第1章 绪论

研究背景与意义

国内外研究现状

研究内容和思路

以上由开题报告的内容给出

第2章 相关理论基础（薪酬管理第四版及北大版）

薪酬的概念

广义的薪酬是指员工通过完成自己的工作，获得的经济报酬和非经济报酬。经济报酬包括直接经济报酬和间接经济报酬；直接经济报酬（固定工资，绩效工资，奖金，股票，分红等）和间接经济报酬（带薪假，保险等）

非经济报酬包括员工工作自主权、参与度、发展机会、个人价值及成就等。

狭义的薪酬是指员工因雇佣关系的存在从雇主哪里获得的各种形式的经济报酬以及有形服务和福利。

配Visio图，说明薪酬的内容

在实际实践中，由于非经济报酬基于个人体验和感受，主观因素较强，难以量化度量，本文的研究采用狭义的薪酬概念。

薪酬的功能

薪酬不论对于员工个人，还是对于企业团队，都有重要意义。薪酬能给予员工日常生活上的经济保障，同时也对员工的工作状态产生影响，薪酬更体现了员工自身在社会上和企业团队内的价值。对于企业或组织而言，薪酬更是在激励员工创造价值，实现企业发展目标，控制企业经营成本，塑造企业文化等方面发挥了决定性作用。

企业薪酬体系

在企业或组织中，员工的工作内容、个人技能及能力、工作经验及熟练程度、工作效率以及在企业中的影响力等等因素都有差别。

员工在企业组织中，工作内容，个人能力，工作经验，工作效率，对组织的影响力等因素各不相同，因而各自获得的薪酬理应不同。

现代企业综合考虑这些因素，将员工薪酬进行分级，制定相应的薪酬支付标准，形成相对稳定的制度，称为企业的薪酬体系。

主要影响因素有：职位，绩效，技能水平，经验，潜力，资历。

常见的薪酬体系包括：职位薪酬体系，能力薪酬体系，年功序薪酬体系，绩效薪酬体系，结构薪酬体系

企业需要根据自身内部、外部环境、员工个人三方面来确定企业的薪酬体系。

企业在快速变化的外部环境和日趋激烈的市场竞争下，如何吸引优秀人才，激发员工潜力，完成企业的战略目标，同时还要尽量减少企业人力成本，是企业薪酬管理需要面对的难题

薪酬分配的原则

2.2薪酬管理理论

薪酬管理主要面对的问题

薪酬管理

薪酬管理是企业的管理者根据企业的发展需要，对员工的薪酬支付原则、薪酬策略、薪酬水平、薪酬哦结构等进行确定，分配和调整的动态过程。

薪酬管理的实质是企业价值的分配和分割，在这个过程中，管理者需要考虑企业自身的财务承受能力；需要分析薪酬对员工的激励力度是否足够，能否吸引和留住人才；还需要考察薪酬水平和支付方式是否合法合规。其最终的目标是在合法合规的前提下，通过付出适当的薪酬成本为企业吸引人才并激励人才产生最大的价值。

薪酬管理理论的发展过程概述一遍，作为后续优化X公司现有薪酬体系的理论基础

分享经济理论

股票期权理论

效率工资理论

最后总结一下发展趋势，从低薪向高薪发展，将员工收入与企业业绩关联

引出论文关注的观点

第3章 X公司薪酬体系现状

3.1 X公司概况

X公司成立于2003年，总部位于陕西省西安市，是原陕西省劳动和社会保障厅为了加强我省劳动力输出窗口建设，拓宽就业渠道，专门成立的人力资源服务机构。

X公司旗下有3家子公司1家控股公司。在宝鸡、延安、榆林、商洛、阎良、汉中、铜川、渭南、安康等地设立了9家分公司，和国内知名企业合作构建了强大的全国服务网络，产品涵盖人力资源服务外包、业务外包、劳务派遣、境外劳务输出、管理咨询等五大主要业务板块。多年以来公司秉承“以人为本、服务为先”的服务宗旨，给合作单位的业务发展提供有力的服务保障。

经过多年开拓，公司已先后和500多家国有大中型企事业单位建立了长期友好的合作关系，横跨能源、烟草、餐饮、通信、金融、电信等多个服务领域。

随着服务业的蓬勃发展，市场竞争日趋激烈。作为以人力资源服务为主业的服务机构，公司更应重视内部的人才管理，通过完善薪酬体系，激发员工积极性，吸引优秀人才，提升公司服务效率和服务水平，从而提升企业核心竞争力。

