

## 《员工薪酬与福利管理》

### 单选(31)--

- 一套好的福利制度应满足一些标准，其中（）是指企业的福利水平对外要具有竞争性，不落后于同行业或同类型的其他企业，对内要符合本企业的战略、规模和经济实力，不要使福利成为企业的财务负担。-->**A.恰当的**
- （）就是用来衡量销售业绩具体结果的指标。-->**B.产出性指标**
- （）就是由员工自行选择福利项目的福利管理模式。  
D.弹性福利制
- （）恰恰是体现企业的管理特色、传递企业对员工的关怀、创造企业所希望的氛围和组织环境的重要手段。-->**C.福利**
- （）是企业价值观与企业文化的重要载体，它能够引导员工做出企业期望的行为。-->**B.薪酬制度**
- （）是薪酬中固定不变的那一部分，是绩效加薪和选择须考量的方面。-->**C.基本薪酬**
- （）是一种将员工的收入与员工的个人产量直接挂钩的薪酬形式，是最古老的激励形式，也是使用最广泛的薪酬形式。  
D.计件薪酬制
- （）是整个销售体系运转的基础过程。-->**C.销售运作**
- （）是指企业中薪酬支付的规则与标准在不同的岗位或不同能力间是一致的。-->**A.薪酬的内部公平性**
- （）指与业务战略和人才战略相适应的原则，这些原则是薪酬制度是否正确的基本判断标准。  
B.战略性原则
- 法律规定的（）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，的险种之一。-->**A.养老保险**
- 福利按（）可分为管理者福利和员工福利。-->**D.支付对象**
- 基于人的薪酬制度包括（）、技术等级工资制等。-->**C.年功序列制**

- 基于市场工资率的薪酬支付体系的设计步骤的重点是（）。-->**B.薪酬调查**
- 技术等级标准即技术标准，一般包括“应知”、“应会”和“（）”三项内容。-->**D.工作实例**
- 奖金的核心意义在于按员工的（）来为其支付报酬和奖励，-->**B.绩效**
- 企业补充养老金按照给付结构可以分为收益确定制和（）两种类型。-->**D.缴费确定制**
- 企业缴纳基本养老保险费（以下简称企业缴费）的比例，一般不得超过企业工资总额的（）。-->**C.0.2**
- 失业保险费由城镇企业、事业单位按照本单位工资总额的（）缴纳。-->**B.0.02**
- 实施薪酬调查中（）可能是最为流行的调查方法，这种调查方法通常用于不寻常的、迫在眉睫的招聘决策的制定中。-->**D.电话调查**
- 四分值和（）是薪酬调查分析中最常用的测量离中趋势的方法。-->**D.百分比**
- 我国的基本养老保险采用社会统筹与（）相结合的模式。  
B.个人账户
- 销售人员是企业中比较特殊一类的人力资源，一般情况下企业的（）往往是其竞争，力的核心构成因素。-->**A.销售能力**
- 薪酬的四种支付基础中，（）和能力多用于确定员工的基本薪酬。-->**C.职位**
- 薪酬结构图中的（）是指最高收入与最低收入之间的百分比差距。-->**C.级差**
- 薪酬有先于绩效或后于绩效两种支付类别。先于绩效的薪酬支付是依据职位价值和员工本身所拥有的能力，所产生的收入就是（）。-->**D.基本薪酬**
- 一套好的福利制度应满足一些标准，其中（）是指企业的福利水平对外要具有竞争性，不落后于同行业或同类型的其他企业，对内要符合本企业的战略、规模和经济实力，不要使，福利成为企业的财务负担。-->**A.恰当的**
- 员工福利自助机制中影响福利限额点数的因素不包括  
B.性别
- 员工满意度一直是企业关心的问题，员工满意度分为理想满意度和（）。-->**A.现实满意度**
- 职务薪酬制从纵向看，可以分为（）和并存型职务薪酬制。-->**B.单一型职务薪酬制**
- 只要是岗位薪酬制，其岗位薪酬的比重都占整个薪酬收入的（）以上。  
C.0.6

多选(17)--电大资源网: <http://www.dda123.cn/> (微信搜: 905080280)

- 并存型职务薪酬制是一种把基本薪酬分解成（）的薪酬制度。-->**(A.职务薪酬 C.年资薪酬)**
- 调查内容取决于调查目的和调查中所包括的职位。一般来说，薪酬调查需要采集（）-->**(A.基本资料 B.核心数据)**
- 福利的类型按应用目的可分为（）-->**(A.保障型福利 B.保险型福利 D.服务型福利)**
- 福利是员工薪酬中的重要组成部分，包括（）、员工服务等，它有别于根据

- 退休福利
  - 健康福利
  - 带薪休假
  - 实物发放
  - 工伤保险制度遵循以下几个重要原则（）-->**(A.无过失补偿原则 C.个人不缴费原则 D.个人缴纳不超过 5%原则)**
  - 货币报酬，有些专家也称之为核心薪酬(Core Compensation)，是公司以货币形式支付的报酬，如（）等。-->**(B.基本工资 C.奖金 D.津贴)**
  - 奖金的特征有（）-->**(A.奖金具有变动性 B.奖金具有高绩效标准性 C.奖金具有分享性)**
  - 目前的利润分享计划的形式有（）  
A.现金现付制 D.延期支付制
  - 失业保险具有如下几个主要特点（）。-->**(A.普遍性 B.强制性 D.互济性)**
  - 实行计件薪酬制需要的条件（）。-->**(B.工作物等级 C.劳动定额 D.计件单价)**
  - 我国的养老保险由（）部分组成。  
B.基本养老保险  
C.企业补充养老保险  
D.个人储蓄性养老保险
  - 影响公司薪酬策略的主要因素包括（）和薪酬在公司总成本中所占的比重。-->**(A.公司战略 B.人员类别 C.公司的支付能力 D.企业文化)**
  - 在具体计算利润分享额时计算方式有（）。-->**(A.固定比例法 C.比例递增法 D.利润界限法)**
  - 在决定企业的薪酬构成过程中，主要考虑的因素是（）。-->**(A.激励性 B.灵活性 C.附加成本 D.工作性质)**
  - 在开发任职资格标准体系时需要遵照以下原则（）。-->**(A.基于战略的原则 B.源于工作的原则 C.结果导向的原则 D.牵引导向的原则)**
  - 直线经理具备（）资格可以在薪酬制度执行中被授权。-->**(A.责任心 B.能力 D.公正)**
  - 组成技术等级工资制的基本因素包括（）。-->**(B.工资标准 C.工资等级表 D.技术等级标准)**
- 简答(6)--

- 简述基本薪酬的三个重要特点。...
- 简述宽带薪酬具有的优势。
- 简述失业保险所需资金来源。
- 简述薪酬调查的主要过程。
- 简述直线经理的职责有哪些。
- 请问对绩效进行考核的基本方法有哪些? ...

