

《现代公司薪酬方案设计丛书》

现代公司员工福利方案设计

主 编

前 言

进入知识经济时代后，人才的竞争成为企业竞争的关键，对无形资本的重视已经远远超出了人们的想像。可是在竞争激烈的市场中，如何才能吸引优秀人才的目光，如何才能提高企业原有员工的忠诚度，如何才能留住企业员工的心，这些问题困扰着很多企业的高层管理者。

有了人才的庞大储备后，企业又在思考另一个问题：怎样调动每个员工的积极性，挖掘出每个人的潜在能力，利用人作为高级动物所具有的创造力和想像力以及利用无穷的生产力为企业带来更高、更长远的利益。

……

问题的解决方案似乎向一个方向聚拢——重新定义和考虑企业员工福利的形式、作用和意义。

发散思维的好处就是开阔视野，福利本身突破了以往的局限，也显现出不同以往的作用力。一些企业开始尝试各种不同的福利方式：

从生理安全到心理健康的全面呵护——企业开始关注员工的工作环境，努力保障员工的生产安全，力求为员工提供一个心情舒畅的工作氛围，从而减少企业员工的心理压力，保证企业员工以轻松愉悦的心情参与企业的各项活动。

从在职工作到离职退休的终身保障——为了解决员工的后顾之忧，企业努力提供各种可能的保障措施，从失业

保险到养老金保险，从医疗保险到工伤保险，在企业的郑重承诺下，员工卸下了思想上的包袱，能够全身心地投入到工作中去，因为他们知道，企业会回馈给他们公平的待遇。

从物质满足到精神追求的多方支持——企业员工的物质需求是第一位的，按照人的需求学说，只有在取得温饱后才有精力去追求更高层次的需求。为此，企业首先从物质奖励着手，提供一系列诸如奖励、津贴等额外报酬，以提高企业员工的收入水平和消费水平，这种最为直接、也是最基础的福利措施一向最受企业员工的欢迎。

从职前培训到离职培训的全程教育——有了物质的满足后，企业员工的需求开始向精神领域迈进，尤其在竞争激烈的当今社会，他们有着不进则退的危机感意识。所以对新知识、新技能的渴求十分强烈。一方面为了自身的发展，一方面为了满足员工的深层次需求，企业随时为员工提供受教育的机会，以帮助员工和企业一起成长壮大。

从现阶段的学习到将来的长远规划——企业并没有把员工局限于一个有限的空间里，因为他们知道，只有广阔的领域才能为企业员工提供更好的发展机会。从员工的自身特性入手，在企业有意识的帮助下，协助员工进行长远的职业规划，这就好像一条康庄大道，激励着员工迎着朝阳进发。

……

员工福利的重要性开始在企业中凸现，因为对于企业而言，这就好像一场以小博大的投资，有限的投入可以带来员工无限潜力的挖掘，这将给企业带来无穷的长期收

入。美好的愿望往往在残酷的现实面前增添了几许无奈。当企业不遗余力地力争为企业员工创造更多更好的福利措施时，他们惊讶地发现，很多时候，员工并没有感受到企业对此所投入的大量财力、物力。并且，企业每年的福利开支在不断增加，甚至大大超过了预算。到底是哪里出了问题？企业在面对这种尴尬的境况时不得不坐下来认真思考。

解决问题的途径有两条：第一，帮助企业员工认识到企业为员工福利所做出的努力；第二，合理有效地利用企业现有资源，在福利项目上争取最低的成本控制和最高的利益收入。而这两点都有赖于企业员工福利计划方案的设计。

企业员工福利计划方案设计是每个企业在设计和实施任何一项员工福利时的参考标准，通过对员工福利计划方案设计，让企业员工能够充分了解福利项目，认识到企业为此付出的不懈努力。只有在此基础上，员工福利才能发挥其作用，才能吸引人，留住人，才能赢得每个员工对企业的认同。当然，进行企业员工福利计划方案设计对企业本身也有好处，它使得企业的福利工作有章可循，有理可依，帮助企业控制福利项目的开支，可以对福利项目进行总体的规划与设计，使福利项目更好地为企业服务，为企业争取更大的回报率。

