

经济师中级人力资源考试辅导讲义(十四) PDF转换可能丢失
图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/265/2021_2022__E7_BB_8F_E6_B5_8E_E5_B8_88_E4_c67_265424.htm 第十五章 工资与激励问题的经济分析 第一节 雇佣合同的性质与员工激励

- 1、在选择管理战略和工资政策过程中，企业必须仔细衡量各种政策的成本和收益对比情况。
- 2、与正式合同不同，大多数雇佣合同都是不完整和不明确的，表现在：它很少能事先把要求员工完成的每一项特定工作都明确地列举出来。它们一般都是一整套非正式的默契，无法用法律来强制执行。
- 3、不完全履行自己承诺的动机，这种欺骗行为是机会主义行为。
- 4、雇佣合同的形式是隐含的。要使一份雇佣合同具有自我强制性，必须解决信息不对称问题以及对员工个人和员工电话体进行激励的问题。
- 5、企业激励员工付出较高程度的努力方法之一是实行严密的监督以及根据工作绩效支付工资。
- 6、激励性工资方案必须面对具有普遍性的两个问题，第一个问题源于：所有的工资体系都必须能够满足企业和员工双方的愿望。第二个问题源于：绩效工资应当是建立在能够将员工的努力和企业的目标很好结合起来的一系列措施基础上的。
- 7、根据绩效确定工资，必须使得工资建立的基础能够满足以下两个方面的要求。第一，工资确定的基础必须能够对员工的努力程度做出敏感的反应。（员工个人不能控制但是对工资产生影响的因素越多，员工受到的付出努力的激励就越少。）第二，绩效工资体系要想卓有成效，就必须能够抓住企业的最终目标或者至少是与之紧密相关。
- 8、对电话体中员工个人的激励主要解决公平问题和电话体的忠诚度

问题。 第二节 员工和企业对工资方案的偏好

- 1、计件工资制是一种在生产员工中使用最为普遍的以个人为基础的激励性工资。另外一种将报酬与个人的产出相联系的制度是以佣金的方式支付工资。最近，收益分享计划越来越普遍地被使用着，这是一种电话体激励计划。
- 2、以产出为基础的工资方案中所内含的这种收入波动倾向是员工们所不愿意接受的，因为大多数员工都是风险规避型的人。
- 3、无论是员工的风险规避性，还是个人激励工资方案的信号特点，都暗含着一种结论：接受激励性工资方案的员工比根据工时支付工资的同类员工所挣得的收入要高。
- 4、从企业角度来说，以个人为单位，按产出定工资的激励计划（无论计件制还是佣金制）的最大优点是：它诱使员工接受与其企业目标相一致的一系列工作目标。
- 5、以个人为基础的激励性工资计划没有得到广泛运用的原因：
 - 削弱了集体忠诚感；
 - 设备滥用；
 - 计件工资率的调整；
 - 对个人的产出进行衡量比较困难。
- 6、当个人的产品难以监督的时候，当个人激励计划有损于产出质量的时候，或者当产出是由相互依赖的员工们一起创造出来的时候，企业有时会采用集体激励工资方案。但集体激励计划的一个缺点是：搭便车者的问题将会鼓励员工们以消极怠工的方式来欺骗他们的同事。（当然，在很小的电话体中，搭便车者很容易被发现）。
- 7、在以集体成果为依据确定工资的激励计划中，一个常见的例子是以利润为基础的奖金制度，其中的主要问题是：利润的衡量应当以多长时间为期限？美国大多数的企业都至少将他们的资深管理员工资的一部分与公司在数年（三至五年）中的绩效挂起钩来。
- 8、使公司高层管理人员的利益与公司股东的利益联系起来的

最好办法是将他们的工资与公司股票的价值挂起钩来。 9、大多数企业倾向于根据时间定工资，根据绩效涨工资。 10、绩效工资方案在以下两种情况下最容易失败：一是在不同的管理人员之间缺乏评价的一致性；二是在居中的绩效评价等级上出现人员“扎堆”。绩效工资方案尤其会引起非管理层员工的不信任。

第三节 工资水平与生产率

- 1、较高工资之所以能从既定的员工那里获得较高生产率，大都与员工对企业的认同感有很大的关系。此外，员工十分关注自己是否受到公平的对待。员工们通常会通过与自己能够在别处获得的工资进行比较，来判断当前工资水平的公平性。
- 2、高于市场通行水平的工资就是著名的效率工资。只有在存在结构性的内部劳动力市场的情况下，效率工资才有可能出现。

第四节 职业生涯与工资支付模式

- 1、在存在内部劳动力市场的情况下，晋升竞赛主要有三个特征：其一，谁将得到晋升是不确定的；其二，获胜者是依据相对工作绩效被挑选出来的；其三，报酬将完全集中于获胜者之手。当然，大多数晋升并非如此，因为，获胜者所获得的报酬相对比较小，并且大家比较容易预测到谁将胜出。但向高级领导职位晋升便一般符合上述特征。
- 2、晋升竞赛的缺点在于将工资与员工的相对绩效挂钩，因为这会使竞赛者将自己的努力更多地用于削弱别人的生产率，而不是提高自己的产出。
- 3、对于关心未来晋升的员工来说，无论在哪里，通常都会存在两种促使其实现较高生产率的动力：一是当前的工资，二是未来的晋升机会。
- 4、在员工的能力完全或大部分不为人所知甚至连员工自己都不知道的情况下，将工资与绩效联系在一起的做法不大可能会起到提高员工努力水平的作用。年轻员工对现期绩效

激励计划的重视程度相对较低。 5、那些关注职业发展但目前尚没有经验的员工中间，特别容易出现努力工作的情形。 6、和较为年轻的总经理相比，年纪较大的总经理所获得的工资中取决于其现期绩效的部分所占的比重确实更大一些。 7、通常情况下，一个人的收入随着年龄而上升，同时随着某人在其企业中的服务年限的延长而上升。其主要原因可能包括：员工的生产率随着工作时间延长而增长；企业有意设计这样的工资方案，以解决长期中的激励问题；员工在企业内部的特殊人力资本投资不断增加。 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com