

新加坡商业企业工资制度改革及其经验借鉴

林玉燕

(莆田市北岸经济开发区工商联 福建莆田 351100)

内容摘要: 新加坡作为人力资源管理的典范国家,其商业企业工资制度改革的经验和启示对于我国推动产业发展和激发人力资源潜能的作用不容忽视。由此,本文以新加坡商业企业工资制度改革为鉴,通过案例分析、比较研究探讨商业企业工资制度改革方向。纵观新加坡商业企业工资制度体系的演变,大致可分刚性工资制度、弹性工资制度和每月可变动工资制度三个阶段。工资制度的基本特点为立法保障、政府干预、民主协商、“无牙”工会。今后应当推动商业企业薪酬立法、提升企业现代化薪酬管理理念、建立以人为本的薪酬激励制度等方面的改革。

关键词: 新加坡;商业企业;工资制度;以人为本

中图分类号: F270

文献标识码: A

文章编号: 2095-9397(2022)15-0117-05

文章著录格式: 林玉燕.新加坡商业企业工资制度改革及其经验借鉴[J].商业经济研究,2022(15):117-121

商业企业人力资源管理,是商业企业通过招聘、甄选、培训、报酬等管理形式对组织内外相关人力资源进行有效运用,满足组织当前及未来发展需要,保证组织目标实现与成员发展最大化的一系列活动的总称。其中,工资制度的制定是人力资源管理的重要环节。由于工薪阶层在任何社会中都占据绝大多数份量,所以工资关系到千家万户的福祉,工资制度对于维持社会稳定极为重要;此外,薪酬管理是人力资源管理中最困难、矛盾最多的工作,薪酬制度研究是人力资源管理研究的重要组成部分。新加坡作为人力资源管理的典范国家,商业企业工资制度在推动产业发展过程中的作用不容忽视,其经验与探索对我国商业企业工资制度改革具有重要参考价值。

新加坡商业企业工资制度的历史嬗变

纵观新加坡商业企业工资制度体系的演变,大致可分刚性工资制度、弹性工资制度和每月可变动工资制度,其总趋势呈现从自由放任向国家管控的过渡与转变。

(一) 刚性工资制度

工资制度改革的背景。20世纪70年代之前,新加坡产业结构的85%为小规模商业与服务业,制造业仅占8.6%,失业率在10%以上,劳动力供大于求,商业企业员工工资非常低,民众不满的声音日益高涨。为了促进就业,缓和社会矛盾,从1959年起,新加坡大力吸引外资,实行以出口工业为重点的工业化发展战略。到1970年,新加坡政治稳定,已成为发展中国家吸引外资最多的国家之一,经济快速发展,1971年失业率降至4.8%。为增加国内劳动力供应,政府不断通过鼓励女性参加工作和增加移民数量,但日益紧张的劳动力市场状况继续推动工资上涨。

刚性工资制度的形成。这一时期,新加坡对商业企业雇员工资采取自由放任的政策,完全由劳资双方根据劳动力市场供需关系,通过签定劳资合同的形式确定。劳资合同除规定双方的权利义务外,还规定员工当年工资以及合同有效期内每年工资增加额等。政府不设定最低工资标准,仅对工资补贴及红利发放进行调控,规定雇主每年发放工资补贴及分红的上限。

具体而言,从20世纪50年代到1967年,新加坡刚性工资制度由两种主要工资制构成:利润分成制和计时工资制。利润分享制度包括低工资和极度振荡、可能相当于几年工资的年终奖。1968-1984年,这一时期以计时工资制为主。在国家工资理事会成立之后,1972-1985年,该理事会每年发布工资准则,其指导方针成为计时工资制的补充。例如,根据按年增加的薪资,雇员获得每年增长7%的工资增幅以及根据国家工资理事会指导方针规定的3%工资增长额。利润分成制和计时工资制形成了刚性工资制度。

刚性工资制度的基本特点如下:其一,加入工会的商业企业员工提薪幅度由劳动集体合同规定。商业企业根据全国工资理事会的调薪建议,可向员工发放1-3个月不等的年终奖,优秀员工还有绩效加薪。年终奖、绩效加薪和全国工资理事会的提薪建议一经提出,即作为员工基本工资一部分,每年都会延续。其二,非工会的商业企业年度加薪不确定,一般根据企业盈利、全国工资理事会要求和工会意见,每年决定是否加薪。

