

构造全新的薪酬考核体系

三三制

# 薪酬设计

## 案例精选

胡八一  
主编

三大价值导向

三大基础工程

三大设计构思



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

三三制

# 薪酬设计

## 案例精选

胡八一 主编



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

**图书在版编目(CIP)数据**

三三制薪酬设计案例精选/胡八一主编. —北京:北京大学出版社,2007.2

ISBN 978-7-301-11578-7

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 013267 号

---

**书 名: 三三制薪酬设计案例精选**

著作责任者: 胡八一 主编

责任编辑: 冯 寻

标准书号: ISBN 978-7-301-11578-7/F · 1546

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](mailto:tbcbooks@vip.163.com)

印 刷 者: 北京富生印刷厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 22 印张 390 千字

2007 年 3 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 49.00 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](mailto:fd@pup.pku.edu.cn)



胡八一 博士

- ◎国内著名的人力资源管理“落地派”创始人
- ◎柏明顿人力资源管理咨询公司首席顾问师
- ◎北京时代光华公司特聘高级讲师
- ◎曾任松下电器人事处处长、杜邦（中国）公司人力资源总监

#### 主要荣誉

- ◎2002年人力资源管理技术杰出贡献奖
- ◎2003年全国十大培训师
- ◎2004、2005年全国十大杰出咨询师（唯一蝉联者）
- ◎2005年首届全国人力资源行业十佳人物

#### 其他主要著作

- ◎《8+1绩效量化技术》
- ◎《8+1绩效量化案例精选》
- ◎《组织架构与部门职能设计案例精选》

## 柏明顿人力资源管理(集团)机构

2000年成立于广州,是中国本土成立最早、最专业、最具竞争实力的专业人力资源管理咨询机构之一。柏明顿拥有一支60余人的专业全职咨询队伍,坚持“细节、落地”的咨询风格和服务规范,用最先进、最专业的工具和技术,结合中国企业特色量体裁衣,为中国企业客户提供个性化的全面绩效提升策略和高附加值的人力资源管理咨询服务。

### ◎ 组织

柏明顿人力资源管理咨询公司

柏明顿人力资源管理猎头公司

柏明顿人力资源管理学院

柏明顿人力资源外包服务公司

### ◎ 荣誉

2005年中国人力资源行业十佳服务满意单位

2005年人力资源管理成果金奖

2004年全国十大人力资源管理咨询机构

### ◎ 客户

广东省公路建设公司、岭南教育集团、北京康大集团、海信电器华南销售公司、广东CUBE国际贸易、云南华生制药、哈尔滨人和集团、佛山塑料集团、浙江勃伦服饰、重庆天源房地产集团、太阳诱电(日)等近200家国内外知名企业。

策 划: 北京博雅光华教育科技有限公司

责任编辑: 冯 寻

征稿电话: 010-82893507

电子邮箱: tbcbooks@vip.163.com

公司网址: www.21tbcbooks.com

蒋宏工作室

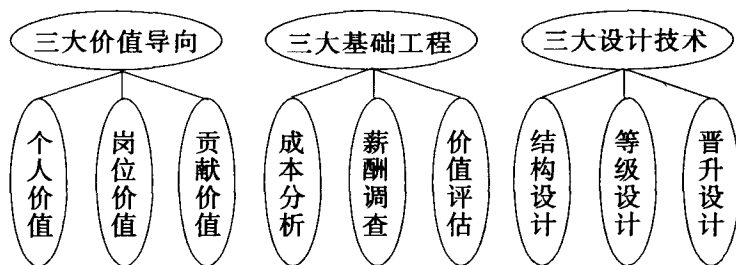
010-62511111

北京博雅光华教育科技有限公司  
Beijing Boya Guanghua Education Technology Co., Ltd.  
Tel: 010-62511111

## 绪言 薪酬哲学与设计艺术

我在本书中特别强调这样一个观点：薪资总额的多少更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员工的工作努力程度。如何使薪酬在相同金额的前提下对员工更具激励作用呢？我们通过一百多个咨询案例总结出了一套非常具有实用性、操作性的薪酬设计技术——三三制薪酬设计技术。

