

<<吹口哨的黄牛>>

图书基本信息

书名：<<吹口哨的黄牛>>

13位ISBN编号：9787806007778

10位ISBN编号：7806007776

出版时间：2003-8

出版时间：京华

作者：姜定维等著

页数：199

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>

<<吹口哨的黄牛>>

内容概要

上小学的时候，看了一个叫《三个和尚》的动画片。讲的是庙里有一个和尚的时候，和尚可以自己担水喝，后来，庙里又来了一个和尚，两个和尚经过协商后，共同挑水喝，谁也不吃亏；当庙里又来了一个和尚后，三个和尚由于无法解决挑水的问题，结果谁也不去，大家都没有水喝。当时看了这个故事也没有什么感触，只是哈哈一笑，认为和尚很笨，如果每人负责一天不就解决了吗？

参加工作以来，在外资、民营、国营企业中都工作过，后来又加入顾问公司，为各种各样的企业提供咨询服务，发现每个企业，每个团体都会面临三个和尚所面临的问题。其复杂程度更是有过之而无不及，远远不是“一个和尚负责一天”这么简单。

每次去企业咨询的时候，我们都会对员工访谈。在访谈中我们发现，很多员工都会对企业的薪酬不满。即有对绝对量的不满--薪酬的高低；也有对相对量的不满--员工与员工之间的比较、企业与企业薪酬水平。

由于这些不满的存在，导致了非常多的隔阂、低效率。仔细分析发现这些不满主要是由两个方面的问题而产生的：企业的薪酬体系不合理。我们知道，薪酬体系是非常复杂的，要设计出适合企业的薪酬体系，要系统的考虑公平、绩效、工作模式等诸多问题，需要与企业文化、战略相互结合与适应，还需要考虑长期与短期等诸多因素，而不能只是简单的考虑一个或者几个问题。

缺乏系统的思想，薪酬体系很难让员工满意，让企业获得更好的业绩。

另外一个问题是员工对薪酬不了解。很多人认为薪酬体系是HR工作者的事情，所以很多员工对薪酬原理不关心。如果员工普遍有这样的心态，就无法把个人发展与企业发展结合起来，无法设计自己的个人职业生涯规划。

正是由于这两个问题，而导致了这些员工对薪酬的不满，进而影响了企业的整体绩效。在我们咨询的过程中，看到很多企业为此付出了沉重的代价。因此，我们产生了把自己的经历、自己的思考总结出来想法，希望能写一本能够为企业薪酬设计提供指引，使企业在薪酬设计中明确需要注意的问题的书；能够让员工能够明白薪酬设计的原理，把个人发展与企业发展结合起来的书。

于是着手写这本关于薪酬的书，本书的成书过程是很艰苦的，经过了若干个不眠夜，终于完成了本书。

正是因为上述的期望，所以本书不是一本关于薪酬的操作手册，希望能够从理念、原理层次对读者有借鉴。

在本书的写作过程中，得到了很多朋友的帮助，周围的很多朋友为我们提供了很多真实的案例，让我们的书能够更加贴近与现实，特在此感谢。最后，还要感谢我们的家人是他们为我们的创作提供了动力，没有他们的支持，我们是很难完成本书的写作的。

另外，由于时间紧迫，本书难免有不完善的地方，欢迎广大的读者指正，我们一定会虚心接受。简单介绍 姜定维先生，深资管理顾问，擅长于人力资源管理和战略规划；为各种规模和行业的企业提供过全面的人力资源咨询服务。

姜先生根据多年的专业工作经验，创新出一套符合中国实际的人力资源管理工具。蔡巍先生，具多年专业经验的深资管理顾问，擅长于人力资源管理和规范化管理；为各种规模和行业的企业提供过全面的人力资源咨询服务。

