

## 经济与管理

程国亚, 王鸿, 韩志诚, 等. 基于员工敬业度指数统计分析的宽带式薪酬体系研究 [J]. 中国烟草学报, 2021, 27 (1). CHENG Guoya, WANG Hong, HAN Zhicheng, et al. Research on broadband salary system based on statistical analysis of employee engagement index [J]. Acta Tabacaria Sinica, 2021, 27 (1). doi: 10.16472/j.chinatobacco.2020.119

# 基于员工敬业度指数统计分析的宽带式薪酬体系研究

程国亚, 王鸿, 韩志诚, 洪敦来, 桂兵朗, 胡苑铭

安徽省烟草公司安庆市公司企业管理科, 安庆 246001

**摘要:** 本文立足地市级烟草商业企业发展实际, 以员工敬业度指数衡量员工愿不愿担当作为的程度, 通过敬业度指数及影响敬业度驱动因素的满意度的关键因子分析, 以安庆市烟草专卖局(公司)为例, 通过统计问卷调研的形式找出制约敬业度提升的人力资源因素, 进行因子分析, 得到影响员工敬业度驱动因素满意度的要因: 薪酬、年终分配、晋升机会、绩效管理, 针对要因制定宽带式薪酬体系的对策, 对原有企业薪酬体系进行改良设计, 变直线式为宽带式, 提升薪酬体系的高度, 以积分制的形式改进绩效考核和收入分配方式, 改善工资比例关系、薪点工资制及工资动态管理规则, 以绩效等级确定年终分配方式, 实现员工敬业度的提升, 激发了队伍活力, 为企业高质量发展提供保障。

**关键词:** 烟草商业; 敬业度; 高质量发展; 宽带式薪酬

当前“激励担当作为”已成为烟草行业高质量发展对于员工队伍状态的要求, 敬业度指数可用于评价员工对企业愿不愿担当作为的程度。目前, 国外敬业度研究主要以量表测评的方式为主, 其中, Kahn<sup>[1]</sup>总结出全情投入(Personal Engagement)的概念<sup>[2]</sup>, Schanfeldi 等以访谈形式编制《Utrecht 敬业度量表》测评敬业度<sup>[3]</sup>, May 等基于 Kahn 的研究, 以生理敬业、认知敬业、情绪敬业三个维度的量化敬业度<sup>[4]</sup>, 盖洛普公司以 Q12 量表<sup>[5]</sup>、翰威特公司以乐于宣传、乐于留下、乐于努力三个核心维度设计问卷<sup>[6]</sup>。这些研究方法均为以问卷量表的形式量化测评, 但对于测评的结果应用不多。本文根据地市级烟草商业实际, 调整了翰威特敬业度模型的测量因子, 运用其测量结果设置宽带式薪酬体系, 取得了一定实效, 可为其他烟草商业企业改进薪酬体系提供参考。

自 2014 年开始, 安庆市烟草专卖局(公司)收到员工针对薪酬分配体系方面的合理化建议, 希望改变“干好干坏一个样”的收入分配体系, 将工作年限、岗位劳动差异、履职尽责情况体现在收入分配环节中。企业现有收入分配体系逐渐暴露矛盾, 如: 人员、干

部职数超编, 员工难以晋升, 无法实现收入增长, 内部活力不足; 薪酬体系设计简单, 工资晋升渠道单一; 年终分配平均主义, 身份管理痕迹尚存; 薪酬激励效用没有充分发挥等问题。员工平均年龄超过 43 岁, 部分员工感觉付出和回报不成比例, 从而缺乏薪酬公平认知。在企业 2014 年至 2015 年招聘的 15 名大学生员工中, 先后有 5 人离职, 不利于企业的可持续健康发展。鉴于此, 本文以翰威特公司敬业度模型入手, 进行调研分析, 以期找到制约敬业度提升的原因。

## 1 安庆烟草员工敬业度指数的调查及分析

### 1.1 敬业度指数模型的背景

在引入翰威特公司敬业度指数模型前, 对企业收入分配情况进行了调研。

企业自 2007 年起实行“一岗一薪”制, 个人收入与行政职位等级相匹配, 即职位越高则所获得的工资、福利以及奖金就越多, 根据岗位价值来确定员工薪酬待遇, 不同的员工在同样的岗位上存在的实际绩效差异不大(特别是管理层)。

