

仅有高薪是远远不够的 / 对员工关怀胜过于发奖金 / 发钱的依据比发钱的多少更重要

BiGaoXin Geng You Xiao 郭晓丽 / 编著

比高薪更有效

BiGaoXin GengYouXiao

仅有高薪是远远不够的 / 对员工关怀胜于发奖金
发钱的依据比发钱的多少更重要

比高 薪 更有效

郭晓丽 / 编著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

比高薪更有效/郭晓丽编著. —北京: 中国经济出版社, 2005.12

ISBN 7-5017-7032-8

I. 比… II. 郭… III. 企业管理: 人事管理 IV. F 272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 050057 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: 15 字数: 126 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·5638 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



比

高薪更有效

BI GAOXIN GENG YOUXIAO

目 录

一 仅有高薪是远远不够的 \ 1

- 1 为什么，他们不是离开就是沉沦？ \ 4
- 2 高薪的背后有什么 \ 13

二 仅靠金钱不能与员工结盟 \ 26

- 1 愿者同谋 \ 26
- 2 在共同愿景下并肩作战 \ 40
- 3 建立“心灵契约” \ 45
- 4 发工资的同时还要注意什么？ \ 78
- 5 让员工与公司共成长 \ 90

三 对员工关怀胜过发奖金 \ 99

- 1 EAP：一场关于“心理调适”的运动 \ 99
- 2 让员工不良情绪安全释放 \ 112

四 比薪酬福利更重要的 \ 123

- 1 给员工最大的支持与关注 \ 123

2、规划员工的职业生涯 \ 129

3、学习比薪水更重要 \ 138

4、搭建员工发展的舞台 \ 146

五、公司不仅提供给员工薪水 \ 156

1、定时的圆桌会议 \ 156

2、为员工建设“意见绿色通道” \ 162

3、让员工当家 \ 165

4、晋升是员工最看重的 \ 170

六、让员工吹着口哨工作也是报酬的一部分 \ 175

1、沟通不佳是员工跳槽的主要原因? \ 176

2、好工作才是最好的待遇 \ 181

3、什么样的氛围决定什么样的绩效 \ 200

4、营造良性竞争环境 \ 203

七、发钱的依据比发钱的多少更重要 \ 217

1、惩罚，比加薪更有效 \ 217

2、考核，不能仅仅作为薪酬的依据 \ 225

3、王永庆：“不要问我，去问制度” \ 232



比

高薪更有效

BI GAOXIN GENG YOUXIAO

一 仅有高薪是远远不够的

很多人认为，只要自己开出高薪，就能够找到最好的人才，让优秀人才为自己鞠躬尽瘁。但最后，他们都会发现，仅有高薪是远远不够的，优秀的人才需要的是比高薪更重要的东西。为此，他们宁愿放弃高薪；或者，单纯的高薪也只能留住优秀的人，而无法留住“才”与“心”。

.....
太原市青天发展集团公司曾经从许多知名企业比如沃尔玛、可口可乐、宝洁公司、盈科、海尔等引进了20多位高级人才，仅过去一年中在引进人才上就花费1000多万元，单人最高年薪300多万元。但这些人才现在基本上都走了，最短的只干了几个月。虽然在引进人才上投入不少，但并未取得预期的效果。

青天公司一位从美国引进的高级人才曾说过，在公司里要用30%的精力应酬政府部门，30%的精力用于工商税务检查，30%精力用于企业内耗，只有10%的精力用于企业管理，好多高级人才无法适应这种工作环境。

看来，企业引不来人，留不住人的主要原因还是无法为

这些高级人才提供一个理想的工作平台、发展平台和生活平台。
.....

