

人力资源管理:一个外企的薪酬福利模式 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/475/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c67_475424.htm 有几个国际行业垄断巨头，在薪资待遇上都提出了“第二年增长100%，第三年50%至100%，3年内拿到30万至50万元”的目标。然而相对高薪，外资企业建立的符合中国国情的薪酬福利制度，更具可复制性。14点10分，一个女孩的生日宴会刚刚结束，已经过了正常午休时间，吴菲和一群同事喧闹着回到办公室。企业之家大厦是离上海新天地最近的写字楼，看着楼下晒太阳喝咖啡的人们，吴菲说：“这是我从伦敦商学院MBA毕业后的第一份工作，机会成本很大，只能成功，不许失败。”吴菲刚进入美国礼来公司时候，得到的是MBA的薪水和一个销售岗位，“我一开始也不理解，既然能支付超过我预期的报酬，为什么还要做基层的工作”。人力资源部总监刘玉波的解释是，吃亏的不是你，而是公司，公司支付高额成本，并不是针对个人所做的工作。因为不只是根据业绩决定工资，而是根据对个人职业生涯的判断。“我们的假设是：所有员工都想把工作做好。”刘玉波说。公司有一张四方形晋升表格，从底层销售到中国总经理一共有4个步骤。吴菲已经进入第二层级的“品牌经理”，“再往上有两条路，可以做中国的某个区域经理，然后是海外代表，或者职能部门，做部门的总监”。加薪或者升职，都有一个可参照的公式。外企的优点在于，一切制度起因都有一个参照物，那就是本国本土公司的薪酬制度。“礼来的总部在美国，我们各国同层级部门的同事经常一起开会，但是每个国家的法律、生活水平不同，

我们都以当地法律为准，但核心是贯穿自己公司的理念。”

白领和工人的薪酬体系不完全相同。礼来苏州药厂的薪酬在礼来公司全球理念框架下，遵照的是苏州工业园区的薪酬设计。药厂所有员工的工资由基本工资和绩效工资组成，基本工资的比例可以占全部工资的60%到70%，“为了让员工有尊严地生活，不会因为绩效的波动而影响生活质量”。一线工人的工资并不是计件的，张春华厂长解释说，药厂非常忌讳计件工资，计件更强调数量而容易忽视质量。一个工作努力、绩效优秀的职工，他一年可以拿到15个月的工资。苏州工业园区的房价这几年增长很快，每平方米价格可以达到7000至1万元。吴菲的房子不会构成问题，不仅是因为她的薪酬。上海社保规定的“六险一金”是由礼来公司全额缴纳的，个人不用再交。在礼来的《福利手册》中，对员工的福利有更加清晰和细节化的保障措施，这些统称为“商业福利保险”。

“小猪计划”在上海被称为“礼来中国公积金”：“按照工资的1%-10%，你自愿储蓄，公司也储蓄相同的资金给员工，“礼来中国公积金账户”委托一家保险公司作为第三方管理，唯一要求是，入职满两年才可以提取。这笔储蓄数额比较大，大部分员工都用这笔钱来付房子的首付。“国家的保障制度是按照社会平均工资的倍数来缴纳，这并不能满足高收入群体的要求。”美世公司的咨询顾问丁一说，外资企业非常重视产生劳资纠纷给他们带来的影响，这与上市公司股价相关联。甚至在一些跨国公司，一个员工的离职会惊动高管。在这样的情况下，它更加注意遵守所在国的法律法规。而它的薪酬福利设计也有特别的地方：公司的传统理念与中国的政策法规相结合。像刘玉波、张春华这样的高收入者，具

有高福利传统，在国家社保制度之外，还增加补充福利计划，进行指标更高、范围更广的保障才是关键。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com