

◎姜定维 蔡巍
水藏玺/著



微软、IBM、联想、新浪等500强企业联合推荐的本土著作
ChuiKouShao De HuangNiu

吹口哨的黄牛

以薪酬留住人才

京华出版社

◎姜定维 蔡巍
水藏玺/著



ChuiKouShao De HuangNiu

吹口哨的黄牛

以薪酬留住人才

京华出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

吹口哨的黄牛——以薪酬留住人才/姜定维, 蔡巍等编著.
—北京: 京华出版社, 2003
ISBN 7-80600-777-6

I. 吹… II. ①姜… ②蔡… III. 企业管理—劳动力资源—资源
管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 044191 号

吹口哨的黄牛——以薪酬留住人才

出 品 人 郑春蕾
作 者 姜定维 蔡 巍 水藏玺
责任编辑 陈红梅
出版发行 京华出版社(北京市安华西里 1 区 13 楼 100011)
(010) 64258473 64255036 64243832
E-mail: dzebs@public.bta.net.cn

印 刷 北京市梨园彩印厂
开 本 787×960 毫米 1/16
字 数 220 千字
印 张 13.5
印 数 10000 册
出版日期 2003 年 8 月
书 号 ISBN 7-80600-777-6/F·35
定 价 28.00 元

京华版图书, 若有质量问题, 负责调换

前言

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，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，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”这么简单地就能解决。

每次去企业咨询的时候，都会对员工访谈。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。由于这些不满的存在，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方面的问题产生的。

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。缺乏系统的思想，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，使企业在薪酬设计中明确需要注意的问题，让员工能够明白薪酬设计的原理，把个人发展与企业发展结合起来的书。

正是因为上述的期望，所以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，特在此感谢。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。我们网址是 www.pfbasc.com，电子邮件是 jcdw@vip.163.com。



目 录

第一章 为什么总是吃不饱? ——薪酬的困惑	1
母狮子的出走.....	1
薪酬的功能.....	3
猴子分水果.....	4
固定的分配.....	5
能力不同怎么体现?	6
猎狗的模式.....	7
蚂蚁的分配.....	8
分配模式.....	9
狮子的苦恼.....	10
薪酬管理中需要解决的问题.....	12
 总结	17
 第二章 内部分配不公平怎么办? ——岗位价值分析	21
将军的苦恼.....	21
内部公平性的解决方法——岗位价值分析.....	23
谁更重要?	23
为什么他更重要?	25
旅行者的疑问.....	29
用刻度不同的尺子量, 谁长谁短?	30
HM 企业的岗位价值分析	32
 总结	36



第三章 要经常补渔网——岗位价值评估中的

一些问题 40

老翁与渔网 40

经常变动怎么办? 40

干多少事情, 拿多少钱? 41

牧羊犬的舌头 44

会哭的孩子有奶喝——工作分析与岗位价值分析 45

无赖的逻辑 47

缺了谁都不行 48

 总结 50

第四章 别处比我们拿得多! ——薪酬的外部

公平问题 55

猎人与狗 55

人都跑到别的企业去了, 怎么办? 57

外部公平性的解决方法——薪酬调查 59

“同工”为何不同酬? 63

 总结 66

第五章 能力不同怎么办? ——薪酬与能力 69

驴子与骡子的故事 69

小李该不该长工资? 71

能力 = 工作绩效 + 工作年限? 72

能力 = 态度 + 综合知识 + 学历? 74

员工能力测评与能力工资定位 75

能力薪酬的范围 82

 总结 84



第六章 干好干坏能一样?! ——绩效与薪酬	89
少东家的算盘	89
发放奖金引起的风波	91
绩效薪酬的特点	95
绩效工资应该怎么发?	96
绩效工资的处理方式	98
绩效工资的比重	99
绩效工资决定方式的影响	100
总结	102
 第七章 如何发奖金? ——绩效薪酬管理的重要 问题	 106
盗之“道”	106
团队绩效与个人绩效工资	108
渔夫的故事	110
销售人员的绩效工资	111
组织中的项目型绩效工资	112
部门经理、项目负责人的绩效工资由谁决定?	115
总经理与书记的年薪怎么定?	116
总结	118
 第八章 不干活还发工资? ——薪酬与战略	 120
小蚂蚁的牢骚	120
薪酬是战略?	122
民营企业的薪酬改革——薪酬与企业的发展阶段相适应	123
二奶奶的薪酬战略	125
薪酬策略与竞争战略相配合	128



适应长远发展战略的薪酬体系要有足够弹性.....	129
薪酬战略要平衡老员工与新员工之间的关系.....	130
 总结	133

第九章 为什么涨工资了还不快乐? ——薪酬与文化.....

用分配改变行为.....	137
企业文化决定薪酬模式.....	140
销售精英怎么做不下去了?	141
难道还要增加员工的层级?	142
无层级的薪酬制度.....	144
薪酬制度改变了企业文化.....	147
 总结	150

第十章 生搬硬套可不行——薪酬与管理模式.....

