

Remuneration &
Excitation



薪酬与激励

刘敏 著

如果你想让列车时速再快一公里，也许只需要再增加区区10马力；但如果你想让列车时速增加一倍，你就必须要更换铁轨。

——杰克·韦尔奇

薪酬与激励

刘 敏 著

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

薪酬与激励/刘敏著. —北京: 企业管理出版社, 2010. 6

ISBN 978 - 7 - 80255 - 592 - 1

I. ①薪… II. ①刘… III. ①企业管理: 劳动工资管理
②企业管理: 人事管理 - 激励 IV. ①F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 094372 号

书 名: 薪酬与激励

作 者: 刘 敏

责任编辑: 韩天放

书 号: ISBN 978 - 7 - 80255 - 592 - 1

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68701292

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 北京智利达印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 185 毫米×260 毫米 16 开本 18.5 印张 350 千字

版 次: 2010 年 6 月 第一版 2010 年 6 月 第一次印刷

定 价: 50.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

薪酬与激励：新形势下的问题与挑战

21 世纪的第一个十年，世界经济竞争加剧，竞争格局日新月异，结构扁平化、柔性管理、团队建设、跨文化管理等新的管理理念及管理方式不断地运用于组织管理中，与之相适应，薪酬与激励也出现了系列变革：全面薪酬、可变薪酬、弹性福利、利润分享等薪酬模式成为激励员工的手段，并取得了良好的激励效果，但薪酬管理问题与挑战依然存在。

一、如何设计有竞争力的薪酬方案？

设计吸引力、竞争力强的薪酬方案可以吸引到优秀员工，让组织内懒隋或消极的行为没有生存机会：让给多少钱就干多少活的打工者变为主动奉献者，愿意主动为组织发展做出贡献；让付出大于回报的贡献者得到更多的回报，并自主地开发自己的潜能，为组织创造更多的价值。那么，如何整合不同薪酬模式，吸收不同薪酬方式的优点，利用全面薪酬激励员工，是设计有竞争力的薪酬方案的难点。

二、如何制定合理的薪酬差距

传统的薪酬方案薪酬差距微弱，无法调动组织内不同层次员工的积极性。现代组织薪酬差距拉开了，几十倍、上百倍的薪酬差距正出现在组织不同层次及不同类型人员之间，这是合理的吗？

三、如何对公益性质的组织进行绩效评价？

公益性质的组织主要为社会提供公益服务，如学校、医疗卫生单位，部分行政事业单位、图书馆和一些科研院所等。这些组织进行绩效评价时，绩效评价标准难以确定，个人工作数量和质量标准难以量化，官本位影响绩效工资效应。这些组织能否实施绩效薪酬？如何实施绩效薪酬？最为关键的是用什么标准、哪些方式对这些组织进行绩效评价？

四、薪酬方案应该公开还是应该保密？

这是一个令人头疼的问题，因为组织内部员工对薪酬公平高度敏感，并对公平有自己的评价。目前许多组织仍实施秘密薪酬制度，目的是在无法确定薪酬制度公平性程度的情况下，回避薪酬的公平性，减少员工与组织、员工与员工之间的矛盾。这是否是正确的选择？

五、组织如何从短期薪酬激励转向长期薪酬激励？

短期薪酬以员工短期绩效评价为出发点，对员工的短期业绩进行即时激励，容易导致员工工作行为的短期化，必然影响组织的可持续发展和长期发展战略的实现。要留住关键岗位优秀员工，引导员工将自己的成长发展与组织发展的长远目标结合，就要利用沉淀薪酬、股票期权等长期薪酬激励方式，提高员工的长期激励效应。组织在实际工作中如何运用长期薪酬激励方式？

六、如何制定弹性福利制度？

组织福利方面的投入往往被忽视且吃力不讨好，因为员工在福利方面的偏好因人而异，但没有福利是万万不行的，不仅违法还且还会让员工对组织失去信心。弹性福利是一个两全其美的办法，组织为员工提供菜单式的有选择弹性的福利方案，让员工自主决定。组织如何制定这种“自助餐式的福利制度”？

