

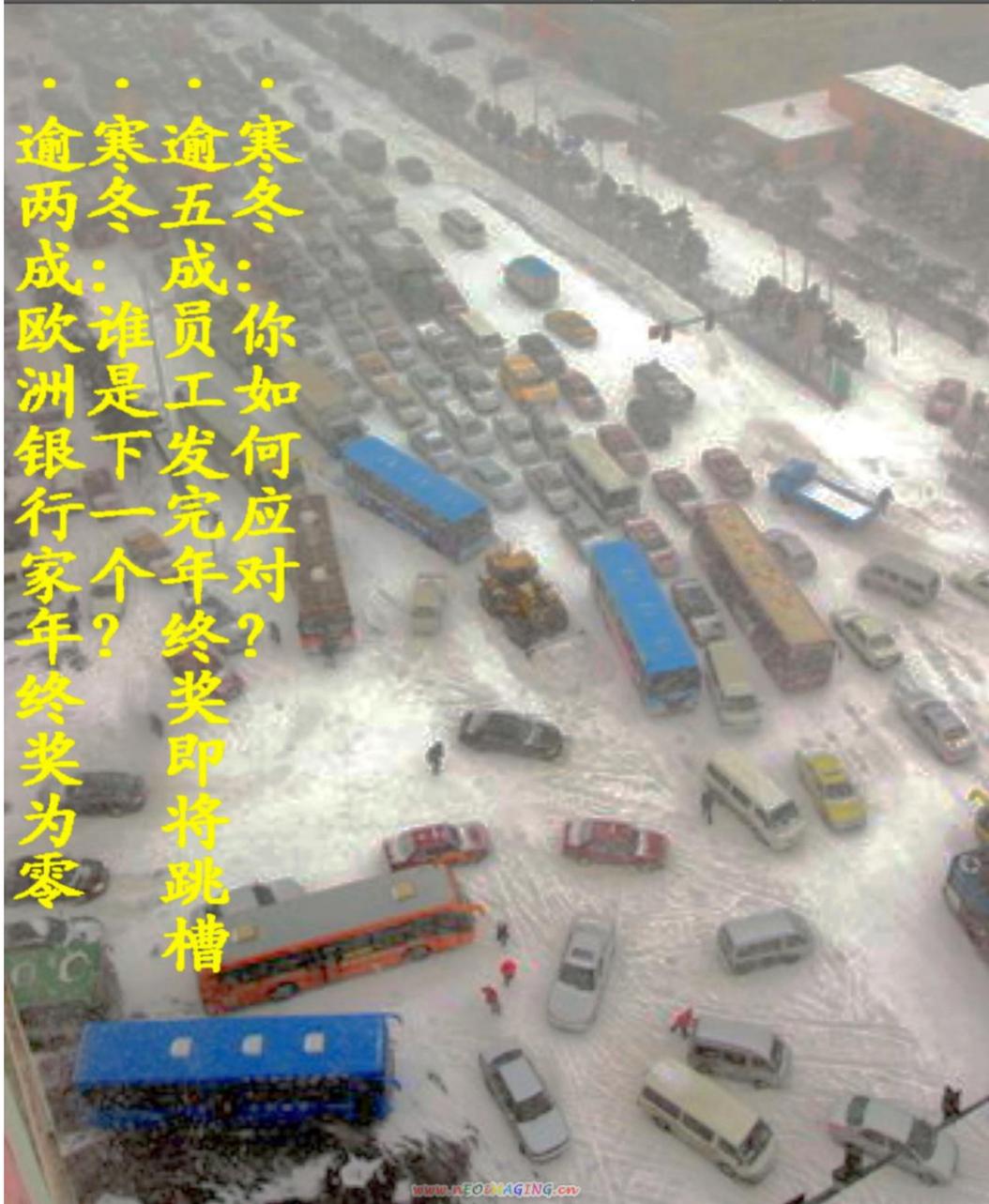
薪酬说法

帮年终奖过“冬”

经济寒冬—如何巧发年终奖金？
年终奖，你知道多少？
年终·奖金·裁员·跳槽
薄利企业年终奖带来的冲突
薪酬沙龙专栏—劳动合同法
全球薪酬报纸摘要

2008.11第18期 www.xinchou.com.cn

· 寒冬：你如何应对？
· 逾五成：员工发完年终奖即将跳槽
· 寒冬：谁是下一个？
· 逾两成：欧洲银行家年终奖为零



www.NEOIMAGING.cn



目录

卷首语	3
寒冬：逾两成欧洲银行家年终奖为零	3
理论研究专栏	4
年终奖，你知道多少？	4
如何巧发年终奖？	9
薪酬沙龙专栏	14
劳动合同法实施一年来的经验教训	14
全球新闻报纸摘要	22
它山之石-案例聚焦	31
年终红包大盘点：各家公司如何给员工送礼	31
一个咨询公司的年终奖发放技巧	34
私营业主巧发年终奖	35
薄利企业年终奖带来的冲突	36
企业“年终奖”发放方法大揭秘	43
ATM 公司-平衡雇员成本和激励	46
薪酬关键词聚焦	49
员工手册	49
利润分享计划	50
知识型员工激励	52
自助式薪酬	53
薪酬满意度	54
操作技巧专栏：让年终奖发放效用最大化	55
如何在年终奖中“双赢”	55
年终·奖金·裁员·跳槽	57
年终发奖是门大学问	62
年终奖是否应该透明？	66
年终奖发放“因材施教”	70
年终奖按月发放更加省钱	71
职场动态：	73
五成员工发完年终奖即将跳槽	73
瑞士银行革新高管年终奖制度	75
拿到年终奖的人不足半数	76
台各行业年终奖最高可拿到 35 月,传统产业打折扣	78
从年终奖看职场哲学	79
年终奖是一种投资	83
高盛员工-别再惦记“年终奖”了	85
附录	86
年终奖个人所得税计算方法	86

卷首语

《薪酬说法》自创刊以来就秉承创始人文跃然教授的办刊原则：创新和严谨是《薪酬说法》的生命所在，把握市场命脉是《薪酬说法》的不懈追求，体恤亿万劳工所需是《薪酬说法》乃至整个薪酬网创办的初衷；我们力求所有的文章都不署名，皆有集体创作，正如文教授及各届主编们信奉的那样：“写出什么样的东西，比出自谁的手更加重要”，这也是我们团队价值观之一。

Ebook 团队价值观

我们团队的所有人，永远坚定地保持着正直的品格

(1)从优秀到卓越，打破成规和潜规则的束缚，From good to the best!

(2)在团队内部应用“无边界”思想，提倡群策群力，不断的探索和应用最优秀的作品和理念，我们坚持信奉：“写出什么样的东西，比出自谁的手更加重要”，所有的作品都以集体创作；

(3)以客户为导向，我们追求的所有的改进以确保客户为第一受益者为前提；

(4)创建信任、分享和随意的工作氛围，我们鼓励创新并接受犯错，在试错中不断前进，取得进步即进行奖励；

《薪酬》说法迄今已经创办了 18 期，其内容涉及到企业薪酬设计的方方面面：基本薪酬、员工福利、员工持股计划、企业年金等等都作为一个专题进行详尽的理论和实践性的探讨，为了更加切合企业管理人员的需求，我们不时地跟随时代的脚步切换主题，及时的创作了知识型员工的绩效和薪酬管理、《劳动合同法》专刊，以及《劳动合同法实施条例深度剖析》，这一期我们更是考虑到经济寒冬的到来和年底员工过年的切实矛盾，重磅推出《帮年终奖过“冬”》这一专题。以期能够想经理人所想、体经理人之所思，力求能够成为您工作中前进的一级阶梯。

寒冬：逾两成欧洲银行家年终奖为零

据英国猎头公司阿姆斯特朗国际昨日公布的调查报告显示，今年欧洲将有 25% 的银行家面临零奖励。报告还表示，银行家的报酬支付形式将发生巨大改变，股票奖金将在以后占据很大比例。报告称，除了 25% 的零年终奖外，剩下 75% 的银行家的年终奖可能平均下调 60%。此外，金融服务公司可能将限制对员工的现金奖励，转而加大奖金中的股票比例。

报告还显示，大部分结构性信用产品交易员将没有奖金，或奖金降幅高达 80%；股票交易员的奖金将平均下降 55%；银行财务人员奖金可能平均下降 70%。私人银行家和外汇交易员的年终奖则可能不会受到太大影响。

在“经济寒冬”中，你知道应该如何设计自己公司的年终奖，实现年终奖效益最大化么？如能蒙您厚爱，对于杂志有进一步了解的興趣，请发送您的邮箱“**@**”到 ebook@xinchou.com.cn，我们将会奉送精美的 pdf 版供您收藏和参考之用。

年终奖，你知道多少？

最近十年来，“奖金”这个词相信大家都很熟悉。随着企业越来越强调建立一个“高绩效工作系统”，奖金在总体薪酬包中的作用越来越大。各种各样的奖金形式逐渐流行起来，如季度奖、半年奖、年终奖、针对特定任务的奖金、基于股权的长期奖励计划等等。并且奖金的内涵也在扩大，不仅只是货币化的奖金，还包括各种形式的非货币化的奖金，如旅行奖励、休假奖励等。对于 HR 人员来说，奖金无疑是一个可以藉以发挥作用的有效杠杆，因为它具有很强的激励功能。但奖金同时又是把“双刃剑”，用得好可以起到正向的激励作用，用得不好就会起到相反的破坏作用。因此企业在支付奖金时不可以随随便便，而是需要精确地设计和安排。随着年末的到来，企业要面对的一个现实而迫切的问题就是如何给员工发放年终奖金。我们这一期电子杂志就将和你们一起探讨企业年终奖的发放问题，希望能够对你们有所裨益。

一、奖金的概念

无论在学术研究还是在实践应用中，关于奖金的表述方式都非常多，例如，激励工资、可变薪酬等，还有一个特别容易混淆的概念是绩效加薪。尽管奖金的表述方式有很多种，但是它的基本内容是确定的。奖金是根据雇员是否达到或超过某种事先建立的绩效标准（个人或团队目标或者公司收入标准）而在基本工资的基础上支付的可变的、具有激励性的报酬。

奖金和绩效加薪是两个不同的概念。绩效加薪是根据员工的绩效考核结果来对其基础工资进行动

态调整，并将调整的结果作为下一个考核周期内的工资水平。

奖金相对于绩效加薪具有两方面的优点：一是绩效加薪具有很强的累加性，它会增加基本工资固定基数，同时不断增加工资支付成本，而奖金不具有累加性，是一次支付的，而且在企业经济效益不好时可以不再发放，有利于控制人工成本的膨胀；二是绩效加薪相对于整体薪酬包而言，其比例过小，即使绩效杰出的员工获得的绩效加薪也往往难以获得超过 10% 的加薪，并且不同绩效水平的员工的加薪往往难以拉开差距，因

此加薪难以真正起到对员工的激励作用。而奖金却由于其基数相对较大，能有效地对员工形成激励。

根据不同的分类标准，奖金可以分为不同的类别。

1) 按照奖金的表现形式，奖金可分为货币化的奖金（通常意义上的奖金）和非货币化的奖金（如实物奖励、旅行奖励、象征性奖励、休假奖励等）；

2) 按照奖励对象的层次，奖金可分为个人、团队和组织奖励计划；

3) 按照奖励的时间安排，奖金总体可分为短期奖励和长期奖励。短期奖励如季度奖、半年奖、年

年终奖和针对特定任务绩效的奖金等，长期奖励如员工持股计划、股票期权等基于股权的长期收益计划。

4) 按照奖励的对象，有针对特殊员工的奖励计

划，如公司董事的奖励报酬、高层经理人员的奖励报酬、技术研发人员的奖励报酬和销售人员的奖励报酬等。我们这里主要讨论年终奖的发放问题，因此诸如员工持股计划、股

票期权等其他一些奖励报酬将不涉及到。如果您对这些问题有兴趣，可以参照电子杂志第 期以及中华薪酬网上的相关资料。

二、奖金的作用

1、减少支付风险。

和基本薪酬相比，奖金大大降低了企业支付的风险。因为基本薪酬一般是基于职位价值给付的，也就是说无论在这个职位上的员工的绩效是超额完成还是未达到目标，对他支付的基本薪酬通常都是固定不变的。从而会出现这样的情况：拿了同样基本工资（处于相同职位级别）的员工绩效不同从而对企业的价值贡献不同。这种表面上公平的报酬分配实质上是不公平的。那些高绩效的员工会因此受挫，产生不满、降低努力甚至离职，从而影响企业绩效和企业目标达成。长此以往，企业将变成滋生低绩效的“温床”。为了避免这种风险，有的企业不仅基于职位价值支付基本工资，还基于员工能力和绩效支付基本工资，形成了所谓的“3P”模型（**position: 职位, personal ability: 个人能力, performance: 绩效**）。但是往往还是职位价值所占的比重最大。基本薪酬支付的风险还是很高。而奖金的支付恰好弥补了基本薪酬的不足。因为奖金是根据员工个人、团队和组织实际达到的绩效水平支付的可变报酬，在企业经济效益不好时可以不再发放奖金，员工得到的奖励和他对企业的贡献是对等的，所以奖金支付的风险很小，企业不会花“冤枉钱”。

2、激励员工。从奖金的概念可以看出来，奖金的首要功能就是激励员工。这一点不难理解。对于达到或超过绩效标准的员工进行奖励，是对员工贡献和价值的认可，员工会产生公平的感觉，提高工作满意度、工作动机，从而会使员工达到更高的绩效水平。其次绩效和奖励相联系，而绩效的高低和个人能力有很大的关系，因此员工更加有动力去提高自己的能力，提高参与企业培训的积极性。总之，奖金对于提高企业绩效和员工个人能力都有很大的激励作用。

3、诱导员工完成经济目标。中国人民大学文跃然教授提出薪酬具有三个基本目标：**让员工满意、留住核心员工、企业目标达成**。他认为基本薪酬主要是完成前面两个功能，而对第三个目标——帮助企业目标达成——的作用不大。奖金对这三个目标都有作用，不过对于第三个目标的作用更大。企业可以将企业经营目标进行分解，变成每个部门和每个员工的目标，并确定衡量目标达成的标准以及完成目标的期限，在这个期限结束时对部门和员工进行考核，将部门和员工实际的绩效和之前订立的标准进行对照，达到了目标就进行奖励，否则就得不到奖励。在奖金的激励作用下，员工会更加努力去完成企业的目标。这其实也是“目标管理”的思想。**目标管理要获得成功，必须有奖励报酬机制相配合。**

三、年终奖发放方式

企业总体上应该拿多少钱出来作奖励基金？这些奖励基金应该如何在各个部门进行分割？各个部门又如何将部门总体奖金在部门内每个员工中进行分配？对于企业中高层员工和基层员工，年终奖是否有不同的安排？这些问题都是与年终奖发放有关的问题。前三个问题总结起来是关于年终奖的分割问题：企业总体奖金包——部门奖金包——个人奖金包。最后一个问题是企业中不同层级员工的年终奖发放方式问题。这两个问题其实也是两种年终奖发放方式。一种是从企业到部门再到员工的切割，另一种是对不同层级采取不同的年终奖发放方式。下面对这两个问题进行回答。

（一）年终奖的切割

年终奖的发放进行“两次切割”，一次是把企业总体奖金包切割成各部门的奖金包，一次是把部门奖金包切割成每个员工的实发奖金额度。

1、企业总体奖金包

企业总体奖金包通常是根据企业的整体业绩来确定的。因此首先要确定整个公司的关键业绩指标，然后根据这些关键业绩指

标的完成情况来确定整个企业的奖金发放基数和实际的奖金发放额度（企业总体奖金包）。关键业绩指标不仅应该包括财务指标，还应该包括更广泛的有助于公司战略上成功的非财务指标，如市场与客户指标、内部经营管理过程指标以及学习与成长指标。这就是目前流行的“平衡记分卡”思想。财务指标回答了“我们怎样满足股东？”的问题，包括销售额、利润率、资产利用率等。市场与客户指标回答了“顾客如何看待我们？”的问题，包括送货准时率、客户满意度、产品退货率、合同取消数等。内部经营管理过程指标回答了“我们必须擅长什么？”的问题，包括生产率、成本、合格品率、新产品开发速度等。学习与成长指标回答了“我们能否继续提高并创造价值？”的问题，包括员工能力是否提高等指标。

平衡记分卡得到的指标体系是一个很大的指标库，不可能都用来作为奖励的依据。通常的做法是，根据企业财务指标（通常是利润指标）的完成情况确定整个企业的奖励基数，然后根据其他几个关键指标的完成情况确定能够实际发放的奖金额度。比如：公司在年初制定的利润目

标是5000万，如果该企业在年终完成了利润目标，公司就会拿出利润的10%即500万的利润作为奖金基数。然后该公司根据其非经济类指标的结果，确定500万利润的实际发放比例。如果这些指标考核结果达到了A等（远远超过绩效期望），那么企业就会把500万全部用来作为企业总体奖金包。如果达到了B等（超过绩效期望），那么企业就将拿出500万利润的90%作为企业总体奖金包。随着考核结果的下降，奖金的发放比例逐渐减少。

通过这种综合考核的方式来确定企业总体奖金包，就可以避免企业只关注财务目标的达成，而忽略了其他对企业长期成功有重要作用的指标。因为财务指标仅仅反映了公司短期的最终经济成果，这些指标的良好表现并不能完全保证公司在战略上的成功，尤其不能使企业获得在未来成功的关键。平衡记分卡的“平衡”思想就是要在长期目标与短期目标之间、外部计量（股东和客户）和内部计量（内部经营管理、学习和成长）之间保持平衡。

2、部门奖金包

在确定了企业总体奖金包之后，就要对其进行

第一次切割，将奖金包分配到各个部门。**首先根据各部门对企业的战略贡献差异来确定各部门的奖励基数，然后根据部门 KPI 指标考核结果确定各部门的奖金实际发放额度（部门奖金包）。**比如：通过对各部门的战略贡献能力进行评价，将组织内的各部门分配比例界定为三个等级，分别为 1.2:1:0.8，那么先用企业总体奖金包除以总的部门数，可以得到平均奖金，三个等级的部门分别得到平均奖的 1.2 倍、1 倍和 0.8 倍。

由此得到的部门的奖励基数并不是部门的实发奖金额度。还需要根据部门的 KPI 指标考核结果确定部门的奖金包。当部门的业绩达到或超过部门绩效标准时，就能够得到全部甚至超过部门奖励基数的奖励，反之，就从奖励基数中扣除一部分。

3、个人奖金包

在确定了各部门的奖金包之后，就要对其进行第二次切割，将奖金包分配到部门内每个人身上。**首先根据部门人员的价值差异确定每个人的奖励基数，然后结合该员工的年度考核结果，来确定其奖金的实际发放额度（个人奖金包）。**

价值评价通常采用三种方式来进行，第一种方式是根据职位评价点数来进行，人员 A 的奖励基数=（A 所在职位的职位评价点数/部门内所有员工的总的职位评价点数）*部门奖金包；第二种方式是根据部门内各员工的基础工资来进行，人员 A 的奖励基数=（A 的基础工资/部门内所有员工的基础工资总额）*部门奖金包；第三种方式是根据部门内各员工的职位等级来进行，比如部门内员工分布于三个职位等级，其分配的相对比例为 1.2:1:0.8，那么先用部门奖金包除以部门总员工数，可以得到平均奖金，三个职位等级的人员分别得到平均奖的 1.2 倍、1 倍和 0.8 倍。

由此得到的个人奖励基数并不是个人的实际奖金额度。还需要结合该员工的年度考核结果确定个人实际奖金额度。当个人业绩达到或超过个人绩效标准时就能够得到全部甚至超过个人奖励基数的奖励，反之，就从个人奖励基数中扣除一部分。

（二）针对不同层级员工的年终奖发放方式

1、企业中高层员工

企业中高层员工包括企业的中高层管理人员和

核心的技术人员、专业人员和业务人员。他们的年终奖通常是根据企业的整体业绩确定。**首先确定企业总体奖金包，**和前面所谈到的确定方法一样。**然后将总体奖金包在这些中高层员工中进行分配，而不是在所有员工中进行分配。**这里有一个隐含的假设：企业中高层员工对企业的经营业绩和战略目标达成具有决定作用，而企业基层员工对企业的经营业绩和战略目标达成几乎不起作用，他们只是起辅助企业运营的作用。

但参与分配奖金的人员并非对奖金进行平均分配，往往采取四种方式：第一种方式是根据参与人员的职位评价点数进行分配，第二种方式是根据参与人员的基础工资来进行分配，第三种方式是根据参与人员的职位等级来进行分配，第四种方式是根据参与人员的绩效水平来进行分配。前三种方式和前面所述的相类似，第四种方式，比如参与人员的绩效水平分布于 A、B、C、D、E 五个等级，其分配的相对比例为平均奖的 150%、120%、100%、80% 和 50%。

中高层员工的这种年终奖发放方式实质上是一种“利润分享计划”。对于企业应该拿出利润中的

多大比例用于年终奖发放，并没有一个直接可用的规则。一个可供选择的方法是保留最低水平的利润（如 10%）用于保障股东的投资收益，然后把除去企业基本利润之外的税前营业利润的 20% 作为年终奖奖励基金。比如：企业的营业利润为 1000 万，那么中高层员工的年终奖基金就是 900 万的 20%，也就是 180 万。

2、企业基层员工

企业基层员工的年终奖根据基本工资和个体业绩来确定。其中基本工资决定个体奖金基数，而业绩决定个体实发奖金额度。

员工所获得的基本工资综合了职位评价结果、劳动力市场价格、员工过去的工作绩效等多种因素，因此它是对员工个人对组织的价值和贡献的一个综合性的衡量指标。因此可以以基本工资为基础，根据基本工资的一定比例来确定年终奖的基数。根据经验，在给予员工的整体薪酬包中，基础工资和奖金的比例大概在 7:3 比较合适，即年终奖发放的基数大概为该员工月度基本工资的 5 倍左右。

确定了奖金基数后，根据员工的绩效评价结果来确定员工实发奖金额度。

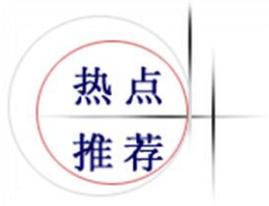
当员工业绩达到或超过个人绩效标准时就能够得到全部甚至超过个人奖励基数的奖励，反之，就从个人奖金基数中扣除一部分。

（三）两种方式比较

第一种方式较为复杂，需要经过两次分割，第二种方式就相对简单。但是**通过第一种方式得出的每个员工的实发奖金额度更加科学和有效**，因为它综合考虑了企业经营业绩（短期）、企业战略实现（长期）、部门的价值贡献、部门 KPI 评价结果以及每个员工对部门及企业的价值和业绩考核结果，**是一种系统思维。从纵向角度来看，是从企业——部门——员工的系统思维。**只有当企业的整体业绩提高时，各部门以及员工才有可能得到奖励。员工可发奖金包并不是一样的，和他对企业的价值贡献相挂钩。可发奖金包并不等于实发奖金额度。员工最终能不能得到奖励以及实际得到的奖励取决于他的考核结果。**从横向角度来看，是包含了财务指标和非财务指标，短期目标和长期目标的系统思维。**而第二种方式中对基层员工采取与个人基本工资和个人业绩挂钩的方式确定年终奖，只是反映了员工个人的绩效，而没有与企业的整体业绩相挂钩，使员

工的个人奖励难以根据企业的业绩进行浮动，不利于企业进行成本控制，反而会给企业带来固定的成本。目前很多企业就是通过这种和个人基本工资及业绩相挂钩的方式来发放年终奖，所面临的问题之一是企业没有完成目标利润，然而员工还是得到了与往年一样的年终奖。

因此总体上来说，第一种方式要优于第二种方式。以上对年终奖的发放方式进行了简单介绍。通常年终奖是以货币形式发放的，这也是企业普遍的做法。但现在在一些优秀的企业中出现了一个趋势：货币形式和非货币形式结合的年终奖。非货币形式的年终奖可能是年休假、旅行机票、以及一些实物奖励等。这给企业带来的启示是发放年终奖不一定只能采取货币化的方式，还可以采取其他方式。这样不仅在税收上有优惠，对企业和员工来说无疑都是实惠的。而且灵活的差异化的方式更能满足员工的不同需求，员工可能更加喜欢。后面将给大家介绍的薪福卡公司所推出的薪福卡就可以用于企业年终奖的发放。想要提高公司奖金体系的活力和构建差异化的奖金体系，不妨体验一下这种全新的年终奖发放方式吧。



如何巧发年终奖？

据 2008 年 1 月 26 日智联招聘公布的年终奖特别调查显示，我国的总体水平上已经有 61% 的企业有年终奖的设置。以杭州、上海为代表的地区年终奖发放比例较高，其中杭州比例最高，发放年终奖的单位达到七成，上海也超过了 65%。可见，年终奖已经成为很多企业的一种重要的奖金形式。

尽管“年终奖”对于企业和员工都早已不是新鲜名词了，在我国目前的法律中，尚未对其作出强制性的规定。因此，作为企业奖金的一种形式，年终奖是否一定要发，何时发放、以怎样的形式发放、以及发多少等等，主要由企业根据自身情况规定。

如果为了感谢员工这一年的努力工作，同时激励员工一如既往为企业的事业奋斗，企业已经决定了把一部分资金划为年终奖发与员工，那么，企业领导人和 HR 人员最关心

的就是这笔资金怎样发才能够最大化地发挥作用。

其实，企业年终奖的发放是讲求技术，也讲求艺术的。发得好，1 万元能够顶上 10 万元甚至激励了核心人才作出不可估量的贡献；相反，发得不好，这笔钱会让员工感受不到任何激励，甚至还会产生不公平感、抱怨、最坏的是拿到年终奖就辞职走人。

年关又快到了，员工应该开始在期盼一笔可观的年终奖，而企业也在估量怎么发放这笔奖金？本文希望为企业领导和 HR 人员出谋划策，探讨怎好年终奖，这其中到底有什么技术和讲究什么艺术？发好年终奖有很多或大或小的注意要点，大的方面来说，应该从“做大蛋糕”、“分好蛋糕”、“蛋糕分得漂亮”三个思路来考虑；小的方面来看，应该还要注意许多实际操作中的关键细节。

1. 做大蛋糕：用有效的途径扩大有限的年终奖奖金包

实力雄厚的大企业也许愿意给所有的员工都发年终奖，让每个人在过年前都有额外的收获，奖金包有可能很大；而小企业也许只想发给最核心的员工之前承诺的年终奖，奖金包相对较小。不管奖金包是大是小，企业在预算给定后，这笔资金就是有限的了。

但是，此时还是有办法“做大蛋糕的”，这就需要 HR 人员的视野、眼光和实际能力了。问问员工他们拿到年终奖会怎么去花吧？在单位做一个小小的问卷调查即可。实际上，员工拿到年终奖的时候，很多人选择用来过年时用，比如孝敬父母、为爱人买礼物、给小孩子们红包，甚至有人选择去买保险投资、添置家具等等。年终奖给人的感觉是工作之外，额外的一部分收获，很多人都是舍得花

掉的，真正愿意接受现金储蓄起来的人并不是很多，尤其是在过年那种刺激人消费的季节里。此时，HR人员就可以“把蛋糕做大”了，不过真的需要HR人员的敢想敢干，以及领导人对人力资源事业的支持了。这些有效的途径其实很多，如果通过调查，企业知道了员工拿到年终奖的消费意愿后，可以与相关的商场和机构合作，集中满足员工的消费意愿，这样员工去这些商场消费的时候就会获得比单个员工自己去消费的时候更大的折扣，实际上，是隐性地增加了员工的年终奖收入。举一个例子，企业可以把含有价值的打折卡作为年终奖发放形式，如果企业购买一张打折卡的成本是100元，发放给100个员工，那么企业的年终奖成本就是1万元。如果员工拿到这样的打折卡可以享受七折优惠的话，那么企业发放的这1万元年终奖相当于实际发放了1万4千3百元。尤其是在年终奖奖金包本来就很大的情况下，这样的增值是十分可观的。这样，HR人员在没有增加企业的成本的同时，真正增加了员工的收入，实际上就是为企业创造了价值。

通过这种方式做大蛋糕，是需要很多关键技巧

的。首先，一定要切实去做调查，了解员工的实际需要，并努力寻找合适的确实能够满足员工需要的各种可以增值的方式，比如薪福卡、商场购物卡、电卡等等对员工适用的方式。其次，选择打折卡是需要考虑的，什么样的打折卡能够提供员工确实需要的东西？有些员工希望能够参加健身中心、有的员工需要大商场或者超市的打折卡、有的员工带着家人一起去做一个体检……员工的需求是多种多样的，如果企业去购买各种各样的打折卡，必然会增加商谈的成本，员工选择也不方便，所以，建议选择那些一卡多用的卡，一张打折卡可以实现很多功用，满足员工多方面的需求。这里可以推荐一下薪福卡，他们推出的公用确实很适用，在多个方面考虑到了现在都市员工的需要，并且提供的功能还在不断的扩大。最后，对于提供的卡片，最好对员工有一个培训，告诉他们企业这样做是为了增加他们的实际年终奖，并告诉他们具体怎样适用这种卡，这些卡能够买什么东西，有什么用等等，让员工确实感受到企业在为其切身需要着想，感受企业拥有家庭的务实和细心的氛围。

2.分好蛋糕：以合理

的绩效考核为基础的年终奖奖金分配。

年终奖如果人人均分，没有区别，实际就犯了奖金发放的一大忌。这样的后果是鼓励不了优秀，反而让优秀的员工产生不公平感，工作积极性明显受到打击；对于绩效不优者，却给予包容，让其对企业的依赖感增强，而工作压力仍然低下，积极性难以激发。分发年终奖，一个浅显却又重要的道理是合理分配，优秀者多得，不优秀者少得或者不得，一切以客观合理的绩效考核为基础。

3.把蛋糕分漂亮：用人性化、激励人的方式分发年终奖。

既然蛋糕是要分给员工吃的，是干净、细致精心的切割，开心地送到员工面前，还是草草挖两勺，递给员工比较好呢？后者简直会让员工产生一种吃嗟来之食的感觉。正确的方法就是，让员工感觉到，这块心形的精致的蛋糕是自己应该获得的，这一年的努力受到了领导的充分认可和重视，他们对自己是感谢的。把蛋糕分漂亮是一门艺术，需要领导人的极高的情商和人情味。下面我举一个例子，说明把蛋糕分漂亮的重要性，也可以像这位领导人学习怎样施展这门艺术。

【案例应用】巧发年终奖：

某商贸公司老板许先生改换年终奖发放形式的做法，让很多企业的老板颇受启发。

在上一个年底，许先生同样面临发放年终奖的问题。将各部门的年终奖派发完后，许又分别把销售经理、财务经理和行政经理请到办公室。三人是公司的中流砥柱，许视之为自己的左膀右臂。

销售经理一进门，许先生连忙笑脸相迎，接着说：“过去的一年，你为公司做出的重要贡献，我们有目共睹。你老家在乡下，一个人在武汉闯荡，真不容易呀！过节了，公司也该好好谢谢你！”稍后，许又问：“这一年中，你回过几趟老家呀？”销售经理苦笑了一下：“平时工作忙，五一、十一的长假，业务更忙，所以还没回过一趟老家，光等春节放假呢！”“一门心思扑在工作上，就凭这，先奖励你五千元！”“现在有女朋友了吗？”“说真的，工作忙起来，很少有时间约会，以前交往的一个女孩，也因此告吹了。”“瞧你，不能因为工作，误了终身大事啊！那就再奖励你五千元，作为一点点补偿吧。”就这样，两人几番谈话后，销售经理获得了两万元的年终奖。而财务经理和行政经理，经过类似的问候式谈话后，也拿到了年终奖。

