

## 摘 要

21 世纪, 全球的经济的发展已经全面进入知识经济时代, 知识已经成为企业提高核心竞争力主要动因, 作为知识主体的人力资源的价值及其计量, 就变得尤为重要。因此, 如何吸引、留住并激励人才是企业需要深深思考的问题。薪酬理论是激励员工的关键手段, 也是人力资源管理的核心内容。因此, 对薪酬管理的研究具有重要的理论和现实意义。本论文以眉山市农村信用社为例, 运用薪酬管理理论与方法对眉山市农村信用社薪酬管理工作中出现的一些问题进行深入分析, 论文的主要研究工作和成果如下:

1、介绍了眉山市农村信用社薪酬体系的现状, 深入分析了眉山市农村信用社的现行薪酬制度及其执行情况、在执行中表现的问题。

2、引入了薪酬的概念, 包括其内涵、外延、分类和功能; 总结了薪酬管理发展的新趋势。

3、重点指出薪酬中的内在因素和外在因素, 并结合相关的激励理论引入整体薪酬体系的概念, 对组成该体系的各组成部分的主要内容进行了阐述。

4、通过向职工发放问卷调查收集大量数据, 基于此了解薪酬制度的不足和职工对薪酬制度的看法, 为建立新的薪酬制度做好准备。

5、对眉山市农村信用社的薪酬制度进行了重新设计, 并提出了薪酬制度的实施与管理措施。

本论文的研究目的, 在于让眉山市农村信用社从日趋复杂的人力资源管理工作中, 顺利理顺薪酬管理的结构, 使其具有制度化、合理化、激励化, 以充分调动员工积极性, 强化员工归属感。另外, 论文的研究也可为相关单位的薪酬管理研究提供一定的借鉴。

**关键词:** 眉山市农村信用社; 薪酬管理; 整体薪酬体系; 调整方案

---

## Abstract

The 21st century, global economic development has already entered era of knowledge-driven economy in an all-round way, knowledge has already become enterprises and improved the main reason of the key competitiveness, as the value and measuring of human resources of subject of knowledge, become particularly important. It is questions that enterprises need thinking deeply how to attract, keep here and encourage talents. The salary theory is a key means to encourage the staff, and the key content of manpower resources management too. So, the study on salary management has important theory and realistic meaning. This thesis takes rural credit office of Meishan city as an example; use salary management theory and method carry on in-depth analysis to Meishan city rural credit office some questions that salary appears of the management, main research work and achievement of the thesis are as follows:

1、 This thesis introduce the current situation of the rural salary system of credit office of Meishan city, analyse in depth current salary system and implementation, question displayed in carrying out of the rural credit office of Meishan city.

2、 Having introduced the concept of the salary, including its intension , extends , classifies and the function. The thesis summary the new trend of the salary and managing development.

3、 Point out inherent factor and external factor of salary especially, combine relevant motivational theory introduce whole salary concept of system, and have explained the main content which made up every component of this system.

4、 Through release to worker questionnaire investigation collect a large number of data, based on this understanding salary deficiency and worker to salary view of system of system, get ready to set up new salary system..

5、 Have redesigned the salary system of the rural credit office of Meishan city, have proposed the implementation of the salary system and control measures.

---

Research purpose of thesis this, lie in, let Meishan city rural credit office from complicated human resources day by day of the management, make the structure of salary management in order smoothly , make it institutionalized , rationalized and encouraging melting, in order to fully arouse staff's enthusiasm , strengthen staff's sense of ownership. In addition, the research of the thesis can also offer certain reference for studying in relevant unit salary management.

**Keyword:** Rural credit office of Meishan city, The salary of the management, Whole salary system, Adjustment scheme

---

## 第 1 章 绪论

### 1.1 眉山市农村信用社简介

眉山市农村信用社于 1952 年全市各乡成立农村信用合作社以来, 至今已有 54 年的历史, 分布于全市六区县, 包括东坡区农村信用合作联社(以下简称东坡联社)、仁寿县农村信用合作联社(以下简称仁寿联社)、洪雅县农村信用合作联社(以下简称洪雅联社)、彭山县农村信用合作联社(以下简称彭山联社)、青神县农村信用合作联社(以下简称青神联社)、丹棱县农村信用合作联社(以下简称丹棱联社)及其分支机构, 是服务农村、服务农业、服务农民, 支持县域经济发展的社区性银行业金融机构, 先后经历了 7 次管理体制的变迁。

(1) 1963 年 12 月前, 由人民银行业务辅导, 乡政府管理; (2) 1964 年 1 月至 1965 年 12 月, 由农业银行业务辅导, 乡政府管理; (3) 1966 年 1 月至 1979 年 12 月, 由人民银行业务辅导, 乡政府管理; (4) 1980 年 1 月至 1996 年 10 月, 由农业银行管理, 农业银行内部设置农村合作管理科具体负责; (5) 1996 年 11 月至 2003 年 11 月, 由人民银行管理, 人民银行内部设置眉山市农村信用社行业管理办公室具体负责, 人民银行既承担其行业管理职能又负责监管业务; (6) 2003 年 12 月至 2006 年 1 月, 由眉山银监分局管理, 眉山银监分局内部设置眉山市农村信用社行业管理办公室具体负责(编外内社科室), 主要是 2003 年成立中国银行业监督管理委员会(以下简称银监会)后, 对农村信用社的行业管理和监管, 按照属地监管原则, 全部划归银监会在各地的派出机构; (7) 2006 年 1 月至今, 由四川省农村信用合作联社(以下简称省联社)眉山办事处(以下简称省联社眉山办事处)管理, 主要是按照国务院关于农村信用社改革的实施意见, 改革后交由省级人民政府管理, 银行业监管部门不再承担行业管理职能, 眉山市农村信用社于 2001 年 9 月开始进行改革, 进展顺利, 目前已进入以县为单位“统一法人”筹建阶段, 同时于 2006 年 1 月 13 日正式成立省联社眉山办事处, 作为省联社在眉山的派出机构, 负责对全市农村信用社的行业管理职能。

截止 2005 年末,眉山市农信用社在全市有 6 个县级联社,85 个法人社,全市共有 189 个分支机构,编内员工达 1873 人。全市农村信用社各项存款余额 59.8 亿元,占全市存款总量的 27%,比年初增加 8.2 亿元,增长 15.8%;各项贷款余额 47.3 亿元,占全市贷款总量的 37%,比年初增加 6.7 亿元,增长 16.6%;经营收入达到 4 亿元,实现利润 2125 万元。按“一逾双呆”分类口径,不良余额为 10 亿元,不良率为 21.1%,比年初下降 13.27 个百分点。

## 1.2 问题的提出

农村信用社是经营货币特殊商品的企业,其改革的最终目的是建立起完善的公司法人治理结构,实现自主经营、自担风险、自我平衡、自负盈亏。要实现和达到农村信用社改革目的,不仅需要国家的政策支持,更主要的在于农村信用社自身,尤其是人才,因为企业的发展关键在于人才。我们知道,人是社会生产力中最活跃的因素;同时,人力资源是组织创造利润的主要来源,最基本的人力资源管理制度包括职位管理制度、绩效管理制度和薪酬管理制度三项,也就是 3P 模型 (POSITION、PERFORMANCE、PAY)。马克思在《资本论》中早已提出,人是剩余价值的创造者,而农村信用社的员工就是农村信用社剩余价值即企业利润的创造者。

21 世纪,全球经济发展已经全面步入知识经济时代。知识与经济之间不仅相互渗透,而且相互融合。2006 年是我国加入 WTO 过渡期的最后一年,金融业的全面开放指日可待。作为历经改革变迁的农村信用社在业务仍停留在传统、人员知识结构更新滞后、网络建设落伍、薪酬体系不完善等困难面前,只有坚持以人为本,采用合理的方案激发和调动人的主动性、积极性、创造性,才能在改革的春风中茁壮成长,提升竞争能力、适应能力、盈利能力和发展能力。因此,如何做好人力资源工作成为需要深深思考的问题。无论是国外的调查,还是我国的实际状况,均表明薪酬设计是非常重要的,当前流行的“感情留人、发展留人、待遇留人”观念便是很好的例证。薪酬理论是激励员工的关键手段,也是人力资源管理的核心内容。在很大程度上,员工把薪酬与收益看作衡量自

身能力的体现，包括成就感、满足感，是自身价值的货币表现。因此，这能极大地影响员工的工作行为与工作绩效。一种合理有效的薪酬体系不仅是农村信用社员工的需要，也是农村信用社发展壮大的客观需要，同时也是其应该关注和重视的问题。

薪酬专家 Richard Henderson 曾指出，“可能没有一种商业成本比劳动力成本更可控制和对利润有更大的影响”。即一个企业的薪酬体系如果有效的发挥作用，就能改进成本效率。与组织战略相一致的薪酬制度和企业战略、资源重组一样，已成为企业的核心竞争力，也是企业文化不可或缺的方面，为企业创造一种可持续的竞争优势。农村信用社应将薪酬体系和自身的发展战略、企业文化塑造紧密地联系起来，充分把握和运用薪酬理论和实践，提升管理能力。薪酬分配制度，关键是如何运用利益机制来激发员工的工作热情，使农村信用社的战略目标能有效实现。而农村信用社薪酬战略源于其核心价值观和经营战略目标。因此，建立与之相适应和配套的薪酬体系是农村信用社经营管理或改革成败的关键要素。建立健全动态的薪酬体系，需要确保薪酬制度的结构与农村信用社的基本管理理念和价值观保持一致，切实让薪酬与员工的业绩有效的挂钩，对尊重和重视员工的工作成就和进步更不可掉以轻心。

### 1.3 研究的主要内容和方法

本论文案例涉及的是眉山市农村信用社，主要包括全市六区县农村信用社，他们正处于改革的进程中。随着改革的逐步推进和深入，眉山市农村信用社的资本充足率不断提高、不良贷款明显降低、经营效益不断增强，但是其也暴露出明显的问题，缺乏明确的真正适应自身特点和发展的自成体系、激励有效的薪酬制度。本文的目的即从眉山市农村信用社整体运营和发展的角度对薪酬体系做战略性的思考，设计和构建合理、适应农村信用社发展阶段和企业文化相匹配的基于战略的薪酬体系及其管理流程。本文以整体薪酬方案为研究对象，通过以激励理论等基本理论为依据的薪酬理论的分析，借鉴目前较为先进的薪

酬设计理念和方法，为眉山市农村信用社设计基于职位管理和绩效管理的薪酬体系方案。本文的研究思路和基本框架如图 1-1 所示。

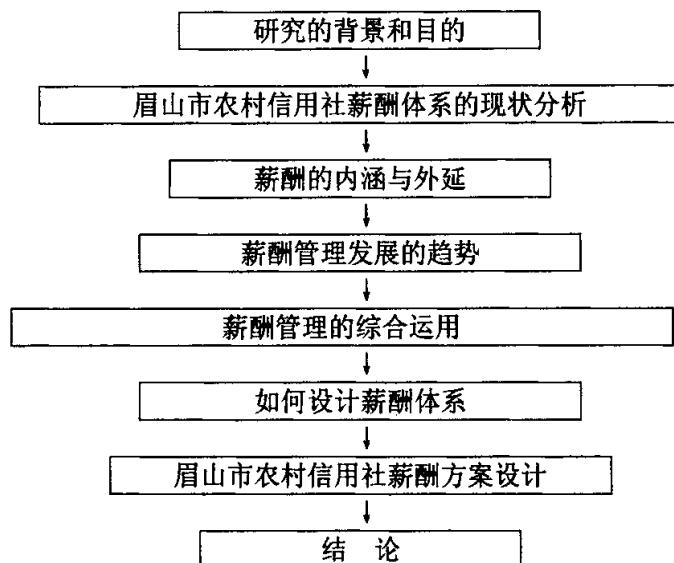


图 1-1 研究思路和基本框架图

## 第 2 章 眉山市农村信用社薪酬体系的现状分析

### 2.1 眉山市农村信用社现行薪酬制度

#### 2.1.1 眉山市农村信用社薪酬制度的历史概况

由于眉山市农村信用社管理体制至今经历了若干次变迁,致使其薪酬制度也历经变化。一是 1984 年 12 月前,执行国家行政级别工资。1962 年 9 月,国务院《关于农村信用社若干问题的规定(试行草案)》中明确“信用社干部的待遇(工资、口粮等)按人民公社同级干部的标准执行”。二是 1985 年—2000 年,与农业银行一样执行《国务院关于机关和事业单位工作人员工资制度改革问题的通知》精神,实行员工行员等级工资制。员工行员等级工资制是机关事业单位工资序列的组成部分,对当地政府出台的机关事业单位工作人员的各种津补贴,均参照实行。员工工资由行员等级工资、目标津贴和其他津贴、补贴组成。等级工资按不同的行政级别分为 1-7 级,员工之间收入差距较小,没有充分体现与所在岗位责任和所在单位经营效益紧密挂钩的原则,是一种“等级大锅饭”,平均主义严重,不利于调动员工的工作积极性。目前,全市农村信用社退休职工工资仍然执行此套薪酬分配制度。三是现在执行《关于对〈眉山市农村信用社劳动用工和工资制度改革方案〉的批复》(川信协函[2001]43 号)文件精神,实行结构工资制,总的原则是把员工工资分配同个人的业务水平、岗位责任、工作质量和贡献大小结合起来,客观公正地进行岗位评价,多劳多得,并根据绩效情况,达到“增效增资、减效减资、晋级增资、降级减资”的目的。在此基础上,2002 年、2003 年根据业务发展状况和经济发展水平,又两次调整全市农村信用社员工岗位工资系数标准。

农村信用社员工岗位工资系数标准。

---



## 2.1.2 眉山市农村信用社现行薪酬构成

员工薪酬（工资）分为基本保障工资（参照全市规定的最低生活保障）、岗位工资、效益工资和津贴四部分，即职工工资=基本保障工资+岗位工资+效益工资+津贴（学历津贴、职称津贴、工龄津贴），其中基本保障工资和岗位工资为标准工资。同时，地方政府出台的奖励政策同样适用，约占员工全年总收入的40%。基本保障工资和各项津贴按月发放。岗位工资建人头台帐，按季考核，按季发放，年末拉通算帐。单位每月预发岗位工资不得超过岗位工资的60%。效益工资按年度考核，按年发放。亏损社未完成任务所扣岗位工资用于弥补亏损，盈余社未完成任务所扣岗位工资用于扩充信用社资本金。绩效工资是工资构成中相对灵活的部分，主要体现工资的激励约束职能，通过绩效工资的分配，较大幅度地拉开不同单位、不同岗位员工的收入差距。

