

H环保公司薪酬体系优化研究

摘要

在“大数据+智能化”的知识经济时代，经济社会的发展模式、各行各业的生存和思维方式都发生了变化，市场竞争和经营环境也更加复杂。人才是企业实现战略目标的基石，是企业提升实力、立足市场的根本，人才的优势成为企业软实力的重要体现。如何为企业建立一支专业、创新、向上的人才队伍成为人力资源管理中的重要议题。合理的薪酬体系对吸纳、激励员工发挥着重要作用，员工对薪酬体系的满意度成为赢得人才的一项重要指标，因此，薪酬体系优化一直是企业关注的重点。科学的薪酬体系是企业留住人才的一剂强心剂，经济性报酬和非经济性报酬的有效结合，是人力资源运行效率与企业效益相得益彰的有效保障。

本文基于全面薪酬理论，对国内外薪酬体系研究的现状进行了归纳，并结合理论基础对H环保公司的现状进行了研究，针对存在的不完善之处提出了建议。2016年底，H环保公司管理层的管理理念和经营理念发生了变化，对公司现有管理体系和组织结构体系进行了调整，对薪酬体系也进行了大范围的变革，随之，凸显出人力资源管理方面的很多问题。如员工对此次调整，尤其薪酬调整的不满意引发大批量老员工离职，公司现行薪酬体系缺乏吸引力造成新员工招聘困难，公司很大一部分员工出现工作积极性低的现象，并有离职倾向。本文通过问卷调查、数据分析等方法对产生上述问题的根源进行全面的分析，发现现有薪酬体系在公平性、竞争力、晋升渠道、绩效考核、福利激励等方面都存在不完善的情况。针对这些具体问题，基于实际情况和员工内在需求，在全面薪酬理论的指导下，确立了优化目标和原则；通过岗位分析和评价等流程，分别从经济性报酬和非经济性报酬两方面进行了薪酬体系优化，并对优化方案的顺利实施提出了建议。

本文优化了现有薪酬体系，提高了员工的满意度，为企业薪酬管理的研究提供了一种思路。H环保公司现行薪酬体系存在的问题及其原因也是很多企业面临的共性问题，优化后的薪酬体系为其他与H环保公司具有类似现象的环保企业，提供了一种参考范本，具有一定的启发意义。

关键词：全面薪酬；激励；薪酬体系；满意度

Abstract

In the era of knowledge economy of "big data + intelligence", the economic and social development model, the survival and thinking mode of all walks of life have changed, and the market competition and business environment have become more complicated. Talent is the cornerstone for an enterprise to achieve its strategic goals, and it is the foundation for an enterprise to enhance its strength and stand on the market. The advantage of talent has become an important manifestation of the soft power of an enterprise. How to build a professional, innovative and progressive talent team for an enterprise has become an important issue in human resource management. A reasonable salary system plays an important role in absorbing and motivating employees. Employees' satisfaction with the salary system has become an important indicator of talent acquisition. Therefore, the optimization of the salary system has always been the focus of the enterprise. A scientific salary system is a boost for companies to retain talents. The effective combination of economic and non-economic remuneration is an effective guarantee for the efficiency of human resource operations and corporate benefits.

Based on the theory of comprehensive compensation, this paper summarizes the current situation of domestic and foreign compensation system research, and combines the theoretical basis to study the current situation of H Environmental Protection Company, and puts forward suggestions for the existing imperfections. At the end of 2016, the management philosophy and business philosophy of the management of H Environmental Protection Company changed. The company's existing management system and organizational structure system were adjusted, and the salary system was also reformed on a large scale. Subsequently, the human resources were highlighted. Many problems in management. If employees are dissatisfied with this adjustment, especially the salary adjustment, a large number of old employees leave their jobs. The lack of attractiveness of the company's current salary system makes it difficult to recruit new employees. A large part of the company's employees have low work motivation and tend to leave. This article uses questionnaire surveys, data analysis and

other methods to conduct a comprehensive analysis of the root causes of the above problems, and find that the existing compensation system is imperfect in terms of fairness, competitiveness, promotion channels, performance appraisal, and welfare incentives. In response to these specific problems, based on the actual situation and the internal needs of employees, under the guidance of the comprehensive compensation theory, the optimization objectives and principles have been established; through the process of job analysis and evaluation, the economic remuneration and non-economic remuneration have been carried out respectively. The salary system was optimized, and suggestions were made for the smooth implementation of the optimization plan.

This article optimizes the existing salary system, improves employee satisfaction, and provides an idea for the study of enterprise salary management. The existing problems and their causes of H environmental protection company's current salary system are also common problems faced by many companies. The optimized salary system provides a reference template for other environmental protection companies that have similar phenomena with H environmental protection company, which has certain enlightening significance.

Keywords: Comprehensive salary; Incentive; Compensation System; Satisfaction

目录

| | | |
|-------|--------------|----|
| 1 | 绪论 | 1 |
| 1.1 | 选题背景与意义 | 1 |
| 1.1.1 | 研究背景 | 1 |
| 1.1.2 | 研究意义 | 1 |
| 1.2 | 相关文献综述 | 2 |
| 1.2.1 | 国外文献综述 | 2 |
| 1.2.2 | 国内文献综述 | 3 |
| 1.3 | 研究内容和方法 | 4 |
| 1.3.1 | 研究内容 | 4 |
| 1.3.2 | 研究方法 | 5 |
| 2 | 相关理论基础 | 6 |
| 2.1 | 薪酬理论 | 6 |
| 2.1.1 | 薪酬概念 | 6 |
| 2.1.2 | 薪酬体系的设计流程 | 6 |
| 2.2 | 全面薪酬理论 | 8 |
| 2.2.1 | 全面薪酬的概念提出 | 8 |
| 2.2.2 | 全面薪酬对员工的激励 | 9 |
| 2.2.3 | 全面薪酬激励的特征 | 10 |
| 3 | H 环保公司薪酬体系现状 | 11 |
| 3.1 | H 环保公司简介 | 11 |
| 3.1.1 | 公司基本情况 | 11 |
| 3.1.2 | 公司人力资源概况 | 12 |
| 3.2 | H 环保公司薪酬体系 | 14 |
| 3.2.1 | 公司薪酬体系结构概况 | 14 |
| 3.2.2 | 基本薪酬制度 | 15 |
| 3.2.3 | 绩效考核 | 17 |
| 3.2.4 | 福利津贴制度 | 18 |

| | | |
|-------|-------------------------|----|
| 3.2.5 | 员工职业发展规划..... | 18 |
| 3.3 | H 环保公司薪酬体系的问题..... | 19 |
| 3.3.1 | 员工流动性大..... | 19 |
| 3.3.2 | 公司吸纳人才能力弱..... | 19 |
| 3.3.3 | 工作氛围消极..... | 20 |
| 3.3.4 | 战略调整受阻..... | 20 |
| 4 | H 环保公司薪酬体系调研及分析..... | 21 |
| 4.1 | H 环保公司薪酬体系调研..... | 21 |
| 4.1.1 | 薪酬体系调研设计..... | 21 |
| 4.1.2 | 数据处理与分析..... | 21 |
| 4.2 | H 环保公司薪酬体系调研结论..... | 22 |
| 4.2.1 | 薪酬体系不合理..... | 22 |
| 4.2.2 | 薪酬结构不科学..... | 23 |
| 4.2.3 | 薪酬激励活性不足..... | 23 |
| 4.3 | H 环保公司薪酬体系调研结论成因分析..... | 24 |
| 4.3.1 | 薪酬体系不合理的成因..... | 24 |
| 4.3.2 | 薪酬结构不科学的成因..... | 25 |
| 4.3.3 | 薪酬激励活性不足的成因..... | 25 |
| 5 | H 环保公司薪酬体系优化方案..... | 27 |
| 5.1 | H 环保公司薪酬体系优化思路..... | 27 |
| 5.1.1 | 公司薪酬体系优化目标..... | 27 |
| 5.1.2 | 公司薪酬体系优化原则..... | 27 |
| 5.1.3 | 公司薪酬体系优化措施组合..... | 28 |
| 5.2 | H 环保公司薪酬体系优化方案设计..... | 31 |
| 5.2.1 | 岗位分析..... | 31 |
| 5.2.2 | 岗位评价..... | 31 |
| 5.2.3 | 薪酬水平策略的选择..... | 34 |
| 5.2.4 | 薪酬结构设计..... | 34 |
| 5.3 | 经济性薪酬设计..... | 36 |

| | | |
|-------|--------------------|----|
| 5.3.1 | 基本工资设计..... | 36 |
| 5.3.2 | 绩效奖金设计..... | 37 |
| 5.4 | 非经济性薪酬设计..... | 38 |
| 5.4.1 | 晋升渠道优化设计..... | 38 |
| 5.4.2 | 优化现有福利体系..... | 39 |
| 5.4.3 | 创造学习环境..... | 39 |
| 6 | 薪酬体系优化方案的实施保障..... | 41 |
| 6.1 | 组织保障..... | 41 |
| 6.2 | 制度保障..... | 41 |
| 6.2.1 | 完善公司制度..... | 41 |
| 6.2.2 | 保障制度实施..... | 42 |
| 6.3 | 文化保障..... | 43 |
| 7 | 结论与展望..... | 44 |
| 7.1 | 研究结论..... | 44 |
| 7.2 | 研究展望..... | 44 |
| | 参考文献..... | 46 |
| | 附录..... | 49 |
| | 作者简介..... | 51 |
| | 致谢..... | 52 |

1 绪论

1.1 选题背景与意义

1.1.1 研究背景

知识经济时代的到来，促使员工对薪酬的认识和需求发生了改变，员工不再单一地关注薪酬水平，也开始注重工作体验、企业文化和个人成长等因素。以经济性为主的薪酬体系在激励和培养人才方面的局限性越来越凸显；经过反复的探索和实践，非经济性薪酬要素逐渐被引入到薪酬体系，成为激励人才的重要因素。员工需求的多元化促使薪酬构成的多元化，总报酬理念应运而生，并在 21 世纪初期得到迅速的发展和应用。随着市场竞争越来越激烈，经营环境越来越复杂，如何培养建设一支具有卓越职业素养的人才队伍，成为企业的重要任务。在员工和企业的双重需求下，总报酬思想顺势发展，在实践中得以广泛地应用。人才是第一生产力，企业对于“选人、留人、用人、育人”的措施也需要与时俱进。很多知名企业，如 Google 公司，将总报酬理念运用于薪酬体系设计中，考虑员工的内在需求，为员工创造良好的工作体验，增强企业的吸引力，为企业“选人、留人、用人、育人”提供有力的支撑。

H 环保公司成立于 2010 年，随着公司经营范围的不断扩大，员工数量不断增加，管理的重要性也越来越明显。公司宗旨的达成需要全体员工的共同努力，提升薪酬满意度是吸纳、激励员工的主要途径。本文以 H 环保公司为研究对象，依据全面薪酬的相关理论，优化并完善现有薪酬体系，提升员工的薪酬满意度和工作积极性，实现企业可持续发展的战略目标。

1.1.2 研究意义

薪酬的作用随着员工多元化的需求逐渐丰富，单一内容和结构的薪酬发挥的作用不断弱化。为满足激励需要，薪酬激励措施也应当根据员工对薪酬需求的变化而变化。每家企业的发展情况不同，员工对薪酬激励因素的敏感度也不同。目前，全面薪酬理论在小型企业中的研究还比较匮乏，本文通过对全面薪酬体系和员工需求的综合分析，运用

薪酬理论、框架和模型，探索全面薪酬理论应用于知识型员工的科学性，以及对提高小型企业经济效益的实用性。同时，也拓展了全面薪酬的研究领域。

随着 H 环保公司近几年的快速发展，人力资源管理不科学，现行薪酬体系不能有效发挥吸纳保留优秀人才的作用等问题日益凸显。本文以公司实际情况为立足点，通过分析公司薪酬体系现状及其问题成因，结合员工实际需求，有效规划薪酬体系。通过对 H 环保公司薪酬体系的优化设计，规范了公司人力资源的管理现状，激发了员工工作的热情，以实现员工与公司共同成长与发展的良性循环。

1.2 相关文献综述

1.2.1 国外文献综述

20 世纪 90 年代，薪酬理论的研究与实践得到迅速传播和发展，很多专家致力于薪酬理论的研究与发展，为设计出符合公司发展需求的薪酬理论、框架和模型反复论证和研究。

Ying 等(2013)建议，薪酬结构应当多元化，能够体现出员工贡献的常规性价值和创造性价值^[1]。Brown（2014）以为，正面激励更容易促使员工参与到公司的发展经营中，企业应当将员工需求和企业经营业务及薪酬激励统筹考虑^[2]。Hofstede（2010）指出，当经济性薪酬水平达到员工的心理预期，非经济性薪酬对员工的激励作用就会产生杠杆效应^[3]。Davenport 等（2011）认为，员工经过一段时间的职业发展，得到尊重和实现价值对员工的激励效果更明显，员工更期望提高对公司运营的参与程度乃至决策程度^[4]。Zingheim（2015）主张，企业多采取正面激励措施，例如使员工能够体会到与企业共同发展，薪酬绩效和职务职位能够体现个人付出的价值，有序的竞争环境和良好的工作氛围均是正面激励的体现^[5]。Donia 和 Tetrault（2016）以为，激励作用的有效发挥离不开企业制度的保障，完善的保障制度为企业和员工的发展规划提供了明确的方向和支撑^[6]。Roberts（2013）认为，提升员工主人翁意识，促进员工与企业保持一致的价值观，有利于激发员工工作潜能，实现公司发展战略^[7]。Korschun 等（2015）认为，有效的薪酬激励组合措施有利于提高企业生产力^[8]。Tanja 和 Bostjan（2016）建议，薪酬激励的方式和方法应当随着企业的成长周期和市场环境的发展变化进行动态调整^[9]。Kovalchuk

(2016) 阐述了人力资源是第一生产要素，企业需要恰当运用薪酬激励的方式和方法，充分激发员工的才能和工作热情的观点^[10]。Gross 等 (2011) 调查发现，经济性激励是基础，员工最注重工资水平的高低，非经济性激励在激励因素中发挥重要的辅助作用^[11]。Anna 和 Stanislaw (2014) 以为，员工获得尊重的需要和自我实现的感受等方面的激励，更容易使员工的行为和价值观与企业保持一致，更有利于企业的发展^[12]。Gulyani 和 Sharma (2018) 建议，薪酬激励的方式和方法、组成和各组成部分的比重、时机和频率等内容应当结合企业的发展周期、市场竞争环境和员工内在需求的变化综合考虑^[13]。Kantor 和 Kao (2018) 通过研究发现，工作体验、企业人文环境、个人成长空间和个人价值的有效发挥等激励性因素有效促进了员工的工作积极性，员工不再只关注工资水平^[14]。Nazir 等 (2012) 发现，全面薪酬激励措施有利于提升企业的吸引力和员工的满意度，从而激发员工爱岗敬业的工作态度，引导员工高质高效地完成工作，增强企业和员工的竞争力^[15]。

