

第一章 什么叫 3E

公平性理论

一个薪资机制必须是公平的，其次才能谈到激励。研究表明，公平和非公平对员工会产生极为戏剧化的反应。实际上，一位员工如果被不公平地对待，会直接影响员工的工作动机和工作表现。

什么是公平呢？公平的概念可以分为：外部、内部和个体均衡，也就是我所说的 3E。下面我们分别对这三种均衡性进行详细讨论。

外部均衡性

外部均衡性，它要求一个公司给员工的薪酬与该行业的市场普遍价格相比，具备合理的可比性。我们都知道在国外医生的工资比律师高，软件工程师的工资比行政秘书高，这种差异反映了各岗位市场供求的差异。

内部均衡性

它也是一个公平标准。它要求公司支付给员工的薪酬与每种岗位的相对内在价值相符。理论上讲，内部均衡性涉及的是每个岗位对于公司的价值，此价值可能与市场没有直接联系。研究表明内部均衡和外部均衡可独立起作用。

我们把内部均衡定义为：

$$\frac{\text{甲岗位工资}}{\text{甲岗位价值}} \approx \frac{\text{乙岗位工资}}{\text{乙岗位价值}} \approx \frac{\text{丙岗位工资}}{\text{丙岗位价值}}$$

上述的三个比值都近似相等，应用于公司所有岗位的工资与其对公司的价值的比值都近似相等，说明这家公司就实现了内部均衡。如果：

$$\frac{\text{甲岗位工资}}{\text{甲岗位价值}} > \frac{\text{乙岗位工资}}{\text{乙岗位价值}}$$

这就说明甲岗位的工资定高了。如下例：

甲岗位是 IT 部门经理，我们假定他的工资月薪是 1.5 万元，假定他给企业创造的价值是平均每月 10 万元，那么，他岗位工资水平与岗位价值的比值是 0.15。假定乙岗位是行政经理，他的工资往往比较低，假定月薪是 5 千元，他给企业创造的价值平均每月是 2 万元，那比值是 0.25。0.15 < 0.25，我们于是说，IT 经理的工资定低了，行政经理的工资定高了。如果你把这个“喜讯”告诉你的行政经理，他也许会不能接受，但事实就是这样的。

上述定义内部均衡性的公式，来自于社会学家 J. Stacy Adams 的公平性理论。他认为，在一个组织内

3E 薪酬设计

部，分配公平的标准就是：组织内的每个单元与组织发生价值交换的时候，得到相同的“产出/投入”比。也就是说，假如我们把公司视为一个组织，它里面的每个岗位视为组织中的单元，岗位对公司投入，就是它所创造的价值（分母），公司给它的回报（产出），就是它的工资水平（分子）。“产出/投入”比值近似相等，就说公司实现了分配公平，也就是：

$$\frac{\text{甲岗位工资}}{\text{甲岗位价值}} = \frac{\text{乙岗位工资}}{\text{乙岗位价值}}$$

所有，上述的内部均衡的定义和公式，是我们把 J. Stacy Adams 的社会公平性理论移植到薪酬管理中以后，得到的必然结论。行政经理在上面的例子中“挣高了”，也就无足惊讶。

内部均衡对企业至关重要，如果某人认为一个组织中具有公平，那么他就愿意为这个组织工作，反之则会拒绝或离去。这会对整个组织的经济状况产生直接影响，所以在设计薪资时，管理者应十分重视这个因素。

个体均衡性

此标准要求公司对同一岗位上的不同员工，根据员工个人价值的差异而给与不同的薪酬。最简单的情况，就是对于从事同种岗位的员工，优秀员工应比差一些的员工得到的工资要高。

对于管理者来说，在考虑薪资目标时，极为重要的一点就是要使内部、外部、个体均衡三者保持独立，并争取都能实现，管理层是否能做到这一点将会对员工产生很大的影响。相对于整个行业，一个员工的工资可能已经很高了，但他也许仍感到不满意，因为薪酬不足以反映他的岗位对于公司的内在价值（违反了内部均衡）。或者，一员工可能觉得工资已实现了内部均衡，但此工资不能充分体现他与其他员工的价值差异（违反了个体均衡），他也会感到不满意。

下面我们看些案例，这虽然是我从国外带回来的，但根据我的实际经验，以及在课堂教学中学员们也都纷纷承认，类似情况在国内也司空见惯。我们分析一下，下面三个案例，其各自违反了哪种均衡性。

【案例一】

达拉期牛仔足球明星 Tony 对他的薪金很不满。他每年的基础工资为 450000 美金，加之各项福利共计 700000 美金。但他仍认为这种待遇是不公平的。芝加哥《论坛报》专栏作家 Raymond Coffey 表示赞同，Tony 的众多球迷也很支持他的想法。Tony 的确是一名出色的球员。他为达拉斯牛仔队效力已有 10 年，是 Heisman Trophy 奖得主。他感到受伤害主要是因为达拉斯牛仔队与 Herschel Walker 签约。后者虽然也是 Heisman Trophy 得主，但没有建立自己的比赛记录，而且从前在二流球队效力。后者得到薪金每年 100 万，成为 NEL 历史上酬劳最高的球员。Tony 现在非常愤怒，并认为“生活是不公平的。”

假定这两个球员踢的都是同一个角色。在这个案例中，这家球队可能违反了什么均衡性呢？

参考答案：违反了个体均衡性，工资没有和业绩成正比例关系。也有可能违反了外部均衡性，导致新

3E 薪酬设计

老员工工资水平冲突，老的远低于新的。

【案例二】

丹佛市的护士群体向美国区法院就他们遭受性别歧视一事提出起诉。护士们抗议他们的工资竟低于像草坪树木修剪工和油漆工一类的技工们。他们愤然指出护士所从事的岗位至少应与修剪工同等的薪酬。

护士们提出控告。区法院承认女性占主导的行业在历史上获得的薪金少于男性为主导行业。但法院还是做出了不利于护士的裁决，法院认为公正准则是以市场为基础而不是岗位可比价值。区法院裁定认为丹佛市的护士工资水平是符合全美国的市场结构的，因此是合法的，可以接受的。因而，丹佛市有足够的理由付给修剪工的薪金多于护士。

在这个案例中，丹佛市可能违反了什么均衡呢？

参考答案：违反了内部均衡性。法院的裁决，只考虑了外部均衡性，这是不够的。

【案例三】

Quality Stamping 责任有限公司是一家非常成功的办公商用机器配件的制造厂。在 Jackson 的领导下，公司迅速成长并扩大其经营。Jackson 经常去调查同行业的工资率，然后提供有竞争性的工资标准作为参考。他坚信把薪金公开化是对员工隐私的侵犯。

但他最近在《哈佛经济评论》上看到一篇文章，认为必须将工资标准让所有员工都知道，才会对员工的业绩和表现有影响。这样，工资的保密制度将妨碍对员工的激励作用。

在权威性报刊上读到这个管理理念后，Jackson 决定转变他的政策，将每个员工的工资标准公开化。他从 20 名机械冲压工开始实行。命令财务部做出一份表格（下表），列出每位员工小时工资率。公布半小时后，员工之间开始激烈地争论。他们拒绝回去工作，直到他们中的一些人降低或提高薪水。

Quality Stamping

公司工资薪金表（都是机械冲压工的工资）

员工	员工编号	在职期限	小时工资（美金）
M. Smith	002	10	4.45
L. Barth	003	9	4.45
M. Baran	035	5	3.90
M. Boros	037	5	3.80
J. Zacher	040	1/4	4.85
M. Shriner	043	1/4	5.00
E. McConnell	006	10	4.50
D. Edwards	007	10	4.25
R. Kimble	008	8	4.50
D. Grambsch	009	8	4.50

3E 薪酬设计

B. Moore	023	6	3.90
D. Dutton	026	6	3.80
S. Reese	038	1/2	4.10
B. Kasher	040	1/2	4.10
H. Pirene	042	1/8	4.45
K. Shapiro	043	1/8	4.45
M. Lowe	027	6	4.00
H. Breton	029	5	4.00
L. Alquien	033	2	4.40
H. Bernardo	034	0	4.40

在这个案例中，工厂可能违反了什么均衡性呢？

参考答案：违反了个体均衡性，也有可能违反了外部均衡性。案例中许多新员工收入比同岗位上工作多年的老员工都高。我们说，只要新老员工工资水平发生冲突，就可能是这家公司的这些岗位没有实现合理的市场定位，达不到预期市场定位的水平，勉强招聘来的新员工时，必然突破旧的薪资水平，导致新招来的员工，工资高于原有该岗位上的老员工。这反映了现有的薪资水平，存在外部均衡上的失调。

再有，关于本案例反映的薪酬保密问题。

理论上讲，薪酬保密会导致薪资机制不能产生激励作用。因为员工无法评价工资水平与个人价值或业绩的相对关系。而且，调查表明，在工资保密的情形下，员工们往往会错误地估计其他人的薪酬水平。一项研究发现，在一个机构中，管理者们倾向于高估彼此之间的薪酬。这时，无论薪资机制是如何的精心设计，这种错觉都会导致员工对薪酬的强烈不满，从而抵消激励机制的积极作用。但是，并不是在所有的情况下，薪酬保密的作用都是负面的。我们在此提醒大家，千万不要在阅读完这段文字之后就将本来保密的薪酬结构公布于众，而不管它是否实现了内部或外部公平。对一个严重脱离均衡标准的薪酬结构，特别是有关新老员工的工资压缩问题，薪酬保密是上上之选。

通过上面的例子，我们可以认识到平等绝不是个简单的概念。的确如此，一个员工不仅会寻求外部平等，他还可能将他的投入与其他员工相比较。在丹佛案例中，护士们将他们的工作价值与剪树工进行比较，护士们认为他们的工作对于丹佛市的价值决不会低于后者，但护士所得相对较少，这就违背了内部平等原则。

在以上案例中，尽管具体细节不同，但它们都强调了这样一个事实，外部均衡决不能作为衡量岗位价值的惟一标准，内部和个体均衡也至关重要。

如果一个员工感到受到了不公平对待，那么他的工作表现和业绩就会极大地受到影响。导致这种情况的最常见的原因就是管理层在薪资问题上所犯的错误。

乐观地来看，薪资策略也可以对员工产生极大的激励作用。许多员工将他们的薪资水平（相对的和绝

对的) 看作个人成就的象征。总的来讲, 薪资不仅是劳动的薪酬, 它还会多方面的影响员工对于工作的态度, 我们会借助后面章节的分析, 详谈如何搞好企业的员工薪酬设计。

第二章 外部均衡与市场工资

如果一个公司的工资水平总是低于外部市场普遍水平, 那么它对人才就越来越缺乏吸引力。而高于市场普遍水平的公司也会发现自己已经失去了一个竞争优势, 他们不得不抬高产品价格, 否则利润就会降低。

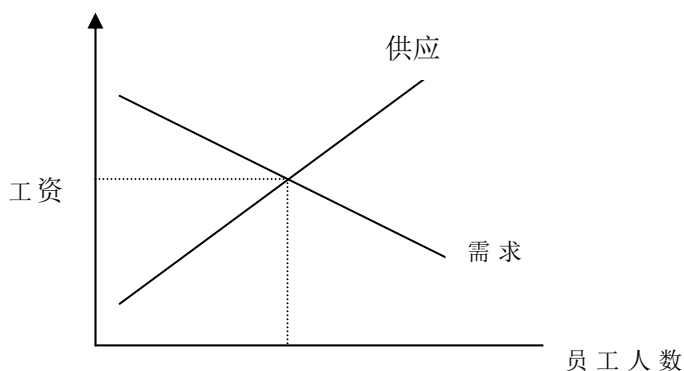
事实上, 在丹佛护士案中, 法庭就明确裁定外部均衡必须作为设定工资水平的一个均衡标准。在本章中, 我们会对此标准进行详细的讨论, 考察是哪些力量决定了劳动力的工资水平和外部工资结构。

市场工资定义尽管简单, 却具有迷惑性。在现实中, 当把外部均衡标准应用到实践中时, 许多公司都遇到了棘手的问题。确定劳动力市场不是一件简单的事情。其实, 简单定义一个含糊的泛泛的大劳动力市场(比如常说的保险业市场、化工业市场)是不够的。我们说, 每个岗位都有一个相对应的劳动力市场。公司面临的是一系列分离的劳动力市场而不单单是一个。为了制定薪酬, 公司必须认真地定义一个适当的市场。如果薪资规划者定义的市场过狭窄, 他对外部工资水平的估计就会过高, 从而增加不必要的成本。另一方面, 如果过于宽泛地定义市场, 则会对外部工资水平估计过低, 从而不能吸引足够的员工。

市场不但有个边界的概念, 而且市场之间的流动也会受到相当的限制。一个律师很难再成为一个医生, 一个财务总监也不大可能成为一个物理学家。

除了市场之间的流动障碍, 各个市场的供给和需求水平也显著不同。经济学家认为这是市场之间工资差异的主要原因。

任何一个岗位的市场工资, 都是由供应、需求两条曲线的交互关系确定的。下图给出了供给和需求曲线: 纵轴表示工资, 横轴表示员工数量。劳动力需求曲线与劳动力供给曲线的交点, 即代表了该岗位的市场工资: 公司情愿支付的最高工资水平与员工愿意接受的最低工资水平的交点。



市场工资曲线图

事实上, 这个劳动力需求曲线和供给曲线的交点反映的是该岗位市场上的主流价格, 实际价格会有更

3E 薪酬设计

高或更低，我们分别用 90 分位值、75 分位值、25 分位值、20 分位值等工资水平来表述。

其中：1. 中位数：数据范围最低和最高之间的 50% 。

2. Q3：75 分位数，把调查数据从高到低排列，排在上数 25% 位置的数据值，反映了市场的中高水平。

3. P90：90 分位数，把调查数据从高到低度排列，排在上数 10% 位置的数据值。

4. Q1：25 分位数，把调查数据从高到低排列，排在上数 75% 位置的数据值。

5. P10：10 分位数，把调查数据从高到低排列，排在上数 90% 位置的数据值。

当一个企业各个岗位的工资水平都达到了各自岗位的市场工资水平的合理定位（比如希望秘书岗位达到其秘书劳动力市场的 75 分位，我们的秘书也确实达到了），我们就说实现了外部均衡。这里我们强调一点，并不是岗位的工资水平在对应的市场上定位越高就越算是外部均衡。我们只强调达到合理的市场定位。比如，公司战略决定了我们的用人标准是低端岗位进入，内部培养提拔，来填充高端岗位（很多外资企业如联合利华、IBM 都是这种策略）。那么，就要求低端岗位的工资在市场定位要高，高端岗位则可以较低。那么，如果公司的实际工资也确实达到了这种市场定位，也就获得了所期望占有的人才，实现了外部均衡性。基于此，我认为，用外部均衡性的提法，比“外部竞争性”作为薪酬设计的原则之一，来得更合理一些。

劳动力市场价格的信息，可以通过薪资调查获得，也可从员工处收集得到。新员工知道市场工资数据，离去的员工有时在离职会面中也可以提供这些信息。员工的信息有助于定义一个适当的劳动力市场。

第三章 内部均衡与岗位测评

我们知道，外部均衡并不足以作为衡量岗位价值的完全标准。当人们被雇用后，已经加入企业，则脱离了外部市场，外部市场的工资竞争对他的直接影响减少。他的行为和决定更多的是机构内部影响因素的函数，而较少受到外部市场竞争的影响。这是因为，要得到外部工作机会和工资水平的信息就要花费时间和资源，这些花费限制了人们对外部均衡性的敏感度。这就是说大部分员工之所以离开企业，不是因为有了更好的工作机会，而是因为对现有工作的长期的不满意，其中包括对薪资的“内部均衡”感到不满，迫使他们到外部市场寻求工作机会。

而内部均衡的定义则是“使工资与此岗位对于公司内在价值保持一致”，也就是说，岗位对公司的价值越大，其所在的工资级别也应该越高。我们可以把这个意思归结为下边的公式：

$$\frac{\text{甲岗位工资}}{\text{甲岗位价值}} = \frac{\text{乙岗位工资}}{\text{乙岗位价值}}$$

3E 薪酬设计

如何实现内部均衡呢，我们对于上述公式的分母——岗位价值的了解远远不够。有人认为某岗位给公司带来的实际经济价值是内部均衡的一个重要因素，另一种看法则关注劳动力本身的价值，包括员工的技术水平、努力程度和所需的培训。

总之，我们难以衡量一个岗位的实际价值，但我们可以把相对价值的研究作为此问题的答案。这就涉及岗位测评理念。岗位测评（JOB Evaluation，也可以翻译成岗位评估、工作评价等等），指的就是管理层根据现有岗位的相对价值，确定和设定岗位工资水平的一个过程。在确定岗位相对价值的评估过程中，往往会用到评估因素，常用的因素包括：（1）责任；（2）岗位要求的技能；（3）所需的努力；（4）工作条件，它们为判定一个岗位的内在价值提供了依据。

比较岗位价值从而获得比较性的工资，也就是岗位测评，是为了尽量确保内部公平性的程序，通常包括以下四个步骤：

第一步：引导工作分析，确定岗位说明书

工作分析（JOB Analysis）是人力资源管理程序的基础，如果工作说明不够准确，那么岗位测评的结果至少也会是不准确的，将没有希望对任何形式的公平性有所帮助。如果许多工作说明已经陈旧了（他们描述的岗位已经从根本上改变了），许多地方有明显的错误，所有的说明至少遗漏了一条或一条以上的重要信息。常常是工作说明书描述的是已经不存在的岗位，而现有的岗位则没有说明。

一份好的工作说明书能提供岗位测评通常所需要的信息，例如下边的实例：

工作说明书（JOB Description）

职称：秘书 II

岗位概要：

在一般情况下，独立完成部门布置的行政和秘书工作。安排高级行政人员的活动和行程。执行由各种职员要求的特殊任务。

工作任务：

任务一：10%——纪录不同职员的特殊活动。

任务二：60%——为经理人员完成三项普通的秘书工作（信件、报告和电话任务）。

任务三：10%——协调和回答电话问题。可能时提供适当的信息，不可能时直接呼叫其他适合的员工。

任务四：10%——执行要求的特殊任务。

任务五：10%——维护职员的约定日程和行程。与旅行部门联络制定行程细节和时间表。

管理职责：无

受到的监督：直接 25%——普通 25%

外部联络：顾客，业务经理，旅行部门

设备使用：电话，IBM 电动打字机，电子计算器，复印机，录音机

3E 薪酬设计

工作条件：

危险性：无

工作环境：舒适

噪声等级：在正常的办公噪声以下

照明：极好

温度：控制在 70~72 度

岗位培训：

1、所需经验：（包括其他工作）2~3 年秘书工作

2、正规教育经历：学期/季度时间

假期课程：——

高中课程：速记，打字

内部培训计划：电话礼节/信息接待

其他

1、使用设备：打字机，电话，录音机，计算器，复印机

2、所需知识：整理文档，商务账目，电话礼节，一般商务经验

3、所需技能：打字，速记，数学

4、所需能力：简要说明，善于从他人或他人的角度考虑问题

5、执行的时间和频率

6、困难等级/出错后果：由特殊的任务变化/基本上不易出错

第二步：选择一种测评方法，特别是测评要素

岗位测评的四种方法：

岗位与岗位比较	排序法 Ranking	因素比较法 Factor comparison
岗位与因素比较	分类法 Clacification	点值法 Factor-points

排序法（Ranking）：

排序法适用于小公司，也可以叫拍脑袋法：在任何情况下，都可以选出一个对机构价值最大的岗位，接下来选出一个价值排在其次的，依次类推，直到选出对机构价值最小的岗位为止。

