

ZUIXIN GONGZI BIAOZHUN ZHIDING ZHIXING

# 最新工资标准制定执行监督检查

## 及劳资纠纷争议处理案例解析

◎ 本书编委会 编

JIANDU JIANCHA JI

LAOZI JIUFEN ZHENGYI

CHULI ANLI JIEXI

# 最新工资标准制定执行 监督检查及劳资纠纷争议 处理案例解析

主编 ○ 张明林

本书附光盘

第三卷

## 第二节 薪酬机制的设计模式

根据对象层次的不同或薪酬机制适用对象的广泛性,我们可以设计出许多薪酬机制模式。各种薪酬模式各有长短,在实际操作中,将它们相互结合起来综合平衡,这样使用的效果更佳。

### (一) 等级工资制

等级工资制主要适用于企业基层人员,可以按照各工种技术水平的高低来划分等级。在每个等级中,根据工种的不同可以划分出若干个级差。一般的员工主要实行岗位工资制。

等级工资制或岗位工资制是企业应用最为广泛的激励模式之一,它不仅在企业生产线或销售网中得到使用,而且在企业综合职能部门中也得到较为普遍的使用,如公司总裁办、财会部、研究与开发部门以及人力资源部门等。在设计和制定职员等级、岗位或职系工资制时,企业通常的做法是采取交错位置的方式来平衡不同等级、不同岗位和不同职务系列的差别,统一职务系列的上下等级之间与不同职务系列等级之间有一定程度的重叠。

企业基层员工等级和岗位工资率的决定因素主要包括以下三个方面:(1)对劳动技能的要求,如教育程度、工作经历、从事专业的资历和实际能力等;(2)对岗位劳动责任、劳动强度和劳动条件的要求;(3)工作绩效等。企业在确定基层职员的工资水平时主要综合考虑如下因素:市场工资率、生活费用、劳动生产率、企业支付能力、政府的有关法律法规等,企业拥有了这些信息,就可以大体上确定基层员工的岗位和等级工资水平了。

### (二) 计时工资制

计时工资制是根据员工工作时间的长短来确定其工资报酬的激励模式。计时单位可以是小时、日、周、月和年,因而有如时薪、日薪、周薪、月薪和年薪等。不少服务业企业对基层员工执行时薪制、日薪制或周薪制。这样做的好处是可以较好地动态控制员工的服务质量,限制员工在提供服务时的随机行为,以保证其向



照某个固定的计件工资率支付报酬；三是等级计件工资制或差别计件工资制，即如果员工在规定的时间内不能完成某个既定的产品或服务数量，就适当降低计件工资率，如果超过完成某个既定的产品或服务数量，则根据超过数量的多少获得不同的更高的计件工资率。

#### (四)浮动工资制

浮动工资方案包括计件工资、奖金、利润分成、收入分成等具体形式。传统工资方案往往以时间、资历等因素来决定工资率，而浮动工资方案除了考虑上述因素以外，更看重绩效的决定作用，这可从下面的案例中得到充分的体现。

鲍勃·贝克是一个小型石油勘探公司——3C 资源公司的石油地理学家。他的工资与公司的效益(指发现有经济价值的石油和天然气基地)紧密相连。1993 年，他帮助公司在得克萨斯南部的一个 566.6 平米的牧场发现了近 40 处有经济价值的天然气基地。在他主要负责的地区，每发现 12 处可得奖金 7500 美元，再加上 40 口井的收入 0.25%，以及他从以前发现的、现在仍在开采的 45 口井中得到的奖励，1993 年他共得到 150000 美元，而他的基本工资只有 48000 美元。

这个小案例充分反映了绩效因素在员工报酬决定中的重要作用。

浮动工资对于劳资双方都是有利的。对于企业来说，浮动工资把企业的固定劳动成本的一部分转化成可变资本，这样，当企业的效益较低时，就可以减少费用；对于员工来说，他的报酬直接与绩效挂钩，有利于激发其积极性和创造性，从而努力提高工作效率。

