XX公司薪酬体系优化设计

XX company compensation system optimization design

摘要

薪酬管理作为企业人力资源管理的重要内容，是对企业员工行为影响最大的因素之一。随着企业管理理论与实践的深入发展，如何根据公司的发展战略目标，合理配套相应的人力资源体系和薪酬设计，从而达到有效激励员工行为的目的，是企业管理者重点思考的问题。本研究以薪酬管理相关理论为基础，结合XX公司的薪酬管理现状，在深入分析和诊断的基础上，设计了一套符合XX公司的薪酬体系。并通过实施政策建议和实施效果评估，为其他企业进行薪酬体系的设计与实施提供案例借鉴。

本文采用理论研究与案例研究相结合、文献归纳法、定性研究和定量研究相结合的方法，对薪酬管理的相关理论及研究现状进行概述，以现代化的企业薪酬制度设计理论为指导，分析XX公司的薪酬体系现状，提出其存在的问题。在对XX公司薪酬制度再设计时充分考虑这些因素，使其更加合理，并研究其薪酬制度的执行与评价，为有效地留住优秀人才、激励员工提高工作绩效及适应新时期经营战略需要提出建议。

**【关键词】**薪酬体系；人力资源；激励机制；优化设计

Abstract

As an important part of human resource management, compensation management is one of the most influential factors to the behavior of employees. With the further development of the theory and practice of enterprise management, according to the company's strategic goals, reasonable matching the corresponding human resources system and compensation design, so as to achieve the purpose of effective incentive employee behavior, is the key problem for enterprise managers. In this study, based on the theory of compensation management, combined with the status of XX company's compensation management, in-depth analysis and diagnosis on the basis of the design of a set of XX company's compensation system. And through the implementation of policy recommendations and implementation effect evaluation, for other enterprises to pay system design and implementation of the case for reference.

This paper uses the method of combination of theoretical research and case research, literature review, qualitative research and quantitative research, it analyzes the current situation of salary management theory and Research on the theory, design of modern enterprise salary system for guidance, analysis of salary system of XX company's present situation, the problems are put forward. These factors are fully considered in the design of compensation system of XX company, make it more reasonable, implementation and evaluation and study the salary system, in order to effectively retain talent, motivate employees to improve work performance and the proposed new strategy needs to adapt to.

**【Keywords】**Compensation system; human resource; incentive mechanism

目录

[摘要 I](#_Toc479102121)

[Abstract II](#_Toc479102122)

[目录 III](#_Toc479102123)

[第一章 绪论 1](#_Toc479102124)

[1.1 研究背景与意义 1](#_Toc479102125)

[1.1 研究背景 1](#_Toc479102126)

[1.2 研究意义 2](#_Toc479102127)

[1.2 国内外研究现状 3](#_Toc479102128)

[1.2.1 国外研究现状 3](#_Toc479102129)

[1.2.2 国内研究现状 5](#_Toc479102130)

[1.3 研究方法 7](#_Toc479102131)

[1.4 研究内容 7](#_Toc479102132)

[第二章 相关概念与理论 9](#_Toc479102133)

[2.1 相关概念的界定 9](#_Toc479102134)

[2.1.1 薪酬 9](#_Toc479102135)

[2.1.2 薪酬管理 9](#_Toc479102136)

[2.2 薪酬体系相关的理论 10](#_Toc479102137)

[2.2.1 需求层次理论 10](#_Toc479102138)

[2.2.2 双因素理论 13](#_Toc479102139)

[2.2.3 期望理论 13](#_Toc479102140)

[2.4 薪酬制度设计概述 13](#_Toc479102141)

[第三章 XX公司薪酬体系现状分析 16](#_Toc479102142)

[3.1 XX公司人力资源现状 16](#_Toc479102143)

[3.1.1 XX公司简介 16](#_Toc479102144)

[3.1.2 XX公司人力资源现状 16](#_Toc479102145)

[3.2 XX公司薪酬体系现状调查 21](#_Toc479102146)

[3.2.1 薪酬体系的总体满意度情况 22](#_Toc479102147)

[3.2.2 薪酬体系的内部激励性和外部竞争性情况 23](#_Toc479102148)

[3.2.3 薪酬结构情况 24](#_Toc479102149)

[3.2.4 薪酬沟通情况 24](#_Toc479102150)

[3.2.5 薪酬动态管理和调整情况 25](#_Toc479102151)

[3.3 XX公司薪酬制度存在的问题 26](#_Toc479102152)

[3.3.1 薪酬结构不合理 26](#_Toc479102153)

[3.3.2 企业各类岗位设置不科学 26](#_Toc479102154)

[3.3.3 薪酬沟通渠道不畅 30](#_Toc479102155)

[3.3.4 薪酬体系缺乏动态调整机制 30](#_Toc479102156)

[第四章 XX公司薪酬制度再设计 32](#_Toc479102157)

[4.1 薪酬制度设计的原则和目标 32](#_Toc479102158)

[4.2 薪酬制度设计思路 33](#_Toc479102159)

[4.3岗位设置 34](#_Toc479102160)

[4.4 工作分析与评价 34](#_Toc479102161)

[4.5 绩效考核体系设计 35](#_Toc479102162)

[4.6 薪酬结构设计 37](#_Toc479102163)

[4.7 薪酬设计结果 40](#_Toc479102164)

[4.7 薪酬制度的评价 41](#_Toc479102165)

[第五章 XX公司薪酬体系实施的保障措施 43](#_Toc479102166)

[5.1 完善薪酬管理体系，消除系统偏差 43](#_Toc479102167)

[5.2 健全绩效管理体系，完善激励制度 44](#_Toc479102168)

[5.3 建立科学的考核制度，加强制度保障 44](#_Toc479102169)

[5.4 加大培训资金投入，加强人力资源保障 47](#_Toc479102170)

[第六章 总结与展望 50](#_Toc479102171)

[6.1 总结 50](#_Toc479102172)

[6.2 展望 51](#_Toc479102173)

[参考文献 52](#_Toc479102174)

[致谢 56](#_Toc479102175)

[附录 57](#_Toc479102176)

第一章 绪论

1.1 研究背景与意义

1.1 研究背景

20世纪中叶人类社会进入知识经济时代，带来的最为显著的特征之一就是简单的人类劳动逐步被机器取代。到了近代，特别是进入21世纪以来，随着计算机技术和信息技术的迅猛发展和应用普及，企业的机械化、自动化和信息化水平越来越高。这一系列变化使得企业对体力劳动者的需求逐渐下降，对脑力劳动者的需求与日俱增。随着近代战略管理理念的普及，人力资源是实现企业战略发展目标的基础己经成为一种共识，企业要想实现长远发展，坚实的人才支撑是发展的基础。薪酬作为维持和实现企业人才支撑的主要途径，在吸引、激励、保留和开发人才方面起着重要的作用。

我国企业在改革开放和市场经济的大环境下，薪酬体系得到了不断地调整和完善，一方面是充分借鉴和吸收西方企业的薪酬管理模式，另一方面结合我国企业的实际情况，进行了本土化改进，并形成了计时工资、计件工资、浮动工资、定额工资、津贴、奖金等多种薪酬模式。这些薪酬模式为科学衡量劳动者劳动付出与劳动回报提供了工具。一般来说，不同的薪酬模式是由不同的薪酬侧重点所决定的，当前大多数企业采用的是基本工资、绩效工资加其他的形式，其原因在于充分调动员工的工作主动性和积极性。

人工成本是企业成本的主要组成，对企业来说，既要关注员工的薪酬待遇，又要考虑企业的成本压力和长远发展，因此，战略性薪酬应运而生。战略性薪酬从企业战略的角度，把战略和薪酬有机联系起来，让员工个人或组织把自身绩效和企业的战略目标联系在一起。就我国大多数企业而言，对战略性薪酬的认识还处于传统意义层面，在薪酬体系设计上没有考虑到企业的发展战略，缺乏全面性和系统性，过多考虑了企业的短期人工成本压力，忽略了人力资本长远收益的预期等。因此，基于我国企业的战略性薪酬管理现状，重新梳理企业在构建战略性薪酬管理体系上存在的问题，探求问题的解决途径，塑造和提升企业人力资本和核心竞争力是具有现实意义的。

1.2 研究意义

人才竞争是企业竞争的主要内容，拥有高端人才是打造企业核心竞争力的基础。在当前企业竞争激烈程度与日俱增，高端人才难以获取的环境下，如何打造和完善企业的人才梯队，为企业长远发展提供坚实的人才支撑，是摆在企业管理者面前的一个函待解决的课题。本研究从战略性薪酬的角度，通过构建科学的薪酬体系，将员工的个人努力与成长和企业战略发展目标有机结合起来，企业在达成战略发展目标的同时，也促进了员工个人价值的实现。本研究以XX公司为研究对象，通过分析XX公司薪酬体系存在的问题，找出问题存在的原因，并基于企业战略设计薪酬体系改进方案，以期为XX公司的发展提供新的思路。

在企业薪酬管理上，存在两种片面观点：一是为了实现企业利益最大化，尽可能少付与员工报酬，使得员工和企业始终处于对立位置；二是一切以员工为本，较为强调员工满意和激励，但是没有将薪酬水平和企业实际情况结合起来，从而造成了巨大的企业人工成本压力。战略性薪酬体系，不仅仅是一种付与员工报酬的模式，更是一种推进企业发展目标的工具。本研究对XX公司的薪酬体系进行研究，具有重要的意义：

第一，帮助XX公司正确认识自身薪酬体系存在的问题，有助于XX公司进行有针对性地改进；第二，借鉴国内外优秀企业的薪酬管理案例，为XX公司进行自身薪酬体系建设提供有效借鉴；第三，结合XX公司存在的具体问题，进行问题的原因分析和对策建议探讨，帮助XX公司实现进一步发展。此外，XX公司作为高校后勤服务企业，公司的发展有利于提升高校的整体服务价值和竞争力具有非常重要的作用，同时也有助于塑造高校对外形象，有助于招生就业工业的开展。

1.2 国内外研究现状

1.2.1 国外研究现状

1.战略性薪酬的内涵研究

梳理国外研究文献发现，现有关于战略性薪酬的定义，最早源于美国学者Milkvoich C 1988 ），他认为战略性薪酬能够消除外界环境对企业的影响，能有帮助企业合理利用外部机会，从而有效提升组织绩效。因而，战略性薪酬是一种能够支持和促进组织发展目标达成的薪酬决策。Luis R. Gomez Mejia C 1988 ）认为，战略性薪酬是能够有效促进企业人力资源的使用和提升企业业绩的一系列员工报酬支付方式。他还从薪酬的决定标准、支付结构、管理机制等维度对企业战略性薪酬进行了研究。Milkvoich C 2002 ）对战略性薪酬进行了深度研究，他指出战略性薪酬是一种薪酬模式选择，其目的在于提升企业竞争能力。

2.薪酬战略与企业战略的匹配性研究

Edilberto指出，企业的经营环境是可能随时变化的，薪酬制度必须适应经营战略的调整，经营战略要适应经营环境的变化。MondayA.Noe研究了薪酬战略与竞争战略之间的匹配性，认为选择低成本竞争战略的企业，在薪酬上较为强调内部一致性，而选择差异化竞争战略的企业，在薪酬上较为注重外部竞争性。Balkin & Mejia对薪酬战略与企业生命周期的匹配性进行了研究，认为成长期的企业，奖励性工资比例较大，福利比例较小，而成熟期的企业则相反。

3.薪酬战略与企业人力资源战略匹配性研究

许多学者对薪酬战略与雇员配置问题进行了研究，认为企业必须按照其业务和报酬来设计薪酬体系，才能实现对雇员的吸引。不同的员工类型对薪酬组合的认可程度不同，企业要通过对薪酬体系的设计，保证员工采取有利于推进企业目标的行为。也有学者对薪酬战略与员工培训行了研究。认为如果员工的技能提升能够显著反映在个人工资中，则会大大提高员工参与培训的积极性。因而，要合理建立培训与公司战略、薪酬体系之间的关联。Loeke 01980）研究了薪酬战略与员工绩效的关系，认为货币性奖励带来的激励效果是最佳的。Cannen & Long 01991）认为，绩效工资必须建立在与员工的充分沟通基础上，否则在实施起来可能由于信息不对称而产生不良的后果。

4.薪酬战略实施效果研究

关于薪酬战略实施效果的研究，可以归为两个方面，一是薪酬战略对组织绩效的影响。Kerr （1985 ）通过对不同企业的研究发现，战略多元化企业采用职位薪酬较为合适，而扩张型战略的企业采用绩效薪酬较为合适。二是薪酬战略对员工满意度的影响。Bloom （ 1999 ） , Figlio C 2002）通过对大量企业案例的研究，认为战略性薪酬对组织的员工离职率、人才吸引力都存在影响。

