



REN H E S H I Y I

2018

第2期 (总第44期)



HEYEE Human Resource Management Consulting Co., Ltd

合易人力资源管理咨询



焦点·前瞻

- 公司业绩下滑，员工却说不涨薪就走人
你还沉得住气吗？
- 以薪酬激励撬动组织自发的减员增效
- 薪酬，要保密吗？

实践·案例

- 一边是成本控制， 一边是加薪期望
薪酬总额预算到底应该怎么做
- 留人从薪与心做起

博客·分享

- 大军师司马懿都选择“爬”向成功，
2018年“乌龟流”当道

经典·解读

- 读三国学管理系列之 1
——战略是用来执行的吗？

公司网址：<http://www.heyeehrm.com> 点击可访问



目 录

卷首语

薪酬预算：节？超？2

焦点·前瞻

公司业绩下滑，员工却说不涨薪就走人，你还沉得住气吗？3

以薪酬激励撬动组织自发的减员增效.....6

薪酬，要保密吗？8

实践·案例

一边是成本控制，一边是加薪期望，薪酬总额预算到底应该怎么做 11

工人岗位经常变化，如何计算工资奖金并有效激励？ 14

员工都在翘首期盼调薪了 HR 们你准备好了吗？ 16

留人从薪与心做起.....20

什么是个税，怎么计算怎么缴？23

博客·分享

大军师司马懿都选择“爬”向成功, 2018 年“乌龟流”当道26

经典·解读

读三国学管理系列之 1——战略是用来执行的吗？29



薪酬预算：节？超？

合易咨询顾问 王亚平

本期内刊的主题是薪酬激励，结合我们的咨询案例精心组织了一组操作性非常强的文章，相信对企业从业者有很好的参考和借鉴作用。

说到薪酬，我突然想起一位集团公司董事长给我说过的一段话：王老师，你们和各部门根据市场预测数据、公司经营目标数据及外部薪酬市场数据进行薪酬总量预算测算即可，我不在意薪酬总量的绝对值，而在于薪酬总量能撬动公司多大业务量。我们设计的薪酬方案通过后，董事长对我们项目组和企业的中高层人员说：希望我们设计的所有薪酬预算全部花完并且最好连超额奖励预算也全部花完，不然看似节省了薪酬预算实际是牺牲了企业更大的业绩目标。听了董事长的话，除了有俞伯牙遇钟子期的感觉外，更多的是震撼和责任。

对企业而言，追求的不是薪酬预算绝对值的高低，而是薪酬预算带来的业绩产出的多少，单纯的绝对值没有任何意义；追求的不是薪酬的数字，而是薪酬背后的机制，比如增人不增资减人不减资设计带来的编制可控和自动控编，比如薪酬水平对核心关键人才的吸引和保留，比如薪酬与业绩联动机制带来的激励作用，比如薪酬与职业发展联动机制带来的人才自我成长等。

薪酬预算完成后，对企业而言，除了关注薪酬发放的合规性外，更多的关注的不是预算的节约而是关注分析哪部分预算没有花完、原因是什么，通过分析找到制约业务发展的瓶颈并进行改进；更多的需要动用所有人力资源的模块确保企业业绩目标的达成。

所以，归根到底，薪酬本质上是企业核心价值观、企业哲学在人力资源领域的重要体现。文化是一切薪酬背后的内涵和灵魂支柱。薪酬是企业激励导向的风向标，是企业人才吸引和配置的仪表盘。■



公司业绩下滑，员工却说不涨薪就走人，你还沉得住气吗？

合易咨询顾问 王凯

企业的生产经营活动受到国家政策、行业发展规律、市场环境等多方面的影响，业绩的起伏是很正常的，但是当企业业绩出现持续下滑，不得不收紧各项成本的情况下，很多人却沉不住气了。

老板或总经理的内心 OS：公司的效益这么差，短期内也没有回暖的迹象，好员工就应该有与公司同甘共苦的自觉，大家都过一段时间的苦日子吧！

人资经理的内心 OS：公司效益这么差，老板让降低人工成本，可是哪个部门的工资我也不敢随便动啊！动谁谁愿意啊！搞不好把人都给动走了，责任不还得我来担！

各部门负责人的内心 OS：公司效益不好，又不全是我们部门的责任，凭什么降低我们部门的费用，还要压缩工资，我下面这几个人哪个好说话的？得罪了谁都不行，得罪了他们活都压到我身上，我哪干的过来呀！

员工的内心 OS：公司效益不好，和我们员工有什么关系！我们干一天活拿一天的钱，少给一分都不行！



面对这样的情况，人资部门既要控制人工成本，又要保证部分比较关键的员工收入不降低，甚至为了保留住个别关键员工，还要通过提薪来稳定军心，可以说是陷入两难境地啊。此时可以采取以下策略：

1、借助企业业绩不好的整体环境，重新进行岗位定编，平时工作量不是很高的岗位，果断进行编制的压缩。企业业绩不好是说服各部门进行编制压缩的一个有利时机，此时各部门的配合度会高于平时。编制的压缩必然会带来人员的减少，对于精简掉的这部分人员，可以通过待岗培训，或调整到比较艰苦岗位的方式进行暂时的处理。很多人一看企业效益不好，调整后的岗位工作又比较辛苦，就会主动离职另谋出路了。即使主动离职的人比较好，也可以选择入职时间短、理赔成本低的人员进行裁剪，虽然短期内付出了裁员成本，从长期来看必定是降低总成本的。



2、配合编制的压缩，对各部门实行部门薪酬总额控制。给各部门按照现有人数核定薪酬总额，总额实行增人不增资、减人不减资的原则，鼓励各部门自行压缩编制。部门内出现人员减少，工资总额不降低或只降低一部分，人均收入必然上升，这种做法使得在企业业绩不好，拨付的薪资总额降低的情况下，能保证个人收入的稳定。减人情况下，工资总额可以采取只减基本工资或岗位工资，保留绩效工资和奖金的做法，对部门和公司都有利。

上述两种策略实行后，企业就有空间进行薪酬的上调了。此时的上调不太可能是整体上调，而是部分上调，如：

1、只针对公司内的部分关键人才提薪，关键人才比例不要超过 20%-30%。关键人才指公司生产、研发、技术、质量一线的技术人员、现场管理人员。中高层管理人员可以酌情考虑，一般建议在公司业绩下滑时，管理人员应与公司共进退，此时管理人员涨薪，很可能引发员工的吐槽和负面情绪。





2、只上调薪酬结构中的浮动部分，而非固定部分。浮动部分包括绩效工资、提成、计件（计时）工资、项目奖、专项奖等。提成、计件等计提标准的上调，可以采取分段上调的方式，即与上一年度基本持平时，可维持原标准或略有上调，超出上一年度时，上调幅度加大。绩效工资、奖金等在上调标准的同时，可设置与公司业绩的关联，关联比例可以根据岗位性质有所差异，销售、采购、生产、服务等岗位比例可以略大，行政后勤岗位比例可以略小。

3、将原核算在年终奖的预算额度，调整至日常发放的薪酬结构中，提高平时到手的收入水平。取消年终奖或将年终奖的核算与业绩目标的达成关联起来。这里所说的业绩目标并非公司的年度目标，年度目标可能是随业绩下滑的趋势而逐年降低的，应该是公司的一个理想目标，或者是前三年实际业绩的平均值。按照当年实际业绩与理想目标对比的百分比，确定年终奖的发放比例，未达到理想目标的70%或80%时，年终奖为0。通过这种方式激励公司从上到下都关注理想目标，推动公司业绩回暖。■



