

普
华
经
管

正略钧策
ADFAITH

FBOOK
弗布克薪资发放办法系列

工资奖金 福利津贴

设计与发放办法

人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

弗布克薪资发放办法系列

工资奖金福利津贴 设计与发放办法

李 艳 编著

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

工资奖金福利津贴设计与发放办法 / 李艳编著. —
北京: 人民邮电出版社, 2010. 3
(弗布克薪资发放办法系列)
ISBN 978-7-115-22299-2

I. ①工… II. ①李… III. ①劳动工资管理 IV.
①F244

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 018174 号

内 容 提 要

本书对工资、奖金、福利、津贴、提成五项有关薪资的问题进行了系统、翔实的介绍和设计, 为企事业单位制定内外公平并具有激励作用的薪酬体系提供了可操作性的方案, 具有较强的实践性和借鉴性。

本书适合企业人力资源管理人员、企业培训师、行政管理人员、咨询师以及高校师生阅读与使用。

弗布克薪资发放办法系列 工资奖金福利津贴设计与发放办法

-
- ◆ 编 著 李 艳
责任编辑 李宝琳
执行编辑 程珍珍
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京隆昌伟业印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本: 787 × 1092 1/16
印张: 11.75 2010 年 3 月第 1 版
字数: 130 千字 2010 年 3 月北京第 1 次印刷
-
- ISBN 978-7-115-22299-2

定 价: 25.00 元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

前 言

薪资问题关系到每一位员工的利益，薪资问题是一个企业中永远的话题。我们将工资、奖金、福利、津贴、提成五项有关薪资的问题方案化，提供解决和执行方案，并试图通过将这样的问题细化，使企业的薪资问题体系化、方案化、方法化、精细化。

弗布克薪资发放办法系列图书包括《福利津贴设计与发放办法》、《工资体系设计与发放办法》、《奖金标准制定与发放办法》、《销售提成设计与发放办法》、《工资奖金福利津贴设计与发放办法》。

薪资管理反映到工资层面上，就是各个职位的工资标准。这个工资标准应该恰如其分地反映员工的付出程度。

如何使设计的工资体系能够科学反映现有岗位对企业的贡献，体现岗位的真正价值，保证企业员工收入的内部公平性？如何才能达到平衡，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？这是所有企业必须要解决的问题。

本书立足于解决上述列举的实际问题，提供了具体可操作的方法和工资设计方案，对企业有很大的实用性，企业可参照本书介绍的一些工作步骤与方法，结合企业的实际设计出一套合理化的薪酬激励体系，从而提升企业的核心竞争力。

在内容安排上，本书对工资总额的主要组成部分：计时工资与计件工资、员工加班及假期薪酬、奖金、提成、福利、津贴、补贴等内容进行了一一细分，对其每一部分给出了实际操作方法与操作步骤，并提供了相应的设计方案，行文中还穿插了大量的图表，以使本书具有较强的可操作性，从而便于薪酬管理人员参照执行。

本书最大的特点是实用性强，可以拿来即用，便于薪酬管理人员随时查阅和参考使用。

在本书编写的过程中，孙宗坤、梁华负责资料的收集和整理以及数字图表的编排，罗辉参与编写了本书的第一章，姜巧萍参与编写了本书的第二章，郭蓉、王海燕参与编写了本书的第三、四章，肖凤姣、韩伟静参与编写了本书的第五章，宋勇新参与编写了本书的第六章，张俊娟参与编写了本书的第七章，金青龙参与编写了本书的第八章，权锡哲参与编写了本书的第九章，全书由李艳统撰定稿。

目 录

第一章 企业工资制度设计	1
第一节 岗位工资制设计	3
一、岗位等级工资制	3
二、岗位薪点工资制	7
三、岗位工资实施方案	9
第二节 岗位技能工资制设计	12
一、岗位技能工资制	12
二、岗位技能工资实施方案	14
第三节 绩效工资制设计	16
一、绩效工资制	16
二、绩效工资实施方案	17
第二章 计时工资与计件工资设计	19
第一节 计时工资制设计	21
一、计时工资制	21
二、月薪制管理	22
三、年薪制管理	23
四、计时人员薪酬管理办法	26
第二节 计件工资制设计	27
一、计件工资制实施条件	27
二、计件工资制的形式	28
三、计件工资的核算	30
四、计件工资管理办法	32