5.其他研究

David & Blonigen （2000 ）的研究发现，美国制造业中，外资企业的进入与行业工人的薪酬水平是显著相关的，外资企业雇员的成本相对较高，存在显著地“薪酬溢出”效应。Bedi & Ciestik （ 2002）对波兰制造业的研究也认为，外资份额高的行业中，薪酬水平和薪酬增长率相对会高一些。Driffield&Girma（2003）发现英国的“薪酬溢出”效应仅是针对白领阶层。Lipsey&sjoholm（2004）研究了印度尼西亚的制造业，认为总体上外资企业提供的薪酬水平会高一些，能够提高国内的薪酬水平。

以上五个方面基本涵盖了国外学者关于薪酬的研究成果，总体来说国外研究体系较为完善，研究内容涉及薪酬维度、影响因素、作用机制等内容。但也存在一些不足之处：第一，薪酬的匹配性研究大多是描述性的，数据支撑相对乏力;第二，个案研究偏多，研究结果的普适性有待考证;第三，研究对象多为发达国家大企业，对发展中国家企业的研究相对较少。

1.2.2 国内研究现状

1.战略性薪酬维度

刘昕（2001）对薪酬决策问题进行了研究，他认为薪酬决策包括三大核心决策和三大支持性决策，前三者是指薪酬体系、水平与结构;后三者是指薪酬形式、特殊群体薪酬和薪酬管理政策。公司的薪酬水平，包括以下四种类型：领先型、跟随型、滞后型和混合型。张建国（2002）认为，公司具体的薪酬形式选择，是根据企业发展战略与薪酬观念共同决定的。李兆熙对企业的薪酬保密进行了研究，他认为公司治理结构的健全是实行薪酬保密的前提。同时，他还指出薪酬保密应该是个人具体薪酬保密，但是薪酬标准应该是公开透明的。

2.企业战略与薪酬体系的关系

张建国（2002）的研究认为，薪酬管理作为一种价值分配模式，也要纳入战略范畴。薪酬政策必须要支持企业的长远发展和核心竞争能力的打造，要能够对公司的企业文化、组织变革等起到积极作用。杨建锋、王重鸣（2008）通过对185家企业的薪酬战略和竞争战略的调研发现，公司竞争战略是不能够自发衍生出薪酬策略的，薪酬必须由企业人力资源部门制定，并使之与企业的发展战略配套。刘善仕（2008）的研究发现，企业战略对企业的人力资源有着显著性影响，人力资源与企业战略之间的交互作用对企业利润等也存在显著性影响，因此，他认为人力资源与企业战略的作用能够帮助提升公司业绩。

3.战略性薪酬创建路径

文跃然（2003）将企业战略决定要素分为行业选择、企业的发展阶段、产品选择、定位和竞争方式选择五个维度;将战略性薪酬决定要素分为薪酬支付基础、薪酬水平、薪酬结构和奖金支付基础四个维度，通过矩阵式分析，探讨每个企业战略维度对战略性薪酬的影响，从而证明组织战略对薪酬管理体系的作用机理。这也形成了一种新的战略性薪酬矩阵技术，即Wen's战略薪酬矩阵。

4.企业薪酬对员工态度、行为的影响 苏列英（2004）认为员工绩效收到薪酬满意度的影响较大，具体影响因素包括薪酬管理政策、薪酬的公平性、员工的薪酬期望值、员工职业生涯阶段等内容。伍晓奕等（2006）通过研究认为，企业的薪酬公平性和企业自身的守法程度会对员工的薪酬满意度陈生重要影响，从而影响到员工的归属感、忠诚度、工作积极性等。邵建平等（2008）研究指出，薪酬本身的外部公平性对不同类型的员工，影响程度是不同的，高学历的知识型员工一般较为注重薪酬的外部公平性。郭起宏、万迪防（2008）对我国电力行业企业进行了研究，认为薪酬的结果公平和程序公平，都会让员工产生较高的满意度。曾湘泉、周禹（2008）的研究发现，外在报酬与内在激都会对员工的创新行为产生影响，前者是“倒U”形的影响关系，后者则是显著的正向影响。

5.高管人员的薪酬

吴淑馄02002）通过对3年的上市公司数据研究发现，高管的持股比例与公司业绩之间呈现出“倒U”形的显著性关系。李克文、郑录军（2004）通过对银行高管人员的薪酬和绩效的研究，发现行长的薪酬水平如果远高于一般员工，则会对银行的经营业绩产生负面影响。从薪酬模式上看，银行实行“工资加奖金”的模式比年薪制要好。徐向艺（2007）通过研究高管人员的报酬形式与公司业绩之间的关系，发现非年薪制的报酬模式要优于年薪制或股权报酬模式。李燕萍、孙红（2008）的研究表明，高管年薪制与企业的短期绩效之间存在显著性影响。但高管持股与企业的短期绩效之间的关系不明显，但是与公司短长期绩效之间存在二次曲线关系。

从国内学者的研究内容和结论可以看出，基本是延续了国外的研究框架，并在此基础上结合本土化特点，进行理论和实践研究。当前的研究主要是针对特定群体，如企业高管、核心员工，研究群体还有待进一步扩大;研究内容主要是关于薪酬模式与业绩，研究的面有待进一步拓宽;对薪酬的深度作用机理的研究较为缺乏。薪酬与企业所处的环境、行业、文化等息息相关，不同的企业的薪酬就如同其企业文化一样，有其特性。在后续研究中，一是要横向和纵向深入，二是要充分结合本土化的特点。

1.3 研究方法

本研究以XX公司为研究对象，以公司的薪酬体系为切入点，对公司薪酬体系中存在的问题进行了深入研究。在对XX公司的战略定位、战略目标、价值导向做了深入了解的情况下，结合公司的员工、岗位、职责、绩效等内容来确定公司的战略性薪酬体系的构建，从而确保薪酬体系能够与企业的战略目标、价值观念保持一致。为了达成此次研究，主要采取的方法有以下几种：

（1）文献调研法。在研究准备阶段，先后通过中国知网、万方数据库、杂志、报刊等途径，对国内外关于企业战略、薪酬管理的研究成果和实践案例进行了整理;并对XX公司所在的行业进行了了解，并对公司提供的相关资料作了整理和梳理。

（2）问卷调查。通过问卷调查，对公司的战略、组织架构、薪酬现状等情况有了进一步了解，对公司薪酬体系中存在的问题及其原因有了明确把握。

（3）个案访谈法。通过在XX公司实地与公司员工进行访谈，能够更为详细地了解公司当前的薪酬状况和存在的问题，能够明确员工对当前薪酬体系的满意程度，为后续改进方案的提出指明方向。

（4）定量分析法。在本研究中，一是利用统计软件对调查问卷进行数理统计和结果分析，将公司的问题，如员工对薪酬的满意度等问题量化;二是在岗位评价中要运用要素计点法进行评价，并作为建立岗位工资等级的依据。

1.4 研究内容

本文以XX公司的薪酬体系设计为背景，结合人力资源管理的相关理论，着重研究薪酬管理的问题，并针对某XX公司薪酬制度进行设计。

第一章绪论部分，对本文的研究背景及意义、研究现状、研究内容、研究方法和思路进行归纳总结。

第二章为薪酬理论相关理论概述，对薪酬与薪酬管理，薪酬管理相关理论，薪酬制度的设计进行了梳理和阐述。

第三章是结合XX公司进行具体分析，对其薪酬管理的现状进行分析，并总结出其在薪酬管理制度上存在的问题。

第四章对XX公司薪酬制度再设计的具体内容，并对被窝呢设计的薪酬体系进行评价和分析。

第五章探讨薪酬制度的保障措施。结合上述的薪酬体系设计，提出薪酬体系优化设计的保障措施。

最后对全文进行总结。

第二章 相关概念与理论

2.1 相关概念的界定

2.1.1 薪酬

薪酬的概念是在经济和管理理论和时间的发展不断变化的，一般来说，薪酬指的是企业付与员工的劳动报酬，即员工给企业提供了劳动，企业对员工的进行货币化的答谢。早期研究中，薪酬一般指的是工资和薪金。随着经济社会和理论研究的发展，薪酬的属性逐步超越了货币性和物质性。美国著名薪酬管理专家George Milkovich认为，薪酬是企业将员工劳动回报的一部分以金钱或其他的形式（服务、福利等）付与员工。中国人民大学刘听教授认为，员工为某一组织工作后，从组织获取的所有直接经济收入和间接经济收入的总和。

因此，可以看出薪酬的外延和内涵都发生了变化，在本研究中所指的薪酬指的是货币形式与非货币形式的酬劳或补偿。一般来说，存在以下四种薪资结构：基本薪酬：主要以员工承担的工作的强度、难度、员工本身的技能、任务的完成情况等作为依据的，在员工薪酬构成中所占的比例较高。奖励薪酬：对具有突出贡献的员工和个人的奖励，主要作用在于激励员工行为。附加薪酬：一般是指补偿性薪资，如高温补贴等。福利薪资：主要指“五险一金”。 在实际企业管理实践中，不同企业在薪酬构成上或多或少都存在差异，企业需要结合自身情况来确定符合自身的薪酬构成。

2.1.2 薪酬管理

薪酬管理就是公司以企业效益和所有员工提供的劳动为基础，从而确定的薪酬总额与薪酬策略、薪酬模式、薪酬构成、薪酬形式的过程。薪酬管理作为一个动态连续的管理过程，还需要根据实际情况对其进行调整和修正，具体来说包括薪酬计划、薪酬结构、拟定薪酬预算等内容。此外，薪酬管理还需要对薪酬体系的有效性进行评估，确保薪酬体系能够激励员工和支持企业发展。

薪酬体系要发挥应有作用，需要达到效率、公平、合法三个目标。效率目标包括两点：一是能够提升组织绩效；二是能够有效实现成本控制。即要求在既定的薪酬成本下给企业带来最大的绩效。要达到公平目标，需要实现薪酬的分配公平、过程公平和机会公平。分配公平指的是薪酬要体现按劳分配，不能让员工产生不满；过程公平是指与薪酬相关的奖惩决策，要依据公司的规章制度，做到程序公正、标准明确；机会公平是指要给员工同等的发展机会，不能任人唯亲和暗箱操作。合法目标是企业薪酬管理的基本准线，公司与薪酬相关的制度必须符合国家、省区的法律法规、政策条例要求，不能违背最低工资标准、薪酬指导线、法定保险福利等刚性要求。

2.2 薪酬体系相关的理论

2.2.1 需求层次理论

心理学认为需要产生动机，没有动机就没有人的行为目的性。需要时激发动机的主要因素，没有需要这个因素，动机也就无从谈起，需要是内在生心理欲望的外在表现。在动机的作用下，人类的行为效果与其确定的目的逐渐匹配，在心理学上这三者是有先后顺序且环环相扣的。马斯洛（A Maslow）的需求层次理论认为激励的原因是人自然内在的压力和需要。在他的需要层次论中，人的需要自低而高分为以下五个层次，如图2-1：



图2-1 马斯洛需求层次理论

他认为人有五种基本的需求，它们是逐级上升的，具体包括：生理需要，安全需要、归属与爱的需要、尊重的需要和自我实现的需要。他认为，每一低级需要的满足后，人就会去追求更高层次的需要。而人最高层次的需要就是自我实现的需要。每一种需要都会激励人不断去努力工作和生活，促使人不断地进步和发展，每一种较低层次的需要满足后，更高一层次的需要就会激励和促进个体不断地在物质和生活层面追求各层次需要的满足。正所谓，“需要决定了人的一切，诱发了人的一生”，因为没有需要的生活是不可想象的。

当然，马斯洛也意识到，人的需要并不绝对地会按以上层次的逐级满足演进，有时也会受到其它因素的影响。 该理论在人力资源行业以及单位和企业薪酬制度的制定等诸方面被广泛运用。因此，基于该理论，在管理学和薪酬结构及薪酬体系中如何采取相应的刺激和激励策略呢?

