

中图分类号: F244 文献标识码: A 文章编号: 1001-4950(2002)11-0025 06

企业薪酬管理发展脉络考察

何燕珍

(厦门大学 管理学院, 福建 厦门 361005)

摘 要: 基于管理实务的需求, 企业薪酬管理理论随着管理实践的发展而不断发展。这些理论影响着企业薪酬管理基本理念和基本风险的变迁, 而丰富多彩的管理方法和管理技术又折射出这些理论的精髓。本文将从早期工厂制度时期到现代薪酬管理划分为四个阶段, 分别描述、分析各个不同阶段企业薪酬管理的基本状况, 从而把握薪酬管理发展过程的基本脉络, 以期领会其中演变的逻辑过程, 有利于对我国企业薪酬管理实践的指导。

关键词: 薪酬; 薪酬管理; 发展

一个多世纪以来, 企业薪酬问题一直是经济学界和管理学界关注的热点问题。从古典学发展到现代经济学的发展, 经济学领域对工资问题(经济学家更习惯把薪酬称为“工资”, 以体现劳动力价格的涵义)的研究已相当系统。综观所有这些工资理论, 我们可以发现, 这些理论的基本前提假设是: 接受工资的主体是“理性”的经济人, 由此演绎出来的各种观点都已经渗透到管理活动中, 对管理行为产生极为广泛的影响。但是, 从管理学角度出发, 现实中的个体并非完全是“理性”的经济人, 管理现实中的环境因素也是复杂多变的, 工资制度并不都能得到如此理性的执行。基于管理实务的要求, 企业薪酬管理理论也随着管理实践的发展而不断发展。这些理论虽然散见于各种管理学理论之中, 但却影响着企业薪酬管理基本理念和基本风格的变迁; 同时, 现实中丰富多彩的管理方法和管理技术又折射出这些理论的精髓。从工业革命给早期工厂制度带来冲击开始, 发展到今天网络经济对管理变革的全面渗透, 指导企业薪酬管理实践的薪酬理论也在不断发展。无疑, 对这些薪酬管理理论的发展脉络进行分析, 领会其演变的逻辑过程, 对企业薪酬管理实践具有十分重要的意义。

一、传统薪酬管理的变迁

总的说来, 传统薪酬管理的变迁可以归结为三个阶段:

1. 早期工厂制度阶段: 把工资水平降低到最低限度的观点

收稿日期: 2002-09-22

作者简介: 何燕珍(1969-), 女, 厦门大学管理学院博士研究生。

在前工业革命时期,当时的工人习惯于家庭或农村生活,不喜欢接受工厂管理的约束,工作时间随意性大,工厂面临的最大困难在于培养“工业习惯”。当时的情形正如一个观察家所描述的那样,“一个人在四天时间里如果能挣到足够维持七天生活的钱,那么他就会把那三天作为休息日。换句话说,他就会挥霍放荡地过日子”(J. 鲍威尔, 1772)。在这样背景下,重商主义经济学派的研究结果是:“收入与所提供的劳动之间的关系是负相关的,也就是说,当工资增加时,工人宁可去花掉他们的钱,等钱花光以后,需要更多的钱时再去工作(A. 雷恩)。”因此,在很长一段时间里,雇主们认为,“最饥饿的工人就是最好的工人”。他们就尽可能地降低工人的工资,让工资稳定在最低水平上,使工人刚刚能够维持生计,争取“让工人尽快把钱花完,然后不得不回到工厂工作。”但是,为了吸引熟练的技术工人,这些雇主又不得不为他们提供稳定的较高水平的工资。于是,雇主们为了在两者之间实现平衡,就采用了各种不同的物质刺激方法。

在这个时期,工厂薪酬的支付沿用了家族制简单的计件付酬办法。在那些劳动密集型的工厂里,工资激励使用得相当广泛,那里的劳动力成本在总成本中占有很大比例,劳动报酬与个人表现紧密相关。当时,也有部分企业采用团体计件计划。比如,大多数煤矿实行小组工作。由于当时衡量工人表现的标准是以历史形成的平均工时为基础,而不是以工作本身及完成任务应当花费的时间的研究为基础,因此“小组的计件计划虽然是在实践中形成的,但却都没有效率”(皮奇和雷恩, 1992)。

