

【观点】



“

工资就像一天三顿‘正餐’,这是员工的权利;年终奖好比一顿‘加餐’,算是福利。先保证好权利再发福利,权利保障不了,福利好那是在舍本逐末。”

——中国人民大学劳动人事学院人力资源管理系主任文跃然



“

年终奖引发的种种矛盾表明,现在的薪酬分配仍然是‘人治’,‘人治’的背后总会有不公。实行年薪制,让薪酬从‘加法’变成‘减法’,会更加合理、规范。”

——山东财经大学(筹)工商管理学院副院长杨明海

人力资源专家文跃然、杨明海谈“年终奖综合征”

# 年终奖只是“加餐” 关键在做好“正餐”

本报记者 鲁超国

## 那些不满意里,“潜伏” 了什么情绪?

“一边吃着奶,一边还骂娘。”一位企业老总很纳闷,年终奖惹谁了?

2009年底,前程无忧对国内职工年终奖的调查显示,44.8%的职场人对上年的年终奖表示不满意,这一比例比2008年提高了8.7个百分点。这项例行调查2011年仍在进行,不满意的比例又提高了。

中国人民大学劳动人事学院副教授文跃然认为,现在很多人对年终奖不满的一个主要因素就是,他们认为年终奖本来就属于自己的劳动所得,而不是一种奖励,只是单位拖延了发放时间;还有,“哪怕年终奖算是为员工‘加餐’,如果分量不足,也会让员工不满意;再就是与单位内部之间、外单位、物价涨幅相比较,也容易让人产生心理失衡。”

“企业平时强调每个岗位都很重要,只是分工不同,在发年终奖时又分三六九等,这本身就是一种矛盾。”山东财经大学(筹)工商管理学院教授杨明海觉得,现实中年终奖的发放没有任何规律可循,有的话就是“官本位”。

“如果年终奖靠个人努力获取,能够体现一个人的劳动价值,那么这是合理的、公平的。但如果和企业性质挂钩,这是不公平的。有的垄断企业暴利,和个人劳动价值无关。”文跃然认为,这种现象加剧了社会心理失衡。

“企业利润那么低,银行利润那么高,有时候太高了,自己都不好意思公布。”在北京举行的“2011环球企业家高峰论坛”上,民生银行行长洪崎发言时说了这么一番话。杨明海说,洪崎的这番话正是表明,现在一些行业太暴利了,但这并不是最可怕的,“原来有‘官二代’、‘富二代’,现在又出现了‘垄二代’。有一些垄断企业,你没有关系根本进不去。”

杨明海举了一个真实的例子,有两个同班同学,从能力上讲,两人没多大区别,一个靠父亲的关系进了垄断企业,另一个人进了普通企业,仅工资就差了好几倍,更别说年终奖了。普通人失去上升的渠道,不仅仅是“年终奖”一个小问题,背后潜伏的不公平才是可怕的。

杨明海有一次去日本考察,对当地某组织研发的一套分析统计工资

收入差距系统非常感兴趣,“结果这个系统研发出来后,只用了一年就不用了。为什么?因为这一年通过分析统计,得出的结论是大部分企业高管和普通员工的收入差距很小。”而人力资源和社会保障部日前发布的调查报告显示,2010年,我国行业间收入差距比达到4.2:1,上世纪80年代基本保持在1.6-1.8倍,而世界上多数国家行业间差距在1.5-2倍之间。

“其实说白了,并不是大家对年终奖有意见,而是对社会薪酬分配制度不公有意见。”杨明海坦言。

## 绩效一定要公开透明, 发红包可以在桌子底下进行

文跃然并不主张用年终奖来激励和吸引人才,薪酬分配是否合理,通过年终奖是体现不出来的,关键还是在平时,“可以把年终奖当成‘夜宵’,最重要的是先把一天三顿‘正餐’吃好,有营养,分量足。”

