宽带薪酬:基于扁平组织结构的薪酬体系设计新视点

安徽财经大学 陈勇

[摘要] 企业组织的扁平化是管理学家为解决组织效率低下,社会经济衰退所提出的新的管理战略。但随之而来的却是晋升职位的明显减少,员工工作积极性的丧失。宽带薪酬作为一种新型的与企业组织扁平化战略相适应的薪酬模式应运而生。本文在阐明宽带薪酬概念的基础上,就宽带薪酬兴起的原因,基于宽带的薪酬设计流程进行阐述并提出我国企业实施宽带薪酬模式的条件。

[关键词] 宽带薪酬 设计流程 实施条件 员工绩效

的只有 8 家,而国际上最小规模经济为 30 万辆,年产量在万量以下的则多达 88 家。

2、**大集团之间专业化分工差。**在我国大型汽车企业集团中,重汽集团集中生产重型载货车,江铃与庆铃以及江淮汽车主要生产轻型载货车与轻型客车,柳汽主要生产微型车。这五家汽车集团公司属于专业化集团,其余都是"大而全"或"小而全"的汽车集团。从国际汽车产业发展经验来看,汽车集团都非常重视专业化,如通用汽车 1999 年的总产量为 823.5 万辆,其中轿车,轻型商用车的比重分别为 64 %和 35.8 %,专业化程度十分高,而一汽 2000 年的产量只有 40 万辆,但整车产品却是全系列的,东风集团 1999 年的产量仅有 20 万辆,生产也是全系列的。

3、**自主研发能力差。**根据实证分析的结果,R&D/ 年销售收入和研发人员数/ 总员工人数都是美国的 40 %左右,自主研发能力较薄弱。我国汽车工业各产品研发能力参差不齐,中型载货车具有一定的自主开发能力,其余车型仅是拥有部分的研发能力与国外合作开发而成,但知识产权不属于中国。其中以轿车最为薄弱。国内八大轿车厂家生产的几十种车型中,仅两种是纯国产品牌,到目前为止拥有完整的品牌和知识产权的车型只有一汽的红旗,其他车型均是关键技术引进后,局部改进或联合开发,而知识产权不属于中国。

四、提升中国汽车工业国际竞争力对策

通过对中国汽车工业国际竞争力问题的研究,我认为提升汽车工业国际竞争力应从以下几方面入手:

1、**政府制定汽车行业存在最小规模及环境污染标准,强制关闭一些小型规模不经济的汽车厂家。**通过这种方式可以减少自由竞争的时间,使我国汽车产业尽快达到规模经济。由于中国汽车现有厂家的众多,如果单靠市场竞争来完成优胜劣汰的选择,需要很长的时间,而目前国际上的形势不允许中国汽车行业耽搁如此长的时间。借助政府的外力,强行关闭一些小企业,是必须之举措。我认为在这种强制性政策之后,中国汽车行业应剩余一半为最佳。

2、**运用市场机制,通过合并、兼并、收购、联合和重组等方式组建大汽车集团。**目前我国的许多汽车产业由于维护地方经济的目的,被政府运用地方政策所保护,这不利于中国汽车产业的发展。要废除各级政府对当地汽车企业的各种变形保护,让全部的汽车企业在市场上进行公平竞争,按照"物竞天择、适者生存"的不二法则,在积极而充分的自由竞争环境中使企业自己通过合并、兼并、收购、联合和重组等方式产生几家具有强大竞争力的汽车集团。我认为这种大集团的组建应根据汽车大的类别确定某个企业为核心而进行重组。

3、**政府根据各企业集团的优劣势合理确定大企业集团的分工。**政府在汽车产业发展过程中应处于一种宏观管理者的位置,采取必要手段促进汽车产业的合理分工。从目前我国市场来看应以一汽,东风,上汽为主,其中一汽主要生产各种型号的载货车,东风主要发展各类客车,上汽则集中精力发展轿车。在其他车类方面通过自由竞争实现这一车类的霸主地位。

4、**加强自主研发能力。**政府应加大对企业研究与开发的投入,中国汽车发展的最大瓶颈已经不是资金和市场,而是技术。政府应运筹帷幄,依托大汽车企业集团和研究所对于我国汽车产业的薄弱环节集中资金和人才进行攻关。同时放宽在汽车产品设计开发方面的政策,在国内应促进国内汽车生产企业与科研单位的横向联合,鼓励到主要汽车生产国设立机构,利用当地的技术和人才从事设计研发。

