



现代公司总监（十）

周滔
编著

目 录

人力总监 (续)	1
员工福利管理	1
员工福利管理基本理论	1
员工保险福利	7
员工退休福利	40
人才流动管理	54
人才流动管理基本理论	54
人才流失遏制策略	60
人员调配与人才合理流动	71
营销总监	89
市场营销概述	89
市场营销的基本概念	89
影响市场营销的内外因素	100
市场营销活动管理过程	106
市场营销战略	110
营销战略概述	110
制定营销战略	120
实施营销战略	127

人力总监（续）

员工福利管理

员工福利管理基本理论

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。

本节将在明确员工福利概念的基础上，介绍企业员工福利制度的重要性以及福利在我国企业的发展状况、发展方向。

一、员工福利述要

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高度重视。

（一）员工福利涵义

员工福利有广义和狭义两种。对企业员工而言，广义的福利包括三个层次：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；作为企业的一员，有权享受企业提供的各种集体福利；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。

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）员工福利特点

员工福利作为企业报酬的一种重要形式，与工资、保险等分配形式相比，有以下特点：

1 针对性

企业提供的消费品和劳务具有明显的针对性。一项福利往往是针对某一需要而设的，因而有很强的针对性，如冬季取暖补贴、夏季防暑费等。

2 集体性

绝大部分员工福利设施是由企业员工集体共同消费的，如员工食堂、俱乐部等，因此集体性也是员工福利的主要特征之一。

3 有限性

福利只起到满足员工生活有限需求的作用，不像工资那样满足员工的基本需求。

4 补偿性

员工福利是对劳动者为企业提供劳动的一种物质补偿，也是员工工资收入的一种补充形式。

5 平等性

员工福利的平等性特征是指履行了劳动义务的本企业员工，均有享受各种企业福利的平等权利。

(三)员工福利管理内容

企业的福利反映了企业的目标、战略和文化，因此，提高福利管理的有效性对企业的发展至关重要。企业福利管理主要涉及福利的目标、成本核算、沟通、调查和实施。

1 福利目标

企业的福利目标应该符合：当地政府法规政策、企业长远目标、企业报酬政策、企业负担能力、员工的当前需要和长远需要、对大部分员工的激励。

2 福利成本

这是福利管理中的重要部分，管理者必须花较多的时间与精力进行福利的成本核算。核算的基本过程为：通过销售量或利润计算出企业最高的可供支配的福利总费用；将企业的福利水平与外部进行比较，尤其是与竞争对手进行比较；进行主要福利项目的预算；确定每个员工福利项目的成本；制定相应的福利项目成本计划；尽可能在满足福利目标的前提下降低成本。

3 福利沟通

要使福利项目最大限度地满足员工的需要，福利沟通相当重要。研究表明，并不是福利投入的金额越多，员工越满意。员工对福利的满意程度与对工作的满意程度呈正相关。福利沟通的具体方法有：利用录像带、内部刊物或适当场合介绍有关福利项目；通过问卷法了解员工对福利的需求；找一些典型的员工面谈，以了解某一层级或某一类型员工的福利需求；公布一些福利项目让员工自己挑选；搜集员工对各种福利项目的反馈信息。

4 福利调查

福利调查主要有三类：制定福利项目前的调查，主要了解员工对某一福利项目的态度、看法与需求；员工年度福利调查，主要了解员工在一个财政年度内享受了哪些福利项目，各占多少比例，满足程度如何；福利反馈调查，主要调查员工对某一福利项目实施的反应如何，是否需要进一步改进，是否要取消。

5 福利落实

福利的落实是福利管理最具体的一个方面。在福利落实中，应注意根据目标去实施，要落实预算，要按照各个福利项目的计划有步骤地实施，要定时检查实施情

况，在执行过程中要有一定的灵活性，并防止漏洞产生。

二、员工福利制度

在企业员工福利迅速发展的今天，更为复杂、多样的福利项目需要一种有效的管理，员工福利制度正是在这种需求下应运而生的。系统地了解员工福利制度有利于我们更为全面、深入地理解员工福利在企业中发挥的作用，把握设计和实施员工福利的尺度。

