

HR 招聘面试必备薪酬谈判技巧

目 录

谈薪酬的技巧 4 招.....	2
教你如何和应聘者谈薪资.....	错误! 未定义书签。
怎样和应聘者谈薪酬.....	7
面试时如何与应聘者谈薪资.....	9
案例分析：如何与员工“谈薪”？	12
应聘者应该如何谈薪水.....	15

HR 成功进行薪酬谈判四部曲

企业招聘经理经常有这样一种感受：当应聘者顺利通过初试、复试直至终试，似乎马上看到开花结果，心里的大石也落地了。诸不知，跑百米半九十，最艰难的拉锯战往往在下一阶段——薪酬谈判，处理不好可能前功尽弃。薪酬谈判是招聘的临门一脚，是决定胜负的关键之举。

当应聘者一路顺利晋级，到最后阶段其期望值也被抬升至最高，往往开出高薪，把招聘经理推到一种非常尴尬的处境。一方面怕煮熟了的鸭子又飞了，另一方面其薪酬要求是企业难以满足的。如果打破企业的薪酬体系，又会造成内部不平衡的负面影响，这种情况如果多次发生就会对企业内部管理造成冲击，招聘经理该如何应对？

一、突破观念误区

过多考虑与迁就应聘者的心理与情绪，这是薪酬谈判的首要误区。害怕应聘者不高兴而自动放弃，这种担心大可不必，因为这样的应聘者是很不成熟的，不值得可惜。自始至终，招聘经理都要贯穿一个最重要目标，就是按照公司的薪酬体系把人才招聘进来。而不是以应聘者满意的薪酬把人招进来。有些招聘经理把应聘者当作顾客，这种观念在薪酬谈判中并不合适，因为顾客是永远不会满意的。相反，让应聘者认识到企业的管理理念与原则更为重要，重才而不迁才，明确告知应聘者哪些事情是企业可以满足的，哪些是不能满足的，这样才能确保人才真正融入企业，能认可企业的管理机制，而非企业管理机制因个人而改变。

薪酬谈判不是薪酬商量，而是按照公司薪酬体系主动影响应聘者。因此，招聘经理一定要坚持企业薪酬的底线，不要轻易改变立场，更不能随意改变自身薪酬体系，因为公司要招聘的是合适的人才，这种合适包括薪酬的合适。即使需要调整，也是在核心部分不变动的情况下，对非核心部分进行一定程度的灵活，招聘经理必须维护薪酬体系的相对刚性与稳定性。因此，招聘经理要把自己当成甲方的角色，掌握主动权，而不要变成乙方的角色，让对方轻易影响自身对薪酬的判定，一旦出现这种局面，就是失败谈薪的开始。

二、成功谈薪四步曲

(一) “压”

就是适当给予应聘者心理压力，降低其心理期望，让对方务实理性的看待薪酬。这个阶段摸清对方的薪酬底线非常重要。在招聘过程中，经常出现招聘经理被应聘者提供的原公司高薪唬住的现象，其实薪酬谈判过程中的都是信息不对称的，90%以上的应聘者在提出薪酬时都会有上浮或夸大的成分，所以招聘经理要敢于质疑其薪酬信息的真实性。这是一场微妙的信息与心理博弈过程，谁掌握了更多信息，就获得更多的心理主动权。

1、招聘前期介入谈薪。在初试阶段就渗透薪酬谈判的意识，逐渐了解对方薪酬情况与心理底线，甚至进行初期谈判。因为初试时应聘者竞争对手众多，其更加关注公司的整体实力与工作平台，为了获得“入场券”，他不会把薪酬抬得太高，而愿意作出一定的让步。招聘经理在这个阶段可以尽快“锁定”对方薪酬，避免其在后面故意“抬升”薪酬，因此，把薪酬谈判的“战线”前移，可以获得更多的主动权。另外，在初试时可以告知应聘者其原公

司有员工在本企业任职(即企业可以随时做薪酬调查)，也可避免应聘者漫天开价；企业还可以让应聘者提供原公司收入证明，比如工资条等。以上几种方式都可以给对方一个心理预警与暗示。

2、拆分原薪酬结构。当应聘者提出高薪时，具体拆分其薪酬结构可以分析出更多的信息。一般来说，从较高的年薪拆分出来的固定薪酬并不一定也很高，因为相当一部分是浮动薪酬或预期收益；而固定部分是候选人支持日常生活所需的部分，从理论上讲这是应聘者能够接受的最底线。招聘经理一定要全面了解应聘者的收入情况，仔细询问其固定薪酬、绩效薪酬(月、季、年度)、奖金与提成、津贴补助、期权股权、福利等，另外还要问清楚薪酬是税前还是税后的。要重点关注应聘者确定可以获得的薪酬，因为这代表了其安全性需求，对于不确定部分作为第二步考虑的，这是激励性部分，企业可以考虑用多种方式去满足。

3、告知定薪原则。有的应聘者认为企业是可以依据他们提供的原薪酬与期望薪酬来定薪，存在很大的灵活性，由此常常认为企业一定会支付等于或大于原薪酬的结论。这时候，招聘经理需要明确告知应聘者，定薪必须遵循公司的薪酬体系，企业在考虑外部竞争力的同时，也会考虑内部薪酬平衡；原薪酬可作为参考，但绝对不是唯一依据；公司的薪酬体系是在严谨的薪酬调查的基础上确定的。

4、弱化应聘者重要性。强调公司很多候选人在竞争该职位，公司正在比较与衡量，这样可以有效降低应聘者谈判筹码。

(二) “拉”

