

# 现代企业的薪资福利设计和操作课程

## 工资福利工作的最终目的：开发企业的人力资源，提升企业的经营效益

企业经营本身的目的就是为了获取经营利益。人力资源工作又是怎样围绕企业的最终目的来开展工作的呢？人力资源更多是从开发的角度来做，就是通过开发企业的人力资源来为企业的经营管理服务。员工怎样才会被激发起来，积极为企业做好工作，其中工资是最最关键的一个手段。

## 员工工资是如何为企业的经营效益服务的

薪资管理最主要的内容就是工资管理，那么工资本身与企业、与员工是怎样的关系？这是最基本的问题。能很好地回答这个问题，一些看似复杂的问题往往会迎刃而解。

工资包含两方面内容：

- 是员工生活上最基本的个人需要
- 是员工个人价值的体现

工资是员工个人需要的综合反映，企业聘用员工其实质是企业 and 员工就各自需要的价值进行交换的过程，员工工资的管理直接决定员工为企业创造的业务价值大小。必须清楚一点，工资是每个员工都想要的，这也是为什么可以拿工资来激励员工的原因。工资是激发并确保员工完成企业业务活动的主要手段。

### 【自检】

举例说明工资的价值交换效果：

---

---

---

经营效益必须通过一定的投入来获取，工资就是最主要的成本方式之一。所以企业在发工资的时候要有一个平衡，做到既为企业增加效益，又不增加额外的投入。所以可以下这样的结论：

①工资是激发并确保员工完成企业的业务活动、为企业创造经济效益的一个最基本最主要的激励手段。

②工资也是企业经营成本的一个重要部分。因此在整个企业的薪资管理中就是要平衡好两方面的关系。既要有效使用工资来最大限度地激发、激励员工，同时又能很好地平衡企业的成本。

## 员工福利和企业经营发展的关系

到底什么是福利？福利和工资有什么区别，为什么有了工资还需要有福利？

福利是除金钱工资外企业和社会为员工提供的生活保障，以解除员工的后顾之忧，安心为企业服务。

现代的企业工资福利工作从根本上讲并不复杂，只要达到上述效果就可以。至于具体的操作，怎么去达到这个效果，都没有定规。

现代企业的薪资福利设计和操作课程分为 30 讲，通过系统讲授帮助大家掌握相应的专业知识和技巧，以使大家能够在本企业开展有效的薪资福利工作。

## 本课程的内容设计与学习、应用方法介绍

### 1.企业薪资福利工作的基本思路

- ◆企业薪资福利工作的基本思路
- ◆企业薪资福利工作的主要内容

### 2.企业工资管理系统的建立与操作

- ◆如何建立适应现代企业发展的员工工资报酬系统
- ◆如何操作实施现代企业水平的员工薪资管理工作
- ◆本土企业如何实施现代企业体制的员工薪资管理

### 3.企业福利工作的开发与操作

- ◆如何规划开发现代企业的员工福利工作？
- ◆如何操作实施现代企业员工福利的日常管理？
- ◆本土企业员工福利工作走向现代企业体制的主要问题与措施。

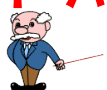
## 本课程设计目标、目标学员及学习、运用方法建议

### 1.设计目标

为企业人力资源管理和薪资福利管理领域从事实际工作的人员提供一套系统的关于企业薪资福利管理的思路、工作方法和切实可行的操作技巧。

重点讲授两方面的内容：

# 全国Mini-MBA职业经理双证班 (28年热招管理培训项目)



允许提前获取证书 全国招生

你可能准备跳槽或者求职,却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

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

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

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

## 【招生专业】

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

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

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



**【授课方式】** 全国招生、函授学习、权威双证

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



**【颁发证书】** 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

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



**【证书说明】**

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



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



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



**【考试说明】**

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



**【颁证单位】**

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



**【主办单位】**

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

### 【报名须知】

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



### 【证书样本】（全国招生 函授学习 权威双证 请速充电）

（高级职业经理资格证书样本）



（两年制研究生课程高等教育结业证书样本）



### 【缴费方式】企业管理咨询业务卡（支持网转、柜台办理和自动取款机办理）

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

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

【咨询电话】13684609885 0451-88342620

【学校网站】<http://www.mhgy.net>

【微信客服】122285053 【微信公众号】MHJY1999

## 知识产权专利：

参加管理咨询 送MBA课程学习  
知识产权专利：TSA-01-20211111908016799

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

你该充电了！

中国第一代管理教育机构-美华管理传播网 火热招生 请速参加



- ◆现代企业关于薪资福利管理的基本思路 and 如何设计建立这一系统
- ◆管理实施过程中具体的操作方法和技巧

目标效果：大家能够掌握一套基本的操作管理方法和一套规范的样本方案，同时也能根据本企业实际业务环境和需求灵活运用，建立适合本企业的管理方案。

## 2.目标学员

在各种类型企业中从事薪资福利管理工作的人员，以及企业中从事宏观的人力资源管理和企业管理的中高层管理人员，尤其是面向正在从传统的计划管理模式向市场体制下的现代企业管理模式过渡的广大本土企业。无论是刚刚从事人力资源开发工作的新手，还是已有若干年薪资福利管理工作经验的专业人士，都可以在本课程全方位系统化的讲解中受益。

## 3.学习、运用方法建议

重点掌握基本思路、基本方法、基本知识和基本技巧，并结合本企业的实际环境加以运用。理解整个课程具体内容背后的为什么，掌握薪资福利工作的精神实质，可以在本企业的具体业务环境中灵活自如做好薪资福利工作。

为了达到这一目标，每一讲都会要求大家将课程内容与本企业以及本人的具体工作相结合，应用课程讲授的知识技巧，探讨解决本企业的一些实际问题。

### 【总结】

- 工资福利工作的最终目的：开发企业的人力资源，提升企业的经营效益。
- 工资是激发并确保员工完成企业业务活动的主要手段。
- 福利是除金钱工资外企业和社会为员工提供的生活保障，以解除员工的后顾之忧，使其安心为企业服务。

## 企业薪资福利工作的内容和基本依据

你有没有考虑过这样的问题：

为什么要做我们现在正在做的这些工资福利工作？像劳动考勤、月工资计算、劳动统计报表的核算、员工假期的审批、员工医疗费用的审核报销等等。

### 【名言】

为了体现公平，我们应对不同的工种实行不同的工资激励，这样的制度才能真正有效地调动员工的积极性。

——霍尔曼

可不可以不做这些工作？有没有办法可以不做这些工作？是不是还有其他更重要的工作没做？

对这些问题的思考和解答，可以确保我们做对企业有价值的工作（人力资源自己不解决，老总们会来解决）。如果能很好地回答这些问题，而且在这些方面做得很好、很主动，就能够保证人力资源工作对企业的价值。

### 【自检】

企业为什么要有自己的薪资福利部门?工资是如何激励员工的工作业绩的?员工福利工作怎么做才能保障员工安心工作?

---

---

---

比如说员工假期的审批跟工资福利工作的最基本目的直接关系有多少呢?其实员工假期不见得需要人力资源部门来审批,业务经理直接审批就可以了,人力资源只要保障休假制度的合理性,即休假能够起到对员工的激励作用这个基本目的就可以了。政策的制定是福利工作的重点。而日常操作方面,比如是今天休息还是明天休息,对整个企业来讲影响不大,只要本部门的业务经理把握好就可以了。

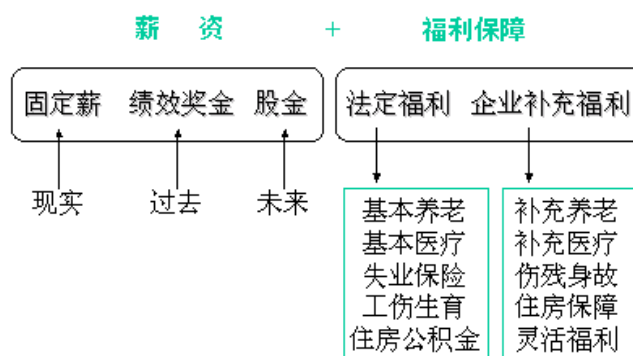
### 工资的基本目的是激励员工创造工作业绩

工资工作是通过为员工工作业绩和贡献的业务价值的评定(评价),以及提供相应的报酬数量和报酬形式来实现的。其中:

首要问题是工资必须与工作结果直接挂钩,与此相应要有对工作结果的评定工作:员工业绩评估和目标管理。不同的工作结果要有不同的工资,与此相应就有工资结构的制定和管理工作。接下来的问题是:如何挂钩和如何评定,如何制定工资结构。

反映到工资结构上面,就是各个职位应该有一个什么样的工资标准。这个工资标准应该恰如其分地反映员工付出的努力。工资是员工各种需求的反映,仔细分析有长期、中期、短期,相应应有固定工资、浮动工资、奖金的比例安排。

宏观薪酬结构



针对不同的职位,怎么样把工资结构设计好,能够最恰当地反映职位本身的劳动价值,这是工资管理理念的一个最基本的问题。

### 【案例】

管理人员标准薪酬结构——地区销售经理

固定工资:短期奖金:长期奖金

=基本工资(年薪):销售佣金:股票期权

=5:3:2

### 福利的基本目的是为员工提供各种必需的保障,使员工能安心工作

福利工作是通过了解并提供安排员工安心工作所必备的各项需要来实现的。

刚才讲的也是判断日常的薪资管理工作要不要做、做到什么份儿上的一个依据。

结论:围绕企业薪资福利工作的基本道理和基本要求所展开的工作都是必需的,而与此些要求无关的工作其必要性就需要推敲,确认没有价值的就可以不做或者精简。

#### 【案例】

如员工医疗费审核报销工作,工作量大,经常失控(冒名报销),要不要做?怎么做?

这是员工的基本需求,要做。

怎么做呢?为了精简行政工作,可以通过商业保险来做。这样做既可以满足员工基本需求,又可以控制企业成本。

### 企业薪资福利工作的内容

根据基本思路展开,可以分成若干业务职能块

	业务职能块
薪资管理方面	<ul style="list-style-type: none"> <li>●员工业绩的考核评估与相应的工资挂钩发放</li> <li>●工资结构的制定与管理</li> <li>●员工工资标准的市场调查与本企业标准的制定</li> <li>●工资调整与提升的管理</li> <li>●工资发放工作</li> <li>●.....</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>●福利需求调查(内部外部)</li> <li>●制定设计福利项目</li> <li>●福利预算的制定与管理</li> <li>●福利的行政实施与管理</li> <li>●.....</li> </ul>

从薪资福利管理工作的性质来看,可以分为三个层次,分别对应三个层次的

#### 人力资源工作人员

工作三层次	工作内容	工作内容举例	工作方式	工作方式举例
1 HRD/计划决策工作	理解把握企业业务经营运作的需要和员工的需要制定工资福利的政策		通过了解参与企业的经营运作,与总经理/经营层/管理层交流合作,处理解决重大业务问题。	如企业预算,经营战略(市场定位),组织结构规划与配置,等等。



	决定工资福利工作的方向 制度方案项目的选择确立 各类重大事务的决策		通过了解人力资源市场的行情和动向, 设置人力资源的业务职能和工作流程, 运用专业技术和方法。	如年度薪资福利调查, 确立部门的年度工作重点和目标, 实施重大的人力资源开发项目等等。
2 . HRM/规划设计开发工作	设计制定各个专业领域的具体制度方案和实施流程 工作系统的开发和维护	企业薪资福利市场调查问卷的设计与问卷调查的组织实施, 开发建立新的工资结构。	通过理解领会企业的业务目标和经营战略, 实施企业经营层在薪资福利方面的决策和方针政策。	如运用有竞争力的薪资来吸引同行业最优秀的专业人才之战略, 提升企业工资标准。
			通过应用市场信息, 行业经验, 专业技术和技术方法, 专业资源, 在本企业引进实施职位评估和职位描述系统。	
3 . ADM/操作行政管理 工作	工资福利方面日常事务的处理 政策制度和各项方案的执行实施和日常管理 考勤/工资计算及发放 计算缴纳个人所得税/养老金	执行政策/系统, 处理日常事务和各种个案。	运用个人经验和专门的知识技术, 如国家的/政府的/企业的休假政策。	

### 如何做好企业的薪资福利工作

要做好薪资福利工作大致有三项要求：

#### 1 . 所有工作围绕企业的经营管理和业务效益展开

工作方向、内容、方法要与业务重点和经营战略相一致。

#### 【案例】

娱乐费的使用, 企业一般可能直接发现金给员工, 这是一种做法; 另外也可以组织大家旅游或者别的活动。这怎么跟企业的经营活动及管理结合起来呢? 如果是一个高科技企业, 员工的工作节奏很紧, 怎么样用好娱乐费, 让大家能够有一个比较好的身体, 能以良好的身心投入到工作中来, 这就是娱乐费应该花的方向。比如有的企业在周末安排娱乐, 安排俱乐部健身, 用半天的时间去从事这些活动, 大家除了交流之外, 还有一个休息恢复的效果。这样的安排就直接起到支持业务的作用。其实所有的薪资福利工作都应该有这样的想法和做

法。

配合支持总经理和业务经理的业务工作,有客户服务意识,起到专业咨询/参谋辅导的作用。

## 2.绩效导向

各种类型的薪资工资都要与员工业绩或绩效要素相挂钩(绩效要素,如技能、工作表现)。

福利项目也可以与员工基本工资挂钩或与某些绩效要素挂钩,如医疗保险、员工休假分别与员工个人的基本工资和工龄相联系。

### 【案例】

某公司年度薪资调整要点

年度薪资调整的主要目的是为了激励员工业绩。员工个人的调资幅度要与绩效得分相一致。

年度调资的侧重和比例分配,无论有意或无意,就员工而言就是公司的期望导向。

例：业绩得分	1	2	3	4	5
调资幅度	25%		15%	5%	0% 0%

## 3.市场导向

结合一年一度的市场薪资福利调查,明确并保障企业在人力资源市场的战略定位。

所谓市场导向就是先去了解别的企业和我们的竞争对手都在做什么,然后通过自己来保障企业在人力资源管理市场上的战略定位。战略定位的内容是,工资标准在市场上是要保持中间位置,还是想保持前 25%的位置;福利工作要做最有吸引力的服务,还是只提供一般水平的福利,完全是针对市场和相对于竞争对手而言的,而且这直接影响到企业能不能吸引到人才和吸引到什么样的人才。

### 【总结】

●工资的基本目的是激励员工创造工作业绩;福利的基本目的是为员工提供各种必需的保障,使员工能安心工作。

●企业薪资福利工作包括:

计划决策工作,

规划设计开发工作,

操作行政管理工作。

●做好薪资福利工作的诀窍:所有工作围绕企业的经营管理和业务效益展开;以绩效和市场为导向。

## 企业薪资管理工作的基本目的

企业薪资管理工作的基本目的是最大限度地调动员工的工作积极性,为企业创造经营效益。

企业和员工之间的基本关系是劳动聘用关系,通过岗位职责的履行和劳动工资的支付来

实现。

职位是员工的工作表现或者业绩评估的基础,实际上工资标准的制定和工资结构都是围绕着职位来展开的。

### 【名言】

你可以买到一个人的时间,你可以雇一个人到固定的工作岗位,你可以买到按时或按日计算的技术操作,但你买不到热情,你买不到创造性,你买不到全身心地投入,你不得不设法争取这些。

——弗朗西斯 ( C·Francis )

对企业来说：职位>>职责>>完成业务活动>>达到经营目标>>创造业务效益

对员工来说：

职位 >> 职责 { >> 任职资格 (经验/学历/技能/知识) >> 岗位工资  
>> 工作表现 >> 工作业绩 >> 业绩工资

如果要设计工资结构,首先要看职位结构是什么样的,然后确定职位结构中的一些要素。

什么叫职位结构呢?一个公司设哪些部门,每个职能部门有哪些职系,每个职系里有哪些职位组,一个职位组有几个职位,这个就是职位结构。如上所示,基于职位及其要素就可以确定员工的工资。

工资是员工个人及家庭生活的最基础需要,是各种需要的综合反映。根据马斯洛需求理论,货币化的工资是生存必需品,对员工来说是多多益善,越多越好。但是,工资具有两面性,它同时又是企业的成本,只有有限制投入才能保障经营效益。

如何才能达到平衡,才能使工资最大限度地激励员工,同时又能保障企业的经济效益呢?在这方面,工资管理的原则是:

- 在企业能承受的范围内
- 在市场上有竞争力
- 对内员工间公平
- 对员工个人有意义

### 【自检】

检查一下,你的企业工资管理是否符合这四条原则,如有不符,写出改进计划。

是否符合原则	<ul style="list-style-type: none"> <li>●在企业能承受的范围内 是□ 否□</li> <li>●在市场上有竞争力 是□ 否□</li> <li>●对内员工间公平 是□ 否□</li> <li>●对员工个人有意义 是□ 否□</li> </ul>
改进计划	

企业提供的工资既要在企业的结构标准范围内,对员工来讲又要有意义。这是对工资系统的一个要求。具体怎么来做呢?

基本办法是建立企业基本的价值标准:

- 对企业内部各类职位价值的确定→职位级别与工资
- 对某一时期业绩的价值评定→业绩工资

●对各类型贡献的价值评定→奖金

企业要做到员工之间的工资平衡就要有一个很好的工资结构。而合理的工资结构应该是公平的结构，能够做到相对公平。这种结构要覆盖所有的员工，不能只解决某些人或者几个职位的问题，只有这样才不会碰到或者尽可能地减少各种各样的矛盾。

## 薪资管理工作的主要内容

①确立员工工资管理的基础依据:企业的职位体系(职能部门、职业、职系、职位组、职位)。

职位体系和工资体系是紧密联系在一起的，职位体系是人力资源工作或企业管理理念、组织管理理念最基本的载体。工资结构合理的分配和层次是建立在职位体系上的，可以说有什么样的职位体系就有什么样的工资体系。

②根据职位体系、企业业务特点和市场行情制定企业的工资结构和工资标准。

③管理企业的人力成本,规划操作各种类型的工资调整及奖金的发放实施。

基本工资相对来讲是稳定的，但是奖金和绩效工资或浮动工资是需要灵活运用。

④管理操作员日常工资的核算和发放。

⑤各种劳动统计报表的制做和上报。

重点是真正体现薪资激励员工绩效的前面三项内容。

## 不同工资类型的共同特点和区别

### 1.区别

工资结构不同:岗位工资制、级别工资制工资幅度不同:企业老总的工资跟普通基层员工的工资区别的比例约为 1 : 20 ~ 1 : 100 现代市场经济下企业是以市场为导向的，完全要根据市场的需要来制定薪资政策。薪资管理怎样才能产生效果，达到为企业的经营效益服务的目的，国内外一些企业的做法是很值得我们研究和借鉴的。

### 2.共同点

基本工作目标/基本工作方法/基本工作内容

基本工作目标都是让员工得到报酬，同时能够激励员工为企业经营效益服务。如果企业的工资偏离了这一点，就不是现代意义上的企业了。基本工作方法和工作内容也相差不大，可能有一些区别，但是在现代企业里工资政策、薪资政策和整个结构的设计等基本工作内容是一样的。

### 【总结】

本讲主要介绍了企业薪资管理工作的基本目的——最大限度地调动员工的工作积极性,为企业创造经营效益。同时介绍了薪资管理工作的 5 项主要内容以及不同工资类型的共同特点和区别。

## 员工总体报酬的概念和主要内容(Total Compensation)

总体报酬是企业支付给员工个人的直接工资和间接福利费用的总和。

直接工资	<ul style="list-style-type: none"> <li>●固定的基本工资</li> <li>●浮动的业绩工资/加班工资/倒班工资</li> <li>●各种奖金，如项目奖金/年终分红</li> </ul>
福利费用	<ul style="list-style-type: none"> <li>●各种直接发放的补贴津贴，如伙食和交通补助</li> <li>●企业统筹缴纳的社会福利费用，如养老和住房公积金</li> <li>●企业为员工提供的自主福利项目，如人寿保险/补充医疗保险</li> <li>●以实物形式提供的福利，如住房和高级经理的专用小汽车</li> </ul>

员工总体报酬在企业的薪资管理中非常重要。目前国内的企业除了支付给员工日常工资外，大概还有日常工资的 50%是花在员工身上的各种福利费用，比如说交通、伙食补贴、住房福利等。但是如果员工感觉不到这些，就肯定不会起到积极作用。做薪资管理工作就要把这些员工感觉不到的福利变成一种真正激励员工的薪资。企业花在员工身上的每一分钱，都要让员工感觉到是对员工的回报，这样才能起到对员工的激励作用。这是做薪资管理工作的一个目的。

总体报酬包括工资和福利支出。其中福利支出的计算标准政府都有明文规定，一般来讲，医疗费用通常占工资水平的 7.5%或者 10%；养老基金占 20%；综合福利费用占 10%或者 14%~20%；还有住房公积金等。这些都是企业花在员工身上的钱。此外，组织员工活动、教育费用、工会的费用，所有这些都是员工总体报酬的一部分。

在一些现代企业里，还会有一些特殊的内容，比如公司会为一些高级管理人员提供车辆，给一些员工以俱乐部会员资格等，这也是总体报酬的一部分。

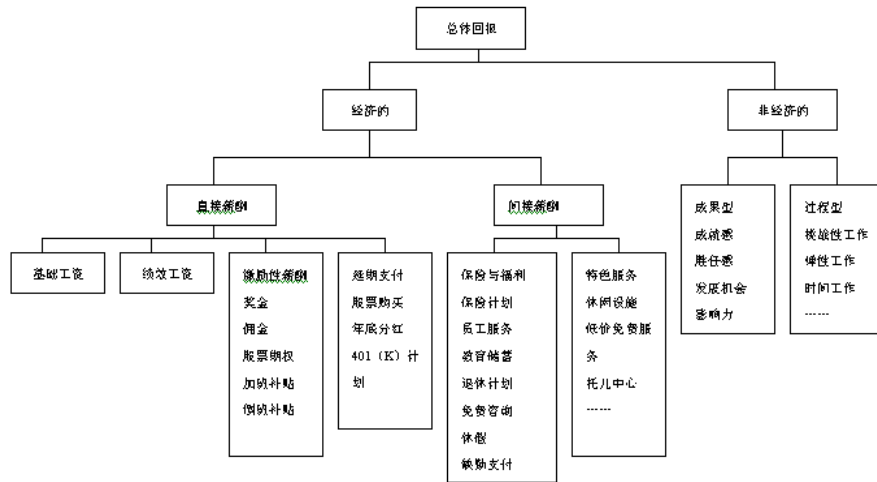
## 员工总体回报的概念(Total Rewarding)

企业提供的对员工有补偿奖励效果的所有项目的总和，包括货币、物质性质的总体报酬和投资于员工的非货币、物质项目。主要有

- 员工培训
- 员工个人发展和晋升的机会
- 员工参与企业经营管理的民主决策权
- 各种名誉和精神上的嘉奖

总体回报(Total Rewarding)跟总体报酬有什么区别呢？总体回报中包括直接或间接的货币形式，即总体报酬；但是除了货币形式，企业在员工身上还花了其他一些东西，这些东西也是企业对员工劳动的回报，比如培训，对员工来讲，培训、职业发展，也是他从企业得到的，是企业给他的东西之一，是对他的回报之一。所以从价值的角度来讲，钱是价值的一种形式，培训、职业发展也是员工认同的有价值的另外一种东西，把这些放在一起，就叫做总体回报。

下图是总体回报的一般情况：



## 员工总体报酬和总体回报的意义

总体报酬和总体回报所有的投入,怎么转化成员工认同的价值和激励员工的要素?这两个概念在具体薪资管理中有什么意义?

你提供给大家的是总体回报,而不只是工资。如果明确了这一点,在做工资结构设计和日常操作的时候,你手里又多了一个工具和手段。

### 1.总体回报和总体薪资的激励作用

薪资经理可以把它看成是企业给员工提供价值的一部分。做薪资设计的时候,或和员工沟通的时候,比如说聘用新员工时,要告诉他企业会提供哪些东西,就是待遇会怎么样。薪资经理可以从总体回报的概念来讲,职业发展培训和各种各样的民主决策及工作本身的挑战性,对大多数员工来讲是非常有价值的。

### 2.总体报酬是企业花在员工身上的费用成本

做员工管理工作和激励工作,不仅仅是把钱花在工资和福利上,有时候也把钱花在员工的培训和发展上。当然有时候培训和发展是业务的需要,本身就是业务成本的一个部分。但是薪资经理可以把这个钱也算在人工成本上面,这也是员工认同的价值之一,它会转化成企业的优势。各个行业的特点不一样,比如说高科技企业用的都是学历比较高的员工,培训是必不可少的部分,除了提供培训之外,也能用在对员工的激励上。薪资福利工作有一条绩效导向原则,如果你把提供的东西跟绩效联系起来,就能起到积极作用。

### 3.最大限度地发挥它们应有的作用

企业给员工提供职业发展的机会,工作业绩突出的、表现好的人得到的发展机会和培训就多。企业不仅把业务成本花在业务上,而且还把业务成本花在员工的激励身上。

要给员工开一个清单,提供的一揽子待遇都包括哪些东西,如职业发展,可以很明确地跟员工讲,在企业里工作两年至三年以后就会得到什么样的发展机会,员工会很受激励。

有些企业每年年底有一个总结,薪资福利工作者也可以给员工提供一个有公司回报的一



揽子报告，(是保密的，给员工个人的)，上面写着在这一年里，公司提供了哪些工资，员工拿到了多少工资，公司给了哪些福利，就是员工的 TotalRewarding。有这个一揽子报告员工感觉很不错，他再做职业选择时候，就不仅仅会考虑到工资，还会考虑到福利、培训、职业发展。换句话说，总体报酬中的其他部分，非钱的部分跟钱的部分是一样的东西，对员工都有实质意义。明白这点，员工再来看公司回报的时候，就是一个总体回报的概念，而不是一个总体工资的概念。薪资管理经理只要把这一点明确了，通过沟通，让员工非常清楚地意识到了这一点，对员工的激励作用非常明显。所以说，人力资源管理既有客观的物质性的工作，也有很多是心理上的沟通，就是常说的思想工作，思想工作在人力资源管理中非常有价值。

### 【自检】

举例说明员工总体报酬和总体回报对企业的意义。

---

---

---

### 【总结】

- 总体报酬，包括直接工资（固定工资、浮动工资和奖金）和间接发放的福利费用，一般来讲各占 50%左右。
- 员工总体回报除了总体报酬，还有一些是企业花在员工身上的非金钱的形式，如职业发展、培训等，这些对员工来说都是有价值的。
- 总体报酬和总体回报应该在企业的管理中体现出来，让员工感受到，让它们真正成为激励员工的手段和措施。

## 工资要通过职位体系的操作实现

企业的薪资福利管理并不是一件很复杂的事情。道理非常简单：工资是员工跟企业之间聘用关系的直接反应，而且这个反应是通过职位体现出来的，职位是员工跟企业之间的桥梁，职位的职责和职能反映了该职位在企业业务运作中的作用和效益价值(经济价值)，职位的角色要求和任职资格反映了担任该职位的员工所应具备的能力和应该付出的劳动，因此工资的系统设计要围绕职位系统的设计展开，工资结构和工资标准应针对职位制定。对企业来说，职位体系是它的基本支撑体系。

能够为所有的员工提供一个公平合理工资的职位体系应具备哪些内容呢？

职位体系内容：

- 职位设置
- 职位类型
- 职位标准
- 职位要求

.....

职位体系的内容由企业业务性质和运作流程直接决定。职位描述和职位评估都必须以职位要素的确定为前提。

一般来说，职位体系的建立包括以下步骤：

- ◆分析业务流程
- ◆划分职能部门
- ◆划分职系
- ◆确定职位
- ◆建立职位体系

### 1.分析业务流程

人力资源工作、薪资工作都是围绕业务展开的，不能跟业务脱节，职位体系的建立也是一样，首先要做业务流程分析，如：

生产流程——

企业的主业是什么→原材料来源→初加工→再加工→.....→成品→市场销售→消费者

### 2.划分职能部门

业务流程的过程包括哪些业务范围，相对来讲就有哪些职能部门。比如说现金的管理或者帐目的记录，都应该放在财务部门。此外还有生产部门、销售部门、产品开发部门等。

### 3.划分职系

划分了职能部门之后，就要看一个职能部门里有哪些职系。即使在共同的职能部门里也会有不同类型的工作。比如财务部门中的会计，主要做帐目记录，有一些专业方法，这就是一个职系；帐目记录以后，有分析企业的成本情况、经营效益的，这就是又一个职系，叫做财务分析，是和会计不同的两个职系。有些规模大一点的企业，还会有税务、审计的职系。

### 4.确定职位

根据工作的复杂程度、工作经验、年数的要求和技能的要求，每个职系里面又会有不同的职位，比如会计职系，可能包括会计助理、初级会计和高级会计这样三个职位。

### 5.建立职位体系

每个职能部门和每个职能部门的职系，以及每个职系的每个职位确定了以后，职位体系也就可以建立了。

#### 【自检】

参照以上 5 个步骤，为企业重新设计职能体系。

步骤	例解	实施情况填写
步骤一分析业务流程	企业的主业是什么→原材料来源→初加工→再加工→.....→成品→市场销售→消费者	

步骤二划分职能部门	比如说现金的管理或者帐目的记录，都应该放在财务部门。此外还有生产部门、销售部门、产品开发部门等。	
步骤三划分职系	比如财务部门中的会计，主要做帐目记录，有一些专业的方法，这就是一个职系。帐目记录以后，又有分析企业的成本情况、经营效益的，这就是又一个职系，叫做财务分析，是和会计不同的两个职系。有些规模大一点的企业，还会有税务、审计的职系。	
步骤四确定职位	根据工作的复杂程度、工作经验、年数的要求和技能的要求，会计职系就可以划分出这样三个职位，即会计助理、初级会计和高级会计。	
步骤五建立职位体系	部门和每个职能部门的职系，以及每个职系的每个职位确定了以后，职位体系也就可以建立了。	

## 企业的职位体系决定工资系统的框架

职位体系确定之后，不同职位有不同职位的级别，一个是员工的级别制度，另一个是员工的宽带制度。同一个级别，薪资的范围大概都差不多。宽带也是类似等级的，是比较新的概念，其特点就是把“级”的范围定得比较宽，一个大型企业，可能从最基本的初级员工，到最高的总裁、总经理职位，有 5 个、6 个带别。

### 【自检】

想一想，制定级别或者带别对企业来讲，或者对企业的人力资源管理或业务管理来讲，有什么意义？

---



---



---

一般企业无论职位体系是什么样的，都会有一个级别或带别。因为不同的业务部门要合作，人力资源部门要制定很多薪资福利政策，肯定要针对不同部门，不同部门之间怎样比较，怎样平衡，很复杂，很难操作，有了级别或带别之后，就把整个公司都给界定清楚了。所以职位体系除了本身的职能部门、职系和职位之外，还要有级别，而且级别跟工资是直接相关的。

怎样设计工资系统呢？

一种是采用级别工资制。工资设计有几种不同的做法和思路，比较简单的一个做法，就是根据级别来设计。比如说有 10 个职能部门，有 30 个职系，100 个或者 150 个职位，但是整个级别就 15 个，工资系统就是按 15 个等级的工资系统，每一个级别，都给一个范围，在哪个级别里，就用哪个级别的工资范围来发工资。

另外一种是采用职能化的工资系统。比如说公司有 10 个职能部门，就有 10 个工资系统，财务、销售、人力资源各有自己的工资系统。在每个部门，仍然是根据职位的级别和类别来制定工资的等级，当然每一个等级又会有一个范围。因为每个部门的工作在不断地发展变化，这样做，有利于进一步把工资和职位结合起来，针对性非常强。

从另外一个角度来看，人力资源管理或者薪资福利管理有一个市场导向的原则，每个职位都是从市场上来的，越来越多的人才都是专业化人才，有专业化市场。这样，给专业人才提供的薪资和报酬也是按专业化的思路来做，这是一个必然的发展趋势。

## 工资系统的决定因素

### 1.企业本身的业务性质

企业本身的业务性质决定整个工资系统的幅度、标准和工资结构。比如说做软件开发的企业跟生产洗发水的企业工资标准肯定不一样，而且工资结构也不一样，因为业务性质不一样。

- 企业工资系统的幅度，指单一职位可能的最高工资和可能的最低工资之间的范围。
- 职位的工资标准指单一职位不同任职员工可能拿到的是各种工资总和的平均值。
- 职位的工资结构，指某一工资类型中单一职位的总工资的各组成部分。

### 2.企业的体制

所谓体制，民营企业是一种体制，国营企业是一种体制，股份企业是一种体制，合资公司也是一种体制，不同的体制有不同的工资结构、标准和幅度范围。外资企业和合资企业相对来讲，工资的标准比较高，本土企业可能会稍低一点，在本土企业中，民营企业、私营企业跟国营企业又有区别，因为这些不同的企业经营模式不一样，每个人的工作量，每个相同的职位要求的技能、要求的资历都不一样，所以会有不同的工资标准。

### 3.市场行情

参照企业所在市场的行情来确定具体的工资系统。

企业工资系统的设计有一个市场导向，在做所有薪资福利工作时，都要看企业所在的地区市场和行业市场以及企业的定位。一个是市场，一个是企业本身的市场份额，两者结合起来，企业的总体工资水平处在同行业里什么样的位置，落实到具体的职位上是多少钱，这样就基本上确定下来了。

### 【总结】

本讲从薪资管理经理的角度介绍了工资系统设计的一些思路和方法。一个是企业的职位体系应该包括哪些内容、怎样建立以及它是如何决定工资系统的；二是企业的体制、业务性质和市场行情是决定企业工资系统的主要因素。

## 工资系统的结构和单一职位的工资结构

## 1.工资系统结构

企业工资系统以职位系统为依据建立结构化框架，对企业管理十分重要。如果工资系统能使业务组织、员工资源开发、组织士气激励相应有序、规范化，会直接提升企业效益。

建立工资系统要抓住两个结构，一个就是系统本身的结构，一个是每一个职位应该有的结构。工资系统是根据职位体系建立起来的，有职位体系，就有相应的工资系统，就会有工资的类型，每一个工资类型都会有几个级别，这些就是工资系统的一个基本结构。

工资系统的结构可以比较简单，可以根据企业的规模、发展阶段、行业特点、发展战略来制定，有或没有会给你带来巨大的不同效果。

## 2.单一职位的工资结构

结构化的工资管理包括工资系统的结构和职位工资的结构。单一职位的工资结构就是基本工资、浮动工资和奖金。

# 工资系统结构的设计

## 工资系统结构的三种类型

### 1.最简单的做法—整个企业只有一个工资类型

这种工资类型只有一个级别或一个宽带，也就是说，所有的员工不管是哪个职能部门，属于同一个工资类型，都是一个工资的级别体系。这是一个比较简单的较初级的做法。

优点：这种做法最大的好处，就是所有的员工都可以往这个类型里套，工资管理比较简单，不需要针对不同的部门设立不同的工资标准。

缺点：各业务部门之间会相互比较，因为在企业里，各业务部门的地位是有区别的，给公司的业务带来的影响是不一样的。比如，两个同时进公司的员工，一个在财务部，一个在销售部，而且基本资历和各方面的情况都差不多，两年以后，通常销售部的员工工资拿得多。因为销售在企业的业务流程中处于龙头地位，企业需要给予更多的更强的激励才能推动整个公司的业务发展。所以如果按级别本身来讲，两年以后两人都可能从五级提升到六级，但是从个人工资方面来讲，销售人员肯定会超过财务人员。这种同一工资类型和级别的不同员工就要攀比，形成一种心理的不平衡，从而阻碍企业发展。

### 2.不同的职能部门制定

不同的工资类型同类型的部门制定同一个工资类型，最通常的做法是：

- 市场、销售等业务前线的部门采用一个工资类型，因为他们的工作性质差不多，彼此间也可以相比；
- 技术部门，比如研发、工程部，可能生产部的一部分也在其中，是技术主导型的，这些同类型的部门组成一个工资类型；
- 行政、财务、人事行政部门，就是行政部门的一些工资类型。

