

硕士学位论文

NGRE 地产集团中层管理人员薪酬优化研究

**Research on Salary Optimization of Middle
Managers in NGRE Real Estate Group**

学科专业	工商管理 (MBA)
学科方向	企业管理
作者姓名	
指导教师	

2021 年 11 月

中图分类号 F272

学校代码 _____

UDC 005

学位类别 专业学位

硕士学位论文

NGRE 地产集团中层管理人员薪酬优化研究

Research on Salary Optimization of Middle Managers in NGRE Real Estate Group

作者姓名：

学科专业： 工商管理
(MBA)

专业领域： 企业管理

研究方向：

二级培养单位：

指导教师：

论文答辩日期 _____

答辩委员会主席 _____

中南大学

2021 年 11 月

学位论文原创性声明

本人郑重声明，所呈交的学位论文是本人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了论文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果，也不包含为获得中南大学或其他教育机构的学位或证书而使用过的材料。与我共同工作的同志对本研究所作的贡献均已在论文中作了明确的说明。

申请学位论文与资料若有不实之处，本人承担一切相关责任。

作者签名：_____ 日期：_____年____月____日

学位论文版权使用授权书

本学位论文作者和指导教师完全了解中南大学有关保留、使用学位论文的规定：即学校有权保留并向国家有关部门或机构送交学位论文的复印件和电子版；本人允许本学位论文被查阅和借阅；学校可以将本学位论文的全部或部分内容编入有关数据库进行检索，可以采用复印、缩印或其它手段保存和汇编本学位论文。

保密论文待解密后适应本声明。

作者签名：_____ 指导教师签名_____

日期：_____年____月____日 日期：_____年____月____日

NGRE 地产集团中层管理人员薪酬优化研究

摘要：本文以 NGRE 房地产公司中层管理人员为研究对象，针对公司现行薪酬现状和存在的问题展开调研，发现目前公司的薪酬体系不能满足中层管理人员的需求，主要体现在绩效评估缺乏科学性；激励政策措施单一，不能形成有效且持续的长期激励；薪酬管理缺乏公平性、福利弹性较小等方面。如何对薪酬体系进行系统、合理的设计，来激励员工，提升员工的积极性，促进企业和员工的良性循环，是一个兼具关键性和战略性的问题。

文章首先对薪酬、薪酬满意度的概念进行了阐述，对我国房地产企业的中层管理人员的特点及薪酬需求特征进行了分析，并系统的概述了在本文在研究过程中的理论基础理论。

选取了 NGRE 公司为实地访谈的对象，采用半结构式访谈和问卷相结合的方式^[1]。制定了包含 5 个维度，39 项因子的问卷，在 NGRE 公司中层管理员工中，挑选了一部分进行预调研。在进行统计分析之后，将原来的量表缩减为 5 个维度，18 项因子的正式问卷，正式下发，进行调研。通过 SPSS 数据处理后得出公司中层的薪酬满意度平均得分 3.45。并通过方差分析得到了性别、年龄、学历、婚姻程度、员工来源和工作年限对维度的影响程度。以此为基础，构建了提升中层员工的薪酬满意度的措施评价指标体系，该体系包含 5 项准则层和 8 项方案层，并对每一项指标的含义进行了详细的诠释。

运用系统工程中的层析分析法提出了提升 NGRE 公司中层管理人员的薪酬满意度的定量分析模型，邀请行业内 12 名专家，运用基于专家打分的群组决策层次分析法得到了方案层各方案的排序

最后，基于以上分析，结合 NGRE 公司实际，对薪酬体系进行了设计，包括总体思路、基本原则、规划步骤，并对体系中的主要内容及标准提出了建设性的意见。

关键词：薪酬满意度；中层管理人员；问卷调查；半结构式访谈；群组决策层次分析

分类号：

Research on Salary Optimization of Middle Managers in NGRE Real Estate Group

Abstract: Taking the middle managers of NGRE real estate company as the research object, this paper investigates the current salary status and finds that the current situation can not meet the needs of middle managers, which is mainly reflected in the lack of scientificity of performance evaluation; Single incentive policies and measures can not form effective and sustainable long-term incentives; Salary management lacks fairness and welfare elasticity. How to systematically and reasonably design the salary system to motivate employees, enhance employees' enthusiasm and promote the virtuous cycle of enterprises and employees is a key and strategic problem.

Firstly, this paper expounds the concepts of salary and salary satisfaction, analyzes the characteristics of middle-level managers and salary demand in China's real estate enterprises, and systematically summarizes the theoretical basis in the research process of this paper.

NGRE company is selected as the object of field interview, using the combination of semi-structured interview and questionnaire ^[1]. Combined with the actual situation of NGRE company, a questionnaire containing 5 dimensions and 39 factors was formulated. A part of the middle-level management employees of NGRE company was selected for pre investigation. After statistical analysis, the original scale was reduced to a formal questionnaire with 5 dimensions and 18 factors, which was officially issued for investigation. After SPSS data processing, the average score of salary satisfaction of the middle-level of the company is 3.45. The influence of gender, age, educational background, marriage degree, employee source and working years on the dimension is obtained by analysis of variance. On this basis, this paper constructs a measure evaluation index system to improve the salary satisfaction of middle-level employees. The system includes 5 criteria levels and 8 schemes levels, and explains the meaning of each index in detail.

Using the tomographic analysis method in system engineering, this paper puts forward a quantitative analysis model to improve the salary satisfaction of middle managers in NGRE company, invites 12 experts in the industry, and obtains the ranking of each scheme at the scheme level by using the group decision-making analytic hierarchy process based on expert scoring

Finally, based on the above analysis, combined with the actual situation of NGRE company, this paper designs the salary system, including the overall idea, basic principles and planning steps, and puts forward constructive suggestions on the main contents and standards of the system.

Key words: Pay satisfaction; Middle management; Questionnaire survey; Semi-structured interview; Analytic Hierarchy Process of group decision making

Classification:

目 录

第 1 章 绪论.....	1
1.1 研究背景与意义.....	1
1.2 国内外研究现状.....	2
1.2.1 企业薪酬管理研究现状.....	2
1.2.2 房地产企业薪酬满意度研究现状.....	4
1.2.3 研究现状总结.....	6
1.3 研究内容与技术路线.....	7
1.3.1 研究内容.....	7
1.3.2 技术路线.....	8
第 2 章 相关概念与理论基础.....	10
2.1 基本概念.....	10
2.1.1 薪酬的概念和要素.....	10
2.1.2 薪酬满意度.....	11
2.1.3 中层管理人员.....	11
2.2 薪酬满意度分析的理论基础.....	13
2.2.1 马斯洛需求层次理论.....	13
2.2.2 薪酬公平理论.....	13
2.2.3 薪酬激励理论.....	14
2.2.4 薪酬差别理论.....	15
2.3 本章小结.....	15
第 3 章 中层管理人员薪酬满意度调查问卷设计.....	16
3.1 NGRE 地产集团概况.....	16
3.1.1 基本情况.....	16
3.1.2 公司组织构架.....	16
3.1.3 公司中层管理人员薪酬现状.....	18
3.2 中层管理人员薪酬满意度调查量表开发.....	19
3.2.1 设计方法.....	19
3.2.2 问卷调查的过程.....	20
3.3 问卷组成.....	20
3.3.1 原始测量量表.....	20

3.3.2 半结构式访谈样本特征.....	21
3.3.3 中层管理人员薪酬管理问卷组成.....	23
3.4 本章小结.....	25
第 4 章 NGRE 地产中层薪酬满意度度量分析.....	26
4.1 预调研及结果分析.....	26
4.1.1 样本描述.....	26
4.1.2 预调研样本的项目分析.....	26
4.1.3 预调研样本的因子分析.....	28
4.1.4 信度检验.....	31
4.2 正式调研及结果分析.....	32
4.2.1 样本描述.....	32
4.2.2 信度、效度检验.....	32
4.2.3 验证性因子分析.....	33
4.2.4 描述性统计分析.....	35
4.2.5 T 检验和方差分析.....	37
4.2.6 正式调研数据的相关性分析.....	43
4.3 调研数据分析结果讨论与分析.....	44
4.4 本章小结.....	45
第 5 章 NGRE 地产中层管理人员薪酬满意度影响因素识别.....	46
5.1 基于群组决策的层次分析方法.....	46
5.1.1 层次分析法（AHP）分析步骤.....	46
5.1.2 基于专家打分的群决策分析过程.....	47
5.2 关键影响因素识别过程.....	48
5.2.1 半结构式访谈结果整理.....	48
5.2.2 建立影响因素层次评价体系.....	49
5.3 计算过程.....	52
5.3.1 专家意见群组决策.....	52
5.3.2 分析计算过程.....	53
5.3.3 确定各备选的决策指标.....	55
5.3.4 结果分析.....	56
5.4 本章小结.....	57
第 6 章 NGRE 地产中层管理人员薪酬体系设计.....	58
6.1 现行薪酬体系中存在和需要解决的主要问题.....	58
6.2 新的薪酬体系设计的设计原则.....	58

6.2.1 总体思路.....	58
6.2.2 实施步骤.....	58
6.3 薪酬改革主要内容.....	59
6.3.1 确定薪酬模式.....	59
6.3.2 完善绩效考评方法.....	60
6.3.3 确定薪酬结构内容.....	60
6.3.4 薪酬体系相关制度的完善和制定.....	62
6.4 本章小结.....	63
第 7 章 结论与展望.....	64
7.1 研究结论.....	64
7.2 研究展望.....	65
参考文献.....	66
附件 1 半结构式访谈提纲.....	70
附件 2 NGRE 地产中层管理员薪酬满意度预调研问卷.....	72
附件 3 NGRE 地产中层管理员薪酬满意度正式调研问卷.....	77
附件 4 专家打分表.....	80
致 谢.....	错误!未定义书签。

第 1 章 绪论

1.1 研究背景与意义

目前，我国房地产市场正处于一个快速发展的阶段。2020 年，新冠疫情的爆发，为房地产行业今后一段时间的发展带来了很多不确定性。总体来看，经过多年的发展，随着我国房地产市场总量规模触顶，利润空间有所收缩，房地产行业将进入专业化、精细化运作阶段。根据中国指数研究院数据显示，2020 年，房地产开发投资吸引力领跑的前五位城市分别是上海、北京、深圳、广州、杭州。具体分布见图 1-1 所示。

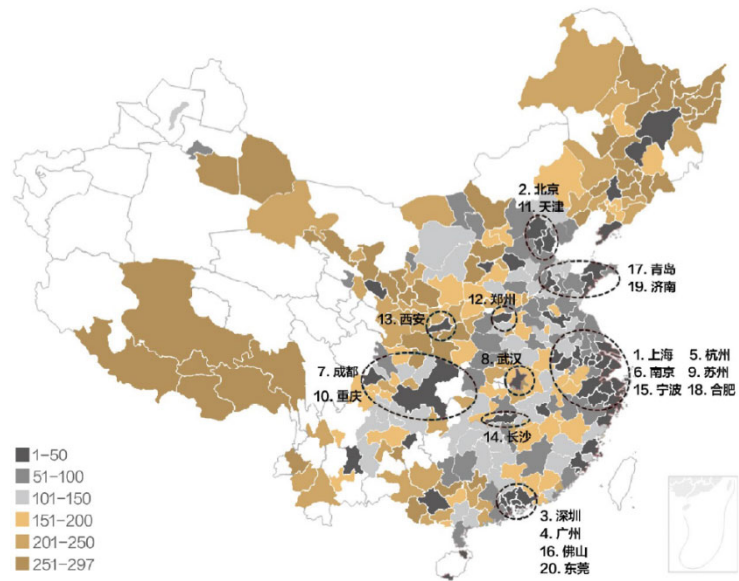


Figure 1-1 Ranking of attractive cities for investment in real estate development in 2020

从上图可以看出，上海、北京、深圳、广州投资吸引力排名保持不变，依次位居前四位。2 线城市中，增长速度排名前三的分别是西安、长沙、宁波，其投资吸引力排名紧随 1.5 线城市之后。

表 1-1 2020 年房地产行业分层级实际年总现金收入平均值（万元）
Table 1-1 Average value of actual annual total cash income of real estate industry in 2020

区域 层级	一线城市			二线城市		
	房地产综合	地产开发	物业管理	房地产综合	地产开发	物业管理
决策层	77.3	88.4	47.8	53.6	63.5	35.8
部门主管	25.5	26.7	17.8	19.4	21.3	15.1
职能人员	14.3	16.0	11.2	10.9	13.4	8.9
技术人员	19.1	23.2	15.4	14.1	16.1	11.5

2020 年,受到疫情影响,以上半年的销售为例,按销售额范围分为五大阵营,除了“超级阵营”中企业个数较 2019 年同期增加了一家,其余阵营的企业个数均呈下降趋势;销售额均值除了销售额在 500 亿以上企业较 2019 年同期有所增加,其余的销售额均值均呈下降趋势。

企业的中层员工连接着在决策层与执行层,起到了承上启下的作用,他们的能力和表现是企业能否健康发展的关键。然而,近年来,组织裁员、提高效率和企业并购给许多组织的中层管理者带来了巨大的负面影响。当公司重组或裁员时,中层往往是最脆弱的一级。中智咨询在对 2020 年房地产行业风层级实际年总现金收入进行调查中就发现,高层管理层与中层管理层之间的收入差距还是比较大的,但相对于基层而言,中层和基层,包括奇数层员工的收入又拉不开太大的差距,见表 1-1 所示。这样的薪酬的现状也是导致企业中层人员流失的关键因素。

在这样大背景下,对于房地产企业薪酬体系的设计,尤其是中层管理层的薪酬体系,就提出了更高的内涵和要求,主要体现以下几个方面:

- 1) 优秀的薪酬体系能够在同行企业中体现出竞争力。没有竞争力就吸引不了人才,已养成的人才也会流失,而中层管理人员是企业重点关注和激励的群体。
- 2) 优秀的薪酬体系能够通过薪酬体现员工的价值。“一岗一薪”的薪酬方式确实能给员工一份可靠的保障,但过小的薪资层级不能给予有效的激励。
- 3) 优秀的薪酬体系的实施需要配套与之相适应的管理制度和措施,为薪酬体系运行提供良好的环境。

本文就是在这样的背景下展开,以位于湖南省长沙市的 NGRE 公司为研究对象,采用半结构式访谈和问卷调查的方式,对企业中影响中层薪酬满意的因素挖掘出来,运用科学的量化方法,决定每种影响因素的高低程度,以此为公司薪酬体系调整提供实质性理论参考,为企业可持续发展和提升综合竞争力提供新思路。

1.2 国内外研究现状

1.2.1 企业薪酬管理研究现状

1) 国外研究现状

国外对薪酬管理更加注重科学化,但是当企业的发展遭遇困难时,企业也会做出裁员的决定,一切以企业的发展战略为主,已经成为当前国外企业对薪酬管理的基本理念。然而,学者们对于薪酬管理的研究都有各自的视角和差异。

国外早期的企业薪酬管理目的是为了员工“偷懒”,随着薪酬制度的实施和不断发展,薪酬早已不仅是限制员工“懒惰”行为的管理方式^[2]。约瑟夫认为,在企业薪酬管理中使战略竞争与资历工资相适应,进而用来强化绩效与工资

之间的联系。理查德·I.亨德森^[3]（2003）对薪酬管理与沟通之间的关系。通过沟通交流不仅可以加强他们之间的信任，也可以提高员工之间的工作积极性，而且能更有效的进行早期预警报备，更加强调了审计薪酬管理系统的重要性。巴里·格哈特和萨拉·I.瑞纳什^[4]（2005）对薪酬战略、支付方式与企业成功之间的关系进行了研究。并得到了在支付方式上对薪酬战略影响最大的三个因素，分别是工资水平、内容和支付系统。