以薪酬激励撬动组织自发的减员增效

合易咨询顾问 王凯

HR 们都有这样的压力：每个部门的定编到底定多少才是合理的？定编的理论、方法、工具有不少，HR 们参照执行所核定出来的编制似乎在现实应用中总是或松或紧，不是那么的准确。因此当企业提出要减员增效时，到底哪些部门有减员空间？如何减了员不降效？

其实定编这个事是个没有标准答案的课题，同样一个部门，在不同管理者的带领下，由于用人理念和方法不同，所需要的人员数量会有差异；配置不同能力和资历的员工，所需要的人员数量也会有差异；职能职责的些许变化，也会造成员工数量上的需求差异；所以只要是在某个时点上，按照科学的方法核定的编制就是合理的。



企业要想减员增效，只需要在基本合理的编制基础上进行人员的缩减即可。但是这话是说着容易做着难，和任何部门谈减员，都会告诉你：“编制是你们核定的，凭什么让我们减？我们现在又没有超编，已经是全员满负荷的状态，怎么减？”直接的、强制性的减员举措对企业来说是伤筋动骨、劳民伤财的，因此企业需要采取迂回策略，曲线救国。

实例 1：某焦炭生产分厂以薪酬总额核定推动减员增效

2013 年合易咨询在帮助某焦化集团开展组织设计、绩效薪酬设计时，也遇到了编制核定的难题。集团的要求是减员增效，生产分厂的意愿是人多好干活，所以在核定过程中就产生了矛盾和冲突。集团虽然派驻了专家组配合项目组的工作开展，但是专家组的人对分厂具体事务的熟悉程度不足，所提出的意见在分厂缺乏权威性，难以服众。因此合易项目组在整个定编过程中，一方面采取设备定编、岗位定编的方式，一方面分析生产工艺流程，进行岗位精简，当然这项工作的开展遇到了诸多阻碍，要么不是很配合，要么不提供真实信息。

在此情况下，为了将减员增效工作尽快地推进实施，合易项目组提出了编制核定与薪酬总量核定同步进行的思路，按照现有人数核定薪酬总量，增员不增薪、减员不减薪。因编制的增加会造成薪酬总额的缺口，各部门增员的需求不再那么强烈，同时因减员不影响薪酬总额的核定，反而会形成薪酬总额的差额，而这个差额是部门内部可以自行分配的，各部门反而开始认真思考如何更加合理的进行内部分工，以尽可能的减少人员使用。因此此方案执行



1年后,当合易项目组受命重新进行编制核定时,该厂的实际人员已经比原有人员减少了10%。

实例 2: 某传媒公司以工作定价推动减员增效

某糖酒类传媒公司以期刊、行业网站为主要载体,开展业务的运营。面对着电子媒介的兴起和自媒体的冲击,公司业务下滑明显。在寻求转型再创业机会的同时,公司必须先做好减员增效工作,以期渡过难关。但是公司长期以来并非市场化运作,人员关系错综复杂,很难通过待岗、辞退等方式进行直接的减员。好在公司期刊编排业务的性质比较特殊,每个月总的工作量是基本平衡的,工作内容也是相差不大,而且很多工作都有市场价值可以参考,因此公司决定对出版部门采用工作定价方式,严格控制薪酬总额,同时提高个别真正出活的骨干的收入,迫使部分出工不出力的人员主动离职。

工作的定价步骤大体如下:

首先是将期刊发行的月度成本均价进行统计分析,去除印制、发行等成本后便是期刊编排的人工成本。再将管理人员的工资和编排人员的基本工资去掉,余额便是可用于工资定价的总额。

其次是对期刊编排的所有工作进行拆分,拆分到具体的工作任务,诸如撰稿、拍摄、排版等,并根据工作任务的重要程度、难易程度进行排序和工作量的测算。



再次就是对各项工作任务进行定价。先根据总任务量及工资总额,计算单个任务的均价。然后在均价基础上,根据工作任务排序,及参考市场价值中各项任务的价格差,分别核定不同工作任务的基础单价。并在基础单价的基础上,按照任务的差异、完成质量等给出具体的实施单价。以撰稿为例:

撰稿基础单价	广告软文	专题评述	原创小品
300 元/篇	100 元/篇	500 元/篇	200 元/篇
3000 字左右	客户提供素材, 不超过 2000 字	5000 字左右	1000 字左右

工作定价法的实行,使单位中原有的冗余人员没有了浑水摸鱼的空间,你要么努力工作,要么只拿基本工资。另外所有工作任务的付费均以是否被采用为前提,因此对工作质量的提升也起到了很好的促进作用。

上述两个实例都是依托薪酬激励的手段,达到了减员增效的目的,同时也能起到提高骨干员工收入、鼓励多劳多得的效果,值得推广借鉴。■

薪酬，要保密吗？

合易咨询顾问 史俊仙

“薪酬”在很多企业都是一个“禁令”的话题，在薪酬制度中，薪酬保密也有严格的规定，有的公司甚至还要求员工在薪酬保密条款的制度表格上签字确认。可见，在很多公司薪酬保密是非常敏感的，要求也是非常严格的。那到底薪酬，要保密吗？



首先来看看，企业为什么会实行薪酬保密制度呢？

（1） 避免员工之间互相比较和攀比，造成内部矛盾和冲突

在薪酬设计中，虽然也遵循了一定的公平性原则，但是真正完全公平是不可能的。因为有些岗位的工作结果是无法做到准确衡量的，所以薪酬也无法做到真正客观的公平合理。那如果薪酬公开透明的话，员工之间势必会相互比较，都会存在心里不平衡的现象，很容易造成内部矛盾，影响公司的发展和稳定。通过薪酬保密，可以在一定程度上避免这种互相比较带来的矛盾和争端。

（2） 可以灵活的运用薪酬体系来达到一定的目的

在很多企业，有时为了引进一些稀缺或者高端人才，都需要打破薪酬体系，给这些人才定的工资待遇很高。这些人的薪酬水平有时会比自己的上级主管高，如果被自己的上级主管知道，往往会引起心理不平衡，影响团队管理。另外很多企业都缺乏公平科学的薪酬体系，很多时候，新来的员工的工资都是靠与老板的谈判确定的，有的员工谈判能力高，工资定的也就高，谈判能力低，工资就低。老板可以灵活的控制薪酬定位，尽可能降低薪酬成本。



(3) 薪酬保密，在一定程度上保护员工的权益

很多时候，员工是需要进行薪酬保密的，如果你的工资比部门其他同岗位员工普遍高，会造成其他同事对你的排挤，影响团队人际关系。又例如你的工资是整个部门里最低的，员工也不希望让其他人知道，造成个人的负担，因此，薪酬保密，在一定程度上也是保护员工的个人权益。



虽然密薪制给企业和员工带来一定的好处，但是也存在一些弊端，例如：密薪制在一定程度上是对公平分配的违背，在进行奖金分配或者薪酬定位时，都可能是企业的少数几个高管确定，在一定程度上违背了公平性；密薪制一旦被员工发现工资待遇的不公平性，造成的后果可能更严重，有可能会引发离职潮；有可能另外降低了薪酬的激励作用，密薪制，让员工不了解高的绩效带来的高的报酬，或者能力的提升能够带来收入的提升，在一定程度上降低了薪酬的激励作用。

