

● 人力资源管理从入门到精通必备丛书

# 薪酬管理

## 从入门到精通

第  
②  
版

闫轶卿 著

清华大学出版社  
北 京

## 内 容 简 介

企业经营的根本在于人力资源管理,人才的激励与保留是企业人力资源管理的核心。本书以薪酬管理岗位职责及能力要求为主线,从薪酬助理、薪酬专员、薪酬主管、薪酬经理、HR部门经理和HRD的职业能力要求出发,全面梳理并建立企业薪酬管理过程中的知识体系和管理体系。

本书分为入门篇、提升篇和精通篇三大部分。入门篇主要介绍薪酬管理基层岗位的具体操作工作;提升篇主要介绍薪酬制度、薪酬管理流程及薪酬体系设计等内容;精通篇重点介绍企业薪酬战略、激励理论、非经济性薪酬及薪酬管理的趋势和挑战等内容。

本书为企业人力资源薪酬管理提供了全方位的解决方案,是一本能促使企业薪酬管理工作有效实施的工具书。本书不仅适合人力资源从业人员学习使用,同样适合企业各级管理者参考和借鉴,还可以作为企业培训师、管理咨询师以及高校相关管理专业本科生的参考用书。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

### 图书在版编目(CIP)数据

薪酬管理从入门到精通 / 闫轶卿 著. —2 版. —北京:清华大学出版社, 2020.8  
(人力资源管理从入门到精通必备丛书)  
ISBN 978-7-302-55400-4

I. ①薪… II. ①闫… III. ①企业管理—工资管理 IV. ①F272.923

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2020) 第 068574 号

责任编辑:施 猛

封面设计:熊仁丹

版式设计:方加青

责任校对:成凤进

责任印制:

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社总机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, [c-service@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:c-service@tup.tsinghua.edu.cn)

质 量 反 馈:010-62772015, [zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn)

课 件 下 载: <http://www.tupwk.com.cn>, 010-62794504

印 装 者:

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm 印 张:22.25 字 数:501 千字

版 次:2015 年 2 月第 1 版 2020 年 8 月第 2 版 印 次:2020 年 8 月第 1 次印刷

定 价:68.00 元

---

产品编号:

## 编写委员会

■ 潘平(丛书首席顾问, 负责编写《上承战略 下接人才——人力资源管理高端视野》)

潘平, 资深人力资源管理实战专家, HR畅销书作家, 中国人力资源开发研究会常务理事, 人力资源管理全国理事会、北京国际人才交流协会、《职业》理事会与《中国培训》杂志社全国理事会常务理事, 北京理工大学、北京信息科技大学等多所高校客座教授。长期以来一直在大型企业从事人力资源管理相关工作, 在组织变革、流程设计、人才发展、HR体系建设等方面有丰富的管理经验; 在集团化人力资源管理、人效管理、绩效薪酬激励、企业大学构建与运营、HR共享服务等方面有丰富的管理实战经验; 构建了“一体两翼两平台”的企业人才发展体系。代表作有《上承战略 下接人才——人力资源管理高端视野》《上承战略 下接人才——招聘管理系统解决方案》《上承战略 下接绩效——培训管理系统解决方案》《上承战略 下接赋能——绩效管理系统解决方案》《上承战略 下接激励——薪酬管理系统解决方案》《上承战略 下接数据——人力资源规划从入门到精通》《老HRD手把手教你做培训》, 深受读者喜爱。

■ 贺清君(丛书主编, 负责编写《招聘管理从入门到精通》)

贺清君, 工学学士, 管理学硕士, 首都经济贸易大学和北京劳动保障职业学院客座教授。十多年来, 在国企、外企和著名上市公司担任人力资源总监等职务, 擅长绩效考核、薪酬管理、员工激励以及人力资源精细化管理整体解决方案设计。曾接受《环球人物》《人力资源》等媒体专访, 拥有丰富的企业人力资源实战管理经验, 在多家著名上市公司担任人力资源顾问。代表作有《企业人力资源管理全程实务操作》《老HRD手把手教你做薪酬》《名企员工关系最佳管理实践》及《绩效考核与薪酬激励整体解决方案》等。

■ 胡劲松(负责编写《绩效管理从入门到精通》)

胡劲松, 硕士, 天津卫视“非你莫属”栏目人力资源专家, 近二十年来先后在华为、网秦、乐视等知名企业担任研发分部部长、人力行政高级总监、人力资源副总裁等高级管理职务, 有丰富的业务管理和全球化人力资源管理的复合经验, 擅长公司研发管理、治理架构设计、研发流程设计、组织变革管理、人力资源管控体系建立、激励与绩效管理、薪酬管理以及人才培养体系构建。代表作有《绩效管理从入门到精通》《名企人力资源最佳管理案例——老胡说标杆》。

■ 闫轶卿(负责编写《薪酬管理从入门到精通》)

闫轶卿, 北京大学经济学硕士, 十多年来在北大青鸟集团、博雅软件集团等国内知名企业担任人力资源总监、副总裁等职务, 具有深入的现代企业中高层管理经验及人力资源管理实践工作经验, 对现代企业管理理论及人力资源管理理论有系统的研究, 并在

多年的工作中结合实践经验不断积累、不断总结，尤其对企业人力资源管理中的招聘、薪酬福利、人才培养及企业发展变化中的管理体系建设有独到的见解。

■ 张银昆(负责编写《员工管理从入门到精通》)

张银昆，劳动经济学学士，人力资源管理在职研究生，MBA；在国企、民企、外企有近二十年的HR从业经历，积累了丰富的HR实战经验；善于发现企业人力资源管理存在的本质问题，根据企业的战略和实际情况提出有针对性的解决方案并推动实施；在人力资源战略、组织发展、人才培养、招聘、绩效体系、企业文化等方面有深入的研究和实操案例。曾任多家不同发展阶段、不同规模、不同性质公司的人力资源经理/总监，现为合纵科技人力资源副总裁、中关村人才协会人力资源委员会主席。

■ 马成功(负责编写《培训管理从入门到精通》)

马成功，现任谷仓学院总顾问，近二十年的工作都致力于帮助组织打造人才发展环境以及助推人才在组织中的成长和成功。曾任京东大学执行校长，万达学院培训发展总经理；中国(北京)电商人才促进中心发起人之一，中国企业大学联席会委员，中国管理科学研究院学术委员会智库专家；曾获得《培训》杂志2014年度“十年贡献奖——最受欢迎演讲嘉宾”，《商业评论》2014年度“最佳管理行动奖”以及中国企业大学联盟2014年度“十佳企业大学校长”。代表作有《重新定义组织：用户如何与企业联盟》和《构建学习生态》，其中《重新定义组织：用户如何与企业联盟》深入剖析如何打破组织禁锢、激活组织创新能力，被誉为“深度解读并重构企业组织模式的方法论读本”。

■ 于丽萍(负责编写《企业人力资源全程法律顾问》)

于丽萍，工学学士、法律硕士，北京诵盈律师事务所合伙人，中华全国律师协会会员，北京市律师协会会员。从业十二年，常年担任企业法律顾问，主要业务涉及企业人事用工风险防范与争议解决、企业改制、股权激励等与公司法相关的以及经济合同纠纷等领域；曾为福田汽车、奇正藏药集团、中建集团、易车、优信二手车等企业提供人力资源与劳动关系处理或法律顾问服务；熟悉人力资源法律法规及办案规则，尤其是在企业高管解聘谈判及裁员方案策划、员工薪酬制定及股权激励设计、员工关系管理以及劳动争议案件的处理等方面，积累了丰富的执业经验；擅长办理各类复杂、疑难的劳动仲裁和诉讼案件，能凭借专业优势为客户提供最优的应诉方案，切实维护客户的合法权益。



