

# 传统薪酬制度的弊端及改革

王 环

(长安大学, 陕西 西安 710064)

**摘 要:**旧的薪酬制度弊端日益暴露,已不再适合新型的企业制度。扁平化组织结构是现代化企业制度的发展方向,而宽带薪酬的自身特点决定了它是目前为止最适合新型企业制度的薪酬制度。

**关键词:**人力资源;宽带薪酬

**中图分类号:**F272.92

**文献标识码:**A

**文章编号:**1009-9549(2003)03-0017-02

## 一、传统薪酬制度的弊端

薪酬是指员工所获得的一切有形(物质形式)和无形(非物质形式)劳动报酬,既包括工资、奖金等现金性收入,也包括各种形式的福利奖励。当前我国企业的薪资结构很不合理,国有企业表现得尤为明显,可概括为以下几个方面:

1. 没有恰当的激励,不能给员工以准确的定位。在传统的薪资制度中,定人定岗,定岗定薪已成为一个不成文的规矩,要想突破以前的工资级别,只有提级,在一个固定的岗位上员工干得再好,也不能得到大幅度地加薪,唯一奖励只有以奖金形式发放,在这种薪资制度下员工所受的激励就是不遗余力地往上爬,而无论他最终爬上去的这个岗位是否适合他去干,所以这种激励带有很大的盲目性。管理学家劳伦斯·彼得在其1969年出版的《彼得原理》一书中,曾经发出这样的警告,在企业和其他组织中普遍存在一种将员工晋升到一个他所不能胜任的职位上去的总体倾向。即一旦员工在低一级职位上干得很好,企业就将其提升到较高一级的职位上来,一直到将员工提升到一个他所不能胜任的职位上来之后,企业才会停止对一位员工的晋升。结果,本来这个人往下降一个职位等级,他可能是一个非常优秀的员工,但是他现在却不得不呆在一个自己所不能胜任的但是级别却较高的职位上,并且要在这个职位上一直耗到退休。这种状况对于员工和企业双方来说无疑都没有好处。

2. 平均主义还很严重。分配的平均主义已经是不争的事实。按贡献分配的原则往往难得到公

平地贯彻。有些员工技能不突出,但只要熬到一定的年头就可以享受高薪。严重挫伤了核心员工尤其是一些年轻的核心员工的积极性。

3. 薪酬设计、管理带有很大的随意性。旧有的薪资制度中,有时领导一句话就能决定工资的等级和晋升。有时因为薪资结构的问题,企业付出了巨大的代价,而员工却认为自己没有拿到高薪,中国人民大学劳动人事学院院长曾湘泉教授在谈到这个问题时指出:一是身份工资,而不是职位定价。二是结构问题,例如国有企业如住房、养老、医疗很多东西都不算工资,结果呢,开着公家车,有很多待遇。其实你一算,跟外企比不一定比外企低,把工资结构调整后,它就变了。所以薪酬水平并不比外企低,但薪酬结构的设计不合理。

4. 范畴过于狭隘。在现有的薪资制度中,薪酬往往仅仅涉及员工所得利益的一部分,而对于给员工的进修、培训、出国等机会所涉及的成本,很多企业并不计入员工的薪酬。

5. 激励动力不足,激励成本不断上升。旧有的薪资制度中只有通过提高员工的职务级别来增加薪水。这种方法的前提是企业有个很长的职务级别链(这也是很多企业组织结构的弊端),职务级别链越长员工越有盼头,激励动力才能具有持续性。不过这种激励动力总会有枯竭的时候,因为职务链不可能是无限长的,当员工的职务级别达到顶层时,他的加薪也变得不可能了。同时由于仅仅依靠晋升到更高一个级别而增加工资来激励员工,公司的激励成本将会不断攀升,公司在雇员身上的投资会逐渐增加,而对应的生产效率并不是以同样的速

度在增加,而一旦工资不能增加,或增加的幅度不能达到员工的期望值,在挽留核心员工和重要员工的时候就会产生困难。

6. 激励的短期化甚至不具有激励性。旧有的薪资制度只注重了薪酬的保健功能而忽视了其激励功能,即只满足了员工的低层次需求,而忽视了员工的高层次需求。在使核心员工为企业的发展战略而着想,决定为企业长期服务方面办法不多。一些企业的薪资制度背离了劳动力市场的价值规律,低素质的员工在薪酬水平较高的前提下非常愿意固守企业,而一些战略性员工却对企业没有兴趣。最直接的后果就是企业人才流失严重从而导致人才结构不合理。

