

基于宽带的薪酬体系建设

殷盛,王乐,郭洋

(浙江大学管理学院,浙江杭州 310027)

摘要:从现代企业组织不断发展中遇到的各种问题出发,基于宽带思想,提出了一种适合“扁平化”组织的薪酬体系——宽带薪酬体系。解释了宽带薪酬体系对彼得高地现象的解决思路和薪酬体系的格雷欣法则,并且阐述了宽带薪酬体系设计过程中应注意的主要问题和设计步骤,为薪酬体系的设计提供了一种新思路。

关键词:宽带薪酬;彼得高地;格雷欣法则;薪酬水平

中图分类号:C936

文献标识码:A

文章编号:1001-7348(2004)08-0013-03

1 宽带薪酬概述

1.1 宽带薪酬的概念和实质

所谓宽带薪酬,就是把传统的工资结构中分为十几个甚至几十个工资级别的工作划分到同一工资级别中,同时拉大每一个薪酬级别内部薪酬浮动的范围,取消原来狭窄的工资级别带来的工作间明显的等级差别,从而形成一种新的薪酬管理系统及操作流程。简单地讲就是薪酬级别少了,级别内部的差异大了。与传统的基于职位或资历的薪酬体制相比,这种新型的设计体系,使得员工有可能在很长时间内,都处于同一薪酬等级里。但在同一个级别内部,因为对企业的贡献价值大小不同,收入会出现很大的不同。一个高绩效的普通员工可以享受同主管一样甚至更高的待遇。员工不再单纯地因为岗位的改变,岗位级别的提升而导致薪酬的提高。

1.2 宽带薪酬体系能有效地适应组织的“扁平化”特征

为了能够快速适应变化或者预见变化,现代企业尤其是那些强调公平、协作、沟通文化的企业的组织形式正经历重大转变,由原来的垂直的职能部门组织架构转变为横向的以流程为基础的组织架构,实现组织

机构的“扁平化”。在这种情况下,行政职位级别的减少,带来了员工晋升机会的减少,而在传统的基于职位的薪酬设计体系下,只有职位级别的提升才会带来薪酬水平的提高,这样就会打击许多员工的积极性,传统的基于职位的薪酬体系和现有组织结构不再能适应这种变化。因此,企业必须建立与其组织“扁平化”相配套的薪酬体系。宽带薪酬体系就能很好地适应“扁平化”组织的这一要求。因为宽带薪酬不强调资历,而提倡职业发展和成长,这使得员工如果绩效突出,在较低的薪酬等级中同样能获得较高的薪酬水平。从而从根本上避免了组织“扁平化”对员工工作积极性的影响。

1.3 宽带薪酬体系能有效地解决“彼得高地”现象

著名管理学家劳伦斯·彼得(Laurence·J·Peter)经过对企业组织中员工不能胜任其职位要求的案例进行研究,提出了著名的彼得原理(The Peter Principle),即:“在一个等级制度的组织中,每个成员趋向于上升到他所不能胜任的地位”。笔者认为,出现这种现象的原因是当前大多数公司实行定人定岗、定岗定薪的基于职位的薪酬制度,员工的薪酬往往是与其在这个组织中的行政地位或行政等级相匹配的。薪酬是一种语言,它向

员工传递企业的价值观和管理层的管理风格。在基于职位的薪酬制度下,员工所受到的激励就是不遗余力地“往上爬”,直至上升到所谓的“彼得高地”,而无论他最终爬上去的这个岗位是否真的适合他去做。由此而推导出的极端结果是:一个技术优秀的操作工人将会去做他并不擅长的管理沟通工作,一个能说会道的销售员将整天坐在办公室里无所事事。每一个职位最终都将被一个不能胜任其工作的员工所占据,组织的工作任务多半是由尚未能够胜任该阶层的员工完成的。不言而喻,这对于企业的发展和壮大是相当不利的。而实行宽带薪酬体系,能够改变员工的薪酬观念,把从基于职位的薪酬观念转变到基于绩效的薪酬观念。它传递给员工的信息就是,只要通过努力工作,对企业贡献多,同样可以获得高薪收入,而并不一定需要提升员工的行政地位或行政等级。从而避免了“彼得高地”现象的产生,使企业的员工可以安心地长期保持在他能够发挥最大效用的职位上,进而实现整个组织的利益最大化。