（1）基本保障工资。以县（市、区）联社所在地地方政府规定的最低工资标准为标准并随当地最低工资标准的调整而调整。现在执行340元/月。

（2）岗位工资。根据对县联社和农村信用社的等级划分标准，将县联社和信用社分别划分为五级联社（见表2-1）和四级信用社（见表2-2）。岗位划分：联社理事长（主任）岗、联社副主任岗、信用社主任岗、信用社副主任岗、联社业务（行政）人员岗、信用社业务（行政）人员岗、工勤岗等九种岗位。在同一个县（区）的范围内，上述各岗位系数（见表2-3）的顺差值控制在0.1-0.5之间。

表2-1的标准均以各区县联社当年年末数据为准，在次年的二月份由眉山市农村信用社合作行业管理部门重新认定，不搞终身制，根据指标实行能上能下。

表2-2的标准均以各信用社当年年末数据为准，在次年的二月份由各区县信用联社重新认定，不搞终身制，根据指标实行能上能下。

表2-3的各岗位系数随联社及信用社等级的变动而变化。其中，向上增加一个级别，联社人员相应岗位系数增加0.2；同样，下降一个级别，联社人员相应岗位系数减少0.2。

表 2-1 联社等级划分标准表

等级 项目	人均存款 (万元)	人均贷款 (万元)	人均利润 (万元)	亏损面 (%) (≤)	不良资产占比%			
					合计 (≤)	其 中		
						逾期 (≤)	呆滞 (≤)	呆帐 (≤)
一级联社	300 万元 以上	200 万元 以上	盈余额 3 万元以上	0	15	8	5	2
二级联社	250 万元 以上	170 万元 以上	盈余额 2 万元以上	10	25	10	10	5
三级联社	200 万元 以上	140 万元 以上	盈余额 2 万元以下	30	35	12	15	8
四级联社	150 万元 以上	100 万元 以上	盈余额 1 万元以下	40	45	15	20	10
五级联社	150 万元 以下	100 万元 以下	亏损	40 以上	45 以 上	15 以 上	20 以 上	10 以 上

表 2-2 信用社等级划分标准表

等级 项目	人均存款 (万元)	人均贷款 (万元)	人均利润 (万元)	不良资产占比%			
				合计 (≤)	其 中		
					逾期 (≤)	呆滞 (≤)	呆帐 (≤)
一级信 用社	300 万元 以上	200 万元 以上	盈余额 3 万元以上	15	8	5	2
二级信 用社	300 万元 以下	200 万元 以下	盈余额 1 万元以上	25	10	10	5
三级信 用社	150 万元 以上	100 万元 以上	盈余额 1 万元以下	35	12	15	8
四级信 用社	150 万元 以下	70 万元 以下	亏损	35 以 上	12 以 上	15 以 上	8 以 上

表 2-3 联社及信用社岗位系数表（四级联社标准）

项目	岗 位 组 成	岗 位 系 数			
		联社	一级 信用社	二级 信用社	三级 信用社
联社 理事长岗	联社理事长、主任	5.0			
联社 副主任岗	联社副主任(含同级副职)	4.8			
信用社 主任岗	信用社主任、联社中层正职(含营业部)	4.6	4.9	4.5	4.3
信用社 副主任岗	信用社副主任、联社中层副职(含营业部)	4.4	4.7	4.3	4.1
联社行政 业务人员 岗位	联社计划、信贷、保卫、后勤等人员	4.1			
信用分社 主任岗	信用分社、储蓄所主任		4.1	3.7	3.5
信用社业 务人员岗	信用社信贷、保卫、储蓄、后勤等人员		3.9	3.5	3.3
工勤岗	司机、打字、收发、炊事等	3.5	3.5	3.4	3.2

(3) 效益工资。根据信用社实现利润或减少亏损的数额，采取 8 级累进方法计提。效益工资由各联社根据联社制定的政策自主分配。

盈余社效益工资的计提方法:盈利 2 万元（含 2 万元）以下的部分按 3%的比例计提；盈利 2-4 万元（含 4 万元）部分按 25%计提；4-6 万元（含 6 万元）部分按 20%计提；6-8 万元（含 8 万元）部分按 15%计提；8-10 万元（含 10 万元）部分按 15%计提；10-50 万元（含 50 万元）按 8%计提；50-100 万元（含 100 万元）部分按 6%计提；100 万元以上部分按 4%计提。

亏损社效益工资（也称为减亏目标工资）的计提办法：凡当年的亏损额控制在下达亏损计划内的信用社可计提减亏目标工资，若亏损额超过下达的亏损计划则不计提效益工资。亏损社效益工资的计提基数是以下达的计划亏损数与该信用社当年实际亏损相抵减后的减亏数额，具体为 2 万元（含 2 万元）以下的部分按 15%的比例计提；2-4 万元（含 4 万元）部分按 12.5%计提；4-6 万元

（含 6 万元）部分按 10%计提；6-8 万元（含 8 万元）部分按 7.5%计提；8-10 万元（含 10 万元）部分按 5%计提；10-50 万元（含 50 万元）按 4%计提；50-100 万元（含 100 万元）部分按 3%计提；100 万元以上部分按 2%计提。

（4）津贴。设有学历、职称、工龄三项津贴。

1. 学历津贴。凡属国民教育系列和国家教育部承认的学历且持有正式毕业证书的可享受。学历津贴标准见表 2-4。

表 2-4 眉山市农村信用社员工学历津贴标准表 单位：元

学历	高中	中专	大专	大学	双学士或为取得硕士学位研究生	硕士研究生	博士研究生
津贴	30	50	80	100	150	200	250

2. 职称津贴。凡具有经济、会计、法律、计算机工程类专业技术职称以及取得如驾驶、炊事等工人系列技术职称，并经联社聘任的员工可享受。职称津贴标准见表 2-5。

表 2-5 眉山市农村信用社员工职称津贴表 单位：元

职 称	员（初级工）	助师（中级工）	高级工	中师（技师）	高师（高级技师）
津 贴	20	40	60	80	120

3. 工龄津贴。连续工龄在 15 年（含 15 年）以下的，工龄津贴执行每年 4 元；连续工龄在 15 年以上的，工龄津贴执行每年 6 元。

2.2 眉山市农村信用社员工对现行薪酬制度意见的调研分析

2.2.1 眉山市农村信用社现行薪酬管理工作调查

为了深入分析眉山市农村信用社薪酬管理工作现状，本文采用工作访谈和调查问卷的方式，了解不同层次、不同背景的员工对于眉山市农村信用社薪酬管理工作的看法，先后与六个联社主要负责人及人事部门的有关负责人座谈，并面向六区县联社的高级管理人员、中层干部及一般员工进行了薪酬管理问卷调查。与联社主要负责人及人事部门负责人的工作访谈主要了解其对于眉山市

农村信用社薪酬管理工作的意见和建议。设计调查问卷分为两种，即联社高级管理人员及中层干部为一种（以下简称问卷一），其他普通员工为一种（以下简称问卷二）。问卷一不记名回答，共收回有效问卷 54 份；问卷二不记名回答，共收回有效问卷 105 份。从访谈和问卷调查反映的情况看，眉山市农村信用社近几年的薪酬改革取得了一定成效，员工已逐步开始接受和认同，员工的经营理念、效益观念普遍提升，在一定程度上发挥了工资的激励约束作用。但是分配的外部公平性、内部公平性、个人公平性等方面还存在一些突出问题。

### 2.2.2 眉山市农村信用社现行薪酬管理工作分析

总体来说，目前眉山市农村信用社的薪酬管理主要存在以下问题：

（1）缺乏战略性的薪酬。由于薪酬以及薪酬管理对于银行业金融机构具有举足轻重的地位，因此几乎所有的银行业金融机构在薪酬制度的设计上投入了大量的精力。然而，在很多时候，银行业金融机构却往往因为过于关注细节问题而使得薪酬管理活动流于技术层面，最终把对技术本身的检验和评价当成了薪酬管理的目的。我们发现，许多银行业金融机构的薪酬制度改来改去仍然是麻烦一大堆，员工对于薪酬制度的满意度难以提高。这其中的一个重要原因就是眉山市农村信用社在进行薪酬制度的改革与设计时，不是从自身的总体战略和人力资源战略出发来改革薪酬的，而是就薪酬论薪酬，把公平、合理地分配薪酬本身当成了一种目的，而不是关注什么样的薪酬制度会有利于经营战略和人力资源战略的实现。同时，农村信用社薪酬没有一个统一的模式和标准，基本上是各地自成体系。其关联度如图 2-1 和 2-2 所示。

（2）基础性工作缺乏，没有完整的职位体系。由于体制因素影响，眉山市农村信用社人力资源管理基础比较薄弱。现行薪酬管理没有科学的职位分析和



图 2—1 眉山市农村信用社薪酬管理与发展战略关联度评价结果（联社中层以上）

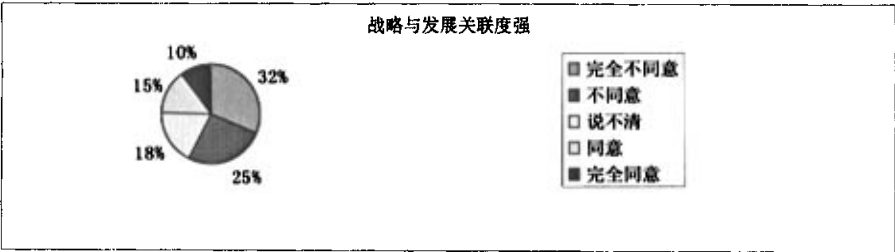


图 2—2 眉山市农村信用社薪酬管理与发展战略关联度评价结果（一般员工）

岗位评估做基础, 缺少对岗位职责、任职资质、绩效指标和岗位价值等基本管理因素的明确界定, 造成职务管理行政化、绩效考核模糊化、薪酬激励缺乏公平性和竞争 性等一系列问题。由于缺乏职位分析基础, 员工岗位职责不清, 本来是员工应当完成的工作成为份外之事, 员工薪酬更多地成为保健因素, 起不到激励作用。岗位工资没有差距, 体现不出岗位所需核心能力的差别, 单纯根据类似于行政职务和考核结果分配绩效工资, 无法提供具有竞争力的岗位薪酬, 造成员工的收入总体上外部竞争能力不强, 内部收入分配过于平均。

（3）员工收入分配的内部公平问题日益突出。近年来, 眉山市农村信用社结合实际, 对收入分配办法进行了积极的探索, 先后几次修改工资改革方案件, 初步起到了稳定骨干队伍, 增强员工队伍凝聚力, 推动业务健康发展的作用。但随着员工收入水平的不断提高, 特别是与当地其他银行业金融机构收入相比有一定市场竞争力后, 收入分配的外部公平问题有所缓解, 但进一步完善内部分配的公平性问题日益突出。

农村信用社现行分配办法虽然通过绩效考核, 在奖金分配上体现了机构之间、员工之间的收入差异, 但从分配制度整体上看, 现行的岗位工资类似于按

照行政职务确定相应的分配系数，例如行政职务为科员的员工，无论其工作年限、所在岗位有多大差异，其岗位工资都是一个标准，没有兼顾新职工与老职工、管理与非管理人员、重要与普通岗位等各方面员工利益，员工的自身价值和岗位价值差异体现不足，关键性管理、技术岗位和高素质短缺人才岗位收入市场竞争性不强，“技术人员行政化”问题严重，缺乏多元的工资和职业发展体系，一些职业生涯处于上升期，以及在重要和关键岗位的员工满意度不高。而一些简单操作性岗位员工收入明显高于当地行业水平，造成存在总体水平不低、人力成本居高的矛盾。矛盾表现如图 2-3 及 2-4 所示。

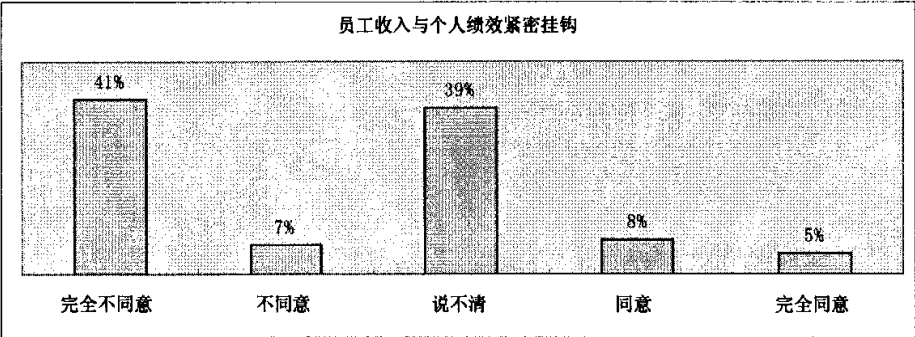


图 2—3 员工收入与个人业绩紧密挂钩评价结果（联社中层以上）

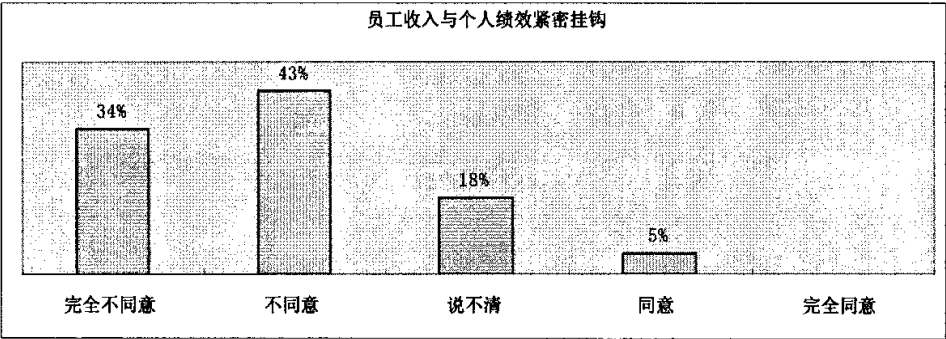


图 2—4 员工收入与个人业绩紧密挂钩评价结果（一般员工）

（4）缺乏个人公平性，吃“大锅饭”现象普遍存在（见图 2-5）。信用社绩效考核不尽合理，不同岗位的员工缺乏符合其特点的考核制度，绩效工资未充分体现激励机制。甚至于，给员工感觉绩效工资只是基本工资的补充形式而已，没有充分考虑个人绩效对经营业绩的影响。在这种收入分配制度下，干与