何谓“三三制薪酬设计技术”？即：



### 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，都是围绕着“价值”二字而为。企业首先通过提升员工的价值来提升公司的价值，并籍此提升提供给顾客的产品或服务的价值。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，并相信这种成就将会对未来的工作产生积极的影响。

有人说英雄不问出处，高学历、高职称有什么作用？公司只要绩效，有真本事拿绩效出来说话！其实不然，因为：

第一，英雄也有个熟悉环境的过程，甚至他可能会提出一些给绩效带来巨大提高的措施，但在短期内不一定能取得这种非凡的绩效，如果只看绩效，这对公司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，并且这个梯队中的成员是不容易在短时间内被外来者所取代；

第三，在学历、专业和素质等方面有优势的员工，他们能在工作中表现出更多为绩效所不能反映的“附加值”来，如：沟通成本低、善于提出建设性意见、完善自我的工作细节等。

## 2. 岗位价值

岗位价值亦称“使用价值”，即把具有一定固有价值员工安排在某一特定的岗位上，而岗位的职责和特征是决定员工所能作出贡献大小的基础平台。从理论上讲，岗位价值是不会因为担当该岗位的责任者的变化而变化的，它是一个相对静态的价值系数。

在传统国企的薪酬体系中，我们一直十分强调职务等级而忽视岗位价值，因为大家都是部长，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？老一辈人说“革命工作没有高低贵贱之分”，这是没有问题的，但工作岗位的价值大小肯定有区别。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省长的岗位更具有价值，我再次强调：这与谁来担任乡长或省长无关。

## 3. 贡献价值

贡献价值亦称“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，员工其实也是一个商品，只不过企业购买的不是员工的身体，也不是员工的学历、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：比如企业聘请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还能找出一万个做不出这三套体系的理由来。最后老板一算账，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。

有了这三大价值导向，企业在进行人才招聘和薪酬设计上就有了理论依据和科学的解释。

A1. 当个人价值大于岗位价值，即固有价值大于使用价值时，结果是：

- ⊙ 人才浪费，或英才变成庸才
- ⊙ 增加人力成本，若不增加则必然导致人才流失

A2. 当个人价值小于岗位价值，即固有价值小于使用价值时：

- ⊙ 无法全面履行职责
- ⊙ 勉强履行职责但质量或绩效不高

所以企业在招聘时要注意固有价值与使用价值的相匹配。

B1. 当雇员的贡献价值大于企业的报酬时：

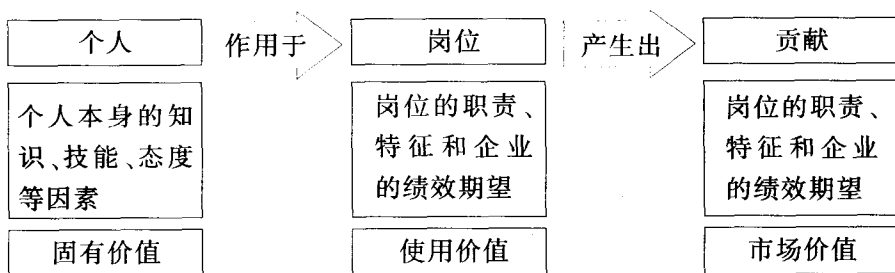
- ⊙ 经营才能赢利，才会想办法留住该雇员

B2. 当雇员的贡献价值小于企业的报酬时，甚至出现负价值时：

- ⊙ 经营就无法赢利，企业只能终止与该雇员的合作关系

所以薪酬设计要将企业效益、个人绩效关联起来！

三大价值的关系如下图：



根据上述价值理论，各位思考一下，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、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？

## 二、三大基础工程

很多企业的薪酬体系是只见塔身不见塔基——只见薪资数据，不见数据来由，因而是很不科学、很不牢靠的。经常有人问我：薪资是公开好还是不公开好？其实这根本就不是一个问题，如果真能做到公平、公正，那么公开又何妨？即使不直接公开，也不至于像有的企业规定的那样绝对禁止相互打听工资，违

