

硕士学位论文

TG 房地产项目营销人员薪酬体系优化研究
TG real estate project marketing staff compensation
system optimization research

学 科 专 业 工商管理（MBA）

专 业 领 域 工商管理（MBA）

作 者 姓 名

指 导 教 师

2021 年 10 月

中图分类号_____

学校代码_____10533_____

UDC _____

学位类别_____专业学位_____

硕士学位论文

TG 房地产项目营销人员薪酬体系优化研究

TG real estate project marketing staff compensation system optimization research

作 者 姓 名 ：

学 科 专 业 ： 工商管理（MBA）

专 业 领 域 ： 工商管理（MBA）

研 究 方 向 ： 企业管理

二 级 培 养 单 位 ： 商学院

指 导 教 师 ：

论文答辩日期_____

答辩委员会主席_____

中 南 大 学

2021 年 10 月

TG 房地产项目营销人员薪酬体系优化研究

摘要： TG 房地产项目的开发需要投入大量资金建设，那如何提高企业回款业绩成为重点，TG 房地产项目营销团队的责任重大，如何提高营销团队整体业务水平显得尤为重要，企业需要招纳一批优秀的员工，并充分激发员工的主动性、积极性，才能保证更好的完成企业的业绩目标。

薪酬是企业员工内在最直接有效的驱动力，如何吸引、管理、激励、留住人才对企业尤其重要，建立一套对外具有竞争性、对内具有公正性的薪酬管理体系，才能为企业的平稳快速发展提供有力的人才保障。TG 房地产项目营销人员薪酬体系的优化研究，充分考虑营销人员需求的差异，在个人职业发展、团队激励、企业文化建设等多方面，采用问卷调查法、深度访谈法、文献研究法、对比分析法等方法，对 TG 房地产项目营销人员组织架构、薪酬满意度调查、员工岗位分析及岗位评价等深入分析，发现薪酬体系存在的主要问题，通过对 TG 房地产项目营销人员薪酬结构调整、薪酬等级调整同时增加宽带薪酬、调整薪酬支付形式、注重薪酬体系与绩效管理的关联性及增加非经济薪酬等优化设计，结合公司整体战略和核心价值观，遵循公平合理的原则，形成一套科学可行的薪酬体系。

本文通过对 TG 房地产项目营销人员薪酬体系的优化设计，以提高员工积极性与薪酬满意度，有效激励员工，提高团队销售业绩，提升企业竞争力水平，保障企业可持续稳健的发展。并希望能为同行业项目在进行营销人员薪酬体系优化管理时提供有价值的参考。

图 11 幅，表 10 个，参考文献 63 篇

关键词： 薪酬体系优化；房地产项目；营销人员
分类号：

TG real estate project marketing staff compensation system optimization research

Abstract: TG real estate project development needs to invest a lot of capital construction, how to improve the enterprise collection performance become the focus, TG real estate project marketing team responsibility, how to improve the overall business level of marketing team is particularly important, enterprises need to recruit a group of excellent employees, and fully stimulate the initiative and enthusiasm of employees, to ensure better enterprise performance goals.

Compensation is the most direct and effective driving force within the enterprise employees. How to attract, manage, motivate and retain talents is especially important to the enterprise. Only by establishing a competitive salary management system with external nature and internal justice can it provide a strong talent guarantee for the steady and rapid development of the enterprise. Research on Compensation System of TG Real Estate Project Marketing ters, Fully consider the differences in marketer needs, In personal career development, team incentive, corporate culture construction and other aspects, Questionnaire survey, in-depth interview, literature research and comparative analysis were adopted, In-depth analysis of the organizational structure, salary satisfaction survey, employee post analysis and post evaluation of TG real estate project marketers, Discover the major problems with the compensation system, Through the optimization design of pay structure adjustment of TG real estate project markesalary, adjustment of pay form, attention on the correlation of pay system and performance management and increasing non-economic compensation, Combining the company's overall strategy and core values, Follow the principles of fairness and rationality, Form a scientific and feasible compensation system.

This paper optimizes the design of the compensation system of TG real estate project marketers, to improve the staff enthusiasm and salary satisfaction, effectively motivate the staff, improve the team sales performance, improve the competitiveness level of the enterprise, and

ensure the sustainable and steady development of the enterprise. And hope to provide valuable reference for projects in the same industry, in optimizing the management of marketing personnel compensation system.

Figure 11, tables 10, references 63

Keywords: Compensation system optimization; real estate projects;
marketers

Classification:

目 录

第 1 章 绪论.....	1
1.1 研究背景及意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	2
1.2 文献综述.....	2
1.2.1 国外发展现状.....	2
1.2.2 国内发展现状.....	3
1.3 研究方法.....	4
1.4 研究内容及框架.....	4
第 2 章 理论基础.....	6
2.1 薪酬的概念及功能.....	6
2.1.1 薪酬的概念.....	6
2.1.2 薪酬的功能.....	6
2.2 薪酬的模式.....	7
2.2.1 岗位薪酬制.....	7
2.2.2 绩效薪酬制.....	7
2.2.3 现代薪酬发展模式.....	7
2.3 薪酬的激励理论.....	9
2.4 薪酬的体系设计流程.....	12
第 3 章 TG 房地产项目营销人员薪酬体系现状分析.....	15
3.1 公司简介.....	15
3.1.1 公司现状.....	15
3.1.2 TG 房地产项目营销人员组织架构.....	20
3.1.3 TG 房地产项目营销人员薪酬体系.....	22
3.2 薪酬体系调查.....	26
3.2.1 薪酬市场调查.....	26
3.2.2 员工薪酬满意度调查.....	27
3.3 薪酬体系存在的问题.....	31
3.3.1 薪酬结构不合理.....	31
3.3.2 缺乏公平性和激励性.....	32
3.3.3 薪酬中绩效考核不合理.....	32
3.3.4 忽视非经济薪酬.....	32
第 4 章 TG 房地产项目营销人员薪酬体系优化设计.....	34

4.1 薪酬体系优化设目标与原则.....	34
4.1.1 设计目标.....	34
4.1.2 设计原则.....	34
4.2 营销人员岗位分析与评价.....	35
4.2.1 营销人员岗位分析.....	35
4.2.2 营销人员岗位评价.....	37
4.3 薪酬体系优化方案.....	37
4.3.1 薪酬结构设计 with 完善.....	37
4.3.2 薪酬等级标准设计.....	38
4.3.3 薪酬支付形式设计.....	39
4.3.4 结合绩效管理设计.....	39
4.3.5 增加非经济薪酬设计.....	40
第 5 章 TG 房地产项目营销人员薪酬体系优化方案实施与评价.....	41
5.1 方案实施保障措施.....	41
5.1.1 建立完善的制度保障.....	41
5.1.2 建立员工沟通的渠道.....	42
5.1.3 领导及榜样推动.....	42
5.2 方案实施预期效果.....	43
5.2.1 方案实施预期效果.....	43
5.2.2 方案实施总结与评价.....	43
第 6 章 总结与展望.....	44
6.1 总结.....	44
6.2 展望.....	45
参考文献.....	46
附录 A 员工薪酬福利满意度调查问卷.....	50
致 谢.....	错误！未定义书签。

第1章 绪论

1.1 研究背景及意义

1.1.1 研究背景

近年来全国经济飞速发展，人民的生活水平提高，对于房地产的需求日益增加，房地产行业发展趋势利好。房地产企业的高速发展，需要企业资金资本和人力资本两大重要板块来实现。现今行业内的龙头，碧桂园就以“高周转”来做资金杠杆，通过银行贷款大量资金，加快项目开发建设进度，及时进行产品销售，快速回款项目资金，及时向银行还款。行业内房地产企业情况大多相同，随着国家调控政策越来越紧，现阶段的房地产企业存在着许多急需解决的问题，资金紧缺就是一个很重要的方面，银行贷款额度不够，放款速度变慢，房地产项目开发所需资金得不到保障，企业急需通过项目产生业绩达到回款目标，缓解企业资金压力。

企业融资在银行贷款及债券市场中得不到支持，更多的需要依靠房地产企业的产品销售来实现快速回款，来提高企业的资金周转率。一方面减少银行贷款的利息；另一方面缓解企业的日常经营费用及对合作单位的付款压力；再一方面保障房地产项目的正常开发。

在当前房地产行业产品去化量明显下降的情况下，如何提高房地产企业的销售业绩以保证尽早回款显得迫切重要。而如何提高销售业绩需要通过优秀的营销团队来实现，只有公平合理可行的薪酬体系才能提高营销人员的积极性，以激励营销人员达成销售业绩，实现资金回款，解决房地产的资金周转问题，以保证房地产企业的稳健发展。由此看来房地产行业营销人员的薪酬体系非常值得深入研究，本文以TG房地产项目为例，对营销人员的薪酬体系优化进行深入研究。

TG房地产项目现积存大量商业性产品及部分住宅产品，其中商业型产品主要是商铺和公寓产品，住宅型产品主要是独栋、叠墅、联排及洋房产品，产品总货值约十几亿。现受到房地产行业的影响，及产品本身的市场认可度，加大了产品销售的阻力，产品销售难度较大。在这种情况下TG房地产项目需要更好的激励营销团队人员，激发员工的斗志，提高员工的主动性及积极性，充分发挥营销团队的协作精神，克服一切困难，努力完成TG房地产项目的营销业绩指标，以保证企业的正常运作及长远共发展。

1.1.2 研究意义

薪酬是企业员工内在最直接且最有动力的驱动力,如何吸引人才,管理人才,激励人才,留住人才。设计一套适用于TG房地产项目的薪酬管理体系,需要对市场具有竞争性,对企业内部具有一定的公正性,这对企业来说尤其重要。TG房地产项目营销人员薪酬体系的优化研究,充分考虑营销人员需求的差异,在个人职业发展、团队激励、企业文化建设等多方面,分别薪酬体系满意度、薪酬体系公平性、薪酬体系科学性等这些层面,采用问卷调查法、深度访谈法、文献研究法、对比分析法等方法对调查结果进行深入分析与研究。

本文通过对TG房地产项目营销人员薪酬体系的优化研究,为企业研究一套更适用于现阶段项目的薪酬管理体系,通过公平合理的薪酬体系,提高员工积极性与薪酬满意度,有效激励员工,提高团队销售业绩,提升公司竞争力水平,保障可持续稳健的发展,并能为同行业项目在进行营销人员薪酬体系的管理时提供一定的参考。

1.2 文献综述

1.2.1 国外发展现状

国外对薪酬体系理论的研究,主要体现在企业对员工工资的分配问题上,由哪些因素来决定如何分配。薪酬体系理论研究中较早的有:最低工资理论由威廉·配第提出;约翰·斯图亚特·穆勒创立的工资基金理论;亚当·斯密创立的工资差别理论等。随着时代的进一步发展,延伸出近代薪酬理论,比如边际生产力工资理论、集体交涉工资理论等。随着人们对企业管理的注重和深入研究,发现通过薪酬激励能够满足员工对马斯洛需求层次的各个层次的要求,可以很好的激发员工工作的主动性,最大程度的提高员工的工作积极性,提高企业的经济效率。现代薪酬理论主要有激励理论、亚当斯提出公平理论、舒尔茨提出的人力资本理论等。

美国学者曾认为薪酬功能"在特定条件下,报酬支付选择会对企业产生重要影响",现在国外对薪酬体系主要研究整体薪酬体系,近几年美国企业在薪酬管理体系方面发生了一些变化,在可变薪酬制度、福利补贴自由选择制、职业发展空间这些方面有体现,很显然新的薪酬模式更注重员工的心理需求,也体现出马斯洛需求原理中社会、尊重、及自我实现需求的重要性。现代薪酬体系已经从货币报酬延伸到间接、非货币报酬,更加体现出企业以人为本在薪酬体系中的重要性。

1.2.2 国内发展现状

国内各类文献中学者们提出很多观点,武永锋在企业薪酬理论研究中提出,团队激励在企业薪酬激励中的重要性。大多数企业会注重对个人激励而忽略团队激励,认为团队激励没有个人激励效果好,但企业很多内部工作都需要团队合作来共同完成,团队力量通常大于个人力量,企业通过团队激励可以提高团队凝聚力,提高团队工作效率,更有利于目标的完成^[1]。李瑞静在销售团队的薪酬体系改进研究中指出建立以“销售利润”为导向的激励方式,将“个人作战”的激励方式变换到“多人合作”的激励方式,结合回款进度、付款情况、产品周期多种情况给予不同的系数,从而使销售团队的利益与公司利益统一需,保障企业的业绩达成^[2]。

王雪莲提出在现代企业管理中,薪酬管理体系发展存在思想落后问题、存在薪酬体系发展机制的不合理问题,企业要形成现代化发展思维,制定科学合理的薪酬机制,提升薪酬在市场上竞争性和对员工的激励性^[3]。刘宇中在企业薪酬管理创新分析中指出,现代薪酬管理存在理念落后、薪酬体系不科学的问题,现代薪酬管理需要从管理理念、薪酬制度等多方面进行不断创新,高效发挥薪酬的激励作用,增加员工稳定性、激发员工积极性,来增强企业核心竞争力^[4]。张惠芬在薪酬的作用研究中认为科学可行的薪酬制度,能够很好的激发员工的工作主动性,提高员工工作积极性,强化员工对于企业的凝聚力,增强企业在行业内的竞争优势,可促进企业的稳健发展^[5]。

王英在薪酬管理中员工满意度的探讨分析中,认为员工薪酬满意度主要受企业内部不公平与同行业缺乏竞争力的影响,企业应当完善薪酬制度,以保证员工薪酬的公平性,薪酬制度透明性^[6]。于永健在人力资源绩效与薪酬福利管理研究中认为,多应用人力资源绩效与薪酬福利管理相结合的方式,实现按劳分配,多劳多得,公平合理,能够有效调动员工主动性,对现代企业稳定发展具有积极意义^[7]。

张永江在薪酬管理在人力资源管理中的价值研究中认为在利用薪酬体制时,因该进行全面的监督和管理,对效果进行控制,保证体制真正发挥作用^[8]。

南珂在房地产开发企业营销人员的薪酬管理研究中提出,在房地产市场竞争激烈的情况下薪酬管理“以人为本”的管理思想,提出全面薪酬的管理。使营销人员更加投入的工作,激发和调动营销人员的工作积极性,快速实现企业的发展目标^[9]。

综上所述,从各类文献中可以看出,现代企业薪酬管理研究提出的主要问题集中在:薪酬管理的思想落后,薪酬管理机制不科学,薪酬管理体系不公平,薪

酬体系绩效关联不够,薪酬管理中不注重团队及企业利益管理等方面。对于现行的问题学者们提出了“以人为本”,提出全面薪酬管理及关联绩效管理,提出了加大个人与团队和企业的利益相关性,以及加大薪酬管理的实施保障等解决措施,有效解决现代薪酬体系不科学、不合理等问题。但还存在很大的研究空间,比如说薪酬的非经济薪酬运用、弹性福利、宽带薪酬的设计等,薪酬管理体系的研究需要与时俱进,要研究出适合于自己企业发展的一套管理体系尤为重要,所以对 TG 房地产项目营销人员薪酬体系优化研究是非常具有意义的。

1.3 研究方法

(1) 问卷调查法

本文采用问卷调查法,通过薪酬调查问卷设计,对同行业薪酬结构和薪酬水平进行调查,并通过 TG 房地产项目营销人员进行对公司目前的薪酬体系进行薪酬满意度调查,以分析目前公司薪酬体系存在的问题。

(2) 深度访谈法

深度访谈法,主要是通过对 TG 房地产项目营销人员的薪酬及绩效面谈收集信息,通过一对一的沟通模式,对 TG 房地产项目营销人员目前的薪酬体系合理性进行深度分析,了解员工的关注点及员工的需求,从而针对存在的问题进行优化设计。

(3) 文献研究法

文献研究法,主要通过中国知网、万方数据、维普中文期刊等网站,查阅、收集及分析与薪酬体系优化相关的文献材料,以获取对 TG 房地产项目营销人员薪酬体系优化所需要的数据和资料,这也是比较常见的研究方法之一。