不干、干多干少、干好干坏一个样，吃“大锅饭”现象、平均主义普遍存在。与社会劳动力价格相比，形成一种“低职位，高工资”和“高职位，低工资”的局面，无法体现员工个人所作贡献及其所创造的价值，使得收入分配制度的激励作用难以发挥，容易挫伤员工的工作积极性。

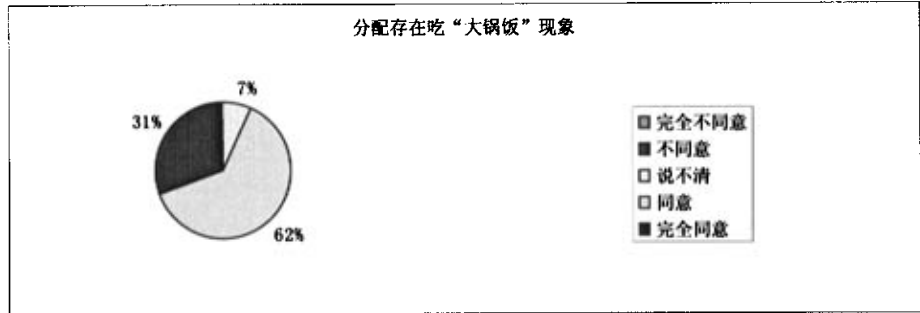


图 2—5 联社分配方法存在吃“大锅饭”现象评价结果

(5) 程序公平有待加强。从调查中反映，相当部分员工基本不知道基本工资、绩效工资是如何确定的，对信用社薪酬制度了解较少（见图 2-6），在薪酬制度沟通方面还有待强化。

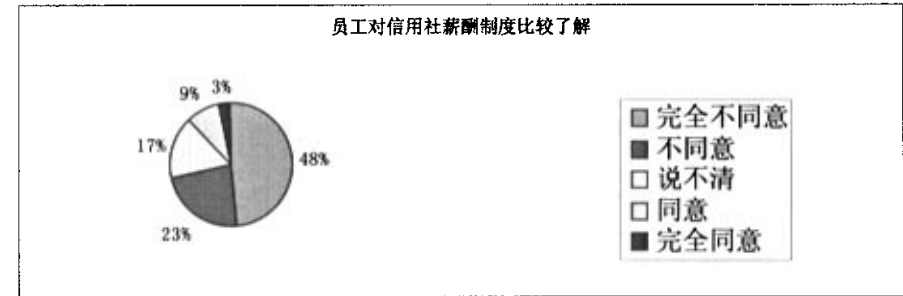


图 2—6 员工对信用社薪酬制度了解程度评价结果

(6) 绩效管理体系不完善，没有形成科学的绩效考核指标体系，绩效管理薪酬管理结合度不高，分配对业务发展的促进和激励作用不明显。例如，对员工个人的绩效考核缺少量化指标，多是定性指标。个人收入与员工对信用社的实际贡献脱节、与员工的实际业务量脱节等，不能更有效地激起员工的主动性。同时，由于没有确定岗位薪酬，形成了岗位责任大小与薪酬极不对称现象，造成员工、管理层上上下下工作主动性与业务创新性不能到位，致使“薪酬与



责任挂钩、责任与管理挂钩、管理与业务挂钩”的权、责、利格局不能有效形成。

(7) 组织文化建设滞后, 影响薪酬改革效果。由于银行业竞争特点, 金融服务定价模式趋同, 金融品种开发同质化程度较高, 银行之间的差异更多体现在对市场的反应速度和对客户的服务水准上。市场的反应速度需要靠高品质的团队协作来保障, 服务水准的高低则取决于是否真正存在一个“内部服务链”中各链条“客户满意度”的传导, 二者的核心是组织文化问题。眉山市农村信用社作为一家具有 50 多年历史的金融机构, 虽已具备一些有眉山市农村信用社特色的组织文化, 但是, 与其他商业银行相比, 眉山市农村信用社还难以抹去其惯性的传统色彩, 与市场竞争要求还有相当差距。这恰恰是服务不到位, 服务不到家, 严重制约农村信用社健康向上的痼疾所在。同时, 由于农村信用社自身先天条件不足, 员工队伍整体素质不高, 现有员工中正规院校大专以上学历毕业生只占员工总数的 23%, 员工退出渠道不畅, 一方面业务发展急需的专业人才进不来, 另一方面冗余人员出不去。这些因素严重阻碍人事制度和薪酬管理改革的推行。总之, 在对员工提供薪酬福利时, 没有明确的市场定位和薪酬福利哲学, 不能有效整合人力资源; 重短期激励、轻长期激励, 重物质奖励、轻精神鼓励, 实际操作中经常重视惩罚的措施, 缺乏必要激励机制, 激励效果有限。

---

## 第 3 章 薪酬与薪酬体系

### 3.1 薪酬管理理论

#### 3.1.1 薪酬的概念

首先要真确理解和把握薪酬的概念，以便正确界定和考察所研究的薪酬范围。

在我国，传统上把一次性支付的报酬称为“酬”，把以年计付的劳动报酬称为“薪”，而把以月、日、小时等较小时间单位计付的劳动报酬成为“工资”。但是，从管理学的角度看，现在的薪酬（Compensation）概念无论从内涵，还是外延方面都有了新的发展。

从狭义的角度看，薪酬是指个人经过劳动所获得的以工资、奖金及以金钱或实物形式支付的回报。

从广义的角度看，薪酬包括货币性的报酬和非货币性报酬。其中，货币性薪酬也称外在薪酬，是指工资、奖金、福利待遇和假期等。非货币性的薪酬也称内在性薪酬，是指个人对单位以及工作本身在心理上的一种感受，包括安全、个人地位、晋升机会等心理需要。本文所指薪酬是广义上的薪酬。

#### 3.1.2 薪酬的形式

表 3-1 列出了员工的各种工作报酬形式。其中，货币性薪酬，即外在薪酬（Extrinsic Compensation），包括直接财务薪酬和间接财务薪酬，即“指员工作为雇佣关系中的一方所得到的各种货币收入，以及各种具体的服务和福利之和”。一般由薪酬专家根据员工工作表现的好坏程度，或对与工作相关的知识和技术的掌握来制定货币薪酬方案。货币薪酬代表了核心薪酬（Core Compensation），由基本工资及其调节因素组成。基本工资是企业根据工作的难

表 3-1 员工全报酬内容

全 部 报 酬	货币性薪酬 (外在薪酬)	直接的	基本工资、加班工资、津贴、奖金等
		间接的	公共福利、保险、培训、住房等
		其他	带薪休假、病事假等
	非货币性薪酬 (内在薪酬)	工作	挑战性工作、有兴趣的工作等
		企业	社会地位、个人成长等
		其他	团队关系、工作环境等

易程度、需要付出的努力程度、完成工作所需承担的责任和工作环境等要素来确定其基数的。而对于基本工资的调节因素，则包括最低生活保障调整、资历工资、业绩工资、激励工资和知识或技术工资及间接薪酬项目（福利项目）。员工福利项目，包括提供非工作时间报酬（如节假日）、保障计划（保险）等。

非货币性薪酬，即内在薪酬（Intrinsic Compensation），是员工由于完成工作而形成的心理思维感受，包括安全舒适的工作环境、良好的工作氛围和团队关系等。根据工作特征理论（Job Characteristics Theory），当员工工作的技术多样性、工作特性、工作意义、自主权和反馈这五方面的核心工作特征的程度都很高时，员工的内在薪酬（心理感受）就会得到改善和明显体现。而缺乏这些特征的工作，提供的内在薪酬则很少。表 3-2 列举了核心工作特征对内在薪酬的影响以及他们给员工带来的相应利益。

表 3-2 核心工作特征对内在薪酬的影响及对员工的影响

核心工作特征		主要心理状态	企业（雇主）利益
技术多样性、工作特性、工作意义	→	有意义的工作经历	人才流失减少 出勤率大幅提高 工作表现改善 对工作的满意度增加
自主权	→	对工作结果的责任感	
反馈	→	对工作结果的掌握	

技术多样性（Skill Variety），指某项工作要求从事该工作的人员完成多少不同工作任务以及完成这些工作任务需要多少不同技术、能力和才能。

工作特征（Task Identity），指工作对其他人的重要性——既包括企业内

部也包括企业外部的其他人。

工作意义(Task Significance), 指工作对其他人的生活或工作造成的影响。

自主权(Autonomy), 指员工在决定如何完成工作时拥有的自由、独立的处置权。

反馈(Feedback), 指工作或企业向员工提供的有关工作结果和业绩的直接清楚的信息。内在薪酬相对于外在薪酬而言, 实际上就是员工从工作本身所获得的心理满足即心理收入。对于高层次的员工, 内在薪酬很大程度上左右着工作的满意度、工作态度和工作绩效。如果员工内在薪酬低, 就会出现平常我们所说的“出工不出力”现象。由此得出, 货币性薪酬只是薪酬体系的一部分, 薪酬体系设计必须着眼于整体薪酬结构才是有效的、合理的。

薪酬功能的主要表现为:

1. 补偿功能。员工在劳动过程中体力与脑力的消耗必须得到补偿, 保证劳动力的再生产, 劳动才能得以继续。同时, 员工为了提高劳动力素质, 要进行教育投资, 这笔费用也需要得到补偿。对员工来说, 薪酬的取得, 首先是其个人消费资料和经济安全的主要来源, 是劳动力生产和再生产的保证; 其次, 薪酬反映了他们的技巧和能力, 是对他们所爱的教育和培训的报偿。因此, 薪酬是劳动者个人经济富足和社交愉悦的一个重要决定性因素。

2. 激励功能。员工的薪酬水平, 直接影响其需要的物质文化生活资料的购买和生活水平的高低。薪酬的取得不仅取决于员工提供的劳动数量, 还在于劳动的质量。企业的薪酬决策和员工得到薪酬的方式将影响员工的工作质量、对客户需求的关注程度及学习新技能的积极性。现代意义的薪酬还具有满足员工对精神、社会地位、自我实现等高层次需求的功能。收入高低代表了员工在组织中的地位 and 员工对于组织和社会的价值, 薪酬调整同时体现了组织对员工的认可和重视程度, 预示了员工在企业内的职业前途。因此, 薪酬具有激励功能, 能够影响组织的生产力和效益, 是企业赢得竞争优势的重要源泉。

3. 调节功能。主要表现在两个方面, 即劳动力的合理流动和劳动力素质结构的合理调整。首先, 由于存在劳动力稀缺程度的差别, 而人们通常愿意到工资高、环境好的地方就业, 薪酬即劳动力的价格, 对劳动力市场有调节作用,

因此，薪酬能够在劳动力市场中影响劳动力供求关系并引导劳动力资源配置的流动方向。其次，由于产业结构、技术结构、产品结构等的变化，对员工的素质和技能结构的适应性提出了更广泛的要求，企业通过对薪酬关系、薪酬水平的调整来引导员工学习企业急需的知识和技能，以此来实现员工素质结构的合理调整。

4. 增值功能。薪酬对企业来说是劳动力的价格，是所投入的可变成本，它是资本金投入的特定形式，是投入活劳动这一生产要素的货币表现。因此，薪酬投入也是劳动投入，而劳动是经济效益的源泉。在正常情况下，一个劳动者所创造的劳动成果总是大于他的薪酬收入，剩余部分就是薪酬的经济效益。因此，对企业来说薪酬具有效益职能，使企业有可能扩大再生产，是企业对劳动要素进行投资的动力所在。

5. 竞争功能。高薪酬代表了企业的实力，并有助于吸引、留住高素质的人才，提高企业的竞争力。此外，薪酬有助于引导企业内部员工开展竞争，推动企业整体竞争力的提高。

6. 战略功能。企业的战略意图、政策目标、计划须在薪酬体系设计中得到体现和贯彻。任何战略的实施，都必须考虑人力资源的配置和激励，薪酬作为激发人力资源的原动力，通过人力资源职能战略与企业战略规划联系起来。

## 3.2 薪酬管理发展的新趋势

现代薪酬管理出现了整体薪酬、“以人力本”的薪酬管理方案、宽带型薪酬结构、薪酬设计差异化、员工激励长期化、薪酬股权化、薪酬制度透明化、弹性福利制度等发展的新趋势。以下是本文所应用到的新概念。

### 3.2.1 整体薪酬方案

#### 3.2.1.1 整体薪酬体系的理论基础

上世纪六十年代，美国心理学家亚伯拉罕·H·马斯洛（Abraham H Maslow）提出了著名的需求层次理论，其有三个基本点：一是人的行为是受需求所激励

---

的；二是需求形成了自基本需求到高层次需求的一系列层次（如图 3-3 所示）。当低层次的需求得到满足时，高层次的需求就变得富有激励性了，需求是循环运转的，而且需求从来不能完全满足；三是低层次与高层次需求获得满足的途径是不同的，前三个层次的低层次需求主要借助外在条件来获得满足，而高层次需求主要依靠内在驱动力来获得满足。

阿德弗（Alderfer P Clayton）提出：人的核心需求是生存需求、关联需求及成长需求，多种需求作为激励因素可以同时存在，并同时起作用。较低层次需求的满足会带来较高层次需求的愿望。但人的需求中同时包含了“挫折—倒退”维度，即如果高层次需求不能得到满足，那么低层次需求的愿望会更强烈，或者说挫折可以使高层次需求倒推到低层次的需求，如图 3-1 所示。