那如何合理的运用密薪制呢？

(1) 对公司的薪酬管理体系进行适度的宣贯

对公司的薪酬管理体系进行宣贯，让员工了解公司制定薪酬的基本原则，让员工能够了解到公司的薪酬制度是基于岗位、能力、绩效多方面进行决定的。所以每个人都具有一定的差异性。另外通过薪酬管理体系的宣贯，让员工树立起正确的薪酬观念，也要让员工正确地认识到“薪酬保密”的重要性和必要性，从主观上打消员工对工资攀比的思想和获知他人工资的兴趣。

(2) 完善与薪酬管理体系配套的绩效管理体系、任职资格体系和职业发展规划等

完善薪酬管理体系配套的其他体系，让员工能够明确怎样才能通过绩效、能力的提升获得薪酬的提高。让员工能够看到通过自己的努力未来的薪酬提升空间和职业发展路径。如果员工能够看到未来薪酬提升的空间，通过绩效、职业发展提升员工的积极性，让员工的关注点都集中在绩效和能力上，而不仅仅是工资上。

(3) 可以采用更加灵活的方式，进行薪酬一定程度的公开



工资透明化不是说非要把每个人拿多少钱列个清单，实现的形式可以灵活多样。比如说，有的公司给出了工资计算公式，还有公司则是公布一条基准线，让员工来自行比对。或者可以对业绩奖金部分进行公开或者排名，也能对员工绩效提升起到一定的激励作用。总而言之，这些方法都促进了工资透明，都能让员工从工资中找到工作的动力。



总之，薪酬的保密与否，都有其利弊，关键要结合企业的现状和企业文化选择适合企业的薪酬管理体系。并建立起与薪酬管理体系配套体系，能在合理运用薪酬管理的基础上，达到对员工激励的最佳效果。■

一边是成本控制，一边是加薪期望

薪酬总额预算到底应该怎么做

合易咨询顾问 王凯

每年年底年初的时候，各公司都需要做预算，其中关于薪酬的预算就由人力资源部门来做。人力资源部门在做预算时，往往会面对两难境地：一边是企业要求进行成本控制，财务部门通常会提出成本降低百分之多少的预算目标；另一边是员工的加薪期望，各个部门都在提报加薪申请，不少人的态度是很明确的，不给加薪就走人。在这种情况下，薪酬的预算到底应该怎么做呢？



薪酬预算实际上就是薪酬总量的预算，预算的目的是确定下一年度薪酬总额的额度。为了应对上面提到的两难境地，我们需要给薪酬预算的编制提供足够细致的前提条件和理由，因此我们需要分析企业内部的实际情况，下面几种情况是会对薪酬总额的多少产生直接影响的：

1) 在公司有新增业务的情况下，需要先将新增业务所带来的增员成本预算进去。增员所需的薪酬要按照公司薪酬体系中的岗位工资标准及增员人数进行测算，如果是新增岗位，还并未明确具体的岗位等级和工资标准，也可以直接用增员人数×人均薪酬测算，计算人均的时候可以按照层级、按照岗位序列分别计算，这样计算出来的增员薪酬总额更切合实际。这里所讲的新增业务包括了新添置设备、新设置部门、新成立分子公司等多种情况。当然有新增就有可能有削减，同样削减业务的情况也需要提前考虑进去。

2) 在现在整个企业用人都强调减员增效的前提下，我们的企业肯定也要追求减员增效。合易有些客户企业在业务并没有下滑的情况下，也直接提出 10%减员的目标，就是要提高每



个人的工作效率，进而推动整个公司效率的提升。减员 10%必然会带来薪酬总额的减少，减少部分的预算可以参照上面新增业务的思路去测算。那为了鼓励大家减员，企业是可以不降工资的，即增员不增薪、减员不减薪，但是减员所带来社保、福利等方面支出的减少是需要提前测算出来，并在总额中扣除的。

3) 即便企业没有新增业务，也没有减员计划，人力资源部也要考虑岗位的升级需要、员工的个人发展需要，以及提升薪酬激励有效性的需要等等。比方说企业为了给员工提供多通道的发展路径，对各岗位实行技术等级管理，各岗位人员的晋级同时也会带来薪酬的增长。再比方说企业调整薪酬结构，加大了浮动比例，也有可能在公司销售目标增长的前提下，薪酬总额同步增长。这些都是我们做总额预算时需要提前考虑到的，也是在薪酬总额中预留加薪余地的充分理由。



上面这些情况都考虑好后，我们再来说一说薪酬总额预算的具体思路，有以下几种：

1、在上一年度薪酬总额基础上，按照一定的增幅确定。也就是： $\text{本年度薪酬总额} = \text{上一年度薪酬总额} \times (1 + X\%)$ ，X 就是增幅。增幅的高低可以根据公司效益的情况，下一年度业绩预测以及外部市场薪酬整体涨幅情况来决定。公司效益的好坏是既定的，下一年度业绩预测通过公司对下一年度的经营计划就可以看出来，外部市场薪酬涨幅可以参考当地的薪酬水平指导线。举例来说，公司今年效益不错，预测下一年度销售收入增长 10%，当地的薪酬指导线给出的增幅是 6%–12%，那么企业的薪酬涨幅就可以控制在 6%–10% 之间。这个方法其实就是我一开始提到的，很多企业都采用的做法，只是在此方法基础上，需要全面考虑我在上面所提到的几种情况，另外增幅确定也要综合考虑内外部因素。

2、用人工费用比来预算。 $\text{人工费用比} = \text{薪酬总额} / \text{销售收入}$ ，人工费用比核定的情况下，下一年度的薪酬总额就可以用下一年度销售收入来倒推，也就是 $\text{薪酬总额} = \text{销售收入} \times \text{人工费用比}$ 。不过这种方式只适用于那些业务稳定的偏制造型的企业，销售收入也可以用生产产值



来代替，产值通常是用不变价来计算的，受市场变化的影响会略小一些。

示例：套薪工资年度预算表

职等	月收入	人数	薪资预计	法定福利 (社保、公积金)	总薪酬
1	1,040	347	4,691,440	1,221,038	5,912,478
2	1,500	122	2,379,000	909,191	3,288,191
3	2,040	47	1,246,440	453,840	1,700,280
4	2,680	42	1,463,280	532,002	1,995,282
5	3,200	21	873,600	317,369	1,190,969
6	3,800	5	247,000	92,028	339,028
7	6,400	11	915,200	287,429	1,202,629
8	7,400	7	673,400	187,110	860,510
9	12,738	4	662,400	157,711	820,111
10	19,200	1	249,600	39,788	289,388
合计		607	13,401,360	4,197,506	17,598,866

备注：以 13 个月工资为预算标准。

大鱼号/合易人力资源

3、用人均收入与定编来预算。薪酬总额=下一年度人均收入×总定编，下一年度人均收入可以是在上一年度人均收入基础上按照一定的涨幅来确定，总定编要根据公司对下一年度业务的总体规划来核定。这种方式下，公司自下而上对编制都是非常敏感的，在实际操作中，各部门要求增编的情况是非常普遍的，主动减编的几乎不可能有，所以想要减员的企业千万不要用这种方式，减员的难度会很大。

4、最复杂的情况就是公司全面调整薪酬体系，重新开展岗位盘点，根据下一年度业务规划进行组织结构、岗位设置、定编的调整。在此基础上进行岗位价值评估，确定岗位等级及各岗位对应的工资标准，以及配套的奖金、津贴、福利等相关规定。按照新的薪酬福利标准，对每一个员工进行新一年收入的测算，空编岗位就按照岗位标准测算，汇总形成下一年度的薪酬总额。这种方式通常是公司面对重大的业务调整，或者是管理升级，或者是公司的薪酬体系多年未变，已经不适应业务发展需要了，像我们做的项目基本上都是这类情况。