在浮动工资中，要注意利润分成(Profit - Sharing)与收入分成(Coins Sharing)的联系与区别。所谓利润分成，是一种组织范围的报酬方案，它是根据公司利润制定的按照某一特定公式来分配报酬的方法。这些报酬可以用现金支付，也可用股权代替现金。

所谓收入分成，也是一种组织范围的报酬方案，它是按照根据公司收入制定的某一特定公式来分配报酬的方法。可见，收入分成与利润分成的主要区别就在于它们的分配基础不同。收入分成可以对较少受到外部因素影响的具体行为进行奖励，甚至在公司不盈利的情况下也发放奖励性报酬。而利润分成方案只是在公司盈利的情况下才进行奖励。

### (五)年薪制

在美国企业中,以首席执行官(Chief Executive Officer, CEO)为代表的高级管理人员的年收入一般由五部分构成:(1)基薪或底薪,即基本工资;(2)员工福利,如医疗保险、退休金等;(3)津贴,如企业免费提供的高级轿车、飞机、游艇和俱乐部会员证等;(4)短期激励收入,即根据一年企业业绩指标的完成情况获得的收入;(5)长期激励收入,如根据3—10年业绩指标的完成情况获得的收入。

在中国,年薪制最早出现在1992年,以后逐渐增多。根据1998年中国企业家调查系统的调查,已经实行年薪制的企业经营者在总抽样数中占17.5%,其中,国有企业占15.2%,集体企业占20.2%,民营企业占41.4%。

企业年薪制设计的主要控制点包括:年薪构成、年薪对象、年薪水平、经营者业绩评估、风险抵押等五个要素。中国企业实行年薪制中的一个关键问题是如何公平、客观地确定企业资产,其次是如何选择有效评估经营者业绩的指标。目前讨论较多的绩效评估指标有如下四项:

(1)国有资产保值增值率。1995年中国国家财政部从投资者角度设计了反映投资者投入企业的资本完整性和保全性的资本保值增值率指标,计算公式为:

$$\text{国有资产保值增值率} = \frac{\text{期末所有者权益总额}}{\text{期初所有者权益总额}} \times 100\%$$

国有资产保值增值率通常是由国有资产管理部门聘请或授权资产评估公司或机构来确定,客观上对国企的保值增值状况会有一些的监督和约束作用,但是,确定国有资产保值增值率的交易成本过高。诚然,由市场来评价企业的效益是最好的方式,但目前中国1万多家国有大中型企业,只有800多家上市,不到总额的1/10;实际操作只好以委托—代理的形式聘请或授权资产评估公司和机构来操作,由此增加了企业管理成本。

这时,政府需要监督和防止国企与资产评估公司相互间串通的可能。在实际操作中,也出现由企业经营者与上级主管部门领导或国资管理公司经营者一对一私下谈判来确定资产增值保值率的情况。为了应付资产评估公司或资产经营公司的审查,中国某些企业在内部建立五套账:一套账是给税务部门看的,稍微亏损些;一套账是给上级主管部门看的,这需要盈利些(否则乌纱帽难保);一套账给银行看的,需要有更多的盈利;一套账给投资者看的,将盈利尽可能提高些;最后一套账给自己看,究竟是亏损还是盈利只有自己知道。

(2)税前利润或净收入。税前利润是企业经营者经营绩效的最重要的指标,也是最直接的指标。但是,在非对称信息条件下,企业经营者会利用他们的信息优势形成对自身利益有利的财务数据,或者投资诸如经营投资少、见效快的“短平快”项目,减少或推迟研究与开发等关系到企业未来竞争力基础,但现期又看不到回报的投资项目。

(3)资金报酬率或资产报酬率:

$$\text{资金报酬率} = \frac{\text{税前(后)利润}}{\text{(股本 + 贷款)}}$$

$$\text{资产报酬率} = \frac{\text{税前利润}}{\text{总资产年均余额}}$$

其中:

$$\text{总资金年均余额} = \frac{\text{期初总资产} + \text{期末总资产}}{2}$$

(2)净资产利润率(或净资产增值率、净资产收益率):

$$\text{净资产利润率} = \frac{\text{净利润}}{\text{所有者权益}}$$

净资产收益率反应了股东权益的收益水平。其中,所有者权益也称为产权、资本,是指企业投资者对企业净资产的所有权,表明企业的资产总额在抵偿了一切现存义务后的差额部分,包括企业所有者投入资本和留存收益。投入资本包括实收资本和资本公积。前者是投资人作为资本投入到企业中的各种资产的价值;后者是特定来源,由所有者共同享有,如股票溢价和捐赠等。留存收益包括盈余公积和未分配利润,前者指企业按规定从净利润中提取的积累资金。

