

# Research on Typical Problems and Countermeasures in the Implementation of Broadband Salary——Taking Electric Power Enterprise as An Example

Baihui Chen Yu Huang

Zhanjiang Power Supply Bureau, Guangdong Power Grid Co., Ltd., Zhanjiang, Guangdong, 524000, China

## Abstract

This paper first briefly introduces the concept and characteristics of broadband salary, and then analyzes that the implementation of broadband salary in power companies may not have the management foundation of broadband salary implementation, corporate culture, supporting mechanisms and broadband salary itself has inevitable limitations and other issues. In view of the problems found, the author puts forward improvement suggestions from the aspects of strengthening the foundation of human resource management, building the corporate culture oriented by performance and ability, establishing and improving the post competency evaluation system and performance management system, and reasonably setting up salary levels, so as to make broadband salary truly bring benefits to the enterprise.

## Keywords

broadband salary; problems; countermeasures; power companies

# 宽带薪酬实施中的典型问题及对策研究——以电力企业为例

陈柏惠 黄禹

广东电网有限责任公司湛江供电局, 中国·广东 湛江 524000

## 摘要

论文先简单介绍了宽带薪酬的概念及特点,接着分析在电力企业实施宽带薪酬可能会出现不具备实施宽带薪酬的管理基础、企业文化、配套机制以及宽带薪酬自身存在不可回避的局限等问题。针对发现的问题,笔者从夯实人力资源管理基础、营造以绩效和能力为导向的企业文化、建立健全岗位胜任能力评价体系和绩效管理体系、合理设置薪酬档级等方面提出了改进建议,让宽带薪酬真正为企业带来效益。

## 关键词

宽带薪酬; 问题; 对策; 电力企业

## 1 引言

中国共产党的十八大以来,随着国有企业改革、电力体制改革改革的纵深推进,电力企业面临更加复杂的内外部环境,面对更大范围的竞争和挑战,肩负更加艰巨繁重的改革任务。在企业人力资源管理方面,市场化改革对电力企业传统的薪酬体系带来了极大的挑战。宽带薪酬是目前国际颇受推崇的现代企业薪酬结构模式之一,在“人才强企”的战略大环境下,帮助企业实现将薪酬管理从“以职务为本”向“以人为本”的转变。在中国本土企业引进宽带薪酬的实践中,曾经出现不少“水土不服”问题,电力企业由于自身发展的历史原因,在实施宽带薪酬的过程中同样不可避免地遇到一些问题,部

分典型问题更是因为电力企业当前管理现状的特殊性被凸显放大,因此需要企业管理者更加谨慎地分析决策,在宽带薪酬的实施过程中采取更加有效的落地措施。

## 2 宽带薪酬体系的概述

### 2.1 宽带薪酬的概念和内涵

按照美国薪酬管理学会的定义,宽带薪酬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较宽的薪酬变动范围的一种薪酬结构。具体来说,就是企业将原来十几甚至几十个固定的薪酬等级压缩成几个薪酬带(一般不超过10个),同时将每个薪酬带所对应的薪酬浮动范围拉大,并参照市场薪酬率来确

定薪酬浮动的范围。一般来说,典型的宽带薪酬体系有4至8个等级的薪酬带,每个薪酬带的最高值与最低值之间的区间变动比率通常在100%以上,甚至可能超过200%,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%<sup>[1]</sup>。

## 2. 2 宽带薪酬的特点

### 2.2.1 宽带薪酬适用于扁平型组织结构

宽带薪酬产生于组织结构由传统“金字塔型”向扁平化、无边界改革的大背景下,打破了传统薪酬体系结构中职位等级观念,为扁平化组织结构的运作提供了支持。

### 2.2.2 宽带薪酬强调员工个人绩效和能力提升

宽带薪酬鼓励员工通过不断获得新的技能、培养新的能力、承担新的责任、实现绩效改进以获得更高的劳动报酬。宽带薪酬以绩效和能力为导向,通过员工工资的高低与绩效、能力严格挂钩,消除以岗位级别定薪的弊端,使员工将注意力集中在绩效的提升和个人能力的提高上,是一种真正鼓励和发挥自身优势的以人为本的薪酬制度。

### 2.2.3 员工在企业流动以横向为主

1960年美国学者劳伦斯·彼得提出彼得原理:“在一个等级制度中,每个职工趋向于上升到他所不能胜任的地位。”宽带薪酬能够帮助企业克服“彼得原理”的难题,扁平化组织结构和宽带薪酬绩效、能力晋升工资的机制促使员工在企业中的流动以横向为主,有利于员工岗位轮换,引导员工避免盲目地追求职务晋升。

## 3 电力企业实施宽带薪酬中的典型问题

宽带薪酬的内涵和特点为企业带来极大的灵活性和市场竞争优势,但宽带薪酬并不是“完美”的,它也有自身的短板和局限性。电力企业在实施该模式时,可能会出现以下问题。

### 3. 1 不具备实施宽带薪酬的管理基础

#### 3.1.1 电力企业仍以“金字塔型”传统组织结构为主

宽带薪酬产生于组织结构扁平化改革的大环境下,为扁平化组织架构提供支持,但统计数据显示,由于过往参与市场竞争不充分,目前电力企业仍多以“金字塔型”组织结构为主,部分长期在电力企业工作的高层管理人员也因缺乏市场化理念,直线职能制的组织架构模式和职务等级观念根深

