

老HR手把手 教你搞定HR管理

从有证书到会干活 应秋月◎著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认
- 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监等高级资格认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取**1280元** 招生网址：www.mhjy.net
报名电话：**13684609885 0451—88342620**
咨询邮箱：xchy007@163.com 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路**120**号职工大学（美华教育）



美华论坛
www.mhjy.net

- 颁证单位：中国经济管理大学
• 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: www.mhjy.net

第七章 绩效管理

本章提示

作为人力资源管理者，有两件事情是一定要学会做的：一件事是培训管理，另一件事就是绩效管理。

只要说起绩效管理，人力资源管理者和企业管理者都会马上想起考核指标，好像没有考核指标就做不了绩效管理。于是，千方百计到处找考核指标的模板。这是对绩效管理的一种模式化的理解。

其实，绩效管理是一种管理方式，它回答了企业全体成员的5个问题：

- (1) 大家聚在一起要做一件什么事情？
- (2) 这件事情做好的标准是什么？
- (3) 要用多少时间做完这件事情？
- (4) 做得好和不好，企业分别给予什么奖罚？
- (5) 做完这件事情后，下一步做什么事情？

从上述5个问题来看，都是围绕着企业要求做事这个中心点。要让企业全体成员都能够主动做对事情，认真做好事情，关键在于要打动他们的心。只要他们的心乐意做事、做对事，绩效管理就迎刃而解了。

再看我们的绩效管理中存在的诸多问题：

- (1) 绩效考核形同虚设，考核打分走过场；
- (2) 绩效考核人情味很重，人为干扰因素很大；
- (3) 企业各部门都认为绩效管理是人力资源管理者的事，与他们无关；
- (4) 员工认为考核不公平，老板也不满意；
- (5) 因绩效考核引发了不少劳动争议。

为什么会产生这些问题？到底应该怎样开展绩效管理？如何让绩效管理能被全体成员接受？

本章将阐述解决这些问题的具体方法。

第一节 认识绩效管理

我在教学过程中，经常做些工作调查。关于企业绩效管理工作开展方面的调查结果，不论是人力资源主管、人力资源经理，还是人力资源总监，几乎都异口同声地道出——难！

他们认为，企业人力资源管理六大模块中，绩效管理最难做：绩效管理难推动，考核指标难设计，考核结果难沟通……

而当问及难做的原因，他们又说不上来。

作为一个管理者，是不应该遇到问题绕道走的。要解决绩效管理难题，可以遵循下面的思路进行。

一个人能够正确地做事，就在于他对这件事情有充分的认识，在做事之前，他一般都会思考三个问题：

- (1) 要做一件什么事情？
- (2) 为什么要做这件事情？
- (3) 如何做这件事情？

同样，人力资源管理者在企业需要进行绩效管理之前，也要学会思考这三个问题：

- (1) 企业绩效管理是什么？
- (2) 企业为什么要进行绩效管理？
- (3) 企业如何开展绩效管理？

为解决这三个问题，请先看案例7-1：

◎ 案例7-1

每天从家里去公司上班，这件事情你会怎么做？请选择下列一种方式（仅限一种方式）：

- A 只知道公司名称，不知道具体地点，随便坐什么车，能到就行，迟到无所谓；



B. 知道公司上班地点，或自驾车，或搭别人的车，或打车，保证不迟到就行；

C. 问清楚公司上班地点在哪里—问清楚最便利的交通路线有哪些—选择最近的交通线路及最廉价的交通工具—做好起程前的准备——排除可能迟到的因素。

我每次给学员上绩效管理课的时候，都会让他们做这道题，每一堂课结果都是：99%的人选择C，1%的人选择B，而没有一个人选择A。

这个例子告诉了我们，通常每个人做事都会有这样的思维方式：

- (1) 在做事前，会考虑与这件事相关的事情，包括做事的成本；
- (2) 在做事过程中，会时时关注整个过程，随时作相关调整；
- (3) 尽量使做完事情的结果达到预期结果。

每个人做事尚且如此，那么，企业又是如何做事的呢？

企业是一种以赢利为目的的经济性组织，它聚集成百上千人，或小型，或大型。这些人不是为了相聚而相聚，每天以一张报纸、一杯茶度过。为的是做一件事，做一件一个人无法完成的事——达成比一个人赢利能力大几十倍、上百倍、上千倍的更大的赢利目的。

从企业成立的那一天起，这种为赢利而存在的使命感就一直依附于经营者或管理者的思维及其战略规划中。于是，他们就在思考这样的问题：

- (1) 为了赢利最大化，需要多少人干？
- (2) 组织了那么多人，每一个都是怎么干的？
- (3) 每个人干出来的结果是不是符合希望的预期目标？
- (4) 每个月能完成月度计划目标，总的赢利目标就一定能实现吗？

带着这些问题，企业不停地进行计划、实施、检查和反馈；再计划、再实施、再检查和再反馈，反复螺旋上升式地进行，直到目标达成为止。由此可见，企业做事，不仅仅关注事情的过程，同样也关注事情的结果。

这种既关注过程，又关注结果的管理方式，就是绩效管理方式。

企业的绩效管理就是一种由上而下的目标分解部署，通过每个人的行为产生的结果，来实现部门的目标；再由部门目标的实现，最终实现企业的整体目标的管理方式。

这种管理方式，是从企业最高层开始，逐级将期望的赢利目标分解到每个部门、每个岗位和每个人的行为之中的。正是这种以“每一个员工的行为结果是企业赢利目标实现的基础”为导向的理念，使企业努力地去要求每一个员工的行为结果与企业的整个赢利目标相一致，并且，这种一致性的要求，又经常因企业的赢利目标调整而调整。

这就引出了一个难题，即一个成年人的行为习惯已经形成一种惯性。要想改变这种惯性，需要管理者不断地培训，不断地引导，不断地纠正，才能形成企业认为可行的行为结果。

这种管理方式最重要的一个环节，也是最难的一个环节，就是如何把企业的战略目标（赢利目标）分解成为全体员工都能明白的行为意识及其行为结果。

还有一个难点，就是企业的战略目标（赢利目标）永远是高于全体成员行为能力之上的。二者之间的差距越小，绩效管理就越容易做；反之，二者之间的差距越大，绩效管理就越不容易做，甚至根本就做不成。

知道了绩效管理的难点是什么之后，人力资源管理者就应该去找寻如何平衡二者之间的差距的方法。

认识了什么是企业绩效管理，企业为什么要进行绩效管理之后，还需要解决几个认识上的误区。

误区一：绩效管理就是绩效考核。

大家可能没有注意到，绩效管理是基于全体管理者和全体员工对于绩效管理的正确认识之上的。问题往往在于，公司上下都认为绩效管理就是绩效考核，于是人力资源管理者也跟着努力地去做了绩效考核；或者人力资源管理者明白绩效考核不是绩效管理，但是，苦于没办法统一大家对于绩效管理的认识，只好跟着大家走。

从某种意义上讲，如果绩效管理是从绩效考核开始的，那么，绩效考核工作注定将会走向失败。就像案例7-1，如果第一步不是问清楚公司上班具体地点在哪里，而是直接找辆车就去公司上班，那么，即使这辆车是朝反方向开的，你也全然不知。其结果是越努力，离目的地越远，等发现方向错了再掉头，迟到在所难免了。

绩效考核是整个绩效管理过程的第三个环节，要做好绩效管理，应该从绩效计划开始。绩效考核与绩效管理的差别如表7-1所示：

表7-1 绩效考核与绩效管理的差别

	过程完整性	管理侧重点	主体和对象的地位	出现的阶段
绩效管理	一个完整的管理过程	侧重于事先沟通与绩效提高，强调事先沟通、承诺与促进	评估人与被评估人共同努力以期达到预定目标，被评估人处于主动地位	伴随着管理的全过程（事前、事中、事后）
绩效考评	管理过程中的局部（第三个）环节	侧重于判断和评估，强调事后的评价与威胁	评估人对被评估人做出评价，被评估人处于被动地位	只出现在特定的时期（事后）

从表7-1可知，绩效管理与绩效考核是两种不同做法的管理方式，要想使企业的绩效管理能够正常运行，使绩效考核的结果有效，只有从第一步绩效计划开始，开展系统的、全面的绩效管理过程。

误区二：绩效管理是管理者的事情，与下属员工无关。

企业的绩效管理是否有效，就看企业在进行绩效管理过程中是否坚持了三个原则：

第一，期望原则。

期望原则就是：企业的期望是否明确？企业的期望是否与全体员工的期望统一？企业的期望是否合理？经过努力是否可以达到？

当企业在进行绩效管理的时候，如果不把企业的目标与全体员工分享，高层忙高层的规划，基层忙基层的业务。全体员工也不知道自己努力的方向是什么；或者，企业明确了一个愿景目标，无论是管理者，还是基层员工都认为那是不可能实现的，在这些情况下，是做不好绩效管理的，只会出现“你说你的，他做他的”的局面。

期望原则告诉我们，绩效管理是与员工有关的。

第二，参与原则。

参与原则就是：员工不仅仅是被管理者，也是参与管理的一分子，并且是从计划到改进整个过程管理的参与者。

参与原则告诉我们，绩效管理要做到有效，员工的参与必不可少。我们很

多的绩效管理之所以进行不下去，恰恰是因为把全体员工晾在一边，顶多是把他们作为被考评对象。于是，企业的绩效管理，就在被员工本能的拒绝中宣告失败。

第三，SMART原则。

SMART是5个英文单词的第一个字母组合而成的。

S (specific)：目标是否具体、明确？

M (measurable)：目标是否可以测量？

A (attainable)：目标是否可实现？

R (realistic)：目标与现实工作是否紧密相关？

T (time-bound)：目标实现有无时间限制？

我们在日常工作中，比较容易忽视SMART原则，或者说不擅长运用SMART原则。因为，我们的习惯性思维经常是善于用语文方式表达，而不善于用数学方式表达（见表7-2）。

表7-2 表达方式举例

事物举例	语文表达方式	数学表达方式
对于员工的工作能力方面	表现很好 (还行、不好)	每月完成工作任务达100% (80%、50%)
对于员工的遵章守纪方面	遵章守纪好 (还好、不好)	违纪记录为0 (违纪2次、5次)
对于员工的工作技能方面 (比如：装配技术)	技术很好 (还好、不好)	装配操作熟练程度达：20 (15、5) 颗螺钉/分 (依据制定的操作技术标准描述)

从表7-2中语文表达方式与数学表达方式的对比来看，语文表达方式多数体现对事物的定性描述，而数学表达方式则体现了对事物的定量描述。

SMART原则强调的是对事物的定量描述，我们以往的绩效管理之所以不能有效开展，问题很有可能出在我们对事物的描述多采用语文表达方式。这种表达方式似乎弹性很大，管理者和操作者之间存在判断能力及理解能力的差异，很难把握尺度，或拿捏不准，由此导致绩效管理难做。

另外，SMART原则落实到员工身上，与他们日常工作的内容一致性有关，强

调的也是员工参与。

人力资源部及企业内部所有的管理者，都要学会和应用SMART原则，因为它是进行有效绩效管理的前提。下面举例说明如何应用。

◎ 案例7-2

AB公司有前台接待岗位，有两名员工（小赵和小谭）担任这个岗位的工作。AB公司把这个岗位的工作内容大体告知如下：

- （1）接待（礼貌接待来访者和来访电话）；
- （2）收发（准确无误进行快递邮件、信函、文件等方面的收发）；
- （3）咨询（关于公司产品的咨询，关于公司服务的咨询）；
- （4）办公设备管理（负责对打印机、传真机、复印机的集中管理）；
- （5）区域环境维护（前台区域卫生的管理）；
- （6）其他（如打卡考勤系统委会、办公用品收发等）。

对于小赵和小谭的月度绩效考核指标，AB公司也有规定，其中一条是：礼貌接待，接待工作无差错。

由行政人事部经理考评，以打分形式评价，分优、良、及格、不及格4个等级。

有一个月，考评结果出来了，小赵是良，小谭是及格。于是，小赵和小谭都找了行政人事经理说，考核结果不对。因为考核结果事关她们是否会被扣奖金。

请问，对于前台接待这样的岗位，AB公司的考核目标制定有什么问题？

解答案例7-2：

用SMART原则去衡量这个目标制定是否有问题：

S：“礼貌接待，接待工作无差错”。这个目标是明确了，但是不具体。

M：“礼貌接待，接待工作无差错”。这个目标没有可测量的描述。

A：“礼貌接待，接待工作无差错”。这个目标可实现的操作性上有问题。

R：“礼貌接待，接待工作无差错”。这个目标与她俩的现实工作还比较吻合。

T: “礼貌接待, 接待工作无差错”。这个目标没有设置时间限制。

根据SMART原则设计绩效管理指标, 那么, 原来的指标可以修改为: 礼貌接待达标率100%~95%为优, 94%~85%为良, 84%~75%为及格, 74%以下为不及格。并且详细规定礼貌接待的工作标准, 例如电话接听工作标准(部分): a. 电话铃响三声之内必须接听; b. 使用礼貌用语接听(见“电话礼貌规范用语”); c. 转接被访问电话无人接听时, 做好笔录并及时转告。

从修改后的指标来看, 做到了目标明确具体的、可以测量、可以实现、与本职工作内容相关以及时间上的限制。

看到这里, 有人可能会认为, 太烦了, 要做那么多的事情吗? 那么, 请问大家, 若不如此, 用什么去规范员工的行为? 用什么去引导员工的行为结果, 使其符合企业期望的目标结果? 工作不细致, 还真不行。

误区三: 绩效管理是人力资源管理者的事情, 与其他部门的业务管理无关。

问及多数部门经理及部分高管, 他们都认为绩效管理就是人力资源部和人力资源管理者的事情, 与己无关。“绩效管理就是人力资源部做好绩效考核指标, 各个部门照此操作”, 这个错误的认识会导致严重的问题。

(1) 企业的赢利是全体管理者以及全体员工共同努力工作的结果, 是每个人的行为结果累积而成的。因此, 企业绩效管理一定是与每个部门每个人有关的, 而不可能仅仅是人力资源部和人力资源管理者的事情。

(2) 每个基层员工都分布在各个部门工作, 人力资源管理者则在他们自己的服务职责范围内工作。因此, 人力资源管理者不可能了解到每个员工的实际工作情况, 所以, 仅仅靠人力资源部及人力资源管理者单一管理是不行的。

(3) 绩效管理的有效, 强调全体成员的参与, 包括全体管理者以及全体员工。还强调全体成员在事前的计划、事中的管理和事后的评估整个过程的参与。

那么, 企业的人力资源部和各个部门在绩效管理工作中, 各自的分工以及责任都是怎样的呢? 如表7-3所示:

表7-3 人力资源部与各个部门之间的分工

工作顺序	人力资源部及人力资源管理者	各部门及其管理者
1	建立绩效管理系统、审核绩效管理指标	与本部门员工一起制定工作绩效目标
2	为管理者及员工提供培训指导	进行本部门员工的绩效辅导、纠错等工作
3	监督和评价绩效管理系统的实施	进行本部门员工的绩效考评与面谈工作
4	参与规划员工发展	进行本部门员工的绩效反馈与改善工作
5	进行与绩效管理有关的事务处理 (绩效工资发放、试用期转正、加薪、升职、劳动合同终止, 等等)	向人力资源部反馈绩效管理信息

从表7-3的分工可以看出,企业的绩效管理工作,不仅仅是人力资源管理者的事,也是企业全体管理者及全体员工的事。而且,很多具体事务都落在了各个部门管理者身上,而人力资源管理者在绩效管理过程中担当的角色是系统建设者、宣传员、维护员和推行员。也就是说,要想使一个企业的绩效管理工作有效,不动各个部门管理者的管理职能,是不行的。

人力资源管理者在日常工作中，经常要与各部门经理打交道。如何调动他们的积极性，使企业整个绩效管理的管理者队伍扩大，而不是自己一个人单枪匹马地唱独角戏？这需要人力资源管理者在各个方面下工夫。而这或许也是人力资源管理者感到企业绩效管理难做的原因所在。

误区四：绩效管理的结果应用就是发放绩效奖金。

绩效管理的结果应用不仅仅是发放绩效奖金，或者兑现绩效考核工资。它与新员工的试用期转正有关，与员工的在职培训有关，与员工的加薪和升职有关，与员工劳动合同的解除或终止有关，与企业下一步的人力资源规划和招聘计划等都有关系。

如果仅仅把绩效管理的结果应用在发放绩效工资这一件事情上，可以说，企

业采取了用大炮驱除蚊子的做法，花大成本，收小回报，甚至没有回报。假如是这样，还不如不做绩效管理。因为，扣发几个绩效奖金的钱，不足以达到企业的赢利目标，而且，还很容易诱导员工的心进入对立的死胡同。

把上述关于绩效管理的认识梳理清楚了，下面就开始解决如何做绩效管理的问题。

第二节 绩效管理的工作流程

如同企业的成本管理、质量管理、安全管理等一样，绩效管理是企业循序渐进、重复进行、螺旋式上升的一种管理方式，有着自成体系的管理流程和工作标准要求，如图7-1所示：



图7-1 绩效管理的工作流程（一）

其中每一个时间段的工作流程如图7-2所示：



图7-2 绩效管理的工作流程（二）

第一步：准备工作。

在这一步里，人力资源管理者需要做的是推动企业进行绩效管理前的动员宣



传工作，包括统一公司上下对绩效管理的认识。必须要是让全体成员都明白：我们在做一件什么事情？要做到什么程度？并且，需要就制定绩效管理制度、工作流程及管理方案等方面达成一致的意见。

第二步：绩效计划。

这一步工作是分层次进行的，第一层次是由企业高层与各个部门经理进行各部门工作目标的分解与确认；第二层次是由各部门经理与直属员工就各个岗位工作目标的分解与确认；第三层次是由人力资源部将所有部门的绩效计划进行汇总，衡量与公司总目标之间的相符性，最终在企业上下达成一致，从而定稿。

