

“复旦博学”系列世纪人力资源管理丛书

薪酬管理原理

文跃然摇主编

写在前面的话

摇摇我对工资问题的兴趣最早可以追溯到 1981 年前后。当时我还在复旦大学经济系本科读三年级。按照当时经济系的教学大纲,《经济学说史》是一门主要的课程。在学习这门课程时,我对分配理论有着特殊的兴趣。后来我把这种兴趣聚焦到工资理论,并把它作为我的研究生论文的研究对象。我于 1986 年硕士毕业来到中国人民大学劳动人事学院,在一年后我开设了薪酬理论这门课程。以后基本上是一年一次地讲授这门课程。回头看看,从我对这个问题产生兴趣以来,不觉有二十多年的光阴。

我最早关心的是一个非常抽象的理论问题,即“劳动者凭什么获得报酬”或者“劳动者得到多少报酬才是合理的?”为此,我研究了边际生产率分配论学者克拉克等人的理论,并且写过一些论文,验证该理论在中国的真实性。这些研究分别发表在国内权威刊物《经济研究》和一本美国杂志上。大约在 20 世纪 80 年代后期,我对薪酬的关注转移到了收入差别的决定,收入与通货膨胀等问题上。基于以上研究,我写过大概 10 万字左右的未发表手稿,可惜这些手稿在一次家庭装修中给丢失了。我记得在这些手稿中,我用到“市场化程度”来解释各个部门的收入差别,而现在这种看法已经成了普遍的观念。我还断言,中国知识分子的工资水平最终会处在社会的中上层,现在看来,这个论断也在变为现实。在我的所有研究之中,我最重视的还是“两元工资体系”的提法。我认为“两元工资体系”是解释我国利益分配格局与机制的一个非常重要的概念。

随着时间的积累,我对薪酬问题的认识也在积累。我认为,除了理论问题之外,薪酬问题还可以也应该从薪酬管理的角度来谈。根据我国企业管理的实际需要,从管理角度来谈薪酬似乎更迫切一些。所以这本教材除了少量地提到薪酬理论之外,主要是从管理的角度来谈的。

因为历史的原因,我国还非常缺乏从管理角度来讨论薪酬问题的研究。凭我的观察,目前国内使用的教材和企业专业人士使用的阅读材料大致来自

材。加总起来,也不过二十来本吧。更为重要的是,国内编写的教材要么缺乏对薪酬问题的完整理解,要么缺乏与中国实际的结合。翻译的国外教材在阅读习惯、与中国的实际结合等方面都存在问题。因此,编写一本体系完整且结合中国实际的薪酬管理教材就是一个迫切的需要。

现在读者看到的这本教材试图满足上述需要。为此,我们做了两个方面的创新。一是把林林总总的薪酬管理知识结构化,二是把薪酬管理知识中国化。为了结构化,我们把薪酬管理问题归结为十大问题,并且认为,薪酬管理知识体系的基本内容是界定这些问题和找到解决这些问题的方案。我想,这是我们第一次提出这样的结构,因此,也是本书最值得读者注意的地方。为了“中国化”,我们尽可能用我们自己发展出来的结构特别是我发展出来的 GREP 结构来分析问题,同时我们还使用了一些我们自己收集和撰写的案例,如第七章联想集团的案例。

本书是我与其他人合作的成果。先后参加本书写作除了我本人之外,还有朱飞、周欢、史惠、林雪、朱玲玲、欧阳杰、周禹、张斌峰、高松和董敏。我先提供全书的结构和课程讲义,然后由张斌峰、朱飞写作第一章,周欢写作第二章、欧阳杰、高松写作第三章、周禹写作第四章,张斌峰写作第五章,周禹、史惠写作第六章、欧阳杰和林雪写作第七章。全书由我统一定稿。在此,我要特别感谢上述被提到的成员,没有他们的共同努力,我们这本教材可能还不能面世。需要特别声明的是,我个人对本书所出现的问题负全责。

