

让老板更策略，
让经理更顺畅，
让员工更忠诚，
让工作环境
更惬意！

在人力资本飞涨的今天，
如何通过有效的
薪酬激励管理人才，
真正实现
“能者多劳，多劳多得”，
是每个企业管理者、
人力资源工作者
所面临的难题。

DING
GONG
ZI
DE
XUE
WEN

定工资的 学问

蔡 巍
姜定维 著
水藏玺



立信会计出版社
LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE



立信会计出版社
LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

定工资的学问 / 蔡巍, 姜定维, 水藏玺著. —上海: 立信会计出版社, 2014.5

ISBN 978-7-5429-4174-9

I. ①定… II. ①蔡… ②姜… ③水… III. ①劳动工资管理
IV. ① F244

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 044253 号

策划编辑 蔡伟莉

责任编辑 蔡伟莉 孙 勇

封面设计 水玉银文化

定工资的学问

出版发行 立信会计出版社

地 址 上海市中山西路 2230 号

邮政编码 200235

电 话 (021) 64411389

传 真 (021) 64411325

网 址 www.lixinaph.com

电子邮箱 lxaph@sh163.net

网上书店 www.shlx.net

电 话 (021) 64411071

经 销 各地新华书店

印 刷 北京普瑞德印刷厂

开 本 710 毫米 × 1000 毫米 1/16

印 张 14

字 数 200 千字

版 次 2014 年 5 月 第 1 版

印 次 2014 年 5 月 第 1 次

书 号 978-7-5429-4174-9/F

定 价 29.80 元

如有印订差错, 请与本社联系调换

DING
GONG
ZI
DE
XUE
WEN



上小学的时候，看过一个叫《三个和尚》的动画片。讲的是，庙里只有一个和尚的时候，和尚自己担水喝。后来，庙里又来了一个和尚，两个和尚经过协商后，共同挑水喝，谁也不吃亏。当庙里来了第三个和尚后，三个和尚由于无法解决挑水的问题，结果谁也不去挑水，大家都没有水喝。当时看了这个故事也没有什么感触，只是哈哈一笑，认为和尚太笨，如果每人负责一天，挑水的事不就解决了吗？参加工作以来，在外资、民营、国营企业中都工作过，后来又加入顾问公司，为各种各样的企业提供咨询服务，我发现每个企业、每个团体都会面临三个和尚所面临的问题，其复杂程度更是有过之而无不及，远远不是“一个和尚负责一天”这么简单就能解决的。

每次去企业咨询的时候，都会对员工进行访谈。在访谈中我们发现，很多员工对企业的薪酬不满。这既有对绝对量的不满——薪酬的高低，也有对相对量的不满——员工与员工、企业与企业薪酬水平之间的比较。这些不满的存在，导致了非常多的隔阂和低效率。仔细分析发现，这些不满主要是由两个问题造成的。

一个问题是企业的薪酬体系不合理。我们知道，薪酬体系是非常复杂



的，要设计出适合企业的薪酬体系，需要系统地考虑公平、绩效、工作模式等诸多问题，需要与企业文化、战略相互结合与适应，还需要考虑长期与短期等诸多因素，不能只是简单地考虑一个或者几个问题。缺乏系统思想的薪酬体系很难让员工满意，也难以让企业获得更好的业绩。

另外一个问题是员工对薪酬不了解。很多人认为薪酬体系是人力资源管理（HR）的事情，所以很多员工对薪酬原理不关心。如果员工普遍有这样的心态，就无法把个人发展与企业发展结合起来，无法规划自己的个人职业生涯。

以上两个问题导致了员工对薪酬的不满，进而影响了企业的整体绩效。在我们咨询的过程中，看到很多企业为此付出了沉重的代价，因此，我们产生了把自己的经历和思考总结出来的想法，写一本能够为企业薪酬设计提供参考，使企业明确在薪酬设计中需要注意的问题，让员工能够明白薪酬设计的原理，从而把个人发展与企业发展结合起来的书。

基于上述的期望，本书不是一本关于薪酬的操作手册，而是希望能够从理念、原理层次让读者有所借鉴。

在本书的写作过程中，得到了很多朋友的帮助。他们为我们提供了真实的案例，让我们的书能够更加贴近现实，在此表示感谢。他们是：郑春蕾、李海真、杨兴慧、陈红梅、胡宁、谢伯韬、陈丽华、陈永聪、谢雪墩、蔡巍、尚丰。最后，还要感谢我们的家人，是他们为我们的创作提供了动力。没有他们的支持，我们很难完成本书的写作。

