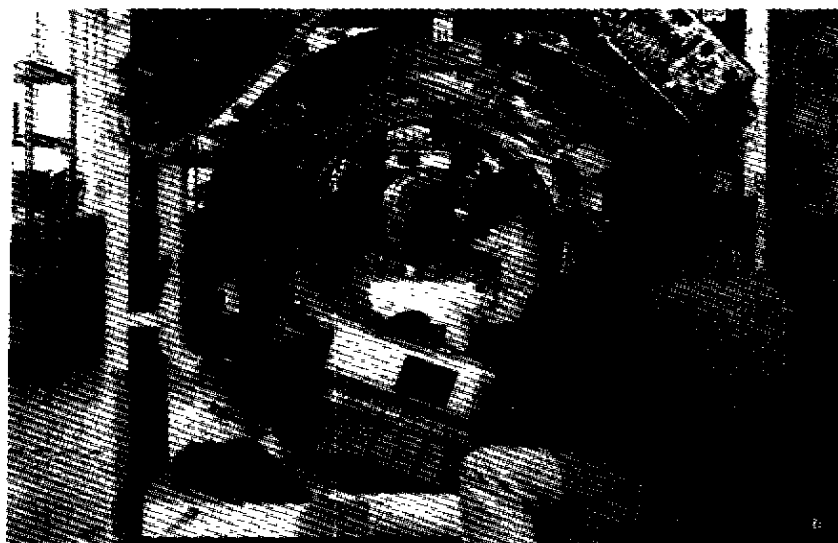


# 企业报酬系统结构



报酬,关系到个人的经济收入和社会地位,也关系到企业的兴衰。惟有对公司和职工均为科学、合理、有效的报酬系统才能使职工身心愉快,努力工作并促进企业的发展。因此,研究报酬系统的结构,使之尽可能达到科学、合理、有效,就成了当前一项刻不容缓的任务。

## 一、报酬系统结构的内涵及功能

报酬系统的结构,是指报酬的构成部分,是与报酬制度或报酬形式截然不同的概念。纵观世界各国的报酬构成,尽管名称各异,但归纳起来,基本上可区分为:基本工资、奖励、津贴和福利等四个部分。如果从各组成部分在报酬系统中的地位和作用来看,我们可以把报酬系统划分为报酬主系统和报酬辅系统两个部分。前者包容了基本工资,后者包括奖励、津贴和福利。

报酬有三大功能:补偿功能、激励功能和调节功能。一般地说,报酬主系统——基本工资具有补偿功能,报酬辅系统——奖励、福利、津贴等具有的主要是激励功能,而二者的加总则具备了调节功能。

## 二、报酬主、辅系统确定的影响因素

### (一)报酬主系统——基本工资确定的影响因素

报酬主系统的确定,主要受以下几方面因素的影响。

其一,竞争的原则。其主导思想是既不大大高于也不大大低于同类公司的基本工资水平。这种似乎是随主流的主导思想是很合理的,因为“大大高于”可能使公司承受不起,“大大低于”则无法与同类公司争夺人才。美国有一个全国性的组织 AMS (Administrative Management Society) 每年对 132 个城市的 7000 家公司进行工资调查,并以此资料提供有偿咨询服务。

其二,公司的支付能力。这是公司生存的基本要求。一个公司的最高支付能力和最低支付能力形成一个“能力区间”,该区间有一个点就是公司付给员工的工资,这个点的确定必须充分考虑其它几个因素。

其三,该地区的最低生存费用。按照马克思的观点,最低生存费用必须包括员工自身生存的需要、延续后代

● 廖泉文 洪亮

的需要和提高技能接受培训的需要。最低生存费用必须用系统的方法按当时当地的价格水平来测算,最低生存费用确定后,可直接影响公司的基本工资决策。

其四,工会的意见。工会作为员工的群众性组织,代表员工的利益与公司领导进行谈判和协商。工会对基本工资的影响力主要表现在防止本公司员工基本工资明显低于同行业平均水平——工会能够约束管理层,防止其作出不利于员工的基本工资政策。

