第 18 卷第 4 期　西北农林科技大学学报(社会科学版)　Vol. 18 No. 4
2018 年 7 月　Journal of Northwest A&F University(Social Science Edition)　Jul. 2018

农村“两委”干部基本薪酬设计
——以河南省新乡市为例

娄 季 春

(新乡学院 管理学院,河南 新乡 453000)

摘　要:农村“两委”干部基本薪酬是其总报酬的一部分,是确定其绩效薪酬与福利的基础,是他们稳定收入的来源,在报酬激励体系中有着重要的作用。当前,农村“两委”干部薪酬激励存在外部竞争性不足、内部公平性缺失、绩效薪酬激励性不强等问题。基于马克思“按劳分配”理论与亚当斯公平理论,运用河南省新乡市 3 个县市 8 个乡镇 24 个行政村实地调研数据,构建两级模糊层次分析模型,并通过模型对基本薪酬水平、薪酬结构进行设计,提出农村“两委”干部的基本薪酬应该为其总薪酬的 70%,基本薪酬按照村党组织书记、村委会主任、村副职与村委员设置 3 个薪级,每个薪级设置 3 个薪档的基本薪酬设计策略。

关键词:农村“两委”干部;薪酬设计;按劳分配;公平理论

中图分类号:F325.4;F244　**文献标识码**:A　**文章编号**:1009－9107(2018)04－0069－09

农村“两委”干部的角色定位和行为选择与其薪酬高低显著相关,如果“两委”干部的薪酬是由政府支付的,薪酬越高则其越会成为国家的代理人,薪酬越低则其越会成为家庭的代理人[1]。如果“两委”干部的薪酬由村庄支付,薪酬越高则其越会成为村庄的代理人,薪酬越低则其越会成为家庭的代理人,而无视村庄与国家的利益[1]。因此,“两委”干部的薪酬设计不仅关系到其队伍的稳定,而且关系到基层政权的稳固。

一、基本薪酬设计的理论基础

(一)按劳分配原则

按劳分配是公有制的实现和体现,坚持公有制必须坚持按劳分配[2]。马克思指出:“劳动时间是计量生产者个人在共同劳动中所占份额的尺度,因而也是计量生产者个人在共同产品的个人消费部分中所占份额的尺度”[3]96。“劳动力的价值决定劳动的价值,或者用货币来表现,就决定劳动的必要价格”[3] 590;“工资随着工作日长度的变化而变化,执行职能的不同工人的工资间存在着个人的差别”[3]593。马克思强调:“每一个生产者在作了各项扣除之后,从社会方面正好领回他所给予社会的一切,即他个人的劳动量。他以一种形式给予社会的劳动量,又以另一种形式全部领回来”[4],其“分配方式会随着社会生产机体本身的特殊方式和生产者的相应历史发展程度而改变”[3]95。

马克思的按劳分配理论原则有二:一是“一种形式的一定量劳动同另一种形式的同量劳动相交换”,即等量劳动获得等量报酬;二是“每个劳动者得到的份额同他的劳动时间成正比”,即以劳动者付出的劳动扣除公共需要劳动,个人的生活消费品“多劳多得,少劳少得”;按劳分配实现的条件有二:一个是社会主义公有制,一个是能够测度劳动者贡献大小

收稿日期:2017-10-25　DOI:10.13968/j.cnki.1009－9107.2018.04.10

基金项目:新乡学院科技创新团队项目(XXUTD20170104);新乡学院人力资源管理教学团队项目(XJJXTD2015-04)

作者简介:娄季春(1963－),男,新乡学院管理学院教授,主要研究方向为人力资源开发与管理、农村社会治理。

的计量手段[5]。马克思的按劳分配把劳动与报酬联系起来,以劳动为尺度进行分配,实行等量劳动领取等量报酬,这样可以充分调动劳动者的积极性,合理调整劳动者之间的物质利益关系,从而有利于促进社会生产力发展;按劳分配的主体具有双重性,即市场和企业,按劳分配的尺度是劳动效果,不同种类的劳动在同样的时间内创造的价值不同,对国家的贡献不同,只有这样才能克服分配过程中的平均主义,才能更好地调动劳动者的积极性和创造性,从而促进生产力的发展[6]。

(二)公平理论

公平理论又称社会比较理论,是美国行为科学家亚当斯在《工人关于薪酬不公平的内心冲突同其生产率的关系》《薪酬不公平对工作质量的影响》《社会交换中的不公平》等著作中提出来的一种激励理论。公平理论认为,员工不仅关心自己的努力与获得报酬的绝对数量,同时也关心自己的报酬与他人报酬之间的关系。员工根据自己的投入与产出的关系和他人的投入与产出的关系进行比较,以此来判断自己获得的报酬是否公平。如果觉得自己的付出与收入对等,他们就会受到激励,反之他们就会采取负面行动,比如消极怠工,以此找回产出比上的平衡。

