

人力资源管理实战系列

薪酬管理： 员工的源动力

刘大卫 著



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

人力资源管理实战系列

薪酬管理：员工的源动力

刘大卫 著

上海交通大学出版社

内 容 提 要

人力资源管理专家认为,薪酬、企业文化和流程管理是现代人力资源管理的三大法宝,薪酬起到企业劳动关系管理的“润滑”作用,也是员工业绩的驱动力,没有薪酬管理人力资源管理就是无源之水、无本之木。本书从薪酬设计的模式、三大经典模型、绩效薪酬、津贴设计、福利设计、销售人员薪酬设计和法律风险规避等各个视角深入分析了薪酬设计的各个关键点,贴合实际,达到学以致用效果。

本书适合于企业高管、专业人力资源工作者、管理咨询顾问、EMBA、MBA 和管理专业的教师、学生阅读。

图书在版编目(CIP)数据

薪酬管理:员工的源动力/刘大卫著. —上海:

上海交通大学出版社,2013

(人力资源管理实战系列)

ISBN 978-7-313-09843-6

I. ①薪… II. ①刘… III. ①企业管理—工资管理

IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 118964 号

薪酬管理:员工的源动力

刘大卫 著

上海交通大学出版社出版发行

(上海市番禺路 951 号 邮政编码 200030)

电话:64071208 出版人:韩建民

常熟市梅李印务有限公司 印刷 全国新华书店经销

开本:787mm×960mm 1/16 印张:8.5 字数:159 千字

2013 年 7 月第 1 版 2013 年 7 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-313-09843-6/F 定价:24.00 元

版权所有 侵权必究

告读者:如发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系

联系电话:0512-52661481

前言

人力资源管理主要包括三个层次的内容：

第一个层次是法律法规，是全部人力资源管理的基础，也是降低人力资源管理风险的关键所在，法律风险是人力资源管理的最为易发的“地段”，为了降低人力资源管理中的法律风险，应该用劳动合同加以确认劳动者和用人单位之间的权利义务，用以规避法律风险；

第二个层次是人力资源管理技术，其中包含很多内容，但是最为重要的莫过于薪酬管理（占 50% 的重要度）和绩效管理（占 40% 的重要度），其余部分仅占 10% 的重要度。薪酬管理之所以最为重要，是因为整个人力资源管理就是靠薪酬推动的，设想如果企业停止支付薪酬，员工必定会弃企业而去，甚至员工还要为追索应得的劳动报酬而和企业对簿公堂，同时人力资源管理也就彻底停止了，所以，如果没有薪酬管理，企业就谈不上人力资源管理，因此薪酬管理是人力资源管理的重中之重，与此相对应的则是企业所追求的绩效，这两者之间的关系应当用一份工作合同加以明确，很多企业每年制订的员工年度指标或者任务书可以视为工作合同的雏形；

第三个层次是管理艺术，从企业家角度说则是领导艺术，从企业角度则是企业文化，促成一家企业成功的要素不是前两个层次的内容，而是管理艺术。正如托尔斯泰的名言说“幸福的家庭是一样的，不幸的家庭各有各的不同”，企业则正相反，描述企业的情形应当是“失败的企业其原因是一样的，成功的企业各有各的不同”，那是因为失败的企业无非是“管理混乱”、“人才流失”、“朝令夕改”、“内部勾心斗角”等，而成功的企业真的是有其“独门功夫”——这恐怕就是很多管理大师所谓的“核心竞争力”，而核心竞争力中的“核心”就是领导艺术和企业文化，如果企业有着良好的企业文化和领导者的独特魅力，一定会形成管理大师沙因所谓的“心理契约”，心理契约就是源自员工内心的对企业、企业家的认可，心理契约一旦形成，将会形成一股强大的动力推进企业的成功，所以心理契约往往是隐形的，无需用文字表述，但是这恰恰是管理的最高境界——无需文字、无需语言，无需强势，而是发自员工的内心肺腑。

