



## 知识点

### 个人奖励计划★

## 第三节 奖金

### 1. 奖金的概念

奖金又称**浮动薪酬**，是指企业根据员工的工作绩效或工作目标的完成情况而支付的报酬。

**奖金是薪酬体系中与绩效直接挂钩的部分**，其设立目的是在绩效与薪酬之间建立一种密切的联系，从而引导员工行为以实现企业的战略发展目标。

### 2. 奖金的类别

个人奖励计划是奖励员工达到了与职位有关的绩效标准，如质量、生产率、顾客满意度、安全性以及出勤率等。

常见的个人奖励：

类别	内容
计件制	企业根据员工单位时间产量与客观生产标准相比较的结果，对员工进行奖励的一种个人奖励计划 三种形式，即 <b>简单计件制、多件计件制和差别计件制</b>
计时制	是根据单位产量的时耗来计发薪酬的形式 计时制有多种衍生形式，如 <b>标准工时制、哈尔西奖金制、罗恩制</b>
佣金制	<b>销售职位普遍使用的一种奖励制度，按照销售数量或是销售额的一定比率来计算奖金</b> 三种形式：即 <b>单纯佣金制、混合佣金制和超额佣金制</b>
管理奖励计划	是在经理达到或超过其部门销售、利润、生产或其它方面的目标时 <b>对经理进行奖励</b> ，通常要求达到多个复杂的目标
行为鼓励计划	是奖励员工符合公司利益的具体行为成就。例如，良好的出勤率或安全记录等

### 3. 奖金的优缺点

优点：

1. 个人奖励计划降低了监督成本，能够更好地预测和控制劳动力成本，而且较易操作，易于沟通。
2. 个人奖励性薪酬不累加到员工的基本薪酬中。

缺点：

1. 由于现代企业中职位性质的不断变化，一些职位很难再以物质产出的方式区分员工的个人绩效。
2. 个人奖励计划可能会导致员工只做有利于其获得报酬的事情，不利于员工个人技能的发展。

**【例题·单选】**下列不属于个人奖励计划的是（ ）。

- A. 收益分享计划
- B. 管理奖励计划
- C. 行为鼓励计划
- D. 佣金制

**【答案】**A

**【解析】**本题考查个人奖励计划。个人奖励计划是奖励员工达到与职位有关的绩效标准。分类：计件制、计时

制、佣金制、管理奖励计划、行为鼓励计划。收益分享计划属于团队奖励计划。

【例题·单选】销售职位普遍使用的个人奖励制度是（ ）。

- A. 计件制
- B. 标准工时制
- C. 哈尔西奖金制
- D. 佣金制

【答案】D

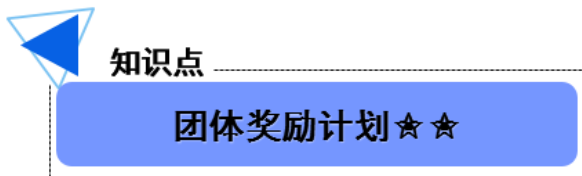
【解析】佣金制是销售职位普遍使用的一种奖励制度，它是按照销售数量或者销售额的一定比率来计算奖金的。

【例题·多选】下列薪酬项目中，属于个人奖励计划的有（ ）。

- A. 计件制
- B. 佣金制
- C. 收益分享计划
- D. 计时制
- E. 行为鼓励计划

【答案】ABDE

【解析】本题考查个人奖励计划。常见的个人奖励计划有五种：计件制、计时制、佣金制、管理激励计划和行为鼓励计划，选项C错误。



团队奖励计划奖励的是**集体绩效**，而不是每个员工的个人绩效。当团队的所有成员都为实现目标做出了贡献的时候，团队奖励最有效。

团队奖励计划可以分为两种：**基于团队的奖励计划和收益分享计划**。

#### （一）基于团队的奖励计划

即当团队达到了某一特定目标后，团队中的每位成员都可以分享到团队所得的现金奖励。

- （1）当团队成员可以观察到成员之间贡献或绩效之间的差异时，采用**平等分配薪酬**。
- （2）当企业为避免“大锅饭”现象的发生而力图激励团队中贡献较大的成员时，**基于个人绩效和团队绩效分配**。
- （3）当企业假定较高基本薪酬的员工对团队贡献较高时，**根据每位成员的基本薪酬与团队全体成员总体的基本薪酬之比有差异性分配薪酬**。

#### （二）收益分享计划

##### 1. 概念

收益分享计划指一个团队成员，通常是一个部门或单位，由于生产率的提高而得到的奖励。根据企业绩效的改善，如生产力增加、顾客满意度增加、降低成本等，给团队中的员工支付奖金。