此外,销售额增长率可以作为辅助的参考指标。如果将该指标作为正式的绩效评估指标,有可能诱惑企业经营者偏离利润最大化的预期目标,难以保证形成激励相容的制度设计目标。中国大连和无锡等地在考核经营者绩效时,也加上某些辅助考核指标,如规定企业应收账款余额、产成品占用率等指标的最低或最高限额,以此来约束企业经营者的短期行为。

## 第三章 人力资源国际化福利设计模式

员工福利构成了用于改善员工工作和生活质量的一种间接形式。在美国的许多企业中，福利相当于企业支付的工资总成本的40%。作为一种回报，企业一般期望员工能对企业具有支持作用和生产能力。因为员工都期望福利有一个增值，这些福利的激励价值在于如何设计与传递福利。

### 第一节 员工福利的类型

员工福利的类型非常丰富，并随着社会环境的变化不断推陈出新，表3-1列出了一些常见的福利内容。

员工福利的类型非常丰富，并随着社会环境的变化不断推陈出新，表3-1列出了一些常见的福利内容。

表3-1 员工福利的常见内容

因公死亡及伤残保险	公司安排的旅游
健康及人寿保险	医疗服务及医疗保险
工休假、额外假期、产假	住宅补贴
交通补贴	住宅分配福利
私人用车和公车配备	无息贷款
公司设备的借用	教育费用、教育培训费
公司产品(服务)的价格优惠	退休金
福利娱乐设施(餐厅、浴室、俱乐部等)	

众多的福利内容主要包括三种基本类型：受法律保障的员工福利、组织自



主决定的员工福利，以及员工服务部门提供的服务福利。我国的社会保障制度及企业员工福利体系正在改革过程中，许多内容尚未定型，变动较大，因此主要介绍发达国家，特别是美国的一些成熟做法和经验，以作为借鉴。

### （一）法律保障的员工福利

在美国，法律保障的员工福利几乎占了福利合同的四分之一。这些福利包括社会保险、失业保险、员工报酬保险和伤残保险。这里暂不讨论伤残保险。

#### 1. 社会保险

社会保险能够避免员工个人因各种原因而导致的收入损失。主要用于包括员工退休、失业、伤残以及在死亡之后付给其亲属的抚恤金。无论是何种意外伤害保险，社会保险都不会承担完全的赔偿，除非意外伤害导致了员工收入完全丧失。社会保险资金来源于纳税人按期缴纳的税金，税收收入主要用于三种最主要的福利支出：老龄保险福利、伤残保险及遗嘱保险。

为了对老龄福利进行限制，员工必须在退休之后才可能获得全额保险，而且员工在获得老龄保险之前还必须接受“退休收入评估”，未满70周岁的个人不能足额获得。社会保障的退休金福利由对应于本人利益的基本保险额度加上对应于相关亲属的附加福利构成，而且这两部分都有上下限的限制。伤残保险被严格地限制在从事“具有潜在伤害工作”的工人身上。这种保险只有在员工个人伤残已经发生了至少6个月；而且将持续12个月以上，或即将死亡的时候才能进行清偿。在持续接受24个月以上的该项保险清偿之后，医疗保险将开始启动。

遗嘱保险是一种人寿保险，它用来支付给死亡员工家属以满足其合理的要求。与人寿保险相类似，受益人获得的利益将大大超过当初的成本付出。在社会保障制度下，员工职业生涯的长短决定了受益人获得的利益。

