

职场成功
必读之书

职场咖啡系列丛书
ZHICHANGKAFEIXILIECONGSHU

VICTORY

VICTORY

VICTORY

VICTORY

VICTORY

成功



加薪。

de 22 条黄金法则
CHENGCONGJIAXINDE22TIAOHUANGJINEAZE

de 22 条黄金法则
CHENGCONGJIAXINDE22TIAOHUANGJINEAZE

常桦 编著

华文出版社
SINOCULTURE PRESS

职场咖啡系列丛书

成功加薪

de 22 条黄金法则

常 桦 编著

华文出版社

图书在版编目(CIP)数据

成功加薪的 22 条黄金法则/常桦编著. - 北京:华文出版社, 2003. 10

ISBN 7-5075-1548-6

I. 成... II. 常... III. 成功心理学 - 通俗读物
IV. B848.4-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 092667 号

华文出版社出版

(邮编 100800 北京西城区府右街 135 号)

网址: <http://www.hwcbbs.com.cn>

网络实名名称: 华文出版社

电子信箱: hwcbbs@263.net

电话: (010)83086663 (010)83086853

新华书店经销

京东印刷厂印刷

787×960 1/16 开本 13 印张 173 千字

2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月第 1 次印刷

*

印数: 0001 - 8000 册

定价: 21.00 元



序 言

知识改变命运,职业昭示未来。在社会越来越能够保障个人职业选择的今天,许多人有了更多的目的地。到最有发展潜力的地方去,到最有“钱”途的地方去,已是他们不懈的追求。在今天,收入的高低已成为人生价值的一种体现,成为事业成功的一种标志,几乎每一个走上职场的人都始终抱着一个梦想:获得一份能实现自身价值、收入丰厚的工作!获取最高的薪酬,是每一个上班族的努力方向;优厚的薪资待遇,不仅意味着个人生活的改善,也是个人价值的一种体现。

要想获取比行业平均水平高的薪水,既取决于个人的素质,比如学历和工作经验,也取决于对职位、薪酬市场行情的了解,还取决于对薪资谈判技巧的运用。因此,我们只有知己知彼,才能给自己定出一个准确、合理的价格,才能在谈判中充满自信,从而获得理想的薪酬。

要知道,一个人的薪酬的高低已与其能力、影响、表现、贡献等内容息息相关。在当今社会,取得高薪的,必定是具有广泛的专业能力、较强的组织能力、良好的沟通能力和出色的创新能力等综合素质的复合型人才,也一定是通晓国际经济“游戏规则”,具备跨地域文化操作能力和世界眼光,同时具有较强的信息交流能力的面向世界的“国际人”。

有谁不想获得加薪和高薪呢?对工作兢兢业业、尽职尽责,为的是能够获得加薪、升职的机会;即使想在公司证明自己的实力,也得通过加薪和晋升来展现。其实很简单,只要个人能力和贡献让老板认为你是公司不可或缺的人才,这种愿望自然就能顺利实现。说得通俗一点,薪酬就是工作能力的价值,如果你不要求老板加薪,老板反而认为你能力平庸。然而,要求加薪要把握好“火候”,既要讲究时机和场合,也要讲究技巧。无论用何种方法要求加薪都要把握一个原则,即你用的妙招,让老板觉得给你加薪是为了使你更积极努力地替公司工作,而不是其他目的。同时,要求加薪并不能只停留在薪水问题上,而应该尽量强调综合报酬,包括物质条件、精神满足和发



展前景。无论在外企或国企,人才总是流向综合报酬高的地方和职位。因此,要将注意力放在升职上。一般来说,薪水与职位紧密相连,职位上去了,薪水也相应地水涨船高。如果无法升职,纵然你如何要求加薪,那也不可能增加多少。所以,斤斤计较于薪水而忽视升职,也是一种“舍贵保贱”的做法。