第三步：绩效实施。

这一步工作由各部门经理及其下属员工共同进行，即分别依据自行制订的绩效计划一步步地实施。人力资源管理者在此提供必要的关于系统维护的咨询和帮助。

第四步：绩效考核。

这一步工作是由各部门经理对其下属员工的工作表现进行评价，并与绩效计划目标进行对比，得出优劣及差异的结论。

第五步：绩效反馈。

这一步工作主要是将评价的结论结果反馈给员工本人，其目的在于指导员工如何将下一步工作做得更好，或者如何纠错。反馈的方式是绩效面谈。

第六步：绩效改进。

这一步工作是根据企业下一阶段目标，对比员工现有的工作绩效，提出更高的改进要求，再按照绩效计划方式制定新的工作目标。

第七步：应用结束。

这一步工作的重点在于总结。一项阶段性绩效管理工作告一段落后，要总结其绩效管理的结果，并将结果应用到企业人力资源管理的有关事务之中。

第三节 绩效管理的准备工作

绩效管理的准备工作没有做，或者没做到位，那么，很有可能后面一系列的

绩效管理工作就像一座建立在沙漠上的大厦，总会因根基不牢而倒掉。

绩效管理的准备工作，有两件事情必须要做。

首先，是统一公司上下对绩效管理的认识。包括宣传及解释绩效管理的概念、内容以及流程等，这方面工作可以参照图7-3所示内容展开。

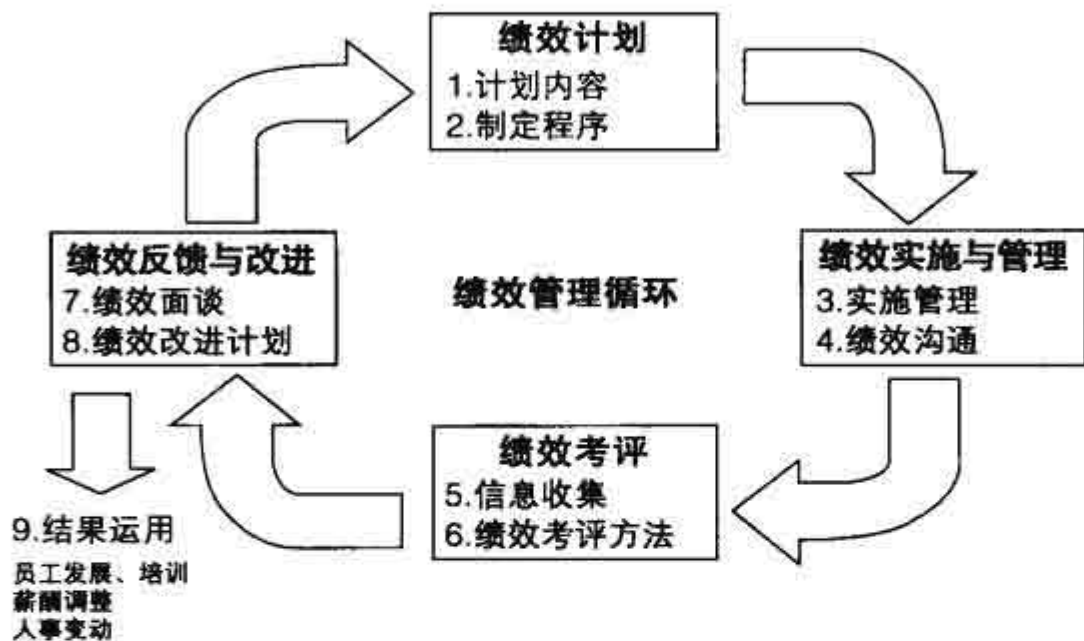


图7-3 绩效管理循环系统

这项工作可以采用总经理工作会议、主题座谈会、班组会讨论等形式，配合公司的网站、版报、内刊等媒介，宣传绩效管理的重要性、目的性，帮助企业全体成员解决三个认识上的问题：

- （1）企业绩效管理是什么？
- （2）企业为什么要进行绩效管理？
- （3）我们怎么做绩效管理？

从思想上消除全体成员对绩效管理的对立情绪或者紧张情绪，以能够看到大家都乐意接受绩效管理的效果为评价标准。倘若还有反对意见，则说明还没有统一思想，日后开展绩效管理势必遇到阻力。

其次，是召集公司全体成员，包括管理者及员工，一起制定绩效管理制度。这一规章制度是规范全体成员进行绩效管理的依据。有了这一规章制度，各级管理者以及全体员工都会很明白：第一步做什么，第二步做什么，什么可以做，什么不能做，做到什么程度。

每个公司的绩效管理制度的内容大同小异，一般都有这几个方面的内容：

(1) 总则。这一部分属于原则性的规定。主要是规定关于绩效管理的工作目的、工作原则、适用范围、考核周期及分工职责，等等。

(2) 目标及指标。这一部分事关具体可操作性的规定、方法以及方案，所有能量量化的尽量定量化表达。内容包括：

- ① 公司年度、半年度、季度及月度目标及指标；
- ② 各部门年度、半年度、季度及月度目标及指标；
- ③ 员工个人季度及月度目标及指标；
- ④ 目标及指标的核实方法；
- ⑤ 目标及指标的跟踪。

(3) 考核。这一部分需要规定以下内容：

- ① 考核者及被考核者的对应对象；
- ② 规定不同的考核对象，对应的考核方法分别是什么；
- ③ 规定不同的考核对象，对应的考核时间是什么，数据采集时间又是什么。

(4) 反馈。这一部分需要规定的内容有：

- ① 规定考核结果用什么形式反馈；
- ② 被考核对象对考核结果不满意可以采取怎样的申诉措施；
- ③ 考核结果有争议的修正方法。

(5) 应用。这一部分的规定，主要用于规范各个管理者如何应用绩效考核结果，其内容有：

- ① 月度绩效奖金发放的应用规定；
- ② 试用期考核转正的应用规定；
- ③ 员工加薪的应用规定；
- ④ 员工调整岗位的应用规定；
- ⑤ 员工升职的应用规定；
- ⑥ 员工培训的应用规定；
- ⑦ 员工劳动合同的解除或终止应用规定。

(6) 附则。这一部分主要是工作流程图以及各种工作表单等附件。

一份规章制度，有血有肉的是其内容，而不是其标题框架。具体内容才是这份规章制度的核心，而这个核心是由企业管理文化和管理模式决定的。这里之所以不给出一份具体的绩效管理制度范本，就是为了避免让大家陷入固定的模式中。

总体上讲，绩效管理规章制度就是把绩效管理系统的每一步骤都落实到规章制度之中，做到既具体，又透明。能让管理者明白绩效管理如何操作，也能让员工明白绩效管理的目的不仅仅是为了扣罚绩效奖金，而是一件很公平的事情。那么，后面的每一步管理，都会得到管理者以及全体员工的支持。

试想，一个团体，如果上下思想不统一，又没有规章制度，那么，整个团队就是一盘散沙，各项工作就会出现互相推诿的局面。可想而知，工作要多难就有多难。

◎ 案例7-3

学员：老师，领导说要进行员工对企业贡献值的评估，怎么做呢？

应秋月：是指企业价值链内的员工贡献值，还是价值链之外的？

学员：是之内的。

应秋月：你所在的公司绩效管理工作开展了吗？

学员：开展了。

应秋月：过去的一年里，绩效考核结果有没有保留？

学员：有绩效考核，可领导说那个走形式的考核不能用。

应秋月：看来你公司的绩效管理本身就有问题了。那么，对于员工对企业的贡献值的定义、内容、衡量标准及评估之后的结果应用等，有没有在绩效管理制度中规定，让大家都明白呢？

学员：这个没有。

应秋月：那就有问题了，你知道或者你能用什么口径或者方法去评估员工对于企业的贡献值是大还是小吗？倘若就你一人明白，等贡献值评估结果出来了，能让大家信服吗？

第四节 绩效计划的制订

有学员问，绩效计划是员工和他的直接上级（主管）订立的，那么，人力资源管理者怎么判断这一绩效计划是否可行。还有学员问，今年他公司的总体规划中，销售收入指标比去年增长了50%，其他指标也都有增长，但各部门经理都在说这不可能完成，作为人力资源管理者，他不知道该怎么办。

要解决这些问题，就一定要弄清楚绩效计划是如何制订的。本节的内容，就将围绕这一中心展开。

一、绩效计划是什么

绩效计划是一个过程，它的内容包括：

- （1）一方面，企业提出期望的工作目标；另一方面，要得到员工对这个目标的认可。
- （2）必须清楚地告知员工，企业期望达到的工作结果是什么。
- （3）要让员工知道，企业期望员工表现出来的行为及能力是什么。

二、制订绩效计划的依据

绩效计划是依据员工的岗位工作内容以及岗位工作职责而制订的。

提醒

绩效计划是由员工自身岗位要求做什么事情而来，而不是由外部某一个模板提供而来。

三、绩效计划的制订方式

- (1) 企业总目标的绩效计划由公司高层（总经理）制订；
- (2) 部门绩效计划由总经理与部门主管共同制订；
- (3) 员工个人绩效计划由部门主管与员工共同制订。

四、绩效计划如何做

- 第一步：罗列所有工作内容，并提炼出绩效计划指标；
- 第二步：筛选关键指标；
- 第三步：设置指标权重；
- 第四步：修改并确认；
- 第五步：编制绩效计划书。

提醒

绩效计划制订之后形成的绩效计划书，有很多方面的应用。

比如，试用期的新员工在进入部门报到上岗前，部门经理就要与该新员工订立绩效计划书，其中最主要的内容就是转正的目标要求。那么，此时的新员工就很清楚知道企业对他的工作要求是什么，也很明白自己如何做才能够按期转正。

假如该新员工不能达到企业规定的工作要求和目标，那么与之解除劳动合同也就有理有据，没有问题了。

五、绩效计划的结果

绩效计划完成的结果是，员工与其直接主管签署一份书面的绩效计划书。

提醒

要提高员工的诚信度，方法有很多，其中有两种方法是可以经常使用的：一种是做书面签字确认；另一种是召开主题会议，请员工当众发言表态。

由此可见，让员工认可将要进行的绩效考核，首先要做的是让员工自己明白所有与工作有关的定义、内容、标准、考核以及结果应用等管理信息，并进行书面确认。

其实，这两种方法的基础也是国家关于劳动法律法规规定的民主程序。

六、绩效计划制订情况的检查

要想知道绩效计划做得好或不好，可以从以下几个方面进行检查：

- (1) 员工的个人目标与企业的目标是否紧密相连；
- (2) 员工的工作指标是否反映当期绩效管理的主要内容；
- (3) 直接主管与员工是否就工作任务、重要程度、完成时间、完成标准等过程中的权限达成共识；
- (4) 直接主管与员工是否清楚，在完成目标任务时可能遇到的困难以及可以得到的帮助是什么；
- (5) 是否已经形成双方签字确认的书面文件——绩效计划书。

提醒

如果企业绩效管理的第一步，不是由各部门经理带领其下属员工一起制订绩效计划，而是由人力资源管理者到处去找现成的考核指标模板，或者闷在办公室想办法编造一个，下发给各部门。结果就是，各部门说这些指标不能用，而将其搁浅。

理论上介绍了绩效计划该怎么做，下面再通过一个实例演示一遍绩效计划的具体做法。

◎ 案例7-4

EF公司是一家快速消费品公司，主营业务是销售农副产品。组织机构有总经理、市场部、销售部、货运部、售后服务部、财务部及行政人事部。

2012年，EF公司根据自身发展及定位，决定扩大经营范围，实现销售收入比2011年增长40%的目标。为此，公司要求行政人事部开展绩效管理。

当总经理把任务下达之后，因为EF公司从未进行过绩效管理，大家都不知从何做起。于是，行政人事部经理进行了相关的绩效管理宣传和辅导解释工作。

在制订绩效计划的时候，市场部、销售部和货运部认为还好办，其他部门就认为不好办。

请帮助售后服务部制订绩效计划。

解答案例7-4:

制订绩效计划之前，先了解基本情况。一般的售后服务部的组织机构有三层：最高层是部门经理，中间层是各班主管（或班组长），最基层是售后服务员。如果企业规模比较小，只有10~20人，那么，就只有两层，设置一名部门经理，其余都是售后服务员。EF公司的情况属于后者。

绩效计划是根据工作内容及工作职责制订的。因此，一定要先弄明白售后服务部的工作内容和工作职责，然后在此基础上制订绩效计划。

第一步：罗列所有工作内容及工作职责，并提炼出绩效计划指标。

（1）售后服务部的主要工作内容及职责有：

① 制定售后服务标准、业务标准和流程标准，规范售后服务行为（这项工作的主要责任人是部门经理）；

② 负责售后服务的咨询电话、简单投诉问题解决、意见反馈等管理工作（这项工作的主要责任人是售后服务员）；

③ 负责客户投诉问题的内部转达和处理结果跟踪工作（这项工作的主要责任人是售后服务员）；

④ 负责客户投诉问题的统计分析工作（这项工作的主要责任人是售后服务员）；



⑤ 负责重要客户的维护与管理工作（这项工作的主要责任人是部门经理）。

（2）对于售后服务部经理而言，他的主要绩效指标如下：

- ① 售后服务部的工作计划完成方面；
- ② 售后服务部的管理费用控制方面；
- ③ 售后服务部内部员工的管理方面，包括骨干人员的、工作指导，等等；
- ④ 工作标准及流程执行方面；
- ⑤ 重大客户投诉及时处理方面。

（3）对于售后服务员，他们的主要绩效指标如下：

- ① 接听电话的数量与质量方面；
- ② 客户投诉解决方面；
- ③ 客户满意度方面（指电话接待方面的满意度）；
- ④ 服务工作标准执行情况方面；
- ⑤ 服务工作记录报表统计上报情况方面。

第二步：筛选关键指标。

对于售后服务部经理而言，关键指标是工作计划完成方面和部门管理费用控制方面。

对于售后服务员而言，关键指标是接听电话的数量与质量方面和客户投诉解决方面。

第三步：设置指标权重。

对于售后服务部经理而言，工作计划完成方面和部门管理费用控制方面的指标权重设为80%，其他方面如公司内部协调、部门内部培训工作、下属员工留住等设为20%，比较合理。

对于售后服务员而言，接听电话的数量与质量方面和客户投诉解决方面的指标权重设为80%，其他方面如遵章守纪、考勤管理、团队合作等设为20%，比较合理。

第四步：修改并确认。

把部门经理和部门员工的绩效计划指标与公司总绩效计划目标进行对比，如有问题再进行调整。另外，部门经理就每一个售后服务员个人的绩效计划指标进行确认。

第五步：编制绩效计划书。
可以参照表7-4，编制部门经理及售后服务员的绩效计划书。

表7-4 售后服务员绩效计划书（指标部分）

岗位：售后服务 考核时间：2012年度/月度 签订日期：2012年1月19日

序号	本期目标	目标描述	权重	达成标准	指标依据	可用资源
1	客户服务信息传递及时率	考核接听电话的服务数量与质量	30%	优：≥98% 良：≥85% 及格：≥70% 不及格：≤69%	岗位说明书	求助部门经理
2	客户投诉问题解决率	客户投诉问题已解决量与总投诉量之比	30%			
3	客户满意度	客户对服务质量的满意程度	20%			
4			
5			
合计			100%			
目标执行人：			目标执行考核人：			

注：表内的本期目标、目标描述、权重、达成标准、指标依据的规定见公司绩效管理制度。

第五节 绩效考核指标的建立

绩效考核指标与绩效计划有什么不一样？绩效考核指标怎么做出来的？作为



人力资源管理者，应该弄明白这些问题，而不是简单地套用他人的现成成果。

绩效考核指标的建立是有方法的，而且方法有很多，有的是以行为为导向的，有的是以结果为导向的，如表7-5所示：

表7-5 绩效考核指标的建立方法

行为导向主观型	行为导向客观型	结果导向型	综合型
(1) 直接排列法 (2) 间隔排列法 (3) 配对比较法 (4) 人物比较法 (5) 强制分配法 (6) 360度绩效评价法	(1) 特征评核表 (2) 行为定向(锚定)评核表 (3) 关键事件技术法 (4) 行为观察法 (5) 加权选择量表法	(1) 目标管理法 (2) 关键绩效指标法 (3) 直接指标法 (4) 成绩记录法	(1) 图解式量表 (2) 平衡计分卡 (3) 日清日结法 (4) 评价中心法

篇幅有限，本节只说两种方法：一是关键绩效指标法，二是目标管理法。这两种方法应用最普遍，无论企业规模是大是小都适用，所以，人力资源管理者最应该掌握这两种考核指标建立方法。

一、关键绩效指标法（key performance indicator，KPI）

所谓关键绩效指标法，简称“KPI法”，是把企业的战略目标（赢利目标）分解为企业内部全体成员可操作的工作目标的工具，是绩效管理的基础。

它是通过对企业内部各个部门、各个岗位的工作流程的有关的关键参数（因素）进行取样、计算、分析和建立，得到一组衡量工作流程绩效的一种目标式量化管理的指标族。

在用KPI法建立指标的时候，经常会用到一个法则——二八法则。

所谓二八法则，起初是由意大利经济学者帕累托在1897年从一个偶然的事件中注意到19世纪英国人的财富和收益模式而来。他认为社会上20%的人占有80%的社会财富，即财富在人口中的分配是不平衡的。由此，二八定律成了这种不平等

关系的简称。

这个定律经过演化，成为现在管理学界所熟知的二八法则。应用很广泛，比如：

对于企业的赢利描述为：80%的公司利润来自20%的重要客户，其余20%的利润则来自80%的普通客户。因此，企业特别关注20%的重要客户。

对于企业的核心价值创造描述为：80%的企业核心价值是由20%的核心部门和核心人才创造的。因此，企业特别关注和极力留住20%的核心部门及核心人才。

把二八法则应用到企业内部价值链方面，同样可以分析出，80%的工作价值是由20%的关键工作内容决定的。这就是KPI法的基础。

那么，二八法则是怎样帮助我们建立KPI指标的呢？请看案例7-5：

◎ 案例7-5

在上绩效管理课的时候，我问学员，招聘专员的KPI指标是什么。

应秋月：请问招聘专员做什么事情？

学员：招人。招合适的人。

应秋月：是，招人。招聘专员的核心工作是招合适的人，匹配到合适的岗位上去。那么，他每天在招人的工作岗位上忙碌着，考核他的关键指标是什么？

学员：完成招人任务。

应秋月：这个指标仅仅是解决了指标的定性问题，没有定量化，不符合KPI法的标准，也不符合SMART原则。

学员：按时按量完成招人任务。

应秋月：看来大家还真是习惯用语文方式表达。请大家看这样的描述：“本月招聘计划达成率为100%”。是不是描述得更准确，而且是定量化的。这个指标的设立，既符合KPI法的标准，也符合SMART原则。分析如下：

- (1) 它具体明确。实际工作结果与工作目标之比的结果必须达到一个标准值。
- (2) 它能测量。计划数量为“招聘5名”，实际招人到岗为4名，完成率为80%。
- (3) 它能实现。这个目标人数是企业内部总人数的百分之几，一定时间里可以达成。
- (4) 它与招聘专员的本职工作紧紧相关。



(5) 它有完成的时间限制,描述的是本月完成率。

这一个指标仅仅是考核了招聘专员的工作数量,那么,关于他工作的质量如何考核?假如为完成招聘任务,凡是人,就不问青红皂白,一律录用,行吗?