- 简述基本薪酬的三个重要特点。  
答：第一，基本薪酬是固定不变的，至少在相当长（如一年）的时间内是固定不变的，是一种保证。  
第二，基本薪酬是维持基本生活需要的收入，换言之，基本薪酬的作用是保证员工的基本生存需要。  
第三，基本薪酬是企业与员工第一次交易的价格，是绩效产生以前的，不包含任何附加报酬（如补贴、福利、加班工资等），对企业而言风险很大，但这是必要的风险。

## 2、简述宽带薪酬具有的优势。

答：

宽带薪酬具有五大优势：

- (1) 能够适应外部快速的变化，具备较大的弹性。不需要升迁就可以解决薪酬的变动问题，比较灵活。(2分)
- (2) 有利于减少层级并加强授权。(2分)
- (3) 减少横向调动的阻碍以鼓励多种技能的发展。(2分)
- (4) 对出色的人才能够给予更大的奖励幅度与空间。(2分)
- (5) 宽带薪酬强调与外部市场的连接，可以随时根据市场信息进行调整。(2分)

## 3、简述失业保险所需资金来源。

答案：(1) 失业保险费，包括单位缴纳和个人缴纳两部分，这是基金的主要来源；(2) 财政补贴，这是政府负担的一部分；(3) 基金利息，这是基金存入银行和购买国债的收益部分；(4) 其他资金，主要是指对不按期缴纳失业保险费的单位征收的滞纳金等。

## 4、简述薪酬调查的主要过程。

答案：(1) 明确薪酬调查的目的。(2) 界定相关劳动力市场。(3) 选择要调查的职位。(4) 确定要调查的内容。(5) 实施薪酬调查。(6) 分析调查结果。(7) 绘制市场薪酬线。

## 5、简述直线经理的职责有哪些。

答：

直线经理的职责主要有：

- 一是薪酬建议权；(2.5分)
- 二是部分薪酬决定权；(2.5分)
- 三是学习与成长方面，直线经理的作用主要体现在非货币报酬方面，帮助下属成功；(2.5分)
- 四是创造好的工作氛围和工作环境，让员工满意。(2.5分)

## 6、请问对绩效进行考核的基本方法有哪些？

答：(1) 图尺度考核法。(2) 交替排序法 (3) 配对比较法。(4) 强制分布法 (5) 关键事件法。(6) 行为锚定等级考核法。(7) 目标管理法。(8) 总结与比较。

判断(33)--电大资源网: <http://www.dda123.cn/> (微信搜: 905080280)

1、电话调查一种变形的的方法是电子问卷，它通常采用电子空白表格或数据库的方式，参与者通过能嵌入数据库的表格回答问题。-->对

2、多数公司对销售人员实施基本工资加销售提成的方式。-->对

3、福利在计算、比较中花费一定的工夫，而奖金更多的是平均、普遍地享有。-->错

4、个人特别绩效奖最突出的特点在于这样的奖励具有极强的针对性和灵活性，往往可以通过这种奖项来突破一些基本奖励制度在支付额度、支付周期及支付对象上的局限。  
√

5、固定福利常常包括大多数的法定福利、一些企业制度上规定下来的福利以及员工享有的某种形式的、大多数人一致的福利。-->对

6、基于能力的薪酬体系在某种程度上可以视作奖金，如某些企业根据销售人员发销售业绩来支付其佣金的薪酬体系。

X

7、基于职位的薪酬体系的薪酬哲学认为职位的设置最为重要，而薪酬应代表职位的价值所在。-->对

8、激励计划则往往是在订立绩效目标的同时就预先设定好相关支付额度，但员工事先不可以知道其支付额。-->错

9、技能薪酬制是按照工人所达到的技术等级标准来确定薪酬等级，并按照确定的薪酬等级标准支付薪酬的一种基本薪酬制度。-->对

10、奖金可以帮助企业适应外部变动形势的需要。-->对

11、进入 21 世纪，随着企业人力资源管理精细化，货币报酬在吸引、激励、保留员工时展现出的巨大潜力像一剂良药出现在雇主面前。-->错

12、宽带薪酬对公司授权的要求比较低。-->错

13、能力资格薪酬在现实中运用率较高。-->错

14、配对比较法原理是：在群体中挑选出最好的或者最差的绩效表现者，较之于对其绩效进行绝对考核要简单易行得多。-->错

15、企业补充养老保险的所需费用从企业自有资金中的奖励、福利基金内提取。-->对

16、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多。-->对

17、企业薪酬若低于市场水平，那么薪酬的外部竞争性较弱，在吸引、保留与激励人才方面的作用会减弱，可能会导致人员频繁流动的局面。  
√

18、企业薪酬制度本质上正是对企业与员工交易规则的规定。-->对

19、企业要根据一定的福利指标，建立薪酬与物价挂钩的指标体系。在保持指标体系数值稳定的同时，实现薪酬对物价的补偿。  
X

20、任何薪酬实践都是不能被忽略或被普遍认可的，企业薪酬实践的成功与否取决于它的对象和使用环境。-->对

21、失业保险是指国家通过立法强制实行的，由社会集中建立基金，对因失业而暂时中断生活来源的劳动者提供物质帮助的制度。-->对

22、薪酬的一个重要目标是激励。从这个角度来说，基本薪酬便成为具有良好激励效果的薪酬支付形式。-->错

23、薪酬调查的目的是为了了解处干特定行业、地理区域或职能类别（如工程师、人力资源、销售或财务）的职位的外部薪酬水平。-->对

24、薪酬调查中最重要资料是支付给在职者的工资。-->对

25、薪酬设计最大的原则就是达成目的。-->对

26、薪等的重要含义在于它的宽度，薪等越宽，这一等级中包含的人数就越少。-->错

27、一岗一薪制适合于岗位比较固定、岗位劳动以重复性劳动为主的岗位。-->对

28、员工持股计划的性质是员工退休基金主要由公司股票构成。-->对

29、在设计薪酬管理体系时，必须首先解决的问题就是：应该采取怎样的工资策略以配合企业的战略。-->对

30、在员工的标准薪酬中，通常应以职务薪酬或岗位薪酬为主。-->对

31、针对生产人员的产出激励计划一般是将员工的生产率作为绩效标准，按产量标准的完成情况支付奖金。-->对

32、自行进行调查花费的成本比较大，但调查结果可能更符合企业的需求。

X

33、做薪酬设计重要的一点是不要唯技术论，而是要让技术服从于理念。-->对

## 案例分析(11)--

1、XX 公司的薪酬政策改革之路

2、XX 公司的薪酬政策改革之路

3、慈孝津贴+创办国学堂

4、达美航空与员工分享 16 亿美元的奖金...

5、联想：为员工老年留一份心安

6、联想：为员工老年留一份心安

7、马逊向一线员工派发 5 亿美元奖金...

8、美国通用电气公司(GE)缩减员工福利...

9、星巴克“合伙人”的工作与生活...

10、星巴克“合伙人”的工作与生活...

11、亚马逊向一线员工派发 5 亿美元奖金...