缺点：这里没有比较标准。有时候，岗位 A 看起来好像大于岗位 B 的价值；但从教育差异上看，岗位 B 又可能看上去比岗位 C 有价值，等等。缺乏标准将会导致分级结果很容易由于偏见受到攻击。另外，强

3E 薪酬设计

迫的排序法也没有考虑到岗位的平等价值。排序法也没有表示出岗位 A 比岗位 B 的价值多多少？大多数个人在许多岗位评级中都会遇到麻烦：人们可以同意哪项岗位最有价值，哪项岗位价值最小，但是处于中间等级的岗位很难区分。

围绕这些缺点，排序法的支持者已经运用了成对比较法，每一项岗位与其他岗位逐一进行价值比较，然后指出每对中更具价值的岗位。如果有 20 项岗位评级，比较次数将是 $20 \times 19 / 2 = 190$ 次，工作量很大。

分类法 (Classification):

就是把岗位按照研发、行政等类别分类（可以叫做工作簇），各类岗位由于性质接近，因而使用同一的评估标准。比如文书类人员的评估标准：

级别一：简单工作，无监督职责，无公共联系
级别二：简单工作，无监督职责，有公共联系
级别三：中等复杂工作，无监督职责，有公共联系
级别四：中等复杂工作，有监督职责和公共联系
级别五：复杂工作，有监督职责和公共联系

分类法的缺点：岗位的差异越大，就应该分出越多的类别（工作簇）。以确定各自的评估标准。如果在一个机构中岗位有太多的类别（工作簇），那么这些不同的工作簇之间的价值比较就成了难题。如果分类太多，草拟级别的定义也将会使工作量加大。安置特别的岗位到一定的级别中，也往往容易遭到异议。

因素比较法 (Factors Comparison):

在因素比较法中，以岗位拥有的相关因素为基础，把岗位与基准岗位做比较，以确定各自的级别。注意，这里是岗位跟岗位比，而不是强调岗位跟因素比（这是它与点值法的区别）。

因素比较法也涉及因素，常用的五种因素是：智力、体力、工作所需技能、工作承担的责任与工作相关的工作环境。因素比较法操作起来比较复杂，在这里不作过多的介绍。它和分类法一样，也不够流行。

点值法 (Factor-points):

点值方法是最常用的一种明智的岗位测评方法，他强调岗位与因素比。一些典型的薪资因素是教育、要求的经历、独立工作的需要、体能要求、视觉或脑力要求、对于设备的责任、对于原料的责任和对其他人安全的责任、监督的责任、工作环境、偶然事故和健康危险、与公众的合同、手工的灵活性。事实上，一个公司愿意付给薪水的岗位的任何一个方面都可能是薪资因素。

选择好薪资因素后，我们必须细致地定义每一个因素并对每一因素分出几个等级。这里列出常见的 30 个因素：

岗位测评要素定义、分等明细表

第一部分：责任因素的定义与分级表（选定一项）

1 因素名称：职权	
因素定义：指职位在工作范围内具有的对人、财、物等资源进行调配安排的权力	
等级和界限说明	
1. 完全按照指令进行工作，无需思考	0
2. 承办一项或几项具体工作，并且要提出初步处理意见或建议	10
3. 分管一项或几项工作，提出具体方案，直接做出决定	20
4. 协助部门正职领导负责一个或几个方面的工作	40
5. 负责部门的全面工作	80
6. 协助公司领导负责公司多个部门的工作	160
7. 负责公司的全面工作	240

2 因素名称：责任轻重	
因素定义：指本职位所从事的工作中如不小心出现失误，在其职权范围内和对其他相关事物的影响程度和范围	
等级和界限说明	
1. 工作失误，基本不造成什么影响	5
2. 工作失误，可能会给本部门造成一定影响	20
3. 工作失误，可能会给本部门造成较严重影响	40
4. 工作失误，可能会给公司带来一定影响	80
5. 工作失误，可能会给公司带来较为严重的影响	160
6. 工作失误，可以会导致极为严重的影响	240

3 因素名称：指导监督	
因素定义：指在正常权力范围内所拥有的正式指导监督权。其责任大小根据所监督和指导员工人数和层次进行判断	
等级界限说明和评分标准	
1. 无监督指导下属	0
2. 虽无下属，但是经常在授权下监督某些事务或者对他人工作进行指导	15

3E 薪酬设计

3. 监督指导 2 个以下的一般员工	30
4. 监督指导 3 至 10 个一般员工	60
5. 监督指导 10 至 20 个一般员工	80
6. 监督指导部门经理	120
7. 监督指导公司的全面工作	180

4 因素名称：工作复杂性

因素定义：反映该职位工作任务的性质的单一性和多样性情况。通常以任务的数量、复杂性、变动性来反映

等级界限说明和评分标准

1. 日常的事务性工作，只需要简单的常识即可工作	5
2. 有一定的但是较为简单的方法和程序，需要一定的经验和培训，工作较为固定	30
3. 经常遇到不确定的情况，需要按照较为复杂的规则进行处理	60
4. 工作中接触的人、物、事件较多，需要主动探索解决办法	120
5. 工作中处理大量的人、财、物信息，需要高超的处理技巧	180

5 因素名称：工作方法

因素定义：指完成本职位工作任务的程序和方式的相似程度

等级界限说明和评分标准

1. 完全相同，按照固定的规则进行	5
2. 大部分相同，有较为简单的操作规程	30
3. 一半相同，需要发挥一定的主观能动性	60
4. 大部分不同	120
5. 完全不同	180

6 因素名称：工作关联（协调沟通）

因素定义：指该职位与内部往来时所要求和体现的目的。其中“一般工作技术往来”主要指文件传递、办理手续、信息传递、接待来访等例行公事

等级界限说明和评分标准

1. 基本上与他人没有沟通协调的事项	0
--------------------	---

3E 薪酬设计

2. 与公司其他部门内部普通人员和普通外部人员的一般工作往来	10
3. 与外部政府机构、团体进行沟通联系，办理相关手续	30
4. 与公司各级人员沟通协调，寻求工作上的支持与配合	60
5. 对外，代表公司办理重要事项；对内，指导、检查部门工作	120
6. 对外，出席重要场合的重大活动；对内，制定决策，协调全公司的活动	180

7 因素名称：计划组织要求	
因素定义：指对工作中涉及的人、财、物、工作进程等进行整体上的安排、协调的要求	
等级界限说明和评分标准	
1. 不需要对工作进行计划和组织，只需要按照指令执行即可	0
2. 对工作中涉及的人财物需要进行简单的计划，并且组织安排	10
3. 经常需要协助部门主管制定计划，并协助进行工作的组织安排	30
4. 工作中经常牵涉较多，需要经常性地做部门工作计划，并且进行组织协调	100
5. 经常进行全局性的计划工作，并对整体工作进行组织推动	150
6. 战略远景层次的计划制定	180

第二部分：任职资格因素定义和分级表

8 因素名称：最低学历要求	
因素定义：知识内履行工作职责所要求的最低学历要求。其判断的基准是国民教育水平。注意与什么学历的人从事本项工作无关系	
等级界限说明和评分标准	
1. 小学	5
2. 初中	10
3. 高中毕业和中专	30
4. 大学专科	60
5. 大学本科	100
6. 硕士研究生	180

9 因素名称：知识范围	
因素定义：处理本职位工作所需要的知识范围，判断基准在于广博而不在精深	

3E 薪酬设计

等级界限说明和评分标准	
1. 日常工作知识，上岗前不需要进行培训	5
2. 基本的工作规则和操作知识，上岗前需要经过短期和系统的培训	20
3. 必须有一定的专业知识，或需要积累较多的实践经验	40
4. 具有较高的专业知识，实践经验丰富，而且需要其他专业的知识技能	90
5. 需要解决多专业的综合问题，要求具备综合性专家的知识结构	180

10 因素名称：专业难度

因素定义：指专业知识和技能掌握、运用的难度；以任职者在工作中自主决策时间的比例和自主决策的范围来衡量

等级界限说明和评分标准

1. 无需决策	0
2. 自主决策的机会很少，很大程度上依赖上级主管	10
3. 自主决策的机会较少，但工作事务上的自主性很大	30
4. 有近一半的事情可以自主决策，一般技术问题或专业工作可自行解决	60
5. 大部分事情可以自主决策，只有极为重大的工作任务才需请示上级主管	120
6. 基本上是自主决策的	180

11 因素名称：工作经验

因素定义：指工作得达到基本要求，还必须有某种必须随着经验不断积累才能掌握的技巧。判断基准根据掌握这种必须经过一段时间的实际工作的技巧所花费的时间

等级界限说明和评分标准

1. 无需专门的经验	5
2. 1年以下	20
3. 1~3年（含1年）	40
4. 3~5年（含3年）	80
5. 5~8年（含5年）	160
6. 8年以上	240

12 因素名称：资格证书

3E 薪酬设计

因素定义：指工作中所需要的由国家或者机关机构进行认证的非教育序列的资格类证书要求	
等级界限说明和评分标准	
1. 不需要专门的资格证书	0
2. 初级资格或者相当于初级资格	30
3. 中级资格或者相当于中级资格	80
4. 高级资格或者相当于高级资格	150

13 因素名称：能力要求	
因素定义：指工作对于任职者各种心理层次上的能力的要求，例如人际关系能力、分析判断能力、创新能力等，以能力的种类和程度进行判断	
等级界限说明和评分标准	
1. 不需要具备特别的能力	5
2. 需要一般的能力，达到平均水平即可	15
3. 需要能力较多	30
4. 需要多种能力，其中几种较为突出	90
5. 需要能力较为全面，并且十分突出	180

14 因素名称：语言要求	
因素定义：指工作所要求的语言技能	
等级界限说明和评分标准	
1. 只需要能用自己习惯的汉语进行沟通	10
2. 能够用普通话或粤语进行流利沟通；或者英语词汇达到 2000 左右	40
3. 英语水平达到国家四级	60
4. 英语水平达到国家六级	120
5. 六级以上，口语流利	180

15 因素名称：技能要求	
因素定义：指工作要求的相关技能。技能指经过相关训练可以掌握的、对特定的工具或者事务具备的操作处理技巧	
等级界限说明和评分标准	

3E 薪酬设计

1. 不需要特殊工作技能，具备基本的体能即可	5
2. 工作的操作流程有一定的技巧，需要经过简单的培训才能掌握（1月）	15
3. 需要特定的技能，经过较长时间的培训才能掌握	40
4. 某方面的技能特别突出，需要有该领域的深厚基础才能掌握	90
5. 需要多方面的技能，并能综合运用	180

第三部分：工作负荷因素定义的分级表

16 因素名称：工作压力	
因素定义：指工作的节奏、时限、工作量、注意转移程度和工作所需要的对细节的重视而引起的工作压力	
等级界限说明和评分标准	
1. 从事程序性工作，心理压力较小	10
2. 程序性工作较多，有时会出现不可控因素，有一定的心理压力	30
3. 脑力支出较多，工作中常出现不可控因素，心理压力较大	100
4. 需要付出的脑力强度大，不可控因素多，心理压力大	150

17 因素名称：工作时间特征	
因素定义：指工作要求的特定起止时间	
等级界限说明和评分标准	
1. 按正常时间上下班	10
2. 上下班时间不一定是正常班，但具有一定的规律性，可以自行安排或预先知道	30
3. 有些时候工作要求不得不早到迟退或者周末加班	80
4. 工作时间根据工作具体情况而定，自己无法控制	150

第四部分：工作环境因素定义给分级表

18 因素名称：环境特征	
因素定义：指工作时环境对任职者身体、心理健康影响的程度	
等级界限说明和评分标准	
1. 80%以上的时间在室内办公，环境舒适，无特别不良感觉	20
2. 工作需要外出，有时感觉环境较不舒适	80

3E 薪酬设计

3. 经常外出，且在途时间长，有时感觉环境极不舒适或者户外工作，环境因素对人体有一定的损害	150
---	-----

员工评价因素定义、分等明细表

第一部分：态度因素的定义与分级表（选定一项）

19 因素名称： 工作时间特征	
因素定义： 对自身工作职责和公司利益的承诺，能否积极主动为自己的行为、工作承担责任	
等级和界限说明	
1. 一般	10
2. 稍好，有一定的责任心，能为自己的工作负责	50
3. 较好，有较强的责任心，主动为自己的工作负责	100
4. 好，有较强的责任心，为自己的工作负责，爱护公司的财产、名誉	200
5. 极强的责任心，视公司如家，一切从公司的利益出发	300

20 因素名称： 主动性	
因素定义： 任职者在工作中积极主动地承担工作职责，完成工作任务的表现情况，以加班时间等因素判断	
等级和界限说明	
1、一般，只是完成自己的分内工作，上级要求什么就做什么	5
2、稍好，有一定的主动性，经要求或动员能够承担分外的工作	60
3、较好，有较强的主动性，在有任务时能够主动承担	120
4、好，有很强的主动性，经常主动提出或者直接从事额外的任务	240

21 因素名称： 敬业清神	
因素定义： 热爱本职工作，勤勤恳恳付出的精神	
等级和界限说明	
1. 一般，基本上只是被动地完成工作	10
2. 稍好，具体把工作做得更好的意识，有一定的加班情况	100
3. 较好，经常牺牲自己的时间精力力求把工作做得更好	200

3E 薪酬设计

4. 好，视工作为第一要义，一切以工作为中心	300
------------------------	-----

22 因素名称： 进取心	
因素定义：能否在工作中精益求精，不满足于现状，追求更高的目标等级和界限说明	
等级和界限说明	
1. 一般，基本上完成工作就万事大吉	10
2. 稍好，偶尔能提出一些改进工作的建议，工作有一定的进步	50
3. 较好，积极追求把工作做得更好，能够经常对工作进行改进，提高工作质量	100
4. 好，在工作中精益求精，工作有明显的进步	180

23 因素名称： 心理承受能力	
因素定义：能否面对挫折保持永不服输、积极进取的心态，在有压力的情况下，能否保持情绪的的稳定，正常开展工作的心理状况	
等级和界限说明	
1. 一般	10
2. 稍好	50
3. 较好	100
4. 好	180

第二部分：能力因素的定义与分级表（选定一项）

24 因素名称： 管理能力	
因素定义：综合的计划、组织、领导、协调、沟通等能力	
等级和界限说明	
1. 不适应	0
2. 一般	30
3. 稍好	100
4. 较好	200
5. 好	300

3E 薪酬设计

25 因素名称：综合素质	
因素定义：整体的人格、心理素质、创造力、分析判断力等能力的健全水平和日后进步的潜力	
等级和界限说明	
1. 不适应	0
2. 一般	30
3. 稍好	100
4. 较好	200
5. 好	300

第三部分：背景因素的定义与分级表（选定一项）

26 因素名称：学历与教育背景	
因素定义：任职者本人现在持有的国民教育序列的教育水平证书	
等级界限说明和评分标准	
1. 小学	5
2. 初中	20
3. 高中毕业和中专	60
4. 大学专科	120
5. 大学本科	180
6. 双学士或者在读研究生	250
7. 硕士研究生	300

27 因素名称：工作经验	
因素定义：指工作得达到基本要求，还必须有某种必须随着经验不断积累才能掌握的技巧。判断基准根据掌握这种必须经过一段时间的实际工作的技巧所花费的时间	
等级界限说明和评分标准	
1. 无专门的经验	0
2. 1 年以下	30
3. 1~3 年（含 1 年）	60
4. 3~5 年（含 3 年）	100
5. 5~8 年（含 5 年）	200

3E 薪酬设计

6. 8 年以上	300
----------	-----

28 因素名称： 资格证书	
因素定义： 指工作中所需要的由国家或者相关机构进行认证的非教育序列的资格类证书	
等级界限说明和评分标准	
1. 无专门的资格证书	0
2. 初级资格或者相当于初级资格	60
3. 中级资格或者相当于中级资格	120
4. 高级资格或者相当于高级资格	240

29 因素名称： 语言水平	
因素定义： 指任职者现在掌握的语言技能	
等级界限说明和评分标准	
1. 只需要能用自己习惯的汉语进行沟通	5
2. 能够用普通话或粤语进行流利沟通；或者英语词汇达到 2000 左右	40
3. 英语水平达到国家四级	60
4. 英语水平达到国家六级	120
5. 六级以上，口语流利	180

30 因素名称： 计算机等技能	
因素定义： 指工作要求的相关技能。技能指经过相关训练可以掌握的、对特定的工具或者事务具备的操作处理技巧	
等级界限说明和评分标准	
1. 基本的体能	10
2. 对计算机等有一定的操作经验或者基本掌握工作所需要的特定技能	90
3. 计算机操作技能熟练，掌握多种软件；工作所需要的技能十分熟练	180

如何依照这些因素来评分能，需要设计一个打分系统。我们推荐使用 1000 个点为总点数。总点数通过因素分摊到各个因素上去，如果因素包括教育、经历、体能要求、责任和工作环境，我们可以给“教育”因素满分 300 点、“经验” 300 点、“责任” 200 点、“体能”和“工作环境”各 100 点。确定点数时我们是

3E 薪酬设计

经过深思熟虑的，而且根据各个因素的重要性。

企业战略可以指导我们作决定。比如说，在一个高科技专业组织中，教育因素可能是最重要的。相反，在一家零售机构教育因素可能不是最重要的。

确定了每个因素的点数后，还要决定这些点数被安排到哪个等级。比如说教育级别占了 1000 点中的 300 点。我们要订出该因素的每一等级折合的点数，最高等级也就是占有了全部点数。有了这些，才能用以给岗位打分。

下面是一家咨询公司的点值打分系统实例。

评估因素	因素权重	因素分数	等 级							
			1	2	3	4	5	6	7	8
Knowledge 知识	9%	90	9	13	19	28	42	61	90	—
Experience 经验	13%	130	13	19	28	41	60	89	130	—
Scope of Activity 工作范围	10%	100	10	15	22	32	46	68	100	—
Decision Making 决策权	16%	160	16	25	40	64	101	160	—	—
Consequence of Error 误差的后果	13%	130	13	21	33	52	82	130	—	—
Internal Business Contact 内部沟通	5%	50	5	8	13	20	32	50	—	—
External Business Contact 外部沟通	8%	80	8	13	20	32	50	80	—	—
Complexity of Supervisin 督导责任	12%	120	12	19	30	48	76	120	—	—
No. of EE's Supervised 督导的人数	6%	60	6	8	12	16	22	31	43	60
Research & Analysis 研发能力	8%	80	8	14	25	45	80	—	—	—
	总点数	1000								

上图一共分出 10 个因素，总点数 1000，根据这 10 因素的重要性，把 1000 点分配到不同的因素上去，比如“知识”因素得到 90 点，该因素分成七等，第一等是小学毕业，第二等是中学毕业等等，我们把 90 点均分或不均分地分配到“知识”因素的各个等级上，如上图。

许多岗位系统在各种大公司中使用。最流行的是 Hay 系统等。也有很多其他的评估系统在使用中，大多数薪资咨询公司有自己的版本。一般因素可以被分为工作输入（员工为岗位带来的）和工作产出。工作输入包括经验、教育、投入度和责任感、资产和 workflows，以及在不同的工作环境下行使岗位职责的能力。工作产出包括工作收入，比如产品，红利等。

3E 薪酬设计

Hay 系统的评估因素是“技能”、“解决问题”和“责任”。

第三步：组成评估小组，进行测评

即使是在使用简单的排序法也需要一个专门的评估小组。

第四步：回归拟合进行校验

如何判断你的评估结果是否合理呢？可以应用统计学方法（所谓回归拟合）来校验。

我们曾注意到，某些机构更加注重外部平等，他们以市场的名义定义内部平等。在这样的机构中要做两项工作：（1）取得机构中所有岗位可以利用的市场数据；（2）对于没有市场数据的岗位，要求出估计值。