N. Gregory 曼昆^[5]（2009），先其经济学原理一书中，通过对企业进行大量的调研，分析有关企业的经验，最终发现了薪酬管理在企业中的重要性。乔治·伯兰德^[6]（2011）从战略性角度对薪酬管理进行了研究。由于企业经营战略存在差异，则薪酬体系和薪酬制度在不同时期需进行动态的调整和变化。他在研究中指出，薪酬管理与企业管理制度具有相关性，只有同时考虑这两方面才能有效的提升企业薪酬管理的系统性和有效性。朱利奥·波塔西^[7]（2014）运用回归研究发现，企业规模、员工生产力和薪资水平具有正相关的关系。Hossen S M^[8]（2018）在研究中表明了薪酬管理的重要性，因为薪酬其实是员工个人价值的直接物质体现，但同时，他在研究中也表示，除了经济激励，一些非经济性的激励也同样可以帮助激励员工，促进个人和企业的良性发展。比如：积极参与员工培训，完善的职业发展体系和提供员工福利补贴等都会有效的改善企业员工的工作积极性。Michael & Duncan（2019）在研究中指出制定有效奖励绩效的策略需要考虑多个方面相互结合起来，包括工作评估、薪酬体系、员工奖励等，通过有效并合理的薪酬管理制度可以更好使企业和员工得到更加完善的发展^[9]。

2) 国内研究现状

近年来，随着经济和政策环境的发展，企业薪酬体系的内容较过去有很大的改变，但仍然有“平均主义”的现象存在^[1]。薪酬管理的内涵和外延也在不断的发生了变革，很多学者和企业也尝试性的通过引入国外的先进的薪酬管理的理念和方法到国内的薪酬管理中。

钟丽华^[10]（2008）在文中提出了尽管在薪酬管理中相互组合的形式有很多，但对于薪酬分配体系来说，制定一套适用于企业与市场劳动相结合的薪酬制度是未来大多数企业的重要之事，她在文中也提出了有关企业薪酬的最佳优化组合。吴芳^[11]（2012）将企业薪酬机制与管理关系进行了讨论和论述，并且得出了一个非常重要的结论：员工根据自己的劳动所得的薪酬不应仅仅包含基本工资，还应该包括奖金、津贴补贴、福利等部分。孙校玉和陈典^[12]（2013）认为，良好运作的薪酬体系能够有效保障和提高企业员工的积极性，对于企业来说是一个最有效的激励员工的手段，并且对于建立和完善薪酬管理体系与企业以后的发展有很大的联系。谢周平^[13]（2014）认为，在企业人力资源管理中薪酬管理越来越成为至关

重要的一部分。在企业薪酬管理中应该分析激励理论的作用,进一步使用激励政策激发员工的积极性和提高企业的经济效益。

谈坚^[14](2016)在论文中详细阐述了企业的薪酬管理,应对影响企业薪酬管理的因素进行了概括和总结,包括薪酬结构、标准、支付方式等。何丽霞^[15](2016)认为,随着企业的规模不断扩大,企业的组织结构不断加大,企业的管理者会面对着更加复杂多变的形势,对薪酬管理工作的整体不容易把握,所以薪酬体系会出现突击式地补充形式,以便于企业对员工的薪酬管理。刘文姣^[16](2017)认为,要采用科学的薪酬计量方法,包括经济性和非经济性两个方面,并且她在研究中指出,非经济性的薪酬能够给员工提供良好的工作氛围,易于形成良性竞争的局面。李军^[17](2019),认为在企业薪酬管理中,企业的激励理论主要从这个三个方面进行分析,一是激发动力,每个员工对薪酬公平的认识不同,所以针对每个员工应该选择合理的激励理论;二是激发的渠道,员工在工作过程中,可能会对工作条件和同事之间的人际关系有不满的因素,从而造成对薪酬的不满,所以选择合适的激发渠道对员工来说至关重要;三是激发机制,员工在企业中工作会不断成长,在不同职位上就会有对薪酬有不同的需求,针对员工的不同心理行为,制定合理的薪酬制度。陈超^[18](2019),阐述了战略性薪酬管理的策略,并在文中指出,在企业薪酬管理过程中,应该结合企业发展的实际情况,并且在制定过程中应遵循战略导向性原则。袁国栋^[19](2020)主要以 HD 置业企业为研究对象,运用问卷调查等科学方法,对企业内部薪酬现状和员工薪酬制度的看法进行调查,分析存在问题及应对策略,对企业薪酬制度改革提供了方法。

1.2.2 房地产企业薪酬满意度研究现状

目前房地产行业也正处于成长的阶段,大多数的房地产企业经常把资源放在市场的开发,却忽视了企业本身的人力资源的建设与管理,对于房地产企业的员工来说,自身的薪酬满意度会影响对工作的积极性,这也是影响企业发展的因素之一。在如今信息化更新如此之快的时代,房地产企业也正面临着严峻的挑战,因此应该重视企业内部薪酬制度以及体系的建设和完善,以促进员工的薪酬满意度。

1) 国外研究现状

“薪酬满意度(Pay Satisfaction)”最早是在 20 世纪 60 年代,由美国学者亚当斯率先提出的,他强调“公平”,认为满意度的核心是能让员工感受到“公平”。如果员工通过与自己条件差不多的他人比较所获得的薪酬,如果薪酬高过他人,就会感到满意;如果感觉比他人低,就可能感到不公平进而产生不愉快感,进而对工作产生影响,这样“公平感”的比较是在个体与个体之间产生的。比较

有代表性的还包括 Lawler^[20]在 1971 年提出的“差距模式”，他的这种模式更加强调的是员工的薪酬和自身价值的一个体现，来自于个体本身，也就是员工认为他可以得到的报酬和他实际拿到的报酬之间的一个比较。Heneman & Schwab（2000）后来将“差距理论”进行了补充，认为薪酬满意度不是单一纬度变量，并将满意度细致化，提出了 4 维度的薪酬满意度评价结构模型^[21]。Brown^[22]（2002）认为，企业员工薪酬的满意度受薪酬的结构组成要素以及自身薪酬期望值的影响。Bald^[23]（2002）认为，薪酬满意度在同一企业中不同岗位、不同年龄、不同学历的员工之间有很大的不同。Shore^[24]（2006）等认为，薪酬满意度 还有一个重要的影响因素是内外部薪酬差异比，相对于群体薪酬比而言，企业内部薪酬比的影响更为重要。马尔托奇奥^[25]（2010）认为，员工对薪酬的满意是企业发展的首要前提，在制定薪酬计划或薪酬体系过程中，要充分考虑企业内部的实际情况和员工自身的情况；在给员工发放福利、奖金以及员工晋升要以员工完成工作的程度为依据进行。O'Neill^[26]（2015）提出，人们在进行对比时用来参考的标准主要包括三个方面：自身、他人、系统。其含义就是将自身的薪酬跟用预期值比较；跟企业内部的同事比较；跟同行业平均薪酬水平比较，这样从多角度的比较，可以让自己更全面的衡量薪酬水平。

2) 国内研究综述

国内关于薪酬满意度的研究与国外相比，开始比较晚，直到 2000 年以后才开始了相关的研究并且日益活跃起来。赵波^[27]（2000）指出，中国人民对于平均分配概念的心里特性是由中国历史的心里渊源而来的，这种在人们心里的平均分配观念，成为了长期影响中国社会薪酬满意度的重要因素。

国内很多学者都对影响薪酬满意度的因素进行了研究。王萍^[28]（2002）从薪酬结构的角度讲影响薪酬满意度的因素分为工资职位、工作成果、基本工资、奖金、福利待遇等。赵利红^[29]（2004）从公平性的角度对影响因素进行了概括，杜海玲^[30]（2005）认为，薪酬满意度的影响因素不应该从一个维度去衡量，薪酬制度以及体系的公平设计、薪酬管理政策等都会对薪酬满意度产生影响。于海波、郑晓明^[31]（2008）认为，组织公平度会对员工薪酬满意度产生影响，其中薪酬满意度的影响因素包括：分配公平、程序公平、交互公平。万华^[32]（2010）等从人口特征的方面研究了建筑企业员工薪酬的满意度，通过对建筑中的企业 200 多名员工进行调查分析数据，发现员工的个人信息背景对薪酬满意度也有不同程度的影响。冯丽文^[33]（2010）认为，影响薪酬满意度最重要的因素是薪酬体系，制定符合员工特征的个性化薪酬体系才能提高员工的薪酬满意度。

彭学敏^[35]（2014）等针对建筑企业 178 名的技术员工的薪酬满意度差异展开问卷调查。张鹏^[36]（2016）指出薪酬体系的制定要保证公平、公开，同时要

工具具有一定的激励作用,可以通过各种经济性福利及非经济性福利来激励以及激发员工的积极性,也提出了随着时代的进步,各企业建设薪酬体系的重要部分已经从技术性水平转移到公平性上来,员工薪酬缺失公平性会导致员工自身的薪酬满意度下降,进而增加员工在企业中的离职率。郁华杰^[37](2017)研究 JS 房地产企业营销人员的薪酬体系,主要采用问卷调查的方式,从公平性、经济性薪酬等方面对问卷结果进行分析,发现营销人员基本工资与销售提成比例存在很大的问题,并指出薪酬与绩效考核结合才是让员工感到薪酬满意度的措施之一,由此对企业内的薪酬体系进行改善,稳定企业员工的在职率,提高企业竞争力。毕娜^[38](2017)通过了解 SG 房地产企业的薪酬情况,分析企业的薪酬现状,采用问卷调查等方式对企业内部员工满意度及外部薪酬情况进行调查。黄睿^[39](2019)以 NGRE 地产企业为研究对象,对企业的战略规划、外部市场薪酬水平等进行详细分析,通过问卷调查的方式对 NGRE 企业的现行薪酬体系做出诊断,最后结合企业的实际情况,对员工的工作岗位进行了重新梳理确定了每个岗位的薪酬结构及水平,制定出适合企业发展的薪酬制度,使企业对关键人才更具有吸引力,为企业战略目标的实现起到推动作用。

1.2.3 研究现状总结

(1) 薪酬管理

通过上述的分析和对比国内外对薪酬管理的研究成果,可以看出,我国对于薪酬管理研究取得了很大的进步。通过很多学者的研究分析,使得我们对薪酬管理有了更进一步的了解和认识,特别是在改革开放以后,我国学者在分析薪酬理论与实践相结合的基础上,引入国外的一些先进的管理理念和方法,结合我国企业的现状,努力发展更符合我国的国情的薪酬体系和薪酬管理办法。

虽然对薪酬管理的研究取得了一定的研究成果,但仍然存在一些问题需要我们做进一步的深入研究。一是,对于薪酬体系的设计没有与企业的战略做到很好的结合,也没能够很好的做到人才的保留和吸引有能力的人才。大多数企业更多的关注本企业的财务收入与成本,从而导致薪酬体系没能对员工产生很好的激励作用。二是目前研究对于薪酬结构的体系设计比较零散,没有形成系统性,“大锅饭”式的平均保障方法会对企业的发展产生不良的影响。

(2) 薪酬满意度

从上述关于薪酬满意度的论述来看,国内外学者对薪酬满意度的研究都逐渐完善和成熟;对于研究的方法也逐渐走向信息化、数字化。从目前的研究现状来看,学者对薪酬满意度的研究运用到某一特定的群体或者组织,或者用不同的研究方法对薪酬满意度影响因素做了不同角度的分析。目前越来越多的关于薪酬满

意度的理论研究开始在于不同背景下的员工薪酬满意度的影响因素、测量方法等方面,进而对于薪酬满意度的研究也更加的多层次化,让很多企业能够通过这些理论的研究,而去开始重视本企业内部员工的薪酬满意度的问题,来制定更完善的方案,不断更新薪酬体系,来进一步激发员工的薪酬满意度,也使薪酬满意度理论更好的与实践相结合,得到进一步的应用。

尽管企业员工薪酬满意度进行了很多研究,也得到了一套比较成熟的分析范式,理论也得到了比较完善的发展,但介于研究角度和环境,对于薪酬满意度的结构维度仍没有标准的定论,同时,我们还需要考虑薪酬满意度内涵的动态性,它的内涵会随着外界环境、政策、企业的发展战略发生变化。所以薪酬满意度的理论基础还需要继续夯实和研究,实践经验也需要继续分析和总结,逐渐形成我国的一套薪酬满意度的研究理论。

随着我国房地产行业的发展,关于房地产企业的薪酬管理理论也是不断的加大研究,也不断深化,但近年来随着房地产的调控政策的逐渐出台,大多数企业在员工薪酬满意度的制度方面关于公平和激励存在的不足,也给我们的研究带来了新的挑战。

1.3 研究内容与技术路线

1.3.1 研究内容

本文首先对薪酬、薪酬满意度的概念进行了介绍,对本文的研究对象“中层管理人员”的概念进行了梳理,包括概念、特点、需求特征。在此基础上,实地走访了 NGRE 在长沙的 NGREZN 分公司,在征得公司员工同意的情况下,组织了两轮半结构式访谈,初步得到了薪酬满意的影响因素,并制作问卷量表。后经预调研和正式调研,真实得到了公司中层对薪酬满意度的数据,运用 SPSS 软件,对数据进行了验证性因子分析、描述性统计分析和方差分析;运用 AHP 方法,将影响因子排名,为企业薪酬体系改革提供切实可行的理论依据,具体内容如下:

第2章 相关概念与理论基础

这一部分是文章的理论基础,介绍了在本研究中用到的一些基本概念,包括薪酬、薪酬满意度、中层管理人员。在对薪酬满意度进行分析时采用的理论基础包括马斯洛需求层次理论、薪酬公平理论、薪酬激励理论和薪酬差别理论,并分别进行了介绍。

第3章 中层管理人员薪酬满意度调查问卷设计

这一部分,我们对 NGREZN 公司进行了实地调研,采用半结构式访谈,分正职和副职两个组别,根据访谈提纲,组织员工进行访谈。结合经典的 PSQ 量表内容^[1],开发了包含 5 大维度,39 项因子的量表。

第 4 章 NGRE 地产中层薪酬满意度度量分析

根据第 3 章的量表，先组织了预调研，对预调研的数据进行处理，缩减合并因子。发放至公司的 102 名中层员工，得到了样本数据，并进行了信效度检验、验证性因子分析、描述性统计分析、方差分析和相关性分析，并对结果进行了分析和讨论。

