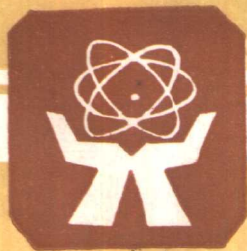


奖励制度与人事管理



现代经营管理丛书（四）

奖励制度与人事管理

JIANGLIZHIDUYURENSHIGUANLI

《现代经营管理丛书》编辑组编

中国管理现代化研究会

一九八五·北京

前 言

在现代社会中，一个企业要在激烈的竞争中自强不息地生存下去，就必须在经营管理上寻求突破口。现代企业的经营实践告诉我们，企业实力的削弱或在经济上遭受损失，在许多情况下并非技术水平不高或装备条件不良所致，而是由于管理上的种种失误酿成。可见，管理是一种无价资源。出色的经营管理是企业腾飞的起点，它将给企业带来活力、带来高经济效益、带来强大的竞争力。

中共中央《关于经济体制改革的决定》明确指出：“为了从根本上改变束缚生产力发展的经济体制，必须认真总结我国的历史经验，认真研究我国经济的实际状况和发展要求，同时必须吸收和借鉴当今世界各国包括资本主义发达国家的一切反映现代化生产规律的先进经营管理方法。”现代的企业必须具备现代经营管理的能力，今天，那些雄居在经济体制改革前沿阵地的企业家和改革家们正在注意汲取国外企业经营管理的最新经验，并结合我国国情，摸索出具有中国特色的管理方法，使企业面貌焕然一新。为了使这方面的信息传送到千千万万个企业家的手中，我们谨将近年世界畅销的经营管理新书和有影响的译述文章精选荟萃成一套《现代经营管理丛书》，以使读者能通过这一窗口瞭望世界，了解国外现代经营管理的最新动向，借鉴其成功经验，用管理现代化的方法和手段搞活企业。

为了满足企业管理的实际需要，我们重点选编了配以生

动实例的，通俗易懂、切实可行的管理经验，并从企业的战略决策、生产诊断、市场销售以至人事管理等方面尽量展示出企业经营管理的全貌。

编辑这样的丛书，我们还是初次尝试，定会存在不足之处，恳请读者给予指正。

《现代经营管理丛书》编辑组

一九八五年十二月

目 录

前言	(I)
西方企业的工资奖励制度	向莹培 (1)
美国机器制造业的几种集体奖励工资制	
..... [苏] 阿·斯·查伊钦柯	(13)
美国的“国民职位评价方案”	李鉴汀 (18)
日本工资制度浅析	刘宗凯 (26)
日本松下电器公司的工资制度	赵大生 (33)
德意志联邦共和国流行的一种工资形式	
——评工法	[德] 罗尔夫·古特穆特 (42)
匈牙利企业领导制度及工资福利	陈学燕 (45)
日本企业人事考核方法简介	晨 声 (51)
日本信和公司的一种人事考核办法	陈隆生 (71)
日本企业人事考核的特点	赵秀琴 (76)
国外工程承包公司及其人事管理	刘颖秋 (84)
两种选拔、培训管理人才的方法	余凯成 (89)
个性及其测定与人才选拔	于念欣 刘亚男 (98)
美国公司领导人员的管理	
..... [苏] Л·叶温科 A·伊萨延科	(104)
美国大公司怎样培选经理接班人	(120)
美国工厂怎样选拔基层领导	杨道南 (128)
如何通过能力考核选拔企业管理人员	
..... [日] 金平文二	(131)
怎样留住高级专业人才	

..... [美] G·斯潘塞·布莱克斯里(135)

量才使用技术人员的方法

..... [美] C·C·胡普 J·N·瓦让斯基(143)

怎样调动工程技术人员的积极性.....(149)

日本企业对工人的基本管理要求.....维新(154)

松下电器公司职工的培训、选拔和使用.....翁全龙(157)

改善企业素质靠人才.....(162)

西门子公司企业的教育工作.....(166)

日本企业如何培养人才.....俞宜国(180)

日本高龄者的雇用状况与退休年龄延长的对策

.....刘宗凯(184)

日本的临时工.....石志毅(188)

西方企业的工资奖励制度

向 董 培

在美国以及其它一些西方国家的企业中，为了激发工人的劳动积极性，除实行一般的计时工资外，还广泛采用了各种工资奖励制度。这些工资奖励制度，可以分为个人奖励制度和集体奖励制度两大类。

个人奖励制度

个人奖励制度的主要特点，是使工人的工资收入同他们的劳动成果直接联系，对于工人的超额劳动给予奖金或额外报酬。多超多奖，少超少奖，不超不奖，只给基本工资。运用科学方法测定定额，作为衡量工人劳动是否超额的依据，是实行这类制度的必要条件。