刚性工资制度的局限性。刚性工资制的弊端主要有:第一,无论公司业绩如何,雇员工资每年都会增加。第二,如果雇员在任何一年里碰巧表现很好,他可以获得一笔增值奖金,这笔奖金将计入基本工资中。第三,主要根据雇

员资历进行发放，存在较为明显的“同工不同酬”现象，从事同一种工作的雇员工资最高是最低的3倍，某些行业的差距甚至更大。第四，在其他条件相同的情况下，一家老公司将比一家新公司有更多工资支出。第五，如果由于公司业绩不佳而需要降低工资成本，则没有任何机制。因此，新加坡商业企业经历了1985年的经济衰退后逐渐意识到刚性工资制的运作与经济效益的核心背道而驰，商业企业没有快速降低工资成本的方法，自然的结果就是紧缩开支。

（二）弹性工资制度

1. 工资制度改革的背景。一方面，1979—1986年，源于美国的全球性金融危机席卷世界各地，至1986年，新加坡经济衰退现象日益明显，企业利润大幅减少甚至出现倒闭现象；另一方面，商业企业刚性工资制度已使不少企业无力承担，被很多企业批评为“制度僵化”。遵守刚性工资制度的企业不得不通过裁员来应对经济衰退或自身业绩下滑的困境。在此背景下，对刚性工资制度改革的呼声日益高涨。

1986年元旦，李光耀总理在新年祝词中指出：“国人所获得的加薪额，要考虑我国的生产能力增长多少而定”。根据这一要求，由新加坡政府有关官员、专家、学者组成的经济委员会，针对工资改革问题提出建议。该委员会认为，企业雇员工资成本高和工资制度僵化是新加坡丧失竞争力和经济衰退的重要原因。1986年，工资改革委员会建议采用弹性工资制度。即根据企业经营情况和雇员个人业绩，工资可涨可降。其优势是企业的经营困难时可以最大程度减少裁员数量，在盈利时可以给员工涨薪。为此，新加坡修订《就业法》，允许企业在亏损时下调雇员年终奖，使得雇员可变工资部分与企业业绩的关联更加密切。弹性工资制度（Flexible Wage System，简称FWS）由此应运而生。

2. 弹性工资制度的出台。1985年起，新加坡正式实施弹性工资制度。与20世纪60年代的刚性工资制度一样，弹性工资制度的实质是以低但固定的月工资和年终奖来奖励雇员。如果公司经营良好，奖金就非常可观；而如果公司经营不善，雇员可能不会有任何奖金。在弹性工资制度下，商业企业雇员工资主要由以下部分构成：一是体现劳动力价值的基本工资，这是保证雇员收入稳定的主要部分；二是可变工资，即根据公司盈利状况和个人业绩，一般可额外发放两个月左右的基本工资。由于可变工资与企业经营好坏直接关联，当企业陷入困境时，可通过冻结或削减可变工资来降低经营成本；三是年终奖。年终奖由国家法律规定而不是雇主的“善心”，幅度为额外发放1—3个月的基本工资，这相当于半年或一年一次性额外发放1—3个

月不等的基本工资。当企业经营困难时可削减。年终奖和可变工资应占基本工资总量的20%；四是定量加薪，相当于基本工资的2%，用于体现雇员的工作年限、忠诚度和工作经验，当企业经营不善时也可削减。

3. 弹性工资制的优劣分析。新制度改变了年收入增长的方式，每月收入增长幅度较小，而通过奖金（即薪酬的可变组成部分）分配的数额较大，其目标是将工资与雇员工作绩效、企业利润挂钩。

从雇主的角度来看，弹性工资制度的优点显而易见。首先，它鼓励雇员提高绩效；其次，如果遭遇危机，企业可降低工资成本。弹性工资制度的主要缺点是必须与雇员分享利润，即分红。因此，公司必须愿意与雇员分享利润信息。此外，雇员必须对管理层有信心，因为利润数据很容易被高层管理人员增加的支出、转移定价等手段操纵。而许多公司拒绝与雇员分享利润信息，甚至不少公司拒绝为员工派发红利。因此，如果工资总成本在生产总成本中所占比例很小，企业不会认同弹性工资制度的吸引力；最后，如果劳资关系恶化，弹性工资制度就无法实施。

