

# 基于企业战略管理的宽带薪酬制度设计及激励研究

张水江

(杭州拓尔微电子有限公司, 浙江 杭州 311222)

**摘要:**在经济迅猛发展的趋势之下,市场的竞争越来越激烈,企业兼并、重组等成为当前经济市场面临的重大挑战,那么面对剧烈的市场变革,企业在这一浪潮当中应该如何自保?如何留住优秀员工?如何激励优秀员工?这一系列问题对企业的人力资源管理提出了更高的要求 and 标准。在长期的实践当中,宽带薪酬制度应运而生,是企业战略管理视域之下,最有效且最具有可行性的激励政策。文章则是基于此,对宽带薪酬制度设计和激励展开了深度探讨和分析。

**关键词:**企业战略管理;宽带薪酬制度;研究设计

**【DOI】**10.12231/j.issn.1000-8772.2022.17.046

在新时期发展背景之下,企业人力资源管理作为企业发展的重要战略部门,应该从多个角度、多个层面加强对企业薪酬理论体系的研究,遵循以人为本的战略管理思想,不断对宽带薪酬制度进行优化设计,突破传统等级薪酬模式的桎梏,使得工作之间的等级差别能够得到有效缓解,使得企业能够强化自身结构的灵活性,打造良好的企业文化,促进企业健康发展。

## 1 宽带薪酬的相关概述

美国薪酬设计专家所研究出来的一种新的薪酬结构设计方法,即宽带薪酬,也被称之为海氏薪酬制,这一薪酬结构指的是立足于多个薪酬等级以及薪酬变动范围的基础之上,进行重新的组建、整合,从而减少薪酬的等级以及缩减薪酬变动范围。简单的来说,宽带薪酬制度代替了传统的大量等级层次的垂直型薪酬结构,然后通过对该薪酬制度的不断改进、优化,逐渐演变成为一个新的薪酬管理系统及操作流程,这与当前的市场竞争环境和企业的业务发展要求相匹配、相契合,能够适应企业的新发展局势,因此被广泛地运用在企业的薪酬管理当中,具有多方面的优势和意义。对于这一新型的薪酬制度而言,它传递的价值观念主要是绩效比岗位更重要,将传统行政职务与薪酬的联系切断,所以一定程度上可以说宽带薪酬制度的本质在于绩效薪酬代替了原本的岗位薪酬。

## 2 宽带薪酬制度的优势

在传统的薪酬模式当中,注重强化维护等级观念,工作之间存在着明显的等级差别,在这一趋势之下,所造成的局面就是企业内部容易出现的问题,基层的信息需要通过层层上报,经过繁琐复杂的程序,才能够到最高管理层进行审核,容易出现层层委推、相互扯皮的情况,继而导致企业运作的整体效率都受到明显的阻碍。而与传统的等级薪酬制度相比,宽带薪酬制度具有明显的优势,具体可以从以下几个方面做出分析。

其一,宽带薪酬制度更注重员工个人技能的增长和能力的提升。在传统的等级薪酬结构之下,员工所能获得的报酬是直接和职务挂钩的,员工所处的职位越高,所获得的报酬则越高,这忽视了员工的个人能力因素,即便员工的能力再高,为企业发展做出的贡献再大,但是职位没有发生改变,员工所获得的酬劳也是既定不变的,无法获得高薪,这一模式很容易磨灭员工的工作积极性。而通过宽带薪酬模式的运用,对传统的等级薪酬结构发出了挑战,将职位因素转变成能力因素,更切实关注员工的个人能力、对企业贡献的大小。在这一薪酬制的导向之下,员工可以立足于组织战略的实际需求,灵活地组成工作团队。由此,可以真正地避免等级制度形成的分工偏见与合作障碍,而员工也不再会为了岗位晋升去斤斤计较,如此转变个人的发展中心,更注重技术能力的提升,去获取更高的报酬,能够实质性地增强企业的凝聚力、灵活性、适应性。其二,宽带薪酬制有助于为员工树立绩效优先的理念,形成良好的企业文化和竞争力。在宽带薪酬制体系中,员工的个人薪资所得与绩效相关,所传递的组织文化和企业文化是以个人绩效和能力为核心的,所以薪酬的最终标准和尺度是由绩效和能力代替了原本的职位,这有助于引导员工形成以绩效优先的理念。同时,员工能够在这一企业文化的熏陶影响之下实现有效的合作、知识资源共享,使得工作氛围更加积极活跃轻松,使得员工之间的凝聚力高度集中。再者,上级对于下级的薪资有更大的决策灵活性,有助于促使整个工作团队灵活构建,积极地应对企业发展所面临的外部竞争环境,让企业在激烈的市场环境中有更强的竞争力。其三,有助于实现扁平化组织管理。在传统的薪酬模式之下,由于薪酬等级的数量比较多,对员工的岗位调动和职位调动产生了一定程度的阻碍。而在宽带薪酬体系之下,员工无论是横向调动还是纵向调动,所获得的薪酬奖励都是与个人的绩效挂钩的,所以不会挫伤员工的工作积极性,有助于企业加强组织结构的扁平化管理,使