# 丛书 序 1

## 实战派丛书助推企业人力资源管理更上一层楼

欣闻一套由企业高层人力资源管理工作编写者编写的实战派丛书——“人力资源管理从入门到精通必备丛书”即将在清华大学出版社出版，借此机会表示衷心祝贺！

在经济全球化的今天，各个国家、地区和企业间的竞争不再单独依靠物质资本投资和规模经济等传统方法，而是通过加大人力资本投资，改善人力资源管理水平，从而推动创新，这已成为提高企业竞争力的制胜法宝。

近些年来，企业人力资源管理地位日趋上升，强调工作地点的人和事相匹配，重视员工的培训与开发，建立科学的绩效管理制度等，已成为企业管理的普遍现象。这也迫使人力资源工作者不断学习新理念、新方法、新思路，客观上也促进了近些年人力资源管理领域各种图书的热销。

本套丛书具备与其他人力资源管理丛书完全不同的特点和优势，其中最大的特点和优势，是作者都是目前在职的大企业人力资源总监或人力资源副总裁(《企业人力资源全程法律顾问》作者为资深律师)，他们所推崇的理念、思路、方法代表了国内人力资源管理实践发展的最新进展。书中，各位高管分岗位、分职位对人力资源管理知识体系和管理体系进行梳理，整套丛书内容丰富、体系完整、易于理解、操作性强。

我国企业人力资源管理正在经历一个不断发展和进步的过程。20世纪80年代，我国逐步引进了国外先进的管理思想和技术，处于“跟着做”的阶段；20世纪90年代，国内学者和管理实践者逐步将国外先进的管理思想和技术与我国国情相结合，发展出适合我国企业的管理方法和管理体系，处于“接着做”的阶段；进入21世纪，我国企业家已能将这些先进的管理思想与我国传统文化融会贯通，创造性地应用于企业管理实践，助推我国企业不断做大做强，以华为、联想、海尔为代表的中国企业的崛起，让许多跨国竞争对手折服，可以毫不夸张地说，在某些方面我们已经处于“领着做”的阶段了。

本套丛书的作者来自各行各业，有传统制造业的，有高新技术企业的，有服务行业的，具有很强的代表性。如此多的在职大企业高管齐聚一堂，共同撰写体系如此齐全的人力资源管理实战派丛书，殊为不易！无论对于我国企业人力资源管理实践工作者，还是高校人力资源管理及其相关专业的本科生和研究生，乃至各高校从事人力资源管理

教学的教师群体来说，这套丛书都是一套非常有价值的参考读物！

管理的最高境界是做到知行合一以及科学与艺术的有机统一。作为人力资源管理者，必须站在企业人力资源管理战略的高度，具备审视全局的视角，完美阐述人力资源各个模块的精髓，针对企业常见的管理难题提出系统化解决方案。在清华大学出版社出版的这套丛书中，我非常欣慰地看到了这一点。

衷心祝愿本套丛书的出版能对我国企业人力资源管理实践和理论的发展产生更大的推动作用！

中国人民大学劳动人事学院教授、博士生导师 曾湘泉



## 丛书 序 2

### 人力资源进入实战派管理新时代

由清华大学出版社出版、由企业HR实战派人士编写的图书——“人力资源管理从入门到精通必备丛书”即将面世，本人非常高兴。

这套丛书主要由企业人力资源总监或人力资源副总裁级别人士编写。这些作者至今仍然奋战在企业管理第一线，写作素材来自多年的企业管理实践。由于这套丛书的内容与企业管理零距离接触，让读者读完就能懂，拿来就能用，具有极强的可操作性。

本套丛书有以下5个非常显著的特点，值得人力资源从业者学习和借鉴。

(1) 注重体系的完整性。本套丛书从企业战略和人力资源管理战略的高度审视各个模块的相互联系，每个模块都有非常完整的体系性设计，让读者能从企业经营的整体视角去理解人力资源管理各个模块的内容，让读者“既见树木，又见森林”。

(2) 实例及素材丰富。本套丛书提供了丰富的操作实例和表单模板。这些制度、合同、方案、表单等对于人力资源新手来说是非常有用的，他们可以将这些素材直接或略加修改运用到工作中，能够节省很多时间，也能够提高相关工作的科学性。

(3) 注重实践和可操作性。本套丛书的作者都是企业一线的高级管理人员，他们对企业人力资源的运作流程十分熟悉，了解各项工作的难点。因此，通过本套丛书学习人力资源管理，就像跟人力资源老手学习，书中会直接告诉你怎么做才是最好的，针对企业的实际情况如何作出取舍，非常有利于工作的顺利开展。

(4) 分享了很多管理经验。本套丛书的作者大都在这个职业上奋斗了十年以上，管理经验十分丰富，在系统介绍每个模块操作方法的同时，通过“管理经验分享”或“小贴士”的方式对一些工作中的难点进行分析，为读者提供了很多行之有效的工作方法，对于提高读者的工作效率是非常有帮助的。

(5) 全面融入企业最先进的管理实践。本套丛书的很多作者来自各行业的领军企业，其中很多人从基层的人事助理一步一步做到人力资源高管，经历过各种管理改革和创新，能将这些最先进的经验和做法传授给广大读者。

在有些人看来，人力资源管理的工作并不难，但很多人力资源老手还是无法独立胜任人力资源主管的全部工作，可能只会做一些发工资、招聘之类的简单工作。如果上级

领导要他拿出一个招聘或考核方案，他就拿不出来了。本套丛书提供了这种思路，让基层人员认识到自己的差距和改进之路在哪里。人力资源主管会做什么？人力资源总监会做什么？策略如何制定？制度如何影响员工？这些内容看似简单，要想成功运用却并非易事。

“学而不思则罔，思而不学则殆。”读者在学习与借鉴的过程中，要善于举一反三，将这些实操方法与自已企业的实际情况相结合。不同行业的企业，不同规模的企业，不同企业文化的企业，不同劳动者素质的企业，所能采取的人力资源管理方法是截然不同的。例如，高新技术企业与传统制造企业，所采取的招聘策略、薪酬策略、绩效考核策略等，都是完全不同的。令人非常欣喜的是，读者从这套丛书中，都可以找到适合自己企业的相应方法，但要想成功运用，还要多下工夫，仔细区分不同方法的适用范围及其达成的效果。

俗话说“读万卷书不如行万里路，行万里路不如阅人无数，阅人无数不如名师指路”，这套丛书为HR管理者提供了解决实际问题的途径和方法，能提升人力资源从业者的实战能力。还有一句话说“师傅领进门，修行靠个人”。有好的老师，有好的图书，是否能在人力资源这个职业上有所成就，就看读者的个人悟性与努力了！

相信本套丛书必将成为HR从业者的良师益友和案头宝典！

腾讯集团高级副总裁 奚丹



## 丛书 序 3

### 企业人力资源管理只有接地气才能体现核心价值

非常高兴为这套“人力资源管理从入门到精通必备丛书”作序，对于这套完全由企业人力资源总监或人力资源副总裁级别的高端人力资源管理人士编写的、系统性极强的人力资源专著的问世，我由衷地表示祝贺！

