

---

# 基于宽带薪酬的制造业企业薪酬体系优化研究

## ——以湖南 XDSB 公司为例

黄宇<sup>1</sup>

(湘电集团有限公司, 湖南 湘潭 411101)

**【摘要】:** 科学合理的宽带薪酬体系是激励员工努力工作、促进企业高效运营的重要保障之一。以湖南 XDSB 为例, 提出制造业企业薪酬体系设计民主化、薪酬决定因素多元化、薪酬分配制度公平化和薪酬等级结构扁平化 4 个改革方向, 并通过职业发展通道的设计、岗位价值的评估、薪点系数的确定、宽带数量及薪酬浮动范围的确定 4 个步骤来构建宽带薪酬体系, 以期为制造业企业薪酬体系优化提供经验参考和理论支持。

**【关键词】:** 宽带薪酬 薪酬体系 制造业企业 职业发展通道 要素计点法

**【中图分类号】:**F23 **【文献标识码】:**A

### 1 宽带薪酬的内涵及要点

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。换言之, 宽带薪酬是对传统有许多等级的纵向薪酬结构进行横向改进的新型薪酬结构设计方式, 其通过压缩薪酬等级、拉宽薪酬浮动幅度, 将垂直型结构转化成横向薪酬结构, 从而提高企业薪酬的外部竞争力和内部一致性。

宽带薪酬可以应用于职位薪酬体系, 更适用于技能和能力薪酬体系, 甚至可以说, 宽带薪酬是技能或能力薪酬体系赖以建立和有效运营的一个重要平台。此外, 宽带薪酬特别适用于新型的“无边界”组织以及强调低专业化程度、多职能工作、跨部门流程、更多技能以及个人或团队权威的团队型组织。宽带薪酬的要点体现在前提假设和关键决策两个方面:

#### (1) 前提假设。

在传统的企业管理实践中, 普遍认为上级比下级或者领导比普通员工对企业的贡献更大。相应地, 上级或领导应获得更多的薪酬。然而, 宽带薪酬颠覆了这种普遍认知。对于制造业企业而言, 一位技术非常熟练的工人对企业的贡献并不亚于一位车间主任, 下属可以获得比领导更多的薪酬。

#### (2) 关键决策。

宽带薪酬的最大特点就是压缩级别, 其关键决策主要有四点: 一是宽带薪酬数量的确定, 即等级的确定; 二是宽带的定价, 即不同等级薪酬中值以及同一等级薪酬上下限的确定; 三是将员工放入宽带薪酬中的特定位置; 四是跨级别的薪酬调整以及宽

---

**作者简介:** 黄宇(1984-), 男, 湖南长沙人, 管理学硕士, 研究方向: 企业管理。

带内部的薪酬调整。

## 2 湖南 XDSB 公司薪酬体系概况及改革方向

### 2.1 薪酬体系概况

湖南 XDSB 公司始建于 1951 年，属国有独资企业，70 多年来，企业一直从事泵类产品的研发和制造，是典型的制造业企业；现有 13 个部门，员工共计 600 余人，包括车间一线操作工人和经营管理人员。

XDSB 公司的薪酬包括货币薪酬和非货币薪酬两个部分。其中，货币薪酬主要由基本工资、岗位工资、绩效工资以及年终奖金构成；非货币薪酬主要包括节假日物资、高温物资及严寒物资等。基本工资、岗位工资由公司根据岗位职责统一制定标准；绩效工资根据部门月度绩效考评结果作动态调整；年终奖金根据本年度实际工作的月份乘以每个月的补贴系数形成。公司工资发放形式为每月月底以货币形式汇账至指定合作银行卡，工资包括本月固定薪酬以及月底计算的可变薪酬，可变薪酬包括根据绩效考核办法计算的绩效工资以及其他特殊奖金或补贴。一般来说，职能办公室人员绩效薪酬由每个办公室负责薪酬的人员计算，最后上报人力资源管理部门薪酬核算专员进行核算；车间工作人员绩效薪酬由车间各班班长计算，再上报车间调度员核算，最后上报人力资源管理办公室薪酬核算专员汇总核算。

XDSB 公司薪酬体系目前执行的是传统的“窄带薪酬”体系。“窄带薪酬”体系级别多且工资浮动范围较窄，注重岗位经验，通过职位来确定员工薪酬，职级提高则薪酬提高，职级不变则薪酬不变。垂直的传统薪酬体系最明显的特征是工资随着岗位晋升而上涨，岗位级别越高薪酬福利待遇越好，这种薪酬体系不利于企业和员工的共同发展，具体表现在以下三个方面：一是工资仅与职务级别挂钩，不同岗位、不同职务人员只要职级相同，工资水平就基本持平；二是同一职级人员岗位工资分为三档次，每一档的工资差距很小，薪酬的激励作用不明显，薪酬激励针对性不强；三是平均主义较为严重，根深蒂固的“大锅饭”思想导致员工的付出得不到应有回报，久而久之大家偏向于选择工作从少不从多，不利于企业生产效率的提升。