(4) 对比分析法

对比分析法,通过对 TG 房地产项目营销人员薪酬体系现存在的问题及原因进行研究分析,优化现阶段 TG 房地产项目营销人员薪酬体系,对优化后的薪酬体系实施跟进,再对其效果进行对比分析,研究再分析更适用于 TG 房地产项目营销人员薪酬体系。

1.4 研究内容及框架

本论文系统的阐述了对 TG 房地产项目营销人员薪酬体系的优化研究。论文共由六个部分组成:第一部分主要介绍了本文研究的背景及意义、国内外现状、研究内容及框架;第二部分主要阐述了与薪酬相关的理论基础;第三部分主要是分析 TG 房地产项目营销人员薪酬体系发展现状;第四部分设计 TG 房地产项目营销人员薪酬体系的优化方案;第五部分是对 TG 房地产项目营销人员薪酬体系

的优化方案的实施与评价；第六部分是对本文研究结果的总结与未来展望。论文框架如图 1-1。

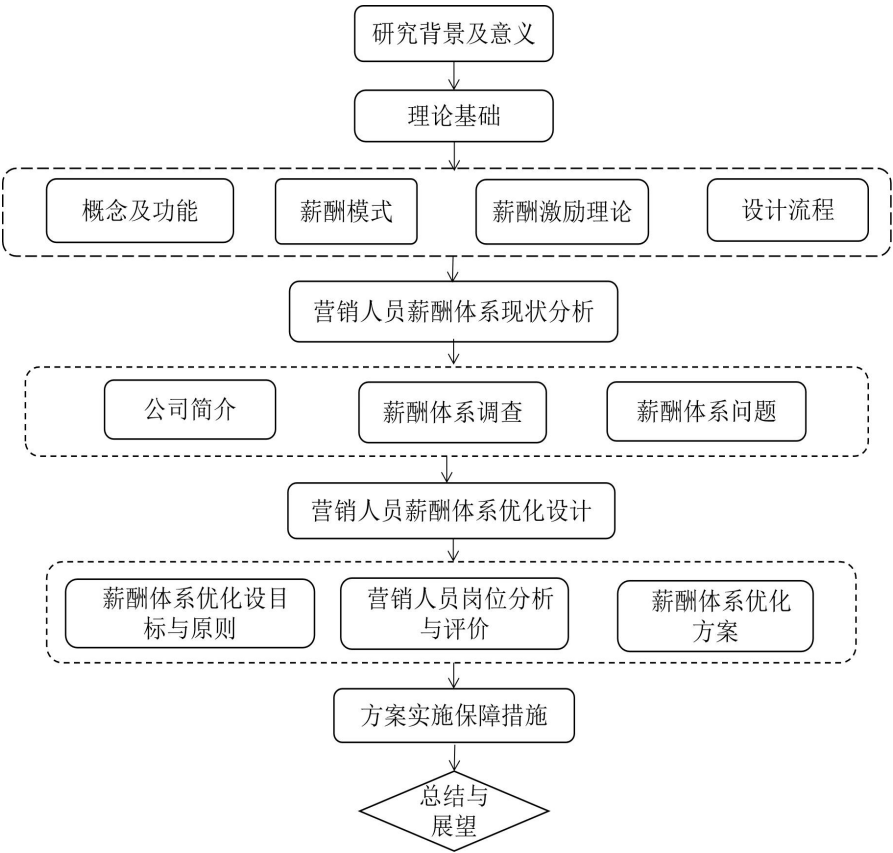


图 1-1 论文框架图

第 2 章 理论基础

2.1 薪酬的概念及功能

2.1.1 薪酬的概念

薪酬是指员工因为被雇用付出劳动而获得的各种形式的收入总和,包括基本工资、绩效工资、加班工资、奖金、津贴、福利项目、期权激励等。雇佣人员在工作时付出的劳动,企业根据员工在工作中创造的效益、员工对工作的努力程度、技术技能水平高低、工作年限长短、学历程度、工作时间及创新等因素,企业支付给员工相应货币及其他物质作为报酬。

薪酬又分为货币报酬（或称经济性薪、外在薪酬）和非货币报酬（或称非经济性薪酬、内在薪酬）。货币报酬包括直接报酬和间接报酬，直接报酬主要是以基本工资、绩效工资、奖金、福利补贴等形式支付给企业员工的报酬；间接报酬主要是股票期权、社会保障、员工福利等，包括分配的员工作住房、医疗、养老保险等各种隐性福利的非货币收入。非货币性报酬主要是职业性肯定和社会性肯定。比如：企业提供给员工具有挑战性的工作内容，容易创造成就感的工作，提供员工工作的舒适环境，宽广的职业晋升空间，高素质的员工队伍及和谐的同事关系，优越的社会地位及可以选择的工作时间等^[1]。薪酬的组成及基本形式如图 2-1。

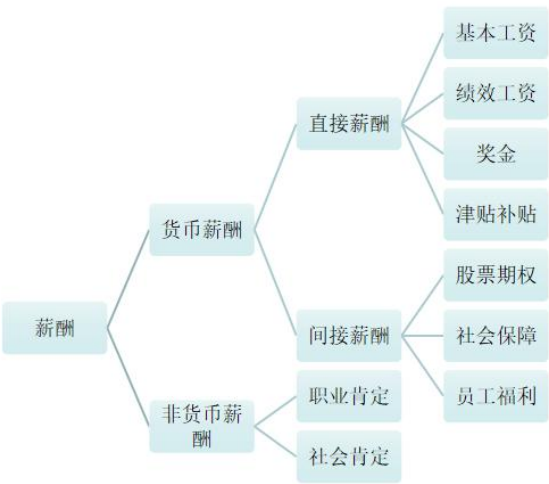


图 2-1 薪酬的组成及基本形式

2.1.2 薪酬的功能

（1）薪酬的回报功能

员工在企业工作付出一定的劳动,企业支付员工相对应的薪酬作为劳动的回报,薪酬回报可以保证员工持续的投入劳动。

(2) 薪酬的激励功能

薪酬鼓励功能主要通过奖金来体现,是保证员工在完成好本职工作前提下,为企业创造更多的价值,薪酬激励功能能够充分激励员工工作积极性,奖金根据员工创造的价值分配,多劳多得,公平合理。

(3) 薪酬的调节功能

通过企业薪酬可以合理调节的岗位结构,使岗位结构达到平衡;企业可以通过薪酬的调节功能有效促进员工业务能力的提高,合理配置人力资源。

(4) 薪酬的管理功能

科学的薪酬管理可以让员工觉得工作得到认可,让员工体会到尊重和归属感,会让员工为企业更努力的工作,会让员工更愿意跟企业共同发展,有利于管理者更高效的管理好员工^[10]。

2.2 薪酬的模式

2.2.1 岗位薪酬制

岗位薪酬制是企业应用中最普遍的一种薪酬管理制度。在古代,朝廷官员就是根据岗位情况制定薪酬,以员工工作岗位提供的价值作为最重要的依据,来制定工资标准的薪酬制度被称为岗位薪酬制。大多数企业薪酬体系中采用相同工作岗位对应相同的工资标准,同工同酬,部分企业相同的工作岗位对应工资标准区间,会分不同的薪酬档次,给员工在同一岗位上留一些发展空间^[11]。

2.2.2 绩效薪酬制

以绩效水平作为核心支付依据的企业薪酬分配制度称为绩效薪酬制,绩效薪酬制重点在于强调员工薪酬与工作绩效的高度关联性,工作绩效的水平可以很直观的反应员工的收入水平。绩效薪酬制的优势比较突出但也存在一些劣势,优势是绩效薪酬制可以激发员工之间的竞争,可引导员工提高效率,有利于企业绩效达成,也可以有效控制人工成本;劣势是容易影响团队成员的协作,使员工只顾及眼前利益、只顾及自我利益,不顾及团队及企业利益,不注重企业的长期发展。企业要建立非常完善的绩效考评管理体系,并且要有相当专业的管理水平才适合绩效薪酬制的使用^[11]。

2.2.3 现代薪酬发展模式

近些年国内企业薪酬管理呈现新的发展趋势,对于企业,薪酬功能有效使用

能够很好的管理人才,对员工起到一定的激励作用,能够有效提高企业在市场的竞争力,而薪酬使用不当也会给企业带来不利影响。建立科学合理公平的薪酬管理体系,有利于企业培养核心竞争力,突出企业竞争优势,对于企业的稳健发展意义重大。现代薪酬发展主要到呈现以下模式:

(1) “全面薪酬”体系。薪酬不仅是指经济酬劳,还包括非经济酬劳,比如和谐的工作氛围、企业的培训机会、企业的晋升渠道、舒适的工作环境等,现代薪酬体系也应该很好的融入这些方面。“全面薪酬”是指企业薪酬管理制度包含外在薪酬和内在薪酬两类。

企业对员工支付可量化的货币价值被称为外在薪酬,比如工资收入、奖金收入、福利补贴、五险一金、股票期权以及公司提供的其它货币性福利。企业提供给员工不能以货币形式量化的各种奖励机制,比如说对工作的满意度,对完成工作而提供便利条件,培训及晋升的机会,好的企业文化,个人的成就感等。内在薪酬相对外在薪酬而言,更注重员工的感受,更满足马斯洛上层次的需求,更注重员工对企业的认同程度。

(2) “以人为本”的薪酬体系。以等价交易作为主要支付依据的薪酬体系正在向“以人为本”的更人性化、更注重员工参与度及开发员工技术潜能的薪酬体系转变。与传统薪酬机制相比,“以人为本”的薪酬制度在于鼓励员工参与度和积极奉献精神,强调劳资之间的利益共同。主要有几个方面:第一,把员工作为企业经营的合伙人,建立员工与企业利益相关机制;第二,建立以业绩和技能为核心的薪酬体制,改变以工作量为支付依据的薪酬制度;第三,薪酬体制中加大员工奖励和福利补贴的比例,要超过工资数额;第四,使员工的薪酬有一定的浮动空间,浮动工资加大,固定工资比例减小,浮动工资的部分由员工对企业的效益贡献程度来定;第五,改变传统的工作计量方式,以员工自主工作时间和工作量为薪酬依据,加大对员工的信任度。

(3) 宽带型薪酬结构。宽带薪酬结构是传统带有大量等级层次的垂直型结构的一种改进和替代,它是指对多个等级和薪酬变动范畴选择重新组合,从而缩减薪酬等级,加宽薪酬变动范围。企业组织的扁平化与薪酬等级的宽度变化趋势保持一致。主要特点是:第一,拉开基层人员、技术人员和管理人员之间工资线差距,减少薪等。宽带薪酬的薪等一般设计 5-7 个薪等,而传统薪酬制度薪等一般有 10-20 个薪等。宽带薪酬薪等通常设计成 A、B、C、D、E 五等;第二,某一类别不同等级的工资标准差距增大,工资差距对于专业技术人员应该更大,增大薪酬差距让每个员工都有广泛的提薪空间;第三,职位和薪酬水平高低取决于员工的专业水平,随着技能水平提升,职位和薪资水平上升,加大了薪酬中技能的含量。

(4) 薪酬设计差异化。薪酬结构的差异化是薪酬设计差异化的主要特征,过去那种单一的薪酬结构已经跟不上现代企业的发展步伐,现在企业大多是采用灵活性、多元化的薪酬结构。另外,重要人员薪酬设计专门化。比如营销人员在企业的作用庞大,专业的技术人员对企业的作用也非常大,在设计薪酬体系时,不应该采用与其他部分相同的薪酬体系。企业设计薪酬体系时,除了统一的薪酬体系外,还要为销售人员、技术人员、高管人员制定单独的薪酬体系,比如技术人员薪酬制度、销售人员薪酬制度、高管人员年薪制等。

(5) 鼓励员工薪酬股权化长期化。企业在薪酬制定时越来越注重对员工的长期激励,长期薪酬激励用来补充短期鼓励的不足。企业长期激励是指企业引导员工自觉关怀企业利益且长时间保持这种状态,其目的是留住企业内核心的技术及人才,使员工队伍保持稳定状态,保持企业核心竞争力。长期激励计划主要是针对两类人员,一类是高层管理人员,对这类员工的鼓励和行为约束,更有利于企业的长期发展;二类是高科技企业员工,长期激励计划对科研人员,可预防员工有了新的发明,与企业脱离关系,企业对有发明的科研人员一般会选择转增部分企业股权,以合伙人的形式来保持科研人员的稳定性,这种长期激励方式可保障新技术利益的长期化。

(6) 弹性福利制度。企业在福利方面的投入成本通常比较大,但企业福利支出通常会被员工忽视,反而更认同货币薪酬形式,但员工在福利上的需求也是存在差异的,企业可以采纳选择性福利制度,让员工在规定的福利里选择自己适合的福利组合。弹性福利制度,又称为“自助餐式福利”,是一种新的福利模式,企业提供各种福利“菜单”,员工根据自己的需求自由选择福利组合,弹性福利更注重员工的需求。

2.3 薪酬的激励理论

企业的薪酬激励是企业通过稳定员工情绪和员工队伍,降低人力成本,调节内部关系等手段来实现企业战略目标的工具。当代的薪酬理论主要有:亚当斯的公平理论、赫茨伯格的双因素理论、斯金纳的强化理论、马斯洛的需求层次理论、弗鲁姆的期望理论^[12]。

(1) 公平理论。是美国科学家亚当斯提出的一种激励理论。公平理论主要是研究员工与相同岗位人员工资差别的公平性、员工与同行业人员工资差别的公平性以及员工现工资和之前工资差别的公平性。通过对员工工资公平性的研究,合理调整薪酬,正向激励员工,提高员工满意度和组织承诺^[13]。

公平理论研究出员工的工作积极性不仅与自己的报酬有关,并且与员工对企业报酬分配的公平性更有关联。员工习惯于将自己付出劳动获得的报酬与他人获

得的报酬进行比较,来判断公平与否。员工工作动机和行为会直接受公平感的影响。工作动机的激发过程是人与人之间进行对比、判断公平与否、并由此引导行为的过程。企业对员工报酬分配的公平性、合理性及其对员工产生的影响是公平理论研究的核心内容。

(2) 双因素理论。双因素理论是美国赫茨伯格提出的一种激励理论, 又称“激励保健理论”。赫茨伯格提出影响人们工作动机的主因素有两个: 一是保健因素, 二是激励因素。能够消除员工不满的因素是保健因素, 能够给员工带来满意感的因素是激励因素^[13]。

赫茨伯格双因素理论主要内容: “能够给员工们带来满意感的只有激励因素, 而保健因素只能消除员工们的不满, 不能给员工带来满意感” 这一结论, 因此激励因素和保健因素相结合“因材施教”这才是关键。比如营销人员的薪酬设计, 根据激励保健理论, 营销人员的薪酬应该由基本工资和业绩提成两个部分组成, 保健因素是基本工资, 激励因素是业绩提成。营销人员薪酬中基本工资应占比低, 业绩提成应占比高, 这样才能更大程度的激发员工积极性, 创造更多的销售业绩。所以, 将赫茨伯格双因素理论用在管理中, 企业在制定薪酬体系时要分析保健与激励因素, 应基本满足保健因素, 尽量加大激励因素的浮动空间, 由此激发员工的积极性及主动性。

“平等因素”与“公平因素”是保健因素与激励因素的本质区别。员工共同的一些因素就是“平等因素”; 与员工岗位目标密切相关的, 必须按工作成就、业绩指标等来对待的一些因素一般是“公平因素”。平等的一般都是保健因素, 应该给予基本满足, 但很难完全满足; 相反, 凡是公正的一般都是激励因素, 虽然不是员工主动要求的, 但却会最大程度的激励员工, 因此也应该尽量给予提倡与满足。

(3) 强化理论。是由美国心理学家斯金纳、布兰查德、赫西等人提出, 是激励理论中的一种, 又称为行为矫正或行为修正理论, 斯金纳认为影响员工做某种行为或不做某种行为的关键因素只有一个, 这个因素就是行为所产生的后果, 由这个理论假设, 便产生了“操作条件反射”理论。“操作条件反射”理论认为人或动物在做出某种行为时, 通过这种行为产生了有利后果, 以后就会重复出现这种行为, 相反, 通过这种行为产生了有不利后果, 则出现这种情况就会减弱或消失。通过利用这种正强化或者负强化的作用, 使人们不断修正自己或他人的行为。^[13]