第 5 章 NGRE 地产中层管理人员薪酬满意度影响因素识别

根据第 3 章和第 4 章的结论，基于专家打分的群决策分析，采用层次分析法，将各影响因素的影响程度量化，结合 NGRE 公司实际，确定决策层方案。

第 6 章 NGRE 地产中层管理人员薪酬体系设计

基于以上理论分析，落地到 NGRE 公司，为公司的薪酬体系设计提供合理的意见和建议。

1.3.2 技术路线

本研究的技术路线如图 1-2 所示：

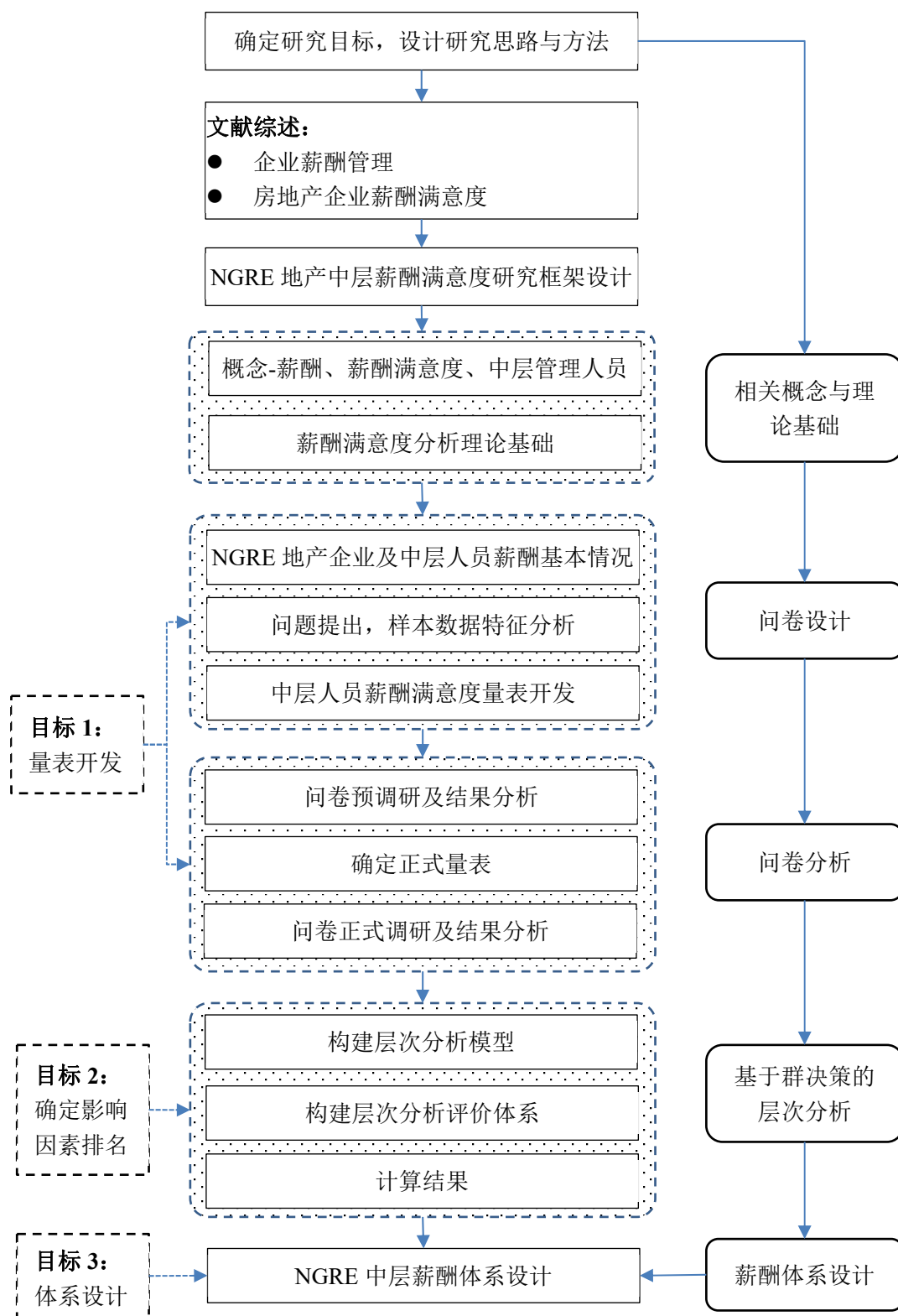


图 1-2 本文研究框架图

Figure 1-2 Research framework of this paper

第2章 相关概念与理论基础

2.1 基本概念

2.1.1 薪酬的概念和要素

1) 薪酬的概念

从薪酬的概念上看,分广义和狭义两种^[40,41],狭义薪酬主要是指经济性报酬;广义薪酬的具体组成结构如图 2-1 所示。

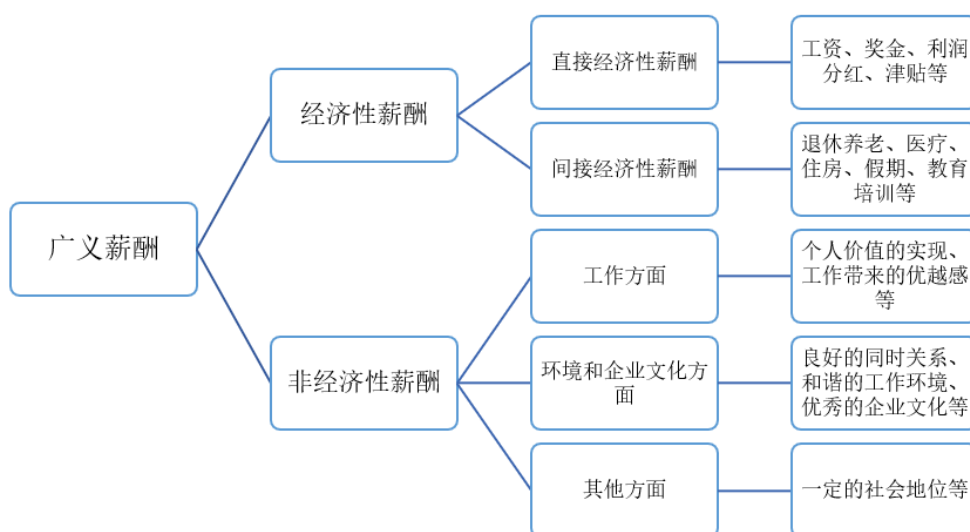


图 2-1 广义薪酬组成结构

Figure 2-1 Generalized salary composition structure

薪酬,作为企业和员工之间利益交换的纽带,是实现提高员工工作效率、优化人力资源的一项基本手段。从员工的层面说,个体可以通过薪酬最直观地体现个人价值;从企业层面来看,薪酬不仅是对企业规模的一个象征,更是对人力资源需求的一种体现,即通过薪酬来引导人力资源,从而实现组织目标的最大化。

2) 薪酬的要素

从现代薪酬职能管理出发,可以将薪酬分为如图 2-2 的 4 个部分:



图 2-2 薪酬内容

Figure 2-2 salary content

其中，固定薪酬，也叫基本薪酬，一般是由工资或者薪水构成。基本薪酬在企业员工收入中占主要部分。辅助性薪酬包括工龄补贴、季节性补贴、职称补贴等，一般来说，企业都是根据自身的条件和需求，自行设计其内容。绩效薪酬的分类具体见图 2-3。员工福利包含经济性福利和非经济性福利。

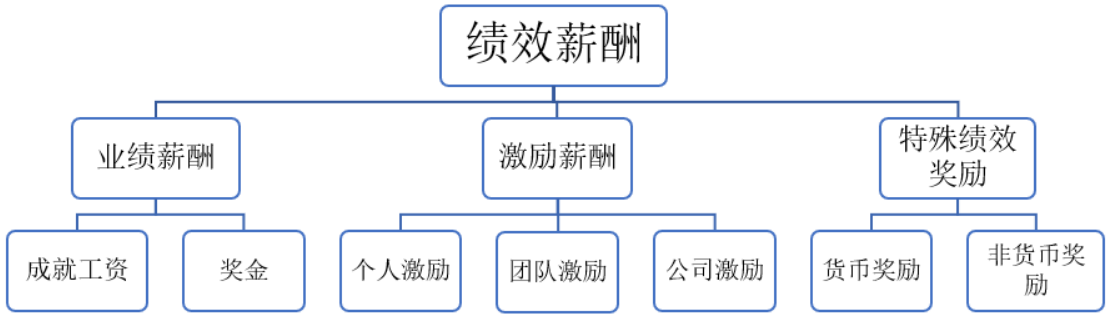


图 2-3 绩效薪酬的组成要素
Figure 2-3 Components of performance compensation

2.1.2 薪酬满意度

薪酬满意度最早是由亚当斯在 1965 年提出^[43]。薪酬满意度本身是根据自身的体验和感受进行判断，所以，如果员工的薪酬满意度越高，那么员工自己对工作的积极性和工作的热情就会越高，进而更能促进企业的发展，形成企业发展的良性循环

2.1.3 中层管理人员

1) 中层管理人员的概念

中层管理人员，上有决策层，下有基层员工，不仅要做好上层决策的贯彻执行，又要管理好下属团队，对于企业来说其发挥的作用十分重要，从某种程度上来说，中层管理人员也是企业发展目标的实践者。在企业发展的实际工作中，中层管理人员不仅负责执行高层决策，还要负责对部门人员的管理监督^[44]。

2) 中层管理人员的特点

(1) 能力和知识水平高

中层管理人员通常是由基层管理人员提拔而来，这些基层管理人员往往具有丰富的的工作经验，也掌握着很好的专业技能。他们在自己的岗位上表现优异，知识水平较高，最终从众多竞争者中脱颖而出。除以之外，一个优秀的中层管理人员还需要具备良好的沟通立、执行力和协调能力

(2) 价值追求高

中层管理人员从基层管理人员中慢慢的靠自己的努力晋升而来，拥有了丰富的知识和经验，所以他们具备着较高的自我要求和价值追求。他们在工作初期的

时候可能会更加专注物质奖励,但当经验和知识积累到一定程度的时候,对于自我价值的追求不单单在经济上,更多的是对于精神层面的追求。从而,在工作中,遇到问题更喜欢主动进行处理,希望通过承担更多的责任与风险,实现自我价值,以此来使自己的价值做到最大化^[45]。

(3) 承上启下的工作特征

中层管理者在收到高层管理者的决策后,需要根据自身所处的岗位制定相互对应的发展目标,让自身中流砥柱的作用发挥到最大,能够使上层的决策目标落到实处,将上层的决策目标制定出具体的计划目标,并依据该计划目标制定出下层的任务方案,并对各自的方案进行有效监督,同时,将遇到的问题及时反馈给高层管理人员。

(4) 重视职业生涯发展

中层管理人员是从基层管理人员中晋升而来的,主要是因为他们的工作能力比较强,知识和专业技能高,他们会更加重视自身能力的发展,不断参加职工培训,主动承担岗位的职责,明确自己的职业规划目标。企业通过给予他们合理的薪酬和长期的职业晋升路线,不仅使中层管理人员满足生活的需要,同时还可以激励他们为实现企业远大的发展目标做出更多的努力。同时企业为中层管理人员提供的晋升路线,也更大程度上激发他们的工资积极性。

3) 中层管理人员薪酬的需求特征

(1) 物质需求升华

中层管理人员通过自己的努力升入岗位,他们也需要有一定的工资待遇和奖励,当然,岗位的等级越高所对应的薪酬待遇就会越好,和基层员工对于生活需要的一样,他们也需要有满足基本生活需要的收入,从而使自身工作的物质需求得到更大的满足。公司出于其岗位层面的价值,将会给他们更多的物质奖励,一方面是为了体现出这些中层管理者在公司中岗位的重要性,彰显其特殊的身份与地位;另一方面,促使他们在实现自己价值,给公司创造效益的时候,出于对物质的追求能够对自我价值实现有更高的目标和动力,从而促进公司的发展^[46]。

(2) 绩效与薪酬相匹配

中层管理人员在其岗位上承担的责任至关重要,有的企业可能会以一定的固定年薪作为回报,而大多数的企业会将其薪酬与绩效进行关联,以此来促进中层管理人员在工作时更有动力,并且使自身的价值也能得到应有的回报,从而增加整个企业层面的效益。而对于绩效比较突出的工作者尽量设置合理的奖金,用来使他们更有动力,为企业实现更高的价值^[47]。

(3) 需要中长期激励

通过工作中长时间的历练,中层管理人员已经得到了一定的成绩和经验,才

走到了目前的管理岗位，他们在工作中的各方面都积累了一定的经历，对公司的未来发展抱有更高的憧憬和希望，从而促使他们在工作中更加勤勉向上，为企业创造更高的价值。进而这些价值所带来的汇报也正好能够刺激中层管理人员，从而发挥中长期激励在他们身上的重要性，也是他们对企业的发展抱有更高的期待，进而走向更好的发展。

（4）精神需求的升华

马斯洛需求层次理论同样也满足中层管理人员的需求，在中层管理人员的岗位等级上，基本的生活需要已经得到了满足，在以后的职业发展中，他们会把更多的注意力集中在更为丰富的精神层面上，企业应给他们更多的重视和发展机会，让他们的自身价值得到充分的发挥。

2.2 薪酬满意度分析的理论基础

2.2.1 马斯洛需求层次理论

需求层次理论最早是在 1943 年提出的，该理论描述了人类需求由低级到高级，呈阶梯式结构发展，分别是：生理、安全、社交、尊重和自我实现^[48]。这 5 个层级的需求度是按照由低到高排列的，从生理需求开始，一层一层地过渡到最终的最高层次，在获得需求的过程中，需求可能会发生重叠，但每一层都不可替代。但对于大多数人来说，每个人的需求结构是不同，而每个人在不同时期的需求又是不一样的，所以很多的需求在生活中无时无刻都在影响着人们的行为，同时，每个人所需要的满足不是静态的规范的从低到高的过程。当然，根据每个人的追求不同，所得到的满足不同，有的人一直停留在低层次的需求层次上，而有的人则向着更好层次的需求发展。

在企业制定薪酬体系时，尽量根据个体的需求不同而制定不同形式的薪酬方案，使员工的需求在更大程度上得到满足，所以，通过满足员工在不同层次的需求，而最大程度的激发员工的工作积极性，使他们在企业中感到最大化的满足和实现自身价值的最大化。然而，根据需求层次理论，人的需求总会有一些是有待满足的，但大多数个体是大体上获得了满足，该满足也就不能再起到激励作用了，所以又会出现一种新的需求等待着满足。人的需求的获得是演变的动态的过程，因此，企业在进行薪酬管控的过程中，要充分分析和了解员工处在哪个阶段的层次需求，并根据员工的不同层次需求制定相应措施。

2.2.2 薪酬公平理论

公平理论中研究的薪酬包含绝对薪酬和相对薪酬。绝对薪酬指的是员工将当前所得薪酬与自己在工作中实际付出之比与自己在前一阶段所得到的比值进行

比较^[49]，公示形式如式 2-1 所示：

$$\frac{OP}{IP} = \frac{OH}{IH} \quad (2-1)$$

其中：OP—得到薪酬的感受，IP—员工自己对劳动的感觉

$$\frac{OP}{IP} \neq \frac{OH}{IH} \quad (2-2)$$

当出现式 2-2 情况时，就会有不公平的感觉产生，进而影响员工工作积极性。

相对薪酬是指员工将自己所获得的薪酬与自己在工作中所付出的努力比值与同一阶段他人的比值进行比较，公示形式如式 2-3 所示：

$$\frac{OP}{IP} = \frac{OC}{IC} \quad (2-3)$$

其中：OC—自己对他人的薪酬的感受，IC—自己对他人的付出

在比较中，当左边的数值小于右边数值时，员工可以减少自身的努力程度或者增加自己的收入时两边区域平等；当左边的数值大于右边的数值时，则员工就可以加强自己在企业中的努力程度，等过一段时间之后，员工也会再一次对自己的工作进行评估，当觉得自己的薪酬比较高时，员工会主动地提高自身的技术或者增大工作的积极性，最终使自身的工作成果增大和提高，从而为企业做出更大的贡献。

随着薪酬管理制度的不断完善和发展，公平理论在企业中越来越受到更大的重视。通过员工自己对自身薪酬合理性的分析，能够让他们清晰的认识到自身对工作认识，从而提高积极性，也能够让企业分析员工对薪酬公平性的一个感觉，从而对薪酬分配体系进行修改和建设，进而更加激发员工的工作积极性。根据公平理论，企业可以通过岗位评价、薪酬调查等有效措施来保证薪酬分配体系建设的公平合理性，通过实施与员工自身工作绩效相联系的薪酬管理制度来确保薪酬分配的公平性，从而能够真正地体现“多劳多得，少劳少得”。

2.2.3 薪酬激励理论

(1) 期望理论

以美国心理学家和行为科学家 V.H. Vroom 提出的最具代表性。他认为，从员工自身的角度看，他们希望工作能够与他们的真正需求挂钩，并且努力工作的程度与他们收到报酬的高低是成正比的^[50]，如式 2-4 所示：

$$M = V \cdot E \quad (2-4)$$

其中，M—激励力，V—效力价值，E—期望值

根据弗鲁姆期望理论，在企业的薪酬管理工作中，员工激励力很大程度上与员工的薪酬的期望值以及实际工作的价值有关，如果员工对工作的期望值与实际

价值都小的话,就会降低员工对工作的满意度,进而也就起不到激励作用。因此,企业也应该鼓励员工努力完成工作,让这种潜在的期望可以达到,这样进一步增强员工的激励效果,员工努力完成任务后,根据薪酬分配机制,就会得到相应的奖励,从而他们会更加积极的工作,这对于公司和员工来说是双赢的局面。