1、生理需要：它是对于满足人类生存必需的基本条件。如对食品、水源、空气等需要都是生理需求，这类需求的级别最低，但却动力十足。针对生理需要，在激励策略上要关注员工的薪酬水平、对身体、睡眠的保障，工作时间的安排、医疗保障水平，餐食补贴等方面都应该给予充分考虑。

2、安全需要：安全需求是指个体对于人身安全的保障，稳定生活的追求等。具体来说包括对于摆脱失业的需要、稳定收入的需要、人身意外的保障、避免产生职业疾病的困扰等。与此对应的激励策略就是要有合同对于工作的保障、有相应的养老保险、失业保险、住房补贴、医疗保险（包括大病保险）、退休金制度，能创造合适安全的工作环境以及好的福利待遇等。

3、归属和爱的需要：归属和爱的需要其实就是社交需要，它包括个体对友谊、爱情以及归属关系的需要。一般来说，由于人是群居的动物，从情感上来说，在满足生理和安全需要的基础上，人对于归属和爱的需要会很强烈，而且这种需要与生理和安全的需要也有着密不可分的关系。归属和爱的需要涉及到人在团体中的被接纳程度和归属感，它与组织是否认同，个体与个体间，个体与组织间是否有着和谐亲密的关系息息相关。因此与此对应的激励策略就是要保持、组织和构建和谐的团队关系、科学的工会制度与多样的娱乐活动、科学规范的组织关系等。

4、尊重需要：尊重需求即个体对自我成就的和自我价值感的觉知，以及他人对自我的尊重。每个人都希望在工作中获得相应较高的社会地位、名望、薪水、权力、责任等。

因此在激励策略上，要注意制订科学的晋升机制、科学的人事考核和评估制度、确立长效的激励和表彰机制、有好的员工进修和学习方式，在福利和奖金方面对员工进行恰当的表彰等，都具有十分重要的作用。

5、自我实现需要：这种需要是个体自我潜能发挥，理想、抱负都得到价值的体认的高层次需要。因此，从激励的角度来看，给员工搭建好自我价值实现的平台，使其有机会参与单位的事务决策和可持续性发展的规划，确立科研计划，制度制订，通过员工培养计划和制度让员工能够人尽其才等都是促进个体及单位发展的最佳策略。

马斯洛区分了人的不同层次的需求，为薪酬设计内容的丰富度及薪酬类别的层次化提供了一个直观的参考，是从人的需求角度去讨论如何激励雇员。为雇主在考虑货币性薪酬和非货币性薪酬设计提供了有利的思考平台。

2.2.2 双因素理论

赫兹伯格将上述层次分为两大类别：低级需求和高级需求。赫兹伯格认为低级需求不产生激励作用，只有高级需求产生。但学术界他的存有争议，主要认为缺乏普遍适用的满意度标准，而且雇员可能对工作的某些方面不满意，但他未必会选择放弃这份工作。较多学者认为该理论没有结合个人需求和组织需求，对该理论才能有异议，后面很多的研究却辅助性地印证了双因素利率在实践中非常有用，尽管部分学者认为他自行进行的分类没有科学的根据，难以令人信服。

2.2.3 期望理论

斯金纳提出强化理论，该理论主要以学习原理和后果定律为基础，认为没有得到奖励的行为则倾向于不再重复，而得到奖励的则倾向于重复展现。期望理论由V.弗鲁姆创立，在心理角度上，努力工作的人期待良好的薪酬待遇有强烈的期望而懈怠工作的则对薪酬待遇的期望不那么强烈。基于不同的预期，人们的行为表现亦各异。在他的理论体系中，加强强化就能加强对行为的控制。理论除了正强化也包括负强化。在指导意义上，对企业的惩罚性强化（即负强化）有一定意义，对企业尽量适用惩罚性措施以缓解管理者与员工的关系。

2.4 薪酬制度设计概述

加里·德斯勒（Gary Dessler）认为基本薪资水平确定的步骤主要包括：薪资调查、职位评价、确定薪资等级、薪资等级定价、对薪资水平进行微调五个方面。徐静（2009）认为，薪酬设计应应包括七个步骤：确定薪酬战略、职位分析、职位评价、等级划分、市场薪酬调查、确定薪酬结构和水平、薪酬体系的实施与修正。综合国内外学者的观点，制定一套合理科学的薪酬体系，一般应包括以下几个步骤：首先上制定薪酬战略和原则，其次是进行职位分析与职位评价，接下来进行市场薪酬调查，然后上薪酬设计，最后继续拧薪酬方案的实施与修正。

（1）制定薪酬战略和原则

企业薪酬战略必须与企业战略相符合，在企业战略的指导下，制定企业薪酬战略才能保证战略目标的顺利实现，因此，在建立薪酬体系之前要充分了解企业战略、企业文化、现有的薪酬制度等。薪酬作为激励的有效的手段，在薪酬设计时一般应遵循公平性、一致性、激励性、竞争性等原则。

（2）职位分析

职位分析又称岗位分析，它是薪酬体系设计的基础性工作，主要是收集与工作岗位有关的信息包括：工作任务与责任、能力、知识、技能、工作绩效标准以及工作环境等方面，最后形成正式的职位说明书，为下一步职位评价提供依据。王小明，罗莉（2010）在文章中指出：收集职位信息可以采用面谈法、观察法、日志法等定性的分析方法，也可以采取职位问卷分析法和功能性职位分析方法等量化的分析方法。

（3）职位评价

职位评价主要是确定每个职位的相对价值，然后依据岗位的价值确定工资水平。首先要确定报酬要素，对具有类似或相同报酬要素的职位进行归类，然后要组建以及职位评价委员会，最后根据报酬要素对每个职位的价值作出公正、合理的评价。李清和（2008）对职位评价法的总结认为，目前采用的职位评价方法主要有：排序法、分类法、因素计点法、要素比较法等。

（4）市场薪酬调查

调查对象应选择同行业企业，尤其是竞争对手的薪酬状况，调查应包含不同职位、不同级别的员工的基本工资、福利、奖金以及激励措施等方面的情况。魏蜀明（2010）认为，调查前要确保被调查职位的标准与本企业相同或相似，以保障薪酬调查数据的准确性和可靠性，调查可以采用正式调查和非正式调查两种。一般来说非正式调查主要采用电话采访、网络调查等方式，正式调查一般委托专业调查机构进行调查，正式调查得到的薪酬数据具有更强的准确性。企业根据薪酬调查的结果来确立本企业应采用的薪酬水平、薪酬结构，使薪酬体系对内达到公平性，对外具有竞争力。

（5）薪酬设计

一般来说，员工薪酬主要有岗位工资、绩效工资、奖金、技能和年功工资等构成，薪酬设计就是对薪酬结构的各薪酬进行具体设计。岗位工资主要体现岗位价值的差别，一般来说是相对不变的；绩效工资是依据员工对绩效目标的完成程度来确定的；奖金主要奖励有特殊贡献或表现优异的员工；技能和年功工资主要是由于员工个体在知识、经验及技能方面的差异来决定的。

（6）薪酬方案的实施与修正

薪酬方案确定以后，要同企业管理层和员工进行充分的沟通之后才能进行的，使员工明白薪酬调整的原因和目的，人力资源部门要注意及时宣传薪酬制定的依据和方法，使薪酬管理科学化、规范化。薪酬方案实施后，要及时进行监控和反馈，对与薪酬设计中存在的问题，要进行合理的修正。

第三章 XX公司薪酬体系现状分析

3.1 XX公司人力资源现状

3.1.1 XX公司简介

XX公司是XX高校后勤服务总公司下设的后勤服务公司。XX高校后勤公司成立后始终坚持“三服务、两育人”宗旨，在改革中求发展，在发展中求创新，取得了显著成绩。员工观念明显转变，管理水平、服务质量不断提高，校园环境和后勤服务条件明显改善，学校和师生满意率逐年攀升，集团综合经济实绩明显增强，对学校的贡献逐年增加，形成具有特色的新型后勤保障体系初步，集团的管理水平走在了全省高校的前列。

后勤集团以创新的观念、创新的机制、创新的管理推进学校后勤服务工作。集团模拟企业运作，全面实行目标管理和目标量化考核。坚持开展优质服务，实行承诺服务，积极为师生办实事办好事。公司开通了24小时服务投诉热线，建立了后勤接待制度，设立了后勤集团网站，加强与师生的沟通。公司招聘学生总经理助理参与集团的管理服务工作，培养锻炼学生的社会实践能力。后勤集团重视企业文化建设，确立了“团结、敬业、拼搏、创新”的集团精神，“师生满意、学校满意、群众满意”的服务宗旨，“以改革求发展、以服务求生存、以管理求效益、以贡献求支持”的集团理念。

3.1.2 XX公司人力资源现状

随着企业规模的不断扩大和业务服务需求的不断增长，对企业员工的数量和质量都提出了更高的要求。近年来，XX公司通过引进人才、招聘员工，使员工队伍迅速增加，人员构成、文化层次、身份背景各不相同。XX公司合同制员工数量：400人，其中男员工240人、女员工160人，分别占60%和40%。领导班子5人；中层26人，其中正职8人、副职6人、助理6人。公司领导、中层干部及基层员工比例适当分别占3.84%，20%和76.15%。

图3-1 合同员工层次结构

图3-2 合同制员工年龄结构

年龄结构：公司合同制员工队伍相对比较年轻，平均年龄只有35.8岁。如图3-2所示50岁及以上员工占3.22%，35岁至50岁之间员工占55.85%，35岁及以下员工占40.94%。老中青队伍结构相对合理。

人员学历分析：公司的合同制员工中，研究生及以上共占7.69%；大学本科学历82人，占63.08%；大学专科学历占20.77%；中专及以下学历占8.46%。如图3-3所示，公司合同制员工的学历相对较高，大学本科及以上的员工占到了公司员工总数的3/4。

图3-3 员工学历结构

（1）薪酬结构

公司为了体现按劳分配的原则，确保薪酬的公平公正，在薪酬的结构方面较为多样化。当前的薪酬模式主要是依据部门而是定的，公司每年有一个整体的薪酬计划，各部门依据自身的不同特征设置了各自的薪酬模式，如销售岗位主要是基本工资加提成的模式，管理岗位的工资相对死板，主要是按岗位确定。但是总体来说，都包括了基本工资、绩效工资、加班工资、学历工资、工龄工资，岗位补贴、五险一金等内容。

基本工资：公司的薪酬标准里面对不同岗位进行了职级和职等的确定，不同的岗位对应相应的基本工资水平。基本工资主要是依据岗位对员工经验、学历、责任大小、劳动强度等要求来确定的。对于特殊人才的工资，一般采用协商制。

绩效工资：绩效工资坚持“以绩取酬”，主要取决于员工业绩的完成情况，公司依据每个员工的具体业绩，对照相应的考评标准，从而支付不同的绩效工资。绩效工资的发放是与绩效考评结果严格挂钩的。

学历工资：员工的学历以国家教育部承认的教育学历为准，主要是考察员工的受教育程度，一般是学历越高，学历工资越高。当某个员工拥有多个学历时，取其最高学历。

工龄工资：主要是以员工在XX公司的工作年限为支付依据的。刚起当前的年功工资支付标准为 10 元/月。

职称补贴：为了估值公司员工提升自身技能水平，公司对不同级别职称的员工给予职称补贴。

岗位补贴：主要是根据岗位的特殊性质，而进行的一系列补助，如高温补助、生活用品补助等。 加班工资：通常来讲，公司鼓励员工在合理的工作时间内完成工作，不提倡员工加班。特设情况下，公司需要员工加班，一是要部门领导批准，二是要上报公司主管部门审核并备案。

五险一金：主要是指社会保险和住房公积金，只要是XX公司的正式员工，公司都会为其提供这一福利。一般来说，不同级别的员工，在五险一金的金额上会存在差异。

（2）薪酬模式

高管人员年薪制。董事会聘任的公司高管实行的是年薪制，工资的 60%按月发放，工资的 40%按照上一年度的经营指标情况，根据考核结果发放。 中层管理人员月薪制。办公室、管理部门等实行岗位工资制，工资按月发放。岗位工资与绩效工资按照 7：3 的比例，即工资的 70%根据岗位发放，工资的 30%根据月度绩效考评结果发放。 销售人员提成制。销售人员实行的是无固定底薪提成制，销售部根据当月的销售情况，按照销售毛利润提取一定比例作为部门工资总额，在按照系数分配到各个小组。售后服务人员当前是并入到公司销售部，售后服务人员的工资系数为销售人员的 50%

。

（1）人员聘任层次构成

XX公司的组织架构比较简单，典型的直线职能式结构。XX公司采用属于企业化运作，管理层人员分为三级，总经理下设副总经理，副总经理每人分管几个中心单位，各中心设中心主任一名，由于目前该公司实行两个校区办学，因此每个中心下再设校区管理部主任两名。总经理和副总经理属于一级管理人员，各中心主任属于二级管理人员，各校区管理部主任属于三级管理人员。具体的结构就是：总经理（副总经理）——中心主任——校区管理部主任。其他人员则一线员工或者是关键岗位员工，不分级别。

（2）在编人员结构工资的构成

由于后勤公司是隶属于学校的，在员工编制方面，集团的决定权有所不同。属于事业编制的员工是学校的正式员工，工资体制由学校决定，工资分配的决定权在学校，因此其基本工资参照学校，工资整体水平较高。

事业编制员工的薪酬由三部分构成：学校事业编制下的档案工资、岗位工资和年终奖。其中，档案工资的调整由学校人事部门根据员工的职称、技术等级、工龄和国家政策等的变化做相应调整，学校人事部门将其记入员工个人档案，后勤集团照此标准按月发放给员工；岗位工资由后勤集团根据员工所在岗位的工作要求、工作绩效、工作量核定不同的岗位和相应的岗位工资，并进行发放；年终奖由后勤集团根据年终考核、部门经营绩效来发放。在员工福利方面，除购买国家法定的保险外，还会发放节假日慰问金。

（3）聘用人员工资情况

聘用的劳动协议人员与后勤所属公司有劳动合同和劳动协议，人事代理人员则和后勤指定的人事代理公司有劳动合同，工资体制是由后勤公司决定的。

企业聘用的员工的薪酬主要由三部分构成：基本工资，绩效工资和补贴。其中，基本工资由后勤集团根据岗位要求的不同来核定，约占员工工资总额60%左右；绩效工资通过对员工工作绩效的考核来发放，即奖金，约占员工工资总额40%左右；补贴是根据不同的岗位来核定额度，一般不超过员工工资总额10%。在员工福利方面，购买国家法定的保险。