团队从可操作性、投入人力物力成本等维度, 综

**作者简介:** 程国亚(1990—), 工学学士, 中级数据库工程师、中级标准化工程师, 主要研究企业管理、经济运行, Tel: 0556-5280190,

Email: 294340984@qq.com

**收稿日期:** 2020-05-02; **网络出版日期:** 2020-12-18

合比较了国内外对员工敬业度的主流评价模式，综合考量后，认为翰威特模型与企业当前现状较匹配，容易入手测评，但考虑到烟草行业情况，烟草企业有维护社会稳定的职责，辞退员工的现状很少发生，导致很多员工把工作当成“铁饭碗”，因此原模型中的忠诚于企业维度，只能代表感情认同，并不代表着对企业有高的敬业度。因此只有结合实际对翰威特模型进行调整，建立具有烟草行业特色的因子，才能更为客观和准确地评估员工敬业度情况。

1.2 员工敬业度指数构建

翰威特公司定义员工敬业度指数为：反映员工对公司投入的智慧、感情和承诺的程度<sup>[7]</sup>。该企业实证结果显示：员工敬业度（包括认知敬业、情感敬业和行为敬业）对工作绩效有正向影响。笔者根据行业实际，将敬业度表现形式调整为三种行为方式：乐于宣传，员工乐于向同事、客户盛赞自己所在的组织（认知敬业）；认同企业，员工强烈认同企业的现状和发展（情感敬业）；勇于担当，员工愿意对自己的工作担当作为，并付出额外的努力致力于组织成长（行为敬业）。

基于敬业度的三种行为方式，可对应每种行为设计调查问卷（表2），通过问卷结果计算敬业度指数。调查问卷设计采取五分层法，如果所调查的员工为  $n$  个，分别有  $a, b, c, d, e$  个员工选择对应选项（ $a+b+c+d+e=n$ ），则单个员工敬业度指数（CB）第  $i$  项的指标指数（CB <sub>$i$</sub> ）为：

$$CB_i = (5a + 4b + 3c + 2d + e) / n, \quad CB = \sum CB_i$$

单位的敬业度指数（EEI）为：

$$EEI = (CB_1 + CB_2 + \cdots + CB_N) / n$$

1.3 安庆烟草员工敬业度驱动因素的选取与组成

根据翰威特公司长期调研结论，员工敬业度的驱动因素的满意度（CD）和敬业度指数（EEI）之间存在显著正相关性（图1），其中A、B、C、D四个象限对应4种对策。

根据翰威特公司提炼出的6方面21个影响员工敬业度指数的主要驱动因素（因素间彼此不相关）。笔者组织全市行业干部员工对该21个主要驱动因素进行微信投票，对797条有效投票进行统计分析，剔除了与烟草行业无关的因素，形成15个安庆烟草员工敬业度驱动因素（表1）。

1.4 员工敬业度驱动因素满意度的计算

计算员工敬业度驱动因素满意度时，考虑到各指标对员工的意义和重要性不同，对翰威特模型进行改进，引入了权重的概念，首先计算每个敬业度驱动因

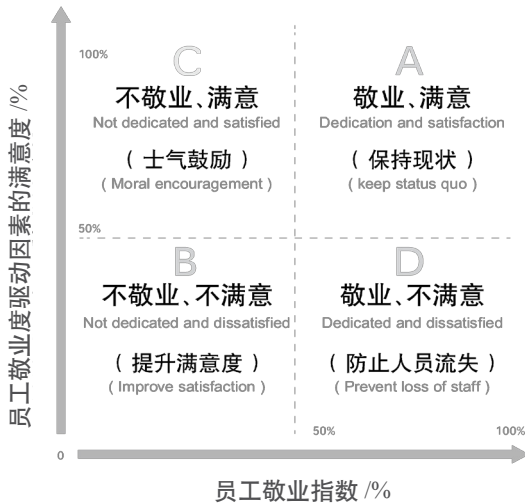


图1 员工敬业度指数与员工敬业度驱动因素满意度的正相关模型图

Fig. 1 Positive correlation model diagram of employee engagement index and satisfaction of employee engagement driver

