

# 薪酬命门

企业薪酬管理的误区与对策

黄钰茗 著

当我们明确了

企业运行在哪些关键点上容易陷入误区

并找出相应的对策时

企业的持续健康发展就会顺理成章



中国电力出版社

[www.cepp.com.cn](http://www.cepp.com.cn)

# 薪酬命门

企业薪酬管理的误区与对策

黄钰茗 著



中国电力出版社

[www.cepp.com.cn](http://www.cepp.com.cn)

## 内 容 提 要

本书针对企业薪酬管理中片面看待数额高低、薪酬缺乏市场竞争力、僵硬执行缺乏关怀等多种现实情况，结合实践案例总结了十项关键原则，鲜明地指出了薪酬管理中广泛存在的误区，并提出了系统化解决的对策。

本书可以指导管理者全面深入地剖析企业薪酬管理的得与失，有效规避问题的发生，真正发挥优化企业效益的作用，从根本上提升企业的市场竞争力，对于企业领导、人力资源从业者、管理培训师等相关人员都是难得的实用读本。

### 图书在版编目（CIP）数据

薪酬命门：企业薪酬管理的误区与对策 / 黄钰著.

—北京：中国电力出版社，2010.7

ISBN 978-7-5123-0652-3

I. ①薪… II. ①黄… III. ①企业管理：劳动工资管理  
IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字（2010）第129659号

---

中国电力出版社出版、发行

北京三里河路6号 100044 <http://www.cepp.com.cn>

责任编辑：李卫东

责任校对：闫秀英 责任印制：邹树群

航远印刷有限公司印刷·各地新华书店经售

2010年9月第1版·2010年9月北京第1次印刷

700mm×1000mm 16开本·15.25印张·148千字

定价：35.00元



### 敬告读者

本书封面贴有防伪标签，加热后中心图案消失

本书如有印装质量问题，我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究

---

丛书序

# 在动荡中前行

这套书关注的是“基本要素”的有效性管理“误区”。

所谓“基本要素”，即企业成长、发展必须具备的或者必须管理好的某些事项，包括企业成功经营所需要的战略导向、资源支持、生产效能、成本、团队等，这些都是事实上的关键元素。包括你手上翻阅的这本书所讨论的问题，也是基本要素中的一个重要构成，这些要素必须分别得到不同的、有效的管理。

所谓“误区”，是管理经常犯下的错误，是原本不应该做或不能做的事情。我们打算重复过去的老论调，告诉你这些基本要素怎么管理。我们想告诉你的是，在基本要素的哪些关键点上你最容易犯什么样的错误，并导致管理成效的恶化，以及怎样避免这些错误的发生。

当下企业中的大多数管理者从事的都是基本要素的管理工作。但是迄今为止，管理者对于基本要素的管理意识和行为，仍然极不理想。大部分管理者甚至经营者都普遍认为基本要素是自然而然具备的。所以，他们在日复一日的管理中对基本要素的意识差距和行为懈怠，就会逐渐演化成为企业经营中潜在的、巨大的风险。

事实上，企业成长最大的挑战也许不是社会经济的动荡、政策的变迁、竞争的威胁，甚至也不是行业经济发展水平的下降，更大的可能是基本要素中隐藏的恶化——管理结构不自觉地臃肿，成本无意识

地上升，资金链越来越脆弱，生产秩序逐渐变得混乱，某些过去引以为傲的能力优势逐步丧失，并危及原来的竞争地位。当一家企业经历一段长期的相对平静之后，基本要素总是会在常规活动中出现一些意想不到的问题，并给企业的发展带来危险。

因此，只有企业的基本要素自始至终得到一贯的、指向统一而且有效的管理，企业才谈得上健康、持久的发展。如果碰巧，企业处在一个经济前景难以确定的动荡环境下，就会变得极端脆弱而不堪一击，而我们眼下和未来都可能面临类似的环境考验。

### 衰败的先兆：基本要素恶化

反思不同企业在经济危机中的表现和原因，是中国企业经营实践者应该严肃对待的一件事情。但今天，我们对这场半个多世纪以来最严重的经济危机的认识还远远不足，更不用说明白企业在危机中应该学到什么，或者认识到企业生存和发展真正需要的是怎么了。

人们说，迈向成功道路的第一步是承认自己存在问题，并对此进行纠正。我们这套书想明确传达的一个信息是：任何一场突如其来的打击，都不是企业消亡的原因，真正的原因在于企业基本要素的恶化，以至于无法承受打击——这场危机中或成功或失败的企业可以作为这一观点的正反例证。把原因仅仅归结于外部环境的影响，对于我们提升经营管理水平是不利的，也是不全面的。