强化理论这一操作性行为又分维持、消退、分化几种。操作性行为的维持是指操作性条件作用形成后, 应当逐步减少强化的次数, 也要使强化变得难以预测, 这样才能长期保持所获得的行为; 操作性行为的消退是指通过条件化而增强的行

为,在强化刺激物没有出现时,这种行为就会减弱;操作性行为的分化是指强化条件反应的某个特征,可逐渐成有选择性的反应,强化也是分化的关键因素。

(4) 需求层级理论。马斯洛理论把需求分成自我实现(Self-actualization)、尊重(Esteem)、爱和归属感(Love and belonging)、安全需求(Safety needs)、生理需求(Physiological needs)五个层次。生理需求为最低,自我实现为最高,从低到高依次实现^[13]。

生理需要应用。生理需要(physiological needs),低级需要,比如水、食物、空气、睡眠等的基本需求。它们在人的需要中最重要、最根本、最有力量。假设人通过工作获得薪酬来生存,企业根据生理需求来激励员工。激励措施主要通过提高货币工资、增加福利补贴、增加员工休息时间、提供利于工作的环境等来满足员工的生理需求。

安全需要应用。安全需要(safety needs),低级需要,人们需要稳定、安全、受到保护、有秩序、免除恐惧和焦虑等。激励措施主要通过职业保障、规章制度等,给员工提供医疗保险和养老保险等保障,并保护员工不失业,来满足员工的安全需要。

归属和爱的需要的应用。归属和爱的需要(belongingness and love need)是指一个人与他人建立情感的联系或关系。激励措施主要是企业提供给员工之间社交的机会,支持员工建立和谐的人际关系,开展有组织的集体聚会等企业文化活动。

尊重需要应用。尊重需要(Esteem needs)是指自尊和受到别人的尊重。自尊的需要使人对自己充满信心,相信自己的价值及力量,使得自己变得更加优秀。缺乏自尊,会让人产生自卑的心理,让人在处理问题时缺乏信心,难以达成目标。激励措施主要是表扬及奖励公开化,在公开表扬及奖励时要着重强调工作任务的困难及员工付出的努力程度,可以在企业报上公开表扬、给员工颁发荣誉证书、设立优秀员工星光大道。

自我实现需要应用。自我实现的需要(self-actualization need)使员工追求实现自我价值的能力或者某些潜能,并在自我驱动下使之更优秀。激励措施主要是根据员工的能力来委派任务,在制定计划和具体实施时给员工留有更多的自主发挥空间,充分体现出员工的价值。马斯洛需求理论如图 2-2。

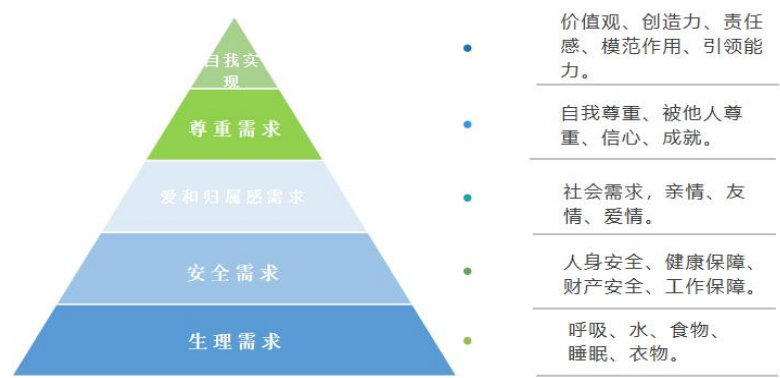


图 2-2 马斯洛需求理论

(5) 期望理论。心理家弗鲁姆认为人总是渴求满足某些目标或某些需要并设法达到。当追求的目标未实现时就体现为一种期望，期望的概念是指人们根据自己以往的个人能力及工作经验，希望达到某种目标或满足某种需要的一种主观意识。实现期望的动力主要取决由实现目标的概率及目标的价值大小。期望值是指员工觉得自己可以达到某种目标或满足某种需要的主观概率。员工的需要动机强弱受目标价值大小的直接影响，期望率可以很直观的反应。

从期望理论可以看出，如果员工认为某项工作实现目标的概率非常大，员工就会有所期待，对工作充满信心，工作时会全力以赴，在这种工作状态下一般都可以取得很好的预期效果；相反，如果员工认为工作实现目标的概率非常小时，会觉得希望渺小，就会缺乏工作动力，消极怠工,对工作失去信心,工作结果也会不太理想。如果员工预先了解，只要通过自己的努力取得一定的成绩后，就能够得到相应的回报或奖励,会激发员工极大的工作动力,反之则会影响员工工作的积极性^[14]。

2.4 薪酬的体系设计流程

制定完善合理的薪酬制度体系是企业人力资源中一项重要的决策,薪酬体系设计要遵循企业激励性、公平性、竞争性、合理性、经济性的几大原则，同时也需要一套完整、正规的程序^[15]。

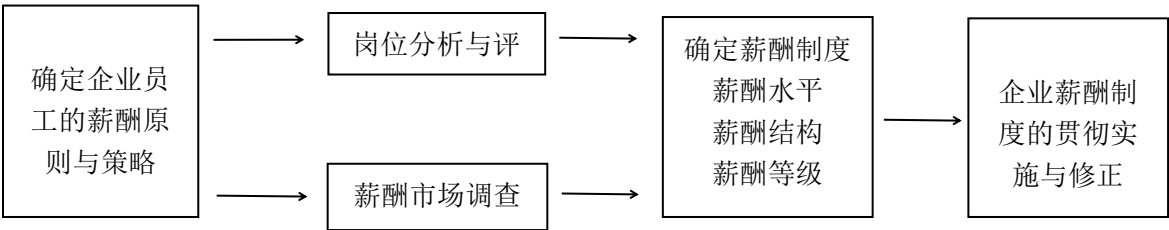


图 2-3 薪酬体系设计流程

（1）确定薪酬策略

不同的发展战略决定了薪酬战略、水平、结构和体系的差异。例如，处于发展阶段的企业战略目标是追求业绩目标快速增长的，薪酬战略应该采用企业与员工共同承担经营风险的战略，薪酬结构主要部分可由基本工资及业绩奖金组成，控制固定工资所占的比例，尽量加大业绩奖金所占的比例；当企业发展处于成熟阶段时，其企业战略目标是追求稳健发展，薪酬战略应当为员工提供更高层次的薪资水平，可以适当提高员工的基本工资，基本工资与奖金合理分配，以保障员工的稳定性。

企业为了留住核心骨干员工及更有效的激励高层管理人员，越来越多的企业在薪酬结构上选择短期激励和长期激励结合的模式，在薪酬结构中，企业不仅给予员工固定薪酬和业绩薪酬等短期激励薪酬，还给予员工股票及期权等长期激励薪酬。

（2）岗位分析

通过岗位分析，企业可以确定员工从事该岗位工作的任职资格，明确员工工作的核心内容，清楚员工的责任大小，了解员工工作的强度及员工的工作环境，有利于岗位说明书的制定，为企业对员工的岗位评估和薪酬水平的制定提供重要的依据。

（3）岗位评价

企业通过量度内部各岗位的价值并以此建立相对应的价值关系是岗位评价的主要目的，以岗位评价为基础来保证薪酬体系的公平性。它不仅有助于比较企业内部职位的相对价值，还可以为市场研究带来回报，并设定共同的评估标准，建立不同职位与企业薪酬水平之间的可比性。

（4）薪酬调查

薪酬的市场调查目的在于对比同行业或同地区中，同岗位在其他企业所获得的薪酬水平，即考察同岗位的薪酬市场水平，帮助企业薪酬达到外部平衡，外部平衡主要是指企业员工的薪酬水平与同一行业同地区其他企业员工的薪酬水平大致相同，保持平衡，避免差距太大。

薪酬满意度调查通常是在企业内部开展调查，调查内容主要包括员工当前对自己的薪酬差异、薪酬福利调整、薪酬支付方式等满意度。薪酬满意度是指员工对在企业获得的报酬与自己的期望值相对比形成的主管感受，超过期望值员工会感到比较满意，达到期望值员工会感到基本满意，未达到期望值员工会感到不满意。

（5）确定薪酬结构与水平

薪酬结构是指企业中员工的薪酬构成项目及其所占比。薪酬结构组成的不同

部分对员工有着不同的激励作用,基本薪酬和福利主要发挥在劳动力市场中外部竞争力的作用,可变薪酬由员工绩效决定,对员工工作业绩起到更有效、更灵活的激励作用。工资等级是指根据岗位不同以等级形式设定的工资差别程度,不同等级的薪酬影响着企业薪酬在外部市场的竞争力,同时工资等级对员工的稳定也有着重要意义。不同的企业不同的岗位工资等级也不相同,一般分为分层式薪酬等级和宽带薪酬等级两种类型。

(6) 薪酬体系的实施与修改

企业薪酬管理体系确定后,企业内部应该严格按要求实施,让薪酬管理体系最大程度发挥对员工的保障功能及激励功能。企业在正式实施之前事先与员工沟通,并在必要时对员工进行补充培训,同时也要检查所制定的薪酬管理体系是否与公司的经济现状及发展战略相匹配。企业在薪酬管理体系开发设计过程中还需要充分考虑外部市场环境的变化,根据需要及时调整和不断完善薪酬管理体系的设计^[16]。

第3章 TG 房地产项目营销人员薪酬体系现状分析

3.1 公司简介

3.1.1 公司现状

（1）公司介绍

新华联TG文旅项目是由长沙新华联铜官窑国际文化旅游开发有限公司开发建设。新华联创建于1990年，从成立发展到现在，公司已经成为了一个涵盖文旅地产，矿业，石油，化工、投资、金融、陶瓷、酒业等多元化发展的综合性现代化企业，企业拥有全资、控股及参股企业100余家，其中企业控股及参股的上市公司10家，企业综合实力连续14年跻身中国企业500强和中国民营企业100强。

新华联于1992年进入房地产业，于2011年7月成功上市。企业在全国20多个省、市、自治区有开发项目，并将业务拓展至澳大利亚、加拿大、马来西亚、韩国等国家，共计有近百个开发项目。公司旗下包含4大文旅项目、3大购物中心、16家星级酒店和开发众多住宅类项目。新华联在确立了将文旅产业打造成新华联支柱型产业的集团战略后，先后投资80亿开发国家4A景区芜湖鸠兹古镇、投资100亿开发国家4A国际文化景区长沙铜官窑古镇、投资110亿开发西宁童梦乐园和计划投资100亿开发国家5A景区阆中古城。新华联文旅结合中国陶瓷历史文化理念，将历史文化与旅游进行融合，结合人文历史以打造个性化、特色化、文化内涵深厚的文旅古镇，形成“古镇+”的文旅特色的战略布局，以古镇为平台，形成“景区自营+酒店服务+儿童乐园+文化演艺+旅行社+……”等，打造出多层次的文旅服务业态。

作为新华联下属的新华联文旅发展股份公司立足文旅地产板块，积极拓展全球市场，作为中国旅游协会副会长单位、世界旅游联盟发起成员理事单位，成功打造了多个文化旅游地产及相关项目。海外开发项目有澳大利亚悉尼歌剧院旁的悉尼歌剧院壹号、马来西亚新华联南洋国际度假中心、韩国济州岛锦绣山庄国际度假区等。国内开发项目有2016年7月30日开街的集团首个综合型文旅地产项目——安徽芜湖鸠兹古镇&大白鲸海洋公园景区，开园一年，游客累积量已超过100万人次；北京十渡国际旅游度假中心、西宁童梦乐园等项目也在紧锣密鼓的筹建当中。

新华联非常注重全产业链的品牌建设，相继开发了五星级丽景大酒店品牌；四星级瑞景酒店品牌；童梦乐园儿童游乐品牌；悦豪物业品牌。此外，集团下属的关联品牌也已成为服务文旅项目的重大支持，包括陶瓷品牌——红官窑、华联

瓷；酒业品牌——金六福、湘窖酒、法国波尔多梅多克酒庄、法兰西玫瑰酒庄、双塔酒庄等。

TG 房地产项目是投资超百亿的湖南特大文旅项目，也是长沙市湘江古镇群建设的重要组成部分，是“一带一路”建设的样板工程，属于省重点工程，被评为全国旅游优选项目。项目也是政府指定的“长沙市中小学生研学实践基地”，作为一个文化传承的教育基地。古镇是由新华联文旅发展公司重点打造的国际文化休闲度假旅游胜地，长沙铜官窑遗址已有着 1200 多年的历史，项目以铜官窑历史文化为魂，以陶瓷文化为根，以唐风古韵的特色建筑为形，以工匠精神铸造项目品质，再现汉唐盛世的风采，来传承千年湖湘文明。景区目前是国家 4A 级旅游景区，未来将成为国家 5A 级旅游景区。

新华联 TG 项目总占地面积约 3000 亩，总建筑面积达 110 万平方米，总投资金额逾 100 亿元，是湖南省重点工程。项目由美国波士顿国际设计公司按照 5A 景区精心设计，以铜官窑陶瓷文化为核心，大唐书法文化、大唐城市文化、海上丝绸之路文化、红色文化、忠孝文化、明清湖湘特色建筑文化为载体，共同构筑了宜居宜游宜业的铜官窑古镇。铜官窑古镇景区建有各种特色的古街区，景区有富含历史文化的各类博物馆群，有湖南最大的飞行影院及 5D 影院，有震撼的视听演艺，也有精心打造的客栈体验。规模庞大，气势恢宏，让游客在盛唐时期的古铜官流连忘返。

项目拥有铜官阁、湖湘名人馆、长沙窑博物馆、绣珍阁、金东老酒馆、钱币博物馆、矿物宝石博物馆、机器人博物馆共八大博物馆，多个演艺中心，多处人文景点和亲子游乐项目，项目自建温泉山庄酒店、丽景五星级酒店、瑞景四星级酒店三大酒店，景区还配有多家民宿客栈等。项目包含飞行影院、5D 影院、铜官窑传奇秀、铜官水秀、黑石号特技秀等多个世界级体验项目。除了集“文、养、学、商、奇、闲、情”等旅游新要素，还拥有“吃、住、行、游、娱、购”等传统旅游要素。此外古镇将湖南本土文化与大唐文化相融合，对湖南花鼓戏、非遗打铁花、浏阳皮影戏、大唐乐舞等非遗文化进行保护与再现，并且还推出《景区巡演》和《全时段表演秀》两大特色街演。商业配套方面，有楚街、石渚草市、芙蓉街、铜官美食街、舜子街、市场湖街特色商业街区，吃喝玩乐应有尽有。古镇结合历史，融入现代元素，打造了一系列特色商铺。其中铜官草市人气非常火爆，草市里富含了全国各地的知名小吃，如湖南的臭豆腐、糖油粑粑、葱油粑粑、湖北的热干面、重庆的小面、陕北肉夹馍、台湾烤肠等各类特色小吃，深受广大游客的喜欢。

项目邀请长沙市和湖南省文化专家指导，深度挖掘古镇的历史典籍及名人传记等历史材料，复建了具有标志性的中国古代建筑，恢复了梁元帝行宫、杨福田

将军府、欧阳询书院等多个历史名人宅院和历史遗迹，为赋予铜官窑古镇深厚的历史人文底蕴。古镇博物馆群中，长沙窑博物馆最为核心，长沙窑博物馆藏有前长沙铜官窑 1200 多年前的陶瓷 6200 件，其中完整精品器就有 1200 件。

项目自 2015 年 11 月动工以来，得到省委省政府、市委市政府、区委区政府领导和当地居民的大力支持。已成为全国旅游优选项目、湖南省重点旅游项目、湖南省重点工程、长沙市重大文化产业扶持项目、长沙市重点工程、望城区重点工程及湘江古镇群的龙头项目。2016 年底易炼红书记携全市观摩考察团观摩项目之后，深深感慨道：一处湘江古镇群，尽览湖湘文化史！新华联 TG 项目在全球化战略指导下，响应国家“一带一路”战略号召，立足湖湘大地，走向世界舞台，以“世界级丝绸之路旅游目的地”为建设目标，努力打造成丝绸之路第一大古镇。