#### 2. 失业保险

在社会保障体制下，员工失业后将在失业期内享受26个星期的失业保险。失业人员必须向职业代理提交一份失业保险的申请，登记信息，并说明愿意接受任何适合的职业。“适合”将给予员工很大的选择自由度。

失业保险的金额取决于失业前的工资率和供职时间的长短。失业保险的资

金来源于每个在职人员工资单上的收入调节税。

### 3. 岗位补贴

“与工作有关事故或疾病导致的成本应被认为是一种运营成本，并将最终转嫁给消费者”是岗位补贴的理论基础。员工个人不应通过降低自身待遇或减少自身收入来承担此项成本，也不应受到法律影响。

在美国，岗位补贴是必需的。因此，企业都应按有关法律规定对员工因公受到的伤害给予补偿。《工人补偿法》为员工提供按工资的一定比例计算的伤残福利补贴。满足法定条件的伤残有以下四种：暂时局部伤残、暂时总体伤残、长期局部伤残及长期总体伤残。发生伤残的原因是意外事故和职业病。但是在索赔生效前，必须明确所参与工作的相关性，而且索赔人的情况须经职业医生的认定。工人补贴成本增长非常迅速，以至于企业不得不放弃或延迟新的雇佣计划。从1990年到2000年的10年间，此项福利的平均成本增长了3倍，而近期美国用于该项福利的直接成本总额已达每年700亿美元。一家跻身于《财富》500强的公司每年在工人补偿索赔上支付的资金从5000万美元到1亿美元不等。膨胀的医疗成本和对工人的福利支付是主要的因素。而且，对于有些疾病的认定非常困难，因而一些疾病虽与工作环境无关、但有时还是得到了补偿，如耳聋、癌症等。

人力资源管理部门对员工补偿成本的控制通常采用以下几步进行：

- (1) 对工作进行符合人体力学的设计，对员工进行有效培训，以避免伤害；
- (2) 对工作环境进行评估，以确定是否存在导致疾病的可能；
- (3) 为发生工伤的员工，提供有效的医疗护理，配备经验丰富的医生，进行职业保健培训；
- (4) 对发生工伤的员工，加强从受伤日至返回工作岗位这一时段的护理管理；
- (5) 通过增进劳资双方的交流与沟通，避免法律纠纷。

### 4. 无薪假

当员工因私人原因请假时，通常在请假期间被停发报酬，但不影响其福利。无薪假有许多原因，包括长期患病、怀孕、生养子女、教育培训，以及社会服务活动。

例如，随着劳动力构成中妇女数量的增加，因子女问题请假的请况增多，

这种假就可归入无薪假。

## (二) 企业决定的员工福利

### 1. 健康保健福利

健康保健是当今因急剧上升的成本而最引雇主瞩目的福利。过去健康保险方案仅含医药费、手术费和住院费。如今企业还承担牙科、眼科和心理方面的医药费负担。

(1) 成本扩大。根据美国商会的研究，医药费和相关医疗福利的成本占成本支出总额的 11.1%。有关报告指出，从 1989 年到 2000 年，企业支付的医疗保险增长了 254%，增长速度高于同期医药费成本增长的 50%。

有很多因素导致健康保健的增长，包括相关法律、老人医疗保险费的上涨、适龄人群保健需求的增长、医药技术成本的增加、迅速增长的医疗保险费率、健康护理的劳动成本上升，以及健康护理的过度使用等。

(2) 成本控制。控制健康保健福利成本的方法包括减小适用范围，增加联合支付，加强福利之间的协调以减少相同费用的重复支付。此外还有一些替代传统医疗护理的成本控制法，如建立由医生和专职护理人员组成的保健组织，以及由医院或其他医疗组织组成的成本控制顾问等。

(3) 其他的健康福利。近 20 年来，牙科保险这项员工福利，发展得非常迅速。与其他医疗保险方案相类似，该福利由保险公司、保健组织、顾问机构和牙诊所共同推出，对于其中发生的费用支出则由福利双方共同承担。