“成功加薪的 22 条黄金法则”,是点石成金的魔指,而不是已经点化成的金子,它告诉你的是一条条成功加薪的秘诀。不管职场风云如何变幻,不管竞争如何激烈残酷,只要你充分挖掘出了个人含金量的最大值,你便能找到自己的金饭碗。

常 桦

2003 年 4 月于

京北西三旗博雅堂





目 录

第一章 成竹在胸:了然四海“薪”闻/1

黄金法则一:慧眼看透薪酬文化/2

- ◎ 全面探析薪酬体制/2
- ◎ 新型薪酬制度/5
- ◎ 最新战略:宽带薪酬体系/11
- ◎ “冰山式”薪酬的是非公断/15

黄金法则二:审时度势“薪”中有数/18

- ◎ 美国 IT 业收入状况/18
- ◎ 国内总体收入调查/18
- ◎ 行业“薪”势/20
- ◎ 中国经理人薪酬趋势/22

黄金法则三:明明白白我的“薪”/27

- ◎ 基本工资制度/27
- ◎ 年薪制的五种模式/29
- ◎ 薪水参考价/32
- ◎ 外企薪金知多少/33

黄金法则四:细细数清钱袋/37

- ◎ 明确薪酬的内涵与外延/37
- ◎ 小心工资缩水/40

第二章 枕戈待旦:为薪水大战做好准备/42

黄金法则五:打造全“薪”自我/43

- ◎ 估算自身“价钱”/43



- ◎ 经营最长之处/44
- ◎ 解码“知识经济”象限/46
- ◎ 亮出最佳卖点/48

黄金法则六：“钱”途从规划开始/50

- ◎ 抢夺最赚钱的饭碗/50
- ◎ 影响薪酬水平的诸多因素/64
- ◎ 寻觅最佳匹配/67

黄金法则七：懂得量体定价/70

- ◎ 薪情分析/70
- ◎ 深入“虎穴”探察薪情/73
- ◎ 猎头公司帮你忙/75
- ◎ 确认心理价位/77



2



第三章 初试锋芒：“薪”与“心”的沟通/80

黄金法则八：把握谈薪最佳火候/81

- ◎ 确认谈薪最佳时机/81
- ◎ 时机未到，巧妙回避/83

黄金法则九：将含蓄束之高阁/87

- ◎ 没有钱是万万不能的/87
- ◎ 第一次≠最好/89
- ◎ 勇敢表白“薪”情/91

黄金法则十：必要的讨价还价/94

- ◎ 营造双赢心态/94
- ◎ 先发制于人/96
- ◎ 展示谈薪智慧/98

黄金法则十一：妙答“薪”问题/105

- ◎ 现在工资标准/105
- ◎ 你的价值几何/107
- ◎ 妥协与展望/109



黄金法则十二：谈薪多加注意/112

- ◎ 勿跳薪水陷阱/112
- ◎ 怎一个“薪”字了得/115
- ◎ 不要满眼都是“¥”/116

第四章 笑傲江湖：打好薪水保卫战/120

黄金法则十三：直面不佳“薪”情/121

- ◎ 执薪不公面面观/121
- ◎ 如何面对“言而无信”/122
- ◎ 拿个红包好过年/126

黄金法则十四：上司是生财之本/129

- ◎ 上司心中可有你？/129
- ◎ 洞察上司/132
- ◎ 赢得上司的信任/134

黄金法则十五：秀出你的生财之术/143

- ◎ 量化你的才干/143
- ◎ 展现你的魅力/146
- ◎ 造就不可替代的地位/147

第五章 功德圆满：开阔加薪地带/151

黄金法则十六：奏好加薪序曲/152

- ◎ 为加薪时刻准备着/152
- ◎ 熟知自己的价值/155
- ◎ 爱你“加薪”口难开/156