（一）员工福利制度含义、作用及意义

员工福利制度是为方便、丰富员工生活，减轻员工生活负担而建立的一系列福利措施和规范的总称。

作为企业劳资管理制度中的一个重要方面，员工福利制度在整个企业生产和社会发展中具有特定的地位和作用。

第一，员工福利制度是整个企业内部制度的一个组成部分，企业员工的积极性、能动性、创造性能否发挥出来在一定程度上取决于员工福利制度建设的好坏。

第二，员工福利制度在整个社会经济发展中具有重要的地位。一个企业福利设施的好坏、福利制度建设的成败在很大程度上反映了人们生活水平的高低。一般说来，企业发展了，必将提取一定的资金来发展员工福利事业，加强员工福利制度建设。反之，将无力顾及员工的福利事业。由此可见，员工福利制度建设是衡量企业员工生活水平高低的一个重要标尺，那么从企业推及社会，它亦是衡量整个社会经济发展的一个重要标尺。

员工福利制度建设的主要目的是为满足员工的基本生活需要，针对员工现实生活中存在的带有普遍性的问题采取一定的解决措施，方便、丰富员工生活，减轻员工生活负担，使企业员工的生活福利规范化、制度化。

对于现代化的企业而言，员工福利制度不仅能提高员工的生活水平，而且能提高企业的潜在生产力水平，因此，加强员工福利制度建设具有重要的意义。

第一，员工福利制度建设可以促进员工福利事业的发展。企业在加速进行扩大再生产的同时，大力发展员工福利事业必将调动员工的积极性，从而有利于整个企业的发展。

第二，员工福利制度建设可以进一步增强企业的竞争能力。市场经济的发展突出了人才竞争的重要性，也加速了人才的流动。加强员工福利制度建设，发挥员工福利对工资的辅助作用，进一步改善与提高员工物质文化生活水平，可以在很大程度上促进员工素质的提高，增强企业员工的凝聚力。

（二）员工福利制度制定依据

第一，企业在制定员工福利制度时，要以国家的有关政策为依据，遵循有关的原则和要求。

第二，企业员工福利制度建设要以自身发展的实际水平为依据，所提供的消费品和劳务应具有明显的针对性。

（三）员工福利制度制定原则

第一，制定员工福利制度，做好员工福利工作要从企业的实际情况出发，量力而行，切不可脱离实际情况去追求高福利。

第二，制定员工福利制度时，要从生产和生活的需要出发，在发展生产的基础上逐步增加员工福利。尽量做到既要使员工的基本生活得到必要的保障，又要有利于生产的发展。

第三，制定员工福利制度时，要考虑企业的经济效

益，使员工的福利与企业的经济效益联系起来，只有企业经济效益增加了，员工的福利才能逐步提高，从而促使员工从个人利益上关心企业生产。

第四，制定员工福利制度，要加强各级经济责任制，使各种福利设施得到良好的管理，各种福利补贴制度层层落实。

（四）员工福利制度注意事项

1 有效控制福利增长速度

从经济学角度来看，福利具有高刚性，一旦上去，便很难削减。而近几年，由于福利所带来的诸多好处，许多企业开始不断加大福利在员工薪酬中的比例。据调查，美国企业的福利在员工薪酬中的比例日益加大，从1961年的25.5%上升到1995年的41%，而且上升的趋势还在持续。

但是，当企业福利的绝对金额和相对比重均出现大幅上升的状况，就应引起有关方面的重视，否则局面将变得难以控制。例如20世纪80年代以来，美国医疗费用增长很快，很多企业始料不及。医疗保险费用的增加使包括凯特皮勒(Caterpillar)在内的一些大公司都濒临破产的危险，最后通过与工会重新谈判，降低福利水平，增加员工在保险费中的份额，才渡过危机。我国各地也正在积极推进医疗等各项社会保险制度的改革，各公司也应借鉴国内外的经验，认真搞好福利管理。

2 调节福利具体形式和比例

企业管理者如果不顾员工的需要，武断、主观地确定企业的福利结构，很可能出现花钱不得人心、出力不讨好的结果。因为福利关系到员工生活的方方面面，关系到他们的生活质量和后顾之忧，不同的员工对福利

有不同的需求。因此，企业管理者需要多动脑筋，从员工的角度出发，提供合理的福利形式和较灵活的福利比例。

3 引导员工正确认识福利

员工在享受福利，但很多情况下，他们并没有明确的认识，甚至毫无了解。特别是在“一揽子福利计划”和“自助餐式的福利计划”中，员工的选择有非常大的自由度，但却因为对福利的不甚了解而无从抉择。而关于自身职业生涯的规划和发展等方面与福利之间的关系，他们很多时候也并非完全清楚。这时，企业管理者就要帮助他们进行选择，并对正规学校教育和职业培训等项目进行优惠性补贴和引导。