2015 年，美国总报酬协会修订了总报酬模型，统筹考虑了组织内外部因素对薪酬的影响，提出了“总报酬不仅对组织产生影响，也会对员工产生影响”的观点^[16]。薪酬激励理论的研究在企业中得到广泛的应用。目前为止，全面薪酬激励是最被广泛接受和认可的措施。Google 公司的全面薪酬激励体系，主要体现在诸如免费美食、健身中心、医疗服务等丰富的福利^[17]。诺基亚公司非常注重员工的职业发展，例如每年为员工提供 14 个工作日的培训时间。另外，它还制定了继任计划和内部轮换计划。美国 SUN 公司实行弹性工作制度，成为提高员工忠诚度有效且低成本的方法^[18]。这些知名企业都从员工需求出发，从福利、职业发展和体验等方面体现了全面薪酬激励的作用。

1.2.2 国内文献综述

经过专家学者的研究以及企业的实践，薪酬理论在我国也得到了广泛的发展与应用。很多专家学者提出了符合国内企业现状的研究观点。

周月平 (2015) 阐述了薪酬体系设计受企业成长周期和企业文化影响的观点，各企业应当设计适合本企业实际情况的薪酬体系^[19]。郝玉明 (2014) 以为，有效的总报酬体系既可以恰当运用企业激励资源，还可以达到员工对激励的心理期望^[20]。邢赛鹏等 (2017) 认为，全面薪酬激励从经济性、非经济性两个角度对员工产生激励作用，促进

了员工价值的产生、体现、发挥和被激励，有效提升了人力资本的利用率^[21]。张再生等（2014）调查发现，员工对激励的内容和方式方法受现实因素的影响，各员工对激励的需求呈多元化现象，但工资和福利是员工的首要考虑因素，而工作体验和个人成长机会增强了企业对员工的吸引力^[22]。陈吉（2020）建议，激励因素的确定应当以员工需求为导向。心理需求的满足比单一物质更容易使员工与企业产生共鸣，激励员工为之奋斗^[23]。安未然（2015）通过对新经济时代员工特点的了解，对实施全面薪酬提出了意见和建议，研究了全面薪酬对员工的激励作用^[24]。郝佳（2016）主张，企业在进行薪酬体系完善策略时应注意几个方面：第一，需要遵循企业生命周期，采用符合企业战略及发展要求的薪酬模式；第二，企业需要结合岗位分析和评价的结果确定薪酬激励要素；第三，企业需要考虑薪酬的固定和浮动比例，既可以体现员工价值又可以达到对员工的激励需求^[25]。

目前，总报酬理论逐渐趋于完善，在实践当中还需把握好关键控制点：第一，确保员工了解并认可全面薪酬的意义；第二，充分考虑员工特质和实际情况；第三，企业运用总报酬原理应当结合企业实际，反应企业自身需求；第四，薪酬管理的重新设计应遵循由易到难、由局部到整体的策略，保证企业的稳定性^[26]。

综上所述，目前国内外学者关于全面薪酬激励的研究越来越丰富。从薪酬激励的内容、形式及对员工的影响等方面，阐述了企业成长周期与激励的关系、员工内在需求与激励的关系。薪酬激励对于提升员工工作满意度，提高生产效率的相关关系也被大多数学者所证明，并在 Google 等知名企业中得以应用，但在小型企业的应用依然存在很大的空间。随着社会的发展，人们对于全面薪酬的认识和需求得以普遍提升，而全面薪酬措施的实施需要因企施教，如何将全面薪酬理论恰当地应用于小型企业中，还需要不断地探究。因此，本文将从小型企业的角度出发，探究全面薪酬体系的应用，以期丰富薪酬的相关理论研究。

1.3 研究内容和方法

1.3.1 研究内容

为适应市场环境变化，H 环保公司于 2016 年底，进行了企业战略和组织结构体系

调整。继而，公司出现员工离职率升高、新员工招聘困难、员工工作积极性差等人力资源管理现象，薪酬体系的不完善成为这些问题的最终指向。在 H 环保公司调整战略的关键时期，将全面薪酬理论运用于公司的综合管理中，以期加强公司人力资源管理，促使公司的持续发展。

针对公司近年来出现的员工满意度低、工作氛围消极、激励反馈不足等现象，本文依据全面薪酬的相关理论，综合运用文献研究法、问卷调查法等一系列研究方法，对 H 环保公司的薪酬体系现状、问题及其成因进行了分析研究。通过对调查问卷结果的探析，发掘出现上述问题的根源，确定薪酬体系的优化目标和原则，以此，设计了一套集经济性和非经济性为一体的薪酬体系，并对该体系的实施保障提出了建议。

1.3.2 研究方法

本文按照“发现问题、分析问题、解决问题”的逻辑顺序展开，通过对公司薪酬体系现状、问题及其成因的探析，找出能够解决问题的策略方法。研究中运用的方法具体如下：

第一，文献研究法。查找国内外薪酬体系设计对企业发展影响、新时代下企业薪酬体系的优化、创新等的相关文献，进行归纳总结并梳理分析，结合 H 环保公司自身情况，作为本文研究的基础。

第二，问卷调查法。根据 H 环保公司现行薪酬体系引发的问题，有针对性地设计调查问卷，期望找到问题的根源。

第三，数据分析法。通过分析调查问卷结果反馈的数据，找到薪酬体系现存问题的关键因素，有针对性地完善和解决问题。

第四，理论分析法。通过对薪酬体系设计相关理论的深入研究，分析公司现行薪酬体系的问题，基于分析结果，探究目前最适合公司应对当前经济形势的最优方案。

2 相关理论基础

2.1 薪酬理论

2.1.1 薪酬概念

随着经济社会的发展，薪酬的作用也趋于多元化：一方面是支付劳务报酬的基本作用；另一方面是企业对人力资源价值的开发与管理。薪酬的多重作用将员工与企业的发展结合成一个整体。随之，薪酬的定义逐渐从狭义的货币计量型报酬向广义的包含非货币计量型报酬的方向发展。薪酬是员工参与企业经营活动并创造出劳动价值，从而获得经济型报酬和非经济型报酬的总和，也是企业衡量员工创造价值的一种体现^[27]。薪酬不仅包含员工因与企业之间存在雇佣关系，从企业获取的工资、奖金、利润分红等可以货币计量的报酬，还包括如弹性上班制度、员工培训机会、带薪休假等非货币计量报酬^[28]。

随着员工对薪酬认知的多元化，其对薪酬的期望不再局限于货币资金等物质上的报酬，更期望公司为员工付出的报酬能够带来精神上的满足。员工希望为公司付出的劳务及创造的价值能够及时得到回报，继而更愿意参与到企业的经营活动中。薪酬是体现员工价值以及公司回报员工直接又有效的方式，薪酬的激励作用逐渐体现。从实践出发，薪酬体现了员工将自己的才能与经验贡献给企业所带来的价值得到的认可程度，以及员工的工作态度和方式得到认可的程度。

2.1.2 薪酬体系的设计流程

薪酬体系的设计应当在企业经营、财务和人力资源等方面现状的基础上，结合这些因素的未来发展计划，对员工薪酬水平、构成进行优化设计的过程^[29]。评估薪酬方案的可行性，需要考虑薪酬方案的设计是否适宜公司实际情况，如何在企业利益相关者认可的情况下，对员工产生充分的激励作用。薪酬设计应当以业务质量^[30]为导向兼顾员工工作效率和职业素养，充分体现外在竞争力和内在公平性，引导有序竞争的企业文化。一般情况下，企业先进行薪酬调查了解具体情况，结合实际明确优化的方向，辨别岗位特征，综合考虑薪酬的原则、构成及其水平。

第一，了解现状。掌握员工薪酬的竞争力和公平性。首先，对本企业的现行薪酬体系状况进行调查，了解现行薪酬体系不足之处并及时发现问题，然后分析问题产生的根源。其次，了解同一地区内相同行业、相同类型企业的薪酬标准、薪酬结构等状况，将本企业薪酬数据与同类企业进行对比，明确本企业薪酬状况的外部竞争力。

第二，确定优化方向。企业需要明确此次薪酬优化措施的目标和途径。全面了解现行薪酬体系现状后，确认适合薪酬分配方案。例如经济性报酬的水平和构成如何设计能够体现员工价值，非经济性报酬的出发点和方式如何设计能够得到员工认可。薪酬方案随企业发展进行调整的节点如何考虑，调整的频率和范围如何掌握^[31]，薪酬方案更注重短期激励行为还是长期激励行为。

第三，职位分析。企业应当对自身经营情况进行全面的了解，根据企业发展需要设立职位。企业应当分析该职位承担哪些职责，需要具备哪些经验、技能、知识的员工才能胜任该职位，充分考虑职位特点和员工特长的匹配度，科学确定各部门的职能职责。

第四，岗位评价。岗位评价使公司对员工的贡献价值形成客观公正的衡量^[32]。企业应当根据各部门承担的职能职责，充分考虑长期发展、贡献价值、盈利能力、文化建设、任务难度和工作量等因素在企业经营活动中发挥的作用和影响力，确定职位等级序列。

第五，确定薪酬类型。不同的岗位及员工特征，对激励因素敏感性不同，企业需要根据具体情况设置薪酬类型，岗位的特点决定了薪酬的类型。例如市场拓展一般选择与业绩挂钩的提成制的工资方案；企业需要的特殊级别员工可以采用专门化的薪酬方案进行激励。

第六，确定薪酬构成。薪酬结构体现了企业和员工对薪酬激励内容组合的认可，分别确认直接经济报酬（如基本工资、绩效奖金和利润分享计划）和间接经济报酬（如职工福利和劳动保护）在全面薪酬体系中所占比重^[33]，并考虑企业可以为员工提供的如职务晋升、荣誉表彰等非经济性报酬多方面因素，确定薪酬结构方案。

经过一系列措施完成薪酬设计流程后，企业还应该考虑薪酬体系是否有利于员工与企业价值观保持一致并愿意为之付出才能和时间，能否发挥有效激励作用。薪酬制度应当能够适应企业发展周期及市场变化规律，具有随着情况变化做出准确反应的应变能力。

2.2 全面薪酬理论

2.2.1 全面薪酬的概念提出

全面薪酬，又称整体报酬或总报酬，它强调的是将员工利益与企业经营发展进行有机结合，兼顾企业和员工价值^[34]。和传统薪酬相比，是更全面、更系统、更注重整体性的薪酬管理方法。经过不断发展、实践和演变，全面薪酬已成为企业用来培养和激励员工，从而实现经营目标的关键方式之一。

全面薪酬概念的提出与应用，为企业激励员工主动性、创新性探索出一个更加科学的渠道。企业可以通过多重激励组合的方式，促使员工创造最大的价值贡献。专家学者以及企业家对薪酬的认知不断发生变化，薪酬经历了从工资到薪水，再到薪酬，最后演变成全面薪酬的过程，全面薪酬从不同角度出發，满足员工多样需求，自应用以来成为企业最有效、最科学的方式。薪酬认知的发展历程如图 2-1 所示：

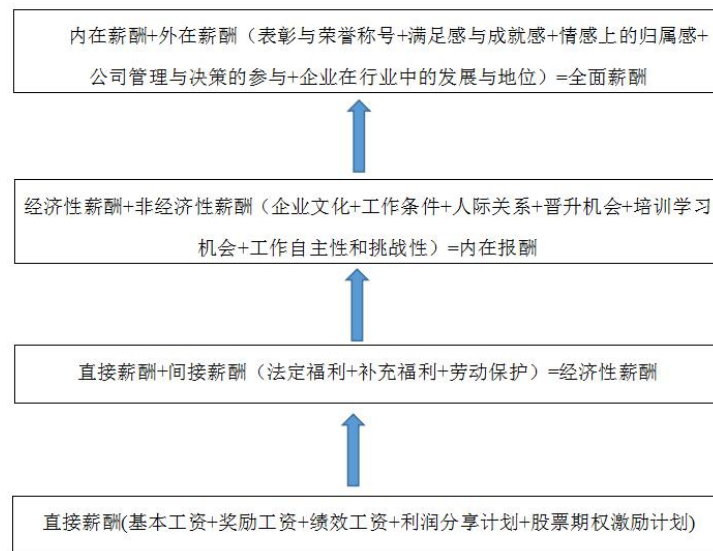


图 2-1 薪酬认知的发展历程

薪酬经过四个发展阶段，已逐渐演变成以员工为导向的全面薪酬。全面薪酬具有全面性、系统性和层次性的特点，更具广度和深度，既注重业务发展也关注员工的内在需求。员工参与程度的提高激发了员工的内生动力，而企业经过长时间的不断探索也印证了全面薪酬是现阶段最行之有效的激励模式。

2.2.2 全面薪酬对员工的激励

历经多年发展，全面薪酬在很多知名企业得到实践，是当前被广泛应用的薪酬管理模式。全面薪酬激励以企业特有的经营战略和组织文化为出发点，兼顾考虑员工自主能动性和企业组织绩效的薪酬制度。全面薪酬激励从期限、性质等角度出发，实现多元化激励形式^[35]。除经济性的激励，全面薪酬激励还包括不以货币形式计量的非经济性激励手段，如企业文化和工作环境等。其主要特点如下：

第一，综合性。全面薪酬的设计应当充分体现企业发展方向和价值理念，符合企业经营状况。该设计从多角度出发，全面系统地调节企业与员工之间的相互作用力，充分发挥薪酬在组织战略中的激励作用。

第二，应变性。全面薪酬的设计需要根据企业实际情况制定；激励则是一系列或整套的决策或行动方式，随着企业内外部环境变化和员工需求变化进行动态调整的过程。全面薪酬是适应性、应变性的激励措施^[36]，它既不是一套固定模式适用于所有企业，也不会一个企业制定一个模式适应所有阶段，全面薪酬需要随着每个企业的每个阶段特性而变化。