现在企业激励员工的方法太过简单，除了金钱还是金钱，精神激励太少，注重形式不注重效果的激励。其实这是在扼杀人力资源，在浪费成本，对企业自身非常不利。

有钱能使鬼推磨，但金钱的效力仍有一定的限制。单靠金钱因素并不能激励员工的工作情绪。

首先，是员工很重视他和他的工作伙伴之间的关系，这可不是金钱能完全取代的。

其次，金钱不能激励员工的另一个理由与心理因素有关。一般人在达到一定经济水准之后，便会转而追求其他方向的满足，对他们来说，那些东西比金钱更具价值。

每位领导者都被赋予一种特权，他可以运用他的权责范围许可内所支配的金钱或其他代替物来作为激励其部属的重要工具。

不过，金钱不一定是最好的激励工具。单靠金钱这一项诱因并不足以能完全激发员工的工作动机，金钱仍然需要和其他引起动机的事物整合一并使用，也就是说必须要给员工其想要的东西（诸如有意义的工作、关怀尊重、愉快的工作环境等）才能达到最好的激励效果。

员工到底需要什么，每个管理者都想知道答案。国外的一份研究报告曾提出表1中所列的数据，数据透露的结果表明似乎管理者的看法与员工的自己的想法风马牛不相干。

这一份报告引起很多的争议，但是我们可以肯定其中许多人性共通的特点，可以用来激励员工。



比

高薪更有效

BI GAOXIN GENG YOUXIAO

表1 员工需求排列等级表

——	希望有好的 薪资	希望有职位保 障	希望能与公 司共同成长	希望能有良好 的工作环境
管理者的看法	1	2	3	4
员工自己的看法	5	4	7	9
——	希望能做有兴 趣的工作	希望管理层对 员工有诚意	希望能有好 的纪律	希望他们的工 作能得到赏识
管理者的看法	5	6	7	8
员工自己的看法	6	8	10	1
——	希望能了解他 们的个人问题	希望能对工作 有成就感	——	——
管理者的看法	9	10	——	——
员工自己的看法	3	2	——	——

(1) 员工都喜欢被人承认，自己在某些方面比别人优越，而且员工通常会在这些方面加倍努力，证实自己的优越。

(2) 每位员工都喜欢管理者赞扬其“绩效优异”。虽然有些员工或许对公开的表扬会感到不好意思，但如果员工的工作绩效未获赞扬，员工一定会感到失望。

(3) 有关工作上的成长发展、以及更佳的绩效等，员工均希望自己是自我命运的主宰；因此或许员工不希望成长，但员工会厌恶公司当指派太简易（与自己的能力相比）的工作。

(4) 员工喜欢回味自己的工作成果，也就是说，员工希望回头回味自我成就。

(5) 如果一项职责含有正面的鼓励，员工会乐于承担这项职责；相反的，如果一项职责只有增加工作范畴，而且会使工作任务更加恶化，会使员工厌恶这项职责。

(6) 就员工的工作动机而言，诸如政策、工作条件、福利、甚至金钱等事项对员工的影响均不会持久，而只有足以影响员工每天工作动机的事项，才是重要的因素。例如，恶劣的条件是员工工作动机的障碍，可是，如果仅仅改变恶劣条件，仍不足以激励员工。

(7) 管理者的赏识、地位、以及成就等，对员工具有迅速且强有力的影响，但尚不足以发挥持久的激励作用。

(8) 责任及工作的本质虽不是强有力的影响因素，但可以发挥持久的激励作用。

(9) 员工都希望达到管理者的期望，如果管理者认为员工会失败，员工很容易会对自己失望。如果管理者认为员工会成功，员工很可能会缔造佳绩。

员工的激励，不能以金钱刺激为主，而应以其发展、成就和成长为主。换一种说法就是：注重长期效应还是注重短期效应。对大多数企业来说，应该是以长期效应为主。但现实呢？

1 为什么，他们不是离开就是沉沦？

◇ 高管层为何“集体叛逃”？

.....
S公司这几年一直是某生产的医疗设备公司北方区的总经销。在过



比

高薪更有效

BI GAOXIN GENG YOUXIAO

去的一年，销售业绩翻了一番。S公司不但获得不错的返点奖励，而且得到厂商更为优惠的销售政策，为此该公司老板张总制定新的计划，准备今年销售再次翻番。不但如此，张总还计划将自己的竞争对手彻底赶出这个市场，让S公司品牌牢固占据该市场第一位。

然而就在此时，张总手下的几位中层经理接二连三提出辞呈，而且业绩最好的北京地区的王经理首先提出辞职。一直以来，张总都非常器重王经理，将他由一个普通的业务员提拔到今天授予这样一个重要的位置。而且年终的红包也属他的最丰厚，并且还有意将他培养成为自己的左右手。现在他为什么突然辞职呢？尽管苦口婆心地挽留，但王经理去意已决，最后答应再坚持一周，完成交接工作。