除了我的合作者之外,我还要借此感谢一些人。我首先要感谢的是我们学院的现任院长曾湘泉教授,其实他对薪酬问题研究多年,在薪酬方面很有造诣,但是他非常支持我来领头主编这本教材,他的这种风范是很多人不具备的。同时我也要感谢复旦大学出版社的贺圣遂社长、高若海总编、刘子馨编审决策出版《21 世纪人力资源管理教材》,没有这套教材的问世,我们的薪酬管理教材可能也不会以如此精美的方式出版。同时我还要感谢本书的策划者之一苏荣刚副编审,正是他长达三年的不懈努力和高质量的工作才使得我们的出版环境如此和谐。最后我还要感谢我的学院和我的所有同事。

因为时间关系,也因为水平问题,本书中可能还存在这样或那样的问题。请读者不吝赐教,以助我们以后修订改正。

文跃然

2004 年 7 月于中国人民大学

总序

Compensation Management

摇摇时间过得飞快！从1991年12月红旗出版社正式出版《中国人民大学劳动人事学院系列教材》至今，12个年头已经过去了。中国的政府、企业和其他非赢利组织对劳动科学，特别是对人力资源管理的认识，可以说发生了翻天覆地的变化。当时，人力资源管理在国内还处于无人知晓的阶段。所以，到了1993年我们首次将人事管理专业改成人力资源管理专业后，在招生时，竟发生学生家长误以为，学人力资源管理是搞计划生育的笑话。今天，战略性人力资源管理、薪酬制度、绩效管理、E-HR、素质模型等，几乎成为媒体出现频率最高的词汇。可以说，历史上从来没有像我国今天这样，社会各个层面的人们，特别是从事实际工作的各个组织的高级管理者，对人力资源管理理论和实践的关注达到了前所未有的程度。加入WTO后，经济的全球化大势所趋，企业面临更加激烈的来自国内外的竞争，对人才的吸纳、维系和激励，即对人力资源管理的需求迅速上升，最终派生了对人力资源管理知识的巨大需求。

回顾10多年的教学和人才培养所走过的道路，我们对人力资源管理学科的认识也在不断提升。从20世纪80年代起，我们大胆学习和借鉴了以美国为代表的发达市场经济国家的人力资源管理的理论、技术和方法。当年，在赵履宽院长的领导之下，我们学院积聚了一批具有市场化和国际化意识的教师，敢于抛弃前苏联劳动学科体系，大胆提出发展中国劳动力市场，积极推动运用现代人力资源管理理论、技术和方法，解决我国企业面临的“人”的实际问题的理论观点和做法。20世纪90年代中期以后，在引进发达国家人力资源管理理论和技术的同时，我院的一批教授，通过对国内大量企业的管理咨询，体验企业的人力资源管理和变革的活动，增加了对我国人力资源管理现实问题的理解和认识，使我院在历史上曾被称之为“以市场经济理论见长”而“实际管理操作不足”，得到了根本的弥补，并且很快成为一个新的亮点。这为今天我们静下心来，总结我国人力资源管理实践，采集我国企业人力资源管理的案例，编写既有国外先进的理念和知识，又贴近我国企业现实的人力资源管理教科

可以说是真实地反映了 20 世纪 90 年代以来,我国人力资源管理理论和实践发展的脉络,从一个侧面,展示了劳动人事学院教师们,多年来吸收和消化国外理论、技术和方法,以及实践活动探索的路径和轨迹。

如果说,本套丛书有着一些特点的话,我以为可归结为如下几点。

首先是它的理论性。管理,包括人力资源管理,常常被视为只是一套具体的技术,而缺乏理论。无论从西方的管理学说或东方的管理思想的演变,人们常常得到的感觉是表达和说法层出不穷,而最终缺乏一致的范畴和分析的框架。正如国外的一位学者所言,人力资源欠缺适切的核心理论。在整个人力资源管理学科教材体系设计过程中,在强调基础学科内容的训练,强化经济学、心理学、管理学和法学等学科之间的融合的同时,从整个教材体系搭建到每一本教材内容的安排,我们都试图做出努力,尽可能地减少和避免这一不足。在本丛书中,突出了《劳动经济学》、《组织行为学》等基础理论分量较重的教材。