如果说是“压”是为了“避短”，“拉”就是为了“扬长”，即突出公司的卖点，弱化应聘者对薪酬的关注度。

1、展现“全面薪酬”

很多招聘经理在薪酬谈判时只为谈薪而谈薪，涉及的内容只与薪酬相关，这其实是很不明智的，因为会让应聘者把注意力全部集中到薪酬上，而企业的很多核心价值点没有被发掘与认识。人才职业转换的影响因素是多方面的，包括公司品牌、工作平台、薪酬福利、工作环境等，招聘经理要提炼出企业尽量多的卖点，逐步展现给应聘者，增强其对企业的信心，提升整体的吸引力。这种吸引点越多，在薪酬谈判天平上的筹码就越多。比如：公司的规模与品牌、管理体系、工作挑战性、工作权限、工作环境、福利保障等——人才选择一个企业是综合评分的结果，以上这些项目都是可能的得分点。

2、描绘发展期望

告知对方在企业可获得的发展前景，比如职业发展通道、薪酬提升等，可以举内部员工的实际例子来说明，引导应聘者往前看。有些招聘经理认为这些话是务虚的，不需要提及，但正是这些东西反映了应聘者的潜在需求，会增强其心理保险系数，帮助其做出决策。招聘经理是应聘者了解企业文化与人力资源管理机制的窗口，因此，他需要将公司的管理机制(特别在用人方面)的优势与特点传达给应聘者。招聘经理首先要对公司有信心，应聘者才会对公司有信心，比如你相信公司给应聘者的薪酬是合理的，给应聘者的平台是不错的，应聘者也会相信这一点。

3、抓住需求点，强力影响

每位应聘者所看重的因素都是不一样的，薪酬谈判就要抓住对方最关注的需求点(薄弱点)进行重点说服，这往往能够打开谈判胜利之门。那么如何识别应聘者的需求点呢？一方面可以从其离职原因来分析，这就是他在原公司不能得到满足的部分，在面试时可以问对方对原公司最不满意的方面，比如薪酬福利、工作稳定性、锻炼机会、工作权限、团队氛围、工作时间与地点、是否加班，甚至试用期长短等，都可能是应聘者所关注的。另外应聘者的主动提问也是其关心之处，抓住这些需求点施加影响，作出适当的吸引举措是很有效的。比如有人很关注试用期的时间与薪酬，就可以采取缩短试用期、试用薪酬与转正薪酬等同等方式，这很可能就赢得了人才的信任与青睐。

(三) “靠”

“靠”就是根据应聘者心理状态，设身处地为对方着想，用情感打动他。人都是情感的动物，因此在谈判过程中要软硬兼施，特别是在薪酬谈判进入僵局或应聘者犹豫不定的时候，感性的说服可能会起到催化剂的作用。

比如关心对方职业生涯规划发展，关注对方生活需要稳定，关注对方经济压力较大，关注对方家庭离工作地点较远等……招聘经理主动去帮助应聘者分析与解决这些问题，对方从情感上就会偏向你所在的企业。

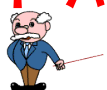
(四) “隐”

这是一个薪酬告知的技巧，在告知方式上很值得注意。笔者看过一个招聘经理在薪酬谈判时放了一个计算器在身旁，不但告诉对方年薪，还帮对方很详细的计算了其每月税前、税后可以拿到的固定薪酬与每季度的奖金，结果一算出来，应聘者在直观上就觉得薪酬太低，当下就否决了该公司。这种做法是很忌讳的，很容易把应聘者的关注点引导到狭隘的数字比较上去。

如果企业薪酬不是很具备市场竞争力，可以告知应聘者一个具有竞争力的数据(年薪或者月薪)，其他相关数据可以通过告知应聘者薪酬结构与计算方法就可以了，比如固定与浮动部分的比例以及发放时间。所以，在薪酬谈判时尽量用比例与结构说话，尽量少用数据来说话(除非是很有利的数据)。在介绍福利时，也尽量展现福利的项目，而非具体额度。

总之，薪酬谈判是一门科学，也是一门艺术，需要勇气与智慧并存，它源于对双方信息的充分把握，对双方心理的准确捕捉，以充足的信心、坚定的立场、开放的思维、亲和的态度，有理有利有节的进行沟通，才能达到薪酬谈判的成功！

全国Mini-MBA职业经理双证班 (28年热招管理培训项目)



允许提前获取证书 全国招生

你可能准备跳槽或者求职,却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧,但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大,因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

28年成熟项目：企业管理难题 1对1 咨询辅导+免费 MBA 职业经理海量赠课=全新实战模式 (+ 教授互动微信：122285053)

全国迷你 MBA 职业经理双证书班®, 全国招生, 毕业颁发双证书, 近期开课. 咨询电话:13684609885

【招生专业】

认 证 项 目	颁 发 双 证	企管辅导
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国：工商管理 MBA 课程实战班 100%	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《IE 工业工程师》MBA 高等教育双证	高级 IE 工业工程师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源管理师》MBA 双证书班	高级人力资源管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育证	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《工商管理培训教师资格》双证班	工商管理培训教师资格证+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产运营管理师》MBA 双证书证	高级生产运营管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

还开设：薪酬管理师、绩效考核师、企业教练、企业管理师、物流经理、工厂管理、5S管理师、营销总监、精益管理师、心理咨询师、健康管理师、养老机构管理、现场管理师**等MBA课程**（本期只收管理咨询费）。



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

知识产权专利课程！采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学网盘自修+专家1对1企管辅导在线答疑）**知识产权专利：**[TSA-01-20211111908015912](https://www.tsa.gov.cn/TSATSA0120211111908015912)



