

职场涨薪需哪些“技术活”

贺儿/文

近日，一家全球性管理咨询公司公布的主要国家 2013 年度工资上涨率预测显示，2013 年中国的工资上涨率将达 9.5%，这不仅包括了基本薪金的提升，也包括了定期加薪。

今年三月底，山西省政府常务会议研究通过我省 2013 年最低工资标准调整方案，方案说：4 月 1 日起，我省提高最低工资标准，平均增幅为 15.2%。我省新一轮的企业涨薪大幕拉开，涨薪一时间成为职场热点话题。不过，上周记者走访省城人力资源市场发现，不少职场人士对落实涨薪心有忧虑。本期职场周，记者就此进行了走访。

探好行情高薪入职

“不管是初入职场的求职者还是准备跳槽的求职者，如果准备得到一份高薪的职业，首先要做的就是打探市场行情。”山西人才网有关负责人介绍，多到省人力资源市场、山西人才网等政府部门举办的现场、网络招聘会上求职、咨询，有助于获悉各行业基本的薪资范围，以及自己想从事的行业的薪资范围，“这样，选择相对而言的高薪岗位时，求职者心里就有了谱。”另外，也可以参考太原市 40 个工种(职位)的劳动力市场工资指导价表(网络可查)判断行业工资高低。该工资指导价表是太原市人力资源和社会保障局充分调查后发布的。

山西人才网有关负责人介绍，要

进一步了解相关岗位的详细信息，还需要寻求相关领域前辈的意见。比如，表明自己在该行业的资历，最好能真实明确地说出目前所遭遇的状况，让对方深入了解，有助于获得如何加薪的最佳建议。

他建议，做了上述工作后，不妨投寄简历，试试看自己中意的岗位是否能提供进一步面试的机会。

合法“谈判”协商涨薪

“岗位工资、绩效工资……”拿到工资条后，很多人都会核对其中的每一项数字，但很少有人会对其中的设置提出异议，因为工资一向都是领导说了算。“实际上，我省开展职工工资集体协商行动以来，全省已有一大批职工“坐上”谈判桌，与老板对等谈判，协商工资。”省总工会有关负责人介绍，“工资集体协商”是用人单位工会或职工代表与相应用人单位代表为签订集体合同进行商谈的行为，协商内容包括职工工资、福利等。通过开展工资集体协商，参与企业职工工资都有一定幅度增长，基本消除了工资连年不增长的现象。

省总工会相关负责人表示，民营企业、中小企业原先一直是推进协商制度的难点，但是近年来，省总工会推进行业(区域)集体协商工作，由行业工会或区域工会代表出面协商，与同级企业代表或者企业代表组织，就行

业内企业职工工资水平、劳动定额标准、最低工资标准等事项，开展集体协商、签订行业工资专项集体合同，使受益职工越来越多，“也就是说，私企职工也要懂得利用合法渠道，通过工会组织和老板‘谈判’涨工资。”

拿出成绩申请加薪

在企业工作，要求涨薪自然需要理由。“可以开门见山表达想要加薪的理由，尽量列举工作表现的事实，礼貌地一一陈述。”山西人才网有关负责人建议，不妨参考以下方式：我一直在尽全力完成公司的任务，尤其是在最近的一次项目合作中，为公司赢得声誉，争取了大客户。同时也发现，在竞争对手所在的公司，与我类似职位的待遇平均为 4000 元，借此机会，希望公司可以重新评估我所在岗位目前 3000 元的薪资。“谈判中，要让自己掌握随机应变的筹码，接受上司当场对你弹性调整的心理准备。”他说。

要求加薪确实是一件为难的事情。若老板不答应加薪请求，别垂头丧气、调头就走，不妨当场讨教上司还有哪些不足之处有待改进。若老板真凭实据地列举你有待改进的部分，记得谨记在心，提出改进以作为下次谈判的筹码。“即时改进是终极杀手锏。”山西人才网有关负责人介绍，当然，这个杀手锏一旦使出，往往意味着你已经有了更好的退路。否则，有可能鸡飞蛋

打。另外，如果企业没有给职工上社会保险，比如医保、养老保险等，职工可以理直气壮要求企业上保险，毕竟这也是职工收入的一部分。

要求完善各项福利

工资总额，其实还包括奖金、津贴和补贴等内容，这就是说，要涨工资还可以要求提高相关待遇。比如，住房、交通、通讯、伙食、夜班等补贴。“其中，住房、伙食补贴最值得争取。”太原市高级职业指导师刘宝华表示，在省城工作，食宿消费相对较为昂贵，如果能解决其中一样，则每月相当于涨工资数百元，“和直接涨工资相比，企业更容易接受为员工提供补贴等待遇，因为不少企业相信，这样做可以激励员工上进。”

