

宽带薪酬在我国中小企业的运用

——以H公司为例

屈艳娜¹, 陈薇静^{1,2,3}, 周勇涛^{1,2,3}

¹湖北大学商学院, 湖北 武汉

²湖北省人才发展战略与政策研究中心, 湖北 武汉

³湖北省人文社会科学重点研究基地, 湖北 武汉

收稿日期: 2022年6月5日; 录用日期: 2022年7月13日; 发布日期: 2022年7月21日

摘要

随着知识经济时代的到来,管理环境的变化给企业的薪酬管理带来一系列变革,对于我国中小企业来说,传统薪酬制度存在的弊病日益凸显,已不能完全适应变化的环境。宽带薪酬是一种有效的新型薪酬管理体系,本文对传统薪酬体系与宽带薪酬体系进行比较;并以H公司为例,从宽带薪酬在H公司实施的适用性、具体设计、实施效果评估等方面进行探讨,找出国内中小企业与宽带薪酬的使用切合点,进而将宽带薪酬的运用引申到其他中小企业中,提出宽带薪酬在中小企业中运用的建议,以更好地发挥宽带薪酬在中小企业中的作用。

关键词

宽带薪酬, 中小企业, 适用性, 实施效果

The Application of Broadband Compensation in China's Small and Medium-Sized Enterprises

—Taking H Company as an Example

Yanna Qu¹, Weijing Chen^{1,2,3}, Yongtao Zhou^{1,2,3}

¹Business School, Hubei University, Wuhan Hubei

²Hubei Center for Studies of Human Capital Development Strategy and Policy, Wuhan Hubei

³Key Research Base of Humanities and Social Science of Hubei Province, Wuhan Hubei

Received: Jun. 5th, 2022; accepted: Jul. 13th, 2022; published: Jul. 21st, 2022

Abstract

With the advent of the era of knowledge economy, the change of management environment has brought a series of changes to the compensation management of enterprises. For small and medium-sized enterprises in China, the disadvantages of the traditional compensation system are increasingly prominent, and can't fully adapt to the changing environment. Broadband compensation is an effective new compensation management system. This paper compares traditional compensation system with broadband compensation system and then taking H company as an example, the applicability, the specific design, safeguard and effect evaluation of broadband compensation are analyzed from which we can find out the suit point of domestic small and medium-sized enterprises and broadband compensation system so that the use of broadband compensation can be extended to small and medium-sized enterprises. Finally, the paper puts forward some suggestions on the application of broadband compensation in small and medium-sized enterprises, so as to better play the role of broadband compensation in small and medium-sized enterprises.

Keywords

Broadband Compensation, Small and Medium-Sized Enterprises, Applicability, Implementation Effects

Copyright © 2022 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

薪酬管理是企业日常管理中的一个重要模块, 对企业人力成本的控制、员工对企业的忠诚度、企业内部的和谐等有重要的影响。传统的薪酬管理体系主要根据职位等级进行划分, 薪酬水平随着职级的提高而提高。在该体系下, 如果岗位无法得到提升, 即使员工表现得再好, 也很难大幅度地调整工资以达到对其进行激励的目的[1]。中小型企业规模小, 组织结构简单, 职位层级较少, 这种等级间薪酬水平差距明显的薪酬体系并不是最适用的激励方式。

宽带薪酬是一种新型的薪酬制度, 伴随着组织扁平化战略应运而生, 是对传统薪酬等级进行压缩, 扩大薪酬层次浮动范围的结果, 可以提高薪酬调整的灵活性[2]。较传统薪酬, 宽带薪酬有很大的优势, 但我国鲜有企业应用宽带薪酬, 研究者们较少结合实例做更加详细的说明, 只能通过推导得出结论, 而这些结论没有得到实践的检验, 所以目前对于宽带薪酬在国内适用性的研究停留在概念的探讨阶段。