TG 房地产项目所在位置交通便捷，项目东临芙蓉北大道，西靠湘江景观大道北延线、紧临京港澳高速复线望城段及黄桥大道延伸线，使得项目通往高铁南站、长沙火车站、机场和高铁西站统统进入一小时经济圈。周边环境生态优美，湘江黄金岸线资源不可多得，长沙因湘江而生，湘江沿岸古迹古镇甚多，两岸分布的铜官、丁字湾、书堂、靖港、乔口、新康等古镇，被称为湘江古镇群，2016 年至今，湘江古镇群总游客约 713.6 万人次，旅游综合收入约 27.03 亿元。本项目地处湘江古镇集群的核心位置，加上项目的规模性，我们将以铜官窑项目为契机，展示长沙的历史文化特质，打造长沙城市新名片。

（2）项目开发及业绩

TG 房地产项目 TG 房地产项目铜官窑古镇总规划 3000 亩，总建筑面积达 130 万平方米，共分三期开发，其中 60%为自持，40%为销售型综合物业。三期规划划分：一期为景区+酒店综合配套+销售型商业，二期为销售型别墅、公寓、商业，三期为国际学校+住宅。40%销售型综合物业产品中，别墅类产品约 5 万平方米，公寓类产品约 6 万平方米，商业约 14 万平方米，住宅 19 万平方米，总销售型产品货值超 70 亿。

2020 年年度回款金额 25682 万元,年度签约金额 27717 万元,2020 年度由于疫情原因的影响,1-3 月的销售金额及汇款金额新增较少,主要业绩产出集中在 4 月份之后,重点是 6 月份签约金额达 1 亿左右,个月业绩贡献突出。除了市场利好,团队的稳定及积极的工作态度是业绩增长的重要因素。

2020 年度上半年，营销在优惠政策下，集中主抓独栋产品去化，上半年很好的完成了签约和回款指标，下半年，市场全线产品供应明显加大，且促销加大，市场竞争明显加剧。同期，受制于叠拼产品在建抵押无资金解压（解压周期过长）销售无法提速。洋房产品受制于户型面积和因学校未开建情况，市场客户对于产

品认可度和信心度不足，下半年签约和回款指标完成情况有下滑。2020 年度回款及销售业绩如表 3-1。

表 3-1 2020 年度回款及销售业绩

序号	月份	回款金额：万	签约金额：万
1	1 月	43	325
2	2 月	-2	285
3	3 月	383	0
4	4 月	4094	4316
5	5 月	2795	4022
6	6 月	8744	10334
7	7 月	1697	504
8	8 月	1716	1338
9	9 月	1116	1165
10	10 月	2294	707
11	11 月	2140	3689
12	12 月	663	1033
合计		25682	27717

2020 年各业态销售中，别墅产品、洋房产品及商铺产品回款及签约情况：

别墅产品：其中院子产品年度签约金额 14490 万元，年度回款金额 13984 万元上半年；双拼产品年度签约金额 2537 万元，年度回款金额 3807 万元。上半年针对市场供应有限情况，加大推售力度并结合总公司优惠政策，快速完成独栋去化；下半年，双拼产品通过打造产品卖点，运用花园面积扩大和室内公赠送面积改造方式，短时间完成产品去化。别墅产品的热销对团队信心有一定的帮助，下半年的销售业绩有所回升。

洋房产品：年度签约金额 8950 万元，年度回款金额 9076 万元。上半年项目客户多以别墅产品诉求情况，通过“平改叠”方式包装洋房产品，推动产品去化，平层产品因产品面积段和户型情况，长沙客户认可度低；地州市客户客户因学校未开工情况，信心度不足，整体销售情况一般。

商铺产品：年度签约金额 391 万元，年度回款金额 413 万元。上半年长沙整体商铺产品市场低迷，且商铺前期业主问题和商业运营目前未起势原因，客户信心度低。商铺产品滞销情况严重，销售难度大，营销团队对商铺缺乏信心，成交

率相对较低。2020 年度各业态回款及销售情况如表 3-2。

表 3-2 2020 年度各业态回款及销售情况

序号	业态	回款金额：万	签约金额：万
1	院子	13984	14490
2	双拼	2357	3807
3	洋房	8950	9076
4	商铺	391	413
合计		25682	27717

TG 房地产项目 2021 年整体货量，可售套数 1048 套，总面积约 13.3 万 m^2 ，总货值约 17.7 亿。产品主要分布在：商铺约 6.9 亿，公寓 1 亿，平层 6186 万，独栋 497 万，叠拼 2.2 亿，联排 4.7 亿，大宗 2.4 亿。项目整体可售货量具体情况如表 3-3。

表 3-3 整体可售货量统计表

业态类别	套数	面积	均价	金额
商铺	589	63108.39	11002	694318506.8
公寓	8	719.2	15000	10788000
平层	87	8248.29	7500	61862175
独栋	18	4050.77	16040	64974350.8
叠拼	166	28213.26	7855	221615157.3
联排	174	18947.97	25000	473699250
大宗	6	9713.39	25000	242834750
总计	1048	133001.27		1770092190

TG 房地产项目在售产品中商铺、叠拼及大宗金额较大，滞销产品多，市场热度低，销售难度较大，如何带动 TG 房地产项目营销人员的积极性产出更多的销售业绩显得尤为重要，本文从薪酬体系的优化着手，充分利用薪酬体系的作用激励团队，以达成销售业绩。

3.1.2 TG 房地产项目营销人员组织架构

(1) 营销人员组织架构

新华联 TG 文旅公司由 TG 房地产、旅游管理、酒店管理组成。新华联 TG 文旅公司现有员工三千多人，新华联 TG 房地产项目公司现有员工一百多人，公司设有办公室、人力资源部、财务部、预算部、开发报建部、工程部、营销部。

TG 房地产项目营销部主要负责集团营销中心下达销售任务指标的达成，负责项目住宅、别墅、商业等产品销售；负责对房地产营销管理制度的制定及完善，负责营销案场管理指导和监督；制定营销各板块的工作计划，负责营销推广的整体营销策划方案的管理；负责项目定位管控、营销策略管控、销售价格管控、推广费用管控；负责营销部门人员管理等。

2021 年营销体系编制与分工架构，基于销售、招商、客诉三大板块需求，整体思路为增员赋能，强化营销团队力量，提升自渠业绩。TG 房地产项目营销人员整体编制计划：总监 1 人、销售 19 人、渠道 20 人、策划 3 人、行政事务 4 人、招商 5 人、客服 2 人，合计 54 人。基于公司控编，正编控制在 15 人及以内。TG 房地产项目营销人员组织架构如图 3-1。

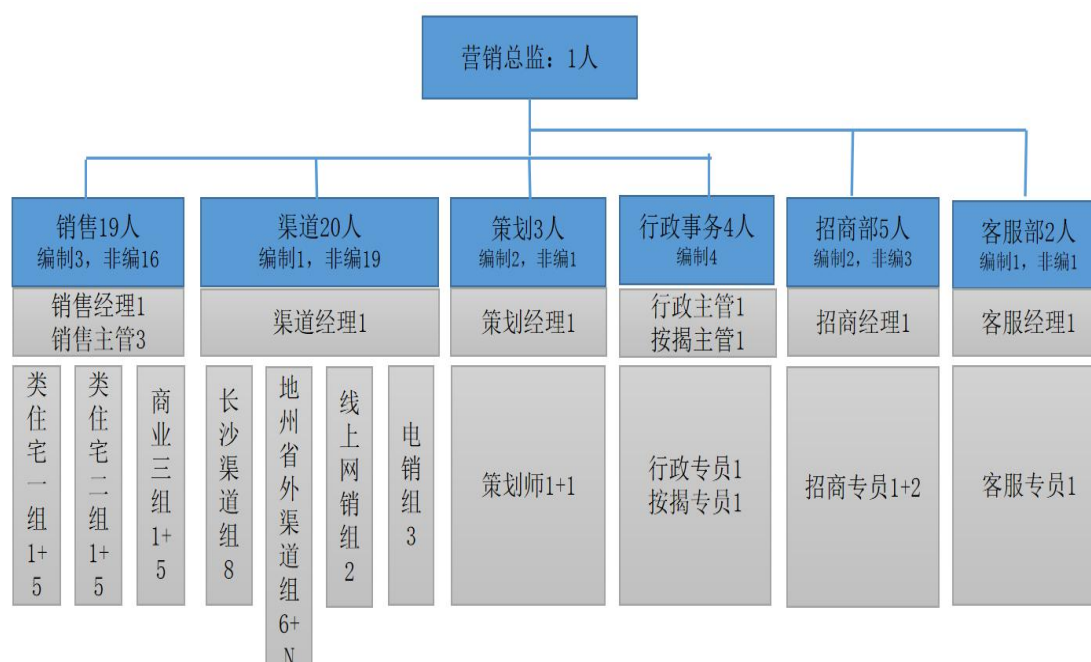


图 3-1 营销部组织架构

注：销售主管计各个小组人数，如类住宅一组 1+5 包含销售主管在内。渠道组每组设立一个组长,属于基层人员,未单独列出。

(2) TG 房地产项目营销人员构成情况分析

TG 房地产项目营销人员的构成结构主要从职能分布、学历分布、年龄结构、工作年限来分析。

TG 房地产项目营销人员按职能分析，团队中 1 人属于中高层管理人员占比 1.85%，5 人属于中层管理人员占比 9.26%，5 人属于基层管理人员占比 9.26%，销售人员 15 人占比 27.78%（销售主管、行政主管及按揭主管算入基层管理人员），基层人员 28 人占比 51.85%（主管算入基层管理者，渠道组长算入基层员工），整体比例相对均衡。TG 房地产项目营销人员职能分布情况如表 3-4。

表 3-4 营销人员职能分布表

按职能划分	人数	所占比例
高层管理人员	1	1.85%
中层管理人员	5	9.26%
基层管理人员	5	9.26%
销售人员	15	27.78%
基层人员	28	51.85%
汇总	54	100.00%

TG 房地产项目营销人员按学历分析，硕士及以上学历 2 人占总比例的 3.7%，本科学历 17 人占总比例的 31.48%，专科学历 31 人占总比例的 57.41%，高中及以下学历 4 人占总比例的 7.41%。本科及专科学历人数占总比例的 88.89%，所占比例相对较高，说明 TG 房地产项目营销人员的整体学历情况相对较好，员工整体素质良好。TG 房地产项目营销人员学历分布情况如表 3-5。

表 3-5 营销人员学历分布

按学历划分	人数	所占比例
硕士及以上	2	3.70%
本科	17	31.48%
专科	31	57.41%
高中及以下	4	7.41%
汇总	54	100.00%

TG 房地产项目营销人员按年龄分析，年龄大于 45 岁的员工 1 人占总比例的 1.85%，年龄大于等于 35 岁小于 45 岁的员工 13 人占总比例的 24.07%，年龄大于等于 25 岁小于 35 岁的员工 31 人占总比例的 57.41%，年龄小于 25 岁的员

工 9 人占总比例 16.67%。年龄在 45 岁以下的员工占总比例约 98%，年龄在 35 岁以下的员工占总比例约 74%，营销人员的整体年龄结构偏年轻化，工作积极性更高可塑性更好。TG 房地产项目营销人员年龄分布情况如表 3-6。

表 3-6 营销人员年龄分布表

按年龄划分	人数	所占比例
年龄≥45 岁	1	1.85%
35≤年龄<45 岁	13	24.07%
25≤年龄<35 岁	31	57.41%
年龄<25 岁	9	16.67%
汇总	54	100.00%

TG 房地产项目营销人员按工作年限分析,工作年限大于 3 年的员工 7 人占总比例 12.96%，工作年限大于 2 年小于 3 年的员工 12 人占总比例的 22.22%，工作年限大于 1 年小于 2 年的员工 22 人占总比例的 40.74%，工作年限小于 1 年的 13 人占总比例的 24.07%。TG 房地产项目营销人员 2 年以内工作经验的人员占大部分，2 年以上工作经验的员工仅 30%左右，说明营销人员只整体工作经验相对较少，员工稳定性较差，如何提高员工的稳定显得尤其重要。TG 房地产项目营销人员工作年限分布情况如表 3-7。

表 3-7 营销人员工作年限分布表

按工作年限划分	人数	所占比例	按工作年限划分
工作年限≥3 年	7	12.96%	工作年限≥3 年
2 年≤工作年限<3 年	12	22.22%	2 年≤工作年限<3 年
1 年≤工作年限<2 年	22	40.74%	1 年≤工作年限<2 年
工作年限<1 年	13	24.07%	工作年限<1 年
汇总	54	100.00%	汇总

3.1.3 TG 房地产项目营销人员薪酬体系

（1）营销人员的薪酬结构

TG 房地产项目营销人员的薪酬结构主要由基本工资、绩效工资、业绩提成、项目奖金及福利补贴几部分组成。营销人员薪酬体系中又分不同的等级，高层管理人员、中层管理人员、基层管理人员、销售人员、基层人员（除销售以外的普通员工为基层人员）各分为一个等级，不同等级的薪酬结构有不同内容构成。

TG 房地产项目高层管理人员营销总监的薪酬结构主要由基本工资、绩效工资、总提成、奖金及福利补贴组成；TG 房地产项目中层管理人员，比如经理级的薪酬结构主要由基本工资、绩效工资、业绩提成、奖金及福利补贴组成；TG 房地产项目基层管理人员的薪酬主要由基本工资、业绩提成、奖金及福利补贴组成；TG 房地产项目销售人员的薪酬结构主要由基本工资、业绩提成、奖金组成；TG 房地产项目基层人员的薪酬结构主要由基本工资、绩效工资、奖金组成。这里面销售人员对绩效工资的概念比较弱化，而基层普通人员则对提成的分配较低，由奖金代替。TG 房地产项目营销人员薪酬结构如表 3-8。

表 3-8 营销人员薪酬结构

等级\工资组成	基本工资	绩效工资	提成	奖金	福利补贴
高层管理人员	√	√	√	√	√
中层管理人员	√	√	√	√	√
基层管理人员	√	√	√	√	√
销售人员	√		√	√	
基层人员	√	√		√	

（2）营销人员的薪酬-基本工资及绩效工资

TG 房地产项目营销人员的基本工资主要是依据岗位职责来定,不同的岗位基本工资略有不同，员工根据岗位划分固定基本工资，绩效工资按基本工资的 20%计算，根据当月绩效考核分值按对应比例发放。当月绩效考核在 70 分以下的绩效工资暂不发放；当月绩效考核达到 70-79 分的，绩效工资按 90%的比例发放；当月绩效考核达到 80-89 分的，绩效工资按 100%的比例发放；当月绩效考核达到 90-100 分的，绩效工资按 110%的比例发放。

TG 房地产项目营销人员基本工资中，营销主管领导（营销总监）属于公司高级管理人员，全面负责 TG 房地产项目营销部各项工作，统筹 TG 房地产项目全年营销计划、制定 TG 房地产项目全年营销推广策略、推进 TG 房地产项目回款任务、对营销团队的管理等。公司对营销主管领导岗位人员素质要求较高，需要有较高的学历和丰富的同岗位项目管理经验，同时要求有一定的战略格局及较好的沟通协调能力，所以 TG 房地产项目营销总监岗位基本工资 20000 元，与公司其它岗位的基本工资之间拉开了一定的距离。

经理级的基本工资基本相同，在 8000-10000 元左右，销售经理和策划经理由于工作内容相对较多，销售任务压力较大，加班时间多工作时间比其它岗位要长，综合岗位职责所以基本工资 10000 元，比其它经理级的工资高 2000 元。而渠道经理、招商经理、行政经理基本工资则为 8000 元，行政主管与按揭主管的

工作负责行政事务和按揭产权的相关工作，工作压力相比销售来说较小，基本工资 7000 元。

销售人员又称置业顾问，主要工作是负责公司的产品销售，负责接待购房客户，办理客户购房的所有流程及手续，在营销部占非常重要的地位，是公司进账的端口，也是向外展示公司品牌形象的窗口，由于销售人员薪酬是提成制，所以基本工资相对较低，基本工资 3500 元。

普通基层员工中策划师的工作内容相对较多，平时加班时间较长，对学历有一定的要求，对文案写作要求较高，基本工资 6000 元，比一般基层员工高 1000 元。其它基层员工如渠道组长、渠道专员、行政助理、按揭专员、招商专员、客服专员工作性质相对压力较小，工作内容相对简单，工作时间稳定朝九晚五很少加班，一般工作经验相对要求不高，在公司培养的阶段，基本工资基本在 5000 左右。营销人员基本工资标准如图 3-2。

