

民航企业现行工资体制改革刍议^①

程志超¹ 马天超²

(1. 2. 哈尔滨工业大学管理学院 哈尔滨 150001)

摘要 通过案例,从工资制度改革、人力成本、员工激励状况等角度对民航企业现行工资体系进行了分析,指出了目前民航企业工资体系中所存在的问题及进行工资改革的必要性,并运用人力资源管理理论以及组织行为学和经济学的核心理论、方法,从高层管理者的薪酬方案、工资率的确定、绩效工资激励计划等方面提出了改革性对策。

关键词 民航企业 工作管理 工资率 激励 绩效工资

中图分类号 F271 **文献标识码** A

Abstract This paper analyzes the present situation of airline wages management through examples. On the base of the analysis results, several suggestions of pay corresponding to the executives' pay plan, the establishing of pay rates and incentive plan are tendered. This paper is mainly based on the theory of Human Resource Management, especially the part of the compensation management.

Key Words Airline Wages Management Pay Rates Incentives Performance Payment

工资管理作为企业管理的一部分,在企业发展中发挥了重要的作用。但长期以来,民航企业工资管理的作用难以得到充分发挥,一方面,企业人力成本居高不下;另一方面,不合理的、不公平的工资构成和发放,又迫使许多人才从民航企业中流失。随着我国市场经济的推进,国有企业改革的继续深化,民航企业将拥有更多的自主权,特别是工资分配权。在这样一种趋势下,如何进行科学有效的工资管理,控制人力成本,调动员工的工作积极性,则是一个有待探讨的问题。

的主要部分。(如图1所示)以前民航企业职工工资收入和构成不合理,工资结构性矛盾突出,应该作为职工主要收入的工资所占总收入的比重在下降,而津贴补贴等辅助收入却已经成为职工的主体收入。实行岗位工资制后,岗位工资应是职工收入的主体,以反映职工在岗位上的贡献和劳动量。下面分别就其他三部分工资作一简要分析。

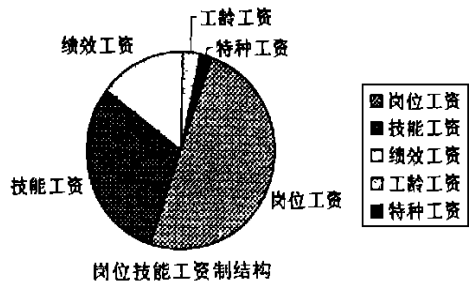
(1)技能工资。在民航企业中,技能工资目前主要根据学历和技术职称来确定。民航企业中的技能工资大体上占职工总数20%至30%^[1],仍没有摆脱计划经济时的模式。

一、民航企业工资管理的现状分析

(一)民航企业现行工资体系分析

1. 岗位技能工资制分析

岗位技能工资包括岗位工资、技能工资、绩效工资和工龄工资。民航总局规定岗位工资应不低于职工收入的50%,在实践中,各企业可根据自身情况来确定。岗位工资主要体现了员工所在岗位的重要程度,人员所要具备的素质和工作量等,为员工收入



(2)绩效工资。绩效工资是随企业经济效益而变动的工资部分,实行报酬与企业效益挂钩,工资随

作者简介:程志超(1964-),男,副教授,研究方向为企业管理。

① 基金项目:国家自然科学基金资助项目(79800021);中国民航总局科技基金资助项目(2129757)

着企业效益的波动而增加或减少。绩效工资发放的主要作用是在于激励员工努力工作、积极创新,为企业的发展做贡献。在这方面,民航企业的工资体制存在一定的问题,在认识上和观念上存在吃大锅饭思想,平均发放十分普遍,对员工的激励作用没有表现出来。许多企业由于采用的是承包形式,特别是强调个人业务量,因而不利于企业的整体营销,在职工内部造成较大的压力和竞争,缺少彼此之间的配合与协调,无法发挥部门的整体优势。并且,由于只重视业务量,对于培养长期客户也不利。但从长远看,努力尝试绩效工资制,还是有利于企业发展的。

(3) 工龄工资。工龄工资是以员工的连续工龄作为工资上升依据,定期提高工资档次的制度。由于计划体制的原因,工龄工资在工资中的比重相对大一些,造成谁的工龄长,工资就多,不利于发挥中青年员工的积极性,而且容易造成员工平均主义的思想,岗位技能工资制将使工龄工资的比重下降,有的民航企业已经采取新办法,将使工龄工资在职工总收入的比重将不会超过 5%。