1.4 宽带薪酬体系能有效地避免“格雷欣”效应

400多年前,英国经济学家托马斯·格雷欣(Thomas Gresham)发现了一种有趣的现

收稿日期:2003-11-24

作者简介:殷盛(1980-),男,汉族,四川自贡人,现为浙江大学管理学院管理科学与工程在读硕士研究生;王乐(1978-),男,汉族,四川巴中人,现为浙江大学管理学院管理科学与工程在读硕士研究生。

象,两种实际价值不同而名义价值相同的货币同时流通时,实际价值较高的货币即“良币”必然退出流通——它们被收藏、熔化或被输出国外;实际价值较低的货币即“劣币”则充斥市场。人们称之为“格雷欣法则”,亦称之为“劣币驱逐良币规律”。企业在薪酬管理方面同样会出现这种类似的“格雷欣”现象。这主要表现为:

(1)在基于资历的薪酬体制下,同一企业中年轻的高素质员工的薪酬可能与高资历低素质员工的薪资水平相当甚至更低,从而导致高素质员工的低工作积极性,最终他们将离开现有的组织。这就是低素质员工对高素质员工的“驱逐”。这在我国的国有企业当中相当普遍。

(2)在同一企业内,由于传统的人事与薪酬制度惯性,即使高素质员工的薪资水平超出低素质员工,但与员工对企业的相对价值不成比例。这样导致的结果同样是企业现有的高素质人才逐渐离开企业。同时,市场上的高素质人才对企业的吸纳祈求也反应消极。采用宽带薪酬体系,体现了绩效比资历、岗位更重要的思想。这样,高素质的员工即使处于薪酬水平的较低等级,但通过良好的绩效,同样可以获得和高资历低素质员工相同甚至更高的薪酬水平。因此,宽带薪酬体系能够更加牢靠地留住企业现有的优秀人才,对企业外部的高素质人才也更加具有吸引力。这对于企业长期保持和提高人力资源优势起着重要的作用。

2 宽带薪酬设计应考虑的基本要素

笔者认为,在进行宽带薪酬设计时应主要考虑以下几个基本要素:外部公平性因素、公司战略因素、内部公平性因素、企业的结构因素和企业文化因素:

2.1 外部公平性因素

所谓外部公平性,就是同其它组织的工资水平相比,本企业支付的工资是否是优厚的,否则,企业很难吸引和留住高素质人才。由于社会劳动力的数量和质量是有限的,与其它的一般商品市场一样,劳动力的市场价格也是由供需双方的情况决定的。因此在进行宽带薪酬设计时,一定要首先考虑到行业市场、总体劳动力市场、国家经济发展状况以及行业远景等外部因素。也就是说应该使企业的薪酬水平符合外部公平性的要求。

2.2 企业战略因素

任何企业都经历从成立、成长、成熟、衰退直至死亡等不同阶段。处于不同生命周期的企业具有不同的特点;同时,在不同的时期,企业面临的外部环境也各不相同。这决定了一个企业在不同的生命周期内,面对不同的竞争环境,需要采取不同的竞争战略。薪酬制度属于人力资源的一部分,而人力资源是为企业的竞争战略服务的。因此,企业应当使具体的薪酬体系和竞争战略始终保持一致。

2.3 内部公平性因素

对公平性的追求是决定工资率的最重要因素。所谓内部公平性是指:同组织内其他员工所得到的薪资相比,应让每位员工认为他得到的工资是公平的。由于大多数公司包含着性质完全不同的多种职位,因此,通常的做法是通过职位评价来确定职位在企业内的相对价值,使不同的职位对应不同的工资曲线,从而设计出合理可行的级别体系。

2.4 企业组织结构因素

企业的组织结构是决定是否采用宽带薪酬的另一个重要因素。宽带薪酬管理的特点是与不强调资历、提倡职业发展和成长的“扁平化”组织结构相匹配的。如果不顾企业的组织结构因素,在“窄带”型组织结构的企业中导入宽带薪酬体系,将会导致原有的相对平稳的结构体系受到重大的冲击和破坏,这样不但不会起到激励员工的作用,反而会增加员工的不满情绪,同时带来薪酬成本的上升。

