

回归本真：每一份薪酬都应该创造价值
有效率的薪酬从战略开始
发现依据，找到薪酬的对应点
用薪水体现关键人才的价值
合理的形式是薪酬成功的一半
实现薪酬价值的策略手段

张 岳 / 编著

让每一份 薪酬都 创造价值

LET SALARY CREATE VALUE



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

回归本真：每一份薪酬都应该创造价值
有效率的薪酬从战略开始
发现依据，找到薪酬的对应点
用薪水体现关键人才的价值
合理的形式是薪酬成功的一半
实现薪酬价值的策略手段

张 岳/编著

让每一份 薪酬都

创造价值

LET SALARY CREATE VALUE



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

让每一份薪酬都创造价值/张岳编著. —北京: 中国经济出版社, 2005.12

ISBN 7-5017-7031-X

I. 让… II. 张… III. 企业管理: 劳动工资管理 IV. F 272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 050058 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037·北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 华连斌

责任印制: 张江虹

封面设计: 博书堂设计工作室

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京市地矿印刷厂

开 本: 787×1092 1/16 印张: 14.75 字数: 114 千字

版 次: 2006 年 1 月第 1 版 印次: 2006 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 0001-6000 册

书 号: ISBN 7-5017-7032-8/F·5637 定 价: 28.00 元

版权所有 盗版必究 举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68369586 68346406 68309176

创造\$价值

目 录

- 一 让薪酬回归本来面目 1
 - 一文薪酬难倒多少英雄汉 1
 - 薪酬：企业与员工之间的不满意循环 4
 - 是价值回报，还是维持成本 10
 - 回归本真：每一份薪酬都应该创造价值 12
 - 二 有效率的薪酬从战略开始 15
 - 薪酬随企业周期而波动 15
 - 薪酬与企业文化的交融 21
 - 薪酬多通道原则 30
 - 处理薪酬总量的艺术 38
 - 三 找到薪酬的对应点 49
 - 绩效：是否可以决定一切 50
 - 资历：奖励忠诚还是时间 60
 - 学历：是否可以通过形式看内容 67
 - 能力：有风险的投资 74
-

四 人是一切薪酬的主体 83

应该为什么人发放薪水 83

要平等，也要把握关键 85

向关键人才倾斜的薪酬 90

让企业高管的薪酬与其价值同步 95

设计更有效率的销售薪酬 106

团队也是薪酬的主体 117

五 合理的薪酬形式是成功的一半 129

整体薪酬：最全面的薪酬系统 129

绩效工资：一切以业绩为标准 139

年功工资：为忠诚支付的成本 150

学历工资：模糊了能力的争议 162

能力薪酬：基于技能的绩效激励 168

六 策略是实现价值的有效手段 178

年终真的需要额外奖金吗？ 178

加薪的脚步要不要如此急促？ 191

薪酬，公开还是保密？ 203

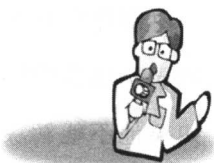
增强薪酬的弹性 214

用非正式的方法点亮薪酬 222



1 [让薪酬回归本来面目]

一文薪酬难倒多少英雄汉



高某是一名经验丰富的人力资源经理，曾经在很多的企业都有过辉煌的人事运作经历。可是，当他被挖到一家新近迅猛发展的民营企业里做负责人事的副总时，却遇到了前所未有的困境。

高某刚到没几天，就有几名核心员工向他递交了辞呈，这并不出乎高某的意料。在决定到来的时候，他已经了解到现在的公司人事管理中出了问题，自己作为救火队长而被召来的。为了彻底客观地了解公司的实际情况，高某特意在自己的办公室开通了一个人事热线，并说明：公司里的任何人都可以打这个电话反映人事问题，他会认真听取并考虑，而打电话的人不用担心会有什么于己不利的事情发生。

