

管理专家  
红人馆 14

冉斌◎主编  
董志强 黄晋东◎著

# PAY POSITION PERFORMANCE

## 3P

# 人力资源的关键

冉斌◎主编  
董志强 黄晋东◎著

# P AY POSITION PERFORMANCE

## 3P

# 人力资源的关键



中国经济出版社  
www.economyph.com

**图书在版编目(CIP)数据**

3P:人力资源的关键/董志强、黄晋东. - 北京:中国经济出版社,2005.1  
ISBN 7-5017-6722-X

I.3… II.①董… ②黄… III.企业管理—劳动力资源—资源管理  
IV.F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 109809 号

出版发行:中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街3号)

网 址:www.economyph.com

责任编辑:周 敏(zhouyufan96@163.com)

杨邵川(barbarian80@sina.com)

责任印制:石星岳

封面设计:梅 玲

经 销:各地新华书店

承 印:北京地矿印刷厂

开 本:787mm×960mm 1/16

印 张:11.25 字 数:170千字

版 次:2005年1月第1版

印 次:2005年1月第1次印刷

书 号:ISBN 7-5017-6722-X/F·5356

定 价:22.50元

---

版权所有 盗版必究

举报电话:68359418 68319282

服务热线:68344225 68369586 68346406 68309176

## 总序

# Prologue

我将这套书推荐给大家。多年来,我一直在咨询行业工作,这是一个让我感到兴奋和精彩的工作。编撰这套丛书,是我职业生涯的又一次磨练。

我相信当管理专家红人馆的同事们一起将各自多年来的管理经验总结出来的时候,我们的努力无疑对咨询行业和企业有着非常大的帮助!

作为国内第一套全面介绍中国顾问管理思想及咨询成果的丛书,我们期望能够充分体现原创性的特点——国内以往出版的许多论述管理思想和咨询成果的丛书,都是西方某管理大师或某管理理论的追随品或复制品,属于自己的东西很少,而创造性的发明、提炼、升华并作出系统性阐述的书籍则更少。本套丛书的出版,相信能够弥补中国管理咨询界的一些思想空白和学术空白。本套丛书所有新思想和方法论都是我们在长期管理咨询实践中总结出来的,并经过了许多企业持续不断的应用、实践的检验,相信这些由我们中国顾问提出的管理思想一样能够闪烁出智慧的光芒。

同时,这套丛书还具有团队创作的特点。书中许多思想和智慧的火花都是由我们这个顾问团队在无数次的交流与沟通、协作共事过程中碰撞出来的,因而这是一个具有集体智慧的成果。虽然每本书的表达方式因内容和作者的不同而有所差异,但其思想脉络和管理理念却是完全一致性的。

这套丛书的价值究竟如何,我怀着忐忑不安与期待之情,最终希望读者能给我们提出具有建设性的意见和建议。作为一种尝试和探索,我相信本套丛书自然还有许多值得探讨的问题和有待改进的地方,但我想,只要我们坚持科学的态度和孜孜以求的精神,就一定能创作出根植于中国企业的管理思想和





# Prologue

## 总序

咨询方法来。

回首多年的管理实践,我深感咨询行业是知识的炼狱,更是人的炼狱。我相信任何一个顾问都有和我同样的感受,那就是咨询经历的个案越多,接触的行业范围越广,反而会越来越深刻地觉察到自己知识底蕴的不足和个人力量的渺小——然而也正是这样的压力使我们顾问总是以团队作战,总是永不停止地在创新和学习。在外人看来,顾问是一个时尚而优雅的职业。其实这只是大家看到顾问人前光鲜的一面,顾问人后真实的一面是充满着艰辛:一年有一大半的时间在外地出差;经常性地超过16个小时的工作,搭最早的航班去客户那里,搭最晚的航班回公司;为了提交优秀的咨询方案常常冥思苦想,和客户进行一轮又一轮的沟通与培训,进行多套方案的比较与选择……所有这一切,只有顾问才最了解和明白其中真实的甘苦。

然而不管怎样,我们一直在努力,未来还会更加努力!