本书研究的是人力资源管理技术中最为重要的技术——薪酬管理，之所以将薪酬看得如此之重的原因除了前述之外，还有一个重要的因素，那就是员工工作的

源动力就是薪酬。如果一个员工称不为薪酬而工作,那就是“义工”,而非我们此时讨论的有偿工作,因此不属于讨论的范围。人们判断某个工作是不是有价值、是否受到人们的尊重、是否令人羡慕,绝大部分情形下是从薪酬的多寡出发的,或者至少是其中最为重要的考量之一。比如当年“中小学教师”这样的职业是很难吸引到人才的,笔者至今记忆犹新的是20世纪80年代所有的招聘广告中的最后一句话必定是“中小学教师、环卫工人不得应聘”,其目的是为了防止中小学教师跳槽,令人尤为匪夷所思的是“中小学教师”竟然和“环卫工人”划为同类,因为这两类工作都属于“低薪”行业。令人意想不到的则是如今中小学教师已成为很多人向往的职业,环卫工也成了高薪职业,比如很多人就是为了当老师而报考笔者所在的华东师范大学,这不仅仅是因为中小学教师的社会地位提高所致,更为重要的是中小学教师的收入大幅度上升,如果仅仅是地位的提升而不伴随收入的增加,那就是当年的一条谜语所讽刺的那样“中小学教师涨工资,打一家用电器——空调”了,可见一份职业的价值很大程度上是通过该职业的薪酬作为市场信号告诉人们,成为人们的评判标准的。

人力资源管理专家认为,薪酬、企业文化和流程管理是现代人力资源管理的三大法宝,企业的管理很大程度上是靠薪酬来实现的,薪酬起到企业劳动关系管理的“润滑”作用,也是员工业绩的驱动力,本书的出版正是基于这样一个事实,可以毫不夸张地说,没有薪酬管理,就没有人力资源管理,没有薪酬管理,人力资源管理就是无源之水、无本之木,薪酬管理的重要性已经毋庸再花笔墨赘述了。

笔者从事人力资源管理工作 and 研究二十多年来,对于薪酬倾注了极大的热情和关注,发表了大量的文字研究薪酬,也完成了大量的企业项目和研究课题,这一次通过系统整理将本人的观点和文字进行了梳理,很多是第一次发表的观点和见解,自认为颇有独到见地,但求同行和大方之家批评指正。

刘大卫

2013年6月于上海

目 录

第一章 “钱”途决定前途	1
一、研究薪酬的意义	1
二、争取高薪的意义	3
三、获得财富的路径	3
四、员工进入企业的真实目的	4
五、企业吸引员工的手段	5
六、员工跳槽的原因	5
七、如何发现高薪企业	7
八、薪酬研究的主要内容	9
第二章 薪酬支付的多种模式	10
一、薪酬的概念	10
二、“同工同酬”的概念辨析	13
三、薪酬支付的意义	14
四、薪酬的支付模式	16
第三章 影响薪酬的主要因素	18
一、政治因素	18
二、社会因素	21
三、经济因素	24
四、技术因素	24
五、其他因素	24
第四章 薪酬支付的依据	27
一、计划经济条件下工资支付的“老三样”依据	27
二、市场经济条件下薪酬支付的“新三样”依据	29

三、薪酬支付的四大特性要求	31
第五章 确定职位工资	35
一、分析市场行情	35
二、职位评估	36
三、初步决定工资数据	39
四、修正并确定职位工资	40
五、工资支付的诀窍	41
第六章 薪酬三大经典模型	43
一、三种典型复杂模型概述	43
二、三种典型复杂模型的差异性和适应性比较	46
第七章 确定职位津贴	48
一、津贴设计的要素分析	48
二、市场行情分析	50
三、企业支付能力分析	52
四、企业支付技巧分析	53
第八章 确定绩效工资	54
一、绩效的分类	54
二、绩效工资确定的步骤	56
三、绩效结果的表述方式	58
四、确定绩效工资的关键点	59
第九章 特殊薪酬设计	62
一、薪酬的一般模式:固定+浮动	62
二、薪酬的四种特殊模式	63
三、高度警惕出现二种薪酬模式	67