(三)按劳分配与公平理论的启示

按劳分配与公平理论对农村“两委”干部基本薪酬设计的启示:

1.薪酬差异原则。现实生活中,由于每个人的体力、脑力、能力等的差异,人们提供给社会的劳动数量和质量也必然存在差异,而按劳分配的实质就是按劳动的数量和质量进行分配[7]。因此,不同岗位与能力的“两委”干部收入应该有差异,其差异具体要体现在基本薪酬水平设计的内部公平性,这种公平包括纵向公平与横向公平。纵向公平性指不同职位“两委”干部,如村党组织书记、副书记、村主任、副主任及委员个人对获得基本薪酬的认知,当个人对付出与获得的回报与他人进行比较,如果个人对薪酬水平满意,则感觉公平,就对个人具有激励性;横向公平性是指同一类职位,不同业绩、不同工龄等“两委”干部对基本薪酬的认知,当个人对比付出与获得的回报与他人进行比较,如果个人对薪酬水平满意,感觉公平,将对个人具有激励性。

2.薪酬差距原则。收入差距的拉大有利于形成激励,鼓励更多的人通过市场竞争走上富裕之路,从而提高整个工作效率[7]。收入差距要具有激励性,其收入水平必须具有竞争性,这种收入水平要能够吸引、保留、激励“两委”干部。在当前反腐的大背景下,薪酬性收入对村“两委”干部的重要性不言而喻,过低的薪酬水平,很难招到优秀的“两委”干部,不仅如此,还可能导致现有“两委”干部的忠诚度下降。薪酬水平的竞争性不能笼统地看“两委”干部的平均薪酬水平,而要具体到岗位、职位,否则竞争性也可能没有激励性,如若将村党组织书记与委员设置一个水平,就村党组织书记的激励性将严重不足。

3.薪酬动态调整原则。村“两委”干部的基本薪酬水平要随着岗位的变动、能力的变化、业绩的波动而及时调整。一是村“两委”干部每三年一届,每个人的岗位会发生变化,要根据新的岗位确定新的基本薪酬水平;二是相同的岗位,业绩有差异、能力有差异,其基本薪酬水平也应该有所差异,以体现“多劳多得,少劳少得”的马克思按劳分配思想。

二、农村“两委”干部基本薪酬现状

本调研活动从2017年7月10日至30日历时20天,课题组设置了3个调研组,每个调研组由教师带队,配有4名学生助理,调研前对学生进行了专题培训。(1)对象选择。课题组在新乡市4个区8个县范围内,按照经济发达、经济欠发达、经济中等的标准,采取判断抽样的方法抽取了3个县市作为样本单位,对每个样本单位按照经济发达、经济欠发达、经济中等的标准抽取3个乡镇,对每个乡镇按照经济发达、经济欠发达、经济中等的标准抽取3个村,共抽取24个行政村进行了专题调研。(2)研究方法选择。研究采取了访谈、座谈、问卷调查等形式进行。一是访谈乡镇干部35人,村“两委”干部45人;二是召开村“两委”干部座谈会8场,乡镇干部座谈会8场;三是发放乡镇干部、村“两委”干部、村民问卷741份,回收733份,有效问卷693分,有效问卷率93.5%。

通过对调研材料的分析,发现农村“两委”干部

基本薪酬制度目前存在的问题如下：

（一）薪酬的外部竞争性不足

农村“两委”干部薪酬水平的外部竞争性是指与外部劳动力市场从事其他工作人员薪酬水平对比的高低，以及由此产生的“两委”干部在劳动力市场上的吸引力、竞争力的大小。这种薪酬水平的高低不仅影响当前“两委”干部队伍的稳定性，而且也会影响优秀人才选择从事“两委”干部的积极性。

调查问卷显示，有 29.41％的调查对象认为农村“两委”干部薪酬水平非常低，有 43.82％的调查对象认为农村“两委”干部薪酬水平比较低。其中村“两委”干部中认为非常低的占 46.3％。

1.农村“两委”干部的收入与当地的平均薪酬相比缺乏竞争性。A 县村党组织书记年薪酬最高年份是当地企业平均薪酬的 31.04％，最低为当地企业平均薪酬的 18.37％；B 县村党组织书记年薪酬最高是当地企业平均薪酬的 39.99％，最低为当地企业平均薪酬的 23.37％；C 县党组织书记年薪酬最高年份是当地企业平均薪酬的 36.35％，最低为当地企业平均薪酬的 14.96％（见表 1）。