4. 弹性工资制度的实施效果。1993年，新加坡全国工资理事会对弹性工资制度的执行效果进行审查。结果表明，超过3/4的企业实行弹性工资制度，这种制度被认为是成功的。可变工资和年终奖组成工资的可变部分，占工人工资总额的15.3%。此外，调查报告指出，工会企业和非工会企业采用弹性工资制度的概率分别为85%、71%。在所有行业中，大约63.2%的企业真正实施了弹性工资制度。

到1998年，超过90%的工会企业和70%的非工会企业已实施弹性工资制度，弹性工资由基本工资（不变部分）、年度工资补贴和可变奖金构成。其中，年度工资补贴和可变奖金构成（可变部分）占年度工资总量的16%。在工会化的行业，工资可变部分甚至达到了20%的理想比例。91%的工会企业选择分红（利润分享）模式，而其中只有33%的企业与工会达到劳资双方分红方案，其余企业采用业绩指标决定雇员奖金数额。但对“利润”的内涵，劳资双方的理解出现分歧。例如，奖金应按税前利润还是税后利润计算？出售资产产生的巨额利润是否应包括在内等。

总体来看，工资制度改革之后，新加坡从1997—1998年经济衰退中迅速复苏。1999年雇员工资上涨了2.8%，2000年增长了5.1%。雇主的公积金投入在2000年4月由10%上升至12%，在2001年1月又由12%上升至16%。

（三）每月可变动工资制度

1. 工资制度改革的原因。新加坡的工资制度相对于亚

洲许多经济快速增长的国家显然不够有竞争力。例如，随着经济的增长，新加坡整体工资逐年上增，新加坡雇员工资过高，高涨的薪资挤压了利润率，使许多外国投资者望而生畏。调查结果表明，49%的新加坡人认为自己比父母面临更大经济压力。缺乏最低工资制度和强制性紧缩福利、临时和兼职就业增加、工资增长停滞以及来自外国工人的就业竞争加剧了国民的不安全感。

2. 工资制度改革的内容。经济衰退等因素促使新加坡全国工资理事会进一步改革企业工资制度。在1999年之前，雇员工资结构由80%的基本工资和20%的年度变量组成。针对新形势，新加坡全国工资理事会建议实施每月可变动工资制（Monthly Variable Component，简称MVC）。与弹性工资制度相比，雇员工资结构增加了新变量，即最终等式包括70%的基本工资、20%的年度可变工资和10%的每月可变动工资。这一新工资机制允许企业在经济低迷期间迅速削减工资开支，以维持企业生存和雇员岗位。新加坡全国工资理事会还决定，虽然没有必要削减公积金，但也可能对经营不善的公司实行工资削减、工资冻结等严格工资限制措施。

3. 工资制度改革的效果评价。从设计构思看，这一制度有利于企业全面降低工资成本，有利于在经济危机期间迅速调整工资，并不会使工资结构复杂化。这种制度推出之后，已有约300家企业推行该制度。2001年，34%的工会企业实行该制度，而非工会企业实施更为缓慢，同期只有3.4%，接受率也参差不齐。但是，2002年新加坡国家人力资源部对3500家公司进行的调查发现，近三分之二的公司不希望实施每月可变动工资制度（MVC）模式。原因有三：一是工资结构会变得过于复杂；二是员工可能不愿意接受；三是很难知道何时恢复或削减每月可变动工资。

总体来看，每月可变动工资制度的实施，削减了雇主对公积金的缴款，减少了雇员收入。工资制度改革还增加了雇主的自由裁量权，因为薪酬方案很大一部分取决于雇主的主观意愿。

新加坡商业企业工资制度的基本特点

（一）立法保障

新加坡不断完善的工资制度，无不得益于其完备的劳资关系法律体系，主要包括《就业法》《劳资关系法》《劳资纠纷法》《工人赔偿法》《外国工人雇佣法》《雇员补偿条例》等，以此规范其劳动力市场中所涉及的薪酬等问题。其中，1968年出台的《就业法》第三部分“薪金的支付”第二十条至第三十四条对薪金的支付作出规范，并明确不支付薪金是犯法行为。第一百一十二条对