1、XX 公司的薪酬政策改革之路

XX 公司是一家合资公司，公司成立于 1995 年，目前是中国目前最重要的中央空调和机房空调产品生产厂商之一。\*\*\*\*\* 该公司领导对最终形成的方案十分满意，因为他们再也不用为每月发工资的这件事头疼了，薪酬分配政策的公平性，也消除了员工之间的猜疑，增强了其工作热情。

请回答以下问题：

(1) 什么是基本薪酬？基本薪酬有什么作用？

(2) 基本薪酬的四种支付依据分别是什么？各自的优缺点都有哪些？

(3) 如何评价 XX 公司此次的薪酬政策改革？

答：

(2)

1) 员工激励作用。第一个作用顾名思义肯定就是员工激励了，因为当我们在谈员工激励的时候，往往和薪酬管理是联系在一起的，当然这里也会排在第一位，薪酬是企业人力资源管理的工具。管理者可以通过有效的薪酬战略及其实践，反映和评估员工的工作绩效，即将员工表现出来的不同工作绩效，报以不同的薪酬，从而促进员工工作数量和质量提高，这样一来既可以提高员工的工作积极性，又可以提高企业的生产效率。

2) 增值的作用。虽然薪酬本身不能直接带来效益，但可以通过有效的薪酬战略及其实践，将薪酬交换劳动者的活劳动，劳动力和生产资料结合创造出企业财富和经济效益。这样，薪酬就与企业的经济效益密不可分，对企业具有增值功能。

3) 社会的稳定。在我国现阶段，薪酬是劳动者个人消费资料的主要来源，在薪酬管理中，如果薪酬标准确定过低，劳动者的基本生活就会受到影响，劳动力的耗费就不能得到完全的补偿，如果薪酬标准确定过高，又会对产品成本构成较大影响，特别是当薪酬的增长普遍超过劳动生产率的增长时，还会导致成本推动型的通货膨胀，这种通胀一旦出现，首先从国内来说，一方面会给人民生活直接产生严重影响；另一方面，通胀造成的一时虚假过度

需求,还会促发“泡沫经济”,加剧经济结构的非合理化。

4) 增值收益。薪酬能够给公司带来预期的收益,企业能够从事生产和经营的前提是雇用一定数量的人员,而薪酬就是企业支付给这些人的成本,是用来交换劳动者劳动力的一种手段。对于企业来说,以工资为核心的成本投入可以为企业带来远超出成本的收益。

5) 控制企业成本。企业所支付的薪酬水平高低会直接影响到企业在人员招聘上竞争力的强弱,相对来说,企业给付相对较高的薪酬水平对于吸引和保留员工来说是有利的,但是,过高的薪酬水平又会对企业成本造成压力。因此,一方面企业为了提高自己对人才的吸引力不得不付出一定的代价;另一方面企业面对产品或服务市场上的竞争压力又不能不注意控制薪酬成本。有效地控制薪酬成本的支出对于大多数企业的经营意义非凡。

## 2、XX公司的薪酬政策改革之路

XX公司是一家合资公司,公司成立于1995年,目前是中国目前最重要的中央空调和机房空调产品生产厂商之一。

\*\*\*\*\*

经过双方的紧密配合以及XX公司积极务实的工作方法,公司领导对最终形成的方案非常满意,因为他们再也不用为每月发工资的这件事头疼了,薪酬分配政策的公平性,也消除了员工之间的猜疑,增强了其工作热情。

请回答以下问题:

(1) 什么是基本薪酬?基本薪酬有什么作用?

答:基本薪酬又称“基本薪金”,是根据员工所承担或完成的工作本身或者是员工所具备的完成工作的技能向员工的支付的稳定性报酬,是员工收入的主要部分,也是计算其他薪酬性收入的基础。基本薪酬的作用有:

- 1) 基本薪酬是员工货币薪酬体系的主要组成部分;
- 2) 基本薪酬是员工基本生活的保障;
- 3) 基本薪酬是支付非工作时间薪酬的依据;
- 4) 基本薪酬是其他薪酬因素的决定基础;
- 5) 基本薪酬是薪酬制度调整的基础。

(2) 基本薪酬的四种支付依据分别是什么?各自的优缺点都有哪些?

答:1) 职位薪酬体系

职位薪酬体系,就是首先对职位本身的价值作出客观的评价,然后再根据这种评价的结果来赋予承担这一职位工作的人与该职位的价值相当的薪酬这样一种基本薪酬决定制度。

优点:

- ①实现了真正意义上的同工同酬;
- ②有利于按照职位系列进行薪酬管理,操作比较简单,管理成本较低;
- ③晋升和基本薪酬增加之间的连带性增强了员工提高自身技能和能力的动力。

缺点:

- ①员工晋升无望时,没有机会获得大幅度加薪,工作积极性会受到挫,甚至会出现消极怠工或者离职的现象;
- ②由于职位相对稳定,与职位联系在一起的员工薪酬也就相对稳定,这不利于企业对多变的外部经营环境做出迅速的反应,也不

利于及时的激励员工。

2) 绩效薪酬体系

基于绩效的薪酬体系是以员工的工作业绩为基础支付工资,支付的唯一根据或主要根据是工作成绩或劳动效率。将员工的绩效同制定的标准相比较以确定其绩效工资额度,形式有计件(工时)工资制、佣金制、年薪制等等。绩效工资制适用于生产工人、管理人员、销售人员等。

优点:

员工的收入和工作目标的完成情况直接挂钩,让员工感觉很公平,“干多干少干好干坏不一样”,激励效果明显。员工的工作目标明确,通过层层目标分解,组织战略容易实现。企业不用事先支付过高的人工成本,在整体绩效不好时能够节省人工成本。

缺点:

员工收入在考虑个人绩效时,会造成部门或者团队内部成员的不良竞争,为取得好的个人绩效,员工可能会减少合作。因此,在需要团队协作制胜时,不应过分强调个人绩效对收入的作用。绩效评估往往很难做到客观准确。

3) 技能薪酬体系

优点:

第一,员工注重能力的提升,就容易转换岗位,也就增加了发展机会,将来即使不在这个企业也会有竞争力。

第二,不愿意在行政管理岗位上发展的员工可以在专业领域深入下去,同样获得好的待遇,对企业来说留住了专业技术人才。

第三,员工能力的不断提升,使企业能够适应环境的多变,企业的灵活性增强。

缺点:

第一,做同样的工作,但由于两个人的技能不同而收入不同,容易造成不公平感。

第二,高技能的员工未必有高的产出,即技能工资的假设未必成立,这就要看员工是否投入工作。

第三,界定和评价技能不是一件容易作到的事情,管理成本高。

第四,员工着眼于提高自身技能,可能会忽视组织的整体需要和当前工作目标的完成。

第五,对已达技能顶端的人才如何进一步的激励,这也是其弱点之一。

4) 市场薪酬体系

基于市场的薪酬体系是根据市场价格确定企业薪酬水平,根据地区及行业市场薪酬调查结果,来确定岗位的具体薪酬水平。一般适用于企业的核心人员。

优点:

第一,企业可以通过薪酬策略吸引和留住关键人才。

第二,企业也可以通过调整那些替代性强的人才的薪酬水平,从而节省人工成本,提高企业竞争力。

第三,参照市场定工资,长期会容易让员工接受,降低员工在企业内部的矛盾。

缺点:

第一,市场导向的工资制度要求企业良好的发展能力和赢利水平,否则难以支付和市场接轨的工资水平。

第二,员工要非常了解市场薪酬水平,才能认同市场工资体

系,因此,这种薪酬体系对薪酬市场数据的客观性提出了很高的要求,同时,对员工的职业化素质也提出了要求。

第三,完全按市场付酬,企业内部薪酬差距会很大,会影响组织内部的公平性。

(3) 如何评价XX公司此次的薪酬政策改革?