表 1　村党组织书记与当地企业薪酬比较

年份		2010	2011	2012	2013	2014	2015
A 县	村党组织书记年薪酬（元）	6 360	6 360	6 360	6 360	6 360	9 600
	当地企业平均薪酬（元）	20 484	26 264	25 821	30 349	34 619	38 299
	两者之比（％）	31.04	24.21	24.63	20.96	18.37	25.06
B 县	村党组织书记年薪酬（元）	6 960	6 960	6 960	6 960	6 960	9 600
	当地企业平均薪酬（元）	18 322	27 345	24 914	26 228	29 772	32 945
	两者之比（％）	37.99	25.45	27.94	26.54	23.37	29.14
C 县	村党组织书记年薪酬（元）	7 800	7 800	9 000	9 000	9 000	11 400
	当地企业平均薪酬（元）	21 458	52 139	32 010	33 112	36 393	40 936
	两者之比（％）	36.35	14.96	28.11	27.18	24.73	27.85

数据来源：2011－2016 年新乡市统计年鉴[8-13]

2.农村“两委”干部的收入与工作责任相比缺乏竞争性。农村“两委”干部的工作难度大、工作量大。一是难度大，现在政府各职能部门的工作都在“下沉”，如黄标车治理、食品安全、环保治理、群众上访、秸秆禁烧、经济发展、修路架线等最终都落到了村“两委”干部身上，而“两委”干部不仅没有执法权，还不掌握鉴别黄标车、食品安全等的知识，工作起来难度大。如灌溉渠从某村的旁边通过，按照属地管理原则，河里飘的死猪死鸡也需要村上负责打捞。二是工作量大，“两委”干部每天 8 点上班，一周不休息也有干不完的活，每年工作到大年三十，初一才休息，到初六又得上班。

相对于“两委”干部工作难度大、责任大、工作量大的现状，其薪酬待遇低的矛盾非常突出。过去薪酬水平低矛盾并不突出，是因为他们的工作量不是很大，还有时间从事一些其他有收入的工作，而现在要值班，工作量大，还必须全身心地投入到村务工作上，四五十岁的干部，上有老下有小，负担很重，如果把精力都投入到村务工作中，没有其他经济收入，甚至难以养家糊口，干部的工作投入与待遇不成正比。

B 县 Y_1 村的村主任反映，现在的干部薪酬太低，要不是自己家在村上开了个卫生所有点收入，他这个村主任也干不下去。村里的副书记上有 2 个老人，下有 2 个孩子，一家 6 口人，父亲还有病，比贫困户还穷，这样下去村干部都成了贫困户。

（二）薪酬的内部公平性缺失

薪酬内部的公平指“两委”干部将自己的薪酬与低于自己职位、高于自己职位及同等级职位人员的薪酬水平进行比较，如果认为自己的薪酬公平合理，工作积极性就高；若认为自己的薪酬水平不合理，个人的积极性就会降低，目前的情况表现为：

1.村“两委”干部的收入差距不合理。A 县 Y_2 村、Y_3 村的村委委员反映，村主任的薪酬是支部书记的 80％，一般两委干部的薪酬是支部书记的 60％，原来薪酬水平低，薪酬差距不大，现在薪酬提高了，支部书记的薪酬和“两委”委员的薪酬相差 700 多块钱，导致现在的一般“两委”委员工作积极性不高，认为“你拿的多就多干吧”。

问卷调查显示,有17.2%的调查对象认为村主任的薪酬是支部书记的80%,一般“两委”干部的薪酬是支部书记的60%,这个比例不合适或很不合适。

2.村“两委”干部的薪酬发放不公平。C县市Y_4村的村组织书记反映,都是村委委员,有的人很忙,干的工作多,有的几乎没做啥事,还有的村委委员常年在外地打工,但他们都领着相同的薪酬。

3.村“两委”干部的薪酬没有突出历史贡献。现在村支部书记、村主任及委员的薪酬都只有一个薪酬档次。干20年的支部书记与干1年的支部书记薪酬都一样。农村工作很复杂,从不懂到熟悉需要一定的年限,经验越丰富,处理各类复杂的矛盾越得心应手。但现在任职时间长短在薪酬上没有区别,有的干部心理不平衡。

(三)绩效薪酬的激励性不强

薪酬的激励性指组织或个人的工作绩效对个人薪酬影响的程度。绩效的差异性对个人薪酬的影响越大,其绩效薪酬的激励性越强,反之,则相反。当绩效的差异对个人薪酬没有影响时,“两委”干部就会有不公平感。

问卷调查显示,有58.33%的“两委”干部没有绩效薪酬,11.57%的“两委”干部认为绩效薪酬的激励性不足。在调研的8个乡镇中都有考核制度,制度规定,绩效考核差的“两委”干部其薪酬将缓发或者停发。但实际操作过程中,即使业绩考核为差,几乎也都是正常发放,但可能扣发村集体的办公经费。乡镇干部反映,现在“两委”干部的薪酬太低,绩效薪酬很难考核,罚多了他会撂挑子不干,罚少了没用,“对大部分村‘两委’干部需要笼着往前走”。