优点：把同类性质的业务部门归在一起。比单一的工资体系要稍微有所区别，做工资标准的时候，可能要有三张表。

缺点：几年以后，逐渐地也会出现类似第一种工资类型碰到的问题。比如说，财务部门的人可能会与人力资源部门比，或者是销售部门的人跟市场部门比。因为毕竟他们的职能性质还是有区别，不能说一样的学历情况，一样的工作年限，或一样的资历就拿一样的工资。因为工资很多情况下会受业绩的影响，就会出现区别。

### 3.职能化的工资体系

要克服以上两种工资类型存在的问题，比较前卫的一种做法就是设计职能化的工资体系。职能化的工资体系的一个基本的思路就是，有几个职能部门就有几个工资类型，甚至每一个工资类型里设几个级别，级别之间的幅度等关键的工资管理的一些设计要求或设计标准都不一样，完全根据本部门的特点来定。

### 工资级别与工资幅度

下面以职能化的工资类别为例，讲解工资系统设计。另外两种管理更容易，可以类推。

#### 1.工资类型中的工资级

别同一工资类型中某一职位级别可以设置若干工资级别，用的较多是 3 到 6 级。一般职位级别与工资级别相一致，部分企业也有一个职位级别包含 2 到 3 个工资级别，视企业的规模和业务复杂程度而异。原则是体现区别又容易操作。

定级别应和职位相对应，而且要考虑到最低职位和最高的职位，尤其是最高职位。职位和任职人员是有区别的，有一些职位体系里有，但是有可能没有人任职。因为当有人来任职的时候，一定要有一个工资系统来支持，否则是不合适的。

下表是某公司的职级工资表：

职位级别	工资级别	工资（元）
I	1	1100
	2	1300
II	1	1400
	2	1600
	3	1700
III	1	1900
	2	2000
	3	2200
	4	2300
IV	1	2500
	2	2800
	3	3000
	4	3500
V	1	3700
	2	4000

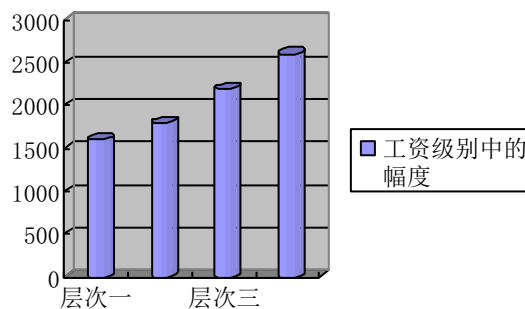


	3	4300
	4	4600
VI	1	4900
	2	5300
	3	5500
	4	5800
	5	6100
	6	6400

## 2.工资级别中的幅度

同一职务级别中的最低工资与最高工资之间的范围,这一指标最能体现企业对个人绩效激励的力度。最高级别幅度应高于本级别最低工资的 30%到 100%，比例越大激励力度越大。

$$\text{公式：} \frac{\text{级别内最高工资}-\text{级别内最低工资}}{\text{级别内最低工资}} = \text{工资级别中的幅度}$$



上图是某公司会计级别中的工资变动以及级别内四个层次的比例关系。其工资幅度是 62.5%。

## 3.工资级别间的递增幅

度反映连续两个级别之间各自最低工资的递增幅度,就是级别之间的级差。通常在 30%到 60%之间。

$$\text{公式：} \frac{\text{级别 2 最低工资}-\text{级别 1 最低工资}}{\text{级别 1 最低工资}} = \text{工资级别中的幅度}$$

如果用上面的方式把会计和高级会计两个图画出来,你会发现,两个坐标系会有一些是交叉的,而不是递增的。就是说,资历比较老的会计的工资,比如做了四年的会计,比刚刚做高级会计的工资可能还会多一点。这就是为什么工资级别的幅度是 30%到 100%，而工资级别间的递增幅度却是 30%到 60%。

为什么会这样设计呢？其中一个最基本的指导思想,因为空缺不总是有的,但如果员工做得还可以,也应该给他一个涨工资的幅度,他没有机会晋升,那在本岗位上还应该有一些空间可以往上走,所以一般的工资系统都会有交叉,这是一个特点。

另外一个特点是，递增幅度和级别幅度一样，百分比越大，说明公司的激励力度越大。比例越大，表明一个企业所有职位中，高职位的工资跟低职位的工资差别越大，一个效果就是激励员工的绩效，绩效好的，就可以往高的职位晋升，高的职位就意味着高回报，这是一个最基本的道理。

## 单一职位工资结构的设计

单一的职位工资结构的设计，每个职位工资包含固定工资（或叫基本工资或岗位工资）、浮动工资和奖金三个要素：

### 1. 固定工资

通常而言，基本工资是对该职位基本职能和基本贡献的回报，也是对员工基本收入和基本生活水平的保障。

### 2. 浮动工资和奖金

浮动工资和奖金是对员工在某一时期内具体的业绩和贡献的评价和回报。浮动工资的一个特点是员工肯定可以拿，至于拿多拿少跟他的业绩直接相关，所以叫浮动工资；奖金跟固定工资和浮动工资的区别就是不能期望一定会有，完全根据企业的情况随机给的一个奖励。

### 3. 单一职位工资的结构比例

即固定工资、浮动工资、可能的奖金的平均值之间的比例。

这一比例在职位的不同类型和不同级别间有很大差异，是反映该职位特殊的工作性质和激励的方法。

通常企业中的低级职位和管理类职位，其固定工资所占的比例很大，在 70%到 100%之间；而市场业务人员和经营层高级管理职位，其浮动工资所占的比例较大，在 30%—60%之间。

固定工资、浮动工资和奖金的比例决定要素是什么？

销售部门的业绩，主要是靠订单、靠业务量来衡量。人力资源部门的人不一样，只要来上班，积极一点跟稍微积极一点，肯定都在工作，估计可能是 10%或 20%的区别，或者最多 30%的区别。这是由业务职能来决定的。

另外一个因素是级别的不一样。比如级别低的销售人员，完全靠个人的努力，所以浮动工资比例就高一些，但是级别高了以后，比如销售经理或销售部门的总监，其工作中还有管理职能，管理职能相对来讲长期才能见效益，所以固定工资比例就高一些。

企业的决策层，浮动工资的比例也是很大的。因为公司的经营业绩是靠其长期的努力得来的，所以即使他基本工资的数额不少，但为了激励他能够把整个公司经营得更好，就把他的薪水直接跟公司的效益挂上钩，所以其浮动工资的比例也较大，一般都会在 30%到 40%左右。

### 【自检】

你认为你的企业职位工资结构的设计是否能反映业务部门的业务性质和职位的级别？你判断的依据是什么？

---

---

---

### 【总结】

- 工资类型的选择，包括单一工资类型，职能化工资类型，中间类型。
- 不同的职位级别有不同的工资级别和工资幅度；同一职位的不同级别工资中应保持一定的递增幅度，递增幅度越大，企业激励力度越大。
- 职位工资由固定工资、浮动工资和奖金构成。不同的单一职位工资其固定工资、浮动工资和奖金之间的比例是不同的。

作为薪资管理经理要创建企业自己的薪资体系，而不能只是沿袭。很重要的一个方面就是根据企业的业务性质和自身的特点，参考市场上的一些标准来建立有自身特色的工资系统。

## 以企业的体制和经营效益为基础

### 1.不同的企业体制，不同的地位和战略

具体反映在：

- 员工在业务经营中的作用和地位
- 企业员工队伍的配置要求和配置任用的制度
- 员工队伍的来源
- 企业在人力资源上的成本投入份额

### 【案例】

北京的软件行业员工的工资普遍都比较高，月薪 5000 或者 8000 元都是很普通的；但制造业中，比如生产线上的技术工人，月薪 2000 元已经很高了。为什么会有这么大的区别呢？你可能以为学历不一样，技能不一样，或其他各种各样的解释，但是从根本上讲，是这两个行业和业务性质决定了工资标准不一样。

### 【自检】

请分析一下，为什么不同行业（比如软件和制造行业）间的工资差别会如此大呢？

---

---

---

成本结构分析（以洗衣粉制造业和软件业为例）：

一般一袋洗衣粉的价钱大约 3~5 元，约 10%的利润，成本是价格的 90%左右。成本

因素主要包括原料（香精、漂白粉及各种洗涤成分）和劳动力成本（即工资），此外还有运输和分销成本。其中，劳动力的成本即工资大概占 20%，而洗衣粉的价钱本来就不算很高，洗衣粉制造业的工资标准基本上在它成本结构的 20% 的范围内。

再回过头来看软件开发产业。它最大的成本是智力，是开发能源的时间，即工资，至少要占到 50% 或 60%；其他的日常管理维护费用可能占 10% 到 20%，利润有 20% 到 30%。软件产品的价格也不低，所以工资水平就很高。

成本结构中智力所占的份额越大，工资标准就越高，这是一个很简单的道理。业务性质由行业的成本结构所决定，不管什么体制的企业都有一个共同的行业基础，这是第一位的。

## **2. 业务要求和员工任用办法直接决定员工工资标准**

用不同技能水平的人，为企业带来的生产效率就不一样，这也是工资标准的一个决定因素。仍然以洗衣粉业为例。比如洗衣粉包装，如果是手工包装，小学或者是初中毕业就能够做这个工作，但是自动化包装就至少要求技校毕业才可以。他们的生产效率是不一样，自动化包装两三个人就能够管理一个包装流水线，但手工包装要六到八个人才能管一台包装机。生产率不一样，工资标准当然不一样。

## **3. 经营效益和员工数量结构是决定员工工资标准的前提条件**

技术必然跟体制联系在一起。因为企业经营有两个不同的指导思想，一是安排尽可能多的人就业，另外一个指导思想是尽可能创造好的效益，这就要求不同的技术水平，从而产生不同的生产效率。在计划经济体制下，可能前者用得更多一点，但是在现代市场竞争的体制下，后者就会多一点，所以不同的体制工资标准会不一样。

# **以企业工资水平的市场竞争力为导向**

## **1. 现代企业的员工工资标准由市场工资水平直接决定**

如果企业在员工任用方面没有必要的选择权，工资没有吸引力，员工的积极性没有被开发出来，企业的业务能力就没有保障，效益也无从保障，而这一切的关键在于企业制定具有市场竞争力的工资标准，才能保障企业能够吸收并保留称职的员工。

## **2. 两个重要的技术环节**

在参照市场水平决定员工工资标准的时候，竞争市场的界定和比照职位的认定是两个重要的技术环节：

- (1) 竞争市场以人才流动的市场为对象；
- (2) 比照职位以同等资历同等职责范围为条件。

企业要聘用新员工，设置一些新的职位，这些职位的工资标准的制定，一般的做法是进行市场调查，可能一年一度，在本行业、本地区的同行业里了解同样的职位市场上付多少钱，然后决定企业的工资标准，这是最直接的一种做法。

另外一个做法不见得要做得那么规范，通过市场调查的数据来做。有时企业要设置新职

位，需要请有专业基础、有能力的人来做，就必须给这些人提供一个有吸引力的工资水平，而他们目前的工资水平基本上就是市场水平，提供这个水平的工资才可以。这是一个非常直接的选择。

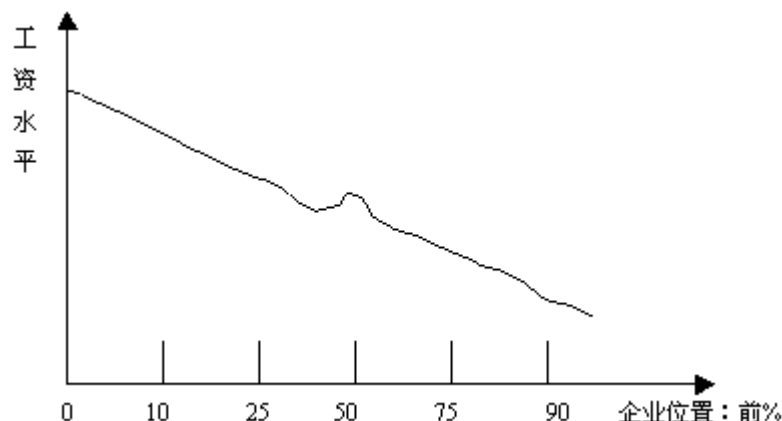
有些企业经营效益不好，人才流失，从人力资源管理的角度来讲，就是它的薪资没有吸引力，没有建立一个市场导向的薪资体系。

通过明确的企业人力资源战略和工资水平的市场定位加以确立和维护

### 1.企业人力资源战略和工资水平的市场定位

一般薪资调查后所做的薪资报告中，有一个地区同行业工资水平调查表（如下图），主要标出企业工资水平在前 10%、25%、50%、75%、90%5 个点，企业在薪资市场上就容易定位了。大部分企业都会把自己的薪资点定在 50%的位置，就是中间位置，也有少部分企业会定在前 25%的位置。还有极个别的企业定在前 10%点，它的运作体制、经营模式跟普通企业完全不一样，所以是不可模仿的。对大多数企业来讲，基本上可以定位在中间点。是一个比较安全的做法，过高则增加成本，风险很大；过低则会没有吸引力，无法起到对员工的激励作用，吸引不来优秀人才。

少部分企业会定在前 25%或者 10%点，这些是本行业的领头企业，有很好的经营模式，能够聘请最优秀的人才；而且有相应的管理体制，让最优秀的人才创造最大的效益。成本永远是跟效益挂在一起的，前 25%就意味着很高的人工投入，一定要有高产出率来支持才行。



工资市场战略定位的变化就会影响到整个人力资源运作的其他的方方面面。

在人力资源的具体管理中，工资标准定位在哪个点上，企业的人力资源战略通常会有一个相对稳定的决策，即采用什么样的战略来维持和保障员工的来源及整个员工队伍的稳定性。

企业的人力资源战略要解决的问题包括：

- 用什么样的员工
- 怎么用(配置)
- 从哪里来
- 用什么样的成本去获取

### 2.制定人力资源的薪资战略

为什么样的人付什么样的工资?具体的市场定位就是与哪些企业竞争哪些人才?相应的工资标准定位在这些公司的上等、中等还是下等位置?这些都是制定人力资源的薪资战略思考。

### 3.具体职位的工资标准

明确以上两个问题后,就可以通过目标市场目标职位的薪资调查来得到具体职位的工资标准。

### 4.定期进行薪资调查

市场环境下的企业竞争是在不断的发展变化的,因此薪资调查要定期进行,以保证企业工资的持续竞争力。

#### 【自检】

按照以下步骤制定企业的具体职位工资标准。

(1)确定企业的人力资源战略：

- 用什么样的员工
- 怎么用(配置)
- 从哪里来
- 用什么样的成本去获取

(2)制定人力资源的薪资战略：

- 为什么样的人付什么样的工资?
- 与哪些企业竞争哪些人才?
- 相应的工资标准定位在这些公司的上等、中等还是下等位置?

(3)市场调查,做出地区同行业工资水平调查表。

将人力资源的薪资战略与目标市场目标职位的薪资调查相结合,得到具体职位的工资标准。

#### 【总结】

本讲从三个层次和三个要素讲解了如何制定工资标准：

- 首先是以企业的行业性质、经营模式和企业的经营体制为基础。
- 第二是以所在地区市场和行业市场的工资水平为导向,保持工资的市场竞争力。
- 第三是在具体操作上,人力资源策略在薪资劳动力市场上应有一个具体的定位。

这三点结合在一起就是企业的工资水平和每个职位的具体工资标准。

### 1.浮动工资的目的是什么

你可能会说是为了激励员工更好地完成工作目标。没错,肯定是激励作用,但还不完全。之所以要通过浮动这个机制,就是要能够持续不断地去激励员工随时业绩,在短期内很快会有一个反应,让员工看得见摸得着,很容易感觉得到。



浮动工资即不固定的工资，是相对于固定工资（基本工资）而言的；相对奖金来说是一定会有的，且有标准，与某些指标挂钩，奖金由企业临时决定，可有可无。

特点：

- 兑现周期短，月或季；
- 与具体指标挂钩；
- 有具体标准和计算方法；
- 主要由员工努力所决定。

## 2.为什么要浮动工资

### 【案例】

一家医药企业非常明确地规定：业务部门的绩效工资（浮动工资的一种）总额有一个定数，四个不同的业务部门的绩效都不一样，所以每个月评定一次。然后绩效工资就在这四个部门里分配。但是很多情况下，实际上是四个部门平均分配。因为各业务部门很难断定谁做得更好，或谁做得不好，即使有明显的绩效差距，也不好意思争吵。

后来公司的经营层发现这个问题，就换了另外一种做法，就是这个月这个部门多一点，下一个月另一个部门多一点，在不同的部门之间轮换，轮流坐庄。

### 浮动工资的标准、比例和发放的定量依据

#### (1)标准的制定

- ①以基本工资为基数，如 50%~100%
- ②按岗位确定标准工资总额，浮动工资占一定比例，如 20%~60%
- ③按岗位确定标准的浮动工资数额，如销售人员实际发放 0%~300%

#### (2)比例（举例）

员工类型	基本工资	浮动工资	奖金
基层销售人员	40	60	20
基层生产人员	30	70	10
基层行政人员	80	20	10
基层、中层管理人员	70	30	10
经营层、高层管理人员	60	40	50

比例的决定因素：

企业所在的行业性质、业务性质、员工类型、职位性质(个人/团队管理)与级别、自身企业文化。

操作技巧：

参考市场优化方案，企业业务战略重点与策略。

#### (3)发放的定量依据

绩效指标，要有具体的方案，事先明确。

### 不同类型的浮动工资个例：销售人员的业绩佣金

通常来讲，销售人员的浮动工资管理有一个独立的政策，内容很多，这儿只讲一些最基本的，并结合刚才讲到的浮动工资的几个特点，讲一下销售部门的业绩佣金，实际上是怎么操作的。

### 1.绩效指标

销售额(合同额和订单额)、毛利额、回款额(期)、开发新客户数(额)

### 2.销售人员的业绩佣金和业绩指标之间的关系

基本工资跟浮动工资（销售佣金）之间的关系上文已经提到。

员工类型	基本工资	浮动工资	奖金
基层销售人员	40	60	20
销售管理人员	70	30	10

销售管理人员的绩效指标还会有一点不一样，除了上文提到的指标，还有比如像现金流，销售管理人员，尤其是高层的销售管理人员，也是需要考虑的。

### 3.发放周期

对于基层销售人员最好一个月一发，如果做不到，也可以两个月一发；对于销售管理人员可以稍微长一点，两个月或者通常一季度一发是很正常的。因为销售管理人员管的范围大，总的流程可能要花更长时间，比如一个地区经理负责整个地区的业绩好转，就要用很长一段时间。

另外，从理想上来讲，当然周期短一点好。但是操作上有一个实际问题，就要看计算和发放具体用的是什么计算系统了，也就是跟业务流程有直接关系。比如自动化管理和纯手工记录、手工核算，周期当然会有很大差别。

### 【总结】

本讲介绍了企业员工浮动工资的制定和管理，浮动工资的特点、目标和效果，怎样达到目标；制定浮动工资的标准、比例和发放的定量依据。最后解剖了一个具体的例子——销售人员的业绩佣金。

## 奖金的作用和类型

奖金是为了嘉奖突出的贡献和业绩，提升士气，分享企业的效益(有些企业的所谓奖金实际是变相发放工资，提高薪资水平)。

### 管理陷阱

某些企业的所谓奖金，实质就是变相工资。这是一种很不规范的操作，很

容易造成许多负面影响。与其如此，还不如修改工资结构，纳入正常工资。

#### (1)什么是奖金？

为了嘉奖突出的贡献和业绩而发放的特殊的薪资。特点是非常规的、额外的、灵活的。经常有人把绩效工资或浮动工资也叫做奖金。从规范的操作来讲，如果每个月或每个季度肯定都会发的，只不过发的多少会根据具体的业绩有所区别的，那是绩效工资，或者叫浮动工资，而不是奖金。

#### (2)为什么要设奖金？

- ①激励特殊贡献，树立榜样，倡导一种绩效文化
- ②和员工分享企业的盈利与效益，提升士气（分红）
- ③增强企业的凝聚力，在人力资源市场的形象和竞争力
- ④就特殊项目的专项目标临时设立奖金，激励员工尽最大努力达成目标

#### (3)奖金有哪些类型？

①年终企业效益奖，相当1或2个月的工资，或数额不等的红包。与13或14个月薪酬制不一样

②特殊项目专项奖金，如软件开发人员的项目奖金

③特殊贡献奖，如新技术/新产品开发奖，优秀业绩奖，优秀团队奖，等等

④中高层管理人员和技术业务骨干的企业效益奖励，如股权、股票期权、利润分享计划等

第一种类型的年终效益奖，虽然通常的发放形式一般是13个月工资或14个月工资，但是跟通常说的第13个月工资不一样，那是一种工资制度，不管企业经营效益怎么样，是盈利还是亏损，都是要发给员工的，只是把员工的年薪分13个月或14个月来发。年终效益奖不是固定下来的，完全是看年利润如何，今年有，明年不见得有。所以两者是不一样的。

第四种是中高层管理人员和业务技术骨干的企业效益奖金，实际上是一种额外的奖励。它有一个特点就是期权或股票期权本身并不一定能够保障员工有多少收入，完全是跟企业的经营效益联系在一起的，如果效益很好，企业的股价上去了，股权才有价值，股票期权才能够折成一定的薪资给员工，否则是兑现不了的。

#### (4)有什么好处？

①能够直接提倡一种绩效主导的企业文化，提倡某些特别的行为，比如说团队合作、创新。

#### 【名言】

频繁的小规范的奖励会比大规模的奖励更为有效。

——托马斯波路斯——小曼伯特沃特曼

②能够促进企业的市场竞争力。薪资管理的目的就是激励员工，激励的程度越深，对企业的竞争力的提升越高，基本工资只是一个保障，绩效工资能够让员工一直努力的工作，奖金在持续不断努力工作的基础上再往上拔高一层。如果能够不断地通过各种各样的奖金，把

最优秀的一部分人的潜力充分地开发出来，就能够提高企业的竞争力。所以奖金做得好是非常有效的，花的钱不多，但是对企业的竞争力影响特别大。

## 奖金政策的制定和数量的确定

### 1. 奖金政策的制定

企业可以事先制定一个政策，并且明确地宣传，让员工知道。比如列出奖励项目：

- 企业的业务重点和经营目标——经营指标的超额实现
- 核心的关键的业务环节——产品开发、质量难关、新市场开拓
- 希望提倡的优秀员工行为——团队合作、创新

精神目标要明确，形成文件并向员工宣传。奖金数量可以不事先明确，但可以规定范围。

一定要明确具体的操作办法，如提名、评审、认定、奖金发放办法和时间等，使之切实可行。不要纸上谈兵。明确了一些具体的措施后，员工看了，就会觉得这是一个行之有效的、实实在在的东西，这样才会起到激励作用。

### 2. 即时即事认定奖励

要及时发现及时认定，大奖一年一评定，在年终员工大会上颁发；项目奖在项目一结束就应评定发放；业绩性的和行为性的也可定期评定发放，如每季度。

奖金，特别是项目奖和行为奖，时效性非常强。因为一个好的行为如果马上能得到回报，员工感受到的激励就非常大，如果事后再做，效果就差多了，员工可能会忘了。从心理学讲，因为一般的奖励，比如奖金或者绩效工资，只有直接与导致奖励的原因、事件和行为联系在一起的时候，员工感受到的激励才会最大，才会形成一个正反馈，才会持续不断地去努力；如果奖励与行为联系不起来，或者一段时间后行为都已经被淡忘，即使拿了钱他也不会特别高兴，也不会再去重复过去的努力和行为了。

所以经营层和部门负责人要充分运用这一激励手段，人力资源部门要督促协调经办。

### 3. 事后广泛宣传

事后宣传也非常重要。奖金的目的就是鼓励、提倡，要形成一种绩效主导的企业文化，这是面对所有员工的，可能真正拿到奖金的人数很少，是百分之几或者个别员工，但是其影响是对所有员工的。要达到这个效果，就要宣传。

奖金评定发放时，要有书面的信函、纪念品、奖状或证书给员工，重大奖项在员工大会或部门会议上发放，有总经理或部门经理签名，有时还可以通过通告的形式张贴发布。这样激励作用才会持久，其他的员工看了以后也会受影响，受感染。

### 4. 奖金数量的确定确定奖金数量的原则：

- 与贡献的经济价值挂钩
- 与员工的工资总额相联系
- 市场导向——对员工有意义

通常可以拿出员工贡献的 1%到 10%奖励给员工，这是很合情合理的，如果数额很大，可以奖励 1%，如果数额不大，可以奖励 10%。另外，作为奖金，也可以是一个月到一年的工资额。总之要视为企业带来的效益而定。

## 奖金设计发放实例：软件开发人员的项目奖金

### 1.案例适用环境

一般是高科技企业的软件开发部门或者系统集成部门，项目的时效性非常强，开发人员的个人努力和团队合作起关键作用。

### 2.项目奖金方案的制定

#### (1)设置项目奖的评定指标

①项目里程碑的完成日期。一般项目都是有阶段的，每一个阶段，比如软件系统的框架完成了，可能就是一个里程碑，然后初审通过了，可能又是一个里程碑，或者安装成功了也是一个里程碑。

②项目成本的节约程度。项目开发的时间、投入的资金或者人手，以及各方面的管理成本都是项目本身的成本，而且这个成本在很大程度上就看工程师或项目经理怎样管理，弹性非常大，所以一般有个预算，如果在做预算的基础上，节约 20%或 30%，能够为部门、为企业带来很可观的效益，所以这也是可以奖励的一个方面。

③项目本身的一些技术指标。比如说性能、功效、可靠性、专业水准。

#### (2)设置项目奖的奖金额

奖金额通常是一个阶梯化范围，而不是一个固定数值，以激励优化。评定指标定下来以后，可以做一个阶梯化的奖励办法。比如整个项目周期是三个月，提前一个星期完成，可以奖励整个项目产值的 1%；如果提前两个星期完成，可以奖励 3%；提前三个星期以上可以奖励 10%。这样就会激励工程开发人员尽可能早而且保质保量去完成项目。其他指标也可以定一个阶梯化的奖励办法。

一般项目奖金设什么样的数量会比较合理呢？通常来讲，项目产值的 1%到 5%。因为做软件项目必须考虑毛利润，通常在 30%或 40%，如果毛利少于 20%，加上企业的经营成本，实际的收益就很少了，项目就很难做了。所以在 30%或者 40%毛利的基础上，拿出 1%到 5%的范围奖励给工程开发人员，这是比较合适的。

如果项目本身是整个大项目的一部分，那这些小项目本身很难算金额指标，这时就要用另外一个指标，也就是对员工有意义，跟其工资总额联系在一起。一般相当于员工工资总额的 20%到 50%，或者额外一个月的工资。这也是一个合适的奖金数额。

### 3.奖金的分配和发放

注意事项：

(1)个人主导的项目给个人，团队主导的项目给团队，团队内的分配由团队领导提议，部门主管批准。

(2)应在项目通过验收后一个月内发放。

(3)应有书面信函通知员工本人或加发证书纪念品，项目小组还可以适当庆贺。

### 【自检】

为自己企业的项目奖金做一个规划。

步骤	指标		预期	实际	奖励比例
奖金评定	项目里程碑的完成日期	里程碑一			
		里程碑二			
		里程碑三			
		.....			
	项目成本的节约程度(%)				
	项目本身的一些技术指标				
分配和发放	分配	奖金额	发放时间和方式		
	项目主管				
	成员 1				
	成员 2				
	成员 3				
	成员 4				
	.....				

### 【总结】

本讲主要讲了以下内容：

- 奖金是对特殊业绩、特殊贡献的嘉奖，目的是提倡鼓励一种绩效文化。
- 为了充分发挥奖金的作用，应制定适当的奖励政策，即时即事及时认定奖励，并予以广泛宣传。
- 以软件开发人员项目奖金为例介绍了奖金的设计与发放过程

## 企业的工资管理政策

### 1.什么是企业的工资管理政策

这个题目对大家来讲，可能会有些新，因为这完全是企业自主经营情况下所需要做的，在计划经济情况下，通常不用做这个工作，但是在市场经济下这是一个非常重要的工作。企业的工资管理政策对薪资各方面的工作起直接的指导作用。

- 企业员工的薪资水平的市场定位是什么？
- 员工工资管理中人力资源负责哪些工作，业务经理负责哪些工作？
- 员工工资标准的制定和发放程序是什么？
- 相关人员的权力和责任范围如何？如何分工合作？

所有这些日常操作中必须解决的一些重大问题，角色性的、框架性的问题，都是工资管理政策所要回答和解决的。

## 概 念

企业的工资管理政策，就是要为企业中员工工资的管理和操作提供一些框架性指导，以确保企业的经营战略和业务策略能够在员工薪资中得到贯彻实施，同时保障薪资管理工作的高效协调。

企业的工资管理政策，是企业日常薪资管理工作的纲领性文件，就薪资工作中的重大问题做出的规定。比如企业薪资水准的市场定位，工资体系的选择及相应的准则，工资标准的制定与调整的决策过程和权力的分配，员工工资的管理办法，等等。

## 2.为什么企业要有自己的工资管理政策

企业工资管理政策的制订对日常薪资管理和企业的经营运作有重大的现实意义。

工资是一把双刃剑，有两方面的作用，一是对员工的激励作用，同时也是企业的经营成本，都对企业的经营效益有重大影响。很多工作，如具体的薪资计划的开发，福利项目的制定，甚至日常的奖金的制定和发放，如果随意操作，在这两方面都会给企业带来危害。所有这些都可以从工资管理政策里找到答案。

市场化的企业经营运作，薪资管理的方法、方向、运作流程、操作办法、工资标准都有很多选择，企业很容易迷失。比如薪资管理与业务经营相脱离，各自为政，造成反作用、负效益。

薪资管理要成为企业经营管理的有机组成部分，高效支持业务运作，又能及时吸取市场上的新技术、新手段、新方法，自身的运作高效、合理、和谐，薪资管理政策是龙头，是灵魂。

其实，在市场经济的环境下，企业最大的特点就是自主经营，包括重大的业务决策，在人力资源方面，企业也同样有很大的自主决策权，薪资管理政策就是重要的关于人力资源管理方面的一个策略。

## 工资管理政策的内容与制定

### 企业工资管理政策的内容

企业的工资管理政策包括 6 个部分：

- 薪资管理的目标
- 薪资管理的原则
- 薪资管理的策略
- 薪资管理的方法和运作流程
- 若干关键技术问题的明确与规定
- 薪资管理中各方的角色、责任和权限



## 1. 薪资管理的目标

(1) 企业的工资本身要达到的效果。

- 员工的生活保障

- 激励优秀的业绩。工资最主要的目的就是激励效果，这就是工资管理的目标。

(2) 工资管理工作本身要达到的效果。一个好的工资管理系统，应该能够很有力地支持人力资源开发工作和整个企业的经营运作。

## 2. 薪资管理的原则

所谓原则就是在操作过程中必须遵守的一些游戏规则。如必须有计划、为业绩支付薪资、个人工资保密、规范化(遵循系统法则进行管理)等等。

其中尤其重要的是员工的工资管理一定要有计划，一定要规范。比如做一次工资变动，工资变动的时间、幅度都要按照公司的规范做法，有计划地进行。这可能对员工本人影响不是很大，但是对整个公司是有影响的。因为如果操作不规范，开了先例，以后可能很多部门都会提出原则之外的要求，也就等于公司的工资管理没了原则。这种混乱无章的做法显然对企业危害极大。工资管理只有规范化，才能有序，才能尽可能地减少各种各样的矛盾，这些薪资管理的原则是必须明确的内容。

## 3. 薪资管理的策略

所谓策略就是为了达到工资管理理念、工资管理的目标所采取的一些措施和手段。

比如：

(1) 企业的薪资标准的市场定位。是选择中点还是前 25%点，是一个策略问题。

(2) 工资结构的选择。做工资系统的时候，可以有三种类型的选择，单一工资类型，若干的工资类型，最前卫的一种做法是职能化工资类型，各有利弊。选择最简单的，可能会有一些不平衡的矛盾；选择最前卫的，工作量很大，或者技术要求很高。哪个对企业最有利，这是一个选择，一个策略。

(3) 员工的个人工资结构。就是浮动工资、固定工资和奖金的比例有一个静态的选择和动态的选择。静态的选择就是三个组成部分比例如何；动态的选择，比如给员工加薪，是先涨得多，后涨得少，还是先涨得少，后涨得多，这是支付工资的一种策略，一种哲学。像先多后少，背后是有道理的，就是激励员工在前几年尽可能学得多，做得好，把业绩水平给提上去，跟背后的对绩效的管理思想是有直接联系的。

(4) 工资管理的系统化方法(人力资源的权利与业务经理的权限范围)。

## 4. 薪资管理的方法和运作流程

包括：工资体系的选择、工资结构的制定、工资制定调整与发放的步骤与各环节的操作方法。

工资的调整和发放的步骤，一个最普遍的做法就是一年调整一次，这是大部分企业都在做的，如果企业经营效益还可以，就会参加企业市场方面的薪资调查，每年都调整一次，调整过程中可能基本工资都有变化。但是有的企业也不这样做，而是完全根据经营效益，通过

奖金或者效益工资的变化来达到这个效果。

相应的，企业都会有一个年度薪资运作周期的时间表。年度工资调整的时间表大概包括这些内容：什么时候做市场调查，什么时候出一个调薪报告，什么时候做预算，什么时候正式地涨工资，各个操作步骤都由谁去执行，是谁的职责和角色。这些通常情况下每年的节奏都差不多，都可以在工资政策里明确下来。

## 5. 若干关键技术问题的明确与规定

如业绩评估的标准与方法、工资计划的内容与操作方法、企业工资预算的标准与方法、工资提升的依据与申报审批过程。

(1) 工资管理本身是一件专业性很强的工作，它涉及到数字，又是一个结构化的东西，而且直接关系到员工的工作积极性被调动的如何，直接关系到员工的业绩和经营绩效，乃至整个企业经营效益的问题。比如绩效评估的标准，现在市场上有一个很普遍的做法，就是把员工的绩效分成四或五个级别，每个等级的考核标准是什么，这是很有技术讲究的。不能每个部门各自一个标准，通常根据心理学原理，根据人的行为上的一些统计结果，制定出一个标准来，像工作表现和业绩，持之以恒地超过同类岗位。不管是哪个部门，通常都会有几个员工能够做到这个标准，这是一个自然规律。如果不了解这些，就很难制定绩效考评的标准。

(2) 再如工资计划的制定，应该提前多少天做，做的时候考虑哪些项目，每个项目都应该怎样计划比较合理。比如今年员工工资是4月份涨的，涨了大概10%，那每年大概会涨多少，就要结合市场的趋势，大的经济环境，对市场的预测，以及员工本人每年表现的业绩。所有这些，都需要很多专业方法和技术。

## 6. 薪资管理中各方的角色、责任和权限

工资管理事关重大，所以每个人的角色要很清楚，要很明确。

### 如何制定

要由人力资源负责人制定，草案通报经营层，由总经理批准，结合企业文化、市场行情(同行业通行做法)、业务特点和经营战略、人力资源管理的专业要求和技术。

## 企业工资管理政策的实施

### (1) 人力资源部门先建立相应的操作体系

人力资源部门首先应在经过验证的实践基础上建立相应的操作体系，如工资结构、市场工资与薪资管理调查、绩效评估标准与方法、工资预算、员工工资计划办法等。要经过实践，而且行之有效，然后把它总结出来，形成工资政策。

### (2) 经营层沟通确认

经营层需要：

- 支持
- 与现有流程相衔接
- 带头遵照实施

### ●对基本经营指导思想确认

在实施之前经营层的沟通、交流、确认非常重要，因为这是企业经营策略、企业管理措施、管理方法的一部分，不是割裂开来的。薪资管理是围绕着企业的经营管理展开的，这是一个很关键的接口，具体的设计工作和操作工作一定要在工资管理的政策指导下进行。工资管理政策是跟企业的战略、核心业务流程结合在一起的。