热线开通后，高某几乎天天都在接投诉电话。员工

们纷纷打电话发表自己对公司的不满，其中最主要的是对自己现在的薪酬状态的不满。

这样，高某对公司目前所欠缺的东西一目了然，高某开始明白是公司的薪酬管理中的不理智行为导致了员工特别是核心员工的不满。但薪酬问题触及到了老板最关心的一一钱！高某虽然有了自己的一套解决方案，但不能不和老板进行沟通和协商。沟通了多次，高某都没有达到自己想要的效果，公司老板不希望再增加薪酬开支总额，执意要求高某在现有薪酬总量的限制下，以薪酬结构和形式的变化来消除员工的不满。言谈话意中还隐约地表示出公司招聘高某就是看中了他其他企业成功的人事经历，如果他不能解决现在公司的人事问题，公司不仅会对高某以往的经历和能力表示怀疑，而且很可能就此结束高某在公司的生涯。但高某明白，以公司现在出现的问题分析来看，如果不增加员工薪酬的数额几乎不可能解决。高某由此陷入了进退维谷的境界。正当高某和公司难以沟通，犹豫难决的时候，公司里又有两位核心员工辞职了。公司老板大为不满，将之全部归罪于高某。高某的苦恼更大了。

为薪酬苦恼的人远不止高某一个。几乎每个负责过人事管理的人都遇到过薪酬的困扰。但是，“家家都有本难念的经”，又该怎样解决这样的困扰呢？



有这样一位苦恼的私企人力资源主管，他的老板说话常常不



算数，为此他吃了不少苦头。有一次，按老板指示，该人事主管宣布如果公司的效益好，公司为每一位员工报销“十一”假期旅游500块元的费用。结果因各种原因出了问题，公司不能为部门经理级以下的人报销。该人事主管一下子就陷入了尴尬的境地。公司老板急了，几乎是一个一个找员工来谈心，最后一个个摆平。员工是暂时满意了，可都认为是该人事主管的工作有问题。公司老板也认为是他办事不力，什么场面都要他亲自应付。

上面案例中两位企业人事负责人的苦恼并不是一个特别的现象。假设要对企业里的部门经理展开一项调查，看看他们日常遇到烦恼的几率排名，人事经理应该能够排在第一位，而人事经理最烦恼的事中，薪酬的事无疑又可以跻身在前三。无论是对于员工还是对于企业，薪酬都占有至关重要的地位，而其中的掌握之微妙，可以说是“差之毫厘，谬以千里”。处于企业所有人和员工之间的薪酬决策者往往是左右为难。

不但人事经理在薪酬的困扰之中左右为难，苦于没有两全之策时。拥有完全自主权，有权最终决定薪酬数额与形式的企业领导者也不是逍遥自在的，他同样常常被薪酬问题所折腾。

这其中，民营企业是被薪酬折磨得最厉害的，因为它们制度不规范，组织不健全。民营企业往往只是凭感觉办事，对薪酬缺乏合理的规划，薪酬水平及薪酬的调整往往凭借领导者模糊的主观臆断。这在企业规模上小的时候也许可以应付，当企业规模扩大以后，这将成为企业发展的一道羁绊。

HQ公司是的一家生产电器的企业。不久前，由于公司业绩上

升，为了激励员工进一步努力提高业绩，HQ公司决定了为全体员工普遍地发放奖金。但是，奖金发放后，某些部门的员工拿到了奖金却罢了工。为什么奖金发了却变成了反激励？

HQ公司经过调查后，发现其中的原因有二，一是因为员工每个人对公平奖励的看法不同，许多人认为钱发的不公平；二是，员工每个人的喜好不同，有人希望发奖金，有人却希望如其他别的公司一样能出去旅游。

怎样的薪酬发放标准才能让员工们都感到公平呢？

有的企业在实践中还发现了其他的烦恼。例如，一个薪酬激励模式一旦定型，久而久之，就会出现边际效益递减，起不到原有的作用，这是不是意味着又要重新设立薪酬模式？诸如此类，不胜枚举。

在实践中，企业与员工对薪酬水平的预期值基本上是很难统一。企业认为，员工能给我赚回100万，我为员工支付10万、20万的年薪当然没问题，但员工却不想承担为企业创造高价值因而享受高薪的压力。换言之，对于如何衡量员工创造的价值，企业感到很难有统一的衡量标准，标准定高了老板觉得划不来，定低了员工又很容易跳槽。因此，小小薪酬成了企业心中最难化解的痛。