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（本期只收取企管辅导费1280元。超多赠课、证书等不再收费）
函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。**一次管理咨询，终身MBA核心课程赠送学习辅导。**



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

哈尔滨美华企业管理有限公司（前身：美华管理人才学校成立于1995年：是国内最早举办MBA实战教育的专业化办学单位之一）。美华人侧重于把复杂的知识简单化，深奥的理论通俗化，迄今为止，已为社会培养“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可）

【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知确认，以便于收费当日为你办理票据邮寄等手续。



【证书样本】（全国招生 函授学习 权威双证 请速充电）

（高级职业经理资格证书样本）



（两年制研究生课程高等教育结业证书样本）



【缴费方式】企业管理咨询业务卡（支持网转、柜台办理和自动取款机办理）

方式一	支付宝	支付宝账户：13684609885 户名：徐传有 微信转账：122285053 （学校唯一指定官方微信号/经理圈）
方式二	企业账户	企业帐号：562080100100076073 账号户名：哈尔滨美华企业管理有限公司 开户银行：兴业银行 哈尔滨新阳支行
方式三	中国银行	卡号：6217855300007073962 户名：徐传有 开户行：中国银行哈尔滨爱建支行
方式四	邮政储蓄	卡号：6217992600016909914 户名：徐传有 开户行：哈尔滨南马路支行
方式五	工商银行	卡号：6222083500001062507 户名：徐传有 开户行：哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	农业银行	卡号：6228450176006094464 户名：徐传有 开户行：道外支行民众分理处

可以选择任意一种方式缴纳费用（建议首选工商银行账户）。收费当日展开管理辅导、特快专递票据等！

【咨询电话】13684609885 0451-88342620

【学校网站】<http://www.mhgy.net>

【微信客服】122285053 【微信公众号】MHJY1999

知识产权专利：

参加管理咨询 送MBA课程学习

知识产权专利：TSA-01-20211111908016799

针对个人职场能力提升开发的管理咨询管理辅导业务=结合管理咨询、职业测评、管理辅导、赠送MBA管理课程、职业生涯规划等

你该充电了！

中国第一代管理教育机构-美华管理传播网 火热招生 请速参加

资深 HR 薪酬谈判的 7 大秘技

做 HR 这个行业真的很难，看上去风光无限，其实个中滋味，谁做谁知道，就说和应聘者谈薪资吧，薪资谈高了，老板不高兴，自己也郁闷，薪资谈低了，人家不愿来，给自己的招聘工作带来了很大的难度，直线部门老是在抱怨招聘速度太慢，如何给应聘者一个合理的薪资呢，结合本人的经验，随便聊聊。

1、在你觉得这个人非常符合公司要求的时候，千万不要表现出公司对于这个岗位的迫切程度，否则，还没有谈工资，你已经输了一着，因为聪明的应聘者会从你的只言片语中嗅出点什么，给 HR 谈薪资带来了难度。

2、在进入实质阶段的时候，即开始谈薪资前，首先要向应聘者说明我们公司的实力不是很强，给的薪资不会很高（即使你是世界 500 强，建议你也谦虚点），这一招叫降低应聘者的期望值，是谈判的技巧之一，你先为自己埋下伏笔，也是提醒应聘者有思想准备；但是同时你还要说：但是我们公司也没有你想象的那么差。这一招叫稳住应聘者，因为，你前面的那一句有可能把优秀的应聘者吓跑了。

3、开始谈薪资了，首先你要问：你的期望工资是多少？这个大家都知道了，有的应聘者抱着搏一把的态度，漫天要价，这时候，你不要紧张，立即作出一个夸张的表情：啊，这么多！！（家乐福的谈判技巧）这时，把一批故意要高价的人给震住了，没有经验的应聘者就会说：没关系，大家可以谈的。这时，你心里就有数了，哦，看来有回旋的余地，也许和公司的标准差不多，有门。但是，有的人比较实在，你再做什么夸张的表情，也没有用，这时，你同样有数了。

4、接下来，你就问应聘者：你最低的要求是多少？有的应聘者也经常上网，知道一些技巧，会问：公司能提供多少？这时，有的 HR 没有经验，就把自己的底线交了出去，注意：此时一定要沉住气，仍然不卑不亢，说：你最低的要求是多少？我们公司对这个岗位没有什么规定，你说了以后，我要向领导请示的。这一招叫“乾坤大挪移”，此时，应聘者已经开始动摇了，说出了一个最低要求，此时，你已经基本确定公司能否付得起这个薪水了。

5、接下来，你其实已经确定能否招聘这个人了，如果他提的工资低于公司标准，我想：你可以直接答应他，但是实际上你付的薪水比这个高，这一点很重要，就是不要欺骗应聘者，因为有的人可能因为某种原因，暂时答应来，但是市场上他的价值并不止这么一点，你按照市场的价值给他，有利于留住这个人才。但是之前并不告诉他，在他报到的时候，突然告诉他高一些的薪水，往往有奇效，在管理上，这叫：超出对方期望值的事有很强的激励作用。如果，这个人提出的薪水和公司的标准有一定的距离，这时，你要考虑是否用公司其他的福利来说服对方，比如：交通补贴、年终奖、住宿、通讯补贴等，来说明总收入才能代表一个人的价值。

6、还有一招叫：“故意降低法”，本人独创，专门对付那些漫天要价的应聘者，他要 5000，我觉得他只值 3500。我就会说：我们公司只能提供 2500。这时，往往把那些人逼得把自己的底价亮出来，其实，做 HR 时间长了，基本上对方值多少钱，你心里应该是有数的，他把底线亮出来以后，你再和他谈判，就轻松多了，如果他同意这个薪资，我就会用第五点，即“多付一点点”，按照公司的标准给他，但事先不告诉他。但是有的 HR 拼命的压应聘者的工资，