最后我要深深感谢参与本套丛书写作的所有同事,我以你们为骄傲——因为你们是这个行业优秀的人,是一群深深热爱着自己事业的人!

冉斌

2004年12月

## 前言

# Preface

### 刺猬的智慧

公元前7世纪,古希腊诗人阿基罗切斯写下一首诗,其残言断语至今流传:“狐狸知道很多小事,而刺猬只知道一件大事。”

哲学家亚赛·柏林(Isaiah Berlin)由此写下了名著《刺猬和狐狸》,并把人分成两种:一些人是狐狸——知道很多事情;另一些人是刺猬——只知道几件大事。狐狸型的人总是同步追求许多不同的目标,一心多用,却常常本末倒置;刺猬型的人总是尽量简化复杂的世界,寻求简单明了的指导原则,尽管世事纷纭复杂,但是心中总能把握方向,不致迷失。

反观公司的人力资源管理人员,他们中有不少人常常是“狐狸”而不是“刺猬”,整天关注于琐屑事务,对大局的思想和控制能力逐渐被消磨,慢慢地成为做事的机器而失去了思想。结果,他们无法理解自己的工作对于企业的价值何在,不知道如何组织有效的人力资源管理,对人力资源各项工作缺乏系统的考虑。

一个人,混沌一生并不妨碍他生命的存续,也不妨碍他得到快乐。但是,一个管理者,浑浑噩噩的结果是需要企业为他的浑噩买单。因此,一个管理者必须了解其管理的领域诸多事务之中,有轻重、有缓急;有大也有小、有根本也有枝节——这是一个管理者最基本的素质。

人力资源有其最关键的工作。正如本书试图表达的,人力资源管理有其



# Preface

## 前言

简明框架,即3P-O。人力资源活动很多,但是这三件是首要的。对于中小企业,若在3P(职位管理、报酬管理、绩效管理)上有良好的控制,其人力资源即便会遇见问题,那也不至于带来严重的后果;对于大型企业,仅仅做好3P管理可能并不够,还需要建设企业的文化,但是其他的工作仍然要以良好的3P管理为基础。这就是3P在人力资源管理中所处的核心地位之体现。

本书不是一部完整的人力资源著作,我们仅仅关注于3P——这是因为我们希望公司的人力资源管理人员也能在任何时候首先关注3P的建设,然后才谈得上其他的人力资源管理活动。我们的写作假设读者并没有受过人力资源管理的专业教育,因此,本书将是一本从入门水平开始学习如何建设人力资源3P管理的著作。

愿读者阅读愉快!愿大家都保持刺猬的智慧。



## 管理专家红人馆简介

管理专家红人馆是驰名中国的管理专家俱乐部，拥有众多一流的管理专家和高级顾问。管理专家红人馆的专家会员、创作会员和沙龙会员遍及中国各行各业。

管理专家红人馆在为专家会员、创作会员举行电视访谈节目和出版管理专家红人馆书系的同时，还持续不断地为沙龙会员举办专业化的管理研讨和学术交流活动的。

管理专家红人馆图书是中国第一套系统介绍企业先进管理思想和咨询成果系列丛书，内容涵盖战略、人力资源、财务、营销、物流、生产、技术等多个领域。所有图书均由“管理专家红人馆”的会员原创。

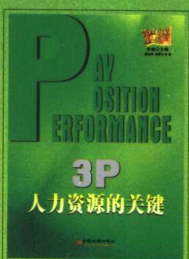
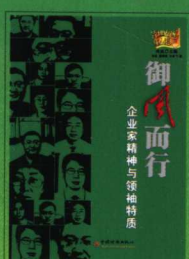
管理专家红人馆总部设在深圳金谷一号16楼。欲成为我们的会员，请登陆管理专家红人馆网站：

[www.管理专家红人馆.com](http://www.管理专家红人馆.com)