回归拟合，要先建立一个与关键岗位的市场工资有关的模型，借以评价我们测评出来的内部岗位价值分数是否与外部市场工资水平保持一致。一般回归拟合使用“线性多重回归”模型，还有非线性多重回归（如指数函数），也可以用。

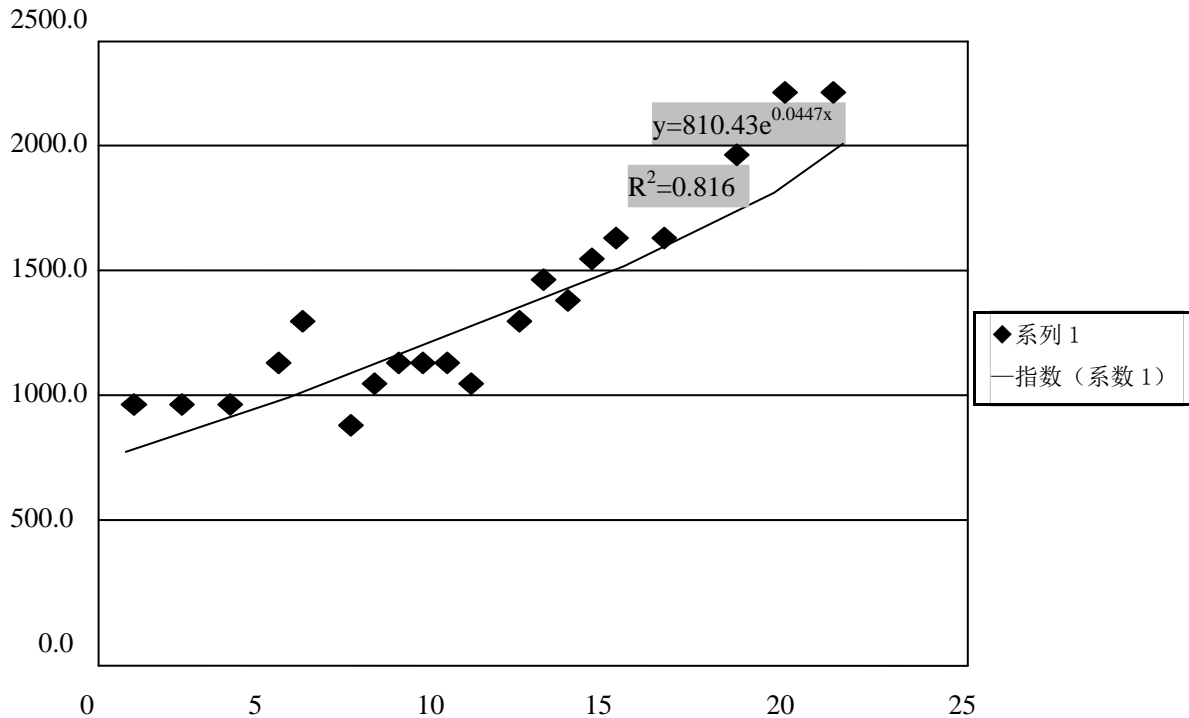
线性多重回归模型的形式是 $W=a+b_2x_1+b_2x_2+\dots+b_n x_n$

一般来说，市场评估得到的点值作为 x 或叫做独立变量；市场工资作为 y 值。所谓回归分析，就是对这一组 x 、 y 值在计算机 Excel 上进行画图分析，如果画出的点（每个点代表一个岗位）非常趋近于一条虚拟的趋势线（线形多项式函数或指数函数），就认为你的评估点值结果与市场上各个岗位工资高低趋势相符，内部均衡和外部均衡获得兼顾。

下图是我在一个咨询案例中为企业岗位测评的结果，以及回归分析的结果。

岗位测评

JOB TITLE	监督管理	责任范围	沟通技巧	任职资格	解决问题	环境条件	对企业的影响	总分
副总经理	86.7	200	81.1	69.2	177	25	69.7	709
总工程师	66.7	185	76.8	69.2	177	25	62.7	663
财务总监	66.7	185	81.1	69.2	177	25	62.7	667
生产部经理	66.7	149	81.1	76.9	152	25	55.7	607
设计公司经理	80.0	138	81.1	61.5	159	25	55.7	602
财务部经理	53.3	138	81.1	61.5	147	25	54.3	561
维修公司副经理	66.7	112	70.5	61.5	119	25	44.5	500
市场部副经理	40.0	108	76.8	61.5	136	25	54.3	502
生产部项目工程师	33.3	76.9	55.8	61.5	88.5	25	40.2	407
生产部计划室主任	46.7	81.5	24.2	61.5	119	25	40.2	434
设计公司工艺室主任	64.0	82.2	60.0	53.8	119	25	40.2	454
办公室政务秘书	13.3	46.2	55.8	38.5	53.1	25	27.6	260
办公室组织干事	13.3	46.2	24.2	46.2	53.1	25	23.4	232
人力资源部劳动力管理	13.3	69.2	60.0	46.2	70.8	25	27.6	313
财务部出纳	14.7	7.69	34.7	38.5	17.7	25	4.68	143
结构车间办事员	13.3	15.4	34.7	23.1	17.7	25	2.34	132



在上述的案例中，对岗位点值数据进行回归拟合，得到曲线，该曲线的似合系数“ R^2 ”=0.816。“ R^2 ”值越大，说明两组数据（点值与市场工资）的高低趋势越符合，意思是你评的高岗位，市场上给你的工资就高，你评的低岗位，市场上给的工资就低——内部均衡和外部均衡，两者得到了统一。

在上例中，“ R^2 ”大于0.8，符合要求，说明内外均衡都兼顾了。如果你的“ R^2 ”值较小，说明你的岗位测评工具有问题，比如所选因素不适合你们企业，或者因素间的权重给得不合理，或者评估过程带有过多的主观偏差。当然，也有可能是取得的市场数据不够好。

总之，如果（1）机构最关心外部公平；（2）充足的市场和岗位数据可以给出；（3）带有充足预测型的模型（回归分析）可以提供，那么可以借助回归拟合的“ R^2 ”值判断你的岗位测评是否令人满意。

点值法的好处是可以确定岗位不同价值，通过每一岗位的点值不仅可以看出价值的不同还能看出差异的大小。缺点是：（1）费用大，而且花费的时间长。（2）级别的正确性有待商榷。尽管级别是以测评人员的判断为基础的，但是并不能证明这些级别能正确地反映价值。

最后说一下岗位测评的优与劣。尽管岗位测评是目前最常用的，但它还是有一些缺点：

1. 维护等级森严的官阶等级；
2. 假定了人们与他们的岗位的价值相匹配；
3. 太注重内部均衡、内部偿付关系；
4. 维护不诚实的岗位表述并且只看中点数；
5. 计算和管理都很昂贵；

3E 薪酬设计

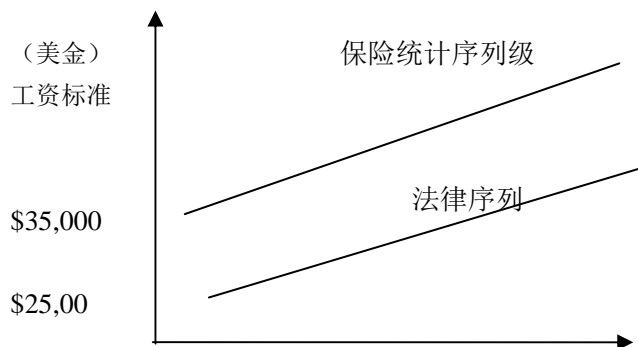
6. 不支持水平职业移动和特殊职业；
7. 人们看重职位提升而不是业绩和技能发展；
8. 系统经常被用来计算奖金和其他非薪资目的。

【案例】岗位测评与双序列薪酬

Anchor 保险公司是全国人寿保险公司。它使用了一套岗位测评体系。如果两个岗位均为同一等级，可以视为公司有相同的价值。

岗位测评结果，保险统计、信息系统这两类岗位的薪金与会计、律师薪金等级是相同的。然而，外部市场却迫使公司付给保险统计师比律师高 10000 美金，否则就不可能吸引到合格的保险统计师。

公司想到一种折中方法。如下图所示，创造了两种分离的岗位序列：1) 法律序列；2) 保险统计序列。这样，保险统计师的工资就能达到市场水平了。



100-19 50-99 200-99 250-99 300-49 点值

分析：这个案例，采取了一度流行的两个薪资序列的作法，在同一个岗位测评结果下，分在同一级里的岗位，却有的按下边的曲线定工资，有的按高处的曲线定工资。这实际是牺牲了内部均衡，以求得外部均衡性。保险统计师虽然在岗位测评时跟律师分在了同一个等级，比如第 19 级，但保险统计师按高的那一条曲线定工资，于是就可以拿到譬如年薪 38000 美金，跟市场持平，而同一个等级时的律师则按低的线，只是 28000 美金。

但是，这种作法，其实是把内部均衡的破坏进行了公开化和“合法化”处理，一个员工并不会只在自己所在的曲线序列上去比较内部均衡，他更倾向于去与整个公司内各种同事比较。于是，律师会发问为什么我和保险统计师是同一个岗位测评等级，而我的薪水却低。所以，上述两条曲线的作法，并不是解决了矛盾，只是形式上转化问题的表象。我们对两条曲线，不要过于迷信。

第四章 个体均衡与绩效考核

个人均衡关系到个人薪酬的公平问题。这个概念与外部均衡和内部均衡的不同之处在于它强调的不是岗位本身，而是从事此岗位的员工的价值。个体均衡要求公司根据员工各自的素质和水平来支付工资。下图是个体均衡的基本模型，根据这一模型，个体员工总在不断地监测着他们与公司的价值交换关系。

$$O_p/I_p=O_o/I_o$$

这里： O_p = 员工酬劳

I_p = 员工业绩

O_o = 其他员工酬劳

I_o = 其他员工业绩

也就是说，在同一岗位上不同员工的工资水平，要和员工的业绩成正比例关系。这将影响到某一个岗位所处的工资级别内，给它的不同在职者确定工资和调整工资的时候，要考虑到在职者的业绩。另外，在确定每个在职者的变动工资（奖金）的时候，也要以业绩作为主要因素。管理者必须根据业绩而非时间来决定薪酬，才能使员工的努力程度和工作表现有所改善。那些业绩佳的员工必须比只停留在最低的可接受水平的员工得到更多的薪酬。只有当薪金数量与业绩水平相联系时，薪酬才能影响业绩。受到奖励的表现往往会继续发扬，而没有得到奖励的行为一般不会再继续下去。

关于如何把薪酬与业绩挂钩，我们必须掌握“期望理论”。

期望理论

对于员工来说，他们努力工作是因为他们相信这会带来相应的回报。这就是所谓“期望理论”：（1）期望一定程度的努力会带来一定的业绩水平（我们称其为 **E-P**）。对于某个具体岗位，**E-P** 就是如果一个人努力，他就可以达到一定的业绩水平；对于某个求职者，**E-P** 就是如果他接受了一个岗位，他就一定能胜任。（2）取得一定业绩水平后，员工会得到他所期望的回报（**P-O**）。**P-O** 的意思是如果一个人成功地做出了一定的业绩（**P**），他就会有所回报，比如高收入、升职或其他奖赏。

E-P 与 **P-O** 这两个路径全部打通，员工才会采取措施去追求业绩目标。我们称之为期望理论。

我们可从期望理论中得到两个结论：一是只有当人们相信业绩的确能带来回报时（比如高工资），薪资才能影响他们的努力程度和工作表现。二是管理者对这一信念产生积极影响的唯一途径就是在实际操作中，真正做到薪酬决定于业绩。这就要求我们：第一，找到那些有激励价值的奖励形式；第二，保证这些奖励的获得由业绩所决定。在这里，企业应遵循的五个重要原则是：

1. 除非一个员工将某个目标当成自己的目标，否则目标便不能对员工产生激励。你可以为一个销售代表设定 5000 元的目标，但这并不能保证它一定能完成这个销售量。只有当他接受了目标，目标才会对

3E 薪酬设计

他的业绩有激励效果。

2. 对于一个被接受的目标，它的难度越高越难以实现，所实现的业绩水平就会越高。

3. 目标越具体，对目标的接受程度及其后所达到的业绩水平也越高。因此，制定目标时若能具体到产出单位、货币单位，或最后期限，会比像“尽量去做”、“试着提高”这样的目标的激励价值大得多。

4. 如果员工能参与目标的设定，那么他将其视为是自己的个人目标并为之付出全力的可能性就会大大提高。这个原则也解释了为什么 **MBO** 管理项目，作为一个管理技巧，能取得那么大的成功。员工参与目标设定会创造出一种气氛，使他们对目标更为重视。

5. 研究还显示，当目标及相关的奖励以金钱形式出现时，员工对目标的重视程度也会提高。

通过以上的讨论，我们可得出这样的结论：

1. 仅仅是工资内部分配均衡并不能保证高业绩水平，只有将具体的业绩水平与具体的薪酬联系起来才能真正影响业绩。必须使员工坚信高业绩会带来高薪酬。

2. 有时，高收入反而可能会与其他重要回报相冲突，从而妨碍员工做出最佳的成绩。

3. 业绩结果必须在员工的直接控制之中，工资激励才会发生作用。如果一个员工只有依赖另一员工才能完成工作或者目标多数不受他控制，那么薪酬机制就绝不可能成功地产生高业绩激励。

4. 尽管许多公司都确信他们实行了收入与绩效挂钩的原则，但事实上，他们可能并没有做到。比如下面的例子。

【案例】侮辱性的薪金提升

Mark Williams 对他去年的薪金提升极为不满。他作为专利保护律师已经为电子设备的制造厂 **General Healthtronics** 工作了两年。他一毕业就开始在这里，是一名非常热情、努力的律师。他的上司不仅对他的工作十分满意，而且还称赞他为该公司最出色的专利保护律师。事实上，他绩效考核优秀，将获得 6% 的提升，由年薪 29260 美金到年薪 31907 美金，增加了 1947 美金。

Mark 新的薪金听起来很不错，直到他与其同学兼同事 **Fred Cadillac** 相比较后。**Fred** 从来不努力工作，每天上班都迟到，而又总是提前 20 分钟去上高尔夫球课。

Fred 对 **Mark** 说：“明年我可以在娱乐上投入多一点，因为我加薪啦！”

“你明年能赚多少？” **Mark** 很怀疑地问。

“只是增加了一点，到 31609 美金。” **Fred** 答到，然后去上他的高尔夫球课了。

Mark 非常气愤地回到办公室，他想：他做的所有工作努力只比 **Fred** 多赚了 300 美金！

经过深思熟虑后，**Mark** 来到他的上司 **Steve Mackey** 的办公室。他说：“当我获悉自己的薪金明年会到 31907 时，我非常高兴，但当我得知 **Fred** 的薪金明年也会增加到 31609 时，我认为这是不公平的！就连你也曾说过他是本公司最懒惰的律师。”

3E 薪酬设计

“**Mark**，我同意你的意见，这是不公平的，” **Steve** 补充说，“但我没有一个好的解释可以给你。你可以看一下这份表现矩形图。这是公司总部下达给我的政策。”

绩效评定 (Performance Rating)				
	不可接受的	可接受的	超出一般的	出色的
	(Unacceptable)	(Acceptable)	(Above Average)	(Outstanding)
提高百分率	0%	5.5%	6%	6.5%

Steve 补充道：“你和 **Fred** 两年前开始同样是年薪 28000 美金。在两年中，你获得了最高的业绩评定——出色的，而 **Fred** 评为可接受的级。你们每人获得 5% 的市场调整，你另外获得 1.5% 的提升，**Fred** 获得 1% 的提升。”

“那 1.5% 是带侮辱性的！” **Mark** 抱怨。“我为什么要加班在法律图书馆做额外的研究？所有我做的这些努力就表现为比 **Fred** 多 298.20 美金的回报吗？看来我只有两种选择：像 **Fred** 那样干活或寻找另一家公平的公司。我想你知道我的选择了。” **Mark** 愤然冲出了 **Steve** 的办公室。

分析：这个案例违反了个体均衡性。同一岗位上的不同人的薪资水平，没有和业绩成正比例的关系。在这里，管理者的实际行动要比口头承诺有力得多，所以必须通过实际行动使员工确信如果他的确表现出色，他就一定能提到回报，而且表现优秀者的薪酬必须高于表现一般者，表现一般者的薪酬必须高于表现较差者。经过一段时间的努力，员工会逐渐信任薪酬—业绩系统的有效性。

第五章 3E 薪资设计的“3E 十五步”

“3E 十五步”这是我给起的通俗的名称。所谓“3E 十五步”，是任何一个薪资主管或经理及至咨询顾问为企业设计薪资结构必须有的 15 个步骤，在这些步骤中很好地体现了“3E 薪资”的三种均衡性理念。但我们说，多数人都不同程度地缺少其中一步或多步。

3E 第一步：选择 20 左右个 Key Job ——关键岗位

选它们的目的是为了依据它们的岗位测评结果和它们的市场数据设计出企业的薪资结构。所谓薪资结构（术语叫做 **pay structure**），就是分多少级工资，每级幅度是多少。一个企业的薪资系统不外乎就是这个薪资结构和薪资政策（**pay policy**）来构成。这个薪资结构看似简单，但级差、级幅度、重叠度等等，都有规范的要求，并且还要在薪资水平上实现外部公平，所在不是简单地拍拍脑袋来设定的。

下图给出了在我的培训课上练习的案例中使用的 **Key Job** ——关键岗位。

3E 薪酬设计

JOB TITLE	教育背景	经验	主动性和创造性	对设备和流程的负责度	监控他人	误差的后果	机密资料	工作环境	AWARDED
税务会计	240	180	360			280			1060
行政秘书	160	180	360			280			980
一线主管	240	180	360			700			1480
会计	240	180	360			420			1200
副生产工程师	240	180	480			420			1320
簿记员	160	180	120			140			600
商业策划者	80	180	480			420			1160
客户支持代表	240	120	480			280			1120
资料数据主管	240	240	360			420			1260
设计/开发工程经理	240	240	600			560			1640
诊断工程师	240	180	480			420			1320
区域经理	240	180	600			560			1580
电子装配工	80	60	120			280			540
电子设计工程师	240	180	480			420			1320
人力资源职员	240	180	360			280			1060
人力资源经理	240	240	480			560			1520
信件职员	80	120	120			140			460
维护机械师	80	180	240			420			920
市场研究分析员	240	180	480			420			1320