第三章 员工加班及假期薪酬设计	35
第一节 加班加点工资设计与发放	37
一、加班加点的条件	37
二、加班加点工资支付	37
三、加班加点管理规定	39
第二节 特殊情况下薪酬设计与发放	41
一、假务工资支付	41
二、外派人员薪酬	42
三、外派人员薪酬设计方案	43
第四章 奖金设计与发放	45
第一节 奖金的设计	48
一、奖金的设计	48
二、生产一线人员奖金设计方案	49
三、项目开发人员奖金设计方案	51
四、销售人员绩效奖金设计方案	52
第二节 奖金的发放	54
一、选择奖金发放时机	54
二、注意奖金发放形式	54
三、全勤奖发放办法	54
四、年终奖发放办法	56
五、绩效奖金发放办法	57
六、合理化建议奖励办法	58
第五章 提成设计与发放	61
第一节 提成设计	63
一、选择考核指标	63
二、确定提成方式	63
三、设定提成比例	64

第二节 提成方案	65
一、业务员提成设计方案	65
二、售楼员提成设计方案	67
三、项目提成设计方案	68
四、技术人员提成设计方案	69
第六章 福利设计与发放	71
第一节 福利管理制度设计	73
一、确定福利策略	73
二、区分受益人群	73
三、设置福利项目	74
四、福利总额预算	77
第二节 国家法定福利	78
一、五险一金	78
二、法定休假	82
第三节 企业自主福利	84
一、教育培训福利	84
二、员工保健福利	85
三、住房交通福利	85
四、文体娱乐福利	85
五、假务福利及其他福利	86
第四节 员工福利设计方案	87
一、节假日福利制度设计	87
二、带薪年休假管理办法	88
三、节假日活动方案设计	89
四、员工培训管理制度设计	91
五、员工教育进修管理办法	93
六、员工健康体检管理办法	94
七、公司文体活动方案设计	95
八、公司员工宿舍管理制度	96
九、公司班车接送管理办法	99

十、公司员工假务管理办法	99
第七章 津贴补贴设计与发放	103
第一节 津贴与补贴	105
一、津贴项目	105
二、补贴项目	106
三、津贴与补贴设计步骤	106
第二节 津贴与补贴设计文案	108
一、工龄津贴方案设计	108
二、学历津贴管理办法	109
三、独立董事津贴方案	110
四、中夜班津贴发放办法	111
五、外派津贴发放办法	112
六、技术津贴管理制度	113
七、岗位津贴发放办法	115
八、购房补贴管理制度	116
九、交通补贴管理办法	118
十、出差补贴发放办法	119
第八章 股权激励	121
第一节 股权激励设计	123
一、股权激励适用范围	123
二、股权激励主体及对象	124
三、股权授予数量设计	125
四、股权激励业绩考核	126
五、股权激励类型选择	127
六、股权计划实施流程	129
第二节 员工持股计划	131
一、员工认购股份的形式	131
二、员工持股资格及比例	131
三、持股计划的管理机构	132

四、员工认购股份的程序	133
五、员工股份的回购管理	133
六、员工持股计划实施流程	134
第三节 管理层收购	135
一、管理层收购方式	135
二、收购资金的来源	136
三、管理层收购程序	137
第四节 股权激励方案设计	139
一、员工持股计划设计方案	139
二、员工持股会管理办法	143
三、管理层收购实施案例	145
四、技术股权实施方案	147
第九章 股票期权	149
第一节 股票期权计划管理	151
一、股票期权计划的制订	151
二、股票期权的授予	152
三、股票期权的执行	160
四、计划的修改与终止	163
五、股票期权计划下股票的处置	163
第二节 特殊情况下股票期权计划的调整	165
一、公司发生重大行为时股票期权计划的调整	165
二、激励对象发生重大行为时股票期权计划的调整	165
第三节 股票期权实施设计方案	167
一、股票期权计划设计方案	167
二、股票期权激励考核办法	172