根据工人收入同其劳动成果相联系的具体方法，可以分为三种。

一、同产品产量相联系的工资奖励制度

这种办法能促使工人付出超额劳动，增加产量，以获取奖励。它一般适用于重复性的简单劳动、产量容易计量以及工人能控制产量水平的工种，对于产品不能或不容易计量、质量要求很高、操作要求精细、工人不能控制生产过程速度的工种，不适于采用。实行这种奖励制度，在组织、管理和监督上的花费比较大，因此，在大厂中实行比在小厂中实行要经济合算些。这种制度中最简单和最常用的方法是简单计件工资制。

实行简单计件工资制，需要事先规定每单位产品的应付报酬。产品超过定额时，工人收入为产品产量乘单位产量报酬；产量低于或等于定额时，保证工人得到最低工资。

简单计件工资的优点是易于为工人理解和接受，缺点是确定计件工资率比较困难。首先，它要求准确地测定一个中等技术水平的工人生产每单位产品所需要的时间。但要做到这一点，有赖于工人和管理部门之间的相互信任，但这一般不容易做到。其次，计件工资率难于根据需要进行改动，一方面因为工人只会同意其提高、而激烈反对降低。另一方面因为改动时手续复杂，需要做大量的文书报表工作。

二、同成本节约相联系的工资奖励制度

这种办法能促使工人努力提高劳动效率，压缩工时耗费，节约人工成本，俾从节约中获得奖励。按工人从节约中得到奖励的多少，这种制度还可分为：

1. 定额小时制

先确定完成单位产品（或者一项工作）所需要的时间，即工时定额。工人在定额时间以内完成任务，他的工资是：定额工时 $\times$ 每小时的工资。如果完成任务的实际工时超过定额工时，他的工资是：实际工时 $\times$ 每小时的工资。

这种办法也叫“成本节约额的百分之百”，意指工人得到节约工时的全部报酬。

2. 工人和公司分享成本节约额的工资制度

主要包括哈尔西制(Halsey Method)和罗恩制(Rowan Plan)，特点是，工人不能得到节约时间的全部报酬，而只能按规定的比例得到一部分报酬。在哈尔西制中，最常用的是五五分制，即工人如果在低于定额的时间内完成任务，

可得到的奖金为其节约工时的工资的一半。

罗恩制的奖金水平不固定，依节约工时占定额工时的百分比而定。采用这种方法时，工人工资的计算公式如下：

设：W为小时工资，T为定额工时，

t为实际工时，y为工人工资。

$$\text{则： } y = tw \left(1 + \frac{T-t}{T} \right)$$

假设工人以实际工时7小时完成了定额工时为10小时的工作，根据上述公式，工人7小时的工资应按基本工资率的130%计算，奖金水平为30%。如果工人以6小时完成，则6小时的工资应按基本工资率的140%计算，奖金水平为40%，余此类推。由此可以看到罗恩制的两个特点：1. 不论工人怎样提高劳动效率，其奖金不可能超过基本工资，因为不论

实际工时如何节约， $\frac{T-t}{T}$ 不可能等于1。2. 按这种方法计算，奖金的比例虽然可以随着节约时间的增多而提高，但平均每超额完成一个定额工时的奖金额却会随之递减。举例说明如下：

假设有甲、乙两个工人，进行同样的工作，小时工资均为3美元，一周的实际工时均为40，但完成的定额工时甲为50，乙为60，甲的周工资（ y_A ）和乙的周工资（ y_B ）以及他们的每个超额定额工时的奖金等计算如下：

$$\begin{aligned} y_A &= 40 \times 3 \left(1 + \frac{50-40}{50} \right) \\ &= 120 \left(1 + \frac{10}{50} \right) = 120 + 24 = 144 \text{ 美元} \end{aligned}$$

甲的工作超额幅度 = $10/40 = 25\%$

甲的奖金水平 = $10/50 = 20\%$

甲每超额 1 个定额工时的奖金

= $24\text{美元}/10 = 2.4\text{美元}$

$$Y_B = 40 \times 3 \left(1 + \frac{60-40}{60} \right)$$

$$= 120 \left(1 + \frac{20}{60} \right) = 120 + 40 = 160\text{美元}$$

乙的工作超额幅度 = $20/40 = 50\%$

乙的奖金水平 $20/60 = 33\%$

乙每超额一个定额工时的奖金 = $40/20 = 2\text{美元}$

可见，采用罗恩制时，工人的奖金水平（即工资的超收幅度）低于工作超额幅度，而且工作超额越多，每个超额定额工时奖金越低。其原因是决定奖金水平的 $\frac{T-t}{T}$ 的分母是 T ，工作超额越多，分母就越大。因此，这种制度对工人过度的超额劳动，具有一定的限制作用。

