

员工必知的薪酬法则

一部关于企业薪酬制度的手册 一场涉及企业内部最敏感问题的探讨 老板观点、员工观点、专家观点，为企业成功搭建可行的薪酬制度提供参考

Rules of Salary

规则

新人薪

忠诚时代一去不复返

事业与老板 忠诚与薪水

薪水的决定性因素

“自动自发”会带来满意的薪资吗？

老板面对加薪的压力

老板用人的“三八”定律

奖金的诱惑

你应当找回公平

制度化管理与人性化管理

相互合作，实现“共赢”

崔清北 著

万卷出版公司

员工必知的薪酬法则

一部关于企业薪酬制度的手册 一场涉及企业内部最敏感问题的探讨 老板观点、员工观点、专家观点，为企业成功搭建可行的薪酬制度提供参考

薪酬规则

Rules of Salary

崔清北 著

员工：
如何应对黑心老板
老板，该加薪了
让薪水摆脱“委屈”困境
如何调节你的厌职情绪
如何与老板“促膝谈薪”

老板：
“软硬”兼施提高员工满意度
员工管理变惩罚为激励的艺术
激励的新菜系——薪酬自助餐
建立员工忠诚的秘诀

万卷出版公司

图书在版编目 (C I P) 数据

薪规则：员工必知的薪酬法则/崔清北著. —沈阳：万卷出版公司，2004
ISBN 7-80601-711-9

I. 薪... II. 崔... III. 企业管理：劳动工资管理—研究 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 138456 号

出版者：万卷出版公司

地址：沈阳市和平区十一纬路 25 号

邮编：110003

联系电话：024—23284442

邮购热线：024—23284448

北京汉唐彩色印刷有限公司印刷

各地新华书店发行

幅面尺寸：228mm × 152mm

开 本：16 开

印 张：15

字 数：200 千字

2005 年 12 月第 1 版

2005 年 12 月第 1 次印刷

责任编辑：丁建新

定 价：24.00 元

忠贞时代一去不复返

事业与老板 忠诚与薪水

薪水的决定性因素

“自动自发”会带来满意的薪资吗？

老板面对加薪的压力

老板用人的“二八”定律

奖金的诱惑

你应当找回公平

制度化管理与人性化管理

相互合作，实现“共赢”

序 言

薪酬不仅是员工最关心的问题，也是企业最敏感、顾虑最多的问题。因此，对于这个问题，很多企业都采取极为保密的措施，也就是人们常说的薪酬保密制度。其实，薪酬是完全没有必要保密的，要做到这一点，就需要建立一整套公开，公平，合理的企业管理制度，正是因为我们的管理制度还无法做到公平，公正，合理，还存在很多不完善的地方，所以到目前为止薪酬保密制度依然是很多公司的重要管理制度。

对于企业，制定了薪酬的保密制度，旨在维护企业利益，维持企业稳定，保留核心人才不会被竞争对手挖走。但是，作为员工，却不能手捧着薪酬保密制度的小册子，听任企业调遣，因为毕竟，薪酬是他们赖以生存的基础，是和他们的生活息息相关的头等大事。因此，每一个员工都有权力知道自己应该挣多少钱，自己到底值多少钱。这些信息，一方面来自于企业对员工的评价；一方面，也来自于员工本人对自身的评价。这也正是本书的写作目的和初衷：试图通过比较浅显的语言，告诉员工应该怎样正确衡量自己的价值，怎样正确分析企业对你的评价。

员工和企业是两个容易猜忌的主体，在没有认同之前，总是在估摸着对方以决定自己的行为：值不值得付出额外的努力？公司会看到我的努力吗？公司果真愿意用回报承认我的付出吗？员工的能

力究竟如何？给了他高工资，他就会努力工作了吗？他对公司忠诚吗？

从公司管理的角度来说，每一个在企业工作的员工都在不断地衡量自己的得失，如果他认为企业能够提供满足他个人付出的收益，他会安心地工作。但是，衡量一个人是否有能力完成工作，他的工作状况是否值得企业所付给他的回报，是很难判断的，因此，企业也常常面临着两难的抉择。处理不好，导致的结果就是员工和企业都无法完全地信任对方。如何创造机制让员工能够获取应得报酬，或让员工相信他能够获得应得报酬，从而努力地工作，是薪酬管理最基本也是最核心的命题。