薪酬：企业与员工之间的不满意循环



章玲在深圳科技园区的一家IT企业工作，负责后台报价的整



理工作，月薪是 4000 元，这样的薪水，她以前并没有认为有什么不妥。不过，最近章玲开始对自己的薪酬越来越感到不满意，因为在工作之余，她进修了研究生学历，但公司并没有因为她学历的提升而为她增加薪水。最后，章玲凭借自己的高学历，跳到了另外一家更大的 IT 企业，虽然背离了原来的工作而做起了财务工作，但现在的月薪是 5000 元，上涨了 25%，章玲认为还是值得的。

像章玲这样对自己的薪酬不满，要求薪资升级的镜头，每天都在上演，也是一个普遍的现象。最新的在线调查显示，中国白领们每月平均薪金虽然已经接近 3500 元，但仍然有一半的人表示“不满意”。白领中会有 78% 的人为提高薪酬而换工作。

国内一家著名市场调查公司曾发布了一项针对中国各地不同行业的 67 家公司的近 10000 名员工进行的员工意见调查报告的结果。调查结果表明，很多员工对于与其息息相关的福利、薪酬等事项并不满意。在接受调查的员工中，分别有 41% 和 47% 的人对公司在薪酬的沟通和福利的沟通方面表示不满，并且大约有 30% 的员工对自己目前所获得的薪酬表示不满，其中包括获得奖金的机会。

在有关调查中还发现，相比其他性质的企业，国有企业和国有控股企业、私营企业的薪酬满意度较低，他们的员工回答“不满意”或“非常不满意”的比例分别是 28.9% 和 28.5%。

从某种意义上说，员工对于自己的薪酬的不满意几乎是不可避免并永恒存在的，因为人会对自己的薪酬的要求欲望是无止境的。“韩信将兵，多多益善”，人对自己的薪酬的要求同样如此。即使是

从理智的角度考虑，员工也会因为自己年资的增长、学历的提高、能力的提升等等原因要求增加自己的薪酬，如果企业不能满足，必然会导致员工对自己的薪酬不满。当然还有内部公平、外部公平等因素也在左右着员工对自己的薪酬的满意度。因此可以说，员工对企业提供给自己的薪酬是“不满意进行式”，而且是过去、现在和将来的进行式。

归结一下员工对自己的薪酬不满意的原因，大致有以下几个方面：

1 低于期望值

当员工的薪酬低于他的期望值时，就会对薪酬不满。而这个期望值只是员工个人的自我定位，主观性很强。相对理性些的理由是年资、学历、能力和业绩等，而其中只有业绩最可能促使企业的利润的提高，对企业来说也最为合理和能够接受。但一般而言，员工往往过高估计自己的业绩和自己在公司中的贡献与价值，自然也就有过高的期望值，当实际和期望值时自然就会有许多人对自己的薪酬不满。

2 低于同等人员最高值

如果员工的薪酬低于同等人员最高水平的薪酬，也会产生不满的情绪，并且差距越大不满程度就越高。因为每个人对自己的优点、特长和对公司的贡献会牢记在心，甚至有些放大。但往往看不到别人的优点、特长和贡献，而且比较容易将别人的缺点记忆深刻。特别是对于贡献比自己大的同等员工，出于本能的嫉妒，经常会认为他并不如自己。这种高估自己的心态，很难对自己和他人做出客观



的评价，同时也产生了不满。

3 高估他人的薪酬和低估他人的绩效

如果企业员工的薪酬和绩效考评成绩是保密的，员工无法从正式渠道得到真实的详细的信息。出于对别人薪酬及考评的兴趣，员工往往会根据一些道听途说加以猜测。这种猜测往往会高估他人的薪酬，而低估他人的绩效，从而感到薪酬的不公，对自己的薪酬产生了不满。

