

3-3 model:

**A Comprehensive and Practical
Guide to Designing Payment Systems**

三三制薪酬

设计方案与典型应用

胡八一 著

设计科学、久经企业检验的
“落地派”薪酬设计方案

汇集**10**年实战咨询经验
精选**20**个行业经典案例
全面破解企业**薪酬管理与激励难题**



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

三三制薪酬

设计方案与典型应用

胡八一 著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

三三制薪酬设计方案与典型应用/胡八一著. —2 版. —北京: 北京大学出版社, 2012. 2

ISBN 978-7-301-19876-6

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 256587 号

书 名: 三三制薪酬设计方案与典型应用 (第 2 版)

著作责任者: 胡八一 著

责任编辑: 兰 慧 王艳利

标准书号: ISBN 978-7-301-19876-6/F·2988

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893506 出版部 62754962

电子邮箱: tbcbooks@vip.163.com

印 刷 者: 北京正合鼎业印刷技术有限公司

经 销 者: 新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 26 印张 420 千字

2007 年 3 月第 1 版第 1 次印刷

2012 年 2 月第 2 版第 1 次印刷

定 价: 68.00 元

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

举报电话: 010-62752024 电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn

再版序

本书 2007 年出版以来，得到广大读者认可，多次重印。

诸多企业老总、人力资源经理参考原书序《薪酬哲学与设计技术》及正文案例，设计符合自身企业的薪酬制度，也有读者发邮件给我，请我提出意见；也有读者直接请我们担当顾问，为企业系统设计薪酬体系。在此感谢读者诸君和我的咨询客户！

响应读者要求，现将原书序《薪酬哲学与设计技术》详细扩充，成为本书第一部分，以便更具操作指导意义。有些精要内容，我在此通过事例进行概述。

事例一：

秋日午后，正与浙江某个咨询客户的行政副总聊天，忽然进来一位中年女士，目光略带生怯，语气倒挺冷峻，开口便向行政副总问道：

“我比张秀早来两年，为什么我的工资比她低？”

“我的年龄也比她大，为什么我的工资比她低？”

“我还是正宗本地人，为什么我的工资比她低？”

哇噻！炮弹连发，这么厉害？这是谁呀？惊起我的特别关注！

她继续发炮：

“我负责的卫生区域比她的大，为什么我的工资比她低？”

“大家都说我扫的区域更干净，为什么我的工资比她低？”

哦，原来是位清洁阿姨呀！以她的口才应该可以考虑调职。

我巴望着那位副总赶紧回答了事，谈笑有鸿儒，往来无白丁嘛。他眉头一皱：

“我这正与博士专家谈话，稍后答复你吧！”

“我找领班，他是这样说的；我找主管，他也是这样说；我找经理，他还是这样说的。一直都没有答复我，所以我才找你的，没想到你也是这样说。”

我看着略显窘态的副总，他盯着那位女士，似乎无言以对。我便问道：

“阿姨，你进公司几年了？张秀几年了？”

“她三年，我四年。我在试用期后加过一次工资，以后就没动过。”

“你看，副总才来两年，当然不知道三四年前的事啦！给他一点时间，正在进行薪酬体系设计呢，行不？”

“你像个说话算数的人！”说完阿姨便走了。

呵呵，我还很少得到这样的表扬呢。

你的公司是否存在同类现象？

事例二：

宏腾铝材位于广东佛山，急招销售人员多名，本地无法满足，于是前往广州招聘。现有人员固定工资 2000 元，提成另计。可是广州销售人员要价均在 3000 元，提成按照现有制度不变，否则没有一人过去。

故此，老板犯愁：

1. 不要？本地招聘不到！
2. 要么？现有人员一定造反，要求加薪，否则，即使不是人员走光，至少也会消极怠工。
3. 全部升到 3000 元？那就要命！
4. 即使全升，也有问题：“我们以前是白干的？他们一来就和我们一样高？我们应该更高！”

你的公司是否存在同类现象？

薪酬问题现象不胜枚举，答案可在书中寻找。解决问题的关键却只在于以下四个要素：总额、级差、结构、晋升。

一、总额。薪资总额与员工去留强关联，与员工努力程度弱关联，亦即所谓“对外具有竞争力”。薪酬数据可以通过调查、购买、互换、招聘多种渠道获得并供参考。

二、级差。这是员工怨气集中之处，所谓“不患寡，患不均”。上下之别为“等”，同一等中，左右之别为“级”。等差可以通过岗位价值评估得以确定，级差需要借助绩效评估、能力评估方能确定。