薪酬是一把“双刃剑”：使用得当能够吸引、留住和激励人才，卓有成效地提高组织的实力和竞争力，使用不当又会给组织带来危机。在世界经济快速发展、信息网络高度发达的今天，薪酬专家发现：薪酬信息传递速度越来越快、传播面越来越宽；组织结构正呈现分散化的趋势；员工更多的追求自我成就感和组织认可，但忠诚度和敬业度受到多因素影响而有所降低。所以，如何利用薪酬管理，合理切分组织利益的蛋糕，稳定优秀员工、激发优秀员工积极性，是每一个组织面临的迫切问题。

刘 敏

2010年夏初

目 录

第一章 薪酬管理体系架构	(1)
一、薪酬管理的基本工作	(1)
案例 T 公司是如何操作能力薪酬的?	(14)
示例 能力词典示例 (部分)	(16)
二、薪酬体系的构成	(21)
三、薪酬管理的框架	(23)
四、设计有竞争力的薪酬方案	(34)
第二章 薪酬战略：使薪酬体系与组织战略相匹配	(35)
一、薪酬战略的内容	(35)
二、薪酬模式选择：4P 模式	(38)
三、不同组织战略选择之下的薪酬战略选择	(43)
四、薪酬战略、薪酬策略与组织文化	(44)
五、薪酬策略选择	(47)
案例 IBM 的企业文化和薪酬战略	(53)
第三章 职位评价——确定职位的价值排序	(58)
一、什么是职位评价	(58)
二、为什么需要职位评价?	(59)
三、职位评价的结果和形式	(59)
管理者提示 工作分析，有效的职位评价的基础	(60)
四、职位评价常用的方法	(60)
五、职位评价方法的选择	(61)
六、采用哪些薪酬因素	(64)
七、薪酬因素的相对权重	(66)
八、如何给因素和等级分配点数	(67)
九、谁来评价?	(68)
十、整个过程的结束	(69)

十一、职位评价方法共同的理念及操作要点	(69)
第四章 薪酬调查——先“知彼”再“度己”	(71)
一、薪酬调查对企业的价值	(71)
二、薪酬调查的七个步骤	(72)
三、采用哪些职位来作为“关键”职位或“基准”职位?	(75)
四、如何获取工资数据?	(76)
五、哪些信息是合乎需要的?	(77)
六、哪些市场职位与哪些公司的职位相匹配?	(78)
七、如何应用薪酬调查数据?	(79)
八、现存的薪酬调查有什么弊端	(84)
第五章 工资结构设计	(86)
一、采用单一还是复合的工资结构?	(87)
二、工资结构分多少个工资等级?	(89)
三、工资范围的幅度该是多大?	(91)
四、工资结构中几个参数设置的经验	(92)
第六章 绩效薪酬与奖励	(94)
一、绩效薪酬成功的关键工作	(94)
二、绩效薪酬的具体形式	(95)
三、奖金及津贴设计	(105)
四、非货币奖励设计及运用	(111)
五、行政事业单位的绩效薪酬	(115)
案例一 雷尼尔效应	(117)
案例二 基于量化考核的岗位绩效工资制——特区医院分配制度改革 初探	(118)
第七章 福利设计和管理	(124)
一、福利与基本薪酬的区别	(124)
二、法定福利和组织福利	(124)
三、福利规划和管理	(126)
四、福利的分类和功能	(131)
五、弹性福利计划	(135)
案例 沃尔玛的固定工资加利润分享计划	(141)
六、年金	(142)