第十章 销售人员的薪酬模式	70
一、销售人员的薪酬构成	71
二、销售人员薪酬的三种基本模式及其适用	72
三、具体运用实例分析	74
第十一章 同工不同酬的风险规避	76
一、双层薪酬模式	76
二、企业降低劳动力成本常用路径	77
三、使用双层薪酬的风险	78
四、降低使用“双层薪酬模式”风险的方法	80
五、使用双层薪酬的利弊分析	81
第十二章 福利设计的奥秘	83
一、福利已经成为薪酬重要的组成部分	83
二、福利的重要性	84
三、福利设计的几个关键点	86
第十三章 福利设计中的问题	90
一、法定福利	90
二、自选福利	94
三、自选福利的缺点	96
四、自选福利的作用	96
第十四章 加薪的技巧	98
一、加薪的意义	98
二、加薪的作用	99
三、企业加薪成本过高怎么办	101
四、加薪的技巧	102

第十五章 高管年薪设计的奥秘	104
一、为什么要实行年薪制	104
二、年薪的设定结构	105
三、关注两类人员的年薪设计	106
四、年薪的设计要考虑薪酬和绩效的关系	107
五、年终考核要制订协议	109
第十六章 考核指标是把双刃剑	112
一、绩效指标设定的三种流行模式	112
二、指标制订不合理的原因分析	114
三、考核指标设定的三个区间	115
四、绩效管理的最高境界:心理契约	116
第十七章 股权激励的可行性	118
一、“金手铐”与“金色降落伞”养老	118
二、“三条腿”养老	118
三、获得企业股份养老	119
四、诚信是中国企业的立命之本	120
五、员工对企业为什么没有信心	121
六、设计股权的关键点	122
第十八章 结束语	124
一、企业家薪酬设计的四大理念	124
二、薪酬支付的关键因素	126
三、政府在薪酬管理中的作用和地位	126

第一章 “钱”途决定前途

导入案例

SAS是世界上最大的私营软件公司，公司在美国北卡罗来纳州办了一个巨大的托儿所，公司餐厅里有儿童座椅和升降座，以备父母和他们的孩子们一起就餐使用；公司还配备了游泳池、田径场、医疗设施、咨询服务，公司的室内体育馆有3.6万平方英尺，内有两个篮球场，设有健身房并开设健身班、瑜伽班，公司甚至负责清洗员工的运动服；公司支付雇员和其家属的全部保健开支，每天雇员工作时间仅为7小时，病假天数不限，且家属生病也可以请病假照料。SAS已经连续20多年保持两位数的增长，且经常名列《财富》杂志“全球最佳雇主100强”前10名的行列，雇员的替换（跳槽）率仅为4%。^①

一、研究薪酬的意义

薪酬是人力资源管理中最为重要的组成部分，员工进入企业工作，很多是奔着“钱”途而来。此“钱”途非“前”途，前途不仅仅是指金钱，金钱虽然不能代表前途的全部，但是没有“钱”途的“前”途是没有任何意义的，所以，说到前途，一定不能不说“钱”途。

所以，不管是“钱”途，还是“前”途，此二“途”乃殊“途”同归。市场经济条件下个人前途的辉煌应该同金钱收入成正比关系，绝不能说一个穷困潦倒的人前途一片光明，当年的所谓“搞原子弹的不如卖茶叶蛋”的情形永远一去不复返了，市场经济正以其旺盛的生命力显现人才的价值，而人才的价值在人力资源管理中正是通过薪酬展现的。

那么，薪酬在整个薪酬管理和人力资源管理中有多重要？如果整个人力资源管理技术是100%的话，那么薪酬管理就占50%的重要度，绩效管理占40%的重要度，剩下10%是人力资源管理的其他部分，包括招聘面试、员工培训等等。

员工进入一家企业追求的就是薪酬，因为他必须依靠这笔收入来维持家庭生活、维持孩子的教育，或许还要赡养老人，当然还有他自身的发展，所以薪酬高低对

^①资料来源：[美]Riane Eisler. 国家的真正财富：创建关怀经济学[M]. 北京：社会科学文献出版社，2009：38-39. 经过作者整理改写。

于个人以及家庭来说是举足轻重的。

但是企业愿意支付薪酬甚至是高薪的目的是为了获取绩效,也就是为了获得员工带来的利益和价值,所以不能产生绩效的员工企业是不需要的。高绩效的员工就要通过高额的薪酬来吸引和维持,并激励他们发挥更大的潜能。人力资源管理的其他技术,都是为薪酬和绩效提供支持的。