除此之外,职工的工资中还将有特种工资。特种工资主要是指津贴,它是对在特殊作业环境、劳动条件、劳动强度下职工的生活、生理和心理损害的工资性补偿。

2. 现有工资体系存在的问题

民航企业实行岗位技能工资制是对原有工资制度的一次重要改革。传统的等级工资制过分偏重评价劳动者的劳动技能,而不是劳动本身,不能综合反映劳动的差异,使劳动与报酬脱节,工资等级与实际技能脱节。岗位技能工资制综合了岗位工资和技能工资的优点,注重对劳动本身的评价,又可以灵活运用一些工资形式。但现有工资体系尚存在以下两方面的问题。

其一,政企不分,缺乏有效的管理和运行机制。

由上所述可知,民航企业作为国有企业,由于由上级主管部门管理,并且很长一段时间实行政企合一,企业在进行经营活动时受到明显的政府指令的影响,企业并非拥有完整的自主权。特别是企业的经营者由上级部门委派,身份为国家干部,并不是真正意义上的企业家,因此,国有企业的经营者自身的利益与企业的目标(利润最大化)是不一致的,他要承担更多的政府和社会的责任,因而民航企业从上到下很难是一个纯粹的现代企业。在企业内部,员工的目的是要获得尽量多的个人利益(钱或福利)。由于国有企业的产权上缺乏明确的所有人,政府主

管部门代理行使所有权时,自身又没有很强的内在动力,对国有资产缺乏有效的监督和约束,反映在工资管理上,就是每个人都想从中多分得一些,不可避免地侵蚀企业财产即国有资产。所以,政企不分,产权不明晰,没有真正的企业家,就很难有效地监督国有资产,工资管理从产权的角度讲就无法实现与企业目标的一致。只有在国有企业大力推进现代企业制度,才能使国有企业真正成为一个自上而下的彻底的以盈利为目的的企业。在工资管理中,可以通过经营者年薪制来促使国有企业的经营者向企业家转变,通过企业家来对国有企业实施真正的管理,实现国有资产的保值增值。

制度本身的优越并不能保证其在管理中发挥最大作用,关键是如何形成有效的管理和运行机制。工资管理首先应服从企业的目标,即利润最大化(或效益最大化)。因此,工资管理实际上是要用最少的钱雇佣合适的人员使他们积极有效地完成企业目标。当然,这是一个理想的模式。在市场中,企业如果没有这样的认识和努力,股东的利益也是不能得到保障的。国有企业也一样。南方航空公司、东方航空公司都已经完成股份制改造,而且已经在国外上市。如果公司的成本高,盈利少或亏损,国有资产将受到损失,而外国的股东也不会坐视的。再回到我国民航企业的工资管理,这应该是一个企业的内部问题,政府部门不应该直接干预,如果每一个民航国有企业都用一样的工资标准、一样的工资管理模式,那么,优秀人员就很难流动,好的企业与差的企业就没有什么区别。这不是市场经济。因此,作为民航行政主管部门,对于工资制度的改革最终应是使企业拥有更多的自主权,使工资管理市场化,这才是改革的目的。

其二,职工的工资收入与企业总收入(或效益)不成正比。

工资不是福利而是成本。任何一种类型的企业尤其是股份制企业,其经营者在制定有关政策时的一个基本出发点就是尽量降低成本,使其在总成本中占有一个适当的合理的比例,与企业的经济效益(实现总收入)形成良性循环。维持这个比例,一般说来有两种方法:一是在企业经济实力雄厚或企业发展前景看好,效益稳定的条件下,将职工的工资收入总量确定下来,经营风险由企业承担;另一种方法是,当企业经济实力一般或企业发展前景莫测或企业发生亏损,且很难在短期内发生改观的条件下,应在确保职工基本生活费的前提下,将职工的其他收

入与企业的经济效益(实现总收入)挂钩浮动,企业的经营风险有企业和职工共同承担。

某民航企业1997年、1998年连续两年亏损,且亏损额很大。而当时我国民航运输业由于受亚洲金融危机的影响,前景并不看好,在这种情况下,工资应进行浮动管理。然而事实上,该企业一方面职工的工资总额增长幅度巨大,造成人力成本增长过快,增加了运输成本;另一方面,企业员工工作效率和劳动生产率下降,使得人力资源的投入产出比严重失调,从而加重了企业的亏损。这反映出民航企业的工资管理没有较好地与企业效益联系起来,无法实现工资管理的职能。