其五,政府的要求。美国的三大法案约束公司的工资决策,我国也有《劳动法》和国务院颁布的工资标准。这些政府的要求,严格规范了公司管理层的基本工资政策。

其六,其他。各个公司根据自己的历史情况、社会环境和发展的需要,可能会作出一些独特的决策。例如,IBM公司为了吸引人才,基本工资高于同类公司5%~10%;也有公司在短时间内采用基本工资比同类公司低5%~10%的政策,以尽快积累资金,经过一段时间后,再采用有竞争力的平均水平的基本工资政策。

#### (二) 报酬辅系统确定的影响因素

报酬辅系统的确定,主要受以下几方面的因素的影响。

其一是行业。不同的行业,有不同的报酬辅系统。比如,证券经纪业与其它行业在报酬辅系统的设计上截然不同。在证券经纪业中,人们习惯以佣金作为报酬辅系统的重要组成部分;在高科技行业中,股票期权是较为流行的激励手段。

其二是公司的规模。不同规模的企业,会采取不同的报酬辅系统。美国的一项研究表明:公司规模与报酬之间虽不完全相关却具有很高的相关

性,而且高于研究过程中所使用的其它任何一个测试变量。例如,规模大的公司可以为高级雇员提供专用的停车泊位和巨大的办公室,而规模小的公司由于财力所限则怎么也做不到这一点。

其三是公司的发展阶段。当公司处于成长阶段时,往往采取扩张策略,一方面需要有效地激励员工,另一方面由于全部投入企业的扩张而缺少足够的资金来奖励员工,这时在报酬辅系统的设计上,就倾向于使用大量的变动和短期的报酬。当公司处于成熟阶段时,公司的目标是维持现有市场,保持稳定,往往采用维持策略,体现在报酬辅系统上,强调稳定和长期的报酬。当公司处于衰退阶段时,往往采取紧缩或退出策略以向别处投资,在报酬上着重于成本控制,结果其报酬辅系统就显得较少吸引力。

其四是高层管理班子的态度。高层管理班子的管理行为倾向,在报酬辅系统的确定上起着重要作用。他们对于保持和提高士气、吸引高质量的雇员、降低离职率以及改善雇员生活标准的种种愿望也对报酬辅系统产生影响。可以说,在很大程度上,报酬辅系统的设计反映了高层管理班子的判断力。

其五是职位。高级职位与一般职位所享受的奖励、津贴和福利待遇等报酬辅系统存在巨大差异。高级雇员除了享有一般雇员的津贴和福利外,还有自己的特别津贴和福利。在美国,大部分企业的CEO享有优先认股权等长期奖励,而只有少数的一般白领雇员开始有了这一待遇。

其六是个人的需要。不同的人,具有不同的需要。如果要激励一个人,就得知他的需要。一种激励方法,只

有能够满足个人的需要,才能实现其激励效果。因此,对不同需求层次的人群,应该采用不同的激励措施,设计不同报酬系统。另外,个人的需求也会发生变化。一些发达国家的企业设计了福利自选系统,供员工自由选择。

其七是社会文化心理。如果一个社会对某些东西习以为常,那么企业将不得不在其报酬系统中予以强调。例如,在瑞典这个所谓的“福利国家”中,报酬辅系统的福利部分不可不谓尽善尽美。而在我国,报酬辅系统的主要构成部分是各种形式的奖金。

#### 三、我国如何确定报酬主、辅系统

1. 政府制定和发布工资指导线。政府制定和发布工资指导线,是根据有关经济指标,确定工资增长水平,使企业在自主分配和集体谈判决定工资水平时有客观的依据和标准,从而使市场经济下工资微观决策的分散化得到宏观调控。企业在政府宏观政策的目标下,依法进行自主分配和集体谈判协商决定工资水平,使工资微观决定和宏观决策协调和统一。可见,政府制定和发布工资指导线是十分必要的,是建立工资宏观调控体系的一项重要工作。