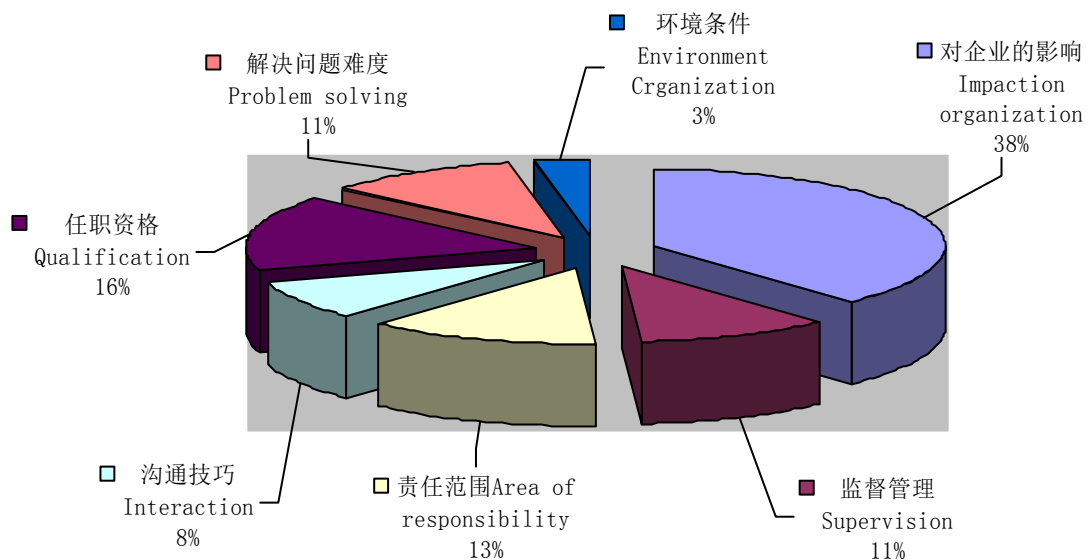
3E 第二步：选择 7-8 个 Factor（岗位测评要素）

企业到底选择什么岗位测评要素，要依照企业的战略，根据本企业重视的是什么。一般来说一个企业最好只用一套岗位测评要素，不要为不同类型的岗位设计不同类型的因素。最多单独为工人设计一套，其他人员全用统一的一套。这样才能在全企业范围内实现内部均衡——使用同一套标准来测评所有岗位。这就要求你选择的岗位测评要素能够适用于企业大多数岗位，做到这一点似乎很难，其实不难。一家著名的外资咨询公司设计的因素有七个，都适用于企业大多数岗位。当然，上面的表格里，我也给出了练习使用

3E 薪酬设计

的八个因素的例子。

职位评价系统七因素的比重



3E 第三步：设计岗位测评要素打分量表

当我们给不同的关键岗位（Key Job）按照上一步所选出的评估因素打分的时候，还需要知道每个因素的每一等级相当于多少分。这样才能给不同岗位打出分数，一等级相当于多少分。这样才能给不同岗位打出分数，从而根据分数高低设定其所在的工资级别（高分的落入高的工资级别，低分的落入低的工资级别），从而实现内部均衡性。

怎么知道每个因素的每一等级合多少分数呢？这就是设计一个“打分量表”，量表体现了不同要素的重要性和不同等级的分值，见下图的例子。

岗位要素	岗位评估要素	权重	层级与分数						
输入	专业知识与经验	I (16.7%)	10	16	25	40	63	100	
	管理技能	II (16.7%)	10	16	25	40	63	100	
过程	人际沟通	III (8.35%)	5	9	16	28	50		
	问题复杂度	IV (8.35%)	5	9	16	28	50		
	决策力	V (8.35%)	5	9	16	28	50		
	风险管理涉及程度	VI (8.35%)	5	9	16	28	50		
输出	岗位产出	VII (16.7%)	10	18	32	56	100		
	岗位影响	VIII (16.7%)	10	18	32	56	100		
		100%							

3E 第四步：组成评估小组，进行岗位测评

评估小组由管理人员、薪资专家和某些部门的代表组成。在实际评估中，当书面的工作描述被某些并

3E 薪酬设计

不了解实际岗位的人误解时，另一些熟悉岗位的人就可以在这时起作用了。最后，必须把评估小组的岗位测评经验写成手册。这些手册可以为以后很多事情提供有价值的参考，比如，对于打分标准和因素等级的具体理解。

- 评估规则：
- 代表公司利益，而不是某个部门的利益。
- 你评估的是岗位而不是该岗位的任职者。
- 岗位测评是基于对岗位的了解，所以你必须以岗位说明书为基础。如果岗位说明书的描述不够充分，我们需要与岗位任职者的直接主管联系。
- 不要激励争吵。
- 评估同一级岗位时，一次评一个，尽量不要受到前一岗位测评结果的影响（最好是随机抽样进行评估）。
- 每个专家小组成员都要发表自己的意见。
- 组长负责讨论的整体协调。
- 适度对外保密。
- 记住评估是一种判断，因此没有绝对正确的答案（集体决策可降低偏颇）。

我们反对每人发一个表，让评估者自己在表上打分，最后大家的分数加权求和就是某个岗位测评分数的形式。这种做法看似民主其实平庸，因为没有形成讨论，没有在讨论中获得充分了解岗位信息的机会。另外，我们也反对把岗位测评要素选得太多，以为要素越多，评得越精确。其实恰恰相反，实践证明，要素越多越导致岗位之间的差距拉不开，大多数岗位都堆在中间的某一个级别，失去了岗位测评的既定目的。

3E 第五步：校验岗位测评的结果是否准确

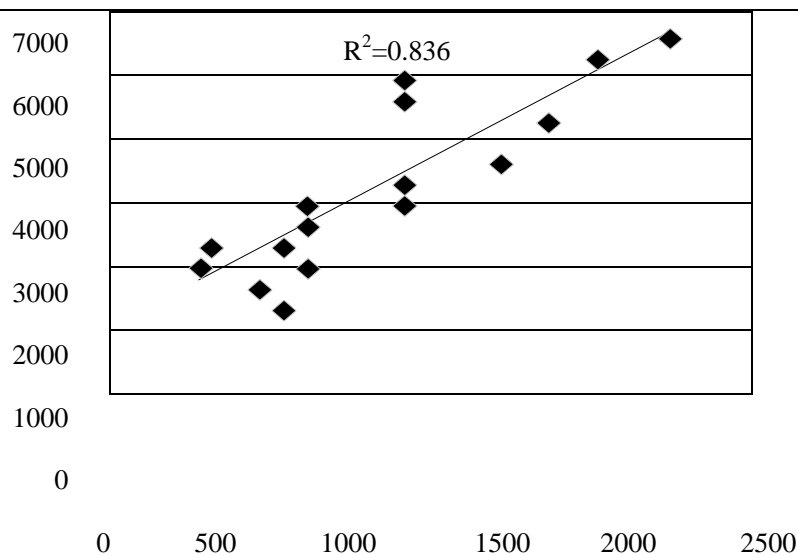
岗位测评结果出来之后，测评的准确与否，这似乎没有办法知道，但是我们在第三章里边已经介绍了“回归拟合”，它可以校验你评估的结果是否和市场趋势相符合。通过回归拟合，得到 R^2 平方大于 0.8，就说明你对不同岗位测评的高低，其排序和分值差距，与市场对这些岗位的工资高低的“理解”是相符的。如果 R^2 平方小于 0.8，就要检讨评估因素的选择、因素的权重乃至评估过程了，也就是要回到 3E 第二步重新来过。

下图给出了一个回归拟合的例子，是为课堂上学员练习设计出来的，其 $R^2=0.836$ ，表示岗位测评结果符合市场上岗位薪资高低的趋势。岗位测评算是通过了。如果你发现下图上的某些“点”（岗位）偏离中间的趋势线太多，说明这些岗位测评有问题，你就要和这些岗位所在部门经理与评估小组成员一起，重新考虑评估这些岗位。

$$y=0.0001x^2+2.347x+623.86$$

第 30 页 共 67 页

3E 薪酬设计



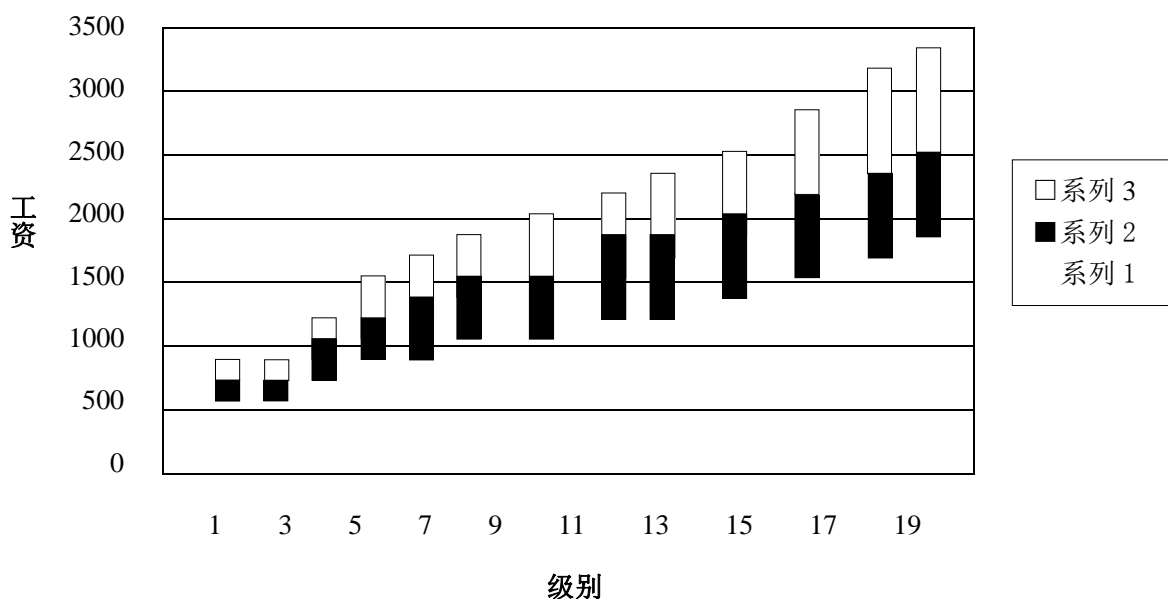
3E 第六步：设定工资级别的数量

完成岗位测评之后，就开始设定工资结构了（注意，即便你不喜欢岗位测评，在企业中你只是拍脑袋而把岗位分了等级，但也并不妨碍你依旧从“3E 第六步”起开始设计你的薪资结构。）

有几个因素会影响工资级别的数量。主要的决定因素是企业岗位的数量，岗位数量越多，级别也会越多。机构中的等级水平和他们之间的关系，也会影响级别数量。也就是说，组织机构的层级数越多，那么要求的工资级别数量也越多。上级和下属一般不会在同一工资范围内。职业发展问题也会影响级别的数量。当一个职员预期被提升到一个新的岗位，职业发展通过在级别之间的移动而体现出来。

级别数量到底多少合适，太多了好不好呢？不好。附件是一个级别数量显然太多的企业的实际工资结构。太多的级别会扭曲级差、级幅度等参数。

目前结构



我们看到上图的各级间级差、重叠度两个参数都明显不好。这里倒不是为了得到好看的参数而选择级

3E 薪酬设计

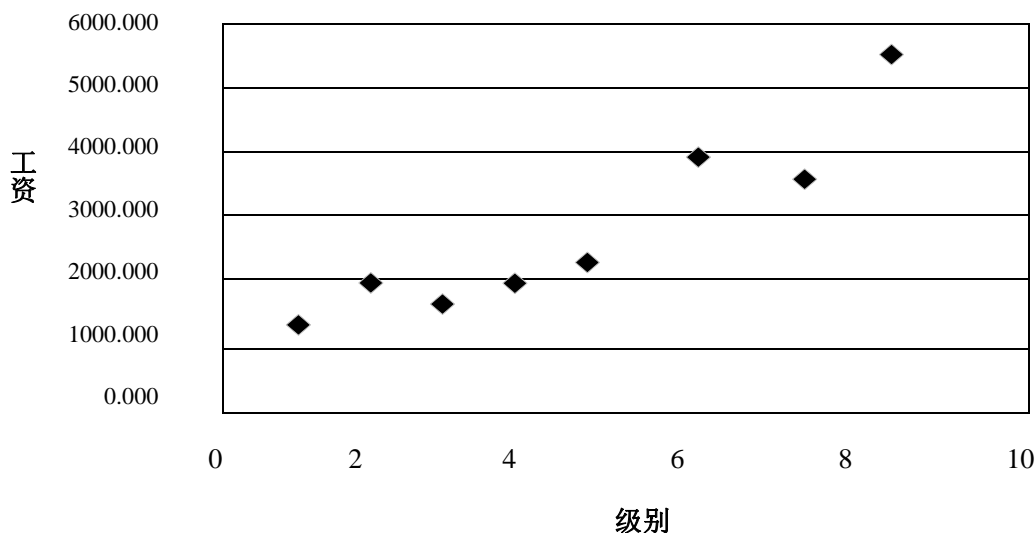
别数量，关键也是为了起到合理的公平性和激励性。如果两级级差太小，就导致所谓跷跷板现象，高端的工资不高，低端的不低，拉不开差距，激励作用被削减。

级别到底设定多少级合适，这有一些经验数据，而且我还需告诉各位，对于中低端岗位，它们所对应的级别数量要比中高端岗位对应的级别数量多一些，从而实现所谓的“小步快跑”，即，低端岗位有较多的级别可以长，但是每次升级的调薪幅度不大。

“小步快跑”这个词虽然比较通俗，但还是符合激励原则的。不过，到底要“快跑”到多快，也就是说低端级别数量多，多到什么程度，取决于人员素质。一般来讲，人员素质越好，调薪周期就要越长一点，也就是越“大步慢跑”一些，就是其岗位所对应的级别数量略少一些。

3E 第七步：设定工资级别的中点

在这个步骤中，中点是指各级工资幅度的中间点。有多少个工资级别，就有多少个级别中点。下图是在培训练习中的实例。



上图的横坐标代表级别数，纵坐标代表各级中点的工资数。该中点的工资数要反映企业在市场上的定位水平。这使得关键岗位的薪资调查数据成为各级中点计算的基础，因此，各中点间的距离也是根据市场差异得出，这就很好地体现了企业的市场定位，也就是外部均衡性。当然，在没有市场工资数据的情况下，就要借助企业的实际工资数据，也可以画出这些中点值，只不过它是否达到预期市场地位，就只能粗略估计了。

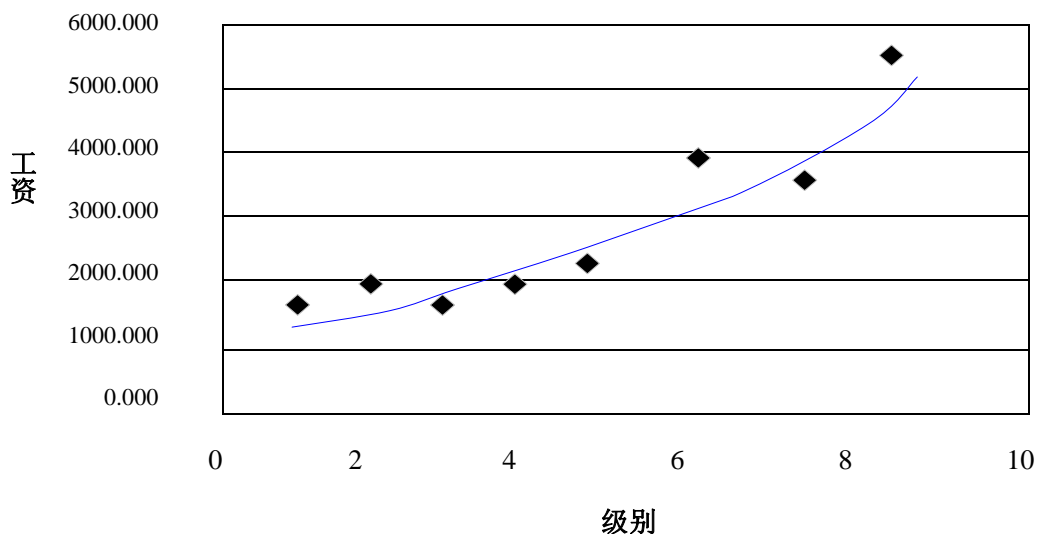
3E 第八步：对上述设定的工资级别的中点（锯齿状不规则的），进行光滑化处理

光滑化处理并不是人为改变上步计算出的企业各级工资中点的水平，而是保留了各级工资中点的市场定位、各级间高低变化趋势。如下图所示。

为各个锯齿状中点画出光滑的趋势线，以趋势线上各个中点，取代原来的锯齿状中点，成为新的工资

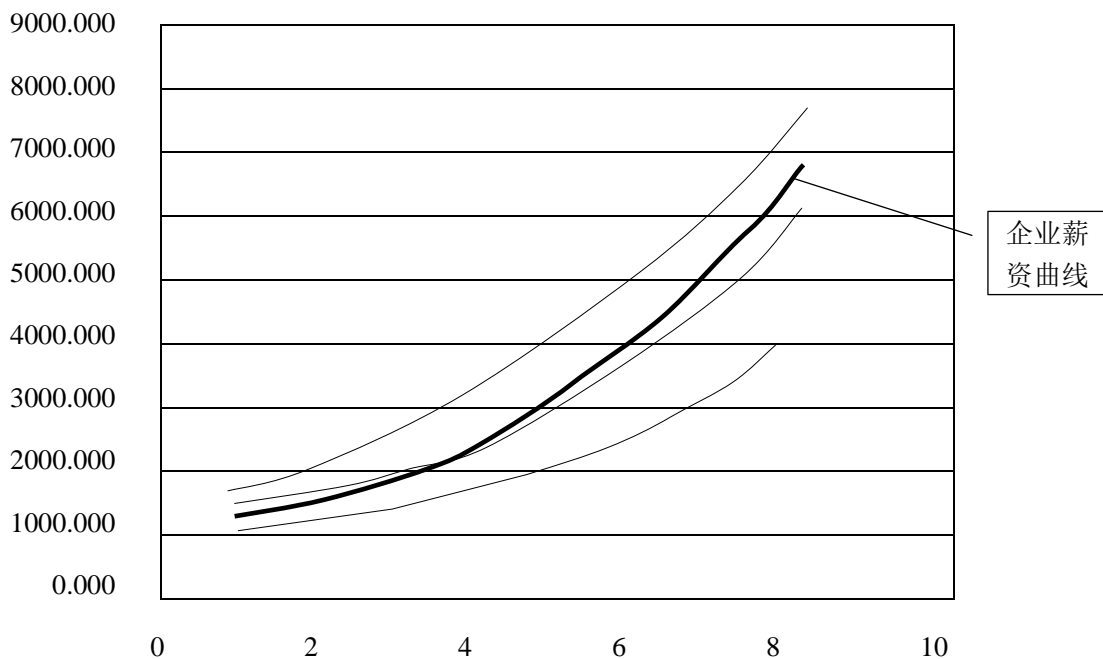
3E 薪酬设计

各级别的中点。这样做的目的是保留了薪资水平的市场定位状况和各级差距相对关系，并把锯齿状的、不便于向员工解释和沟通的各级中点，变成了便于沟通、符合常规习惯的逐级递增的中点值。

**3E 第九步：调整级差**

各级工资中点之间的级差到底是相等还是不相等呢？回答是，应该不相等。这里有好几个理由可以支持这个结论。首先，根据人员素质和激励特点，低端岗位的人员需要“小步快跑”，小步就是暗示我们，他们升级时的调薪幅度不大，两级级差也不大。另外，低端岗位对公司的价值的差异，也不如高端岗位对公司的价值差异大，所以级差在低端也应该较小。

通过级差的调整设计，我们得到下图所示的企业新的薪酬曲线。并且把你设计的薪资曲线和市场曲线放在一个图里研究。我们看到，标志以“企业薪资曲线”的那根粗的曲线，它获得了企业所期望的市场定位，也就是说，高端进入了市场的 90 分位与 75 分位之间，低端则低于市场的 75 分位。如图：



3E 薪酬设计

薪资曲线具体要定位在市场的哪里，要依照企业战略、人才战略而不是所谓“支付能力”来确定。所谓外部均衡性，也不是市场定位越高就越好。因此我不建议使用“外部竞争性”这个术语，它给人感觉好像市场定位越高的企业，薪酬就越合理。其实，IBM公司的中高端岗位市场定位并不高，但我们仍然说它的定位是符合企业战略的，是合理的，是实现外部均衡的，所以，“外部均衡”这个词，比“外部竞争性”来得准确，更适合于作为企业的薪资设计原则之一。