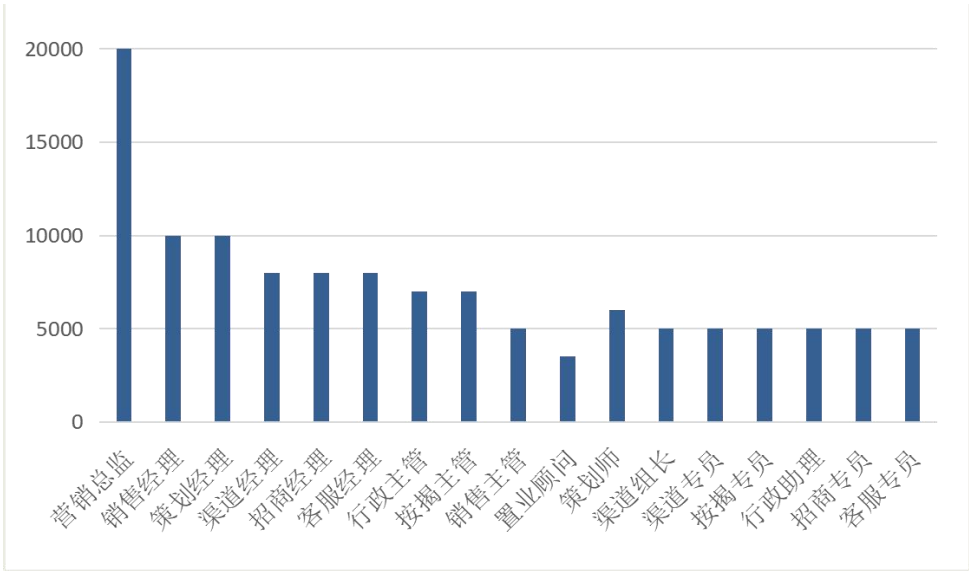


图 3-2 营销人员基本工资标准

（3）营销人员的薪酬-提成及奖金

TG 房地产项目营销人员的薪酬体系中业绩提成占很大一部分，由于营销人员的工作内容与销售业绩关联性高，薪酬中的提成制度对营销人员尤为重要。TG 房地产项目营销人员薪酬分配方案中，营销团队提成按年度总销售回款业绩 2%计提，再按一定比例分配。分配中有些岗位是直接按提成比例按月及时发放，有些岗位按提成比例预留，由营销主管领导根据绩效考核及平时表现按月或按年度发放。

TG 房地产项目营销人员提成分配方案中，营销总监、销售经理、策划经理、渠道经理每月按提成比例的 70%来支付提成工资，另外每月 30%预留到年底以

年终奖的形式一次支付提成工资。

TG 房地产项目营销团队中营销总监按营销团队销售自销与全员营销及渠道自拓总回款业绩 2% 的 14%-16% 来计算提成。

TG 房地产项目营销团队销售板块中销售经理按营销团队销售自销、全员营销及渠道自拓的总销售回款业绩 2% 的 2.5%-7% 来计算提成；销售主管按所带领小组成员总销售回款业绩 2% 的 0.5-0.8% 来计算提成，销售主管自己所产生的销售业绩按个人回款业绩 2% 的 30%-54% 计算提成，每月按时发放；销售人员按个人销售回款业绩 2% 的 30%-54% 计算提成，每月按时发放。

TG 房地产项目营销团队渠道板块中渠道经理按营销团队销售自销、全员营销及渠道自拓的总销售回款业绩 2% 的 3%-4.5% 来计算提成，渠道组长按所带领小组成员总销售回款业绩 2% 的 1.5% 来计算提成，渠道组长自己所产生的销售业绩按个人回款业绩 2% 的 30% 计算提成，每月按时发放；渠道专员按个人销售回款业绩 2% 的 30% 计算提成，每月按时发放。

TG 房地产项目营销团队策划板块中策划经理按营销团队销售自销、全员营销及渠道自拓的总销售回款业绩 2% 的 2.0%-2.6% 来计算提成；策划师按总销售回款业绩 2% 的 1.5% 预留，由营销主管领导根据绩效考核及平时表现以奖金形式按月或年度发放。

TG 房地产项目营销团队行政、招商、客服板块中，按揭主管及行政主管按营销团队销售自销、全员营销及渠道自拓的总销售回款业绩 2% 的 0.7% 来计算提成，每月按提成金额及时发放；其它基层岗位预留相对应的提成点，不以提成方式结算，而是由营销主管领导根据绩效考核及平时表现，以奖金形式按月或年度发放。

TG 房地产项目营销团队预留总销售回款业绩 2% 的 10% 作为团队的经费及平时自由奖金，由营销主管领导根据相应的奖励政策发放。TG 房地产项目营销团队提成分配方案如表 3-9。

表 3-9 TG 房地产项目营销团队提成分配方案

类别	职位	销售自销与全员营销		渠道自拓		分配说明
营销主管领导	营销总监(1 人)	16.0%	16.0%	14.0%	14.0%	总提成
	销售经理(1 人)		7.0%		2.5%	总提成
销售	销售主管(N 人)	62%	0.8%	33%	0.5%	小组提成
	销售人员(N 人)		54.0%		30.0%	个人提成
	渠道经理(1 人)		3.0%		4.5%	总提成
渠道	渠道组长(N 人)	3.0%	0.0%	36.0%	1.5%	小组提成
	渠道专员(N 人)		0.0%		30.0%	个人提成

续表 3-9 TG 房地产项目营销团队提成分配方案

类别	职位	销售自销与全员营销		渠道自拓		分配说明
策划	策划经理(1人)	4.1%	2.6%	3.5%	2.0%	总提成
	策划师(2人)		1.5%		1.5%	奖金
行政后勤	按揭主管(1人)	2.3%	0.7%	2.3%	0.7%	总提成
	行政主管(1人)		0.7%		0.7%	总提成
	按揭专员(1人)		0.5%		0.5%	奖金
	行政助理(1人)		0.4%		0.4%	奖金
招商组	招商专员	2.8%	1.0%	1.2%	0.5%	奖金
客服组	客服专员		1.8%		0.7%	奖金
公司留存		10%	10%	10.0%	10.0%	奖金
合计		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

备注：营销团队提成按总销售业绩 2% 计提，再按一定比例分配。分配说明中显示提成的直接发放，显示奖金的按提成比例由营销主管领导根据绩效考核及平时表现统一发放。

(4) 营销人员的薪酬-福利补贴

TG 房地产项目高层管理人员营销总监的薪酬福利补贴：油费补贴 2000 元/月，电话费 200 元/月，公司额外购买商业保险，可享受公司持股计划，出差机票可以选经济舱，高铁可选一等座，差旅费可按实际消费情况报销等；TG 房地产项目中层管理人员福利补贴：油费 200 元/月，电话费 100 元/月，出差机票可以选经济舱，高铁可选二等座，酒店住宿按当地三星标准报销；TG 房地产项目基层管理人员福利补贴：油费 100 元/月，电话费 50 元/月，出差机票可以选经济舱，高铁可选二等座，酒店住宿按当地三星标准报销；TG 房地产项目销售人员及基层人员暂无其他额外福利补贴，如有差旅费产生，公司按基层管理者标准报销。另外公司可为所有员工免费提供公寓住宿，食堂可为员工提供早中晚餐，公司每月为员工充值 500 元消费金额。

3.2 薪酬体系调查

3.2.1 薪酬市场调查

薪酬市场调查是指企业通过各种渠道采集同行业或者同市场的企业，支付给员工的工资水平及福利待遇的整体薪酬情况的信息,并对其进行一定的分析对比的过程。很多企业在设计薪酬体系确定员工的工资标准时，为了赢得在市场竞争下的人才优势，通常对薪酬市场调查数据的采集和分析非常重视，并以此作为本企业设计薪酬管理体系时的重要参考对象。

在薪酬调查时,首先应明确薪酬市场调查的目的及调查结果的用途,确定了调查目的及用途后再进行薪酬市场调查,调查结果可以为整体薪酬水平的调整、具体岗位薪酬水平的调整、薪酬差距的调整、薪酬晋升政策的调整等薪酬设计中提供参考和重要依据。

薪酬水平市场定位是企业确定薪酬的重要一步,通过市场调查结果我们可以标出 25 分位、50 分位、75 分位的薪酬水平,其含义是,将调查的 100 家企业的薪酬水平,由高到低排列,第 25 位排名值属于低位值,第 50 名排名值属于中位值,第 75 位排名值属于高位值。这里用了统计学“百分位”的概念,75 分位值是比较高的基准线,说明企业薪酬水平比市场上 75%的企业要高,比市场上 25%的企业要低;50 分位是市场薪酬水平的中位线,说明企业薪酬水平正好处在中间位置,不算高也不算低,是企业参考较多的一个基线;25 分位则与 75 分位相反,说明企业薪酬水平比市场上 75%的企业要低,比市场上 25%的企业薪酬水平高,代表企业薪酬体系处于较低水平的基准线。

企业薪酬水平的市场定位可以根据公司情况选择以下 4 种策略。一是薪酬水平市场领先策略,企业的薪酬水平设计高于市场平均水平,企业向 75 分位甚至 90 分位看齐;二是薪酬水平市场平均策略,本企业的薪酬水平根据市场平均水平来确定,企业向 50 分位看齐;三是薪酬水平市场滞后策略,企业的薪酬水平低于市场平均水平,企业向 25 分位看齐;四是薪酬水平混合策略,企业在确定薪酬水平时,根据企业的需求制定不同的薪酬水平策略。TG 房地产项目营销人员的薪酬,根据市场平均水平主要向 50 分位看齐,属于一个中位值的薪酬水平。

3.2.2 员工薪酬满意度调查

(1) 员工满意度问卷设计

员工薪酬满意度调查主要是针对 TG 房地产项目营销人员对自己薪酬的满意情况来展开调查,是员工对薪酬期望值的主观感受,超出期望值则会感到满意,达到期望值会感到基本满意,低于期望值则感到不满意, TG 房地产项目薪酬管理的目的在于提高营销人员的满意度,从而提高 TG 房地产项目营销人员的工作积极性、激发营销人员工作的主动性、提高工作效率达成企业目标。设计薪酬满意度调查问卷时一定要经过反复的推敲,尽量科学合理。本次设计的薪酬满意度调查问卷主要由三部分构成:

① 引言。包括薪酬满意度调查问卷的介绍及目的。

② 基本信息调查。包含被调查人的性别、年龄、岗位、工作年限、学历、收入等。

③ 调查正文。此次调查问卷主要是为了了解 TG 房地产项目营销人员对薪

薪酬的满意情况，主要包括 15 个问题，其中 14 个封闭问题和 1 个开放式问题，统计被调查者对公司的薪酬结构及薪酬水平，薪酬公平度、薪酬了解程度及薪酬发放时间等的满意情况，及对公司的薪酬体系提出自己的建议，希望借此次调查更全面的了解 TG 房地产项目营销人员对薪酬满意的程度。

(2) 薪酬满意度问卷分析

通过对 TG 房地产项目营销人员薪酬满意度问卷收集，部门营销人员共 54 人，有效问卷 54 份，有效率 100%。本次问卷调查共有 21 题，其中单选题 14 个，多选题 6 个，主观题 1 个；问卷中员工基础信息题 8 个，主要是员工的年龄、姓名、岗位、学历、工作年限、收入、薪资结构、经济福利等基础信息，员工对薪酬体系主观感受题 12 个，主要是员工薪酬水平满意度、薪酬公平程度、薪酬制度、薪酬发放时间、非经济福利选择、激励作用、积极性、工作动力、期望奖励、薪酬与离职的关系等的满意程度。建议题 1 个，员工可对公司薪酬体系提出自己的观点（薪酬满意度调查问卷及薪酬满意度调查汇总报告具体信息见附表）。通过对以上问题的汇总统计，选几个重点题主观题进行分析，分析结果如下：

① 员工薪酬水平满意度

TG 房地产项目营销人员对企业薪酬水平非常满意的占 1.85%的比例，对企业薪酬水平较满意的占 42.59%的比例，对企业薪酬水平不确定、不满意的分别占 25.93%的比例，对企业薪酬水平非常不满意的占 3.7%，整体来说对企业薪酬水平有近一半员工持满意态度，对薪酬不满意的占 30%左右，还有一部分对薪酬水平持不确定态度，不满意和不确定的人数超过了半数，说明目前的薪酬水平与员工的期望值存在一定差距，现有的薪酬制度存在一些不合理的地方，以致于有半数人未达到满意的水平，通过调查可以反应出整体薪酬水平还有待提高，还有很大的调整需求，在薪酬水平的满意度上至少要达到 80%人员的满意。TG 房地产项目营销人员薪酬水平满意度具体情况如图 3-3。

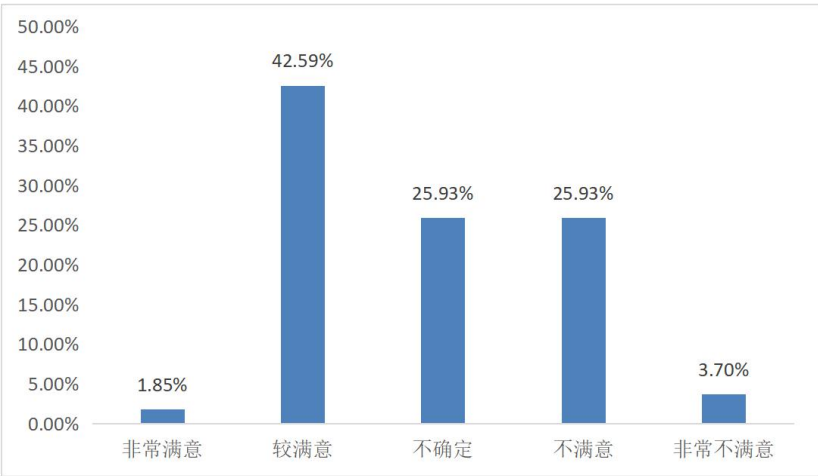


图 3-3 员工薪酬水平满意度比例

② 员工薪酬公平满意度

TG 房地产项目营销人员觉得企业薪酬非常公平的占 12.96%的比例,觉得企业薪酬比较公平的占 50%的比例,觉得企业薪酬非常公平一般的占 29.63%的比例,觉得企业薪酬不公平的占 7.41%的比例。整体来看,TG 房地产项目营销人员大部分觉得企业薪酬相对公平,但还有近三分之一的员工觉得薪酬不够公平。说明企业薪酬的透明度相对较差,部分员工觉得薪酬不够合理,付出与回报不成正比,也可能存在公平理论和双因素理论中的影响,TG 房地产项目营销人员将自己的薪酬与他人的薪酬作对比,或者将自己当前的薪酬与历史薪酬作对比,感受到了薪酬不公平的待遇。TG 房地产项目营销人员薪酬公平性也还需要不断的完善,通过合理的薪酬优化消除员工对薪酬觉得不公平的感觉,以防止影响员工在工作上的状态及产生消极情绪。TG 房地产项目营销人员薪酬公平满意度如图 3-4。

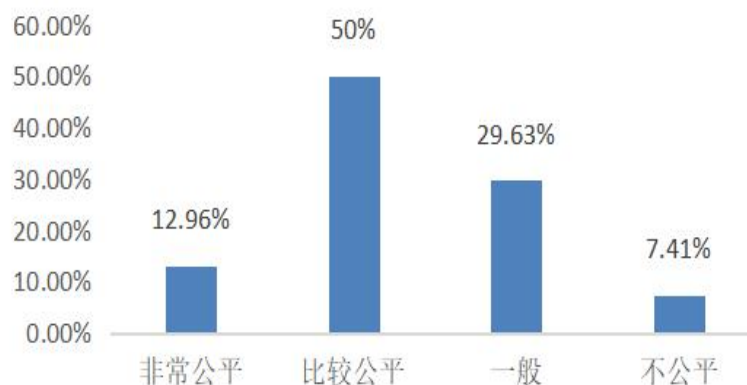


图 3-4 员工薪酬公平满意度比例

③ 薪酬福利制度对员工的激励作用

TG 房地产项目营销人员觉得薪酬福利制度激励作用很好的占 9.2%的比例,觉得薪酬福利制度激励作用较好的占 48.15%的比例,觉得薪酬福利制度激励作用一般的占 38.89%的比例,觉得薪酬福利制度激励作用较差的和非常差的各占 1.85%的比例。整体来说,57.43%的员工觉得薪酬福利制度激励作用较好,38.89%的员工觉得薪酬福利制度激励作用一般,还有 3.7%的员工觉得薪酬福利制度激励作用较差,说明有企业现有的薪酬福利待遇激励作用还有很大的提升空间。TG 房地产项目营销人员薪酬福利制度对员工的激励作用如图 3-6。