答:1) 薪酬不但关系到企业的成本控制,还与企业的产出或效益密切相关。虽然薪酬本身不能直接带来效益,但可以通过有效的薪酬战略及其实践,将薪酬交换劳动者的活劳动,劳动力和生产资料结合创造出企业财富和经济效益。这样,薪酬就与企业的经济效益密不可分,对企业具有增值功能。

2) 薪酬的激励作用已受到越来越多人的重视,成为现代公司治理中的研究重心,薪酬激励机制的合理与否关系到员工的积极性,关系到公司的业绩,甚至是公司的未来发展。XX公司此次改革体现了薪酬分配政策的公平性,也消除了员工之间的猜疑,增强了其工作热情。

## 3、慈孝津贴+创办国学堂

从2014年开始,中钢网每月给所有在在职的员工父母、祖父母发“工资”,员工父母不管年龄大小,每月每人发100元,员工祖父母每人每月发200元。就这一项,中钢网每年就需要多掏几百万元。在互联网这个一掷千金的行业里,这笔钱只是个小数目,但公司这种替员工解决后顾之忧的方式能赢得员工的认同,赢得家人的认同,员工能够安心做事;况且这样的慈孝津贴还符合我们中华民族讲究“孝道”的传统文化,能让公司受到社会的赞许,正所谓“花小钱,办大事”,这是平常企业花费几百万甚至几千万支付给员工工资所带来不了的特殊效果

## 创办国学堂

广西家兴不锈钢发展有限公司自掏腰包创办国学堂,让员工子女在双休日及寒暑假免费入读,免费吃住。国学堂老师采用《论语》等传统国学经典作为教材,引导学生学习、传承传统文化经典,并鼓励孩子们回家后用礼仪与孝道影响父母和身边的同学。企业创办国学堂不仅解决了员工照顾子女的后顾之忧,而且学习中华传统文化很有教育意义,为企业这样的福利措施点赞。

请结合以上案例分析并回答以下问题:

(1) 什么是员工福利?(15分)

答:①员工福利是总报酬的重要组成部分。

②员工福利大多表现为非现金收入,如各种保障计划、休假、服务以及实物报酬。

③员工福利通常采取间接支付的发放形式。

④几乎所有正式员工都可得到福利。

⑤员工福利通常为非劳动收入。

⑥福利经常是为了特殊的、员工关心的事件提供的补偿。

(2) 上述企业为什么要为员工提供这些福利?请运用福利管理相关理论并结合以上案例进行分析论述。(15分)

答:可从福利的人力资源管理功能、员工福利与企业战略、企业自主福利等多个角度结合案例进行分析,言之有理即可得分。

## 4、达美航空与员工分享16亿美元的奖金

美国达美航空公司(Delta Air Lines, Inc.)在2019年成功取得了30%的收入增长,增至创纪录的470亿美元。达美航空首席执行官(CEO)埃德·巴斯蒂安(Ed Bastian)表示,将于2020年2月14日,也就是在传统的情人节这一天与公司大约9万名员工分享16亿美元的

奖金。  
这是达美航空连续第六年支付超过 10 亿美元的利润分享奖金。如果按照平均数来计算，每名达美航空的员工获得的奖金数额将相当于两个月工资，不过这项利润分享计划不包括达美航空的高级职员、董事和总经理。他们将获得自己的基于绩效的奖金。埃德·巴斯蒂安还进一步补充到：“我们的员工致力为 2 亿客户带来非凡的用户体验，他们是公司成功的基础，我很高兴他们能有这样的表现。”

问题：  
试着运用奖金管理的相关理论来分析评价美国达美航空公司的利润分享行为。（提示：奖金支付的理由；奖金管理的依据等角度）。  
答案：可从奖金支付的理由、奖金管理的理论依据（激励理论）、奖金管理的现实依据（绩效管理）等多个角度结合案例进行分析，言之有理即可得分。

### 5、联想：为员工老年留一份心安

2006 年 7 月，联想集团的企业年金计划获得劳动和社会保障部批准，成为中国首个获得政府批准的企业年金计划，首批资金规模为 5000 万元。\*\*\*\*员工对退休后生活质量由于经济来源减少而大幅下降的担忧没有了，工作起来更加有积极性了，也难怪联想人总说“联想是我家”。

请回答以下问题：

- （1）什么是员工福利？
- （2）联想集团为什么要推出企业年金计划？
- （3）我国的法定福利包括哪几种？请详细描述。

【答案提示】

员工福利是企业人力资源薪酬管理体系的重要组成部分，是企业或其他组织以福利的形式提供给员工的报酬。  
实施背景联想集团有限公司（简称联想）实施企业年金是由内外各方面因素共同作用的结果。首先，实施企业年金是联想的国际化战略的需要。联想通过收购 IBM PCD 部门一跃成为全球性 PC 领导企业之后，国内外员工退休保障的巨大差异让联想的管理层意识到了中国员工养老问题的重要性和紧迫性。在欧美、日本、中国香港等地，员工都有配套的补充养老机制，例如香港的强积金计划，而我国内地员工的补充养老却是一片空白。其次，现有的社会保障无法满足联想退休员工的生活水平需求。在建立企业年金之前，联想已经为员工建立了优厚的福利保障制度，但是一直以来联想员工退休前后的收入差距问题没有解决——员工在职期间收入越高，退休后的生活落差将越大。再其次，联想保留和吸引员工的需要。联想成功的关键是人才，联想之所以一步步走到今天，正是因为联想一直都注重对优秀人才的发现和保留，注重激发员工的工作积极性。联想企业年金的建立有利于激发内部员工工作积极性，吸引外部优秀人才加盟，为公司的长远发展提供坚实的保障。最后，国家对企业年金法律、法规体系的完善，为联想解决薪酬结构性问题提供了思路。《企业年金试行办法》的颁布为联想探索补充养老方式提供了思路和解决方案。  
2005 年 6 月，联想企业年金计划内部正式立项，之后确立方案、甄选供应商、员工沟通等工作高效有序地推进，2006 年 4 月通过原劳动和社会保障部年金方案备案，6 月通过基金合同报备。联想企业年金计划成为《企业年金试行办法》颁布之后，原劳动和社会保障部全国第 0001 号备案的企业年金计划。可以说，联想企业年金计划的实施是联想国际化人力资源战略的一个重要组成部分。

主要内容运作机制。联想依据年金管理的相关政策法规，本着公平、公正、公开的原则，对获得企业年金资格的专业服务机构进行了公开招标。最终，平安养老保险公司成为联想企业年金计划的受托人；招商银行成为联想企业年金的账户管理人和基金托管人；嘉实基金成为联想企业年金的投资管理。缴费方式。联想企业年金属于缴费确定型计划，公司与员工共同缴费。企业缴费部分按国家规定从公司福利费中列支，员工以个人定级工资为缴费基数，税后缴纳；企业缴费每年不超过本企业上年度职工工资总额的 1/12，企业和职工个人缴费合计不超过本企业上年度职工工资总额的 1/6。公司缴费比例与公司上年度的经营业绩挂钩。联想集团所有符合加入资格的正式员工均可自愿加入。对工龄超过 3 年以上的员工，联想还在计划启动当期启动了一次性特别缴费，以奖励他们对联想的历史贡献。  
投资策略。联想年金的投资策略主要是以员工自愿为原则，具有安全性、稳定性和收益性的特点。即要在保证年金基金安全的前提下，保证年金基金运作的稳定性和收益性。因此，在投资品种上，根据我国政府对年金投资的严格限量监管模式，进行差异化的投资比例限制，并为不同风险偏好和收益追求的员工设计了两类不同风险与收益的组合供选择：保本组合和稳定增长组合。由公司来设计具体投资组合，员工可以根据自己的风险偏好自由选择，最大化满足了不同员工的需求和风险承受能力。收益测算。在实行企业年金计划之后，联想员工退休后收入将达到退休前 3 年平均工资的 60%—70%，即替代率 60%—70%。例如，假如一个员工在退休之前的平均工资为 6000 元/月，如果未加入联想年金计划，他每个月能得到的养老金可能只有 1320 元（22%的替代率）。但是如果加入了联想年金计划，他退休之后预计每个月大约可以拿到 3960 元/月（66%的替代率），这个替代率水平已经达到了国际上公认的比较令人满意的水平