表1 安庆烟草员工敬业度指数的驱动因素

Tab. 1 Driving factors of Anqing Tobacco employee engagement index

| 人员    | 工作     | 全面薪酬 | 政策与操作 | 机遇    | 生活质量      |
|-------|--------|------|-------|-------|-----------|
| 高层领导  | 工作内容   | 薪酬   | 绩效考核  | 晋升机会  | 工作 / 生活平衡 |
| 部门负责人 | 可使用的资源 | 福利   | 年终分配  | 学习和发展 | 工作环境      |
| 同事    |        | 评优评先 | 企业文化  |       |           |

素第  $i$  项的指数  $CD_i$ ：

$$CD_i = (5a + 4b + 3c + 2d + e) / N \div 5 \times 100\%。$$

根据问卷调查结果计算权重，员工认为所调查项  $i$  的重要程度  $\lambda_i$  为：

$$\lambda_i = (5a + 4b + 3c + 2d + e) / N \div 5 \times 100\%，$$

CD 组成指标共有  $n$  项，其权重分别为： $\lambda_1$ 、 $\lambda_2$ 、.....  $\lambda_n$ ，进行归一化处理，另计为：

$$P_i = (\lambda_1 + \lambda_2 + \cdots + \lambda_n) \quad (i=1, 2, \cdots, n), \\ \lambda_1 + \lambda_2 + \cdots + \lambda_n = 1,$$

则单个员工敬业度驱动因素满意度指数为：

$$CD = \sum P_i \times CD_i。$$

1.5 员工敬业行为方式与敬业度驱动因素的满意度问卷调查

将EEI与CD两者设计在同一张问卷中，采取分层调查，设计调查问卷（表2）如下：

表 2. 安庆烟草员工敬业度调查问卷示意图

Tab. 2 Survey questionnaire of Anqing Tobacco employee engagement

| 问题                                | 选项                                                             | 设计目的             |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------|------------------|
| 您在公司工作的时间                         | A. 5 年以下 B. 5 年到 10 年 C. 10 年到 20 年<br>D. 20 年到 30 年 E. 30 年以上 | 为按年龄段分层统计做准备     |
| 您愿意向同事、客户盛赞自己所在的组织吗               | A. 非常愿意 B. 愿意 C. 勉强愿意 D. 略有异议 E. 不愿意                           | 敬业度三种行为方式测评      |
| 您是否强烈认同企业的现状和发展?                  | A. 非常认同 B. 认同 C. 勉强认同 D. 有过异议 E. 不认同                           |                  |
| 您是否愿意对自己的工作担当作为, 并付出额外的努力致力于组织成长? | A. 非常愿意 B. 愿意 C. 勉强愿意 D. 略有异议 E. 不愿意                           |                  |
| 您对公司领导的工作思路是否认同                   | A. 非常认同 B. 认同 C. 勉强认同 D. 略有异议<br>E. 不认同                        | 员工敬业度的驱动因素的满意度测评 |
| .....                             | .....                                                          | .....            |

注: 省略部分为员工敬业度驱动 15 个因子的满意度测评。

随机开展 2017—2018 年每月分层抽样问卷调查, 得到 24 个月 (2017 年 1 月—2018 年 12 月) 的 *EEI* 与 *CD* 数据, 回收问卷有效率 93.24%。对问卷采集到的 *EEI* 与 *CD* 值进行正态检验, 均值 74.35%,  $P>0.05$ , 数据正态, 得到 *EEI* 均值为 74.35%, *CD* 均值为 45.43%。绘制时间序列图, 发现 *EEI* 和 *CD* 有逐年下滑的趋势。绘制散点图得出两年来 *EEI* 的取值波动于 70% 以上, *CD* 取值波动于 50% 以下, 位于翰威特模型中的 *D* 象限 (图 1), 说明员工敬业但不满意, 应当提升 *CD* 值, 防止员工流失。