眼科保险是提供员工的另一项新的福利待遇，保险项目包括视力测试以及相关的医疗支出等。

### 2. 非工作时段支出

福利中“非工作时段支出”包括带薪休假、休假场所的开支、节假日的支出、病休支出、兵役义务支出，以及婚丧假等。

表 3-2 世界各国带薪休假实行状况

国家	法定天数	实际常用天数	固定假期
巴西	22	22	11
加拿大	10	20	11
法国	25	25 - 30	13

续表

国家	法定天数	实际常用天数	固定假期
德国	18	30~33	13
中国香港	7	20~30	17
日本	19	20	14
墨西哥	14	15~20	19
瑞典	30	30~32	10
英国	0	25~30	9
美国	0	20	10

(1) 带薪休假。休假对于调整员工状态非常重要，员工休假的资格因行业、地点和公司规模而异。假期也因工作时间而异。表 3-2 表明欧洲国家的技术人员与管理人員比美国、加拿大和日本相应的人员享受更长的假期，大多数国家的带薪休假都有政府保障，而美国和英国却没有。

(2) 法定节假日。世界大部分企业的员工都可享受一定天数的带薪节假日。这种节假日的数量和相关规定由企业类型决定。在美国，这种节假日包括元旦、阵亡将士纪念日、国庆、劳动节、感恩节和圣诞节等。许多企业还给予员工另外的两到三天的假日。

(3) 病休。员工因病或因伤而无法工作时，在某些情况下可以获得报酬。公务员和私企员工，尤其是白领员工，每年都有一定的病休假期，有些地方还允许员工将未用的病休假累计到以后使用。当病休假超过规定时，累计的带薪休假也可转为病休假。提供长期伤残保险的保险公司越来越多，员工因工伤导致的收入损失会通过工人补偿保险得到补偿。

(4) 遣散费。遣散费是在员工被解雇时一次性支付的费用，其数额根据员工服务期的长短而定，相当于几天或几个月的工资。企业通常使用遣散费来缓解给解聘员工带来的副作用。

### 3. 人寿保险

人寿保险是最古老、最普遍的员工福利，它为投保人意外死亡提供保险，将保险金支付给受益人；同时为投保人残疾提供补贴。

### 4. 退休方案

退休是人生的一个重要阶段，应该作好准备。在招聘中，企业通常强调在员工服务期结束后可以享受的退休福利。每个员工每年都将得到一份个人福利报告，包括退休后的养老金、社会保障和员工个人投资计划。

(1) 退休政策。为了避免员工，尤其是新进员工的跳槽，同时为了减少薪水和福利支出，企业常常鼓励提前退休。鼓励措施包括现金红利或提高养老金等。这些措施的成本支出可通过在职人员薪金报酬来抵消。导致员工作出提前退休决定的主要因素是员工个人的经济条件、健康状况以及对工作的满意程度；找到满意工作的难度以及具有吸引力的养老金福利也是员工选择提前退休的原因。

(2) 退休前计划。企业为了使员工适应退休后的变化而制定出退休前计划。这些调整措施包括适应收入的减少和收入的固定化，以及如何面对地位的丧失、家庭问题以及退休所带来的无所事事的问题等。

退休前计划包括座谈会和专题讨论，以讲座、录像和印刷材料等形式介绍有关养老金、健康保险、社会保障、医疗保险、个人理财、生活方式和退休调整适应等方面的内容。

### 5. 养老金计划

最初，养老金是作为一种酬金用以酬谢那些为企业服务一辈子的员工，因此，那些在退休前离开公司或被公司开除的员工就无法享受这笔酬金了。但近来根据工会合同和有关法律的要求，养老金被视作员工应得的递延收入。其额度根据员工在企业服务期的长短确定，而与是否在退休前离开企业无关。

(1) 养老金方案的类型。根据员工本人是否提供养老金的资金来源，可将养老金方案分为“员工不出资”和“员工出资”两种类型。绝大多数私企采用的是“员工不出资”的方式，由企业全额承担养老金。而政府部门则采用“员工出资”的方式，养老金由单位与员工共同承担。

