

两岸企业薪资管理的差异及其改革

李自如, 黄瑞益

(中南大学商学院, 湖南长沙, 410083)

摘要: 探讨了薪资体系结构管理的要点, 阐述了薪资变革的做法及激励薪资对企业改善、改革及提升员工向心力、士气与绩效管理的重要性, 分析了两岸薪资结构的差异, 提出了对薪资、奖金改革的建议。

关键词: 薪资管理; 人性化; 激励薪资

中图分类号: F279.23

文献标识码: A

文章编号: 1672-3104(2003)06-0797-04

企业薪资管理为人力资源管理之极重要一环。薪资制度的规划会因各国国情的不同而有不同的结构设计, 但其目的都是要达到企业有效管理的目标。企业薪资管理应遵循如下几项基本原则: 合乎政府劳动法令规定、对内达到公平的一致性、对外使其具竞争力、重视员工贡献与激励、制度具有人性化的内涵等。在薪资制度规划的架构上, 宜分为“主管职位”与“非主管职位”两大职位系统并配合生产职能、行销职能、专技职能、后勤支援职能等分类整合规划。

企业是由人所组成的, 所以有效的薪资管理必须符合人性的需求, 但当组织具备相当规模时, 在无法一一满足所有员工个别需求时, 管理者必须经由人性的需求做有效的回应, 期以满足多数员工的需求。当员工需求得到满足的状况时, 希望员工能创造良好的工作绩效以及完成企业目标。为契合人性需求, 企业必须采取人性化的管理措施。人性化管理措施以重视人性需求、尊重人格尊严、承认人性价值、开发人的潜能为主轴, 并以人道主义为准则。企业必须建立人性化的管理思维, 同时将其转化为实际的制度付诸执行。将人性化的制度规划与执行纳入策略规划的层次, 藉此形成良性的企业文化。透过“人性化—经营理念”、“制度化—企业管理政策”两者的交互影响来孕育人性化管理的企业文化。将策略观点纳入薪资管理包涵了两方面内容: 一方面意味着薪资管理对企业的重要性提升了; 另一方面则表示薪资管理具有支持组织策略与因应环境压力的责任。薪资策略反映了企业的经营哲学、企业使命与目标、企业任务、环境因素等, 因此薪资决定的过

程中必须考虑合法性、合理性、公平性、一致性、整体性、激励性与成本性, 并以企业所处的内、外部环境及长期考量为基础, 对于薪资的差异能提出具有说服力的证明, 使员工在付出劳务以换取薪资时, 能体会到公平、合理与一致性的对待^[1](67)]。

一、企业薪资管理的几个要素

企业薪资管理基本的指导准则为人性化的准则。而一般设计时需遵守七个原则: 公平原则、合法原则、成本原则、激励原则、时效原则、制度原则、合理原则。依据理论及实务的需要, 研究归纳出薪资管理较为迫切的四个目标: 使企业在市场具有优势、保持劳动市场竞争力、企业内部具有公平合理与激励性, 能留住优秀的人才。基于员工与企业间是一种合作性极强的交易关系, 员工付出对组织有价值的劳务, 以交换组织给付员工相对价值的报酬, 而薪资则是企业组织为换取员工所付出的劳务而支付的财务报酬。因此, 薪资管理目标必须兼顾劳资双方之需求与利益, 达到双赢的效果^[2]。

(一) 薪资理念与策略

企业薪资策略是一种给付选择, 藉此改变固定(或基本)薪资与变动(或激励)薪资之间的比例, 再以此种成套的混合薪资作为给付方式。在某种情况下, 这些人力资源管理的运用将对组织的表现(绩效)造成冲击。薪资策略涵盖了企业的经营哲学、企业使命与目标、企业任务、环境因素等, 因此在薪资决定的过程中必须考量合理性、公平性、一致性与整