刘宝华提醒，员工还要懂得为自己争取加班费。“加班费是法律明确规定的，员工可以名正言顺地讨要，一般来说，企业因此而给员工穿小鞋的概率较小。”他表示，员工主张自己的权利，还可能在企业内部形成一个惯例甚至制度，这相对于之前加班工资为零的情况，工资已经上涨了。

当然，职场人士还要及时关注最新的最低工资标准，并及时“提醒”企业，确保自己的工资不能低于最低工资标准。比如，4 月 1 日后，太原市城区全日制用工月最低标准将由 1125 元提高到 1290 元。

如果一个员工的思想不对，那么这个员工学历再高，能力再强，也不可能成为一个好员工。因为一个人的思维会决定一个人的行为，一个人的想法会决定一个人的做法。所以企业招聘员工最重要不是看员工的学历、年龄、经验、身高、长相，而是看这个员工是否有一个好的思想观念。

那么，什么样的思想才是好思想呢？看一个员工是否有好思想，最重要的一点就是看他是否能站在企业的角度，老板角度思考问题。如果一个员工处处能为企业着想，为老板着想，那么即使这个员工只有初中学历，也一样可以成为一个好员工。

特别是在这个浮躁的社会，大家都在急功近利追求自己的回报，有多少个人还在为对方着想啊！如果人人都强调个人的利益，而忽视团队或企业的利益，那么这个企业还能发展吗？

为什么现在很多大学生不受企业欢迎，不是企业真的不要人，而是企业害怕那些一进企业，还没有为企业立下半点功劳，就跟企业老板谈利益，谈回报的人。虽然大学生读了很多书，有知识，有文化，但是这不能足已证明大学生就很有能力，能为企业创造业绩啊。老板在没有看到你的成绩之前，凭什么给你那么高的薪资待遇呢？

一个人要成长，要成功就千万别计较得失，人生的成功不在于不在于一时。为什么有人打工一辈子，还是打工仔，而有人打工几年当上了老板。其实，影响一个人能否当老板，关键点不在于学历的高低，不在于工作时间的长短，而在于这个员工是否有老板的思维观念。一个员工看得是一个月的收获，一个经理看得是一年的收获，一个老板看得是一生的收获。一个人能看多远，决定了你能成就多少。越是计较眼前得失的人越不会成长，成功。人生的成功必须遵循因为定律。要想成功必须先沉淀，要想出气必须先受气，要想抬头必须先低头，要想出头必须先埋头，要想得到收获必须付出代价，可是大多数人却不愿意这样做，当然也就与成功无缘。

虽然这些是最基本的道理，但是往往很多员工就没有弄明白。他们一到公司上班，不是在想着如何为公司创造价值，创造财富，而是想着我这个月工资是多少，多久放假，几点下班等等。如果一个员工以一个打工仔的思维方式在应付工作，那么这个员工学历再高，工作时间再长也不见得会有多少出息。因为老板不欣赏打工者思想的员工，对于一个不关心企业利益，不控制企业成本，不提高企业效益，不承担企业责任，不关心企业前景的员工，那么你是没有晋升机会的。所以好员工必须有好思想，你需要用老板的思维方式从事你的工作。

同样的道理，即使你是一个低学历的新员工，如果你以主人的心态思考问题，随时为老板出谋划策，排忧解难，那么有一天企业有什么好的发展机会，老板第一个想到的就是你。因为人都是相互帮助的，越是老板着想的员工越能得到老板的重用，越是自私自利的员工越得不到老板的认可或提拔。多劳多得，少劳少得，不劳不得，舍不得，得不到，这是最基本的做人道理。然而，有太多的员工就是做不到，他们一天到晚就是在工作计较，在报酬上比较。总认为全公司人都占便宜，就是他吃亏，所以这种员工工作不愿意付出，不愿意贡献，他们害怕自己的付出得不到回报。可是，越不付出越没有回报，越没有回报，他越不想付出。恶性循环的结果就是自己最后被企业淘汰，被市场淘汰。

因此，今天的求职者，他们之所以失业，不是他们能力不行，而是思想不对。

员工根本没有站在老板的角度考虑问题，老板凭什么要你呢？因为企业不会去做慈善，他们没有养你的义务。一个新员工，虽然他的学历很高，在没有为企业创造业绩前，你凭什么要高薪啊！你不承担责任，凭什么要老板给你发无责任底薪啊！如果你对自己的目标都没有信心完成，老板又怎么放心用你呢？这就是很多大学生找不到工作，老板招不到员工的原因。大学生要求老板先付出，再工作。老板要求员工先创造价值，再支付报酬。

