

doi:10.3969/j.issn.1674-117X.2017.04.011

# 基于“C-2P”模式的薪酬体系优化设计

## ——以W公司为例

易斌,宋思萦

(湖南工业大学 商学院,湖南 株洲 412007)

**[摘要]** W公司的薪酬体系存在着基本工资等级差距不大、绩效工资激励效果不佳、不注重员工胜任能力提升等问题,采用基于胜任力、岗位、绩效的“C-2P”模式,对W公司的薪酬体系进行优化,即使用要素计点法进行岗位价值评定,改变绩效工资的核算方式,并将员工的胜任能力纳入薪酬体系,从而将薪酬与岗位、绩效、胜任力因素相联系。优化后的薪酬体系更有利于实现公司的内部公平性,其绩效工资也更具有激励性与灵活性,同时,公司员工对新的薪酬体系评价较高,工作满意度有所提升,员工流失率降低到3%,生产部门与市场营销部门的绩效均有所上升。

**[关键词]** 薪酬体系;“C-2P”模式;岗位价值;绩效;胜任力

**[中图分类号]** F224.0      **[文献标识码]** A      **[文章编号]** 1674-117X(2017)04-0048-06

### Optimization of Salary System Based on “C-2P” Model: A Case Study of W Company

YI Bin, SONG Siying

(School of Business, Hunan University of Technology, Zhuzhou Hunan 412007, China)

**Abstract:** There are some problems in the salary system of W company, such as a narrow gap between different level of basic salary, poor incentive effect of merit pay, and ignorance of employees' competence improvement. The salary system of W company is optimized by adopting the C-2P model based on competence, position and performance. In other words, the point-factor method is adopted to evaluate the position value, the accounting method of merit pay is changed, and the employees' competence is included in the salary system. As a result, the salary is related to the position, performance and competence. The optimized salary system helps much better to realize the internal fairness of the company, and makes merit pay more incentive and flexible. At the same time, employees speak highly of the new salary system with their job satisfaction improved and the staff turnover rate decreased to 3%, and the performance of the production department and marketing department has improved.

**Key words:** salary system; C-2P model; position value; performance; competence

薪酬体系是人力资源管理体系的重要组成部分。从企业层面上来看,薪酬体系是企业能否吸引、保留、激励员工的关键;从员工层面上看,员工若能通过薪酬体系得到激励,会更加努力工作,充分展示自身的价值。薪酬体系关系到企业的发展,

是塑造和强化企业文化的重要因素,也是员工赖以生存的物质保障。<sup>[1]</sup>一般而言,薪酬体系由以下几个部分组成:基本薪酬、绩效薪酬以及间接薪酬。每个企业的薪酬体系不尽相同,其存在的问题也带有明显的企业特征。薪酬体系的优化应从企业自

收稿日期: 2017-03-23

作者简介: 易斌(1968-),男,重庆人,湖南工业大学教授,研究方向为人力资源管理;

宋思萦(1993-),女,湖南长沙人,湖南工业大学硕士研究生,研究方向为人力资源管理。

身出发,以组织战略为依据,使薪酬体系与组织发展相适应。

一 W 公司概况及其薪酬现状

W 公司为我国中部地区制造业企业,共有员工 92 人。公司下设 6 个职能部门,分别是综合管理部、人力资源部、财务部、质量部、生产部、市场营销部,生产部又分为技术组、工艺组、定额组,W 公司组织结构如图 1 所示。公司按岗位性质设置 4 个职业发展通道,分别为经理人类(公司的高层管理者)、专业管理类(包括财务、人力资源、综合管理等部门员工)、营销贸易类(包括销售、采购等部门员工)、技术类(包括生产、质量检测等部门员工),其中处于技术类通道的员工最多。

