

试析宽带薪酬在高新技术企业的應用

万守杰,孙泽厚,马晓丽

(武汉理工大学 管理学院,湖北 武汉 430070)

摘要 随着中国网通、西门子等几家著名公司对于宽带薪酬管理模式的导入和应用,宽带薪酬作为一种先进的薪酬管理模式,得到了日益广泛的关注。从宽带薪酬的基本理论入手,重点探讨如何将宽带薪酬理论有效地应用于高新技术企业,以及在运用过程中应注意的问题。

关键词 宽带薪酬,高新技术企业,绩效考核

中图分类号 F276.44

文献标识码 A

文章编号 :1001-7348(2006)06-0115-02

随着知识经济的迅速兴起,企业外部竞争环境日益复杂,环境的不确定性不断增加,员工的专业能力和主动创新能力在企业竞争中的决定作用日益突出。过去企业里长期实行的基于职位的“一岗一薪”工资体系

已经不能适应这种变化,并且其所带来的各种弊端也日益突显。在此背景下,20世纪90年代中期,宽带薪酬体系在美国诞生了。本文现就宽带薪酬在高新技术企业的应用进行探讨。

1 宽带薪酬理论概述

根据美国管理学会的定义,宽带型薪酬体系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

值链的哪个环节上需要合作,从而形成不同类型的战略联盟。当联盟建立以后,根据联盟合作的效果,判断能否在合作点上为企业实现价值增值。联想集团的第一个联盟伙伴企业是日本东芝公司,联想通过代理销售东芝公司的笔记本电脑,从中掌握了自己不熟悉的生产电脑的技术后,开始独立开发,生产国产台式机,并迅速地占据了国内个人电脑的销售市场,名列全世界前15家电脑厂商之中。然后,联想集团取长补短,利用自己的生产、销售和服务网络优势,分别与微软公司、惠普公司、IBM公司、中国科技大学等组建更加强大的高新技术企业联盟。在构筑联盟体系的同时,联想集团也提升了自己的核心竞争能力,将最强大的竞争对手转变为联盟伙伴,使整个价值链更加牢固。

值得注意的是,这里所指的企业不仅仅指高新技术企业的同行竞争者,还包括企业外部价值链上的作为供应商、购买者的所有

企业。我国的高新技术企业不论是经济实力还是整体规模,企业竞争力不强是客观存在的事实,但战略联盟已经成为我国高新技术企业提高竞争力的重要选择。众所周知的厦新电子就是采用国际上最先进的音频技术——杜比 AC-3,通过与供应商良好的合作关系,在零部件的质量与供货上符合厦新的要求,保证了厦新影碟机的质量;在开发手机方面,我国手机缺乏核心技术,因此厦新与 TI 签定 GSM/GPRS 合作协议获得技术使用权,同时又与雅马哈公司合作共同开发手机和弦铃声,从而加强厦新手机的个性化,保持自身竞争优势,奠定了厦新的市场地位。

参考文献:

- [1] 许广玉.基于技术轨道的高技术企业自主创新探析[J].企业管理,2005(3):149-151.
- [2] 陈洪转,徐佩,羊震.银行核心竞争力分析模型——价值链分析法[J].统计与决策,2005(1):

103-104.

- [3] 邱高松.构建高新技术企业核心竞争力审计评价指标体系[J].文史博览,2005(14):74-76.
- [4] 周芬,许纪校.基于纵向价值链分析的企业价值分配探讨[J].市场周刊研究版,2005(5):54-55.
- [5] 汪蕾.基于价值链的企业竞争优势研究[J].现在经济研讨,2005(3):61-64.
- [6] 吕洁华,赵炎.高新技术企业核心竞争力的内部机理研究[J].黑龙江社会科学,2005(5):69-71.
- [7] 林秀丽,郭文秀.论高新技术企业战略联盟[J].商业研究,2005(20):14-20.
- [8] 方光正.基于价值链的企业成本竞争优势分析[J].企业经济,2005(2):68-69.
- [9] 刘厚祥.切实提高企业自主创新能力[J].政策,2006(3):24-25.
- [10] 赵雪芳.增强自主创新能力[J].中国金融,2005(23):14-15.