从技术层面上讲,工资管理需要严格的分析和不断的调整。因为,每多支出一元的工资都将变成成本。这是一个动态的管理过程,是不断调整使投入最小而产出最大的过程。由于是对人的管理,更增加了复杂性。像过去那种固定不变的工资制度将无法完成这种管理。民航企业的现行工资制度应该讲有其合理的部分,但是缺乏合理的市场依据,没有与市场的互动过程,缺少对企业经济效益的关照,这样的工资管理没有发挥出应有的职能,是企业目标不一致的。因此,必须采取措施对现行的工资体系进行改革。

二、民航企业工资体制改革设想

1999年,十五届四中全会提出“建立与现代企业制度相适应的收入分配制度”后,劳动保障部根据改革的新精神,提出了建立新型工资收入分配制度的思路。认为“市场机制决定,企业自主分配,职工民主参与,国家指导监控”是企业收入分配制度改革的远期目标。为了实现这个远期目标,今后三至五年工资改革指导思想是,以改进和完善董事会、经理层等成员的收入分配办法为龙头,以改革现行工资总额决定办法和探索完善按生产要素分配方式为主干,以建立工资收入分配宏观指导体系为依托,加大改革力度,调整收入分配关系,解决突出问题。民航企业在优化重组、战略联盟的过程中,势必要顺应形势,对现行的工资体制进行改革。

(一)实行经营者年薪制

企业经营者的激励和约束问题长期以来一直是理论界和社会各界所关注的一个重要问题。在1992年上海市就率先在部分国有企业中实行了年薪制,之后有关部门也在全国国有企业积极进行试

点。党的十五届四中全会中提出:“建立国有企业经营者的激励和约束机制。实行经营管理者收入与企业的经营业绩挂钩,把物质激励同精神鼓励结合起来,既要使经营管理者获得与其责任和贡献相等的报酬,又要提倡奉献精神。少数企业试行经理(厂长)年薪制、持有股份等分配方式,可以继续探索,及时总结经验,但不要刮风。要规范经营管理者报酬,增加透明度。”

经营者年薪制的核心是企业经营者的劳动收入以年薪的形式发放,作为对企业家才能这一生产要素支出的一种回报。年薪制是一种风险工资制度,依靠激励和约束相互制衡的机制,把经营者的责任和利益、成果和所得紧密结合起来,以保护出资者(股东)的利益,促进企业的发展。

我国民航企业中有20多家企业已经完成了股份制改造,其中东航、南航、虹桥机场、广州白云机场等也已成功上市。由于实现了产权多元化,并且已经建立起了现代企业制度的基本框架,这就为经营者年薪制创造了实施的环境。

建立科学的年薪制的实际意义在于使企业家的个人利益与企业经营实效紧密地结合在一起。以企业经营的效益状况来兑现经营者的年薪,体现对其的奖励或惩罚,以激励经营者忠于职守、勇于开拓、创造更大的业绩。实际上,实行年薪制一个重要的目的就是使企业家资本化,从而保证其所经营的国有资产能够保值。

基于我国现行体制和经济水平,实行企业家资本化,即个人收入转化并溶于所经营的资本,其来源只能是高收入,但核心则是部分收入转为所经营企业的股权和建立基金并形成制度。具体操作就是将经营者年薪收入按一定比例转为所在企业的股权和存入社会保障基金,并规定前者为首选抵押品,一旦经营失败,依法首先收购或转让其股本作为重罚。由此便可实现“重奖与重罚”的对等,并与利润同比例挂钩,也不会太多影响经营者及其家属的日常消费和生活水平。此外,企业家市场化意味着其地位有进退上下,收入也会有升有降,而将企业家一定比例的收入逐年存入保障基金,则可解决其生病、退休问题。企业家拥有本企业股权、基金,并进入企业资本运营,可使企业家利益最大限度地与企业利益相结合。另外,为了保障企业资产在其任期内增值保值的真实性,离任三年内,企业家股权不能转让、买卖,这就增强了企业家的责任心与向心力。^[3]