5、**促进民族品牌的开发。**大型汽车集团首先应根据中国市场自己的偏好及自身的技术水平进行国产品牌产品的定位,运用适宜的技术,生产符合国民需求的产品,在这一过程中不必追求采用先进,豪华的设备而应力所能及的以自行设计,自行开发,自行生产为准,只有这样的产品才属于我们的民族产品。同时要注意在某一品牌上不断推陈出新培养多种用户群,以适应国内市场复杂需求的变化。

[参考文献]

[1]中国汽车技术研究中心编. 2003 中国汽车工业年鉴

[2]钱平凡、赵耀. 加入 WTO 后我国大型汽车企业集团竞争力的现状与提升. 管理世界,2002. (1) :76 - 84,119

[3]戴金平、孟夏、万志宏. WTO 与中国产业发展. 天津:天津大学出版社,2003:176 - 207

[4]余永定、郑秉文. 中国入世研究报告:进入 WTO 的中国产业. 北京:社会科学文献出版社,2001:366 - 418

[5]赵英. 中国汽车工业的发展趋势及对策. 中国工业经济, 2003. 180(3) :18 - 24

© 1994-2009 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

一、宽带薪酬的含义及特征

随着知识经济时代的到来,管理环境的变化带来了企业薪酬管理的一系列变革,传统的以职位等级为特征的垂直型薪酬体系等级多、级差小、级幅小、与市场脱节等隐含的弊端已逐渐显现,一种全新的与企业组织扁平化、流程再造、团队导向、能力导向、绩效导向等新的管理战略相匹配的新型薪酬结构体系 - 宽带薪酬便应运而生。

所谓宽带薪酬,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替代。就是将原来十几甚至几十个薪酬等级压缩成几个等级,取消原来大量的狭窄工资等级带来的工作间明显的等级差别,但同时将每一个薪酬等级所对应的薪酬浮动范围拉大,从而形成一种新的薪酬管理系统及操作流程。简单地说就是,薪酬级别少了,级别内部的差异大了。与传统的基于职位或资历的薪酬体制相比,这种新型的设计体系,使员工可能在很长一段时间内都处于同一薪酬等级里。但在同一级别内部,因为对企业的贡献价值大小不同,收入会出现很大的不同。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 个浮动范围更大的薪酬等级。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 %或更高。一种典型的宽带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则可能达到 200 % —300 %,而在传统薪酬结构中,同一职位等级上的薪酬浮动范围通常只有 40 —50 %。

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。它体现了绩效比岗位更重要的思想。职级减少,很多岗位被归类到同 一个职级当中;带宽拉大,员工薪水有了更加灵活的升降幅度。在这种薪酬体系设计中,员工不是沿着公司中惟一的薪酬等级层次垂直往上走。相反,他们在自己职业生涯的大部分或者所有时间里可能都只是处于同一个薪酬宽带之中,他们在企业中的流动是横向的,随着能力的提高,他们将承担新的责任,只要在原有的岗位上不断改善自己的绩效,就能获得更高的薪酬。它不认为员工只有在企业内的行政级别越高,其薪酬水平才能越高。一位没有任何行政头衔的优秀医生的薪酬可以超过院长,一位高级技术工人的薪酬可以超过车间主任,一位优秀销售员的薪酬可以超出销售部长,如此等等。因此,可以说,宽带薪酬是一种真正的鼓励员工爱岗敬业、注重绩效的薪酬体系,体现了基层员工的价值,极大地调动员工的积极性,充分利用了企业的人力资源。

二、宽带薪酬兴起的原因

对于宽带薪酬的理解,除了这一制度概念本身以外,还要考虑企业所面临的市场竞争环境的变化以及企业自身的发展和战略、管理制度的变化。这些也正是导致宽带薪酬兴起的重要的和相对直接的原因。

(1) 市场竞争的日益激烈,企业所面临的外部环境日益复杂,企业的战略不断地需要调整,要求企业以及企业的许多员工有更强的应变能力,因此对于企业的员工,尤其是核心员工来说,工作内容不再是稳定的,面临着经常的或者比较大的变化,这就使得传统的单纯以岗位职责定薪的薪酬制度不能够完全反映员工所承担的责任。薪酬的级别越多,对于岗位的区分越细,对于岗位职责的描述和限定越清楚,越是难以适应工作内容复杂化和不断变化的情况。如果企业面临这样的情况,导入宽带薪酬,在同一级别内拉大员工之间的差异,弥补岗位描述和评估相对固定的缺陷,能够更好的适应变化的和复杂的竞争环境,通过薪酬水平对员工的工作内容进行更好、更公平的体现。