许先生说，三名经理坚持原则、做事勤勉，理应“重赏”。公司来年面临“二次创业”，还需要他们不懈努力。于是，许把本来就是他们应得的年终奖，转换成慰问金的形式，找了个感激他们的理由，发给他们。这样，他们也切身感受到公司的关爱，进而受到激励。果然，在2005年，三人忠心耿耿，业绩更上一层楼。

听罢许先生的发言，其他老板纷纷拍案叫绝。大家认为，同样数额的年终奖，换了一种发放形式，对员工的激励效果便大不一样。

（一）发好年终奖的操作性技巧

年终奖的发放中设计到很多操作性的技巧，需要HR人员考虑周到，针对具体问题想出具体的解决办法。比如，有时候员工会遇到这样的问题：自己拿到的年终奖本来是比别人高的，但是交完个人所得税之后，反而比别人低了。怎样解决诸如此类的问题呢？其实这个需要很多务实的操作技术。本文就向大家介绍一种关于年终奖的合理的节税建议：

年终奖的节税建议：

关于年终奖的缴税问题，细心的人或许会发现有时会出现收入相近，但税后所得相差很大的情况。比如，甲拿年终奖25000元，按缴税公式一， $25000 \div 12 = 2083$ ，处于3级税率，应缴税 $25000 \times 15\% - 125 = 3625$ 元，甲最终到手的奖金是21375元；乙年终奖是24000元， $24000 \div 12 = 2000$ ，处于2级税率，应缴税 $24000 \times 10\% - 25 = 2375$ 元，乙最终到手奖金21625元。这样就有了比较奇怪的结果，甲虽比乙多拿了1000元奖金，但扣税之后到手的实际奖金反而少了250元。逢这种情形，最好能同公司进行协商，可行的办法是，先领取24000元，剩下的1000元可在下一年度合适的时机补上。

事实上，财务人员经计算发现，以下几个区间的年终奖额度都会出现上述结果，如年终奖在 6000 元至 6305.56 元之间，24000 元至 25294.12 元之间，60000 元至 63437.50 元之间等，这种情况都应就低选择，余下的请公司之后再补。

此外，考虑到个人所得税起征点自 2008 年 3 月 1 日起由 1600 元提高到 2000 元，对一部分工薪族来说，如果将年终奖的发放时间拖到 3 月 1 日以后，有可能会节税。以月薪 1600 元的丙为例，若以 1600 元为个税起征点，按照缴税公式一，丙应缴税 $6300 \times 10\% - 25 = 605$ 元，丙实际到手奖金为 5695 元。若以 2000 元为个税起征点，按照缴税公式二，丙应纳税额的计算方法： $(6300 - 400) \div 12 = 492$ （元），处于 1 级税率，应缴税为 $6300 \times 5\% - 0 = 315$ 元，如此实际到手奖金则为 5985 元，比个税调整前税后多拿 290 元。当然并非所有月薪低于新起征点 2000 元的人都有这种收获，须其差额可令该纳税人的年终奖适用税率下调一档才行。比如月薪 1900 元的人就无法通过拖后领取年终奖而占到什么便宜。总之每个人都可以为自己细算一笔账。

缴税公式

个人取得全年一次性奖金或年终加薪，目前以两种情况计算缴纳个人所得税：

一、个人取得全年一次性奖金且获取奖金当月个人的工资、薪金所得高于（或等于）税法规定的费用扣除额的，以全年一次性奖金总额除以 12 个月，按其商数对照工资、薪金所得项目“九级税率表”（见附表），确定适用税率和对应的速算扣除数，计算缴纳个人所得税。

计算公式：

一、应纳个人所得税税额 = 个人当月取得的全年一次性奖金 \times 适用税率 - 速算扣除数

二、个人取得全年一次性奖金且获取奖金当月个人的工资、薪金所得低于税法规定的费用扣除额的，用全年一次性奖金减去“个人当月工资、薪金所得与费用扣除额的差额”后的余额除以 12 个月，按其商数对照工资、薪金所得项目“九级税率表”，确定适用税率和对应的速算扣除数，计算缴纳个人所得税。

计算公式：

应纳个人所得税税额 = （个人当月取得全年一次性奖金 - 个人当月工资、薪金所得与费用扣除额的差额） \times 适用税率 - 速算扣除数

工资、薪金所得项目“九级税率表”

级数 全月应纳税所得额 税率% 速算扣除法（元）

1 不超过 500 元的 5.0

2 超过 500 元至 2000 元的部分 10.25

- 3 超过 2000 元至 5000 元的部分 15 125
- 4 超过 5000 元至 20000 元的部分 20 375
- 5 超过 20000 元至 40000 元的部分 25 1375
- 6 超过 40000 元至 60000 元的部分 30 3375
- 7 超过 60000 元至 80000 元的部分 35 6375
- 8 超过 80000 元至 100000 元的部分 40 10375
- 9 超过 100000 元的部分 45 15375

写到这里，如何才能发放好年终奖肯定还有很多的具体技巧，确实，这门技术是很值得钻研的。本文希望通过一些提法给 HR 人员和企业领导者一些启发，对于发好年终奖或者别的奖金，我们能够做的事情其实很多。首先，需要把握的就是三个原则：把有限的蛋糕做大、把蛋糕分好分公平、以及把蛋糕粉漂亮。其次，需要掌握很多具体的发放技术。最后，希望企业能够真正的发好员工期盼了一年的“年终奖”！

管理小知识-弹性福利

弹性福利制是一种有别于传统固定式福利的新员工福利制度。弹性福利制又称为“自助餐式的福利”，即员工可以从企业所提供的一份列有各种福利项目的“菜单”中自由选择其所需要的福利。弹性福利制强调让员工依照自己的需求从企业所提供的福利项目中来选择组合属于自己的一套福利“套餐”。每一个员工都有自己“专属的”福利组合。另外，弹性福利制非常强调“员工参与”的过程，希望从别人的角度来了解他人的需要。但事实上，实施弹性福利制的企业，并不会让员工毫无限制地挑选福利措施，通常公司都会根据员工的薪水、年资或家眷等因素来设定每一个员工所拥有的福利限额。而在福利清单在所列出的福利项目都会附一个金额，员工只能在自己的限额内购买喜欢的福利。

管理小知识-带薪休假

带薪假期包括年休假、婚假、产假、病假、丧假、工伤假及其它法定节假日。

年休假根据工龄和公司制度而定，国家建议全国工薪阶层每年平均可享受两周的带薪假期，工作一至三年、三至五年和五至十年的劳动者分别可享受六天、十天和十四天的带薪假期。工作十年以上每年增加一天，最多可达三十天。

年休假制度是指员工每年享受的连续休假期间，在年休假期间工资照付。年休假制度包括基本年休假和补加年休假，一般由单位根据自己的具体情况而定。

我国《劳动法》第 45 条规定：“国家实行带薪年休假制度。劳动者连续工作一年以上的，享受带薪年休假。具体办法由国务院规定。”

劳动合同法实施一年来的经验教训

薪酬沙龙“QQ”群介绍：

薪酬沙龙 QQ 群是在中国人民大学文跃然教授指导下建立的，目前群员以 HR 从业人士以及经济管理类在校的学生为主。我们希望通过薪酬沙龙 QQ 群这个平台和大家一起对薪酬以及人力资源的其他话题进行讨论。每月我们都会定期举行一次交流会。时间为每月第二周的周六晚 8：00。

11 月 15 日，薪酬沙龙 QQ 群举办了第一次讨论：**劳动合同法实施一年来的经验与教训**。嘉宾有：**中国人民大学文跃然教授、劳动关系研究所的吴清军老师、葛玉好老师**。

下一期讨论主题：在外部经济环境欠佳的情况下如何平衡员工激励和成本控制？

时间：12 月 13 日晚 8 点，届时文跃然教授将会参加讨论。欢迎广大会员的参加！

薪酬沙龙 QQ 群 1：28041180（已满）；QQ 群 2:42455701

——薪酬沙龙“QQ 群”第一次交流会讨论总结

引言：自今年 1 月 1 日起，《劳动合同法》实施已接近一年，从它的颁布，到施行，劳动合同法一直备受关注，社会各界也对其的看法也是褒贬不一。今年的 9 月 18 日出台的《劳动合同法实施条例》更是引起了大家对《劳动合同法》的新一轮讨论。本期薪酬沙龙 QQ 群特别邀请了中国人民大学文跃然教授，中国人民大学劳动关系研究所吴清军、葛玉好老师与我们一起来讨论：劳动合同法实施一年来的经验与教训。本次讨论非常热烈，群员与老师们都贡献了很多观点。以下是对本次 QQ 群交流会的讨论总结。

一、吴老师对劳动合同法的认识

总体上，我觉得最大的经验，就是政府和整个社会对劳动合同以及相关的劳动关系更加关注和重视了，用工规范了。

（一）《劳动合同法》劳工标准

实际上，《劳动合同法》与94年的《劳动法》相比，劳工标准并没有提高。关于工资、工时、以及社会保险等具体的劳动标准，这次《劳动合同法》规定的都没有超过当年的《劳动法》，我们可以把这两部法律对照来看。

（二）劳动合同法对用工成本的影响

1、用工成本肯定会提高，这是毋庸置疑的，就保险这一块就要会提高很大一部分。我不是做企业的，所以如果从学术的角度来说，我觉得劳动合同法对整个国家是有利的，其中一个重要的方面就是劳动合同法会带来劳动力质量的提高。申明一下，是从学术的角度看这个问题的。

2、我觉得邱司长的话是有一定道理的，对于用工规范的企业来说，受影响不大，但对不规范的企业来说，可能用工成本增

加了。我们在富士康做调查时，他们就说《劳动合同法》对他们没有太大影响。

（三）吴老师分享案例：在富士康的调查

背景：

富士康目前大陆员工有68万人，中高管理层仅有一万人，其余除了部分技术人员外，大部分为产业工人。富士康，在《劳动合同法》实施之前就开始动手了，在劳动合同上下了一番功夫。

调查过程：

我们的工作

我们做了40个三级指标问卷做调查。在全国选取了47家企业做调查，富士康就是其中之一。

我们去了富士康在深圳龙华区的工厂，是做企业劳动关系状况的一个评估，使用的是我们设计的劳动关系评价指标体系。

我们做了1700多份问卷，然后再深度访谈了80多名员工。

另外，我们给他们做的报告，也不方便在这给大家啊，如果有需要，以后找我。

调查的指标：

有2个一级指标，13个二级指标和40个三级指标。

其中，2个一级指标：劳动关系的运行与协调、劳动关系的产出与结果；13个二级指标：劳动合同、集体协商与集体合同、工会组织、劳动规章制度、员工民主参与、劳动争议处理、劳动管理、工资工时、社会保障、职业安全与卫生、就业培训、员工发展、企业绩效

如何进行抽样

富士康在龙华区有10个事业群，我们按照事业群随机抽取的，因为得到了他们企业的大力支持，所以我们可以按照设计的抽样方案进行抽样

3、我们的结论

1) . **工资**，从我们做的调查来看，应该没有太大的提高，解除成本增加了。

2) . **员工满意度**在我们调查的企业中处于中等偏上的位置，员工主要对工资不太满意。

3) . **劳动合同法**对企业产出的影响：我觉得应该是提高了产出，从整个企业长远发展来看，这几项指标得分应该都会有所提升。

4) . 我们收集数据的时间为 07 年年底, 劳动合同法还没具体实施, 所以我只是推测的。

二、葛老师对劳动合同法的认识

(一) 劳动合同法对薪酬的影响

1、如果不考虑新合同法对就业概率的影响, 那么表面看起来, 对工资是有正面影响的。但这是以一部分人找不到工作, 退出劳动力市场为代价的。

2、讨论对工资的影响, 应该把所有的人划分一下。

1) 仍然在职的原来的职工, 我认为影响不大。在工资方面应该有正向的影响, 消除了很多不确定性。

2) 对介于正规就业和非正规就业的之间的劳动者的工资影响最大。

3) 对原来处于非正规就业的人, 应该是有正面影响的, 只要他仍然能找到工作。

4) 而对那些本来在原来体制下能够找到工作的, 现在找不到工作的人, 他们是不利的。这样的人, 退出劳动力市场以后, 工资数据库中也没有他们数据。

5) . 就我们调查到的情况来看, 富士康知道, 他们在培训以及保险、福利这一块, 应该较为规范, 就是工资太低, 员工流失率 3、看工资, 我想还应该从两方面看, 一个是工资的绝对的大小, 一个是工资的稳定性。

(二) 劳动合同法对用工成本的影响

1、新合同法的实施给企业带来了更高的人力资源成本! 但还没到企业不能承受的地步!

2、用制度经济学的语言, 合同法, 或者是其它的一些广义的正式的规范, 应该是节约交易费用的, 新合同法, 目的, 应该也是去节约交易费用的, 至于短期内, 新合同法是增加还是减少了社会总的无谓的费用, 是个值得研究的问题。

3、那从整体上来看, 能不能做到个实证分析, 来发现劳动法改革对就业率的影响呢? 但数据现在还得不到。所以, 现在我们应该想的一个问题, 无论是对薪资研究还是其它研究来说, 就是要去想, 怎么去研究合同法的影响, 用什么方法去研究它的影响, 这其实就是我一开始的一个疑问。

非常的高, 他们亟需留住员工。也申明一下, 不是给富士康说好话, 只是就事论事

4、我可以从研究的方法上谈一下自己的看法, 研究合同法的影响, 类似于研究其它项目评估的影响。我的想法是这样的: 找一些不受新合同法的企业或者部门, 然后找一些受影响的企业或者部门, 去做对比研究。这是理想的情况。如果没有的话, 可以找受影响程度不同的两类部门这在计量经济学, 都是可以实现的。

(三) 葛老师与我们分享的一篇关于就业保护立法的英文文献:

1、EPL: Employment Protection Legislation (就业保护立法)

2、文章的主要内容是:

1) 对工人来说, 就业保护立法最大的好处是消除不确定性。

2) 对企业来说, 就业保护立法的好处, 是职工在同一个时间工作时间长, 忠诚度提高。

3、英文原文(见附录)

三、劳动合同法与用工成本（上文提及的观点，在此不再赘述）

1、用工成本是如何界定的？

在一般情况下，用工成本，就是指的人工费（工资）。

用工成本等于招聘成本+培训成本+管理成本+退出成本。

2、浙江某市经济委员会对当地部分企业的调查显示，被调查企业的劳动用工成本提高幅度从10%~30%不等。

3、如果是规范用工的企业，应该没有提高，如果用工不规范，应该提高不少。30%以内应该差不多！数据来源：由社会保险的缴费费率推算而来。

（附：社会保险的缴费费率

基本养老保险：单位缴费费率为20%，职工个人缴费费率为8%。

失业保险：单位缴费费率为2%，职工个人缴费费率为1%。

基本医疗保险：单位缴费费率为6-8%，职工个人缴费费率为2%。

工伤保险：根据行业风险程度，确定单位的基准费率，基准费率控制在0.5%—3%之间，并根据有关情况适时调整。职工个人不缴费。

生育保险：机关、事业单位缴费费率为0.4%，企业缴费费率为0.8%。职工个人不缴费。）

4、**我们裁员的成本高了。**

5、其实合理的提高没有问题的，比如现在合同终止也要支付经济补偿，这个

其实也没有问题，我是想了解哪些地方存在用工风险，因操作不当导致成本提高就不好了，这在老板看来就是HR不胜任（51job）

6、文老师发起对该问题的一个小调查：你觉得劳动合同法对工资成本起了什么作用？推高？减低？还是没有影响？

投票结果：支持提高的人占多数。我个人也倾向与提高的看法。

7、最大的印象就是我们公司的搬运工通过签订明确的劳动合同 明确计件工资标准后 每个月收入都能有4000+。

（葛老师、吴老师都对该问题，谈了自己的看法，详见前文）

四、劳动合同法与工会

（一）问题的引出：

请教老师一个问题：现在新劳动合同法虽然在一定程度上维护了员工的利益。但是，在与自身就业的比较中，员工很多情况下，还是忍气吞声。不是万不得已，是不会用法律武器

维护自己的。因此，从这个角度来看，在一定意义上劳动合同法的法律约束力被大打折扣。最常见的例子就是加班的问题。许多企业中，加班不发补贴是常态。

上面的矛盾怎么解决呢？

——发展工会，成立工人自己能够进行集体谈判的组织（吴）

（二）大家对工会的看法

1、工会基本用处很小

2、工会是一个虚设的机构，中国的工会基本上还是摆设

3、在国内工会的作用确实还没发挥出来

4、国内对工会的理解和功能认识都很浅薄，工会的作用一时很难发挥

5、工会作用没发挥出来好像，但是确能被企业很好利用。其中工会的作用是指：合同法赋予工会的作用

6、上次看了中央二套的一个节目 是一个深圳沃尔玛的工会主席的专访，说他多年轻有为，和沃尔玛谈判，但是工会还是弱勢的，结果工资增长率的确定还是沃尔玛的一口价。

7、吴老师：我在第一家沃尔玛建工会的晋江沃尔玛店做过调查，确实如此。

我是教劳动关系的，在比较中国和欧美的劳动关系时，就明显能感觉到一个有工会的国家和没有工会国家的区别。在德国和西欧一些国家，劳动法律是劳动标准的最底线，工资增长、劳动条件改善等都是集体谈判谈出来的。

五、劳动合同法与招聘

1、如果从企业长远发展角度来说，《劳动合同法》并没有给企业带来更高的招聘成本。（吴老师）

2、劳动合同法只不过是招聘开始，整个劳动关系规范化了，主要是建立劳动关系就要签订劳动合同，使用工更加规范了。

3、招聘环节要把握一个背景调查

4、招聘要考虑很多了，员工的年龄、是否负有保密义务，是否和其他单位签订了合同，是否有疾病等等，而且招聘广告要设计好。

六、劳动合同法与社会保障

（一）问题的引出

社保就是一大问题，员工买了，还不一定能转（好象跨省的是几乎转不了的，要是转移到户籍所在地还有一定可能性，不过也很难说）。要是退保还要看什么户口，农村的才能退，并且企业缴的部分是不能退出来的。而针对目前大都不是在户籍所在地工作就给缴社保的工作带来难度，员工在这时可能会选择不买，而法律又规定必须要买，这就把企业弄在一个尴尬的境地

（二）大家对此的看法

1、是的，我们公司的员工就是这样的情况，不缴纳社保。

2、我们单位有个人还补缴了三万多，现在想退，只能退个人部份。

3、现在只有广东省内在做统筹、这也只是省内，跨省统筹还是不行的。

4、社保跟工资基数挂钩，导致许多企业选择降低工资的方法压缩成本。

5、社保不止跟基数有关还跟赔付有关，让企业想加工资都不敢。

6、所以，现在有的企业选择的是最底缴费基数。不管员工是否同意，薪资这块就是成了老板控制的一块。

7、这是新法缺乏操作性的地方。就目前建筑企业来讲，项目部的劳务人员社保这一块，一方面如果交的话，企业付出太多；另一方面员工自己也不愿意交，因为城市间流动太大，而社保又不能转移。

8、吴老师：关于社保，我觉得全国都可以采纳宁波的做法。

9、吴老师：这是体制问题，涉及到各个省市自身的利益。郑功成老师也谈过很多次这个问题。

七、其他群员问题整理

问题一：IT行业人才流动率很高，各位在薪酬管理方面有没有好的方法可以改善这一点？

大家的解答：

1、激励法

即通过建立正激励的方式，让员工存在企业中。关于什么是“正激励”，相信你作为管理者应该很清楚，在此不在赘述。针对IT企业，我想可采用的方式如下：

(1) 通过对员工的职业前景规划，让员工安心在企业工作。有些员工离职也是因为行业里的职业迷茫。企业不妨在员工入职后，给每名员工定期做职业前景规划，通过对员工的特点分析，为他们规划出今后的发展方向，如技术型（包括开发型和售后服务型）、营销型、管理型等几大类，为员工指明在企业中长期的发展方向和可能到达的层次，使员工提高对企业的认知，这一点是避免人才流失很重要的方式之一。

(2) 恰当的考核奖励。包括奖金、加薪及升职。很俗的概念，想必不用多解释了。

(3) 以“培训”作为一种激励，通过“培训”，认

可员工在企业中的重要程度，并为员工提供一条可持续性发展的道路，减少员工因对工作前景迷茫而发生的跳槽。此项可与1项结合使用。

2、通过企业文化建设，提高向心力，减少员工流失

这个说起来，很复杂，要根据每个企业的情况而定。所以，在此只能带一句，具体的内容你们要自己考虑一下。

3、实行“换岗机制”：

这样可以增加员工的新鲜感，给员工提供增加其他岗位工作经验的平台，一来可以提高企业内员工的整体素质，二来可以给员工更多的机会，减少人才流失。

4、实施期权

5、IT行业加班现象很普遍，balance life and work很重要

6、工作环境改善，业余多组织些放松的活动，很多优秀的IT企业的工作环境都很好，很放松。

问题二：外地员工不缴纳保险怎么办？企业还必须得缴纳。非常矛盾。

大家的解答：

1、吴老师：签一个双方协定，以免日后劳动仲裁时没有举证材料。

那这个协议有效不呢？关于这个问题，我现在也吃不准，当时我也请教了常凯老师，这不是企业的问题，是体制的问题。

我想如果企业需要用工，而外地员工又不缴纳，那么只好采取留下证据这个办法了。

2、社保是不交税的啊

3、大概在明年可以初步解决这个问题吧，在省级规模上实行跨地转移

4、企业肯定要缴啊，否则不足额支付报酬，员工就好马上解除合同，还要拿补偿金，如果签了培训协议的也不用付违约金了。。

5、问题的关键是医疗是最基本和最关键的问题，不能转移，所以外地员工不愿意交，政策不完善啊

6、员工拒不交保险、跨地区统筹，好像这两个问题法律上暂时都有缺口 呵呵

7、企业可以跟员工签个协议，约定员工自己去缴，然后帮员工报销

8、留下证据在很多方面都很重要，可以在劳动合同

中写清楚缴纳保险的事宜啊

9、一般是企业统一缴纳。如果员工提出自己缴纳的话，那企业再签个协议

问题三：总公司的分支机构直接与员工签订的劳动合同是否有效，分公司是否有自主用工的权利啊？

大家的解答：

1、是不是法人，分公司只要是独立法人代表或者被总公司授权，就可以签订。

2、劳动合同法规定的用人单位设立的分支机构，依法取得营业执照或者登记证书的，可以作为用人单位与劳动者订立劳动合同；未依法取得营业执照或者登记证书的，受用人单位委托可以与劳动者订立劳动合同。

问题四：我想请教一下“经济赔偿”是指哪种情况呢？

大家对的答案：

1、第八十七条 用人单位违反本法规定解除或者终

止劳动合同的，应当依照本法第四十七条规定的经济补偿标准的二倍向劳动者支付赔偿金。

2、违法解除就赔偿，合法解除是补偿

3、经济补偿按劳动者在本单位工作的年限，每满一年支付一个月工资的标准向劳动者支付。六个月以上不满一年的，按一年计算；不满六个月的，向劳动者支付半个月工资的经济补偿。

4、经济赔偿是双倍

附录：

葛老师与我们分享的英文文献：

Potential benefits and costs. There are a number of potential benefits and costs from EPL. Starting with the benefits: For the worker. The key intent of EPL is to reduce economic uncertainty by enhancing job and income security. Advance notice, for example, is a means to give workers ample warning of future layoffs and thus facilitate job search; seniority clauses are a means to protect older workers against dismissal; redundancy payments compensate workers for job loss. Employment protection may also enhance worker satisfaction and longer-term attachment to the job. Finally, if EPL implies longer-lasting employment relationships, this may provide positive incentives (to both the employer and the employee) to augment the worker's skills, especially those specific to the firm. Greater investment in training may, in turn, enhance productivity on the current job as well as re-employment prospects in case of a layoff.

For the firm. Stable employment relationships can be a positive asset for firms insofar as they provide one of the preconditions for more trust, loyalty to the firm and co-operation on the part of the workforce [Akerloff (1984)]. For example, workers who feel secure may be less likely to resist the introduction of new technologies in the workplace and the reorganization of working practices. Since a firm's decision to invest in training depends partly on the degree of its workers' attachment, EPL may enhance skill formation and, hence, internal flexibility.



For the worker. Even if EPL has the desired effects of improving the access of some workers to stable jobs that provide ample training opportunities, it may simultaneously disadvantage workers who fail to gain access to these sorts of jobs. In other words, EPL may enhance the dualism between protected workers (so-called “insiders”) and jobseekers and temporary workers (so-called “outsiders”). But even workers in jobs that are covered by EPL rules face significant trade-offs. While EPL may reduce the probability that “insiders” will become unemployed due to redundancies, it may increase the chance of long-duration unemployment for the smaller number of workers continuing to be laid off by their employers. To the extent that EPL reduces overall hiring in the economy, it may also tend to lock protected workers into relatively poor job matches by making it more difficult for them to obtain a new position. Finally, employers may try to off-set some of their costs of complying with EPL by negotiating lower.

For the firm. Employment protection may raise labour costs since it is, in effect, a tax on work-force adjustments, obliging firms to pay severance payments and comply with other regulatory requirements. To some extent, firms can reduce these explicit costs by “smoothing” employment. However, doing so may result in significant implicit costs, such as the costs of keeping non-productive workers in the firm or of remaining overstaffed for significant periods of time following reductions in demand.

管理小知识——高绩效工作系统

作者：孙健敏 来源：新资本杂志

所谓高绩效工作系统是 90 年代初出现的概念，这个概念有很多说法，比如高绩效工作系统、高参与工作系统、高承诺工作系统、最佳人力资源实践等等。相对来说最具影响力的说法有两种：一个是最佳人力资源实践（best practices）；另外一个高绩效工作系统(high performance work system)。Huselid、Jackson、Schuler 这三位人力资源管理领域的顶尖学者认为，所谓的高绩效工作系统是指公司内部高度一致的、能够确保人力资源服务于企业战略目标的系统政策和活动。政策是指能够表述出来、但不一定在实际中达成的东西；实践是落实在行动中的东西。理论与实践的整合如果能够实现，或者有助于实现组织目标，那么就可称之为“最佳实践活动”或“高绩效工作系统”。

(更多详细信息, 请登陆 www.xinchou.com.cn 查询)

1.牛根生 10月开始主动减薪 50%

蒙牛乳业副总裁姚海涛向《信报》表示,牛根生为对三聚氰胺事件负最大责任,由今年 10 月开始,主动减薪 50%。

蒙牛高层近日向媒体指出,牛根生从今年 10 月开始主动减薪 50%。

较早前,蒙牛乳业副总裁姚海涛接受《第一财经日报》访问时表示,蒙牛并无因三聚氰胺事件裁员或减薪,只是削减高层员工的薪酬 30-35%。

他称,原本打算今年 50 岁退休并投身“老牛基金”运作的董事长牛根生,因三聚氰胺事件产生的乱局,搁置退休计划。

姚海涛向《信报》表示,牛根生为对事件负上最大责任,由今年 10 月开始,主动减薪 50%。

2.翰威特研究报告揭示经济危机对香港市场的影响及香港薪酬趋势发展

香港 2008 年 11 月 26 日电 /美通社亚洲/ -- 根据翰威特,全球人力资源

咨询管理及外包管理公司发布的两项最新研究调查显示,由于全球经济危机,亚太市场的企业已经开始重新考虑其薪酬、聘用和奖励制度。

翰威特香港区薪酬福利评估业务咨询总监杨天德说道:"高素质人才仍稀缺于市场,精明企业会善用这次"机"遇选择性地招聘最优秀的人才。接近半数(48%)受访企业表示,即使在目前经济严峻的情况下,他们仍有战略性的招聘计划。研究显示,企业仍依赖这些高绩效人才助他们渡过艰难岁月。

3.09 年发达国家员工薪酬降 0.5%

中新网 11 月 26 日电 日本共同社消息,国际劳工组织(ILO)25 日发布预测称,由于金融危机导致全球经济衰退,考虑物价变动因素后的发达国家 2009 年员工实际薪酬增幅将为负 0.5%,相比 2008 年 0.8%的预测增幅大幅降低,同时也是自 2001 年有可比数据以来首次出现负增长。

ILO 警告称“围绕薪酬而出现的(劳资关系)紧张感将有所加剧”。ILO 总干事索马维亚则担心,薪酬增幅下降加之粮食和石油价格依然维持高位,可能会对贫困阶层和中间阶层造成影响。

国际货币基金组织(IMF)大幅下调世界经济增长率预期使得以此为依据的薪酬预测也随之下降。

4.Technorati 裁员 员工降薪 10%

腾讯科技讯北京时间 11 月 26 日消息,据国外媒体报道,美国知名博客搜索引擎 Technorati 首席执行官理查德贾里查德拉(Richard Jalichandra)周二在公司官方博客中表示,受美国金融危机影响,公司决定裁减 6 名员工,同时所有管理层人员的薪酬待遇将减少 10%~15%,普通员工待遇将减少 10%。

贾里查德拉表示,在 Technorati 裁减的 6 名员工中,两名为管理人员。贾里查德拉没有透露这些被裁人员的姓名。他周二

在公司博客中写道，Technorati 的整体战略并没有任何失误，但突如其来的美国金融危机，迫使公司作出了裁员和降低薪酬标准的决定。

5. 总理夫妇忙减薪

据《联合早报》昨天报道，新加坡政府 24 日宣布，明年将削减公务员薪酬，总理李显龙的年薪也将减少两成约 50 万美元，以此作为应对经济危机的措施之一。

新加坡政府的声明称，明年新加坡各部部长的年薪将减少 18%，议员的减薪幅度为 16%。

李显龙之妻何晶任总裁的新加坡最大的国有投资企业淡马锡公司本周也宣布，全球经济衰退可能会延续至 2009 年以后。公司高管都自愿减薪度日，减薪幅度最高可达 25%。

减薪背景：新加坡贸易部消息称，该国经济今年将增长 2.5%，比今年 10 月预报的 3% 有所降低，新加坡经济明年可能继续衰退，2009 年的增长率可能仅为 1%。

6. AIG 行政总裁仅收一美元薪酬

美国不少金融机构陷入困难，陆续有高层人员作出行动，以示对投资决

定负责，其中获得美国政府出手拯救的美国国际保险集团(AIG)，行政总裁今年和明年的薪酬只有一美元，公司最高层的七名行政人员，今年亦不会获发花红。

AIG 获得政府拯救后，当局要求公司限制行政人员的获发的薪酬及花红，AIG 曾经投诉政府的要求太过苛刻。不过，AIG 的行政总裁利迪在宣布限制高层薪酬时说，他们想向外界显示，会善用纳税人的金钱拯救公司。

另外，AIG 透露，根据不良资产援助计划的安排，已经完成将优先股售予美国财政部，并获得 400 亿美元资金。

7. 恒隆消减四位执行董事薪酬

观点地产网讯：恒隆地产(HK.00101)主席陈启宗出席某论坛时表示，集团计划明年在内地购入项目。

他同时表示，由于目前集团属于零负债，加上拥有约 60 亿元净现金，因此无意出售本港剩余物业套现。他又指，集团在港物业均拥有优质景观，属于无可替换的资产，故会待下一轮楼市上升周期时才出售。被问及内地楼市何时见底时，他表示，大