者开除！这其实就是对自身的薪酬体系不自信的表现。

那么，如何打好薪酬设计的基础呢？主要从以下三个方面入手：人力成本分析、社会薪酬水平调查、岗位评价或能力素质评估。

### 1. 人力成本分析

人力成本分析的主要作用是确定企业的年度薪酬总额。

其实任何一位企业家都很关心“到底拿多少钱或按多少比例来发工资才是合理的”。一个较为成熟的行业或企业，当经营条件变化不大时，人力成本率应该是一个“常数”。我们可以通过历史数据推算法、损益临界推算法、劳动分配率推算法等工具求得这个“常数”。具体方法我在本书中有非常详细的案例介绍，这里就不再重复。

人力成本率 = 当期总人力成本 ÷ 当期销售额

表1 总人力成本与销售额的比例（供参考）

| 企业规模          | 总人力成本 ÷ 销售额 |
|---------------|-------------|
| 5000 人以上      | 11%         |
| 1000 - 4999 人 | 12%         |
| 300 - 999 人   | 13%         |
| 100 - 299 人   | 14%         |
| 30 - 99 人     | 15%         |
| 平均值           | 13%         |

表 2 人力成本构成及比例（供参考）

|          |      |                  |                |             |            |       |                         |
|----------|------|------------------|----------------|-------------|------------|-------|-------------------------|
| 基本工资     | 职务工资 | 标准工作时间内工资占 60.5% | 每月支付工资总额 87.5% | 支付费用总额 100% | 总额 A       | 总人力成本 |                         |
|          | 职能工资 |                  |                |             |            |       |                         |
| 各种津贴     | 职务津贴 |                  |                |             |            |       |                         |
|          | 眷属津贴 |                  |                |             |            |       |                         |
|          | 地域津贴 |                  |                |             |            |       |                         |
|          | 住房津贴 |                  |                |             |            |       |                         |
|          | 交通津贴 |                  |                |             |            |       |                         |
|          | 环境津贴 |                  |                |             |            |       |                         |
| 加班费      |      | 工作时间以外工资占 8.5%   |                |             | 其他支付 12.5% |       | 总额 B, 则 A : B = 1 : 0.7 |
| 值日津贴     |      |                  |                |             |            |       |                         |
| 临时津贴     |      |                  |                |             |            |       |                         |
| 奖金       |      | 18.5%            |                |             |            |       |                         |
| 离职补偿     |      | 2.5%             |                |             |            |       |                         |
| 法定福利     |      | 5%               |                |             |            |       |                         |
| 法定外福利    |      | 3%               |                |             |            |       |                         |
| 其他       |      | 2%               |                |             |            |       |                         |
| 与销售额挂钩费用 | 招聘费用 | 变数太大, 因各企业情况而异   |                | 消耗费用        |            |       |                         |
|          | 培训费用 |                  |                |             |            |       |                         |
|          | 其他费用 |                  |                |             |            |       |                         |

表 3 企业规模与总人力成本的比例

| 企业规模          | 总人力成本 ÷ 标准工作时间内工资 |
|---------------|-------------------|
| 5000 人以上      | 1.9 : 1           |
| 1000 - 4999 人 | 1.8 : 1           |
| 300 - 999 人   | 1.7 : 1           |
| 100 - 299 人   | 1.6 : 1           |
| 30 - 99 人     | 1.5 : 1           |
| 平均值           | 1.7 : 1           |

## 2. 薪酬调查

薪酬调查的主要作用是确保薪酬的外部竞争力。

如果一个企业长期在某地经营，实际上他们已经有意或无意地做过若干次薪酬社会调查，比如遵循当地有关薪酬的法律规定、不断到人才市场进行招聘活动等，这些都必然会与当地的薪酬状况发生信息交流。

因为，即使企业的赢利能力很强，也没有必要用大大高于当地的薪酬水平来招聘员工，这只会造成人力成本的浪费。当然，如果由于企业的承受能力有限而无法招聘到合适的员工，那就意味着企业需要进行产业结构或经营地点的战略性调整了，就像香港、台湾的制造业大批迁入内地一样。