黄金法则十七：善用加薪战略/159

- ◎ 何时要求能如愿/159
- ◎ 加薪三绝招/161
- ◎ 四步公式助你成功加薪/164



黄金法则十八：升职加薪，水涨船高/168

- ◎ 升职是加薪的根本/168
- ◎ 十种有效晋升方式/169
- ◎ 晋升的四大撒手铜/175

黄金法则十九：扫除加薪障碍/179

- ◎ 看清加薪道路上的坎坷/179
- ◎ 打破“任人唯亲”/180
- ◎ 巩固既得薪金/181

黄金法则二十：让自己全身而退/182

- ◎ 走好加薪每一步/182
- ◎ 拟定加薪权衡表/183



第六章 突破极限：逾越“薪”高峰/187

黄金法则二十一：走向高薪/188

- ◎ 揭秘高薪新定义/188
- ◎ 高薪面纱该不该撩起/191
- ◎ 重新估价自己/193

黄金法则二十二：向十万年薪进军/195

- ◎ 规划职业生涯/195
- ◎ 优化职业资源/196



第一章 成竹在胸： 了然四海“薪”闻

薪酬问题犹如一块不时晃动的跷跷板，一面是“老板”在拼命往上抬，一面是“打工仔”在不停往下按，两方各不相让，你争我夺，从而使薪酬成为两方都颇觉敏感的问题，不知在何种情况下才能使跷跷板达到平衡状态。

“打工仔”在与“老板”谈薪论价时，不免会产生几丝胆怯之心，几分谨慎之感，不知该如何开口，不知该如何面对；仓皇失措之余，不免全线溃退，大败而归。其实，这主要是“打工仔”没有“底气”所致，如果能够洞悉整体“薪”势，了然四海“薪”闻，“打工仔”自会成竹在胸，运筹帷幄，决策于职场“薪”战之中。





黄金法则一：慧眼看透薪酬文化

◎ 全面探析薪酬体制

一个多世纪以来,薪酬问题一直是经济学界和管理学界关注的热点问题。从古典学 to 现代经济学的发展,经济学领域对工资问题(经济学家更习惯把薪酬称为“工资”,以体现劳动力价格的涵义)的研究已经相当系统。综观所有工资理论,我们可以发现,这些理论的基本前提假设是:接受工资的主体是“理性”的经济人。但是,现实中的个体并非完全是“理性”的经济人,现实中的环境因素复杂多变,工资制度并不都能得到绝对理性的执行,薪酬体制不得不随着时代的发展而不断发展。

一、旧体制的弊端

在社会经济向市场经济模式转型时,相当多的企业仍然还在沿用旧体制下的薪酬制度,这种陈旧与混乱所产生的薪酬分配十分不公,带来许多弊端:

1. 员工劳动观念落后,按劳取酬的思想根深蒂固,平均主义盛行。按绩取酬、按能取酬的思想没有在人们的薪酬观念上占主导地位。
2. 没有系统的绩效管理制度。薪酬体系的非市场化导致企业总体薪酬水平差异大,没有绩效衡量标准,公司薪资外部不公平,导致员工士气不振,关键人才流失,低效员工沉淀。
3. 薪酬级别设置套用行政级别,不是按照岗位在企业当中的相对重要性来设置,没有与岗位的工作业绩相联系,导致岗位差异的弱化,关键岗位的重要性得不到突出,出现同酬不同工的现象,引起内部不公平现象的发生。
4. 企业薪酬的设计与实施没有实现市场化。沿用计划体制的模式,各



级人员的薪酬收入与行政级别相联系,而不是与具体的工作岗位及对企业贡献的大小和重要性相联系,导致各类人才不能够向企业最需要的岗位流动,资历而不是能力成为衡量人才的重要标准。薪酬水平与个人的工作业绩没有直接的联系。