（4）结构工资的管理模式

首先在工资管理体制上是不同的。总体来说，可以分为事业编制和企业劳动合同编制。他们最大的区别在于：事业编员工的基本工资是参照学校的工资水平而来的，由学校发放，后勤再返还给学校；而企业编制的员工的工资有企业来发放，工资水平依据市场标准来确定。

这种不同体制的工资体制造成了工资结构上面是多样化的。事业编员工的薪酬结构由基本工资、岗位工资、年终奖金构成，企业编制的聘用员工的工资结构则是基本工资、效益工资、年终奖金和一定的补贴。这也导致薪酬水平出现差异化，甚至同岗不同酬的现象出现。有的员工在同一岗位上从事相同的工作，但由于不同编制的员工工资是不同的。

3.2 XX公司薪酬体系现状调查

基于本研究需要，为充分了解XX公司员工对当前薪酬体系的满意情况以及对薪酬改革的预期，特意设计了《XX公司岗位薪酬现状调研问卷》，同时，辅以访谈法等对员工的想法进行全面了解。本次调查根据不同的层级，按照近似比例随机抽取参与调查的员工。共发放问卷400份，参与调查员工数目占员工总体比例的10%。问卷分为300份纸质问卷和100份电子问卷。共回收纸质问卷285份，提出无效问卷9份，得到有效问卷276份，纸质问卷有效回收率达到92%；电子问卷回收100份，提出无效问卷6份，得到有效问卷94份，电子问卷有效回收率达到94%。问卷的回收情况符合研究要求，调查结果具体描述性统计情况分析如下：

表3-1 问卷的发放与回收情况统计

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 发放份数 | 回收份数 | 无效问卷份数 | 有效回收率 | 有效回收率 |
| 纸质问卷 | 300 | 285 | 9 | 276 | 92% |
| 电子问卷 | 100 | 100 | 6 | 94 | 94% |
| 小计 | 400 | 385 | 15 | 370 | 92.5% |

3.2.1 薪酬体系的总体满意度情况

对薪酬体系满意度的问题，按照李克特量表设计了“非常满意、比较满意、满意、不满意和非常不满意”五个等级，受试员工根据自己的实际情况和内心感受，选择相应的满意程度选项。根据对调查问卷的结果统计，现将XX公司员工薪酬满意度情况统计如下：



图3-4 XX公司薪酬满意度情况统计

问卷统计数据显示，当前对自己薪酬状况表示非常满意的25人，且全为公司中、高管；比较满意的有72人，满意的有94人，不满意的有158人，非常不满意的有51人。从统计结果可以看出，对现行薪酬体系感觉满意的员工有191人，占测试总体人数的47.75%；对薪酬体系存在不满的员工有209人，占测试总体人数的52.25%，存在不满情绪的员工占据更大比例。由此可见，XX公司的薪酬体系还存在很大的改进空间。

3.2.2 薪酬体系的内部激励性和外部竞争性情况

内部激励性和外部竞争性是设计薪酬体系时务必考虑的两个条件，通过对XX公司的薪酬问卷调查可知，公司当前的薪酬体系在内部激励性和外部竞争性上，均存在不足。

内部激励性方面。此次问卷调查共有40人觉得公司当前的薪酬体系非常具有激励性，79人认为比较具有激励性，94人认为具有激励性，125人认为不具有激励性，62人认为非常不具有激励性。从统计结果来看，认为薪酬体系具有激励性的员工为213人，占测试总体人数的53.25%；认为不具备激励性的员工为187人，占测试总体人数的46.75%。薪酬激励性是为了让受到激励的员工继续努力，让没有受到激励的员工达到被激励的效果。从当前的情况来看，XX公司的薪酬体系需要在内部激励性方面作出改进。

外部竞争性方面。在此次问卷调查中，共有32人认为公司当前的薪酬体系非常具备外部竞争性，有64人认为比较具有外部竞争性，有125人认为具外部竞争性，134人认为不具备外部竞争性，45人认为非常不具备外部竞争性。2015年株洲市最低工资标准己经上调到1390元，XX公司当前的所有员工的薪酬水平均在最低标准之上，但就企业薪酬的横向和纵向比较，以及药品生产行业的实际情况来看，其薪酬水平的外部竞争性偏弱。



图3-5 XX公司薪酬的内部激励性和外部竞争性情况统计

3.2.3 薪酬结构情况

在员工对薪酬层级差别的看法问题上，仅有35.3%的员工认为当前的薪酬层级差别是合理的，其中，16.5%的员工对此持非常肯定的态度，认为当前的薪酬层级设计十分合理，其余18.8%的员工认为是比较合理的。而高达64. 7%的员工认为薪酬层级的设计欠缺合理，其中，50.6%的员工认为，当前的薪酬体系层级差别过小，不能体现薪酬的内部竞争性，难以对员工起到激励效果。

作为员工薪酬的一部分，福利也是员工十分关注的问题。在对交通补贴、住房福利、医疗保健、教育培训、带薪休假等经济性福利的问题上，15.3%的员工认为公司的经济性福利形式多样，福利额度合理；32.3%的员工认为当前的经济性福利水平偏低，但尚可接受；52.4%的员工认为，当前的经济性福利可有可无，没有太大实际效果。统计数据可以看出，大多数员工对经济性福利的满意程度不高。在对咨询性服务、保护性服务等非经济性福利的问题上，员工的认可程度稍有改观，但总体上也处于较低水平。

3.2.4 薪酬沟通情况

薪酬沟通是薪酬管理的重要内容，也是一种有效的员工行为激励方式，管理着与员工通过薪酬沟通能避免很多问题的发生。随着现代管理理念的深入，员工参与薪酬决策己经成为一种趋势，薪酬政策关乎广大员工的根本利益，因此，在制定和推进薪酬政策时，要与员工保持良好的沟通，及时了解员工的意见和看法，获得员工的理解和支持。

此次薪酬问卷调查中，在针对制定薪酬政策的参与问题上，15.7%的员工表示参与了公司的薪酬政策的讨论与制定；46%的员工表示通过某些正式或非正式渠道了解了相关信息，但了解不是很全面；38.3%的员工表示基本不知情，处于完全被动接受的状态。在针对公司处理员工关于薪酬政策异议的问题上，11.3%的员工认为公司会积极听取员工的反馈意见，并对好的意见采取接受的态度；13.7%的员工认为公司在员工好的意见方面会做出一些改善；58.7%的员工认为公司对于员工的异议只是听听而己，并没有作出正式的反馈和沟通；16.3%的员工认为，公司不太愿意接受员工的不同意见。在薪酬的保密性问题上，69.4%的员工认为公司做的非常保密，一般员工难以知情；只有29%%的员工认为不算保密，主动通过一些渠道还是能够知晓薪酬信息；还有1.6%的员工认为薪酬信息非常公开，完全不存在保密的情况。

3.2.5 薪酬动态管理和调整情况

员工薪酬水平的提升与企业的经营业绩的增长是高度挂钩的，经营业绩的增长是提升员工薪酬待遇的基础。此次薪酬问卷调查中发现，在关于二者关系的问题上，18.7%的员工认为公司的业绩增长与员工的薪酬水平的提升是显著挂钩的；22.0%的员工认为公司当前的实际情况是二者之间的挂钩关系不明显；59.3%的员工认为公司当前的薪酬水平是由高层领导决定的，与公司的经营业绩关系不大。在被问及过去一年的薪酬增长情况时，只有约18%的员工表示薪酬水平得到了合理地增长；32.7%的员工认为薪酬涨幅太小，扣除通货膨胀、物价上涨等因素，基本感受不到薪酬水平的提升；49. 3%的员工认为过去一年的薪酬水平没有任何增长，让员工很不满意。

上述数据显示，XX公司的薪酬管理是存在缺陷的，由此也带来了员工向心力的不稳定。在被问及努力工作与薪酬回报之间的关系时，21.3%的员工是持肯定态度的；37.3%的员工认为努力工作可能会带来较高的薪酬回报；18.7%的员工持模棱两可的态度；22. 7%的员工认为公司当前的情况下，努力工作可带来高薪酬回报是不太现实的。由统计数据可知，只有两成多的员工会为了获取更高薪酬水平而努力工作，近八成的员工对努力工作与高回报是持怀疑态度的。

3.3 XX公司薪酬制度存在的问题

3.3.1 薪酬结构不合理

基于马斯洛需求层次理论，企业员工产生主动实现自身价值的需求和行为，是以基本的物质生活得到保障为前提的。XX公司当前的总体薪酬水平偏低，薪酬结构中主要以工资、津贴等短期激励为主，对员工的长期激励形式和手段相对缺失，即公司薪酬的长期激励效用不明显。赫茨伯格的双因素理论认为，让员工努力主动工作的并非保健因素，而是激励因素。因此，XX公司要完善当前的薪酬结构，注重薪酬对员工的长期激励。

公司物流、仓储、质保、客服等岗位的员工，学历层次相对偏低，技术能力也较为低下，公司在专业知识培训和业务技能培养方面的工作严重不足，员工仅依靠现有的知识结构和素养水平，难以在岗位上做出更大贡献，公司在非经济性福利版块，福利政策要多向这些岗位的员工倾斜。经济性福利方面，要提升五险一金的上缴比例、要增加交通费的补助额度等，要做到福利结构多样化和弹性化，让尽可能多的员工感到满意。

3.3.2 企业各类岗位设置不科学

岗位设置是基于确定具体从事行业和企业产品的原则，类型、性能、岗位设置的科学性和合理性，对公司的发展和人力资源工作的进步将起到有效的促进作用。岗位设置应遵循以下基本原则：

（1）岗位设置要以节约成本为目的，能精简的一定要精简。

（2）全部职位之间的配合是否有效，有无为了公司的总目标戮力同心。

（3）每一个岗位与其他的岗位之间是否协调一致。

（4）本组织的所有职位是否科学合理。

目前XL物流公司的岗位设置存在以下问题:

C1）比如人力资源和后勤服务部有13人，一个部门同时担任了人力资源管理和后勤管理的工作，任务很多，比如食堂、卫生、薪酬、绩效管理、工会、宿舍、员工档案、纪律检查等等工作很多很繁琐。这样会造成顾此失彼，不能完全满足人力资源日常工作的需要。例如，在人力资源的培训、开发等方面会做的比较少。另一方面，岗位设置不足，薪酬体系的建设就会相对落后，对于日常的员工绩效面谈等工作就会跟不上，使激励作用得不到有效的发挥。

（2）比如财务人员规模过于庞大，大约有10人左右。一般约有300多人的公司保持5个左右是正常的人员配置（由一个部长和一个副部长，会计1人，成本会计一个，一个出纳。）但10人将导致更多的人员人浮于事。

（3）高级技术人员短缺，这将制约技术工作的发展。XL物流公司是景德镇市物流企业业内的标杆，很多突发的、加急的、特别巨大或者异型的包装运输任务的完成，需要有高级技术人员的支撑。必须要有人数足够的高级熟练技术员工，以满足市场的需求，提高公司的利润。

对XX公司内部各类岗位薪酬水平纵向比较的目的，首先是观察不同岗位之间的薪酬差距是否合理；其次是比较相同级别但不同工种间薪酬的差异情况；再次确定现行薪酬体系对岗位类别的倾斜方向。薪酬战略是通过对后勤集团总体经营战略和人力资源战略的分解、执行与落实而制定的，通过此研究确定现行薪酬体系是否与其相符。

XX公司的工资曲线基本上是趋于平滑的，不同等级岗位之间的收入差距很小，总经理的薪酬水平只有普通员工平均薪酬的2.5倍左右，而现代企业工资曲线一般比较陡，关键人才的收入水平会明显高于一般员工，企业高层领导的薪酬水平会在普通员工的30-50倍以上，但是就XX公司来说，这个倍数又有些偏高，因为影响经济性报酬的还有经济以外的因素。

XX公司的薪酬水平不能充分反映市场对不同“经理”岗位之间的薪酬差异。尤其财务经理、人力资源经理与市场价脱节。另外，薪酬设计的理论表明，不同的“经理”职位，对企业做出的贡献显然是不同的，获得的薪酬也应该是有相当的差异，但是XX公司的“经理”薪酬无法体现这一点。从体制上分析，由于XX公司是从后勤中心分离出来，薪酬分配制度经历过几次小幅的调整，但均未“伤筋动骨”。员工的任用虽然采用了聘任制，但事实上也并未真正市场化。老国有企业“大锅饭”“平均主义”的分配习惯根深蒂固。市场调节经济的观念尚未形成。从理论上分析，是因为在劳动力短缺与劳动力过剩并存情况下，造成不同劳动者的忙闲不均，有许多事没人干，同时又有许多人没事干，劳动者或单位之间支出的劳动有多有少完全是劳动机会不均所致，如果工资分配完全以劳动支出为尺度，就会引起劳动机会少的人的不满，在低工资、多就业的国家里，机会不均只好用收入均等来弥补，于是工资收入分配的平均主义便油然而生。