考虑到企业现有 4 种类型员工: 即领导干部 (处

级以上干部)、中层管理人员、专业技术人才、普通员工。其中领导干部实行年薪制, 其收入水平由省一级烟草商业企业核定, 而剩下的 3 种类型员工均通过工资薪档划分, 故不考虑以员工类型分层, 取而代之按照入职时间长短分层, 对影响 *CD* 的驱动因子调查结果分析 (图 2), 发现入职时间较短的员工 *CD* 指数偏低, 尤其对薪酬福利等物质因素较为不满意; 入职 10~20 年的员工 *CD* 指数有所提升, 但在晋升与发展满意度方面略有偏低; 入职年限较长的员工对于岗位职业发展、晋升机会、薪酬福利不满意, *CD* 指数较低。

考虑到安庆市局 (公司) 当前员工平均年龄 43 岁, 入职年限较长的老员工诉求成为优先考虑的对象, 由此, 制定改进措施的积分制划分时, 以一类积分优先解决老员工诉求, 体现尊重历史的原则。

### 1.6 确定影响员工敬业度驱动因素满意度的要因

根据 2015 年“企业成长”大讨论期间微信问卷调查收到的 797 条有效问卷, 以 A-O 作为员工敬业度驱动因子的代号, 确立 *CD* 权重系数。定义 RANK 值 = 基本满意和不满意的人数之和 / 提及次数, 说明并非满意人数在总提及次数中的比重 (表 3)。

绘制气泡图 (图 3) 把提及次数多, 且 RANK 值高的影响因素优先出来, 作为改善的要因, 得到 4 个因子: 薪酬、年终分配、晋升机会、绩效考核。

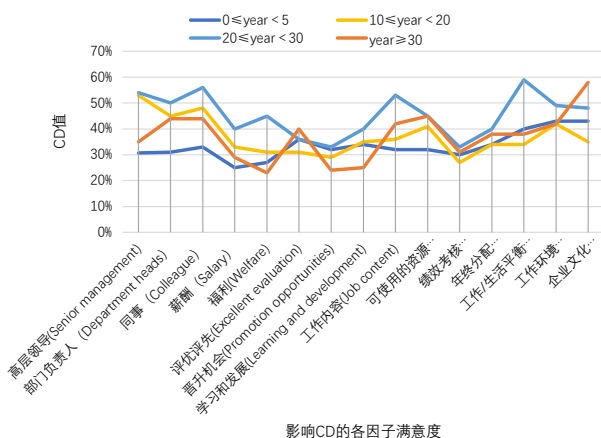
图 2 影响 *CD* 的驱动因子调查结果分层分析图Fig. 2 Hierarchical analysis chart of investigation results of driving factors affecting *CD*

表 3 影响员工敬业度的因素权重系数表  
Tab. 3 Table of weight coefficients of factors affecting employee engagement

| 因子        | 代号 | 提及次数 | 权重系数   | 基本满意和不满意人数 | RANK 值 |
|-----------|----|------|--------|------------|--------|
| 高层领导      | A  | 72   | 9.03%  | 19         | 26.39% |
| 薪酬        | B  | 696  | 87.33% | 320        | 45.98% |
| 评优评先      | C  | 352  | 44.17% | 52         | 14.77% |
| 福利        | D  | 320  | 40.15% | 96         | 30.00% |
| 同事        | E  | 304  | 38.14% | 125        | 41.12% |
| 年终分配      | F  | 576  | 72.27% | 263        | 45.66% |
| 企业文化      | G  | 288  | 36.14% | 42         | 14.58% |
| 可使用的资源    | H  | 280  | 35.13% | 56         | 20.00% |
| 工作内容      | I  | 264  | 33.12% | 33         | 12.50% |
| 晋升机会      | J  | 496  | 62.23% | 307        | 61.90% |
| 部门负责人     | K  | 248  | 31.12% | 25         | 10.08% |
| 学习和发展     | L  | 223  | 27.98% | 122        | 54.71% |
| 工作环境      | M  | 208  | 26.10% | 36         | 17.31% |
| 绩效考核      | N  | 488  | 61.23% | 315        | 64.55% |
| 工作 / 生活平衡 | O  | 160  | 20.08% | 16         | 10.00% |