(3)管理层培训，掌握必要的流程和技能这有两个目的：

①管理人员是工资政策的直接用户，他们要管理下面的员工，员工有工资方面的问题他们要解答。所以管理层要了解、熟悉工资管理政策。

②另外有很多观念和操作技巧，比如涨工资怎么个涨法，一些基本概念是怎么回事，管理人员要做工资计划，就应该了解、学会这些技巧性的问题。

(4)员工培训，了解基本的知识和流程

工资政策的培训是对员工激励的开始，员工知道自己的工作表现和工资是什么关系，中间是怎么来的，他的潜力才能很好地被开发出来，也才能很好地配合操作过程。因此基本的薪酬原则和理念要深入人心，企业的工资管理的最原则性的东西要成为企业文化的一个部分。工资在企业文化里占的份额是很重的。

对员工的培训分两次进行：一是政策刚制定出来的时候，要给全体员工做一次培训；另外比如说每年调整工资或者新员工进来的时候，可以再培训一次。

### 【总结】

从本讲开始介绍薪资福利设计与操作的具体内容与方法，其中最关键的、处于提纲挈领地位的是本企业工资管理政策的制定。本讲讲述了什么是企业的工资管理政策，工资管理政策的具体内容及其制定和实施的要点。

### 【名言】

如果希望拥有一个真正有活力、高效的经济，你唯一能做的事就是完全彻底的遵循市场逻辑。

——迈克尔·曼利

本讲和下一讲介绍企业的工资福利市场调查怎样操作。企业的薪资管理工作有 4 个重点：

- 企业工资政策的制定
- 薪资福利的市场调查
- 日常的工资管理理念中的难点问题
- 工资系统和工资结构的设计

在这 4 个重点中，市场薪资福利调查又是日常工资管理的一个基础工作，本讲的内容是整个薪资福利市场调查工作怎么开展，思路如何；下一讲介绍拿到薪资福利的市场调查报告以后怎么处理，对企业具体的工资管理有什么帮助。本讲包括两个内容，一个是为什么要做企业的工资福利调查；第二个是怎样进行工资福利调查。

### 【自检】

如果你是薪资管理经理，你凭什么建议或者制定你企业的员工工资标准？你是否有时候会觉得员工

流失特别严重？怎么解决这些问题？

要解决这个问题，一个很规范、很有效的做法，就是做企业的薪资福利调查。

所谓企业的薪资福利调查，简单来讲，就是通过收集同一市场上相竞争的企业的员工薪资资料，来了解薪资福利的市场动向和本企业在市场上的薪资定位。

具体来讲，确定一些相比较的相互竞争的公司和要比较的标准职位，收集统计这些职位的员工工资样本，得出总的市场薪资福利势态和各家公司各自的相对位置。

## 为什么要进行工资福利市场调查

首先要了解市场行情怎么样，然后才能给企业的员工发放合理的、有竞争力的工资。

### 1.做企业的薪资福利市场调查是企业经营的需要

因为工资是企业很大的一个成本，这个成本的合理把握，要由市场来决定，这就要通过薪资福利的市场调查得到准确的数据，根据市场决定工资福利投入。

### 2.人才竞争、薪资福利竞争是市场竞争的一部分

企业在市场上的竞争除了产品的竞争、市场份额的竞争、技术的竞争外，人才竞争也是很重要的一方面。怎样才能够吸引到优秀的人才呢？薪资福利的竞争是一个必不可少的方面，而要做好这个竞争工作就要了解市场情况。

### 3.为薪资福利工作的科学决策提供数据

怎么知道企业的薪资福利工作是科学的合理的，是市场上做的比较先进的？只有通过了解竞争对手的一些操作情况，了解市场的行情才能够知道，才能使薪资福利方面的决策科学合理，以客观的事实数据为基础，而非主观臆测去冒风险。现代企业的薪资管理已经达到了市场基础上的精确量化水平。在了解的基础上就能够学到市场上比较好的做法。企业管理不仅仅是一家公司关起门来做的事情，而是一个在开放的市场环境下既相互竞争，又相互学习的过程。现在企业的薪资管理已经达到了一个市场基础上的量化水平，一些外资企业，包括在中国本土市场都已经有了很明确的工资市场定位，什么岗位或者什么类型的职能部门在市场上的薪资水准大概是怎样，都已经不是一个笼统的模糊的概念了，那些专业市场薪资福利调查顾问公司能够提供非常准确的数据。

### 4.掌握市场动态，了解学习市场上的优秀实践方案

其实第四点在前边三点中都已经涉及到了，兹不赘述。

## 企业工资福利市场调查的具体操作

这是一项技术性很强的工作。

## **工资福利市场调查的难点**

### **1.不同企业之间的职位的可比性和标准职位的确立**

不同的企业规模不一样，其组织结构也会有区别，每一个职位的职责和负责的范围，对人的资历的要求都会不一样。

比如：两家不同的企业，比如同样是生产经理，一个可能是 30 个人的生产线的生产经理，另外一个企业可能是 50 个人两条生产线的生产经理，这两个生产经理的职位一样吗？从名片上来看都是生产经理，好像一样，实际上是不一样的。

### **2.工资信息的保密性与数据收集的客观准确性**

做薪资福利调查要了解竞争对手的工资情况，而工资是企业的商业机密，是敏感信息，对方怎么会给你呢？

### **3.企业工资结构不一样造成的系统偏差与数据概念标准不一致**

参与薪资调查的企业工资结果不一样。比如对基本工资的定义，有一些企业基本工资占了员工工资总额的绝大部分，浮动工资或者奖金相对来讲占的份额就比较少。但另外一些企业也叫基本工资，但其实基本工资只是一个固定部分，每月发给员工的很大一部分是绩效工资或叫浮动工资。

所以不同的工资结构概念不一样，每个概念的定义和统计口径很容易发生系统化的误差。

### **4.同行业同市场竞争企业的组织与样本规模**

同一个行业或者同一个市场上的薪资福利调查，如果只有两三家企业，想出一个薪资报告是很困难的。所以只有参与薪资调查的企业的样本数量在一定规模以上才能做。

## **成功操作的要点与步骤**

### **1.要做好本企业的工资体系,至少有企业自身相对规范的职位结构、工资系统结构和单一职位工资结构**

因为做工资福利调查就是拿典型的岗位去跟市场上其他公司同类型的、同样的岗位进行比较，得到一个本企业的薪资水平在市场上的相对定位。

相对定位，一般做薪资调查不仅仅是调查某个个别岗位，调查完了以后要把所有岗位在企业、在市场上那个市场定位给找出来，会有一条曲线。

比如：

生产部门最低的一个职位是操作工人，还有一些技术工人、班组经理、生产部门经理，

再上面可能有生产部长或者生产总监，这是一个典型的生产部门职位级别。可能拿去做薪资调查的是一个技术工人，或者班组经理，就两个职位，其他的职位怎么办呢？肯定要想方法推导出来。

什么叫推导出来呢？如果是一个好的工资机构和工资体系，一个班组经理的职位评估就有一定的价值分数，比如这个价值分数一般转化成工资的话，企业的工资结构里是两千块钱，跟下面的一个生产工人之间的差别可能是 30%或 50%。这样一来就可以推导出来。前提是一定要有一个规范化的工资结构，本身就有一个比例。这就是工资结构能够提供的一个信息。

## **2.了解、确定、组成合理的目标竞争市场和具体的参与企业**

关于企业人力资源的竞争市场实际上有两个：一个是行业市场，一个是地区市场。

比如：

我们是做日用消费品的公司，但是对方可能是做家用电器或者化工的，但是他们也跟我们竞争，尤其是在人力资源方面，为什么呢？就是我们的管理部门、生产部门、销售部门等的管理人员的职位是通用的。

这两个市场都需要考虑，都可以选择。

判断的原则是：

- 人才来源流动趋向。
- 企业的可比性。在规模、体制、竞争方面。
- 参与企业的数目:10 家以上(10~30),少于 5 个样本不可统计(保密原则)。
- 如何组织？可通过顾问中介（如威士、惠乐、海威特、西三角）或行业协会。如果样本规模太小，也可独家发起，在信用的基础上直接交换数据。

## **确定薪资福利市场调查的项目和方法**

### **1.标准过程**

启动会议→问卷设计→职位评定校准→数据填报→数据汇总统计→报告介绍会议→报告分析应用

（1）启动会议。决定设计什么样的薪资报告，用什么格式，用什么样的标准，定哪些标准职位。

（2）设计问卷。

（3）职位评定校准。设计问卷之后顾问公司会到每一家企业校准职位，这是解决不同企业对同一个职位的标准不一样或者实际职责不一样的问题。顾问公司通常有一个校准办法，会给出标准的定义，包括职责范围、资历、人数、回报、工作经验要求、学历要求。

（4）数据填报、数据汇总、报告会。顾问公司出一个统计报告，每个公司都会拿到自己的一份报告。

这个过程的重点是：

- 标准职位的确定(规模、职责、资历、业绩)(是各企业共同的、代表性的、承上启下的职位)

- 原始数据统计口径的校对(预计与实际收入、平均与实际收入、填报样本数量)

## 2.问卷调查的内容

- (1) 总体薪资。包括工资薪资和福利，各种各样的奖金津贴。
- (2) 工资调整的时间和幅度。每家公司通常都会有一个年度调整的时间幅度，其比例要求分享。
- (3) 福利项目的标准和内容。
- (4) 公司的概貌。包括公司的规模、销售业绩、员工的规模、人员流动率，以及何时成立、在什么地方办公。

## 3.调查方法

中介收集,不分享个别信息,公布统计结果和本企业的相对位置。

### 【自检】

按照以下步骤，设计一个工资福利市场调查方案。

步骤	方案设计
启动会议	
问卷设计	
职位评定	
数据填报	
数据汇总统计	
报告介绍会议	
报告分析应用	

## 原始数据收集和汇总处理

原始数据的搜集和分析处理一般由顾问公司来做，是一个非常专业的工作。

收集内容要求:每一职位 3~5 个样本,包括工资信息,个人概貌(学历/经验/年龄/本职工龄)。

方式可以是电子化收集:软盘填报/网上填报。

汇总处理:统计分析,10%点/25%/75%/90%,平均值

一般的企业可能没有专业人员,或者没有必要做这方面的工作,只要找到一家合适的顾问公司,就会有专门的数据库、专门的统计软件来帮你做这个报告。

### 【总结】

本讲介绍了工资福利调查:什么是工资福利调查?基本概念是什么?为什么要做?工资福利工作是人力资源管理工作必不可少的内容。对企业的薪资管理,甚至对企业的市场经营管理和竞争都是非常重要的。

另外还介绍了如何成功地操作薪资福利调查,会有哪些难点,采用什么样的步骤、技巧能把这件事情做好。



## 薪资福利报告的一般内容和结构

薪资福利报告的一般内容和结构，通常有 6 个部分：

- 调查发现总结(ExecutiveSummary)
- 本企业市场位置报告
- 职位的统计数据
- 工资福利政策报告
- 公司背景统计报告
- 调查统计方法介绍

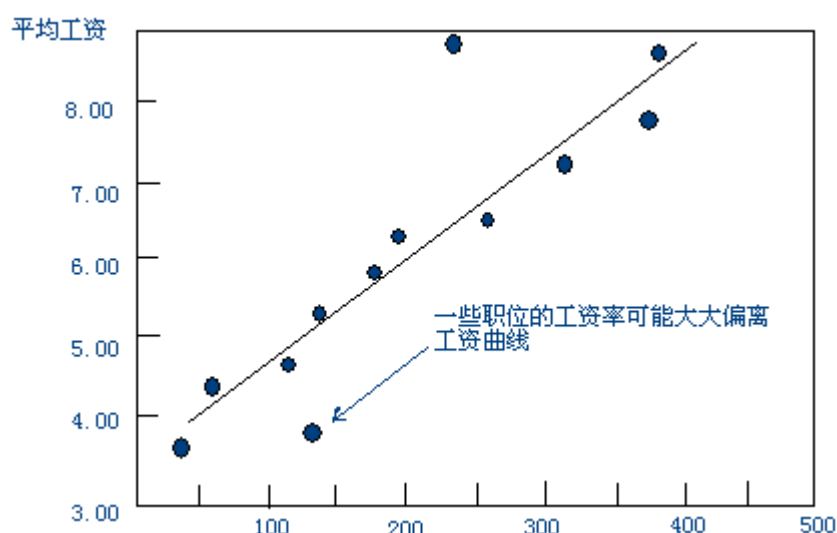
### 调查发现总结(Executive Summary)

调查报告的总结部分通常会报告市场趋势，就是不同级别的中点工资和调薪幅度。

#### 1.中点工资就是中间点的工资

比如调查中 20 家企业的生产经理的职位可能有 30 个样本数据（有一些企业可能有两个或几个生产部门经理）。原始数据会从高到低有个排序，一般来讲有五个位置是比较典型的，最有参考价值。包括前 10%点、前 25%点、中点、前 75%、前 90%点。像 10%以内的或者 90%以上的数据一般都不会考虑，因为这些是很极端的数据，是特殊情况，就像平时评判打分的时候，去掉一个最高分，去掉一个最低分，道理是一样的。

调查数据要做回归处理。所谓回归处理，比如在坐标图上画几个点，每个点代表一个职位，这些点通常来讲都是离散的，但不是胡乱分布的，会有一个规律，回归的过程可以做一次线性回归，就是在这些点中间画一条直线，让尽可能多的点分布在线的两边，这就叫一次线性回归。



但有时候也会做两次回归，就是一条弧线。通常做一次回归就可以了。回归之后再来看前 10%点、前 25%点、中间、前 75%点和前 90%点，那就是很光滑的一个曲线。在调查报告里，会明确各个级别的职位的中点大概是怎么样的，能够一目了然。（参看上面的年度总体现金报酬图）

## 2.调薪幅度

一般企业每年都会会有一个薪资调整，或多或少，少的可能像最近几年 5%、8%，多的像 1996、1997 年差不多 15%到 20%。因为这些是最重要的，第一个部分一开始就应该讲清楚。

## 3.各种统计比较

比较内容包括：职能部门(marketpremium)(溢价)、年份、地区、企业性质(中外、控股与股份、国营、民营)等。

(1)参加调查的各个公司的统计比较，比如各职能部门的市场行情即总体概况怎么样，以及同一级别在不同职能部门之间的工资差别(marketpremium—溢价)。

(2)另外会有一个年份上的比较，因为做薪资调查报告的年份越长，报告准确性越好，如果偶尔做一年，那个数据就很难相信，因为有各种各样误差和随机因素的关系，结果可能不科学。把几年的历史情况的曲线放在一起，然后再看今年的情况相对来讲就比较科学。从中能看出市场发展的趋势。

(3)还有其他一些比较表，比如地区之间的比较。通常一个行业全国范围内会进行比较，几个大的地区也会做比较，像华南地区，可能以广州为主，华东地区以上海为主，这几个地区之间同一个行业或者同一个职位进行比较。地区差一般来讲还不小，5%—10%的地区差通常都存在。

(4)企业性质之间的比较，不同的经营体制，同样一个职位付的薪资不一样。比如外资企业中合资公司跟独资公司不一样，独资的和办事处又不一样，民营和股份制企业又有区别，这些区别的比例差多少，通常在总结报告中都会给一个直观的介绍。

## 本企业市场位置报告

企业 D 的市场位置报告做的比较好的是四表四图，指明企业在市场上，在同行业里大概处于什么样的位置。

如果从总体薪资的概念来看，员工的工资结构有四个层次：

- 年度基本工资
- 年度固定现金收入
- 年度总工资
- 年度总体薪资

### 1.年度基本工资

就是固定的工资收入，与岗位工资、绩效工资还不一样，是基本上每个月肯定都拿到的固定数字。

### 2.年度固定现金收入

与年度基本工资有什么区别呢？假如每个月公司发给你的工资是 1500 元，这是基本工

资，一年发 18000 元。除此之外，可能每个月公司会发给你 300 元的房租补助，这 300 元每个月你也是肯定可以得到的，其实是你的固定现金收入的一部分，基本工资再加上这些固定收入，就是年度固定现金收入。

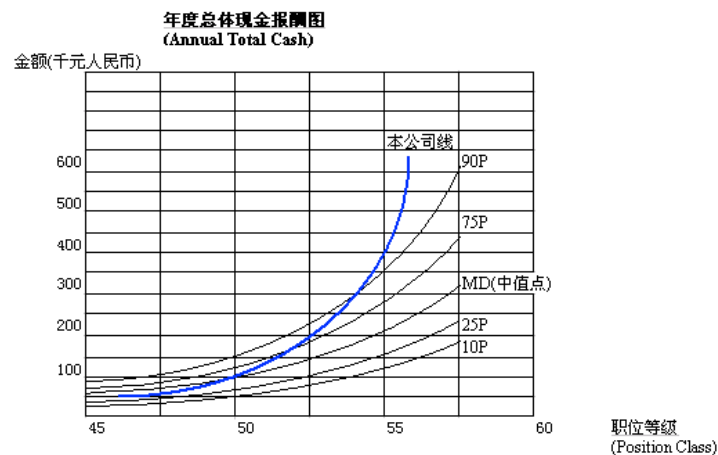
### 3.年度总工资

年度总工资是年度固定现金收入加上浮动收入，如奖金，就是年度总工资。

### 4.年度总体薪资

年度总体薪资是在年度总工资的基础上，再加上公司发放给员工的福利费用。比如说养老保险，交通补贴，俱乐部会员资格，医疗保险等各种福利的开支，虽然不是你直接拿到手的现金，但是是公司花在你身上的。

这四个概念，每个概念是一层一层往上加的，最基础的是年度基本工资。每个概念都有一张表和一张图。四图基本相同，这里只举一个例子。见下图



对每一个职位或级别做一个统计分析，一般来讲会取 5 个点，就是前 10%点、前 25%点、中点和前 75%点、前 90%点，级别从低到高，比如说生产工人、技术工人，然后班组长、生产经理和生产总监这 5 个典型的级别，所有的前 10%点画一条线，前 25%点又画一条线，一般来说生产部门的市场行情就可以用这 5 条线来表示，这些基本上都是回归以后的线。

本企业的位置会有一条自己的线，可能在生产工人的级别处于前 30%的位置，在技术工人上可能处于前 45%点，在班组长级别上可能是前 50%，到了生产经理或者生产总监级别变成前 65%。这样本企业的线的坡度就平滑了，这说明什么呢？说明企业在生产上的薪资水平与市场相比比较靠前，比较有竞争力，在经理管理层上支付得比较少，这样企业的位置就能看出来了。

因为图是直观的，上面没有数字，只是看到走势、相对位置是怎样的，表把具体职位的具体点（比如前 10%点）的数字具体的列在上面，有利于更进一步的比较。

为什么需要四图四表呢？有时候在四个概念中某一个概念上，企业的具体位置会不一样。比如说企业给员工发的工资不多，才 1500 元/月，但给员工发的住房补贴很高，600 元/月。所以在基本工资的图上位置会比较低，但是在年度的固定现金收入图上位置会很高，这也反映了企业的策略。怎样做对员工更有实际意义，即在哪方面花的多一点，在哪方面花

的少一点,这是公司的一个策略。所以通过四图四表可以非常直观地看到本企业的职位报告。

## **职位的统计数据**

### **1.标准职位说明**

调查报告的每一个标准职位都有职位说明,一般包括职责、资历、学历、经验的大概情况。

### **2.典型的职位薪资明细项目**

月基本工资、发放月数、固定的现金补贴、车贴、销售佣金、浮动工资(奖金)、年终奖金、股票收益、各项福利受益费用金额(工作餐、交通、社会统筹保险、住房公积金、补充医疗)、福利房、人寿险、俱乐部会员资格。

每个标准职位会有多少样本,每一个职位所有的统计项目,凡是目前市场上可能会有的项目全都列到上面,这是报告的一栏。

在具体的数据上,比如说生产工人这个职位有很多样本数据,可能有 50 多个,或者 100 多个样本数据,这些样本数据中前 10%点是怎样的,前 25%点是怎么样的,都很详细地列在上面,如果要具体看一个职位的信息,能够很方便地查到。

## **工资福利政策报告**

### **1.工资管理政策**

包括工资调整方法、时间、百分比,以及加班工资、浮动工资、各种津贴的制定、标准和管理等。比如说一般工资调整的方法,是调基本工资还是调总体工资,加班工资是怎么计算的,各种补贴是怎么发放的,津贴的标准怎么样。

### **2.福利管理政策**

包括有薪假期、医疗、保险、住房、养老、待业、员工股票期权、员工培训与教育资助政策的各种做法。在这方面可以列明参加本次调查的企业在哪些方面给员工提供福利,每一项福利,比如说医疗保险有没有补充医疗保险,补充的标准大概是怎么样,有多少企业有,有多少企业没有。

## **公司背景统计报告**

公司的背景统计报告已经介绍过了,包括参与公司的数目、规模、地区、行业、体制分布等。

### **调查统计方法介绍**

调查统计的方法也介绍过了,主要包括职位校对方法、数据收集方法、数据处理方法等。基本上让你了解这些数据是怎么出来的,让你有可靠的数据可以用。

## 从薪资福利报告中认清本企业的薪资竞争力状况

### 四图四表的应用

怎样从薪资报告里发现理解本企业的薪资竞争力状况呢？主要看四图四表。因为四图四表非常直观的告诉你，本企业在固定工资、固定的现金收入、总工资方面和总体薪资方面，在市场上大概处于什么样的位置，所以相对来讲你可以确认本企业的薪资竞争力状况。每家企业的薪资福利在市场上都有个定位，一般企业的定位是中点，有一些企业实力雄厚一点，管理比较规范的会定在前 25%点。所以你拿到调查报告以后看一看，是不是跟计划一致，有时候会偏低，有时候会偏高，在工资做相应调整的时候，或在开发新的福利项目的时候，就要把这个信息转化成下年度的工作重点。

### 【自检】

运用学习的知识，做出四图四表，并在各表上画出本企业的曲线，看看你的企业在哪些方面做得比较好？哪些需要改进？（注意：并非工资水平或涨幅高就是做得好）

---

---

---

### 年度工资涨幅的参考与企业决策

拿到调查表以后就要看企业本年度工资的调整幅度应该是怎么样的。

#### 1. 参照报告中的预测

一般好的报告都会预测参加调查的企业平均工资涨幅会是多少。怎么来相信这个数据呢？就要看以前预测的准确度，这需要有一些经验。

#### 2. 参考薪资报告中的推荐指标

推荐一些国民经济的参考指标，GDP 增长值大概是怎么样的。比如说现在的 GDP 增长值是 7%或稍多一点，薪资报告会引用一些权威机构提供的数据报告，通货膨胀率、失业率大概会是怎样（对企业来讲，尤其是通货膨胀率是有参考意义的），根据它的估计，水分修整之后 GDP 增长值大概是多少。

#### 3. 福利项目和标准的比较与借鉴

比如有些企业已经开始做补充养老保险，或者补充医疗保险，如果本企业没有做，那就要看这不是不是一个需要改善和提高的地方。

## 薪资福利水平的调整

应针对本企业的市场竞争力状况和业务经营战略调整本企业的薪资福利水平。这一点已经提到了，你可以把报告结果与企业的经营策略和业务重点联系起来，比如说今年的经营效益不错，而且明年可能会有一个比较大的发展，那么工资的涨幅可能会高一点，让企业的薪资更有吸引力，明年的招聘工作或接下来的招聘工作就可以吸引到更多的人才。这对薪资而言把市场调查的结果直接运用到人力资源开发上来了，完全是一个量化的、技术化的操作。

在制定策略的时候有一些关键的因素需要平衡，如果你是薪资经理或人力资源经理，你要向总经理或经营层提交一个调薪报告方案，必须有充分的理由。这些要素是：

公司传统上或者历来的市场定位大概是怎样，这是企业的经营哲学。

企业今年的经营状况怎么样、盈利如何，按现在的趋势和预计来看，明年的经营状况大概会怎么样。从成本、效益、发展战略和下一年的工作重点，你可做出自己的分析和判断。这也是报告需要考虑的。

薪资福利管理工作应该围绕着企业的经营管理展开，而不是拿到报告以后，看数字越高越好，或者说尽可能给员工多涨点钱。所有的薪资福利上的决策和项目的展开主要要围绕着经营状况、经营管理展开，在绩效导向和市场导向的基础上做这个事情，这样整个调资的方案或调资报告才能站住脚，经营层看了以后才能够接受并支持你的建议。

### 【自检】

根据你的调查结果回答下面的问题：

☐是否付高了？哪些高了？哪些低了？\_\_\_\_\_明确薪酬水平

\_\_\_\_\_

☐能找到合适人选吗？\_\_\_\_\_有效控制人力成本

☐永无满足？\_\_\_\_\_有助于确定薪酬结构

☐合理吗？\_\_\_\_\_树立信任关系

### 【总结】

本讲具体从三个方面教你怎样使用薪资福利报告：

一是对薪资福利报告的一般内容和报告的结构做了比较详细的介绍，薪资报告主要包括六个方面的内容，对企业影响最大的、直接使用的就是四图四表。

二是怎样从四图四表上或其它的市场综合走势报告中发现理解本企业在市场上的薪资竞争力状况。

三是怎么样把薪资竞争力的排位转化成具体的、在薪资方面需要采取的策略，或者转化成一个具体的调薪方案。

## 为什么要做工资福利预算

企业可以在员工身上花多少钱？有没有足够的钱给员工长工资？这些不能事到临头，才去做决定，才去看，应该是常规性的，或者每个年度初始的时候就有一个预算和一个计划，这样做才能保证企业的一个良性运作。薪资管理要取得主动，能够支持企业的经营。之所以要有预算，是——

- 为了企业良性运作，而非朝令夕改,恶性循环；
- 为了薪资管理工作主动有效地促进企业经营；而非被动成为包袱,降低效益。

### 1.何为工资福利的年度预算

一般来讲不仅是薪资福利预算，所有企业经营活动的预算对企业来讲都非常重要。因为预算是确保企业的成本得到控制和经营效益的一个环节。通常在一个经营年度初或者上一经营年度快结束的时候，企业都会做预算工作，只不过一般的预算工作，人力资源部门都没有参与，至多作为一个成本中心提部门的费用预算，而没有参与到业务经营的预算。一般来说，人员成本在企业的业务经营中最少占 15%、20%，多的占到 40%、50%，这个成本怎么花，花多少，每年的增长幅度怎样，就是人力资源部门要参与的运作过程。

从另外一个角度讲，员工的工资是企业的大事，本身就需要很好的计划。为了保证平稳发展，事先要有一个准备充足的、合理的资金。

有计划的管理工资标准和工资成本，这就是工资预算。

### 2.工资福利年度预算的好处

（1）企业不会乱花钱，企业的人工成本能够得到控制，从而保障企业的效益和对员工的激励。工资总是两个方面的作用，一是对员工的激励作用，一是给企业本身带来的成本。如果做好工资福利年度预算，一方面成本得到控制，另一方面员工能够持续不断地受到激励，持续创造提升企业的经营绩效。

（2）从操作上来讲，做好这个工作对人力资源工作本身的顺利开展，能够减少混乱，减少压力。在企业里实际做薪资福利工作经常会碰到各种各样的压力，比如要长工资了，或者临时做一些工资的调整，可能企业的资金不到位，就很难做。因为如果该调的薪资没有的话，员工会流失，会有抱怨，这实际上就是工作压力。如果事先有一个预算，这些工作压力就会减少。

（3）对财务部门也有好处，如果财务部门知道了企业或者人力资源部门主导的薪资调整的大概时间、比例、幅度，就可以准备好现金流和各种资金，就能有计划地把企业的资金效益发挥到最佳。所以预算本身有很多综合效益，也是企业经营管理工作中的一个很重要的环节。

## 如何制定企业工资福利的年度预算

要做好这个工作，薪资福利经理或人力资源经理应该扮演什么样的角色呢？通常这个工作是主管薪资的薪资经理和人力资源部门经理和财务一起配合来做的，不能光有薪资经理或光有财务来做。否则就会不准确或者不能很好地与企业发展相结合。

### 1.薪资经理做薪资福利的预算首先要了解员工的资料和工资信息

工资信息是很容易拿到的，但光有这些还不够，作为一个管理人员要从宏观上、从结构上把握这些数据。



比如一个一千人的企业，其中有多少管理人员，有多少技术工人，有多少办公室的文职人员，这些统计数据非常重要。因为做工资调整或者员工流动，不同的员工类别涨的幅度或流动的比例是不一样的，这对明年的走势、整个工资成本影响的程度都不一样，不能只了解一些具体的信息，也要了解那些概貌性的、宏观上的特点。

所以要了解：

人数、职位、级别和结构、工资结构、工资总额

### 【自检】

据实填写下表：

职位	级别	人数	工资额			合计
		总计	固定工资	浮动工资	奖金	总计
职位一	级别一					
	级别二					
	级别三					
	.....					
职位二	级别一					
	级别二					
	级别三					
	.....					
职位三	级别一					
	级别二					
	级别三					
	.....					

使用说明

(1)本表主要目的是为薪资福利的年度预算做准备，要清楚反映员工及工资资料，包括人数、职位、级别与结构、工资结构与工资总额等因素。

(2)如果你的企业情况不同，可以根据实际对本表加以修改。

## 2.应用薪资调查的涨幅预测

此外还要掌握本年度薪资调查的涨幅预测。一是市场的行情，一是企业自己选择的或企业预计要做的涨幅。

财务部门在年初预算要定下来的时候，会先有一个预测数据估计，但这完全是预算内部的事情，是不向员工交代的，只是准备一下本年度大概会花多少钱在工资成本上。财务部门的数据通常都不准，因为它只能依据过去历史情况，而且因为不知道行情和走势会怎样，为保险起见，它会把数据放大好多，比如加了 30%或者 50%。但如果人力资源介入以后，根据上一年的市场调查情况和最新的市场走势，可以做的比较准确一点，但是一般也会留一些余地。这只是预测，跟真正的涨工资是两回事，因为涨工资要提前三个月框定。

## 3.确认福利开支占员工工资的百分比和统计的口径

对一般企业来讲，福利开支占员工工资的百分比可能在 40%—60%之间，比如员工月

工资额是一百万，如果计划给员工涨 10% 的工资，那就不是涨十万的事情，可能是十五万。因为工资涨了，福利也要涨，福利基金是按工资基本额规定提成的，这是国家的法律规定。这点一定要预算在内，否则就特别被动。

#### **4.与招聘经理配合掌握人员流动增长的数据(企业的员工人头预算)**

下一年度的员工流动情况很重要，也是人力资源部门一定要掌握的，否则预算出入会特别大。如果企业是稳定的，员工规模不会有太大的变化，那问题不大。但如果企业在发展，变化很快，而且这是目前本土企业经常碰到的情况，或企业经营不好，可能会减员。更多的企业计划下一年增长 30% 或 50%，这就要员工支持，也就是要扩大规模，必须有一个尽可能准确的估计数据。这要与招聘经理或者劳动管理者合作，一般做劳动管理的会有一个人头预测或者年度的招聘计划。

在拿这个数据的时候也要了解几方面的情况：一是管理人员、技术人员、文职人员等的大概比例，至少从大类上讲，要有一个细分，不能笼统对待，因为各类人员的平均工资是有区别的，所以涨幅上会有区别；另外对整个工资成本的影响也会有区别，所以对员工增长比例的预测，要尽可能分类来做。

这四方面的资料是做公司薪资福利预算必不可少的，是具体操作的必要准备。

#### **5.和财务经理合作,在企业的预算阶段及时介入**

传统上工资福利预算是财务经理做的，人力资源部门介入以后，要跟财务经理积极配合。上面提到做福利预算对企业来讲，对员工来讲，对人力资源部门和对财务部门都有好处，所以合作是双赢的。

跟财务经理合作有一个技术要点要把握，一般做工资调整可能在年底或者第四季度，但是预算通常是在年初或者上年末，如果没有事先的计划，可能会很被动。所以在年初或者上一年底的时候，要及时地跟财务经理沟通，在恰当的时候介入工资福利预算。企业预算是一件很严肃的事，不能想什么时候做就什么时候做，而且一旦数据定下来以后，就不能随便改动。当然可能一个季度或半年以后会做一次更新，但不会随时变动。企业要出很多报表，可能要报董事会，要做各种各样的业务计划，业务计划都是根据这些业务的预算来做的。所以一定要把握好时机。

#### **6.制定方案报各级领导批准**

在做的过程中还需要制定一个方案，报公司领导批准。公司领导批准通常是两条线，一条是经营部门的老总和财务领导，另外一条是人力资源本身的。如果是规模比较大的企业可能要报总部，因为人力资源的统筹规划，从总部到分、子公司，要有个整体性。所以两条线都要批准，尤其是大中型企业，这一点更为重要。

### **如何执行工资福利预算计划并使其发挥积极效益**

怎样让工资福利预算真正发挥效益，帮助人力资源工作的正常开展，可以说是预算的真

正目的所在。其中有几个实际操作方面的要点应该注意。

### **1.工资福利预算一定要纳入企业总体预算**

尤其在刚开始做的时候，这一点经常被忽略。因为刚开始做公司计划可能不是特别熟悉，考虑的方面会很有限，虽然报到人力资源部门，也沟通协调了，但是跟企业的年度预算的流程和年度预算整个计划没有接上轨。财务部门传统上没有这个环节，所以只有主动地去做，以确保成为企业预算的一部分。

### **2.与财务预算方案一致**

预算是经常改的，很多企业在上一年九十月份做下一年的预算，大中型企业的预算可能花一两个月时间，整个预算过程中数据会有很多修改。因为这毕竟是人力资源部门和财务部门的事情，如果其他地方的预算需要改，人力资源部门的预算没有及时更新，那这个预算在很大意义上就不准确，不能真正起到企业整体预算的作用。

### **3.市场调查报告更新并及时更新预算**

要让薪资福利预算奏效，人力资源部要做薪资福利调查，及时更新报告。更新报告的很多数据不见得会有太多变化，但薪资涨幅数据可能会变得比较敏感。如果拿10月份的报告预测明年可能会涨多少，到明年四五月份再拿一个报告预测当年会涨多少，这两个数据会有出入。从企业预算的角度讲，一般是一个季度或者半年，企业的年度预算会加以更新，这样才可以保证预算的及时和准确。

### **4.跟踪月/季工资福利总费用的支出**

拿预算来跟踪和控制实际的费用支出，这就是预算的效益和作用。每个季度都有工资的发放，也有福利费用的开支，这些费用传统上也是财务部门在做、在跟踪，一些帐目专门记录这些费用。作为薪资福利经理也要跟踪这些数据，而且要看实际发生的费用和年初预算的费用出入多大。通常福利基金有很多富裕，如果是按国家的要求来提取福利基金，其全部用完的企业很少。所以做了预算之后，把实际预算的支出和预算做个比较，发现这些有富裕的地方可以用来开发新的项目。

### **5.将成本与预算作为工资决策的重要因素**

再一个预算的目的就是用来支持日常的工资决策。有预算就很清楚企业的员工总人数应该控制在什么样的规模，才能支持企业的效益，在招聘的时候就有一个总人数的控制和工资总额的控制问题。可能日常都会有各种各样的涨工资，涨的幅度是不是超出原来估计的水平，超出原来的成本预算，与其让财务部门来告诉你，还不如自己就知道预算是多少，实际会怎样做，工作一步到位，不用来回反复。

### **【总结】**

本讲主要讲了三方面的内容：

一是年度预算的概念和为什么要做年度预算，介绍了制定年度预算的好处，并认为人力资源部门或薪资管理部门应积极参与。

二是怎么样来做年度预算，做年度预算的时候需要掌握哪几方面的资料，跟谁合作，在什么时候切入。有的企业经常忽略员工的人头预算，这通常要由招聘经理根据企业的增长情况和企业的发展趋势来做预测，薪资预算跟人头预算要结合起来。

最后一个方面是怎样来执行预算计划，怎样及时地更新以及在决策时如何充分地加以应用。

## 年度奖金发放和/或工资调整对员工的士气和激励作用至关重要

### 工资变化对员工的激励作用

工资最主要的作用就是激励员工，这个激励作用是怎么体现出来的呢？前边讲了保健因子和激励因子的区别：日常的基本工资变化员工在短期内能够感受到，工资涨了对他有一个激励效果，但如果时间长了，工资就成为保健因子，激励效果就不明显了。