我国 3000 多家中小型企业为我国 80% 的城镇就业人口提供了就业岗位, 贡献了 60% 以上的国内生产总值, 在我国经济平稳运行中发挥着重要作用。探讨宽带薪酬在我国中小企业中的运用, 对企业本身的发展甚至我国经济快速增长均有重要意义。本研究旨在以 H 公司为研究对象, 对该公司宽带薪酬体系的建立及效果进行探讨, 对宽带薪酬在我国中小企业中的应用提供参考。

2. 宽带薪酬的概述

2.1. 概念

宽带薪酬是美国学者 Edward Rohrer 于 20 世纪末提出的将原有的薪酬体系的多个等级重新组合, 将

等级压缩,并使每个等级的薪酬范围扩大的新型薪酬体系。一般情况下,传统薪酬体系中薪酬等级间的浮动范围为40%~50%,而在宽带薪酬体系下,该浮动范围可达到200%~300%,这可以打破职级不提升情况下薪酬浮动范围小,不能达到及时激励作用的局限[3]。

2.2. 实施宽带薪酬体系的条件

在决定是否实施宽带薪酬体系时,需要考察企业是否具备以下条件。首先,组织结构区域扁平化。宽带薪酬适用于职级较少,不过分注重资历或职级,以工作结果为导向的企业[4]。在企业管理层决定是否实施宽带薪酬体系前,需要考虑企业组织结构、组织文化等实际情况是否与宽带薪酬体系相协调。其次,基础管理工作要充分。宽带薪酬体系的引进不是对传统薪酬体系的全盘否定,而是改进。实施宽带薪酬体系同样需要对岗位职责等进行系统分析,绩效管理体系完备[5],否则无法达到宽带薪酬体系实施的效果。

2.3. 宽带薪酬与传统薪酬的比较

从相同之处来看,宽带薪酬体系和传统薪酬管理体系都包括多个薪酬级别,有一定的浮动范围;但两种薪酬体系存在本质的区别,如表1所示。

Table 1. Comparison between traditional compensation system and broadband compensation system
表 1. 传统薪酬体系与宽带薪酬体系的比较

属性	薪酬体系	
	传统薪酬体系	宽带薪酬体系
组织结构	金字塔型	扁平型
岗位轮换方式	注重纵向	注重横向
直接上级的影响程度	小	大
企业的发展阶段	成熟期	成长期

3. 宽带薪酬的具体运用——以 H 公司为例

3.1. H 公司的介绍

H公司于2001年成立于武汉新技术开发区,经营范围涉及新型电源、仪器仪表、化工机电一体化研制、开发、生产、销售等,设有总裁办、研发部、财务部、人事部、营销部、生产部6个部门。公司的注册资本为500万人民币。截至2021年该公司有员工420人,其中高层管理者5人、中层管理者32人、基层员工383人,组织结构呈现扁平化的态势。

3.2. H 公司薪酬管理现状分析

对2021年离职的28名员工进行访谈,发现89.29%的员工离职原因是因为对薪酬福利不满意。通过进一步分析,我们发现该公司的薪酬管理体系存在以下问题亟待解决。

首先,H公司薪酬体系对内激励作用弱。自H公司成立以来,薪酬福利管理办法只在2009年更新过一次,薪酬福利体系较为陈旧,无法满足员工不断增长的需求。调查显示,参与调查的22~40岁员工中60.19%的员工希望提高差旅补贴,29.23%的员工希望提高项目奖金的比例;年龄为41岁及以上的员工更希望公司提供商业保险,提高福利待遇。

第二,对外H公司薪酬竞争力不足。较当地同行业同岗位的平均薪酬水平,H公司大部分岗位的薪酬水平偏低。2021年武汉研发工程师的月平均薪资为12,400元,其中月薪资为10,000~15,000元的居多,

占 25.90%。而研发工程师作为 H 公司的核心人才,月薪酬基本在 6000~8000 元内,个别高级研发工程师薪酬达到 11,000 元,低于武汉同岗位的薪酬水平。薪资待遇对外竞争力较弱,有能力的员工为寻求更好的薪酬待遇选择跳槽,导致 H 公司人才流失。

