法国企业薪酬和基础管理制度考察报告

【发布时间：2011-03-09】 【来源：】 【字体：大 中 小】

由劳动工资研究所组织的“法国企业薪酬制度和基础管理制度”培训团于2001年10月24日至11月18日赴法，就法国目前企业薪酬制度和基础管理制度等有关方面的情况进行了详细的培训、考察和调研。

一、 法国企业薪酬制度

（一）基本工资制度。法国企业的薪酬制度主要是以等级工资为主的结构工资制，通过行业间的集体谈判确定工资水平的增长（即等级工资标准的增长）幅度，企业内部则根据不同岗位的工作职责，技能要求以及员工本人的工作业绩评估确定员工个人的工资等级和工资的增长。

（二）工资收入结构。法国企业员工的薪酬收入主要由直接报酬和间接报酬两部分组成。直接报酬包括固定工资和浮动工资。间接报酬主要由医疗保险、工伤保险、退休保险、失业保险等社会保障部分，企业福利部分，以及职工储蓄计划即职工可以以优惠的价格购买本企业股份等组成。直接报酬中的固定工资主要是集体协议确定的各工资等级的最低工资，按月发放；浮动工资则是在此之上的部分，年底一次性发放，并根据员工年终的工作评估结果确定发放比例。以前在法国企业中，等级工资都是固定发放的，目前这种状况正在逐渐改变，更多的公司正试图通过劳资谈判来确定浮动工资的合理性。除基本工资外，法国企业还有效益工资、各种奖金、特殊岗位津贴、加班工资、补贴工资。有的企业还有技能工资、工龄工资等。

（三）工资水平和差距。法国工资水平较高，但工资差距不大。目前，法国工资最高的行业是银行，工资最低的行业和职业是：纺织业、服装业、制鞋业、商店收银员和营业员、楼区清扫及看门员。法国企业内部的工资差距一般没有达到悬殊的程度，一般情况下，最低与最高之比为1∶3-6。但在不同企业内部，由于部门的重要性不一样，也导致收入水平存在一定的差距。

（四）员工持股。在法国，企业员工参股是与股份化密切相关的。在法国，50人以上的企业(包括国有企业和私有企业，国有铁路和邮电部门除外)营利后，按一定比例分配税后利润，属于员工的那份利润可选择参股分配形式。员工可以按照奖励优惠价购买股票，这时必须将其存入企业一段时间(如5年)，但员工遇到急需，有权卖掉这笔股份。其中，员工购买的股票如果属上市公司，则其收入还要受股市波动影响。

（五）股票期权。股票期权制度在法国企业中也较为普遍，大约85%的上市公司实行了股票期权制度。股票期权实行的人员范围因企业情况的不同而有所差别，有的公司只在高层管理人员中实行，有的公司四分之一的员工都参与了股票期权。股票期权制度的实施在法国已有20多年的历史，效果较好。

二、 企业基础管理制度

（一）职位分析和岗位测评

法国企业非常注重基础管理制度的建立，所有大中型企业的每个岗位都有明确的职位说明书，并在此基础上进行岗位评价，其结果作为确定企业内部工资等级标准的主要依据。

岗位评价的因至素主要包括两个方面：

第一，岗位工种自身业务性质的描述。它不是理论标准的描述，而是有关实际操作能力评判标准的描述。其评判标准通常有四个：①自主性，即独立工作能力；②责任感；③技术复杂程度；④业务能力，即能够完成预定任务的能力。这项标准成为工资水平的确定依据。

第二，环境等因素的统筹兼顾。包括：时间上的机动性及长期稳定工作的持续性；工作强度；人的自身条件(年龄、工龄、上学付出的时间等)。归属性或地域性也是一项评判标准，如巴黎市区与其他地区的工资差别为10%。