工资真正对员工的激励体现在两个方面：

一是浮动工资是绩效的，可能每个月每个季度都会提醒员工工作绩效对工资的影响。

另外就是年度奖金发放或者年度的工资调整。这对员工整个士气的激励是很重要的，而且企业形成了惯例以后，每年公司都会做一次调整，到时候员工的心理都会有很大变化。

年度奖金发放/工资调整  $\geq$  期望值  $\rightarrow$  士气高涨

$<$  期望值  $\rightarrow$  士气低落

年度奖金发放/工资调整的影响无论好不好，力度都会很大，业务经理马上能感受出来，至少在接下来的几个星期，甚至几个月都能感受到。而一般涨工资安排在一月份，和春节又连在一起，所以大家期望值都很高。

所以年度的工资调整在薪资管理上是一个重头戏，是一个体现薪资对企业的经营绩效、对员工激励的关键因素。薪资管理的目标就是希望能够通过年度的工资调整，对员工起到激励作用，使他下一年的工作态度和工作技巧都有所提高，为企业创造更大效益。就是希望工资调整能够得到一个正反馈，而不是负反馈。

### 工资作用的心理学分析

一般来讲，从员工的个人心理来看，员工对年度工资变化的看法是通过几个比较得出来的。

#### 1. 实际结果与预期结果的比较

比如说某员工今年涨了7%，他认为今年公司效益不错，自己工作也很努力，怎么也该涨个平均数吧，平均数可能有10%，实际才涨到7%，这样他就会有种失落感。

#### 2. 与公司员工的平均水平相比较

一般来讲调薪的平均水平薪资部门是不会公开的，这是公司机密，但员工基本上能够感觉到，或者会了解市场上的行情，比如薪资报告的内容，很多员工都有办法了解到，他会把自己实际的比例和市场比例或公司平均的比例加以比较。

### **3.与自己的过去做比较**

比如今年涨 7%，可能才一百块钱，去年还两百块钱呢，那一定会不满意。如果没有人去解释，把他的理解纠正过来，他的士气就会一下低落很多；但是如果有人能够告诉他是怎么回事，什么原因，他的体会就会不一样，就能把激励作用引导到正确的方向上来。

### **4.与个人做出的努力和贡献相比较**

如果员工觉得自己过去的一年里干得特别出色，特别努力，为公司创造了很多业绩，他认为应该拿到不错的工资。

### **5.和其他人比较**

员工的激励作用就是经过比较才激发出来的。而且这些比较是每个人都会做的，而且比较的直接结果是满意或者不满意的感觉。因此，公司管理要做的，就不仅仅是涨多少工资，保障成本的平衡，更重要的是要管理好员工的心理预期和心理感受。

## **在保障企业薪资水平的市场竞争力和 企业经营成本、经营效益之间寻求最佳平衡点**

怎样才能管理好员工的心理预期和心理感受，实现对员工的激励呢？

从成本的角度来讲，要从企业的薪资竞争力和企业的经营成本、经营效益之间找一个平衡点，这个平衡点如何找呢？这儿有几个操作技巧。

### **1.要找准市场薪资水平的定位**

从整个薪资战略上讲，企业在市场上处于一个什么样的地位基本上都是按同行业的中点，或者前 25%点的市场定位来加以校准，这点前边已经讲过，一般企业和大部分企业取市场中点会比较多，取前 25%点的企业比较少，但是都要做到企业的薪资或总体报酬、总体回报有吸引力。怎样才能具有很强的吸引力呢？这就要发挥企业自身的独到的优势和综合实力，即企业文化。

企业在招聘或者在做员工沟通的时候，要明确这一点，而且让他们能够体会到，像文化，像培训发展，像企业规模品牌，跟薪资水平、薪资定位一样，对员工来讲都有激励作用。事实上，如果问员工愿意去什么样的公司工作，很多人都会说愿意去大公司，但是规模大的公司在同类企业里提供的薪水可能还是平均水平，不是很高，而规模稍小点的企业提供的薪水可能比大公司还高。可员工还是愿意去大公司，为什么呢？因为企业的规模、品牌、文化是总体回报的一部分，会使员工觉得很光彩，觉得有一种满足感。

## 2.在维护市场定位的前提下尽可能地压缩和控制成本

做薪资管理工作，市场定位、员工绩效的激励是第一位的，首先要维护企业在市场上的薪资水平。企业的经营效益是会有一些波动的，有些年份会非常好，有些年份会稍微差一点，如果薪资有太大起伏的话，对企业来讲不是一件好事情，如果员工的士气跟着企业的经营效益波动得特别厉害，就会士气低落，起到一个反作用。所以做薪资经理或人力资源部门经理的，一定要平衡好，即使企业的经营效益比较差或一般，也要维护相对的竞争力，多花一点成本，也要把薪资激励做好。

这样才能够稳定员工队伍，尤其能减少优秀员工的离职率，在企业经营效益出问题的时候，或者其他因素导致经营效益不好的时候，起到一个弥补和支持作用。当然工资调整也不能盲目，对市场预测要多方面的核实。

### 小 技 巧

通常做薪资福利调查，主要是请一家顾问公司来做；但是也不能完全依赖这家顾问公司；如果有可能的话，还可以多找一些其他的市场数据。有一些顾问公司做整个市场的或整个地区的调查，它会把报告公开出售，你只要花钱就能买到报告，而且钱不是太多，可以拿来作参考，看两家市场的预测是不是一致，然后取一个你认为更符合实际的加以采用。

## 3 要充分利用总体薪资和总体回报的概念来降低成本，提高人力资源开发的效果

对员工来讲起作用的，或员工感受到的是总体回报，除了现金收入之外，还有很多福利项目，只要宣传得当，员工就能感觉到，就能够起作用。如果福利预算做好了，你会发现在企业的福利基金里有很多盈余，可以把这些钱充分利用起来，尤其在企业经营效益相对不好的年头，员工更需要激励，怎么做呢？比如北京地区是 7.5%的医疗费用，如果有几百万的富裕，可以给员工上一个补充的医疗保险或者养老保险。员工一下子会有归属感，对员工有了改善和提高，尤其是在推出这个项目的当年，对员工有一个直接的激励作用，这样做可以减少员工对工资增长的期望，可能工资增长一般，但经营效益也一般，而同时公司又推出了这些新的福利项目，员工就会有一个普遍的认同。

## 4 可以在管理上下点功夫

员工的职业发展，工作环境改善，像民主参与管理、对员工绩效的认可和回报，这些都可以提高员工认同感和归属感，而且也没有太多的经济成本，更多的是管理人员工作做得是否到位。

把钱用在刀口上,在同样的预算范围内最大限度地回报员工的优秀业绩

所谓把钱用在刀口上就是在支付同等数量薪资的情况下最大限度地提升员工的业绩。

## 1.明确区分不同的工作业绩表现者

### 小 窍 门

这里有一个简单的诀窍。在薪资管理或在做员工激励的时候，非常讲究的一点，叫做区分不同工作业绩表现，这是员工管理或人员激励的一个诀窍所在，而且也是做经理的、做业务经理的一个基本功。

如果你是生产经理，管三五个班组的经理，如果不能把他们的业绩区分出来，认为他们都差不多，那这个生产经理还没有到位。

无论是什么岗位、什么层次或级别的员工，工作表现都是可以区分出来好和坏的。好的经理，他下面可能管 10 个员工，能把这 10 个员工排一个序，而且这个排序还不是主观的，他能把原因说得非常清楚。如果做到这点，就能把钱花在刀口上。业绩表现最优秀的，工资增长的幅度就大；工作表现一般的，就是一般的涨幅，或者低于一般的涨幅；工作表现比较差的就没有工资涨。不涨工资也是一个激励。因为如果是非常客观的区别了员工的工作表现，员工自己也认识到了因为工作表现不好，没涨工资，他就会受到激励，明年就会努力工作。

具体地，从薪资管理或从人力资源开发的角度来讲有一些方法，比如说实施目标管理。目标管理很简单的一个诀窍就是提高业绩标准。对员工的工作要求和工作标准，如果所有员工都可以达到，当然区分不出谁好谁坏，如果把业绩标准提高到只有少部分人才能达到，很多人就会努力去做。

## 2.充分体现为业绩支付薪资的原则

提高绩效业绩目标，区分不同的业绩表现者，实施目标管理之后，同样的总体预算，那些优秀员工就能够得到多一点的工资涨幅，真正能够体现出为绩效支付薪资。

现在一般企业做业绩评估会分成四或五等级。比如五个等级，一等级是工作表现非常优秀，持之以恒的，在所有的领域里都超出职位要求或原来的业绩目标；二级是全达到，有部分超出；三是基本达到，或全部达到；四是基本达到，有部分没有达到；五是大部分都没有达到。

如果平均的工资涨幅是 10%，一等是最优秀的，可以涨 25%，二等涨 15%，三等 10% 或 8%、9%，四等五等都不涨。四等和五等看起来好像是没有区别，但实际上是有区别的，区别体现在：四等的员工因为基本达到、只是部分没有达到目标，公司还可以接受，五等的员工是大部分目标都没有达到，公司是不能接受的。相应地措施就是要么主动辞职，要么公司会给一个绩效改善计划，员工要达到这个目标以上才可以，否则就只能离职。

这样一来就把有限的钱通过拉大差距，体现激励的力度，真正地用在了绩效这个刀口上。

【自检】



列举你的企业在成本与员工士气的平衡艺术方面做得比较好的地方和不足之处，做出改进计划。

优点	1. 2. 3. .....
不足	1. 2. 3. .....
改进计划	

### 【总结】

本讲重点介绍了工资调整的艺术。

工资的激励作用最主要的是体现在年度的工资调整上，而不在于已有的工资。已有工资更多的是起保健因子的作用，但在年底的时候，从心理学角度讲，涨 10% 还是涨 20%，员工会通过各种各样的比较感受到更深刻的激励，这才是真正的激励因子，理解这一点非常重要。

以此为基础，在保证薪资水平的市场竞争力和企业的经营效益之间，就能够找到一个比较好的调整幅度和经营成本的平衡点。

具体的调整幅度定下以后，总体预算也就确定下来了。怎样分配和发放，这是一个技巧；能够最大限度地回报员工或者回报员工的优秀业绩是一个重要的操作要点。

## 薪资激励的目标及其起作用的关键点

### 1. 目标与关键点

涨了工资要不要当面告诉员工？该谁来做？这是本讲的课前自检。答案是要，而且必须要主管经理当面告诉员工才能真正起到激励效果。为什么呢？工资的一个最基本的目的，从员工的层面上来讲就是要激励员工的绩效。怎样做到激励员工的绩效呢？这个转折点在什么地方？在员工的观念，在员工的思想，在他怎么样来看待涨的这些钱。所以关键点是员工在观念上如何理解工资调整幅度的份量和原因。

而这一点很大程度上取决于业务经理如何向员工传达沟通工资调整这一决定和信息。很多观念是沟通出来的，当然员工自己有一个理解，这是基础。但如果业务经理去跟他讲了，而且通过一个很好的沟通，双方达成一种共同的理解和一致的看法，就能够达到应有的效果。做工资管理，这是一个诀窍，不是发了多少钱，涨了多少工资，这点当然必要，但是如果如果没有沟通，激励就很难实现。

### 2. 薪资激励的基本道理：薪资变化和绩效直接联系

如果有了成功的沟通，工资涨的多是一种激励，工资涨的少或者不涨也是一种激励。其

中关键就是薪资的变化要和绩效联系在一起。业绩优秀的员工工资要涨得多一点，必须确保这一点。业绩比较差的，工资没有涨也是一种激励。做好沟通工作，让员工清楚地认识到他工资涨多了是因为他的业绩好，没有涨工资是因为他业绩差或没有达到公司预期的目标，只要做到了这两点，不涨工资也是激励。

有时候开除员工也是一个激励，因为那个员工表现特别差，开除他对其他人是一种鞭策，是一种激励，对那个员工本人来讲也有教育作用。这是工资管理的技巧和诀窍，不在于所涨工资的绝对值，更多的是依赖于观念、理解和沟通。

### **3.形成企业文化能统一员工认识**

日常的沟通工作在于企业建立一个什么样的绩效文化，给员工树立一个什么样的观念上的标准。

怎么做呢？要通过明确的工资政策和原则，而且客观、公平的评定，加上坚定不移的执行。为什么有些员工能够认同，有些员工不认同，有些企业员工的绩效文化非常好，而有些企业参差不齐，这在于什么呢？其原因是企业的薪资管理政策是不是明确、透明，是不是持之以恒。如果一个政策，比如为绩效支付薪资这样一个原则，反复强调，从总经理到管理人员，到员工一直都是这样做的，若干年下来，即使不讲员工心里都很清楚，而且自然而然会认为绩效是一个应该做的事情，根本就不会讨价还价。

### **4.操作的办法**

基本道理是这样，具体操作就是主管经理在工资变化之后和员工进行沟通，而且要反复强化。

## **年度薪资调整的操作办法**

### **制定年度薪资调整的政策和幅度**

通常是人力资源部门根据薪资福利的市场调查和企业的经营状况，制定一个工资的调整计划。具体操作时有几个技术要点：

#### **1.企业平均增长幅度的决定**

做一个工资方案，首先要决定年度的调资幅度。当然这要根据市场的预测，这是总体的大的预算计划。

#### **2.各部门各职位的市场基准工资**

细化下来，要看业务部门调整多少，比例大概怎样。然后在不同职位上，比如说高层、中层、基层管理人员调整幅度怎么样，技术工人调整幅度怎么样，办公室的职员调整幅度怎么样。因为相对来说各部门各职位都是不同的群体，他们的工资水平和市场的变化情况也不一样，对专业的人力资源市场来讲这些都是相对独立的分市场，做计划时，可有针对性，因为市场本身、市场规律就是如此。

### 3.不同业绩的调薪幅度范围

参照岗位的市场调整幅度。很多企业都已经做到不同的岗位，不同的标准职位和市场水平直接做对比，以决定这些职位本年涨幅大概怎样。

比如企业平均涨幅是 10.5%，有一些职位可能涨 8%就可以了，有一些职位可能要涨 13%，这样才能跟上整个市场的平均水平。要从这三个层次上来确定企业工资的调整幅度。

企业工资调整幅度还可以体现公司业绩上的侧重点。比如说销售部门对企业来讲非常重要，如果企业平均调整幅度是 10.5%，销售部门可能 11%，或者 11.5%，但是不会差别太多，否则反差会很大。

具体操作执行的时候人力资源部门还需要制定一个调整的表格。下面介绍两种调整表格的做法：

（1）根据调整幅度，把四图四表中整个工资结构往上移一点。工资涨多少，业务经理只要根据新的工资结构去找中间点就可以了，就相当于把整个工资结构表根据公司调整的幅度做一个调整，这是一种作法。

#### （2）工资调整矩阵的制定和使用

年度调薪增幅表

业绩/中点比率

	《80%	80-90%	90-100%	100-110%	110-120%	》120%
1	30%	25%	20%	15%	12%	10%
2	20%	18%	15%	12%	10%	8%
3	10%	9%	8%	7%	6%	5%
4	0%	0%	0%	0%	0%	0%

做一个矩阵（如上表）。业绩评估有四个等级，项目上的内容是员工现在的工资和市场的中点工资的比率，一般有几个范围，可能是 80%、90%，可能差不多，可能是 110%或 120%。

在矩阵上把涨工资的每个比例制定出来，供业务经理参考。举例来讲，如果某员工现在的工资和市场 midpoint 比起来在 80%以下，其业绩表现又是一等，今年公司平均涨工资是 10.5%，可以建议给他涨 20%，当然也可以建议一个范围：18%—25%之间，最终由业务经理决定。

方格都要填一个数据上去，当然有一定的逻辑性，比如说业绩是“1”的，在四个范围里可以填 20%，15%，可能百分比还大一点。要保证业绩是“1”的，涨工资的幅度不能低于平均工资涨幅。

业绩“2”的比业绩是“1”的要涨的少一点，以此类推，业绩最差和范围超过 120%的可以不涨。这个矩阵表是薪资经理根据当年的市场调整幅度和业务战略重点需要制定的，是一个非常重要的表格。

### 人力资源部门对业务经理进行培训

基本幅度定下来以后，接下来要做的一个工作就是人力资源部门要对业务经理进行培训，培训内容包括：

- 工资调整政策
- 员工个人调资幅度的确定
- 薪资调整的沟通技巧

一般来讲，工资调整政策的培训除了讲工资调整矩阵的制定和使用，也会做一个薪资调整方面的沟通技巧的培训。

通常人力资源部门每年调薪的时候都要出一个方案或计划，其中还有一点要注意的是什么样的员工有资格调薪，比如说进公司才 3 个月的员工，或者调整工资才 6 个月的，或刚刚转正的员工，都不在调薪范围内。像这些特殊情况，资格、生效时间的操作行动计划的时间表，都要在工资调整的政策里明确体现出来。

参加工资调整主管经理培训的人员，一般都是有人事权的业务经理。一些基层经理，比如生产部门的班长，可能也管人，但是一般没有决定工资、人员调动的权力，员工基本上都是由执法班组经理（班长上面的一级）或者生产经理来调动的，他们才有资格参加培训。人事权就是员工调动和涨工资的决策权力，管工资和管人，这是人事权的最直接的解释。

### 业务经理制定员工个人的薪资调整计划,并获取批准

班组经理和生产经理做了培训之后，接下来要做的就是各业务经理给本部门的员工制定一个薪资调整计划。人力资源部和薪资经理做的是一个大范围、标准、政策，一个矩阵，怎样调整，但是落实到员工个人到底是涨 20%或 22%，人事部门一般不用参与，把这个权力下放给主管经理，主管经理在人力资源的政策范围内确定每一个员工个人可以涨多少。

薪资经理和人力资源部门只要审核和批准就可以了。审核从业务线上来讲，至少要有两个人。

3 人核准制：主管经理提议，然后部门经理审核批准。这就是说业务线上至少有两个人即上下级两个级别的人参与工资计划。从人力资源的角度来讲，一般会有人力资源部门的负责人来审核整个工资计划，有时还不一定是薪资经理。薪资经理准备整个方案计划和员工个人调资计划，但是批准（包括整个方案、员工个人调资计划的批准）是由人力资源部门的负责人来做，所以至少 3 个人。

### 人力资源部通知工资办公室

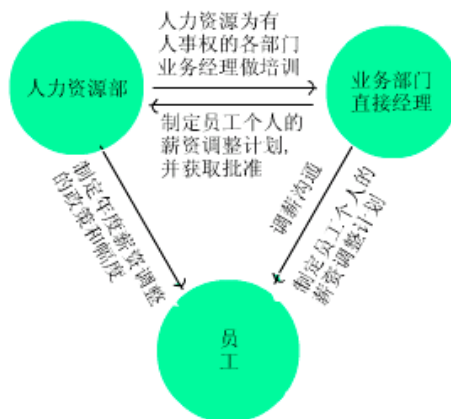
批准之后，人力资源部要通知工资办公室，把具体的调薪方案让工资办公室更新员工月发放的工资数据库。另外要准备调薪的通知函，这通常是由工资组准备的，计划出来以后，马上到工资组，在下个月的工资发放之前把这些准备工作都做好。

### 业务部门直接经理进行调薪沟通

最后一个步骤就是主管经理跟员工的一对一的面谈，做薪资调整的沟通工作。薪资调整

的沟通工作非常有讲究，一年之中，员工直接跟老板之间有很多交流和沟通，对员工来讲，所有这些沟通中最有意义的可能就数这一次了。这次调薪沟通，时间不长，一般来讲 15 分钟左右，最长也不超过半小时。告诉员工涨了多少工资，可能几分钟就行了，当然没那么简单，因为要让员工认识到调薪的原因和目的是什么，另外还要尽可能让员工认同，让他觉得做得有道理，从心理上认可。

薪资调整工作步骤总结：



## 薪资调整时沟通的步骤和技巧

### 1.由直接经理进行调薪沟通时必须做到

- (1)在新的工资发到员工手中之前进行。
- (2)1 对 1 的私人会谈,事先约定,保密进行。
- (3)有准备，有针对性,联系业绩。

### 2.谈话步骤

肯定业绩事实>>调资数目%>>员工反馈>>期望强化

### 3.避免辩论、攀比、打击

(1) 要看员工本人的反馈意见，他可能不同意，可能说出很多理由，作为业务经理或主管，要加以引导，避免辩论。因为业绩好坏的结论是公司做出来的，是主管经理做出来的，不是员工自己说怎样就怎样，他可以申诉，可以有不同的意见，而且可以记录在案，但是最终是以公司的判定为准，所以不要辩论。

(2) 不要让员工之间进行工资攀比。通常情况下在大多数企业中，工资操作是要保密的，员工不应该了解其他员工的工资情况，至少要把这个要求给提出来，明确这个政策。这样员工即使知道了，也没有理由这样说。

(3) 无论公司给员工涨的工资多还是少，都要正面引导和鼓励，而不要去打击员工。这是管理的一种艺术和技巧。要注重正面引导，要面向未来，不要去谈那些消极的东西。这样的沟通时间不会很长，10~15 分钟就可以了。

#### 4.效果

深刻、有震撼作用，能纠正错误观念并调整员工的心态。可能一年里老板跟员工讲了很多话员工都不记得，但是那 10~15 分钟里讲的话可能会记很长时间。

每个员工都是一台发动机，都是能够为企业做贡献的，这个发动机的开动和它的速度的提升，就在于这 15 分钟的工作做的怎么样。这当然有点夸张，但是这个时刻是员工绩效发动机的一个启动时刻，一定要把握好。

#### 【自检】

按照以下表格内的要求，与你属下的员工进行薪资调整沟通。

事前准备：	1. 在新的工资发到员工手中前 2. 是 1 对 1 的私人会谈，事先约，保密进行 3. 有准备、有针对性，联系业绩
谈话步骤：	1. 肯定业绩事实：
	2. 调资数目：___ %
	3. 员工反馈：
	4. 期望强化
注意事项： 避免	1. 辩论 2. 攀比 3. 打击
效果与问题	效果：  问题：

#### 【总结】

本讲的基本内容包括三个方面：

一是调整工资的目的在于激励员工的绩效，激励员工绩效的关键是取决于业务经理在观念上与员工的沟通，使薪资变化直接与绩效相联系。

二是年度薪资调整是按照什么样的方法来操作的，人力资源部、业务经理各自的职责任务是什么？

三是主管员工的直接经理向员工传达沟通薪资调整的步骤和技巧，对员工的激励如何起到深刻的震撼作用。

### 员工日常工资发放工作的“讲究”

工资发放是大家最熟悉的工作，都有些什么讲究，如何才能到位？有以下几个要点：

#### 准确和细致

每个月都有工资发放工作。一般工资组可能每个月会花一两个星期的时间来做这方面的工作，要把员工的考勤情况和加班情况收集起来进行一些计算，最后做一个工资报表，经过财务转到员工的帐上或者直接发给员工。这个工作是最直接面对员工的每个月都会发生的事

情，这件事看起来很常规，很烦琐，实际上有很多要求和一些细节上的讲究，只有做好、做到这些要求，员工对工资方面才不会有太多的抱怨，或者才能避免各种各样的问题，比如行政问题。

细致和准确是一个传统的要求，不用讲得太多。工资本身有很多专业的公式计算，员工都不见得了解得非常清楚，但是对做工资管理的人来讲，是不能有一点差错的。一般来讲任何人做事情都会有一些误差，但这件事上是不能有误差的，做工资管理工作的人肯定有这方面的经验。所以一般做工资管理的工作人员都很细心、很严谨，这是对做工资工作人的最基本的要求。

### **时效性**

你的企业发放工资的时间要求是否明确？这些时间要求是怎么做到的？规范的做法，日期是要明确的，要讲得很准确，哪一天就是哪一天，而且有一个具体的流程保证做到这一点。

可能目前国内在薪资发放的法规操作上还没有细到这个程度，但是在国际上，或者比较发达的一些市场上，这点在法律上都有很严格的要求。

比如最通常的或者对员工最公平的做法是每个月的月中发工资，具体来讲是每个月的 15 号 24 点之前，工资要发到员工的帐户上。要做好时效性并不太容易，其中要涉及到很多环节。

具体操作方面有以下环节：

#### **1.统计**

首先工资组本身要有出勤的统计，事假、病假等的统计，这些统计可能月初就要做了。

工资发放的内容还不是当月的考勤统计，一般来讲比如 3 月 15 号发工资，除了 3 月份的正常的基本工资之外，还会发放上个月的一些有变化的东西，比如 2 月份的加班费用、浮动工资或绩效工资。

#### **2.计算**

考勤收集之后，要进行计算，计算完后转去财务部，因为公司的现金或支付都是由财务来做的，财务需要把帐从公司的帐户里划到员工的帐户里去。

#### **3.发放**

现在很多公司的工资发放基本上不用现金，而是通过银行直接来发。银行还需要有一个工作时间，一般来讲有两天到三天，就是从把资料送到银行，到工资打到员工的帐户上，有两三个工作日的时间。

这里只有三个环节，在操作的过程中，肯定还会碰到一些诸如公休日或者周末的问题，也要把这个时间预先算在内。所以至少要预备 5 天的时间给银行。因此，要做到时效的准确性，这些环节都要考虑到，而且要考虑得很仔细，才能保证所有的月份，都会准时发工资。所以这是一个要求，如果现在没有做到的，以后一定要逐渐的做到，因为这是市场发展的方向。

## 保密性

大多数企业目前都规定工资的保密性，而且也是市场上一个普遍操作。

### 1.需要保密的两个原因

(1) 首先这是一个个人资料、个人信息，是员工的隐私。中国人喜欢攀比，传统上有谈论工资的习惯，但是实际上在企业里这不是一个好现象，为什么呢？因为这样做会把员工的注意力放在不必要的工资攀比上，而不是把注意力放在自己的工作职责上、自己的业绩上。所以公司要鼓励员工集中注意力做好工作，首先要提出一个工资保密的要求，如果有员工公开讨论或者把自己的工资泄露给别人，公司可以进行处理。

(2) 最主要的目的是避免一些不必要的内耗，能够集中员工的注意力在自己的绩效上。

也有一些例外，工资没法保密，或者没有必要保密。比如有一些工厂实行记件或技能工资制，工资制定的标准跟一般的商业型或服务型企业不一样，非常清楚，是以技能为基础，几个等级就是几个等级，而且每个等级的工资多少就是多少，更多的是看出勤率，看等级本身的一些公开的绩效指标，比如说生产的稳定性等。这样保密就没有太大意义，所以没有必要保密。尤其像日本大多数的工厂里工资都是不保密的，有时还会因为谁某方面做的比较好工资涨了多少，要张榜公布，在国内的一些工厂里也有很多是这样做的。

### 2.操作技巧

反过来讲，大部分的商业型的企业都应该工资保密，尤其是办公室性质的。工资保密也是不容易做到的，而且难度比刚才讲的时效性还大，时效性只要工资组有一个比较好的工作流程合理操作就可以做到了，但是工资的保密性是涉及到所有的员工，所有的经理，甚至和工资组的操作流程都密切相关，具体操作如下：

#### (1) 工资计算发放的流程要严格

员工的工资信息尽量只让那些一定要接触的人才知道。什么叫一定要接触的人呢？一个工资的计算器，即工资组的员工，可能一两个人，他们经手工资肯定要知道；另外一个薪资经理和人力资源经理，因为他们要管，这是他们的工作内容也一定要接触；此外财务部里负责工资的人员也需要知道，再有就是可能财务经理也要知道。因为每个月工资计算完了以后要出一个报表，包括工资本身多少，个人所得税交多少，各种福利的提取费用多少，这个报表人力资源经理要签字的，财务经理也要确认。通常来讲公司内部主要就是这些人知道所有员工的工资，总经理一般不会关心这些，如果需要他肯定也会知道。

其他人，员工当然知道自己的工资，部门主管知道他下属的工资。除此之外不应该知道的人一个都不要知道。要做到这一点，就是整个工资信息的转换过程，比如说所得税的计算、养老金的缴纳，没有必要让那些不必知道的人知道全部的工资信息。

(2) 强调保密纪律把接触工资的那些人召集在一起，给大家制定非常明确的纪律要求，所有这些信息都是公司的商业机密，只限本人知道和本人在工作中使用，不能泄露出去。有两个有效的操作办法：

①要签保密协议。所有参加工资流程的人要签一个个人保密协议。



②要强调一个规矩，共担风险。如果工资信息走露出去，可能至少有五六个人牵涉在内，每个人都会有责任，大家一起来承担风险。

### 3.泄密的可能渠道

做了这些之后，至少在工资操作这个流程上，就能做到保密了。如果工资的保密性做得不好，或经常出问题，泄密的渠道主要有：

（1）最大可能是上边所说的接触者圈子里。工资这事很敏感，是大家都希望知道的，所以经常以小道消息的方式传播出去。

（2）另外一个可能就是员工自己。他爱炫耀或者抱怨，或者跟比较好的朋友谈一些私人的事，就把自己工资多少，涨了多少跟大家讲。这是很多人的传统习惯，一下子改不了。如果公司提出这个要求，反复不断强调，每次涨工资时都重申一遍，一般1~2年员工会改掉这个习惯。

要让员工改掉这个习惯，直接相关的就是绩效工资。为绩效支付工资，不同员工之间的工资区别会越来越大，这样员工涨了工资会不愿意让别人知道，因为其他人知道他涨了多少工资对他个人没有好处。所有这些因素加在一起，通过一段时间的操作就能够达到工资的保密化。

### 书面化

要书面化通知。道理其实很简单，员工跟企业之间是一个劳动配合关系，企业回报给员工的就是工资，所以工资这个事如果严格讲起来是劳动合同的一部分，这是一件非常严肃的事情，这个月给发放了2500元钱还是发放了2200元钱，应该有一个书面的东西告诉员工，慎重其事。

从一般角度讲，员工加了几天班、请了几天假，自己会有一个算法，如果没有一个书面通知的话，一旦与他的计算不符他就会来找工资组，会来找他的老板，就会引起一些不必要的麻烦。

规范的作法是用一个保密信封，发工资之前几天就发到员工手里，信封是保密的，可能由部门秘书经手，但是他肯定看不到具体的工资内容，上面加班多少，基本工资多少，绩效工作多少写得非常清楚。如果员工认为有错误可以拿着书面的记录来找工资组。

### 引进、建立可靠的员工工资计算发放系统

可能在5年之前，或者更早一点，很多企业工资比较低，工作内容也比较少，各种补贴福利项目却不少，而且那些福利项目都是单独发放的，比如说像交通费，书报费，洗礼费等。

那时工资是手工计算的，甚至还有一些现金发放。但是现在这些都没有了，而且工资已经很高了。现在绝大部分企业的工资发放，最落后的都是用一台电脑，做一个电子表格。

通常比较好的做法应该有一个专门的工资软件计算发放员工的工资。如果没有条件的就在电脑单机上安装一个专门软件，如果条件好一点的可以用企业自己的局域网，甚至用一个ERP软件，企业自己的资源系统，就是一个联网系统来做工资发放。

好处：准确、可靠、简化行政工作。

因为具体的工资管理，像考勤或者工资增长、工资计划，在比较规范的管理中是业务经理来做的。在过去手工操作的情况下，薪资管理部门要制定很多表格，然后写上员工的姓名、原来的工资大概是多少，然后业务经理手工批准。现在自动化办公系统条件下，经理们只需要在电脑里操作员工的工资计划就可以了，人力资源部门、老板都可以在自己的电脑上审核批准，因为所有这些系统都联网，有一个管理数据库。

计划作完以后就可以自动转到工资组的软件里去，这就省去了很多琐碎的行政工作，而且避免出错，对工资的保密性和可靠性都有一个很好的保障。所以建立一个可靠的工资系统的作法是一个企业最基础、最必须、最基本的事情，通过局域网可以把日常的工资管理、工资计划和工资发放的系统，甚至财务系统连接在一起。

如果做得再好一点，像现在市场上已经有的 ERP 系统，比如 SAP、Psoft，是美国专门做人力资源管理的软件。像 SAP，不仅企业各大系统之间联网，甚至还有人力资源信息系统，不仅仅能够做工资管理，而且把奖金发放、员工考勤、绩效评估等各方面的员工人事档案信息全都包含在其中了。因为这些信息之间彼此是相互影响的，比如说工龄的计算对工资就会有影响，如果单独做一个工资系统的话可能要同时保存几个数据库，很多劳动都是重复劳动。放在一个大的系统里，数据库共享，提高了效率，而且对决策支持非常有利。

## 日常工资计算发放的工作流程

从日常行政工作来讲，以前传统的企业里所谓工资管理，你马上想到的就是工资组。工资组可能有几个同事在那儿计算，发放工资。但现在现代企业的薪资管理，日常的工资发放其实是非常少的一点工作量，如果算一下的话可能也就是薪资管理全部工作量的 1 / 5，甚至 1 / 10。这些琐碎的行政工作怎么来做呢？要想通过一个办法来规范或者精简，那就必须有一个明确的业务流程，比如说各部门考勤的统计，加班时间的汇总，到工资组怎么核算，什么时候到财务部，由谁负责来入帐，由谁负责报银行，所有这些步骤从具体的内容、时间和达到哪些要求都应该书面化、规范化。如果把这个程序明确下来，相关的人员从考勤人员到财务部、工资组的人员全都非常清楚之后，实行几个月大家会习惯这些工作，这些行政化的工作在各种沟通上的失误，或者各种重复劳动都会最大的限度的减少，整个公司管理就会走上一个很规范化的道路。相对来讲，日常的工资管理中烦琐的工作就变成一个简单易做的、而且大家心里都很清楚的事。像做一些工资变化，给员工发一些工资方面的通知都很容易操作。

目的:	规范化,保障时效、准确、保密、可靠性明确流程步骤/时间/顺序/负责的个人
方法:	落实到书面文件，试运行后通知培训相关人员
做与不做的区别:	复杂繁琐的工作变得简单易行

### 【总结】

本讲介绍了工资日常发放的一些要求和具体做法，主要包括三方面的内容：

一是日常工资管理要做到：准确、细致、时效性、保密性和书面化。

二是引进建立一个可靠的电脑操作的工资计算和发放系统，通过电脑联网，还可将奖金发放、员工考勤、绩效评估等人事档案信息包含在其中。

三是工资日常管理工作比较烦琐，但把它规范化之后也会变得很简单，很可靠。

## 第 17 讲 特殊情况下员工工资调整的操作办法

### 年度工资调整以外的其他工资调整类型

除了年度的工资调整之外，其他类型的工资调整也不少，虽然普及面不是很广，可能一年到头才会覆盖到 10%或 20%的员工，对绝大部分的员工来讲，一年可能只有一次机会，或者一次机会也没有。

其他类型的工资调整有以下几种：

- ◆新员工上岗的工资标准和使用期满后的工资调整
- ◆员工晋升的工资调整

这两种类型在本讲的第二和第三部分还要讲到，本部分详细谈谈其他几种类型的工资调整怎样操作。

- ◆员工调动工作岗位的工资调整

从一个岗位调到另外一个岗位，而且两个岗位有一些区别，不是平级，但是从级别讲又还没到晋升的程度，只是因为业绩优秀，调去更重要的岗位可适当涨工资。

在平时情况下一般的工作调动是不会涨工资的。

#### 1. 条件

(1)员工业绩表现比较优秀才可能，这是一个前提。

(2)而且是调去更重要的岗位，这是公司对他的一种奖励，或者是对他业绩的肯定，让他去做更重要的工作，或者职责范围有一定的扩大，但是从级别讲又还没到晋升的程度。

#### 2. 幅度

可以稍微地调整工资，但基本上没有大幅度的调整，通常来讲，有 10%就很不错了，有时候可能涨 5%，如果基本工资 2000 或 3000 元钱，有 5%的调整就是一两百元了，对员工来讲也是一个激励。所以这个工资的涨幅是一个适当的工资提升。