为了充分发挥工资的激励作用,少数管理学者提出了利润分享计划作为固定工资的补充。比如,巴比奇提出的利润分享计划包括两个方面:(1)工人的部分工资要视工厂的利润而定;(2)工人如果能提出任何改进建议,那么就应获得另外的好处,即建议奖金。除了分享利润外,工人们按照他们所承担的任务的性质获得固定工资。这样,按照利润分享计划,工人作业组合将会采取行动,淘汰那些使他们分红减少的不受欢迎的工人(A. 雷恩)。应该说,在工厂制度逐步成熟的过程中,企业主已经意识到薪酬在管理中的地位和作用。

2 科学管理阶段:围绕工作标准和成本节约展开的薪酬政策

在科学管理时代,“以高工资提高生产力,降低产品单位成本”的思想得到了发展。当时的观点认为,最好的办法就是把劳动报酬与劳动表现联系起来。利润分红能够鼓励工人以更低的成本生产更多的产品,因为他们能分享盈利。

弗雷德里克·W. 泰罗(Frederick W. Taylor)不赞同当时正在实行的利润分享计划,认为利润分享计划不能促进个人抱负的实现,因为不管人们作出的贡献大小,所有的人都参与分享利润。而且,按照时间接近的心理原则,这种制度“获得奖赏的日子太遥远”,在一年终了时分享利润并不能激励工人在每天都作出最大的成绩。1895年,他针对工人的“偷懒”提出了差别计件工资制度,作为“部分解决劳动力问题的进一步措施”。这个计划包括三部分内容:(1)通过工时研究进行观察和分析以确定“工资率”,即工资标准;(2)差别计件工资制;(3)“把钱付给人而不是职位”。泰罗认为,如果采用差别计件工资,一旦工作标准确定下来,差别计件制就能产生两方面的作用:使得达不到标准的工人只能获得很低的工资率,同时付给确实达到标准的工人以较高的报酬(W. 莱特尔, 1942)。

在此基础上,甘特发明了“完成任务发给奖金”的制度,来实现泰罗制所无法达到的鼓励工人相互合作的目的。根据这个制度,如果工人某一天完成了分配给他的全部工作,他每天将得到50美分的奖金。他建议,工人如在规定时间内或在少于规定时间内完成任务,他们除了可得

到规定内的报酬外，还能按该时间的百分比获得另外的报酬（甘特，1916年）。此外，甘特采纳了一位同事的意见：一个工人达到标准，工长就可以得到一笔奖金；如果所有的工人都达到标准，他还会得到额外的奖金。甘特认为，给工长这种额外奖金是为了“使能力差的工人达到标准，并使工长把精力用在最需要他们帮助的那些人身上”（甘特，1916）。可以说，这是最早关于管理者薪酬激励的表述。

与此同时，利润分享计划也在得到修正和改善。1938年，约瑟夫·F. 斯坎伦针对团体激励提出薪酬计划。当时，他所在的拉角公司处于破产的边缘。斯坎伦在同钢铁工人工会职员商量以后，制定了一个工会—管理当局合作提高生产率的计划，该计划在工人节约劳动成本时给予奖金。这项计划使得拉角公司免于破产。斯坎伦计划的核心是建议以计划和生产委员会为主体寻求节省劳动成本的方法和手段。不对提出建议的个人付给报酬，整个计划的首要原则是以团体为目标。强调的是协作与合作而不是竞争，任何一个人的建议都能使大家得到好处。在整个工厂或整个公司范围内付给报酬，鼓励工会—管理当局进行协作以降低成本和分享利润。斯坎伦计划独特之处在于：（1）对提出的建议实行团体付酬；（2）建立讨论和制定节约劳动技术的联合委员会；（3）工人分享的是节省的成本，而不是增加的利润。