员工的福利假期有哪些

- 公司员工依法享有法定节假日及公司规定的其它假期。
- 1、法定假：  
公司员工每年依法享有元旦、清明节、五一劳动节、端午节、中秋节、十一国庆节、春节法定带薪假期。
  - 2、年休假：  
按照国家规定休假。
  - 3、驻外假：  
职员因工作需要被单位派出，离开常驻生活地驻外工作，连续驻外工作每满 30 天，公司给予 1.5 个工作日的带薪驻外假；连续驻外工作每满六个月，公司给予一次往返生活地假期旅途费用报销。
  - 4、婚假：  
对依国家婚姻法履行正式登记手续的公司员工给予婚假 15 天。
  - 5、丧假：  
公司员工直系亲属去世，可取假 3 天。
  - 6、生育假：  
A、公司女职员非晚育享有 90 天产假，晚婚、晚育享有 135 天产假。  
B、男职员在女方产假期间享有 5 天的护理假。  
C、在哺乳期，女职员每天享有 1 小时的哺乳假。

### 6、联想：为员工老年留一份心安

2006 年 7 月，联想集团的企业年金计划获得劳动和社会保障部批准，成为中国首个获得政府批准的企业年金计划，首批资金规模为 5000 万元。

\*\*\*\*\*

公司怀揣着一颗为员工考虑的心，极尽所能地为员工谋福利，解除他们的后顾之忧，员工对退休后生活质量由于经济来源减少而大幅下降的担忧没有了，工作起来更加有积极性了，也难怪联想人总说“联想是我家”。

请回答以下问题：

- （1）什么是员工福利？

答：员工福利是薪酬体系的重要组成部分，是企业或其他组织以福利的形式提供给员工的报酬。广义的员工福利包括法定的社会保险与单位自主建立的员工福利计划；狭义的员工福利则仅指法定保险之外的由单位自主实施的福利计划。

- （2）联想集团为什么要推出企业年金计划？

答：1）实施企业年金是联想的国际化战略的需要。联想通过收购 TBM PCD 部门一跃成为全球性 PC 领导企业之后，国内外员工退休保障的巨大差异，让联想的管理层意识到了中国员工养老问题的重要性和紧迫性。在欧美、日本、香港等地，员工都有配套的补充养老机制，例如香港的强积金计划，而国内员工的补充养老却是一片空白。

2）现有的社会保障无法满足联想退休员工的生活水平需求。在建立企业年金之前，联想已经为员工建立了优厚的福利保障制度，但是一直以来联想员工退休前后的收入差距问题没有解决——员工在职期间收入越高，退休后的生活落差将越大。

3）联想保留和吸引员工的需要。联想成功的关键是人才，联想之所以一步步走到今天，正是因为联想一直都注重对优秀人才的发现和保留，注重激发员工的工作积极性。联想企业年金的建立有利于激发内部员工工作积极性，吸引外部优秀人才加盟，为公司的长远发展提供坚实的保障。

4）国家对企业年金法律、法规体系的完善、为联想解决薪酬结构性问题提供了思路。《企业年金试行办法》的颁布为联想探索补充养老方式提供了思路和解决方案。2005 年 6 月，联想企业年金计划内部正式立项，经过确立方案，甄选供应商、员工沟通等高效有序的推进。2006 年 4 月通过劳动和社会保障部年金方案备案，6 月又通过了基金合同报备，至此，联想企业年金计划成为《企业年金试行办法》颁布之后，劳动和社会保障部全国第 0001 号备案的企业年金计划！

- （3）我国的法定福利包括哪几种？请详细描述。

答：1）养老保险

养老保险制度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劳动岗位后的基本生活而建立的一种社会保险制度。具有强制性、互济性、储备性、社会性等特点。

2）失业保险

失业保险我国过去称待业保险，是指劳动者因失业而暂时中断生活来源的情况下，在法定期间从国家和社会获得物质帮助的一种社会保险制度。失业保险制度的类型包括国家强制性失业保险、非强制性失业保险、失业补助制度、综合性失业保险制度等。

### 3) 医疗保险

医疗保险是指国家立法规定并强制实施的、在人们生病或受伤后由国家或社会给予一定的物质帮助,即提供医疗服务或经济补偿的一种社会保险制度。医疗保险具有与劳动者的关系最为密切、和其他人身保险相互交织、存在独特的第三方支付制、享受待遇与缴费水平不是正相关等特点。

### 4) 工伤保险

工伤保险又称职业伤害保险或伤害赔偿保险,是指依法为在生产工作中遭受事故伤害和患职业性疾病的劳动者及其亲属提供医疗救治、生活保障、经济补偿、医疗和职业康复等物质帮助的一种社会保险制度。

### 5) 生育保险

生育保险是指妇女劳动者因怀孕、分娩而暂时中断劳动时,获得生活保障和物质帮助的一种社会保险制度。实行生育保险制度,对于保证生育女职工和婴儿的身体健康,促进优生优育;实行生育保险是对妇女生育价值的认可;真正实现男女平等具有十分重要的意义。

### 6) 住房公积金

住房公积金的含义是指国家机关、国有企业、城镇集体企业、外商投资企业、城镇私营企业及其他城镇企业、事业单位、民办非企业单位、社会团体及其在职职工缴存的长期住房储金。住房公积金是国家推行的一项住房保障制度,它实质上是劳动报酬的一部分,是归属职工个人所有的、专项用于解决职工住房问题的保障性资金。

### 7、马逊向一线员工派发 5 亿美元奖金

2020 年 6 月 29 日星期一,美国电子商务巨头亚马逊宣布,向在新冠疫情大流行期间还坚持在一线的员工派发 5 亿美元的奖金,以示感谢。\*\*\*\*\*一些专业人士评论,亚马逊发放这笔奖金是对前段时间人们指责亚马逊抗疫不力以及内部管理层和员工之间产生摩擦之后的一种补偿。

请回答以下问题:

- (1) 什么是奖金?
- (2) 奖金支付对企业来说有哪些作用?
- (3) 如何评价亚马逊此次的奖金发放行为?