案例一 上海贝尔富有吸引力的福利政策	(148)
案例二 德国大众汽车的时间证券激励法	(150)
第八章 教师和医生的绩效评价和薪酬激励	(154)
一、教师的薪酬激励	(154)
二、医生的薪酬激励	(170)
案例一 天津市人民医院病区绩效考核综合指标方案	(180)
案例二 华南师范大学教育信息化“求实工程”的绩效评价研究	(183)
第九章 研发人员绩效评价和薪酬激励	(192)
一、研发人员的特征及内在需要	(192)
二、研发人员薪酬激励存在的主要现实问题	(194)
三、研发人员的薪酬模式	(196)
四、研发人员的激励模式	(199)
五、研发人员激励的新形式	(202)
六、研发人员绩效评价指标	(206)
案例一 如何对技术部进行绩效考核	(210)
案例二 以效益定分配——CJ集团科技人员参与企业收益分配的方法	(214)
第十章 管理人员薪酬激励	(219)
一、管理人员薪酬激励的难点	(219)
二、管理人员薪酬激励策略	(223)
三、管理人员薪酬构成	(227)
案例 某企业中高层管理人员薪酬管理制度	(228)
四、管理人员激励性薪酬的具体形式	(229)
五、管理人员薪酬激励工作中存在的现实问题及解决方法	(231)
案例 武汉武商集团股份有限公司经营管理者薪酬考核办法	(232)
第十一章 团队绩效与薪酬激励	(236)
一、团队类型	(237)
二、团队绩效评价的操作要点	(240)
三、团队绩效评价维度和评价指标	(242)
四、团队薪酬的形式与结构	(246)
五、团队激励薪酬	(248)
案例 研发人员激励型薪酬体系	(253)

第十二章 薪酬管理体系控制与现实问题	(259)
一、健康的薪酬制度的特征	(259)
二、管理薪酬体系的逻辑思维	(260)
三、如何评价薪酬体系的“健康”状态?	(263)
四、薪酬体系需要什么样的调整, 如何调整?	(268)
五、薪酬体系信息管理	(273)
六、薪酬管理现实问题: 动态环境下的薪酬管理	(274)
案例一 员工薪酬: 公开还是保密?	(280)
案例二 科技研发人员薪酬管理方法	(282)
参考文献	(286)

第一章 薪酬管理体系架构

一、薪酬管理的基本工作

薪酬管理是人力资源管理的基本工作，薪酬管理体系架构主要包括确定薪酬模式、明确薪酬构成、理顺薪酬管理主要工作内容、设计有竞争力的薪酬方案等。

（一）支付薪酬的依据：人、岗位还是业绩？

确定薪酬支付依据，明确薪酬模式是组织薪酬管理的基本工作。一个组织用什么形式衡量员工的价值，并以此计算员工的薪酬水平既反应了组织的管理理念，也决定了组织的管理效率。薪酬模式随社会经济的发展而不断演变，我国目前占主导地位的基本薪酬模式是岗位薪酬、宽带薪酬、能力薪酬、绩效薪酬、以及以上模式的结合等。

以岗位为主要依据计算员工薪酬形成岗位工资制；宽带薪酬和技能（能力）薪酬被认为是以人的能力为依据支付薪酬；绩效薪酬虽然在实施中存在很多难题，但依然被认为是提高组织整体绩效的关键手段。

1. 岗位工资制度

（1）岗位工资的概念和基本模式

岗位工资是指以岗位劳动责任、劳动强度、劳动条件等评价要素确定的岗位系数为支付工资报酬的根据，工资多少以岗位为转移，岗位成为发放工资的唯一或主要标准的一种工资支付制度。它主要的特点是对岗不对人。岗位工资制有多种形式，主要有岗位工资制、岗位薪点工资制、岗位等级工资制、岗位技能工资制等。经典的岗位工资制，岗位工资的比重一般占到员工工资收入的60%以上。现行的岗位工资制一定程度上都考虑了企业和员工的工作绩效因素，因此岗位工资比重相应降低到40~50%之间。

建立岗位工资系统的目的是确定组织中每一种工作的货币价值即基本工资率。为了建立这样一个系统，一般需要借助四个基本手段：工作分析和工作说明、工作评价计划、工资调查和工资结构。当然，具体的工资水平还取决于市场条件包括劳动力市

场的供求状况、国家立法、协商谈判及高层领导班子的态度和企业的支付能力。

岗位等级工资制有两种形式，一种是一岗一薪制，另一种是一岗数薪制。一岗一薪制是指一个工资标准，凡在同一岗位上工作的员工都执行同一工资标准，岗位工资由低到高顺序排列，组成一个统一的岗位工资标准体系，它反映的只是不同岗位之间的工资差别，不反映内部的劳动差别和工资差别。一岗一薪制，岗内不升级，新工人上岗采取“试用期”或“熟练期”办法，试用期满经考核合格，即可执行岗位工资标准。一岗一薪制，适用于专业化、自动化程度较高，流水作业、工种技术比较单一，工作物等级比较固定的工种。