如何获得社会薪酬的有效数据呢？仅仅通过国家或政府有关机构公布的数据显然是不够的，且参考价值也不高，除非是针对基层员工的最低薪酬保障；有的企业会从薪酬调查公司去购买数据，但以我的经验而言，可靠性也不高；如果请薪酬调查公司专门去为你进行外部薪酬调查，成本又十分高昂。

怎么办呢？这里提供一种十分简单而又非常经济、有效的方法——利用招聘的机会进行薪酬调查。

首先设计好一份实用的表格，如下表：

表4 薪酬调查统计表

| 调查对象 | 职务职称 | 报告对象 | 工作经验 | 工作时间 | 最高学历 | 月薪水平 |      |      |    | 年薪总额 | 最近所在单位 |      |      |      |     |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|----|------|--------|------|------|------|-----|
|      |      |      |      |      |      | 固定工资 | 浮动工资 | 各类补贴 | 总额 |      | 单位名称   | 企业性质 | 人数规模 | 年销售额 | 所在地 |
|      |      |      |      |      |      |      |      |      |    |      |        |      |      |      |     |
|      |      |      |      |      |      |      |      |      |    |      |        |      |      |      |     |
|      |      |      |      |      |      |      |      |      |    |      |        |      |      |      |     |

然后公布招聘的职位，要求应聘者除填写一般简历外一定还要填写本表。当然最后做数据分析的时候别忘了打个八折。

## 3. 岗位评价或能力素质评估

岗位评价或能力素质评估的主要作用是确保薪酬的内部公平性。

经常见到很多企业有这样的薪资或奖金分配系数：

表5 ××公司职务等级与薪资系数对照表

| 职务等级  | 分配系数  |
|-------|-------|
| 公司级正职 | 16.8  |
| 公司级副职 | 16.2  |
| 部门正职  | 16.4  |
| 部门副职  | 15.8  |
| ..... | ..... |
| 清洁工   | 1.8   |

从数据上来看有一定的道理，起码没有把清洁工放在部门正职之上。但确定这个系数的依据是什么呢？从哪几个角度来确定的呢？不能说他们没有一点依据，但多数都是企业管理层主观的推测，再加上领导的权威所确定。而岗位评价系统却能够给我们一个系统、科学、量化的评价标准，并由专家和企业人员组成的评价委员会进行打分，这样得出的岗位价值系数就要公平得多、可靠得多。常见的岗位评价标准主要有因素法和点数法，如国际标准职位评价系统（ISPES）、海氏职位评估系统等。但无论运用哪套标准都会殊途同归地得出以下类似的岗位等级表：

表6 ××公司职等与岗位对照表（局部）

| 职等  | 行政人事科   | 财务科   | 供应科   | 技术科   | 质管科                  | 生管科            | 制造科              |
|-----|---------|-------|-------|-------|----------------------|----------------|------------------|
| 13等 |         |       |       | 技术科长  |                      |                | 制造1科科长           |
| 12等 | 行政人事科长  | 财务科长  |       | 工艺工程师 | 质管科长                 | 生管科长           | 制造2科科长<br>制造3科科长 |
| 11等 | 行政人事副科长 | 财务副科长 |       |       | 质管副科长                | 生管副科长<br>设备工程师 | 制造副科长            |
| 10等 |         |       | 供应副科长 |       |                      |                |                  |
| 9等  | 人力资源主管  | 主办会计  |       |       |                      |                | 现场技术员            |
| 8等  | 行政主管    |       |       |       |                      |                |                  |
| 7等  |         |       |       | 设计绘图员 |                      | 生产计划统计员        | 维修班长             |
| 6等  | 总务主管    | 成本核算  |       | 模具工   | 模具样品<br>检验员<br>工序检验员 |                | 电工<br>机修工        |