在企业内，只要涉及到薪酬，就是很敏感的话题，所以人力资源部进行薪酬的预算时一定要慎重，尤其是集团化的公司，对下属公司进行薪酬总额的预算和核算时，更是要找对方法，才能提高下属公司的能动性和积极性。■

工人岗位经常变化，如何计算工资奖金并有效激励？

合易咨询顾问 于令春

订单品种多、数量小，生产换线频繁，如何控制好人工成本又能有效激励员工？

工人岗位不固定，今天干这，明天干那，怎样确定岗位工资？又依据什么计算奖金？……

某小型汽车配件制造企业，产品种类多达几十种，客户订单数量小、批次多，导致生产换线频繁。产品从原材料到成品有十几道工序，个人产量受前后工序制约，无法实行个人计件；而且工人岗位不固定，经常变换工位。这种情况下，如何通过薪酬体系的设计体现工人技能差异和工作成果差别，从而对员工起到真正激励作用呢？

原来企业的薪酬制度，对工人实行的是统一的岗位工资，另加每月车间产量奖，员工平均分配。这种薪酬分配形式导致员工不愿做繁重、复杂和技能要求高的工作，也没有提升个人技能的意愿。



我们进驻企业后，结合生产特点，为其重新设计了薪酬体系。考虑到产品不适合个人计件，我们建议实行车间计件制，工人工资由岗位工资、绩效奖金、特殊岗位补贴组成。

首先看岗位工资的确定。不同的岗位作出的贡献、对人的要求不同，岗位工资也应有差别。可是如果工人的岗位不固定，怎么确定岗位工资呢？我们首先通过岗位价值评估为车间每个岗位打分，将得分最低的岗位定系数为 1，再根据各岗位不同得分（岗位价值）确定了不同的岗位系数。比如确定岗位 A 系数为 1、岗位 B 系数为 1.2、岗位 C 系数为 0.8。实施时根据工人每天实际工作岗位记录对应系数，月底汇总相加计算出每个工人的日平均系数，按日均系数×月工资基数即算出其岗位工资，再根据出勤计算实际值。这样就解决了工人干活挑肥拣瘦的问题，以差异化的薪酬分配引导大家去做重活、累活和复杂的工作，并愿意提高



技能以承担重要的工作。

生产作业类岗位绩效工资等级表

生产作业职级		薪等	6级	7级	8级	9级	10级	级差	等比
			1级	2级	3级	4级	5级		
监理 班组 长	高级	A	1440	1560	1680	1800	1920	60	约 20%
			840	960	1080	1200	1320		
	普通	B	1200	1300	1400	1500	1600	50	
			700	800	900	1000	1100		
作业员		A4	1050	1070	1090	1110	1130	20	约 20%
			950	970	990	1010	1030		
		A3	850	870	890	910	930	20	
			750	770	790	810	830		
		A2	650	670	690	710	730	20	
			550	570	590	610	630		
A1	450	470	490	510	530	20			
	350	370	390	410	430				
备注									

注：表中的数据为模拟数据，仅供参考

再来看如何计算个人绩效奖金。流水线作业个人无法计件，我们根据产量设计了车间集体奖金，然后在车间内部进行二次分配。为适应多品种频繁切换生产的特点，同时鼓励员工提高生产效率，对每一种产品确定了日基准产量，完成日基准产量只发放岗位工资，无奖金；而基准产量之上部分设计奖金标准。比如产品 A 日基准产量为 150 件，对超出基准产量部分计算奖金，月底累加各种产品奖金计算出车间应发总奖金。在对员工进行二次分配时，根据每个工人的日均系数不同，结合考勤计算出每个人应得的奖金，这样就充分体现了个人工作价值的差异。

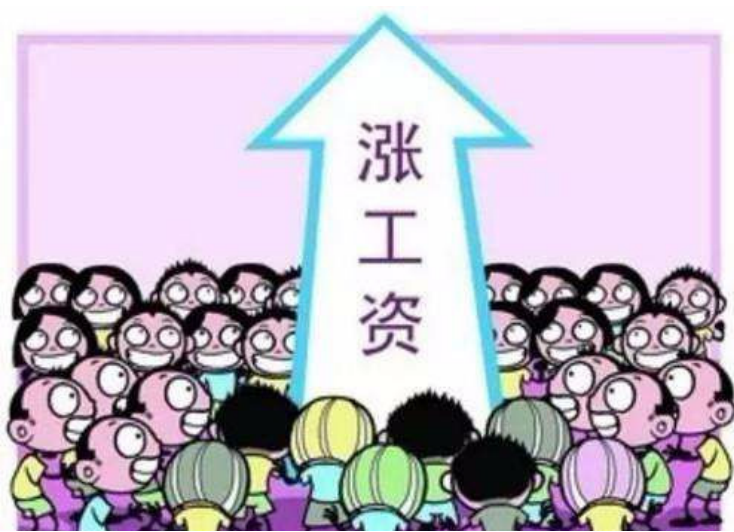
对于生产线工人来说，只要工资奖金的计算能够体现出个人劳动付出，并且在与其他人比较时是公平合理的，就会起到很好的激励作用。■

员工都在翘首期盼调薪了 HR 们你准备好了吗？

合易咨询顾问 李胜平

年前年后，HR 们又要忙碌起来了，各种年度计划、预算、总结等等都要着手，那么最让员工关注的可能就是调薪等与薪酬相关的事情了。虽然说薪酬已经不是吸引、留住员工的唯一法宝，比如晋升空间、公司平台等都是吸引、留住员工的重要因素，但是薪酬作为工作报酬的重要部分还是至关重要的。鉴于此，合易咨询作为资深的咨询机构，或许可以在年度调薪这方面给你一些参考建议。

年度调薪针对不同的企业要采取不同的调薪策略。比如，企业发展效益很好，比去年有明显的增长或者近三年一直保持稳步增长，那么建议你采用领先型的薪酬调整策略，这样才能吸引同行业的高端优秀人才的加入也能保留现有优秀人员，反之则采取跟随型或者滞后型的薪酬策略，当然也可以根据企业的实际经营情况采取混合型的薪酬



调整策略，这里就不再对这几种策略做阐述，百度等搜索后都会有详细的答案，本文重点阐述如何制定年度调薪方案并执行，年度调薪方案又该包含但不限于哪些内容呢？薪酬调整执行时又该注意哪些关键点呢？接下来本文将一一阐述。