[www.managersclub.cn](http://www.managersclub.cn)



## 管理专家红人馆系列丛书



选题策划：周昱帆

责任编辑：周敏 杨邵川

封面设计：梅玲

# 目录 Contents

总 序 .....	(1)
前 言 .....	(3)
<b>第一章 3P-O:人员管理的关键</b>	
●快速导读 .....	(2)
▶兔王的故事 .....	(3)
1 人员管理的三大关键工作 .....	(6)
2 员工绩效分析 .....	(9)
3 3P在人力资源管理中的核心地位 .....	(12)
4 有关交代 .....	(16)
<b>第二章 工作职位分析</b>	
●快速导读 .....	(22)
▶不拉马的士兵 .....	(23)
1 认识工作职位分析 .....	(24)
2 如何进行职位分析 .....	(28)
3 工作设计 .....	(47)
<b>第三章 绩效管理</b>	
●快速导读 .....	(76)
▶猴经理的秘书 .....	(77)



# Contents 目录

- 1 认识绩效管理 ..... (79)
- 2 绩效评估标准 ..... (86)
- 3 绩效评估的方法 ..... (92)
- 4 谁来评估与等级评定 ..... (106)
- 5 如何实施绩效评估 ..... (113)

## 第四章 薪酬设计

- 快速导读 ..... (128)
- ▷老鼠分奶酪 ..... (129)
- 1 薪酬设计的基本思路 ..... (130)
- 2 基础工资的确定 ..... (137)
- 3 业绩工资的设计 ..... (144)
- 4 福利管理 ..... (148)
- 5 奖励与惩罚 ..... (152)
- 6 当代薪酬设计的新思路与新方法 ..... (154)

参考文献 ..... (169)

后 记 ..... (170)

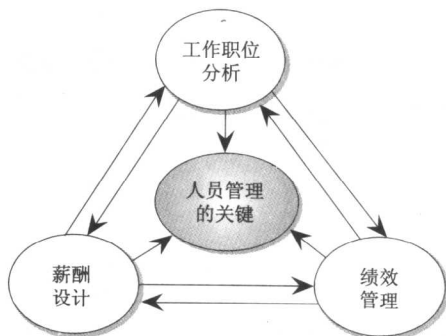
本书由四章构成

你现在阅读的是本书的第一章



# 第一章

## 3P-O: 人员管理的关键



3P · The Key of HRM  
3P · 人力资源的关键

.....

.....

.....

.....

## 快速导读

---

- 人力资源管理有最根本重要的三件工作：工作职位(Position)管理、报酬(Payments)管理和业绩(Performance)管理，即3P；
- 人力资源三件关键工作必须服从于公司的战略目标(Objective)，即服从一个O；人力资源管理的三件关键工作模型可总结为3P-O；
- 员工工作绩效的改善主要依赖于培训体系(与工作职位紧密联系)、报酬体系和绩效评估体系；
- 人力资源管理有着复杂的外部环境，当代人力资源管理尤其注重战略导向，但这一切工作之中，3P处于最核心的地位。





## 引例故事 1

### 兔王的故事



南山坡住着一群兔子，在兔王的领导下，丰衣足食，其乐融融。兔王善于管理，而兔子们也很勤劳。由于来自一个群体，互相认同，工作起来大家都很卖力。兔王对这个局面非常满意。

兔王的生意越做越大，不得不招聘新的兔子加入到公司里来。人员的增加，以及背景的复杂，公司的管理似乎有些杂乱无章了。外出觅食的兔子带回的食物越来越少。兔王发现，原来兔子们都只在窝边觅食，没有兔子到远方寻找食物。兔王询问为什么这样，兔子们都以为别的兔子会到远方寻找食物。

没有良好的分工体系，容易的事（近



处觅食)被重复低效地做,而困难的事(远处觅食)却无人去做。兔王于是决定明确分工体系,经过工作分析建立了各种职位并明确了相应的职责和权限。一部分兔子被分派到远方寻找食物,一部分兔子在负责寻找近处的食物。