经历市场化的快速发展，XX公司的经营策略也随着做出相应的调整，公司整体战略工作的重点向着市场、管理方向转移。高度重视客户的需求，通过高水平的专业化服务，赢得客户满意；以企业业绩持续增长为核心，提高服务效率，创新服务模式；落实“服务与业务领先”的战略措施，提高企业的服务能力、效率和水平，继续扩大市场占有率，革新管理观念和管理制度。这样可以拉近客户与公司之间的距离，对市场反应速度更快，更接近市场，更好的把握和扩大市场。

处在成熟阶段的企业其薪酬策略也应该着重于奖励管理技巧和鼓励业绩。薪酬的比例也应该做出响应调整，动态工资部分应加大比重，发挥其激励作用。尤其市场开发岗位的人员薪酬不仅要调整比例，还应该作为薪酬政策倾斜的重点，在进行薪酬体系设计时，从薪酬策略的选择、薪酬计划的制定、薪酬方案的设计、薪酬的发放及沟通，均应体现对企业战略、核心竞争优势和价值导向对人力资源尤其是对激励机制的要求，否则企业的战略目标和核心价值观将得不到贯彻。对于符合企业战略和价值取向的行为和有助于提高企业核心竞争优势的行动在薪酬上予以倾斜，以强化员工的绩效行为，企业不同发展阶段应采取不同的薪酬策略，如表3-2所示。但是从XX公司现在的薪酬体系上无法看到这一点，所有工种和级别的员工都用同一个薪酬发放标准，没有薪酬模型和薪酬结构的变化。很显然，薪酬策略脱节、滞后于经营战略。

表3-2 企业不通过发展阶段与薪酬策略对应表

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 企业成长阶段 | 经营战略 | 薪酬策略 | 薪酬组合 |
| 成长阶段 | 以投资促发展 | 刺激创业 | 高额基本工资，中高等奖金的津贴，中等偏下福利 |
| 成熟阶段 | 保持利润与保护和扩大市场 | 奖励管理技巧、鼓励业绩 | 平均的基本工资，较高比例的奖金，较高比例的津贴，中等的福利水平 |
| 衰退阶段 | 收获利润并向它处投资 | 着重与成本控制 | 较低的基本工资，与成本控制相结合的奖金，较高的福利水平 |

不同等级的岗位之间收入差距过小，总经理的薪酬是普通员工平均薪酬的2.5倍左右，工资曲线过于平缓，没有充分体现关键员工和核心员工的价值。现在流行的一句话是“绝对的公平就是不公平”，意思就是说过分强调薪酬表面数额上的绝对平均，在贡献不同的情况下就是不公平。

3.3.3 薪酬沟通渠道不畅

薪酬沟通是管理者与员工之间通过一定的途径将薪酬信息相互传达、交流和理解的过程。作为薪酬管理的重要过程，薪酬沟通也是企业激励机制的重要内容，有助于营造和谐的人际关系，激发员工工作热情。此外，积极的薪酬沟通还能有效预防和防止员工薪酬方面的冲突，消除员工的不满情绪。XX公司在薪酬沟通方面主要存在以下误区：一是认为薪酬管理只是管理者的事情，与普通员工没有太大关系，他们只需被动接受即可。二是对薪酬沟通的认识存在偏差，将薪酬沟通仅仅停留在口头宣传、宣传手册等方面，并没有将薪酬沟通工作规范化。三是薪酬沟通变成走过场，很多时候都是一个领导与多个员工同时进行对话，谈话内容都是客套话和空话，难以起到实质性的效果。四是薪酬沟通过程中，没有做到有效的双方互动，员工一般都是充当听众角色，管理者往往都是滔滔不绝，员工难以获得表达自己观点的机会。

3.3.4 薪酬体系缺乏动态调整机制

XX公司当前的薪酬体系是基于职务等级建立起来的，职等和职级越高，对应的薪酬水平也就越高。通常情况下，员工想要获得较高的薪酬水平，就需要通过岗位的晋升。这种模式的好处在于凸显了公司“以岗定薪、岗变薪变”的薪酬原则，能对员工起到一定的激励作用。但是，公司大部分岗位一般都是两三年才会调动一次，也就是说员工在某一岗位上至少要等两三年才会有晋升机会，除非出现了离职、开除等特殊现象而需要增补。如果两三年后没有得到晋升，员工就会产生努力工作与薪酬回报不成正比的思想，这种较为呆板的薪酬体系大大挫伤了员工的工作积极性。与此同时，市场上同行业企业的薪酬水平水涨船高，在给公司带来逐渐增大的人工成本压力的同时，也造成了部分核心人才的流失。此外，公司的薪酬水平上调与通货膨胀、物价上涨等因素的相关关系不明显，也在一定程度上抑制了薪酬体系的弹性。

第四章 XX公司薪酬制度再设计

4.1 薪酬制度设计的原则和目标

在XX公司薪酬制度的设计上，其指导思想就是要以人力资源管理的薪酬理论为基础，建立有效的激励约束机制，吸引和留住人才，实现集团的战略目标。在设计薪酬体系的时候，需要依照其原则来进行，主要有五原则，原则之一是公平性原则，只有在公平性的前提下，才能使员工对企业具有认同感和满意感；第二是经济性原则，这就需要在设计的时候，既要保障薪酬水平有一定的竞争和激励性，还要是企业具有一定的资金扩大自身的投资；第三是激励性原则，在企业内部人员所处的不同岗位和级别的基础上，其薪酬要有一定的合理的差距，从而鼓舞员工提升自身的能力，激发其学习的潜能，创造更优异的业绩；第四是合法性原则，其各方面的制度要符合国家的法律法规；第五是战略导向性原则，要从企业战略的角度分析薪酬体系的各个因素的轻重地位。如下主要对这些原则进行详细的分析和研究：

随着时代的发展，现代企业中更多需要团队合作，所以有必要建立基于团队的奖励而不是单纯的个人奖励机制。在薪酬设计时必须遵循一定的原则和要求。

薪酬体系设计是帮助战略性薪酬体系最终实现的手段和方法。因应企业设计的总体薪酬思路，员工个体有了相应的个体分配方法，薪酬设计的最终目的是为了让每位员工得到一个较为合理、公平的薪酬结果。

企业薪酬设计必须在法律的框架内设计一，脱离合法轨道，薪酬设计效果将归于无效;其次就是研究薪酬设计的公平问题，当然该公平包括内部公平和外部公平。为了设计出合法可行、有效激励的薪酬设计，必须坚持以下几点：

第一，合法性原则。法律保障员工最低标准的薪酬和福利，合法是企业的最低要求，如违反了这个最基本的原则。更谈不上员工满意度和企业战略发展。国家关于休息休假、最低工资等这些必须是企业在初期发展阶段就必须知悉的。

第二，战略导向原则。在设计薪酬体前，设计者必须充分理解企业的整体发展方向和发展战略，把企业的发展方向融入企业的薪酬结构，确保企业的发展不偏移方向。

第三，坚持内外部合理性原则。合理公平是一种关于投入与产出的个人感受。如员工感受公平，在工作态度上会感觉被人认可及在公司内部能充分调动个人积极性，人人各司其职、各尽其能、各得其所。这是企业在薪酬设计最渴望达到的效果。如果投入与产出比处于比较合理的状态，员工主观感觉会认为只是合理公平的。相反如员工感觉失衡，则应是在感知上认为投入产出间的比例失衡。

第四，外部竞争性原则。企业薪酬的外部竞争性体现在留住内部人才的同时吸引外部人才，这是基于竞争需要而要求薪酬设计必须兼顾的对外吸引力。

第五，经济性原则。薪酬设计不得不考虑企业的成本，只有综合考虑的企业整体经营状况、盈利能力，才能准确地去把握“薪酬蛋糕”的整体设计。在做好成本预算的情况下，把人力资源成木控制在合适的范围内。

第六，激励有效性原则。薪酬设计要结合定性分析和定量分析，设计不同的薪酬级别。为不同表现水平的员工提供不同的薪酬激励，强化内部公平性。通过对固定薪酬和可变薪酬的结构比例调整来实现激励效果。

4.2 薪酬制度设计思路

根据XX公司薪酬体系存在的问题，公司应该在薪酬体系优化设计时，着眼于公司发展战略，努力完善薪酬竞争力、薪酬结构、薪酬沟通、薪酬弹性等方面的能力。基于公司当前的人力资源情况，根据员工队伍的数量、质量、企业发展对员工的要求等，做好工作分析和岗位评估，使得员工薪酬与岗位绩效显著挂钩。通过对薪酬内容、福利体系、激励政策等方面内容的改变和完善，建立起适合XX公司发展的战略性薪酬体系。

本研究可以从战略层面、制度层面和技术层面三个层面来确定XX公司战略性薪酬体系的思路。在设计步骤上，可以首先做好岗位分析与岗位评价;其次是做好薪酬水平调查;再次是结合前面两点进行薪酬决策，如确定薪酬的模式、结构、等级、水平等。

4.3岗位设置

XX公司现有的岗位主要有四种：管理人员、二线员工和一线服务员工。

管理人员：人数较少，主要上进行各项工作的管理和业务的配套服务。

二线员工：餐厅厨师长、采购员、车辆维修员等属于二线员工，因具有较高的技术性，对企业的经营有很大的影响，应注重贡献的认定和绩效工资。

一线服务人员：宾馆领班、驾驶员、和服务人员都属于一线服务人员，他们的工作体现着对于企业经营的贡献率，应以能力和贡献加绩效的模式来设计岗位的工资。

4.4 工作分析与评价

首先要确定薪酬设计的原则和策略，这一点在前文已经指出，即从高校的发展战略出发，坚持公平原则，采取有效的激励措施，并将薪酬水平控制在承担范围内。

其次对XX公司的工作进行工作分析，组织内部的专业人员或外部专家以职位为对象，通过多渠道收集并分析与职位有关的资料，如职位和任职者概况、工作概述、工作职责、内外部关系、工作条件、必要的资格条件等信息，最后形成简明而有系统的职位说明书的过程。工作分析可以为薪酬管理提供有价值的基础信息。通过职位说明体系，可以使员工对职位的责任、贡献及所需努力大小等重要内容有统一理解。XX公司分为管理人员和一线的经营人员，岗位差异大，员工结构复杂，客观、详实的工作分析对于建立公平合理的、体现内部一致性的薪酬制度有重要作用。在对工作分析的基础上对职位进行评价，主要包括受教育程度、工作知识、工作经历等，对管理层、一线经营人员、厨师长等进行等级序列的排列，更好的体现薪酬的内部公平。

4.5 绩效考核体系设计

有效的绩效考核能客观地评定员工的能力、行为、工作状况和适应性，对员工进行有组织的、实事求是的、定期的业绩素质评价， 能达到培养、 发和利用员工能力的目的，同时也是发现人才、选拔人才的有效途径。

表4-1 经济责任目标考核

|  |  |
| --- | --- |
| 考核指标 | 分数 |
| 1.目标利润完成情况 | 60 |
| 2.人均利润完成情况 | 15 |
| 3.固定资产收益情况 | 10 |
| 4.服务质量 | 10 |
| 5.安全生产 | 5 |

（1）目标利润

目标利润完成情况从经济角度衡量中心完成集团下达任务的质量和效果，反映中心总体管理效能，是集团对属下各中心年度目标利润总额完成情况的考核，具体考核方式按式4-3进行计算。

目标利润值=（利润总额/目标利润）\* 60

（2）人均利润

人均利润完成情况是各中心人均实现利润与人均目标利润完成情况的考核，是对各中心目标利润完成情况考核指标的辅助考核指标，考核人数为参与该项目有关的全体人员数。具体的计算方式按式4-3进行计算。

人均利润值=（利润总额/人数/人均目标利润）\*15

（3）固定资产

固定资产收益情况客观衡量企业资产利用效率，是集团对考核期间各中心完成利润情况与所占有固定资产的经济考核，固定资产收益率与其相应的分数对应按表4-2进行计算。

表4-2 固定资产收益考核

|  |  |
| --- | --- |
| 固定资产收益率 | 考核得分 |
| 0以下 | 0 |
| 0-5% | 2 |
| 5%-10% | 3 |
| 10%-15% | 5 |
| 15%-20% | 7 |
| 20%-25% | 8 |
| 25%以上 | 10 |

（4）服务质量

服务质量考核反映员工服务质量和服务态度，是集团努力提高员工服务水平的一个重要考核因素。集团员工是集团服务台的窗口，各中心应该加强员工为广大教工、学生开展优质服务情况的考核力度。服务质量的考核以经核实的投诉次数为依据。投诉次数与服务质量考核得分如表4-3进行计算。

表4-3 服务质量考核评分

|  |  |
| --- | --- |
| 年投诉次数 | 考核得分 |
| 24次以上 | 0 |
| 20-24次 | 1 |
| 16-20次 | 2 |
| 12-16次 | 5 |
| 8-12次 | 6 |
| 4-8次 | 8 |
| 1-4次 | 9 |
| 0次 | 10 |