一、 如何制定薪酬调整方案

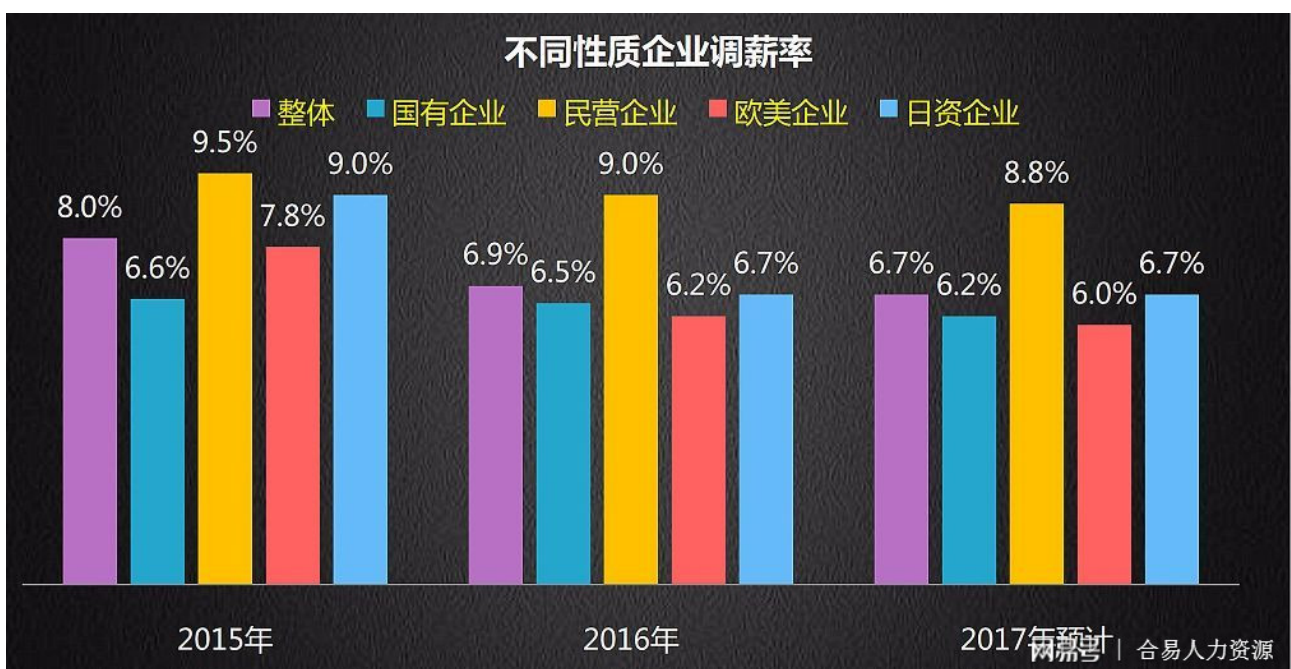
1、首先要明确公司的薪酬调整策略，比如是领先型还是跟随型还是其它等，这个时候就需要做对外的薪酬调查，比如同行业的薪酬水平、市场的薪酬竞争水平等，对内收集当年度的经营业绩数据，比对公司的业绩完成情况，同时可能的话对前两年的数据也做收集并比对，通过对内外相关数据的收集、分析和对比，确定公司采取何种薪酬策略，并同时确定公司的薪酬在市场上的分位点。

2、薪酬策略等确定后，就需要确定薪酬调整的总额，也就是薪酬调整总量。薪酬总量如何确定呢？根据第一条的数据调研和分析，同时考虑公司下一年度的经营情况和人力情况。原则调薪幅度在 5%-25%，当然具体的调薪比例要根据你的调研和数据来确定，不过对大多数民企来说老板的指导意见应该也是关键决定因素之一。



3、薪酬总量确定后，接下来就是薪酬的分配问题了，怎么分配呢？是老板拍脑袋分配吗？当然不是，原则上一般都是参照公司的月度考核和年度考核综合考虑，月度考核和年度考核的占比可以根据员工的不同层级有所不同。对于没有月度考评的公司来说分配就有一定的难度，建议如下操作：对公司全体员工做一个年度考评（设计一个年度考评表，考评大概 3-5 个关键指标），根据年度考核确定调整比例，比如根据考评结果对员工分 ABCD 四级，并针对 4 级分别设定不同的调薪比例，可以根据公司实际情况强制分布 4 级的人员占比，确定这个调薪比例的时候要在总量控制下。

4、最后最好做一下薪酬测算，不管是薪酬总量还是薪酬分配之后，最好都要进行简单的薪酬测算，测算的好处就是可以发现制定过程中可能出现的偏差，并且及时纠偏，真正做到公平、公正的调薪，同时也保证调薪总量在人力成本的可控范围。



当然在以上步骤中，每一步可能都会有所反复，经过多次讨论和修订，所以建议薪酬调整方案要提前准备，至少要从进入 12 月份以后就开始计划并展开数据收集和调研等。

二、薪酬调整方案应该包含但不限于以下内容

- 1、薪酬调整的范围和目的要明确，比如是全员调薪还是部分员工调薪，并分别说明理由；
- 2、调薪的幅度、总量要明确（尤其总量的来源要明确，这个方案是要报上层审批的，如果没有足够的理由，我想领导很难做出判断，这个时候薪酬收集的数据和调研的分析列表等可以作为附件呈报）；
- 3、薪酬的分配方法要明确，这里在第一部分中有阐述，就不再说明。
- 4、薪酬调整的执行时间要明确，因为很多企业的薪酬调整并不是 1 月份就会完成，有的是以春节为时间节点，所以既然是年度调薪，那么最好是以年度为准，也就是说如果薪酬调整方案是 2 月份审批完成的，但是最好也从 1 月份开始执行并补发调整部分的薪酬。
- 5、薪酬调整方案中同时也要注明薪酬调整职责分工，这样便于方案审批后的后续执行工作，比如人力资源负责制定薪酬调整方案，但各部门要配合提供相关方案制定的数据和支持，同时方案执行过程中以人力资源部门以配合、指导和监督执行为主，各部门负责人和关键部门的主管要全程参与。

三、薪酬调整方案制定及执行的注意事项



- 1、薪酬方案的制定一定要做前期调研和数据收集，这是方案执行成功的关键因素，并且要保证数据的真实性，尽可能的从多个渠道收集数据，并对数据进行比对、验证，根据数据

确定公司的调薪幅度、比例等。

2、**总量确定要合理**，反复测算和验证，体现出行业竞争力，吸引、保留优秀人才，同时也要考虑企业的承担问题。

3、**薪酬调整幅度和占比要慎重考虑**，要根据贡献度、工作难易、考核结果等多方面，重点要考虑优秀员工的调薪幅度和占比，调薪一个很重要的目的就是为了保留优秀员工，防止跳槽，同时也是为了激励员工的工作积极性，所以一定要做到公平、公正、合理，至少在员工看来是这样的。



4、在整个方案制定和执行过程中，除了要多征询公司领导层、部门领导的意见外，还要多征询关键部门主管和核心技术人员等的意见，尤其是在分配环节中牵扯到每个员工的薪酬调整幅度、不同层级人员占比和不同考核等级人员占比时。

5、各部门负责人和关键部门主管要积极配合人资部门完成人员评估工作，同时要对薪酬调整幅度、不同层级人员占比等提出建设性意见，人资部门要反复沟通并论证这些建议。

6、**要确保与每个员工沟通薪酬调整的结果**，人资和部门领导可以分工完成对不同层级人员的沟通，切记不要让调薪这件愉快的事变成员工的哀声怨道。

7、**建立薪酬调整反馈邮箱**，给予员工反馈和发表个人意见的权利，对于确实存在不公的情况，人资部门在调查后要做出适当处理。■

留人从薪与心做起

合易咨询顾问 田光照

很多 HR 及企业高层都为如何挽留员工殚精竭虑；担心年前年后或金九银十时，重要岗位的人离职或出现大量的离职潮。有什么办法可以让员工不离职么？老马说过类似这样的话：“员工离职，要么薪没给够；要么心受委屈了！”老马的话简单粗暴但直指事物本质。所以企业留人，要从薪与心做起！