以上这些类型是对个别员工来说的，对大多数员工来说，还会有两种不同类型。

- ◆应对市场危机而采取的员工工资普遍调整

如果出现市场危机了，比如企业的工资普遍偏低，对公司造成比较严重的影响，员工流失严重，企业需要做出反应，可能在很大范围内给员工进行工资调整，只是根据业绩有所侧重。

如果市场发展很快，一些企业就容易出现危机。像三五年以前，一些高科技企业甚至整个市场上工资变化的速度特别快。

### 名词例解

什么叫工资变化速度特别快？比如刚刚改革开放，外资企业进入国内的阶段，因为那时国内市场上的工资水平都比较低。10年前，即使是合资公司每月也就给员工发500元或800元钱的工资。而现在合资公司每月发5000或者8000元的工资都很正常。在这一阶段中差不多每年都是10%—20%的年度调整幅度。

市场变化特别快，在一两年内企业具体的工资标准就会远远落后于市场的平均水平。如果做年度薪资调查的时候，没有发现这个问题，尤其是那些关键岗位，那些重要的技术部门、销售部门、业务部门，竞争对手提升得很快，但是企业没有跟上，某个部门的骨干员工突然走了5%甚至10%，这对企业的业务冲击很大。这时企业通过给个别人涨工资，都很难煞住人员流失的风。

应对措施：普遍调整、有所侧重

需要很快采取的措施是给某些骨干部门或者重要的业务部门，甚至整个公司的范围内进行普遍的工资调整。当然这个普遍调整也是有侧重的，一般来讲不会所有职能部门，如销售、市场、财务、生产、后勤、人力资源、办公室，都往上提10%或20%。各部门的工资涨幅肯定会不一样。因为时间很短，不可能做得特别细，要很快做出反映，这样才能有效阻止人员流失的倾向。可以定一个标准，过去绩效做得比较好的，又是关键的业务部门，涨幅可以高点，比如20%；稍微差一点的可能是15%，10%。一句话，尽可能有些差距。

根据：

- 业绩
- 业务部门与市场平均水平的差距
- 在业务经营中的重要性
- ◆工资结构调整带来的员工工资调整

虽然没到年度工资调整的时候，但是公司调整了工资体系，或调整了职位结构，结构的调整也会带来工资的一些变化，这也是比较大面积的工资变化。

### 3.工资结构类型

◆企业之所以会调整工资结构，因为它不是一成不变的，它有一个不断发展的过程。在工资系统的设计一讲已经讲过，从精细程度上或者从管理的力度和管理的效果来讲，一般企业的工资系统有几种不同的选择，比较简单的是一个企业就一个工资系统。现在普遍实行的、做得最规范或者管理到最精细程度的，是职能工资制，就是职能部门的工资制，一个职能部门一个工资系统。

另外，在一个企业里实行几种类型的工资既可以根据员工的类别来定，也可以根据业务部门的类别来定。

◆根据员工的类别来定就是管理人员、行政人员、技术人员等不同员工类别分别定一个工资系统，而不管他属于哪个部门。

◆另外一种做法就是销售、人力资源、财务、行政等部门分别定一个工资系统，不管这个部门的员工类别。

#### 4.差别化处理技巧

实际上从管理的精细程度上看这三种管理体制是有层次的，而且是一个逐渐发展的过程，是根据企业的规模、管理力量或者管理能够达到的水平设计的，每次从一个相对简单的工资系统过渡到更深一层或更精细化的工资系统时，整个结构都会变化。结构变化不见得工资变化会一模一样，肯定是有差别的。

这个差别怎么处理呢？有时候差别会很大，比如说单一工资系统过渡到职能化的工资系统，像搞软件开发的技术部门的工资通常会上涨，而且与专业的市场一比较，你会发现可能相差很多，50%甚至 100%。在这种情况下，通常分几次，两次或者三次过渡来达到市场水平。比如第一次工资结构调整，所有的员工中差别比例不是很大的，就一次到位调到平均水平；如果差别很大，30%或 50%的，第一次可以先调整 20%，然后下一年工资调整时，再调整 20%。这其实有一些道理，有一些讲究。因为工资结构调整实际上是管理体制的进一步升华，虽然说也是市场标准的一个反应，但是 50%的调整跟 20%的调整得到的效果、对员工的激励作用可能差不多。

具体讲就是，比如原工资 2000 元，如果一下子涨 50%，涨到 3000 元，员工肯定很高兴，很受激励；但如果给他 2500 元，即调整 25%，他也一样很高兴。而且在这样的情况下 1000 元与 500 元的区别不会很大。反过来，如果分成两次调，反而能够持续更长的时间。从成本上来讲，这是一个节约，从激励效果来讲，是双倍的效果。这是薪资调整的一个策略。

另外，工资的一个原则是为了激励，是对员工绩效和能力的一个补偿和回报，工资增长背后实际上对应地是员工能力的增长、员工绩效的提高。一般员工能力的提高或者绩效的提高不是一下子能够翻倍的，所以翻倍的涨工资没有太大意义。除非极个别的情况，比如本来工资就不是很合理，低得很，如果员工到另外一个企业完全可以拿三倍工资，这样情况下，为了挽留这些骨干员工或关键的技术人员，不管是涨 50%还是 100%，都要不遗余力地去做。

### 新员工上岗和试用期满工资的调整

试用期工资的调整其实是跟新员工的起点工资的制定有直接关系的。

#### 1.新员工上岗和试用期满工资的调整

新员工上岗和试用期满工资调整的一般做法：

如果在试用期采取的是比较谨慎的做法，转正后可以涨得多一些。只要一开始就给员工讲清楚，试用期是考察期，会看他的实际能力和业绩能力能不能达到企业的要求，之后会再做一次工资调整。员工也接受这个做法，因为他知道接下来还有一次工资调整的机会，而且做得好的话就有了要求高薪的条件，会得到较多的工资，很多人有这个心态，也是市场上一

个通行的做法。

比较大的或比较规范的企业一般较少这样做，有两种做法：

(1)规定试用期的调整有一个固定的范围，大概就在 20%和 30%之间不会特别多。

(2)做得再规范一点的企业试用期满后是不调的。不调的前提是它的人才招聘、测评和任用要做得相对来讲比较到位。就是对新员工不会看错，如果真的不符合要求的话，试用期不通过就辞退了。

工资调整的策略和实际做法与人力资源的体例、管理方法都是配套的，结合在一起的。

## 2.起点工资的定法

(1)高校应届毕业生的起点工资市场行情与企业工资结构的平衡。

现在市场上的做法也是参差不齐，各种各样做法都有，即使同班同学，工资高的可能月工资 5000 甚至 10000 元，但有些可能只有 1000 到 2000 元，差距特别大。

那么薪资经理应该给应届毕业生什么样的起点工资比较合适呢？有两个方面的情况需要考虑：

①企业本身的工资结构。大学生进公司以后在什么样的岗位，做什么样的工作，他的岗位工资要尽可能地跟现有的岗位工资接上轨，如果接不上，差距也不要太大。因为大学生是一个比较特殊的员工来源，如果完全按目前的工资标准去招的话，不能招到最优秀的大学生，所以需要稍微高一点，但是差距不要太大。

②市场行情。就是了解实力和市场影响力相当的竞争对手通常给大学生提供的工资标准是怎样的，这是一个市场行情。

另外一个市场行情，是企业想在哪些大学招聘，那些大学通常都由哪些企业在招聘，他们的工资标准大概是怎样的。一般只需要和毕业班的老师打几个电话，或者问一下最近一两年毕业的大学生，基本上就能够得到这个工资行情。根据自己的企业状况，明确同类型的竞争企业，保持同样或稍高的工资水平就可以了。

(2)社会招聘人员的起点工资本人原工资、企业同岗位工资、新员工期望的起点工资的平衡。

一般社会招聘人员的工资弹性与高校毕业生的工资弹性相比还小一点。如果一个人已经有工作经验，而且在原来的职位上比较稳定，不是经常跳槽的那种，他对自己的工资收入就会有一个期望。比如说有个人在外资企业里做文员，月薪 6000 元，如果聘请他的话，可能用 6000 元的月薪，肯定不能用 5000 元请到他，除非有一些特殊的原因。正常情况下的人才流动，至少要拿 10%~20%的增长才能请到他，像一些业务职位、管理职位更是如此。

所以从社会招聘人员的时候，需要考虑本人原工资、企业同岗位工资、新员工期望的起点工资的平衡等因素，在这几个点之间找到一个平衡点，确定从社会上招聘人员什么样的起点工资会比较合适。

(3)猎头推荐人员的起点工资

猎头推荐人员的起点工资一般也要考虑市场行情。因为是猎头公司推荐的人才，肯定要花大本钱。一般 10%到 20%的增长是正常的。一般猎头公司推荐的人员肯定有这样一个前提：因为他在原企业工作得很优秀，所以你才会找到他，并且愿意花大本钱。否则他就不应

该成为被猎的对象。要把这样的人从现有的职位上引进到你的企业里来，肯定要给他一个溢价，即额外的奖励。一般是基本工资或他原来薪资总额 20%的提升，当然如果是一些很关键、很特殊的岗位，特别热门或短缺的职位，翻一倍都有可能。

试用期满之后，根据公司的管理模式、薪资水准，如果管理很规范的话可以不做调整，只是在试用期满之后，给他一个正式通知函，也就让他心里一块石头落了地。因为通常情况下，在试用期内，双方有非常大的自主权，可以不用任何原因就解聘对方。

如果有试用期工资调整，就根据他的绩效表现给他一个激励，可以有 10%到 30%的涨幅。

## 员工晋升和相应的工资调整

### 1.员工晋升最基本的原则

- (1)因业务需要,且高级别上有空缺。
- (2)员工本岗位业绩优秀,而且表现出成长的潜力,有能力胜任更大的职责。
- (3)必须在职责内容和范围上有实质的显著扩大。

### 2.晋升带来的工资调整与操作

只要是晋升，就应该给涨工资，而且要有显著的工资的提提升，因为员工为公司做的贡献增加了，负责的范围扩大了。

比例要稍微高一点，通常要在 20%到 50%之间。如果只有 10%的工资涨幅，没有太多的激励作用，也谈不上晋升。当然这有个前提，就是目前每年国内的工资市场涨幅都在 8%到 15%之间，因为 GDP 的增长在 7%以上，在这样的背景下，一个晋升至少应该有 20%。

时间是什么时候晋升生效就什么时候涨工资。但也可以稍微晚一点，比如说晚 3~6 个月，就是与试用期类似，叫做“ActingConceptAnnouncementseparated”，给一个缓冲期，相当于职位的试用执行者，不见得一定能够做这个职位，如果不能胜任，公司还有个余地，让另外的人来做。只是可能暂时不涨工资，3~6 个月以后，如果完全有能力胜任，企业再正式出一个通告，同时提升工资。

### 【自检】

对照以下几种年度工资调整外其他的工资调整类型应该注意的事项，检查一下你公司的此类工资调整是否合理。

工资调整类型	注意事项		公司的做法	改进措施
新员工上岗和试用期满工资的调整	(1)试用期满工资调整的规范做法			
	( 1 ) 有一个固定的范围，大概就在 20%和 30%之间			
	( 2 ) 做得再规范一点的企业试用期满后是不调的			
	(2)起点工资的定法:			
	高校应届毕业生	市场行情与企业工资结构的平衡		

	社会招聘人员	本人原工资、企业同岗位工资、新员工期望的起点工资的平衡		
	猎头推荐人员	一般 10%到 20%的增长；特殊情况甚至翻倍		
员工晋升的工资调整	(1)员工晋升的原则			
	①因业务需要，且高级别上有空缺 ②员工本岗位业绩优秀，而且表现出成长的潜力，有能力胜任更大的职责 ③必须在职责内容和范围上有实质的显著扩大			
	(2)比例：比例要稍微高一点，通常要在 20%到 50%之间。			
	(3)时间：一般何时晋升生效就何时涨工资。但也可以稍微晚一点，例如晚 3 ~ 6 个月			
员工调动工作岗位的工资调整	(1)条件： ①员工业绩表现比较优秀才可能 ②调去更重要的岗位但不是晋升			
	(2)幅度：没有大幅度的调整，通常 10%甚至 5%就行了			
应对市场危机而采取的员工资普遍调整	应对措施：普遍调整、有所侧重			
工资结构调整带来的员工工资调整	差别化处理： 从一种工资结构过渡到另一种工资结构，员工工资水平会有较大差别，通常分两三次过渡达到市场水平。			

### 【总结】

本讲重点介绍了年度工资调整以外其他五种工资调整类型，员工工资调整的操作方式及其注意事项。

### 企业工资管理中可能遇到的危机问题

你是否碰到过员工集体要求谈判工资的情况？五个、十个或一个部门的员工集体写申诉信，请愿要求工资普调，每个人的工资都涨 10%或 20%。可能到目前为止，在大多数企业里还没有碰到这样的情况，但是个人要求谈判涨工资经常会发生，而且国外有很多集体申诉的事情发生，以后本土市场也很有可能会碰到这样的情况。为什么呢？

因为现在正开始流行集体合同，其中一个内容就是企业工资标准的制定和调整，可以在集体合同中明确。虽然还不是强行要求一定要明确，但是可以成为集体合同协商谈判的内容之一。至少从对员工利益保护的角度上讲，这种事已经提出来了。

### 【自检】

那么，员工集体要求谈判工资你如何处理？

---



---



在前边的课程中，讲的都是正常的工资系统的设计、建立和日常管理工作，包括正常的员工工资调整，但是任何企业的管理和发展都不是一帆风顺的，肯定会碰到各种各样的问题，本讲在工资管理方面总结了几种有可能碰到的重大危机，并有针对性地给出了危机的应对措施。

工资管理过程中可能会遇到的危机类型主要有以下几种：

- 人才大量流失，墙角被挖；
- 业务危机效益滑坡而市场行情走高或经济危机、企业效益全面滑坡；
- 集体劳动合同要求谈判工资标准；
- 部分职位工资水平偏高，带来成本危机；
- 个别员工对工资不满意，要求讨价还价，而业务经理确实定薪不公正。

## 危机的原因与对策

### 人才大量流失,墙角被挖

如果发生人才大量流失，被挖墙角，一般流失的肯定都是骨干——管理骨干、专业技术骨干或业绩突出的销售人员、销售代表。如果骨干员工出现大量流失，达到 10%甚至 20%，企业很快就会垮下来。

#### 1.原因

从经营效益或从部门的稳定性来说，发生这种人才流失的现象一般有两个方面的原因：

(1)外因：新行业的兴起

可能企业本身管理得很不错，各方面也没有特别大的问题，但一样会出现人才大量流失的现象，比如一个新的行业兴起了，而这个新行业正好要用你这个行业中的某些骨干。

#### 【案例】

国内的 ERP 市场刚刚兴起时，没有现成的人才，系统软件开发或信息系统管理的人才就特别走俏，很多企业会以其原工资的两倍甚至三倍把人才大量挖走，因为一个新的行业兴起时需要有大量的专业人才。

(2)内因：薪资管理瘫痪、公司经营层换班

可能薪资经理没有经验，可能人力资源管理方面有一些措施或政策不到位，也可能是公司的经营层换班，总之造成了管理脱节，技术骨干、业务骨干等中层人员没人照顾，或没有人关心他们的薪资情况或心态变化，被竞争对手乘机大量挖走。

#### 2.对策

遇到这样的情况怎么处理呢？

(1)掌握市场行情——离职面谈

首先要做的是很快了解情况，到薪资部门、人力资源部门和经营层面去，看一看到底是

怎么回事。如果工资与新兴行业有差别，被新的行业挖走了，就需要了解他们提供的标准大概怎样。

如果通过正常的市场调查渠道可能来不及了解，有一个很有效的渠道叫离职面谈。比如有三五个骨干员工或骨干管理人员要求辞职，人事部门经理就要逐个地约来单独面谈，要讲艺术，敞开心扉，很诚恳地、很开放地跟他面谈，想方设法把所有信息全部了解到。

### (2) 普调工资标准

了解了基本情况，而且经各个渠道验证准确以后，很快采取一些措施，决定那些关键部门、关键岗位要进行工资调整。幅度一般在 30%~50%，但不能保障所有人都满意，可能还会有极个别的人要走。但这并不重要，我们的目的是把绝大部分人稳定下来。

### (3) 防患于未然

更好的做法是防患于未然，要随时善于发现各种各样的苗头，不要等到一下子某个部门一半的骨干员工都来递交辞职申请书的时候，才来处理，那就太晚了。这就要求薪资调查的整个做法或者信息来源，或者措施要比较到位，比较准确、可靠。

### (4) 深层原因与措施 薪资管理或主管经理的管理不到位是其深层的原因。

从人力资源总监或人力资源负责人的角度来讲，薪资管理经理的职位非常重要，一定要有非常强的能力和经验。

从业务部门上来讲，如果某个部门的业务骨干突然之间大量地流失，通常跟业务部门的负责人有直接关系，因为大部分人一下子要走，肯定不是个别问题，十有八九就是主管经理的管理问题。如果主管经理的工作到位，即使有时候工资偏低了，也会直接反映到主管经理，而不是递交辞职书。

## 业务危机效益滑坡

如果碰到一些业务危机、效益滑坡，或者整个行业都经济危机、效益不好，企业通常会做的决定是不涨工资，或者企业工资总额封顶。

### 对策：保留骨干员工

从薪资管理的角度来讲，为了稳定人心，还是要想办法给那些骨干人员、业绩优秀者增长一定的工资。虽然在这样的情况下，可能比例不多，3%~5%，而且涉及面可能很少，就 10%或 20%。这是一种激励的手段，拉开差距，这么做对企业员工士气的提升会特别有效，完全是提倡绩效的范围。如果简单化了，所有人一律不涨工资，就会造成人心不稳，骨干员工流失，对企业的负面作用特别大。

## 集体劳动合同要求谈判工资标准

在生产性的企业里，可能有一天会碰到这样的情况：或者以工会为代表，或者员工自己组织起来，要求签一个集体合同，并且把工资要求放到合同里去，或者要求谈判工资的涨幅。碰到这么一种情况怎么办呢？

### (1) 错误的做法

- 避而不谈，吞吞吐吐，推托。
- 开除所有人——不合法。

## (2)正确的对策

- 按照双赢的思维，谈原则——企业要有效益，才能涨工资。避免具体个案的承诺。
- 优秀的员工应该有不低于市场标准的工资涨幅，但工资并不是越多越好。

## 部分职位工资水平偏高,带来成本危机

### 1.原因

#### (1)决策失误

比如两三年下来，企业工资涨幅老是走高位，工资水平远高于市场水平，直接的结果是员工都在公司里不想走。正常的员工流动量是 5%~10%，如果连 5% 的流动量都没有，就可能造成成本危机。

(2)员工的配置不合理即工作安排不合理，一些老资格的员工在一个岗位上干到三五年，甚至 5 年以上，根据一般的操作，如果涨工资的话，所有人都涨。而人的学习曲线通常也就是 3 年左右，3 年以上，职位不变贡献也就不会再变，但工资一直涨，成本危机就会很大。

### 2.对策

(1)适度提拔对那些工资明显偏高而且有一定资历的，要适度地往高的职位上提拔。有时这是不得已的措施，因为公司为他们支付太多的薪资，他们应该承担相应的责任，否则就是对其他员工不公平。但要求他一定要胜任提拔的职位，这样才能达到成本与效益的平衡。

(2)用 2~3 年逐渐把工资调到市场水平在调工资的时候，对工资偏高的人或职位，相对来讲，他们的工资涨得就要比企业的平均水平低，两三年以后，他们的平均工资就回到正常的水平里了。本来这个问题也不是一两天造成的，所以解决这个问题也需要时间。

## 个别员工对工资不满意,业务经理确实定薪不公

遇有这种情况应采取如下对策：

(1)判断员工的申诉,职位业务地位如果碰到这样的情况，首先要调查，要了解情况，而且要避免争执，心平气和地听员工申诉。如果觉得他是合理的，就应该给他补工资或者涨工资。但是从薪资管理的角度来讲不能这么做，否则就意味着开了一个先例，工资管理的权威性和严肃性就没有了，但是又要尽可能对员工公平。所以需要有一个技巧或解决方案来处理这个问题。

(2)提出绩效目标,验证业绩后调整员工提出申诉或涨工资都可以，但要告诉他涨工资的前提是做出业绩来，这个业绩需要他用一段时间来证实。一旦业绩优异，对企业和员工来讲是双赢，而且对其他员工，也会起激励作用。所以这是一个比较稳妥的解决措施。

### 【总结】

本讲主要介绍企业薪资管理中可能会碰到的一些棘手问题以及解决这些问题的措施。任何企业的管理和发展都不是一帆风顺的，肯定会碰到各种各样的难题，本讲总结了工资管理方面有可能碰到的 5 种重大危机及其应对措施。工资管理是一把双刃剑，一面能够激励员

工,提高员工的工作积极性,另外一面直接涉及到企业的成本。要用好这把双刃剑很不容易,有很多艺术在里面。

### 课前思考

在你的企业里,目前薪资管理最棘手的问题是什么?

### 【名言】

我们将要成功,而西方的工业将要失败。对此你们无能为力,因为失败的原因出在你们自己身上。

——松下幸之助

## 现状与最棘手的问题

### 效益不好

本土企业无论是民营企业还是国有企业,现状的基调是效益不很理想。最近几年,虽然有一些企业逐渐开始好转,但跟现代体制的企业,或者跟合资企业、外资企业比较,效益还是有很大的差距。

效益不好所带来的最棘手的问题,就是工资水平不高,甚至发不出工资。其结果肯定是人心不稳、员工的工作积极性极低。这样一来企业在市场上的竞争力和在员工激励上的力度就都非常有限。

### 【案例】

在发达地区的医药行业中,国有企业、民营企业和外资企业三种类型的企业中,技术工人的月工资比例是:

国有企业:民营企业:外资企业=1500:3000:6000

当然这些数据都是一个粗略的水平,不很精确,只是一个参考。但基本上是如此。可见本土企业面临着怎样的工资水准方面的困境。

比如同样是年销售额5亿元的医药生产销售企业的老总,其月工资比

例大概是:

国有企业:民营企业:外资企业=10000:50000:100000

### 员工没有积极性

在这样的情况下,本土企业员工就没有工作积极性。这就进而造成了企业的产出率和劳动效率低下。

5亿销售额的一个医药生产销售企业,比如国有企业大概有2000名员工,相对来说民营企业和外资企业的员工估计分别也就1000人和500人,这是非常明显的。请看下边的数据:

国有企业:民营企业:外资企业

2000:1000:500(员工数量:人)×1500:×3000:×6000(员工月工资:元)

=3000000 : 3000000 : 3000000

可见工资与员工总人力的比例是成反比的。

### 优秀员工流失

在这样的环境下,国有企业或者本土企业的一个直接的、难以避免的后果就是人才流失。绩效得不到肯定,工资低,人才流失会造成一种恶性循环。

#### 【自检】

如果你的企业存在薪资管理上的问题,选择存在何种问题和困境,根据表格中提供的原因思路 析其原因,根据对策设计思路设计一个解决对策,并在实践中加以检验和改进。

问题与困境	原因分析	对策	现实效果描述	进一步改进计划
●效益不好,工资水平不高,甚至发不出工资	绩效低,效益差 ←工资水平低 ←不同职位之间的工资差距	股份制改造→经营层薪资市场化→ 配套的企业薪资管理		
●员工没有工作积极性,劳动效率低、产出率低	没有拉开←经营层的薪资没有反应他们的业务价值←薪资体制没有建立起来	→ 绩效工资、职位工资之间的差别拉开 员工工资水平市场化→ 企业效益回升		
●优秀员工流失,恶性循环				

### 原因分析与参考对策

以上所讲的本土企业所存在的困境,其背后到底原因何在?又该用什么方法解决这些问题?到目前为止,这些问题大家都在研究,都在想方设法解决,所以这里只能提供一个参考性的方案。

#### 原因推理

绩效低,效益差←工资水平低←不同职位之间的工资差距没有拉开←经营层的薪资没有反应他们的业务价值←薪资体制没有建立起来

从薪资管理的角度讲,之所以绩效低,效益差,直接的原因就是工资水平低。工资水平低的原因,从绩效的角度讲,是不同职位之间的工资差距没有拉开。再深一层,最关键的体现在经营层的薪资没有反应他们的业务价值。通常在外资企业里如果月薪 10 万元,一年就是 100 多万元,还有其他的福利,而国有企业的老总承担的责任也不小,同样大的摊子,同样大的销售业绩,从人员上讲可能规模更大,但是他们才拿十几万元,再加上一些奖金福利也就二三十万元,公平或者说激励根本不到位。

另外一个原因是企业的薪资管理工作没有做好,企业没有自己的一个工资计划体系和工资政策,没有把合理的适应市场的工资机构建立起来,也就是说薪资管理的作用没有发挥出来,薪资体制没有建立起来。

下面详细加以说明。

## **工资水平普遍偏低,激励力度不够**

### **1.工资的基本含义**

(1) 员工的需要工资是用来激励员工业绩的。工资是员工的需要,而且就是在员工需要的基础上才能起到激励作用。相对偏低的工资水平条件下,员工的需要肯定得不到满足,所以员工就没有工作积极性。

(2) 价值评定另外,工资实际上是对员工劳动价值的一种评定。同样的工作如果工资太低,实际上是对员工劳动价值的否定,员工肯定不认同。一个直接的结果就是对员工积极性的打击。员工之所以还没有辞职,只是因为还有一些福利或者暂时没有其他的机会。这就相当于把工资变成了福利。前面讲过,工资和福利的作用是完全不一样的,相对来讲工资是一个激励因子,福利是一个保障员工能够安心工作的保健因子。目前国有企业低工资水平,实际上工资变成了福利,根本起不到一个激励因子的作用。

### **2.不能简单涨工资**

工资偏低并不是简单涨一下工资就能解决问题,因为真正的激励只有跟工资、绩效挂钩,而且不同的绩效有不同的工资增长,这样就能够起到积极的作用。可是在这一点上,国有企业或民营企业恰恰存在着严重的问题。

## **不同职位之间的工资水平差距过小**

一般在国内的企业最高职位的工资水平和最低职位的工资水平之间的比例,与外资公司或市场体制下比较前卫的股份公司的比例的差距非常大,致使员工缺少努力工作和向更高职位发展的动力。本土公司或在国有企业 1:10~1:20 在现代企业体制下至少是 1:30~1:50 外资企业甚至 1:100 对企业做的贡献不一样,需要的资格、资历、能力和为企业承担的责任、风险不一样,那么不同的贡献、不同的职责和不同的业绩,就应该有不同的薪资。在同一个职位上干得好不好,也应该有一个绩效评估,应有一个比较大的差距。当然这个差距只是在百分之几十的范围内,而不同的职位差距则是 30 倍、50 倍,甚至更大。

所以说,如果要解决这个问题,不仅仅要提高工资水平,而且要拉开不同职位之间的工资差距。

## **高层经营管理职位的薪资与贡献不相符**

### **1.经营层的重要性和创造的业务价值**

以前，高层经营管理职位的薪资没有反映经营管理人员的业务价值和应得的薪资回报。

最关键的是高层经营管理职位的工资水平一定要上去。从薪资管理的角度来讲，实际上这是一个企业整个经营管理盘活所必不可少的措施。因为如果要涨工资的话，经营层的工资谁来涨，经营层可以决策给中层涨工资，给员工涨工资，但是他很难决策给他自己涨工资。这当然是一个体制问题，但从管理的角度、经营效益的角度、从激励员工提升绩效的角度，这是必须要解决的问题。只有把经营层的工资提上去了，管理层的工资、关键岗位员工的工资才能上来，然后彼此不同绩效之间的工资差距才会拉开。

## **2.对策：股份制改造**

既想引进优秀人才，但又不想付市场的工资给他们，这是不现实的。要解决这个问题，有一点超出薪资的范围，就是从体制上实现国有企业的股份制改造。

股份制改造就是产权的改革。本来百分之百全部国有，可以直接决策，这个决策要由国有资产管理局或者政府部门来做，但是政府部门来做这个决策很难，因为政府部门或国有资产管理局管的企业多，企业的情况参差不齐，不能一个行政命令把工资都涨上去，而且国有企业一般总是与行政级别挂钩，所以这个决策没法做。一旦产权改制以后，即股份制以后，国有企业就是国有的资产占大股，其他的民营或不同的国有企业组合在一起，按照股份制的规定董事会就可以有决策自主权。

市场上有这样的例子。组成一个股份制企业，实行产权改革，员工也拿到一部分产权，职工持股比如有 20%、30%的产权；国有占大股，可能占 40%到 50%；另外有其他的股东加入进来，购买一部分产权，注入一部分资金。这样一来，可根据股东的来源组成一个董事会，董事会可以决策，从市场上请个总经理来，付给与市场相适应的工资。只要他把企业经营好，拿出经营效益来，就可以拿到相应的工资。总经理到任以后，就能把整个市场化经营机制引进来，包括工资体系、工资标准、人才的配置、人员的流动等。以后，骨干经理的工资该上去的也上去了，工资的差距也逐渐拉开了，相应的一些绩效管理体制，像目标管理都会逐渐到位，一两年以后，企业的经营效益就会慢慢地好起来。所以从根本上来讲，这是一条较好的路子。某些民营企业这样操作，已经初步看到了成效。

## **3.配套的企业薪资管理**

与之配套的企业的薪资管理是必不可少的，而且完全是由企业自主经营指导思想下实施的一个薪资管理方法。

最关键的是人力资源部门。人力资源部门的经理、总监以及薪资经理要建立自己的工资管理政策，即工资预算和工资体系等，使之与市场接轨。这样，就可以改变原来低工资、低产出率、员工没有积极性的状况，最终把整个企业搞活，效益逐渐好转，甚至在不远的将来有可能与优秀的外资企业在同一个水平线上竞争。

## **解决对策总结**

最关键的就是从高层管理人员、经营层的薪资到位和他们薪资激励措施的落实入手，相关的体制、产权也需要到位，然后建立一个市场化的工资管理制度和相应的一整套薪资管理

办法。绩效工资、职位工资之间的差别拉开了，员工的工资水平也就慢慢上来了，从而企业的效益也就得到了改善。

### 【总结】

本讲分析了本土企业目前的薪资管理现状以及存在的一些实际困难，就改善本土企业当前的薪资管理的问题做了一些探讨，在实践的基础上提出了一些参考建议。

从薪资管理的角度讲了两方面的内容：一方面是现状和最棘手的问题，另一方面是对原因的分析和对策。在这方面会碰到很多问题，也有很多人正在研讨，会提出各种各样的方案。至于何种方案最好尚需实践检验。

## 本土企业工资水平普遍偏低的背后原因

### 国有企业工资水平普遍偏低的背后原因

#### 1. 人均产出率低、企业效益低下

上一讲已经学过，国有企业或者本土企业工资普遍偏低的一个普遍原因就是人均产出率低，基本的事实就是编制太庞杂，人浮于事，每个人的工作都不饱和，这样一来，员工就不会去努力工作。这是问题的一个方面。

另外，有一定发展历史的国有企业，通常离退休的员工比较多，这是国有企业的一个沉重包袱。

#### 2. 体现不出优势的原因

其实如果分析本土企业的整个经营状况的话，有很多企业的产品和技术都不错，完全可以跟民营企业甚至外资企业比，有很多企业技术创新能力、技术开发能力就比外资企业好，产品和技术方面的市场占有率都不错，何况还有政府产业政策保护，所以在这方面实际上应该说有优势。之所以处于劣势，其实根本的原因是没有一个合理的激励制度，人力资源的潜力没有开发出来。直接造成的一个结果就是优秀人员流失，留下来的员工把工资当做福利待遇。进而造成企业效益低、工资水平低。

### 民营企业、股份制企业工资水平普遍偏低的背后原因

#### 1. “空降兵”现象

民营企业、股份制企业没有国有企业那些包袱问题，没有庞杂的编制。但是这些企业也存在工资水平相对偏低、效益不好的现象。那么原因何在呢？

跟外资企业比起来，民营企业的问题更多的是在管理上，就是管理不到位。而且这个问题可能也不是一下子就能解决的。



## 【案例】

### “空降兵”现象

有一个现象很有意思，按理说民营企业和股份制企业，和国有企业比起来更有条件实施现代企业体制，但是它们不仅实现不了，反而更多的是仿效国有企业。比如用人机制，工资结构，甚至像组织结构的设置，多是国有企业的观念和做法，像国有企业，不像外资企业。

一些民营企业想有所改善，从外资企业引进了很多优秀人才，包括高级管理人员，但是就是不成功。这些人被称为“空降兵”，他们降下来就生存不了，半年或一年以后就被迫离开，对企业造成很大损失。

### 2.深层原因——企业文化不同

深层分析一下，这是企业文化问题。本土企业传统的对人的看法、对企业经营的看法与外资企业的管理思想和管理理念基本都不一样，反差很大。不能看到外资企业或者现代企业机制很好，马上就拿来套用，这样也难以成功。

### 提升工资水平的突破口

#### 经营的改善

无论对于国有企业还是民营企业和股份制企业来讲，实在的一个做法是从提升企业的经营效益入手，按照上一讲的思路应该从经营层入手，从管理入手，才能提升效益，提升企业的工资水平，进而提升企业的激励力度，形成良性循环。这个过程中选择的突破口，对民营企业来讲更容易做，更有条件做。

比如说经营层的激励，首先是各部门总监的薪资激励是不是做到位了。外资企业有很多很好的管理经验可以借鉴，虽然说整套的东西不能搬过来用，但是一些具体的做法，像期权激励、文化整合都是可以做的，而且要从上层开始做起。

#### 管理的改善

管理是薄弱环节，是应该下大力气来做的。许多管理课程提供了很多这方面的内容可以参考，像绩效管理、规范管理，都是实实在在能够帮助企业提升经营效益的措施，它不是简单地引进一些“空降兵”，或者希望一夜之间体制要转换。

#### 用人制度的改善

从人力资源管理的角度，一个具体措施就是从用人制度上和通过业务能力来改善经营，改善管理。本课程的主题是薪资和激励，就是薪资福利怎样为企业的经营效益服务。如果从人力资源的整个范围来看是有一个前提的，就是要把钱付给合适的人，这些人才能做出业绩。所以要建立合理的用人机制。这还是前面几讲提到过的一个思维体系，根据业务流程设置一个合理的职位体系，能够把业务职能落实到每个岗位上。然后在这个基础上请一些有资历的能够胜任这些职位的人员来做这些工作，这就有了市场化的用人机制。这是必不可少的。如果是用原来的人去做一些新的工作，即使给他们提供了一些培训条件，培训能够达到的效果也很有限。所以资历或者工作经验、技能和经验积累在人员的聘用中是很重要的考评要素。

这些也是员工能够做好工作、产生业绩的一个绩效要素，只有具备这些要素的人，才能做出业绩，才能在此基础上通过合理的薪资制度对员工起到激励作用。

### **业务能力的开发**

从企业体制改革上来讲，需要业务能力的开发和引进，不是个别员工的调动。以前企业基本都是比较封闭的系统，因为经营效益不好，所以很少从市场上招人，都是用原来的人员，只是岗位调动，想方设法搞一些培训，所有这些所起的作用非常有限。通过用人机制的改革以后，要让人才流动起来，就是要引进人才，竞争上岗，不合格的转岗试用，再不合格就只能辞退。比较高的岗位或很关键的岗位，大量向市场开放，从专业市场公开招聘。这样就直接从竞争市场上把已经积累起来的业务能力直接引进过来了。从根本上讲，这是提升企业核心竞争力、人力资源的能力开发的基础手段。

意义：

- 一是企业业务能力的提高
- 二是竞争激励机制的建立

### **现代企业人力资源管理的四个机制**

现代企业人力资源管理体制需要建立四个机制：激励、竞争、流动、制约。

最基本的就是人员流动机制，人员能进能出，在这个基础上，可以形成竞争机制，就是竞争上岗，胜任则留，不胜任则去。在同样的基础上做业绩考评、目标管理，这本身都有竞争的含义，而通过绩效评估，自然会形成激励机制：不同的业绩、等级拿不同的工资，而且还有其他的培训发展提升机会，这都是激励的手段。除了这些之外，必不可少的是制约机制。