5）安全生产

安全生产指标是对中心定性考核指标，凡考核期内未发生生产安全事故，消防与治安考核达到优秀的考核分为5分；考核期内未发生生产安全事故，消防与治安考核达到合格的，考核分为3分；凡考核期内发生生产安全事故或消防与治安考核未合格的，考核分为0分。通过以上5个指标的综合考核，考评分数与考评等级的关系按表4-4进行计算。

表4-4 安全生产考评定级

|  |  |
| --- | --- |
| 考核分数 | 考核等级 |
| 90分以上 | 优秀 |
| 70-90分 | 合格 |
| 70分以下 | 不合格 |

4.6 薪酬结构设计

1）高管人员薪酬结构设计

XX公司的高管人员采用年薪制，高管人员岗位涵盖公司董事长、总经理、副总经理和外派高管四类。通常情况下，高管人员的薪酬取决于公司的经营业绩、经营规模，并结合人才市场供求价格以及行业竞争对手的薪酬水平等因素来决定。XX公司董事长薪酬总额为 50 万/年，总经理为 45 万/年，副总经理 38万/年，外派高管按级别享受薪酬与考核管理委员会规定的薪酬标准。 董事长、总经理、副总经理的薪酬结构为：薪酬=基本年薪+绩效年薪+福利+奖励（奖金、股权等）；外派高管的薪酬结构为：薪酬=基本年薪+绩效年薪+奖励（奖金、股权等）+驻外补贴。

（1）基本年薪：该项与公司的经营业绩不挂钩，这是作为公司高层管理人员的基本收入确定下来的。通过考虑XX公司的经营规模、企业成长、人才市场供求价格以及行业竞争对手的薪酬水平等因素，确定XX公司高管人员的基本年薪按照年薪的 60%计算。

（2）绩效年薪：该项是与公司的经营业绩高度挂钩的，完全由绩效考评结果来确定。XX公司高管人员的绩效年薪按照年薪的 40%计算。

（3）奖励：该项主要由奖金和股权构成。如若经营目标完全达到或超额完成，根据实际绩效考评的结果，对公司高管进行奖金奖励，奖励额度和形式由薪酬与考核管理委员会确定。如若经营目标连续三年超额完成，则可实施股权激励，股权激励的具体方案由股东大会和董事会确定。

（4）驻外补贴：公司当前在湖南省多个城市、甘肃陇西等地均设有分公司，外派高管根据级别和派遣的地域差异，可享受 5-15 万元不等的驻外补贴。

2）中管人员薪酬结构设计 中管人员主要指的是公司各个职能部门的部长、副部长等，其薪酬水平与公司经营业绩和部门目标达成情况密切挂钩。中管人员的薪酬结构为：薪酬=固定月薪+绩效工资+奖励（奖金、股权等）+福利。

（1）固定月薪：该项指的是中管人员的基本工资，具体标准根据市场薪酬水平和岗位的不同特征来确定。

（2）绩效工资：该项主要与主管领导对部门的绩效考评结构有关，根据考评结果发放对应的绩效工资。

（3）奖励：该项主要由奖金和股权构成。对于顺利完成部门年度目标或超额完成部门目标的，根据实际绩效考评结果，以部门为单位进行奖励，奖励额度由公司领导层决定，奖金的分配形式由部门内部决定。对于连续三年超额完成部门目标的，可以根据其对公司发展的贡献程度，进行一定的股权激励，配股比例等由股东大会和董事会确定。

3）基层人员薪酬结构设计

基层人员是企业发展目标的具体推进者，企业目标最终落地离不开基层人员的具体工作，基层人员的工作态度和能力直接决定着公司发展目标的达成与否，因而，制定合理的基层人员薪酬政策，激发基层人员的工作主动性和积极性十分重要。基层人员的薪酬结构为：薪酬=基本工资+绩效工资+奖金+福利。

（1）基本工资：通过职位要素计点法得出各岗位的薪酬点数，再各岗位的薪酬点数得出职位薪酬等级结构，然后通过评价点数和市场薪酬水平计算出市场水平总点数工资，最后结合职位评价点数和市场薪酬水平得出职位基本工资。 基本工资=总点数工资×（职位评价点数/总点数）

（2）绩效工资：基层人员的绩效由部门领导进行评价，并以此作为确定员工绩效工资水平的依据。

月度绩效工资＝基本工资×30％

4）员工福利结构设计

福利也是薪酬体系的重要构成，是一种有别于工资、奖金等物质待遇的薪酬形式，是一种间接性的劳动回报。员工的福利结构与企业所属的行业特点和企业成长阶段等因素有关，XX公司的员工福利可以进行弹性设计，除了国家法定的福利外，可以根据员工的等级和需求，进行个性化设计，以满足尽可能多的员工对公司员工福利的需求。

（1）法定福利

XX公司的法定福利可以分为三个部分：社会保险、住房公积金和节假日。其中，社会保险是指养老保险、医疗保险、工伤保险、失业保险和生育保险，公司会对所有正式员工提供这项福利。住房公积金是公司为在职职工缴存的长期住房储金。节假日主要是指公共休假日和法定休假日，前者是指周六和周日，XX公司实行的是五天工作制；后者指的是国家法定的节假日，如春节、劳动节、中秋节、国庆节等。此外，还有特殊节假日，如婚假、产假、丧假、探亲假等。

（2）公司福利

XX公司为全体正式员工提供午餐补助、电话费补助、交通补助、带薪休假、旅游补贴、生日补助、节假日补助等。

（3）其他福利

其他福利主要包括两大类，一是公司每年为全体员工提供免费体检一次，确保员工在身体健康的条件下工作；二是公司设立了专门的员工咨询服务窗口，向员工免费提供人力资源、法律、心理等方面的咨询服务，协助员工处理好工作、生活、家庭之间的关系。 从上述福利设计可以看出，公司的弹性福利体系不仅包括了国家法定的福利项目，同时还根据公司员工的实际需求，设计了更多福利栏目，让不同级别的员工对应不同的福利等级。在满足员工的福利需求的同时，也体现了公司多劳多得和按劳取酬的价值导向，能有效激励员工主动向更高的层级努力。福利体系的设计进一步体现了公司以员工为本的理念，脱离了企业与员工之间单纯的经济契约关系，为有效吸引、保留和激励员工创造了条件。

4.7 薪酬设计结果

基本薪酬为固定薪酬，绩效薪酬由月度奖金和年度奖金组成，福利由社会保险、住房公积金和年假组成。

表4-6 XX公司薪酬分级分档表

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 薪酬等级 | 薪酬档次 | 预计薪酬总额 | 基本薪酬 | 绩效薪酬 | 月基本薪酬 | 备注 |
| A | 1 | 120000 | 50% | 50% | 6500 | 管理层 |
| 2 | 110000 | 50% | 50% | 6000 |
| 3 | 100000 | 50% | 50% | 5800 |
| 4 | 92000 | 50% | 50% | 5500 |
| 5 | 86000 | 50% | 50% | 5000 |
| 6 | 80000 | 50% | 50% | 4800 |
| 7 | 75000 | 55% | 45% | 4600 |
| B | 1 | 70000 | 60% | 40% | 4300 | 部门负责人 |
| 2 | 65000 | 60% | 40% | 4000 |
| 3 | 55000 | 60% | 40% | 3500 |
| 4 | 50000 | 60% | 40% | 3200 |
| C | 1 | 45000 | 60% | 40% | 3000 | 关键/骨干岗位人员 |
| 2 | 40000 | 60% | 40% | 2800 |
| 3 | 35000 | 60% | 40% | 2600 |
| 4 | 30000 | 60% | 40% | 2300 |
| D | 1 | 25000 | 60% | 40% | 2000 | 普通岗位人员 |
| 2 | 24000 | 60% | 40% | 1800 |
| 3 | 23000 | 60% | 40% | 1600 |
| 4 | 22000 | 60% | 40% | 1500 |
| 5 | 20000 | 60% | 40% | 1300 |

为确保薪酬体系的激励作用，XX公司应严格执行薪酬制度，并根据实际执行情况对其进行必要的修正，以保证薪酬制度的适用性，及时了解员工的想法，以便对薪酬体系进行修正。

4.7 薪酬制度的评价

公司战略性薪酬体系推进五个月以来，随机抽查了 40 名员工进行了一次薪酬满意度访谈，对XX公司的战 略性薪酬体系进行了以下评估。

（1）员工对公司战略的了解程度增加

公司的远景、使命、价值观等企业文化层面的理念，一般员工尤其是基层员工是很少关注的，XX公司员工对企业战略目标是什么，如何达成目标等问题，很少有员工进行过深入思考。通过推进战略性薪酬体系，员工对公司的战略目标等有了深度认识，在调查中发现，不少员工都能清晰描述出公司的战略目标，并对其有自己的理解。这也主要归功于在薪酬方案推进的同时，不断向员工传递公司的发展方向、理念和目标等。

（2）员工对工作职责与目标的认识更为明确

对岗位职责、工作目标、任职条件的深入认识，是该岗位员工的必备素养。XX公司先前由于岗位说明书的不完备，不少岗位缺乏具体的工作要求，这也给员工相互推卸责任创造了条件，同时也加大了绩效考评工作的难度。通过此次战略性薪酬体系的优化，重新对公司岗位进行了岗位分析和评估，使得各个岗位的工作职责明确，工作任务清晰，岗位之间的界限清楚，员工对自身岗位的认识程度得到了进一步深化。

（3）员工对薪酬的满意程度得到提升

员工对自身薪酬水平的不满，一是由于XX公司先前薪酬水平本身的低下，在行业中处于中等偏下的水平，薪酬缺乏外部竞争性；二是由于员工自身的薪酬水平经不起与自己过去或其他员工的薪酬比较，薪酬缺乏内部公平性。新的薪酬体系的推出，使得员工的整体薪酬水平得到提升，同时，配套科学的绩效考评机制，使得员工的业绩得到合理评估，并将员工业绩科学反映到员工的薪酬中去，员工对薪酬水平的满意程度直线上升。

（4）员工对工作的态度变得积极

员工的工作态度是由员工对公司的满意程度决定的，先前不科学的薪酬体系，使得员工的工作积极性大大受挫，由于员工的业绩得不到合理评价，不少员工选择在工作中滥竽充数。此外，岗位说明的不健全，也使得员工之间经常出现相互推诿的现象。新的薪酬体系充分体现了按劳取酬和多劳多得的理念，员工的工作积极性得到了较大转变。从公司近三个月的绩效考评统计数据来看，员工的工作绩效普遍得到提升。

第五章 XX公司薪酬体系实施的保障措施

5.1 完善薪酬管理体系，消除系统偏差

XX公司作为一家高校后勤服务企业，其战略目标，充分激励员工的工作积极性和创造性，为实现企业战略发展目标提供基本保障。完善的人才梯队建设和知识平台搭建，需要科学的薪酬管理体系作为支撑，通过完善的薪酬管理体系，逐步实现公司人力资本、知识资本的优化和更新，这也为新的薪酬方案的实施提供了基础。建立科学的薪酬管理体系，XX公司可以从战略层、制度层和技术层三个层面来考虑。

战略层面：从公司战略出发，在明确公司战略目标对人力资源的要求的基础上，通过平衡计分卡、KPI等形式，将目标要求分解落实到人力资源具体的规划和工作中去。人力资源部门结合公司的战略发展要求，结合市场竞争环境、法律环境、公司的薪酬政策等，形成公司的薪酬策略和体系，并通过PDCA循环，不断对其进行调整和优化，实现公司薪酬管理的动态化。

制度层面：薪酬管理体系需要具体的制度作为支撑，在保证薪酬内部公平性和外部竞争性的基础上，通过对薪酬模式、薪酬结构、薪酬制度等内容的设计，确保薪酬体系的合理运转。

技术层面：薪酬管理体系的建设需要做好扎实的基础工作，如问卷调查、岗位评价、能力评估、员工访谈、行业薪酬水平调查等，在这些前期工作的基础上，形成薪酬水平定位等。

通过完善公司薪酬管理体系，一方面可以有效减少薪酬管理过程中出现的各种问题，另一方面也能增加员工对薪酬体系的认可程度。XX公司虽然经历多年的发展，在薪酬管理体系建设方面的能力还较为薄弱，完善薪酬管理体系，引入先进的薪酬管理思想和系统理论，在强化公司薪酬管理能力的同时，也能有效提升公司的企业管理水平。

5.2 健全绩效管理体系，完善激励制度

重新设计薪酬体系的目的在于完善公司的人力资源建设，形成科学的人才梯队，为公司战略目标的实现提供人才支持。因此，需要基于公司的人力资源角度，健全公司绩效管理体系，促进绩效管理与薪酬管理的互动祸合，确保薪酬的科学性，有效提升员工对薪酬的满意度，从而激发员工的工作积极性和创造性。绩效管理与薪酬管理的互动耦合主要表现在，通过绩效考评判断员工的工作绩效，工作绩效又影响到员工的薪酬水平，员工对薪酬的满意程度影响着员工的后续工作行为，而员工的工作行为又会对其绩效产出产生影响，从而形成一条串联的作用机理。因此，绩效管理体系的科学性对公司薪酬体系建设十分重要。XX公司的绩效管理体系不是较为系统，评价指标的选取和指标权重的确定不十分科学，从而导致员工绩效评价的结果差强人意，绩效评价的结果在一定程度上就反映在了员工的薪酬水平上，也就间接导致了员工对公司薪酬体系的不满。