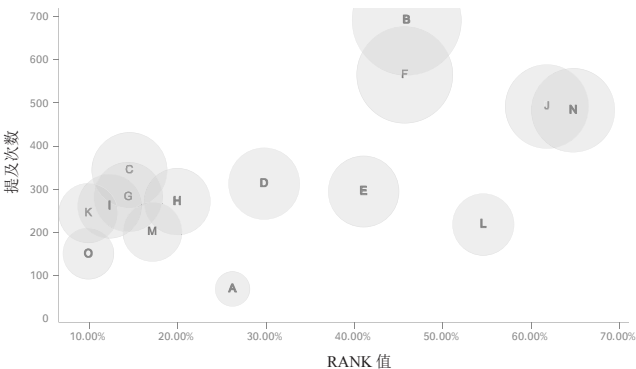


图 3 敬业度驱动因子满意度要因筛选气泡图

Fig. 3 Screening bubble chart dedicated factors of satisfaction driving employee engagement

2 基于积分制的宽带式薪酬体系

2.1 宽带式薪酬的概念

宽带式薪酬是指多个薪酬等级以及薪酬变动范围进行新的组合，使原来很多的薪酬等级合并为等级较少但宽度增加的新的薪酬结构<sup>[8]</sup>。本文所探究的宽带式薪酬体系，是基于积分制管理在薪酬管理中的应用，是指对原有的薪酬体系进行改良设计，对传统带有大

量等级层级的垂直型薪酬结构的改进提升<sup>[9]</sup>。在每个工资序列中分别设置若干工资宽带，建立立体式工资宽带体系。以安庆市烟草专卖局（公司）宽带式薪酬设计表（表 4）为例，管理、技术、技能类三个序列员工的收入对应应有 13 个岗级，在同岗级之间，员工可通过晋升档极的形式实现增长，档级数根据企业实际需要每年动态调整，使得理论上员工工资在其所在宽带内有从最低水平升到最高水平的可能。

2.2 宽带式薪酬体系与敬业度指数的联系

制定宽带式薪酬体系的决策，基于对敬业度指数的调查分析。

根据敬业度问卷调查确定的影响 EEI 的 4 个关键因子：薪酬、年终分配、晋升机会、绩效考核，进行 5WHY 分析，得到“薪酬体系设计未体现岗位差异与担当作为、现有薪酬晋升和分配途径窄、未建立有激励约束性的年终分配制度、未建立有效的目标管理机制和绩效考核办法”四点要因。

由此制定相应对策（表 5），从而确定提升 EEI 的改善思路为：在尊重历史的前提下，改进绩效考核的目标性与针对性，将员工的担当作为、敬业奉献与薪酬分配、晋升成长、年终分配直接挂钩，即建立基于积分制的宽带式薪酬体系。

表 4 安庆烟草宽带式薪酬设计表  
Tab. 4 Anqing Tobacco Broadband Salary Design Table

| 岗级 | 管理类   |       |           | 技术类       |       |    | 技能类   |       |             |
|----|-------|-------|-----------|-----------|-------|----|-------|-------|-------------|
| 13 |       |       | A B C     |           |       |    |       |       |             |
| 12 |       | A B C | A B C     |           |       |    |       |       |             |
| 11 |       | A B C | A B C     |           |       |    |       |       |             |
| 10 |       | A B C |           |           | A B C |    |       | A B C |             |
| 9  | A B C | A B C |           | A B C     | A B C |    | A B C | A B C |             |
| 8  | A B C | A B C |           | A B C     | A B C |    | A B C | A B C |             |
| 7  | A B C | A B C |           | A B C     | A B C |    | A B C | A B C | A B C       |
| 6  | A B C | A B C |           | A B C     | A B C |    | A B C | A B C |             |
| 5  | A B C | A B C |           | A B C     | A B C |    | A B C | A B C |             |
| 4  | A B C | A B C |           | A B C     | A B C |    | A B C | A B C |             |
| 3  | A B C |       |           | A B C     |       |    | A B C |       |             |
| 2  | A B C |       |           | A B C     |       |    | A B C |       |             |
| 1  | A B C |       |           | A B C     |       |    | A B C |       |             |
| 类别 | 员工    | 股级干部  | 副科级<br>干部 | 正科级<br>干部 | 员工    | 初级 | 中级    | 员工    | 中高级<br>二级技师 |