一岗数薪制，是指在一个岗位内设置几个工资标准，以反映岗位内部不同职工之间的劳动差别。由于企业岗位比较多，有的有上千个岗位、工种，从管理成本角度看，不可能有多少个岗位就设多少个岗位工资标准，只能采取将相近岗位进行归并归级，这就会形成同岗位级别内也存在劳动差别问题。为了解决这一问题，有些企业在同一等级内，又划分档次。这样职工在本岗位内可以小步考核升级，直至达到本岗最高工资标准。这种方式融合了技术等级工资制和岗位工资制的优点，适应了生产岗位之间存在的劳动差异和岗位内部劳动者之间存在的技术熟练程度的差异。它适用于岗位划分较粗，同时岗位内部技术有些差别的岗位和工种。另一种解决同岗位但劳动付出有差别的方式是通过拉长熟练期，使员工岗位工资分几年到位的方式。如第一年试用期拿50%岗位工资，第二年熟练期拿70%岗位工资，第三年拿80%岗位工资，第四年拿90%岗位工资，第五年经考核认定拿100%岗位工资，如特别优秀，经考核委员会认定，可提前拿到100%岗位工资。这种方式可解决由于员工工作年限不同，工作经验不一样，从而形成的在同一岗位工作，但劳动有差别的问题，使工资报酬与劳动付出更加吻合。

(2) 岗位工资制度优缺点

岗位工资制的优点是：经过严格的职务分析，比较客观公正；岗位工资比重较大，岗位津贴高，工资浮动比率小，工资比较稳定。缺点是：形成严格的岗位等级，并对对应严格的工资等级，岗位晋升，工资才能增加；现实操作中易出现管理岗位工资高于其他岗位的现象，形成管理独木桥，员工的成就感受到影响，成长的规划比较窄，影响了员工工作的积极性、主动性和创造性的发挥；同类岗位中若岗位工资差距过大，会引发员工之间的过度竞争，影响部门或者班组整体工作效率的提高；若差距过小，则失去了岗位工资的意义。

基于岗位的薪酬模式主要依据岗位的相对价值为员工付酬。岗位在组织内的相对价值高，其工资也高，反之亦然。军队和政府组织实施的是典型的依据岗位级别付酬

的制度。在这种薪酬模式下，员工工资的增长主要依靠职位的晋升。因此，其导向的行为是：遵从等级秩序和严格的规章制度，千方百计获得晋升机会，注重人际网络关系的建设，为获得职位晋升采取政治性行为。当然，在实践中，很少有企业完全依照岗位价值设计薪酬体系，会或多或少地加上其它薪酬因素统筹考虑，如绩效因素、工龄工资或者技能工资等。

(3) 经典的岗位工资举例

实行岗位工资制的一般做法是：按各岗位系数从低向高排列，把系数相近者进行归并，从低向高可以将岗位划分为一类岗、二类岗、三类岗、四类岗……，根据本单位的岗位状况确定最高岗位。岗位等级越多，则越有利于体现岗位间的劳动差别，但相应的管理难度也会加大。岗位系数是确定工资差别的依据，最低系数和最高系数的差距是工资倍数的依据。岗位工资表一般包括如下内容：岗位等级、工资标准、员工系列、岗位范围、岗位系数、工资级差等。详见表 1-1

表 1-1 某公司管理职务和技术职务岗位等级薪酬表

(一岗一薪)

岗位	薪酬标准 (元)	管理职务	技术职务	工人岗位薪酬标准	
				岗位	标准(元)
十岗	500	公司总经理		一岗	108
九岗	435	公司副总经理		二岗	135
八岗	390	总经理助理		三岗	165
七岗	370	公司部室主任	正高工程师	四岗	195
六岗	325	公司部室副主任	副高工程师	五岗	225
五岗	280	科长		六岗	260
四岗	238	副科长	工程师	七岗	305
三岗	195	主办科员	助理工程师		
二岗	160	科员	技术员		
一岗	130	办事员	技术员		