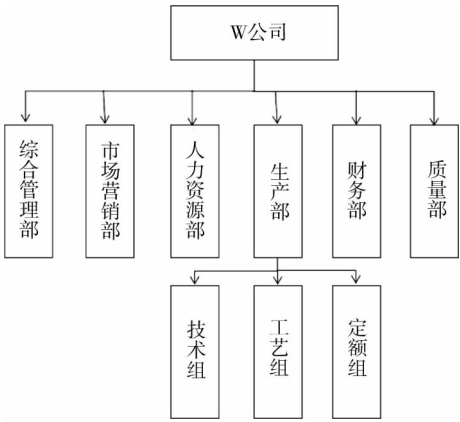


图 1 W 公司组织结构图

近年来,W 公司效益逐步上升,市场地位得到巩固,在外部环境中占有很大优势,但是公司却面临着人才流失的困境,每年员工流失率均达到 20% 以上。现场访谈发现,目前 W 公司在薪酬方面主要存在如下问题。

(一)岗位价值失衡,内部公平性缺失

W 公司每个岗位层级之间的薪酬差距非常小,区别度不大,岗位工资没有体现出该岗位在公司的相对地位,如公司人力资源部部长与人力资源部主管两者之间的岗位工资差距仅为 200 元;而人力资源部部长所承担的工作职责要远远重于主管的职责,岗位定薪不科学、不规范,未按责任大小、工作量加以区分。对于使用职位薪酬体系的 W 公司来说,基本薪酬的功能除了保障员工的基本生活外,更重要的是需要体现出不同岗位的价值。基本薪酬没有差别性,就很难具有激励性,导致公司内在公平性缺失,<sup>[2]</sup>造成优秀员工流失,特别是对于部

长这样晋升有难度的中层管理者。

(二)绩效工资激励效果失效

W 公司每月进行一次绩效考核,根据考核结果发放绩效奖金,考核等级分为 S、A、B、C、D 5 级,S 级绩效奖金为 200 元,A 级与 B 级分别为 100 元和 50 元,其余两级没有奖金。绩效奖金额度低,而且绩效考核采用强制分布,S 级只占 5%,A 级与 B 级的比例分别为 15%、25%。首先,绩效奖金的覆盖面较窄,超过半数的员工得不到绩效奖励。其次,绩效奖金的数额偏低,以目前中部地区的生活水平而言,S 级的绩效工资也达不到激励水平,A、B 级则更加没有吸引力。另外,公司每月进行一次绩效考核,费时费力,繁杂的事项全都交到综合管理部的几个员工手中,难免应付了事,整个绩效考核流于形式,无益于绩效改进。

(三)薪酬体系不注重员工胜任能力提升

公司的薪酬体系往往最能反映出公司对哪一种能力的重视。从 W 公司的薪酬体系来看,公司针对岗位和绩效进行付酬,且公司的绩效考核流于形式,不能很好地体现出公司对胜任力的重视,忽视了员工的发展需求,不重视员工的知识、能力积累。员工均处于一种倦怠状态,没有学习提升的动力,能力停滞不前,公司组织的培训,员工参与热情不高,培训效果也不明显。这也是所有实行职位薪酬体系公司的普遍缺陷。

总之,W 公司目前的薪酬体系不能体现相应岗位的岗位价值,对员工的绩效、胜任力也不够重视。为确保公司的可持续发展,发挥薪酬的激励作用,需要对 W 公司现行的薪酬体系进行优化。

二 “C-2P”模式薪酬体系优化流程

“C-2P”模式是根据人力资源价值链理论提出来的。人力资源管理的核心是价值链管理,价值源泉的载体包括员工价值创造的能力、在价值创造中的地位、价值创造中的表现以及价值创造的结果,“C-2P”模式据此提炼出依托人力资源价值链流程结合胜任力(competence)、岗位(position)、绩效(performance)三个方面作为确定薪酬的标准。<sup>[3]</sup>人力资本理论指出人力资本能够为资本的投入者和使用者带来效益,而胜任力是人力资本的重要组成部分,只有胜任力得到有效回报时,才能促使员工不断提高其胜任能力,进而提升公司整体效益。<sup>[4]</sup>按劳分配理论认为,所有劳动者取得劳动报酬的多少均遵循以其提供劳动的多少作为衡量尺

