

<<薪酬命门>>

图书基本信息

书名：<<薪酬命门>>

13位ISBN编号：9787512306523

10位ISBN编号：7512306520

出版时间：2010-9

出版时间：中国电力

作者：黄钰茗

页数：225

字数：148000

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## &lt;&lt;薪酬命门&gt;&gt;

## 前言

这套书关注的是“基本要素”的有效性管理“误区”。

所谓“基本要素”，即企业成长、发展必须具备的或者必须管理好的某些事项，包括企业成功经营所需要的战略导向、资源支持、生产效能、成本、团队等，这些都是事实上的关键元素。包括你手上翻阅的这本书所讨论的儿女题，也是基本要素中的一个重要构成，这些要素必须分别得到不同的、有效的管理。

所谓“误区”，是管理经常犯下的错误，是原本不应该做或不能做的事情。我们不打算重复过去的老论调，告诉你这些基本要素怎么管理。我们想告诉你的是，在基本要素的哪些关键点上你最容易犯什么样的错误，并导致管理成效的恶化，以及怎样避免这些错误的发生。

当下企业中的大多数管理者从事的都是基本要素的管理工作。但是迄今为止，管理者对于基本要素的管理意识和行为，仍然极不理想。大部分管理者甚至经营者都普遍认为基本要素是自然而然具备的。所以，他们在日复一日的管理中对基本要素的意识差距和行为懈怠，就会逐渐演化成为企业经营中潜在的、巨大的风险。

事实上，企业成长最大的挑战也许不是社会经济的动荡、政策的变迁、竞争的威胁，甚至也不是行业经济发展水平的下降，更大的可能是基本要素中隐藏的恶化——管理结构不自觉地臃肿，成本无意识地上升，资金链越来越脆弱，生产秩序逐渐变得混乱，某些过去引以为傲的能力优势逐步丧失，并危及原来的竞争地位。

当一家企业经历一段长期的相对平静之后，基本要素总是会在常规活动中出现一些意想不到的问题，并给企业的发展带来危险。

因此，只有企业的基本要素自始至终得到一贯的、指向统一而且有效的管理，企业才谈得上健康、持久的发展。

如果碰巧，企业处在一个经济前景难以确定的动荡环境下，就会变得极端脆弱而不堪一击，而我们眼下和未来都可能面临类似的环境考验。

## <<薪酬命门>>

### 内容概要

本书针对企业薪酬管理中片面看待数额高低、薪酬缺乏市场竞争力、僵硬执行缺乏关怀等多种现实情况，结合实践案例总结了十项关键原则，鲜明地指出了薪酬管理中广泛存在的误区，并提出了系统化解决的对策。

本书可以指导管理者全面深入地剖析企业薪酬管理的得与失，有效规避问题的发生，真正发挥优化企业效益的作用，从根本上提升企业的市场竞争力，对于企业领导、人力资源从业者、管理培训师等相关人员都是难得的实用读本。

## <<薪酬命门>>

### 作者简介

黄钰茗，智元集团执行总裁，中国式企业文化建设专家，企业共识竞争力研究与传播导师。开发了《同心组织》系列特训、《运营管理八项修炼》、《赢在中层》、《做一个资产型员工》、《总裁运营宝典》、《总裁同心宝典》等系列精品课程。2006年荣获“中国式企业文化建设先进

## &lt;&lt;薪酬命门&gt;&gt;

## 书籍目录

丛书序 在动荡中前行前言 薪酬管理的十项关键原则及其实践第一章 价值的谬误——薪酬高低如何论 从月底的工资单说起 成本的差异特征 危机的后遗症 不断膨胀的薪资水平 在高低之间摇摆 用什么判断薪酬高低 再议企业的价值观 一以贯之的人才战略 薪酬体系的关键要求第二章 结构性冲突——薪酬管理何以演变成组织矛盾 薪酬式压力 保障性心理难题 崩溃的先兆 极端的绩效导向 薪酬压力的局限性 结构失衡的特征 薪酬管理的中庸之道 薪酬结构的考验要素 论功行赏的作用机理第三章 等级森林——薪酬等级引发的官僚化冲突 改良的宽带制 天花板效应 媳妇熬成婆 薪酬等级政治化 被埋没的人才潜能 无所谓级别 个体的自主选择 差异来自现实成果 岗位贡献薪酬法第四章 竞争力考验——薪酬竞争力管理的双向调和 员工何以成为“跳跳糖” 薪酬的外部竞争力 内部的公正力 牢骚满腹的员工 闭着眼睛顶薪酬 人才流失的隐性成本 人才依赖的机会成本 薪酬竞争力 自然淘汰的意义第五章 脆弱的利益链——以金钱为纽带的组织困局 经济人假设 脆弱的结盟 当领导将员工视为工具 归属感丧失的表观 变化中的个体需求 多样化福利政策 工作生活的平衡管理 分享成就和收益 为员工成长提供帮助第六章 为弱者谋饭碗——企业薪酬管理的怀柔政策 纯利益原则的弊端 免死狐悲的情绪传染 一个离奇的事例 格局：领导力的新特征 给队伍稳定的安全感 照顾弱者的示范效应 为强者市碑，为弱者谋饭碗 特别关注奋进者 帮助他们改善经济收益第七章 人性化陷阱——从人性化到人治的冲突进程 人性化的认知误区 给多给少领导说了算？ 冲突是如何产生的 波动的待遇和情绪 薪酬规范的意义 规则至上 处理特殊情况 制度变更的程序法则第八章 信任危机——用体制透明化的力量提升上下共识 暗箱操作 没有暗箱，但不透明 随意承诺的灾难 对前景缺乏共识 谁为薪酬福利拍板 甩开透明化的顾虑 人热都可以了解规则 薪酬体制透明化方法第九章 节流的歧义——理清薪酬成本控制的判断标准 滚雪球的人力成本 机会的绊脚石 受压制的企业发展 考虑额外成本 总量预算控制法 与业务模式对接 清晰的成果 评价值 薪酬投入的浮动管理第十章 薪酬加减法——薪酬变革何以成为企业动荡之源 无所谓稳定 薪酬变革的考验 拍脑门的风险 考虑队伍的整体风气 别为后来人留隐患 感受发展的曲线 一些不必要的摩擦 树立标准薪酬范例后记

