职董事				200 元					
兼职监事				100 元					

表 6.10 管理员工岗位表

档次	岗 位
公司领导 正职	董事长、副董事长、总经理
公司领导 副职	副总经理、总会计师、工会主席、监事会主席
管理一	各部部长、董事办主任、分厂厂长、书记
管理二	各部副部长、各厂副厂长、各车间主任、书记
管理三	政治部副部长、团委副书记、各车间副主任
管理四	部室、工厂、车间管理员工、各值班班长
管理五	各值班副班长及临时安排的管理员工岗位

注：一线生产员工岗位表、生产辅助员工岗位表及技术员工岗位表略。

#### 4、绩效工资标准的测定与设计

绩效工资是体现职工在岗位劳动（工作）中劳动成果的差别的工资单元。

$$\text{绩效工资} = \text{效益工资基数} * \text{单位效益系数} * \text{个人效益工资分配系数} * \text{个人考核得分比例} + (-) \text{个人奖罚考核} \quad (6.8)$$

其中：

(1) 效益工资基数随整个企业效益变化而变化，效益好，基数高，反之则低。

(2) 单位效益系数的计算有两种方法：

第一种：

$$\text{单位效益系数} = \frac{[\text{销售收入} - (\text{目标利润} + \text{原材料、电费、车间经费等非工资性制造成本} + \text{销售税金及附加} + \text{销售费用} + \text{财务费用} + \text{管理费用} + \text{营业外支出}) + \text{营业外收入}]}{\text{原核定单位月工资总额}} \quad (6.9)$$

第二种：

$$\text{单位效益系数} = 0.5 * a + 0.2 * b + 0.2 * c + 0.1 * d \quad (6.10)$$

式中 a、b、c、d 分别为销售利润、销售收入、货款回笼及生产等四项指标完成系数。各项指标的挂钩比例为销售利润 50%，销售收入 20%，货款回笼 20%，生产 10%。超额完成或完不成指标系数之和大于或小于 0 时，体现职工工资随企业效益升降而升降；当系数为 0 时，否决活工资。

(3) 个人得分比例 = 完成共性任务得分率 + 完成本岗位量化和非量化任务得分率 + 服务对象满意度得分率（个人当月表现考核得分率 X 在  $1 \geq X \geq 0$  之间浮动，企业全部管理人员为被考核对象）

(6.11)

综上所述：

岗位绩效工资制计算公式为：

$$\begin{aligned} \text{月工资收入} &= \text{岗位薪级工资} + \text{岗位绩效工资} \\ &= \text{制度工资基额} * \text{工资系数} + \text{效益工资基数} * \text{单位效益系数} * \text{个人效益工资分配系数} * \text{个人考核得分比例} \end{aligned} \quad (6.12)$$

注：技术人员的考核及工资计算方法另行规定。

岗位绩效工资制的岗位等级为一岗一级，取消传统工资管理中的升级概念，各级管理人员在岗位不变的情况下，只调标准不升级，个人等级随着岗位调整而变化，完全实行动态管理，薪随岗变。真正做到以岗定薪，易岗易薪。

岗位工资标准的调节主要依据单位取得的经济效益情况调整，单位人均效益累计增长 10% 以上，可调升一次岗薪标准，拟每两年调整一次，每次增长幅度控制在 10% 以内。如单位经济效益下降，则按下降的同等比例，于次年年初下调工

资标准，每次下调比例控制在 20%以内。

### 6.2.3 岗位绩效工资制方案设计操作要点

1、因事设岗，合理定编。岗位设置要满足企业的经营需要和各项基本管理职能，合理确定岗位数量、类型和领导职数。

2、通过职位分析和岗位测评，用科学的方法明确职位的工作内容和职位对人的要求，对每个职位所承担的工作，按照不同劳动的主要特点，设置分析的要素与权重，相应确定各类人员分层面的岗位劳动差别，再按劳动差别确定薪酬差别。

3、根据职位对人的要求，制定任职资格条件。实行岗位绩效工资，要破除官本位和专业技术职务终身制，管理人员按实际承担的职务执行相应的岗薪标准。专业技术职务实行评聘分开，不再直接与工资挂钩，其专业技术职称、工作经验、学历等只作为上岗的任职资格的必备条件或参考因素，不作为享受相应待遇的依据。

4、建立科学化、制度化的考核体系，并通过绩效考核的办法，评价个人的劳动贡献，确定支付劳动报酬水平，把职工的岗位差别转化为岗薪差别，真正体现按劳取酬的原则。

5、按岗定薪，易岗易薪。根据岗位差别，合理确定各岗位之间的分配比例关系和各类人员的工资水平。确定岗薪差别要向企业高级管理岗位、关键技术岗位和人才稀缺岗位倾斜。通过分配差别，引导企业人员合理流动，促进企业人员队伍结构的优化调整。

6、在公开岗位职责、岗位要求、岗薪标准的基础上实行竞争上岗，促进企业职工的良好竞争和岗位之间的合理流动，打破干部和工人的身份界限，使企业员工能进能出，岗位能上能下，为公开竞争创造条件。具体的作法可实行全员竞争上岗，也可先在部分岗位和空岗试行，逐步推开。

### 6.2.4 岗位绩效工资制的补充：科研项目工资制

为了加大科研人员的分配和激励力度，在岗位绩效工资制的基础上，积极探索技术要素参与分配的实现形式，对科研人员实行了科研项目工资制，在不突破岗位绩效工资分配模式的基础上，根据科研人员承担的研发项目的情况，兑现其项目工资。

第一种做法：

1、科研项目工资的构成：基础工资+科研业绩奖

2、科研项目工资水平的确定

基础工资：基础工资平均水平在公司当年其他职工平均工资的基础上提高 30% 确定。

科研人员个体基础工资按其所参与科研项目的重要程度和其在科研项目中的身份确定（详见下表）。

表 6.11 科研人员基础工资评定表

	重大项目	重点项目	一般项目
项目负责人	1. 75	1. 36	1. 15
子项目负责人	1. 40	~	~
项目参与人	1. 21	1. 17	1. 0

注：上表体现了各类项目人员基础工资的相对比例（以一般项目参与人的基础工资为 1.0）。科研业绩奖：根据对科研项目的中间成果、年度科研业绩等的鉴定和考核结果，对项目研究人员实行一次性奖励。

第二种做法：（技术人员项目负责制）

科研项目工资的构成：项目收入和奖金收入，即：

$$\text{工资收入} = \text{收入基数} * \text{项目系数} * \text{考核得分比} * (1 + \text{销售增长变化系数}) + \text{奖金收入} \quad (6.13)$$