员工保险福利

保险是指由企业和员工个人缴纳保险金建立保险基金，然后在员工患病、负伤、残废、生育、年老、死亡和暂时中断工作、暂时或永久丧失劳动能力，以及暂时失业时，按保障标准从基金中支取经费，以保证其基本生活需要的一种社会保障机制。保险具有强制性、差异性、补偿性、互助性、返还性和社会性等特点。

一、员工失业保险

失业是指在劳动年龄之内，具有劳动能力，又要求就业的部分人员尚未能就业的一种社会现象。失业现象的存在无论是对国家，还是对个人或家庭都会带来一系列的消极影响，因此需要建立失业保险来抵消一部分消极影响，其根本的目的是保障失业者的基本生活，促使其重新就业。

（一）员工失业保险述要

1 失业保险涵义

失业保险是指在保险者失业的情况下，支付其待业保险金，以安定其生活，并致力于改善员工的就业和开发能力，使待业者不致造成将来就业后的工资下降，促使其尽快就业。

2 失业保险适用对象

失业保险是一种社会福利项目，其保险金全部由企业支付。失业保险的适用对象有以下几类：

- （1）依法宣告破产的企业员工；
- （2）濒临破产的企业在法定整顿期间被精简的员工；
- （3）按照国家有关规定被撤销、解散企业的员工；
- （4）按照国家有关规定停产整顿企业被精简的员工；
- （5）终止或者解除劳动合同的员工；
- （6）企业辞退、除名或者开除的员工；
- （7）依照法律、法规享受待业保险的其他员工。

当然，各个国家由于保险体系的发展历程不同，其覆盖范围及适用对象各有差别。

3 失业保险特点

（1）实施保障的前提条件。失业保险是以失去劳动机会为前提条件，是对虽有劳动能力但没有劳动机会的人提供的保障，因丧失劳动能力而失去劳动机会的人不包括在失业保险的范围之内。

（2）实施保险的对象范围。失业保险是以劳动年龄之内的社会劳动者为主要对象的，不包括已经超过劳动年龄的老年人。

（3）保险的具体职能。失业保险除了为失业人员提供基本生活保障外，还同就业保障制度相协调，通过转业

训练、生产自救和职业介绍等途径，积极促进失业人员尽快就业，促进劳动力资源合理配置，促进社会生产，繁荣经济，安定社会，因而可称其为“主动式”的保险制度。

4 失业保险目标

失业保险的目标可以分为与失业者个人有直接关系和与社会经济发展有关两组目标。

(1)与失业者个人有直接关系的目标。具体包括以下几个方面：

对非自愿失业者在失业期间提供现金补偿。这是失业保险制度的最主要的目标。按失业保险制度规定的失业保险金的给付时间，失业者可以在此期间内得到一定数量的现金收入，这样就可以使暂时处于闲置状态的劳动力不会因失业而停止其自身能力的生产。

维持劳动者基本的生活水平。这个目标可以通过对失业保险金的给付水平和给付时间的恰当规定来实现。当劳动者暂时处于失业状态时，就需要通过失业保险制度为其提供一定水平的生活保障，使劳动者能够积极地适应经济波动和经济结构的变动。

为失业者提供寻找工作的时间。失业保险金的给付能够提高劳动者对失业的心理承受能力，延长失业者重新选择工作的时间，使失业者坚持寻找与自己的技能、工作经验基本相符合的工作岗位重新就业。

(2)与社会经济发展有关的目标。具体包括以下几个方面：

争取实现反经济循环的效果。失业保险是一种重要的自动稳定器，当经济运行处于衰退时期时，由于失业保险金支出迅速增加，通过失业保险给付，支撑了个

人的消费支出，因而可以使总需求不至于迅速减少，也能维持宏观经济的供需平衡。

改变失业的社会成本分布。这一目标是通过雇主缴纳失业保险金实现的。如果由雇主或雇主与雇员共同缴纳失业保险金，雇主就承担了一定的失业成本，其承担的失业成本包括在其产品的成本中，这就会使其产品价格较高，结果是产品和服务的生产者和购买者分担了失业的社会成本。