注：表中 B 代表安庆烟草各层级员工基本工资比例，A 是在 B 的基础上减 1% 到 5%，C 是在 B 的基础上加 1% 到 5%。

表 5 对策实施表  
Tab. 5 Countermeasure implementation table

| 要因                  | 对策                                      | 目标                                                                     | 措施                                           |
|---------------------|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| 薪酬体系设计未体现岗位差异与担当作为  | 以宽带薪酬和薪点工资拉开不同岗位不同作为的员工收入差距             | 1、实现同薪档不同岗位不同作为的员工，月度工资差异≥ 400 元 / 月<br>2、实现同薪级不同作为的员工工资差异≥ 1200 元 / 月 | 1、改变薪酬体系，建立宽带薪酬体系<br>2、改良工资比例关系<br>3、建立薪点工资制 |
| 现有薪酬晋升和分配途径窄        | 以一二类积分扩容薪酬晋升和分配的“跑道”                    | 实现员工薪酬晋升≥ 60 人                                                         | 1、引入积分制管理工具，以积分扩展工资晋升途径<br>2、改进工资动态管理规则      |
| 未建立有激励约束性的年终分配制度    | 以绩效等级确定分配方式，打破“大锅饭”式的分配格局，实现“能者多得、多劳多得” | 实现同岗级不同作为员工年终差异≥ 14000 元                                               | 以三类积分兑现年终新增效益工资分配                            |
| 未建立有效的目标管理机制和绩效考核办法 | 建立有效的目标管理机制和绩效考核办法，拉开绩效考核差距             | 1、构建三级目标管理体系<br>2、根据目标拉开月度部门（单位）和员工考核差距，其中部门差异≥ 10000 元                | 构建目标指标库，同步建立目标管理机制和绩效考核办法                    |

2.3 宽带式薪酬改革措施

2.3.1 改进薪酬体系

变各序列直线式薪酬体系为宽带式薪酬体系。分管理类、技术类、技能类三个序列，每个序列各设 5

条工资宽带薪级（表 6），每条宽带薪级设置若干档极，档级数根据企业实际需要每年动态调整，每个薪档档差 1% 到 5%，使员工在其所在宽带薪级内，有从最低水平升到最高水平的可能。

表 6 安庆烟草管理类员工宽带式薪档示意表

Tab. 6 Broadband salary chart of Anqing Tobacco management staff

| 一级管理宽<br>带薪级<br>(正科级<br>干部) | 二级管理<br>薪级<br>(副科级<br>干部) | 三级管理<br>薪级<br>(正股级<br>干部) | 四级管理<br>薪级<br>(副股级<br>干部) | 五级管理<br>薪级<br>(员工) |
|-----------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|--------------------|
| 1                           | 1                         | 1                         | 1                         | 1                  |
| 2                           | 2                         | 2                         | 2                         | 2                  |
| .....                       | .....                     | .....                     | .....                     | .....              |
| 12                          | 15                        | 19                        | 21                        | 24                 |
| 13                          | 16                        | 20                        | 22                        | 25                 |

注：单位为薪档，薪档数根据企业人员结构实际动态调整。

2.3.2 改良工资比例关系

以原有各层级人员的工资标准和上一年度实际收入为基础，设计新体系各薪级、薪档工资标准，使所有人员都能在新体系中找到相应的位置。在工资总额能够承受的范围内，针对部分人员做增量处理，建立合理有序的工资体系，解决员工工资晋升中同级晋升幅度不一的问题。

