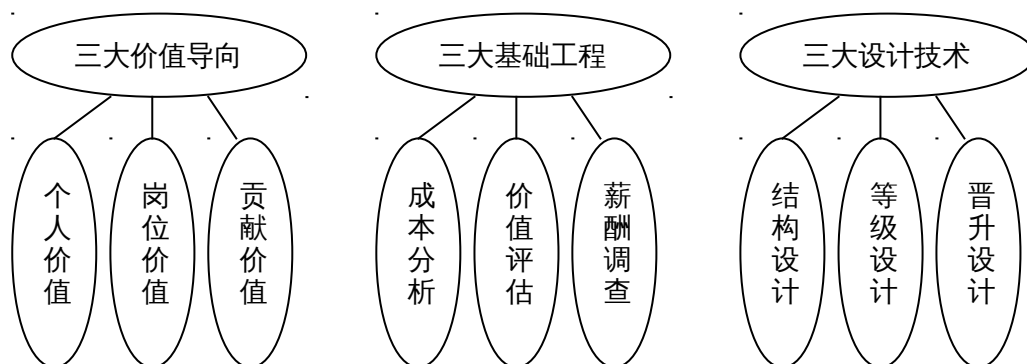


# 薪酬哲学与设计艺术

## ——“三三制”薪酬设计技术

我必须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；而科学的薪资结构及其比例才真正具有激励作用，即员工的薪资是如何构成及构成的比例的会决定着员工的工作努力程度。如何在相同的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而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”？即：



### 1.0 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价值的，并籍此提升给到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。

## 1.1 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，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、素质等方面。承认一个人的固有价值即是承认一个人的对未来有积极影响的过去。

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变化的措施，因而短期内不一定能取得非英雄的绩效，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，他们能在工作中能表现出更多的绩效所不能反映的“附加值”，如：沟通成本低、能提出建设性意见、完善自我的工作细节等。

## 1.2 岗位价值

岗位价值亦称“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，岗位价值是不会因为担当该岗位的责任者的不同而会发生变化的，它是一个相对静态的价值系数。

在传统国企的薪酬体系中十分强调职务等级而忽视岗位价值，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。我再次强调，这与谁来担任乡长或省长无关。

### 1.3 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，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到一个万个之所以做不出这三套体系的理由来，但老板会听这些理由吗一算帐，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。

有了这个三大价值导向，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，

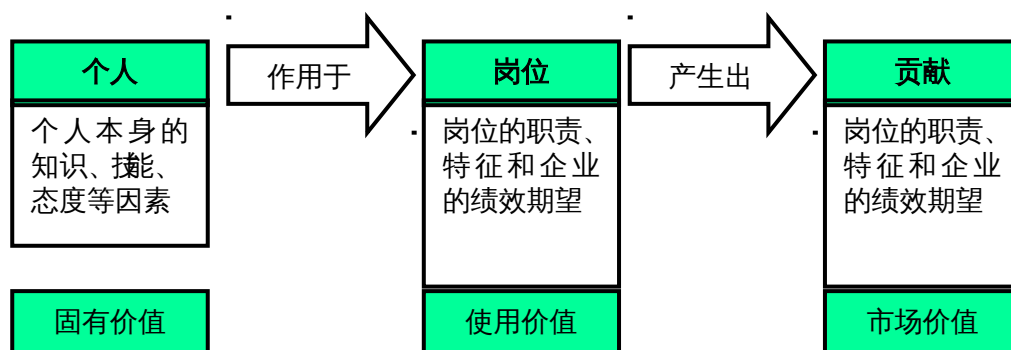
⊙经营才能赢利，才会想办法留住该雇员

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

**所以设计薪酬时要将企业效益、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？

## 2.0 三大基础工程

很多企业的薪酬体系是只见塔身不见塔基的——只见薪资数据，不见数据的来由，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，如果能做到公平、公正，那怕是没有明显的

