

■ 规范化人力资源管理实操书系

朱瑜 编著

企业薪资福利设计指引

QIYE XINZIFULI SHEJIZHIYIN

学习型组织赢得竞争优势的行动方案

- 薪酬框架、模式解析
- 工作评价与薪酬设计流程
- 优秀企业薪酬管理范例

广东经济出版社

■ 规范化人力资源管理实操书系 ■

朱瑜 编著

企业薪资福利设计指引

QIYE XINZIFULI SHEJIZHIYIN

学习型组织赢得竞争优势的行动方案

- 薪酬框架、模式解析
- 工作评价与薪酬设计流程
- 优秀企业薪酬管理范例

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业薪资福利设计指引：学习型组织赢得竞争优势的行动方案/朱瑜编著. —广州：广东经济出版社，2003.9
(规范化人力资源管理实操书系)

ISBN 7-80677-528-5

I. 企… II. 朱… III. ①企业管理：劳动工资管理②
企业管理-职工福利 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 069095 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	湛江日报社印刷厂 (湛江康宁路 17 号)
开本	889 毫米×1194 毫米 1/32
印张	8.5 2 插页
字数	189 000 字
版次	2003 年 9 月第 1 版
印次	2003 年 9 月第 1 次
印数	1~6 000 册
书号	ISBN 7-80677-528-5 / F·914
定价	18.00 元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换。

发行部地址：广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话：〔020〕83780718 83790316 邮政编码：510100

邮购地址：广州市东湖西路邮局 29 号信箱 邮政编码：510100

(广东经世图书发行中心)

本社网址：www.sun-book.com

• 版权所有 翻印必究 •

序

人力资源竞争不仅仅在于吸引人才，更重要的是对人力资源开发、激励、保留能力的竞争。在这些竞争中，不能不提到薪资福利管理。

薪资福利管理是一个复杂的社会问题，自从人类出现雇佣劳动关系以来，人们就一直在研究它。从最早的古典经济学派创立的薪资理论，到现在的赫茨伯格等心理学家对薪资福利的研究，人们一直在对薪资福利进行种种探索。

薪资福利作为企业薪酬的一个新代名词，在企业界一直得不到较好的规范，以“薪酬”二字来说，有些企业仅把它当作工资来称谓，实际上，薪与酬是有本质区别的：所谓“薪”，意即“薪水、工资”；而“酬”则有“奖励、酬劳”之意。如是，薪酬可以是薪资福利的统称，但不宜与薪资相混淆。

可喜的是，薪资福利作为企业发展的原动力，已得到企业经营者的认同和关注。他们知道：“一流的产品需要一流的人才”。企业要提倡做“第一”，事先就得对员工进行“一流的投入”。我们也可以从人力资源的角度来看一看薪资福利的取向，从以前的“人事管理”到现在的“人力资源管理”，外行人可能只会用两个不同的词来理解它，但在实际管理过程中，“人事管理”与“人力资源管理”的区别在于人事管理重在人员的管理，没有素质概念；而人力资源管理，讲究的是人员当中的人才管理，人才属于公司人员中的一部分，而企业该重视的，就是这一部分人。因为这一部分人是企业的核心，他们直接受

命于公司领导层、决策层，是企业的经脉。

树的生长原理告诉我们这样一个道理：树是由树根、树干、树枝、树叶组成的，若把企业领导层、决策层比作是树根，树干则是企业内的核心人员，树枝则好比一般管理干部、辅助人员，树叶则是操作层员工。我们知道，维系树的生命虽然有树枝和树叶的功劳，但树的成长却是从树干的大小来判断的。因此，企业要善待树干性人员。

从企业对员工的投入到树的原理，再分析目前一些公司的现状，我们不难发现，有些企业因为忽略对核心人才的重视，他们也就忽略了一个做“第一”的大好机会。而要想改变目前的情形，企业的薪资福利就要与市场接轨，哪怕是坐上第一班车的后节车厢，也要比坐在第二班车的车头更具有竞争优势，这就是企业的薪资福利观念。

当然，能搭上头班车纵然是好事，但企业也不可盲目跟随，要量力而行，倘若一味地追崇而忽略了企业本身的能力，其结果也可想而知。这也是笔者对部分企业的忠告。

本书是规范化人力资源管理实操书系的第三本，经过笔者近一年的用心研著，在广东经济出版社副社长姚丹林先生和副编审徐雨苍女士的敦促下，有幸付梓出版。由于时间匆促，书中错误之处难免，恳望各位行家、同仁多多指教。