表 7 安庆烟草宽带式薪酬三种积分特点对比

Tab. 7 Comparison of three kinds of points in Anqing Tobacco broadband salary system

| 类别   | 适用人群            | 积分的主要内容                | 积分作用                 | 晋升 / 奖励条件                  | 积分使用次数            |
|------|-----------------|------------------------|----------------------|----------------------------|-------------------|
| 一类积分 | 科级（含）以下<br>在岗人员 | 以工龄、岗龄为主               | 提升岗级，岗级固定<br>（幅度较大）  | 下达职数                       | 可使用一次；使用后清零       |
| 二类积分 | 科级（含）以下<br>在岗人员 | 行业内外的表彰奖励              | 提升薪档，档级固定<br>（幅度较小）  | 达到标准                       | 可多次使用，每次使用后<br>清零 |
| 三类积分 | 股级（含）以下<br>在岗人员 | 以绩效为主，辅以创新<br>管理、能力提升等 | 一次性奖励<br>（1.5：1：0.5） | 年度排序（前 15%、<br>中 80%、后 5%） | 一次性使用，年度清零        |

2.3.5 改善工资动态管理规则

区分提拔实职晋升、提拔非实职晋升、技术技能聘任晋升、积分晋升四种工资晋升方式。其中积分晋升提供了职级得不到晋升，但工资实现薪档提升的解决途径。使得副股级及以下人员工资能够有机会提升 1%~3%，正股级干部能够有机会晋升到副科级干部约 90% 的工资水平，副科级干部有机会晋升到正科级干部约 90% 的工资水平，符合条件的正科级干部有机会达到现有工资的 110%~120%。在同一工资宽带内，员工可在不同薪级中实现工资薪档的连续晋升。

2.4 宽带式薪酬体系实施成效

实施后，对 2019 年 3—12 月的 *EEI* 及 *CD* 进行了再次问卷调查，回收问卷有效率 95.37%。对改善

2.3.3 建立薪点工资制

配套建立特殊岗位薪点工资，根据工作岗位的性质，对室外作业的一线技能人员、专卖驾驶员、送货驾驶员、班组长以及管理幅度超过 20 人的股级干部岗位设置薪点工资，在岗享受、不在岗自然取消，客观反映出岗位工作的难易程度和劳动强度的差别。

2.3.4 以积分制扩展工资晋升和分配的途径

引入积分制，划分一、二、三类积分，实现不同的晋升途径（表 7）。一类积分针对尽职尽责工作几十年的老员工，为其达到一定条件时工资能突破以前的“天花板”限制铺设道路。二类积分以员工在日常工作中获得的荣誉和突出贡献为主，累积达一定条件后用于薪档的晋升，还可根据条件部分转化为一类积分。二类积分每次使用后清零，再次累积达到一定条件后可以连续晋升工资薪档。三类积分量化了员工年度内工作绩效考核、个人能力提升、参与创新管理、参加技能竞赛等活动。根据三类积分排序，按照前 15%、中 80%、后 5% 的比例，划分“优秀”、“合格”、“一般”三个绩效等级，对应兑现年终新增效益工资的分配。

前后的均值进行比较，发现 *EEI* 均值由 74.35% 提升至 85.04%，提升了 14.38%，*CD* 均值由 45.43% 提升至 78.54%，提升了 33.11%。改善后提升到翰威特模型 A 象限（图 1），对策是保持现状。

体系打破了原有身份界限，尊重了员工历史贡献，截至目前，3 名新员工身份副科级干部工资与老员工全面接轨，9 名科级干部、45 名员工通过一类积分实现岗级晋升，13 名优秀员工通过二类积分实现档级晋升。体系拉开了考核差距，实现了奖优罚懒，年度新增效益工资分配中，95 名“优秀”等级的员工获得 150% 的奖励，30 名“一般”等级的员工取得 50% 的分配，以 2019 年为例，“优秀”与“一般”等级员工收入相差 14800 元；体系实施至今，未出现

招聘大学生流失情况。

改善在一定程度上激发了队伍活力,体现出“跳一跳,摘个桃”效应,促使多项创新成果涌现,以2019年为例:安庆烟草人均劳动效率从2018年度的175.2箱/人,提升至179.65箱/人,提升2.54%;对标指标整体提升率83%,提升至安徽省烟草商业系统第二;团体性创新成果5项,位居安徽省烟草商业系统第一;先后获得安徽省“成长十佳成果”1项、“成长十佳人物”1名,竞赛十佳3名,竞赛优胜团体2个;4个专项工作在省局层面经验交流,15个集体获得市级以上荣誉,35人获得县级以上嘉奖。

