

宽带薪酬——《财富》500强广泛采用的薪酬管理模式

中国企业 宽带薪酬 实务

安林 陈庆◎著



机械工业出版社
China Machine Press

中国企业 宽带薪酬 实务

安林 陈庆◎著



机械工业出版社
China Machine Press

本书对中国式宽带薪酬做了详细的阐述，是作者多年来帮助中国企业设计、推行宽带薪酬的咨询实践和对宽带薪酬模式深入研究的结晶，具有很强的实践性。

本书先是对中国式宽带薪酬做了理论性的概述；接着讲述了宽带薪酬设计的原则、技术、前提、根基、核心和实施保障；然后解析了一个中国式宽带薪酬的实践与创新的企业个案；最后，就宽带薪酬的应用与实施中应注意的事项进行了说明。

作为中国宽带薪酬的一部力作，本书必将成为提升我国企业人力资源管理和公共人力资源管理水平的有效工具。

版权所有，侵权必究。

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目 (CIP) 数据

中国企业宽带薪酬实务 / 安林, 陈庆著. — 北京: 机械工业出版社, 2006.4
(中国管理实践探索丛书)

ISBN 7-111-18598-6

I. 中… II. ①安… ②陈… III. 企业管理—劳动工资管理 IV. F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字 (2006) 第016706号

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 张竞余 版式设计: 刘永青

北京牛山世兴印刷厂印刷 · 新华书店北京发行所发行

2006年4月第1版第1次印刷

718mm × 1020mm 1/16 · 14.25印张

定价: 28.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

本社购书热线: (010) 68326294

投稿热线: (010) 88379007

|丛书总序|

20世纪80年代改革开放初期，中国的企业缺乏系统的管理理论，引进西方管理经典理论实属无奈之举；20世纪90年代改革开放中期，借鉴国外先进的企业管理思想与方法，也不失为明智之举。但随着我国经济体制改革的不断深化以及我国企业管理实践层次的不断提升，西方管理理论在中国具有特色国情和特色文化的环境里，常常不服水土或者桔枳沦生。我曾与国内许多著名的管理学大师、管理专家、企业家乃至人力资源专业管理者进行过交流，大家都有一个共同的感触，就是现在国内商学院、管理学院所采用和传授的西方管理经典理论，与中国及中国企业的管理实践差距似乎越来越大；或者说，西方的东西之于当今的中国企业，似乎不是那么回事了，特别是在植根于中国本土文化的管理领域，表现得就更加突出。

近几年来，我所领导的北京求是联合管理咨询公司和北京求是联合管理技术开发中心，在中国企业本土化管理咨询实践和中国式企业管理理论研究方面做了一些积极而富有成效的探索。为帮助中国企业尽早地做活、做大、做

强，推进中国企业立足于世界经济舞台，我们愿将在管理咨询和理论研究方面的点滴成果奉献出来，一方面服务社会，另一方面抛砖引玉，希望更多的有志之士参与到中国企业本土化管理研究、实践和探索中来。

本套“中国管理实践探索丛书”包括多部著作，内容涉及“中国企业宽带薪酬实务”、“中国特色人力资源管理理论与实施案例”、“中国特色人力资源管理全景案例”、“中国企业董事会建设理论、案例与操作指南”等诸方面。全部丛书计划在未来几年内完成。

安 林

丛书编委会主任、管理学博士

北京求是联合管理咨询公司董事长兼总裁

北京求是联合管理技术开发中心主任

| 前 言 |

宽带薪酬，作为当今美国极为盛行的一种现代薪酬模式，最早由美国国家海军于1980年在其中国湖示范项目（China Lake Project）中首次创立。1989年，通用电气（GE）公司作为全球首家企业开始试用。随后，多家企业及公共机构开始采用宽带薪酬。截至2005年，美国《财富》500强中有60%的企业使用了宽带薪酬。如今，采用宽带薪酬的机构仍在持续不断地增加，宽带薪酬在美国可谓得到了较为广泛的推行和应用，也取得了传统模式下意想不到的效果。宽带薪酬的理论体系和操作规范渐趋完善。