度,而岗位是衡量劳动量的有效标准。激励理论则强调绩效与奖励相互作用,且奖励以绩效为基础,并可进一步推动绩效提升。以上理论为“C-2P”模式提供了理论基础,说明将胜任力、岗位以及绩效作为确定薪酬的标准是可行的。

“C-2P”模式给出了薪酬制定的核心要素,其主要优势表现在与人力资源价值链的紧密结合,能涵盖员工在公司价值创造的方方面面,比较全面地将员工各方面的表现纳入薪酬体系,使得薪酬体系更具权威性与公正性。另外,“C-2P”模式强调价值创造,重视创造价值的能力,能有效改善传统的职位薪酬体系不注重员工胜任能力提升的缺陷。

因 W 公司所面临的薪酬问题主要集中在岗位、绩效以及胜任力三个方面,与“C-2P”模式所突出的三方面相吻合,故选用该模式对公司薪酬体系进行优化。公司高层管理者处于经理人通道,执行年薪制,其他人员的薪酬按“C-2P”模式进行优化。利用“C-2P”模式,在岗位因素上,重新进行岗位价值评定,形成更为合理的岗位薪资;在绩效因素上,改变绩效工资的计算方式,使其更具激励性;在胜任力因素上,将员工的胜任能力纳入薪酬体系,提升员工的胜任能力。

（一）岗位价值评定

岗位价值评定是对每个岗位的价值及其对组织的贡献度进行评价。岗位评价方法主要有排序法、分类法、要素计点法以及要素比较法。<sup>[5]</sup>要素计点法的量化程度较高,相对受人为因素影响较少,因此选择要素计点法对 W 公司进行岗位评价。

根据 W 公司人力资源分析以及发展的实际要求,选定责任因素、知识技能因素、工作挑战性、工作环境 4 个一级指标,根据一级指标划分 17 个二级指标。<sup>[6]</sup>在确定每个指标的权重时,为避免主观因素的影响,采用层次分析法。目标层、准则层、方案层如图 2 所示。

根据以上指标构造判断矩阵,判断矩阵的构造由人力资源管理专家及公司管理者共同完成,人力资源管理专家对人力资源市场把握比较准确,公司管理者熟悉公司情况,两者共同商讨决定,能综合考虑外部与内部因素。采用 A. L. Saaty 的 1~9 标度法,1、3、5、7、9 分别表示同等重要、稍微重要、比较重要、十分重要、绝对重要,2、4、6、8 是 4 个亚等级,用来表述上述相邻两个重要性标度之间的重要性程度。<sup>[7]</sup>判断矩阵如图 3 所示,根据判断矩阵计算得到的报酬要素权重见表 1。