接下来的几天，张总又遭遇了更为头痛的事情。本想让比较熟悉北京市场业务情况的培训部的张经理接替王经理的位置，但是万万没有想到在王经理提出辞呈的第三天也突然提出了辞呈，理由是自己要去充电学习，并且去意坚决。对于张经理的辞职，张总曾试探问是否做一下薪金调整，却被一口回绝。

张总承认张经理是非常不错的，去年业绩翻番与他的有效的培训是分不开的。是奖金给的太少还是平常重视不够，张总一直也没有找到头绪。此后，负责河北、山西的销售经理以及几位销售代表也分别提出辞职。更有一直销售业绩不错的安徽销售业务代表小黄竟然公开找他谈话，对他的政策以及他本人的为人公开指出批评，然后扔下辞呈转身离去……

张总困惑了。张总无论如何也想不清楚这些人为什么会同时离开他？自己用心对待，却得到这样一个结果。没有多久，他了解到这些离他而去的人竟然去了竞争对手的公司……

张总顷刻之间好象被击跨了一般。自己白手起家至今天，在各种竞争中都没有低过头，但这次被自己视为骨干的人公然集体跳到对方公司！先不说计划无法执行、业绩受挫，就是自己的面子、自尊也可暂时抛到一边，最无法忍受的是那些没有离开的员工个个脸上布满阴云，经常交头接耳、议论纷纷……

张总认为自己对核心员工已经非常好，除了在大会小会上口头表扬外，福利也上特别“照顾”。有时，为了“讨好”这些员工，甚至会违反常规给予一些特权。他一直都没有察觉到异样，直到整件事翻出来。现在他开始怀疑这些员工平日在自己面前所说的有多少是真的，自己还可以再相信什么人。

.....

在人才流动日益频繁的今天，员工跳槽已是司空见惯的事。如果说个别员工的出走，企业尚觉无关痛痒的话，那么一个团队的出走，任何企业都不可能无动于衷，因为它产生的后果对企业有可能是致命的打击。

“集体跳槽”和“集体辞职”等词一段时间来频频出现在各大媒体上，有“好事者”统统把此都归为“叛”和“逃”，归纳这一种现象为“集体叛逃”，并把“集体叛逃”当作2004年企业管理的关键词之一。而几起大规模的“集体跳槽”和“集体辞职”似乎更引人注意。

2004年下半年，正当饮料厂商为销售旺季的来临而忙得热火朝天之时，健力宝却传出销售公司总经理蒋兴洲离职的消息。令外界更为吃惊的是，和蒋一起离开健力宝的还有当年他带来的20多个销



比

高薪更有效

BI GAOXIN GENG YOUXIAO

售经理，受此影响，而更多的员工据说也打算离职。

海信集团在北京嘉里中心举行新闻发布会，备受业界瞩目的原方正公司助理总裁周险峰宣布正式出任海信数码产品公司首席执行官，吴京伟担任海信数码产品公司总经理。至此，自2004年3月起业内传出周险峰率领方正一千人马投奔海信的传闻，终于得到了证实。

企业或者公司一旦出现了这种企业的核心“集体跳槽”和“集体辞职”，对组织来说，无疑是一场打击和危机。企业不得不面对这些问题，团队军心是否受到很大影响？多少骨干会随之而去？现他们是否会泄露企业的核心机密给竞争对手？如果是企业销售队伍的话，那么他们还必须回答，自己的客户是否会受到影响？

遭遇集体跳槽的企业，老板往往以“员工不忠”来解释，多数企业自认为是受害者。当年北京某房地产公司十几位销售人员跳到其对手公司后，该公司的老总大为光火，在媒体上发表了类似于征讨檄文的长篇声明。而跳槽员工则以“老板不义”回敬，把一切归罪于企业的管理、待遇等方面有问题，离去是为了寻找更大的发展空间。