第一章

企业工资制度设计

- 第一节 岗位工资制设计
- 第二节 岗位技能工资制设计
- 第三节 绩效工资制设计

第一节 岗位工资制设计

岗位工资制是按照员工所在工作岗位的劳动技能、劳动强度、劳动责任、劳动条件等因素，通过综合评价确定各岗位工资水平的一种工资制度。

岗位工资制的主要特点是对岗不对人，其主要有两种类型：岗位等级工资制与岗位薪点工资制。

一、岗位等级工资制

岗位等级工资制是按照员工所担任的职务来确定员工工资等级和工资标准的一种工资制度。实施岗位等级工资制除应做到职务范围清晰、责任分明、工作规范、易于评价外，还应建立严格的职工调配、考核和晋升制度，以保证实施的有效性。

岗位等级工资制有两种形式：一种是一岗一薪制；另一种是一岗数薪制。相关说明如图 1-1 所示。

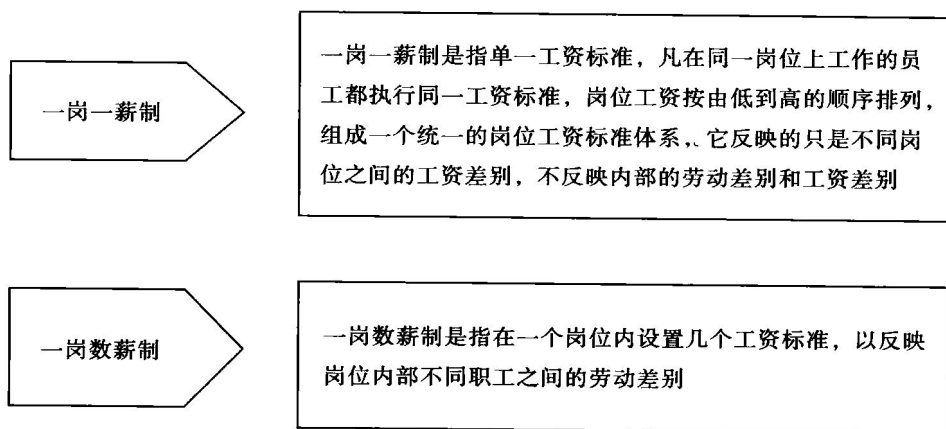


图 1-1 岗位等级工资制的两种形式

岗位等级工资制的设计是一项系统的工作，其操作流程如图 1-2 所示。

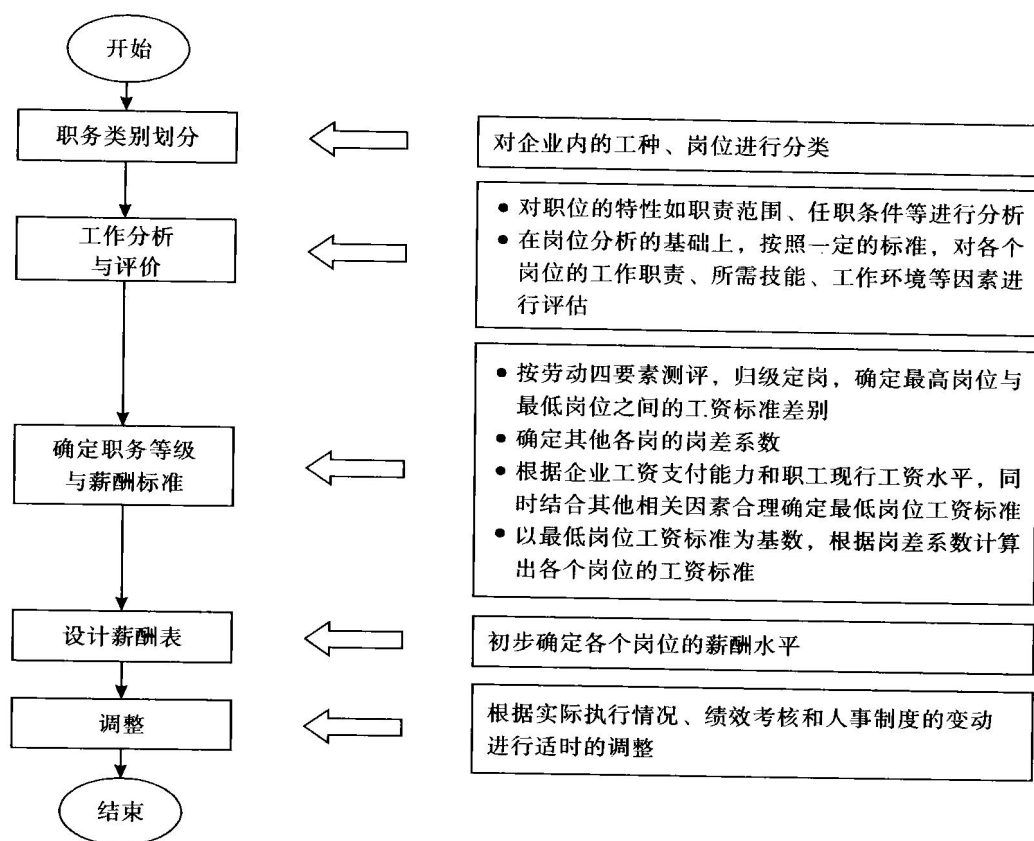


图 1-2 岗位等级工资制的设计流程

(一) 工作分析与工作评价

工作分析是一项技术性很强、复杂而细致的工作，包括进行一系列岗位信息的收集、分析和综合的人力资源管理的基础性活动，它为人力资源管理活动提供有关岗位方面的信息。工作分析的方法很多，如按照结果的可量化程度，分为定性分析法和定量分析法两种；按照所采用的方式不同，可划分为访谈法、问卷调查法、观察法、关键事件法及工作日志法等。工作分析的不同内容决定了工作分析调查的侧重点及所收集的信息的不同，因此，工作分析所采用的方法也会有所不同。