文跃然举了一个很形象的例子——

如果家长对小孩管理的方式是:写完语文作业给他早饭吃,写完数学作业给他中午饭吃,写完英语作业给他晚饭吃,有一门作业写不完,一顿饭吃不上,用这样的方式激励小孩其实是无效的,为什么?因为吃饭是小孩的权利。

当三顿饭都能保证吃上的时候,而且三顿饭跟小孩写作业的“绩效”不挂钩时,家长再采取一个措施:一门作业写得给一张电影票。

“这张电影票的激励作用,比两门作业没完成两顿饭没吃,一门作业写得好却奖励100张电影票要好得多。”文跃然认为,只有在权利得到保障的情况下,激励才会起作用。

“员工来你这里工作,就报酬而言,哪部分算权利?高得有竞争力的固定报酬算权利,这样的报酬才会有效。”报酬是权利,而奖励,今年有,明年未必有,明年高,后年不一定高。

年终奖作为“夜宵”,发放也应讲艺术。文跃然提出了三把“金钥匙”:诚信、公平与沟通。

详细说,诚信就是年终奖要按时足额发放,“很多企业都担心年终奖发了后员工会跳槽,因而会控制年终奖的发放时间,但这样会使企业失信于员工。”

公平就是部门、员工之间内部公平。“不患寡而患不均”,员工的不满

意多数时候是因内部划分不公平而引起,要做到公平地认可与奖励员工的贡献,必须根据企业性质的不同,选择合适的年终奖发放办法。

无论年终奖发多还是发少,要和员工沟通,通过沟通打开员工的心结。“公平与满意是一种心理感受,有很强的主观性,而不公平和不满意很多时候并不是因为制度本身不科学,而是信息不对称。员工往往高估自己的贡献而低估他人的贡献,这种心理又会左右员工的工作积极性,因此沟通很有必要。”

年终奖到底是保密还是公开发,文跃然认为绩效奖励和红包应该分开,“绩效一定要公开透明,发红包可以在桌子底下进行”。

## 薪酬制度,做“加法”还是做“减法”?

杨明海教授认为,破解薪酬问题最重要的法宝是年薪制。

“现在我们国家的工资是加法,基本工资加上取暖费、交通费、住房补贴,独生子女补贴等等,巧立名目,有的补贴由头都让人感觉可笑,上面没有一个封顶。”杨明海认为,这是一种典型的“人治”,靠的是领导“拍脑袋”。

“可能会有很多企业老板说,‘啊,我们的薪酬不是我们自己订的,是由薪酬委员会订的。’其实呢,薪酬委员会的人都是老板请来的,你说,最终谁说了算?”杨明海就是某企业薪酬委员会成员,曾参与该企业的薪酬改革,结果呢,“领导和普通员工的待遇差距悬殊,员工有很多意见,但是我们也没办法。”

杨明海去丹麦做访问学者时深受启发,“那里的官员、医生、牧师等都是公务员,实行的是年薪制。就是上面封个顶,然后根据考核制度,哪项考核不达标,扣钱。”

杨明海认为,这种薪酬制度非常科学,简单明了,“脱离了‘人治’,没有那么多的暗箱操作的空间。”

他提出,一些国有企业、大型企业应该靠现代薪酬制度来吸引人才、留住人才,可以实行年薪制,而不能靠年终奖;而一些私企和家族企业,可以依靠发年终奖的方式激励,“因为规模小,谁干得好与不好老板都看在眼里,发红包谁多谁少心里也都有数。”

## 晒晒古代的 “年终奖”

### ■大官小吏,天壤之别

古代的“公务员”和今天一样,是读书人挤破头也要挤进去的“阳关道”。而“公务员”的年终奖,根据官职大小也分三六九等。

东汉时,大将军、三公,每人发钱20万枚、牛肉200斤、大米200斛;九卿每人发钱10万枚;校尉每人发钱5万枚;尚书每人发钱3万枚;侍中每人发钱2万枚。

大将军和三公每人能领到的年终奖,根据购买力折合成人民币大概有10万元左右,而当时大将军和三公的月薪折合成人民币不过7000元。领一回年终奖超过一年工资,所以,大官小官都盼快快过年。