### 2.2 薪酬体系改革方向

薪酬体系改革与优化的方向在于对内具有公平性、对外具有竞争力。根据制造业企业的特性和 XDSB 公司现行薪酬执行情况，薪酬体系的改革应体现以下四个方向：

#### (1) 薪酬体系设计民主化。

薪酬是为了降低人才流失率、激发人才潜能而设置的，薪酬管理制度直接影响人才去留，是企业核心竞争力的重要体现。在薪酬体系设计中，一方面要加强与员工的沟通，让员工充分认识自我意识和工作能力的提升对企业和个人发展带来的好处；另一方面要鼓励员工积极参与到薪酬体系设计中来，降低制度执行的障碍，确保员工受益。

#### (2) 薪酬决定因素多元化。

传统薪酬过于关注职级，助长了员工一门心思想“升官”的风气。合理的薪酬体系既要关注职务职级，还要全方位考核员工工作绩效。多元化的决定因素能增强企业薪酬的激励效应，激发员工工作积极性，同时也能为企业吸引更多优秀人才，促进企业高质量发展。XDSB 公司应在现有基础上增加薪酬决定因素，促进薪酬多元化发展，提升薪酬激励性。

#### (3) 薪酬分配制度公平化。

要按照员工对企业的贡献大小确定薪酬水平，而不仅仅是按照岗位职级确定薪酬水平；要摒弃“大锅饭”思想，按照实际劳动成果支付薪酬，增强薪酬内部公平性。“不患寡而患不均”的思想不利于员工个人效率的提升，也不利于企业整体绩效水平的提升，要公平分配薪酬，鼓励员工不断为企业创造价值。

(4) 薪酬等级结构扁平化。

改变传统的金字塔型薪酬结构，引入全新的宽带薪酬体系，使薪酬变化向横向展开，并加大薪酬等级之间的差额，从而扩大无晋升也能获取高额薪酬的几率。宽带薪酬体系下每一个薪酬等级内工资最小值和工资最大值之间的差距较大，处在一个薪酬等级中的不同员工的薪酬可能相差很多，上下调整的范围也加大了，这就能提高薪酬调配的灵活程度。

### 3 湖南 XDSB 公司宽带薪酬体系构建

为了最大程度地发挥宽带薪酬的作用，本文首先对 XDSB 公司员工的职业发展通道进行设计，然后采用要素计点法对岗位价值进行评估，在此基础上构建合理的宽带薪酬体系。

#### 3.1 职业发展通道的设计

依据职业锚理论，员工职业发展通道可以有不同的类型划分。在多元化职业发展通道中，员工可以凭借自身条件，结合公司为其提供的环境以及个人对职业锚的认知，选择适合自我目标的职业发展通道。当员工在一个通道感觉发展较为困难时，可以适时调整到合适的职业发展通道上，这样多通道的发展有利于员工激发自我潜能，适时调整职业发展规划。

表 1 湖南 XDSB 公司职位表

职位类别	职位
管理类	总经理、副总经理、党委书记、纪委书记、财务总监、总工程师、各部门部长及副部长等行政管理人员；人力专员、财务专员、办公室管理员等职能管理人员
技术类	工程师、设计师、工艺师、质量管理人员等
技能类	一线操作工人、仓储、安保等
市场营销类	市场营销专员、外协专员、外购专员等

结合 XDSB 公司的生产性质、宽带薪酬体系设计要点以及职业锚理论，将 XDSB 公司岗位划分为四个系列，分别是管理系列、技术系列、技能系列和市场营销系列(如表 1 所示)。其中，管理系列包括行政管理和职能管理人员，管理人员是公司可持续发展的核心，他们制定公司战略计划，拥有重大事件决策权，从宏观上掌握公司发展方向；技术系列主要包括技术人员，技术人员是公司的核心，他们研发的产品是企业参与市场竞争的前提；技能系列包括车间一线操作人员以及生产辅助人员如车间车工等，他们是直接生产人员，其生产效率直接决定公司的产值；市场营销系列主要是市场营销专员以及外协外购专员，他们对于公司开拓外部市场及降本增效有着非常重大的意义。当员工的胜任素质达到岗位标准时，员工可以横向选择职业发展通道，选择最适合自身发展的通道。各职业发展通道之间可以相互转换，比如技能类通道员工管理水平符合管理类通道要求时，技能类可以向管理类通道晋升。

#### 3.2 岗位价值的评估

采用要素计点法对岗位价值进行评估。要素计点法把岗位应达到的标准分解，按照各个标准对岗位的重要程度赋予权重，然后按照事先设计出来的结构化量表对各个岗位进行估值。本文按总点数 1000，分别从工作责任、知识技能、努力程度、工作条件 4 个报酬要素对 XDSB 公司的岗位进行价值评估，每个报酬要素的权重分别为 40%、35%、20%、5%。经过计算，岗位最高得分为 920 分，最低得分为 200 分。根据具体得分结果并结合宽带薪酬设计要点，将岗位分为专家级、骨干级和普通级 3 个级别，并将各个级别划分为不同梯级(如表 2 所示)。