根据养老金总额，养老金方案可分为“固定额度”和“浮动额度”两种，前者是指员工退休时获得一笔额度固定的养老金，其额度取决于特定时段的收入水平、员工服务年限及退休年龄；后者是指员工根据对养老金基金的贡献获得相应的养老金数额，其额度取决于企业为每位员工开立的退休金账户里的存款，以及其他的退休福利，如利润分红等的市值。企业不会给予员工具体数额的承诺。

(2) 养老金的便携性。传统的养老金方案有一个缺点,即当员工更换工作时,难以将等值的养老金带走。为了克服这一不足,员工可以建立自己的个人退休金账户,企业将员工的养老金存入该账户中,以使得养老金的可携带成为可能。

### (三) 员工服务

员工服务虽未被美国商会归入福利成本,但是同样为企业带来了成本。然而企业和员工从中获得的效用都远远超出了这个成本。近年来出现的新的服务项目大大改善了员工的工作态度。

#### 1. 员工助理方案

员工助理方案是为诸如酗酒、感情危机、理财和家庭危机等问题提供诊断,并给予一定的建议。员工助理方案的主要目的是为员工解决这些问题或至少避免这些问题恶化,以保证员工良好的工作效率。

#### 2. 顾问服务

为员工提供顾问服务是员工助理方案中一个重要的部分。员工需要有专业的顾问服务,而大多数企业都缺乏这一部门,因此大多数企业让员工到外面进行家庭咨询、婚姻咨询、心理健康咨询等。有一些还拥有专职的心理医生、咨询员等,为员工解决这些问题。

#### 3. 教育培训计划

教育培训计划是一项对员工非常具有吸引力的福利。这项计划的根本目的是帮助员工跟上各自工作领域的发展,始终在公司中处于领先地位。通常由公司承担学杂费,而员工只承担书费、餐费、交通费和其他费用。

#### 4. 其他服务

员工服务还有很多福利项目,如托儿服务、托老服务、用餐服务、法律咨询、理财服务、购房服务等。

## 第二节 福利计划的设计模式

随着企业为员工提供的福利项目越来越多,管理一个企业的福利计划变得

既费时又费力。如何设计规范、合理的福利管理模式已成为许多国际化企业的难题。

### (一) 设立特定的福利目标

与人力资源计划的其他组成部分一样，员工的福利计划应该设立特定的目标。一个企业设立的目标取决于许多因素，包括：企业的规模、位置、赢利能力及行业伙伴。最重要的是，这些目标必须与企业的战略报酬计划相一致。

许多福利计划的主要目标是为了改善员工的满意度，满足员工的健康与安全保障要求，吸引和鼓励员工，减少人才流动，以保持一个有利的竞争地位。而且，这些目标必须在成本遏止框架中被考虑进去——这是今天企业福利计划的一个主要问题。

### (二) 允许员工参与

在一项新的福利引进之前，首先应该由员工来决定是否需要。许多企业建立由经理和员工组成的委员会以帮助管理、解释及监督它们的福利政策。委员会广泛听取各种意见以获得员工的参与。员工参与福利规划设计有助于确保管理工作朝着满足员工要求的方向发展。皮特豹公司、贵格麦片公司、耐克公司和所罗门兄弟公司等都要求员工帮助它们改进福利计划，然后公司要求协作设计一套新的福利程序软件包，以便在不增加成本的前提下提供更多的选择。

### (三) 改进福利计划

为了与提出的目标一致，员工的福利计划必须能反映当今社会中不断发生的变化，尤其是反映那些劳动力构成与生活方式有重大变化的方面。这就需要开发一些新类型的福利以满足各种变化的要求。因此，越来越多的企业将其福利规划设定为家庭互助式的。同时，劳动力中妇女的数量正持续增长，那些对女性员工（也对男性员工）最有价值的福利将取决于她们是否有孩子及享有福利的配偶。

令人遗憾的是，福利计划有时对员工提供有利服务的较少，从而降低了组织吸引或留住具有良好素质员工的能力。例如，许多企业对年轻及单身的员工提供他们并不需要的家属医疗福利。同样，设计良好及以高成本确定的养老金方案并不适合员工成主要以年轻员工为主的企业的需要。类似的还有，企业为