其次,我们也考虑到了尽可能地 toward 读者提供系统性的知识。这主要体现在两个方面:一是尽最大可能从整个人力资源管理流程,如招聘、培训、薪酬和考核等所需要的教学内容出发,以更加细化的方式加以完整体现,使人力资源管理专业的学生,能全面地对人力资源管理流程中的各个环节、接点,有深入的理解、认识和把握;二是试图从理论到实践、从经济到文化、从国外到国内,给学生提供一种尽可能全面的,也是新颖的透视和观察的角度。

技术性和操作性较强也是本丛书的一个特点。当前,人们对人力资源管理的学习热情持续升温,国内近百所院校都开设了人力资源管理专业,培养专业的人力资源管理学生。有数以万计的在职人员,积极申报由国家劳动和社会保障部颁发的人力资源专业资格证书的考试。光顾各大书店,人们对现代人力资源管理知识的需求上升,我们也能不断目睹,新的人力资源管理方面的教科书应运而生,但总体而言,符合国际通行的人力资源管理理念、技术和操作规范,又能适合我国国情的教科书尚不多见。目前已出版的教科书,明显存在着两方面的问题:一是简单拷贝国外已有的教材,其内容几乎与国外教科书完全相同,甚至所有案例都无一例外来自国外。另外一个问题是,大量的概念和一般知识介绍有余,实际操作的技术和方法介绍不足,甚至可以说是极端缺乏。与此相比,由于劳动人事学院教师团队,多年来企业管理咨询的实战经验的积累,为编写这种操作性较强的教科书打下了一定的基础,在一定程度上弥补了这些缺陷。本套丛书,在所撰写的教材中,从技术、方法和国内所选择的案例,充分反映了我们对国际人力资源管理技术的理解和运用,乃至于一些新的知识和技术的特点,这将在一定程度上,较好地满足当前人力资源管理专业人士的实际需求。

当然,我们也毫不忌讳地承认,本套丛书中的不同教材,包括一本教材中的不同章节的质量,也参差不齐。最重要的是,一个国家的一本教材,深刻地

论是经济学还是管理学,甚至是整个社会科学,国内学术界与国际学术界的学术规范和研究前沿相比,仍存在着一定的差距和不足。一套教材不可能超越目前国内学者对人力资源管理领域现有研究状况,特别是对现有知识系统的贡献的程度。不过,这也并不妨碍本套丛书的特点,更不能否认如下这一点:这里的大部分教材,都是我们教师群体“用心”体会、独立思考完成的成果。

成立于1983年的中国人民大学劳动人事学院,今年迎来了它成立20周年的喜庆日子。《复旦博学·21世纪人力资源管理丛书》的出版,也是带给我院成立20周年的一份献礼。感谢我院人力资源管理系主任文跃然副教授的策划,复旦大学出版社副总编刘子馨先生、副编审苏荣刚先生的鼎力支持。还要感谢人力资源管理系硕士生朱玲玲同学在丛书编辑过程中的辛勤付出。学院老师和出版社共同努力来出版这一套教材,让我写下这一段算是“序”的文字。我们相信,这套丛书的出版,将会推动我国人力资源管理的教学、科研及管理实践活动的健康发展。希望如 Arthur K. Yeung 和 Kenneth J. Dewoskin 在“亚洲国家的人力资源管理发展”一文中所指出的那样,“展望未来,我们相信当亚洲或拉丁美洲等地区受到更多专家学者的关注之后,终将出现以亚洲或南美洲为主的人力资源理论与措施。”