事实上，在这套书的研究过程中，我们接触了大量在经济危机中有着不同反应的企业，并深入调查了它们在危机前后的不同经济效益表现。在这些企业中，有的企业尽管能够靠再投资或过度借贷维持，但其过去的失败意味着企业已经形同消亡；另外一些企业，则在经济

危机中抓住机会壮大了自己。两种截然不同的结果，归根结底是由于企业在基本要素上的管理水平差异。

所以，企业无论规模大小或是成败如何，都应当在基本要素的管理水平和管理问题上进行认真的分析研究和经验总结，并在此基础上强化企业的生存能力和发展优势。

## 针对动荡环境的调整

在动荡的经济环境中——显然，我们正面临这样的现实和趋势——针对基本要素的管理要求将发生重大而深刻的改变。例如，昨天我们在人员问题上首先关注的是生产率问题，而今天我们首先要解决的可能是人员的创造力问题；昨天我们关注的组织结构特征可能是稳定，今天我们可能要在稳定的基础上再造灵活性。

不同环境下，对基本要素的管理需求也是不同的，这是管理活动的特殊性。而在一个动荡的经济环境中，满足基本要素的特殊性需求将压倒它的一般性需求，成为决胜未来的核心条件。

因而，本套丛书中所讨论的问题，既涉及我们过去在管理实践中犯下的错误，也包括当下和未来经济环境下必须做到和做好的某些核心要求，关键词是“必须”。实际上，无论是企业的高层管理者，还是一般管理者，都应该对企业的生存负责，而生存的前提是适应环境的变化。一成不变的管理实践是不存在的，管理的存在正是为了解决复杂多变的实践需求。

在丛书中，《大误区》一书详尽地分析了当下及未来经济发展趋势中企业管理的优先任务，其他每一本书都是对某一个基本要素的系统说明，例如成本、质量、财务、薪酬等。但是，有一种观点显而易

见，一切基本要素的管理都应该服从于企业的市场战略。如果我们脱离市场战略讨论管理应该做什么和怎么做，实际上毫无意义。而今天这样的剧变环境，对于企业的战略形式和有效性的要求将完全区别于过去十多年的平静时期。因此，我们对基本要素的管理，也必须适应整个企业战略的特殊变化，以系统的、指向明确的经营管理方式应对环境的考验。就这一点，我们在各个主题的具体内容中都有较为深入的讨论。

最后要说明的是，本套丛书是在一个特殊的环境下出版的，这种环境既包括生存发展的考验，也包含着充满机遇的市场特征。因而，始终贯穿本书的一个主题是：正视我们的现实，抛弃那些“我们就应该这样”的常规惯例，着力探索出一条在不确定的动荡环境中有效规避问题、抓住机遇的发展道路。因此，“在动荡中前行”这句话正是本套丛书所弘扬的宗旨！

## 前言

# 薪酬管理的 十项关键原则及其实践

所有的管理者都明白，薪酬是企业对员工提供服务所支付的一项成本支出，是整个人力资源管理活动中的一项重要基本管理要素。薪酬之所以需要管理，除了因为它关系到企业的人力成本，更重要的是，它关系到企业能否吸引、激励和留住员工，关系到员工为企业服务的工作态度和生活方式，并最终影响到企业整体的业绩。所以，薪酬管理问题，是每一名企业管理者必须认真思考和研究的问题。

无论是有意还是无意识，大多数企业在薪酬管理方面都是极其失败的，而且失败的表现不一而足，例如薪酬无意识的上升、薪酬支付的价值回报被人为扭曲，以及薪酬结构不合理引发的各种人际冲突、信任感缺失，等等。

假定一个企业的薪酬管理是合理的、恰当的，而且是符合企业发展模式的，那么下面的情景就应该是企业的常态：

在这样的组织中，职员享受正常的基本薪酬保障，并且为这样的保障付出相应的努力。同时，组织中的较大一部分员工具备恒定的、合理的薪酬增长幅度，原因也很简单：他们的持续努力总是能够为企业产生明晰的、稳定增长的经济成果。



组织中的绝大部分人——排除特例——习惯于用自己的努力去收获相应的回报，因而他们并不对薪酬的标准产生质疑。事实上他们已经养成习惯，已经能够理解薪酬的基本规则乃是自己的付出所得。组织的任务是保障员工的付出能够进行对等的回报。所以，管理者的一个根本任务已经演变为：为员工的工作提供优良的增长项目和增长条件，也就是管理经济成果的增长。

对大多数企业来说，上面描述的只是一幅理想中的图景，因为实现这样的目标需要管理者在正确的方向上持续不断地努力。然而，在具体实践中，偏差和自以为是的错误认识，几乎无处不在。

一个管理者有义务完善企业的薪酬成本和相应的成果控制，并保持企业各个部门、各个团队之间有序而健康地竞争和发展。要做到这一点首先需要承认自身存在问题，这是我们进一步展开讨论的必要基础。

