



研究人员风采

朱国成

- 个人简介
- 文章总汇
- 图片信息
- 科研项目及成果
- 相关视频
- 联系信息

文章总汇

朱国成：薪酬总额全周期管理

2011-03-07 | 访问次数: | 编辑: rky | 【大 中 小】

在经营成本持续走高的情况下，很多企业都试图加强对薪酬总额的控制。但是传统薪酬总额管理方式中的一系列问题，造成人力资源部门缺乏科学方法建立有效的薪酬总额管理体系。

一、薪酬总额管理的无限循环

(一) 无限循环

常见的薪酬总额核定方法，就是在上年度薪酬总额历史水平的基础上，根据对本年度经营状况预测，比如销售额及利润情况以及人员规模扩张、经营重点等，进行若干必要修正、得到本年度薪酬总额。

这种核定方法长时间延续，造成一种“陈陈相因”的状况，会逐渐丧失原薪酬总额核定基数的科学性，而陷入一种“鸡生蛋、蛋生鸡”的无限循环。距离薪酬总额基数核定年限越远、期间变化越大，则薪酬总额基数、本年度各种修正因素调整的合理问题越突出。

(二) 追根溯源

在自然状态下，大量中小企业薪酬总额是一个自然累积的结果，随着企业发展、人员增加不断累加形成薪酬总额。这种自然状态缺乏对工资总额的有效控制，在企业规模较小的情况下，其弊端并不明显，因为中小企业经营者完全可以对员工工资全盘掌握；但当企业发展到一定规模时，人工成本面临失控、问题开始显露；也可能是反面，企业工资落后于市场水平，缺乏激励性。

对于某些国有企业而言，薪酬总额源头则可追溯到计划经济体制时代，大多数国有企业十余年来延续着上面的循环过程：年底申报下年度薪酬总额计划，要多多地争取“粮票”，否则下一年度的各项工作都无法推动，因为要在各种条件约束之下国企分配改革只能在增量的再分配上动脑筋，动存量是不现实的。

(三) 简要分析

我们必须认识到，不同所有制、发展阶段的企业在薪酬总额管理上所面临的问题和目标根本不同的。

对于民营企业而言，其追求是在企业人工成本控制与薪酬激励效果之间求得最佳平衡点；如果将薪酬看做投资而非成本的话，也就是要求在薪酬上的每一分投资都必须实现激励效果最大化。

对于国有企业，其工资总额管理则必须从国企改革的整体背景去看待，由于突出的委托代理问题，国企的实际经营者往往缺乏足够动力去控制人工成本，其用人机制、薪酬管理且并不完全遵循市场化原则，因而问题更加复杂。这一问题在后边还将进一步讨论。

二、回归基本面看薪酬总额

回到基本面重新审视薪酬总额，首要的问题是弄清薪酬总额的实质是什么。我认为可以从两个基本方面理解：

一方面，薪酬总额是企业所能用于雇佣劳动力的全部资源，且其总量是有限的。简言之，企业就只有这

么多钱用于给工人发工资。但是,企业同时还面临另一个硬约束,由于企业只能被动地接受外部劳动力市场价格,这样企业所能雇佣的劳动者的素质水平和数量也就被间接决定了。也就是说,企业只能用既定数量的薪酬、雇佣相应素质和数量的劳动者,以达成企业的经营目标。这就构成了一个硬约束。

另一方面,薪酬总额同时包含着激励机制。在既定的薪酬总额之下完成了比计划更高的经营目标,必须给予奖励,否则就没有动力去超越目标。也就是说,在前一个硬约束之上,鼓励花更多的薪酬获取较之更大的企业收益,这就是一个软约束;但显然,薪酬仍然只是“小头”,企业收益才是“大头”,这也就是工效挂钩及其“两低于”原则,即工资总额的增长幅度低于本企业经济效益增长幅度,员工平均工资的增长幅度低于本企业劳动生产率的增长幅度。

三、薪酬总额的全周期管理

明晰了薪酬总额的性质,那么到底应当如何核定薪酬总额,如何进行薪酬总额管理呢?现实的情况是,薪酬总额基数核定、工效挂钩等受到特别重视,而忽视了薪酬总额的全周期管理。

(一) 薪酬总额预算

薪酬总额预算是确定薪酬总额管理的起点,其方法包括:

一是通过指标控制,主要是通过工资总额比率(工资总额占销售额比率)、劳动分配率(工资总额占净产值比率)以及盈亏平衡点等确定薪酬总额的合理水平,从而实现对工资总额的控制。这种控制方式是从市场对企业产品成本要求的角度对企业工资总额进行主动控制。当然,不同行业以及企业的上述各指标的合理水平完全不同。

二是通过岗位设置、定员标准的控制实现对工资总额的控制,其思路是:通过对岗位设置和定员标准实现对人员总量的控制、然后确定各类岗位的工资水平,这样,工资总额很自然就被确定了。