(2) 双因素理论

由美国著名学家赫兹伯格提出,包含激励方法和保健方法两方面^[51]。根据双因素理论,企业在薪酬管理中要正确的区分激励因素和保健因素。所以,在薪酬结构中,企业不仅要关注保健因素,更要注意充分利用好激励因素,并防止激励因素向保健因素转变,从而失去激励效果。因此,企业在薪酬分配体系中不仅需要合理利用工资、奖金等因素,提高员工的薪酬满意度水平;也需要制定一些制度激发满足在工作中的鼓励和精神上的满足,因为员工工作中的鼓励和精神上的满足也能激发员工的积极性。

2.2.4 薪酬差别理论

薪酬差别理论在经济学中叫做“工资差别理论”,造成工资的差异,一方面是职业性质,另一方面就是人力资本工资。从职业性质造成的薪酬差异主要表现在员工主观感受、对业务掌握难易程度、职业本身的责任、工作的难易程度等方面。对于那种高难度、高风险、责任大等的职业,要给予更高的工资,从而造成不同职业之间的工资差异。

人力资本工资差异会造成薪酬差别,主要体现在:一是员工的文化层次,文化层次高的,竞争力就高,相应得到的工资收入也就越高;反之,文化层次越低,就越没有竞争力,从而造成薪酬差异;二是劳动者的异质性越强,其所得到的工资就越高。这是因为异质性的员工对公司的贡献大于同质性员工的贡献,人力资本的这种与员工的供求也进一步决定了不同劳动者的工资差别,一个员工的异质性越低,他的劳动生产率就会越低,进而工资水平就会越低,从而就更进一步加大了不同劳动者的薪酬差别;三是社会经济大环境对员工的要求,高素质供不应求,这就决定了员工工资差别,从而造成不同类别的员工之间薪酬差异。

2.3 本章小结

作为论文后续部分的研究理论基础,这章对本文的研究对象,中层管理人员的概念、特征进行了界定,对薪酬满意度分析时运用的理论基础进行了简要介绍。

第 3 章 中层管理人员薪酬满意度调查问卷设计

3.1 NGRE 地产集团概况

3.1.1 基本情况

NGRE 地产成立于 2003 年 6 月，经营地域立足湖南、辐射全国、发展海外。2019 年，成为湖南首家中房协 AAA 级最高信用等级单位。2020 年荣获“房地产开发企业综合实力 100 强”“中国物业服务百强企业”“中国生态园林百强企业”三个全国百强，是首个进驻北京、广州，布局全国的湖南本土房企。

3.1.2 公司组织构架

在地产开发方面，下设 7 个分公司，业务遍及湘中南、湘西北、广西、江西、重庆等地域。董事会作为公司最高决策结构，对公司的运营、各项决议、财务方案、公司合并、分立、人事等都有决策和监督的权利。各分公司分设 1 个总经理，4 个副总经理，分管营销策划、工程管理、企业管理和财务，1 名总工程师和 1 个总经理办公室，共设 12 个职能部门，具体组织构架见图 3-1。

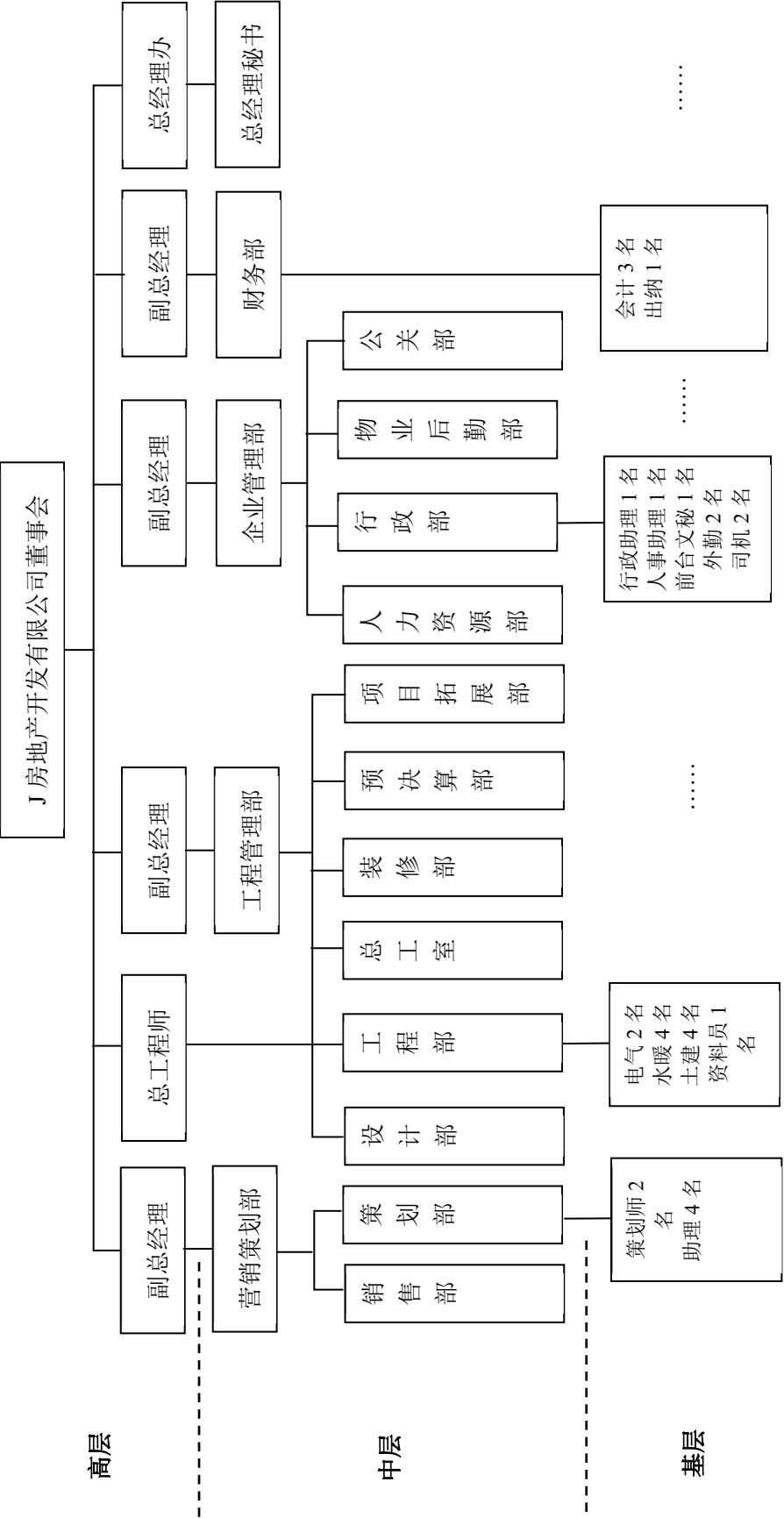


图 3-1 NGRE 地产-分公司组织架构图

Figure 3-1 NGRE real estate - branch organization chart

3.1.3 公司中层管理人员薪酬现状

1) 整体薪酬结构

NGRE 地产分公司薪酬结构分为两个部分组成，分别是工资和福利。其中，工资包括固定工资、浮动工资和附加工资；福利包括一般福利、社保福利和劳保福利。具体结构内容见图 3-2:

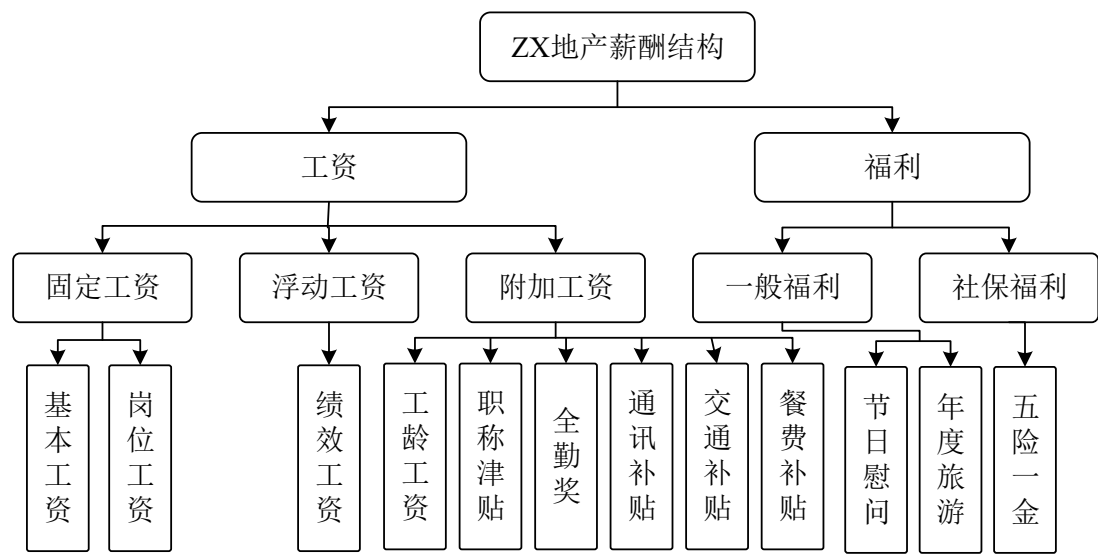


图 3-2 NGRE 地产薪酬结构
Figure 3-2 Salary structure of NGRE real estate

2) 中层管理人员薪酬水平

中层管理人员实行年薪制，其中，固定工资部分占 70-80%，按月发放；浮动工资部分占 20-30%，按年度为周期考核发放。由于公司采取一岗多薪制度，薪酬结构和等级、职级挂钩，具体月工资标准见表 3-1 和表 3-2:

表 3-1 中层管理人员月工资水平
Table 3-1 Monthly salary level of middle managers

岗位	等级	职级	基本工资		浮动工资	附加工资	薪酬范围
			基本工资	岗位工资	绩效奖金		
中层	M2	30 级	2960	6690	2650		
		29 级	2960	6290	2350	800	13800
		28 级	2960	5890	2050	~	~
		27 级	2960	5490	1750	1500	10400
		26 级	2960	5190	1450		

其中：M2-Management level 2

表 3-2 附加工资水平一览表
Table 3-2 List of additional wage levels

薪酬内容		金额等级				
工龄工资	1 年~2 年	2 年~4 年	4 年~6 年	6 年~8 年	8 年~10 年	10 年以上
	10 元/月	30 元/月	50 元/月	70 元/月	90 元/月	110 元/月
职称津贴	初级		中级		高级	
	100 元/月		200 元/月		300 元/月	
全勤奖	非管理人员				管理人员	
	100 元/月				200 元/月	
通讯补贴	三级员工	二级员工	一级员工	基层	中层	高层
	30 元/月	40 元/月	50 元/月	100 元/月	200 元/月	300 元/月
交通补贴	非管理人员				管理人员	
	100 元/月				200 元/月	
餐费补贴	中餐				晚餐	
	30 元/天				20 元/天	

3.2 中层管理人员薪酬满意度调查量表开发

3.2.1 设计方法

对中层管理人员薪酬满意度的研究,分两步进行,首先是半结构访谈,根据访谈的内容确定问卷设计中的元素,其次是问卷调查。撇开研究惯例的需要,这样的研究方式,能够更加深层次的挖掘顺应企业发展的元素。

1) 半结构访谈法

半结构访谈(Semi-structured Interviews)是一种开放的、交互式的访谈形式。相对于像调查问卷这类,对所有问题都事先设计好,甚至连几种答案都可能确定好了的全结构式访谈来说,半结构访谈更可以通过深入探究和交谈,获得大量生动的信息,并与被访谈者建立密切关系。访谈的场所不受限制,只要可以方便受访谈者并且有足够的隐私即可,访谈的时候一般控制在一个半小时以内,可以携带录音笔等设备,对访谈的内容进行记录,以方便我们对信息的记录和提取。半结构访谈的主要特征有:

(1) 访谈的过程不受框架限制,以问题提纲为指导,在访谈的过程中,可以根据需要,选择性地对某些特定问题进行更加深入和复杂地调查;

(2) 访谈的形式多样化,可以单独一对一采访,或者采取集体访谈的形式;

(3) 访谈可双向交流,在访谈者和被访谈者之间可以互相提问和交流,通过对行为、神态的观察,还可以获得很多非语言信息。

2) 问卷调查法

问卷调查法的主要优点在于标准化和成本低。问卷的设计要求客观、规范并可计量。

3.2.2 问卷调查的过程

1) 编制初始问卷

本研究以美国学者赫尼曼 (Herbert G. Heneman) 和希沃布 (Donald P. Schwab) 编制的“员工薪酬满意度”量表 (pay satisfaction questionnaire, 简称 PSQ) 为初始量表^[1]。题项的设置结合 NGRE 公司实际情况进行半结构访谈, 深入挖掘影响该公司中层管理人员薪酬水平的因素, 最终修改完善得到初始问卷。

2) 预调研

目前, NGRE 地产共有中层管理人员 162 人, 在对这些人员展开正式的问卷调查之前, 选择 40 份问卷量 (约占总人数 1/4), 进行预先抽样调研。目的是找出问卷中可能出现的问题, 包括文字的使用、衡量的标准、表达的清晰度、问题设置的合理性和逻辑性等, 以此完善正式问卷, 收到更好的信息数据。

3) 正式调研

将修改后的正式问卷在 NGRE 地产各部门的中层管理人员中组织发放。发放的形式为电子问卷, 各部门相关人员可以通过 QQ、微信等通讯平台进行问卷的传递和作答, 被调查人可以直接通过手机或者其他电子设备填写并提交问卷。问卷调查结束后收回问卷, 运用 SPSS27.0 软件进行数据处理, 以得到对 NGRE 地产中层管理人员薪酬满意度具有显著影响的因素, 为公司薪酬体系设计提供理论依据。

4) 具体时间安排

①2021 年 3 月, 实地访问 NGRE 地产的分公司 (NGREZN 公司), 进行半结构式访谈, 并对访谈录音和访谈笔记进行整理; ②2021 年 4 月, 编制“关于 NGRE 地产中层管理人员薪酬满意度调查问卷”, 并对其中层管理人员进行抽样预调研; ③2021 年 5 月, 整理预调研数据并修改问卷, 组织相关人员进行正式问卷调研; ④2021 年 6 月, 回收问卷, 整理数据, 通过 SPSS 软件进行数据处理; 同期, 展开薪酬满意度影响因素的专家调研, 运用 YAAHP 软件, 对数据进行处理。

3.3 问卷组成

3.3.1 原始测量量表

Herbert G. Heneman 和 Donald P. Schwab 编制的 PSQ 量表由 4 个维度构成, 分别是薪酬水平 (level)、非工资性福利 (benefits)、薪酬提升 (raises) 和薪酬管理 (management), 四个维度下设十八个分指标。被调查者根据自己对薪酬感到满意或不满意的程度, 分 "very dissatisfied", "dissatisfied", "average", "satisfied", "very satisfied" 进行答题, 如表 3-3 所示:

表 3-3 薪酬满意度问卷
Table 3-4 Pay Satisfaction Questionnaire (PSQ)

类别	题 项	打分				
		非常不满意	不满意	一般	满意	非常满意
L	我的实得工资					
B	我的福利待遇					
R	我最近的加薪					
R	上司对我薪酬的影响					
L	我现在的薪水					
B	公司为我的福利支付的金额					
R	我过去通常收到的加薪					
S/A	公司的薪酬结构					
S/A	公司提供的有关我关注的薪酬问题的信息					
L	我的总体薪酬水平					
B	我的福利的价值					
S/A	公司其他工作的薪酬					
S/A	公司薪酬政策的一致性					
L	我目前工资的数额					
B	我收到的福利数量					
R	我的加薪是如何决定的					
S/A	公司内不同职位的薪酬差异					
S/A	公司如何管理薪酬					

其中：L-Level，B-Benefits，R-Raise，S/A-Structure/Administration。

3.3.2 半结构式访谈样本特征

在编制问卷之前，首先进行半结构式访谈，我们选取 NGRE 地产在湖南的分公司——NGREZN 公司的中层管理人员作为访谈对象。NGREZN 公司共有中层管理人员 36 人，分布于各职能部门，职位为部门经理或副经理，80%以上有房地产行业的从业经验，受访者样本特征信息见表 3-4。