二、新型劳动力结构

近年来,由于人民生活水平的提高,我国的劳动力结构发生了较大的变化。劳动者的素质越来越高,民主参与观念逐渐增强,从而使薪酬体制面临着一系列的新问题。

1. 目前我国中高龄就业者增多,导致人事管理面临诸多新问题,如有关养老保险的问题、有关新知识新技术的培训问题、新老员工的冲突问题等等。

2. 由于经济因素和社会因素,女性人力资源在现代社会中扮演越来越重要的角色,有关的福利、职业地位、参与程度等问题也必须加以重新调整。

3. 由于教育的普及,员工的知识程度大幅提高,对于自己的权益逐渐知道争取和维护。例如,现在的求职者在应聘时更多地关注员工的保险、休假、退休制度等福利措施,如果权益受到侵害或损失,员工在必要时会不惜诉诸法律。

4. 工作性质的变化,知识型员工的大量增加,要求有关劳资关系的内涵和处理方式也必然要有所变革,比如对知识型员工的工作时间、薪资给付方式以及管理、考核、监督激励等都要做出调整。

三、新型意识形态

从意识形态的发展变化上来看,如今的员工在工作理念、工作伦理和工作个性上都发生了很大的变化。老一代的员工只希望获得较好的待遇,赚钱和升职是工作的惟一目标。而今天的员工对于工作或职业有更多的要求和期盼,他们反对权威式的管理,希望对企业有较多的参与权,希望工作能带来更多的自我实现和充实的感觉。多项调查研究,得到了下列一些现代员工所共有的心态和需求:

1. 合理的待遇



2. 理想的工作环境
3. 良好的福利措施
4. 安全卫生的工作保障
5. 人性化的管理方式
6. 工作时间的缩短
7. 教育训练机会的增加
8. 适当的休闲与社会交往活动
9. 充足的发展机会
10. 劳资争议的协助

从以上调研结果可以看出,由于经济和科技的高度发展,员工的生活方式已经有了很大变化,他们在生活方面除了追求物质需要以外,更加注重精神层面的需求,生活品质观念普遍萌芽。现代员工希望被尊重,希望社会地位提高,重视休闲娱乐活动,谋求个人身心愉快,追求精神上的满足,有较强的成就欲。

四、新形式下的薪酬体制

面对竞争激烈且快速变迁的经营环境,传统的薪酬体制已经不足以满足现代的高素质员工对工作生活质量的追求,因此,现代企业采取了许多完善薪酬体制的措施。

1. 规范有效的约束和激励机制

企业的标准工资建立在技能/岗位基础上(它所体现的主要是内部公平),同时根据均衡工资率或现行贴现率,与该类劳动力细分市场挂钩,按劳动力市场价格确定最低工资水平(它体现的是外部公平)。薪资的调整配合社会的生活成本,调薪幅度根据物价指数来确定;工资总额与效益挂钩并有一定弹性,工资浮动部分按工作绩效来算,主要由企业的增长率、产品销售情况和所占市场的份额的增减决定。

2. 引入报酬风险机制

企业根据实际情况确定工资占全部报酬的比例,一般而言,基本工资占全部报酬的 40%~50%。根据经营业绩,由于个人努力而增加绩效的按规定发放奖金,而如果绩效是由全体员工共同努力的结果,则可用股权及分红

的方式让员工共享。一个明确公平的奖金分配方式,是把员工的目标与企业目标联系起来的最佳途径。

3. 调薪的方式透明、公开

各企业都力争薪酬公平。大多数员工对内部与外部薪酬的公平都很关心,根据员工关系的特点,内部薪酬公平可能更重要。但是,企业为了保持持续发展的能力,就要在劳动力市场上提出有竞争力的工资水平,就必须始终对外部公平加以重点考虑。

4. 根据员工不同需要调整薪酬管理方式

企业经营者开始注重了解不同性别、年龄、教育水平的员工,对于工作安全、家庭照顾、发展潜力、培训机会等不同的需求程度。企业经营者开始正视非物质报酬之外的精神薪资,并给予更多的关注,切实把人力资源作为企业的第一资源,向管理要效益。

