

员工薪酬与福利管理

使用说明：

1. 本门课程共有 5 次形成性考核任务，每次任务占形考任务总分的 20%，而形考成绩占本课程总成绩的 50%。
2. 对形成性考核新认识：它不是平时的作业，而是开放式的、需要多次和多种方式来回答的各种问题所组成的一种开卷考试。故学生回答形考题不得使用电脑打印或复印，否则计零分。
3. 形考作业中的案例分析题，要结合所学理论和知识进行分析。对于每个案例问题的分析和解释，答案都不是惟一的，但要求自圆其说。

员工薪酬与福利管理课程第一次形考（100 分）

案例分析

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。1983年，现任的星巴克总裁霍华德·舒尔茨，当时星巴克的一名销售管理人员，在他的一次欧洲之旅后，决定将意大利式咖啡馆的饮品以及相关经营模式引入美国。但其经营理念与星巴克高层发生冲突，舒尔茨于1985年离开星巴克，自立门户开了一家意式的每日咖啡馆，使用星巴克烘焙的咖啡豆来制作意大利式咖啡。1987年，星巴克发生财政危机而被迫出售，舒尔茨筹资购买了星巴克，并且将其改名为星巴克公司（Starbucks Corporation）。从这个时候开始，星巴克才逐渐从西雅图的小咖啡烘焙兼零售商，逐渐发展为目的全美最大的咖啡连锁店。星巴克的崛起在于添加在咖啡豆中的一种特殊的配料——人情味。星巴克自始至终都贯彻着这一核心价值。同时，它非常重视员工工作与生活的平衡，并从员工管理的点滴贯彻着这一理念。

合伙人在假日工作享受1.5倍工资。

实行弹性福利制，合伙人可较为灵活地安排自己的工作时间。

公司为合伙人和其家庭成员承担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？
- (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。

绩效工资是以对员工绩效的有效考核为基础,实现将工资与考核结果相挂钩的工资制度,它的理论基础就是“以绩取酬”。企业利用绩效工资对员工进行调控,以刺激员工的行为,通过对绩优者和绩劣者收入的调节,鼓励员工追求符合企业要求的行为,激发每个员工的积极性,努力实现企业目标。

它的基本特征是将雇员的薪酬收入与个人业绩挂钩。业绩是一个综合的概念，比产品的数量和质量内涵更为宽泛，它不仅包括产品数量和质量，还包括雇员对企业其他贡献。企业支付给雇员的业绩工资虽然也包括基本工资、奖金和福利等几项主要内容，但各自之间不是独立的，而是有机的结合在一起，这体现了绩效工资的综合性特征。

星巴克发展成拥有多条产品线的全国性公司。人力资源经理发展成为项目经理，从行政职能转变为人力资源治理职能，为业务提供产品和工具。一些不能为公司提供核心竞争力的东西开始采用外购的方式。公司继续进行人力资源职能更强的自动化服务。报酬和福利成为全面薪酬的一部分，包括额外医疗福利、医疗照顾、同工同酬及员工辅助方案等。20世纪90年代后半期 在业务范围和业务重点上将更加国际化。同时，人力资源已把自身确定为业务领导的职能：即技术型发展的企业整合所有的业务单位，人力资源提供业务咨询和战略治理。公司建立了无数的零售商合作伙伴，提高了整体报酬的水平。公司执行一体化的国内及国际人力资源计划，以支持业务战略的发展。众所周知，零售业和餐饮业的雇员收入低于其他行业，福利待遇也较差。而且，在传统商业模式的利益金字塔中，最顶层的是股东，中间层是顾