表 2 岗位价值评估最高分、最低分及梯级分布

职层	级别	最高分	最低分	梯级	差分
A	专家级	920	620	5	75
B	骨干级	570	420	4	50
C	普通级	400	200	6	40

### 3.3 薪点系数的确定

根据岗位价值评估结果，将最低分 200 设置为基准值，即基础薪点系数为 1.0，将各岗位价值评估得分除以基值即得出各岗位薪点系数，按照最低标准 2000 元每薪点设置薪酬中值。按照评分结果，将得分低于 400 分的设置为最低等级，即 C 等；得分为 401-600 分的设置为第二等，即 B 等；得分 600 分以上设置为最高等，即 A 等。最终分配结果如表 3 所示。

### 3.4 宽带数量及薪酬浮动范围的确定

根据岗位价值评估结果和 XDSB 公司岗位分类标准，确定 XDSB 公司宽带薪酬体系中宽带数量为三个。根据薪酬结构计算公式：

$$\text{薪酬中值} = (\text{薪酬最大值} + \text{薪酬最小值}) / 2$$

$$\text{薪酬幅度} = (\text{薪酬最大值} - \text{薪酬最小值}) / \text{薪酬最小值}$$

由此，可以确定薪酬浮动范围，并根据员工职业发展通道，确定最终的宽带薪酬体系(如表 4 所示)。

表 3 薪点系数及薪酬中值分布表

职位层级	薪酬等级	分值	薪点系数	薪酬中值
A	A1	920	4.60	9200
	A2	845	4.23	8450
	A3	770	3.85	7700
	A4	695	3.46	6950

	A5	620	3.10	6200
B	B1	570	2.85	5700
	B2	520	2.60	5200
	B3	470	2.35	4700
	B4	420	2.10	4200
C	C1	400	2.00	4000
	C2	360	1.80	3600
	C3	320	1.60	3200
	C4	280	1.40	2800
	C5	240	1.20	2400
	C6	200	1.00	2000

表4 宽带薪酬体系(月薪, 单位: 元)

职位层级	薪酬等级	薪档							薪差	对应职级	管理类通道	技术类通道	技能类通道	市场营销通道
		1档	2档	3档	4档	5档	6档	7档						
	A1	7360	7973	8586	9200	9813	10426	11040	613	15级	总经理			
	A2	6760	7323	7886	8450	9013	9576	10140	563	14级	副总经理	总工程师	首席技能大师	
专家级	A3	6160	6673	7186	7700	8213	8726	9240	513	13级	部长	主任工程师	技能大师	营销总监
	A4	5560	6023	6486	6950	7413	7876	8340	463	12级	经理	高级工程师		
	A5	4960	5373	5786	6200	6613	7026	7440	413	11级	主管		高级技师	
	B1	4560	4940	5320	5700	6080	6460	6840	380	10级		工程师		高级营销员
骨干级	B2	4160	4506	4852	5200	5546	5892	6240	346	9级	中级管理师			
	B3	3760	4073	4386	4700	5013	5326	5640	313	8级		助理工程师	高级工	
	B4	3360	3640	3920	4200	4480	4760	5040	280	7级				中级营销

														员
	C1	3200	3466	3732	4000	4266	4532	4800	266	6级			中级工	
	C2	2880	3120	3360	3600	3840	4080	4320	240	5级	管理员	技术员		
普通级	C3	2560	2773	2986	3200	3413	3626	3840	213	4级			初级工	
	C4	2240	2426	2613	2800	2986	3172	3360	186	3级				初级营销 员
	C5	1920	2080	2240	2400	2560	2720	2880	160	2级				
	C6	1600	1733	1866	2000	2133	2266	2400	133	1级				

## 4 结语

制造业企业由于工作环境的特殊性，员工时常会感到单调、精神紧张以及疲劳等，再加之晋升加薪的有限性，传统薪酬体系往往难以发挥有效的激励作用。宽带薪酬打破了传统的等级观念，与扁平型组织结构相匹配，有利于员工个人技能的提升和职位轮换，具有强化薪酬激励的效应。在具体实践中，要使宽带薪酬发挥应有的作用，必须做到以下几点：一是要完善绩效管理体系，绩效管理配合薪酬管理，尽可能提升公平性；二是要审查公司的文化、价值观和战略，要注重加强非人力资源经理人员的人力资源管理能力；三是要完善企业组织架构，构建适合员工的职业发展通道，并设有配套的员工培训和开发计划；最后要优化薪酬比例结构，增加薪酬分配方式，发展多元化的薪酬决定因素。

### 参考文献：

- [1]赵海霞，龙立荣. 团队薪酬对团队绩效的作用机制研究[J]. 管理学报，2012, 9(06):843-849.
- [2]刘昕. 薪酬管理(第5版)[M]. 北京：中国人民大学出版社，2017:40-46.
- [3]梁阜，贾瑞乾，李鑫. 薪酬体系设计的新理念——基于综合运用激励理论的视角[J]. 东岳论丛，2013, 34(04):131-135.
- [4]熊通成. 企业薪酬管理理念的八大误区[J]. 中国劳动，2014, (03):33-35.
- [5]全超. 浅谈宽带薪酬体系[J]. 人口与经济，2006, (S1):124-127.