岗位评价标准更多地适用于以岗位价值为决定薪酬的核心要素的制造业，对于以员工的能力素质为决定薪酬的核心要素的 IT 业、高科技研发行业、咨询业等来说就不一定有效了，或者说是岗位价值系数在决定薪酬的所有要素中所占的权重降低了，比如 A 和 B 都是培训师，其岗位职责完全相同，但 A 和 B 的薪酬可能相差几倍甚至几十倍，因为决定 A 和 B 报酬的主要因素并不是“培训师”这个岗位的价值，而是 A 和 B 授课的能力及其本身的综合素质。所以我们还需要建立一套能力素质标准来对服务于同一类岗位的不同人员进行评价，而这个评价的结果将成为决定他们报酬的核心因素。如：

表 7 ××光学仪器研发类人员专业能力标准表（局部）

| 能力要素 1：用户沟通与谈判的能力 |                                                                                                                 |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 级               | 与用户沟通中，能基本了解客户在技术方面的需求，或者在与客户谈判时尚不具备相关的技术知识                                                                     |
| 2 级               | 具备一定的技术知识去参与客户谈判，并能解答客户提出的常规性技术问题和疑问                                                                            |
| 3 级               | A. 与客户沟通中，能解答客户提出的所有常规性和部分关键技术的问题与疑问<br>B. 在了解客户需求（尤其是技术要求）后，能有效地阐释公司的技术、工艺、加工特点、加工过程和加工方法等对客户需求的满足程度           |
| 4 级               | A. 能主导客户谈判的整个过程，并全面解答客户提出的各种技术难题和疑问<br>B. 与客户沟通中，能准确把握客户需求及测量精度等要求，在全面衡量公司目前的实际情况后，能有效解决双方在技术和价格等方面的分歧点并与客户达成一致 |
| 能力要素 2：产品设计能力     |                                                                                                                 |
| 1 级               | 在他人指导下能完成光、机、电、算某一领域的某些设计工作                                                                                     |
| 2 级               | 能根据课题计划书承担光、机、电、算某一领域的常规和通用化的设计工作                                                                               |
| 3 级               | 能根据课题计划书独立承担光、机、电、算某一领域的所有设计工作                                                                                  |
| 4 级               | 能编制课题计划书，进行产品的总体设计并在光、机、电、算两个以上领域得到实现                                                                           |

表8 ××公司能力素质评估得分统计表

| 研发类 |    | 营销类 |    | 行政类 |    | 制造类 |    |
|-----|----|-----|----|-----|----|-----|----|
| 姓名  | 得分 | 姓名  | 得分 | 姓名  | 得分 | 姓名  | 得分 |
| 赵×× |    | 孙×× |    | 周×× |    | 郑×× |    |
| 钱×× |    | 李×× |    | 吴×× |    | 王×× |    |

### 三、三大设计技术

三大价值导向指明了薪酬设计的思路，三大基础工程奠定了薪酬设计的数据基础，但以上二者最终都必须体现在具体的制度和表格上，以便于日常操作。任何科学的薪酬设计都必须包括以下三个方面，即结构设计、等级设计和晋升设计。

#### 1. 结构设计

薪酬对于企业除了具有保健作用外，更重要的应该是具有激励作用，即使在总金额相等的情况下，由于结构及其比例的不同，对于员工的激励作用就会出现碳墨与金刚石的差距。最典型的例子是保险销售员，他们的底薪很低甚至没有，绝大部分甚至全部的收入来自于销售业绩的提成，这时不需要别人监督他也会很努力地去拜访客户、促成签单，但如果反过来，保险销售员的收入绝大部分来自固定的底薪，他还会这么努力地去工作吗？其结论是不言而喻的。

高固定+低浮动的薪资结构的保健作用较大，对于招人和留人有一定的好处，但不易激发员工工作的积极性。相反，低固定+高浮动的薪资结构激励作用较大，比较容易激发员工的工作热情，但对于招人和留人的风险性就增加了。

那么，到底什么样的薪资结构是合理的？其组成部分的比例又应该怎样？根据三大价值导向原理，其实任何薪资结构都是由以下三部分组成的，万变不离其宗，即：

| 一级结构 | 个人工资（一般称资历薪资） |      |      | 岗位薪资 |      | 绩效薪资 |      |
|------|---------------|------|------|------|------|------|------|
| 二级拆分 | 工龄补贴          | 学历补贴 | 能力工资 | 岗位工资 | 职务补贴 | 绩效工资 | 各种奖金 |