(4) 考虑绩效的薪点工资制实施方法

第一：薪点工资制的基本思路

薪点工资制是以劳动岗位为对象，以点数为标准，按照职工个人的实际贡献定系数，以单位经济效益获取的工资定点值，确定劳动报酬的一种弹性工资分配制度。

薪点工资制作中，薪点是组织分配的最小价值单位，它随赋予每个薪点的货币价

值的不同而代表不同金额，也叫薪点值。薪点也是组织计算薪酬的基本单位，既反映组织整体的经营绩效水平，也反映员工个人收入水平的变化。薪点数值表示员工的收入水平，薪点数越高，表明其薪酬水平越高。反之越低。有三个因素影响薪点数：职种、任职资格等级、绩效。

薪点值 = 月度工资总额 ÷ 总点数

员工收入 = 点数 × 薪点值

第二：薪点工资制的组成

薪点工资由四个单元构成：基本工资单元、工龄工资单元、岗点工资单元以及效益工资单元。

基本工资单元：满足员工最低生活需要的保障工资。原则上按当地政府规定的最低生活保障标准确定，结合员工的出勤天数计发，不超过工资收入的20%。

工龄工资单元：体现职工劳动积累贡献和工资调节职能，工龄工资占工资收入的比重不超过10%。

岗点工资单元：是体现按劳分配的主体单元，用点数表示，占工资收入的45%~50%。

效益工资单元：是实现工资与单位经济效益和员工实际贡献挂钩，体现工资激励职能的工资单元。员工的效益工资由本人的实际贡献决定，与市场工资水平相联系。员工的效益工资可采用贡献系数来计算，效益工资占工资收入的比重约为20%~25%。

第三：薪点值计算

薪点值是以组织的经济效益为基础，依据当年工效挂钩结算的可使用数与组织的实际支付能力计算确定的。薪点工资的点值按以下公式计算：

$$X = \frac{A - G - R}{\sum D} \div 12$$

式中

X：点值（单位：元）；

D：职工个人岗位薪点总数；

A：本年度上级核定的工资总额；

G：预算奖金总数；

R：工资含量内津贴补贴的年度总数。

第四：员工薪点工资计算

$$Z = B \times X \times N_1 \times N_2 \times N_3$$

式中：

Z: 员工岗效薪点工资;

B: 员工岗效薪点数;

X: 当年薪点点值;

N_1 : 公司当月效益系数 (生产部门以当月完成的生产任务量为依据确定系数; 职能管理部门以当月完成的销售任务为依据确定系数, 由公司组织管理部门操作);

N_2 : 部门综合考核分数 (以各部门的工作任务、完成质量、经济指标、服务态度和协作精神为依据确定系数, 由组织管理部门操作);

N_3 : 个人综合考核分数 (以员工当月完成工作的任务、质量、态度和协作精神为依据确定系数, 由员工所在部门操作)。

薪点工资制的前提是建立公平、合理的绩效考评制度, 对内部部门和员工进行全面、客观、公正、准确的业绩评价。

2. 宽带薪酬: 薪酬“宽带”, 员工“宽心”

(1) 宽带薪酬的概念

随着市场竞争的加剧, 一种新型的薪酬管理模式——“宽带薪酬设计”正逐渐被导入中国的一些企业。所谓“宽带薪酬设计”, 就是企业将原来十几甚至二十几、三十几个薪酬等级压缩成几个级别, 但同时将每一个薪酬级别所对应的薪酬浮动范围拉大, 从而形成一种新的薪酬管理系统及操作流程。在这种薪酬体系设计中, 员工不是沿着公司中惟一的薪酬等级层次垂直往上走, 相反, 有的时间里他们可能都只是处于同一个薪酬宽带之中, 他们在企业中的流动是横向的, 员工即使是被安排到低层次的岗位上工作, 也一样有机会获得较高的报酬。

(2) 传统薪酬结构的普遍问题

- ◆ 等级多。一般有十几个甚至二十几个级别。频繁的薪酬级别调整导致大量的行政工作, 并导致员工将注意力集中在调整级别工资上而非注重自身技能的提高。
- ◆ 级差小。相邻的两个工资点的差别很小。员工晋升一级, 所获得的激励作用并不大, 高级别员工的薪酬与基层员工的薪酬拉不开差距。
- ◆ 级幅小。级幅是指每个薪酬级别的工资范围。每个级别只有一个工资点, 职位的细微差别都可能导致薪酬级别的变化。但工资是刚性的, 通常是调高容易调低难, 从而阻碍轮岗制度的实施。
- ◆ 无叠幅。传统的薪酬结构中相邻级别的工资没有重叠的部分。这就意味着员工不管工作多少年, 表现多优秀, 如未能获得级别的晋升, 工资都是一成不变的, 这就不利于鼓励员工优秀的工作表现以及培养多技能。