本书要讨论的问题基于这样的企业现实：薪酬作为企业人才战略的重要调节杠杆，在整个人力资源管理系统中居于核心地位。但薪酬同时也是最容易破坏和削弱企业人力资源成果的一个基本管理要素。所以，薪酬既重要又敏感。在这本书的具体内容中，我们将深入剖析现阶段企业界普遍存在的薪酬管理误区，并提出相应的对策。

下面这些薪酬管理的基本原则，是管理者在阅读本书之前必须了解，而且应该认真对待的实践导向。

● **原则一：薪酬高低的依据是企业价值追求下的人才战略，背离人才战略的薪酬，无论高低都不利于企业的发展。**人才本身是重要的生产力元素，是核心资源之一。在很多领域，人才的价值无法准确估

量，例如高科技行业的创新型人才、科技型人才、运营性人才等，但薪酬总是需要确定的，总得有个数。而决定这个数的多少，依赖的就是企业的人才战略。大多数企业的人才战略是模糊不清的，从而使企业的薪酬规范丧失应有的价值标准。在这种情况下，薪酬的随意性和波动性引发的人力资源波动和消耗，必然会威胁到企业的持续健康发展和未来远景。有关这方面的具体内容，请参考本书第一章。

● **原则二：过高的薪酬保障会导致享乐主义蔓延，而过低的经济保障则会损害企业人才战略的稳定性。**原则上，薪酬必须通过合理的结构设计实现收益保障和收益压力的双向均衡，以促使企业的绝大部分人员能够保持稳定的业务发展动力。在这中间，结构的设计是关键，它意味着整体的总量薪酬必须得到有效的肢解，并被分配到各个不同的功能要素上去。有关这方面要注意的问题和具体实践方法，请参考本书第二章。

● **原则三：尽管等级式薪酬是最常见的薪酬分层管理办法，但它也最容易演变成政治化管理体系，并滋生官僚主义。**显然，我们必须按照合理的人才结构，对组织的薪酬进行合理分布，但是所谓合理分布却是一个非常宽泛而无指向的概念，而在具体的操作中经常是以宽带等级的形式体现出来。但另一个问题出现了：大多数企业的宽带薪酬最终都演变为企业政治的依附制度，换句话说，它滋生了政治考验和官僚主义，从而导致真正的人才被埋没，因而也并不符合企业人才战略的功能性目的。有关这方面的详细内容，请参考本书第三章。

● **原则四：赋予企业薪酬市场竞争力是未来产业竞争中的必然需求，现在着手操作尚为时不晚。**人才是影响企业市场战略竞争力的重要因素，这一点无论在任何行业都是一样的。而薪酬是影响企业人才

的重要考量要素，因而企业合理的薪酬设计必须考虑薪酬面向市场的竞争力，同时也要考虑内部的合理竞争，这两者是相辅相成的。当今大部分企业对人才的价值认识仍然存在很大的问题，其中尤为重要的问题是：高水平人才留不住，低水平人才赶不走，根本无法有效地进行人才的自然良性循环，并在这中间浪费大量的机会成本。要解决这方面的问题，请参考本书第四章。

● **原则五：利益共识是基本面共识，真正有效的共识力总是存在于利益之外。**大多数企业并不讨论共识问题，而是以金钱为纽带建立一种严格的利益交往关系，在这个问题上，中小型企业如此，大型企业亦然。我们必须区分清楚，企业有效的纽带，尽管必须以利益也就是所谓的薪酬为基础，但真正有效的纽带在于双向的情感性和发展性依赖，如果纯粹地建立以金钱为纽带的组织，那么终将面临失败的命运。有关这方面的问题和具体内容，请参考本书第五章。

● **原则六：照顾弱者是管理活动的一项义务，有效履行这一义务将带给团队安全感和向心力。**大多数企业在对待团队中业务能力较弱的人员时，在薪酬上通常处于不断压缩薪酬的困局中——这常是管理者犯下的通病。管理者会习惯性地认为，既然你创造不了价值，那就只能享受非常低的待遇。这种做法无可厚非。但在这方面超出限度的措施，同时也会造成团队安全感和向心力的丧失。管理者应该有义务帮助员工提升业务能力，并因此促使其享受较稳定的经济回报，这一点同样可以理解为管理之德。有关这方面的具体实践方式，请参考本书第六章。

● **原则七：大多数组织的人性化管理总是会演变为人治，表现在薪酬上就是随意性过大，结果引发冲突。**真正有效的人性化政策并不

完全在于给员工开多高的工资，也不是你享受了多大的薪酬决定权，其基本的内涵是促使员工有能力适应规则，并在规则中提升自己的经济成果。规则是第一位的，这是规范化管理的基础。规则的意义在于你能够做到不偏不倚，而不是陷入情感的漩涡中导致混乱和冲突。有关这方面的具体内容，请参考本书第七章。

