

北京大学人力资源管理 MBA 核心课

薪 酬 激 励

全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、IE 工业工程师、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理企业总经理、医院管理、工厂管理、企业管理咨询师 MBA 等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书附档案、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许提前毕业，毕业后持续辅导 2 年）**收费标准：**全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451- 88342620 **招生网站：**<http://www.mhgy.net>

电子邮箱：xchy007@163.com **颁证单位：**中国经济管理大学 **主办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址：www.mhgy.net

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

十五年品牌教育机构 教委批准正规办学单位 (教证: 0000154160 号)

美华管理人才学校携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
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 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	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 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	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毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	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 高等教育结业证书	1280 元
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【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《高级职业经理资格证书》；
- 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，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



【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（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

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。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【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】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“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，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。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。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 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招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【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)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

目 录

第一章 激励概述	6
第一节 激励基本概念	6
1.1.1 激励	6
1.1.2 薪资管理	7
1.1.3 激励的基本原则	13
1.1.4 激励的作用	14
第二节 激励理论基础	15
1.2.1 需求层次理论	15
1.2.2 X 理论	17
1.2.3 Y 理论	17
1.2.4 Z 理论	18
1.2.5 超 Y 理论	19
1.2.6 成就需要理论	19
1.2.7 复杂人假设	20
1.2.8 经济人假设	21
1.2.9 决策人假设	21
1.2.10 社会人假设	21
1.2.11 ERG 理论	22
第三节 激励机制	24
1.3.1 激励机制	24
1.3.2 员工激励机制	25
1.3.3 组织目标体系	29
1.3.4 诱导因素集合	30
1.3.5 个人因素集合	31
1.3.6 激励机制作用性质	31
1.3.7 激励机制的设计	32
1.3.8 激励机制模型中的三条通路	33
1.3.9 激励机制的运行模式	34
1.3.10 激励机制运行中的信息交流	35
第二章 薪酬	37
第一节 工资	37
第一讲 工资表格	37
2.1.1.1 工资	37
2.1.1.2 工资等级数目	38
2.1.1.3 工资等级线	39
2.1.1.4 工资级差	39
2.1.1.5 工资定级和升级	41
2.1.1.6 工资标准的确定	41
2.1.1.7 工资升级增资	42
2.1.1.8 根据劳动分配率推算人事费总额法	43
2.1.1.9 新员工职务、工资核准表	44
2.1.1.10 员工工资职级核定表	45
2.1.1.11 操作员工资卡	46
2.1.1.12 工资登记表	47
2.1.1.13 工资等级表	47
2.1.1.14 工资扣缴表	48
2.1.1.15 工资统计表	49
2.1.1.16 工资预算表	49
2.1.1.17 工作出勤表	50
2.1.1.18 工资标准表	51

2.1.1.19 员工工资调整表	52
2.1.1.20 员工薪水调整表	52
2.1.1.21 公司薪水调整表	53
2.1.1.22 工资表（一）	54
2.1.1.23 工资表（二）	55
2.1.1.24 工资调整表（一）	55
2.1.1.25 工资调整表（二）	56
2.1.1.26 工资分析表	57
第二讲 绩效工资制度	58
2.1.2.1 绩效工资制度	58
2.1.2.2 自我评估	59
2.1.2.3 评估报告法	60
2.1.2.4 图解化评分法	60
2.1.2.5 多人比较法	61
第三讲 其他工资制度和表格	61
2.1.3.1 公司工资制度方案	61
2.1.3.2 计件工资制	64
2.1.3.3 计时工资制	65
2.1.3.4 职务工资制	66
2.1.3.5 职务工资制流程	67
2.1.3.6 岗位技能工资制	69
2.1.3.7 技术等级工资制	72
2.1.3.8 结构工资制	73
2.1.3.9 经营者年薪制	73
2.1.3.10 年功序列工资制	75
2.1.3.11 年资工资制	76
2.1.3.12 并存型职务工资	77
2.1.3.13 保密工资制度	77
2.1.3.14 计件工资控制表（一）	79
2.1.3.15 计件工资控制表（二）	80
2.1.3.16 计件工资计算表	80
2.1.3.17 计件工资调整报告单	81
2.1.3.18 计件工资幅度调查表	81
2.1.3.19 计件工资每日报表	82
2.1.3.20 计件薪核定通知单	82
2.1.3.21 计件薪计算表	83
第二节 奖金	84
2.2.1 奖金制度	84
2.2.2 奖金标准	84
2.2.3 奖励类别	85
2.2.4 奖励条件	86
2.2.5 奖励总额的确定	87
2.2.6 奖金分配方法	88
2.2.7 奖金效果评估	88
2.2.8 工作奖金核定表（一）	89
2.2.9 工作奖金核定表（二）	90
2.2.10 主管助理人员奖金核定表	90
2.2.11 间接人员奖金核定表	92
2.2.12 操作员奖金分配表	93
2.2.13 生产奖金核定表	93
2.2.14 利润中心奖金分配表	94
2.2.15 某公司奖励申请单	95
2.2.16 某公司奖惩制度	96

2.2.17 某公司处罚纪录	99
第三节 津贴	99
2.3.1 津贴制度	99
2.3.2 分红制度	100
2.3.3 房屋津贴给付办法	102
2.3.4 营业、保养人员交通津贴支給办法	103
第四节 薪酬调整	104
2.4.1 PRP 方案	104
2.4.2 薪酬水平调整	106
2.4.3 薪酬结构调整	107
2.4.4 开发型薪酬管理方案	109
2.4.5 员工奖励与惩罚条例	109
第三章 雇员福利	115
3.1 集体福利	115
3.2 个人福利	115
3.3 雇员福利	115
3.4 雇员福利基金	116
3.5 福利管理方式的创新	117
3.6 公司福利制度方案	118
3.7 公司福利委员会同仁福利存款借款办法	120
3.8 慈善基金设置及管理办法	122
3.9 公司员工子女教育补助金支給办法	123
3.10 员工补助金给付办法	123
3.11 员工储蓄存款办法	125
3.12 员工购置住宅奖助办法	125
3.13 员工家族生活补助费支給办法	128
3.14 员工优利储蓄办法	129
3.15 员工优利储蓄存款作业准则	130
第四章 社会保障	132
第一节：社会保障体系	132
4.1.1 雇员社会保障	132
4.1.2 社会保障体系结构	132
第二节：社会保险	134
第一讲 社会保险概述	134
4.2.1.1 福利制度	134
4.2.1.2 社会保险基金	135
4.2.1.3 雇员社会保险	136
4.2.1.4 雇员社会保险的特点	137
4.2.1.5 员工保险办法	138
第二讲 工伤保险	143
4.2.2.1 工伤保险基金	143
4.2.2.2 雇员工伤保险	144
4.2.2.3 工伤事故的认定	144
4.2.2.4 工伤致残程度的评定及保险待遇	145
4.2.2.5 员工公伤补助费支給办法	147
第三讲 疾病保险	148
4.2.3.1 医疗管理办法	148
4.2.3.2 医疗保险制度	150
4.2.3.3 我国医疗保险制度改革	151
4.2.3.4 雇员疾病保险	153
4.2.3.5 特约医院医疗贷款办法	153
4.2.3.6 门诊医药费补助办法	154
4.2.3.7 员工健康检查办法	154

4.2.3.8 员工医疗补贴规定	155
第四讲 生育保险	155
4.2.4.1 生育保险基金	155
4.2.4.2 雇员生育保险	157
第五讲 失业保险	158
雇员失业保险	158
第六讲 死亡保险	159
4.2.6.1 雇员死亡保险	159
4.2.6.2 旅行意外保险	159
4.2.6.3 从业人员抚恤办法	160
第七讲 养老保险	162
4.2.7.1 退休制度	162
4.2.7.2 职工退休福利基金办法	163
4.2.7.3 员工储蓄及退休福利基金计划	165
4.2.7.4 社会养老保险	168
4.2.7.5 社会养老保险历史沿革	168
4.2.7.6 我国养老保险的实施办法二	169
4.2.7.7 我国养老保险的实施办法二	169
4.2.7.8 企业补充养老保险计划	170
4.2.7.9 纵向平衡的积累式	171
4.2.7.10 纵横交叉的部分积累式	171
4.2.7.11 横向平衡的现收现支式	171

第一章 激励概述

第一节 激励基本概念

1.1.1 激励

所谓激励，就是组织通过设计适当的外部奖酬形式和工作环境，以一定的行为规范和惩罚性措施，借助信息沟通，来激发、引导、保持和归化组织成员的行为，以有效的实现组织及其成员个人目标的系统活动。这一定义包含以下几方面的内容：

（1） 激励的出发点是满足组织成员的各种需要，即通过系统的设计适当的外部奖酬形式和工作环境，来满足企业员工的外在性需要和内在性需要。

（2） 科学的激励工作需要奖励和惩罚并举，既要对员工表现出来的符合企业期望的行为进行奖励，又要对不符合员工期望的行为进行惩罚。

（3） 激励贯穿于企业员工工作的全过程，包括对员工个人需要的了解、个性的把握、行为过程的控制和行为结果的评价等。因此，激励工作需要耐心。赫兹伯格说，如何激励员工：锲而不舍。

（4） 信息沟通贯穿于激励工作的始末，从对激励制度的宣传、企业员工个人的了解，到对员工行为过程的控制和对员工行为结果的评价等，都依赖于一定的信息沟通。企业组织中信息沟通是否通畅，是否及时、准确、全面，直接影响着激励制度的运用效果和激励工作的成本。

（5） 激励的最终目的是在实现组织预期目标的同时，也能让组织成员实现其个人目标，即达到组织目标和员工个人目标在客观上的统一。

1.1.2 薪资管理

一、制定薪资制度的指导原则

1. 遵照国家和地方有关部门关于劳动工资的有关法令政策，包括最低（工资）生活线标准，反性别歧视、劳动加班等。
 2. 考虑当地生活物价指数上涨，相应增加工资以保持原有生活水平。
 3. 坚持工资增长幅度不超过企业经济效益增长幅度，职工平均实际收入增长幅度不超过企业劳动生产率增长幅度的“两不超”原则。
 4. 合理的职工报酬应达到：
 - （1）讲求企业内外的公平性、破除大锅饭；
 - （2）能吸引有技能的人到企业工作；
 - （3）能把有才能的人留在企业不流失；
 - （4）能激励员工努力把工作做好，做到奖勤罚懒。
 5. 根据劳动力市场价格，尤其同行业公司、类似岗位的工资水平，制定竞争性工资率。
- 目前，已有专业人力资源咨询公司开始公开发布若干重要岗位薪资信息，企业据此可以判断其薪资水平是过低、过高或持平并作出相应的调整，尤其关注过低的关键岗位或人员。
6. 适当考虑员工需求差异，薪资和福利制度留有弹性、可供选择。
 7. 测算人力资本成本在总成本中的比例及变动空间，考虑企业最终对薪资的财务支付能力。
 8. 在母公司财务管理总则指导下，全资子公司、控股子公司，执行母公司的工资管理制度；参股公司、关联协作企业自行决定工资分配。

二、薪资制度

在美国，（蓝领）工人的报酬称为工资（wage），一般按小时计算；（白领）职员的报酬称为薪金（salary），一般按周、月、年计算。

1. 工资体系

（1）职务工资制：

--按照职务的责任重要程度、工作繁简程序和工作条件划分等级，按等级规定工资标准。

--职务变动则工资相应变化。

--可能造成员工专业、技能固定在一个（种）岗位上。

（2）技能工资制：

--按照一定职务的执行能力划分工资等级，每多掌握一种技能，则增加其工资额。

--当领导职位有限、具备相当能力条件的人不能晋升时，也给予相应的工资待遇。

（3）年功工资：

--根据在本企业工作年限确定工资。

--一般假定在本企业工作年限越长、资历越丰富，能力也越强、贡献也越大，相应地，工资与资历一致。

（4）结构（结合）工资制：

多项工资制度的综合，例如：

结构工资=基础工资+职务工资+工龄工资+奖金+津贴

2. 工资形式

（1）计件（奖励）工资制。

按工作量多少计算工资。例如：

① 直线型。

所得工资=合格品生产数量×单件工资率

② 递增型。

所得工资=合格品生产数量×单件工资率 1（定额以下）

所得工资=合格品生产数量×单件工资率 2（定额以上）

③ 集体型

小组所得工资=小组合格生产数量×单件工资率

--优点： 依实绩计酬，计算简单，能激发效率，减少管理负担。

--缺点： 易出现重数量、轻质量；过分加班赶货，打破正常工作秩序；共同性劳动易起争议。

--适合范围： 质量易测控，产品较简单，大批量或手工作业的行业、工种。

（2）计时工资制。

按实际工作时间计算工资，工作时间包含正常工时和加班工时。

标准工时以下。

所得工资=实际工时×小时工资率

标准工时以上。

所得工资=实际工时×小时工资率+奖金系数×超时数×小时工资率

其中，奖金系数在 0~1 间变动，反映不同的计酬策略。

--优点： 不易产生员工间成绩争议，产品质量较有保障。

--缺点： 不易激发工作主动性，会出现出工不出力现象，增加监督成本。

--适合范围： 不易计件的、脑力型的任务和作业工作。

（3） 产值含量工资制。

类似于计件工资制，适合生产一线工人。

（4） 销售收入提成工资制。

按销售收入多少提取员工收入，适合营销业务人员。其中，有两种形式：

① 底薪+销售收入提成；

② 无底薪的销售收入提成。

（5） 项目包干工资制。适用于科研单位、科研人员。

（6） 年薪制。适用于企业主要领导（董事长、总经理）。

3. 薪资方案制定

（1） 选择影响职务工资的因素。

① 企业根据自身情况筛选出付酬因素。

② 对各项因素确定评分标准和总分大小，形成标准评分表。

（2） 把企业中的每一个职务情况与标准评分表对比，可以计算出每一个职务的得分。

（3） 把企业中的每一个职务的得分，按从大到小或从小到大排列，再划分出工资等级及相应的薪金数额。

① 由此可归纳出企业（职务等级）标准工资表。

② 工资等级合理划分：

--对大型企业，工资等级可能达到几十个之多。

--对中型企业，工资等级可以 10~20 个。

--对小型企业，工资等级可以在 10 个左右。

--本手册给出的是五类十八级方案，有较大适应性。

③ 确定等级间的级差，拉开等级间的档次。一般而言，在低级职务段相邻级差较小（如 10 元、15 元），随 职务升高级差逐步增大，在最高职务段相邻级差最大（如 100 元、200 元）。

(4) 以上所议薪资一般指税后工资额，要由企业代扣代缴个人所得税，故企业应考虑税前工资总额对企业财务成本的影响。

(5) 加班工资只针对初级管理员和工人，而中高级职员加班是无偿的。

(6) 对员工普调（增加、削减）工资方法。

① 同比例调整（如都增减 5%），由此造成员工等级级差拉大。

② 等额调整（如都增减 100 元），由此造成员工等级级差缩小。

③ 不同比例、不等额调整，可保持级差，但操作复杂。

(7) 对员工工龄工资制定方法。

① 区分社会工龄和本企业工龄，社会工龄按一定比例折算为本企业工龄。

② 工龄工资可为一年元，逐年等额递增。也可在不同工龄段设定不同工龄工资标准。

(8) 考绩与工龄相结合。

① 考核优秀的员工，在同等工龄条件下，调薪幅度可大些。

② 考核良好的员工，在同等工龄条件下，调薪幅度略小些。

③ 考核合格的员工，则按一般标准（或下调、微调）调薪。

4. 薪资管理综述与策略

(1) 关于年功序列工资制。

这是日本国特有的一种工资形式，在日本经济起飞并超过美国的奇迹出现后，被管理学家归结为主要成功武器之一。

--优点：培养员工对企业的绝对忠诚以及“企业是家”的观念，员工流动性最小。

--缺点：唯资历是论，可能与真正的能力脱节，压抑积极性与创新。

年功序列制在新的经济时代变得弊大于利，日本目前正逐步放弃它。

(2) 关于技能工资制。

这是一种新的工资制度。每人都从最低工资出发，按员工工作或考试显示的各种专业知识和技能逐步加薪。

--优点：减少骨干职工的流动性，促使职工自发提高技能和多岗位适应性。

--缺点：职工要求公司强化培训，推动企业培训费用与工资开支互动增长。

(3) 管理者薪金制定策略。

① 对初级（基层）管理者，主要考虑外部人力市场同业职位薪金竞争性。

② 对中级管理者，主要考虑其资历、经验专长、过去工作贡献确定。

③ 对最高级管理者，主要由企业规模、行业性质、工作绩效决定。

(4) 企业生命周期阶段的薪资策略。

① 创业初期，职工尚不稳定，应以公平为主，着力提高企业总体平均工资水平，促进员工安心、敬业。因尚无明显业绩，故工资等级差距不宜过大。

② 成长期公平与效率兼顾，拉开一定的收入差距，建立相对正规的工资制度，适度用业绩奖励调节。

③ 成熟期和衰退期以效率为主，激发员工工作热情以延缓企业生命周期，故应实施拉大收入差异的工资制度。

④ 当企业盈利较多时，可给员工普加工资；企业盈利较差时，可对员工削减工资。

(5) 国外心理学家研究表明，企业各级员工大多数（主观上）认为其报酬所得抵不上其作出的贡献。为避免其副作用，企业薪资制度应有一定透明度，可以让职工参与奖励决策，实行集体分配奖金制。

(6) 当工资制度不公平并难以调整时，可采取其他非薪资方式予以补偿。

(7) 随着时间的推移，企业定期对工资制度作出评估，并予以合理调整或导入新的薪资体制。在日常动作中对薪资系统明显不合理之处，应及时作出修正。

三、年薪制

1. 适用范围

--企业的董事长、总经理。

--一般副职不实行年薪制。

副总经理（党委书记）是否适用，由董事会或上级决定；有的按总经理标准减半实行。

2. 报酬模式

年薪=基薪+加薪

(1) 基薪。

主要根据企业效益水平和生产经营规模，以及本地区和本企业职工平均收入水平确定。基薪可在本地区企业职工平均工资 2~4 倍以内确定。

(2) 加薪。

--国外一般将企业利润的一定比例（如 10%）分给管理者，即

加薪=企业利润×（分档）分红比例

--国内通常由多项工作业绩综合确定，如资产保值增值、工业产值或销售收入增

长、工商税收入库情况、安全生产经营、环保达标或优质服务、思想政治工作、社会治安综合治理、文明生产经营等指标。

(3) 国内国有企业推广年薪制正处于探索中，具体操作上加薪一般封顶，规定不超过基薪的几倍。如上海市加薪可达基薪的 1~3 倍，经营者收入不得高于本企业职工平均工资水平的 4 倍。

3. 财务处理

(1) 基薪直接进入企业成本（费用），并在企业工资总额中顺加。

(2) 加薪由企业从税后待分配利润中提取。

4. 具体操作要点

(1) 利润基数确定：

--原则上按上年实际完成核算。

--波动大的可按前 2~3 年平均数核定。

--或按董事会经营计划中的利润目标确定。

(2) 国内分红比例分档一般在 6%~0.5%，视利润规模而定。

(3) 对经营者实行个人资产风险抵押制。

(4) 薪资发放：

--每月按职工人均工资预付，年终考核兑现。

--提取经营者收入不能当年全部领回，只能领取一半；另一半作为风险基金存入企业的经营者专户，每年积存，一直到经营者离位，届时将风险基金余额连同按银行同档利率归还经营者。

● 当经营者未能完成核定利润基数时，用风险基金补偿，补偿金额按提取风险收入的同样比例计算。当风险基金不足以支付补偿数时，则在下半年度的基薪中继续扣除，但每月扣除后基薪余额不低于当地最低工资线

● 已核定赢利基数又发生亏损的，以及不能完成减亏低限指标任务的亏损（国有）企业，经营者领导班子只能领取职工平均工资；连续两年以上发生亏损或不能完成减亏指标的经营者主动辞职。

1.1.3 激励的基本原则

1. 目标结合原则

在激励机制中,设置目标是一个关键环节。目标设置必须同时体现组织目标和员工需要的要求。

2. 物质激励和精神激励相结合的原则

物质激励是基础,精神激励是根本。在两者结合的基础上,逐步过渡到以精神激励为主。

3. 引导性原则

外激励措施只有转化为被激励者的自觉意愿,才能取得激励效果。因此,引导性原则是激励过程的内在要求。

4. 合理性原则

激励的合理性原则包括两层含义,其一,激励的措施要适度.要根据所实现目标本身的价值大小确定适当的激励量.其二,奖惩要公平.

5. 明确性原则

激励的明确性原则包括三层含义,其一,明确。激励的目的是需要做什么和必须怎么做;其二,公开。特别是分配奖金等大量员工关注的问题时,更为重要。其三,直观。实施物质奖励和精神奖励时都需要直观地表达它们的指标,总结和授予奖励和惩罚的方式。直观性与激励影响的心理效应成正比。

6. 时效性原则

要把握激励的时机,“雪中送炭”和“雨后送伞”的效果是不一样的。激励越及时,越有利于将人们的激情推向高潮,使其创造力连续有效地发挥出来。

7. 正激励与负激励相结合的原则

所谓正激励就是对员工的符合组织目标的期望行为进行奖励。所谓负激励就是对员工违背组织目的的非期望行为进行惩罚。正负激励都是必要而有效的,不仅作用于当事人,而且会间接地影响周围其他人。

8. 按需激励原则

激励的起点是满足员工的需要,但员工的需要因人而异,因时而异,并且只有满足最迫切需要(主导需要)的措施,其效价才高,其激励强度才大.因此,领导者必须深入地进行调查研究,不断了解员工需要层次和需要结构的变化趋势,有针对性地采取激励措施,才能收到实效。

1.1.4 激励的作用

对一个企业来说，科学的激励制度至少具有以下几个方面的作用：

1、吸引优秀的人才到企业来

在发达国家的许多企业中，特别是那些竞争力强、实力雄厚的企业，通过各种优惠政策、丰厚的福利待遇、快捷的晋升途径来吸引企业需要的人才。

2、开发员工的潜在能力，促进在职员工充分的发挥其才能和智慧

美国哈佛大学的詹姆士（W.James）教授在对员工激励的研究中发现，按时计酬的分配制度仅能让员工发挥 20%~30% 的能力，如果收到充分激励的话，员工的能力可以发挥出 80%~90%，两种情况之间 60% 的差距就是有效激励的结果。管理学家的研究表明，员工的工作绩效是员工能力和受激励程度的函数，即 $\text{绩效} = F(\text{能力} * \text{激励})$ 。如果把激励制度对员工创造性、革新精神和主动提高自身素质的意愿的影响考虑进去的话，激励对工作绩效的影响就更大了。

3、留住优秀人才

德鲁克（P.Drucker）认为，每一个组织都需要三个方面的绩效：直接的成果、价值的实现和未来的人力发展。缺少任何一方面的绩效，组织注定非垮不可。因此，每一位管理者都必须在这三个方面均有贡献。在三方面的贡献中，对“未来的人力发展”的贡献就是来自激励工作。

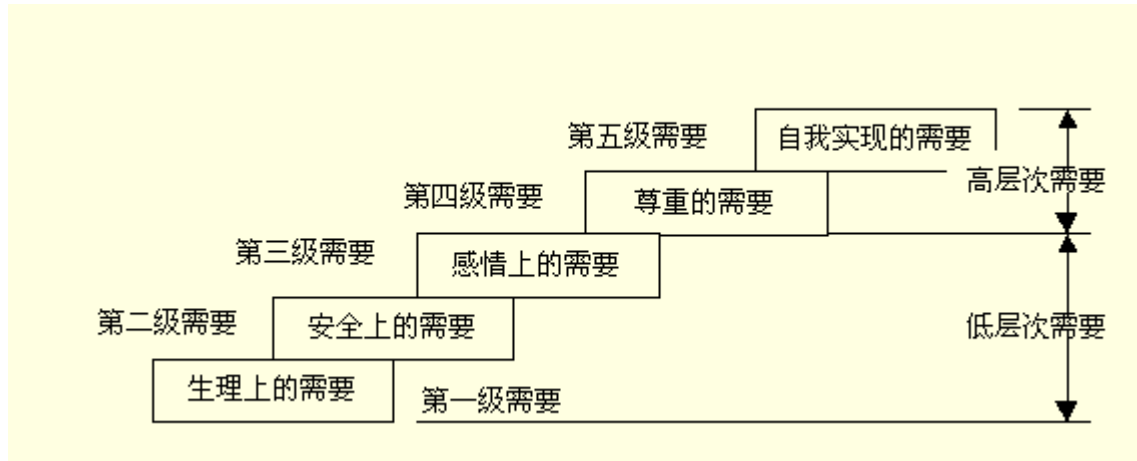
4、造就良性的竞争环境

科学的激励制度包含有一种竞争精神，它的运行能够创造出一种良性的竞争环境，进而形成良性的竞争机制。在具有竞争性的环境中，组织成员就会收到环境的压力，这种压力将转变为员工努力工作的动力。正如麦格雷戈所说：“个人与个人之间的竞争，才是激励的主要来源之一。”在这里，员工工作的动力和积极性成了激励工作的间接结果。

第二节 激励理论基础

1.2.1 需求层次理论

马斯洛在 1943 年出版的《人类激励理论》一书中，首次提出需求层次理论，认为人类有五个层次的需要，如下图：



1、 基本内容

各层次需要的基本含义如下：

(1) 生理上的需要。这是人类维持自身生存的最基本要求，包括饥、渴、衣、住、性的方面的要求。如果这些需要得不到满足，人类的生存就成了问题。在这个意义上说，生理需要是推动人们行动的最强大的动力。马斯洛认为，只有这些最基本的需要满足到维持生存所必需的程度后，其他的需要才能成为新的激励因素，而到了此时，这些已相对满足的需要也就不再成为激励因素了。

(2) 安全上的需要。这是人类要求保障自身安全、摆脱事业和丧失财产威胁、避免职业病的侵袭、接触严酷的监督等方面的需要。马斯洛认为，整个有机体是一个追求安全的机制，人的感受器官、效应器官、智能和其他能量主要是寻求安全的工具，甚至可以把科学和人生观都看成是满足安全需要的一部分。当然，当这种需要一旦相对满足后，也就不再成为激励因素了。

(3) 感情上的需要。这一层次的需要包括两个方面的内容。一是友爱的需要，即人人都需要伙伴之间、同事之间的关系融洽或保持友谊和忠诚；人人都希望得到爱情，希望爱别人，也渴望接受别人的爱。二是归属的需要，即人都有一种归属于一个群体的感情，希望成为群体中的一员，并相互关系和照顾。感情

上的需要比生理上的需要来的细致，它和一个人的生理特性、经理、教育、宗教信仰都有关系。

(4) 尊重的需要。人人都希望自己有稳定的社会地位，要求个人的能力和成就得到社会的承认。尊重的需要又可分为内部尊重和外部尊重。内部尊重是指一个人希望在各种不同情境中有实力、能胜任、充满信心、能独立自主。总之，内部尊重就是人的自尊。外部尊重是指一个人希望有地位、有威信，受到别人的尊重、信赖和高度评价。马斯洛认为，尊重需要得到满足，能使人对自己充满信心，对社会满腔热情，体验到自己活着的用处和价值。

(5) 自我实现的需要。这是最高层次的需要，它是指实现个人理想、抱负，发挥个人的能力到最大程度，完成与自己的能力相称的一切事情的需要。也就是说，人必须干称职的工作，这样才会使他们感到最大的快乐。马斯洛提出，为满足自我实现需要所采取的途径是因人而异的。自我实现的需要是在努力实现自己的潜力，使自己越来越成为自己所期望的人物。

2、 基本观点

(1) 五种需要象阶梯一样从低到高，按层次逐级递升，但这样次序不是完全固定的，可以变化，也有种种例外情况。

(2) 一般来说，某一层次的需要相对满足了，就会向高一层次发展，追求更高层次的需要就成为驱使行为的动力。相应的，获得基本满足的需要就不再是一股激励力量。

(3) 五种需要可以分为高级两级，其中生理上的需要、安全上的需要和感情上的需要都属于低一级的需要，这些需要通过外部条件就可以满足；而尊重的需要和自我实现的需要是高级需要，他们是通过内部因素才能满足的，而且一个人对尊重和自我实现的需要是无止境的。同一时期，一个人可能有几种需要，但每一时期总有一种需要占支配地位，对行为起决定作用。任何一种需要都不会因为更高层次需要的发展而消失。各层次的需要相互依赖和重叠，高层次的需要发展后，低层次的需要仍然存在，只是对行为影响的程度大大减小。

(4) 马斯洛和其他的行为科学家都认为，一个国家多数人的需要层次结构，是同这个国家的经济发展水平、科技发展水平、文化和人民受教育的程度直接相关的。再不发达国家，生理需要和安全需要占主导的人数比例较大，而高级需要占主导的人数比例较小；在发达国家，则刚好相反。在同一国家不同时期，人们的需要层次会随着生产水平的变化而变化，戴维斯（K. Davis）曾就美国的

情况做过估计，如下表：

需要种类	1935 年百分比	1995 年百分比
生理需要	35%	5%
安全需要	45%	15%
感情需要	10%	24%
尊重需要	7%	30%
自我实现需要	3%	26%

3、对需求层次理论的评价

马斯洛的需求层次理论，在一定程度上反映了人类行为和心理活动的共同规律。马斯洛从人的需要出发探索人的激励和研究人的行为，抓住了问题的关键；马斯洛指出了人的需要是由低级向高级不断发展的，这一趋势基本上符合需要发展规律的。因此，需要层次理论对企业管理者如何有效的调动人的积极性有启发作用。

但是，马斯洛是离开社会条件、离开人的历史发展以及人的社会实践来考察人的需要及其结构的。其理论基础是存在主义的人本主义学说，即人的本质是超越社会历史的，抽象的“自然人”，由此得出的一些观点就难以式和其他国家的情况。

1.2.2 X 理论

麦格雷戈 1957 年把传统的管理理论及其人性假设成为 X 理论。X 理论对人性的假设是：

（1）一般人的天性是厌恶工作的，一有可能就逃避工作。

（2）因为人的天性是厌恶工作，必须对大多数人实行强制的监控指挥和用惩罚做威胁，使他们为实现组织目标做出适当的努力。

（3）一般人宁愿受到指挥，一心想逃避责任，相对来说没有进取心，要求安全高于一切。其结论是，多数人不能自我管理，因此需要另外的少数人从外部施加压力。传统的组织结构、管理政策、措施和计划都反映上述假设。通行的激励措施是一靠金钱刺激，二靠严厉惩罚。

1.2.3 Y 理论

麦格雷戈认为传统的指挥和控制的管理哲学已不再适用于激励人，因此需要

一种对人进行管理的不同的理论。麦格雷戈把自己提出的新的理论称为 Y 理论。

Y 理论对人性的假设是：

（1）在工作中消耗体力和智力的努力象游戏或休息一样自然。一般的人并非天生就厌恶劳动。

（2）外部控制和惩罚的威胁不是使人们努力实现组织目标的唯一手段。人们在自己对目标负有责任的工作中能够实现自我指挥和自我控制。

（3）对目标负有责任是与成绩联系在一起的报酬的函数。其中，最重要的报酬，如自我意识和自我实现需要的满足，是努力实现组织目标的直接产物。

（4）在适当条件下，一般人是不仅能够学会接受责任，而且能够学会主动承担责任。逃避责任、缺乏进取心、强调安全感一般来说是经验的结果，不是人的天性。

（5）在解决组织问题方面，多数人而不是少数人具有发挥想到高的想象力，独创性和创造力的能力。

（6）在现代工业生活条件下，仅仅部分的利用了一般人的智力潜能。

麦格雷戈认为，Y 理论的假定表明了人的成长和发展的可能性，从 Y 理论派生出来的组织原则是一体化原则，即“创造一种条件，是组织成员通过努力争取企业成功，以更好的实现个人目标”。所谓更好的实现个人目标，是指个人通过努力争取组织的成功来实现个人目标这一办法对个人来说比其他许多可选择的方法更有吸引力。

1.2.4 Z 理论

大内（W.G.Ouchi）在 1981 年出版的《Z 理论》一书中，对以美国文化为代表的西方文化和以日本文化为代表的东方文化进行了比较研究。他认为，每种文化都赋予其人民以不同的特殊环境，从而形成了不同的行为模式。组织文化是社会文化的亚文化，它对组织成员具有一定的激励作用。因此，组织发展的关键是创造出一种组织环境或氛围，使得具有高生产率的团体得以产生和发展。大内认为，美国企业应以美国的文化为背景，吸收日本式企业组织的长处，形成一种既能有高生产率，又能由高度职工满意感的企业组织（大内称为 Z 型组织），以迎接日本企业在国际市场上对美国企业的挑战。

1.2.5 超 Y 理论

莫尔斯（J.Morse）和洛希（J.W.Lorsch）于 1970 年发表的《超 Y 理论》一文，在复杂人假设的基础上，提出了超 Y 理论。

超 Y 理论的假设是：

- （1）人们带着各式各样的需要和来到工作单位中，但主要的需要是取得胜任感。
- （2）取得胜任感的动机尽管人人都有，但不同的人可以用不同的方式来实现，这取决于这种需要同一个人的其他需要的力量怎样起着相互作用。
- （3）如果任务和组织相适合，胜任感的动机极可能得到实现。
- （4）即使胜任敢打到了目的，它仍继续起激励作用，一俟达到一个目标后，一个新的、更高的目标就树立起来了。

超 Y 理论与复杂人假设的不同之处在于：超 Y 理论认为对人性的认识要因人而异，人和人不同。人们之中包含着不同的需要类型，当工作和组织设计适于这些需要时，他们就能最好的进行工作。复杂人假设则强调一个人的需要在不同的年龄阶段、不同时间和地点会有不同的表现。超 Y 理论体现出对人性认识的权变观。

1.2.6 成就需要理论

1、成就需要理论的基本含义

成就需要理论是麦克利兰（D.C.McClelland）于 50 年代在一系列文章中提出的。麦克利兰把人的高层次需要归纳为对权力、友谊和成就的需要。他对这三种需要，特别是成就需要做了深入的研究。

（1）权力需要。具有较高权力欲望的人对影响和控制别人表现出很大的兴趣，这种人总是追求领导者的地位。他们常常表现出喜欢争辩、健谈、直率和头脑冷静；善于提出问题和要求；喜欢教训别人、并乐于演讲。麦克利兰还将组织中管理者的权利去分为两种：一是个人权力。追求个人权利的人表现出来的特征是围绕个人需要行使权力，在工作中需要及时的反馈和倾向于自己亲自操作，并提出一个管理者，若把他的权利形式建立在个人需要的基础上，不利于他人来续位。二是职位性权力。职位性权力要求管理者与组织共同发展，自觉的接受约束，从体验行使权力的过程中得到一种满足。

（2）友谊需要。麦克利兰的友谊需要与马斯洛的感情上的需要和阿尔德弗得关系需要基本相同。麦克利兰指出，注重友谊需要的管理者容易因为讲究交情和义气而违背或不重视管理工作原则，从而会导致组织效率下降。

（3）成就需要。具有成就需要的人，对工作的胜任感和成功有强烈的要求，同样也担心失败；他们乐意，甚至热衷于接受挑战，往往为自己树立有一定难度而又不是高不可攀的目标；他们敢于冒风险，又能以显示的态度对待冒险，绝不会以迷信和侥幸心理

对待未来，而是要通过认真的分析和估计；他们愿意承担所作的工作的个人责任，并希望得到所从事工作的明确而又迅速的反馈。这类人一般不常休息，喜欢长时间、全身心的工作，并从工作的完成中得到很大的满足，即使真正出现失败也不会过分沮丧。一般来说，他们喜欢表现自己。

麦克利兰认为，一个公司如果有很多具有成就需要的人，那么，公司就会发展很快；一个国家如果有很多这样的公司，整个国家的经济发展速度就会高于世界平均水平。

2、对成就需要理论的评价

成就需要理论对于我们把握管理人员的高层次需要具有积极的参考意义。但是，在不同国家、不同文化背景下，成就需要的特征和表现也就不尽相同，对此，麦克利兰未作充分表述。

1.2.7 复杂人假设

薛恩（E.H.Schein）认为人性是复杂的，不仅是人们的需要与潜在的欲望是多种多样的，而且这些需要的模式也是随着年龄和发展阶段的变迁，随着所扮演的角色的变化，随着随处境遇及人际关系的演变而不断变化的。

（1）人的需要是分成许多类的，并且会随着人的发展阶段和整个生活处境的变化而变化。这些需要与动机对每一个人会各具变化不定的重要程度，形成一定的等级层系，可是这种层系本身也是变化的，会因人而异、因情境而异、因时间而异的。

（2）由于需要和动机彼此作用并组合成复杂的动机模式、价值观和目标，所以人们必须决定自己要在什么样的层次上去理解人的激励。

（3）职工们可以通过他们在组织中的经历，学得新的动机。这就意味着一个人在某一特定的事业生涯中或生活阶段上的总的动机模式和目标，乃是他的原始需要与他的组织经历之间一连串复杂交往作用的结果。

（4）每个人在不同的组织中或是在统一组织内不同的下属部门中，可能会表现出不同的需要来；一个在正式组织中受到冷遇的人，可能在工会中或非正式工作群体中，找到自己的社交需要和自我实现的需要。

（5）人们可以在许多不同类型的动机的基础上，成为组织中生产率最高的一员，全心全意的参加到组织中去。

（6）职工们能够对多种互补相同的管理策略做出反应，这要取决于他们自己的动机和能力，也决定于工作任务的性质。换句话说，不会有什么在一切时间对所有的人全能起作用的唯一正确的管理策略。

1.2.8 经济人假设

经济人假设源于亚当·斯密的思想。亚当·斯密认为，人的行为动机根源于经济诱因，人都要争取最大的经济利益，工作就是为了取得经济报酬；并认为，在自由经济制度中，经济活动的主题是体现人类利己主义本性的个人，经济人假设也就是麦格雷戈归纳的 X 理论中的人性假设。关于人性是理性和经济性的说法，归根到底，是从享乐主义哲学那儿衍生出来的。

随着西方国家工业化大生产的发汗，企业之间的竞争变得越来越激烈，企业的管理当局不得不越来越倚重于工人判断力、创造力和忠诚心。随着组织对工人期望的增多，他们也就不得不重新审查自己对工人所做的假设了。

1.2.9 决策人假设

西蒙在一系列有关决策理论的论文和著作中，构造了决策人假设。要点包括：

(1) 理性是有限的。组织成员的理性限度表现在：执行任务的能力有限，正确决策的能力有限。也就是或，由于环境的约束和人类自身能力的限制，他们不可能知道关于未来行动的全部备选方案和有关外生事件的不确定性，也无力计算出所有备选方案的实施后果。

(2) 寻求满意解。心理学研究表明，个人的欲望水平不是固定不变的，它可以随着体验的变化而升降。在好方案多的良性环境下，欲望提高；在恶劣环境下，欲望则下降。因此，决策者对于应当寻找一个好的什么程度的方案，就会视具体情况定位在一定的欲望水平；当他一旦发现了符合其欲望水平的备选方案，便结束搜索，选定该方案。西蒙称人的这种选择方式为“寻求满意”。

(3) 组织是一个“诱因和贡献”平衡系统。组织成员的协作意愿取决于由协作而得到的诱因（组织提供奖酬）和为协作而做的贡献（个人投入的时间、精力和服务）之间的比较结果。只有当贡献小于或等于诱因时，组织成员才愿意协作，组织才能得以存续和发展。

1.2.10 社会人假设

社会人假设是由梅奥（G.E.Mayo）的人在霍桑试验的基础上提出来的。归纳为以下四点：

(1) 社交需要使人类行为的基本激励因素，而人际关系是形成人们身份感的基本因素；
(2) 从工业革命中延续过来的机械化，其结果是使工作丧失了许多内在的意义，这些丧失的意义现在必须从工作的社交关系里寻找回来。

(3) 跟管理部门所采用得奖酬和控制的反应比起来, 职工们会更易于对同级同事们所组成的群体的社交因素做出反应;

(4) 职工们对管理部门的反应能达到什么程度, 当视主管对下级的归属需要、被人接受的需要以及身份感的需要能满足到什么程度而定。

社会人假设所带来的主要后果之一, 就是出现了“人际关系运动”, 这是为了训练管理人员能更多的意识到职工们的社交需要而做的努力。尽管人际关系运动确实提高了工人们的情绪和士气, 但对提高劳动生产率的贡献却难以肯定。