不按照法定期限内以法定形式支付工资的雇主，规定了极其严厉的处罚。对于违反工资支付规定的初犯者，处以5000新元以下的罚款或六个月以下囚禁或二者并处。第四部分和第五部分从薪金和实物工资方面作出了严格规定。1985年，《就业法》对第49条作出修订。2019年，新加坡议会通过《就业法》修正案，该修正案于2019年4月1日生效，这些修订旨在契合新加坡劳动力状况和就业惯例的变化。

《劳资纠纷法》修正案加强劳资纠纷解决框架，提供“一站式”就业争议解决服务。不当解雇索款的裁决由劳资关系仲裁处（MOM）转移至劳资关系审裁处（ECT）。劳资关系审裁处不再负责审理与薪酬有关的纠纷。随着该法的修改，在不公平解雇和与工资有关的索赔方面寻求追索权的雇员可以向ECT提出他们的索赔，而不再需要对劳资关系仲裁处（MOM）和劳资关系审裁处（ECT）提出两项单独的索赔。

此外，在新加坡法律框架下，中央公积金制度（Central Provident Fund，简称CPF）得以建立，成为工资制度的有机组成部分。1973-1974年的通货膨胀时期，新加坡全国工资理事会形成一套既上调工资又能确保工资货币购买力不下降的机制。该机制把一部分涨薪存入由企业和雇员共同缴纳的中央公积金中，而80%的新加坡人购房都使用中央公积金。此外，公积金还可用于医疗、养老等用途。

（二）政府干预

从自由放任转向政府干预是新加坡商业企业工资制度的显著特点。在政府的推动下，全国工资理事会、全国生产率委员会、全国经济发展委员会等劳资政三方机构成立，其中，全国工资理事会的影响力最大。全国工资理事会（the National Wage Council，简称NWC）成立于1971年，属于内阁总理，旨在既使工资随经济发展适度增长，又能保持新加坡的国际竞争能力。理事会成员结构实行“三三制”：工会领袖（劳）、雇主团体代表（资）和政府代表（政）的席位比例约为1/3，由16位成员组成。其中，主席1位，由学术造诣浓厚的学者担任；雇主代表、资本家、政府和工会代表各5人。在全国工资理事会中，政府代表的比重将近1/3，由此政府能够较好发挥工资调节作用。新加坡也成为世界上政府对企业工资干预最大的国家之一，政府意愿在商业企业中得到很好的贯彻落实。

（三）民主协商

民主协商是新加坡工资制度的最显著特征。1965年，新加坡全国职工总会、雇主联合会以及政府三方共同签订《劳资进步宪章》，誓言共同为更高的生产率和更快的发展而努力。三方还签署《生产率实施准则》，一致同意在

企业界建立协商委员会，实行劳资民主协商，以促进企业劳动生产率的提高。从此，三方协商涉及雇员利益的重大问题成为惯例。

作为劳资政三方代表协商机构，全国工资理事会不是强力的政府机构，其主要职责是通过一年一度的谈判达成协议。劳资谈判于每年3-5月开展，在谈判中，劳资双方根据上一年度经济状况，各自提出本年度的加薪原则和建议。政府代表听取劳资双方意见，做好协调工作，并提出政府的调薪意见。劳资双方达成协议后，形成本年度“工资理事会指导原则”。之后将该指导原则呈交政府总理，经政府批准后，发布政府公报。该指导原则在新加坡得到较为广泛的接受和推行，“完全被所有新加坡企业接受”。

劳资政三方协商机制运行顺畅的主要原因是劳资双方对全国工资理事会的充分信任。全国工资委员会实现劳资政利益三位一体，一定程度上缓和了阶级矛盾，为新加坡增加了竞争力。自从执政的人民行动党重构政府与工会的关系以来，三位一体始终是解决就业问题的纲领。民主协商的另一大作用是缓和劳资矛盾。在过去，劳资纠纷一直是劳资矛盾的根源。而如今，相比劳动部、仲裁法院、工会和雇主的“公说公有理，婆说婆有理”，劳动部和仲裁法院在处理劳资纠纷中采用全国工资理事会的准则更为多方所接受，更有利于新加坡建立稳定和谐、吸引投资的劳资关系。