##### 2. 类别

在企业中用的最为普遍的，同时也是最重要的：

**收益分享计划有斯坎伦计划、拉克收益分享计划及改进生产盈余计划。**

3.优点:

- (1) 制定绩效考核标准,比个人奖励计划简单;
- (2) 可以使员工产生较强的团队凝聚力。

4.缺点:

导致优秀员工的流动,因为在团队奖励计划下较容易产生“搭便车效应”,会使那些为企业做出过极大贡献的员工产生不公平感,从而离开企业。

【例题·单选】关于团队奖励的说法错误的是( )。

- A. 团队奖励可以使员工产生较强的凝聚力
- B. 团队奖励可以是当团队达到特定目标后给予的奖励
- C. 团队奖励可以是当团队生产率提高时给予的奖励
- D. 在绩效考核指标的制定上,团队奖励计划比个人奖励计划要复杂

【答案】D

【解析】团队奖励计划的优点是制定绩效考核标准,比个人奖励计划简单。

【例题·单选】下列关于团队奖励计划的陈述,正确的是( )。

- A. 在绩效考核标准的制定上,团队奖励计划比个人奖励计划要相对复杂
- B. 团队奖励计划难以使企业员工产生较强的团队凝聚力
- C. 团队奖励计划情况下会使那些为企业做出巨大贡献的员工产生不公平感
- D. 团队奖励计划不会导致优秀员工的流动

【答案】C

【解析】本题考查团队奖励计划。团队奖励计划的优点是在绩效考核标准的制定上比个人奖励计划要相对简单,同时团队奖励计划可以使企业员工产生较强的团队凝聚力。但这类奖励计划的主要缺点是它导致了优秀员工的流动,由于在团队奖励下较容易产生“搭便车效应”,在这种情况下就会使那些为企业做出巨大贡献的员工产生不公平感,从而离开企业。



知识点

短期与长期奖励计划★

## 一、短期奖励计划

### (一) 绩效加薪

将基本薪酬的增加与员工的**绩效评价等级联系在一起**的**短期奖励计划**,通常是在年度绩效评价结束时,企业根据员工的绩效评估结果及实现确定好的绩效加薪规则,确定员工在第二年可以得到的基本薪酬,**绩效加薪所产生的基本薪酬增加额具有累积作用**。

### (二) 一次性奖金

一次性奖金是在绩效评价结束后,根据员工的年度绩效评价结果**一次性给予员工一定数量的奖金**。长期以一次性奖金代替基本薪酬的增加,就有可能导致**员工的消极行为**。

### (三) 月/季度奖金

以月度绩效奖金的形式对员工的业绩加以认可。

与员工的基本薪酬有紧密联系,另一方面又具有类似一次性奖金的灵活性。在实际执行过程中,**员工个人的绩效奖金还与其所在部门的部门绩效及个人绩效挂钩**。

#### （四）特殊绩效奖励计划

为了奖励那些绩效超出预期水平很多的个人及团体，在绩效加薪额外给予必要的奖励。  
提高了薪酬的灵活性与自发性，为企业提供了一种让员工感觉到自己的重要性和价值的机会。

#### 二、长期奖励计划

绩效衡量周期在一年以上的对既定绩效目标达成提供奖励的计划。

长期奖励计划的主要形式包括现股计划、期股计划及期权计划。

**【真题·案例】**专家提出的解决方案是，对于绩效超过预期水平很多的员工，在绩效加薪基础上给予额外的奖励，该激励方式属于（ ）。

- A. 收益分享计划
- B. 长期绩效奖励计划
- C. 特殊绩效奖励计划
- D. 改进生产盈余计划

**【答案】**C

**【解析】**本题考察团队奖励计划。特殊绩效奖励计划是为了奖励那些绩效超出预期水平很多的个人及团体，在绩效加薪额外给予必要的奖励。

本题考查奖金的内容。薪酬体系中与绩效直接挂钩的部分是奖金。



知识点

员工福利的概念及作用★

#### 第四节 员工福利

员工福利是企业基于雇佣关系，依据国家的强制法令及相关规定，以企业自身的支付能力为依托，向员工提供的、用于改善本人和家庭生活质量的各种以非货币薪酬和延期支付形式为主的补充性报酬与服务。  
作用

- （1）可以吸引企业所需要的员工、降低员工流动率；
- （2）可以激励员工，提振员工的士气以及对其企业的认可度与忠诚度。