1.2.11 ERG 理论

1、 ERG 理论的基本内容

ERG 理论是阿尔德弗 (C.P.Alderfer) 于 1969 年提出的一种与马斯洛需求层次理论密切相关但有些不同的理论。他把人的需要分为三类, 即存在需要、关系需要和成长需要。

(1) 存在需要。这类需要关系到机体的存在或生存。包括衣、食、住以及工作组织为使其得到这些因素而提供的手段。这实际上相当于马斯洛理论中的生理需要和安全需要。

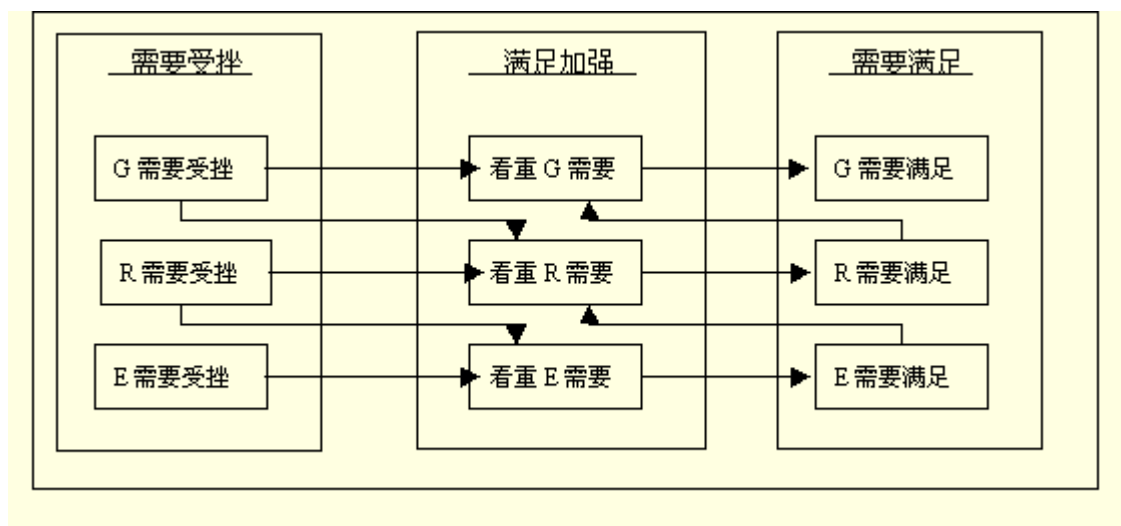
(2) 关系需要。这是指发展人际关系的需要。这种需要通过工作中的或工作以外与其他人的接触和交往得到满足。它相当于马斯洛理论中的感情上的需要和一部分尊重需要。

(3) 成长需要。这是个人自我发展和自我完善的需要。这种需要通过发展个人的潜力和才能, 才能得到满足。这相当于马斯洛理论中的自我实现的需要和尊重的需要。

2、 对 ERG 理论的评价

阿尔德弗的 ERG 理论在需要的分类上并不比马斯洛的理论更完善, 对需要的解释也并未超出马斯洛需要理论的范围。如果认为马斯洛的需要层次理论是带有普遍意义的一般规律, 那么, ERG 理论则偏重于带有特殊性的个体差异, 这表现在 ERG 理论对不同需要之间联系的限制较少。

ERG 理论的特点有: (1) ERG 理论并不强调需要层次的顺序, 认为某种需要在一定时间内对行为起作用, 而当这种需要的得到满足后, 可能去追求更高层次的需要, 也可能没有这种上升趋势。(2) ERG 理论认为, 当较高级需要受到挫折时, 可能会降而求其次。(3) ERG 理论还认为, 某种需要在得到基本满足后, 其强烈程度不仅不会减弱, 还可能增强, 这就与马斯洛的观点不一致了 (如下图)。



第三节 激励机制

1.3.1 激励机制

激励机制是通过一套理性化的制度来反映激励主体与激励客体相互作用的方式。激励机制的内涵就是构成这套制度的几个方面的要素。根据激励的定义，激励机制包含以下几个方面的内容：

1、诱导因素集合

诱导因素就是用于调动员工积极性的各种奖酬资源。对诱导因素的提取，必须建立在队员个人需要进行调查、分析和预测的基础上，然后根据组织所拥有的奖酬资源的时期情况设计各种奖酬形式，包括各种外在性奖酬和内在性奖酬（通过工作设计来达到）。需要理论可用于指导对诱导因素的提取。

2、行为导向制度

它是组织对其成员所期望的努力方向、行为方式和应遵循的价值观的规定。在组织中，由诱导因素诱发的个体行为可能会朝向各个方向，即不一定都是指向组织目标的。同时，个人的价值观也不一定与组织的价值观相一致，这就要求组织在员工中间培养统驭性的主导价值观。行为导向一般强调全局观念、长远观念和集体观念，这些观念都是为实现组织的各种目标服务的。勒波夫（M.Leboeuf）博士在《怎样激励员工》一书中指出，世界上最伟大的原则是奖励；受到奖励的事会做的更好，在有利可图的情况下，每个人都会干得更漂亮。他还列出了企业应该奖励的 10 种行为方式：（1）奖励彻底解决问题的，而不是仅仅采取应急措施。（2）奖励冒险，而不是躲避风险。（3）奖励使用可行的创新，而不是盲目跟从。（4）奖励果断的行动，而不是无用的分析。（5）奖励出色的工作而不忙忙碌碌的行为。（6）奖励简单化，反对不必要的复杂化。（7）奖励默默无声的有效行动，反对哗众取宠。（8）奖励高质量的工作，而不是草率的行动。（9）奖励忠诚，反对背叛。（10）奖励合作，反对内讧。勒波夫所列举的这些应该奖励的行为方式，对很多企业来说，都可作为其员工的行为导向。

3、行为幅度制度

它是指对由诱导因素所激发的行为在强度方面的控制规则。根据弗洛姆的期望理论公式（ $M=V \cdot E$ ），对个人行为幅度的控制是通过改变一定的奖酬与一定的绩效之间的关联性以及奖酬本身的价值来实现的。根据斯金纳的强化理论，按固定的比率和变化的比率来确定奖酬与绩效之间的关联性，会对员工行为带来不同的影响。前者会带来迅速的、非常高而且稳定的绩效，并呈现中等速度的行为消退趋势；后者将带来非常高的绩效，并呈现非常慢的行为消退趋势。通过行为幅度制度，可以将个人的努力水平调整在一定范围之内，以防止一定奖酬对员工的激励效率的快速下降。

4、行为时空制度

它是指奖励制度在时间和空间方面的规定。这方面的规定包括特定的外在性奖励和特定的绩效相关联的时间限制，员工与一定的工作相结合的时间限制，以及有效行为的空间范围。这样的规定可以防止员工的短期行为和地理无限性，从而使所期望的行为具有一定的持续性，并在一定的时期和空间范围内发生。

5、行为归化制度

行为归化是指对成员进行组织同化和对违反行为规范或达不到要求的处罚和教育。组织同化（Organizational Socialization）是指把新成员带入组织的一个系统的过程。它包括对新成员在人生观、价值观、工作态度、合乎规范的行为方式、工作关系、特定的工作机能等方面的教育，使他们成为符合组织风格和习惯的成员，从而具有一个合格的成员身份。关于各种处罚制度，要在事前向员工交待清楚，即对他们进行负强化。若违反行为规范和达不到要求的行为实际发生了，在给予适当的处罚的同时，还要加强教育，教育的目的是提高当事人对行为规范的认识和行为能力，即再一次的组织同化。所以，组织同化实质上是组织成员不断学习的过程，对组织具有十分重要的意义。

以上五个方面的制度和规定都是激励机制的构成要素，激励机制是五个方面构成要素的总和。其中诱导因素起到发动行为的作用，后三者起导向、规范和制约行为的作用。一个健全的激励机制应是完整的包括以上五个方面、两种性质的制度。只有这样，才能进入良性的运行状态。

1.3.2 员工激励机制

一、激励理论模型

1. 需求层次理论（美国心理学家 A·H·Maslow）

--各需求包括：

- 生理的需求。如衣、食、睡、住、水、行、性
- 安全的需求。如保障自身安全、摆脱失业和丧失财产
- 社交的需求。如情感、交往、归属要求
- 被尊重的需求。如自尊（有实力、有成就、能胜任、有信心、独立和自由的），受人尊重（有威望、被赏识、受到重视和高度评价）
- 自我实现的需求。其特征是自发性的、集中处理问题、自立的、有不断的新鲜感、幽默感、浓厚兴趣、不受束缚的想像力、反潮流精神、创造力、讲民主的性格

--在某一阶段上，人的多种需求并存，但只有一种需求取得主导地位。

--在不同时期，需求结构在动态变化，大致是逐步从低到高、从外部向内部满足。

--满足上行机制：尚未满足的较低层需求总是主宰的，只有在满足它之后，紧邻的高一层需

求才被激活成为主宰。

--挫折下行机制：高一层需求在未得到满足、受到挫折后，低一层次的需求重新成为主宰。

2. 激励-保健双因素理论（美国心理学家 F.Herzberg）

激励因素（内在因素） 保健因素（外在因素）

工作成熟感 企业政策与行政管理

工作中的信任和赞赏 监督

工作本身挑战性和兴趣 薪资

工作职务的责任感 人际关系

工作的发展前景 工作环境或条件

个人升迁机会 工作安全感

职务、地位

个人生活

--激励因素为满意因素，有了它便会得到满意和激励。

--保健因素为不满意因素，没有它会产生意见和消极行为。

3. 公平理论（美国 J.S.Adams,1963）

Oa Ob

Ia Ib

Oa 为当事人的工作所得、奖酬，Ia 为当事人的工作付出、投入，Ob 为参照对象的工作所得、奖酬，Ib 为参照对象的工作付出、投入。

（1）当以上公式两侧相等时，当事人感到公平；

（2）当以上公式左侧大于（>）右侧时，当事人感到占了便宜，行为有：

--当事人产生歉疚感，从而更努力工作。

--当事人心安理得。

（3）当以上公式左侧小于（<）右侧时，当事人感到吃了亏，行为有：

--当事人争取更多的奖酬、待遇。

--当事人减少自己投入努力，如迟到早退、怠工、出废品、浪费原料、放弃责任。

--当事人想方设法把参照者的奖酬待遇拉下来。

--当事人想要参照者工作干得更多。

--参照者心理上调节对这些变量的认识（类似于用阿 Q 精神），使之平衡。

--改变参照对象，求得“比上不足、比下有余”的自慰效果。

--在企业没法达到公平感觉时，当事人辞职，另谋高就。

（4）公平感觉纯粹是主观、心理上的反应。在现实中，人们常常高估自己的投入贡献，低估别人的投入贡献，从而造成观察问题的系统偏差。

4. 综合激励模式（Potter 和 Lawlor）

二、激励措施

平台方案 1：目标激励

通过推行目标责任制，使企业经济指标层层落实，每个员工既有目标又有压力，产生强烈的动力，努力完成任务。

平台方案 2：示范激励

通过各级主管的行为示范、敬业精神来正面影响员工。

平台方案 3：尊重激励

尊重各级员工的价值取向和独立人格，尤其尊重企业的小人物和普通员工，达到一种知恩必报的效果。

平台方案 4：参与激励

建立员工参与管理、提出合理化建议的制度和职工持股制度，提高员工主人翁参与意识。

平台方案 5：荣誉激励

对员工劳动态度和贡献予以荣誉奖励，如会议表彰、发给荣誉证书、光荣榜、在公司内外媒体上的宣传报导、家访慰问、流览观光、疗养、外出培训进修、推荐获取社会荣誉、评选星级标兵等。

平台方案 6：关心激励

对员工工作和生活的关心，如建立员工生日情况表，总经理签发员工生日贺卡，关心员工的困难和慰问或赠送小礼物。

平台方案 7：竞争激励

提倡企业内部员工之间、部门之间的有序平等竞争以及优胜劣汰。

平台方案 8：物质激励

增加企业家、员工的工资、生活福利、保险，发放奖金、奖励住房、生活用品、工资晋级。

平台方案 9：信息激励

交流企业、员工之间的信息，进行思想沟通，如信息发布会、发布栏、企业报、汇报制度、恳谈会、经理接待日制度。

平台方案 10：文化激励

包括自我赏识、自我表扬、自我祝贺。

平台方案 11：自我激励

包括自我赏识、自我表扬、自我祝贺。

平台方案 12：处罚

对犯有过失、错误，违反企业规章制度，贻误工作，损坏设备设施，给企业造成经济损失和败坏企业声誉的员工或部门，分别给予警告、经济处罚、降职降级、撤职、留用察看、辞退、开除等处罚。

三、激励策略

企业的活力源于每个员工的积极性、创造性。由于人的需求多样性、多层次性、动机的复杂性，调动人的积极性也应有多种方法。

综合运用各种动机激发手段使全体员工的积极性、创造性、企业的综合活力，达到最佳状态。

1. 激励员工从结果均等转移到机会均等，并努力创造公平竞争环境。

2. 激励要把握最佳时机。

--需在目标任务下达前激励的，要提前激励。

--员工遇到困难，有强烈要求愿望时，给予关怀，及时激励。

3. 激励要有足够力度。

--对有突出贡献的予以重奖。

--对造成巨大损失的予以重罚。

--通过各种有效的激励技巧，达到以小博大的激励效果。

4. 激励要公平准确、奖罚分明

--健全、完善绩效考核制度，做到考核尺度相宜、公平合理。

--克服有亲有疏的人情风。

--在提薪、晋级、评奖、评优等涉及员工切身利益热点问题上务求做到公平。

5. 物质奖励与精神奖励相结合，奖励与惩罚相结合。

注重感化教育，西方管理中“胡萝卜加大棒”的做法值得借鉴。

6. 推行职工持股计划。

使员工以劳动者和投资者的双重身份，更加具有关心和改善企业经营成果的积极性。

7. 构造员工分配格局的合理落差。

适当拉开分配距离，鼓励一部分员工先富起来，使员工在反差对比中建立持久的追求动力。

四、人才类别与激励

1. 人才模型

2. 激励对策

I 型人才：高热情、高能力

这是企业最理想的杰出人才。

基本对策是重用：给这些人才充分授权，赋予更多的责任。

II 型人才：低热情、高能力

这类人才一般对自己的职位和前程没有明确目标。

对这类人才有不同的应对方向：

(1) 挽救性。

--不断鼓励、不断鞭策，一方面肯定其能力和信任，一方面给予具体目标和要求。

--必要时在报酬上适当刺激。

--特别要防止这些“怀才不遇”人才的牢骚和不满感染到企业，要与他们及时沟通。

(2) 勿留性。

--对难以融入企业文化和管理模式的，干脆趁早辞退。

III型人才：高热情、低能力

这是较常见的一种，尤其年轻人和新进员工。

--充分利用员工热情，及时对他们进行系统、有效的培训。

--提出提高工作能力的具体要求和具体方法。

--调整员工到其最适合的岗位或职务。

IV人才：低热情、低能力

对这类人才有不同的应对方向：

(1) 有限作用。

--不要对他们失去信心，但控制所花时间，仅开展小规模培训。

--首先激发其工作热情，改变其工作态度，再安排到合适岗位。

(2) 解雇辞退。

1.3.3 组织目标体系

组织目标体系是激励机制设计模型的三个支点之一。组织目标可以有多种区分方法。西蒙将组织的目标区分为两个，一个是能够维持组织生存下去的目标；另一个是保证组织发展壮大目标。佩罗（Perrow）则详细的分析了组织的多层次目标，包括：（1）社会目标；（2）产量目标，包括向消费者提供产品和服务的质量和数量等；（3）系统目标，包括增长率、市场份额、组织气氛和在本行业中的地位等；（4）产品特性目标，包括向消费者提供的产品或服务的品种、独特性、新颖性等；（5）其他的派生目标，如参与政治活动、赞助教育事业、促进员工发展等。组织目标是所有参加者的间接的个人目标，它是组织参加者们一起进行组织活动，以满足各自不同动机的手段。也就是说，组织的参加者将实现组织目标作为达到个人目标的手段和途径，即“如果组织目标表现除了对个人的有用性，组织成员就会通过其日常工作，连续的关注那个目标；他们会赏识那个目标的重要意义和价值。这样，组织目标就能逐步得到实现，从而也给他们带来了个人价值的实现。

组织可以通过组织同化，培养员工对组织的认同感、归属感，使员工将组织目标内在化为个人目标，这时员工对组织目标的追求就成为自觉的、主动的行为。通过培训和教育，组织成员所掌握和具备的知识、技能、认同和忠诚心，使他能自行制定出组织希望他做出的决策。

为了使组织目标更好的和员工的工作绩效相衔接，组织可以将目标进一步分解和细化，

使之成为考核员工工作绩效的标准，对员工工作绩效的考核目标的设置，包括在质量和数量两个维度上的规定。组织在设置考核目标时，要力求做到以下几点：（1）目标要简洁、明确，设置目标时，用大家都能理解的语言和术语来讨论在一定期限内必须完成的主要任务及其目标；（2）目标要可评估，所设置的目标，要简单且易于评估，最好能用量化指标；（3）目标要有相容性，即各子目标之间相互衔接，并且相容于组织的整体目标；（4）目标要有挑战性，富有挑战性的目标本身及其可能带来的更多的奖酬，更能激发员工的工作热情；（5）各种目标要有优先秩序，并形成目标体系；（6）组织目标体系本身要求短期目标和长期目标相结合，局部目标和整体目标相结合。

1.3.4 诱导因素集合

个人参加到组织中来是因为组织能提供个人所需要的各种奖酬，而这些奖酬就成为产生某种行为的刺激因素，组织便可将这些刺激因素作为引发员工符合期望的行为的诱导因素。组织对个人最明显的刺激因素就是薪金或工资，即经济性奖酬。但不同的人需要得到不同的奖酬，且同一奖酬对不同的人来说也具有不同的意义。对有些人来说，金钱就意味着生活的基本稳定和感情生活的有保障；对另一些人来说，金钱则代表着权利，对还有一些人，它则是对他们在社会中的成就大小的一种度量；对别的一些人，它则只不过代表达到舒适与奢侈生活的目的的一种手段罢了。为了满足不同员工对奖酬内容的不同需要，组织可以列出奖酬内容的菜单，让员工自己选择。不过员工对这些奖酬资源的获得必须与他们的工作绩效紧密联系起来。除了经济性诱因之外，组织的认为、组织提供的个人锻炼和发展机会、组织提供的带薪休假时间和对工作方式选择的自由等，都可成为很有吸引力的诱导因素。

组织成员从组织获得的诱因，必须与他们为组织所做的贡献相称。组织的成员是按照能最大限度的满足他个人目标的原则来行动的，所以，他会将自己从组织所得诱因与对组织所做的贡献相比较，所得的净效果就是他的协作意愿。净效果愈大，他的协作意愿也越大；当净效果趋于零或为负数时，他的协作意愿也将趋于零，甚至将退出这一组织。同时，他还将参加这一组织所得净效果与参加其他组织或单干时所得净效果相比较，从而决定是继续参加这一组织，或转为参加其他组织，或单干。但是，个人衡量“贡献”、“诱因”、“净效果”的尺度并不是客观的，而多由主观决定的。就组织方面来说，组织为了获得其成员的协作意愿，一般采取两个方面的措施。一个方面就是为成员提供各种刺激，另一方面是通过说服和教育来影响成员的主观态度，包括培养成员的协作精神、忠诚心，号召他们发挥集体主义精神和认同组织的目标等。

1.3.5 个人因素集合

个人因素包括个人需要、价值观等决定个人加入组织的动机的一些因素，以及个人的能力、素质、潜力等决定个人对组织贡献大小的一些因素。个人加入组织的动机是复杂的，即使是受到当代行为科学家许多攻击的泰勒也注意到动机对工作效率的影响，他指出：“还存在着另一种应加以特别注意的科学调查，即精确的研究影响人们的动机。”而研究人的行为，只能从人的需要出发。

人的价值观是由后天形成的，一个人所处的社会生产方式及其所处的经济地位，对其价值观的形成具有决定性的作用。同时，来自宣传媒体的导向性观点，以及父母、教师、朋友和模范人物的观点和行为，对一个人的价值观形成也有不可忽视的作用。对组织来说，首先要认识到价值观因人而异，有的人注重事业，有的人注重金钱。其次，要认识到价值观可以改变的，组织可以通过组织同化和其他的教育，来引导个人价值观的变化和发展。当员工受到组织所倡导的价值观的影响的时候。他们就会有良好的表现。杰出的工作表现总是和人们受到使人非信不可而又简单明了的、甚至可成为美妙的价值观的激励有关的。“因此，价值观对个人行为起导向作用，能在一定程度上影响个人的需要结构。组织在建立激励机制时，也要将影响和引导个人价值观的一些措施纳入到激励机制的运行体系，它使管理者对员工起影响作用的一个方面。

能力通常是指个人从事一定社会实践活动的本领。一个人的能力直接决定着他的工作活动效率。各人的能力是由差异的，这种差异有质和量两个方面。能力又有一般和特殊之分，一般能力是指在很多基本活动中表现出来的能力，如观察力、记忆力、抽象概括能力等；特殊能力是指出现在某些专业活动中的能力，如数学能力、音乐能力、专业技术能力等。在组织中，从人尽其才的角度讲，员工应有一定的权力自我确定工作内容和职责范围。不仅如此，管理者还应认识到人的能力是可以提高和发展的。无论是接受特定的教育、训练，还是参加一定的实践活动，都可以提高人的能力水平。人的能力的发展在一定程度上取决于自身的素质，人的素质是能力发展的基础。因此，管理者还要善于发现员工的基本素质和能力发展潜力，对企业的人才做到既使用又培养。还有一点值得管理者注意的是，个人的价值观对能力的运用既可以起到促进作用又可起到制约作用，因此组织要通过主导价值观教育，来促进员工能力水平的发挥。总之，组织的激励机制设计要充分考虑到员工素质、能力水平以及个人要求发展的愿望，将目标设置、工作安排与这些因素相匹配。

1.3.6 激励机制作用性质

激励机制一旦形成，它就会内在的作用于组织系统本身，使组织机能处于一定的状态，并进一步影响着组织的生存和发展。激励机制对组织的作用具有两种性质，即助长性和致弱性，也就是说，激励机制对组织具有助长作用和致弱作用。

1、激励机制的助长作用

激励机制的助长作用是之一定的激励机制对员工的某种符合组织期望的行为具有反复强化、不断增强的作用，在这样的激励机制作用下，组织不断发展壮大，不断成长。我们称这样的激励机制为良好的激励机制。当然，在良好的激励机制之中，肯定有负强化和惩罚措施对员工的不符合组织期望的行为起约束作用。激励机制对员工行为的助长作用给管理者的启示是：管理者应能找准员工的真正需要，并将满足员工需要的措施与组织目标的实现有效的结合起来。

2、激励机制的致弱作用

激励机制的致弱作用表现在：由于激励机制中存在去激励因素，组织对员工所期望的行为并没有表现出来。尽管激励机制设计者的初衷是希望通过激励机制的运行，能有效的调动员工的积极性，实现组织的目标。但是，无论是激励机制本身不健全，还是激励机制不具有可行性，都会对一部分员工的工作积极性起抑制作用和削弱作用，这就是激励机制的致弱作用。在一个组织当中，当对员工工作积极性起致弱作用的因素长期起主导作用时，组织的发展就会受到限制，直到走向衰败。因此，对于存在致弱作用的激励机制，必须将其中的去激励因素根除，代之以有效的激励因素。

1.3.7 激励机制的设计

所谓激励机制的设计是指组织为实现其目标，根据其成员的个人需要，制定适当的行为规范和分配制度，以实现人力资源的最优配置，达到组织利益和个人利益的一致。激励机制的设计的实质是要求管理者抱着人性的观念，通过理性化的制度来规范员工的行为，调动员工的工作积极性，谋求管理的人性化和制度化之间的平衡，以达到有序管理和有效管理。这正是管理者孜孜以求的。

激励机制设计包括以下几个方面的内容：

第一，激励机制设计的出发点是满足员工个人需要。设计各种各样的外在行奖励形式，并设计具有激励特性的工作，从而形成一个诱导因素集合，以满足员工个人的外在性需要和内在性需要。

第二，激励机制的直接目的是为了调动员工的积极性。其最终目的是为了实现组织目标，谋求组织利益和个人利益的一致，因此要一个组织目标体系来指引个人的努力方向。

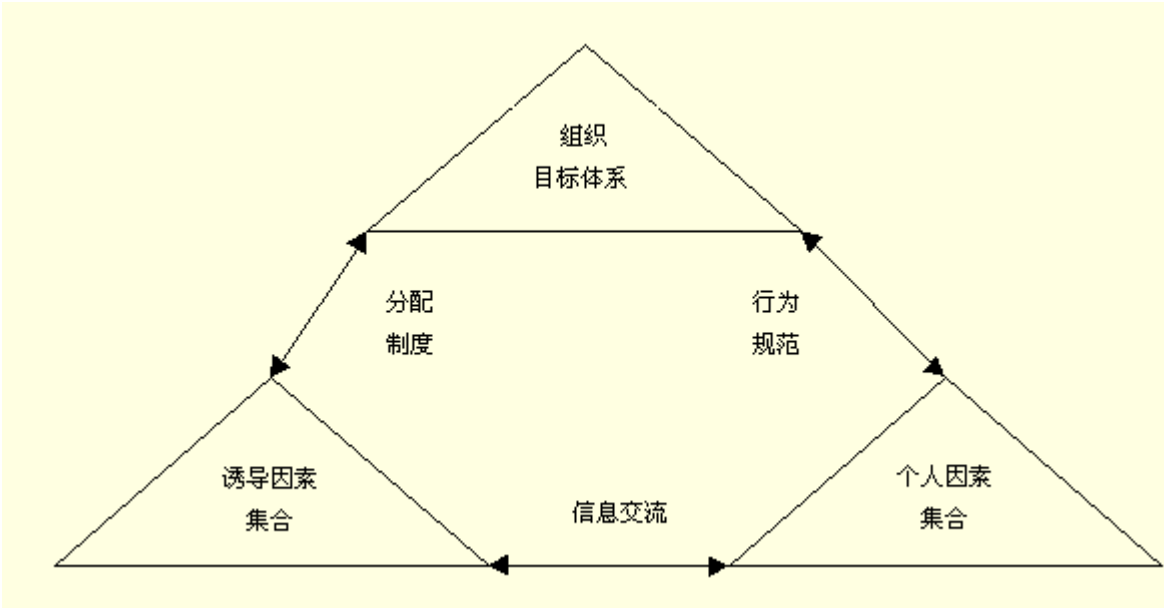
第三，激励机制的设计的核心是分配制度和行为规范。分配制度将诱导因素集合与目标体系连接起来，即达到特定的组织目标将会得到相应的奖励。行为规范将员工的性格、能力、素质等个性因素与组织目标体系连接起来。行为规范规定了个人以一定的行为方式来达到一定的目标。

第四，激励机制设计的效率标准是使激励机制的运行富有效率。效率准则要求在费用

相同的两个备选方案当中，选择目标实现程度较好的一个方案；在目标实现程度相同的两个方案中，选用费用较低的一个方案。而决定机制运行成本的是机制运行所需的信息。信息沟通贯穿于激励机制运行的始末，特别是组织在构造诱导因素集合时，对员工个人真实需要的了解，必须充分进行信息沟通。通过信息沟通，将个人需要与诱导因素连接起来。随着信息技术在企业中的广泛运用，可以大大降低激励机制运行过程中很多环节的信息处理成本。但是，连接诱导因素集合与个人需要之间的信息沟通是无法省略的。

第五，激励机制运行的最佳效果是在较低成本的条件下达达到激励相容，即同时实现了员工个人目标和组织目标，使员工个人利益组织利益达到一致。

激励机制设计模型如下图：



1. 3. 8 激励机制模型中的三条通路

在激励机制设计模型中，分配制度将诱导因素集合（奖励资源）与组织目标体系连接起来，行为规范将个人因素集合与组织目标体系连接起来，信息交流将个人因素集合与诱导因素连接起来。因此，我们可以把分配制度、行为规范和信息交流称为激励机制设计模型的两条道路。通过两条道路的连接作用，使三个支点所包含的内容相互对应，形成一定的逻辑关系。

1、 分配制度

分配制度之所以称为诱导因素集合与组织目标体系之间的通路，是因为对奖励资源（诱导因素）的分配是通过分配制度与个人完成目标的程度（绩效水平）相联系的，而个人正是通过分配制度看到了自己努力工作后得到奖励的可能性及其多寡和具体内容的。组织分配行为的分配对象是奖励资源，其依据是个人完成目标的程度。

2、 行为规范

个人能力是在一定的制度环境中发挥作用的。遵守一定的行为规范，是个人加入组织

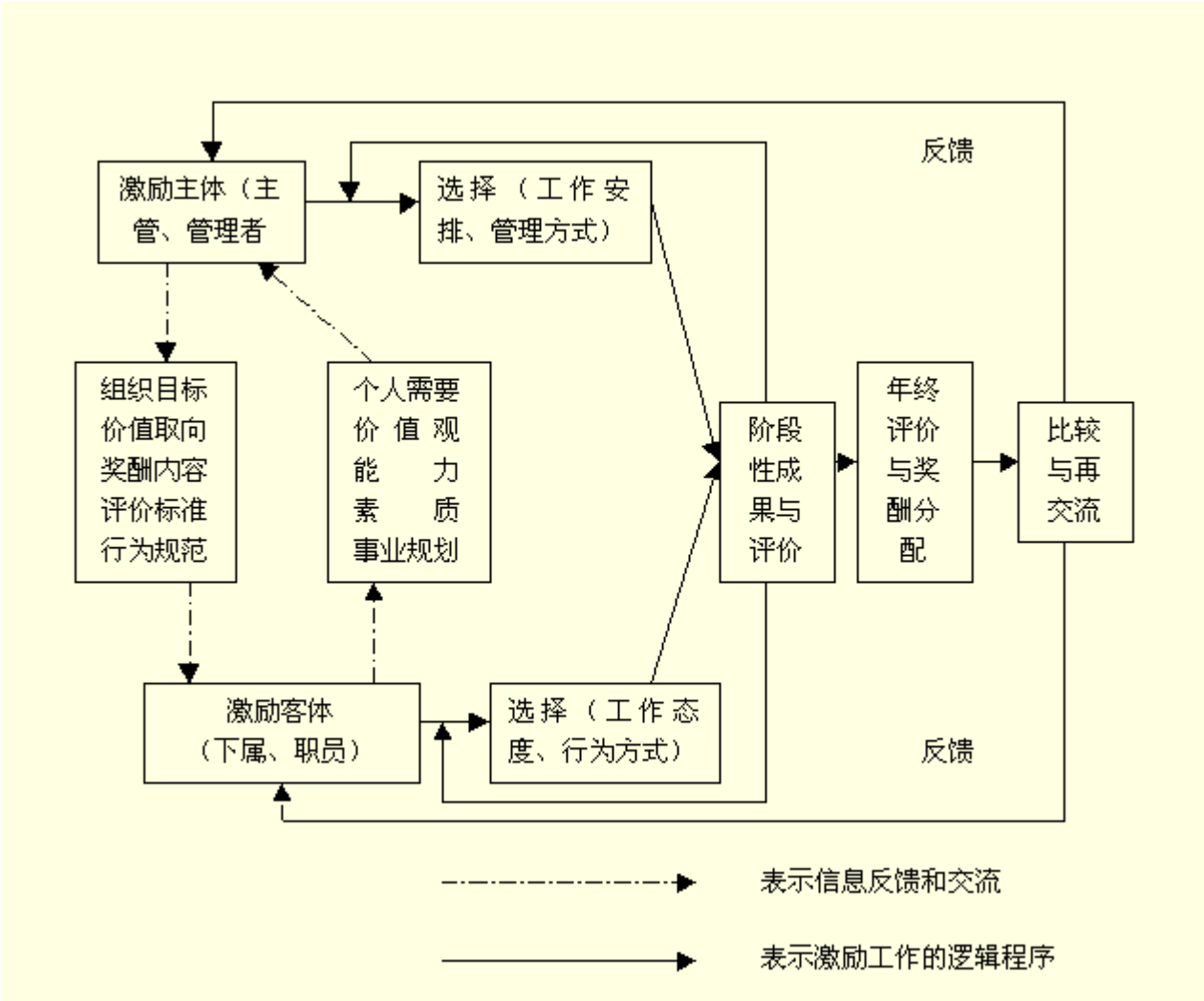
的一个重要前提。一个组织，也只有通过一定的行为规范，才能将不同个人的努力引向组织的目标。行为规范是建立在对个人素质和能力水平的正确认识的基础上的，个人通过遵守行为规范可以实现一定的组织目标，进而得到自己所期望得到的奖酬资源。同时，行为规范也作为控制和监督员工工作的依据。因此，行为规范成为个人能力和素质与组织目标之间的一个通路。

3、信息交流

机制设计所涉及的信息交流，一方面使组织能及时、有效、准确的把握员工个人的各种需要和工作动机，从而确定相应的奖酬形式；另一方面，通过信息交流，员工个人可以了解到组织有哪些奖酬资源，以及怎样才能获得自己所需要的奖酬资源。因此，信息沟通是连接个人需要与诱导因素的通路。

1.3.9 激励机制的运行模式

激励机制运行的过程就是激励主体与激励客体之间互动的过程，也就是激励工作的过程。下图是一个基于双向信息交流的全过程的激励运行模式：



这种激励机制运行模式，是从员工进入工作状态之前开始的，贯穿于实现组织目标的全过程，故又称之为全过程激励模式。

这一激励模式应用于管理实践中可分为 5 个步骤，其工作内容分别如下：

第一，双向交流。这一步的任务使管理人员了解员工的个人需要、事业规划、能力和素质等，同时向员工阐明组织的目标、组织所倡导的价值观、组织的奖酬内容、绩效考核标准和行为规范等；而员工个人则要把自己的能力和特长、个人的各方面要求和打算恰如其分的表达出来，同时员工要把组织对自己的各方面要求了解清楚。

第二，各自选择行为。通过前一步的双向交流，管理人员将根据员工个人的特长、能力、素质和工作意向给他们安排适当的岗位，提出适当的努力目标和考核办法，采取适当的管理方式并付诸行动；而员工则采取适当的工作态度、适当的行为方式和努力程度开始工作。

第三，阶段性评价。阶段性评价是对员工已经取得的阶段性成果和工作进展及时进行评判，以便管理者和员工双方再做适应性调整。这种阶段性评价要选择适当的评价周期，可根据员工的具体工作任务确定为一周、一个月、一个季度或半年等。

第四，年终评价与奖酬分配。这一步的工作是在年终进行的，员工要配合管理人员对自己的工作成绩进行评价并据此获得组织的奖酬资源。同时，管理者要善于听取员工自己对工作的评价。

第五，比较与再交流。在这一步，员工将对自己从工作过程和任务完成后所获得的奖酬与其他可比的人进行比较，以及与自己的过去相比较，看一看自己从工作中所得到的奖酬是否满意，是否公平。通过比较，若员工觉得满意，将继续留在原组织工作；如不满意，可再与管理人员进行建设性磋商，以达成一致意见。若双方不能达成一致的意见，双方的契约关系将中断。

全过程激励模式突出了信息交流的作用，划分了激励工作的逻辑步骤，可操作性强。

1.3.10 激励机制运行中的信息交流

信息交流是一个组织成员向另一成员传递决策前提的过程。组织中的任何一个成员，作为一个决策者，他一方面从其他人那里得到自己决策所需的信息，另一方面又向其他人传送自己方面的信息。在激励机制运行中，信息交流是贯穿于全过程的，并且是双向的，即既有从激励主体传向激励客体的信息，又有激励客体传向激励主体的信息，双方交替的扮演信息的发送者和接收者，甚至发生激励主体与激励客体位置的转换。

组织目标或子目标的实现，往往需要数周、数月，甚至数年的时间。在此期间，需要领导人、管理者和员工们不断的推动，以维持高昂的士气。在推动目标实现的过程中，来自管理者对员工工作的评价最为重要，但在激励工作中往往的不到管理者的重视。对员工

工作的评价，包括对工作进度的评价，对工作质量的评价以及对工作进度及最终目标的关系的评价，等等。贯穿在工作评价中的奖惩信息，往往直接影响到员工工作的士气和积极性。

第二章 薪酬

第一节 工资

第一讲 工资表格

2.1.1.1 工资

影响工资的因素分为外部因素和内部因素两种。

1. 内在因素。

所谓影响工资的内在因素，是指与劳动者所承担的工作或职务的特性及其状况有关的因素，主要有以下几种：

（1）劳动者的劳动。

关于劳动，可区分为三种形态，一是潜在劳动形态，也就是蕴藏在劳动者身上的劳动能力，潜在劳动形态对工资的影响在不同工资体系中是不一样的，在职能工资制下，潜在劳动形态比在年资工资制及职务工资制下得到更为突出的重视。潜在劳动形态发挥的结果首先表现为流动形态的劳动，它可用劳动时间来计量，成为计时工资的依据。流动形态劳动最终会凝结为物化劳动形态，它可以用生产的产品数量或工作数量的多少来衡量，成为计件工资的依据。

（2）职务的高低。

职务既包含着权力，同时也负有相应的责任。

（3）技术和训练水平。

原则上，技术水平越高，所受训练层次越深，则应给予的工资越高。这份较高的工资不仅有报酬的含义，还有积极的激励作用，即促使劳动者愿意不断地学习新技术，提高劳动生产水平，并从事更为复杂和技术要求更高的工作。

（4）工作的时间性。

对绝大多数劳动者来说，他们所从事的工作通常都是长期的，而另外一些劳动者则从事季节性或临时性的工作，这部分劳动者的工资无论是以小时、周还是以月计算的，一般都比正常受雇劳动者的工资为高，其基本原因可归纳为三个：一是，这些人在工作季节或期间过去之后，可能会不容易找到工作，而在失业期间他们将没有收入来源；二是，这些劳动者在受雇期间很可能得不到社会保障的保护，因为雇主或企业通常不需要为他们支付劳动保险等费用；三是，这些劳动者很可能不享受企业福利，所以，工资支出应当高一些，以为这部分劳动者的生活提供一定的缓解余地。

(5) 工作的危险性。

有些工作具有危险性，妨害人体健康，甚至危及人的生命，还有些工作具有比较恶劣的工作环境，这样他们的工资就应当比在舒适安全的工作环境中工作的人的工资为高。这种高工资的作用一方面用于补偿他们的体能消耗、耐力和冒险精神，另一方面，从心理学的角度来说，也是一种鼓励和安慰。

(6) 福利及优惠权利。

有些企业办有种种福利或给予职工若干优惠待遇，作为职工工资收入的补充，而没有福利或优惠的企业，则需在工资方面给予适当的弥补，方能维持企业骨干人员的稳定。

(7) 年龄与工龄。

从理论上讲，工龄并不体现劳动者的劳动能力，也不能体现劳动者的劳动成果，因此工龄不属于按劳分配的范畴，但在实际上，工龄往往是影响工资的一个很重要因素，这是由以下几方面的作用决定的：

第一，补偿劳动者过去的投资。

第二，保持平滑的年龄收入曲线。

第三，减少劳动力流动。连续企业工龄与工资收入挂钩能起到稳定职工队伍，降低企业成本的作用。

2. 外在因素。

所谓影响工资的外在因素，是指与工作的状况、特性无关，但对工资的确定构成重大影响的一些经济因素。与内在因素相比，外在因素更为具体而易见。

(1) 生活费用与物价水平。

(2) 企业负担能力。

(3) 地区和行业间通行的工资水平。

(4) 劳动力市场的供求状况。

(5) 劳动力的潜在替代物。

(6) 产品的需求弹性。

2.1.1.2 工资等级数目

工资等级数目是指划分多少个等级的工资标准。等级数目的确定与下列因素有关：

1、 劳动复杂程度。工资等级表要覆盖一个工资系列的全部职务、岗位和工种，所以在确定工资等级数目时，要考虑同一企业工种内，或不同工种间劳动复杂程度的差别。

劳动复杂程度高的，差别大，工资等级数目设置的多；反之，设置的少。

2、 劳动熟练程度。劳动熟练程度高，要求的工作经验积累多的工作，工资等级数目设置的多，反之，设置的少。

3、 工资级差。在一定的工资基金总额下，工资等级数目与工资级差呈反向关系。一般情况是，级差大，数目少；级差小，数目多。

企业某一工资系列等级数目的设置一般相差不太大，以 7~10 级左右为宜，例如，我国建国以来一直实行八级工资制。但是目前国外一些企业强调工资级差的“矮化”，意为工资级别数目减少，每个级别之间工资幅度拉宽，各级之间有交叉。这种变革主要是为了打破等级观念，奖励业绩突出的雇员。