3.1.1 X公司组织结构

X公司组织结构整体可分为管理层和各职能部门两大部分。管理层由董事长为主要领导，下设总经理、副总经理、纪委书记和财务总监。职能部门包括办公室、各地分公司、招聘培训部、市场一部、市场二部、金融事业部、财务部、社保部。其中，纪委书记分管办公室，财务总监分管财务部和社保部，一位副总经理专管各地方分公司，一位副总经理分管市场一部和金融事业部，市场二部和招聘培训部分别由另外两位副总负责。X公司组织结构见下图：

X公司组织结构示意图

X公司组织结构相对层级并不多，从最高管理层到业务层只有三个层级，组织结构相对扁平。

3.1.2 X公司人员结构

X公司经过十五年的发展，已经拥有129名员工。

职位分布

年龄分布

学历分布

入职时间分布

对各项分布进行说明，指出特点

从表中可以看出，公司人员中百分之xx为业务人员，超过了员工总数的xxx，构成了公司最大的人员构成。

全体员具备本科以上学历xx人，占员工总数百分之xx，其中研究生科及以上学历仅有xx人，可见公司员工的教育背景xxxxx。入职时间

百分之xx员工年龄位于30-40年龄段，公司员工整体处于职业生涯的上升阶段，在经过几年历练和成长后，随着员工经验、能力、资历的积累，如何留住员工是公司需要考虑的问题。

3.2 X公司薪酬体系现状

X公司自xxxx年起，实施结构薪酬方案。目前公司实施以职位薪酬为主，结合年功序、绩效等因素的薪酬体系。

各职能部门员工的薪酬包括基本薪酬、岗位薪酬、绩效薪酬、以及各项福利。

而管理层员工的薪酬则由基本薪酬、岗位薪酬、工龄薪酬、绩效薪酬和各项福利构成。

基本薪酬：公司各员工的基本薪酬是公司根据国资委[相关规章制度](https://www.baidu.com/s?wd=%E4%BC%81%E4%B8%9A%E8%A7%84%E7%AB%A0%E5%88%B6%E5%BA%A6&tn=SE_PcZhidaonwhc_ngpagmjz&rsv_dl=gh_pc_zhidao)规定的工资标准计算的工资。在实际实施过程中以管理层和职能部门为区分，划分为两个层级。其中，管理层基本薪酬为1000元，职能部门员工基本薪酬为500元。

岗位薪酬：公司根据员工的工作内容、职责、创造的价值等因素，设定了六个职级，并制定了各个职级的岗位薪酬标准。按岗位薪酬等级由低到高的顺序分为：专员级、主管级、副部长级、部长级、副总经理级、总经理及董事长级。

绩效薪酬

公司根据员工一段时期的绩效考核结果，对员工进行的奖励。根据考核周期，绩效薪酬分为月度绩效、半年绩效和全年绩效。月度绩效仅针对职能部门的员工，涉及职级从专员级到部长级。公司月度绩效额度统一设定为200元。半年绩效覆盖全部职级，全额等同于一个月岗位薪酬。全年绩效同样覆盖全部职级，全额等同于三个月岗位薪酬。

工龄薪酬

公司针对管理层员工，以工龄为指标，制定工龄薪酬，涉及副总经理级、总经理及董事长级两个职级。公司规定以五年工龄为一档，每档工龄薪酬为每月xxx元。

各项福利

公司除了依法为员工缴纳社会保险和住房公积金外，还为所有员工提供交通、通讯、生活、伙食补贴。公司每季度还为员工发放劳保用品，并在传统节假日发放相应礼品。此外，公司每年组织员工进行一次体检。所有入职超过一年的员工享有至少五天带薪年休假，年休假长度随工龄每五年递增一级，每级五天。

为了更加直观的了解X公司当前薪酬体系现状，了解公司员工对薪酬的意见，科学的分析发掘薪酬体系存在的问题，在征得领导的同意后，笔者对公司职能员工进行了薪酬满意度调查。

本次薪酬满意度调查从与薪酬管理的公平性、有效性、合法性三大目标出发，针对薪酬制度的外部竞争性、内部公平性、激励性、完整性等方面设计了xx道问题。所有问题采用单项选择形式，每个问题提供五个可选项，分别是非常认同、较为认同、不确定、较为不认同、非常不认同。通过统计被调查员工对各个题目的选择，可以得出员工对薪酬制度各个方面认同与不认同比例。