中国劳动学会副会长
中国劳动学会劳动科学教学分会会长
中国人力资源开发研究会副理事长
中国人民大学劳动人事学院院长
博士生导师

曾湘泉

2003年7月7日于中国人民大学资料楼323室

目录

Compensation Management

第一章 薪酬管理总论

第一节 什么是薪酬

第二节 薪酬的组成及薪酬管理中的基本问题

第三节 薪酬管理问题的重要性

第四节 薪酬管理的历史演变

第五节 中国目前的薪酬问题

本章小结

复习思考题

第二章 战略与薪酬管理

第一节 战略的定义及其理论概述

第二节 从企业战略到薪酬管理

第三节 构建战略导向的薪酬管理体系

案例研究 西南航空公司成功的秘诀——战略性报酬体系的构建

本章小结

复习思考题

第三章 基本工资管理

第一节 概述

第一节 基于职位的薪酬体系

员范 第三节 基于能力的薪酬体系

员原 第四节 选择

员范 本章小结

员范 复习思考题

员愿 第四章 奖金管理

员怨 第一节 奖金是什么

员愿 第二节 奖励什么

员愿 第三节 奖励多少

员愿 第四节 如何奖励

员原 本章小结

员缘 复习思考题

员愿 第五章 福利管理

员范 第一节 员工福利的定义和功能

员愿 第二节 法定福利

员范 第三节 企业补充福利

员猿 第四节 员工福利的发展历史及其趋势

员愿 第五节 如何设计一套好的福利管理制度

员愿 本章小结

员愿 复习思考题

员愿 第六章 薪酬制度

员猿 第一节 企业薪酬诊断及问题分析

猿愿 第二节 薪酬制度化建设的基本原则及基本程式

猿原 第三节 薪酬制度的文本化

猿范 第四节 薪酬制度的试行与反馈

猿愿 第五节 薪酬制度的调整、修正与推行

猿猿 第六节 薪酬制度文本举例

猿怨 本章小结

猿愿 复习思考题

猿园 | 第七章 摇一些有代表性的公司的薪酬实践

猿园 | 第一节 摇概述

猿猿 | 第二节 摇联想的薪酬管理

猿愿 | 第三节 摇与战略发展同步——海尔的薪酬管理

猿愿 | 第四节 摇微软的薪酬管理

源园 | 第五节 摇杜邦公司的薪酬管理

源苑 | 第六节 摇美国公务员的薪酬管理

源愿 | 本章小结

源怨 | 复习思考题

源园 | 参考书目

第五章

福利管理

【本章重点】

- 员工福利的定义和功能
- 法定福利及各个项目的特点
- 企业补充福利及各个项目的特点？
- 好的福利制度的标准及设计时需要考虑的主要问题
- 目前企业福利的发展趋势

第一节 员工福利的定义和功能

【案例一】

员工福利不能再称之为“小额优惠”

通用公司的一辆价值 1.4 万美元的轿车，从生产线上组装完毕后，成本会计将会告诉你在成本中将有 0.4 万美元用于员工的健康保险。与同一辆轿车的钢材成本——0.3 万美元相比，健康保险成本核算对成本的影响是很大的。与在美国的一些外国汽车制造商（有更加年轻、更加健康的员工并且几乎没有退休员工）的低达 0.1 万美元的福利相比，他们的福利成本高得惊人。

在 1994 年中（1993—1994 年），员工福利以几乎使员工工资或消费价格指数 3 倍的速度增长。相比较来说，1987—1993 年期间，福利成本的增长速度有所下降（福利成本的增长速度是工资增长速度的两倍）。事实上，在 1987—1993 年期间，福利成本稳定在每个全日制员工 1.3 万美元左右。

从上面的例子中我们可以看出，员工福利在企业产品的生产成本中所占的比重相当可观，它在企业人工成本中的分量更加不可忽视。目前，主流的薪酬管理思想已经把福利与基本工资和奖金并称为薪酬体系的三大支柱，并且开始从战略的高度对福利进行研究，把福利作为企业人力资源战略落地的工具来看待，福利已不再是过去的“小额优惠”了。研究企业的福利管理，首先要理解员工福利的概念和组成要素，即要理解什么是员工福利。

摇摇一、员工福利的定义

那么，究竟什么是员工福利呢？让我们先来分别看一看国内外专家学者的观点：根据美国著名的薪酬管理专家米尔科维奇的观点，认为员工福利有两个显著特

点：(员)它是总报酬的一部分，(圆)它不是按工作时间给付的①。

而另外一位美国的薪酬管理专家约瑟夫·允·马尔托奇奥在其所著的《战略薪酬》一书中从分类别的角度对员工福利(福利是指非货币性报酬)进行了界定,他认为员工福利就是非货币奖励,属于边缘薪酬(边缘薪酬是指非货币性报酬),就类别而言可以分为三类:(员)员工所能获得的非工作时间报酬(例如假期),(圆)为雇员提供的各种服务(例如日托补助),(猿)企业的各种保障计划(例如医疗保险)②。