体性,并以企业整体的长期考量为基础,对于薪资的差异能提出具有说服力的说明,使员工在付出劳务以换取薪资的同时能体现到公平、合理与一致。影响薪资策略的因素包含职务内与职务外两大因素。职务内因素如:职务权责、技术能力、工作时间性、工作危险性等;而职务外因素则包括:劳动市场供需、企业主负担薪资能力、业界薪资水准及工会力量等。依据企业内外部的因素分析结合企业目标与经营哲学所完成之薪资策略规划,才能有效提升薪资对外部竞争力与内部向心力。

(二) 薪资管理的基础

薪资管理基础来自①工作评价;②职位分类;③职务(工作)说明书;④职务体系的规划。薪资体系与结构便以此四大基础而发展。薪资名目给付制度分为许多种,一般企业组织所采用的制度分为:①单一薪俸制;②多项薪俸制;③奖励薪俸制。资方给付劳方之一切直接财物、给付之直接薪资,其构成包含底薪、津贴、加给、奖金及加班费。薪资的给付除了必须考虑内部的公平之外,尚必须参考劳动市场。例如同业或同地区的一般措施与水准,以建立合理的薪资架构,并维持本身的竞争力,以聘请及保有所需的人才。为此,了解其它企业中相同工作人员所获得的待遇,以便确定本企业员工薪资待遇的标准;同时亦做为劳资谈判之参考,企业必须进行就业市场的薪资调查。通过调查决定员工薪资,可以提供各企业获得并维持一个有效的人力资源。为了获得吸引和维持人力资源所需的成本,就必须从具有竞争性的同行企业中获取资料,以制定为适应此竞争型态所必须建立的薪资结构。

(三) 薪资体系与结构

薪资结构主要是表示不同职等之等幅或薪幅,使所有评价后的职位,均能恰如其位的安置于结构表中,并可以看出其分布的状况与范围,且能构成一条薪资曲线,以便于分析比较。一般薪资结构有两个构面,一个构面为职等或薪等。第二个构面为薪点与薪资范围。职(薪)等规划有以下几项原则:①制定应公平、公正、公开、相互信任;②“职等”的规划应与“薪等”一致,并以“薪点”或“薪额”的方式表示;③必须考虑职位间的非迁调整;④考虑各职位与其它职位间的关系;⑤职位列等必须由决策者及专业人士共同规划;⑥职等数依组织结构而定。职

等的建立视各职务(位)经工作(职位)评价结构与薪资相交点的离散图绘出后,再依工作难易度以及责任相似程度归类。

工作分析与评价的方法旨在从企业内部建立薪资架构,但是,薪资的给付除了必须考虑内部的公平之外,尚必须参考劳动市场。例如同业或同地区的一般措施与水准,以建立合理的薪资架构,并维持本身的竞争力,以聘请及保有所需的人才。此外,薪资乃是一种整体给付,除底薪之外,尚有奖金与福利,它的名目与结构要比底薪更复杂。

(四) 薪资调查

“薪资调查”为一套系统化的搜集、分析和评估薪资市场的方法。作为人力市场定价策略的步骤与准则,其目标是希望了解其它企业中相同工作人员所获得的薪资待遇,以便确定本企业员工薪资待遇的标准;同时亦做为劳资谈判之参考。企业在薪资调查结果的运用上,可用来制作不同职位人员之薪资分布表与绘出所有受调查职位的薪资曲线并藉此作为检讨该企业薪资策略的参考以及作为该企业薪资曲线调薪之参考。

(五) 薪资调整

员工除了以其工作表现或年资,依企业订定之薪资制度逐级晋升外,亦须配合环境变迁、生活水准、企业营运状况等因素调整员工待遇。调整薪资的幅度则必须包含5项基本考虑的原则,其分别为:①依据法定最低基本薪资;②考虑物价指数;③参考员工个人绩效;④考虑年资;⑤基本薪资与奖金的调幅。每一企业之薪资报酬与其人事流动率有直接而密切的关系,待遇较优厚的企业,其人事流动率通常较低,反之则较高。薪资的调整基本上有三种类型,一为调升薪资;另一为调降薪资,第三为不予调整。

