

现代企业薪资福利设计与操作工具表单

职位体系的建立

步骤	例解	实施情况填写
步骤一 业务流程分析	企业的主业是什么→原材料来源→初加工→再加工 →……→成品→市场销售→消费者	
步骤二 划分职能部门	例如现金的管理或者帐目的记录，都应该放在财务部门。 此外还有生产部门、销售部门、产品开发部门等。	
步骤三 划分职系	例如财务部门中的会计，主要做帐目的记录，而且有一些专业的方法，这就是一个职系。帐目记录以后，企业可能要财务部门来分析企业的成本情况、经营效益，这就是又一个职系，叫做财务分析，是和会计不同的两个职系。有些规模大一点的企业，还会有税务、审计的职系。	
步骤四 确定职位	例如会计，可能包括会计助理、初级会计和高级会计，根据工作的复杂程度，工作经验、年数的要求，和对他的技能的一些要求，会计职系就可以划分出这样三个职位。	
步骤五 建立职位体系	每个职能部门和每个职能部门的职系，以及每个职系的每个职位都确定了以后，职位体系也就可以建立了。	

使用说明

职位体系是工资系统的基础，建立职位体系对一个企业来说至关重要。如果你正想创建自己的企业，恭喜你，这是一个非常必要的准备工作。如果你已经建立了自己的企业，或者你是一家企业的高层管理者，通过填写此表，同样会帮你发现你的职位体系和工资系统的一些不合理因素，这也有利于你企业的进一步发展。

具体职位工资标准设计表

步骤一 确定企业的人力资源战略	用什么样的员工	
	怎么用(配置)	
	从哪里来	
	用什么样的成本去获取	
步骤二 制定人力资源的薪资战略	用什么样的人付什么样的工资?	
	与哪些企业竞争哪些人才?	
	相应的工资标准定位在这些公司的上等、中等还是下等位置?	
步骤三 市场调查，做出地区同行业工资水平调查表		
步骤四 将人力资源的薪资战略与目标市场目标职位的薪资调查相结合，得到		

具体职位的工资标准		
-----------	--	--

使用说明

- (1) 按照以上步骤制定企业的具体职位工资标准。
- (2) 步骤三、四可以根据具体情况单独设计一个表格。

项目奖金规划表

步骤	指标		预期	实际	奖励比例
奖金评定	项目里程碑 的完成日期	里程碑一			
		里程碑二			
		里程碑三			
				
	项目成本的节约程度(%)				
项目本身的一些技术指标					
分配和发放	分配			奖金额	发放时间和方式
	项目主管				
	成员 1				
	成员 2				
	成员 3				
	成员 4				
				

使用说明

- (1) 按照以上步骤，为自己企业的项目奖金做一个规划。
- (2) 里程碑是指一般项目的阶段，每一个阶段，例如软件系统框架的完成，初审的通过，或者安装成功，都可以作为一个里程碑。

工资管理政策检查表

内容	要点检查	企业现状	改进计划
薪资管理的目标	企业的工资本身要达到的效果： ●员工的生活保障 ●激励优秀的业绩。工资最主要的目的就是激励效果，这就是工资管理的目标。		
	工资管理工作本身要达到的效果： 能够很有力地支持人力资源开发工作和整个企业的经营运作		
薪资管理的原则	有计划、为业绩支付薪资、个人工资保密、规范化(遵循系统法则进行管理)等		
薪资管理的策略	(1) 企业的薪资标准的市场定位		
	(2) 工资结构的选择(单一工资类型，若干的工资类型，职能化工资类型)		
	(3) 员工的个人工资结构(浮动工资、固定工资和奖金比例的选择，静态的和动态的)		

	(4) 工资管理的系统化方法 (人力资源的权利与业务经理的权限范围)		
薪资管理的方法和运作流程	工资体系的选择		
	工资结构的制定		
	工资制定调整与发放的步骤		
若干关键技术问题的明确与规定	业绩评估的标准与方法		
	工资计划的内容与操作方法		
	企业工资预算的标准与方法		
	工资提升的依据与申报审批过程		
薪资管理中各方的角色、责任和权限	总经理		
	人力资源经理		
	薪资经理		
	业务经理		
		