三、基本薪酬水平设计

报酬是员工为组织工作而获得的所有他认为有价值东西的总和[14]。报酬有两种形式,一是经济性报酬,二是非经济报酬。经济性报酬通常称为总薪酬,其内容包括基本薪酬、绩效薪酬与福利。非经济性报酬则包括成长、发展机会、富有挑战的工作机会及参与决策等。基本薪酬是按月发放的个人薪酬,它是“两委”干部的基本生活保障和稳定的收入来源。目前对“两委”干部的报酬是以津贴的形式给予的,严格讲还不是基本薪酬,但津贴具有基本薪酬的性质,即生活的保障性与稳定性。

(一)村党组织书记总薪酬水平标准的确定

李秀义等对福建省财政奖补实践的调研分析认为,要结合村民外出务工收入情况,来确定村干部实际工资水平[15]。课题组对经济欠发达的A县、经济中等发达的B县、经济富裕的C县进行了实地调研,并以村党组织书记的薪酬为当地农民纯收入3倍的标准与当地企业平均薪酬进行比较。

从表2可看出,这样设定后A县村党组织书记的薪酬最低年份是当地企业平均薪酬的53.83%,最高年份是其68.26%,不具有竞争性;B县村党组织书记的薪酬最低年份是当地企业年平均薪酬的84.27%,最高年份是其112.87%,高于当地市场平均薪酬,具有一定的竞争性;C县村党组织书记的薪酬最低年份是当地企业年平均薪酬的47.13%,最高年份是其97.03%,略低于市场。

表2 村党组织书记薪酬(设定为当地农民收入的3倍后)与当地企业比较

	年份	2010	2011	2012	2013	2014	2015
A县	村党组织书记年薪酬(元)	13 284	15 393	17 616	19 800	22 176	20 616
	当地企业平均薪酬(元)	20 484	26 264	25 821	30 349	34 619	38 299
	两者之比(%)	64.85	58.60	68.26	65.24	60.05	53.83
B县	村党组织书记年薪酬(元)	19 680	23 046	26 355	29 604	32 646	34 782
	当地企业平均薪酬(元)	18 322	27 345	24 914	26 228	29 772	32 945
	两者之比(%)	107.40	84.27	105.78	112.87	109.60	105.57
C县	村党组织书记年薪酬(元)	19 920	24 573	28 254	31 872	35 313	37 362
	当地企业平均薪酬(元)	21 458	52 139	32 010	33 112	36 393	40 936
	两者之比(%)	92.83	47.13	88.27	96.26	97.03	91.27

数据来源:2011—2016年新乡市统计年鉴[8-13]

通过对 3 个县市的分析发现,村党组织书记的平均薪酬为当地农民纯收入的 3 倍后仍有点偏低。村党组织书记的薪酬水平要想具有激励性,必须高出平均薪酬水平的 10%才有效果,即村党组织书记的薪酬水平为当地农民存收入的 3.3 倍比较合适。

(二)村党组织书记的基本薪酬在总薪酬中占比的确定

究竟村党组织书记的基本薪酬在总薪酬中占多大比例比较合理,调研显示,乡镇干部、“两委”干部、村民三类人员的观点有所不同,其权重也有所不同,如乡镇干部中有 24.47%的人认为基本薪酬占比 50%比较合理,有 28.27%的人认为基本薪酬占比 80%比较合理。而“两委”干部中有 18.52%的人认为基本薪酬占比 50%比较合理,村民中则有 27.31%的人的人认为基本薪酬占比 50%比较合理(见表 3)。

表 3　基本薪酬在总薪酬中的合理占比调查　　%

	基本薪酬占 50%	基本薪酬占 60%	基本薪酬占 70%	基本薪酬占 80%
乡镇干部观点	24.47	9.28	37.97	28.27
“两委”干部观点	18.52	8.80	9.26	64.43
村民观点	27.31	13.22	12.33	47.14

为了便于做出科学的决策,我们借助两级模糊层次来进行分析。

第一步,构建两级模糊层次分析模型。

乡镇干部、“两委”干部、村民意见(准则)分别设置为 u_1、u_2、u_3;基本薪酬占总薪酬的 50%、60%、70%、80%,分别设置为方案 v_1、v_2、v_3、v_4。

第二步,确定准则的权重。

利用 9 尺度法构造判断矩阵如下:

$$A=\begin{pmatrix} 1 & 1 & 4 \\ 1 & 1 & 3 \\ \frac{1}{4} & \frac{1}{3} & 1 \end{pmatrix}$$

求得各因素的权重为:

