

<<如何发奖金>>

图书基本信息

书名：<<如何发奖金>>

13位ISBN编号：9787506029544

10位ISBN编号：7506029545

出版时间：2007-11

出版时间：人民（东方）

作者：蔡巍，姜定维著

页数：186

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<如何发奖金>>

内容概要

本书集中论述如何设计奖金的理念和方法。

为了方便人力资源管理者和企业经营管理者理解学习这些理念和方法，作者并没有采用教材式的繁冗论述，而是抓住企业奖金设计实践中最关键的几个问题（给谁发，按照什么标准发，发多少，什么时候发等），通过对这些问题的讲解，让读者在很短时间里明白发奖金的学问。

本书的风格，延续了作者人力资源畅销作品《奔跑的蜈蚣》的轻松与睿智。

作者数年培训实战中，以这种方式帮助上百家公司人力部门和领导层理解了奖金设计的理念和方法，受到人力资源管理者和企业管理者的高度赞誉。

<<如何发奖金>>

作者简介

蔡巍，深圳普方咨询公司资深顾问，权威人力资源管理专家。在绩效与薪酬体系设计方面有很深造诣，形成了自己特有的实战方法；曾为大型企业集团、上市公司、连锁业集团、高科技公司等多个行业的企业进行过全面的人力资源咨询服务。

<<如何发奖金>>

书籍目录

第一章 要不要发奖金 刘邦赢在善于发红包 凡是发展较快的企业，激励做得都很好 发奖金需要注意哪些问题 第二章 按照什么标准发奖金 标准如何制定 是行为标准还是结果标准 行为标准与结果标准的优缺点 行为标准如何与结果标准结合 标准一定要明确 以结果为标准要关注信息的来源 以行为为标准应该注意什么 标准与奖金挂钩的规则要不要明确 以公司的还是以团队的标准为主 三种兼顾公司、团队与个体标准的奖金分配模式 集团效益不好，子公司该不该发奖金 目标对奖金的影响 短期标准还是长期标准 第三章 奖金发给谁 给业绩好的人发还是给勤勤恳恳的人发 给精英发还是给所有人都发 给业务部门发还是给职能部门发 第四章 什么时候发奖金 及时兑现 取得业绩后发 既及时兑现又年底发 发奖金的时机 第五章 怎么发奖金 项目类型的奖金发放 计件工资的奖金发放 销售人员的奖金发放 年薪制与职能部门奖金的设计重点 第六章 发奖金的核心问题——公平 公平问题的提出 为什么要重视公平问题 发奖金的时候为什么有人会感觉不公平 业务部门、分公司、销售片区如何更公平 业务部门与职能部门如何做到更公平 对能力不同的员工如何做到公平 外部因素对公平分配奖金的影响 第七章 拿多少利润出来发奖金才合适 奖金的总额怎么定 100%奖金与100%固定工资 不同的人在奖金收入中的比例 第八章 奖金制度的推行 晁错的教训与推行新制度的风险 自己推行还是借助外力推行 王安石变法的失败与自己推行的重点 借助外力推行需要注意的问题 变革成功的关键