可以看出，这个时期完成了从“低薪”到“高薪”刺激理念的根本转变。“最饥饿的工人就是最好的工人”的观点逐渐为“最廉价的劳动力是得到最好报酬的劳动力；正是由于得到最好报酬的劳动力去操纵机器，才保证了相对于资本投入的最多的产品”（阿特金森）的观点所替代。当时流行的观点是：如果雇主支付低工资，产量就会下降；但是，如果工人得到了高工资，并且与机器相结合，产量就会提高。为了证实这个结论，舍恩霍夫对各国的情况进行比较以后之后，发现支付工资最高的国家其成本最低（J. 舍恩霍夫，1893）。当时匹兹堡制钉工人的工资收入是英国同类工人的10倍，而前者铁钉的成本却只有后者的一半。这样，“高工资、低成本”的观点便在企业中得到确立。

3. 行为科学阶段：适应员工心理需求的薪酬制度

人际关系学派认为，“工作中的人同生活中其他方面的人没有多大差别。他们并不是彻底的理性生物。他们有感情。他们喜欢感到自己重要并使自己的工作被人认为重要。当然，他们对自己工资袋颇感兴趣，但这不是他们关心的主要问题。有时候，他们更关心的是他们的工资能确切地反映他们所做的不同工作的相对重要性”（勒特利斯贝格尔，1950）。因此，一些企业为满足个体心理需求而进行不同的尝试。

詹姆斯·F. 林肯尝试并试验了一种以经验为基础的方法。他认为，对工作的自豪、自力更生以及其他久经考验的品德正在消失，为了恰当地解决这个问题，就要恢复个人“明智的自私自利”。激励人们的主要因素不是金钱、安全，而是对他们技能的承认。林肯计划试图使职工的能力得到最大的发挥，然后按照他们对公司成功作出的贡献发给“奖金”。结果表明，与克利夫兰地区其他制造工人的工资水平相比，林肯电气公司没有停工，也几乎没有职工离职现象，个人生产率是整个制造业平均生产率的5倍，每股的平均股息稳定上升，产品价格稳定下降，而工人的奖金保持在高水平上（F. 林肯，1951）。林肯电气公司的个人刺激计划一直得以延续执行，使企业一如既往地取得成功。这些做法在现在的美国还仍然获得很高的评价（C. 汉德林，1992）。

怀延·威廉斯最先提出工资权益理论。他认为，从工人的角度看，工资是相对的，也就是说，重要的并不在于一个人所得到的绝对工资，而在于他所得到的相对工资。到20世纪60年

代, 埃利奥特·雅克(1961)与约翰·斯泰西·亚当斯等人(1963)的公平激励理论发展了这种观点, 即工资分配的公正是社会比较的结果。他们认为, 一个人对薪金的感觉至少基于两种比率: (1) 所得工资相对于他人工资的比率; (2) 其“投入”(即所付出努力、受教育水平、技术水平、培训、经验)相对于“产出”(薪金)的比率。因此, 他们强调了薪酬调查在薪酬决策中的地位。

从整个过程来看, 在传统的薪酬管理思想中, 薪酬政策考虑的因素往往是多维度的, “证据表明, 工资刺激的效力是如此依赖于它与其他因素的关系, 以至于不能将它分离出来作为一个独立的因素来衡量效果”(勒特利斯基格和迪克森, 1939)。

二、现代薪酬管理的新发展

传统薪酬管理思想关注的基本点是一般员工的工作效率, 支付薪酬是为了降低员工的“偷懒”程度。到了 20 世纪 70 年代, 美国职工持股运动持续了将近 10 年时间, “职工可以拥有公司所有权”的思想逐步为许多企业所接受。特别在委托代理理论提出后, 经济学和管理学界将这种思路用于解决管理者报酬问题, 提出把经理人报酬与企业业绩捆绑在一起, 使经理分担部分经营风险, 并努力提高企业的经营业绩, 从而使委托人(企业所有者)和代理人(企业经理)的目标趋于一致。这样, 经理人报酬中与股票价值相联系的长期报酬比重越来越高。90 年代以后, 管理界开始关心薪酬如何与新出现的管理变革, 如柔性化、团队管理、流程再造等情况相适应, 使得股票期权和职工持股制度推广得更为普遍。除此之外, 还从广义的薪酬涵义出发, 提出相对柔性的新型薪酬制度。