另外，由于时间仓促，本书难免有不完善的地方，欢迎读者朋友指正，以便再版时能加以修订。读者如果在薪酬管理方面有任何想法与疑问，可以直接与我们沟通，我们的微信公众号是 [goodrenli](#)。

DING
GONG
ZI
DE
XUE
WEN



01 为什么总是吃不饱 ——薪酬的困惑

母狮子的出走 // 002

薪酬的功能 // 004

猴子分水果 // 005

固定的分配 // 006

能力不同怎么体现 // 007

猎狗的模式 // 008

蚂蚁的分配 // 009

分配模式 // 010

狮子的苦恼 // 011

薪酬管理中需要解决的问题 // 013

总结 // 018

02 内部分配不公平怎么办 ——岗位价值分析

将军的苦恼 // 022

内部公平性的解决方法——岗位价值分析 // 024

谁更重要 // 024

为什么他更重要 // 026

旅行者的疑问 // 030

用刻度不同的尺子量,谁长谁短 // 031

HM 企业的岗位价值分析 // 033

总结 // 037



03 要经常补渔网 ——岗位价值评估中的一些问题

老翁与渔网 // 042

经常变动怎么办 // 042

干多少事情,拿多少钱 // 043

牧羊犬的舌头 // 046

会哭的孩子有奶吃——工作分析与岗位价值分析 // 047

无赖的逻辑 // 049

缺了谁都不行 // 050

总结 // 052

04 别处的比我们拿得多 ——薪酬的外部公平性问题

猎人与狗 // 058

人都跑到别的企业去了,怎么办 // 060

外部公平性的解决方法——薪酬调查 // 062

“同工”为何不同酬 // 066

总结 // 069

05 能力不同怎么办 ——薪酬与能力

驴子与骡子的故事 // 074

小李该不该涨工资 // 076

能力 = 工作绩效 + 工作年限 // 077

能力 = 态度 + 综合知识 + 学历 // 079

员工能力测评与能力工资定位 // 080

能力薪酬的范围 // 087

总结 // 089

06 干好干坏能一样 ——绩效与薪酬

- 少东家的算盘 // 096
- 发放奖金引起的风波 // 098
- 绩效薪酬的特点 // 102
- 绩效工资应该怎么发 // 103
- 绩效工资的处理方式 // 105
- 绩效工资的比重 // 106
- 绩效工资决定方式的影响 // 107
- 总结 // 109

07 如何发奖金 ——绩效薪酬管理的重要问题

- 盗之“道” // 114
- 团队绩效与个人绩效工资 // 116
- 渔夫的故事 // 118
- 销售人员的绩效工资 // 119
- 组织中的项目型绩效工资 // 120
- 部门经理、项目负责人的绩效工资由谁决定 // 123
- 总经理与书记的年薪怎么定 // 124
- 总结 // 126

08 不干活还发工资 ——薪酬与战略

- 小蚂蚁的牢骚 // 130
- 薪酬是战略 // 132
- 民营企业的薪酬改革——薪酬与企业的发展阶段相适应 // 133
- 二奶奶的薪酬战略 // 135
- 薪酬策略与竞争战略相配合 // 138
- 适应长远发展战略的薪酬体系要有足够弹性 // 139
- 薪酬战略要平衡老员工与新员工之间的关系 // 140
- 总结 // 143