<<如何发奖金>>

章节摘录

第一章 要不要发奖金 前些日子，在培训中认识了亚洲最大的鞋楦生产企业的杨总，杨总见面开门见山，“薪酬呀，现在就是我的‘心愁’，尤其是发奖金成了我心愁里面的心愁。

首先，到底要不要设奖金？

拿多少出来发？

怎么评价员工的表现？

怎么挂钩？

怎么保证公平……都是问题，头痛呀。

”他的说法很有代表性，如何发好奖金，进而有效地激励员工，是每个企业管理人员必须思考的一个重要问题。

刘邦赢在善于发红包 在讨论如何发奖金之前，我们先来讨论一下要不要发奖金。

对这个问题的讨论自古有之。

司马迁在《史记·高祖本纪》中记录了一段故事。

刘邦登基后，曾经与手下大臣有过这样一段对话： 刘邦说：“各位将军不要隐瞒我，都要说出实情。

我刘邦之所以拥有天下，原因在哪里？

” 高起、王陵是刘邦手下的忠臣。

他们看刘邦这样说，于是回答道：“皇上您很傲慢，而且喜欢侮辱别人，项羽却很宽厚而且爱护别人。

但是您有一点比项羽强，您派人去攻打城市，如果攻打下来了就把这个地方赏赐给他，这是懂得与天下人共利益。

而项羽却不这样，谁立了功劳就加以迫害，有贤能的人就怀疑他，作战胜利不给胜利者授功，攻取土地却不给别人利益，这就是项羽失去天下的原因。

” 从这段君臣之间的对话可以看出刘邦是个很会发“红包”的人，反观刘邦的对手项羽，在这个问题上做得就非常差了，“战胜而不予人功，得地而不予人利”，所以，是否能够“战胜而予人功，得地而予人利”是刘邦成功的关键之一。

刘邦当时对两个手下的回答有点不以为然，就回答他们说：“你们只知其一，不知其二。

说运筹帷幄之中，决胜千里之外，我不如张良；镇守国家，安抚百姓，供应粮饷，保障粮道不断，我不如萧何；统帅百万大军，战必胜，攻必取，我不如韩信。

这三个人都是人中的豪杰，我能够任用他们，这才是我取得天下的原因。

”刘邦的意思是他之所以取得天下，不完全是高起、王陵所说的理由，关键是他能任用能人。

至于怎么任用这些人的刘邦没有说。

但是对于这三个人，刘邦最后对于他们的封赏是毫不吝啬的。

萧何被封为酈侯，封地也大大多于群臣。

张良被封为万户侯，张良不要，后来封为留侯，韩信被封为楚王。

这样看来，发奖金的确很重要，企业也是如此，通过“红包”这样的物质激励来调动员工的积极性是非常重要的。

凡是发展较快的企业，激励做得都很好 我曾经和广州一家油漆公司的老总交流，老总说了这么一句话：“凡是那些发展比较快的企业，激励做得都很好。

”这里说的激励可不只是精神激励。

物质激励虽然不能代表一切，但却是一个很重要的基础。

只有精神激励而无法落实到物质激励上，精神激励的作用也有限。

他给我讲了这样一个案例，他们公司是做油漆的，具有非常特殊的商业模式叫“工程承包制”（注：很多卖油漆的公司只是提供油漆这个产品，而这个公司是除了提供油漆产品以外，还承包别人的施工，就是既使用自己的产品，还给别人做施工）。

油漆这种产品讲求三分技术、七分施工，产品的技术含量可能只起三分作用，工程的好坏很大程度上

<<如何发奖金>>

取决于施工质量，所以施工对于他们是非常关键的。

施工过程中需要很多公司的研发人员和技术人员到现场去指导。

公司的客户一般的都是制造业企业，油漆主要是涂装在车间的地表，施工现场都在工厂里。

而需要刷地坪漆的工厂一般都是刚建成的，或者还没有投入使用，施工现场的条件都比较艰苦。

他们当然知道工程技术人员对施工质量的重要性，所以每次都是靠行政命令强迫工程技术人员到施工现场去，但是工程技术人员往往都不愿意去现场，因为很多工厂需要昼夜赶工，经常会吃、住都在现场，靠行政命令虽然可以强迫工程人员在现场工作，但是大家都心不在焉，施工质量没有保障。