其中：

$$1、\text{收入基数} = \text{上年人均工资总额} * \text{比例系数} \quad (6.14)$$

比例系数是在综合考虑年物价水平、企业经济效益水平、现金支付能力等的基础上确定的年工资增长比例，由企业劳资部门提出，经企业董事会讨论通过。

2、项目系数：项目系数的水平是在对项目进行因素分析计算出的。计算方法如下：

$$\text{项目系数} = V_1 K_1 + V_2 K_2 + V_3 K_3 + V_4 K_4 + V_5 K_5 \quad (6.15)$$

$$K_1 + K_2 + K_3 + K_4 + K_5 = 1$$

其中：K<sub>1</sub>、K<sub>2</sub>、K<sub>3</sub>、K<sub>4</sub>、K<sub>5</sub> 的权重视具体项目的不同而异，由项目承包领导小组集体评定。

表 6.12 项目系数定义表

系数	名称
V <sub>1</sub>	项目技术难度、技术水平
V <sub>2</sub>	项目技术创新水平
V <sub>3</sub>	项目产品市场经济效果
V <sub>4</sub>	项目开发费用预算
V <sub>5</sub>	项目开发、实施周期

项目系数的评定标准:

表 6.13 项目系数的评定标准表

系数	名称	n~1.5	1.5~1.0	1.0	1.0~0.5	0.5~0
V <sub>1</sub>	技术难度水平	很高	较高	一般	低	很低
V <sub>2</sub>	技术创新程度	很大	较好	一般	较小	没有
V <sub>3</sub>	市场经济效果	很好	较好	一般	较差	很差
V <sub>4</sub>	项目开发费用	非常节约	节约	同预算	超支	严重超支
V <sub>5</sub>	开发实施周期	很大提前	提前	同计划	超期	严重超期

3、考核得分比=考核得分数/100

考核内容包括以下几个内容:

表 6.14 考核内容表

X <sub>1</sub>	听	听述职报告
X <sub>2</sub>	看	看技术资料
X <sub>3</sub>	查	查看生产现场实物
X <sub>4</sub>	测	测试技术数据
X <sub>5</sub>	评	评议数据及经济效益

考核评分数由领导小组集体评价, 实行百分制, 然后进行加权平均, 作为主要技术人员的个人评分结果, 以此纳入工资核算。

4、销售增长变化系数= [实际销售量—招标销量\* (1+以前年度平均销售增长系数)] / 招标销量\* (1+以前年度平均销售增长系数) (6.16)

5、奖金收入: 如果项目实施以后, 产品实际销售量达到投标预期销量的两倍以上, 在原工资分配的基础上再加发奖金。

### 6.2.5 岗位绩效工资制优缺点评价

#### 1、优点

(1) 较好地贯彻了按劳分配的原则. 中国传统的工资制度的基础是以人为分类标识的品位分类, 在品位分类基础上形成的工资制度, 人的潜在的劳动能力 (职称、学历、资历等) 决定了人的报酬, 容易造成论资排辈、同工不同酬, 不利于

调动人的积极性。而岗位绩效工资制是以职位分类为基础，打破了学历、资历、职称的界限，以岗位（职位）作为分类标识，以岗位劳动要素和现实劳动贡献作为确定工资分配的依据，比较充分地体现了不同劳动贡献在工资分配上的差距，较好地贯彻了按劳分配的原则。它坚持了效率优先、兼顾公平的分配原则，因事设岗，因岗设人，以岗定薪，充分体现同工同酬、多劳多得。

（2）强化了职工的效益观念和对企业的关心度。岗薪工资基数的高低，直接决定了每个职工的工资水平，而岗薪工资基数是根据企业经济效益决定的。这样，职工的个人利益与企业的整体利益紧密挂钩，必然会积极主动地关心企业的生产经营状况，实现了个体目标与企业目标的有机统一，增强了企业的凝聚力。

（3）在企业内部形成了竞争的氛围。岗位绩效工资制以“以岗定薪”、“岗变薪变”作为基本运作规则，增强了工资分配的活力，促进了职工竞争上岗和岗上竞争意识的提高，在企业内部形成了良好的竞争氛围。

（4）优化了工资结构。实行岗位绩效工资制后，企业将国家规定的津贴及物价补贴纳入了工资范畴，统一在工资中加以体现，这样既加大了工资分配力度，又简化了工资结构，方便了工资的日常管理。

## 2、缺点

（1）分配模式单一。岗位绩效工资制的分配方式重点突出岗位劳动要素的作用，这对岗位要素特征明显的专业技术岗位和一般管理岗位是适用的，但不能体现所有岗位的劳动特点。这种单一性造成各类人员之间收入分配的不合理，也与现代企业制度的要求不相适应。

（2）收入差距过小。工资的差异取决于劳动的差距，简单劳动岗位和复杂劳动岗位在所需技能的学习难易程度、岗位创新程度、责任程度等方面的差别是非常大的，但由于这种差别难以精确量化，在工资分配的差别上普遍体现不足。

（3）按要素分配在此分配制度中基本是一个盲区，这也是国有企业工资分配制度的一个通病。

### 6.2.6 岗位绩效工资制的使用范围

岗位绩效工资制适用于那些以突出岗位要素为特征的企业，如：服务业、商品流通行业。

## 6.3 岗位计件工资制

### 6.3.1 岗位计件工资的涵义

岗位计件工资是我国国企业的基本分配形式之一，它是按照工人生产的一定质量的产品数量或作业量，按预先规定的计件单价来计算劳动报酬的一种工资形式。它是按工人直接付出的劳动量来计算的，可以把工人的工资收入同他们的劳动质量和数量更直接、更紧密地联系起来。它克服了计时工资的缺点，是一种比较好的工资形式。

### 6.3.2 岗位计件工资制的结构

岗位计件工资与传统意义上的计件工资（个人计件工资）不同，它是一种集体计件的工资形式，由工作等级、劳动定额和计件单价三个要素所组成。三者之间有相互联系、互相制约的关系，又有各自独特的作用。

#### 1、工作等级

它是根据某项工作的技术复杂程度及劳动繁重程度而划分的等级。它规定按照技术等级标准从事该项工作的工人所应达到的技术等级。其作用是区分各种工作以及从事该项工作的工人技术等级的主要标志，也是确定劳动定额水平、计件单价、合理安排劳动力的一个科学依据。在岗位计件工资中，工作等级是计算计件单价的基础。

