

# 宽带薪酬的基本理论及设计

吴会琼 西南财经大学工商管理学院 四川成都 610074

## [ 内容摘要 ]

在市场竞争日益激烈的现在,企业更加注重将员工的薪酬水平和其努力程度及工作绩效相互衔接,并不要求和其所处的权力位置和职务有多大关联。因而岗位系列工资制、职等职级制固有的先天缺陷与这种现实要求相去甚远,已经不能追随薪酬发展的节拍。于是,一种新的薪酬管理模式——宽带薪酬制,应运而生。本文分析了宽带薪酬的基本内涵、优势以及宽带薪酬的实施条件和设计流程。

## [ 关键词 ]

薪酬管理;宽带薪酬;工作绩效

## 一、宽带薪酬的基本内涵与优势

### (一) 宽带薪酬的基本内涵

所谓宽带薪酬(Broadbanding)实际上是一种新型的薪酬结构设计方式,它是对传统上那种带有大量等级层次的垂直型薪酬结构的一种改进。根据美国薪酬管理学会的定义,宽带型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的较宽薪酬变动范围。“带”:工资级别,宽带:工资浮动范围比较大。宽带薪酬最大的特点是压缩级别,将原来十几甚至二十、三十个级别压缩成几个级别,并将每个级别对应的薪酬范围拉大,从而形成一个新的薪酬管理系统及操作流程,以便适应当时新的竞争环境和业务发展需要。它的实质是:采用高激励模式,绩效比岗位更重要。宽带薪酬是对个人能力和业绩的尊重和重视,让企业与员工双赢的设计。

(二)与企业传统的薪酬体系相比,宽带薪酬体系具有其独到的优势

#### 1、支持扁平型组织结构

20世纪90年代以后,企业界兴起了一场以扁平型组织取代官僚层级型组织的运动,而宽带薪酬结构可以说正是为配合扁平型组织结构而量身定做的,它的最大特点就是打破了传统薪酬结构所维护和强化的严格等级制,有利于企业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重要的意义。

2、引导员工重视个人技能的增长和能力的提高

在传统等级薪酬结构下,员工的薪酬增长往往取决于个人职务的提升而不是能力提高,因为即使能力达到了较高的水平,但是在企业中没有出现职位的空缺,员工仍然无法获得较高的薪酬。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可能比员工在原来的五个甚至更多的薪酬等级中可能获得的薪酬范围还要大,这样,员工就不需要为了薪酬的增长而去斤斤计较职位晋升等方面的问题,而只要注意发展企业所需要的那些技术和能力就可以获得相应的报酬。

另外,实施宽带薪酬还有利于职位轮换,培育那些新组织的跨职能成长。有利于管理人员以及人力资源专业人员的角色转变。

## 二、宽带薪酬的实施条件和设计流程

### (一) 实施宽带薪酬制度的条件

1、积极参与型的管理风格和拥有一支高素质的薪酬管理人员队伍

各部门的经理在人力资源管理方面必

须有足够的成熟度,能与人力资源部门一起作出各种关键性的决策,宽带薪酬制度的一个重要特点就是部门经理将有更大的空间参与下属员工的有关薪酬决策。而且推行宽带薪酬制度需要人力资源部薪酬管理人员与各部门进行更加密切的合作,他们与部门经理一起给新职位定级、了解市场信息及协助制定薪酬计划方面,必须以提供优质服务的态度和以专业顾问的角色去为部门服务。

2、以工作表现为重要的报酬决定因素

宽带薪酬是对个人能力和业绩的尊重和重视,让企业与员工双赢的设计。一个企业若不重视员工的工作表现,必定会导致“大锅饭”现象,在此氛围下,员工表现的优劣并不能被公平地区别对待,宽带薪酬制度所提供的“宽带”也就失去了意义。

#### 3、注重沟通

引入宽带薪酬制度需要让管理层和员工工作及时全面地沟通,让全体员工能清晰地理解企业的报酬决定因素以及企业发展的策略,激励员工重视个人与企业发展的 consistency,并让员工看到自己将来在企业的前途。

### (二) 宽带薪酬体系的设计流程

1、根据企业的战略和核心价值观确定企业的人力资源战略

支持企业战略目标的实现是人力资源管理体系的根本目标,也是企业薪酬管理体系的根本目标,否则,人力资源管理就永远停留在传统的人事管理阶段,就无法成为企业的战略伙伴。企业通过建立人力资源战略,将企业战略、核心竞争优势和核心价值观转化为可以测量的行动计划和指标,并借助于激励性的薪酬体系强化员工绩效行为,增强企业的战略实施力,有力地促动企业战略目标的实现。

2、根据企业的人力资源战略、外部

》转 164 页

一些国际客户,让企业产品走出国门。该民营科技企业刘总觉得这一提议很好,专门为该经理配备了一间办公室和助手,对公司的传统营销渠道进行改革,成立了国际部,通过互联网搜索国际潜在客户并且用电子邮件与这些客户进行贸易谈判,与内贸双管齐下。