但无论如何，之所以发生集体出走事变，必然是企业已满足不了他们的需求，不论这种需求是否是出走者发展空间的需求。

当年，苦心经营“小霸王”至辉煌状态的段永平因为“发展受限制，观点有分歧”，带领其部下集体请辞。1998年，瀛海威部分中高层经理因与企业决策层的“行业判断分歧”导致了几乎整体管理层的哗变。1999年，正当北京现代城房地产公司业绩一路上升，如日中天之时，因“压力过大”，“安全感缺乏”引发了集体“被挖”事件。

为什么会出现集体跳槽现象呢？

“一般来说，高管投敌的首要原因是认为在原公司已没有了事业发展的空间。”中欧国际工商学院管理学教授、高层经理培训课程学术顾问茅博励(William H. Mobley)说，“比如高管看不到公司的前景、自己的工作缺乏挑战性等。”

公司缺乏有效的激励机制，也是高管“投敌”的原因之一。对高管来说，如果企业内部没有自己的空间、公司缺乏公平的机制等，而竞争对手刚好具备这方面的条件，高管也可能因此离开。

北京新东方学校原校长胡敏就是一例。离开新东方后，胡敏创办了新航道教育文化发展有限公司。新航道招收学员的对象和新东方完全一致，部分师资力量甚至都来自新东方，与俞敏洪形成短兵相接的竞争。在谈及离开新东方的原因时，胡敏抱怨“没有话语权”。

但不管怎样，高管“投敌”对公司都意味着一种损失。对企业来说，一定程度的人才流动是好事，但在一段时间里，一批人集体跳槽到竞争对手那里，表明管理上存在必须解决的问题。为了防范这类对企业伤筋动骨的人才流失，应该注意加强骨干人才与企业高层的亲合力。

除了为人才提供较好的待遇和个人发展的空间，包括送股等等，还要建立高层与骨干人才定期交流的制度，使人才了解、理解企业发展的战略思想，了解企业前景及有利条件、存在问题等等。

具体来说，企业应主要从以下几点着手：

第一，由于高管投敌许多是到竞争对手那里获得更大的职业增长空间，企业可以给予高管更有挑战性的工作、更多的职责。企业自身也要有成长性和发展性，并让高管感受到未来的广阔空间。



比

高薪更有效

BI GAOXIN GENG YOUXIAO

第二，设计一种跟得上市场发展的激励机制，比如业绩为基础的薪酬体系、股票或者股权等。“不仅薪酬与竞争对手相比有竞争力，而且还利于公司留住高管。”比如，与其每年赠给高管 200 份的股权，不如在高管服务满 5 年后给他 1000 份，倘若高管中途离开便得不到一份股权。

第三，要提供内部轮调学习的成长空间。在高管职业培训上胜过竞争对手。内容包括定期培养高管的领导能力，为高管配备经理人教练等。有些公司还与其他公司建立了 CEO 或者高管网络，让高管们有更好的学习交流机会。

第四，高管待遇比较好，已经大大超越了基本生理、安全的需要，相应对工资、福利并不十分在意。但在社交、尊重、自我实现的需要比普通员工更为强烈，相应地企业要为高管提供获得奖励、发展和荣誉的机会。

第五，积极与组织内的核心员工定期和不定期的进行沟通，了解这些员工的心态，解决他们的问题。一般来说，出现核心员工的“集体叛逃”的人员多半是对组织不满，长时间的积累之手而爆发的，领导者利用更多的时间与这些核心员工进行沟通，大家才会相互理解和共鸣，只有理解了，核心员工才有可能获得多方面的支持，领导才能掌握他们的思想，在管理工作中做到有的放矢。

第六，以专业 HR 软件系统辅助人才管理，透过考绩以及每季检视员工期望值，主动协助员工生涯规划，并把人才流动率视为高层管理者的考绩。让员工信赖公司制度而不是管理者个人风格，降低集体出走几率。

◇ 为什么高工资没有高效率？

事例一

.....

某公司是一家生产电信产品的公司。在创业初期，依靠一批志同道合的朋友，大家不怕苦不怕累，从早到晚拼命干。公司发展迅速，几年之后，员工由原来的十几人发展到几百人，业务收入由原来的每月十来万发展到每月上千万。企业大了，人也多了，但公司领导明显感觉到，大家的工作积极性越来越低，也越来越计较。

.....

事例二

.....