三、与产量水平相联系的工资奖励制度

主要包括甘特制 (Gantt Plan)、泰罗差别计件工资制 (Taylor Differential Piece-rate System) 和梅里克多种计件工资制 (Merrick Multiple Piece-rate Plan)。它们的共同特点是把产量定额规定得比较高，对达到或超过定额的工人，按高工资率计算工资，对达不到定额的工人，按低工资率计算工资。这类办法对能力强、能达到定额水平的工人，界限明确，鼓舞性强；但对能力较差的工人，可能使他们感

到没有达到的希望，从而影响其生产积极性以及与管理当局的关系。

以上的个人奖励制度，全都包含这样一些合理因素：

1. 都有科学的定额作基础，发奖有据；2. 严格执行按超额劳动发奖的原则，一个工人只有付出了超额的劳动，为企业多创造了价值，或者是提高了劳动效率，节约了人工成本，才能得奖；3. 基本工资有保证。

一种奖励办法究竟怎样才算合理，应当考虑的基本要求：

1. 工人报酬的增加同劳动生产率的提高有直接的比例关系；

2. 工人容易理解，便于计算；

3. 基本工资有保证；

4. 在基本工资率和奖励工资率之间保持一定差距，足以使工人愿意不断努力并提供超额劳动；

5. 能对工人完成定额提供保证，使工人放心；

6. 对方针和方法解释明确；

7. 车间工艺程序应当标准化；

8. 应在保证质量的前提下测定定额，对废工、废品有适当的和直接的控制；

9. 由于客观原因不能完成任务时，应进行合理的调整；

10. 工人完成产量定额、达到获奖水平后，单位产品的成本不增加；

11. 严格执行制度，使之有效。

此外，美国全国物价和收入局还提出了以下两点要求：

第一，各项工作的定额，应由经过训练的人员测定；第二，不同职业的基本工资收入和正常收入，应与各该职业的社会贡献等相称。

集体奖励制度

集体奖励制度是企业增加利润或降低成本后发给工人集体额外报酬的制度。集体奖励制度和个人奖励制度不同，奖金不决定于个人的超额劳动，而决定于工人集体超额劳动所增加的总产量、利润额或成本节约额。

集体奖励不对总产量规定限额，而是用现在的成就同过去曾经达到的水平进行对比来确定奖励。过去已经达到的水平，可以从成本会计的历史资料中取得。

同个人奖励相比，集体奖励制优点较多，能避免个人奖励办法中的某些消极影响和局限性。首先，在难于衡量个人对公司总产量所作贡献大小的情况下，适用于集体奖励制；其次，集体奖励制比较省钱和节约时间，还不会象个人奖励制那样产生不利于劳力调动和新技术引进的现象；第三，有利于培养协作精神和符合企业生产目标意识；第四，在集体奖励制度中，工作成果不仅用产量和质量方面的指标来表示，而且用原材料节约、费用降低、利润增长等来表示，因此，适用于所有的人员；第五，便于企业根据自身最重要的经济指标来建立奖励制度，比如航空工业中质量最重要，集体奖励制就可围绕质量指标来制定。

集体奖励制的办法也很多，归纳起来可以分为两类：一类是以成本节约额为基础的奖励制，包括斯坎伦制、拉克制和法兰西制；另一类是以利润为基础的奖励制，包括现付制、滚存制、现付与滚存相结合的制度。

以节约为基础的集体奖励制度

1. 斯坎伦制 (The Scanlon Plan)

这个办法是1930年在美国提出来的，以1938年美国麻省一家小金属工厂中第一个使用它的人斯坎伦而命名。

这个办法是使工人的工资和职员的薪水同企业的销售收入挂钩，鼓励工人增加生产，降低成本，并在此基础上调和劳资双方的利益。

它的具体做法是，首先，从会计历史资料中得出企业或部门人工成本占销售收入的比例；其次，根据这个比例算出标准人工成本，将标准人工成本与实际人工成本比较，得出人工成本的节约额；第三，按节约额占实际人工成本的比例确定奖励的比例；最后，按奖励比例计算每个职工应得的奖金。以算式表示如下：

销售收入 + 存货增加 = 商品产值

商品产值 × 人工成本占销售收入的比例
= 标准人工成本

标准人工成本 - 实际人工成本 = 节约额

节约额 ÷ 实际人工成本 × 100%

= 奖励的比例

某职工应得奖金 = 该职工工资 × 奖励的比例

奖金支付的办法，各企业不同。有的企业按月支付，年终结算；有的年末计算和支付。另外，企业不在年内把奖金全部分光，而是提留一定比例的准备金供以后年度调剂。

举例：某公司从历史资料中得出人工成本占销售收入的35%，把它定为标准比例。准备金提留25%。

销售收入	990千美元
期初存货	50千美元
期末存货	<u>60</u>
存货增加	10
商品产值	1,000
标准比例	35%
标准人工成本	350
实际人工成本	330
人工成本节约额	20
准备金	25% <u>5</u>
节约基金	<u>15</u>

