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直接经济报酬以及间接服务和福利的综合。

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。各职级对应的岗位薪酬额度见下表：

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 专员 | 主管 | 副部级 | 部级 | 副总经理 | 总经理/董事长 |
| 岗位薪酬额度 | 1800 | 2400 | 3000 | 3600 | 4200 | 4800 |

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，在综合评价部分，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。同样在公平性方面，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。最后，大部分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，高达百分之xx的员工不认为的业绩对薪酬有较大影响。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。

X公司薪酬体系问题及原因分析

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主要问题有：

薪酬制度公平性有所欠缺，薪酬分配平均主义明显，相同职级的员工之间薪酬基本相同，努力工作与不努力工作的员工薪酬差异不大。员工晋升缺乏透明的渠道和机制。

薪酬激励性差，员工绩效对薪酬影响力弱，员工的能力和努力无法在薪酬上体现，更无法激发员工积极性。

薪酬竞争力弱并且薪酬制度不完整，货币形式薪酬整体缺乏竞争力，缺乏有效的加班薪酬制度。

造成以上问题的原因可以总结为内部原因和外部原因两个方面

内部原因

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，*管理理念相对落后，虽然依据现代薪酬管理理论设计制定结构化薪酬体系，但在实际执行过程中依然存在较强的主观因素，人治理念根深蒂固。在这种环境下，领导对员工的个人印象成为影响员工薪酬和晋升的重要因素，员工也形成了以领导为中心的工作作风。在主观因素为主导的评价体系下，决策过程不透明，标准不一致，领导只能根据自己看到的部分作为决策依据，而那些领导看不到的努力和付出则被忽略。加上X公司内部人际关系复杂而敏感，管理层宁愿牺牲公平性，也不愿得罪人。这就导致薪酬分配上的平均化倾向和奖惩机制的失效，薪酬制度的内部公平性和激励性被严重损害。只要级别相同，工龄相同，薪酬也差异不大。同样的工作内容，认真对待或马虎了事都不会影响最终薪酬。这种情况进一步导致员工在工作过程中责任心不够，对工作积极性不高，团队意识淡薄，直接影响到公司的服务质量。

外部原因

随着国有企业改革的不断深入，国家对国有企业的要求逐步提高，对成本控制越发严格。在当前的体制下，X公司的薪酬总额由省国资委控制，公司必须按照指定的额度和一定的比例进行薪酬分配。其中，员工基本工资以及岗位工资，需严格依照省国资委的要求制定的，而绩效、奖金、福利则由公司内部自行分配。

第四章 X公司薪酬体系优化

从前面的章节分析讨论可以看出，X公司现有薪酬体系在多个方面存在明显的问题，并且已经对员工的工作心态产生一定影响，需要进行科学合理的优化。需要注意的是，在进行薪酬体系优化时，首先应明确优化的原则和目标，同时也必须考虑到公司具体的实际情况，制定最符合公司需求的优化方案。

4.1 X公司薪酬体系优化目标和原则

本次优化的目标是针对X公司薪酬体系目前存在的问题，提出一系列举措，改善现有薪酬体系的缺陷，提升员工对薪酬体系的满意度，进而提高员工对工作的积极性，增强公司的凝聚力，从而提升公司核心竞争力。

本次优化的原则有

公平原则

确保内部公平性是本次优化的最基本原则。首先必须明确，分配公平并不意味着人人都一样，公平不等于平均。相反，平均主义则是对在工作中付出较多努力的员工的沉重打击。分配公平不仅意味着同工同酬，也意味着那些更努力、有能力把工作完成得更好的员工应获得更多利益。相对的，那些不努力、工作完成不那么好的员工则应获得较少的利益。员工在工作过程中很容易将自己的薪酬与周围其他员工进行比较，如果员工发现自己投入比他人更多的努力和付出却无法在薪酬中得到适当的体现，自然会产生受到不公平待遇的感受，进而影响员工的工作态度，影响员工间的合作，甚至影响员工对公司的忠诚度。其次，内部公平性还要求公司在进行奖惩决策时，应当依据明确、公正、一致的标准或方法，决策程序应当公平一致，决策的过程应当透明公开。

激励性原则

提升公司薪酬体系的激励性是本次优化的重要原则。员工在工作中的积极性、创造性和主观能动性很大程度上决定了工作成果的质量，充分激发员工的工作积极性、创造性和主观能动性，对提升公司的服务质量具有重要意义。