有一些学院派的教授，搞了一个所谓的“薪点制”，就是把企业的工资总额去除企业所有岗位的岗位测评分数总和，得出一“分”值多少钱，再根据每个岗位的点值，乘以一“分”值多少钱，计算出岗位的工资额度。这种作法是典型的“分工制”，属于看菜吃饭，即只考虑了企业的支付能力，而根本忽视了企业的合理市场定位。也就是说，在它薪资曲线设计的过程中，只参考了企业工资总额度，而没有研究如此确定下来的各级工资，其市场定位如何，也就无法确定外部均衡性是否达到。“薪点制”没把市场定位因素考虑进来，是完全错误的。如果以后有某咨询公司告诉你，要用“薪点制”为你们公司设计薪资结构，你就要小心了。

总之，我们有理由相信，级差的确定要考虑市场定位。有人曾经问我：“请问，你说我们公司的总经理和副总经理，他的工资差距到底应该多少合适？”其实，你的薪资曲线的市场定位不同，那你曲线上的各级间的级差也不同，所以，回答也就不言而喻了。而且，行业市场不同，曲线走势和级差也不同。

除了考虑市场定位的因素，各级级差的额度设定也有一些经验数据，在课堂培训中，我们指导学员依照经验的级差额度以及市场定位的选择，以此两个尺度，画出上述的企业薪资曲线。

3E 第十步：领先滞后调整

我们知道，100个企业在设计薪资结构的时候，98个都只是要根据现有的企业实际薪资水平或者现时的市场工资水平和市场定位，来设计出公司的薪资曲线。但是，我们说，市场的工资水平是逐年在增长的，按**翰威特**公司的报告，2004年中国主要薪资水平增长率为**7%**。也就是说，只参考现有市场而设计的薪资结构，随着时间的流逝，该薪资曲线将达不到公司预期的市场定位。这就会引发新老员工工资冲突。新员工按照增长了的市场水平来应聘和要价，往往谈定的工资就高于现有老员工在落后的薪资曲线上的实际工资水平。

有人说，我可以过上几年以后，把现有的工资水平根据市场的变化（增长）幅度而调高一些。这么做当然是可以的，但是，在你调高你的曲线之前这几年，你的曲线是越来越落后于你所设定的期望达到的市场定位的。你这种薪资曲线调整手段，就是“滞后”的政策。即，在曲线设计并颁布使用以后，你越来越达不到预期的市场定位，只好等若干年以后，再追着调上去一些，以求达到预期市场定位。这就是“滞后”策略。

如果你能在曲线设计并颁布使用的时刻，人为地把曲线调高几个百分点，那么你的薪资曲线就是“领

3E 薪酬设计

先”于你的市场预期定位了。这个领先优势一直将持续若干年（视你调高了百分之几而定），直到市场的增长已经抵消了你事先调高的水平。我们管这种事先调整手段叫做领先策略。在这种“领先”的政策下，你一直高于预期市场定位，给你的招聘和人员保留带来了裨益，但是缺点就是成本要增加。

如果不想过大地增加成本，可以考虑“中庸”的作法，即不能太领先于预期定位，也不能太滞后。

我们的 3E 第十步，就是“领先滞后调整”。通过对各级中点调高一定百分比，打出一个提前量，使你的薪资曲线能在未来若干年中一直能适合你的市场预期定位。

所以，这里我们也顺便澄清学者、讲师、咨询师们常常误解的一个概念：人们在想表达我们公司的工资定位在市场高端，或者定位在低端的时候，常说：我们公司的工资是领先市场的、滞后市场的。其实，上边的阐述使大家可以明白，“领先”和“滞后”不是市场定位高或低，它不是一个静态的概念，而是一个动态的概念，是比照未来市场的增长，现在我们要不要领先调高一步或者不调（从而保持“滞后”）。这叫做领先滞后。以后，我们再说我们工资高的时候，就说“我们公司的薪资曲线在市场上的定位高”，而不要说成“我们领先市场”了。

3E 第十一步：设定各级工资的级幅度

各级工资都要有个最大值、最小值，岗位测评后落在该工资级别内的岗位上的在职者，其工资可以在该工资级别的最大值、最小值之间确定和调整。级幅度，就是反映了这个最大值与最小值的幅度差异，一般是利用最大和最小值的百分比差异来体现各级幅度。各级幅度到底以多少为合适呢？这个看来也比较复杂，但我们可以说的是：低端岗位所在级别的级幅度应该比较小，而高端岗位则比较大。我见过一些不称职的咨询机构给企业设计的薪资幅度，各级都是一刀切的 35% 的级幅度。客户看了很满意：“哈好啊，这不是公平、公正、公开吗！各级幅度都一样，多么公平、公正啊，也可以公开啊。大家都一样！”

其实，这是违反了人的激励的原则以及岗位价值的客观差异现实的。我们说，高端在职者，其业绩可好可坏的波动空间要大于低端岗位在职者其业绩可好可坏的波动空间，依照个体均衡性，个人的工资要和业绩成正比例关系，所以，高端级别要给出较大的级幅度，以回报高端在职者业绩波动比较大的特点，实现个体均衡性，而不是高低各级都是一刀切的 35% 级幅度。此外还有其他一些理由，使得我们根本不能接受 35% 这个所谓的“公平、公正、公开”。比如，在一般的机构中，如果业绩令人满意，在工资级别幅度低端的员工在两至三年内会移动到中间值，此后移动的速度会变慢。薪资各级别的幅度，必须适合这种调薪的要求，使得在职者能够待在企业的年头，跟我们所预期的一样。也就是说，如果希望人员流动快一点的企业或企业中的某些岗位，那相应的级别幅度，就要略窄点，反之则略宽。一般我们都知道高端岗位的在职者，我们希望他们待在企业的年限要长一些，所以，高端级幅度要大，已是不言而喻。

那么，如何确定同岗位人员在一个级别内部的幅度上，其个人薪资的差异呢？

资历

3E 薪酬设计

以资历作为个体薪资差异的依据，用以奖励员工对机构的忠诚，也就是说，员工在公司工作每一年工资都会得到提升。

工龄

工龄的基本假设是一个工人对于机构的价值随着他在此领域的时间的增加而增加。工龄奖励职业时间，而不是机构忠诚。

业绩评价

一个人的绩效考核成绩，无疑是确定工资差异（通过确定不同的调薪比例来实现）的最主要的依据。

技能和知识水平

一般会把员工根据知识技能分成 4~6 个连续的等级。刚进入岗位的每个员工都从同一级的薪水低档开始。当达到不同一个技能水平时，薪水就会上升。这一系统有以下优点：

1. 刺激员工提高技能：这项计划鼓励员工精通各种技能而不是一项。
2. 更有效地利用人力：由于员工熟悉各种岗位，所以企业在分配和利用劳动力时更灵活。
3. 员工会更好的适应新生事物：以技能为基础的偿付系统鼓励人力资源的开发。处于新阶段的公司发现这一系统是在新员工中提高工作技巧的有效方式。

但是技能付薪系统并不是没有问题。它有以下缺点：

1. 大多这样的员工在两三年内到达技能顶级水平。到了这个时候会有一个明显的问题：“下一步该做什么”，下一步该怎样调节薪资，为了解决这个问题，大多数以技能为主的偿付程序还会联合其他程序（如业绩偿付等）。

2. 以技能为基础的薪酬在处于上升状态的公司内才会有效，因为这样的公司能给所有的员工灵活性。如果经济在下滑，那么顶级员工就不会有使用新技能的机会。

3. 难于衡量：因为各种技能水平的定义和测量做得不充分，有很多技能薪资计划是失败的。

4. 需要培训投资：这项计划要求必须发展关键技能。那么公司必须在培训活动中做出投资。

很明显，技能付薪系统并不是适合于每一个组织，而且必须在有清晰定义的环境下运行。它一般适合应用在处于上升趋势的从事生产工作的工厂中的部分岗位，即那些对于技能的要求很高的岗位。

3E 第十二步：计算各级工资的最大值、最小值

当你已经设定了合适的级幅度，计算出各级的最大最小值，就只是一个简单的数学运算了。然而有的企业没有各级工资的幅度（即最大、最小值），而只是每级工资有三个数，在职者只能从这三个数里选择，这样不行。我们必须做出各级工资的幅度，不同的人取幅度中不同的数值，实现个体均衡性——在同一岗位上的人，或者同一工资级别上的人，他的工资和业绩成正比例关系，所谓同工异酬。

1. 同工异酬可使机构意识到同种岗位的员工贡献可能显著不同。

3E 薪酬设计

2. 同一岗位存在薪酬差异可以对员工产生激励作用。

3. 若同一岗位不存在薪酬差异，那么对于许多员工来讲，个体均衡原则就被破坏了，他们的薪酬满意度也会降低，机构难于吸引和留住优秀的员工。

4. 为使薪资机制真正发挥作用，机构需保持行政性的谨慎。比如，同级薪酬差异可使机构意识到同级别的不同岗位间的微小市场差异。某些岗位的劳动力市场短期缺乏可能会导致它们的薪酬要高于同级别内的其他岗位。如果没有幅度，薪资结构要进行频繁的调整才能追逐这种市场微小变化，实现外部平等，带来很大的精力成本。而有一定薪资幅度，则避免了疲于奔命。

因为以上原因，多数机构的薪金结构都允许同一岗位或同一岗位等级存在工资等级差异。

3E 第十三步：设定各级间的重叠度

重叠度是个重要的参数，如果没有合适的重叠，就会出现官大一级压死人的现象，人们为了加工资，说拼命先想升官。于是出现“官导向”而不是业绩导向，就会产生士气上的问题。企业不可能通过大量的设官来激励员工，所以设计两级工资的重叠度可以一定程度地解决人员激励问题。

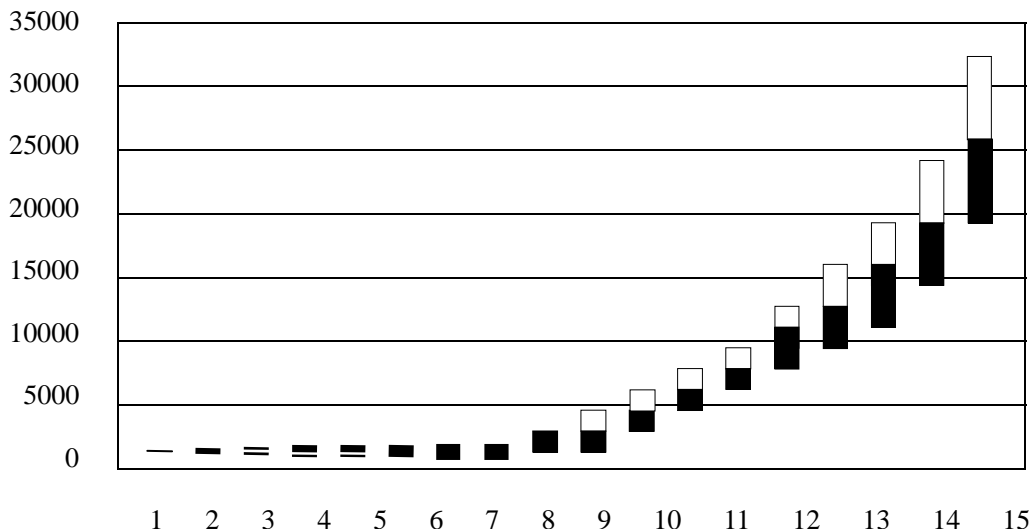
各级幅度越大，重叠度越大；级别分极越多，重叠越多。每一个组织都要根据实际情况和经验数据来判断可以接受的重叠程度。

到此为止，我们已经设计出了一个企业的薪资结构。下图给学员们设计的典型的工资结构的例子，里边有规范的级差、级别幅度、重叠度等等（篇幅限制，部分数据暂隐去）。

级别		最低点	25分位	50分位	75分位	最高点
15级	营运战略规划层	21170	23550	25940	28320	30700
14级	专业战略规划层	15870	17620	19360	21110	22850
13级	专业战略规划层	11980	13270	14550	15840	17130
12级	中层经营管理层/资深专业人员	9010	9980	10940	11910	12880
11级	中层经营管理层/资深专业人员	6770	7500	8230	8960	9690
10级	基层经营管理层/高级专业人员	5140	5670	6190	6720	7240
9级	基层经营管理层/高级专业人员	4000	4400	4800	5200	5600
8级	专业人员	3100	3410	3720	4030	4340
7级	专业人员	2450	2690	2930	3170	3410
6级	初级专业人员	1970	2140	2310	2480	2650
5级	初级专业人员	1550	1690	1830	1970	2110
4级	助理	1250	1360	1470	1580	1690
3级	助理	1020	1090	1160	1220	1290
2级	助理	870	910	960	1000	1040
1级	操作人员	740	770	800	840	870

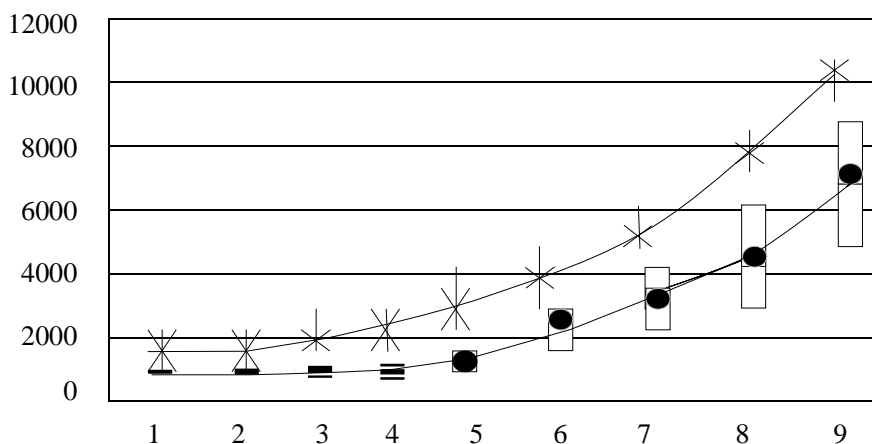
3E 薪酬设计

它画成的曲线，是这样的：



3E 第十四步：设定月总收入曲线

如果上述你的所有操作都是以企业人员的固定工资作为计算的数据，那么你画出来的曲线，就是一个固定工资曲线。我们有必要重复上述操作，以固定加变动的“月总收入”的实际数据或市场数据，来画出企业的月总收入曲线。并把这两个曲线画在一个图上。



上图中，最下边的粗曲线，是固定收入的曲线，画的方法是从 3E 第七步到第十三步。上图中，居上的粗曲线，是月总收入曲线，画它的方法也是通过重复 3E 第七步到第十三步，所不同的是以月总收入的数据作为计算的数据，画出月总收入曲线。

月总收入曲线和月固定收入曲线，两根线都要画出来，意义重大。它使得我们可以根据两条线之间的差额，确定不同岗位的目标奖金，再加入在职者的绩效考核成绩因素，最终计算出每个人的月度、季度乃至年度奖金。而且，根据这两根曲线上下差值，还可以确定公司、部门乃至个人的奖金预算。所以，任何公司的薪资结构都应该是包含有这两根曲线。

有的公司是只有一根固定工资曲线，然后规定固定工资与变动工资一个比重，或者年底有相当几个月

3E 薪酬设计

的奖金，这其实也等于是又描述出了一根月度总收入曲线，也是两条曲线，只是没有画出来而已。我建议也要画出来——根据你的固定、变动比重或者年底几个月奖金，来画出总月度收入曲线。

有的公司用一个年度工资总额来限制工资的发放。如何把你的薪资结构与年度工资总额挂上钩呢？其实方法很简单，答案也是来自上述的两条薪资曲线：当我们已知企业各个岗位薪资级别（岗位测评出来），又知道各个薪资级别的固定、总月度收入工资曲线（都是你设计并画出来的），就不难算出各个岗位、各个部门乃至公司的年度工资总额。以此测算出的总额，去比较企业批准了的工资总额。如果超出了工资总额，就应采取适当的调整办法：比如降低你设计的固定工资曲线和月度总收入曲线的市场定位（但这不是我们建议的，因为市场定位是根据战略来的，不宜由于支付能力而随意调整），或者降低年度调薪的比率，或者减少人员编制或者补充工资总额，最终都使得你的薪资曲线和企业工资总额“碰”得到一起。

上边讲的是如何与年度总额“碰”在一起。如何做明年度的薪资预算呢？其实办法跟测算年度工资总额一样。当我们已知明年各个岗位的人员编制，知道企业明年各个岗位的薪资级别，知道各个薪资级别的固定、总月度收入工资曲线（都是你设计出来的），就不难算出各个岗位、各个部门乃至公司的明年预算。不过，为了计算准确，这里还要引入一个 **CR** 的概念。

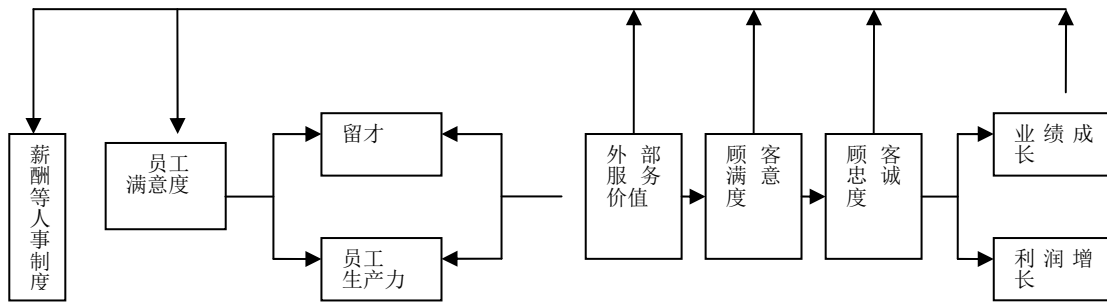
另外，从更广的角度看，不同的组织使用不同的预算方法。预算方法应该与管理哲学相结合。传统上使用的方法叫做 **top-down**，也就是公司从销售目标额度出发，从费用、收入角度，算出公司能支付的工资预算和支付规则，并要求人事部门在此范围内设定薪酬结构和标准。

但许多公司更愿意使用一种 **bottom-up**，也就是让人事部门根据各个部门报上来的编制变化，依照公司薪资曲线，核算出工资总额，去与财务部的薪酬成本相互参考，确定明年可接受的工资预算。计算出的明年预算总额，是否可以被批准，还要根据今明两年的企业收入指标达成情况来审核。一般企业销售目标额有了逐年增长时，会接受工资预算的一定比例的增长。

薪资结构的调整也是必要的工作。通货膨胀使劳动价值上升，导致市场工资水平改变，有时候是公司内岗位的相对价值改变（岗位也会随着技术的改变而改变，从业的员工也会变化），于是必须调整工资结构去适应这些外部或内部的变化。同时我们还要说明一点，企业的年度调整，不能取代因为市场增长导致的企业薪资曲线在市场定位上的落后。因为，企业年度调薪，是在现有薪资曲线的定位上增减，它有封顶也有人员流动，它再增长，不能导致企业的市场定位获得增长。

3E 第十五步：把关键岗位（Key Job）以外的岗位作岗位测评，纳入相应的工资级别

前面已经根据若干关键岗位的市场数据和实际点值，把企业薪资曲线（固定的、总的）都设计出来，并测算出是否符合预算或工资总额，得到公司上层批准之后，薪资结构就确定下来了。此时，按最后一步：“3E 第十五步”，再重新作一轮岗位测评，把公司各个岗位纳入不同薪资级别，3E 薪资设计方案就此完成。企业真正的薪酬改革，也是在这个时候浮出水面的。



但是我们同时也必须清醒地认识到，不能指望一个薪酬体系把员工激励起来。其实，就薪酬本身能力而言，它所具备的激励能力不强。

上述示意图中，有一处是需要批判的：就是，员工满意度提高，必然导致业绩提高。薪酬最主要的设计目的是达到公平满意，如果员工感觉不公平，那谈不上任何业绩激励。但是员工感觉公平满意后，未必就能把业绩提高，被激励起来。其实，员工可以很满意于工资，不离开企业，但照样不好好工作，照样不会被激励。也就是说，薪酬的激励作用不是很大，不能指望仅以薪酬把人激励得多么有效。