表 3-4 半结构式访谈样本

Table 3-4 Semi structured interview sample

样本特征				样本特征			
数量		占比		数量		占比	
年龄	50 岁以上	1	2.78%	房地产企业工作年限	20 年以上	5	13.89%
	40-49 岁	8	22.22%		10-20 年	21	58.33%
	30-39 岁	26	72.22%		10 年以下	10	27.78%
	29 岁以下	1	2.78%	NGREZN 公司工作年限	20 年以上	-	-
性别	男性	26	72.22%		10-20 年	20	55.56%
	女性	10	27.78%		10 年以下	16	44.44%
职称	高级	3	8.33%	学历程度	博士	1	2.78%
	中级	23	63.89%		硕士	19	52.78%
	初级	-	-		本科	12	33.33%
年收入（万）	>30	5	13.89%	员工来源	专科	4	11.11%
	20-30	18	50.00%		本地	15	41.67%
	<20	13	36.11%		外地	21	58.33%
婚姻状况	已婚	25	69.44%				
	未婚	9	25.00%				
	离异	2	5.56%				

半结构式访谈采取集体采访，即一对多的方式进行。考虑到人员数量和分属职位不同，我们的访谈分 2 组进行，第一组共 15 人，一般为各分管部门的正职负责人；第二组共 21 人，一般为各分管部门的副职负责人。

本次访谈的目的是为了收集和掌握与 NGREZN 公司中层管理人员薪酬体系相关的信息，发掘影响员工薪酬满意度的因素，形成有针对性的解决方案。访谈的问题主要围绕薪酬结构、薪酬公平性、薪酬激励性和吸引力、薪酬改进四个方面展开。半结构式访谈的提纲为：（1）您对目前的待遇满意么？（2）公司中层管理人员的薪酬结构是什么样？（3）您对自己的努力付出和待遇回报之间的感受有哪些？（4）公司现有的薪酬制度是否有激励性？（5）对于目前公司中层人员的薪酬制度和体系，您是否有一些观点或者想令人关注的问题？具体的情景带入式问题设计层次见表 3-5 所示，详细的半结构式访谈问题见附件 1。

表 3-5 半结构式访谈问题设计
Table 3-5 Semi-structured interview question design

层次设计	问题描述	目的	理想质性资料提取
情景带入 (第一层)	问题(1): 您对自己的待遇是否满意?	对访谈进行预热, 提升访谈针对性和实效性	旨在获取公司现有的薪酬体系是否能够达到员工心理预期
	问题(2): 公司中层管理人员的薪酬结构如何?	使受访者进一步了解访谈的目的, 在不拘泥思维定式的基础上, 引导他们展开对公司薪酬满意度的感受	旨在获取公司薪酬结构合理性、薪酬公平性和激励性等相关信息
核心访谈 (第二层)	问题(3): 您对自己的努力付出和待遇回报之间的感受有哪些?	问题(3)薪酬公平性包含薪酬外部、内部即个人公平	
	问题(4): 公司现有的薪酬制度是否有激励性?	问题(4)包括薪酬的激励性和人才吸引	
深度访谈 (第三层)	问题(5): 对于目前公司中层人员的薪酬制度和体系, 您是否有一些观点或者想令人关注的问题?	在以上问题访谈的基础上, 针对阶段性语句, 引导受访者展开对公司薪酬体系的意见和建议	旨在获得改善公司中层人员薪酬体系的意见和建议

3.3.3 中层管理人员薪酬管理问卷组成

本论文的调查问卷分两部分, 分别是基础情况调查和中层管理人员薪酬满意度的调查。

第一部分是对公司中层管理人员的基本情况信息进行统计, 包括员工的性别、年龄、婚姻状况、受教育程度、工龄、工作岗位、职称等。

第二部分是中层管理人员薪酬满意度的调查, 以表 3-5 的量表为基础, 在此基础上进行整合和扩展, 发展出包含薪酬水平、非工资性福利、薪酬激励、薪酬公平和薪酬管理 5 个维度, 共 39 题的新量表, 均为单项选择题。其中题项 1-10 涉及薪酬结构、题项 11-15 涉及薪酬公平、题项 16-18 涉及薪酬激励、题项 19-29 涉及薪酬制度和薪酬标准、题项 30-39 涉及包括薪酬支付方式、薪酬与工作的关系、薪酬与离职率等其他方面。具体题项设计情况如表 3-6 所示。

表 3-6 NGRE 地产中层管理人员薪酬满意度测量量表

Table 3-6 Measurement scale of pay satisfaction of middle managers of NGRE Company

题项	所属维度	具体问题
L1	薪酬水平	以自己的资历，您对自己的固定工资收入满意程度？
L2		您对公司经济性福利（绩效工资）的看法？
L3		您对公司非经济性福利建设方面的看法？
L4		公司在传统节日有福利发放么？
L5		在过去一年中，绩效工资的发放是怎样的？
L6		在过去一年中，您获得培训福利的机会怎样？
L7		您认为公司员工的工资层级差别合理么？
L8		与当地的消费水平相比，员工基本工资设置合理么？
L9		公司有薪假期的设置是怎样的？
L10		目前公司岗位工资制定合理么？
F1	薪酬公平	您认为您的努力工作在工资中有明显的回报吗？
F2		您对努力付出与工资回报二者公平性的感受是什么？
F3		和其他同职位的人相比，您觉得自己的工资合理性？
F4		您觉得目前的工资就是您个人价值的体现吗？
F5		公司薪酬体系是否公平公正？
I1	薪酬激励	您对目前公司薪酬制度对人才吸引性的评价如何？
I2		您对目前公司薪酬制度对员工激励性的评价如何？
I3		过去一年，您对获得的涨幅工资评价是什么？
S/S1	薪酬制度与薪酬标准	您对目前公司薪酬制度科学性的评价如何？
S/S2		公司薪酬管理制度的执行度怎样？
S/S3		您对目前公司薪酬制度先进性的评价如何？
S/S4		目前公司的薪酬制能代表员工利益么？
S/S5		您觉得目前公司薪酬的计算方式何如？
S/S6		您认为公司薪酬分配机制如何？
S/S7		您对公司公共福利政策及建设的看法如何？
S/S8		公司在薪酬体系方面的咨询情况如何？
S/S9		您觉得公司的分配机制怎么样？
S/S10		员工薪酬的确定过程如何？
S/S11		公司薪酬管理体系如何？
O1	其他	您觉得目前公司薪酬的保密性如何？
O2		您觉得目前公司薪酬的支付方式如何？
O3		您觉得企业发展与员工工资涨幅的关系如何？

表 3-6 NGRE 地产中层管理人员薪酬满意度测量量表（续）

Table 3-6 Measurement scale of pay satisfaction of middle managers of NGRE Company

题项	所属维度	具体问题
O4		对薪酬现状提出意见和建议时，公司的态度？
O5		公司在薪酬付出与利润积累关系如何？
O6		以您的实际情况考虑，薪酬与生活的关系？
O7		您觉得公司员工辞职与薪酬的关系？
O8		您认为薪酬与工作的关系如何？
O9		规定时间，薪酬支付的准确性和及时性如何？
O10		公司对待员工提出加薪的态度？

其中：S-Pay Structure，E-Pay Equity，I- Pay Incentive，S/S- Pay System and Pay Standard，O-Others

3.4 本章小结

本章通过梳理 NGRE 房地产有限公司的基本概况、组织构架和中层管理人员薪酬现状，采取半结构式访谈和问卷调查的方法找寻房地产公司中层人员薪酬体系中存在的问题。一方面，实施半结构式访谈可以真实、有效地找到公司薪酬体系中存在的主要问题；另一方面，针对访谈的结果，结合经典的 PSQ 量表，行之有效地制定出符合 NGRE 公司中层人员薪酬满意度的调查问卷。旨在能够高效、客观地评价 NGRE 公司中层人员的薪酬现状和满意度。

第 4 章 NGRE 地产中层薪酬满意度度量分析

4.1 预调研及结果分析

4.1.1 样本描述

为了确保调研数据的可靠性，调研结果能够用于进一步分析，在正式调研之前，预先进行了小范围的预调研，采取网上作答的方式，共发放预调研问卷 60 份，收回 56 份，回收率 93.3%，其中，有效问卷 55 份，有效率 98.2%。旨在对不符合 NGRE 公司实际情况及表述不清楚的题项予以删除和修改。

表 4-1 预测试样本描述 (N=55)

Table 4-1 Pre-test sample description (N=55)

样本特征		数量	占比	样本特征		数量	占比
c1-年龄	50 岁以上	6	10.91%	c6-房地产企业工作经历年限	20 年以上	9	16.36%
	40-49 岁	11	20.00%		10-20 年	41	74.55%
	30-39 岁	37	67.27%		10 年以下	5	9.09%
	29 岁以下	1	1.82%	c7-NGRE 地产工作年限	20 年以上	9	16.36%
c2-性别	男性	40	72.73%		10-20 年	39	70.91%
	女性	15	27.27%		10 年以下	7	12.73%
c3-职称	高级	5	9.09%	c8-学历程度	博士	2	4.00%
	中级	43	78.18%		硕士	40	72.73%
	初级	-	-		本科	10	18.18%
c4-年收入 (万)	>30	8	14.55%		专科	3	5.45%
	20-30	41	74.55%	c9-员工来源	本地	10	18.18%
	<20	6	10.91%		外地	45	81.82%
c5-婚姻状况	已婚	38	69.09%				
	未婚	16	29.09%				
	离异	1	1.82%				

4.1.2 预调研样本的项目分析

针对 L1~L10, F1~F5, I1~I3, S/S1~S/S11, O1~O10 共 39 项进行项目分析，详细结果见表 4-2 所示：

表 4-2 项目分析（区分度）分析结果

Table 4-2 Analysis results of project analysis (discrimination)

题项	组别（平均值±标准差）		<i>t</i> （决断值）	<i>p</i>	备注
	低分组(n=10)	高分组(n=10)			
L1	3.10±0.32	3.60±0.52	-2.611	0.020*	
L2	3.00±0.00	3.50±0.53	-3.000	0.015*	
L3	2.90±0.32	4.00±0.00	-11.000	0.000**	
L4	2.30±0.48	4.00±0.00	-11.129	0.000**	
L5	2.70±0.67	3.70±0.48	-3.810	0.001**	
L6	4.90±0.32	4.60±0.52	1.567	0.138	Delete
L7	2.40±0.52	4.00±0.00	-9.798	0.000**	
L8	2.70±0.48	3.60±0.52	-4.025	0.001**	
L9	2.40±0.52	4.20±0.42	-8.538	0.000**	
L10	2.40±0.52	4.20±0.42	-8.538	0.000**	
F1	2.30±0.48	4.00±0.00	-11.129	0.000**	
F2	2.50±0.53	3.50±0.53	-1.243	0.067	Delete
F3	2.50±0.53	3.90±0.32	-7.203	0.000**	
F4	2.90±0.57	3.30±0.95	-3.144	0.071*	
F5	3.00±0.00	3.50±0.53	-3.000	0.015*	
I1	3.00±0.00	3.60±0.51	-2.978	0.035**	
I2	2.10±0.32	2.60±0.52	-2.611	0.020*	
I3	2.10±0.32	2.70±0.48	-3.286	0.005**	
S/S1	2.10±0.32	3.40±0.52	-6.789	0.000**	
S/S2	2.20±0.42	2.60±0.52	-1.897	0.074	Delete
S/S3	3.00±0.47	3.00±0.82	0.000	1.000	
S/S4	2.50±0.53	3.00±0.00	-3.000	0.015*	
S/S5	4.20±0.42	4.90±0.32	-4.200	0.001**	
S/S6	4.00±0.00	4.90±0.32	-9.000	0.000**	
S/S7	2.10±0.09	2.70±0.48	-1.295	0.08	Delete
S/S8	2.10±0.32	2.60±0.52	-2.611	0.020*	
S/S9	2.10±0.32	2.70±0.48	-3.286	0.005**	
S/S10	2.40±0.52	4.20±0.42	-8.538	0.000**	
S/S					
S/S11	3.00±0.00	3.50±0.53	-3.000	0.015*	
O1	3.00±0.00	3.10±0.09	-2.978	0.035*	
O2	2.10±0.32	2.60±0.52	-2.611	0.020*	
O3	2.10±0.32	2.70±0.48	-3.286	0.005**	
O4	3.00±0.00	3.50±0.53	-3.000	0.015*	
O5	2.40±0.52	4.20±0.42	-8.538	0.000**	
O6	2.40±0.52	4.20±0.42	-8.538	0.000**	
O7	2.00±0.00	3.10±0.07	-1.345	0.235	Delete
O8	2.10±0.32	2.60±0.52	-2.611	0.020*	
O9	2.10±0.32	2.70±0.48	-3.286	0.005**	
O10	2.40±0.52	4.20±0.42	-8.538	0.000**	

其中：* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$

高低两组对于 L6, F2, S/S2, S/S7, O7 这 5 项不会表现出显著性 ($p>0.05$), 说明这 5 项区分性差, 可删除。其他 34 项指标呈现出显著性, 予以保留。

4.1.3 预调研样本的因子分析

1) 因子结构分析

本文利用 SPSS27.0 (中文版) 软件, 预测试样本的 KMO 和 Bartlett 检验结果, 见表 4-3, 根据结果可以看出, 本项目适合进行因子分析。

表 4-3 预调研的 KMO 和 Bartlett 检验
Table 4-3 Pre-investigated kmo and Bartlett tests

KMO 值		0.795
Bartlett 球形度检验	近似卡方	750.475
	df	231
	p 值	0.000

第一次因子分析结果提取了 8 个因子, 删除因子负荷低于 0.5 和在一个以上共同因子上都有超过 0.35 负荷的 9 个因子 L2, L8, L9, L10, S/S4, S/S5, S/S10, O4, O5; 同样的方法进行第二次因子分析结果提取了 5 个因子, 继续删除 7 个因子 L5, L7, F5, S/S3, S/S11, O2, O8; 再进行第三次因子分析, 提取了 5 个因子, 同时所有因子负荷都大于 0.5 且没有在一个以上共同因子上都有超过 0.35 负荷。解释的总方差累计达 58.713%, 说明提取的 5 个因子已经能基本包含了研究所需要的信息, 结果是可以接受的, 结果见表 4-4。

表 4-4 方差解释率表格
Table 4-4 Variance interpretation rate

成份	特征根			旋转前方差解释率			旋转后方差解释率		
	特征根	方差解释率	累积%	特征根	方差解释率	累积%	特征根	方差解释率	累积%
1	5.236	27.978	27.978	5.236	28.958	27.978	3.052	17.013	17.013
2	1.529	8.478	36.456	1.529	8.478	36.456	2.576	13.599	30.612
3	1.435	7.867	44.323	1.435	7.867	44.323	1.992	11.003	41.615
4	1.202	6.659	50.982	1.202	6.659	50.982	1.592	8.911	50.526
5	1.139	6.296	57.278	1.139	6.296	57.278	1.493	6.752	57.278
6	.957	5.267	62.545						
7	.903	5.312	67.857						
8	.834	4.673	72.530						
9	.768	4.219	76.749						
10	.691	4.195	80.944						
11	.634	3.961	84.905						
12	.584	3.718	88.623						

表 4-4 方差解释率表格（续）
Table 4-4 Variance interpretation rate

成份	特征根			旋转前方差解释率			旋转后方差解释率		
	特征根	方差解释率	累积%	特征根	方差解释率	累积%	特征根	方差解释率	累积%
13	.473	3.106	91.729						
14	.389	2.357	94.086						
15	.379	1.905	95.991						
16	.353	1.721	97.712						
17	.287	1.599	99.311						
18	.197	0.689	100.000						