2.5 企业文化因素

宽带薪酬体系是建立在承认员工个人之间的差异,强调公平、协作、沟通的企业文化基础上的,它体现了企业对个人能力和对组织贡献的充分尊重。而传统的多等级薪酬体系建立在强调个人资历和行政命令的文化氛围中。可以看出,两种文化大相径庭,不同的薪酬体系适合于不同的企业文化,在各自的文化氛围中,都实行得很好。因此,组织在考虑改变薪酬制度之前,应当充分考虑到企业的文化因素。

3 宽带薪酬的设计步骤

3.1 宽带薪酬对本企业的适应性

如上所述,宽带薪酬体系是与不强调资

历、提倡职业发展和成长的“扁平化”组织结构相匹配的,是建立在承认员工个人之间的能力差异,对个人能力和对组织的贡献充分尊重的企业文化基础上的。如果目前的组织结构和文化背景与这些相悖,则这个组织就不适宜使用宽带薪酬体系。

3.2 进行薪资调查——保持外部公平性

为了满足上述宽带薪酬设计中应考虑的外部公平性因素,进行薪资调查(salary survey)就显得很有必要了。对于某职位的薪资调查在确定雇员报酬时起着关键的作用。同时,薪资调查还能起到帮助查找企业内部工资不合理的岗位,帮助了解同行业企业调薪的时间、水平、范围,了解薪资动态与发展潮流等作用。进行薪资调查的主要内容应包括以下几点:

(1)了解同行业其它企业的薪酬水平,是薪酬调查的一项重要内容。及时了解同行业企业的薪资水平,可以避免企业的人才流失。

(2)调查本地区的薪资水平。不同地区因为经济发展水平不同,薪资水平也各不相同,因此对本地区的薪资水平进行调查是有必要的。

(3)对工资结构进行调查。薪资结构是指对员工发放薪水的形式、时间、范围以及其它的非货币报酬。

3.3 确定职位的相对价值——保持内部公平性

职位评价(job evaluation)的目的在于判定一个职位同企业内其它职位相比的相对价值。它包括为确定一个职位对于其它职位的价值所做的正式的、系统的比较,并最终确定该职位的薪资水平。因此,公正的职位评价是能否保持内部公平性的重要前提条件。职位评价的基本程序是对每一个职位所包含的内容进行相互比较,进而反映出职位的商业价值。目前比较常用的方法包括:排序法、职位归类法、要素计点法、要素比较法等。在职位评价过程当中,应始终坚持以下几项原则:

(1)避免评价者个人对不同职位的偏见,即判断不涉及当前的工资和地位。

(2)职位评价应建立在对职位信息充分了解的基础上。

(3)职位评价是对正常水平而非“特殊”业绩的判断。

3.4 对不同的职位进行归类并确定宽带数量

经过第三步对职位相对价值的确定后,人力资源部门就可以根据这些数据将各个不同职位归入同一工资等级,并根据第二步中薪资调查的数据和第三步中对不同职位相对价值的评价决定薪资水平。一个工资等级一般应包括操作复杂程度或重要性大致相同的职位。“如果在进行评价时使用的是要素计点法,一个工资等级包括的是点值相同的职位;如果使用的是排序法,那就包括两到三个等级的职位;如果使用的是职位分类法,那就包括同一类或同一级的职位。”(如图1)

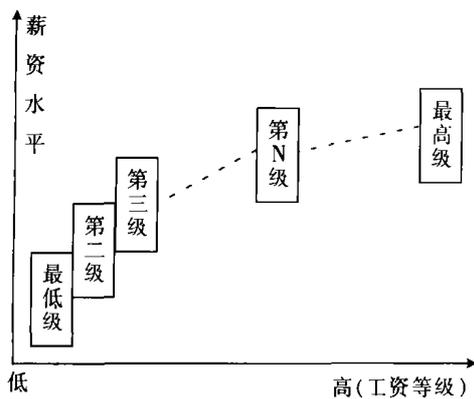


图1

在把不同的职位归入不同的工资等级以后,接下来还需要把若干个工资等级进一步合并,使它们成为一个薪酬宽带。一个薪酬宽带内应包括几个甚至十几个工资等级。合并工资等级可以采用从低到高或从高到低依次排序合并的方法。合并的原则应当是把那些工作性质大体类似的职位归入同一薪酬宽带。因此宽带内的职位性质具有更大的模糊性(如图2)。