#### 【答案提示】

奖金是指对劳动者提供的超额劳动所支付的报酬,是实现按劳分配的一种补充形式。奖金大体上可分为两类:一类是由于劳动者提供超额劳动,直接增加了社会财富(例如增产、节约等)而给予的奖励;另一类是由于劳动者提供超额劳动,为增加社会财富创造了条件(例如技术革新等)而给予的奖励。根据超额劳动的情况,奖金又可以分为综合奖和单项奖两种形式。综合奖是根据劳动者各个方面的贡献全面地综合评定的奖金;单项奖则是根据劳动者某一方面的优良成绩评定的奖金。

#### 1) 奖金具有很强的针对性和灵活性;

奖励工资有较大的弹性,它可以根据工作需要,灵活决定其标准、范围和奖励周期等,有针对性地激励某项工作的进行;也可以抑制某些方面的问题,有效的调节企业生产过程对劳动数量和质量的需

#### 2) 及时地弥补计时、计件工资的不足;

任何工资形式和工资制度都具有功能特点,也都存在功能缺陷。例如,计时工资是从个人技术能力和实际劳动时间上确定劳动报酬,难以准确反映经常变化的超额劳动;计件工资主要是从产品数量上反映劳动成果,难以反映优质产品、原材料节约和安全生产等方面的超额劳动。这些都可以通过奖金形式进行弥补。

#### 3) 奖金具有激励作用;

在这种工资制度和形式中,奖金的激励是最强的,这种激励功能来自依据个人劳动贡献所形成的收入差别。利用这些差别,使雇员的收入与劳动贡献联系在一起,起到奖励先进,鞭策后进的作用。

#### 4) 收入具有明显的差别性;

#### 5) 奖金分配所形成的收入具有不稳定性。

奖金不同于绩效工资奖金是将报酬与绩效直接挂钩的薪酬成份,因此具有极强的导向功能,奖金既可以与雇员个人的绩效挂钩,也可以与企业成本节约、产量、质量标准、收益、投资回报或者利润增长等绩效目标挂钩,奖金具有极强的灵活性,是一只看得见的手,指挥员工向着企业目标努力。奖金又不同于绩效工资,绩效工资是对过去绩效的奖励,事前是不会通知和沟通的,是对员工努力工作的回报,而奖金则针对未来行为的影响,是企业对优秀员工的一种人力资本投资,具有很强的激励功能,更为重要的是,绩效工资会永久性地增加到基本工资之上,增加企业的工资成本支出,而奖金没有累积作用,符合企业降低成本减少风险的需要。发放奖金选择形式是关键有研究表明,奖金与绩效挂钩会使利润提高,奖金增加 10%,则企业的资产收益率会上升 1.5%,但所有的报酬都遵循收益递减规律,是奖金的形式而不是奖金的数量决定奖金的激励功能,在奖金发放方面,很多细节也许看起来并不重要,但在员工眼里,他们会把这些感受作为对自己和企业的评价,而且褒奖每一个人等于没有褒奖任何一个人,所以选择合适的奖金发放形式是奖金发挥功效的关键所在。将奖金与员工的个人行为联系在一起会导致更好的个人绩效和组织绩效。个人奖励中的绩效衡量指标一般是客观的(比如销售额),它的金额主要取决于决定其工资的那种绩效单位的数量,因此易于拉开差距。此外,个人特殊绩效奖金一般发放给创造了特殊绩效的员工,有利于体现公平性,平衡那些因职位得不到的晋升的优秀员工留在企业里继续努力;由于目前工作过程及性质都发生了较大的变化,团队作为一个基本工作单位,工作的相互依赖性以及对合作的需要意味着奖金必须对共同工作加以强化。团队奖励就是针对产出是集体合作的结果,而且无法衡量出个人对产出贡献的情况而设计的。团队奖励标准一般都根据生产率改善、客户满意度指标以及财务绩效或者产品服务的质量等来确定,由于这种奖励是在群体内部平等地分配报酬,所以很容易出现搭便车问题,另一方面团队奖励又比个人奖励更容易建立绩效衡量方法。至于选择个人奖励还是团队奖励,这取决于需要完成的任务的类型、组织对团队的认可程度以及工作环境的类型。

### 8、美国通用电气公司(GE)缩减员工福利

进入互联网时代,原来工业时代的巨头美国通用电气公司(GE)的日子是越来越难过了。

伊梅尔特的接任者约翰·弗兰纳里(John Flannery)在 CEO 的位置上

才待了一年,就于 2018 年 10 月因能源业务表现不佳被解雇了。而弗兰纳里的接替者拉里·卡尔普(Larry Culp),作为目前为止 GE 公司 126 年历史长河里第一个“空降兵”,等待他的却是一个烂摊子。

\*\*\*\*\*

被捕食的对象,为了生存下去,GE 不断在出售自己的业务部门,包括生物制药部门和西屋电气空气制动技术公司(Westinghouse Air Brake Technologies)等。

新时代的 GE 公司,还能坚持下去,继续航行吗?我们将拭目以待!

#### 问题:

美国通用电气公司(GE)为了减少债务而缩减员工的福利,这种做法正确吗?你有什么好的建议?试着运用福利管理、奖金管理等相关理论进行分析。(提示:福利的人力资源管理功能;奖金管理的依据等角度)

答案:可从福利的人力资源管理功能;奖金管理的理论依据(激励理论)、奖金管理的现实依据(绩效管理)等多个角度结合案例进行分析,言之有理即可得分。

### 9、星巴克“合伙人”的工作与生活

星巴克咖啡是 1971 年 4 月由 J.Baldwin、G.Bowker 和 Z.Sieg 三人共同出资成立,原来仅仅是一家位于美国西雅图派克地市场的销售咖啡豆、茶叶以及香料的小型零售店。\*\*\*\*即使是兼职合伙人,其家人也可享受公司提供的全面健康保险。

问题:星巴克的崛起和发展离不开其有温度的薪酬制度。请回答以下问题:

- (1) 什么是薪酬?
- (2) 案例中星巴克公司为其员工/合伙人提供了哪几种报酬形式?
- (3) 一个完整的薪酬体系包含哪五大层面?并简要分析。

答案提示:

(1) 薪酬体系是企业整体人力资源管理体系之重要组成部分。薪酬体系是指薪酬的构成,即一个人的工作报酬由哪几部分构成。一般而言:员工的薪酬包括以下几大主要部分:基本薪酬(即本薪)、奖金、津贴、福利四大部分。

#### 本薪

##### 1、正常工资

管理人员执行岗位工资,生产工人执行技能工资。

(1) 管理人员岗位工资:岗位工资与职位的重要性、工作的难度及责任等华恒智信——薪酬体系的十二个方面因素相关,充分体现职位价值,分为固定工资和绩效工资。

固定工资:是工资中的固定部分。按月发放并且不与员工绩效考评结果挂钩。员工若因违规、违纪而受到经济处罚时,扣减固定工资。

绩效工资:它是员工按照公司的业绩要求,完成其职位绩效目标应获得的收入。主要根据员工每个考评期考评结果计算,它体现了薪酬的激励性,是员工工资的重要组成部分。

(2) 生产工人的技能工资:技能工资根据技能水平确定。薪酬体系 2、加班工资

员工在工作时间之外从事劳动应得的报酬。

#### 奖金

薪酬反映员工的工作业绩的部分为绩效奖金,薪酬反映公司的经

济效益部分为效益奖金。绩效奖金及效益奖金的缺少导致薪酬与工作业绩、经济效益脱节。

### 津贴

津贴设置不合理，对一些特殊的工作岗位缺少补偿，同时也使薪酬失去了其灵活性。

### 福利

是指除了工资、奖金以外，根据国家、省、市的有关规定所应享受的待遇以及公司为保障与提高员工生活水平而提供的相关福利措施。福利应是人人都能享受的利益，它能给员工以归属感。福利特别强调其长期性、整体性和计划性。福利制度的不完善及缺少整体规划，经常是浪费了资金却没有效果。薪酬体系法定福利：包括保险（社会统筹养老保险、失业保险、医疗保险、工伤保险、商业险……）、住房公积金等。