（二）工作评估制度

工作评估是法国企业通过领导与下属定期（一般一年一次）对话的方式，对员工上一年的工作任务完成情况进行评估，并据此确定其年终浮动工资比例以及奖金水平，同时制定下一年工作目标的一整套人事管理制度。工作评估制度是岗位测评制度的延续，同时也是工资分配的基础，因此在法国企业基础管理制度中尤其重要。法国多数大中型企业都建立了工作评估制度，其主要内容和方法大致相同。目前工作评估的发发展趋势是：对能力的评判有相当严格的标准；尽量减少评判标准和操作的复杂性，增强工资收入与个人能动性挂钩。

（三）注重提高员工的满意度

要在激烈的市场竞争中求得生存，企业必须增强实力，而实力来自企业发展，企业发展和效益又取决于员工的满意度。因此如何提高员工的满意度就成为企业发展的关键，成为法国企业人力资源管理部门的主要工作任务之一。

法国企业界认为影响员工满意度的因素包括工作条件是否安全；员工能否及时得到共享信息；工作本身对员工的吸引力；领导方式是否具有亲和力；企业形象是否使员工有自豪感等各个方面。

如何测定员工的满意度，在法国没有固定的尺度和衡量标准，具体方法因企业规模及管理方式不同而有所区别。一般情况下在100人以下的小企业，主要是通过公司领导与员工的交流即可了解员工的满意度。在大的公司都有员工选出来的代表，员工代表向公司领导反映员工的意见和建议，必要时双方进行谈判。公司的管理部门、工会及业务部门的领导也经常召开会议，了解情况，制定措施，来协调解决在员工满意度方面存在的问题。员工的满意度如何不取决于所在企业的性质，主要取决于环境和人们的不同需求。

三、 借鉴和体会

1．积极探索适合企业自身特点的基本工资制度和工资分配形式

在选择基本工资制度与工资分配形式中，不仅要考虑生产特点和劳动特点，还应综合考虑经济效益、生产经营对劳动力资源配置的要求、劳动力供求关系、人工成本的投入产出效率以及企业的经营管理水平和人员素质等多方面因素，在更高层次上搞好企业内部分配。

2．在劳动力市场价位和劳动者本人实际贡献率的双重调节下进行企业工资分配

企业确定员工工资一方面要参考劳动力市场价位，以体现市场经济条件下劳动力市场的基础调节作用，实现工资分配的对外公平性和竞争力；同时在兑现工资时还应当考虑劳动者在具体岗位上的实际贡献，实现对劳动者个人的公平。

3．内部分配要与企业人力资源开发政策和基础管理政策融为一体

在日常管理中，我们应借鉴法国的做法，建立员工工作评价制度，把素质、技术、能力、业绩作为评定的主要依据，发现人才、留住人才、鼓励人才，把人力资源开发政策与内部工资政策紧密结合起来。

4．企业应普遍建立工作评价制度

通过岗位调查等确认各岗位工作任务是否饱满，以此为依据调整、精简机构、岗位和人员；通过职位、岗位规范，明确各类职位、岗位的职责和上岗条件；通过职位分析、岗位测评，确定职位、岗位的劳动差别，为确定工资收入差别提供量化依据。这一制度要持续进行、动态操作，随企业生产经营情况变化重新调整职位和岗位。

5．完善企业工作评估制度

要根据企业的管理水平和人员素质选择简便易行的绩效考核办法。加强目标管理，作为绩效考核主要内容的工作目标一定要明确，尽可能进行量化、符合实际并且能够达到，同时也要有明确的时间限制。

6．制定措施提高员工的满意度，增强员工对企业的归属感

企业要注重制定有效措施，增强企业的信息共享度；改变领导作风，尊重员工、关心员工；岗位设计既要体现专业化的要求，同时也要兼顾丰富性，使员工能够以饱满的热情投入工作；同时企业还要树立良好的企业形象，以此增强员工对企业的归属感，促进企业发展。

劳动工资所

法国企业薪酬制度和基础管理制度考察团

编辑：超级用户

【打印】 【关闭】

法律声明 | 技术支持 | 地理位置 | 联系我们

主办单位：中国劳动保障科学研究院

京公网安备110401200220