

就该发奖金这么发

每年年终，老板、经理最头疼，
所有员工最期待的事情就是
发奖金！

**发奖金不是万能的，
不发奖金是万万不能的。**

奖金是把双刃剑，发得好，员工满意，老板高兴。
发不好，花了钱反降低员工士气。

畅销书《奔跑的蜈蚣——以考核促进成长》
的作者告诉您：奖金，就该这么发！

蔡巍 姜定维 著



JIANG UN
JIU GAI
ZHE ME FA



立信会计出版社
LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

JIANG JIN
JIU GAI
ZHE ME FA

就该
奖金
这么发

蔡巍 姜定维◎著



立信会计出版社

LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

奖金就该这么发 / 蔡巍, 姜定维著. — 上海: 立信
会计出版社, 2014.6

(工商智库丛书·人力资源管理)

ISBN 978-7-5429-4202-9

I. ①奖… II. ①蔡… ②姜… III. ①企业管理—奖
金—工资管理 IV. ① F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 062789 号

策划编辑 蔡伟莉
责任编辑 蔡伟莉 孙 勇
封面设计 水玉银文化

奖金就该这么发

出版发行	立信会计出版社		
地 址	上海市中山西路 2230 号	邮政编码	200235
电 话	(021) 64411389	传 真	(021) 64411325
网 址	www.lixinaph.com	电子邮箱	lxaph@sh163.net
网上书店	www.shlx.net	电 话	(021) 64411071
经 销	各地新华书店		

印 刷	三河市祥达印刷包装有限公司
开 本	710 毫米 × 1000 毫米 1/16
印 张	12.25
字 数	175 千字
版 次	2014 年 6 月 第 1 版
印 次	2014 年 6 月 第 1 次
书 号	978-7-5429-4202-9/F
定 价	29.80 元

如有印订差错, 请与本社联系调换



如何激励员工早已经不是新鲜的话题了，与此相关的讨论层出不穷。可是效果怎么样呢？从企业进行员工激励的实际效果来看，激励仍然是中国企业的一个老难题。

经常有人问我，什么样的激励手段最有效呢？

这个问题不容易回答，因为在不同的环境中、不同的条件下，针对不同的人，激励的方法会有所不同。但是，有一点是肯定的，我从从事多年的人力资源工作中感受到，员工对物质激励最敏感，更直白地说，员工对薪酬最敏感，不论企业中什么层次的员工，都对这个问题表现出极大的关注。

奖金无疑是薪酬里面非常重要的一块，是企业管理者、人力资源部门和员工关注的焦点。但是，我发现书店里有关人力资源管理的图书虽多，却很少有详细讲述奖金设计的。所以，我一直有一个想法，就

是专门讲一讲如何设计奖金。

如何设计奖金的问题，并不是现代才出现的，几千年前，古人就遇到了许多此类的麻烦。小时候广播电台的评书常常会讲，某某将军军令严明、赏罚分明，所以经常打胜仗。那个时候对什么是赏罚分明没有概念。但是在企业工作多年后，就感觉到赏罚分明是如此的重要，一般人却又难以真正做到。赏与罚虽然看起来简单，实际操作中却会遇到很多问题。比如：怎样才能公平？用什么标准来进行评价？是按照个体的标准还是整体的标准？按照事实标准还是感觉标准？这些问题不弄清楚，赏罚分明只能是一句口号罢了。

很多企业也面临着类似的问题，到底如何设计奖金制度，才能有效地激励员工、提高效率，做到公平、公正，同时又能控制好激励的成本，这些问题不弄清楚，企业的奖金制度往往起不到应有的激励作用。

本书围绕着如何设计奖金这个主题展开，着重讲述了为什么要发奖金、按照什么标准发奖金、给谁发奖金、什么时候发奖金、奖金与公平等问题。书中引用了大量的企业案例，同时，为了增加可读性，也借用了古代有关发奖金的智慧，希望在奖金设计方面能够给广大读者提供有益的借鉴。