后来公司为了激励工程技术人员，把技术人员的奖金与所辅导的施工面积挂钩，施工面积越大，奖金越多。

这个规则一定下来，大家都抢着去现场而不愿留在公司里了，极大地调动了员工的积极性。

发奖金需要注意哪些问题 也许有管理者会说，这些大道理我们都明白，激励员工不仅要精神激励，还要物质激励，要发奖金。

之所以会约束自己“不要发奖金”，是因为奖金不好操作，操作不好不但不能产生激励作用，反而会打击员工的积极性。

这种隐忧我们在做咨询项目的过程中经常会碰到。

那么，在发奖金的过程中需要注意哪些问题呢？

清代小说家李汝珍曾经写过一本小说《镜花缘》，书中讲到这样一个故事：秀才唐敖考场失意，随妻兄林之洋做生意，有一次到海外去旅行，到了一个叫“君子国”的地方。

“君子国”是个礼仪之邦，大家都是谦谦君子，这个地方没有暴力，没有争执。

一天唐敖在街上闲逛，突然看到有两个人在吵架，这在君子国是非常难见到的事情，走过去一看，有一个是君子国的官员，另一个是卖菜的，就听那个卖菜的说：“我菜这么差，卖您2两银子已经很不好意思了，怎么能收4两银子呢？”

”官员说：“不行，不行，菜太好了，一定要收4两银子，2两银子绝对对不起你的菜。”

”结果，就这样你一言我一语地吵起来了。

正好旁边来了一个老者。

老者给他们调解，说你们这样菜卖不了，也买不了，我给你们想个办法吧。

这时，老者发现旁边过来一个乞丐（当然君子国是没有乞丐的，乞丐是从乞丐国来的），老者就说：

“这样吧，官员给出4两银子，2两银子给卖菜的，另外2两银子给乞丐。”

