

## 现代企业薪资福利设计与操作工具表单

**表 5-1 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。

**表 7-1 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。

表 9-1 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。

表 10-1 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。

表 11-1 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。

**表 13-1 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。

**表 15-1 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。

表 16-1 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。

表 17-1 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			
猎头推荐人员	一般 10%到 20%的增长；特殊情况甚至翻倍			
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。

表 19-1 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← 薪资体制没有建立起来		绩效工资、职位工资之间的差别拉开 员工工资水平市场化→			
●优秀员工流失，恶性循环			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。

表 20-1 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 用人：流动制约 业务：竞争激励 (2)形成流动、竞争、激励和制约机制的配套使用， 建立现代企业的人力资源体制 员工工资 水平市场化 (3)企业经营效益提升	(1)	
	(2)	
	(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。

表 23-1 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。

表 25-1 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
	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆企业的经营状况较好:</li> <li>◆同行业同地区, 效益水平平均以上</li> <li>◆企业发展势头比较好, 有长远的发展前景</li> <li>◆企业规模较大, 需要有较强的凝聚力</li> <li>◆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</li> </ul>	
	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: <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 最能反应员工的需要</li> <li>(2) 市场上证实受欢迎——现代企业的普遍做法</li> <li>(3) 资金投入和福利效益与本企业经营效益水平相当</li> </ol>	

### 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。

表 26-1 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。

表 27-1 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。