



柏明顿管理丛书

人力资源量化管理金三角③



胡八一 / 著

- ◎ 职责——每个企业人都必须很清楚地知道自己“应该做什么”
- ◎ 绩效——每个企业人都必须很清楚地知道自己“做得好与不好的标准是什么”
- ◎ 薪酬——每个企业人都必须很清楚地知道自己“做得好与不好的报酬会怎样”

三三制 薪酬设计 与应用方案



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>



柏明顿管理丛书

人力资源量化管理金三角③

胡八一 / 著



- ◎ 职责——每个企业人都必须很清楚地知道自己“应该做什么”
- ◎ 绩效——每个企业人都必须很清楚地知道自己“做得好与不好的标准是什么”
- ◎ 薪酬——每个企业人都必须很清楚地知道自己“做得好与不好的报酬会怎样”

三三制 薪酬设计 ⑤应用方案

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

薪酬设计及管理作为人力资源管理的一项最基本、最重要的职能,既是企业激励机制的核心部分,也是员工最为关心的问题。企业薪酬体系设计是否科学合理,不仅关系到员工个人的切身利益,还将直接影响企业的稳定和生产经营效率。

本书以“三三制薪酬设计技术”为核心,精选了十一个不同行业、不同类型企业薪酬体系设计的经典案例。全书内容全面、系统,表单简明、清晰,对广大读者来说极具参考价值,有助于企业建立完善的薪酬体系和激励机制。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

三三制薪酬设计与应用方案/胡八一著. —北京:电子工业出版社,2010.4
ISBN 978-7-121-10542-5

I. 三… II. 胡… III. 企业管理:劳动工资管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 046961 号

责任编辑:杨 雯

印 刷:北京天竺颖华印刷厂

装 订:三河市鑫金马印装有限公司

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

北京市海淀区翠微东里甲 2 号 邮编 100036

开 本:787×1092 1/16 印张:17 字数:332 千字

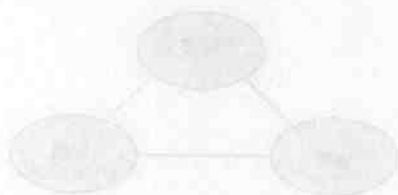
印 次:2010 年 4 月第 1 次印刷

定 价:38.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010)88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn,盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010)88258888。



序 言

尺子、剪刀、布 VS 职责、绩效、薪酬

——为什么要编写“人力资源量化管理金三角”系列

编写“人力资源量化管理金三角”系列书的原意，只是想将自己的工作成果与读者分享，并不希望做任何倾向性的引导。

中国从来就不缺乏管理哲学，而是缺乏管理科学。人人都知道做衣服要用尺子、剪刀和布，可问题的关键是如何才能做出一套合体的衣服来。

许多企业家张口就能说出刘邦之所以得天下的故事，却无法辨识自己身边的经理人是张良、谁是萧何、谁是韩信，以及如何把他们安排到合适的岗位上；许多讲师能够口若悬河地讲解绩效考核的重要性与操作流程，却编写不出一份生产计划员的绩效考核表；许多人力资源部经理能够轻松背下组织设计的原则，可是真正遇到一个公司拥有多品牌、多产品、多销售区域时，却无法设计出营销系统的组织架构。

这就是我们编写这套书的背景。

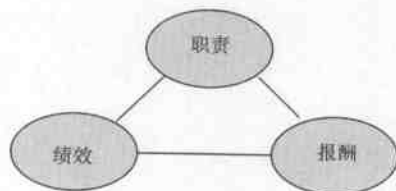
作为企业家，仅仅张贴和喊着“以人为本”的口号是不能解决问题的。

作为人力资源主管，就算把全部的人力资源管理知识植入大脑也是无济于事的。

我们必须真正地从日常工作的每一个细节处行动起来！

许多企业家和经理人都常说：“人是最难管的，如果把人管理好了，什么都好办！”那是当然，企业人相对于其他生产要素而言，主要的区别在于他们有主观能动性，而且这种主观能动性会因人、因时、因地、因事的不同而表现为不同的形式。但所有的企业人都会有共同的一面，这就是通过付出劳动而获得相应的报酬。既然是这样，我们就可以建立一个共同的人力资源管理平台，再在这个平台上进行个性化的调整。