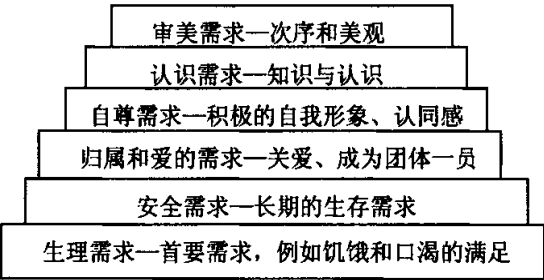


图 3-1 马斯洛的需求等级

整体薪酬体系正是基于上述需求层次理论，通过识别员工的个体差异及阶段性差异，即不同员工的不同需求及同一员工在不同阶段的不同需求，构建以员工为中心的薪酬体系。著名咨询公司 Hewitt（翰威特）对员工敬业度进行的调查结果显示：深入交流、获得与工作相关技能的机会、来自企业的表彰和主管以及同事的赞许、员工意见对企业决策的影响、培训以及工作内容日益成为重要的因素。随着人们对价值感认同的转变，员工对于工作以及它能给他们带来的回报有了更多、更高层次的价值诉求，如：对工作与生活平衡和协调的期望、对工作所能创造更高贡献的期望、对个人成长和发展的期望、对参与到企业层级制度中的期望、对融洽的社区式工作环境的期望、对信任的期望等。整体薪酬体系的内容就涵盖了需求层次理论的各个层级，全方位的吸引、维系、激励人才并发挥人才的潜能。

### 3.2.1.2 整体薪酬体系的主要内容

约翰·E·特鲁普曼 (John E. Tropman) 在其《薪酬方案——如何制定员工激励机制》一书中, 提出一个由十种薪酬组成成分组成的整体薪酬等式来表达整体薪酬方案, 因为整体薪酬方案必须允许员工参与, 亦被称为“自助式薪酬方案”。这个等式即为:

$$TC = (BP + AP + IP) + (WP + PP) + (OA + OG) + (PI + QL) + X$$

TC=整体薪酬;

BP=基本工资;

AP=附加工资, 即一次性薪酬, 其发放不定期不定量, 如加班费、奖金、利润分享等;

IP=间接工资, 即福利工资;

基本工资、附加工资以及福利工资都是现金支付, 但一部分是现付, 一部分是延后支付的。因此它们是一组。

WP=工作用品补贴, 企业为员工工作所提供的各种工作用品及办公设施设备, 由企业提供诸如制服、办公用品及工具等等;

PP=额外津贴, 因工作时间过长或在危险或不理想条件下工作而付给员工的一种补偿; 最常见的额外津贴还有给予员工购买本企业产品价格优惠。

OA=晋升机会;

OG=发展机会, 包括员工在职在外培训和学费赞助等;

一些员工喜欢工作中晋升的机会能多些, 另一些则热衷于岗位培训或由企业资助的培训及学位申请等, 以提高技术技能, 因此晋升机会与发展机会都反映出员工对个人职业发展的关注, 它们被归为一组。

PI=心理收入, 员工从工作本身和企业中得到的精神上的满足;

QL=生活质量, 职业和个人生活的关系, 涉及如何处理好工作与家庭这一矛盾的问题;

X=私人因素, 个人独特需求。从“吸引、留住和激励”的角度看, 这个因素将会对某个特定的员工产生巨大的影响。

全面地概括整体薪酬体系，它由五大要素组成：

1. 直接财务酬劳。包括基本工资和可变薪酬。这部分是整体薪酬体系中最基础的组成部分。

基本工资，指员工因完成工作而得到的周期性发放的货币性薪酬，其数额相对固定。企业通常是基于组织中岗位的相对价值来为特定职位确定价值的，并根据工作或员工的技术水平、付出努力程度、工作复杂程度、完成工作所承担的责任和工作环境等因素来确定基本工资金额。它具有定期性和保障性的特点，用来维持员工的基本生活需求，同时也为企业薪酬符合国家或当地政府现行最低工资保障法规提供制度保障。

可变薪酬，指员工因部分或完全达到某一事先制定的工作目标来给予奖励的薪酬制度，这个目标是以个人、团队或组织业绩或者三者综合的预定标准来制定的，其实质就是将薪酬与绩效紧密结合，可以看作是对基本工资的调整。可变薪酬亦被为“激励薪酬”，它是整体薪酬体系的核心部分之一。有效的激励工资是建立在三个假设基础上的：

◆个人和工作团队对企业的贡献的差另不仅在于他们做的是什，而且在于他们做得好不好；

◆企业经营的最终结果在很大程度上取决于企业内部个人和团队的工作表现；

◆为了吸引、保留和鼓励表现好的员工，并且公平对待所有员工，企业需要根据员工的相对工作表现来予以奖励。

可变薪酬主要分为三类：

(1) 与个人业绩关联的工资：是用来奖励达到与工作相关性的绩效标准的员工个人。但首先基于业绩的级差，需要定义什么是适合于此工作的有效的绩效衡量标准（如图 3-2 所示）。

(2) 与团队业绩关联的工资：是用来奖励员工的集体绩效，而不是每个员工的个人绩效。当团队的所有成员都为实现目标做出了贡献的时候，团队奖励计划是最有效的，但团队中个人贡献的大小是不一样的。



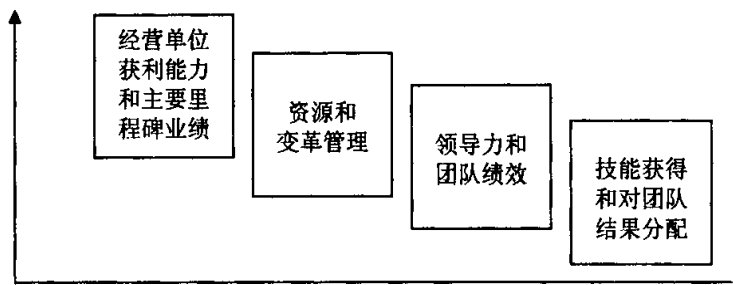


图 3-2 绩效衡量标准定义

(3) 与企业业绩关联的工资：是通过一个预定的比率，在组织和员工之间，分配由生产率提高带来的收益。主要有：利润分享计划(Profit Sharing Plans)、员工持股计划(ESOPs)、股票期权及期权薪酬计划(Stock Compensation Plans)。现代商业银行的薪酬改革方向正按此类进行，包括我国商业银行薪酬制度改革的发展趋势。

2. 间接财务酬劳。典型包括健康和福利提供、带薪休假、退休计划、额外补贴以及个人赏识。

间接财务酬劳，或可称之为福利薪酬，指员工作为企业成员享有的、企业为员工将来的退休生活及一些可能发生的不可预见事件（如疾病、事故）等所提供的经济保障，其费用部分或全部由企业承担。这其中有一部分是具有政府强制性的法定福利，如社会养老保险、工伤保险、医疗保险等；另一部分则是自愿性的非固定的福利，可由组织自行设置，作为法定福利的补充。福利薪酬通常与员工个人的工和绩效不直接挂钩可根本无关，企业福利薪酬计划的直接目标不是提高员工个人的工作绩效，而是希望以此手段达到吸引、保留及凝聚员工，从而提高企业整体和长期绩效水平的目的。

目前已有越来越多的企业采用弹性福利计划（或称为“自助式福利”，Flesible Benefits or Cafeteria Plans）。弹性福利方案是整体薪酬方案中非常重要的组成部分，有竞争力的福利计划无疑将增加企业的吸引力。一般而言，弹性福利制分为三种形式：（1）“附加型”，即在现有的福利计划之外，再提供其他不同的福利措施或扩大原有福利项目的范围，让员工去选择；（2）“核心加选择型”，这是由“核心福利”和“弹性选择福利”所组成，“核心

福利”是每个员工可随意选择的福利项目；（3）“套餐型”，即企业推出项目的优惠水准都不同的“福利组合”，每个员工从中选择其一。在给定的福利预算总额前提下，员工在企业所提供的福利项目范围内自行决定其福利结构，一般实际福利消费与福利限额的差异可折发现金或的扣工资。

3. 工作内容。这代表了工作自身的质量，包括工作提供的多样性、挑战性、重要性及其意义，甚至员工工作表现的反馈和影响。通过工作丰富化、岗位轮调、工作扩大化等工作设计的手段使工作更具有吸引力，从而满足员工的成就感需求。

4. 从属关系。代表了员工因为与企业之间的联系而衍生的归属感。这可以来自员工所服务的企业自身享有的良好声誉，或企业所提供的员工与员工、员工与团队之间的良好氛围。典型的例子是，FMCG 生产商 MARS 企业，其最著名产品为德福巧克力，这家企业办公场所被设计为一个超大型足球场式，没有隔断，所有员工的办公家具都随意但却有序的组合排列，氛围相当和谐且人性化，并且员工可以在周末前的最后一个工作日，携带自己心爱的宠物上班，这不仅提供了员工交流的机会，且使员工对企业更加有归属感，使企业更像一个融洽的大家庭。

5. 职业生涯价值。包括了个人成长机会、能力提高、组织团队进步以及雇佣关系的稳定安全。

提高员工个人成长的机会：一是为员工提供在职培训和学习的机会，使员工能够掌握新技术、新知识，并保持较高的劳动力质量及结构；二是提供多职业发展通道的晋升机会。随着组织机构的扁平化，企业管理层级逐渐减少，故而员工可能得到的晋升机会也相应变少。为了解决由此带来的激励问题，企业必须将激励的重点领域由纵向的晋升机会转向横向的发展机会，由以前的职位提升转向现在的工作轮换和工作丰富化，由满足员工的权力需求转向更多地满足员工的成就感需求。同样，作为员工，有些人可能以职业晋升作为自己成功的标准，但另一些人则可能只想成为本领域内的先锋人物，在技能上登峰造极，因此可以结合企业整体发展战略与员工的个人需求让其在晋升与个人发展机会中进行平衡（如图 3-3 所示的员工职业发展通道）。

扩大工作自主权：组织在工作中适当授权，赋予员工较大的责任及参与决策的机会，让员工承担更重要、更具创造性的工作。

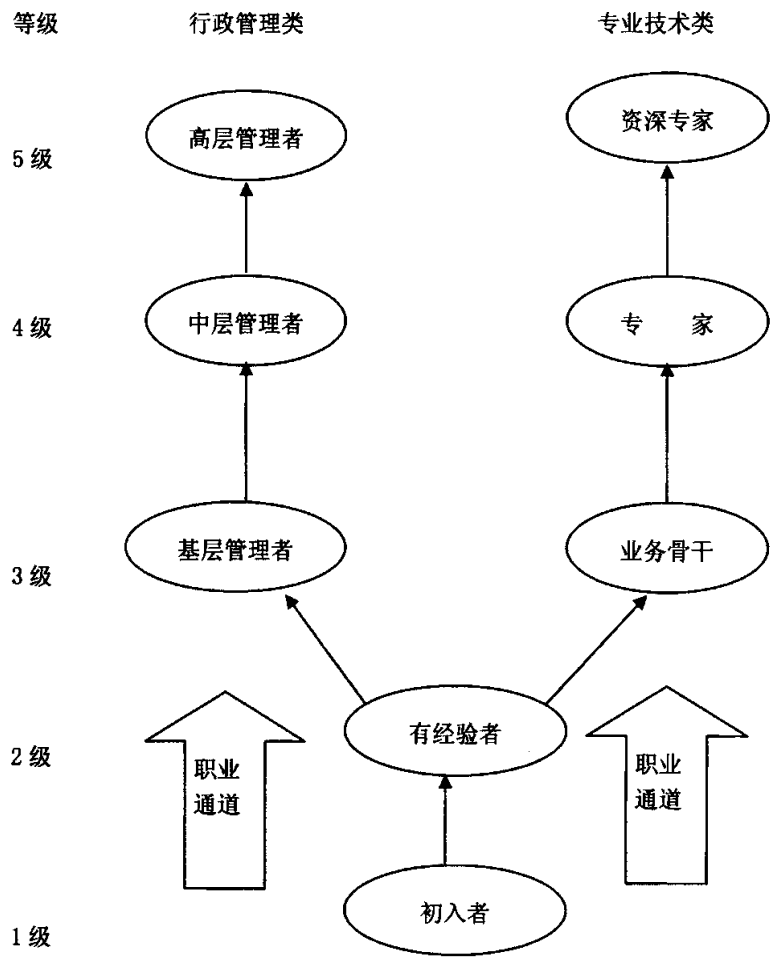


图 3-3 员工职业发展通道——资格等级

3.2.2 宽带薪酬

20 世纪 90 年代以后，企业界兴起了一场组织扁平化的运动。然而，企业组织扁平化带来的直接后果之一就是晋升职位的明显减少，这更加剧了停滞现

象，助长了员工的情性和倦怠心理，不利于员工职业技能的拓展和企业绩效的改善。适应扁平化组织并与学习型组织的发展，“宽带薪酬”（Broadbanding）应运而生。它打破传统薪酬结构所维护和强化的严格等级制，淡化职位观念，突出个人角色，强调绩效第一和能力拓展，有利于提高效率以及创造参与型和学习型的企业文化，同时对于企业保持自身组织结构的灵活性以及迎接外部竞争都有着积极的意义。

所谓“宽带薪酬”，或者叫“宽波段型薪酬结构体系”，是指“将一个有很多工资等级和工资范围的官僚结构压缩成很少数量的宽带，典型是 4 或 5 个，从而每一个带跨越了以前几个分离的工资范围所覆盖的工资机会。它的焦点是带内的横向职业移动、能力增长和持续的发展。”真正的宽带并非仅是减少工资等级的装置，而应打破传统结构特征和行政安排，与业务对象、战略和期望的组织文化相结合。一般来说，每个薪酬等级的最高值与最低值之间的区间变动比率要达到 100%，甚至 200% 以上。如图 3-4 所示，假设图中一点 A，在传统的工资体系中，位于 A 点的员工因其水平对应的级别于 2 级，因此，他最多只能获得 2 级工资级别的最高年薪 B，但在宽带薪酬体系中，他能获得的最高年薪为 C。

宽带薪酬的前提假设就在于：一位出色的专业技术人员可能比一位刚上任的研究院院长的价值更高；一位顶级销售员可能比一位销售部长对企业的作用更重要。决定员工在企业的角色不是职位而是员工创造的绩效和所拥有的技能。为薪酬等级设计合理的带宽非常重要，不仅实现了对能力的区分，更重要的是，为员工的薪酬升级建立了渠道，在一定程度上缓解了员工仅仅通过职位晋升而获得薪酬升级的问题，缓解了员工晋升的竞争压力。