（四）“无牙”工会

新加坡通过立法规范和推动工会在劳资关系扮演积极的角色。1959年起，人民行动党开始执政，李光耀任自治政府总理后，释放了被捕的工会领导人，并誓言重构政府与工会的关系。同年9月，《工会（修正）法》出台。该法律规定：第一，工会注册官有权拒绝和撤销工会的注册；第二，凡获准注册的工会必须隶属于新职工总会。根据该法令，政府改组了新职工总会，人民行动党逐步掌握了对新职工总会的控制权。

1960年出台的《劳资关系法》（the Industrial Relations Act）为劳资谈判、调解和仲裁提供了集体谈判制度框架，多数纠纷可通过谈判得以解决。1961年，按照该条例，劳动仲裁法庭开始设立。其主要职能为：审理和裁定劳资纠纷；登记和确认集体就业协议；解释、取消、修改和执行集体就业协议条款和裁决。政府劳工部委任庭长，工会和雇主代表派员担任陪审员。如果纠纷提交到仲裁法庭加以裁决，则所有罢工会被视为非法，这实际上是取消了罢工。1968年，新加坡通过《劳资关系法》，新立法既严格限制工会组织罢工的权力，又使工会转变为服务国家政策目标的积极力量。由此，工会逐渐成为一只“无牙的老虎”。

事实上，从1972到1997年的亚洲金融危机，新加坡商业企业雇员享有充分就业和平均每年8-10%的工资增长。20世纪80年代，为适应下一阶段工业化进程，工会在动员雇员接受适度加薪和灵活工资体系方面发挥了关键作用。2004年，与48.3%的非工会企业相比，91.4%的工会企业采用了弹性工资制度，这说明工会在引入这些新措施方面发挥了关键作用。因此，自1997年亚洲金融危机以来，三位一体机制充分发挥劳方、资方及政府所形成三方稳固机制的优势，新加坡几乎没有发生过工人罢工事件。

我国商业企业工资制度改革中存在的问题

（一）缺乏科学规范的工资标准

员工薪酬受到出资人观念和经验的制约。尤其在—些民营商业企业里，员工工资由总经理、老板说了算，缺少成文的制度规范。员工的薪资标准仅由老板根据当时具体情况和凭经验与应聘人员谈判来确定，随意性较大，很难保持前后一致性，结果导致企业内部员工薪资标准混乱。很多商业企业员工都对如何确定自己的工资、标准是什么感到困惑，导致员工对企业的向心力和认同感逐渐降低。

（二）轻人员重设备

很多商业企业出资人对厂房和设备的投资热情很高，却不愿意提高员工工资水平，甚至随意降低员工工资。不少民营商业企业主甚至认为，薪酬是员工工作的报偿，员工要想多得报酬就必须多工作。这是典型的边际生产力工资论，即认为高工资是高生产率的结果，与现代薪酬管理理论相悖。他们几乎没有意识到，员工薪酬水平的提高与员工素质的提高之间的良性循环是企业兴旺发达的重要标志，这是现代薪酬管理的基本理念之一。

（三）因薪酬问题而产生的人才流失现象较突出

许多商业企业薪酬政策缺乏激励，薪酬制度不全，甚至没有住房公积金和基本养老保险以及医疗保险。他们往往只注重薪酬设计结果的公正性，而忽视了薪酬评估程序的公平性。我国许多商业企业采用薪酬保密制度，甚至严禁员工在内部讨论工资，使得员工很难判断在报酬与个人绩效之间是否存在一定联系，从而引起员工猜疑，产生不满情绪。这种方法使员工对自己收入的相对公平性产生不确定性，导致现行薪酬制度无法发挥原有的激励作用，往往成为人才流失的直接原因和导火线。