学员:那不行。

应秋月:这说明,仅有一个指标还不能很好地抓住关键工作内容。

学员:用新人是否能转正来衡量。

应秋月:说得好,想到点上了。请大家用一个数学表达方式来描述这个指标。

学员:新人按期转正。

应秋月:“新人按期转正率达100%”,请问可行吗?

学员:不可行,试用期不一定能全部转正,因为可能会有不合格而被淘汰的。

应秋月:除了试用期不符合录用条件被淘汰外,还有一个原因是人力资源管理者无法控制的,是什么?

学员答:是员工自己决定不干了。

应秋月:对。劳动者的劳动择业自由,不是企业可以强制和能强制得了的。所以,“新人按期转正率达100%”这个指标要做调整,修改为“新人按期转正率达90%”。这样,既控制招聘的质量,不是随便什么人都可以录用,同时,又考虑了客观因素(比如劳动者方面的因素),使整个指标符合SMART原则,有可实现性。

学员:老师,现在招聘很难,“本月招聘计划达成率为100%”这个指标很难完成,定得太高了。

应秋月:请问大家,企业对于招聘工作,就招聘数量而言,能讨价还价吗?不能,企业永远会说一定要招到人。所以,大家在招聘工作中,需要灵活掌握和跟随企业的经营业务节奏,随时调整招聘策略。(这一部分内容,可以查阅第一章“招聘工作”。)

学员:老师,招聘专员的KPI指标有两个就够了吗?

应秋月:招聘专员KPI指标是:“本月招聘计划达成率为100%”和“新人按期转正率达90%”,并且设置权重为80%,其他的比如工作时的团队合作、遵章守纪、成本管控等方面权重为20%。招聘专员的考核指标就完整了。

二、目标管理法（management by objectives, MBO）

不是所有的岗位都能用KPI法去设计考核指标的，比如研发部的担当技术性工作的岗位，还有一些重复性的、辅助性的、服务性的岗位，如财务部的岗位、人力资源部的一些岗位、行政部的一些岗位等，都不适用KPI法。

还有些关于人的主观意识方面的指标，也不容易用定量的方式描述，比如，描述员工是不是有团队合作精神、工作态度好坏，等等。

当遇到这些不能用KPI法考核的情况时，可以用目标管理法代替，建立考核指标。

目标管理，源于被称为“现代管理学之父”的德鲁克先生的管理思想，他在1954年出版的《管理的实践》一书中，首先提出了目标管理和自我控制的主张，认为“企业的目的和任务必须转化为目标。企业若无总目标及与总目标相一致的分目标来指导职工的生产和管理活动，则企业规模越大，人员越多，发生内耗和浪费的可能性越大”。

1. 目标制定的方法

用目标管理法来建立考核指标，可以按照表7-6的5个步骤进行（以研发部为例）：

表7-6 用目标管理法建立考核指标的步骤

序号	目标	内容	研发部的目标（列举一个目标）
1	目标是什么	事件描述	新产品研发项目
2	达到什么程度	希望达到工作结果的质和量的状态	完成两个新产品成功试产
3	怎么办	为完成目标而采取的措施、手段和方针	提供资金、人力及配套设施
4	什么时候完成	按月度、季度分解项目，按时间表进行	1月份完成项目工作量分解；2月份及之后，进行每个月的项目开展进程实施；7月底前完成第一项研发任务；11月底前完成第二项新产品研发任务
5	检查	项目跟进，是否完成	工作结果的评估



目标管理法的应用也有局限性。因为重复性工作太多，量太大，若进行每一项具体工作事物的跟踪考核，实在有点费力和费时，并且可操作性很差。比如，要求前台接待的员工注意接待礼仪，必须使用礼貌用语及形体礼仪。具体规范标准有很多，如表7-7所示：

表7-7 前台接待绩效考核表（常规项）

序号	项目	工作内容	工作标准	分值	考核记录
1	电话接待	电话铃响接听	电话铃响三声之内必须接听	1	
2		礼貌用语	使用礼貌用语接听（见电话礼貌用语规范）	1	
3		电话记录	被访问电话无人接听时，做好笔录并转告	1	
4	来访者接待	迎接	必须站立微笑迎接	1	
5		服务	来访者有预约的（能提供被访者姓名、办事内容），安排就座等候；通知被访者准备接待，并安排茶水	1	
6			来访者没有预约的，问明来访者贵姓和来意；因公事到访的，需要征求被访人的同意后，方可安排就座和接待；因私事到访的，通知被访人，外出接待；否则婉言谢绝	1	
7			来访者是推销者，一律婉言谢绝	1	
8			若是应聘者，安排就座等候，通知人事部接待	1	
9			来访者为供应商，通知采购部出来迎接	1	
10			原则：外人没有内部人带领，不得入内；经内部人同意接待到访者时，必须安排茶水	1	
11		送客	必须站立送客	1	
12	信函、快递接待	发送	统一由前台按“快递规定”执行	1	
13		接收	对外签收后转发给有关部门或收件人	1	
14		传真	随时清理来件，有用的收纳并转发，没用的清理废除，前台桌面保持整洁	1	

(续)

15	会议接待	会前	准备设备、资料、人员、桌椅、茶水等	1	
16		会中	茶水	1	
17		会后	整理会场，设备资料归档，桌椅复位整齐	1	
18	环境卫生	前台桌面、地面、会议室等	用“5S”标准衡量和操作；设施摆放固定整齐，地面、桌子、坐椅无污染	1	
19		饮水机、杯子等	每月一次消毒，防污染；保持清洁卫生	1	
20	办公用品	购买	权限审批，货比三家，价廉物美	1	
21		领取	按规定标准、权限、程序发放和领取	1	
22		盘库	每月一次盘库，账、物一致	1	
23	内勤服务	会议室内勤	在规定时间内，办理规定的操作	1	
24		其他内勤	经常性的，有计划进行	1	
25			非经常性的，需重新安排，抽空进行	1	
26	着装	本人	按职业上班族类服装着装（不得着透视装、暴露装）	1	
27	妆容	本人	简单、淡雅的妆容	1	
28	头饰	本人	短发或盘发	1	
29	纪律	上班前	提前10分钟到岗做准备	1	
30		上班中	提醒：外出办事，安排合理时间并报告给主管	1	
31		下班前	做好收尾工作，推迟10分钟下班或日事日毕后下班	1	
32	其他	辅助工作	提供服务和方便	1	
合计					

考核起始日期: 年 月 日—

年 月 日

考核官检查签名:

被检查者确认签名:

前台接待的工作标准内容共有32项，每一项每天都在重复进行。比如，接听电话，平均每小时2个电话不多吧，那么，一天8小时就有16个电话。平均每月工作时间为20.83天/月，我们按20天计算总接听电话量，应该有320个接听电话。若要对320个电话进行跟踪考核是否按礼貌用语规定接听电话，考核官工作量很大，可操作性也很差。

有什么办法解决这个问题呢？大家不妨试试，遇到问题的时候，正方向思维走不通，或者有难度时，考虑能否用反方向思维试试？

跟踪320个电话有难度，那么就假设前台接待员能全部按照工作标准去做，给她满分100分。当本月出现一个不礼貌接听电话的投诉，则减1分，变成99分；有两个投诉，则减2分，变成98分；以此类推，没有投诉则说明其能够礼貌接听。

其他内容的跟踪考核也是一样，用这种方法进行一个月的考核结果，应用到绩效管理的考核工资时，就可以进行定量的操作了。一般设置为：

100~95分为优，不扣绩效工资；94~85分为良，84~70分为及格，这二档按实际比例扣绩效工资；低于69分的为不及格，按公司绩效管理制度相关规定处理。

提醒

这种方法也叫倒扣分法，比较适合工作量很大、重复项很多的工作考核。比如，财务部的工作考核、行政部的工作考核都可以采取这种目标管理的倒扣分法操作。

无论是运用KPI法，还是运用目标管理法，或是运用其他方法建立企业绩效管理考核指标，有一点需要特别注意，就是前面讲过的，企业的战略目标设立与全体员工的现实行为的差距越小，绩效管理就越有成效。也就是说，我们建立的绩效考核指标，或高或低，是根据企业内部全体员工的能力而定的，这方面的度如何掌握，可从以下几个方面去思考：

第一，不能拿社会上一流的标杆企业的指标作为本企业的考核指标。

打个比方，大家就明白了。我们不能用刘翔跑110米栏的成绩，作为中国青

少年跑110米栏的速度指标。假如是这样，那么，就没有一个人能够达标，也就失去了激励的意义。

第二，考核指标建立的度，用二八法则来讲，就是80%的成员能够完成的考核指标，这个指标就是可行的；而20%的成员不能完成考核指标，只能说明其是落后者或能力不够。

第三，企业可以根据现有成员的能力设置考核指标，但在每一个阶段之后，考核指标需要修正。假如全体成员都是100%地很轻松地完成考核指标，那指标也将失去激励的意义。

第六节 绩效计划的实施

绩效计划制订好后，如何实施？

是任由员工自己去做，主管从来不管，只是月底考核，还是主管天天盯着？这就涉及绩效计划实施工作的具体内容。

一、绩效计划实施的方法

绩效计划书获得员工本人以及直接主管签字确认之后，并不是搁置在文件柜里，或者锁在抽屉里就万事大吉了。因为，绩效计划书只是告诉员工，他的工作方向是什么，目的地是哪里，什么时间完成。

假如，由员工自己去折腾，主管对其不闻不问，其结果可能是时间到了，员工还在那里“漫步”，有的可能还在“原地踏步”。实施这种绩效管理，成本是低了，但是，没有成效的管理，对于企业来讲也是一种浪费。

假如，主管每时每刻都跟在员工身后，不断地“鞭打快马”。其结果可能是：能力特别强的人能够胜出，但为数不多；而绝大部分人员可能还没到目的地，就在中途“夭折”了。因为，靠人管人的方式终究是被动的方式。



所以，人力资源管理者要掌握绩效计划实施的方法，特别要对企业内部的各级管理者加以培训，让其掌握各种绩效计划实施的方法。这些方法是：

1. 辅导法

辅导是改善员工知识、胜任能力和技能的过程。这方面可以用“师傅带徒弟”方式、“一对一”方式。特别是对新员工，一定要安排一位“老手”进行“传、帮、带”，这种方式在国企里一直沿用。

尤其当部门人数较多、部门经理管理幅度有限的时候，采用这种方式辅导是很有效的。其实，这种方式就是把管理工作的基础建立在基层员工身上，让员工参与管理、自我管理，比我们单一地、从上往下地直接指挥效果要好很多。

2. 咨询法

咨询是管理者帮助员工克服遇到的障碍，并想办法解决的过程。这方面可以用召开班组主题会议、质量问题研讨会，或者每天利用晨会形式为员工答疑。帮助员工找到解决问题的办法，就像帮助他们跨越或排除奔跑的路上遇到的障碍。如果不及时地解决问题，那么，员工很有可能会停滞不前，或绕道而行，最终都影响到达目的地的进程。

3. 回顾法

回顾应该是分阶段进行管理的过程，而不是一月一次，或一年一度的回顾。可以把绩效计划实施的时间进行细分，一般分为周或旬，每周一个小结或每旬一个小结。

对于普通员工而言，一般一个月考核一次。他们比较适合每周回顾小结一次，一个月就有四次回顾机会；或者每旬回顾一次，一个月就有三次回顾机会。那么，就可以很容易地发现与目标的差距和存在的问题，并及时解决。而不是等到月底，来一个结论性的考核，其结果是时间到了，结果的好坏也没法调整了。

4. 自我监控法

自我监控是借助于员工自身能力对自己的行为进行自律的过程。这种方式一般用于责任心比较强的、技术比较全面的老员工，或高学历员工，或用脑力工作的员工。他们工作时有一个特点，即希望能自主决定如何做，不希望有人在旁边唠唠叨叨。所以，对于他们，可以采取这种方式，与他们保持一定距离，静观其行。但是，需要结合回顾法，用阶段性的工作小结来检查他们的工作结果是否符合目标要求，以达到绩效计划实施的目的。

提醒

上述4种绩效计划实施的方法，实际工作中是结合起来一起用的。因为一个团队有各式各样的员工，单凭一种方法不足以做好绩效计划的整体实施工作。

二、绩效计划实施中的沟通问题

在绩效计划实施过程中，沟通是无处不在的。它是管理者与被管理者之间发生的信息交流过程。从某种程度上讲，双方的心理表现出一定层面上的对立和难以统一。

对于管理者而言，其承担着领导整个部门完成任务的责任。在绩效计划实施过程中，一心想着完成任务，怀着担心和焦急的心情，致使他们经常用怀疑的眼光审视下属员工，对于下属员工的表现不善于用表扬、称赞和鼓励等方式表达。在员工的眼里，他们整天板着脸，不苟言笑。

对于被管理者而言，其在实施过程中经常是身不由己地带出习惯思维，按照自己的理解做事。能力强的员工从不担心自己会做错事，于是工作总是我行我素；能力有限的员工很担心做错事情而被扣罚奖金或者失去工作，于是极力掩饰自己的过错，有时候出现人前人后表现不一的现象。

这几种心理状态交织在一起，使沟通变得不顺通。要想使绩效计划实施过程中的沟通能够很顺畅地进行，关键还在于人力资源管理者以及各级管理者知道用

11.01	11.02	11.03
11.04	11.05	11.06
11.07	11.08	11.09
11.10	11.11	11.12
11.13	11.14	11.15
11.16	11.17	11.18
11.19	11.20	11.21
11.22	11.23	11.24
11.25	11.26	11.27
11.28	11.29	11.30

什么方式进行沟通，而不是寄希望于员工能够听从管理、服从管理。

还有一点，因为绩效管理的考核是以平时的观察、记录 and 实际工作事实表现为依据的，这些依据有时候来自于沟通。有利于员工个人的依据，很容易从沟通中获得；而不利于员工个人的依据，就不容易被获得。这就要求人力资源管理者 and 各级管理者注意沟通方式的选择，要有针对性。

沟通方式有很多种，比如：

(1) 正式沟通：书面报告、主题会议、正式谈话；

(2) 非正式沟通：业余时间聊天、网络方式（QQ、MSN、E-mail）等。

一般而言，用于决策性的管理工作时，应选择正式的沟通方式；而用于了解工作情况的，则可选择非正式的沟通方式。

工作一段时间后，我们就会有这种体会：平时若与员工打成一片，对员工的情况知根知底，那么，员工对我们的管理配合就比较默契，我们也容易获得员工的支持。反之，我们的管理经常会招致员工的反对。这方面，需要人力资源管理者多花点工夫。

提醒

在绩效计划实施过程中，发现员工有严重过错，可以此作为考核不合格的依据，直至劳动合同解除。

此时，请大家注意，采用正式沟通方式比较有效。

第七节 绩效考核结果的反馈

提醒

在绩效考核中，应该按这种方式进行：

(1) 与员工一起进行公开考核评价；

(2) 将考核结果向员工本人反馈，并听取他们的意见；

(3) 当员工对考核结果有异议的时候，他们可以按照流程进行申诉；

(4) 待考核结果无异议后，再应用于人事事务之中。

很多企业的绩效考核不按照流程走，考核结果又不向员工本人反馈，员工有意见也没有申诉流程可以让他们得到解决，严重的还会产生劳动争议。这些问题，都是绩效管理过程中不规范操作所致。

一、考核结果的反馈

一周或一句结束之后，进行一次小结，员工很清楚自己做得是好是坏。此时，还没有到最后结束时间，多用鼓励的方式，给予更多的帮助，在剩余的时间里，让员工把工作做得更好。

有了平时不断的辅导、咨询、回顾和激发自我监控的实施过程，到了考核环节，就很容易获得员工的支持，因为，整个过程员工都一起参与了管理。有时候，员工自己也会做考核，并且是很公正的考核。

当考核结果出来之后，最先要告知的就是员工本人。反馈目的有三个：

- (1) 告知员工本考核期的考核结果的结论，以及这个结论如何应用；
- (2) 表达对员工下一步工作做得更好的希望，或者可以改进的期望；
- (3) 听取员工对于考核结果的看法以及对下一步工作的打算。

提醒

当员工接受考核结果的反馈，并且解决了他的疑问，那么，就容易接受企业对于考核结果的应用。

二、考核系统的公平

当员工一致都认为考核系统是公平的，那么，他们就可以接受考核结果。

这个考核系统的公平就是：考核过程公平，考核时不带“人为处理”的人际关系公平，考核结果公平。

提醒

我们的考核结果有时候不能让员工满意，是不是这个“三公”没有做好呢？

三、允许员工申诉

绩效考核结果是员工的直接主管（或经理）根据其工作表现做出的。为了防止因主观因素而导致的结果误差，也为了让员工心里有一种被公平对待的感觉，绩效管理的流程中应该设置“员工申诉”这一环节。具体做法是：

- （1）当员工得知考核结果，并且认为其不公平的时候，请员工与本部门的直接主管（或经理）进行沟通，直接主管（或经理）必须及时解释和处理；
- （2）当员工对本部门主管（或经理）的处理不满意时，可以到人力资源部，由人力资源管理者负责处理；
- （3）当员工对本部门和人力资源部的处理都不满意时，可以找公司总经理寻求解决。

提醒

允许员工申诉，是解决问题或矛盾的很好的办法，很多误解都会第一时间里得到化解。有时候，劳动争议的发生，都是矛盾在开始阶段没有及时地沟通和疏导所致。

第八节 绩效考核结果的应用

在企业人力资源管理系统中，绩效考核的结果应用最广泛，系统的招聘、培训、薪酬、劳动关系及规划都与绩效考核的结果有关，当然，具体的人事事务的操作，也需要这一结果作为标杆。

一、在招聘方面的应用

绩效管理的很多内容与招聘工作有关，比如，工作业绩指标、相关工作能力、现有人员绩效整体水平，等等，在招聘工作的过程中，这些内容都会被用于考察应聘者的综合素质，来衡量应聘者是否比内部现有人员更优秀。

二、在培训方面的应用

企业现有人员的工作绩效低下的原因有很多：专业知识及专业技能不够，对岗位操作要求掌握不熟练，不善于团队合作，管理者的管理水平差，等等。针对这些问题，单一地使用淘汰和换人方式，是不能够满足企业对于人才需求的要求的。此时，就需要开展培训工作。