第三，创新性。全面薪酬激励在原有举措的基础上融入了企业战略特征。全面薪酬的设计摒弃了模板式的局限，为企业量身裁定，遵循企业独有的发展特征。在具体实践时，管理者不能墨守成规不做改进，而是要以企业战略和目标为导向，因时因地按需设计，以使其适用于企业自身的不同阶段，更好地为企业战略实施发挥导向作用。

第四，共赢性。企业将其愿景使命、发展战略、组织规划等发展前景，融入在实施全面薪酬激励的过程中传递给员工。在整个过程中，确定好企业和员工的角色定位，使企业发展和员工个人成长目标相互认同。通过全面薪酬的实施，企业能够使得员工切实规划自身的成长通道，感受到未来的发展愿景。全面薪酬的实施合理有效地解决了传统薪酬激励存在的弊端，迎合了知识型员工的特点，激发员工内在动力，实现个人成长与企业发展相互成就。

总之，全面薪酬体系的激励方式更加立体化，是企业用来储备优秀人才而使用的各种工具，不只是纯粹的为员工提供可以进行货币量化的货币报酬或者物质方面的报酬，同时也兼顾员工工作期间内在感知及其未来发展方向的规划。全面薪酬之所以能够适应经济社会发展，成为当下最普遍适用的企业薪酬体系，与其能够综合考虑企业和员工双

方利益密不可分。

2.2.3 全面薪酬激励的特征

全面薪酬战略考虑了激励的机制、形式、程度等多方面因素，多管齐下以求实现激励目标。如果把传统的薪酬体系看作是企业经营管理中制定的一项保障制度，全面薪酬激励措施则更接近于战略层面设计^[37]。传统薪酬制度着重于以货币形式量化企业薪酬的内外部竞争力以及员工的付出，而全面薪酬管理从企业管理多维度出发，将战略目标、企业文化、人力资源、企业业绩系统结合在一起。它期望通过多种薪酬激励措施的共同作用以达到合理的预期目标，需要企业全员参与其中以达到对企业战略支持的目的。全面薪酬的制定不仅仅是为企业战略目标服务，它同时又为全体员工的内在需求和外在需求服务。

为保证激励的有效性，全面薪酬的管理应当随着外部竞争和内在发展的变化进行调整，缩小组织结构滞后性带来的差距。实践表明，全面薪酬的设计不能适应每个企业的各阶段，是按照企业内外各种情况不断暴露的过程中不断规划和再规划的结果^[38]。企业的每个阶段都有着不同的周期特点，需要充分考虑适合自身全面薪酬体系要素的构成，注重员工的内在需求和自身特征，结合员工的工作特性和个人需求制定激励措施，把员工的奋斗目标和企业的发展目标相融合，形成员工认同并支持企业价值观的契约，为激励效果达到合理预期提供保证。

激励机制反映了企业价值理念。企业需要根据发展现状设置激励要素及激励的方式方法，并使员工充分理解公司战略并愿意承担相应的职责。如果员工的层次需求较高则全面薪酬激励对员工的效用则越大，反之亦然。合理有效的全面薪酬激励会使员工和企业的愿景保持一致，企业能够将自身发展目标反馈给员工，员工也愿意将自身成长融入于企业发展中。全面薪酬激励的核心在于关注了员工与企业的价值关系^[39]，员工获取的经济收入水平和心理需求满足程度取决于他们为企业做出的贡献。

3 H 环保公司薪酬体系现状

3.1 H 环保公司简介

3.1.1 公司基本情况

2010 年，三个自然人出资创办了 H 环保公司。历经 10 余年的探索，具有了环保技术咨询和推广、清洁生产审核、污染治理运营等多项专业从业资质，公司还多次承担了省级环保课题研究和行业标准制定。2017 年，公司具备了环境影响评价资质，并于当年进行了一次公司战略转型，推出了“环保管家”概念，即“合同环境服务”。H 环保公司从最初的十几人，经过 10 余年的发展，截止到 2020 年底，共有员工 110 人，均具有大学专科及以上学历，公司组织结构如图 3-1 所示：

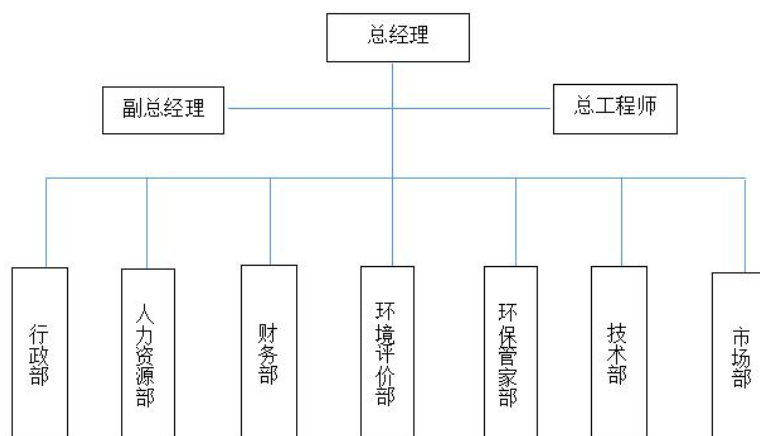


图 3-1 H 环保公司组织结构

H 环保公司共设有 7 个部门，正式员工 110 人，总经理、副总经理、总工程师各 1 人、部门经理 7 人，各部门的主要职责如表 3-1 所示：

表 3-1 部门主要职责

| 部门 | 主要职责 |
|-------|----------------------------|
| 行政部 | 负责公司综合事务，保障公司正常运转需求 |
| 人力资源部 | 研究人力资源体系建设；建设人才梯队；人力资源日常管理 |

表 3-1 部门主要职责（续）

| 部门 | 主要职责 |
|-------|--|
| 财务部 | 负责公司财务筹划、账务处理、税务处理；固定资产管理；项目合同管理 |
| 市场部 | 负责根据公司经营方针，进行市场调研，分析市场动向，搜集客户意向；业务市场推广和拓展；销售合同的签订及后期事宜，客户维护，应收账款回款 |
| 技术部 | 为客户提供清洁生产审核、环境评估服务等方面的技术咨询服务，促进环保技术的应用 |
| 环保管家部 | 负责项目开发的前期咨询，方案编制、合同拟定等相关工作；项目运营，对项目合同的全流程监控（合同签订至回款）；管家服务项目相关制度、流程、标准规范的建设 |
| 环境评价部 | 负责项目的前期勘查、收集资料、环境影响评价报告的编写；与主管部门沟通，组织专家会；项目实施和专题报告编制 |

来源：H 环保公司

3.1.2 公司人力资源概况

（1）学历分析

知识型员工更重视个人职业发展、认可与尊重、自我价值实现等精神层面的需求，他们在个人素质和专业胜任能力方面都有很强的素养。对于环保产业，人才，尤其是不可替代的技术型人才和管理型人才，是企业拥有持续竞争力的核心支持，企业的重要任务之一就是考虑应如何吸纳留用并激励优秀人才。H 环保公司员工学历结构，如表 3-2 所示：

表 3-2 员工学历结构表

| 学历 | 人数 | 占比 |
|-----|-----|--------|
| 研究生 | 33 | 30% |
| 本科 | 72 | 65.45% |
| 大专 | 5 | 4.55% |
| 合计 | 110 | 100% |

来源：H 环保公司

目前，H 环保公司在职员工的学历结构分布情况已经有了很大的改善，H 环保公司员工全部具有大学专科及以上学历。其中，高达 65.45%的员工具有本科学历，占比最高，是公司人才结构的中流砥柱；30%的企业员工具有硕士研究生学历，这使公司在人才优势方面也很具有外部竞争力。通过对员工学历结构分析，可以看出 H 环保公司属于知识密集型企业。

（2）司龄构成

公司成立以来几乎没有人离职，2017 年起出现老员工逐渐离职的现象，至 2020 年底，公司成立初期的员工几乎均已离职。新招聘的员工也出现在一个月内离职的现象。员工的司龄结构发生了较大变化，如表 3-3 所示：

表 3-3 员工司龄结构表

| 司龄 | 人数 | 占比 |
|----------|-----|------|
| 10 年以上 | 15 | 14% |
| 9 年-10 年 | 5 | 5% |
| 8 年-9 年 | 9 | 8% |
| 7 年-8 年 | 7 | 6% |
| 6 年-7 年 | 11 | 10% |
| 5 年-6 年 | 8 | 7% |
| 4 年-5 年 | 19 | 17% |
| 3 年以下 | 36 | 33% |
| 合计 | 110 | 100% |

来源：H 环保公司

和公司一同成长的员工出现大量离职的现象，会影响留在公司员工的士气，削弱组织结构的稳定性。该现象客观地反映了公司管理有待完善，需要认真对待问题的症结。

（3）年龄构成

本文对公司员工的年龄分布进行了统计，对了解员工需求和特征提供参考。如表 3-4 所示：

表 3-4 员工年龄结构表

| 年龄 | 人数 | 占比 |
|---------|-----|--------|
| 30 岁以下 | 41 | 37.27% |
| 31-40 岁 | 46 | 41.82% |
| 41-50 岁 | 18 | 16.36% |
| 51 岁以上 | 5 | 4.55% |
| 合计 | 110 | 100% |

来源：H 环保公司

可以看出，公司员工趋于年轻化，员工对激励的要求会受到年龄的影响。年轻的员工在工作初期更注重经济性报酬和职务的晋升，期望获取较高的劳动报酬和更多的学习机会。中年员工已经积累足够的工作经验，也有一定的经济基础，职业发展空间也逐渐缩小，这个年龄段的员工更期望获得良好的工作体验，发挥自己的内在价值并获得尊重。

3.2 H 环保公司薪酬体系

3.2.1 公司薪酬体系结构概况

H 环保公司现行的薪酬体系是完全按照石家庄一家同行业公司的薪酬体系设计，人力资源部门在薪酬设计方面没有决策权，只是负责核对工资发放情况，缺乏统一的薪酬管理体系。公司薪酬结构比较全面，但每一项薪酬构成的力度有待提升，具体情况如下：

(1) 基本工资

H 环保公司环评部员工每月实发工资 10000 元，其他员工的工资按照工资体系套档确定。环评部员工基本工资为固定数额，其他员工对应的每个职位的基本工资只有一个档位，员工薪级晋升渠道窄。基本工资升降调整没有明确规定，而是根据管理层开会研究决定员工职位和薪级升降，基本工资调整缺乏制度保障。

(2) 五险一金

H 环保公司没有以员工实发工资作为社保与公积金的缴纳基数，影响了员工的权

益，导致员工对退休后的生活缺乏安全感，也削弱了公司的吸引力。具体情况为，环评部员工按照定额 5000 元作为社保与公积金的缴纳基数，其他员工参照全省社会平均工资的 60%作为社保与公积金的缴纳基数。

（3）绩效奖金

行政部、财务部、人力资源部等职能部门的绩效奖金每月按照固定金额 600 元随工资发放，不能体现绩效奖金的特点，完全起不到激励作用，甚至还会因为金额固定引发员工不满的情绪，认为工作业绩与绩效无关。技术部门以单个项目利润为基数提取绩效奖金，对员工实行扣分制，缺乏奖励加分制度。市场部门以开拓项目的合同额扣除开拓市场所需费用进行提取奖金，由于前期市场开发费用较高，导致很多员工难以拿到绩效奖金。

（4）年终奖

年终奖通过公司管理层会议决定。行政部、财务部、人力资源部等职能部门按照月工资的 2 倍进行发放。其他部门员工按照全年应发绩效奖金扣减本年已发数额作为年终奖。职能部门员工因为每年年终奖金额固定，其他部门员工认为年终奖不应为绩效奖金未发部分，这也导致很多员工产生不满情绪。

（5）工龄补

司龄在 10 年以内的员工，每年确定 30 元的工龄补；司龄 10 年以上员工的工龄补不再随着年限增长而增长。

（6）其他

H 环保公司为员工提供午餐，对于不在公司用餐的员工不提供午餐补助；公司提供交通补助，员工不能报销市内出租车费用；春节、端午节和中秋节三个传统节日，全体员工享受 300 元标准的节日福利；妇女节当天，女性员工享受 100 元的节日福利和半天假期。除此之外，公司还为员工提供一年一次的体检福利。

3.2.2 基本薪酬制度

2017 年，H 环保公司在重新设计员工薪酬体系时，没有对石家庄地区环保行业的市场薪酬水平进行充分的了解，也没有认真分析本公司的实际情况和员工特质，而是直接照搬石家庄某环保公司的薪酬体系。各公司情况不一样，不加修改的套用其他公司薪酬

体系，引发了公司员工对此次薪酬体系设计的严重不满。如表 3-5 和表 3-6 所示：

表 3-5 员工基本工资情况

| 职位 | 基本月薪（元） |
|----------|---------|
| 技术人员部门主任 | 5000 |
| 技术人员主管 | 3800 |
| 技术人员 | 3200 |
| 财务部门主任 | 5000 |
| 财务人员 | 3000 |
| 人力资源部门主任 | 5000 |
| 人力资源人员 | 2800 |
| 行政部门主任 | 5000 |
| 行政人员 | 2800 |

来源：H 环保公司

H 环保公司基本工资设置过于简单粗糙，没有适当的层级递进，没有每年调整的机制，员工多年积累的知识、经验、技能，员工付出的有价值的劳动给公司带来的绩效不能被准确地反应。

基本工资水平的制定基本应用于公司现有老员工，因工资水平设置较低，很难招聘到新员工，新员工工资全部按照招聘时市场公允的工资水平确定，造成新员工高于老员工工资水平的现象。

表 3-6 员工司龄补贴情况

| 司龄 | 1-10 年 | 10 年以上 |
|------|---------|--------|
| 司龄补贴 | 每年 30 元 | 300 元 |

来源：H 环保公司

司龄补贴为 30 元/每年，该水平不仅低于市场水平，而且金额没有新的调整。员工司龄满 10 年以后，司龄补贴为 300 元，之后不再进行调整。

3.2.3 绩效考核

公司现有的薪酬方案下，绩效工资对非技术部门人员的激励作用较小，这部分员工的绩效考核标准不明晰，绩效工资以每月 600 元的标准随工资一同发放。绩效工资长期以固定金额每月发放，完全不具备绩效工资特征，难以发挥激发员工积极性的作用。技术人员的绩效工资以人均创造的利润为基数，不能客观反映员工创造的非经济价值，使得承担成本高利润少项目的员工有消极思想。