在我国，企业采用宽带薪酬也才是近几年的事情。虽然少数先吃螃蟹的企业获益匪浅、收效显著，但由于宽带薪酬是基于美国传统薪酬变革而来，加之中国传统薪酬又不同于美国传统薪酬，致使中国企业在其宽带薪酬设计、应用与实施方面，遭遇到了一般宽带薪酬理论未曾遇见的困境，所以宽带薪酬在中国存在着制约快速推行和推广的瓶颈。此时此刻，对于中国企业来说，非常渴望得到中国式宽带薪酬的理论指导。然而，时至今日，国内没有一本

专注于宽带薪酬的理论著作，更不用说一本符合中国国情、传统和特色的宽带薪酬之书了！我们看到的只能是散见于报刊杂志上的点滴介绍，或散落于西方管理教科书中的零星叙述！

鉴于此，一向致力于探索中国特色企业管理理论、指导中国企业管理实践的北京求是联合管理咨询公司，凭借其多年来帮助中国企业设计、推行宽带薪酬的咨询实践和对宽带薪酬模式的深入研究，谨慎而创见性地写出《中国企业宽带薪酬实务》一书。我们谨此真诚地希望它能够及时缓解中国企业薪酬管理变革之急。

所谓宽带薪酬，就是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(consolidation)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。中国式宽带薪酬，则是指具有中国特色和中国国情双重属性的宽带薪酬。它克服了我国传统薪酬结构下“岗级多、级差小、无级幅、不重叠、等级严、缺弹性”等种种弊端，实现了“同岗可不同薪，不同岗也可同薪，不升职也可增薪”的理想效果。

与传统薪酬模式相比，宽带薪酬具有如下优点：(1) 有利于企业战略目标的落实与实现；(2) 适应组织扁平化变革的要求；(3) 引导员工重视技能增长、能力提高和绩效的提升；(4) 有利于员工岗位轮换和职业生涯发展；(5) 使部门经理更多地参与员工的薪酬决策，有利于管理人员以及人力资源管理人员的角色转变；(6) 有利于推动良好企业文化的形成；(7) 能密切配合劳动力市场的供求变化，吸引和留住核心员工。

宽带薪酬，如今在美国不仅仅为广大工商企业所采用，而且为政府、学校和事业单位等公共机构所钟爱。2003年7月美国国家公共管理研究院的一份报告显示，当今美国许多州政府、大学 and 医院等机构都在实行宽带薪酬，而且大有方兴未艾之势。因此，我们有理由相信，《中国企业宽带薪酬实务》作为中国宽带薪酬的一部力作，必将成为我国提升企业人力资源管理和公共人力资源管理水平的有效工具。

本书是全体求是人集体智慧的结晶，我们真诚地感谢公司的管理专家

VII

和咨询顾问们！他们是中国人民大学的李宝山教授、邓荣霖教授、宋远方教授、方福前教授、刘凤军教授、秦志华教授，首都经贸大学的黄津孚教授、戚聿东教授，还有马爱民、荣耀、邵涵、孙铭蔗、贾晓彬、韩大峰、咏梅、阎俊伟、赵江华、舒鹏、雷春昭、杨智、丁志强、崔晓丽、王雪雯等众多的咨询同仁。此外，我们还要感谢中国疾病预防控制中心、新兴铸管集团（央企）、中央电视台广告部、贵州省烟草公司、青海省烟草公司、湖北天发集团、河南帝豪集团、北京吉普汽车公司、遵义市烟草分公司等一大批客户单位为我们提供了宝贵的咨询实践机会！