薪资调整乃是薪资策略中具正面强化效果的人力资源管理工作之一,薪资调整是否得宜,影响员工生涯规划的方向。因此,薪资的调整在考虑全盘性的基础上,本研究归纳诸多可能发生的问题,认为需重视以下三大重要原则:系统化的调薪政策、建立客观的调整依据以及劳资双方对调薪认知的沟通。

(六) 激励的薪资形式

企业以薪资作为绩效激励的方式,短期而言,多以“月”做为区分期间,并以“奖金”的形式做为激励

薪资的主要构成内容。例如: 生产奖金、业绩奖金等。此一短期激励措施多见于对短期聘请人员的激励上。中期激励薪资则多以“每季”“每半年”一次的方式做为区分期间。激励薪资的主要构成内容则除奖金外, 尚有累积绩效点、累积薪点等。以“每季”或“每半年”一次的激励薪资措施多见于对新进员工的绩效激励; 长期激励薪资则以“年”为区分, 激励薪资的主要构成内容则有常见以年终分红、员工入股、股票选择权等为主。除酬谢员工一年来之辛劳外, 并藉以激励士气, 以期未来的一年有更佳的绩效表现。员工分红制度在劳资关系上的意义上, 因为具备“多赚多分, 少赚少分, 不赚不分”的意涵, 强调企业与员工利害关系一致, 除强化企业员工向心力凝聚外, 亦提高对员工的激励效果。

“分红入股制度”之建立, 一方面资方肯定员工之价值, 而将红利以股权取代, 以无偿之方式让与员工。另一方面资方亦能藉此吸引高素质的人力资源。“分红入股制度”对员工具有极大激励效果, 但在各企业纷纷采用之下, 容易使员工在各家企业分红入股的情况下, 使之丧失对企业的忠诚度, 提高企业人员的流动率。“股票选择权 (Stock Option)”推出的动机则主要在于降低股东与管理者的代理问题, 发行对象包括高阶管理者或全体员工。它依照员工所创造出来之价值以股票选择权的形式发放以作回馈与激励, 使之员工的努力与回报成正比。努力愈多所获得的股票选择权也越多, 股价愈高报酬亦愈高, 此一方式能使员工尽心尽力参与创造价值, 且亦符合期望理论的激励效果。

二、两岸薪资结构的差异及其改革

在两岸之薪资结构设计之差异上, 主要来自社会文化之差异以及社会体制的不同。在底薪设计的差异上, 台湾地区较着重于以工作胜任的能力与同业间薪资水准为基准, 大陆地区则着重以社会平均薪资水平为设计基准。在津贴与补贴的部分, 台湾的设计方向较符合人性化的原则, 以个人职务差异为设计的参考依据, 大陆的设计基础则较偏向一致性, 以照顾“单位人”的基本生活水平为参考依据, 以保障员工所获得之薪资不受物价波动而受影响。在奖金的设计上, 两岸亦有显著的不同: 在大陆地区特

别设置劳动纪律奖金, 对员工除了具有激励效果外, 对管理者亦有管理上的效果, 但台湾地区的企业一般均设计以短期、中期、长期的激励措施来激励员工的上气与工作绩效^{[2](47)}。

台湾的企业多属家族企业, 过去的薪资管理较不健全, 薪资管理的标准多为“形式意义大于实际意义”, 缺乏客观标准。在企业逐渐具备规模、走向公开上市, 劳工法令亦逐渐完备的情形下, 薪资管理才逐渐的合理化与系统化。然而, 在公司成长之时, 管理者便发现组织出现一些问题必须靠薪资管理的改善来控制, 例如: 员工工作积极性低落、离职率升高