这个不可取，因为你要长久的留住他，就要公平的对待他，否则，即使他来了公司，也是人在曹营心在汉，迟早要走的。

7、还有一点，就是一定要 and 应聘者谈好试用工资和转正工资，有的 HR 只谈试用工资，说转正后再谈，这不可取，你要给大家一个明确的目标，而且，试用结束的时候，通常公司和个人对自己的评判是不一致的，这时再谈判，如果崩了对双方都是一个损失。

和应聘者谈薪酬的 7 个原则

公司要怎样和应聘者谈薪资问题，才能不陷入应聘者被公司逼退，或者公司付出的薪资超出应聘者预期许多两种极端状况？

一、避免掀出所有底牌

许多经理在问问题时已经给出了答案，但公司并没有得知应聘者真正能接受的待遇为多少。例如，经理询问应聘者：“在我们公司，这个职务的薪资是 5000 元，你希望的待遇是多少？”许多应聘者为了先得到工作机会，回答就会是“大约 5000 元”。

有些公司喜欢在一开始就公布职务的给薪范围，例如在招聘广告中写明。这种做法对公司不利。建议采取折衷的做法，保留给薪范围的上限，只告诉应聘者给薪范围的下限及中间值。这种做法一方面可以替公司筛选掉对薪资有过高预期的应聘者，一方面又保留了谈判空间，遇到经验丰富或者条件极佳的应聘者时，还可以有往上调整的弹性空间。

二、谨慎询问待遇

经理最常犯的错误之一是，询问应聘者他们希望的待遇是多少，而不是他们目前或上一份工作的薪资是多少。当面试经理询问应聘者想要的薪资是多少时，面试者已经给予应聘者开价的权力，往往对公司较为不利。尤其是当应聘者说出理想待遇，而面试经理又告诉他公司没有办法满足他的希望时，便产生了负面的影响。

相反地，如果经理询问应聘者目前或上一份工作的薪资是多少时，应聘者在回答后，即使又附加了他现在希望获得的待遇，公司也会有较合理的参考标准，以及比较大的商议空间。

如果应聘者目前的薪资低于公司预定的最高给薪值，这段差距便是谈判的空间，公司可以依据想要应聘者加入程度的高低，调整薪资以吸引应聘者，如果应聘者目前的薪资高于公司预定的最高给薪值，面试主管必须把说服的重点放在职务的其他优势上。例如，事业发展机会佳、工作一流等。

但是，如果应聘者目前的薪资高于公司预定的最高给薪值很多，面试主管应该立刻诚实告知应聘者，以避免浪费双方的时间。当公司诚实告知应聘者，虽然公司很希望聘请他，但是真的无法支付如此高的薪资时，有时候应聘者甚至会因为喜欢工作内容等原因，而在薪资上自动让步。这种诚实的做法，比起在听到应聘者的高价后，再寻找其他借口拒绝应聘者，能使公司较大机会以低薪获得人才。

三、清楚薪资的上下限

在与应聘者谈论薪资之前，公司应该先考虑这个职务对公司的价值为何，以及公司愿意支付的薪资，才可能寻找到与公司薪资预期相符的应聘者。否则，当出现对薪资预期过高的应聘者时，公司可能会与应聘者陷入不切实际的讨论，最后还是徒劳无功。

在面试前，公司必须确定出职务给薪的最高上限为多少。因为公司必须顾及财务能力，以及内部给薪的公平性，这个上限即使连公司最大竞争对手的最优秀员工来应聘，也不能被

打破，否则员工薪资可能成为负担。而且如果公司给予应聘者超出上限的薪资，当其他员工知道时，也会引起不满，从而影响员工的情绪。

四、不要开始就谈薪资

面试时，主管应该避免一开始就谈论薪资。因为主管需要在面试过程中积累对应聘者足够的了解，也需要让应聘者对公司及职务有一定程序的认识，否则当双方的沟通还不够时，就盲目说出数字，会破坏谈判的可能性。

在谈话的过程中，经理可以了解到哪方占了上风。如果应聘者具备很好的条件，那么公司在给薪上必须大方些；相反地，如果应聘者只是条件相当的可能人选之一，公司则可以把薪资压低些，延后谈论薪资的时间，以获得信息及思考的机会。

五、避免双方模糊商定

要让应聘者对薪资要求开诚布公并不容易，许多人害怕如果说出自己目前或者希望的待遇，可能会让他们在应聘过程中丧失优势，公司会取薪资要求较低，但条件相似的求职者。

然而，讨论薪资是应聘的关键部分，如果应聘者躲闪这个问题，或者回答不清楚，建议面试经理这样告诉应聘者：“我们目前有一个职缺，我们必须知道你是不是可能的人选，我不想浪费你的时间，也不想浪费公司的时间。”另外，面试主管可以通过问句的方式试探薪资的可能性，避免双方可能的尴尬。例如，“如果公司给你 5000 元的薪水，这和你预期有没有可能吻合，另一方面也可以在正式确认薪资前，让应聘者以假设的方式思考接受，以减少双方的惊讶。

六、不要忽略其他报酬

一个职务的报酬并不只体现在薪资上，当公司与应聘者在薪资上的看法不同时，公司可以量化其他福利，以减少双方的分歧。例如，经理可以向应聘者分析，虽然职务的基本底薪比应聘者的预期低，但是公司的佣金及年终资金比一般公司高，想办法在不提高薪资的情况下，让应聘者看到一个职务的真正价值，以增强对应聘者的吸引力。