2、岗位创业目标单一——企业的内部创新项目,提供给员工一个开拓事业的天地。这可能民营科技企业大多为家族经营有关,企业老总都不愿意看到创业人利用自己的资源开创一家与自己可能形成竞争的公司,这很有可能会减少员工的创业热情。公司在规范的岗位创业制度下实现多元化的岗位创业目标——即在约束机制健全下允许员工开创自己的公司。

3、基本上不存在岗位创业过程的预警管理。预警管理是指能够对创业项目经营失败、管理失误现象进行早期警报和早期控制的一种管理活动。这要求企业建立起危机管理意识,通过研究该项目经营与企业经营绩效之间的关系,如促进——促退、有效——无效来进行分析和预防控制风险。

因此,岗位创业在民营科技企业仍然是一块未开发的“处女地”,有必要建立一种机制使岗位创业在民营科技企业中规范开展。

#### 四、民营科技企业岗位创业机制

如图1所示,民营科技企业岗位创业机制包括以下几个关键要素:创业平台、创业雷达、创业途径、创业目标。岗位创业机制的目标就是要发扬企业的创业创新精神,提高企业整体创新效率,以创新促发展。

其中,岗位创业战略是先导,岗位创业平台是基础,岗位创业途径是手段,岗位创业监控是保障。战略定位是岗位创业创新项目的前提,是一种指导思想,必须与企业的经营战略相一致。在现有的资金、技术等企业资源创业平台基础上,通过岗位创业途径实现企业的岗位创业目标。在此过程中岗位创业监控起到了监督调控和衡量预警的保障功能。

(见图1)

#### 1、岗位创业战略

战略一般是指企业长期发展的明确方向和指导方针,它具有举足轻重的地位。因此,岗位创业也应当首先明确其战略定位,指引员工创业方向。对于民营科技企业来说,任何一个创业项目都应该从市场定位和技术定位的角度去考察项目的可行性。没有市场的岗位创业项目,面对激烈的市场竞争是没有前途的;而是否具有独特的技术优势是岗位创业项目的保障力量。

#### 2、岗位创业平台

它是岗位创业的资源基础和支持系统。在民营科技企业里,这种岗位创业平台主要来自于所有者(总经理)的高层支持和创业氛围。第一,企业要培育和促进初创时的创业文化,使之成为每个员工的精神价值目标;第二,岗位创业要鼓励个人成就,奖励差别化,构筑企业共同平台。对于创业项目中的主要负责人,对其个人能力予以充分的肯定,对取得的最终成果实施差别化奖励。

#### 3、岗位创业途径

民营科技企业岗位创业应当以内部网络为主,外部联盟和内部网络相结合的方式,一改往常单打独斗的局面。在外部联盟上,积极与大学、科研院所和其他企业联合,实现资源互补。在企业内部强调团队合作、群体奋斗,使企业内部知识和信息交流更为顺畅。

#### 4、岗位创业监控

民营科技企业要对岗位创业过程实施事前监测、事中衡量、事后控制预警,对创业中的可能风险采取措施,从而降低创业风险带来的损失,提高岗位创业的成功率。<sup>[1]</sup>

》接165页

的法律环境、行业竞争态势及企业的发展特点制定切合于企业需要的薪酬战略

在进行薪酬体系设计时,从薪酬策略的选择、薪酬计划的制定、薪酬方案的设计、薪酬的发放及沟通,均应体现对企业战略、核心竞争优势、价值导向和激励机制的要求,否则企业的战略目标和核心价值观将得不到贯彻。对于符合企业战略和价值取向的行为和有助于提高企业核心竞争优势的行动在薪酬上予以倾斜,以强化员工的绩效行为。

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

在传统的金字塔型组织结构、强调个人贡献的文化氛围中,往往采用等级制的薪酬模式,但随着组织的等级逐渐趋于平坦,强调团队协作而不是个人贡献。在这种情况下,宽带薪酬模式应运而生,以此减少了工作之间的等级差别;工作的性质对薪酬模式的选择具有重大影响,例如,与工作较独立、环境较为轻松的工作相比,如果工作技术要求和工作的性质需要较强的协作和团队精神,平等型的宽带薪酬模式更有利于提高员工的满意度和绩效。

综上所述,企业在设计薪酬制度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,并根据组织结构以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制度。同时还应在整体薪酬分配结构中考虑各项分配制度的独特作用和相互关系,再从技术层面上来有效设计各项分配制度及配套措施,使制度能够有效运用。<sup>[2]</sup>

#### [参考文献]

- 1、冉斌,宽带薪酬设计[M].广东经济出版社,2005.
- 2、何洋,宽带薪酬刍议[J].人力资源,(2005(8))
- 3、劳子文,宽带薪酬管理模式[J].企业改革与管理,2003(11)