推动人力资源管理的源动力就是薪酬。如果停止支付薪酬,人力资源管理也就戛然而止,员工就会弃你而去,甚至还会与企业对簿公堂。实际上用人单位和劳动者之间的关系本质上就是因为薪酬关系而转变为债权债务关系。因此就不难理解为什么绝大部分的劳动争议是为争取薪酬等利益而引发的了,诸如拖欠工资、没有足额支付加班费、经济补偿金支付不到位、养老保险没有缴纳等等。

进一步而言,薪酬对于整个社会的进步还有着特殊的意义,日本社会学家三浦展写了一本书《阶层是会遗传的》,作者认为如今的社会已经没有阶级之分,但还存在着阶层,父母如果处在一个比较高的社会阶层,就很有可能会购买高档的住宅小区,孩子在高档的小区里面玩耍,他的伙伴也都是比较高层次的。与此同时父母也能让小孩接受比较好的教育,这样就有可能在未来让孩子获得比较好的薪酬。所以,父母比较高的社会阶层会遗传给子女,子女获得进入高层次社会阶层的可能性大大增加。美国疾病控制与防治中心的研究表明,良好关怀对于孩子们成长为有生产力的、有创造性的成人有基础作用,缺少关怀和以后的健康、社会与就业的困难具有重大的联系,参与高质量早期儿童发展计划的儿童比不参加的儿童在一生中的收入高很多。从这个角度而言,薪酬也是员工的子女未来能否进入较高的社会阶层的一个重要因素。当然如果父母的社会阶层很高,而子女的水平能力都很差,那么子女就有可能从相对较高的社会阶层跌落为较低的社会阶层。所以,阶层可能会遗传,但前提是父母本身能够跻身于比较高的社会阶层——这就需要有薪酬(或者别的资产性收入,但是绝大部分的人是依靠薪酬的)作为保障。

有一次,笔者在医院目睹一个农民工带着孩子看病,医生开了处方以后他便去付款配药,过了一会儿他就跑上来找医生要求减去一两种药品,他对医生说:“我带的钱不够,只有200元。”医生说:“你孩子的病很重,如果今天你不能借来钱,不配这些话的话,你的孩子可能会有生命危险。”农民工无可奈何,他说:“我现在只有200元,你先剔除几种药吧。”医生拿起笔划掉了两种价格比较高的药,农民工走了,当时笔者就在想:社会阶层的遗传前提是父母本身要处在比较高的社会阶层,否则他的子女连命都难保,更遑论阶层的遗传,而这种遗传也没有任何价值的。

正因为薪酬如此重要,所以员工要有能够获得较高薪酬的素质,这也就是经济

学上所谓的人力资本,员工是靠人力资本来获得薪酬的,薪酬要同员工的人力资本对价。员工的人力资本能不能得到提高,最早取决于他的家庭、父母能不能给他接受良好的教育以及其本身是否具备接受良好教育的素质。

企业则要有培养员工的心态,也即我们所谓的人力资本投资理念,让员工在企业内不断地提升人力资本,人力资本的保值、增值工作是极其重要的,也是企业与员工可持续发展的最重要的因素。

二、争取高薪的意义

薪酬一般是指通过劳动获得的对价,也就是劳动收入或者称之为职业收入,其重要性的凸显是因为调查显示当今社会绝大部分人的主要收入源自于职业收入,也就是我们所谓的薪酬。

任何人可以通过投资比如炒股票来获得收益,但极有可能被套牢;也可以去投资房地产获益,但也存在很大的风险,并且前期投资很大,需要一定的财富积累才有可能。也许还可以通过很多其他的投资途径获利,但是都不如职业收入来得稳妥,因为不管怎样,员工只要朝九晚五去上班,到了发薪日,都要给发工资。如果是明星,那就是“一人公司”了,如果是高级人才,那收入也相当可观,甚至可以远远超过经营一般企业的收入,而且职业收入的稳定性是从事创业所无法比拟的,所以我们历来就有“打工皇帝”之说。