## &lt;&lt;薪酬命门&gt;&gt;

## 章节摘录

谈到薪酬，我们很容易就联想到工资单——这一点无论是企业所有者、管理者，还是一般员工，都是如此。

我们最容易感受到的就是那张单据的悲与喜，得与失。

在这张单据上，集结了企业很多的矛盾和冲突。

大多数时候，你甚至可以从企业和员工各自在这张单据上所反映出的情绪来衡量企业经营管理的有效性水平——它几乎可以等同于企业管理的晴雨表。

按照正常的理解，薪酬是企业人力资源管理的一个基本要素，同时也是最敏感的管理要素。

因为薪酬体现的是企业与职员的利益交互关系，过多与过少都不是合理而公正的利益交互关系，也无法持久。

所以，今天看待企业的薪酬管理，必须站在利益价值交互的基本依据上来判断，以此探讨符合企业和职员双方共同价值的薪酬管理政策。

有一种观点是显而易见的：企业的一切经营活动依赖于人，而人的能动性受到各种要素的影响，这中间薪酬就是一种强有力的要素。

但是，从财务的角度来看，薪酬同样是一种成本，甚至可能是企业主要的成本构成。

作为成本的薪酬在三种类型企业中的支出比例最明显，而且在管理需求上存在明显的差异。

这三种类型的企业分别是劳动密集型企业、创意研发类企业和服务型企业——区别于金融性质、商贸性质等人员规模化需求不高的企业，尽管金融行业的单一人才成本很高（这中间人为的因素暂不考虑），它的主要成本仍然不是人员成本，例如银行，它的主要成本一般产生于有形投入、市场和资本运作的风险成本这两大项上。

劳动密集型企业的最大特点是以人员的劳动力为主要生产要素的企业。

这方面最明显的是那些低端依附型的生产制造商。

这些企业并不具备科技创造能力，除了必要的设备投入——过去通常是以极其低廉的价格从国外购买二手设备——他们的重要成本构成就是原材料采购和日常运营中的人员成本。

在业务正常运转的情况下，这些企业的人员成本占整个成本构成1/3以上，而在业务青黄不接的时候，人员成本和相应的运营消耗成本几乎成了直接支出成本的全部。

另外一些企业，例如建筑施工企业、能源资源产出企业——最好理解的是煤炭采掘企业，尽管这些企业需要大量的设备、运输方面的投入，但除此之外，人员的薪酬成本仍是一个可观的数字。

## <<薪酬命门>>

### 编辑推荐

当我们明确了 企业运行在哪些关键点上容易陷入误区 并找出相应的对策时 企业的持续健康发展就会顺理成章 企业薪酬管理的十项关键原则 薪酬高低的依据是企业价值追求下的人才战略，背离人才战略的薪酬，无论高低都不利于企业的发展。

过高的薪酬保障会导致享乐主义蔓延，而过低的薪酬保障则会损害企业人才战略的稳定性。

尽管等级式薪酬是最常见的薪酬分层管理办法，但它也最容易演变成政治化管理体系，并滋生官僚主义。

赋予企业薪酬市场竞争力是未来产业竞争中的必然需求，现在着手操作尚为时不晚。

利益共识是基本面共识，真正有效的共识力总是存在于利益之外。

照顾弱者是管理活动的一项义务，有效履行这一义务将带给团队安全感和向心力。

大多数组织的人性化管理总是会演变为人治，表现在薪酬上就是随意性过大，结果引发冲突。

保密的薪酬政策并不能给企业的稳定带来帮助，薪酬透明化反而是更有效的管理方法。

薪酬成本控制的基本策略不是降低个人的薪酬水平，而是激发个体的价值创造。

薪酬调整需要稳妥渐进，包括减薪或加薪都应该以符合此原则的方式进行。

<<薪酬命门>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>