从员工的角度而言，在衡量个人的收益与付出是否相符的时候，往往会从多个方面进行判断。首先是要考察企业是否给予自己符合自身能力的基本待遇；其次还要考察自身所创造的财富与公司给予自己的收入是否符合比例；第三还要衡量同业间其他企业的平均收入状况。

通过上面的分析可以看出，企业与员工之间，很大程度上是以“薪酬的较量”为纽带的，双方是被“薪酬”这个实质性的概念紧紧地联系在一起的，我们相信，这条纽带一定有它内在的规律，揭示这其中的内在规律性，为企业制定更加行之有效的薪酬制度，为员工提供更多获取高薪的有效建议，是写作本书的第二个目的。

希望本书能对广大的现在仍然是员工的读者提供一定帮助，也能为正在寻求改善和提高企业内部管理质量的管理人员提供一些参考。由于作者水平有限，文章中难免有不足之处，敬请指正。

作者

2005年9月于北京

目 录

Contents

第一章 忠贞时代一去不复返 1

对所有的老板来说，一个非常省心的时代——员工忠贞时代一去不复返了。计划经济时代的一个员工从开始工作一直到退休，自始至终一直在一家单位勤勤恳恳工作的现象已经成为了历史。随之而来的是现在的员工对公司、单位三心二意，这山望着那山高，工作中心猿意马，或是直接炒老板的“鱿鱼”。一个“跳槽”的时代来临了。

老板观点：员工已告别忠贞时代 / 2

员工观点：忠贞不是为了老板的甜点 / 5

专家观点：老板和员工应正确面对忠贞 / 10

第二章 事业与老板 忠诚与薪水 19

对于员工的忠诚来说，目前有两种选择：一是忠诚于自己的老板，忠诚于老板个人；二是忠诚于自己的事业，忠诚于自己的职业。到底哪种选择是正确的呢？

老板观点：绝对喜欢忠诚的员工 / 20

员工观点：凭什么要员工敬业与忠诚 / 22

专家观点：忠于职业比忠于企业重要 / 23



第三章 薪水的决定性因素..... 33

员工的薪水到底是由哪些因素确定的呢？老板们在考虑给员工定薪的时候都会考虑哪些方面呢？哪些因素具有决定性的影响？

老板观点：学历、经验、能力 / 34

员工观点：学历、薪水与经验往往不对等 / 36

专家观点：如何确定基本薪酬 / 38

第四章 “自动自发”会带来满意的薪资吗？..... 47

“自动自发”目前是一个非常热门、非常时髦的词，很多企业的老板都对此津津乐道，对于员工来说，应该“自动自发”地工作吗？

老板观点：让员工获得自驱力 / 48

员工观点：自动自发的付出与收益的不平衡 / 50

专家观点：自动自发地工作 / 53

第五章 老板面对加薪的压力..... 63

员工们不断要求加薪给老板们带来了很大的压力。加吧，有的老板不太情愿，有的老板力不从心；不加吧，又怕好的员工“跳槽”，真是伤脑筋。

老板观点：奖励最忌撒胡椒面 / 64

员工观点：获得老板的青睐才会加薪 / 69

专家观点：薪酬对策 / 78

第六章 老板用人的“二八”定律..... 93

这个世界上，20%的人拥有80%的财富；公司里，20%的人创造了80%的利润；企业的客户中，20%的客户带来了80%的订

单。在老板心目中，也有这样的“二八”定律。

老板观点：寻找我的 20% / 94

员工观点：加班有利有弊 / 100

专家观点：树立工作为了自己的观念 / 105

第七章 奖金的诱惑 113

许多老板激励员工的主要手段是承诺——奖金。但有些奖金兑现的周期很长，以我国现有的薪酬状况一般是一年兑现一次，老板们会信守承诺吗？员工们应该相信老板的承诺吗？如果得不到老板承诺的奖金怎么办呢？