三、结构。薪资结构与员工去留弱关联，与员工努力程度强关联。薪酬结构是否完备、科学，可以通过能否解释公司内部薪酬矛盾为标志。比如上文两个事例，多是结构问题。

四、晋升。很多企业经常出现“不加工资闷死，一加工资乱死”的现象，如何

才能“不死”？唯有每个薪酬结构的背后对应严格的晋升标准！为什么提成无人妒嫉？就是晋升标准严格的表现。

时光已历五年，承蒙北京大学出版社惠然再版，我便借此机会，与时俱进，全书架构调整较大，案例更新诸多。同时，亦将原书出版后五年以来我在从事管理咨询过程中的进步，进行总结，部分精华与你共享。

一、仍将“三三制薪酬哲学与设计技术”作为核心，独立成为一个篇章，彰显这一内容极其重要。

二、分别根据行业、薪酬类型两个维度来列举案例，利于读者精准参考，而且基本已经涵盖常见行业和薪酬类型，以期适应更为广泛的读者。虽是幅度有限，然而尽量保持附表与数据，更具落地参考价值。

三、股权激励作为薪酬激励的高级形式，近年来广受企业采用。柏明顿咨询公司通过大量案例实践，总结出“股权激励9D模型”。因此，再版中，我也增加了“股权激励”案例，希望能够让广大企业家得以参考和借鉴。

我至今仍然肩负管理咨询工作，由于时间紧迫，以致未能实现全部意图。但我仍然尽力做到内容全面、系统、翔实，表单丰富、简明、清晰。若能对你有所帮助，甚为慰藉。

是为序。

柏明顿管理咨询首席顾问 胡八一博士

2011年12月于温哥华

目 录

再版序 / V

● 第一部分 三三制薪酬哲学与设计技术

第一章 三大价值导向

一、个人价值导向 / 4

二、岗位价值导向 / 5

三、贡献价值导向 / 6

第二章 三大基础工程

一、人力成本分析 / 10

二、薪酬水平调查 / 16

三、价值评估 / 18

第三章 三大设计技术

一、结构设计 / 26

二、等级设计 / 31

三、晋升设计 / 37

● 第二部分 不同行业案例精选

第四章 加工制造行业

第一节 化工企业薪酬设计案例 / 48

第二节 五金制品企业薪酬体系设计案例 / 59

第五章 贸易流通行业

第一节 物流公司薪酬体系设计案例 / 82

第二节 连锁店薪酬体系设计案例 / 90

第三节 贸易公司薪酬体系设计案例 / 94

第六章 工程建设行业

第一节 房地产公司薪酬体系设计案例 / 106

第二节 工程建设单位薪酬体系设计案例 / 128

第七章 资源能源行业

第一节 矿业公司薪酬体系设计案例 / 160

第二节 电力公司薪酬体系设计案例 / 180

第三节 石油公司薪酬体系设计案例 / 190

第八章 公共服务行业

第一节 汽车客运公司薪酬体系设计案例 / 200

第二节 自来水公司薪酬体系设计案例 / 212

第三节 医院薪酬体系设计案例 / 227

第九章 事业机关单位

第一节 建设办薪酬体系设计案例 / 244

● 第三部分 不同薪酬形式案例精选

第十章 绩效型薪酬

第一节 饲料行业薪酬体系设计案例 / 254

第二节 光学仪器制造行业薪酬体系设计案例 / 268

第十一章 技能型薪酬

第一节 电力设计院薪酬体系设计案例 / 284

第二节 研究设计院薪酬体系设计案例 / 307

第十二章 职务型薪酬

第一节 投资建设薪酬案例 / 316

第十三章 计件型

第一节 食品行业计件薪酬体系设计案例 / 334

第二节 电子行业薪酬体系设计案例 / 342

第十四章 销售佣金型

第一节 化工产品贸易薪酬体系设计案例 / 348

第二节 机械贸易薪酬体系设计案例 / 359

第十五章 年薪制

第十六章 股权激励

第一节 虚拟股份实施制度 / 388

第二节 股份期权实施制度 / 392

第三节 股票期权操作方案 / 397

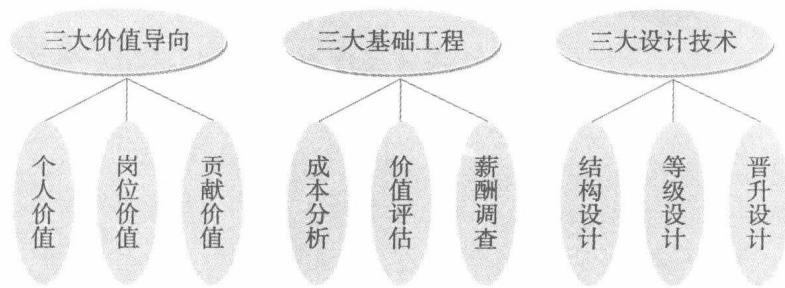
第一部分

三三制薪酬哲学与设计技术

我总是特别强调这样一个观点：薪资总额的多少很大程度上只具有保健作用，即工资总额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，即员工的薪资结构决定着员工的工作努力程度。