#### 2、劳动定额

在岗位计件工资中，劳动定额规定着单位生产时间内完成合格产品数量的标准尺度，它是合理组织劳动和计算单位产品工资的依据之一，是实行计件工资的关键。劳动定额水平的高低，决定了工人的超额计件工资或奖金数量的多少，进而又直接影响到岗位计件工资制的经济效果和工人的劳动积极性，也关系到企业内部分配是相对合理还是高低悬殊，是单纯着眼于工人的利益还是个人、企业、国家利益兼顾的问题。所以，在实行岗位计件工资制的过程中，应该按照定额管理制度对劳动定额进行定期检查和修订，使定额水平经常保持在平均先进的基础上，即多数工人经过努力可以完成、少数人可以超额完成的水平，以保证超额计件工资不会增加过多。

#### 3、计件单价

计件单价是完成某种产品或作业的单位产量的工资支付标准，是支付计件工资的主要依据之一。在正常条件下，计件单价是根据与工作等级相应的等级工资



标准和劳动定额计算出来的。所以，计件单价是否合理，主要取决于工作等级和劳动定额确定得是否正确。

计件单价的计算公式如下：

(1) 个人计件

如规定的是产量定额，则：

$$\text{计件单价} = \frac{\text{该工作等级的单位时间的工资标准}}{\text{单位时间的产量定额}} \quad (6.17)$$

如规定的是时间定额，则：

$$\text{工时单价} = \frac{\text{该工作等级的单位时间的工资标准}}{\text{单位时间的工时定额}} \quad (6.18)$$

此时：

$$\text{计件单价} = \text{工时单价} * \text{单件产品的工时定额} \quad (6.19)$$

(2) 集体计件

如规定的是产量定额，则：

$$\text{计件单价} = \frac{\text{定员内集体人员单位时间的工资标准总额}}{\text{集体人员单位时间内的产量定额}} \quad (6.20)$$

如规定的是时间定额，则：

$$\text{工时单价} = \frac{\text{定员内集体人员单位时间的工资标准总额}}{\text{集体人员单位时间内的总工时定额}} \quad (6.21)$$

此时：

$$\text{计件单价} = \text{工时单价} * \text{单件产品的工时定额} \quad (6.22)$$

关于计件单价的确定，有些单位试行了如下方法：

①如果缺乏明确的工作等级，则：

$$\text{计件单价} = \frac{\text{企业或计件单位工人的平均等级工资标准}}{\text{产量定额}} \quad (6.23)$$

②

$$\text{计件单价} = \frac{\text{工资成本总额}}{\text{历史最高产量}} \quad (6.24)$$

这种方法是按照历史的最高产量水平确定计件单价，然后再按各车间的各工序工作难易程度、劳动强度等情况分解到各种工作，确定不同的计件单价。

③对合格产品，根据质量等级不同，规定不同的计件单价；对节约物料的，发节约奖。

④计件单价随全厂或车间的所得奖金总额或实现利润的多少而上下浮动。这一方法常用于实行超额计件工资制的集体计件单位。

### 6.3.3 岗位计件工资的支付

计件工资按照组织形式和计算支付计件工资对象的不同,可以分为个人计件单位和集体计件单位两种。计件单位是个人还是集体,主要取决于企业的生产条件和劳动组织状况。

计件工资的支付因计件单位不同而有所不同。个人计件的工资数额等于计件单价乘以完成合格产品的数量。

集体计件工资的支付就比较复杂了,主要是在集体计件单位内部工人之间如何进行合理分配。

分配办法大致有以下五种:

1、按照每个工人的工资标准和实际工作日数分配。其计算公式及顺序是:

$$(1) \text{个人应得月标准工资} = \text{个人日工资标准} * \text{个人本月实际工作日数} \quad (6.25)$$

式中:

$$\text{个人日工资标准} = \frac{\text{个人月工资标准}}{\text{月制度工作日数}} \quad (6.26)$$

(2)

$$\text{标准工资分配率} = \frac{\text{工作队计件工资总额}}{\text{工作队工资标准总额}} \quad (6.27)$$

$$(3) \text{个人当月应得工资} = \text{个人应得月标准工资} * \text{标准工资分配率} \quad (6.28)$$

2、按照每个工人的工作等级和实际工作日数进行分配,即把每个工人的实际工作日数折为一级工人的工作日数,即个人工资分配系数,借以求出每一个工人应得的计件工资。其计算公式及顺序是:

(1)

$$\text{个人工资分配系数} = \text{个人工资等级系数} * \text{个人当月工作日数} \quad (6.29)$$

式中:

$$\text{个人工资等级系数} = \frac{\text{个人月工资标准}}{\text{一级工资标准}} \quad (6.30)$$

(2)

$$\text{每一工资分配系数应得计件工资数} = \frac{\text{工作队计件工资总额}}{\text{工作队个人工资分配系数之和}} \quad (6.31)$$

$$(3) \text{个人当月应得计件工资} = \text{每一工资分配系数应得计件工资数} * \text{个人工资分配系数} \quad (6.32)$$

3、定额以内部分,按照工资标准和实际工作日数进行分配;超额部分,则按照工人在生产中所起的作用大小,如工时利用率、工作质量、劳动强度、团结协

作等因素评分或打分，然后按分值进行分配。其计算公式及顺序是：

$$(1) \text{定额内应得月标准工资} = \text{个人日工资标准} * \text{个人当月实际工作日数} \quad (6.33)$$

(2)

$$\text{定额外每1分数超额工资率} = \frac{\text{工作队计件工资总额} - \text{工作队应发标准工资总额}}{\text{工作队当月个人分数之和}} \quad (6.34)$$

$$(3) \text{定额外个人应得超额工资} = \text{每1分数超额工资率} * \text{个人所得分数} \quad (6.35)$$

式中个人所得分数是根据预定的考核指标、得分标准考核个人的工作任务完成情况计算评价出来的。

$$(4) \text{个人当月应得计件工资} = \text{定额内部分应得月标准工资} + \text{超额部分应得超额工资} \quad (6.36)$$

4、定额以内部分，按照工资标准和实际工作日数分配，超额部分按实际工作日数分配。其计算公式及顺序是：

$$(1) \text{定额内应得月标准工资} = \text{个人日工资标准} * \text{个人当月实际工作日数} \quad (6.37)$$

(2)

$$\text{定额外每一工作日超额工资率} = \frac{\text{工作队计件工资总额} - \text{工作队标准工资总额}}{\text{工作队个人工作日数之和}} \quad (6.38)$$

$$(3) \text{定额外个人应得超额工资} = \text{定额外每一工作日应得超额工资} * \text{个人实际工作日数} \quad (6.39)$$