这个时期的薪酬管理强调的是员工的主动性、协作性和创新性的发挥, 而不是传统的对“偷懒”行为的约束。一般认为, 薪酬并不是简单对员工贡献的承认和回报, 更应该成为公司战略目标和价值观转化的具体行动方案, 以及支持员工实施这些行动的管理流程(Thomas B. Wilson, 1999)。大量案例表明, 企业开始尝试可变薪酬制度, 倾向于按业绩和竞争优势付酬, 薪酬的概念已经突破“金钱”与物质的范畴, 间接收入(福利)和一些非经济性报酬(心理收入)在薪酬设计中的地位越来越重要。之所以出现这种情况, 主要原因是对员工的需求又有了新的认识。许多员工既重视工资和收益, 同时又在意工作环境和机会, 无论任职的形式如何, 都倾向于认为自己是为自己工作。因此, 除了各种形式的收益分享计划外, 薪酬制度又有了一些新的变化。

1. 宽带薪酬制度

这种薪酬体系将原来报酬各不相同的多个职位进行大致归类, 每类的报酬相同, 使同一水平工资的人员类别增加, 一些下属甚至可以享受与主管一样的工资待遇, 薪酬浮动幅度加大, 激励作用加强。一些学者认为, 这种薪酬模式突破行政职务与薪酬的联系, 有利于职业发展管理的改善, 建立一种集体凝聚力, 适应组织扁平化造成晋升机会减少的客观现实。当然, 由于操作性问题, 这种薪酬体系还在继续接受实践的检验。

2. 以技能与业绩为基础的薪酬体系

20 世纪 90 年代以来, 西方企业的技能工资体系和收益分享体系发展迅速。正如美国学者莱芭·尼尔斯 1998 年在一篇论文中指出的那样, 面对技术人才的独立性, 美国各公司的对策就是制定有竞争力的薪酬计划来同其他公司竞争, 吸引更多人才。为了适应新的环境, 一些企业开始改变传统以职务或工作价值确定报酬的做法, 采用以“投入”(包括知识、技能和能力)为衡量依据的薪酬制度, 鼓励员工自觉掌握新的工作技能和知识。这种做法适应了知识经济本

质与特征。同时,为了更好地激励员工,大量的企业也采用了以业绩为基础的收益分享薪酬体系。据调查,美国有70%的大型企业采用了这种制度(Milkovich和Newman,1993),英国的不少企业也正在改善和尝试与业绩挂钩的薪酬制度,为高级主管提供奖金和股票期权(Mickna和bichy,1995)。这种政策的出发点不仅是为了降低成本,而更多的是为了强化员工的归属感和团队意识。

3. 泛化的薪酬政策

John E. Tropman(1990)提出定制性和多样性整体薪酬计划。他提出应该把基本工资、附加工资、福利工资、工作用品补贴、额外津贴、晋升机会、发展机会、心理收入、生活质量和个人因素等统一起来,作为整体薪酬体系来考虑。而且,这种方法的背后必须把“以业绩为主”的薪酬理念作为基础,在投资和奖励之间实现合理平衡,以满足员工对非现金薪酬成分的要求。这种非常规的薪酬模式刚提出时,没有企业敢进行尝试,后来为“美国薪酬协会”所接受,并逐步得到推广。这说明,非货币薪酬的作用越来越受到西方企业的重视。

三、企业薪酬管理发展脉络分析

这里,我们对企业薪酬管理的发展过程进行归纳(见表1)。

表1 企业薪酬管理发展历程

阶段	主要特点	主要方法	管理核心
早期工厂制度	把工资水平降低到最低限度	以家族制简单的计件付酬方法为主,辅以利润分享计划和小组计件计划	培养“工业习惯”和工厂纪律,留住熟练技术工人
科学管理阶段	实行以工作标准和成本节约为主线的薪酬政策,希望用“高工资率”换取低成本	以泰罗、甘特为首的差别计件工资制度为主,利润分享制度逐步趋于完善	主要目的在于减少工人的“偷懒”行为,降低成本,通过对工作和职位价值的衡量来确定薪酬
行为科学阶段	薪酬必须适应员工的心理需求	林肯的个人刺激计划、工资权益理论等获得广泛认可	强调员工对薪酬的心理感受,以此提高工作效率
现代管理阶段	采用与业绩紧密挂钩的薪酬政策	与股票价值相联系的权益分享制度进一步成熟,对员工采用以技能、业绩为基础的柔性薪酬制度	强调解决经理人长期激励问题,重视员工的主动性、协作性和创新性