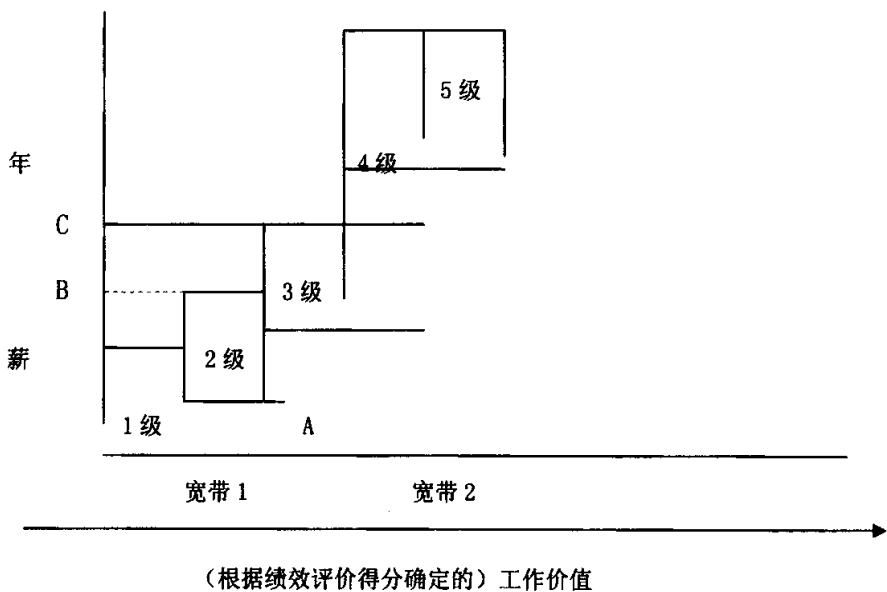


图 3-4 员工职业发展通道——资格等级

3.2.3 新薪酬管理概念的综合应用

在设计整体薪酬方案时，我们首先要整理清楚的是企业的人力资源结构状况和企业组织结构。现代金融企业的组织结构都向扁平化和学习型组织的转变，无论企业在设计财务性的外在报酬，还是在开发企业非财务性的内在报酬时，宽带工资提供了一种解决方法，它有更宽的跨度去奖励员工适应变化、发展技能和提高获得知识的能力，因此它强调的是弹性、能力增长和突破个人职业发展的工作范围。带的上升可以是源于业绩、技能、能力或它们的混合。基于技能的薪酬体系激励员工不断地学习知识，不断地提高工作技能，进而提高企业的竞争力。新的薪酬管理概念综合联系如图 3-5 所示。

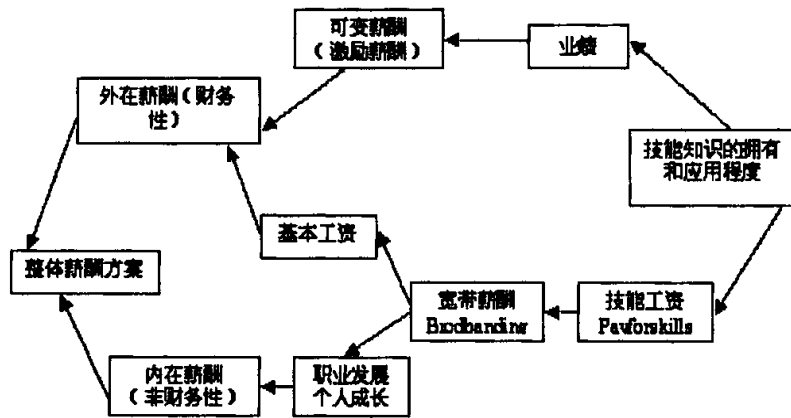


图 3—5 新薪酬管理概念的综合联系

## 第 4 章 眉山市农村信用社薪酬改革方案

当前全市农村信用社的薪酬水平情况主要体现为联社理事长（主任、副主任）65000 元/年、联社中层（包括基层法人社主任、副主任）45000 元/年、一般员工（不包括工勤类）35000 元/年、一般员工（工勤类）30000 元/年。与眉山当地的银行业金融机构的薪酬水平相比较，存在明显的差距，已成为制约和影响其业务发展的不利因素。同时，在第二章中，本文已经通过问卷调查一、调查二汇总和分析了眉山市农村信用社薪酬制度存在的主要缺陷和原因。正是基于此，有必要对眉山市农村信用社的薪酬体系进行重新设计，使其既符合农村信用社的发展战略，又能充分发挥激励作用，形成一个有士气、有干劲、有活力、能发展的金融企业。

### 4.1 眉山市农村信用社薪酬制度的设计原则

建立农村信用社薪酬制度应遵循以下原则：

#### （一）公平原则

“一个人对自己所得报酬的满意度仅是关于所得报酬数量的一个函数：报酬越高，满意度越大。但人们惊奇地发现，薪金数目的多少，并不如他们所感到的公正或公平那么重要。”因此，在开发企业薪酬体系时，首先就需要明白员工关于公平的知觉是如何形成的。J·Stacy Adams 的公平理论指出，人们以两个因素为基础形成公平的信念：投入和成果。投入，是指人们关于他们对工作所做贡献的知觉（如技能和努力）；成果，是指人们对他们从所做工作中得到的回报的知觉（如薪金）。人们通过将他们的成果与投入比与另一个人的成果与投入比进行比较来判断他们的薪金是否公平。这个被比较的人被称为一个人的“参照性的他人”。一个参照性的他人可能是以下几种人的任何一种：

1. 在同一组织中做同一种工作的人；
  2. 在同一组织中做不同工作的人；
  3. 在其他组织中做同一种工作的人。
-

当员工知觉下列情况时，他们就会相信他们所得的报酬是公平的：

1. 内部一致性：相对于同一组织内部的同事所得的薪金，它是公平的。
2. 外部竞争性：相对于其他组织中具有相似岗位的员工所得的薪金，它是公平的。
3. 它公平地反映了员工对组织的投入，即员工贡献。

#### （二）竞争原则

企业想要获得具有真正竞争力的优秀人才，必须要制定出一套对人才具有吸引力并在行业中具有竞争力的薪酬系统。如果企业制定的薪资水平太低，那么必然在与其他企业的人才竞争中处于劣势地位，甚至连本企业的优秀人才也会流失。这与公平原则中的外部竞争性是一致的。具有竞争力的薪酬系统，除较高的薪资水平和正确的薪酬价值取向外，灵活多元化的薪酬结构也越来越引起人们的兴趣。单一的工资制越来越没有前途的，而令人神往并能让人超水平发挥潜能的是多元化的分配机制，因为这样的机制不是在为一个人的工作岗位付钱，而是在为一个人的工作价值付钱。

#### （三）激励原则

对一般企业来说，通过薪酬系统来激励员工的责任心和工作积极性是最常见和最常用的方法。一个科学合理的薪酬系统对员工的激励是最持久也是最根本的激励，因为科学合理的薪酬系统解决了人力资源所有问题中最根本的分配问题。

简单的高薪并不能有效地激励员工，一个能让员工（或团队）有效发挥自身能力和责任、努力越多回报越多、按“绩效”分配而不是按“劳动”分配的机制，才能有效地激励员工，也才能真正解决企业的激励问题。

#### （四）合法原则

薪酬系统的合法性是必不可少的，合法是建立在遵守国家相关政策、法律法规和企业一系列管理制度基础之上的合法。如果企业的薪酬系统与现行的国家政策和法律法规、企业管理制度不相符合，则企业应该迅速地进行调整。

#### （五）经济原则

---



在表面上，竞争原则和激励原则提倡较高的薪资水平，而经济原则提倡较低的薪资水平，看起来这三者是相互对立和矛盾的，但实际上并不对立矛盾，而是统一的。当三个原则同时作用于企业的薪酬系统时，竞争原则和激励原则就受到经济原则的制约。这时企业管理者所考虑的因素就不仅仅是薪酬系统的吸引力和激励性了，还会考虑企业承受能力的大小、利润的合理积累等问题。另一方面，经济原则是要合理配置劳动力资源，当劳动力资源数量过剩或配置过高，都会导致企业薪酬的浪费。

4.2 眉山市农村信用社薪酬制度的重新设计

企业的薪酬制度是企业的一项基本制度，它往往有一套规范的程序来保证薪酬制度设计的质量。如图 4-1 所示，它主要包括 8 个程序：

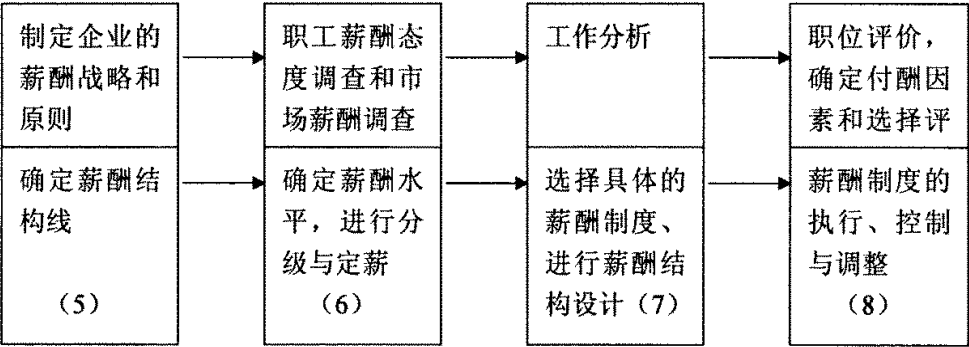


图 4-1 薪酬制度的设计流程

制定企业的薪酬战略主要是通过薪酬制度的合理设计，来为实现企业的发展战略服务；通过职工薪酬态度调查，明确职工对现行薪酬罐的看法。通过市场薪酬调查，保证企业薪酬的竞争力；工作分析是通过对工作、职位等有关情况的收集，为职位评价作好基础；职位评价是依据企业愿意支付薪酬的因素，通过一定的评价方法，确定各个职位对企业的价值；选择薪酬结构线，确定职位价值与薪酬之间的对应关系；将职位价值相差不大的职位相对应的薪酬归并成若干等级，以简化薪酬管理；估计和控制薪酬成本，保持适当的控制、调节，保证薪酬制度的正常运行。

通过第二章对眉山市农村信用社现行薪酬制度的介绍，我们可以知道，它正是缺少一套这样的规范化的建立程序。在本文中，我们按照以上程序，从高级管理人员（特指信用联社理事长、主任、监事长、副主任，以下类同）、中层（包括基层信用社主任、副主任，以下类同）及职工两个部分对建立农村信用社新的薪酬制度进行讨论，其步骤为：

1、农村信用社发展战略和薪酬战略的分析和确定

2、薪酬调查

（1）职工薪酬态度调查与薪酬结构研究

（2）市场薪酬调查

3、工作分析

4、职位评估

5、确定薪酬结构线

6、划分确定薪酬等级

7、分别对高级管理层、中层及一般员工建立薪酬制度

（1）建立农村信用社高级管理层年薪制：包括建立年薪制的原则、前期准备工作、年薪制的具体内容

（2）建立完善农村信用社中层及一般员工的基本薪酬制度和绩效薪酬制度

8、薪酬制度的实施、对薪酬成本的估计和控制；薪酬增长的调节方法。

#### 4.2.1 农村信用社发展战略和薪酬战略的制定

##### 一、眉山市农村信用社的发展战略的制定

农村信用社作为支持农业、农村、农民，即“三农”发展的主力军，当前正处于改革的关键阶段，其目的是建立完善的法人治理结构，实现自我约束、自我平衡、自负盈亏、自我发展的目标，真正成为服务于县域经济发展的社区性金融机构。因此，农村信用社在追求利润最大化和提供最佳服务的同时，其发展战略主要包括以下内容：

---

(一) 完善内部管理, 防范化解风险。一是加强信贷管理, 完善各项规章制度和分级审批操作程序, 推行额度授信管理, 加强信贷基础工作, 贷后管理科学化、规范化。二是统一会计结算操作口径, 规范管理, 建立由上至下的日常检查管理组织体系。三是完善审计监督职能, 建立健全真实性审计、内部审计、信贷风险评价等制度。

(二) 人力资源管理科学, 激励约束机制健全。一是科学的绩效考核体系健全和完善, 竞争优势明显, 农村信用社价值观的得到充分体现。二是全面实施竞聘上岗制, 推行全员劳动合同制。

(三) 营销组织体系科学化。高效的营销组织体系是农村信用社提高功能性服务和综合竞争能力的有力武器。农村信用社通过积极创新组织构架和工作职责, 全面推行对重点客户实施进攻型市场开发战略。建立客户经理制, 由联社和各社(部)主任担任重大客户首席客户经理, 高层营销策略发挥作用明显。

## 二、眉山市农村信用社薪酬战略的确立

由于农村信用社长期实行的等级工资制度, 与本地同类企业相比, 在薪酬制度的安排上长期处于弱势。因此, 其薪酬战略可以实行略低于行业平均的基本薪酬, 较高比例的奖金, 中等的福利水平, 在留住优秀人才的同时, 不断激励员工努力开辟业务, 为企业的发展创造新的天地。

眉山市农村信用社的核心竞争力在于业务品种的拓展和整体服务水平的提升, 因此它的营销管理人员和优秀的服务团队应该是农村信用社人力资源管理的重点, 也是农村信用社薪酬战略必须突出的重点。此外, 眉山市农村信用社要拓展业务品种、要进入信贷细分市场并在其中发展壮大并具有明显的竞争力, 需要更多优秀的业务营销人才; 要提升整体服务水平, 需要优秀的技术人才和业务专家; 要发展壮大, 需要有优秀的管理队伍等。眉山市农村信用社的薪酬制度, 必须要能够吸引、保留, 关键在于激励上述人才。

眉山市农村信用社现行薪酬制度的最大缺陷在于缺乏战略性、职位体系不完整、收入分配的內部公平性差、吃“大锅饭”现象普遍、绩效管理体系不科学等(详见第 2 章)。因此, 合理的薪酬制度应该根据不同岗位不同要求实行不同的工资制度; 完善以岗位为主要的工资分配制度, 真正按工作技能、工作

强度、工作责任、工作环境作为基本工资的决定因素；完善绩效管理体系、改善绩效薪酬分配方式、增加绩效薪酬在总薪酬中的比例，使绩效薪酬真正起到激励作用。

眉山市农村信用社的全部薪酬成本在总成本费用支出中仅占 10%，；因此在防止薪酬成本不合理增长的基础上，薪酬成本控制不应当成为薪酬管理的重点。奖励职工完善管理流程、控制不合理开支的合理化建议、鼓励和奖赏职工的服务创新和技术创新，以增加有限的薪酬奖励开支来达到减少和抽空其它成本的目的，应该是农村信用社薪酬战略值得考虑的一个方向。