有人问，那么伙食补贴、住房补贴等放哪里？那是福利而非薪资部分。

那么资历薪资、岗位薪资和绩效薪资三者之间的比例又应如何确定呢？我们先看看下面几个表：

表9 ××公司绩效薪资占比及浮动比例一览表(局部)

| 职等<br>比例<br>职类 | 总监级 (A 等) |      | 经理级 (B 级) |      | 主任级 (C 级) |      | 专员级 (D 级) |      |
|----------------|-----------|------|-----------|------|-----------|------|-----------|------|
|                | 绩效占比      | 浮动比例 | 绩效占比      | 浮动比例 | 绩效占比      | 浮动比例 | 绩效占比      | 浮动比例 |
| 营销管理           | 70%       | 70%  | 65%       | 60%  | 60%       | 50%  | -         | -    |
| 制造管理           | 60%       | 60%  | 50%       | 50%  | 50%       | 40%  | -         | -    |
| 财务/行政管理        | 50%       | 50%  | 50%       | 50%  | 40%       | 40%  | -         | -    |
| 行政人员           | -         | -    | -         | -    | 30%       | 30%  | 20%       | 30%  |
| 技术人员           | -         | -    | 40%       | 50%  | 40%       | 50%  | 40%       | 50%  |

表10 ××公司薪资结构及比例

| 薪资结构 | 能力薪资 | 岗位薪资 | 绩效薪资 |
|------|------|------|------|
| 所占比例 | 30%  | 30%  | 40%  |

表11 ××公司绩效等级与绩效薪资浮动比例

| 绩效等级     | A 等  | B 等  | C 等  | D 等 | E 等 |
|----------|------|------|------|-----|-----|
| 绩效薪资浮动比例 | 150% | 120% | 100% | 80% | 60% |

通过以上表格我们可以初步得出确定资历薪资、岗位薪资和绩效薪资比例的一般规律:

资历薪资: 约占薪资总额的 5% 左右, 除能力工资的确定需要一定的技术含量外 (需要通过建立能力素质标准对员工进行评价并得出能力与薪资的关系), 对于确定工龄补贴、学历补贴等通常只需要听取大家的意见即可。但工龄补贴会随着企业文化的不同而出现两种截然相反的设计, 如下表:

|     | 1~3 年  | 4~7 年  | 7~10 年 | 10 年以上 |
|-----|--------|--------|--------|--------|
| 递减式 | 30 元/月 | 20 元/月 | 10 元/月 | 5 元/月  |
| 递增式 | 5 元/月  | 10 元/月 | 20 元/月 | 30 元/月 |

至于确定岗位薪资与绩效薪资的比例通常需要考虑以下几组比较原则:

表 12 确定岗位薪资与绩效薪资比例的要素

| 参考要素<br>薪资结构 | 职位高低 |   | 个人绩效与企业<br>绩效关联性 |   | 绩效量化程度 |   | 个人努力程度<br>与绩效关联性 |   | 企业发展阶段 |    |
|--------------|------|---|------------------|---|--------|---|------------------|---|--------|----|
|              | 高    | 低 | 高                | 低 | 难      | 易 | 高                | 低 | 发展     | 稳定 |
| 岗位薪资占比       | 小    | 大 | 小                | 大 | 大      | 小 | 小                | 大 | 小      | 大  |
| 绩效薪资占比       | 大    | 小 | 大                | 小 | 小      | 大 | 大                | 小 | 大      | 小  |

具体大到什么程度或者小到什么比例呢？通常的做法是选择两个极端点，即绩效薪资占比最高和最低的岗位，并确定他们的占比，其余岗位就在这两个极端点之间了。如表 9 中绩效薪资占比最高的是营销总监，最低是行政类专员级，分别为 70% 和 20%。根据我们的咨询经验，绩效薪资占比均在 20% ~ 60% 之间。当然也有一种很简单的划分方法，即不分岗位类别、不分职等高低，其绩效薪资的占比全部都一样，30% 或 50% 不定，它的优点是容易操作，但对个人的激励性不足。