薪酬能激励的人的地方有限，不外乎是固定的工资的调薪和奖金。调薪的激励效果不会持久，很快就会习以为常，而且企业没有条件不断给员工加薪。奖金，众所周知，除了一些营销岗位，多数岗位的奖金在人与人之间的差异不是太大（只要员工足以胜任岗位，他们互相的考核分数就不会差距太大，奖金差距也就不会很悬殊）。另外，奖金额度又不是很大，奖金的发放不够及时（但我并不是要求提高发奖金的频率，那将又导致其他问题），所以，奖金所能产生的激励作用也不会太大。特别是当企业的绩效考核系统不够有效的时候，奖金的激励作用便会更加打个折扣。

所以，薪酬的主要定位是公平满意，也就是“3E”，接下来是适度的激励性。

真正激励员工，更主要是靠职业生涯发展，包括其本人技能的提高，学的东西、做的东西有意义，获得企业或部门的肯定，获得在企业或部门中影响力的提升，这些是更有效的激励手段。我曾担任过一家企业的人事总监，其员工喊过：“如果给我们工资增加一倍，我们可以给客户跪式服务！”其实，这是把问题看得太简单了，把薪酬的作用夸大了。金钱毕竟是马斯洛曲线中的低层次激励手段。

所以，如果你们企业老总要求你“给我设计一个薪酬体系把大家都激励起来”，你一定要驳回他的这一“无理”要求。我们说，一个企业的薪酬在公平合理（“3E”方面）做得不好，人员表现会很差，但是薪酬做好了，人们感觉比较公平合理了，而企业许多更重要的机制、管理技巧、职业生涯问题没有解决之前，人们还是未必能被激励起来。

第六章 薪酬管理与过程公平性

所谓薪酬管理，就是当你设计完一个薪资结构，也做出了一个薪资政策，该如何使用这套东西。这里边也有一个革命性的理念需要提请注意，那就是薪酬设计、管理中对“员工参与”的强调，反对闭门造车；对“过程公平性”的重视，反对“密不示人”。下面我们考察两个具有不同薪资机制的公司 **A**，**B**。（下面说的“员工”也包括经理。）

在公司 **A** 中有一个薪资小组。这个小组根据岗位描述来进行岗位测评。评估的基本原则是个人信息保密，包括评估中所用到的一些具体因素也不能被小组之外的员工知道。其他的保密的资料还包括：薪资结构，工资提升的依据等等。薪资小组负责执行一切薪资行为，讨论薪金问题，制定薪资政策。

事实上，**A** 公司中的薪资小组是一个极为专业的群体，薪资政策制定得也极具竞争力，并且在多数情况下，都能够坚持甚至是超越平等原则（外部、内部和个体）。然而实际效果却很差，多数员工对薪资机制（及其他人力资源管理机制）感到不满意，认为这个公司有家长式作风，甚至认为公司掩盖了某些事情真相。

公司 **B** 则正好相反，它的员工回报并不十分高，至少公司中大部分岗位是如此。但 **B** 公司中的多数员工却觉得薪资机制还是相对平等的。因为有许多员工参与了设定过程，员工们都了解工资水平的设定依据，大家也同时知道公司的实际薪金结构以及每个岗位在结构中的位置。多数员工都认为薪资水平受到了限制，但对公司财力紧张的承受度则相对平等。这个效果额度达到，是因为在设计过程中，薪资小组成员很好地促成了员工参与。若一名员工不赞同管理者的某个决定，他可以通过一个正式的上诉过程申请对这个决定做出改动，并且发表意见等等。不管这个意见能否被接受，员工们都能通过人事部促成的各种沟通手段，理解企业薪酬设计的依据、思路、方法，我们管这个称为过程公平性。过程公平性无疑会提高结果公平性。

公司 **A**，**B** 的不同点主要体现在以下五个方面：

一、 公司文化。公开的整体文化氛围，不管是家长作风型、官僚政治型、还是相对民主型，是薪资机制所依赖的运作环境。

二、 薪资机制的公开性，这是一个关键因素。公开的机制往往有利于使你的薪酬达到预期的目的，而封闭的机制则相反。

三、 交流。薪资分析人员和其他人力资源专家积极主动地从员工那里获得信息，同时将机制中的各种信息传达给员工。

四、 参与薪资机制决策。要求员工发挥更大的作用，而不仅限于为机制提供信息。

五、 不公平/申诉机制。包括任何形式的内部程序，通过这个程序，不赞同某项薪资决议的员工可以寻求对决定进行改动或调整，撤销。在 **IBM** 公司，如果员工感到他们受到了不公平的待遇或评估，他们可以

3E 薪酬设计

直接向公司总裁申诉，然后由另一个工作区的员工调查此事。如果机构想要给与员工发言权，某种形式的抱怨或申诉机制是不可或缺的部分。

很明显，除外部、内部和个体均衡外，还有其他一些东西也在发挥作用。在薪资机制的研究中，我们已不止一次看到这些“其他东西”是那么重要，就是“过程平等”。

比如，在实验室研究中，我们告诉受试员工他们的薪酬 50% 要分给管理者。我们与每个员工都会面谈，其中的一半员工允许提问，我们告诉这些员工做的理由，他们会给员工机会，与员工讨论其他薪酬分配方案。

按照把员工 50% 收入分给管理者的分配方式持续了 4 个月。在试验末，员工们给薪酬公平性进行了打分。尽管实际回报是相同的，大家都只拿了二分之一，但那些允许参与意见的员工打的分数却高于没有发言权的员工。

许多研究，包括实验和实地研究都显示，如果员工认为回报分配程序是公平的，他们往往会认为实际回报也是平等的。发言权会让人们觉得自己对分配过程拥有控制权，这种感觉会影响他们的薪酬平等感。

若公司想要保证薪资机制能够吸引、留住和激励员工，它应该从员工处收集信息，促使员工发言。薪资分析人员在设计薪酬时使用这些信息，就可以真正满足员工的需要，体现员工参与。

公司需要知道员工的薪资期望，员工对资历和业绩在价值判断时的作用的期望，有关薪酬水平的竞争政策的意向，薪金提升与业绩的挂钩方式等等。员工的福利偏好和薪资/福利分配偏好信息可帮助我们设计的福利项目满足员工的需要。

目前，员工参与最多的是福利决策。许多机构开设了“自助餐式”福利项目。简而言之，在一个机动的福利项目中，允许员工从福利体系中选择自己的福利形式。有些基本形式（如保险）通常是必选的，但选择的自由度还是较大的。

但是，我们并不鼓励所有的机构都让员工参与薪酬项目的设计和管理。因为，在冷漠型文化中，对过程平等问题的关心程度在各方面都是相对低的，他们习惯于遵从长官的意志而放弃了自我的思考和参与。他们对业绩的关心也同样缺乏。对于不同文化，沟通的程度和形式都互有差异。

但不论你的文化如何，促成员工参与的深浅可以不一样，但主动向员工提供薪酬咨询都是必要的。向员工主动沟通解释我们薪酬设计的思路 and 过程乃至结果。公司把需要传达给员工的信息整理成一种正式的形式。包括六个方面：（1）工作分析和岗位测评的方法（2）在工资水平上配比市场水平的组织政策（3）业绩和业绩评估在决定个人工资时的角色（4）薪资增加政策和管理（5）政府和经济情况对薪资政策的限制（6）薪资政策和规则。事实上，大多数公司中薪资机制的可知信息比他们实际传达给员工的要多。

具体需要沟通的包括：

员工薪金相对与外部市场是否具有合理定位，相对与机构内部是否平等

3E 薪酬设计

评估因素

围绕某个评估等级的点值范围

依客观的业绩标准评价的个人业绩

工作分析

工作描述

市场分析

工作内容评估

级别幅度变动的等级和范围

薪金变动的办法

业绩提高

主动性提高

奖励增加

地域迁移

经济和其他方面的特别调整

薪酬冻结或下降的依据

薪酬机制维护和更新的办法

机制审核办法

几种用于沟通的传达方式：

书面政策声明

向员工群体直接介绍

主管和员工的直接交流

提供薪酬制度运作程序的手册

对现在发生的薪酬事件随时进行书面交流

注意：现实中，如果机构具有严格的等级制度，那么分等级的享有薪资信息较为合适，也就是，信息的可知度也因员工等级水平的差异而有所差异。

对于薪资的具体数额，事实上，传统做法都是秘密的。有两个原因：首先对员工来说详细地公布薪资内容会破坏他的私人权利。第二，许多员工想避免有疑问的薪资差异产生的压力，比如远远高于别人。这些员工宁愿不参加对薪资计划的具体讨论。

事实上，如果薪资系统本身就是不公平的，那么公布这一系统是在冒险。但是，如果不公布薪资计划，薪酬对员工的行为和业绩产生预期的影响又会大打折扣。

标准化和中央化

传统上薪资计划的管理是高度集中的，由人力资源部门控制。在这样的系统中，一个统一的岗位测评计划或业绩评估计划在组织所有部门内使用。高度中央化和标准化的系统确保了执行的统一性和可防御性。

是否采取这样高度集中的系统取决于组织的性质。如果公司只作一项生意，分成销售、营销、生产、金融和财务等部门来组织运营，采取此系统是比较合适的。但是现在却有很多公司都在实行与之完全相反的系统。他们根据聚焦于不同产品和市场的“战略商业单元”（**SBU**）来重新设计组织结果。人力资源部门对生产操作的影响减少了，“**SBU**”有更广泛的自由去作决定。并且能根据其本身的具体情况改变薪资计划。实际上这种非集中化的组织就是在把总部的设计或管理权转到一线。

在这种模式下，总部薪酬工作人员的职责也就发生了调整，变成设计薪酬结构模版，辅导一线人事工作人员为各个 **SBU** 或者分公司，用 3E 十五步，设计它的薪资曲线。这样，不同行业、不同地方、不同 **SBU** 就有了相互不同的曲线，各自根据自己的行业、地域、市场定位的不同而设定，但都是统一在总部要求的框架和模式下。我们不要尝试着请总部来设计一个全公司的曲线，囊括全公司所有机构的所有薪酬内容。

第七章 薪资运作的战略性应用

在过去的 10 年中，国际商业环境发生了巨大的变化：日益剧烈的国际和国内竞争；制造业向服务业经济的转变；许多公司响应上述变化纷纷减小规模和结构重组。

商业环境的变化向机构提出了一系列的挑战，主要包括：

1. 业绩中的个体主观努力需要得到认可，把对岗位定薪，向给人定薪转变，使得个体均衡性的重要性要超出内部均衡（这就导致了宽幅结构——**Broad banding** 的出现）。

2. 不再将薪资费用视为沉没成本，而将薪资费用视为与战略方案相关的投资手段。

遗憾的是，许多企业在薪酬的四个模块（1）基本薪酬（2）福利（3）短期激励（4）长期激励中，一般都强调基本薪酬和福利。基本薪酬和福利元素有助于实现外部均衡和内部均衡（内部岗位价值关系），但它们没有像短期和长期激励那样突出体现个体均衡性。基本工资和福利的发放，主要以机构成员资格、岗位任职资格为依据。这样，强调基本薪酬和福利的传统方法，对于发展个体均衡，激发主观努力、提升业绩就没有太大作用。

我们也看到越来越多的薪资策略脱离了传统观念，采取措施提高个体均衡性。措施主要包括：

1. 业绩薪酬。薪酬调整以个人或团队表现为依据，而不是仅依据机构成员资格和为公司的服务时间。
2. 薪酬调整必须依靠提高业绩才能获得。调整是分阶段的，员工必须持高业绩才能持续地获得薪酬调整。

3E 薪酬设计

3. 一次性奖励。奖励是一次性的，而不是按周或按月分发，从而灵活、及时、快速地回报员工的优秀表现。

4. 成果共享。业绩标准之内的任何改善和进步导致的企业受益，企业都将与员工以现金奖励的形式分享。

5. 技能薪酬。知识技能薪酬方案可激励员工学习更多的本职工作之内、之外的知识技能。每掌握一种新的工作技能，薪酬就会有所提高。如果你能胜任所有的岗位要求技能，你的技能薪酬就会达到最高。

6. 利润共享。此方案为机构设立了利润目标，并将所有的超出目标的利润以奖金的形式与员工分享。

7. 自助方案。这个薪资方案使员工能够灵活选择福利类型。一些员工可能愿意投入更多的人寿保险，而另一些则可能希望养老投入相对较多些。有的自助方案是完全自助的，员工可自由选择直接薪酬或福利。

在一个传统的基本薪酬等级之中，薪资机制鼓励长期工作，只要员工不违反规定并保持可接受业绩水平（由管理者模糊定义的），他的薪酬就会随时间的增加而增加。更新的理念在于：通过增加员工收入中的变动部分，增加收入的风险部分，从而传递给员工这样的信息：对于那些躺在荣誉上的人，即使他的工作业绩处于可接受水平，他的薪酬也只能维持在市场平均水平。公司感兴趣的是：你近期为我做了些什么？那些薪酬较高的人必须在每个阶段都保持杰出的业绩。

但是，在这一转变的过程中，又普遍存在这样一个误区，认为增大变动工资部分就能激励起企业员工。于是许多企业削减固定工资占员工总收入的比重（有的甚至固定部分不到 20%），这么作的直接后果是固定工资降低，达不到市场固定工资的水平，导致人员的满意度下降，安全感和对企业的忠诚度、认同度下降。增加变动工资比重是对的，但不能以过多牺牲固定工资为代价。事实上，增加变动工资比重，应该在保证固定工资水平达到市场固定工资曲线合理定位的基础上，创造性地增加变动的项目和额度，从而提高员工实际总收入以及其相应变动部分的比重，起到激励作用。

附录 1: 名词解释

Across-the-board increase

以百分比或者一次性款额的方式进行的，给予一个工资结构中的所有员工的基本工资率的增长。

Base pay

基本工资。一旦建立就不再改变，但是可以因为资历和贡献而周期性地向上调整。

Benefits

三个主要福利形式是安全与健康福利，非工作时段工资（带薪假期）等。

Bonus

奖金。为个人或者团队业绩设立的所有直接的额外的小量基本工资之上的薪酬。

Cafeteria bonus program

在一个金钱限度内，员工可以对他们所接受的福利有所选择的计划。通常，先提供一个核心福利计划，加上一系列员工可以选择现金数量的选择性计划。

Commission

通常是给予销售小组，一种设置为销售毛利或者净利的百分比的直接业绩工资。销售队伍的团体佣金在小组成员中根据基本工资分配。

Compensable factor

用来在岗位测评表中为判断一个岗位的价值提供基础的所有因素。最通常使用的薪酬因素是职责、技术需求、努力需求和工作条件。

Compensation

薪酬。提供因工作而得到的非货币和货币奖励。

Competitive compa ratio

简称 CR。市场中间率（分子）对公司中间率（分母）的比率。竞争性比率帮助薪酬专家比较一个机构的市场工资结构。

Equity

均衡性，可以分为 3E，即内部、外部、个体。通过价值的提供所赚取的价值，一个员工通过在一个工作中提供劳动力赚取公平利益。

Exchange rate

经济学的定义是在外部市场中的劳动力供给和劳动力需求的交叉。它规定了公司愿意支付的工资和工人可以接受的工资的比率。从经济观点看，交换使市场清晰。从薪酬观点看，交换使市场清晰。从薪酬观点看交换率规定了外部公平规范。

Cain sharing

3E 薪酬设计

节约、创利奖金，用来奖励在单位中改善业绩的所有员工的单位范围的红利系统。红利制通常使用某些商业计划模型，经常与生产力测量有关，来衡量进步情况，在小量红利工资形式中每个金钱改善的部分都与员工分享。

Green-circle

绿圈。当一个岗位被评价的时候，落实在一个工资级别上，但他实际工资小于该工资级别的最低点，他的工资就处于良性周期中，可以使他在该级别中被加速调整到更高水平。

Individual equity

个体均衡性。指导公司根据价值的个体差异为员工（做同样的工作）制定工资率的一个公平标准。

Internal equity

内部均衡性。指导公司指定与机构中每个岗位有关的相对价值的工资率的一个公平标准。

Job analysis

工作分析。收集员工做工作所需要的技术、时间因素、信息流动、人际关系和团队间的互动等与工作有关信息的过程。工作分析为岗位测评提供了必要的信息。

Job evaluation

岗位测评。通过它管理人员可以根据某些预先建立的判断内部岗位对机构的价值的方法来为岗位分配工资率或者工资级别。

Job family

工作簇。以普通技术、职业资格、技术、执照、工作条件、工作权限、工作场所、事业途径和机构传统为基础的以岗位测评和工资与薪水管理聚集的一系列岗位。

Key job

关键岗位。但这个翻译容易误导企业内其他部门经理，我建议翻译为“基准岗位”。是指在工资调查和岗位测评中使用的一个样本岗位。关键岗位可以根据岗位要求而改变，可以在许多机构中存在，可以代表机构中的所有工资水平，还可以是技术稳定的。

Labor market

劳动力市场。根据下列因素的某些复杂结合来定义：1、地理；2、教育或所需要的技术背景；3、工作所需要的经验；4、执照；5、职业成员资格。

Labor's scarcity value

劳动力市场上的有关概念。因为劳动力在短期内短期而赋予该劳动力的价值。

Labor supply

劳动力供应

Lead or lag policy

3E 薪酬设计

领先或滞后政策。在确定和设计薪资曲线时候，机构必须决定工资什么时候满足市场需要。滞后策略是一个延迟策略，就是说在该年度剩下的时间里当市场增长的时候它会落后于市场。如果选择领先策略，就是说它的工资在该年度中会超过市场预期定位。

Long-term incentive

依赖于未来业绩、兑现周期较长、只对少数人设计的一种激励。（例如股票期权）

Management by objectives (MBO)

一种设置在管理者和他的下属之间的强调相互目的的管理理论。根据目标管理，当员工参与到目标设置过程中的时候和目标设定定义尽可能精确的时候就提高了对表现的激励作用。

Market pricing

在外部劳动力市场中直接根据岗位的市场价格确定工资比率的行为。

Mean , or average

平均值。通过把所有数据之和除以观测数量的一种统计学方法。经常在测量市场中点的工资调查被使用。

Median (second quartile)

中位值、50分位值。在一系列数据中的中位值：50%的价值在上面，50%的价值在下面。经常用于测量市场中点的工资调查中。

Multiple linear regression

回归拟合。一种统计学技术，允许分析专家检验多个独立变量对某些利益依赖性变量的联合影响。该技术经常在市场工资调查、岗位测评中使用。

Open pay system

一个薪酬系统，公布了工资级别的信息，很极端，甚至公布了个人工资级别。

Organizational culture

企业文化。关于什么是对和什么是错的基本假设的模式，在教导新成员正确的观察，思考和感觉彼此关系和机构关系中作用良好。

Pay satisfaction

薪酬满意度。一个员工对工资的评价反应。工资满意度的预期会影响一个员工关于他工作的决定。真正的奖励会影响满意度，而且作为允许员工调整以后行为的反馈。

Performance appraisal

绩效考核，是个体员工在一个阶段内工作的评价系统，经常作为奖励增长的基础。

Process equity

过程公平性。在工资结果公平以外，员工对管理工资的过程公平也有反应。过程公平与工资计划管理

3E 薪酬设计

的公正有关。

Range overlap

重叠度。两个相邻工资级别的重叠幅度。允许一个被评价为低的岗位，挣的比另一个高的岗位更高。

Range spread

级幅度。对一个工资级别来说，用百分比来表达。

Red-circle

红圈。当一个人的薪资高于分配给该岗位的工资级别的顶端的时候，职责工资就不能降低，而要冻结，直到对结构的调整使工资与结构平齐。

Seniority

年功。一个员工在一个特定职位工作的时间长度。许多机构为资历提供工资差异，奖励对机构的忠诚。

Severance pay

离职补偿。补偿员工被解雇的工资。

Shift differentials

倒班补助。因为员工在周一到周五之外从9点工作到17点，而给予的额外工资。

Short-term incentive

短期激励。以现金或者福利形式给予的一种激励。

Skill-based pay (pay for knowledge)

