

基于宽带薪酬体系的人力资源管理

李智勇¹, 吴洪田², 李明海¹, 张筑玲², 杨忠²

1 贵州省烟草公司, 贵阳市瑞金北路 156 号 550004; 2 遵义市烟草公司, 遵义 563000

摘要: 针对当前烟草商业企业用工、分配制度及岗位价值评价方法的不足, 通过实施基于宽带薪酬体系的人力资源管理探索, 提出了优化岗位职责、岗位价值测评和工作绩效管理方法, 描述了方法应用过程和实施效果。

关键词: 宽带薪酬; 人力资源; 管理探索

中图分类号: ST4-07 文献标识码: B 文章编号: 1004-5708(2007)05-0057-04

Human resources management based on the broadband pay system

LI Zhi-yong¹, WU Hong-tian², LI Ming-hai¹, ZHANG Zhu-ling², YANG Zhong²

1 Guizhou Provincial Tobacco Company, Guiyang 550004, China;

2 Tobacco Company of Zunyi, Zunyi 563000, China

Abstract: Measures to optimize the quarters responsibility, evaluation, and performance management in tobacco commercial companies were put forwarded through the implementation of human resources administrative approach based on the broadband pay system. The application process and effects were described.

Key words: broadband pay; human resources; administrative approach

近年来, 遵义市烟草公司按照国家烟草专卖局的有关行业改革精神, 围绕推进企业的可持续发展, 在人事、用工、分配制度管理上进行了大胆探索, 从 2002 年开始实施了基于宽带薪酬体系的人力资源管理, 取得了较明显的效果。

1 开展人力资源管理改革前存在的问题

1.1 薪酬制度不合理

由于受计划经济思维惯性的影响, 分配要素和分配形式单一, 员工收入长期以来参照公务员工资模式, 实行调资制, 收入固定部分过大、浮动部分偏小。员工收入增加主要依据职务晋升和工龄工资, 收入分配没有拉开。员工在工作重要性、复杂性以及难度、压力相差较大的情况下, 收入与其所付劳动和所作贡献不相匹配, 薪酬与绩效几乎不挂钩。在薪酬设计上等级多、

级差小、无级幅、不重叠、等级严、缺弹性等问题, 导致平均主义、大锅饭现象严重。

1.2 用工制度不合理

员工固有身份难改变, 企业用工机制不合理, 认为在国企工作就是国家职工, 一切问题都要由企业无条件包办。长期实行干部任命制, 论资排辈现象较为突出, “想留的人留不住, 不想留的人走不了”, 干部能上不能下, 收入能高不能低, 员工能进不能出的现象较为严重。

1.3 岗位职责不明确

管理部门设置不科学, 没有按照市场需要设置部门, 沿用行政管理的模式设置管理部门。也没有根据企业业务需要设置工作岗位, 往往是按照员工人数、素质设置岗位。没有科学的岗位评价, 岗位职责不明确, 描述不清晰。工作计划性、目的性不明确, 虽然也实行目标管理, 但计划目标往往只是分解到下属单位, 未能具体分解并考核到部门和员工。致使部门、员工工作没有压力, 工作缺乏计划性和目的性。

作者简介: 李智勇, 男, 研究生, 贵州省烟草公司副总经理, 从事企业管理。

收稿日期: 2006-10-13

2 宽带薪酬体系

宽带薪酬本着满足人对物质生活的基本需求,打破国企员工主要依靠职务晋升增加收入的途径,通过薪酬的“宽带”设计,建立激励机制,“一岗数薪”,并通过科学的绩效考核,促进员工和企业不断发展的一种薪酬分配管理模式。

2.1 宽带薪酬的内涵

宽带薪酬(broadband Pay),起源于美国80年代末,1989年,通用电气(GE)公司开始试用,随后多家企业及公共机构开始采用宽带薪酬。截至1998年,美国《财富》500强中有33%的大企业使用了宽带薪酬^[1]。

宽带薪酬是相对传统薪酬结构而言的一个概念,对传统薪酬结构中多个薪酬等级或狭窄薪酬区间进行重新整合压缩,使它们变成少数几个相互很少重叠的宽泛薪酬区间,或薪酬宽带。“宽带”指“流经”某一岗位级别的薪酬不再像传统薪酬结构下的“一薪”,即一个定数,而是一个区间、工资范围或者工资带,其间含有多个薪酬档级,又称“一岗数薪”。