(责任编辑:高建平)

收稿日期:2006-01-06

作者简介:万守杰(1962-)男,山东聊城人,武汉理工大学博士生,湖北天成建设有限公司董事长,高级经济师,研究方向为企业管理;孙泽厚(1963-)男,湖北武汉人,武汉理工大学管理学院教授,博士,研究方向为人力资源管理、组织行为学;马晓丽(1983-)女,新疆人,武汉理工大学硕士研究生,研究方向为人力资源管理。

的薪酬等级以及相对较宽的薪酬变动范围的薪酬体系。一般来说,每个薪酬等级的最高峰值与最低峰值之间的区间变动比率要达到100%或100%以上。一个典型的宽带型薪酬体系可能只有不超过4个等级的薪酬级别,每个薪酬等级的最高值与最低值之间的区间变动比率可能达到200%~350%。而在传统薪酬体系中,这种薪酬区间的变动比率通常只有40%~50%。换言之,宽带薪酬体系中薪酬级别减少,级别内部的差异增大。与传统的薪酬设计方法相比,这种新型的薪酬体系使得员工有可能在很长时间内做同一个职位,但在同一个级别内部却因为个人能力的提高,或者个人业绩的提升等原因,使其收入得到显著的增长。员工收入的提高不再单纯依靠岗位的改变或级别的提升而实现。

宽带薪酬的实质就是从原来注重岗位薪酬转变为注重绩效薪酬。过去是在什么样的岗位上拿什么样的薪酬,岗位变化则薪酬随之发生变化,注重的是岗位概念。采取宽带薪酬,则更注重绩效概念,其结果是:一个能力强的业务员收入可能高于市场部经理,一个普通技师的薪水可能远远超过高级工程师。

2 宽带薪酬的优势

宽带薪酬设计很好地匹配了目前提倡的扁平化组织结构模式,它不强调资历,而是提倡人尽其才的职业生涯发展规划。与传统的薪酬管理体系相比,它具有如下几方面的优势:

(1) 宽带薪酬体系有利于人尽其才。在传统的薪酬体系中,对优秀员工进行奖励的办法是传统的晋升,这种状况在我们生活中非常普遍。但是一个优秀的业务员不一定是一个好的领导者,因此在他晋升的同时,组织可能多了一位不适宜的主管,而少了一位优秀的业务员。另一方面,传统薪酬体系中,在相同的职位上,业绩并不从根本上影响薪酬,员工的薪酬只能通过职位逐级提升而得到增加。于是,除了整体薪酬水平调整外,员工要得到薪酬提升,就要向更高职位发展,而不是立足本职、发挥特长、追求卓越。这样的结果,必然印证了典型的“彼得原理”,即其价值取向是驱使每个人总是力争爬到自己能力所不及的职位上面去。在宽带薪酬体系中,即使员工的职位没有得到提升,只要

安心于本职工作,不断努力、不断创新,在适合的岗位上凭借不俗的业绩就可使其薪酬水平得到满意的提升。所以在这种情况下,员工更愿意积极提升自己,注重自身综合素质的提升。同时也避免了因竞争高薪职位而引发员工队伍的不稳定。

(2) 宽带薪酬体系使薪酬制度更为灵活。由于宽带薪酬体系中不同级别薪酬水平部分重叠,因此低级别的员工只要工作业绩出色,所对应的薪酬就可能超过高级别的员工。这种灵活的薪酬体系使人力资源部在制定薪酬政策时,可及时与人才市场接轨,使公司薪酬水平不至于因偏离市场价格而招不到或留不住所需人才。

(3) 宽带薪酬还有利于岗位轮换。竞争中的企业需要培育组织人员的跨职能成长并进行人才开发,其有效途径是在职能部门内各岗位间或各职能部门间进行岗位轮换。在传统等级薪酬结构中,员工的薪酬水平是与其所担任的职位严格挂钩的,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不得不学习新的东西,从而增加工作难度,因此员工一般不愿意接受职位的同级轮换。而在宽带薪酬制度下,由于薪酬的高低主要是由能力来决定而不是由职位来决定,员工会乐意通过相关职能领域的岗位轮换、学习来提升自己的能力,以获得更大的发展空间。

总之,宽带薪酬体系激励岗位成才,激励那些在本职工作中充分发挥聪明才智的员工驰骋在任何一条跑道上,而不用过多地考虑自己的职位,只需着重考虑自己所处的角色。每个员工在适合自己的岗位上都可以体现自己的价值,只要业绩出色,就能够得到认可。同一等级中薪酬的差距,既是新员工体现价值的机会,同时也是促使老员工不断进取的动力。