市底部难以预测，但集团计划明年在内地购入项目。

此外陈启宗还表示，目前集团暂无裁员计划，但会消减四位执行董事薪酬

8. 广东薪酬调查：13 行业跳水 能源电力大幅涨

由中国南方人才市场、广州人力资源管理学会、广州市人才研究院日前联合推出的《2008 年度广东省薪酬调查报告》显示，在金融海啸的影响下，房地产、金融、保险、证券、贸易等 13 大行业的薪酬出现明显下降。

能源电力薪酬不降反升。据悉，上述薪酬调查报告调查范围主要为广州、深圳、珠海、东莞、佛山、中山、惠州、汕头 8 个城市，调查内容涉及 29 个行业大类 119 个细分行业，标准职位超过 3000 个。

根据行业薪酬指数概念（即以 IT 行业平均薪酬为 100，其他行业平均薪酬与其对比得出各行业的指数）调查数据显示，薪酬排名前五的行业分别是能源/电力、医疗设备、化学/化工、通讯/电信、金融/保险/证券、IT 业（并列第五）。其中，能源/电力业的薪酬由去年的排名第六跃升至第一，且在今年出

现了大幅加薪。通信/电信、贸易、原材料及加工、金融/保险/证券、房地产行业平均薪酬较去年明显下降。

9.RICS: 08年亚太区薪福调查结果

严峻的经营环境导致亚太区平均薪酬下调。金融服务及投资界薪酬显著下跌令平均薪酬下调

香港 2008 年 11 月 25 日电 /美通社亚洲/ -- RICS 特许测量师学会 (“The Royal Institution of Chartered Surveyors” 或简称 “RICS”) 与 Macdonald & Company 今天一同公布 2008 年度房地产业界“薪酬及福利调查”结果，重点如下：

房地产从业员今年的平均薪酬（不包括花红及其他福利）为 65,267 美元，与去年 82,636 美元相比，显著下跌。

10.港人不敢指望年末公司奖金

本报香港专电（特派记者窦媛媛）处于金融风暴第一线的香港市民，目前正在经历着收入和信心的双重危机。24 日，当记者走访港岛餐厅、商铺等处时了解到，由于金融海啸来袭，香港许多企业受到冲击，惶惶然“怕丢饭碗”的香港市民很多，对

于年末公司的“尾牙”（奖品）和“花红”（奖金）更是不敢指望。

“往年这个时候，公司里大多在期待年终会议的尾牙和花红，今年不敢想这些，能保住一份工作已经不错。”旅行社导游庄先生告诉记者，自下半年金融海啸来袭，香港上班族几乎人人自危；大企业的职员担心公司裁员或降薪，小企业则担心公司能否挺过这一关，能否保住饭碗。

11.花旗高管薪酬奖励将受限制

新浪财经讯 天下没有免费的午餐，花旗的高管们很快将体会到这一点。在接受了美国政府的援助后，作为交换条件，花旗集团高管可能要放弃其部分薪酬奖励。

根据救援计划，花旗必须提交一份管理层的薪酬计划并获得政府批准。据相关媒体报道，该计划的重点是对高管的长期业绩进行嘉奖，但同时还包含“适当的限制。”

花旗表示，正在制定薪酬计划的细节。美国政府官员称，有关薪酬奖励协定的细节将在下周出炉。

12.亿阳信通高管降薪 20%

亿阳信通（600289，收盘价 8.32 元）昨日发布公告称，公司董事会会议全票通过了《关于调整公司董事薪酬的议案》。公告中称，为了应对金融危机对企业的影响，该公司董事会决定实施增收节支系列措施，对公司内部董事薪酬进行相应调整。调整之后公司董事长、董秘、总裁、副总裁、总裁助理的工资额都调低了 20%。例如，公司的董事长常学群的月工资由 3.5 万元，下调至 2.8 万元。同时，公司监事会主席张小红也主动提出降薪 20%，以支持公司董事会的增收节支措施。

13.南航管理人员月减薪 10%

针对网上“南航裁员降薪”传言，中国南方航空公司回应说，面对国际金融危机冲击和国内需求疲软，南航正在通过积极的增收节支计划，节能降耗，压缩运营成本，以度过航空业的“严冬”季节。南航目前没有任何裁员计划，但是要求全体员工树立过“紧日子”观念，而且从今年 7 月份开始，公司中层管理人员每月减薪 10%，意图将公司的危机意识传达到各基层管理人员。

今年，随着全球经济增速放缓，国内银根紧缩

等效效应导致旅游市场萎缩，加上雪灾、地震、特别是油价攀升、奥运安保等因素，中国民航市场出现近20多年来少有的负增长。目前国际油价虽然持续走低，但是国内“高油价”依然对航空公司经营造成巨大压力，以南航为例，南航国内机队规模最大，油量最大，预计今年运营成本将多支出18.6亿元。

14.大学校长自减薪水或放弃加薪

新华社 经济寒流下，不少企业高管因巨额薪酬受到口诛笔伐，享有高薪的大学校长也恐遭受类似待遇。美国一些大学校长为此主动降低工资或放弃加薪。

华盛顿大学校长马克·S·赖顿20日向全校师生发送电子邮件，宣布他从明年1月1日起削减5%基本工资，明年7月1日后再减5%。

赖顿自曝基本工资为56万美元，另有78万美元补偿金。他还享有两家企业董事会发放的36万美元酬金。

宾夕法尼亚大学校长埃米古特曼18日向学校捐赠10万美元，用于本科教学研究。她是2006年年薪超过百万的8名私立大学校长之一。

15.新加坡官员明年大幅减薪

中国网 11月24日讯 据英国路透社11月24日的报道，由于当前国内经济出现不景气，新加坡计划在明年将政府官员的薪酬降低19%以渡难关。

新加坡是全球公务人员的薪酬最高的国家之一。新加坡部长级官员的年薪高达百万，而他们的薪水对新加坡的经济增长有所影响。新加坡公共事务司表示，新加坡的经济在明年将会出现衰退，前景比较暗淡，公务人员调整后的薪酬有可能还会下调。

新加坡总理李显龙的薪酬在今年增加到376万新元（246万美元），这相当于美国总统布什薪酬的五倍，不过，新加坡总理李显龙的薪水在明年将会下降至304万新元（199万美元），降薪幅度接近50万美元。

16.瑞银集团宣布高管不拿奖金

据此间媒体18日报道，瑞士最大银行瑞银集团宣布改革针对高管人员的薪酬发放制度，以此回应公众对“银行贪婪文化”日益强烈的抵触情绪。

瑞银集团宣布，董事长彼得·库雷尔、首席执行

官马塞尔·罗纳和其他高管人员今年将不拿任何奖金。另外，从明年起，高级经理的年终奖金将推迟发放或者完全停发，最终决定将视银行的经营业绩而定。

按照新制度，瑞银董事长今后将只领取固定工资和固定数量的银行股份，不再领取奖金。董事长库雷尔透露，他今年的固定工资总额大约为200万瑞郎（1美元约合1.18瑞郎）。库雷尔此前已经表示，他将放弃去年和今年两年的全部奖金，除非瑞银能从目前的金融危机中恢复。

17.瑞典邮政CEO自愿免薪工作

瑞典邮政公司首席执行官拉尔斯·G·努德斯特伦22日说，他将退还上任以来所得薪酬，且今后工作不取分文。

美联社报道，努德斯特伦7月就任瑞典邮政公司首席执行官，月薪90万瑞典克朗。他之前作为北欧金融集团首席执行官，获得一份高额离职金。瑞典媒体批评努德斯特伦的薪水比瑞典邮政公司45个邮递员的总收入还高，是瑞典首相薪水的7倍。面对批评声，努德斯特伦22日说，针对他薪水的讨论损害公司利益，他决定

退还上任以来所得薪酬，从今往后免费工作。他说，他不愿意被视做一个贪婪的人。

加州两家银行破产，加利福尼亚州南部两家银行不敌当地房市“寒冬”21日破产。全美今年银行破产数由此增至22家。

18.2007年中国城镇单位在岗职工平均工资为24932元

人力资源和社会保障部部长尹蔚民20日表示，2007年中国城镇单位在岗职工平均工资为24932元，是1978年的40.5倍，年均增长13.6%。

尹蔚民表示，改革开放30年来，中国完善劳动收入分配制度，合理有序的收入分配格局初步建立。中国基本确立了符合机关、事业单位和企业不同特点的工资收入分配制度。建立了公务员职务与级别相结合的工资制度；初步形成了事业单位岗位绩效工资制度；基本形成了“市场机制调节、企业自主分配、平等协商共决、政府监控指导”的企业工资分配原则。

同时，初步形成了工资分级分类管理和宏观调控的体系。30年来，中国职工工资水平大幅度提高，2007年中国城镇单位在

岗职工平均工资为24932元，是1978年的40.5倍，年均增长13.6%。

19.年底到明年失业率将有所增长

人力资源和社会保障部副部长张小建20日在新闻发布会上表示，今年年底到明年中国失业率肯定要比现在有所增长。

张小建表示，今年1到9月份，我们国家的就业局势基本保持稳定，登记失业率得到有效的控制。进入10月份以后，出现了三个变化值得注意：

一是城镇新增就业人数增速下降。前9个月每个月的平均增速是9%。进入10月份，新增就业的增速是8%，这也是最近几年来第一次出现了连续增长后的增速下降。

二是企业的用工需求出现下滑。我们对84个城市劳动力市场职业供求信息调查显示，第三季度以后的用工需求下降了5.5%，这也是多年来在第三季度持续增长用工需求的情况下第一次出现下滑。刚才尹部长说到，部分企业招工用人的需求明显的下降。这样会导致今年年底到明年用工的减少。

三是企业现有的岗位流失严重，据我们重点监

测显示，第三季度我们监测这些企业有一半企业存在岗位流失的情况，而且岗位流失增减相抵，就是新增加的岗位和流失的岗位增减相抵，出现了负数。这和我们8月份以前对有关省的相关调查也出现了变化。那时候是增减相抵为正，还是正增长、净增长，现在出现了负数，虽然幅度不大，但是值得注意。对于失业率的调控，由于这一次首先影响的是大批的农民工，我们掌握的是城镇登记失业率，登记失业率是以城镇登记为基础，所以很多农民工或者回乡，或者继续留在城市里找工作，他们没有进行登记，所以目前登记失业率还没有明显的反映。

20.人力资源社会保障部：暂缓调整企业最低工资标准

人力资源社会保障部17日发出通知说，根据当前经济形势和企业实际，近期暂缓调整企业最低工资标准。

人力资源社会保障部要求，城镇职工基本医疗保险、工伤保险基金结余规模较大的统筹地区，可采取一次性措施适当降低一定时期的缴费费率。

人力资源社会保障部：实施特别职业培训计划

人力资源社会保障部17日发出通知,提出实施特别职业培训计划。

通知说,充分运用就业专项资金和失业保险基金,加强对企业职工岗位培训、城镇下岗失业人员的再就业培训和对农民工的技能培训以及对农村初高中毕业生的劳动预备制培训,根据需要延长培训期限,提高培训补贴标准,缓解就业压力,并以此提高技能水平,做好技能人才储备。

21.成亚洲企业拟减年终奖 仅5%企业考虑大量裁员

白领打工者对经济景气的判断有两个直接的指标:年终奖和涨工资。但一项针对亚洲企业的最新调查显示,将近42%的企业正在考虑减少非管理层人员的年度奖金和分红,明年的工资增幅预期也同时下调。

这个结果很让人沮丧。

今年10月15日至11月5日,咨询机构韬睿就“危机中的薪酬”展开全球调查,在亚洲地区共有超过300家企业的572位人力资源主管和专员参与,涉及金融服务、高科技、快速消费品和零售行业。其中,59%的受访企业年收入超过10亿美元,这意

味着不仅仅是中小企业为精简成本大动脑筋。

最新公布的调查显示,作为一项应对措施,半数以上的受访企业表示,有一定可能或非常可能降低2009年度工资或奖金的增长预算;有将近42%的企业正在考虑减少非管理层人员的年度奖金和分红;50%的企业更希望减少高级主管人员的年度奖金和分红。

22.巴菲特财富缩水136亿

“股神”巴菲特的股票和期权缩水136亿美元,相当于贬值22%。

来势汹汹的国际金融危机不仅让众多中小投资者痛失资产,同样使得不少世界知名的大企业家和投资家的财富大打折扣。

根据美国专门从事薪酬咨询的史蒂文霍尔合伙公司的最新调查,今年以来,美国175家大企业CEO在自己公司所持股票及期权的价值平均缩水近49%。

报道说,自持企业股票和期权缩水最多的是“股神”沃伦巴菲特。他今年以来在伯克希尔哈撒韦公司的股票和期权缩水136亿美元,相当于贬值22%。

同期,甲骨文公司CEO拉里埃利松手里的本公司股票和期权缩水62亿美元,相当于贬值24%;微软公司CEO史蒂夫鲍尔默损失51亿美元;新闻集团老板鲁珀特默多克损失40亿美元;亚马孙公司CEO杰夫贝索斯损失36亿美元,分列这项调查中“缩水榜”的第2至5名。

23.欧美首席执行官薪酬差距缩小

Hay Group的一项调查发现,欧洲最大50家上市公司的首席执行官正在缩小总体薪酬方面与美国同行的差距。仅就有保障的薪水而论,他们挣得比美国同行还多。

这家咨询机构发现,美国市值最大的50家公司的首席执行官去年遭遇了一次减薪,包括工资、奖金和长期报酬在内的总薪酬中值降为970万欧元(合1120万美元),而前一年则将近1300万欧元。

与此相反,今年的调查显示,欧洲首席执行官的总薪酬仍在增长,中值达到560万欧元,高于去年的500万欧元。他们的年薪(总薪酬中唯一不与业绩挂钩的部分)目前平均为128万欧元,高于美国同行的93万欧元。他们中有半数在去年获得加薪,

美国的加薪比例则为三分之二。

24. 华尔街高管今年奖金将降 70%

纽约检察官要求限制高管薪酬；纽约州议会预测明年奖金跌 4 成

由于公众对华尔街高管高薪的不满和监管机构的压力，华尔街大多数高管今年的奖金将减少 70%。某咨询机构表示，华尔街高管的奖金降幅将达到 70%，其他华尔街职员的奖金今年将缩水 10%-45%。而且不只是今年，随着经济的放缓，其明年的奖金会缩水更多。纽约检察官 Cuomo 也要求限制高管薪水。“华尔街公司受到了强大的政治压力，如果不削减奖金，后果只会更糟。”

25. 雅虎等公司员工期权价值 在金融风暴中归零

尽管金融危机尚未给 IT 业的经营产生重大的冲击，但是硅谷公司的员工已经提前感受到了股市暴跌给他们带来的直接冲击。随着纳斯达克综合指数在最近一段时间急速下挫，这些员工手中的股票期权价值已经为零。由于公司目前股价已经低于期权行权价格，包括雅虎在内的许多硅谷公司员工都

无法通过手中期权来获得任何投资收益。

为了应对这种投资危机，全球芯片业巨头 AMD 公司计划召开临时股东大会，以对 99% 的现有期权进行重新定价。在过去的一年中，AMD 公司的股价暴跌了 76%，截至本周四收盘，该公司股票价格仅为每股 3.17 美元。AMD 公司表示，之所以对期权定价，是为了使公司部分关键员工不会因为证券刺激失效而辞职。该公司在声明中表示：“由于股价的急剧下跌，公司所发行的大部分期权都失去了经济刺激的作用，这将造成公司人才流失的危机。”目前，AMD 公司还未确定股东大会召开的具体日期。AMD 公司处理期权危机的方式也将为硅谷其他公司提供参考。目前，部分公司已经考虑使用其他资产来置换员工手中的期权，而具体的措施很可能在 2009 年初陆续开始的股东大会上正式确定。

26. 美国 IT 人员薪酬同比下滑 6.2%

据国外媒体报道，美国 IT 技术雇佣公司 Yoh Services 周四发布的调查结果显示，第三季度全美技术人员薪酬较去年同期大幅下滑 6.21%。

Yoh 公司表示，第三季度初期，美国技术人员薪酬还出现了同比 1.86% 的上涨，但是到该季度完全结束时，最终却出现了 6.21% 的同比下滑。其中，通信、医疗保险和航空领域的薪资状况相对稳定，其他行业均呈现下滑态势。

而第三季度比较热门的职业包括 Java 开发人员、Oracle 数据库管理员、.NET 开发人员、SAP 咨询师和嵌入式开发人员。

Yoh 公司每季度都会发布一项名为“技术薪酬 (Index of Technology Wages)”的指标，该指标涵盖航空、工程、IT、制造、科学、通信和公共事业等多个领域。Yoh 的企业库涉及上述领域的 1000 多家企业，而他们每次都会从这些企业中抽取样本进行调查。不过，Yoh 也指出，尽管他们的指数“涉及众多企业，但是这并不能完全反映整个行业的职业现状。”

与此同时，Yoh 还预计，今年第四季度的技术人员薪酬将会继续降低，但是到 2009 年有望恢复稳定。

27. 政府压力迫华尔街改分红方案

据彭博社 11 月 6 日报道，薪酬咨询公司

Johnson Associates 在近日发布的一份分析报告中表示,由于金融业经营情况惨淡大大降低了公司盈利水平,而美国政府也已经多次进行施压,华尔街的金融机构将被迫改变此前制定的分红方案,根据预测,华尔街各大投行高管的全年分红将减少大达 70%。

Johnson Associates 公司的负责人 Alan Johnson 表示,那些分红额已经被公开的华尔街高管将遭受最为惨重的损失,相比较而言,普通员工 2008 年的分红降幅较小,大约在下降 10%至 45%之间。另外,他还表示,由于全球经济形势将在未来一年内继续恶化,因此华尔街的分红规模将在 2009 年进一步呈下滑趋势。随着美国 7000 亿美元救市计划的出炉,公众对于华尔街高管高分红的不满情绪也日益升温。因为民众认为,纳税人的钱被用于支付造成金融危机的那些高管的高薪,这种情况是无法接受的。此前,纽约大法官 Andrew Cuomo 及加州民主党议员 Rep. Henry Waxman 都要求政府加强对华尔街的薪酬监管,并要求包括高盛、摩根斯坦利在内的多家金融机构调整全年的分红计划。

28.人保部酝酿将退休年龄延至 65

“相关部门正在酝酿条件成熟时延长法定退休年龄,有可能女职工从 2010 年开始,男职工从 2015 年开始,采取‘小步渐进’的方式,每 3 年延迟 1 岁,逐步将法定退休年龄提高到 65 岁。”人力资源和社会保障部社会保障研究所所长何平最近透露的这一信息引起各方关注。

何平是在刚落幕的中国劳动论坛上透露这一信息的。由于未形成养老保险转制成本支付机制,导致企业社会保险费率过高,养老保险金缺口巨大。在这种背景下,人力资源和社会保障部正在酝酿延长法定退休年龄。按照有关方案,在 2030 年前,我国职工的退休年龄将延迟到 65 岁。

29.央企高管新规征求意见“市场认可”居首位

近日中组部和国资委向央企下发《关于征求对中央企业领导人员管理暂行规定》(征求意见稿),就如何管理央企领导人征求意见。

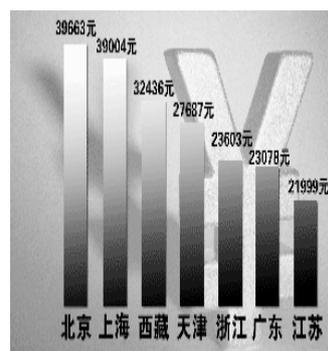
知情人士告诉记者,目前该稿只是一个征求意见稿,发文部门要求 11 月上旬提交意见,可能正式实施要到 12 月初或以后。

针对社会各方比较关心的央企高管薪酬与股权激励等问题,权威人士称“在央企的薪酬和股权激励方面变动不大”。日前刚通过的《企业国有资产法》也没有明确规定央企高管的薪酬管理等细节问题。

央企高管薪酬尤其是境内外上市国企高管的期权激励一直以来备受各界关注。财政部此前叫停国有金融上市公司高管股权激励计划。一个最新的变化是,受资本市场近期巨大变化影响,宝钢股份、中集集团等都终止了股票期权激励计划。

而该“意见稿”能否对央企及下属企业巨额投资失误等作出规定也引发猜想。薪酬与激励改动不大

30.全国各省市平均工资排序 京沪藏居三甲



中国国家统计局发布的数据显示,前三季度,全国城镇单位在岗职工平均工资为 1 9 7 3 1 元,

比上年同期增加 3 0 5 6 元,同比增长 1 8 . 3 %。

根据国家统计局的解释,城镇单位在岗职工工资统计范围包括国有单位、城镇集体单位,以及联营经济、股份制经济、外商投资经济、港澳台投资经济单位,尚未包括城镇的私营企业和个体工商户。

城镇单位在岗职工工资总额是指这些单位在一定时期内直接支付给本单位全部职工的劳动报酬总额,包括计时工资、计件工资、奖金、津贴和补贴、加班加点工资、特殊情况下的工资。统计的是个人税前工资,包括个人缴纳的养老、医疗、住房等个人账户的基金。

从分地区的平均工资额看,有 9 个省区市高于全国平均水平,有 2 2 个省区市低于全国平均水平。

前三季度平均工资最高的 5 个地区是:北京市 3 9 6 6 3 元,为全国平均工资的 2 . 0 1 倍,其

次是上海市、天津市、浙江省、广东省。最低的 5 个地区是河南省、海南省、江西省、黑龙江省和新疆维吾尔自治区。

前三季度平均工资增长最快的 5 个地区是:河南省增长 2 5 . 4 %,比全国平均增幅高 7 . 1 个百分点,其次是山西省、宁夏回族自治区、河北省、湖北省。最慢的 5 个地区是青海省、贵州省、广东省、云南省、浙江省。

31.央企高管薪酬增速将调低 缩小与职工工资差距

国资委企业分配局负责人日前公开表示,考虑到中央企业负责人的年度薪酬经过第一任期的增长,总体水平已经不低,激励不足的问题初步解决,国资委党委已经决定适当调低中央企业负责人年度薪酬增速以缩小与职工平均工资水平差距。

根据国资委公布的数据,在 2005 年至 2006 年,央企负责人薪酬总体水平

与职工平均工资的差距呈逐年缩小的趋势。

国资委强调,之前“高管给自己打分,自己给自己定薪酬标准”的问题在国资委所监管的中央企业中已不复存在,目前央企负责人薪酬水平与企业规模、经济效益增长基本适应,薪酬与业绩贡献相联系的机制也初步形成。但神华集团、中国石油集团、中国石化集团、中国海洋石油控股等上市公司已经进入境内外资本市场,这些企业是按公司治理的规则来确定其薪酬的。

但国资委也坦承,与构建合理有序的收入分配格局的要求相比,央企负责人薪酬管理还需要在改革发展中逐步完善:如国资委直接决定薪酬的做法亟须向董事会决定薪酬过渡,经理人的市场定价机制有待形成,薪酬结构和约束机制也需要进一步完善等。

无边界组织

无边界组织是由著名管理者杰克·韦尔奇提出的,它寻求这样一种理想的状态:尽量减少命令链,对控制跨度不加限制,取消各种职能部门,代之以授权的团队。目的在于:消除组织与客户及供应商之间的外部障碍。

年终红包大盘点：各家公司如何给员工送礼

一月里处处飘荡着节日的气息。刚经历新年元旦，传统的春节又在不远处招手。年终奖的话题是办公室里一份不离不息的期待：今年的年终奖会是什么样子的？

又近年终，年终奖的话题是办公室里一份不离不息的幸福期待。对于兢兢业业忙碌了一年的职场人来说，毫无疑问，年终奖的作用是巨大的，丰富了自己的荷包不说，更是对自己一年努力工作的肯定。在职场人的眼里，年终奖好似老板手中的一把“尺子”，衡量的是自己在老板心目中的地位和作用。

年终奖是公司给员工送出的一份礼，可是送礼送什么，怎么送，老板和人力资源经理们这个时候也格外忙碌，要知道，年终奖是一把双刃剑，年终奖的发放既要维护企业自身的利益，也要顾及员工的心理期望值，因此，仔细拿捏年终奖的分寸和方式，成了他们忙于年终回顾和年初展望之外的一件头等大事。

那么，时下各家公司是如何给员工“送礼”的呢？

最乏新意的年末双薪

年末双薪是年终奖里最普遍的一种形式，尤其是在许多外企里，沿袭多年的年末双薪制度，使得今年的年终奖毫无悬念可言。

Lucy 是上海一家国际会计师事务所的审计员，“虽然我们的薪金水平算是较高的，但是年终奖却毫无花头可言。” Lucy 在进公司的时候，和公司所签订的薪金合同中就已经包括了年终奖这一项。公司实行的是十三个月薪金

制度，和她级别差不多的审计员每年都会额外地领到一个月的工资，作为年终奖。而经理以上级别的职位，年终奖则不是按照月薪来计算的，公司会相应地予以一些年终奖励，但是一般来说不会超过一个月的月薪，“不过，由于我们公司不同级别的收入差异很大，经理以上的职位本来薪金就很高，因此从量上来说，他们的年终奖还是挺可观的。”

因为没有悬念，因此 Lucy 和同事们对年终奖的

心态也就特别“平静”。

“年终也正是我们公司最忙碌的时节，因此年终奖倒成了一个无暇顾及的话题。” Lucy 还说，公司也没有时间考虑年终奖的问题，去年的年终奖就是在二月份春节休假以后才发的。

小李是国内一家大型 IT 企业的技术工程师，“我们公司的年终奖分两种，销售类的人员按业绩发放年终奖，我们做技术的则一律按照年末双薪。年终奖一般都会在春节前发到

个人的工资账户上，这是公司雷打不动的规矩。”

“我们没有年终奖，我们发 14 个月的工资，年中一次，年末一次。”尼康映像仪器销售(中国)有限公司一位不愿意透露姓名的员工说，年中和年末加发的那次工资，基本上和平时的工资持平，3000 元左右。

尼康一高层则向记者说，12+2 方式的前提是员工为公司服务满一年，公司就会多发 2 个月的薪水作为奖励。“这是非常灵活的做法，它一般有公司营业指标、客户指标和个人指标三方面来衡量。”

其中，公司营业指标是以最少成本达到最优化效果，获得最大利润来打分；客户指标是由客户满意度来打分；个人指标是由个人完成工作的质量和数量来打分。一般地，公司营业指标在双薪中占 10%-20%，集体工作量占 30%-40%，而个人指标则在双薪中占到 40%-50% 的分量。也就是说，当你个人努力完成工作，发挥集体协作精神，完成公司营业目标时，才能最终获得双薪。

最具激励性的弹性奖金

年末双薪一碗水端平，貌似公平，但是在很大程度上失去了年终奖本来的意义，对于大多数员工来说，一切尽在掌握，已经失去了最初的激励作用。因此也有一些公司会在双薪的基础上，乘以与业绩相关的弹性系数，公司给员工送的礼，厚薄几何，就要看员工自己的表现了。

西门子公司使用的就是这种弹性系数年终奖。夏天是西门子一家公司的员工，公司规定基础年终奖与一年 12 个月的薪金之和的比例为 3: 17，像夏天目前的月薪水平为 6000 元，那么基础年终奖的计算就是 $6000 \times 12 \times 3 \div (17+3) = 10800$ 元，如果夏天在过去的一年业务考核中百分之百地完成了自己职位上的工作，他就可以全额地领到 10800 元的大红包。要是考核中表现出色，人力资源部门会制定出相应的奖金系数，系数乘以基础年终奖就是夏天实际领到的年终奖。系数越高，公司送的礼越多，不过西门子也有奖金系数的最高限定，一般不会超过基础奖金的两倍。反之，如果员工上年的表现欠佳，业务考核中未能达标，人力资源部门给出的奖金系数就会小于 1，他的红包就要“缩水”了。

飞利浦公司也有类似的年终奖制度。在飞利浦技术部工作的 JOE，去年拿到的是公司的第二等级奖金，也就是 1.5 个月的工资总额。对于刚刚步入职场的他，觉得很欣慰。公司的年终奖金就是按评估结果分四个等级来发放的：一般第一等员工的年终奖是两个月的工资总额，第二等为 1.5 个月的工资总额，第三等为 1 个月的工资总额，第四等为 1 个月工资总额的 30%。拿到第二等奖金，也就意味着公司对 JOE 努力工作的认可。当然，如果仅拿到 30% 的月薪作为年终奖的话，员工们就要开始给自己画一个问号了，自己是否是一个称职的员工？

不难看到，作为一种成熟的激励机制，用带弹性系数的年终奖给员工“送礼”，有效地实现了公平与激励共存，但是实施这种年终奖制度必须以完善的员工评估系统为依托，否则会带来员工的不公平感，也就无法达到激励的目的。

最丰厚的提成年终奖

无论是年末双薪还是弹性系数年终奖，在员工整年的收入中所占的比例并不大，相比之下，一些公司所采用的提成年终奖就蔚为可观了，有时候年

年终奖甚至会占到整年收入的一半以上。

上海一家位于陆家嘴的民营咨询公司就是采用这样的奖励办法。该公司的人力资源部经理黄女士告诉记者：“和同行业相比较，我们公司给员工的月薪并不高，普通员工的月收入在3000元左右，可能只够满足员工的基本生活需求。但是我们在激励制度的设计上，采用了项目组的做法，按照项目组一年所完成的项目收入，年末的时候一次性给予员工项目提成作为年终奖，根据往年的经验，员工的年终奖可以达到平时的收入总和的水平。今年公司的经营情况不错，年终奖的份量还有可能变得更重。”

最复古的实物年终奖

实物形式的年终奖曾经是上个世纪最为流行的年终奖形式，不少人回顾那时候人人领着大包小包年货、礼品回家过年的情形，温馨的感觉仍然历历在目。现在一些企业又掀起了“复古风”，年货和礼品重新登上了年终奖的舞台。根据调查，目前有12%的企业采用实物形式的年终奖。

但是现在发放的实物年终奖只能说是年终奖的

一种补充，内容也不再是以往的年货，而更加注重实用性。如超市的购物卡和购物券，员工们拿着一张薄薄的卡片，可以选择自己想购买的物品，免去了企业里“众口难调”的烦恼。

黄筠是一家广告设计公司职员，圣诞前夕他就已经领到了公司的年终奖“前奏曲”，一个新款的IPOD播放器。“我们公司的人普遍年轻，和时尚也走得近。今年人力资源部突发其想，采购来一批新款IPOD，作为年终奖的一部分，圣诞夜的聚会上发给我们，现在公司里人手一只。大家都开玩笑说，要在播放器的背后刻上自己的名字，以免混淆。”

最温情的年末奖励游

“奖励游”由来已久，但近两年颇有愈演愈烈之势。所谓“奖励游”，是指公司给予员工在旅游方面的福利。现在有许多公司意识到，相对纯粹的现金奖金，旅游似乎是更能鼓励员工的方式。首先，旅游可以让员工放松心情，增加见识，进而促进工作，“旅游过的心情不一样”；其次，纯现金奖金容易被直接存到银行，时间一长也就忘了。因此，与现金奖的直白相比，旅游福利充满了温情。而且这种形