绩效管理体系的科学性对薪酬体系建设十分重要，不少企业管理者觉得人才难以招聘或保留，其原因可能是公司的绩效管理体系存在问题，即员工的工作绩效得不到合理评价。如果对员工的绩效考评不合理，能力较差的员工通过拉近与领导的关系等手段，获取了更高的薪酬水平，就会导致企业优秀人才产生不满，于是工作积极性受挫，甚至选择跳槽，产生人才“挤出”效应。因此，XX公司在推进战略性薪酬方案的过程中，要尽可能做到公平、公正和公开，制定科学的绩效考评制度，同时根据员工的实际需求，制定差异化的激励措施，将绩效考评看作促进员工能力提升的工具，而非仅仅是一种单纯的员工工作效果考评手段。

5.3 建立科学的考核制度，加强制度保障

考核是对一个员工的能力的肯定以及通过员工能力的提升而给予的一定奖励。由于在薪酬体系设计中出现的一些不科学的考核，常常发生“看人不看事”的现象。因此，对于薪酬体系设计上很有必要建立起科学的考核制度，来完善该体系。对于领导者，首先要树立其公平的考核意识；然后设计绩效考核方案，建立计划和目标管理的工作方法；其次采用科学的考评方法，以计划目标位基础，将定量分析与定性分析相结合，针对制定的规范的指标来进行评价。比如可将评价标准分为5级，分别为出色、优良、常态、需要改进和不良，并对每一等级的评价进行详细说明。

（1）设立绩效考核小组

为加强XX公司绩效考核工作，XX公司成立绩效考核委员会，主要的职责是对员工绩效考核的组织。

主任：公司正职领导（总经理）

副主任：公司其他领导班子成员

成员：人力资源部、党群工作部、人力资源部、纪检监察部、审计（核）

部、财务部、办公室、计划财务部等部门。

针对于绩效考核委员会来说，绩效考核小组是其中的核心，其功能是对绩效考核的日常工作进行管理。其中，绩效考核小组归属于XX公司的人力资源部门所管理。

XX公司绩效考核委员会职责如下：负责XX公司绩效考核工作的组织和领导;负责绩效考核管理以及相关制度的审批、修改等流程;负责公司绩效考核的最终评定;负责受理被考核单位、部门和被考核人员的考核申诉及其它相关问题。

XX公司绩效考核小组是XX公司绩效考核工作的执行机构，具体职责包括：负责制定科学合理的XX公司员工的考核合同，确定绩效指标及其标准;调整和修订XX公司绩效考体系;对整个培训和考核机制进行规范，使员工了解考核办法，并指导员工进行绩效改进;针对于这个周期内的组织和目标进行相应的设定和管理;组织考核并对员工考核流程进行全面的监管，避免不规范行为的发生，同时也起到一定的规范作用;收集与考核指标具有联系的信息，对考核指标进行统计;建立健全考核档案，并作为岗位、目标以及薪酬调动等方面的重要参考。接收单位以及相关部门的考核申诉，将其落实到实际的调查中来。其他部门则负责配合考核工作。

（2）绩效考核方式和内容

考核指标评价标准的确定：考核指标评价标准由警戒标准、基本标准、理想标准三个部分组成，考核小组根据员工的工作职责、工作完成难易程度、工作完成效率等方面与该单位、部门确定警戒标准、基本标准、理想标准。

考核指标的评分：绩效考核采用百分制评分，考核小组根据各机关部门的指标及权重确定各指标的计分方法，年终考核时由相关部门提供考核数据，考核小组根据计分方法和完成情况进行计分。

为鼓励员工创新，设置特别加分项，由考核小组根据员工工作与部门商讨确定，并确定其得分标准及得分上限，如获得省级政府通报表彰、获得市级政府通报表彰等特别加分项。

为惩罚重大管理过失，设置特别减分项，由考核小组根据员工工作与部门商讨确定，并确定其减分标准及减分上限，如发生安全事故、员工重大违纪、导致企业重大损失等。

考核结果的评定：考核小组对员工年度管理绩效评分统计汇总后，根据员工考核评分，按照降序排列。其中：1-5名考核结果为“优秀”，6-10名考核结果为“良好”，其他排名考核结果为“合格”，特别情况下对排名较后的单位或部门考核结果可评定为“不合格”。在对员工进行考核后，有绩效考核委员会来对结果进行处理。 考核结果运用：之所以是对员工进行考核，以根本原因是作为后期职位晋升、奖金发放、培训学习以及基本工资调整的标准。

（3）绩效考核的实施 每次年度考核结束后，人力资源部协助考核小组召开绩效考核总结表彰会，并兑现考核奖励与惩罚。 ①部门考核结果与部门员工薪酬挂钩 第一，部门年度考核结果 1-5 名，授予部门年度“优秀管理奖”，部门中层在执行《XX公司薪酬管理及综合绩效考核实施办法》基础上增加“基本薪酬 20%”的奖励，一次性发放；部门员工享受“年度岗位工资总额 20%”的奖励，但个人具体情况由部门负责人根据员工个人考核情况进行二次分配而定。 第二，部门年度考核结果 6-10 名，授予部门年度“良好管理奖”，部门中层在执行《XX公司中层管理者薪酬管理及综合绩效考核实施办法》基础上增加“基本薪酬 10%”的奖励，一次性发放；部门员工享受“年度岗位工资总额 10%”的奖励，但个人具体情况由部门负责人根据员工个人考核情况进行二次分配而定。 第三，部门年度考核结果为 60 分以下或重大事件导致部门考核“不合格”的部门，部门中层只发绩效工资的 80%，部门员工只发放年终绩效工资的 80%。 ②部门考核结果与部门员工评优评先挂钩 年度考核为优秀的管理部门，员工年度推优评先确保该部门一个指标。③部门考核结果与员工职位晋升挂钩 党群工作部根据公司人力资源规划提出职位晋升计划，部门连续三年考核前五名，部门负责人、部分员工列为组织提拨录用的考察或交流对象。由党群工作部对职位晋升候选人进行能力测试和综合评价，为公司领导做出职位晋升决策提供依据。④部门考核结果与员工培训挂钩 人力资源部根据员工的考核结果及其考核结果分析，制定出旨在提高绩效的培训计划，有外出学习培训计划时，在同等条件下优先给予先进部门员工机会。

5.4 加大培训资金投入，加强人力资源保障

1）领导加强重视

XX公司经过多年的发展，规模逐步扩大，招生人数大大增加，教职员工人数也相应增加，员工的年龄结构、学历结构也发了相应的变化。同时随着国家经济的快速发展和转型，社会经济形势也变得比较复杂，教职员工的生活压力和生活成本逐步增加，例如原有建院初引进的大批青年教师也逐步面临结婚、生育、住房等多方面的压力，通货膨胀和CPI居民消费指数增速过快，因此，薪酬管理体系的改革刻不容缓。

但是，薪酬管理体系的优化不仅仅是简单的优化薪酬结构和提高薪酬水平，它是贯彻科学发展观，从战略上来推动XX公司可持续性发展的重要助推力，能够有力的推进学院的人才队伍建设，大大提升学院的整体育人水平。

因此，XX公司领导从战略高度充分认识到优化薪酬管理体系的重要性，从科学的人力资源管理理论出发，认识到科学的薪酬管理对于学院发展具有巨大的推动作用。为了更好地进行改革，学院进行了充分的论证，将组成薪酬管理改革领导小组，由院长亲自担任组长，主管副院长具体来负责实施，再通过学院办公室具体制定优化方案，并向相关擅长人力资源和管理学理论的专业人员进行咨询。同时将从思想上在全学院教职员工中进行动员，做好宣传工作。并把该工作与院长办公会及党委会制度紧密结合，定时上会讨论管理体系的优化方案和内容，从高校领导和管理体制来保证实施的一贯性。同时保证党委会讨论薪酬管理体系的优化时安排教师列席会议，发表意见，尊重教职工的心声。

同时，从经费保障出发确保薪酬管理体系的优化和实施，XX公司领导将和母体学院进行积极沟通，在经费保障上向母体二本学院进行了最大程度的争取，降低上缴比例，这样就能为薪酬管理体系的改革和优化提供强大的经济基础和资金保证，确保获得良好与积极的效果。

2）人力资源部加强保障

薪酬管理体系的设计作为现代人力资源管理的核心构件，其效力的最大发挥需要XX公司内部的各个部门通力协作。任何一个流程出现状况都会波及到薪酬管理的整体执行效果。所以建立现代人力资源管理制度是XX公司优化设计后的薪酬体系方案得以有效执行不可或缺的保障。

（1）以企业战略目标为执行导向，必须做好人力资源战略的实际情况探析，构建符合机构切实有效的人力资源战略，并且在执行的过程中指导新的薪酬体系的执行策略。其次，认真做好人力资源管理，为机构组织的招聘、培训、绩效考核提供依据和参考。与此同时，也为教职工的职业生涯规划提供发展保障，使再次明确发展目标和方向，进而激发教职工的积极性和主动性。

（2）提高人力资源高层领导的整体管理素质。全面合格的人才确是一将难求，整体的管理素质主要包括：高屋建领的指挥能力建立现代化的人力资源管理优化体系，这就要求人力资源的管理者必须有强大的个人魅力、合理的知识结构还要具备一定的人力资源设计理念、无与伦比的工作能力，强硬的心理素质与处理人事关系能力等各个方面能力汇总。总之一句话，人力资源的高层是全面的多能手。

第六章 总结与展望

6.1 总结

本研究以薪酬管理相关理论和激励理论为研究理论基础，以“提出问题、分析问题和解决问题”为研究范式，对XX公司的薪酬管理体系进行了研究。文章在深入分析XX公司发展战略、人力资源战略和薪酬战略的基础上，通过问卷调查、实地走访等形式，找出XX公司薪酬体系存在的问题及其原因，结合XX公司的资源现状，在相关原则的指导下，提出了XX公司战略性薪酬体系框架，并就公司战略性薪酬体系的推进提供了具体指导性政策建议。通过此次XX公司薪酬体系的优化设计，主要形成了以下几个研究结论:

（1）企业进行薪酬体系设计，一定要在充分理解公司战略发展目标的基础上进行，薪酬体系要为达成公司战略发展目标服务。薪酬体系对员工行为产生的激励作用，要使员工的努力与企业发展方向一致，即要求实现员工与企业的共同发展。

（2）岗位分析和评价是薪酬设计的基础，科学的岗位评价是确定岗位工资的基本前提，只有设计好岗位说明书、岗位规范，才能对员工的工作形成有效指导，并对员工的工作绩效做出科学评价，这在一定程度上也提升了员工的薪酬的满意程度。

（3）薪酬体系的激励作用要涉及到公司所有岗位，只有所有岗位员工共同努力和协作，才能确保公司的平稳运营。这就要求薪酬体系存在一定的弹性。

（4）薪酬体系中的经济因素十分重要，同样，福利体系的设计也十分重要，福利体系在吸引、留住和激励员工方面的作用也是巨大的。福利体系破除了员工与公司之间单纯的经济契约关系，更能体现公司的人性化色彩，突出公司以员工为本的宗旨，为稳定和保留员工奠定基础。

6.2 展望

本研究还存在以下不足:

（1）岗位分析和评价作为岗位薪酬确定的基础，其分析的深度还有待加强。在对具体岗位进行分析和评价时，主要以简洁实用为主，细节方面有待完善。

（2）问卷设计方面，主要参照国内外优秀企业的薪酬调查问卷，并结合A公司实际情况做了一定的修改，其具体适用性还有待考证。此外，问卷没有进行预测试，问卷调查结果的信度和效度有待确定。

（3）研究样本的选择有限，在薪酬水平调查过程中，并未对全国后勤服务企业的薪酬做详细统计，样本选择范围较为局限。

在后续的薪酬体系研究中，可以适当关注如何让管理人员的绩效量化更为科学的问题。当前的研究主要以专家意见法、层次分析法等方法为主，引入的人为因素不好控制，从而在一定程度上降低了研究结论的说服力，如何让绩效更为数字化表达，可能是今后的一个研究方向。此外，企业的发展是动态的，薪酬体系的弹性如何控制，如何实现企业发展与薪酬弹性的互动祸合，也可以作为后续研究的一个方向。

参考文献

[1]方卫,顾建钧,濮海虹,王兰钧,柯林,薛迪. 公立医院医务人员薪酬体系研究的理论与框架[J]. 中国医院管理,2016,（02）：21-22.

[2]段洁. 企业薪酬体系优化的意义与实践[J]. 企业改革与管理,2015,（23）：80-81.