2002年12月与姜定维先生合著《奔跑的蜈蚣--如何以考核促进成长》，该书一再重印，多次列入畅销书排行榜，对提高中国企业管理水平做出了贡献。

水藏玺先生，大型化工企业人力资源管理者，多次参与管理咨询项目，为企业建设了一套完善的

<<吹口哨的黄牛>>

人力资源管理体系。

<<吹口哨的黄牛>>

书籍目录

- 第一章 为什么总是吃不饱——薪酬的困惑
- 第二章 内部分配不公平怎么办？——岗位价值分析
- 第三章 要经常补渔网——岗位价值评估中的一些问题
- 第四章 别处比我们拿得多！——薪酬的外部公平问题
- 第五章 能力不同怎么办？——薪酬与能力
- 第六章 干好干坏能一样？！——绩效与薪酬
- 第七章 如何发奖金？——绩效薪酬管理的重要问题
- 第八章 不干活还发工资？——薪酬与战略
- 第九章 为什么涨工资了还不快乐？——薪酬与文化
- 第十章 生搬硬套可不行——薪酬与管理模式
- 第十一章 降也难，涨也难——薪酬设计与管理的系统性问题
- 第十二章 薪酬究竟怎么设计？——我们的薪酬观

<<吹口哨的黄牛>>

媒体关注与评论

虎不倒毙，武二郎焉能成好汉？

读《吹口哨的黄牛--如何以薪酬留住人才》有感 苗挺 如今，老虎已列入重点保护的名册，非法打虎就是罪人。

但全球华人几乎家喻户晓的梁山好汉武松武二郎，却就是因打虎而成名扬名的。

一部《武松打虎》，故事脍炙人口，戏曲百演不厌。

话说有个戏班子，演《武松打虎》极有名气。

那武松长得高大魁梧，英俊帅气，身姿如燕，腾跃如风，功夫甚是厉害，三拳两脚就把张牙舞爪的老虎打得没了气息。

此时，台下便会掌声雷动，喝彩如潮。

眼见得人气旺盛，钱包儿鼓胀，戏班子老板自然喜在心头，于是百般宠爱武松。

海报扬名，谢幕亮相，更不消说开会表彰，薪水倍增，还有红包多加几份。

武松占尽风光，老虎气愤起来，心理很不平衡。

这天，参加有领导和贵客光临的电视转播大型晚会演出。

只见锣鼓阵阵，乐声紧急，武松使出浑身解数，把那拳脚功夫展现得令人眼花缭乱。

末了，刚劲潇洒的最后三拳下去，老虎就该软绵绵平展展地倒毙于地。

全场观众期待着这个高潮到来，武二郎攒足了劲儿要来个精彩亮相，躲在边幕后观察领导和贵客表情的老板，乐滋滋地准备迎接振奋人心的热烈。

不料，那倒地的老虎却既不平展又不软绵，腰板一挺，居然蹦了起来，还威风凛凛地大吼几声，把武松吓得目瞪口呆，一屁股瘫在了老虎爪下。

…… 埋头苦干的黄牛吹着口哨干活，是因为它的心情愉快，对自己的待遇满意； 而气愤暴躁的老虎让演出砸锅让武二郎出洋相，就是因为它的心情不愉快，对自己的待遇不满意。

当然，戏班子事后开总结会，不同意见还是争得沸沸扬扬，面红耳赤。

支持老虎的一方认为，待遇不公自然激起民愤。

没有老虎辛辛苦苦配合，这出戏凭什么演得精彩，老板又靠什么大把抓钱？

虎不倒毙，武二郎焉能成好汉？

老虎是不能露脸的无名英雄，那罪难道是好受的吗？

且不说，捂着一张厚虎皮，臭汗满身；单是那平展软绵往地下一摔，没有三、五年功夫便摔不出个水平。

万一武松失手，头上屁股上货真价实挨几下，不见血也得起疙瘩，泪花儿直往肚里流……如此等等。