提取方法：主成份分析。

抽取的 5 个因子特征值均大于 1，特征碎石图见图 4-1，可以看出，抽取 5 因子以上时，曲线趋于平缓。

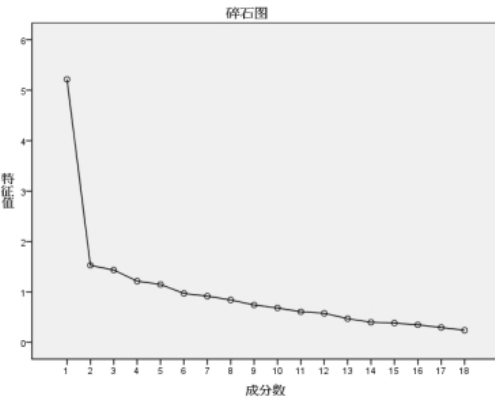


图 4-1 特征碎石土
Figure 4-1 Characteristic gravel soil

综上，影响中层管理人员薪酬满意度的有效性指标被提取、转置为 5 维指标，其解释的方差达到了 57.278%，结果如表 4-5 所示：

表 4-5 探索性因子分析结果
Table 4-5 results of exploratory factor analysis

旋转成份矩阵 ^a					
	因子 1	因子 2	因子 3	因子 4	因子 5
L1	0.751				
L3	0.769				
L4	0.692				
O6	0.651				
O3		0.728			
I3		0.713			
O10		0.718			
F1			0.558		
F3			0.603		
F4			0.702		

表 4-5 探索性因子分析结果（续）

Table 4-5 results of exploratory factor analysis

旋转成份矩阵 ^a					
	因子 1	因子 2	因子 3	因子 4	因子 5
I1				0.802	
S/S6				0.713	
I2				0.609	
S/S1					0.687
S/S8					0.726
S/S9					0.715
O1					0.699
O9					0.721

2) 因子命名

根据因子分析的结果，最终将影响中层管理人员薪酬满意度的维度定位为 5 个，命名如下：

（1）因子 1：包含 4 个指标 L1、L3、L4、O6，主要反映了经济性和非经济性薪酬水平的内容，因此将因子 1 命名为“薪酬水平（Pay Level-PL）”；

（2）因子 2：包含 3 个指标 O3、I3、O10，主要反映了员工薪酬提升方面的主要问题，因此将因子 2 命名为“薪酬提升（Pay Raise-PR）”；

（3）因子 3：包含 3 个指标 F1、F3、F4，均是原量表中关于薪酬公平性的问题，因此将因子 3 命名为“薪酬公平（Pay Fairness-PF）”；

（4）因子 4：包含 3 个指标 I1、S/S6、I2，其中 2 项指标反映了薪酬激励性问题，另一个指标也与薪酬激励政策相关，因此将因子 4 命名为“薪酬激励（Pay Incentive-PI）”；

（5）因子 5：包含 5 个指标 S/S1、S/S8、S/S9、O1、O9，都和薪酬制度及管理相关，因此将因子 5 命名为“Pay Management（PM）”。

按照以上因子分析的结果，重新构建中层管理人员薪酬满意度的测量量表，具体如表 4-6 所示。

表 4-6 重构中层管理人员薪酬满意度测量量表

Table 4-6 Reconstruction of pay satisfaction measurement scale for middle managers

维度	新编码	原编码	指标描述
薪酬水平 <i>Pay Level</i>	PL1	L1	固定工资
	PL2	L3	绩效工资
	PL3	L4	福利待遇
	PL4	O6	生活与薪酬的关系
薪酬提升 <i>Pay Raise</i>	PR1	O3	个人薪酬提升与企业发展的关系
	PR2	I3	个人涨幅工资
	PR3	O10	公司会满足我合理的加薪要求

表 4-6 重构中层管理人员薪酬满意度测量量表（续）

Table 4-6 Reconstruction of pay satisfaction measurement scale for middle managers

维度	新编码	原编码	指标描述
薪酬公平 <i>Pay Fairness</i>	PF1	F1	工作与薪酬的关系
	PF2	F3	公司同等职位范围内，我的薪酬
	PF3	F4	与其他公司同等职位相比，我的薪酬
薪酬激励 <i>Pay Incentive</i>	PI1	I1	公司薪酬激励方式多样
	PI2	S/S6	公司薪酬激励对象单一
	PI3	I2	公司薪酬激励制度的执行力
薪酬管理 <i>Pay Management</i>	PM1	S/S1	公司薪酬制度的科学性
	PM2	S/S8	公司对薪酬制度方面的意见征询工作
	PM3	S/S9	公司所倡导的分配机制
	PM4	O9	公司的薪酬支付及时、准确
	PM5	O1	薪酬信息的公开透明化

4.1.4 信度检验

信度（Reliability）表示稳定性和一致程度。当所得到的一致程度越高，说明该问卷的信度就越高。

1) 克隆巴赫系数法

本文采用此方法进行信度检验，公式如式 4-1 所示：

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left(1 - \frac{\sum S_i^2}{S_x^2} \right) \tag{4-1}$$

式中， α 又被称为信度系数，该系数越高，问卷的信度越高。

2) 计算步骤

（1）按一定要求抽取 n 份被试的问卷，首先计算出这几个受访者测试总分的方差 S_x^2 ；

（2）这几个受访者在每道题上都会有一个得分，分别求出这几个受访者在每道题上得分的方差 $S_i^2 (i=1,2,6, K)$ ，并求出 $\sum S_i^2$ 的值；

（3）按照克隆巴赫系数公式求出 α 的值。

3) 信度检验结果

按照重构的 18 个因子的量表进行信度分析，结果如表 4-7 所示。

表 4-7 Cronbach 信度分析-简化格式

Table 4-7 Cronbach reliability analysis - simplified format

项数	样本量	Cronbach's α 系数
18	58	0.873

4.2 正式调研及结果分析

4.2.1 样本描述

问卷调查主要通过微信、QQ、钉钉等平台，以匿名填写的方式进行，最大限度的确保调查问卷的可信度。共计发放调查问卷 102 份，回收 95 份，问卷回收率为 93.1%，其中有效问卷 90 份，问卷有效率为 94.7%，符合研究需要。

表 4-8 正式问卷样本描述（N=90）

Table 4-8 Formal questionnaire sample description（N=90）

样本特征		数量	占比	样本特征		数量	占比
c1-年龄	50 岁以上	9	10%	c6-房地产企业工作经历年限	20 年以上	7	7.78%
	40-49 岁	26	28.9%		10-20 年	59	65.6%
	30-39 岁	39	43.3%		10 年以下	24	26.7%
	29 岁以下	16	17.8%	c7-NGRE 地产工作年限	20 年以上	13	14.4%
c2-性别	男性	63	70%		10-20 年	45	50.0%
	女性	27	30%		10 年以下	32	35.6%%
c3-职称	高级	12	13.3%	c8-学历程度	博士	11	12.2%
	中级	59	65.6%		硕士	47	52.2%
	初级	19	21.1%		本科	27	30%
c4-年收入（万）	>30	20	22.2%		专科	5	5.56%
	20-30	63	70%	c9-员工来源	本地	21	23.3%
	<20	7	7.7%		外地	69	76.7%
c5-婚姻状况	已婚	51	56.7%				
	未婚	29	32.2%				
	离异	10	11.1%				

4.2.2 信度、效度检验

信、效度分析的结果见表 4-9 和表 4-10 所示。根据软件处理的结果显示正式调研的 Cronbach’s α 系数为 0.905，大于 0.9，说明数据信度较高。

表 4-9 Cronbach 信度分析

Table 4-9 Cronbach reliability analysis

项数	样本量	Cronbach’s α 系数
18	90	0.905

影响薪酬满意度的因素测量的 KMO 值为 0.883，大于 0.7，适合进行因子分析。

表 4-10 KMO 和 Bartlett 检验
Table 4-10 Inspection of KMO and Bartlett

KMO 值		0.883
Bartlett 球形度检验	近似卡方	1235.819
	<i>df</i>	197
	<i>p</i> 值	0.000

4.2.3 验证性因子分析

旋转后因子载荷系数见表 4-11。

表 4-11 旋转后因子载荷系数表格
Table 4-11 Load factor after rotation

因 子		共同度（公因子方差）
PL1	固定工资	0.910
PL2	绩效工资	0.579
PL3	福利待遇	0.765
PL4	生活与薪酬的关系	0.979
PR1	个人薪酬提升与企业发展的关系	0.932
PR2	个人涨幅工资	0.928
PR3	公司会满足我合理的加薪要求	0.931
PF1	工作与薪酬的关系	0.936
PF2	公司同等职位范围内，我的薪酬	0.844
PF3	与其他公司同等职位相比，我的薪酬	0.846
PI1	公司薪酬激励方式多样	0.863
PI2	公司薪酬激励对象单一	0.928
PI3	公司薪酬激励制度的执行力	0.685
PM1	公司薪酬制度的科学性	0.970
PM2	公司对薪酬制度方面的意见征询工作	0.978
PM3	公司所倡导的分配机制	0.722
PM4	公司的薪酬支付及时、准确	0.562
PM5	薪酬信息的公开透明化	0.964

正式问卷样本方差解释率结果如表 4-12 所示。

表 4-12 正式样本方差解释率表格 (N=90)

Table 4-12 Formal sample variance interpretation rate (N = 90)

成份	特征根			旋转前方差解释率			旋转后方差解释率		
	特征根	方差解释率	累积%	特征根	方差解释率	累积%	特征根	方差解释率	累积%
1	7.295	31.085	31.085	7.295	31.085	31.085	3.652	21.065	21.065
2	3.874	15.769	46.854	3.874	15.769	46.854	2.387	17.993	39.058
3	2.513	9.065	55.919	2.513	9.065	55.919	2.091	15.232	54.290
4	1.978	8.227	64.146	1.978	8.227	64.146	1.751	9.051	63.341
5	1.339	6.941	71.087	1.339	6.941	71.087	1.349	7.746	71.087
6	1.153	5.143	76.230						
7	0.977	4.721	80.951						
8	0.912	4.003	84.954						
9	0.885	3.881	88.835						
10	0.811	3.213	92.048						
11	0.766	2.761	94.809						
12	0.703	1.022	95.831						
13	0.652	0.973	96.804						
14	0.609	0.907	97.711						
15	0.552	0.725	98.436						
16	0.483	0.691	99.127						
17	0.307	0.558	99.685						
18	0.218	0.315	100.000						

提取方法：主成份分析。

从表 4-13 探索性因子分析结果来看，与问卷内容相对应，总共对应 5 个维度，共 18 项因子。

表 4-13 正式样本探索性因子分析结果

Table 4-13 exploratory factor analysis results of formal samples

	旋转成份矩阵 ^a				
	因子 1	因子 2	因子 3	因子 4	因子 5
O3	0.817				
O1	0.755				
O2	0.617				
L1		0.691			
L3		0.723			
L4		0.709			
L2		0.805			
M2			0.693		
M3			0.591		
M5			0.797		
M1			0.802		
M4			0.731		
F1				0.607	

表 4-13 正式样本探索性因子分析结果
Table 4-13 exploratory factor analysis results of formal samples

旋转成份矩阵 ^a					
	因子 1	因子 2	因子 3	因子 4	因子 5
F2				0.726	
F3				0.681	
R2					0.715
R1					0.682
R3					0.705

4.2.4 描述性统计分析

NGRE 公司中层人员对薪酬满意度的调研采用 Likert5 级衡量量表，得分与满意程度成正比，取样本打分的平均数，各因子的平均得分见图 4-2 所示。

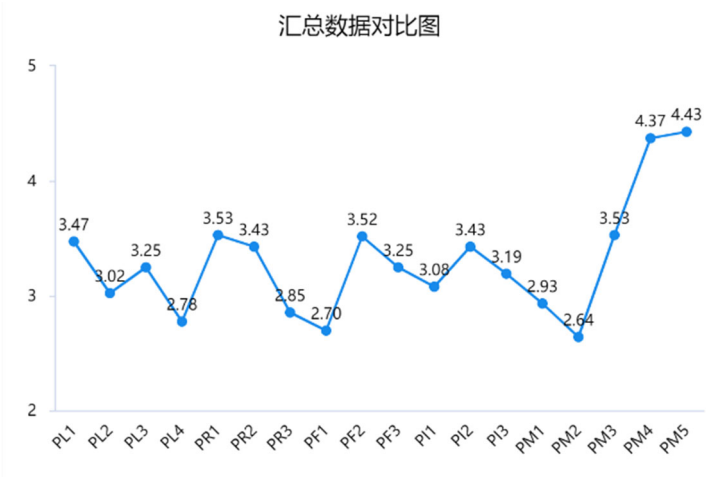


图 4-2 各因子平均得分情况图 (N=90)
Figure 4-2 Average score of each factor (N = 90)

从图上可以看出，NGRE 公司中层员工对薪酬的满意度一般，从分数的排序来看，排在前三位的分别是：PM5 “薪酬信息的公开透明化” 得分最高为 4.37；其次是 PM4 “公司的薪酬支付及时准确” 得分 4.23；最后是 PM2 “公司对薪酬制度方面的意见征询工作” 得分 3.81。这三项因子都属于 “薪酬管理满意度” 这一维度，说明员工在公司薪酬制度的制定、执行等方面的做法还是比较认可的。分数最低的三项因子分别是：PL4 “生活与薪酬的关系”，得分仅 2.97，表明多数员工认为目前的薪酬只能维持最基本的生活开支；PL2 “我的福利待遇”，得分 3.01；PI2 “公司的激励对象单一”，得分 3.03。此外，我们对各因子和维度的平均分也进行了汇总，如表 4-14 所示。

表 4-14 各因子和各维度平均分 (N=90)

Table 4-14 Average scores of factors and dimensions (N=90)

维度	因子	样本数	最小值	最大值	因子平均分	维度平均分	总平均分
薪酬水平满意度	固定工资	90	1	5	3.47	3.16 (⑤)	3.45
	绩效工资	90	1	5	3.02		
	福利待遇	90	1	5	3.25		
薪酬提升满意度	生活与薪酬的关系	90	1	5	2.78	3.40 (③)	
	个人薪酬提升与企业发展的关系	90	1	5	3.53		
	个人涨幅工资	90	1	5	3.43		
	公司会满足我合理的加薪要求	90	1	5	2.85		
薪酬公平满意度	工作与薪酬的关系	90	1	5	2.70	3.52 (②)	
	公司同等职位范围内，我的薪酬	90	1	5	3.52		
	与其他公司同等职位相比，我的薪酬	90	1	5	3.25		
薪酬激励满意度	公司薪酬激励方式多样	90	1	5	3.08	3.23 (④)	
	公司薪酬激励对象单一	90	1	5	3.43		
	公司薪酬激励制度的执行力	90	1	5	3.19		
	公司薪酬制度的科学性	90	1	5	2.93		
薪酬管理满意度	公司对薪酬制度方面的意见征询工作	90	1	5	2.64	3.94 (①)	
	公司所倡导的分配机制	90	1	5	3.53		
	公司的薪酬支付及时、准确	90	1	5	4.37		
	薪酬信息的公开透明化	90	1	5	4.43		

从表 4-14 可以看出, NGRE 公司整体薪酬满意度得分在 3.45, 根据百分制换算的话, 相当于 60-69 分, 刚刚及格的水平。NGRE 公司需要采取相应措施, 改善中层管理人员薪酬满意度的整体水平。为了准确找到制约 NGRE 公司中层管理人员薪酬满意度的因素, 提出更加有针对性的解决方案, 下面, 我们对各个维度和因子的得分进一步分析。

1) 薪酬水平满意度

员工薪酬的满意度包含主观和客观两个方面, 客观上反映在薪酬水平, 主观上反映在薪酬公平性。从表 4-14 可以看出, 该项维度的平均得分是 5 个维度中得分最低的一项, 各因子满意度从高到低排列依次为固定工资、福利待遇、绩效工资、薪酬与生活的关系。其中, 薪酬与生活的关系得分只有 2.78, 低于一般平均水平。通过半结构式访谈, 我们也了解到, 中层人员对目前公司的薪酬水平并不满意, 公司中层大多位于 35-45 岁之间, 省会城市的生活成本节节攀升, 上有老下有小的家庭重担, 使得他们目前的薪酬并没有过多的结余。