我国国内对现代意义上的员工福利的研究起步较晚,许多研究劳动经济和人力资源管理专家学者在参考借鉴国外研究成果的基础上对什么是企业福利也作了界定。例如:刘昕博士在其所著的《薪酬管理》一书中认为福利是员工薪酬中的重要组成部分,包括退休福利、健康福利、带薪休假、实物发放、员工服务等,它有别于根据员工的工作时间计算的薪酬形式,具有以下两个特征:一是福利通常采取延期支付或实物支付的方式;二是福利具有类似固定成本的特点,因为福利与员工的工作时间之间并没有直接的关系③。

总结以上对员工福利的定义和我们的理解,本书中我们认为应该从以下几个方面来界定员工福利(参见图 2-1) :

- 员工福利是总报酬的重要组成部分;
- 员工福利大多表现为非现金收入(例如各种保障计划、休假、服务以及实物报酬);
- 员工福利通常采取间接支付的发放形式(福利不同于工资和奖金,可以完全在当期得到直接的体现,有些福利项目可能要在若干年后才能为员工所享受);
- 几乎所有正式员工都可得到福利(福利作为一种普惠制式的报酬形式,它的享受对象通常是企业的所有员工,而且员工与员工之间的差别并不是很大);
- 员工福利通常为非劳动收入(福利的享受通常并不是在员工劳动之后,也与员工的个人贡献无太多关系,一个刚刚加入企业的员工常常就可以享受到与

① [美]乔治·裁·米尔科维奇,杰里·酝·纽曼著,董克用等译:《薪酬管理》(第六版),第 猿远页,中国人民大学出版社 圆园园年。

② [美]约瑟夫·允·马尔托奇奥著,周眉译:《战略薪酬》(第二版),第 缘页,社会科学文献出版社 圆园园年。

③ 刘昕著:《薪酬管理》,第 圆缘页,中国人民大学出版社 圆园园年。

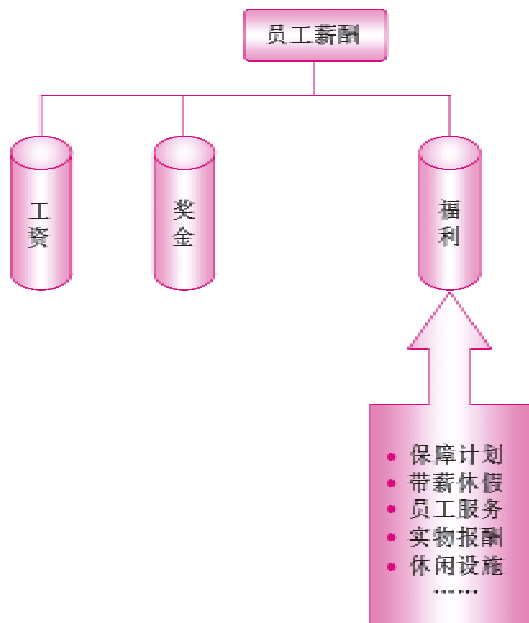


图 5-1 福利在员工薪酬中的位置

一个在此工作了几年的员工相同的福利待遇)。

摇摇二、福利的功能

在企业提供给员工的薪酬包中,福利所占的比重越来越大,对企业的人工成本产生了十分重要的影响。那么为什么企业愿意花费巨额费用和大量精力来发放福利呢?福利到底对员工绩效有什么样的作用和影响呢?

员工福利可以使企业获得人才竞争优势、低成本优势,并且特别能促进知识型企业核心能力的增加。根据美国康奈尔大学 杂博教授的理论,人力资源管理其实就是对企业核心员工的管理,即对核心能力载体的人的管理。福利管理越人性化,越能增加广大员工的凝聚力,进而就越有利于人力资源管理核心目标的实现。