$$(4) \text{个人当月应得计件工资} = \text{定额内应得标准工资} + \text{定额外应得超额工资} \quad (6.40)$$

5、不论定额部分或超额部分，一律按照工人的实际工作日数平均分配。这种分配办法较简单，一般在装卸、搬运等工资等级低、等级差别小的工作队中实行。其公式是：

(1)

$$\text{每一工作日应得计件工资} = \frac{\text{工作队计件工资总额}}{\text{工作队的个人工作日总数}} \quad (6.41)$$

$$(2) \text{个人当月应得计件工资} = \text{每一工作日应得计件工资} * \text{个人工作日数} \quad (6.42)$$

#### 6.3.4 岗位计件工资制的优点与作用

由于计件工资的数额是根据工人生产合格产品的数量直接决定的，这就决定了计件工资制具有以下优点和作用：

1、能够从劳动成果上准确地反映出劳动者实际付出的劳动量，并按体现劳动量的劳动成果计酬，不但劳动激励性强，而且使人们感到公平。

2、它不仅能反映不同等级的工人之间的劳动差别，而且能够反映同等级工人

之间的劳动差别。即使同等级的工人，由于所生产合格产品的数量、质量不同，所得到的工资收入也就不同。

3、由于产量与工资直接相联，所以能够促使工人经常改进工作方法，提高技术水平，充分利用工时，提高劳动生产率。马克思说：“计件工资促进了工人个性的发展，从而促进了自由精神、独立性和自我监督能力的发展。”

4、易于计算单位产品直接人工成本，并可减少管理人员及其工资支出。

5、促进企业经常改善和提高经营管理水平，以适应实际计件工资的要求。

6、为开展社会主义劳动竞赛提供了条件。

### 6.3.5 岗位计件工资制的缺点

1、实行计件工资，容易出现片面追求产品数量，而忽视产品质量、消耗定额、安全和不注意爱护机器设备的偏向，如只求质量保持合格品的下限，在消耗定额内还有节约的潜力不去挖掘，超机器负荷进行掠夺性的生产等等。

2、因管理或技术改造而使生产效率增加时，提高定额会遇到困难。如不提高定额，会增加产品成本；如提高定额，会引起不满。

3、因追求收入会使工人工作过度紧张，有碍健康。

4、计件工资制本身不能反映物价的变化。在物价上涨时期，如没有其他措施对物价进行补偿，尽管劳动生产率没有提高，也必须调整计件单价。

### 6.3.6 岗位计件工资制的使用范围

实行岗位计件工资的企业要具备的条件：

1、生产任务饱满，产品基本稳定，原材料、动力保证供应。

2、有健全的生产管理组织，劳动组织和劳动力配备比较合理。

3、先进合理的工时定额和工作等级及据此确定的计价单价，同时有健全的定额管理和工资审批制度。

4、有明确的质量标准和严格的检验制度。

5、有明确的工艺、技术标准和安全操作规程。

6、明确的机械设备使用、维护保养、检修制度和严格的岗位责任制。

目前，世界上一些发达国家也多采用计件工资制，但各国的方法不一样。我国常见的计件工资形式有：直接无限计件工资制、超额计件工资制、“按质论价”计件工资制、带指标的计件工资制、“定保”计件工资制和包工工资制等。各企业

应根据自身生产特点建立岗位计件工资制及相关配套措施。

## 6.4 岗位效能系数工资制

### 6.4.1 岗位效能系数工资制的涵义

岗位效能系数工资制是岗位效能工资制与岗位系数工资制的结合体，它是以职工被聘上岗的劳动岗位为主体，根据岗位技术含量、责任大小、劳动强度和环境优劣确定岗级，以企业经济效益和劳动力价位确定工资总量，以职工的劳动成果为依据支付劳动报酬，是劳动制度、人事制度与工资制度密切结合的工资制度。

### 6.4.2 岗位效能系数工资制的结构

岗位效能系数工资制是在岗位劳动评价“四要素”的基础上，用岗位系数来确定职工的工资标准。工资结构由基础工资、岗位工资、工龄工资及效能工资四单元组成。

#### 1、基础工资

基础工资是职工工资的基本组成部分。由原技能工资、特殊工资、劳效工资及各项物价补贴组成。这部分工资正常分配不随效益增减，是职工的保障工资。综合补贴统一标准 170 元，不再用赡养系数来计算物价补贴，易管理，避免冒领物价补贴现象。

#### 2、岗位工资

岗位工资是依据职工所在岗位（职务）劳动责任轻重、劳动强度大小、劳动技能高低和劳动条件好坏而确定的工资，是不同类别岗位（职务）之间规范劳动差别在报酬上的体现。岗位工资标准不再以固定金额表示，而是用系数来表示（见岗位工资标准表）。

$$\text{岗位工资标准} = \text{岗位工资基数} * \text{岗位系数} \quad (6.43)$$

岗位工资基数依据企业支付能力和市场劳动力价格确定，适时调整。

$$\text{岗位工资基数} = \text{企业可支付的工资总额} / \sum (\text{岗位人数} * \text{岗位系数}) \quad (6.44)$$

岗位系数通过对岗位四要素进行综合劳动评价确定。

#### 3、工龄工资

工龄工资是体现职工积累劳动贡献差别的工资单元，是岗位效能系数工资制

中的一个过渡性单元，约占 5%。条件成熟后可归并入岗位工资单元。

#### 4、效能工资

效能工资是体现职工超额劳动所创造的效益差别的工资单元。来源于企业超额完成效益指标，按效益提成的工资约占 35%。

### 6.4.3 岗位效能系数工资制的特点

1、从制度上破除了技能工资的潜能性，直观科学地发挥了工资的“按劳分配、多劳多得”的职能。岗位工资制虽不制定技术标准，但各岗位都有明确的职责范围、技术要求和操作规程，职工只有通过考试（考核）达到岗位要求时，才能竞争上岗。它对岗不对人，依据企业经济效益和职工竞争上岗的岗位和岗位劳动成果支付工资，兼顾效益与公平的原则，突出了岗位劳动和技术要素在工资分配中的地位。

2、减少了平均分配的项目，简化了工资单元，优化了工资结构，把职工收入尽可能地与企业效益、个人劳动成果相联系。将原等级工资中技能工资和各种补贴津贴工资单元并入岗位工资。既解决了岗位工资比重少、力度弱，对岗位流动导向不力的矛盾，又解决了日益突出的岗位与技能分离的问题，进一步强化了工资的激励和调节职能，也强化了工资管理。