大胆谈“薪”才能不伤感情：不谈钱的劳资关系都是耍流氓

从薪上说，不同需求层次都需要相匹配的薪酬。现在，企业员工的个人价值多数会以金钱来进行自我衡量。而这个衡量会延伸至需求层次理论的多个层次。

首先对于入职不久的人，他/她必需得养活自己，吃、穿、住、行等等，是生存的需求。

对于入职三年以上的人，结婚买房是他/她不得不面临的一个问题，这种介于生理与安全的需求，迫使他在薪酬上有更高的追求，比如至少不能低于贷款的月供吧。

对核心骨干员工来说，已经度过了初入职时对于职业生涯上的看重，并且还没有到公司高层那种对于自我实现的强烈需求。更多的在社交与尊重的需求上。与朋友们一起玩，大家谈起工资，有没有自豪感，如果没有，至少不至于太差吧。企业给予的工资与自我的贡献是否成正比，自己的价值是否被认可，被尊重等等。

对高层更是这样，必须有匹配的薪酬、匹配的待遇（比如配车、配股甚至配房及其他中长期激励措施等等）。



定薪，本质上是企业愿意给与员工心理预期的博弈。差异小或者为正数，员工离职的可能性将降低；负数，且差异大并且与市场上薪酬有明显得差异，员工离职的可能性将会放大。

从企业角度讲，那就以最小的人工成本换取最大的员工价值。这个人工成本要与劳动市场水平比较，而且必须以动态的眼光来看（员工三年前和三年后创造的价值能一样么？招聘付出的成本及替换者创造的价值一样么？）。这样将愿意在现有员工上付出的成本与替换成本、替换可能性做个测算，哪种企业获益更大。



这只是一个简单、理性的测算。其中环节可能更复杂。

以利相交，利尽则散；以心相交，情谊弥坚

从心上说，要创造员工实现自我价值的环境。包括管理风格、文化氛围、上下级关系、同事关系等等。

谷歌、腾讯等为什么要营造宽容的工作环境，工作场所甚至堪比休闲场地。就是为了更员工待着更舒心，让大脑更放松，从而涌向更多更靓的点子。



一个压抑的工作环境留不住充满活力与激情的员工，因为待着不舒服。一个一言堂式的管理风格下，留不住思路活跃、创新的想法不断涌现的员工，因为思想总被批判。所以企业要向哪个方向发展，企业要打造什么样的组织，要吸引什么样的人。必须首先营造与之相

匹配的企业文化，并将这种企业文化贯彻到企业运行中的方方面面。

有研究表明，真实的离职原因，糟糕的上下级关系或同事关系成为比薪酬占比更重的因素。所以留人更要从心与心的交流开始。各级管理者作为职场的过来人更是要研究每一代人的特点，提炼与每一代人沟通的技巧。不要用管 70 后的思维去管 80 后甚至 90 后，更不要用管 80 后的思维去管即将进入职场的 00 后。时代的进步要求每一代管理者也要与时俱进，随着社会进步步伐的加快，对管理者的要求也越来越高。



从人口红利结束，人才趋向紧缺开始，劳动力市场的供求关系将逐渐发生转变。从人才满足企方需求到企方要适应才方的特性。企业留人，大战正在拉开。薪与心都做到位，将会在此次大战中获得胜利。■

什么是个税，怎么计算怎么缴？

合易咨询顾问 于泉

随着近年来经济的发展，越来越多的工薪族也开始缴纳个人所得税了，但很多人对于个人所得税目前的缴纳方式和缴纳比例还存有一些疑问，近期看到了很多人都在提这方面的问题，所以，本人在这里写一篇文章，聊聊这个个人所得税。

个人所得税的起源，主要是为了调节公民整体的财富收入差距，理论上讲，赚得越多的人，在其获得收入的时候，需要交纳的个人所得税越多，上缴的税款主要是用于社会公益发展，提高社会的幸福指数。

中国的个税发历程，可以追述到民国时期，只不过那个时候征税的税种叫做薪给报酬所得税，新中国成立后，也设立了个人所得税的税种，名称同民国时期相同，但是由于当时中国老百姓赚的钱也不多，所以这个税种一直都没出场的机会。



到了近几年，随着中国的改革开放，国民的收入发生了极大变化，国家对于个人所得税这块也开始看重，在起征额上，2006年规定了起征额为1600元，2007年调整到了2000元，一直到2011年提高到了现在的3500元，但是从目前整体的国民收入来看3500元已经是接近7年前制定的标准，不满足现在的整体收入了，所以近年来，关于个税起征点的调整也被提上了讨论的议程。

说了这么多，很多人要问了，这个个税都包括什么？其实个人所得税的范围还是比较广的，同时纳税的方式和比例也都不同，按照大类划分，主要就是劳动所得、经营所得、其他所得3大类，又会分为11个小类，为：工资薪金所得、个体工商户的生产经营所得、对企事业单位的承包经营、承租经营所得、劳务报酬所得、稿酬所得、特许权使用费所得、利息股息红利所得、财产租赁所得、财产转让所得、偶然所得、其他所得。对于上班族的我们来说，我们主要来说下工资薪金所得和劳务报酬所得这两部分。

在工资薪金所得这块，主要会分为两部分，第一部分是我們每个月的薪水，第二部分是年终奖。

工资薪金主要指我们在企业中，受到雇佣，进行劳动，产生的收入，包括每年年终奖的发放，在个人所得税中，也是被划分到工资薪金所得这块。

那么看了工资薪金这块，很多人就明白了，劳务报酬应该就是个人独立从事提供技艺或者劳务而获得的收入，这部分的征税方式和个人薪金的纳税方式是不同的，所以很多兼职的人员一般都没有注意到这一块，兼职也是要纳税的。

下面来说下这两种税种的纳税方式和比例，第一个来说薪金的纳税方式和比例。



工资薪金的应纳税金额计算方式为：应纳税额=（工资薪金所得-五险一金-扣除数）×适用税率-速算扣除数。其中，适用税率按照个人收入，划分为不同的档位，需要根据个人最终的收入，去适用合适档位的税率。所谓的速算扣除数，就是在超额累进税率计税法中，对计税依据直接乘上最高税率，得到的结果与真实的税额之差，这个差在每一级都是一个常数。事先推出这个常数，对于快速计算税额很有帮助。

同时，很多人工作了一年，**企业发放的年终奖也是需要纳税的**，纳税计算方法有两种：

第一种为个人取得全年一次性奖金且获取奖金当月个人的工资薪金所得高于（或等于）税法规定的费用扣除额的，用全年一次性奖金总额除以 12 个月，按其商数对照工薪所得项目税率表，确定适用税率和对应的速算扣除数，计算缴纳个人所得税。

第二种为如果全年一次性奖金当月工资薪金所得低于规定的费用扣除额，用全年一次性奖金减去“个人当月工薪与费用扣除额的差”后的余额除以 12 个月，按其商数确定适用税率和对应的速算扣除数，计算缴纳个人所得税。

个人所得税的缴纳方式，个人可以无需劳心，一般都是企业在发放工资薪金的时候就代扣代缴的。



至于劳务报酬所得的税率就比较简单粗暴了。一共就三个档位，收入不超过 2 万元的，按照 20% 计算，超过 2 万元至 5 万元的，按照 30% 计算，超过 5 万元的，按照 40% 计算。

这里边有一个需要注意的就是，劳务报酬低于 800 元的，免税。劳务报酬低于 4000 元的，可以扣除 800 元作为费用免税，其余的全部都要纳税。劳务报酬超过 4000 元的，可以扣除 20%，作为费用免税，其余全部都要纳税，所以在计算的时候一定要记得这一块。同时，劳务报酬也是有速算扣除数的，所以在计算的时候不要忘记减掉。

劳务报酬的纳税方式和工资薪金的纳税方式相同，发放单位有义务进行代扣代缴，但是很多时候因为一些原因，直接进行全额发放的，需要在获得劳务报酬后的次月 7 日内，自行携带相关资料，到税务机关进行申报的。