工作评价（又称岗位评价或职位评价）是在工作分析的基础上，采用一定的方法对企业中各种工作岗位的性质、责任大小、劳动强度、所需资格条件等特性进行评价，以确定岗位相对价值的过程。

工作评价方法是多样的，并且各有利弊，在实践过程中选择什么方法需结合组织规

模、岗位性质等企业实际情况，或者从多维的角度，将若干种方法相结合来进行分析评价，从而为人力资源管理奠定坚实的基础。

1. 排列法

排列法是将企业各岗位按一定的标准，如工作的难易程度、职责的大小等进行排序，从而得出各岗位相对价值高低的一种方法。排列法又分为定限排列法和成对排列法两种。

(1) 定限排列法，它将企业中相对价值最高与最低的工作选择出来，作为高低界限的标准，然后在此限度内将所有的工作按其性质难易排列，显示工作之间的差异。

(2) 成对排列法，它将企业中所有的岗位，成对地加以比较，按分数从高到低的顺序将职位进行排列，即可确定职位等级，分数最高者即等级最高者。表 1-1 按照成对排列法对甲乙丙丁四种工作进行了比较。

表 1-1 成对排列比较表

工作	甲	乙	丙	丁	分数
甲	-	1	1	1	3
乙	0	-	1	0	1
丙	0	0	-	0	0
丁	0	1	1	-	2

甲与乙比较，甲优于乙，在对应的表格里记 1，乙同甲相比，劣于甲，在相应的表格栏里记 0，其余的同理可得。

排列法是一种简单的工作评价方法，小企业、工作岗位不多的企业比较适用此方法，简单易行，但评价标准过于宽泛，主观因素强。

2. 分类法

分类法是在岗位分析的基础上，事先确定等级的数量和结构，然后根据岗位的工作性质、特征、繁简难易程度、工作责任大小和人员必须具备的资格条件等，对每一个等级分别进行描述，最后按照等级的定义将所有岗位分配到相应的等级中去。分类法的操作步骤如图 1-3 所示。