5. 实施弹性福利计划

随着时代的发展,不同员工会有不同的需求和爱好,采用统一的福利形式并不一定能够满足大多数人的要求。而且,展望未来,员工需求将越来越多元化,传统的福利制度已不能满足现在的需要。因此,企业的人力资源部门开始尝试提供多样化的福利项目,使福利的效用最大化,以最终实现薪酬管理的支持和激励功能。

◎ 新型薪酬制度

当前,随着经济环境和人力资源管理的发展,许多企业管理者认识到要提高企业的运行效率,达到公司的经营目标,就不能再将员工的工作拘泥于特定的职位描述,必须鼓励他们尝试更多的工作,钻研更新的工作办法。因此,许多企业改变了原来仅凭职位决定员工薪酬的制度,提出了新型薪酬制度这个概念。这是市场经济用人机制的一大变化,也是薪酬制度本身的一大探索。

20世纪90年代以来,西方企业的技能工资体系和收益分享体系发展迅速。美国学者莱芭·尼尔斯1998年在一篇论文中指出,面对技术人才的独立性,美国各公司的对策就是制定有竞争力的薪酬计划来同其他公司竞



争,以吸引更多人才。为了适应新的环境,一些企业开始改变传统的以职务或工作价值确定报酬的做法,采用以“投入”(包括知识、技能和能力)为衡量依据的薪酬制度,鼓励员工自觉掌握新的工作技能和知识。这种做法适应了知识经济的本质与特征。同时,为了更好地激励员工,大量的企业也采用了以业绩为基础的收益分享薪酬体系。据调查,美国有 70% 的大型企业采用了这种制度,英国的不少企业也正在改善和尝试与业绩挂钩的薪酬制度,为高级主管提供奖金和股票期权。而目前我国国内,各公司也已经开始普遍尝试这类新型薪酬制度。这类制度的出发点不仅仅是为了降低公司成本,而更多的是为了强化员工的归属感和团队意识。

一、以技术为基础

以技术为基础的薪酬又称为以技能为基础或以应用知识为基础的薪酬,主要适用于“蓝领工人”。以技术为基础的薪酬与员工的职能存在较大联系。

以技术为基础的薪酬制度的优点之一,就是能够有效地提高人员和工作的流动性。以酒店为例,每天下午 4 点到 7 点,酒店管理者会将部分员工临时调到前台工作,因为这段时间前来登记住宿的客人非常多。七点钟过后,部分人员又会转到餐厅工作,以满足餐厅在这段时间内对人员的需要。通过提高人员的流动性,管理者可以保证客人无论在登记还是就餐时都不用等待很长时间,从而用较少的人力完成较多的工作。在这种情况下,由于部分员工不是从事固定的工作,原来以职位为基础的薪酬制度对于这批员工来说就不适合了,而以个人技术为基础的薪酬制度则较能够满足这种情况。

以技术为基础的薪酬制度为员工提供了更大的薪酬增长机会。因为职位的职能通常比较稳定,所以以其为基础的薪酬增长速度不会很快。而以技术为基础的薪酬随着员工技术的增长而增长,所以,为员工提供了较大的增长空间。这使得员工更加重视自身的技术发展,对自己从事的工作更加用心。但是,在现实生活中,这种制度也存在着某种弊端:有些管理者可能会比较“关照”某些员工,给予他们较高的培训机会,从而使他们比较容易提高自身技术,实现较快的薪酬增长。而其他员工则会抱怨培训机会太少以

及必须负担受训人员的工作。

但是,不得不承认以个人技术为基础的薪酬制度的确表达了公司对员工的期望,员工不应该再拘泥于职位描述中规定的工作职责,而应寻求更多的职责,从事更深入的工作,并因此获得更高的报酬。

此外,以员工的知识深度为基础的薪酬制度也比较常见。以大学老师为例,他们的薪酬水平与其教育深度密切相关,甚至有时是一一对应的关系。比如有些大学要求教师的最低教育背景为学士,并对应最低的薪酬水平。而薪酬水平的增长需要更高水平的教育背景支持。于是,可能出现这样的情况:两个教师从事相同的工作,但由于不同的教育背景而获得不同的薪酬水平。因为,学校认为受教育水平高的教师教学质量较高,而且教学方法可能比较灵活。