课题名称:数字经济时代人力资源管理转型创新及赋能应用研究;课题编号:JJYJ1065。

得企业内部员工的岗位轮换变得更加轻松容易。其四,有助于提高薪资的激励效果。在传统的薪酬体制之下,员工的薪酬随着岗位的上调薪资随之增加,并且在增加之后基本上不会有下降的趋势。一定程度而言,这一薪酬体系具有向上的刚性特征。而在宽带薪酬体制下,员工的个人薪酬存在上下浮动的情况,主要是按照员工个人贡献、能力、绩效的高低,薪资在宽带的范围上下波动,而不是死板的向上提高。这种浮动的薪酬体系不会导致员工陷入工作懈怠的状态,更能够激发员工的工作积极性,促使其以更高昂的热情,更饱满的情绪投身于工作之中,不断的提高自身能力,获得更高的绩效,给企业的发展做出更大的贡献。可见,宽带薪酬体系在企业当中的运用,是抑制薪酬只上不下、只涨不跌形式的重要途径,能够在一定程度上缓解企业成本过重的状况,充分地体现宽带薪酬制度的激励作用。

### 3 基于企业战略管理的宽带薪酬制度设计流程

#### 3.1 确定企业的战略薪酬

在确定企业战略薪酬的过程中,应该将薪酬体系和企业的经营战略进行有机结合、有效衔接。企业落实不同的经营方针,那么企业的薪酬战略也应该随之发生改变。通常情况下,企业应该结合人力资源战略和行业竞争的态势等方面因素,立足于大局观,全盘考虑,以此落实企业的薪酬战略与原则,然后立足于此,对企业的薪酬方案和薪酬体系进行优化设计调整。但总的来说,企业的薪酬体系应该在企业战略目标的导向之下,全面落实贯彻企业核心价值观,切实体现企业战略和核心价值观对人力资源尤其是激励机制的要求,能够有效地提升企业的核心竞争力,强化员工的绩效行为。

#### 3.2 岗位价值评估

在企业发展的过程中,每个岗位都有存在的必要性,如何能够将岗位的价值实现最大化?这是在企业战略管理视域下,宽带薪酬制度应该发挥的作用。而对于岗位价值的评估,所确定的标准主要在于该岗位所承载的工作责任、工作量、工作技能、工作经验等,所以应该结合多方面的因素,进行综合评估。岗位价值的高低直接决定了员工的薪酬,两者之间是属于正比例关系,该岗位的价值越大,那么员工所获得的薪酬必然会越高。一定程度而言,对岗位价值的评估是确立宽带薪酬体系的前提,是保证企业内部薪酬公平性的基础。

#### 3.3 薪酬市场调查

在目前经济迅猛发展的背景之下,各行各业之间的竞争越来越激烈,而归根结底行业之间的竞争最终在于人才的竞争。企业想要获得更好的经济效益,留住优质的人才至关重要,薪酬制度是企业人才考虑的重要因素。当前,在企业战略管理的视域之下,企业如何使得自身的薪酬体系有更大的吸引力?更大的竞争力?发挥出最大的激励效果?最重要的则是加强对薪酬体系的优化研究创新设计。宽带薪酬体系作为当前企业薪酬制度落实的主流趋势,在设计过程

中,企业应该重视外部市场薪酬的调查工作,安排薪酬设计人员能够弄清同行企业或者其他相关企业的薪酬范围,做到知己知彼,才能够百战百胜。通过严谨的、科学的、全面的薪酬市场调查,然后结合企业自身宽带薪酬制度做出优化调整,具体实施,既能体现薪酬的外部公平性,同时又能够保证企业本身的薪酬水平的竞争优势。