最后，对科龙电器现任人力资源总监彭玉冰博士、原松本电工人力资源总监刘晓华先生、驰源电子人事课长朱桓志先生在本书编写过程中给予的支持与帮助深表由衷的感谢！

朱 瑜

2003年8月18日

目 录

第一部分 薪资福利结构篇

第一章	薪资福利概述	(3)
第二章	薪资福利制度	(8)
	第一节 薪资福利制度概述	(9)
	第二节 固定薪资	(13)
	第三节 绩效奖酬	(18)
	第四节 激励奖酬	(22)
第三章	薪资福利政策	(30)
	第一节 企业薪资福利理念	(31)
	第二节 企业的薪资福利策略	(37)
	第三节 薪资福利管理趋势	(45)
	第四节 薪资的新价值观	(50)
	第五节 福利的新价值观	(54)
第四章	薪资福利框架	(58)
	第一节 企业薪资福利架构模式	(59)
	第二节 薪资的构成	(64)
	第三节 福利的构成	(69)
第五章	薪资模式	(73)
	第一节 日薪制	(74)

第二节	周薪制	(77)
第三节	月薪制	(80)
第四节	年薪制	(83)
第六章	福利模式	(86)
第一节	劳动保障福利	(87)
第二节	社会保险福利	(97)
第三节	员工康乐福利	(112)
第四节	VIP 福利	(115)

第二部分 薪资福利设计篇

第七章	工作评价	(125)
第一节	了解人的因素	(126)
第二节	掌握工作的因素	(130)
第三节	成立人事评委会	(135)
第四节	实施工作评价	(140)
第八章	薪资福利调查	(155)
第一节	薪资福利调查概述	(156)
第二节	内部薪资福利调查	(162)
第三节	薪资福利的外部调查	(169)
第九章	薪资福利设计	(176)
第一节	设计前检核	(177)
第二节	本薪设计	(183)
第三节	绩效奖励设计	(193)
第四节	激励奖励设计	(212)
第五节	福利规划	(217)
第十章	薪资福利调整	(222)

第一节 薪资调整.....	(223)
第二节 福利调节.....	(228)

第三部分 实用操作篇

范例 1 A 公司薪给管理办法	(235)
范例 2 B 公司员工奖金核发办法	(241)
范例 3 C 公司薪酬管理办法	(245)
范例 4 D 公司 2003 年度调薪方案	(257)
参考文献.....	(264)

第一部分

薪资福利结构篇 Compensation & Benefits Structure

■“买卖”观念告诉我们，买在前，卖在后。企业只有掌握了两者之间的先后顺序，也即首先要舍得对薪酬投入，才会有源源不断的回报。

——朱瑜

第一章 薪资福利概述



薪酬的内容

广义地说，它包括薪资和福利

狭义地说，它就是我们的月（周）所得工资

薪资福利体系的两大部分

直接报酬：是指我们日常的薪资

间接报酬：是指我们日常的福利



在人力资源管理中，广义的薪资福利管理并不局限于工资和奖金，它还包括一些非财务报酬，主要用于满足员工心理需求的内在因素。比如，工作的多样性、挑战、成就、认同、责任、获得能力和职业发展的机会以及在工作决策中更多的参与等等。

我们所说的薪资福利体系一般由直接报酬和间接报酬组成，直接报酬是指我们日常的薪资，它包括工资和奖金，而间接报酬则是指福利。

工资作为企业付给员工的作为其完成任务的基本现金报酬，它是薪资福利管理中最基本的部分，其他如奖金、福利部分的管理一般也以工资为参照。

福利作为薪资福利体系的另一重要组成部分，他是通过举办福利设施和建立各种补贴，为员工生活提供方便，减轻员工经济负担的一种非直接支付（即上述的间接报酬）。

1. 薪资的意义

（1）薪资是员工经济上的报酬。

人们工作是为了生计，这里不必赘述。虽然现在员工所追求的，已经超过了经济上的需求，但相对而言，薪资仍是他（她）

们的基本要求。

(2) 薪资是固定成本。

从企业的角度来看，薪资是一种固定的支出，以基本工资而言，不论企业营业与否，都必须把工资支付给员工。所以，薪资不完全和生产力相关，可以这样说，不论生产力是否提高，企业的薪资还是要随着当地的物价及生活指数的提高而上调。

(3) 薪资是一种价值的决策，由一权威加以分配。

企业内员工的薪资多寡，并非根据经济计算，而是透过一权威，以价值的决策从事分配。当然这种权威不是指某个人或某个机构，而是指一个市场供需、法律、习惯等的综合体；而且，如何找出企业收益和员工贡献的直接关系，在当今这种知识年代，是难以或无法衡量的。