作为市面上第一套由企业HR“实战派”编写的丛书，其最大特色就是从书的定位非常鲜明：读完就能懂、拿来就能用，图书内容具有实用性和可操作性，既有对具体工作方法的介绍，又有详细的整体方案设计和配套落地工具。

目前，市面上的人力资源管理图书基本上都以阐述比较老套的传统管理理论为主，缺乏对入门者、主管、经理以及高级招聘管理人员围绕职业生涯路线的业务知识的系统化指导。本套丛书全面覆盖人力资源管理最经典的管理模块，包括招聘管理、绩效管理、薪酬管理、培训管理、员工管理、岗位分析与评价以及企业人力资源法律事务，覆盖了企业人力资源管理各个维度，相信这套丛书一定能拓宽企业管理者的视野。

作为“实战派”专家，本套丛书的各位作者对企业人力资源管理的业务和流程非常熟悉，因此才能分岗位、分职位对企业人力资源管理的相关业务进行梳理，使读者通过每一本书都能清晰地看到人力资源从业者的职业发展路径——职员、主管、总监，明白自己在各种职位、各种岗位所应掌握的知识和能力，也为各企业针对人力资源部员工进行培训提供了岗对岗、职位对职位的优秀培训体系，开创了人力资源管理“实战派”图书的先河。

本套丛书的作者可谓精挑细选，全部为具有硕士研究生以上学历、人力资源总监以上职位(《企业人力资源全程法律顾问》作者为资深律师)、从事人力资源工作从基层起步一步一步走上企业高管职位的专业人士，每个作者至少具备10年以上工作经验并且都任职于著名大型企业，而且都是热衷社会公益事业的人士……这些典型的特点，让这套丛书更加富有内涵。

本套丛书作者经过十多年的企业人力资源职场历练和磨砺，对人力资源乃至企业各种疑难问题的解决可谓举重若轻，身经百战依然奋斗在企业人力资源管理的第一线，每位作者都担得起“人力资源实战派管理专家”的美誉。能为本套丛书作序，我深感荣幸。

企业要寻求发展，在企业管理方面任何先进的理论只能起指导作用，理论最终要归于实践的本源并为实践服务。本套丛书将万事回归本源、复杂问题简单化处理，是一套非常接地气的专著，绝大多数的企业人力资源管理难题，都能从本套丛书中找到相应的解决方案。

企业人力资源管理是科学更是艺术，管理实践必须接地气，与企业管理实践实现零距离接触，只有这样才真正具有价值。近年来，无论校企合作还是高校教师深入企业研究管理课题，无不深刻地推进企业管理理论和实践的紧密融合，因此，这套实战性的管理专著定能引起管理者的共鸣！

市面上人力资源管理图书很多，本套丛书却独具特色。它完全由企业实战派人士编写，其中，每本书中的思想光辉、核心理念、丰富的管理流程、超级实用的管理工具，都让这套丛书阐述的管理理念零距离接近企业管理实践，这些先进的管理理念都是难能可贵的创新。

本套丛书汇集了企业人力资源管理实践的精华，它紧密结合企业管理实践，提炼出很多有价值的管理经典，为人力资源从业者提供了实实在在的指南。丛书内容不仅适合企业中高层管理者、人力资源从业者学习，也适合高校教师、大学生零距离研究企业人力资源管理实践，是绝佳的学习资料。

再次祝贺本套丛书全新问世！

是为序。

北大纵横管理咨询集团创始人 王璞



## 第2版 前言

《薪酬管理从入门到精通》自2015年初出版至今，转眼已经过去五年。五年期间，因书结缘，结识了很多读者，从认真的阅读到专业的提问再到深入的交流，从邮件到微信再到面对面，从陌生到信任再到熟悉。正是大家的认可与支持，才使这本专业书具有很强的生命力。

五年期间，关于薪酬的政策和法规有了不少变化。2019年正式执行的新《个人所得税法》，对于税种、税率、计算方法、缴纳方式等都做出了重大调整。随着税务征收工作的推进，国家为了减轻企业负担，逐步降低企业的社会保险缴费比例。同样，为了减轻企业负担，多地出台了住房公积金缴费比例由企业一定范围内自主选择的政策。此外，随着社会的发展，近五年来的薪酬标准，如社会平均工资、最低工资标准、薪酬调查数据等都有变化。基于此，在原书的基础上，我对《薪酬管理从入门到精通》进行了改版。

此次调整主要集中在第2章“手把手教你做工资、发工资”中最低工资标准、如何计算个人所得税等方面，尤其针对个人所得税，根据新税法，详细阐述了缴税个人身份界定、税率、应纳税所得额、扣除项目、个税计算、汇算清缴及特殊个税等内容，通过深入分析及引用实例，可使读者真正掌握新个税法的精髓。第3章“法定福利合法化——如何管理社会保险、住房公积金”中，也根据最新政策做了更新，主要集中在缴费基数、缴费比例、基数核定、社会平均工资等方面。

此外，本书对薪酬数据和相关法律法规也做了更新。第3章、第16章涉及的薪酬数据、第9章涉及的法律法规，都根据这五年来的变化进行了调整。为了增强可读性、避免数据的误导，本次改版还对一些过时的数据进行了删改。

再次感谢读到这本书的所有读者，希望改版后的新书对大家有帮助、有启迪。有任何疑问，可以随时与我交流、沟通，提出意见和建议，大家的支持将促使我不断精进、不断提升。

闫轶卿

2020年3月于北京





## 前言

在朋友的鼓励下，又逢清华大学出版社系列丛书的邀稿，终于决心将这十几年的人力资源管理经验凝聚在一本书中，这是一个愿望，更是一个梦想！

十几年前毕业时一片茫然，没有想到自己会从事人力资源这个职业，更没有想到会这么久、倾注这么多心血去探索一个行业、成就一份职业。刚开始从业时，国内鲜有人听说“人力资源”，传统叫“人事”或“劳资”，而十几年后的今天，没有人力资源管理就算不上是一个规范的企业，不懂人力资源管理已不是一个合格的职业经理人，原劳动和社会保障部都与人事部合并为人力资源和社会保障部了，人力资源管理已成为一个普遍而流行的词语。作为一个从业老兵，实实在在地见证着这种转变，有骄傲，也有压力！

在学校时，没有系统地学习过这个专业，那时，也没有人力资源专业。从业后，在工作需要的驱动下，一直在不断学习人力资源的专业知识。当时能找到的资料、书籍多数都是舶来品，由于劳工政策、文化的不同，只能看得似懂非懂。外企进入中国后，通过培训、交流，逐步接触了一些带地气的内容，但在日常管理中实践转化时，仍感觉差异不小。近些年，我国法律法规逐步完善，市场环境逐步成熟，应该说，中国式的人力资源管理很具有中国的特点。写这本书的动力，就是要写一写中国企业特色的人力资源管理。

薪酬在人力资源管理中是一个非常重要的基础模块，从企业成立的第一天起就会涉及。它既是一个理论性、专业性非常强的模块，又是一个实操性、执行性非常强的模块。在构思本书的框架时，我希望能够兼顾这两个方面，既要有实操的指南，又要有理论的引导。整体的内容分为三个部分，或说三个层次，分别为不同层面的从业人员或不同深度的学习者提供循序渐进的内容，第一部分适用于初级从业者或学习者，几乎全部是实操的内容；第二部分适用于中级从业者或学习者，一半实操一半理论；第三部分适用于高级从业者或学习者，几乎都是理论。