此外，企业的管理型人才和技术型人才的积累，在很大程度上取决于员工个人的成长和成熟。这一方面是企业发展的需要，另一方面也是员工个人职业生涯发展的需要。这两方面“一拍即合”，就出现了以绩效考核结果为依据的企业内部各类人才的选拔，并且，这种“自己培训自己用”的人才开发系统，也正是真正意义上的企业人力资源管理。

三、在薪酬方面的应用

绩效考核结果比较多地应用在薪酬方面，一般有：

1. 作为绩效工资发放的依据

对于普通员工而言，绩效工资的比例设计，一般取值在月工资总额的20%之内。

对于中高层管理者，绩效工资的比例设计可以放大。一般企业会采用月工资的30%~50%，而采用年薪制的企业，绩效工资的比例还会更大。这没有固定模式，因企业而异。

2. 作为年终奖发放的依据

将每个月的绩效考核进行一次年终的总平均考核，将得出的考核结果用于年终奖发放。

3. 作为下一年度涨工资的依据

企业的加薪，很多都与绩效考核结果挂钩，一般是年度绩效考核为优、良、中的三档有不同比例的加薪；考核结果为及格的，则不加薪；考核结果为差的，将作淘汰处理，自然就不会加薪。

4. 作为留住核心人才的依据

企业总是希望能留住核心人才。对于绩效考核结果优秀的人才，企业在薪酬方面一定是给予高于市场价的待遇，使其安心地在本企业工作。人才市场上，能者不流动，优者供给缺乏的现象正是这个原因造成的。

四、在劳动关系方面的应用

企业在履行劳动合同时，对于工作绩效低下的劳动者，或者无法胜任工作的劳动者，可以依据《中华人民共和国劳动合同法》的规定解除其劳动合同。

将绩效考核结果应用于劳动关系处理的时候，需要注意下面资料的收集和有效性：

- (1) 考核指标（或劳动定额）的有效性。一般这个指标要在80%的员工都能完成的前提下才具有法律效力。
- (2) 员工对绩效计划书的书面签字确认。
- (3) 员工对绩效考核结果的书面签字确认。

提醒

当企业以不胜任工作为由解除劳动合同的时候，是需要举证的。为避免举证不利，就需要做好上述资料的收集工作，并注意这些资料的法律效力。

五、在人事事务方面的应用

绩效管理的考核结果应用在人事事务的方面有：

1. 在试用期转正方面的应用

对于刚进入公司的新员工，企业都会给其设置一段试用期。新员工的能力在试用期内能否被企业认可，基本上取决于新员工的工作绩效。

而试用期的考核指标，大多数是由企业单方面决定的。并且在试用期内，企业以绩效考核结果不合格为由解除劳动合同的，是不需要支付经济补偿金的。

2. 在正式员工岗位调整方面的应用

员工的岗位调整有两种情况：一种是企业或因扩大规模新增岗位，或因缩小规模减少岗位而发生的员工调整岗位；另一种是员工个人或因能力增强，被安排到要求更高的岗位上，或因能力不足，被安排到工作要求不高的岗位上的调整岗位。

这两种情况的调整岗位的依据，都是来自于员工个人工作绩效的考核结果。

3. 在表彰员工（员工违纪处理）方面的应用

企业每天在运行，员工每天在工作，为使全体成员能够在一个合理的氛围里愉快地工作，对于优秀者，企业予以奖励和表彰；对于不良者，企业予以惩罚。这方面的依据，除规章制度的规定外，就是绩效管理的考核结果。

提醒

无论绩效管理的考核结果应用在什么方面，在事关员工个人切实利益的问题上，人力资源管理者要特别注意管理过程中的方式方法。

在给员工加薪、升职的时候基本不会出问题，但在给予员工处分、解除劳动合同的处理上，一定要做到有理有据。不然，有可能出现企业原本是对的，但因处理不当而理亏的事件。

练习

仿照给出的制度框架，组织自己公司的全体成员一起讨论，制定符合本公司实际的绩效管理规章制度。

一、总则

二、目标及指标

1. 公司年度、半年度、季度、月度目标及指标
2. 各部门年度、半年度、季度、月度目标及指标
3. 员工个人季度、月度目标及指标
4. 目标及指标的核实方法
5. 目标及指标的跟踪

三、绩效考核

1. 考核者及被考核者的对应对象
2. 不同的考核对象对应的考核方法
3. 不同的考核对象对应的考核时间

四、绩效考核结果的反馈

1. 考核结果的反馈形式
2. 被考核对象对考核结果不满意可以采取的申诉办法
3. 考核结果有争议的修正规定

五、绩效管理的结果应用

1. 月度绩效奖金发放的应用规定
2. 试用期考核转正的应用规定
3. 员工加薪的应用规定
4. 员工调整岗位的应用规定
5. 员工升职的应用规定
6. 员工培训的应用规定
7. 员工劳动合同解除或终止的应用规定

六、附则

提示：将上述工作过程中的表单作为附件。

第八章 工资核算

本章提示

工资核算就是企业根据员工的劳动时间长短及劳动成果多少计算其劳动报酬的过程。

做好工资核算工作，需要弄明白以下问题：

(1) 下列这些名称的概念、内容、相关法规规定及其使用方法是什么？

如工资、月工资标准、工资总额、基本工资、出勤工资、各类假期（事假、病假、婚假、产前假、产假、哺乳假、探亲假、年假等）工资、各类奖金、津贴、补贴、加班工资、计薪日、工作日、社会保险费、住房公积金缴纳、个人所得税、最低工资标准、社会平均工资水平（包括上限、下限），等等。

(2) 计薪日21.75天和工作日20.83天怎么用？

(3) 核算工资的标准计算公式是什么？

(4) 所在企业对于劳动报酬，与劳动者有哪些约定？

通过本章的学习，你将获得这些问题的答案。

第一节 支付劳动报酬的工作流程

如图8-1所示，支付劳动报酬的工作流程，可以分成8个步骤。

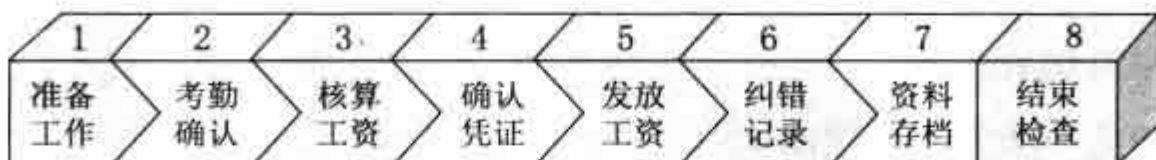


图8-1 支付劳动报酬的工作流程

第一步：准备工作。

工资核算的准备工作有很多，本章第二节会有详细阐述。

第二步：考勤确认。

这一步的工作，其实就是输入考勤工作的结果。人力资源管理者必须要获得以下4类文件（除非没有考勤违纪事件发生）：

（1）各部门管理者和劳动者共同签字确认的考勤记录单（或考勤机刷卡打印件，或手工考勤记录表）；

（2）每个员工上一自然月的出勤天数、请假天数、加班时间等记录，且必须经过书面确认（确认方法请查阅第六章“考勤管理”）；

（3）各类假期（事假、病假、年假等）的审批单、加班审批单，等等，必须附在考勤表（单）后面备查；

（4）如果出现考勤违纪记录（如迟到、早退、旷工等），也必须再经员工本人签字确认。

第三步：核算工资。

这一部分工作是依据员工的劳动时间长短、劳动成果大小以及休假等情况，计算出员工的劳动报酬。

第四步：确认凭证。

当工资核算好之后，需要制作成财务支付凭证和员工工资发放单，按下列方法进行：

(1) 财务支付凭证的制作和确认，可以根据各企业自己的财务管理要求进行，没有固定的模板格式。

(2) 员工工资发放单的制作和确认，有两种可行的办法：

一种是，公司有内部局域网的，每个员工都有一个ID口令和密码，员工凭此查阅自己的工资发放明细并进行确认。

另一种是，将员工工资发放单打印成工资条，发放给员工，做好员工签收工资条的记录并保管备案。

这里有几个重点是必须确认的：

- ① 员工的工资标准；
- ② 员工的出勤天数、假期天数和加班情况；
- ③ 员工的银行卡号；
- ④ 员工工资的核算依据及演算准确性；
- ⑤ 其他代扣款项的准确性。

第五步：发放工资。

这一步工作有两种操作办法：一种是通过银行转账方式发放到员工的个人银行账号上，另一种是由财务以现金形式发放给员工本人。

提醒

假如不是员工本人的银行卡，或者不是由员工本人亲自领取工资，请人力资源管理者在操作时注意：必须在获得员工本人签署的领取工资委托书后，方可进行工资的发放。不然的话，只能等待员工本人前来办理。

切记：不可用打电话、发短信、发邮件等方式进行，因为日后很难举证。

第六步：纠错记录。

这一步工作是必须的。工资核算难免会出错，多发少发也是有可能的，因此，当工资发放完毕了，发现有错误的，可以采取记录方式进行登记，在下一次核算工资和发放时补缺或退回，并与员工说明原因，一般员工都会谅解的。

第七步：资料存档。

这一步工作主要是将所有关于工资核算的文件资料，包括考勤表、电子版工

资表等都整理分类（电子版的资料注意备份保存），按照档案管理办法，进行装订，编写好档案文件名称及日期等信息，存入文件柜中保存。

提醒

员工工资核算资料，无论是在职员工还是离职员工，保存年限至少两年。

第八步：结束检查。

这一步工作主要是检查前述环节是否有出错的地方。因为，对劳动者的劳动报酬，是不可以有不支付、不足额支付等拖欠行为的，一旦发现错误，应立刻更正并向相关人员进行解释、说明。

第二节 工资核算的准备工作

在进行工资核算之前，需要做好以下几方面的准备工作：

（1）准备关于工资核算的国家法律法规和公司所在地政府的规定文件，并注意法规的有效性。

在核算工资时，常用的法规依据有劳动和社会保障部2000年颁发的《关于职工全年月平均工作时间和工资折算问题的通知》、1995年开始执行的《中华人民共和国劳动法》

关于职工全年月平均工作时间和工资折算问题的通知

一、制度工作时间的计算

年工作日：365天－104天（休息日）－11天（法定节假日）＝250天；

季工作日：250天÷4季＝62.5天/季；

月工作日：250天÷12月＝20.83天/月；

工作小时数的计算：以月、季、年的工作日乘以每日的8小时。

二、日工资、小时工资的折算

日工资：月工资收入÷月计薪天数；

小时工资：月工资收入÷（月计薪天数×8小时）；
月计薪天数：（365天－104天）÷12月＝21.75天/月。

中华人民共和国劳动法

第四十六条 工资分配应当遵循按劳分配原则，实行同工同酬。

第四十七条 用人单位根据本单位的生产经营特点和经济效益，依法自主确定本单位的工资分配方式和工资水平。

第四十八条 国家实行最低工资保障制度。最低工资的具体标准由省、自治区、直辖市人民政府规定，报国务院备案。

用人单位支付劳动者的工资不得低于当地最低工资标准。

第五十条 工资应当以货币形式按月支付给劳动者本人。不得克扣或者无故拖欠劳动者的工资。

第五十一条 劳动者在法定休假日和婚丧假期间以及依法参加社会活动期间，用人单位应当依法支付工资。

（2）整理花名册，确认发放工资的总人数。

这一步准备工作需要注意两点：第一，别遗漏新进人员；第二，别重复计算离职人员。

（3）预先编制一份本公司全体在职员工月工资标准档案表。

这一步工作要先做好以下几件事：

- ① 将员工劳动合同中关于公司与员工双方约定的工资标准数整理出来；
- ② 依据本公司的薪酬管理规定，查找该员工可以获得哪些劳动报酬类的待遇，并予以核实和确认；
- ③ 依据本公司对员工薪资调整的批文，进行员工的薪资档案调整；
- ④ 依据本公司对员工嘉奖或违章处理批文，进行员工的薪资档案调整。

上述内容都确认无疑之后，制作一份在职员工月工资标准档案表（见表8-1），并且获得几个关键数据（见表中加“*”部分）。

从这份在职员工月工资标准档案表里，可以清楚知道：发放工资总人数为190人，本月发放工资标准总数是787952元，也知道各项明细，如基本工资总数

及各类津贴总数等。

表8-1 在职员工月工资标准档案表

单位：元/月

序号	姓名	部门	岗位	基本工资	岗位津贴	技能津贴	技术津贴	工龄津贴	其他	合计
1
2
3
.....
190
合计*				530342	140400	17120	10490	46854	42746	787952

总人数：190人*

注：表中涉及各员工具体薪酬待遇的项目作了模糊处理。

提醒

- （1）在职员工月工资标准档案表是核算每一个员工工资以及公司总工资标准的依据，也是以后审核员工工资发放对错的评价依据；
- （2）这张表需要每月核定一次，在核算工资前进行；
- （3）若企业没有各类津贴，就不填写。
- （4）预先编制一份本公司全体人员的社会保险缴纳档案表（见表8-2）。

表8-2 在职员工社会保险缴纳档案表

单位：元

序号	姓名	缴费基数	养老		医疗		失业		个人	工伤	生育	公司
			公司 (22%)	个人 (8%)	公司 (12%)	个人 (2%)	公司 (2%)	个人 (1%)	总计	公司 (0.5%)	公司 (0.5%)	合计
1
2
3
.....
75
合计*			45327	16483	24724	4121	4420	2094	22698	1105	1105	122077

总人数：75人

注：表8-2的数据源于2010年的上海市某公司的在职员工社会保险缴纳档案，为基本医疗保险，不含补充社会保险。

在这份在职员工社会保险缴纳档案表里，可以清楚地看到，在核算和发放员工工资时，需要扣除的个人缴纳社会保险的金额及公司总计扣除金额（见加“*”部分）。

（5）预先编制一份本公司全体人员的住房公积金缴纳档案表（见表8-3）。

表8-3 在职员工住房公积金缴纳档案表

单位：元/月

序号	姓名	缴纳基数	公积金		公积金合计
			公司（7%）	个人（7%）	
1
2
2
.....
70
合计*			13891	13891	27782

总人数：70人

注：表8-3的数据源于2010年的上海市某公司的在职员工住房公积金缴纳档案，比例是基本公积金比例，不含补充公积金。

在这份在职员工住房公积金缴纳档案表里，可以清楚地看到，在核算和发放员工工资时，需要扣除的个人缴纳住房公积金的金额及公司总计扣除金额（见加“*”部分）。

（6）根据本公司福利管理规定，预先编制一份在职员工福利待遇表。

一般公司的福利会有这些内容：午餐费（或提供免费午餐）、交通费（或提供班车），等等，可以仿照工资档案表的方式制作成在职员工福利费用表，获得总人数及总金额。

（7）准备好员工的考勤记录及确认的考勤结果（考勤结果如何确认，请查阅第六章“考勤管理”）。

（8）准备好员工的绩效考核结果，并确认是给予奖励还是处罚。

关于员工的绩效考核结果的确认及方法，具体见第七章“绩效管理”。在核算绩效工资时，需要获得员工对绩效考核结果的书面签字确认文件。原因在于，嘉奖的还好操作，处罚的相对来讲，员工比较容易产生意见，故一定要事前确认。

(9) 根据国家关于个人所得税的管理规定,找出个税抵扣公式。

假如员工的个人收入高于国家纳税标准基数,在核算工资时,要先做扣除个人所得税的计算。个人所得税的扣税标准要按照国家规定为准,并注意以最新颁布的标准为准。

(10) 整理出因上一个月员工工资核算出错,需要本月纠错的事项。

这一步工作是纠正上月工资核算时的差错,没有差错的,可不必做。

此时,还有一些准备工作也是需要的,比如准备核算工资用的设备(电脑、计算器等)、寻求合适的办公室场所(相对安静,能不被打搅的更好),等等。

准备工作就绪后,就进入下一环节——工资核算。

第三节 出勤(加班)工资的核算

一、出勤工资核算的计算公式

公式1: 月出勤工资=月工资标准 \times (1-1 \div 21.75 \times 事假天数)。

公式2: 月出勤工资=月工资标准 \div 21.75 \times 出勤天数。

一般来讲,公式1适合请假天数少的在职员工,公式2适合新员工和请假天数大于出勤天数的员工。

二、出勤工资的核算方法

◎ 案例8-1

小宋2011年11月14日报到上班,之后没有缺勤。该公司实行标准工时制,小宋的月薪是3000元,无其他津贴和补贴。

请问,小宋的11月份工资是多少?



解答案例8-1:

2011年11月份为30天,小宋14日报到后就上班,没有请假缺勤,且公司实行标准工时制,即“每周工作5天,每天工作8小时,每周休息2天”。小宋一共上班出勤了13天。使用公式2计算小宋的出勤工资是:

小宋11月份的出勤工资=3000÷21.75×13=1793.10(元)。

◎ 案例8-2

小李2011年10月8日报到上班,之后没有缺勤。该公司实行标准工时制,小李月薪4500元,无其他津贴和补贴。

请问,小李10月份的工资是多少?

解答案例8-2:

2011年10月份共有31天,恰逢国庆长假。小李是10月8日报到上班,小李的10月份出勤天数确认为18天(注意,8日、9日是国家规定的国庆长假调换上班,可以不作为周末加班处理)。使用公式2计算小李的出勤工资是:

小李的10月份出勤工资=4500÷21.75×18=3724.14(元)。

提醒

一般来讲,恰逢国家法定假期之后,新入职员工是不享受这个法定假期的,就像案例8-2中的小李,不按全月工资标准计算和发放。

下面的案例8-3,是很有代表性的案例,有些人力资源管理者容易犯糊涂。

◎ 案例8-3

2012年1月份,小王满勤,没有请假记录;小万在春节前请了两天事假回家过年了。

请问,小王和小万的出勤工资应该用哪个公式计算?

解答案例8-3:

2012年1月份,恰逢元旦和春节,按规定的应出勤天数,是比较少的一个月。加上有员工请事假,或者请年假等等情况,就会感觉员工上班出勤天数很少。于是,产生了这样的疑问:法定假是算出勤,还是不算出勤?长假中的调休是算出勤,还是不算出勤?