## 二、对传统薪酬制度的改革

从上面的分析可看出,我国薪资制度改革已势在必行,客观上看,部分条件已成熟,首先从政策导向上来看,中共十六大报告提出新的分配理论,为全面深化企业分配制度改革指明了方向。其次,从经济基础上来看,我国经济长期保持快速健康发展,为收入分配制度改革提供了坚定的物质保证。第三,从经验保障上来看,改革开放二十多年来,我国企业收入分配制度改革不断向纵深发展,积累了很多经验。第四,我国加入WTO以后,跨国公司大量涌入,其先进的管理理念和管理制度,不仅为国内企业学习借鉴经验、尽快与先进水平接轨创造条件,其带来的冲击也必将会促进国内企业的人力资源管理。

从国内及国外薪酬制度的深化来看,宽带薪酬将会是现代企业薪资制度的首选。所谓宽带薪酬(Broadbanding)实际上是一种新型的新酬结构设计方式,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一种改进或替代。根据美国薪酬管理学会的定义,宽带薪酬结构就是指对多个薪酬等级以及薪酬变动范围进行重新组合,从而变成只有较少的薪酬等级以及相应较宽的薪酬变动范围。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率要达到100%或100%以上。一种典型的宽带薪酬结构可能只有不超过4个等级的薪酬级别,每个薪酬级别的最高值和最低值之间的区间变动率可能达到100%~200%甚至更高,而在传统的薪酬制度中,这个变动比率通常在40%~50%。宽带中的/带0意指工资级别,宽带则指工资浮动范围较大,与之对应的则是窄带薪酬管理模式,即工资浮动范围小、级别较多。我国一些企业已开始尝

试这一先进的薪酬管理方式,西门子中国公司对宽带薪酬的体会则是:/这种体系更加灵活,更加能够和管理结合在一起,不再是那么僵化。

任何一个新事物诞生和发展的过程都不是一帆风顺的,所以宽带薪酬体系也不是万能的,到目前为止,引用宽带薪酬的企业也不乏失败者。在我国,宽带薪酬在实施的过程中,遇到的问题主要有:

11 由于宽带薪酬适合扁平性组织的企业,而目前我国的大多数企业还都是垂直型结构,怎样互相适应,是值得考虑的问题。在传统的企业制度中,等级森严的金字塔式的结构是其一大特色,从最底层的职工到最高层的领导,等级分明,而在现代企业制度中。扁平化是其一大特点,毫无疑问,这样的企业组织结构更适合宽带薪酬的运用,所以要想真正引用宽带制度并使其发挥最大效用,建立现代企业制度必不可少。

21 宽带薪酬适合什么性质的企业值得思考。宽带薪酬也不是适合所有的企业组织。它在那种新型的组织结构企业,以及强调低专业化程度、多职能工作、跨部门流程、技能工种的团队型组织中非常有用,因为这种组织所要强调的并非只是一种行为或者价值观,他们不仅要适应变革,而且要保持生产率并且通过变革来保持高度的竞争力,因此他们希望通过一种更具有综合性的方法,将薪酬与新技能的掌握、能力的提高联系在一起。

31 有的管理者认为宽带薪酬中,虽然在调整职位之间的薪酬差异和进行职位评价方面所花的时间少了,但是花在对人的评价的时间增加了。同时,怎样做好薪酬设计的透明化以及经营者薪酬必要的隐性化兼顾,还需要有更好的方式。

41 我国许多企业在薪酬管理以及整体人力资源管理体系方面基础薄弱,有的企业连规范的职位说明书都没有,在这样的基础上,宽带薪酬实施会有困难。

## 参考文献

- [1]陈黎明. 经理人必备))) 薪资管理[M]1 煤炭工业出版社,20011
- [2]闫培金,王成. 企业人力内控精要[M]1 中国经济出版社,20011
- [3]刘昕. 宽带薪酬:一种新型的新酬结构设计形式[J]1 职业12003(1)1
- [4]人力资源讲习所. 薪酬设计的原则和方式12002, 81
- [5]经理人杂志策划. 经理人薪酬调查专题[J]1 经理人, 2003. 31