(2) 等级森严的行政职位级别往往会导致企业比较僵化的和低效的管理,许多企业倾向于采用更扁平化的组织结构,尤其是那些强调公平、协作、沟通的文化的公司。在这种情况下,行政职位级别的减少,带来了员工晋升机会的减少,而在传统的薪酬设计体系下,只有职位级别的提升才会带来薪酬水平的提高,这样就会打击许多员工的积极性,而宽带薪酬则正好解决了这个问题。员工在同一级别内部差距的拉大,使得员工虽然级别没有提升,但薪酬水平也有足够的提升空间,确保了对员工的有效激励。

(3) 在许多企业,尤其是生产销售型的企业,一些职位对于企业的生存是非常重要的,例如销售人员。他们的业绩直接影响了企业的整体业绩。而销售人员虽然工作内容相差不大,职位级别基本相同,但不同的销售人员之间的业绩水平很可能会有非常大的差异。如何从薪酬水平方面去承认这种差异,对业绩突出的销售人员进行有力的激励,宽带薪酬是一个很好的方式。

总体来讲,市场竞争环境的变化,公司战略的变化,员工工作内容的复杂化,扁平化组织结构的出现,以及相同职位员工业绩的显著差异等,都是宽带薪酬之所以受到关注的重要原因。

三、基于宽带的薪酬体系设计流程

1、**根据企业的人力资源战略制定切合企业需要的薪酬战略。**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。即借助薪酬激励,强化员工作为,推动企业战略实施。在引入新的薪酬模式时,策略的选择、计划的制定、方案的设计、薪酬的发放、员工的沟通,都应该紧扣企业人力资源战略,对于符合企业人力资源战略和有助于提高企业核心竞争优势的行动,在薪酬上要重点倾斜,以强化员工的绩效行为。

2、**企业的薪酬体系不能脱离企业的组织结构、文化背景和工作性质。**在选择是否实行宽带薪酬体系之前,企业人力资源部门应该首先调查本企业目前的组织结构、企业的文化背景是否适合采用宽带薪酬体系。

© 1994-2009 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

宽带薪酬体系是与不强调资历、提倡职业发展和成长的"扁平化"组织结构相匹配的,是建立在承认员工个人之间的能力差异,对个人能力和对组织的贡献充分尊重的企业文化基础上的,如果目前的组织结构和文化背景与这些相悖,则这个组织就不适宜使用宽带薪酬体系。

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。

3、**运用宽带技术建立并完善企业的薪酬体系**。首先确定宽带的数量。企业根据行业特点、企业自身特点和岗位分布特点来确定使用多少个工资带,在这些工资带之间通常有一个分界点。在每一个工资带对人员的技能、能力的要求都是不同的。例如有一个以食品生产为主的企业,可以将其薪酬宽带划分为普通员工级、主管级、部门经理级、总经理级四个等级。其次,确定宽带内的薪酬浮动范围。根据薪酬调查的数据及职位评价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每个职能部门根据市场薪酬情况和职位评价结果确定不同的薪酬等级和水平。再次,为每一个岗位建立清晰的岗位职责。岗位职责中的"职责"是指职务和责任的意思,也就是在这个岗位你要做什么工作并对这项工作负什么样的责任,责任的大小决定了你的岗位级别的高低。但是在大多数国内企业中,企业只讲员工做什么,不谈员工责任。中国企业家家基本上都有任职文件,文件中对岗位职责也有规定,但是,实际上说的是职,而不是责。如果企业没有建立明确的岗位职责体系,花多少钱设计宽带薪酬管理都不解决问题。不明确的岗位职责会影响企业的内部公平性。第四、选择一种职位评价方法。公正的职位评价是保持内部公平性的重要前提。职位评价的基本程序是对每一个职位所包含的内容进行相互比较,进而反映出职位的价值,目前比较常用的方法包括:排序法、职位归类法、要素计点法、要素比较法等。基本上,所有评价方法都是通过评估因素来判断岗位的贡献和责任。岗位贡献和责任越大,岗位级别越高。它是决定公平性的最重要的因素。在职位评价过程中,应避免评价者个人对不同职位的偏见,职位评价应建立在对职位信息充分了解的基层上。第五、做好任职资格工作。以宽带为基础的薪酬制度,须构建相应的任职资格体系,强调能力与贡献,淡化岗位。通过宽带薪酬与任职资格体系相结合,削减了管理类职位,强调横向流动,通过这种流动弱化了薪酬调整,有利于很少有晋升机会的扁平化组织的管理。通过创建一个平等、团队、知识共享和以绩效、能力为导向的企业文化氛围,增强企业的核心竞争优势和适应能力,最终有效地提升企业的整体绩效。