3、引入市场机制，调整了工资关系，使工资分配逐步向市场劳动力价位靠拢，强化了市场机制的基础调节作用。责任重、贡献大、高科技、苦脏累险岗位岗位系数高，一般简单、重复劳动岗位岗位系数低，从岗级划分上拉开了差距。岗位劳动收入趋向市场劳动力价格水平，发挥了工资的“经济杠杆”作用，有利于稳定科研、管理、营销和生产骨干，促使劳动力资源的优化配置，激励职工提高自身素质。

4、把职工工资与企业效益捆在一起，使职工和企业形成了利益共同体。岗位工资突出了一个“变”字，企业支付能力和市场劳动力价位两个变量决定；在运行中，强调易岗易薪、岗变薪变。效能系数工资突出了一个“挂”字，由企业超额利润提成形成，按职工超额劳动进行分配，与企业效益和职工劳动双挂钩。

### 6.4.4 实行岗位效能系数工资制应注意的几个问题

1、根据市场变化和工作需要，按照精简效能的原则定编、定岗、设置岗位，并通过岗位规范明确每一个岗位的责任和上岗条件。通过加强岗位工资的动态管

理，实行定期考核，竞争上岗，以岗定薪，建立规范的培训、考核、使用、待遇相结合的机制，以促使职工钻研科学技术，提高业务技能水平。

2、岗位工资实行系数标准。岗位按工作性质可分为管理、专业技术、操作服务三个序列。管理序列根据不同的管理责任和工作量划分岗位；专业技术序列根据科研攻关项目（课题）的性质、技术含量、经济效益和社会效益等因素划分岗位；操作服务序列根据工作岗位的特点、技术复杂程度、劳动力市场可替代性等因素划分岗位。岗位工资基数要根据企业经济效益和工作任务完成情况、工资支付能力、当地劳动力市场价位等情况适时调整，但最低不能低于当地最低工资水平。

3、推行岗位职务聘任制。各类人员都要实行竞争上岗，职称、学历、资历只能作为聘任的前提条件。要签定上岗合同，明确岗位职责和上岗相应待遇。坚持岗变薪变，易岗易薪，岗位工资随职工岗位的变动而调整，在岗执行岗位工资，试岗执行试岗工资，下岗执行下岗生活费。

4、效能系数工资要结合自身情况制定考核细则，根据工作绩效、工作作风等确定考核系数。考核工作动态执行，特殊情况下可随时对职工考核。

表 6.15 岗位工资标准

生产、辅助人员			管理、专业技术人员			
岗位类别	岗位系数	附加系数	岗位类别	级别	岗位系数	附加系数
		学历:	一	经理级	3.3	学历:
一	2.35	初中 0.04	二	副经理级	3.1	初中 0.04
二	2.20	高中 0.07	三	正处级一	2.9	高中 0.07
三	2.05	中专 0.10	四	正处级二	2.8	中专 0.10
四	1.90	大专 0.15	五	副处级	2.6	大专 0.15
五	1.75	本科 0.20	六	正科级一	2.4	本科 0.20
六	1.60	技能:	七	正科级二	2.3	研究生 0.25
七	1.50	初级工 0.04	八	副科级	2.15	技能:
八	1.40	中级工 0.06	九	一类科员	1.95	初级中员级 0.08
九	1.30	高级工 0.08	十	二类科员	1.8	初级中助理级 0.15
十	1.20	助理技师 0.15	十一	三类科员	1.6	中级 0.30
		技师 0.30	十二	四类科员	1.4	副高级 0.50
		高级技师 0.50	十三	五类科员	1.2	正高级 0.60

### 6.4.5 岗位效能系数工资制的使用范围

岗位效能系数工资制使用于那些能明确划分岗位且能根据自身情况制定考核细则、确定考核系数的企业。

## 6.5 岗位技能工资制

### 6.5.1 岗位技能工资制的涵义

岗位技能工资是一种以劳动技能、劳动责任、劳动强度、劳动条件等基本劳动要素评价为依据，以岗位或职务工资和技能工资为主要内容，根据劳动者实际劳动质量和数量确定报酬的多元组合的工资类型。

### 6.5.2 岗位技能工资制的特点

1、体现了按劳取酬的原则，使薪酬挂钩。按照国际劳工组织的定义，劳动与人体之间是一种全面、科学的互动关系，劳动对人体的需求可以抽象为能力、责任、负荷、条件四要素，具体为“劳”是劳动技能、劳动责任、劳动强度和劳动条件四方面的总和。岗位技能工资制实质上是为了体现通过工资收入反映劳动客体对劳动主体的客观要求，以及劳动主体在劳动过程中的数量和质量贡献。

2、是对传统等级工资制的一项制度性改革。传统的等级工资制过分偏重评价劳动者的劳动技能，而不是“劳动”本身，不能综合反映劳动四要素的差异，使薪酬脱节，工资等级与实际技能脱节。岗位技能工资制是一种以“劳动量”，并以“报酬量”反映“劳动量”的分配模式，它综合了岗位工资和技能工资的优点，注重对劳动本身的评价，又可以灵活运用一些工资形式，例如，计时工资、计件工资、浮动工资、奖金等确定雇员的工资收入。

3、把企业的工资水平与企业效益挂钩，有利于发挥工资的效益职能。传统的工资制度主要是起到了基本保障的职能，没有发挥激励的职能。岗位技能工资制在很大程度上消除了平均主义的色彩，有利于刺激劳动者提高技能，鼓励劳动者为企业创造更多的价值。

4、岗位技能工资制从结构上把岗位劳动评价与雇员个人的劳动绩效评价区分开，即分为基本工资和辅助工资。基本工资是在制度工作时间内，按照岗位规范



劳动的要求进行有效劳动所获得的基本劳动报酬。雇员超过劳动规范要求所作出的劳动贡献，通过绩效工资支付，不列入基本工资单元之中。这种结构设计，有利于激励雇员为企业多做贡献，也可以起到工资保障和激励两项基本职能。因此，岗位技能工资与绩效工资有一定的区别，它是一种融多种工资制度和工资形式为一体的综合性工资制度，适合我国目前经济体制转轨和经济发展的背景。

### 6.5.3 岗位技能工资制的结构

岗位技能工资属于基本工资制度，由技能工资和岗位（职务）工资及辅助工资三个单元构成。

#### 1、技能工资

技能工资主要与劳动技能要素相对应，确定依据是岗位、职务对劳动技能的要求和雇员个人所具备的劳动技能水平。技术工人、管理人员和专业技术人员的技能工资都可分为初、中、高三大工资类别，每类又可分为不同的档次和等级。

#### 2、岗位（职务）工资

岗位（职务）工资与劳动责任、劳动强度、劳动条件三要素相对应，它的确定是依据三项劳动要素评价的总分数，划分几类岗位工资标准，并设置相应档次，一般采用一岗多薪方式，视劳动要素的不同，同一岗位的工资有所差别。