## 2. 等级设计

一个公司的薪资总共分为几等、每等又分为几级？这似乎是一个不太被关注的问题，实际上它与下面我要谈到的晋升设计的联系是非常紧密的，也正是因为有了等级与晋升的设计，企业才能够产生对员工持续的激励。

从技术层面上讲，柏明顿的“六步法”是薪酬等级设计较为实用的方法，简单介绍如下：

### 第一步：确定薪等

根据岗位评价的结果（岗位价值系数）能够较为准确地得出下表：

表 13 × × 公司薪等与岗位对照表（局部）

| 薪等 | 价值系数<br>(集中值 <sup>①</sup> ) | 人力部  | 财务部          | 市场部          | 销售部  | 生产部   | 技术部        | 供应部 |
|----|-----------------------------|------|--------------|--------------|------|-------|------------|-----|
| 4  | 480 分                       |      |              | 经理           | 经理   |       | 经理<br>总工程师 |     |
| 5  | 440 分                       | 经理   | 经理           |              | 区域经理 | 经理    | 高工         |     |
| 6  | 390 分                       | 绩效主管 | 总账会计<br>成本会计 | 策划主管<br>推广主管 | 业务主管 | ME/IE | 工程师        | 经理  |
| 7  | 350 分                       | 招聘主管 | 销售会计         | 设计师          |      |       |            | 采购员 |
| 8  | 320 分                       |      | 出纳           |              | 客户服务 | 组长    |            |     |

① 集中值：同一薪等要对应若干岗位，这些岗位的价值系数不一定是相同，但都在该薪等的系数范围内。为方便将岗位价值系数转换成薪资金额，往往会取同一薪等中所有岗位的价值系数分布集中的数值作为该薪等的价值系数。如表中第5薪等，价值系数集中值是440分，其实是人力经理443分、财务经理438分、销售区域经理441分、生产部经理439分等岗位价值系数分布相对集中的一个整数值。

## 第二步：确定各薪等的金额

岗位评价的结果是岗位价值系数，它还需要转化成薪资金额，计算公式如下：

$$\text{岗位价值系数 (X 元/分)} = \text{现有薪资总额} \div \sum (\text{各薪等价值系数集中值} \times \text{现有人数})$$

$$\text{某一薪等的薪资金额 (中心值)} = \text{岗位价值系数} \times \text{某一薪等价值系数集中值}$$

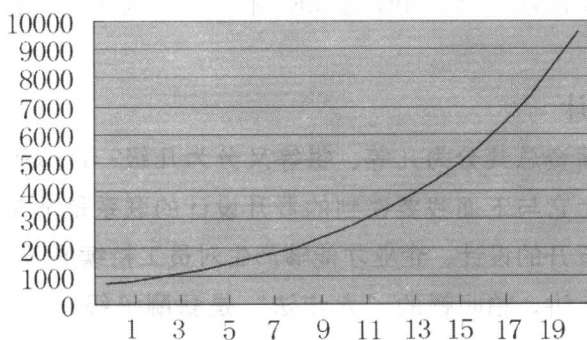


图1 ××公司薪等与薪资金额对应曲线图

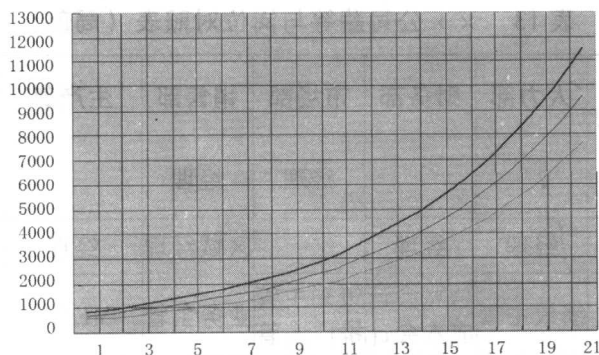


图2 ××公司薪资金额上下限对应曲线图