薪酬这个模块是中国劳动法相关法律法规中内容最完整的一个模块，在工资总额管理、工资发放标准、发放周期、最低工资标准、个人所得税、社会保险、住房公积金、欠薪罚则等方面，均有国家和地区相关法律的指导，应该说，薪酬管理是严格受法律规范限制的；但同时，薪酬又具有很强的灵活性，作为员工激励的重要手段，薪酬的策

略、薪酬的结构、薪酬的标准、薪酬的发放等可以有无数种组合形式，要保证激励性，也要保证成本的可控性，薪酬管理不是只依法管理就能做好的，必须能够适应环境、企业、员工的不同需求。本书在编写时既明晰了法律的要求，又贯穿了薪酬管理的灵活性，在写每一章的过程中，除了明确法律规范的要求，还尽量联系企业实际，将多年积累、总结、提炼形成的一些方法展现出来，与更多的专业人士进行交流、切磋。为了更加具体化，书中提供了很多表格、图形、方案等资料，可供读者免费下载使用，使本书更加贴近现实，更接地气。

薪酬是人力资源管理的一个核心模块，如果不能掌握好薪酬这个管理手段，对人才的激励就是失效的。没有了对人才的激励，那么整个人力资源管理几乎无从谈起，所以，薪酬可以说是人力资源管理最核心的问题，也是所有从业者应该掌握的核心技能之一。在本书中，通过循序渐进的方式，全景展示了薪酬管理，从基础的工资发放、社保、公积金缴纳，到薪酬制度的建设、薪酬管理流程的梳理，再到薪酬战略的搭建、与企业管理、企业战略的结合，希望相关人力资源从业人员可以从中汲取方法与思路，为今后的职业发展奠定良好的基础。

最后，希望所有读到这本书的同行、朋友、学生能够从中有些许收获、启迪，也非常感谢家人、同事、朋友这么多年来给予的帮助、支持与鼓励，这些将会成为巨大的动力，激励我不断探索、不断前行！

闫轶卿

2015年1月于北京



# 目录

## 第1篇 入门篇

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| 第1章 从实践出发理解薪酬和薪酬管理 .....          | 3  |
| 1.1 从两个角度理解薪酬 .....               | 3  |
| 1.2 由远及近看全面薪酬 .....               | 5  |
| 1.3 薪酬管理目标和意义 .....               | 6  |
| 1.4 常见的薪酬相关名词 .....               | 7  |
| 1.5 本章小结 .....                    | 8  |
| 第2章 手把手教你做工资、发工资 .....            | 9  |
| 2.1 如何能做好准备工作 .....               | 9  |
| 2.2 制作出规范的工资表 .....               | 15 |
| 2.3 及时准确地发放工资 .....               | 21 |
| 2.4 注意最低工资的标准 .....               | 29 |
| 2.5 如何计算个人所得税 .....               | 31 |
| 2.6 本章小结 .....                    | 36 |
| 第3章 法定福利合法化——如何管理社会保险、住房公积金 ..... | 38 |
| 3.1 社会保险和公积金简介 .....              | 38 |
| 3.2 如何进行开户和销户 .....               | 44 |
| 3.3 如何及时准确地缴纳 .....               | 48 |
| 3.4 如何操作享受和提取 .....               | 65 |
| 3.5 如何应对社保的审计 .....               | 73 |
| 3.6 其他需要了解的事项 .....               | 76 |
| 3.7 本章小结 .....                    | 78 |
| 第4章 考量出勤——考勤管理的细节 .....           | 79 |
| 4.1 考勤管理的主要内容 .....               | 79 |
| 4.2 工作时间与出勤记录 .....               | 79 |
| 4.3 如何管理非正常出勤 .....               | 81 |

|     |                  |     |
|-----|------------------|-----|
| 4.4 | 如何落实休假的管理        | 85  |
| 4.5 | 考勤管理的统计汇总        | 88  |
| 4.6 | 本章小结             | 89  |
| 第5章 | 恰到好处——如何管理企业补充福利 | 90  |
| 5.1 | 了解企业补充福利         | 90  |
| 5.2 | 通行的企业补充福利        | 92  |
| 5.3 | 企业补充福利的选择        | 101 |
| 5.4 | 本章小结             | 102 |
| 第6章 | 薪酬总额的统计与预算入门     | 103 |
| 6.1 | 理解薪酬总额的内涵        | 103 |
| 6.2 | 薪酬总额统计的要点        | 104 |
| 6.3 | 薪酬预算编制的入门        | 109 |
| 6.4 | 本章小结             | 112 |
| 第7章 | 知彼先知己——内部薪酬调查    | 113 |
| 7.1 | 内部薪酬调查的目标        | 113 |
| 7.2 | 内部薪酬调查关键点        | 113 |
| 7.3 | 内部薪酬调查的报告        | 126 |
| 7.4 | 本章小结             | 137 |
| 第8章 | 理解薪酬与HR其他模块的关系   | 138 |
| 8.1 | 人力资源管理的模块        | 138 |
| 8.2 | 薪酬管理模块的定位        | 141 |
| 8.3 | 薪酬管理与人力规划        | 142 |
| 8.4 | 薪酬管理与招聘配置        | 143 |
| 8.5 | 薪酬管理与培训开发        | 145 |
| 8.6 | 薪酬管理与绩效管理        | 146 |
| 8.7 | 薪酬管理与员工关系        | 147 |
| 8.8 | 本章小结             | 148 |
| 第9章 | 掌握与薪酬相关的法律法规     | 149 |
| 9.1 | 工资相关的法律法规        | 149 |
| 9.2 | 社保相关的法律法规        | 154 |
| 9.3 | 公积金相关法律法规        | 156 |
| 9.4 | 其他相关的法律法规        | 156 |
| 9.5 | 薪酬相关法律法规表        | 157 |

|                |     |
|----------------|-----|
| 9.6 本章小结 ..... | 158 |
|----------------|-----|

## 第2篇 提升篇

|                        |     |
|------------------------|-----|
| 第10章 建设薪酬制度 .....      | 161 |
| 10.1 薪酬制度的主要内容 .....   | 161 |
| 10.2 薪酬制度与其他制度 .....   | 162 |
| 10.3 通用的薪酬制度实例 .....   | 163 |
| 10.4 本章小结 .....        | 170 |
| 第11章 完善薪酬管理流程 .....    | 171 |
| 11.1 薪酬管理的流程设计 .....   | 171 |
| 11.2 薪酬管理的流程制定 .....   | 172 |
| 11.3 薪酬管理的流程优化 .....   | 176 |
| 11.4 薪酬管理系统的建设 .....   | 178 |
| 11.5 本章小结 .....        | 179 |
| 第12章 薪酬总额预算与分析 .....   | 181 |
| 12.1 薪酬总额预算的制定 .....   | 181 |
| 12.2 薪酬总额统计与分析 .....   | 187 |
| 12.3 薪酬总额预算的调整 .....   | 193 |
| 12.4 本章小结 .....        | 194 |
| 第13章 不同类型的工资制度 .....   | 195 |
| 13.1 通行工资制度的简介 .....   | 195 |
| 13.2 职务/岗位工资制 .....    | 195 |
| 13.3 技能/能力工资制 .....    | 198 |
| 13.4 绩效工资制 .....       | 200 |
| 13.5 市场工资制 .....       | 203 |
| 13.6 组合工资制 .....       | 205 |
| 13.7 本章小结 .....        | 210 |
| 第14章 掌握不同岗位的工资制度 ..... | 211 |
| 14.1 常见岗位及工资制度 .....   | 211 |
| 14.2 管理人员的工资制度 .....   | 212 |
| 14.3 销售人员的工资制度 .....   | 215 |
| 14.4 技术人员的工资制度 .....   | 218 |