2.1.1.3 工资等级线

工资等级线是指在工资等级表规定的等级数目种，各职务、岗位或工种的起点等级和最高等级线之间的跨度线。工资等级线是反映某项工作内部劳动差别程度的标志。影响工资等级线的确定因素包括：

- 1、 劳动复杂程度。复杂程度高者，起点线高；反之，起点线就低。
- 2、 责任程度。责任程度高者，起点线高；反之，起点线就低。
- 3、 工资级差。在工资等级表的倍数和工资等级数目一定的情况下，工资等级线的长短与级差大小呈反向变化，即级差越大，工资等级线越短；反之，就越长。

2.1.1.4 工资级差

工资级差是指工资等级中相邻两级工资标准之间，高等级工资标准与低等级工资标准的相差数额，表明不同等级的劳动，由于其劳动复杂程度和熟练程度不同，有不同的劳动报酬。工资级差可以用绝对额、级差百分比或工资等级系数表示。

1、 影响因素。确定工资级差首先要确定工资等级表的“倍数”，也可称为“幅度”，即最高工资等级与最低工资等级的比值关系。“倍数”的确定需要考虑一下因素：（1）最高与最低等级劳动复杂程度上的差别；（2）政府规定的最低工资率；（3）最高等级工资现实达到的收入水平；（4）企业工资基金的支付能力和工资结构。

2、 确定方法。工资等级之间的级差百分比可按 4 种方式递增：

（1） 等比级差。即各等级工资之间以相同的级差百分比逐级递增，确定公式为：

$$D = \frac{N-1}{A-1}$$

式中：D 为等比级差；N 为工资等级数目；A 为工资等级表的倍数。

等比级差的优点：一是工资数额以相同的百分比递增，级差随绝对额逐级扩大，但差距并不悬殊，激励作用明显；二是便于进行人工成本预算和企业薪酬计划制定。

（2） 累进级差。累进级差是指各等级工资之间以累进的百分比逐级递增。

累计级差工资变动

工资等级	1	2	3	4	5	6	7	8
级差百分比	—	13	14. 2	15	16	17. 5	18. 2	19

按照累进方式确定的工资级差，等级之间的绝对额悬殊明显，收入差距大，较之等比即插队雇员的激励作用强，对一些需要突出个人能力的工作比较适用。

(3) 累退级差。即各工资等级之间以累退的比例逐级递增。如下表：

累退级差工资变动

工资等级	1	2	3	4	5	6	7	8
级差百分比	—	27	21. 3	17. 6	14. 9	13	11. 5	10. 3

累退级差适用于劳动强度大，技术差别小，又需要对雇员定期升级的工作。

(4) 不规则级差。即各等级工资之间按照“分段式”来确定级差百分比和级差绝对额的变化。各段分别采用等比、累进或累退的形式。如一些企业采用“两头小、中间大”的级差，如下图：

不规则级差工资变动

工资等级	1	2	3	4	5	6	7	8
级差百分比	—	12	15	20	20	18	16	14

不规则级差在确定上较其他级差方式灵活，也比较符合工资分布的规律。

3、 计算等级系数。工资等级系数是在工资等级表中，用来表示工资等级，并进一步确定各等级工资数额的一种方式，是指工资等级表中任意等级的工资，与最低等级各种工资的比值。下表是采用、累进、累退、不规则四种级差方式计算的工资等级系数变化：

工资等级系数计算

等比级差	工资等级	1	2	3	4	5	6	7	8
	工资等级系数	1.000	1.181	1.395	1.647	1.945	2.297	2.713	3.200
	级差百分比	—	18.1	18.1	18.1	18.1	18.1	18.1	18.1
累进级差	工资等级	1	2	3	4	5	6	7	8
	工资等级系数	1.000	1.130	1.290	1.484	1.721	2.022	2.390	2.844
	级差百分比	—	13	14.2	15	16	17.5	18.2	19
累退级差	工资等级	1	2	3	4	5	6	7	8
	工资等级系数	1.000	1.270	1.541	1.812	2.082	2.353	2.624	2.894
	级差百分比	—	27	21.3	17.6	14.9	13	11.5	10.3
不规则级差	工资等级	1	2	3	4	5	6	7	8
	工资等级系数	1.000	1.120	1.288	1.546	1.855	2.189	2.539	2.894
	级差百分比	—	12	15	20	20	18	16	14

在等比级差形式下，确定各等级系数的计算公式为：

$$a_n = R^{n-1} \cdot a_1$$

式中： a_n 为某一等级的工资等级系数； R 为级差公比； n 为某一等级工资所在的等级数目； A 为工资等级表的倍数； N 为最高等级数目。

在累进、累退和不规则三种级差形式下，各等级的工资等级系数可以用以下公式求出：

$$a_n = a_{n-1} \cdot C^{n-1}$$

式中： a_n 为某一等级的工资等级系数； n 为工资等级数目； C 为工资级差百分比。

2.1.1.5 工资定级和升级

工资定级是对原无工资等级，或原有工资等级失效的雇员进行工资等级的确定，国外企业重视对新雇员，即无工资等级雇员而言的，我国还包括职业调动和恢复就职雇员的工资的定级。

（一）新雇员的工资定级

企业对新雇员的工资定级方式有以下几种：

- 1、新雇员考核（考试）定级。考核定级是指对参加定级雇员按规定进行考核（考试），合格者按照其所达到的等级标准确定工资等级。对未有工作经历的新雇员来说，定级顺序一般是从所任职务内的最低工资等级起，按照职务和岗位的变动，工资逐级上升。
- 2、按职定级。按职定级是对职务已经明确的雇员，确定相应的工资标准。这种方式一般是指有专业特长，或者企业专门招聘的人员而言的。
- 3、比照定级。比照定级是在工作岗位发生变化以后，比照新岗位的职务或其他定级标准确定工资等级。比较典型的是我国部队退役人员和军队转业人员，到地方企业工作时，按照国家的政策，对应企业工资等级确定工资等级。

（二）职业调动雇员的定级

企业雇员因工调动，或企业认可的工作调动以后，其工资、津贴、奖金等待遇，按照调入地区和企业现行的制度和标准评定工资等级。

（三）重新就业雇员的定级

重新就业雇员，仍从事原工种的，经考核合格后，承认原工资等级；改变工种的，试用期间一般按高于最低等级的工资标准支付工资，例如，我国规定按照二技工标准付薪，试用期满后经考核重新定级。

2.1.1.6 工资标准的确定

工资标准又称工资率，是按单位时间规定的各等级的工资金额。工资标准表示某一

等级的工作在单位时间上工资收入的水平，是工资收入的基础。有最低工资标准、固定工资标准和浮动工资标准等形式。

（一）最低工资标准

最低工资标准是指企业中从事最简单、最不熟练劳动者，单位工作时间的工资数额。最低工资标准是确定工资差别的基础，其水平的高低在很大程度上反映宏观工资的总体水平。企业最低工资标准的确定主要根据企业自身特征，但也要考虑以下因素的影响：

- 1、国家法定的最低工资率，或最低工资标准。企业和国家最低工资标准不是一个概念，但在一般情况下，企业最低工资标准高于国家法定的最低工资率。
- 2、以企业内最简单、最不熟练的劳动技能和劳动成果为依据。
- 3、企业最低工资标准不应是一个固定的量，应该随着企业生产经营的发展、劳动生产率的提高以及本企业工资基金规模的变动适当的做出调整。

（二）固定工资标准

固定工资标准的含义是每一个工资等级只规定一个工资数额，一旦确定，长期稳定不变，与企业经济效益没有直接关系。

（三）浮动工资标准

浮动工资标准的含义是每一个工资等级规定 2~3 个工资数额，随企业经济效益及个人劳动贡献上下浮动。

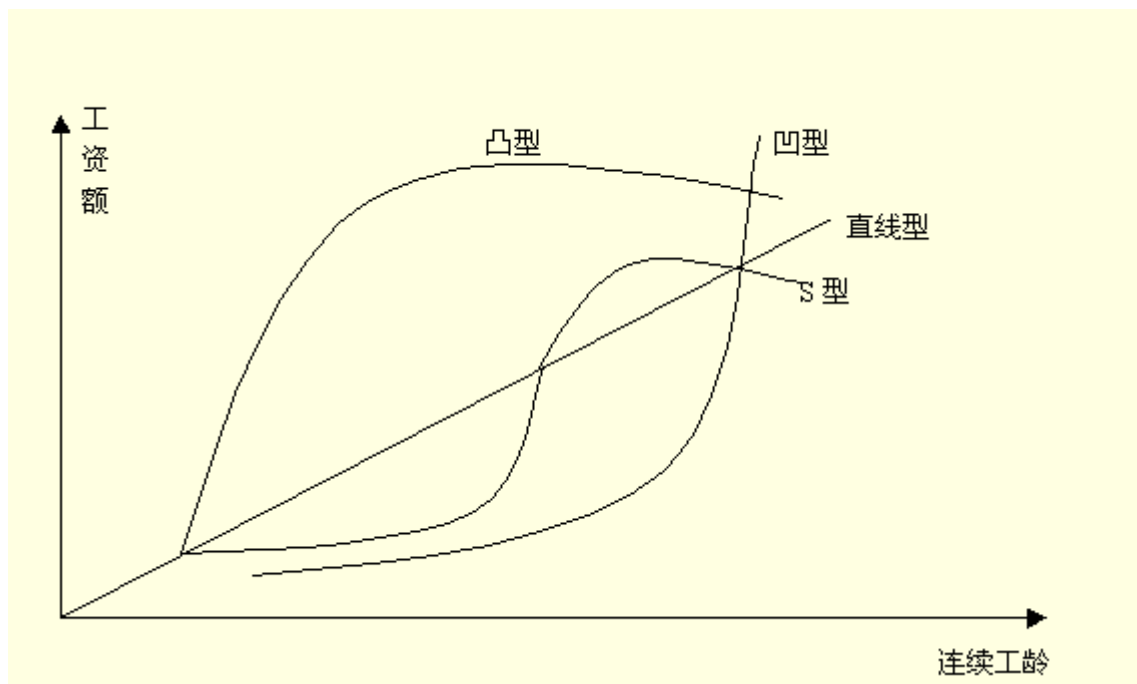
2.1.1.7 工资升级增资

工资升级，是指雇员进入一个新的工资等级后，原有的工资待遇提高，按照新的工资级差增加工资，又包括几种方式：

（一）规范升级

升级形式分为规范升级和非规范升级两种形式。规范升级又称正常升级，是指用人单位经常性，或定期性的对符合升级条件的雇员，按规定程序予以升级。分为两种情况：其一是只要雇员具备升级条件，不经考核就按时升级。例如，职务、岗位变化的升级，达到一定年限的升级，或晋升和奖励升级，等等。其二是对定期考核合格者升级加薪。

- 1、定期性升级主要是根据雇员平时的工作表现，不考虑其工作能力有无增长，只要能够完成劳动定额，劳动态度尚好均可升级增资。其目的是为了增强雇员的工作责任心，补偿雇员在工作能力，劳动熟练程度以及对企业贡献上的付出。



雇员定期升级以后，即可按自动增资，增资幅度有四种模式：直线型、凸型、凹型和 S 型。

- 2、 直线型即每年增资一次，一般按绝对额增加，其增资率时累退的。
- 3、 凸型即最初增资额多，工资增长快；到一定年龄或工龄以后，增资到一定额度，即不再增加。
- 4、 凹型即为最初增资额小，优厚增加幅度大。
- 5、 S 型为最初增资额缓慢上升，到一定年龄或工作年限之后，急剧上升，然后再缓慢下降。

（二） 非规范升级

是雇员非定期的升级，一般是企业对业绩突出的，或委以重任的的雇员的一种奖励行为。企业对非规范升级一般都对：能力条件和业绩条件进行严格考核，特别是强调雇员对企业的贡献。

无论是正式还是非正式升级，都要建立在科学的工作评价和业绩评价基础上。升级幅度视企业需要和个人条件而定。

2.1.1.8 根据劳动分配率推算人事费总额法

劳动分配率表示在企业所赚得的附加价值中，有多少被分配给人事费用，其计算公式为：

$$\text{劳动分配率} = \frac{\text{人事费用}}{\text{附加价值}}$$

所谓附加价值，对企业来说，是企业本身创造的价值，它是生产价值中扣除从外面购买材料或动力的费用之后，所附加在企业上的价值，附加价值即成为劳动与资本之间分配的基础。

附加价值的计算方法有两种：

1、扣减法，即从销货额中减去原材料等从他企业购入的由他企业所创造的价值。其计算方法是：

$$\begin{aligned} \text{附加价值} &= \text{销货（生产）额} - \text{外购部分} \\ &= \text{销货净额} - \text{当期进货成本} - (\text{直接原材料} + \text{购入零配件} + \text{外包加工费} + \text{间接材料}) \end{aligned}$$

2、相加法，即将形成附加价值的各项因素相加而得出，其计算方法是：

$$\begin{aligned} \text{附加价值} &= \text{利润} + \text{人事费用} + \text{其他形成附加价值的各项费用} \\ &= \text{利润} + \text{人事费用} + \text{财务费用} + \text{租金} + \text{折旧} + \text{税收} \end{aligned}$$

关于企业劳动分配率的情况，我们可以从资产负债表中予以推算，也就是首先计算出附加价值中资本分配的部分（资本分配包括盈余分配、利息费用、折旧费用和保留盈余四部分），然后得出劳动分配率。也就是说，企业只要支付这个比率的人事费总额或工资总额，即可顺利运行。

如果大企业的劳动分配率达到 48%左右，中小企业的劳动分配率达到 61%左右，企业就需要警觉，检讨本企业的经营状况。劳动分配率比率过高则表示两种情形，一是相对附加价值生产性而言，人事费用过高（不是因为人均人事费用过高就是因为人员太多，浪费严重），二是人事费用若仅达一般水平，则表明附加价值过少。一种比较理想的状况是，劳动分配率大致保持不变，而分子上的人事费用或人均人事费用与分母上的附加价值或人均附加价值同时提高。

2.1.1.9 新员工职务、工资核准表

新员工职务、工资核准表

年 月 日 编号

2.1.1.15 工资统计表

[illegible]

2.1.1.16 工资预算表

工资预算表是对未来一段时间里，通常是一年，员工数目与工资费用的预测。它可以供一个部门使用，也可以供整个公司所使用。

工资预算表				部门:				
				日期:				
				时间阶段:				
科室	员工数目		工资费用		加班费用		总费用	
	预计	实际	预计	实际	预计	实际	预计	实际
总计								
计划人:				批准人:				
签名:				签名:				

2.1.1.17 工作出勤表

编号									
日期	上午	下午	加班	小计	日期	上午	下午	加班	小计
1					16				
2					17				
3					18				
4					19				
5					20				
6					21				
7					22				
8					23				
9					24				
10					25				
11					26				
12					27				
13					28				
14					29				
15					30				
					31				
小计	× =			应加 额					
津 贴	× =			餐 费					
奖 金	× =			所得稅					
加班費				勞保費					
點心費				借 款					
				小 计					
合 计				实 支					

2.1.1.18 工资标准表

[illegible]

2.1.1.19 员工工资调整表

职别工号	姓 名	本 薪		技 术 津 贴				合 计		
		原工资	按调整	原工资	按调整	原工资	按调整	原工资	按调整	增加率
合 计										

2.1.1.20 员工薪水调整表

员工薪水调整表包括了员工薪水的调整情况，同时还包括了拟定的加薪情况。该表一般是在每年员工评定工作结束后进行编制的。

填写这种表格要坚持实事求是，对于拟定的加薪提出清楚明确、容易理解的合理理由。在“加薪理由”及“备注”栏目中，使用要点说明的方式是很有帮助的。

员工薪水调整表	部门：
	科室：
姓名：	职务：
目前的薪水：	拟定的薪水：
薪水幅度：	加薪数额：
上一次加薪时间	拟定加薪的时间
上次加薪原因	拟定加薪的原因
备注：	调整结果：
填表人：	审核人：
签名：	签名：
日期：	日期：

2.1.1.21 公司薪水调整表

公司薪水调整表用于对每一个部门当前的和预计的工资总额进行概括，它常常是在编制下一年的公司工资预算表之前或同时进行编制的。

填写这张表格相当容易，在第一个栏目下，需要公司所有的科室情况，以便于比较和进一步分析。对于其余 7 个栏目，只要深入研究了其它文件，如部门薪水调整表就可以填写出来。要避免在最后一栏中发表个人的主管意见。

公司薪水调整表			
部 门	员工数目	上次加薪的时间	目前的工资总额
填表人：			
签名：			

编号：			
日期：			
拟定的工资总额	工资总额的增加量	拟定加薪的日期	评审意见
审核人：			
签名：			

2.1.1.23 工资表（二）

职 别	姓 名	本 薪	加 班 费	生 产 奖金	全 勤 奖金	应 发 金额	所 得 税	劳 保 费	预 付 费	伙 食 费	实发金额		
												1	2
												3	4
												5	6
												7	8
												9	10
												11	12
												13	14
												15	16
												17	18
												19	20
合 计													

董事长

2.1.1.24 工资调整表（一）

部门： 年 月 日填 NO.

第二讲 绩效工资制度

2.1.2.1 绩效工资制度

绩效工资制度的前身是计件工资，但它不是简单意义上的工资与产品数量挂钩的工资形式，而是建立在科学的工资标准和管理程序基础上的工资体系。它的基本特征是将雇员的薪酬收入与个人业绩挂钩。业绩是一个综合的概念，比产品的数量和质量内涵更为宽泛，它不仅包括产品数量和质量，还包括雇员对企业其他贡献。企业支付给雇员的业绩工资虽然也包括基本工资、奖金和福利等几项主要内容，但各自之间不是独立的，而是有机的结合在一起。根据美国 1991 年《财富》杂志对 500 家公司的排名，35%的企业实行了以绩效为基础的工资制度，而在 10 年以前，仅有 7%的企业实行这种办法。

一、 基本特点

与传统工资制相比，绩效工资制的主要特点：一是有利于雇员工资与可量化的业绩挂钩，将激励机制融于企业目标和个人业绩的联系之中；二是有利于工资向业绩优秀者倾斜，提高企业效率和节省工资成本；三是有利于突出团队精神和企业形象，增大激励力度和雇员的凝聚力。

绩效工资体系的不完善之处和负面影响主要是：容易导致对绩优者的奖励有方，对绩劣者约束欠缺的现象，而且在对绩优者奖励幅度过大的情况下，容易造成一些雇员瞒报业绩的行为，因此，对雇员业绩的准确评估和有效监督是绩效工资实施的关键。

二、 主要内容

绩效工资的计量基础是雇员个人的工作业绩，因此，业绩评估是绩效工资的核心。工作业绩评估手段可以分为正式体系和非正式体系，非正式体系主要是依靠管理人员对雇员工作的个人主观判断；正式体系建立在完整的评估系统之上，强调评估的客观性。

（一） 评估目标及其制订原则

业绩评估的目的不仅是为付给雇员合理的劳动报酬提供依据，更重要的是发挥雇员个人的能力和创造性，达到雇员个人发展目标与企业发展目标的一致。因此，制定切实可行的评估目标是绩效工资的基础，在评估目标确定中，要遵守以下原则：

- 1、 雇员对评估目标一定要接受认可，业绩评估目标一定要在上下级之间，主管和雇员之间充分交流的基础上制定；
- 2、 业绩测量手段要可靠、公正和客观，评估后，要将规划业绩和实际业绩的差距及时反映给被评估者，达到及时沟通的目的；
- 3、 对非业绩优秀者，要帮助和监督被评估者制订完善的计划，根据计划有针对性的进行培训，或提供改进的条件，达到鞭策后进的目的；
- 4、 对业绩优秀者，不仅要给予外在奖励（增加收入），还要给予内在奖励（提供晋

升和发展机会），从内外两方面鼓励优秀者为企业做出更大的贡献。

（二） 业绩要素

业绩评估要选择一些有代表性的业绩要素，这些要素能够全面、客观的反映被评估者的业绩，也利于评估者做出公正的评价。不同企业在业绩要素的选择上，侧重不同，现推荐英国伦敦收入资料局（Income Data Services）1989 年做的一项研究，将使用频率最高的业绩要素筛选如下：

使用频率高的要素	使用频率稍低的要素
与工作有关的知识、能力和技能 工作热情、责任感、工作态度和敬业精神 工作质量及其关注意识 工作数量	处理问题和工作方式的灵活性 独立处理问题的能力和开创性 管理他人的能力 对岗位需要的熟悉程度 出勤和守时情况 确定和实现优先目标的能力 劳动卫生和安全生产意识

此外，在业绩要素的选择上要注意：（1）要和评估方式相结合；（2）避免选择一些与工作关系不大，纯属个人特点和行为的要素；（3）培养关注业绩评估的文化氛围，尽管业绩评估的作用不仅限于工资发放，最终目标是为了激励雇员实现企业目标的积极性和创造性。

（三） 评估方式

企业业绩评估的方法很多，但先进的评估方法一是体现规范化和程序化的特点；二是注重评估效果，突破为评估而评估，为报酬而评估的传统框架

（四） 实施条件

业绩工资的实施需要具备一些条件，包括（1）工资范围足够大，各档次之间拉开距离；（2）业绩标准要制订的科学、客观；业绩衡量要公正有效，衡量结果应与工资结构挂钩；（3）有浓厚的企业文化氛围支持业绩评估系统的实施和运作，使之起到奖励先进、约束落后的目的；（4）将业绩评估过程与组织目标实施过程相结合，将工资体系运作纳入整个企业的生产和经营运作系统之中。

2.1.2.2 自我评估

自我评估是一种比较民主的评估方法，在我国企业中经常使用，一些国外企业也采用这种方法。这些方法比较强调业绩指标的量化，做法是评估主管部门首先设计一张表格，将各项自我评估指标列在表格上，包括：出勤率、工作效率、工作质量、安全操作、合作精神以及责任感等等；然后被评估者自己填写表格，评定分值；最后，评估主管者根据评估表与被评估者交换意见。自我评估方式易于上下级之间的交流和信息反馈，也

节省了繁杂的评估所耗费的人力、物力和时间，缺点是需要对评估结果进行检查和再评定。

2.1.2.3 评估报告法

评估者以书面的形式对被评估者做出全面、客观、具体的评估报告，报告的主要内容是：被评估者的主要优点和缺点；评估期的主要业绩；被评估者的未来发展潜能；以及能够表现为被评估者能力、素质的一些重要事件、成绩和失误等。

评估报告法多是上级对下级雇员的评估，采取自上而下的操作方式，这种方式有利于雇员的集中管理，但是评估的有效性依赖于评估体系和评估者的公正和客观。在国外的一些企业中，这种评估方式也被用于下级对主管上级的评估，即采取下属为上属打分的形式，评定管理者的工作业绩。目的是为了使下级对上级的优缺点和工作情况有评价的机会，同时也利于企业全面掌握各级主管人员的情况。

自下而上的方法，与自上而下的方法一样，都需要一些基本的前提条件，例如：良好的企业文化支撑；雇员和主管之间能做到诚实、公正和公开的积极交流；特别是要避免一些雇员出于害怕上级的心理，不敢坦露真言，或者有意避开评分级别中的两极，选择中间分数等

2.1.2.4 图解化评分法

图解化评分法主要采取定量分析和指标对比的方法，具体操作步骤为：首先，制定一些与业绩相关的要素，包括工作质量、知识技能、合作精神、诚实性、守时性及主动性等个人品质要素；其次，根据这些要素，为被评估者逐个评分，例如，采取 5 分制，或 100 分制的方法，最高分代表最佳值；最后，将每一个分值累计加总，得出一个综合分值。

图解分析法的实质是一种“行为针对性评分”方法，它主要是对评分系列中每一个与级别对应的行为分别做出描述，每一个工作岗位都有相关的行为系列，通过雇员的业绩要素与特定行为的联结，即可以明确在特定岗位上的雇员行为标准，也可以断定雇员实际达到的业绩水平，或者说达标程度。

图解分析法在使用时要针对不同岗位的雇员制定不同的评定标准，业绩要素的规定和组合要有区别。例如，对管理者，要侧重评估“领导能力”、“开创精神”、“合作精神”等等；对一般的雇员，要侧重评估“专业技能”、“诚实守时”、“勤奋努力”等特征。

2.1.2.5 多人比较法

多人比较法不是针对某一雇员的业绩进行评估，而是在多人之间进行比较，对不同业绩进行排名，根据名次，进行分配和奖励。常用的排名方式有：个人排名、小组排名等。个人排名是将所有的被评估者从好到差排序，按照名次评定等级；小组排名是将被评估者按照业绩归类，各类别代表不同的业绩层次。例如，奖 60 名被评估者分成若干类；前 20 名为第一类；21~40 名为第二类；41~60 名为第三类，以此类推。业绩最佳者在顶级小组；业绩最差者在底层小组。

第三讲 其他工资制度和表格

2.1.3.1 公司工资制度方案

第一章 总 则

第一条 按照公司经营理念和管理模式，遵照国家有关劳动人事管理政策和公司其他有关规章制度，特制定本方案。

第二章 指导思想的原则

第二条 按照各尽所能、按劳分配原则，坚持工资增长幅度不超过本公司经济效益增长幅度，职工平均实际收入增长幅度不超过本公司劳动生产率增长幅度的“三不”原则。

第三条 结合公司的生产、经营、管理特点，建立起公司规范合理的工资分配制度。

第四条 以员工岗位责任、劳动绩效、劳动态度、劳动技能等指标综合考核员工报酬，适当向经营风险大、责任重大、技术含量高、有定量工作指标的岗位倾斜。

第五条 构造适当工资档次落差，调动公司员工积极性的激励机制。

第三章 年薪制

第六条 适用范围。

1. 公司董事长、总经理；
2. 下属法人企业总经理；
3. 董事、副总经理是否适用，由董事会决定。

第七条 工资模式。

公司经营者与其业绩挂钩，其工资与年经营利润成正比。

年薪=基薪+提成薪水（经营利润×提成比例）

1. 基薪按月预发，根据年基薪额的 1/12 支付；
2. 提成薪水，在公司财务年度经营报表经审计后核算。

第八条 实行年薪制职员须支付抵押金，若经营业绩不良，则用抵押金充抵。

第九条 年薪制考核指标还可与资产增值幅度、技术进步、产品质量、环保、安全等指标挂钩，进行综合评价。

第十条 年薪制须由董事会专门作出实施细则。

第四章 正式员工工资制

第十一条 适用范围。

公司签订正式劳动合同的所有员工。

第十二条 工资模式。采用结构工资制。

员工工资=基础工资+岗位工资+工龄工资+奖金+津贴

1. 基础工资。

参照当地职工平均生活水平、最低生活标准、生活费用价格指数和各类政策性补贴确定，在工资总额中占 %（如 40%~50%）。

2. 岗位工资。

（1）根据职务高低、岗位责任繁简轻重、工作条件确定；

（2）公司岗位工资分为（如 5 类 18 级）的等级序列，见正式员工工资标准表，分别适用于公司高、中、初级员工，其在工资总额中占 %（如 20%~30%）。

3. 工龄工资。

（1）按员工为企业服务年限长短确定，鼓励员工长期、稳定地为企业工作；

（2）年功工资根据工龄长短，分段制定标准，区分社会工龄、公司工龄；

（3）年功工资标准见正式员工工资标准表。

4. 奖金（效益工资）。

（1）根据各部门工作任务、经营指标、员工职责履行状况、工作绩效考核结果确立；

（2）绩效考评由人事部统一进行，与经营利润、销售额、特殊业绩、贡献相联系；

（3）奖金在工资总额中占 %（如 30%）左右，也可上不封顶；

（4）奖金考核标准见正式员工工资标准表；

（5）奖金通过隐密形式发放。

5. 津贴。

（1）包括有交通津贴、伙食津贴、工种津贴、住房津贴、夜班津贴、加班补贴等；

（2）各类津贴见公司补贴津贴标准。

第十三条 关于岗位工资。

1. 岗位工资标准的确立、变更。

（1）公司岗位工资标准经董事会批准；

（2）根据公司经营状况变化，可以变更岗位工资标准。

2. 员工岗位工资核定。

员工根据聘用的岗位和级别，核定岗位工资等级，初步确定岗位在同类岗位的下限一级，

经 1 年考核，再调整等级；

3. 员工岗位工资变更。

根据变岗变薪原则，晋升增薪，降级减薪。工资变更从岗位变动的后 1 个月起调整。

第十四条 关于奖金。

1. 奖金的核定程序。

- (1) 由财务部向人事部提供各部门、子公司、分公司完成利润的经济指标数据；
- (2) 由行政部向人事部提供各部门员工的出勤和岗位职责履行情况记录；
- (3) 人事部依据汇总资料，测算考核出各部门员工定量或定性的工作绩效，确定每个员工效益工资的计算数额；
- (4) 考核结果和奖金计划经公司领导审批后，发放奖金。

2. 奖金的发放，与岗位工资一同或分开发放。

第十五条 关于工龄工资。

1. 员工 1 年内实际出勤不满半年的，不计当年工龄，不计发当年工龄工资；
2. 试用期不计工龄工资，工龄计算从试用期起算。

第十六条 其他注意事项。

1. 各类假期依据公司请假管理办法，决定工资的扣除；
2. 各类培训教育依据公司培训教育管理办法，决定工资的扣除；
3. 员工加班、值班费用，按月统计，计入工资总额；
4. 各类补贴、津贴依据公司各类补贴管理办法，计入工资总额；
5. 被公司聘为中、高级的专业技术人员，岗位工资可向上浮动 1~2 级；
6. 在工作中表现杰出、成绩卓著的特殊贡献者，因故能晋升职务的，可提高其工资待遇，晋升岗位工资等级。

第五章 非正式员工工资制

第十七条 适用范围： 订立非正式员工劳动合同的临时工、离退休返聘人员。

第十八条 工资模式： 简单等级工资制。见非正式员工工资标准表。

第十九条 人事部需会同行政部、财务部对非正式员工的工作业绩、经营成果、出勤、各种假期、加班值班情况汇总，确定在其标准工资基础上的实发工资总额。

第二十条 非合同工享有的各种补贴、津贴一并在月工资中支付。

第六章 退休工资制

第二十一条 公司员工在退休后根据公司退休退职管理办法发放员工退休工资。

第二十二条 公司考虑物价上涨因素，定期或不定期调整物价补助金。

第七章 附 则

第二十三条 公司每月支薪日为 日。

第二十四条 公司派驻下属企业人员工资由本公司支付。

第二十五条 公司短期借调人员工资由借用单位支付。

第二十六条 公司实行每年 13 个月工资制，即年底发双月薪。

第二十七条 以上工资均为含税工资，根据国家税法，由公司统一按个人所得税标准代扣代缴个人所得税。

第二十八条 本方案经董事会批准实行，解释权在董事会。

2.1.3.2 计件工资制

计件工资是直接以一定质量的产品数量和计件单位计算员工劳动报酬的一种工资形式，是计时工资的一种转化形式，只是在工资表现形式和计算方法上有所不同。

1. 计件工资的种类：

计件工资有直接无限计件工资、间接计件工资、累进计件工资和集体计件工资等形式。

（1）直接无限计件工资是按照员工单位时间内所生产的合格品的数量和统一的计件单价计算劳动报酬的计件工资形式。员工完成的合格产品，不论数量的多少，均用同一个计件单价计算。这种工资形式只有在企业的经营管理，尤其是定额管理比较科学合理的条件下实行，效果才比较好。

（2）间接计件工资是依据员工所服务的主要生产工人的生产（工作）成果计算工资的工资形式。它适用于某些辅助工种。条件是本工种的生产成果无法直接计量，而工作的好坏又与主要生产工人的产量、质量有直接的联系和影响。因此，可根据其所服务的主工生产工人的生产（工作）成果计算工资。

（3）累进计件工资是员工完成产量定额部分按一般的计件单价计算，超过定额部分按更高的、累计的计件单价计算的工资形式。这种工资形式与生产任务结合密切，对员工物质鼓励作用较大，适用于劳动强度大、劳动条件差、增产特别困难，但又迫切需要增产的企业或工种。

（4）集体计件工资是按作业班组共同完成生产任务量的多少计算计件工资，然后在作业班组内将工资合理分配到个人的工资形式。它适用于机器设备和工艺过程要求员工集体完成某种产品或某项工程，而又不能直接计算个人的产品数量和质量，或者虽然可以统计计算个人的产品数量和质量，但生产过程要求在上下工序之间或班次之间密切协作，生产方能顺利进行的连续性生产岗位等情况。实行集体计件工资的范围需要根据企业的生产技术条件、生产组织和劳动组织、管理水平以及基础工作等情况来决定。

2. 实行计件工资制的条件：

合理的计件工资制，必须在具有一定管理水平基础的企业中实行。其主要条件是：

（1） 员工的生产成果能够直接统计计量。

(2) 企业的生产任务饱满,原材料供应和产品销售比较正常,能源供应有保证,产品属于批量生产而不是单件小批生产。

(3) 有一定的企业管理水平,生产的原始记录比较完备,有较健全的工艺规程和技术操作规程以及统计计量制度、产品检查验收制度、经济核算制度等,有合理的生产组织和劳动组织。

(4) 有合理的劳动定额,有适当的技术组织措施,保证员工能够完成和超额完成自己的劳动定额,有定期修订劳动定额的制度。

2.1.3.3 计时工资制

计时工资是根据员工的实际工作时间和劳动者的工资等级以及工资标准核算和支付劳动报酬的工资形式。计时工资受岗位评估影响,注重工作本身的价值,而不是员工在此岗位上表现出的技能和能力的价值,或是业绩的质量或数量。

计时工资一般分为:

- (1) 小时计时工资。根据员工的小时工资标准和实际工作小时数计算工资。
- (2) 日工资。根据员工的日工资标准和实际工作天数计算工资。
- (3) 月工资。根据规定的月工资标准支付工资。计时工资适应性强,实行范围广,比较简单易行。

计时工资的好处是:

- 1. 它便于检查,从同工同酬的角度出发具有一定平等性。
- 2. 这种体系通过建立一种稳定报酬体系以有利于留住人才。
- 3. 该体系较易管理,劳动力成本易于预测。
- 4. 该体系不以牺牲质量为前提强调产出数量。

计时工资的缺点是:

由于计时工资只能反映员工的技术熟练程度、劳动繁重程度和劳动时间长短的差别,不能全面反映同等级员工在同一工作时间内支付劳动量和劳动成果的差别,在一定程度上造成平均主义。所以,企业在实行计时工资时,普遍实行奖励制度,以弥补计时工资制的不足。

2.1.3.4 职务工资制

所谓职务工资制，是首先对职务本身的价值作出客观的评估，然后根据这种评估的结果赋予担任这一职务的从业人员与其职务价值相当的工资的这样一种工资制度。这种工资体系建立在职务评价基础上，职工所执行职务的差别是决定基本工资差别的最主要因素。职务工资制依据职务这一不含任何个人特征的因素来决定工资的主体部分，因而被称为“属职工资”。

在实施该制度时，应该设立一个 5—20 人左右的职务工资制推行委员会。参加这一委员会的人选，一般由人事劳资部门的职员以及现场作业、事务、技术等部门的一些富于经验者参加。

职务工资制的特点是：

1. 职务工资制是对于从业人员现在所担任的职务的工作内容（价值）进行工资支付的制度，因而能够比较准确地反映劳动的质与量，贯彻同工同酬的原则。
2. 职务工资制要求对职务必须有严密的客观的分析，并且在每一职务进行分析的基础上还要进行分级，称为职务等级（有时略称“职级”）的划分。
3. 在职务工资制下，虽然每种职务下可划分为数级，但经过几次工资提升之后，便会达到本职务的最高限额，在这种情况下，如果从业人员在职务上得不到升等，也就是职务仍然不如变动的話，便不可能再使工资得到提升，因此，职务工资制是以升等提薪为基本原则的。
4. 在职务工资制下，工资是根据职务确定的，工资的考订必须要考虑到与职务有关的各种要素，并加以客观的分析、评价，由于不掺杂容易导致偏好的个人因素，因此，客观性较强。

如果企业本来是实行年资性工资制度的，要转入到职务工资制，有以下三种战略：

1. 全部更换法。即一次性地将基本工资体系更换为职务工资体系的做法。这种做法导致的变动较大，在体系转换前后，个人的工资可能相差很大，因此执行时须慎重。通常情况下，单一型的职务工资制采用全部更换的方式。
2. 渐进更换法。即将基本工资的一部分导入职务工资，然后逐步扩大基本工资中职务工资的比例。通常情况下，这一比例的初始安排应在 15% 以上，若比例太小，便失去其意义。
3. 津贴设定法。这是一种最慎重的工资体系转换办法。也就是首先采用设置职务津贴的方式，然后在每次普遍增加工资时，逐渐增加其金额，最终达到确定职务工资主导地位的做法。

职务工资制的优点是：

其一，实现了同种劳动，同种报酬，实际是按劳分配的一种具体实现方式；

其二，有利于按职务系列进行工资管理，同时使责、权、利有机地结合起来；

其三，有利于鼓励从业人员提高业务能力和管理水平。

职务工资制的不足之处主要表现在：

1. 当采用职务工资制时，会抑制企业内部人员的配置和职务安排。
2. 由于职务与工资挂钩，因此当职工在企业内晋升无望时，也就是没有机会提资，这样，这些职工就会丧失进取的动力，劳动积极性会受到很大挫折，从而使企业流动率过高，生产发展受阻。

采取职务工资制所需具备的条件是：

1. 职务内容已经明确化、规范化、标准化，具备进行职务分析的基本条件。
2. 职务内容已基本趋于安定，职务意识清楚，工作序列关系有明确的界限，不致于因为职务内容的频繁变动而使职务工资体系的相对稳定性和连续性受到破坏。
3. 必须具有按个人能力安排工作岗位的机制。
4. 在企业中职务性质不同的级数应相当地多，不致于产生很快就无法升级的情形，从而阻塞工资提升的道路，加剧提职的竞争。
5. 工资应处于较高水准，从而使即使是处于最低职务级别的人也能领先其工资养家糊口，提供最低程度的生活保障。

2.1.3.5 职务工资制流程

推行职务工资的步骤是：

1. 明确职称与职种。

职称是在对企业整体业务进行全面考虑的基础上，着眼于工作性质进行区分而形成的管理结构。职称确定以后，就能决定职种和职务，职称有时也被称为“职种群”。

一般情况下，可以有下列划分：

- (1) 作业职称（一般作业员的阶层）；
- (2) 事务职称（一般事务职员的阶层）；
- (3) 技术职称（一般技术职员的阶层）；
- (4) 特殊职称（保卫、司机、接线员、打字员等特殊技能的职员）；
- (5) 管理职称（科长、经理等）；

（6）专门职称（与管理职称同等待遇的高度专门化的职员阶层。）

职种是把同类职务予以分类、归并而成的，这些职务所需完成能力的种类是相同的或者具有很强的相关性。例如：

职称	职种	职称	职种	职称	职种	职称	职种
营业 职称	油脂售卖职	事务 职称	经营企划职	技能 职称	制造技能职	技术 研究 职称	生产技术职
	油料售卖职		总务职		包装进出货		设备技术职
	化妆品售卖职		人事管理职		职		研究开发职
	玉米粉售卖职		会计职		保养职		试验检查职
	饲料售卖职		物流职		环境整理职		
	销售企划职		电脑职				
	食品开发职		原料职				
			物料职				

2． 进行职务分析和职务编制。

3． 职务评价，也就是对职务本身的难易程度和对担当人员的要求高低作出可比性评价，划定等级。职务评价是执行职务工资制最关键的一环，因为对职务评价的等级高低与职务工资额是直接对应的。详见“工作评价”。然后将每种代表性职务的工资额分配给职务内各个要素身上，各要素工资价值之和等于职务的工资额。对于其他职务的价值评估的做法是：待评价职务亦被分解为与代表性职务相同的要素，考虑待评估职务的每一要素各与代表性职务的哪一种的同一要素类似或相同，就根据这一代表性职务的这一要素的工资价值作为待评价职务这一要素的工资价值，待评价职务的所有要素的工资价值找出来以后，把它们加总。就成为待评价职务应得的工资额。