总之，功劳都算到武松名下，红包都加到武松头上，不公平。

造反有理！

支持武松的一方认为，武松是主角，是演好这出戏的关键。

老虎想跟人家平起平坐，实在是不知天高地厚。

武松那魁梧英俊的帅哥相，那身手不凡的功夫，那刚健嘹亮的嗓门儿，你有吗？

武二哥的岗位，你能上得了吗，武二哥的技能，你能拿得出来吗，武二哥的演出绩效，你能达得到吗……？

总之，老虎在要紧场合的大庭广众之下砸了全戏班的招牌，缺德。

该罚！

于是，老虎大怒：从今起罢工！

看你武松打空气能不能当好汉。

于是，武松也大怒：罢工就罢工。

离开我武二郎，看你老虎还能值几个钱。

结果，人心大乱，戏班散摊，难题儿最终砸住了老板--这个戏班子的领导者，薪酬设计者和实际操作者。

他当然希望武松和老虎都能精神抖擞地上台，满面春风地下台；台上是配合默契的伙伴，台下是

<<吹口哨的黄牛>>

知心亲密的朋友。

让这出《武松打虎》永远成为戏中经典。

那么，他就再不能像原来那样一身轻松，自以为是，由着自己的感觉和好恶加薪酬、塞红包、表彰奖励，胡胡涂涂而且随心所欲地当老板了。

他必须认真而仔细地学习、研究：怎样才能把人才留住、用好，让他们愉快地各尽所能？

又怎样才能让自己的团队永远目标一致且生气勃勃？

薪酬的功能是什么？

岗位、技能、绩效等几种工资模式各有什么特点，又如何结合实际灵活运用？

分配不公平怎么办，如何解决岗位价值评价中的一些问题？

能力不同怎么办，薪酬与能力的关系如何处置？

老虎和武松各强调自己的价值，怎么既能让他们满意自己的待遇，又能以团队目标为重相互理解配合？

薪酬不能完全解决问题，又该如何发挥文化调整人际关系的功能？

……延展开来，问号无穷无尽，难题纷繁复杂，真正是令人头痛。

老板抓耳挠腮，一筹莫展，不晓得该如何入手。

这时，《吹口哨的黄牛——以薪酬留住人才》适时地来到了我们面前。

在已经进入市场经济而新旧体制还在激烈磨擦的现在，成千上万的单位，由于现代人力资源管理体制，包括岗位体系、绩效体系和激励体系还没有建立或不够完善，由于薪酬不合理而引起的矛盾处处可见；这些矛盾产生的消极怠工，相互扯皮，混日子及人才流失现象比比皆是，由此造成的政治经济社会损失难以数计。

如果能有更多的人来了解、研究并在实际中逐步解开这些疙瘩，让更多的黄牛愉快地吹起口哨干活，那该是多么伟大的功绩呵！

薪酬与能力、绩效之间的矛盾 文/大熊 磨房里有一头驴和一头骡子，每天在一起拉磨。

虽然骡子力气大，但是磨房地方太小，骡子有力气也施展不开，所以它们每天磨出的面粉量都差不多。

时间长了，驴对主人和骡子开始有怨气。

它认为主人不公平，明明它和骡子干一样的活，只是因为骡子吃得多，每天分配到的草料比自己多一倍。

驴子这么想着，干活也不那么卖力气，磨出的面粉越来越少。

于是有一天，主人带着骡子和驴驮着面粉去赶集。

去集市的路很远，要翻过两座山。

走到第一座山的半山腰，驴已经累得气喘吁吁了。

主人把驴背上的面粉卸下一袋放在骡子身上。

又走了一段，快到山顶时，驴干脆走不动了。

主人就把驴背上所有的东西都放在了骡子的背上。

骡子转过头对驴说：“现在你终于知道为什么我比你吃的多了吧。”