工资指导线主要是为企业自主分配和集体谈判确定工资增长水平提供信息、预测和建议。因此,其主要内容也由这几个方面组成:一是信息分析报告,这是制定和发布工资指导线的基础材料;二是工资增长预测,根据有关统计信息资料预测年度工资增长水平,主要预测指标:最低工资标准年度调整幅度,年度工资增长水平保障线和警戒线,年度工资的合理增长幅度;三是工资增长建议,包括两个方面:年度工资增长的指导方针和年底工资增长率的指导标准。

# 企业人力资源管理

## 存在问题与管理创新

● 崔家泉 王民先

所有成功企业的实践证明,人力资源管理对企业的经营发展起着极其重要的作用。但目前大部分国有企业在由计划经济大步迈向市场经济的过程中,还没有真正树立起人力资源管理新理念,许多方面滞后于企业改革,存在一些亟待解决的问题。这主要表现在以下几个方面:

**一是多头管理,资源分割** 现代人力资源管理将企业员工视为一个整体,但目前大部分国有企业在人力资源管理上存在人为分割现象。企业职工至今存在着计划经济条件下形成的干部和工人两种身份,而且界限分明。因为这两种不同的用工分别属于企业党的

组织部门和行政劳资部门管理。而像胜利油田这样的特大企业,还有像内聘职工这样的企业自行用工,属于劳动就业部门(大部分为劳动服务公司)管理。正是由于这种管理上的分割,大部分国有企业缺乏对人力资源的整体规划,人为地限制了人力资源的自我发展空间,使企业人力资源得不到充分利用。

**二是重干部轻工人,培训投入失当** 一方面由于二者的工作性质不同,企业一般很难下决心将操作人员从岗位上撤下来进行正规培训;同时也囿于传统思想认识,过多地将企业发展依赖于干部管理水平。所以,国有

企业在人力资源开发上,往往在干部身上舍得投入,而对操作人员的培训则重视不够,特别是对操作人员的技能培训,远远满足不了新工艺、新技术的发展需要。调查表明,我国企业管理水平不高,发展潜力不足,在很大程度上制约于操作人员的技能水平。以胜利油田为例,按工资总额1.5%提取的职工培训费达5000多万元,在占职工总额不到1/3的干部培训上的投入,却大大超过占职工总额2/3以上的工人培训的投入。

**三是员工流动不畅,人才难尽其用** 这是国有企业与其他企业相比,在用工方面存在的突出问题。职工上

此外,由于各地区、各行业的经济发展状况和劳动生产率不同,工资指导线不能一刀切,应该区分指导范围,分别制定和发布全国工资指导线、地区工资指导线和行业工资指导线。

2. 谈判决定具体的报酬主系统水平和部分报酬辅系统内容。在政府制定和发布工资指导线后,就可以由行业工会和行业公会分别代表劳动者和用人单位谈判决定具体的工资水平。在这方面,德国的工资契约谈判制度可供参考。在国内,推行双方集体谈判决定基本工资,前提和关键是使行业工会和行业公会成为独立的能真正

代表各自成员利益的中介团体,同时必须有较为完善的法律环境作后盾。

3. 企业在遵循行业集体谈判协议的前提下,自行决定报酬主、辅系统的水平和内容。

4. 报酬系统的确定和执行,需要有较为完善的劳动立法和拥有强有力的执法作为保障。当前,我国要进一步完善劳动立法,但是,相对更重要的却是要加强执法力度,真正做到有法可依、有法必依、违法必究、执法必严。

5. 政府宏观调控手段的丰富程度及其运用的娴熟程度直接关系到工资指导线和集体谈判制度的顺利推行

和运作。

6. 政府要有发达迅速的工资统计手段,缩短统计资料公布周期,这是工资指导线制度顺利运作必不可少的前提条件。

总之,报酬系统的结构确定,与其有效性直接相关。一个确定恰当的报酬主系统,能够有效地补偿劳动者的劳动消耗;而一个设计良好的报酬辅系统,能够极大地激励劳动者的劳动积极性。因此,报酬系统的结构确定得好,就能促进整个社会、企业的良性循环,产生高效益。●