4． 职务工资额的决定：

进行职务评价情况下职务工资额的决定可使用计点法。在使用计点方法完成职务评价之后，每种职务都获得了一个具体的点数，将这些点数按大小顺序加以排列，就是职务评价点数等级表。将职务评点的级数加以归并，将某一点数区间定一个职务等级，一般来说，一个企业的职级定为10—15级左右为宜。

职务工资额的确定则用职务评价点数与点数单价的乘积决定，即：

$$\text{职务工资} = \text{职务评价点数} \times \text{单价}$$

5． 职务工资表的设计。

职务工资表可划分为单一型职务工资表和范围型职务工资表。

单一型职务工资表，就是在同一职务等级上只设计唯一的一个标准工资，在这一职务上的所有人员均拿这一工资，这种设计方法的缺点是没能为个人能力的发展提供变通余地，容易造成不提职即不能提工资的困境，所以一般均采用范围型职务工资表。

范围型事务工资表是在同一职务等级上，根据一个标准职务工资额，在其上下再分设几级，以根据个人的职务完成能力做出适当的调整，使职务工资制有较强的适应性。

范围型职务工资表的设计，从相邻职级的工资关系来看，又可分为下述四种类型：

（1） 间隔型。职等与职等之间的工资率没有重复的情形，且上职等最低职务工资高于下一职等的最高职务工资。

（2） 衔接型。其上一职等的最低工资的时候，若已达高工资率是相同的，呈现出一种相连接的形状。

（3） 重叠型。即上一职等的下边某一部分的工资额与下一职等上边某一部分的工资额发生重叠的职务工资表的形式。采用这种方法的时候，只要工资在下一职等中提升到某一程度（不必到上限），其工资便已与上一职等的最低工资率相同，所以在升级和升等提升工资方面比较容易处理。而且，在调职或降职的时候，在重叠的幅度内即可解决问题，而用不着减少工资，因此，进行人事调动很方便，有利于人员在企业内的流动，这是重叠型职务工资表最大的特色。

（4） 直上型。即每一职等的工资所能达到的最高工资幅度都是相同的，相邻职等的工资重叠幅度相当大。在这种直上型的工资提升幅度下，有时可采用不同职级制定不同工资率的制度。

2.1.3.6 岗位技能工资制

岗位技能工资制是近几年我国企业改革中普遍采用的新的工资制度，它是一种以劳动技能、劳动责任、劳动强度、劳动条件等基本劳动要素为评价依据，以岗位或职务工资和技能工资为主要内容，根据劳动者的实际劳动质量和数量确定报酬的多元组合的工资类型。

一、 性质与特点

从性质上讲，岗位技能工资制是一种把劳动者的收入与企业经济效益挂钩的企业内部分配制度，是我国国有企业工资制度改革中推行的一种工资形式，主要是为了改变原有的，以行政机制勾定企业雇员收入的计划经济模式，建立一种与市场经济接轨的，与现代企业制度配套的企业雇员劳动报酬分配制度。因此，其目的是双重的：其一，建立国有企业与国家之间合理的收入分配关系；其二，合理调整企业雇员之间的工资关系，培育有效的内部竞争和劳动激励机制，从收入分配的角度促进企业经济效益的不断增长。岗位技能工资制的特点主要有：

- 1、 体现了按劳取酬的原则，使薪酬挂钩。
- 2、 是对传统的等级工资制的一种制度性改革。

- 3、 把企业的工资水平和经济效益挂钩，有利于发挥工资的效益职能。
- 4、 岗位技能工资制从结构上把岗位劳动评价与雇员个人的劳动绩效评价区分开，即分为基本工资和辅助工资。

二、 基本内容

（一） 岗位劳动评价体系

岗位劳动评价是将各类岗位、职务对职工的要求和影响归纳为劳动技能、劳动责任、劳动强度、劳动条件四个基本要素，通过测试和评定不同岗位的基本劳动要素，科学评价不同岗位的规范劳动差别，并以此作为确定工资标准的主要依据。四大要素进行分解、细化以后就成为便于具体测评的若干子要素，即岗位劳动评价指标。

- 1、 劳动技能要素评价。劳动技能要素评价主要反映不同岗位、职务对职工素质的要求，评价指标包括受教育程度、实践经验和实际工作能力等。根据不同岗位的需要，还可以再将指标细分，例如，受教育程度分解为高等、中等、初等和文盲等不同层次，时间经验也可按照工作年限分为不同档次。
- 2、 劳动责任要素评价。劳动责任评价主要反映不同岗位、职务对雇员劳动责任的要求，评价指标包括在产品的质量、数量、成本和消耗，以及设备、财产、安全卫生、经营管理等方面的劳动责任程度。
- 3、 劳动强度评价指标。劳动强度评价主要反映不同岗位、职务的负荷强度，主要通过劳动紧张程度、劳动疲劳程度、劳动姿势和工作利用率等指标衡量。
- 4、 劳动条件要素评价。劳动条件要素评价主要反映不同岗位、职务的危险程度、危害程度以及自然地理环境和不同工作班次对劳动者生理、心理的损害程度。

劳动岗位评价是一个系统，它是由评价指标、评价标准、评价技术与评价方法等子系统组成，其构成方式和运作程序如图 1：

（二） 工资单元的设置

岗位技能工资属于基本工资制度，由技能工资和岗位工资两个单元组成。

- 1、 技能工资。技能工资主要与劳动技能要素相对应，确定依据是岗位、职务对劳动技能的要求和雇员个人所具备的劳动技能水平。技术工人、管理人员和专业技术人员的技能工资都可分为初、中、高三大工资类别，每类又可分为不同的档次和等级。
- 2、 岗位工资。岗位工资与劳动责任、劳动强度、劳动条件三要素相对应，它的确定是依据三项劳动要素评价的总分数，划分几类岗位工资的标准，并设置相应档次，一般采取一岗多薪的方式，视劳动要素的不同，同一岗位的工资有所差别。

我国大多数企业在进行岗位技能工资制度改革中，只设置技能和岗位两个工资单元，主要便于与四个劳动要素相对应，有利于满足特殊岗位对劳动者质量和数量的客观要求及为了操作简单。

- 3、 辅助工资。岗位技能工资是一种基本工资制度，在推行中，还要以辅助工资制度

作为补充。辅助工资包括三个工资单元。

(1) 年功工资单元。随雇工工龄增长而变动的工资部分。年功工资是对长期从事本职工作的雇员的一种报酬奖励形式，目的是承认雇员以往劳动的积累，激励雇员安心本职工作。年功工资单元以雇员的连续工龄作为工资上升的依据，定期提高工资档次。例如，1992 年我国铁路系统年功工资单元的计算方法如下表：

年功工资计算方法

企业工龄	年功工资	企业工龄	年功工资
5 年以下	5 元	15-20 年	25 元
5-8 年	10 元	20-25 年	30 元
8-10 年	15 元	30 年以上	40 元
10-15 年	20 元		

(2) 效益工资单元。随企业经济效益而变动的工资部分。为了体现雇员报酬与企业效益挂钩，设定效益工资单元，随企业效益的波动而增加或减少。在企业具备了长期支付能力的前提下，效益工资有可能转为基本工资。

(3) 特种工资单元。特种工资主要是指津贴，它是对在特殊作业环境、劳动条件、劳动强度下职工生活、生理和心理损害的工资性补偿。津贴一般分为四种性质：特殊工种的岗位津贴、流动人员的野外作业津贴、从事有毒或有害作业的保健津贴和到边远艰苦地区作业的补偿津贴。

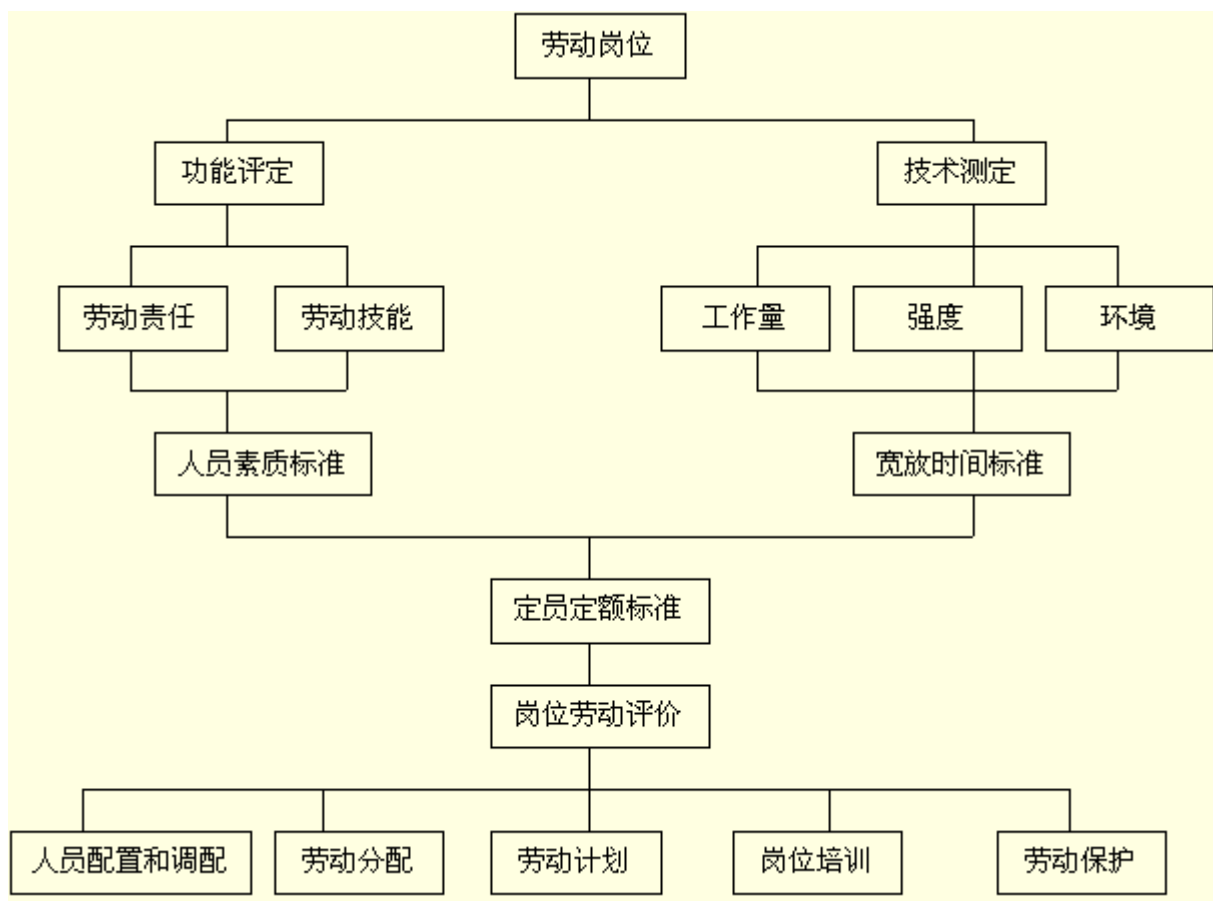
(三) 岗位技能工资标准

鉴于我国目前的市场经济发育情况，不可能完全由企业自主制订工资标准，采取国家控制下的企业岗位工资标准方式。由国家制定最低、最高标准，提出标准参照系，即确定各类工资标准和工资单元比重的制订原则，并对企业实行总量控制。企业在国家政策的允许下，制订和选择本企业的工资制度和工资形式，以平衡企业各类雇员，特别是工人与管理人员、专业技术人员之间的工资关系。

(四) 岗位技能工资制度的管理

岗位技能工资制度的正常运行，需要一系列企业外部和内部环境的支持，一个好的运行机制是基础，包括：

- 1、 工资标准调整机制。根据经济发展、劳动生产率提高、物价变动和劳动就业变化等适时进行工资标准调整。
- 2、 正常增资机制。
- 3、 岗位工资动态管理机制。
- 4、 工资结构调整机制。



2.1.3.7 技术等级工资制

技术等级工资制是一种主要根据技术复杂程度以及劳动熟练程度划分等级和规定相应的工资标准，然后根据雇员所达到的技术水平评定技术（工资）等级和标准工资的一种等级工资制度。技术等级工资制度由工资等级表、工资标准表和技术等级标准等要素组成，适用于技术复杂程度高、工人劳动熟练程度差别大分工粗和工作物不稳定的工作和岗位。

（一）主要内容

技术等级标准包括三项内容：专业知识、工作技能和工作实例三项，在我国简称应知、应会和操作实例。

- 1、“应知”是指雇员为了完成某一等级的工作所应具备的专业理论知识，如工艺过程、材料性能、机器结构和性能等。
- 2、“应会”是指雇员为胜任某一等级工作所应具备的技术能力和工作经验，如设备操作、维修、识图等。
- 3、“工作实例”是根据“应知”和“应会”的要求，开列出不同技术等级所掌握的典型工作项目或操作实例，对雇员进行培训和考核。

技术等级标准有国家标准，部门、行业标准和企业标准等几个级别。国家标准着重通用技术工种标准的制订，是指导性的；部门和行业标准主要是为了在本行业 and 部门中同一标准；企业标准根据本企业内部的需要制定。等级标准的制订遵循一定的程序进行。

(二) 工资标准确定

技术等级工资标准的确定需要四个步骤：

- 1、 根据劳动的复杂程度、繁复程度、精确程度等因素确定和划分等级。
- 2、 对工作物进行分析比较，纳入相应的等级。
- 3、 规定技术等级标准，即确定最高等级和最低等级工资的倍数以及各工资等级之间的工资级差。
- 4、 确定各等级的工资标准和制订技能工资等级表。下表是一个根据八级标准模拟的技术等级工资表，采用等比级差的工资标准确定，假定一级工资标准为 100 元，其他各级计算公式如下： $B_n = B_1 \cdot a_n$ 或 某一等级工资标准=最低等级标准*等级系数

技术等级工资表

工资等级	1	2	3	4	5	6	7	8
等级系数	1.000	1.181	1.395	1.647	1.945	2.297	2.713	3.204
级差%	----	18.1	18.1	18.1	18.1	18.1	18.1	18.1
工资标准	100	118	140	165	195	230	271	320

(三) 技术考核

执行技术等级工资制的雇员，按照技术等级标准进行考核和评定技术工资等级，依据级别领取相应的标准工资，也可以定期根据技术水平，进行考核和晋升工资等级。技术等级工资是一种能力工资制度，它的优点是能够引导企业雇员钻研技术，提高个人的技术水平，缺陷是不能把劳动者的工资与其劳动绩效直接联系在一起。

2.1.3.8 结构工资制

结构工资制是把员工工资划分成若干组成部分，构成动态性的工资结构模式，用“工资分解”的方式，确定和发挥各部分工资各自不同的功能，克服原来等级工资制将劳动者工作年限长短、技术水平高低、劳动态度的优劣、贡献的大小等因素混杂一起，用混合式方法确定工资等级而带来的某些弊病。

2.1.3.9 经营者年薪制

年薪又称年工资收入，是指以企业会计年度为时间单位计发的工资收入，主要用于公司经理、企业高级职员的收入发放，成为经营者年薪制。年薪制以往主要在国外一些企业中实行，我国也曾有个别企业实施过，但因为条件不成熟，尚为被广泛推行。

一、基本特点

经营者年薪制度有几个基本的特点：（1）以企业一个生产经营周期--年度为单位发放经营者的报酬，故称为年薪制。（2）年薪制的核心是把企业经营者的劳动收入以年薪的形式发放，是对特殊性质的劳动力支出的一种回报形式，本质是一种企业经营活动。

（3）年薪制是一种风险工资制度，依靠激励和约束相互制衡的机制，把经营者的责任和利益、成果和所得紧密结合起来，以保护出资者的利益，促进企业的发展。

二、实施条件

作为一种特殊的企业薪酬制度，经营者年薪制的实施需要良好的实施环境：

其一，以现代企业制度为基本的运行条件。主要包括：企业所有权与经营权的分离，以保证经营者有独立的决策经营权；实行公开招聘、优胜劣汰制度，保证经营者的高素质；以契约形式确立经营者的责权利，通过一套科学、严密、完善的监督体系和内部管理机制制衡和规范经营者行为。

其二，有科学的外在评估机制。只有对企业资产和经营状况进行准确的评估，才能决定经营者的基薪和风险收入，这取决于两个条件：（1）全面反映企业经营状况的指标体系；（2）是社会评估机构的介入。

对企业经营状况的考核，必须全面考核反映企业资产的增值保值情况、企业盈利、偿还债务和企业成长的能力，以及技术改造的投入、新产品研究开发投入以及人力资源状况。社会评估单位必须有强大的评估力量，能够公正、客观的评价企业经营状况和经营者的工作绩效。

其三，理顺经营者与出资者的关系，经营者与企业其他雇员的关系；加速和完善企业家市场，促进经营者职业化、市场化的运行机制；创造一个宽松的宏观经济环境和公平竞争的市场，使企业业绩能够与经营者的劳动付出和经营水平紧密联系在一起。

三、主要内容

（一）适用范围

年薪制只适用于那些在企业中有实际经营权，并对企业经济效益负有职责的人员，例如董事长、经理等企业高级雇员。

（二）年薪的构成

年薪由基薪和风险收入两部分构成。基薪的确定因素包括两部分，一部分是企业的经济效益，另一部分是企业（资产）经营规模、利税水平、职工人数、当地物价和本企业职工的平均工资水平等。风险收入以基薪为基础，由企业的经济效益情况、生产经营的责任轻重、风险程度等因素确定。风险收入部分视经营者的经营成果分档浮动发放，可能超过原定额，也可能是负数，从基薪或风险抵押金中扣除。两部分收入的发放方式不同，风险收入一般以日历年作为计发的时间单位，基薪采取分月预付，最后根据当年考核情况，年终统一结算，超出应得年薪而预支的部分退回。国外企业经营者的报酬一

般由五部分构成：

- 1、薪水，为固定收入，基本职能是保证经营者个人及家庭的基本生活费用。薪水并不是绝对不变的，根据经营者的工作年限、生活费用和工作表现等做适当调整。
- 2、奖金，是对经营者短期经营业绩（1~2 年）的奖励，为非固定收入部分，一般占总收入的 25%。
- 3、长期奖励，时间为 3~5 年，占收入的 35%左右，通常以股票期权的形式支付。
- 4、福利，主要是为经营者提供休假和各种保险待遇等。
- 5、津贴，主要支付方式是提供良好的办公和生活条件等。

企业间各部分的分配比例不尽统一，基本趋势是减少基本收入的比例，增大短期或长期奖金比例。

四、经营者业绩评估

经营者的业绩评估时年新制实施的基础，也是一个较为复杂的问题。传统的工作评估方式，例如，上级或下级打分法、指标量化法和效益比较法等，在对经营者业绩评估时有很大的局限性，但因为没有更好的办法替代，许多企业在评估中还是采用这些方法。国外一些企业在选择评估要素时做了一些改进，特别注重经营者处理和解决问题的能力，例如：创造性、应变性、克服困难，以及工作的开创性等方面。还有的企业针对经营者对企业效益和企业发展的贡献制定一些硬性的业绩衡量指标，但都见仁见智，没有固定的模式。

2.1.3.10 年功序列工资制

年功序列工资制是一种简单而传统的工资制度，它是按照雇员工龄的长短和雇员工龄应计的工资额确定，与终生雇佣制相关联。基本特点是依据雇员个人年龄、工龄、学历、经历等要素来确定工资标准，年龄越大，企业工龄越长，工资越高。在岗位工资制中，以及包括了年功工资的成分，将这一成分独立出来，就是年功序列工资制度。

一、特点与缺陷

年功序列工资制的主要特点与作用是：

- 1、工龄是工资收入差别和增长的主要因素，为了增加收入，雇员必须长期在一个企业工作。因此年功序列工资制对企业主要作用是刺激雇员为本企业服务，阻滞雇员，特别是工作经历长的老职工离开企业。对雇员来说，这种工资制度也增加了雇员对企业的依赖性和安全感，避免失业风险。
- 2、工资不是根据行业或产业竞争决定，而是由企业决定。除去工龄因素以外，企业对岗位和技能的需要是年功序列工资制考虑的另一个因素。

年功序列工资制实施的结果容易造成这样一种现象：对同等学历和能力的人来讲，无论

贡献大小，工资变动只能决定于企业工龄的累加；对学历和能力不相同的人来讲，工龄也会成为掩盖其他劳动差别的主要因素。因此，这种工资制度容易造成雇员工资与劳动质量和数量的脱节，并形成起点工资低、工资差别大的工资结构，不利于工资激励功能的发挥。

二、发展趋势

年功序列工资制起源于第二次世界大战，20 世纪 50 年代在日本广为流行。年功序列工资制在日本最初实施的时候，效益比较显著。对一些企业的经济效益起到了积极的促进作用。这种工资制度显著优点就是最大限度的稳定了企业雇员，增强雇员对企业的认同感和归属感，这对于战后日本的经济复苏和企业发展是至关重要的。

随着社会的进步和经济的发展，年功序列工资制的弊端日益显露，主要是工资收入不能反映雇员的实际工作能力和工作绩效，也不能充分反映职务或岗位的特点，使雇员之间缺乏竞争力。近年来，日本许多企业也开始对年功序列工资制实行全面改革，主要做法是：一方面是提高职务工资和能力工资在基本工资中的比例；另一方面是削弱年功因素，把无限期凭年功提薪改为一定年龄内凭年功提薪，实际上，也就是把单一的年功工资改变为多元的结构工资。

2.1.3.11 年资工资制

这种工资体系综合年龄、继续服务年数、能力等各项要素，属于一种综合型的工资决定方式，较偏重生活保障的要求。

年资工资制的好处：

第一， 年资工资体系可防止过度竞争，保证秩序。不同年龄层职工之间的关系比较融洽，同年龄层之间的工资差别很小，有利于维护团队精神。

第二， 在起点工资确定之后，工资便随着年龄逐渐上升，以保障生活费用为原则，从而使职工有一种稳定感，工作的心理压力不大，能力能正常发挥。

第三， 企业内进行人事调动时，年资工资是一种适应性较强的工资体系，因而它有利于企业内人才的相互流动。

它的不利之处是：

第一， 年资工资取决于年龄与工龄等要素，而不太讲求能力或职能要素，不利于人才潜能的发挥，缺乏激励性。

第二， 工资决定的基础过于模糊，不利于职工对工资体系的了解。

第三， 提升工资时，无法确切把握能力要素。

第四，年资性工资体系的包含要素过于庞杂，它不仅是推动职工工作的一种代价，还要照顾职工的住宅与家属方面的收入要求，因而在工资体系中往往设定种种名义的津贴或间接性给付，这就造成家庭与工作不分的局面，忽略了工资的本质定义。

2.1.3.12 并存型职务工资

所谓并存型职务工资，就是把基本工资分成职务工资和本人工资两大部分的职务工资制。它是一种把依据职务的工资同依据年资的工资加以并轨而构成的工资体系。

采用这种工资体系的最大好处在于，年资工资中已顾及到从业人员的基本生活费用，年龄、服务年资等因素，而由职务差别所形成的工资差别则可完全依职务来定，不须再顾虑年资因素。这样，从业人员既有了基本生活的保障，又能享受职务工资制的优点，因而可以说是一种比较理想的制度。

2.1.3.13 保密工资制度

保密工资制是灵活反映企业经营状况和劳务市场供求状况，并对员工的工资收入实行保密的一种工资制度。这种工资制度在我国经济特区的某些合资企业中实行。

1. 保密工资制的主要内容

- (1) 职工的工资额由企业根据操作的技术复杂熟练程度与员工当面协商确定，其工资额的高低取决于劳务市场的供求状况和企业经营状况。
- (2) 当某一工种或人员紧缺时，或企业经营状况较好时，工资额就上升，反之就下降。
- (3) 企业对生产需要的专业技术水平高的员工愿意支付较高的报酬。如果企业不需要该等级的专业技术的员工时，就可能降级使用或支付较低的报酬。如果员工对所得的工资不满，可以与企业协商调整。如果双方都同意，可以履行新的工资额。
- (4) 员工可以因工资额不符合本人要求而另谋职业，企业也可以无法满足员工的愿望而另行录用其他员工。
- (5) 企业和员工都必须对工资收入保密，不得向他人泄露。

2. 保密工资制度的好处

- (1) 有利于员工之间不在工资上相互攀比，减少矛盾。
- (2) 工资是由企业和员工共同商定，双方都可以接受，一般都比较满意，有利于调动员工的积极性。
- (3) 工资水平随着企业经营状况和劳务市场供求状况而升降，促使员工转向紧缺的工

种，保持各类人员之间的合理的比例关系。

（4）有利于员工在最佳年龄期间取得最佳报酬。

3. 保密工资制度带来的消极后果

（1）如果员工不能轻易获得报酬数据，则小道消息就会来满足这一需求。可是小道消息传播快，有时还缺乏准确性，因而会变成错误信息和误解的源泉。

（2）不知道其公司工资率的管理人员倾向于高估其周围管理者的工资，而低估其较高层次管理者的工资。这种感觉会削弱差别工资系统所引发的大部分动力，而且间接地起到相反的作用。

（3）保密工资制度容易出现同工不同酬。

要实行保密工资制必须有健全的劳务市场，便于企业和员工双向选择。同时，加强企业的自我约束能力，建立相应的配套制度、劳动合同仲裁机构，正确处理有关矛盾和纠纷，防止以权谋私，在实施条件不具备时，不宜实行保密工资制。

2. 1. 3. 14 计件工资控制表（一）

制造批号					品名规格						数量												
单位	工 程	数量	单价	工资																			
单位 裁 剪																							
生 产 线																							
检 验																							
包 装																							

2.1.3.15 计件工资控制表（二）

[illegible]

2.1.3.16 计件工资计算表

[illegible]

2.1.3.17 计件工资调整报告单

[illegible]

2.1.3.18 计件工资幅度调查表

[illegible]

2. 1. 3. 21 计件薪计算表

日期

批号

品 名 规 格				代号	工 程 名 称	工时	单价
FOB单价		数量		9			
FOB总价				10			
原料成本		预 定 工时		11			
物料成本		预 定 工资		12			
附加价值		核 定 件薪		13			
估计利润		利 润 率		14			
C 裁 剪				15			
代号	工 程 名 称	工 时	单 价	16			
1				17			
2				18			
3				19			
4				20			
合 计							
S 印 刷							
1				合 计			
2				Q 品 检			
3				1			
4				2			
合 计				3			
W 熔 接				合 计			
1				P 包 装			
2				1			
3				2			
4				3			
5				4			
6				合 计			

经理

厂长

制表

第二节 奖金

2.2.1 奖金制度

奖金是一种补充性薪酬形式,它是对雇员超额劳动或者增收节支的一种报酬形式,劳动者在创造了超过正常劳动定额以外的劳动成果之后,企业以物质的形式给予补偿,其中,以货币形式给予的补偿就是奖金.主要特点是:

(一) 较强的针对性和灵活性

奖励工资有较大的弹性,它可以根据工作需要,灵活决定其标准、范围和奖励周期等,有针对性地激励某项工作的进行;也可以抑制某些方面的问题,有效的调节企业生产过程对劳动数量和质量的需求。

(二) 弥补基本工资制度的不足

任何工资形式和工资制度都具有功能特点,也都存在功能缺陷。例如,计时工资主要是从个人技术能力和实际劳动时间上确定劳动报酬,难以准确反映经常变化的超额劳动;计件工资主要是从产品数量上反映劳动成果,难以反映优质产品、原材料节约和安全生产等方面的超额劳动。这些都可以通过奖金形式进行弥补。

(三) 较强的激励功能

在这种工资制度和工资形式中,奖金的激励功能是最强的,这种激励功能来自依据个人劳动贡献所形成的收入差别。利用这些差别,使雇员的收入与劳动贡献联系在一起,起到奖励先进,鞭策后进的作用。

(四) 将雇员贡献、收入及企业效益三者有机结合

奖金不具有保证企业雇员基本生活需要的职能,它既随着企业的经济效益而波动,但又能体现个人对企业效益的贡献。例如,当企业经营效益好的时候,企业和雇员的总体奖金水平都提高,但个人奖金不一定与总水平同步提高,因为每个人的贡献是有差异的;反之,企业经营效益不变,总体收入水平下降,但贡献大的奖金收入不一定会下降,甚至会脱离总体奖金水平而提高。

2.2.2 奖金标准

奖金标准的作用有两个;其一是规定奖金提取的额度;其二是规定奖金分配的各种比例关系。在奖金标准的确定中,有几个比例关系需要注意:

1、 奖金与标准工资的比例。基本工资与奖励工资是雇员工资的两大组成,二者的比例一定要适当。按照一般的工资结构和工资职能原理,基本工资的比重应超过奖励工资,这种比例关系是由两者的不同性质和作用决定的。

(1) 奖金是超额劳动的报酬，工资是定额劳动的报酬。在劳动定额合理的情况下，雇员超额劳动只相当于定额劳动的一部分，不会超过定额劳动。按照我国的经验，奖金不超过薪酬总额的 30%为常见比例。如果比例过高，说明劳动定额太低，雇员很容易完成工作量，造成人力资源闲置；如果比例太低，则不能发挥奖金的激励作用。

(2) 与基本工资相比，奖金具有单一性的特点，因此在工资收入中所占比例不宜过大。基本工资是对雇员劳动成果诸因素，例如劳动技能、劳动熟练和繁重程度、责任程度和劳动态度的全面反映，奖金只反映雇员的超额劳动情况，因此，奖金的总和特征不如基本工资。如果将奖金比例定的过高，容易对雇员劳动起片面的引导作用。

(3) 基本工资不仅反映同一企业和同一劳动岗位的劳动差别，还可以反映不同行业、企业和部门间的劳动差别。如果个别企业奖金比重过大，不利于协调各企业之间的工资关系，也不利于国家对企业工资的宏观调控。

2、 奖金占超额劳动的比重。奖金是雇员部分超额劳动的报酬，但不是全部超额劳动的报酬，一般而言，奖金在超额劳动报酬中所占的比重，应高于基本工资在其定额劳动中所占的比重。

各企业劳动生产率的不同，超额劳动的标准也会不同。劳动生产率高的，标准也高，劳动生产率低的，标准则低。为了克服企业间的差异，应以同行业平均劳动生产率和劳动定额为标准。制订一个奖金提取系数，具体为：

$$\text{提奖系数} = \frac{\text{企业现有超额劳动水平}}{\text{同行业平均超额劳动水平}}$$

这种奖金提取方式虽然可以克服不同企业间高低悬殊的情况，但在实施中难度很大。我国目前许多企业还是在本企业范围内，以纵向比较的方式，提取奖金。

3、 各类人员奖金标准比例。

主要是一些共同创造的超额劳动成果，在集体成员之间的报酬分割。在某种意义上讲，奖金相对比例比绝对额分配更影响雇员的劳动情绪，而现实中，又很难制订一个准确的差额比例。

在一般情况下，根据指标完成情况和工作责任两个因素确定内部奖金分配比例，即主要职务（工种）高于辅助职务（工种）；繁重劳动高于轻便劳动；复杂劳动高于简单劳动。例如，第一层次的奖金是主要经营者和管理者；第二层次的奖金是主要生产者；第三层次的奖金是一般生产者和辅助人员。

2.2.3 奖励类别

奖励类别的选择是在特定的奖金制度下，根据奖励目标确定奖励对象。例如，为了刺激雇员全面或超额完成生产计划就要设立超额奖；为了刺激雇员技术革新，提高企业的技

术水平，就要设立革新发明奖等。奖励一般分为单项奖和综合奖两大类别：

1、单项奖。单项奖是企业常用的奖励形式，它的设置是为了奖励雇员在某一方面对企业的贡献，具有灵活、易于管理、针对性强的特点。缺点是容易引导雇员片面追求单项目标，影响企业生产和工作的全面发展。

2、综合奖。综合奖是为了促进生产和工作的全面发展，将反映各种超额劳动贡献的具体奖励指标有机的结合在一起，成为一个综合性的奖励体系，对雇员全面考核计奖。质量、产量、劳动生产率、人工及物料消耗等指标在综合奖励体系中均被作为分指标，按相应的考核条件进行考核之后，衡量出一个综合的奖励水平。综合奖的特点是评价全面、统一支付奖酬；缺点是计奖指标过多，容易导致重点不突出，差距偏小，激励作用小等。因此，在一般的情况下，应以综合奖励为主；在特殊情况下，要发挥单项奖励的作用，并注重两者的协调与配合。

2.2.4 奖励条件

奖励条件是指特定奖项所要求的超额劳动的数量和质量标准，在确定时要注意以下原则：

- (1) 要与劳动者的超额劳动紧密结合，实行多超多奖、少超少奖、不超不奖的奖励原则。
- (2) 对不同性质的超额劳动，采用不同的评价指标和奖励方式，准确反映各类雇员所创造的超额劳动的价值。
- (3) 将奖励的重点放在与企业效益有关的生产环节和工作岗位，以实现提高企业生产经营效益，降低生产成本的最终目的。
- (4) 奖励条件做到公平合理、明确具体、便于计量。科学化、数量化和规范化的工作评估体系是奖励工作的基础。下表是我国企业中常用的奖励指标和奖励条件：

部门	奖励指标	奖励条件
生产部门	产量或工作量	超出目标量的部分，按比例计奖
	产品质量	合格率、优良品或不良品率超标计奖
	产品投入产出	产出量与投入量之比，超标计奖
	原材料消耗	单位产品消耗、允许消耗，从节约额中计奖
	利润	超出生产利润指标、从超值中计奖
	劳动纪律	按违纪项目、次数扣奖
	操作规程	按违规项目、次数扣奖
	客户投诉	按投诉次数、性质、程度扣奖
	交办事项	完成时效、质量，可加奖额
销售部门	其他	工作环境、出勤率、服务满意程度等
	销售或订货	单位时间完成销售量或订货量
	货款回收	在限期内货款的回收
	毛利率	产品定价和成本比率
服务部门	其他	出勤、劳动纪律
	所属部门效率	按所属部门平均奖金一定比例计奖
	部门特定指标	如盘存误差率、维修及时率、故障率、保养费支出等
	其他	出勤、用户投诉等

根据以上奖励条件可以分为这样几类：

(1) 激励雇员超额劳动的奖励项目，这些项目体现多超多奖的原则，例如：产品数量、产品质量、销售和利润等指标。

(2) 约束雇员节约成本，减少消耗的奖励项目，这些项目体现为企业增收节支就可获奖，如：原材料消耗、劳动纪律、操作规程、客户投诉等。

(3) 体现部门性质的奖励条件和奖励指标，例如生产部门，主要以产量和质量以及原材料消耗等作为奖励条件；销售部门主要以销售量和销售收入作为奖励重点；服务部门主要以上岗情况和服务质量作为奖励依据。

对这些项目独立评价，可以作为单项奖参考指标；全面考察，就是综合奖的评价指标，企业可以根据需要进行选择和组合。

2.2.5 奖励总额的确定

奖励总额是指将多少工资收入作为企业全体雇员奖励基金。目前，国内外较为常见的有以下几种：

1、按照企业利润的一定百分比提取奖金，公式为：

奖金总额=报告期利润额*计奖比例

奖金总额应随企业利润水平和企业计奖比例而波动，其中计奖比例是一个可调整的因素。

2、按照产量、销售量计算和发放奖金总额，比较常见的方式有：

(1) 按企业实际经营效果和实际支付的人工成本量因素决定奖金的支付。在这种方式中，将节约的人工成本以奖金的方式支付给雇员。具体为：

奖金总额=生产（或销售）总量*标准人工成本费用-实际支付工资总额

(2) 按企业年度产量（销售量）的超额程度计提奖金。在这种方式中，奖金随对目标产量（销售量）的超额程度等比例提取，或按累计比例提取。公式为：

年度奖金总额=（年度实现的销售额-年度目标销售额）*计奖比例

(3) 按照成本节约量的一定比例提取奖金总额，主要目的是奖励雇员在企业生产和经营成本节约中做出的贡献。公式为：

奖金总额=成本节约*计奖比例

除去上述方式，我国现行的企业奖金来源还有以下渠道：（1）实行工资总额与经济效益挂钩的企业，可以从规定增加的效益工资总额中拨出一定比例的奖励基金；（2）实行奖金和经济效益挂钩的企业，可以从企业利润中拨出一定比例的奖励基金；（3）对某些特定的奖金，如原材料、燃料节约等，可以从节约成本中按比例提取，列入奖励基金。

2.2.6 奖金分配方法

企业奖金总额和分配原则确定之后，要选择一定的方式分配到每个企业雇员。对较为固定的生产奖，一般采取计分法和系数法进行分配，不固定的临时性奖项，则根据情况采取不同的分配方法。

1、计分法是将各项奖励条件规定最高分数，又定额的雇员按照超额完成情况评分；无定额的雇员按照任务完成情况评分；最后按照奖金总分求出每位雇员奖金的分值。

个人奖金额= 企业奖金总额 *个人考核得分

Σ （个人考核得分）

简单的说，评分法就是先计算每个超额分的单位奖金值，然后确定每个雇员的分数，单位分值乘以分数即为奖金数额。

2、系数法是在按岗位进行劳动评价的基础上，根据岗位贡献的大小确定岗位的奖系数；然后根据个人完成任务的情况，按系数进行分配。

个人奖金额= 企业奖金总额 *个人岗位计奖系数

Σ （岗位人数*岗位系数）

相对而言，评分法适用于生产工人，系数法适用于企业的管理人员。但无论哪种方法，确定客观的评价指标，避免人为因素的干扰是关键。在无考核的情况下，进行所谓的“自评”和主管单方评定，容易出现分配不公和平均分配的现象，应当避免。

2.2.7 奖金效果评估

奖金制度和基本工资制度一样，实施效果的好坏，直接影响企业经营和劳动者的积极性，因此，对一种特定的奖金制度，要进行科学的分析和效果检验，分析影响的具体因素和环节，改进运行环境和运行机制，有效发挥作用。

根据国内外一些企业的经验，影响奖金制度实施效果的因素共有 19 个，三大类如下图：

因素分类		具体内容	影响程度
制度科学性	1	劳动定额和工作标准制订的科学合理性	40%
	2	奖励条件是否突出直接生产（工作）人员	
	3	对个人奖金份额的限制程度	
	4	管理人员和辅助人员奖励条件的科学合理性	
	5	奖金结算和兑现情况	
	6	奖励条件的制订是否重点突出、协调	
奖金分配过程	1	管理监督方法是否适宜、可接受	30%
	2	工作时间安排是否合理	
	3	管理者与雇员对奖评认识是否一致	
	4	奖励条件制定中是否参考雇员意见	
	5	上级对奖励计划的支持	
	6	对雇员培训的投入及效果	
薪酬管理水平	1	工作评价标准的稳定性	30%
	2	工作标准与生产特点的适应性	
	3	工资标准的合理性	
	4	管理者的业务能力	
	5	生产、工作计划的执行情况	
	6	工作质量控制效果	
	7	统计和工作分析的及时、准确程度	
合计			100%

2.2.8 工作奖金核定表（一）

本月营业额				本月净利润				利润率			
可得奖金				调整比率				应发奖金			
奖金核定	单位别	姓 名	职 别	奖 金	单 位	姓名	职别	奖金			
奖金核定标准	本月净利润		可 得 奖 金		本月营业额		目标利润提高比率				
	10万以上		0		4000万以下		0%				
	10~20万		200		400~500万		10%				
	20~30万		400		500~600万		20%				
	30~40万		600		600~700万		30%				
	40~50万		800		700~800万		40%				
	50万以上		每增10万增加200元		800万以上		50%				

2.2.9 工作奖金核定表（二）

本月生产金 额		本月工作人数		生产批数				
可得奖金合 计		调整奖金 比 率		应发奖金				
奖金核定	单位别	姓 名	职 别		绩 效	点 数	核 发 奖 金	
			主管	其他				
	合 计							
	奖金核定标准	生 产 奖 金		可 得 奖 金		工 作 人 数		调 整 比 率
500万以上		1500		140人以上		目标产额 ×1.3		
400~500万		1200		130~139人		目标产额 ×1.3		
350~400万		900		120~129人		目标产额 ×1.3		
300~350万		700		110~119人				
250~300万		500		100~119人				
250万以下				99人以下				