第三, H 公司薪酬体系不合理。在对 H 公司 120 名员工的抽样调查中, 35.83% 的员工认为 H 公司的薪酬体系不合理。在现行薪酬结构下,薪酬水平的提高很大程度上依赖职级的提高,如果岗位无法得到提升,即使员工在工作中表现得很好,也很难大幅度地调整工资以达到对其进行激励的目的。

3.3. 宽带薪酬体系在 H 公司的适用性分析

经过调查,我们发现 H 公司薪酬体系中等级多,不同等级间薪酬差距明显。虽然不同级别的员工之间薪资待遇存在差别是正常现象,但通过进一步了解我们发现, H 公司内普遍存在员工抱怨由于级别限制,贡献再大回报也较少的现象。长此以往,员工的公平感和为企业奋斗的动力削弱。H 公司的组织架构简单,符合宽带薪酬体系对组织结构扁平化的要求。为了更加匹配宽带薪酬, H 公司对组织结构做了进一步优化。通过与 H 公司管理层的沟通,他们也希望公司的薪酬体系得到优化。

绩效管理体系是薪酬管理的基础,薪酬的水平视绩效考评结果而定。无论是在传统薪酬体系下,还是在新型的宽带薪酬体系下,都需要设计科学的绩效考评体系,公平公正的考核标准,以增强绩效考核结果的客观性,从而更好地发挥薪酬激励的作用。在实施宽带薪酬体系前,为了保证宽带薪酬体系的顺利实施, H 公司在原有绩效考核体系上将绩效考评标准作了进一步优化。

此外,新制度体系的实施可能会面临各种状况,因此在薪酬体系实施过程中要根据具体的实施情况,及时做出调整,采取措施合理地化解危机。做到实施前做预案,实施中随机应变,事发后及时反馈,总结经验。H 公司在宽带薪酬实施前针对可能会遇到的状况做了详细方案;并指定专门负责人以应对实施过程中遇到的问题,在问题发生后及时反馈。

最后,企业外的大环境和企业的发展需求都在不断变化,更好地实施宽带薪酬制度, H 公司定期结合市场调查情况,员工的工作表现及实际能力来及时、系统地调整薪酬幅度,使薪酬体系与企业的发展战略更加契合。

综上所述, H 公司具备进行宽带薪酬体系改革所需的组织环境、组织架构,并为宽带薪酬体系的实施做了充足准备,可以实施宽带薪酬体系。

3.4. H 公司宽带薪酬的具体设计及效果评估

3.4.1. 宽带薪酬的具体设计

基本工资设计。H 公司的员工分为管理、技术、生产及销售四大类,涵盖了经理、研发人员、生产工人、销售人员等各类人员。以工作分析结果为依据,从知识技能、工作强度、工作职责和工作环境四个方面对职位进行评价。利用要素计点法明确 H 公司的基准薪资,由低到高分 8 个岗级,每个职位分为 9 个职级,并初步设定每个职级的基本工资标准(薪酬等级)。另外,设定薪酬上下浮动的范围。根据职位等级,企业内部相同级别的技术人员和管理人员可获得相同的薪酬。在该宽带薪酬设计中, H 公司的薪酬等级表如图 1 所示。

绩效工资设计。绩效工资在 H 公司内部是基于岗位级别的,不同岗位级别的基本工资和绩效工资比例有所不同。综合考虑各个岗位等级的相关如岗位类型等因素,最终确定 A、C、D、E、F、G、H、I 八个岗位级别的绩效工资分为为基本工资的 20%、30%、30%、50%、50%、60%、60%、60%。

奖金设计。H 公司的奖金以个人月工资为基数,在公司工作不到 1 年的员工年终奖是个人月工资的 0.5 倍;工作 1~3 年的员工,年终奖是月工资的 1.5 倍;在公司工作 3 年以上的员工,年终奖为月工资的