其实,2012年1月的在职员工工资的核算用公式1更方便:

月出勤工资=月工资标准 \times (1-1 \div 21.75 \times 事假天数)。

由公式1可以很简单地看出,有请事假的,扣除事假工资;没有请事假的,就发放全月工资即可。

之所以犯糊涂,可能是在计算公式中用“出勤天数”做分母来核算工资。

提醒

(1)建议大家不要使用这样的计算公式:

月出勤工资=月工资标准 \div 本月应出勤天数 \times 实际出勤天数。

从理论上讲,这个计算公式没有错误。但是,很明显的,“本月应出勤天数”这个数值经常会发生变化:有大小自然月的变化,有法定假日的变化,还有企业放假的变化,等等。这些变化无形之中增加了计算工资的难度。

所以,这个公式还是不用为好。

(2)有的人力资源管理者还在使用20.92(简单的用21)作为分母计算工资,这是非常错误的。

其一,从2008年1月1日起,我国的全年法定假期由原来的10天增加为11天,平均月工作时间是20.83天/月,而不是20.92天/月;

其二,计薪日和工作日是两个概念,核算员工工资使用的是计薪日,而不是工作日;

其三,国家的法律法规已经修改了,我们也应该跟随修改,要注意法律法规的时效性;

其四,多发给员工工资,错误不算大;一直少发员工工资,错误就大了。因为,很难说得清楚是克扣工资,还是不小心算错。

三、加班工资的核算

关于加班工资的计算，还是要依据国家劳动法规规定及当地政府的有关规定进行。

中华人民共和国劳动法

第四十四条 有下列情形之一的，用人单位应当按照下列标准支付高于劳动者正常工作时间工资的工资报酬：

(一) 安排劳动者延长工作时间的, 支付不低于工资的百分之一百五十的工资报酬;

(二) 休息日安排劳动者工作又不能安排补休的, 支付不低于工资的百分之二百的工资报酬:

(三) 法定休假日安排劳动者工作的, 支付不低于工资的百分之三百的工资报酬。

上海市企业工资支付办法

九、劳动者在依法享受婚假、丧假、探亲假等假期期间，用人单位应当按国家规定支付假期工资。假期工资的计算基数按以下原则确定：

（一）劳动合同有约定的，按不低于劳动合同约定的劳动者本人所在岗位（职位）相对应的工资标准确定。集体合同（工资集体协议）确定的标准高于劳动合同约定标准的，按集体合同（工资集体协议）标准确定。

(二) 劳动合同、集体合同均未约定的, 可由用人单位与职工代表通过工资集体协商确定, 协商结果应签订工资集体协议。

(三) 用人单位与劳动者无任何约定的, 假期工资的计算基数统一按劳动者本人所在岗位职位正常出勤的月工资的70%确定。

按以上原则计算的假期工资基数均不得低于本市规定的最低工资标准。法律、法规另有规定的，从其规定。

十三、用人单位根据实际需要安排劳动者在法定标准工作时间以外工作的，应按以下标准支付工资：

（一）安排劳动者在日法定标准工作时间以外延长工作时间的，按照不低于劳动者本人小时工资标准的150%支付工资；

（二）安排劳动者在休息日工作，而又不能安排补休的，按照不低于劳动者本人日或小时工资标准的200%支付工资；

（三）安排劳动者在法定休假节日工作的，按照不低于劳动者本人日或小时工资标准的300%支付工资。

用人单位依法安排实行计件工资制的劳动者在法定标准工作时间以外工作的，应当根据以上原则相应调整计件单价。

经劳动保障行政部门批准实行综合计算工时工作制的用人单位，劳动者综合计算工作时间超过法定标准工作时间的，应当视为延长工作时间，并按本条第

（一）项的规定支付劳动者延长工作时间的工资；用人单位在法定休假节日安排劳动者工作的，按本条第（二）项的规定支付工资。

经劳动保障行政部门批准实行不定时工时制的用人单位，在法定休假节日安排劳动者工作的，按本条第（三）项的规定支付工资。

十四、加班加点的日工资计算：按本办法第九条原则确定的计算基数，除以每月平均制度工作天数21.75天；小时工资的计算：日工资除以8小时。

在制度工作日内请病、事假等的日工资计算：按本办法第九条原则确定的计算基数，除以发生当月的计薪日。计薪日是指国家规定的制度工作日加法定休假日。

注意，国家法规比较宏观，涉及具体操作的，可以依据公司所在地政府的规定处理。

根据这些法规规定，为方便大家查询，我将三种工时制度的加班费核算办法整理成表格，如表8-4所示：

表8-4 加班费支付比例速查表

工时制度	加班费支付标准		
	平时延时加班	双休日加班	法定节假日加班
标准工时制	150%	200%	300%
综合计时制	150%		300%
不定时工时制	在标准工作时间内不支付加班费，超出标准工作时间的支付加班费		

提醒

根据规定，标准工时制下的双休日加班，是可以先安排调休，不能安排调休的，按200%的比例支付加班费。而平时加班和法定节假日加班，则只能支付加班费，不能安排调休。

下面再通过一个具体案例，演算各类加班费核算的操作办法。

◎ 案例8-4

小宋的月薪总额在劳动合同中约定为3800元，无其他津贴和补贴。公司实行标准工时制。年末，因公司任务紧，小宋在2011年12月份除了满勤外，还有很多加班安排，具体考勤确认如下：

- (1) 平时每天晚下班1小时；
- (2) 每周六都上班9小时。

请问：小宋的12月份加班工资是多少？全月出勤工资是多少？

解答案例8-4：

首先，确认小宋的出勤天数及加班总小时数：

- (1) 12月份出勤天数是：23天（计算为满勤）；
- (2) 12月份平时每天晚下班1小时，则平时加班小时是： $23 \times 1 = 23$ （小时）；
- (3) 12月份有5个周六，每个周六上9小时，则周末休息日加班时间是： $5 \times 9 = 45$ （小时）。

其次，分别计算小宋的出勤工资：

- (1) 满勤工资是：3800元；
- (2) 平时加班费是： $3800 \times 70\% \div 21.75 \div 8 \times 1.5$ （倍） $\times 23$ （小时） $= 527.41$ （元）；
- (3) 周六加班费是： $3800 \times 70\% \div 21.75 \div 8 \times 2$ （倍） $\times 45$ （小时） $= 1375.86$ （元）。

最后，算出小宋的加班工资和全月出勤工资分别是：

加班工资=527.41+1375.86=1903.27（元）；

全月出勤工资=3800+1903.27=5703.27（元）。

提醒

关于加班费的基数，大家可以采用以下几种做法来确定：

第一种做法是，劳动合同有约定基本工资，这个基本工资就是加班费的计算基数。

第二种做法是，以劳动者的工资总额的70%为加班费的基数，工资总额的统计口径应当符合国家规定。

第三种做法是，如果没有其他收入，仅仅是劳动合同约定的月薪，那么就以月薪为基数，计算加班费。

要注意的是：加班费的计算基数是不能低于当地政府规定的最低工资标准的。

第四节 各类假期工资的核算

一、事假工资核算的操作办法

员工请事假，可按公式1计算并扣除事假工资：

月出勤工资=月工资标准 \times （1-1 \div 21.75 \times 事假天数）。

二、病假工资核算的操作办法

（1）员工请病假，则病假工资的核算办法必须依据国家和当地政府的相关法规规定操作。

关于贯彻执行《中华人民共和国劳动法》若干问题的意见

59. 职工患病或非因工负伤治疗期间，在规定的医疗期间内由企业按有关规定支付其病假工资或疾病救济费，病假工资或疾病救济费可以低于当地最低工资标准支付，但不能低于最低工资标准的 80%。

劳动部关于发布《企业职工患病或非因工负伤医疗期规定》的通知

第三条 企业职工因患病或非因工负伤，需要停止工作医疗时，根据本人实际参加工作年限和在本单位工作年限，给予三个月到二十四个月的医疗期：

（一）实际工作年限十年以下的，在本单位工作年限五年以下的为三个月；五年以上的为六个月。

（二）实际工作年限十年以上的，在本单位工作年限五年以下的为六个月；五年以上十年以下的为九个月；十年以上十五年以下的为十二个月；十五年以上二十年以下的为十八个月；二十年以上的为二十四个月。

第四条 医疗期三个月的按六个月内累计病休时间计算；六个月的按十二个月内累计病休时间计算；九个月的按十五个月内累计病休时间计算；十二个月的按十八个月内累计病休时间计算；十八个月的按二十四个月内累计病休时间计算；二十四个月的按三十个月内累计病休时间计算。

上海市劳动局关于加强企业职工疾病休假管理保障职工疾病休假期间生活的通知

三、职工疾病或非因工负伤休假日数应按实际休假日数计算，连续休假期内含有休息日、节假日的应予剔除。

四、职工疾病或非因工负伤连续休假在6个月以内的，企业应按下列标准支付疾病休假工资：连续工龄不满2年的，按本人工资的60%计发；连续工龄满2年不满4年的，按本人工资的70%计发；连续工龄满4年不满6年的，按本人工资的80%计发；连续工龄满6年不满8年的，按本人工资的90%计发；连续工龄满8年及以上的，按本人工资的100%计发。

职工疾病或非因工负伤连续休假超过6个月的，由企业支付疾病救济费，其中连续工龄不满1年的，按本人工资的40%计发；连续工龄满1年不满3年

的，按本人工资的50%计发；连续工龄满3年及以上的，按本人工资的60%计发。

本人工资按职工正常情况下实得工资的70%计算。

五、职工疾病或非因工负伤休假待遇低于本企业月平均工资40%的，应补足到本企业月平均工资的40%。企业月平均工资的40%低于本市在职职工定期生活困难补助标准的，应补足到本市在职职工定期生活困难补助标准。

职工疾病或非因工负伤待遇高于本市社会月平均工资的，可按本市社会月平均工资计发。

(2) 员工病假工资的计算公式是：

公式3：病假工资=月正常工资 \times 70% \div 21.75 \times P \times 病假天数。

公式4：病假工资=基本工资 \div 21.75 \times P \times 病假天数（适合劳动合同和集体合同有约定基本工资的企业）。

其中：P是指政府规定的病假工资核算支付比例。

下面分别用案例来说明员工病假工资核算的操作办法。

◎ 案例8-5

小李入职有两年多了，劳动合同约定工资月薪是3000元，没有其他补贴和津贴。在2011年12月的16—19日请病假，其余正常出勤。

请问：小李的病假工资和12月份工资是多少？

解答案例8-5：

首先，确认小李可以享受的病假工资核算的标准。根据上述文件规定，小李可以享受病假工资的计算标准是按“连续工龄满2年不满4年的，按本人工资的70%计发”标准执行。

其次，确认小李核算病假工资的基数是 $3000 \times 70\%$ ，符合法规。

再次，2011年12月16—19日，其中17日和18日两天是双休日，按规定是应该剔除的。所以，核算小李的病假工资的实际天数应该是2天，其病假工资是： $3000 \times 70\% \div 21.75 \times 70\% \times 2 = 135.17$ （元）。



最后,算出小李的12月份工资应该是: $3000 \times (1 - 1 \div 21.75 \times 2) + 135.17 = 2859.31$ (元)。

◎ 案例8-6

2010年2月10日,小孟进入上海一家公司工作,月薪是2300元,没有其他补贴和津贴。2011年4月份,小孟因病住院,休全月病假。

请问:小孟4月份的病假工资是多少?

解答案例8-6:

根据规定,小孟可以享受病假工资的比例是60%。所以小孟的4月份病假工资是: $2300 \times 70\% \times 60\% = 966$ (元)。

又根据国家规定,病假工资可以低于企业所在地最低工资标准,但不得低于该标准的80%。2011年上海市最低工资为1280元, $1280 \times 80\% = 1024$ (元)。

所以,小孟4月份的病假工资需要修正,按1024元计发。

提醒

核算员工病假工资的时候,工龄是以本企业服务期限为准的(不与其他企业工龄累计)。

切记:病假工资的计发不能低于当地政府规定的最低工资标准的80%。

三、婚假、护产假、丧假、探亲假假期工资核算的操作办法

婚假、男员工护产假、丧假、探亲假等假期的工资核算比较简单,按基本工资核算即可。

◎ 案例8-7

小肖在2011年5月1—10日休婚假。小肖月薪6000元,无其他补助补贴。

请问:小肖5月份的工资是多少?

解答案例8-7:

在2011年5月1—10日之间,5月1日是法定节假日,也是双休日,故2日是补休日;7日、8日也是双休日。因此,小肖的10天婚假里,6天是按婚假假期工资核算,其他都是带薪休假。所以,小肖5月份的工资是: $6000 \times (1 - 30\% \div 21.75 \times 6) = 5503.45$ (元)

注:6天按假期工资支付的计算中,假期工资基数是 $6000 \times 70\%$,等于扣除6天日工资的30%。

提醒

如果案例8-7中,小肖的劳动合同中约定基本工资是3000元/月,或者是他的公司集体合同中有规定:“全体员工的基本工资为全月工资标准的60%。”那么,小肖的婚假工资就可以按3000或者是3600核算,而不是 $6000 \times 70\%$ 的4200核算。这就是基本工资有约定和没约定的差别。

其他的如护产假、丧假、探亲假的假期工资核算与案例8-7一样操作。

第五节 女工“三期”工资的核算

女工“三期”期间的假期工资核算,还是依据国家和当地政府规定的处理:

中华人民共和国人口与计划生育法

第二十六条 妇女怀孕、生育和哺乳期间,按照国家有关规定享受特殊劳动保护并可以获得帮助和补偿。

上海市城镇生育保险办法**第十三条 (津贴、补贴申领条件)**

申领生育生活津贴、生育医疗费补贴的妇女必须同时具备下列条件:

(一) 具有本市城镇户籍;

(二) 参加本市城镇社会保险;

(三) 属于计划内生育;

(四) 在按规定设置产科、妇科的医疗机构生产或者流产(包括自然流产和人工流产)。

第十四条 (享受生育生活津贴的期限)

符合本办法第十三条规定的生育妇女,按照下列期限享受生育生活津贴:

(一) 妊娠7个月(含7个月)以上生产的,按3个月享受生育生活津贴;

(二) 妊娠不满7个月早产的,按3个月享受生育生活津贴;

(三) 妊娠3个月(含3个月)以上、7个月以下流产的,按1个半月享受生育生活津贴;

(四) 妊娠3个月以下流产或者患宫外孕的,按1个月享受生育生活津贴。

按照前款第(一)项、第(二)项规定享受生育生活津贴的生育妇女,还可以按照下列规定享受生育生活津贴:

(一) 难产的,增加半个月的生育生活津贴;

(二) 符合计划生育晚育条件的,增加一个月的生育生活津贴;

(三) 多胞胎生育的,每多生育一个婴儿,增加半个月的生育生活津贴。

第十五条 (月生育生活津贴标准)

从业妇女的月生育生活津贴标准,为本人生产或者流产当月城镇养老保险费缴费基数;从业妇女生产或者流产前12个月内因变动工作单位缴费基数发生变化的,月生育生活津贴按其生产或者流产前12个月的实际缴费基数的平均数计发。

从业妇女缴纳城镇养老保险费不满一年的,或者虽满一年但缴费基数低于市人力资源社会保障局规定的最低标准的,其月生育生活津贴,按最低标准计发。

失业妇女的月生育生活津贴,按市人力资源社会保障局规定的最低标准计发。

生产或者流产的从业妇女已经享受的生育生活津贴不足其应享受的工资性收入的,不足部分的发放,按照国家和本市有关规定执行。

上海市女职工劳动保护办法

第十八条 女职工在产假期间的工资照发。按本规定享受的产前假和哺乳假的工资按本人原工资的百分之八十发给。单位增加工资时，女职工按规定享受的产前假、产假、哺乳假，应作出勤对待。

下面通过具体案例来演示女工“三期”工资的核算方法。

◎ 案例8-8

小张是上海BN公司工作了近三年的女技术员，月工资标准是5000元，公司还以实际出勤天数给以10元/天的交通补贴、10元/天的午餐补贴。2009年小张怀孕，一直工作至2010年5月17日向公司提出请病假，提前回老家生孩子。

6月12日，小张难产，并且有惊无险地喜获双胞胎。公司根据规定，加上小张属于晚婚晚育，告知小张可以休产假共150天，产假到期日期是2011年11月8日。

请问：小张5月份、6月份和7—11月份的工资怎么算？

解答案例8-8：

(1) 小张2010年5月1—16日为正常上班，应按出勤工资核算，从17日起请病假，应按照病假工资核算办法处理。又根据规定可以休产前假15天，6月12日往前推，5月29—31日是产前假，其工资可以按5000的80%核算。

(2) 6月1—11日为产前假，其工资按 $5000 \times 80\%$ 核算，12—30日可以按照产假工资规定办法核算，应该是全额工资。

(3) 7—10月份的工资都是按全额工资5000元核算。

提醒

(1) 案例8-8，可以不计午餐费和交通补贴。因为，那些福利是按实际出勤方式核算的，且没有约定在劳动合同中。

(2) 若BN公司为小张办理和缴纳了社会保险，可以自小张生产之后，准备好



必备的申请材料，为小张申领生育津贴，则BN公司就可不支付小张的产假工资了。而且，小张的工资也没有超出2011年的社会平均工资标准，BN公司不需要补差。

有学员问：我们公司员工的工资结构包括基本工资、岗位工资、绩效工资和午餐津贴4个方面。所有职工都参加了各项社会保险。按照公司人事制度规定，女工产假期间只能领取基本工资。现在公司已有一位女工在休产假。我们人力资源部按制度执行，可这位女工说不对，应该按正常出勤工资方法。该怎么办？

我认为：关于该女工产假期间的待遇，你公司可以先按照公司人事制度规定向其支付基本工资。待生育津贴申报下来之后，平均到其相应的产假月数当中，与之前支付过的产假工资相加，若低于正常出勤的工资标准，再由公司一次性补足差额即可。

这里要注意，是按正常出勤工资，而不是基本工资计发产假工资。

第六节 非全日制用工工资的核算

关于非全日制用工工资的核算，还是比较容易操作的。可以依据相关法律法规的规定执行：

中华人民共和国劳动合同法

第七十二条 非全日制用工小时计酬标准不得低于用人单位所在地人民政府规定的最低小时工资标准。

非全日制用工劳动报酬结算支付周期最长不得超过十五日。

上海市人力资源和社会保障局关于调整本市最低工资标准的通知

一、月最低工资标准从1120元调整为1280元。

二、小时最低工资标准从9元调整为11元。

◎ 案例8-9

李丽是一家公司的清洁工，公司上班时间是朝九晚五的标准工时制。要求她每天上午8:30至10:30，下午3:30至5:30进行打扫工作。公司支付工资是12元/小时。长期以来，李丽的工作获得公司上下的一致认可，都把她当成“自家人”看待，久而久之，也把她的工资与其他劳动合同期员工一起，每月由银行划账支付。