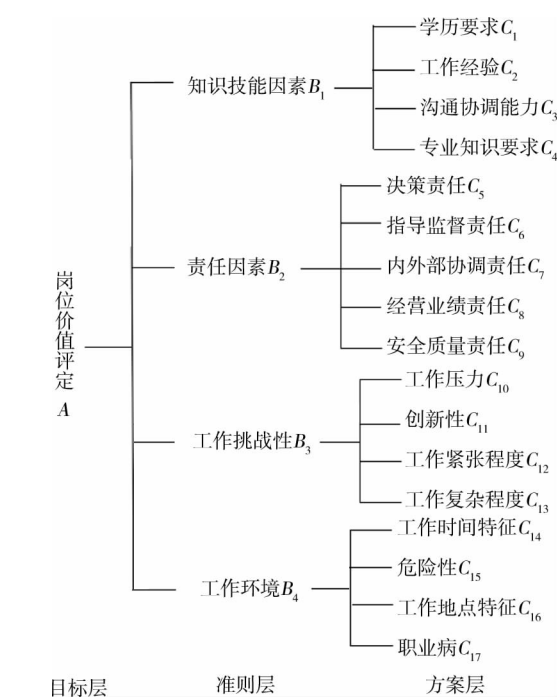


图 2 W 公司岗位价值评价指标体系

表 1 报酬要素权重

报酬要素	权重/%	分解要素	权重/%
知识技能因素	27.59	学历要求	1.60
		工作经验	7.00
		沟通协调能力	4.30
		专业知识要求	14.69
责任因素	54.28	决策责任	13.50
		指导监督责任	6.60
		内外部协调责任	5.02
		经营业绩责任	26.38
工作挑战性	11.57	安全质量责任	2.78
		工作压力	1.50
		创新性	6.36
		工作紧张程度	2.86
工作环境	6.56	工作复杂程度	0.85
		工作时间特征	2.88
		危险性	0.68
		工作地点特征	2.04
		职业病	0.96

$$\begin{bmatrix} A & B_1 & B_2 & B_3 & B_4 \\ B_1 & 1 & 1/3 & 3 & 5 \\ B_2 & 3 & 1 & 4 & 6 \\ B_3 & 1/3 & 1/4 & 1 & 2 \\ B_4 & 1/5 & 1/6 & 1/2 & 1 \end{bmatrix}, \begin{bmatrix} B_1 & C_1 & C_2 & C_3 & C_4 \\ C_1 & 1 & 1/5 & 1/3 & 1/7 \\ C_2 & 5 & 1 & 2 & 1/3 \\ C_3 & 3 & 1/2 & 1 & 1/3 \\ C_4 & 7 & 3 & 3 & 1 \end{bmatrix}$$

$\lambda_{\max} = 4.102\ 3, CR = 0.038\ 3; \lambda_{\max} = 4.073\ 1, CR = 0.027\ 4$

图 3 判断矩阵

根据构造的判断矩阵,使用层次分析法计算软件 yaahp,计算出最大特征根  $\lambda_{\max}$  以及随机一致性比例  $CR$ 。 $B_2 - C$ 、 $B_3 - C$ 、 $B_4 - C$  的判断矩阵建立过程与其相似,不再详述。经计算得出 5 个判断矩阵的  $CR$  值均小于 0.1,一致性达到要求,由此可将判断矩阵计算所得的权重作为各个要素的最终权重。

为方便计算,确定报酬要素总点数为 1 000 点。以学历要求为例,首先对学历要求的不同层次进行界定,从高到低依次为大学本科及以上、专科、高中及中专、初中及以下 4 个层次,根据确定的权重分配点数,使用算术法确定每一层级所对应的点数,各层级点数如表 2 所示。

表 2 学历等级点数

等级	初中及以下	高中及中专	专科	大学本科及以上
点数	4	8	12	16

与此相似,对每一个报酬要素界定不同层级,依据权重分配点数。若存在含有小数点的情况,按照四舍五入方法进行调整。然后运用这些报酬要素来分析和评价每一个职位。<sup>[8]</sup> 由于涉及除高层管理者以外的 83 个岗位,考虑到某些岗位具有同质性,因此选择具有代表性的典型岗位进行分析,其余岗位价值根据典型岗位确定。将所有被评价岗位根据点数高低进行排序,建立职位等级结构,见表 3。

表 3 职位等级结构

等级	点数	专业管理类	营销贸易类	技术类
20	483	财务部部长		
⋮	⋮			
15	312	人事专员		
14	283		销售组长	
⋮	⋮			
2	163			
1	148			烧结工

(二) 岗位工资确定

岗位工资是员工的基本薪酬,是总薪酬中比较稳定的一部分,也是最具保障性的部分,因此员工对岗位工资的关注度较大。W 公司基本薪酬由于差距过小而引起员工不满,由此需要调整。基本薪酬需要考虑两方面的因素,一是内部一致性,一是外部竞争性。内部一致性实质上是内部公平性,员工会将自己的薪酬与其他人进行对比,以此判断自己所获得的薪酬是否公平合理。虽然 W 公