H 环保公司绩效制度不能有效执行，很多情况下，公司管理层以开会方式决定奖励人员和奖励金额。公司现行奖罚制度主要针对技术人员，并且以处罚为主，奖励为辅，容易滋生消极的工作体验和企业文化。例如项目报告质量考核达不到标准的情况，会有相应的处罚措施。相反，项目报告质量达到标准，缺乏对应的奖励机制。为避免报告质量出现问题，形成了员工重报告质量、轻现场调研质量的现象。绩效之于管理职能部门而言，其金额固定，没有对员工进行考核的过程，工作质量与绩效奖金关联性弱，不利于激发员工进取心。

为了控制公司成本，H 环保公司对市场部门人员采用依据单项业务剩余利润发放绩效的管理办法。公司将每项业务的合同金额除去各项税费以及拓展该项业务的各项费用之后的盈余，作为市场部门核算绩效的基础。市场人员只要费用超过合同金额就会没有绩效工资，这种绩效考核制度不能客观反映市场人员的真实绩效。这对负责开发新市场的员工很不利，市场开拓前期是差旅费用以及市场拓展费用等各项费用的集中支付时期，这个时候费用支出较高，但不一定能产生合同款，公司过于计较产出而严格约束成本投入的管理思维，使得市场部的工作受到约束。同时，这种考核制度也让有的市场人员有理由不积极开拓市场，避免工作量引起费用的增加，以致影响绩效工资，这无形对公司开拓新的市场产生了消极影响，削弱了公司在市场上的竞争力。为了 H 环保公司能够持续健康发展，提升市场部人员积极性，创建科学合理的考核制度，摒弃机械的“一刀切”式的绩效考核制度尤为重要。

以“钉钉打卡”考核制度为例，H 环保公司自 2017 年起对员工实施了“钉钉打卡”签到考核，这种机械的管理难以适应繁复的管理要求。该考核制度虽然保证了员工按时上下班，但是不能保证员工能够有效利用工作时间提高工作业绩。形式化的考核标准为尽心工作的员工徒增时间成本和人力成本，还会给忘记打卡签到的员工产生不必要的负

面影响。有的员工会出现按时打卡，但人不在公司的现象。像“钉钉打卡”这样形式化的考核，并没有对企业员工的工作质量起到有效的激励作用。长此以往，不仅不能为企业绩效起到正面激励作用，还会为企业管理和绩效带来消极影响。

3.2.4 福利津贴制度

职工福利是工资的重要补充形式，已在绝大多数企业中得到普及。员工在求职的过程中会将职工福利作为考虑因素之一，企业为适应人才市场的需求，也会酌情设置福利津贴。H 环保公司的职工福利构成相对完善，但在执行标准上还有待完善，具体如下：

公司为员工缴纳的“五险一金”仍在执行省里的最低缴费标准，没有以员工实发工资作为缴费基数，而且没有职业年金这一福利。员工退休以后取得的养老金与按照实际发放工资为缴纳基数的标准将有很大的差距。而且，一直按照最低缴费基数缴纳社保，容易让员工产生忧虑，担心退休以后的生活质量不能得到保障。H 环保公司取消了之前在所有传统节日均有 1000-2000 元的过节费福利及取暖费、降温费等执行标准。改为春节、端午节和中秋节均按照 300 元标准的物品发放，取消了取暖费和防暑降温费，这让公司员工有很大的心理落差，感受不到公司的员工关怀。

3.2.5 员工职业发展规划

H 环保公司没有完善的职务晋升制度。员工期望通过晋升，调整薪金待遇和岗位职责，拥有展现自我的平台的想法很难实现。公司在设计薪酬制度时，没有设置清晰的晋升机制，如何可以晋升职位，或者调整基本工资，均没有清晰的规定，员工的职业素养无法被客观反映。

自公司成立以来，绝大多数管理层员工是从外部招聘，长时间没有从公司内部进行选拔。尤其，2017 年公司新招聘了一批中高层管理员工，老员工的晋升希望渺茫，造成优秀员工不能被分配到合适岗位的现状。职业规划能够为员工成长指明方向，促使员工为高质量完成工作而努力，有利于员工工作质量的稳定，也增强公司业绩的稳定性。等级晋升能够满足员工自我实现的需求，也体现了薪酬分配的公平性，如果贡献大的员工的职位等级以及薪酬等级没有清晰的晋升路径，不利于公司留住和发展员工，公司现有的等级晋升机制还有待完善。

3.3 H 环保公司薪酬体系的问题

3.3.1 员工流动性大

自 2016 年底以来，H 环保公司人力资源部为员工办理入职手续和离职手续成为常态，相较于前几年公司人员几乎不离职的现象，公司员工的流动性处于上升状态，技术部和环保管家部人员的流动性更为凸显，很多与公司一起成长的员工陆续离职。老员工的离职使公司失去一批业务骨干，从招聘新员工到培养成公司业务的中坚力量，消耗了公司大量的人力、物力和财力，造成公司经济成本和人力成本的不断攀升。

员工流动性的提高表明公司的人力资源管理出现了问题，而公司员工对薪酬激励体系的不满意是造成员工离职的最直接原因。为及时消除员工离职给公司带来的不利影响，公司管理层应该及时分析员工离职原因并妥善解决问题。

3.3.2 公司吸纳人才能力弱

由于公司业务范围的不断扩大和员工离职率的上升，H 环保公司近两年招聘新员工的频率明显增加。在近期的招聘工作中，公司收到的简历数量较少，应聘人员整体素质欠佳，有时候会出现降低招聘条件录用新员工的现象。新员工到岗后由于不能胜任工作安排或对工作安排不满意等原因，导致出现新员工入职不到一个月就离职现象，公司又不得不重新组织招聘。一个职位从招聘信息的发布到员工熟悉业务通常会持续几个月的时间，甚至有的员工刚熟悉业务，又因为对公司薪酬水平、绩效考核、工作氛围不满意等原因而离职，导致用人部门着急用人，而人员配备不及时的结果，严重影响工作进度和工作质量。

公司如果同一个岗位经常处于招聘状态，不仅造成人力、财力等资本的直接耗费，还会影响公司经营目标的实现和优秀人才的储备，公司的吸引力也会逐渐降低。招聘工作中，收到简历有效率和新员工到岗率低下的一个主要原因就是薪酬水平不合理，薪酬水平是新员工对公司吸引力的最直观感受，薪酬水平的不合理很难吸引到优秀的人才。新员工到岗后又会在短时间内离职的现象，主要是新员工不能胜任业务能力、工作任务安排不合理、公司氛围不满意等原因。公司管理层需要及时分析导致新员工招聘困难的

原因，及时发现问题、解决问题，保证公司经营活动的正常运转和储备人才梯队工作的持续性。

3.3.3 工作氛围消极

2017年，H环保公司经过一系列评估获得环境影响评价资质，同时，引入“环保管家”理念，成立了环评部、环保管家部和市场部，并招聘了一批环境影响评价工程师和环境专业的员工。新员工按照当时市场水平确定薪酬待遇，而老员工工资水平参照一家多年未调整的同行业公司制定，造成新员工工资水平远远超过老员工工资水平，导致老员工产生强烈的不满情绪，对新员工的接纳程度较低。

由于公司员工对薪酬的不满意导致员工产生消极怠工的现象，公司员工缺乏团结协作、积极向上的工作气氛，造成各部门员工之间不能积极配合，缺乏主动交流的现象。即使公司的员工结构趋于年轻化，工作氛围依然缺乏活力，公司员工消极怠工的状态普遍存在。

3.3.4 战略调整受阻

H环保公司在2016年之前的薪酬体系参照事业单位薪酬制度，各员工之间薪酬差距较小。2016年开始逐渐进行组织机构改革，直至2017年环境影响评价部、环保管家部和市场部的成立，H环保公司组织机构改革基本完成，同时也进行了薪酬体系改革。薪酬体系的改革遭到大多数员工的抵触，环境影响评价部全部是新招聘员工，环保管家部和市场部通过岗位调整的老员工和新招聘的形式吸纳员工，岗位的新设立也造成了老员工的离职现象。公司老员工对岗位安排和薪酬激励体系的不满意以及新员工对工作环境及内容的不适应造成公司员工离职率的上升。

公司战略调整 and 员工息息相关，员工对战略意图的态度会影响到变革的效果。如果，公司员工不能将自身成长与公司的战略改革关联在一起，员工不理解公司战略意图，公司战略意图不能兼顾员工利益，将会为公司实现战略目标造成不利影响。

4 H 环保公司薪酬体系调研及分析

4.1 H 环保公司薪酬体系调研

4.1.1 薪酬体系调研设计

调研设计关系到数据的客观准确性，设计出符合公司实际情况和员工需求的调查问卷，是保证薪酬设计有效性的前提。此次问卷基于薪酬的相关理论，从物质和精神层面设计调研问题，了解员工对现行体系的满意程度，分析其激励效果。为确保调查问卷内容的有效性，本文从以下几个方面进行了考量：

首先，本人和 H 环保公司的管理人员、骨干人员及不同岗位的员工进行了沟通，明确员工敏感性较高的激励要素。其次，为保证问卷的有效性，向员工说明此次调研目的和出发点，使员工理解且有意愿认真对待问卷内容。另，此次问卷采取匿名、线下形式进行。最后，问卷内容从人力资源表现来的症结和员工需求的角度出发，设计了若干道贴合实情的问题（调查问卷详见附件）。调查问卷收回后，对其结果进行分类归纳、分析提炼和整理总结。

4.1.2 数据处理与分析

(1) 员工薪酬满意度结果分析

本文从满意度的角度出发，对收回的 110 份问卷调查的结果进行了统计分析，可以看出整体满意度较低。具体分布，如图 4-1 所示：

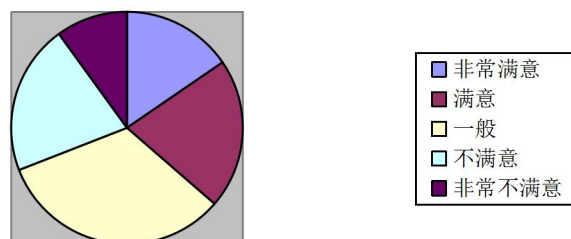


图 4-1 员工薪酬满意度分布情况

来源：员工薪酬满意度调查问卷

从现行薪酬标准调查问卷结果可以看出，各项指标满意度偏低（具体数据见附录），尤其在工资薪酬、福利、晋升机会、绩效衡量等方面，满意及以上的平均满意度仅为14.27%。员工对薪酬制度的满意度有待提高，现行激励措施难以满足员工的需求，激励作用不能有效发挥。另外，此次调查结果显示员工对薪酬的整体满意度为：非常满意17人，满意23人，一般36人，不满意23人，非常不满意11人。按照满意度由高到低的顺序进行列示，对应的数据分别为15.45%、20.91%、32.73%、20.91%、10%。对公司薪酬满意度表示一般、不满意和非常不满意的员工接近三分之二，员工对薪酬的不满意降低了薪酬激励作用，容易引发员工消极怠工的状态。

（2）薪酬主要问题分析

通过此次薪酬满意度调查结果的探析，了解到造成员工薪酬满意度低的主要原因有工资水平低，公司福利单一难以满足员工多元化需求等，这些原因也同样导致了公司薪酬外部竞争性差；绩效考核制度不健全，不能体现考核的基本原则，考核评价标准不够公开透明，导致公司薪酬公平性差；绩效考核缺乏正面激励，大多评价实行扣分制，缺乏具有鼓励作用的加分项，致使员工容易产生消极的工作氛围。此外，缺乏合理的晋升通道、薪酬结构的不合理等方面，也是造成员工对薪酬满意度低的重要原因。

4.2 H 环保公司薪酬体系调研结论

4.2.1 薪酬体系不合理

2017年以前，H环保公司主要参照事业单位薪酬制度，基本薪酬差距较小，主要体现在职务、职称和工龄等方面。薪酬体系一直很稳定，如果没有职务和职称的晋升，每年只是根据工龄调整工资。没有引入绩效奖金，年终一次性奖金以技术人员奖金为基数，根据部门、职务、工作业绩等方面按照0.7、0.8、1、1.2、1.5比例进行发放，简单的比例分配不能准确反映员工的绩效水平。2017年，公司成立环境影响评价部、环保管家部、市场部，公司规模有了明显扩大，招聘了一批新员工，并对工资薪酬体系进行了重新调整。此次调整员工工资水平不升反降，引发员工强烈的不满情绪，也直接导致很多老员工的离职。另，此次调整虽然引入了绩效奖金，但分配绩效奖金的分配制度和金额有很多不完善之处。

大多数员工只关注实发工资，对社会保险的缴纳基数、工资的构成及其比重，非经济性报酬激励措施没有准确的认识。员工对薪酬认识的不准确，间接导致公司不足额为员工缴纳社会保险，有的员工意识不到社会保险的意义，甚至以为少缴纳社会保险可以多拿到实发工资，以为对个人有利。目前，工资构成虽然比较全面，但是每项构成的额度却很低，除了绩效奖金和年终奖金，没有其他具有激励性质的报酬，除少量的培训机会外，没有其他的非经济性激励措施。公司和员工没有意识到这些激励的不完整对公司和个人发展的影响。另外，新招聘的员工根据市场公允水平定薪，公司新聘任的员工薪酬水平明显高于老员工，严重影响老员工的工作积极性。薪酬水平因人而异的现象，对各部门的协作以及公司绩效产生了消极影响。

4.2.2 薪酬结构不科学

在当前经济与环保两手抓的社会环境下，环保行业发展迅速，各环保公司之间竞争不断加剧，各公司管理层都希望通过采取一系列措施为公司储备优秀人才。为了稳定业务骨干力量，2017年，薪酬调整只降低了其他员工的薪酬水平，保持了业务骨干原有的薪酬水平。

H 环保公司薪酬结构中基本工资和交通补助、工作年限补贴、通讯补助等固定薪酬占员工收入比例较大，绩效奖金比重较小且没有其他可以有效激励员工积极性的薪酬激励措施。H 环保公司在薪酬管理方面没有设置合理的全面薪酬激励措施，缺乏符合核心员工特质的薪酬激励设计，这也会造成体系结构不合理。

此外，公司的发展，使得岗位数量不断增加，工作形式也产生了变化，公司薪酬体系结构难以为员工匹配最合理薪酬，公司员工收入结构比例不能使薪酬激励发挥有效作用，这很容易使公司员工对工作产生消极厌倦情绪，降低公司员工工作自主能动性。如果这种不积极的价值观不能及时制止，长期以往，不仅对员工工作绩效产生广泛的影响，还会对公司文化产生消极的影响。