此外，面试经理可以仔细聆听应聘者的说法，了解他们重视的其他条件是什么，以尽满足他们的要求。对某些应聘者而言，弹性的上下班时间、休假、培训的机会等，虽然不是直接的薪资报酬，但是可能也是他们决定是否接受一项工作的重要参照。

七、态度应该诚恳

面试是公司和新员工关系的起点，公司传达对员工的器重和尊敬，以及公司的诚实公平。面试主管的态度要正确，不要把薪资讨论视为商品买卖一样的交易，因为应聘者会对公司给他的感觉印象很深，薪资谈判的目标不是把薪资压到最低，而是为公司找到最适合的员工。公司如果在谈论薪资上要了太多花招，例如，误导应聘者将来加薪的幅度很大，只求把应聘者先说进门。这样，应聘者当时即使勉强接受过低的薪资，过后也会因为薪资确实不符合他们的需求而伺机离开。因小失大，公司虽然暂时省了些钱，但将来会付出更加高昂的代价。

面试时如何与应聘者谈薪资

招聘录用成本是 HR 管理的一项工作内容，也影响着整体人事成本的控管。而在面试时如何谈薪资似乎是很多初级 HR 工作者的一个软肋？在面试过程中，谈着公司的未来计划，应聘者谈着自己的工作经验，一切都自然平顺。但是当提起薪资问题时，常常会让双方谨慎或紧张起来，一方面双方都知道这是一个关键问题，另一方面又不好意思说得太清楚，或者怕说得太清楚，没有了回旋的空间。

那么，作为负责招聘的人员要怎样和应聘者谈薪资问题，才能不陷入应聘者被公司逼退，或者公司付出的薪资超出应聘者预期许多这两种极端状况？我想例述以下几点个人看法：

一、直接截断

在面试过程中，有很多应聘人员可能会在公司提出薪资时他已主动的提问，那么如果对这个已经了解清楚并觉得适合岗位要求，那么就可以直接摊牌，告诉应聘者公司的底线，这样一可节约时间，二可避免谈判的薪酬浮度过大。例如，询问应聘者：“在我们公司，这个职务的薪资是 3000 元，不知你希望的待遇是多少？”许多应聘者为了先得到工作机会，回答就会是“大约 3000 元”。但报出的这个 3000 一定是中等或偏下的水平，并根据人员能力水平对应报数。

但这种做法的前提是不要让应聘者在事先掌握公司的薪资水平，也不要一开始就公布职务的给薪范围，例如在招聘广告中写明，这种做法对招聘的主动与公司成本很不利。

此外报数时建议采取折衷的做法，保留给薪范围的上限，只告诉应聘者给薪范围的下限及中间值。这种做法一方面可以替公司筛选掉对薪资有过高预期的应聘者，一方面又保留了谈判空间，遇到经验丰富或者条件极佳的应聘者时，还可以有往上调整的弹性空间。

二、综合询问

当在面试时询问应聘者他们希望的待遇是多少也有一个最常犯的错误，那就是询问应聘者的期望值，而不是他们目前或上一份工作的薪资。

在询问应聘者想要的薪资是多少时，其实面试者已经给予应聘者开价的主动权力，这时就会有不确定性因素产生。尤其是当应聘者说出理想待遇，而面试者又告诉他公司没有办法满足他的希望时，便产生了负面的影响。而比较适合的方法，应当是询问应聘者目前或上一份工作的薪资是多少时，这时应聘者的回答，大都会通过他以往的收入并附加了他现在希望获得的待遇，公司也会有较合理的参考标准，以及比较大的谈判空间。

如果应聘者给出的薪资低于公司预定的最高给薪值，这段差距便是谈判的空间，公司可以依据想要应聘者能力的高低，调整薪资以吸引应聘者；如果应聘者给出的薪资高于公司预定的最高给薪值，就必须把说服的重点放在职务的其他优势上。例如个人职业发展生涯、工作环境及福利待遇等。如果应聘者给出的薪资高于公司预定的最高给薪值很多，则应该立刻诚实告知应聘者或表示需要考虑后答复，以避免浪费双方的时间。其实当公司诚实告知应聘者“虽然公司很希望聘请他，但是真的无法支付如此高的薪资时”，有的应聘者甚至会因为

喜欢工作内容等原因，而在薪资上自动让步。

三、薪资浮动（上下限）

在面试前，面试负责人必须明确公司该职务给薪的上限与下限为多少。一个公司的薪资水平，必须顾及财务能力与价值观取向，以及内部给薪的公平性和对外的竞争力，这个上限一旦依职级确定后，即使特别优秀员工来应聘，也不能被打破。否则员工薪资可能成为负担，而且如果公司给予应聘者超出上限的薪资，当其他员工知道时，也会引起不满，从而影响员工的情绪。如果是较多人数的岗位，在跟应聘者谈薪资时，就上限、中间及下限的给出可采用 10：70：20 比例，即：最优秀的几个人（10%的比例）可以给上限值，大部分（70%的比例）给中间值或是稍偏下，表现一般的（20%的比例）给下限值。这样，既可保证薪资的大致公平性，在内部又有一定的竞争激励性。

四、将薪资讨论置后

在面试开始阶段就谈论薪资是不可取的。因为公司需要在面试过程中积累对应聘者更多的了解，并对各项能力进行确定与测试，应聘者也需要对公司及职务有一定的认识，如果双方的沟通还不够未能达成协议就盲目说出，会破坏谈判的可能性。所以，在面试结束时再进行薪资的定论，将会更加合理。