式的费用一般都作为企业的管理费用或销售费用，可以起到避税的作用。

以下是一家外贸公司今年设计的员工年末奖励游方案，按照员工的工作业绩和表现，分为两个档次，第一档的员工享受一次免费的东南亚七日游，而“第二梯队”的员工旅行地点为冬日的海南岛。“其实从总的预算来看，可以把不同旅游的档差调节得更多，但是考虑到集体旅行更加有意思，更富有凝聚力，所以只划分了两个级别。这样我们在以后的旅游奖励中也可以有更多的选择，免得失去新意。”该公司的经理如是说。

最贴心的团购保险

给员工赠送保险，

在近年的年终奖计划中也逐渐进入人们的视野。对于员工来说，现代人工作压力越来越大，身体往往处于亚健康状态。总想着去买份保险，却经常因为这个那个耽搁了。有了公司发放的“保险形式”的年终奖，免去了选择林林总总的保险产品之烦恼。而且公司在为员工购买的保险的时候，一般是团体购买。购买团体保险的选择余地比较大，优惠也很多。

去年，一家媒体公司的员工们就收到了一份集体购买的保险合同，作为年终奖的一项内容。根据员工的年龄特点，公司所

选择的是团体重大疾病保险，公司员工的家属(配偶和小孩)也一同列入了被保险人，保险内容包括团体定期寿险、意外伤害险、

重大疾病险、住院医疗险。保费的支出虽然不多，可是这份年终奖的贴心，就不是金钱所能够取代的了。

一个咨询公司的年终奖发放技巧

咨询公司在为别人设计年终奖，他们自己的年终奖又是怎么发放的呢？*innisfree*

年终了，各个公司里，大家最盼望的就是年终奖。咨询公司的年终奖如何发放可能是大家关心的问题。现在我把福特资讯公司(以下简称“FTF 公司”，这里的方案没有包括 FTF 公司软件开发和销售部分的方案。)今年底发放年终奖的方案拿出来和大家共享，希望能够对大家的工作有所帮助。

首先，FTF 公司的薪酬政策是每年的七月份提薪，年底发放年终奖，这和激励的效果管理是紧密联系的。大家知道，两次激励的效果总比一次大幅度的激励的效果要好，所以，每年七月份，是公司根据半年的工作绩效，进行提薪的时间；每年的年底，是根据下半年的工作业绩和整个年度的工作情况决定年终奖的时候。

咨询公司的每个员工都必须是营销人员，这和咨询与培训的行业特点有关，即咨询行业的产品销售很大程度上和销售人员的知识水平相关度更大一些，所以，我们的薪酬政策是全员销售，薪酬制度是：

一、基本薪水分为六个档次，对应六个级别的季度销售收入总额。到了季度末，完成了多少销售收入，就领取相应级别的基本薪水；平时的基本薪水是按照最低级别进行发放，有点类似于个税的征收级别制一样；例如：

二、在执行以上的薪酬政策的基础上，对于不同级别的销售收入，按照不同的比例提取相应的销售提成；到了每个季度末，所有人的销售收入数据归零，重新开始计算；

三、对于两个季度不能完成最低销售收入指标的员工，实行劝退的政策；

FTF 公司对于年终奖的发放，采取了集体商议和沟通评价的方式，具体步骤为：

(一) 各部门首先对各自的员工进行内部年终绩效评价，评价分为三个部分：常规工作部分，即日常工作部分，占到年终奖金评价的 40%；项目工作部分，即 2004 年所完成的项目和销售收入，占到 60%；刚性指标部分，也就是在 2004 年的工作中有没有严重的客户服务问题出现，如果出现过严重的客户服务问题，年终奖将全部取消。

(二) 对于评价的结果，必须要有事实依据作为基础。在评价的基础上，各个部门自己首先进行深入地沟通，对评价方案进行公开审议；

(三) 在部门审议的基础上，公司的决策层召开会议，对各部门的方案进行最终的评价和审批；

(四) 年终奖当中，拿出 30%作为总经理的奖励基金，由总经理决定发放额度；15%作为部门经理奖励基金，由部门经理决定方法额度；其余 50%的额度依照绩效评价的结果进行发放；

(五) 在发放以前，公开发放方案三天，接受员工的申诉，并进行申诉处理。在三天的申诉期限内，如果员工没有申诉，则认为默认接受；

(六) 召开公司年终工作总结会议，发放年终奖；总经理基金和部门经理基金由总经理和部门经理在会议结束后单独发放，并进行沟通。

以上的年终奖金发放是在 2003 年总结的基础上调整的，目前方案已经通过了公司会议的审议，并已经完成了奖金总额度和各个部门的员工绩效评价的确定工作，进展顺利。

以上年终奖金发放的目的，在于**最大限度地激励员工，并能够达成管理人员和员工之间的充分沟通，因为我们需要避免的就是，不要用绩效考核代替了沟通。**

私营业主巧发年终奖

20 余名小公司老板和私营业主举行的聚会中，某商贸公司老板许先生改换年终奖发放形式的做法，让大家颇受启发。

在上一个年底，许先生同样面临发放年终奖的问题。将各部门的年终奖派发完后，许又分别把销售经理、财务经理和行政经理请到办公室。三人是公司的中流砥柱，许视之为自己的左膀右臂。

销售经理一进门，许先生连忙笑脸相迎，接着说：“过去的一年，你为公司做出的重要贡献，我们有目共睹。你老家在乡下，一个人在武汉闯荡，真不容易呀！过节了，公司也该好好谢谢你！”稍后，许又问：“这一年中，你回过几趟老家呀？”销售经理苦笑了一下：“平时工作忙，五一、十一的长假，业务更忙，所以还没回过一趟老家，光等春节放假呢！”“一门心思扑在工作上，就凭这，先奖励你五千元！”“现在有女朋友了吗？”“说真的，工作忙起来，很少有时间约会，以前交往的一个女孩，也因此告吹了。”“瞧你，不能因为工作，误了终身大事啊！那就再奖励你五千元，作为一点点补偿吧。”就这样，两人几番谈话后，销售经理获得了两万元的年终奖。而财务经理和行政经理，经过类似的问候式谈话后，也拿到了年终奖。

许先生说，**三名经理坚持原则、做事勤勉，理应“重赏”**。公司来年面临“二次创业”，还需要他们不懈努力。于是，许把本来就是他们应得的年终奖，转换成慰问金的形式，找了个感激他们的理由，发给他们。这样，他们也切身感受到公司的关爱，进而受到激励。果然，在 2007 年，三人忠心耿耿，业绩更上一层楼。

听罢许先生的发言，其他老板纷纷拍案叫绝。大家认为，**同样数额的年终奖，换了一种发放形式，对员工的激励效果便大不一样。**

薄利企业年终奖带来的冲突

公司会议室里，中高层管理成员齐聚一堂，正为年终奖金的分配争论不休。

L公司是国内知名的手机生产厂商，在2006年国内手机厂商业绩飙红时，上至公司高管，下至生产线的普通员工，均分得了数目不低的奖金。而在过去的2007年，国产手机市场在国外品牌的打压下，萎缩非常严重，这给管理层带来一个非常严峻的问题：盈利额与去年相比，不可同日而语，而今年的绩效标准却是在去年的基础上往上调整的，这样一来，奖金肯定是非常低，这对按绩效付酬的薪酬制度而言无疑是一大挑战，特别是一些核心员工及中层管理人员，他们的薪酬收入中绩效奖金占了非常重要的一部分。此外，如何兑现对一些新员工的入职承诺？

艰难的博弈

“我坚决反对补贴年终奖的计划，”市场总监黄然翔态度非常坚决，“今年我们公司的利润本来已经非常薄了，其中一个重要原因就是忽视了对市场的投入，以为在去年品牌铺垫的基础上，无需做更多的投入仍然可以取得同样的业绩。必须修正这一思路，为明年的市场推广做更好的准备。”

“你们所谈到的困难与资金需求，我都理解。”人力资源总监于薇满脸愁容，“问题在于，如果我们严格按去年底制定的绩效薪酬计划实施，按目前财务部开列的预算，我们给员工支付的年终奖金，只是年初我们承诺一些关键员工的六分之一。一方面，这些员工会认为公司欺骗了他们，从而增加他们对公司的不信任；另一方面，对一些关键员工而言，这一收入水平意味着严重低于同行的薪酬水平，在竞争如此激烈、跳槽如此频繁的手机行业，我们无法挽留住员工呀！如果增加900万的预算，我们可以将年终奖金的水平维持在去年的三分之一，至少公司可以对员工做个交代，员工也更容易理解公司的做法。”于薇把求助的目光投向总裁。

看得出，总裁的内心也非常矛盾，他没有正视于薇的目光，而是转向财务总监：“春节前后，挤出900万元的预算是否非常困难？”

财务总监满脸难色，“这要看销售回款，不过从第四季度的回款情况来看，非常困难。”

“越是困难的时候，越需要重视人力资本！”于薇半威胁认真地提醒总裁，“没有兑现公司对员工的年终奖的承诺，给员工留下缺乏诚信的印象，如此低的薪酬收入，人力资源部更无法保证一些关键员工的去留。谈何吸引呢？”

主管营销的副总裁反对说，“整个行业都是萧

条的，这个问题我认为并不需要考虑！即使那些员工离开公司，就能保证在其他地方获得更高的收入？今年这种情况，我敢担保没有几家手机厂商能发得出高额的年终奖！”

公司没有诚信？

停好车时，不经意地瞄了一眼，看到了公司研发部经理贺刚的车刚好停

在边上。于薇刚落座，就笑着问贺刚：“不会是什么好事要告诉我吧？”

素来说话玩笑多于实话的贺刚却一脸严肃：“于总，我想辞职！”

于薇的心“格登”一沉，老练的她还是没在脸上表现出来，表情轻松地问道：“为什么？”

“我觉得，公司太没诚信了。”贺刚非常直接地说，“去年底，公司挖我过来做这个经理的时候，许诺我的年收入至少可以达到20万，现在呢？我连14万都拿不到，这个差距实在太大了。还不如我的前一个东家呢，至少15万稳稳到手呀。”

“你就为了这个钱而想离职？”于薇盯着贺刚说，在她看来，这个小伙子技术出众，对新技术尤为敏感，堪称手机研发的良材。由于与她私交颇佳，所以她与他说起话来，也没那么多的遮遮掩掩，更为直接。

“这只是一个因素，重要的是一种感觉，公司尊重我们这些员工的感觉！”贺刚解释说，“我们也知道，今年整个行业都不是非常景气，公司不能兑现年终奖的承诺，我们在一定程度上也是理解

的，但你看吧，现在大家都知道，公司正准备向国外大采购，扩大生产线，在市场上要做大投入，为何却没有考虑过我们这些员工的感受呢？毕竟，公司去年底准备大扩张的时候，挖来了很多人才，对这些员工做出了年薪的承诺，现在这个年薪承诺却无法兑现，你让我们如何不寒心？”

未了，贺刚补充说：“这不是我一个人这么想的。我们议论了一个下午，不少人当场就说要离职，有同事直接骂公司太没诚信，都有一种受骗的感觉。而且，我听设计部经理说，他们那边也很浮动。”

对手机生产厂商来说，研发与设计是二个最为重要的部门，一听此话，于薇无法掩饰自己的紧张，语气开始变得焦虑：“这一点钱，你们真看得如此重要？你们也要理解公司的困境，不在市场和生产上做投入与储备，如何保证明年的销售呢？你们看问题也有点简单化了，当初对你们的年薪承诺，按当时公司的销售收入，肯定是没有问题的。招聘你们的时候，是按当时的营收情况、薪酬制度做出的承诺，但市场的变化是谁都无法保证的呀！”

于薇接着说，“再说，你在公司的一年，也进步不少呀。从原来的研发主管跳槽过来后直接提升为经理，你一年时间也锻炼不少，为何不能看远一点，而只盯着眼前的这么点现实利益呢？”于薇知道，只要留住贺刚这个研发部经理就好办了，这小子人缘颇佳，在研发人员中话语权和影响都很大。

“没错，我们无法控制市场的变化，但这与公司对我们的薪酬承诺没有关系呀。”贺刚说，“去年底，我们都和公司签定了绩效合同，我们在过去的一年时间里，兢兢业业，我们完成了我们的绩效计划目标，我们的工作是有目共睹的。”

于薇点了点头，表示认同。

“但是，公司的市场盈亏凭什么要我们如此高额的收入风险参与承担呢？”贺刚说，“从目前公司的情况来看，并不是没钱，而是不愿意在员工身上投入！为了保证明年的营收，公司需要在市场与生产上做投入，照公司的逻辑，即使今年盈利额很大，那也同样可以用需要扩张的理由，不兑现年终奖的承诺，普通员工和谁理论去？”



于薇一时语塞，好家伙，看来是经过了精心准备呀！她脑子里飞速地思忖着对策。

“如果离开公司，你准备怎么办？”于薇突然转换了话题。

贺刚一愣：“我还没想好呢，不过我肯定会另投其他手机厂商。”

“你也知道，今年整个手机行业都极其萧条，并不是L公司才没能兑现年终奖的承诺，这二天我打听过了，国内手机厂商没有一家兑现了承诺的。你怎么看这个问题？”于薇说。

看到贺刚接不过话来，于薇趁机接着说：“你还这么年轻，现在公司如此信任你，放手让你管这么大的一个研发部，正是你学习、成长和展现才能的好平台、好机会，你何必为了这点钱而如此冲动呢？再说你也知道，公司本来就是不得已而为之呀！”

在于薇的苦口婆心之下，贺刚终于同意了于薇的建议：选择职业发展为重，继续留在公司！

在停车场与贺刚告别之后，于薇松了口气，驱车往家赶，看了一下手机，都晚上10点了，她叹了口

气，刚欲把手机放下，一阵美妙的音乐声起，手机响了。

于薇瞄了一眼，是设计部经理的电话，她的心一沉：不再年轻且家庭负担颇重的设计部经理，该用什么办法来说服、挽留他呢？

于薇突然觉得异常的疲惫。

公司没有兑现当初的年终奖承诺，HR应该如何处理？问题出在哪里？来自高校、管理咨询顾问和企业HR经理为我们提供了他们的建议。

专家点评一：

HR 平衡企业与员工风险 龚萍 韬睿管理咨询公司高级顾问

基本工资和业绩奖金之间的比例从根本上说，其实是公司风险和员工风险之间的一个妥协性结果。

于薇应尽快帮助公司管理层统一认识：在公司目前的经营情况下，人才的保留和吸引对于公司的振兴与发展更为重要，人才的流失比吸引要容易得多。具体来讲，于薇应该在向高层汇报或下次会议前做好如下准备工作：首先，分析今年公司的业绩

奖金方案对员工产生的各种影响，准备充分的数据资料。譬如，分析本公司易被竞争对手争夺的关键人才和可能的人才流失情况等。

其次，主动与公司的关键员工进行访谈。一方面，向员工讲解公司今年面临的困境，以及未来发展战略和举措，尽力争取员工的理解；另一方面，在倾听员工的意见和建议后，向公司高层领导进行反馈，引起领导足够的重视。

最后，于薇还应努力动员公司其他各部门负责人主动去了解本部门关键员工对于本次业绩奖金方案的看法。从案例的描述来看，市场总监、产品总监、营销总监都反对增加预算给公司关键员工发放奖金。但事实上，正是在这三个领域最可能发生关键人才的流失，这样的情况一旦发生，这三个领域的工作都将受到很大的影响，如果于薇能提前和这三位部门负责人进行充分沟通，并给予足够的提醒，相信他们一定会加入到于薇的行列里，一起说服总裁。

在解决了暂时的危机过后，于薇应着手检讨现在的薪酬机制。基本工资

和业绩奖金之间的比例从根本上说，其实是公司风险和员工风险之间的一个妥协性结果。

因此，企业在做业绩奖金设计时，必须考虑员工风险和企业风险之间的平衡，这就涉及到两个问题：第一，基于企业业绩波动的可能性，如何保证员工收入的相对稳定性，避免个人收入的过度风险；第二，由于不同岗位的员工对于企业业绩的影响程度不同，如何考虑不同岗位类别员工的不同奖金比例，避免一视同仁。

在本案例中，L公司技术和研发人员的业绩奖金波动过大，已经造成了员工对公司诚信的质疑，公司薪酬包的设计肯定是有问题的。L公司的薪酬制度可以考虑从以下四个方面进行修正和优化。

首先，对于业绩波动可能性较大的企业，为了避免年终业绩奖金的大起大落，可以尝试“丰年补欠”的做法，引入薪酬风险控制机制。在市场好的年份，并不将所有业绩奖金一次性发完，而可以封顶（如120%）预留一部分业绩奖金，作为公司奖金池，以应对可能的市场萧条、业绩不佳、重大危机等各种情况。这种做法

的好处是显而易见的，不管对于员工还是企业，两者都降低了风险，企业得以更好的控制业绩奖金的支出，员工也保证了个人收入更高的稳定性。

其次，员工作为企业的一份子，员工的业绩奖金应该与企业的业绩挂钩，但是应该控制在一个合适的影响程度，销售人员奖金自然要与企业财务结果紧密挂钩，但研发、设计或者其他职能部门与企业业绩之间的关系不应该象L公司如此密切，应该根据员工岗位类别的不同，差异化设计他们的业绩奖金比例。

第三，L公司还可以建立模拟“行业不景气”的危机处理方案，一旦市场出现整体萧条或者重大危机时就可以启动危机处理方案，根据市场整体变动情况对于员工业绩奖金方案作出提前调整，做好沟通工作，以应对可能的士气低落或人才流失的危机。

最后，在绩效方案设计上，企业应该清晰认识到，除了结果考核之外，绩效管理的另一个主要目标在于引导员工的良好行为，形成企业合力，内部管理水平的提升才是企业绩效管理的重中之重。因

此，在L公司未来的绩效方案设计中，一定程度上弱化纯粹财务指标，加强对内部管理和过程管理的关注，也将有助于缓解企业年终业绩奖金的大幅度变动。

专家点评二：

HR不是员工代表 吴春波
中国人民大学公共管理学院组织与人力资源研究所教授

于薇一直都试图站在员工利益的层面，通过与高层的博弈。她忽视了二个最为基本的问题，一是制度的权威性，二是人力资源管理者责任。

在本案例中，于薇一直都在努力争取，试图站在员工利益的层面，通过与高层的博弈，达到最大限度维护员工利益、减缓员工与组织冲突的目的。这一做法是值得商榷的。她忽视了二个最为基本的问题，一是制度的权威性，二是人力资源管理者责任。

首先，该公司既然确定的是“按绩效付酬的薪酬制度”，如果这制度被企业实践证明是行之有效的薪酬制度，就没有任何需要更改的理由，即使存在某些问题，也只能在下一年度做出调整，这是一

个基本的底线。否则，公司的绩效制度和薪酬制度就失去了权威性，进而公司激励绩效和回报绩效的机制将受到破坏。制度是不能妥协，也不能讨价还价。否则，再合理的制度也会变成一纸空文而且将贻害无穷。该公司作出“严格按照去年底制定的绩效标准支付年终奖”的决定，无疑是理智的决断。

针对这一制度出现的反对者，案例认为是“对按绩效付酬的薪酬制度而言无疑是一大挑战”，实质上是对公司制度的挑衅，作为公司层面必须在不妥协的前提下，予以坚定地处理。在这一场博弈过场中，捍卫制度的权威是问题的关键。公司制度的最大诚信，不是因为其可以妥协，而在于其权威性和延续性。

其次，人力资源部及部门负责人不能仅仅只是员工利益的代言人，不能以要求企业改变公司基本的人力资源制度为代价，来减少或消除自身职责所要求的压力、苦恼和麻烦；不能在确切数据证明的前提下，随意地说明不增加奖金补贴，可能出现的员工流失；更不能以少数个案，来说明整体的人力资源状况可能出现的流失情况。反之，于薇在说

服公司高层时，为什么没有拿出数据，来说明公司如果不改变制度，可能造成人力资源的流失情况。这也是于薇沟通能力的缺失的表现。

当公司的基本薪酬战略已定的情况下，人力资源部的责任是执行，是守护，是信仰，而不是质疑，更不能单纯成为少数人的利益代言人。

在本案例中，于薇显然对公司业务了解并不深入，她更关心的，是HR面临的压力，是关键员工与公司的冲突。而没有站在战略的高度去审视员工利益与公司利益出现冲突时自己所应该做的事情。比如，在公司销售额不佳的时候，收集员工的心态，了解和分析同行业员工的薪酬及年终奖可能的分配状态等。在这个基础上，与高层的博弈才会变得更为有力，与员工沟通也会更为自信。而不会是目前进退失据，从而陷入维持制度严肃性与维护员工利益的两难。

公司没有完成2003年的绩效目标，不能仅仅由个别员工承担利益上的损失，从本案例看，受影响最大的是关键员工、基层员工和骨干员工，他们成为名副其实的弱者。针

对目前的困境，建议于薇可采取下述措施：首先，建议公司总裁、中高层管理者及主要部门责任人应该集体降薪或减少当年绩效奖金，以显示公司领导与企业共命运的决心和境界。

其次，在此基础上，由总裁出面，发出《致全体员工的一封信》，说明公司面临的困难，主动地承担责任，申明公司的态度，以更透明的沟通方式，与员工就奖金问题达成共识。

第三，建议人力资源部门举行关键员工和有离职倾向的员工的座谈会，有针对性倾听员工的意见，在沟通中消除矛盾。

第四，建议通过有奖征文、辩论会等形式，发动员工就薪酬问题、公司发展问题进行讨论，进一步使沟通公开化、有效化和正向化。

至于对那些有强烈离职意向的员工，由人力资源部做个案处理，在这方面人力资源部已经作的不错了。

专家点评三：

HR精神慰问员工 卿建中
深圳万利达移动通信设备有限公司人力资源总监

绩效薪酬的基础是有效的绩效管理体系。L公司在缺乏公平而有效的绩效评价的基础上实施绩效薪酬，肯定蕴含着相当大的风险。

针对于薇目前的困境，人力资源部可采用下述一些方式来减少员工抱怨和人心浮动：**1. 跟公司的员工进行沟通，由总裁参与沟通会。**总裁可坦诚地把现状告诉员工，说明今年的奖金不如往年的原因，同时告诉大家，明年公司将做出哪些调整。人力资源部在沟通过程中，应发挥协调作用，包括承认HR在绩效薪酬上所做出的一些不足，以及未来一年将做出哪些改善等。

2. 发放精神奖。奖金的额度上降低，但可以在方式上更为人性化一些，更讲究一些创意和关怀，这样，员工既能感受到企业的关怀，也能够理解企业的苦衷。如在年终或春节前夕，把表现突出关键员工家属请到公司，出席公司的表彰大会，或者在其它公开场合，感谢员工家属对优秀员工的工作的支持，同时，给其亲属小小地表示一下，发点奖金，将会收到非常好的效果，这对于面子思想非常严重的中国人而言，可谓一箭双雕的好策略。

3. 以颁发奖品的方式代替一部分奖金。公司购进一批价格相当的物品，如彩电、冰箱之类，让员工用抽奖的方式来获取。可以活跃员工的工作气氛，不过在采购奖品时一定要注意选择，最好这些产品都是员工必需的，应当避免过于日常化的物品，最好种类应当多一些，员工在抽奖之后可以私下调剂。

4. 奖励旅游。奖励旅游的激励效果好于纯粹的物质奖励，而且目前也已经成为企业年底奖励员工的新选择，特别对那些现金奖励不足的公司尤其如此。L公司可以根据绩效结果，将关键员工、绩效表现突出的员工列为奖励对象，对保持员工也会有意想不到的效果。

之后，于薇有必要反思公司的绩效薪酬制度。年终奖往往都是与绩效薪酬联系在一起的，但从L公司的案例来看，其在绩效薪酬的设计方面却存在不少漏洞。

首先，从L公司的案例来看，公司的目标并没有明确宣传出来，员工不知道公司的目标，也不知道的个人的绩效薪酬跟公司业绩有之间有直接的关系，导致员工最后只认到手的薪酬，而不管公司目

标。这是导致冲突的一个重要原因。

其次，绩效薪酬的基础是有效的绩效管理体系。如果没有公平合理、准确完善的绩效评价体系，绩效薪酬就会成为无源之水，无本之木。从L公司的案例来看，缺乏有效的绩效管理体系，公司的“三级指标体系”——公司级（总经理）的指标、部门的指标、岗位的指标也不明确。比如，针对关键员工的奖励都是建立在入职之初HR做出的承诺的基础之上的，而不是建立在公司与部门、岗位的业绩指标之上。

第三、绩效薪酬必须获的有效沟通战略的支持。绩效薪酬意味着员工要承担一定的风险，既然如此，企业也应及时为员工提供正确地作出决策所需要的各种信息，同时就绩效进展情况向员工提供经常性的反馈，以帮助员工提高达到既定目标的可能性。从L公司的案例来看，公司平时很少跟员工沟通公司经营状况，员工到年底才突然知道年终奖金减少，失落感肯定很大，大大超出心理预期。如果在平时的绩效沟通之中，就这些问题及时反馈，员工的心理预期会有一个逐步降低

的过程，也就不会出现如此大的冲突。

第四，绩效薪酬需要保持一定的动态性。绩效薪酬是围绕企业目标、企业外部的经营环境以及员工的工作内容、工作方式等情况而发生不断的变化，因此过去取的成功的绩效薪酬并不一定到现在依然成功，而经常需要完全重新设计新的绩效薪酬。从L公司的案例来看，公司并没有随着经营环境的变化而调整绩效薪酬计划。

专家点评四：

**冲突根源在体系 杨序国
金方策管理咨询公司资深
人力资源咨询顾问**

表面看来，L公司的困境在于没有管理好员工对公司的期望与承诺，但其根源在于绩效管理体系的失败。

从案例来看，L公司的冲突主要缘于员工对企业的期望降低到最低点、对公司没有兑现承诺而伤心、缺乏对自己表现的认识。实际上，对企业内部员工来说，在企业的工作满意度受到三个因素的影响：期望、承诺和表现。一个企业要在员工的心目中树立良好的印象，就需要合理管理员工期望、履行定下的承诺并重视实际表现。

首先，对员工来说，与企业之间永远的矛盾就在于员工希望企业能够为其工作给予更高的价值回报，但对于企业来说，则是希望尽可能降低人力的成本而使员工可以发挥出最好的水平，双方最后找到一个平衡点。对此，企业可以通过向员工传达企业愿景、价值观等来控制员工的期望，因为员工的期望很容易变成货币的衡量，作为企业，需要将这些东西软性处理，而常用的方式就是进行培训，对员工进行“洗脑”。

其次，企业对员工的承诺一定要做到。第三，企业在人力资源的表现需要注意细节。对人力资源部来说，公司的员工手册和人力资源管理规章就如同“企业宪法”，需要从员工的各个层面来考虑如何能够让员工能够全身心的投入工作。

表面看来，L公司的困境在于没有管理好员工对公司的期望与承诺，人力资源总监于薇在员工招聘时做出薪酬的承诺，但最后却因公司销售业绩不尽如人意而无法兑现，这可能是引发人力资源危机的导火索，但是根源不在这里，根源在于绩效管理体系的失败。建议于薇必须马上做出下述反应：一，

将公司的年度经营业绩告诉员工，并对年终奖金的发放政策向员工做出解释，而且越快越好，不要企图向员工隐瞒什么，从而防止公司内部的谣言四起，造成人心浮动。同时，也要有计划地将整个产业环境的真实情况，特别是国产手机市场的变化告诉员工，帮助员工对整个行业有正确的认识，让一些核心员工在做出离职决定转投竞争对手时有一个理性的判断。

在这个基础上，人力资源部门应该建议公司的内部沟通机制，定期地将公司的经营信息与外部市场变化告诉员工，这样员工对自己收入的增加与减少都不会感到意外。

二，完善企业的目标管理体系，在外部市场发生比较大的变化的情况下，应该及时调整企业对市场的预期，从而及时对年度目标与员工绩效目标，一般情况下，年中应该进行一次调整。

三，迅速修订第二年度的绩效与薪酬方案，特别是年终奖方案，并在员工做出离职决定之前告诉员工。

公司整个薪酬总额应随着企业营业额的变化而

变化，从而实现对工资总额的控制。同样，年奖金是对企业利润的分享，会随着公司利润增减而增减，强化员工的组织意识，从这个意义上说，公司做出“严格按照去年底制定的绩效标准支付年终奖”的决定是对的。但薪酬总额的控制原则是根据企业的营业额的一定比例，一旦企业营业额直线下降，就意味着企业员工的平均工

资会下降，导致员工的离职。其实这也很正常。因为当企业营业额发生较大的下降的时候，企业可能存在雇用过度，通过薪酬的调整实现人力资源存量的自动“溢出”也是最正常不过的事情。

所以，人力资源部当务之急就是要在员工做出离职决定之前修改现有的绩效与激励制度：第一，降低年终奖金在员工收入

中的比重或者淡化员工对年终奖金的预期，避免出现“公司的市场盈亏凭什么要我们如此高额的收入风险参与承担呢”；第二，员工个人的业绩目标与个人的收入挂钩，让员工的收入与个人的绩效是可预期与可控制的。员工无法控制市场的变化，但是可以控制自己的业绩。

企业“年终奖”发放方法大揭秘

企业管理者认为，无论企业用何种方式来安排职工的年终奖，但有一条原则是共通的，那就是年终奖的发放既要维护企业自身的利益，也要顾及员工的心理期望值。

能有效激发员工积极性

IBM 中国公司所有工资、奖金都是高度保密的，员工之间互相不知道也不会问对方拿了多少钱。除了年终三重奖励外，公司管理层持有股票的还有权参与分红，随着本地化程度加深，IBM 中国公司持有股票的员工越来越多。从整体上来说，目前这种激励机制比较公平，并且能有效激发员工的斗志。

过去，某银行广州分行一直按照双薪制度来发年末的奖金。每季度如果都完成了1000万元的存款任务就可以获得足额的6万元/4个季度的考核奖金，完不成要扣钱，超额完成也要封顶。年末一次性发放年薪的十二分之一作为双薪。该行负责人认为，这种制度并不利于员工发挥工作积极性。今年，该行的考核制度发生了改变，实行了年终考核制度，奖金不封顶。业内人士均认为，这种上不封顶的考核制度有利于激励银行员工充分发挥积极性。

联合利华认为，对员工来说，年终奖是一件值得期待的事，激励效果肯定是有的。拿到了高额年终奖的人下一年会根据情况定下较高的目标。

探索期权等奖励方式

美的高层透露，美的正在积极探索在集团实行期权等奖励方式。作为国内率先实行MBO（管理层持股）的企业，美的一直尝试在薪酬激励制度方面进行改进，期望在既有效激励员工又不损害集团长远发展利益之间寻求一个均衡点。

科龙股份公司总裁刘从梦表示，目前实行的年终奖方式是比较传统的，但在中国也是比较有效的。刘从梦也强调，给予管理层期权奖励肯定要在科龙实施的，这体现将来的改革方向，但目前来说，条件还不成熟，而且格林柯尔还只是相对控股的股东，还需要征求其他股东的意见。（周方、周裕妩）

员工心情：拿了年终奖工作更有劲

某银行职员李先生：对我而言，无论能拿到多少，都是对自己辛辛苦苦工作一年的肯定。物质上的倒是其次的，重要的是在精神上得到了很大的满足，来年工作起来也更有劲了。

某软件公司销售代表邹进：第一年参加工作，年终就领到了三万多元年终奖。跟同事相比，我不是最多的，但这对刚参加工作一年的我来说已经非常满足了。2002年IT行业持续着它的不景气，我也是在巨大的压力和不自信中成为一名销售代表的。这三万多元钱的年终奖是对我自身能力的一种认可。当我怀着更大的自信开始来年的工作时，这笔钱的意义和价值又岂是数字本身所能衡量的呢？