09

为什么涨工资了还不快乐 ——薪酬与文化

用分配改变行为 // 148

企业文化决定薪酬模式 // 151

销售精英怎么做不下去了 // 152

难道还要增加员工的层级 // 153

无层级的薪酬制度 // 155

薪酬制度改变了企业文化 // 158

总结 // 161

10

生搬硬套可不行 ——薪酬与管理模式

农村致富的管理方式 // 164

薪酬模式与管理方式有关 // 167

管理方式变了,薪酬体系变不变 // 170

薪酬模式对管理的影响 // 173

总结 // 175

11

降也难,涨也难 ——薪酬设计与管理的系统性问题

香蕉的诱惑力下降了 // 182

如何保证最低限度有意义的加薪 // 183

掌柜给伙计涨工资 // 184

按什么涨工资 // 185

宠猫的经历 // 187

如何实施降薪计划 // 189

让鱼儿全都动起来 // 190

人力资源系统性问题 // 191

总结 // 192

12 薪酬究竟怎么设计
——我们的薪酬观

吹口哨的黄牛 // 198

薪酬是什么 // 199

薪酬与企业经营管理的关系 // 201

薪酬战略 // 203

薪酬原则 // 204

管理方式 // 207

四种典型的薪酬模型 // 209

薪酬设计的实际操作 // 212

DING
GONG
ZI
DE
XUE
WEN



|| 母狮子的出走 ||

森林中住着几群狮子，每一个狮群中都有狮子王、小狮子、公狮子、母狮子。狮子是群体动物，每只狮子都有其明确的分工。狮子王不用干活，负责狮群的整体管理和猎物分配；公狮子也是不参与狩猎的，留在家里照顾年幼的狮子，当与别的狮群发生冲突的时候，公狮子负责出面解决；而年轻的母狮子们一大早就出门狩猎，捕捉到猎物后，先让狮子王吃，再分配给公狮子，然后分给小狮子，狩猎的母狮子总是最后才能分到食物。

日子就这样一天天地过着……

一年一度的旱季又来了，猎到的食物数量明显地减少了，狩猎的难度也越来越大。尽管如此，母狮子们还是将捕捉到的猎物先分配给狮子王、公狮子和小狮子，狩猎的母狮子只能分配到很少的食物。

一天，狩猎归来，一只母狮子没有分配到多少食物，心情非常不好，就独自在树林里面转悠。

突然，她看见一棵大树后面有一只狐狸正在吃一只兔子。母狮子慢慢地走到狐狸的身后，准备抓狐狸。狐狸发现有只狮子站在自己的身后，慌忙放下口中的兔子拼命逃跑。但狐狸哪里跑得过狮子，没一会儿，就被母狮子逼到一个角落里。

眼看就要成为母狮子口中的猎物了，狐狸灵机一动，对母狮子说：“狮子，狮子，你别吃我。”

母狮子说：“为什么不吃你？我已经饿了很久了。”

“我知道你很饿。但是你捉了我，你也得不到一点好处啊。”

母狮子说：“为什么？”

“你捉了我，按照你们狮子的规矩，要先把食物分给狮子王、公狮子和小狮子，轮到你的时候，恐怕连一根骨头都没了，再说了，我的肉这么少，连公狮子都不够分。”

母狮子觉得狐狸说得对，怎么自己从来没有想过这个问题呢？



狐狸接着说：“小时候有母狮子给你狩猎。现在你长大了，你又去狩猎，表面上看，没有什么不公平。但你仔细想想，公狮子什么都不做，凭什么白吃白喝呀！我们狐狸都是自己捕猎自己吃，多好啊！我劝你，还是不要跟他们在一起狩猎了，单干吧，依你的实力，以后过得肯定很开心！”母狮子觉得狐狸说得很有道理，自己是应该仔细思考一下狐狸说的话。

狐狸发现母狮子有所迟疑，乘她不注意，一下钻进了树丛中，三蹦两跳就消失了。

母狮子开始仔细思考狐狸的话，她觉得狮子们的分配是存在很多问题，公狮子照顾年幼的狮子，是应该分到食物，但是也不能等他们吃饱



了，才轮到这些打猎的母狮子吃呀；另外，捕猎的狮子间食物分配也有问题：集体捕猎，按年纪大小分配。自己年纪轻，捉到的猎物不少，但每次都要饿肚子……越想越觉得不公平，最终她决定单干，于是就离开了狮群。

薪酬的功能

母狮子因为对狮群的分配不满意出走了。在现实生活中我们也经常遇到类似的问题，可以说，分配问题存在于社会的每个角落。从宏观上讲，分配问题解决不好，可能会导致贫富不均，社会动荡不安。从微观上讲，对于一个企业来说，分配不均匀，可能导致员工的离开，或工作积极性受挫，问题严重的甚至会影响企业的发展。