其余一些方法则是对上述两类基本方法的综合运用。

在基数核定的基础上,还会有一些相应的薪酬总额挂钩激励机制,其基本原理是将对该经营单位的考核结果与该企业薪酬总额挂钩,而对该经营单位如何考核则是一个另外的问题,最常用的方式是KPI方法。

第一种控制方式是一种宏观控制,第二种控制方式是微观控制。单纯实行微观工资总额管理方式最大的弊端是,人力资源部门拥有了控制部门工资总额的有效手段,但是如果当部门确实存在人员增加需求的话,人力资源部门的刚性人员控制和工资总额控制可能对公司业务发展构成影响。因而,应当允许在某些情况下重新核定部门定员和工资总额,如职责、流程调整,技术更新,新业务拓展等。

(二) 薪酬总额发放控制与调整

薪酬总额基数和奖励机制确定后,还必须在接下来的薪酬总额使用过程中实施控制与调整。

最基本的是工资总额使用进度控制。基本原则是,人力资源部需要根据时间进度相应比例使用工资总额,一般不可超进度使用。

然后是必要调整。企业应当根据经营状况及内外环境变化对工资总额使用情况进行调整。比如2008年金融危机来临时,大量企业削减员工薪酬就是这个道理。

(三) 薪酬总额核算

每年年底要根据企业经营效果核算薪酬总额实发额。一种情况是,一般企业会在工资总额中切分出一部分,留作蓄水池、机动使用,留存到年底根据企业经营状况核算工资总额实发额,在蓄水池基础上多退少补;在年底作为年终奖金一次性使用。第二种情况则是企业用本年度工资总额实发额调整下年度工资总额,即工资总额奖惩在下年度兑现。

薪酬总额核算还要对当年度薪酬总额的使用情况进行检查,按照预算的习惯做法,如果当年度薪酬总额都未使用完毕,那么必然会在下年度核减;因此很多国有企业人力资源部一般都会在年底将薪酬总额剩余部分以多种名目发放。这就是国企薪酬总额软约束问题的表现。

(四) 薪酬总额分析调整

上面是企业内部在一个年度周期内薪酬总额管理的基本过程,但薪酬总额管理还需要从更长的时间跨度和更广阔的范围上进行趋势分析。主要是两个方面,一是对企业薪酬总额多年度纵向比较,尤其是对人工费用比率、劳动分配率的比较;二是要对同行业、同类型企业的上述指标进行横向比较。然后根据上述指标的合理性程度、企业竞争力情况对薪酬总额以及管理机制进行调整。

以上各原则适用于单体企业薪酬总额管理。但我注意到,薪酬总额问题在国企、在集团型企业表现得尤为突出,下面对这两个类别企业进行简要分析。

四、国有企业薪酬总额管理的特殊性

国有企业薪酬管理具有特殊性,其原因何在?

(一) 复杂的委托代理问题

实际所有者缺位的委托代理使国有企业薪酬总额管理变得更加复杂。对于一家具有一定规模的国有企业，国资部门作为出资者代表行使所有者权利，但终极所有者与国资部门、国资部门与具体工作人员之间存在更加多重的委托代理关系，这时就无法保证企业经营者具有充分的动力控制工资总额。从现实来看，国企总是要与劳动部门、国资部门反复争取更多的工资总额，在很多国企工资总额被称做“粮票”，计划经济时代的配额供给载体在这里非常传神的表达出当前国企工资总额管理的困境。

对于任何一家所有权与经营权分离的企业，委托代理问题都存在；但是其中那些治理结构存在缺陷的企业，该问题则更为突出。

（二）非市场化的软约束机制

国有企业薪酬总额管理的更大障碍还在于，国有企业用人和薪酬机制的非市场化。国有企业的经营者主要来自于任命，而非在法人治理下从经理人市场中选择，其薪酬因而也并非市场定价；企业内的其他人员虽然市场化程度相对较高，但也并非完全市场化。比如，大量垄断国有企业某些岗位薪酬远远高于市场水平，在同一企业内由于用工身份不同而薪酬差异巨大的问题，而完全市场化的派遣工的薪酬要远远低于正式工。

这样，前面分析的对于薪酬总额决定至关重要的市场机制变成了软约束。企业薪酬总额不是在市场机制下决定的“只能这么多”、“这么多最好”，而是“需要多少就得给多少”、“越多越好”。

（三）分配问题的复杂性

国有企业改革是从放权让利开始的，政府部门将分配自主权逐步下放给国有企业。但实际上，工资总额的核定却掌握在劳动和国资部门手中。因为这不仅涉及国有企业内部微观管理，还关系到宏观层面上的社会分配公平问题。从近年来不断爆出的关于个别垄断国有企业薪酬畸高问题来看，国企薪酬分配却拨动着社会公平的神经。

作为真正市场主体的企业的薪酬总额管理从本质上是一致的，但国有企业薪酬总额问题是由于特殊背景和因素变得更加复杂，

五、集团公司多层次的薪酬总额管控

集团公司薪酬总额管理问题较单体企业更加突出。只有从集团管控的角度深入分析集团公司的薪酬总额管控问题。总的来说，集团公司工资总额管理必须根据集团核算关系和管控模式，采用不同的工资总额管理方式：

