薪资与福利管理

一、 制定薪资制度的指导原则

1. 遵照国家和地方有关部门关于劳动工资的有关法令政策，包括最低（工资）生活线标准，反性别歧视、劳动加班等。
2. 考虑当地生活物价指数上涨，相应增加工资以保持原有生活水平。
3. 坚持工资增长幅度不超过企业经济效益增长幅度，职工平均实际收入增长幅度不超过企业劳动生产率增长幅度的“两不超”原则。
4. 合理的职工报酬应达到：

（1） 讲求企业内外的公平性、破除大锅饭；
（2） 能吸引有技能的人到企业工作；
（3） 能把有才能的人留在企业不流失；
（4） 能激励员工努力把工作做好，做到奖勤罚懒。

5. 根据劳动力市场价格，尤其同行业公司、类似岗位的工资水平，制定竞争性工资率。

目前，已有专业人力资源咨询公司开始公开发布若干重要岗位薪资信息，企业据此可以判断其薪资水平是过低、过高或持平并作出相应的调整，尤其关注过低的关键岗位或人员。

6. 适当考虑员工需求差异，薪资和福利制度留有弹性、可供选择。
7. 测算人力资本成本在总成本中的比例及变动空间，考虑企业最终对薪资的财务支付能力。
8. 在母公司财务管理总则指导下，全资子公司、控股子公司，执行母公司的工资管理制度；参股公司、关联协作企业自行决定工资分配。

二、 薪资制度

在美国，（蓝领）工人的报酬称为工资（wage），一般按小时计算；（白领）职员的报酬称为薪金（salary），一般按周、月、年计算。

1. 工资体系

（1） 职务工资制：

——按照职务的责任重要程度、工作繁简程序和工作条件划分等级，按等级规定工资标准。
——职务变动则工资相应变化。
——可能造成员工专业、技能固定在一个（种）岗位上。

（2） 技能工资制：

——按照一定职务的执行能力划分工资等级，每多掌握一种技能，则增加其工资额。
——当领导职位有限、具备相当能力条件的人不能晋升时，也给予相应的工资待遇。

（3） 年功工资：

——根据在本企业工作年限确定工资。

——一般假定在本企业工作年限越长、资历越丰富，能力也越强、贡献也越大，相应地，工资与资历一致。
（4） 结构（结合）工资制：
多项工资制度的综合，例如：
结构工资=基础工资＋职务工资＋工龄工资＋奖金＋津贴
2. 工资形式
（1） 计件（奖励）工资制。
按工作量多少计算工资。例如：
① 直线型。
所得工资=合格品生产数量×单件工资率
② 递增型。
所得工资=合格品生产数量×单件工资率 1（定额以下）
所得工资=合格品生产数量×单件工资率 2（定额以上）
③ 集体型
小组所得工资=小组合格生产数量×单件工资率
——优点： 依实绩计酬，计算简单，能激发效率，减少管理负担。
——缺点： 易出现重数量、轻质量；过分加班赶货，打破正常工作秩序；共同性劳动易起争议。
——适合范围： 质量易测控，产品较简单，大批量或手工作业的行业、工种。
（2） 计时工资制。
按实际工作时间计算工资，工作时间包含正常工时和加班工时。
标准工时以下。
所得工资=实际工时×小时工资率
标准工时以上。
所得工资=实际工时×小时工资率＋奖金系数×超时数×小时工资率
其中，奖金系数在 0～1 间变动，反映不同的计酬策略。
——优点： 不易产生员工间成绩争议，产品质量较有保障。
——缺点： 不易激发工作主动性，会出现出工不出力现象，增加监督成
本。
——适合范围： 不易计件的、脑力型的任务和作业工作。
（3） 产值含量工资制。
类似于计件工资制，适合生产一线工人。
（4） 销售收入提成工资制。
按销售收入多少提取员工收入，适合营销业务人员。其中，有两种形式：
① 底薪＋销售收入提成；
② 无底薪的销售收入提成。
（5） 项目包干工资制。适用于科研单位、科研人员。
（6） 年薪制。适用于企业主要领导（董事长、总经理）。
3. 薪资方案制定
（1） 选择影响职务工资的因素。