北宋是中国古代的“高薪时代”,工资高年终奖少。皇帝发给宰相等高级干部的年终奖只有5只羊、5石面、两石米、两坛子黄酒而已。这些过年福利对于他们的工资而言简直不值一提,像开封府尹包拯的工资加上各种补贴,每年折合成人民币高达600多万元,而美国总统奥巴马的年薪也不过40万美元。

对于年终奖羡慕嫉妒恨的情绪,自古就有。南宋大诗人陆游说过一句顺口溜:“吏助封君,笔头不倒;户度金仓,日夜穷忙;礼祠主膳,不识判观;兵职驾库,典了袂裤。”意思是,吏部和户部一个管官员升迁,一个管工资发放,红包多得收不完;而礼部主管文教,兵部在太平时期用处不大,都没人理会,所以这两个衙门的官吏就没有多少红包,穷得要去当裤子。

### ■为筹红包,放贷卖废品

朝廷高官的年终奖由中央财政出,对于一些地方小官来说,指望不上皇帝给他们发年终奖,只能另辟蹊径。他们自寻年终奖的方法很多,目前为我们所知的有三种:卖废品、放高利贷、拿公款做生意。

秦汉魏晋时期,公文写在竹筒上,在传送过程中用袋子密封盖上公章装运。那时口袋有皮质的、有丝织的,攒到年底卖掉,一个部门就有年终奖了。

南北朝以后,公文主要用纸张,鉴于传真机尚未问世,公文往来靠驿马运送,装公文的封套主要是布做的,史称“书囊”。有些穷衙门,旧书囊攒得多了,让裁缝改成衣服或者被单,过年时发给诸位同僚,虽然微薄寒酸,也算一项“年终奖”。

至于写公文用的纸张,每过一年半载,一定能攒下一大批,等过了保密期限就能卖废品,卖得的钱也能发年终奖。

唐肃宗时期和宋神宗时期,朝廷允许放高利贷,主要对象是各衙门辖区内的商人。放贷期限短则几天长则一年,月息最低3%,而且是“驴打滚”的利滚利。获得的利润,国家财政抽小头,大头进了衙门的“小金库”,供“一把手”调剂使用,一些用来吃喝玩乐,一些用来在岁尾发年货、发红包。

还有拿公款做生意。酒、醋、盐和现在的石油、电力一样,在大多数朝代都是朝廷专卖品,垄断经营,利润惊人。这些利润都进了当地官吏的腰包,他们再发给下面人红包,这也算抵充年终奖了。

还有古代的房地产,就是在繁华地段买一块地皮(或者动用职权霸占一块地皮),然后在上面盖门面房,对外出售或出租。像宋朝名将岳飞在江西九江和浙江杭州都经营过房地产,只是经营所得主要拿来补贴军用和兴办教育。但是别的文官武将可不像他这样高风亮节,赚了,用公款冲账;赚了,自个儿笑纳,再给同僚和下属发点红包。

### ■民间年终奖,老板说了算

民国时期,商店的伙计、作坊的工匠、公司的职员、当铺的朝奉,一般都能拿到年终奖。他们的奖金是和“单位”效益及个人表现挂钩的。

民国时期的作坊或商铺有许多学徒,这些学徒没有工资,但到了岁末年终奖是少不了的,多则二三十块大洋,少则老板会请他们吃一顿。这种以浮动奖金和红包为主的形式类似于今天。

至于公司的员工,要看受奖人的级别和发奖人的器量,更要看当年单位的效益和大伙的工作表现。同在一个工厂,经理能拿上十块大洋的年终奖,小职员和普通工人则只能拿到几十块或几块大洋。

本报记者 鲁超国 实习生 杜彩霞 整理