3 宽带薪酬在高新技术企业中的应用

宽带薪酬所具有的优势、特点和适用条件都与高新技术企业的特点非常吻合,因此宽带薪酬体系更适合于知识密集型和技术密集型的高新技术企业。宽带薪酬的实质是解决一个企业的激励体系问题,而对于高新技术企业而言,关键是人才,宽带薪酬既可以通过广阔的发展空间吸引并留住人才,同

时又能给员工积极创新的动力。与传统的基于职位的薪酬体系以职定薪、强调职位相比,宽带薪酬体系更注重员工之间专业能力的差异,体现了企业对个人能力的尊重。因此采用合理的设计流程,可以使得宽带薪酬在高新技术企业充分发挥它的作用。

3.1 宽带薪酬的适用条件

(1) 宽带薪酬的应用与企业的发展阶段密切相关。在企业发展初期,企业规模比较小,员工人数也相对较少,企业的职位体系还没有明确形成,员工的工作内容也没有明确限定。在这种情况下,企业多依靠员工个人能力来扩大企业规模,薪酬水平也很难依据岗位来界定,属于高激励、低保障的阶段。通常的做法是,依据员工能力或业绩的差异,在有限的级别内部对员工的努力进行差异化。这个阶段就比较适合采用宽带薪酬体系。而当企业发展到比较成熟的阶段时,企业各方面的管理制度已经形成,员工的数量增多,组织结构更为清晰,职位体系也已经形成,员工之间的分工根据岗位的不同,也更加细化。这一阶段属于保障和激励并重的阶段。在这种情况下,如果生硬地打破以岗定薪的薪酬制度,减少薪酬级别,不顾已有的组织结构和组织文化,则会导致原有的相对平稳的内部管理体系受到重大的冲击和破坏,使一些员工的不满情绪增加,从而导致企业整体效率和业绩水平的降低。

(2) 在设计宽带薪酬之前,还要完善以下几个前提条件。

首先,人力资源战略要明确。薪酬体系的最终目标是推动人力资源管理,从而服务于企业战略目标。要推行宽带薪酬的企业首先应该系统地梳理企业战略,分析企业的核心竞争能力,明确企业的核心价值观,并将它们量化为相应指标,在此基础上制定人力资源战略。这样建立起来的薪酬体系才可能有明确的目的性,

其次,要有健全的人力资源管理体系。要有工作分析和职位说明书,组织原来使用的薪酬体系也应是正常运转过一定时间的,这些都是宽带薪酬设计的基础。在不稳定的人力资源管理环境中,不可能建立科学有效的宽带薪酬管理模式。

再次,要进行行业分析和市场用人情况调查,充分了解人才市场情况。这些信息可以通过薪酬调查来获得。

最后,实施宽带薪酬要和一定的组织结构相匹配。如前所述,扁平化的组织结构适合采用该模式,而扁平化组织结构则是高新技术企业倡导的典型的组织结构模式。

3.2 合理的高新技术企业宽带薪酬体系设计流程

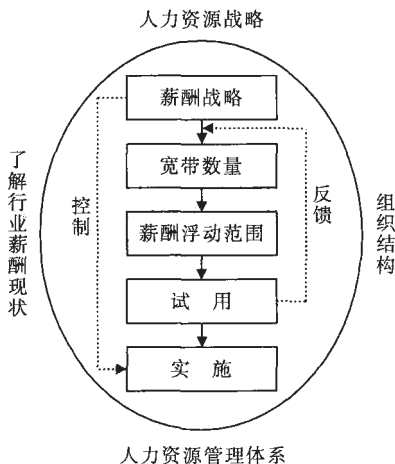
(1)根据薪酬战略,确定宽带数量。宽带的数量和宽度因企业而定。如果企业第一次引入宽带薪酬管理,就把20或30级,甚至40或50级的薪酬级差压缩到几级,一定会出现不适应症。不同类型的企业,其所适用的薪酬管理模式是不同的,每一家企业应根据自身以及行业的特点,员工、岗位分布的情况来决定自己的带宽,不要一味地效仿别人。企业可以根据岗位评估结果形成的自然级别作为设计薪酬体系带宽的基础,各个宽带的形成可以是自然级别合并的结果。