限于时间的匆忙和研究的粗浅，本书一定还存在诸多不足、不妥或错误之处，我们在此衷心希望能够得到广大读者的不吝赐教！我们的电子邮箱为truth@tsruc.com。

2005年12月于北京·龙腾苑

| 目 录 |

丛书总序

前言

第一章 中国式宽带薪酬理论概述 / 1

第一节 宽带薪酬概述 / 2

第二节 中国式宽带薪酬概述 / 7

第三节 宽带薪酬的本质与作用 / 13

第二章 宽带薪酬设计原则与技术 / 17

第一节 宽带薪酬的设计原则 / 18

第二节 宽带薪酬的设计过程、技术与方法 / 20

第三节 中国式宽带薪酬设计个案图解 / 31

第三章 岗位分析：宽带薪酬设计的前提 / 35

第一节 岗位分析的基本理论 / 36

第二节 岗位分析的方法和步骤 / 38

第三节 岗位说明书的编制与举例 / 45

第四章 岗位评估：宽带薪酬设计的根基 / 53

第一节 岗位评估的概念与作用 / 54

第二节 岗位评估的方法 / 55

第三节 岗位评估的准备阶段 / 62

第四节 岗位评估的实施及结果处理阶段 / 74

第五章 宽带薪酬结构设计：宽带薪酬设计的核心 / 79

第一节 岗位分级 / 80

第二节 宽带层级设计 / 89

第三节 薪点系数的确定 / 91

第四节 宽带薪酬结构设计 / 93

第五节 宽带薪酬制度设计举例 / 96

第六章 绩效管理：宽带薪酬实施的保障 / 131

第一节 绩效管理的基本理念 / 132

第二节 绩效管理对于宽带薪酬的作用 / 136

第三节 绩效管理方法 / 136

第四节 基于宽带薪酬的绩效管理制度设计举例 / 141

第七章 中国式宽带薪酬的实践与创新 / 175

第一节 宽带薪酬管理创新企业概况 / 176

第二节 基于宽带薪酬体系的人力资源管理的形成背景 / 176

第三节 基于宽带薪酬体系的人力资源管理的内涵 / 178

第四节 基于宽带薪酬体系的人力资源管理的主要做法 / 180

第五节 基于宽带薪酬体系的人力资源管理的实施效果 / 194

第八章 宽带薪酬应用与实施中的事项说明 / 199

第一节 宽带薪酬应用与实施现象直击 / 200

第二节 宽带薪酬应用与实施的条件 / 201

第三节 宽带薪酬应用与实施中的不足之处 / 206

第四节 宽带薪酬应用与实施中的注意事项 / 210

参考文献 / 215

|第一章|

中国式宽带薪酬理论概述

宽带薪酬，是相对于传统薪酬而言的一种现代薪酬模式。那么，什么是宽带薪酬？宽带薪酬产生的原因在哪里？为什么会提出中国式宽带薪酬的概念？到底什么是中国式宽带薪酬？宽带薪酬的本质是什么，它又有何作用？这一章，我们将为你开启宽带薪酬的知识之窗，使你对宽带薪酬有较为系统的理性认知。

第一节 宽带薪酬概述

一、宽带薪酬的概念

宽带薪酬 (broadband pay, broadbanding或broad grades), 起源于美国20世纪80年代末90年代初, 是一种脱胎于美国传统薪酬^①而又优于传统薪酬的现代薪酬模式。

根据美国薪酬管理学会的定义, 宽带薪酬, 就是对传统薪酬结构中多个薪酬等级 (pay grades) 或狭窄薪酬区间 (narrow ranges) 进行重新整合 (consolidation) 压缩, 使它们变成少数几个相互很少重叠 (overlap) 的宽泛薪酬区间 (wider ranges) 或薪酬宽带 (broad bands) (见图1-1)。