老板观点：好好干，我是不会亏待你的 / 114

员工观点：奖金是老板的诱饵 / 116

专家观点：目标协定的利弊 / 123

第八章 你应当找回公平 133

如果遇到偏心的老板怎么办？老板的偏心有可能是有意所为，但很多情况下老板的偏心是不自觉的，他们并没有意识到自己在很多方面对你不公平，因而也就不会给予你补偿或是在以后的日子里注意对你公平点。怎么办呢？

老板观点：我的奖励难道不公平吗？ / 134

员工观点：永远没有公平的分配 / 139

专家观点：员工情感管理 / 147

第九章 制度化管理与人性化管理 159

制度化管理与人性化管理是很多老板难以抉择的两种管理方法，两种方法各有各的优点，管理的效果也不尽一样，到底用哪

种方法好呢？对于员工来说，更喜欢哪种管理方法呢？事实上，这两种管理方法如果运用得好，将会是薪酬体系的重要补充，甚至会弥补员工对薪水的不满。

老板观点：制度化管理与人性化管理，视具体情况而定 / 160

员工观点：我们向往人性化管理 / 164

专家观点：制度化管理是企业实现可持续发展的关键 / 169

第十章 相互合作，实现“共赢” 181

对于老板和员工来说，只有平衡心态，相互合作，才能实现共赢。因此，最重要的是老板和员工都能够共同保持平衡的心态。保持了平衡的心态，双方才有可能在薪水问题上达成共识，才有可能形成双方都满意的“薪”规则。

老板观点：做了老板更应亲近员工 / 182

员工观点：没有任何借口 / 185

专家观点：搭建员工和老板的桥梁 / 187

附录一：热门行业薪金现状 191

附录二：员工加薪小技巧 205

附录三：老板管理大智慧 218

新人

第一章

忠贞时代一去不复返

对所有的老板来说，一个非常省心的时代——员工忠贞时代一去不复返了。计划经济时代的一个员工从开始工作一直到退休，自始至终一直在一家单位勤勤恳恳工作的现象已经成为了历史。随之而来的是现在的员工对公司、单位三心二意，这山望着那山高，工作中心猿意马，或是直接炒老板的“鱿鱼”。一个“跳槽”的时代来临了。

老板观点：员工已告别忠贞时代

很多老板目前都有一个共同的感受：员工已经越来越难以驾驭了。不管老板怎样努力，员工对公司总有这样那样的不满，对公司产生不满情绪的原因有很多种，但导致的结果往往只有一个——员工对公司的忠诚度越来越低，紧接而来的是频繁的跳槽。

老板们很不理解：员工们怎么会变成这样了呢？怎么就变得这么快呢？让自己甚至连准备的时间都没有。员工到底怎么了？他们还有忠贞可言吗？

权威机构最近的员工忠诚度调查显示，有 55% 的受访者承认，现代企业中员工的忠诚度正在下降，而 36% 的人则选择了模棱两可的“说不清”，仅有 9% 的受访者否认他们对企业的忠诚度在下降。如此看来，以往计划体制下“从一而终”的职业思维已经不是现代职场人的主流思维。

这说明员工已经告别了忠贞不渝的年代，一生一份工作的想法已经过时。尽管 66% 的受访者认为，一生究竟该从事多少份工作需要看个人的机遇，但没有一个人认为，一生只需一份工作。最有弹性的回答是 2-5 份，27% 的人选择了这个答案。

在很多老板眼里，要保留大多数人的忠诚，目前实在是一件很难的事情。因为员工的类型多种多样，这导致他们的要求也各有不同。员工的分化确实给老板们出了难题，对于老板们来说，他们首先需要了解，员工“想要什么”，怎样的工作才能让他们满意？对工作的满意度直接影响到员工对企业的忠诚，但情况的复杂性使得公司中出现好几种人：为生活而工作的“享乐族”，他们要有丰

厚的收入，同时还要有追求个人兴趣的空间；为工作而生活的“平衡一族”，大部分是有一定的经济压力的中年群体，他们希望灵活的工作时间，能激发热情的工作，但是对于升职兴趣不大；还有就是“什么都要”一族，他们大部分是刚跨出校门、雄心勃勃的大学毕业生，想要富有挑战性、收入丰厚的工作，另外还希望能够有追求个人兴趣和家庭生活的自由。