|      |                    |     |
|------|--------------------|-----|
| 14.5 | 职能人员的工资制度 .....    | 220 |
| 14.6 | 其他人员的工资制度 .....    | 222 |
| 14.7 | 本章小结 .....         | 223 |
| 第15章 | 掌握通行的薪酬结构 .....    | 224 |
| 15.1 | 简要地理解薪酬结构 .....    | 224 |
| 15.2 | 薪酬结构的主要内容 .....    | 224 |
| 15.3 | 薪酬结构的制定策略 .....    | 226 |
| 15.4 | 薪酬结构设计和调整 .....    | 230 |
| 15.5 | 本章小结 .....         | 234 |
| 第16章 | 知己知彼——外部薪酬调查 ..... | 235 |
| 16.1 | 外部薪酬调查简介 .....     | 235 |
| 16.2 | 外部薪酬调查方法 .....     | 236 |
| 16.3 | 第三方外部薪酬调查 .....    | 237 |
| 16.4 | 外部薪酬调查报告 .....     | 239 |
| 16.5 | 工作难点及注意事项 .....    | 240 |
| 16.6 | 本章小结 .....         | 243 |
| 第17章 | 薪酬体系整体设计 .....     | 244 |
| 17.1 | 薪酬体系设计概述 .....     | 244 |
| 17.2 | 薪酬战略与薪酬策略 .....    | 249 |
| 17.3 | 薪酬体系与工作分析 .....    | 251 |
| 17.4 | 薪酬体系与工作评价 .....    | 259 |
| 17.5 | 薪酬体系与员工评估 .....    | 261 |
| 17.6 | 薪酬体系与薪酬调查 .....    | 263 |
| 17.7 | 薪酬体系与薪酬结构 .....    | 264 |
| 17.8 | 薪酬体系与薪酬制度 .....    | 266 |
| 17.9 | 本章小结 .....         | 267 |

### 第3篇 精通篇

|      |                      |     |
|------|----------------------|-----|
| 第18章 | 薪酬管理专业人员的规划与培养 ..... | 271 |
| 18.1 | 人力资源的整体规划 .....      | 271 |
| 18.2 | 薪酬专业人员的规划 .....      | 274 |
| 18.3 | 薪酬专业人员的培养 .....      | 277 |

|                        |     |
|------------------------|-----|
| 18.4 本章小结 .....        | 279 |
| 第19章 管理企业薪酬总额 .....    | 280 |
| 19.1 薪酬总额与企业效益 .....   | 280 |
| 19.2 薪酬总额与企业管理 .....   | 281 |
| 19.3 落实好企业年度调薪 .....   | 283 |
| 19.4 薪酬总额的动态浮动 .....   | 291 |
| 19.5 本章小结 .....        | 293 |
| 第20章 构建企业薪酬战略 .....    | 295 |
| 20.1 薪酬战略定义与意义 .....   | 295 |
| 20.2 企业战略与薪酬战略 .....   | 296 |
| 20.3 薪酬战略与薪酬策略 .....   | 298 |
| 20.4 本章小结 .....        | 302 |
| 第21章 激励理论与实践应用 .....   | 303 |
| 21.1 简要地理解激励理论 .....   | 303 |
| 21.2 激励理论与薪酬管理 .....   | 307 |
| 21.3 激励理论的实践应用 .....   | 308 |
| 21.4 本章小结 .....        | 310 |
| 第22章 关注非经济性薪酬 .....    | 311 |
| 22.1 非经济性薪酬的简介 .....   | 311 |
| 22.2 非经济性薪酬的类型 .....   | 313 |
| 22.3 非经济性薪酬的运用 .....   | 313 |
| 22.4 本章小结 .....        | 316 |
| 第23章 薪酬管理与企业文化 .....   | 317 |
| 23.1 企业文化定义与意义 .....   | 317 |
| 23.2 薪酬与企业文化关系 .....   | 317 |
| 23.3 企业文化的激励作用 .....   | 319 |
| 23.4 薪酬管理与企业文化融合 ..... | 321 |
| 23.5 企业文化的实践应用 .....   | 323 |
| 23.6 本章小结 .....        | 324 |
| 第24章 展望薪酬管理的发展 .....   | 326 |
| 24.1 薪酬管理的发展趋势 .....   | 326 |
| 24.2 薪酬管理与技术革命 .....   | 330 |
| 24.3 薪酬管理与行业发展 .....   | 331 |

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 24.4 薪酬管理与新职业人 ..... | 331 |
| 24.5 薪酬管理与国际化 .....  | 332 |
| 24.6 薪酬管理面临的挑战 ..... | 332 |
| 24.7 本章小结 .....      | 334 |
| 结束语.....             | 335 |

# 第5章 恰到好处——如何管理企业补充福利

## 【本章导读】

- 如何正确理解企业通行的补充福利？
- 如何掌控企业补充福利运行方式？
- 如何明确企业应选择的补充福利？

## 5.1 了解企业补充福利

### 5.1.1 企业补充福利的内涵

企业补充福利是指在国家法定的基本福利之外，由企业自行确定的福利项目。企业补充福利项目的多少和标准的高低在很高程度上要受到企业经济效益高低和支付能力强弱的影响，兼顾企业自身的经营目的。

### 5.1.2 企业补充福利要达到的目标

(1) 企业补充福利应使员工感受到企业的关怀，增加员工的安全感，解除员工的后顾之忧，缓解员工的工作压力和生活困难。

(2) 现代化的企业需要依靠内部激励来提高员工的工作积极性，企业补充福利可使员工的身体和心理健康受益，进而增强员工和企业的凝聚力。

(3) 企业补充福利可使企业的人工支出具有更高的灵活性，而且企业补充福利的支出存在规模效益，一些福利项目如果由企业集体购买，能降低成本，提高管理质量。

### 5.1.3 企业补充福利的主要内容

目前，一些常见的企业补充福利如表5-1所示。

表5-1 常见的企业补充福利

| 序号 | 类别     | 企业补充福利    | 备注       |
|----|--------|-----------|----------|
| 1  | 补充保险   | 补充医疗保险    |          |
| 2  |        | 综合意外伤害保险  |          |
| 3  |        | 年金计划      |          |
| 4  | 住房计划   | 补充住房公积金   |          |
| 5  |        | 购房贷款或购房贴息 | 包括购房借款   |
| 6  |        | 住房补贴      |          |
| 7  |        | 宿舍        |          |
| 8  | 交通计划   | 交通补贴      |          |
| 9  |        | 私车公用补贴    |          |
| 10 |        | 购车补贴      |          |
| 11 |        | 公车        |          |
| 12 |        | 班车        |          |
| 13 | 餐饮计划   | 餐费补贴      |          |
| 14 |        | 免费食品      |          |
| 15 |        | 内部食堂      |          |
| 16 |        | 协议餐厅      |          |
| 17 | 员工休息休假 | 带薪休假      |          |
| 18 |        | 节日慰问金或礼品  |          |
| 19 |        | 疗养        |          |
| 20 |        | 弹性工作时间    |          |
| 21 |        | 在家办公      |          |
| 22 | 员工个人成长 | 员工内部培训    | 包括企业内部大学 |
| 23 |        | 员工送外培训    |          |
| 24 |        | 学费资助      |          |
| 25 |        | 定期轮岗      |          |
| 26 | 员工身心关怀 | 员工体检      |          |
| 27 |        | 员工活动      |          |
| 28 |        | 带薪旅游      |          |
| 29 |        | 员工心理辅导    |          |
| 30 | 其他补充福利 | 手机通信费补贴   |          |
| 31 |        | 年资补贴      |          |
| 32 |        | 生日慰问      |          |
| 33 |        | 儿童托管中心    |          |