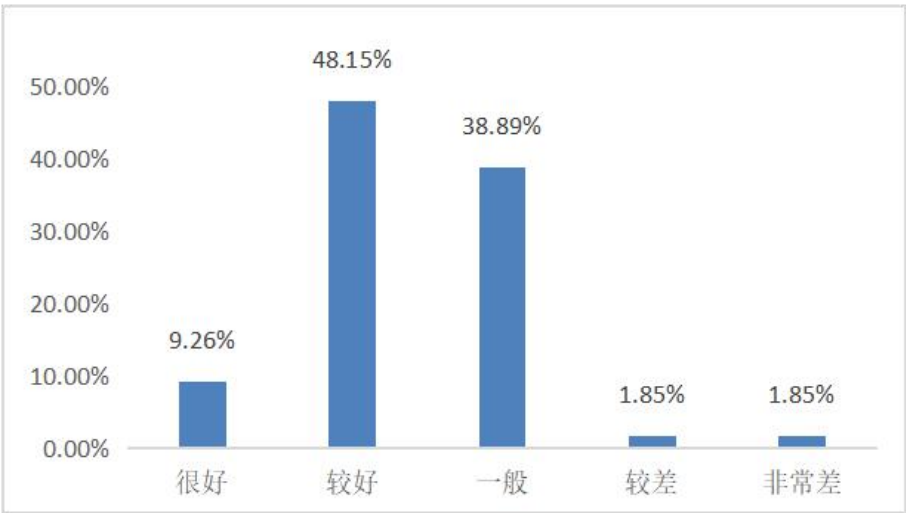


图 3-5 薪酬福利制度对员工的激励作用

④ 员工工作积极性分析

TG 房地产项目营销人员 12.96%的员工认为大多数员工工作态度很积极，55.56%的员工认为大多数员工工作态度比较积极，27.78%的员工认为大多数员工工作态度一般，3.7%的员工认为大多数员工工作态度不太积极。整体来说约三分之二的员工认为大多数员工工作态度积极，约 30%的员工觉得积极性一般，还有 3.7%的员工觉得不多数员工工作态度积极性较差，说明营销团队员工工作积极性有待提高，薪酬制度需要进一步的调整。TG 房地产项目营销人员工作积极性分析如图 3-6。

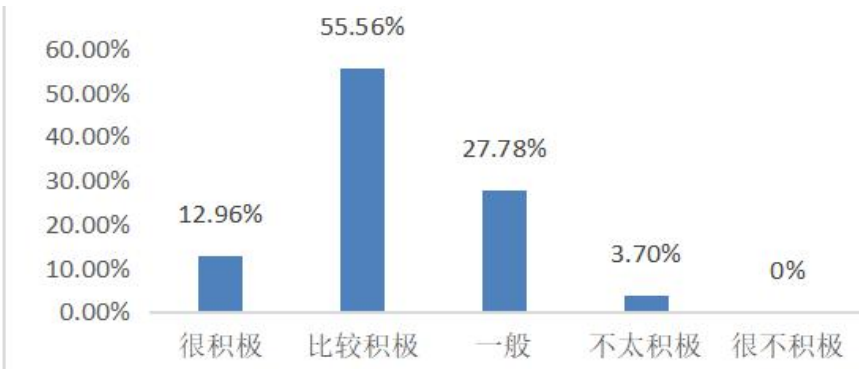


图 3-6 员工工作积极性分析

⑤ 员工离职与薪酬的关联性

TG 房地产项目营销人员有 40.74%的员工认为员工离职与薪酬制度有很大程度关系，有 46.3%的员工认为员工离职与薪酬制度一定关系，有 11.1%的员工认为员工离职与薪酬制度不确定是否有关系，有 1.85%的员工认为员工离职与薪酬制度没有关系。整体来说，有 87.04%的员工认为员工离职与薪酬制度有关系，

仅 1.85%的员工认为员工离职与薪酬制度没有关系，11.1%的员工持中立态度，调查说明员工的离职与薪酬关联性非常大，大部分的离职可能都受薪酬水平的影响，薪酬的合理性关系到员工的稳定性及离职率，在薪酬制定时应当充分考虑到员工的需求，不断优化薪酬设计方案，提高员工薪酬满意度，保障员工的稳定性，更好的促进企业稳健发展。TG 房地产项目营销人员离职与薪酬的关联性分析如图 3-7。

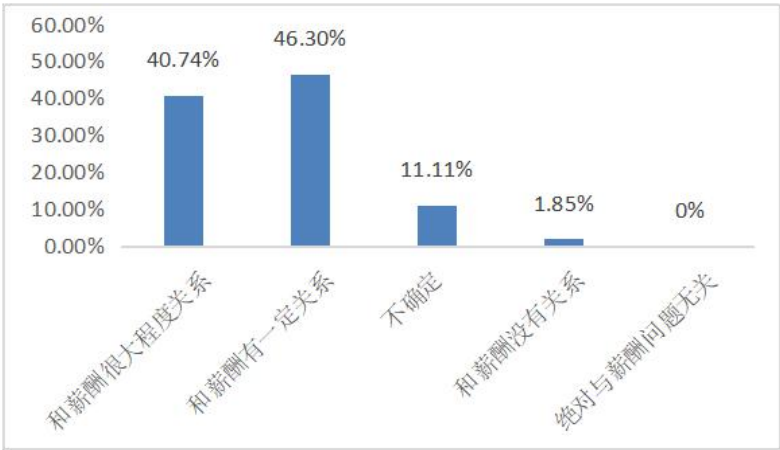


图 3-7 员工离职与薪酬的关联性

3.3 薪酬体系存在的问题

3.3.1 薪酬结构不合理

TG 房地产项目营销人员薪酬结构存在不合理性，TG 房地产项目营销人员的薪酬主要由：基本工资、绩效工资、提成、奖金、福利补贴几部分组成。

营销人员薪酬体系中高层管理人员、中层管理人员、基层管理人员的工资，由固定工资+绩效工资+提成+奖金+福利组成。但 TG 房地产项目营销人员中销售人员的工资仅由基本工资+提成+奖金及组成，未设置绩效工资及福利补贴；另外 TG 房地产项目基层人员的薪酬仅由基本工资+绩效工资+奖金组成，未设置提成工资及福利补贴。销售人员及基层人员的薪酬结构显得不够合理，对员工未设置福利补贴对员工的基础保障不够，不能很好的满足员工的安全需求；对员工未设置绩效公司，不能更好的激励员工的工作积极性，而销售人员及基层人员作为营销团队最核心的力量，是公司销售回款的第一入口，销售人员及基层人员工资的合理性显得尤其重要，工资结构的合理会直接影响销售人员及基层人员的稳定性及积极性，从而影响公司的整体效益。

另外，薪酬结构中针对不同岗位薪酬等级的差别体现不大，在同一岗位中没有针对员工的能力设定薪酬档次。薪酬极差的体现不够明显，不能很好的反映岗

位之间的差别，对企业高层管理者和基层员工薪酬之间的差距要加大，要合理保障高层管理者的薪酬优势；对于同一岗位中没有合理设定薪酬档次差，对于一些优秀的员工存在不公平性，不能很好的体现出优秀员工与普通员工的区别，薪酬未能给予优秀者合理的报酬，会影响优秀员工的积极性，影响优秀员工的工作状态，从而使工作相对懈怠。

3.3.2 缺乏公平性和激励性

从员工薪酬满意度调查问卷的报告来看，TG 房地产项目营销人员觉得企业薪酬非常公平的占 12.96%的比例，觉得企业薪酬比较公平的占 50%的比例，觉得企业薪酬非常公平一般的占 29.63%的比例，觉得企业薪酬不公平的占 7.41%的比例。整体来看，大部分的员工觉得企业薪酬相对公平，但还有近三分之一的员工觉得薪酬不够公平，说明企业薪酬还是缺乏一定的公平性。

另外，员工薪酬满意度调查问卷报告中可以看出，TG 房地产项目营销人员觉得薪酬福利制度激励作用很好的占 9.2%的比例，觉得薪酬福利制度激励作用较好的占 48.15%的比例，觉得薪酬福利制度激励作用一般的占 38.89%的比例，觉得薪酬福利制度激励作用较差的和非常差的各占 1.85%的比例。整体来看，57.43%的员工觉得薪酬福利制度激励作用较好，38.89%的员工觉得薪酬福利制度激励作用一般，还有 3.7%的员工觉得薪酬福利制度激励作用较差，说明有企业现有的薪酬福利待遇缺乏一定的激励作用，薪酬福利制度还有很大的提升空间。

3.3.3 薪酬中绩效考核不合理

TG 房地产项目营销人员绩效工资按基本工资的 20%计算，根据当月绩效考核分值按对应比例发放。当月绩效考核分数在 70 分以下的绩效工资不予发放；当月绩效考核达到 70-79 分的，绩效工资按 90%的比例发放；当月绩效考核达到 80-89 分的，绩效工资按 100%的比例发放；当月绩效考核达到 90-100 分的，绩效工资按 110%的比例发放。企业的薪酬制度是用来激励员工以提高员工积极性的，绩效工资应该让大部分员工可以拿到，绩效考核应该让员工觉得容易达到，并以岗位的关键技能来考核。

3.3.4 忽视非经济薪酬

非经济薪酬是指员工从工作本身得到的满足。依据马斯洛需求原理，生理需求、安全需求和部分社会需求可以通过经济薪酬来满足员工，而员工的自我实现需求及尊重需求往往不能通过经济薪酬来得到满足。企业对非经济薪酬的忽视，不容易提高高层管理者和优秀员工的满足感，会出现激励不够的情况，影响

高层管理者和优秀员工的工作状态，不容易留住优秀人才在企业的长期发展。

TG 房地产项目营销人员的薪酬体系中未体现非经济薪酬，在员工薪酬满意度调查问卷报告中，有 85.19%的员工都希望在公司得到培训深造的机会，有 57.14%的员工希望有好的办公环境，另外约有 30%的员工希望得到保护性服务及员工法律和心理健康咨询服务，这说明员工对非经济薪酬是有需求的，提供非经济薪酬也是提高员工积极性及稳定性的一大因素。

第4章 TG 房地产项目营销人员薪酬体系优化设计

4.1 薪酬体系优化设计目标与原则

4.1.1 设计目标

TG 房地产项目营销人员薪酬体系优化研究设计是总体性、长期性的薪酬决策与薪酬管理。要充分考虑企业总体发展战略,将整体战略分解到部门,部门设计适合于企业总体发展战略的薪酬计划,以强化员工激励,提高员工归属感及员工积极性、稳定性,增强企业的团队精神与凝聚力,提高组织绩效,增强企业竞争力,促进企业长期稳定的发展。

4.1.2 设计原则

(1) 公平性原则

根据亚当斯的公平理论,当员工通过努力取得一定的成绩并获得了相应的薪酬以后,他不仅关心薪酬的绝对量同时还关心薪酬的相对量。员工会通过各种对比来确定企业支付给自己的薪酬是否公平合理,而员工今后的工作状态则容易受对比结果的影响。

企业薪酬的公平性又分为外部公平性和内部公平性两种。内部公平性是指企业的每个员工认为企业支付给自己的工薪酬与企业其他人员相对比是公平合理的,企业管理者为了保证内部薪酬的公平性,要及时了解企业员工对薪酬体系的意见,勤于开展薪酬满意度调查,尽量采用一种相对透明、具有竞争性、公平的工资体系,这样对激发员工积极性和创造性会有重要作用。

企业薪酬的外部公平性通常是指企业薪酬水平与行业内其他企业的薪酬水平相对比。企业提供的薪酬要相对具有吸引力的,薪酬水平的标准不应低于行业的平均水平,较高的薪酬水平才能吸引更多优秀的求职者,同时增加企业内部优秀的员工的稳定性,达到外部公平。

(2) 激励性原则

TG 房地产项目营销人员薪酬体系的激励性就是差别性,薪酬的差别根据企业岗位要求和产生的绩效的差别来确定,充分发挥薪酬激励的导向作用,TG 房地产项目营销人员薪酬水平需要合理的拉开薪酬差距,薪酬水平不能平均化,薪酬水平根据营销人员为企业创造的业绩多少来分配。

(3) 与绩效的相关性原则

TG 房地产项目营销人员薪酬体系必须与绩效完成情况紧密相连,充分利用绩效工资的管理来带动员工积极性。

（4）竞争性原则

TG 房地产项目营销人员的薪酬水平在市场应该处于什么样的水平，那需要根据企业支付能力和所需要人才的可获取性等条件而定，根据一些企业薪酬设计的经验，一般来说，企业薪酬应比同行业的平均薪酬水平高 15%，这样的薪酬水平不会给企业带来太大压力，还可以吸引优秀求职者和保证员工工作的积极性及稳定性。

（5）经济性原则

提高 TG 房地产项目营销人员的薪酬水平，可以提高其积极性，但同时也会使企业人工成本上升，所以薪酬体系的设计还要受经济条件的制约，要在控制企业人工成本的同时制定一套合理的薪酬体系。

（6）合法性原则

TG 房地产项目营销人员的薪酬体系设计必须符合党和国家的政策与法律法规，如国家对保障最低工资标准、员工工作时间、员工经济补偿、加班费用都有相关的规定。

（7）可变性原则

企业在不同的发展阶段及外部环境变化的情况下，TG 房地产项目营销人员的薪酬体系要根据企业的业务情况合理的进行调整。

4.2 营销人员岗位分析与评价

4.2.1 营销人员岗位分析

TG 房地产项目营销人员岗位分析主要是对各岗位的职责及岗位技能、知识储备、学历水平、专业背景等的评价过程，岗位分析在人力资源中可起到非常重要的作用，是薪酬体系设计的基础，也是员工的绩效考核和薪酬制度设计的参考依据，岗位分析为岗位说明书提供基础信息，形成文字材料，岗位说明书的主要内容有：岗位职责，任职资格要求，企业对内对外的关系协调，技能要求和工作环境等。

岗位分析的方法有问卷调查、访谈法、关键事件法、观察法、工作日志法等。TG 房地产项目通过调查问卷对营销人员的岗位进行分析，主要涉及岗位职责和权限、岗位任务、与企业各部门的关联度、分析营销人员的工作背景，工作行为及业绩水平等。

岗位分析步骤有：前期准备，开展调研，资料分析及形成结果。岗位说明书需根据企业自身的现状，结合公司战略发展方向并利用前期调研收集的信息，编写岗位说明书。

通过对 TG 房地产项目营销人员岗位进行分析形成岗位说明书，可以通过对 TG 房地产项目营销人员岗位职责完成情况进行考核，同时也可以为薪酬体系优化提供方向。以销售经理的岗位说明书为例如表 4-1。

表 4-1 销售经理岗位说明书

编号：1203

基本信息			
岗位名称	销售经理	岗位类别	管理类
所属机构	二级机构	岗位职级	销售经理
所属单位	TG 房地产项目	直接上级职位	营销总监
所属部门	市场营销部	直接下属人数	
所属行业	文化旅游类	现任职者	
岗位目的			
负责项目的销售管理工作。			
岗位职责			
序号	职责范围	具体工作任务	权重 (%)
1	业绩	完成公司下达的销售目标、签约目标、回款目标等业绩指标	30
2	客户维护	负责维护客情关系	20
3	培训	负责培养、发展销售团队，搭建销售梯队人才队伍	10
4	客户拓展	负责客户网络的拓展、完善和维系	10
5	市场策略	负责收集和分析当地市场、竞品、客户的相关资料，制定并落实项目销售策略	10
6	制度流程	负责监督销售流程的有效执行，确保销售全过程的合法合规性	10
7	日常	完成上级领导安排的其他工作	10
任职资格			
教育背景	大学本科及以上学历毕业 1、精通地产销售、销售管理、销售培训；了解建筑知识、宏观政策、文化旅游开发以及相关的法律法规 2、了解文化旅游项目开发全流程、具备良好的团队管理和统筹能力 3、具备优秀的沟通能力及销售技巧 4、具备良好的开拓精神和吃苦耐劳的品质		
工作经验	5 年以上工作经验，2 年以上同级别管理经验，有同类大型文旅开发项目经验者优先		