客，金字塔的底层是员工。在“股东利益最大化”的压力下，企业压缩成本、解雇员工总是被华尔街叫好。然而，星巴克认为员工才是最重要的资产，然后是顾客，之后才是股东。从一开始管理星巴克，舒尔茨就努力使它成为每一个人都愿意为之效力的公司。他最基本的理念是：视员工为家人，他们会对公司报以忠诚，付出他们的一切；公司设身处地为员工着想，员工就会为公司着想。购买星巴克咖啡公司后，舒尔茨做出的最激烈的变革就是改进公司处理员工关系的方式。他深信友好、有效的服务会促进销售。虽然在业界，星巴克并不是薪酬最高的企业，但是其30%的薪酬是由奖金、福利和股票期权构成的，其管理思想是：关注员工的成长。关注员工的长期成长。舒尔茨违背常规——在尚未赢利的环境下不削减福利待遇，反而承担了飞涨的医疗保险开支，提供慷慨的一揽子福利待遇，医保覆盖了疾病预防、意外事故、心理健康、化学品接触、视力和牙齿。1988年，星巴克成为第一家为员工，包括兼职员工提供完善医疗保健的私营企业。在中国，星巴克为员工提供“自助式”福利，让员工根据自身需求和家庭状况自由搭配薪酬结构，包括旅游、交通、子女教育、进修、出国交流等等福利和补贴，甚至还根据员工的不同状况给予补助，真正体现人性化管理的真谛，大大增强了员工与企业同呼吸共命运的信心。

“这是我们曾经作过的最好的决策。”舒尔茨总结道，“员工的激情和贡献是我们的第一竞争优势”。1994年，他本人被克林顿总统召见，克林顿总统听他介绍其“先进经验”。所有员工持有公司股票。自1991年开始，公司开始赢利，舒尔茨又推出一项新的员工计划——“咖啡豆股票”计划。这是面向全体员工的股票期权方案，其思路是：为所有的员工提供股权认购计划，使每个员工都持股，都成为公司的合伙人，这样就把每个员工与公司的总体业绩联系起来，无论是CEO，还是任何一位合伙人，都采取同样的工作态度。舒尔茨希望让所有星巴，和他们一起分享公司的成功，并建立雇员和公司之间的利益共同点。由于这项计划，20世纪90年代中期，星巴克的员工离职率仅为60%，远远低于快餐行业钟点工的140%到300%的离职率。“与员工形成互相信任的伙伴关系，信任和真诚才会传递到顾客，股东的长期价值才会增加。”这才是舒尔茨不为赚钱为目标的“为商之道”。这一理念同样被带到了中国。1999年，星巴克在北京开出第一家分店。截至2008年，这家全球最热门的咖啡连锁店在大中华区包括台湾、港澳一共只有460多家咖啡店。但并没有在中国赚钱的星巴克仍然带进了其“员工伙伴”理念，中国的雇员也成为了星巴克的合作伙伴。2007年11月，星巴克中国市场所有员工包括工作一年以上的兼职都能拥有

星巴克的股票期权，而这在其他公司是只有高层管理者才拥有的特权。让员工、顾客看到信任。“信任”已经是当今社会的稀缺资源，但舒尔茨执着地要找回它，建立它。他说，在美国，有一项令人感慨的研究结果，40年前，当产品推广经理要推广产品时，只要在电视上播放30秒的广告，那么90%看到广告的人都认为广告是真实的，那么如果有机会购买的话，90%看到广告的人会去购买；但40年后的今天，同样的广告，大多数人不再相信，只有10%的人才会去购买。“推销者违背了其对企业、团队、顾客的承诺，造成了信任的遗失。”舒尔茨说，他希望星巴克的品牌让员工、让顾客重新看到“信任”，包括在中国，在世界各地，“而赚钱不是最主要的”。