在谈话的过程中，可以将很多在面试的条件变为此时主动的条件。如果应聘者具备很好的条件，那么公司在给薪上必须大方些；相反地，如果应聘者只是条件相当的可能人选之一，公司则可以把薪资压低些，延后谈论薪资的时间，以获得信息及思考的机会。

五、避免模糊定薪

确定薪资是应聘的最后关键，也关系到面试成败。如果在询问时应聘者躲闪这个问题，或者回答不清楚，建议这样告诉应聘者：“通过面试，我感觉你有可能的是我们的入选者，但我不想浪费你的时间，你可否坦诚说出你的具体薪资要求。”

同样，面试负责人在给应聘者定薪时也不要模糊不清。一旦确认可以聘用，你要能给出的比较详实的数目（包括短期内的调整数），而不要给一个大致的或是模糊性的数字。如果这个整体数额他同意了，你最好将公司的简单工资结构向他说明。这样来处理之后，一可给应聘者自我考量，二则避免日后的劳资关系纠纷。

六、展示其他报酬

员工报酬并不单只体现在薪资上，当公司与应聘者在薪资上的看法不同时，公司可以量化其他福利，以减少双方的分歧。例如，你可以向应聘者分析，虽然职务的基本底薪比应聘者的预期低，但是公司的佣金及年终奖金比一般公司高，想办法在不提高薪资的情况下，让应聘者看到一个职务的真正价值，以增强对应聘者的吸引力。

此外，可以仔细聆听应聘者的说法，了解他们重视的其他条件是什么，以尽量满足他们的要求。对某些应聘者而言，弹性的上下班时间、休假、培训的机会等，虽然不是直接的薪资报酬，但是可能也是他们决定是否接受一项工作的重要参照。

七、按岗定价

不论是员工自报薪资要求还是面试者定薪，可以先问清楚他原单位原岗位具体做得怎样，如工作量、岗位职责等，应证与我企业的要求差不多还是差很多，若差不多，则明确跟他讲，业务范围差不多，但目前还达不到这样的薪资，并从两个企业的规模、发展前景比较，尤其针对他离职的原因及他的价值趋向（如稳定、路近等）方面论述，供应聘者综合比较；若相差很多，则从该岗位在企业的地位、职责范围等方面论述，从而明确告知定位问题不统一，在薪资方面也很难协调。

案例分析：薪酬谈判如何获得双赢？

案例 1：加薪，还是不加薪

某公司销售部王经理突然向公司老总提出加薪要求。王经理认为，销售部对公司的贡献突出，部门工作业绩远好于其他业务部门，而公司给予本部门员工的待遇与业内其他员工的待遇比较低，一些业务骨干甚至因此以离职相要挟。公司老总则认为，目前公司处于快速成长期，急需现金投入，而且公司创造现在这样的业绩是各个部门通力合作的结果，并非一个部门的功劳。况且，如果今天答应了销售部的要求，明天生产部又提要求，后天研发部也来提要求，企业还要不要生产、工作和发展。双方争执不下，最后，在规定的时间内王经理没有得到老总的明确答复。

案例 2：一次愉快的调职面谈

某公司销售部经理接到人力资源部的通知，要求将其部门的员工甲调往生产部门，于是销售部经理决定找员工甲面谈，希望他能接受这一决定。员工甲起初表现出较大的抵触情绪，不愿放弃现有的职位。因为他担心调往一个陌生的部门需要重新建立人际关系，不愿承担待遇福利的变化等不确定因素所带来的风险，甚至怀疑经理是否对他个人有意见。销售部经理从公司利益和长期目标的角度来解除员工甲的担心和忧虑，明确表示，这次调职是从公司发展战略的角度来考虑的，是公司高层关注的事情，急需利用他在销售部的经验来参与指导生产部的工作，这次调职对他个人发展是一次难得的机会，希望员工甲一定把握住。最后，员工甲欣然接受了经理的决定。

分析

上司与员工谈判时，谈判双方首先要明确的是：谈判不是对立的，谈判仅是解决问题的一种方式，是谈判双方共同的沟通决策过程。说到底，谈判是处理双方利益关系的过程。因此，双方只有选择合作才能获得利益，但面对利益之争又不可避免地产生一定冲突。这意味着谈判者必须能够协调好冲突中的合作、合作中的冲突，使谈判的结果同时兼顾己方的既定目标和对方的合理利益，并且有利于维护双方良好的关系。因此，好的谈判应该是一次双赢的过程。双赢的“双”是谈判双方的行为，因此一方的妥协与退让，或者一方完全满足另一方的要求，都不算是谈判。在案例 2 中，销售部经理可以选择强行让员工甲接受其决定，但在以“人本管理”为主流的现代管理中，要求企业体现出对员工的尊重，通过对员工的激励来最大程度地发挥他对工作的积极性和对企业的忠诚度。所以，销售部经理必须消除员工甲的所有担心，最终让他愿意并乐于接受这次调职。

双赢的“双”的另一层含义是：谈判双方都有自己的利益底限，要求谈判双方必须尊重对方的应得利益，不要总想着再多要一些，因为如果你想突破对方的底限，那么最后的结果肯定是谈判破裂，不欢而散。这样一来，不仅没有实现自己的利益，还有可能损害双方的关系，违背了“双赢”的精神。

双赢的“赢”是指谈判的结果是否令人满意。这里有一个非常重要的问题：谈判者必须明确什么才算是赢，赢的标准是什么？在案例 1 中，双方并未明确什么算是赢，赢的标准是什么。对部门经理来说，是不是无论如何上司同意了就行？而对他的上司而言，是不是同意