眉山市农村信用社最好实行逐步、渐近的薪酬改革。因为眉山市农村信用社目前发展状况不断转好并正处于改革的关键阶段，而整体薪酬改革由于涉及的范围太广，如果因此影响了农村信用社的改革和发展，就违背了薪酬改革的初衷；同时眉山市农村信用社也缺乏薪酬改革的一些前期准备。这些情况都决定了眉山市农村信用社适宜进行渐进的薪酬改革，通过渐进改革完善薪酬管理，增强发展潜力，在渐进的区部改革成功以后，再进行全面推广。

#### 4.2.2 薪酬调查

##### 一、职工薪酬态度调查

薪酬制度最终影响的对象是农村信用社的职工，只有在职工认为薪酬制度合理、富有激励时，薪酬制度才是获得成功的；而职工认为薪酬制度中存在的问题往往代表了薪酬制度需要完善和发展的方向，进行职工薪酬态度调查，正是为了了解薪酬制度的不足和职工对薪酬制度的看法，以便为建立新的薪酬制度作为准备。职工薪酬态度调查主要通过职工薪酬态度调查问卷（附录调查问卷一、二）进行问卷调查。

在眉山市农村信用社的薪酬态度调查中，不仅仅对职工的薪酬态度进行调查，而且对高级管理层进行薪酬调查，涉及面广泛，具有代表性。

##### 二、市场薪酬状况调查

薪酬制度要实现外部公平性、市场竞争力和薪酬节约性，就需要对市场上的薪酬状况有一个了解。薪酬调查一般通过向相关政府管理部门咨询、与其他

同类企业进行薪酬资料互换、向薪酬专业咨询公司购买等方式进行；为了减少薪酬调查的成本，往往只对少数几个关键职位进行调查；根据对各种人员素质和技能的不同要求与来源的不同要求与来源的不同，分别在全国或省内、当地等不同的范围内进行调查。

根据眉山市农村信用社的情况，薪酬调查可以通过查询“社会劳动保障部”公布的薪酬资料和当地政府相关部门资料、与行业内其他地市和本地区同类企业进行薪酬资料互换这两种方法进行调查。关键岗位主要为高级管理人员、部门主管、信贷人员、一般行政人员、其他。前三类人员的薪酬以与其他地市同类企业作为薪酬调查范围，后三类以本地区薪酬调查为主。

#### 4.2.3 工作分析

工作分析是一种重要的人力资源管理技术，是人力资源管理和薪酬设计的基础。它是通过系统的调查方法，确定某个岗位的工作内容、业绩标准、所需的技能和知识、工作责任、工作环境的系统过程。工作分析形成的工作描述和职位说明书，是企业定岗定员、确定薪酬、招聘培训、考核提升的重要依据。

眉山市农村信用社工作分析的实施：

1、目的：通过工作分析，明确各职位所需的工作技能、工作责任、工作强度和工作环境，作为职位评估和确定薪酬的基础；明确部门、职位关键绩效指标，为完善绩效管理作好准备；明确各职位工作负荷程度，为定岗定员提供依据。

2、本次工作分析的主要内容和结果

- (1) 了解各职位的主要职责和工作任务
- (2) 确定各职位主要工作的关键绩效指标
- (3) 确定各职位的大致工作负荷程度

3、所需资料

- (1) 组织机构图
  - (2) 部门职责说明书
-

- (3) 工作流程图
- (4) 已定好的工作绩效标准
- (5) 职权体系表
- (6) 岗位责任制有关资料
- (7) 各职位任职人员名单

4、分析方法：因为眉山市农村信用社在多年的经营活动中形成了一些岗位资料，可以充分利用并加以细化，结合观察法和访谈法、查询工作日志法进行工作分析。同样，可以借鉴国有商业银行比较完善的职位分析体系，更是节约方便。

5、实施者：可邀请大学专家或专业人力资源管理公司参与项目的总体策划与实施，使整个过程更加公平；由农村信用社人事部门作为项目的协调与联络人；由农村信用社行业主管部门，如省农村信用联社，提出总体的原则并对结果进行评价验收。

#### 6、实施程序：

(1) 准备阶段（2 个月）对现有资料进行研究；选定准备分析的职位；设计各种调研表格和工具；并在小范围内先试行分析。

(2) 实施阶段（3 个月）：通过会议、宣传资料对职工进行宣传；制定具体的调研计划；记录工作日志；发放调查表；实施访谈和现场观察。

(3) 资料分析阶段（2 个月）：对收集的信息进行整理；与有关人员确认职位信息，并做适当调整；编写工作描述书和职位说明书。

### 4.2.4 职位评估

职位评估是根据工作分析的结果，按照一定的评估标准，对职位的性质、强度、责任、复杂性和任职资格等因素进行综合评估的活动，从而确定该职位相对与组织中其他职位的价值。

职位评估有 4 种方法：职位排序法、职位分类法、因素比较法、要素计点法，在此我们采用要素计点法。职位评估对薪酬制度的建立影响极大，一个好

的职位评估意味着建立薪酬制度已经成功了一增。

眉山市农村信用社在实行职位评价时，有两种可以选择的方法。

(1) 选择一家专业的人力资源咨询公司，如和君创业、新华信，这些世界知名咨询公司的人力资源管理经验将对眉山市农村信用社建立合理的薪酬制度有所帮助；它们已有的薪酬情报库可以为薪酬调查提供一部分比较准确的情报；最后，在职评价中引入咨询公司，有利于增强职工对评价过程的公平感。但引入咨询公司的不利之处在于其收取的费用一般较高，咨询人员一般对企业缺乏了解，容易造成信息不对称。

(2) 自己建立职位评价指标体系，可以将考核指标设定为四大类，11 个指标，包括：工作技能（文化技术理论知识、操作技能）、工作责任（岗位职责、人际关系、管理幅度、岗位复杂程度）、工作强度（体力劳动强度、脑力劳动强度、精力集中程度）、工作环境（工作条件、工作对身体的危害）。评价总分为 1000 分，如表 4-1 所示。

表 4-1 职位评价指标权重表

指标分类	工作技能		工作责任			
评价指标	文化技术理论知识	操作技能	岗位职责	人际关系	管理幅度	岗位复杂程度
权重	206	42	298	84	50	32
指标分类	工作强度			工作环境		
评价指标	体力劳动强度	脑力劳动强度	精力集中程度	工作条件	工作对身体的危害	
权重	38	90	16	24	120	

以上指标在参考岗位技能评价指标、GOR 职位评价指示和 HAY 职位评价指标基础上设立，使用 AHP（层次分析法）定量确定可付酬要素所占权数。但与比较成熟的职位评价体系相比，在指标构成的合理性、评价的有效性和评价的权威性上尚存在差距。

不管以何种方式进行职位评价，为了增强透明度和公平性，评价过程中都应让职工，尤其需要职工代表的积极参与，重大事项还应该向职工代表大会通报并获得支持。通过让普通职工或职工代表参加职位评价小组、对职工公开职

位评价分数让他们提出意见并对不合理评价进行适当修改等，使职位评价能公平、公正、公开地完成。

4.2.5 确定眉山市农村信用社薪酬制度结构线

确定薪酬调查中所获得的高级管理人员、部门主管、信贷人员、一般行政人员、其他这五种职位的平均薪酬和职位评估中所评估的职务价值，我们在以通过一元线性回归方法得到市场平均薪酬与职位价值之间对应关系的薪酬结构线。眉山市农村信用社的薪酬结构线可以以略低于市场薪酬结构线的5%来确定。薪酬结构线一旦确定，农村信用社各个职位的薪酬总额与职位评价分数之间的关系也就确定下来。

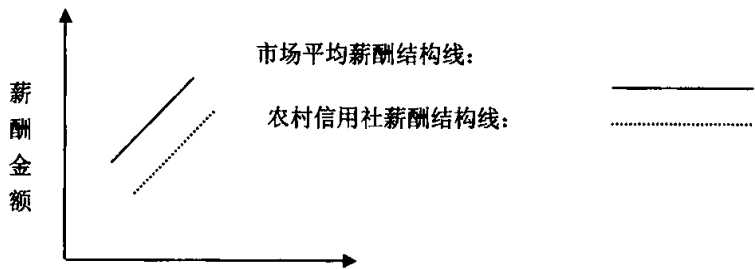


图 4-2 薪酬结构线

农村信用社薪酬结构线低于市场平均 5%一方面是为增强薪酬的外部竞争力；另一方面也是考虑到农村信用社薪酬一直处于同类中较低的现实情况，若突然升高到同类企业平均线上，职工会产生好高骛远的心态，反而会影响农村信用社正常的生产经营。

4.2.6 确定薪等与薪级

如果直接用职位评价的分数来计算职位薪酬，那么大部分职位的薪酬都是不一样的，这就给薪酬管理带来了一定困难。通过薪等和薪级，将职位评价分数相近的职位纳入同一薪等与薪级，以达到简化管理的目的。将职位评价分数所得的最低分和最高分数所确定的变动范围，暂划分为 8 个薪等（在实际运用



职位等级相互对应，如表 4-2 所示）。第一和第八薪等有 5 个薪级，其它每个薪等有 6 个薪级，每个薪级的上限分数是其下限分数的 1.05 倍，相邻薪等之间有一个薪级的重合，以职位评价分数对应的薪级薪酬水平作为其薪酬水平。实行“一岗三薪制”，如果职工努力工作，被评为年度优秀员工，第二年岗位薪酬在原薪级基础上上浮 15%；反之如果归为低于平均绩效水平的一类，则岗位薪酬在原薪级基础上下浮 15%。优秀员工即使没有职务提升也可以通过岗位薪酬上升使薪酬增加，同时对绩效较差的员工也是一种处罚，从而增加薪酬制度的激励性。

表 4-2 薪等和薪级表

薪等	一等（200-254）					二等（242-321）		
薪级	1 级	2 级	3	4	5 级	1 级	2 级	3 级
职位评分范围	200-210	210-220	220-231	231-242	242-254	242-254	254-266	266-279
薪等	二等（242-321）				.....			
薪级	4 级	5 级	6 级	1 级	.....	.....	.....	.....
职位评分范围	279-292	292-306	306-321	.....	.....	.....	.....	.....
薪等	.....			八等（759-964）				
薪级	.....	.....	6 级	1 级	2 级	3 级	4 级	5 级
职位评分范围	.....	.....	759-796	759-796	796-835	835-876	876-919	919-964

4.3 眉山市农村信用社薪酬制度

当前，眉山市农村信用社的薪酬制度比较滞后，采用层层分级的严格的等级工资制，而且薪酬中地方政府的相关奖励政策性收入占比达到 40%左右，不能充分调动员工的工作积极性，也不利于农村信用社长远的发展战略。针对这种情况，有必要进行新的制度设计并进行探索。

4.3.1 眉山市农村信用社高级管理人员年薪制

一、高级管理人员年薪制的设计原则

作高级管理人员为一种对组织发展起重要决策作用的人力资源，其薪酬设计原则与一般的薪酬设计原则既有相同之处，但也有较多的不同，在对年薪制

的理论和在国内企业的实践情况进行了解和研究之后，在一般的薪酬制定原则基础上，增加以下的设计原则。

#### 1、以市场薪酬为主，兼顾公平的原则

高级管理人员作为一种重要的人力资源，他们的价格应该由市场来决定。但是在现实中，由于诸多因素，使农村信用社这种集体企业性质的准国有企业高级管理人员的年薪收入偏低。只有以市场薪酬作为确定高级管理人员薪酬的基础，使高级管理人员的薪酬与普通职工薪酬相分离。主要通过使高级管理人员的薪酬与农村信用社经营结果挂钩，通过高级管理人员参与农村信用社经营成果的分配，才能使薪酬真正对高级管理人员具有激励性，也才能使农村信用社能真正吸引和激励优秀的经营管理人才。公平的原则主要体现在三个方面：一是高级管理人员年薪制与其他同类企业相比具有相对公平性；二是高级管理人员基薪与职工平均收入挂钩，对高级管理人员的评估中包括职工收入增长，与农村信用社部门管理人员和职工充分沟通，使他们认可高级管理人员薪制。

#### 2、收益和风险相对称的原则

年薪制不是农村信用社经营效果没有得到提高而高级管理人员变相提高自己收入的手段，也不是负盈不负亏的坐享其成，而必须坚持利益和风险相对称的原则。高级管理人员的收益权表现为委托代理理论中经营者对企业超额利润的分享权，而现阶段他们的风险主要表现为风险收入和风险抵押金的损失。

#### 3、激励与制约相结合的原则

年薪制的激励作用主要是通过市场化的薪酬来提高经营者的公平感、通过公平合理的绩效考核和风险收入来激励高级管理人员不断努力。另一方面，年薪制的实施必须有对高级管理人员行为严格制约，通过绩效考核、财务审计、在职消费管理来限制高级管理人员的不良行为，避免年薪制成为福利年薪制。

#### 4、长期激励和短期激励相结合的原则

许多企业在实施年薪制时，常常通过将风险收入的一部分转化为企业股票或者配套管理层持股方案，实现对高级管理人员长期激励和短期激励的结合，防止高级管理人员为实现短期利益而损害企业的长期利益。但由于现在农村信用社的法人治理结构正处于初级阶段，内部人员入股比例有明确且严格的规定，

---

实行股权激励方案为时尚早，故此年薪制方案中主要通过设置农村信用社长期利益的考核指标来实现农村信用社长期利益与短期利益的均衡。

## 二、高级管理人员年薪制实施的准备工作

高级管理人员年薪制的实施不是一件单一的工作，它需要其它一些管理活动来保证它的顺利实施，这些准备工作与一般性的薪酬准备工作相比有所不同。

1、建立高级管理人员年薪制的执行机构。高级管理人员年薪制的制定、实施和监督不应该由农村信用社职能部门来进行，而应该由理事会决定，由理事会下属的薪酬和绩效管理委员会负责制定和实施，监事会负责财务监督，由薪酬和绩效管理委员会负责绩效考核和薪酬发放。此外，设立提名委员会来管理高级管理人员的任职提名工作。这些都应与农村信用社当前进行的法人治理结构改革相匹配。