职务工资确定因素及等级划分表①　企业根据自身情况筛选出（如上表类似）的付酬因素。
②　对上表的各项因素确定评分标准和总分大小，形成标准评分表。
（2）　把企业中的每一个职务情况与标准评分表对比，可以计算出每一个职务的得分。
（3）　把企业中的每一个职务的得分，按从大到小或从小到大排列，再划分出工资等级及相应的薪金数额。如：

评分与工资转换表

①　由上表可归纳出企业（职务等级）标准工资表。
②　工资等级合理划分：
——对大型企业，工资等级可能达到几十个之多。
——对中型企业，工资等级可以 10～20 个。
——对小型企业，工资等级可以在 10 个左右。
——本手册给出的是五类十八级方案，有较大适应性。
③　确定等级间的级差，拉开等级间的档次。一般而言，在低级职务段相邻级差较小（如 10 元、15 元），随　职务升高级差逐步增大，在最高职务段相邻级差最大（如 100 元、200 元）。
（4）　以上所议薪资一般指税后工资额，要由企业代扣代缴个人所得税，故企业应考虑税前工资总额对企业财务成本的影响。
（5）　加班工资只针对初级管理员和工人，而中高级职员加班是无偿
的。
（6）　对员工普调（增加、削减）工资方法。
①　同比例调整（如都增减 5%），由此造成员工等级级差拉大。
②　等额调整（如都增减 100 元），由此造成员工等级级差缩小。
③　不同比例、不等额调整，可保持级差，但操作复杂。
（7）　对员工工龄工资制定方法。
①　区分社会工龄和本企业工龄，社会工龄按一定比例折算为本企业工龄。
②　工龄工资可为一年　元，逐年等额递增。也可在不同工龄段设定不同工龄工资标准。
（8）　考绩与工龄相结合。
①　考核优秀的员工，在同等工龄条件下，调薪幅度可大些。
②　考核良好的员工，在同等工龄条件下，调薪幅度略小些。
③　考核合格的员工，则按一般标准（或下调、微调）调薪。
4.　薪资管理综述与策略
（1）　关于年功序列工资制。
这是日本国特有的一种工资形式，在日本经济起飞并超过美国的奇迹出现后，被管理学家归结为主要成功武器之一。
——优点：　培养员工对企业的绝对忠诚以及“企业是家”的观念，员工流动性最小。

——缺点：　唯资历是论，可能与真正的能力脱节，压抑积极性与创新。
年功序列制在新的经济时代变得弊大于利，日本目前正逐步放弃它。
（2）　关于技能工资制。
这是一种新的工资制度。每人都从最低工资出发，按员工工作或考试显示的各种专业知识和技能逐步加薪。
——优点：　减少骨干职工的流动性，促使职工自发提高技能和多岗位适应性。
——缺点：　职工要求公司强化培训，推动企业培训费用与工资开支互动增长。
（3）　管理者薪金制定策略。
①　对初级（基层）管理者，主要考虑外部人力市场同业职位薪金竞争性。
②　对中级管理者，主要考虑其资历、经验专长、过去工作贡献确定。
③　对最高级管理者，主要由企业规模、行业性质、工作绩效决定。
（4）　企业生命周期阶段的薪资策略。
①　创业初期，职工尚不稳定，应以公平为主，着力提高企业总体平均工资水平，促进员工安心、敬业。因尚无明显业绩，故工资等级差距不宜过大。
②　成长期公平与效率兼顾，拉开一定的收入差距，建立相对正规的工资制度，适度用业绩奖励调节。
③　成熟期和衰退期以效率为主，激发员工工作热情以延缓企业生命周期，故应实施拉大收入差异的工资制度。
④当企业盈利较多时，可给员工普加工资；企业盈利较差时，可对员工削减工资。
（5）　国外心理学家研究表明，企业各级员工大多数（主观上）认为其报酬所得抵不上其作出的贡献。为避免其副作用，企业薪资制度应有一定透明度，可以让职工参与奖励决策，实行集体分配奖金制。
（6）　当工资制度不公平并难以调整时，可采取其他非薪资方式予以补偿。
（7）　随着时间的推移，企业定期对工资制度作出评估，并予以合理调整或导入新的薪资体制。在日常动作中对薪资系统明显不合理之处，应及时作出修正。