农村致富的管理方式.....	152
薪酬模式与管理方式有关.....	155
管理方式变了,薪酬体系变不变?	158
薪酬模式对管理的影响.....	161
 总结	163

第十一章 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.....	169
如何保证最低限度有意义的加薪?	170
掌柜给伙计涨工资.....	171
按什么涨工资?	172
宠猫的经历.....	174



如何实施降薪计划?	176
让鱼儿全都动起来	177
人力资源系统性问题	178
 总结	179

第十二章 薪酬究竟怎么设计? ——我们的 薪酬观

吹口哨的黄牛	183
薪酬是什么?	184
薪酬与企业经营管理的关系	186
薪酬战略	188
薪酬原则	189
管理方式	193
四种典型的薪酬模型	194
薪酬设计的实际操作	197



第一章



为什么总是吃不饱?——薪酬的困惑

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，再分配给公狮子了，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，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。狐狸也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，由于分配不均匀，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等。母狮子之所以离开了狮群，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

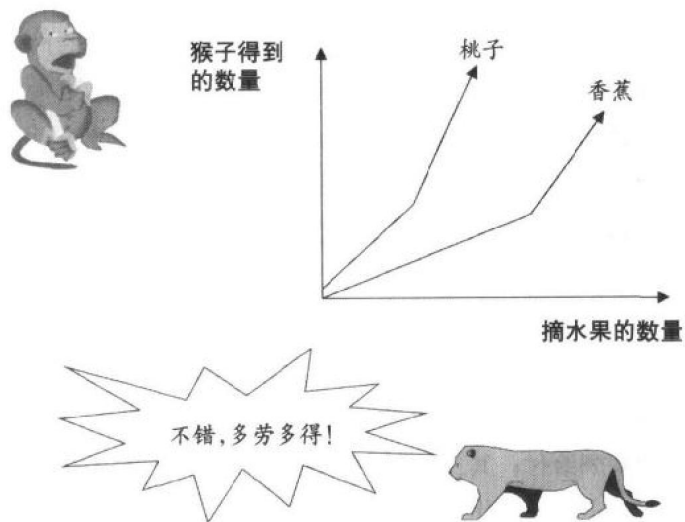
能就体现出来；当企业为长期发展，需要留置员工，或为了竞争的需要而留置员工时，薪酬的留置功能便体现出来。

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，也就不担心，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 $1/10$ 。比如说今天摘到 10 根香蕉，就能分一根。”

“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 $1/10$ 。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 $1/10$ 的比例分配，但后 10 根我可以分配到两根。”

母狮子：“哦……是这样！谢谢你啊。”

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。”

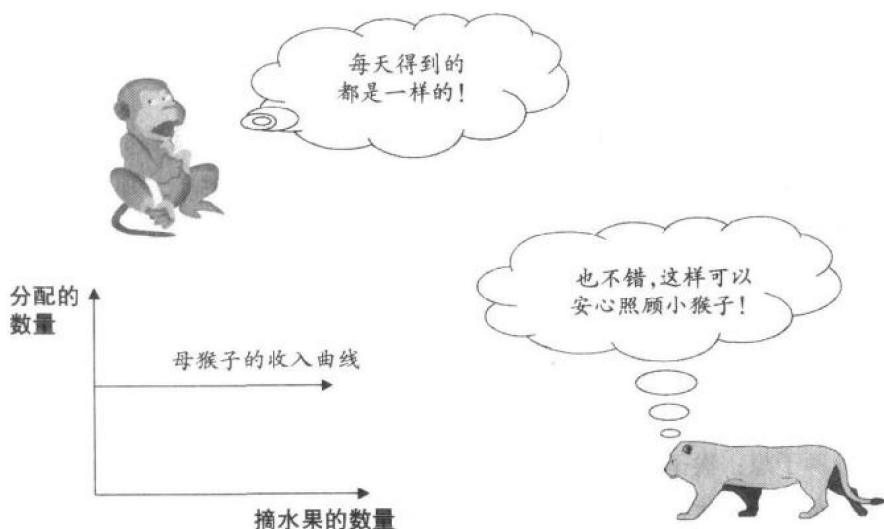
母狮子想，这一点和我们狮子的情况差不多，狮群中的公狮子，照顾好年幼的狮子就好了，每天都有的吃。

“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？





猎狗的模式

母狮子正在思考，突然，从旁边冲上来两只猎狗。狮子当然不会害怕猎狗了。

她仔细观察了一下，发现旁边没有猎人，便和猎狗搏斗了起来，三下五除二就打倒了两只猎狗，把他们压在自己爪子下面，心中还在想着分配的问题。

“我不吃你们，但你们要老实回答我的问题。”

猎狗一看有活命的机会，赶紧点头。

“你们捕捉到猎物后，猎人是怎样给你们分配食物的？”

“我们的分配比较复杂，以前没有固定部分，按捉到的猎物来分配食物，没有捉到猎物就没得吃。后来，有几只猎狗跑了，猎人便改变了分配方式。现在我们每只猎狗都有固定的食物，捉到了猎物后有另外的奖赏。”

“看家的猎狗也是一样。”另一只猎狗补充说。

母狮子想，这和采摘食物的猴子是一样的。

母狮子按照自己的承诺放了猎狗。

这个模式好，母狮子想，既照顾到了大家，都有得吃，对做得好的又