X公司薪酬满意度调查

为了更深入的分析X公司的薪酬结构、待遇水平，在得到公司领导的批准，且多部门的配合下，通过无记名问卷的形式，进行了问卷调查。主要从公司薪酬体系、薪酬水平、薪酬激励、福利制度等几个方面总结出xx个问题，此次进行调查的时间安排表如下：

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 调查流程 | 时间安排 | 工作内容 |
| 各项准备工作 | 2018.07.24-2018.07.26 | 确定调查对象、制定调查内容 |
| 确定问卷内容 | 2018.07.27-2018.07.31 | 根据公司实际，针对薪酬体系、水平、激励、福利等方面制定问题 |
| 发放回收问卷 | 2018.08.01-2018.08.03 | 发放问卷并做好回收工作，筛出无效问卷 |
| 问卷数据统计 | 2018.08.06-2018.08.07 | 对回收的有效问卷内的数据进行整理、统计 |
| 分析调查问卷 | 2018.08.07-2018.08.12 | 根据统计结果，进行分析 |

问卷调查结果

本次问卷调查共发放问卷xx份，收回xx份，其中有效问卷xx份，覆盖了除管理层外的百分之xx的各职能部门员工。各项问卷调查的统计结果见下。

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 序号 | 薪酬制度整体评价 | 统计结果 | | | | |
| 完全认同 | 比较认同 | 不确定 | 比较不认同 | 完全不认同 |
| 1 | 您对目前的薪酬制度和薪酬体系很满意 |  |  |  |  |  |
| 2 | 您认为公司的薪酬水平有不错的竞争力 |  |  |  |  |  |
| 3 | 您认为公司现有的薪酬制度比较公平 |  |  |  |  |  |
| 4 | 您认为当前的薪酬能对您产生较好的激励作用 |  |  |  |  |  |
| 5 | 您认为公司现有的薪酬制度完整而规范 |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 序号 | 薪酬内部公平性相关问题 | 统计结果 | | | | |
| 完全认同 | 比较认同 | 不确定 | 比较不认同 | 完全不认同 |
| 1 | 您认为您目前的薪酬与自己付出劳动相匹配 |  |  |  |  |  |
| 2 | 您认为公司不同层级的薪酬差距比较合理 |  |  |  |  |  |
| 3 | 您认为公司对员工的薪酬有着公开透明的评定机制 |  |  |  |  |  |
| 4 | 与公司其他部门同级别的员工相比，您和他们的薪酬相差不大 |  |  |  |  |  |
| 5 | 与公司内同资历的员工相比，您和他们的薪酬相差不大 |  |  |  |  |  |
|  | 您认为公司给予全体员工公平的晋升机会 |  |  |  |  |  |
|  | 过去一年中，公司关于薪酬方面征询过您的意见 |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 序号 | 薪酬激励性相关问题 | 统计结果 | | | | |
| 完全认同 | 比较认同 | 不确定 | 比较不认同 | 完全不认同 |
| 1 | 您的绩效很大程度上影响了您的薪酬水平 |  |  |  |  |  |
| 2 | 您的个人能力很大程度上影响了您的薪酬水平 |  |  |  |  |  |
| 3 | 过去的工作中，您认为您的努力在薪酬方面有很好的回报 |  |  |  |  |  |
| 4 | 您认为公司的发展成果在您的薪酬中得到较好的体现 |  |  |  |  |  |
| 5 |  |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 序号 | 薪酬竞争性相关问题 | 统计结果 | | | | |
| 完全认同 | 比较认同 | 不确定 | 比较不认同 | 完全不认同 |
| 1 | *您认为公司的薪酬水平与本地消费水平相符* |  |  |  |  |  |
| 2 | 与同行业其他公司员工相比，您对您的薪酬水平感到满意 |  |  |  |  |  |
| 3 | 与同行业的其他公司相比，您对公司的福利感到满意 |  |  |  |  |  |
| 4 | 您认为公司的薪酬水平能吸引到优秀的人才 |  |  |  |  |  |
| 5 | 您对过去三年工资增长幅度感到满意 |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 序号 | 薪酬完整性相关问题 | 统计结果 | | | | |
| 完全认同 | 比较认同 | 不确定 | 比较不认同 | 完全不认同 |
| 1 | 您对公司加班薪酬制度非常了解 |  |  |  |  |  |
| 2 | 您对公司请假相关薪酬制度非常了解 |  |  |  |  |  |
| 3 | 您对公司出差相关薪酬制度非常了解 |  |  |  |  |  |
| 4 | 您对公司新员工薪酬制度非常了解 |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 序号 | 非货币形式薪酬相关问题 | 统计结果 | | | | |
| 完全认同 | 比较认同 | 不确定 | 比较不认同 | 完全不认同 |
| 1 | 您认为公司有良好舒适的办公环境 |  |  |  |  |  |
| 2 | 您所在的团队有良好的工作氛围 |  |  |  |  |  |
| 3 | 您在工作过程中有机会参与决策 |  |  |  |  |  |
| 4 | 您在工作过程中能获得成就感 |  |  |  |  |  |
| 5 | 您对您获得的晋升机会非常满意 |  |  |  |  |  |
| 6 | 相比其他行业，您认为您的工作非常稳定 |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 序号 | 薪酬管理合法性相关问题 | 统计结果 | | | | |
| 完全认同 | 比较认同 | 不确定 | 比较不认同 | 完全不认同 |
| 1 | 公司总是能够在规定的时间及时发放员工薪酬 |  |  |  |  |  |
| 2 | 公司能够按照国家法律的规定及时为员工缴纳保险和公积金 |  |  |  |  |  |