#### 3.4 薪酬结构设计

对企业薪酬结构的设计是一项长期的、系统的、复杂的工作,通过前期的薪酬数据累积以及战略方针的指导,然后再结合企业自身财务经营现状,切实落实与发展企业战略相匹配的薪酬体系。同时,企业中不同工作类型、工作性质、员工的工作需求都是在设计薪酬结构时应该重点考虑的内容。在具体的设计过程中,薪酬设计者应该立足于整体,在岗位分析和职位评价的基础之上,联系外部市场薪酬调研,对于企业薪酬带的个数、薪酬带的浮动范围和级差等进行明确的规划,继而完善宽带薪酬制度,充分发挥其激励作用。

其一,确定宽带的数量。宽带薪酬制度的设计前提是明确企业到底需要使用多少个工资带,因为企业的工作岗位对于具体的工作人员技能、能力的要求存在着个性化差异,所以对于工资带的确立应该考虑不同工作性质、特点,让不同层次的员工都能够最大程度地激发工作潜力和调动工作热情,投身于自己的岗位工作中,获得更高的绩效,拿到更高的薪酬。每个工资带都有明确的分界点,对工作目标能力和培训做出细致的规划和要求。完成这一过程,才能够为接下来的宽带薪酬制度设计工作奠定坚实的基础。其二,确定宽带内的薪酬浮动范围。通过前期的外部市场薪酬调查工作,加强相关数据的分类、整合、分析,在这一基础之上,联系职位评价结果,对每一个宽带的浮动范围和级差做出明确的规定。另外,在同一个工资带中,应该联系每个职能部门的实际情况、市场薪酬的行情、职位评价结果,将薪酬的等级进行明确的规划,确定不同的薪酬水平。其三,宽带内横向职位轮换。在企业发展过程中,基于不同的发展策略对团队结构进行调整是常有的情况。因此,很多岗位需要进行交流轮换,以此能够实现跨部门的合作交流,增强团队组织的灵活性,促进员工的全面发展,学会从多角度多层次思考工作、解决问题,这一情况需要对宽带内横向职位轮换所匹配的薪酬进行明确的规定。通常情况下,企业员工的职位变换属于跨职能调整,因此,在这一环节,对同一工资带中薪酬的增加与不同等级薪酬增加存在很大的相似之处,对薪资的调整也比较简单,基本上从低宽带向高宽带的流动会比较少。

根据薪酬设计的原则,宽带薪酬制度体系通常是由基本薪酬、绩效薪酬、津贴和福利保险这四个重要的方面组成的。所以在宽带薪酬制度的设计过程中,应该结合这四个方面的内容重点考虑。

其一,基本薪酬。基本薪酬是属于稳定性薪酬。它主要考虑员工所完成的工作量、自身具备的工作技能、能力、资质,简单的说基本薪酬是由职位薪酬、技能薪酬、资历薪酬这

三部分构建而成的。首先职位薪酬,主要是考察工作本身的重要性、难度和所贡献的价值等多个方面的因素,然后确定职位薪点,依据这一要素所获得的报酬,即被称之为职位薪酬。另外,技能薪酬,指的是员工完成这一工作任务需要掌握的技术技能,员工付出了技术上的劳动力,所获得的报酬被称之为技能薪酬。技能薪酬的构建主要目的之一是为了不断促使员工实现自身技能的发展,给予员工的激励性薪酬。再者,资历薪酬主要考量的是员工的年龄、工龄、学历、本专业工作年限等因素,进而增加的薪资报酬。基本薪酬是员工所获得的薪酬总额中的固定数额,同时对于员工绩效薪酬的计算也需要依托于基本薪资的完成。其二,绩效薪酬。绩效薪酬不同于基本薪资的固定性特征,它具有一定的浮动性,作为员工所得薪酬总额中的重要组成部分,主要是由员工所得的浮动薪点数计算而得出的,如果员工在任职期间各方面的表现都比较好,所做出的贡献比较大,那么绩效薪酬则比较高。通过这一薪资体系的设定,让员工能够有更高的热情、积极性、责任心投身于工作之中,提高整体的工作效率及质量优化工作效果,鼓励员工积极地创造出更大的、超额的业绩。其三,津贴。津贴的形势比较丰富多样化,包括岗位津贴、高温津贴、低温津贴、中夜班津贴、井下津贴、有毒有害津贴、出差津贴等方面的内容。设置津贴的目的主要是为了补偿员工在恶劣的环境之下所付出的劳动。很多工作的环境相对来说比较恶劣,员工不愿意参与到这一工作岗位中,因此借助津贴的补偿吸引员工,鼓励员工参与其中,以保证企业的正常、有序运行。其四,福利保险。福利保险主要指的是各种补贴和社会保险。它在薪酬体系中的性质是补充类项目,主要是为了吸引更多的员工参与到企业工作中,提高企业工作岗位的竞争力;又或者是为了使得企业工作队伍具有稳定性,通过福利保险的形式留住优秀和骨干员工。