宽带薪酬作为一种薪酬结构,克服了传统薪酬结构的种种弊端,用少数但具较大工资(变动)范围的岗位级别来代替原来因只含“一薪”而导致的数量较多的岗位(工资)级别。同时,通过上下薪酬带的适当重叠,来打破固有级别工资,增加同一岗位级别员工的薪酬激励空间,最终实现“同岗可不同薪,标准适度交叉,不同岗也可同薪,不升职也可增资”的效果,其薪酬示意如图1。与传统薪酬模式图2相比,宽带薪酬有利于企业适应组织扁平化变革的要求,引导员工重视技能增长、能力提高和绩效的提升。使部门更多地参与员工的薪酬决策,推动良好企业文化的形成。密切配合劳动力市场的供求变化,吸引和留住核心员工,实现企业战略目标。

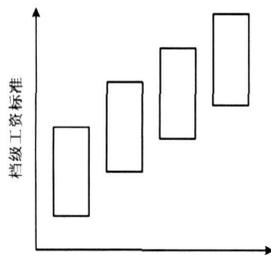


图1 宽带薪酬结构图

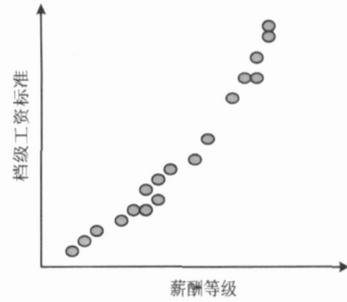


图2 传统薪酬结构图

2.2 基于宽带薪酬体系的人力资源管理的内涵

基于宽带薪酬体系的人力资源管理,是通过宽带薪酬体系的创建与实施,实现对人力资源的有效管理。实质是以“价值分配”为目的,以“价值创造”和“价值评估”为手段,并通过“价值分配”环节的有效运用,带动新一轮的“价值创造”和“价值评估”,推动人力资源管理“价值链”的螺旋上升如图3。对企业来讲,体现了薪酬的本能作用——物质激励。对于个人来讲,更专注于个人的能力和业绩——不是资历和运气。对于社会来讲,弱化了固有的行政等级观念,提倡平等竞争的文化氛围。

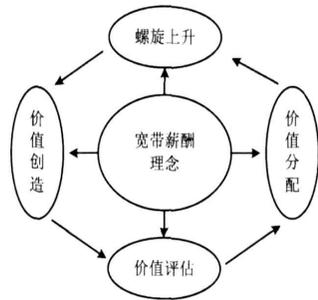


图3 宽带薪酬体系示意图

3 宽带薪酬管理模式

3.1 树立宽带薪酬理念

首先是转变思想观念,统一员工认识,进行“人力资源”理念的提升。借助外力,多次邀请了管理咨询专家,对系统广大员工讲授现代人力资源管理的新理论、新知识。重点导入宽带薪酬理念。对广大员工宣传、灌输“公平不是平均主义、平均主义并不公平”、“岗位讲价值、工作讲绩效、上岗讲竞争、收入讲创造”等现代思想观念和管理意识。

3.2 优化岗位职责

建立清晰明确的组织框架是现代人力资源管理的

基础^[3]。为此,按照国家和行业有关机构改革精神,在全系统开展了机构改革和减员分流,公司总部管理部门由原来的16个精简为13个,人员由原来的140人减少为80人;全系统16个单位,管理部门由原来的176个,调减为125个,减少51个,减幅29%,从业人员减幅35.28%。在全面收集有关工作信息的基础上,对企业工作流程进行了优化整合,对所有岗位的职责、任职条件与资格进行了细化和重新界定。明确了岗位的职责、理顺岗位间的工作关系,形成规范化、标准化的《岗位说明书》。不仅为员工的选聘、培训提供了标准,也为岗位评价、绩效管理、薪酬激励和其他人力资源管理活动提供了科学的依据。

3.3 开展岗位价值测评

借助管理咨询公司的“要素评分法”开展“岗位价

值测评”,将岗位评价因素抽象为知识技能、责任、努力程度和工作环境等四大项三十小项,在赋予不同权重后,依据《岗位说明书》分别赋值打分,分值经过系统处理,得到定量的岗位价值数和岗位价值系数(即岗位工资系数)。由公司高、中、基层代表人员和管理专家组成岗位评价小组,对四大评价要素分别赋予300;300;300;100的权重(总权数1000),岗位价值测评因素及其权重如表1所示。岗位评价小组打出的分值经过标准差、变异系数和评价小组的检验作为岗位价值数。评价出来的全部岗位,按照“价值数自然断点、区间值递增和岗位调整变动最小”的原则,划分为若干个岗位级别。岗位价值测评为薪酬分配与调整提供了科学、合理的依据,也为岗位级别数量及岗位级别内所含薪资变动范围奠定了基础。