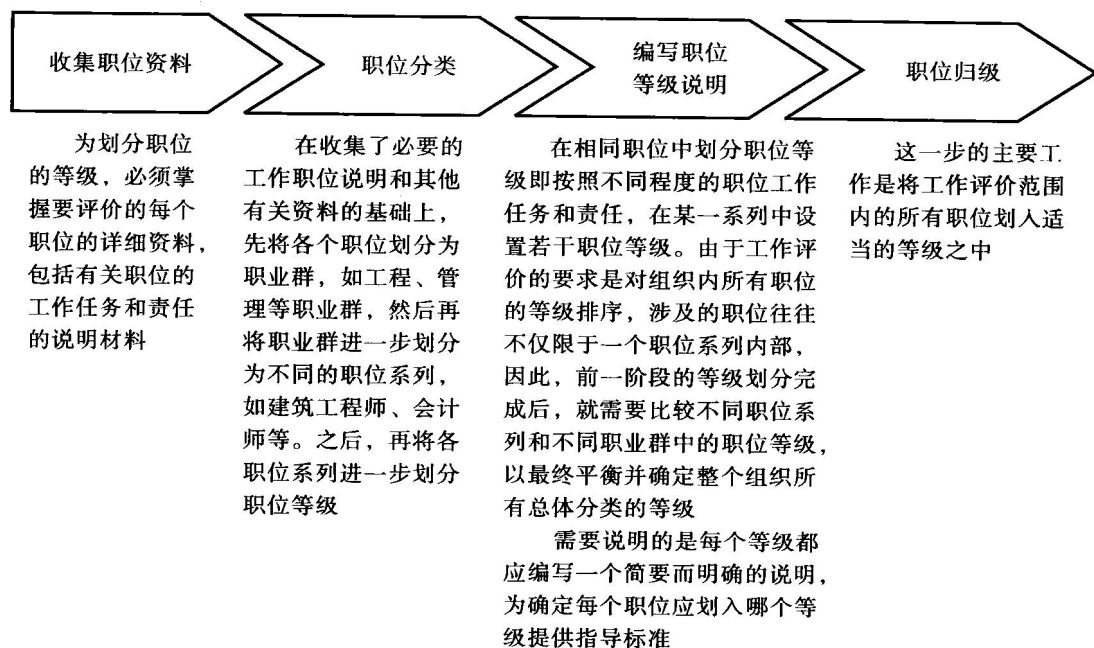


图 1-3 分类法操作步骤

3. 要素计点法

要素计点法是一种量化的评价技术，它首先确定影响所有职位的共有因素，并将这些因素分级、定义和配点，以建立起评价标准；然后依据评价标准，对所有职位进行评价并汇总出每一职位的总点数；最后，按照总点数的多少对所有职位进行排序，建立起职位等级结构。其操作步骤如下：

- (1) 进行工作分析，选择岗位的评价要素；
- (2) 界定评价要素并划分要素等级；
- (3) 确定评价要素的权重；
- (4) 确定评价要素的点数及各要素等级的点值；
- (5) 实施工作评价。

4. 要素比较法

要素比较法是一种量化的工作评价方法。在确定关键岗位和付酬因素的基础上，运用关键岗位和付酬因素制成关键岗位排序表，然后将待评岗位就付酬因素与关键岗位进行比较，确定待评岗位的工资率。其操作步骤如下：

- (1) 获取职位信息，确定报酬要素；
- (2) 选择典型或关键职位；

- (3) 针对每一评价要素将关键岗位进行排序；
- (4) 将关键职位的工资额按评价要素分配；
- (5) 根据报酬要素对其他职位进行价值评估，确定每个职位的工资率。

（二）岗位工资测算

将公司各类员工的工资纳入岗位工资标准进行测算，对不合理的部分进行适当调整，综合平衡各类工种、岗位之间的工资关系，同时还应比较外部市场薪酬水平，然后确定各岗位的薪酬水平。

实行岗位工资制要规范各岗位的工作职责范围、操作流程、技术业务要求和岗位任职条件等，并且要结合各类岗位的生产、工作特点，根据需求和可能，确定合适的工资形式。同时，要加强定员、定额管理，建立健全各项规章制度，以更好地发挥岗位工资制的作用。