不公平、不公正，那么公开又何妨？即使不直接公开，也不至于出现象有的企业那样的规定：绝对禁止相互打听工资，违者开除！这是其实是对自身的薪酬体系十分不自信的表现。

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

### 2.1 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“到底拿多少钱或多少比例来发工资才是合理的”。一个较为成熟的行业甚至每一个企业在经营条件变化不大的前提下，人力成本率应该是个“常数”的。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《三三制薪酬设计技术》中有非常详细的介绍和案例，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%	假设为 100%	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				
值日津贴	以外工资				
临时津贴	占 8.5%				
奖金	18.5%				
离职补偿	2.5%	其它支付 12.5%	消耗费用	上面假设 的 70%	
法定福利	5%				
法定外福利	3%				
其他	2%				
与销售额 挂勾费用	招聘费用	变数太大,因各企业 情况而异	消耗费用	上面假设 的 70%	
	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

## 2.2 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，那么其实他们已经有意或无意地做过若干次薪酬的社会调查，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，就必然会与当地的薪酬状况进行信息交流。

否则，即使企业的赢利能力很强也没有必要支付大大高于当地的薪酬水平来招聘员工，从而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，那么就意味着企业需要进行产业结构或经营地点的战略调整了，就如香港、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当然几乎是不具有任何参考价值的，除非是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，可靠性也不很高，有点象把爱因斯坦的  $E=MC^2$  作用于夸克一样的，因为任何一个公司的薪酬除了满足大众水平之外，真正列为竞争对手的对手有十分有限的；如果请薪酬调查公司专门去为你进行外部薪酬调查那么成本是十分高昂的。

怎么办呢？

有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。

## 2.3 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：XX 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

从数据上来看当然是有一定的道理，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，但多数都是主观的推测，再加上领导的权威所形成的。而岗位评价系统却能给我们一个系统的、科学的、量化的评价标准，并通过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。本序言就不详细介绍。无论运用哪套标准都会殊途同归地得出类似以下的岗位等级表：

表 6：XX 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
<b>13</b>				技术科			制造 1

等				长			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科长、 制造3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、 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	模具样品检验员、 工序检验		电工、 机修工

					员		
--	--	--	--	--	---	--	--

但目前无论哪套岗位评价标准更多地只是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、咨询业等就不一定有效了，或岗位价值系数在决定薪酬的所有要素中的权重会比较低。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，因为在这里决定 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，所以就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且这个评价的结果将成为决定他们报酬的核心因素。如：

表 7：XX 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	
<b>1级</b>	与用户沟通中，能基本了解客户在技术方面的需求，或者尚不具备相关的技术知识与客户谈判
<b>2级</b>	具备一定的技术知识去参与客户谈判，并能解答客户所提出的常规性技术咨询和疑问
<b>3级</b>	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咨询与疑问



赵一		孙三		周五		郑七	
钱二		李四		吴六		王八	

### 3.0 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，但以上二者都必须最终通过薪酬设计来体现在有关制度和表格上，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的设计，即结构设计、等级设计和晋升设计。

#### 3.1 结构设计

薪酬的特性除具有保健作用外更重要的还是应该具有激励作用，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，绝大部份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的去拜访客户、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，他还会多努力去工作呢？其结论是不言而喻的。

高固定+底浮动的薪酬结构保健作用较大，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，底固定+高浮动的薪酬结构激励作用较大，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高了。

那么，到底什么样的薪酬结构是合理的？其组成部分的比例又应该怎样？

根据三大价值导向原理，其实任何薪酬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（一般称资历工资）			岗位薪资		绩效薪资		
	二级拆分	工龄补贴	学历补贴	能力薪资	岗位薪资	职务补贴	绩效薪资	各种奖金

有人问，那么伙食补贴、住房补贴等放哪里？呵呵，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应如何确定呢？先看

几个案例再来归纳吧：

表9：XX公司绩效薪资占比及浮动比例一览表（局部）

比例 职等 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：XX 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：XX 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%