那么，这个人力资源管理的平台是什么呢？它应该如下图所示。



首先,每个企业人都必须很清楚地知道自己应该“做什么”。老板有老板的工作,经理有经理的工作,员工有员工的工作,这是《现代企业最新岗位说明书》应该涵盖的内容。如果没有一个相对明确的岗位职责,是很容易有太多“例外”的。对于习惯等待上司吩咐后才行动的很多中国企业人而言,要想真正让他们都自觉行动起来,就必须建立一个在一定范围内自由与约束并存的机制。

其次,每个企业人都应该事先清楚自己“做得好与不好的标准是什么”,这就是本书要解决的问题。我们不要期望这个标准是能够用千分尺去检测的,或者能够像牛顿第一运动定律一样不可颠覆。我们至少应该承认它的相对静止,即在一定时间、一定条件下,是能够引导企业人看清努力的方向和检测努力达成的程度,而不至于让部属仅仅靠琢磨上司的心理和看上司的脸色行事。

最后,如果企业人知道了自己该“做什么”和“做得好与不好的标准是什么”,那么接下来他就会想:“做得好与不好又如何呢?”这就是《三三制薪酬设计与应用方案》要解答的问题。这个体系至少应该包括薪酬调整与职务调整两部分,但现实的企业人归根到底还是更看重薪酬的调整。综上所述,我们不要期望能够得出一个非常准确的绩效与薪酬之间的函数公式 $y=f(x)$,但至少每个企业人的绩效薪酬的增减都不应该是老板说了算,也不应该是经理说了算,而是你自己拿出绩效来说了算。

至此,企业家与经理人不必大伤脑筋地去学习某些大师林林总总的所谓员工管理技巧,就能让员工安居乐业了。若“无为”能够“治”,何故要多出一些“有为”来呢?当然,失去这个人力资源管理平台,你再“有为”也是难“治”的!

任何案例都有其特定的背景,背景中所包括的人、时、空等因素及其组合是不可能完全相同的,因而本书的案例也不可能放之四海而皆准或永远不变,读者千万不要对号入座。而且人不可能两次踏进同一条河流,事实上,当我们阅读此书时,可能案例中的企业已经改变了你所读到的内容,但我相信它仍然对你有一定的启发和借鉴作用。

管理无定式,没有最好,只有更好,我们非常欢迎读者能够就其中的内容和我们探讨,以期共同进步!

胡八一

作者简介

胡八一



胡八一博士,现任柏明顿人力资源管理咨询公司董事长、首席顾问,北京时代光华特聘高级讲师。曾任松下电器(中国)人事处处长、杜邦公司(中国)人力资源总监。长期担任《赢周刊》、《人力资源》杂志、《人力资源报》、《人力资源管理》杂志等多家媒体特约顾问;是中山大学、华南理工大学等多家高等院校 EMBA 特邀导师;担任过 CCTV《绝对挑战》、东方卫视《决策》、东南卫视《海西点将台》的现场点评专家。他提倡的“细节、落地”的咨询风格广受企业欢迎,他本人也被媒体誉为“中国人力资源管理落地派的布道者”。

胡八一博士在多年的管理和咨询实践中,总结出一套兼具理论和实践性的管理思想和技术。

企业管理的核心就是管人

运用之道,存乎一心。人性是最变幻莫测的东西,管理者如果能掌握其中的奥妙,所有管理问题都将迎刃而解。在松下公司和杜邦公司的工作经历,让胡八一博士真正感受到了以人为本的管理理念。“以人为本”不应该只是一句不痛不痒的口号,而应该是企业不断追求的目标。“有人才有可能”,是他对这个理念的最好诠释。企业要发展壮大,人才是根本。

道、术结合破解管理难题

胡八一博士始终追求“道”与“术”的结合,而“道”与“术”结合的标准,就是能否为企业解决实际中的问题。在致力于为国内企业提供实效性解决方案的过程中,他自创了“8+1”绩效量化技术和三三制薪酬设计技术,这两项技术经过多年实践,已成为“落地派”的利器。知一万不如行一分,企业的难题,就在于不知道如何去做。而“利器”之“利”,就在于能够指导摸索中的国内企业,找到方向,用对工具,快速出击。