二、以能力为基础

随着知识与服务在经济发展过程中的作用越来越大,企业越来越重视员工潜质的发掘,所以给予最有能力的员工最高的报酬。利用报酬的增长刺激员工能力的增长,已成为很多企业改进薪酬机制的目标。

随着世界经济一体化趋势的加强、市场竞争的加剧和高素质人才的供不应求,各公司发现它们的成功比以前任何时候都更加依赖于其员工的技术、能力和表现。许多世界著名的公司已将提高自身的“核心竞争力”作为公司下一步的努力方向,如通用电器、摩托罗拉等。它们已经意识到,要成为世界一流的公司,就要拥有世界一流的员工。因此,将公司中表现突出,对公司的市场竞争能力有决定作用的员工的能力定为标准,然后通过相应的报酬机制鼓励其他员工发展该项能力,显然能够提升公司的整体竞争能力。

最近,在美国和欧洲进行的一项调查表明,与能力有关的薪酬机制正在发达国家受到越来越多的关注。在参加调查的 700 多家美国公司中,有 16% 的公司已经采用了这种报酬体系,同时,78% 的公司表示他们将考虑采用该机制。在欧洲,大约有 20% 的公司采用了这种办法,并且一半以上的企业将其作为薪酬机制改革的首选方案。还有许多美国公司对这种方式进行了适当的变形或者扩展,使其更加适应自身需求。而这种多样性恰恰反



映了与能力有关的报酬体制的第二个发展趋向,即改变原来传统报酬体制中存在的单一、不灵活的特点。随着经济的发展,原来那种严格的工资等级制度、详细的职位描述以及评定,已经成为制约员工能力发展的桎梏。它将员工的贡献锁定在有限的几条职位职能描述中,无法真正拉开员工报酬的差距,从而不能充分调动员工的积极性。

以下三个案例 将更加有助于我们认清能力与薪酬的相互推动力:

案例 1:将能力与职位评定相结合

1998 年 10 月,某公司在进行了适当的机构削减后,采用了宽泛式工资结构,用宽泛的职位定义和四个工资等级代替了原先严格的职位定义、复杂的职位描述以及 30 个工资等级。公司职位的分类取决于三个标准:职位的基本责任、对员工经验和知识的要求、对员工能力的要求。将员工的实际能力与公司所要求的能力进行比较,归入相应的工资级别。比如,级别二的职位职能为:在完成本职工作的同时,对他人的工作进行计划和管理。这一职能主要要求员工具有工程管理能力、资源管理能力、市场知识以及多种职位经验。每个级别的报酬额根据市场水平进行确定。自从采用新的薪酬机制后,该公司的业务一直在发展,目前该公司又开始将能力这一标准用于其工资体制的调整。通过多年的实践,该公司已经在这方面积累了丰富的经验。

案例 2:将能力用于公司基薪增长

某银行在 20 世纪 90 年代中期开始将其 8000 多名员工的报酬与其表现挂钩,通过员工的能力确定其表现。员工的报酬分为十个级别,银行每年在第四季度对员工的贡献和能力进行评估,以决定是否提升某员工的基薪。评估的办法就是给予每位员工一定的基点得分,而最高分定为 500 分。评估标准既包括员工的业绩表现(如销售量、客户服务质量等),又包括员工的能力。因此,在这个报酬体制中,员工基薪的高低有 50% 取决于能力。该银行的管理者说,这种工资机制使员工不仅重视工作目标,同时还会重视目标的实现过程。

案例 3:完全以个人能力为基础

某医药公司的具体做法是:将员工分为各个团队进行协作,取消任何职位头衔,并确定了八条对公司成功至关重要的能力衡量标准,包括创造能力、充分利用资源的能力、技术能力、团队协作能力以及客户服务质量等。