某公司行政人员王小姐：年底双薪是很必要的，这是对自己工作的回报。同时，它反映的是公司对员工的重视，表达了公司对员工的感激心态。员工呢，感到自己得到了认可，没白为公司效力。（黄涛、周方、程维）

部分企业年终奖制度一览

IBM 中国公司

包括三个部分：第一部分是“双薪”，即多发放一个月的工资。第二部分，除了公司组织一次外出旅游外，年底还发放大约一个月的工资作为员工外出旅游的费用。第三部分是真正的“奖金”，它主要根据员工过去一年的表现来发放，一般每个员工的年终奖大约为月工资的三倍左右，表现特别突出的可能是月薪的十倍，而表现不好或者没有完成业绩目标的员工，不但拿不到奖金，连平时的工资都会被扣除一部分。

七喜电脑

年终奖奖励主要是“双薪”制，另外销售人员还根据业绩好坏有另外的奖励，管理层则再按股票分红。

用友软件

行政人员发放相当于月薪的奖金，优秀的销售人员按业绩奖励5千元至几万元不等的奖金。

中国**银行广州分行

实行年终考核制度，该奖金上不封顶。该行总行首先根据各家分行的不同，核定一个系数A，用该分行一年的利润总额乘以该系数A即是该分行可发放给员工的年末考核奖金。各家分行根据旗下员工的业绩、职位、岗位、综合评价确定系数B，员工个人

的考核奖金就等于系数 B 乘以整个分行可发给员工的所有考核金。分行行长的年终奖金系数 B 由上级行确定。

联合利华

年初时公司会跟部门、个人签一个工作协议。根据部门、个人定的目标确定是否发。定的目标比较高、最后超额完成的会有年终奖。

广州本田

没有采取年终双薪制度，高层管理人员的年终奖励，由广州汽车集团根据完成任务情况考核决定。普通员工 90% 以上获得的年终奖金会高于一个月的薪酬。

上海通用

公司各层级员工的年终奖金将根据公司的整体经营业绩和员工个人的绩效结果考核结果来定。具体数额无法公布。

中国移动某市级分公司

年终收入包括年终奖金和年终业绩分红两部分，后者仅限于公司高层领导。该公司按行政级别将员工分为 19 级，不同级别享有不同的年终奖金。

年终奖为每月工资收入乘上不同的系数。发放标准将参照该员工的全年表现评分、职务、服务时间等。以综合部一名文秘为例，该员工本科学历，在移动已服务近两年，他的级别被定为 11 级，年终奖金估约为其每月平均工资收入的 2.4 倍，2001 年，他拿到的年终奖有 3 万多。而部门经理的年终奖金则为其每月平均工资收入的 4 至 5 倍，2001 年年年终奖估约超过 6 万。

不过，有销售任务的市场部门将增加一项考核指标：全年销售业绩完成情况，如果完不成有关业务指标，其年终奖只能拿到应拿奖金的 40% 左右。

上海迪比特手机

销售部门员工根据销售业绩按一定比例发放奖金，职位不同比例有所不同。行政部门由老总确定总监的奖金，再按一定比例折算普通员工的奖金。

可口可乐

年终奖励除了双薪以外还有特别分红。而分红又有两种方式：1、一定级别以上的员工，可以派发股权，即以无需交钱的方式形式上认购美国总公司的股权。过了一年以上后，员工欲套现时，即可赚取当时与认购时股价的差价。2、各区域市场根据当地当年的业绩，乘上员工年终评估分值和级别参数，获得一定的奖金。

伊莱克斯

主要是物质奖励，采用双薪制，对优秀员工还有额外现金奖或者参加专业培训的机会，不同部门有不同的考核标准。

美的

对经理级以上员工实行年薪制，包括两部分：基本年薪和奖励年薪。至于奖励年薪，则是按照当年的任务指标完成情况，再结合当年经营单位盈利状况，不同级别员工按不同的比例提成经营单位的利润。

科龙

对营销系统员工的奖励是与业绩挂钩的，给予一定的考核指标，完成与超额都能获得奖励，但程度不同，对其他系统的员工则实行双薪制。而且对有特别突出贡献的员工，如产品研发及工业设计出成果的员工还会有辅助的奖励。

ATM 公司-平衡雇员成本和激励

自动提款机制造公司在劳力短缺和过剩两个时期都尽可能地保持工资制度的弹性。在认识到货币报酬是惟一表示赏识和激励的手段后，公司决定将工资定格在行业平均水平之下，而通过经常性地向优秀业绩者发送奖金的方式填补差距。这些奖金不仅是以职员为发送对象，还包括他们的家庭。这些措施包括：作为一次性年终奖金的替代。对销售部职员实行月度或周奖金，例如，奖给本周内签下利润最高的订单的职员。如果多次获奖，公司还会出资供职员及其家人出海游玩。激励生产部职员超额完成任务，出满勤的职员将有权抽取中奖彩票。由于生产高峰周期性地出现

并很可能要求加班加点，公司努力寻找改善雇员个人生活质量的方法。例如，在正常工作时间以外，安排戏剧演出并在公司内部建立一个全日制托儿所。这使得雇员可以在工作高峰期多加班，并知道自己可以用加班时间换取以后的假期。

最高管理层以经常性奖励的方式直接对出色的工作业绩或行为作出反应，比如，邀请职员携带家人出外共进晚餐。使用货币顺利，此时，最高管理层通常也很少注重激励问题。但是当公司陷入危机时使用经济性手段会导致很坏的反应，因为雇员通常认为自己在受别人摆布。

避免赋予雇员可兑现的证券或交易权

在公司早期，向关键雇员提供实物特有证券或股票交易权是危险行为。例如，如果雇员在公司股票上大量投资，一旦股值暴跌他们会遭受沉重打击。这样，在危机时期就木可能很好地涂励他们工作。

一个奖励办法

这个方法在于保证奖励体系既包括长期因素又包括短期因素。例如，公司可以延缓股票交易权的兑现，这样，管理者们在退休之前只能从小额奖励中得到收益。另外，当公司遇到问题时，应该向关键职员提供将其大部分交易

权转化为股票的机会，并为此提供退休金补偿。这种控制方法既可以用于吸引也可以用于解雇职员。这种方法的益处在于，当雇员和公司都很需要资金的时候它也能激励雇员。而一般的股票分配方式只会在雇员需求最小的时候激励他们，而在他们最需要激励的时候却以股票贬值的形式惩罚他们。

形成基本的管理技巧

高速成长公司的雇员都希望获得有关最新的工作知识和技术。当面对一个新问题时，他们会倾其全力去处理它并从中学到许多东西。通过工作转换和破格提拔，他们还会深刻地领悟公司的整体机制。要能够“弹奏整部钢琴，而不只是一个音阶。”但是，真正的结果是雇员通常只具有几个领域内的较多专业知识。所以危机发生时，他们很可能还没有足够的知识去处理那些需要细致分析和考虑的问题。而且，还会有许多领域的知识技术被整个地忽视，因为一时还用不到它们。如何控制或降低成本就属于上述那些重要的但是常被忽视的技术领域。所以牙齿技术公司在其发展早期，就雇用了一位经验丰富的生产部经理，这是非同寻常的但颇有远见的行为。这

位经理的信念就是开发低成本的生产方式并训练生产队伍使用降低成本的技术。在市场进入平稳期后，公司仍然能保持两年多的利润增长，主要是由于成本持续下降。相反，大多数高速成长公司过于注重需求问题而忽略了成本问题。

降低技术发展失误风险的方法之一是，创造双重职业途径。这就象发生在调研开发部或是戏剧行业中那样。在戏剧行业中，人们所以把奋斗目标定位于高级演员或是导演。个人可能会致变途径，但是大部分人会选择并致力于适合自己技能和个性的途径。

大多数新雇员都以专家标准被录用。但在完成技术工作之后，他们可以选择继续留任技术专家，或是担任顾问工作，或是走上管理岗位。公司明确划分项目职员和一般管理人员的职责，这样后者就对职员发展和工资等问题负有全责，并管理好人力资源以备项目经理抽取。

在工资问题上，一个对一般经理负责的技术顾问可能比上司的薪水要高。这在开始时确实是问题，尤其是对一些外部招聘来的管理者而言，因为他们

无法接受自己的职员工资比自己的还高。

随着制度慢慢被接受，它开始显示出理想的效益：技术专家们以自身为荣。问题的另一面是招收管理者将越来越难。但是最高管理层发现，公司可以招收较多的项目经理，然后从中挑选一般管理人员。

为未来而培训

不注重个人发展问题的最普遍的借口就是没有时间。培训是形成中长期回报的手段，而处理当前的紧急问题则会迅速得到回报。但同样重要的是，公司应该具有弥补个人缺陷的能力，而这种能力要通过组织结构变动来支持。

如果这一点只在短期内有效，那么最终就会出现许多缺陷，而这些缺陷靠网络关系无法解决。所以，公司越早解决这些问题，它越能延迟或避免危机的发生。

有效的解决办法都集中于“强迫”雇员在培训上花些时间。有些公司每年都有两学程的培训，并将其列为奖金制度的评定标准。在此，来自最高层的命令是行之有效的。

年终奖格外难发的 2008

在美国并不是每个公司都有年终奖，也不是每个员工都有年终奖。年终奖一般发给中层以上员工，比如说在霍尼韦尔公司，中层年终奖的数额为年薪的5%到10%，高层在50%甚至更高。此外，高层还有期权等其它红利发放，规模较大，可能远远超过年薪。美国上市公司96%都有奖金。

华尔街的年终奖是美国经济的风向标。华尔街律师一般第一年能拿到10万美元以上薪金，并获得2万的年终奖，以后逐年递增。投行薪金6万到7万美元一年，但是年终分红可以到7万美元左右。美

国老板倾向把年终奖当成一种管理工具，美国人虽然对年终奖很重视，但是今年的金融危机让这个严冬格外 格外寒冷。

2008年11月18日，美国高盛公司发言人范普瑞格表示，高盛总裁布兰克费恩和另外六位高层主管，今年年底将不会领取花红或股票分红，每人只领取60万美元的基本薪金。布兰克费恩去年总收入为6850万美元，其中薪金为60万美元，现金分红为2680万美元，还有总价值为4110万美元的限制性股票和期权，刷新了华尔街总裁薪酬纪录。

今年10月15日至11月5日，咨询机构韬睿就“危机中的薪酬”展开全球调查，在亚洲地区共有超过300家企业的572位人力资源主管和专员参与，涉及金融服务、高科技、快速消费品和零售行业。最新公布的调查显示，作为一项应对措施，半数以上的受访企业表示，有一定可能或非常可能降低2009年度工资或奖金的增长预算；有将近42%的企业正在考虑减少非管理层人员的年度奖金和分红；50%的企业更希望减少高级主管人员的年度奖金和分红。

401k 计划

www.xinchou.com.cn 日期：2007-9-2 2:17:27 作者：深圳保险服务网 来源：深圳保险服务网

401k 计划是一种缴费确定型（DC）计划，实行个人账户积累制，其建立需符合一定条件。401k 计划由雇员和雇主共同缴费，缴费和投资收益免税，只在领取时征收个人所得税。雇员退休后养老金的领取金额取决于缴费的多少和投资收益状况。

401k 计划养老金领取条件是：年满 59.5 岁；死亡或永久丧失工作能力；发生大于年收入 7.5% 的医疗费用；55 岁以后离职、下岗、被解雇或提前退休。一旦提前取款，将被征收惩罚性税款，但允许借款和困难取款。雇员在年满 70.5 岁时，必须开始从个人账户中取款，否则将对对应取款额征税 50%，这一规定目的在于刺激退休者的当期消费，避免社会落入消费不足的陷阱。

薪酬关键词聚焦

本期，我们推出了薪酬网关键词搜索这一全新的栏目。我们根据本月来自中华薪酬网的热门搜索，精选 TOP 5 核心关键词，并与大家共享精彩文章。

员工手册

员工手册既是公司人事制度的汇编，又是公司员工培训的教材，反映的是企业形象、企业文化，是公司所有员工的行为准则，保护员工的合法权益，员工提供基本的操作程序和安全指导，以保证员工正常作业，员工可以在员工手册中得到其所必须领会与掌握的方法与要求，同时它也是员工的一本工具书。

2008年1月1日将实施的《劳动合同法》明确规定：“用人单位应当将直接涉及劳动者切身利益的规章制度和重大事项决定公示，或者告知劳动者。”“员工手册”是员工的工作、行为规范的指导和引导，在实践中，一旦发生劳动争议，关于员工手册的法律效力问题便成了争议的焦点，也成了双方在劳动纠纷中胜负的关键。因此，《劳动合同法》的颁布对员工手册在法律层次上提出了更高的要求。

正所谓学习标杆企业，树立自身的竞争优势，小编为您精心挑选数家国内外知名企业的员工手册，希望在制定员工手册方面祝您一臂之力。

西门子员工手册

<http://www.xinchou.com.cn/resource/detail.asp?id=8008>

麦当劳员工手册

<http://www.xinchou.com.cn/resource/detail.asp?id=8007>

联想员工手册

<http://www.xinchou.com.cn/resource/detail.asp?id=8006>

华为员工手册

<http://www.xinchou.com.cn/resource/detail.asp?id=8004>

TCL 员工手册

<http://www.xinchou.com.cn/resource/detail.asp?id=8003>

GE 员工手册

<http://www.xinchou.com.cn/resource/detail.asp?id=8002>

利润分享计划

利润分享计划是指员工根据其工作绩效而获得一部分公司利润的组织整体激励计划。在这种计划下，报酬的支付是建立在对利润这一组织绩效指标的评价的基础上的，利润分享计划是一次性支付的奖励，它不会进入到雇员的基本工资中去，因而不会增加组织的固定工资成本。在实际运用中，利润分享计划在成熟型企业中显得更为有效。

利润分享计划的基本思想是按照一定比例将公司利润分配给雇员。具体做法有多种：

- 1、有些企业按照雇员绩效评价的结果来分配年度总利润。
- 2、有些企业则每隔一定时期向雇员发放固定数额的反映企业利润的奖金。
- 3、还有些企业在监督委托代理的情况下按预先规定的比例把一部分利润存入雇员账户，雇员退休后可以领取这部分收入，并可享受较低的税率。

利润分享计划的形式多种多样：

1、现金计划

现金计划是最流行的利润分享计划形式，即每隔一定时间，把一定比例(通常为 15% -20%)的利润作为利润分享额。

2、延期利润分享计划

在监督委托管理的情形下，企业按预定比例把一部分利润存入员工账户，在一定时期后支付。这类计划使员工可以享受税收优惠，因为个人收入所得税的支付要延期到员工退休后，这样，他或她只需以较低的税率纳税。

利润分享计划的优点是将员工的利益在同一计划中体现，使全体员工都关注公司的利润，公司利润的大小直接影响员工的收益。利润分享计划的缺点是该计划通常与员工的基本薪资挂钩，即利润分享计划没有考虑员工个人的业绩，它仅关注企业的经营目标。

小编为大家推荐的这篇文章从信息经济学的角度出发，在委托代理理论模型化的方法基础上，分别对两种常用的团队激励方式——利润分享和奖金激励制度进行深入的分析 and 讨论，得出一些结论：

1、良好的团队互助合作关系不仅有助于减少在不对称信息下的风险成本，提高团队利润分享激励的有效性，而且也是决定利润分享激励制度是否适用的重要因素。

2、在对团队奖金激励制度的研究中，团队成员之间的信任程度是决定团队奖金激励有效性的一个重要因素，提出了有效奖金激励的团队信任要求，并且根据模型结论提出了一些有助于提高奖金激励的激励效果，降低有效激励对团队的信任要求的方法和建议。

3、通过对利润分享制的最优风险分担(最优利润分配)的研究，得出决定最优利润分配系数大小的一些因素，并且通过模型推导提出了一个团队利润合理分配的具体公式。

4、从协调博弈的角度，论证了长期团队奖金激励制度的建立不仅能够激励团队成员努力工作，提高团队效率，而且在其长期反复实施的过程中能够为良好的组织惯例的形成提供一种达成协调均衡所必须的情势。

推荐文章《团队利润分享和奖金激励机制有效性之博弈研究》

<http://www.xinchou.com.cn/resource/detail.asp?id=1709>

我国是一个发展中的国家，绝大多数人的收入水平不是很高，如果在工资收入以外还能得到企业额外的利润分享，这对激发员工的积极性、创造性都是一个极有利的措施。使企业员

工心往一处想、劲往一处使，不仅只看到企业现在，而且把自己的将来与企业的未来紧紧地联系在一起，增强企业凝聚力和战斗力，使企业能在激烈的竞争中处于不败之地，为企业创造更为有利的经营环境，带来更大的经济效益。

企业如何在日趋激烈的市场竞争环境中增强竞争能力，关键是人，对人的管理是现代企业管理的特点之一。它山之石可以攻玉，让我们一起来学习，怎样从沃尔玛的利润分享这种较为重要的人力资源激励机制中获取企业人力资源管理方法。

推荐文章《从沃尔玛的利润分享谈企业人力资源管理》

<http://www.xinchou.com.cn/resource/detail.asp?id=7530>

经理股票期权

经理股票期权（executive stock options, ESO）——指的是经公司股东大会同意，将预留的已发行为公开上市的普通股票认股权，作为一揽子薪酬计划中的一部分有条件地授予公司高层管理人员和有突出贡献的员工，以期最大限度地调动经营者和特殊员工积极性的一种激励性薪酬制度。

低于市价的授予价格主要是为了使股票期权制度能够更好地起到激励作用，鼓励管理者通过自己的努力提高公司的长远绩效。股票期权的实施需要一个健全的股票市场——股票的市场价格应该能够反映企业的经营情况。

知识型员工激励

知识经济的基础是知识，它的关键是人才，具有知识的人才。信息基础设施升级和信息技术的迅猛发展，使知识的生产、存储、分享和使用在技术上更为可行、经济上更合算，经济活动中各种要素的配置、组合方式将更合理、更有效，企业经济管理之间竞争的重点在知识、资讯、科技综合体——知识型的人才，而经济管理中各种要素的管理归根到底是对高素质人员的管理——知识型员工的管理。

著名管理学家彼得·德鲁克称“知识型员工”是“那些掌握和运用符号和概念，利用知识或信息工作的人。”知识型员工又称之为知识工作者，一般是指具有从事生产、创造和应用知识的能力，为企业带来知识资本增值，并以此为职业的人。“怎样提高知识型员工的生产力，怎样有效激励知识型员工，是企业在 21 世纪面对的最大挑战”，德鲁克先生一语惊人，“因为我们处在一个世界最伟大的转折时期，即从货币和物质资本为企业主导资源的社会转变为一个以知识为主导资源的社会，这种转变要求与以往不同的新的管理技巧和组织方式。

随着知识经济的发展，知识型员工正逐渐成为现代组织的主体，是新型的工作群体。在分析了知识型员工的内涵及我国知识型员工的薪酬激励现状后，小编为大家推荐的文章从企业战略薪酬的高度提出了企业薪酬战略和知识型员工利益的切合度与知识型员工对企业薪酬战略认同度之间的博弈矩阵，并在此基础上提出了知识型员工全面薪酬体系激励机制，以加强对知识型员工的全面激励，从而提高他们对企业的忠诚度。

推荐文章《基于全面薪酬战略的我国知识型员工激励问题研究》

<http://www.xinchou.com.cn/resource/detail.asp?id=8065>

那么中外知识性员工的激励因素具体有哪些？二者之间存在怎么的差别？小编为大家推荐的文章以西安、杨凌非上市农业高新技术企业知识员工为实证研究对象，通过网络调查与问卷调查相比较、相印证的方法，归纳出知识员工关心的激励因素，论证了知识员工由于个体背景的不同而对待激励因素的差异，并与有代表性的中外知识员工激励因素研究成果进行了比较分析。通过对国内外代表性研究结论的比较分析发现，西安、杨凌农业高新技术企业知识员工更看重“个人发展”，而不是“工作成就”；更看重“企业发展”，而不是“工作环境”；更看重“公平公正”、“安全保障”，而不是“人际关系”、“学习培训”。

推荐文章《知识员工激励因素的实证研究及中外比较分析》

<http://www.xinchou.com.cn/resource/detail.asp?id=7849>

自助式薪酬

在公司里，每个员工的需求不同，同一个员工在不同阶段的需求也不同。这意味着员工对薪酬的参与性有了更大的期望。于是自助式薪酬应运而生。

什么是自助式薪酬？所谓自助式薪酬就是在合理的范围内，员工根据自己的需求、兴趣及家庭情况来制定个人的薪酬方案，与企业共同选择自己的薪酬组合模式。自助式薪酬体制最本质的改变是，薪酬体制从雇主为中心转变为以雇员为中心，雇员从一个薪水的接受者转变为薪水的客户。

薪酬自助餐的诱人之处就在于，每个人可以根据自己的口味偏好自由选择和搭配。自助式薪酬方案具有很强的弹性，员工可以在企业给定的框架内，根据个人的需求进行相应地调整与组合，以建立自己的薪酬系统。同时随着自己兴趣爱好需求的变化做出相应的调整，例如如果员工对额外津贴不感兴趣，就可以放弃这一项而选择感兴趣的生活质量部分，例如减少每周工作时间或者早晨在家工作；可以放弃带薪休假而选择报销学费，可以选择高工资而放弃一些奖励；可以选择年底多一些分红而平时工资少一些；可以选择多一些额外津贴而放弃部分加班费。自助式薪酬大大地扩充了传统薪酬概念的内涵，突出雇员与公司业绩之间的联系，通过现金和非现金手段，帮助建立一种企业与员工之间的伙伴关系。它是一种强调投资和回报的体系。

自助式薪酬好在哪里？第一，员工有更大选择性，可以量身定制自己的薪酬方案。第二，注重非现金薪酬成分。旧式薪酬体制是一种基于职位、岗位和内部均衡的薪酬体制，决定薪酬的元素比较简单。而自助式薪酬模式不仅体现了现金薪酬，而且体现了企业对员工在晋升和发展机会等方面的激励，关注员工的成就需要。第三，以业绩为主导，投资和奖励相结合。第四，员工参与程度高，能与企业有效沟通。第五，不仅对特定的员工有效，而且适用于全体员工。

自助式薪酬制度的建立不是一个一蹴而就的过程。它打破了传统的薪酬模式和制度，需要企业为诸如惯性、合理性、文化和结构滞后等因素付出一定的代价。并且对于薪酬和福利领域的改革，很可能需要赋予员工新的职责，由一个独立的部门管理。

自助式薪酬是一种交互式薪酬管理模式，小编的推荐这篇文章告诉您，企业可以根据员工的需求制订一揽子薪酬福利计划，由员工自己选择中意的薪酬组合方式，

推荐文章《自助式薪酬模式之思考》

<http://www.xinchou.com.cn/resource/detail.asp?id=4683>

企业针对不同层次的员工设计不同的薪酬方案图。这个薪酬方案图不是固定的，而是提供一套可供选择的薪酬元素，员工可以根据自己的偏好、需求及家庭情况来选择个人的薪酬模式，

这就是自助式薪酬。自助式薪酬可以分为直接薪酬和间接薪酬，由于两者无论是表现形式、风险度、弹性度还是激励效应都有很大的区别，小编推荐的这篇文章通过对自

助式薪酬设计理念的分析，以模型的形式分别对直接薪酬和间接薪酬的自助方案进行了设计，并说明了自助式薪酬方案的实施条件。推荐文章《自助式薪酬方案》

<http://www.xinchou.com.cn/resource/detail.asp?id=4637>

薪酬满意度

企业员工的薪酬满意度是影响企业目标实现的关键因素，是现代企业人力资源管理的一项重要内容。要想提高员工的工作绩效并要留住人才就必须进行合理的薪酬设计，以增强员工的公平感和满意度。在某种程度上，员工的薪酬满意度比员工的薪酬公平感更宽泛和深刻。

我们知道，薪酬设计有四项基本原则：外部竞争性、内部一致性、工作激励性和管理可行性。除了最后一项的管理可行性外，前三项都涉及到员工心理层面，即外部竞争性是企业员工整体薪酬满意度的底线，正是大河水满小船高，一家企业的整体薪酬水平关系到公司员工的整体感受。而薪酬的内部一致性主要是在和他人比较的过程中体现的公平感，工作激励性表达的则个人的努力公司给予的认可在个人心理上的影响。

提高员工的薪酬满意度是企业发展的需要。只有提高了员工对薪酬的满意度，才能发挥其应有的作用，正所谓“好酒也怕巷子深”。同时企业通过设计的薪酬体系，不仅要让本企业员工理解和接受，而且也应该成为企业招聘时进行大力宣传的一部分，从而达到吸引人和保留人的目的。小编推荐的这篇文章告诉大家如何在把握企业员工的薪酬满意度的内涵的前提下，针对其影响要素提出提升员工薪酬满意度的一些方法。

推荐文章《企业员工薪酬满意度研究》

<http://www.xinchou.com.cn/resource/detail.asp?id=8079>

薪酬满意的实证调查结果是怎么样的呢？小编为您带来一份统计数据报告，对我国三个地区 11 家企业 287 份有效问卷进行统计分析，在控制了基本的个人和组织变量、工资水平后，结果发现基于岗位的薪酬制度能提高薪酬管理、福利两方面的满意度；有奖金的薪酬制度能提高薪酬水平的满意度；高于外部市场平均水平的薪酬制度能提高薪酬管理、福利两方面的满意度；以长期绩效来定奖金的薪酬制度与薪酬满意度不相关；以个体绩效为主要标准确定奖金的薪酬制度能提高四个方面的薪酬满意度。推荐文章《薪酬战略与薪酬满意度的关系》

<http://www.xinchou.com.cn/resource/detail.asp?id=8055> 小编在这里为您推荐一个很实用的薪酬调查工具，从公司薪酬制度的科学性、激励性、公正性和公平性、合法性、先进性等各方面调查员工对公司薪酬制度的满意度。推荐文章《薪酬满意度调查问卷》

<http://www.xinchou.com.cn/resource/detail.asp?id=8070>

操作技巧专栏：让年终奖发放效用最大化

如何在年终奖中“双赢”

年终奖很多时候是让老板费力不讨好，自己花了钱，而惹得员工一肚子不高兴，如何让老板和员工都能在年终奖上高兴起来。本刊记者专访了亚商企业咨询股份有限公司（以后简称“亚商咨询”）人力资源总监 Cathleen 女士和执行业务董事汪洪涛先生。

年终奖的三种发放形式

《TEAM》：年终奖有哪些发放形式？

Cathleen：年终奖的发放通常有三种形式（不包括与销售等活动挂钩的提成或佣金等，不包括有些国企的小金库）：

1.guaranteed bonus：如外企普遍采用的 13 薪或 14 薪或更多，只要员工在年底仍然在岗，无论他个人的表现如何，无论公司的业绩如何，全员享受，属于“普惠”，类似于福利性质，表示公司对员工一年来“苦劳”的感谢。这里的发放规则是全员一致的，是公开的，具体数额就与每个人的基本工资水平相关了。

2.variable bonus：如根据个人年度绩效评估结果/和公司业绩结果，所发放的绩效奖金，这时发放比例和数额的差距就体现出来了。通常情况下发放规则是公开的，如某某级别的 target bonus（即个人表现和公司表现均是达到目标时对应的奖金）相当于多少月的基本工资（而且级别越高的人奖金占总收入的比例越高），但对每个人具体的绩效评估结果各个企业的处理方法不一样，有的对全员公开，有的不。

3.红包：通常是由老板决定的，没有固定的规则，可能取决于员工与老板的亲疏、取决于老板对员工的印象、取决于资历，取决于重大贡献等。通常不公开。民企多见。

《TEAM》：你们自己一般采用什么方式发放年终奖？

Cathleen：亚商大多采取的是第二种方式（variable bonus），部分人员还可以得到红包的奖励。

如何防止年终奖后的大跳槽

《TEAM》：很多企业都担心发放年终奖后会出现员工跳槽的现象，你们能否给这些企业提一些建议？

Cathleen：企业要正确认识，这是现实，你的人跑了，别的企业的人也跳到你这里来了呀！当然，企业也应采取应对方法：如推迟发放时间、对数额较大的人采取只发放一部分，其余部分强制性购买股权等。还有的公司本身的财务年度不是 1-12 月

（如一些美国公司是从 10 月到 9 月，英国公司从 4 月到 3 月），则也可以避开跳槽高峰期。但总的来说，人才属于整个劳动力市场，再诱人的利益（包括各种金手拷）都不可能百分百起到留人的作用

（激励和保留也绝不仅仅与金钱有关）。但企业也不能因此而取消年终奖，否则就与对手企业差距太大，可能都吸引不到人、保留不到人。



《TEAM》：作为知名的咨询公司，对于公司年终奖的考核和发放有何建议？

汪洪涛：年终奖的发放首先要体现3个导向：

1.体现公司年度业绩状况。这样做的优点是可以鼓励员工更关心公司的利益，稳定员工队伍，建立其员工与企业的利益共同体。

2.体现员工年度工作业绩。通过对员工进行一定程序的年终评估，然后以此为标准发放年终奖，这种规范的考核方式比较容易做到公正公平、赏罚分明，能减少由年终奖分配引发的种种矛盾和问题。

第三、要与年初业绩和激励计划保持一致。体现企业对于员工的承诺和责任。

其次，**年终奖发放要把握好三个步骤。**

1.回顾年度计划和业绩协议。对于计划和目标的确认是评价的前提。

2.评价公司业绩和员工业绩。避免造成工作业绩差的偷着乐，工作卖力业绩好的愤愤不平的现象。

3.核算并发放奖金，制定新的业绩和激励计划，做到步步有条不紊。

再次，年终考核也是一个值得关注的问题，主要体现在以下三个方面：

1.年初业绩计划要清楚。

绩效明确，才可能兼顾公平。

2.年度业绩结果要明确。

3.奖罚要有章法，考虑多种奖励方式，不要企图毕其功于一役。

只要将以上问题协调好，并且重视日常过程的管理，那么年终奖终究会取得皆大欢喜的效果。

激励与惩罚要分开使用：

《TEAM》：在我们的调查中，很多公司都将年终奖作为成本或负担，这样的结局是“双输”，汪先生怎么看待对这种变异的年终奖？汪洪涛：人力资源的激励与惩罚手段要分开使用，年终奖金是正向激励导向的部分：

1.企业制定年度激励计划要从年度绩效目标入手核算出合理的年度激励计划。激励计划是奖优用的，在企业实现目标的同时，员工获得应有的业绩奖金。

2.如果没有激励计划，建议适当平均化，如果企业效益好，整体高一些，效益差，整体低一些。不要拉开很大差距，没有依据的拉开差距是比较危险的。同时跟进与员工的沟通十

分重要。如果只是到了年底为发奖金而发奖金，一定给企业带来很大的被动。

把年终奖金看作成本或负担，关键还是观念上没有真正意识到人力资源的价值和作用，在激励的问题上没有系统化思考，在操作上简单化处理的结果。要改变这种局面，要从根本上入手：