调查结果分析

通过调查问卷的统计可以看出，在整体评价部分，有超过半数的员工对目前的薪酬体系感到不满。

有百分之xx的员工认为薪酬没有竞争力。此外，只有百分之xx觉得目前的薪酬能够对自己产生激励。可见公司的薪酬制度在竞争性、激励性方面存在较大问题。

在公平性方面，有较多比例的员工选择了不确定，说明薪酬体系的公平性也有一定问题。

公司薪酬制度的完整性，超过半数员工认为公司薪酬制度相对完整并能够规范执行

通过对调查结果的深入分析可以对存在的问题得到更清晰的认识。

在内部公平性相关的调查中，比较突出的问题是大部分员工不认为公司为大家提供了公平的晋升机会。此外，在公司内部各部门横向薪酬比较中可以发现大部分同级或同工龄员工之间的薪酬差异不大，显示出公司有平均主义的倾向。最后还可以发现，有高达百分之xx的员工表示公司没有征询过自己对薪酬的意见，可见公司在薪酬方面欠缺与员工的沟通，在薪酬管理的决策过程中缺乏对员工意见的考虑。

在激励性相关的调查中，较为突出的问题是员工的业绩对薪酬的影响力明显不足。此外，百分之xx的员工表示个人能力与薪酬关系不大，说明公司的薪酬制度并没有充分发掘和激发员工自身的潜力。

在薪酬竞争性方面，与同行业同类公司相比，只有百分之xx的员工对自己的薪酬和福利感到满意，只有百分之xx的员工认为现有薪酬水平能够吸引人才，说明X公司的薪酬水平竞争力较弱。另外，有百分之xx的员工对薪酬的涨幅感到不满，体现了公司在薪酬的涨幅上也无法适应市场竞争的需要。

在薪酬制度的完整性方面，有超过百分之xx的员工表示对加班相关的薪酬制度不了解，说明公司对加班缺乏合理的薪酬管理机制。

对于非货币形式的薪酬，公司主要的问题表现在办公环境和员工的晋升机会方面。有百分之xx的员工表示自己的工作比较稳定，这也是国有企业普遍具有的特点。国有企业往往不倾向对人事进行较大的调整或变动，也不愿采取激进的措施处罚或免职犯错的员工。

在薪酬制度的合法性方面，超过百分之xx的员工认为公司可以按时发放薪酬、缴纳保险及公积金。国有企业比较注重遵守国家相关的法律法规，并能严格按照规定的时间予以执行。

当前薪酬制度存在的问题

经过对调查结果的分析，可以总结归纳出X公司当前薪酬制度存在的问题主要有：

X公司作为国有企业，人员管理各方面都有属于自己的体系，上面也提到，在管理中往往不会对奖惩制度做实质性的举措，同样的工作，认真对待或马虎了事都不会影响月底工资，这就导致了员工在工作中责任心不够，整体毫无团队意识，对工作积极性不高，这种模式大家也甘愿维持现状。长此以往，惰性蔓延，

非经济性薪酬方面给予不够.