根据马斯洛的需求层次理论，员工对薪酬的低层次需要满足后，会产生更高层次的薪酬需要。公司的薪酬制度应当注重满足员工不同层次的薪酬需要，员工较高层次薪酬的需要满足程度越高，薪酬对员工的激励作用也就越大。因此，公司的薪酬水平不仅应当能够保障员工的基本生活，也应当使员工有条件实现更为富裕，质量更高的生活目标。

根据赫茨伯格的“双因素”理论，公司提供的基本薪酬和岗位薪酬应当作为保健因素起到保障员工基本生活的作用，而绩效薪酬则作为激励因素激发员工动力。因此，本次优化需要特别重视针对绩效薪酬的优化。

经济性原则

在提升薪酬体系内部公平性和激励性的同时，也必须重视经济性。优化方案需要考虑到公司当前人力成本和公司承受能力等制约因素。不可片面追求提升薪酬竞争力，一味提高薪酬水平，而忽视了公司本身的经济状况和相关规章制度。X公司作为大型国有人力资源开发企业，必须严格遵守国家相关的规章制度。特别是十九大以来，全国继续大力贯彻中央针对国有企业的改革举措，提升国有企业竞争力。本次优化，既要达到改善薪酬体系，提升薪酬满意度的目的，也要符合省国资委关于薪酬额度和薪酬分配的规定，避免造成合规问题，为公司经营带来更大风险。

外部竞争性原则

对薪酬体系外部竞争性的提升也是本次优化的原则之一。现代服务行业竞争十分激烈，企业的薪酬必须有足够的吸引力才能使企业获得优秀的人才。需要注意的是，薪酬包括货币形式以及非货币形式，现代薪酬管理理念越发重视员工对于非货币形式薪酬的需求。货币形式的薪酬往往不是国有企业的优势，而宽松的工作氛围，良好的工作环境，尤其是相对稳定的发展前景才是国有企业争取优秀人才的优势。X公司在薪酬管理过程中应该注意扬长避短，通过非货币形式薪酬提升公司薪酬体系的整体竞争力。

4.2 X公司薪酬体系优化方案

前面通过对X公司现有薪酬体系调查分析，已经得出公司现有薪酬体系的问题和原因。结合上一节归纳出的薪酬优化的原则，本文将从X公司薪酬结构、绩效制度、晋升制度以及非货币形式薪酬四个方面进行优化。

薪酬结构优化

X公司现有薪酬由基本薪酬、岗位薪酬、工龄薪酬、绩效薪酬及各种福利组成。其中基本薪酬、岗位薪酬、工龄薪酬由上级主管部门控制，公司内部可以自己调节的部分包括绩效薪酬及各种福利。目前绩效薪酬分为月度绩效、半年绩效和全年绩效。月度绩效额度统一设定为200元，半年绩效等同于一个月岗位薪酬，全年绩效等同于三个月岗位薪酬。月度绩效的比例明显过低，半年绩效的激励周期长且额度也偏低，且作为长期激励措施，半年绩效和全年绩效的功能有重叠。为提升短期激励效果，公司可以将半年激励取消，适当降低全年绩效额度，将额度分给月度绩效，为提升短期激励效果提供额度保障。调整前后的绩效薪酬对比见下表

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 职级 | 调整前 | | | | 调整后 | | |
| 岗位薪酬 | 月度绩效 | 半年绩效 | 全年绩效 | 岗位薪酬 | 月度绩效 | 全年绩效 |
| 专员 | 1800 | 200 | 1800 | 4800 | 1800 | 300 | 3600 |
| 主管 | 2400 | 200 | 2400 | 7200 | 2400 | 400 | 4800 |
| 副部级 | 3000 | 200 | 3000 | 9000 | 3000 | 500 | 6000 |
| 部级 | 3600 | 200 | 3600 | 10800 | 3600 | 600 | 7200 |
| 副总经理 | 4200 | 200 | 4200 | 12600 | 4200 | 700 | 8400 |
| 总经理/董事长 | 4800 | 200 | 4800 | 14400 | 4800 | 800 | 9600 |

可以看出，调整前的月度绩效为固定额度，不随职级变化，调整后的月度绩效随职级逐级递增。调整前的月度绩效最多仅是岗位薪酬的11.12%，最低仅是岗位薪酬的4.2%，而调整后的月度绩效与岗位薪酬的比例为16.67%。虽然半年绩效被取消，全年绩效也被削减三分之一，但绩效薪酬的总额度并没有变化，长期激励的效果依然存在。调整后的月度绩效占员工薪酬比重的影响明显提升，短期激励性也得到大幅提升，再配合后续的绩效薪酬分配制度优化，将大幅提升薪酬体系整体的激励性。