二、岗位薪点工资制

岗位薪点工资制是在岗位劳动评价“四要素”（劳动技能、劳动责任、劳动强度、劳动条件）的基础上，用点数和点值来确定员工实际劳动报酬的一种工资制度。员工的点数通过一系列量化的考核指标来确定，点值与企业（或者分厂、部门）效益挂钩，使工资分配与企业经济效益密切联系。

（一）岗位薪点工资制主要操作步骤

岗位薪点工资制是根据员工的劳动（工作）岗位因素和员工个人的表现因素，测定出每个员工的点数，再加上按预先规定增加的点数，得出总点数，然后再用总点数乘以点值，即为员工的工资标准。其主要操作步骤表现为以下几个方面。

1. 进行岗位工作分析和评价，确定岗位点数

将企业内所有岗位（职位）进行科学的分析，明确每一职位的工作职责、权限、内容、工作强度、环境、任职资格等，在此基础上制定职位说明书（或岗位工作规范）。

在全面工作分析的基础上对每一职位所应承担的责任、知识和技能、工作环境和其他要素等进行评价，并经过综合分析得出每个岗位的点数。

2. 对员工进行业绩评价和综合评价，确定员工个人总点数

- (1) 通过员工考评确定员工表现点数；
- (2) 对员工进行综合评价确定员工加分点数；
- (3) 确定员工个人的总点数。

将员工所在职位的岗位点数、表现点数、加分点数进行汇总，得到员工的个人总点数。其具体内容如图 1-4 所示。

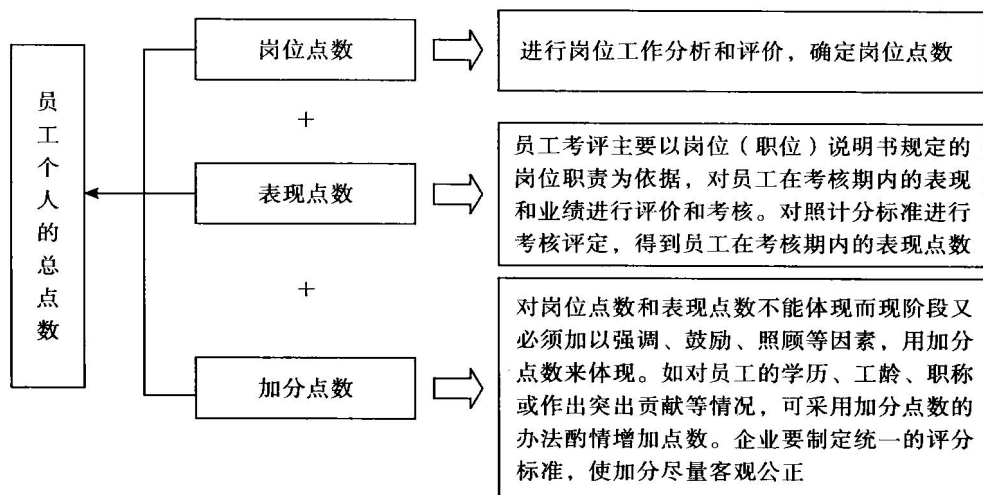


图 1-4 员工个人总点数的确定

3. 确定点值

点值即每点工资率。点值首先是与企业经营状况——企业当前经济效益直接联系的。确定点值还要考虑企业所在行业的特征、当时当地的市场薪酬水平等因素。有的企业为了使点值与企业及员工所在部门的经济效益紧密联系，将点值设置成基值和浮动值的形式。

4. 计算薪点工资

员工个人总点数和点值都确定以后，将员工个人总点数乘以点值，即得到员工的薪点工资。

（二）岗位薪点工资制的优点

1. 岗位薪点工资制使工资分配直接与企业效益和员工的工作业绩相联系，体现了效率优先的原则，符合市场取向的要求。

2. 工资用薪点表示，它比岗位等级工资制更容易做到将工资分配向关键岗位、技术岗位倾斜。通过规定员工个人薪点点数的标准，可以促进员工学习技术，提高其素质和业绩水平，充分发挥工资的激励作用。

3. 在薪点值的确定过程中，浮动值是根据部门的效益或业绩来确定的，这就要求员工必须加强单位或部门的团队合作，有利于提高团队的协作精神。