#### 4 宽带薪酬结构设计的关键点

企业就好比是一个生命体,从它的出生开始到成长成熟死亡,每个阶段都呈现出了不同的特点,并且在不同的阶段都需要落实不同的发展战略。而企业的薪酬体系作为发展战略中的关键环节,应该与企业所在行业的特点和企业的生命周期相匹配、相衔接,同时还应该满足企业人力资源和激励机制的要求。因此,在企业宽带薪酬结构的设计层面,应该切实立足于设计的关键点考虑问题。

其一,薪酬战略。在设计企业薪酬战略时,应该从不同的维度、不同的层面综合考虑企业发展中的各项要素,例如人力资源战略、外部的法律环境、行业竞争态势、企业发展特点等,选择科学的薪酬策略,制定有效的薪酬计划,设计优质的薪酬方案,并且全面落实薪酬的发放。其二,人力资源战略。对于企业人力资源战略的确定,应该结合企业战略和核心价值观等方面的战略定位。人力资源战略的确定能够助力企业战略目标的实现,为其提供源源不断的发展动力。传统的人力资源管理模式存在的很大的弊端和不足,在企业

现代化发展的过程中,已经跟不上脚步,无法满足企业发展的实际需求,无法与企业的发展并肩作战。所以在具体的发展过程中,应该进一步落实对人力资源管理体制的优化创新,使得其能够将企业战略及企业文化进行转化,成为落实企业发展战略的重要推手。其三,管理层级与职务系列。在传统的薪酬管理制度中,等级制度过于明显、过于强势,这并不利于企业的人力资源管理和企业的全面发展。因此,在落实宽带薪酬制度设计的过程中,应该切实关注管理层级与职务系列,联系企业组织结构特点和岗位工作性质等,选择适合运用于宽带薪酬技术的职务与层级系列。

#### 5 宽带薪酬制度设计与激励应该注意的问题

相比于传统的薪酬制度而言,宽带薪酬制度具有明显的优势和应用价值,但是在企业具体的发展过程中,也应该以辩证的观点去认识这一新型薪酬制度。宽带薪酬制度并不是一项百用百灵的薪酬制度,想要使得这种薪酬制度能够顺利推行、运用,势必要求企业自身的发展应该具备技术、创新、管理等智力因素的支撑,以此才能够为宽带薪酬模式的推行奠定坚实的数据基础和技术条件。另外,宽带薪酬技术的设计主要是以绩效为主要的立足点,强调的是公平性,强调的是员工个人的能力,所以在落实这一制度的过程中,应该注重分配的公平性以及程序的公平性。

#### 6 结束语

总而言之,在企业战略管理的视域之下,宽带薪酬制度的设计和落实,真正体现了企业的战略思想,遵循了以人为本的原则。虽然当前这一新型薪酬制度也存在一定的不足,但是相信在长期的运用实践中,通过不断优化改进,能够为企业的发展壮大奠定坚实的制度基础。

#### 参考文献

- [1]吴翠.浅析宽带薪酬在我国公务员薪酬制度中的应用[J].湖北开放职业学院学报,2019,32(13):113-114.
- [2]李晓娟.宽带薪酬制度设计及其应用问题浅析[J].时代金融,2015(30):192-193.
- [3]杨臻.国有企业激励导向型薪酬体系研究与设计[D].重庆理工大学,2014.
- [4]段粤.浅析宽带薪酬制度在企业人力资源管理中的应用[J].广东科技,2011,20(24):46-47.
- [5]伍宗云.北京社会管理职业学院薪酬制度存在的问题及对策研究[D].中国政法大学,2009.
- [6]杨涛,郑芳.试论引入宽带薪酬制度的必要性及注意事项[J].现代商业,2009(06):136-137.
- [7]蒋文超.刍议宽带薪酬制度[J].镇江高专学报,2009,22(01):70-72.
- [8]郝志远.关于宽带薪酬制度的思考[J].唐山师范学院学报,2006(03):94-95.

作者简介:张水江(1980-),男,汉族,籍贯:浙江省杭州市,本科,高级经济师,国家一级企业人力资源管理师、劳动关系协调师,研究方向:人力资源管理和创新。