想要满足这种复杂的需要可不是一件容易的事，因此在各类企业中出现了“端起碗吃肉，放下碗骂娘，踢开碗走人”的现象。主要有以下几种表现：

1. 跳槽频繁，流动加剧

过去，人们习惯终身工作于一个企业，从学校毕业走进单位大门，退休后还从这个企业领取退休金。现在不仅年轻人换工作如同走马灯一样，一些中年人也不甘寂寞，隔一段时间再见面时，也会拿出与以往不同的名片。

2. 缺乏主动，责任心差

以往人们讲究爱厂如家，为企业的发展献计献策，不惜加班加点，却不向组织索取额外的报酬。现在的员工将自己的个人利益与企业利益之间划分得清清楚楚，个人利益斤斤计较，工作表现出例行公事，“做一天和尚，撞一天钟”，很难看出为企业付出智慧和体力的那种忘我精神。

3. 出卖情报，收受回扣

现在企业职工在与客户往来的过程中收受回扣，索取好处，已经不是什么新鲜事了，从公款中揩油似乎已经成为一些人发财致富

的捷径。至于说对于企业内部需要保密的情报，又与我何干？如果能以此为自已换来金钱，又何乐而不为呢？

出现这些员工对企业不忠的原因是多方面的，主要有：

4. 观念变化

随着社会的发展，人们的思想观念发生了很大的转变：人们由以往以领导的旨意为自己的思想，转变为相对较多的独立思考，自己拿主意；人们由以单位及整个社会的利益为着眼点，转向以个人发展为主旨，这里不仅有追求个人经济利益的成分，也包括寻求更多的人生体验，使个人的价值为社会所承认；一些人不再满足于做企业的螺丝钉，而希望自己当老板，正所谓“宁为鸡首，不为牛后”；以往人们将“从一而终”视为天经地义的事，而现在人们将一辈子窝在一个单位里的人视作没有能耐，而讲究“树挪死，人挪活”，在流动中觅机遇，于变化中求发展。

5. 急于求富

商品经济加速了社会财富的积累，提高了人们的物质生活水平，也激起了人们对金钱的渴望。人们不仅为生计而奔波，他们还想拥有自己的汽车、房子，要到国外去旅行、度假，人们要为自己准备医疗费、养老金，也希望自己的子孙含着金钥匙出生。诸多的欲望，使得金钱在人们的眼中愈加珍贵，驱使人们为此不惜逾越道德。

6. 法制不健全

我国《劳动法》的立法精神与西方发达国家不同，是以保护劳动者的权益为第一要旨，这虽然体现了劳动者当家作主的特点，但也显示出有关劳动者行为约束条款的不足。例如对于劳动者泄露企

业秘密、侵占企业财产及单方解除劳动合同等方面的规定尚不够具体细致，惩处方式也不够明确、有力。这使得一些企业职工敢于无视法纪，放松对自己的要求，做出一些越轨的事情。

7. 管理不善

有些企业经营状况不佳，员工看不到美好的前景；有些企业老总急功近利，使员工得不到应有的报酬；有的企业盲目套用国外的企业管理办法，使员工感觉不到应有的尊重，心理上产生极大的反感；有的企业内部管理体系不够严密，给员工造成了一些容易犯错甚至于犯罪的机会。诸如此类，无一不是导致员工不忠的消极因素。

面对这样的问题，老板们大都束手无策。如一位老板说，不同的阶段有不同的留人政策，而对于国内大多数公司来说，想要让大多数人满意乃至忠诚是件不大可能的事，因为这带来的成本太大。最终，众口难调的结果是，老板们只有谨守着“二八”定律，留住最重要的一群人。

员工观点：忠贞不是为了老板的甜点

当员工出现不忠于企业的一些行为的时候，让很多人感觉到这是与中华民族的诚实、诚信的原则相违背，“不忠”肯定是不好的，但是，反过来想一想，员工为什么要忠贞如一呢？

其实，中国人的本性中对企业都表现出一种归属感，特别是在年龄偏大的人群中，但在很大程度上，归属感只是单方面的，主要表现在个人认为自己是企业的一分子，生老病死都在这里了，但却很少有人真正的在对企业忠诚，全心全意把自己做为这个肌体的一