1.要像看待企业经营计划一样认真的看待激励计划和业绩目标绩效；

2.对员工的激励问题思考要像产品设计方案一样慎之又慎；

3.对待年度业绩评价和激励兑现要像对待客户合同一样严肃；年终奖是为了对做出高绩效的员工进行奖励，工资是对员工日常工作的一种回报体现，两者在使用上定位一定要清楚，不要混在一起。这个问题在激励系统中称为付薪理念问题，是经常会被忽视的，但却是最核心的问题。**第一、**固定工资体现岗位日常工作对于企业的价值；**第二、**年度绩效奖金体现高绩效工作对于公司年度业绩提供的贡献；**第三、**对于另一些有潜质的人员，公司要付的是为其个人能力和未来发展的一部分津贴方式。称之为个人付薪。



年终·奖金·裁员·跳槽

一年之计在于春。又临近年关，这个时候，公司与员工都在忙着清点战绩，规划未来。对于公司而言，在激烈的市场竞争中寻求发展，而竞争的实质就是人才的竞争。如何借年终整合自己的人力资源，吸纳、留存人才，提高团队作战力，是每个企业的必修课程。就员工来讲，则意味着即到了“论功行赏”的时候，同时也是思考事业前途的自然阶段。年终啊，烽烟四起。

年终奖的困惑

年终奖的重要程度不言而喻，它足以影响员工第二年的工作积极性，无论企业以何种方式发放年终奖，有一条原则是共通的，那就是既要维护企业自身的利益，也要顾及员工的心理期望值。

在一个企业的薪酬体系中，员工的薪酬体系基本上可分为四部分：1.基本工资；2.岗位工资；3.奖金，与考核挂钩而浮动；4.其他工资，包括工龄工资、保险福利、补贴等。按照现代薪酬理论，奖金起激励作用，现在许多企业也看到了奖金对激

励员工的重要作用，常常加大工资结构中的奖金特别是年终奖的比重。

对于年终奖，企业往往有以下的考虑：

1、“每到年关的时候，我都非常注意同行竞争对手的年终奖发放情况，甚至有些公司不惜花钱四处打听。就是为了在年终奖上面压倒竞争对手，使自己在人才争夺战中占据一个有利地位。”留住人才是所有企业的共同心声。

2、“主要是对员工一年来的辛勤工作表示尊重。工作优秀的可能多得一些，工作成绩稍差的，可能少得一些。但我们坚持每个员工都会有一份年终奖，因为他们都为公司的发展出了力。”这是大多数企业的想法。

3、“企业在资金周转方面确实存在一些困难，所以不想发放年终奖了，但由于行业内的企业都发放了，自己不发放的话，一方面是一种示弱，另一方面也无法吸引人才，流动到同行那里反而壮大了竞争对手，因此被动发放

年终奖”。一部分企业的无奈之举。

4、“现在的员工都相当理性了，很少有人会为了一点眼前的利益而改变自己的决定。不少员工甚至早就联系好新的工作，就等着拿了年终奖就走人呢。”不少企业的人力资源总监都认为：年终奖比起其他的激励方式来说，似乎并没有什么特殊效果，公司的这些奖金可能是“肉包子打狗---有去无回”了。

5、“员工们的胃口会随着公司发展而膨胀，胃口扩大后，员工又常常并不考虑他们的业绩到底如何。于是员工们对年终奖的欲望导致了公司压力加大，公司在年终奖上付出的可能比收到的回报要小得多，中国人传统的“不患寡而患不均”的思想在年终奖的发放中也体现得淋漓尽致。”大型的公司也头痛不已。

发于不发？--既然年终奖对留人没有太大的作用，对新的动力的提升没有特殊的效果，同时对企业还会有不小的副作用，那不发行吗？不等员工们



站出来反对，老板们首先就摇头了。“年终奖还是要发的，即使它并没有特别的作用。但体现了公司对员工一年来工作的尊重，对提升公司的整体形象和声誉还是有不小帮助的。”2003年12月，北京颇有名气的MZ电脑公司售后服务部40名骨干员工“集体蒸发”，究其原因，竟然都是“年终奖惹的祸”。

有了年终奖，可能仍然无法阻止员工的流失，但没有了年终奖，却加快了一部分员工的流失。因此，年终奖不是万能的，没有年终奖却是万万不能的。

年终奖的种类

许多企业为了增强对人才的吸引力，保留核心和关键员工，开始把年终奖的发放作为人力资源管理政策和报酬体系中一个非常重要的环节，它们不仅大大提高了年终奖的发放力度，同时也对年终奖的分配效果提出了越来越高的要求。

目前企业发放年终奖金最主要的形式是现金，占了74.7%，其次为礼品和旅游，分别占了45.5%和33.4%，购物卡、保险、股份也占了一定的比例。

“年末双薪制”是最普遍的年终奖发放形式之一，大部分企业、行政单位、效益较好的事业单位和大型零售业都倾向这种简单干脆的处理办法，别是外企。即按员工平时月收入的数额在年底加发一个月至数个月的工资。比如英特尔的一般员工年终即加发2~4个月的薪金，而朗讯高级员工的年终奖就有可能达到近6个月的工资水平。

年终奖的另一种形式就是发红包，其优势就在于它的“弹性机制”。以员工的工作态度和成绩，拉开员工收入档次，给予不同金额的奖励。在以销售为主、注重个人业绩企业中，红包成了员工一年收入的重要组成。

旅游、礼品、购物卡在年终奖也占了一定的比例。企业希望辛苦了一年的员工，放松身心、修养生息，旅游是不错的选择。而礼品作为年终奖体现了企业的人文关怀。

保险、股份也是企业发放年终奖的一种辅助形式。

年终奖各种类型的利弊

年末双薪是国外企业传过来的一种薪酬方式，常见的分为两种：12+1，

即到年底企业多发给员工一个月的工资。工作满一年，就可以拿到双薪；12+2，即工作一年，多发2个月的薪水，比较灵活。它一般有公司营业指标、客户指标和个人指标三方面来衡量。即员工努力工作，充分协作，达到完成公司营业目标时，才能最终获得双薪。这种做法，在国外非常流行。双薪制，是一种是一种带有慰问性质的激励。它存在两大优势：既操作简单，节省人力成本；同时也不容易产生矛盾。但是无法体现出多劳多得的原则，造成吃大锅饭的局面，却是双薪制的死穴。

按业绩发放就是通过对员工进行一定程序的年终业绩评估，并以此为标准发放年终奖的形式。随着市场竞争以及相应的人才竞争越来越激烈，年终奖的发放方案除了考虑企业和部门的绩效因素外，还将员工当年的工作绩效或对企业贡献的大小作为确定个人年终奖数量的一个重要变量。按业绩发放引入了绩效考核这个科学评价系统，使员工意识到工作与回报紧密联系，能激发员工不断提高工作效率、不断追求优良业绩。但要得到一份科学的绩效考核成绩却是困难的。同时年终奖的发放将会比过

去更为个人化，同一级别员工之间的年终奖差距可能会很大。在这种情况下，考虑不周或设计不合理的年终奖分配方案往往会在企业中带来许多的负面影响。

而旅游、购物卡、礼品自然能够增加企业亲和力及凝聚力。令企业头痛不已的则是众口难调，备受责备。

年终奖的透明度

年终奖的数额，历来成为一个敏感话题。在公司管理的规范化程度不足，员工素质有限，必然会影响考核的公正性和准确性。即使考核科学，员工的心理素质同样面临考验。此时，年终奖的发放要公开吗？不公开，导致员工产生猜疑心理，从而不利于员工对企业的信任和忠诚，同时也与企业的管理民主化以及现代企业管理所倡导的员工参与、团队合作和强企业文化的理念背道而驰。公开，难免引起员工之间相互攀比所带来的种种麻烦和心理受到挫折的员工士气低落等问题。

年终奖发放方式要与公司的发展阶段和公司管理状况相一致。

公开与否取决于企业的人力资源管理水平高低；

企业员工对于奖金差距的接受程度及企业的规模。企业中具备科学的、完善的工作绩效评价制度，以客观的绩效评价结果判断员工对于企业的贡献和价值，而拉开每一位员工之间的年终奖差距，这是可以为大家所接受的，年终奖的公开不会产生过多的负效应。企业规模较小，经理对员工的业绩、工作表现和能力等等，有较清楚的了解和较全面的认识，判断确定每个人的奖金数额也是相对较客观公正。而员工也不大会把它看成是一种组织行为，年终奖本身在员工眼里就带有主观的成分，往往能够接受各种可能的结果。年终奖的发放也可以不公开。而在企业管理系统不健全，又不愿平均分配的前提下，年终奖的保密只能是权宜之计了。目前，在企业人力资源管理系统健全、规范之前，中庸之道应该是公开年终奖的计算以及发放方案，保密员工实得奖金额，同时允许员工私下沟通或到人力资源管理部门查询和比较。

年终奖的缺失

尽管年终奖不得不发，但是企业因种种原因不能发放。于是便采取各种方式寻求解决。例如：在年终奖发放之前借故辞退员工，突然提高任务目标，

调整考核标准等等，却是得不偿失。较为明智的做法是，年终奖可以没有，但不能没说法。与全体员工真诚沟通，向大家说明公司目前的情况，得到员工的理解，不失为摆脱困境的上策。

年终裁员

企业不仅要发放年终奖抚慰激励，同时不可避免的思考人力资源成本、效率、整合问题。裁员，姗姗进入了企业的视线。尽管对管理者还是对员工来说，裁员都是一次痛苦的经历，但是毕竟要进行下去。

年终裁员的各种理由

末位淘汰制：年终考核后，有一定百分比的人员必须离开公司。

季节弹性制：有些企业的生产销售有明显的季节差。过年后就是淡季，因此年终要裁员。

人员流动制：年终后要对老员工加薪，裁去这批人，避免来年加薪人数过多，节省人力成本。

留存空巢制：有些地方政府为鼓励私企安置大中专生就业，制定了许多优惠政策。一些私企便年终突击裁员，腾出岗位，



以迎接来年大中专毕业生和优惠政策的到来。

除了上述，企业还有其他特殊原因而裁员，基本在经济性裁员、结构性裁员和优化性裁员范畴内。

年终裁员的理性判断

裁员，往往是在企业效益下降、面临衰退的代名词。其实不然，现代人力资源管理中，裁员是企业一种正常的人力资源整理行为。

企业变革引发经营战略的调整或转型、组织结构的变革和生产流程的重组，都会导致人力资源结构的变化，从而诱发裁员。

企业粗放式管理与经营，需要大量的资源和人力的投入。而企业人力资源管理的科学化、规范化优化了人力配置，提高了人力效率。节余的人力使裁员应时而生。

员工长期处于稳定的岗位环境，创业激情就会衰减，学习能力下降，由于缺乏压力和动力，员工活性不再具备，仅凭加薪、奖励等温和刺激亦不能警觉。裁员，如同鲶鱼一般，滑入池中，激起千层浪，使员工迅速铲除了惰性，感受到市场竞争压力，从而激发起内在动力，焕发活力，提高组织的效率。

年终裁员的理性操作

裁员时机的选择、程序和制度的制定、措施的配套、对象的选择、决策的依据等都关系到裁员能否顺利进行。

企业与员工的合同多数以年为单位，越来越多的企业选择合同为1年期，年终也往往是合同终止之时。此时，裁员则较为隐蔽，员工基本能顺利接受。如为多年合同，需要解除，则务必与员工充分协商，依法办理。（如员工违反劳动法第25条除外）

在裁员的操作中，如果企业依仗合同终止，处理手段过于刚性反映了企业的不成熟。最后必然导致裁员矛盾激化，使企业失去道义，员工失去信心，裁员成本也必然会大大增加。在理性的基础上采取柔和、人性化的方式，可以降低员工的心理失衡，降低裁员成本。

裁员程序化、规范化、制度化、公平化的裁员计划和管理，同样使员工能够较为顺利的接受。

企业在裁员时，也要注意维护员工的合法权益，对员工负责，维护员工的正当权益，保障员工的职业生涯发展。员工的顺利就业提供帮助与支持，

避免员工遭受较强的心理震荡。

转变员工观念，培养终生就业的思想与能力。科学的人才退出机制是保持一个企业人才活力和压力的源泉。内部人才创业、提前退休、技能培训、调岗、自愿离职计划等都是裁员管理的有效补充。在条件允许的情况下，企业尽量以其他方式解决裁员的问题。

年终裁员的经验

人员的选择：一定要系统、公正、明智地进行甄别，只有那些非裁不可的人员才让他们离职。

裁员信息的宣布：同一批裁员的要同一时间宣布，快速、妥善地结束。在形式方面，照顾对方的情绪，一般由日常的顶头上司宣布，另外有一名HR人员在场，这样比一个陌生人宣布更人性化一点。

裁员宣布的时间：尽量早的做出裁员决定，和向员工宣布。一般不要在节假日之前，那会让人很扫兴。不要在下班前突然宣布，立刻实施。让员工没有时间了解、咨询。

裁员程序合法，准确、及时办理各种手续，为员工解除后顾之忧。

提供就业指导，帮助员工迅速重建信心和能力。

年终跳槽热潮

尽管企业发放了年终奖，没有裁员的风声，是否企业就会风平浪静？不少企业主仍是频频摇头。员工跳槽的念头此起彼伏，掀起年终的又一热潮。

临近年终，一家大型化工厂工作的王女士就已经做好跳槽的打算，从6月后就一直找工作。这次是她第一次跳槽，在年底经过了层层考试、面试，最终过关斩将，被一家销售洗涤用品的外企录用，虽然是继续做市场工作，但领域已经大不相同。本来在12月份就可以上班了，但她坚持春节过后再上班，她要等原单位那笔数目不菲的年终奖。

陈先生的跳槽则非蓄谋已久，本来在IT公司作管理人员的他，在闲逛招聘会时无意中看到培训机构要招咨询师，便随便投了份简历，不想经过面试居然被录取了，待遇丰厚，几番考虑，他最终决定跳槽。

“跳槽”一度成为社会热门字眼是上个世纪90年代初的事，随着用工制度的变化，机遇增多，从铁饭碗挣脱出来的人们走向了另一个极端：将跳槽

当成了家常便饭。于是几年前形成了一个持续的跳槽高峰。近两年，跳槽出现了新的变化，形成了年末年初的跳槽高峰，形成了以年为单位的跳槽周期。有专家认为，这既是整个社会在人员流动方面的逐渐成熟的表示，也与整个社会经济的大环境有关。在就业岗位有限、供过于求的情况下，跳槽无法再维持全年高峰，只能以周期形式存在。所以，每年的12月到第二年的2月都是职场人士跳槽的“多发期”。许多员工拿了年终奖之后，或炒了公司另谋高就，或有其它就业和生活的打算，因此2月份将会是一个“辞职高峰期”，一些单位已开始注意到了这一现象。

年终跳槽三部曲

寻找机遇、领取年终奖、跳槽，成了员工年底的“三部曲”。有关数据表明：员工年底的流动量非常大，要占到整个一年流动量的60—70%。专家分析，导致人才跳槽的主要原因有3个方面：前途、薪酬、升迁。其他的因素还有，员工通常合同到期都是年底，这时候续签也好，不续签跳槽也好，公司和个人都不存在违约的问题，而且合同到期前双方都有一个心理准备，这时候跳槽对公司、个人

的损失都是最小的。对于企业来说，一般人员的流动是正常的，关键人员一定要留住。在这场年底大战中，企业已经开始反击，将年终奖压到节后发放，对一些中层职员和骨干员工在年底提薪、提职，通过招聘做好人才储备防止“开天窗”等等。但愿企业和个人都能在年底的跳槽高峰中保持一颗冷静的头脑，抓住自己真正想要的东西。据一家猎头公司的负责人称，公司最近相中了近10个高级人才，但有8个人选择拿好年终奖后再到新公司上班。对于拿好年终奖就跳槽的现象，一些公司经理似乎早有应对之策：“公司已对这一情况有所准备，已开始着手到人才市场招聘一些人才，以防到时措手不及。”

年终跳槽的利弊

跳槽高峰对于企业来讲有利有弊：好处是，公司可以借此契机，淘汰一批不合适的人，在一定人数范围内的流动是企业必须的，没有流动，员工平时就不会有压力，企业也失去了创新的源泉，企业可以通过这个提高效率。损失是肯定造成了公司人力成本上的损失，一个员工跳槽，对他的培训费、招用费等就失掉了；同时对留下的人也有影响；人员的流失特别是关键职位



人员的流失更有可能会带走一部分客户和公司生产管理经验。CEO 们经常发现他们是在为竞争对手培养人才，却别无选择。员工的主动性跳槽，实在是弊大于利。

年终跳槽的防范

拿着奖金炒老板，员工算计的不亦乐乎。发出的奖金黄鹤一去不复返，公司扼腕长叹。随着年终奖的发放，居然出现一波跳槽高峰。部分公司未雨绸缪，早已开始着手到人才市场招聘一些人才。以防到时措手不及。

跳槽如何有效防范？尽管有劳动合同、保密协议、服务期协议、敬业限制协议等刚性防范措施，但是，建立可持续发展的企业文化以及激励员工的创造性以降低跳槽率，可能是每个企业更为现实的问题。



FABIANNE

年终发奖是门大学问

既衡量员工业绩也检验老板管理水平

诀别糊涂岁月：年终发奖是门大学问

(21 世纪经济报道)

本报记者 于保平 见习记者 汤维维 上海报道

年终考核绝对不是上司对下属工作进行好坏程度的评判这么简单，而更应该是双方对以往工作目标达成结果的共识和对未来工作目标的设定，并且注意力在将来而不是过去。

快过年了，上海这家大公司的人力资源经理 Maggie 担心这薄薄的几页年终考核报告被个别员工摔到脸上——去年年底发生的事情让 Maggie 心有余悸，过年心情无影无踪。

不仅 Maggie 担心，众 HR 们在企业同仁期待的目光中大多忧虑重重——一份寄托了员工“升官发财”美梦的年终绩效报告如何既让老板满意，又要让员工高兴？2004 年 1 月 9 日晚，在由 HR 管理世界（HROOT）组织的“HR 回顾与展望”酒会上，到场的数百 HR 们忙着交流“如何给员工送礼”的心得。

“给员工送礼是一种企业管理者与员工交往的重要形式，因此给员工送礼有它自身的规则和艺术，作为老板，选择对了给员工送礼的方式，就能带来比投入翻上几倍的良好效果。”中欧国际工商学院教授、芝加哥大学商学院终身教授奚恺元

(Christopher K. Hsee) 说，这其中的难点在于如何衡

量员工在过去一年的工作表现，并如何界定员工来年的岗位责任。

奖金不应是糊涂账

“我对年终奖很期待！”中国南山开发（集团）有限公司上海分公司的一位员工方先生说，年终奖占了他全年总收入的四分之一左右，但是令他感到糊涂的是每年的年终奖到底如何确定发多少、以什么样的标准发他都不清楚——“给多少就多少吧”。

来自国企的员工大多有着与小方同样的体会，不透明的随意的年末激励方案是多数国企奖金发放方式的特点。

一般而言，年终奖的发放形式有三种。一种是在国企中常见的做法，如果企业当年的效益不错，



企业会拿出一部分钱，作为红利发放，发放的时候由总经理大体划几个标准，或者凭印象发放了事。

“这种做法非常不好，一方面具有滞后性，另一方面带有很强的主观性。”博意门咨询公司总裁孙永玲认为，没有考核基础的年末激励对于公司员工的工作热情和员工关系破坏极大。

国企中典型的例子是，员工通过公司发放年终奖的标准、方式来确定公司在过去一年中对自己工作肯定的程度——“如果没有考核，没有标准，也意味着下一年的工作职责的混乱”。前程无忧总裁甄荣辉尤其强调说，“奖金肯定过去，工资决定来年工作责任”——这是一对不能割裂的关系。

第二种是年末双薪制，这是不少外企采用的比较简单干脆的奖励方式。比如，毕马威会计师事务所，普通员工的年终奖是1个月的薪水；宝洁公司的年终奖金达到了2个月的基本工资额度。此外，外企对于销售人员，还有旅游休假等奖励措施。

奖金与绩效考核相挂钩是HR们比较认可的另外一种年末激励方式。通过对员工进行一定程序的

年终评估，然后以此为标准发放年终奖励的形式似乎越来越受到企业的欢迎，因为这种规范的考核方式比较容易做到公正公平、赏罚分明，能减少由年终奖分配引发的种种矛盾和问题。

但这一激励方式的实施效果是，年末薪酬将在一个比较大的范围内浮动。这首先要看公司是否有完善的考核体系。上海金山电信由于此前实施了平衡计分卡改造，采取的就是浮动的年末薪酬方案。金山电信2003年对激励薪酬进行了改革，在该公司的薪酬结构中，浮动薪酬不单单与订单，服务满意度等硬性的指标挂钩，同时还与一些软性指标相联系，比如团队合作，学习能力的评定等等。其中，硬性指标的比重占70%，软性指标的比重占30%。

在飞利浦，公司的评估工作由公司总经理、副总经理和财务部、人力资源部等几个核心部门的经理负责。评估过程是先由员工自评，主管评价，再由部门经理和人力资源部沟通，求同存异得出对员工的评价，最后的评估决定由经理评估委员会做出，这样就能够尽量避免评估中的主观性和片面性，最大限度消除人为因素的影响。

据了解，**飞利浦年终奖就是按评估结果分五个等级来发放的：一般第一等员工的年终奖是两个月的工资总额，第二等为1.5个月的工资总额，第三等为1个月的工资总额，第四等为1个月工资总额的30%**。当然如果当年公司经营状态突出，最高等的年终奖可以突破两个月的工资总额。

“这种方法可以促进员工为到达一个浮动薪酬指标而努力，同时公司也得到了清晰的考核答案，是一个双赢的做法。”孙永玲说，这种差异性年终奖制度的好处是：首先公司向每一位员工传递的信息是做高效的员工，你会得到回报；其次，差异性年终奖制度实施得好的话，能够使员工不断改进自己的工作；第三，能够获取、保留表现优秀的员工。

该方法虽好，但不少的人力资源经理却望而却步，“一方面公司的数据处理基础非常薄弱，无力建立系统的标准；另外这种复杂的机制在执行的过程中，对员工素质的要求比较高”。上海电气的一位老人事经理说，如果公司组织不经过改造，在人际关系复杂的企业内难以实施浮动激励薪酬制度。



50%的重要性与原则

不管采用何种形式发放年终薪酬，老总和HR们看重的是对员工的激励作用——给员工送礼，是要让员工高兴，高兴的员工会加强对企业的忠诚度。一般而言，年终奖的作用在于，一是与年度目标挂钩，起到激励的作用，另一方面就是起到增强公司稳定性的作用。

HR管理世界总裁鹿红征说，如果将员工的激励作用视作100的坐标值，每月的工资和浮动奖金可占50%的重要性。年底分红占20%；分发给员工的股票、福利占20%；全面薪酬，比如每年13个月的工资占10%。

“从时间的横轴来看，这100的坐标值，有将近50是集中在年底实现的。比如年底分红、福利的发放和全面薪酬。”鹿说，毫无疑问这是每个老总在给员工送礼时必须考虑的因素。

“其实，年末双薪、红包、实物、购物卡甚至报销旅游等，都是用人单位对员工一年间对单位贡献的一种肯定，没有员工会拒绝。”一位资深的HR经理孙先生说，这其中老板们最关心的是“一个激励效用的问题”——这

主要取决于员工的预期落差和公平原则。

此前是国内著名IT公司人力资源总监的鹿红征说，当人们对年终奖励的预期较高而实际奖励达不到要求时，激励效果便会大打折扣，牢骚和情绪的低落便会油然而生。但是，一旦奖励超过了预期，便会让员工大喜过望，但随后的预期值也会水涨船高——“人力资源部如何把握员工的期望是很关键的，这涉及到来年的薪酬结构问题。”

Maggie害怕遭到“袭击”的原因在于年终考核报告的执行中有了个人喜好等决定的偏私行为——而这又不是她所能改变的——她和其他员工理解的公平的原则便受到伤害。

“不公平对激励机制的破坏比预期的落差更大。”孙永玲认为，在极端的情况下，员工的流失或者彼此的憎恨不可避免，所以她倡导用平衡计分卡就是首先在组织内部建立公平、公正、公开的绩效考核体系，使激励措施体现出正的效应。

年终奖的差异

由于不同行业的业务种群和利润产生形式不一

样，公司的奖金激励制度也存在着很大的差别。

比如，制造业的日产费用比较大，公司对员工的稳定要求高，故员工的浮动奖金较少。以汽车行业为例，前期的投资量大，对员工需求量大，对技术要求高，同时客户群体比较稳定，这样的行业特点决定了固定工资比重大，稳定性强。

上海大众的普通员工收入中，固定工资占60%，奖金占40%。一般的销售经理和技术经理的收入并没有很大的差别。

相反，在保险销售经理的收入比例中，固定收入约占30%，浮动奖金占到70%左右。新兴的咨询行业，也存在着类似的比例，这些服务行业更多需要才智来创造利润，对机械的依赖度并不高。

同样的比例差异在年终奖金中体现出来，一般汽车制造业的员工的收入是按固定工资翻倍，而咨询业员工的年终收入，与咨询项目的考核指标有很大的关系。

“我们的考核肯定要基于咨询项目的考核指标，否则拿钱凭什么呢？”普华永道会计事务所的王经理说。



另外，同一行业内的不同企业，由于处于不同的发展阶段，其年末激励方式也大相径庭。

比如，在四大会计行中的毕马威，普通员工享受的是年底双薪制，他们严格按照级别划分等级，每一级的差额在 20% 以上。普华永道则是年末奖金直接与绩效挂钩，年中和年末都有奖励措施，大体的金额与月工资的额度相差甚微。

当然，年终奖也不一定非得在年末时发放。2003 年底的智联招聘的分析报告显示，在华跨国公司保持了相比整体中国人力资源市场低 4 到 5 个百分点的低员工流失率，这是因为成熟的国际企业除了为员工提供比一般企业更高的薪酬之外，优厚的福利政策构成了其员工待遇的很大一部分。在福利方面，行业差别的相关系数很低，不同的文化背景是导致各种企业鲜明的福利特点。

欧美国家的外企期望促进员工的自身发展，以此来推动整个企业的进步。欧美企业实行高福利的政策，一方面是由于避税的考虑，另一方面，也让员工获得了高度的满足感。

一般而言，欧美企业的员工都会享有带薪休假，种类繁多的福利保险，甚至他们的亲属也可以附带地享受到一些福利。比如，DHL 公司允许员工搭乘自己的飞机。

相对而言，亚洲国家企业投入低，福利少，讲求企业内部的组织严密度。企业更多倾向于要求员工对组织的绝对服从。

“如果是在欧美公司和亚洲公司的同样职位，我更加愿意去欧美公司，因为可以获得更多的尊重和满足感。”德隆上海投资公司人力专员说。

很多企业将培训作为福利的一部分。比如规定某位销售经理任职超过一定年限，就可以免费就读 MBA 课程。

“以我的经验，很多企业送读 MBA 的经理，留下来的比例不会超过 10%，不应该盲目将培训作为福利的一部分。”上海万顺昌集团的人力资源总监闵熔认为，企业培训要考虑到企业需要和个人可塑性两方面的情况。

年终浮动激励制

奖金与绩效考核相挂钩被认为是目前最主流的年末激励制度。从操作层面来说，很多公司可以采

用平衡计分卡工具，从财务、客户、流程等多个方面来考核。公司、部门、个人的指标层层叠加，最终是员工根据达到的分数得到一个相应的浮动奖励薪酬。

本文列举到的金山电信是一个可供借鉴的案例。2003 年该公司对激励薪酬进行了改革，在薪酬结构中，浮动薪酬不单单与订单，服务满意度等硬性的指标挂钩，同时还与一些软性指标相联系，比如团队合作，学习能力的评定等等。其中，硬性指标的比重占 70%，软性指标的比重占 30%。

年终浮动激励制度比年底双薪或简单按照等级发放分红的方法来得科学，因为后者有一定刚性，会失去其应有的激励作用。

目前年终奖的几种发法

一年一度快进入 2007 年春节了。各大公司老板又开始为发年终奖而犯愁。这年头各公司由于国家宏观调控，企业效益基本只能保平，有的甚至还连年亏本。这年终奖该怎么发？已经慢慢的开始摆在各位老板的面前。作为员工的在开始对年终奖开始有期盼了。好不容易忙了一年了，老板总得对自己有一个交代了。这年终奖最起

码表示老板和公司对自己的肯定吧！

目前发年终奖基本分为几种情况。一、外资企业基本上是多发一个月工资。每年 13 个月工资。另外有特别贡献的员工，可能在 30 下午下班之前老板把你叫到办公室发个红包什么的。第二、民营企业老板有两种以上的分配方式。1、把员工工资分成两份。一份是发基本工资，另外一份就当作年终奖。其实拿的是自己的工资。一般，这样的公司的员工基本上对第二年的年终奖

不抱希望。这样的公司在民营企业多见。可是，如今的劳动力市场过剩，很多人怕找不到工作啊！只能在这种企业呆下去。一般，这样企业的基本上只有老弱病残的员工。年轻的员工基本上都跑光了。还有一个特点，这样的企业只有老板自己在干活，员工整天无所事。基本处于粗放式管理。这样的情况发生在比较小型的房地产企业比较多。2、老板看人发年终奖。老板认为是圈内人一般发的比圈外人多。还有就是老板认为你在工资比较有价值的，可

能发的多一点。并不是认为你能力有多强。老板不认可，做太多没用。最后造成消极情绪。第三、就是那些比较规范的企业，平时就按照目标考核的方式进行，有什么月度奖、季度奖、最后是年终奖。第四、就是平均分配。采用股权的方式。

年终奖多么令员工向往的日子，确实令老板犯愁的日子。**怎样分配好确实是老板们的一门艺术。这关系到企业怎样留人的问题。在发年终奖之前，老板们是应该好好考虑。**

年终奖是否应该透明？

企业以年终奖的形式对全体员工一年的业绩加以特殊酬劳，这种做法在国际上已经形成一种惯例，目前国内各类企业也大都有此“规矩”。过去，企业年终奖的发放比较简单，通常是以企业当年的经营状况为依据，根据不同的职务级别简单地划分出几个等级。一般是中层以上管理人员或技术人员拿一种奖金，而一般员工则统一拿相同数量的奖金。应当说，以往年终奖是否应当公开的问题并不十分突出，原因之一在于当时企业在奖金分配方面的自主权并不是很大，除了职务的差异以外，并不存在其他导致奖金差异的因素，也就不存在攀比的问题。原因之二在于企业管理水平实际上还处于粗放阶段，尤其是对不同员工为企业创造的价值缺乏一个相对客观和科学的判断标准。因此，**即使企业明明知道有些员工比其他员工一年的贡献更大，也往往很难用一个明确的标准来加以衡量。因此，企业往往宁愿装装糊涂，乐得省心省事。**

然而，随着市场竞争以及相应的人才竞争越来越激烈，许多企业为了增强对人才的吸引力，保留核心和关键员工，开始把年终奖的发放作为人力资源管理政策和报酬体系中一个非常重要的环节，它们不仅大大提高了年终奖的发放力度，同时也对年终奖的分配效果提出了越来越高的要求。年终奖的发放方案除了考虑企业和部门的绩效因素外，还将员工当年的工作绩效或对企业贡献的大小作为确定个人年终奖数量的一个重

要变量。也就是说，当前年终奖的发放将会比过去更为个人化，同一级别员工之间的年终奖差距可能会很大。在这种情况下，考虑不周或设计不合理的年终奖分配方案往往会在企业中带来许多的负面影响。一旦某种带有缺陷的年终奖发放方案付诸实施，并且员工们清楚地知道彼此之间的奖金数量差距，那么一些自感得到不公平对待的员工必然会作出一些对企业不利的反应，比如大吵大闹、在外界散布对企业不利的言论、情绪消沉、发牢骚、来年工作消极甚至辞职等等。我想，也正是出于这方面的顾虑，许多企业才在年终奖的个人发放金额是否应当公开的问题上显得犹豫不决。