（一）独立核算是工资总额管控的基本途径

独立核算是实现集团公司工资总额管理的基本途径。独立核算的目的就是清晰的确定投入产出关系，从而使每个经营单位都具有控制成本、增加产出的动机。否则，永远无法跳出经营单位与总部在工资总额上进行博弈的圈圈。因此，在工资管理上，一个基本的原则就是能够独立核算的就一定要独立核算。

还应当注意的是，这里所说的独立核算是管理意义上的核算，与法律意义上的独立核算是不同的。因此，即使对于分公司，也一样可以独立核算，只要其相对独立，能够对投入产出进行核算就达到了目的。同时，独立核算也不应理解为简单的承包制。

（三）建立与集团管控模式相匹配的工资总额管理体系

工资总额管理必须服从于集团管控模式。一般来说，财务控制型和战略控制型管理模式则一般不从经营单位岗位与定员的微观层面对其工资总额进行控制，而是从投入产出的角度对工资总额进行管控。但由于多个经营单位的存在，各经营单位之间必然存在相互攀比；如果各经营单位情况差异性较大，那么在平衡比较中问题将更为突出。以下是解决这一问题的主要建议：

1、基于集团战略科学确定子公司考核指标体系

这是解决问题的根本所在。如果不能从战略高度制定出合理的子公司考核指标的话，薪酬总额控制无法实现。从这个意义上看，薪酬总额的管控的关键在于如何基于集团战略科学确定子公司考核指标体系。

2、科学的指标标准博弈过程

指标确定后，指标标准的确定就是非常重要的。如果标准过高，则激励性降低，各子公司丧失积极性；如果标准过低，则激励成本提高。

合理的指标标准确定过程，首先应当是在集团经营计划指导下制定的，即基于对集团经营指标的分解，如销售额、利润等指标自上而下的分解过程；但是，单纯的自上而下模式带来的问题可能造成无法充分考虑子公司自身特点，因此子公司也应当拥有指标标准确定的一部分发言权。这就形成集团与子公司的博弈。

3、经营班子薪酬单列

子公司经营班子薪酬是必须单列的，如果将其薪酬纳入子公司薪酬总额内，则发生内部分配失控的风险增加。从更严格角度看，公司高层经营者薪酬是一个独立的体系，但根据目前国内企业的情况，可以纳入子公司范畴，但必须单列。即经营班子薪酬独立核算，不得挤占一般员工工资总额，也不计入子公司人均工资。

4、丰歉调节机制

在薪酬总额管理机制中，一个重要的内容是以丰补歉，即对于大大超出计划而形成的薪酬总额奖励部分，超过一定比例的，不得在当年发放，而是形成薪酬总额调节基金。在由于各种原因导致的薪酬总额减少的情况出现时，可以动用薪酬总额调节基金，保证其基本水平。

5、建立平衡比较机制

不得不承认的是，很难找到一个绝对客观合理的工资总额标准，但从标杆管理的理念出发，建立与竞争对手、以及集团经营单位之间的平衡比较机制是非常必要而有效的。这种比较有三个方面：

(1) 与竞争对手的比较

将各经营单位与主要竞争对手的工资总额进行比较，当然这取决于是否能够获得竞争对手的数据资料。

(2) 集团经营单位横向比较

集团经营单位之间的相互比较却是完全可以实现的，这种方法对于全国性的产品及服务较为单一的集团公司尤其具有实际操作意义。通过横向比较就可以在集团公司内确立标杆，作为各经营单位的努力目标，同时还可以通过对标杆的研究，找到集团的最优方法。

(3) 基于时间的纵向比较

还应当对上述各项指标进行各年度的纵向比较，以使我们更清晰的看到各项指标在各年度间的发展趋势，还可以分析得到影响工资总额变动的主要因素。这对于横向比较中不同发展阶段的经营单位是具有指导意义的。

通过以上比较，就可以确立标杆，不断改善内部管理。而平衡比较机制也可同样可以应用于各项指标值、经营班子薪酬的确定上。

薪酬总额管理固然复杂，但其本质却十分简单，遵循市场规律是破解这一问题的关键。

来源：《人力资源》作者：朱国成 2011（2）

[>>返回](#)

相关新闻

- 王耀辉：人才是中部未来发展主要推动力 2011-06-29
- 应急管理体系信息化建设研究 2011-06-29
- 丁守海：中国公共部门就业凸显棘轮效应 2011-06-29
- 中美大学生资助政策比较 2011-06-28
- 技术创新与制度创新关系的研究综述 2011-06-28
- 个税法二审草案仍3000元起征 为个税进一步改革留下空间 2011-06-28
- 中国人迎来“制度养老”时代 2011-06-28
- 专业技术人才队伍建设中长期规划 2011-06-27