2、由提名委员会按公开、公平、公正的原则对高级管理人员进行任职提名，并按照程序报银行业监管当局进行任职资格准入审查核准。

3、由监事会对农村信用社财务状况进行严格审计，明确资产和经营状况，明确高级管理人员绩效考核的基础数据。

4、由农村信用社理事会决定高级管理人员的薪酬政策；由薪酬和绩效委员会进行高级管理人员薪酬调查，确定高级管理人员的薪酬总额的结构。

5、与部门管理人员、农村信用社职工进行商谈和讨论，了解他们对高级管理人员经营者年薪制的意见和看法，尽可能达到沟通和一致。

## 三、农村信用社高级管理人员年薪制实施范围

在一般情况下，高级管理人员主要针对联社理事长（主任）。但是，如果将联社监事长、副主任薪酬纳入信用社岗位工资的管理范围，必然引起高级管理层内部的冲突，也无法体现高级管理人员年薪与其他职工薪酬适当分离的原则。因此，高级管理人员年薪制包含了联社高级管理层，只是年薪的额度上存在一定的比例差异。本文主要以联社理事长（主任）的年薪相关问题进行讨论。

## 四、眉山市农村信用社高级管理人员年薪总额及构成

1、高级管理人员年薪总额的确定：眉山市农村信用社总量作为占全市银行业存款总额 27%、贷款总额 37%的金融机构，它的各区县联社高级管理人员必须

具备较高的经营管理能力和素质。为了保证高级管理人员年薪的外部竞争力，年薪总额不应该低于四川省其他地市州农村信用社相近规模和相近盈利情况农村信用社的高级管理人员薪酬平均水平，不应该低于本地同行业高级管理人员薪酬的平均水平。在考虑了眉山市农村信用社高级管理人员的历史收入、企业付酬能力、本地同类企业高级管理人员薪酬的情况下，高级管理人员的年薪基数可以定为：联社理事长（主任）10 万/年。

2、高级管理人员年薪制的构成按照“二元模式”，即基本薪酬+风险收入。基本薪酬占 40%，风险收入占 60%。基本薪酬按以下公式计算：（上年信用社内职工平均收入 $\times 2/3$ +上年全市金融业职工平均收入 $\times 1/3$ ） $\times$ 调节系数，调节系数根据上年信用社利润情况、联社规模、高级管理人员素质确定。基本薪酬分三级，一级 8 万；二级为 6 万；三级 4 万，如理事长在上一年全面完成了理事会希望达到的目标，可以在下一年将基本薪酬提高一级；如没有完成理事会希望达到的目标，可以在下一年将基本薪酬降低一级。基本薪酬按月平均发放。

风险收入按以下公式计算：风险收入 $=\Sigma$ （利润 $\times$ 计提比例系数） $\times$ 考核指标完成系数，如表 4-3 所示。

（1）利润指标分段设置风险收入提取的比例系数。利润指标按 X1、X2 分为三段：X1 是指理事会所确定的最低利润指标，它由农村信用社的平均资金成本确定，实际利润低于 X1，无风险收入并按比例扣减风险抵押金；X2 是理事会希望达到的利润指标，在 X1 和 X2 之间的利润，按比例系数 a 计提风险收入；超过 X2 的利润，按比例系数  $\gamma$  计提风险收入，为体现薪酬边际递减，一般  $\gamma < a$ 。同时，X1、X2 根据每年的不同情况是动态变化的。

表 4-3 风险收入计算表（以 2005 年数据为基础示例）

分段	税后利润指标 (亿)	计提比例系数 (%)	分段提取的 风险收入 (万)	累计提取的 风险收入 (万)
低于 X1	<0.25	0	0	0
X1-X2	0.25-0.5	1	50	0-50
高于 X2	>0.5	2	100	

此外，年薪还包括地方政府、行业管理部门给予并经财务、审计部门认可应该加上的其它收入，如政府奖励性收入。

(2) 考核指标包括以下内容：

①年度经营目标完成率：眉山市农村信用社年度经营目标中包括营业收入、实现利润、实现税金等指标，因为利润是风险收入计算的基本指标，因此在此应将利润指标扣除。年度经营目标完成率超过 1（考核按照百分比折算）时，按 1 计算。

②资产保值增值率：设置此目标的目的主要是为了防止高级管理人员通过不合规手段运用资产来增加利润，或者因不当信贷决策造成信贷资产损失。资产保值增值率=（期末净资产-期初资产）÷期初净资产×100%。

③基础设施投入率：此目标的设置主要是为了防止高级管理人员为追求短期利润而不进行基础设施改造和技术服务投入，影响信用社的长期发展战略。基础设施投入率=基础设施投入额/净利润。基础设施投入额包括会计计算畅通的网络建设技术投入、对营业安全设施的投入、为优化管理支付的奖金等。

④不良贷款率：主要是避免信用社不良贷款率过高而引起的经营危机。当不良贷款率下降指标低于当年计划目标时，得满分；若高于当年目标，每高一个百分点扣单项分数的 10%，扣完为止。期末不良贷款率=期末不良贷款余额/期末贷款余额×100%；不良贷款下降指标=期初不良贷款率-期末不良贷款率

除了以上四个考核指标，还可以考虑设立的两个指标是：信贷资金周转率指标和职工工资增长率指标。设立信贷周转率指标主要是为了保证信贷资金运行正常，不存在不良贷款恶化或反弹的压力；加快信贷资金周转速度，提高资金使用效率。设置职工工资增长率指标是为了保证在信用社经营效益、高级管理人员收入提高的同时，职工的工资能得到相应的适当增长；但因为现在整个农村信用社工资制度尚未规范，因此在现阶段暂不将职工工资增长率列入考核指标。

(3) 考核指标的权数设置：

考核指标的权数使用 AHP 层次分析法确定，如表 4-4 所示。

通过 AHP（层次分析法）的计算，年度经营目标在总分中占 55 分，资产保

值增值率占 12 分，基础设施投入率占 9 分；不良贷款率占 24 分。

风险收入在年度审计后一次性发放 85%，剩余 15%转让风险抵押金。

(4) 风险抵押金的规定

高级管理人员应在实行年薪制初按基薪水平一次性交纳风险抵押金，并在每一个经营年度后将风险收入的 15%转为风险抵押金。如高级管理管理人员未完成当年基本经营目标，按扣发比例 a 扣减风险抵押金直至零。当风险抵押金低于基薪水平时，高级管理人员应补交至基薪水平。高级管理人员在按照监管当局 4 年满后需要工作地方调整时，经过离任审计并合格后，留足基本风险抵押金后，其剩余部分一次性支付给高级管理人员。同时，如果受到政纪、党纪或法律及监管制裁，其风险抵押金全部扣除。这样更加有利于防范高级管理人员的道德风险发生。

表 4-4 考核指标 AHP 法相对重要性设定表

	年度经营目标	资产保值增值率	基础设施投入率	不良贷款率
年度经营目标	1	7	8	6
资产保值增值率	1/7	1	5	1
基础设施投入率	1/6	1	5	1
不良贷款率	1/8	1/5	1	1/5
	1. 6761	7. 5	11	4. 8333
归一化矩阵 B				
B1	0. 59659	0. 53333	0. 45454	0. 62. 69
B2	0. 08522	0. 13333	0. 18182	0. 10345
B3	0. 19886	0. 26667	0. 27273	0. 20690
B4	0. 11932	0. 06667	0. 09091	0. 06897
W i	2. 20516	0. 50383	0. 34586	0. 94515
权重	0. 55129	0. 12596	0. 08647	0. 23629
Amax=3. 944	CI=-0. 01865	RI=0. 89	接受	CR=0. 89

(5) 职务消费根据信用社利润和经营水平，另行规范；在薪酬制度规范以后，再配套高级管理人员福利计划。

4.3.2 农村信用社一般人员的基本工资、绩效工资和奖励工资制度

农村信用社职工可以细分为八类八级（见表 4-4），其平均工资总额参照眉山市农村信用社薪酬结构线、职位评价分数和薪等薪级表确定，一般行政人员和信用社其他人员薪酬水平根据市场平均水平的 0.8 倍确定，管理人员、客户经理的薪酬以市场平均薪酬水平的 0.95 倍确定。

一、职工基本工资制

职工基本工资由岗位工资和基本保障工资构成。岗位工资按照职位说明书的要求，对应表 4-2，可以根据所处的职位等级确定相应的基础水平，再按照每上一级系数增加 0.1 的比例系数计算。按照眉山市金融业从业人员薪酬平均水平年 4.5 万/年的标准计算，一般行政人员和信用社其他人员薪酬水平为 3.6（4.5 万/年\*0.8），管理人员、客户经理的薪酬为 4.3（4.5 万/年\*0.95）。因此，从薪酬的内部公平性出发，信用社职工基本工资可以从表 4-5 得出：

表 4-5 眉山市农村信用社职级表（参考表）

职级	类别	部门或信用社			基本工资 万/年
		联社	信用社（营业部）	分社、储蓄所	
8	高级专业技术	中层正职	主任		5.7
7		中层副职	副主任		5.2
6				主任	4.7
5	中级专业技术	高级客户经理	高级客户经理		5.2
4		客户经理	客户经理	客户经理	4.7
3			储蓄柜员、出纳、会计等		4.3
2	初级专业技术	经警、行政后勤等		储蓄柜员、会计、出纳等	4.3
1		驾驶员打字员或其他	驾驶员或其他	驾驶员或其他	3.6

通常情况，基本工资按月平均发放。同时，对于优秀的员工，基本薪酬将会在第二年上浮 15%；而对于差的员工，将下降 15%。

二、绩效工资制

农村信用社的整体效益不仅是高级管理人员努力的结果，同样更是全体信用社职工努力的结果。因此，在进行职工的绩效工资分配时，应当采取兼顾公平、适当拉开差距。因此，在分配绩效工资时，也要考虑管理人员因素。因为职位等级越高，对农村信用社整体效益影响越大。因此职位越高，绩效薪酬在薪酬总额中的比例越高，从而使高职位的员工更加关心农村信用社和部门的绩效。

1、职工绩效工资的计提

职工的绩效工资计提可以参照高级管理人员风险收入的计算模式，从当年税后利润中按照一定比例提取，如表 4-6 所示。但是，由于职工涉及面广、人数多，因此计提比例应当合理，否则会伤害广大职工的积极性。设置税后利润指标按 Y1、Y2 分为三段：Y1 是指信用社当年确定的最低利润指标，它由农村信用社的平均资金成本确定，实际利润低于 Y1，绩效工资按实际税后利润的 8%计提；Y2 是信用社希望达到的利润指标，在 Y1 和 Y2 之间的利润，按 15% 计提；超过 Y2 部分剩余的税后利润，按 10%计提。同时，Y1、Y2 根据每年的不同情况是动态变化的。

表 4-6 绩效工资计算表（以 2005 年数据为基础示例）

分段	税后利润指标 (亿)	计提比例系数 (%)	分段提取的 绩效工资 (万)	累计提取的 绩效工资 (万)
低于 Y1	<0.25	8	200	200
Y1-Y2	0.25-0.5	15	750	200-750
高于 Y2	>0.5	10	-	750 以上

2、进行绩效工作目标考评

次年的第一个月，信用社绩效管理部门根据农村信用社上年末的数据，结合上年目标计划，核算出应该提取的效益工资并提请理事会批准。同时，按照信用社内部管理绩效管理的有关工作目标，对参加考核人员进行目标考核。

在考核中，工作目标的权数实行定量确定，基本目标的分数由完成该目标职位的职位评价分数确定（当一个职位要完成多个目标时，应对评分进行适当



分解),创新目标的分数由目标考核部门依据工作目标评分表与具体管理部门协商确定(目标评分表是指通过工作分析、职位评价过程中得到的一些特殊标准工作目标与其对应的职位评价分数,建立起工作目标与目标价值分数的对应表,作为评价工作目标价值的依据)。

3、目标完成评价

目标完成情况的衡量方法应在确定工作目标、考核标准时由考核部门与执行部门初步协商确定,目标评价以年度为宜,如表 4-7 所示。由目标考核部门与目标执行人员进行绩效面谈,确定目标完成情况和目标完成得分。定量目标由定量值完成情况确定,定性目标或不完全适宜于定量考核的定量目标由目标考核部门确定。同时,要设定绩效工资系数(见表 4-8)。

表 4-7 目标完成情况定性衡量表

目标完成等级	1 级	2 级	3 级	4 级	5 级
完成情况描述	远低于目标期望	低于目标期望	达到目标期望	高于目标期望	远高于目标期望
目标完成得分	0.5	0.8	1	1.2	1.5

表 4-8 眉山市农村信用社绩效工资系数表(参考表)

职级	类别	部门或信用社			系数
		联社	信用社(营业部)	分社、储蓄所	
8	高级专业技术	中层正职	主任		1.8
7		中层副职	副主任		1.6
6				主任	1.4
5	中级专业技术	高级客户经理	高级客户经理		1.4
4		客户经理	客户经理	客户经理	1.3
3			储蓄柜员、出纳、会计等		1.2
2	初级专业技术	经警、行政后勤等		储蓄柜员、会计、出纳等	1.1

1		驾驶员打字员 或其他	驾驶员或其他	驾驶员或其他	1.0
---	--	---------------	--------	--------	-----

由每个员工实际目标得分×绩效工资系数，得出每人实际的绩效工资系数，再将实际绩效系数汇总，得到信用社整体实际绩效系数。那么：实际单位系数绩效工资=计提绩效工资/整体实际绩效系数。然后，每个人的绩效工资就可以计算出来，即员工实际绩效工资=实际单位系数绩效工资×员工实际的绩效工资系数。

3、职工奖励工资

奖励工资是职工基本工资、绩效工资的补充，主要是充分调动职工的积极性，更好地促进信用社的发展。可以以费用额的控制、呆坏帐处理两项指标作为计算依据。具体奖励方式为：

一是实际费用额低于计划控制额的差额按一定比例，如 10%-20%奖励给员工，但是会计财务部门人员比例要高于其他部门人员；

二是按当年核销呆、坏帐额（含抵债资产损失处理，历年贪污、结算损失处理，固定资产损失处理和呆帐贷款核销）的一定比例，如 0.5-1%奖励员工以鼓励信用社迅速处理历年遗留问题，但是资产保全部门、信贷部门人员应高于其他部门人员；

4.3.4 薪酬制度的实施与管理

一、薪酬制度的实施

为了顺利实施薪酬制度，应该遵循以下的原则：

1、充分沟通、协商一致的原则：实施薪酬制度的目的和根据、职位评价的结果、薪酬制度的实施内容、各种权数的设置等内容，都应该和部门的员工进行充分的双向沟通，使普通员工能理解和支持薪酬制度改革；薪酬制度的改革小组中应该包括普通职工或职工代表，使他们的意见能反映在新薪酬制度中，并且保证新的薪酬制度能得到广大职工的认同。