薪酬收入是最稳定的收入,无论普通员工还是“打工皇帝”,只要按照劳动合同的约定履约,用人单位就必须定期按时支付劳动报酬,至于用人单位是亏损还是盈利,与员工无关,员工都能够获得相应的劳动报酬,而且按照《劳动合同法》的规定,合同到期终止用人单位不再续约或者用人单位解除劳动合同都要向员工支付经济补偿,相当于“青春损失费”,由此可见,职业收入成为最为稳健的收入,任何人都必须努力争取。

三、获得财富的路径

如今个人财富的获得无外乎通过以下三大路径:

(一)通过人力资本获得收益

就是指通过个人的劳动获得报酬,就是前面讨论的薪酬,薪酬是通过人力资本

获得的收益,而体育明星、演员,虽然他们的收入很高,他们也是靠特殊的人力资本赚钱的,当然普通百姓是不可能获得这么高的收入的,这就是每个人的能力有大小,不同的能力获得不同的收益,这也充分体现了“按劳取酬”的思想。通过人力资本获得的收益归根到底是个人创造的财富的再分配,个人创造的价值越高,其收益也越高,反之亦然。所以劳动力作为商品有着市场的交换价值,其价值取决于市场交换,而不是随意定价,因此如果通过政府手段强行将劳动力价格提高的话,最终的结果只能是两个:一是如果企业家生产成本过高市场难以接受的话,那企业家们只能“用脚投票”,即逃之夭夭,关门大吉;二是企业家用机器设备取代人,减少劳动力的使用。

(二)通过财务资本获得收益

通过投资获得收益,即用钱去投资再赚钱。这类收入也许收益很高,但是也存在相当大的风险,并且前期需要有一定的积累。通过投资获得收益最大的特点是稳定性差,所谓“高风险高收益”,其另一个含义即为“高风险高损失”,所以如果没有积累、没有风险承受能力的话,采用这条途径致富是行不通的。

(三)通过社会资本获得收益

社会资本是指人们在社会中构建的人际网络。通过人际网络关系来获得收益也是一条很好的途径,现实社会中的诸如公关公司等就是通过社会资本获利的机构。但是通过社会资本赚钱,不是一般人能做到的,要有相当的社会地位才有可能积累一定的人脉关系。当今社会人们很注重积累人脉关系,从而获得社会资本,比如很多企业家对于参加各种社团组织、企业家联谊沙龙等趋之若鹜,也有的花巨资去报读各类“总裁班”、EMBA 班等,也许醉翁之意不在酒而在于广泛交友。

社会资本的获得也许存在一定的偶然因素,并不是一种非常稳定的收益,而且社会资本的建立很大程度上取决于双方地位的平等,如果两者地位悬殊,要想构建社会资本恐怕也不是一件很容易的事。

四、员工进入企业的真实目的

企业家在面试时常常问求职者:“你为什么要加盟我们公司?”大部分求职者的回答是“为了谋求自身职业的更好发展”,此乃“21 世纪最大的谎言”。

其实任何员工进入企业谋求的首要目的就是:企业能够给予比较好的报酬,如果是职场新人,那就是为了获得一份报酬。试想如果一个企业什么都好,就是薪酬支付不到位,可想而知任何员工都不会愿意进入这个企业。所以当一员工说“收

人无所谓,关键是在贵公司有没有发展”,薪水很低的工作还谈什么发展?企业家们千万别相信,除非这个员工年薪已经超过300万,正在为谋求一份500万的年薪而跳槽,一个月薪才8000元或者10000元的员工讲这番话那就是自欺欺人,如果其他条件一样,员工有一份15000元月薪的工作机会的话,大部分情况下即便你这里再有好的发展机会也很难留住他——除非你还有别的诱惑力。

五、企业吸引员工的手段

我们常常在人才市场看到这样一幅场景:西门子、诺基亚、苹果、微软等公司的摊位前人头攒动,而很多不知名的企业门前门可罗雀,人才们都愿意去知名企业工作。为什么?因为人才们知道西门子公司会给出比“东门子公司”更高的报酬。在西门子、飞利浦、诺基亚等这些世界著名的企业工作,它吸引人的潜台词就是:我们是世界一流企业,所以也应当支付世界一流的工资。