3.5 确定宽带内的薪酬浮动范围

薪酬宽带是建立在工资等级的基础上

的。因此,宽带内的薪资的浮动范围应当同样建立在第四步中确定的工资等级的薪资水平基础上。一种可行的做法是将宽带

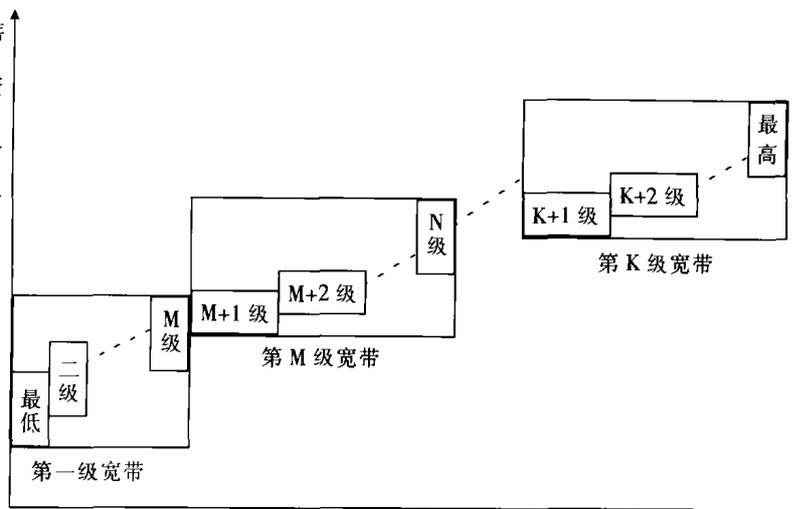


图2

内最低工资等级的最低薪资水平作为宽带内薪资浮动的下限;将宽带内最高等级的最高薪资水平作为宽带内薪资浮动的上限(如图3)。

4 结束语

宽带薪酬体系是建立在薪资是对员工工作积极性的第一激励要素,而把员工对于晋升带来的荣誉感,职位等级带来的自豪感等精神因素放在次要位置的假设条件上的。其实质就是从原来注重岗位薪酬转变为注重绩效薪酬。宽带薪酬体系的提出,比较好地解决了传统薪酬体系下带来的彼得高地现象和薪酬体系的格雷欣法则,是一种适合“扁平化”组织结构的薪酬体系。在现代企业组织的日趋“扁平化”和不断变革中,特别是在强调公平、协作、沟通的企业文化氛围下,它将发挥很大的作用。

参考文献:

[1] Luis R.Gomez-Mejia, David B. Balkin, Robert L.

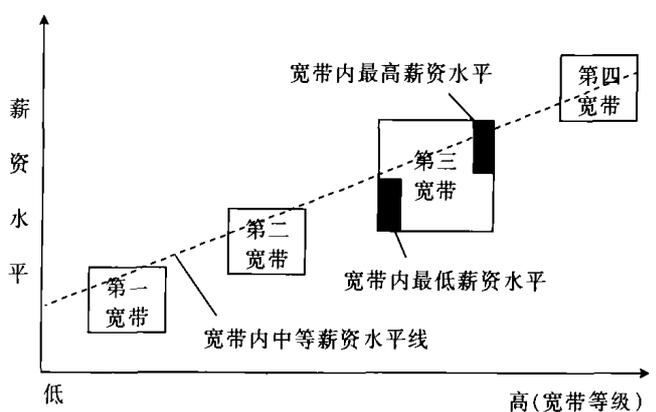


图3

Cardy. Managing Human Resource [M], Prentice Hall, Inc., 2002.

- [2] 加里·德斯勒. 人力资源管理[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 1999.
- [3] 张建国. 薪酬体系设计——结构化设计方法[M]. 北京: 北京工业大学出版社, 2003.
- [4] 林泽炎. 企业薪酬设计与实施[M]. 广州: 广东经济出版社, 2002.
- [5] 约瑟夫·马尔托奇奥. 战略薪酬——人力资源管理方法[M]. 北京: 社会科学文献出版社, 2001.

(责任编辑: 高建平)

The Compensation System Based on Broadband and Its Design Steps

Abstract: From the problems that the modern corporations met on their growing way, and based on the broadband thought, the paper puts forward to a compensation system——broadband compensation system, which is fit to those “flat” organization structure. The author also explained how the broadband compensation system solves the Peter-highland phenomena and Gresham law. In the end, the paper expounds the factors that we should pay attention when we design a broadband compensation system and its steps.

Key words: broadband compensation; peter highland; gresham law; compensation level