制约机制其实就是权力的合理分配和相互制约。比如人力资源部门和业务经理的角色分配、分工合作。像薪资管理理念、工资政策的制定，人力资源负责的是工资系统和一个大的框架方案，指导性的准则；业务经理、主管经理在自己的权限范围内可以决定哪个员工到底拿哪一点上的工资。相互之间有合理的权力分配，这是制约机制的一个具体例子。

流动、竞争、激励和制约要配套使用，这样现代企业的人力资源体制就逐渐地建立起来了。

## **大锅饭与论资排辈孳生的根源**

论资排辈和大锅饭，是现在很多国有企业，尤其是大中型企业很难突破的一个壁垒，因为已经形成了一种恶性循环，采取一些普通措施和一般方法很难突破这种怪圈。

### **铁饭碗的保障**

从薪资管理的角度来看，不同的岗位或者不同的绩效拿到的回报都差不多，而且工资相对来讲比较稳定，比较平均，差距都没有拉开，这就是铁饭碗的一个保障。如果说有一些区别，也只是有些工资会稍微高一点，有些稍微低一些，这个区别所反映的只是工龄长短的差别，至于员工的工作能力怎样，或者能够为公司做多少事情，这些都体现不出来。所以论资

排辈和铁饭碗，两者是结合在一起的。

同一个问题的另一个方面是，薪资不是为了激励，而成为福利。在这种环境下，薪资不是用来激励绩效的，而是一种福利，只要来上班，就能够拿到工资，这是一种保障，不是一种积极效果。

### **经营效益和工作绩效没有成为企业的首要价值观和工作目标**

工资分配的主要依据是员工在企业的工龄，这样造成的直接后果就是，工资的发放跟绩效没有关系。这其实是薪资管理理念的一个大忌，我们一直都在强调，薪资的目的就是为了绩效。如果薪资跟绩效没有关系，员工都不努力工作，甚至不工作，虽然看似轻松舒适，但是长期下去，效益再好的企业，光靠吃老本也是要倒闭的。

所以铁饭碗、大锅饭的一个教训就是：对员工个人来讲，如果工作不饱和，没有发挥自己的能力，没有做出业绩，最终的结局将是失业或下岗。所以企业人力资源开发工作要提倡这样一种观念：努力工作>>绩效>>实现市场价值。

### **破除大锅饭与论资排辈现象的措施**

#### **直接的措施:全员劳动合同制**

##### **1.全员劳动合同制**

要打破大锅饭与论资排辈现象，一个直接的做法，就是建立全员劳动合同制。实际上全员劳动合同制 90 年代就已经开始了，只不过没有真正落到实处。如果真正落实了全员劳动合同制，就能够打破传统的大锅饭和论资排辈的现象，使员工能上能下、能进能出，建立起绩效主导的企业文化。

##### **2.效果**

全员劳动合同制一个直接的效果就是在员工和企业之间建立起以法律为基础的一种聘用关系。这种劳动聘用关系是一种平等的关系，企业对员工是有条件的聘用，就是员工要为企业做出贡献、承担责任；相对来讲员工从企业可以得到相应的回报。

而且这种聘用关系是以市场化为基础的，业绩跟工资相对应，员工如果不能履行职责，或做不出业绩来，企业就可以解除劳动合同，这是有劳动法依据的。这样就打破了传统的铁饭碗。

#### **【自检】**

你企业是否实行全员劳动合同制？你企业的劳动合同制对促进员工业绩有何效果？原因何在？

---

---

---

## 行之有效的操作措施

### 1.绩效改善计划

如果员工不能胜任本岗位的职责，经过转岗培训或者岗位调配以后，还是不能胜任，企业可以解除员工的劳动合同。

现代企业经常用的一种做法，叫做绩效改善计划（PIP）。如果主管经理发现员工的业绩不好，一段时间连续不能达到预期的工作目标，通过与员工谈话仍然不能解决问题，这时就可以用绩效改善计划。这一般会涉及到人力资源部门，要请他们的人介入，因为对员工撤职要牵涉到法律方面的问题以及个人恩怨问题，所以要由主管经理、员工和人力资源部门三方介入。

直接经理要做的事情是：非常明确地告诉员工，其岗位职责是什么，在过去的一段时间里做得不是很好，在接下来的一段时间里（比如3个月或者6个月），要完成的工作目标和工作任务是什么，达到一个什么样的考核指标才可以，就是用实际的业绩证明自己能胜任工作，否则就是很严重的不称职。

整个谈话过程都要有书面记录，而且要在人力资源部存档，接下来要跟踪检查。

比如说一两个月下来，看其达到要求没有，如果没有的话，很多员工自己会主动辞职，如果不辞职，企业要解除劳动合同也是合法的，员工一般也没有太多的借口。这期间也要做书面记录，而且经营者要及时发现问题，确保对员工的公平，而不能由于客观因素影响员工工作。

### 2.相关问题:双十员工的处理——内退与留用的权衡

与全员劳动合同制相关的还有一些棘手的问题，比如双十员工的处理问题。

双十员工是劳动管理中的一个专业术语，指在本企业已经工作了十年以上而且在接下来的十年中要退休的员工。

全国范围的劳动法没有双十的规定，但很多地方劳动法规中对双十员工有保护政策，如果符合双十条件，企业要和员工签定无固定期限合同，也就是说不准让这些员工下岗。

通常这些员工对企业过去的成长和发展也做出过贡献，即使因为能力问题不能胜任，国有企业一般都不会采取解聘的做法。怎么来解决这个问题呢？建议企业把这样的员工养起来，哪怕给他付70%的工资或基本合理的、能够保障他生活的工资，另外再从市场上聘请人来做同样的工作，虽然可能花两倍的钱，但是创造的效益会好过那个被保留的双十员工。

尝试一下就会发现这样做更划得来。因为如果整个管理水平、经营模式上去了，即使有若干员工的业务能力与整个团队、整个部门的业绩不相称，也不会影响整个部门的业绩。这样一来，企业业务能力要求低的岗位会越来越少，对那些也符合双十条件的员工实行内退的做法，把他们养起来，对员工来讲比较公平，对企业来讲还可以保障效益，这不失为一种比较妥善的措施，在实行全员劳动合同制的时候可以配合使用。

### 3.自愿离职政策

在全员劳动合同制实施起来或者刚开始执行的时候，若想把能进能出的流动机制全面建

立起来，可以措施自愿离职政策。

通常企业在刚实行全员劳动合同制的时候会采用这个政策。如果员工不称职或者工作表现很差，建立劳动合同制以后，企业就有权力辞退他们了。与其花半年或一年的时间用绩效改善计划请他们走，还不如一开始就给他们一个机会，而且还给他们以奖励，让他们自愿离职。

当然这有一个范围，只适用于那些过去的业绩表现在所定范围内的员工；如果选择自愿离职的话，公司给予 3 个月或 5 个月的工资的鼓励都可以，这个劳动法是有规定的。

### 实行企业经营的目标管理和员工绩效管理

将内退、自愿离职政策、绩效改善计划这些措施综合在一起，就把人员的市场化、能上能下、能进能出的企业绩效文化建立起来了，这是打破大锅饭和论资排辈的一种手段。有破就应有立，那么怎样建立一个绩效导向的薪资激励措施呢？

实际上就是要实施绩效管理，提高员工的工作目标的标准，实行论绩定薪的工资制度，拉开员工的个人薪资水平。与之配套实施的是目标管理，相对来讲是一个独立的管理系统。二者相互配合，通常是配套实施的，因为薪资管理的指导思想就是为绩效支付薪资，目标管理或者绩效管理的指导思想则是绩效一定要跟薪资挂钩，如果绩效不跟薪资挂钩，绩效就很难实施到位。就是为绩效支付薪资，用薪资来激励绩效。

要达到这样的效果，需注意以下关键问题：

#### 岗位目标要有挑战性

实施目标管理时，岗位目标要有挑战性，员工要通过努力才能达到，这样做就能够拉开员工的绩效水平差距，让真正优秀的有能力的员工充分表现出来，不同员工之间的绩效等级就可以比较容易评定。

#### 要从经营层做起

做绩效管理的一个基本思路，就是要自上而下来做，也就是说要从经营层开始来做。不是说绩效管理就是员工的事情，管理人员给员工做绩效管理，而管理人员尤其是经营层自身的绩效管理没有人管，目标管理和绩效管理是很难做到位的。只有从总经理开始，真正把绩效的责任和目标层层落实到每个人，这样绩效管理才能真正的做起来。

#### 【名言】

己欲立则立人，己欲达则达人

——孔子

#### 业务经理负责制

绩效管理实行的是业务经理负责制，也就是说有个 1：1 的责任线，这也是绩效管理的一个要点。这样一来，从总经理到部门负责人，到管理人员，到员工，就相当于一个金字塔。从金字塔顶上一出发下来很多责任线，如果总经理在金字塔的顶上一提，就能够触动每个

员工，总经理做一个决策，或做一个决定，或提一个目标，整个金字塔的每个点即每个员工，都能够动起来。达到这个效果，企业的绩效才会出来。

### 逐步拉开绩效差距

在国有企业或民营企业中做绩效考核，要一下子拉开绩效差距可能比较难，比较规范的做法是逐步拉开。员工的绩效等级一般分四五个级别，刚开始时，因分等级较困难，可以先分成三个等级，比如最优秀的占 20%、最差的占 10%或 5%，其余大部分都是中间的。一两年以后，员工的观念就会发生变化，就可以分成四五个等级了。

### 为绩效支付薪资

在这个基础上再为绩效支付薪资，薪资的激励作用就能够真正做到位。

#### 【自检】

检查一下你企业在目标管理和绩效管理的这些关键点上做的情况如何，做出改进计划。

关键点	本企业状况	改进计划
岗位目标的挑战性		
从经营层做起		
业务经理负责制		
逐步拉开绩效差距		
为绩效支付薪资		

#### 【总结】

传统的大锅饭、论资排辈跟员工的绩效之间的矛盾怎样解决，是本土企业经常碰到的一个历史性问题。本讲从薪资管理的角度提供了一些建议和解决这个矛盾的思路。所谓大锅饭和论资排辈，实际上是把工资变成了福利。

如果真正把全员劳动合同制建立起来，让员工能进能出、能上能下，通过实施绩效改善计划、自愿离职、内退等行之有效的措施建立起绩效文化，现代企业的人力资源管理体制也就基本上建立起来了。

### 目 的

提供各种工作条件和生活保障,确保员工能够安心工作。

在现代企业的管理中之所以把薪资和福利分开来作为两个相对独立的职能内容 ,是因为它们的根本目的是不一样的。

薪资的目的是激励。将固定工资、浮动工资、奖金与业绩挂钩，完全以绩定薪。

福利不一样，福利的根本目的是要保障员工能够安心工作。通过提供各种各样的工作条件和各种生活保障，如医疗保险、员工休假制度等，让员工能够有更好的精神状态和身体状况投入到工作中，保障员工能够安心工作。从根本上讲，福利工作都是围绕着这个目的展开的。

### 基本工作方法

## 1.把握需求和机会

福利工作不仅仅是给员工上养老保险、交住房公积金、发放津贴等等，福利工作更重要的是了解员工的需要是什么。员工需要的是为其提供保障安心工作的环境和条件。因为市场环境在变化，企业竞争的外部条件和内部环境也在变化，所以员工的福利需要当然也要变化。

在新的环境下，需要给员工提供什么样的福利条件？这就需要去做市场调查、员工调查，这是福利工作中很重要的一步，也就是说做福利工作首先要把握员工需求和机会。

### 【自检】

你企业的员工工作也许很重，每天回到家都很累，躺在床上就不想起来，不想做饭，不想洗衣服，一切家务都不想做……。下面是一个关于在本企业开员工洗衣店的调查问卷，请根据自己的情况修改后（也可以自己设计其他方面的问卷）对员工进行调查。

关于在本企业开员工洗衣店的调查问卷	
你能否及时完成每天的工作任务？	
你感觉工作压力大吗？	
一般情况下你每天下班后做些什么？	
你大约几点就寝？几点起床？睡眠是否充足？	
你几天洗一次衣服？大概花费多长时间？	
你认为公司是否有必要办一个员工洗衣店，帮员工减轻一点家务负担？	
你认为我们公司中哪个部门、哪个岗位的员工最迫切需要洗衣店？	
如果开员工洗衣店，你认为在哪个位置比较合适？	
关于开员工洗衣店你还有哪些建议？	
感谢您的合作，我们将认真考虑您提出的宝贵意见。谢谢。	

## 2.开发项目和资源

（1）制定新的福利项目。如补充医疗保险、人寿保险、员工健身俱乐部。

在做福利项目的时候，要根据本企业实际需要制定福利政策，社会要求的、政府要求的只是一个最基本的保障，它不见得适合你的企业，或全方位满足你企业的要求。如果企业的经营水平、市场地位，或者综合实力比较好，相应的福利也应该比较好。

企业福利与传统的或者政府要求的社会福利之间的差距应该由企业自己的福利管理人员来处理，所以要开发新的项目。项目越多，福利的涉及面越广。这些涉及面也可以通过充分地开发各种资源来做，不见得全部由自己做。比如说传统上有 5 项社会保险，除了这些保险之外，还有别的保险需要做吗？像养老保险是管退休以后的事情；大病统筹或医疗保险到员工生病的时候才起作用；生育保险，女工在某一段时间有用；工伤保险发生工伤的时候才会用。保险背后的含义就是当发生意外的时候，需要有一个依靠，一个支持，有了保险就不用去担心这些意外的事情。从这一点上讲，员工除了养老等需要之外，肯定还会有防止人身意外伤害的需要，这个福利项目就需要企业自己去做。因为工伤覆盖的范围非常有限，在其他时间里员工肯定还会有受到意外伤害的可能性存在，现在企业很普遍的做法是为员工提

供人寿保险，但这不是政府要求的。

### （2）开发新的行政资源

政府专门有一个社会福利机构，即社会保险办公室，可以帮助企业做一些保险工作。

如果要做人身意外伤害保险，一家企业做不起来，肯定要和保险公司合作，让保险公司来做。

如果觉得管理很麻烦的话，也可以专门让一家福利顾问公司或中介人事服务机构来办理这些事情。所以企业除了自己开发项目，还可以找合适的行政资源帮助做这些工作。

### （3）保障效果

具体的工作可以寻求很多社会资源来帮助操作或实施，如：社会保险办公室、福利顾问公司以及各种各样的保险公司等。但是做得好不好，员工满意不满意，有没有达到福利保障的目的，这是企业福利管理的事情。换句话说，企业福利管理要理解需要、保障效果，这是工作重点。

在这方面的工作方法和标准主要有：

- ◆市场标杆——规范化、标准化
- ◆效益最大化与成本控制
- ◆员工满意

## 企业福利管理的政策

### 1.企业福利管理的目的：福利围绕经营管理活动进行，实施经营管理策略

福利管理政策是企业福利管理中的纲领。企业在各方面的经营管理都需要有一个政策，作为自主经营的企业要制定自己的政策，在人力资源管理领域，在公司的用人、公司的薪资、公司的福利方面都有自己的实施策略，把这些策略概括起来，形成相对稳定的纲领性、指导性文件就是政策。

福利也同样需要有一个福利管理的政策。福利政策有利于把公司的经营策略关于管理的一些基本理念、甚至业务工作的一些保障、经营管理上的一些要求落实到具体的福利工作中。所以福利政策的建立是一个承上启下的、很关键的工作，如果福利政策做好了，日常的福利工作就会很有序，很有效果。

### 2.内 容

福利政策主要有 5 个方面的内容，包括福利管理的目标、原则、策略、操作与流程以及在福利管理工作中各自的职责和权限。

#### （1）目标

一般福利工作的目标包括两方面：

- 其一，是福利工作本身的目的是为员工安心工作提供保障，
- 其二，是法定权益的落实。

福利管理政策的制定除了要达到福利工作本身的目标，还要保证管理上的有效性，成本



的控制，以及社会效益和法律上的要求。因为福利不仅仅是一家企业的事情，像社会保险是全世界统筹做的，是法律要求。做福利管理首先要保障企业遵守法律，如果养老保险交少了，或者医疗保险该交的没有交，实际上企业在一定程度上是违反法律的，没有保护员工的合法权益。

#### （2）原则

- ◆遵纪守法，
- ◆有限的成本、效益最大化，
- ◆简化行政工作，
- ◆法律、企业、员工个人利益的关系与平衡。

关于最后一点需要做一些解释。法律要求背后代表的是整个社会的利益，是整个国家的利益。如果问国家、企业和个人的利益关系应该如何看待，也许所有的人都会说，当然是国家利益最大，企业利益其次，然后才是个人利益。但是在真正操作的时候有些人对这个问题可能就搞不清楚了，比如说经理们是企业工作的，会站在企业的角度来做决定，这样就会损害员工的法定利益。比如加班，如果一周加一天班或偶尔加班，这是企业可以要求员工的，但如果是持续地加班，其实就是违法了，管理人员对这点不是意识不到，只是出于对企业利益的考虑才这么做。做福利管理的时候，就要在这三者之间找一个平衡点，而且要知道三者重要性的次序是什么。

#### （3）策略

刚才提到，怎样去做福利工作就是所谓策略，通常用的比较多的策略有：

◆预算的制定与控制。福利的预算很重要，福利预算的制定和控制是福利管理工作的一个重要的手段和措施。

◆充分发挥社会福利的作用。所有的企业都应该尽可能充分地去发挥社会福利的作用，虽然社会提供的医疗保险、大病统筹等能够用到的很少，但如果放弃不用，则是一个不明智的选择。

◆运用顾问公司。要充分发挥社会福利的作用，就要有效的运用各种社会资源，比如顾问公司及各种各样的保险公司。

◆员工沟通。福利是为员工服务的，如果花了很多钱，而员工感受不到，福利的作用就会大打折扣，这是人力资源工作的一个特点。我们做的是人的工作，人的工作有客观的一面，也有心理上的一面。所以一方面要去开发项目，执行政策；另一方面，做了以后要让员工感受到、体会到，其中很关键的一个手段和方法就是沟通。书面上的沟通或者政策上的宣传，是福利管理中经常需要采用的。

#### （4）操作与流程

操作和流程中有两个主要方面在福利政策中要体现出来：

◆年度时间表。一个经营年度里，福利上有哪些大事要做、福利预算怎样和何时做等等都要有所计划，再比如有时候会更新员工的福利标准，这个标准何时制定，由谁审核，何时生效，诸如此类的问题需要制定一个年度时间表。

◆员工、经理的角色与人力资源福利管理人员的职能。在福利管理中经理应该扮演一个什么样的角色，同时员工自己也会扮演一个角色。通常经理在这方面涉及的比较少，更多的

是人力资源部门。以前员工碰到什么问题都直接找人力资源部门咨询，现在企业电子化的程度越来越高，很多事情员工都会自助，所以也可以给员工规定一个角色，一些问题完全可以自己解决。

#### （5）权限、职责与分工

◆企业董事会。像福利基金的提取，尤其是政府规定之外的奖励基金有多少可以拿出来用作员工的福利，这可能是董事会需要决策的事情。再如制定一个重大的计划，开发新的福利项目，这样的重大决策，董事会通常要审核批准。

◆员工福利管理委员会。如果做得细一点，一般还会有一个福利管理委员会，有员工代表参加，有人力资源部的人，也有一些各部门的负责人。管理委员会里，人力资源经理和福利经理都是在福利工作经常涉及到的人，他们都有一定的角色和权限，在福利政策中要明确下来，让每个人都知道自己要做什么事情。因为一次明确以后，日常管理中的角色就很清楚，而不会该办的事情没人办，或者有人滥用权力。

### 企业福利政策的实施与维护

福利政策制定后，怎样实施才有效，才能把它变成一个活的政策，能够对日常的福利工作起到指导作用呢？比较重要的有以下几点：

#### 福利政策与福利预算配套

这是最关键的一点。与薪资管理一样，薪资管理有个薪资预算，福利管理也有个福利预算。福利预算具体内容是什么呢？通常来讲有员工总体报酬 40%—60% 的福利基金，这些钱怎么用，每年都由哪些部门去用，可以做哪些事情，花多少钱，各部门权限是多少，在预算里都要明确，也包括一些新的项目、一次性的项目。福利是个很敏感的事情，一个标准一旦制定出来以后，第二年最好别再更改，所以在做预算的时候，一定要做一个合理的规划。

#### 董事会、经营层批准

福利政策，甚至包括福利预算要由董事会、经营层批准，而不能只是福利经理或者人力资源经理通过就可以了，这样没有权威性，有时候可能相关的部门不见得会执行。

#### 工会、职代会参与

在制定整个福利预算或福利政策的过程中，最好要有工会或者职代会的代表参加，真正代表员工的需要。实际实施时，工会也会扮演一个比较重要的角色。工会有一个职责，就是要做好员工某些方面的福利工作。

#### 相关部门实施

整个现代企业经营体制下，福利工作的主管部门应该是人力资源部门，这是很重要的一点。

企业福利工作的实施相对来讲比薪资管理工作要简单得多，但是也有一些实际的要求和

操作要点。

### 【总结】

本讲讨论现代企业福利工作的最基本的内容，其中包括：福利工作的目的和基本工作方法，怎样制定、实施和维护企业福利管理政策。

本讲是后边几讲的基础，做好企业福利工作必须牢记福利工作的目的，并应在此目的指导下制定行之有效的福利政策。

## 人力资源部门开展福利工作的主要内容

**现代企业福利项目一览表**

福利项目	主要内容	
社会统筹保险	养老保险 医疗保险 待业保险 工伤保险 女工生育保险	
员工住房福利	福利分房 住房贷款 住房补助 集体宿所 住房公积金	
员工医疗福利	医疗报销 企业内部医务室 员工体检	
员工休假福利	员工假 病假 事假 婚丧假 公休假与法定假节日	
企业自主福利	团体人身意外伤害保险 员工休假制度 补充保险项目	
其它福利项目	集体福利项目	员工班车 食堂与员工餐 员工浴室 员工制服
	集体福利费	书报费 洗理费 交通费 餐贴 旅游费 生日贺金

		过节费(中秋、国庆、元旦、春节、 圣诞) 困难补助费 老职工慰问金 新年利是 防暑降温费/清凉饮料费 部门活动费 工会活动费 党团活动费 员工俱乐部 员工春游秋游 员工运动会 员工新年联欢会
--	--	---

人力资源部门福利工作的主要内容

【名言】

不仅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在随着年龄与发展阶段的变迁、随着所扮演的角色的变化、随着所处环境及人际关系的演变而不断变化。

——仇恩

根据福利工作的性质，福利工作大致可以概括为 5 种类型。

福利工作的类型	工作内容
福利项目的管理和开发	如住房、交通车、员工休假的管理开发
行政事务处理与管理	如住房、建房、分房、宿所管理、班车管理、食堂、浴室管理等，非常琐碎，工作量很大
组织活动	员工活动如俱乐部、春游、联欢会、运动会
福利待遇核实、发放、报销、计算缴纳管理	如保险、医疗、休假、补贴等方面的跟踪管理(一些企业实行台帐制)
员工福利问题的处理	如果福利政策制定的不是很完善，如住房(宿所、补助、贷款)、医疗(病假、医疗期、医疗费)等问题就会特别多，就需要福利工作人员处理

有效管理企业福利工作的策略

针对这 5 种类型的工作，分别采取什么样的策略方法来解决，这是本讲第二方面的内容。

做这些工作要达到什么样的效果，应该抓哪些重点，什么类型的工作该花多少时间才最有效，要解决好这些问题，才能提高工作效率。

保障员工福利效果

保障员工福利的效果，也就是说在做福利工作的时候，每一个政策、每一个项目都是有目的的，都有预期需要达到的效果，福利工作者要明确这些效果是什么。比如福利工作总的目的就是为了给员工提高必要的工作条件和生活保障，使员工能够安心工作；养老的目的就是让员工在退休之后没有后顾之忧；医疗保险的目的是，万一员工生病了也不用担心可能会花很多钱；像工伤、失业、女工生育保险，都是为了在员工出现一些意外的情况或有需要的时候能够提供一种保障。所以，如果对所有的福利项目、福利政策的目的都了解得很清楚，就能够保障员工福利的效果。因此，一定要确定必不可少的项目并通过调查跟踪保障其效果。

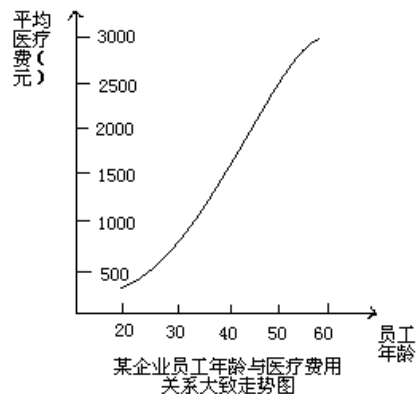
确定哪些福利项目是必不可少的，一方面要确定必不可少到什么程度，是企业员工要求的，还是法律规定的，另一方面还要确定这些项目有没有达到预期的效果。具体的工作就是调查和跟踪，比如医疗保障制度，员工对医疗报销政策满意吗？钱有没有花得恰到好处，有没有滥用，有没有浪费？这是做福利工作的时候要调查和跟踪的，也是传统的工作风格下经常忽略的。

### 【案例】

某个企业给员工定了一个福利的报销标准，一年可以报销一千元钱的医疗费；如果不报销，则可以得到四百元钱的补助。这是有道理的，因为有些年轻的员工也可能看一些病，但只是一些小病，不会花太多钱，如果要报销，则需提供收据、发票、报销单、病例，很费事。

所以这个企业就制定了这个政策，看起来觉得还不错。但实际上通过调查跟踪，就发现医疗福利的效果有问题，医疗费用过高了。

通常年轻人即使有点小病也不见得会去看病，但是如果到了一定年龄以上，比如 35、40 岁以上，或者年龄更大一点，一是比较容易生病，另外也更需要关心自己的身体，经常会去医院检查，每次花个三五百元钱都很正常。



在这种情况下，医疗花费与员工年龄成正比关系，年龄越高医疗费越多，而且对 40 岁以上的人来讲，可能一千元钱根本就不够，通常一年花两三千元钱看病都是很正常的。

从上图可以看出 30 岁到 40 岁是一个转折点，到了 40 岁以上每年的医药花费在 1500 元钱、2000 元钱，甚至更多。企业制定这个每年报销 1000 元钱医疗费或发 400 元钱补贴的政策，对年轻人来讲没问题，比较满意，但是年龄稍微偏大点的员工就觉得根本不够，而且如果真的使用这个政策的话，对他们来讲相当于减少他们的实际收入，因为他们要自己拿工资去看病。这家企业已经有二十多年历史了，员工的平均年龄在 35 岁以上，所以这个医疗报销政策没有起到效果，是需要改善的。

## 提高福利工作的效益

有两点需要注意：

- (1) 提高投入产出比，
- (2) 控制成本。

效益就是所谓投入产出比。这里的投入产出比跟管理中通常说的业务上的投入产出比不一样，比如业务投入投了多少钱在广告上面，市场份额收回多少，销售值是多少，比较好统计；福利本身就是一个花钱的项目，怎么来看它的效益呢？

其实也是可以做的，福利的目的就是为了保障员工安心工作。在需要的方面员工满意程度如何，这就是福利工作的收获和产值。

### 【案例】

还是上边案例中的企业，在医疗保险方面花了这么多钱，跟踪调查的第一个问题就是看钱有没有浪费，因为如果浪费的话，说明成本太高，投入太多了；第二个问题看大家的满意程度如何，有五百个员工，30岁以下的年轻人是200个，30岁到40岁之间的有150个，40岁以上的又有150个，核算一下，结果大部分人不满意或者勉强满意，如果员工平均年龄再往上一一点的话，大家平均满意度就更低。这个效果就打折扣了。

要改善医疗政策，企业采取了一个具体的做法，就是把医疗报销的政策改成医疗保险，也就是说企业找一家有医疗保险业务的保险公司，按工资总额来给保险公司交钱，实际的医疗保险待遇是根据每个人的实际医疗费有一个报销的比例，而且一般是报销80%或者90%，如果一年医药的花费在一万元钱以上的，企业可以报销更多一点，自己可能只需出5%就可以了。

这样做有三个方面的效果：

- ◆成本控制住了。因为员工如果自己要掏10%或20%的话，他就不会去滥用这个政策，不会随意地去报销了。
- ◆提高了投入产出比。因为这是根据实际的支出做的报销，所以对公司来讲，总体上花的钱可能与原先差不多，但是成本能够控制住了，而且能够真正达到医药福利的效果。
- ◆节省了大量的行政工作。让保险公司来做这件事，虽然要支付服务费，但是对人力资源福利管理来讲，有一个直接的好处，就是大量的行政工作就可以节省下来，不用每个月去审核很多医药报销，花很多时间做这些帐面处理，而且有时候还难辨真假。专业的保险公司能够从技术上保障整个过程的真实性和可靠性。

## 精简福利行政工作

精简福利行政工作是针对上文5种类型中很多日常的、琐碎的事物而言的。

一般来讲，福利管理绝大部分都是行政工作，这些工作在现代企业应尽可能地精简。

### 1. 精简的具体措施

- ◆规范化管理，政策合理，减少消除员工对福利问题的疑虑，如住房争议

- ◆成立员工俱乐部,让员工和工会组织员工活动(双赢互利),如春游,运动会,联欢会
- ◆制度化、系统化、自动化管理福利行政工作,房租补助标准制度化,减少人为主观感情因素
- ◆充分运用社会资源和专业福利顾问公司操作行政事务

## 2. 策略

比较理想的福利工作,工作的重点是项目的管理和开发、政策的制定、效果的保障,至少要花 50%或 60%以上的时间,至于日常的行政事务、活动的组织等以上所讲 5 个类型中的其它 4 个部分,大概用 40%、50%的时间就可以了。这在大多数企业里,尤其传统企业里肯定不是这样的,可能花在计划、开发上的时间还不到总时间的 20%或 30%,只有改变这个情况,才能真正的起到福利的效果。

### 企业福利管理与年度市场薪资福利调查

年度市场薪资福利调查是企业的管理理念、人力资源开发工作或者福利管理工作中一个最基础的方面,因为管理工作最基本的原则是市场导向的。

福利工作的内容、工作量、福利标准、工作方法等方面的确定,主要都是来源于薪资福利市场调查。

比如前面提到的那些内容是不是都有必要,每个项目、每个政策的标准怎样,比如说提供交通车,是不是一定要提供,在什么样情况下需要提供,什么样的情况下不需要提供,如果要提供的话用什么样的方法会最省成本,员工最满意等。习惯做法是按上级单位的要求或者规定办,那是计划经济下的模式。在市场经济背景下就要根据市场上本地区同行业通常采用的方法来做,通过年度的薪资福利调查,就能够得到这方面的信息,然后作为一个最基本的参考依据来制定本企业的管理办法。因为市场在发展,新的技术、新的方法、新的措施都在不断的产生,我们通过一年一度的动态跟踪,就能掌握到最好的办法。

比如一般企业里的高层管理人员,像总经理,执行董事,或者各部门的总监、部长、部门经理都会配车,这是一项福利,在企业的福利管理上也是比较头疼的问题,因为可能要有个专职的司机来开车,企业规模比较大的话还要成立一个车队或一个司机班,从而产生司机班本身的管理、福利待遇、车辆保养等一大堆行政事务。市场上现在比较规范的做法,是公司直接从汽车租赁公司租车,甚至包括司机,自己没有必要成立车队,这样做很多技术问题由运输公司或者租赁公司来解决,可以省去很多事情,企业福利的效益就出来了。

### 【总结】

本讲介绍了三方面的内容:

一是现代企业福利项目以及人力资源部门在开展福利工作方面的主要内容。

二是应针对 5 种福利工作类型分别采取不同的策略,以达到保障员工福利、效果、提高福利工作效益和精简福利行政工作的目的。

三是企业福利管理工作的基础和导向源于年度市场薪资福利调查,各项福利标准的制定与每年的薪资福利调查密切相关。

## 社会保障体系的内容和目的

社会保障体系是企业福利工作中的一个基础内容，是非常重要的，是国家和政府用法律法规的形式规定所有企业都必须做的。

社会保障体系有两大主要内容：

- ◆社会统筹保险，
- ◆住房公积金。

### 社会统筹保险

社会统筹保障体系主要包括 5 个方面的内容：养老、医疗、待业、工伤、女工生育。

#### 1. 为什么要有社会统筹

保险这 5 个方面的内容每个员工都会碰到。比如说养老保险，退休以后的生活怎样保障？这对整个社会来讲，或者对经营时间已经有 20~31\*3】0 年历史以上的企业来讲，是一个非常突出的问题，国有企业经营效益不是特别好，一个关键问题或重要原因就是离退休员工太多，包袱比较沉重。

比如某家医药企业，在职员工的规模大概是 2000 人，而离退休员工的人数有 1500 多人，企业每年要花很多钱给这些离退休员工发离退休工资，因为退休人员的工资和医药费用都是由企业承担的，企业经营的年份越长，这个包袱越沉重；在职员工也很担心，还没到退休的员工也很关心这个事情，如果企业不能为退休员工提供保障，那他们在这里工作就不安心。所以这是必须要做的一个非常重要的福利政策。

前面已经讲过，薪资福利是把双刃剑，一方面对员工起着稳定作用，另外一方面它也是企业的经营成本。只有企业经营的效益非常好，人均产出率很高，才能够保障退休人员的福利待遇，而且不会影响企业的竞争力，否则对企业在员工工资的提高和企业的成本降低是一个特别大的压力。这就是做养老保险背后的重要原因。

#### 【自检】

你企业都为员工提供了哪些社会统筹保险？你认为是否都有必要？你还希望企业能再提供什么保险？

---

---

---

#### 2. 社会统筹保险追求的目的和效果

社会统筹保险社会化操作，就是把企业的包袱逐渐变成由社会来统筹安排，员工退休以后由社会来统一管理退休员工，从企业转移到社会，对企业来讲有什么区别？

对企业来讲，本身的负担肯定可以减轻，至少不用直接去操心，每年只需为员工缴纳养



老保险金就行了。而且这是在整个社会基础上来做的，每家企业都会交钱，就相当于一定范围内所有的企业联合起来支持社会统筹基金，一些新企业，虽然还没有退休人员，但是同样也交这社会统筹基金。这样，政府就可以把每个企业的成本或者压力均匀起来，那些历史比较长的、退休人员比较多的企业，它们的负担可以减少，实际上对所有企业来讲，基本上也还是公平的。

落实到每一个企业，需要做好的是按国家的规定和标准来及时缴纳现有员工的养老保险。又如医疗保险，现在相对来讲政府统筹还少一点，像北京地区现在有大病统筹方面的规定，一次生病花费在 2000 元钱以上的由社会统筹基金来负责安排，2000 元钱以下的小病可能还是由企业自己负担。这相对来讲统筹的力度还少一点，以后医疗保险发展的方向也会越来越多的由社会来统筹，如果由社会来统筹，那么，对各家企业的保障就会增加，对员工个人的保障也会增加。

## **住房公积金**

### **1．为什么要有住房公积金**

早在 20 世纪 80 年代末、90 年代初的时候，就有很多城市已经开始试点推行住房公积金，效果很不错。现在福利分房停止了，员工住房就实行市场化或者即使企业要提供福利的话也是货币化分房。按大多数企业的员工经济收入来讲，要独立承担住房问题是很困难的。

比较有效的措施是住房公积金。它是按员工的实际工资额，企业每个月都要为员工缴纳住房公积金，一般都会定一个标准，比如像北京地区可能是 10%，如果条件不好的可以少缴纳一点，同时员工从自己的工资里也出 10% 的钱放到公积金管理中心。当需要买房子的时候，或房子需要大修的时候，只要能提出一个相应的证明，比如说买房子的契约或者发票，或装修费用的一些单据，就可以去住房公积金管理中心申请贷款，而且贷款额比企业和自己存的现金要多，利息比一般的商业贷款的要低。当然这里有一个贷款总金额的限制，从操作上来讲是为了保障这些钱不会乱用。