星巴克公司的文化和价值观：人力资源及薪酬体系的驱动因素 Starbucks是一家价值驱动型企业，公司内有一套被广泛接受的原则。这家公司总是把员工放在首位并对员工进行了大量的投资。这一切来得绝非偶然，全都出自于首席执行官的价值观和信念。舒尔茨曾说道：“我想建立的公司能给人们带来主人翁意识并能提供全面的医疗保险，最重要的是，工作能给他们带来自尊。人们普遍认该公司是一家能给他们带来自尊的公司，能尊重他们所作的贡献，不管员工的教育程度和工作地点在哪里。”公司坚信若把员工放在第一位的话，将带来一流的顾客服务水平，换言之，有了对服务相当满意的顾客后，自然会有良好的财务业绩。通过人力资源及全面薪酬体制加强文化与价值观 为了加强及推动公司的文化，公司实施了一系列的报酬激励计划。对于全职和兼职员工（符合相关标准），公司给提供卫生、牙科保险以及员工扶助方案、伤残保险。此外，一家叫工作解决方案的公司帮助处理工作及家庭问题。这种情况在零售行业里并不常见，大多数企业不会为兼职员工的福利支付成本。尽管支付兼职员工福利的成本增加了公司的总福利成本，但平均福利成本和对手相比仍然很低。尽管投资巨大，但公司仍支付大量红利。那些享受到这些福利的员工对此心存感激之情，因而对顾客服务得更加周到。第二，所有的员工都有机会成为公司的主人。公司在1991克的雇员都成为公司的伙伴，和他们一起分享公司的成功，并建立雇员和公司之间的利益共同点。由于这项计划，20世纪90年代中期，星巴克的员工离职率仅为60%，远远低于快餐行业钟点工的140%到300%的离职率。“与员工形成互相信任的伙伴关系，信任和真诚才会传递到顾客，股东的长期价值才会增加。”这才是舒尔茨不为赚钱为目标的“为商之道”。这一理念同样被带到了中国。1999年，星巴克在北京开出第一家分店。截至2008年，这家全球最热

门的咖啡连锁店在大中华区包括台湾、港澳一共只有460多家咖啡店。但并没有在中国赚钱的星巴克仍然带进了其“员工伙伴”理念，中国的雇员也成为了星巴克的合作伙伴。2007年11月，星巴克中国市场所有员工包括工作一年以上的兼职都能拥有星巴克的股票期权，而这在其他公司是只有高层管理者才拥有的特权。让员工、顾客看到信任。“信任”已经是当今社会的稀缺资源，但舒尔茨执着地要找回它，建立它。他说，在美国，有一项令人感慨的研究结果，40年前，当产品推广经理要推广产品时，只要在电视上播放30秒的广告，那么90%看到广告的人都认为广告是真实的，那么如果有机会购买的话，90%看到广告的人会去购买；但40年后的今天，同样的广告，大多数人不再相信，只有10%的人才会去购买。“推销者违背了其员工、团队、顾客的承诺，造成了信任的遗失。”舒尔茨说，他希望星巴克的品牌让员工、让顾客重新看到“信任”，包括在中国，在世界各地，“而赚钱不是最主要的”

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。

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。

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。

员工薪酬与福利管理课程第二次形考（100分）

案例分析

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。目前有员工300余人，在全国有17个办事处，随着销售额的不断上升和人员规模不断扩大，企业整体管理水平也需要提升。公司在人力资源管理方面起步较晚，原有的基础比较薄弱，尚未形成科学的体系，尤其是薪酬福利方面的问题比较突出。在早期，人员较少，单凭领导一双眼、一支笔倒还可以分清楚给谁多少工资，但人员的激增，只靠过去的老办法显然不灵，这样做带有很大的个人色彩，公平性、公正性、对外的竞争性就更谈不上。于是他们聘请普尔摩公司就其薪酬体系进行系统设计。

普尔摩公司管理顾问经过系统的分析诊断就公司现在的薪酬管理所存在的问题进行整理，认为该公司在这方面存在的主要问题有：一是在薪酬分配原则不明晰，内部不公平。不同职位之间、不同个人之间的薪酬差别，基本上是靠感觉来确定。二是不能准确了解外部特别是同行业的薪酬水平，无法准确定位薪酬整体水平。给谁加薪、加多少，老板和员工心里都没底。三是薪酬结构和福利项目有待进一步合理化。固定工资、浮动工资、奖金的比例到底如何？如何有效地设立保险和福利项目？这需要细化。四是需要建立统一的薪酬政策。普尔摩公司管理顾问认为：解决薪酬分配问题，需要一系列步骤，首先需要职位说明书以作为公司人力资源管理的基础；其次，在职位说明的基础上，对职位所具有的特性进行重要性评价，我们依据国际上被广泛使用，是最权威的评估方法之一对该公司的职位等级进行评定，最终形成公司职级图。再次，公司委托专门的薪酬调查公司就同行业、同类别、同性质公司的薪酬水平进行调查，获得薪酬市场数据。另外，依据公司职级图、薪资调查的数据，公司的业务状况以及实际支付能力，我们对公司的薪酬体系进行设计，此项工作内容包括制订薪酬结构、制订不同人员的薪酬分配办法和薪酬调整办法、测算人力成本等。最后形成公司可执行、公布的薪酬政策。