2、循序渐进、分步实施的原则：眉山市农村信用社的薪酬制度改革应该实行循序渐进的实施方法，先在某县农村信用社进行试点，成功后再进行全面推

广；薪酬制度的前期准备、建立、与职工的沟通和协商可以在业务淡季进行，在讨论和准备成熟以后，在第二年年年初实施。

3、薪酬保密原则：实行薪酬保密的理由是无论什么样的薪酬制度，都不可能使所有员工满意。为了避免员工把精力放在薪酬比较上和减少员工由于薪酬而引起的不满意，因此在实行薪酬发放集中管理的基础上，不允许员工向别人透露自己的薪酬，否则将受到处罚。如果要建立薪酬保密制度，眉山市农村信用社一方面需要将分散化的薪酬发放变为集中化的薪酬发放；另一方面在内部管理制度中应约定薪酬保密条款并建立泄漏薪酬的处罚制度。

## 二、薪酬增长的调节方式

薪酬增长方式分为两种：

1、根据市场薪酬水平进行调节：每年应进行一次薪酬调查。将市场薪酬与农村信用社现行薪酬进行比较，对差异较大的职位应考虑进行调整。

2、根据通货膨胀情况进行调节，基本保障工资的调节：当通货膨胀率小于 5%时，不进行薪酬调节；当通货膨胀率连续三个月高 5%、低于 10%时，按基本薪酬总额给予 5%的物价补贴；当通货膨胀率高于 10%时，按基本薪酬总额的 10%给予物价补贴。补贴低于和落后于通货膨胀的原因是为了避免薪酬和通货膨胀的螺旋型上涨。

## 三、薪酬成本的预算和控制

对薪酬成本的估计和控制是薪酬管理的一个重点，在此主要利用 EXCEL 的自动计算功能来进行：利用上一年的财务数据，估计在新的薪酬制度下薪酬成本总额的大小；通过对权数的调整使薪酬成本控制在合理的水平内；通过计算出的明细数据，分析薪酬结构的合理性；分析不同经营情况下的薪酬成本水平，了解薪酬制度对不同销售情况的适应能力。

## 结 论

综上所述,本文认为:眉山市农村信用社现行的薪酬管理制度缺乏战略性,人力资源管理的基础性工作缺乏,没有完整的职位体系,员工收入分配的内部公平性、外部公平性及个人激励性都需要加强,组织文化建设滞后,影响薪酬改革效果,因此急需进行薪酬改革。眉山市农村信用社应根据自身的实际情况,结合农村信用社的总体发展战略,制定切合实际的薪酬战略;应借助眉山市农村信用社改革的有利时机,在四川省联社的领导下,进行全面的人力资源管理工作再造,在建立健全科学的职位管理和绩效管理的基础上进行薪酬管理改革;应依据三个公平原则,完善内部公平性,增强个人公平性,提高外部公平性,以解决现行薪酬体系存在的问题。眉山市农村信用社应在认真做好薪酬调查的基础上,结合实际,进行薪酬制度设计。根据信用社的总体战略、信用社财务承受能力等因素,确定合理的薪酬架构,保证员工工资的内部公平性和外部公平性。在薪酬改革的实施过程中,应注重转变员工观念,加强员工沟通,实现薪酬制度的透明化与薪酬分配结果的保密性的有机结合;同时培育健康的组织文化,推进薪酬管理工作的落实。本文提出的薪酬管理改进方案适应农村信用社改革、发展的需要,在实际中具有一定的可操作性。

分配制度改革是一个动态的过程,是逐步完善的。这次分配制度改革不强调一个模式,主管部门历来鼓励创新,允许改革出现问题,在动态变化中逐步完善。分配制度改革是一个动态过程,不能求全责备,不能试图一次就解决所有问题,而是要权衡利弊。只要这次改革利大于弊,就是成功的。改革中,出现问题是不可避免的,但不要出现大的错误。也没必要强调哪个地区的方案好,哪个不好,只要符合本地区的实际就可以。

## 致 谢

在西南交大 MBA 的学习生涯即将结束。

在这两年半的日子里，美丽的镜湖、谆谆教诲的老师、已建立深厚友谊的同学都在我脑海里留下了深深的烙印并将促进我今后努力的做好人、做好事。

特别要感谢我指导老师 教授，感谢您给予了我悉心的帮助和指导，您的思想方法和严谨务实的治学态度使我受益终身！

还要感谢眉山市六区县联社的同志们，在我论文的写作过程中给予我的帮助和支持，你们的建议和意见为我打开了思路，在此我一并表示诚挚的感谢！

由于时间仓促、水平有限，本文可能还存在诸多疏漏和不足之处，谨请各位评委批评指正。

---

附录：调查问卷

眉山农村信用社薪酬管理调查问卷一

【问卷说明】本问卷的目的是了解各区县农村信用社联社理事长、主任（副主任）及联社中层干部对农村信用社现行薪酬管理工作的认同感和需求,请按照要求完成以下问卷。为保证调查信息的客观真实，消除填表人员的顾虑，调查采用匿名方式进行，请不要写上您的姓名，。感谢您的支持和参与。

【答题方法】请按照问题说明的要求回答问题。第 1－9 题为单项选择题。第 10 题为主观题，请直接在后面空白处回答。

-----  
—

对于问题 1 至 9 的表述,利用数字 1－5 代表您认可的程度由低到高。也就是说,各个数字的含义为:

1（完全不同意） 2（不同意） 3（说不清） 4（同意） 5（完全同意）

请您根据联社目前的薪酬管理工作开展情况，在每一个问题后你认为适当的数字上打钩。

问题 1、联社的薪酬管理工作与其发展战略关联程度比较强，能够体现和适应经营战略的变化。

(1    2    3    4    5)

问题 2、联社及基层各法人社经营绩效的好坏对员工的收入影响较大。

(1    2    3    4    5)

问题 3、员工的收入与个人的业绩表现是紧密挂钩的。

(1    2    3    4    5)

问题 4、联社的分配方法存在吃“大锅饭”现象。

(1    2    3    4    5)

-----

问题 5、总的说来，联社的薪酬制度是合理、公平的。

(1    2    3    4    5)

问题 6、您认为员工对联社的薪酬制度比较了解。

(1    2    3    4    5)

问题 7、您认为员工的薪酬与本地同类银行业金融机构相比是不错的。

(1    2    3    4    5)

问题 8、您认为目前的工资总额分配办法比较合理。

(1    2    3    4    5)

问题 9、我的福利与本地同类银行业金融机构相比是不错的。

(1    2    3    4    5)

问题 10、您认为联社的薪酬制度存在哪些问题，应从哪些方面进行改进？

答：

---

## 眉山农村信用社薪酬管理调查问卷二

【问卷说明】本问卷的目的是抽样调查各区县联社普通员工对联社现行薪酬管理工作的认同感和需求，请按照要求完成以下问卷。请各区县联社随机选取 10 名普通员工按照要求完成问卷，员工所在科室、职别、工作岗位、教育背景等因素应具有代表性。为保证调查信息的客观真实，消除填表人员的顾虑，调查采用匿名方式进行，请不要写上您的姓名。感谢您的支持和参与。

【答题方法】请按照问题说明的要求回答问题。全部问题均为单项选择题。

---

对于问题 1 至 11 的表述，利用数字 1-5 代表您认可的程度由低到高。也就是说，各个数字的含义为：

1（完全不同意） 2（不同意） 3（说不清） 4（同意） 5（完全同意）

请您根据联社目前的薪酬管理工作开展情况，在每一个问题后您认为适当的数字上打钩。

问题 1、联社的薪酬管理工作与其发展战略关联程度比较强，能够体现和适应经营战略的变化。

(1    2    3    4    5)

问题 2、联社及基层各法人社经营绩效的好坏对员工的收入影响较大。

(1    2    3    4    5)

问题 3、员工的收入与个人的业绩表现是紧密挂钩的。

(1    2    3    4    5)

问题 4、我认为我现在的收入与工作付出相比较是合理的。

(1    2    3    4    5)

问题 5、总的说来，联社的薪酬制度是合理、公平的。

(1    2    3    4    5)

问题 6、我了解联社如何确定工资调整幅度。

---



(1 2 3 4 5)

问题 7、我了解联社如何确定员工的基本工资和绩效工资。

(1 2 3 4 5)

问题 8、我的薪酬与本地同类银行业金融机构相比是不错的。

(1 2 3 4 5)

问题 9、我的福利与本地同类银行业金融机构相比是不错的。

(1 2 3 4 5)

问题 10、我的收入基本上能达到我的预期。

(1 2 3 4 5)

问题 11、联社对员工的薪酬支付总是及时的。

(1 2 3 4 5)

问题 12、(个人背景情况), 请选择。

年龄: A、25 岁以下 B、26-40 岁 C、40 岁以上

学历: A、大专(含)以下 B、本科 C、本科以上

入社年限: A、3 年以下 B、3-6 年 C、6 年以上

岗位类别: A、管理岗位 B、非管理岗位

工作性质: A、业务方面 B、支持保障方面

---

## 参考文献

- [1] 约瑟夫·J·马尔托奇奥 (Josep j. Martocchio). 战略管理——人力资源管理方法 (第 2 版). 社会科学出版社, 2002 年
- [2] [美]雷蒙德·A·诺伊、约翰·霍伦拜、拜雷·格哈特、帕特雷克·莱特著; 刘昕译. 《人力资源管理: 赢得竞争优势》, 北京: 中国计划出版社, 2002 年 8 月, 第 1 版
- [3] [英] 约翰·B·特鲁普曼著; 胡零, 刘智勇译. 《薪酬方案——如何制定员工激励机制》, 上海: 上海交通大学出版社, 2002 年 1 月, 第 1 版
- [4] 华庆山主编. 《商业银行发展与创新 (2003)》, 北京: 中国人民大学出版社, 2003 年 3 月, 第 1 版
- [5] 张建国著. 《薪酬体系设计—结构化设计方法》, 北京: 北京工业大学出版社, 2003 年 1 月, 第 1 版
- [6] 赵曙明编著译. 《人力资源管理案例点评》, 杭州: 浙江人民出版社, 2003 年 11 月, 第 1 版
- [7] 欧高敦主编. 《麦肯锡高层管理论丛: 金融专集》, 北京: 经济科学出版社, 1999 年 1 月, 第 1 版
- [8] [美]罗斯 (Pose, P. S.) 著. 唐旭、王丹等译. 《商业银行管理》, 北京: 经济科学出版社, 1999 年 3 月, 第 1 版
- [9] 张德主编. 《人力资源开发与管理》, 北京: 清华大学出版社, 2002 年 7 月, 第 2 版
- [10] 平狄克、鲁宾费尔德著; 张军、罗汉、尹翔硕、谢识予译. 《微观经济学》, 北京: 中国人民大学出版社, 2000 年 9 月, 第 1 版
- [11] 郑先炳著. 《西方商业银行最新发展趋势》, 北京: 中国金融出版社, 2002 年 9 月, 第 1 版
- [12] 文跃然主编. 《薪酬管理原理》, 复旦大学出版社, 2004 年 8 月第 1 版, 引用
- [13] 廖小青 何家汉著. 《员工绩效管理系统的设计与实施》, 华南理工大学出

版社

- [14] 杨剑 白云 朱晓红 郑蓓莉著.《激励导向的薪酬设计》，中国纺织出版社，2003 年 3 月第 1 版
- [15] 谌新民 张帆 著.《薪酬设计技巧》，广东经济出版社，2002 年 1 月第一版
- [16] 冉斌著.《薪酬设计与管理》，海天出版社，2002 年 5 月第一版
- [17] 李亚主编.《民营企业人力资源管理》，中国方正出版社，2003 年 1 月第 1 版
- [18] 周巧笑著.《薪酬管理》，香港中文大学出版社，1999 年 2 月第一版
- [19] 赵曙明著.《人力资源管理研究》，中国人民大学出版社，2001 年 7 月第 1 版
- [20] 赵曙明著.《中国企业集团人力资源管理战略研究》，南京大学出版社，2003 年 2 月第 1 版
- [21] 王福新编著.《人力资源管理》，石油工业出版社，2001 年 1 月第 1 版
- [22] 林泽炎 编著,《员工考核与薪酬管理》，企业管理出版社，2001 年 1 月第 1 版
- [23] 李严锋 麦凯编著.《薪酬管理》，东北财经大学出版社，2002 年 6 月第 1 版
- [24] 陈清泰 吴敬琏.《可变薪酬体系原理与应用》，中国财政经济出版社，2001 年 1 月第 1 版
- [25] (美) 安妮·布鲁斯 詹姆斯·伯比顿著.刘燕春、陈舟平译,《激励! 激励! 发掘员工最大的潜能》，中国标准出版社，2004 年 6 月修订版
- [26] (美) 马克斯·迈斯玛著, 刘国等译.《激励雇员》，企业管理出版社，2002 年 1 月第 1 版。
- [27] (加) 加里·P·莱瑟姆 肯尼斯·N·韦克斯利著, 萧鸣政等译.《绩效考评》，中国人民大学出版社，2002 年 10 月第 1 版
- [28] Baron, J. N. , & Krep, D.M.Strategic Human Resource: Frameworks for General Manangers. New York: John Wiley, 1999.
- [29] Calvin Reynolds, Compensation Basics for NorthAmerican Expatriates,

1994, ACA.

[30] Donald W. Hay, Maximizing the Impact of Recognition: An Approach to Rewarding Employee Contributions, 1998, ACA.

[31] Human Resource Management H. John Bernardin, Joyce E. A. Russell. New York: McGraw Hill 1998.

[32] Job Evaluation Maeve Quaid.

[33] Jay R. Schuster and Patricia K. Zingheim, The New Pay: Linking Employee and Organizational Performance, Jossey-Bass Publishers, 1996.

[34] David J. Cherrington, The Management of Human Resources, (The 4<sup>th</sup> Edition), Allyn and Bacon (Hong Kong), 2003

[35] Diane Arthur, Recruiting, Interviewing, Selecting and Orienting New Employees, 2003.

[36] Lawrence S. Kleiman, Human Resource Management, 1998.

[37] Luis R. Gomez-Mejia, David B. Balkin, Rober L. Cardy: Managing Human Resource, 2002