4.2.3 薪酬激励活性不足

H 环保公司经过几年的发展，工作方式方法逐渐趋于稳定，这也造成了企业薪酬的激励性措施缺乏创新。公司过于关注眼前经济利益，从而忽略了公司体系建设的重要性。

H 环保公司更关注哪些业务可以快速为公司创造更大的经济利益，比起优化薪酬体系建设，公司更倾向于将市场拓展方面作为工作中心。目前，H 环保公司实施的薪酬组合，远远达不到多角度、多层次对员工进行激励的效果。通过对 H 环保公司薪酬体系分析，主要存在以下不足：

第一，公司主要通过提高工资水平的方式，来提高公司吸纳保留人才的竞争力，这种办法对于知识型企业员工显然存在很多不足。因为知识性员工对非物质薪酬的需求越来越明显，况且提高工资水平的措施很容易被竞争企业引用，长此以往，很容易致使公司陷入人力成本虚高状态，成为公司持续健康发展的阻碍。

第二，H 环保公司薪酬晋升渠道单一，员工只能通过岗位晋升和职称晋升渠道提高薪酬待遇，这对于优秀员工的薪酬待遇晋升渠道有很多局限性。优秀的员工很可能因为管理岗位少、职称晋升条件严苛等方面因素而忽视自身专业素养的提升，造成人才的浪费。同时，公司还缺少培养懂管理、精专业的复合型人才管理团队的重要措施。近几年，H 环保公司通过高薪和承诺发展聘请了不少核心技术员工，然而，公司没有为这些核心员工提供更好的发展机会，大多数技术人员入职公司后，经过几年时间，并没有大的提升。如果公司不能为这些核心员工提供晋升机会，他们长期看不到个人的发展远景，最终，会选择寻找更好的发展机会，造成人才的流失。

4.3 H 环保公司薪酬体系调研结论成因分析

4.3.1 薪酬体系不合理的成因

（1）薪酬制度欠缺

H 环保公司人力资源基础性差，没有完善的薪酬制度，公司现有薪酬管理制度也是为公司申报资质设置，并没有实际执行。工资核算、员工绩效核算、节日福利发放都没有严格的规章制度，每次都通过企业管理层开会决定。公司的员工薪酬除了工龄调整没有其他调整，工资缺乏正常的增长机制。此外，新员工入职定岗定薪没有参照标准，完全由人力资源部门根据新聘人员实际情况制定薪酬，导致内部同岗不同酬，缺乏公平性。薪酬制度的欠缺，导致员工没有正常的薪酬增长和稳定的绩效评定指标，公司不为员工足额缴纳社会保险，2017 年降低员工工资、福利标准和发放次数等不良现象，引发员工

对公司管理现状的不满。

(2) 薪酬管理组织不清晰

H 环保公司长期形成的运营理念是重业务、轻管理，公司赋予业务部门较多的日常运营管理职能，削弱了人力资源部门的职能。公司薪酬制定以开会方式决定，而参加会议人员除了公司管理层和人力资源部门员工，业务部门骨干力量对薪酬方案的制定、绩效核定、奖金发放等事项也有参与决策的权限。公司人力资源职能的不清晰、缺乏专业性和人力资源部门的弱势地位，导致薪酬管理缺乏规范系统的运行。

4.3.2 薪酬结构不科学的成因

公司还没有正确认识到人力资源部门的职能及其重要性。管理层对业务部门人员的专业要求程度较高，招聘时，要求人员必须为环境学科的相关专业，但是人力资源部门员工在招聘的时候却不限专业，这也导致目前公司人力资源部门的员工都是非专业人士，员工不具备系统的专业知识和思维。人力资源部门员工都是通过现有老员工的经验传授和在实际工作中的自我完善中积累工作经验。

公司人力资源部门大多数情况只是从事人员入职、离职基础信息的统计、人员招聘、日常培训监督、工资核算等基础性工作，缺乏主动谋划工作的意识，难以达到为人力资源战略服务的标准。人力资源部在公司难以发挥有效职能，管理者对其重视程度不够，本应是公司重要部门却成为边缘部门。长期以来，管理者认为人力资源部门难以发挥有效价值，人力资源部门认为管理者不重视本部门的发展，导致不断循环的消极局面。人力资源部门缺乏主动发现、解决问题的担当，问题不断暴露，管理层组织开会决策时也很少提出建设性意见，往往治标不治本，难以发挥其组织效能。这就导致人力资源部变成了一个执行部门，缺乏积极主动解决公司与员工之间，各部门之间核心问题的态度，薪酬问题的长期存在，会影响公司的长效发展。

4.3.3 薪酬激励活性不足的成因

H 环保公司现行薪酬体系存在很多不完善的地方，其根本原因是受到公司发展战略的影响。管理层一向重业务、轻管理，在这种管理文化下，人力资源部的工作越来越缺乏主观能动性，更倾向于日常人事管理，起不到战略管理的作用。管理层将工作重心放在

如何开拓市场、扩大业务范围上。新市场和新业务的拓展引发许多新的经营状况，管理层忙于解决新状况，忽视管理机制的建设。

由于业务增长过快，导致公司频繁招聘新员工，对于人力资源建设方面，管理层只把中心放在人才招聘上，缺乏培养、激励人才意识。管理层没有先进的薪酬管理理念，多半人员只是凭借长期工作经验在做管理，没有吸纳先进管理经验意识，不能正确认识薪酬的激励作用，造成了薪酬激励活性不足的局面。

公司没有规范的薪酬制度对新设部门岗位做参考，人力资源部门只是依据新设岗位职能根据现有市场的实际情况进行定薪，没有经过系统的薪酬设计。大部分岗位职能在经过重设新增、合并分立的过程中，公司没有重新考量现行薪酬体系是否适应新的岗位。另，公司虽然意识到绩效激励和年终奖激励的重要性，但是由于疏于管理建设，一直未着手建立适合公司发展的最佳方案。公司从思想上还未认识到非物质激励能够发挥杠杆作用的潜力，这也造成了薪酬激励活性不足。

5 H 环保公司薪酬体系优化方案

5.1 H 环保公司薪酬体系优化思路

5.1.1 公司薪酬体系优化目标

经过多年发展，公司各项体系制度日趋完善，公司对人员的要求精益求精，内部管理日趋规范。H 环保公司拟规范公司规章制度，健全体系建设，为公司发展和建设人才梯队提供规范参考；为充分发挥员工价值，提升工作人员绩效和经营业绩作保障。管理层立足基本情况，根据公司现行薪酬体系，分析并找出问题，优化设计一套与 H 环保公司现状匹配的薪酬体系。公司应考虑遵循目标如下所示：

第一，薪酬设计是一个不断优化的过程，是实现公司发展战略的必要途径之一。薪酬体系优化设计应当服务于公司战略目标，能够发挥短期、中期和长期的人才激励作用，而不是仅仅局限于短期目标。

第二，薪酬设计使体系更加科学完善，能够发挥公司优势，被公司利益相关者所接受。薪酬体系的优化方案应当符合可行性标准^[40]，还应为公司解决问题并得到有效执行。

第三，薪酬体系的设计应当能够为激励创造适宜的环境。此次薪酬体系的优化设计旨在解决现行薪酬体系存在的问题，提高公司员工对薪酬体系的满意度，充分发挥有效的激励作用，发掘员工潜在价值，以达到所有员工都能做到最佳绩效的目的。

5.1.2 公司薪酬体系优化原则

薪酬体系设计需要考虑薪酬方案是否适宜公司、管理层和员工是否接受、是否能够遵循市场规则等方面的关系^[41]，在优化薪酬体系时应当考虑遵守以下总体原则：

第一，以公司战略为导向。优化薪酬体系的重要目的是为公司战略服务，充分激发员工主观能动性，以实现高质量的绩效目标。在优化设计薪酬时，应当立足于公司发展战略，重点考虑相关主要因素，找准公司发展目标，实现薪酬体系为公司发展服务的原则。H 环保公司正处于快速发展期，管理层逐渐从“粗放式”管理向“精细化”管理转变，人力资源管理科学化、制度化的重要性越来越凸显。公司应当从“人、财、业”融

合的角度设计激励措施，确保作为薪酬激励具有准确的目标。薪酬体系最终要符合公司战略目标^[42]，同时得到员工的理解与认同，促使员工把公司战略与绩效、自我发展与自我利益紧密联系，相互成就，共同努力的现象。

第二，以公平性原则为导向。公司在制定薪酬体系时以促使员工高质高效地完成工作作为出发点，并以充分考虑公平性原则为基础进行优化^[43]。本文分别从内部、外部两个角度考虑公平性原则，内部公平主要体现在公司内部员工横向比较是否具有公平性，需要对岗位价值进行系统严格、科学合理的评估，根据岗位价值确定薪酬。外部公平则是通过与本地区同行业同岗位薪酬水平相比是否公平，是否具有外部竞争力。公司制定薪酬体系制度应当避免使员工对公平性的满意度降低。

第三，以可行性标准为导向。薪酬体系设计应以适应公司自身发展为前提，并不是员工薪酬越高越能起到激励作用^[44]。薪酬体系的制定应当立足公司发展和财务情况以及员工的个人能力、岗位价值等具体情况，制定出既能发挥公司优势，有助公司实现目标，又能使员工的需求得到满足的薪酬体系。为公司制定出合理合法的薪酬体系，是薪酬激励的基础。

第四，以有序竞争为导向^[45]。有序的竞争是激发员工潜能，保持组织活力的有效途径，是促使公司发展壮大的重要因素。员工与员工之间存在个体差异，即使他们处于同一岗位，也会因为个人能力、专业水平等不同而发挥不同的价值。公司在设置薪酬体系时应充分考虑员工的贡献价值，将员工为公司创造的价值合理地体现在员工薪酬上，引导员工有序的竞争意识，有效激励员工为公司创造价值。

5.1.3 公司薪酬体系优化措施组合

只注重绩效奖金和工资水平高低的薪酬方案已经跟不上员工的需求，通过全面薪酬体系优化设计，设计多维度的激励体系，为H环保公司储备优秀人才，建设人才梯队，提高公司的竞争力创造条件。科学的薪酬体系是公司长效发展的重要抓手，是公司实现人力资源战略和发展战略的重要基础。公司可以通过有效的薪酬体系建设吸纳、选育和激励人才，提高业务质量，强化竞争力，合理保证持续经营。图5-1为H环保公司薪酬体系优化思路图：

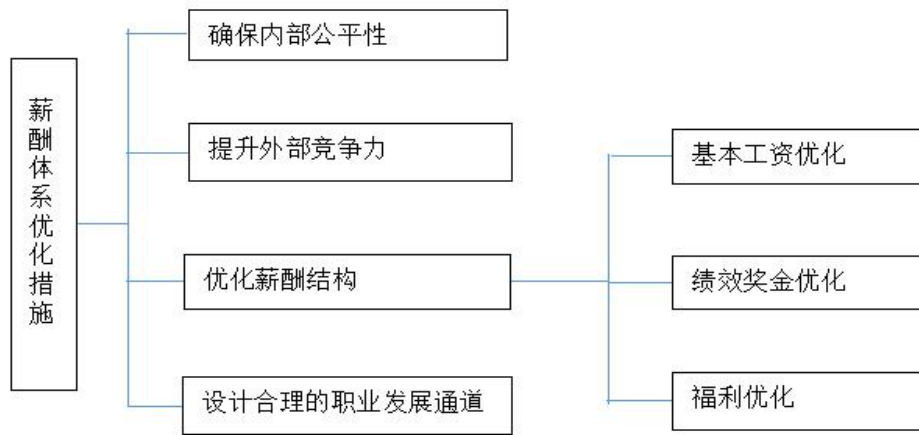


图 5-1 H 环保公司薪酬体系优化思路图

(1) 确保内部公平性

第一，由于新员工按照市场工资进行招聘，而老员工工资又缺乏调整机制，造成新招聘员工和老员工之间存在薪酬不一致的公平性问题。目前，同一岗位薪酬结构和薪酬水平的不相同给一部分员工带来了很大的心理落差。老员工更熟悉公司业务，却因为与新老员工之间的薪酬差距产生很强的不满情绪，而新员工虽然暂时比老员工的薪酬水平高，仍会因为公司缺乏薪酬调整机制而产生消极情绪。公司应将老员工的薪酬与市场行为相关联，进行适度调整，确保公司可以做到新老员工同工同酬，合理保证公司薪酬的内部公平性，为公司建设一支稳定、积极、团结协作的人才队伍发挥积极的激励作用。

第二，由于公司领导层重业务、轻管理的理念，导致公司出现行政人员与业务人员之间薪酬水平差距较大的公平性问题。公司的正常运转是行政管理部门和业务部门的共同作用，部门之间虽然职能分工不同，但都为公司运营发展发挥了重要作用，而公司一直存在着业务部门薪酬水平远高于行政管理部门的现象。不同职能部门之间的公平性问题严重影响了行政管理部门员工的积极性，如果长期得不到解决，将会影响公司有效的日常运转。为解决这一问题，管理层已将行政部门管理层的固定工资调整到与业务部门管理层一致，但绩效工资依然存在较大差距。而对于管理部门基层员工，不论固定工资还是绩效工资，这一问题依然没有得到解决。薪酬体系优化时，应当客观评价管理部门的岗位贡献，适当提高其岗位工资，并实施科学的绩效工资，适当丰富绩效工资结构，提高绩效水平，做到行政管理人员的岗位价值能够真正与绩效工资挂钩，体现绩效工资特征。

第三，现行薪酬体系中普通员工与中高层管理者薪酬水平差距较大的公平性问题。

公司需要适当增加普通员工的绩效分值和绩效评价层次，即使员工不能得到职务晋升，也能够因业绩优秀得到绩效奖励，缩小普通员工与管理层之间的差距。适当提高普通员工的绩效，增强员工的认可感，促使员工工作积极性，同时也体现了公司重视普通员工的文化特征。

第四，同一岗位现行薪酬与历史薪酬之间存在差距的公平性问题。公司在定薪时应当考虑时间价值，现在的工资应不低于过往的工资水平。2017 年进行薪酬改革后，员工工资不涨反降，严重影响员工积极性。公司应当考虑员工薪酬的纵向公平性问题，同一岗位的价值评价应当有科学的标准，在市场发展的基础上，每年适度增长，增强员工积极性。