使用说明

此表用于检查企业现行的工资管理政策，帮助你从宏观角度检查并改进自己企业的工资管理政策。

工资福利市场调查方案设计

步骤	要点	方案设计	备注
启动会议	薪资报告的格式		
	薪资报告的标准		
	标准职位的设定(规模、职责、资历、业绩)是各企业共同的、代表性的、承上启下的职位		可单独设计一个表格
问卷设计	总体薪资(包括工资薪资和福利、各种各样的奖金津贴)		(1)单独设计。 (2)中介收集，不分享个别信息，公布统计结果和本企业的相对位置
	工资调整的时间和幅度(每家公司年度调整的时间幅度比例要求分享)		
	福利项目的标准和内容		
	公司的概貌(包括公司的规模、销售业绩、员工的规模、人员流动率，以及何时成立、在什么地方办公)		
职位评定校准	标准的定义包括职责范围、资历、人数、回报、工作经验要求、学历要求		与“标准职位的设定”栏目结合单独设计一个表格
数据填报			重点是原始数据统计口径的校对(预计与实际收入、平均与实际收入、填报样本数量)
数据汇总统计			

报告介绍会议		
报告分析应用		

使用说明

- (1) 按照以上步骤，设计一个工资福利市场调查方案。
- (2) 工资福利的市场调查时间复杂的工作，一些表格要单独设计，需要中介公司帮助操作。

企业员工工资信息表

职位	级别	人数总计	工资额			
			固定工资	浮动工资	奖金	总计
职位一	级别一					
	级别二					
	级别三					
					
职位二	级别一					
	级别二					
	级别三					
					
职位三	级别一					
	级别二					
	级别三					
					

使用说明

- (1) 本表主要目的是为薪资福利的年度预算做准备，要清楚反映员工及工资资料，包括人数、职位、级别与结构、工资结构与工资总额等因素。
- (2) 如果你的企业情况不同，可以根据实际对本表加以修改。

薪资调整沟通工具表单

事前准备	(1) 在新的工资发到员工手中前 (2) 是 1 对 1 的私人会谈，事先约定，保密进行 (3) 有准备、有针对性，联系业绩
谈话步骤	(1) 肯定/业绩事实：
	(2) 调资数目： _____ %
	(3) 员工反馈：
	(4) 期望强化
注意事项	(1) 辩论 (2) 攀比 (3) 打击
效果与问题	效果：
	问题：
改进措施	

使用说明

按照以上表格内的要求，与你属下的员工进行薪资调整沟通。

工资发放管理检查表

检查要点	检查细目		改进计划
准确、细致	考勤（出勤、请假、旷工）		
	计算标准		
	薪酬项目（固定工资、绩效工资、奖金、个人所得税、福利项目等）		
时效性	考勤统计完成时间		
	工资计算完成时间		
	资料转送银行时间		
	转账时间		
保密性	工资接触人员		
	保密纪律（保密协议）		
	泄密渠道调查	接触者范围： 员工本人：	
书面化	保密信件的内容（要求准确、细致）		
	经手人：		

使用说明

本表用于检查企业的工资发放管理。填写表格，检查并改进你企业的工资发放。

年度工资调整以外的其他工资调整类型检查表

工资调整类型	注意事项		公司的做法	改进措施
新员工上岗和试用期满工资的调整	(1) 试用期满工资调整的规范做法			
	(1) 有一个固定的范围，大概就在 20%和 30%之间			
	(2) 做得再规范一点的企业试用期满后是不调的			
	(2) 起点工资的定法：			
	高校应届毕业生	市场行情与企业工资结构的平衡		
	社会招聘人员	本人原工资、企业同岗位工资、新员工期望的起点工资的平衡		
员工晋升的工资调整	(1) 员工晋升的原则			
	①因业务需要，且高级别上有空缺			
	②员工本岗位业绩优秀，而且表现出成长的潜力，有能力胜任更大的职责			
③必须在职责内容和范围上有实质的显著扩大				
(2) 比例：比例要稍微高一点，通常要在 20%到 50%之间。				

	(3)时间：一般何时晋升生效就何时涨工资。但也可以稍微晚一点，例如晚3~6个月		
员工调动工作岗位的工资调整	(1)条件： ①员工业绩表现比较优秀才可能 ②调去更重要的岗位但不是晋升		
	(2)幅度：没有大幅度的调整，通常10%甚至5%就行了		
应对市场危机而采取的员工工资普遍调整	应对措施：普遍调整、有所侧重		
工资结构调整带来的员工工资调整	差别化处理： 从一种工资结构过渡到另一种工资结构，员工工资水平会有较大差别，通常分两三次过渡达到市场水平。		