司为避免由此引起不必要的内部矛盾而实施薪资保密制度,但由于没有采取相应的强制措施和惩处制度,工资保密制度效果不佳。外部竞争性是指在外劳动力市场中该公司的薪酬水平是否具有竞争性。员工不仅会将自己的工资进行内部比较,也会将自己的工资与外部相同岗位的工资进行比较,一旦发现自己的工资水平低于其他相类似岗位的工资水平,就可能采取消极应对措施,选择或者离开公司,或者在工作中不再以高标准要求自己,导致工作效率降低。<sup>[9]</sup>

W 公司的基本薪酬优化根据岗位价值点数来确定,每个岗位都在岗位评价时获得一定点数。若对所有的岗位进行排序会导致等级较多,因此可以划分点值的范围,这样能更直观地进行岗位之间的比较。职位等级结构表中每相邻层级相差大约是 20 点,最高薪点数与最低薪点数之间的差距约为 340 点,共设置 17 个薪酬等级,每一薪资段差距为 20 点。考虑到员工在没有晋升的情况下随着技能或者经验的提升依然可以获得工资的增加,将每相邻两级设置部分重叠,每一薪资段的差距拉大到 30 点,最终将薪酬等级设置为 18 级。W 公司的薪酬层级分布如表 4 所示。

表 4 薪酬点数等级

等级	对应薪资段	专业管理类	营销贸易类	技术类
18	480 ~ 510			
17	460 ~ 490	财务部部长		
16	440 ~ 469			
⋮	⋮			
3	180 ~ 209		销售内勤	
2	160 ~ 189			检验员
1	140 ~ 169			烧结工

根据市场薪酬水平以及 W 公司原有基本薪酬,赋予每个点数价值,此次薪酬体系优化遵循不低于之前工资且适当提高员工工资的原则,以确保新的薪酬体系能被员工所接受并成功推行,确定 W 公司的薪点价值约为 10 元/点。首先,点数价值可以根据市场薪酬水平以及公司经营状况进行调整,如果市场薪酬水平或者公司经营业绩上升,可以将点数价值调整为 11 元/点或者更高,这避免了整体调整薪酬时的混乱,保持整个薪酬体系的稳定性与灵活性。另外,在评价岗位时的价值差距比较清晰,解决了之前因为不同层级之间基本薪酬差距太小的问题。

(三)绩效工资确定

绩效工资是薪酬的重要组成部分,其设置优劣直接关系到对员工的激励作用大小。由于W公司之前的绩效考核结果只是简单地发放绩效奖金,不涉及其他方面,因此激励效果不明显。

W公司的绩效工资优化主要从以下几个方面进行。首先,绩效工资与基本薪酬挂钩,因为公司职位越高的员工,对公司所做的贡献越大,如果只按照之前的绩效奖金形式,不管处在哪个层级,只要绩效考核等级一样,那么他们所获得的奖金数量就一样,这对层级高的员工没有激励作用。<sup>[10]</sup>因此,绩效工资按照基本薪酬的一定百分比确定,该百分比也可以根据公司业绩的好坏进行动态调整。根据目前W公司的情况以及整个薪酬外部市场工资水平,绩效工资比例暂定为基本薪酬的40%。其次,绩效工资还由绩效考核等级来确定相应的百分比,而不是之前的固定数目。如考核为S等级的发放1.2倍绩效工资,考核为A等级的发放1.1倍绩效工资,以此类推,随着考核等级的降低,绩效工资倍数也随之降低。绩效考核等级及其考核系数如表5所示。按照这种方式,员工的绩效工资由基本薪酬以及考核等级共同确定,将极大提高绩效工资的灵活性。虽然与优化之前的薪酬体系相比较,公司人力成本将有所提高,但是优化后的薪酬体系将会极大降低人才流失及重新招聘等隐性成本。再次,之前的绩效考核每月进行一次,频率过高,修改为每季度一次,考核人员根据员工整个季度的表现来进行评价,这将大幅度降低综合管理部的工作强度,也可以缓解员工疲于应付考核的心态。当然,三个月一次的绩效考核发放的绩效工资整体上来说相对于之前的绩效工资是有上升的。最后,取消之前对S、A、B等级的强制分布原则,只限制S等级的比例,控制为10%。