总的来说，薪酬基本上要实现以下几个功能：

激励功能——激励功能分为两个层次：初级的激励使人愿意更进一步去工作，把任务完成并做得更好。更进一步的激励是广泛的导向功能，让得到酬劳的人按企业所希望的方向发展。这个希望的方向可以是价值观方向、工作方向、能力发展方向、责任方向、行为标准方向等。价值观方向就是要求员工的价值观与企业文化相符；工作方向就是对目标确定的内容给以更好的奖励；能力发展方向就是对与企业核心能力有关的员工给以更大的奖励；责任方向就是对关键岗位员工尽到本岗位的职责而付出的报酬；行为标准方向就是对员工遵循企业文化要求、工作标准要求的行为给以适当的奖励。母狮子之所以离开狮群，就是因为分配的激励功能没有实现，业绩没有体现在分配上，导致心理失衡。

效率功能——薪酬必须讲究效率，让企业因薪酬的作用，产出的价值最大化。企业薪酬的成本和效益受三个因素影响：其一，在市场机制作用下，给付的薪酬不得偏离人才的市场价值太大；其二，薪酬要体现激励功能，总的趋势是要增加薪酬给付；其三，企业要发展，必须以最小的投入获得最大的回报。薪酬在这三个因素作用下，必须体现效率，以适当的投入获得最大的产出。

其他功能——这些功能是在某些特殊情况下出现的，如保健功能、留置功能等。当薪酬量接近于人们心理上固定需要的生活成本时，薪酬的保健功能就体现出来；当企业为长期发展，需要留置员工，或为了竞争的需

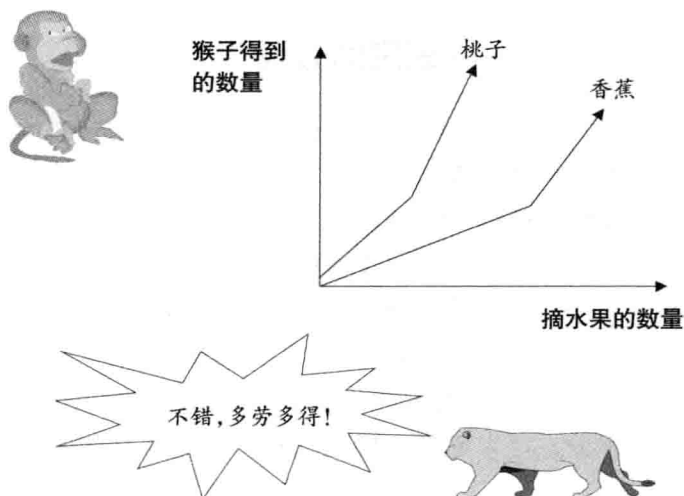
要而留置员工时，薪酬的留置功能便体现出来。

一个优秀的薪酬模式需要体现上述三个功能，那么，一般有哪些薪酬分配模式呢？

|| 猴子分水果 ||

母狮子离开了狮群，开始独立生活。但现实并不像母狮子想象的那么简单，因为母狮子以前总是集体狩猎，现在单独狩猎，就遇到了很多困难。往往因为没有帮手，猎物就从嘴边逃跑了。就这样，母狮子饥一顿、饱一顿地过着，渐渐地，她甚至有点怀念原来在狮群的生活了，但一想到在狮群狩猎时的劳碌与饥饿，又有点害怕。母狮子想，世界上到底有没有一种更好的分配方式呢？既能让做得好的狮子得到应有的奖励，又能让大家都能分到食物。于是母狮子产生了想了解别的动物是怎样分配的想法。

她开始到处寻找，希望能找到一种理想的分配方式。



一天，母狮子看到一群猴子在树上摘水果。

“猴子兄弟，我不吃你。想跟你们打听点事情。”母狮子跑上去问。

猴子们知道狮子不会爬树，并不担心，问母狮子说：“什么事？”



“我看你们也是集体生活，来摘水果的总是你们这几个，水果拿回去后，你们是怎样分的？”

“我们摘了水果后，全部上缴，猴王按拿回去水果的数量给我们分配食物，一般能分配到采摘水果的 $\frac{1}{10}$ 。比如说，今天摘到 10 根香蕉，就能分到 1 根。”

“哦，看来只要做得好，就有得吃呀。”