通过以上两个案例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：除能力薪资需要通过建立能力素质标准对员工进行评价并得出与薪资的关系需要一定的技术含量外，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，约占薪资总额的 5% 左右。但工龄补贴会随着企业

文化的不同而出现两种绝然相反的设计，如下表：

	第 1-3 年	第 4-7	第 7-10	第 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

薪资结构	参考要素		个人绩效与企业绩效关联高		绩效量化程度		个人努力程度与绩效关联		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

具体大到什么程度小到什么比例呢？通常的是做法选择两个极端点，即绩效薪资占比最高的岗位和绩效薪资占比最低的岗位，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



4	480分			经理	经理		经理 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	总帐会计 成本会计	策划主管 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：因同一薪等所对应的若干个岗位的价值系数不一定是相同的，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，它需要转化成薪资金额，其计算公式如下：

下：

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

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

表 14：XX 公司薪等与薪资金额对应  
曲线图

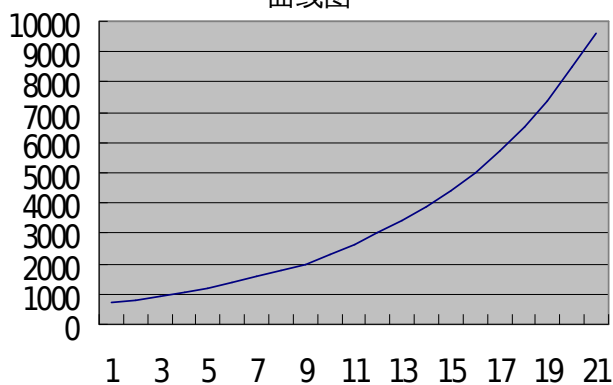
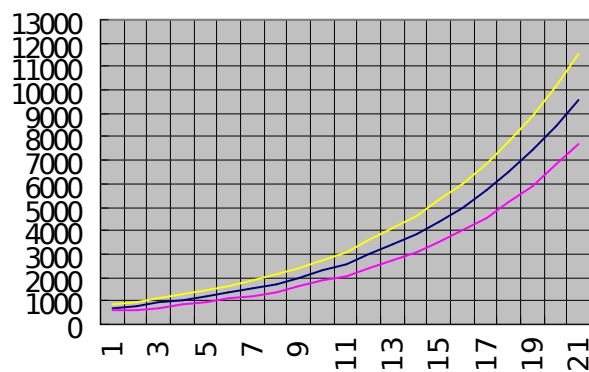


表 15：XX 公薪资金额上下限对应曲线图



## 第三步：确定各薪等金额的上下限

根据我们的设计经验，一般确定以中线上下浮动 20%（即下限为中线的

80%，上限为中线的 120%），即可得出如表 15 所示的曲线图。

#### **第四步：确定同一薪等的薪级数**

如表 13 中的第 5 薪等的价值系数集中值是 440 分，假设根据第二步的计算结果是 20 元/分，则该薪等的薪资金额为 8800 元（中心值），再按第三步规定的上下浮动 20%，则第 5 薪等的薪资金额的范围是 7040——10560 元之间。但是在这个范围之间共分为几个级别较为合理呢？既然两端是固定的，那么是采用多级别小金额还是少级别大金额的做法呢？主要根据以下两点来确定：

- A、 员工在同一职等工作的平均年限；
- B、 每年调薪的次数；

所以一般的做法是： $(\text{平均在同一职等的年数} \times \text{每年调薪的次数}) \times 2 = \text{同一薪等的级数}$

为什么要 $\times 2$ 呢？主要考虑让员工有足够的薪资晋升空间。

如某公司第 5 薪等的岗位平均在职年数为 4 年，每年调整薪资一次，则在 7040——10560 元之间共分为八个级别。

#### **第五步：确定薪级差额**

在 7040——10560 元之间其级差如何确定呢？是平均级差？还是前期级差大后期级差小？或是相反，前期级差小后期级差大？这就需要根据各自不同的

企业文化来定了。我个人是比较倾向于前期级差大后期有差小的做法的，因为一个人在同一职位工作年限越久，其绩效增长是越缓慢的。即：在 7040—10560 之间共分为八级，则平均级差约等于 502 元，如果前四级的级差约等于 600 元，那么后四级的级差就约等于 400 元。