新加坡商业企业工资制度对我国的启示

（一）加强薪酬管理立法

一方面，我国现行的《工资支付暂行规定》颁布于1994年12月8日，其中一些内容已不适应现代企业工资

收入分配制度的客观需要；另一方面，现行规定的内容过于原则化，操作性不强，由此产生了许多有关工资报酬的劳动争议。特别是拖欠、克扣职工工资的问题时有发生，成为影响劳动关系和谐稳定的重要因素。《私营企业劳动管理暂行规定》在1989年制订，第三章专列“工资待遇”，但也明显不适应新形势的发展。因此，要加强工资支付方面的立法研究，争取尽早推动立法机关完善工资支付保障立法，形成全国统一规范的商业企业薪酬管理法规，既使商业企业不敢欠薪、不敢违法，也使工资增长成为国家法律而不是企业主的“善心”。只有全面加快法制建设，提高全社会法治化水平，让人人学法、用法、守法，才能推进法治社会更好发展，从而构建新时代和谐稳定的社会新环境。

（二）提升商业企业现代化薪酬管理理念

观念的转变是企业改进的前提。薪酬管理在商业企业发展过程中占据举足轻重的地位，人力资源管理者要不断提高自身专业知识，立足于商业企业发展目标和文化传统，不断改革创新，制定合理的薪酬管理制度，以人为本，顺应时代的发展需求，不仅让员工体会到企业的人文关怀，也实现企业的战略目标，发挥人力资源在企业发展过程中的有利优势。相比于新加坡商业企业的薪酬管理工作来说，我国商业企业尚存在明显差距，这就要求企业积极借鉴成功的薪酬管理经验，建立员工奖励计划，让员工分享企业发展成果。可对高级管理人员、关键技术骨干设置股权、虚拟股权、业绩单位、股份、奖励等激励方案，让他们参与公司经营、管理和利润分配，使其利益与企业利益紧密相连。

（三）建立以人为本的薪酬激励制度

人的需求是分层次的，美国心理学家马斯洛和他的学生把人的需求分为八个层次，即：生理需求、安全需求、社会需求、尊重需求、求知需求、求美需求、自我实现需求、精神需求。该理论认为“人是永远不能满足的动物”，当一种需求得到满足时，另一种新的需求就会出现，当物质需求满足时，人们更加注重自尊、自我实现等更高层次的精神追求。优秀的薪酬制度要解决的问题就是

把握员工的内在需求，即员工在想什么，希望得到什么，企业如何给予满足。因此，要求企业把握不同员工的内在需求，积极提高员工利益，在创新中不断激发员工的高层次需求。一方面，企业应向员工提供合理、定量的薪酬待遇；另一方面，要为工作提供挑战性、成就感和适当的社会地位、有吸引力的企业文化、良好的工作环境、弹性的工作时间、对人员的表彰和感恩。

参考文献：

1. 江彩霞, 朱名宏, 郭艳华. 探索与创新转变经济发展方式的实现路径 [M]. 北京: 中国经济出版社, 2013
2. Rahim L.Z, Barr M.D. The Limits of Authoritarian Governance in Singapore's Developmental State [M]. New York: Palgrave Macmillan, 2019
3. 劳动部工资司. 不同经济类型国家的工资管理 [M]. 北京: 劳动人事出版社, 1988
4. Yun HA, Jin LK. Embeddedness and restructuring: Case studies from Singapore [J]. Journal of Contemporary Asia, 2011, 41 (3)
5. Wan D, Ong CH. Compensation systems in Singapore [J]. Sage Publications, 2002 (7)
6. 余云霞, 王江松. 外国工会概览——市场经济下工会运作之借鉴 [M]. 北京: 中国人事出版社, 1997
7. 金汝斌, 方亦元. 企业工资管理 [M]. 杭州: 浙江大学出版社, 1994
8. 徐惟诚. 徐惟诚文集 (第2卷): 经济建设·企业文化 [M]. 北京: 商务印书馆, 2015
9. 戚晓曜, 王泽填, 邱志珊. 中国加工贸易研究 [M]. 北京: 中国经济出版社, 2011
10. Hing A.Y., Lee K.J. Embeddedness and Restructuring: Case Studies from Singapore [J]. Journal of Contemporary Asia, 2011 (41)
11. 鞠志红. 人力资源合理分配对商品流通企业效益的影响 [J]. 商业经济研究, 2019 (2)

作者简介：

林玉燕 (1975-), 女, 福建莆田人, 莆田市湄洲湾经济开发区工商联高级经济师、专职副主席 (主持工作), 本科。研究方向: 商业经济、人力资源管理等。