过了一段时间,被派往远方的兔子们开始抱怨,它们认为自己比那些在近处觅食的兔子有更多的跋涉之苦,拿的工资却跟近处觅食的兔子一样,这不公平。不同的岗位理应有不同的报酬,于是兔王决定为岗位付酬(pay for position),远方工作的兔子因此得到了岗位补贴。问题似乎就这样被解决了。

又过了一段时间,兔王发现远方工作的兔子虽然没有了抱怨,但是却并没有因此带回更多的食物,反而食物越来越少了。经过调查,很多远方工作兔子由于缺乏监督而常常在偷懒——偷懒的兔子不仅自己怠工,而且对其他兔子也造成了消极的影响。兔王于是派去一个兔经理,他去监督兔子们的工作——但这似乎于事无补,因为兔经理抵不过那些兔子的笼络,它们串谋起来欺骗兔王。

聪明的兔王很快想到另外的办法,它决定根据兔子们的工作业绩来支付报酬(pay for performance)。新办法实施的第一天,一只小兔子因为采集到最多的食物而得到了奖励。这个信息大大刺激了兔子们的工作热情。第二天,所有的兔子产量都提高了两倍以上。

绩效报酬取得了很大的成功。但好景不常。过了一段时间,兔王发现兔子们带回的食物——萝卜——越来越小。仔细一调查,才发现原因是:绩效奖金是按照萝卜的数量发放的,





跟萝卜的大小没关系,而采集小萝卜显然比大萝卜容易得多。于是,绩效考核体系需要修正,兔王开始给小萝卜和大萝卜赋予不同的奖金系数,诱导兔子们采集大萝卜。

从此,兔子们热情工作,采集了很多优秀的大萝卜。这样,又过了一段时间,库房里已经堆放了大量的萝卜。日益堆积的产量使得兔王焦急起来,因为要是这些萝卜不及时到市场上出售,就会带来更高的储存成本和腐烂率——于是,兔王不得不开始考虑将一部分从事食物寻找的兔子从生产部门分离出来,组成销售队伍。而它面临的,又将是这支销售队伍的工作分析、报酬设计和业绩管理……

兔王的故事说明,在人力资源管理中必须重点抓好工作职位管理、报酬管理和业绩管理;这三个要素必须同时加以考虑,单纯加强某一方面的工作很容易收之桑榆,失之东隅,陷入“上有政策,下有对策”的误区;并且,管理层需要根据公司战略目标的转变适时调整这三个要素。





## 1 人员管理的三大关键工作

### 3P: The Key of HRM

.....

.....

.....

在工商管理领域,一直流传着神奇的“马特莱”法则,又叫“20/80”原则。其意思是说,有许多现象都近似地表明 80% 的价值来自于 20% 的要素。比如,80% 的收入可能来自 20% 的员工,80% 的利润来自 20% 的资源,80% 的价值来自 20% 的管理活动。这 20% 的要素,由于它影响了 80% 的成就,因此就是关键要素。控制了这 20% 的要素,也就控制了 80% 的成就。

这个法则告诉管理者一个非常朴实的道理,那就是在纷繁复杂的管理活动中,只要抓住了属于 20% 的关键要素,就可以事半功倍。但是,对于一个组织来说,哪些管理要素属于这 20% 呢? 大量的商业实践表明,管理的关键要素来自三个方面:

- (1) 权力和责任的分配体系(可通过工作分析来明确);
- (2) 报酬和奖励体系;
- (3) 业绩评估体系(包括个人和部门的业绩)。

上述三个关键要素构成组织架构的基本分析框架,自从 Brickley、Smith 和 Zimmerman(BSZ)(1996 年)在其著作中提出以来,已经在工商管理领域特别是组织架构分析中得到广泛应用。BSZ 将所有的思想浓缩成了如下一幅图(图 1-1):