摇摇员设计良好的福利制度可以帮助实现企业人力资源管理活动的目标,进而实现企业的战略目标

摇摇人力资源管理活动的核心目标一般而言包括:吸引和保留所需要的员工,充分发挥员工的积极性和主动性,提高员工的工作绩效,降低企业人工成本等。

(员) 设计良好的福利制度可以为企业吸引和保留所需要的员工。

福利是企业体现其管理特色的一种工具,一个有竞争力的福利计划传递着一种潜在的信息,告诉人们这是一个好的工作单位,愿意为雇员的幸福生活投资。因此公司可以通过提供非固定福利来使自己和别的竞争者区别开来。另一方面,员工本身也存在着对福利的内在需求,越来越多的求职者在进行工作选择时,也将福利作为十分重要的因素来考虑。所以对于企业来讲,能否向员工提供有吸引力的、能切实给员工带来效用的福利计划,就成为企业能否吸引和留住人才的重要因素。例如,由于知识型员工的特点和今天高科技企业的工作方式的演变,很多知识型员工都希望自己能够对工作时间有更多的控制。科技的发展使今天的弹性工作模式成为可能,而这种方式在四十年前几乎是不敢想象的。远程办公(裁量性弹性)、电子通讯和弹性工作计划使雇员和雇主开发了一种在不同时间和不同地点一起工作的方式。这对那些希望能够更好地掌握自己时间的年轻雇员以及那些不得不在工作和家庭之间寻求平衡的雇员来说是很有吸引力的^①。

有些员工福利项目,例如企业年金、企业补充医疗计划、员工持股计划、住房等在某种程度上相当于给员工戴上了“金手铐”,因为它们已经成了员工离开企业时不得不考虑的因素。只有当跳槽后的收益能够补偿在这家企业所获得的以上福利成本(而不仅仅是现金成本)时,员工才会选择跳槽。所以,好的员工福利制度会使员工跳槽的成本大大增加,也就为企业留住员工创造了条件。

(圆) 好的员工福利制度有助于充分发挥员工的积极性和主动性。

好的福利制度可以改善有战略价值的具体员工的表现。例如如果能够报销学费,则员工会主动要求去参加各种培训,从而可以提高他们的潜在创造力以及提供有利于企业发展的建议的能力。

(猿) 员工福利与工作满意度。

工作满意度是员工对工作的总体态度。组织行为学认为较高的工作满意度一般会带来较高的生产率、较低的缺勤率和流动率,所以如果员工福利能够对工作满意度产生积极的影响,那么企业所花费的成本就是有意义的。毫无疑问,支持性的工作环

^① 文跃然译:《薪酬手册》,清华大学出版社。

境是影响员工工作满意度的重要因素^①。员工福利由于其特殊的特点会对工作环境产生积极的影响。

因为员工福利可以采取集体福利的形式为企业职工提供舒适的工作条件,有些企业还为员工准备了各种辅助性的集体福利设施,例如员工食堂、员工宿舍、托儿所、浴室、健身房等,这些设施可以丰富员工生活,给员工提供便利,当然也会提高员工对工作的满意度,从而使他们能够把最大的精力投入到自己的工作中去。

与之相反,如果企业为员工提供的福利不好或者不合适,不难想象这种情况一定会导致部分员工的不满,甚至可能会导致不满员工的消极行为,从而降低生产力。

(源) 员工福利与工作绩效。

虽然大家普遍认为员工福利会对绩效产生积极的影响,但目前还没有充分的研究能够证明这一点。不过我们仍然有理由相信员工福利可以通过员工满意度这一中间变量对工作绩效产生影响(参见图 5-2)。



图 5-2 员工福利对工作绩效的影响

(缘) 员工福利有利于节省企业的人工成本。

这一点主要体现在两个方面:一是公司通过提供员工福利可以得到税收优惠。因为大多数国家的税法中都会有企业福利可以减免纳税或延期纳税的条款,这无疑对企业和员工来说都是不小的实惠;另一方面是雇主利用自身的规模经济优势代表员工去购买商品和福利,比员工自己去购买要便宜。集团医疗保险就是很好的例子,公司每个月给一个员工提供 5000 元的医疗保险福利创造的价值是个人拥有这笔钱的

^① [美]斯蒂芬·罗宾斯著,孙健敏、李原等译:《组织行为学》(第七版),中国人民大学出版社,2005年,第 155 页。

价值的四到五倍^①。以上两点意味着 ,企业为员工花费等值的福利比付出等值的货币报酬所实际占用的企业资源要少。换句话说 ,如果企业用福利来代替等值的货币报酬将可以提高企业成本支出的效用。