表1 岗位价值测评因素及其权重

责任因素 (权重300分)		知识技能因素 (权重300分)		岗位性质因素 (权重300分)		工作环境因素 (权重100分)	
项目	分值	项目	分值	项目	分值	项目	分值
经营损失的责任	60	最低学历要求	35	工作对发展的贡献	45	职业病	25
领导管理责任	30	知识多样性	30	工作压力	40	工作时间特征	25
内部协调的责任	35	工作经验	30	工作复杂性	40	环境舒适性	20
外部协调的责任	35	语言表达能力	35	工作灵活性	30	危险性	30
工作结果的责任	40	计算机知识	30	体力脑力劳动强度	30		
人力资源的责任	30	公关能力	30	工作地点稳定性	25		
法律上的责任	30	专业技术知识技能	35	工作创造性	30		
决策的层次	40	管理知识技能	35	工作紧张程度	40		
		综合能力	40	工作均衡性	20		

根据岗位评价结果,按照测评分数和级别越低档级数越多的原则,将每一岗位级别划分为6~15个不等档级。如:将平均分数为192的5个岗位确定为一岗(级别)一档,将其对应的岗位价值系数定义为1.0,这样,该级别内8分为一档,共分15档;平均分数为222的7个岗位确定为一岗(级别)五档,其对应的岗位价值系数则为1.1,一档(级别)的岗位价值系数范围为1.0~1.35。以此类推,二岗(级别)也是8分为一档,共分15档,岗位价值系数的范围1.1~1.45;三、四岗(级别)15分为一档,共分11档,岗位价值系数的范围分别为1.2~1.6,1.4~2.0;五岗(级别)20分为一档,共分9档,岗位价值系数的范围1.6~2.4;六岗(级别)50分为一档,共分6档,岗位价值系数的范围2.0~3.0。

3.4 实施竞争上岗

将分配制度改革与人事制度的改革相结合。在全体管理人员中“实行职务休克疗法、实施竞争上岗机制”。按照“竞争岗位公开、任职资格公开、选拔程序公

开、竞聘成绩公开、竞争结果公开”的“五公开”原则。公布岗位、职责要求、任职资格、岗位价值系数及其对应的岗位起薪,以及岗位所含的宽带工资范围。公司全体管理人员,所有岗位职务就地免除,暂时待业(即职务休克),再自由择岗竞聘。改革选拔程序。由原来的“领导提名—组织考察—党委任命”向“个人自荐—文化考试—竞聘演讲—民主测评—组织考察—任前公示—公司聘任”的模式转变,营造了一种“工作靠能力、岗位靠竞争、能上亦能下”的良好企业文化氛围,使一批优秀员工脱颖而出。

3.5 强化工作绩效管理

强调对个人价值创造的体现,根据个人的价值创造给予相应的报酬。绩效考核(价值评估)是承上(价值创造)启下(价值分配)唯一环节,只有绩效考核管理切实可行并发挥作用,基于宽带薪酬体系的人力资源管理的效果才能充分体现。为此,一是制定考核原则。坚持以体现岗位价值创造为理念,以提高员工工作绩效为向导,注重正面激励考核为主的原则。二是成立