等。薪资管理是合理化的确定、维持及发展薪酬制度的一种行政作业, 最主要的目的是决定员工的薪酬、激励员工的工作绩效和发挥人力资源应用的最大效益, 进而保证企业生存与发展。因此, 薪资管理的改善目标不仅必须坚守合理与劳资互惠等原则外, 公平更是不可忽视的原则。以公平原则为例, 制订薪资时至少要考量到三个公平: 对外公平、对内公平、员工与员工的公平。

大陆在传统薪资管理方法上, 较重视以员工服务年资及能力决定薪资, 且管理作风一般集权的程度高, 所以较缺乏对人性需求及完成工作目标的激励薪资规划。所以, 传统的薪资制度较为主观与欠缺人性化, 而且也未能兼顾内部的公平。本研究建议如下^{[3](128)}:

1) 根据薪金原则、进行制度规划是优质薪资管理的要件, 也是优质企业应有的体现与作法。

2) 建立一个公平竞争的环境, 企业必需设立工作目标与进行公平的绩效评估, 并获得高层的全力支持。

3) 每一职务在组织的工作上皆有不同的重要程度, 在薪资制度的设计上时, 宜朝向职位及职务的双轨或多轨结合, 如分为“主管职位”与“非主管职位”的两大系统, 并配合生产职能、行销职能、专业职能、后勤支援职能分类等融合规划。

4) 企业的运作是不同职能的组合, 并以整体目标至个人目标规划为运作起点。因此, 企业必需依职别进行目标规划, 一般分类如下: “主管性职务”“作业性职务”“销售性职务”“专技性职务”“幕僚性职务”“事务性职务”等。

5) 企业是不同职能组合运用的结果,所以企业必需依目标工作规划进行部门或个人的绩效评估,并加以奖惩。

6) 一般企业在工作目标的设定及目标结果的绩效评估,应考虑整体性与个人的公平性,建议授权公正、有力的单位或委员会,对公司整体、个人目标的设定及目标结果的绩效评估进行客观性与公平性的控制。

7) 工作表现的绩效优劣与薪资的奖惩应加以透明化,如此才能让员工对组织所提供的工作激励会较具积极正面的意义,也可以让员工很清楚的了解自己的工作绩效与薪资、奖金的关系,建立一个具有明朗化、高绩效与竞争力的组织。

8) 对于工作绩效优劣的奖惩应拉大其差距,对于员工会更具激励作用。

9) 薪资调整虽是企业的成本之一,但又是员工生理需求的希望,合理而稳定并兼顾个人工作绩效

考核成绩的调薪员工的希望工程,也是企业提升员工向心力与建立优秀企业文化的法宝之一。

10) 薪资制度必需视实际需要进行定期或不定期的检讨与修订,这样才能适应快速变迁环境的挑战,才符合劳动市场及企业经营的需求。

11) 薪资、奖金制度适度的公开,而且运作上必需考虑短、中、长期绩效的结合,这样的薪资、奖金制度成效较佳。奖金制度着重个人绩效优劣,优良程度愈高,则激励的效果愈好。

参考文献:

- [1] 唐文恺. 员工绩效评核制度与薪资架构相关之研究[M]. 台北: 台北科技大学生产系统工程与管理研究所, 2000.
- [2] 李唯一. 中国工资制度[M]. 北京: 中国劳动出版社, 1991.
- [3] 赵曙明. 国际企业管理[M]. 台北: 五南图书出版有限公司, 1997.

On humanized salary management

LI Ziru, HUANG Ruiyi

(School of Business, Central South University, Changsha 410083, China)

Abstract: This article analyses the content of wage management, seven major factors of management, and the foundation of wage management, such as labor evaluation. It proposes the main points of structural management of wage scheme and wage investigation as a basis for the wage curve wage adjustment. This paper presents a study of the newest trend of humanized wage management and the variation of wage framework between both sides of the straits, and proposes a more concrete measure of wage, bonus improvement, and reform.

Key words: humanized; salary management; salary system; motivate salary