- ◆ 与市场脱节。实行国家统一的薪酬结构，企业基本上没有自主的弹性。在缺乏弹性和竞争力的工资架构下，企业对行业竞争、市场状况、人才流动等方面的变化显得束手无策。

宽带薪酬一定程度上克服了上述缺陷。

(3) 宽带薪酬的优点

与传统的薪酬设计方法相比，这种新型的设计体系，使得员工有可能在很长一段时间内，做同一个职位，但在同一个级别内部，因为个人能力的提高，或者个人业绩的提升等原因，收入得到显著的提高。员工不再单纯的因为岗位的改变，岗位级别的提升而导致收入的提高。它得有点体现在以下几个方面：

优点一：支持一个扁平的组织结构

宽带薪酬打破了传统薪酬结构所维护和强化的等级观念，减少了工作之间的等级差别，有利于企业提高效率和创造学习型的企业文化，同时有助于企业保持自身组织结构的灵活性和有效适应外部环境的能力。

优点二：引导员工重视个人技能的增长和能力的提高

在传统等级薪酬结构下，员工的薪酬增长往往取决于个人职务的提升而不是能力提高，因为即使能力达到了较高的水平，如果企业没有出现职位空缺，员工仍然无法获得较高的薪酬。而在宽带薪酬制度下，即使是在同一个薪酬宽带内，企业为员工所提供的薪酬变动范围也会比员工在原来的五个甚至更多的薪酬等级中可能获得的薪酬范围还要大，员工不需要为了薪酬的增长而去斤斤计较职位的晋升，只要注意发展企业所需要的技术和能力就可以获得相应的报酬。

优点三：有利于职位轮换与培育组织的跨职能成长和开发

在传统的等级薪酬结构中，员工的薪酬水平与其所担任的职位严格挂钩。由于同一职位级别的变动并不能带来薪酬水平上的变化，但是这种变化使得员工不得不学习新的东西，从而使工作的难度增加，辛苦程度更高，这样，员工不愿意接受职位的同级轮换。而在宽带薪酬制度下，由于薪酬的高低是由能力来决定而不是由职位来决定，员工乐意通过相关职能领域的职务轮换来提升自身能力，以此来获得更大的回报。

优点四：能密切配合劳动力市场的变化

宽带薪酬是以市场为导向的，一是使企业的员工成本效益更为有效；二是使员工在纯粹注重内部公平转向为更注重个人发展空间以及自身在市场的价值内外均衡等方面。宽带薪酬的工资水平是以市场调查的数据以及企业的工资定位来确定的，因此，薪酬水平的定期核对与调整将会使企业更能把握其市场竞争力；同时，也能相应地做好员工成本的控制工作。

优点五：使部门经理更多地参与员工的薪酬决策

在传统的薪酬结构中，由于拥有的弹性很少，基本上是机械式的套级别工资，其他职能部门经理无参与薪酬决策的机会，参与的意义也不大。而在宽带薪酬中，即使是同一级别，由于最高点和最低点的差距至少有 50%，如何界定工资，空间是很大的。在企业定薪的大原则下，让部门经理对下属的薪酬界定给予更多的意见、建议或决定，使其能更充分地体现内部公平性，并让部门经理拥有更多的权力和责任，与人力资源部一起做好企业的薪酬管理。

优点六：有利于推动良好的工作表现

在宽带型的薪酬结构中，上司对有稳定突出表现的员工可以在报酬方面进行明显的奖励，而避免使用像传统薪酬制度中的企业只能通过职务提升这一奖励办法，将薪酬与员工的表现结合起来，而升职这种奖励方法只在某些员工在工作素质、价值创造等方面有明显的提升时才使用，这样能够减轻作为上司在组织协调等方面的压力。