摇摇圆设计良好的福利制度可以鼓励员工之间的合作

因为随着个体管理向团队管理的发展 ,个人绩效越来越难以测量 ,对外表现出来的大多是团队绩效。这样一来 ,薪酬的发放也更多地以团队绩效为标准 ,采取团队发放的形式。这种工作方式和薪酬发放形式使得收入分配更加倾向于平均化。员工福利作为天生的普惠制的报酬形式 ,有更多的平均化倾向 ,更加适用于做团队的报酬形式。所以从这个意义上来说 ,设计良好的福利制度会对员工之间的合作起到积极的作用。

摇摇猿员工福利是影响企业劳动力雇用决策的重要因素

由于员工福利在一般意义上是普惠制的报酬形式 ,也就是说只要是单位的正式员工不论其工资、奖金、行政级别的差异有多大 ,都是企业福利的享受对象 ,而且所享受福利的水平差别不大。注意 ,这里特别强调的是企业的正式员工 ,一般的临时工是没有权力享受以上福利的。所以 ,如果员工的福利在企业的人工成本中占的比重过大 ,那么企业在做出雇佣决策时就可能会考虑通过雇佣临时工 ,哪怕是工资略微高些的临时工 ,来替代正式员工 ,以节省福利部分的开支。可见 ,随着福利在薪酬中的比重越来越大 ,它也成了企业劳动力雇佣决策时不容忽视的一个重要因素。

摇摇源传递企业的文化和价值观

现代企业越来越重视员工对企业的文化和价值观的认同 ,因为企业是否有一个积极的、得到员工普遍认同的文化氛围 ,将对企业的运营效率产生十分重要的影响。而福利恰恰是体现企业的管理特色 ,传递企业对员工的关怀 ,创造一个大家庭式的工作氛围和组织环境的重要手段。企业成功的经验也一再证明 ,那些能够在市场上获得成功的企业 ,无一不重视企业文化的塑造 ,无一不强调以员工为中心来展开企业的管理 ,也无一不向员工提供形式多样、富有吸引力的福利计划。

^① 文跃然译 :《薪酬手册》,清华大学出版社。

第二节 法定福利

员工福利按照其制定的依据不同可以划分为两类,一类称为法定福利,是根据国家的政策、法律和法规,企业必须为员工提供的各项福利,具体而言主要是指企业必须为员工缴纳的各种社会保险和住房公积金等(参见图 5-3);另一类我们称为企业自主福利,它是企业根据自身的管理特色、财务状况和员工的内在需求,向员工提供的各种补充保障计划以及向员工提供的各种服务、实物、带薪休假等。

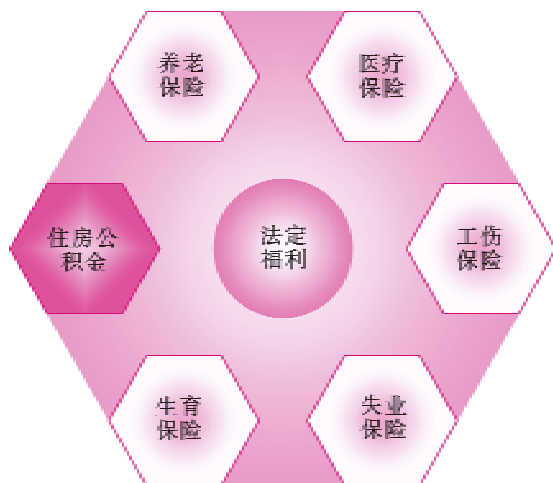


图 5-3 法定福利

法定福利主要包括养老保险、失业保险、医疗保险、工伤保险、生育保险五大险种以及住房公积金,在本节中我们将详细地介绍这几种福利项目。

摇摇一、养老保险

法律规定的养老保险是社会保障系统中的一项重要内容,是社会保险五大险种中最重要险种之一。所谓养老保险是国家和社会根据一定的法律和法规,为解决劳动者在达到国家规定的解除劳动义务的劳动年龄界限,或因年老丧失劳动能力退出工作岗位后的基本生活而实行的社会保护和社会救助措施。