经过双方的紧密配合以及XX公司积极务实的工作方法，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？

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。

员工薪酬与福利管理课程第三次形考（100分）

案例分析

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。

这笔奖金在员工分配上有所不同。亚马逊和旗下的全食超市（Whole Foods Market）的全职员工，以及送货服务合作伙伴司机每人可得500美元，兼职员工的奖金数目是250美元。一线管理层每人是1000美元奖金，送货服务合作伙伴的所有者是每人3000美元。另外为亚马逊的应用APP——Amazon Flex提供送货的司机如果在6月份工时超过了10个小时，将获得150美元的奖励。

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？

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求。

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），它的奖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。

员工薪酬与福利管理课程第四次形考（100分）

案例分析

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。此次联想颁布的企业年金计划的主要内容为，在联想工作时间超过一年以上的所有正式员工，以个人出资部分与公司出资部分共同构成联想企业年金。据了解，联想集团出资金额与员工出资金额的比例为1：1。此次推出的年金只针对联想中国大陆的员工。

据悉，联想员工可以选择不同类别的投资品种——保本组合和稳健成长组合。

其中，保本组合主要购买的持有剩余期限不超过5年债券并持有到期，业绩比较基准为3%。稳健成长组合主要投资货币市场的金融资产产品和资本市场等，其中一年定期存款比例为20%，50%是投资国债，30%是投资沪深300指数。据联想相关人士表示，按照5%的投资收益率和5%的工资增长率测算，一个加入年金计划后在联想工作30年的员工，若退休前月平均工资为6000元，则退休后获得的社会基本养老保险和企业年金的养老金收入之和约为4000元/月；而如果没有加入企业年金计划，只领取社会基本养老保险，他退休后所获得的养老金每月只有1300多元。

年金对人才的吸引效果十分明显，自2004年筹备年金计划以来，联想集团的员工离职比例已经大为降低，约有70%的员工已加入年金计划。如果参加年金计划的联想员工离职，联想将把年金转交给该员工下一个任职的公司，如果没有年金计划，联想也将为员工保留已有的年金。

联想的企业年金计划充分体现了其以人为本的核心价值观，以员工为本，主动地为员工做长期的考虑，以公司更大的平台与资源为曾经为联想奉献过青春和汗水的最可爱的人以尽可能大的回报。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？
- （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。

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。

员工薪酬与福利管理课程第五次形考（100分）

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？

本次薪酬调查的对象是xxxx(福建)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xxxx(福建)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xxxx(福建)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袭着整个公司的薪酬结构，只有(20x信x访工作调研报告)在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，且在这期间表现良好，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：

$$\text{绩效工资} = \{[(\text{基本工资} \div 70\%) \times 30\%] \div 100\} \times \text{当月绩效分}$$

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，第一次当上岗助的将得到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满勤奖；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xxxx(福建)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)、员工人数及对应的基本工资

在调查过程中，我对该部门的员工的任职时间进行了简单的统计统计结果如下图：

三、综合分析

从调查结果看，xxxx(福建)贸易有限公司营销财务部的薪酬结构(见图1)相对合理，但也存在着一些不足之处。

2、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。

3、从表1中可以看出，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。

(二)优点：1、在变动现金收入方面做的较好。能够根据公司发展需要提出合适的薪酬方案，如：创新提案奖励制度。部门也能根据本部门的职责特征制定相应的薪酬方案，如：鼓励员工举报虚报行为的奖励制度。且整个变动现金收入方案较多，能为优秀员工提供更多的增加收入的机会。

2、针对普通员工对物质方面的需要较大的情况，在薪酬体系设计中侧重直接直接薪酬，符合普通员工的需要。当然，由于过分侧重直接薪酬，导致非货币性薪酬比重太小，也是不利的。

(三)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。

四、总结

科学合理的薪酬体系是企业发展的驱动力，设计一套科学合理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xxxx(福建)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。

员工薪酬与福利管理

1.(B)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

A.工会制度B.薪制度C.品牌制度D.集团一体化

2.薪酬的四种支付基础中，(C)和能力多用于确定员工的基本薪资

A.工龄B.绩效C.职位D.基于市场工资率

3.基于市场工资率的薪支付体系的设计步骤的重点是(B)