西门子传输系统公司在一年多前开始实行宽带薪酬体系，他们的体会是：“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。原来的薪酬体系，什么位置薪酬就是这么一种范围和幅度，现在给部门的直线经理在薪酬上带来更大空间，使得他们能够根据员工的业绩在更大的范围内调整。

(4) 实施宽带薪酬的基本条件

第一：积极参与型的管理风格

各部门的经理在人力资源管理方面必须有足够的成熟度，能与人力资源部门一起作出各种关键性的决策。宽带薪酬制度的一个重要特点就是部门经理将有更大的空间参与下属员工的有关薪酬决策。如果没有一个成熟的管理队伍，在实行宽带薪酬制度的过程中就会困难重重。例如，部门经理不能对员工进行客观评价，破坏了内部平衡；部门经理不重视员工的发展等。另外，如果各部门都以自我为中心，不认同宽带薪酬制度，人力资源部就很难发挥其顾问角色的作用，而是为了内部的平衡，更多地充当“警察”的角色。这样一来，宽带薪酬制度就很难发挥其应有的作用。

第二：以工作表现为基本报酬决定因素

一个企业若不重视员工的工作表现，必定会导致“大锅饭”现象，在此氛围下，员工表现的优劣并不能被公平地区别对待，宽带薪酬制度所提供的“宽带”也就失去了意义。在不以工作表现为重要的报酬决定因素的企业，传统型的薪酬结构将因其简便易行而在某种程度上更为决策人所欢迎。

第三：注重沟通

引入宽带薪酬制度需要让管理层和员工及时全面地沟通，让全体员工能清晰地

理解企业的报酬决定因素以及企业发展的策略，激励员工重视个人与企业发展的一致性，并让员工看到自己将来在企业的前途。

第四：需配有积极的员工发展工具

宽带薪酬制度为员工的发展及个人职业生涯提供了更大的弹性。企业需配有积极的员工发展工具，使员工能够不断的获取新的技能，让他们对自己在企业的职业生涯有清晰的认识，帮助他们充分利用宽带薪酬制度所提供的空间，同时企业也能不断获得更具有竞争力的员工队伍。

第五：拥有一支高素质的薪酬管理人员队伍

推行宽带薪酬制度需要人力资源部薪酬管理人员与各部门进行更加密切的合作，他们在与部门经理一起给新职位定级、了解市场信息及协助制定薪酬计划方面，必须以提供优质服务的态度和以专业顾问的角色去为部门服务。因此，引入宽带薪酬制度需要企业从整体策略上以及企业文化、管理队伍的素质、人力资源的专业化等方面加以考虑和配套。否则，将很难真正发挥宽带薪酬制度所具有的优势。

(5) 实施宽带薪酬应注意的焦点问题

焦点一：宽带薪酬管理的特点是匹配于扁平化的管理结构、不强调资历、提倡职业发展和成长；但是目前国内企业组织层级较多、多数论资排辈、不重视员工职业发展。如果采用宽带薪酬管理，企业要考虑自己的企业文化是否能让宽带薪酬管理生存。

焦点二：解决人力资源管理问题是系统工程，不是今天解决一个薪酬问题，明天解决一个业绩管理问题，后天又解决一个员工职业发展规划问题。应该首先清楚企业战略和目标，在这种战略和目标之下，需要什么样的组织和人力资源管理系统，然后决定使用什么样的薪酬管理体系。

焦点三：虽然叫宽带薪酬管理，但宽度要适度。不少人在说宽带薪酬管理，就是说把20或30级，甚至40或50级压缩到几级。如果企业第一次就这样使用宽带薪酬管理，一定会出现不适应症。不同类型的企业宽带薪酬管理是不同的，不能有一种固定的模式。每一家企业应根据自己企业的特点、行业的特点、员工的特点、岗位分布的特点来决定自己的宽带薪酬管理，不要一味地效仿别人。

3. 能力薪酬：用心留人

决定薪酬的三种基础：职位、能力和绩效，也即是所谓的“3P”理论，传统职位薪酬由于单一化和不灵活的缺陷已经无法适应企业竞争的需求。随着知识和能力在竞争中的地位提升，企业对知识和能力的关注度日益提升。能力薪酬由于其灵活性和其对能力提升的有效激励已经成为国外多数企业的“新宠”，也必将受到越来越多国内企业的青睐。