在年终奖的发放是否应当公开的问题上，首先有以下几个方面的基本判断：

第一，年终奖的发放不公开，其唯一好处在于减少因员工之间相互攀比所带来的种种麻烦和心理受到挫折的员工士气低落等问题。

第二，年终奖的发放不公开，同时又更容易导致员工产生猜疑心理，从而不利于员工对企业的信任和忠诚，同时也与企业的管理民主化以及现代企

业管理所倡导的员工参与、团队合作和加强企业文化的理念背道而驰。

第三，即使年终奖的发放在操作过程中实行保密制度(即如有些企业所做的那样，既不公开公布个人的年终奖数额，也不允许员工之间相互打听)，但在实际上却未必能够实现真正的保密，在中国特有的文化背景下，当企业对员工缺乏良好的正式沟通时，“小道消息”(尤其是涉及到钱这种敏感的问题时)不仅会无孔不入，而且有时侯其效果是相当“惊人”的。

基于上述判断，笔者有以下几方面的结论和建议供大家参考：

第一，年终奖的发放是否应当公开在很大程度上取决于企业的人力资源管理水平高低，尤其是企业中是否存在科学的、完善的工作绩效评价制度(包括当年是否具有连续性的绩效评价结果记)。因为依据客观的绩效评价结果来判断员工对于企业的贡献和价值，并依据这种结果来拉开每一位员工之间的年终奖差距，这是可以为大家所接受的，年终奖的公开不会产生过多的负效应。因此，在企业的人力资源管理系统较为健全，管理比较规范的较大

企业中，至少应当公开年终奖的计算以及发放方案。但是对于具体的个人实得奖金额，则不一定公开宣布，但是应当允许员工私下沟通或到人力资源管理部门查询和比较。一句话，“程序”较合理的企业应该可以公开程序；程序公正且公开，是员工公平感的重要来源。

第二，企业规模较小的情况下，企业可以以红包的形式发放年终奖而不必公开奖金发放结果。这是因为，一方面，在较小的企业中，企业经理人员或老板对于每一位下属员工的业绩、工作表现和能力等等，有比较清楚的了解和较为全面的感性认识，所以仅仅依据其个人的经验判断来确定每个人的奖金数额也是相对比较客观公正的。另一方面，较小的企业因为受到资源的限制，毕竟不像较大的企业那样具有完整的人力资源管理系统或手段，甚至没有专门的人力资源管理人员，不大可能像大企业那样详细地制订出科学合理的年终奖发放方案。另外，在小企业中，员工往往会倾向于把年终奖看成是老板或经理人员个人对自己的奖赏，而不会把它看成是一种组织行为，因此，年终奖本身在员工眼里就带有主观的成分，他们也

比较能够接受各种可能的结果。

第三，年终奖的发放是否应当公开，还取决于企业员工对于奖金差距的接受程度。在中国目前这种变革时期，不同企业中的员工对于年终奖拉开差距的接受程度是不同的。如果企业既缺乏良好的工作绩效评价制度，又不希望再延续吃大锅饭的做法，那么企业可以尝试性地以保密的形式确定并发放个人应得的奖金数额。但是在经过一定的阶段之后，企业的管理水平得到提升，那么企业就应当考虑制订科学的年终奖发放制度，并且以此作为发放和解释的依据，从而逐渐由保密走向公开。

辩论：年终奖是否应该透明？正方：拒绝暗箱操作

由于年终奖奖励额度比较大，授奖面宽，又处在新旧年度交替的时间接口，因此对职工的心理影响较大。一个企业的年终奖分配一般有三个层次：即公司一级、中层管理人员一级和一般员工一级。其中重点是一般员工的分配问题，诸如按劳分配原则是否得到体现、分配方法是否科学、合理，领导办事是否公道等问题在这一分配层次上表现得最直接、最明显。

如果企业在分配过程中仅是少数人制定政策，少数人操纵，遮遮掩掩、若明若暗，小道消息满天飞，势必会造成职工的思想混乱，给企业正常工作带来不利影响。

如何才能保证分配公平呢？我认为除了在制定年终奖分配方案时做到科学合理外，保证分配诸环节的公开透明至关重要。

分配公开透明是将企业的经济效益、分配政策、分配方案和分配结果公开，在每一个环节都让职工明明白白，有意见能够及时沟通。

笔者曾在一家中外合资企业从事过劳动管理工作，按照外方总经理的意见，我们曾对管理人员试行过“模糊工资发放方式”。初期，员工能够自觉地遵守游戏规则，但久而久之，“暗箱操作”就变成了“公开的秘密”。有些人转而热衷于打听、议论，虽然慑于制度的威严不敢直接讨“说法”，但在工作中消极疲塌，效率下降。可见，这种模式使劳动者不能及时了解自己的行为与群体行为的比较效应，工作目标模糊，行为修正能力差，上下级、同事之间也容易产生隔阂。[郑世松]

反方：有秘密才有艺术

在西方经济学界有这样一句话：一个成功的经理如同是一个具有娴熟技艺的人分蛋糕，能使每个人都以为自己获得了最大的一块。这正是不透明制的妙处所在。

员工在拿到年终奖后，往往会在自己心中作出一个比较的价值判断，即用自己的标准来对所得报酬与投入量的合理性作出评价。这种比较分为两种：横向比较与纵向比较。横比，即与自己以前相比。我们应该清楚，员工对自己所得报酬的心理预期是刚性的，它一旦达到某一水平后就难以再消减。作为公司方面确实也应该随着公司的发展而增加员工报酬和奖励；而纵比，即与别人相比。人们总是倾向于过高地估计自己的投入而过低地估计自己所得，对别人投入和所得的估计则正相反。正是由于这种主观的心理作用存在，使企业即使在分配上做到客观公正，也很难使人满意。况且在实际工作中，领导也很难做到绝对的客观公正。这就很容易挫伤员工积极性或滋生投机情绪，对公司的下一周期运转造成不利影响。因此，让员工在年终奖的多少上去做横向比较，对公司是有害而无利的，它只能降低公司的凝聚力。因此，最有



效的办法就是暗中分发，单个鼓励。

再者，员工总愿意将年终奖的多少与领导对自己的评价和自己在领导心目中的地位联系起来。如果实行透明制很容易给低报酬者造成心理压力，这种公开场合的压力不仅很难转化为动力，而且能够极大地损害他们安全、归属的需要，从而产生冷漠、忧虑、固执、妥协情绪。

也许有人会说，透明制能给报酬高者更大的激励作用，不过这一缺陷完全可以通过领导者在私下分发年终奖时到位的言语鼓励和沟通来克服。因此，年终奖不透明制是一个积极又稳妥的方法。[张旭辉]

操作建议

要红包还是要『公平』

无论是没有目的还是想达到某种目的，岁末各种类型的企业都将忙于计算、发放年终奖-这似乎已成为企业生活的一部分了。然而，年终奖似乎每每收不到应有的效果，企业的付出也经常得不到回报。对他人所得多少的猜测，对年终奖发放公平与否的怀疑以及愤怒、不满、埋怨等情绪弥漫整个企业，没完没了的申诉搞得企业领导心力交瘁。这种状况

一般要持续到春节前后，严重的会影响下一年的工作。发年终奖本是一件管理者、员工双赢的好事，但好事有时也会变成坏事。于是，不少人认为“红包”秘密发放是造成以上后果的元凶：假如企业严格考核，根据考核结果公开发放年终奖，以上后果不就不会产生了吗？

实践证明，年终奖采用什么方式发放本身是无紧要的事，关键在于是否有利于推动企业的发展。西方不少跨国公司绩效考核制度可谓够科学的了，但许多企业并没有采用公开发放的形式，奥妙何在？

1. 他们在管理科学化的基础上，重视管理的艺术。管理科学化更重要地体现在日常管理中。年终（度）考核的目的绝不限于发放年终奖，而在于对员工进行全面评价、指导员工培训、工作安排以及绩效改善。年终奖并非员工所得的全部。红包的魅力主要在感情方面-如同“压岁钱”，员工既期待着发放，又不太在乎多少，其象征意义大于年终奖作为一种薪酬的所得。

2. 企业要讲效率，无论管理层还是员工的工作都应尽量不受年终奖发放的干扰。采用“红包制”既

满足了这一要求，同时避免了因公开发放容易引起的攀比现象，也避开了来自员工的对企业效益状况以及年终奖原则的质疑。

对于我国企业来讲，以下情形可以更多地采用红包制：

1. 企业领导人具有很高的权威，员工信服。2. 企业规模较小。3. 在发展起步阶段。

对于已具有一定规模，企业进入稳定发展阶段的企业来说，更多采用公开发放的方式为好。

无论是采用“红包制”，还是公开制，要想提高员工满意度，加强管理、完善绩效考评是不必由之路。毕竟，管理层谁也不希望员工一拿到年终奖就“黄鹤一去不复返”了。

为此，在年终奖问题上，笔者要告诫企业：1. 重视日常过程管理，不要将问题积压在年底，避免将年终考核及年终奖发放变成一场运动；2. 强化绩效考评，淡化年终奖功能及发放形式；3. 考虑多种奖励方式，不要企图毕其功于一役。4. 引导并教育员工要从企业发展的角度考虑问题：要大红包，还是要建立在所谓公平基础上的小收益？



年终奖发放“因材施教”

年终奖发放的多种形式

年终奖的发放形式是多种多样的，年终双薪、按销售额提成、年终奖金、红包是年终奖的主要形式，此外，股票分红、旅游奖励、赠送保险、物质奖励等也经常被企业采用，但现金发放自然是最受欢迎的。不过有企业为员工准备了现金抵用卡，如交通卡、手机充值卡、美容健身卡、文化沙龙消费卡等。这样既能满足不同员工的不同层次需求，又能提升员工生活品位，调节工作情绪，最关键的是能体现企业鼓励健康生活的人性关怀。

不患寡而患不均，年终奖的配合制度

年终奖虽然是在年终发放，但却是贯穿整年度工作的一件事情，是对员工一年来工作的客观公正的回顾和总结。发放年终奖要遵循公平公正原则，在发放年终奖金时候，首先需要设计一套合理的评价体系，并让每个员工都知道评价方法和分配制度，这样有利于员工对考核结果的理解，监督年终奖金发放的公正性。而设计不合理的违背公平公开原则的年终奖分配方案，往往会在企业中带来负面影响，打击优秀员工的积极性，甚至造成人员流失。

怎样避免领了年终奖，员工就辞职

为了应对员工等待领完年终奖就辞职的情况，企业应采取应对方法：如推迟发放时间、对数额较大的人采取只发放一部分，其余部分强制性购买股权等。还有的公司本身的财务年度不是1~12月(如一些美国公司是从10月至次年9月，英国公司从4月至次年3月)，也可以避开跳槽高峰期。

年终奖可灵活组合

年终奖正在由过去的福利性质，逐渐成为企业激励机制的一部分，表现得更个人化、更市场化，根据员工需求特点，可以采取多种奖励并存的方式来激励员工。如除了发放现金外、可以采取评选年度优秀员工、年度销售明星等方式共同激励。

同时，对不同类型人员的需求层次，采取不同的激励方式：对刚毕业的员工，可以采取提供更多学习机会和担任更大的责任；对青年员工可以采取职位晋升，提供带薪假、公费出国旅游等多种方式，如欧美企业的员工都会享有带薪休假、种类繁多的福利保险，甚至他们的亲属也可以附带地享受到一些福利。

不同类型员工的不同发放策略

普通员工：可以发放相当于月薪的奖金，即“双薪”；为了体现多劳多得的原则，可以让10%的人高于一个月的薪酬，80%的人相当于月薪奖金，10%能力较差的员工不能获取达到一个月薪酬的奖金，可根据月薪乘上年度考核结果(月薪×考核系数)来计算；

比如，毕马威会计师事务所，普通员工的年终奖是1个月的薪水；宝洁公司的年终奖金可达到2个月的基本工资额度。

销售人员： 主要根据员工一年来的业绩表现发放，一般每个销售员工的年终奖大约为月工资的2~3倍左右，表现特别突出的可能是月薪的5~10倍，而表现不好或者没有完成业绩目标的销售员工，则少发奖金，考虑到员工情绪，不主张取消奖金，可以在发放金额度上降低，这种方式更人性化一些，更讲究一些创意和关怀，这样，员工既能感受到企业的关怀，也能够反映员工业绩情况。

中高层管理者： 经理级以上的员工往往实行年薪制，包括两部分：基本年薪和效益年薪。至于效益年薪，则是按照当年的任务指标完成情况，再结合当年经营单位盈利状况(不同级别员工按不同的比例提成经营单位的利润)进行评定效益年薪，一般的，基本年薪与效益年薪之间比例1:1左右(比例因企业而定)， $\text{效益年薪} = \text{基本年薪} \times \text{完成经营业绩考核系数}$ ；高层主管除了年薪制外，还有特别分红。而分红又有两种方式：a、一定级别以上的员工，可以派发股权，即以无需交钱的方式形式上认购总公司的股权。过了一年以上后，员工欲套现时，即可赚取当时与认购时股价的差价；b、各区域市场根据当地当年的业绩，乘上员工年终评估分值和级别参数，获得一定的奖金。

年终奖按月发放更加省钱

春节临近，各单位都忙着发年终奖。但是年终奖要缴纳一笔不小的税款，让许多人心疼不已。不过如让年终奖发得科学一些，可合理节约不少税款。昨日，成都市某税务师事务所的林立龙先生，为本报读者介绍了几种合理的避税方式。

分月发放税负最低

2005年国家税务总局出台了一个新文件，对年终一次性奖金的计税方法作出了新的规定。“纳税人取得全年一次性奖金，单独作为一个月的工资。适用税率的确认方法是，先将当月取得的全年一次性奖金除以12个月，按其商数确定适用税率和速算扣除数。”

林立龙介绍，由于年终奖金数额较高，所以最高适用税率往往达到25%~35%，但若将奖金平均分到各个月发放，就不需承受这么高的税率。

假设某企业管理人员月薪1万元，12月该企业对其发放年终奖金12万元。该员工全年应负担的个人所得税为：全年工资、薪金应纳税： $[(10000 - 800) \times 20\% - 375] \times 12 = 17580$ 元；年终奖金部分个人所得税： $120000 \times 45\% - 15375 = 38625$ 元；共计 $17580 + 38625 = 56205$ 元。

如果将奖金平摊到各月中，每月工资1万元，奖金1万元，则其全年应负担的个人所得税为： $[(20000 - 800) \times 20\% - 375] \times 12 = 41580$ 元，节税 $56205 - 41580 = 14625$ 元。

有时多发不如少发

林立龙介绍,有时单位的年终奖多发 1 元,税金就会多缴许多。比如年终奖为 24000 元,按上述计算应纳税 2375 元,而年终奖为 24001 元就要缴纳个税: $24001 * 15\% - 125 = 3475.15$ 元。由于个人所得税的计税原理是实行超额累进税率计税,纳税人的应税所得额超过某一级数时,超过部分就要按高一档的税率计税。

假设年终奖除以 12 的商,即确定适用税率和速算扣除数的分界点为 2000 元。则年终奖在 24000 附近,设超过 24000 的年终奖为 Y 元,年终奖为 Y 元与年终奖为 24000 元,两者计算的税后收入相等,则 $24000 - (24000 * 10\% - 25) = Y - (Y * 15\% - 125)$; $Y = 25294.12$ 元。所以,企业给雇员发放的年终奖金在 24000 至 25294.12 元的范围内时,是不合算的。企业要么以 24000 元作为奖金发放额,要么增加奖金的发放额,即要大于 25294.12 元。

同理,可以计算出其他处于不同级数的税后收入相等的年终奖发放范围,企业可以以此来确定适当的年度奖金发放额。

[建议]合理避税

2008 年 1 月,2007 年年所得在 12 万元以上的高收入人群将开始个税申报。纳税人有哪些问题需要注意呢?

某税务师事务所的负责人告诉记者,高收入人群的个税申报制度让不少人提高了避税意识。实际上,做好个人税务筹划进行合理避税,属于个人理财范围。

这位专业人士表示,目前进行合理避税有几种方式,一是利用税基和税率的不同进行避税。由于现在我们实行的是超额累进税率,比如员工可以将某些收入让单位以福利费的形式直接扣除,这样工资就会减少,适用税率就低。

二是将年薪改为月薪,或者将年终奖金分到每月发放,比如年薪 30 多万元的员工,一次性领取适用的最高税率为 45%,但是要改为月薪,每个月大概只需要交 25% 的税。对于不少企业发放的季度奖、半年奖、过节费等,如果分摊到更多的月份,对个人来说可以节省不少。

三是进行一些免税的投资,比如基金获得的股息、红利及企业债的利息收入,已由上市公司代扣代缴了个人所得税;股票型、债券型和货币型基金等开放式基金派发的红利,都属免税;还有国债、教育储蓄、一些保险利息收入。如果个人在进行资产配置的时候考虑税收这个因素,将会是不错的理财方式。

四是公积金免税,只要每月实际缴存的住房公积金在其上一年度月平均工资 12% 的幅度内,就可以在个人应纳税所得额中扣除。

职场动态：

五成员工发完年终奖即将跳槽

“打算明年跳槽的进来。”近日，东莞几家网站的社区论坛频频出现此类帖子。临近年关，在为一年工作进行最后冲刺的时候，很多人开始为自己的来年工作做打算。尤其是一些对目前工作不是很满意的职场人员，准备拿了年终奖奖金后就跳槽走人。甚至有部分人利用这个月的业余时间，已经开始着手找工作。

人才现状

五成人望年前找到好工

近日记者在智通人才市场年底举办的综合性招聘会上看到，现场依然十分拥挤，知名企业或大型企业展位前，等待面试的求职者多如潮水。记者在该人才市场随机采访了10位求职者，其中有2位打算春节前找到理想工作后年底跳槽，他们都向记者表示，年终奖是左右其选择来年初跳槽的重要因素之一。

往年的12月，根据才市规律，才市已经进入寒冬。但今年，据智通人才市场统计数据显示，每周进入场馆的求职人数比去年有一定幅度增长，每场招聘会大约增长了3%~5%，“与往年同期相比，今年才市或许要过个暖冬”，业内专家分析。

智通企划部负责人张征峰介绍，智通现场调查问卷反映，目前在人才市场找工作的在职人员，有近五成希望年前能找到理想的工作，年后好跳槽。“今年的求职者相比往年要活跃一些，无论从智通人才招聘网的简历注册量还是现场招聘会的人流上都可以看出，相当一部分都在考虑年后跳槽。”张征

峰说：“跳槽高峰一般集中在上半年，年底员工都会等着拿奖金，不会换工作，但有些人会在年底为来年跳槽提前准备，因此，招聘市场在年前感觉依然很旺盛。但从求职者的人流量来看，总量肯定是比上半年减少了。”

计划领完年终奖就离职

“打算春节后才跳槽，很重要的一点就是等年底发年终奖，领完年终奖就跳槽走人”，一网站发帖者小严告诉记者，他在东莞某镇一公司从事IT技术类工作，工资待遇为包吃住1400元/月。因行业比较特殊，经常加班，而且工作时间不是很固定，突如其

来的一个电话就会把自己从美梦中惊醒。“感觉很累”，小严表示，自己毕业后便来到这家单位，1年多的工作中，该有的经验积累得也差不多了。本来早就想跳槽的，但是，了解到公司在年底的时候有一笔不菲的年终奖，所以只能再熬2个月，等领完年终奖奖金才跳槽。“最近在网站上发了关于跳槽的帖子，算是发泄一下对目前工作的不满，也顺便了解一下东莞人才市场的情况，和网友互相沟通”，小严说。

而对于跳槽，很多在职者不但有想法，更有行动。“反正也没什么事，周末就来这看看工作机会了。”日前在智通人才市场，记者碰到了为来年跳槽做



准备的王先生。王先生在东莞一中型企业从基层做到公司管理人员，一呆就是3年多，工资待遇都还不错。但是，王先生对未来的规划是，找一家大型的企业锻炼锻炼，同时也提升自己，所以萌生了跳槽的想法。然而，王先生告诉记者，作为公司管理人员，不仅有较高的工资，更有不菲的年终奖，所以，王先生才选择年底领完年终奖，等待来年初再跳槽。“现在来人才市场主要是了解一下目前东莞的职场情况，也试试能不能找到一份理想的工作”，王先生说。

企业对策

企业关键要留住核心人才

人力资源交流业内人士认为，在现代社会，员工跳槽属于人才的正常流动。事实上，一般员工的流动并不会对企业造成致命损失，企业关键是要保留好核心人才。

智通人才人力资源部的刘小姐认为，对于年初不少职员领完年终奖便会跳槽，有些企业会采取年终奖年后发放的政策，或者年前部分发放来挽留人才，防止大批人员跳槽，使企业有个应对处理的缓冲期。但是，这些都是权

宜之计，如何长效保留核心人才才是根本的解决方法。

据介绍，智通人才近期刚刚做了一项东莞“最佳人才保留模式”的专项调查报告，有1万名员工接受了该项调查。调查报告显示，员工流失的主因集中在基层管理人员对员工的激励太少、缺乏激励精神、薪酬设置不公平，员工的绩效考核制度流于表面等因素。由上面可以看出，员工跳槽的因素非常多，企业要留住人才不是靠年前的权宜之计，而是一项长期规划工作。

刘小姐告诉记者，每个企业的人力资源建设工作各不相同，企业要根据自己的实际情况针对性提出改进措施，总体来看，留住人才需要企业进行“引进+保留”的完整解决方案，首先是引进或培养人才，只有一套好的用人制度才能保障人才的供给量，否则谈不上保留。人才的保留方面，企业需要薪酬在同行业中具有竞争力，工作制度和管比较规范，建设一定的企业文化，改善员工之间关系，同时要加强对管理人员的建设，因为直接上司往往在很大程度上决定了员工的发展。要进行人力资源规划必须坚持长期性和前瞻性，核心岗位不能“一个萝卜一

个坑”，要进行人才储备培养，建立自己的人才梯队，预防关键岗位人员空心化。

莞企现状

不同岗位 年终奖金额不同

在东莞，几乎各行各业都存在年终奖金制度。据记者调查了解，东莞一些待遇比较好的企业会拿出年利润的20%作为年终奖金激励员工，也有些企业的奖金比例非常低，主要是看老板个人的态度。比如流水线员工的年终奖，一般是一个月的工资，大约几百元；技术含量不高的办公室人员，年终奖大概也是和月工资持平或者略高；企业待遇稍好的中层管理人员，年终奖基本能达到2~3个月的工资总量；而核心技术专业人才的年终奖，有时候会超出一般的管理人员待遇。企业的高级管理人员大多是“工资+绩效+分红（股份）”的工资构成方式，一般的浮动幅度会控制在年薪的20%~50%。东莞一大型电子厂的董事长助理告诉记者，他的年终分红占据了自己年薪的50%，属于业内比较高的分红标准。

至于年终奖的发放，大多企业都会在年前发给员工，以作为激励和对员

工一年来工作业绩的肯定；或者是部分发放，预留出一部分留待年后发放，以避免年后大面积的辞工发生。

“部分行业的高额年终奖，不仅是激励和肯定了员工，同时使得部分员工在年初容易跳槽”，准备领完年终奖后打算跳槽的马先生，在网上和记者聊天时道出了年终奖的无奈。马先生目前在一企业任人力资源主管，他告诉记者，在他目前所呆的企业，员工领完年终奖后跳槽的现象时有发生。

■专家建议

跳槽前要 做好心理准备

据智通人才有关人士分析，领完年终奖就跳槽的人员，一般都是有一定

的工作经验和能力的人员。他们要么寻好了新东家，要么对换个新工作有信心，暂时的休整不会对其工作和生活造成太大障碍。

但是，该人士建议，打算跳槽的人一定要注意处理好与原工作单位的关系。一般情况下，企业多数要求员工辞职需要提前一个月提出，只要按照合同执行，交接好岗位工作，员工离职前就不会和原单位产生纠纷。因此在跳槽之前，员工应该把自己负责的工作交接、处理好，不要虎头蛇尾，更加不要不负责地一走了之，这样才能给自己留下一个好的工作档案，也经得起新单位的用人考察。

另外，准备来年跳槽的人，要对新东家有清晰

的了解，对新岗位有充分的心理准备和接受能力。新单位的规章制度、企业文化、陌生的人事关系、岗位职责和压力等等，都是跳槽者要去适应的。这些方面不一定都能达到跳槽者的心理期望，甚至会让跳槽者感到巨大的落差，比如新岗位压力太大等等，很多情况都会出现。跳槽者要做好解决问题的思想准备，以一种平和的心态去面对未来可能出现的新现象。

智通人才该人士强调：

“职场人士不能仅仅因为待遇的高低或一时冲动贸然跳槽，和谐的人际关系、工作的快乐指数和成就感其实也非常重要。”

瑞士银行革新高管年终奖制度

银行高管年终奖不再早涝保收

瑞士最大银行瑞士银行17日说，取消高层管理人员今年年终奖金，从明年起改革薪酬分配方式，高管薪酬将与业绩相挂钩。受金融危机冲击，瑞银成

为首家大幅改革高管薪酬分配方式的欧洲主要银行。

取消奖金

瑞银在一份声明中说，取消董事长彼得·库勒尔、首席执行官马塞尔·罗纳和其他执行董事会成员2008年年终奖金。

同时，这家银行有意借助法律手段，要求数名做出投资美国次级抵押贷款市场决策的高管退还所获奖金，其中包括4月引咎辞职的原执行董事长马塞尔·奥斯佩尔。

受在次贷市场投资不慎等影响，瑞银损失大约

400 亿美元。瑞银在苏黎世证券交易所股票价格 17 日滑落至每股 11.51 美元，比前一交易日下跌 5.2%，创历史新低。

库勒尔 10 月表态说，瑞银渡过危机之前，他愿意暂不领取 2007 年和 2008 年年终奖金。

原首席执行官彼得·伍弗利本月 9 日宣布放弃他根据合同应得的大约 1000 万美元薪酬。

挂钩业绩

除取消年终奖外，瑞银决定改革高管薪酬分配方式。

根据 17 日公布的改革方案，2009 年起，瑞银高管只能按时领取固定工资，年终奖金至少延迟 3 年发放。

同时，奖金额度取决于银行盈亏状况和每名高

管在帮助银行避免风险方面的业绩。

根据这一方案，如果瑞银在后一年遭受亏损，高管将失去前一年年终奖金，甚至可能受到额外处罚。

声明提及瑞银 4 月向瑞士联邦银行事务委员会递交的报告。报告认为，年终奖金额度仅根据高管短期业绩确定，忽视投资决策潜在的长期风险，有必要改革薪酬分配制度。

瑞银定于 27 日在紧急股东会议上介绍高管薪酬改革方案。明年年度股东大会就方案投票表决。

平息不满

不仅瑞银，欧美多家金融机构也决定取消或削减高管年终奖金，包括英国苏格兰皇家银行、莱斯银行、哈利法克斯银行和美国高盛公司、摩根士丹利公司等。

美国《国际先驱论坛报》分析说，取消或削减高管薪酬有助金融机构缓解外界压力，平息不满声音。

不少人认为，高额奖金促使金融机构高管做出高风险投资决策，最终触发金融危机。另一方面，在金融危机来袭，金融机构接受政府救助情况下，高管仍然获得高额奖金，引起民众不满。

先前，法国总统萨科齐和德国总理默克尔等领导人呼吁限制银行机构管理人员薪酬。

然而，股东权益维护团体 Ethos 质疑瑞行改革方案能否有效控制高管高薪。理由是，改革方案没有明确薪酬上限，高管因而可以通过其他种类薪酬的名义领取奖金。

拿到年终奖的人不足半数

岁末年初，奔波劳碌一年的职场人到底有多少拿到了年终奖，年终奖的结果会不会影响到职场人明年的职业发展规划呢？智联招聘特别在春节来临之际展开了年终奖特别调

查。在为期十天的调查中，共有 12000 余名职场人参与了此次调查。结果显示，职场人中拿到了年终奖的不到半数。

[国家机关、国企]

发放年终奖比例最高

2007 年是起伏跌宕的一年，职场人经历了股市的大起大落，也经历了物价的上涨，因此这一年职场人的生活不得不比任何一年都跟钱产生更加



紧密的关系。调查显示，在参与调查的职场人中，六成职场人表示自己所在公司有年终奖，但是其中只有七成人拿到了年终奖，由此得出，总体拿到年终奖的职场人不足半数。

从单位性质来看，国家机关和国有企业发放年终奖的比例最高。国家公务员福利待遇的日渐提高、工作相对稳定使得近年来连续出现考公务员热。国有企业改革深化，大型国有企业经济效益好，员工个人所得明显提高，因此近年来大型国有企业的招聘吸引力也在不断提高。此次年终奖调查也显示出，国家机关和国有企业的突出地位，使得它们在人才招聘中具有更大的吸引力。

从各地区来看，总体来说，华东地区情况较好，以杭州、上海为代表的地区年终奖发放比例都较高，其中上海超过了65%，杭州比例最高，发放年终奖的公司达到七成。相对于上海，北京的情况并不乐观，在各大城市中年终奖发放比例相对较低，只有55.6%，低于全国总体水平。

案例：

上海某房地产公司做策划主力的杨小姐在春节前拿到了2007年的1

0000元年终奖。杨小姐所在的房地产公司在去年新开发了几个项目，但是她的部门人手不够，一个人要做几个人的事情。这一年从头做到尾，双休日也很少休息。尽管平时有奖金，可她一直对年终奖有着自己的心理预期。

在如愿拿到年终奖后，她认为，自己一年的劳动价值被认可而得到物质奖励是非常欣慰的。

专家建议

发年终奖是件“双利”好事

发年终奖本来是一件可以让经营者与员工双方获利的好事。公司必须让年终奖的发放真正起到激励员工、促进企业发展的作用。专家认为，年终奖金作用发挥得如何，与企业的绩效考核体系公平与否关系密切。一套合理的奖励制度需要建立在良好的绩效管理体系之上的，根据这个体系，事先向员工约定达到什么样的指标便可获得奖励，让他们的工作受到最大程度肯定。

年终奖的发放应采用“事先约定”的原则，而不是事后的、随意的发放。企业和员工通过事先约定目标，鼓励员工向企业所希望的方向努力，而且约定达成后就一定要按原方

案兑现，这样员工就会对企业充分信任。

[决定是否跳槽]

不应只看年终奖

每年到了年底都难免有些人心惶惶，很多人都多少动起了跳槽的念头。没拿年终奖的看着别人拿，拿了的看着别人拿得多，于是都蠢蠢欲动。还有一年干得不顺心，熬到拿完年终奖就准备走人，总之，年底是人们考虑跳槽最多的时候。从此次年终奖调查中的数字来看，想跳槽的人不在少数。

案例：

上海的李先生毕业于交通大学，所学的专业是计算机应用专业，毕业后就职于上海某信息技术有限公司，在该单位李先生已经工作了四年，目前所处的职位是软件工程师，主要做技术支持和少量的开发工作。

每到年底发年终奖的时候，李先生都渴望拿到比往年多的“红包”，但是往往事与愿违。李先生性格内向，犹豫不决，最后就导致了他在年终奖和跳槽之间一拖就是四年。时间拖得越长，李先生就越来越不敢往前迈出一小步，性格上也越来越自卑，觉得自己这四年都没有什