本书在策划编撰的过程中借鉴了许多专家学者的思想，参考了大量的相关文献资料，在这里向文献的作者表示诚挚的感谢！本书编写过程中得到以下人员的大力支持，在此一并致谢：郑春蕾、李海真、杨兴慧、陈红梅、胡宁、谢伯韬、陈丽华、陈永聪、谢雪墩、蔡巍、尚丰。



第一章 要不要发奖金

刘邦赢在善于发红包 -- 003

凡是发展较快的企业，激励做得都很好 -- 005

发奖金需要注意哪些问题 -- 006

第二章 按照什么标准发奖金

标准如何制定 -- 013

是行为标准还是结果标准 -- 021

行为标准与结果标准的优缺点 -- 025

行为标准如何与结果标准结合 -- 030

标准一定要明确 -- 038

以结果为标准要关注信息的来源 -- 042

以行为为标准应该注意什么 -- 047

标准与奖金挂钩的规则要不要明确 -- 051

以公司的还是以团队的标准为主 -- 057

兼顾公司、团队与个体标准的奖金分配模式 -- 065

集团效益不好，子公司该不该发奖金 -- 074

目标对奖金的影响 -- 076

短期标准还是长期标准 -- 084

第三章 奖金发给谁

给业绩好的人发还是给勤勤恳恳的人发 -- 093

给精英发还是给所有人都发 -- 095

给业务部门发还是给职能部门发 -- 98

第四章 什么时候发奖金

及时兑现 -- 104

取得业绩后发 -- 106

既及时兑现又年底发 -- 107

发奖金的时机 -- 110

第五章 怎么发奖金

项目类型的奖金发放 -- 119

计件工资的奖金发放 - - 124
销售人员的奖金发放 - - 129
年薪制与职能部门奖金的设计重点 - - 135

第六章 发奖金的核心问题——公平

公平问题的提出 - - 140
为什么要重视公平问题 - - 143
发奖金的时候为什么有人会觉得不公平 - - 147
如何使各业务部门、分公司、销售片区之间更公平 - - 151
业务部门与职能部门如何做到更公平 - - 156
对能力不同的员工如何做到公平 - - 159
外部因素对公平分配奖金的影响 - - 161

第七章 拿多少利润出来发奖金才合适

奖金的总额怎么定 - - 169
百分之百奖金与百分之百固定工资 - - 170
不同的人 在奖金收入中的比例 - - 174

第八章 奖金制度的推行

晃错的教训与推行新制度的风险 -- 179

自己推行还是借助外力推行 -- 180

王安石变法的失败与自己推行的重点 -- 182

借助外力推行需要注意的问题 -- 184

变革成功的关键 -- 185



JIANG JIN

JIU GAI

ZHE ME FA



第一章

要不要发奖金

如何有效地激励员工是一个古老的话题了，自从人类有了组织，这个话题就存在。激励的种类可以很有很多种，其中，物质激励是一个非常有效的办法。



前些日子，在培训中认识了亚洲最大的鞋植生产企业的杨总，杨总见面开门见山地说：“薪酬呀，现在就是我的‘心愁’，尤其是发奖金成了我心愁里面的心愁。首先，到底要不要设奖金？拿多少出来发？怎么评价员工的表现？怎么挂钩？怎么保证公平……都是问题，头痛呀。”他的说法很有代表性，如何发奖金，进而有效地激励员工，是每个企业管理人员必须思考的一个重要问题。

刘邦赢在善于发红包

在讨论如何发奖金之前，我们先来讨论一下要不要发奖金。对这个问题的讨论自古有之。司马迁在《史记·高祖本记》中记录了一段故事。刘邦登基后，曾经与手下大臣有过这样一段对话：

刘邦说：“各位将军不要隐瞒我，都要说出实情。我刘邦之所以拥有天下，原因在哪里？”