“是的。但是不同的食物分配比例是不一样的，越难采摘到的食物，给我们分配的比例就越高。香蕉最好摘，只有 $\frac{1}{10}$ 。如果是桃子，那要到很远的地方去摘，我们可以分到一半。”

“另外，如果采摘的食物超过了一定的数量，会分到更多的食物。比如，如果今天我能摘到 30 根香蕉的话，我就可以得到 4 根香蕉。前 20 根按照 $\frac{1}{10}$ 的比例分配，但后 10 根我可以分配到 2 根。”

“哦……是这样！谢谢你。”

母狮子想：猴子的方法不错呀，摘得越多，自己能得到的也越多，但是，猴子摘水果是个体行为，不像我们狮子捕猎是有分工的。

|| 固定的分配 ||

猴群中也有分工，不是所有的猴子都出来摘水果。那剩下的猴子怎么分配呢？会不会和狮子是一样的呢？

带着这个问题，母狮子继续往前走。

她看见树上有一只母猴子，正在领着一只小猴子玩耍。

母狮子问：“我没有恶意，刚才碰到了你们猴群中摘水果的猴子。我想问问你，你们不直接采集食物的猴子怎么分配食物呢？”

母猴子看见母狮子一脸的诚恳，便放下了心，对母狮子说：“我们的食物全部由猴王分，每天都是一样的。我只要照顾好年幼的猴子就好了。”

母狮子想，这一点和我们狮子的情况差不多，狮群中的公狮子，照顾好年幼的狮子就好了，每天都有得吃。

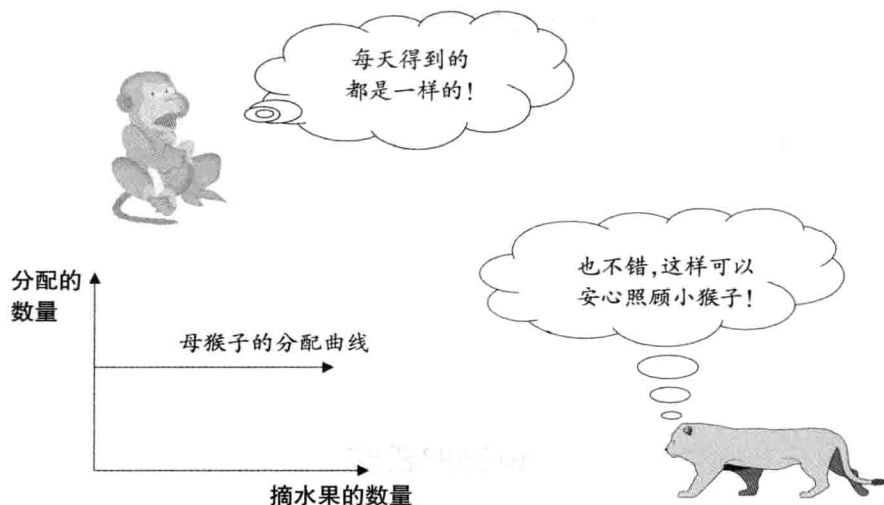
“那剩下的猴子怎么分配呢？”

“我们猴群中还有些猴子专门负责警戒，当与别的猴群发生争斗时，

一般都是由他们出面解决，他们也有固定的食物，但他们得到的比我多。”

“那和你一样负责照顾年幼猴子的能分配到多少呢？”狮子问。

“和我一样多。”



能力不同怎么体现

母狮子继续往前走，觉得有点累了，便躺在太阳下休息。

休息了一会，她发现头上有很多蜜蜂飞来飞去，忙个不停。仔细一看，原来蜜蜂是在修建蜂巢。

狮子问蜜蜂说：“你们蜜蜂是怎样分配蜂蜜的呢？”

一只蜜蜂对狮子说：“我们蜜蜂里面也分很多种，像我们修建蜂巢的，都是有技术的。按技术水平来分蜂蜜，一共有4个级别，技术水准越高，得到的蜂蜜也就越多。我是技术等级最低的。”

狮子想，这个分配方法有意思。要是按照这样的标准来做，我们狮群中的很多问题就可以解决呀。有经验的、水平高的狮子就应该多分配食物，这样，大家都会努力提高捕猎技能。但是仔细一想，觉得还是存在问题，水平高，每次捕捉到的猎物也不一定是最高的呀，这又怎么解决呢？