[3]张舒. Z企业薪酬体系优化研究[J]. 人力资源管理,2016,（05）：75-76.

[4]曲卫华,栾佳锐. 浅谈公司薪酬体系的设计[J]. 有色矿冶,2016,（03）：63-67.

[5]张炳辉,张钰玺. 我国国有企业中层管理者薪酬体系构建[J]. 长春大学学报,2016,（07）：6-10.

[6]尹剑峰,龙梅兰. “互联网+”背景下我国企业战略薪酬体系的构建研究——以XX公司为例[J]. 河南财政税务高等专科学校学报,2016,（03）：24-29.

[7]赵茂菊. 双通道职业发展的薪酬体系设计[J]. 人力资源管理,2015,（01）：103-104.

[8]王林娟. 企业薪酬体系的分析与设计研究[J]. 经营管理者,2015,（03）：192.

[9]钟超文. 浅析Y公司薪酬体系及对策研究[J]. 管理观察,2015,（03）：50-52.

[10]刘颖,孙宏,梁立波,吴群红,郝艳华,焦明丽,李叶,张靖婧,吕军,李熹. 基于员工视角的县级公立医院薪酬体系外部问题探究[J]. 中国医院管理,2015,（06）：16-18.

[11]张翠萍,曾绍文. 基于胜任力的临床医师薪酬体系设计与应用[J]. 中国医院管理,2015,（10）：63-65.

[12]铁钰,崔国文,邹月辉. 我国运动员薪酬体系演进、特征及发展路径探析[J]. 西安体育学院学报,2015,（06）：680-684.

[13]常萌. 工程造价咨询行业薪酬体系设计浅论[J]. 天津商务职业学院学报,2014,（01）：56-58.

[14]李灿阳,刘琴,陈娜. 公务员薪酬体系改革研究[J]. 合作经济与科技,2014,（06）：33-35.

[15]李雯雯,方勤敏,曾月征. 基于薪酬满意度的C公司薪酬体系优化设计[J]. 价值工程,2014,（06）：164-166.

[16]侯静怡,梁昌勇,陈智勋. 发展型企业薪酬体系设计路径研究[J]. 中国人力资源开发,2014,（03）：74-81.

[17]田立启,李玉明,李江峰,修海清,陈长忠,张云. 医院战略薪酬体系设计的研究概述[J]. 中国医院管理,2014,（06）：11-12.

[18]修海清,田立启,李江峰,蒋光峰,张云,唐立岷. 公立医院薪酬分配体系现状调查与分析[J]. 中国医院管理,2014,（06）：13-15.

[19]田立启,李江峰,唐立岷,蒋光峰,修海清,张云. 医院战略薪酬管理体系构建分析[J]. 中国医院管理,2014,（06）：18-21.

[20]王宝,赵鹏军,田秋野,施梅,李会玲. 基于云式薪酬的公立医院薪酬体系优化研究[J]. 中国医院管理,2014,（10）：49-50.

[21]戴春燕. 企业薪酬体系设计与改革探讨[J]. 中国集体经济,2014,（30）：110-111.

[22]王宝,赵鹏军,田秋野,施梅,李会玲. 公立医院临床医生薪酬体系结构研究[J]. 中国医院管理,2014,（11）：45-47.

[23]程剑,胡登龙,贾绪红. 酒店员工薪酬体系的设计[J]. 宏观经济管理,2017,（S1）：120-121.

[24]赵鲁宁. 泉永印务的薪酬体系改革初探[J]. 印刷技术,2017,（01）：66-68.

[25]刘娅. 英国公共科研体系科研人员聘用、薪酬及收入激励机制研究[J]. 科技管理研究,2017,（02）：51-56.

[26]何细珍,李丽. 医院绩效考核与薪酬体系管理的实践性研究[J]. 中国卫生标准管理,2017,（03）：10-12.

[27]李颖. 同煤集团基于绩效的薪酬体系研究模式[J]. 企业改革与管理,2017,（03）：120+143.

[28]吴佩强. 事业单位薪酬体系及薪酬激励解析[J]. 中国管理信息化,2017,（04）：94.

[29]林敏晖. 关于优化科研事业单位薪酬体系的研究[J]. 财经界（学术版）,2017,（04）：127+129.

[30]肖作举. 问诊薪酬管理体系[J]. 人力资源,2017,（03）：54-56.

[31]肖鸿广. 医院绩效激励薪酬体系的构建策略分析[J]. 财经界（学术版）,2017,（01）：352-353.

[32]Etelka Korpič-Horvat,Bojan Tičar,Rado Bohinc. The Salary System in the Private Sector in the Republic Slovenia[J]. Organizacija,2009,42（4）：.

[33]Packer C L. Information system employees see salaries grow.[J]. Hospitals,1989,63（16）：.

[34]Collins L I. Who, where, and how much： first survey of multihospital systems management salaries.[J]. MULTIs,1983,1（1）：.

[35]Sabina Fras-Popovič. Librarian in the new salary system of civil servants[J]. Knjižnica ： Revija za Področje Bibliotekarstva in Informacijske Znanosti,2008,52（2-3）：.

[36]Konglai ZHU,Xiao ZHANG. The Evaluation and Suggestion about Minimum Wage Protection System in China[J]. Canadian Social Science,2011,7（3）：.

[37]Natalia Fijalkowski,Luo Luo Zheng,Michael T. Henderson,Andrew A. Moshfeghi,Mitchell Maltenfort,Darius M. Moshfeghi. Academic Productivity and Its Relationship to Physician Salaries in the University of California Healthcare System[J]. Southern Medical Journal,2013,106（7）：.

[38]Cun Fu Liu,Jun Hong Liu,Gui Xiong Yang. Research on Lean Information System of Coal Enterprises[J]. Advanced Materials Research,2014,3227（945）：.

[39]HONDA MINORU , KONISHI HIROAKI , KUNO KENICHI. SALARY RELATED JOB SUPPORTING SYSTEM AND SALARY RELATED JOB SUPPORTING METHOD[P]. ：JP2006178769,2006-7-6.

[40]KIYOHARA SATOSHI , MIYANAGA MITSUGI , TAMURA KAYOKO , KOBAYASHI KAORI. SALARY ADJUSTMENT METHOD, SALARY ADJUSTMENT SYSTEM, SALARY ADJUSTMENT DEVICE, SALARY ADJUSTMENT INTERMEDIATION DEVICE, SALARY AD[P]. ：JP2006323696,2006-11-30.

[41]KATSUYAMA YUJI. SYSTEM, SALARY TABLE GENERATING SYSTEM, PROGRAM RECORDING MEDIUM FOR MANAGING PAY RAISE AND PROMOTION OF PUBLIC ORGANIZATION STA[P]. ：JP2001109792,2001-4-20.

[42]OBARA HISAAKI. SALARY CALCULATION CHECK SYSTEM, SALARY CALCULATION CHECK METHOD USING SYSTEM, AND ITS PROGRAM[P]. ：JP2004280495,2004-10-7.

致谢

在此论文的写作过程中，受到XX导师的细心指点和热情帮助，让我终身难忘。再次衷心的表达自己的谢意。老师对事业执着的精神，一直是我学习的榜样，是我人生路上的指航灯。

附录

**XX公司员工薪酬满意度调查问卷**

尊敬的女士/先生，您好：

首先感谢您参与本次调查。

通过此次XX公司的薪酬满意度进行问卷调查，以期更为深入了解 XX公司的薪酬现状，为完善公司薪酬体系提供政策建议。

本次问卷采取无记名形式，请您根据自身情况据实做答，对您的支持我们深表感谢！

1.你对自己努力付出与工资回报二者公平性的感受是

A完全公平 B基本公平 C不确定 D不公平 E非常不公平

2.以自己的资历，你对自己的工资收入

A非常满意 B较满意 C不确定 D不满意 E非常不满意

如果选择 D 或 E， 请写明简要理由或感受

3.你的努力工作在工资中有明显的回报吗 ?

A一定有 B可能有 C不确定 D没有 E完全没有

4. 和其他同职位的人相比 ， 自己的工资

A非常高 B较高 C不确定 D较低 E非常低

如果选择 D 或 E 请写明简要理由或感受

5. 你觉得目前的工资就是你个人价值的体现吗 ?

A肯定是 B应该是 C不确定 D不是 E绝对不是

6. 你对目前公司薪酬制度科学性的评价是

A非常科学合理 B较科学合理 C不确定 D不够科学合理 E非常不科学不合理

7. 你对目前公司薪酬制度对人才吸引性的评价是

A非常吸引 B较吸引 C不确定 D不够吸引 E几乎没有任何吸引力

8. 你对目前公司薪酬制度对员工激励性的评价是

A非常强的激励 B较强的激励 C不确定 D激励性不够 E非常差

9. 你对目前公司薪酬制度公正性和公平性的评价是

A非常公正和公平 B较公正和公平 C不确定 D不够公正和公平

E完全不够公正和公平

10. 你对目前公司薪酬制度先进性的评价是

A非常先进和有远见性 B有一定的先进性和远见性 C不确定 D有些落后于现实 E非常过时

11. 你认为你的薪酬与你的职位

A非常相称 B基本相称 C不确定 D不相称 E非常不相称

12. 你觉得目前公司薪酬的计算方式

A非常简洁且易于明白 B比较简洁 C不确定 D有些繁复

E非常晦涩难懂

13. 你觉得目前公司薪酬的支付方式

A非常先进 B比较先进 C不确定 D落后 E非常落后

14. 你觉得目前公司薪酬的保密性

A有非常强的保密性 B比较强的保密性 C不确定 D不够保密

E非常之公开化

15. 过去一年， 你获得的涨幅工资

A非常合理且令人满意 B较合理比较满意 C不确定 D不合理也不

太满意 E非常之不合理令人很不满

16. 你觉得目前企业的发展与员工工资增长的关系是

A利润增长时员工一定会得到工资增长 B利润增长时员工可能会得到工资增长 C不确定 D利润增长时员工不会得到工资增长 E利润增长时员工绝对得不到工资增长

17. 你认为公司薪酬制度所倡导的分配机制是

A绝对向勤奋及优秀的员工倾斜 B按劳分配 C不确定

D吃大锅饭搞平均主义 E多"捞"多得 ， 少“捞”少得

18. 你对公司经济性福利的看法是

A多种经济性福利，且额度合适 B多种经济性福利，但额度过低 C不确定

D基本上没什么经济性福利 E完全没什么经济性福利

19. 你对过去一年公司在非经济性福利的建设方面的看法是

A卓有成效 B基本可以 C不确定 D较差 E非常差

20. 你对公司公共福利政策及建设的看法是

A做得非常好，极大地激励和鼓舞着员工 B有一些福利项目，但还不够完善和合理

C不确定 D做得较差，不太令人满意 E完全没有什么公共福利

21. 有员工对薪酬方面的事情提出不同意见和建议时 ， 公司的态度是

A非常欢迎，积极采纳和接受意见 B基本上会有一些正面的改善，但比较被动

C不确定 D听听而已，没什么改变 E非常敏感 ， 尽量压制

22. 在过去半年中，你觉得公司在薪酬付出与利润积累方面

A控制得非常好，找到了二者的平衡点 B控制得较好 C不确定

D较差，二者有些失衡 E明显失衡

23. 在过去一年中 ， 绩效工资的发放

A有科学合理的正式考核制度和考核表格作为依据 B有一些简单的考核制度和表格

C不确定 D没什么制度和依据，凭感觉考核 E完全失控

24. 你觉得公司大部分员工的辞职

A因为薪酬的不合理而直接导致 B和薪酬有一定的关系 C不确定

D和薪酬没有什么关系 E绝对与薪酬问题无关

25. 你觉得公司的分配机制

A从根本上来说是绝对公平公正和公开的 B基本上还算公平公正和公开

C不确定 D趴在公平公正和公开性方面，做得较差

E在公平公正和公开性方面 ， 做得非常差

26. 你认为公司员工的工资层级差别

A有一定的层级差别 ， 但非常合理 B有一定的层级差别 ， 比较合理

C不确定 D层级差别过大（小）， 不太合理

E层级差别非常大（小）， 非常不合理

27. 与当地的一般消费水平相比，员工的基本工资

A设置得非常合理 B设置基本合理 C不确定 D较低 ， 不太合理 E太低，非常不合理

28. 按规定时间 ， 公司薪酬支付的准确性和及时性

A非常准确和及时 B基本准确和及时 C不确定 D不够准确和及时 E经常拖欠

29. 以下关于薪酬与工作的关系，哪个最接近你的观点

A通过工作，我自己感到生活充实并获得合理的薪酬回报 B我工作的基本目的就是为了挣一份工资 C干什么工作都是次要的，只要有钱赚 D给我多少钱，我就干多少活 E没有钱什么也别谈

30. 以下关于薪酬与生活的关系，哪个最接近你的实际情况

A因为薪酬很高，自己的生活过得非常富裕 B目前的薪酬除维持基本生活外，有一定的节余 C我不太确定二者之间有什么关系 D目前的薪酬只能维持最基本的生活开支 E因为目前的薪酬太低 ， 自己过得非常之贫苦