当然，根据市场经济的原理，老板的做法是对的。可是有太多的员工就是不讲道理，因为他们根本不想对结果负责任，所以导致老板不敢用。因为老板是需要对客户的结果负责任。如果客户对结果不满意，他们是老板要付款。可是，员工可以对结果不负责任，却找老板要工资。如果企业招聘一群不负责任的员工，那么不仅企业不会发展，甚至会拖垮企业，所以老板宁可缺人也不敢随便招人。这就是现在一边用工荒，一边求求职难的原因。因为老板和员工的思想不一样，他们必须对客户负责任，否则企业无法生存。

怎么招个有思想的好员工

民营企业绩效管理的主要障碍

张正平/文

在企业高层中，往往存在两种认识，一是理想主义——认为通过绩效管理，所有人员的工作热情和积极性就可以调动起来；二是片面的想法——认为绩效管理只是 HR 部门的事情。

实际上，企业能否打造一支高效率的员工队伍不是单靠绩效管理一个手段也并非单靠人力资源一个部门可以实现的，这需要公司有一个完整的营销体系和配套资源来保证。如果企业老板没有这方面的认知与准备，而作为公司绩效管理的职能部门——HR 部门又不能与老板进行有效沟通与说服，尽力取得老板的支持，让老板正确理解绩效管理的内涵，绩效管理难见成效是必然的。

公司目标、部门目标与个人目标不能良好结合

由于绩效管理是以企业战略为导向的管理体系，因此在企业的经营与管理过程中，企业目标能否有效分解为部门目标，部门目标能否有效分解为个人目标，同时企业目标及分解后的部门目标与个人目标是否协调一致，直接关系到绩效管理实施的执行力度与效果。譬如：某企业的战略目标是要争做农药行业的第一品牌，公司从生产工艺与设备、办公环境、规划与管理体系应该说都是向行业一流的标准靠近的，但员工的薪资水平却始终停留在国内二三流企业的水平，甚至连一些小企业的员工待遇都不到，试问这样的企业实行绩效管理如何有效？

考核指标不合理

考核指标难以量化，要么没有标准，要么标准过多，难以执行。一些企业甚至专门聘请咨询公司做绩效管理手册，成效不一，有一些咨询公司设计出来的考核指标存在过于繁琐、以及不科学、不合理、不严谨等问题，企业在实际运用过程中发生越考核越乱、越考核矛盾越突出的现象。

一般来讲，考核指标不合理主要表现在四个方面：一是指标过高，员工觉得完成的几率很低，干脆放弃；二是指标过低，很容易就可以实现，起不到激励的作用；三是指

标有冲突，使得工作很难开展，如在农药行业销售旺季同时考核销量与资金周转率等；四是指标一刀切导致考核缺乏公正性，我们可以从两个方面来看这个问题：

不同区域考核指针一刀切：全国一盘棋，这种方式表面上看是对大家一视同仁，其实是最不科学的。中国市场经济地域辽阔，南北东西经济、文化、消费习惯等都有很大的差异，采用统一的考核指针必然导致区域之间的不公平，影响销售人员的积极性。

同一区域的不同市场考核指标一刀切：同样道理，在企业里，人力资源部门与销售管理部门进行的是第一层面的考核，而覆盖面更广，影响更大的往往是对第二层面、第三层面的考核，即企业基层员工的考核；这就需要作为公司第一层面的区域市场对所属员工进行富有成效的考核，而同样沿袭公司全国一盘棋的考核方式在区域内实施必然导致考核无力。

不管是不同区域还是同一区域的不同市场，实际上都存在市场基础不一样、销售模式不同等诸多差异，企业销售部门与人力资源部门对其软硬指针都不能采用一刀切的考核模式。

重结果 轻过程

大部分民营企业尤其是处于创业阶段的民企往往对销售人员采用结果导向的考核方式，很多民企老板在例行的营销会议上都会说这句话：“我不管你你是怎么做的，我要的是最终结果！”因此，一些企业在特定阶段对销售财务指标进行统计，再与初期制订的目标进行对比，依据最终结果对销售人员盖棺定论。

这种重结果、轻过程的绩效管理方式导致了两个主要的弊端：一是销售人员为了完成财务指标，彰显业绩，往往只重眼前利益，不顾以后的发展，这就造就了整个企业的短视行为，销售业绩刚开始总是很高，由于市场资源与政策资源的过度透支，业绩开始慢慢下滑，最终不可挽回；另一方面，由于不重视关键业务过程，使得员工的行为方式千差万别，没有统一性和约束性，工作水平也仅靠个人发挥，公司缺乏整体引导与过程管控，最终使得企业的市场运作不可控，员工素质也得不到提升。