(2)确定薪酬浮动范围。在确定宽带幅度之前,要对企业岗位进行评价,确定岗位价值。另外,还要对目前企业内外的薪酬情况进行调查,根据薪酬调查的数据及职位评价的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,应该根据市场薪酬情况和职位评价结果确定不同的绩效水平所对应的薪酬。

(3)薪酬体系出台前要有过渡期。任何先进的薪酬体系是否能在企业中发挥作用,都必须融入企业才能得到检验。薪酬体系在试用过程中应该广泛征求各层级员工的意见,公开让员工参与薪酬体系设计和完善的过程,并及时收集反馈信息,必要时可以延长过渡期。

(4)在实施过程中,重要的是公平公正的绩效考核,这是宽带薪酬得以发展的基础,这也是该薪酬设计的关键环节。宽带薪酬体现的就是激励,如果绩效考核不全面或缺乏公平性,就毫无激励可言了。同时,在实施过程中要根据薪酬战略进行控制,以便及时根据如上4个前提条件的变化做出相应的调整。

综上所述,宽带薪酬体系设计考虑了员工的差异性,突出了人尽其才的用人方式,是对员工个人能力的充分尊重,是激发潜能和创新的重要手段。但是,高新技术企业在设计宽带薪酬体系时,一定要根据企业自身的状况全盘考虑,既要考虑到市场的竞争性、行业的特殊性,也要考虑到内部的公平



附图 宽带薪酬设计流程

性、对员工的激励性。只有综合考虑各方面的问题,考虑企业管理各个方面的配合,才能真正确保宽带薪酬体系的实用性,真正起到薪酬公平、激励创新的作用。

3.3 宽带薪酬体系在高新技术企业应用中的注意事项

(1)宽带薪酬体系不是“万能药”,它多出现于“无边界”组织,往往适用于多职能工作、跨部门流程、技术工种的技术型和创新型高新技术企业。因此,在应用宽带薪酬体系时应根据企业自身的实际情况,不可盲目照搬套用,以避免出现不适应症。

(2)宽带薪酬的实施是一项系统工程,它所解决的不仅是“工资”问题,同时也是一个系统问题——企业激励体系问题。因为实施宽带薪酬,离不开组织优化、岗位设计与职位分析等基础要素。

(3)应通过宽带薪酬的实施,引导员工重视个人技能的增长和能力的提高,实现组织之间的横向交流与协作。要达到这个目的,首先要将员工技能进步的指标进行量化,这样就可以对其所掌握的技能有一个客观评价的标准,而员工也可以根据该指标,对未来有的放矢地进行职业规划。另外,组织也要提供出一整套能让员工掌握更多技能的轮岗机制,完善合理的员工技能进步标准和培养体系,创建学习型组织,努力营造一种知识共享的氛围。

(4)另外需要注意的是,宽带薪酬的推出可能使企业人力成本在短

期内大幅上升,这是宽带薪酬模式的不足之处。虽然宽带薪酬提倡的是同一岗位的薪酬水平拉开差距,但差距过大而导致某一岗位的薪酬水平远远高于市场水平,对企业而言则是不经济的。因此,人力资源部门应定期做好人才市场的薪酬调查,制定合适的上界,以防止某些职位工资过高而导致人力成本的非正常增加。

对任何企业(尤其是高新技术企业)而言,只有最好的理论,没有最好的方法。管理决策人员应结合外部环境和企业自身的具体情况,因地制宜,因势利导,以权变思想把握好导入宽带薪酬体系的时机和形势,使其真正成为高新技术企业的有效激励机制。

参考文献:

- [1] 赵一虹. 换个最IN的薪酬设计[J]. 人力资源开发与管理, 2003(11).
- [2] 刘昕. 薪酬福利管理[M]. 北京: 对外经济贸易大学出版社, 2003.
- [3] 陈树文, 张小红. 基于宽带的薪酬体系设计[J]. 辽宁工程技术大学学报(社会科学版), 2005, (6).
- [4] 刘江龙. 培育高新技术企业核心竞争力的途径探讨[J]. 商场现代化, 2005(29).
- [5] 谷久雨. 适岗激励, 给薪酬上“宽带”[J]. 人力资源, 2004(9).
- [6] 顾英伟, 吴宏. 企业宽带薪酬体系的设计与应用[J]. 商业时代理论, 2005(18).

(责任编辑 来扬)