2.2.10 主管助理人员奖金核定表

月份

[illegible]

注：助理人员视职务类别决定奖金金额，奖金总额在主管人员奖金 50%至 100%之间。

2.2.12 操作员奖金分配表

[illegible]

说明:

效率、质量如无特殊状况各计以 1.0，特殊状况可由 0.5 至 1.5 计点。

出勤以实际工时除以正常工时计

$$\text{每点金额} = \text{总点数} / \text{总金额}$$

2.2.13 生产奖金核定表

月份	单位
----	----

明 细		金 额	备 注
本季净利	年 月份净利		
	年 月份净利		
	年 月份净利		
	年 月份净利		
(1) 弥补以前累计亏损			
(2) 本季可分配的净利			
(3) 减：呆帐损失			
(4) 本利润中心实际损益 (4) × 30%			
(5) 本利润中心权益			(4) × 30%
(6) 本利润中心实发奖金数			(5) × 目标达成率
(7) 分配明细		实 发 金 额	保 留 金 额
(1) 利润中心保留基金 (10/30)			
(2) 总公司同仁分享 (2/30)		(75%)	(25%)
(3) 利润中心主管 (2/30)		(75%)	(25%)
(4) 利润中心同事 (10/30)		(75%)	(25%)
(5) 利润中心福利基金 (2/30)			
(6) 总公司福利委员会 (4/30)			

总经理：

财务部：

营业所主管：

制表：

2.2.15 某公司奖励申请单

申请日期：

年

月

日

姓名			职务			部门		
事实说明	<div style="text-align: right;"> 负责人（盖章）： 年 月 日 </div>							
奖励种类	表彰	记功	晋级	实物奖励	奖金	奖励休假	其他	
部门意见	<div style="text-align: right;"> 负责人（盖章）： 年 月 日 </div>							
行政部意见	<div style="text-align: right;"> 负责人（盖章）： 年 月 日 </div>							
批示：	<div style="text-align: right;"> 总经理（盖章）： 年 月 日 </div>							

2.2.16 某公司奖惩制度

一、总则

第一条 为了加强企业管理，教育员工遵守国家法规和政令，遵守社会公德、职业道德以及公司各项规章制度，维护正常工作程序，根据国家有关规定并结合公司实际情况，制定本制度。

第二条 本制度的制定原则：

- 1、有章可依，有章必依，违章必究，有奖有惩，奖惩分明，赏罚有度；
- 2、精神鼓励与物质鼓励相结合，教育与惩罚相结合。

第三条 本制度适用于公司本部及下属各公司。

第四条 本制度由公司行政部负责贯彻并监督实施情况。

二、奖励

第五条 员工（含试用期员工）凡有以下一条或多条功绩者，公司给予奖励。

- 1、超额完成《年度工作任务书》利润指标者或在改进经营管理、提高经济效益方面做出成绩者；
- 2、工作中敢于坚持原则，对弄虚作假、严重违反财经纪律、贪污、盗窃、破坏公共财产者大胆揭发、勇于斗争有功绩者；

3、在工作中发现事故隐患并采取措施，避免重大事故发生，以及保护公司财产和利益有突出贡献者；

4、主持正义，积极维护社会治安，维护企业的工作秩序，勇于同坏人坏事作斗争有功绩者；

5、在其他方面做出重大成绩者。

第六条 奖励的种类：

公司奖励分为 A 级、AA 级、AAA（3A）级和 SA（4A）级 4 种。其中：

A 级为表彰。获 3 次 A 级表彰晋升为 AA 级。

AA 级为企业内记功一次。记功二次晋升为 AAA 级。

AAA 级又称 3A 级，为企业内记大功一次，由公司总经理颁发奖金。

SA 级为企业特别奖励，奖励内容为晋级，实物重奖获奖金、奖励休假。由公司在重大节日庆典或专门颁奖仪式颁发。

第七条 员工受奖应由部门经理向公司行政部提出申请，经行政部提供意见报总经理，由总经理决定奖励级别与方式，由行政部向受奖人员发受奖通知。

部门经理（含）以上级别人员的受奖事宜由总经理决定，行政部负责提供建议。

三、处罚

第八条 公司对为完成《年度工作任务书》利润指标及违纪、违规者视其为过失情节轻重分别予以 B 级、BB 级和 BBB（3B 级）三类处罚；处罚分为口头批评、书面警告、罚款、降级、降职、辞退、开除等。其中口头批评、书面警告及处以 100 元以下罚款的，由部门经理协同行政部办理；百元以上的罚款或降级、辞职、辞退，开除等处分由总经理决定，并由行政部备案；部门副经理及其以上级别人员的处罚由总经理决定并报董事会批准。

第九条 B 级过失及处罚

（一）B 级过失

迟到、早退或不按规定签到、签退；

仪容不整，站、坐姿势不正，经指出仍不及时改正；

不按规定接传或打电话，用公司电话办私事；

上班时间看书报、电视及收听广播、音乐等；

上班时间串岗、闲聊；

不遵守员工宿舍有关规定；

其他与上述有相同内容和性质的行为。

（二）处罚

B 级过失属程度较轻的过错。出现一次，予以口头批评，并扣罚当月薪资 20 元。同月内出现两次，予以书面警告，并扣罚当月薪资。

第十条 BB 级过失及处罚

（一）BB（2B）级过失

迟到、早退月累计 3 次；

确属病假、事假，但违反请假制度；

上班时行为不检点，大声喧哗、追逐游戏等；

未经批准，擅自更换班次、休息时间，尚未造成严重后果的；

擅自使用公司财产（工具、设备、设施）；

擅自改动或损毁公司信函、布告、通知等；

随意搬移或损坏公司财物（工具、设备、设施）；

上班时不执行上级命令或紧急情况下拖延指派工作；

超出工作范围与客户接近；

其他类似过时。

（二）处罚

1、BB 级过失出现一次，予以书面警告，并取消当月奖金；出现两次，给予辞退、降级、撤职处分，并取消当月奖金；出现 3 次，立即辞退。

2、凡造成公司或他人财物损失的，应根据情况由该员工负赔偿责任。

3、受降职、降级及撤职处分的员工，除工资相应调整外，还将视情况及态度扣除其奖金。

4、受降职、降级处分的员工，在以后至少 3 个月的工作中，有良好表现，可依情况，由部门经理提出，行政部核准并报总经理批准后撤销处分，恢复原职。

第十一条 BBB（3B）级过失及处罚

3B 级过失为重大过失行为，应予辞退或开除处分。

凡有以下情况之一者，即为 3B 级过失：

1、月旷工 2 天以上（含 2 天），年旷工 5 天以上（含 5 天）；

2、对客人不礼貌；

3、与客人过分亲昵，又不听规劝；

4、代别人或唆使他人代自己签到、签退；

5、工作不负责任，造成公司财产严重损失；发生重大事故，擅离职守；出现重大差错，擅自处理、隐瞒不报；

6、弄虚作假、营私舞弊、虚报冒领或利用职务及工作之便行贿受贿、谋取私利；

7、工作不服从分配，紧急情况下拒不执行上级指派的工作；

8、泄漏公司机密，使公司利益受到重大损失；

9、危害他人人身财产安全；

10、进行不道德交易及活动；

11、因违法犯法活动给公司带来不良影响或受公安、司法机关审查。

2.2.17 某公司处罚纪录

姓名		职务		部门			
事实说明	负责人（盖章）： 年 月 日						
处罚种类	口头批评	书面警告	罚款	降薪	降职	辞退	开除
部门意见	负责人（盖章）： 年 月 日						
行政部意见	负责人（盖章）： 年 月 日						
批示：	总经理（盖章）： 年 月 日						

第三节 津贴

2.3.1 津贴制度

津贴是对特殊劳动条件下，企业雇员所付出的额外劳动消耗、生活费支付及对身体健康的损害所给予的物质补偿。津贴制度由津贴项目、津贴实施的条件、范围和津贴标准等组成。

（一）津贴项目

津贴项目是指津贴发放的对象和类别，分为两大类：

1、劳动津贴。劳动津贴是对特殊劳动条件下工作雇员的额外劳动消耗的补偿，与劳动岗位、职务和工种等劳动条件直接相关。

特殊劳动条件包括时间、空间和环境三个方面：非正常工作时间（如夜间加班），超常工作时间（如高温、潮湿和接触有害物质等）。津贴项目为：补偿雇员额外劳动消耗的津贴，如高空、高位、夜班津贴等；补偿身体健康伤害的津贴，如有毒有害岗位津贴，林区、高原、水下和井上作业津贴等。

2、生活津贴。生活津贴是为了保障雇员实际工资收入的稳定，补偿雇员由于特殊工作需要而造成的额外生活支出。包括补偿雇员在生产过程中的额外生活费支出，例如外勤工作津贴、铁路乘务津贴等；补偿雇员在边疆、高海拔作业而付出的超额生活开支，例如林区津

贴、地区生活津贴、高寒山区津贴、海岛津贴，以及出国公务、劳务人员的国外津贴等。

（二）实施条件与发放原则

津贴实施的条件是指某一生产岗位和工作单位是否具备发放津贴的条件，和种岗位、职务、工种的雇员符合津贴领取条件。首先，要规定明确、具体的发放津贴的资格条件；其次，对申请岗位、工种进行测试，符合规定者方可发放津贴。

津贴和劳动者的实际劳动贡献、劳动能力等没有直接的联系，它的发放只考虑客观的工作环境和工作性质对劳动者额外劳动和生活消耗的补偿，为避免冲淡工资的作用，津贴项目一般设立的不多，在工资中占的比例也不高。换言之，对劳动者的劳动报酬，能支付工资的，不支付津贴；能采取直接支付形式的，不采取间接支付形式。

（三）津贴的标准与支付形式

1、津贴标准。津贴标准是指某项津贴在单位时间内应支付的金额。它的确定由两种方式，一是按照雇员基本工资的一定百分比计算；二是按照绝对数额计算。第一种方式比较少见，大多数是按绝对数额计算。津贴标准在确定时考虑的因素包括：

（1）工资标准。如果在制订工资标准时，已经考虑了对特殊劳动的补偿，就没有必要另设津贴补偿；如果不能全面反映一些岗位和工种的特殊劳动性质和劳动消耗，就需要单独设立补偿津贴。

（2）劳动特殊性。对劳动的特殊性及对雇员的影响，要进行科学测量，作为确定不同等级津贴标准的依据。

（3）健康损害程度。一些津贴的发放是为了补偿和预防特殊工作条件对劳动者身体健康造成的损害，津贴标准的确定与对雇员身体的损害程度直接相关。因此，需要通过一些相关部门的技术测定，例如，医疗单位、职业病防治部门等对职业病的发病率和治愈率、以及劳动保护投入等多种因素进行科学度量，从而确定通过津贴形式对雇员健康程度的补偿标准。

对一些特殊的工作和工种，我国有国家、地方和行业规定的统一津贴标准。此外，企业有权根据生产经营状况和工作需要制订和调整本企业的津贴发放标准。

2、支付形式。津贴有实物和货币两种具体的支付形式。在一般情况下，与额外劳动补偿有关的津贴支付货币，并构成辅助工资的一个组成部分；与身体健康补偿有关的津贴有的采取实物的形式，有的采取货币的形式，以货币的形式居多。支付周期通常以出勤日累计，按月随工资支付。

2.3.2 分红制度

劳动分红制又称“利润分红”或“利润分享”制，是指企业每年年终时，首先按比例提取一部分企业总利润构成“分红基金”，然后根据雇员的业绩状况确定分配数额，最后以红利形式

发放的劳动收入。传统的利润分享制度是年终企业给雇员分红，现代分享制度除了分红之外，还包括雇员有权购买企业的股票，拥有企业股权，甚至还有有的雇主向雇员提供虚拟的股份，被称之为“幻影股份计划”，其目的是为了激励雇员创造最佳工作业绩。

（一）建立依据

劳动分红制是对企业税后利润的一种内部再分配，是对工资和奖金的一种补充形式，其建立的理论和实践依据是：

- 1、在现代企业中，企业是对独立的商品生产者，雇员的收入不仅取决于个人的劳动成果，还取决于企业总的经济效益，即集体劳动的成果。
- 2、企业在一个年度中所取得的利润，是各种资本形式的回报，包括物质资本、技术资本和人力资本等多种资本，雇员作为人力资本的主要投资者，有权以分红的形式分享企业利润。
- 3、工资一般是按短期形式支付，例如，月工资、日工资等，难以反映全年的企业经营成果，分红制采取年终结算的形式，企业与雇员之间的再分配，有助于补充其他分配形式的不足，协调企业或雇主与雇员之间的分配关系。

分红收入确定后，雇员的全部薪酬为：

薪酬=日常工资+奖金+津贴+补贴+分红+酬金

（二）主要特点

- 1、劳动分红是对企业年终净利润的分配，属于企业内部再分配，一般不进入工资成本；而工资和奖金是预支的人工成本，属于生产费用，在企业初次分配中进行。
- 2、劳动分红是对企业剩余劳动成果的分配，分红的数量和规模受企业扩大再生产投资的影响，二者是彼此消长的关系。而工资和奖金是定额和超额劳动的报酬，受劳动力日常供求状况和劳动力价值的影响。
- 3、劳动分红一般不与雇员的劳动成果直接挂钩，而与个人工资收入基数有关，它对劳动者的激励作用不同于基本工资和奖金。

（三）分红比例与方式

- 1、分红总额比例。劳动分红总额及其比例一般由企业最高决策层做出，分为“首期比例”和“续期比例”。

（1）“首期比例”是指企业初次建立分红制度的年度所确定的分红比例，用公式表示为：

$$S=H \cdot G/L$$

式中：S为首期劳动分红比例；H为劳动分红总额占工资总额的%；G为年度工资总额；L为年度可分配利润总额。

（2）“续期比例”是指建立劳动分红制度以后的年份中，劳动分红比例可以按照不变、累进或浮动三种方式确定。不变是指首期比例确定之后，以后年度的劳动分红占利润总额的比例不变；累进是指劳动分红比例逐年按一定比例上调；浮动是指劳动分红比例不固定，随企业利润而变化。

分红额度是按照一定的比例从企业利润中提成，比较常用的形式是浮动分红比例，计算方法是在企业获得的利润达到预先规定的“投资回报率”之后，剩余部分即为红利。

2、雇员分红比例。劳动分红总额确定之后，在雇员之间的分配方式为：

(1) 按工资的固定百分比分配。该种方式以工资为基础，把分红作为一种补充劳动报酬。

(2) 按工资的累进百分比分配。在该种方式中，工资层次越高，所或劳动红利百分比越高，累进分配方式主要起着拉大工资档次，刺激雇员多做贡献的作用。

(3) 按“分红系数”分配。根据工作岗位的性质和特点，制定不同岗位的“劳动分红系数”，用年度红利总额除以系数总额，求出标准红利，在乘以个人所承担工作的红利分配稀疏。公式为：

$$A=[Y/(X1-n)]*Xn$$

式中：Y 为年度分红总额；X1-n 为系数总额；Xn 为个人红利分配系数。

这种方法是通过分红体现工作岗位和雇员个人对企业利润贡献的双重差异，与其它工资比例法相比，更具有合理性。

2.3.3 房屋津贴给付办法

(一)本公司员工的房屋津贴悉依本办法给付。

(二)凡外勤人员因工作关系，经公司调离现住址或本籍地以外县市需租屋以执行职务者，由该人员自行申请，经主任复核，各该部经理核准后始付房屋津贴。

(三)但合于下列情况之一的，不得申请房屋津贴：

- 1.应征在招募地区服务的。
- 2.在家庭所在地执行职务的。
- 3.调离是出自自愿者。

(四)每月津贴规定如下：

单身已婚者

(a)主任以上 600 元 1000 元

(b)一般人员 400 元 600 元

(五)津贴在每月 20 日与薪金一并发放。

(六)外勤人员若因调动而必须取消房屋津贴者，应由该部通知人事室停止支付。

(七)本办法经呈准总经理后施行，修改时亦同。

2.3.4 营业、保养人员交通津贴支給办法

第一条 本公司营业、保养人员因执行经常业务，确需以机车为交通工具并自备机车经总经理核准者，由公司按其实际服务日每月发给 980 元交通津贴。但无能力自备机车者得申请公司补助购备机车。 由公司补助购备机车者每月发给交通津贴 500 元。

第二条 前条交通津贴于每月 5 日发薪同时发给之。

第三条 依本办法支领交通津贴人员行车所需燃料费、保养修理费均应自理，不得向公司请领汽油费。除奉派远途出差，其交通费得按员工出差旅费支給办法核实支給外，概不得请领交通费。

第四条 依本办法申请公司补助购备机车补助款以 16300 元为限。申请人得在气缸容量 100CC 至 150CC 范围内购买机车。

第五条 依本办法申请公司补助购备机车以公司名义请领牌照，牌照税及保险费由公司负担 该车使用期限为三年，使用满三年该机车即归申请人所有。

第六条 依本办法公司补助购买机车人员因调职无需机车为交通工具或因故离职者，除停发交通津贴外，所补助购备机车应一次缴清折旧残值(折旧率为每月 480 元)，但调职人员可申请分月摊缴至缴清为止。

第七条 依本办法公司补助购备用机车在未满三年期限前若有遗失或损坏时应由申请人负赔偿或修复责任。

第八条 依本办法申请补助购备机车人员应觅妥同事一人以上为保证人或铺保，如申请人发生本办法第六条、第七条的现象而无法清偿时应负连带责任。

第九条 本办法呈奉总经理定实施。

第四节 薪酬调整

2.4.1 PRP 方案

PRP 方案(Performance -related Pay)是近年来西方比较流行的一种雇员工资管理计划,被称为“与业绩相关的收入”,或简称“业绩报酬”、“业绩工资收入”

(pay-for-performance)等。PRP 方案是企业激励计划(Incentive Plans)的一个组成部分。

(一) 建立背景

素有“企业管理之父”之称的泰勒,在 1947 年时已经提出金钱是一种对雇员的主要刺激因素。人作为一个追求个人利益最大化的“经济人”,会为收入最大化而竞争和挑战。从组织的角度看,为使产出最大化也需要建立一种报酬体系,使雇员的经济收入随个人产出的不同而有所差异。因此,他建议建立一种质量促进组织和一种文化氛围,利用收入机制激励雇员为企业多做贡献。这些思想是早期业绩报酬管理的理论基础。

而后,企业人力资源管理进入科学化、系统化、目标化的发展阶段,特别是受人本主义思想的影响,强调雇员对企业的贡献,雇员与雇主的协同合作,对雇员的行为管理和内在激励成为企业人力资源管理的主线。

因此,今天的业绩收入方案设计与泰勒所设想的又前进了一步,对雇员的报酬计划已不仅仅是基于降低生产成本,支付劳动报酬,而是把他们也作为企业的合伙人,依据他们为企业做出的贡献大小和业绩状况而支付他们的报酬。

(二) PRP 的类型

“与业绩相关收入”是企业开展的一项管理计划,或者说是一种薪酬激励项目,在实际实施中,有以下几种类型:

- 1、 个体激励型(Spot bonuses)。基于个人对企业的特殊贡献发放的类似红利、额外奖金等形式。
- 2、 班组激励型。基于小组对企业的特殊贡献发放奖金和其他奖励形式。
- 3、 收益分享型。基于企业整体效益而向雇员提供的额外收入。
- 4、 特殊分享型。基于员工对企业的特殊贡献,例如,对企业经营提出的合理化建议等,而进行的嘉奖。

此外,还有一次性不定期的机动奖收入(Variable Pay)等。这些奖励类型,与企业奖金形式没有太大区别,但是如果把它们作为一项管理计划和项目实施,就有了与一般奖金所不同的内涵。

(三) PRP 的实施模式

以上的各种类型在企业不同雇员中,有不同的实施方案。

1、 对一般雇员的激励计划。

(1) 对主要从事操作性工作的工人的激励计划包括：从事计件工作工人的激励方式是，在工作评估的基础上，将工作分为两部分，一部分为基本定额和满足基本收入部分；另一部分为超额和奖励收入部分。两部分的工资率不同，前者低于后者。

(2) 对主要从事计时工作的工人的激励计划包括：从事计时工作的工人，主要激励措施是付给工人基本小时工资，然后随工作时间超额的比例支付超额收入。具体方法时，通过工作评价计量出每标准小时的产品数量，将超出部分折算成相应的时间，累计支付超出的时间收入。

(3) 班组激励计划。对一些集体完成的工作，需要制定集体激励计划。计划的特点是要以集体的形式进行工作评估，但是以每个成员为基础设计激励计划。该计划实施的难度是：一些工作很难辨别出个人在其中的贡献，所以很难确定准确的个人奖励标准。处理中有不同的原则，例如，日本企业中很强调集体意识，树立“不以个体为嘉奖对象”的原则，但有的企业尽可能的做到有差别的奖励。

2、 经营者激励计划。由于企业管理者，特别是总经理对企业的特殊作用，所以企业对它们都设计特殊的激励措施。据美国一项调查显示，90%的大公司实行管理人员和总经理奖励制度。另一项调查显示，70%的小企业也有类似的计划。其中有 50%的美国公司对经营者实行长期奖励（赠股权）。经营者激励计划包括：

(1) 短期激励计划—年度奖金（annual bonus）。年度奖金主要是为了刺激现有资产的有限利用，奖励条件主要是企业的总体效益指标。年度奖金占各层次管理人员收入额比例不等，第一层次的经理人员最高，大约占基本工资的 50%~60%；最低层次的经历占 30%~40%。

(2) 长期奖励计划—资本积累项目（capital accumulation programs）。长期奖励计划主要是针对最高层经理人员，目的是激励企业经营者为企业较长时间的生产和经营做出贡献。主要的奖励方式包括：股票购买特权（stock options）、股票增值权

（stock appreciation rights）、限定股（restricted stock plans）、虚拟股票计划（phantom stock plans）、股票转让价格（book value plan），等等。许多研究表明，长期奖励计划的激励作用，主要是促使高层经理更加重视企业的长期发展而不是短期利润。

3、 对专业技术人员的激励计划。专业技术人员包括为企业工作的律师、医生、经济学家和工程师等。他们的收入决定涉及许多特殊的因素。按照以往的观点，似乎这些人不需要特殊的工作激励，因为他们不太看中金钱的作用，而更重视工作的技术价值以及被同行的认可，而且收入水平一般也不是很低。但是事实说明，收入刺激并不是对他们无效。根据 1985 年对美国高技术企业的一项调查显示，由 83%的企业对特殊贡献者实施现金奖励计划，奖励幅度从 5000 美元；26%的企业实行非货币奖励计划，包括奖励汽车、旅游、研究基金、休假等等；还有将近一半的企业实施股票支付计划。

4、 组织范围的激励计划。从企业角度开展的激励计划主要包括利润分享

(profit-sharing)、雇员持股 (employee stock ownership) 和斯坎伦计划 (Scanlon Plan) 等形式。

(1) 利润分项计划是指如果企业的利润超过某个水平, 雇员们就可以得到奖金, 数量根据效益程度而定。分成利润在财政年度结束时分给雇员, 也有采取延期支付的形式, 或纳入各类社会保险基金。利润分享和实施的目的是为了促使雇员更加关心企业生产和经营活动; 同时也可以减少企业为缴纳养老金而支付的费用。

(2) 雇员持股计划的目的是为了促进雇员关心企业生产和经营, 促进劳资合作, 使雇员成为与企业利润共享、风险同担的合作者。

(3) 斯坎伦计划是指本世纪 30 年代中期, 美国曼斯菲尔德钢铁厂的工会主席约瑟夫。斯坎伦提出了一项劳资协作计划。该计划指出, 如果雇主能够将因大萧条而倒闭的工厂重新开张, 工会就同工厂一同努力降低成本。40 年代中期, 斯坎伦又提出了一种以工资总额与销售总额的比例数来衡量工资绩效的办法。60 余年来, 斯坎伦计划不断得到补充和完善, 成为人力资源开发管理的一种经典模式。

斯坎伦计划包括包括下列 5 个基本要素: 合作理念 (philosophy of cooperation)、认知 (identity)、技能 (competence)、融合系统 (involvement system) 和分享利润构成 (sharing of benefits formula) 等。其核心是设计一个促进合作、参与和利润分享的新型的劳资关系和企业管理系统。

一般来说, PRP 计划, 或者说业绩工资制度推行计划, 比较适合于各项成本支出容易计算、雇员的工资绩效与工作数量之间有直接的联系、工作程序标准和运行有规律、很少出现窝工现象、容易控制工作质量、以及能够准确计算劳动消耗的工作。

更重要的是, PRP 计划的实施需要一个良好的企业文化和劳资关系, 在计划实施过程中, 一定要让雇员了解计划的目的是、意义和评定标准, 尽可能得到雇员的理解和支持, 并将计划的重点放在对雇员的超额业绩的激励上, 而不是通过扣减雇员的基本工资, 来达到降低生产成本的目的。总之, 唤起雇员的参与、竞争和自我管理意识, 是 PRP 计划的宗旨。

2.4.2 薪酬水平调整

(一) 工资水平的宏观变动及其调整

工资增加一般是呈刚性上升式的, 即工资标准随经济发展和物价水平呈上升趋势, 在一般情况下, 同一岗位和职务的工资只升不降。

根据西方国家 80 年代以来企业雇员工资变动趋势分析, 造成近年来企业雇员工资上涨的一个重要因素是通货膨胀拉动的。由于通货膨胀的压力使得企业工资预算总额大大增加,

而且造成了实行绩效工资的企业难以运转，因为工资成本大幅度上升，企业难以给绩效优秀者更多的奖励，其结果绩效优秀者与绩效平平者收入差异微小，激励机制失效。对一些经营业绩不佳的企业，在薪酬管理上采取短期和长期两种方式应付难关。短期包括工资冻结、延缓提薪、暂停生活补贴等；长期措施包括：解雇一些高级管理人员，或让他们提前退休；缩短假期，延长雇员工作时间，降低雇员福利标准或者减少福利项目；控制企业非经营性支出；调整奖励计划，将报酬结构更多的与刺激性奖励联系起来，而不是与固定工资联系在一起；同时加大绩效工资的宣传力度，让雇员明了多劳就会多得；绩效高就会促进企业效益；企业效益好了，雇员会得到更多的回报，等等。

（二）工资指数化

工资指数化是指工资与物价挂钩。在工资表上，只列出等级工资的指数，实际工资的货币额等于工资指数乘以最低生活费，最低生活费则依物价的变动而变动。

工资指数化的目的是为了消除市场经济条件下，物价波动对雇员工资水平的影响，对工资制度实行物价补偿的原则，根据物价指数的变动而相应调整工资，使工资的增长高于或至少不低于物价的上涨。

2.4.3 薪酬结构调整

企业定期要对企业内部雇员工资结构进行调整，主要是对工资标准和工资等级的调整。工资标准的调整主要是参考市场工资率的变动，而工资等级的调整主要是利于企业管理的需要。调整在两个方面，其一是对受某一工资等级的人员的调整，例如，在工资总额不变的情况下，对高、中、低不同层次的人员进行缩减或增加。其二是调整工资表，对工资等级线、工资级差进行调整。一些现代企业常用的方法包括：

（一）降低和提高高薪人员的比例

降低高薪人员的比例的做法主要是企业采取紧缩政策，降低企业的工资成本。因为一个高级管理人员的收入往往是低级或中级雇员的倍数，甚至数十倍。美国一些钢铁企业和民航业因为高工资成本无法与其他国家同类企业竞争，也都采取了降低工资成本的做法。提高高薪人员比例的做法往往是企业为了转变经营方向，或者进行技术调整，增加高级管理人员，或专业技术人才而采取的政策。在激烈的市场竞争中，企业竞争力主要取决于两个因素，一是高级管理人员具有长期的战略眼光；二是高级管理班子具有稳定性。这两个因素是制定高级人员薪酬计划和实行年薪制的主要依据。

（二）调整底层雇员的薪资比例

这种调整一般是变化雇员的薪酬要素结构。例如，为了降低雇员的薪资水平，就采取压低浮动工资的方法，将奖励标准提高，使得雇员在一般情况下，只能获得基本工资，很难获得奖金和浮动工资；也有运用延长工作时间，但工资水平不变，或者增加幅度不大的

方法。在现代企业中，这种方法的采用不同于传统的增加日工作时间，或减少法定工作日，而是在合法的范围内，尽量压缩企业规定的带薪休假制度。

（三） 调整工资标准和工资率

这种调整是为了适应绩效工资制和弹性工资制的适用，以便企业在员工收入分配上，有更大的灵活性。例如，目前在一些西方企业中，工资等级有“宽波段化”（矮化）的趋向。所谓宽波段化，就是将工资等级线延长；将工资类别减少，由原有的十几个减少至三、五个；在每种类别上，包含着更多的工资等级和工资标准；各类别之间工资标准交叉。主要特征是：

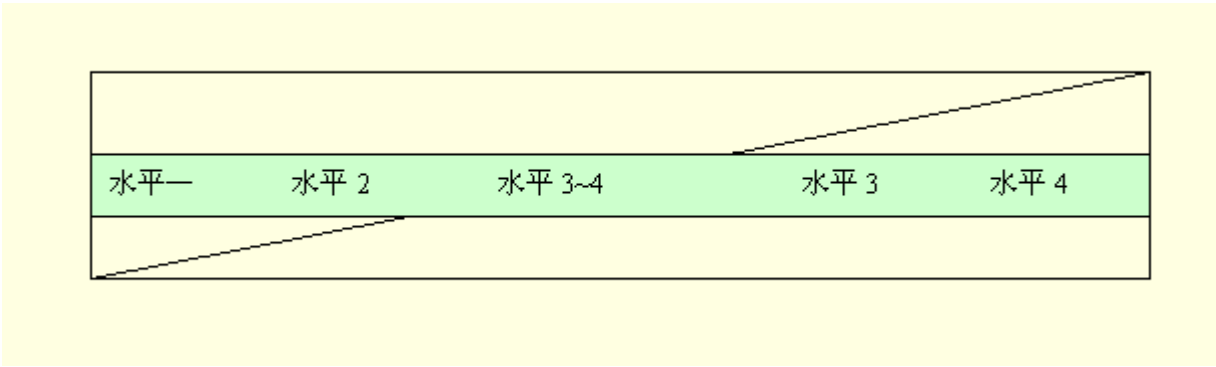
其一，加大专业人员、管理人员和领导者的工资线差距。管理人员的最高线高于专业人员30%；企业领导者的最低线几乎等于管理者的最高线。

其二，工资标准在某一工资类别的不同等级中差距也比较大，以专业人员的工资等级为例。技术人员工资等级及工资率

工资等级	1	2	3	4	5	6
工资率	29. 5	34. 5	45	47. 3	50. 1	59. 1

其三，职务和工资等级主要取决于本人的专业水平，随技能水平上升、职位和工资上升。

技能水平与工资变动



工资等级“宽波段化”的优点在于：

（1） 使企业在雇员薪酬管理上具有更大的灵活性。新的“波段”设置以后，使同一水平工资的人员类别增加，一些下属设置也和主管享受一样的工资待遇，而且雇员薪酬浮动幅度加大，对雇员的激励作用加强。

（2） 比较适用于一些非专业化的，无明显专业区域的工作岗位和组织，这些工作很难运用传统的工作评价和劳动测量计算雇员的工资量，“宽波段”的工资制度则比较灵活。它

只是划分一个工资范围，具体工资收入根据雇员的绩效情况弹性处理。

（3）有利于增强雇员的创造性和全面发展，抑制一些雇员仅仅为获取高一等级的工资而努力工作的倾向。

2.4.4 开发型薪酬管理方案

开发型薪酬管理方案的主要特点，是将企业的工资计划建立在四个原则的基础之上：薪酬、信任、缩减工资分类和基于绩效，其目的是通过加大工资中的激励成分，换取雇员对企业的认同感和敬业精神。

（一）实施要点

- 1、加大雇员薪酬中奖励和福利的比例，并且超出正常工资数额的方案。
- 2、是雇员的基础薪酬部分也处于变动中，使雇员的稳定收入比重缩小，不稳定收入加大。例如，将雇员工资的一定比例置于“不稳定”状态，即浮动部分，该部分的得失视雇员业绩和对企业效益的贡献而定。
- 3、不以设备计算时点数，而以雇员本人汇报作为工作时间和工作量的测定方案。例如，在美国一些企业不设计时钟，由雇员自己到机器的键盘前输入工作时间，体现一种信任感。
- 4、把雇员作为企业经营者的合作者，树立雇员与企业同荣俱损的工资管理方案。
- 5、将以往的以工作量测定为基础的付酬机制转变为技能和绩效付酬机制。传统工资机制的核心是创造秩序、强化等级和指导行为；现代工资机制是鼓励参与、积极贡献、加大奖励。并强调传统薪酬管理是利润第一；现代薪酬管理是强调劳资之间的利润分享。

（二）创新之处

新的企业薪酬管理方案的精髓在于：（1）加大雇员的责任感；（2）加大雇员的自由度；

（3）强调雇员的能力和技能发挥；（4）增强雇员对企业的认同感和团队意识。

传统的和非传统的企业薪酬管理模式在管理目标、管理要素和运行机制上有很大差别，它标志着企业管理在经历了由对人的管理取代对物的管理阶段之后，开始进入现代人力资源开发阶段。

2.4.5 员工奖励与惩罚条例

第一章 总 则

第一条 为加强公司员工遵纪守法的主动性、自觉性，规范员工行为，提高员工素质，维护公司正常生产、经营、管理秩序，保障公司各项规章制度的贯彻执行，特制定本条例。

第二条 本条例适用于公司全体员工。

第二章 奖 励

第三条 奖励范围。

对有以下表现者之一的员工均给予奖励：

1. 在完成公司工作、任务方面取得显著成绩和经济效益的；
2. 在技术、产品、专利方面取得重大成果或显著成绩的；
3. 对公司提出合理化建议积极、有实效的；
4. 保护公司财物，使公司利益免受重大损失的；
5. 在公司、社会见义勇为，与各种违法违纪、不良现象斗争有显著成绩；
6. 对突发事件、事故妥善处理者；
7. 一贯忠于职守、认真负责、廉洁奉公、事迹突出的；
8. 全年出满勤的；
9. 为公司带来良好社会声誉的；
10. 其他应给予奖励事项的。

第四条 奖励种类。

公司可以设立如下奖励项目。

1. 精神奖励

- (1) 记大功；
- (2) 记小功；
- (3) 嘉奖（奖状、奖品）；
- (4) 授予荣誉称号。

2. 物质奖励

- (1) 一次性奖金；
- (2) 加薪；
- (3) 晋级；
- (4) 其他（旅游、培训机会、住房）。

第五条 奖励规则。

1. 记大功对象。

- (1) 对公司或国家有重大贡献者；
- (2) 对公司业务有重大发明、革新，成效卓越者；
- (3) 对危害公司和国家事件事先举报或阻止，避免重大损失者；
- (4) 对天灾、人祸、犯罪等现象，不顾安危，见义勇为者；
- (5) 开拓公司业务，经营业绩（利润、营业额）骄人者；
- (6) 获得社会重大荣誉者。

2. 记小功对象。

- (1) 对公司或国家有较大贡献者；

- (2) 对公司业务有较大发明、革新，成效优秀者；
- (3) 对危害公司和国家的事件，及时制止，避免较大损失者；
- (4) 见义勇为，获得好评、称赞者；
- (5) 开拓公司业务，经营业绩优良者；
- (6) 拾金不昧且价值较高者；
- (7) 本职岗位工作表现优异者。

3. 嘉奖对象。

- (1) 品行优良、技术超群、工作认真、克尽职守成为公司楷模者；
- (2) 领导有方、业务推展有相当成效者；
- (3) 参与、协助事故、事件救援工作者；
- (4) 遵规守纪，服从领导，公司之敬业楷模；
- (5) 主动积极为公司工作，提出合理化建议，减少成本开支，节约资源能源的员工；
- (6) 拾金（物）不昧者。

第六条 奖励标准。

第七条 其他奖励规定。

- 1. 凡获社会各类奖励或荣誉称号，其待遇按颁奖机关规定执行；
- 2. 依照奖励标准，员工 1 年内奖励分累计满 10 分，可晋升一级工资；
- 3. 公司对有突出贡献者，可授予 称号；
- 4. 公司可设董事长奖、总经理奖，设定奖励额度，每年颁发给工作优异者，起到类似诺贝尔奖的效应；
- 5. 公司可通过奖励汽车、住房、出国培训、出国旅游等实物形式嘉奖勉励先进员工。

第八条 奖励程序。

- 1. 员工有符合奖励条件的，由其所在部门及时提出申请，报人事部；
- 2. 人事部审核决定，签署意见后报公司常务会议讨论决定；
- 3. 讨论决议经总经理签字后生效；
- 4. 凡获得奖励的员工均由公司发给奖状或证书，并张榜公布；
- 5. 奖励事宜记入员工档案；
- 6. 员工奖金在颁布时发放，奖励提成在其业绩完成后 1 个月内兑现。

第三章 处 罚

第九条 处罚种类。公司可设立如下处罚项目：

1. 精神处罚。

- (1) 口头警告；
- (2) 书面警告；
- (3) 记小过；

(4) 记大过。

2. 物质处罚。

(1) 一次性罚金；

(2) 降级、撤职（减薪）；

(3) 留用察看；

(4) 辞退。

第十条 过失分类。

(一) 甲类过失。

1. 记大过后仍再犯；
2. 因触犯法律被劳教、管制、罚金、判刑；
3. 盗窃财物，挪用公款；
4. 触犯公司规章制度、严重侵犯公司权益；
5. 连续旷工达 5 天或 1 个月内累计达 10 天；
6. 煽动他人不服从规定或怠工；
7. 多次欺诈、谩骂、威胁主管；
8. 利用职权谋私、受贿，以公司名义招摇撞骗；
9. 有重大泄密行为。

(二) 乙类过失。

1. 故意造成重大过失，造成重大损失；
2. 损失/遗失公司重要物品、设备；
3. 违抗命令或威胁侮辱主管；
4. 主管包庇职员舞弊，弄虚作假；
5. 泄露公司机密；
6. 品行不正，有损公司名誉；
7. 没有及时阻止危害公司事件，任其发生；
8. 全年旷工达 4 天以上；
9. 因疏忽或督导不力导致重大灾害；
10. 在公司内打架，从事不良活动。

(三) 丙类过失。

1. 因玩忽职守或督导不力而发生损失；
2. 未经许可擅自使用权限外之物品、设备，教唆他人；
3. 工作不力，屡劝不听者；
4. 服务态度恶劣，与客户争吵，影响公司声誉；

5. 在公司内喧哗、扰乱秩序、吵架、不服纠正者；
6. 连续 3 次不参加公司重要活动；
7. 连续旷工 2 天；
8. 对各级领导态度傲慢，言语粗暴；
9. 造谣生事。

（四）丁类过失。

1. 工作时间处理私人事务；
2. 因业务疏忽发生差错；
3. 教育培训无故缺席；
4. 工作时间未经许可擅自离岗；
5. 浪费公司财物；
6. 遇非常事故，故意回避逃离者；
7. 服装仪容经常不整者；
8. 多次发生迟到早退现象，不按规定请假、销假；
9. 委托或受托他人出勤打卡或签到。

第十一条 处罚标准。

视情况进行一次性罚款（一般不超过其工资的 20%），或决定减薪降职，乃至辞退。

1. 员工旷工。

- （1）旷工 1 天，扣除当月效益工资 30%；
- （2）旷工 2 天，扣除当月效益工资 60%；
- （3）旷工 3~4 天，扣除当月效益工资 100%；
- （4）旷工超过 5 天，辞退。

注：（1）迟到、早退 3 次折算旷工计半天；

- （2）迟到、早退 6 次折算旷工 1 天，或累计时间超 4 小时折算旷工 1 天。

2. 病假。病假超过标准，1 天扣除 10%效益工资。

3. 事假。

- （1）事假超过标准 1 天，扣 10%效益工资；
- （2）事假超过标准 2 天，扣 30%效益工资；
- （3）事假超过标准 3 天，扣 50%效益工资；
- （4）事假 1 年累计超过标准 30 天，可辞退。