绩效制度优化

X公司现有绩效考核的核心指标是考勤数据，以员工上下班打卡时间、请假时间为依据，统计员工出勤情况，最终根据考勤结果分配绩效薪酬。短期绩效方面，考勤合格的员工可以获得当月全额绩效薪酬，对考勤数据存在异常的员工则不能获得绩效薪酬。对于长期绩效薪酬，考勤数据不正常的员工，会失去30%的全年绩效奖金。从现有的绩效制度可以看出，公司对于绩效考核的标准过于单一，仅仅以考勤结果作为衡量绩效的唯一指标，并不能完整反映员工的工作完成情况以及工作的质量。个别员工人在单位，心却不在工作上，工作干好干坏绩效都一样，这种情况对公司薪酬体系的公平性有较大的负面影响。为了使得员工额外的努力和付出在薪酬上得到体现，提升公司薪酬体系的公平性，有必要对公司绩效考核方法和绩效薪酬分配制度进行改进。

首先需要完善考核指标，增加工作完成度指标以及工作质量指标，相关指标必须可量化可度量。

工作完成度指标需要由各个部门在考核周期前进行全员讨论，根据部门计划的工作内容，对工作量进行评估并量化，细分到具体员工，从而确定工作完成度考核指标。以社保部为例，在每月初，部长牵头组织全员进行工作计划以及工作量评估。依据业务种类，对各类保险、公积金、工伤等业务当月规划的工作进行量化，统计需要办理的业务数量，涉及的客户数量等，从而形成最终可量化的工作量，确定具体考核指标。考核指标需要对部门全员进行公示，做到每个人都清楚自己需要达到的目标。在每个月的月末，部长牵头组织全员对工作完成情况进行统计，并参考月初制定的考核指标，对员工工作完成度进行评定，输出工作完成度考核结果。如果工作计划在考核周期内有变动，需要部长结合实际情况，调整考核指标，避免出现考核指标脱离实际的现象。

工作质量指标反映员工工作成果的质量，在服务行业具体表现形式之一是客户或服务对象对服务结果的反馈。当客户对服务感到不满或存在无法解决的问题，可以向员工所在部门的直接领导或上级领导投诉。在X公司现有的投诉处理机制下，客户的投诉并不直接影响被投诉员工的考核和绩效。因此，有必要将客户投诉作为衡量员工工作质量的指标，按考核周期予以统计，并计入考核结果。需要注意，有很多工作和业务需要多个部门配合协作，共同完成。当某部门员工失误导致整个业务受到严重影响，相关部门领导必须明确相关责任人，对其质量考核做出相应处理。

在完善绩效考核指标的基础上，也需要对原有绩效薪酬的分配方式进行优化。原有绩效分配的方式是，考核数据合格则获得全额绩效薪酬，考核数据异常则丧失全部绩效薪酬。这种简单一刀切的方式无法适应多维度考核指标体系。绩效薪酬是对完成或超额完成公司计划工作的一种鼓励，有必要根据绩效考核结果进行合理分配，既要避免平均主义，也要避免一刀切式的分配。建议各部门以总人数10%到20%比例，结合实际情况自行调整具体数字，对考核排名靠前的员工予以绩效薪酬浮动奖励，对排名靠后的员工给予绩效薪酬削减作为绩效不合格的惩罚。绩效薪酬额度浮动范围以全额绩效薪酬的30%为标准，可自行微调。对于当期考核周期内工作质量考核存在异常的员工，绩效薪酬不得上浮。对于全年绩效，可依据当年各月度绩效数据，结合员工表现予以衡量。

根据改进后的绩效薪酬分配方法，以主管级员工为例，标准全额绩效，绩效薪酬上浮与绩效薪酬削减的绩效薪酬对比见下表：

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 职级 | 标准全额 | | 绩效薪酬上浮30% | | 绩效薪酬削减30% | |
| 月度绩效 | 全年绩效 | 月度绩效 | 全年绩效 | 月度绩效 | 全年绩效 |
| 主管 | 400 | 4800 | 520 | 6240 | 280 | 3360 |