如何使薪酬在金额相同的前提下，对员工更具有激励作用呢？我们通过 100 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？请看下图。



三三制薪酬设计技术图览

第一章

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，其最终都是围绕着“价值”二字而努力。企业首先是通过提升员工的价值来提升公司的价值，并藉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，是“合理分配价值”的前提。

三大价值导向是三三制薪酬设计技术的第一部分，作用是确立人力资源管理的总体方向——通过提升个人的价值从而提升组织的价值。三大价值导向包括个人价值导向、岗位价值导向和贡献价值导向。

一、个人价值导向

个人价值也称“固有价值”，即员工个人本身所具有的价值，不易随着服务对象、岗位的变化而发生太大的变化，它主要包括学历、专业、职称、工龄、人才来源地等方面。企业要尊重员工的固有价值部分，承认一个人的固有价值，即承认一个人对未来有积极影响的过去。这些固有价值在整体的薪酬设计结构方面应该占有一定比例。有人说：“英雄不问出处，我只要绩效，你那么高的学历、职称对公司有什么作用？有本领就拿绩效来跟我说话！”其实不然，因为：

第一，英雄可能会提出一些给绩效带来巨大变化的措施，但他也有个熟悉环境的过程，因而短期内不一定能取得英雄的绩效，如果只凭绩效是论，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所取代的。

第三，学历、专业和素质等有优势的员工，从概率上讲，他们在工作中能表现出更多绩效所不能反映的“附加值”，如：沟通成本低、能提出建设性意见、完善自己的工作细节等。

所以说，如果企业只关注员工的绩效而忽略员工的固有价值，这样做，可能对短期的绩效行为是有帮助的；但是当企业要考虑到战略性的人力资源管理时，

这样做就是很不科学的。

比如，一位员工在一家企业工作了三年，他的学历是高中；另一位员工才加入公司两个月，但他是本科生。第一位员工当月的绩效可能会高于第二位。如果我们进行薪酬设计的时候仅仅考虑到绩效，那么企业就很可能留不住这位本科生，他就极有可能流失。所以，企业要想长期发展，就要进行战略性的人力资源管理，而科学的薪酬制度是战略性人力资源管理的前提。



企业只关注员工的绩效，而忽略员工的固有价值，这种做法对公司短期内的业绩有帮助，但对建立战略性的人力资源管理体系没有益处，会影响企业长期发展战略。

二、岗位价值导向

岗位价值也称“使用价值”，即把具有一定量的固有价值员工安排在某一特定的岗位上，而岗位的职责与特征是决定员工所能做出的贡献大小的基础平台。从理论上讲，岗位价值不会因为担当该岗位的责任者的不同而发生变化，它是一个相对静态的价值系数。

传统国企的薪酬体系中，十分强调职务等级而忽视岗位价值。所以，我们经常看到这样的现象：大家都是部长，所以工资是同一级别的；我们都是工程师，所以我们的工资是一样的。其实这是很不合理的！销售部长和总务部长的岗位价值怎么能是一样的呢？研发工程师和生产工程师的工资能相同吗？老人家说过“革命工作没有高低贵贱之分”，这是没有问题的，但工作岗位的价值肯定有大小的区别。

从岗位价值的意义上讲，一个最伟大的乡长也不可能比一个三流的省长的岗位更有价值。我需要强调的是，这与谁来担任乡长或省长无关。把一个有一定固有价值的人才放在某一个岗位，那么，这个岗位就是体现了这个人未来所能做出的价值总量的一个平台。

但是，如果把一个医学博士放在一个生产电子产品的公司里，就很难找到适合他的岗位。这种情况说明了一个问题：一个人的固有价值可以很大，但放的岗位不适合，他的使用价值就很小。医学博士在电子公司没有合适的岗位，就体现不出他的岗位价值，那么这就是对人才的浪费。