30岁的员工提供的养老金分配份额，几乎是50岁员工在其65岁时开始获得的同样数额的养老金的1/4。这种支付在资深员工身上的差别，实际上只是对年轻工人的不公平待遇，尽管法律上对此并不认为不公平。这些例子都说明了福利计划的设置需要参考各种员工的不同需求，以便能更好地吸引劳动力。

#### (四) 传播福利信息

企业福利计划的成功与否，取决于其赢得员工信任、理解及赞同的程度。企业应细致地传递有关复杂的保险与养老金方案的信息，以避免发生对福利方案的某些内容产生误解。

早在1974年，美国就通过了《员工退休收入保障条例（Employee Retirement Income Security Act, ERISA）》，这项条例指出应该用一种能使员工理解的方法来计算养老金与其他福利。另外，员工也能根据ERISA来起诉企业对他们在保健与福利津贴上的误导。在—项重要的案例中，美国高等法院1996年对威力帝公司的诉讼案作出裁定：当企业在保健与福利津贴方案中故意误导其员工时，员工有权辞职。正如—位福利专业人士指出的：“威力帝案例带来了新的问题，即管理部门需要提供什么信息给员工，并且应强调准确地、毫无歧义地传递这种信息的重要性。”

企业可用—系列方法向员工传播福利信息，普遍采用的传递方法是内部刊物，包括员工手册、企业业务通讯等。为了确保员工熟悉福利方案，管理人员应该针对当前有关的福利信息，安排充足的时间用于对新员工进行培训，并解答各种问题。

### 第三节 自助餐式福利

企业为了满足员工的多样个人需求，现在倾向于设立—种灵活的福利计划，称为自助餐式福利。自助餐式福利作为20世纪90年代兴起的新型福利模式，已经备受大企业和员工青睐。

#### (—) 自助餐式福利的涵义

自助餐式福利又称弹性福利或弹性报偿。它的特色在于：



允许员工从企业的各种福利中选择他们所偏爱的福利项目，通过使“菜谱”（福利）各式各样化，企业可让每个员工在总量限度内自己选择自己的福利组合方案。例如，美国桂格燕麦公司在1992年成立了福利小组，包括15名成员，除了两位是福利部门的代表以外，其他13人都是来自不同部门自愿参加的员工。为了了解大家的需求，小组还进行了角色扮演，从他人的角度来规划出最为大家所需的福利。但是，员工的自主选择权并不是毫无限制的。通常，企业都会根据员工的工资等因素来设定福利限额。同时在福利清单上会标明每项福利的金额，员工只能在限额内选择福利。由于劳动力构成不断变化且越来越呈多样性，自助餐式福利计划正越来越有市场。

从理论上讲，自助餐式福利符合期望理论，即组织提供的报酬应与员工的个人目标相结合。既然每个员工的需求不同，那么也没有必要实施固定单一福利制。自助餐式福利既能满足个人需求，又给人们自由选择的机会，因而具有较强的激励作用。有调查表明，1987年，有22%的大公司采用自助餐式福利制。从1986年至1988年，采用自助福利制的大公司数目增至原来的两倍。实行自助福利可能会因具体管理增加行政费用，但由此获得的经济效益会更大。

## （二）自助餐式福利的类型

自助餐式福利可分为以下五个基本类型：

### 1. 附加型自助福利

附加型自助福利就是指在现有的福利计划之外，再提供一些福利措施或提高原有福利的水准，供员工选择。例如，原来的福利计划包括房租津贴、交通补助、意外险等。如果要实行弹性福利制，可以在执行上述福利的基础上，额外提供附加福利，如人寿保险等。

### 2. 核心加选择型自助福利

核心加选择型自助福利是由核心福利和自助选择福利组成。核心福利是所有员工都享有的基本福利，不能随意选择。自助选择福利包括所有可以自由选择福利项目，并附有购买价格。员工所获得的福利限额，一般是未实施弹性福利制时所享有的福利，如果总值超过了所拥有的限额，差额可以折发现金。

### 3. 弹性支用账户

弹性支用账户是指员工每年可从其税前收入中拨出一定数额的款项作为自