表5 绩效考核等级

考核结果	S	A	B	C	D
个人绩效考核系数	1.2	1.1	1.0	0.9	0.8

(四)胜任力工资确定

胜任力是指与企业中特定工作岗位工作业绩水平相关联的任职者的个体特征和行为。胜任力能够将岗位上优秀的员工与表现一般的员工区分开来。<sup>[11]</sup>胜任力向员工传递了公司对哪种能力和行为的重视,可以避免员工只追求绩效考核结果但不重视考核过程的短期行为,因此将胜任力和薪酬

体系结合起来是可行的。

目前,将胜任力与薪酬体系结合起来的做法主要是将胜任力工资划分为胜任力表现工资和胜任力带入工资。胜任力带入工资指的是员工自身所获得的知识技能以及学历职称等,胜任力表现工资指的是绩效考核结果的多方应用。<sup>[12]</sup>

胜任力带入工资主要针对的是公司的新进员工,拥有不同学历或者职称的员工,其薪资起点是不同的,如同一岗位专科学历的员工,其薪资起点为12级,而本科学历的员工,其薪资起点为13级,而如果拥有硕士或更高学历除了在薪资起点这一方面占有优势外,更具有基本薪酬谈判优势。这有利于提高整个公司的学历水平,公司对学历的重视,也有利于留住高学历人才。

胜任力表现工资针对的是职工每年的薪酬调整以及晋升问题。W公司所实行的季度绩效考核成绩会影响到每一年最后一个月的绩效考核结果,具有累计效应,公司将以每一年最后一次的考核结果作为年度考核结果,并作为第二年的调薪依据。最终考核结果与调薪等级对照如表6所示。另外,在晋升方面,公司有相应的晋升条件,其中包括年度考核结果等条件。如从专员晋升到主管,前3年的绩效考核结果必须达到2A1B以上,才具有晋升的资格。

表6 最终考核结果与调薪等级对照

最终考核结果	S	A	B	C	D
调薪标准/级	1.00	0.50	0.25	0	0

三 薪酬体系运行效果评价及保障机制

(一)实施效果评价

相较于之前的薪酬体系,优化后的薪酬体系主要有以下几个方面的优势:一是不同岗位的价值更为凸显,岗位工资与对公司的贡献程度的联系更为紧密,这有利于薪酬体系内部公平性的实现;二是绩效工资更具有激励性,绩效工资由岗位工资、绩效考核结果共同决定,改变了之前的固定绩效奖金模式,金额增加,也更具有灵活性;三是胜任力工资的引入完善了公司晋升体系,也有利于公司文化的塑造。

在新的薪酬体系推行半年后,课题组对W公司进行了一次回访,以了解新体系在公司的推行效果。根据反馈,员工对新的薪酬体系评价普遍较高,工作满意度有所提升,这半年内员工流失率下

降到3%;同时,生产部门与市场营销部门的绩效较实施前均有所上升。但需要注意的是,因新的薪酬体系引入了胜任力作为调控薪酬等级的因素,且每个员工处于不同的薪酬层级,薪酬调整的复杂程度上升,员工对此理解、接受的时间会相对延长。