同样以主管级员工为例，绩效薪酬分配优化前后不同考核结果下绩效薪酬占总薪酬的比例见下表

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 主管级员工 | 基本薪酬 | 岗位薪酬 | 月度绩效 | 薪酬合计（不含福利补贴） | 绩效占比 |
| 绩效考核合格 | 500 | 2400 | 200 | 3100 | 6.45% |
| 绩效考核不合格 | 500 | 2400 | 0 | 2900 | 0% |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 主管级员工 | 基本薪酬 | 岗位薪酬 | 月度绩效 | 薪酬合计（不含福利补贴） | 绩效占比 |
| 绩效考核优秀 | 500 | 2400 | 520 | 3420 | 15.2% |
| 绩效考核合格 | 500 | 2400 | 400 | 3300 | 12.12% |
| 绩效考核不合格 | 500 | 2400 | 280 | 3180 | 8.8% |

从表中可见，绩效薪酬分配方式优化后，大幅提升了绩效薪酬在薪酬结构中的占比，可有效提升薪酬的短期激励性。优化后的薪酬分配方式更加科学，对绩效考核的不同结果在薪酬上也能体现出适当的差距，而不是像优化前那样一刀切。考核指标的优化配合绩效薪酬分配优化，可以有效避免原有薪酬体系下不同绩效员工薪酬差异不大的平均主义现象，大幅提升薪酬体系的公平性。

改进员工晋升制度

现有晋升机制仅以年功和领导个人对员工的评价为依据，晋升标准主观且过程不透明。现行的晋升制度容易在公司内形成以领导为中心的工作作风，容易引导成员工过分关注年功因素，而忽视其他因素。当前的机制下，员工不清楚何时有晋升名额，也不清楚除了工龄外，是否会有其他晋升的标准，无法判断自己能否通过努力工作来争取获取晋升的资格。综上，有必要改进现行员工晋升制度。

为增强晋升过程的透明度，公司可制定员工晋升资格公开评定机制，可根据公司发展的需要，设置员工晋升评定周期*（需要详细说明机制细节）*。晋升评定过程建议以部门为单位，部门内全员参与，以考核数据为基础，综合考察周期内员工工作完成度、工作质量、考勤、加班等各方面表现情况，对公认综合表现最好的员工予以晋升。相对应的，对评定周期内存在连续考核不合格，工作态度懈怠懒散，工作质量持续存在异常且不愿改进的员工，应予以降低职级的处理。

此举措一方面为职能部门员工提供公平的晋升渠道，增加员工晋升机会，引导员工通过不断提升个人考核成绩来提高个人晋升的几率。另一方面，增强管理层与员工关于薪酬管理方面的沟通，使员工晋升过程公开透明，既能改善薪酬体系的内部公平性，也改善了激励性。

优化非货币形式薪酬

对现有非货币形式薪酬的调查结果显示，员工希望工作环境可以进一步提升。公司可在办公设备、办公环境、办公耗材、甚至办公场所上做出一定调整，对过于陈旧影响办公效率的设备及时予以更新，及时补充消耗较多的耗材，改善办公室空气、采光、绿化等办公条件。这些措施往往投入成本不高，但如若运用恰当，获得的改善效果却十分明显。

最后，公司应补充针对加班的薪酬制度。为不增加公司经济负担，建议公司实施加班调休制度。加班调休制度的基本思路是员工通过加班时间来换取工作日内带薪调休的时间。为了便于实施，加班时间兑换调休时间可按等比兑换，即加班时间可兑换同等长度的调休时间。调休时间的粒度可按两个小时为单位计算。员工额外加班两个小时即可换来两个小时的带薪调休机会。例如，若员工一周内加班四次，每次加班两小时，等同于该员工拥有带薪休假一天的机会。

加班调休数据建议每月起重新计算，不累计。为保证员工加班的工作质量，员工需向部门领导提交加班申请，领导在确认员工的工作任务确实在正常工作时间内无法按时完成后方可同意员工加班申请。员工获得领导审批后才能计入加班数据，以防止员工故意无谓加班换取额外休假机会。

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

调整及完善薪酬结构

具体措施包括：

取消半年奖金，适当削减年终奖金；提高绩效薪酬额度，将本属于半年奖金以及部分年终奖金的额度合并到每月的绩效薪酬中，增加绩效薪酬所占比重，从而提升绩效对员工整体薪酬的影响力。为改进绩效考核机制打好基础。

优化前后的绩效薪酬对比见下表：

调整绩效薪酬以及奖金分配比例

将绩效考核结果作为绩效薪酬以及年终奖金的分配依据，以部门为单位，部门内考核排末尾20%的员工，仅能获得标准奖金额度的一半，空余出的奖金额度，分配给考核名前20%的员工。