

et 网上投稿

et 网上订阅

录用查询

汇款查询

杂志栏目

● 经济研究

● 西部大开发

● 改革探索

● 新观察

● 理论经纬

● 三农问题

● 热门话题

● 企业论坛

● 区域经济

● 财经论坛

● 对外开放和贸易

● 综合论坛

● 经济全球化

● 产业集群研究

● 社会主义劳动理论探讨

● 面向21世纪的中国经济学

论文正文

论薪酬管理的创新模式——宽带薪酬

上传日期: 2007年9月12日 编辑: 现代经济编辑部 点击: 374次

余蓓莉

(合肥市人事局, 安徽合肥 230001)

作者简介: 余蓓莉(1961—),女,江苏镇江市人;本科学历,经济师(人力资源管理专业)。

摘要: 宽带薪酬作为一种全新的薪酬分配模式,随着中国网通、西门子等知名企业的导入和运用,在我国企业界受到越来越广泛的关注和讨论。本文试从宽带薪酬体系的特点出发,将它与传统的薪酬模式进行分析比较,并着重介绍了在现代企业中如何对宽带薪酬进行有效的设计,进而提出推行宽带薪酬模式需注意的几个相关问题,为薪酬体制改革提供借鉴和参考。

关键词: 宽带薪酬; 特征; 体系设计

Abstract: The Broadband payment, which is known as the bran-new mode of payment assignment, has been discussed and paid attention more and more broadly among the enterprise circles of our country along with the ingoing and management of the famous enterprise such as the NNC and SIEMENS. This article started with the peculiarity of the broadband payment and compared it with the traditional mode of payment, emphasized the way of effective designment of broadband payment in modern enterprises, to bring forward several relevance problems during the process of carrying out broadband payment which will provide reference to payment system reformation.

Key Words: Broadband payment; peculiarity; mode designment

近年来,我国企业不断进行管理体制的变革,而宽带薪酬模式的应运而生无疑为企业薪酬体制的改革提供了全新的视角,注入了新的活力。它在改变企业原有薪酬文化的同时,也为企业的薪酬改革构筑了一个良好的平台。

一、宽带薪酬的内涵及其特征

所谓宽带薪酬实际上是一种新型的薪酬结构设计方式,是对传统垂直型薪酬结构的一种改进和替代。根据美国薪酬管理学会的定义,宽带薪酬结构就是指对多个薪酬等级以及薪酬变动范围进行重新组合,从而变成只有相对较少的薪酬等级以及相应较宽的薪酬变动范围[1]。宽带薪酬模式中薪酬等级的提升通常根据个人能力、绩效贡献和市场薪酬水平来确定。总之,就是企业将原来几十个薪酬级别压缩成几个级别(一般不超过10个),同时,将每个薪酬级别所对应的薪酬浮动范围拉大,形成一种新的薪酬管理体系及操作流程。一般情况下,每个薪酬等级的最高值与最低值之间的区间变化比率要达到100%或以上,而在传统薪酬结构中,薪酬区间的变化率通常只有40%~50%。

与企业传统薪酬体系相比,宽带薪酬体系具有以下几方面特征和作用:

1、有助于企业组织结构向扁平化发展。它打破了传统薪酬结构所维护和强化的等级观念,减少了工作间的等级差别,有助于企业管理的透明度,进一步明确各岗位具体责任和权利,促进企业管理更加科学,实现企业价值最大化[2]。

2、引导员工重视个人技能的增长和能力的提高。在传统薪酬结构中,员工薪酬增长往往取决于个人职务的提高而不是能力提高,而在宽带薪酬体系设计下,即使是在同一个薪酬宽带内,企业为员工所提供的薪酬变动范围也会比员工在原来的5个甚至更多的薪酬等级中可能获得的薪酬范围还要大,因此,员工不需要为薪酬的增长而计较职位的晋升等问题,只要努力提高自身的技能水平就有可能获得满意的薪酬。

3、有利于职位轮换和培育员工在组织中跨职能成长的能力。在传统的等级薪酬结构中,员工的薪酬水平是与其所担任的职位严格挂钩的。由于同一职位级别的变动并不能带来薪酬水平上的变化,但是这种变化使得员工要不断学习新知识,掌握新技能,从而加大工作的难度和辛苦程度。因此,员工往往不愿接受职位的同级轮换。而在宽带薪酬体系中,由于薪酬的高低是由能力来决定而不是由职位来决定的,员工乐意通过相关职能领域的职务轮换来提升自己的能力,以此来获得更大的价值回报。