全月应纳税额	税率	速算扣除数（元）
不超过1500元	3%	0
超过1500元至4500元	10%	105
超过4500元至9000元	20%	555
超过9000元至35000元	25%	1005
超过35000元至55000元	30%	2755
超过55000元至80000元	35%	5505
超过80000元	45%	13505

在本文中的税率档位和速算金额，在网上都有详细的列表，在本文中就不一一陈述了，可以在网络上进行查找，当然现在互联网上也有很多的个税计算器，不想自己算的小伙伴，也可以使用这类工具统一计算。本文主要是想给那些对于想了解个税缴纳计算方式有所了解的小伙伴，进行答疑解惑的。■

大军师司马懿都选择“爬”向成功 2018年“乌龟流”当道

合易咨询顾问 马静

如果让你二选一，你愿意做猎豹还是乌龟？这是两种非常极端的动物，猎豹爱运动、有活力、体型健美、身姿矫健，可惜活得短，平均寿命8至12年；乌龟长得丑、不喜动、性懒散，但活得久。网上有个段子，如果把乌龟当宠物，用心养，最后没准能送你走。不管你选什么，有一个像乌龟一样的人物已经大火，那就是横跨17-18年度的热剧《大军师司马懿》。剧中出镜率极高、贯穿全剧始终的乌龟“心猿意马”就是司马懿一生的隐喻。



司马懿年龄高寿，性格隐忍。汉末战乱，人口平均寿命仅二十多岁，司马懿享年七十三岁。他出身世家大族，其兄弟八人时称“司马八达”，可司马懿显然没被虚名所累，一生谨慎，用剧中八个字概括，“如临深渊，如履薄冰”。苏东坡在《留侯论》中写到，天下有大勇者，卒然临之而不惊，无故加之而不怒。此其所挟持者甚大，而其志甚远也。司马懿就是这样的人，时人称其“冢虎”确实名副其实（冢在此意为坟墓，冢虎即盘伏在石冢中的猛虎，用以比喻待时而起的绝世之才）。

意大利文艺批评家、历史学家、哲学家克罗齐说，“一切历史都是当代史”。真正的历史已经无法精准还原，我们只能看看由国民男神吴秀波演绎的老乌龟“司马懿”给我们那些职场、事业以及人生的启示。



人生路：早立大志，方成大事

张爱玲说过，“出名要趁早，来得太晚的话，快乐也不那么痛快。”这句话本是身逢战乱的张爱玲对大时代充满迷惘的叹息，反而成为当今社会成功学遍地开花的注脚。体制内的人渴望步步登高，体制外的人期待财源广进，职场中 80 后隐隐感觉在走下坡路，而 90 后还没来不及站稳脚跟，00 后又要抢班夺权了，成功节奏的快进速度让人眼花缭乱、一叶障目，哪里顾得上长远的打算与志向。



在这个人人追求“成名要趁早”的时代，如果有人能像乌龟一样，不争、不抢、不急、不燥，选定一个方向，守住一个目标，慢慢地磨、慢慢地熬，从长远来看，结局也并不会差，尤其是当你眼前雾蒙蒙望不尽天涯路的时候，“把时间当作朋友”未尝不是一条出路。

职场中有句话，想把工作做好，短期看天分，中期看努力，长期看情怀。无论是一个人，还是一个组织，没有远大的目标，没有超越人类本能的价值追求，成长与成功注定都是不可持续的。当下，越来越多的年轻人一言不合就闹辞职。有机构统计，国内企业的平均寿命只有 2.7 年。当投机取巧之辈、鼠目寸光之徒如过江之鲫、不绝江河，又怎能期待成功非昙花一现、转瞬即逝呢？

反观剧中的青年司马懿，希冀遇明主，立志结束乱世，志向不可谓不远大。用剧中的台词，“我辈治学，就是要从残章断句中重塑文明，上合圣贤之精神，下利国民之策略”。满满的正能量，与今日媒体报道的佛系青年不可同日而语。况且不止是司马懿，曹操“周公吐哺，天下归心”，曹丕“欲得天下，严苛律己”，荀彧“一世忠慎，终无汉禄可食”，杨修“白衣染血，以肉身投馁虎”，郭嘉“算无遗策，壮志未酬”，诸葛亮“鞠躬尽瘁，死而后已”，曹睿“如果上天再给我五十年，一统天下的就是我”……明明是一部权谋剧，却呈现出满满的正能量，魏晋风骨，猎猎雄风，不外如是！



职场圈：用仁用忍，不争为争

“虽曰如云，匪我思存，这大好的天下，躺着看。”这是剧中郭嘉对司马懿宁可自残双腿也不愿出仕的揶揄。当今职场竞争再激烈，也不至于让人自残保命。然而潮起潮落，不进则退，百舸争流，不强则危。面对职场中的诸多不得已，恐怕大部分人一边徒叹“人在江湖，身不由己”，另一边恨不能“一朝得志，搅动风云”。



反观司马懿，一生抗着“仁义”的大旗，不光让自己不忘初心，誓作魏臣，还让心生反骨的儿子司马昭誓做魏臣。对君上、对父母、对妻妾、对弟兄、对同僚、对朋友，对不如自己的人，都能不做“忘八端”。高歌猛进时，虽志得意满，却时时战战兢兢、如履薄冰；罢黜归乡后，虽胸有丘壑，仍静对白云苍狗、躬耕田园。

《道德经》有言，水善利万物而不争，处众人之所恶，故几于道。夫唯不争，故无尤。《军师联盟》中的司马懿以不争为争，把龟的隐忍化入骨髓。曹操“三马同槽”的梦魇阴魂不散，曹丕直接在他床帟中安插美女间谍，曹睿对其鸟尽弓藏，曹氏宗亲更是与其势同水火，将其视为眼中钉、肉中刺。命运又给他安排了一个千古奇才诸葛亮作为对手，换作其他人，早死一百回了。然而，司马懿不急不慢地打着“五禽戏”，硬是熬垮了曹操、曹丕、曹睿三代君王，也熬死了自己的职场对手曹休、曹真和一生最大的劲敌诸葛亮。晚年发动高平陵之变，一生只挥刀一次，却甘愿磨刀十年，一国军政尽由己出，成为西晋王朝的奠基人，让司马氏成为整个三国牌面上的最后赢家。

以棋为喻，人生是一场与天对弈的天局，职场圈何尝不是一场与人对弈的棋局。与天、人对弈，能够左右棋局胜负的执棋者毕竟是少数，况且黑白难辩，胜算几何？由此观之，与自己对弈才是天底下最难赢的一盘棋。仁者不争一池一地之得失，智者不计一子一局之胜败，与时间为友，“在适合自己的行业，慢慢熬成老员工”，没准就能成就一番静水流深的别样洞天。■