$W=(0.457\,9,\ 0.416\,1,\ 0.126\,0)$

第三步,利用表 3 数据构造模糊权矩阵。

$$P=\begin{pmatrix} 0.244\,7 & 0.092\,8 & 0.379\,7 & 0.282\,7 \\ 0.182\,5 & 0.088\,0 & 0.092\,6 & 0.644\,3 \\ 0.273\,1 & 0.132\,2 & 0.123\,3 & 0.471\,4 \end{pmatrix}$$

第四步,方案计算。

$C=WP=(0.223\,5, 0.095\,8, 0.227\,9, 0.456\,9)$

第五步,方案决策。

通过方案计算,得出方案 v_1 的得分为 0.223 5,方案 v_2 的得分为 0.095 8,方案 v_3 的得分为 0.227 9,方案 v_4 的得分为 0.456 9。方案 v_4 得分最高,应为最优方案但其满意指数只有 45.69%,没有大于 50%,因此需要从 4 个方案中选择排名靠前的 3 个方案 v_4、v_3、v_1 进行再次比较研究,并做出决策,决策采取两两比较法。

假设所有参加问卷调查的人员,对自己所选择的方案为最满意,与自己所选择的方案差距越大满意度越低,即最满意记 3 分,满意记 2,比较满意记 1,不满意的为 0,划分 4 个层次,重新评估 3 个方案的得分,得分高者为最终方案。从表 4 可以看出,v_3 为最终方案,即基本薪酬占比 70%比较合适。

表 4　基本薪酬占比决策

	v_1	v_3	v_4	合计得分
v_1	3	2		5
v_3	2	3	2	7
v_4	0	2	3	5

四、基本薪酬结构设计

薪酬结构是同一组织内部不同职位或技能之间薪酬率的安排。薪酬结构的内容包括薪级即薪酬设置多少级,薪档即每级设置多少档,级差、等差及薪级的交叉与重叠等,薪酬结构是外部竞争性与内部公平性的平衡。

(一)基本薪酬的等级设计

对“两委”干部薪酬薪级设计,问卷调查显示,乡镇干部、“两委”干部、村民三类人员的观点也有所不同,如乡镇干部中有 6.75%的人认为设置 1 个薪级比较合理;30.38%的人认为设置 2 个薪级比较合理;39.66%的人认为设置 3 个薪级比较合理;23.21%的人认为设置 4 个薪级比较合理。“两委”干部和村民看法则不同(见表 5)。

表 5　农村“两委”干部薪酬设计薪级调查　　%

	设 1 个薪级	设 2 个薪级	设 3 个薪级	设 4 个薪级
乡镇干部观点	6.75	30.38	39.66	23.21
“两委”干部观点	10.65	37.04	36.11	16.20
村民观点	7.05	33.04	33.92	25.99

借鉴上述构建的两级模糊层次分析模型,对“两

委”干部薪酬薪级进行分析。

第一步,构建两级模糊层次分析模型(同上)。

乡镇干部、“两委”干部、村民意见(准则)分别设置为 u_1、u_2、u_3;设1个薪级、设2个薪级、设3个薪级、设4个薪级,分别设置为方案 v_1、v_2、v_3、v_4。

第二步,计算要素权重。

利用9尺度法构造判断矩阵计算权重:

$W=(0.457\,9,\ 0.416\,1,\ 0.126\,0)$

第三步,利用表4数据构造模糊权矩阵 P。

$$P=\begin{pmatrix}0.067\,5 & 0.303\,8 & 0.396\,6 & 0.232\,1\\ 0.106\,5 & 0.370\,4 & 0.361\,1 & 0.162\,0\\ 0.070\,5 & 0.330\,4 & 0.339\,2 & 0.259\,9\end{pmatrix}$$

第四步,计算方案权向量。

$C=WP=(0.084\,1,0.334\,9,0.374\,6,0.206\,4)$

第五步,方案决策。

设1个薪级的得分为0.084 1,设2个薪级的得分为0.324 9,设3个薪级的得分为0.374 6,设4个薪级的得分为0.206 4,由此判断设置3个薪级为最优。但其满意指数只有37.46%,没有大于50%,因此需要从4个方案中选择排名靠前的3个方案 v_2、v_3、v_4 进行再次比较研究,并做出决策,决策采取两两比较法。重新评估3个方案的得分,得分高者为最终方案。从表6可以看出,v_3 是最终方案,即设置3个薪级比较合适。

表6 薪级数量决策

	v_2	v_3	v_4	合计得分
v_2	3	2	1	6
v_3	2	3	2	7
v_4	1	2	3	6

(二)基本薪酬差距的调查与设计

表7是对村委会主任与村党组织书记的薪酬差距的调查情况。

表7 村委会主任与村党组织书记的薪酬差距调查情况 %

	与支书一样多(v_1)	是支书的90%(v_2)	是支书的85%(v_3)	是支书的80%(v_4)	是支书的70%(v_5)
乡镇干部观点	38.82	34.60	5.06	21.52	0
“两委”干部观点	31.02	31.02	11.11	26.85	0
村民观点	34.36	28.63	14.54	22.47	0