经营者年薪制与其说是工资管理的改革,不如

说是对国有企业分配原则的改革。经营者年薪制体现了按生产要素分配,这是最高经理层的薪酬改革,目的就是经营者产生激励和约束,使经营者为了自身利益而对企业进行积极的管理和运营,并更加关注企业的利润(也是经营者自身利益)与发展(通过股票期权),保证企业资产(国有或非国有)的保值增值。这是民航企业工资管理的关键一步,经营者年薪制的背后是现代企业制度。

(二)科学确定工资率

民航企业的工资管理多年来一直沿用着等级工资制确立的工资标准。尽管后来民航企业根据政策进行了相应的工资制度改革,但对于工资率的确定仍然缺乏有效和科学的方法。其原因:一方面,由于员工本身担心工资下降会阻碍积极有效的职位评价;另一方面,民航企业的人事部门在这方面工作的(多由上级主管部门确定)经验和手段尚有些欠缺。

一个有效的、科学的工资率序列对于企业工资管理非常重要。因为这涉及到一个公平问题。人们普遍认为公平有两种类型:外部公平和内部公平。所谓外部公平,就是同其他组织的工资水平相比,你支付的工资必须是优厚,否则你会发现难以吸引和留住合格的员工;所谓内部公平,是指同组织内其他人的工资相比,应让每位员工认为他的工资是公平的。科学确立工资率需要做好以下几项工作:

1. 薪资调查

薪资调查就是指企业把 20% 或更多的职位的工资通过对类似企业中类似职位的报酬情况进行正式或非正式的调查的基础上,直接根据市场价格来确定;另一形式是将调查数据用于确定基准职位,并根据其他职位相对于基准职位的相对价值确定其工资水平。

2. 职位评价

职位评价的目的在于制定一个职位的相对价值。它包括为确定一个职位相对于其他职位的价值所作的正式、系统的比较,并最终确定该职位的工资或薪水等级。职位评价的基本程序是对每一个职位所包含的内容进行相互比较。如果企业已经知道如何确定关键基准职位的工资水平并能使用职位评价的技术确定其在企业中同这些关键职位相关的所有其他职位的相对价值,那么,企业就能公平地确定企业中所有职位的工资水平。

3. 将类似职位归入同一工资等级

一个企业可能会有上百种的职位,如果将每一职位都确定一个工资率,显然过于复杂,也不易实

施。通常可以将操作复杂程度或重要性大致相同的几个职位并入一个工资等级。

4. 工资曲线

工资曲线表示每个等级中各职位目前的工资率同各职位的点值或序列等级(根据职位评价得出)之间的关系。图 3 中,纵轴表示工资率,横轴表示根据职位点值确定的工资等级。工资曲线旨在表明:根据某种职位评价方法确定的职位价值;目前工资等级的平均工资率。

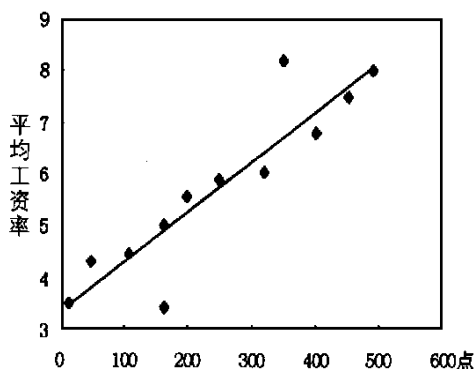


图 3 工资曲线

图 3 中的工资率表示企业现行的工资率。如果有理由相信这些职位的工资率同现行的市场工资率不一致,那就可以通过薪资调查确定每个工资等级的基准职位并确定其工资水平。然后在工资曲线上描绘出这些新的基于市场调查确定的工资率。

利用工资曲线可以确定职位的工资水平。工资曲线上的点就是每个工资等级中职位的目标工资。如果目前所有职位或职系的工资率都落在工资曲线之上或之下,那么工资就有可能有偏差,上调或下调工资率可能会使工资状况符合正常情况。

5. 对工资率进行微调,设计工资率系列

给每个工资等级规定工资率系列可以使企业在劳动力市场上采取更灵活的态度。工资率系列也可使企业给同一工资等级但绩效或资历不同的人付给不同的工资。企业让各职级之间的工资率系列相互错开,即使新员工处于更高的工资等级,有经验或资历较深的员工也会挣得比较多。