三、　年薪制

1.　适用范围
——企业的董事长、总经理。
——一般副职不实行年薪制。
副总经理（党委书记）是否适用，由董事会或上级决定；有的按总经理标准减半实行。
2.　报酬模式
年薪=基薪＋加薪
（1）　基薪。

主要根据企业效益水平和生产经营规模，以及本地区和本企业职工平均收入水平确定。基薪可在本地区企业职工平均工资 2～4 倍以内确定。

（2） 加薪。

——国外一般将企业利润的一定比例（如 10％）分给管理者，即

加薪=企业利润×（分档）分红比例

——国内通常由多项工作业绩综合确定，如资产保值增值、工业产值或销售收入增长、工商税收入库情况、安全生产经营、环保达标或优质服务、思想政治工作、社会治安综合治理、文明生产经营等指标。

（3） 国内国有企业推广年薪制正处于探索中，具体操作上加薪一般封顶，规定不超过基薪的几倍。如上海市加薪可达基薪的 1～3 倍，经营者收入不得高于本企业职工平均工资水平的 4 倍。

3. 财务处理

（1） 基薪直接进入企业成本（费用），并在企业工资总额中顺加。

（2） 加薪由企业从税后待分配利润中提取。

4. 具体操作要点

（1） 利润基数确定：

——原则上按上年实际完成核算。

——波动大的可按前 2～3 年平均数核定。

——或按董事会经营计划中的利润目标确定。

（2） 国内分红比例分档一般在 6％～0.5％，视利润规模而定。

（3） 对经营者实行个人资产风险抵押制。

（4） 薪资发放：

——每月按职工人均工资预付，年终考核兑现。

——提取经营者收入不能当年全部领回，只能领取一半；另一半作为风险基金存入企业的经营者专户，每年积存，一直到经营者离位，届时将风险基金余额连同按银行同档利率归还经营者。

● 当经营者未能完成核定利润基数时，用风险基金补偿，补偿金额按提取风险收入的同样比例计算。当风险基金不足以支付补偿数时，则在下半年度的基薪中继续扣除，但每月扣除后基薪余额不低于当地最低工资线

● 已核定赢利基数又发生亏损的，以及不能完成减亏低限指标任务的亏损（国有）企业，经营者领导班子只能领取职工平均工资；连续两年以上发生亏损或不能完成减亏指标的经营者主动辞职

四、 福利制度

福利是员工的间接报酬。目前的趋势是福利的整个报酬体系中的比重越来越大。

1. 福利项目

一般包括：

● 职工意外伤害保险

● 职工失业保险

● 职工养老保险

- 职工医疗保险、大病统筹
- 职工个人财产保险
- 带薪休假
- 提供职工住房或住房补贴
- 免费午餐、职工食堂或伙食补助
- 提供交通接送或交通补贴
- 带薪培训或教育补助
- 本企业股份、股票或期权优先权
- 娱乐或体育活动
- 厂区整洁园林化，有益员工健康
- 家庭特困补助
- 家庭红白事慰问金、抚恤金
- 公伤残疾、重病补助
- 组织公司旅游，或提供疗养机会
- 节日礼物或优惠实物分配

2. 福利权利差异性

对以上这些福利项目不是供所有职工享受的，而分为：

（1） 全员福利，对所有职工享有的；

（2） 特种福利，如对高层人员的轿车、飞机、星级宾馆出差待遇；

（3） 特困补助，针对特别困难家庭。

企业应合理划分各类、各级员工的福利项目范围，既要雪中送炭，又要锦上添花。

3. 弹性的职工自助福利计划

为最大满足不同职工的差异性福利需求，可借鉴西方企业做法，推行有弹性的职工自助福利计划。具体类型：

（1） 附加型。在现有的福利计划之外，再提供其他不同的福利措施，供员工选择。

（2） 核心加选择型。“核心福利”是每个员工享有的基本福利，“弹性选择福利”则附有价格供员工任意选择。

（3） 套餐。企业推出项目的优惠水准都不同的“福利组合”，每个员工从中择其一。

在给定每个职工福利开支总额前提下，职工在福利菜单项目范围内自行决定的福利结构。一般实际福利消费与福利限额的差异可折发现金或抵扣工资。