了加薪就算输？在案例 1 这样的谈判中，人们往往过多地把注意力放在谈判技巧和策略上，而忽略了对“赢”的含义的考虑，最后往往使谈判陷入一种非要争个“你输我赢”、分出“你错我对”的困局。

打破这种困局的措施是：不要带着一底限上谈判桌，而是多准备几套解决方案。对于案例 1，如果老总认为销售部门业绩的确突出，值得嘉奖，而完全按王经理的要求加薪确有困难，那可以在加薪方式、时机、给哪些人加薪等细节上做文章，或者许诺给予培训机会、口头嘉奖、更重要的岗位、提高福利待遇等方式给以回复。而王经理也要有心理准备，老总如果实在无法满足自己的要求，还可以要求什么，而不是双方纠缠于“加”与“不加”的争执中。

因此，构建双赢谈判时，首先要把“赢”这个字界定好，进而将其转化为具体的问题，用更多的最佳替代方案创造更大的谈判空间。

取得双赢的谈判结果，要求谈判者应把握以下三个原则：

1. 基于利益而不做立场之争。利益是谈判者实质的需要、欲望、关切或忧虑。立场是谈判者表达利益的一种形式。促使谈判者作出决定的是利益，利益是隐藏在立场背后的动机。因此，每一种利益都有多种可以满足的方式或要求，谈判者往往选择最鲜明的某种立场作为实现利益的途径。这说明立场不是不可更改的，谈判双方应该越过对方立场，去寻找促使、支持这种立场的利益，这时就会发现双方除了冲突利益之外，还存在着更多的共同利益与可协调利益。这往往是打破谈判僵局、促成成功的突破点。要使谈判基于利益而不是在立场上讨价还价，要从以下几点入手：

换位思考。因为人们如何看待事物取决于看问题的角度，而且习惯于用既定的观点来看待事物，对于与自己相悖的观点往往加以排斥。因此，最基本的方法就是将自己置身于对方的立场去了解对方的观点，通过询问来理解对方每一个要求背后的可能利益。

注意对方的基本需要。根据马斯洛的需求层次理论，人的需求可分成生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求和自我实现需求。生理需求和安全需求是低层次的需求，往往以经济利益的方式予以满足。而社交需求、尊重需求和自我实现的需求促使人们重视与对方的关系、被尊重和取得成就，这些都不是用物质手段能够满足的。

设计多套互利解决方案。谈判中，人们往往容易坚持自己的立场不放，双方如果设计多种互利解决方案，就会为谈判提供较大的选择余地。

2. 对事不对人。谈判的主体是人，因而“人的问题”在谈判中是非常重要的。当谈判双方各执己见时，谈判往往容易出现僵局。此时，要将人的问题与实质利益区分开，不能试图用实质利益的让步来解决人的问题；也不可将双方的关系与实际问题的纠缠不清，“对号入座”、“人身攻击”。可以运用心理学的原理，从认识、情绪和沟通三个方面来处理人的问题。

正确提出看法。可以尝试以下方法：相互讨论彼此的见解和看法。不要用自己的担心推断对方的意图。不要因为自己的问题去责怪对方。找寻让对方吃惊的一些化解冲突的机会。在协议达成时，一定要给对方留面子，尊重对方的人格。

保持适当的情绪。尤其是在激烈的争执中，人们往往认为事关重大而有受到威胁的恐惧感，这种恐惧感会产生愤怒。所以，当双方认识出现偏差时，要允许对方发泄怨气，千万不能针锋相对，否则只会导致激烈的争吵，要学会控制自己的情绪、静静地倾听。

进行清晰的沟通。沟通出现障碍有多种可能，双方意见出现分歧未必一定是由于利益冲突。可能一方说了，而对方没听见，听见了却没听懂，听懂了可能不同意。所以，要明白发生分歧的原因出在哪一个环节，对症下药才有效。

3.用客观标准代替个人意愿。在谈判过程中，双方在了解彼此利益所在后，绞尽脑汁为双方寻求各种互利的解决方案，也非常重视与对方发展关系。但是棘手的利益冲突问题依然不是那么容易解决的。这种情况下，双方就某一个利益问题争执不下，互不让步，谈判往往演变一场意愿的较量，看看谁最顽固或谁最慷慨——完全没有统一的标准，一切从自己的愿望出发。当利益冲突不能采取其他方式协调时，客观标准的使用在谈判中就起到非常重要的作用。

一般遵循的客观标准有：市场价值、行业标准、成本、先例、公证人、法律政策、对等原则等。最好能够利用对方提出的客观标准，这样更有说服力。如果有两种标准，而双方又都认为成立的话，可以谋求折衷的方式。

应聘者应该如何谈薪水？

论题 1：对不同企业、不同职位的谈薪策略是否有不同？

对不同企业和职位要有不同策略

白洪山(某公司人力资源总监)：面对不同的企业和职位，应聘者提出薪酬要求要有不同策略。

企业可分两大类：一是传统制造型企业，一个岗位能产生多少价值是基本可以估算的，这样企业有一个总体人力成本核算，在企业能支付工资水平中寻找合适的人选，你如果在面试中显示出很在乎钱、要价过高则有可能失败；另一类是像华为、中望等新的知识密集型企业，提供产品一套解决方案，是完全靠员工的智慧创造出来的，需要他们有扩张性的思维，这些企业更多地考虑这个人能否给公司带来更大的价值，如果是这样的人才花多大价钱也要请，因此，对于这类公司，你就要让公司感觉到你非常值钱，你是可以大胆提出薪酬要求的。