请问：该公司做法对吗？

解答案例8-9：

该公司有一个错误的地方，就是将李丽的工资支付周期延长了，这不符合法规，正确的做法是每个月支付两次。

提醒

对于非全日制用工人员劳动报酬的支付时间，最好分为15日和30（31）日两次，由财务以现金方式支付，比较稳妥，而且也合法。

工作中有时候不能图省事。

第七节 工伤停工留薪期间工资的核算

工伤保险条例

第三十三条 职工因工作遭受事故伤害或者患职业病需要暂停工作接受工伤医疗的，在停工留薪期内，原工资福利待遇不变，由所在单位按月支付。

停工留薪期一般不超过12个月。伤情严重或者情况特殊，经设区的市级劳动能力鉴定委员会确认，可以适当延长，但延长不得超过12个月。工伤职工评定伤残等级后，停发原待遇，按照本章的有关规定享受伤残待遇。工伤职工在停工留薪期满后仍需治疗的，继续享受工伤医疗待遇。

根据《工伤保险条例》第三十三条规定，一旦发生劳动者工伤事故，在停工留薪期内，是必须按正常出勤的原工资福利待遇口径核算其工资的，操作也是很容易且很简单的。

第八节 停工停产期间工资的核算

关于企业因经营不善原因导致停工停产的，企业内员工的工资可以依据当地政府文件规定处理，比如上海市的企业可以依据《上海市企业工资支付办法》处理。

上海市企业工资支付办法

十二、用人单位停工、停产在一个工资支付周期内的，应当按约定的标准支付劳动者工资。超过一个工资支付周期的，用人单位可根据劳动者提供的劳动，按双方新约定的标准支付工资，但不得低于本市规定的最低工资标准。

规定中的“一个工资支付周期”是指以“一个月支付一次工资”为一个周期的形式。

◎ 案例8-10

某公司决定停工停产，时间从11月1日起至12月31日止，为期两个月。该公司的劳动合同中约定工资均为基本工资，其他收入比如岗位津贴、交通费等是按实际出勤每月核算的。

请问，遇到停工停产，员工的工资该如何核算？

解答案例8-10：

根据规定，11月份可以按照劳动合同约定的工资标准核算计发给员工，而岗位津贴和交通费可以不支付。12月份可以和员工有一个新的约定，按最低工资标准核算并支付。

提醒

遇到企业停工停产，需要做好提前告知工作，并与企业的工会一起，组织员工召开有关停工停产管理办法的会议，取得全体员工的理解和同意后，方可按文件规定处理。切不可单方面强制实施，以防引发劳动争议。

第九节 年终奖的核算

关于年终奖是否需要兑现，这个确实没有相关法规加以硬性规定，这就看企业是否在劳动合同、集体合同或者规章制度中有相关的约定和规定。对于有些问题，需要制定可操作的规定，并且要让员工知晓，不然就容易发生劳动争议事件。下面分别用三个案例加以说明。

◎ 案例8-11

小李应聘MG公司的软件设计工程师职位，比较顺利地通过了面试和测试，被MG公司录用了。在双方谈到薪资问题的时候，公司人力资源管理者明确说：“固定月薪×元，公司发14个月薪资，其中2个月的月薪在年底作为年终奖发放。”当时小李认为，如果是发14个月的薪资是能够接受的，不然，薪资就低了。

入职办理订立劳动合同手续的时候，小李没有看到劳动合同文本里有发14个月工资的条款，就问了人力资源管理者，得到的解释是全体人员的劳动合同都不写这一条，但是，每年都是按14个月工资发放操作的。于是，小李也就签订了这份劳动合同。

一年之后的7月初，小李提出离职申请，也获得公司同意。在办理离职清算手续时，小李提出：“公司全年多发2个月工资，我今年已经工作了6个月，公司还应该给我1个月的工资。”但是公司人力资源管理者回答是：“不到年底，是没有多发2个月工资的待遇的。”为此，双方发生争议未果。

小李申请仲裁，经过调查发现，双方发生的劳动争议的原因是：各自的说法都停留在口头上，没有任何书面材料，关键的比如劳动合同、集体合同和规章制



度等几个文件也没有明确规定发放14个月工资的具体操作办法。而小李确实也在去年年底领取了14个月工资的其中一部分（因为不是全年在职）。

最终，仲裁委判定MG公司应该按全年发放14个月工资的比例，支付小李1个月工资。本案才终结。

请问：本案为什么是这样的结果？原因是什么？

解答案例8-11：

劳动报酬属于《中华人民共和国劳动合同法》第四条的“八大项”之一，事关劳动者的切身利益，一定要有相关的劳动合同约定、集体合同约定或者是规章制度规定。案例8-11中，MG公司恰恰是没有任何书面材料可以证明“离职人员不能享受年终奖”这一事实，故小李可以获得按全年14个月工资推算的1个月工资。

◎ 案例8-12

小孟的劳动合同期限是两年，从2009年1月2日至2010年12月31日。劳动合同中有关年终奖的约定条款有好几条，其中一条是：“甲乙双方任何一方提出解除劳动合同，或终止劳动合同不续签时，本公司均不支付年终奖。”

到了2010年12月31日，公司没有同意小孟续签合同。在办理离职手续时候，小孟认为劳动合同中的关于年终奖的条款属于公司单方面强词夺理的条款，要求公司支付年终奖，而公司人力资源管理者回答是：“没有年终奖，是劳动合同清楚写明的。”

协商不成，小孟向仲裁委提示劳动争议仲裁申请，最终，小孟还是没有获得年终奖。

请问：为什么小孟没有获得年终奖？

解答案例8-12：

案例8-12中的关键在于公司与小孟订立的劳动合同中有关年终奖的具体约定，看似条款很霸道，但也没有违法，故原劳动合同条款有效。所以，小孟离开公司时，是不能享受年终奖的。

◎ 案例8-13

SL公司有一份关于考勤管理制度的文件，并且是依据民主程序制定的，全体员工都收到这份文件并签名认可。该文件中有一条规定：“全年事假、病假累计缺勤超过14天（含）者，不能享受年终奖。但是，对于全年工作特别优秀的员工，公司将酌情考虑。”

小肖因全年累计休病假16天，公司按病假发放了病假工资，对此，小肖没异议。到了年底，没有领到年终奖的时候，小肖问公司人力资源管理者：“为什么我和张三同样是请病假超过14天，我没有年终奖，而他有年终奖？公司必须补发我的年终奖。”公司人力资源管理者解释说：“你没有张三表现优秀，张三获得公司‘优秀员工’称号，而你没有，所以你没有年终奖。”

请问：SL公司的人力资源管理者操作对吗？

解答案例8-13：

案例13中，SL公司的人力资源管理者操作是对的。表面上看小肖和张三都是请病假超过14天，符合SL公司的考勤管理制度中没有年终奖描述的情形。但是，他们两个不同待遇的实质恰恰是小肖没有张三优秀，并且，有事实证明张三的优秀，因为，张三被评选为“优秀员工”。所以，SL公司的人力资源管理者的做法是对的。

提醒

关于年终奖的发放，请务必在三类文件里明确约定和规定：第一类文件是劳动合同，第二类文件是集体合同，第三类文件是企业规章制度。

如果上述三类文件里没有任何关于年终奖发放的明确约定和规定，则按照企业内部同工同酬的原则和企业的一贯做法来判断，由不得企业单方面说了算。

第十节 “做六休一”制度的工资结构设计

目前还有一些企业在实行“做六休一”制度。所谓“做六休一”，就是每周

工作6天，每天工作8小时，每周休息1天。从工作时间上看是合法的。

中华人民共和国劳动法

第三十六条 国家实行劳动者每日工作时间不超过八小时、平均每周工作时间不超过四十四小时的工时制度。

第三十七条 对实行计件工作的劳动者，用人单位应当根据本法第三十六条规定的工时制度合理确定其劳动定额和计件报酬标准。

第三十八条 用人单位应当保证劳动者每周至少休息一日。

第四十一条 用人单位由于生产经营需要，经与工会和劳动者协商后可以延长工作时间，一般每日不得超过一小时；因特殊原因需要延长工作时间的，在保障劳动者身体健康的条件下延长工作时间每日不得超过三小时，但是每月不得超过三十六小时。

“做六休一”的问题不是出在工作时间上，而是出在企业的支付劳动报酬的操作方法上。案例8-14就说明了这个问题。

◎ 案例8-14

DX公司是一家老国企，全体员工遵守周一至周六上班，周日休息的“做六休一”工作制度。劳动合同中约定工作时间为标准工时制，劳动报酬也只约定一个总数，比如2500元/月。这种情况已经维持很久，大家也认为很正常，都接受。

到了2010年5月5日，小赵入职，也是这样的方式订立劳动合同。2011年8月31日，小赵提出离职申请，并要求公司补发周六加班工资。未果之后，向劳动仲裁委员会提出劳动争议仲裁申请，经核实，判DX公司支付小赵周六加班工资。

请问：

- (1) 为什么DX公司会被要求支付周六加班工资？
- (2) “做六休一”企业的工资结构如何设计和约定？

解答案例8-14:

(1) DX公司被要求支付小赵的周六加班工资,是因为以下原因:

① 小赵存在每周工作6天,每天工作8小时,每月工作时至少25天,大于国家规定平均工作日20.83天/月的标准值;

② 小赵劳动合同的工作时间写的是“标准工时制”,应该是每周工作5天,每天8小时,实际工作作息时间与劳动合同约定时间不符,且实际工作时间存在延时工作事实;

③ 小赵的劳动报酬并没有真实反映周六加班费的支付事实。

所以,DX公司需要支付小赵的周六工资。

(2) “做六休一”企业的工资结构设计,可以按下面办法进行:

① 确定月薪工资标准的结构,比如“基本工资+周六基本工资+补贴”。这里关键的是要确定基本工资的比例,结合本案,假设基本工资为60%。

② 将不同层级员工的月薪工资标准都按照工资结构模式进行分解和套用。

③ 在员工的劳动合同中写明工资结构的各个组成部分及其具体数额。

④ 在员工工资单上单列出一项“周六工资”项,以示公司实际已支付。

若小赵的月工资标准是2500元/月,那么他的工资结构就可以设计为:2500(总额)=1500(基本工资)+552(周六工资)+448(补贴)。

其中,周六工资不是凭空臆断的,它的计算公式是: $1500 \div 21.75 \times 2(\text{倍}) \times 4(\text{天}) = 551.72(\text{元})$

补贴的计算依据是: $2500 - 1500 - 552 = 448(\text{元})$ 。

根据月工资标准的结构设计,将劳动合同的约定调整如下:

“第八条 本合同的工资计发形式为:计时形式。

“(1) 一方通过试用期试用,并证实符合录用条件的,转正后月工资总额为:2500元/月。

“(2) 乙方转正后的工资结构为:

“① 基本工资:1500元/月;

“② 周六上班加班费552元/月;

“③ 补贴工资:248元/月;



“④ 绩效工资：200元/月（浮动工资）。”

又根据月工资标准的结构设计，工资表及工资条的制作也要做出相应的调整，目的是能够证明周六工资已经支付的事实。具体如表8-5所示：

表8-5 20__年__月份在职员工工资条

单位：天、元/月

序号	姓名	工资标准					应出勤22天			加班时间		出勤工资	绩效工资	加班费		应付工资
		基本工资	周六工资	绩效工资	其他	总额	实出勤	事假	病假	平时(H)	双休(H)			平时	双休	
1	小赵	1500	552	200	248	2500	22				32	1500	200	0	552	2500

通过上述一系列的几个口径统一的调整，公司的一贯做法才能落实到合法的轨道上。假如不是这样，即便是当初双方都明白2500元/月是含了周六工资的，但只停留在口头上和心里面，双方都拿不出事实依据，最后还是公司败诉，需要支付小赵周六的工资。

提醒

(1) 基本工资的结构比例多大？这个没有强制规定，但是，不能低于当地政府规定的最低工资标准。因为，基本工资是计算加班费的基数。

(2) 基本工资比例确定之后，同一级别的薪资等级的基本工资比例应该是一个标准。

(3) 若员工在周六请事假，则可以减发周六工资；若员工在周一至周五的某一天请事假，则是按去掉周六工资的余数核算，而不是按2500元核算。

(4) 以最低工资标准1280元为例，假如企业实行“做六休一”，而月基本工资标准给1700元/月，说已经包含了周六工资，那么，这就“违法”了！

(5) 一个很简单的设计，对企业的想法和做法进行了合理合法的处理，也使劳动者愿意接受，避免了劳动争议的发生。可见，公司与劳动者之间的书面的双方约定是何等的重要！

第十一节 “不定时”用和“综合计时”工资的核算

前面介绍了标准工时制的工资核算方法。那么，执行综合计时制的企业，怎么做工资核算呢？类似像保安那样倒班的，有的是上班一天，休息一天，有的是连续上班两天后，连续休息两天，他们的出勤工资又怎么算？下面还是用案例解决这个问题。

◎ 案例8-15

小邵是一名保安，公司规定实行一天早班、一天晚班、休息一天的轮班制的上班作息制度，并且是12小时/班。早班时间是8:00—20:00，晚班时间是20:00—8:00。2011年12月1日，小邵上晚班，2日休息，3日上早班，后面以此类推。小邵的月工资标准是2500元/月。

请问：小邵12月份的出勤工资是多少？

解答案例8-15：

首先，需要确认小邵的出勤天数，根据排班和考勤记录得知小邵实际上班天数，如表8-6所示：

表8-6 小邵12月份考勤记录表及统计结果

日期	1日	2日	3日	4日	5日	6日	7日	8日	9日	10日	11日	12日	13日	14日	15日	16日
班次	晚	休	早	晚	休	早	晚	休	早	晚	休	早	晚	休	早	晚
日期	17日	18日	19日	20日	21日	22日	23日	24日	25日	26日	27日	28日	29日	30日	31日	
班次	休	早	晚	休	早	晚	休	早	晚	休	早	晚	休	早	晚	

考勤统计结果：早班上10个班、晚班上11个班。

其次，保安实行倒班制，公司可以向上级主管部门申请实行综合计算工时工作制。如果获得批准，而且与小邵订立的劳动合同也明确约定——

“2500元/月，是需要进行‘倒班作业’的全部收入”，则小邵12月份的工资核算就简单多了。因为，没有缺勤，而是满勤，发放全月标准工资2500元即可。

假如公司获得批准实行综合计算工时工作制，与小邵的劳动合同订立中却没有约定清楚。则2500元/月只能理解为标准工时制下的劳动收入。在这种情况下，核算小邵12月份的工资步骤就比较复杂了，具体按下列步骤进行：

(1) 算出小邵一共上班的工作时间： $(10+11) \text{ (班)} \times 12 \text{ (小时/班)} = 252 \text{ (小时/月)}$ 。

(2) 与标准工时制的工作时间对比，算出小邵工作时间是否超过规定的标准工作时间，标准工作时间是： $20.83 \text{ (天/月)} \times 8 \text{ (小时/天)} = 166.64 \text{ (小时/月)}$ 。

则小邵12月份多上班时间 $=252 - 166.64 = 85.36 \text{ (小时)}$ 。

(3) 算出小邵12月份的多上班时间的加班费： $2500 \times 70\% \div 21.75 \div 8 \times 1.5 \times 85.36 = 1287.76 \text{ (元)}$ 。

(4) 算出小邵12月份工资： $2500 + 1287.76 = 3787.76 \text{ (元)}$ 。

提醒

从案例8-15中，大家可以清楚看到一个问题：劳动合同约定清楚与否，直接关系到劳动者的收入以及企业的用工成本，切记不可随意和马虎！劳动合同中如何约定劳动报酬，请查阅第五章“劳动合同”。

到此为止，小邵的12月份工资核算清楚了吗？核算对了吗？答案是否定的，为什么？请看下面的提示：

提醒

案例8-15中，小邵在12月31日上晚班，是12月31日20:00一直上班至元旦（1月1日）早上8:00，这个班是与元旦法定节假日交接的一个班，也就是说，12月份工资，还少算了8小时元旦上班的法定加班费。这个是必须支付的！

第十二节 社会月平均工资的应用

各地政府每年度的某个时间段都会发布社会月平均工资数据，这些数据事关企业的社会保险缴费基数、公积金缴费基数、生育津贴发放、经济补偿金支付等很多人事事务性工作的具体操作。下面以2011年上海市的情况为例，分别演示这些数据在实际操作中的应用。

一、缴纳社保时的应用

关于公布上海市2010年度职工平均工资及增长率的通知

各有关委、办、局，各控股（集团）公司、企业（集团）公司，市社会保险事业基金结算管理中心，各区县人力资源和社会保障局：

现将2010年度全市职工平均工资及增长率公布如下：

2010年度全市职工平均工资为46757元，月平均工资为3896元，比上年增长9.3%。

凡按2010年全市职工平均工资计算的事项，均按本通知标准执行。

上海市人力资源和社会保障局

上海市统计局

二〇一一年三月二十四日

◎ 案例8-16

2011年4月，A公司录用4位新人，他们岗位不同，劳动报酬也不同，如表8-7所示：

表8-7 A公司新员工月薪标准

单位：元

姓名	岗位名称	月薪标准	姓名	岗位名称	月薪标准
方力	设计工程师	20000.00	李华	打包员	2300.00
郑敏	会计	5000.00	施也	统计员	3000.00

请问：这4位员工的社会保险如何缴纳？

解答案例8-16：

根据2011年4月6日公布的上海市社会保险费缴费标准，实施时间为2011年4月1日至2012年3月31日。社保费缴费基数为2338~11688元，即社会保险的上限是11688元，下限是2338元。所以，案例8-16中的4位新人，社会保险的缴费基数及数额分别如表8-8所示：

表8-8 A公司员工社会保险缴费基数及数额

单位：元

姓名	月薪标准	社保缴费基数	个人缴纳（11%）	公司缴纳（37%）	合计（48%）	备注
方力	20000.00	11688.00	1285.68	4324.56	5610.24	上限封顶
郑敏	5000.00	5000.00	550.00	1850.00	2400.00	
李华	2300.00	2338.00	257.18	865.06	1122.24	下限保底
施也	3000.00	3000.00	330.00	1110.00	1440.00	

提醒

劳动者个人月收入超过上限的，社保缴费基数按上限标准执行；个人收入低于下限的，社保缴费标准按下限执行。所以，本案中的方力按上限的11688元为缴费基数，李华按下限的2338元为缴费基数。