改变劳动力的使用。因为失业保险金的给付水平低于一般的工资水平，因而保持了对工作的刺激。失业保险通过鼓励劳动者寻找合适的工作以及帮助他们改变劳动技能，也能促进经济的稳定发展和经济效率的提高。

保留熟练员工。失业保险金的给付，使暂时失业的人在失业期间仍有一定的收入，那么当企业恢复生产时，一些熟练员工就可以返回原来的工作岗位。因此，失业保险帮助了雇主在生产暂时中断时继续保留其所雇用的熟练员工。

鼓励雇主稳定雇用。如果失业保险制度根据对雇主的解雇经历的鉴定，规定雇主缴纳失业保险金的不同比例，还可以鼓励一些雇主稳定雇用。

(二) 员工失业保险设计

1 明确失业保险的给付条件及原则

失业保险的目的在于维持被保险人在失业期间的基本生活，促使其重新就业。为了避免该制度在实施中产生的逆向选择，需要严格明确失业保险的给付条件及原则。

- (1) 失业保险的给付条件。具体包括以下几个方面：
失业者必须符合劳动年龄条件。只有处于法定最

低劳动年龄与退休年龄之间的劳动者，才能享受失业保险。

失业者必须是非自愿失业的。所谓非自愿失业是指并非出于本人意愿，而是因非本人能力所能控制的各种社会或经济的客观原因所导致的失业。

失业者必须满足一定的资格条件。在权利与义务对等的原则下，失业者需具有一定资格才能享受失业保险。

失业者必须具有劳动能力和就业愿望。失业保险所保障的是那些积极劳动力中的失业者。

(2) 失业保险的给付原则。具体包括以下几个方面：

给付标准应低于相应工资水平。

要确保失业者及其家属的基本生活需要。

权利与义务对等。

2 选择失业保险的给付形式

失业保险的给付通常有两种形式：一是均一制，即对符合资格条件的失业者，一律按相同的绝对额进行给付，而不论失业者失业前工资的高低；二是工资比率制，即失业保险金以被保险人在失业前一定时期内的平均工资收入，或以一时点的工资收入为基数，依据工龄、受保年龄、工资水平或缴费年限等确定百分比计发。

3 核算失业保险的给付金额

一般来说，失业保险金的支付主要遵循两条原则：一个是“需求”原则，也就是根据失业者的经济状况和社会基本生活水准确定给付津贴的标准，意在维持失业者的生存能力，避免其陷入贫困。在这个原则的指导之下，计算失业保险金的基准多采用恩格尔系数，也就是根据实际需求，参照社会救济标准和最低工资标准，确

定一个绝对额。另一个是“激励”原则，也就是说，失业保险的给付应该与失业者所做的贡献联系起来。以前工资高，缴纳的失业保险费多，就应多领取失业保险金；以前工资低，缴纳的失业保险费少，就应少拿失业保险金。因此，一个与工资相关联的津贴计划能够加强这样一种概念：失业保险是“挣得”的权利，它不会改善低收入导致的低生活标准。

在保险金的计算基准即失业前的工资水平确认方面有以下几个公式可以借鉴：

(1)“高季度”公式。根据这个公式，基准工资为收入最高的那个季度的工资收入，其假设前提是高季度工资代表着充分就业时的收入。

(2)“多季度”公式。这个公式是为了平衡工资报酬的波动性，因为一个单一季度的工资，由于当期特定的情况可能收入极少，也可能因时常加班而超出正常标准。“多季度”公式更能反映出通常的平均工资。

(3)“平均周工资”公式。这个公式的优点是可以把失业开始之前的那一周计入基期，从而能够使用最近的工资收入作为津贴计算的基础。

(4)“年度工资”公式。其基本理念是，劳动者的年收入而非周收入决定了一个人的生活标准。

在失业保险的给付金额上还要注意“度”的把握。失业保险金过低，会危及失业者的生存，失业保障的收入维持功能就无从谈起；失业保险金过高，又会减弱失业者寻找工作的努力，甚至损伤在业者的劳动积极性。