### **2．住房公积金追求的目的和效果**

这也是用社会统筹的方法来为员工提供一个住房福利，当员工刚开始工作，还不需要住房的时候，可以先把钱存在里面，可以为其他的员工或整个城市范围里其他有购房需要的职工提供住房福利；当员工有买房需要的时候，别人就可以把他们存的那些钱通过住房公积金管理中心，来为你提供住房贷款。

所以社会统筹保险和住房公积金两大项，是政府规定的必须要强制执行的，而且是统筹的项目，是企业福利工作最基本的内容。

## **现有社会保障体系的特点**

### **社会统筹保险的特点**

社会保障基金即社会统筹保险的项目，各地区的标准都不一样，基本上都是按地区来操

作，养老保险标准比较高，各地方一般可能会达到实际工资额的 17%或 19%。

社会统筹的特点：

- ◆比例比较高

- ◆有上限

效益比较好的企业，与普通企业相比工资水平高很多，社会统筹是按企业的工资水平缴纳，但是发放的时候并不是缴纳多少就发放多少。

你肯定会觉得有些不公平，所以政府也有一个限定标准，一般是上年本地区平均工资的三倍作为封顶。

## 住房公积金的特点

### 1. 特点

住房公积金也是这样，要求比例也比较高，可能都是在 5%~10%，而且在缴纳的时候，要求员工和企业共同缴纳，其比例为 1:1，非常明确；而养老保险，员工会少缴一点，企业要多缴一点；像工伤保险交的很少，因为发生的几率不是太高，所以交纳的比例也很低，一般来讲企业可按工资总额的 1%缴，员工个人每月只缴几块钱。

### 2. 怎样与本企业的情况相结合

这对企业来讲有什么实际意义呢？如果企业规模比较大，在全国各地都有经营活动，都有分支机构或业务，而且还有员工流动，如果是长期工作的，就要给员工缴住房公积金了。

人事关系在本地的，就为他在本地缴；如果是外地的员工，如果企业不能为员工缴的话，员工会有后顾之忧，所以在这样的情况下需要提供一些补充的保险，企业方要想方设法通过当地的人才交流中心或人事服务代理机构来为他提供福利，这可能是目前实际可行的、可以操作的一个办法。这样一来员工有了保障，会更安心在企业里工作，而这恰恰是目前很多企业忽视的一个地方。

## 企业如何有效地开发运用社会保障体系

### 在规定范围内根据企业效益确定具体比例

企业怎样有效地开发和运用社会保障体系，其实很简单，凡是政府有规定的，企业一定要做到。眼前企业好象看不到直接的效益，但从长远看，这些对稳定军心，对员工安心工作是有保障作用的，何况政府要求的通常是一个最低标准，所以一定要按规定缴纳。

### 鼓励员工充分使用社保福利

可以很明确地鼓励大家去使用福利，比如说住房公积金，一般在这方面宣传不是特别多，钱又不在员工手里，所以容易忽视这些东西，其实如果把具体的操作办法及其标准充分给员工做宣传之后，对员工的激励作用是会不小的，因为钱就在那儿，如果有需要你完全可以用，为什么不用呢？

社会统筹已经提供的，要尽可能多地用起来。在这个基础上，企业再去安排一些补充保险项目，相对来讲压力就会小得多。

### **在基础社会保险之外建立补充保险**

如果要做一些企业自主的福利项目，也可以在这些最基础的领域里做，比如说医疗，北京地区目前做的只是一个大病统筹，是很小的一部分，企业可以在此基础上做一个商业的医疗保险。再比如养老，目前社会统筹养老金的发放也是很有限的，如果企业能够在这方面为员工做一些商业化的补充养老方案，肯定会受员工欢迎，政府也很鼓励企业这样做。

如果企业的效益不错，完全有经济实力，那就可以为员工做一个补充养老保险，这样对那些退休的员工来讲会起到很好的经济保障作用，保障他们退休以后的收入，实际上对在职的员工也有激励作用，有补充养老保险和没有补充养老保险的企业在市场上的形象就不一样，对员工的吸引力就不一样，这是企业实力的一种标志。

### **【总结】**

本讲主要围绕企业基础的社会保障体系讲了三个方面的内容：

一是社会保障体系的内容和目的，指出这是政府所要求的，说明为什么会这样要求，企业做的时候要达到一个什么样的效果。

二是社会保障有哪些特点，怎样与本企业的情况相结合。

三是企业不但要按规定缴纳社会统筹基金，而且要充分用好社保、福利和开发好补充保险。

## **开发建立企业自主的员工福利项目的原因**

### **企业福利工作内容的决定因素**

企业福利工作包括的内容很多，在第二十四讲我们曾列了一个表，并根据性质分了 5 类。为什么要开发企业自主的福利项目呢？请先回答一个最基础的问题：

### **【自检】**

企业福利工作的内容是谁来决定的？根据什么决定的？请选择：

- ☐根据政府规定                      ☐按传统和惯例做
- ☐按市场通行做法                  ☐由企业自主决定

前三项答案是最容易想到的，也最容易用来安慰自己。其实企业的人力资源管理工作、薪资福利工作，完全要根据企业的经营情况自主决定，即按企业的业务需要来决定，但是可以参考借鉴市场的通行做法。这是决定福利工作内容和方向、工作方法的一个基本的指导思想。

### **1. 福利工作是企业经营管理的业务需要**

结合福利工作的基本目的，员工完成业务活动所必须的工作条件和生活保障，比如交通

车、浴室、员工制服、员工餐厅、失业保险等，都是企业经营管理的业务需要。不仅产品开发、市场工作是业务需要，员工的工作条件的安排和基本的生活保障也是业务需要的一部分，所以必须要根据企业经营管理的思想、根据业务需要来做人力资源工作和福利管理工作。

## 2. 福利工作要遵循国家的劳动法规

企业做社会统筹保障工作当然要遵循国家的劳动法规，这也是业务需要。这一点可从两个层面来看：

（1）如果企业不做这些政府法规要求的社会统筹保障工作，劳动部门肯定会来检查，之后轻则罚款，重则停业整顿，没有选择的余地。

（2）另外，政府法规要求的也是企业业务需要的最低保障，其实也是替企业着想，通常政府的规定是企业必须做的，因此两者是一致的。

所以，福利管理工作的内容，不管是统筹保险，还是从福利工作的根本目的出发，选择自主福利项目都是企业经营业务工作的需要。

### 传统福利项目(政府统筹福利安排)与企业自主经营下福利管理理想效果之间的差距

传统的福利项目与企业自主经营情况下福利工作要达到的标准和效果之间是有差距的。通常来讲，像社会统筹保障，只是所有福利工作里面最基础的、最低的标准，如果是一个经营效益不错、经营规模比较大的企业，它为员工提供的工作条件和生活保障远远超出国家要求的社会统筹保障。

## 1. 企业体制带来的差异

外资和国有企业的工资标准差异以及福利标准的不统一，带来了一些不协调。

比如地区平均工资可能是 2000 元，很多社会统筹保险的福利标准相应地也会以此为基础来做。但实际上有的企业是高科技企业，给员工提供的工资待遇平均可能有 6000 元，如果按 2000 元钱的基础封顶，那么，企业提供的福利保障与工资相比是很少的。

换句话说，只做政府要求的福利保障，与一些企业的总体经营水平和总体社会形象有个比较大的反差。比如一家高新企业，如果光做住房公积金，由于企业本身年轻人比较多，企业的历史也不长，因而员工申请住房贷款的时候能够得到的金额也是很有限的。针对这样的情况企业可以给员工发放房租补助，这样一来员工现在就可以租到不错的房子。

## 2. 人才流动、异地人才使用与传统福利的户籍限制

如果企业的规模比较大，在全国范围内经营，聘请的人才可能全国各地都有，但是那些传统的福利项目通常只为户籍在当地的员工提供福利保障。对异地员工，没有办法提供工伤保险、商业化人身意外伤害保险，在这种情况下，企业可以做一些补充的福利保险，比如医疗保险。

## 3. 企业的行业特点、自身优势与独特的业务需求

有时企业会有自己的一些行业优势，根据这些行业优势，可以做有自身特点的一些福利项目，这样既激励了员工，又为大家的日常工作提供了一个保障。

### 【案例】

某家杂志社的每个记者都有一辆车，这是杂志社提供无息贷款资助员工买的，当然记者自己也要付一部分钱。这是很不错的一项福利，而且也解决了实际问题，因为记者天天在外面跑，打的要花钱，坐公共汽车很不方便，经济上、时间上的限制太多，如果自己有车的话就会特别方便。这个福利项目就是针对自己的行业特点和经济水平选择设计的。所以企业如果想经营的有效，经营的到位，就要把福利项目与自己的行业特点相结合。对员工这是一种待遇，对企业是保留人才的一种手段，所以像这样的福利项目都值得企业去开发。

## 选择开发企业自主福利项目

如何针对企业的不同情况，选择适合自身业务经营状况的福利项目？在此提供几个参考条件，如果你的企业满足了这些条件，你就可以相应地去开发一些福利项目。

### 企业的经营状况较好

如果企业没有足够多的资金来源，或者经济效益支持不了一些基本的福利运作，要想在同行里面做比较领先的自主福利项目就困难了，甚至做了以后也不见得会有效益。

(1)所谓企业的经营状况较好，不见得一定要赚很多钱，或者在本行业里最领先。通常只要在自己的行业、地区、所在城市中效益水平能达到中等以上，不属于效益比较差的企业就可以了。

(2)企业的发展势头比较好，可能最近一两年不赚钱，但是每年的发展都很快，而且从业务经营上、从市场上讲很有发展前途，有一个很大的发展计划。这个发展计划是需要员工努力才能实现的，肯定要有个前期的投入，当然这个投入的一部分可以花在企业的福利开发上面。

(3)企业的规模比较大，只要没走下坡路，就需要有足够多的凝聚力，大而散的企业是没有竞争力的。凝聚力的一个手段和措施，就是要提供比较好的、有企业自己特色的福利项目或者福利体系，这个体系中很重要的内容要靠自己针对企业的情况去开发。

在另一种情况下，企业经营状况不是很好，也一样需要去开发自己的福利项目。在那些竞争非常激烈的行业，福利待遇已经成为保留人才的一种手段，在这样的行业里也要想方设法去做自己有竞争力的福利项目。

比如在高科技企业里，贷款供楼或房租补助计划已经成为吸引和保留优秀员工或关键岗位员工的一种手段，即使经营状况不是很好，也得坚持做下去，否则那些优秀人才就流失了。

### 人力资源管理基础较好

人力资源管理基础比较好，至少要有一定的基础，像人员配置、薪资和激励、绩效都已经基本到位。因为福利工作的一个目的就是为了保障员工安心工作，薪资福利的作用就是激励员工，如果人员配置不合理，员工没有工作积极性，人力资源的基本管理工作没有做好，即使给的福利再多效果也是零。

福利工作是第二线的人力资源开发手段,要在第一线工作的基础上开展,这样能够更上一层楼。如果基础工作很差,如员工流动频繁、人心不稳、不安心工作,这种情况下,增发房租补助或分房其实是徒劳无益的。

### 确保所有基础的社会统筹福利和福利制度政策已经建立实施

要做企业自主的福利项目,必须确保最基础的福利项目已经建立起来,至少国家规定的住房公积金、社会统筹保障福利这些已经到位。

### 有开发实施的合适的人手和技术条件、资金条件

做福利项目首先必须要有福利经理来开展这一工作,很多福利项目都是专业性的,比如贷款供楼、医疗保险,在开发实施的过程中有很多的技术要求,如果做不到位,就会变成一种浪费,所以一定要有基本的条件。

### 有比较好的业务契机

比较好的业务契机也非常重要,比如经营层刚刚换班或者新的经营层上任,企业正在改制,薪资福利预算刚开始实施等,在这样的背景下或大的契机下来做一些企业自主的福利项目往往会比较容易实现,会得到领导们的支持。

### 【自检】

检查你的企业是否具备选择开发自主的福利项目的条件。如果必要,为你的企业制定一个福利项目开发方案。

步骤一：准备	开发自主福利项目的条件		企业状况
	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆企业的经营状况较好：</li> <li>◆同行业同地区,效益水平平均以上</li> <li>◆企业发展势头比较好,有长远的发展前景</li> <li>◆企业规模较大,需要有较强的凝聚力</li> <li>◆企业的经营状况不好,但本行业本地区人才竞争激烈,福利待遇的竞争已成为保留人才的手段</li> </ul>		
	人力资源管理基础较好:薪资管理、人才配置激励、员工绩效管理基本到位		
	所有基础的社会统筹福利和福利制度政策已经建立实施		
	有开发实施的合适的人手和技术条件,资金条件		
	有比较好的业务契机:薪资福利预算刚启动、企业改制、新的经营层上任		
步骤二：方案设计	指导思想： <ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 最能反应员工的需要</li> <li>(2) 市场上证实受欢迎——现代企业的普遍做法</li> <li>(3) 资金投入和福利效益与本企业经营效益水平相当</li> </ul>		

### 企业福利预算的作用和管理效益

## 福利工作的重点

福利工作的重点在于项目的规划开发和管理。怎样管好项目、把握好重点？福利工作的特点之一就是如何有效地把企业的资金花在员工身上。怎样保证花的钱有效，预算就起到一个很关键的作用，也就是说通过预算就可以知道要花多少钱，而且钱转化成员工效益的时候，效益大概是怎样？

比如人身意外伤害保险，每年花在员工身上 0.3% 的费用比例的话，假如员工的人均年薪是 10 万元，保险额就是 300 元，如果企业有 1000 个员工就是 30 万元，每年多花 30 万元，这个金额不少，怎么看一年下来有没有效益？其实很简单，就是在过去的 1 年里，这 1000 名员工有没有发生意外的伤害，如果发生了意外伤害，那他们得到了多少赔偿？这就是效益。一般来讲各种各样的意外都会有，1000 个员工有一两个发生意外伤害也不奇怪，投了 30 万元保险，一年下来如果有十几万元赔偿回来，对企业来讲可能没什么感觉，但是对当时的员工意义就非常重大，效益就体现出来了。

要把钱花到很值得的地方，就需要很好地预算。对资金的来源和数量以及使用要求了如指掌才能把钱花得恰到好处。

## 预算的好处和作用

### 1. 在给定的预算内,开发最佳投入产出比的福利项目

开发福利项目的时候，要心中有数，按自主经营的思想去管理福利工作，一定要清楚新开发几个项目，会花多少钱，有没有这么多钱来做这个事情，包括补充的医疗保险、员工贷款项目，有多少员工需要资助？

### 2. 控制成本,杜绝超预算花钱

福利是有预算的，福利本身有福利基金，其金额是按工资基数比例提取的，一般来讲在 40%—60% 之间。花钱的时候一定要控制在基金的范围之内，如果超出这个范围，就变成企业的额外成本了。因此，福利管理工作就是要把计划支出控制在预算范围之内，通过预算来控制成本，避免超成本花钱。

### 3. 合理计划企业的福利工作重点和时间表,以预算为龙头做年度福利工作计划

通常福利预算与企业的预算周期是一致的，福利预算应纳入企业的整个预算里。预算工作的特点就是计划性和超前性，年度中所要开展的福利工作，包括日常的费用支出和新项目的开发，都要有一个初步的计划和预算，必须考虑每个季度的工作重点及花费的金额，做出年度的工作时间表。所以预算的过程实际上也就是制定一个企业年度福利工作计划的过程。

## 如何制定切实可行的企业福利预算

具体怎样来做福利预算呢？在此介绍一个基本的格式。

福利预算的主要成本是以工资总额按政府规定的一定比例提成的，此外还有另外一个基金，叫做税后利润的福利基金。如果企业有 15% 的利润，那么可以拿出 5% 利润来做福利基金。

以上这两个方面是福利基金最主要的来源。具体的福利预算表格有哪些栏目呢？通常第一栏会列出基金的来源，第二栏是福利基金的费用支出项目，即每一个项目有哪些具体支出；第三栏是上年积余，在此项目下上年还剩下多少钱；第四栏是本年的预算；第五栏是年底的积余，即到年底除去今年的预算之后还会剩下多少钱；说明和备注作为第六个栏目，比如说费用的具体内容和享受对象是什么。

下面是一般的福利预算表：

福利基金来源	费用支出项目	上年积余	本年预算	年底积余	说明和备注
55%福利提成					
20%养老基金	养老保险费、补充养老项目				
14%集体福利费	员工活动费、交通费、集体福利项目				
7.5%医疗基金	大病统筹、医疗报销、体检				
10%住房公积金					
1.5%教育费用	员工教育自助计划				
2%工会费	工会活动项目明细				
税后利润福利基金					

### 基金来源和项目支出的区别——积余

其中需要明确的是，基金的来源和可以花多少钱，跟实际上花出去的钱是两码事。比如说养老基金，一般企业提成是工资总额的 20%，假如员工的月工资总额是 100 万元，企业就得提取 20 万元来作为福利基金，用于养老费的缴纳。对于北京地区，企业只缴 19%，这样就有 1% 会剩余，如果没有补充养老保险，这个 1% 就会积累得越来越多。只要企业经营效益不错，工资水平较高，就会积累到很大的一笔数字。

### 【自检】

某企业有 100 多名员工年度工资的总额 1000 万元左右。福利预算的养老基金上已经积累了几百万元，甚至上千万元。如果按 1% 的剩余计算，一年也就是 10 万元的积余，十几年最多有 100 多万元或者几百万元的积余，为什么会有上千万元呢？根据你的经验分析一下其中的原因。

---



---



---



也许你不会注意到，实际缴纳养老保险的时候，经营效益好的企业是以本地区上年度平均工资的三倍作为封顶的。

而且缴纳的时候，如果员工低于上年年度本地区平均工资三倍的就按实际工资缴纳，工资高过的人按三倍平均工资缴纳，这样一来企业平均缴纳的就会少于三倍，真正积余下来的钱就会很多。很多项目都是这样，尤其在社会统筹保险的栏目里，都有类似的情况。所以基金积余中会有一个很可观的数字。

### 积余的处理

基金来源和项目支出是有区别的，相应来讲就会有一个积余，那么本年度预算的时候就要考虑两件事：

一方面是常规性的交费，比如每个月的养老费的缴纳，就是给社会保障中心交的钱，这是正常的开支。

另外一个开支就是将养老基金中积余下来的钱用于开发其他项目，比如做一个补充养老保险，其大概的框架、水平和标准可以写在预算中。

### 可以开展的活动

在基金来源上有一些活动非常实用。比如：

(1)常规性的体检。比如说在医疗基金方面，企业可以安排员工做常规性的体检。这对员工来讲是很有意义的，员工很需要，对企业经营也是需要的，可以列为常规性的福利项目之一。

(2)教育资助计划。像员工的教育资助计划通常是应该考虑的，比如员工自学考试、资格证书或者读夜校，企业可以制定一些福利政策来鼓励员工去提高自己的知识水平。也可以根据业务的需要，制定一些与本企业业务相关的自我教育发展规划。

### 集体福利费

其实其他方面，像教育费用、住房公积金或者医疗、养老这些基本上都是常规性的项目，可能做的选择不是太多。还有一个项目是集体福利费，像交通车的安排、食堂、节日贺金，还有员工活动，如春节联欢会、春游、员工运动会等，这些都列在集体福利费下。

有一点必须注意的是，集体福利费在传统的操作里可能有很多人在用，而不仅仅是人力资源部门。比如员工运动会，一般来讲可能工会或者其他员工组织或团队，都可能会来用这方面的钱，如果人力资源部不做预算，没有把这部分钱有效的统筹起来，有时候可能会很被动。

应该在开始做预算的时候，事先就去做个调查，看这 14%的钱都花在哪儿了，以前是谁在统筹，在此基础上把预算做出来，把各种关系理顺，每件事应该谁来做，哪些方面应该怎么统筹，跟工会、员工委员会或员工俱乐部之间的分工合作该如何做。这是做福利预算工作的一个好处，在事先就把工作理顺了，而不是等事情发生了再处理。这就化被动为主动了。

### 专项福利预算表(住房福利)

除了总体福利预算之外还有一些专项的福利预算。比如住房福利，实际做起来的时候内容会很多，包括宿舍管理、员工的房租补充、贷款供楼，或者资助员工买房子。这些对整个企业来讲都是特别大的事情，碰到这些专项，就要做一个专项福利预算，这是一件很有必要的事情。

现在虽然没有实物分房了，但是房租补充、贷款供楼还是涉及到很多内容。在做这些专项预算的时候，首先要明确集体福利费大概有多少结余可以拿来用在住房福利上，因为住房公积金通常都先缴纳了，所以这个专项福利的一个重要来源就是企业的经营效益所创造的企业利润，具体使用就看有哪些具体项目，会花多少钱，现在有多少钱可用，年底会剩多少？

## 企业年度福利预算执行中的实际问题与解决措施

### 谨慎对待结余

一般来讲，刚开始做福利预算工作的时候，会有一些结余，这些钱的使用要很小心。不能用这些钱来开发一些常规性的项目，比如给员工发放房租补助。因为一旦开设这个福利项目，就要照例每月每年的做下去，结余却只会少而不会多起来的。

如果要花结余，做一次性的事情可以。比如开员工大会、运动会。运动会不见得每年都开，只不过今年经济效益比较好。这样的作法不见得特别规范，只是一次性的操作。如果是常规性的项目，一定要从正常提取的比例中操作，这样才能长治久安。

### 工会费的协调管理

有些企业没有工会，工会费就会一直积在账上没人用。虽然本企业没有工会，但是所在的行业或者地区，可能有一个上级工会，而本企业又有员工俱乐部或者员工委员会，就可以让员工俱乐部或员工委员会跟上级工会协调一下，可以把工会费用给开发出来，一部分要缴纳给上级工会作为管理费，另外一部分可以作为员工的福利。

### 集体福利费用的管理

集体福利费用的管理是重点，要制定申请和审批权限与流程制度。如果集体福利费有一些临时的活动项目，该怎么申请，怎么控制，其中很多东西都不可预见，但是可控制的是，可以事先就规定一个权限。比如集体福利费用通常在什么范围内可以计划开支，只需要报人力资源经理审批就可以了，但什么情况下一定要报总经理审批才可以，以及通常费用金额的限制是多少。

开始做福利预算的时候，需要把特殊项目的申请、适用的范围和批准的权限给明确出来，这样才能实现有效管理，而不致失控。

现在有的企业福利费用如果当年度出现结余，到年底的时候就退还到成本上去。但是这些钱对员工讲实际上是应该花的，而且是福利工作可以充分开发使用的一个重要的资金来源。

### 【总结】

本讲介绍了三个方面的内容：

一是福利预算非常重要，是福利管理方面一个龙头性的工作，它有怎样的作用和管理效益，即为什么要做福利预算，到底能够给福利工作带来什么帮助。

二是介绍了一些操作技术，如福利预算表包括哪些内容，有哪些要点，具体有哪些操作技巧，福利预算有哪些栏目，以及栏目里面具体的项目。

三是介绍在做福利预算和操作的过程中可能会碰到哪些问题，以及怎样解决。

通过这一讲的学习，有助于把握住福利管理中的成本控制和政策制定，合理编制福利预算，把福利工作有效地统筹、管理起来。

## 企业福利预算的作用和管理效益

### 福利工作的重点

福利工作的重点在于项目的规划开发和管理。怎样管好项目、把握好重点？福利工作的特点之一就是如何有效地把企业的资金花在员工身上。怎样保证花的钱有效，预算就起到一个很关键的作用，也就是说通过预算就可以知道要花多少钱，而且钱转化成员工效益的时候，效益大概是怎样？

比如人身意外伤害保险，每年花在员工身上 0.3% 的费用比例的话，假如员工的人均年薪是 10 万元，保险额就是 300 元，如果企业有 1000 个员工就是 30 万元，每年多花 30 万元，这个金额不少，怎么看一年下来有没有效益？其实很简单，就是在过去的 1 年里，这 1000 名员工有没有发生意外的伤害，如果发生了意外伤害，那他们得到了多少赔偿？这就是效益。一般来讲各种各样的意外都会有，1000 个员工有一两个发生意外伤害也不奇怪，投了 30 万元保险，一年下来如果有十几万元赔偿回来，对企业来讲可能没什么感觉，但是对当事的员工意义就非常重大，效益就体现出来了。

要把钱花到很值得的地方，就需要很好地预算。对资金的来源和数量以及使用要求了如指掌才能把钱花得恰到好处。

### 预算的好处和作用

#### 1. 在给定的预算内,开发最佳投入产出比的福利项目

开发福利项目的时候，要心中有数，按自主经营的思想去管理福利工作，一定要清楚新开发几个项目，会花多少钱，有没有这么多钱来做这个事情，包括补充的医疗保险、员工贷款项目，有多少员工需要资助？

#### 2. 控制成本,杜绝超预算花钱

福利是有预算的，福利本身有福利基金，其金额是按工资基数比例提取的，一般来讲在 40%—60% 之间。花钱的时候一定要控制在基金的范围之内，如果超出这个范围，就变成企业的额外成本了。因此，福利管理工作就是要计划支出控制在预算范围之内，通过预算来控制成本，避免超成本花钱。

### 3. 合理计划企业的福利工作重点和时间表,以预算为龙头做年度福利工作计划

通常福利预算与企业的预算周期是一致的,福利预算应纳入企业的整个预算里。预算工作的特点就是计划性和超前性,年度中所要开展的福利工作,包括日常的费用支出和新项目的开发,都要有一个初步的计划和预算,必须考虑每个季度的工作重点及花费的金额,做出年度的工作时间表。所以预算的过程实际上也就是制定一个企业年度福利工作计划的过程。

#### 如何制定切实可行的企业福利预算

具体怎样来做福利预算呢?在此介绍一个基本的格式。

福利预算的主要成本是以工资总额按政府规定的一定比例提成的,此外还有另外一个基金,叫做税后利润的福利基金。如果企业有 15% 的利润,那么可以拿出 5% 利润来做福利基金。

以上这两个方面是福利基金最主要的来源。具体的福利预算表格有哪些栏目呢?通常第一栏会列出基金的来源,第二栏是福利基金的费用支出项目,即每一个项目有哪些具体支出;第三栏是上年积余,在此项目下上年还剩下多少钱;第四栏是本年的预算;第五栏是年底的积余,即到年底除去今年的预算之后还会剩下多少钱;说明和备注作为第六个栏目,比如说费用的具体内容和享受对象是什么。

下面是一般的福利预算表:

福利基金来源	费用支出项目	上年积余	本年预算	年底积余	说明和备注
55%福利提成					
20%养老基金	养老保险费、补充养老项目				
14%集体福利费	员工活动费、交通费、集体福利项目				
7.5%医疗基金	大病统筹、医疗报销、体检				
10%住房公积金					
1.5%教育费用	员工教育自助计划				
2%工会费	工会活动项目明细				
税后利润福利基金					

#### 基金来源和项目支出的区别——积余

其中需要明确的是,基金的来源和可以花多少钱,跟实际上花出去的钱是两码事。比如说养老基金,一般企业提成是工资总额的 20%,假如员工的月工资总额是 100 万元,企业就得提取 20 万元来作为福利基金,用于养老费的缴纳。对于北京地区,企业只缴 19%,这

样就有 1%会剩余，如果没有补充养老保险，这个 1%就会积累得越来越多。只要企业经营效益不错，工资水平较高，就会积累到很大的一笔数字。

### 【自检】

某企业有 100 多名员工年度工资的总额 1000 万元左右。福利预算的养老基金上已经积累了几百万元，甚至上千万元。如果按 1%的剩余计算，一年也就是 10 万元的积余，十几年最多有 100 多万元或者几百万元的积余，为什么会有上千万元呢？根据你的经验分析一下其中的原因。

---

---

---

也许你不会注意到，实际缴纳养老保险的时候，经营效益好的企业是以本地区上年度平均工资的三倍作为封顶的。

而且缴纳的时候，如果员工低于上年年度本地区平均工资三倍的就按实际工资缴纳，工资高过的人按三倍平均工资缴纳，这样一来企业平均缴纳的就会少于三倍，真正积余下来的钱就会很多。很多项目都是这样，尤其在社会统筹保险的栏目里，都有类似的情况。所以基金积余中会有一个很可观的数字。

### 积余的处理

基金来源和项目支出是有区别的，相应来讲就会有一个积余，那么本年度预算的时候就要考虑两件事：

一方面是常规性的交费，比如每个月的养老费的缴纳，就是给社会保障中心交的钱，这是正常的开支。

另外一个开支就是将养老基金中积余下来的钱用于开发其他项目，比如做一个补充养老保险，其大概的框架、水平和标准可以写在预算中。

### 可以开展的活动

在基金来源上有一些活动非常实用。比如：

(1)常规性的体检。比如说在医疗基金方面，企业可以安排员工做常规性的体检。这对员工来讲是很有意义的，员工很需要，对企业经营也是需要的，可以列为常规性的福利项目之一。

(2)教育资助计划。像员工的教育资助计划通常是应该考虑的，比如员工自学考试、资格证书或者读夜校，企业可以制定一些福利政策来鼓励员工去提高自己的知识水平。也可以根据业务的需要，制定一些与本企业业务相关的自我教育发展计划。

### 集体福利费

其实其他方面，像教育费用、住房公积金或者医疗、养老这些基本上都是常规性的项目，可能做的选择不是太多。还有一个项目是集体福利费，像交通车的安排、食堂、节日贺金，还有员工活动，如春节联欢会、春游、员工运动会等，这些都列在集体福利费下。

有一点必须注意的是，集体福利费在传统的操作里可能有很多人在用，而不仅仅是人力

资源部门。比如员工运动会，一般来讲可能工会或者其他员工组织或团队，都可能会来用这方面的钱，如果人力资源部不做预算，没有把这部分钱有效的统筹起来，有时候可能会很被动。

应该在开始做预算的时候，事先就去做个调查，看这 14%的钱都花在哪儿了，以前是谁在统筹，在此基础上把预算做出来，把各种关系理顺，每件事应该谁来做，哪些方面应该怎么统筹，跟工会、员工委员会或员工俱乐部之间的分工合作该如何做。这是做福利预算工作的一个好处，在事先就把工作理顺了，而不是等事情发生了再处理。这就化被动为主动了。

### **专项福利预算表(住房福利)**

除了总体福利预算之外还有一些专项的福利预算。比如住房福利，实际做起来的时候内容会很多，包括宿舍管理、员工的房租补充、贷款供楼，或者资助员工买房子。这些对整个企业来讲都是特别大的事情，碰到这些专项，就要做一个专项福利预算，这是一件很有必要的事情。

现在虽然没有实物分房了，但是房租补充、贷款供楼还是涉及到很多内容。在做这些专项预算的时候，首先要明确集体福利费大概有多少结余可以拿来用在住房福利上，因为住房公积金通常都先缴纳了，所以这个专项福利的一个重要来源就是企业的经营效益所创造的企业利润，具体使用就看有哪些具体项目，会花多少钱，现在有多少钱可用，年底会剩多少？

### **企业年度福利预算执行中的实际问题与解决措施**

#### **谨慎对待结余**

一般来讲，刚开始做福利预算工作的时候，会有一些结余，这些钱的使用要很小心。不能用这些钱来开发一些常规性的项目，比如给员工发放房租补助。因为一旦开设这个福利项目，就要照例每月每年的做下去，结余却只会少而不会多起来的。

如果要花结余，做一次性的事情可以。比如开员工大会、运动会。运动会不见得每年都开，只不过今年经济效益比较好。这样的作法不见得特别规范，只是一次性的操作。如果是常规性的项目，一定要从正常提取的比例中操作，这样才能长治久安。

#### **工会费的协调管理**

有些企业没有工会，工会费就会一直积在账上没人用。虽然本企业没有工会，但是所在的行业或者地区，可能有一个上级工会，而本企业又有员工俱乐部或者员工委员会，就可以让员工俱乐部或员工委员会跟上级工会协调一下，可以把工会费用给开发出来，一部分要缴纳给上级工会作为管理费，另外一部分可以作为员工的福利。

#### **集体福利费用的管理**

集体福利费用的管理是重点，要制定申请和审批权限与流程制度。如果集体福利费有一些临时的活动项目，该怎么申请，怎么控制，其中很多东西都不可预见，但是可控制的是，可以事先就规定一个权限。比如集体福利费用通常在什么范围内可以计划开支，只需要报人力资源经理审批就可以了，但什么情况下一定要报总经理审批才可以，以及通常费用金额的

限制是多少。

开始做福利预算的时候，需要把特殊项目的申请、适用的范围和批准的权限给明确出来，这样才能实现有效管理，而不致失控。

现在有的企业福利费用如果当年度出现积余，到年底的时候就退还到成本上去。但是这些钱对员工讲实际上是应该花的，而且是福利工作可以充分开发使用的一个重要的资金来源。

### 【总结】

本讲介绍了三个方面的内容：

一是福利预算非常重要，是福利管理方面一个龙头性的工作，它有怎样的作用和管理效益，即为什么要做福利预算，到底能够给福利工作带来什么帮助。

二是介绍了一些操作技术，如福利预算表包括哪些内容，有哪些要点，具体有哪些操作技巧，福利预算有哪些栏目，以及栏目里面具体的项目。

三是介绍在做福利预算和操作的过程中可能会碰到哪些问题，以及怎样解决。

通过这一讲的学习，有助于把握住福利管理中的成本控制和政策制定，合理编制福利预算，把福利工作有效地统筹、管理起来。

## 传统福利管理工作的特点与挑战

### 特点

#### 1. 行政工作量大

比如社会保险的核算、统计和更新，像养老保险和医疗保险的台账制作，尤其是在办公自动化条件还不是很好的企业里，这些报表、数据的记录都是手工制作的，员工福利是大家很关心的事情，所以不能草率从事，而各种各样的书面记录和报表统计中间变化又很快，新员工加入进来或者员工的工龄变化了，员工的福利标准也要变，这些都要及时的记录在账上，这样无形之中就增加了工作量。

再如具体福利项目的行政处理，像交通车、食堂、住房的日常管理，这些福利的管理、变动和日常安排都要有书面记录。甚至像假期的审批，通常会根据员工在企业的服务年限和服务级别，享受不同的假期，而且假期的福利待遇每年都不一样，所以每年都要给每个员工制定一个休假记录，每次休假都要有个申请，部门经理批准后福利经理也要审核，然后放到员工个人的台账上。这样一来，如果 500 个员工，光员工的休假跟踪可能就要厚厚的好几本。

#### 2. 员工的个案处理多

什么叫员工的个案处理呢？就是很难预见的个人情况。比如新来了一个员工，已经结婚了，但是刚结婚不久，没有住房，他就会来找福利部门的人要求安排单身宿舍，这就需要先了解情况，然后还要请领导们研究决策，如果同意的话还要去调剂安排，这样无形中工作量

就加大了好多，可能一个个案要花几个星期的时间才能处理完。这样的个案特别多，尤其是高级员工的调动，像户口、住房、家属就业等都可能需要帮他解决。虽然是特殊的个案，但可能并不少，企业规模大，福利项目多，而福利政策和规范制定得不标准的话，就会带来非常多的个案，个案越多当然工作量越大。

### 3. 经办管理人员主观判断处理超过专业制度化处理

在一般的福利处理中，像行政工作或个案工作，很多都是靠经办人员的主观判断，正因如此，所以员工会感觉，只要提出申请公司可能就会考虑，就会想方设法解决。没有明确的制度与规定，需要主观决策的地方太多，经办人员有很大权力，人情、后门、不公平现象就随之而来，制造出很多个案来。但如果在操作上有很多需要主观判断才能决策的问题，实际上是给自己增加了工作量，把问题变的复杂化了。

### 4. 寻求遵照政府政策办理多过按照企业经营管理需要自主管理

另外还有一个特点，跟传统观念有关系，就是在做福利管理工作的时候，通常都会有一个习惯是看政策是怎么规定的。

比如在企业里制定的员工休假政策，涉及到病假怎么来处理？安排多少天病假是合适的？什么情况下可以请病假？这是一个很棘手的问题，因为病假是员工正常的福利，肯定不能不让休假，但尺度难以把握。有些企业一年就给员工 10 天的病假，可以根据自己的情况请假，不见得要有大夫的证明才行，因为证明也可能是假的。有的企业规定非常严格，通常情况下一年病假不能超过多少天，超过多少天可能就要扣工资，或者影响业绩表现。