这是《吹口哨的黄牛——如何以薪酬留住人才》中的一个例子。

书里把寓言故事和案例结合起来，看起来有点儿像文化快餐，在众多严肃的偏理论化的管理书籍中显得独辟蹊径、生动易懂。

这个寓言的本质说的是薪酬与能力、薪酬与绩效之间的矛盾。

驴和骡子从事同样的工作，在拉磨的时候，它们的成绩其实是不分伯仲的。

只有在爬山时，骡子才显示出它的优势。

这就向企业的管理者们提出了一个问题——企业要不要为闲置不用的能力付费？

每个人在职业发展历程中都离不开薪酬问题，从参加工作开始，它就始终贯穿于我们的职业生涯当中。

刚刚毕业的几个大学生应聘到一家公司，经过数月的实习，被分配到了不同的部门，然后工资的差异就显现出来了。

<<吹口哨的黄牛>>

得到少的，从不服气、怨天尤人，到消极怠工、采取种种手段求得心理平衡，怎么改善这种状况是摆在眼前亟待解决的问题。

几年后，有人做了部门头目，开始受到下属之间薪酬的困扰。最常见的是奖金的分配，还有相同职位的员工，因为学历、能力不同，该怎样制订薪酬。这两个问题看起来挺简单，实际操作中却非常复杂。

当有人终于做到公司的高层管理人士时，就会不得不为如何留住对公司最有用的人才而操心了，如何激励自己的员工，为公司未来的发展打下良好的人力基础，是考验现代管理者是否具有前瞻性的一项重要内容。

薪酬设计是个复杂的系统工程，需要考虑很多因素。不但要综合内外部的公平性，还要考察能力与绩效、企业发展战略、企业文化、工作模式等诸多要素，以及要素之间的互相制约和互相联系。

缺失了任何一部分，都会像盖楼缺少了一堵承重墙一样，即使盖起来，出问题都是迟早的事情。

这样庞大而复杂的理论对于非专业人士来说，很容易叫人望而生畏，深入浅出地了解一些基本的薪酬原理，对于管理者或普通员工，都颇有益处。

激励的力量 我们知道，绩效考核的英文是performance appraisal，词中的performance指的是一种行为方面的表现，即能够从外在的言行或者数据指标来观察表现员工的能力，笼统地称为绩效。这也就要求，管理者必须设计一套合理的评价系统，把员工的努力量化到他们的实际所得上，这是一门对管理者要求很高的艺术。

企业的战略、企业文化、内部公平、外部公平、素质、绩效等几个问题，都会对薪酬产生影响，如何系统的考虑这几个问题，尤其是在这几个因素之间出现矛盾的时候，怎样在这些因素中间找到平衡点，对于设计出合理的薪酬体系非常重要。

忽视、回避其中的任何一个问题，都难以设计出合理的、科学的薪酬体系。

分配问题如果解决不好，工作积极性肯定受挫，甚至导致员工的背离，问题严重的甚至会影响企业的发展。

而薪酬设计有效的企业，员工受到很好的激励，为企业的发展不懈地努力，真正作到吹着"口哨"愉快的工作。

这就是 满意 = 绩效，众多个人的满意加总，企业的绩效就自然而然的浮现了，在《吹口哨的黄牛--以薪酬留住人才》一书中，作者以其独到的观点，敏锐的视角，幽默的语言和生动的举例全方位的阐述了这一问题并提出了很好的解决方法。

狮群中认为受到了不公平待遇的狮子黯然出走了，它认真的捕猎没有为它带来应得的报酬，年龄的弱势反而使它食不果腹，于是，它只有选择离开这个集体；而辛苦的黄牛仍旧在烈日下努力的劳作着，因为它知道，每一滴汗都会变成收工后丰盛的食物。

一头狮子走了，或许不会带来狮群过多的困扰，分配到的食物只是减少小小的一份，但是，你想没想过，心理失衡的并不仅仅是这一个，当垂头丧气的狩猎者们一个一个离开以后，挨饿的就是公狮子们了。

反之，众多黄牛的努力，换来的是农民一个个丰收。

你看，这就是激励的力量。

企业实行薪酬管理的流程我们都很清楚：确定适合本企业的薪酬管理战略--设计薪酬制度--运行--达到薪酬激励的目的。

这几个阶段，各有各的难点，各有各的不同，作者都做了精辟的阐述，佐以趣味的案例，令人回味无穷。

确定适合本企业的薪酬管理战略首先是一项难题，作者从四个方面阐述了这一问题，关于绩效，关于能力和价值观，关于责任，关于人才市场价值。

这几个方面很难兼顾，内部公平性和外部公平性常常是矛盾的，所以，作者从不同角度详细阐述了这一问题，认为在选择薪酬战略的时候，不但要注意这四个方向，而且要注重几个原则，注重几个平衡，只有在注重薪酬原则的前提下设计出的薪酬，才是支撑企业发展的薪酬体系，才可能在让员工即能够努力工作，又能够愉快工作，让勤劳的黄牛更加努力的工作，让出走的狮子回到集体的怀抱。