非业绩驱动的感性考核

纵观我国民营企业的核心管理层，基本上属于任人唯亲的家族管理模式，用亲人为了稳定，用贤人为了发展，只要这两者能良性配合也不失为民企用人哲学，该模式没有绝对的好坏之分，从创业伊始企业核心成员形成的做事风格与做人观念逐步形成了民企特有的价值观和企业文化，能否认同这种价值观和文化成为企业老板评价员工的标尺，事实上也就意味着能否适应企业主的做事风格与为人准则成为员工能否获得认同的关键要素，在此基础上才是员工个人能力与业绩的考核。

因此，在这样的环境下，人力资源部门的管理职能往往变成以老板或关键管理层意识形态为导向的畸形管理，企业出现三类人：

优秀的人，即认同企业文化、适应老板与管理层风格且业绩突出；亲信及贴心的人，即与老板或管理层关系好，能力多少有点的，但并不是重要因素；得不到认同的人，业绩也好，不好也罢，总之不能适应管理层风格。

我们来看，这种非业绩驱动的感性考核给企业带来了什么样的危害呢？优秀的人总是少的，这部分人才成为公司的稀缺资源理所当然得以重用。接下来我们再看，一些深得老板宠信的权术之辈占据着中层甚至相当关键的管理岗位，而那些一心做事，业绩不错但由于缺乏上层沟通或个人风格与领导风格迥异使其最终得不到管理层的认可的人，最终要么变得消极工作要么离职走人。由于企业内缺乏任人唯贤、唯才是举的用人机制，非业绩驱动的感性考核造成公司人力资源的浪费与流失。

考核系统不够完善

很多企业都存在这样一个怪异的现象：公司定了一套考核系统，而在一个阶段的考核结束后却发现原来好的员工并没有因此变的更优秀，而不好的员工也没有向好的方向发展，这是为什么？究竟怎么做才能有效呢？追根溯源，除了上述讲到的几点之外，企业还应该考虑是否存在以下问题：

考核方式是否单一？很多人以为设计几张考核表就可以了。事实上绝大多数的民营企业采用

的也都是单一的层级考核方式，即上一级对下一级实施考核，将考核结果填表上交公司人力资源部门。这就犹如我们用照相机拍摄一个物品，从一个角度看到的总是不全面的，而企业单一的考核方式一方面助长了层级间的沟通壁垒与官僚气息，另一方面使得被考核人投机取巧，谁考核我我就表现给谁看！更严重的甚至形成组织内的小团体、小帮派！

考核是否及时？小李进公司之初，怀着一腔热血与理想，想好好做出一番成绩，在职位、收入与个人价值上得到提升。可没有想到的是，到公司两个多月，发现公司人才结构良莠不齐，组织体系与管理相对涣散，加上其直接上级处处压制他这个新进员工，虽然自己做了一些卓有成效的工作但却得不到上级与部门主管的认同，于是难免产生几分失落，他尝试着找人力部门谈过一次话，但却被一句“你刚来，多做多学”给打了回去，在随后的日子里，上司与公司主管也没有主动找他谈话，小李对自己是否应该继续留下来也产生了疑虑……

上面这个案例是一个典型的对员工缺乏及时有效的跟踪考核从而造成员工心态失衡甚至离职而去的现象，这样的现象在民企中并不少见，一边老板天天喊“人才难觅”，另一边员工却感叹“英雄无用武之地！”

考核结果是否得到充分利用？绩效管理体系中很重要的就是对绩效考核结果的运用，理论上讲应该用于人员培训、职能定位、岗位调整、薪酬改善等方面，但实际上大部分中国企业人力资源管理体系薄弱，使得绩效考核结果仅仅与薪酬调整挂钩，而这种做法把改善管理双方关系的初衷变成管理双方形成敌对的情绪。

考核完了，人力资源部门与各管理层做了些什么呢？是简单的奖惩吗？发发奖金、扣扣奖金或是调薪调职？什么样的人可以晋升？什么样的人该转岗？什么样的人需要培训？哪些人应该加大授权力度？什么样的人应该给予淘汰等等这些考核结果与管理行为不能有效嫁接决定了考核成效的高低。另外，考核结果虽然都建立了档案，但有没有把这些考核结果按照年度、季度、月度关联起来，形成针对每个员工连续的动态的考核体系从而最大化的发挥考核结果的效用。



制图/胡运梅