管理机构。由公司高、中层领导和职工代表组成绩效薪酬委员会,并在人力资源部设立考核管理办公室,负责日常绩效薪酬组织管理工作。三是完善考核规则。对考核指标的来源、提取、赋值和考核系数、考核成绩运用等分别加以明确和规定。考核指标主要根据企业年度工作计划(工作目标)、分解到部门及部门各岗位的子目标或工作任务、部门职责、《岗位说明书》赋予的员工岗位职责来制定。按照“20/80原理”(即一个有机组织中20%的人或事的贡献度等同于其余80%的人或事的贡献度)提取关键绩效指标(简称KPI)和“能度量的尽可能量化,只能定性的尽可能细化”的原则,量化细化所有关键绩效指标。考核时归类为普通(类)考核和职责(类)考核2类指标。普通(类)考核指标为:①工作量大小;②工作完成及时性;③工作责任心;④工作积极性、主动性;⑤勤勉程度;⑥协作精神;⑦出勤情况等。职责(类)考核指标则主要由员工岗位职责、部门内工作计划安排构成。并分别赋予员工(部门考核同样适用)的普通(类)考核指标、职责(类)考核指标各50分值;同时,对某些“重在价值创造”的指标,实行额外赋值加分。即,当某一指标的执行程度或完成程度大大超出该指标的设定要求时,可酌情给予该指标加分以示奖励,但加分不得超过10分,即“50+10”原则。四是绩效考核系数的计算。员工的月度绩效考核分数出来后,将其转化为绩效考核系数。员工月度绩效考核系数=员工月度绩效考核指标[普通(类)考核指标+职责(类)考核指标]实际得分/100,部门负责人月度绩效考核系数=部门月度绩效考核系数=部门绩效考核指标[普通(类)考核指标+职责(类)考核指标]实际得分/100。五是绩效考核成绩的运用。绩效考核结果主要用于员工月度、年度绩效薪酬的确定。员工当月的绩效薪酬等于“公司绩效薪酬发放基础×岗位价值系数×绩效考核系数”。即假定公司当月绩效薪酬基数为1000元,某员工所在岗位的价值系数为1.3,当月绩效考核系数为0.98,则该岗位员工当月绩效薪酬为 $1000 \times 1.3 \times 0.98$ 即1274元(公司当月绩效薪酬基数,根据企业当期经济效益和实际情况,按生产淡、旺季分别确定)。同时,绩效考核结果还用于岗位竞聘、岗位变动、培训指导、职业规划等方面。

3.6 创立特区薪酬

对企业内部价值贡献较大者或外部市场稀缺的人才,设立薪酬特区,使企业的薪酬政策与外部市场的薪酬水平接轨,提高企业对关键人才的吸引力,增强企业在人才市场上的竞争力。

3.7 注重全员增值培训

加强全员增值培训,一是针对不同层级、不同岗位

的员工,在工作分析和绩效考核的基础上,开展针对性培训。二是将培训作为员工最大的福利待遇和激励手段。陆续派遣中高层管理人员参加上海交大、北京大学等国内重点院校的工商管理培训,甚至选派到国外进行培训。此外,积极创造条件,开展专业技术培训,鼓励员工在职学习,提升全员素质。

4 宽带薪酬体系人力资源管理实施效果

通过实施基于宽带薪酬的人力资源管理改革,实现了由过去的人管人变为以制度管人、国家用工变为企业用工、固定工资变为绩效薪酬、岗位由组织安排变为公开竞聘聘任的转变,人力资源管理取得了明显的效果。

4.1 工作计划性和目的性增强

通过目标管理与过程控制的有机结合,实行“目标月度分解,工作月度考核,收入绩效挂钩”,企业的年度目标责任到部门,分解到月度,落实到员工,扭转了以往无序的工作状况,保证了工作的计划性和目的性。

4.2 员工工作作风转变

基本实现了“四个转变”:即“要我干向我干转变,分岗位向竞岗位转变,等工作向找工作转变,领工资向挣薪酬转变”。调动了员工的工作热情,工作态度得到明显改善,增强了工作积极性,提高了工作效率。

4.3 员工团队精神增强

各部门月度工作计划经量化分解后,每位员工的工作绩效不仅直接影响自身的当月收入,而且会影响本部门其他同事的绩效评定和收入。这样,减少了相互推诿、互相扯皮的现象,统筹安排、合理分配、团结协作的氛围明显增强。

4.4 基本实现多劳多得

各部门同样岗位,价值系数不同,收入就不同;同一个价值系数的岗位,员工努力程度不一样,收入也不同;同一个人,从事同一个岗位,各月工作效果不同,薪酬也不同。由于适度拉大了员工的分配差距,基本实现了多劳多得,推动员工把精力放在工作上。“岗位靠竞争,收入凭贡献”的氛围基本形成。在一定程度上克服了依靠提职晋升工资的现象。

总体来看,通过宽带薪酬人力资源管理改革的探索,提高了企业管理水平和员工工作积极性,企业生产经营效益明显增长。

参考文献

- [1] 安林,陈庆.中国企业宽带薪酬实务[M].北京:机械工业出版社,2006.
- [2] 李兴山.现代管理学[M].北京:中共中央党校出版社,2001.