4 内在薪酬，也会导致对薪酬的不满

内在薪酬是薪酬的一个重要部分，主要是指员工对工作的胜任感、成就感、责任感、受重视、有影响力、个人成长和富有的贡献等因素。由于内在报酬难以量化，具有隐蔽性，员工在表达对内在报酬不满的时候，常常会强调对货币性的外在薪酬的不满。比如，有的员工这样抱怨：“我每天要受这么多气，为什么才拿这一点儿工资？”或者说：“我的工作这么枯燥和乏味，工资应该高一些吧？”

当然，员工对自己的薪酬不满意的原因有很多，以上只是几个典型的案例。而且员工对薪酬的不满意总是客观存在，企业必须要解决消除员工的这些消极情绪。反映在企业的薪酬设计上，只有两种办法，一是增加员工的薪酬绝对额，二是改变薪酬的结构和形式，使之更有效率。而这两种办法无一例外会增加企业的薪酬投入，绝对额的增加毫无疑问会增加企业薪酬投入总额，而薪酬结构和形式的优化会增加薪酬的执行和考核的资金和人力的投入，而且其中常常也直接伴随着企业薪酬支出总额的增加。

现实中往往如此。下面的资料就多少显示了其中的一些迹象。



资料一

A 公司是一家生产塑料托盘的合资企业，拥有员工 200 多人。以前，公司的发展还算让人满意，但现在在市场上，它的月销售额从 700 万骤然下降到了 200 万。为此，A 公司进行了一番调查，发现其中的原因是由于一些个体户以低价格冲击了市场。这些个体户的优势在于产品制造的低成本，从而能定出比 A 公司低很多的市场价格，而 A 公司的成本高的最大原因就是因为它的人力薪酬费用和管理费用高所造成的。

在一个成熟的市场中就成熟的产品进行竞争，有时候常常是残酷的价格竞争。A 公司由于自己的人力薪酬成本高抬升了自己的产品成本，因此丧失了竞争力。



资料二

北京一家企业管理顾问公司曾经对北京、上海、深圳等地区的一部分房地产企业进行了薪酬福利的问卷调查。通过对被调查企业经营数据的分析发现，房地产行业里的多数企业人力薪酬支出较大，年度人力成本（包括各种薪酬福利）总额与企业年度利润总额比较的百分比，在 8%—20% 之间，最高的竟然达到了 92%。



对企业而言，人力薪酬成本的持续增加在大多数时候也是无可避免的。管理学家劳伦斯丁·彼得于1960年9月美国的一次研习会时发表了著名的彼得原理。彼得原理指出：在一个层级制度中，每一个人总趋向晋升到他所不能胜任的职位，有工作成绩的人将被提升到高一级的职位。如果他们继续胜任，将进一步提升，直至到达他们所不能胜任的位置。所以，组织的悲剧在于，每一个职位最终将被不胜任的人所占有，而组织的关键工作任务，多半是由尚未达到不胜任职位的人们所完成。

其实，对于企业的人力薪酬投入而言，也存在同样的彼得原理，对单个员工而言，其薪酬收入总会趋向于超出其对企业的价值贡献。由于薪酬的刚性等原因，一般的企业总容易会不自主的增加自己支付给每一个员工的薪酬，从而在总额上增加自己的薪酬投入成本，直至达到企业自己不能承受之重的程度为止。



2002年底，美国联合航空公司继与其所属的机师们达成削减二十二亿成本的协议。该协议将削减美联航劳工开支的百分之十五，以免使自己破产。由于资金流不足，美国联合航空公司曾经警告说，如果不能很快获得注资，该公司可能要向法庭申请破产保护。该公司仍然需要在削减成本方面，与技工、机舱服务员和受薪雇员达成协议，作为一个改革方案的一部分，旨在使该公司更有竞争力和在两年半亏损后恢复盈利。如果不能达成这些协议，

该公司就很难有机会获得十八亿美元的联邦贷款担保。该公司申明，如果要避免申请破产，就需要上述数目的贷款担保。

这项试探性的五年协议，需要提交给联合航空公司八千八百名机师投票表决。协议要求在未来两年内减薪百分之十八，以及细节未明的工作规测改革及裁员。在达成该协议之前，工会领袖上月同意作出让步，在五年半内支持一个共达五十八亿美元的削减成本计划。