么长进。他越来越不知道自己的未来应该去怎么发展。

专家建议

在跳槽与红包间做好平衡

跳槽与红包的关系并不只是一个如何选择的问题，它更是一个如何进行利益分配的问题。如何合理地分配和平衡眼前利益

和长远利益，从而使自己的职业发展获利最大化这才是最重要的，像李先生这样的情况长远的利益远大于短期的年终奖。由于李先生在前期没有清楚地去衡量这个问题，导致他一拖再拖，造成的损失何止是这些年的年终奖可以弥补的。

年终奖要拿，那是属于您自己的劳动成果，但

不能因为等年终奖而放弃发展机会。职业发展的长期利益和短期的经济收益之间要做好平衡，特别是对部分职业发展不顺的职场人士而言，发展比年终奖更重要。而且职业层次发展提升了，薪酬也会随之提升，也许算起来比年终奖更多。

台各行业年终奖最高可拿到 35 月,传统产业打折扣

时近年终，岛内各个行业企业年终奖的多寡逐渐明朗。今年受到景气状况不佳影响，除了房地产一枝独秀，可发出 30 多个月的年终奖外，包括传产、金融等产业都较往年缩水，其中不少受卡债影响严重的银行业者，年终奖预估都将腰斩。

据台湾《中国时报》报道，北区房屋顶尖业务员去年最高年终奖为 30 个月，今年因业绩好，年终奖提高到 35 个月。至于永庆房屋年终奖规划虽未正式出炉，但内部主管透露，预期今年绩效最佳者，年终奖应可拿到 12 个月。

中信房屋以加盟体系为主，总公司员工年终奖视工作表现而定，约 2 至 8 个月不等，个别店头经纪人差异很大，绩效不错的店头，顶尖业务员拿 12 至 15 个月年终的大有人在。

建筑业年终奖发放上虽较为保守，但华固建设高阶主管指出，今年公司业绩不错，年终奖可望达 8 个月左右。远雄建设虽尚未提出年终金规划案，但今年获利较去年全年成长逾一倍，预估今年最高年终金可望较去年的 5.5 个月大幅提升。

而传产方面，受传产原物料行情回档影响，重量级传产集团今年获利普遍缩水，年终奖也逊色不少。已连续两年抱回 14 个月奖金的中钢员工，受公司盈余缩水影响，奖金发放手笔不如以往，但保守估算还是有近 10 个月薪资可入袋，依旧傲视其它族群。

其余塑化、航运等产业去年旺得不得了族群，今年都面临营收、获利难再创高峰的困境，年终奖势必大打折扣。

汽车业在去年车市销售突破 50 万辆大关后，今年销售急降三成，汽车业者年终奖也跟着缩水，只能有“基本保障”奖金，额外的奖金都将大幅缩水。

www.52yusea.com

去年发放 10 个月年终奖金的长荣海运，今年因为货柜航运业价格竞争激烈，前三季获利衰退逾九成，今年年终奖金可能大缩水；阳明海运主管也预估年终奖金只要有去年的一半就可以“偷笑”了。

相对之下，电信业年终奖金相对稳定，“中华电信”今年最多仍有 6.6 个月。其它电信业虽然不及“中华电信”优渥，但也不遑多让，台湾大哥大往年除年终奖金外，另有端午、中秋节奖金，新进员工薪资条件为 18 至 22 个月年薪，以平均年薪 20 个月计算，年终也有 4 个月。

金融证券方面，由于股市回春，证券业年终饱饱，从业员工在年薪保障 14 个月之外，业绩好的，年终奖金也有 3 到 6 个月以上。银行则在卡债冲击下，年终缩水，情况凄惨。如年终奖金一向丰厚的“中信”与台新金，过去获利好时员工年薪可领到 18 到 20 个月；但今年受卡债拖累大打呆帐，获利大幅缩水，奖金预估缩水到 1 到 4 个月，较过去至少是要腰斩了。

从年终奖看职场哲学

又是农历年末，你现在最关心的是年终奖了吧？

每到年末，一些人力资源咨询公司都会出一些员工满意度的报告（一般来说，对这些报告不用太当真）。有一份报告是这样写的：“在导致离职原因的调查中发现，薪酬列在第六位，年终奖成为离职的因素更少，造成跳槽最主要的因素还是个人职业规划以及新的机遇。”

这样的说法对外企来说可谓没错，不过对内企而言则多少有些疑问。在内企，年终奖通常是当作提高员工稳定率的重要武器，也是在年底检验雇佣双方诚信度的试金石。

外企的薪酬结构的构成基本分成平时工资和年终奖这两块。年终奖一般是第十三个月工资，有些还有年终花红，不过年终花红至多是 1~2 个月的工资，有些甚至没有。内企的年终奖变数非常之大，从 0 到几十个月工资的都有。为什么它们会有这样的不同？

外企之所以强调月薪而不是年薪，是因为对应聘者而言，现实的每个月工资是最重要的薪酬考虑筹码，这几乎也是外企的职场通用规则。而且外企普遍都有完善的职位、职业能力的评估体系，这样它们就很容易测算出一个职位和一个人才的通常市场水准。年终奖的意义更

侧重于年底的福利，并不是薪酬的重要部分。

内企则普遍缺乏对人才的评估体系，但凡做到个中层高层的，也都是向“无所不能”的老板直接汇报。但究竟这个职位值多少钱，出了这个公司谁也不知道，老板的七姑八姨、亲戚朋友之类的人做的职位，就更没有市场价值可言了。

对一个经理人而言，在民企的工作往往会像是一场赌博。因为评估起来难度颇大，特别是做销售的，做不好找些借口也不算是什难事，做好了也不见得是个人的功劳。经理人很容易出现脱离人力资源市场的薪酬待遇，

不是物超所值，就是“价高质次”。年终奖在这里，往往起到的是一个平衡的重要作用——这种平衡感也只能是来自于老板的个人评估。

还有一些老板，赚得盆满钵满，却对员工抠得很。小气的天性大概是其中的一个原因，怕员工拿了年终奖就走就更是一个重要原因了。2月份该拿的年终奖，拖到4月、5月甚至年中的老板也大有人在。他们的思考恐怕是这样：就算你现在走，至少你半年的年终奖该泡汤了吧？不过这样的算法恐怕过于直线，他们不知道就算是这样赚了半年的年终奖，终究失去的还是员工的尊重与雇主的口碑。

员工的尊重与雇主的口碑才是决定一个公司长远发展的根本所在。企业文化讲得再好，道德文章写得再漂亮，也抵不上工资晚发，年终奖晚发换来的损失大。要检验一个老板是否诚信其实很简单，就看他发工资和发年终奖准不按时就可以了。但凡是连工资都要拖着老板，几乎没有一个是诚信的。

员工中的年终混混倒也真的不少，别人都忙着过年的活计，他们就在一边发发牢骚。但凡这样的

人，拿了年终奖之后多半没了人影。

“抠门狂”的老板和“牢骚狂”的员工真是天生的一对。但凡是“抠门狂”的老板，他的雇主品牌也只能是越做口碑越差，员工也越找越差，到后来只能剩下那些牢骚满腹的员工了。但这些人留在公司的大多数原因，也只是暂时找不到更好的工作而已。

年终奖的发放也是一门技术活。“乌漆抹黑”的发法固然是充满着博弈的乐趣，但是发的人总觉得多，拿的人总觉得少，这就是人性。但“清晰透明”的发法恐怕对整个公司的管理体系就有了很大的考验，首先你要有和市场接轨的人力资源评估体系，所有人的职位安排，都是尽可能和市场吻合的；二是你必须要有公正的绩效评估体系，所有人的工资和奖金，也都是客观公正的。

年底了，你也不妨通过年终奖看看你老板的表现吧。当然，还有你自己的表现。

年终奖 不得不关注的话题（论心理战）

只有聪明的老板会懂得如何花最少的钱来赢取最多的人心。

王志明永远记得他那位精明的浙江老板。有一年临到岁末，正在公司里每个人都在心里盘算着今年能拿多少红包的时候，王志明被叫到老板办公室谈话。

老板对王志明一年来的表现并不是十分满意，“比起跟你一道进公司的黄某，远为逊色。”老板说。

平时自我感觉良好的王志明一下子蔫了，他没有想到自己这么差，奖金之类的想法早忘光了，心里只剩下畏惧：该不是要炒我吧？！

不料，老板竟从怀里拿出一个单薄的“红包”：“来年重头再来，我还是很看好你的！”

“我感激得就差没肝脑涂地了。”又惊又喜的王志明走出老板办公室，他浑身充满干劲。

几年后，王志明跳了槽。在一次朋友的聚会上，他碰到了当初同进公司的黄某——也就是老板为其树立的榜样。不料这位老同事聊起当年，竟对王志明赞不绝口：因为同在那年，在黄某拿走那份单薄的年终奖前，老板为他树立的榜样是王志明。



“真是不费吹灰之力，又省了成本，又赚了咱们几年怀着感激卖傻力！”王志明很不爽，他觉得自己被人当猴耍了一把。

浙江老板的做法是各个击破，作家刘墉在《冲破人生的冰河》里也讲了个老板发红包的故事，这个老板的做法则更为高明——批量忽悠。

那是一个一直蒸蒸日上的公司，在某年盈余竟大幅滑落。可是由于员工们意识到经济的不景气，这一年干得比以前更卖力。这让董事长心头愈发沉重——马上就要过年，按照惯例，年终奖金最少加发两个月，多的时候甚至再加倍。今年可惨了，算来算去，顶多只能给一个月的奖金。

“让多年来被惯坏了的员工知道，士气真不知要怎样滑落！”董事长忧心忡忡地对总经理说，“许多员工都以为最少加两个月，恐怕飞机票、新家具都定好了，只等拿奖金就出去度假或付账单呢！”

总经理也愁眉苦脸的说，发红包好像给孩子糖吃，每次都抓一大把，现在突然改成两颗，小孩一定会吵。董事长突然触动灵机，想起小时候到店里买糖，他总喜欢找同一个

店员，因为别的店员都先抓一大把，拿去秤，再一颗一颗往回扣。而那个比较可爱的店员，则每次都抓不足重量，然后一颗一颗往上加。

没过两天，公司突然传来小道消息：由于营业不佳，年底要裁员。公司内顿时人心惶惶。每个人都在猜，会不会是自己。最基层的员工想：“一定由下面杀起。”上面的主管则想：“我的薪水最高，只怕从我开刀！”

又过了几天，总经理宣布：公司虽然艰苦，但大家在同一条船上，再怎么危险，也不能牺牲共患难的同事，只是年终奖金就不可能发了。听说不裁员，人人都放下心头上那块大石头，不致卷铺盖的窃喜，早压过了没有年终奖金的失落。

眼看除夕将至，人人都做了过个穷年的打算，彼此约好拜年不送礼。突然，董事长召集各单位主管紧急会议。看主管们匆匆上楼，员工们心里都有点儿七上八下：“难道又变了卦？”

确实变了卦！没几分钟，主管们纷纷冲进自己的部门，兴奋地高喊着：“有了！有了！还是有年终奖金，整整一个月，马

上发下来，让大家过个好年！”整个公司大楼爆发出一片欢呼。

年终奖的N种形态

忽悠归忽悠，但员工仍年复一年的对年终奖抱有极大的期待。过年之前的一两个月，刚入职场的毕业生菜鸟会收到关系较好老员工的提醒：好好干，争取给领导留个好印象，红包就会大大的！

管理层可以在这几个月里心满意足地看着员工们天天加班，他们不用担心有人在这个时候叫嚣辞职，因为一旦如此，公司便可以省下一大笔开支。

当然，为了对付那些想拿了年终奖就走人的员工，老板们自然是警惕有加。一旦发现此种动向，他们会把你的奖金打到最低限度，甚至没有。

一些老板将年终奖分散到全年中的多个时段来发放，或者干脆神秘化——你永远不知道那笔钱会什么时候落到你账上。在上海某日资企业工作过的姚耀就曾遭遇过缓发年终奖，而老板给出的理由也让他哭笑不得：元旦春节发奖金容易被小偷惦记，员工也容易头脑发昏乱买东西，相比之下夏天衣服少而便宜，那时发奖金更能省钱？



富有而懒惰的老板大多会选择“年末双薪制”这种较为粗放的办法，也就是发“第13个月的工资”。这种办法很省事，简单干脆，而且不大容易得罪人。包括一些外企，比如英特尔的一般员工年终奖即加发2-4个月的薪金，而朗讯高级员工的年终奖就有可能达到近6个月的工资水平。

按级别与服务年数分配年终奖的方式也很普遍，无论是企业、医疗单位、机关学校，都存在这样的情况。这类年终奖往往与人们在本单位工作的时间长短以及所任职位的高低牢牢相关，前者的差距每年在上百元，而后者的差距更大，金额从百元至千元都有可能。

制度更加精细的公司会采用绩效奖金的方式。在每年的年初，员工与公司签订绩效协议，年终时公司根据绩效目标完成情况

况，来分配年终绩效奖金部分。这种办法管理难度较大，但管理精度较好。

红包的形式也远远不限于现金一种。国有企业或转制企业喜欢用实物来替代一部分现金，体现一种生存关怀，增强员工对企业的归属感。这是红包历史发展的传统项目，过年从单位扛回大米植物油自然是一身喜气。不过随着时代的变迁，物质红包的质量也在相应提高。普通的柴米油盐对职业白领越来越没有吸引力，而且还可能是累赘。所以单位会发给大家一些高级的橄榄油，要意大利原产的。

此外，如奖励型旅游、度假也已成为年终奖的方式。比较务实的员工可能会希望老板能把这样的奖励折成人民币——一般情况下是不被允许的。很多年后，你可能会忘记那年老板给你的红包里装了几张票子，但冬日马尔代夫

的阳光却可以成为终身的温馨回忆。

给员工送保险，在近年的年终奖计划中也逐渐进入人们的视野。一家媒体公司的员工们收到了一份集体购买的保险合同，作为年终奖的一项内容。根据员工的年龄特点，公司所选择的是团体重大疾病保险，公司员工的家属(配偶和小孩)也一同列入了被保险人，保险内容包括团体定期寿险、意外伤害险、重大疾病险、住院医疗险。保费的支出虽然不多，可是这份年终奖的贴心，就不是金钱所能够取代的了。

不过也并非人人都喜欢这份红包。有老板也给买保险，但一买就是5年，并和员工签附带合同——5年内走人，一分钱也拿不到。有员工心里就很是打鼓：哪有这么发年终奖的，这不是等于套牢吗？

管理小知识-股票期权

股票期权(STOCK OPTION)也称认股权证，实际上是一种看涨期权。它指的是公司给予员工(主要是高级管理人员)的一种权力，期权持有者可以凭权力在一定时期内(一般为3-10年)以一定价格(施权价)购买一定数量公司股票的权利。对持有者来讲股票期权只是一种权力，而非义务。只有当行使期权时的股票价格高于“施权价”，有价差收入时，期权持有者才会行权；否则期权持有者将放弃行权，其本人并无损失。作为一种制度创新，股票期权制度已经得到我国政府和公司界的重视。



年终奖是一种投资

每到年底，年终奖都会成为员工们关注的话题，而如何发年终奖并通过年终奖来激励员工，为企业发展发挥作用，则成为摆在企业高层管理者面前的难题。年终奖很多时候是让老板费力不讨好，自己花了钱却惹得员工一肚子不高兴。如何让老板和员工都能在年终奖上高兴起来？记者就此采访了省城有关人力资源专家。

对于企业而言，年终奖是一笔巨大的开支，但省城人力资源管理专家表示，年终奖是一笔开支，更是一种投资。对于企业而言，应能够通过发放年终奖实现“双赢”，在利用年终奖激励员工的同时，为自己创造更大效益。

A、年终奖其实是一种投资

“年终奖的发放虽然增加了公司运营成本，但对于企业管理者而言，应意识到年终奖实际上是一种投资。”省城人力资源专家、省工商联人才市场主任徐庆松表示。

徐庆松认为，对员工来说，年终奖是一种物质奖励。如果员工的绩效优良，工作成绩突出，为企业的发展做出了贡献，就应该给予奖励，一来是对员工努力工作的认可；二来激励员工继续努力，争取更好的工作表现。这种投资是给员工创造一种良好的环境，不仅是对员工价值的认可，同时这种激励行为也使员工的自信心增强，会进一步增强公司的凝聚力。

省城某企业老总对此颇为认同。该老总认为，优秀企业的薪酬（包括奖金）水平明显比周围一般企业高出一截，奖金多少几乎可以成为一个企业业绩好坏的标志。因为企业之间的竞争实际上就是人才的竞争，而薪酬水平的高低关系到吸引人才的强弱。

“员工在春节前领不到年终奖会感到郁闷，这是因为大家有一种心理预期，总希望自己一年的劳动价值被认可而得到物质奖励。对员工来说，被企业认可的衡量标准更多的是薪金及年终奖的发放。”该老总如是说。

据一项调查结果表明，企业员工对奖金这一激励方式的认同度，达到了62.5%，认同度较高说明年终奖对激励员工有着很好的效果。“在和自己的同行及朋友间进行交流时，年终奖这一话题可以让人产生自豪感，也可以让人产生沮丧感，而且这种感觉将会延续很长时间。”省城某企业员工在接受记者采访时表示。

可见，年终奖金的发放尽管不是激励员工最重要和惟一的因素，但确实是非常关键的因素，对鼓舞企业员工士气和调动员工来年工作的积极性发挥着重要作用。

B、公司年终奖如何考核发放

徐庆松表示，在一个企业的薪酬体系中，员工的薪酬体系基本上可分为四部分：一是基本工资；二是岗位工资，随着岗位的不同而有所不同；三是浮动工资及奖金，与考核挂钩而浮动；四是其他工资，包括工龄工资、保险福利、补贴等。按照现代薪酬理论，奖金起激励作用，现在许多企业也看到了奖金对激励员工的重要作用，常常加大工资结构中的奖金特别是年终奖的比重。

在不同的企业中，会有着不同的薪酬结构和制度。比如有的企业从不承诺年终奖金的发放，而是灵活掌握；有的企业对一些中、高层实行年薪制；有些企业要看年终奖占工资总额的比例多少等等。这和一个企业的发展周期、经营业绩是紧密相联的。而现代企业在年终发放年终奖的方式上有了很多的变化。

据悉，目前，外资企业年终奖大多按双薪和按销售额提成的方式；而国营企业和民营企业发年终奖大多以年终奖金和红包为主。形式上有“红包”、“股票分红”、“旅游奖励”、“赠送保险”、“物质奖励”。

但现金还是最受欢迎的——因为这样最有感觉。还有的企业为员工准备了被固定用途和消费途径的现金抵用卡，如交通卡、手机充值卡、美容健身卡、文化沙龙消费卡等。原因是这类卡员工平时舍不得或者因为各种原因不方便购买。这样既能满足不同员工的不同层次需求，又能提升员工生活品位，调节工作情绪，最关键的是能体现企业鼓励健康生活的人性关怀。

与现金奖励的直白相比，“旅游奖励”、“美容健身卡”、“赠送保险”更充满了温情和人情味，更能增强员工的凝聚力和向心力。

C、发奖方式个性化

发放年终奖金首先是给员工的一种交代，让员工感受企业的关怀，实际上也是企业的一种投资，一种薪酬支付方式。严格的说，年终奖属于短期可变报酬，是基于公司和员工的绩效而实施的一种经济激励方式。因此，企业应对年终奖给予明确的清晰的界定。

年终奖的发放应体现3个导向：一是体现公司年度业绩状况。这样做的优点是可以鼓励员工更关心公司的利益，稳定员工队伍，建立其员工与企业的利益共同体。二是体现员工年度工作业绩。通过对员工进行一定程序的年终评估，然后以此为标准发放年终奖，这种规范的考核方式比较容易做到公正公平、赏罚分明，能减少由年终奖分配引发的种种矛盾和问题。三是与年初业绩和激励计划保持一致。体现企业对于员工的承诺和责任

年终考核也是一个值得关注的问题，主要体现在以下三个方面：一是年初业绩计划要清楚。绩效明确，才可能兼顾公平；二是年度业绩结果要明确。三是奖罚要有章法，考虑多种奖励方式，不要企图毕其功于一役。只要将以上问题协调好，并且重视日常过程的管理，那么年终奖终究会取得皆大欢喜的效果。

徐庆松表示，管理者在发年终奖时还应找出员工的最大需求。所谓“文官给名，武官给钱”。加强奖励的针对性，提高奖励效果。从而强化奖励的激励功能，避免奖励的无效性。方式上力求“度身奖励”，也就是市场营销学上说的“度身订制”、“一比一营销”、“个性化营销”。做到因人而异；给其最好的不如给其最需要的。

年终奖就像一只看不见的手，可以激励员工在第二年努力工作，也有可能因为评定不公平、不公正、不客观、不透明而打击员工的积极性。所以，公司在盘点员工业绩后，在发放年终奖之前，必须认真仔细考虑、拿捏奖励的分寸和方式

高盛员工-别再惦记“年终奖”了

“大河有水小河满，大河无水小河干”，在金融危机的阴影笼罩下，再讨论年终分红的话题似乎显得如此不合时宜。在广大普通美国纳税人的锐利目光下，年底分红成了华尔街高管的烫手山芋，高盛走出了第一步——

11月16日，美国高盛集团首席执行官（CEO）劳埃德·布兰克费恩以及另外6名高管宣布，将放弃年底的分红，这一举动在华尔街掀起一场波澜。其他公司是否会跟进，金融企业普通员工的待遇如何成为关注的焦点。高盛集团在美国具有特别的地位。由于公司与华盛顿特别的人脉关系，高盛在金融市场上经常扮演着呼风唤雨的角色。在过去几年里，高盛不仅刷新了华尔街公司的盈利纪录，公司首席执行官的年底分红也屡创历史新高。在2007年，布兰克费恩的岁末分红高达6790万美元，其中现金分红为2680万美元，另外4110万美元为限制性股票和期权。

高盛一位发言人在证实该公司高管们今年不会获得奖金时说，虽然此次金融危机产生的许多负面影响都与高盛无缘，但高盛不能否认它属于一个与当前经济困局直接相关的行业。高盛这些高管们今年将只获得其60万美元的基本工资。高盛的股价目前只及一个月前的一半。同时，高盛其他员工的奖金削减幅度也将是10年来最大的。

随着金融危机恶化，高盛的不败金身也将告破。研究报告显示，投资级债券的月发行量较上年同期下降了57%，而高收益率债券的月发行量更是较上年同期下降了97%。股票市场也处境不佳，今年的首次公开募股筹资额较上年下降了97%。今年第三季度，公司收入同比下滑了32%，分析家预测第四季度高盛将出现亏损。

美国政府向包括高盛在内的9家金融机构注入资金之后，无论是普通纳税人还是国会议员都对华尔街的高薪倍加关注，他们担心纳税人的钱流入华尔街巨头们的钱包。

就在高盛宣布停发高管年终分红之后，欧洲银行业巨头瑞银也加入了限制高管高薪的行列。由于接受了政府的救助，该公司高层管理人员将放弃今年的年底分红。公司首席执行官马塞尔·罗内尔宣称，公司高管今年只能领取固定的工资，所有其他雇员获得的奖金将低于去年水平。瑞银自去年10月份次贷危机以来损失了500亿美元，为了度过危机，公司接受了瑞士政府600亿美元的援助。瑞银表示，从明年开始公司高管将采取新的薪酬制度，奖励价值创造但同时会把业务风险考虑进去。

高盛和瑞银的表态迫使其他金融巨头重新考虑公司的高薪制度。包括摩根士丹利、花旗集团等华尔街公司目前还没有明确表态。摩根士丹利公司首席执行官约翰·麦晋桁曾经因为去年公司业绩不好而放弃了该年的奖金。如果麦晋桁有勇气继续保持自己的行事风格，那将是他连续第二年放弃分红。

在几周前，华尔街曾经盛传，与去年相比几乎所有金融企业的年底分红都将减少三到五成。普通美国纳税人对此普遍的反应是：当美国人都在考虑如何面对经济危机的时候，这些引发危机的华尔街高管拿走了纳税人的钱，他们根本就没有资格去讨论分红的多少。



年终奖个人所得税计算方法

年终岁尾，年终奖已逐渐成为大家谈论的敏感话题，牵动着每位在岗人员的心旋，就百姓普遍关注的年终奖缴纳个人所得税问题，我来为大家介绍几种计算方法。

根据国家税务总局《关于调整个人取得全年一次性奖金等计算征收个人所得税方法问题的通知》（国税发[2005]9号）规定，对于纳税人取得全年一次性奖金，单独作为一个月工资、薪金所得计算纳税，“先将雇员当月内取得的全年一次性奖金除以12个月，按其商数确定适用税率和速算扣除数”，再按“确定的适用税率和速算扣除数计算征税”。该办法在一个纳税年度内，对每一个纳税人只允许采用一次。

第一种方法是，年终奖高于（或等于）费用扣除额的计算

按照年终奖缴税规定，个人取得全年一次性奖金且获取奖金当月个人的工资、薪金所得高于(或等于)税法规定的费用扣除额1600元时，计算公式为：

应纳税额=个人当月取得全年一次性奖金×适用税率-速算扣除数，个人当月工资、薪金所得与全年一次性奖金应分别计算缴纳个人所得税。

例1：李某2006年年终奖金为12000元，当月工资、薪金收入为2000元，则应纳税额为1195元。

- 1、 $12000 \div 12 = 1000$ （元），适用税率为10%，速算扣除数为25
- 2、年终奖应纳税额为 $12000 \times 10\% - 25 = 1175$ （元）
- 3、当月工资、薪金所得应纳税额为 $(2000 - 1.600) \times 5\% = 20$ （元）
- 4、当月合计应纳税额为 $1175 + 20 = 1195$ （元）

第二种方法是取得年终奖当月个人工资、薪金所得低于费用扣除额的计算

如果在发放年终一次性奖金的当月，个人工资、薪金所得低于税法规定的费用扣除额，应将年终奖减除“个人当月工资、薪金所得与费用扣除额的差额”后的余额，再确定年终奖的适用税率和速算扣除数。这时的计算公式为：

应纳税额=(个人当月取得年终奖-个人当月工资、薪金所得与费用扣除额的差额)×适用税率-速算扣除数。

例2：刘某当月工资、薪金所得低于1600元(只有1000元)，2007年1月13日，该单位再向刘某发放年终奖3000元，因此，应将年终一次性奖金减除当月工资与费用



扣除额 1600 元之间的差额后，计算缴纳个人所得税。据此，刘某在获得这笔年终奖时，应缴纳个人所得税 120 元。计算过程为：

应纳税所得额为 $3000-(1600-1000)=2400$ （元）

$2400 \div 12=200$ 元，适用税率为 5%，速算扣除数为 0；

应纳税额为 $2400 \times 5\%=120$ （元）

第三种方法是年终奖除以 12 低于 1600 也要纳税

特别需要强调的是，全年一次性奖金除以 12 后的余额，低于法定费用扣除额 1600 元也应该纳税。

因为纳税人的费用扣除额在工资中已扣除，用全年奖金除以 12，主要是为确定适用税率和速算扣除数，不能作为判断是否纳税的依据。

例 3：高某全年一次性奖金为 18000 元，用全年奖金除以 12 后为 1500 元，虽然这低于法定费用扣除额 1600 元，但也应按相应税率缴纳税款 1775 元。

$18000 \div 12=1500$ 元，适用税率为 10%，速算扣除数为 25

应纳税额为 $18000 \times 10\%-25=1775$ （元）

第四种计算方法是，发放季度奖的计算

根据（国税发[2005]9 号）规定，雇员取得除全年一次性奖金以外的其他各种名目奖金，如半年奖、季度奖、加班奖、先进奖、考勤奖等，一律与当月工资、薪金合并，按税法规定缴纳个人所得税。而不能享受纳税人取得全年一次性奖金后，单独作为一个 月工资、薪金所得计算缴纳的优惠。因为在一个纳税年度里，对每一个纳税人，该计算办法只允许采用一次。

例四：王先生 2006 年 4 月份工资、薪金为 5000 元，每季度奖 2000 元，由于每次发放季度奖时，都必须与其当月的工资收入合并缴税，王先生应缴纳个人所得税为 705 元。计算过程为：

应纳税所得额为 $(5000+2000)-1600=5400$ 元，适用税率为 20%，速算扣除数为 375

应纳税额为 $5400 \times 20\%-375=705$ 元

在此提醒纳税人，雇员取得除全年一次性奖金以外的其他各种名目奖金，如半年奖、季度奖、加班奖、先进奖、考勤奖等，不享受年终奖计税优惠。

第五方法是，单位发不含税年终奖个人所得税的计算

根据《国家税务总局关于纳税人取得不含税全年一次性奖金收入计征个人所得税问题的批复》（国税函〔2005〕715 号）规定，对于年终奖个人所得税由单位负担的，如果个人当月工资薪金所得高于(或等于)规定费用扣除额的，其个人所得税的计算公式如下：

(一)按照不含税的全年一次性奖金收入除以 12 的商数，查找相应适用税率 A 和速算扣除数 A；

(二)含税的全年一次性奖金收入=(不含税的全年一次性奖金收入—速算扣除数 A)÷(1—适用税率 A)；

(三)按含税的全年一次性奖金收入除以 12 的商数，重新查找适用税率 B 和速算扣除数 B；

(四)应纳税额=含税的全年一次性奖金收入×适用税率 B—速算扣除数 B。

例五、假设某单位为每个员工发放不含税全年一次性奖金 10825 元，单位为每个人支付的个人所得税为 1175 元。计算过程为：

第一步，按照不含税的全年一次性奖金收入除以 12 的商数，查找相应适用税率 A 和速算扣除数 A：

$10825 \div 12 = 902.08$ 元，对应适用税率 A 为 10%，速算扣除数 A 为 25；

第二步，按第一步确定的税率和速算扣除数，将不含税年终奖换算成含税的年终奖，即含税的年终奖收入 = (不含税的年终奖收入 - 速算扣除数 A) \div (1 - 适用税率 A)；

$12000 = (10825 - 25) \div (1 - 10\%)$

第三步，按含税的年终奖收入除以 12 的商数，重新查找适用税率 B 和速算扣除数；

$12000 \div 12 = 1000$ 元，对应适用税率 B 为 10%，速算扣除数 B 为 25；

第四步，按确定的税率和速算扣除数，计算应纳税额，应纳税额 = 含税的年终奖收入 \times 适用税率 B - 速算扣除数 B。

应纳税额 = $12000 \times 10\% - 25 = 1175$ 元

如果纳税人取得的当月工资薪金所得低于税法规定的费用扣除额 1600 元，应先将不含税年终奖减去当月工资薪金所得低于税法规定费用扣除额的差额部分后，再按照上述方式处理。

特别提示：根据《国税函〔2005〕715 号》规定，企业为个人支付的个人所得税款，不得在企业所得税前扣除。



特别鸣谢

《薪酬说法》第 18 期之《帮年终奖过“冬”》

编委会成员——

总 监 制： 文跃然

副总监制： 杨雷 袁涛 张兰

指导老师： 文跃然

总 策 划： 杨雷 潘丽平 张兰 邓怡娟 刘颖

策 划： 杨雷 潘丽平 邓怡娟 刘颖 张兰

编 辑： 潘丽平

视觉总监： 潘丽平

友情支持： 张林 陆道健 陈庆铃 吴佳玉 刘超群