## 5.2 通行的企业补充福利

### 5.2.1 补充保险

#### 1. 补充医疗保险

##### ➤ 补充医疗保险的含义

补充医疗保险是相对于国家法定社会保险中的基本医疗保险而言的。补充医疗保险不是国家法定强制实施的,而是在企业和职工参加统一的基本医疗保险后,根据需求,由企业和个人自愿参加的,适当增加医疗保险项目,来提高保险保障水平的一种补充性保险。



#### 小贴士：北京市补充医疗保险的规定

北京市有地方性的政策要求企业实施补充医疗保险。根据《北京市企业补充医疗保险暂行办法》的规定,企业可以建立补充医疗保险,重点用于解决退休人员个人负担的医疗费用,以及员工住院治疗需个人自付的医疗费用,具体包括个人账户不足支付时的医疗费用、基本医疗保险统筹基金支付之余应由个人支付的医疗费用、大额医疗费用互助资金支付之余应由个人支付的医疗费用等。补充医疗保险费的提取额在本企业上一年职工工资总额4%以内的部分从成本中列支。

##### ➤ 补充医疗保险的种类

一般来说,补充医疗保险可以分为企业自办或参加商业保险。

对于有条件的企业,可以根据员工的实际医疗需求自行办理补充医疗保险。例如,规定不同类型医疗费用(社保外)的报销比例,也可以规定每人每年的固定报销医疗费用,或者直接以现金的形式发放医疗费用补贴。

此外,企业也可以选择参加商业保险性的补充医疗保险,包括一般医疗保险、意外伤害医疗保险、住院医疗保险、手术医疗保险、特种病医疗保险等。需要先分析企业员工的实际需求,如果企业员工平均年龄较小,则补充医疗需求主要集中在一般医疗保险、意外伤害医疗保险、住院医疗保险三类,尤其是一般医疗保险。员工平均年龄较小的,一般整体性医疗费用较低,可以在此项补充福利上控制投入。反之,如果企业员工平均年龄较大或者存在部分特殊的工作岗位或工作环境,则应重视这项补充福利,这项

支出一定会是员工重要支出，除了关注一般医疗保险、意外伤害医疗保险、住院医疗保险外，还需要在手术医疗保险、特种病医疗保险等方面加大投入。

商业性补充医疗保险的供应商选择范围较大，大型商业保险公司均有此项保险，在企业需求、预算确定的基础上，需要综合比较保费投入与享受待遇的投入产出比，而且要与供应商就基本费率、不计免赔、最低赔偿金额、最高赔偿金额、赔偿范围、赔偿程序等事宜进行详细沟通、比较，并最终确定。

## 2. 综合意外伤害保险

### ➤ 综合意外伤害保险的含义

综合意外伤害保险是指对因工作、上下班、运动、旅游、交通、天气等原因发生意外伤害所导致的意外身故、意外普通医疗、意外住院医疗等综合性的保险。

### ➤ 综合意外伤害保险的作用与内容

综合意外伤害保险主要适用于员工平均年龄较小和工作要求出差频繁的企业，因为年轻员工好动，经常外出，工作出差频繁，可以以此补充保险替代机票购买时的意外伤害保险，提高企业的成本投入效率。综合意外伤害保险中涵盖的医疗保险也可以作为补充医疗保险的一部分，用以补充员工社保医疗保险外的医疗支出。

综合意外伤害保险的供应商较多，可以进行比较后再选择。一般来说，综合意外伤害保险是一项投入低但保值高的险种，一般每年每人投入几百元甚至更低，就可以投保几十万元甚至百万元以上的意外身故保险，加上几万元的意外医疗保险。

此外，还需要注意的是，综合意外伤害保险一般以企业投保时，可以按月变更人员，员工离职后，保险未到期的，可以更换员工，这样，可以进一步提高综合意外伤害保险的利用率。

## 3. 企业年金计划

### ➤ 企业年金计划的含义

企业年金计划即企业的补充养老金计划，又称“企业退休金计划”或“职业养老金计划”。我们在上一章中详细介绍了法定社会保险中的养老保险，但在实际生活中，由于国家法定养老保险只用于保障员工退休后的基本生活，它所体现的是社会保险中的公平和救济原则，主要为那些无法通过自我积累(包括企业和个人)实现养老生活目标的低收入劳动者提供最低收入保障，并不一定能保证员工退休后生活水平不受影响，所以，在企业有条件的情况下，为了增强在企业服务多年后退休的老员工的生活保障，企业会

单独设立补充养老金计划，或称年金计划。这一计划可以使企业老员工在工作到一定年限退休之后，按月从企业得到养老金。

#### ➤ 企业年金计划的形式

企业补充养老保险(企业年金计划)是由企业设立的一种商业保险形式，它采取基金制管理。企业补充养老保险由企业委托专门的经营机构从事基金运营，使其以投资的形式进入资本市场。因此，它可以有效避免自行管理的种种弊端，减少管理成本，为投保企业和个人带来较丰厚的利润。企业补充养老保险的资金可以由企业一方缴纳，也可由企业和个人双方缴纳。企业补充养老保险的资金运营与企业的效益直接相关。从性质上讲，补充养老金是员工未来收入的一部分，但是企业能否为职工提供未来养老保险，取决于企业当前的经营效益和未来的预期效益。

企业补充养老保险分为两种基本形式：一种是缴费型，即通过企业建立养老保险账户，由企业和员工定期按一定比例缴纳保险费。员工退休时，补充养老保险的水平取决于资金积累规模及其投资收益。第二种是给付型，即企业按照员工的经验、资历和其他条件为员工缴付一定的养老金。它一般取决于员工特定的收入水平和劳动就业年限两个因素。

#### ➤ 我国对企业年金计划的相关规定

我国曾发布《企业年金试行办法》，对于已经参加基本养老保险、具有经济负担能力和集体协商机制的企业，提出企业年金方案，其中对参加人员范围、资金筹集方式、职工企业年金个人账户管理方式、基金管理方式、计发办法和支付方式、支付企业年金待遇的条件、组织管理和监督方式、中止缴费的条件等事项进行约定。企业年金方案报本企业职工大会通过后，报当地人力资源和社会保障部门审批通过后实行。该办法要求企业缴费每年不超过本企业上年度职工工资总额的六分之一，企业和员工个人缴费合计一般不超过本企业上年度职工工资总额的十二分之一。

## 5.2.2 住房计划

### 1. 住房计划的含义

随着居民生活水平的提高，住房已经成为员工的重要支出之一，而且住房也直接决定员工生活的稳定与工作取向。因此，住房计划是企业法定住房公积金外，根据企业的实际需求与经济实力，为员工提供的旨在满足或提高员工住房水平的一项企业