本书对于企业员工福利计划方案的设计仅仅是抛砖引玉，毕竟各个企业的环境、情况各不相同，不可能套用一种模式，所以在借鉴本书中所涉及的各项福利项目方案设计时，务必结合自身的条件、状况以及所希望达到的目的，

有针对性地制定企业自己的员工福利计划方案。相信，花费点时间，设计出切实可行的方案，最后的结果将是企业与员工的“双赢”。

编 者
二〇〇九年 岁月

目 录

第一章 员工福利

第一节 员工福利概述	()
一、员工福利的涵义及发展	()
二、员工福利的特点	()
三、员工福利的类别	()
第二节 员工福利管理	()
一、员工福利管理的原则	()
二、员工福利管理的内容	()
第三节 员工福利制度	()
一、员工福利制度的涵义及作用	()
二、制定员工福利制度的依据和原则	()
三、建立员工福利制度的注意事项	()
四、改革和完善我国国有企业员工福利制度	()
〔资料〕 伊伊集团员工福利管理规定	()
〔案例员 真正的关心来自员工福利	()
〔案例圆 员工福利——一种新的激励机制	()

第二章 员工保险福利计划方案设计

第一节 员工失业保险福利计划方案设计	()
一、员工失业保险概述	()
二、员工失业保险方案设计	()
三、失业保险基金	()
第二节 员工医疗保险福利计划方案设计	()

一、员工医疗保险概述	()
二、补充医疗保险	()
三、员工医疗保险方案设计	()
四、医疗保险基金	()
第三节 员工工伤保险福利计划方案设计	()
一、员工工伤保险概述	()
二、员工工伤保险方案设计	()
三、工伤保险基金	()
〔案例 员 因失业补偿标准引发的争议	()
〔案例 圆 争取医疗补助,切实维护员工权利	()
〔案例 猿 一起工伤事故的处理	()

第三章 员工退休福利计划方案设计

第一节 员工退休福利概述	()
一、退休福利的分类	()
二、固定收益退休金计划	()
三、固定投入退休金计划	()
四、员工退休福利的特点	()
第二节 职业年金计划方案设计 〔案例 〕 ()	()
一、职业年金计划的类型	()
二、职业年金计划的覆盖范围及运作方式	()
三、政府在职业年金计划中的作用	()
四、职业年金计划的作用	()
五、职业年金计划的发展趋势	()
第三节 其他退休福利计划方案	()
一、逐步退休法概述	()
二、逐步退休法的优势	()
三、逐步退休法存在的问题	()
〔资料 员 员工储蓄及退休福利基金计划	()

〔资料圆 员工退休福利基金办法	()
-----------------------	-----

第四章 员工培训福利计划方案设计

第一节 员工培训概述	()
一、员工培训的概念及原则	()
二、员工培训的类型	()
三、员工培训的影响因素	()
四、员工培训的媒介	()
第二节 员工培训福利计划方案设计	()
一、员工培训系统模型	()
二、分析培训需求	()
三、明确培训目标	()
四、培训计划及实施	()
五、评估培训效果	()
第三节 员工职前培训福利计划方案设计	()
一、员工职前培训的必要性	()
二、员工职前培训的内容	()
三、员工职前培训的实施	()
四、员工职前培训的跟踪检查及评估	()
第四节 员工在职培训福利计划方案设计	()
一、员工在职培训的优劣分析	()
二、员工在职培训的主要类型	()
三、员工在职培训的方法	()
四、员工在职培训的实施方案	()
第五节 员工离职培训福利计划方案设计	()
一、员工离职培训的概念	()
二、员工离职培训的方法	()
三、员工外派培训方案	()
四、员工函授培训方案	()

- 〔资料〕伊伊公司员工培训管理规定 ()
- 〔案例 员 大通曼哈顿银行的培训之道 ()
- 〔案例 圆 十年树木 百年树人——马云的终身教育 ()