如果企业要制定一个病假制度，第一个感觉就是要看看国家的规定是怎么样的，但即使找遍所有的政策，都不见得能够找到很明确的政府规定的病假情况处理办法，只能找到关于医疗期的规定，比如肝炎手术正常的医疗期应该是多少，是企业要提供给员工的，这有个技术上的标准和规定。

关于假期本身，有两个方面须要注意：

(1) 在假期方面企业有很大的自主权。应该根据业务情况、经营效益和企业提供的福利标准自行制定。

(2) 须要根据企业的经营情况做出判断。传统的福利政策是很早就制定出来的，关于假期方面或员工福利方面的规定很多是在计划经济的背景下制定的，可以做参考，有些可能还必须遵守，但有很多地方需要企业主观的判断，根据经营业务的需要来选择、制定自己相应的操作政策。

## 挑 战

福利经理或人力资源经理埋头在日常事务上，无暇顾及更重要的制度制定与规划。但是这又恰恰是福利工作最重要的一面。实际上是福利管理工作人员的思路、观念还是在传统的框架上，习惯于被动的执行，而没有主动的根据业务需要去计划决策的习惯。

这不仅仅是习惯，而且是思路和技能方面的问题。所以要把传统的企业福利工作换一个新面貌，提高到一个新的管理水准，就要改变我们的思路，提高我们的管理技能。



## 提高企业福利工作效率与效果的诀窍与措施

### 抓好福利的预算与年度工作规划

#### 小 诀 窍

务必记住一点，所有的福利项目都要见到一定效果，如果该有效果的却没有效果或者效果不到位，这就是福利项目管理中需要改善或者重新来做的内容。这是一个诀窍。

首先要做好福利工作的年度规划和预算。前几讲已经非常详细地讲了预算的具体做法，预算是整个福利工作的龙头，要结合预算和年度工作规划，抓住当年工作的重点，而且明确工作重点以计划与项目开发管理为主。要看福利项目和福利措施中，哪些是员工最需要的，而且是否达到了预期的目的。如果花时间做了规划和预算，你可能年初需要投入几个星期的时间，但是能够为你带来的是整年的很有序的福利工作，工作会很有效果。

### 尽可能将所有的福利工作制度化、规范化

要尽可能多的将福利工作规范化和制度化。比如像集体宿舍、房租补助，怎样做算是制度化、规范化了呢？首先要有非常明确客观的资格标准，不要保留一些主观判断的因素，比如情况困难需要企业考虑的，困难的标准就无法达成共识，如果就规定单身没有结婚，这就是一个明白确定的标准。

另外像在本企业服务的年限，职位的级别，都可以作为客观的标准。

#### 管理陷阱

如果你的标准是主观性的，像住房福利或者房租补助，如果跟现有住房条件联系在一起，就会陷入行政工作的陷阱里面去。过去都这样做，配偶没有住房或者双方单位都不给住房的，就提供一个福利待遇。这个做法在经济背景下的企业福利管理理念中应该避免。

为什么呢？因为以前所有的国有企业其实都是一家，为员工提供住房是政府的责任，所有的企业和单位都是政府管辖的，夫妻双方的单位只要一家给提供住房就行了。所以如果男方在本企业里工作，要提出住房申请，负责住房的福利管理人员可能要去配偶方单位调查有没有给住房，这样一来就多了很多工作量，而且无意之中也制造出了很多漏洞或者矛盾。比如可能配偶方没有给房子，但是父母在某一个单位里职位比较高，有两套房子，给了子女一

套房子，实际上他是有住房的，但是他又跑到企业来申请。这样就会出现有房子的职工可能有两套房子，没有房子的职工住的条件特别差。

在现在企业的体制下不用考虑这些事情，只考虑员工在企业里是什么职位级别，符合什么条件就可以了，跟现在有没有房子，或者家属的情况怎样、配偶的情况怎样没有关系。因为企业是一个相对独立的经营实体，企业提供给员工的福利就是员工跟企业之间的关系。这样就能减少很多繁琐的工作。

### **将大量的常规性行政工作签约给福利顾问公司或者专业公司**

大量的常规性的福利工作，可以签约给顾问公司或者一些专业的服务公司来做。像现在用的比较多的保险，无论是团体的人寿保险、人身意外伤害保险，还有医疗保险都可以让专门的保险公司来做。像保险的缴纳、跟踪、计算等工作，如果有专人来做的话可能会花很多时间，而且很繁琐，现在一般每个城市、每个地区都有专门的人事服务公司，只要找到他们，审核一下他们的专业资格，可以委托他们来做。

像集体宿舍，或者员工住房，可以委托专门的物业公司来管理。企业只要找到那些服务公司，给出具体的政策和标准，和它们签一个合同，管理好合同就行了，至于日常的工作都会由它们来做，而且效果可能会比企业自己做效果还好。

### **减少福利行政人员，设福利经理**

这是关键性的一点。通常企业的福利行政工作人员不见得需要很多，但是管理工作必不可少，至少要有一个人在做管理工作，如果企业规模不是很大，比如 200 个人的公司，应该有一位兼职的福利经理。所谓兼职是，他可能管福利，也管薪资，或者加上员工关系或加上绩效考核。但至少有一个经理级别的人专管福利。经理级别跟行政级别的人区别在于，经理能够发现问题，能够开发、设计方案，而且去跟踪效果，有很多地方需要用专业技能、管理的思路和方法去解决处理问题、制定政策、制定系统。

不能简单的让一个行政人员去做管理工作，这是要避免的。从思路和技能上，要有一个合适的人在做，而不只是一个头衔和职位。

## **提高企业福利工作效率与效果的诀窍与措施**

### **抓好福利的预算与年度工作规划**

#### **小 诀 窍**

务必记住一点，所有的福利项目都要见到一定效果，如果该有效果的却没有效果或者效果不到位，这就是福利项目管理中需要改善或者重新来做的内容。

这是一个诀窍。

首先要做好福利工作的年度规划和预算。前几讲已经非常详细地讲了预算的具体做法，

预算是整个福利工作的龙头，要结合预算和年度工作规划，抓住当年工作的重点，而且明确工作重点以计划与项目开发管理为主。要看福利项目和福利措施中，哪些是员工最需要的，而且是否达到了预期的目的。如果花时间做了规划和预算，你可能年初需要投入几个星期的时间，但是能够为你带来的是整年的很有序的福利工作，工作会很有效果。

### **尽可能将所有的福利工作制度化、规范化**

要尽可能多的将福利工作规范化和制度化。比如像集体宿舍、房租补助，怎样做算是制度化、规范化了呢？首先要有非常明确客观的资格标准，不要保留一些主观判断的因素，比如情况困难需要企业考虑的，困难的标准就无法达成共识，如果就规定单身没有结婚，这就是一个明白确定的标准。

另外像在本企业服务的年限，职位的级别，都可以作为客观的标准。

#### **管理陷阱**

如果你的标准是主观性的，像住房福利或者房租补助，如果跟现有住房条件联系在一起，就会陷入行政工作的陷阱里面去。过去都这样做，配偶没有住房或者双方单位都不给住房的，就提供一个福利待遇。这个做法在经济背景下的企业福利管理理念中应该避免。

为什么呢？因为以前所有的国有企业其实都是一家，为员工提供住房是政府的责任，所有的企业和单位都是政府管辖的，夫妻双方的单位只要一家给提供住房就行了。所以如果男方在本企业里工作，要提出住房申请，负责住房的福利管理人员可能要去配偶方单位调查有没有给住房，这样一来就多了很多工作量，而且无意之中也制造出了很多漏洞或者矛盾。比如可能配偶方没有给房子，但是父母在某一个单位里职位比较高，有两套房子，给了子女一套房子，实际上他是有住房的，但是他又跑到企业来申请。这样就会出现有房子的职工可能有两套房子，没有房子的职工住的条件特别差。

在现在企业的体制下不用考虑这些事情，只考虑员工在企业里是什么职位级别，符合什么条件就可以了，跟现在有没有房子，或者家属的情况怎样、配偶的情况怎样没有关系。因为企业是一个相对独立的经营实体，企业提供给员工的福利就是员工跟企业之间的关系。这样就能减少很多繁琐的工作。

### **将大量的常规性行政工作签约给福利顾问公司或者专业公司**

大量的常规性的福利工作，可以签约给顾问公司或者一些专业的服务公司来做。像现在用的比较多的保险，无论是团体的人寿保险、人身意外伤害保险，还有医疗保险都可以让专门的保险公司来做。像保险的缴纳、跟踪、计算等工作，如果有专人来做的话可能会花很多时间，而且很繁琐，现在一般每个城市、每个地区都有专门的人事服务公司，只要找到他们，审核一下他们的专业资格，可以委托他们来做。

像集体宿舍，或者员工住房，可以委托专门的物业公司来管理。企业只要找到那些服务公司，给出具体的政策和标准，和它们签一个合同，管理好合同就行了，至于日常的工作都会由它们来做，而且效果可能会比企业自己做效果还好。

### 减少福利行政人员，设福利经理

这是关键性的一点。通常企业的福利行政工作人员不见得需要很多，但是管理工作必不可少，至少要有一个人在做管理工作，如果企业规模不是很大，比如 200 个人的公司，应该有一位兼职的福利经理。所谓兼职是，他可能管福利，也管薪资，或者加上员工关系或加上绩效考核。但至少有一个经理级别的人专管福利。经理级别跟行政级别的人区别在于，经理能够发现问题，能够开发、设计方案，而且去跟踪效果，有很多地方需要用专业技能、管理的思路和方法去解决处理问题、制定政策、制定系统。

不能简单的让一个行政人员去做管理工作，这是要避免的。从思路和技能上，要有一个合适的人在做，而不只是一个头衔和职位。

### 强化福利工作的制度化、规范化和系统化,实现员工福利的自助服务

真正落实了上述方法之后，就会出现福利管理的规范化、制度化的效果，一个理想的境界：

- ◆有一个福利管理政策，一个纲领性的文件
- ◆有一个年度福利预算计划和专项福利预算计划跟政策配套、配合
- ◆有一个全职或兼职的福利经理在管理这些福利项目
- ◆所有福利项目都有相应的政策、制度和操作流程，有据可依，有规范可循
- ◆福利项目实现行政自动化

有一项工作也可以考虑做的，就是福利项目的行政自动化。对那些规模比较大的、办公自动化做的比较好的企业，比如政策的咨询、各种福利待遇的申请可以上网。行政工作的很多表，像申请表、统计表和报表、跟踪表，所有这些电脑都可以做。有了电脑系统以后，工作量能够大大降低，如果用局域网来做就更自动化了，员工申请、政策的咨询、福利的管理监控和直接经理审批都可以在网上作，效率能够成倍的增加，而且准确性和员工满意度都会增加。

如果有一个福利政策，有预算，有经理在管理，有一个很好的办公自动化系统，有一个很好的网络在支持，福利工作就会有条理、规范，有效率，而且员工也会很满意，这就是现在企业福利工作要达到的一个境界。

### 【自检】

请参照下表检查一下你们企业福利工作的管理是否到位。

福利管理工作的境界检查表

理想境界	企业状况	原因分析	改进计划
有一个福利管理政策，一个纲领性的文件			
有一个年度福利预算计划和专项福利预算计划跟			

政策配套、配合			
有一个全职或兼职的福利经理在管理这些福利项目			
所有福利项目都有相应的政策、制度和操作流程，有据可依，有规范可循			
福利项目实现行政自动化			

【总结】

在员工福利管理中，大家日常碰到的问题，或者最直接的一个感觉就是行政工作很多，很繁琐。本讲针对繁琐的行政工作介绍了一些实际经验以及如何把行政工作变得更有效，但又不用投入很多精力处理琐碎事物的具体措施和办法。

本讲主要包括三方面的内容：

一是这些繁琐的行政工作是怎么来的，有什么特点。首先要认识，然后才能解决。

第二个方面是重点，介绍了提高工作效率与效果的一些诀窍和措施。

第三个方面介绍怎样让福利工作规范化和制度化，实现员工福利的自主服务，从而达到一个理想境界。

社会福利机构的职能和企业合作策略

企业可运用的社会福利机构类型

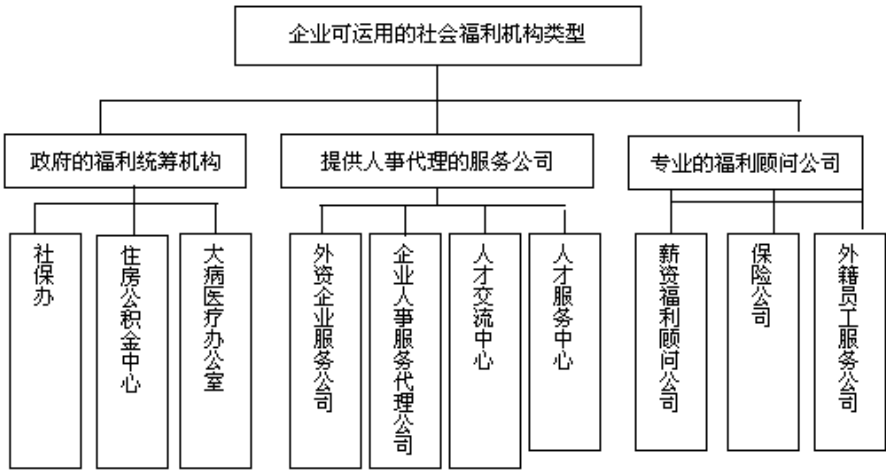


图 28-1 企业可运用的社会福利机构类型图

各种类型的社会福利机构大概可以分成三种类型：

1．政府的福利统筹机构

政府的福利统筹机构就是政府派出的，或者是政府委托的，但不是政府本身，跟政府本身有明显的区别。社会保障部会针对企业为员工应该提供哪些社会保障，明确地制定政策法规，各地方的劳动保障部门都会有相应的政策和法规制定出来，并且会制定具体的标准和方法。比如说保险费的缴纳、管理，政府会委托一个专门的机构来做，这个机构就是社会

保险办公室。一般来讲，可能经常接触到的政府福利统筹机构不外乎三个，就是社保办、住房公积金中心和大病医疗办公室。

## 2. 提供人事代理的服务公司

其中最典型的就是人才交流中心，还有人才服务中心、外资企业服务公司、企业人事服务代理公司。他们的性质其实也是政府授权的，虽然是一种公司制的运作，但是跟一般公司还是有一些区别。不是所有的公司都可以开展这项业务，这需要授权批准，因为这里面会涉及到员工的档案管理、干部的管理，也就是说有一些政治敏感性在里面。

## 3 专业的福利顾问公司

如果我们笼统的分一下，大概可以分成两种类型：

（1）一种是人力资源，就是人力资源专业方面的服务，比如说薪资福利顾问公司，他们做薪资福利的市场调查，另外还帮企业开发具体的福利项目和薪资项目。如果你要做一项员工期权计划，你就可以找这样的专业的顾问公司来帮你做。比如说保险公司、人寿保险公司市场上有很多，他们也可以帮企业提供各种各样的保险项目。随着企业发展还可能会接触到外籍员工的服务公司，他们专门为企业聘请外籍员工提供服务，请外籍员工有很多跟本地员工不一样的地方，他们的住房、子女教育、医疗，这些具体做起来时和本地的员工都不一样。因为外国人就医国家有政策规定，接待涉外人员要有相应的资格证书才可以，一定资格的医院才能够接待。

（2）当然还有一些不是人力资源方面的，比如说物业管理，住房中介公司，这些公司也能为人力资源的福利工作提供帮助。

有时候我们自己去这些行政工作不一定做得很好，这就需要雇佣他们来做这项工作。

这三个类型都是可以利用的社会资源，有效地加以利用可使我们的福利工作更专业、更有效。

## 福利顾问公司的选择策略与标准

选择一个好的顾问公司或服务公司，可以考察三个方面的内容：

专业的业务范围和能力:	业务规模 专业人员数量与专业水平 专业的业务流程
行业经验与当地市场经验:	发展历史 进入当地市场的年数
已有的客户群和在客户中的口碑:	成功的案例

### 1. 专业业务范围和业务能力的考察

要考察他的业务规模、专业人员的数量和专业水平，及专业的业务流程。如果我们做福利管理工作已经有了一定经验，就可以直接来看他的业务是怎么开展的，还有他的公司规模，员工的数量，和他业务的涉及面，他有多少客户，这些都是我们可以考察的一些指标，可以从这些指标中来判断他的业务能力怎么样，而不是只听他口头介绍。

## 2 . 从业经验的考察

另一个指标就是看他的经验，包括行业经验和市场经验，比如做薪资福利调查的公司，开展薪资福利调查的时间有多久？开展时间长短，其经验多少，是有很大的区别的。如果已经做了五年以上的公司，他的数据库，有足够多的数据样本，从历史上可以做比较。才可以说在这个行业里面有可能是做得比较专业的，这就是行业经验。另外一个方面要看市场经验，比如做福利薪资调查的外国公司，这个公司在国际上可能享有盛誉，但是进入中国市场与一个在中国市场上已经有 3 年的经验、同样具有国际水准的顾问服务公司相比还是有很大的区别，这就是因为行业经验。

## 3 . 客户群体考察

如果你以前没有做过薪资福利调查，但你做过人力资源开发工作，但是福利管理方面你可能从来都没做过，你需要找一家顾问公司来帮你，可你看了他的业务流程之后你还是拿不定主意。有一个比较简单的办法，你去看他现在的客户群，他目前为哪些企业做？有没有与你们类似的企业？而且他为这些企业已经做了多少年？口碑怎么样？同时可以咨询他们成功的案例。不管你自己在福利管理方面有没有专业经验，这是最直接的方法。

### 福利顾问机构在企业福利管理中的角色与作用

#### 角色与业务关系定位

找到福利顾问公司以后，应该怎么样跟他们合作？首先要认清福利顾问机构业务关系的角色定位。

#### 1 . 业务伙伴

人事服务部门也好，专业的福利公司也好，大家是业务伙伴关系、合作关系。企业是直接跟员工打交道的，福利顾问公司是直接跟企业打交道，是企业业务流程的一部分，所以双方要相互支持，相互配合，从必要的信息和业务流程上要接上口，这样才能保证最后的福利效果。员工才会比较满意。

#### 2 . 服务供应商

大家是合作做生意，虽然针对的是员工福利，但是是企业花钱，福利顾问公司提供服务，提供产品。这样企业一定要明确服务的要求是什么？而且还要监督、检查他们的服务质量，依靠合同的手段来管理。开始合作时一般只签定一年合同。为什么？万一你半年就觉得它有很大的问题，那怎么办？所以第一年跟他签一年的合同，好的话再续一年或者再续两年。

#### 3 . 盈利单位

一个顾问公司，或者人事服务公司，他们也是要有收益的，在和他们签合同的时候就要意识到这一点，要保障他们合理的收入。但是，你也不能太大方，给他们太多，具体怎么来

做呢？通常是通过投标方式优选服务供应商要。

### **作用**

利用顾问公司可以使福利工作变得更加专业化。无论哪一个类型的福利服务公司，都有专业人员利用专业流程处理大量的行政工作。专业的顾问公司有专业的顾问，专家能够提供专业方案和方法技巧。

## **主动灵活,充分开发社会市场资源，做好企业的福利工作**

### **了解市场行情和顾问服务公司的信息**

做人力资源管理工作，不管是招聘、培训还是薪资，福利上面的管理工作，通常要花 1 / 4 到 1 / 3 的精力注意市场方面的变化。了解市场行情，了解市场信息。

这需要通过什么样的渠道呢？

可以通过同行之间交流，通过行业协会做一些交流，做一些沟通共享信息。也可以参加顾问公司的服务推介会了解市场行情。

### **物色相应顾问服务公司，建立长期的业务伙伴关系**

要结合本企业的福利工作重点，物色若干家公司建立一种长期的战略伙伴关系，长期的战略伙伴关系不见得一定要跟他建立长期合同。一般至少跟两三家保持联系，然后可以建立起比较长期的一种合作关系。

### **运用顾问公司提供市场信息、专业解决方案(提案),咨询解决各种技术问题**

一旦找到那些顾问公司、建立战略合作伙伴关系以后，你在相应的福利管理工作中就可以充分发挥他们的作用，你可以让他们帮你提供方案，让他们帮你出各种各样的主意，他们会把市场上最先进的方法介绍给企业。

### **从服务内容、服务水平和服务的费用价格上加以动态管理**

从服务价格和服务效果上，怎么来保障他们的服务水平？这是我们自己要做的工作——服务满意度调查：一方面从市场行情来看企业对他们的评价，另一方面从内部的员工来看，比如说医疗保险，它会涉及到很多员工的医疗费用，会不会如实报销入帐，这些通过员工的调查以后就可以知道通过对市场和员工的调查，就可以督促那些服务公司做好他们的工作。

### **【总结】**

这一讲介绍了社会福利机构的职能和企业合作策略以及福利顾问机构在企业福利管理中的角色与作用，希望能够利用所学知识充分开发社会市场资源，做好企业的福利工作。

## **集体福利项目、工会福利项目、各种类型的津贴补贴**



### **传统辅助福利项目的内容、背景和管理问题**

集体福利项目类型很多，而且涉及面也比较广。比如说洗理费、书报费、交通补贴……另外像各种各样的节日贺金、生日贺金，还有困难补助等等，这些都属于集体福利项目。还有一些比如像活动费，这类福利项目人为的因素很大，有时候要不要发，发多少，什么时候发，具体由谁来发，操作起来可能很繁琐，而且还可能会出现一些漏洞。不该拿的人可能也拿了，或者有些人多拿，有些人少拿，管理起来会很成问题。

刚才提到的那些福利费用，全都折算起来可能还不到你半个月的工资，但是几年之中可能会发十几回，这就是存在的漏洞，现金发放，交不交所得税？怎么样来处理？如果税务部门核查起来也会是个问题。

### **整合传统辅助福利项目的处理办法**

- ◆整合各项零散的福利,折合成基础工资发放
- ◆简化行政工作
- ◆可能会增加工资总额

传统的福利虽然不是特别有意义，但涉及的行政工作量不少，而且有很多漏洞，目前还不能一下子就把传统的福利取消。如果把已经有的福利取消就会引起员工的不满，虽然福利收入不多，但是对员工的心理一时难以接受。这就需要我们把这些费用列一个清单把这些费用折合到工资里去，每个月给员工增加一些工资，与此同时也缴纳所得税。

这种做法实质上对总体薪资上来讲还是有好处的。因为一般企业的总体薪资水平中那些零散的福利通常不会计算在内，如果经过这样整合处理以后，那些看不见的费用就变成看得见的费用，就变成了总体薪资的一部分，这是一个可以借鉴的作法。

## **福利分房制度的取消和企业员工住房福利措施**

### **福利分房制度的背景和取消后对企业管理的冲击**

福利分房是实物分房，大家为分到一个实际的房子而感觉很高兴，但那个房子的真正的价值是多少，没有特别明显的感觉。福利分房制度取消以后，企业住房福利就会转化成货币化分房。货币化分房跟实物分房相比有一个最大的区别就是大家看不见，摸不着。福利分房取消以后会对企业有很大的冲击，尤其是对那些技术骨干、管理人员来说，如果福利分房没有了，又没有其它住房福利的话，这些员工就会流失。

### **企业员工住房福利的货币化**

住房福利货币化：

- ◆住房公积金
- ◆房租补助
- ◆贷款供楼

福利分房没有了，但有住房公积金，很多公司开始货币化分房，具体的操作办法就是房

租补助。除了房租补助之外还有一种货币化分房的做法即贷款供楼。

### **将取消福利分房的不利因素转化为货币化报酬的有利条件,激励发掘员工的工作业绩**

对员工来讲,贷款供楼也是一种福利待遇,其福利的力度,完全同企业的经营效益挂钩在一起。最低力度的为无息贷款。福利力度再高一点的员工只需要偿还其中部分贷款就可以了。这就把货币化住房福利的效果充分的体现出来了,这样就可以激励员工,可以留住优秀骨干,目标性非常强。所有这些员工享受了这些待遇以后,就需要为企业服务一段时间,至少也得还清所有贷款。

货币化分房不是一般意义的福利,它跟激励机制直接联系到一起。住房货币化这样一种形式,既有福利的特点,也有激励的作用,可以达到实物分房所不能达到的一个效果,这样就可以把不利的因素转化成有利的因素。

### **【自检】**

## **企业福利项目的规范标准和规范化福利工作的管理效益**

### **明确现代企业员工福利的必需项目**

规范的福利项目分类：

- ◆六大保险
- ◆住房
- ◆休假
- ◆员工工作环境与工作条件的现代化与优化
- ◆支持特殊岗位的特殊员工福利项目

实现现代企业员工福利必备的项目,首先是六大保险,包括五大社会统筹保障和人身意外伤害保险。在这六大保险即养老和医疗是最基本的内容;其次是人身意外伤害保险;然后,如果你还有条件的话,可以做补充的医疗保险和养老保险,这是一个类型。另外一个类型是货币化的住房福利。第三个方面是员工休假,这也是福利里面一个重要的内容。

现代企业福利项目还有员工工作环境与工作条件的现代化与优化的福利项目。所谓优化就是过去可能不需要的,但是现在需要了,或者过去已经有了,但现在需要做得更好,市场上有更好的东西出来,或者有更好的操作办法出来,这个就叫优化。比如像现在电子化办公比较流行,所以员工有条件在自己家里办公,就是所谓的 SOHO 一族。你可以远程接入移动办公室,而且你可以有一个灵活的上班时间,这既是工作的需要,也可以成为一种福利项目,让员工可以在工作和家庭之间寻找一种平衡。如果没有网络技术的发展,这些肯定做不到。从企业的日常管理上面来讲,弹性工作制有一些最基本的要求,有些部门可以做,有些部门则不容易做,比如坐办公室的那些人员,可能要做服务和支持,日常的管理工作都需要做,在这方面的选择就可能少一点,在家里办公肯定是做不到的。但是很多技术部门、业务部门,通常工作经常在外面,开会、交流、沟通这些方面不是很多,所以可以采用灵活的工作时间。另外一个方面就是要对大家提出一些工作时间上的要求,比如说大家有一个核心的工作时间,例如从早上 10 点钟到下午 3 点钟,这 5 小时所有的人都要在一起工作,有些人

可能早一点来上班，个别人可能喜欢特别早，可能 6 点钟来了，然后他从 6 点钟工作到下午 3 点钟，有些人喜欢晚上班，那么就 10 点钟来，一直工作到下午 7 点钟，这些人有一个中间共同的时间，大家可以在一起交流和沟通，这个就是一个弹性工作制下面体现出来给员工一个多样化的选择。

跟这些相关还可以推出一些什么样的福利项目呢？比如大家在日常工作中用得很多的东西，比如像电脑，可以给员工搞一个福利项目，公司资助一半，员工自己出一半的钱，以优惠的价钱买电脑，电脑买了以后就是员工自己的财产，员工可以用在工作上面，也可以作为个人私人使用。这虽然不是一个太大的福利项目，但实际上也是改善员工工作条件。员工工作环境和条件条件的现代化随着企业不断的发展，市场条件不断的改善，都会出现新的内容。

还有支持特殊岗位的特殊员工福利项目，比如像高层管理人员用车，既是工作需要，也是福利的一个部分。另外一种类型，比如说特殊员工，因公司业务需要被派往外地工作，则应该给他们提供一些像保险、住房和休假之类的福利项目，让员工能够安心工作。要想让员工全身心地投入工作，工作环境和条件的改善是必不可少的保障。

### 员工休假制度的建立

休假制度，在现代企业里这是一个不可缺少的项目，通常员工休假有什么好处呢？

- ◆是对员工身心健康一基本保护，员工休假可以使员工每年都会有一定的天数自由使用，尤其是当工作节奏加快和工作比较辛苦的时候，计划休息几天调节一下生活节奏，这对身心健康非常有利。

- ◆是对员工服务年限的嘉奖，因为员工休假通常都和服务年限有关。服务年限越长，休息天数越多，这对员工来讲也是对他服务年限的一种奖励。

- ◆一旦员工家里有事情时，员工可以用休假来顶替，而不必去请事假。

但这事具体怎么操作呢？一般来讲员工要到试用期满以后才能正式享受，试用期间没有，从刚加入公司开始，前 5 年给 10 天或 12 天，如果是 12 天的话就相当于 1 个月 1 天，试用期满后，就正式可以享受这个假期了，包括试用期的 6 个月或 3 个月，也可以算在里面。如果是 6 年到 10 年的服务年限，可以享受另外一个档次的，比如说 15 天，11 年以上的可以享受 20 天，具体做一些细的规定，可以按月计算。但是一般都要在当年使用，不能拿到第二年去，如果可以拿的话也只是因为我们的春节通常都是在 1 月份或者 2 月份，是在第二年，所以可以拿到春节去，但是超过 3 月底没用完就算自动放弃，不能够逐年累计。像这样的假期只计算在本企业的工龄。所以，员工休假制度变成规范化的政策就可以在自己的企业里运用。

### 【总结】

这一讲介绍如何整合原有的福利项目，以及用货币化分房取代传统福利分房时操作的注意事项，同时介绍了企业福利项目的规范标准以及福利工作的一些具体做法，对实际管理应有所帮助。

特殊福利项目在企业经营管理中的特殊地位与特殊作用

所谓特殊的福利项目就是只由少部分员工享受的一些福利项目，而且可能是专门为那少部分员工设计的一个福利项目。这些福利项目享受的对象是谁呢？首先是企业的高层经理，高层管理人员，这是一种类型。另外是企业的一些业务骨干，比如技术部门的高级工程师、科学家等等。另外一种类型，比如说像外派的销售人员、销售代表、销售经理、或者派去分公司的，派去外地的，和中高层的管理人员，这些都是特殊福利的对象。他们具体会涉及到哪些方面的福利项目呢？

### **业务骨干或高层经理**

- ◆首先是住房问题，这在前面已经谈了很多，这里不再一一列举。
- ◆高层员工的交通工具问题，最好的办法就是租车，甚至租车租司机。另外一个方法就是资助员工中高层管理人员买车，但不给配司机。
- ◆高层员工的俱乐部资格待遇，因为俱乐部既是健身场所，也是社交场合，这也是福利的一部分。

### **业务销售人员的福利项目**

除了高层人员之外，有时候如销售代表，销售经理，公司也会给他们这种福利待遇。因为在俱乐部的环境下他们跟客户边健身边谈生意，边谈业务，所以，做福利工作应考虑到这一点。

因为，那些特殊的福利项目对公司的业务、对公司整个运作影响都很大。所以，即便是这种福利成本远远超过薪资成本，企业也会在所不惜。

## **特殊员工福利项目的实施和管理办法**

### **实施要点**

- ◆外派地住房待遇配
- ◆偶家属随同外派
- ◆配偶工作就业
- ◆子女入托上学
- ◆就医
- ◆探亲
- ◆生活补助

### **实施中的注意事项**

一般特殊员工的福利项目通常都会由总部直接集中管理，由专门人员负责。具体操作的时候，一是要密切的沟通，尽可能让员工满意；二是没有必要让所有的员工都知道，没有必要把它作为一个政策来宣传。

另外还要注意的是在做这样的福利项目管理的时候，不仅仅是人力资源部门本身的事情，让福利享受人的直接领导介入进来也是非常有效的办法。

### **【总结】**

企业中可能会有一些特殊的员工群体，虽然这些人在企业里人数不是很多，但能起到很关键的作用，对他们应该制定相应的薪资福利的管理办法，这是建立特殊员工福利项目的指导思想 and 设计要点。切实做好特殊的员工福利项目的实施和管理至关重要。

## 企业自主福利项目设计的指导思想、主要内容和落实办法

### 指导思想

落实到具体操作，有一些指导思想供大家参考：

- ◆这个项目要最能反应员工的需要
- ◆在市场上已经证实很多企业都在做，而且效果不错
- ◆项目资金的投入和福利效益与企业的效益水平相当，企业能够承受

### 【案例】

人身意外伤害保险是传统的福利项目所没有的，传统的福利项目只有工伤保险，而且还很少，操作起来也非常有限。因为它本身是针对生产型企业来做的，在办公室的情况下，或者在商业化的企业里，适用的范围很小；另外，通常它覆盖的范围就是工伤保险，所谓工伤保险就是在工作场合发生的意外伤害，而且很多都是在生产型企业才有。如果在办公室上班，就很可能在上班的时间之外发生一些意外伤害，怎么办？可能你受的伤害对你以后的工作能力、对你个人和你的家庭都会有很大的影响，这几乎是所有的现代企业都在为员工考虑的一个事情。

现在市场上比较成熟的具体做法，就是为员工做人身意外伤害保险，而且是通过团体人寿保险的形式来做。这个保险要给员工什么样的保障呢？就是当员工受到意外伤害的时候，会有一定的赔偿金额给员工本人或其家属。企业以一定月份的工资作为一个保险额，一般来讲最少提供 24 个月，多的达到五六年，就是当员工发生意外伤亡的时候，最多（死亡的情况下）可以得到多少个月工资的赔偿，按一定的比例投保。

这个福利项目就基本上符合上面所说的指导思想：

- 最能反映员工需要——生老病死
- 市场上证实受欢迎——现代企业普遍做法
- 资金投入和福利效益与本企业经营效益水平相当——以员工的工资收入为基数

### 主要内容

仍以人身意外伤害保险为例，其主要内容包括：

●享受员工的资格	所有员工
●伤害的定义与技术鉴定	遵循保险公司的标准操作
●具体的操作办法	新员工入职即生效；员工名单更新，保险理赔程序与手续，填写规定的申请表

### 落实办法

物色合适的保险公司，谈判保险费的比例，布告通知员工。要和员工交流和沟通，让员工知道可以享受的福利内容。

其中有一个小技巧就是咨询同行业其它公司采用的保险公司和费用比例。

### 【总结】

企业福利最重要的工作就是福利项目的开发和管理 ,而这正是传统福利工作中比较薄弱的环节。在市场经济下 ,企业自主经营管理的工作重点或者工作方法要求把 60%以上的精力和注意力放在福利效果的跟踪上 ,如果效果不好就要想方设法针对本企业自身的经营状况和业务需要来开发适合自己的福利项目。

本讲具体包括三方面的内容 :

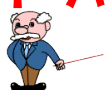
第一 ,对为什么要开发企业自主的员工福利项目做了一些深入的解释。

第二 ,讲述怎样开发和选择企业自主的福利项目 ,即什么项目可以做 ,什么项目需要做 ,如何选择。

第三 ,项目确定以后怎样设计、实施才会有效。

结合本一讲内容 ,便可以分析本企业目前的福利管理状况 ,员工满意度怎么样 ,哪些项目应该做 ,哪些项目可以不做 ,从而指导现有项目之外的新项目的开发。

# 全国Mini-MBA职业经理双证班 (28年热招管理培训项目)



允许提前获取证书 全国招生

你可能准备跳槽或者求职,却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

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

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

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

## 【招生专业】

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

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

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



**【授课方式】** 全国招生、函授学习、权威双证

**知识产权专利课程！**采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学网盘自修+专家1对1企管辅导在线答疑）**知识产权专利：**[TSA-01-20211111908015912](https://www.tsinghua.edu.cn/zt/2021/01/20211111908015912)



**【颁发证书】** 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

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



**【证书说明】**

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



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



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



**【考试说明】**

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



**【颁证单位】**

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



**【主办单位】**



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

### 【报名须知】

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



### 【证书样本】（全国招生 函授学习 权威双证 请速充电）

（高级职业经理资格证书样本）



（两年制研究生课程高等教育结业证书样本）



### 【缴费方式】企业管理咨询业务卡（支持网转、柜台办理和自动取款机办理）

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

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

【咨询电话】13684609885 0451-88342620

【学校网站】<http://www.mhgy.net>

【微信客服】122285053 【微信公众号】MHJY1999

## 知识产权专利：

参加管理咨询 送MBA课程学习

知识产权专利：TSA-01-20211111908016799

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

### 你该充电了！

中国第一代管理教育机构-美华管理传播网 火热招生 请速参加