4、能密切配合劳动力市场的供求变化。宽带薪酬是以市场为导向的,其薪酬水平是以市场抽样数据及企业的薪酬定位来确定的,因此,薪酬水平的定期核对与调整将会使企业更能把握其市场竞争力。同时,也能帮助企业有效地控制成本。当然,更为重要的是某些职位的薪酬因为市场原因出现突然大幅度提高时,企业可以在不打破原有薪酬体系和框架内适应这种变化。

5、有利于提升企业的核心竞争优势和企业的整体绩效。在宽带薪酬中,上级对下级员工的薪酬有更大的决策权,从而增强组织的灵活性和创新性,有利于提高企业适应外部环境的能力。同时,宽带薪酬通过将薪酬变化与员工的能力和绩效表现挂钩,向员工传递一种以绩效和能力为导向的企业文化,来引导员工之间的合作和知识共享,以此来培育积极的团队绩效文化,从而大大地提升了企业的凝聚力和竞争力。

二、宽带薪酬管理体系的设计

1、根据企业的人力资源战略、行业竞争态势及企业的发展特点，制定切合实际的薪酬战略。企业的薪酬体系一方面要体现企业人力资源战略，尤其是激励机制的要求，另一方面又不能脱离企业所在行业的特点和企业的生命周期。

首先，企业所在行业的特点主要体现为技术特点和竞争态势。从技术特点来分析，制造和服务这两种不同形态的技术对企业薪酬体系的要求是不同的。例如，IBM在向服务型企业转型前薪酬等级为24级，转型后的薪酬等级为5级。从竞争态势分析，企业竞争对手所提供的薪酬在很大程度上影响了企业所选择的薪酬模式和结构。其次，处于不同生命周期的企业需要采取不同的薪酬体系。一般而言，初期：企业最需要“老黄牛”式的员工，因而勤奋的员工薪酬最高；成长期：对技术和市场需求旺盛，有开拓和创新能力的员工薪酬最高；成熟期：因规模壮大，管理问题尤为重要，因此，管理人才薪酬最高；转型期：由于多元化发展需要，对复合型人才需求增加，智慧型复合人才薪酬最高。

2、明晰企业内部岗位职责，进行工作分析与岗位评估[3]。企业薪酬体系的设计需建立在工作分析与岗位评估的基础上，工作分析的目的是明确每个工作岗位的职责，岗位评估则是要评价出企业内部工作之间的相对价值，其结果是为企业薪酬的内部均衡提供调节的依据。在宽带薪酬体系设计中，尤其要注重工作与工作、岗位与岗位之间的差异性、趋同性和联系性，差异性是为了分清岗位之间的界限，趋同性和联系性则有利于不同岗位之间的分组和归类。同时还要分析岗位之间的价值阶梯以及相邻的两个价值阶梯之间跨度空间，这不仅使企业内部建立起连续性的等级，同时为新岗位的设置构建了薪酬标准。

3、根据企业的组织结构特点及工作性质选择适合于运用宽带技术的职务或层级系列。企业的组织结构决定了宽带薪酬体系在企业内部实施的程度与范围，一般制造性和生产线性质的工作不宜采用宽带薪酬，在分析中可排除于体系之外，而在技术型、创新型企业中则适合运用宽带薪酬体系，并能使薪酬设计原则趋于一致，从而有利于企业员工充分理解薪酬体系的设立标准，减少沟通障碍。

4、运用宽带技术建立并完善企业的薪酬体系。①确定宽带的数量。首先企业要确定使用多少个工资带，在这些工资带之间通常有一个分界点。在每一个工资带中对人员的技术、能力的要求都是不同的；②根据不同工作性质和特点及不同层级员工需求的多样性建立不同的薪酬结构，以有效地激励不同层次员工的积极性和主动性；③根据薪酬调查的数据及职位评价结果来确定每一个宽带的浮动范围以及级差，同时在每一个工资带中，各职能部门根据市场薪酬情况和职位评价结果来确定不同的薪酬等级和水平；④宽带内横向职位轮换。同一工资带中薪酬的增加与不同等级薪酬增加相似，在同一工资带中，鼓励不同职能部门的员工跨部门流动以增强组织的适应性，提高多角度思考问题的能力。因此，职业的变化更可能的是跨职能部门，而从低宽带向高宽带的流动则会很少。