某公司的老总黄明裁一贯注重思考和学习，为此特别到书店买了一些有关成功企业经营管理方面的书籍来研究，他在介绍松下幸之助的用人之道一文中看到这样一段话：“经营的原则自然是希望能做到‘高效率、高薪资。’效率提高了，公司才可能支付高薪资。但松下先生提倡‘高薪资、高效率’时，却不把高效率摆在第一个努力的目标，而是借着提高薪资，来提高员工的工作意愿，然后再达到高效率。”他想，公司发展了，确实应该考虑提高员工的待遇，一方面是对老员工为公司辛勤工作的回报，另一方面是吸引高素质人才加盟公司的需要。为此，某公司重新制定了报酬制度，大幅度提高了员工的工资，并且对办公环境进行了重新装修。

高薪的效果立竿见影，某公司很快就聚集了一大批有才华有能力的



比

高薪更有效

BI GAOXIN GENG YOUXIAO

人。所有的员工都很满意，大家的热情高，工作十分卖力，公司的精神面貌也焕然一新。但这种好势头不到两个月，大家又慢慢回复到懒洋洋、慢吞吞的状态。这是怎么啦？

事例三

VK 公司原是一家校办企业，主要生产一种为其他电器配套的机电部件，产品有较大的市场空间。从 1994 年到 1997 年，公司的经营业绩一直不理想。1997 年，企业实施了改制，变成了一家民营企业。此后，公司凭借技术实力和灵活的机制，取得了良好的效益，产品不仅为多家国内大型电器公司配套，而且还有相当数量的出口，一时成了所在区的纳税大户。

但是，伴随市场成功而来的却是公司内部管理上的一系列麻烦。尽管员工的工作条件和报酬比起其他企业来都已经相当不错，但管理人员、技术人员乃至熟练工人都在不断地流失；在岗的员工也大都缺乏工作热情。这给公司的发展乃至生存带来了极大的威胁。

为什么会出现这样的问题呢？从以下几个具体事例也许能窥见公司的人力资源管理和员工激励方面存在的问题：“红包事件”——公司改制时，保留了“员工编制”这一提法（尽管这个“编制”是公司自己定的，而非原来的国家事业单位编制），这就使公司有了三种不同“身份”的员工，即“工人”、“在编员工”和“特聘员工”。其中，“工人”是通过正规渠道雇佣的外来务工人员，“在编员工”是与公司正式签订过劳动合同的员工，是公司的技术骨干和管理人员，他们中一部分是改制前的员工，一部分是改制后聘用的，“特聘员工”则是向社会聘用的高级人才，

有专职的，也有兼职的。一次，公司在发放奖金时，“工人”和“在编员工”的奖金是正式造表公开发放的，而“特聘员工”是以红包形式“背靠背”发放的，并且“特聘员工”所得是“在编员工”的2—3倍。但这件事的实际效果却是大大挫伤了员工，特别是“特聘员工”的工作积极性。他们中一部分人感到公司没有把他们当作“自己人”，而更多的人则误认为“在编员工”肯定也得到了红包，作为公司的“自己人”，所得数额一定比“特聘员工”更多，自己的辛苦付出没有得到公司的认可。公司多花的钱不但没有换来员工的凝聚力，反而“买”来了“离心力”。

高工资没有换来员工工作的高效率，公司领导陷入两难的困惑境地，既苦恼又彷徨不知所措。那么症结在哪儿呢？企业在对员工采取激励手段时，最尴尬的结果就是：花了钱，反而换来了人心离散。

VK公司出现的问题在中小型民营企业中具有典型性。由于其直接后果是组织效率下降和人员的流失，这反过来又加剧了企业对员工的不信任和对人员培养的忽视，从而制约了企业的长期稳定与发展。

问题一，以“经济人观”看待全体员工。

在这种观点支持下，企业往往简单地以经济利益作为驱动员工的唯一手段，而忽略了员工的归属需要和成就追求，不重视企业内部的人际关系，更不会利用客观存在的非正式组织提高组织的凝聚力和效率。

问题二，“灵活性”与“随意性”画等号。

企业领导缺少一种稳定的、有连续性的行为规则，类似问题的处理往往因时、因人而不同。这一方面使员工感到企业在对待不同