二、缴纳公积金时的应用

公积金的缴费基数也有上限和下限的规定，具体可以根据当地政府公布的规定为准，以上海市政府规定为例：

关于2011年度上海市调整住房公积金缴存基数和月缴存额上下限的通知

2011年度（2011年7月1日至2012年6月30日）本市调整住房公积金缴存基数和月缴存额上下限等有关事项通知如下：

一、住房公积金缴存基数及其计算口径

自2011年7月1日起，本市职工住房公积金的缴存基数由2009年月平均工资调整为2010年月平均工资。

2011年1月1日起新参加工作的职工，应以该职工参加工作的第二个月的当月工资收入或以其新参加工作以来实际发放的月平均工资作为其住房公积金缴存基数。

2011年1月1日起新调入的职工，以调入后发放的当月工资收入或以其实际发放的月平均工资作为其住房公积金缴存基数。

二、住房公积金缴存比例

2011年度职工本人和单位住房公积金、补充住房公积金缴存比例与2010年度相同。即，住房公积金缴存比例仍为各7%；补充住房公积金缴存比例仍为各1%至8%，具体比例由各单位根据实际情况确定。

三、住房公积金月缴存额计算

住房公积金月缴存额=职工本人上一年度月平均工资×职工住房公积金缴存比例+职工本人上一年度月平均工资×单位住房公积金缴存比例。

补充住房公积金月缴存额计算方法同上。

四、住房公积金月缴存额上下限

2011年度住房公积金月缴存额上限为1636元，城镇个体工商户及其雇用人员、自由职业者的住房公积金月缴存额上限为2806元。

为保障低收入职工的住房公积金权益，2011年度住房公积金月缴存额下限确定为156元。城镇个体工商户及其雇用人员、自由职业者的住房公积金月缴存额下限参照此标准。

根据政府关于公积金缴纳的规定，案例8-16中A公司的4名新员工公积金的缴纳可以按表8-9操作：

表8-9 A公司新员工公积金缴费基数及数额

单位：元

姓名	月薪标准	公积金缴费基数	个人缴纳(7%)	公司缴纳(7%)	合计(14%)	备注
方力	20000.00	11688.00	818.16	818.16	1636.32	上限封顶
郑敏	5000.00	5000.00	350.00	350.00	700.00	
李华	2300.00	2338.00	163.66	163.66	327.32	下限保底
施也	3000.00	3000.00	210.00	210.00	420.00	

提醒

同理，劳动者个人月收入超过上限的，公积金缴费基数按上限标准执行；个人收入低于下限的，公积金缴费基数按下限执行。所以，本案中的方力按上限的11688元为缴费基数，李华按下限的2338元为缴费基数。

三、发放生育津贴时的应用

企业对已生产女工的生育津贴发放标准，是依据当地政府的文件规定办理的。以上海市政府文件为例：

上海市人民政府关于贯彻实施《社会保险法》

调整本市现行有关生育保险政策的通知

各区、县人民政府，市政府各委、办、局：

为进一步做好《社会保险法》的贯彻实施工作，根据《社会保险法》的有关规定，现就调整本市现行有关生育保险政策通知如下：

一、将《上海市城镇生育保险办法》中关于生育保险缴费费率和生育保险待遇支付渠道的规定调整为：

（一）用人单位每月按缴费基数0.8%的比例缴纳城镇生育保险费，个人不缴纳城镇生育保险费。

（二）从业生育妇女享受的生育生活津贴和生育医疗费补贴由城镇生育保险基金支付。

二、将《上海市城镇生育保险办法》中关于从业妇女生育生活津贴计发基数的规定调整为：

（一）从业妇女的月生育生活津贴标准，为本人生产或者流产当月所在用人单位社会职工月平均工资。从业妇女生产或者流产时所在用人单位的社会职工月平均工资高于本市社会全市职工月平均工资300%的，按300%计发；低于本市社会全市职工月平均工资60%的，按60%计发；但低于人力资源社会保障局规定的生育生活津贴最低标准的，按最低标准计发。

（二）从业妇女生产或者流产时所在用人单位的社会职工月平均工资高于本市社会全市职工月平均工资300%以上的，高出部分由用人单位补差。

（三）从业妇女生产或者流产前12个月内变动工作单位的，其月生育生活津贴按照其生产或流产前12个月内所工作的各用人单位社会职工月平均工资的加权平均数计发。

三、本通知自2011年7月1日起实施，有效期自实施之日起5年。

二〇一一年六月二十二日

由文件规定可知，女工的生育津贴也有上限和下限的规定。具体操作参阅案例8-17的解答。

◎ 案例8-17

2011年11月15日，上海市妇产科医院迎来了三位在上海企业工作的待产女工。一位叫孙敏，是一家外企采购工程师，其月薪是13000元；一位叫张丽，是一家民企总助，其月薪为4000元；一位叫王晶，是一家民企的前台，其月薪为2000元。这三位女工所在的企业都为员工办理参加了社会保险。

请问，这三位女工的生育津贴是多少？如何操作？

解答案例8-17：

根据上海市生育保险政策的规定，这三位女工的生育津贴分别如下：

（1）孙敏的生育津贴是13000元/月。其中，11688元/月由上海市城镇生育

(2) 张丽的生育津贴是4000元/月, 都由上海市城镇生育保险基金支付。

(3) 因王晶的月薪是2000元/月，低于本市社会全市职工月平均工资60%的，应按本市职工月平均工资的60%计发，所以，王晶的生育津贴是2338元/月，由上海市城镇生育保险基金支付。

提 醒

(1) 可以领取生育津贴的前提,是企业为女工办理了参加社会保险。没有按规定比例缴纳的,生育津贴由企业自付。

(2) 生育津贴的数值是按企业为该女工缴纳社会保险时的基数为准。

四、支付经济补偿金时的应用

当企业在劳动者无过错时提出解除劳动合同，或者当劳动合同终止，企业提出不续签的时候，或者因企业原因而不得不终止劳动合同的时候，依据《中华人民共和国劳动合同法》的相关规定，企业需要支付劳动者经济补偿金。企业在支付经济补偿金时，当劳动者的月总收入超过本地区社会月平均工资的三倍，则可以依据《中华人民共和国劳动合同法》的规定执行：

中华人民共和国劳动合同法

第四十七条 劳动者月工资高于用人单位所在直辖市、设区的市级人民政府公布的本地区社会职工月平均工资三倍的，向其支付经济补偿的标准按职工月平均工资三倍的数额支付，向其支付经济补偿的年限最高不超过十二年。

实际应用以上海某公司为例，加以说明：

◎ 案例8-18

李佳力是上海一家公司的IT软件设计师，月薪为15000元，每年还有项目完

成奖励，与公司订立的劳动合同期限是2008年3月1日至2011年2月28日，且是第一份合同。合同到期的前几天，公司的人事经理通知他说，公司已决定不再续签劳动合同。于是，李佳力于2011年3月1日来到公司人事部办理离职手续。当他领取补偿金的时候，感觉和自己算的补偿金比较，少了很多，就问人事经理，为什么补偿金不是按“15000+年终奖+项目奖”的方式核算的？当人事经理把《中华人民共和国劳动合同法》的条款解释给他听后，他才明白公司并没有算错。

请问，李佳力明白了什么？

解答案例8-18：

因为，2011年度上海市社会月平均工资为3896元，其三倍为11688元。而李佳力的月工资收入高于11688元，所以，该公司可以依据法规规定，按11688元/月的标准支付给他经济补偿金。

第十三节 最低工资标准的应用

关于企业支付劳动者的劳动报酬，有最低工资标准的限制，而最低工资标准的数值是根据各地政府规定执行的。以上海市为例，规定如下：

上海市企业职工最低工资规定

第三条（定义）

本规定所称的最低工资，是指职工在法定工作时间内提供正常劳动后所在企业必须支付的最低劳动报酬。

第四条（最低工资的形式和支付）

最低工资分为月最低工资和小时最低工资。

全日制劳动合同关系适用于月最低工资；非全日制劳动合同关系适用于小时最低工资。

最低工资应当以货币形式按时支付。

第五条（最低工资的构成）

最低工资由国家统计部门规定的应当列入工资总额的各项工资性收入剔除下列项目后构成：

（一）延长法定工作时间所得的工资报酬；

（二）中班、夜班、高温、低温、井下、有毒有害等特殊工作环境条件下的津贴；

（三）市劳动保障局规定的不列入最低工资的其他收入。

法律、法规、规章规定的职工劳动保险、福利待遇，不得列入最低工资。

第六条（最低工资的计算）

实行计件或者提成工资形式的，职工的月实际劳动报酬不得低于月最低工资。

形成全日制劳动合同关系的职工因个人原因，在法定工作时间内提供的正常劳动不满一个月的，其月最低工资按照实际提供的劳动时间进行折算。

形成全日制劳动合同关系的职工享受法定的节假日和婚丧假以及依法参加社会活动，视为提供了正常劳动。

上海市人力资源和社会保障局关于调整本市最低工资标准的通知

各委、办、局，各控股（集团）公司、企业（集团）公司，各区、县人力资源和社会保障局，各有关用人单位：

经市政府同意，从2011年4月1日起，本市调整最低工资标准。现就有关问题通知如下：

一、月最低工资标准从1120元调整为1280元。下列项目不作为月最低工资的组成部分，单位应按规定另行支付：

（一）延长法定工作时间的工资；

（二）中班、夜班、高温、低温、井下、有毒有害等特殊工作环境、条件下的津贴；

（三）个人依法缴纳的社会保险费和住房公积金；

（四）伙食补贴（饭贴）、上下班交通费补贴、住房补贴。

二、小时最低工资标准从9元调整为11元。小时最低工资不包括个人和单位依法缴纳的社会保险费，相关社会保险费由单位按规定另行支付。

三、月最低工资标准适用于全日制就业劳动者，小时最低工资标准适用于非全日制就业劳动者。

上海市人力资源和社会保障局

二〇一一年三月二十二日

根据上述规定，下面分别说明最低工资标准的应用。

一、月工资总收入不得低于最低工资标准

◎ 案例8-19

姜平是一名销售员，2011年5月23日进入上海DD公司工作，劳动合同中约定月薪结构是：基本工资是1200元/月，外加5%销售额的提成奖励。考虑到销售员的工作实际情况，公司在福利方面有午餐费10元/天，交通补贴20元/天，通讯补贴100元/月。也为全体员工缴纳社会保险和住房公积金。

5月份，姜平接受公司上岗前培训，先熟悉产品，没有销售业绩。

6月份，姜平还是不熟悉产品，销售业绩只有1000元。

7月份，姜平通过努力，销售业绩比较好，达到了10000元。

8月份，姜平已经能够熟练与客户交流关于产品的任何信息，销售业绩为整个销售部第一，达到了10万元。

请问，姜平的5—8月份4个月的月工资收入分别是多少？

解答案例8-19：

根据上海市最低工资标准的规定，姜平的这4个月的工资核算分别如下：

(1) 姜平是5月23日进入DD公司的，5月份出勤为7天。由于刚入职的姜平没有销售业绩可以提成，而他的基本工资只有1200元/月。所以，姜平5月份工资核算时需要按最低工资标准核算，具体是：

出勤工资=1280÷21.75×7=411.95(元)，午餐费=10×7=70(元)，交通补贴=20×7=140(元)，通讯补贴=100÷31×9=29.03(元)。

5月份工资=411.95+70+140+29.03=650.98(元)。

(2) 姜平6月份的出勤天数是22天,销售业绩是1000元,按5%的提成比例核算,提成奖金只有50元。与基本工资相加,也只有1250元,还是低于1280元。又因为公司从6月份起,为姜平缴纳社保和住房公积金,申报缴费基数按下限2338元实行。所以,6月份姜平的工资收入核算如下:

出勤工资=1280(元),午餐费=10×22=220(元),交通补贴=20×22=440(元),通讯补贴=100(元),个人缴纳社保和公积金=2338×(11%+7%)=420.84(元)。

6月份的工资收入=1280+220+440+100=2040(元)。(注:个人缴纳社保和公积金的420.84元由公司支付。)

(3) 姜平7月份的出勤天数是21天,销售业绩是10000元,按5%提成比例计算可得奖金500元,与基本工资相加一共是1700元,高于最低工资标准。所以,7月份姜平的工资收入核算如下:

出勤工资=1200+500=1700(元),午餐费=10×21=210(元),交通补贴=20×21=420(元),通讯补贴=100(元),个人缴纳社保和公积金=2338×(11%+7%)=420.84(元)。

7月份的工资收入=1700+210+420+100-420.84=2009.16(元)。

7月份工资的实际发放应调整为2010元。

(4) 姜平8月份的出勤天数是23天,销售业绩是10万元,按5%提成比例计算可得奖金5000元,与基本工资相加一共是6200元,远远高于最低工资标准。所以,8月份姜平的工资收入核算如下:

出勤工资=1200+5000=6200(元),午餐费=10×23=230(元),交通补贴=20×23=460(元),通讯补贴=100(元),个人缴纳社保和公积金=2338×(11%+7%)=420.84(元)。

8月份的工资收入=6200+230+460+100-420.84=6569.16(元)。

提醒

(1) 案例8-19中,姜平的6月份工资核算时,因上海市政府规定最低工资

标准不包含“（一）延长法定工作时间的工资；（二）中班、夜班、高温、低温、井下、有毒有害等特殊工作环境、条件下的津贴；（三）个人依法缴纳的社会保险费和住房公积金；（四）伙食补贴（饭贴）、上下班交通费补贴、住房补贴”，所以，他6月份开始缴纳的社保和公积金的个人部分应该由公司替他缴纳。

同理，姜平7月份的工资扣除个人缴纳社保和公积金的420.84元，低于“ $1280+210+420+100=2010$ （元）”，所以，要按2010元支付。

（2）销售人员基本上实行综合计时制，一般不计算加班费。假如遇到公司要求姜平加班，那么加班工资按1200元/月，就出问题了。

（3）根据案例8-19的具体情况，因为姜平刚入职几个月，企业为其办理参加社保申报缴费基数，可以按下限缴费基数缴纳社保。等下一年度缴费基数申报时再做调整。

二、加班费计算的基本工资基数不得低于最低工资标准

◎ 案例8-20

赵亮是一家民企的机床操作工，劳动报酬执行多劳多得的计件制。工资结构是基本工资1000元，加计件奖金，计件比例为7元/件。赵亮是一位熟练工，每个月可以加工零件大约在280~300件。

公司基本上按五天八小时标准工时制实行，没有安排员工加班。

有一个月，因同车间的员工请了半个月的事假，为完成生产任务，车间主管要求赵亮加班，每天延时下班，并告知公司支付加班费。到月底考勤统计显示和确认，赵亮的平时加班时间为30小时，并且多完成了100个零件的加工任务。

请问，该公司应该支付赵亮的加班费是多少？

解答案例8-20：

根据加班费支付管理规定，加班费的计算基数不得低于最低工资标准；又根据计件工资的加班费核算时，比例相应调整的规定，赵亮的加班费应该是： $1280 \div 21.75 \div 8 \times 1.5 \times 30 + 100 \times 7 \times 1.5 = 1381.03$ （元）。

三、非全日制用工的小时工资不得低于最低工资标准

◎ 案例8-21

张小华是一名清洁工，每天上午2小时，下午2小时在上海一家公司做打扫清洁的工作。公司说过，按11元/小时计算出勤工资。公司还说，张小华可以不缴纳社会保险，但是，公司为其购买了商业保险，一年费用是120元，平均每月10元，要张小华自己出。

请问：该公司的做法对吗？

解答案例8-21：

该公司做法不对。因为，根据最低工资标准的规定，非全日制用工的小时工资是11元（2011年度），并且是不含津贴、补贴和个人缴纳社保、公积金等费用的。所以，公司应该按张小华的时间出勤工时核算他的工资，不能扣除为其购买商业保险的费用。

四、特殊用工的工资不得低于最低工资标准

特殊用工人员的工资，上海市政府有相关文件规定，具体是：

上海市劳动和社会保障局关于特殊劳动关系有关问题的通知

一、本通知所称特殊劳动关系是现行劳动法律调整的标准劳动关系和民事法律调整的民事劳务关系以外的一种用工关系，其劳动者一方在用人单位从事有偿劳动、接受管理，但与另一用人单位存有劳动合同关系或不符合劳动法律规定的主体条件。

二、用人单位使用下列人员之一的形成特殊劳动关系：

1. 协议保留社会保险关系人员；

2. 企业内部退养人员;
3. 停薪留职人员;
4. 专业劳务公司输出人员;
5. 退休人员;
6. 未经批准使用的外来从业人员;
7. 符合前条规定的其他人员。

三、用人单位与劳动者形成特殊劳动关系，应当参照执行以下劳动标准：

1. 工作时间规定;
2. 劳动保护规定;
3. 最低工资规定。

形成特殊劳动关系的双方当事人可以协商约定有关的劳动权利义务。

◎ 案例8-22

王莉是一名上海的纺织女工，于2002年在原国企单位办理了内退手续。2005年8月，有一家新开的超市的负责人对她说：“反正你内退了，闲着没事干，到我们这里来帮帮忙，你的劳动关系在原单位，有内退工资的，我们给予补贴700元，行吗？”王莉想想也好，就接受了这份新的工作。

就这样一直到了2008年12月底，王莉因家里事务多，自己也感觉体力不够。又感觉超市这几年一直给700元补贴，从来没有增加，就不做了。

请问，该超市存在什么问题？

解答案例8-22：

由上海市历年最低工资标准得知：2005年7月1日起是690元/月，2006年9月1日起是750元/月，2007年9月1日起是840元/月，2008年4月1日起是960元/月。可见，该超市从2006年9月1日起就没有按最低工资标准支付王莉的劳动报酬，存在违规操作的问题。



五、试用期工资可以约定为转正工资的80%，但不得低于最低工资标准

◎ 案例8-23

2011年3月，陈明进城打工，在一家物流公司当仓库搬运工。公司说，合同期两年，试用期两个月，工资1500元/月，包吃包住。陈明想想工作难找，就接受了。

一个月后，陈明领工资，拿到手的是1200元，就问公司人事。公司人事回答说：“试用期工资是按转正工资80%计算的，所以，你这两个月试用期的工资都是1200元。再说公司还包吃包住，也是付钱的。”陈明想想也对，自己吃饭、租房也是要花钱的，也就算了。