读三国学管理系列之 1——战略是用来执行的吗？

合易咨询顾问 郑炜

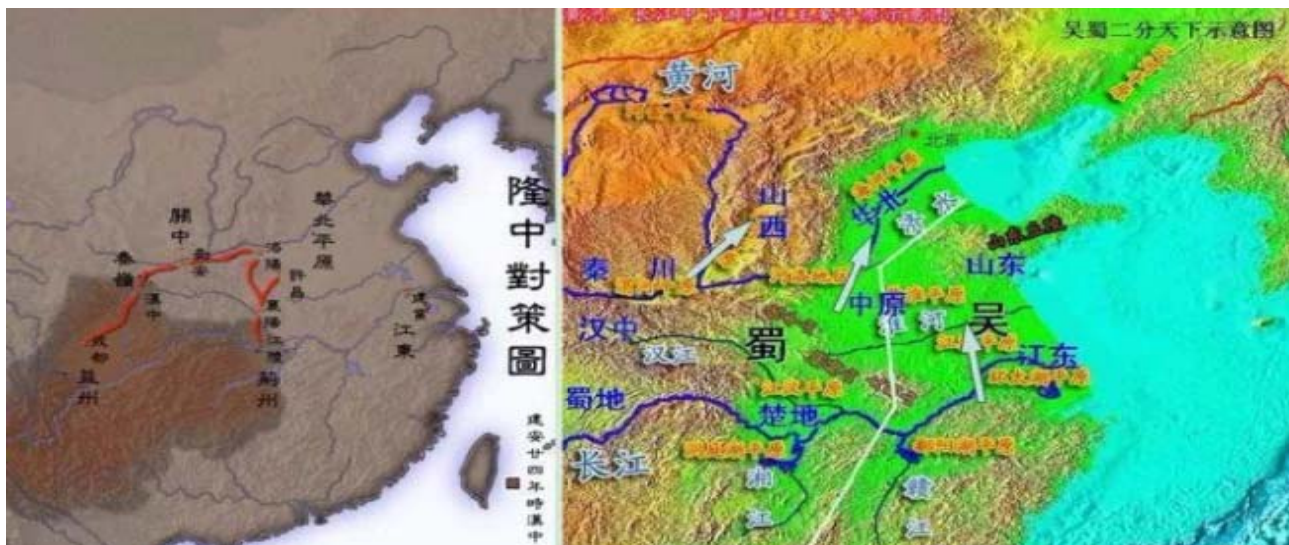
凡是对三国历史有所了解的，或者说凡是中国人，大多都知道诸葛亮的千古一策《隆中对》。同样的，三国迷们也大都对关羽大意失荆州扼腕叹息，认为正是由于关羽失去了荆州，才导致蜀汉无法实施诸葛亮的天才战略规划，也直接导致了蜀汉的衰落。



建安十二年（公元 207 年），寄人篱下的刘备拜访隐居山野的诸葛亮，诸葛亮身在茅庐，却高瞻远瞩的提出了天下三分、鼎足而立的战略，从此帮助刘备实现了蜀汉霸业。在《隆中对》中，诸葛亮说：“若跨有荆、益，保其岩阻，西和诸戎，南抚夷越，外结好孙权，内修政理；天下有变，则命一上将将荆州之军以向宛、洛，将军身率益州之众出于秦川，百姓孰敢不箪食壶浆以迎将军者乎？诚如是，则霸业可成，汉室可兴矣。”简单来说，**隆中对的核心思想就是，建议刘备占据荆州和益州，然后对外结好孙权，对内安定治理，一旦有机会，则从荆州、益州两路出兵，夺取天下。**

隆中对名震千古，历来多有名人对此进行讨论，比如被称为“民族光复之源”的船山先生王夫之，比如毛主席。究其原因有两点，第一点是刘备后来的发展路线基本上是按照这个规划在进行，一直到丢失荆州之前，蜀汉政权按照隆中对的规划发展的异常顺利；第二点则是由于关羽丢失了荆州，刘备随后又输了夷陵之战，从而使隆中对的规划再也没有实现的可

能。后人读史至此，怎能不掩卷长叹，又怎能不浮想联翩：若荆州未失，隆中对是否可能实现？



历史已经成型，隆中对已不可能实现，隆中对的对与错、是与非，我们且不去讨论。诸葛亮对于自己的战略规划未能实现，估计心里是非常遗憾和痛惜的，在《出师表》中诸葛亮说：“先帝创业未半而中道崩殂，今天下三分，益州疲弊，此诚危急存亡之秋也。”在现实生活中，从企业管理的角度看，很多企业家可能多少都会有类似诸葛亮的心情——**规划那么好、逻辑那么清晰、创意那么新奇**的战略规划，**怎么一到执行的时候就走样呢？**有些企业家因此会认为，这都是下属能力不足，或者就是执行力不强、责任心太弱，于是就搞培训或者频繁换人。有些企业家则从机制上找原因，认为战略不能落地的根源是没有让员工都清晰的了解战略，没有能层层分解为具体措施，于是就引进各种管理工具，比如战略地图、OKR等。

但是，所有这些措施都不能解决企业家们心头的痛：**战略不能完美执行**。实际上，战略完美被执行，这本身就是一个伪命题。“当今世界最优秀的战略思想家”明茨伯格在《战略历程》中指出，战略被良好的执行有如下的先决条件：环境保



持稳定；战略制订者对信息能够全面、及时的掌握；战略执行者完全理解并真心愿意执行战略。可以看出，这些前提条件在当前的商业环境下是近乎不可能的存在。

首先是环境，万物互联和人工智能已经使当前的环境以毫秒级变化，期望外部环境保持战略制订时一贯的稳定性是不现实的。

其次是，组织越复杂，环境变化越快，高层（战略制订者）就越不可能即时、全面掌握相应的信息，更不用说信息在传递中必然会出现的失真。

再次，战略执行者对战略的理解和认可也并非全然可控——当然这一点可以通过组织和流程的再造适当规避。

既然战略完美执行是不可能的任务，那么我们是否还有必要花费这么大的精力和时间来制订战略呢？

当然有必要，没有战略，企业就会失去方向，不能聚焦。就像一辆高速行驶的汽车在浓雾中行驶，不知道方向也不知道路线，最终的结果大概不是掉进沟里，就是转了一圈才发现离目的地越来越远。



但是，战略不能也不应该被理解为是必须要执行的计划，战略本身是一种远见、一种模式、一种选择，是需要攻克的山头和阵地，而不是行军路线图。简化来说，战略应该是告诉企业，我们的目标是A，如果出现了B，我们应该做C；如果出现了D，我们应该做E。这之中，A是不可变的，B和D是条件，C和E是路径。如果执着于我们必须做C，而没有看到前提条件B早已改变，那就不是执行战略，而是本末倒置了。就像隆中对，诸葛亮提出的前提



是天下有变、外结孙权，然后从荆州和益州两路出兵。但是关羽先是拒绝了孙权的政治婚姻、驱赶甚至侮辱了吴国大臣，然后不顾当时曹魏实力完好、天下没有大变的现实，被一时的胜利冲昏头脑，固执的要拿下樊城，最终导致后方空虚，被东吴偷袭，不仅丢失了荆州也白白葬送了自己的性命。而诸葛亮在丢失荆州，又遭受夷陵惨败之后，立即调整策略，和东吴坚定的和好，同时六出祁山，试图争夺雍凉。这正是因为诸葛亮非常清楚，隆中对的不变目标是兴复汉室、还于旧都，而从荆州、益州两路出兵，只不过是一种实现目标的方式。



总结一下，就是**战略本身包括了变与不变**，在具体执行的时候，既要**不被外部纷繁的机会诱惑忘记了不变的目标和方向**，又要**随时调整战略实现和执行的路径和方式**。这才是正确的对待战略的姿势。■

R E N H E S H I Y I



专注于组织中人与人之间的和谐合作



HEYEE Human Resource Management Consulting Co., Ltd.

合易人力资源管理咨询

网址: www.heyeehrm.com

《人合事易》电子杂志索阅方式

电话: 400-999-7317

QQ: 2315290631

电话: 0531-88803203

QQ: 1164142818