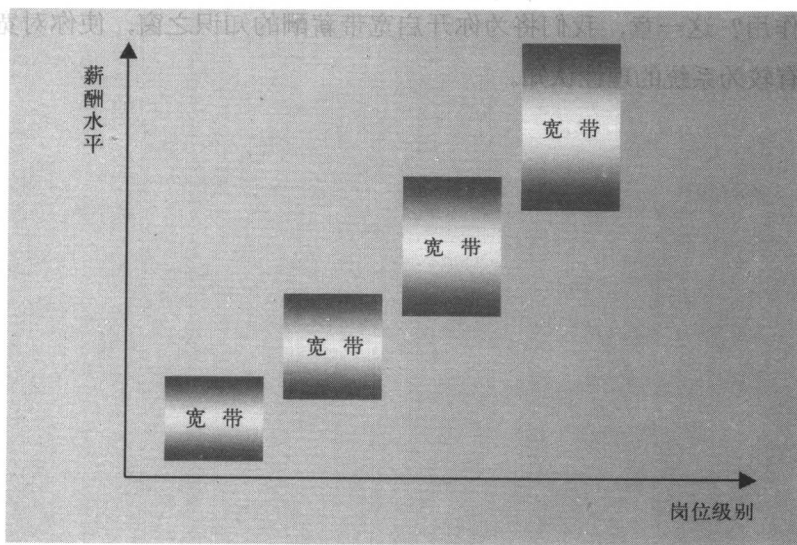


图1-1 宽带薪酬图例

① 需要注意的是, 这里指的是美国的传统薪酬结构。笔者咨询研究中注意到, 美国的传统薪酬结构与中国的传统薪酬结构是有区别的。详见本章。

宽带薪酬，之所以叫“宽带”，我们归纳为两个来源。

1. “宽带”概念来源于广播术语。它被应用于薪酬的目的就是，企业不再期望（位于某个薪酬区间中的）员工的技能和能力是“单一频率”的，而是希望他们能够覆盖“宽频”，具有多种技能和能力，从而使组织在工作任务分配上拥有更多的弹性、员工在职业生涯发展上具有更多的机会。

2. “宽带”概念来源于网络术语。指单位时间内流经传输介质的信息量比传统技术下的信息量大。它用在薪酬设计上，则喻指“流经”某一岗位级别的薪酬不再是传统薪酬结构^①下的“一薪”，即一个定数，而是一个宽泛的区间或薪酬宽带，其间含有多个薪酬档级（pay levels）。

在当今的美国，宽带薪酬被视为一种管理方法或工具，用于对其传统薪酬结构的重新设计、改进或再造。它不仅适用于岗位（job）^②薪酬体系（见图1-2），更适用于技能（skills）和能力（abilities）薪酬体系（见图1-3）。

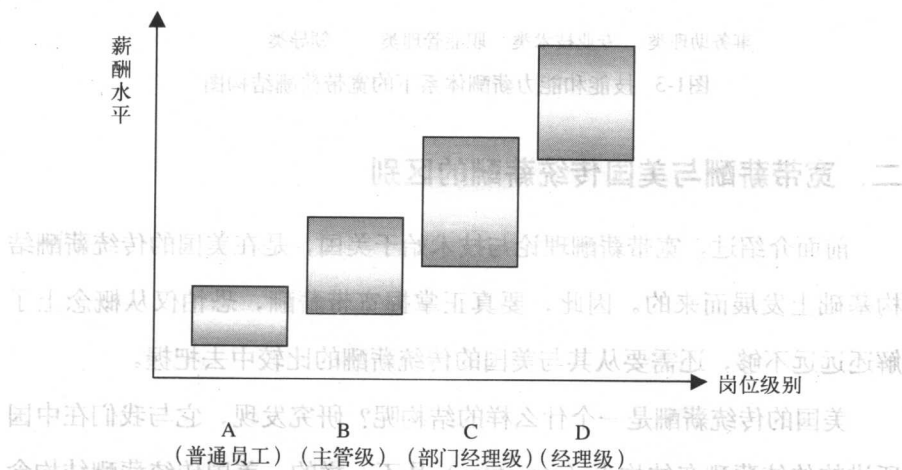


图1-2 岗位薪酬体系下的宽带薪酬结构图

① 指中国的传统薪酬结构。

② Job 一词，在中国有时被译为职位，有时被译为岗位或工作，以至于“职位”和“岗位”常被混用。本书中“岗位”和“职位”不作区分，到底用哪一个，遵从习惯说法。

事实上，薪酬宽带是技能和能力薪酬体系赖以建立和有效运营的一个重要平台。在前一种情况下，企业可以将传统的多等级薪酬结构加以适当合并以形成宽带薪酬；而在后一种情况下，一家企业可能将其事务助理类、专业技术类、职能管理类以及领导类岗位分别划入各自的单一薪酬宽带中。