优化思路-》改善公平性、提升整体薪酬竞争力、增强激励效果、进一步完善完整性

1. 改善现有晋升机制

现有晋升机制仅以年功和领导个人对员工的评价为依据，晋升渠道单一且晋升标准主观且不透明。

因此，有必要设立晋升资格公开评定机制，设定评定周期（需要详细说明机制细节），部门内全员参与，综合考察员工绩效、考勤、加班、犯错等各方面的表现情况，对认可度较高的员工予以晋升。此举措意在为职能部门员工提供公平的晋升通道，增强员工关于薪酬管理方面的沟通，同时将员工综合表现与实际薪酬挂钩，达到提升薪酬激励效果的目的。既能改善内部公平性，也改善了激励性。

1. 改进绩效考核机制

现有绩效薪酬的评定指标仅涉及出勤率一项指标，考核指标过于单一，无法综合反映员工实际工作情况。后续应设立绩效评审机制，每个考核周期，由各部门领导提前规划需要完成的工作内容，并将其细化为各项可衡量的业绩指标，下达公司全员。在考核周期结束前，各部门领导统计当期业绩完成情况，根据业绩完成情况，对员工绩效予以评定，并公开业绩数据和评定结果。（需要详细说明细节）

调整奖金分配方式

此外，为了增加绩效对薪酬的占比，半年绩效和年度绩效将直接影响半年奖和年终奖金的额度。此举措意在进一步提升激励效果，提升绩效对薪酬的影响，将员工的工作情况直接反映到薪酬上，也可实现在同级员工间根据工作绩效拉开薪酬差异的目的，进一步提升公平性。

1. 改进非货币形式薪酬，提升竞争力

优化办公环境，增强团队建设

设立加班和调休制度（需要详细说明制度的细节），以加班时间换取调休机会，既能完善现有薪酬体系，又可以提升员工非货币形式待遇。加班需要部门领导审批，领导负责监督审核员工加班的工作成果，并统计员工的加班时间，在后续作为员工调休的依据。

4.增加末位淘汰制度，对于明显存在消极怠工且坚持不改进的员工，予以劝退

调查问卷：

可针对

薪酬水平

薪酬体系完整性

薪酬体系竞争性

薪酬体系公平性

薪酬制度导向性

薪酬制度合法性

分配制度清晰性

薪酬激励性

可选题目：

您对公司目前薪酬方案科学性的评价是

（整体评价）

您对目前的薪酬制度和薪酬体系很满意

*您对您获得的报酬和福利很满意*

您认为公司的薪酬水平在当地有竞争力

您认为您当前的薪酬对您能产生较好的激励作用

您认为现有的薪酬制度比较公平

您认为公司现有的薪酬制度完整而规范

(公平性)

*您认为现有薪酬制度：很公平 不公平*

*您认为您的工资回报与您的个人价值的匹配吗*

您认为目前的工资回报与自己付出劳动是对等的吗

*您认为目前的工资回报与您的职位相匹配吗*

您认为公司对员工的薪酬有着公开透明的评定机制

您认为公司不同层级的薪酬差距比较合理

与公司内同资历的员工相比，您和他们的薪酬水平相差不大

与公司内其他部门相同级别的员工相比，您和他们的薪酬水平相差不大

您认为公司给予全体员工公平的晋升机会

过去一年中，公司关于薪酬方面征询过您的意见

*公司会听取并认真考虑您的对薪酬方面的意见*

有效性

(激励性)

*您认为收入主要是由努力工作来决定的吗*

*您认为公司的薪酬制度对员工有较好的激励作用*

您的绩效很大程度上影响了您的薪酬水平

您的个人能力很大程度上影响了您的薪酬水平

过去的工作中，您认为您的努力在薪酬方面有很好的回报

您对过去三年工资增长幅度是否满意

您认为公司的发展成果在您的薪酬中是否得到体现

(竞争性)

*您认为公司的薪酬水平有竞争力吗*

您认为公司的薪酬水平与本地消费水平相称吗

您认为公司的薪酬水平能否吸引到人才

与同行业其他单位的员工相比，您的薪资待遇水平如何

与同行业的其他单位相比，您认为公司福利如何

*您认为公司员工辞职的原因（和薪酬的关系）*

(完整性)

您对公司加班薪酬制度非常了解

您对公司请假相关薪酬制度非常了解

您对公司出差相关薪酬制度非常了解

您对公司新员工薪酬制度非常了解

*公司有灵活完善的带薪假期制度*

(非货币形式)

您认为公司有良好舒适的办公环境

您所在的团队有良好的工作氛围

您在工作过程中有机会参与决策

您在工作过程中能获得成就感

您对您获得的晋升机会非常满意

相比其他行业，您认为您的工作非常稳定

(合法性)

您认为公司薪酬发放是否及时

公司能够按照国家法律的规定及时为员工缴纳保险和公积金

您对公司薪酬制度的意见和建议

X公司薪酬体系问题及原因分析