A.工作分析B.薪调查C.职位评价D.薪酬结构

4.奖金的核心意义在于按员工的(B)来为其支付报和奖

A.能力B.绩效C.工作时长D.加班时长

5.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(A)往往是其竞争力的核心构成因素。

A.销售能力B.技术储备C.品牌效应D.创新能力

6.一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

A.恰当的B.灵活的C.可管理的D.可操作的

7.法律规定的(A)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

A.养老保险B.失业保险C.医疗保险D.工伤保险

8.企业补充养老金按照给付结构可以分为收益确定制和(D)两种类型

A,受变动制B.受益法定制C.缴费法定D.缴费确定制

9.职务薪制从纵向看,可以分为(B)和并存型职务薪制。

A.年功序列制B.单一型职务薪制C.佣金制D.一岗一薪制

10.技术等级标准即技术标准,一包括“应知、“应会和“(D)”三项内容。

A.应用B.应学C.应熟D.工作实例

11.适用于企业的高层管理者C

A奖金制B佣金制C年薪制D项目承包收入制度

12.有薪节假属于(B

A社会险福利B经济性福利c非经济性福利D津贴和补贴

13、在企业的()阶段,宜采用平均水平的薪酬与中等个人、班组或企业绩效奖相结合
的酬水平C

A.合并

B.迅速发展

C.正常发展至成熟

D.衰退

14、关于人工成本说法错误的是(C

A.人工成本的加意味着利润的减少B.社会养老保险费用应列入企业人工成本C.劳动保护
费用不应列入企业人工成本D人工成本核算可帮助企业找到合适的人工成本投产出
点

15、在确定病调查的企业和岗位时,应循()原则。A

A.可比性B适用性C一致性D相似性

16.随着社会的进步,员工福利在企业的人力资源管理中扮演着越来越重要的角色。

员工福利与人力资源管理的关系表现在(A) ①员工福利是企业全面薪酬体系的组
成部分 ②员工福利是人力资源价值创造的环节 ③员工福利是人力资源管理中的决定
因素 ④员工福利是人力资源管理风险点之一

A①②④ B①③④ C②③④ D①②③

17.与员工福利制度相关的理论主要可分为薪酬管理理论和激励理论两大类。薪酬管理理论的发展经历了古典薪酬理论研究和现代薪酬理论研究两个阶段。现代薪酬理论主要包括人力资本理论、效率工资理论、知识资本理论和分享经济理论等。现在公司普遍实行的员工持股计划的主要理论依据是（D）

A人力资本理论 B效率工资理论 C知识资本理论 D分享经济理论

18.传统财务管理关注资金的流动与管理，却忽视了人的行为因素。财务行为管理则开始分析财务管理中涉及的人的因素，包括员工福利管理，其对于员工忠诚度提升作用明显。下列关于员工福利与忠诚的说法中，正确的有（C）。①员工愿意留在企业长期工作的忠诚分为被动忠诚与主动忠诚②与同行相比更高的工资、良好的福利、优越的工作环境等因素可促成员工被动忠诚③导致员工主动忠诚的因素，通常与工作本身和工作内容无关④员工忠诚带来的价值包括节约招聘费用、节约培训费用、提高企业效率等⑤建立有效的激励机制、制定公平合理的薪酬制度、加强企业与员工交流沟通、建立以人为本的企业文化等方法均有利于培养员工的忠诚度

A①②③ B①②③④ C①②④⑤ D①②③④⑤

19.从薪酬的构成上看，采取（B）的企业往往不强调企业与员工之间的风险分担，主要采取较为稳定的基本薪酬和福利制度。

A成长战略 B稳定战略 C收缩战略 D创新战略

20.美国企业为员工提供的福利与员工所获得的直接薪酬（工资、奖金以及其他一些直接的货币报酬）之间的比例大约是（C）。

A10%—20%左右 B20%—30%左右 C30%—40%左右 D40%—50%左右

21.从薪酬的构成上看，采取（B）战略的企业往往不强调企业与员工之间的风险分担，因而较为稳定的基本薪酬和福利的成分比较大。

A成长 B稳定 C收缩 D创新

22.下列关于全面薪酬的论述中，正确的有（B）①全面薪酬即是“所有能够吸引、保留、激励员工的可行方案，它包含使员工从雇佣关系中感知到价值的所有东西”②从多角度体现了员工的价值和贡献，将多种激励方式有机地整合在一起，使之成为支持组织战略、实现和应对变革挑战的有力工具③全面薪酬管理的精髓在于着重重视员工的价值取向、重视员工的利益④全面薪酬的定义借鉴了人际关系领域方面的研究，突破了传统货币薪酬和福利定义的范围