高起、王陵是刘邦手下的忠臣。他们看刘邦这样说，于是回答道：“皇上您很傲慢，而且喜欢侮辱别人，项羽却很宽厚而且爱护别人。但是您有一点比项羽强，您派人去攻打城池，如果攻打下来了就把这个地方赏赐给他，这是懂得与天下人共利

益。而项羽却不这样，谁立了功劳就加以迫害，有贤能的人他就怀疑人家，作战胜利后不给胜利者授功，攻取土地后却不给别人利益，这就是项羽失去天下的原因。”

从这段君臣之间的对话可以看出刘邦是个很会发“红包”的人，反观刘邦的对手项羽，在这个问题上做得就非常差了，“战胜而不予人功，得地而不予人利”，所以，能够“战胜而予人功，得地而予人利”是刘邦成功的关键之一。



刘邦当时对两个手下的回答有点不以为然，他回答他们说：“你们只知其一，不知其二。运筹帷幄之中，决胜千里之外，我不如张良；镇守国家，安抚百姓，供应粮饷，保障粮道不断，我不如萧何；统帅百万大军，战必胜，攻必取，我不如韩信。这三个人都是人中的豪杰，我能够任用他们，这才是我取得天下的原因。”刘邦的意思是他之所以取得天下，不完全是高起、王陵所说的理由，关键是他能任用能人。至于他是怎么任用这些人的，刘邦没有说。但是对于这三个人，刘邦最后对于他们的封

赏是毫不吝啬的。萧何被封为酈侯，封地也大大多于群臣。张良被封为万户侯，张良不要，后来被封为留侯，韩信被封为楚王。

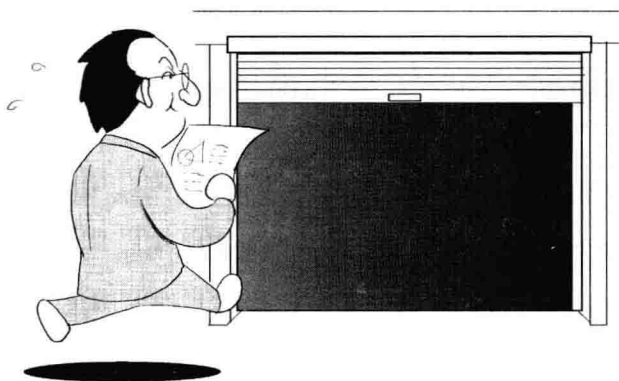
这样看来，发奖金的确很重要，企业也是如此，通过“红包”这样的物质激励来调动员工的积极性是非常重要的。

凡是发展较快的企业，激励做得都很好

我曾经和广州一家油漆公司的老总交流，老总说了这么一句话：“凡是那些发展比较快的企业，激励做得都很好。”这里说的激励可不只是精神激励。物质激励虽然不能代表一切，但却是一个很重要的基础。只有精神激励而无法给予物质激励，精神激励的作用也会受到限制。

他给我讲了一个案例。他们公司是做油漆的，具有非常特殊的商业模式叫“工程承包制”（注：很多卖油漆的公司只是提供油漆这个产品，而这个公司是除了提供油漆产品以外，还承包别人的施工，就是使用自己的产品给别人施工）。油漆这种产品讲求三分技术、七分施工，产品的技术含量可能只起三分作用，工程的好坏很大程度上取决于施工质量，所以施工对于他们是非常关键的。施工过程中需要很多公司的研发人员和技术人员到现场去指导。公司的客户一般的都是制造业企业，油漆主要是涂装在车间的地表，施工现场都在工厂里。而需要刷地坪漆的工厂一般都是刚建成的，或者还没有投入生产的，施工现场的条件都比较艰苦。他们当然知道工程技术人员对施工质量的重要性，所以每次都是靠行政命令强迫工

程技术人员到施工现场去，但是工程技术人员往往都不愿意去现场，因为很多工厂需要昼夜赶工，经常会吃、住都在现场，靠行政命令虽然可以强迫工程人员在现场工作，但是大家都心不在焉，施工质量没有保障。