第一步、第二步按照前面的步骤进行操作。

第三步,按照模型进行方案计算权矩阵 P。

$$P=\begin{pmatrix}0.388\,2 & 0.346\,0 & 0.050\,6 & 0.215\,2\\ 0.310\,2 & 0.310\,2 & 0.111\,1 & 0.268\,5\\ 0.343\,6 & 0.286\,3 & 0.145\,4 & 0.224\,7\end{pmatrix}$$

第四步,计算方案权向量。

$C=WP=(0.350\,1,0.323\,6,0.087\,7,0.236\,8)$

村委会主任与村党组织书记薪酬一样多方案的得分为0.350 1,村委会主任薪酬是村党组织书记90%和85%方案的得分分别为0.3236和0.087 7,是村党组织书记80%方案的得分为0.236 8。因此,村委会主任与村党组织书记薪酬一样多为最优方案。

方案 v_1 虽为最优方案,但最优方案的满意指数只有35.01%,没有大于50%,因此需要从4个方案中选择排名靠前的3个方案 v_1、v_2、v_4 进行再次比较研究,并做出决策,决策采取两两比较法。重新评估3个方案的得分,得分高者为最终方案。从表8可以看出,v_2 最终方案,即村委会主任的薪酬村党组织书记的90%比较合适。

表8 村委会主任与村党组织书记的薪酬差距决策表

	v_1	v_2	v_4	合计得分
v_1	3	2		5
v_2	2	3	2	7
v_4		2	3	5

表9是对村委会副主任与村党组织书记的薪酬差距调查的情况。

表9 村委会副主任与村党组织书记的薪酬差距调查 %

	是支书的90%(v_2)	是支书的85%(v_3)	是支书的80%(v_4)	是支书的70%(v_5)	是支书的60%(v_6)	是支书的50%(v_7)
乡镇干部观点	0	0	56.12	22.36	14.77	6.75
“两委”干部观点	0	0	53.24	23.61	16.67	6.48
村民观点	0	0	53.74	21.59	19.38	5.29

利用模糊层次分析模型计算村委会副主任的薪酬比方案决策权向量,这里直接给出第四步的结果:

$C=WP=(0.5462, 0.2278, 0.1614, 0.0645)$

村委会副主任是村党组织书记薪酬 80%的得分 0.546 2,大于 50%,v_4 是最优方案,即村委会副主任是村党组织书记薪酬的 80%比较合适。

表 10 是对村党组织副书记与村党组织书记的薪酬差距的调查情况。

表 10　村党组织副书记与村党组织书记的薪酬差距调查情况　　%

	是支书的 90%(v_2)	是支书的 85%(v_3)	是支书的 80%(v_4)	是支书的 70%(v_5)	是支书的 60%(v_6)	是支书的 50%(v_7)
乡镇干部观点	0	0	54.43	23.21	15.19	7.17
“两委”干部观点	0	0	54.17	23.61	15.74	6.48
村民观点	0	0	47.14	28.19	18.50	6.17

利用模糊层次分析模型计算党组织副书记与村党组织书记的薪酬比方案决策权向量,这里直接给出第四步的结果

$C=WP=(0.5340, 0.2400, 0.1584, 0.0676)$

村副书记是村党组织书记薪酬 80%的得分 0.534 0,大于 50%,从表 11 可以看出,v_4 是最优方案,即村副书记是村党组织书记薪酬的 80%比较合适。

表 11 是对村委会委员(党组织委员)与村党组织书记的薪酬差距的调查情况。

表 11　村委会委员(党组织委员)与村党组织书记的薪酬差距调查情况　　%

	是支书的 90%(v_2)	是支书的 85%(v_3)	是支书的 80%(v_4)	是支书的 70%(v_5)	是支书的 60%(v_6)	是支书的 50%(v_7)
乡镇干部观点	0	0	51.71	20.49	15.99	11.81
“两委”干部观点	0	0	52.08	21.07	18.98	7.87
村民观点	0	0	45.84	19.52	21.43	13.22

利用模糊层次分析模型计算村委会委员与村党组织书记的薪酬比方案决策权向量,这里直接给出第四步的结果

$C=WP=(0.5112, 0.2061, 0.1792, 0.1035)$

村委员(党组委员)是村党组织书记薪酬 80%的得分 0.5112,大于 50%,所以 v_4 是最优方案,即村委员(党组委员)是村党组织书记薪酬的 80%比较合适。