第五章 员工职业生涯开发福利计划方案设计

- 第一节 员工职业生涯开发福利计划概述 ()
 - 一、员工职业生涯开发的涵义 ()
 - 二、员工职业生涯开发的类型 ()
 - 三、员工职业生涯开发的目标及意义 ()
- 第二节 员工职业生涯开发福利计划的基本要素 ()
 - 一、员工职业生涯开发福利计划实证分析 ()
 - 二、员工职业生涯开发福利计划的基本要素 ()
- 第三节 员工职业生涯开发模式 ()
 - 一、传统职业开发观念 ()
 - 二、现代职业开发观念及模式 ()
- 第四节 员工职业生涯开发福利计划方案设计 ()
 - 一、员工职业生涯开发福利计划设计方案 ()
 - 二、员工职业生涯开发设计方案中应注意的问题 ()
- 第五节 职业锚 ()
 - 一、职业锚的涵义 ()
 - 二、职业锚的类型 ()
 - 三、职业锚的重要作用 ()
- 〔案例 员 一个高科技公司的人才谋略 ()
- 〔案例 圆 员工发展的动力——工作设计 ()
- 〔案例 猿 个人规划与企业规划的完美结合 ()

第六章 员工健康服务福利计划方案设计

- 第一节 员工健康概述 ()

一、员工健康的内涵	()
二、影响员工健康的因素	()
第二节 员工生理健康服务福利计划方案设计	()
一、粉尘污染	()
二、场地温度	()
三、噪音大小	()
四、振动强度	()
五、照明采光	()
第三节 员工心理健康服务福利计划方案设计	()
一、员工心理疾病的表现形式	()
二、引发心理疾病的因素	()
三、员工心理健康服务福利计划方案	()
〔资料〕 伊伊公司员工健康检查办法	()
〔案例 员 “把干毛巾拧出水来”的公司	()
〔案例 圆 圣彼得堡时报——一个温馨的环境	()

第七章 员工额外酬劳福利计划方案设计

第一节 员工奖金福利计划方案设计	()
一、奖金的概念	()
二、奖金的分类	()
三、实行奖金福利计划应注意的问题	()
第二节 员工津贴福利计划方案设计	()
一、津贴的特点	()
二、津贴的分类	()
三、津贴的实施	()
四、津贴的竞争优势	()
第三节 员工其他额外酬劳福利计划方案设计	()
一、利润分享计划方案	()
二、成本分享计划方案	()

三、收益分享计划方案	()
〔资料 员 伊伊公司奖金计算标准	()
〔资料 圆 伊伊公司津贴管理制度	()
〔资料 猿 某研究所绩效津贴的设计与实施	()

第八章 自助餐式福利计划方案设计

第一节 自助餐式福利概述	()
一、自助餐式福利的涵义	()
二、自助餐式福利的特点	()
三、自助餐式福利的类型	()
四、自助餐式福利的优劣	()
第二节 自助餐式福利计划的设计实施	()
一、实施自助餐式福利计划的要求	()
二、实施自助餐式福利计划的步骤	()
〔案例 员 翱翔公司的福利创新	()
〔案例 圆 伊伊公司“自助餐福利”深入人心	()

第九章 员工持股福利计划方案设计

第一节 员工持股福利计划概述	()
一、员工持股福利计划的概念	()
二、员工持股福利计划的理论基础	()
三、员工持股福利计划的类型	()
四、员工持股福利计划的特点及优势	()
第二节 员工持股福利计划要素设计	()
一、员工持股资格确认及设置	()
二、股权种类	()
三、股票来源	()
四、员工认购股份的资金来源及认购价格	()

五、股份预留与回购	()
六、员工持股管理机构	()
第三节 员工持股福利计划方案实施	()
一、员工持股福利计划的操作流程	()
二、员工持股福利计划的实施方案	()
〔资料〕 伊伊集团职工持股会章程	()
〔案例 员 联想的股份制改造	()
〔案例 圆 西北航空公司的员工持股计划	()