## (二)薪酬体系运行保障机制

公司人力资源体系的各大模块是相辅相成的,某一个体系的运行良好离不开其他制度的支持与配合。

薪酬体系运行保障机制如图4所示。

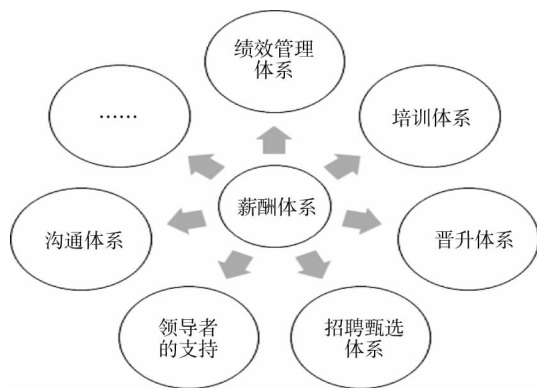


图4 薪酬体系运行保障机制

薪酬体系发挥作用在很大程度上依赖于公司的绩效管理系统。绩效考核过程中,要注重考核目标的可行性。在设置考核目标时,将总目标层层分解,并且应注意与员工多沟通交流,让员工参与目标设置过程。考核指标尽可能量化,以利于考核的可衡量性。考核结果应及时反馈,同时建立绩效申诉机制,保持上下沟通畅通,通过绩效反馈,达到绩效改善目的。<sup>[13]</sup>绩效考核的有效运行是保证薪酬体系良好运行的基础。

培训制度同样会对薪酬体系的实施效果产生重要影响。首先,针对于优化后的薪酬体系的推行,需要在公司从上至下进行培训,将优化后的薪酬体系的优点以及主要的变化告知所有员工,使其态度转变,接受和支持新薪酬体系的实施。另外,公司期望员工拥有哪些技能和能力,为哪些技能和能力付酬,这些技能和能力如何在胜任力工资中体现,这也应成为公司培训内容的重要组成部分,以使员工掌握这些技能和能力。

此外,员工的招聘甄选、晋升管理等也与薪酬体系联系紧密,特别是晋升管理与基本薪酬密切相关,因此公司也需要对这些方面进行完善,使其和

薪酬体系相互配合。每一种制度的推行都需要领导者的全力支持,领导者的全力支持甚至全程参与是新的薪酬体系顺利推行的有力保障。

一套合理、科学的薪酬体系有助于公司吸引、保留和激励人才,是公司实现可持续发展的有力保障。本研究从基本薪酬、绩效工资以及胜任力工资入手,对W公司的薪酬体系进行优化,以切实改变公司存在的基本工资等级差距不明显、绩效工资激励效果不佳的现状。优化方案在岗位评价时采用要素计点法,用层次分析法确定权重,能在很大程度上减少岗位评价的主观性,使评价相对公平合理。

## 参考文献:

- [1] 陈露君. 基于3P模式的高校高层次人才薪酬体系优化研究[J]. 高校教育管理, 2012(6): 69-73.
- [2] 马涛, 郑葵. 企业薪酬体系设计的实例分析[J]. 商业经济, 2010(6): 98-99, 102.
- [3] 夏蓉, 沈莲君, 马爱霞. 基于“C-2P”模式的薪酬设计研究: 以某药业公司销售支持人员的薪酬设计为例[J]. 上海管理科学, 2012, 34(2): 79-82.
- [4] 李娜, 栾贞增, 侯贵芳. 基于胜任力的薪酬模式初探[J]. 管理观察, 2013(25): 81-83.
- [5] 经朝军. 基于要素计点法的岗位价值评估体系应用研究: 以A公司宽带薪酬体系设计过程中的岗位价值评估实践操作为例[J]. 当代经济, 2016(10): 120-121.
- [6] 陈丽芬, 江卫东. 基于因素计点法和IAHP的企业管理类岗位价值评价[J]. 软科学, 2011(4): 100-105.
- [7] 王义娜. 基于层次分析法的岗位薪酬设计[J]. 山东省农业管理干部学院学报, 2013, 30(4): 50-53, 59.
- [8] 刘昕. 薪酬管理[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2014: 75-88.
- [9] 周奎. 如何进行职位薪酬体系设计[J]. 经济师, 2007(6): 177-178.
- [10] 尚兴科, 杨廉洁, 李勤芝. 论企业绩效工资在人力资源管理中的激励作用[J]. 中国商贸, 2010(8): 73-74.
- [11] 朱凌玲. 基于胜任力的薪酬体系设计[J]. 中外企业家, 2012(5): 115-116.
- [12] 苏文明. 基于“C-2P”模式的薪酬设计思路[J]. 生产力研究, 2009(15): 142-144.
- [13] 李凯. 发挥绩效工资激励作用的思考[J]. 商业文化, 2015(12): 201-202.

责任编辑:徐海燕