4.2.2 营销人员岗位评价

岗位评价建立在岗位分析的基础上开展,利用岗位分析所获得的信息,运用科学的分析方法,对岗位特性进行系统评价,确定不同岗位对企业价值的大小,为不同岗位价值对比提供重要依据。

岗位评价主要针对 TG 房地产项目营销人员岗位进行评价,评价关键指标主要有: TG 房地产项目营销人员的业务水平、专业知识、承担的责任、岗位复杂程度、工作时间、对企业创造效益程度等内容进行评价,从而根据 TG 房地产项目营销团队各岗位对企业的价值大小和对贡献程度,结合房地产项目的特点,运用关键因素评价法对 TG 房地产项目营销人员岗位进行评价,通过对 TG 房地产项目营销人员岗位分析和岗位评价,为薪酬体系的优化提供了重要参考,同时也有利于薪酬水平的定位和薪酬结构的模型的选择。

4.3 薪酬体系优化方案

4.3.1 薪酬结构设计 with 完善

薪酬体系从薪酬结构大致分为以下几个类型:

(1) 以绩效为导向的薪酬结构(绩效薪酬制),绩效薪酬制主要特点是根据员工为企业创造的效益或业绩来决定员工薪酬的多少,随着产生的效益和业绩量的多少来变化,而不是同一岗位的员工不论效益和业绩的多少都能拿到相同薪酬,销售提成制、计件薪酬制、效益型薪酬等都属于以绩效为导向的薪酬结构。绩效薪酬制的优点主要是绩效激励效果好,可引导员工产生更多的效益及业绩。但也存在一些问题,会使员工只重视个人利益及眼前利益,目光短浅,只重视个人的业绩,缺乏团队合作意识,不重视团队业绩,对学习新知识、新技能的缺乏动力,不重视企业的长期利益及发展。以绩效为导向的薪酬结构通常对以工作结果为导向的企业较适用。

(2) 以工作为导向的薪酬结构(岗位薪酬制),主要根据员工担任的岗位职责,岗位对企业的的重要程度,任职资格的高低,以及企业提供的工作环境对员工的影响等因素来决定薪酬的多少,是以工作为导向的薪酬结构的主要特点。员工薪酬会随着岗位或职务的调整而调整,这种薪酬结构主要有岗位薪酬、职务薪酬制。以工作为导向的薪酬结构对企业带动员工的工作热情和责任心非常有利,缺点是无法区别员工因技术能力、工作态度、责任心的不同给企业带来的贡献差别,各岗位之间责任及权力非常明确的企业比较适合以工作为导向的薪酬结构。

(3) 以技能为导向的薪酬结构(技能薪酬制),以技能为导向的薪酬结构主要特点是根据员工所具备的工作技能来确定员工的薪酬,这种薪酬结构主要有

技能薪酬制、能力资格薪酬制等。优点是可以激发员工提高技术技能，但容易忽视员工工作中实际能力的发挥，造成企业对员工支付的薪酬成本偏高。

(4) 结合薪酬结构(组合薪酬制)，组合薪酬结构特点是将薪酬分为几个部分，分别依据为企业创造的效益大小、岗位职责、管理水平、学历、工龄等因素相结合来确定薪酬值。结合薪酬结构的优点是，使员工在工作中付出的各项劳动都可以获得相对应的薪酬，只要员工在某个因素上做的优秀，就可以在薪酬制度中体现出来，结合薪酬结构主要有薪点薪酬制、岗位技能薪酬制、岗位效益薪酬制等结构，它优点是员工对企业的投入都可以通过薪酬体现，组合薪酬结构适用于各种类型的企业。

TG 房地产项目营销人员现有的薪酬结构,TG 房地产项目管理人员采用组合薪酬制，TG 房地产项目销售人员采用以销售业绩为导向的销售提成制，TG 房地产项目基层人员采用以工作为导向的岗位薪酬制。通过对 TG 房地产项目营销人员薪酬结构进行优化，TG 房地产项目管理人员的薪酬结构保持不变，TG 房地产项目销售人员及基层人员的薪酬结构调整组合薪酬制。TG 房地产项目销售人员增加绩效工资和福利补贴，偏重销售提成工资；TG 房地产项目基层人员薪酬结构增加少份额销售提成和福利补贴，以提高 TG 房地产项目营销人员的整体工作积极性及稳定性。

4.3.2 薪酬等级标准设计

(1) 薪酬等级。主要反映企业薪酬结构中不同岗位之间差别，它以岗位评价和岗位分析的结果为依据，每一个岗位根据岗位评价得到相对应的点数，划分成不同的岗位等级，并使岗位等级与薪酬等级相对应。TG 房地产项目营销人员的薪酬等级要结合岗位分析和岗位评价科学设计。

(2) 薪酬档次。主要反映同一薪酬等级的员工因能力差别而产生的薪酬区别，企业薪酬管理中，可根据员工个人能力、工作经验、业绩水平等情况，将薪酬进行细分，同一岗位等级可分为多个档次。TG 房地产项目营销人员的薪酬档次应当合理细化，体现出员工能力的差别，充分带动 TG 房地产项目营销人员的工作积极性。

(3) 薪酬级差。是指不同薪酬等级之间薪酬差距的幅度或绝对值，反映企业内岗位最高等级与最低等级的薪酬差距。最高等级最低等级的薪酬差距决定了企业内员工薪酬差距的大小，薪酬差距太小，不能体现薪酬等级的差别，会影响员工积极性和工作动力；差距太大，会让员工觉得薪酬存在不公平性，也容易增加企业薪酬成本的压力。另外在设计薪酬等级之间的薪酬差距时，要全面考虑员工责任大小、工作复杂程度等方面的差别，让薪酬级差达到激励目的。在高级别

岗位中，比如公司总经理和部门经理之间的薪酬级差设计要尽量拉大一些；在低级别岗位中，主管与普通员工之间的薪酬级差设计要适当小一些。

TG 房地产项目营销人员薪酬级差结构，TG 房地产项目高级管理者和中层管理者的级差应拉大差距，TG 房地产项目高级管理者的基本工资可设计在 3 万左右，TG 房地产项目中层管理者工资 1 万保持不变，拉开高层管理者与中层管理者之间的差距；TG 房地产项目中层管理者与基层管理者及销售人员和基层人员的薪酬级差要小一些。

（4）宽带薪酬等级。宽带薪酬是企业内部流程再造及组织结构扁平化以能力为导向的新型管理战略薪酬结构，宽带薪酬是把企业等级变少，增加每个薪酬等级的变动幅度。这样可以达到一种状态，等级和职务没有变，薪酬可以变；同岗位因员工的技能、业绩水平等的不同可设计相对应的工资。企业通过宽带薪酬设计可以引导员工重视个人技能的提高和业绩水平的增长。

TG 房地产项目营销人员薪酬优化可增加宽带薪酬等级，特别是岗位难以晋升的，宽带薪酬在岗位不变的情况下可合理增加营销人员的薪酬，更有利于带动 TG 房地产项目营销人员的工作积极性，提高员工个人技能。

4.3.3 薪酬支付形式设计

企业薪酬支付策略是企业人力资源管理中的非常重要的部分，而企业经营发展战略的要求是人力资源管理策略的，企业在制定薪酬支付策略时需要根据企业经营战略进行，并结合企业战略的要求。

TG 房地产项目营销人员薪酬主要以货币发放为主，TG 房地产项目营销人员薪酬支付形式优化可增加公司集中购买股票的形式，对于高层管理者和工作年限较久的稳定性员工给予集中购买股票替换部分工资发放的形式，以增加员工的整体收益；TG 房地产项目营销人员的部分奖金工资可以以物资或礼品的形式发放，丰富薪酬支付形式。

4.3.4 结合绩效管理设计

企业在薪酬管理体系中设计动态薪酬的目的，是为了让员工的薪酬水平与个人业绩、团队业绩及企业的业绩目标相关联，实现员工与团队与企业之间的经营风险共担，利润共享。现代薪酬管理体系中，通常会利用岗位等级、薪酬等级、薪点值、考核系数、薪酬总额的计划比例调整让薪酬“动”起来。静态化薪酬最常见的是员工的绩效薪酬和奖金没有与员工的绩效考核结果相关联，导致出现吃大锅饭的现象，严重影响员工积极性；另外还存在一种常见的现象就是动态薪酬与绩效相关联，流于形式，很难发挥激励作用。

TG 房地产项目营销人员薪酬体系优化应当加大与绩效的关联性，加大绩效薪酬的比例，提高员工的绩效水平，促进企业发展。

4.3.5 增加非经济薪酬设计

马斯洛需求理论中指出，有一些员工需求，经济薪酬是很难满足的，但可以通过非经济薪酬来实现。

TG 房地产项目营销人员的薪酬体系中未体现非经济薪酬，在员工薪酬满意度调查问卷报告中有多数员工都希望在公司得到培训深造的机会，并且希望有好的办公环境以及得到保护性服务及员工法律和心理健康咨询服务。

TG 房地产项目营销人员的薪酬体系优化可合理增加非经济薪酬设计，非经济薪酬设计内容：制定完善的培训计划，为 TG 房地产项目营销人员的成长及职业发展提供条件；对于优秀员工或业绩较好的员工给予荣誉奖励，发放荣誉证书和奖杯，可在公司企业报上进行表扬；为 TG 房地产项目营销人员提供一个舒适和谐的办公环境；为员工安排体检及心理咨询等服务。增加 TG 房地产项目营销人员的非经济薪酬来提高员工积极性及稳定。

第5章 TG 房地产项目营销人员薪酬体系优化方案实施与评价

5.1 方案实施保障措施

5.1.1 建立完善的制度保障

TG 房地产项目营销人员薪酬体系优化方案实施需要建立一套对应的保障制度，确保薪酬体系的有效发。薪酬体系优化方案在实施过程中涉及到绩效考评制度、监督制度、奖惩制度等，各类制度的完善有利于 TG 房地产项目营销人员薪酬体系优化方案的实施。

（1）建立薪酬管理监督机制

为保障 TG 房地产项目营销人员薪酬体系优化方案实施取得良好的效果，薪酬体系优化方案实施需要完善的管理和监督机制，以保证优化的方案有效实施。建立薪酬管理委员会，充分发挥薪酬管理委员会的作用，履行监督管理的职能，制定相应的薪酬管理制度机制，在制度的管理下有效开展方案实施。

建立完善的监督机制，需要培训组织成员，来明确执行目标和任务，在相关责任人的带领下，推进薪酬体系优化方案的实施。另外还需要与 TG 房地产项目营销人员多交流互动，及时获得反馈信息，充分考虑 TG 房地产项目营销人员薪酬体系优化方案的意见和建议，并邀请营销人员参与，对薪酬持续改进。监督机制对薪酬体系优化方案的执行起到监督作用，营销人员可以对违反薪酬制度的行为检举通报，对薪酬体系优化方案推进过程中的问题、矛盾可及时汇报给部门领导，监督机制可保障 TG 房地产项目营销人员薪酬体系优化方案的有效实施。

（2）建立绩效考核机制

TG 房地产项目营销人员薪酬体系优化方案实施需要建立绩效考核机制，绩效考核机制是薪酬体系的一个关联性环节，如果想要达到好的实施效果，就需要有完善的绩效考评方法，考核机制才能达到真正激励员工的效果。

建立绩效考核制度，主要有以下三点：第一，完善销售员的薪酬绩效考核体系，结合 TG 房地产项目营销人员岗位职责和 workflows，对绩效考核制度进行完善，重点强调营销人员对销售业绩的影响，与企业利益、团队业绩和个人利益相关联，确保整体业绩得到提升；第二，实行 360 度考核考核，抽查 TG 房地产项目营销人员客户评价、领导评价、团队互评等考核相结合，重视 TG 房地产项目营销业绩，同时提升服务质量及素质水平，TG 房地产项目营销人员不只是营销人员也是企业对外展示的窗口；第三，加强考核制度与薪酬制度之间的关联，在薪酬制度的指标体系中纳入营销人员的考核成绩，真正做到付出与回报成正比，充分利用薪酬制度调动员工积极性，达成企业目标。

（3）建立奖惩机制

奖惩机制是规范 TG 房地产项目营销人员行为的有效方法，奖金制度对员工有着不同的激励作用，精神激励、物质激励都能提高 TG 房地产项目营销人员的积极性，得到奖励的员工会更认真努力工作，有效带动 TG 房地产项目营销人员的积极性。惩罚机制对 TG 房地产项目营销人员有一定的约束作用，会加大 TG 房地产项目营销人员的犯错成本。新的制度实施会影响一部分人的利益，会遇到一定的阻力，奖惩制度在变革实施过程中起到关键的平衡作用。

5.1.2 建立员工沟通的渠道

TG 房地产项目营销人员薪酬制度优化方案实施后，对新的改革制度，TG 房地产项目营销人员可能会存在一时难以适应或者是心生想法的问题，为了保障新的薪酬体系制度有效实施，必须对 TG 房地产项目营销人员进行疏导和沟通，打消营销人员的顾虑，正确引导营销人员快速适应新的薪酬体系制度，积极利用新的薪酬体系制度优势实现自我价值。

建立 TG 房地产项目营销人员沟通渠道主要有：

（1）建立 TG 房地产项目营销人员的高效沟通渠道，建立 TG 房地产项目普通员工与高层领导直接沟通的通道。设立“总经理信箱”或者“员工接待日”等渠道，TG 房地产项目普通员工可以直接与企业高管 1 对 1 的交流，这样既可以提升 TG 房地产项目普通员工的信心，使员工获得被尊重、被重视的参与感，同时可以帮助 TG 房地产项目高层及时了解员工的工作状态，可及时解决薪酬制度中发现的问题。

（2）组织团体活动。打破 TG 房地产项目内部的层级限制，加强 TG 房地产项目各部门之间的协作交流，常常组织这样的活动，可以使 TG 房地产项目营销人员能够平等的与各层级员工、各部门领导交流沟通，增进员工之间的感情，比如开展企业年会、户外拓展、聚餐等活动，可以提升 TG 房地产项目营销人员的归属感。

（3）完善公司 TG 房地产项目内部信息交流平台的建设。搭建 TG 房地产项目内部的信息沟通平台，比如 TG 房地产项目企业论坛、企业微信群等将各个部门的业务信息联合起来，实现 TG 房地产项目内部交流的平台化，也可以作为员工相互沟通的平台。

5.1.3 领导及榜样推动

TG 房地产项目营销人员薪酬体系优化方案实施可通过领导及榜样推动，成立方案执行小组，由 TG 房地产项目总经理或董事长直接领导，最大限度的给予

组织权力支持，也有利于 TG 房地产项目高层领导监督基层员工的薪酬制度的执行。

TG 房地产项目营销人员薪酬体系优化方案实施在部门里选择一位具有影响力的员工作为榜样，通过对榜样员工的培训，以带动 TG 房地产项目营销人员对薪酬的认可度，提高 TG 房地产项目营销人员工作积极性。

5.2 方案实施预期效果

5.2.1 方案实施预期效果

预计 TG 房地产项目营销人员薪酬体系优化方案实施后，会明显带动了 TG 房地产项目营销人员对工作的主动性与积极性，同时提高了团队合作精神及归属感等。预计薪酬体系优化方案实施后会有效提升 TG 房地产项目营销团队的销售业绩，会提高 TG 房地产项目营销人员个人利益与团队利益、公司利益关联度，会明显推进 TG 房地产项目营销团队的各项工作进展，也会提升 TG 房地产项目营销人员的收入水平。