使用说明

对照上表几种年度工资调整外其他的工资调整类型应该注意的事项，检查一下你公司的此类工资调整是否合理，并加以改进。

薪资管理问题与困境解决表

问题与困境	原因分析思路	原因分析	对策设计思路	对策设计	现实效果描述	进一步改进计划
●效益不好，工资水平不高，甚至发不出工资	绩效低，效益差←工资水平低←不同职位之间的工资差距没有拉开←		股份制改造 →经营层薪资市场化→ 配套的企业薪资管理→			
●员工没有工作积极性，劳动效率低、产出率低	经营层的薪资没有反应他们的业务价值←		绩效工资、 职位工资之间的差别拉			
●优秀员工流失，恶性循环	薪资体制没有建立起来		开员工工资水平市场化 →企业效益回升			

使用说明

如果你的企业存在薪资管理上的问题，选择存在何种问题和困境，根据表格中提供的原因思路分析其原因，根据对策设计思路设计一个解决对策，并在实践中加以检验和改进。

企业经营效益与员工工资水平矛盾解决方案设计表

解决问题的参考思路	本企业存在的问题	解决方案设计
(1)从用人制度和业务能力上来改善经营、改善管理	(1)	
	(2)	

(3)企业经营效益提升	(3)	
-------------	-----	--

使用说明

你的企业存在经营效益与员工工资水平之间的矛盾吗？如果存在，完成上表。

福利工作策略标准检查表

福利工作策略标准		企业的福利工作现状	改进计划
保障员工福利效果	◆确定必不可少的项目		
	◆调查跟踪保障其效果		
提高福利工作的效益	◆提高投入产出比		
	◆控制成本		
精简福利行政工作	◆规范化管理，政策合理		
	◆成立员工俱乐部，让员工和工会组织员工活动（双赢互利）		
	◆制度化、系统化、自动化管理福利行政工作，减少人为主观感情因素		
	◆充分运用社会资源和专业福利顾问公司操作行政事务		

使用说明

对照表中的福利工作策略标准，检查一下你企业的福利工作现状，并制定改进计划。

企业自主福利项目开发方案设计表

步骤一：准备	开发自主福利项目的条件	企业状况
	◆企业的经营状况较好： ◆同行业同地区，效益水平平均以上 ◆企业发展势头比较好，有长远的发展前景 ◆企业规模较大，需要有较强的凝聚力 ◆企业的经营状况不好，但本行业本地区人才竞争激烈，福利待遇的竞争已成为保留人才的手段	
	人力资源管理基础较好：薪资管理、人才配置激励、员工绩效管理基本到位	
	所有基础的社会统筹福利和福利制度政策已经建立实施	
	有开发实施的合适的人手和技术条件，资金条件	
	有比较好的业务契机：薪资福利预算刚启动、企业改制、新的经营层上任	
步骤二：方案设计	指导思想： (1) 最能反应员工的需要 (2) 市场上证实受欢迎——现代企业的普遍做法 (3) 资金投入和福利效益与本企业经营效益水平相当	

使用说明

检查你的企业是否具备选择开发自主的福利项目的条件。如果必要，为你的企业制定一个福利项目开发方案。

福利预算表

福利基金来源	费用支出项目	上年结余	本年预算	年底结余	说明和备注
55%福利提成					
20%养老基金	养老保险费、 补充养老项目				
14%集体福利费	员工活动费、 交通费、集体 福利项目				
7.5%医疗基金	大病统筹、医 疗报销、体检				
10%住房公积金					
1.5%教育费用	员工教育自助 计划				
2%工会费					
工会活动项目 明细					
税后利润福利 基金					

使用说明

上表只是一般的福利预算模式，其中的栏目和项目可以根据企业实际情况增删，福利基金来源栏目中的百分比请根据实际修改。

福利管理工作的境界检查表

理想境界	企业状况	原因分析	改进计划
有一个福利管理政策，一个纲领性的文件			
有一个年度福利预算计划和专项福利预算计划跟政策配套、配合			
有一个全职或兼职的福利经理在管理这些福利项目			
所有福利项目都有相应的政策、制度和操作流程，有据可依，有规范可循			
福利项目实现行政自动化			

使用说明

本表用于检查企业福利管理工作的境界。帮助你找出福利管理中的问题并加以解决，提高福利管理的境界，更好地为企业经营效益的提高做出贡献。