请问：该物流公司的做法对吗？

解答案例8-23：

严格地讲，该物流公司的做法不符合标准。因为作为补贴性质的费用，比如饭补、住房补贴等，是不包含在最低工资标准内的，所以，陈明的试用期工资应该是1280元（2011年上海市最低工资标准）。

第十四节 个人社保、公积金的代缴代扣

劳动者个人缴纳的社会保险和住房公积金，是先由企业代替缴纳的，之后，企业可以从劳动者个人的劳动报酬中作代缴代扣处理。

以案例8-16为例，说明代缴代扣是如何操作的（见表8-10）：

表8-10 个人社保、公积金的代缴代扣

单位：元

姓名	月薪标准	应付工资	代缴代扣				实付工资
			社保	公积金	个税	小计	
方力	20000.00	20000.00	1285.68	818.16			20000.00-1285.68-818.16-个税
郑敏	5000.00	5000.00	550.00	350.00			5000.00-550.00-350.00-个税
李华	2300.00	2300.00	257.18	163.66			2300.00-257.18-163.66
施也	3000.00	3000.00	330.00	210.00			3000.00-330.00-210.00

注：应付工资是劳动者的出勤工资。实付工资=应付工资-个人缴纳社保-个人缴纳公积金-个人缴纳个税。

第十五节 个人所得税的核算

截至本书编写年份2012年4月，国家关于个税的扣税标准及计算方法如下：

工资、薪金所得是指个人因任职或受雇而取得的工资、薪金、奖金、年终加薪、劳动分红、津贴、补贴以及与任职、受雇有关的其他所得。

工资薪金，以每月收入额减除费用扣除标准后的余额为应纳税所得额（从2011年9月1日起，起征点为3500元）。适用七级超额累进税率计缴个人所得税（七级超额累进税率速查表见表8-11）。三险一金是指社会保险、医疗保险、养老保险和住房公积金。

计算公式是：

个人所得税=（总工资-三险一金）×税率-速算扣除数。

表8-11 七级超额累进税率速查表

级数	含税级距	不含税级距	税率 (%)	速算扣除数 (元)
1	不超过1500元的	不超过1455元的	3	0
2	超过1500元至4500元的部分	超过1455元至4155元的部分	10	105
3	超过4500元至9000元的部分	超过4155元至7755元的部分	20	555
4	超过9000元至35000元的部分	超过7755元至27255元的部分	25	1005
5	超过35000元至55000元的部分	超过27255元至41255元的部分	30	2755
6	超过55000元至80000元的部分	超过41255元至57505元的部分	35	5505
7	超过80000元的部分	超过57505元的部分	45	13505

注：（1）表中所列含税级距、不含税级距，均为按照税法规定减除有关费用后的所得额；

(2) 含税级距适用于由纳税人负担税款的工资、薪金所得，不含税级距适用于由他人(单位)代付税款的工资、薪金所得。

根据个人所得税缴纳标准，以案例8-16为例，就知道从2011年9月1日起，个税的代缴代扣是这样操作的（见表8-12）：

表8-12 个税的代缴代扣

单位：元

姓名	月薪标准	应付工资	代缴代扣				实付工资
			社保	公积金	个税	合计	
方力	20000.00	20000.00	1285.68	818.16	2594.04	4697.88	15302.12
郑敏	5000.00	5000.00	550.00	350.00	18.00	918.00	4082.00
李华	2300.00	2300.00	257.18	163.66	0.00	420.84	1879.16
施也	3000.00	3000.00	330.00	210.00	0.00	540.00	2460.00

其中，计算过程如下：

$$\text{方力应缴个人所得税} = (20000.00 - 1285.68 - 818.16 - 3500.00) \times 25\% - 1005.00 = 2594.04 \text{ (元)}。$$

郑敏个人所得税应缴=（5000.00－550.00－350.00－3500.00）×3%＝18.00（元）。

而李华和施也二人的工资收入没有达到超过纳税3500元/月的标准，故不缴纳个税。

第十六节 工资明细表及汇总表的制作

一、企业实行标准工时制的工资表制作

表8-13 20（ ）年（ ）月份在职员工工资表（1）

部门：单位：天、元/月

序号	姓名	银行卡号	月工资标准				考勤记录			加班时间			出勤工资 A	绩效工资 B	加班费			补贴/津贴			应付工资 F	代扣代扣				实发工资 K
			基本	绩效	其他	总额	出	事	病	平时	双休	法定			平时	双休	法定	餐	交	通		个税	社保	公积金	小计	
			工资	工资	费	额	勤	假	假	(H)	(H)	(H)			C	D	E	费	通	讯		G	H	I	J	
1			D5	E5	F5	G5	H5	I5	J5	K5	L5	M5	N5	O5	P5	Q5	R5	S5	T5	U5	V5	W5	X5	Y5	Z5	AA5
2																										
3																										
4																										
5																										
本页合计																										

制表日期：制表人：审批批准：

注：表8-13受篇幅限制，只列5名，实际工作中可根据部门实际人数插入即可。

制表说明：

- (1) 在Excel文档中按表8-13的格式制作成一份空表。
- (2) 在“序号1”的一行里，在需要设置计算公式的空格内，按下列方法填入计算公式：

① “月工资标准”一栏，分别填入公司与劳动者订立的劳动合同中约定的基本工资、绩效工资、其他（比如岗位津贴、技术津贴等）和总额。

② “考勤记录”一栏，分别填入经过劳动者确认的出勤天数，有请假的则



填入事假、病假等天数，没有请假则为零。

③ “加班时间”一栏，分别填入平时加班时间、双休加班时间和法定假加班时间，没有加班则为零。

④ “出勤工资”的计算公式： $A = \text{月工资标准} - \text{缺勤（事假）工资} + \text{病假工资}$ 。可以在表格中设置计算公式：

$A(N5) = (D5 + F5) - (D5 + F5) \div 21.75 \times (I5 + J5) + D5 \div 21.75 \times P\% \times J5$
(其中，P%根据劳动者的工龄按享受病假规定比例填入)。

⑤ “绩效工资”一栏，即B(O5)，可根据各个部门经理对劳动者实际绩效考核结果对应的奖惩兑现结果填入。

⑥ “加班费”一栏，计算公式可以设置为：

平时加班费C(P5) = $D5 \div 21.75 \div 8 \times 1.5 \times K5$ ；

双休加班费D(Q5) = $D5 \div 21.75 \div 8 \times 2 \times L5$ ；

法定假加班费E(R5) = $D5 \div 21.75 \div 8 \times 3 \times M5$ 。

⑦ “补贴/津贴”一栏，如果是固定的，则直接填入。若企业是按出勤天数核计的，则也是可以设置计算公式：

餐费(S5) = $W \times H5$ （其中，W为企业规定的每人餐费补贴标准）；

交通费(T5) = $Y \times H5$ （其中，Y为企业规定的每人交通费补贴标准）。

⑧ “应付工资”一栏，可以设置计算公式：应付工资 = 出勤工资 + 绩效工资 + 加班费 + 补贴/津贴，即 $F(V5) = N5 + O5 + P5 + Q5 + R5 + S5 + T5 + U5$ 。

⑨ “代缴代扣”一栏，一般为个税、社会保险和公积金，可以设置计算公式，分别如下：

个税G(W5) = $\text{ROUND}(\text{MAX}((V5 - X5 - Y5 - 3500) \times 0.05 \times \{0.6, 2, 4, 5, 6, 7, 9\} - 5 \times \{0, 21, 111, 201, 551, 1101, 2701\}, 0), 2)$ ；

社保H(X5) = 个人社保缴纳数额；

公积金I(Y5) = 个人公积金缴纳数额；

代缴代扣小计J(Z5) = 个税 + 社保 + 公积金 = $W5 + X5 + Y5$ 。

⑩ “实发工资”一栏，可以设置计算公式：实发工资 = 应付工资 - 代缴代扣，即 $K(AA5) = V5 - Z5$ 。

(3) 可以利用Excel文档的“拖动”功能，将每个计算公式复制到下一行。

- (4) 依次输入员工姓名、银行卡号、月工资标准、考勤记录（含出勤天数、事假天数、病假天数）、加班时间、绩效工资、社保和公积金等具体数据。
- (5) 由于事前已经设置了计算公式，因此，当输入完毕这些数据后，工资表中的出勤工资、加班费、补贴/津贴、应付工资、个税和实付工资，电脑都将自动核算出来。
- (6) 利用Excel的“Σ”功能，进行该部门人员工资的各项合计（即“本页合计”行）。
- (7) 填写制表时间、制表人、共几页、第几页。
- (8) 同理，用复制的方式制作企业其他部门的工资表。
- (9) 检查保存。

二、企业实行综合计时制的工资表制作

表8-14 20（ ）年（ ）月份在职员工工资表（2）

部门：单位：天、元/月

序号	姓名	银行卡号	月工资标准				考勤记录				加班时间		出勤工资 A	绩效工资 B	加班费		补贴/津贴			应付工资 F	代扣代扣				实发工资 K
			基本工资	绩效工资	其他	总额	早班	出勤	事假	病假	平时 (H)	法定 (H)			平时 C	法定 E	餐费	交通	通讯		个税 G	社保 H	公积金 I	小计 J	
1							H5	I5			L5	M5	N5	O5	P5	R5				U5	V5	W5	X5	Y5	Z5
2																									
3																									
4																									
5																									
本页合计													S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13

制表日期：制表人：审批批准：

综合计时制企业的工资表的制作，与标准工时制企业的工资表的制作相比，主要还是在考勤天数和加班时间上有区别，具体如下：

(4) 其他的各项计算公式设置和步骤与标准工时制的工资表制作方法相同。

三、企业实行“做六休一”制的工资表制作

表8-15 20()年()月份在职员工工资表(3)

单位: 天、元/月

[illegible]

审批批准:

制表说明:

(1) “做六休一”的企业，已经习惯了工资总额含周六工资的做法。因此，有必要在工资表上真实体现周六加班费已经支付的事实。这是把企业和劳动者都明白的口头习惯变成书面化，以防说不明白的做法。

- (2) 表8-15中的“双休加班费”一栏就是“月工资标准”一栏里的“周六工资”。
- (3) 其他步骤及计算公式的设置与标准工时制的工资表制作相同。

四、工资汇总表的制作

表8-16 20（ ）年（ ）月份在职员工工资发放汇总表

单位：天、元/月

序号	部门	在职人数	工资标准	出勤工资	绩效工资	加班费	补贴/津贴				应付工资	代扣				实发工资
							餐费	交通	通讯	其他		个税	社保	公积金	小计	
1	市场部															
2	生产部			S1	S2	S2+S4	S5	S6	S7		S8	S9	S10	S11	S12	S13
3	质量部															
4	采购部															
5	技术部															
6	财务部															
7	人事部															
8	其他															
总合计		C13	D13										N13	O13		

制表日期：制表人：审批批准：

制表说明：

- (1) 按照表8-16的格式，制作一个空白表；
- (2) 利用Excel的功能，自动读取“总合计”一栏的数值；
- (3) 用Excel的“Σ”功能，计算出整个公司本月工资发放的总合计数；
- (4) 检查存档。

第十七节 工资表的快速审核

前面已经制作了在职员工月工资标准档案表（见表8-1）、在职员工社会保险缴纳档案表（见表8-2）和在职员工住房公积金缴纳档案表（见表8-3），那么检查工资核算是否有错，就变得简单了。

（1）将这4份表格放在一起进行比较，有4个地方是必须一致的。

① 发放工资的“总人数”、“工资标准数”与档案表的“总人数”、“工资标准数”必须一致，如图8-2所示：

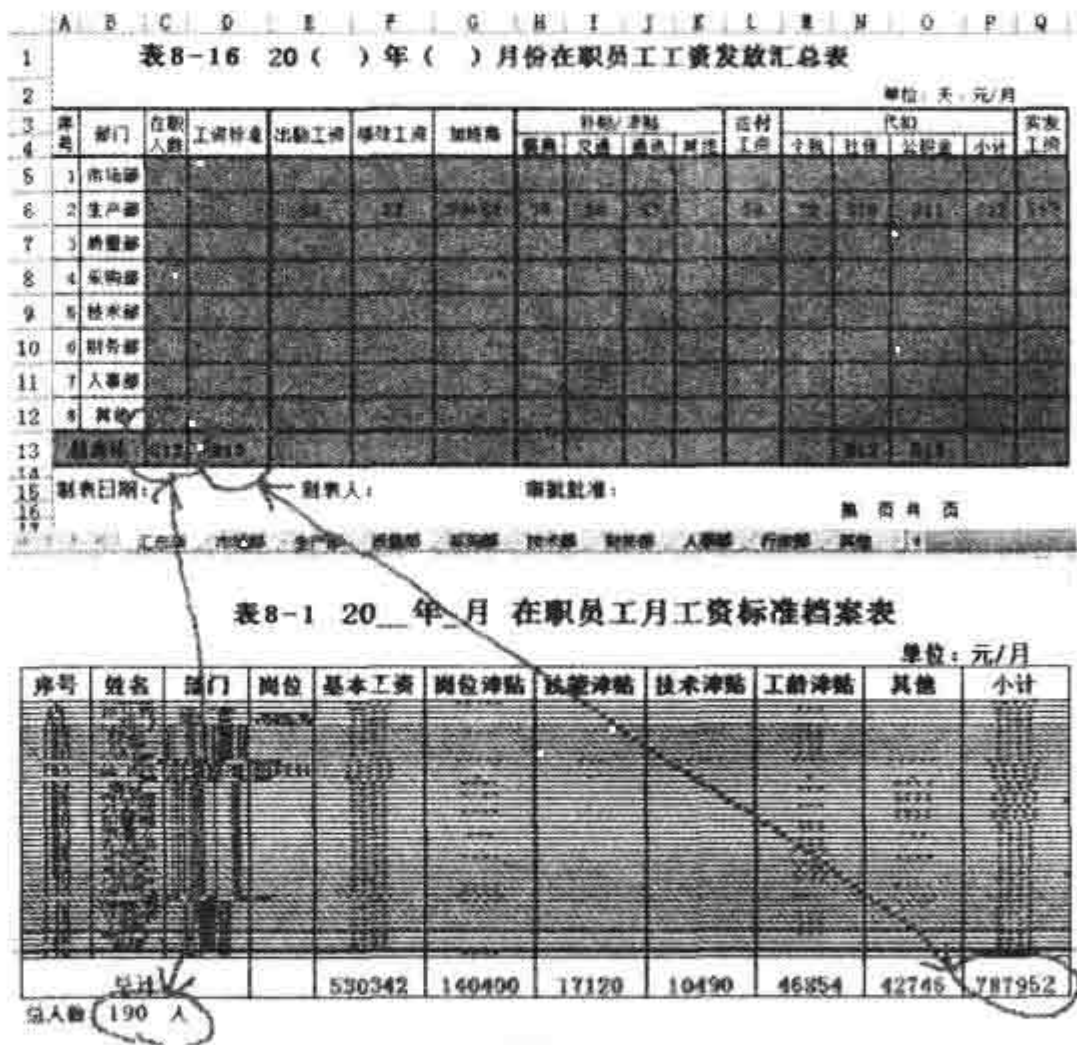


表8-16 20()年()月份在职员工工资发放汇总表																
单位: 元/月																
序号	部门	在职人数	工资标准	出勤工资	请假工资	加班费	补贴/津贴				应付工资	代扣				实发工资
							福利	交通	通信	其他		个税	社保	公积金	小计	
1	市场部															
2	生产部			21	52	53+54	55	56	57	58	59	210	33	342	543	
3	销售部															
4	采购部															
5	技术部															
6	财务部															
7	人事部															
8	其他															
9	合计	213	913									813	913			

制表日期: 制表人: 审核批准:

市场部 生产部 销售部 采购部 技术部 财务部 人事部 行政部 其他

表8-2 在职员工社会保险缴纳档案表

单位: 元/月												
序号	姓名	缴纳基数	养老		医疗		失业		工伤	生育	公积金	
			公司(7%)	个人(3%)	公司(1%)	个人(0.5%)	公司(0.5%)	个人(0.2%)				
1	李志强	5000	350	150	50	25					525	
2	王强	4500	315	135	45	22.5					477.5	
3	张明	4000	280	120	40	20					440	
4	赵伟	3500	245	105	35	17.5					397.5	
5	孙磊	3000	210	90	30	15					345	
6	周涛	2500	175	75	25	12.5					287.5	
7	吴昊	2000	140	60	20	10					230	
8	郑宇	1500	105	45	15	7.5					172.5	
合计			45321	16583	24724	8121	4420	2020	172658	1185	1185	222077

总人数: 75人

图8-3 工资表的审核(二)

表8-16 20()年()月份在职员工工资发放汇总表																
		单位:元/月														
序号	部门	在职人数	工资标准	出勤工资	请假工资	加班费	补贴/津贴				应发工资	代扣				实发工资
							福利	交通	通信	其他		个税	社保	公积金	小计	
1	市场部															
2	生产部			21	52	53+54	55	56	57		58	59	210	33	342	543
3	销售部															
4	采购部															
5	技术部															
6	财务部															
7	人事部															
8	其他															
9	合计	213	913										813	913		

制表日期: 制表人: 审核批准:

市场部 生产部 销售部 采购部 技术部 财务部 人事部 行政部 其他

表8-3 在职员工住房公积金缴纳档案表

单位:元/月

序号	姓名	缴纳基数	公积金		公积金合计
			公司(7%)	个人(7%)	
1	李志强	5000	350	350	700
2	王强	4500	315	315	630
3	张明	4000	280	280	560
4	赵伟	3500	245	245	490
5	孙磊	3000	210	210	420
6	周涛	2500	175	175	350
7	吴昊	2000	140	140	280
8	郑宇	1500	105	105	210
9	合计		13891	13891	27782

总人数: 70人

图8-4 工资表的审核(三)



如果不一致，则反复检查核对，直至一致。

(2) 检查应付工资总合计数大于、小于还是等于工资标准总额。如果是大于，则说明有加班工资，重点检查加班工资是否计算错误；如果是小于，则说明有缺勤，重点检查事假工资和病假工资是否计算出错；如果是等于，则说明既没有加班，也没有缺勤。

(3) 核对员工的银行卡号，这一步不能出错。

(4) 检查上月出错的工资，本月是否已经做了增加或者减去的纠正？

(5) 上述检查确认没有错误后，复制和存档。

(6) 将工资表和工资汇总表打印，交与公司总经理签字后，交给财务部，作为发放工资的依据。

(7) 将工资表分成每个员工一份的单一工资条，发给员工并请其确认签字。

练习

请根据本章中23个案例的员工资料及信息，制作一份完整的工资明细表。