（2）薪酬管理，是人力资源管理体系的重要组成部分，薪酬管理是企业高层管理者以及所有员工最为关注的内容，它直接关系到企业人力资源管理的成效，对企业的整体绩效产生影响。灵活有效的薪酬制度对激励员工和保持薪酬体系员工的稳定性具有重要作用。

（3）薪酬体系主要有五大指标，也是其重要的五个要素，包括薪酬薪酬体系、福利、工作与生活平衡、绩效与认可、个人发展与职位晋升。

其中每个要素都包含程序、方法、内容和层面，由他们共同确定一个组织战略，以吸引、激励和保留员工。并给公司或企业在做选择和调整时提供价值观，即为组织和员工创造价值的“工具箱”。有效的整体薪酬回报可使员工拥有更高的满意度、更好的敬业精神，更高的工作效率，以及创造出理想的经营业绩和成果。

### 10、星巴克“合伙人”的工作与生活

巴克咖啡是1971年4月由J.Baldwin、G.Bowker和Z.Sieg三人共同出资成立，原来仅仅是一家位于美国西雅图派克地市场的销售咖啡豆、茶叶以及香料的小型零售店。

\*\*\*\*\*

公司为合伙人及其家庭成员承担50%-80%的医疗费用，还可报销合伙人家庭的生育费用及子女大学学费；即使是兼职合伙人，其家人也可享受公司提供的全面健康保险。

问题：星巴克的崛起和发展离不开其有温度的薪酬制度。请回答以下问题：

（1）什么是薪酬？

答：薪酬是员工因向所在的组织提供劳务而获得的各种形式的酬劳。狭义的薪酬指货币和可以转化为货币的报酬。广义的薪酬除了包括狭义的薪酬以外，还包括获得的各种非货币形式的满足。

（2）案例中星巴克公司为其员工/合伙人提供了哪几种报酬形式？

答：有福利、奖金、津贴。

- 1) 假日享受1.5倍工资；
- 2) 实行弹性福利制；
- 3) 为合伙人及其家庭成员承担50%-80%的医疗费用；
- 4) 可报销合伙人家庭的生育费用及子女大学学费；
- 5) 享受公司为合伙人提供的全面健康保险

（3）一个完整的薪酬体系包含哪五大层面？并简要分析。

答：1) 岗位工作的价值

岗位工作的价值，是指企业中每个岗位的工作价值，即每个岗位间的相对重要性，或每个岗位对公司业绩的相对贡献度。此处的工作价值，是一个相对价值，或“可比价值”，是将公平付薪建立在更为宽广的基础上，而不是将报酬公平与否的注意力仅放在相同的职位上。工作的价值，一般是通过工作评估或岗位评估来确定。

2) 员工的能力

企业内部对人力资源开发的重视以及信息化、流程重组带来的组织扁平化，中层管理工作的缩减，管理者的晋升计划减少，在薪酬体系中考虑员工的相对价值，更成为激励员工的切入点。员工的相对价值，通常根据员工的职务达成能力或职责掌握能力来确定，员工的相对价值确定的手段是绩效考核与技能鉴定。

3) 相关岗位人力市场需求情况

对企业中不同岗位在当地人力市场的情况，主要是指人力市场上各职种的薪金水平情况。市场薪金水平是通过薪酬调查确定的。

4) 当地最低工资标准

当地最低工资标准规定了当地员工维持一定生活水平所需要的生活费。企业在考虑生活成本时，可将之作为一个参考。

5) 企业人力资本成本

企业的企业人力资本成本，一方面受到人力资本的投入产生的价值、带来的利益的影响，另一方面也决定员工的生产力、公司的资本结构、用于再投资金额、经济状况和竞争能力等。“企业人力资本成本”是很难下定义的，企业人力资本成本到底多强，也是很难测算和富争论性的。因此，“企业人力资本成本”确定的问题，常常需要员工与公司管理层通过协商合作来解决。

### 11、亚马逊向一线员工派发5亿美元奖金

2020年6月29日星期一，美国电子商务巨头亚马逊宣布，向在新冠疫情大流行期间还坚持在一线的员工派发5亿美元的奖金，以示感谢。

\*\*\*\*\*

一些专业人士评论，亚马逊发放这笔奖金是对前段时间人们指责亚马逊抗疫不力以及内部管理层和员工之间产生摩擦之后的一种补偿。

请回答以下问题：

（1）什么是奖金？

答：奖金是指对劳动者提供的超额劳动所支付的报酬，是实现按劳分配的一种补充形式。奖金大体上可分为两类：一类是由于劳动者提供超额劳动，直接增加了社会财富（例如增产、节约等）而给予的奖励；另一类是由于劳动者提供超额劳动，为增加社会财富创造了条件（例如技术革新等）而给予的奖励。根据超额劳动的情况，奖金又可以分为综合奖和单项奖两种形式。综合奖是根据劳动者各个方面的贡献全面地综合评定的奖金；单项奖则是根据劳动者某一方面的优良成绩评定的奖金。

（2）奖金支付对企业来说有哪些作用？

- 答：1) 合理的奖金分配可以提高职式的工作积极性。  
2) 奖金是多劳多得的一种体现，是对工资制度的必要补充。  
3) 奖金能有效地促进财富的合理分配。

（3）如何评价亚马逊此次的奖金发放行为？

答：疫情的爆发以及居家抗疫措施使得线上购物需求激增，作为电商巨头的亚马逊也面临着订单激增的问题，在疫情期间，一线员工可以说是感染新冠病毒风险最高的员工。而在数周前，该公司因在疫情仍在蔓延的情况下削减新冠病毒津贴而受到批评。亚马逊在3月中旬首次提出提高工资后，6月初又取消了工人每小时2美元的危险津贴。本次疫情造成了部分亚马逊员工的不信任，部分人抗议这家电子商务巨头对病毒的健康和安全反应不足。为此很多工人表示不满，因为新冠疫情还在继续，他们仍然面临安全和健康的威胁，但是他们的危险报酬却被削减了。亚马逊和全国范围内的仓库工人之间的紧张关系一直在加剧，员工声称该公司在保护他们免受冠状病毒感染方面做得还不够。亚马逊此次的奖金发放行为向员工提供福利以保持团队成员满意度和参与度，用来平息部分工人的不满，也是对疫情期间工作强度增强的一种补贴，以奖励疫情期间的努力。