补充福利。

## 2. 住房计划的主要形式

企业住房计划作为一项企业补充福利，可以根据企业的经济实力采取不同的方式，目前通行的主要有以下几类。

### ➤ 补充住房公积金

补充住房公积金是指在法定住房公积金之外，以企业单独出资或企业和个人分别出资的方式缴纳的补充住房公积金。但是这一补充福利由于不受政策的支持，原则上无法列入税前计发，而需要税后支出。另外，个别地区允许特定企业提高法定住房公积金的缴纳比例，或者允许个人或企业自行选择缴费比例的，可以列入税前支出。

### ➤ 购房贷款或购房贴息

部分企业为了支持员工购房，提供一定金额的企业内部购房贷款，这一贷款金额一般根据员工的职位级别、在司年限、在司表现等综合评定。这一类购房贷款实际上也是企业面向个人的专项借款，这类借款有的约定利息，有的无利息，双方约定在一定期限内分期偿还，也可以工资的一定比例进行偿还。因此，这类借款一般会对员工的服务年限有一定的要求。另外，有的企业会根据员工购房贷款的金额给予一部分购房贷款利息补贴，定期发放给员工。

### ➤ 住房补贴

除了以上形式外，企业可以根据员工的实际情况，直接以现金的形式按照员工的职位级别、服务年限、服务表现等给予住房补贴。该住房补贴核定为固定金额，税前在工资中直接发放给员工。还有些具备条件的人员，例如外派人员等，可以当地的房屋租赁票据报销一定金额的住房补贴。

### ➤ 宿舍

为了解决员工住宿及上下班距离较远的问题，有些企业自建住房或租用一些住房，以较低的价格提供给员工住宿，即为宿舍。一般来说，宿舍选择在距离企业办公地点较近的地方，也可结合班车选择固定的地点。宿舍收费一般比较便宜，远低于市场价格，差额部分由企业给予一定的补贴。如果收取宿舍使用费，需要在员工税后工资中扣除。

### 5.2.3 交通计划

#### 1. 交通计划的含义

在规模较大的城市，交通出行是一个比较重要的问题，加上部分员工上班距离较远，所以部分企业针对员工的交通出行制订了有针对性的交通计划，作为企业补充福利中的一项。目前，这一项福利在大城市的多数企业中比较通行。

#### 2. 交通计划的主要形式

##### ➤ 交通补贴

交通补贴可以是企业按照员工的工作性质、级别等发放的固定数额的现金补贴，也可以是根据员工工作或上下班时实际发生的费用给予一定金额的报销(需提供相关票据)。如果发放现金补贴，需要列入员工工资，税前计发。

##### ➤ 私车公用补贴

如果员工个人已经购买了私车，企业可以根据员工实际工作需要和职位级别给予一定额度的私车公用补贴，简称车补。与交通补贴一样，车补可以现金形式补贴，也可凭发票报销。原则上，发放车补的人员就不再享受交通补贴。

##### ➤ 购车补贴

对于员工个人希望购车的，企业可以根据员工的职位级别及服务年限等给予一定额度的购车补贴。有的企业规定几种车型，以企业团购的方式协助员工团体购车，并给予一定比例的优惠和补贴。目前，车辆价格在逐步下降，这一项补充福利更加切实可行。但是，有些大城市出台了车辆限购政策，导致这项补充福利执行起来很困难。

##### ➤ 公车

公车福利是指企业将企业购置的车辆配发给员工使用，同时承担车辆的相关费用。这一项补充福利一般针对企业高级管理人员和一些特殊职位的员工。对于部分级别较高的管理层员工，企业还会同时配备公车的专职司机。

##### ➤ 班车

企业为了解决员工上下班问题，统一配置车辆用于接送员工上下班，即为班车。根据员工的实际需求情况，班车可以是免费的，也可以象征性地收取一些费用。根据公司所在地及城市交通情况，班车可以分为几条线，也可以提供公司至最近地铁、公交站的摆渡班车。

## 5.2.4 餐饮计划

### 1. 餐饮计划的含义

围绕员工的“食”，企业开展多种形式的餐饮计划，这是企业补充福利的一项。目前，绝大部分企业都提供午餐补贴或免费午餐这一福利，其他相关福利则根据企业的不同条件而设定。

### 2. 餐饮计划的主要形式

#### ➤ 餐费补贴

餐费补贴是一种常见的补充福利，几乎所有企业都采用这一模式。只是根据企业所处地域的不同，金额略有不同，一般每餐为10~30元。餐费补贴主要针对工作午餐，也包括加班时的加班正餐。餐费补贴一般按照员工的实际出勤日计发，请假期间不计发。餐费补贴一般只包括午餐和晚餐两顿正餐，不包括早餐。

#### ➤ 免费食品

有些企业在条件具备的情况下，会为员工提供免费食品，例如茶、咖啡、小吃等。一方面，可营造人性化关怀的氛围；另一方面，也可鼓励员工注意劳逸结合。还有的企业会为此开辟交流专区或用餐专区，方便员工自带午餐或工间休息。

#### ➤ 内部食堂

为了方便员工用餐，企业在条件具备的情况下，会自建食堂。由于原料统一采购并自行管理，餐品的质量非常有保证，而且价格便宜。一般有内部食堂的企业，会为员工提供标准的工作餐，并且可以接待外部客户。

#### ➤ 协议餐厅

有些企业没有内部食堂，员工只能就近用餐。出于关怀员工的考虑，企业可以考察周边餐厅，并与之签订协议，凡企业员工出具工卡等证明的，在协议餐厅用餐可以记账或者打折。

## 5.2.5 员工休息休假

### 1. 员工休息休假的含义

员工工作之余进行合理的休息休假能够促进工作的高效开展，随着生活水平的提高，这一点也逐步得到了社会和企业的认可，所以，目前很多企业并不鼓励员工过度

加班,那样不仅会浪费企业的部分资源,例如工位费、水电费、加班费等,还会造成员工身体的隐患。与此同时,越来越多的企业把员工的休息休假作为企业补充福利的一项。

## 2. 员工休息休假的主要形式

### ➤ 带薪休假

除了国家法定的节假日、年休假外,企业还会给员工额外增加一些带薪休假。这些带薪休假可以计入法定节假日,也可以由员工自行选择休假时间。例如,考虑到员工春节返家的因素,一些企业会在春节时增加几天带薪休假。

### ➤ 节日慰问金或礼品

企业可根据预算情况,在节日时向员工发放一些慰问金或礼品,以体现人性化管理理念。例如,“三八”妇女节为女性员工发放慰问品,在清明节、端午节、中秋节、春节等发放慰问金。慰问金或礼品也可针对员工的工作性质发放,例如,为在项目现场工作的人员发放慰问金,或为在偏远地区工作的人员发放慰问金等。

### ➤ 疗养

针对一些从事特殊工种的工作人员、一定级别的管理人员或者生病员工,有条件的企业可以出资让员工暂时离开工作岗位外出疗养。企业可与部分疗养机构签订协议,或者员工自行选择疗养机构。