奖励百分比 $15 \text{ 千美元} \div 330 \text{ 千美元}$
 $\times 100\% = 4.5\%$

某工人每月工资1,000美元，其应得

奖金为 $1,000 \text{ 美元} \times 4.5\% = 45 \text{ 美元}$

某职员每月工资3,000美元，其应得

奖金为 $3,000 \text{ 美元} \times 4.5\% = 135 \text{ 美元}$

这个办法的问题是：①受人工成本节约额的影响很大。可能职工所作努力很大，而作为计算和确定奖金基础的节约额并不大。②奖金以个人的工资为基数计算，不能有效地发挥鼓励作用，因为它使工资高而对奖励并不敏感的职员奖金得的多，对奖金感受强烈的低工资工人所得奖金反而少。③价格、产品结构、工资或工艺过程等发生变动，都会影响奖励的百分比，当因此而减少奖金时，会遭到工人的强烈反对。④它在部门之间和生产部门与管理部门之间也可能引起

矛盾。此外，它还可能成为采用新工艺而减少人工耗费时的阻力。

2. 拉克制 (The Rucker Plan)

这一办法也是1930年产生的，由美国麻省一个工业法律顾问阿伦·W·拉克 (Allan W. Rucker) 提出。拉克研究了1899—1933年间联邦政府公布的统计数字，发现工人的工资总额保持在工业生产总值39%的水平上。根据这一发现，拉克主张研究公司过去五年的统计表，以其中工资总额占生产价值 (或净产值) 的比例作为标准比例，据以确定奖金。

拉克办法的出发点是工人只影响新生产出来的产品销售价值，因此，奖励应以生产价值 (或净产值) 为基础。

所谓“净产值”，就是从产出商品的发货价值中减去材料、存货、包装、燃料、厂外提供电力的成本等所得之值。

拉克的计算办法，是先求出公司长时期内净产值平均数除以平均工资总额而得的比例数，再用这个比例数决定工人应得奖金。例如，某公司用这种方法得出比例数为3，工人应得奖金的计算方法如下：

阶段产品销售价值	1,000千美元
材料	112千美元
运输费用	14
电力	8
消耗品等	20
净产值	846
阶段内工资总额	260
× 比例数	3

预期增加价值 780千美元

实际增加价值 846

超过预期价值 66 千美元

工人应得奖金为超过预期价值的 $1/3$,

即 $66,000 \text{ 美元} \times 1/3 = 22,000 \text{ 美元}$

按照拉克的办法, 奖金在工人之间也按其工资和工作小时数进行分配, 也提留准备金, 以弥补以后时期实际增加价值之不足。

3. 法兰西制 (The French System)

这种办法和前两种办法不同, 前两种办法主要着眼于节约人工成本, 而这种办法则着眼于节约全部费用, 从而提高工厂原材料、机器和人力使用的总效果。它的计算基础是总产出除以总投入。总投入指为完成产出所需要的全部生产要素, 包括工资、设备和原材料的支出。

总效果的提高额, 通常一半归职工, 一半归公司。归职工的一半, 也以个人工资为基础分配。一般是每月计算一次, 年终决算。本办法不另设准备金, 而用按比例分配的办法在年度之间进行调剂。具体做法如下:

例如, 某公司根据上一年的实际资料计算出总产出/总投入的标准比例为1.4。

总生产额 1,000千美元

投入:

工资 260千美元

原材料 112

电力 8

消耗品 20

折旧及其它 200

总投入 600千美元

预计总产出 (总投入 $\times 1.4$) 840

实际总产出 1,000

总效果的提高额 160千美元

工人应得各年奖金的比例如下:

当年奖金 50%

上年奖金 25%

两年前奖金 15%

三年前奖金 10%

本例职工当年奖金总额80,000美元(即160,000美元的50%)。设前几年应分奖金为40,000美元、50,000美元、30,000美元。则本年职工应得奖金总额为:

80,000美元 $\times 50\% = 40,000$ 美元

40,000 $\times 25\% = 10,000$

50,000 $\times 15\% = 7,500$

30,000 $\times 10\% = 3,000$

本年奖金总额 60,500美元

这种办法的突出优点是: ①标准比例是每年在上一年实际基础上重新计算一次, 没有斯坎伦办法在改动比例时的困难; ②上年取得的成果在本年的标准比例中已经得到反映, 下年要得到奖金, 必须在今年的基础上继续改进工作, 从而有利于不断提高生产费用使用的经济效果。

以利润为基础的集体奖励制度

这类办法是把工人的奖金直接同利润联系起来, 使工人关心整个企业的命运, 对企业产生一种参与所有、分享盈