（2）提升外部竞争力

第一，较高的薪酬水平是吸引优秀人才最直接也是最有效的条件，公司想要在人才市场招聘人才时提高自身竞争力，通常最先考虑的途径是提供较高的薪酬水平。对于环保行业来说，专业性较强，大部分人才都是在同行业内流动，薪酬水平的高低也成为公司外部竞争力的考虑因素之一，以及招聘到优秀的专业人才的重要条件之一。

第二，对于知识型员工，非经济型薪酬也是应聘工作时的重要考虑因素，除了薪酬水平的高低，他们同样在意企业文化、个人成长等因素。H 环保公司在进行薪酬体系优化设计时，充分考虑非经济型薪酬激励也是提升公司外部竞争力的重要条件之一。一是，创立良好的企业文化，引导员工在公平公正的环境中有序竞争，提升员工的职业素养；二是，通过正激励的方式，使员工在工作中获得认同感，感受成长过程，满足员工的成就感；三是，为员工提供丰富的培训课程，注重员工素质培养，使员工能够感受到积极向上的组织氛围。心理层面的激励，更容易激发员工的归属感与荣誉感，促使员工高质量地完成业绩，提高公司的外部竞争力。

（3）优化薪酬结构

公司应设置多元化的薪酬组成要素和恰当的薪酬比重，客观地反映员工的内在需求。薪酬组成应当包含体现员工内在价值的基本工资、体现员工专业及成长价值的学历补贴和职称补贴、体现员工经验的工龄工资，还应当包含体现公司对员工关怀的餐补、交通补等生活补贴。除此之外，绩效奖金和年终奖金体现了员工为公司贡献的创造性价值，也是重要的组成部分。

经济性薪酬为员工提供生活的物质保障，非经济性薪酬激励满足员工的心理层面需

求^[46]，有利于增强公司的吸引力和员工的工作体验。一是，公司可以设计多层次的绩效评分标准，及时肯定员工的价值，指正员工的不足。统筹兼顾各部门、各层级员工的薪酬公平性；二是，为员工足额缴纳社会保险，保障员工没有后顾之忧；三是，增加员工的培训机会，为其提供学习进步的机会。

（4）设计合理的职业发展通道

对员工实行职务与职级并行的晋升渠道，员工可以通过职务晋升，或者职称评定与公司聘任的方式，以提高相应待遇。该方案缓解了由于公司管理岗位有限，优秀员工多而晋升机会少的现象，充分调动员工工作积极性，发挥自身专业能力，高质高效地完成工作，提高公司的外部竞争力。

5.2 H 环保公司薪酬体系优化方案设计

5.2.1 岗位分析

岗位分析是充分了解 H 环保公司每个岗位的职责、工作内容和性质的基础^[47]，是客观评价该公司的薪酬水平在本地区和本行业中的外部竞争力，是设计与公司情况和市场行业水平相匹配的方案的前提工作。为使岗位分析达到客观公正的效果，H 环保公司的做法具体如下：

首先，对公司的岗位进行分析，梳理各个岗位的职责，并相应更新岗位职责说明；其次，对员工胜任本岗位应具备的专业能力、知识经验、沟通协调能力、创新能力等方面进行梳理，找到与岗位符合的胜任条件；最后，形成公司员工能力与岗位职责相匹配、岗位薪酬水平与市场薪酬水平相匹配的架构体系。岗位分析为此次薪酬体系优化设计提供了依据，为今后的人力资源管理规范化、科学化打下了良好基础。

5.2.2 岗位评价

根据主要影响因素，采用加权平均的方法进行评定打分，精准评价各个岗位及其层级的性质。客观评价岗位价值，制定出与之相匹配的薪酬分配原则，确保薪酬水平的客观与公正。

（1）岗位评价的基本流程

第一，成立岗位评价小组。从行政部、人力资源部中选取熟悉公司内部管理的人员，从财务部门中选取精通财务筹划与管理的人员，从环境评价部、技术部、环保管家部中选取熟悉公司业务知识和业务流程的人员，从市场部中选取熟悉市场需求与趋势的人员。这些精通各自领域的管理与业务，在员工中有一定的公信力的人员组成小组成员。

第二，选择和设计岗位评价模型。由于各个公司的实际情况与管理理念不同，岗位设置与薪酬理念都具有各自的特征，现有的岗位评价模型对公司具有指导与参考的价值，并不能完全照搬现有岗位评价模型，应根据实际情况，设计出符合公司发展战略与治理文化的岗位评价模型。公司薪酬调整涉及员工自身利益，薪酬设计是否客观独立，能否得到相关利益者的认可与支持，将会影响薪酬激励体系的实施效果。岗位评价模型的设计需要系统的专业知识和较高的专业能力水平，公司可以从外部聘请专家，协助岗位评价小组共同完成岗位评价工作。此次岗位评价工作，应立足于公司发展阶段和人力资源的发展现状，客观公正地对岗位进行专业分析，增强员工对岗位职责的认知。此次岗位评价的过程，也是 H 环保公司管理者和人力资源部员工一次更新专业知识，系统建立专业知识体系并实践的机会。这次的学习机会，为今后薪酬优化设计打下了良好的基础。

第三，选择关键岗位。H 环保公司岗位评价小组，对公司的全部职能部门的岗位性质进行了梳理，按照各个部门中一般人员、骨干人员、管理人员三个层级的岗位类型，选取了 21 个具有代表性的工作岗位。

第四，岗位评分结果的确定。此次岗位评分应先由各参与评分成员对岗位职责、评分流程和规则进行熟悉，再通过三次打分，并对其结果进行加权平均，形成最终评分结果，以此作为薪酬优化设计的参考。其中，第一次，由岗位评价小组成员进行评分；第二次，由中层管理者为员工评分并进行公示；最后，由外部专家协助把关并进行评分，保证评分专业性和客观性。

（2）岗位评价模型

本文采用因素评价法衡量岗位价值^[48]。通过了解公司选聘工作人员条件的要求，以及公司在定岗定薪时对员工能力的判定依据，分析出公司对员工能力的关注点，选取岗位中对付薪影响较大的、具有普适性的因素进行评价^[49]。如表 5-1 所示：

表 5-1 岗位评价模型

| 因素 | 层级 | 权重 |
|--------|-----|-----|
| 专业知识 | 1-5 | 30% |
| 岗位影响力 | 1-5 | 5% |
| 沟通能力 | 1-5 | 20% |
| 解决问题能力 | 1-5 | 25% |
| 创新能力 | 1-5 | 20% |

根据因素对岗位的影响程度，确认各因素的权重；根据岗位对每个因素的敏感性不同，将各因素从非常不重要到非常重要，按照 5 个层级进行划分。对各岗位在各要素的得分进行总和，确定岗位价值。

（3）岗位评价结果

通过对各岗位关键因素的评价，对岗位进行评分，设基础分值为 100 分，按照“基础分值*岗位层级*权重”得到每个岗位的得分，最后，取三次评分结果的平均值。部分岗位评分结果示例，如表 5-2 所示：

表 5-2 部分岗位评分结果

| 岗位名称 | 专业知识 | 岗位影响力 | 沟通能力 | 解决问题能力 | 创新能力 | 得分 |
|-------|------|-------|------|--------|------|-----|
| 行政人员 | 60 | 20 | 80 | 100 | 60 | 320 |
| 行政部主任 | 90 | 25 | 100 | 125 | 80 | 420 |
| 技术人员 | 120 | 15 | 60 | 100 | 80 | 375 |
| 技术部主任 | 150 | 20 | 80 | 125 | 100 | 475 |
| 市场人员 | 90 | 15 | 80 | 100 | 60 | 345 |
| 市场部主任 | 120 | 20 | 100 | 125 | 80 | 445 |

此次评分是根据各个岗位特点，确定各项因素的重要层级和权重，得出每一个岗位的总分。具有一定的客观性和便捷性，为薪酬体系设计中，以岗定薪的环节提供了参考。

5.2.3 薪酬水平策略的选择

公司应当做到对自身特质的了解，还应熟悉市场的公允情况。石家庄市统计局 2020 年发布的统计信息中显示，石家庄城镇职工月平均工资水平高位数、中位数、低位数分别为 6370 元、5279 元、3673 元。石家庄市环保企业发布招聘信息中显示，中层管理人员月平均工资为 7000-8000 元之间，专业技术人员月平均工资为 5000-6000 元之间，一般员工月平均工资为 4000-5000 元之间。H 环保公司中层管理员工资为 7367 元/月，环评工程师工资为 10000 元/月，其他专业技术人员工资为 4890 元/月。相比较而言，H 环保公司工资水平略低于市场平均水平且内部人员工资水平差距较大。

随着公司成长周期的不同，薪酬策略的选择会发生变化^[50]，薪酬结构也随之发生变化，固定薪酬和浮动薪酬的占比，随着公司的成长阶段的不同而不同。公司初创期，管理流程在探索期，固定薪酬占比较高；随着公司的成长，战略目标越来越清晰，管理流程逐渐完善，更需要薪酬发挥激励作用，浮动薪酬比例逐渐升高，公司薪酬结构逐渐完善。

随着 H 环保公司的不断发展壮大，公司经营范围越来越广，员工人数也在不断增加，原有薪酬体系难以发挥激励作用。公司需要在符合经营业绩水平和财务筹划策略的情况下，调整薪酬结构，提高薪酬水平，增强浮动薪酬和非货币型报酬的作用。针对行政部、人力资源部和财务部人员的工作性质，可以选择固定薪酬占比较高，浮动薪酬以公司同等职位员工浮动比例的中位数，作为计算基数的薪酬策略；专业技术部门员工，可以选择适当降低固定薪酬占比，提高浮动薪酬比例的薪酬策略；市场部门员工，可以选择固定薪酬比例占比较低，浮动薪酬比例较高的薪酬策略。公司应当重视组织结构建设和薪酬激励体系建设，根据部门职能特征，选择合适的薪酬水平策略，以达到薪酬激励的目的，为公司储备人才队伍，实现公司战略打下基础。

5.2.4 薪酬结构设计

薪酬的构成也反映了员工对激励需求的方向。此次薪酬结构的设计既要包含固定薪酬，满足马斯洛需要层次理论中的生理需要和安全需要；又要包含浮动薪酬，满足马斯洛需要层次理论中的自我实现需求，以发挥薪酬激励作用。薪酬结构设计还应完善公司

福利，让员工感受到归属与爱的需要以及尊重的需要。

公司在薪酬结构设计的内容和设置浮动薪酬占比的过程中，应以解决存在的问题和完善不足之处为出发点，充分考虑外部竞争力和内部公平性^[51]，以发挥公司薪酬体系现有的优势。以薪酬结构中薪级晋升体系为例，公司应该根据各个岗位特征，兼顾不同岗位职工的晋升渠道，将薪级晋升体系按照管理人员、技术人员、市场人员分别设计。薪级晋升体系设计如表 5-3 所示：

表 5-3 薪级晋升体系设计

| 级别 | 技术人员 | 市场人员 | 管理人员 |
|----|------------|--------|-----------|
| 13 | 正高级工程师 4 级 | | 总经理 |
| 12 | 正高级工程师 3 级 | 主管 4 级 | 副总经理 2 级 |
| 11 | 正高级工程师 2 级 | 主管 3 级 | 副总经理 1 级 |
| 10 | 正高级工程师 1 级 | 主管 2 级 | 部门主任 3 级 |
| 9 | 高级工程师 4 级 | 主管 1 级 | 部门主任 2 级 |
| 8 | 高级工程师 3 级 | 专员 4 级 | 部门主任 1 级 |
| 7 | 高级工程师 2 级 | 专员 3 级 | 部门副主任 3 级 |
| 6 | 高级工程师 1 级 | 专员 2 级 | 部门副主任 2 级 |
| 5 | 中级工程师 3 级 | 专员 1 级 | 部门副主任 1 级 |
| 4 | 中级工程师 2 级 | 助理 3 级 | 专员 3 级 |
| 3 | 中级工程师 1 级 | 助理 2 级 | 专员 2 级 |
| 2 | 初级工程师 | 助理 1 级 | 专员 1 级 |
| 1 | 无职称 | | |

H 环保公司根据岗位特征，通过专业技术、管理岗位、市场开发三个方面，设计晋升路径和晋升标准，并以此进行薪酬水平的认定。通过此次薪酬结构设计，力争做到内部公平性，打破之前薪酬体系存在重业务、轻管理的传统现象，提高公司全体人员对薪酬岗位职责的认识。薪酬体系的变革涉及公司发展、财务筹划和员工个人利益，可以从

局部出发，稳定推行。H 环保公司可以先选取薪酬水平较低、晋升通道狭窄、工作人员较少的职能部门，先行进行薪酬体系的优化，逐步在全公司推行，为公司生产经营提供缓冲时间^[52]。在实践中对优化后的薪酬体系进行完善调整，确保薪酬体系的优化过程在公司稳步推行，保证公司组织结构和发展的稳定性。

5.3 经济性薪酬设计

5.3.1 基本工资设计

此次设计，根据岗位级别确定了基本工资，各工资级别之间的差距不能过大，避免因引发公平性问题，也不能过小，否则难以起到激励作用。本文选择以行政人员评价结果为参考，设计基本工资。其他岗位在此基础上，根据岗位评价结果设置，岗位评价结果每高出 5 分，基本工资调增 10 元。基本工资设计如表 5-4 所示：

表 5-4 基本工资设计表

| 级别 | 基本工资 | 级别 | 基本工资 | 级别 | 基本工资 |
|----|------|----|------|----|------|
| 13 | 8500 | 8 | 6000 | 3 | 3500 |
| 12 | 8000 | 7 | 5500 | 2 | 3100 |
| 11 | 7500 | 6 | 5000 | 1 | 2800 |
| 10 | 7000 | 5 | 4500 | | |
| 9 | 6500 | 4 | 4000 | | |

为激励员工坚持提升自身专业知识，在薪酬设计的时候，设置了学历补贴（研究生学历补贴 200 元，本科学历补贴 100 元）和职称补贴（正高级职称补贴 1000 元，高级职称补贴 600 元，中级职称补贴 300 元）。根据市场人员工作性质，对市场人员设置了 500 元的话费补贴，其他岗位人员设置了 300 元的话费补贴。对每位员工进行了 300 元的交通补贴和 400 元的用餐补贴。绩效工资根据绩效评分进行确定，以 100 分为基础，根据工作完成进度、完成情况和创造的价值进行相应的增减分数，结合绩效考核分数，确定相应的绩效工资。年终奖根据公司营业业绩，按照考核分数和岗位评价进行分配。