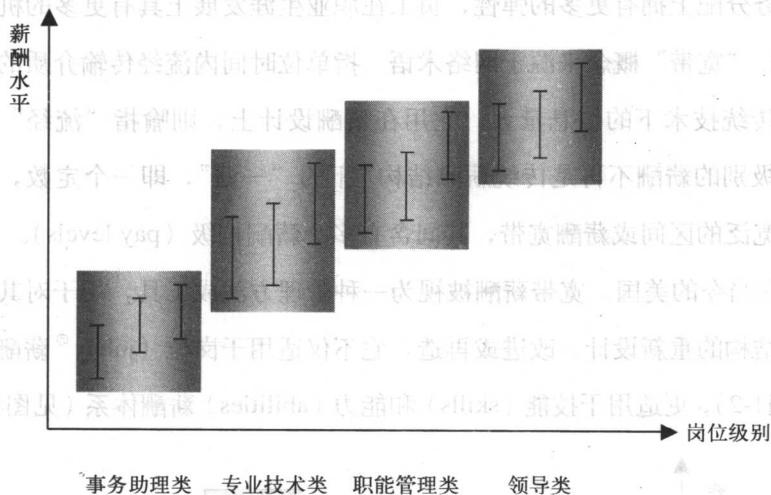


图1-3 技能和能力薪酬体系下的宽带薪酬结构图

二、宽带薪酬与美国传统薪酬的区别

前面介绍过，宽带薪酬理论与技术始于美国，是在美国的传统薪酬结构基础上发展而来的。因此，要真正掌握宽带薪酬，恐怕仅从概念上了解还远远不够，还需要从其与美国的传统薪酬的比较中去把握。

美国的传统薪酬是一个什么样的结构呢？研究发现，它与我们在中国所讲的传统薪酬在结构上（structure）是不一样的。美国传统薪酬结构含有许多的薪酬等级（pay grades），每个薪酬等级就是一个薪酬区间（pay range），所有薪酬区间通过较大的重叠度（degree of overlap）而垂直整合在一起（见图1-4）。