### ➤ 弹性工作时间和在家办公

对于弹性工作时间和在家办公我们已经在考勤管理制度中提及,就不再赘述。

## 5.2.6 员工个人成长

### 1. 员工个人成长的含义

员工个人成长是企业人才培养重点关注的问题,越来越多的企业意识到,只有让员工个人成长,企业才具备长期发展的可能。随着技术的进步与发展,员工个人成长已成为企业人力资源增值的重要衡量标准,在一些以技术为核心的企业中,员工个人成长已经成为企业的核心竞争力之一。所以,关注员工个人成长已经成为企业补充福利中的重要支出项目,甚至有些企业会将每年收入的固定比例用于培养员工个人成长。许多著名的大型企业在实施员工教育计划方面很有成效。目前,我国的许多企业也开始重视员工教育计划的实施。

## 2. 关注员工个人成长的形式

### ➤ 员工内部培训与送外培训

许多企业为员工设计了与员工职业开发相对应的培训计划，并采取多种手段激励员工进行知识和技能更新。许多知名企业创建了企业大学，专门用于培训企业内部员工。内部培训一般采取集中授课、导师辅导、在线学习等多种形式。另外，有些企业会定期送员工参加外部组织的相关培训。

### ➤ 学费资助

为了保证学习效果及学习的个性化，有些企业会给员工提供学费资助。例如，针对企业中层以上的管理人员，企业提供MBA一定比例的学费，鼓励管理人员积极学习管理知识。再如，有些企业会给员工提供提高技术等级的相关学习的学费资助，只要技术人员考取相应的技术等级证书，企业会给予一定的学费资助和奖励。

### ➤ 定期轮岗

定期轮岗是企业为提高员工技能的多样性而采取的一种培养方式。目前，它已经成为企业内普遍实行的一种人才培养模式，但企业应根据自身的实际情况、人员规模进行相应的具体设计。

## 5.2.7 员工身心关怀

### 1. 员工身心关怀简介

在企业补充福利中，大部分企业都会设立一些针对员工身心关怀的项目，主要目标是关注员工的身体和心理健康。有些企业具有一定的经济实力，可以在这方面投入较多。

### 2. 员工身心关怀的形式

#### ➤ 员工体检

员工体检是多数企业会为员工提供的一项福利，一般以年度为单位，组织员工进行身体检查。目前，可以选择常规医院作为企业员工体检项目的实施单位，也可以选择商业性体检机构。商业性体检机构由于分布网点多、就检时间灵活和服务好等，更受到企业的青睐。

### ➤ 员工活动

员工活动一般包含在企业的团队建设活动中。它既可以是企业定期组织的集体性员工活动,例如春游、秋游,也可以是专项活动,例如员工拓展、管理层拓展等。一般企业会就此设置专项费用,可以人员为单位设置,也可以项目为单位设置,例如春游人均预算300元、员工2天拓展人均预算500元等。

### ➤ 带薪旅游

带薪旅游是一种奖励性的补充福利,多用于对优秀员工的奖励,例如年度优秀员工出国旅游等项目。

### ➤ 员工心理辅导

随着管理意识的增强,员工的心理健康逐步受到社会和企业的关注。因此,有些企业会单独为员工提供心理辅导服务,以便及时发现、及时疏导员工的心理问题。另外,由于现代社会普遍压力比较大,导致员工的心理问题不断增多,所以,心理辅导逐步成为许多企业,尤其是一些大型企业必备的补充福利项目。

## 5.2.8 其他补充福利

除了上述企业补充福利项目外,还有一些项目无法归入大类中,主要包括以下两项。

### 1. 手机通信费用补贴

手机通信费用补贴是指员工个人的手机因工作需要用于公务时由公司发放的补贴。手机通信费用补贴的前提必须是确实因公务需要,而且需要提前申请。补贴额度一般会根据员工的工作性质有所区别,例如销售人员的补贴额度不超过150元/月,技术人员的补贴额度不超过100元/月。目前,由于通信资费的逐步下降,这一补充福利的额度也在逐年下调。手机通信费用补贴一般要求员工每月持有效通信费用发票报销。

### 2. 年资补贴

年资补助是企业对长期为公司服务的员工提供的一种补充福利。一般来说,该项福利会对享受条件有一些规定,例如要求员工每年1月1日至12月31日在职,且年度内病假少于10天,事假少于5天,无重大违规违纪等。年资补助的金额可以根据企业的实际情况确定,一般为几百元/年/人。年资补助一般于每年度内合并入奖金或工资中发放,费用单独列入预算。

此外，部分企业可根据预算情况和员工需求，提供生日慰问、儿童托管中心等福利项目。

## 5.3 企业补充福利的选择

通过前文叙述，我们已经了解了企业补充福利的主要内容。应该说，企业补充福利的种类和方式还是比较多的，但作为企业，该如何选择呢？笔者认为，主要可从以下几个角度出发进行选择。

### 1. 要看企业的经济实力与预算

企业在经营中，最重要的是生存，应该说，很多初创企业或经历波折的企业仅能承担法定福利，很难再在企业补充福利上进行投入。企业补充福利的确有利于提高员工的满意度与企业凝聚力，但企业的生存仍是第一位的。所以，企业应根据实际的经济实力与预算来有选择地执行补充福利。随着企业的发展，待经济实力逐步雄厚以后，再增加补充福利的投入。

同时，有些福利虽然被列入企业补充福利，但几乎在所有企业中通行，那么，即使企业经营比较艰难，也不能减少这部分投入。例如，午餐补贴、员工内部培训、手机通信费补贴、交通补贴等。

对于规模较大、业务成熟稳定的企业，在补充福利的投入上，要进行严谨的预算，可以按照人工成本、经营收入的一定比例预算，也可以进行专项预算后再汇总。预算一般要以年度为单位，与经营计划、人工成本总额计划一同制定。

### 2. 要看企业的工作性质与员工需求

每个企业所属的行业不同、区域不同，导致企业的工作性质与员工需求有所不同。企业补充福利主要的着眼点是员工满意度的提高与企业凝聚力的增强。所以，在企业补充福利的选择上，一定要切实针对企业的工作性质和员工的实际需求，否则就会出现偏差，导致企业资源的巨大浪费。

对于如何了解有针对性的需求，规模小的企业可以单独或以会议的方式征求意见，规模大的企业可以员工调查的方式进行，通过仔细分析这些需求，并结合供应商的实际情况进行决策与选择。

### 3. 企业补充福利的选择还要看投入产出的性价比

企业补充福利是由企业来操作执行的，客观上很难具有很强的个性化，所以企业补充福利最应发挥的就是规模效应，例如集团采购、大宗消费等，根据人员数量和规模的要求，可以与供应商进行有优势的价格谈判。另外，企业要认真衡量每项企业补充福利投入产出的性价比。一些需求量小、个性化强的项目，一般性价比比较低，反之亦然。企业补充福利管理人员一定要仔细分析工作性质需要，充分考察供应商产品，综合比较，再行选择。此外，规模较大的企业的补充福利采购可以采用公开招标的形式进行。

## 5.4 本章小结

---

本章首先介绍了企业补充福利的定义、目标与主要的企业补充福利类型。企业补充福利不同于法定福利，企业有很大的自主选择权。其次对目前企业通行的主流补充福利逐一进行分析，详细介绍了这些补充福利的含义、内容、形式等。其中，就企业通常采用的部分补充福利，例如补充保险、企业年金、住房计划、交通计划、员工个人成长和员工身心关怀等进行了详细阐述。企业补充福利不同于法定福利，对于如何实施，企业需要做出客观、正确的选择，企业经济实力与预算、企业的工作性质与员工需求和投入产出性价比是影响企业选择补充福利项目的关键因素。