技能工资。在一个岗位所处的薪资幅度内，根据员工的技术进步或知识的提高，来确定工资涨幅。

Two-tier pay plan

双轨工资，所谓的新人新办法老人老办法。在规定的日期之后新被雇佣的员工工资率按新办法定。创造了两个等级的员工。用来作为在尊重早期工资承诺的情况下去除劳动力费用的方法。

附录 2：如何作薪资调查

在引导薪资市场调查中应遵循的标准步骤是：

- 1、选择被调查的岗位
- 2、界定相关的劳动力市场
- 3、选择被调查的公司
- 4、决定要询问的信息
- 5、决定数据收集技巧
- 6、进行调查

3E 薪酬设计

一、 选择被调查的岗位：

首先，如果试图调查多种岗位的信息，完成调查所需要的时间会很长，导致许多被访者拒绝合作。所以，选择调查的岗位应该围绕着众所周知的基准或是关键岗位进行。它们组成的标本可以反映机构全貌。在挑选关键岗位时，要求：

1、 关键岗位应该很容易被定义，岗位的所有特征应该可以用大众语言来描述。

2、 一项关键岗位应在市场上很常见，许多机构应在这项关键岗位中雇佣人员。如果仅是一个机构拥有的岗位，调查它的工资数据就没有意义。

3、 关键岗位应根据工作需要变化，比如教育和经验或其他一些薪金因素。当调查数据与岗位测评相结合用来建立薪金制度时，这种变化是至关重要的。

4、 关键岗位应代表机构中所有的薪金等级。

5、 关键岗位不应在变化过程中，如职责、技能和责任相对稳定，否则不同的机构可能会报告没有可比性岗位的数据。另外，薪金数据不断变化的岗位也不合适。

6、 关键岗位应占有相当数量的员工。两个同样的关键岗位，通常应当选择调查雇佣员工最多的岗位。

二、 界定相关劳动力市场

对于管理者来说，在实际操作中最关心的是准确地定义劳动力市场。举例来说，若一个公司想要设定电工的工资水平，它会参照市场，这个市场的定义首先要看它与公司的距离，没有几个电工愿意来回 20 公里去上班。

相比而言，若一家研究发展机构要设定工程物理学家的工资，它面临的是怎样一个市场呢？这时，地理位置就没有那么重要了，因为对这种人才的需求是全球范围内的。

我们把劳动力市场可以分为：

地方劳动市场：比如，秘书一般是从地方劳动市场雇佣的。

区域性市场：会计师、MBA、一些工程师和许多技术人员在多省间应聘。

全国市场：高技术管理和专业性强的工作。医生、大学教授、经营主管人员以及一些科学家和工程师趋向于全国市场。

国际市场：对我们来说幸运的是，只有少数岗位是真正地为国际市场服务。一些运输岗位，比如定期航线领航可以被算作是国际工作。

界定我们市场调查的劳动力市场的范围有两个最简单的依据：1、看公司从什么市场范围内招聘该岗位人员。2、大多数情况下，这些岗位人员会从公司流失到什么地方去。

三、 选择被调查的公司

除了考虑市场的边界，选定市场调查对象时还要考虑以下几点：

1、 薪金制度类似处：被选中的公司应该具备与调查公司相同的岗位测评制度。

3E 薪酬设计

2、行业：如果有可能，被选中的公司应与调查公司为相同行业。一个公司在相同行业中，可能具有相似的工资和其他相同的东西。那些岗位与相同名称的不同行业的岗位相比，更容易与调查公司相似。

3、规范：不同规模的企业，即便是同一岗位，其价值也不同。需要在调查的时候，通过岗位测评，体现出这一企业规模差异。

4、调查公司的数量：这里没有绝对的数字。在一些小市场中有许多大公司，两或三家公司也许就可提供所需要的数据。在大型市场中，十几个公司中就可能提供 200 或 300 个足够多的职位被调查。

四、决定要询问的信息

1、背景识别：应包括公司的名称、地址、负责人姓名、头衔以及电话号码。

2、机构位置。

3、行业/产业。

4、规模指标：它包括销售量、员工总数和每个区域的员工人数。

5、机构图。

6、工资和薪酬政策，包括：

a. 使用的岗位测评制度；

b. 全面的薪金结构；

c. 岗位任职者数据，包括工作的员工人数、流动率、平均资历水平、平均考核成绩等级及员工年龄；

d. 岗位工资数据，包括最低、最高和中等的工资情况和现行起始薪金，平均工资和最高工资；

e. 业绩对于薪酬的影响关系：调整频率、调整幅度；

f. 杂项工资，比如加班、倒班费或节假费，特别额外补贴。

五、决定数据收集技巧

1、电话采访。

2、凭信问卷。

3、小组会见。

六、进行调查

在以上五个步骤之后便可以展开调查。

附录 3：“薪点制”批判

一、什么是“薪点制”

“薪点制”是国内学院派的教授和某咨询公司研发出来的一种曾经流行一时，现在仍在流行的，但是在我看来问题很大。把岗位和在职者的工资和岗位测评分数直接挂钩，是一种看菜吃饭、计划经

3E 薪酬设计

济的工资设计理念。

下面举一个薪点制的实例：

根据岗位测评分数（即所谓薪点，下同），把公司薪点范围的最高值确定为 2300 点，最低值设定为 300 点，得出薪点所对应的薪等范围，共分 6 等 62 级，如下表所示：

等	级	薪点值	跑道
一	1	320	
	2	340	
	3	360	
	4	380	
	5	400	
	6	420	
	7	440	
	8	460	
	9	480	
	10	500	
二	1	520	
	2	540	
	3	560	
	4	580	
	5	600	
	6	620	
	7	640	
	8	660	
	9	680	
	10	700	
三	1	730	
	2	760	
	3	790	
	4	820	
	5	850	
	6	880	
	7	910	
	8	940	
	9	970	
	10	1000	
四	1	1030	
	2	1060	
	3	1090	
	4	1120	
	5	1150	
	6	1180	
	7	1210	

3E 薪酬设计

	8	1240	
	9	1270	
	10	1300	
五	1	1340	
	2	1380	
	3	1420	
	4	1460	
	5	1500	
	6	1540	
	7	1580	
	8	1620	
	9	1660	
	10	1700	
六	1	1750	
	2	1800	
	3	1850	
	4	1900	
	5	1950	
	6	2000	
	7	2050	
	8	2100	
	9	2150	
	10	2200	
	11	2250	
	12	2300	

根据公司的经营效益决定公司的薪酬预算，综合计算公司下一年度的薪点价值：

$$\text{薪点价值} = \frac{\text{公司本年度的薪酬预算}}{\sum \text{员工薪点数}}$$

经过计算，得出每个薪点合 35 元钱。

每个员工的薪酬=他的岗位的薪点价值×该员工的薪点数

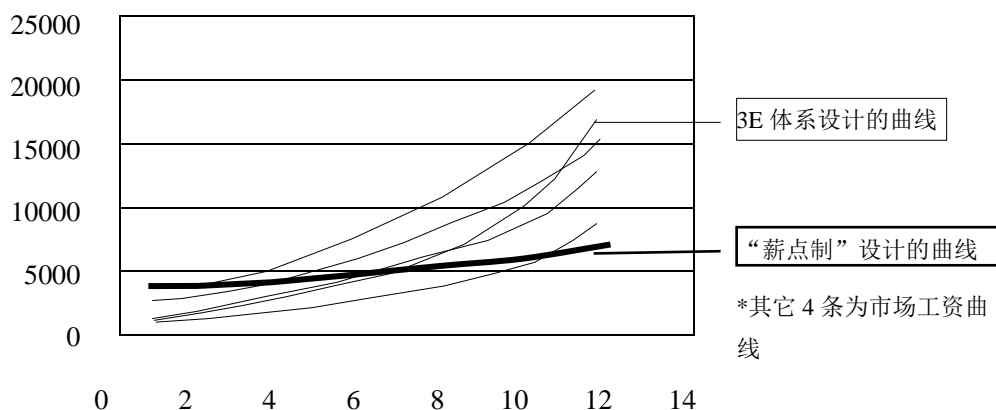
作者（张守春）对“薪点制”的点评：

薪点制的哲学，是把人员工资与岗位的岗位测评点值（薪点）进行线性挂钩，这就是它立意上的致命错误。它只考虑岗位内部价值（成正比），假定一个岗位的点数是 300，另一个是 600，那后者的工资是前者的两倍。但是，这种算法完全忽略了岗位工资水平在很大程度上受市场供求关系所决定的事实，忽视了外部均衡性。点值为 600 点的岗位，其市场价格未必是 300 点岗位的两倍。岗位工资水平不只受内部价值比率影响，更主要受市场供求关系的影响。

下图是黑色直线，是“薪点制”设计出来的薪资曲线，它是线性的，但是市场工资水平的四根曲线却不是线性的，一个岗位的点值 600 是另一个 300 点岗位的两倍，但它的市场工资水平却不只是 300 点岗位

3E 薪酬设计

的两倍。事实上，你设计的薪资曲线（用正确的 3E 体系设计的曲线）处于市场不同定位时，其 600 点岗位与 300 点岗位的工资差异比值，是不相等的。



“薪点制”完全忽视外部均衡性和企业不同的市场定位导致的岗位间薪资差异，仅仅依靠内部均衡性，依靠岗位评分数作为岗位工资标准，这是片面和错误的，国际上从未见过类似的“薪点制”设计方法。按“薪点制”设计出来的曲线（上图黑色的曲线），由于是线性的，往往出现“跷跷板”现象，即由于级差是等比的，高端岗位工资比起市场要低，低端岗位工资又高出市场——如上图黑线所示：高端招不来人，低端成本又高。

“薪点制”在个体调薪的时候也不科学，它往往是把个人的点值作为中点，然后向上下浮动若干几十点，根据每点值 35 元钱乘以调薪后总点数，来核算个体的薪资，从中看出，级别是游动的，公司是有一人就有一个级别，在该级内浮动工资，完全失去了岗位与级别间的对应关系。另外，靠点值浮动来确定薪资调整，其浮动范围也不容易设定，不如用“3E 设计”的级幅度来量化、细化管理。

另外，市场还流行一种“3P”理论：即一个人的工资由三部分组成，分别是 Pay for position ,pay for person ,pay for performance。这种分法也不为错，对于个体薪资构成如何认识有一定直观解释，但是对于设计全体公司的薪资结构，没有什么指导意义。

附录 4：薪酬方案（案例）**一、原则**

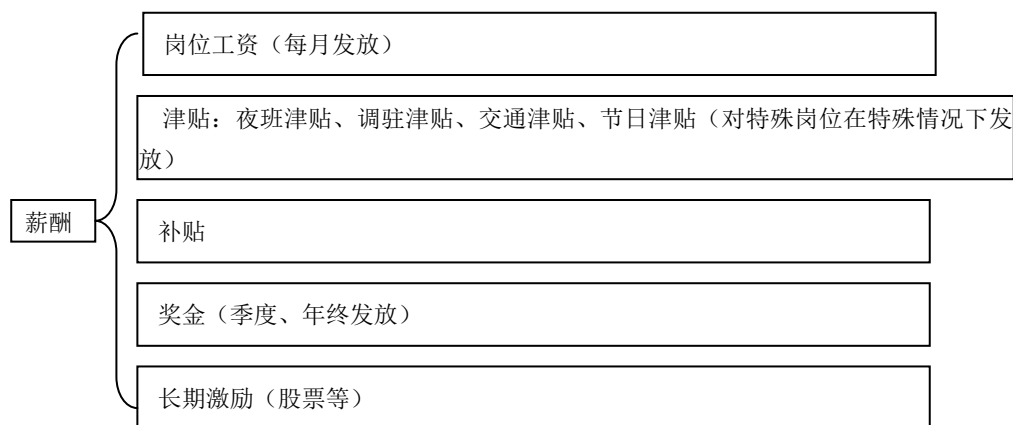
为了完善公司“激励”机制，确保薪资政策具有内部公平性和外部竞争力，合理回报员工的知识、技术、能力、经验、业绩和奉献。为实现股份公司的发展目标，建立对外具有竞争力，对内具有公平性，符合公司文化并为投资者认可的统一规范的公司薪酬管理体系，特制定本办法。通过薪酬的改革实现对于员工，特别是对于关键岗位、关键人才的激励，最终实现股东价值最大化。

二、薪酬总框架

薪资构成：公司薪酬的组成主要包括：岗薪、补贴、奖金和福利。关键岗位还包括长期激励。薪酬改革后，各薪酬构成占总薪酬的比例将逐步实现岗薪、奖金和福利的从大到小排列顺序。薪酬以外，公司还

3E 薪酬设计

根据国家与当地劳动部门政策要求，提供相应的福利保险。



相

关概念

- (一) 岗位工资：以现金方式支付的月工资；占员工预定总收入的 25%到 40%不等。
- (二) 奖金：根据公司经营情况和个人绩效考核情况以现金方式 支付给员工的绩效奖金；占员工预定总收入的 40%到 55%不等。
- (三) 补贴：作为岗位工资外的补充部分，占员工预定总收入的 20% 。
- (四) 长期激励：指 H 股公司实施的股票增值权和绩效单元两种长期激励方式 ， 主要根据 H 股的激励办法实施。
- (五) 固定薪酬：公司必须支付给员工的薪酬，即岗位工资+福利
- (六) 浮动薪酬：奖金+长期激励
- (七) 总薪酬：即固定薪酬+浮动薪酬
- (八) 福利：公司为员工提供的基本福利和附加福利。基本福利包括国家规定必须参加的社会基本保险和住房公积金中公司负担的部分，以及根据公司有关规定进行的补充福利项目。附加福利为针对高层管理人员设计的在职消费等福利项目。

三、岗位工资级别

建立与集团相访的总薪酬框架，设十大级工资，合计二十小级工资。根据公司岗位评估的结果确定岗位级别。岗位级别之间薪资幅度有重叠，原则上低薪级之间重叠少、级差小，高薪级之间重叠多、级差大。具体级别列表参见下表。各级内分一、二、三、四档。

各级岗位工资情况：

10 级别	级别	级幅度	最小点	25 分位	50 分位	75 分位	最大点	重叠度
1A	1	710	745	780	815	850		7.0%
1B	2	760	798	835	873	910	60%	7.0%
2A	3	810	850	890	930	970	63%	7.0%
2B	4	870	913	955	998	1040	59%	7.0%

3E 薪酬设计

3A	5	930	978	1025	1073	1120	58%	7.0%
3B	6	1010	1048	1085	1123	1160	73%	7.0%
4A	7	1080	1120	1160	1200	1240	50%	7.0%
4B	8	1170	1215	1260	1305	1350	39%	8.0%
5A	9	1280	1328	1375	1423	1470	37%	9.0%
5B	10	1400	1453	1505	1558	1610	33%	10.0%
5C	11	1540	1610	1680	1750	1820	25%	11.0%
6A	12	1720	1798	1875	1953	2030	32%	12.0%
6B	13	1950	2038	2125	2213	2300	23%	13.0%
7A	14	2220	2320	2420	2520	2620	20%	14.0%
7B	15	2450	2615	2780	2945	3110	26%	15.0%
7C	16	2890	3085	3280	3475	3670	28%	18.0%
8A	17	3410	3640	3870	4100	4330	28%	18.0%
8B	18	3960	4268	4575	4883	5190	30%	18.0%
9	19	4750	5118	5485	5853	6220	30%	20.0%
10	20	5790	6238	6685	7133	7580	24%	22.0%

各级总收入情况

10 级别	级别	级幅度	最小点	25 分位	50 分位	75 分位	最大点	重叠度
1A	1	30%	1700	1828	1955	2083	2210	
1B	2	20%	1990	2090	2190	2290	2390	55%
2A	3	21%	2220	2338	2455	2573	2690	36%
2B	4	21%	2490	2620	2750	2880	3010	38%
3A	5	18%	2830	2958	3085	3213	3340	35%
3B	6	18%	3170	3313	3455	3598	3740	30%
4A	7	18%	3510	3668	3825	3983	4140	37%
4B	8	25%	3810	4048	4285	4523	4760	35%
5A	9	25%	4310	4580	4850	5120	5390	42%
5B	10	25%	4910	5218	5525	5833	6140	39%
5C	11	25%	5620	5973	6325	6678	7030	37%
6A	12	25%	6470	6875	7280	7685	8090	35%
6B	13	25%	7440	7905	8370	8835	9300	35%
7A	14	25%	8700	9245	9790	10335	10880	28%
7B	15	25%	10180	10818	11455	12093	12730	27%
7C	16	25%	11910	12655	13400	14145	14890	28%
8A	17	26%	14020	14933	15845	16758	17670	24%
8B	18	27%	16610	17730	18850	19970	21090	24%
9	19	28%	19940	21335	22730	24125	25520	21%
10	20	29%	24010	25758	27505	29253	31000	22%

公司根据自然变化幅度、年终考核成绩、人员编制等综合因素确定下一年度人员薪资增幅。公司于每年年初（一般为 3 月 31 日）根据在岗人员的司龄、学历、能力资格及人事考评等积分变动情况进行基本工资调整。

3E 薪酬设计

发生职务变动时，根据员工职业发展等级变动情况调整工资级别，如原任职务免除，则工资至少降至下一等工资标准，不得保留其原待遇或只在等内降档。

对有过失行为的人员，公司依据人事考评及奖励惩处管理制度实行罚薪、减薪。

岗位工资、补贴及津贴按月度发放，具体为：

- (一) 岗位工资、补贴支付时间为次月的___日前，津贴支付时间为当月___日前。
- (二) 岗位工资、补贴及津贴支付日遇法定节、假日则提前支付。
- (三) 津贴根据有关规定，统一按标准发放。

四、固定、变动工资的构成与水平

按照合理的激励原则与幅度，形成不同岗位级别人员岗位工资、补贴与基准奖金不同比例整体分配方式，具体如下：

- 1级~4级：岗位工资：补贴：基准奖金=40：20：40
- 5级~7级：岗位工资：补贴：基准奖金=30：20：50
- 8级~10级：岗位工资：补贴：基准奖金=25：20：55

五、员工住房奖励制度

为了力所能及地解决有需要的员工能在所在城市购置房产，公司遵循国家有关政策与了各地住房公积金制度。本住房奖励制度是在满足国家有关规定的基础上，为员工提供的一项特别福利。该制度的出发点并非取代国家规定的住房补贴，亦非自动惠及于公司全体员工。本规定与将公布的员工股票期权发放办法共同成为公司重要的长期激励政策。所以，作为一个奖励性质的福利，本规定只适用于符合奖励标准的员工，公司保留制定、解释、修改及取消有关考核标准的权利。

(一) 享受住房奖励员工的基本条件

- 1、成为公司正式员工至少一年以上（特殊情况下可作为招聘的一个条件）
- 2、公司职称体系中（Career Band）SP (Senior Professional)或以上；
- 3、对公司有突出贡献或对公司发展起重要作用。