蒂固,缺乏压缩管理层级、拥抱市场变化的主动变革意识。若强行将宽带薪酬应用于机构设置庞大、管理层级极多的电力企业,则容易出现难以压缩薪酬带、新旧制度无法转换、高层级管理人员容易有抵触情绪等诸多问题。

#### 3.1.2 电力企业未真正建立市场化用工管理机制

市场化用工机制的核心在于“人员能进能出”,企业能根据战略发展需要构建高素质、专业化员工队伍。由于历史原因,中国电力企业多数仍未建立真正的市场化用工管理机制,老龄化、低素质员工占比较大,一旦实行宽带薪酬,员工工资将与绩效、能力紧密挂钩,工资波动将给员工带来不稳定性,丧失业绩改进意愿或能力的员工将成为企业的不稳定因素,阻碍宽带薪酬推广实施。

### 3. 2 不具备实施宽带薪酬的企业文化

#### 3.2.1 不公平感容易被放大

电力企业“等级文化”浓重,宽带薪酬赋予了低级别岗位员工通过提升业绩获得高工资的渠道,但同时悬殊的工资收入对比也会在员工之间产生内部不公平感。例如,一个低级别岗位的员工因业绩出色拿到高工资,往往会容易导致他的上级管理人员的不公平感。在电力企业,历史形成的“等级文化”尤为突出,上级管理人员认为自己所承担的工作职责、工作投入比下属更多,“理所当然”要获得“绝对高于”下属员工的报酬。“等级文化”无形中将宽带薪酬附带产生的“内部不公平感”进行了放大,成为了宽带薪酬实施过程中不可忽视的障碍。

#### 3.2.2 与“官本位”文化冲突

职位晋升对于员工而言是一种非常重要的激励手段,不仅可以激发员工掌握企业特殊技能,鼓励员工间进行竞争,而且是领导对拟晋升员工综合能力的一种肯定。在“等级文化”下,电力企业员工普遍认为,薪酬的增长只能代表某一员工某段时期内在某一岗位上有突出表现,而职位的晋升才是对一位员工综合能力的肯定。若采用宽带薪酬,随着职位等级的“扁平化”,职位数量将逐步减少,员工晋升机会自然也大大减少。对于大部分普通员工而言,就只有薪酬的变化而没有职位晋升的可能了。职位晋升产生的激励作用无法得到有效的利用,长此以往很可能导致员工心情沮丧,进而失去进取的热情<sup>[2]</sup>。部分优秀员工如果长期得不到晋升激励,便会考虑“跳槽”到更能够提供有利于自身职业生涯发展职

位的企业。另外,研究也表明同一职位中,当薪酬涨幅达到原来工资水平的175%时,员工在现有职位中能力的发挥就已达到较高水平,很难再有突破,如果对该员工再使用涨薪的激励手段,员工往往会产生惰性和倦怠心理。

### 3.3 不具备实施宽带薪酬的配套机制

部分电力企业仍缺乏完善的能力评价和绩效评价系统。宽带薪酬是以绩效和能力为导向的薪酬制度,员工工资的高低与绩效、能力严格挂钩,这要求企业从过往对工作内容的单一评价转变为对工作内容和员工个人的双重评价,但部分电力企业在能力评价和绩效评价方面仍缺乏完善机制体制,缺少科学测评系统,“搭便车”现象、“宽厚效应”甚至是“圈子文化”不同程度存在,这都将对能力评估和绩效评估造成破坏,间接制约宽带薪酬有效落地。

### 3.4 宽带薪酬自身存在不可回避的局限

#### 3.4.1 宽带薪酬不利于成本管控

部分作为国有企业性质的电力企业对人工成本有严格管控要求,工资总额不能随意变更或发生较大幅度波动。由于宽带薪酬的工资等级面覆盖了较多的工作岗位,无法严格按照岗位的劳动力市场的薪酬水平进行支付,使得工资支付水平偏离了市场的标准,也失去了原来岗位等级工资制度。可以通过管控岗位晋升人数达到管控工资总额的手段,这对电力企业人工成本管控提出了极高的要求<sup>[3]</sup>。

#### 3.4.2 薪酬档位存在“天花板”现象

宽带薪酬体系由于层级变化少,那么相应的每个级别的工资差距就会很大,需要进行档位的设置。在实施过程中,若设置薪酬档位过多,档差就过小,很容易使得员工爬档期望值降低,激励性不足;而且根据年薪的多少,无论档位多少最终都会出现达到薪酬天花板的情况。薪酬档位过少易造成员工没有爬档空间,同样激励性不足;而且档位过少的情况下,当员工薪酬达到最高档后,不能再提档,导致员工工作积极性下滑。