### 小论文(1)--

1、请你对一家组织的员工薪酬与福利管理工作进行调查，然后撰写出报告。

课程社会调查，并撰写调查报告。请你对一家组织的员工薪酬与福利管理工作进行调查，然后撰写出报告。

内容包括：

（1）该组织目前的薪酬体系（包括基本薪酬政策、奖金政策、福利政策等）是怎样设计的？

（2）该组织的薪酬与福利政策是否与该组织的战略相匹配？请说明理由。

（3）该组织的薪酬与福利政策有没有改进的空间？如何改进？

### XX贸易有限公司营销财务部薪酬调查报告

#### 一、调查目的

本次调查的目的是对XX贸易有限公司营销财务部的普通员工的薪酬状况进行调查，进而对该部门的薪酬体系进行分析，发现其优点与缺点，将优秀的薪酬方案推广到其他部门或者分公司，对不足的薪酬方案进行改善，并根据实际情况提出合适的薪酬方案，完善薪酬体系，使之适应部门发展的需要，且能够最大的激励员工，吸引优秀人才，最终促进企业的良好发展。本次调查是采用与员工面谈的方法收集数据与信息。

#### 二、调查报告内容

##### （一）调查对象

本次薪酬调查的对象是XX贸易有限公司营销财务部的普通员工，因此在接下来的内容都是针对XX贸易有限公司营销财务部的普通员工进行论述分析的。

##### （二）薪酬构成

通过调查，我对XX贸易有限公司营销财务部的薪酬结构有了较全面的了解。该部营销财务部的薪酬的总体结构沿着整个公司的薪酬结构，只有变动现金收入这一项中师根据本部门的特征和需要制定适合本部门的薪酬方案，以便更好的激励本部门员工。该部门的薪酬结构主要由货币薪酬和非货币薪酬两部分构成，接下来对此进行详细介绍。

##### 非货币薪酬：

在与员工面谈的过程中，我了解到该部门的非货币薪酬主要是每月一次的整个公司的优秀员工评选。参加优秀员工评选的条件是当月绩效达85分以上的，且当月创新提案被采纳的有4条以

上。如果被评上优秀员工，公司将把该员工的照片贴在公司的公告栏上，并进行表扬，但没有物质上的奖励。

#### 货币薪酬：

1、直接薪酬：直接薪酬是整个薪酬体系中最重要的一部分，是员工最为重视的，也是各部门最为重视的一部分。

参加异动考试必须是要成为公司正式员工满半年，且在这段时间表现良好，得到所属主管的认可，由主管提名后，个人写申请报告、面谈表递交给部门总监，经总监批准后才能参加异动考试。考试的主要内容是公司的规章制度以及本岗位的一些基本知识。

(2)变动现金收入。变动现金收入指公司根据员工的短期业绩效果向员工提供的现金奖励。主要由绩效工资和其他货币性奖励组成。

绩效工资只有成为公司的正式员工后才有，且每个月只支付一半，另一半当做年终奖励发放给员工。绩效工资算法：将员工的基本工资除以 70%，然后乘以 30%，再除以 100，得到单位绩效分的绩效工资，最后将单位绩效工资乘以员工当月所得绩效分。公式如下：

绩效工资={[(基本工资÷70%)×30%]÷100}×当月绩效分

其他货币性奖励包括很多个方面，主要有：

②为降低公司损失，公司鼓励员工举报虚报行为。如果员工在审核的时候发现有人虚报费用等损害公司利益的行为可以写问题反馈单递交给监察部。由监察部进行调查审核，如果经查情况属实，则会给员工 100 元的奖励。

③鼓励员工为公司提出创新性建议，即创新提案。员工对公司制度、销售方案等有独创性见解的可以给公司提交创新提案，如果所提的创新提案被评定为有利于公司发展，就会给予相应的奖励，具体奖励金额看提案的优秀程度。

④鼓励员工为公司空缺岗位推荐优秀人才。公司在每个月都会公布一份空缺岗位表及其相关的要求。员工根据要求，可以为公司推荐认为合适的人才。经公司面试通过进入试用期的，推荐的员工可以拿到相当于被推荐员工一个月基本工资一半的奖励。如果被推荐员工能够成为公司的正式员工，那么推荐人则会拿到相当于被推荐员工一个月的基本工资的奖励，推荐的岗位越高，所得奖励越多。

⑤该部门每个月都会进行部门排名，员工绩效在整个部门排名第一的给予 200 元奖励，在同岗位排名第一的给予 100 元奖励。员工绩效连续 3 个月排名前五的可以当岗助，第一次当岗助的将得到 100 元的奖励。

当然，有奖必有罚。营销财务部的惩罚措施有：员工在审计时出错要扣分，每扣一分要扣 10 块；违反公司规章制度要被扣绩效分，一般违纪一次扣一分；迟到一次扣 10 元；请假扣当天工资，且不能获得本周期的全勤奖；员工在工作期间没穿工作服扣 10 元；没打扫卫生扣绩效分；窗户没关，电脑没关，人离开座位椅子没摆好，下班桌面没收拾好等等都要被扣分。

2、间接薪酬：间接薪酬主要包括了福利保障以及其他的一些福利政策。员工在公司中都享有医保和社保福利。医保和社保是根据国家相关法律法规的规定，按照一定的比例由员工和公司分担。其他的一些福利政策主要有：①、福利奶粉。即公司的员工生育时，在孩子两周岁之前，公司每个月向该员工提供一罐本公司生产的奶粉。②、本公司员工在购买本公司生产的产品时可以享受优惠价格(一般以出产价出售)。③、每年部门都会组织整个

部门进行一次旅游。等等。

综上所述，得 XX 贸易有限公司营销财务部普通员工的薪酬计算公式为：

直接薪酬=基本工资+绩效工资+奖励性工资-罚款

间接薪酬=福利保障+其他优惠项目

货币薪酬=直接薪酬+间接薪酬

总薪酬=货币薪酬+非货币薪酬

#### 三、综合分析

从调查结果看，XX 贸易有限公司营销财务部的薪酬结构相对合理，但也存在着一些不足之处。

1. 非货币性薪酬项目过少。也就是说公司对普通员工支付的薪酬过于集中在物质方面，忽视了员工的尊重需要。

2. 可以看出，老员工的基本工资与主管的基本工资差距不是很大，使得员工觉得自己的发展前景不是很乐观，难以留住优秀员工。

#### 四、我的薪酬建议：

1、根据行业薪酬水平适当提高普通员工的基本工资水平，实现外部的公平，提升本公司薪酬的外部竞争性，吸引优秀人才。

2、完善薪酬结构，增加非货币性薪酬才比重，满足员工的尊重需要，使整个薪酬体系更加平衡。如，在部门会议上对每个月进步最大的员工进行表扬等。

3、加大高低级岗位间的薪酬水平，使得员工有更大的动力去追求高级岗位，留住优秀的员工。

4、增加提升基本工资的渠道，加大奖励的力度，激发员工的工作积极性，努力高质高效地完成工作任务。

5、增加员工福利支出。如，为加班的员工提供夜宵等措施。

#### 五、总结

科学合理的薪酬体系是企业发展的驱动力，设计一套科学的薪酬体系的意义不只是能降低企业的成本，最为重要的是能够激励企业的员工，吸引外部优秀人才，为企业创造了无数无形和有形的财富。这次对 XX 贸易有限公司营销财务部的普通员工的薪酬状况进行调查研究，发现这套薪酬体系中的优点与缺点，并提出了自己的建议。希望公司能够对缺点进行改进，对优点继续保留和推广。在实践中适时调整薪酬体系，使之适应企业发展的需要。