(三)基本薪酬结构设计

在绩效奖励计划中,当基本薪酬增加与某一绩效评价结果联系在一起时,绩效优秀与绩效一般的员工的绩效加薪在 3%~5%时意义不大,低于 6%~7%的绩效加薪达不到激励的效果。

王征兵的“不在意资金理论”认为,在经济活动中,交易额的千分之一及以下为不在意资金,这部分资金得到了不在意,失去了不在乎;交易额的十分之一为在意资金,这部分资金得到了很在意,失去了也很在乎;从千分之一开始到十分之一,越接近十分之一越在意。只有当一个人在意时才对个人具有激励作用[16]。

根据上述薪级与薪酬差距的设计数据,经过专家评判,确定农村“两委”干部基本薪酬的薪等设计见表 12。

表 12　“两委”干部基本薪酬结构　　%

薪级	1 档	2 档	3 档	人员类型
3	90%A	A	110%A	村党组织书记
2	80%A	90%A	100%A	村主任
1	70%A	80%A	90%A	副书记、副主任、委员

注:一级最低,三级最高;一档最低,三档最高

A 为当地农民纯收入的 3.3 倍。当村党组织书记(村主任)年度考核合格时确定为三级级二档,当年度考核优秀时确定为三级三档,当年度考核有待改进时确定为三级一档。

当村副主任(副书记)年度考核合格时确定为二级二档,当年度考核优秀时确定为二级三档,当年度考核为有待改进时确定为二级一档。

当村委员年度考核合格时确定为一级二档,当年度考核优秀时确定为一级三档,当年度考核为有待改进时确定为一级一档。

五、基本薪酬管理措施

(一)固定薪酬的支付管理

基本薪酬、工龄津贴之和为个人的固定薪酬,固定薪酬按月发放。根据乡镇政府规定的坐班时间及记录进行考核计酬。出满勤得全额固定薪酬,请假

1天按1天的固定薪酬标准扣薪,旷工1天按1.5倍的固定薪酬标准扣薪。固定薪酬的扣除标准为个人固定薪酬标准/22。

(二)工龄薪酬的调整

工龄薪酬是对村“两委”干部历史贡献的认可,目的在于鼓励“两委”干部长期从事村务工作。工龄薪酬的设计要坚持三项原则:一是拉开任职不同年限“两委”干部的薪酬差距;二是减少“两委”干部的流动率,留住想留的人才;三是提高“两委”干部的公平感与积极性。

1. 任职1至3年,不设置工龄薪酬。“两委”干部的第一个任期是震荡期,对个人来讲是否适应担任“两委”干部还不确定,对组织来讲干部能否胜任岗位也不确定,因此,不需要依靠工龄薪酬来吸引与留人。

2. 从4年开始设置工龄薪酬,每年30元。从第4年开始不仅有工龄薪酬,而将其第一个任期的3年的工龄也连续计算,第四年工龄薪酬达到120元,以后每年增加30元的工龄薪酬。

3. 工龄薪酬15年封顶。工龄薪酬不是留住、吸引村民从事“两委”干部最重要的因素,只有那些具有使命感、成就感的人才愿意长期从事“两委”干部。因此,工龄在15年以上的“两委”干部,必须从解决养老问题来进行激励,我们将从退职管理的视角专题进行研究。

(三)基本薪酬的年度调整

基本薪酬是对“两委”干部岗位价值的认可。基本薪酬的年度调整包括两个方面:一是乡镇总体业绩在全县市区的排名决定了本乡镇基本薪酬调整的比例,二是“两委”班子及个人的年度绩效考核排名决定了调整岗位基本薪酬。

1. 乡镇总体业绩在全县市区的排名与年度考核等级比例设置。每年县市区政府都要对全县所有乡镇的业绩进行总排名,按优秀、合格、有待改进划分等级。考核优秀的乡镇,“两委”干部年度优秀的名额为25%,合格名额75%左右。考核合格的乡镇,“两委”干部年度优秀的名额为20%,待改进或不合格名额为5%,合格名额占75%。考核有待改进的乡镇,“两委”干部年度优秀的名额为15%,待改进或不合格名额不低于5%,合格名额80%左右。

2. “两委”干部年度绩效考核与基本薪酬的薪档确定村“两委”干部年度考核优秀,当年基本薪酬确定为三档;年度考核合格的村“两委”干部,基本薪酬确定为二档;年度绩效为有待改进的村“两委”干部,基本薪酬确定为一档。

“两委”干部基本薪酬每年调整一次,其薪酬调整不累加,考核什么档次享受什么档次的基本薪酬。某“两委”干部上一年度考核为优秀,本年度考核为合格,则下年度的基本薪酬按合格标准计发基本薪酬,即确定二档薪酬。