(4) 广义的薪资和年薪制。

我们现在所谈的薪资，一般狭义地指“月薪”，而月薪中，常有非固定的部分——奖金。尤其是营业人员和现场的生产人员，这部分奖金随销售业绩或生产绩效而定，未达到拟订的标准可能不发。因此，我们又可以将奖金称为“变动薪资”——变动的成本或费用。

在企业中，许多经营者为了减少公司固定成本费用，喜欢将变动薪资定得高出基本工资，如现场的计件工或销售公司的业务员，对业务员来说，有的企业只有车马费的支付，其他则随销售数量计酬。

年薪制是近年来高层管理人员较常使用的薪资计算方法。在招聘面试时，企业经营者即以一年的收入作为谈薪基准，比如说

年薪 60 万元，实际并非每月 5 万元，其中包括年、节奖金及年终分红等。这就是广义的薪资。

(5) 薪资的社会及心理意义。

我们知道，薪资除了具有上述意义外，同时也是地位、权力、受人尊重的象征。也就是说，金钱虽不一定能买到地位、权力及尊重，但薪资的相对高低，往往让一个人觉得它反映出自己所担任的不同的角色：地位高意味着权力大，权力大薪资所得也就相对较高。这是社会现象中很自然的事，也是薪资分配的价值决策的重要因素之一。

至于薪资造成心理上的不平，绝对量的多寡不如相对的高低受到重视，也就是所谓“不患寡，患不均”，对于员工的这种心理，我们做薪资管理的工作者不能不知。员工的不满心理一般都来自对薪资的比较，他在企业内不但和同事相比，还会与其他公司相同职级的人进行比较，倘若别人比自己多，心里就会不服；能力和表现不如自己的同事拿的薪资和自己一样，甚或只比自己少拿一点点，心里也会产生怨气。

2. 福利的作用

(1) 福利具有维持劳动力再生产的作用。

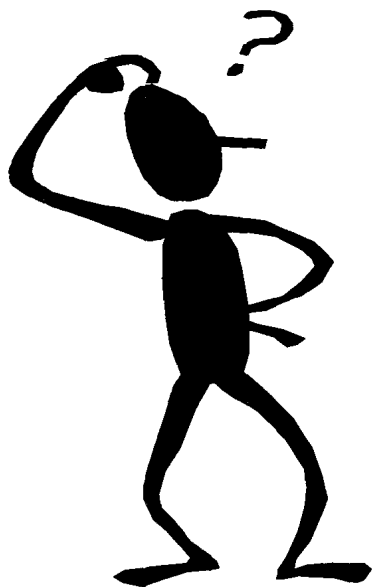
企业中的福利可以满足员工的一些基本生活需求，解决员工的后顾之忧，给员工创造一个安全、稳定、舒适的工作和生活环境，利于体力和智力的恢复。如为员工解决食宿、提供休闲娱乐场所等。

(2) 福利是激励员工的重要手段。

福利计划的推行有利于满足员工的生存和安全需求，增加职

业安全感，同时福利措施体现了企业对员工生活的关心，可以增强员工对企业的认同感，使员工对企业更加忠诚，有助于使员工同企业结成利益共同体。

第二章 薪资福利制度



有效的薪酬制度

健全的薪资福利制度是必要的，它事关劳资关系的和谐

薪资福利制度出现缺陷，其他人事业务必将受到牵连

第一节 薪资福利制度概述

企业薪资福利制度两个基本条件

公平合理

激励作用



在工业时代，薪资是这样理解的，所谓“薪”，意即指劳心者工作所得，而“资”意即工资，是指劳力者工作所得；意虽如此，但它在本质上却没有多少区别，特别是进入知识经济时代之后，薪资几乎成了薪给与工资的统称。而作为实施薪资管理的有效工具——“薪资福利制度”，其作用显得尤为重要。

我们知道，健全的薪资福利制度为企业与员工所共同关切。从企业战略来说，倘若企业薪资定得太低，它就会在人力市场上失去优越的竞争地位，倘若将薪资定得太高，则会增加管理成本，影响公司盈余或削弱产品的竞销地位，从而使企业落后于竞争对手，甚至走向滑坡；而对员工来说，由于薪资是他最基本的生活需求，而且薪资的多少还决定他在企业乃至社会上的地位，所以他不但希望企业要确保薪资的稳定性，而且还会希望企业给得愈多愈好。由此可以看出，健全的薪资福利制度是必要的，它事关劳资关系的和谐。倘若薪资福利制度出现缺陷，其他人事业务就会受到牵连，甚至无效。