后来，公司为了激励工程技术人员，把技术人员的奖金与所辅导的施工面积挂钩，施工面积越大，奖金越多。这个规则一定下来，大家都抢着去现场而不愿留在公司里了，极大地调动了员工的积极性。

发奖金需要注意哪些问题

也许有管理者会说，这些大道理我们都明白，激励员工不仅要给他们精神激励，还要给他们物质激励，要发奖金。之所以会约束自己“不要发奖金”，是因为发奖金不好操作，一旦操作不好，不但不能产生激励作用，反而会打击员工的积极性。

我们在做咨询项目的过程中经常会碰到管理者有这种隐忧。那

么，在发奖金的过程中需要注意哪些问题呢？

清代小说家李汝珍曾经写过一本小说《镜花缘》，书中讲到这样一个故事：秀才唐敖考场失意，随妻兄林之洋做生意，有一次到海外去旅行，到了一个叫“君子国”的地方。“君子国”是个礼仪之邦，大家都是谦谦君子，这个地方没有暴力，没有争执。

一天唐敖在街上闲逛，突然看到有两个人在吵架，这在君子国是非常难见到的事情，走过去一看，两个人中有一个是君子国的官员，另一个是个卖菜的，就听那个卖菜的说：“我菜这么差，卖您2两银子已经很不好意思了，怎么能收4两银子呢？”官员说：“不行，不行，菜太好了，一定要收4两银子，2两银子绝对对不起你的菜。”结果，就这样你一言我一语地吵起来了。正好旁边来了一个老者。老者给他们调解，说你们这样菜卖不了，也买不了，我给你们想个办法吧。这时，老者发现旁边过来一个乞丐（当然君子国是没有乞丐的，乞丐是从乞丐国来的），老者就说：“这样吧，官员给出4两银子，2两银子给卖菜的，另外2两银子给乞丐。”这样就皆大欢喜，圆满地解决了问题。

从表面上看，这个故事非常符合中国人的逻辑，而且有一个皆大欢喜的结局，但仔细想想，这两个君子的行为会不会导致了某些人不劳而获呢？“君子国”是传说中的地方，现实中是否存在“君子国”呢？

我们曾经给一家销售女性内衣的连锁机构提供咨询。在这类商

业企业中，管理机构每天都要获得销售信息，以便总部根据每个店铺的销售信息进行采购、货品调配等的决策。但该企业的信息化管理滞后，为了获得每个店铺的销售信息，老板给每一个店设置了一个统计人员，负责统计每天的销售数据然后汇总到公司总部。店里面的统计员的工资是固定的，没有加班工资。由于收入相对较低，这部分员工的流失率一直比较高。

公司新上任的人力资源经理希望解决这个问题，于是建议公司给这部分人设置一部分加班工资，老板也同意了。加班工资的政策一出台，就发现刚开始第一个月有四五个人加班工资拿得比较多，第二个月有二三十人拿加班工资，第三个月基本所有人都拿了加班工资，为什么会这样呢？

是因为业务的波动导致大家加班工资拿多了吗？研究后发现，加班分两种情况：一种是工作很多做不完，需要加班；另一种是效率低，做得慢，也需要加班。第一个月有四五个人拿加班工资，这里面肯定有人是因为工作多而拿加班工资，也肯定会有一两个人因为效率低拿加班工资。这样，效率高的人看到做得慢的人反而拿到更多的工资，觉得自己吃亏了，所以也慢慢做，拿加班工资的人就越来越多了。现实生活中没有100%的“君子”，一旦发生君子行为导致另外一些“乞丐”不劳而获，那么，有些“君子”就会变成“乞丐”。

每次做咨询项目，我们总会约谈很多员工，经常会听到员工抱怨公司的报酬机制不合理，抱怨自己的收入和贡献不相匹配。从这个角度讲，一个好的奖金机制可以让员工的个人价值得以体现，进