胡八一博士坚信:只有用技术和工具推动中国企业的人力资源管理水平,才能帮助中国企业获得成功。

这是他终身奋斗的目标。

目 录

第一部分 三三制薪酬设计原理

第一篇 薪酬哲学与设计艺术	3
一、三大价值导向	5
二、三大基础工程	8
三、三大设计技术	12

第二部分 不同体系的薪酬设计方案

第一篇 绩效型薪酬体系设计	23
第1章 某省级电视台薪酬体系设计	30
§ 薪酬管理制度	32
一、总则	32
二、薪资模式与类别	33
三、薪资结构与等级	33
四、薪资确定与对套	36
五、薪资调整和计发	37
六、附则	39
七、附件	39
附件1: 岗位薪资等级规范表	40
附件2: 人员类别与绩效薪资对照表	41
附件3: 薪酬等级与岗位分布对照表	41

第2章 某特许经营连锁机构薪酬体系设计	42
§ 薪酬管理制度	45
一、总则	45
二、职务规范	46
三、薪酬结构	46
四、新人定薪	48
五、薪资调整	49
六、薪资计发	54
七、附则	55
八、附录	55
附件1: 岗位标准薪资与岗位名称对照表	56
附件2: 各部门薪资普调金额与比例对照表	65
附件3: 员工薪资调整申请表	66
第3章 某上市房地产公司薪酬体系设计	67
§ 薪酬管理制度	70
一、总则	70
二、薪酬构成	70
三、个人标准工资确定	73
四、标准工资调整	74
五、薪酬计算、审批与发放	77
六、附则	78
七、附件	78
附件1: 标准工资薪等薪级表	78
附件2: 岗位薪等对照表	79
第二篇 计件型薪酬体系设计	81
第4章 某纸业包装印刷公司薪酬体系设计	87
§ 薪酬管理制度	89
一、总则	89
二、有关概念介绍	90
三、薪资结构	90
四、定额的修订	92
五、异常情况处理	95
六、定薪调薪的原则	97
七、薪资计算及发放	97
八、附则	99

九、附件	99
附件 1: 作业类岗位职级对照表	100
附件 2: 薪级部门对照表	101
附件 3: 薪等薪级对套表	101
附件 4: 车间标准定额表	102
附件 5: 车间计件工资核算表	103
附件 6: 车间人员奖金考核表	104
附件 7: 标准工时测定流程	105
附件 8: 标准工时测定方案	106
一、标准工时的定义	106
二、工作测定	107
三、标准工时调整规定	107
第 5 章 某服装公司薪酬体系设计	108
§ 薪酬管理制度	110
一、总则	110
二、薪资结构	110
三、试用人员工作效率目标及工资规定	111
四、薪资计算	112
五、附件	114
附件 1: 计件工资计算表	114
附件 2: 计件工资控制表	115
附件 3: 计件工资调整报告单	116
附件 4: 计件工资每月报表	117
附件 5: 计件工资核定通知单	118
第 6 章 某照明设备公司薪酬体系设计	119
§ 薪酬管理制度	121
一、总则	121
二、薪资结构及计算方式	121
三、工时管理	124
四、考勤管理	124
五、薪资发放与保密制度	126
六、附件	126
附件 1: 薪酬调整审批表	127
附件 2: 人员岗位补贴标准对照表	128

第三篇 销售型薪酬体系设计	129
第7章 某科学研究所薪酬体系设计	139
§ 薪酬管理制度	142
一、总则	142
二、薪酬结构	142
三、薪酬计算、审批与发放	145
四、附则	146
五、附件	147
附件1:工资奖金表	148
第8章 某IT公司营销人员薪酬体系设计	149
§ 薪酬管理制度	151
一、总则	151
二、薪酬结构	151
三、薪酬计算、审批与发放	154
四、附则	155
§ 薪酬福利管理制度	156
一、总则	156
二、薪资结构	157
三、福利补贴	158
四、定薪	159
五、薪资调整	160
六、薪资计算、审批与发放	162
七、附则	163
八、附件	163
附件1:岗位薪资等效表	164
附件2:个人薪资等级表	167
第四篇 职务型薪酬体系设计	169
第9章 某国有企业薪酬体系设计	176
§ 薪酬管理制度	179
一、总则	179
二、工资等级标准	179
三、津贴给付办法	180
四、外勤津贴给付办法	181
五、员工技能工资管理细则	182
六、员工出勤奖金管理办法	183