H	副总工程师、总工程师、执行总监																			H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8	H9										
G	专家级工程师、副总监、总监																			G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	G8	G9										
F	高级工程师、副经理、经理																			F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9										
E	中级工程师、主管																			E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9										
D	工程师助理、销售专员																			D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9										
C	生产组长																			C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9										
B	生产技术支持																			B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9										
A	生产服务工人																			A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9										
薪酬等级	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29									
基本工资区间	2200	2300	2400	2600	2800	3100	3400	3700	4100	4500	4900	5300	5800	6300	6800	7300	7800	8400	9000	9600	10200	10800	11400	12100	12800	13500	14200	14900	15600									
	~	~	~	~	~	~	~	~	~	~	~	~	~	~	~	~	~	~	~	~	~	~	~	~	~	~	~	~	~									
	2300	2400	2600	2800	3100	3400	3700	4100	4500	4900	5300	5800	6300	6800	7300	7800	8400	9000	9600	10200	10800	11400	12100	12800	13500	14200	14900	15600	16300									
100	100	200	200	300	300	300	400	400	400	400	500	500	500	500	500	600	600	600	600	600	600	600	700	700	700	700	700	700	700	700								

Figure 1. Broadband compensation scale of H company
图 1. H 公司宽带薪酬等级表

3 被。若一年内工资有变动，以最近一次月工资为基数。

薪酬提升设计。针对每一岗位的职责划分不同的能级，每个能级需要达到一定的能力和素质。岗位能级与薪酬水平的提高挂钩，能级提升，薪酬水平相应得到提高。

津贴和福利设计。交通补贴、餐费补贴、通讯补贴等会随着职级的不同而有部分调整。

3.4.2. H 公司宽带薪酬的实施效果评估

宽带薪酬的实施打破了等级观念。在传统的薪酬管理方式中，如果一个员工的工作表现突出，但是由于企业拘泥于此员工的工作岗位，也无法给予该员工很大的工资奖励，从而不利于企业效率的提高。宽带薪酬中工资浮动的比例较大，级别较少。在 H 公司实施该制度后，即使不变动该员工的工作岗位，也可以直接从工资中体现对其的奖励，从而达到了鼓励员工，促使员工提高工作效率的目的，增强了企业的竞争力。

宽带薪酬的实施有利于职位的轮换。在传统的薪酬管理方式下，薪酬的工资浮动比例较小，级别较多。即使是不同的岗位，只要是同一职位级别，企业给予员工的工资也是一样的，所以很少有员工愿意进行职位轮换，因为这样员工就要学习新岗位的知识，去适应新岗位的工作，但是薪酬并不会增加。H 公司在宽带薪酬的管理模式下，员工轮换到一个新的岗位，如果表现得好，在薪酬方面将会有很大的提升，所以员工既可以通过轮换工作岗位来提升自己的能力，也可以获得薪酬方面的提升。

宽带薪酬的实施利于人力资源管理。在传统的薪酬管理模式下，H 公司同一工作岗位上的员工，即使两人的能力完全不同，工作结果完全不同，工资并不会有很大的差别，这导致了员工消极怠工。但在宽带薪酬体系下，工资浮动较大，级别少，在同一薪酬宽带中，薪酬间的差值也是很大的，即使是做同一个工作的不同员工，部门经理在薪酬决策方面也拥有了更多的权力，完全可以根据员工的工作结果来决策其薪酬，从而能更好的对员工进行管理。

宽带薪酬的实施推动了工作绩效。在传统宽带薪酬中，如果员工岗位没有发生变化，即使上级觉得某个员工表现很好，也无法对该员工进行很大程度的加薪奖励，工资浮动范围小。而 H 公司在宽带薪酬的管理模式中，如果上级觉得某个员工表现得很好，就可以直接从薪酬方面体现出对其的嘉奖，从而更好地推动了员工工作绩效的提高。虽然宽带薪酬不太利于员工的晋升，但强调了员工之间的合作，员工间不会再因为晋升而只强调个人的利益。从而有助于培养 H 公司的团队合作文化，有利于公司的发展。