<<吹口哨的黄牛>>

读这本书，让人茅塞顿开。

薪酬设计的要点，在于“对内具有公平性，对外具有竞争力”，要让员工感受到自己所做的每一份努力在企业中都是得到了回报的，而且这份回报似乎比外界的企业更富有吸引力，同时，人力资源部门还要促使老板、管理者和员工建立起经常性的关于薪酬管理的沟通，促进他们之间的相互信任。总之，沟通、参与与信任会显著影响员工对薪酬管理的看法，从而提高对薪酬管理的满意度。员工的满意度提高了，我们的也就有了一个大的基数，绩效的提高也就更快。

薪酬原则也是薪酬制度必须考虑和清楚的重要问题，作者认为，薪酬原则主要有三个：公平，激励以及平衡。

在公平的一般情况下寻找差距，在一般与差距的互动中达到一种平衡，是薪酬管理所追寻的一种境界。

出走的狮子正是因为没有得到公平，劳作的黄牛觉得它的劳动是富有意义的，辛苦的程度决定了回报的差距，每头黄牛对于这个差距都是心甘情愿接受的，农民的管理在某种意义上实现了所谓的平衡，应该说是成功的尝试。

成功的管理者所做的不仅仅是留住员工，更要通过薪酬导向建立鲜明的企业文化和工作文化，引爆员工内在的潜力。

只有这样，我们的目标： $\text{满意} = \text{绩效}$ ，才能得到真正的实现。

管理是科学，更是一门艺术，人力资源管理是管理人的艺术，是运用最科学的手段，更灵活的制度调动人的情感和积极性的艺术，无论什么样的企业要发展都离不开人的创造力和积极性，因此企业一定要重视对员工的激励，根据实际情况，综合运用多种激励机制，把激励的手段和目的结合起来，改变思维模式，真正建立起适应企业特色、时代特点和员工需求的开放的激励体系，使企业在激烈的市场竞争中立于不败。

通过读这本书，你会切身体会到薪酬管理的不易，感受到作者睿智的思索，把这些思维的精华为你所用吧，让出走的狮子重新感受到自己的集体可以给它发挥最大作用的余地对于它的付出给予令它满意的回报；让耕作的黄牛一直抱着努力就会有收获的信念，为它的辛劳得到令它满意的酬劳。

大家的满意最终会把你的企业绩效抬上一个大的台阶！

还记得奔跑的那只蜈蚣吗？

你率领着你的员工，正好像蜈蚣率领着它几十只步调不一的脚，在这个充满竞争，弱肉强食的世界里，努力带着沉重的身躯向前奔跑，在那里，作者告诉你如何奔跑，那么，这本书里，他会告诉你，怎样才能跑得最快！

$\text{满意} = \text{绩效}$ ，如果你想获得更大的成功，那么来吧，让我们一起来完成这个完美的等式！

<<吹口哨的黄牛>>

编辑推荐

在已经进入市场经济而新旧体制还在激烈磨擦的现在，成千上万的单位，由于现代人力资源管理体制，包括岗位体系、绩效体系和激励体系还没有建立或不够完善，由于薪酬不合理而引起的矛盾处处可见；这些矛盾产生的消极怠工，相互扯皮，混日子及人才流失现象比比皆是，由此造成的政治经济社会损失难以数计。

如果能有更多的人来了解、研究并在实际中逐步解开这些疙瘩，让更多的黄牛愉快地吹起口哨干活，那该是多么伟大的功绩呵！

<<吹口哨的黄牛>>

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>