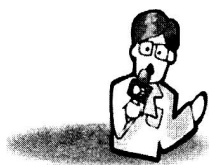


1 [让薪酬回归本来面目]

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。

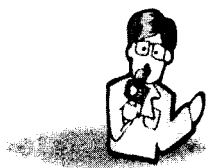
高某刚到没几天，就有几名核心员工向他递交了辞呈这并不出乎高某的意料。在决定到来的时候他已经了解到现在的公司人事管理中出了问题，自己是作为一个救火队长而被召来的。为了彻底客观地了解公司的实际情况，高某特意在自己的办公室开通了一个人事热线，并说明：公司里的任何人都可以打这个电话反映人事问题，他会认真听取并考虑，而打电话的人不用担心会有什么于己不利的事情发生。

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——钱某、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

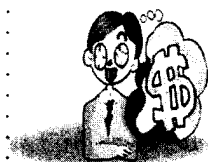
如果企业员工的薪酬和绩效考评成绩是保密的，员工无法从正式渠道得到真实的详细的信息。出于对别人薪酬及考评的兴趣，员工往往会根据一些道听途说加以猜测。这种猜测往往会高估他人的薪酬，而低估他人的绩效，从而感到薪酬的不公，对自己的薪酬产生了不满。

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、个人成长和富有价值的贡献等因素。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。

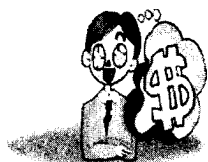
现实中往往如此。下面的资料就多少显示了其中的一些迹象。



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。

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



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

企业创造价值的大小。超出了员工本身所创造价值的薪酬支付必然会对企业造成负担和伤害，也必然应该由企业来结束这种薪酬的不合理状态的存在，正如上面案例中一样。换句话说，企业为员工支付的每一份薪酬都应该有其价值目的所在。

薪酬的价值是什么呢？配合企业的战略，实现企业的经营目标，帮助企业实现利润收入是薪酬的最终价值所在，而吸引、留住和激励适合于企业的所有员工去创造高业绩是薪酬的最直接的价值和目的。每一份薪酬都不应该偏离了其最终价值和直接价值而存在。惟有如此，企业的薪酬才更有效率，才能解决企业、员工和人事经理三方的薪酬烦恼。

设若每一份薪酬都能够创造价值，即每一份薪酬都能够紧紧依附于其最终价值和直接价值而存在。于企业而言，从成本角度，相应于价值的创造，薪酬成本已经处于了最小的状态；从投资角度，每一份薪酬支出的都得到了价值回报，薪酬投资的回报效率也能令人满意；于员工而言，在薪酬能够百分百创造价值的过程中，员工的满意度也还会是百分百，在薪酬的对立统一双方都能满意的情势下，夹缝人——人事经理也就不再左右为难。可以说，让每一份薪酬都创造价值不仅是薪酬的内在要求，也是解决薪酬方方面面问题的一剂良药。虽然每一份薪酬都有其价值所在是一个理想的状态，但这并不影响企业对理想的追求，毕竟企业可以选择为无限地向这个理想靠近而努力。

2 [有效率的薪酬从战略开始]

薪酬随企业周期而波动

企业的创立和发展是有规律性、周期性的，在企业
的不同阶段，企业有不同的发展目标和相应的战略，同
时也需要特定的人才标准。因此服务于企业发展目标，
致力于企业人才管理的企业薪酬制度也应该在企业的
不同发展阶段而有所不同，并且随着企业发展阶段的改变
而改变，这样的薪酬制度才会最有效和最有价值的。一
家公司在经历初创期、公司快速发展期和公司稳定发展
期三个阶段时，其薪酬随之改变的做法是必然和必须的，
尽管这个过程中会出现一些问题，造成一定的“阵痛”。

通常企业的发展要经过初创期、快速成长期、稳定
发展期和衰退期或萧条期，然后或者进入下一个周期或
者企业消亡。企业要根据自身所处的不同的发展阶段以
及当期的竞争战略，设计适合企业本阶段发展并能够有
效支撑其竞争战略的薪酬体系。

初创期

初创期的企业就是一个新企业的诞生过程，新成立的企业通常需要投入大量的资金进行产品和服务的生产和销售。在此阶段，产品和服务的质量一般不稳定，生产成本较高，产品的知名度较低，市场占有率低。由于企业初创，资金往往呈现净流出状态，任何不确定的风险因素都会直接或间接地转化为对投资增加的需求。此时的企业薪酬应满足以下要求：

1 薪酬具有很强的外部竞争性。

处在初创期的企业，往往急需大批优秀的生产技术人员和销售人员，但由于受外部人力资源条件的限制，要获取所需的优秀人才，通常只能从劳动力市场上招募。由于企业初创，对人才的竞争力从总体上还很弱，因而只能靠较高的薪酬水平来吸引优秀的人才。

2 淡化内部公平性。

企业初创时期，主要业务流程及组织架构尚不稳定，职位职责尚不明确，常常存在一人多职或职责交叉的现象，主导员工的往往是创业热情，而不是名誉和正式的地位。因此企业薪酬设计的重点应放在薪酬的外部竞争性上，而淡化薪酬的内部公平性。

3 薪酬刚性小。

在初创期，企业流动资金较为紧张，为了减轻企业的财务负担，本阶段的总体薪酬刚性应当小一些，即基本工资和福利所占的比重要小，而绩效奖金所占的比重要大。

此外，企业还可以向员工做出承诺或达成协议，用股权、未来收益或未来职务等长期激励的形式代替当前的稳定高薪，这样一方

面可以吸引急需的专业技术人才、管理人才和市场营销人才的加盟，另一方面也可以缓解财务上的压力。

快速成长期

在快速成长期，企业的产品和服务的销售额猛增，市场占有率大幅度提高，企业以及企业的产品和服务具有一定的品牌知名度，同时也需要大批的人才加盟，为适应企业快速成长，此时企业的薪酬要做到：

1 重视内部公平性。

由于企业规模的扩大，企业开始重视规章制度的建设，主要业务流程及组织架构也日趋稳定，企业逐渐进入规范化管理阶段。因此企业在初创时期的不规范的薪酬制度也应该改变，建立起企业适合自己的薪酬制度，例如以职位为基础的薪酬体系等。

2 强调薪酬的外部竞争性。

在此阶段，一方面新的职位不断出现，企业需要大规模招进人才以适应企业发展，另一方面企业对高素质人才的依赖更加明显。企业对优秀人才，特别是对科研、高级管理、市场营销、财务以及金融人才的需求量都大大增加，企业受外部人力资源条件的制约进一步凸现。为了获取优秀人才，特别是高级优秀人才，薪酬的外部竞争性显得格外重要。

3 薪酬构成适当增加刚性。

由于市场销售形势良好，资金流速加快，企业可能出现净资金流入的现象，现金存量较为宽裕。这时，企业一方面可以适当提高基本工资和增加福利，另一方面，由于企业正处于积极扩张状态，