2) 薪酬提升满意度

该项维度的平均分为 3.4, 各项因子满意度由高到低分别是: 个人薪酬提升与企业发展的关系、涨幅工资和公司对个人加薪合理理由的态度。大部分公司中

层认为公司可以做到将企业效益和员工涨幅工资相挂钩,这种“共进退”的做法,是公司对员工的一种态度认可,从另一方面也可以更好的激励员工为公司付出。得分最低的是公司对个人合理加薪理由的态度。作为公司应给予关注,比如开拓畅通的合理加薪渠道、简化加薪报批流程等,利用这样的政策不仅能提升员工的薪酬满意度,还可以激发员工的上进心,形成人才储备的良性循环。

3) 薪酬公平满意度

薪酬的公平满意度是主观上员工对薪酬的衡量,包括内部衡量、外部衡量和自身价值的衡量。该项维度的平均分为 3.52,各项因子满意度由高到低分别是:公司同等职位薪酬、与其他公司同等职位的薪酬和薪酬与工作的关系。大部分人对公司内部薪酬满意度认可度比较高,但与其他公司同等职位相比,仍感觉有一定差距,其中,薪酬与工作的关系得分只有 2.7,没有达到一般平均水平,从侧面反映出大部分人觉得自己的努力和价值没有在薪酬中得到体现。

4) 薪酬激励满意度

好的激励制度能够提高员工积极性,该项维度的平均分只有 3.23,各因子满意度由高到低分别是:薪酬激励对象、薪酬激励制度的执行和薪酬激励的方式。拓展形式多样的激励措施,能够增强员工的凝聚力,提升员工积极性,打造企业和员工的良性循环。

5) 薪酬管理满意度

该项维度的平均分为 3.94,得分较高,说明员工对公司薪酬制度的管理比较认可。各项因子从高到低依次为:薪酬信息公开、薪酬制度及时准确、公司的分配机制、薪酬意见征询工作和薪酬制度的科学性。说明公司可以做到员工薪酬的信息公开和发放的时效性,在薪酬制度的科学性和意见征询工作方面,员工的满意度不高,均没有达到一般水平。

4.2.5 T 检验和方差分析

在问卷调查的前半部分,我们对 NGRE 公司中层管理人员的个人背景信息资料进行了调研,具体的样本数据见表 4-8,这部分的研究就是基于以上基础数据展开,了解中层管理人员在年龄、性别、学历程度、婚姻状况、工作年限和员工来源 6 个方面对薪酬满意度的各个因子是否存在显著差异性。研究方法采用 T 检验和方差分析,T 检验适用于检测两个群体之间平均数的差异,而方差分析适合与检测三个及以上群体间的平均数差异。所以,对性别和员工来源对薪酬满意度的影响采用 T 检验;对年龄、学历程度、婚姻状况和工作年限对薪酬满意度的影响采用方差分析。

1) 性别对薪酬满意度的影响

参与正式问卷调查员工中,男性和女性分别占比 70%和 30%。性别对薪酬满意度各维度影响的描述性统计结果见表 4-15。可以看出,男性满意度要高于女性。

表 4-15 各维度 T 检验分析结果 (N=90)

Table 4-15 T-test analysis results of each dimension (N=90)

分析项	项	样本量	平均值	标准差	t	p
薪酬水平	女	27	3.03	0.59	-1.330	0.197
Pay Level	男	63	3.29	0.64		
薪酬提升	女	27	3.14	0.46	3.155	0.018*
Pay Raise	男	63	3.66	0.54		
薪酬公平	女	27	3.21	0.88	6.624	0.005*
Pay Fairness	男	63	3.83	0.90		
薪酬激励	女	27	3.11	0.42	5.097	0.031*
Pay Incentive	男	63	3.35	0.42		
薪酬管理	女	27	3.81	0.58	0.718	0.474
Pay Management	男	63	4.07	0.64		

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$

可以看出,性别对于薪酬提升、薪酬公平和薪酬管理满意度有明显差异。反观,性别对于薪酬水平和薪酬管理满意度的 p 值大于 0.05,所以它们之间无明显差异。女性在参与劳动市场时,他们的受限因素比男性要大很多,造成这样现象的一个主要原因是女性在家庭中的无薪工作时间和参加工作有薪工作时间的分配不均等,女性相较于男性,承担了更多的比如照顾老人、小孩等家庭负担。使得她们无法全身心的投入工作,同时也间接性的错失了很多晋升机会,最终导致女性对薪酬满意度比男性要低。

2) 员工来源对薪酬满意度的影响

正式调研中,本地员工 21 人,占 23.3%,外地员工 69 人,占 76.7%。可以看出外地员工数量远远高于“土生土长”的本地人。他们的 T 检验分析结果见表 4-16 所示。

表 4-16 各维度 T 检验分析结果 (N=90)

Table 4-16 T-test analysis results of each dimension (N=90)

分析项	项	样本量	平均值	标准差	t	p
薪酬水平	本地	21	3.39	0.74	-0.304	0.121
Pay Level	外地	69	2.93	0.69		
薪酬提升	本地	21	3.47	0.31	0.155	0.129
Pay Raise	外地	69	3.33	0.62		
薪酬公平	本地	21	3.80	0.78	1.524	0.381
Pay Fairness	外地	69	3.24	0.53		
薪酬激励	本地	21	3.45	0.98	-1.057	0.416
Pay Incentive	外地	69	3.01	0.25		

表 4-16 各维度 T 检验分析结果 (N=90) (续)

Table 4-16 T-test analysis results of each dimension (N=90)

分析项	项	样本量	平均值	标准差	t	p
薪酬管理	本地	21	3.96	0.37	1.719	0.365
Pay Management	外地	69	3.92	0.77		

可以看出,本地员工的薪酬满意度要高于外地员工的薪酬满意度,但是员工来源对各维度没有明显差异。省会城市的吸引力远远高于周边城市,所以公司的外地员工要高于本地员工数量。但同时,吸引力与挑战并存,这些外地员工在南京打拼,肩负的压力和付出的努力,往往要比本地员工更多,所以在同等薪酬体系下,外地员工的薪酬满意度没有本地员工高。

3) 年龄对薪酬满意度的影响

为研究不同年龄对各维度的影响,将年龄分为 29 岁以下、30~39 岁、40~49 岁、50 岁以上 4 个组别,依据方差分析检测年龄对各维度的差异关系,结果如表 4-17 所示。均值上在每个维度得分较高的年龄段为 29 岁及以下和 50 岁及以上,薪酬满意度呈“两头大,中间小”的分布态势。

对于 50 岁及以上的群体,这部分人群在公司服务时间长,有较多的房地产企业服务经验,而且大多已经担任公司中层中较为重要的职位,自然对于薪酬的满意度相对比较高;而 29 岁及以下这个年龄阶段的人群,数量上相对较小,是因为这个年龄处于中层这个阶层的人群,要么是高学历刚刚参加工作的,要么是辛苦打拼,刚刚晋升到中层阶层的。初入职场和工作的热情使他们对这份薪酬的满意度相对较高。而 30-39 岁和 40-49 岁的两个年龄阶层,这部分人员大多处于“上有老、下有小”的非常时期,生活的压力迫使他们对薪酬的需求相对较高,如果得不到相应职位的提升,那么在薪酬上就达不到他们的预期。

表 4-17 各维度方差分析结果 (N=90)

Table 4-16 Analysis of variance results of each dimension (N=90)

分析项	项	样本量	平均值±标准差	F	p
薪酬水平	50 岁以上	9	3.58±0.58	4.820	0.009**
	40-49 岁	26	2.69±0.46		
	30-39 岁	39	2.75±0.60		
	29 岁以下	16	3.62±0.71		
薪酬提升	50 岁以上	9	3.35±0.00	1.031	0.396
	40-49 岁	26	3.28±0.33		
	30-39 岁	39	3.41±0.51		
	29 岁以下	16	3.56±0.58		
薪酬公平	50 岁以上	9	3.85±0.71	4.335	0.014*
	40-49 岁	26	3.01±0.73		

表 4-17 各维度方差分析结果 (N=90) (续)
Table 4-16 Analysis of variance results of each dimension (N=90)

分析项	项	样本量	平均值±标准差	F	p
薪酬激励 <i>Pay Incentive</i>	30-39 岁	39	2.95±0.35	1.999	0.140
	29 岁以下	16	4.27±0.58		
	50 岁以上	9	3.47±0.71		
	40-49 岁	26	3.15±0.52		
	30-39 岁	39	3.02±0.58		
	29 岁以下	16	3.28±0.63		
薪酬管理 <i>Pay Management</i>	50 岁以上	9	4.08±0.71	2.620	0.073
	40-49 岁	26	3.67±0.71		
	30-39 岁	39	3.89±0.49		
	29 岁以下	16	4.12±0.58		

其中：* p<0.05 ** p<0.01

可以看出，年龄对于“薪酬水平满意度”呈现出显著性，有着较为明显差异的组别平均值得分对比结果为“29 岁及以下>50 岁及以上>30-39 岁>40-49 岁”。年龄对于“薪酬公平满意度”呈现出显著性，有着较为明显差异的组别平均值得分对比结果为“29 岁及以下>50 岁及以上>40-49 岁>30-39 岁”，两组有明显差异，见图 4-3 所示。除此之外，年龄组对其他 3 个维度均表现出一致性，并没有差异性。

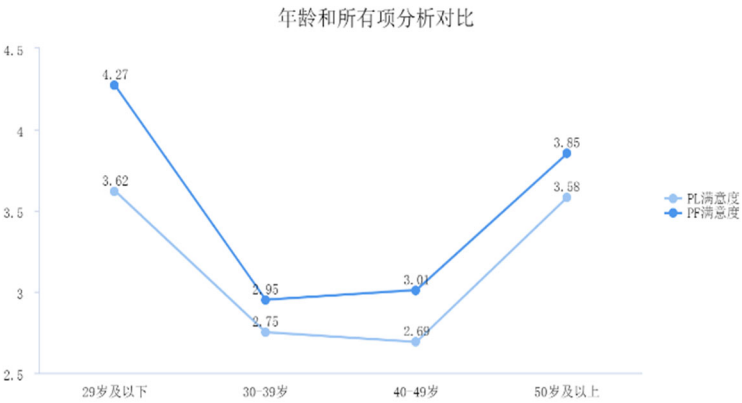


图 4-3 年龄组有明显差异的对比折线图

Figure 4-3 Comparative broken line chart with significant difference in age group

4) 学历程度对薪酬满意度的影响

运用方差分析的方法，进行学历程度的差异性分析，如表 4-18 所示。从整体均值上看，博士和硕士研究生的满意程度明显要高于本科学历及以下，这也间接的说明 NGRE 公司在设计薪酬体系时，将员工的学历程度作为一个非常重要的衡量标准。其中学历程度对“薪酬水平满意度”呈现出

表 4-18 各维度方差分析结果 (N=90)
Table 4-18 Analysis of variance results of each dimension (N=90)

分析项	项	样本量	平均值±标准差	F	p
薪酬水平 <i>Pay Level</i>	博士	11	3.44±0.35	4.621	0.037*
	硕士	47	3.26±0.71		
	本科	27	3.07±0.62		
	专科	5	2.87±0.27		
薪酬提升 <i>Pay Raise</i>	博士	11	3.72±0.30	0.371	0.774
	硕士	47	3.58±0.15		
	本科	27	3.16±0.43		
	专科	5	3.14±0.29		
薪酬公平 <i>Pay Fairness</i>	博士	11	3.33±0.11	2.084	0.108
	硕士	47	3.61±0.43		
	本科	27	3.57±0.21		
	专科	5	3.57±0.32		
薪酬激励 <i>Pay Incentive</i>	博士	11	3.65±0.65	0.357	0.784
	硕士	47	3.21±0.28		
	本科	27	3.12±0.41		
	专科	5	2.94±0.29		
薪酬管理 <i>Pay Management</i>	博士	11	4.27±0.47	0.644	0.589
	硕士	47	3.95±0.65		
	本科	27	3.74±0.21		
	专科	5	3.80±0.13		

其中：* p<0.05 ** p<0.01

学历程度对于“薪酬水平满意度”呈现出显著性，有着较为明显差异的组别平均值得分对比结果为“博士>硕士>本科>专科”，折线图见图 4-4。

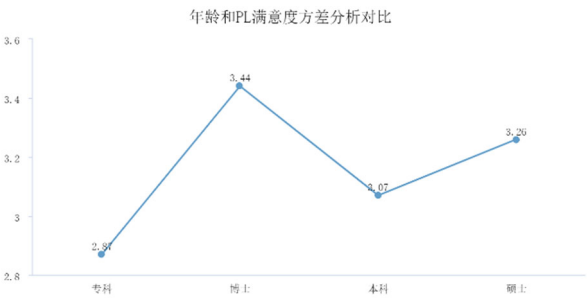


图 4-4 学历程度和薪酬水平满意度的方差分析对比图

Figure 4-4 Analysis of variance comparison of degree of education and salary level satisfaction

5) 婚姻状况对薪酬满意度的影响

婚姻状况同样影响着员工的薪酬满意情况，从表 4-19 可以看出，婚姻状况对各维度的影响不尽相同。满意度高的集中在未婚人群，已婚人群对薪酬满意度

的要求最高，相应的得到的分数比较低，而离婚人群的满意度介于这两者之间。

婚姻状况中，已婚人群占了中层管理人员的大部分，尤其是在年龄在 30-39 岁之间的已婚人员，他们在职场打拼的时间并不算长，房贷、车贷、教育、养老等因素无形中增加了他们对薪酬的心理预期值，同时削弱了他们对薪酬的满意度。未婚人群一般年龄处于 35 岁以下，大部分都处于刚刚高校毕业进入职场的“小白”阶段，自己管好自己，没有家庭压力，对薪酬的满意程度自然相对要高一些。

表 4-19 各维度方差分析结果 (N=90)
Table 4-19 Analysis of variance results of each dimension (N=90)

分析项	项	样本量	平均值±标准差	F	p
薪酬水平 Pay Level	已婚	51	2.89±0.05	3.976	0.021*
	未婚	29	3.56±0.21		
	离异	10	3.03±0.52		
薪酬提升 Pay Raise	已婚	51	3.01±0.31	0.295	0.847
	未婚	29	3.67±0.51		
	离异	10	3.52±0.26		
薪酬公平 Pay Fairness	已婚	51	3.12±0.35	0.678	0.568
	未婚	29	3.59±0.91		
	离异	10	3.85±0.28		
薪酬激励 Pay Incentive	已婚	51	3.07±0.37	0.293	0.614
	未婚	29	3.41±0.42		
	离异	10	3.21±0.25		
薪酬管理 Pay Management	已婚	51	3.69±0.26	0.228	0.763
	未婚	29	4.27±0.61		
	离异	10	3.86±0.63		

其中：* p<0.05 ** p<0.01

婚姻程度对于“薪酬水平满意度”呈现出显著性，有着较为明显差异的组别平均值得分对比结果为“未婚>离婚>已婚”，见图 4-5 所示。

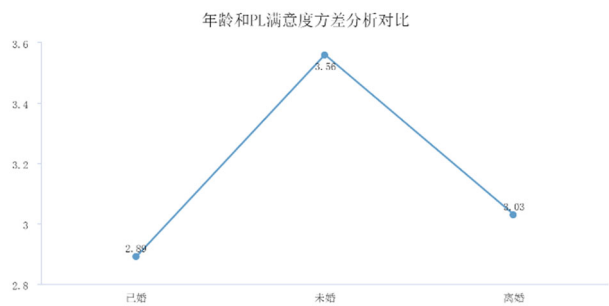


图 4-5 年龄和薪酬水平满意度的方差分析对比图
Figure 4-4 Analysis of variance comparison of age and salary level satisfaction

6) 工作年限对薪酬满意度的影响

采用方差分析在 NGRE 公司工作年限对薪酬满意度的影响, 如表 4-20 所示。

表 4-20 各维度方差分析结果 (N=90)

Table 4-19 Analysis of variance results of each dimension (N=90)