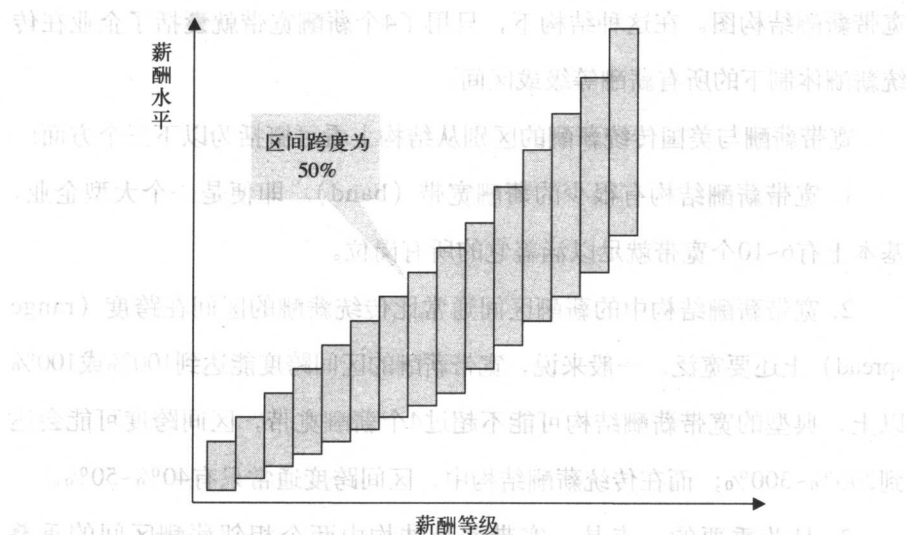


图1-4 美国传统薪酬结构图

而宽带薪酬认为，美国传统薪酬结构中薪酬等级数量仍然过多，薪酬区间跨度仍然过窄。图1-5就是对图1-4所示的美国传统薪酬改造而得到的

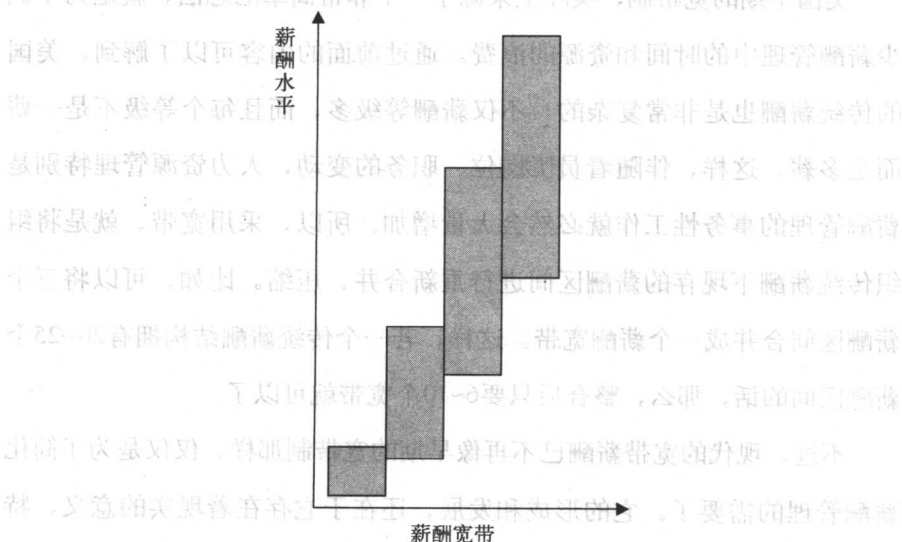


图1-5 与图1-4对应的宽带薪酬结构图

宽带薪酬结构图。在这种结构下，只用了4个薪酬宽带就囊括了企业在传统薪酬体制下的所有薪酬等级或区间。

宽带薪酬与美国传统薪酬的区别从结构上看可概括为以下三个方面：

1. 宽带薪酬结构有很少的薪酬宽带（band）。即便是一个大型企业，基本上有6~10个宽带就足以涵盖它的所有岗位。

2. 宽带薪酬结构中的薪酬区间通常比传统薪酬的区间在跨度（range spread）上还要宽泛。一般来说，宽带薪酬的区间跨度能达到100%或100%以上，典型的宽带薪酬结构可能不超过4个薪酬宽带，区间跨度可能会达到200%~300%；而在传统薪酬结构中，区间跨度通常只有40%~50%。

6 3. 最为重要的一点是，宽带薪酬结构中两个相邻薪酬区间的重叠（overlap），与传统的薪酬相比，程度最小。

三、美国宽带薪酬的兴起

美国早期的宽带制，实际上来源于一个非常简单的想法，就是为了减少薪酬管理中的时间和资源的浪费。通过前面的内容可以了解到，美国的传统薪酬也是非常复杂的，不仅薪酬等级多，而且每个等级不是一薪而是多薪，这样，伴随着员工岗位、职务的变动，人力资源管理特别是薪酬管理的事务性工作就必然会大量增加。所以，采用宽带，就是将组织传统薪酬下现存的薪酬区间进行重新合并、压缩。比如，可以将三个薪酬区间合并成一个薪酬宽带。这样，若一个传统薪酬结构拥有20~25个薪酬区间的话，那么，整合后只要6~10个宽带就可以了。

不过，现代的宽带薪酬已不再像早期的宽带制那样，仅仅是为了简化薪酬管理的需要了。它的形成和发展，还在于它存在着现实的意义、特殊作用和优势。

1. 宽带薪酬的兴起，在于它在企业组织再造（workplace redesign）中发挥着重要的作用。那种支撑落后的管理结构的传统岗位分级或分类体制（job classification system）越来越不适应组织结构的变化了。面对一个具有更大灵活性、更少阶层、多元技能和员工参与决策的高效组织，岗位分级或分类体制的变革通常在所难免。

2. 宽带薪酬的兴起，还在于它有利于企业管理者的管理工作。由于宽带薪酬下岗位的定义更加宽泛，企业管理者在分配工作任务和进行人员安排上具有更大的自由度。他们无需一味地关注岗位的分级或分类情况，即可调整员工的工作。同样，宽带薪酬对于员工来说也是有利的，特别是对于身处低层岗位的员工，宽带薪酬为他们提供了促进职业生涯发展的机会。当以前不同岗位级别的工作被归并在同一岗位级别时，宽带薪酬还会给他们创造横向工作移动（horizontal mobility）的机会。

第二节 中国式宽带薪酬概述

一、中国式宽带薪酬的提出

之所以要提出“中国式宽带薪酬”，我们敢说，决不是为了标新立异，也决不是为了故弄玄虚、玩概念。我们的理由有两点：一是，笔者领导的团队自2000年以来，一直在为国内多家企业进行宽带薪酬的改造与设计，我们深深地体会到，国外的宽带薪酬理论或设计原理，并不能够简单地照搬照套，更不用说它还处在发展、探索中，还没有定型和完善；二是，笔者近期研读了大量有关宽带薪酬的英文资料或文献，包括宽带薪酬的个案研究，我们发现，美国的宽带薪酬是建立在它自身的传统薪