部分在付出，这种现象在国企表现尤为明显。对年轻人而言，工作无非有这几个方面的目的：其一，我热爱这份工作，是我心血的凝结，我愿意为它全身心的、不求回报的付出；其二，我渴望经验的积累，我用工作来沉淀；其三，为了金钱，为了让我的物资生活更加的丰富，而如果一份工作不能够给人任何方面的回报，怎么可能有忠诚度而言？

很多员工可以公开的说：我凭什么一定要忠贞呢？我忠贞是为了什么？为了谁呢？难道是为了老板的一点甜点吗？

对于员工而言，忠诚 = 现实利益 + 发展远景，忠诚度是与现实利益息息相关的。“谁会啃着窝头看日出呢？”忠诚度同样是与个人发展远景有关，没有良好的远景，就等于没有希望，没有希望就没有激情，没有激情何谈“忠诚”！“热忱的消退就是死亡的开始”！

可以说，人的需求有几个层次，要想留住人，主要还是从根本需求入手，只有企业不断发现员工的根本需求，并且能够满足这些需求，那么员工才有可能为了更好地满足需求而留在企业。换言之，员工工作，最基本的要求是要钱，满足自己的物质生活，连这个也不能满足，那就不要要求员工有什么高尚的情操，为企业出生入死，那是没有可能的。要让员工忠诚，并不是很困难的事情。企业尽最大限度地满足员工的物质要求（当然是在公司财力允许的前提下），对每个职位的薪酬，有一个精确的定位，要表现出激励机制，干好和干坏的时候的薪酬的差别应该是巨大的。对员工一定要保持高度的信用，打击企业内部人浮于事的风气，将混日子的员工一定要清除。要让员工明白，不懈的努力，和一阵风努力的收获，绝对是差异巨大的。在制度允许的前提下最大限度地给予员工发挥的空间。

但是员工的需要仅仅就是老板的那一点甜点吗？有了钱员工就会忠贞吗？一个小例子，很能说明情况。深圳有家电子企业很重视

员工的技能培训，几年下来便拥有一批得力的技工，成为生产骨干，很能解决问题，一时间订单不断，利润大增。老板欣喜若狂，对这批骨干宠爱有加，频频加薪宴请，嘘寒问暖，劳资双方真是如胶似漆，宛如蜜月情侣。老板颇为得意：一手抓金钱，一手抓酒瓶，还怕你们不卖命？谁知好景不长，那个技工头目本是老实人，但几年下来满脑子只有钞票美酒，本分的他逐渐变得自私贪婪，眼珠子整天贼溜溜地转。和老板酒酣耳熟之际竟萌生了歪念：我有一批骨干，老板没我不行，何不敲他一杠？开始时借意暗示，果然得手；继而便公开讲数，得寸进尺，私欲一发不可收拾。稍不遂意便带头怠工，再以集体跳槽相威胁，最后竟然在外商验货之际做了手脚，使企业损失惨重。老板怒不可遏，把这批技工全部炒掉，企业元气大伤。遭此一创，老板心中阴影难消，再招技工时竟颇为踌躇。而那批被炒的人今后要改邪归正，做个有技术有品德的好员工，恐怕也不易了。

怎样应对老板的甜点呢？最好的办法是：千万别当真。

甜点一：“你是我的心腹。”

个案：兰心是刚进公司的新人，由于工作业绩出色，很快在同事中脱颖而出，受到了老板的赏识，也赢得了同事们的支持。在一次与老板私人的谈话中，老板除了对他的工作给予了高度肯定和赞誉之外，还谈了许多私人的事情，最后意味深长地拍着兰心的肩膀说：“你和他们不一样，你是我的心腹！你就是我在职员们那里的耳朵和眼睛！”涉世之初的兰心在不了解职场的生存规则和自己所处的环境和位置时，把老板所说的一切都信以为真，真的把自己当成了老板的心腹。不仅在工作中投入了忘我的热情和精力，而且经常向老板汇报同事们的情况，事无巨细，面面俱到。虽然暂时地获得了老板好感，但兰心却发现他自己的生存空间越来越小，生存环