#### 3、辅助工资

岗位技能工资是一种基本工资制度，在推行中，还要以辅助工资制度作为补充。辅助工资包括三个工资单元：

(1) 年功工资单元。随雇员工龄增长而变动的工资部分。年功工资是对长期从事本职工作的雇员的一种报酬奖励形式，目的是承认雇员以往劳动的积累，激励雇员安心本职工作。年功工资单元以雇员的连续工龄作为工资上升的依据，定期提高工资档次。例如，1992年我国铁路系统年功工资单元的计算方法如下表所示：

表 6.16 年功工资计算方法

企业工龄	年功工资	企业工龄	年功工资
5年以下	5元	15-20年	25元
5-8年	10元	20-30年	30元
8-10年	15元	30年以上	40元
10-15年	20元		

资料来源：劳动部工资司：《岗位技能工资制》，中国劳动出版社，1992年，第176页。

(2) 效益工资单元。随企业经济效益而变动的工资部分。为了体现雇员报酬与企业效益挂钩，设定效益工资单元，随企业效益的波动而增加或减少。在企业具

备了长期支付能力的前提下，效益工资有可能转为基本工资。

(3) 特种工资单元。特种工资主要是指津贴，它是对在特殊作业环境、劳动条件、劳动强度下职工的生活、生理和心理损害的工资性补偿。津贴一般分为四种类型：特殊工种的岗位津贴、流动人员的野外作业津贴、从事有毒或有害作业的保健津贴和到边远艰苦地区作业的补偿津贴。

#### 6.5.4 岗位技能工资制的优缺点

##### 1、优点

(1) 岗位技能工资体现了向一线苦、脏、累、险工种倾斜，调动了职工的积极性。岗位技能工资制突出了一线工人的利益，坚持一线高于二线，使工资适当拉开了分配档次，形成了较为合理的横向分配关系，有利于稳定一线职工队伍，促进了企业生产经营的发展。

(2) 适时调整岗位工资和技能工资的比重，以及基本工资和辅助工资的比重，将工资制度与具体的工资分配形式，如计时工资、计件工资、定额工资、浮动工资、提成工资、奖金、津贴等有机地结合起来，使条例化的工资制度变成可以最终发挥各种职能的、灵活运用企业工资机制。

##### 2、缺点

(1) 在绝大多数企业岗位技能工资制方案中，基本工资仅包括岗位工资和技能工资两个单元，当生活物价水平变动以后，调资将变得很困难。有三种可能的方式：一是提高岗位工资标准，这将破坏岗位工资与技能工资的比例；二是采取同时提高岗位工资和技能工资的办法，但操作起来很复杂，且使增资额与岗位工资及技能工资等级线上的级差会很不一致；三是在辅助工资单元设立生活物价补贴。这虽然可以很好地解决工资与物价的关系问题，但混淆了工资的保障职能与其他职能的关系，随着工资体系的运行也容易破坏辅助工资的合理构成和功能。

(2) 我国企业界对年功工资的认识还没有走出传统的误区。过去我们一直把年功工资看成是积累劳动的报酬，如果是这样，确实没有必要设置。因为只要基本工资标准定得适当，这一部分所谓的积累劳动的报酬应该在基本工资中就已经包括了。实际上年功工资并不是积累劳动的报酬，而是技能工资的补充，体现的是劳动者技能上的差别。因为技能工资只能按技术等级确定，体现不同技术等级职工之间的技能差别。同一技术等级的职工，由于工作年限不同，知识、经验、技能皆会有所不同，这种差别因为太小，在技能工资中反映不出来，年功工资正好弥补了技能工资的这一不足。

### 6.5.5 岗位技能工资制的使用范围

岗位技能工资制使用于那些技术要求高、以劳动技能为主要劳动因素的行业、企业。

## 6.6 岗位工资制的总体评价<sup>[5][17][36]</sup>

本章从含义、特点、结构、方案设计、优缺点评价及适用范围等方面详细设计了五种岗位工资制形式，还有其他形式，如岗位贡献工资制、岗位等级工资制等，每一种岗位工资制都有其特点，企业可根据自身情况选择和参照这几种形式，来设计、实施适合自身效益和特点的岗位工资制。

过去，企业的工资分配制度不能适应社会主义市场经济的需要，发挥不了真正意义上的企业工资应有职能，促进生产发展，相反暴露种种弊端，阻碍生产力发展。当前，国有企业已转向了自主经营管理，其工资制度也必须按社会主义市场经济体制要求进行改革，使企业工资真正有效地发挥其激励职能。为此，纵观全局，无论企业设计、实施什么样的岗位工资制形式都要求必须彻底解决至少三个方面的问题：

1、岗位区分、技能区分问题，再不能允许干多干少，干好干坏一个样的大锅饭现象存在。

2、职工的工资收入必须和劳动贡献挂起钩来，使效率优先、兼顾公平原则得以落实。

3、权衡国有企业向社会保障体制接轨过程中的衔接问题，真正做到国有企业的稳定过渡。

为了能正确处理上述岗位区分、岗位效益体现和体制接轨实现等三个方面的问题，为了能建立一套以按劳分配为原则，以宏观控制为前提，以岗位性质为基础，以创造效益为目标的国有企业岗位工资制度。我认为当今企业应采用岗位效益工资制形式，它很好地解决了上述的问题。现将它的设计方法进行介绍。

### 1、岗位效益工资制的结构

岗位效益工资制结构是由岗位工资、浮动工资和体制转换接轨工资三部分组成，参照以往岗位技能工资办法，体制转换接轨工资可由基础工资和年功工资构成，这样，岗位效益工资制的工资结构单元为：基础工资、年功工资、岗位工资

和浮动工资。

(1) 基础工资：基础工资单元作为职工基本生活保障,可适当套算过去国家有关补贴进行.如物价补贴、粮差补贴、山区补贴等合计为 90.7 元/人·月；也可以按照上级部门规定的当地最低工资标准 60%作为基本生活费确定；也可以不参考任何依据，而由企业根据需要直接确定一个基准数，如 100 元/人·月，120 元/人·月等。

(2) 年功工资单元：它作为国有企业职工多年来对国家、对社会的贡献，体现接轨过程的一种补偿，具体标准可以结合该企业建成投产时间、历史贡献等等的具体情况确定。如一年工龄按 5 元~10 元确定，累计计算。