第十二条 其他处罚规定。

1. 以功抵过。员工违纪受罚后，若获得奖励，本人可提出申请，以奖励抵处罚；相抵后，

该奖励不现享受待遇，也不再进行累计。

2. 员工因触犯国家法律而受司法部门处理，作无薪停职处理。
3. 依照处罚标准，员工 1 年内处罚分累计满 10 分，可辞退该员工。
4. 对非正式员工、试用期员工的处罚，比照正式员工酌情扣除基本工资。
5. 对连续 3 个月工作没进展或连续 6 个月没有盈利的部门、下属企业正职干部予以降职或免职。
6. 违反公司经济合同管理办法，擅订合同造成经济损失的，应由责任人与参与者赔偿。
7. 公司车辆发生交通事故，责任在我方者，追究驾驶员经济责任，视情况赔偿损失。

第十三条 处罚程序

1. 员工违纪后，由所在部门依据具体违纪事项和本条例提出处理意见。
2. 各类处罚的过程。
 - (1) 口头警告，由当事人的主管签字后生效，可报人事部备案；
 - (2) 书面警告及以上处罚，经人事部审核，由公司常务会议讨论决定，总经理签字生效；
 - (3) 对革职辞退须听取工会意见。
3. 申诉。员工可在处罚决定之日起 7 天内以书面形式向公司提出申诉。申诉期维持原处理结论。
4. 处罚事宜记入员工档案，并予公告。
5. 员工在受处罚之日起的一定时间内表现良好，可撤销处罚。

第四章 附 则

第十四条 本条例经董事会批准生效，总经理组织实施。

第三章 雇员福利

3.1 集体福利

集体福利是企业举办或者通过社会服务机构举办的、供雇员集体享用的福利性设施和服务，是主要的雇员福利形式，包括：

1、住宅。长期以来，我国实行的是福利分房政策，由国家或企业进行住宅建设，低租金分配给雇员使用。这种制度已不适应市场经济发展的需要，目前正在实行住宅的商品化改革和企业货币化分房制度。例如，在一些外资和合资企业，推行雇员住房计划。基本做法是，公司和雇员共同承担住房公积金，雇员将一定比例的基本工资和综合补贴进入住房基金，存入个人基金账户，企业也支付一定住房基金数额，参加住房计划或为公司服务满一定年限的雇员可使用住房基金购买住房。

2、集体生活设施和服务。包括雇员食堂、托幼设施、卫生设施及医疗保健、文体体育设施、集体交通工具等，这些设施都对本企业雇员实施集体免费或低费提供服务。目前在许多企业中，提供免费工作餐、班车、年度体检等都具有集体福利的性质。

3、享受休假、旅游待遇。传统的企业集体福利主要是满足雇员一些基本的生活需求，现代企业集体福利已经包括一些高层次的福利项目，例如，文化娱乐、旅游观光以及假日修养等。带薪休假是一些发达国家企业雇员的法定福利项目，一般都在一周以上，并随着雇员为企业服务年限的增加，假期延长，我国一些企业也已开始实施这一制度。

3.2 个人福利

雇员个人福利主要是指由雇员福利基金开支的，以货币形式直接支付给雇员的个人的福利补贴，使雇员福利的非主要形式，主要包括：（1）两地分居的雇员享受探亲假期、工资补贴和旅费补贴待遇；（2）上下班交通费补贴；（3）冬季宿舍取暖补贴；（4）生活困难补助；（5）生活消费品价格补贴、婚丧假和年休假工资等。

雇员个人福利从法律意义上讲，只具有任意性规范的性质，意为这些规定如果在集体合同、内部劳动规则和劳动合同中被规定，就具有约束力，否则没有法律效力，主要由雇员和企业决定。

3.3 雇员福利

一、基本内涵

对企业雇员而言，广义的福利包括三个层次：首先，作为一个合法的国家公民，有权享

受政府提供的文化、教育、卫生、社会保障等公共福利和公共服务；其次，作为企业的成员，可以享受由企业兴办的各种集体福利；最后，还可以享受到工资以外收入的，企业为雇员个人及其家庭所提供的实物和服务等福利形式。

狭义的雇员福利又称职业福利或劳动福利，它是企业为满足劳动者的生活需要，在工资收入之外，向雇员本人及其家属提供的货币、实物及一些服务形式。

二、主要特点

补偿性、均等性和集体性是雇员福利的三个主要特点：

- 1、补偿性。雇员福利是对劳动者为企业提供劳动的一种物质补偿，也是雇员工资收入的一种补充形式。
- 2、均等性。雇员福利的均等性特征是指履行了劳动义务的本企业雇员，均有享受各种企业福利和平等权利。由于劳动能力、个人贡献及家庭人口等因素的不同，造成了雇员之间在工资收入上的差距，差距过大会对雇员的积极性和企业的凝聚力产生不利的影响。雇员福利的均等性特征，在一定程度上起着平衡劳动者收入差距的作用。
- 3、集体性。兴办集体福利事业，雇员集体消费或共同使用公共物品等是雇员福利的主体形式，因此集体性也使雇员福利的一个重要特征。

3.4 雇员福利基金

雇员福利基金是企业依法筹集的、专门用于雇员福利支出的资金，它是雇员福利事业的财力基础。在不同的国家和地区，雇员福利基金的来源不一，基本有三个渠道：（1）按法律规定从企业财产和收入中提取；（2）企业自筹；（3）向雇员个人征收等。

我国主要是按照国家规定提取企业雇员福利基金，一些企业也通过其他途径自筹基金，用于大型集体福利开支。此外，通过兴办一些直接服务于雇员本人或其亲属的项目，例如，雇员互助基金会、分期购买项目定金、住房公积金，以及向社会开放的福利服务机构等作为福利基金的补充来源。

雇员福利基金不同于一般企业财产，与全体雇员的基本利益密切相关，受到法律的特别保护，我国立法中的特别保护措施有：（1）任何部门不得没收雇员福利基金；（2）雇员福利基金有优先受偿权，企业宣告破产时，尚未依法提取的雇员福利基金，应尽先依法足额提取；（3）不提取或少提取雇员福利基金的企业将受到行政和经济处罚，侵占和贪污雇员福利基金的，从重追究其刑事责任。

从本质上讲，对雇员福利基金的管理不是政府行为，而是企业管理的一个重要组成部分。许多企业从自身发展出发，重视对雇员福利的投入，一些企业的福利基金与工资基金几乎持平，而且主要不是通过企业兴办福利实体和提供服务的形式，而是增加雇员薪酬中福利收入的比重，并推行住房计划、养老保险计划和失业保险计划等。其目的是

为了增加雇员对企业的认同感、增强企业的凝聚力和贯彻雇员分享企业发展成果的新的企业管理原则。

3.5 福利管理方式的创新

现代社会福利管理，已经转变了传统管理的旧模式，将福利管理纳入企业目标和企业人力资源的开发，并与雇员的薪酬管理组成一个有机的报酬管理体系。

一、变化特征

福利和服务在许多企业中统称为福利性工资（benefits），包括带薪休假、人寿保险、教育计划、医疗保险和服务、儿童福利以及雇员的一些生活娱乐服务，等等，这些福利待遇都具有间接性雇员收入的性质。

福利管理是一个越来越受到重视的问题，原因在于：一方面，许多国家的法律规定企业必须做出具体的福利计划和对雇员及其组织做出承诺；另一方面，企业为了加强对雇员的激励，也把提高福利水平、加强福利管理作为调动雇员积极性的重要措施。根据美国 1995 年的调查，有 97%的大中型企业和 69%的小型企业提供健康保险，同时提供补充健康福利计划；还有 25%~40%的企业提供视力保健计划，50%左右的企业提供医疗药品计划，55%左右的企业提供健康资助计划及保健教育计划，等等。大部分企业提供各种形式的养老保险计划。

随着福利类型的增多，美国企业在 1995 年福利收入的比重已经占到员工总收入的 41%，而在 1961 年，该比例只有 25.5%。平均每个雇员的平均福利收入，制造业为 15839 美元；非制造业为 14476 美元，每小时折合为 7 美元。其中，带薪休假和病假占 10%以上；医疗及相关的福利占 11%；社会保险占 9%。此外还有企业兴办的各种养老、住房和教育计划，等等。福利开支已成为雇员收入的一个重要组成部分，而且趋势还在上升。但是在雇员福利管理中，也普遍存在一些令人担忧的问题，例如，福利开支加到了企业成本，许多经营状况不佳的企业已经实施“成本抑制”计划，其中一项重要措施是销减福利开支。一些企业的雇主和雇员都没有对福利进行科学的预算和管理，造成福利成本的上升，效率低下现象。此外，改变福利的均等性质问题也越来越引起管理人员的注意，福利不再强调它的“人人有份儿”，而是将雇员的业绩更紧密的结合起来。

二、管理创新

现代企业在福利管理上也不断的进行改革和创新，主要做法包括：

（一）创建“一揽子”薪酬福利计划

许多企业不再将薪酬与福利管理分成互不搭界的两项管理工作，而是成为一个有机的组成部分。两种手段互相配合，共同围绕企业目标运转。例如，一些工作适宜货币的，就采用货币支付的方式；反之就采用非货币，即福利支付的形式。对一些奖励性报酬，可

以采取货币与福利并用的方式。

（二）灵活的福利提供方式

灵活方式也称“自助餐式”的福利管理方式，即雇员可以在多种福利项目中根据自己的需要进行选择。例如，单身汉不选择儿童保健，但可选择附加养老金福利；夫妻双方可以选择不同的福利项目，比如一方选择子女保健；一方选择住房或休假。这种“自助餐式”的福利也可以分成两种类型，一种是基本保障型，人人必须拥有，例如，一些法律规定的福利，必须执行；另一种是各取所需型。

（三）降低福利成本，提高效率

提高福利服务效率，减少浪费，许多企业也进行了一些改革，例如，为了严格控制保健福利开支，可以采取这样几种措施：

- （1）兴办雇员合作医疗，弥补健康保险的不足。
- （2）通过其他的福利计划诱导雇员降低对健康保险的兴趣。
- （3）通过增大企业对门诊治疗费用的支付比重，降低雇员的住院比例。

3.6 公司福利制度方案

第一章 总 则

第一条 为吸引和留住优秀人才，公司提供优良的福利条件，并根据国家、当地政府有关劳动、人事政策和公司规章制度，特制定本方案。

第二章 指导思想和原则

第二条 结合公司生产、经营、管理特点，建立起公司规范合理的福利制度体系。

第三条 公司福利不搞平均主义和大锅饭，应根据绩效不同、服务年限不同而有所区别。

第四条 避免公司捞笠蛋焔缙釘的福利一应俱全的弊病，福利享受从实物化转变为货币化。

第三章 福利对象

第五条 公司福利对象：

1. 正式在职员工；
2. 非正式员工；
3. 离退休员工。

不同员工群体在享受福利项目上有差异。

第四章 福利项目

第六条 公司提供的各类假期：

1. 法定节假日；
2. 病假；
3. 事假；
4. 婚假；
5. 丧假；
6. 探亲假；
7. 计划生育假（产假）；
8. 公假；
9. 年假；
10. 工伤假。

具体请假事宜见员工请假办法文件。

第七条 公司提供进修、培训教育机会。具体事宜见员工培训与教育管理办法文件。

第八条 公司可提供各类津贴和补贴。

1. 住房补贴或购房补贴；
2. 书报费补贴；
3. 防暑降温或取暖补贴；
4. 洗理费补贴；
5. 交通补贴；
6. 生活物价补贴；
7. 独生子女费和托儿津贴；
8. 服装费补贴；
9. 节假日补贴；
10. 年假补贴。

具体事宜见公司补贴津贴标准。

第九条 公司可提供各类保险：

1. 医疗保险；
2. 失业救济保险；
3. 养老保险；
4. 意外伤害、工伤事故保险；
5. 员工家庭财产保险。

具体事宜见公司员工保险办法文件。

第十条 公司推行退休福利，所有退休人员享有退休费收入，领取一次性养老补助费。

第十一条 公司提供免费工作午餐，轮值人员享有每天两顿免费餐待遇。

第十二条 公司提供住宿和宿舍给部分员工。申请事宜见员工住房分配办法。

第十三条 公司员工享受有公司年终分红的权利和额外奖励。

第十四条 公司为员工组织各种文化体育和联谊活动，每年组织旅游和休养、疗养。

第十五条 公司对员工结婚、生日、死亡、工伤、家庭贫困均有补助金。

第十六条 劳动保护。公司保护员工在工作中的安全和健康。

1. 凡因工作需要保护的在岗员工，公司须发放劳动保护用品。

2. 劳保用品不得无故不用，不得挪做它用。辞职或退休、退职离开公司时，须交还劳保用品。在公司内部调配岗位，按新工种办理劳保用品交还转移、增领手续。

第十七条 保健费用。

1. 凡从事有毒或恶劣环境作业的员工须发放保健费。

2. 对义务献血的员工，除给予休假外，发放营养补助费。

3.7 公司福利委员会同仁福利存款借款办法

(一)兹为倡导同仁储蓄及解决同仁临时急用，特订定本办法。

(二)每人存款数额暂不限制，但借款每次以不超过每月薪津总额为原则。

(三)存借款利息，均为月利 1.2%。(照法令规定另扣所得税及印花税)。

(四)存款方式：

1.上班时间内随时可以存提，但提取数额大者，应在事先通知出纳备款。

2.存提款额，每次不得少于 1000 元。

3.每人开户 应填具印鉴卡。

4.每次存提，除填具提存单外，并应将提存金额记入存折内。

5.每月 7 日为发给上月利息日期。

6.存入款项，除用作提款及借款外，所余数额，以同等利率(月利 1.2%)转存公司财务部，作为公司短期借款。

(五)借款方式：

1.借款人条件：

(1)个人及直系亲属、罹病住院或所需医药费过大者。

(2)个人婚假及直系亲属丧葬。

(3)配偶生育。

(4)子女缴交学费或出国深造筹措路费。

2.所借款项分三次在每月发薪时连同利息扣还(如有同仁经济情况好转愿一次清还者听便。)

3.借款人应觅妥同仁二人，共同保证。

4.保证人如中途离职或因故退保时，借款人应另觅新保，在换保手续未办妥前，原保证

人应继续负责。

5.上次借款未清还前，不得继续借款。

六、本办法仅适用于正式员工。

七、本办法经本公司福利委员会会议通过后实施。

八、本办法如有未尽事宜，可随时修订。

九、员工补助金给付办法

(一)为谋求员工生活安定，增进员工感情，唤起团结合作精神，特订定本办法。

(二)本公司员工本人结婚或子女结婚；员工本人或其配偶生育；员工子女的教育；员工本人的父母、配偶、子女丧亡时得依本办法的规定申领补助金。

(三)员工本人结婚，给付基本薪资一个月的补助金。并由公司致赠喜幛或拍发贺电致贺。但结婚当事人均在本公司服务时，由一方请领上项补助金，另一方只能请领 1500 元的补助金。

(四)员工子女结婚，给付 1500 元的补助金。但结婚当事人在本公司服务时，只能由结婚当事人依前条的规定请领补助金。

(五)员工本人或其配偶生育，一次给付 1500 元的补助金，并以 2 次为限。小产、流产、死产，概不给付补助金。

(六)员工的子女(除任职本公司者外)就读经政府立案的各级正规学校，其学业成绩平均 75 分以上，操行成绩(德育)乙等(60 分)以上者，得按下列标准申领补助金。但最多以 3 人为限。

1.专科以上学校(5 年制专科 4 年级以上)每学期给付 1500 元。

2.高中(职)学校(五年制专科一、二、三年级)每学期给付 500 元。

3.初中(职)学校每学期给付 300 元。

(七)员工的父母、配偶、子女丧亡时，除由本公司致送挽联、花圈、花篮或唁电致哀外，父母或配偶丧亡时给付一个月薪津的补助金；满二足岁以上子女丧亡时给付半个月薪津的补助金。

(八)申请给付补助金应填具补助金给付申请书暨补助金额领取收据，并检附下列证件：

1.结婚补助金：户籍誊本。

2.生育补助金：出生证明及户籍誊本。

3.教育补助金：在学证明及成绩单。

4.丧亡补助金：除籍后户籍誊本。

结婚补助金得凭喜贴、丧亡补助金得凭讣文预先给付，再补办请领手续。

(九)补助金的申请应于给付原因发生起第 2 个月内，逾期以放弃论。

(十)临时及试用人员不适用本办法。

(十一)本办法各项补助金依法扣缴所得税。

(十二)本办法经呈董事会通过后公布实施，修改时亦同。

3.8 慈善基金设置及管理办法

(一)本公司为促进社会互助风气，并激发员工仁爱精神，使社会上急待济援的同胞，能获得精神慰藉与物质救助，特设置慈善基金，并订定办法。

(二)基金的来源：按月由本公司营业总额中，提取 1‰ 数额。

(三)基金的保管：每月 10 日前由财务部依上月份营业总额规定比例将款提交人事部，以总经理名义在银行开一活期存户，专案列帐，汇存保管，并每月 11 日由人事部公布 10 日止收入、支出明细及余额。

(四)基金的运用：

1、济授对象及其条件：

- (1) 孤寡老幼、身世怜悯、无以维生者。
- (2) 遭受天灾人祸，短期内无法维生者。
- (3) 社会舆论呼吁救助者。
- (4) 其他可值济援者。

2、原则：

- (1) 为贯彻默默行善的美德，施济时，不得以公司名义，应以无名氏或"同仁"名义。
- (2) 为避免受施者对本基金的长期依赖，故救济对象应逐月更换。
- (3) 来函、来电或登门来募者，当面或推荐者一律不予考虑，对事后须经调查才予考虑。

3、方式：

- (1) 凡本公司同仁皆可就各人接触环境范围内合于条件的救济对象，将事实签请单位主管核可后发动募捐（以自由捐献为原则）。
- (2) 各单位将捐献人员造成名册，并注明捐献金额寄送人事部，转呈总经理核准后，由慈善基金内拨付与"捐献总额"相等的金额，一并捐助。
- (3) 除平日外，并定每月第二个星期六（遇假日顺延一周为"行善日"各单位均于此日救济对象发动募捐，分公司由经理，总公司由人事部经理召集。）
- (4) 为贯彻本基金的基本精神，确保其运用得当，各单位选定的济助对象必要时人事部可进行调查。
- (5) 当月份基金经捐助后还有余额时，应将当月份基金余额并入下月份基金总额内。

(6) 每月的捐助金额，以不超过当月份的基金总额为原则，但若有前月的累积余额，得酌情拨补。

(7) 本基金不得擅自移作其他用途。

(五) 各单位员工对本办法各项工作的执行，纯属义务性质，不得藉口要求任何报酬。

(六) 本办法如有未尽事宜，其修订由人事部呈董事长核定。

3.9 公司员工子女教育补助金支給办法

第一条 本办法是依据人事管理规则的有关规定订定的。

第二条 凡本公司正式任用员工，有子女就学，并符合申领规定者得依照本办法申请补助。

第三条 员工子女教育补助金每学期在注册后申请，按肄业学校等级依下列规定金额申领。

(一)肄业专科以上学校者每人每学期补助 1700 元整。

(二)肄业高级中学或同等学校者每人每学期补助 700 元整。

(三)肄业中学或同等学校者每人每学期补助 500 元整。

(四)肄业小学者每人每学期补助 400 元整。

(五)肄业幼稚园者每人每学期补助 300 元整。

(六)员工子女就读学校是以教育当局已立案者为限，已立案私立补习学校得比照办理。

(七)职专前三年比照高中标准发给。

(八)公费生或享有其他公费待遇者不予补助。

第四条 本办法所称子女是指在本国境内取得户籍的婚生子女或有父(母)子(女)关系的子女为限。

第五条 员工依本办法申请补助时应填具申请书并检附学校在学证明书等证件，呈由各该单位主管查对后转送人事主管单位转呈核发。

第六条 如配偶同服务在本公司者，应择一申请，不得重复。

第七条 员工请领补助金如有虚报、冒领或重领等现象之一者，一经查明除追回已补助金外并得移请惩处，其单位主管并受连带的处分。

第八条 申请教育补助费的员工每学年上学期的申请，应于 9 月底以前正式任用者为限，下学期则 3 月前正式任用者为限。

第九条 本办法经呈董事长核准后实施，修改时亦同。

3.10 员工补助金给付办法

(一)为谋求员工生活安定，增进员工感情，唤起团结合作精神，特订定本办法。

(二)本公司员工本人结婚或子女结婚；员工本人或其配偶生育；员工子女的教育；员工本人的父母、配偶、子女丧亡时得依本办法的规定申领补助金。

(三)员工本人结婚，给付基本薪资一个月的补助金。并由公司致赠喜幛或拍发贺电致贺。但结婚当事人均在本公司服务时，由一方请领上项补助金，另一方只能请领 1500 元的补助金。

(四)员工子女结婚，给付 1500 元的补助金。但结婚当事人在本公司服务时，只能由结婚当事人依前条的规定请领补助金。

(五)员工本人或其配偶生育，一次给付 1500 元的补助金，并以 2 次为限。小产、流产、死产，概不给付补助金。

(六)员工的子女(除任职本公司者外)就读经政府立案的各级正规学校，其学业成绩平均 75 分以上，操行成绩(德育)乙等(60 分)以上者，得按下列标准申领补助金。但最多以 3 人为限。

- 1.专科以上学校(5 年制专科 4 年级以上)每学期给付 1500 元。
- 2.高中(职)学校(五年制专科一、二、三年级)每学期给付 500 元。
- 3.初中(职)学校每学期给付 300 元。

(七)员工的父母、配偶、子女丧亡时，除由本公司致送挽联、花圈、花篮或唁电致哀外，父母或配偶丧亡时给付一个月薪津的补助金；满二足岁以上子女丧亡时给付半个月薪津的补助金。

(八)申请给付补助金应填具补助金给付申请书暨补助金额领取收据，并检附下列证件：

- 1.结婚补助金：户籍誊本。
- 2.生育补助金：出生证明及户籍誊本。
- 3.教育补助金：在学证明及成绩单。
- 4.丧亡补助金：除籍后户籍誊本。 结婚补助金得凭喜贴、丧亡补助金得凭讣文预先给付，再补办请领手续。

(九)补助金的申请应于给付原因发生起第 2 个月内，逾期以放弃论。

(十)临时及试用人员不适用本办法。

(十一)本办法各项补助金依法扣缴所得税。

(十二)本办法经呈董事会通过后公布实施，修改时亦同。

3.11 员工储蓄存款办法

第一条 为响应政府奖励公民储蓄及安定本公司员工生活为目的，特订定本办法。

第二条 本办法所称"员工"是指本公司正式员工(试用满 3 个月)而言，以下简称员工。

第三条 本办法由财务部门指定专人负责办理员工储蓄存款的收付、登记、保管、通知等事项。

第四条 存入款项时，存款人应自行填妥存款单一份，经核准(财务部主管)后，始复入帐，对票据部分应经交换退一日起算。

第五条 提出款项应自行填妥提款单一份，并亲事先核对印鉴及金额栏无误后始得付款，并登记在员工存款卡及存款折支出栏内。但金额在 6 万元以上应在 2 天前通知经管人员始得受理。

第七条 财务单位经管人员应于每月(26 日)结算一次，利率暂定为以实际存款积数计算利息。

第八条 本办法经核准公布办理实施，如有不宜之处随时签准公布修正。

3.12 员工购置住宅奖助办法

第一条 本公司为奖助服务勤慎的员工，谋求员工生活的安定，特制定本办法以协助员工购置住宅。

第二条 本公司员工欲承购正统建设公司于市区或其近郊兴建的住宅房屋(店铺、公寓限第二层以上)者，可依本办法的规定申请奖助。

第三条 申请奖助的员工应具备下列各项条件，但经特准者，不在此限。

1.在本公司服务满 3 年，并达法定年龄者，男性员工须服完兵役，其免役者，不在此限。

2.考绩在乙上(75 分)以上者。

第四条 申请人应详填本公司印制的申请书，由所属单位层呈审核。

申请人有多人时，按下列标准评定积点以定顺位：

1.年资：服务满 3 年者 15 点，以后每增一年增 5 点，不满一年之零数不计，至 50 点为止。

2.考资：最近 3 年年终考绩平均 75 分者

3.抚养负担：单身者 5 点，有配偶者加 5 点，有依所得税法规定应抚养的父母子女者，每 1 人加 2 点，累加至 20 点为止。

4.职等：七职等者五点，每进一职等加 1 点，至 10 点为止。积点高者为先，积点相同者以公开抽签方式定其顺位。

第五条 凡申请获准依本办法奖助的员工得享受下列优待：

1.在正统建设公司公开推出其所建房屋一个月内订购者，由本公司洽请正统建设公司照该公司公开售价优惠 45000 元。超过一个月订购者，优惠 30000 元。

2.由本公司无息贷与申请人 10 万元以下，以供缴纳自备款。此项贷款由本人直接拨交正统建设公司。作为申请人承购该公司房地的最后一期自备款。

第六条 前条贷款自核拨之日起分 10 年按月平均由申请人所属部门于发薪时扣还。

第七条 申请人应觅得本公司认可之人为保证人，负连带清偿债务的责任。

(一)借款人民兹向贵公司借得 元。前项借款自立据之日起分 10 年无息按月平均由借款人所属单位于发薪时扣还。

(二)前条借款系依后附贵公司"员工购买住宅奖助办法"申借，借款人声明恪遵该办法的规定，如有违反，依该办法的规定处理。

(三)连带保证人负连带清偿债务之责(包括借款本金及违约金 万元)，不得主张先诉抗辩权。

此致

借款人：

住 址：

身份证号码：

抵押权设定契约书

立约人冶金股份有限公司(下称甲方)与××公司(下称乙方)为设定抵押借款事宜，议定条款如下：

(一)借款金额：甲方贷与乙方元。

(二)利息：无

(三)清偿期限：

(四)违约金： 万元(房屋优惠价)及应追收利息。

第一条 贷款系依"冶金股份有限公司员工购置住宅奖助办法"的规定申贷。倘乙方在借款之日起十年内如将住宅转卖出租或设定抵押与第三人，或未依约按月偿还贷款达三个月时，或借款之日起服务未满三年离职者，甲方得要求乙方就未清偿的贷款即时一次偿清，并依该办法第八条第一款追收利息。

(五)抵押标的物，乙方申贷第一条款项，系为购置下列房地，并愿将下列房地提供与甲方设定抵押。

1.土地：

2.房屋：

(六)抵押权顺位：

第 顺位。

立约人：

甲方：

乙方：

年 月 日

前项连带保证人以保证一人为限。

依本办法申请借款的员工不应是本条所称的保证人。

第八条 申请人在借款之日起 10 年内如有将住宅转卖出租或设定抵押与第三人或未依约按月偿还贷款达 3 个月时，本公司应选择下列方法之一要求申请人履行：

1.要求申请人就未清偿的借款及房屋优待价款即时一次清偿，并追收此未清偿的借款自借款日起至全部偿还为止的利息。

2.要求申请人将该房地移转与本公司，由本公司依本办法的规定记售与其他合格员工，其移转的一切费用税捐(包括契约、增值税等)等均由申请人负担，至申请人已缴的房地价款，则由本公司无息退还。

第九条 申请人在借款之日起，服务未满3年离职者，照第八条规定办理，如服务满3年，不追加利息，但须将未清偿的借款一次清偿。

第十条 申请人应将其所购房地提供抵押与本公司，其抵押金额应包括：

(一)借款金额。

(二)房屋优待价款额等。

第十一条 申请人经核准贷款，遇有下列情形之一时，撤销其权利，致由其他合格员工承贷：

- 1.自行放弃。
- 2.交付贷款前离职。
- 3.经发觉申请人不符本办法第三条的规定或其申请书有关事项填载不实者。
- 4.未依本公司所规定期限办理觅保手续或协同办理抵押手续者。
- 5.因其他事故，经本公司董事会认为不宜予以贷款者。

第十二条 每批奖助人数由本公司董事会决定，随时公布。如分配于第三条的申请人后，仍有剩余时，亦可奖助其他不合该条规定的员工。

第十三条 本办法经本公司董事会通过后公布实施，修改时亦同。

3.13 员工家族生活补助费支給办法

第一条 为安定员工生活，提高工作效率特订定本办法。

第二条 本公司已婚男性员工发给配偶生活补助费每个月100元整，但配偶在本公司服务则不予发给。

第三条 本公司男性员工的子女未满 20 足岁者检具足资证明的户籍誊本请领眷属生活补助每个每月 100 元整。但子女虽未满 20 足岁，而已就业或有工作者、不准请领。

第四条 家族生活补助费在每月发放薪津时一次发给。

第五条 本办法如有未尽事宜得随时修改。

第六条 本办法经董事会通过后公布实施，修改时亦同。

3.14 员工优利储蓄办法

第一条 为响应国家积极参加储蓄的号召，特以优厚的利息鼓励本公司员工踊跃储蓄，以加强员工福利，安定员工生活，特订定本办法。

第二条 凡本公司正式任用的员工，依照本办法规定参加储蓄。

第三条 起存金额分为活期存款与定期存款两种，活期存款最低 3000 元整，超过 3000 元部分以 1000 元为增加单位；定期存款最低 1 万元整，超过 1 万元部分以 1 万元为增加单位。

第四条 存款利率储存活期存款与定期存款分别计算：

活期存款利率为月息 1.85%，按月付息，如存入期间未满 1 个月者，不予计息；

定期存款利率分为 1 年期与 2 年期，1 年期的利率以年息 24% 单利 12400 元整；

如存入期间未满 1 年者，则改依活期款计息；

2 年期者其利率以年息 26% 计算，即存入 1 万元者 2 年期满付还本息计 15200 元整，如存入期间未满 2 年者，则改依活期存款计息。

第五条 活期存款每月计算至该月月月底的存款利息，并统一在次月 5 日发给；定期存款利息则在存款期满的当日计算其存款利息，并统一在次月 5 日发给。

第六条 凡依本办法参加储蓄的员工，应直接携款至本公司财务部或交由各单位会计代汇财务部，并由财务部开具借单交与员工保存。

第七条 员工提取本金时应提前 5 天通知财务部，凡一个月到期未如期提前通知者，视同继续存款。

第八条 如存款满期、员工提取本息者，应携同借单向财务部或各单位会计提款。

第九条 本公司参加储蓄的员工，其职位在主任以上者，存入金额总数不得超过 20 万元，一般员工不得超过 10 万元，如有超过，超过部分不予计息。

第十条 遇本公司降低利率时，如不提回，即自降低后的第一次计息日期，依新利率计息。

第十一条 本办法如有未尽事宜得由财务部呈总经理核准公布修订。

3.15 员工优利储蓄存款作业准则

第一条 凡依员工优利储蓄办法存款的员工应先填具存款申请书盖妥印鉴后连同存款金额交各单位会计，在存款业日转汇财务部或由存款员工将存款申请书连同存款金额直接交财务部。

第二条 财务部于收到存款及申请书的当日，应立即开具借单，交与存款员工收存或寄交各单位会计转交存款员工收存，并设立个人存款帐卡。

第三条 财务部在每月 5 日依个人存款帐卡结计至上月底止的利息，连同支付利息明细(附格式)交各存款员工签收。

第四条 利息的计算一律截算至付息日月份的上月月底，凡未满一个月者不予计息，凡超过一个月者按日计算。

第五条 存款员工提取本金时应填具提款通知书(附格式)盖妥原存款印鉴后连同借单于提款日 5 日，前向财务部申请。其应领的利息亦应待下月 5 日再行发给。

第六条 提款金额必须以 1000 元为单位，如所提金额小于借单金额者，由财务部收回原借单，再连同所提款项及新制借单付予存款员工。

第七条 本准则由财务部呈经理核准后公布实施，修订时亦同。

第四章 社会保障

第一节：社会保障体系

4.1.1 雇员社会保障

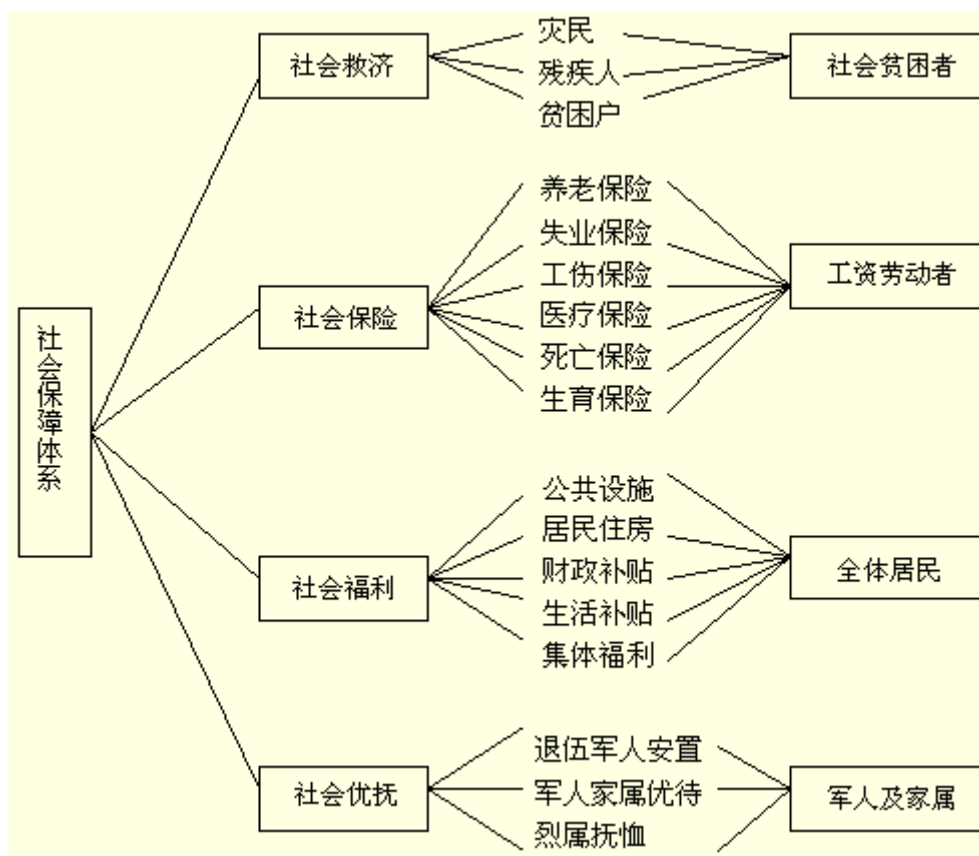
社会保障（Social Security）是一种公共福利事业和社会救助体系，其目的是保障社会成员在遇到风险和灾难之时，可以通过国家和社会的力量为提供基本的物质保证。国际劳工局 1989 年对社会保障的定义为：社会通过一系列公共措施向其成员提供的用以抵御因疾病、生育、工伤、失业、伤残、年老、死亡而丧失收入或收入锐减引起的经济和社会灾难的保护、医疗保险的保护以及有子女家庭的补助。

社会保险是社会保障的核心，目的是使劳动者在因为年老、患病、生育、伤残、死亡等原因暂时或者永久丧失劳动能力时，或因失去工作岗位而中断劳动时，能够从社会获得物质帮助和福利保护。它的运作方式是国家通过立法形式，采取强制手段，对国民收入进行分配和再分配，形成专门的消费基金，在劳动者遇到风险时，提供基本生活保障。两者的主要区别是社会保险不包括社会救济和社会优抚。一些社会保障项目则带有福利和救济的性质。

社会保障概念起源于 20 世纪 30 年代，1935 年美国最先建立了社会保障制度，颁布了第一部《社会保障法》。早期的社会保障和社会保险在概念和内涵上划分不很严谨，通常用社会保险代替社会保障，这是源于最初的社会保障具有社会救济的性质，救济对象主要是一些贫困者和失业者。西方一些国家实行多方位的社会福利政策，社会保障体系日益庞大，福利色彩浓厚。特定国家社会保险的范围和水平与国家经济实力和政府福利政策密切相关，从发展趋势看，尽管发达国家的社会保障水平明显高于发展中国家，但是淡化高福利色彩，减轻政府开支，强化企业和个人保险意识是各国社会保障系统共同的改革目标和发展方向。

4.1.2 社会保障体系结构

企业雇员作为社会劳动者的主要构成部分，是社会主要的保障对象，也是社会保险的主体，享受社会保险待遇是企业雇员的基本权利。目前各国的社会保障体系不同，我国现行的社会保障系统如下图：



第二节：社会保险

第一讲 社会保险概述

4.2.1.1 福利制度

福利是员工的间接报酬。目前的趋势是福利的整个报酬体系中的比重越来越大。

1. 福利项目

一般包括：

- 职工意外伤害保险
- 职工失业保险
- 职工养老保险
- 职工医疗保险、大病统筹
- 职工个人财产保险
- 带薪休假
- 提供职工住房或住房补贴
- 免费午餐、职工食堂或伙食补助
- 提供交通接送或交通补贴
- 带薪培训或教育补助
- 本企业股份、股票或期权优先权
- 娱乐或体育活动
- 厂区整洁园林化，有益员工健康
- 家庭特困补助
- 家庭红白事慰问金、抚恤金
- 公伤残疾、重病补助
- 组织公司旅游，或提供疗养机会
- 节日礼物或优惠实物分配

2. 福利权利差异性

对以上这些福利项目不是供所有职工享受的，而分为：

- (1) 全员福利，对所有职工享有的；
- (2) 特种福利，如对高层人员的轿车、飞机、星级宾馆出差待遇；
- (3) 特困补助，针对特别困难家庭。

企业应合理划分各类、各级员工的福利项目范围，既要雪中送炭，又要锦上添花。

3. 弹性的职工自助福利计划

为最大满足不同职工的差异性福利需求，可借鉴西方企业做法，推行有弹性的职工自助福利计划。具体类型：

（1）附加型。在现有的福利计划之外，再提供其他不同的福利措施，供员工选择。

（2）核心加选择型。“核心福利”是每个员工享有的基本福利，“弹性选择福利”则附有价格供员工任意选择。

（3）套餐。企业推出项目的优惠水准都不同的“福利组合”，每个员工从中择其一。

在给定每个职工福利开支总额前提下，职工在福利菜单项目范围内自行决定的福利结构。一般实际福利消费与福利限额的差异可折发现金或抵扣工资。

4.2.1.2 社会保险基金

社会保险基金是国家通过强制征收，用于抵御劳动风险的一项基金。筹集对象包括政府、集体和个人，基金来源包括：企业和投保人依法缴纳的社会保险费和滞纳金，社会保险基金的增值性收入，政府投入资金以及各种捐赠收入等。

（一） 统筹范围

社会保险基金采取统筹方式。所谓统筹，就是在社会范围内对社会保险基金的来源和用途做出统一的规定、计划和安排，以发挥社会保险的功能，促进保险基金的保值和增值的一种基金管理制度，或基金管理方式。统筹范围表明社会保险的社会化程度和保障水平，从四个角度衡量：

- 1、 企业或用人单位。是全部企业，还是部分企业纳入统筹范围，我国传统的社会保险主要是国有和城镇集体企业，目前逐步扩大到所有企业。
- 2、 劳动者范围。是全部劳动者，还是部分劳动者纳入统筹范围，与投保企业相对应，我国纳入社会统筹范围的劳动者也在逐步扩大，由原来的国有和城镇集体企业劳动和扩大到所有工资收入者。
- 3、 保险种类和保险项目。一般而言，养老、失业、工伤、医疗和生育保险是社会保险的基本险种，也是现代企业雇员基本的福利待遇。特别是养老和医疗保险，各国都强制性的实行社会统筹。保险项目视国家经济发展水平和企业缴费能力有所不同。经济实力强的国家和企业，保险种类和保险项目相对宽泛，保障水平相对高，反之，则只能保障雇员的基本需要。
- 4、 地域范围，即在哪一级的行政区域内统筹。例如，养老保险和医疗保险，目前我国已经开始实行省一级的社会统筹。

按照统筹的原则，社会保险费用由不同的主体承担。例如在我国目前，由财政拨款的单位，养老、失业、医疗保险费用由国家负担大部分，个人承担小部分，工伤和生育保险由国家承担；非财政拨款的企业，养老、失业和医疗保险费用由企业和劳动者共同承担，

一般企业承担大部分，工伤和生育保险费用，具体比例由地方政府规定。

（二） 统筹方式

有三种社会保险的统筹方式：

- 1、 现收现付式，又称统筹分摊式或年度评估式。先对近期（1年或几年）社会保险基金需求量进行预测，按照以收定支的原则，将基金按比例分摊给企业和劳动者。按照这种方式，所筹集的基金与同期的保险金支出基本平衡。
- 2、 半积累式，又称部分基金式或混合式。是指在现收现付式的基础上，按收大于支，略有节余的原则，按比例征收企业的投保费用。其收大于支的部分基金用于转投经营，用于保值和增值。这是目前采用较多的一种筹资方式。
- 3、 完全积累式，又称全基金式。是指对被保险群体的生命过程和劳动风险及其影响因素进行远期预测，在此基础上计算出被保险人在保险期内所需保险金开支总和，然后按一定比率分摊到就业期的每一个年度，投保人按比率逐月缴纳保险费，同时将积累的保险基金有计划的转投经营，使其保值增值。

