

宽带薪酬：一种新型的薪酬结构设计形式

一、宽带薪酬的基本含义及其兴起背景

所谓宽带型薪酬或者薪酬宽带（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或替代。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。一般来说，每个薪酬等级的最高值与最低值之间的区间变动比率要达到 100%或 100%以上。一种典型的宽带型薪酬结构可能只有不超过 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则可能达到 200%—300%。而在传统薪酬结构中，这种薪酬区间的变动比率通常只有 40—50%。

宽带这种概念来源于广播术语，而宽带型薪酬则始于 20 世纪 80 年代末到 90 年代初，当时美国经济和世界经济的衰退已经十分严重。美国经济从 1987 年的股市暴跌开始就走下坡路了，至 1990 年正式进入衰退期，企业破产倒闭的数目不断扩大，失业率不断上升，美国的传统企业面临着重大转型的压力，在这种背景下，宽带型薪酬结构作为一种与企业组织扁平化、流程再造、团队导向、能力导向等新的管理战略相配合的新型薪酬结构设计方式应运而生。宽带薪酬最大的特点是压缩级别，将原来十几甚至二十几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。比如，IBM 公司在 20 世纪 90 年代以前的薪酬等级一共有 24 个，后来被合并为 10 个范围更大的等级。

二、宽带薪酬的特点及其作用

与企业传统的薪酬结构相比，宽带薪酬具有以下几个方面的特征和作用：

1、宽带型薪酬结构支持扁平型组织结构。

在传统组织结构以及与之相配合的薪酬结构下，一个企业中有很多的级别，员工们也具有严格的等级观念，一个来自基层的信息通过层层汇报、审批才能去到负责该信息处理的部门或人员那里。企业内部很容易出现层层拖拉，相互推卸责任

的官僚作风。正因为如此，90年代以后企业界才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那种严格的等级制，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积极的意义。

2、宽带薪酬结构能引导员工重视个人技能的增长和能力的提高。

在传统薪酬结构下，员工的薪酬增长往往取决于本人在企业中的身份（地位）变化而不是能力提高，因为即使能力达到了较高的水平，但是在企业中没有出现高级职位的空缺，员工仍然无法获得较高的薪酬，而在宽带薪酬结构设计下，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会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，以及公司着重强调的那些有价值的事情（比如满足客户需求、以市场为导向、注重效率等）就行了。

3、宽带薪酬结构有利于职位的轮换。

在传统薪酬结构中，员工的薪酬水平是与其所担任的职位严格挂钩的，因此，理论上讲，职位变动必然导致员工薪酬的变动。如果是调动到更高级别的职位上去，那么这种职位的变化不会有什么障碍。但是如果是从上一级职位向下一级职位调动，则会被员工们看成是“被贬”。由于宽带薪酬结构减少了薪酬等级数量，将过去处于不同薪酬等级之中的大量职位纳入到现在的同一薪酬等级当中，甚至上级监督者和他们的下属也常常会被放到同一个薪酬宽带当中，这样，在对员工进行横向甚至向下调动时所遇到的阻力就小多了。此外，企业还因此而减少了过去因员工职位的细微变动而必须作的大量行政工作，如：职务称呼变动、相应的薪酬调整、更新系统、调整社会保险投保基数、更新档案等等。

4、宽带薪酬结构能密切配合劳动力市场上的供求变化。

宽带型的薪酬结构是以市场为导向的，它使员工从注重内部公平转向为更为注重个人发展以及自身在外部劳动力市场上的价值。在宽带型的薪酬结构中，薪酬水平是以市场薪酬调查的数据以及企业的薪酬定位为基础确定的，因此，薪酬水平的定期审查与调整将会使企业更能把握其在市场上的竞争力；同时有利于企业相应地做好薪酬成本的控制工作。

5、宽带型薪酬结构有利于管理人员以及人力资源专业人员的角色转变。

传统薪酬结构的官僚性质导致薪酬决策的弹性很小，基本上是机械套用薪酬级别，因此，其他职能部门以及业务部门经理参与薪酬决策的机会是非常少的。而在宽带型薪酬结构设计情况下，即使是在同一薪酬宽带当中，由于薪酬区间的最高值和最低值之间的变动比率至少也会有 100%，因此，对于员工薪酬水平的界定就留有很大的空间。在这种情况下，部门经理就可以在薪酬决策方面拥有更多的权力和责任，可以对下属的薪酬定位给予更多的意见和建议。这种做法不仅充分体现了大人力资源管理思想，有利于促使直线部门的经理人员切实承担起自己的人力资源管理职责；同时也有利于人力资源专业人员脱身与一些附加价值不高的事务性工作，转而更多地专注对企业更有价值的其他一些高级管理活动以及充分扮演好直线部门的战略伙伴和咨询顾问的角色。

6、宽带型薪酬结构有利于推动良好的工作绩效。

宽带型薪酬结构尽管存在对员工的晋升激励下降的问题，但是它却通过将薪酬与员工的能力和绩效表现紧密结合来更为灵活地对员工进行激励。在宽带型薪酬结构中，上级对有稳定突出业绩表现的下级员工可以拥有较大的加薪影响力，而不像在传统的薪酬体制下，直线管理人员即使是知道哪些员工的能力强，业绩好，也无法向这些员工提供薪酬方面的倾斜，因为那时的加薪主要是通过晋升来实现的，而晋升的机会和实践却不会那么灵活。此外，宽带薪酬结构不仅通过弱化头衔、等级、过于具体的职位描述以及单一的向上流动方式向员工传递一种个人绩效文化，而且还通过弱化员工之间的晋升竞争而更多地强调员工们之间的合作和知识共享、共同进步来帮助企业培育积极的团队绩效文化，而这对于企业整体业绩的提升无疑是非常重要的一种力量。

三 、 实施宽带薪酬需要注意的问题

薪酬宽带不是解决所有薪酬管理问题的万用灵药，运用这种薪酬结构设计的企业中有成功者，也有失败者。并且薪酬管理人员对薪酬宽带的意见也是不同的，有的管理者认为薪酬宽带管理起来可能比较容易，因为在调整职位之间的薪酬差异方面所花的时间减少了。但有的管理人员却认为，花在对职位进行评价上的时间少了，但是花在对人进行评价上的时间却增加了。最后，薪酬宽带也并不适用于所有的组织。它在那种新型的“无边界”组织以及强调低专业化程度、多职能工作、跨部门流程、更多技能以及个人或团队权威的团队型组织中非常有用。因为这种组织所强调的并非只是一种行为或者价值观，它们不仅要适应变革，而且要保持生产率并且通过变革来保持高度的竞争力，因此它们希望能够建立起一种更具有综合性的方法来将薪酬与新技能的掌握、能力的成长、更为宽泛角色的承担以及最终的绩效联系在一起，同时还要有利于员工的成长和多种职业轨道的开发。而薪酬宽带的设计思路恰恰与这种组织的上述需求是吻合的。

鉴于我国许多企业在薪酬管理以及整体人力资源管理体系方面的基础非常薄弱，有些企业甚至连规范的职位说明书都没有，更是从来没有做过工作岗位评价，在这种情况下，盲目追随国外的所谓最新概念，往往得不偿失。因此，我们建议中国的企业管理方面要先打好基本功，然后再去探讨如何将薪酬宽带这样一些国外的流行概念和方法运用于中国的人力资源管理实践。