基础工资和年功工资作为整体岗位效益工资的辅助工资，其总额应以上级政府部门下达本地区最低工资标准相平衡或者略低于最低工资标准，占岗位效益工资总额的 1/3 左右。这样即可以做到摆正轻重，又可以较好地解决生产处于非正常情况时的职工工资与当地最低工资标准的接轨问题。

(3) 岗位工资：岗位工资单元是根据职工所在岗位或所担任职务，按照劳动四要素确定的工资。不同岗位有不同的工资，它体现了岗位的区分和岗位技能要求的区别。

(4) 浮动工资：浮动工资单元是根据不同岗位职工在自己岗位上完成生产工作数量、创造效益确定的工资。

岗位工资和浮动工资作为整个岗位效益的核心，应占总量工资的 2/3 左右，它们可以分设相加而成，即由不同岗位核定的岗位工资加上完成实际产量的浮动工资计算。但为方便，也可以综合计算，即按岗位测评工资因素打入产量并折算进入到单位产量单价，由当月实际完成产量乘以岗位产量单价一次计算而成。这个综合计算工资称作岗位浮动工资。

综上所述，整个岗位效益工资用公式可表示为：

$$M=P+Q+R \quad (6.45)$$

式中：M---岗位效益工资；P---基础工资；Q---年功工资；R---岗位浮动工资

其中：R=f·G·K<sub>1</sub>·K<sub>2</sub>·K<sub>3</sub>·K<sub>4</sub>

式中：f---岗位产量单价；G---实际完成产量；K<sub>1</sub>---产量完成系数；

K<sub>2</sub>---质量完成系数；K<sub>3</sub>---成本完成系数；K<sub>4</sub>---安全完成系数

岗位浮动工资计算中，增加 K<sub>1</sub>、K<sub>2</sub>、K<sub>3</sub>、K<sub>4</sub> 四个系数以调节刺激报酬，主要考虑到浮动工资是以不同岗位完成数量创造效益确定的。f·G 只反映了完成任务绝对数的情况，所以创造效益不能只看 f·G，从起码的意义上说，要有一定的产量定额和质量、成本、安全要求，也就是说达到或超过一定的完成率才会有好的效

益，因此在计算  $f \cdot G$  时应增设不同系数的  $k$  值。 $R$  值作为岗位浮动工资，如  $R$  值低者，说明该岗位工作完成肯定存在什么问题，需要改进工作，从工资理论上说，该岗位的人不胜任该岗位，要撤换或解雇。可见，这种工资的制定和认真执行，还可规范企业内部有关工作，实现领导管理为制度管理，制度管理为工资管理。

## 2、实施岗位效益工资制的难点与应注意的事项

岗位效益工资制作为一种新的岗位工资制度，其实施执行自然也有一些难点和应注意的事项，归纳起来主要有以下方面：

(1)  $f$  值的确定。 $f$  作为岗位产量单价，是实际完成量转化为职工工资收入的桥梁，是一个体现岗位区分，按劳分配、效率优先的很重要的指标。不同岗位、不同劳动必须有不同的工资单价系数，所以  $f$  值必须尽可能细化到每一个岗位，凡是企业存在的岗位都要确定一个相应的  $f$  值。此外，每一个  $f$  值的确定又必须按照劳动四要素的要求，按照规范的相应标准，对各个不同岗位，严肃认真地测评得出，最大限度做到反映客观。其中  $f$  值确定的定量基准也必须考虑方方面面的因素，如淡旺季、原材料、市场、设备、工艺等因素，还必须考虑本企业最高、最低产量，以及国内外同行最高、最低产量因素等等。另外，在运行中还必须建立定期的  $f$  值复查复审制度，以适应变化和调整平衡原有的不合理因素。

(2) 辅助工资标准占工资总额比重的确定。辅助工资担负着兼顾公平的职能，它必须根据本企业的具体情况进行，以达到辅助的目的。目前，可按工资总额的  $1/3$  控制；辅助工资比重的确定是一个工资性质的问题，是一个系统复杂工程，它需要企业党、政、工及各方面代表认真权衡、综合研究确定。

(3)  $K$  值的确定。为了使岗位工作更好地创造效益，按照不同系数  $K$  值所含内容，企业必须确立一个任务指标，并根据其完成率对效益的影响程度确定  $K$  值。这个指标和  $K$  值的确定应结合本企业当月生产情况进行，指标值应适中，做到切实可行。指标太高会使职工望而生畏而马虎应付，等待惩罚；指标太低会使应有的生产力水平得不到充分发挥而造成浪费。同一指标，各岗位各人可能完成好坏不尽一致， $K$  值也要以达到促进岗位效益提高为目的，并随之上下浮动，指标完成越好， $K$  值就越高于完成率速度予以浮动；反之则反。 $K$  值浮动绝不可按完成率一般性地匀速进行，以示重奖重罚。

(4) 考核执行要严格。这种工资，它的结构组成、单价来源、系数调整都有一定的意图和目的。如果考核不严，存在凭关系凭感情的人为随意性调整，那么整个工资性质也就改变。什么岗位区分、效率优先、按劳分配、兼顾公平都将成为空话，岗位测评、 $f$  值、 $K$  值等的确定全部白费。所以岗位效益工资制的运行必须实事求是，严格按照岗位实际运行结果，该多少就是多少，该上浮就上浮，该

下浮就下浮，做到对多得者不眼红，对少得者不迁就。

(5) 合理处置个别具体岗位的工资分配。在国有企业，特别是大中型企业，经常存在一些岗位工作是小集体进行，其岗位效益工资难以细化到人，在这种情况下，企业可以按照内部机构设置，先把总额分到分厂、车间，然后由分厂、车间再按照岗位效益工资的原理分解到班组、分解到具体岗位，直至分配到可能分配的最小单位，最小单位内部再根据自身情况特点辅以技能工资、测评工资或其他工资分配到人。从整体上说，企业工资分配仍然能较好地发挥岗位效益工资的功能优势。

岗位效益工资制是按照“企业分配靠效益，员工收入凭贡献”的改革理念设计和实施的。符合市场经济的要求，是与现代企业制度相适应的工资分配制度。它能很好地发挥工资分配的激励作用，能充分地调动员工的积极性，能增强企业的活力，能提高企业的竞争力和经济效益，是值得推行的一种岗位工资制形式。

## 结 束 语

党的十五届四中，五中全会指出，要建立与现代企业制度相适应的工资收入分配制度，坚持按劳分配为主体、多种分配方式并存的制度，把按劳分配和按生产要素分配结合起来，坚持效率优先、兼顾公平，有利于优化资源配置，促进经济发展，保持社会稳定。如何按照这一要求，建立起适合自身特点的岗位工资制，使企业工资真正有效地发挥其激励职能，促进企业生产的发展和经济效益的提高，就显得尤为重要。

