



量天下之财用，以结天下之贤才

《总控可变薪酬治理技术》

宏观说明书



序言

本文件系统而简要地说明了《总控可变薪酬治理技术》的

- 设计目标、
- 功能效用、
- 方法框架、
- 技术工具。

总控可变薪酬治理技术（Controlled and Variable Salary，简称 CaVS）是在共创共享的企业治理思想指导下创新设计的。这套技术适用于薪酬治理场景，但其根本目的是为了助力实现“共创共享”的企业治理理想。

因此，本说明书的读者对象，是与共创共享思想有共情、有志于践行共创共享思想的企业领导者，以及他们的专业支持团队。

任何组织，其可持续发展，都只能建立在共创共享的基础之上。“文王七十里，汤以百里”，所以再小的企业，也可以实施共创共享，所不同者，只在规模。

共享必须建立在共创的基础之上，量入为出；期待共创，则就需要实施共享。一言以蔽之，就是“量天下之财用，以结天下之贤才”。

但是，共享不是大锅饭。要有共享之情，还要止于共享之礼，建设有力的共创之制。既不可失之于贪鄙，也不要失之于天真。

本文件中讲解的方法、工具，有些是我们认为行之有效而直接从实战中挑选出来的；有些则根据实战的经验进行了改良或优化；有些则是根据对法制环境和管理实践和发展创新设计的。

企业的实践是复杂的，技术工具在实践中的部署和应用也是一件复杂工程，经常需要在具体场景中演示才能展现它们的效用，一份文件并无法全部说清楚。若有机会，我们愿意向有缘人当面说明。



设计目标

CaVS 的设计目标，简单地说，就是“量天下之财用，以结天下之贤才”，即：帮助在企业财政可持续的前提下增强对贤才的激励，以与贤才结成命运共同体，共创共享企业增长。

这包括四层含义：

- **以增强对贤才的激励为技术设计的出发点和归宿。**CaVS 的目标不是帮助“扣奖金”。相反，它是帮助增强激励。怀有长远抱负的企业治理者，必须深信财散人聚的道理。
- **激励是针对贤才的。**CaVS 的目标也不是帮助做大锅饭，而是帮助激励值得激励的人，功大者禄重，功小者禄卑，不肖者夺禄。
- **量财设赏。**对贤才的激励，建立在企业财政可持续的基础之上。总体薪酬预算必须能够控制住。所以，CaVS 以“总控”为第一个功能关键词。
- **以强有力的立法技术，保障企业的薪酬治理自主权。**没有强有力的立法技术支撑，就做不到“不肖者夺禄”，做不到不肖者夺禄，就做不到“量财设赏”，也做不到增强对贤才的激励。所以，CaVS 以“可变”为第二个功能关键词。



功能效用

CaVS 体系，要实现一组功能和两个效用，即：总控可变，削谷填峰，薪酬治理自主。

➤ 总控可变

这是 CaVS 的两个直接功能。

总控，是企业总体人事预算的总控；可变，是落实到具体个人的分配方案可变。

➤ 削谷填峰

这是第一个关键效用。

“谷”是指业绩处于底端者，“峰”是指业绩处于顶部者。削谷填峰，就是夺不肖者的禄，加于有功者之身。

这个效用，保障了既量财设赏又能增强激励的目标的实现。

➤ 薪酬治理自主

这是另一个关键效用。

薪酬治理自主，就是企业做出的薪酬决定都能够依法生效，而不会被法律否决。

这个效用，保障了企业“量天下之财用，以结天下之贤才”这一总体目标的信用，使员工对企业命运共同体有信用心，从而能够形成将士用命、努力共创的企业文化。



方法论

CaVS 的实施方法论，共有 5 个构件，即：德礼政刑模型、四维治理框架、密法慎行策略、两极四维考功法、一定三变计俸法。

➤ 德礼政刑模型

这是心法，是组织治理的思想路线。德礼政刑，即导之以德、齐之以礼、防之以政、威之以刑。导之以德是企业家真心践行企业文化，同时将员工的文化价值观纳入考核体系。齐之以礼是赏罚有度，不滥赏滥罚。防之以政，是建设强有力的制度防止不肖者玩法、钻空子。威之以刑是必须有能力和对不肖者实施处罚而不被法律否决。

➤ 四维治理框架

这是组织治理技术框架。四维，即选贤、考功、计俸、立法四个端子。四个端子整合一体，保障德礼政刑能够运行不悖。

➤ 密法慎行策略

这是立法执法策略。密法，就是严密立法，以防不肖者玩法；慎行，就是谨慎实施，以防误伤贤才。两者结合，既能保障薪酬治理自主，又避免使贤才忘而却步。既不会一放就乱，也不会一管就死。

➤ 两极四维考核法

这是考功模式。两极是指经营结果和经营目标，四维是指团队、个人、文化、成就四个维度。从两极，经四维，全面考察员工对企业命运共同体的贡献，从组织措施上保障企业短期生存能力和长期发展能力的均衡建设。

➤ 一定三变法

这是计俸模式。一定是指固定薪酬，三变是指悬赏、计赏、激赏三类可变激励性薪酬。通过一定三变计俸法，既满足劳动法对薪酬分配机制的要求，又增强薪酬的可变性和激励性。



工具箱

所有的战略和方法论，都必须落实到技术工具，才有意义。

技术工具的选择和实施方案，必须因地制宜，根据企业的业务性质、发展阶段等具体情况设计，不能完全预先固定。此处仅列举几项常用技术名类。

➤ 八大立法技术

这是从实战案例中概括总结并经改良的八种企业规章制度立法技术，从法律上保障技术目标的实现。

➤ 总控可变奖金池技术

这是从实战案例中总结并经改良的奖金分配机制算法，主要适用于悬赏部分。通过算法客观化，从法律上保障技术目标的实现。

➤ 薪酬粮票技术

这是直接从众多实战案例中挑选出来的奖金发放技术，主要适用于悬赏的发放，也可以（但不鼓励）适用于计赏和激赏的发放。

➤ 绩效改进强制技术

这是根据实战经验创新研发、并已经过实践检验的考功技术，主要适用于规制滥竽充数、绩效“变脸”、拒绝考核合作等场景。

➤ 特别考核技术

这也是根据实战经验创新研发、并已经过实践检验的考功技术，与绩效改进强制技术配合使用，主要适用于需要主动加速考功周期到期场景。

工具箱中的技术，均有多种变型和改良类型，以适应各类企业的不同情形。由于具体技术问题专业性强，参数较多，故不于此展开说明。有兴趣的读者可以联系我们预约演示说明。