5.3.2 绩效奖金设计

H 环保公司现行绩效考核方式是职能部门（包含行政部、人力资源部和财务部）每月按固定绩效随工资发放；技术部门和市场部门以每个项目完成后的利润为基数，根据员工考核成绩确定绩效奖金系数。职能部门绩效奖金的本质是月工资一部分；技术部门和市场部门发放时间基本在项目完全结束后的一个月，导致员工很长时间领取不到奖金，也可能会因为项目没有利润而没有绩效奖金。此外，公司对员工的绩效考核多以扣分制为主，没有正面的鼓励措施。综合分析，H 环保公司现行的绩效奖金制度难以使员工体会到绩效奖金的优势，对员工激励作用较弱，优化绩效考核方案是优化薪酬体系的一个关键环节，是实现公司发展战略的重要环节，科学有效的绩效考核应该能够激励和引导员工。

公司目前的绩效奖金发放标准和发放周期的固化和缺乏合理性，导致绩效奖金的设计并不能发挥激励作用，甚至可能会使员工产生不满情绪，尤其职能部门的绩效奖金每月以固定金额随工资发放，技术部门和市场部门绩效奖金的发放周期过长，使绩效奖金激励作用很弱，难以发挥绩效考核的作用。H 环保公司可以实行预发部分绩效奖金的模式，将绩效奖金按照一定比例按月预发放，然后再根据不同部门工作性质，采用不同的发放周期。对于职能部门员工，公司可以采取绩效考核的方式，在每季度末对员工进行绩效考核，根据考核结果发放剩余部分绩效奖金。对于技术部门员工和市场部门员工，公司可以以项目进度为时间节点，对员工进行绩效考核并发放绩效奖金，如果项目进度节点之间跨越时间长度超过两个季度，可以在第二季度末对员工进行绩效考核并发放绩效奖金。对所有员工均采取绩效考核的方法和预发部分绩效奖金的模式，既可以促进员工高质高效完成工作，又避免绩效奖金发放周期过长导致员工缺乏对绩效奖金的期望，充分发挥绩效奖金的激励作用。

公司可以根据每个岗位的职责和工作内容制定绩效考核内容，按照员工完成工作的质量和完成进度进行量化考核。先确定一个基础分数，逐项比照考核内容的评分标准，对于工作完成质量或完成进度不达标的，核减相应分值，反之，核增相应分值。奖金遵循从公司总体经营业绩中提取的方案，根据考核成绩和岗位评价结果确定奖金发放系数，公司还可以根据考核结果对业绩和团队氛围较好的部门和综合表现突出的员工进行二次绩效分配。公司传统的绩效考核标准仅体现在对员工的惩戒措施，缺乏相应的肯定

措施，公司应当增加正面激励措施，可以将员工为公司创造的价值作为绩效评分参考，比如技术上的创新，或是在团队的协调协作等自身素养方面表现突出，相应增加绩效考核分数。正面激励措施可以为员工提高工作能力和规范自我行为提供参考，对员工的发展起到积极引导的作用。

年终奖金也具有绩效奖金的性质，是对员工一年中工作业绩和行为表现的肯定。公司可以从经营利润中提取年终奖金，以职能部门奖金为基础系数 1，然后根据各部门工作总量考核确定年终奖金分配系数，在此基础上，各部门根据每位员工的绩效考核成绩确定员工年终奖金分配系数（员工年终奖金=年终奖金基数*部门奖金系数*员工绩效考核相应系数）。将年终奖金与公司经营利润挂钩，可以促使员工将自我发展和自身利益与公司发展相关联，增强员工主人翁的意识，激励员工以公司发展为目标积极工作，充分实现员工价值与公司价值。

5.4 非经济性薪酬设计

5.4.1 晋升渠道优化设计

在传统的薪酬体系设计中，员工只有晋升到管理层职位才能获得更高的经济性薪酬和更多的非经济性报酬的选择。公司的管理层职位数量有限，导致很多优秀的员工因长期得不到晋升而产生消极情绪，也有很多优秀的技术型员工，因占用大量精力向管理层职位晋升而不专心钻研技术，造成了很大的人力资源浪费。公司应当为员工提供多渠道薪级晋升渠道，为实现员工自身价值和提升薪酬等级提供更多空间，让每位员工在自己擅长的领域内专心发挥潜能并得到相应回报。

以 H 环保公司技术员工为例，由于环保行业专业性较强，公司拥有大量技术型员工，而管理职位有限，单一的晋升渠道限制了这部分员工的发展，多渠道晋升解决了传统单一晋升渠道的局限。公司可以将员工考核结果作为薪级晋升参考依据，对于四个季度绩效考核均为优秀结果的员工，可以将员工薪酬在同级别职级中的等级晋升一级，当员工的薪级晋升到该职级的最高等级时，可以优先考虑晋升到更高职级。在技术人员晋升过程中，公司还可以挖掘具有管理潜力的技术型员工，为公司储备既懂技术又通管理的复合型人才，管理人才精通业务更有助于公司战略的实现。环保行业设计专业领域较多，

公司可以将不同专业领域员工进行分组，设置组长职位，由具有管理才能的优秀技术人员担任组长，可以相应增加组长的职务薪酬。同时，也可以设立轮岗制度，拓宽员工的专业领域，逐渐建立人才梯队，为培养复合型管理层员工储备人才。

多渠道薪级晋升渠道的设计，为员工提供了实现自我价值的空间，同时也让员工感受到为公司创造的价值得到了回报，激发员工的工作积极性。让所有员工专心在擅长的领域发挥潜能，提高公司的运营效率，不仅为公司创造外在价值，节约人力资源成本，还形成了良好的企业文化。公司应尽量避免技术型员工为晋升管理职位，去钻研不擅长的领域，造成资源浪费，破坏良性竞争的环境。

5.4.2 优化现有福利体系

健全的福利体系能够充分调动员工积极性，增强员工归属感和公司吸引力，是提升公司竞争力和凝聚力的重要手段。H 环保公司目前的员工福利内容比较丰富，但在力度上相对欠缺，公司可以在现有福利基础上进行调整与完善，具体做法建议如下：

一是，遵照规定为员工足额缴纳社保，切实保障员工利益，增强公司对员工的吸引力；二是，将传统节日发放物品的福利形式改为直接发放现金或者用途广泛的购物卡，适当提高福利额度，让公司福利真正满足员工的实际需求，体现公司对员工的人文关怀；三是，对于加班超过 2 个小时的加班时间可以进行累计，每 8 个小时可以认定为一个工作日，员工可以选择加班费，也可以将加班时间折合为带薪休假天数，为员工实现工作与生活的平衡提供条件，有效提升员工的生活质量；四是，为新入职的年轻员工提供员工宿舍，期限为 2 年，将员工宿舍纳入公司内部管理。大部分新入职员工存在石家庄没有固定住所，因工作需要经常到省内各市出差，现有工资水平承担租房费用造成经济压力等方面的特点。为员工提供宿舍，既缓解员工经济压力，又增强员工对公司的归属感，还可以因为 2 年期的限制激励员工积极工作。

5.4.3 创造学习环境

H 环保公司的员工是以专业人才为主的知识型员工，更注重学习提升，为员工提供学习环境也是激励员工的措施之一，具体做法建议如下：

一是，公司可以为员工提供参加外部培训的机会，学习其他地区行业的先进理念和

专业知识，拓宽员工眼界。公司还可以请行业内资深专业人士为员工提供定期专业知识的培训，培训方向从提高员工专业能力和自身素养方面出发，可以包含行业专业技术知识、项目流程设计、沟通与行为艺术等方面；二是，公司可以将一个项目或者一项重要活动作为培训内容，由表现突出的优秀员工为其他员工分享此次项目或活动获得的宝贵经验以及需要完善的地方。以分享经验的方式让员工主动参与到公司经营中，让员工感受到欣赏与重视，获得良好的工作体验；三是，公司可以设立教育经费，用于员工考取专业资格证书和学历提升等费用补贴，同时，在时间上给予支持，鼓励员工自我提升。公司还可以考虑成立一间图书阅览室，根据员工需求，定期采购图书，供员工借阅，不定期交流学习心得，互相借鉴经验。员工专业素养提升的同时，也为公司建立了专业团队。

6 薪酬体系优化方案的实施保障

6.1 组织保障

组织保障是薪酬优化方案的基础保障，为促使薪酬激励优化方案顺利实施，H 环保公司需要进一步优化组织结构，以强化各部门协同联动，实现 H 环保公司资源的高配置效率。完善的组织结构是薪酬激励优化方案贯彻实施的必要保障。

第一，H 环保公司从管理层到员工应进行积极的思想转变，对薪酬激励的作用及其必要性有正确的认识，将传统的薪酬管理理念向全面薪酬管理理念进行积极的转换。管理层应当积极完善绩效奖金的方案，重视非物质激励措施的积极作用。公司为降低人工成本，而降低员工工资标准和福利标准的现象应及时纠正，及时消除因此引发的一系列人力资源问题。公司应当正确对待人力资本成本，充分发挥人力资本在公司效益中的杠杆作用^[53]。公司应建立以员工为本的理念，重新审视人力资本在公司发展中的重要作用，并正面引导员工对薪酬激励措施的认识，帮助员工正确认识优化方案确立的目标，促进员工明确工作方向。公司与员工统一思想，有共同的目标，才能为薪酬方案的顺利实施打好坚实的基础。

第二，管理层应当正确对待组织管理的重要性，管理工作与业务发展相辅相成，共同决定了公司的竞争力。薪酬体系的制定与实施应当有明确且有力度的部门去执行，公司应当提高人力资源部门的重要性，充分发挥职能作用，提高其决策力。

6.2 制度保障

6.2.1 完善公司制度

H 环保公司应当加强公司管理理念，建立积极有效的人力资源政策，为此次设计的顺利实施护航。

(1) 完善公司薪酬制度

H 环保公司应当明确人力资源部门的薪酬管理决策作用，加强薪酬管理意识，制定适合公司发展周期的薪酬管理制度，注重长期薪酬体系的建设，为公司进行薪酬管理

和员工了解薪酬保障提供一个清晰的依据。明确薪酬体系结构、薪酬发放标准、薪酬调整机制等方面规定，将薪酬管理与公司发展战略相结合，建立长效人力资源管理机制，树立公司形象，增强公司吸引力。规范的薪酬制度，为人力资源部门对薪酬的管理提供依据，确保了薪酬体系在执行过程中的客观性和公正性。

（2）完善绩效管理制度

绩效薪酬在薪酬体系激励作用中发挥着关键作用，绩效薪酬是体现薪酬分配公平性的主要方式之一，完善绩效管理制度是薪酬体系有效执行的保障之一。公司应当建立以战略为导向的绩效管理制度^[54]，既可以规划员工未来发展方向，又可以规范员工工作现状。公司应明确绩效考核指标和评分标准，客观公正地反应员工的学识、才能、经验和为公司创造的价值，在保证业务质量的基础上，体现多劳多得的原则。公司对员工的绩效考核应当增加奖励机制，对工作表现突出的员工进行及时奖励，在公司树立榜样，遵循精神鼓励和物质奖励相结合的原则，对员工进行正面激励，发挥正面引导作用。

（3）建立合理的晋升制度

H 环保公司应建立科学合理的内部晋升制度，为员工晋升创造良性的竞争环境。公司晋升制度应当体现科学合理、公平公正的原则。职务和职级晋升是公司对员工职业素养的充分肯定，是员工实现自我价值获得满足感的重要渠道。良好的晋升机制是实现员工自我价值和职业发展目标的保障，是公司挑选优秀人才、留住优秀人才，保障公司实现可持续发展的基础。

6.2.2 保障制度实施

制度能够得到有效实施，其制定才能实现价值。H 环保公司可以通过有效利用宣传、沟通、反馈等途径，掌握薪酬制度的实施情况，确保公司薪酬激励措施能够顺利实施。薪酬体系优化方案的制定需要经过实施、沟通反馈、动态调整等一些列措施，最终制定出适合公司和员工共同发展的有效措施，具体做法如下：

首先，公司应根据市场状态、员工需求和公司战略发展目标，对薪酬激励措施实施动态化调整，充分实现薪酬体系的内部公平性和外部竞争力。其次，公司还应当建立有效的沟通机制，及时向员工宣传制度，使员工了解并认可相应的调整，确保员工思想与公司战略的统一。公司可以通过设立意见箱或召开工作会等渠道，鼓励员工为该措施的

实施建言献策，重视反馈机制的建立。

6.3 文化保障

员工对企业文化的认同，有助于员工的团结，增强公司的吸引力。企业文化与规章制度相互影响，引导员工的思维模式和行为习惯，进而影响员工的工作方式，在员工认可和遵守企业规章制度，规范员工工作行为中发挥重要的作用。企业文化主要从以下几个角度体现：

一是从员工角度出发，注重员工职业规划，关注员工成长价值，培养员工与公司共同成长的理念，对员工产生激励作用，增强企业凝聚力，稳定组织体系；二是具有创新意识，公司和员工的长期发展都需要创新意识，知识经济时代的竞争，需要创新的工作思维和方式方法，创新意识有利于激励员工的主观能动性；三是具有服务意识，公司的发展是市场的选择，强烈的服务客户意识，能够激发员工不断提高工作能力，完善工作方式方法，促进员工成长；四是具有持续学习的氛围，员工具备终身学习的意识和习惯，才能适应社会的发展和知识的更新速度，通过坚持不断的学习更新思维观念和知识技术，紧跟市场发展的需求，有利于公司的运作效率；五是具有团队协作意识，公司的发展和员工的成长离不开优秀的团队，注重员工之间的沟通与协作，分享知识与经验，检验自身不足，注重员工与管理层以及员工之间的沟通协作，是促进员工成长的重要途径。

7 结论与展望

7.1 研究结论

本文通过问卷调查法，对 H 环保公司的战略发展目标、组织结构体系、以及员工构成情况进行了较为全面的了解。通过研究分析专家学者与薪酬激励相关的研究成果，结合 H 环保公司实际情况，有针对性地对公司薪酬体系现状进行分析。

本文基于专家学者对薪酬激励的研究，通过运用一系列研究方法分析公司的薪酬现状。从基本薪酬制度、公司绩效工资考核方式、福利津贴制度、员工职业发展规划等方面对薪酬体系进行了分析，总结了激励薪酬体系的不规范引发的员工流动性提高、新员工招聘困难、员工积极性低、公司目标难以达成等一系列问题。以发现的薪酬体系的待完善方面为出发点，以问题找根源，更直观详细地了解薪酬的不完善之处，有针对性的解决问题。