第十章 员工股票期权福利计划方案设计

第一节 员工股票期权福利计划概述	()
一、股票期权福利计划的概念	()
二、股票期权福利计划的参与者	()
三、股票期权福利计划的理论基础	()
四、股票期权福利计划的类型	()
五、提高股票期权福利计划激励效应的措施	()
第二节 员工股票期权福利计划要素设计	()
一、股票来源	()
二、资金来源	()
三、赠予条件、数量	()
四、行权价格、时间	()
五、考核监督	()
第三节 员工股票期权福利计划方案实施	()
一、授予	()
二、获利	()
三、行权	()
四、处置	()
五、取消	()
〔资料〕 伊伊公司期权计划实施细则	()

〔案例〕金兹米公司的薪酬政策	()
附录：	()
附录 员 失业保险条例	()
附录 圆 医疗保险国际劳工标准	()
附录 猿 各省市企业职工持股行办法比较	()

第一章

员工福利

现代企业中员工的福利问题是关系到企业发展的重要方面。福利是企业人力资源管理的一环，同时也是企业劳动分配工作中的重要方面。福利不同于工资，它是企业给予员工的对其劳动贡献的一种间接补偿及分配形式。

人们曾经一直认为，员工因为是企业的成员而享受福利待遇，所以福利一般与工作效率无关，起不到鼓励员工提高绩效的作用。但在现代的福利观点中，福利的影响力正在扩大，其作用的持久性也引起了企业高层管理者的极大兴趣。

第一节 员工福利概述

薪酬管理是企业管理的一个分支。经过多年的发展，它逐步形成了自己的一套体系，并在实践过程中不断地完善。其中员工福利作为一种“附加报酬”，在薪酬管理中的地位及作用都呈上升趋势，引起了企业及员工的双重重视。实际上，一项工作，是否有员工福利和员工福利是否适当，常比工资收入更重要。鉴于此，我们有必要对员工福利进行较为全面的重新认识。

一、员工福利的涵义及发展

(一) 员工福利的涵义

1. 广义的福利

对企业员工而言，广义的福利包括三个层次：

(员) 作为国家公民，有权享有政府提供的文化、教育、卫生等公共福利和公共服务。

(圆) 作为企业的一员，有权享受企业提供的各种集体福利。

(猿) 享受工资收入以外的、企业对员工个人及其家庭所提供的实物和服务等形式的福利。

2. 狭义的福利

狭义的员工福利又称为职业福利或劳动福利，它是指企业为满足劳动者的生活需要，在工资收入之外，向员工及其家属提供的货币、实物以及服务。

（二）员工福利的发展历程

二战前，几乎所有的报酬都是以按工作时间的形式来支付的。1914年，私人产业部门按时付酬之外的员工福利，仅为总报酬的1%。二战爆发前夕，福利仍仅为总报酬的1%。二战时，在暂时的工资——物价控制下，员工福利得到了提高。而福利作为一种间接经济报偿，其作用也得到了广泛的承认。在此后的20多年中，发达资本主义国家的企业员工福利占劳动总成本的比重不断增加，已经成为员工劳动报酬的一个重要部分（见表1-1）。20世纪80年代初，美国企业每年为员工福利所支付的费用绝对额已在1万亿美元上下。

表 1-1 美国企业中福利支出占劳动成本的比重

年份	福利占总劳动成本的百分比（%）
1914	1
1929	1
1939	1
1949	1

（三）员工福利新发展

现代福利问题是和现代工业发展相关联的，是工业革命后的产物。服务业的发展使过去那种由工厂办理发室、澡堂等的福利做法已不必要，代之以更多地注重劳工权益的提高，福利朝着多元化的方向发展。一项调查指出，在跨国大企业中，过去的20年中工资增加了200%，而福利增加了200%。企业花费这么多金钱来支持福利项目，是因为福利对企业的发展具有许多重要意义。它不仅可以改善劳动条件及生活条件，而且可以改善企业的人际关系和劳动关系，使员工间、员工与管理层间关系融洽。因此，福利管理同工资管理、劳动关系管理等其他人力资源管理关系密切，能补充它们