### 第六步：形成薪等薪级表

经过前五步的工作和微调最终会形成一份完整的《薪等薪级表》，如表 16：

表 16：XX 公司薪等薪级对照表

	一 等	二 等	三 等	四 等	五 等	六 等	七 等	八 等	九 等	十 等	十 一 等	十 二 等	十 三 等
<b>1 级</b>	51 0	63 0	75 0	84 0	98 0	11 20	13 30	15 40	17 70	20 50	23 80	28 00	32 20
<b>2 级</b>	55 0	67 5	80 0	90 0	10 50	12 00	14 25	16 50	19 00	22 00	25 50	30 00	34 50
<b>3 级</b>	59 0	72 0	85 0	96 0	11 20	12 80	15 20	17 60	20 30	23 50	27 20	32 00	36 80
<b>4 级</b>	63 0	76 5	90 0	10 20	11 90	13 60	16 15	18 70	21 60	25 00	28 90	34 00	39 10
<b>5 级</b>	67 0	81 0	95 0	10 80	12 60	14 40	17 10	19 80	22 90	26 50	30 60	36 00	41 40

<b>6</b>	71	85	10	11	13	15	18	20	24	28	32	38	43
<b>级</b>	0	5	00	40	30	20	05	90	20	00	30	00	70
<b>7</b>	75	90	10	12	14	16	19	22	25	29	34	40	46
<b>级</b>	0	0	50	00	00	00	00	00	50	50	00	00	00
<b>8</b>	79	94	11	12	14	16	19	23	26	31	35	42	48
<b>级</b>	0	5	00	60	70	80	95	10	80	00	70	00	30
<b>9</b>	83	99	11	13	15	17	20	24	28	32	37	44	50
<b>级</b>	0	0	50	20	40	60	90	20	10	50	40	00	60
<b>10</b>	87	10	12	13	16	18	21	25	29	34	39	46	52
<b>级</b>	0	35	00	80	10	40	85	30	40	00	10	00	90
<b>11</b>	91	10	12	14	16	19	22	26	30	35	40	48	55
<b>级</b>	0	80	50	40	80	20	80	40	70	50	80	00	20
<b>12</b>	95	11	13	15	17	20	23	27	32	37	42	50	57
<b>级</b>	0	25	00	00	50	00	75	50	00	00	50	00	50
<b>13</b>	99	11	13	15	18	20	24	28	33	38	44	52	59
<b>级</b>	0	70	50	60	20	80	70	60	30	50	20	00	80

### 3.3 晋升设计

我在讲课时经常问在座的学员“你们上个月发了多少薪资都知道吧？”回答说“当然知道！”我又问“那么三个月之后你的薪资是多少知道吗？明年又是多少知道吗？”大多数学员都摇头说“不知道！”这时有一位学员举手说“我知道！”我吃

了一惊“你是怎么知道的？”他说“我在这家公司工作已经四年了，除了刚进来三个月试用期满加过一次薪之外就一直没变过，所以我知道三个月和一年以后我的薪资是和我现在的一样——不变！”呵呵，那也算是知道吧！招聘时的广告宣传上说“本公司福利待遇良好（准时发工资），晋升阶梯明朗”在这里我不想论证“准时发工资”算不算是“福利待遇良好”的范畴，但员工不知道三个月后、一年后的薪资为多少就肯定不能称之为“晋升阶梯明朗”。