4. 对宽带薪酬在我国中小企业运用的建议

4.1. 宽带薪酬体系支持扁平型组织结构

传统的薪酬管理模式中等级较多，与传统的金字塔式组织结构相匹配，在组织结构扁平化的组织中并不能达到很好的激励效果。扁平型的组织结构管理幅度较大，管理层次较少，在该类型组织中实施等

级少、浮动范围大的宽带薪酬体系有利于提高员工的积极性。

4.2. 宽带薪酬要求企业人力资源管理体系健全

更好的运用宽带薪酬体系,企业必须有健全的人力资源管理体系与宽带薪酬具体制度相匹配。此外,企业还要具备实施宽带薪酬体系的数据基础和技术条件,即要求公司的技术及管理工作扎实。我国很多企业薪酬管理的基础比较薄弱,有的企业没有制定详细规范的职位说明书,在这样的情况下根本就无法实施宽带薪酬。因此,实施宽带薪酬之前,企业首先要规范自己的人力资源管理模式。

4.3. 宽带薪酬模式适合技术型、创新型企业

宽带薪酬的模式并不是对所有类型的中小企业都适用,根据发达国家的经验,一般情况下,技术型和创新性的企业比较适合运用宽带薪酬。对于技术型和创新性的企业,创新对于企业来说至关重要,企业应该充分调动员工的积极性和主动性,从而促使其创造性的发挥。宽带薪酬每个等级的薪酬浮动范围较大,企业可以不必拘泥于员工的岗位,而根据员工的业绩来进行薪酬多少的决定,这在很大程度上能激励员工,从而能促使企业的发展。

4.4. 结合历史因素设计宽带薪酬体系

设计宽带薪酬体系需要考虑企业内部的历史因素,确保大部分员工对新的薪酬制度没有不满情绪。如在设计工资标准时需要考虑在传统薪酬体系下各个岗位原有的收入状况,确保大部分员工在实施新的薪酬制度后收入没有下降,从而保证宽带薪酬体系的顺利实施。

5. 结论

通过对H公司宽带薪酬体系的设计和 implement 分析,我们发现有利于打破企业内部的等级观念,促进企业内部公平的实现以及岗位轮换,激发员工的工作积极性,促进工作效率的提高。

虽然宽带薪酬具有种种传统模式所不具备的优点,但在实施的过程中也会出现“水土不服”的情况,与企业的原有制度与文化产生冲突。宽带薪酬适应于组织结构扁平化的企业,而且更适合技术型、创新型企业。此外,实施宽带薪酬体系要结合待改革企业历史薪酬体系,建立健全人力资源管理体系,做到具体问题具体分析,不能只是简单的套模式。

致 谢

感谢此次研究的所有参与者,尤其是访谈参与者和匿名参与本次问卷调查的人员,感谢为本论文的撰写做出贡献的课题组成员。

基金项目

本论文为湖北省教育厅哲学社会科学研究项目(21Y002)的阶段性研究成果。

参考文献

- [1] 吴安静. 宽带薪酬理论的创新实践[J]. 人力资源, 2022(6): 134-135.
- [2] 刘芳. 企业普及宽带薪酬之困境研究[J]. 思想战线, 2013, 39(S1): 76-77.
- [3] 项凯标. 薪酬体系设计与绩效考核实务[M]. 北京: 清华大学出版社, 2014: 66-69.
- [4] 张金麟. 组织结构扁平化与宽带薪酬结构的耦合性问题研究[J]. 云南民族大学学报(哲学社会科学版), 2012, 29(3): 108-113.
- [5] 宋宾宾. Y 度假酒店员工薪酬体系优化研究[D]: [硕士学位论文]. 北京: 北京交通大学, 2021.