企业工资分配涉及职工切身利益，为每一个职工所关注，但又直接受制于企业经营状况，是企业内部管理最重要的工作之一，古今中外，也都为各国管理学家所注重。美国著名管理学家泰罗，曾对企业工资分配进行全面分析，发表了企业工资专著，提出了差别工资制度。确实，企业工资进行得好，可以充分激发员工工作热情，促进生产发展，提高经济效益；反之，则可能种下埋怨，员工情绪低落，工作受影响，效益下滑。本课题的研究正是要做到通过科学的岗位设置、定员定额和岗位测评，做到以岗定薪，岗变薪变，从而为企业设计出有效、灵活、多样的岗位工资制，以便不同的企业在改革工资收入分配制度中进行选择，构造其适应自身发展及市场需求的岗位工资分配机制模式。

另外，在论述岗位工资制设计要点及具体设计时，有些地方仍然有待商榷，有些地方还需要进一步深入的研究。事实上，岗位工资制的设计研究需要进行大量实务性的工作，这是进行研究的基础。我国企业长期以来，一直缺乏科学的工作系统的分析。由于企业有着不同的特点，不可能设计出一种通用的岗位工资制模式，但岗位工资制的设计原理、评价标准是一样的，我们只设计了这五种目前常用的岗位工资制，供企业参照、选择。

由于时间有限，加之作者水平有限，本文中还有着其他的缺点和不足，在今后的学习、工作中有待于进一步深入的研究和拓展。敬请各位老师、学者、同学提出宝贵意见。

## 致 谢

对岗位工资制的设计研究终于暂时告一段落。在论文的选题、资料收集和撰写过程中，作者得到了恩师孔玉生副教授的悉心指导。导师严谨的治学态度，精益求精、刻意创新、敢于探索的科研风格，关心他人、爱护弟子，诚实待人、乐于助人、甘为人梯的大家风范，都给我极大的教育和熏陶，使我终身受益。在本文完成之际，谨向导师表示衷心的感谢！

在三年研究生阶段的学习中，作者还有幸聆听了梅强教授、李光久教授、徐文学副教授、许良虎副教授、张华副教授以及陈平副教授等工商管理学院诸位学者专家的教诲，受益非浅。在此，一并致以最诚挚的谢意！

向许晓世、朱乃平、王义志、王忠杰、翟雁南、舒艳等师兄弟和师妹们给予的支持和帮助表示衷心的感谢！

此外，还要感谢我的家人。在论文撰写的过程中，作者得到了家人无微不至的关怀和支持，是他们一如既往地给予了我以坚定的支持，使本文得以顺利完稿，他们是我不断进取的动力。



## 参 考 文 献

- 【1】祝宴君.工资收入分配.北京:中国劳动社会保障出版社,2001
- 【2】余晖鸿.建立现代企业工资分配制度.北京:中国劳动社会保障出版社,2001
- 【3】徐颂陶等.中国工资制度改革.北京:中国财政经济出版社,2000
- 【4】何伟.50周年分配制度改革和分配理论的突破,企业工资,1999.6
- 【5】劳动和社会保障部劳动工资研究所.重构与创新:现代企业工资收入分配制度.北京:中国劳动社会保障出版社,2001
- 【6】劳动和社会保障部工资研究所.建立现代化工资分配制度问题培训班材料.2000
- 【7】孙剑平.薪酬管理——经济学与管理学视觉的耦合分析.长春:吉林人民出版社,1999.8
- 【8】康士勇.工资理论与工资管理.中国劳动出版社,1998.5
- 【9】李新建.企业雇员薪酬福利.北京:经济管理出版社,1999
- 【10】秦志华.人力资源管理.北京:中国人民大学出版社,2000
- 【11】何娟.人力资源管理.天津:天津大学出版社,2000.2
- 【12】劳动和社会保障政策法规.工资专辑.北京:中国劳动社会保障出版社,2001.
- 【13】张浩.工资.北京:法律出版社,1998
- 【14】中华人民共和国劳动和社会保障部劳动工资司.最新工资政策法规选编:1985-1998.北京:北京科学技术出版社,1999
- 【15】刘园,李志群.公司薪酬制度概论.北京:中国财政经济出版社,2001
- 【16】王志平等.工资理论与工资改革.上海:上海社会科学院出版社,1984
- 【17】甘本佑.国有企业工资分配研究.成都:西南财经大学出版社,1996
- 【18】徐二明.中国人民大学工商管理案例——人力资源开发与管理卷.北京:中国人民大学出版社,1999
- 【19】胡君辰,郑绍濂.人力资源开发与管理.上海:复旦大学出版社,1999
- 【20】石金涛.现代人力资源开发与管理.上海:上海交大出版社,1999
- 【21】张德.人力资源开发与管理.清华大学出版社,1996
- 【22】余凯成.人力资源开发与管理.北京:企业管理出版社,1997
- 【23】加里·德斯勒.人力资源管理.北京:中国人民大学出版社,1999
- 【24】李京文,张国初.现代人力资源经济分析——理论·模型·应用.北京:中国

人民大学出版社, 1999

- 【25】 廖泉文. 人力资源发展系统. 济南: 山东人民出版社, 2000. 4
- 【26】 廖泉文. 人力资源考评系统. 济南: 山东人民出版社, 2000. 3
- 【27】 劳动部工研究所. 劳动岗位测评参考资料. 1991. 6
- 【28】 苏海南. 劳动工资动态. 北京: 劳动和社会保障部工资研究所, 2000. 1~12
- 【29】 企业工资. 江苏省企业工资研究会主办, 2000. 1~12
- 【30】 中国会计学会. 人力资源会计专题. 北京: 中国财政经济出版社, 1999. 11
- 【31】 孔玉生等. 企业内部分配管理. 南京: 东南大学出版社, 2001. 11
- 【32】 明瑞锋, 杨黎明, 劳动和社会保障部规划财务司、劳动工资司. 中国劳动力市场工资指导价位. 北京: 中国劳动社会保障出版社, 2000
- 【33】 劳动和社会保障政策法规. 工龄计算专辑. 北京: 中国劳动社会保障出版社, 2001
- 【34】 劳动和社会保障部规划财务司. 中国大中城市劳动力市场工资指导价位. 北京: 中国劳动社会保障出版社, 1999
- 【35】 杰拉尔德·斯塔尔(Gerald Starr). 最低工资: 实践与问题的国际评述. 北京: 经济管理出版社, 1997
- 【36】 练岑等. 工资经济效益和效益工资. 北京: 中国劳动出版社, 1993