七、年终奖发给办法	186
八、员工工资调整申报与审批制度	187
九、职工提薪管理制度	189
十、附件	192
附件 1: 评审项目表 1	193
附件 2: 评审项目表 2	193
附件 3: 评审项目表 3	194
附件 4: 评审项目表 4	194
第 10 章 某投资服务公司薪酬体系设计	195
§ 薪酬管理制度	197
一、总则	197
二、薪资结构	197
三、新进员工薪酬确定	198
四、薪酬调整	199
五、薪酬计算	200
六、异常处理	200
七、保密责任	201
八、附件	201
附件 1: 基本薪酬表	201
附件 2: 岗位津贴对应表	202
附件 3: 职务津贴对应表	202
附件 4: 技能津贴对应表	203
附件 5: 住房补贴对应表	203
附件 6: 通信补贴对应表	203
附件 7: 交通补贴对应表	203
附件 8: 特殊人员薪酬核定表	204
附件 9: 员工薪酬核定表	204
附件 10: 员工薪酬明细表	204
附件 11: 工资单	205
第五篇 年薪制薪酬体系设计	207
第 11 章 某省建设银行薪酬体系设计	214
§ 薪酬管理制度	217
一、总则	217
二、年薪构成及确定	217
三、年薪支付和管理	220

四、附则	220
第 12 章 某集团公司经营者薪酬体系设计	221
§ 薪酬管理制度	224
一、总则	224
二、年薪构成及计算方法	224
三、附则	226
第六篇 股份型薪酬体系设计	229
第 13 章 某保险公司薪酬体系设计	237
§ 薪酬管理制度	239
一、定义	239
二、目的	239
三、设计原则	239
四、股票期权薪酬委员会	239
五、适合对象	240
六、股票期权的数量及分配原则	240
七、股票价格的确定	240
八、股票期权的行权	240
九、股票期权转让	241
十、股票期权的终止行权、取消行权	241
十一、监督机构	241
十二、附则	241
十三、附件	241
附件 1:原始股权证	242
第 14 章 某医药公司薪酬体系设计	243
§ 薪酬管理制度	245
一、总则	245
二、虚拟股份管理办法的制定与调整	246
三、附件	254
附件 1:激励对象的范围、人数、额度与考核指标	254
附件 2:公司虚拟股份计划书	254
附件 3:公司虚拟股份授予调整计划书	255
附件 4:公司虚拟股份授予计划协议书	257
附件 5:公司虚拟股份授予通知书	258
附件 6:公司虚拟股份兑现通知书	259
附件 7:公司虚拟股份兑现申请书	259

第一部分

三三制薪酬设计原理

三三制薪酬设计与应用方案

薪酬哲学与设计艺术

第一篇——→

要点导读

- ◎ 三大价值导向
- ◎ 三大基础工程
- ◎ 三大设计技术

我们总是特别强调这样一个观点：薪资的多少更大程度上只具有保健作用，即工资的多少只会决定着员工的去留；而科学的薪资结构才真正具有激励作用，即薪资结构决定着员工的工作努力程度。如何使薪酬在相等金额的前提下对员工更具有激励作用呢？我们通过一百多个咨询方案总结出了一套非常具有实操性的薪酬设计技术——三三制薪酬设计技术。

何谓“三三制薪酬设计技术”？如图1所示。



图1 三三制薪酬设计技术图览

一、三大价值导向

任何一个企业所发生的一切行为，包括人力资源管理，最终都是围绕着“价值”二字而为。企业首先是通过提升员工的价值来提升公司的价值，并借此提升产品或服务的价值。人力资源管理的目标就是要让员工“共同创造价值、科学评估价值和合理分配价值”。所以，明确并承认这个价值体系就是“合理分配价值”的前提。

1. 个人价值

个人价值亦称“固有价值”，即员工个人本身所具有的价值，主要包括学历、专业、职称、工龄、素质等方面，它不随服务对象、岗位的变化而发生太大的变化。承认一个人的固有价值即是肯定这个人在过去所取得的成就，并相信这种成就对未来的工作会产生积极的影响。

有人说英雄不问出处，你的高学历和职称对公司有什么作用？公司只要业绩，有能力就拿绩效出来。其实不然，因为：

第一，英雄也有个熟悉环境的过程，他可能会在熟悉环境后提出一些给绩效带来巨大变化的措施，因而短期内不一定能取得英雄的绩效。如果只凭绩效而论，那么对于中长期战略性人才的培养和保留是很不利的；

第二，从潜力方面而言，他们更有可能被培养成为公司未来的中坚力量，从而形成公司的人才梯队，而这个梯队的成员是不容易在短时间内由外来者取代的；

第三，在学历、专业和素质等方面有优势的员工，从概率上讲，他们在工作中能表现