5.2.2 方案实施总结与评价

TG 房地产项目营销人员薪酬体系优化通过对薪酬结构调整，增加宽带薪酬制的薪酬策略，调整薪酬的支付形式，注重薪酬体系与绩效管理的关联性，增加非经济薪酬等多方面的优化，会明显提升 TG 房地产项目营销人员薪酬水平，为 TG 房地产项目营销团队更好的完成企业业绩指标、团队业绩指标提供了保障。TG 房地产项目营销人员薪酬体系优化调整，通过对 TG 房地产项目营销人员的激励，有效提高 TG 房地产项目营销团队工作效率，带动团队业绩，达成企业回款及销售业绩，提升员工的价值感和自我成就感，有效促进 TG 房地产项目稳步开发建设。

第6章 总结与展望

6.1 总结

TG 房地产项目投资巨大，企业需要投入大量资金开发建设，提高企业回款业绩和销售业绩成为重点。TG 房地产项目产品销售难度大，TG 房地产项目营销团队的责任重大，如何提高 TG 房地产项目营销团队整体素质水平，需要不断的培养和激励员工，让员工更好的成长，借助薪酬体系的功能，激励员工的工作态度，以保障 TG 房地产营销人员更好的完成企业的业绩目标，促进企业稳定持续的发展。

现阶段企业薪酬管理已经成为企业保障核心竞争力的关键因素，富有激励性的薪酬体系不仅可以吸引优秀员工，还能激发员工的工作主动性和积极性，为企业创造最大的经济效益。因此，TG 房地产项目营销人员薪酬体系优化设计对企业有着非常重要的意义。

本文对 TG 房地产项目营销人员薪酬体系进行优化设计，通过对 TG 房地产项目营销人员的薪酬满意度调查及分析，研究出 TG 房地产项目营销团队现阶段薪酬体系存在的主要问题，并结合 TG 房地产项目营销人员的岗位分析和岗位评价，充分考虑房地产企业的特性，来优化设计适合于 TG 房地产项目公平合理的薪酬体系。

通过对 TG 房地产项目营销人员薪酬结构调整，对 TG 房地产项目营销人员薪酬等级进行调整同时增加宽带薪酬，调整 TG 房地产项目营销人员薪酬支付形式，注重 TG 房地产项目营销人员薪酬体系与绩效管理的关联性，增加 TG 房地产项目营销人员非经济薪酬等优化设计，增加人文关怀，形成一套科学合理适用于企业现阶段的薪酬体系。TG 房地产项目营销人员薪酬体系优化结合了企业核心价值观和整体发展战略，并遵循公平合理的原则，调动员工积极性及主动性，提高员工的自我驱动力，达成企业业绩指标，使企业在市场竞争中保持长期竞争优势，提升企业核心竞争力。同时希望本文对同行业内人力资源薪酬管理问题提供有价值的参考。

通过对 TG 房地产项目营销人员薪酬体系优化，可以实现对 TG 房地产项目营销人员各岗位价值的相对公平，可以激励 TG 房地产项目营销人员主动性，提高团队业绩水平，同时使企业在房地产行业具有一定的竞争力，为企业的平稳快速发展提供有力的人才保障。

6.2 展望

本文是以解决 TG 房地产项目营销人员现有薪酬体系所存在的问题为目标，对现有的薪酬体系进行优化，针对薪酬优化设计方案提出了对应的保障方案，薪酬设计结合公平性、激励性、绩效性、竞争性、经济型、合法性、可变性的原则，形成一套科学合理的薪酬方案，但还存在一些需要不断学习和提高的地方，需要在实践中逐步完善，这也是今后在人力资源薪酬体系优化设计中需要进一步研究的方向。

参考文献

- [1] 武永峰. 企业薪酬理论研究[J]. 中国中小企业, 2020, (05):132-133.
- [2] 李瑞静. E 公司营销协同背景下的销售团队薪酬激励体系改进[D]. 华北电力大学(北京), 2019.
- [3] 王雪莲. 现代企业人力资源薪酬管理体系的问题及应对[J]. 现代企业, 2020, (04):82-83.
- [4] 刘宇中. 企业人力资源管理中的薪酬管理创新分析[J]. 中外企业家, 2020, (17):119-120.
- [5] 张惠芬. 简析薪酬管理在企业人力资源管理中的作用[J]. 中国商论, 2020, (10):123-124.
- [6] 王英. 人力资源管理中员工薪酬满意度及对策探讨[J]. 环球市场, 2019, (29):96.
- [7] 于永健. 企业人力资源绩效和薪酬福利风险管理分析[J]. 财经界(学术版), 2020, (10):251-252.
- [8] 张永江. 薪酬激励在企业人力资源管理中的价值[J]. 大众标准化, 2020, (04):189-190.
- [9] 南珂. 房地产开发企业营销团队全面薪酬管理探讨[J]. 中外企业家, 2019, (06):86.
- [10] 张春鸽. 企业薪酬体系设计和优化方案探讨[J]. 国际公关, 2019, (09):174+176.
- [11] 郭林. 国有企业薪酬体系设计理论与实践研究[J]. 中国储运, 2020, (07):111-113.
- [12] 韩丹丹. 浅析事业单位激励机制[J]. 财经界, 2020, (28):102-104.
- [13] 樊子立, 杨雪梅, 吴永杰. 企业薪酬管理制度发展和创新[J]. 中国市场, 2017, (15):178-179.
- [14] 裴敏. 期望值视角下的薪酬管理激励探析[J]. 中国管理信息化, 2020, 23(02):104-105.
- [15] 付朝阳. 基于岗位评价的薪酬设计探讨[J]. 人力资源, 2020, (04):108-109.
- [16] 魏萌. 加强薪酬管理 调动员工参与企业改革发展积极性[J]. 全国流通经济, 2019, (28):86-87.
- [17] 李赛. 基于企业战略管理的薪酬制度设计[J]. 人力资源, 2019, (12):96.

- [18] SONG W. Analysis of Enterprise Human Resource Salary Management Mechanism based on Competency Model[J]. Hongkong New Century Cultural Publishing House, 2020, 9(1).
- [19] RUŽOJČIĆ, MITJA, GALIĆ, et al. The Importance of the Achievement Motive and the Power Motive for Explaining the Occupancy of a Management Position, Salary and Intrinsic Work Motivation[J]. Faculty of Arts and Sciences, 2019.
- [20] FANG D. The Optimization Research of Enterprise Salary System under the Strategy Background[C], 2019:5.
- [21] 蒙广珍. 浅谈企业薪酬管理的重要作用[J]. 财经界, 2020, (07):104-105.
- [22] 沈丽萍. “大数据”时代下企业人力资源管理中的薪酬管理探究[J]. 中外企业家, 2020, (18):124.
- [23] 刘运国, 吴丽薇, 郑明晖. 人力资本的价值分配与企业创新[J]. 财务研究, 2020, (02):25-38.
- [24] 李桂莲. 人力资源管理视角下知识型员工薪酬激励机制分析[J]. 管理观察, 2020, (03):32-33.
- [25] 黄银平. 企业绩效薪酬体系改革的动因、阻力及建议[J]. 公关世界, 2020, (08):81-82.
- [26] 成立. 从 2020 年《政府工作报告》看房地产市场发展态势[J]. 城乡建设, 2020, (11):6-9.
- [27] 高艺菲, 成清平, 马健. 政府调控新政策对房地产市场的影响[J]. 现代营销(信息版), 2020, (04):48-49.
- [28] 袁婷. 人力资源管理中绩效考核与薪酬待遇的关系研究[J]. 中国集体经济, 2020, (17):115-116.
- [29] 李伟. 绩效考核与薪酬管理体系的优化策略研究[J]. 商讯, 2020, (14):147+149.
- [30] 郭巾侨. 基于需求层次理论的房地产企业人力资源建设与开发[J]. 现代企业, 2020, (04):45-46.
- [31] 吴阳阳, 杨坤. 双因素理论视角下房产中介企业员工激励研究[J]. 科技创新与生产力, 2020, (03):7-10.
- [32] 代悠然. 内部薪酬差距与企业绩效关系研究综述[J]. 福建质量管理, 2020, (1):52.
- [33] 钱荷美. 公平的薪酬管理制度在组织中的实现方式[J]. 中国商论, 2020, (07):216-217.
- [34] 刘琳琳. 论员工的绩效薪酬与正向激励[J]. 铁道建筑技术, 2020, (2):141-144.

- [35] 洪丽娇, 宋君思, 庞金虎. 人力资源管理中绩效考核与薪酬待遇的关系[J]. 办公室业务, 2020, (2):162,165.
- [36] 沈明莉. 房地产营销策略的影响因素思考[J]. 老字号品牌营销, 2020, (03):33-34.
- [37] 吴洋. 基于网络经济的商业地产营销策略[J]. 住宅与房地产, 2020, (06):8.
- [38] 韦贤哲. 大数据背景下房地产企业营销策略分析[J]. 中国中小企业, 2020, (04):160-161.
- [39] 徐缤荣. 基于文化策划的房地产营销战略探讨[J]. 住宅与房地产, 2020, (15):19.
- [40] 项宇, 谷岳. 商业地产营销策划策略及其效果研究[J]. 时代经贸, 2020, (08):66-67.
- [41] 刘文涛. 商业地产营销策划策略及其效果研究[J]. 商场现代化, 2019, (18):64-65.
- [42] 王黎明. 浅谈绩效考核与薪酬待遇的关系[J]. 人力资源, 2019, (16):106.
- [43] 吕源. 现代企业人力资源管理中薪酬管理体系存在的问题及对策[J]. 人力资源, 2019, (16):94-96.
- [44] 王华. 企业人力资源管理对薪酬管理体系的优化分析[J]. 现代经济信息, 2019, (13):64.
- [45] 戚馨. 基于宽带薪酬理论的 H 公司薪酬体系优化思路[J]. 理财(经论), 2019, (8):76-77.
- [46] 李鹏. 新经济环境下房地产企业薪酬管理优化问题的探究[J]. 经济视野, 2019, 0(10).
- [47] 陈明霞. 基于心理契约员工薪酬满意度和忠诚度的关系研究[J]. 现代商业, 2019, (35):84-85.
- [48] 季辉. 关于员工薪酬满意度的调查与思考[J]. 人才资源开发, 2019, (08):76-78.
- [49] 张钊杰. 商业地产项目融资与管理策略探讨[J]. 居业, 2019, (12):177+179.
- [50] 王玲. 房地产 4C 营销策略探讨[J]. 现代营销(信息版), 2019, (07):254.
- [51] 杨林林, 朱金鹤. 基于“互联网+房地产”背景下的房地产营销策略[J]. 营销界, 2019, (33):70+78.
- [52] 林冠颖. 商业地产企业人才激励机制创新分析——以万桥公司为例[J]. 商业经济, 2019, (06):108-109.
- [53] 孙睿, 苗苗, 杨扬. DL 公司员工激励机制探究[J]. 人力资源, 2018, (08):169-171.

- [54] 张若凡. JY 房地产销售人员的绩效考核方案问题及建议[J]. 企业改革与管理, 2018, (01):52-54.
- [55] 王雅赟, 宋莉莉. 打造高绩效销售团队薪酬激励制度要点分析[J]. 现代商业, 2018, (31):96-97.
- [56] 张福康. 房地产公司薪酬管理方案设计[J]. 中小企业管理与科技, 2018,0(11).
- [57] 马赫, 高翔. 薪酬管理体系优化研究[J]. 科技资讯, 2018, 16(5):130-131.
- [58] 姬羽轩. 基于岗位评价的某房地产公司薪酬管理方案设计[J]. 时代金融, 2018, 0(21).
- [59] 王爽. 薪酬的国内外研究综述[J]. 知识经济, 2017, (23):33-34.
- [60] 贾惠棱, 李维刚. 中小企业人力资源薪酬管理存在的问题及解决路径[J]. 中国商论, 2017, (12):95-96.
- [61] 郭静. 房地产人力资源薪酬管理中存在的问题以及改善措施[J]. 人力资源管理, 2017, 0(8).
- [62] 张建忠, 罗天学. 基于绩效薪酬制度的人力资源管理体系优化研究[J]. 管理观察, 2016, (30):17-20,26.
- [63] 陈显奎. 我国房地产企业薪酬设计探究[J]. 人力资源管理, 2016, 0(9).

附录 A 员工薪酬福利满意度调查问卷

您好，本问卷为了了解薪酬福利要素对员工的影响，探究薪酬福利制度改进的方向和措施，特此邀请您在百忙之中抽空填写此问卷。此问卷以匿名的形式进行，填写内容均保密处理，仅供学术研究作为参考，请您按实际情况作答。感谢您的合作，祝您工作顺利，生活愉快！

1、您的性别 [单选题] *

☐ 男

☐ 女

2、您的年龄 [单选题] *

☐ 25 岁以下

☐ 25 至 30 岁

☐ 31 至 35 岁

☐ 36 至 40 岁

☐ 40 岁以上

3、您的岗位属于 [单选题] *

☐ 销售

☐ 策划

☐ 渠道

☐ 行政

☐ 按揭产权

☐ 招商

☐ 客服

4、您在公司工作的时间 [单选题] *

☐ 一年以下

☐ 一年-两年

☐ 两年-三年

☐ 三年-五年

☐五年以上

5、您的学历 [单选题] *

☐高中及以下

☐专科

☐本科

☐硕士及以上

6、您的收入 [单选题] *

☐5000 以下

☐5001-10000

☐10001-15000

☐15001-20000

☐20000 以上

7、您的薪酬由哪几个部分构成 [多选题] *

☐基本工资

☐绩效工资

☐津贴、生活补助、福利

☐提成

☐奖金

☐期权

☐股权或虚拟股权

8、您对自己目前的薪酬水平 [单选题] *

☐非常满意

☐较满意

☐不确定

☐不满意

☐非常不满意

9、您认为目前的薪酬制度是否公平 [单选题] *

☐非常公平

☐ 比较公平

☐ 一般

☐ 不公平

☐ 非常不公平

10、您公司的薪酬以及福利发放是否有考核制度 [单选题] *

☐ 有科学合理的正式考核制度和考核表格作为依据

☐ 有一些简单的考核制度和表格

☐ 不确定

☐ 没什么制度和依据，凭感觉考核

☐ 完全失控

11、您公司薪酬以及福利发放时间是否及时 [单选题] *

☐ 非常及时

☐ 比较及时

☐ 一般

☐ 比较拖延

☐ 非常拖延

12、您公司的经济性福利有 [多选题] *

☐ 免费提供住房

☐ 公司食堂

☐ 教育培训性福利

☐ 通讯、交通补贴

☐ 高温补贴

☐ 社会保险

☐ 有偿假期

☐ 节日礼品

13、您希望获得的非经济性福利 [多选题] *

☐ 培训深造机会

☐ 办公环境保护

☐保护性服务

☐员工法律和心理健康咨询

14、你认为目前公司薪酬福利制度对员工的激励作用 [单选题] *

☐很好

☐较好

☐一般

☐较差

☐非常差

15、您是否清楚地了解公司对薪酬福利制度 [单选题] *

☐很清楚

☐部分清楚

☐完全不清楚

16、您认为公司大多数员工的工作积极性如何 [单选题] *

☐很积极

☐比较积极

☐一般

☐不太积极

☐很不积极

17、当您工作突出时，您最希望获得公司的哪些奖励 [多选题] *

☐奖金

☐休假

☐荣誉职称

☐职位晋升

☐增加工资

☐口头表扬

☐旅游

☐其他

18、您认为公司员工努力工作的动力是什么 [多选题] *

- ☐为公司的发展做出贡献
- ☐实现自我价值，得到社会认可
- ☐不辜负家庭期望
- ☐获得一定奖励
- ☐获得更高的经济收入
- ☐获得晋升机会
- ☐发挥自我才能
- ☐锻炼自己的能力
- ☐其他

19、您觉得公司员工的辞职同薪酬是否有关系 [单选题] *

- ☐和薪酬很大程度关系
- ☐和薪酬有一定关系
- ☐不确定
- ☐和薪酬没有关系
- ☐绝对与薪酬问题无关

20、在公司出现什么情况下，您可能更换公司 [多选题] *

- ☐得不到领导的重视与信任
- ☐经济收入水平不高
- ☐自身无法胜任该工作
- ☐缺乏个人发展机会
- ☐能力得不到发挥
- ☐其他

21、您对公司的薪酬体系有何建议 [填空题] *