A①③④ B①②④ C②③④ D①②③

二、多选题

16.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，薪调查需要采集(AB

A.基本资料B.核心数据C.基本数据D.核心资料

17..奖金的特征有(ABD)

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D.奖金具有激励性

18..福利的类型按应用目的可分为(ACD

A.保障型福利B.保险型福利C.法定福利D.服务型福利

19..工伤保险制度循以下几个重要原则(ABC

A.无过失补偿原则B.风险分担、互助互济原则C.个人不缴费原则D.个人缴纳不超过5%原则

20.组成技术等级工资制的基本因素包括(BCD

A.基本工资B.工资标准C.工资等级表D.技术等级标准

三、判断题

21..在设计管理体系时，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(√)

22..调查的目的是为了了解处于特定行业、地理区域或职能类别(如工程师、人力资源、销售或财务)的职位的外部薪水平(√)

23..调查中最重要资料是支付给在职者的工资(√)

24.宽带薪对公司授权的要求比较低。(×)

25.的一个重要目标是激励，从这个角度来说，基本便成为具有良好激励效果的赛支付形式。(×)

26.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，(×)

27.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。(√)

28.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，()

29.能力资格在现实中运用率较高。(×)

30.设计最大的原则就是达成目的。(√)

- 31、福利在本质上是一种补充性报酬，它往往不以货币形式直接支付给员工，而是以服务或实物的形式支付给员工(×)
- 32、支付等于或高于劳动力市场水平的薪酬，体现了对内具有公正性原则。×
- 33、在设计调查问卷时，要将为实现目标所需的所有信息设置在其中，然后让自己以及其他人试填，以发现并解决其中的题。(√)
- 34、以能力为导向的薪酬结构有利于鼓励员工提高技能和能力，但企业薪酬成本高，比较适用技术复杂程度高、劳动熟练程度差别大的企业。(√)
- 35、企业提供给员工的福利一般包括基本医疗保、经济性福利和非经性福利。(×)
- 36、岗位评价五要素，是岗位评价工作的基础，它们是劳动责任、劳动技能、动心理、劳动强度和劳动环境。√
- 37、工资定级就是原有员工的升级(×)
- 38、企业在推行福利制度时，必须考虑到与社会保险、社会济、社会优抚匹配和协调√
- 39、调整企业的薪酬理，必须对原有的薪酬体系进行彻底的革命×
- 40、以绩效为导向的酬结构属于高弹性类的结构，员工的效工资占的比重大(√)
- 41、薪酬管理制度和福利政策是影响员工工作幸福的重要指标。(对)
- 42、要想激励员工努力工作，取得良好的绩效，最重要的是给予员工高的薪酬与福利水平。(错)

四、简答题

41.简述基本薪的三个重要特点。

答第一，基本是固定不变的，至少在相当长(如一年)的时间内是固定不变的，是一种保证。(4分)

第二，基本薪是维持基本生活需要的收入，换育之，基本薪的作用是保证员工的基本生存需要。(3分)

第三，基本開是企业与员工第一次交易的价格，是效产生以前的，不包含任何附加报(如补贴、福利、加班工资等)，对企业言险很大，但这是必要的风险。(3分)

42.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(1分)(2)交排序法(1分)(3)配对比较法(1分)(4)强制分布法(1分)(5)关键事件法(2分)

(6)行为定等级考核法(1分)(7)目标管理法(2分)(8)总结与比较。(1分)

五、案例分析(共25分)

43.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。他们将获得自的基于效的奖金。

埃德·巴斯蒂安还进一步补充到“我们的员工致力于为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