反观中国的企业问题出在哪里?问题很多,最主要的就是中国企业缺少品牌!当然中国有些企业也很有名,比如很多垄断的国有企业,诸如中国电信、中石化、中石油等,因为垄断,所以收入很高,因此也非常能够吸引到人才。但上述各种现象证明了笔者的一个观点,那就是吸引人才的第一手段就是靠高薪,没有高薪是很难吸引到优秀人才的,无论何类企业概莫能外。当然吸引员工的不仅仅是高薪,还有别的,但是高薪是“1”,其余都是后面的“0”,没有前面的“1”,后面的所有的“0”都是没有任何意义的。

六、员工跳槽的原因

上海的专才管理顾问有限公司曾经做过一次大范围的调查,调查研究发现员工跳槽主要有六大诱因:

(一)谋求高薪

毫无疑问,谋求高薪一直是职场人士跳槽的第一动因,道理很简单,物质社会,人们就是为了挣钱才出来工作,越是艰苦的工作越需要高薪的支持,这在劳动经济学上被称之为“补偿性收入”,以前很多外企将高管从国外派驻中国工作,需要支付“艰苦地区工作补贴”,因为当年我们国内的工作环境、饮食、生活存在诸多不便,当然,如今没有任何补贴,很多外籍高管还不愿意走,这是因为我们国内的工作环境

大大改善的缘故。

(二)谋求高职

虽然升职就会加薪,但是,有些人更注重职位的发展。其实职位的发展,极有可能带来薪酬的增加,这是唇齿相依的关系,如果职位没有得到跃迁,薪酬就很难有大的突破。

比如一位担任很多年部门主管的人回到家,老婆跟他说:“你看别人都当经理了,就你还在当主管,太过不去了吧!”于是他果断地跳槽了,虽然很多人的能力不能当经理,但是他会因为周边的压力,为了获得一个高职位而跳槽。

上述情形也许就是“彼得原理”所描述的那种“任何人都可能被提拔到其无法胜任的岗位上”的情形,而且这种跳槽也许是对个人和用人单位都是没有任何价值的,甚至由于不胜任而成为一场“灾难”,但是环顾周遭则是极有可能发生的。

(三)解决交通不便

由于城市的扩张,上下班路途很远,成为引发员工跳槽的又一个重要原因。很多员工愿意到繁华的都市和高档的写字楼里办公,如果上班需要换乘几次车,或者住处和通勤班车距离非常远、很不方便将是导致员工跳槽的一个重要因素,毕竟一年365天刮风下雨交通问题是一个非常值得考虑的因素,也是企业福利设计过程中必须优先考虑的问题。

(四)人际关系不和

记得福特公司的老板老福特曾经说过,在一个单位最长的时间不要超过五年,第一、二年是在学习熟悉,第三、四年是在为企业奉献,第五年就该走了,因为“朋友的朋友是朋友,朋友的敌人是敌人”的缘故,鉴于政治网络已经构建,如果需要斩断这个网络,那就必须跳槽了,所以跟上司、下属、同事的关系搞僵极有可能导致员工跳槽,特别是优秀的人才往往个性很强,在一起工作难免发生矛盾。

(五)谋求特殊利益

很多人才有许多特殊的需求,比如大学老师为了解决副教授、教授职称而跳槽,有的为解决户口、住房等问题而跳槽。

(六)个人难以启齿的原因

比如遭到上司的性骚扰,或者是夫妻原在一家单位,离婚了就觉得在一起工作

尴尬等原因,其中一方就跳槽;也有的是原本是同事结果日久生情要结婚了,但公司的规定是“夫妇不得在同一家单位工作”,于是其中之一就不得不离开等等。

上述各项原因中,薪酬因素排在第一位,当年调查的统计数据占40%多,可见大多数人跳槽,是因为对薪酬的不满意。

一般来说员工在企业中获得了较多的薪酬,他会有较高的满足感和满意度,这种满足感是他感到自己得到了企业对他价值的认可。员工在企业中一个月拿两万和一个月拿两千所能感受到的老板对他的关爱程度、认可度以及他所感受到的企业对于他个人的价值的判断是完全不一样的,这些都和钱有关,对一个员工的认可,光在嘴上说而不付诸于行动是没有用的,基此可以得出结论是,留住人才主要是靠“票子”和“位子”,而这两者之间又是彼此不可分离的,所以还是那句老话:钱不是万能的,但是没有钱是万万不能的。