四、实施宽带薪酬制度的条件

1、**积极参与型的管理风格**。在传统的薪酬结构中,由于拥有的弹性很少,基本上是机械式的套级别工资,其他职能部门经理没有参与薪酬决策的机会,即使参与也没有实质性的意义。而在宽带薪酬中,上级对有稳定突出业绩表现的下级员工有较大的加薪影响力。即使是同一级别,由于最高点和最低点的差距至少有 100 %,如何界定工资,空间是很大的。在企业定薪的大原则下,让部门经理对下属的薪酬界定给予更多的意见、建议或决定,使得薪酬体系能更充分地体现内部公平性。这就要求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。如果没有一个成熟的管理队伍,在实行宽带薪酬制度的过程中就会困难重重。例如,部门经理不能对员工进行客观评价,破坏了内部平衡;部门经理不重视员工的发展等。另外,如果各部门都以自我为中心,不认同宽带薪酬制度,人力资源部就很难发挥其顾问角色的作用,宽带薪酬制度就很难发挥其应有的作用。

2、**以绩效为重要的报酬决定因素**。在传统等级薪酬结构下,员工的薪酬只取决于职务提升而不在能力。即使能力再高如职位不变,都无法获得高薪。但在宽带薪酬制下,同一薪酬宽带内,企业为员工所提供薪酬范围是传统 5 个甚至更多的薪酬等级,此时员工就不需要为薪酬的增长而去斤斤计较职位,晋升等方面的问题,只要注意发展企业所要求的技术和能力。做好公司着重强调的有价值的工作,就可以获得相应的报酬。这就要求企业必须注重员工绩效。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。在不以工作表现为重要的报酬决定因素的企业,传统型的薪酬结构将因其简便易行而在某种程度上更为决策人所欢迎。

3、**注重沟通**。引入宽带薪酬制度需要让管理层和员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一致性,并让员工看到自己将来在企业的前途。

4、**需配有积极的员工发展工具**。宽带薪酬制度为员工的发展及个人职业生涯提供了更大的弹性。企业需配有积极的员工发展工具,使员工能够不断的获取新的技能,让他们对自己在企业的职业生涯有清晰的认识,帮助他们充分利用宽带薪酬制度所提供的空间,同时企业也能不断获得更具有竞争力的员工队伍。

5、**拥有一支高素质的薪酬管理人员队伍**。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,他们在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,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。因此,引入宽带薪酬制度需要企业从整体策略上以及企业文化、管理队伍的素质、人力资源的专业化等方面加以考虑和配套。否则,将很难真正发挥宽带薪酬制度所具有的优势。

© 1994-2009 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

我国企业年金发展滞后的原因分析及对策研究

山东大学经济学院 张建波 河南滑县城市信用联社 毛敢杰

[摘要] 企业年金作为养老保障的支柱之一和基本养老保险的重要补充,在我国的发展却十分缓慢的。国外经验表明,企业年金的发展除了需要完善的资本市场、企业年金市场等客观条件外,离不开政府优惠政策的支持和强有效的监管。目前制约企业年金发展的原因也是多方面的。通过政府的鼓励性政策优惠、加快立法等措施促进企业年金的健康发展,是今后完善我国社会保障体系的重要内容之一。

[关键词] 企业年金 养老保险 对策

一、我国企业年金发展滞后的原因分析

(一) 我国企业年金的现状

在我国,1991 年《国务院关于企业职工养老保险制度改革的决定》开始明确提出,国家提倡和鼓励实行企业年金制度,至今已有十多年的历史了。但从整体上看我国的企业年金是比较落后的,可以说我国企业年金市场仍处于起步阶段(刘永富,2004 年),主要体现在以下几个方面:

1、我国企业年金的规模小、覆盖面窄。据估算,我国企业年金积累额不过才 500 多亿元,企业年金总资产占 GDP 的比例不到 5 %;全国开展企业年金的企业约有 17000 个,涉及职工 656 万人。按照 2003 年 12 月底全国基本养老保险参保人数为 15490 万测算,我国参加企业年金人数占参保人数的比例约为 4. 23 %,占劳动人口的比例不足 2 %。在澳大利亚,强制性职业年金(相当于我国的企业年金)目前覆盖面已扩大到 90 %以上的劳动人口,企业养老金计划的规模相当于 GDP 的 89 %。在法国、瑞典、丹麦、美国和德国,企业年金的覆盖率(参加企业年金人数占参保人数的比例)分别为 100 %、90 %、80 %、50 %和 42 %。

2、企业年金的分布很不均衡。从企业年金人数和基金规模的地区、行业分布来看是很不均衡的。从地区分布看,实施企业年金的企业多数集中在上海、深圳、大连等沿海经济发达的地区,而中西部地区则相对较少;从行业之间分布看,实施企业年金的企业主要集中在铁道、电力、石化、石油和金融等行业的大中型企业。根据 2002 年的统计,在实施企业年金的 656 万人和基金积累额的 259 亿元中,原行业统筹企业约 469 万人,积累基金 187 亿元,各占总数的 72 %;地方企业约 187 万人,积累基金 72 亿多元,各占总数的 28 %。

3、我国企业年金的补充养老保险作用远没有发挥,严重制约了我国基本养老保险的改革。我国目前基本养老保险替代率平均高达 80 %以上(个别区甚至超过 100 %),远高于世界其它国家或地区,比如,美国的公共养老金替代率平均为 40 %,加拿大仅为 25 %,日本约为 60 %。而在部分养老保险比较发达的国家,企业年金提供的养老金水平已超过了公共养老金的水平,如美国的企业年金提供的退休收入超过了 40 %。我国基本养老保险替代率的目标是 58. 5 %,这一目标能否实现,关键在于企业年金的发展情况,即企业年金能否成为养老保险体系的重要支柱和基本养老保险的重要补充。

4、企业年金运行中存在操作不规范、制度不统一的混乱局面,加大了企业年金的运行风险。由于缺乏专门的法律法规,致使我国企业年金个人账户的管理非常混乱。比如,重庆市、辽宁、安徽等省及一些行业部门没有建立个人账户,邮政系统没有将企业缴费完全记入个人账户;浙江等省则将企业年金强行纳入财政专户管理。有些地方把它视为基本养老保险的一部分(不设立个人账户);另外一些地方则视其为基本养老保险中的"个人账户"(纳入财政专户);有些地方虽然设立个人账户但也没有实现市场化的投资运营;还有些企业把建立企业年金的个人账户资金视为企业的自有资金或者制约个人的手段,这显然违背了"企业年金账户属于个人"的资金性质。这种混乱状况严重影响了企业年金制度的正常发展。

(二) 制约我国企业年金发展的主要原因

1、十几年来,我国政府虽然确定了积极鼓励建立企业年金制度的方针,但是一直缺乏支持企业年金发展的法律基础。我国企业年金的性质、作用及管理运行方式在学术界及有关机构之间一直争论不休,特别是企业年金在社会经办机构和商业保险公司之间的关系定位不清,没有权威机构做出明确的法律界定。目前我国的企业年金只是通过行政法规和部门规章的形式进行了简单的规定,法律制度的缺位已经成为企业年金发展的重要障碍之一。

2、过重的企业养老保险缴费负担限制了企业年金的发展。目前我国企业养老保险实际平均缴费率近 24 %,已经远远高于 20 %(20 %是国际公认的企业养老保险费率警戒线)。据有关部门对 OECD24 个国家养老保险缴费率的统计,只有丹麦(24. 55 %)、意大利(29. 64 %)、荷兰(25. 78 %)、西班牙(28. 30 %)和葡萄牙(34. 75 %)五个国家高于我国,而它们的缴费率包括养老、伤残和死亡三项合计。过高的缴费率直接加重了

[参考文献]

[1]陈方明. 不再沮丧 - - 宽带薪酬:薪酬体系的新视点 [J]. 人力资源开发与管理,2004,(9).

[2]杜涛. 合理应用宽带薪酬 [J]. 山东行政学院学报 2004,(2).

[3]李宝元. 战略性激励 —现代企业人力资源管理精要 [M]. 北京:经济科学出版社,2002.

© 1994-2009 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net