● **原则八：保密的薪酬政策并不能给企业的稳定带来帮助，薪酬透明化反而是更有效的管理方法。**很多人说，薪酬要保密。原因就在于，透明化的薪酬容易引发组织中的横向比较，产生妒忌与不满。然而反过来说，这恰恰是管理无能的表现，而且容易滋生暗箱运作，将导致企业整体人员对企业实际薪酬政策的不信任感。将各种各样的薪酬福利透明化，并运用积极的引导政策促使职员健康竞争，这可能是薪酬管理中的一个重要职能。有关这方面的具体问题及实践方法，请参考本书第八章的相关内容。

● **原则九：薪酬成本控制的基本策略不是降低个人的薪酬水平，而是激发个体的价值创造。**有多种方式可以拓展个体的价值成果，包括更有效的职务安排、更具创造力的项目增值等，从而实现既保证员工薪酬利益不受损，又促进企业的价值成果提升。但与此相反的现实是，大多数人在想到成本控制的时候，总是会人员的薪酬控制作为一种主要手段，特别是那些劳动密集型和知识创造型——主要以人的创造力为核心的企业。实际上，这种控制方法虽然在短时间内能够缓解成本压力，从长远看却会损害企业的发展。有关这方面的问题，以及相应的解决问题的办法，请参考本书第九章的具体内容。

● **原则十：薪酬调整需要稳妥渐进，加薪和减薪都应该以符合此原则的方式进行。**薪酬的敏感性决定了其大幅度变革都会导致企业人

才战略的不可持续或非稳定性。但绝对稳定的薪酬是不存在的，薪酬必须适应企业发展的资源合理配置原则，所以薪酬的加减在所难免。但是，薪酬的加减不能随意，而且必须建立在职员积极感知的基础上，有策略地推进。有关这方面的问题和具体的实践方法，请参考本书第十章的内容。

作 者

2010年6月于北京

丛书序	在动荡中前行	
前言	薪酬管理的十项关键原则及其实践	
第一章	价值的谬误	
	——薪酬高低如何论	1
	从月底的工资单说起	2
	成本的差异特征	5
	危机的后遗症	8
	不断膨胀的薪资水平	11
	在高低之间摇摆	14
	用什么判断薪酬高低	16
	再议企业的价值观	20
	一以贯之的人才战略	23
	薪酬体系的关键要求	29
第二章	结构性冲突	
	——薪酬管理何以演变成组织矛盾	33
	薪酬式压力	34
	保障性心理难题	36
	崩溃的先兆	38
	极端的绩效导向	41
	薪酬压力的局限性	43

结构失衡的特征	46
薪酬管理的中庸之道	49
薪酬结构的考验要素	52
论功行赏的作用机理	54

### 第三章 等级森林

——薪酬等级引发的官僚化冲突	57
改良的宽带制	58
天花板效应	60
媳妇熬成婆	62
薪酬等级政治化	64
被埋没的人才潜能	66
无所谓级别	68
个体的自主选择	70
差异来自现实成果	72
岗位贡献薪酬法	75

### 第四章 竞争力考验

——薪酬竞争力管理的双向调和	79
员工何以成为“跳跳糖”	80
薪酬的外部竞争力	83
内部的公正力	87

牢骚满腹的员工	90
闭着眼睛定薪酬	92
人才流失的隐性成本	94
人才依赖的机会成本	98
薪酬竞争力	99
自然淘汰的意义	102
<b>第五章 脆弱的利益链</b>	
——以金钱为纽带的组织困局	105
经济人假设	106
脆弱的结盟	107
当领导将员工视为工具	109
归属感丧失的表现	110
变化中的个体需求	114
多样化福利政策	116
工作生活的平衡管理	118
分享成就和收益	120
为员工成长提供帮助	121
<b>第六章 为弱者谋饭碗</b>	
——企业薪酬管理的怀柔政策	125
纯利益原则的弊端	126



兔死狐悲的情绪传染 .....	128
一个离奇的事例 .....	130
格局：领导力的新特征 .....	132
给队伍稳定的安全感 .....	134
照顾弱者的示范效应 .....	136
为强者立碑，为弱者谋饭碗 .....	138
特别关注奋进者 .....	141
帮助他们改善经济收益 .....	143

### 第七章 人性化陷阱

——从人性化到人治的冲突进程 .....	147
人性化的认知误区 .....	148
给多给少领导说了算？ .....	150
冲突是如何产生的 .....	153
波动的待遇和情绪 .....	155
薪酬规范的意义 .....	157
规则至上 .....	159
处理特殊情况 .....	162
制度变更的程序法则 .....	165