所以说，当一个人的个人价值大于岗位价值时，就会出现：

- 人才浪费，或英才变成庸才；
- 增加人力成本，或导致人才流失。

当个人价值小于岗位价值时，就会出现：

- 员工无法全面履行职责；
- 员工勉强履行职责，但质量或绩效不高；
- 企业对该岗位的期望大大降低。

所以，企业在招聘的时候，就要考虑到个人价值与岗位价值尽量匹配，不要造成人才的浪费或是不胜任岗位，这也是科学设计薪酬体系的前提。而通过合理地评价岗位价值而设计的岗位薪酬标准，不应该因为应聘该岗位人员的肤色、年龄、性别等外在因素而改变太多。

三、贡献价值导向

贡献价值也称“市场价值”，即员工在某一特定岗位上为企业创造的价值，并且这个价值是否值得企业发生购买行为。因为从雇佣关系的意义上讲，员工其实也是一种商品，只不过企业所购买的不是员工的身体，也不是学历、专业、职称等固有价值，而是员工在工作期间运用固有价值所创造出来的绩效。

这个很容易理解，比如，企业付给一位人力资源部经理的年薪是8万元，在面试时他信誓旦旦地说自己能够建立企业的绩效考核体系、薪酬体系和培训体系，可是一年过去了，这三个体系几乎还是一片空白，而这位人力资源部经理当然能够找出一万个理由来，但老板会听吗？最后老板一核算，发现还不如请咨询公司来完成，而且在时间、质量方面更有保证。

再举一个例子，有两位应届毕业生是同班同学，同时进入一家公司任职同样的岗位。假设他们的固有价值是相同的，那么，他们的岗位价值也应该是相同

的。工作三个月以后，如果企业进行试用期的绩效考核，考核结果应该是有差别的。这就反映出了他们的贡献价值的大小不同。

所以说，同样一个岗位，因为所担任这个岗位的人不同，所体现出来的贡献价值是有差别的，甚至有可能很大，所以我们必须尊重个人的价值。

传统企业很少考虑这一方面，一般都是放在一个岗位上直接拿固定工资，甚至有些企业是以职务等级来定工资。比如部长和科长，不管是哪个部门或科室，只要职务等级相同，工资就是一样的。所以说，我们在设计薪酬的时候，贡献价值是一定要考虑的，而且还要根据企业不同的状况把其所占的比例稍微放大一些。

如果不这样考虑，会出现两种情况：

第一，当员工的贡献价值大于企业给予员工的报酬时：

- 经营才能赢利，企业才会想办法留住该员工；
- 企业也会因此有所发展。

从本质上讲，企业的利润都是全体员工辛勤努力的结果，产品本身的价值也是由员工设计、制造和销售出来的。

第二，当员工的贡献价值小于企业的报酬，甚至出现负价值时：

- 企业经营无法赢利；
- 该员工可能会被淘汰。

综上所述，三大价值导向为企业进行人才招聘和薪酬设计提供了理论依据和科学的解释。三大价值导向的关系如图 1-1 所示。

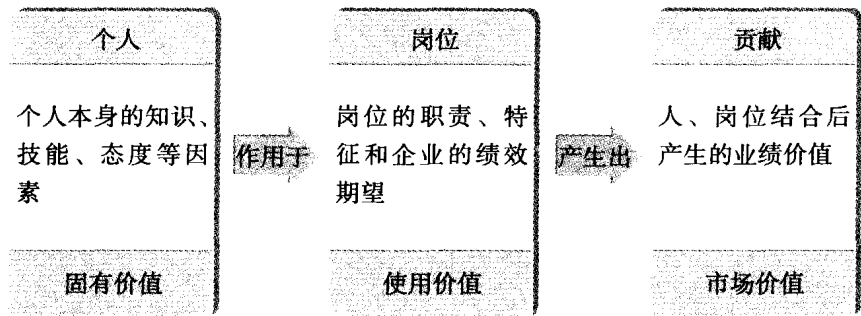


图 1-1 三大价值导向的关系

一个企业究竟该给员工多少薪酬，或者薪酬采取什么样的比例，才是合理

的？很多时候，企业设计的薪酬需要给员工一个解释，一个说法。三大价值导向就是为公司的薪酬设计提供了一个说法，也就是为员工的不同薪酬额度提供了一种科学的解释。

三大价值导向表明了一个企业通过支付给员工薪酬，而换得员工在某一岗位上为企业所创造的绩效，要先对岗位这一平台进行评价，没有这一平台就不具备可比性。薪酬的高低都有一个合理的科学的解释。不同的岗位，价值也会千差万别，所以反映在薪酬上也肯定不同。



思考

根据上述价值理论，假设两位软件工程师所从事的工作几乎是一样的，其中一位是大专毕业生，另一位是硕士研究生，前者在本公司工作了三年，后者刚进来三个月，请问哪位的薪资要高一些呢？为什么？