4.2.1.3 雇员社会保险

社会保险是企业雇员主要的社会保障待遇，雇员因为面临的劳动风险不同，所以享受到的保险待遇也有所不同。一般来讲，企业雇员享受的社会保险待遇包括三大类：

第一类：永久无工作能力的保险，包括：残疾保险和养老保险。

第二类：暂时无工作能力的保险，包括：疾病保险或健康保险、伤害保险、生育保险和失业保险。

第三类：死亡后的保险，包括：丧葬保险和遗属保险。

鉴于各国的经济发展水平和社会保险制度的完善程度不同，所提供的承保项目不完全一致，我国目前已经提供、或者正在建立的企业雇员社会保险项目包括：

- （1） 养老保险。老年丧失劳动能力是每一个企业雇员面临的风险，养老保险是我国目前覆盖面最宽，社会化程度最高的社会保险形式。
- （2） 失业保险。由于社会、企业和个人问题，雇员也会面临着失业，短期失去工作机会的风险，企业必须为雇员支付失业保险费，以备失业后生活必需和接受再就业训练之用。我国的失业保险改革正在启动，但不很完善。
- （3） 工伤保险。雇员因工受伤和死亡是企业难以避免之事，雇员享受工伤保险待遇是基本权利，国家推行强制性筹集和发放工伤保险费制度。
- （4） 医疗和死亡保险。医疗保险制度是解决雇员非因工生病之后的治疗和生活保障；死亡保险是解决企业雇员死亡之后，遗属的生活保障问题。我国正在开展大规模的职工医疗保险制度改革，推行新的医疗保险制度。

(5) 生育保险。生育保险是企业女雇员设置的专门保险项目，以解决妇女生育期间的生活保障，体现妇女和儿童的特殊权益。生育保险目前我国只是开展小规模的工作，大规模的改革尚未启动。

4.2.1.4 雇员社会保险的特点

雇员社会保险有五大特点，这些特点通过保障项目和保险险种体现出来。

(一) 强制性

社会保险是通过国家立法强制行实施的，在法律规定的范围内，企业或用人单位都必须依法参加社会保险，按规定缴纳保险费；国家对无故迟缴或拒缴社会保险费的企业，要征收滞纳金或者追究其法律责任。在各险种中，工伤保险的强制性特征最为明显。

(二) 保障性

社会保险的主要目的是为失去生活来源的劳动者提供基本的生活保证，符合国家法律规定的劳动者均可享受国家所提供的各种社会保险待遇。社会保险的保障范围与社会保障不同，受经济发展水平所限，在一定时期内，只在法律规定的范围内实施。例如，我国目前享受社会保险的基本上是国家机关、全民所有制企业、事业单位及部分民营企业雇员，主要以劳动者为保障对象。而社会保障是在全社会范围内实施的，经济发展水平只决定其保障水平，不影响其保障范围。

(三) 互济性

社会保险是政府运用统筹调剂的办法，集中筹集和使用资金，以防范或解决不同层次、行业、职业劳动者由于各种劳动风险造成的生活困难。互济性与社会保险的社会性有密切的关系，是运用社会力量进行风险分摊和损失补偿。由于各种劳动风险涉及的劳动群体不同，也由于受国家社会统筹能力的限制，所以在一定时期内，只能对一些劳动风险进行一定程度和水平的防范和补偿。换言之，社会保险的互济性和社会性具有相对意义，它主要是补偿劳动风险对劳动者造成的直接收入损失，是维持劳动力再生产的特定手段。例如，工伤、失业、医疗和养老保险等险种社会统筹的范围较大，互济性也较强，而生育保险相对较弱。这一特点与社会保障有所区别，社会保障不仅要承担所有国民可能遇到的一切风险，而且还要承担社会发展方面的责任，例如义务教育、公共卫生和社会安全等。

(四) 差别性

社会保险具有一定的福利性，但在享受保险待遇上也体现一定的差别性。当劳动者同样出现年老、患病、死亡、失业、生育等风险时，由于个人的工龄、工资和缴纳的保险费用不同，其享受的保险待遇也会有所差别。例如一些国家企业雇员的养老保险待遇，与企业和个人保险金缴纳数额有直接的关系，甚至为了保证雇员年老时的生活水平和生活

质量，大力发展多层次的社会养老保险制度，即鼓励企业兴办补偿养老保险和个人储蓄养老保险，作为社会养老保险制度的补充。

（五） 防范性

政府所征集、企业和个人所缴纳的各种社会保险基金，是防范风险所用，是为了在劳动者遇到劳动风险时，有足够的物质基础来提供资助，防范行是社会风险的一个基本特征。总体而言，各种社会风险基金都有防范风险的作用，但是一些险种，例如工伤保险、生育保险、风险概率基本稳定，所以采取“以支定收，收支平衡”的原则。但是对于一些风险周期长，风险概率不稳定，或者风险群体变化较大的险种，也会选择“积累式”等保险基金的筹集方式，以加大社会防范风险的能力。社会保险的防范性是与投保人的权利、义务相联系的，投保人的给付水平与投保金额直接相关，只是在一定的条件下根据保障对象的情况进行统筹。而社会保障分配一般不强调权利与义务的对应关系，多数情况下是国家、社会对受保障者的单方援助，以保障其基本生活需要为目的。

4.2.1.5 员工保险办法

第一章 总 则

第一条 为实施公司福利制度方案，构造合理的员工保险体系，特制定本办法。

第二章 社会保险险种

第二条 离退休养老保险。

1. 公司各类职工按国家规定，均应办理强制性养老保险社会统筹；
2. 实行企业缴费与个人缴费相结合，具体缴费比例由当地政府文件规定；
3. 养老金的计发根据当地政府社会保险部门文件规定。

第三条 公司具有较好财务状况时，可为职工办理补充性养老保险，所需费用从公司自有资金中的奖励福利基金中支付。鼓励并协助职工参加储蓄性养老保险。

第四条 医疗保险。

1. 当地有医疗保险社会统筹时，公司应按规定参加，为全体职工办理相应的手续；
2. 当地总工会组织大病、重病统筹时，公司应积极参加。

第五条 失业保险。

公司按政府有关规定，向当地失业保险办理有关手续。

公司按全部职工工资总额的 %（一般为 0.6%，最多不超过 1%）缴纳失业保险费。

第六条 失业保险领取标准。

1. 失业前在企业连续工作 1 年以上不足 5 年，领取最长期限为 12 个月；

2. 失业前在企业连续工作 5 年以上，领取最长期限为 24 个月。

失业救济金相当于当地社会救济金的 120%~150%。

第七条 失业保险领取或失去资格的情形。

1. 领取资格情形：

（1）公司依法破产后；

（2）职工在公司整顿期被精减；

（3）公司被撤销解散后；

（4）职工终止或解除了劳动合同；

（5）被辞退、除名或开除。

2. 失去资格情形：

（1）领取期限届满；

（2）参军或出国定居；

（3）重新就业；

（4）无正当理由，两次拒绝接受就业机构介绍的工作；

（5）在领取期间被劳教或被判刑。

第八条 意外伤害保险。

公司为危险工作岗位或全体职工，向当地商业保险机构办理有关意外伤害保险手续。

公司自行确定意外伤害保险投保范围。

第九条 随着社会保险的发展和提供的保险商品越来越多，公司应精心选择合适的保险机构和保险品种，以求获得低成本、高效益的保险效果。

第三章 公司内部保险待遇及措施

第十条 退职养老保险。

职工丧失劳动能力，但未达到退休条件，根据规定，退职后可按月发给本人标准工资 %

（如 40%）的生活费。

第十一条 疾病保险。

1. 对长期固定工：

(1) 患病停工治疗在 6 个月以内的，根据其工龄长短，发给本人标准工资的 60%~100% 病假工资。

(2) 患病停工治疗在 6 个月以上的，根据其工龄长短，发给本人标准工资的 40%~60% 疾病救济费。

(3) 医药费由公司负担。

(4) 职工死亡，公司发给相当于本公司 2 个月平均工资的丧葬费。另外，一次性发给其供养直系亲属救济费：供养 1 人，发给死者生前 6 个月的标准工资；供养 2 人，发给 9 个月的标准工资；供养 3 人，发给 12 个月的标准工资。

2. 对劳动合同工。

(1) 给予一定时间的医疗期。

实际工作年限 10 年以下及在本公司工龄 5 年以下的，医疗期为 3 个月；在本公司工龄 5 年以上的，为 6 个月。

实际工作年限 10 年以上及在本公司工龄 5 年以下的，医疗期为 6 个月；在本公司工龄 5 年以上 10 年以下的，为 9 个月；在本公司工龄 10 年以上 15 年以下的，为 12 个月；在本公司工龄 15 年以上 20 年以下的，为 18 个月；在本公司工龄 20 年以上的，为 24 个月。

(2) 在医疗期，其医疗待遇和病假工资和固定工相同。

(3) 医疗期满后，因不能胜任工作而被解除劳动合同的，由公司发给不低于 6 个月工资的医疗补助费；同时按本公司工龄，每满 1 年增加相当于 1 个月工资的经济补偿金。另外，患重病的，增加不低于医疗补助费 50% 的金额；患绝症的增加不低于医疗补助费 100% 的金额。

3. 对农民合同工和临时工。

(1) 对农民合同工，公司根据其实际工作年限和在本公司工龄，给予 3~6 个月的医疗期；对临时工不超过 3 个月。

(2) 在医疗期，其医疗待遇和病假工资与固定工基本相同。

(3) 医疗期满后，因不能胜任工作而被解除劳动合同的，由公司酌情发给一次性 个月（如 3~6 个月工资）的医疗补助费。

第十二条 工伤保险的范围。

1. 执行日常工作、临时指定或经同意的工作时的伤害；

2. 在紧急情况下虽未经上级批准但对公司有利的工作时的伤害；

3. 在从事技术发明或改造时的伤害；
4. 因工出差或工作调动期间及往返途中的意外事故导致的伤亡；
5. 工作中受伤但未察觉，事后发作疼痛而不能工作。
6. 因工负伤医疗终结后，旧伤复发而导致伤残或死亡；
7. 因紧急任务加班，不能回家休息，临时在现场睡眠发生意外事故，且非本人应负主要责任；
8. 在日常工作中，与坏人作斗争而遭坏人伤害；
9. 因严重医疗事故而使病伤恶化，并经医务劳动鉴定委员会鉴定属实；
10. 在本公司食堂就餐而食物中毒；
11. 参加公司或代表公司参加各种文化体育活动比赛时伤亡；
12. 参加公司组织的参观旅游、政治活动和社会公益活动时伤亡；
13. 各种职业病的侵害（卫生部规定为 9 类 99 种）

第十三条 工伤保险待遇。

1. 职工因工负伤，医疗费用和住院膳食费用全部由公司承担，医疗时间至医疗终止时止。医疗期间，原标准工资照发，直至医疗结束时止。
2. 职工患职业病，凡被确诊的，享受国家有关规定的工伤保险待遇或职业病待遇。
3. 职工因工致残，经劳动鉴定委员会确认的，按伤残等级发给证书并享受相应待遇：
 - （1）完全丧失劳动能力的，按规定实行退休。
 - （2）部分丧失劳动能力的，公司安排力所能及的工作；因变岗降低了工资，应发给因工伤残补助费。
4. 职工因工死亡，公司发给相当于本公司 3 个月平均工资的丧葬费。另每月支付其供养直系亲属抚恤费：供养 1 人，为死者本人工资的 25%；供养 2 人，为死者本人工资的 40%；供养 3 人及以上者，为死者本人工资的 50%，直到受供养者失去受供养条件为止。

第十四条 生育保险待遇。

根据国家有关规定，公司对女职工实行特殊劳动保护。

1. 禁止女职工从事不利于身体健康的工作。
2. 划定女职工经期、已婚待孕期、怀孕期、哺乳期禁忌从事的劳动范围，并严格遵守。
3. 女职工在怀孕期、产期、哺乳期，享有基本工资，不得解除劳动合同，允许在劳动时间内进行产前检查。
4. 女职工产假为 90 天。其中，产前休假 15 天；难产增加休假 15 天。

第四章 保险管理

第十五条 公司为每位员工建立保险工作卡或保险档案。

第十六条 保险范围一般在中国境内。出境考察或在国外长期工作的保险，可预先在国内投保或按所在国规定办理。

第十七条 保险险支付或索赔。

如发生投保条款中规定的事件，应由公司有关部门或由员工（或受益人）向保险机构（公司）申请支付或索赔。

必要时维持现场原貌或保存证据，在索赔时应提供所需要的各类证明。

第十八条 及时办理与职工新聘用、调岗和辞退相关的保险关系的初建、增减、企业间转移、撤保、续约等事务。

第五章 附 则

第十九条 鉴于目前正进入社会保险的重大时期，保险法规、政策变动较大，公司应密切关注中央和本地政府保险法规、政策动态，并及时作出相应调整。

第二十条 本办法与当地政策抵触时，以当地政府规定为准。

第二十一条 依据本办法，人事部会同财务部制定具体实施细则，并由董事会批准。

第二讲 工伤保险

4.2.2.1 工伤保险基金

一、基金筹集

工伤保险基金是由企业或雇主缴纳，雇员不承担义务。有些国家，例如德国、日本等实行政府补助。我国的工伤保险基金由企业按照职工工资总额的一定比例缴纳，工伤保险费根据各行业的伤亡事故风险和职业危害程度实行差别费率，危险性越大的企业和职业，缴纳率越高。行业工伤风险类别和差别费率标准，由当地劳动行政部门根据死亡事故和职业病的统计及统筹费用进行测算。该费率一般为5年左右调整一次。

工伤保险基金由下列项目构成：企业缴纳的工伤保险费，工伤保险费滞纳金，工伤保险基金的利息，法律、法规规定的其他资金。工伤保险基金按以支定收、收支基本平衡的原则统一筹集，存入银行开设的工伤保险基金账户，专款专用，任何单位和个人不得挪用和挤占。企业缴纳的工伤保险费按国家规定的渠道列支，企业的开户银行按规定代为扣缴。

二、保险金支付项目

工伤保险基金统筹项目支付的内容包括：支付参保人的工伤医疗费、护理费、伤残抚恤金、一次性伤残补助金、残疾辅助器具费、丧葬补助金、供养亲属抚恤金、一次性工伤补助金、职业康复费用等；支付企业和管理部门的安全奖励金、宣传和科研费用、工伤保险经办机构管理费以及劳动鉴定委员会办公经费等。

三、工伤保险基金的管理

工伤保险基金的管理方式在各国不同，基本上为两种，一种是国家保险，一种是雇主互助保险。前者由政府设立的工伤保险经办机构进行工伤保险基金的筹集和管理；后者由雇主组成的同业性组织或地方性组织，进行保险基金的筹集和管理。也有的国家采取综合方式，即受国家监督的雇主互助组织保险，或雇主可以自由选择一种形式。

我国工伤保险基金的管理原则和管理制度包括：（1）按工资总额的一定比例，由企业全部缴纳，职工个人不缴纳；（2）工伤保险费根据各行业的伤亡事故风险和职业危害程度的类别实行差别费率，由当地根据具体情况测算，每5年调整一次费率；（3）工伤保险基金的筹集原则是以支定收，收支基本平衡，在银行设专户储存，专款专用；（4）在基金统筹范围中，有强制统筹和任意统筹项目之分。目前，法定纳入统筹范围的保险待遇有：工伤医疗费、护理费、伤残抚恤金、一次性伤残补助金、残疾辅助器具费、丧葬补助金、供养亲属抚恤金、一次性工伤补助金等。

此外，国家还对企业实行工伤事故的预防鼓励政策，对于当年没有发生工伤事故的企业，或者发生率低于本行业平均水平的企业，经办机构可以从该企业当年缴纳的保险费重返

还 5%~20%，用于安全卫生宣传和教育培训工作，奖励有贡献的单位和个人；以及适当的补偿企业对安全卫生设施的投入等。

4.2.2.2 雇员工伤保险

工伤保险，又称职业伤害赔偿保险，是国家和企业对劳动者因为工作负伤、致残、死亡或者患职业病时，向劳动者及其供养的直系亲属提供物质帮助的社会保险制度。

工伤保险是社会保险体系的重要组成部分，从建国初期制定的《劳动保险条例》，到 1996 年劳动部制定的《企业职工工伤保险试行办法》，对工伤保险的原则、工伤范围及其认定、劳动能力鉴定和工伤评残、工伤保险待遇、工伤保险基金、工伤预防和职业康复等都有详尽的规定。目前已由一半以上的企业按照 1996 年底劳动部颁发的《企业职工工伤保险试行办法》的规定实行了改革。

其基本特征是：对企业采取无过失、无责任赔偿制度，企业承担全部保险费用，保险赔偿中包括补偿、预防和康复等内容。

4.2.2.3 工伤事故的认定

界定工伤事故是工伤保险的基础。工伤，顾名思义，因工负伤。“伤”是指由于生产和工作中的不安全、不卫生等因素，造成雇员负伤、残疾。其中对“负伤”、“残疾”和职业病都有比较严格的界定。

“负伤”是指因生产事故造成雇员的器官和生理功能收到部分损害；“残疾”为永久性的部分或全部丧失劳动能力，它是指遭受损害之后，虽经医疗，仍不能完全康复，以致身体或智力功能部分或全部丧失；“职业病”是指雇员在生产过程中，由于职业性毒害而引起的疾病，它有两个比较明显的特征：一是在较长时间内逐渐形成，属于缓发性伤残。二是多数表现为较长时间的体内器官生理功能的损伤，很少有痊愈的可能，属于不可逆性损伤。

广义的“工伤”，是指雇员在受雇用期间因事故而受伤，狭义的“工伤”只强调在工作过程中雇员直接受到伤害，间接损害不包括在工伤范围内。我国劳动部根据我国实际发布的《企业职工工伤保险试行办法》中规定：企业职工由下列情况之一负伤、致残、死亡的，被认定为工伤：（1）从事本单位日常生产、工作或者本单位负责人临时指定的工作的，紧急情况下，虽未经本单位负责人制定但从事直接关系本单位重大利益工作的；（2）经本单位负责人安排或同意，从事与本单位有关的科学试验、发明创造和技术改进工作的；（3）在生产环境中接触职业性有毒因素造成职业病的；（4）在生产工作时间和区域内，由于不安全因素造成的意外伤害的，或者由于工作紧张突发疾病造成死亡，或经第一次抢救治疗后全部丧失劳动能力的；（5）因履行职责遭致人身伤害的；（6）从事抢险、救

灾、救人等维护国家、社会、公众利益活动的；(7) 因公、因战致残的军人复员转业到企业工作后旧伤复发的；(8) 因公外出期间，由于工作原因，遭受交通事故或其他意外事故造成伤害或失踪的，或因突发疾病造成死亡或经第一次抢救治疗后全部丧失劳动能力的；(9) 在上下班的规定时间内和必经路线上，发生无本人责任或者非本人主要责任的道路交通事故的。

此外，还包括法律、法规规定的其他情形。职工由于下列情形之一造成负伤、致残、死亡的，不应该认定为工伤：犯罪或违法，自杀或自残，斗殴，酗酒，蓄意违章，以及法律规定的其他形式。

我国现行的法定职业病范围，依照 1987 年卫生部、劳动人事部、财政部及全国总工会等联合规定的《职业病名单》中，包括职业中毒、尘肺、物理因素职业病、职业性传染病、职业性皮肤病、职业性肿瘤和其他职业病九类，共 99 种疾病被列为职业病。

4.2.2.4 工伤致残程度的评定及保险待遇

一) 工伤评残的等级标准

雇员在工伤期间治愈或者伤情处于相对稳定状态，医疗期满仍然不能工作的，应进行劳动能力鉴定，评定伤残等级并定期复查伤残状况。我国的工伤等级鉴定，是由各级劳动鉴定委员会根据国家制定的工伤与职业病致残程度鉴定标准(国家标准 GB/T6180-1996) 进行。根据劳动能力的丧失程度，分为 10 级三类：(1) 1~4 级：全部丧失劳动能力；(2) 5~6 级：大部分丧失劳动能力；(3) 7~10 级，部分丧失劳动能力。

根据进食、翻身、大小便、穿衣及洗漱、自我移动等五项内容，区分为全部护理依赖、大部分护理依赖和部分护理依赖三个护理等级。

(二) 工伤保险待遇

我国现行工伤规定的工伤保险待遇主要包括工伤医疗期间待遇、工伤致残待遇和因公死亡待遇。

1、 工伤医疗期间待遇。雇员因工负伤、患职业病接受治疗和领取工伤津贴的期限为工伤医疗期。按照伤情程度工伤医疗期可确定为 1~24 个月，最长不超过 36 个月。在工伤医疗期间内，工伤雇员享受四种待遇：

(1) 医疗待遇。治疗工伤或职业病所续的挂号费、住院费、医疗费、药费、就医路费全部由保险金支付。需要住院治疗的，按照当地因公出差标准的 2/3 支付住院伙食补助费；经批准到外地治疗的，所需交通、食宿费用按照本企业雇员因公出差标准报销。

(2) 工伤津贴。工伤雇员在工伤医疗期内停发工资，改为发放工伤津贴。其标准为受伤雇员受伤前 12 个月的平均工资收入。工伤医疗期满或者评定伤残等级后停发工伤津贴，改为享受残疾待遇。我国目前的工伤津贴暂由企业发放。

(3) 护理费。按照评定的护理等级对需要护理的工伤雇员发给护理费；全部护理费按照当地职工上年度平均工资的 50%发放；大部分护理按照 40%发放；部分护理按照 30%发放。

(4) 福利费。工伤雇员与本单位雇员享受同样的福利待遇。

2、 工伤致残待遇。雇员工伤致残待遇，包括：

(1) 伤残抚恤金和伤残补助金。雇员因工致残被鉴定为 1~4 级的，应当退出工作岗位，终止与企业的劳动关系，领取工伤抚恤证，按月发给抚恤金和一次性伤残补助以及雇员本人工资。“本人工资”是指雇员因工负伤或死亡前 12 个月的月平均工资收入。因工致残被定为 5~10 级的，原则上由企业安排适当的工作，并可按伤残等级发给一次性伤残补助金，见下表：（工伤致残保险待遇表）

伤残等级	伤残抚恤金占平均工资	一次性补助计发月数
1	90%	24 个月
2	85%	22 个月
3	80%	20 个月
4	75%	18 个月
5	——	16 个月
6	——	14 个月
7	——	12 个月
8	——	10 个月
9	——	8 个月
10	——	6 个月

计发保险待遇时，如果本人工资低于当地雇员平均工资的 75%，以平均工资 75%的比例为计发基数；高于平均工资水平 300%，以雇员平均工资的 300%为计发基数。

(2) 因工致残造成本人工资降低时，由企业按工资降低水平的 90%发给伤残补助金。

(3) 旧伤复发经确认需要治疗和休息的，按规定享受工伤医疗待遇和工伤津贴。

(4) 伤残程度被评为 5~6 级，企业难以安排工作的，按月发给相当于本人工资 70%的伤残抚恤金，伤残程度为 7~10 级，本人另谋职业的，可以发给一次性伤残就业补助金。

(5) 伤残雇员需要安装假肢、义眼、镶牙和购置代步车等辅助器具的，按普及型标准支付。

3、 因工死亡待遇。雇员因工死亡，其遗属享受一下工伤待遇：

(1) 丧葬补助金。按照本地区上年度职工平均工资 6 个月的标准发放。

(2) 供养亲属抚恤金。供养亲属指死者生前提供生活来源的 dead 的亲属，标准为：配偶按本地区上年度职工平均月工资的 40% 发给；其他供养家属每人按每月 30% 发给，孤寡老人和孤儿在上述基础上增加 10%，抚恤金总额不得超过死者本人工资。

(3) 一次性工亡补助金。标准为本地区上年度雇员平均工资 48~60 个月的金额；雇员因工致残被评定为 1~4 级的，在享受伤残抚恤金期间死亡的，一次性工伤补助金按金额标准的 50%发给。抚恤金和供养金按每年工资增长比例调整。

4.2.2.5 员工公伤补助费支給办法

(一) 本公司为安定员工生活，使其能认真工作，免有后顾之忧，特订定本办法。

(二) 公伤补助费的支給计分：

1. 医疗给付。
2. 残废给付。

(三) 医疗给付：员工因公受伤急需医疗者，得发给医疗补助费。

(四) 已参加劳工保险的员工，因公受伤者可凭据由公司补助下列医疗费用：

1. 于送往劳保局指定医院前，因情况危急先行送往就近医院治疗者，其所付费用。
2. 急救所做紧急处理，如输血或特效针药等费用。
3. 主治医师认为必需的针药，而劳保不能给付者。

(五) 因受劳工保险条例第十五条规定的限制不能参加劳保的员工，其医疗费用的支給比照劳保规定由公司发给。

(六) 残废给付：员工因公受伤经医疗后，诊断为残废者，依照本公司退休办法的规定支领退休金。

(七) 临时及试用人员不适用本办法，但得视实际情况酌予补助。

(八) 公伤补助费的发给应检附医院证明及收据申请核付。(申请书由人事科制发)。

(九) 本办法经董事会通过后公布实施。修改时亦同。

第三讲 疾病保险

4.2.3.1 医疗管理办法

第一章 总 则

第一条 为适应医疗制度改革，降低公司行政费用，提供合理的医疗福利条件，特制定本办法。

第二章 管理原则和范围

第二条 公司按照国家城镇职工基本医疗保险制度改革精神，按属地化、社会化原则，参加当地基本医疗保险统筹。

第三条 基本医疗保险费由公司和员工共同缴纳。其中，公司缴费率控制在员工工资总额的 6% 左右，员工缴费控制在本人工资收入的 2%。视情况，按规定相应调整费率。

第四条 本办法适用于公司全体员工。

第三章 病 假

第五条 员工享有有薪病假。请假程序及请假标准见员工请假办法。

第六条 员工请病假须出具公司认可医院的医疗证明。

第四章 帐户分立及支付

第七条 公司缴纳的基本医疗保险费的一部分（约 30%）计入当地统筹基金，其余以职工本人工资为基数按年龄段确定不同比例计入职工个人帐户。职工个人缴纳的基本医疗保险费则全部计入个人帐户。

第八条 规定当地确定的统筹基金支付范围、起付标准（当地职工年平均工资的 10% 左右）和最高支付限额（当地职工年平均工资的 4 倍左右）。

统筹基金起付标准以下的医疗费由个人帐户支付，不足部分由个人自付。

起付标准以上、最高支付限额以下的医疗费，主要从统筹基金中支付，职工个人也应承担一定比例。

第九条 超过最高支付限额以上的医疗费，不由统筹基金支付，公司可参加企业补充医疗保险或商业医疗保险解决。补充医疗保险在工资总额 4% 以内的部分，从职工福利费中列支。福利费不足列支的部分经财政部门核准后列入成本。

第五章 医疗费报销范围

第十条 公司应按照当地社会医疗保险部门公布的就医和购药清单确定可报销或不可报销范围。公司定期向员工公布。

第十一条 一般而言，公司暂确定以下标准：

1. 下列费用属报销范围：

药品费、住院费、理疗费、注射费、手术费、检验费、X 光透射费、照片费、计划生育费、接生费（独生）、针灸费、敷料费、住院煎药费、危重输血费、公司体检费。

2. 下列费用不属报销范围：

挂号费，出诊费，门诊煎药费，押瓶费，装配假眼、牙齿、假肢、皮钢背甲、腰围、眼镜、胃托、鞋垫、拐杖、助听器，割狐臭，矫形，整容，证书费，配药用肉、鸡、酒、蛋、蜂蜜、桂圆等，取暖费，陪侍费，转院费，特护费，晚期婴儿护理费，环卫防疫设备费，医学研究费，以及违法乱纪造成伤害、酗酒、自杀发生的急救住院费，体检性质的 X 光透视、照片，一般报考学校、出国、进修、婚前检查费用。

第六章 医疗程序

第十二条 员工须到公司指定或认可的医院就诊。

第十三条 依据医生诊断证明，决定病假、住院、转院等，并及时向人事部通报。

第十四条 病愈或长病者中填报医疗费报销单，经人事、财务部审查、审核，报总经理批准。

第十五条 病假期员工应与其主管保持联系，使公司了解其健康状况。

第十六条 病愈后交付医院证明，回本部门安排继续工作。

第七章 工伤处理

第十七条 员工发生工伤事故，首先积极入院治疗，公司有必要时，应调动人员照顾。

第十八条 公司组成医务鉴定小组，对员工伤残状况进行鉴定，鉴定范围：

1. 员工病伤残的状况及程度；
2. 员工是否能继续工作；
3. 员工是否享受劳动保险；
4. 鉴定后向公司写出书面报告及建议。

第十九条 医务鉴定小组如对员工就诊医院诊断证明持有异议，可另指定医院复查。

第二十条 公司和员工就其因病伤疗养、提前退休、长假后复工、劳动保险待遇等进行磋商，达成协议。

第八章 附 则

第二十一条 退休人员参加基本医疗保险，个人不缴纳基本医疗保险费，对其个人帐户的计入金额和个人负担医疗费的比例给予适当照顾。

第二十二条 下岗职工的基本医疗保险费，由再就业服务中心按本地职工平均工资的60%为基数代职工缴纳，并享受相应的医疗保险待遇。

第二十三条 本办法由人事部会同财务部解释执行，经公司总经理办公会议通过颁行

4.2.3.2 医疗保险制度

医疗保险，也称医疗社会保险，是疾病保险的核心，它是指劳动者非因工患病、负伤、残疾和死亡时为劳动者本人提供医疗服务和收入补偿的一种社会保险制度。

（一）基本类型

目前发达国家普遍建立了医疗保险制度，国外企业雇员的疾病保险按组织方式的不同，基本上分为三种类型：

- 1、自愿保险模式。个人自愿向社会保险机构投保，国家不作强制规定，以美国和瑞典为代表。

2、社会保险模式。国家以法律制度强制就业者参加社会医疗保险，个人以受雇机构或组织为单位，集体参加保险，绝大多数国家实行这一种医疗保险模式。

3、全面保险模式。国家强制全体社会成员参加社会医疗保险，以英国和欧洲一些福利国家为代表。

多数国家的医疗保险由国家举办或委托其他代理机构，不以营利为目的。医疗保险费用的来源由保险的性质决定，社会福利性强的政府投入比重大，集体福利性强的企业缴费比重大，否则，则个人缴费比重大。例如，在英国的国民保健服务费用中，国家负担 88%；一些国家，由雇主和雇员双方缴费；也有一些国家是政府和企业双方负担。大多数是三方缴费。

（二）保险待遇

劳动者投保以后，可享受规定的医疗保险待遇，如患病期间享受病假、报销一定比例的医疗费用、获得疾病津贴等等。保险基金实行社会统筹，这种保险制度对促进国民的健康，满足大多数劳动者健康需求发挥了重要的作用。但是社会福利性质过重的医疗保险模式也造成了国家卫生医疗费用持续上涨，医疗卫生投资效率低下等严重的问题，在许多国家难以为继，不得不进行改革。国外企业雇员医疗保险改革的方向是将社会保险与商业保险有机融合，医疗保险费用三方负担，并逐步增加企业个人缴纳比例，减轻政府负担，强化医疗卫生部门和享受医疗保险的企业和雇员的激励机制。

4.2.3.3 我国医疗保险制度改革

我国的医疗保险制度改革从 80 年代中期开始酝酿，90 年代初期启动，达到初步建立与市场经济体制相适应的多层次多形式的社会医疗保险制度。在城镇，建立由国家统一规划和立法，覆盖各类单位全体人员，医疗费用由单位、个人、国家合理负担，医疗保险基金在地区范围统筹使用，医疗保险待遇由基金和个人共同支付的医疗保险制度。具体改革内容为：

（1）建立医疗保险基金。按照医疗保险费用由单位、个人和国家合理负担的原则，医疗保险基金来源于三个方面：（1）单位按工资总额的一定比例缴纳的医疗保险费；（2）个人按本人工资额的一定比例缴纳的医疗保险费；（3）国家承担一部分医疗费用，用于医疗保险金入不敷出时的资助。

企业缴费标准是参照本地区上一年度实际支出的职工医疗费用换算成职工工资总额的一定比例缴纳。其中，该比例不超过 10%的，由省一级政府决定，并根据今后社会、经济发展情况和医疗费用变动情况做出调整；超过 10%的，由省一级政府核实，报经国家财政部批准。

雇员个人医疗保险费用的缴纳部分，先从 1%起步，由企业从雇员工资中代扣，并随经

济发展和工资水平的提高，适当增加个人缴纳比例。雇员医疗保险制度实行属地原则，所有企业必须参加所在地的医疗保险制度，执行当地统一的缴费标准。企业雇员的医疗保险费用从职工福利费中列支，退休人员在劳动保险费中列支。

（2）建立个人医疗账户和共济金制度。为了保障职工的基本医疗要求和对雇员个人有所制约，在医疗保险改革中实行个人专户与社会共济相结合的办法。医疗保险金分为个人专户和共济金两部分。个人专户即为雇员设立的医疗金个人账户，个人专用账户主要用于雇员的门诊和住院治疗。雇员医疗保险基金中扣除了个人专户后余下的部分为共济金，共济金在一定区域范围内统筹调剂使用。

企业为雇员缴纳的医疗保险费用的大部分（不低于 50%）和雇员缴纳的医疗保险费用，记入个人账户，专款专用，用于支付个人的医疗费用。个人账户的本金和利息归个人所有，可以结转使用和继承。

企业为雇员缴纳的医疗保险费用的其余部分进入社会统筹医疗基金，由地方医疗保险机构管理，集中调剂使用。作为一种过渡办法，经市医疗保险机构批准，原实行劳保医疗的企业，可以管理一部分社会统筹医疗基金，在原单位内部调剂使用。个人医疗账户超出，可按规定由社会统筹医疗基金支付。雇员患国家认定的特殊病种的医治费用，全部由社会统筹医疗费用支付。

（3）个人负担部分医疗费用。雇员个人除了按工资的一定比例缴纳医疗保险费用之外，在就医时还须负担部分医疗费用。个人负担的医疗费用数额与其工资收入水平相衔接，并规定上限，超出个人负担上限的医疗费用由共济金支付。具体支付程序是：医疗费用首先从个人医疗账户中支付；不足部分先由本人垫支，按年度结算雇员在个人医疗账户之外自付的医疗费：超过本人工资收入 5%以上部分，由社会统筹支付，个人要承担一定比例。该比例随费用升高而降低：超过工资 5%以上，不足 5000 元的部分，个人负担 10~20%；达到 5000~10000 元部分，个人负担 8%~10%；超过 10000 元的部分，个人负担 2%。离退休人员在不须缴纳医疗保险费的同时，还可适当的减免个人医疗费用负担。

（4）医疗保险管理机构。新的医疗保险制度建立之后，将改变劳保医疗由企业自管的状况，由医疗保险事业的专门管理机构进行统一的社会化的管理。中央和地方政府建立相应的医疗保险管理机构，负责制定医疗保险政策及进行宏观管理；同时建立医疗保险事业机构，负责经办有关保险基金的筹集、管理、使用以及增值保值的事务。

此外，医疗费结算方式由原来的门诊、住院采取记账结算方式改为门诊医疗费由个人现金支付，凭处方和收据回单位报销；住院费仍采取记账结算方式。职工就医，必须出示医疗保险机构统一印制的医疗卡，诊疗记录和处方必须送交医疗保险机构。

4.2.3.4 雇员疾病保险

疾病保险，又称病伤保险，健康保险，是劳动者由于患病（不包括职业病）暂时丧失劳动能力，由社会或企业提供治疗及物质帮助的一种社会保险制度。

我国目前所改革的医疗保险制度，将所有形式的企业，包括国有企业、股份制企业、城镇集体企业和私营企业、外商投资企业的职工，即以工资收入为主要生活来源的劳动者，都被列为强制性被保险人。而其他劳动者，规定为任意被保险人。同时，国家也鼓励兴办互济性组织形式的医疗保险事业，使全体劳动者都能享受疾病保险待遇。

4.2.3.5 特约医院医疗贷款办法

第一条 本公司为增进员工福利特指定综合医院为本公司特约医院。

第二条 本公司员工及其眷属疾患医疗优惠条件如下：

- (一)检验费 按定价 75 折优惠
- (二)药品费 按定价 75 折优惠
- (三)手术费 按定价 75 折优惠
- (四)住院费 按定价 75 折优惠
- (五)治疗费 按定价 75 折优惠
- (六)膳食费、输血费、麻醉药品费、会诊医师费不予优惠。

第三条 本公司员工及其眷属在特约医院住院或门诊就医费用达 3000 元以上者经本公司同意得予记帐并于每月底通知本公司一次代缴，其费用属第二条所列优惠项目者并以七折优惠。

第四条 本办法所称眷属系指祖父母、父母、配偶、子女、岳父母、兄弟姊妹、孙等以共同生活为目的由公司员工负担生活费的家属而言。

第五条 就医费用扣除幸福团体保险给付金额后之余额由员工分期付款办法如下，但贷款最高金额以 2.5 万元为限。

第六条 贷款金额包括膳食费、输血费、麻醉药品费、会诊医师费等。

第七条 员工申请贷款达 6000 元以上者须觅保证人一人，限本公司四阶以上员工。

第八条 本公司员工及其眷属于特约医院医疗优待手续由人事科与特约医院连系订定。

4.2.3.6 门诊医药费补助办法

(一) 本公司显加强员工福利，安定生活，提高工作效率，特订定本办法。

(二) 本公司正式雇用的员工，其配偶或直系一等血亲得适用本办法。

(三) 员工及其家属自员工离职日及留职停薪日起即丧失此补助权益。

(四) 凡本公司员工本人、其配偶或直系一等血亲患伤病住医院接受门诊时，由福利委员会补助其医药费 50%。每户补助金额按员工本人及其配偶与直系一等血亲人数每人每年以补助 200 元计算。(例如，员工某甲，包括其配偶及直系一等血亲在内，共 5 口，则某甲全年补助额以 1000 元为限)。

(五) 本公司员工，其配偶或直系一等血亲门诊时，由员工本人先行垫付医药费同时填具医院门诊医药费证明单(公司印备)请医院盖章，然后提出该证明单向福利委员会申请医药补助费。如医师开处方至药房购药者，添附处方及药房收据申请补助费。

(六) 员工本人及家属经由劳工保险费负担医药费者，不予补助，但超过劳保标准，自付医药费部分有医院收据或证明者，不在此限。

(七) 员工本人或其家属因美容外科、义肢、义齿、义眼、眼镜、接生及其他附带治疗、输血、证件费均不得申请补助。但因紧急伤病，经医院诊断必须输血者，不在此限。

(八) 本办法核准后施行，修改时亦同。

4.2.3.7 员工健康检查办法

(一) 为促进员工健康加强预防疾病起见，特定本办法。

(二) 本公司员工健康检查，以每年举办一次为原则，有关检查事项由人事室办理。

(三) X 光摄影由人事室与防疾中心接洽时间，请派巡回车至公司或工厂办理。经防病中心通知必须进一步检查者，应前住指定医院摄大张 X 光片，以助判断疾病。

(四) 一般检查由人事室负责与市立医院接洽时间，分别至该医院接受检查。工厂由人事

组接洽医师至厂内检查。

(五)有关费用概由各部门负担。

(六)经检查结果有疾病者，应早期治疗，如有严重病况时，由公司令其停止继续工作，返家休养或往劳保指定医院治疗。

(七)人事室每届年终，应依检查表作成疾病名称、人数及治疗情形等统计，以作有效措施及卫生改善的参考。

本办法经呈准后施行，修正时亦同。

4.2.3.8 员工医疗补贴规定

第一条 为保障员工的身体健康，促使医疗保健落到实处，特制定本规定。

第二条 凡在本公司就业的正式聘用员工每人每月补贴医药费 40 元；员工子女补贴一个，即每月 40 元；员工父母实行半费补贴一个，即每月 20 元。

第三条 凡在本公司就业的试用人员及临时工每人每月补贴 30 元。

第四条 正式聘用员工因病住院，其住院的医疗费凭区以上医院出具的住院病历及收费收据，经公司有关领导批准方可报销。报销时应扣除当年应发医药补贴费，超支部分予以报销，批准权限如下：