薪酬晋升与调整的前提有多种，包括：货币贬值或利润大幅增长的普调、岗位变迁的易岗易薪、职责内容发生较大变化即岗位价值系数增减较大时、个人资历取得变化时、绩效考核等等。这里主要介绍基于绩效考核的薪酬晋升。

假设某公司是每月考核一次一年考核 12 次的，每次考核的结果等级分为 A、B、C、D、E 等，转化为分数分别为 5、4、3、2、1 分，即最高分为 60 分，最低分为 12 分，再根据规定就能得出表 17：

表 17：XX 公司年度绩效考核与薪资调整对照表

全年绩效得分	56-60 分	45-55 分	31-44 分	20-30 分	20 分以下
薪资调级	+ 2 级	+ 1 级	0	- 1 级	- 2 级

这样，每个人的薪资晋升才是明朗的！在一个人所处的薪等薪级没有发生变化时，其每月实得薪资总额的变化主要是根据表 11 来完成的；到了年底进行薪等薪级调整时，主要是根据表 17 来完成的。也就是说，当一个员工知道自己当月的绩效等级时，就可以知道他当月的绩效薪资，也就知道薪资总额了；当一个员工知道自己全年的绩效得分时，就可以知道他明年的薪资等级了。反过来，当一个员工想要晋升到某一个薪级时，他就应该采用以下三步倒推法：

### **第一步：确定调整后要想达到薪级**

如某员工目前处于表 16 中的第三等第 6 级，即 1000 元，他想要获得晋升两级到 1330 元。

### **第二步：确保满足第一步的条件——即年度考核总得分**

根据表 17 的规定，那么他必须要在年度考核总得分达到 56 分或以上才能晋升两级。

### **第三步：确保满足第二步的条件——即各月考核结果等级**

想要达到年度考核 56 分以上就必须确保全年 12 次考核中至少有 8 个 A 等、4 个 B 等，即  $8 \times 5 \text{ 分} + 4 \times 4 \text{ 分} = 56 \text{ 分}$ ，当然也可以是 9 个 A 等、3 个 B 等，即  $9 \times 5 \text{ 分} + 3 \times 4 \text{ 分} = 57 \text{ 分}$ 。这样的组合是多个的。

#### 第四步：确保满足第三步的条件——即各月考核得分

先看案例，表 18：

表 18：XX 公司绩效考核得分与绩效等级对照表

绩效等级	A	B	C	D	E
考核得分	$X \geq 110$	$110 >$ $X \geq 100$	$100 >$ $X \geq 90$	$90 >$ $X \geq 80$	$X < 80$

注：根据我的另一本专著《8+1 绩效量化技术》中规定达到最高绩效指标时最高得分为 120 分。

明码标价在这里，想要达到 A 等即要确保当期的考核总分必须在 110 分及以上。它不是通过大家评选出来的而是考核得分的结果，命运不是掌握在评选者手中，而是依靠自己的努力。有人说，等级虽然不是评选出来的，摆脱了被别人操纵的命运，可以考核得分还不要靠大家评出来？其实，如果绩效考核体系设计得科学，这种担心也是多余的，或者说别人的主观影响很微小的。这里我不详细介绍绩效考核体系的设计了。

#### 第五步：确保满足第四步的条件——将绩效得分分解到各考核项目上

先看案例，表 19：

表 19：XX 公司销售主管绩效计划表（部分）

考核项目	最高指标	考核指标	最低指标	配分	计分方法	数据来源	考核周期
销售计划完成率	110%	95%	90%	50	略	财务部	累计叠加
货款及时回收率	95%	90%	85%	40	略	财务部	月度
销售费用率	2%	3%	4%	10	略	财务部	累计叠加

这位销售主管已经很清楚地知道了业绩与分数的关系了，剩下的就是你去努力吧！尤其是销售计划的完成与货款的及时回收两项都必须超过考核指标才有可能拿到 110 分以上。

这就是薪酬的激励性：明确让员工知道绩效要求及与之对应的薪资等级。