七、如何发现高薪企业

员工是通过什么感知企业能否支付良好薪酬的呢?根据笔者这么多年的经验,判断企业的实力,主要可以通过观察法实现。

(一)看雇主品牌

雇主品牌越来越重要,寻找品牌雇主如同寻找品牌服装一样。很多人愿意去世界著名的企业工作,就是看中雇主品牌。雇主品牌往往是通过企业的产品塑造起来的,一流的产品品牌打造出一流的雇主品牌,反之亦然,这两者之间是互为因果的。

中国企业这么多年没有创造出世界一流品牌,曾几何时,中国的一些著名品牌,如今早就销声匿迹。

在中国的最高档的百货商店里卖的都是世界一流品牌,而很多国内的一些名牌,如今的命运不是被放在百货大楼的B3层(地下车库),就是被放在百货大楼的顶层,常常在百货商店的特卖场里面出现。笔者曾经和国内的一家服装企业的老总开玩笑说,一件T恤没有品牌,价值200元,打上世界著名品牌后价格为2000元甚至更高。但是,如果打上贵公司的品牌,也许只能卖150元,这就是品牌的价值。品牌的价值是无穷尽的,而品牌在背后反映的是员工薪酬的高低,LV的包卖那么贵,我们就敢肯定这家制造世界一流皮具的企业的员工工资很高——事实也是如此。

公司 (二)看硬件设施

通过感知企业本身的环境,就会知道这个企业是什么样的。如果企业大堂都很破旧,很难想象,这个企业会支付给员工很高的报酬。笔者每次到企业去,感知一家企业的管理水平的高低只要看看他们的厕所就知道了,一家企业连厕所都管理不好,很难想像这家企业会有好的管理水准,没有好的管理必然无法支付很高的薪酬。

有一次,笔者到苏州一家著名的企业去讲课,这个企业经营得很不错,但是公司环境非常破旧,培训教室极其简陋,于是趁着午餐时间建议公司老总立即改善公司形象,第二次去的时候发现公司焕然一新,老总非常感激地说自从改善了公司形象,员工的精神面貌也改变了,员工们认为自身也必须和公司的形象相匹配,因此他深有感触地说:“公司形象很重要啊!”。

(三)看前台接待

在百货大楼奢侈品柜台的漂亮的小姐,比如卖化妆品的,她一个月的工资是6 000~10 000元,另外还加上高额的提成。当然,她们也是通过人力资本去换取的,她们的人力资本是什么,就是美貌,美貌也是一种稀缺资源,所以站在那里给你推销化妆品的漂亮小姐跟你说:“先生你知道吗?你看我的皮肤,就是擦了这种化妆品获得的。”

这是她通过天生丽质来传达一种信息,这种天生丽质也被高额的报酬所吸引。

有一个笑话,说一位顾客问柜台里的一位男服务员:“请问这个化妆品效果如何?”那位男士朝着里面一个看上去年龄更小的女孩说:“妈,你来告诉他,这个化妆品到底咋样。”

同样一家企业的前台接待代表了企业的形象,所有笔者曾经有戏言“企业的前台接待小姐的美丽程度与企业的档次成正相关”。事实如此,由于美丽也是一种稀缺资源,因此前台小姐越是美丽可人,说明企业支付的薪酬越高,而能够用高薪聘请美貌前台接待的公司也一定是颇有实力的公司,从中可以断定这是一家能够支付高薪的企业。

(四)看食堂伙食

企业的办公用品和员工的精神风貌都能够反映出薪酬的信息。如果企业的员工都穿得破破烂烂的,办公桌上放的都是老掉牙的电脑,办公设备都很陈旧,很难想象这家企业能够支付员工很高的报酬。