为了防止出现这两种情况，许多国家对失业保险金都有限额规定。限额的设定方式主要有两种：一是设定一个固定额度；另一种是设定一个可变额度，使之与社

会平均工资保持恒定的关系，从而随社会平均工资的涨落而变化。

(1)上限。上限过高会引起公众的批评，因为它可能危及基金的安全，也会导致失业者在寻求工作方面不积极；上限过低将使太多的申领者不能获得一个合理的工资替代收入，因为这时大多数申领者获得的是最高限额而非其工资收入的一定百分比。问题的关键在于最高限额设定在什么水平上是最合适的。最高限额对替代率的影响大小，取决于它与平均工资的差距和等级工资的幅度，它的设置显然会造成一部分失业者(即高收入者)达不到平均失业保险的工资替代水平。

(2)下限。每个人都有一个最低的维持生命的生活标准，失业保险要发挥其应有的作用，提供的津贴就不能低于这个标准，而按照工资替代率计算的失业保险金很可能达不到这个要求。各国一般都以社会救济标准作为失业保险金的下限。

4 限制失业保险的给付期限

(1)等待期。对于等待期的设置，一般认为主要出于两个目的：

防止道德风险，包括制造非自愿失业以及虚报失业和财产状况等。

避免大量的小额津贴的繁琐支付，以减轻管理上的负担。

(2)给付期。失业保障主要是保护短期失业的劳动者收入不受损失，而不是解决长期失业者的问题，因此，失业津贴的给付一般都是有期限的。期限的设置主要应参考平均失业期，也就是说，失业保险金的最长支付期不应低于平均失业期，否则，大多数人在失业期间都将

陷入贫困。有人建议，失业保险金的最长支付期应当按照失业的严重程度进行调整。

(三) 失业保险基金

1 失业保险基金来源

一般来说，失业保险基金由雇主和员工缴纳的失业保险费及政府的财政拨款构成。因此，基金一般来自四个方面：国家财政拨款、企业缴纳的失业保险费、员工缴纳的失业保险费和基金的经营性收入。

根据失业保险费用的负担方式，可将其划分为以下几种模式：

(1) 三方负担模式：又可依据政府负担程度具体细分为如下三种：

政府按一定比例承担费用或纳入政府财政预算管理；

政府负担某一方面(或某几方面)费用；

政府只在失业保险金入不敷出时给予补贴或根据需要给予补贴。

(2) 雇主雇员分担模式：雇主负担比例一般不低于雇员，但也有少数国家雇员缴费比例高于雇主。

(3) 政府、雇主分担模式：即雇员不参与缴费。绝大多数国家政府只在非常情况下被动提供补贴或资助，主动负担一定比例或某方面费用的国家极少，很多国家的保险费用实际是由雇主单方负担的。

(4) 政府负担模式：即雇主雇员都不参与缴费，完全由政府从公共基金中解决资金来源，实行这种模式的国家 and 地区的失业保险制度类型多为失业补助。

此外，还有政府雇员负担模式、雇主负担模式、雇员负担模式，但这些模式已不常用。

2 筹资比例及筹资方式

任何保险都建立在保险原理——大数法则的基础之上,在对事故发生频率进行预测的基础上确定筹资比例。由于失业风险受大量社会和经济的不确定因素影响,所以在建立基金积累时很难注重长远的基金平衡;又因为失业率受经济周期的影响较大,为适应经济周期的变化需要,失业保险又不可能采取以单年度为决算时间单位的短期方式。考虑到以上两点,失业保险适于采取多年度的中期方式,随着经济周期等因素的变化对筹资比例进行较灵活的调节。

从目前的实践来看,多数国家的失业保险都采取现收现付的筹资方式,即当期的保费收入用于当期的保险金给付。同时,随着给付情况的变化而调整费率。采用此种方式,不需要为将来提存准备金,从而使未来保险金给付的现值等于未来保险费收入的现值,故其责任准备金为零。但是,为了应付实际风险发生率及给付率的不利变化,增加失业保险的安全性,一般要提存特别风险准备金,以满足紧急需要。

该筹资方式有两个缺陷:

(1)必须经常重估财务结构,调整费率,因而在操作上不方便;

(2)由于管理上或政治上的原因可能影响保险费率的调整,因此造成财政困难。

为了解决这些问题,各国一般在法律上明文规定采用弹性费率制,授权主管机构根据失业保险财务收支的实际状况来调整费率,以满足实际开支需要。

3 失业保险基金用途

失业保险制度的目的在于保障失业者的基本生活,