从表1可以看出,企业薪酬管理基本思路也随企业发展的不同阶段进行调整。但是,薪酬管理的技术和方法却仅是一个不断完善和发展的过程。比如,19世纪末,巴比奇就提出了利润分享计划;1938年斯坎伦对之进行了完善以实现其团队激励的目的;20世纪70年代以后,企业采用与股票价值相联系的权益分享计划来解决长期激励问题,利用员工持股计划强化员工的归属感和认同感,也只是当初利润分享计划的延续和发展。这些基于管理实践需要的利润分享理论要比经济学家威茨曼(Weizman)的“分享经济”(1985)理论早了将近一个世纪。因此,在薪酬管理领域中,往往实务先于理论,推动理论不断发展。

四、启发与建议

由于长期受到计划经济体制的影响,我国对企业薪酬的研究大多带有一定程度的行政色彩。随着市场经济的发展,面对企业管理发展中出现的新问题,许多学者也在引进国外薪酬管

理方法,以期改变原来单一的管理模式。在这个过程中,应重视理论与实践相结合。

1. 加强薪酬管理的基础性工作

在过去的 100 多年,西方企业薪酬管理经历了从刚性到柔性的变化发展过程。其中,以职位和工作价值判定为基础的薪酬体系,一直占据主要地位。这种操作性强的薪酬模式对企业业绩发挥了巨大作用。与这些严格的规范化制度相配套的基础性工作,是它们今天之所以能够实施柔性管理的条件,是管理中不可逾越的阶段。我国企业的现实是,这方面的基础性工作相当薄弱。因此,在进行各项薪酬制度变革时,我们必须特别重视基础性工作。

2 保持原先薪酬制度的完善和发展

我们意识到,我国企业所使用的一些薪酬政策,在西方企业里正尝试得如火如荼。比如,工人技能等级工资制,属于一种以“投入”为基础的薪酬模式,更符合知识经济对新技术、新技能的要求,我国却在设计新的薪酬制度取而代之。我国的“工效挂钩”制度与它们的利润分享制度也有“异曲同工”之妙,但由于分配主体问题,也陷入了比较艰难的境地。在西方企业实行泛化薪酬之时,我国却正着力于“福利社会化”。面对这些问题,企业应当清醒认识到一些“形似神不似”现象,抓住实质加以完善和发展。

3. 注意对人的真正关注

我国的“人本管理”在理论上已经相当成熟。但在实践中,对人的尊重和关心过多地停留在口头上,原则性的内容并没有得到真正的落实。薪酬管理是对人的看法和提高工作效率的间接体现,经营理念往往反映在各个薪酬决策的细节中。现实中,企业对人的不重视便往往暴露在不合理的薪酬体系中,这种情况不符合现代企业制度的基本要求。

参考文献:

- [1] Reaser, Jess Dalton. CEO and Average Employee Pay During the 1980s; Firm Level Determinants, Developments and Effects [D]. Michigan State University. 2000.
- [2] Masao Nakamura, Olaf Hubker. The Bonus Share of Flexible Pay in Germany, Japan, and the US: Some Empirical Regularities[J]. Japan and the World Economy, 1998(10): 221— 232.
- [3] Brian S. Klaas. Containing Compensation Costs; Why Firms Differ in their Willingness to Reduce Pay[J]. Journal of Management, 1999, 25(6): 829— 850.
- [4][美] 丹尼尔·A·雷恩; 孔令济译. 管理思想的演变[M]. 北京: 中国社会科学出版社, 2000.

2002 年第 12 期要目预告

国外企业成长理论研究的框架探析	邬爱其	贾生华
西方家族企业理论研究现状	苏启林	欧晓明
论驻华跨国公司当地化的动因、特征与影响	吴先明	
欧洲人力资源管理研究	赵曙明	戴万稳