综上所述，我们可得出薪酬体系设计模型[4]（如下图）。在设计薪酬体系时必须体现企业个性化特征，必须以企业整体战略和核心价值观为基础，并根据组织结构及不同层次人员需求的多样化来设计符合企业特点的薪酬方案，而不能简单地用宽带或窄带作为企业的薪酬体系。

薪酬体系设计模型图

三、推行宽带薪酬需要注意的问题

1、与企业战略相匹配。企业薪酬制度的选择，必须能有效地融入企业的整体经营战略。薪酬制度和企业的匹配度将直接影响到企业绩效。例如：同样采用灵活度较高的薪酬体系，导致一些企业资产收益上升近两个百分点，而另一些企业却出现了资产收益率降低的情况。宽带薪酬的特性决定其更适合于技术型和创新型的企业，而劳动密集型企业则不宜采用。同时，宽带薪酬体系的设计要随着企业战略及发展阶段的演变而做出相应的调整，拓宽或紧缩带宽，以适应整体发展的需要。

2、正确认识新旧体系更替的变迁成本。宽带薪酬是企业薪酬设计体系思想的一次转变，引入宽带薪酬可能意味着对企业旧的薪酬体系的摒弃，但多数情况下由于企业考虑到成功的风险成本，更多采用的是对旧体系进行调整或改革。在新旧体系的变更和过渡中，势必会引起人力资源管理方面的一些波动，如员工接受能力、企业文化支持程度及管理人员角色转换等方面。如果企业是推崇创新、尊重个人价值的，则会使更替的成本降低，并很快被企业组织和员工接受。另一方面，宽带薪酬会给企业人力资源管理带来其他方面的连带影响，如对员工职业生涯规划、企业晋升制度的改革等。只有正确认识到这些外部性影响，适时调整人力资源管理的重心，才能使宽带薪酬体系融入组织中。

3、要与企业管理方式和组织层级结构的优化相结合，在直线职能制下，金字塔型组织结构需要采用等级制的薪酬模式。扁平组织却要压缩层级，强调团队协作，需要用较少的范围跨度、较大的浮动范围。如果在传统组织结构中推行宽带薪酬，其效果不显著，而且会造成工资成本的增加。因此，如果要引入宽带薪酬，就应该有针对性地对企业管理方式和组织层级结构进行优化和变革，为其准备适宜的土壤。

4、做好任职资格及工资评级工作。为了有效地控制人力成本，抑制宽带薪酬模式的缺点，在建立宽带薪酬体系的同时，还必须构建相应的任职资格体系，明确工资评级标准，营造一个以绩效和能力为导向的企业文化氛围。

四、结束语

宽带薪酬是与现代化企业组织结构扁平化和以能力、绩效导向管理模式相适应的一种薪酬结构设计方式。它打破了传统薪酬结构重视和强化的岗位等级制度，而突出员工的工作能力与绩效。但是，绩效测量的困难、管理成本的上升、晋升激励功能的弱化等因素使宽带薪酬并非能够适应所有企业而成为解决薪酬管理问题的万用灵药。建议实施宽带薪酬管理的企业首先要明确企业战略管理重点，分阶段引进宽带薪酬模式，有步骤、有计划地设计宽带薪酬管理体系。

参考文献:

- [1] 刘蕊.试论宽带薪酬 [J].首都经贸大学学报,2004; (5):77
- [2] 刘树奎.浅析宽带薪酬管理 [J].盐城科技,2004; (3):29
- [3] 蒋龙成,肖卜杭.宽带薪酬在现代企业中的应用 [J].经济师,2006; (4):141
- [4] 丁波.宽带薪酬体系设计 [J].交通科学与经济,2004; (1):77

版权所有:《现代经济》编辑部

E-MAIL:mej@vip.sohu.com 电话: 0898---68928581 传真: 0898---68919810

地址: 海口市龙昆北路24号龙园别墅D1栋 邮编: 570105