(四)基本薪酬的晋升调整

1. 村“两委”干部晋升试用期3个月,在3个月内仍享受原来职务待遇,3个月后考核合格按新职务的待遇享受。

2. 首次从事村“两委”干部的基本薪酬确定。无论首次从事任何村“两委”干部职位,试用期一律3个月。使用期间享受所任职位基本薪酬的80%,3个月考核合格后享受所任职位的基本薪酬。

(五)基本薪酬标准的普调

基本薪酬标准的年度调薪,采取普调形式进行。每年的11月份省市统计年鉴出版后,由地市级人力资源保障局根据当地农民纯收入确定各县区“两委”干部基本薪酬的标准,并在12月底前下达到各县市区人力资源保障局、上报到省级人力资源保障厅,列入省市县财政预算。新的薪酬标准从下一年度的3月份执行。

基本薪酬按照职位等级晋档,工龄薪酬根据“两委”干部的工龄调整。基本薪酬与工龄薪酬之和为个人的固定薪酬。每年3月份统一调整一次。

(六)基本薪酬的资金保障

农村“两委”干部大部分精力用在落实国家政策上,因此国家与政府应该按相应责任为“两委”干部支付薪酬买单,村“两委”干部的薪酬应纳入乡镇财政预算和县级以上财政专项转移支付;以省(区)投入为主,省(区)、市、县三级财政共同投入的保障机制,以制度形式安排专项预算分担县级财政的压力,一般认为,省(区)、市、县、乡镇承担比例为3∶3∶3∶1比较合适。

参考文献:

[1] 裴志军.农村干部的薪酬与其角色定位和行为行为选择——基于CGSS农村调查数据的研究[J].农业技术经济,2011(4):33-39.

[2] 胡伯项,熊茜.市场经济条件下按劳分配的理论价值刍议[J].当代经济研究,2006(4):16-21.

[3] 马克思恩格斯选集(第 23 卷)[M].北京：人民出版社，1972：95-593.

[4] 马克思恩格斯选集(第 3 卷)[M].北京：人民出版社，1972：11.

[5] 文洪朝.中国特色社会主义按劳分配的理论和实践创新[J].毛泽东邓小平理论研究，2012(11)：25-30.

[6] 刘明松.马克思“按劳分配”理论及现实意义——再读《<哥达纲领>批判》有感[J].求索，2004(6)：20-22.

[7] 赵兴罗.马克思的公平效率观及对我国收入分配的启示[J].当代经济研究，2004(5)：9-13.

[8] 新乡市统计局，国家统计局新乡调查队.2010 年新乡市统计年鉴[Z].2011(11)：41-100.

[9] 新乡市统计局，国家统计局新乡调查队.2011 年新乡市统计年鉴[Z].2012(11)：42-100.

[10] 新乡市统计局，国家统计局新乡调查队.2012 年新乡市统计年鉴[Z].2013(11)：45-112.

[11] 新乡市统计局，国家统计局新乡调查队.2013 年新乡市统计年鉴[Z].2014(11)：49-113.

[12] 新乡市统计局，国家统计局新乡调查队.2014 年新乡市统计年鉴[Z].2015(11)：50-113.

[13] 新乡市统计局，国家统计局新乡调查队.2015 年新乡市统计年鉴[Z]. 2016(11)：54-114.

[14] 刘昕.薪酬管理[M].北京：中国人民大学出版社，2014：3.

[15] 李秀义，刘伟平.农村社区公共品“民办公助”供给中的村干部激励研究——对福建省 25 县 239 村一事一议财政奖补实践的调研分析[J].西部论坛，2017(3)：21-29.

[16] 王征兵.不在意资金刍议[J].经济学家，2001(1)：121-122.

Design Strategy of Basic Salary of Village "Two Committees" Members Based on Fair Theory

——Taking Xinxiang City of Henan Province as An Example

LOU Jichun

(*School of Management*, *Xinxiang University*, *Xinxiang*, *Henan* 453000, *China*)

Abstract: Basic salary is a part of total remuneration, the source of stable income of village "two committees" members, the basis for determining performance pay and welfare, and plays an important role in reward incentive system. At present, there are some problems such as inadequate external competition, lack of internal fairness and insufficient incentive for performance in salary incentives of village "two committees" members. Based on the Marx ′s theory of distribution according to work and Adams Fair Theory, two levels of fuzzy analytic hierarchy process (FAHP) model were constructed by using the field research data of 24 administrative villages in 8 small towns of 3 counties and cities in Xinxiang City, and the basic salary level and salary structure were designed by the model. We suggest that the basic salary of village "two committees"members should be 70% of the total remuneration, and three levels should be set in accordance with the village Party secretary, village committee director, village deputy director and village committee members, and three grades be set in each salary level.

Key words: village "two committees" members; basic salary design; distribution according to work; Fair Theory

(责任编辑：王倩)