- 1.收据金额在 5000 元以内由财务经理审核，主管、副总经理批准。
- 2.收据金额在 5000 元至 20000 元的由财务经理审核，总经理批准。
- 3.收据金额在 20000 元以上，由主管、副总经理审核，总经理批准。

第五条 试用人员，临时工因病住院，其住院的医疗费用按第四条报销办法，扣除当年医药补贴后，超支部分按 60%报销。

第六条 员工因工负伤住院治疗，其报销办法同第四条。

第七条 员工父母因病住院，可向公司申请补助，由财务经理核定，总经理批准后，在职工福利或工会互助金中实行一次性补贴。

第八条 由公司安排的，员工每年例行身体健康检查，其费用由公司报销。

第九条 医疗费补贴由劳资部每月造册，通知财务部发放。

第四讲 生育保险

4.2.4.1 生育保险基金

1、筹资方式。在未进行生育保险制度改革的企业，目前仍维持“企业保险”的体制，即女工生育期间的津贴和医疗费用及其管理服务工作均由女工本单位负担。我国目前所实行的生育保险试点单位采取两种方式缴纳生育保险金：一种仍为企业缴纳，但改变了由

企业单独缴纳的模式，改为“分担式”，由夫妇双方企业共同承担保险基金的缴纳；夫妇双方企业缴纳方势必单方缴纳合理，运作简单，不需要管理费用，但从实质上看，仍属于企业行为。

另一种方式为“基金式”管理模式。这是一种比较先进的生育保险制度管理模式。它通过企业缴费建立生育保险专项基金，女工的生育保险费用由基金支付，实行社会互济。实行“以支定收，收支基本平衡”的原则，不强调留有过多的积累和节余。按照企业工资总额的一定比例提取，带有一定的社会强制性。提取比例按照政府规定的生育津贴、生育医疗费等项费用确定，并可根据费用支出情况适时做出调整，但最高不得超过工资总额1%的比例。企业缴纳的生育费用作为期间费用管理，列入企业管理费用，职工个人不缴纳生育保险费用。

2、支付范围。生育保险金主要的支付范围包括：

（1）生育津贴，即过去所称的产假工资。支付标准为生育女工所在企业上年度职工月平均工资。

（2）生育医疗费。女工生育检查费、节省费、手术费、住院费以及因生育引起疾病的医疗费。按照我国惯例，这部分费用应当从医疗保险费用中列支，但我国目前医疗保险改革进度不一，一些企业这部分费用尚不能进入医疗保险范围。

3、保险费率。生育保险费的提取比例即为生育保险费率。按照我国《企业生育保险试行办法》规定，企业向社会保险机构缴纳的生育保险的具体比例，由当地人民政府根据计划内生育人数和生育津贴、生育医疗费等项费用确定，最高不得超过工资总额的1%。1%是法定的生育保险费用的最高限，确定的依据：一是为了防止出现基金积累过多的现象，保持基金收支基本平衡；二是可以体现生育保险基本保障的原则，防止因保护期限过长，标准过高而导致基金提取比例过高。计算步骤为：

（1）计算上年度女工人均支付生育保险费用之和。其中，以上年度职工月平均工资为基础，计算出人均支付生育津贴；计算出上年度人均生育医疗费用；以及人均支付生育津贴和人均生育医疗费用之和。

（2）根据本年度计划生育指标数和上年度人均支付的生育保险费，计算本年度所需筹集的生育保险基金总额。

（3）用当年所需筹集的生育保险费用除以上年度工资总额，得出生育保险基金的提取费率。以上只是一种计算方法。由于生育保险基金的提取比例要受多因素的影响，每个因素都是变化的，因此，该比例也要随着客观情况变化做出相应调整。此外，该比例不是以个别企业为计算单位的，而要以较大的范围为计算单位，一般以地区或者行业为统筹范围为宜。

4.2.4.2 雇员生育保险

生育保险是一项企业女雇员享受的社会保险制度，它是在女工因怀孕、分娩不能工作时，国家和社会给与必要的物质帮助。

（一）主要特征

- 1、生育保险的对象一般只包括女工，因为生育对女工造成直接的经济损失和身体健康损失，所以直接补偿者是女工本人。一些企业也有对男职工给予一定的待遇。但这些待遇属于企业行为，国家立法中没有规定。
- 2、生育保险的目的不仅仅是为了补偿女工在生育期间的收入损失，也有着重要的社会意义，对妇女和儿童的身体健康有双重维护作用。
- 3、生育保险以执行国家生育政策为基本条件。

（二）给付条件

生育保险是有条件支付的，各国规定的条件不一致，主要包括：（1）受保人不再从事任何有报酬的工作，雇主不再支付受保人全部或部分工资。（2）缴纳的保险金必须达到一定的期限和数额。（3）受保人必须达到一定的工作期限。

（三）给付标准

- 1、产假。正常产假为 90 天，分为产前假和产后假两个部分。产前假为 15 天，产后假为 75 天。难产的，增加产假 15 天，多胞胎生育的，每多生育一个婴儿增加产假 15 天。流产假以四个月划界，不满四个月的，给予 15~30 天的产假；满四个月以上的，休息 42 天。
- 2、生育津贴。产假期间，国家对女工怀孕期间实行收入保障制度，立法规定，女工在怀孕期间“不得降低其基本工资”，此外，国家规定的物价补贴照发。
- 3、劳动和健康保护。主要措施有：不得在女工怀孕期间安排从事强度劳动和孕期禁忌从事的劳动。也不得在正常劳动日以外延长劳动时间；对不能胜任原岗位劳动的女工，减轻劳动量或安排其他工作；对怀孕 7 个月以上的女工，不得安排夜班工作，并安排一定的休息时间；允许女工在劳动时间内进行产前检查，检查时间按出勤对待，并相应的减少生产定额。
- 4、哺乳期待遇。在婴儿不满一时，女工在每班劳动时间内有两次哺乳时间，每次 30 分钟。多胞胎每多一个婴儿，增加 30 分钟，哺乳往返时间算劳动时间。在哺乳期间，不得安排从事三级体力劳动强度的劳动和哺乳期禁忌从事的劳动，不得延长劳动时间，一般不安排夜班劳动。

第五讲 失业保险

雇员失业保险

失业保险是国家以立法形式集中建立基金，对因失业而暂时中断生活来源的劳动者提供一定时期基本生活需要和就业培训等，以帮助其尽快就业的一种社会保险制度。

1、失业保险属于社会保险的范畴，直接目的是对非自愿失业者提供基本生活保障，为其尽快重新就业创造条件。

2、失业风险的核心内容是由社会集中建立失业保险基金，分散失业风险，使暂时处于失业状态的劳动者的生活得到基本保障，并通过就业培训等手段达到就业安置。

3、失业保险是指人们对劳动者失去工作这一劳动风险，实行以“共同分担”的办法代替单位或个人承受的一种社会保障制度，它是市场经济的必然产物和基本运行条件。在市场经济条件下，实行双向选择的用工制度，任何劳动者都面临着失业的风险。劳动者一旦失业，便失去了与生产资料相结合通过劳动获取收入的来源，生活也就失去了保障。而且，失业人员的存在，也是对劳动力资源的一大浪费。通过失业保险，满足失业者的基本生活需要，并通过就业指导 and 转业培训等措施，使失业者重新走上工作岗位。

第六讲 死亡保险

4.2.6.1 雇员死亡保险

死亡保险，又称遗属保险，是指被保险人供养亲属在被保险人死亡之后，或者被保险人在其供养亲属死亡后，从社会上获得物质帮助的一种社会保险制度。被保险人包括职工和已享受养老保险待遇者。在社会保险体系中，死亡保险同养老保险、工伤保险、疾病保险由一定的交叉关系，所以有关法律和规定，也多见于综合性社会保险的立法中。

（一）保险内容：死亡保险包括两部分：

- 1、为帮助克服安葬死者所遇到的经济困难而提供的物质帮助，一般称为丧葬补助金或丧葬费。
- 2、为保障死者生前过供养亲属的基本生活而提供的物质帮助，一般称为抚恤金或遗属年金。给付标准，由各国立法规定。

（二）抚恤金标准

抚恤金标准可以按照死者生前收入的一定比例发给，也可以按一定的金额，也可以采取两者结合的办法。

4.2.6.2 旅行意外保险

纽约总公司国际部为海外地区工作人员投保的意外保险，对于到职员工提出"Designation of Beneficiary Card"经报备后即予加保，离职人员则须退保。保险费由总公司负担。

保险期间：凡公司工作人员为公司事务旅行时才被保险。所谓商业旅行，是指一个工作人员代表公司离开办公地点、家庭或其他地方开始算起，直到他回家或办公地点为止的一段期间而言。

保险内容：被保险人因意外身体伤害而致死亡、失肢、失明或永远残废时可得到赔偿。保险给付金额：最高为年薪的5倍，最高每人美金15万元或每团体美金300万元。

不包括事项：经常工作地点与住家间的往返、休假或请假旅行均不予保险，但"回国休假"时家庭所在地与派驻所在地间的旅行则包括在内。搭乘公司所有、公司租用或专为公司利益飞行的飞机均不予保险。

给付时间：在当地无相当的赔偿时，由纽约总公司管理当局决定后，经纽约国际人事部门授权当地公司给付。但人事部门将先要求提供受伤状况的书面报告(如系死亡，包括死亡证明)以及确因公务旅行而受到伤害的证明。

4.2.6.3 从业人员抚恤办法

第一条 依据 本办法依据本公司人事管理规则第 39 条的规定订定。

第二条 适用范围 本公司编制内从业人员(以下简称从业人员)的抚恤除法令别有规定外，悉依本办法的规定办理。

第三条 公伤的抚恤 从业人员因执行职务而致伤，一时不能工作者，除由本公司或劳保局负担医药费外，治疗期间按月给予全数本薪，但以 24 个月为限，逾期得予停薪留职 12 个月内或命令退休。

第四条 死亡的抚恤 从业人员因执行职务而致死亡(包括患职业病死亡)者，按照其服务年资及最后月份本薪给予恤金，其支給标准依下列各款的规定但最低不得少于 4 万元，最高不得超过 12 万元。

(一)服务未满 5 年者一次发给 40 个月本薪的恤金。

(二)服务满 5 年以上，每满一年增给一个月本薪的恤金，但最高以发给 28 个月为限。

第五条 特别恤金 从业人员因下列情事之一而致伤或死亡者，除照第三、四条规定办理外，并得由厂处主管叙明事实，呈总经理或董事长另行议恤，依最后月给本薪，酌情给予 44 个月以内的特别恤金。

(一)明知危险奋勇救护同仁或公物者。

(二)不顾危险尽忠职守抵抗强暴者。

(三)于危险地点或时间工作尽忠职守者。

第六条 在职死亡的抚恤 从业人员在职死亡(非因执行职务)者，按照其最后月给本薪给予恤金，其支給标准依下列各款的规定，但最高以 4 万元为限：

(一)服务未满一年者，发给 5 个月恤金。

(二)服务满一年以上的年数，每满一年增给一个月，但最高以发给 10 个月为限。

第七条 停薪留职期间死亡的抚恤 从业人员于停薪留职期间内死亡时，其停薪留职原因为逾公伤假者，得按第四条或第五条的规定请恤；其停薪留职原因为逾特别病假者，

可按第六条规定请恤。

第八条 丧葬费 从业人员死亡除按第四条至第六条规定抚恤外，并加给丧葬费计 1 万元，因公致亡者给 5 个月工资。

第九条 领受顺序 领受抚恤金、丧葬费的遗族，须备有确实证明者为限，除遗嘱别有指定外，其领受顺序依政府有关法令的规定如下：

(一)配偶及子女。 (二)父母。 (三)祖父母。 (四)孙。 (五)同胞兄弟姊妹。

第十条 共同承领 领受抚恤金、丧葬费的遗族，同一顺位内有数人时，应共同具名平均承领，如有愿意放弃者，应出具书面声明。

第十一条 申请手续 申请抚恤金应于死亡一年内由遗族填具抚恤金申请表及申请抚恤金保证书检同死亡证明书、户籍誊本及保证书向本公司请恤，但遇有不可抗力事故时，其期限准延长。 请恤时应由人事、会计部门审核各项凭证后呈总经理核发，但配有眷属宿舍者，应俟遗族办理退舍手续后，始予核付。

第十二条 受领抚恤金的权利 受领抚恤金的权利，不得押扣、让与或供担保。

第十三条 代殓的处理 死亡者如无遗族时，得由其服务部门就给丧葬费指定人员代为殓葬。 死亡者如遗族居住远方或不及亲临殓葬时，得比照前项规定代为殓葬，但其应领抚恤金各费应待其合法领受遗族到达时，按照规定手续给领，并扣除代为殓葬所需的用费。

第十四条 编制外人员的公伤抚恤 聘约、定期契约人员及临时人员因执行职务而致伤，一时不能工作者，除由本公司或劳保局负担医药费外，治疗期间按月给予全数薪金，但以聘约期内或二年为限；其因执行职务而致死亡者，得一次核给最后月给本薪 40 个月死亡补偿及 5 个月丧葬费，但最低不得少于 4 万元，最高不得超过 10 万元。

第十五条 遗族迁宿处理 从业人员死亡其配租有宿舍者，准其遗族继续居住半年，其遗族未往满半年迁出者，按未住月数比照其死亡时的房租标准给予房屋津贴，在未迁离宿舍前须将其遗族抚恤金的一半代为存入银行，如住满半年仍未迁出时，每超过一个月须向遗族或就专户存储的抚恤金项下扣缴双倍房租。

第十六条 公伤的定义 本办法所称因执行职务而致伤害或死亡的认定均以劳保"因执行职务而致伤害"审查准则为依据。

第十七条 实施及修改 本办法经经营决策委员会通过后实施，修改时亦同。

第七讲 养老保险

4.2.7.1 退休制度

许多国家对企业雇员实行退休、退职制度，以保证雇员在年老或病残，丧失劳动能力的情况下，获得一定的物质帮助。建国以后，我国一直在城镇企业职工中实行退休养老制度，并通过立法形式给予保证。退休制度包括以下内容：

（一）退休条件

雇员退休一般是由于年龄条件和身体条件不适合继续工作而退出劳动岗位，享受养老金等退休待遇。为保证雇员的基本退休权益和退休制度的严肃性，各国对法定退休年龄都有严格规定，身体条件则由企业和有关部门掌握。法定退休年龄在各国不甚统一，最低为 50 岁，最高为 67 岁，通常在 60~65 岁之间，且男女雇员的退休年龄有差异，女性一般小于男性 5 岁左右。

根据我国《劳动法》对企业雇员的退休、退职条件规定，下列雇员可以享受退休待遇：

- 1、男职工年满 60 周岁，女职员年满 55 周岁，女工年满 50 周岁，连续工龄满 10 年的。
- 2、从事井下、高空、高温，特别繁重体力劳动或其他有害工作的，男性满 55 周岁，女性满 45 周岁，连续工龄满 10 年的；
- 3、男职工年满 50 周岁，女职工年满 45 周岁，连续工龄满 10 年，由医院证明，并经劳动鉴定委员会确认，完全丧失劳动能力的；
- 4、因公致残，由医院证明，并经劳动鉴定委员会确认，完全丧失劳动能力的。
- 5、患职业病，属于乙、丙两类的离职修养职工，本人自愿，也可以退休。

对不具备退休条件，由医院办证明，经劳动鉴定委员会确认，完全丧失劳动能力的职工，亦可以办理退职。

（二）退休待遇

国外企业雇员分为退休和退职两种，我国分为退休、离休和退职三种，待遇有所不同。退休待遇包括：从退休的第二个月起按规定标准发放退休金，直至去世为止；享受与现职雇员等同的医疗待遇和死亡待遇，以及一些企业雇员福利等。退职人员的退职金低于退休金，医疗待遇与退休相同，但一般不再享受企业雇员福利。离休人员待遇按国家有关规定执行，其待遇高于前两种。

（三）退休金的确定与给付

退休金是退休人员依法领取的生活费用，是养老保险待遇的主体部分。退休金的确定一般以雇员在职时的收入水平为基础，辅之以养老保险金的缴费年限（或工龄）的退休年龄。按照国际劳工组织的公约精神，退休金确定时必须考虑满足退休雇员的基本生活要求，并且还应体现经济发展和社会进步的成果。

我国在立法中，对退休金标准的确定规定如下原则：其一，退休金不得低于当地最低生活费用，不得超过在职时的正常工资收入；其二，退休金的工资替代率以在职实得工资为基础，因连续工龄、

工伤和职业病、特殊贡献等因素有所不同；其三，考虑物价上涨因素，对在职人员进行工资调整时，也要兼顾退休金的调整。

（四）工龄及其计算

工龄是劳动者以工资收入为主要生活来源，按日历年计算的工作时间，也称工作年限。工龄分为一般工龄和连续工龄两种。工龄长短与劳动者享受的养老、医疗、工伤、失业等保险待遇关系密切，因此国家对工龄的计算有严格的规定。

一般工龄又称为总工龄，是指劳动者以工资为主要生活来源的，按日历年计算的全部工作时间。一般工龄的计算是把劳动者全部工作时间，不分企业按年累计起来。连续工龄又称本企业工龄，是指劳动者在一个企业内的连续不间断的全部工作时间。连续工龄的计算以劳动者在本企业连续工作时间为准，如曾离职，应从最后一次回本单位工作之日计算，离职前后一般不连续计算，特殊情况另作处理。

对一些特殊工种的工龄可以进行折算，例如：从事低温或高温工作的职工，一年按一年零三个月计算；一些化学、兵工即有毒作业的工作，一年按一年零六个月计算；常年在海拔 4500 米以上的高寒地区工作的职务，一年按一年零六个月计算；流动在海拔 4500 米以上高寒地区的职工，一年按一年零三个月计算。

4.2.7.2 职工退休福利基金办法

（一）本公司为提倡职工储蓄及谋求职工福利，并安定职工退休后的生活，依照人事管理规则第 13 章及第 14 章规定，特订职工退休福利基金办法(以下简称本办法)。

（二）凡本公司正式任雇用并按月领有固定薪津的职工始得适用本办法。

（三）适用本办法的职工，每月应提存职工储存金，其储存金额按该职工每月固定薪津(不包括特勤津贴、外勤津贴及其他临时津贴)总额 2%提存，并以 10 元为单位，其尾数舍去不计。对前项个别职工储存金本公司配合另按月提存其相等金额的储存金，作为该职工的退休福利储存金。

（四）本公司以第三条所提存的储存金额总额作为职工退休福利基金，并以本公司为委托人委托投资股份有限公司(以下简称受托人)为受托人，依本公司与受托人签订的团体职工退休福利基金信托契约的规定进行管理。

（五）职工停职期间可免提存，但保留其领受退休福利金的资格，复职时即恢复提存。对该职工已提存的退休福利金的收益，由受托人按月复利计算滚入本金。但停职期间经本公司认为必要者得继续提存，其停职期间的固定薪津总额以停当月份的固定薪津额为准。

(六) 凡职工自加入本办法之日起至依下列规定奉准退休之日止继续提存储存金者，悉依本办法本条及第八条规定，计算给付退休福利金。

1. 任职满 26 年以上者。

2. 任职满 16 年以上现龄已达下列规定年龄者。

(1) 办事员、助理员、雇员及工友、司机年满 46 岁的。

(2) 专员及科员年满 51 岁者。

(3) 专门委员及高级专员年满 56 岁者。但前列职工依人事管理规则第 117 条、第 118 条、第 129 条、第 130 条、第 131 条、第 132 条、第 133 条、第 135 条规定同时享有领取退职(休)金的权益的，仅能享有退职(休)金领取权，唯公司为该职工提存的退休福利储存金的本金应予扣除，但收益全归该职工领受。

七、第 6 条所称职工任职年数，自正式任雇用之日起算，而其最后任职期间的奇零数逾 6 个月者以 1 年计算，未满 6 个月者不予计算。

八、职工退休福利金额以第 3 条规定实际所储存的合计金额为本金及依团体职工退休福利基金信托契约所定收益金的合计额计算。

九、员工如有违反法令或本公司规章或其他一切情弊，致本公司蒙受损失时，除依法追诉外，其职工退休福利金应悉数充为赔偿金。

十、职工符合第 6 条申领退休福利金给付规定者，须离职 3 个月后始得向公司办理申请，经审查并无不清事项时，由本公司向受托人办理申请给付手续，将其所应得金额一次给与退休职工。

十一、职工中途退职者退还其本人已提存的储存金的本金及其收益金，公司为该职工提存的退休福利储存金的本金，依下列规定办理，但其收益金全归该职工领受。

1. 任职满 7 年以上 10 年以下者给付 100%。

2. 任职满 4 年以上的给付 60%。

3. 任职满 2 年以上的给付 40%。前列职工如因挪用公款受免职处分的，公司为该员所提存的退休福利储存金的本金及其收益金概不予给付。

十二、职工继续缴存第 3 条规定储存金而因公(在职)死亡或公司因业务需要裁遣者，公司悉依人事管理规则第 134、第 136 条、第 137 条、第 138 条规定，办理抚恤金或裁遣费的给付事宜，公司为该职工所提存的退休福利储存金的本应予扣除，但收益金归该职工享有。

十三、本办法经董事长核准后实施，修改时亦同。

4.2.7.3 员工储蓄及退休福利基金计划

第一条 机械工业股份有限公司(以下简称"公司")订定本计划定名为："机械工业股份有限公司员工储蓄及退休福利基金计划"(以下简称"本划")。

第二条 本计划的宗旨在对于参加本计划的员工及其家庭在参加本计划员工退休、离职、残废或死亡时提供各项福利给付。

第三条 凡公司正式员工均得参加本计划。参加本计划的员工(以下简称"参加员工")有履行本计划所定各条款的义务，并享本计划所定一切权利。

第四条 参加员工按月以其薪给 3%拨缴参加基金(以下简称"参加基金")。上述薪给的款额以公司的记录为准。参加员工应在参加本计划书(格式另定)中授权公司按月自薪给中扣取参加基金的款额。

第五条 公司自承以相等于各参加基金款额按月拨付基金(以下简称"相对基金")。参加员工因停薪留职暂停其缴款时，公司亦不作相对拨款。

第六条 公司除按月拨付相对基金外，随时拨赠基金(以下简称"拨赠基金")。其拨赠基金由公司指定分配在特定的参加员工帐户。但不得以受配参加员工须作等额或相对的缴款为条件。

第七条 参加基金、相对基金及拨赠基金均须专用在参加员工及其受益人或法定继承人的福利措施。公司拨付本基金的款项及其收益均不发还公司。参加员工非在实际离职时不得要求提取其参加基金及其所配得的净收益，亦不得要求提取相对基金与拨赠基金及其净收益的任何一部分。

第八条 为本基金的管理及经营，由公司就参加员工任命基金管理委员 7 人，组成基金管理委员会(以下简称"委员会")。公司总经理为当然主任委员。委员会聘请顾问协助，并设执行秘书综合其事务。委员会管理及经营本基金应按本计划的各项规定。委员会为管理及经营本基金，制定各项规则及办法。

第九条 委员会应设置下列帐户：

1.基金帐户：基金帐户应分别表示相对基金、拨赠基金的总额与参加基金的总额。

2.参加员工帐户：每一参加员工设立个别帐户，分别表示该员工名下相对基金与拨赠基金及参加基金的数额。

3.必要时设：特别资产帐户"及"特别损益帐户"。委员会如将本基金参加信托公司的信托基金时，委请信托公司代为设置本条规定帐户。委员会设置本条规定帐户的费用由公司负担。

第十条 公司应于每月 10 日以前，将上月份公司拨款及全体参加员工缴款的总额，以现金连同清单一式二份，分别列于各参加员工名下，员工本人的缴款额及公司拨款额一并送交委员会。

第十一条 委员会负责本基金的管理与经营并全权决定基金的运用与投资方式。其权限包括政府有关法令具体条款的特别授权。本基金的运用及投资不限于本国境内以基金存放银行或其他金融机构、购买政府或任何公司发行的股票或债券、投资在不动产或对公司行号、个人或参加员工的个别信用或质押贷款。

第十二条 委员会经营本基金应收年收益率不低于本地六家主要银行，收受 6 个月期定期存款所付的平均利率为原则。在利率变动情形下，该项平均利率以一年的总日数除以实际利率与其通行日数乘积的总和计算。基金的收益，属参加基金部分的收益，应按上年度各参加员工帐户为参加基金，及其收益的平均贷方余额比率分配与各参加员工帐户；属相对基金及拨赠基金部分的收益，应按上年度各参加员工帐户内相对基金与拨赠基金及其收益的平均贷方余额比率分配与各参加员工帐户。

第十三条 委员会因管理及经营本基金所发生的一切成本、费用(除设帐费用外)及税捐增多由本基金负担。上项成本费用及税捐应按当时参加员工帐户内贷方总余额比例分摊。但参加员工或其受益人领取福利给付应扣缴的所得税，依法就该给付金额中扣除。

第十四条 委员会管理及经营本基金，应在每年年度结束后 60 日内将上年度各参加员工帐户内有关相对基金，与拨赠基金及参加基金前期余额、本期缴款额、所支付的费用、佣金、税捐、分配的收益利润、及本期余额等编制年份报表分送各参加员工。各参加员工对年报表如有异议须于一个月内随时向委员会查阅有关帐单凭证等资料。

第十五条 参加员工除偿还对公司及委员会的债务外，不得将其帐户内的金额出让、出质或以其他方式处分。如有类此出让、出质或其他方式的处分，委员会概不予承认。

第十六条 参加员工因自动辞职、资遣、退休而终止其与公司雇用关系者，其福利给付除领取离职生效日其基金帐户内参加基金及其净收益的全部外，凡参加本计划 5 年以上或服务本公司年资 5 年以上者并可领取参加员工帐户内相对基金与拨赠基金及其净收益的全部金额；参加本计划满 4 年以上未滿 5 年者可净收益全部金额的 3/4；参加本计划满 3 年以上未滿 4 年者可领取参加员工帐户内相对基

金与拨赠基金及其净收益全部金额的 1/2；参加本计划未满 3 年者概不得领取参加员工帐户内相对基金与拨赠基金及其净收益的任何部分。但本计划定有限制及给丧失的规定者应从其规定。

第十七条 参加员工因重大行为不检、舞弊、背信、怠忽职守或其他类似原因被公司解雇者当然丧失其基金帐户内相对基金与拨赠基金及其净收益的全部。该参加员工仅得领回其参加基金及其净收益部分。但应扣除公司所受的损失以偿还公司。

第十八条 参加员工因残废或重大的疾病致使不能继续为公司工作者，可领取该参加员工帐户内累积基金的总额。但参加计划或服务年资未满 5 年因本身的重大疏忽，自损或败德行为以致感染疾病者准用本计划第十六条的规定。

第十九条 参加员工死亡给付额为该参加员工死亡时其基金帐户内累积基金的总额。但参加本计划或服务年资未满 5 年因自杀者，准用本计划第十六条规定。

第二十条 参加员工有权指定受益人(但不得超过 3 人)领取本计划规定的死亡给付，并随时变更其指定。若参加员工未指定受益人或死亡时无生存的受益人或死亡员工未留有遗嘱的表示时，其死亡给付即发给死亡员工的法定继承人。无法指定继承人者，由委员会代捐赠慈善事业。受益人的指定或变更指定应以书面方式交送委员会。

第二十一条 所有自基金给付参加员工或其受益人或法定继承人的给付款项，应于受益请求权发生日起 3 个月内一次进行。上述受益请求权非经委员会收到请求书及证明文书并予认可不视为已发生。

第二十二条 本计划的相对基金与拨赠基金及其净收益，因本计划第十六、十七、十八、十九条的规定未给付款项应另设专户。

第二十三条 委员会在不逾越本计划各项规定的范围内，须按公平一致的原则，准许参加员工取得借款的权利。参加员工贷款办法由委员会另定。

第二十四条 本计划所称年资系指本公司正式员工身份提供的连续性服务，包括一切经核准支薪的给假在内。未经核准及停薪的请假或受停职处分的期间须予中断计算。

第二十五条 参加本计划的员工不因参加而享有继续受公司雇用的权利，亦不可视为对于公司因故或紧缩业务、调整工作或其他原因而解雇员工的权力的任何限制。

第二十六条 公司可保留终止本计划的权力。公司是项决定时应于 6 个月前以书面通知委员会及各参加员工。 本计划一经终止，各参加员工帐户内的金额即全部赠予各该员工而不受本计划其他规定的限制。而本计划仍应继续执行至基金全部结清时为止。

第二十七条 本计划生效日起，原订本公司员工退职退休金给付办法即予废止。但生效日前已服务于本公司的员工，可保留自本公报之日起至本计划生效日止，依原订退职退休金给付办法可享有的一切权利。而服务未满 5 年者，依其服务年数按服务满 5 年者的权利比例享有。前项的权利在公司依本计划第六条将全数金额拨赠在各享有人名下的拨赠基金项内即消减。

第二十八条 本计划提经公司董事会通过后公布实施。修改时亦同。

4.2.7.4 社会养老保险

社会养老保险是指达到法定范围的老年人，在完全或基本退出工作岗位后，由社会提供物质帮助，以满足其基本生活需求的一种保险制度。它带有强制性、普遍性、互济性和预防性等社会保险的基本特征。国家通过立法强制实行社会养老保险，法定范围内的社会成员必须按规定缴纳社会养老保险费用或保险费，承办社会养老保险的部门，必须按规定标准及时间向养老保险对象支付社会养老保险费用。社会养老保险是社会保险的一个重要险种，也是企业雇员的一项基本福利。目前，世界上已经有 130 多个国家不同程度的实行了各红类型的社会养老保险制度，并在社会养老保险的基础上，逐步完善养老保险体系。发达国家的社会养老保险起步早，基础雄厚，目前已经较为完善。但是一些发展中国家，包括我国，社会养老保险制度还只能首先在一部分最需要保护和有条件保护的群体中实行，换言之，社会化程度还不很高。我国目前社会养老保险范围只限于城镇职工中，养老筹资支付的对象基本上是城镇职工。随着社会经济的发展，社会养老保险范围将逐步扩大到社会全体成员。

4.2.7.5 社会养老保险历史沿革

现代社会养老保险作为一项基本的制度，最早在西方一些发达国家产生，已有一百来年的历史。目前由 130 个国家依据国际准则和本国实际，建立了各具特色的社会养老保险制度。从发展过程看，共经历了五种模式：

- 1、救助型模式，该模式产生于资本主义初期。是一种为救助生活无来源者，由政府规定最低生活保障标准（即贫困线），并对低于贫困线的老年人不论其交费多少，由国家出资，按最低需求和统一标准发放给养老保险金的一种养老保险方式。养老金的发放是低水平的，带有赈济色彩。
- 2、福利型模式，以西方一些老福利国家的筹资支付方式为代表。第二次世界大战之后，一些奉行高福利政策的国家，将包括社会养老金在内的各种税收和基金作为调节个人收入的一种手段，通过对高收入者征收累进税收和基金作为调节个人收入的一种手段，通过对高收入者征收累进税和对低收入者

发放社会保险金，实行高收入者的财富向低收入者的社会转移，并实行一整套“从摇篮到坟墓”的社会保险政策。国家高投入、高保险的社会养老保险制度缩小了社会成员间的收入差别，使老年人生活充裕，但也使国家背上了沉重的财政包袱，陷入“福利危机”。

3、国家保险型模式，以前苏联为代表。主要由国家包办养老保险，国家财政预算筹划养老金，按统一标准发放。这种做法把公平混同于平均主义，牺牲了效率，助长了社会养老保险的负效应，即依赖性和惰性，影响了经济的发展，也使社会养老保险金失去了雄厚的经济基础，处于低水平相对贫困的状态。改革开放以前，我国也曾实行过这种养老保险模式。

4、社会调剂型模式，亦称为传统型，以美国、德国和日本为代表。它在目标的选择上侧重效率，强调个人的责任，养老金的支付与交费和税率相联系，突出了权利和义务、公平与效率的对等关系。对国家的依赖性小，贯彻了互助原则，体现了自立、自主的养老保险意识，有内在的活力，但也需要以国家财政为依托。

5、储蓄金型模式，以新加坡、智利等国家为代表，是一种比较原始的自助型养老保险方式。该方式侧重于责任和效率，突出自我保护意识，带有强制储蓄保险的性质。由劳动者或劳资双方交费，以劳动者个人名义储存，年老时连本带利返还本人。缺点是不存在收入的再分配，互济性和低于风险能力差。贫困者的养老保险来源没有可靠的保证，而且储蓄养老金容易受通货膨胀的影响。

4.2.7.6 我国养老保险的实施办法二

缴费办法同于第一种方法，计发方法为：缴费年限满 10 年以上的，社会性养老金按当地职工平均工资的 20~25%计发，具体比例由当地政府确定；缴费性养老金个人及企业缴费每满一年，按缴费工资基数的 1.0%~1.4%计发，具体系数由当地政府确定；两项养老金从养老保险社会统筹基金中支付，按月计发。个人账户养老金记入基本养老金保险个人账户的储存额（包括本金和利息）归个人所有，职工符合离退休条件后，可以由本人选择一次或者多次按月领取。职工或者离退休人员死亡后，其个人账户储存额的节余部分一次发给其指定的受益人或者法定继承人。职工未达到规定离退休条件，但遇到非常特殊的困难时，经过审批，可以在个人账户中提前支取一部分费用。

缴费年限不满 10 年的，社会性养老金和缴费性养老金按缴费每满 1 年发给相当于两个月当地职工平均工资的养老金，一次付清。个人账户养老金按个人账户的储存额（包括本金和利息）计发，一次付清。

4.2.7.7 我国养老保险的实施办法二

（一）费用筹集

保险费用由企业和个人负担。个人缴费的比例是按不低于工资基数的 3%起步，每两年提高一个百分点，直到达到个人账户保险费的一半；个体工商户本人，私营企业主等非工薪收入者，可以当地上一年度职工月平均工资作为缴费的基数，并由个人按 20%左右的费率缴费，其中 4%左右进入社会统筹

基金，16%左右进入个人账户；企业缴费是按11%的比例扣除个人缴费后的部分，和从企业缴纳的养老保险中按当地职工月平均工资的5%左右划转记入。

（二）计发方法

凡本办法实施后参加工作的职工，达到法定退休年龄退休时，一律按基本养老保险个人账户的储蓄额，按月支付基本养老金。计算公式为：

月基本养老金=基本养老保险个人账户储蓄额/120

本办法实施前已经离休的人员，仍按原来的办法计发养老金，同时享受改革后的养老金调整待遇。本办法实施前参加工作、实施后3年内达到法定离退休年龄离退休的职工，在按改革前原养老金计发的同时，再按缴费期个人账户累计储存额的一定比例增发养老金。计算公式为：

月基本养老金=按改革前原计发办法的养老金+基本养老金个人账户储存额*增发比例

办法实施前的参加工作、实施3年后达到法定离退休年龄离退休的职工，其在本办法实施前的工作年限可视同缴费年限，以职工个人账户中的储存额推算出全部工作年限的储存额。计算公式为：

月基本养老金=基本养老保险个人账户储蓄额*系数/120

4.2.7.8 企业补充养老保险计划

企业补充养老保险是现代多层次社会保障体系的一个组成部分，它的发展和完善，有利于社会保障功能的进一步发挥，也对现代企业制度的建立和发展有积极的促进意义。多层次养老保险制度是在传统的单一社会养老保险模式基础上发展起来的，是国家根据不同的经济保障目标，综合运用各种养老保险形式而构成的现代养老保险体系。它的基本特点是将各种养老保险方式有机结合在一起，相互补充，以实现国家总体老年经济保障目标。这是在发达国家产生和发展的较高层次的养老保险制度。

多层次的养老保险体系主要包括社会基本养老保险、企业补充性养老保险、个人储蓄性养老保险三个层次的保险制度，此外，职工合作式养老保险等形式也包括在该体系之内。独立的看，它们是一种特定的保险形式，但从体系的角度看，他们又是在现代养老保险制度中承担着不同的职能，发挥着不同作用的有机组成部分。目前国际比较流行对多层次养老保险体系进行三层次划分法：

第一层次：社会基本养老保险制度。由政府筹资或由雇主、雇员共同缴费，并由政府或公共机构经办的养老保险。这一层次的覆盖面是全部就业者，由国家立法强制执行，主要目的是保障老年退休人员的收入能相当于或略高于贫困线水平，基本保持在最低生活需求。国外称这种制度为“政府提供的社会安全网”，主要是一种政府行为。

第二层次：企业养老金制度，也称职业年金或私人年金。式以企业为主体建立的补充养老保险，由雇主一方缴费或由雇主和雇员共同缴费。第二层次的覆盖面低于第一层次，重点是有酬就业者。保险金的筹集和支付方式因国家和企业而异。建立的目的是减少第一层次的负担，保证能为退休者提供基本养老金以上的收入。从性质上看它主要是一种企业行为。

第三层次：个人储蓄性养老保险，由个人自愿向商业性保险机构投保。

企业养老保险之所以被称之为补充性保险，是就三层次保险制度之间的关系而言的。社会基本养老保险是以收入再分配为特征的养老保险制度，是多层次养老保险中的基础。它最能体现社会保险中的公平和救济原则，为那些无法通过自我积累（企业和个人）实现养老保险目标的低收入劳动者提供最低收入保障。同时，它还有助于克服通货膨胀风险和难以预测的经济波动风险，保障劳动者实现最低限度退休经济保障目标。

4.2.7.9 纵向平衡的积累式

所谓积累式，也叫基金制，就是依据纵向平衡的原则，将一个人一生受保险期间所需的养老保险金经过预测，按一定的比例平均分摊到一生劳动期间，使一个人一生养老保险纵向平衡。这种方式有两种具体形式，一种是社会积累式，由社会统一征集养老保险基金，统一积累，并记入个人名下；另一种是个人储蓄积累，自给自足，自己养自己，国家不负担。这种积累式的优点是有充足的储备金来承担养老保险，可以防止人口老龄化引起的养老金不足的危机，还可调节消费，使当前消费与长远消费结合的更趋合理，并为经济建设筹集资金。缺点是开始实行这种方式时，积累率统筹率过高，难以承受。特别是刚刚实行这种方式时，在为新职工积累养老金同时，还要为已退休的老职工支付养老金，双重负担难以承担。另外，积累的养老保险金易受通货膨胀的冲击，有编制的风险。特别是实行个人储蓄养老保险这种积累式的国家，由于这种方式没有社会调剂，缺乏社会性。

4.2.7.10 纵横交叉的部分积累式

这种方式兼顾了纵横两种平衡方式的优点，即在现收现付的基础上，增加了一定比例的积累。既解决了当前养老金的支付，又为将来的人口老龄化积累资金。有两种具体形式：一种是社会统筹，部分积累，由社会统一调剂养老金；另一种是社会统筹与个人积累相结合，建立个人积累账户，资金划归到人头。该方式有较大的灵活性，统筹的保险金费用可逐年调整，起步时费率和积累率不高，易被接受，积累资金适度，受物价冲击贬值的风险相对小些。特别是计入个人账户的积累金，明晰了个人享用的份额，有激励和监督的作用。

从目前的发展来看，大多数国家采取的式三方缴费的原则，即国家、企业和个人共同承担养老保险费用；一些国家使两方缴费原则，即企业和个人承担养老保险费用。例如德国规定，所有工资收入者都要参加退休保险，个体劳动者和家庭妇女自愿参加。养老金的税金额为受保人工资的18%，有雇主和雇员各承担一半，如从事第二职业且第二职业收入超过规定数额，也许计缴养老税金。

4.2.7.11 横向平衡的现收现支式

所谓现收现支式，也叫费基金制，即本着以支定收的原则，通过对近年内需要支付的养老保险金的测算，确定养老保险金的征收比例和数额，求得参与养老保险各单位间的横向平衡。这种筹资支付方式不作长期平衡的积累储备，体现的是当前参保各单位的互济互助和代际间的转移补偿。其优点是简单

易行，可以避免物价上涨带来的基金上的负值风险；缺点是没有积累，缺乏长远规划，当人口的老龄化高峰到来时，没有足够的储备基金，“代际转移”负担过重，难以承受，使养老保险出现危机。

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