企业因为危机而不得不裁员和消减员工的薪酬以节省自己的薪酬支出成本，是最常见不过的事情了。这在一个方面说明了员工的薪酬如风雨中浮萍一般不能自主之外，也在另一个方面说明了，人力薪酬成本支出对企业的影响之大之重，在危机时候，企业第一个想到的就是卸掉这个包袱。

一方面，企业对薪酬的支出成本有无限增加的趋势，另一方面是员工对自己得到的薪酬也常常有一个不满意的心理状态。因此企业对薪酬的效果必然也会不满意，对薪酬本身也就难以谈得上满意。最终，薪酬成了企业和员工之间的一个不满意循环。

是价值回报，还是维持成本

对于企业的薪酬支出，一向有两种观点，即成本论和投资论。持成本论者，认为企业的薪酬是企业的成本之一，总有一种想要把薪酬的成本压低的趋势，甚至有许多企业以薪酬成本最低化作为企业



的一个重要经营目标。为此，他们宁愿不使用一流人才，或眼睁睁地看着辛辛苦苦培养起来的人才流失。

薪酬成本论在相当大程度上是受计划经济思维模式的影响，因为在计划经济中不可能计算出真正的利润，所以只能强调成本。不过，把薪酬当作一种成本并加以控制仍然有其意义所在。特别对于那些薪酬成本占产品总成本比例较大的企业来说，控制薪酬成本对企业产品在市场的竞争力有着直接的影响。同时，由于投入和产出之间不确定性的存在，控制成本相对于追求高产出来说更容易把握，风险也较小。当然，如果以员工的生产率和质量为代价而降低薪酬成本，那么企业的竞争力也会大打折扣。如果你的竞争对手有较高的劳动力成本对企业来说也不一定是好消息，因为如果它拥有最好的、最有效的劳动力队伍，那么他们将生产出数量更多而且质量更好甚至是更具创新意味的产品来，相应地也更具有竞争力。

· 11 ·

对于薪酬投资论者而言，企业薪酬成本并不是他们真正关心的东西，他们真正关心的是利润，而成本和利润之间还夹着一个收益，收益与成本之间的差额才是利润。著名管理学大师查尔斯·汉迪（Charles Handy）提出，新的企业生产率和利润公式应当变成 $1/2 \times 2 \times 3 = P$ ，即企业采取用原来一半的人，提供双倍的薪酬，得到3倍产出的方式来创造价值。在这个公式里，企业虽然支出了双倍的薪酬成本，但因为得到了三倍的价值，利润还是比以前有所增长。这样，薪酬就不再被看作是一种纯粹的成本，而应该被看作是一种投资，而且是回报率很高的投资。

薪酬政策与薪酬计划是企业用来激励员工采取企业所期望看到

的行为同时打击企业所不希望看到的行为的最重要的人力资源管理工具之一。

因此，这种工具必须进行评价，评价的内容一方面要兼顾企业的薪酬成本。同时，更应该注意薪酬所产生的收益——它是怎样吸引、保留和激励一支高绩效的人力资源队伍的。从这个意义上说，企业对于薪酬的解读应该关注于它的价值回报上，而把成本控制作为一个兼顾的因素，使之居于次要的地位。

回归本真：每一份薪酬都应该创造价值



· 12 ·

“在我的职业生涯中，为了全体交易所成员的利益，我和我的伟大同事一道，努力建立并提高了纽约证交所的价值和品牌。我希望能够把职位平稳地移交给我的继任者，以支持董事会和交易所。我相信这样做符合交易所和我自己的最大利益。”

这是纽约证券交易所董事长格拉索的表白，他以此理由获取的薪酬，相当于纽约证交所过去3年净利润的总和，也正是这笔高得离谱的薪酬让他的雇主和客户出离愤怒。他终于依依不舍地结束了在纽约证券交易所三十六年的职业生涯。

站在企业的角度，任何一名员工都是商品，企业为之支付的薪酬虽然受人力市场上供求关系的左右，但最终还是要取决于员工为