## 4 有效实施宽带薪酬的对策建议

综合上述研究,电力企业有效实施宽带薪酬,需要从两方面入手:一是夯实企业人力资源管理基础,导入市场化发展理念,为宽带薪酬落地创造有利条件;二是尽量回避宽带薪酬制度自身的局限,或辅助其他工具弥补制度短板。

## 4.1 主动变革,夯实人力资源管理基础

宽带薪酬涉及企业的经营战略目标、企业文化、价值观及人力资源管理基础,因此,在决定实施宽带薪酬制度之前,必须认真审查企业战略和企业文化与宽带薪酬设计理念的匹配度,建立健全市场化的人力资源管理体系。夯实人力资源管理基础,电力企业可以从以下方面着手。

(1)在电力体制改革的大环境下,主动寻求转型突破,重新界定企业核心价值观,建立以客户为导向的经营发展战略,并在此基础上,明晰企业转型后的人力资源管理战略和薪酬管理策略。

(2)进行组织机构改革,探索建立趋于扁平化的组织架构,逐步打破部门间的“壁垒”,倡导“无边界”或“边界模糊化”组织文化,增加横向流动机会,营造渗透式跨部门学习氛围,打造学习型企业。

(3)建立市场化用工管理机制,通过良性竞争促进人员合理流动,盘活企业现有人力资源,从源头上解决员工队伍与市场化薪酬制度不适应问题。

## 4.2 营造以绩效和能力为导向的企业文化

实施宽带薪酬要塑造“宽带薪酬文化”,即倡导以绩效和能力为导向的文化,弱化职务等级观念,强化尊重知识、尊重人才观念。基于上文研究,电力企业得益于过往资源优势,企业内部“等级观念”较为浓重,在员工中深植绩效和能力文化并非一朝一夕可以实现,需要一段较长时间的努力并辅助企业文化培育技巧。

(1)树立榜样,打造典型。企业高层管理人员亲身践行企业文化,自上而下加强以绩效和能力为导向的企业文化宣传。

(2)实行“卷入式管理”。引导员工参与企业文化建设,培育员工主人翁心态,主动参与企业变革。

(3)落实针对性激励。在实施宽带薪酬前期,设计系列基于绩效和能力晋升的奖励,增强员工因绩效和能力提升带来的获得感。

(4)建立与企业文化相匹配的职业生涯发展通道。为员工价值的实现创造多种途径,帮助员工寻找到职位升迁以外的发展空间,逐步引导员工把专注力从职位的高低转向工作绩效提高和增加自身人力资本投资上。

### 4. 3 建立健全岗位胜任能力评价体系和绩效管理体系

宽带薪酬是以绩效和能力为导向的薪酬制度, 宽带薪酬的落地必须解决对员工“能力”和“绩效”的测量评价问题, 因此建立健全科学化、一体化、规范化的岗位胜任能力评价体系和绩效管理体系是推行宽带薪酬的企业所关注的重点课题。

岗位胜任能力体系和绩效管理体系建设都是一项复杂的系统工程, 现代人力资源管理理论中有严谨的设计步骤, 笔者认为, 电力企业在建设岗位胜任能力体系和绩效管理体系中需要着重关注以下两点。

(1) 明确能力评价结果和业绩考核结果在工资分配中应用规则, 越是公开、透明的薪酬规则越能减轻宽带薪酬给员工之间特别是上下级之间带来的不公平感。

(2) 预留双向沟通反馈和申诉制度, 以此来缓和能力评价、绩效评估失真等带来的矛盾, 为员工创造一个公平、公正的绩效竞争平台, 使其全身心地投入工作中。

### 4. 4 合理设置薪酬档级

对于实施宽带薪酬可能导致出现的薪酬成本压力, 企业可以通过控制薪酬浮动的范围及人员薪酬调整的周期, 并通过上文提到的岗位胜任能力评价体系, 正确地评估员工, 明

确工资评级标准及方法解决该问题。

此外, 为了应对天花板现象, 还要考虑合理设置薪酬档级。设置薪酬档级主要目的为了解决内部公平性问题及给员工绩效提薪。根据公司晋升调薪的预估年限设置薪酬档位, 低于 5 档属于较低, 高于 15 档属于较多, 正常的档位是在 7 档、9 档或 11 档。在员工未达到最高档之前需要预判, 给予这类员工更多晋升的机会, 或在岗位存在空缺的情况下优先考虑这些员工, 当然如果某个员工能力不行, 由于客观原因造成档位过高的, 则不予理会。

## 5 结语

若想让宽带薪酬真正成为激励员工的利器, 在实施过程中就需要建立相应的配套制度, 结合企业实际情况不断调整和完善, 充分发挥宽带薪酬体系的优势, 真正为企业带来效益。

## 参考文献

- [1] 王超. 宽带薪酬实施中应注意的问题 [J]. 经济师, 2004(03):15-16.
- [2] 纪海宁. 我国电业企业采用宽带薪酬存在的问题及其对策分析 [J]. 企业文化, 2012(10):112-113.
- [3] 李慧娟, 贾树方. 宽带薪酬激励性问题及对策浅析 [J]. 经营管理者, 2015(06):141-143.