对于销售人员，则只有对薪酬有野心的人才会被人重视。以前我在戴尔公司面试销售员，我必问的一个问题是：“你的年收入目标是什么？”如果回答是 10 万的人我基本不想跟他谈了，因为戴尔公司销售人员一般年收入在 30 万到 80 万元，对薪水和佣金制度没有追求的销售员不是一个好的销售员。

因此，是不是在面试中提出自己的薪酬，怎样提自己的要求，首先要摸清这公司、这个职位最关心的是什么。

谈薪酬前要注意企业的性质

周良文：在与企业谈薪酬前，还要看企业的性质，在较小规模的民营、私营企业中，薪酬的弹性比较大，应聘时一定要与他们谈，不谈的话吃亏的可能性比较大；但在跨国企业、大型的公司中，一般有严格的薪资体系，你是什么岗位有什么薪酬已有一个标准，可谈的空间较小，但同一岗位也还是有几个档次，可以先了解清楚后争取较高档次的工资。

在民营、私企中，谈判时要特别注意是怎么支付的，如果许诺的是年薪 20 万，但每个月只付 5000 元，年终要经过许多考核才能拿到其它部分，你就要看这考核目标能否完成，是否有比较多随意性的因素阻碍目标的实现，否则那些高薪便成了无法兑现的白日梦。

论题 2：面试时，该何时提出薪资要求？

第一次面试不要提出薪酬要求

李小姐(任职于某 IT 企业)：我认为在第一次面试时最好不要提出薪酬要求，因为一方面，一般面试都会经过几轮，第一次面试一般是对普通的招聘人员作一个初步筛选，他根本没有决定薪酬的权力；另一方面，第一次面试时，作为求职者也还没充分了解这家公司对这个职位的要求，心里没有底之前，贸然提出薪酬要求就有点盲目。

面试官不提应聘者最好也不提

周良文(广东北电通讯人力资源总监): 李小姐所讲也对, 也不对。第一次面试, 是初次接触的阶段, 双方还没有充分了解, 还没有到火候, 如果面试官不提薪酬问题, 应聘者最好也不要提出来, 其实提也白提。但这也不是完全绝对的, 有些企业可能安排的面试就只有一次, 假如面试者主动问起薪酬的问题, 这有两种可能, 一是你被相中了, 或者是面试者想知道你的薪酬期望值, 这时候你可以把自己的薪酬要求提出来。

一般而言, 双方谈薪酬的时候, 就是企业已基本决定录用应聘者的时候, 这时候面试者会主动问“你对薪酬的期望值是多少?” 或者介绍该公司的薪酬体系, 这个时候是提出自己薪酬要求的最佳时机。

不必担心提薪酬会失去机会

JOYCE(IBM 华南区招聘负责人): 许多人在面试的时候, 往往会有两种担心: 如果我要提出了自己的薪酬要求, 谈钱是否会让会人家觉得很市侩? 而且提得不合适是否会失去机会? 但如果我不提出来, 到时候公司给我很低工资又岂不是很亏待自己?

其实这样的担心是不必要的。因为一名合格的面试官本来就应该给应聘者提供足够的信息, 这个职位的工作职责是怎样的? 报酬是多少? 求职者在应聘时提出薪酬要求是网络版十分正当的事。

谈薪前要心中有数

“知己知彼, 百战不殆”, 向老板提出加薪要求的时候这一定理同样适用。

首先需要弄清的是“自己到底值多少钱”; 其次则要了解相同职位现在的工资水平是多少; 最后需要明白的是企业怎样为员工定薪酬、不同组织形式的企业薪酬制度有何不同。

论题 3: 企业是怎么给应聘者定薪的?

企业定酬要“内显公平, 外显竞争”

周良文: 一个正规企业制定薪酬政策时, 一般遵守八字黄金定律: “内显公平, 外显竞争”, 在内部相似职责、相似职位的员工薪酬收入相当, 在同行业内, 相同职位的薪酬要跟同行有一定竞争力, 有部分公司薪资是属同行前列的, 有的定位是中上的, 有的定在中等, 还有的定在中下水平, 不同的薪酬定位就可能吸引到不同层次的人才。

另外, 薪酬也如其它许多商品一样, 它会随市场有一定的波动, 如这次中华英才网的薪酬调查就表明整体薪酬在下降。

科龙定酬以激励思想为主

李智勇(广东科龙电器薪酬与考核科经理)每一个大企业都有其薪酬设计思想。科龙集团有一个薪酬委员会, 与咨询公司合作开发了一套薪酬体系, 主要是根据职位的要求和职责、对公司的贡献进行定薪, 每个职位都有工资标准, 不过每个职位工资又分几个档次, 用来综合考虑这个人的经验、工作年限、学历等素质。科龙定薪时特别注意薪酬的激励问题, 其薪酬差别很大, 高的和低的差别几十倍, 因此在科龙如果能力高就可以拿到很高的薪酬。

高科企业多用 3P 模式以岗定酬

白洪山：现在在高科技企业和许多其它行业企业中，较多用 3P 模式来制定薪酬，即首先有一个职位薪酬，如果你胜任这个职位，那将得到这个职位的薪水。

另外还有一个绩效薪酬，你有能力胜任某职位，但是否能发挥出来？在半年、一年的考核中若完成考核指标，那将得到一笔工资或奖金。

另外，在试用期阶段，企业一般都发试用期工资，如只发实际工资的七、八成，过了试用期再调整。但美资或美式体系的企业，一般很相信自己选定的人，一进来就按足额发放。