体系实施后,《东方烟草报》为此进行专题采访,省内外12家地市局(公司)前来考察。安徽省烟草专卖局(公司)在安庆召开了用工收入分配制度改革专题研讨会,以本次经验作为全省系统深化用工收入分配制度改革的样本,薪酬体系改善已成为安庆烟草在全省系统高质量发展的重要标志之一,“设计宽带式薪酬”被写入安徽省烟草专卖局(公司)工作报告。

### 3 结语

总结本次薪酬体系改进,在尊重历史的前提下,解决了当前企业面临的薪酬分配与岗位绩效挂钩不紧密、员工晋升通道不畅、队伍担当作为评价不足的问题,体现多劳多得,用积分解决了薪酬分配上的平均主义。此次研究方法可为其它地市级烟草公司进行薪酬体系优化提供可参考可复制的经验。

### 参考文献

- [1] Kahn W.A. Adjusting Self-in-role: Influences on Personal Engagement and Disengagement at Work[D]. Yale University, 1987
- [2] Kahn W.A. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work[J]. Academy of Management Journal, 1990, 33(4): 692-724
- [3] 张铁文,甘怡群.中文版 Utrecht 工作投入量表(UWES)的信效度检验[J].中国临床心理学杂志,2005,13(3):268-270.  
ZHANG Yiwen, GAN Yiqun. The reliability and validity of the Chinese version of Utrecht Work Engagement Scale (UWES)[J]. Chinese Journal of Clinical Psychology, 2005, 13(3):268-270.
- [4] May D R, Gilson R L, Harter L. The psychological conditions of meaningfulness, safety, and availability and the engagement of the human spirit at work. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2004, 77 (1):11-37.
- [5] Havenga W, Brand C, Visagie J. Revisiting the validity and reliability of the Gallup workplace audit in a South African petrochemical company. Journal of Social Science, 2013, 37(1): 69-79.
- [6] 萧鸣政,段磊.国有企业员工敬业度:结构探索与量表编制[J].中国人力资源开发,2014(01):37-43.  
XIAO Mingzheng, DUAN Lei. Employee Engagement in State-owned Enterprises: Structure Exploration and Scale Development[J]. China Human Resources Development, 2014(01):37-43.
- [7] 丁小英. BMX 公司员工的敬业度研究[D]. 上海:华东理工大学, 2015.  
DING Xiaoying. Research on the Dedication of BMX Company Employees[D]. Shanghai: East China University of Science and Technology, 2015.
- [8] 刘莉莉. 宽带薪酬适用性影响因素研究[D]. 湖北:华中科技大学, 2007.  
LIU Lili. Research on Influencing Factors of Broadband Salary Applicability[D]. Hubei: Huazhong University of Science and Technology, 2007.
- [9] 邓晴霞. 基于宽带薪酬理论的 XC 公司薪酬体系设计[D]. 湖南:湘潭大学, 2009.  
DENG Qingxia. XC company salary system design based on broadband salary theory[D]. Hunan: Xiangtan University, 2009.

## Research on broadband salary system based on statistical analysis of employee engagement index

CHENG Guoya, WANG Hong, HAN Zhicheng, HONG Dunlai, GUI Binglang, HU Yuanming

Business Management Section, Anqing Municipal Tobacco Company, Anqing 246001, Anhui, China

**Abstract:** Based on the actual development of prefecture-level tobacco business enterprises, this paper uses the employee engagement index to measure the degree of employees' willingness to take responsibility. Taking the Anqing Tobacco Monopoly Bureau (Company) as an example, through analysis of employee engagement index and employee's satisfaction driving their engagement, the human resource factors that restrict the improvement of engagement were investigated via statistical questionnaire survey, and the main factors driving employee engagement were obtained, including salary, year-end distribution, promotion opportunities, performance management. The original enterprise salary system is improved by designing the linear salary system into a broadband salary system to improve the height of the salary system. The way of performance appraisal and income distribution is improved based on points-based system, so as to improve the salary ratio relationship and achieve position-points salary distribution system and dynamic salary management rules. In this way, employee engagement can be improved, team vitality can be stimulated, and high-quality development of the enterprise can be guaranteed.

**Keywords:** tobacco business; engagement; high quality development; broadband salary