(二) 住房奖励的分配程序

- 1、公司成立以 CEO 为组长的住房奖励评审小组。小组成员包括 VP，Finance 及各部门总经理；
- 2、公司住房奖励评审小组会年末（六月）向董事会报告下一会计年度住房奖励的用款计划，由董事会审批。
- 3、每年由住房奖励评审小组提出及评审当年住房奖励名单及其奖励标准，并由 CEO 签发通知给接受奖励人员。
- 4、财务及综合部根据 CEO 签发名单安排住房购买及具体分配工作。

(三) 购房标准

3E 薪酬设计

等级	北京标准（万元）	杭州、厦门标准（万元）
1	>60	>40
2	60	40
3	50	35
4	40	30
5	30	25

- 1、各地标准为房屋成交价，应视为上限，超过部分由个人承担。
- 2、享受1级标准的具体数额由住房奖励评审小组决定。
- 3、其他城市根据国家发布的房产综合物价指数进行相应调整。
- 4、该标准每年由住房奖励制评审小组进行审核并作相应调整。

（四）付款方法

- 1、该奖励只有在通过按揭购房的情况下有效，并且是申请七成以上、期限为十年以上的按揭贷款。
- 2、超出标准部分由员工个人支付；标准内首期购房款及每月还款均由公司及个人分别70%及30%的款项。
- 3、房款以外的所有费用均由个人承担。

（五）享受住房奖励的员工，不再提取公积金，若继续提取公积金，则公司代缴部分应从公司承担月还款额中扣除。

（六）可享受奖励住房，但不购买住房的员工，可通过购车等其他方式享受相应待遇，但不能以现金方式体现。

（七）房屋的选购

- 1、享受奖励补贴的住房原则上由公司统一购买（通过公司指定的地产代理），自己购买需预先经公司批准。
- 2、公司购房时以享受住房奖励的员工本人的身份签订购房协议及办理房产证明。

（八）服务协议

- 1、公司办理员工与房地产开发商签订购房协议时，享受住房奖励的员工应与公司签订服务协议，必须在公司继续服务五年（自奖励住房当年计算），服务协议必须有一个以上的效担保人作担保。
- 2、享受住房奖励的员工因故离开公司时，自离开公司当月起，公司停止支付房款；若在五年服务期以内离开公司，则须向公司交回首期款项中公司承担的部分。

（九）其他

- 1、每位员工只能享受一次住房奖励，夫妻双方均在公司的，只能共同享受一次住房奖励制度，标准按高的一方执行。

2、在此规定以前公司购买的住房，其奖励政策另行规定。

六、 职称制度

总则

为员工公正、科学的职称体系，特制定此制度

职称名称与含义

公司将员工职称为：

- ◆ 不定级
- ◆ APB (Associate Professional Career Band) , 专业人员。
- ◆ PB (Professional Career Band) , 中级专业人员。
- ◆ SPB (Senior Professional Career Band) , 高级专业人员。
- ◆ EB (Executive Career Band) , 资深专业人员。

每个职称分为三级，根据员工的工作业绩决定其级别。

- ◆ 1 级：在本职称中，能力强；
- ◆ 2 级：在本职称中，能力较强；
- ◆ 3 级：能力满足本职称要求。

职称调整

员工职称在员工转正时初次确定；

每年初，由各部门经理或本人提出，经人力资源部批准，可进行职称调整，但同一员工 1 年内调整原则上不超过一次。

APB、PB 职称评定由人力资源部最终确定；SPB、EB 职称评定还需经公司总裁会议批准。

不定级

根据工作性质、学历、工作经验等无法确定职称或达不到专业人员要求的不定级。

APB

能掌握本岗位相应的基本知识，能处理工作中的一般问题并能够按质量完成专业工作任务的，为专业人员。

专业人员必要条件为：

本科学历者，从事工作已满一年或在本公司工作已满六个月。

大专或中专及同等学历者，从事工作已满 2 年或在本公司工作已满 1 年。

硕士（双学士）。

专业人员应能与他人协作，具有很强的学习能力，接受主管的指导。

PB

应能熟练掌握本岗位相应的知识，能处理工作中的重大问题并能够为一般人员提供专业知识指导，为中级专业人员。

中级专业人员必要条件为：

本科学历者，从事工作已满 2 年或在本公司工作已满 1 年。

大专或中专及同等学历者，从事工作已满 3 年或在本公司工作已满 2 年。

硕士（双学士）学历者，从事工作已满 1 年或在本公司工作已满半年。

博士学历者。

中级专业人员应能主动与他人合作，能合理高效地安排工作任务，建设朗新文化，能与主管充分沟通并辅助其工作。

SPB

能精通本岗位相应的知识，能处理工作中的绝大部分问题并负责过大型项目、大额合同或一年以上部门经理工作的，为高级专业人员。

高级专业人员必要条件为：

本科学历者，从事工作已满 4 年或在本公司工作已满 3 年。

大专或中专及同等学历者，从事工作已满 5 年或在本公司工作已满 4 年。

硕士（双学士）学历者，从事工作已满 3 年或在本公司工作已满 2 年。

博士学历者，从事工作已满 1 年或在本公司工作已满半年。

高级专业人员应能建立高效团队，能帮助他人合理高效地安排工作任务，建设并发扬朗新文化，能与团队人员充分沟通并具有创新精神。

EB

应通精通本领域的知识，能够为本领域人员提供专业指导，并在本公司负责过二个以上大型项目、大额合同或二年以上部门经理工作的，为专家。

专家必要条件为：

本科学历者，从事工作已满 6 年或在本公司工作已满 4 年。

大专或中专及同等学历者，从事工作已满 7 年或在本公司工作已满 5 年。

硕士（双学士）学历者，从事工作已满 4 年或在本公司工作已满 3 年。

博士学历者，从事工作已满 3 年或在本公司工作已满 2 年。

专家应能建立高效部门、项目组和课题组，能处理工作中的各种风险和冲突等工作，建设并宣传朗新文化，能为公司培养人才，具备创新精神及战略思路。

3E 薪酬设计

职位序列举例

职称	工作经验	技术条件	业务	管理
助理经理	至少4年制大学毕业或具有与4年制大学毕业学历相当的工作经验 0-2年工作经验	根据职责的不同,运用基本技能 在监督下能够有效的工作 发现问题并就简单问题提出明确解决方法 愿意应用新的方法的技能解决问题 掌握朗新服务与产品方面的知识	了解朗新企业价值 了解客户需求并做出相应反应 进行质量服务 工作热情勤勉并寻求新任务 学习相关领域新技术和方法 了解何时需要帮助	作为团队成员高效工作 愿意接受领导者的指点 接收约束 遵守公司政策和要求 尊重他人意见并执行
经理	2年以上工作经验	运用技术、职业知识、技巧解决更复杂的问题,有独立的思考能力 能够运用产品和服务知识在有限的监督下工作	确认工作和时间需求,完成大项目下的一个小项目或一部分 寻求解决问题方法,改善工作程序,平衡工作组成,使工作完成 寻求客户反馈,以提高服务 了解如何工作服务影响客户的满意度	搜集他人信息,做出决定 组织内共享信息 展示外交策略,理解并允许他人持有不同意见
高级经理	3年以上工作经验 MBA,具有管理咨询经验	运用技术、职业知识、技巧解决复杂问题 了解朗新产品服务关系 了解朗新解决方案和服务战略 有独立工作能力 运用经验和分析开发革新解决方案 抓住工作新机会和方法	能够做出困难决定 管理众多任务并在一个大项目中担任重要工作 独立工作,但在需要的情况下,听取意见 区别需改善领域或强大协调和沟通能力以获得公司资源,完成工作目的 根据掌握的客户需求和业务知识,预期客户需求 定期搜集客户反馈信息,发展新方法回应客户需求	认识并运用他人的各种能力 工作组中为他人提供最初资源 运用沟通技巧影响决策制定并根据他人反应工作 游刃有余领导5~10人完成工作
总裁	至少5年职业工作经验并有2年作为领导职位	应用行业知识,致力于跨职能基础 被认为是行业专家或领导者 完成对朗新有重要促进作用的技术任务 具有充足知识,挑战现有实践经验,发展新技术	解决业务问题 改进工作组程序,支持业务发展目的 开拓业务程序,达到客户认同并获得长期利益 预测客户所在工业可能发生的变化并协助这种需求定位资源	发展并实施重要部门的战略,并转化成有意义的指标 对指标执行情况和他人工作做出评估 定义朗新“质量服务”并向员工提供满足客户需求所需资源 提供领导和想象力支撑最高道德标准 在困难情况下采取措施并做出决定 培养环境,使员工完成职责
高级总裁	至少5年职业工作经验并有2年在朗新担任领导	运用广博商业经验 完成对朗新有重要促进作用商业指标	建立全球性商业战略 预计市场变化,调整公司战略 改变现存的制度,创新的制度 分析潜在的商业风险	指明公司的市场战略 在实现商业目标上起领导作用,即使是在逆境中 影响、鼓励与激励公司的员工

3E 薪酬设计

	职务		发现合作伙伴	在个人发展上起模范作用 为提高竞争能力，及时解决问题。
--	----	--	--------	--------------------------------

七、关于项目奖考核的办法

为了加强公司各级项目主管对工程技术人员的管理，特制定本办法。

第一条 对正常完成工作的工程技术人员应发放全额浮动工资。

第二条 若发生以下情况之一者，项目主管应酌情扣除工程技术人员不少于 100 元的浮动工资：

1、发生技术事故，如误操作、不按要求进行正常备份而造成损失、程序出现严重 BUG 影响系统和数据等。

2、同一内容经测试部门或用户测试出严重不合格达两次以上的。

3、不按技术规范完成工作任务。

4、不按要求提交各种工作报告。

5、由于个人主观原因，不按时完成分配的工作任务。

6、不按要求及时到达用户现场。

7、虚报工作进展情况，影响工程调度。

8、不遵守工作现场工作时间。

9、损害用户财产。

10、违反用户的规章制度，造成不良影响。

11、在用户面前损害公司形象，如贬低公司、推诿责任等。

12、工作效率低。

13、其他影响团队工作的行为。

第三条 若发生以下情况，项目主管可以将工程技术人员的浮动工资全部扣除：

1、不服从工作分配。

2、发生用户投诉，经核实责任在本人。

3、擅自更改任务。

4、在工作时间从事与工作无关的事，如玩游戏、上网聊天、长时间电话聊天等。

5、在用户现场，严重损害公司形象，如与用户吵架等。

6、其他严重影响项目管理的行为。

第四条 若工程技术人员发生应当处理情况，而项目主管不处理的，项目主管的上级部门将酌情处理项目主管。

第五条 工程技术人员对项目主管的处理不服的，可向主管经理申诉（项目主管为工程技术人员的上

3E 薪酬设计

管经理的，向主管经理的上级主管申诉)。

第六条 项目主管处理时应出具书面意见，包括姓名、时间、原因、处理额度，经工程技术人员的主管经理批准后（项目主管为工程技术人员的主管经理的，由主管经理的上级主管批准），由人力资源部办理。

第七条 项目主管应在知道工程技术人员发生应当处理的情况的二周内进行处理。

八、关于应收款的收款期限和奖惩政策

对应收款的奖励措施

1、坏账收款

所谓坏账就是经我公司技术部门论证认为项目已经执行完毕，并不再派技术人员执行，但由于与用户的经理差异或者用户恶意造成收款困难，并且原客户经理已经不再负责该项目的。这些项目需由市场管理部得出，经相关 BU 核实，销售总裁批准后，公司将针对这类项目拿出一笔收款费用，由指定的客户经理负责收款。该费用包括了客户经理的差旅费、招待礼品费、用户承诺、个人奖金。具体费用金额为项目坏账金额的 5%（具体到特别项目，费用由事业部总经理依照费用标准做出调整，并报销售总裁批准执行）。此费用是在坏账收回后发放，如在规定期限内不能收回，因收款而发生的费用全部计入个人销售费用当中从个人的 Net order（净定单）中减去相关费用。

2、2003 年 7 月 1 日~2004 年 7 月 1 日期间的收款。这类项目大部分正在进行中，有明确的客户经理，收款奖金将按照应收款的 1% 发放（具体到特别项目，费用由事业部总经理依照费用标准做出调整，并报销售总裁批准执行）。该费用包括了客户经理的差旅费、招待礼品费、用户承诺、个人奖金等。此奖金是在账款收回后发放，如在规定期限内不能收回，因收款而发生的费用全部计入个人销售费用当中并从个人的 Net order（净定单）中减去相关费用。

3、2004 年 7 月 1 日以后项目。在正常收款的条件下，给予正常的销售奖励。

收款时效考核办法如下：

a、坏账收款时间从指定收款负责人开始到收款结束时间原则上不超过 2 个月；超过规定时间，转由收款小组负责，同时收款奖金转给收款小组（收款小组由事业部总经理带头组成）。

b、2004 年 7 月 1 日以前项目收款时间规定。从项目符合收款条件开始到收款结束原则上不超过 2 个月，超过规定时间则按转由收款小组负责，同时收款奖金转给收款小组（收款小组由事业部总经理带头组成）。

c、2004 年 7 月 1 日以后项目收款时间规定。从项目符合收款条件开始到收款结束原则上不超过 3 个月，超过一个月则按相应比例扣除其收款奖金或转由收款小组负责。

由于项目实施原因造成收款不能顺利进行的，则在分清责任原因后，顺延收款时间。考核办法如下：

3E 薪酬设计

- 1、应收款 30 天内不到账，扣除销售奖金的 10%，在季度内执行。
- 2、应收款 60 天内不到账，扣除销售奖金的 20%，在季度内执行。
- 3、应收款 90 天内不到账，扣除销售奖金的 20%，在季度内执行。
- 4、应收款超过 90 天（一个季度）不到账，扣除销售奖金的 100%，转由收款小组执行并由收款小组获得所扣除的销售奖金，在季度内执行。

提前 15 天以内（包括 15 天）收合同款项，按 Net order 的应收款比例给予 0.5% 的奖励。

提前 15 天以上收合同款项，按 Net order 的应收款比例给予 0.1% 的奖励。

因采用三方签合同而提前回款的销售，不仅可以提前拿到销售奖金，并可以按照提前收合同款项的奖励方式获得提前应收款奖金。

销售考核办法

总则

为考核销售人员的工作业绩，建立具有竞争力的考核体系，特制定此项办法。

工资待遇

根据公司的《薪酬制度》确定员工的基本工资、岗位工资、成就工资及浮动工资的基数。

根据销售任务（Net order）完成情况确定销售人员的工资浮动及销售奖励。

销售任务

销售任务是指销售人员与公司签订的《销售任务协议》中确定的年净签单额（Net order）。

$\text{Net order} = \text{合同金额} - \text{设备成本} - \text{项目销售费用} - (\text{设备销售成本}) \times 17\%$ — 销售奖 — 超额完成奖。

设备采购成本是指因设备采购所需要付出的总价款，由商务部提供。

项目销售费用是指因销售所需付出的总费用，由财务部提供。

设备销售价是指合同中所列的设备总售价款。

具体工资

Net order（年）按每季度平均分配，即第一季度应完成全年的 25%，第二季度应完成全年的 50%，第三季度应完成全年的 75%，第四季度应 100% 完成全年的销售任务。每资考核时，对于完成额超过或等于全年的销售员工资定为年初确定的初值；完成额大于应完成任务的 60% 以上的销售人员（不足 100%）工资下调 10%，完成额不足应完成任务的 60% 的销售员工资下调 20%。

每季度末考核一次（3 月，6 月，9 月，12 月），每次考核调整工资一次。

销售奖

销售奖 = 实际完成的 Net order X 提成系数。

提成系数是指销售人员与公司签订的《销售任务协议》中确定的提成系数。

3E 薪酬设计

合同到账款（预付款及付款）达到合同总额的 30%时付本合同销售奖的 50% 。

合同尾款到账付本合同销售奖的 50%

超额完成奖

如果实际完成额（Net order）>年销售任务（Net order）+年工资总和，则不仅向销售人员发放销售奖，而且还向此销售人员发放超额完成奖。

超额完成奖=实际完成的 Net order X 超额提成系数。

超额提成系数是指销售人员与公司签订的《销售任务协议》中确定的超额提成系数。

本年所有合同的总到账款（预付款及付款）达到本年所有合同总额的 30%时，付本年超额完成奖的 50%。

本年所有合同尾款全部到账，付本年超额完成奖的 50% 。

超额完成奖每年考核一次。

合同变更

合同变更的应重新计算各种奖励，多退少补。

特别奖

根据公司目标及市场情况，公司每年制定有针对性的市场战略，为鼓励销售人员实施公司的市场战略，特设年薪 10%的特别奖。

特别奖将由公司销售总监确定，并在年终发放。

附则

销售管理部具有本制度的最终解释权。

本制度自颁布之日起执行。

销售人员基本工资浮动说明：

事业部销售人员（包括事业部总经理，区域/行业总监，高级客户经理/客户经理）以每季度销售业绩（Net order）进行考核，来决定其工资是否变动。

原则如下：

- 1、每位销售人员季度任务量按四个季度均分。
- 2、销售在本季度的业绩为预付款已到账合同形成的 Net order 的累加。
- 3、销售在本季度实际业绩与本季度任务量之比大于或等于 100%，则下季度开始基本工资不变。
- 4、销售在本季度实际业绩与本季度任务量之比大于或等于 60%而小于 100%，则从下季度开始，基本工资向下浮动 10% 。
- 5、销售在本季度实际业绩与本季度任务量之比小于 60%，则从下季度开始，基本工资向下浮动 20% 。
- 6、当销售本季度实际业绩与本季度任务量之比大于或等于 100%时，其因上季度未完成销售任务而下

3E 薪酬设计

浮的工资将在下季度恢复为原基本工资，其被扣除的部分工资不再补发。

销售业绩奖励政策说明，要以项目为中心的原则进行奖励。

项目总奖金：

$$\text{Net order} \times C\% = A$$

C=4.20; A: 奖金总额

奖金分配方式：

战略发展部: $A \times P$

客户经理: $A \times (1-P) \times 70\%$

区域总监: $A \times (1-P) \times 25\%$

销售小组: $A \times (1-P) \times 5\%$

注释: *根据项目实际运作, P 值分配额度为 0~50% 之间。P 值是在项目立项评审时就要确立。

*当项目小组不成立时, 此部分奖金转为事业部奖励基金。

客户经理奖金获得方式：

合同的预付款到账: $A \times (1-P) \times 70\% \times 50\%$ 的奖金在季度内发放。

合同的签单额到账: $A \times (1-P) \times 70\% \times 50\%$ 的奖金在季度内发放。

区域总监/行业总监：

区域总监/行业总监独立执行项目: 奖金按照客户经理获得及发放方式执行。

区域(行业)总监负责区域内签单项目累计: 资金在年终结算, 发放方式如下:

在 $80\% \leq \text{任务量} \leq 100\%$ 的条件下: 合同的预付款到账, $A \times (1-P) \times 12.5\% \times 50\%$

合同的签单额到账, $A \times (1-P) \times 12.5\% \times 50\%$

在任务量 $< 80\%$ 的条件下: 销售提成为零。

区域(行业)总监签单项目累计必须减去个人独立执行项目的签单额。

事业部总经理奖金的获得和发放年终核算：

$100\% \leq \text{任务量完成率}$ 的条件下: 奖金为 $\text{Net order} \times C1\%$ (提成系数)

$80\% \leq \text{任务完成率} < 100\%$ 的条件下:

奖金为 $\text{Net order} \times C2\%$ (提成系数)

任务量完成率 $< 80\%$ 的条件下:

奖金为 $\text{Net order} \times C3\%$ (提成系数)

备注: C1, C2, C3 系数选定。

客户助理奖金获得方式：

年终客户助理所在区域/行业完成任务的条件下, 增发 1-2 个月的月收入作为奖励, 由直属经理推荐,