首先，明确了公司薪酬体系优化的目标，确定了以公司战略、公平性原则、可行性标准和有序竞争为导向的优化原则。其次，从经济性薪酬和非经济性薪酬两方面对基本工资、绩效奖金、晋升渠道、福利体系和学习环境等方面进行了激励措施的组合。最后，分别从三个不同的角度提出了方案实施的保障。

此次薪酬方案设计综合考虑了岗位特征和员工特质，更注重员工为公司创造的内在价值和经营业绩。在此基础上，建立了完善的晋升渠道、多元化的薪酬结构和激励措施，充分考虑了员工提升自身职业素养的重要性，为员工创造学习环境，促进员工养成持续学习的习惯，为公司持续发展提供人才竞争支持。全面的薪酬激励措施促进了公司和员工的共同发展和成长，使员工更愿意为公司的战略发展目标贡献自己的经验与才能。

7.2 研究展望

本文运用了薪酬和激励相关理论并结合 H 环保公司的实际情况，对公司薪酬体系进行了问题分析和优化设计。薪酬体系设计需要经过不断的总结完善，保留好的做法，改进不完善的措施，这是一个长期的过程。随着社会科学的发展，相关方面的研究也在不断更新，员工的需求也在不断变化，对薪酬激励体系的优化也需要持续的关注。目前，

可以通过以下方面为出发点：

第一，薪酬体系建设站在战略发展的高度，多维度散发思维，将管理、业务和财务进行有机融合，任何一个体系的建设都不是独立存在，应当考虑其中的关联性。

第二，加大对非经济报酬的关注，从员工职业发展规划和工作感受角度思考薪酬体系的优化设计。

参考文献

- [1] Ying Y, Syam N B, Hess J D. Thrill Of Victory And Agony Of Defeat: Emotional Rewards And Sales Force Compensation[J]. Quantitative Marketing & Economics, 2013, 11(4): 379-402.
- [2] Duncan Brown. The Future Of Reward Management: From Total Reward Strategies To Smart Rewards [J]. Compensation & Benefits Review, 2014, 46(3): 147-151.
- [3] Hofstede G.etal. Measuring Organizational Cultures: A Qualitative And Quantitative Study Across Twenty Cases [J]. Administrative Science Quarterly, 2010(35): 286-316.
- [4] Davenport Thomas H. De Long David W. Beers Michael C. Successful Knowledge Management Projects [J]. Sloan Management Review, 2011(6): 176-188.
- [5] P. K. Zingheim. Winning The Talent Game: Total Rewards And The Better Workforce Deal! [J]. Compensation And Benefits Management, 2015(4): 124-168.
- [6] Magda B. L. Donia, Carol-Ann Tetrault. Determinants And Consequences Of Employee Attributions Of Corporate Social Responsibility As Substantive Or Symbolic [J]. European Management Journal, 2016, 34(3): 232-242.
- [7] Darryl R. Roberts. Optimizing Total Rewards To Meet A Health Insurer's Strategic And Staffing Needs [J]. Glob. Bus. Org. Exc, 2013(4): 23-31.
- [8] Korschun D, Bhattacharya C B, Swain S D. Corporate Social Responsibility, Customer Orientation, And The Job Performance Of Frontline Employees[J]. Journal Of Marketing, 2015(02): 66-67.
- [9] Tanja M, Bostjan J. The Importance And Prevalence Of Modern Forms Of Staff Training In The Corporate Environments Of Transition Countries: The Case Of Slovenia[J]. South East European Journal Of Economics And Business, 2016(8): 29-33.
- [10] Vasyl Kovalchuk. Teaching Staff Advanced Training Iin Russia, The Republic Of Kazakhstan, The USA And Canada [J]. Comparative Professional Pedagogy, 2016(5): 45-50.
- [11] Gross. S, Bundy. K, Johnson. R. The On Going Integration Of Total Rewards [J]. Employment Relations Today, 2011(winter): 11-17.
- [12] Anna L, Stanislaw W. Loyalty And Work Holism In The Methods Of Human Capital Evaluation In An Organization A Comparative Study [J]. Journal Of Economics And Management, 2014, 17(2) : 26-46.

- [13] Gulyani G, Sharma T. Total Rewards Components And Work Happiness In New Ventures: The Mediating Role Of Work Engagement [J]. Evidence-based HRM: A Global Forum For Empirical Scholarship, 2018, 6(3): 255-271.
- [14] Kantor R, Kao T. Total Rewards: Clarity From The Confusion And Chaos[J]. Worldat Work Journal, 2018,23(2): 577-596
- [15] Nazir T, Shah S F H, Zaman K. Literature Review On Total Rewards: An International Perspective[J]. African Journal Of Business Management, 2012, 6(8): 3046-3058.
- [16] 王福立. A 公司销售人员薪酬激励方案优化研究[D]. 山东大学, 2015.
- [17] 张福萍. 企业绩效与薪酬管理体系探析——以 Google 为例[J]. 现代营销(下旬刊), 2017(05): 99.
- [18] 王诗诗. 生活与工作平衡之弹性工作制的实施[J]. 商业故事, 2019(06): 118-121.
- [19] 周月平. 三点定位全面薪酬设计[J]. 人力资源, 2015(09): 20-21.
- [20] 郝玉明. 总报酬经济学分析的内涵与外延[J]. 北京行政学院学报, 2014(04): 96-101.
- [21] 邢赛鹏, 赵琛徽, 张扬, 刘丹. 全面薪酬激励如何驱动企业人力资本价值提升——基于国家电网湖北电力公司的案例研究[J]. 中国人力资源开发, 2017(11): 119-130.
- [22] 张再生, 宁甜甜, 王鑫. 基于总报酬模型的知识型员工激励因素研究[J]. 东南大学学报(哲学社会科学版), 2014,16(02): 53-58+135.
- [23] 陈吉. 现代企业薪酬管理策略优化[J]. 人力资源, 2020(14): 80-81.
- [24] 安未然. 知识型员工的全面薪酬激励模式的研究[J]. 人力资源管理, 2015(3): 265-266.
- [25] 郝佳. 企业薪酬激励体系设计与绩效激励探析[J]. 人力资源开发, 2016(16):131-132.
- [26] 张军. 成功实施总报酬模型的十个控制点[J]. 当代经济管理, 2010(09): 76-78.
- [27] Robbins S P, Decenzo D A, Coulter M. Fundamentals Of Management: Essential Concepts And Applications [J]. Management, 2013(6): 36-48.
- [28] 庄旭升, 冯居君. 我国中小企业员工薪酬体系实证研究[J]. 新西部, 2019(03): 72-74.
- [29] 陈代友. 企业人才激励与薪酬管理[J]. 企业改革与管理, 2014(23): 63-64.
- [30] 尹明远. 企业薪酬激励分析及对策研究[J]. 天津商务职业学院学报, 2014(01): 43-48.
- [31] Ranjan Kumara Weerakoon. Human Resource Management In Sports: A Critical Review Of Its Importance And Pertaining Issues [J]. Physical Culture And Sport. Studies And Research, 2016, 69 (1): 15-21.
- [32] 田雨. 运用组织行为学理论剖析如何提升企业团队凝聚力[J]. 中国经贸, 2017(8): 104-105.

- [33] 张雁华. 论如何建立科学合理的薪酬激励机制[J]. 经营管理者, 2015(1): 79-80.
- [34] 赵阳. 大型企业知识型员工薪酬激励体系构建[J]. 人力资源管理, 2018(2): 271-272.
- [35] 周箴, 杨柳青. 基于员工需求的全面薪酬方案优化研究[J]. 工业工程与管理, 2012,17(03): 108-112+ 116.
- [36] 王海琴. 高管薪酬公平对公司绩效的影响研究[J]. 人力资源, 2019(04): 96-97.
- [37] 许婕. 以战略为导向的薪酬体系设计[J]. 人力资源管理, 2017(6): 159-160.
- [38] 吴芳芳. 新形势下企业管理中薪酬管理的问题与对策[J]. 中国商贸, 2015(03): 26-28.
- [39] 谭亚伟. 企业员工全面薪酬要素组合模式实证研究[J]. 湖南科技大学学报(社会科学版), 2011,14(04): 93-97.
- [40] 童忠民. 城市商业银行薪酬激励方案的设计原则[J]. 人力资源管理, 2013(06): 87-88.
- [41] 周晴. 浅析我国企业战略薪酬制度设计[J]. 人力资源管理, 2015(10): 78-79.
- [42] 冉棋文, 王胜华, 吴明星. 全面薪酬战略——知识型员工激励机制[J]. 西南交通大学学报:社会科学版, 2004(1): 37-41.
- [43] 李康. 我国企业薪酬管理存在的问题及对策探讨[J]. 中小企业管理与科技(下旬刊), 2016(04): 20-21.
- [44] 杨金刚,魏红利,阴洪生. 企业薪酬管理研究[J]. 科技经济导刊, 2018(18): 184-186.
- [45] 袁苏杰. 河南想念电子商务有限公司薪酬激励制度优化研究[D]. 长安大学, 2019.
- [46] 李强. 知识型企业员工薪酬方案设计的策略与方法[J]. 统计与决策, 2008(10): 181-183.
- [47] Ernestine Ndzi. Remuneration Consultants' Advice And Its Effect On Pay [J]. International Journal Of Law And Management, 2015(2), 45-51.
- [48] 丁兆敏. 人力资源薪酬激励策略优化研究[J]. 人力资源管理, 2016(10): 117-118.
- [49] 苗芄. KFYB 公司销售人员薪酬激励策略研究[D]. 天津商业大学, 2017.
- [50] 孟莉. 薪酬设计应注意的问题[J]. 中国人力资源开发, 2001(01): 49-50.
- [51] 徐巧玲. 我国中小企业薪酬管理存在的问题及对策探讨[J]. 经济师, 2014(10): 213-214+216.
- [52] 宋士辉. 关于企业薪酬与绩效管理体系优化设计[J]. 人力资源管理, 2018(03): 33-34.
- [53] 张晨, 张弛. 国有企业高管薪酬制度的设计原则和可行方案[J]. 经济纵横, 2017(03): 52-59.
- [54] 窦文清. 岗位评价在企业薪酬设计中的应用[J]. 人力资源管理, 2011(08): 38-41.

附录

员工薪酬满意度调查问卷

| 序号 | 项目 | 非常满意 | 满意 | 一般 | 不满意 | 非常不满意 |
|----|----------------------|------|----|----|-----|-------|
| 1 | 你对目前的工资薪酬满意吗？ | | | | | |
| 2 | 你对目前的福利满意吗？ | | | | | |
| 3 | 如何评价公司薪酬体系起到的激励作用？ | | | | | |
| 4 | 如何评价公司激励制度是否明确、公开？ | | | | | |
| 5 | 如何评价公司奖惩制度的公平公正？ | | | | | |
| 6 | 你对公司绩效衡量标准满意吗？ | | | | | |
| 7 | 如何评价公司对员工工作业绩定期考核？ | | | | | |
| 8 | 你如何评价公司为员工提供的职业培训？ | | | | | |
| 9 | 你对公司现有的管理满意吗？ | | | | | |
| 10 | 如何评价公司战略与个人职业规划的一致性？ | | | | | |
| 11 | 你对调整薪酬时只关注岗位和级别满意吗？ | | | | | |
| 12 | 如何评价你目前所接触工作的流程？ | | | | | |
| 13 | 你认为公司目前的薪酬构成是否合理？ | | | | | |
| 14 | 如何评价公司为员工提供的等级晋升机会？ | | | | | |
| 15 | 你认为公司薪酬能否起到吸引人才的作用？ | | | | | |
| 16 | 你认为公司薪酬与同行业相比竞争优势如何？ | | | | | |
| 17 | 你对公司现有薪酬制度的整体满意度？ | | | | | |
| 18 | 你对此次优化薪酬体系设计的意见或建议： | | | | | |

员工薪酬满意度调查结果

| 序号 | 项目 | 非常满意 | 满意 | 一般 | 不满意 | 非常不满意 |
|----|----------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 1 | 你对目前的工资薪酬满意吗? | 3% | 6.89% | 8.02% | 37.89% | 44.09% |
| 2 | 你对目前的福利满意吗? | 2.81% | 10.25% | 3.95% | 38.99% | 47% |
| 3 | 如何评价公司薪酬体系起到的激励作用? | 6.12% | 18.46% | 9.14% | 27.03% | 39.25% |
| 4 | 如何评价公司激励制度是否明确、公开? | 6.24% | 13.06% | 18.98% | 33.16% | 28.56% |
| 5 | 如何评价公司奖惩制度的公平公正? | 10.54% | 18.80% | 20.25% | 15.56% | 34.85% |
| 6 | 你对公司绩效衡量标准满意吗? | 11.68% | 11.54% | 16.68% | 30.21% | 28.65% |
| 7 | 如何评价公司对员工工作业绩定期考核? | 9.58% | 19.25% | 18.5% | 15.25% | 37.21% |
| 8 | 你如何评价公司为员工提供的职业培训? | 2.71% | 20.87% | 34.90% | 23.56% | 17.96% |
| 9 | 你对公司现有的管理满意吗? | 3.82% | 10.87% | 21.39% | 32.29% | 30.55% |
| 10 | 如何评价公司战略与个人职业规划的一致性? | 9.25% | 14.56% | 7.25% | 33.45% | 34.61% |
| 11 | 你对调整薪酬时只关注岗位和级别满意吗? | 6.10% | 21.35% | 6.15% | 30.15% | 36.25% |
| 12 | 如何评价你目前所接触工作的流程? | 8.21% | 20.65% | 9.92% | 31.15% | 29.25% |
| 13 | 你认为公司目前的薪酬构成是否合理? | 5.58% | 18.65% | 19.62% | 20.87% | 33.68% |
| 14 | 如何评价公司为员工提供的等级晋升机会? | 2.01% | 8.88% | 21.68% | 29.45% | 36.95% |
| 15 | 你认为公司薪酬能否起到吸引人才的作用? | 10.65% | 9.76% | 14.78% | 35.21% | 29.6% |
| 16 | 你认为公司薪酬与同行业相比竞争优势如何? | 10.07% | 12.25% | 16.52% | 22.78% | 37.98% |
| 17 | 你对公司现有薪酬制度的整体满意度? | 14.45% | 21.91% | 33.73% | 20.91% | 9% |
| 18 | 你对此次优化薪酬体系设计的意见或建议: | | | | | |