总之,民航企业的工资方案本身是合理的,也比较全面,但是应用起来却总是出现问题。因为工资管理中,在工资率的确定上计划的成分太多,没有充分与市场结合。因此,本文从技术上提出工资率的确定方法,强调的就是动态的管理,及时与市场的互动,使企业每一个职位的工资水平在市场中有竞争力,能够保证员工安心工作。及时根据市场调整工

资率反映了劳动力要素市场法则,惟其如此才会有合理的科学的工资方案。

(三)采用绩效工资——员工的激励计划

根据1991年《幸福》杂志对500家公司的排名,35%的企业实行了绩效工资管理模式。而在10年以前,仅有7%的企业实行这种办法。另一项调查显示,在1708家企业中,有51%的企业在一般雇员中实行带有绩效工资特征的制度,而这一比例在两年前为44%。^[6]

国有企业的职工为什么不能像私营企业、外资企业的员工那样努力的工作,与“干好干坏一个样”不无关系。这就是激励问题。在工资管理中设计激励计划,绩效工资是一种可行和有效的方案。当然,激励的手段还有很多,奖金、年终分红、股票期权都是可行的方案,现阶段使用绩效工资是一种主要的激励手段。事实上,现在的民航企业中已经有许多企业采纳了类似的方案(例如南方航空公司)。员工的激励问题是一个相当复杂的问题,民航企业在任何时候进行工资管理时,都应该不断努力尝试处理好激励问题。

绩效工资是依据雇员个人绩效而增发的奖励性工资。通常可以使用两种方法:一种方法是每年一次结清绩效工资的加薪总额;另一种方法则是把绩效工资与个人和组织的绩效相挂钩。

传统的绩效加薪是累加的,而某些加薪总额一次结清的方式并不是这样。因为一次结清雇员的绩效加薪(譬如说是其基本薪资的5%)总额,应付薪金额的增长速度就会明显放慢。根据传统作法,对于年收入为20000元的员工来说,如果其绩效加薪为基本工资的5%,这将使他的底薪增至21000元;如果他下年又得到5%的绩效加薪,那么新绩效加薪不仅应按20000元的5%来计算,还应包括去年新增1000元的5%。这种方法的另一个优点是有助于控制福利成本。因为福利水平通常与员工当前的基本工资相联系。同传统的绩效加薪制相比,绩

效加薪总额一次结清具有更显著的激励作用。

绩效加薪的另一种改进方案是根据个人和公司的绩效支付总额一次付清的绩效工资。公司的绩效可能以扣除工资成本后的回报率或销售率来衡量。公司绩效也可以用雇员绩效(通过绩效评定)来表示。这样,对于绩效显著的员工来说,即使公司的绩效一般,他仍可以得到总额一次结清的绩效工资。对于绩效低于可接受标准的员工,即使在公司绩效显著的年份也不会得到任何加薪。这种方法的优势在于:迫使员工关注获利能力、提高生产效率之类的组织目标;不足之处在于:它会降低奖励的激励价值,因为它削弱了雇员个人绩效对报酬量的影响。

企业工资管理是企业人力资源管理的重要组成部分,在这方面,我们的研究和实务比西方国家要落后许多。管理科学不同于自然科学,自然科学可以证实或证伪;管理则是一门实践的科学,任何理论不运用于实践,没有实践的证实,都是无益的。本研究的目的并不是要提出一个解决民航企业工资管理问题的通行方案,而是想说明工资管理的目的和一些有益的原则,力图从客观的角度发现民航企业工资管理的一些策略。民航又是中国的朝阳产业,民航企业的管理科学化需要民航从一个观察、一个案例、一个方法、一个模型的建立着手,做到稳扎稳打,步步推进。

参考文献:

- [1] 王家栋. 对首都国际机场工资改革的探索. 民航管理, 1993(3)
- [2] 岳玉庆. 民航企业经营者问卷调查分析. 民航管理, 1999(9)
- [3] 新华航空公司. 新华航空公司统计年鉴(1997年度和1998年度)
- [4] 东方航空股份有限公司. 东方航空股份有限公司1997年度报告和1998年度报告.
- [5] 潘怡军, 何鹭. 改革人事制度与建设职业化企业家队伍的探讨. 民航管理, 1998(10)
- [6] 李新建. 企业雇员薪酬福利. 北京: 经济管理出版社, 1999

责任编辑 刘治泰