”这样就皆大欢喜，圆满地解决了问题。

从表面上看，这个故事非常符合中国人的逻辑，而且有一个皆大欢喜的结局，但请你仔细想想，这两个君子的行为会不会导致了某些人不劳而获呢？

“君子国”是传说中的地方，现实中是否存在“君子国”呢？

我们曾经给一家销售女性内衣的连锁机构做咨询。

这类商业企业，管理机构每天都要获得销售信息，以便总部根据每个店铺的销售信息进行采购、货品调配等的决策。

但该企业的信息化管理滞后，为了获得每个店铺的销售信息，老板给每一个店设置一个统计人员，负责统计每天的销售数据然后汇总到公司总部。

店里面的统计员是固定的，没有加班工资。

由于收入相对较低，这部分员工的流失率一直比较高。

公司新上任的人力资源经理希望解决这个问题，于是建议公司给这部分人设置一部分加班工资，老板也同意了。

加班工资的政策一出台，就发现刚开始一个月有4~5个人加班工资拿得比较多，第二个月有二三十人拿加班工资，第三个月基本所有人都拿了加班工资，为什么会这样呢？

是因为业务的波动而导致大家加班工资拿多了吗？

研究后发现，加班会有两种情况：一种是工作很多做不完，需要加班；第二种是效率低，做得慢可能也会加班。

第一个月有4到5个人拿加班工资，这里面肯定有人是因为工作多，也肯定会有一两个人因为效率低拿

<<如何发奖金>>

加班工资。

这样效率高的人看到做得慢的人反而拿到更多的收入，觉得自己吃亏了，所以也慢慢做，拿加班工资的人就越来越多了。

现实生活中没有100%的“君子”，一旦发生君子行为导致另外一些“乞丐”不劳而获，那么，“君子”有时候就会变成“乞丐”。

每次做咨询项目，我们总会约谈很多员工，经常会听到员工抱怨公司的报酬机制不合理，抱怨自己的收入和贡献不相匹配。

从这个角度讲，一个好的奖金机制可以让员工的个人价值得以体现，进而促使公司内产生良性竞争。企业的员工普遍有这样一个认知，“不患寡而患不公”。

对于奖金来说，“不患寡而患不公”主要体现在谁分配了多少的比例问题。

而一个好的奖金机制必然是一种相对公平、公正的分配机制，这种分配机制会形成一种公正的文化氛围。

相反，如果无法实现干好干坏不一样的话，那么，整体效率不但不会提高，反而会降低，上面连锁机构的案例正好说明了这样的问题。

不公平的制度必然会导致人的惰性的产生，如果有人不劳而获的话就会鼓励大家都去采取这样的方式。

所以，“公平”是设计奖金的一个重要原则。

说到公平，就不能不提到另外一个问题——“标准”问题。

因为如果要公平，就一定要有一个“标准”，按照标准执行，才有可能公平。

连锁机构的员工普遍都拿加班费了，是因为效率高的员工觉得不公平。

那么，连锁机构“加班费”的多少是由标准来进行评价的，这个“标准”就是“加班的小时数”。

这个标准表面上是清晰的，但实际上却存在问题，效率高的人加班少，效率低的人可能加班多，这个标准没有考虑效率的高低，所以就会产生案例中所说的问题。

由此看来，企业要想做好激励，必须要注意两个问题：公平与标准。

所谓公平问题就是发奖金的时候需要公平客观地对待每个员工，使得真正优秀的员工能够得到奖赏，做得不好的员工没有奖赏甚至受到惩罚。

如果做不到公平，只会适得其反，伤害员工的积极性。

而要想做到公平，就必须有一个好的评价标准。

要公平地发奖金，就一定要有一个明确的标准，明确的标准是公平地发奖金的必要保障。

没有明确的标准，必然不会公平；有了标准，如果操作得不好也不会公平。

小结 发奖金对于中国企业的大多数员工来说肯定是有效的，而且是一种主要的激励手段。

奖金机制设计得好，可以大大地提高员工的工作积极性，从古到今都是这样。

设计奖金制度的时候需要注意两个最基本的问题：标准与公平。

没有标准，肯定不公平；而标准设计得不好，也不一定公平。

下面，我们将围绕着公平与标准两个问题展开讨论。

~

<<如何发奖金>>

媒体关注与评论

前言 如何激励员工早已经不是新鲜的话题了，与此有关的讨论层出不穷。可是效果怎么样呢？

从企业进行员工激励的实际效果来看，激励仍然是中国企业的一个老难题。

经常有人会问我，什么样的激励手段最有效呢？

这个问题不容易回答，因为在不同的环境中、不同的条件下，针对不同的人，方法都有所不同。但是，有一点是肯定的，我在多年的人力资源工作中感受到，员工对物质激励最敏感，更直白地说，即是员工对薪酬最敏感，不论企业中什么层次的员工，都对这个问题表现出极大的关注。

奖金无疑是薪酬里面非常重要的一块，是企业管理者、人力资源部门和员工关注的焦点。但是，我发现书店里人力资源管理图书虽多，却很少有详细讲述奖金设计的。所以，我一直有一个想法，专门讲一讲如何设计奖金。

如何设计奖金的问题，并不是现代才出现的，几千年前，古人就遇到了许多此类的麻烦。小时候广播电台的评书常常会讲，某某将军军令严明、赏罚分明，所以经常打胜仗。

那个时候对什么是赏罚分明没有概念。

但是在企业工作多年后，就感觉赏罚分明是如此的重要，又难以真正做好。

虽然表面上看起来简单，实际操作中却会遇到很多问题。

比如：怎么样才能公平？

用什么标准来进行评价？

是按照个体的标准还是整体的标准？

按照事实标准还是感觉标准？

这些问题不解决好，赏罚分明只能是一句口号罢了。

很多企业也面临着类似的问题，到底如何设计奖金制度，才能有效地激励员工、提高效率，做到公平、公正，同时又能控制好激励的成本，这些问题不解决好，企业的奖金制度往往起不到应有的激励作用。

本书围绕着如何设计奖金这个主题展开，着重讲述了为什么要发奖金、按照什么标准发奖金、给谁发奖金、什么时候发奖金、奖金与公平等问题。

书中引用了大量的企业案例，同时，为了增加可读性，也借用了古代发奖金的智慧，希望在奖金设计方面能够给广大读者提供有益的借鉴。

作者 2007年10月于深圳

<<如何发奖金>>

编辑推荐

延续了作者人力资源畅销作品《奔跑的蜈蚣》的轻松与睿智。作者数年培训实战中，以这种方式帮助上百家公司人力部门和领导层理解了奖金设计的理念和方法，受到人力资源管理者和企业管理者的高度赞誉。书中引用了大量企业的案例，同时，为了增加本书的可读性，也引用了许多历史典故，希望能让广大读者在奖金设计方面有所借鉴。

<<如何发奖金>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>