分析项	项	样本量	平均值±标准差	F	p
薪酬水平 <i>Pay Level</i>	20 年以上	13	3.07±0.11	0.371	0.774
	10-20 年	45	2.89±0.25		
	10 年以下	32	3.52±0.39		
薪酬提升 <i>Pay Raise</i>	20 年以上	13	3.48±0.61	0.466	0.706
	10-20 年	45	3.05±0.28		
	10 年以下	32	3.67±0.44		
薪酬公平 <i>Pay Fairness</i>	20 年以上	13	3.67±0.34	0.357	0.784
	10-20 年	45	3.17±0.36		
	10 年以下	32	3.72±0.62		
薪酬激励 <i>Pay Incentive</i>	20 年以上	13	3.13±0.87	0.678	0.568
	10-20 年	45	3.12±0.39		
	10 年以下	32	3.44±0.68		
薪酬管理 <i>Pay Management</i>	20 年以上	13	3.91±0.73	0.533	0.661
	10-20 年	45	3.65±0.62		
	10 年以下	32	4.26±0.46		

满意度相对较高的集中在“10 年以下”和“20 年以上”的员工中。工作年限在“20 年以上”的中层员工大多为各职能部门的领导, 在为 NGRE 公司服务的过程中, 对企业比较了解, 对工作驾轻就熟, 他们对目前的薪酬体系是比较满意的; 工作年限在“10 年以下”的这部门中层员工, 参加工作时间不长, 有着优秀的学历背景和积极进取的工作热情, 公司在薪酬体系的设计和激励制度的制定上对这部分人群是有一定的倾斜的, 所以他们对自己的工作和薪酬相对来说也是比较认可的。介于这两者之间的中层人员, 可能由于某些原因没有得到晋升, 致使对薪酬出现不满的现状。公司应该对这一部分人群给予更多的关注, 因为他们在房地产企业有着较长的从业时间, 具备熟练的工作能力和扎实的业务知识, 并且掌握了一定的人脉资源, 是公司的中坚力量, 工作不仅为了薪水, 也更是对自己社会地位的一种证明。公司可以与这部分人员多沟通, 合理安排他们的职位与薪酬, 将企业和员工利益最大化。

从表 4-20 可以看出, 不同工作年限样本对薪酬满意度的 5 个维度均不会表现出显著性 ($p>0.05$), 即表现出一致性, 并没有差异性。

4.2.6 正式调研数据的相关性分析

相关性分析结果见表 4-21。

表 4-21 Pearson 相关
Table 4-21 Pearson correlation

维度	平均值	标准差	Pearson 相关性	维度					
				薪酬满意度	PL	PR	PF	PI	PM
薪酬满意度	3.45	0.513	相关系数 <i>p</i> 值	1					
PL	3.16	0.696	相关系数 <i>p</i> 值	0.638** 0.000	1				
PR	3.40	0.676	相关系数 <i>p</i> 值	0.338** 0.001	0.558** 0.000	1			
PF	3.52	0.713	相关系数 <i>p</i> 值	0.212* 0.046	0.203* 0.013	0.212* 0.047	1		
PI	3.23	0.614	相关系数 <i>p</i> 值	0.410** 0.000	0.832** 0.000	0.771** 0.000	0.250* 0.018	1	
PM	3.94	0.814	相关系数 <i>p</i> 值	0.222* 0.036	0.754** 0.000	0.226* 0.033	0.576** 0.000	0.328* 0.012	1

* $p<0.05$ ** $p<0.01$

利用相关分析去研究 PL, PR, PF, PI, PM 五个维度之间的相关关系，具体分析可知：

- 1) 薪酬满意度的五个维度相关性都达到了正相关，说明提高其中任一维度的满意情况，其他四个维度的满意度也会相应随之提高；
- 2) 观察数据可知，各维度与薪酬满意度相关性从高到低依次为“薪酬水平”（0.638）、“薪酬激励”（0.410）、“薪酬提升”（0.338）、“薪酬管理”（0.222）、“薪酬公平”（0.212）。表明薪酬水平满意度与整体满意度的相关程度最大，这项满意度提升后中层管理人员的薪酬满意度将显著提升。
- 3) 表中各维度之间，相关度最高的两项分别是薪酬激励满意度和薪酬水平满意度（0.832）。这与二者之间的内在联系密不可分，公司员工结构趋于年轻化，很多员工都具有良好的学历背景和专业技能，年轻人肯干，不怕吃苦，希望自己的努力能够得到公司的认可，有针对性的制定激励政策，可以显著提升他们的薪酬水平满意度。相关度最低的两项分别是薪酬水平和薪酬公平之间（0.203），说明二者之间相关性不高。

4.3 调研数据分析结果讨论与分析

论文参考了经典的 PSQ 量表，结合对 NGRE 地产公司实地考察的情况，从 5 个维度制作了中层管理人员薪酬满意度测量量表，结合 SPSS27.0 对数据进行系统分析，最终得到了 NGRE 地产公司中层人员薪酬满意度的整体情况，具体

结果如下：

1)通过对 NGRE 地产 148 名中层管理人员的薪酬满意度展开问卷调研发现，影响 NGRE 公司中层薪酬满意度的五个维度因子平均得分 3.45，基本达到中等水平。

2)在不同的个体特征对薪酬满意度的影响中，性别对薪酬提升满意度、薪酬公平满意度和薪酬激励满意度有显著影响，年龄对薪酬水平满意度和薪酬公平满意度有显著相关，学历程度和婚姻程度都对薪酬水平满意度有显著影响，其他人口统计学变量对各维度的影响不具有明显差异。

3)通过相关性分析得到薪酬满意度的五个维度之间均存在正相关，提升某一维度都会对其他维度有所提升。影响 NGRE 地产中层管理人员薪酬满意度的相关程度由大到小依次是：薪酬水平，薪酬激励，薪酬提升，薪酬管理，薪酬公平。

综上所述，NGRE 地产公司中层管理人员的薪酬满意度一般，在房地产企业竞争如此激烈的今天，资源匮乏、人才流失，是每个地产企业都无法逃避的问题。而人作为经济性动物，经济因素对人员流动占有重要比重，但单纯的高收入并不是留住人才的绝对因素，关键还得看薪酬分配的公平性、激励性和合理性。量化的经济指标来衡量员工的能力和 value，才能在这样的环境下，赢得人才竞争。

4.4 本章小结

本章主要是以问卷的对中层管理人员的满意度进行调研，分预调研和正式调研两步走。在与调研中，对 NGRE 地产的 60 名中层人员组织预调研，并对样本特征进行了描述，在对预调研样本数据进行项目分析、因子分析和信度检验，重构了中层管理人员薪酬满意度的量表，最终形成包含五大维度，共 18 项分析因子的正式问卷。在正式问卷调研中，对 NGRE 公司 102 名中层人员进行调研，通过数据处理，得到了 NGRE 公司中层管理人员的薪酬满意度情况，并对结果进行了分析和讨论。

第 5 章 NGRE 地产中层管理人员薪酬满意度影响因素识别

5.1 基于群组决策的层次分析方法

5.1.1 层次分析法（AHP）分析步骤

运用层次分析法进行研究时可分为三个步骤进行，分别是：

第一步：标度确定和构造判断矩阵

此步骤即为原始数据（判断矩阵）的来源，本文使用 1-9 分标度法（最低为 1 分，最高为 10 分），两两互相比较。在指标权重的确定上，我们采用专家咨询的方法，借助专家在这方面渊博的专业知识和丰富的工程经验，将相关因素两两比较打分，得到相对重要程度，量化为决策需要的数据信息，作为下一步判断矩阵的形成依据，最终得到 a_{ij} ，形成判断矩阵。 a_{ij} 的标度方法见表 5-1 所示：

表 5-1 a_{ij} 的标度方法
Table 5-1 Scaling method of a_{ij}

标度	含义
1	表示两个因素相比，具有同样重要性
3	表示两个因素相比，一个因素比另一个因素稍微重要
5	表示两个因素相比，一个因素比另一个因素明显重要
7	表示两个因素相比，一个因素比另一个因素强烈重要
9	表示两个因素相比，一个因素比另一个因素极端重要
2, 4, 6, 8	上述两相邻判断的中值

第二步：特征向量，特征根计算和权重计算

此步骤目的在于计算出权重值，本文采用方根法对指标权重进行计算，具体公式为：

$$w_i = \frac{\left(\prod_{j=1}^n a_{ij} \right)^{\frac{1}{n}}}{\sum_{k=1}^n \left(\prod_{j=1}^n a_{kj} \right)^{\frac{1}{n}}}, i=1, 2, 6, n \quad (5-1)$$

第三步：一致性检验分析

一致性检验使用 CR 值进行分析， $CR < 0.1$ 则通过检验，反之则没有通过。CR 的公式如式 5-2 所示：

$$CR = CI / RI \quad (5-2)$$

CI 的公式式 5-3 所示：

$$CI = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1} \quad (5-3)$$

RI 值直接查表得出（表 5-2）：

表 5-2 随机一致性 RI 表格
Table 5-2 random consistency RI table

n 阶	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
RI 值	0.52	0.89	1.12	1.26	1.36	1.41	1.46	1.49	1.52	1.54	1.56	1.58	1.59	1.5943

根据公式 5-2 可以得到一致性检验结果。

5.1.2 基于专家打分的群决策分析过程

本文采取专家打分法对方案进行选择，由于专家给出各个因素之间的量化分数基础上，综合考虑之后，得出各判断矩阵的权重赋值。因此，可以看出，判断矩阵的权重赋值是人为规定的，专家各自的经历、地位、知识水平、个人偏好等完全不同，所给出的判断矩阵值也是不会完全相同的，这就决定了其最终方案在选择上的不同。

设共有 A_1, A_2, \dots, A_m 共 m 个矩阵都通过一致性检验，且其中第 k 个矩阵的最大特征值 $\lambda_{\max}^{(k)}$ 所对应的归一化后的特征向量为：

$$u = (u_1, u_2, \dots, u_m)^T$$

令

$$w_i = \sum_{k=1}^m w_{ik} u_k, i = 1, 2, \dots, n$$

并进行组合一致性检验，若能通过组合一致性检验，即可取 $w = (w_1, w_2, \dots, w_n)^T$ 作为权向量。

根据上述步骤可得到本文在工程造价咨询技术路线选择上的流程图，如图 5-1 所示：

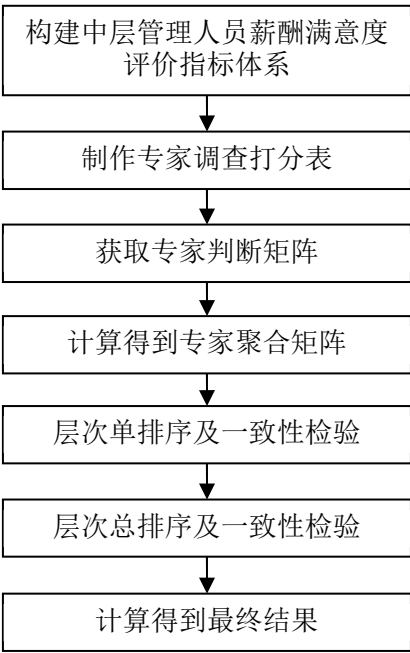


图 5-1 基于专家打分的群决策层次分析法关键影响因素选择流程图

Figure 5-1 Flow chart of key influencing factors selection of group decision-making analytic hierarchy process based on expert scoring

5.2 关键影响因素识别过程

5.2.1 半结构式访谈结果整理

为进一步探究 NGRE 公司在薪酬体系和薪酬管理中存在的问题，增加薪酬满意度研究的可靠性。本文将结合半结构式访谈，收集影响中层管理人员薪酬满意度的影响因素，半结构式访谈的样本特征、组织方式、问题设计提纲见 3.2.2 节。通过对访谈内容录音的整理，我们整理出在访谈过程中，出现的较高的词频，见表 5-3。

表 5-3 薪酬满意度访谈高频词汇总表

Table 5-3 Summary of high frequency words in salary satisfaction interview

序号	高频词汇	出现次数	序号	高频词汇	出现次数
1	薪酬结构	19	6	精神激励	8
2	按劳分配	17	7	晋升制度	8
3	福利待遇	17	8	规章制度	5
4	激励制度	15	9	文化氛围	5
5	工作强度	10	10	发展前景	5

从表 5-3 可以看出，出现最高的三个词频分别是绩效工资、按劳分配和福利待遇，说明这三项内容以及执行情况在中层员工的心中并未得到认可。在接受访

谈的 36 人中，有 19 人次提到了薪酬结构，有员工提到：“我们拿到的薪酬板块是挺多，什么岗位工资、附加工资、绩效工资等等，但他们之间的界限其实没有那么清晰，也就是说我们其实分不太清薪酬高低到底取决于什么。”还有员工表示：“公司现行的薪酬结构基本是按照岗位来确定薪酬高低，但每个人实际干多干少，没有一个确切的衡量标准，那我干的多，加班加的多的，和那些按时按点下班的拿到手的薪酬都差不多，那对于我个人而言，我就没什么干劲了，反正干多干少都一样”。出现第二高的词频是按劳分配，有员工表示：“这说到底就是公司激励制度的问题”；有的员工说：“绩效的考核不可避免地会掺杂一些高层的个人意见，这样对我们的影响还是比较大的，所以一套真正公平的、切实合理的绩效考评体系是必须的，我觉得可以有每个人的主观意见在里面，但还是要以工作实际为“大头”，如果公司持续这样，会造成不同程度的“内卷”，影响我们的工作热情”。出现第三高的词频是福利待遇，有员工表示：“公司的福利待遇除了缴纳社保之外，就是一年一次的旅游和过节的慰问，据我了解，有的公司还有包括体检，行业培训、解决户口等等，希望公司也能在这方面多做功课”。

综上所述，NGRE 公司高强度的工作负荷并未赋予员工物质和心理上的薪酬预期，长此以往，必将影响员工的工作热情和工作氛围，直接影响企业的经济效益。

5.2.2 建立影响因素层次评价体系

本文在参考了相关学者在房地产企业薪酬满意度影响因素（张晓燕，2020；张静，2020；寇凌波，2019），并结合不同行业（如：医疗、建筑、教师、机械等）的薪酬满意度影响因素（陶宣，2020；邓丛，2020；李亚男，2021；李苏峥，2020）的研究成果基础之上，同时结合本人过年来在企业管理方面的工作经验。通过对影响房地产企业中层管理人员薪酬满意度影响因素的选择上进行梳理分析和总结。本论文层次分析法的层次构造模型设置如下：

1) 第一层（目标层）：本研究的研究目标，是为了找寻最优的改进公司中层管理人员薪酬满意度的因素，所以目标层就是中层管理人员的薪酬满意度。

2) 第二层（准则层）：为了提升员工薪酬满意度，论文从两个方面挖掘因素，一方面是能够优化薪酬满意度的对策，另一方面是在薪酬制度实施的过程中的保障措施。这部分包含五个维度，这五个维度基于第四章问卷的研究展开，分别是薪酬结构、薪酬提升、薪酬公平、薪酬激励和薪酬管理，这五个维度不是独立存在的，他们之间是互相影响，互相作用的。

3) 第三层（方案层）：这一层也可以叫做措施层，主要是根据半结构式访谈和问卷调查的结果，有针对性的对 NGRE 公司提出改进薪酬体系的建设性意见。

这部分我们提出 8 项有针对性的措施，分别是：

（1）提高可变薪酬比例

从 3.1.3 中公司现行的基本工资结构中可以看出，目前固定工资占比 75%左右，浮动工资（绩效）占比 25%左右，附加工资只占比约 1%左右，并且整个公司一个标准。建议：按照不同的职能部门分别设定标准，比如对业绩有明确要求的营销策划部门，工作有明确的业绩要求，销售要求，可将绩效工资的比例提升到 30-40%；工程管理部门跟踪项目的全周期，驻施工现场的时间比较多，还涉及到跟政府、设计院各方的协调沟通，可增大附加补贴工资的占比到 10%；企业管理、财务、秘书办等后勤管理部门，不涉及业绩，可根据客户/员工满意度来进行绩效评定，将绩效工资占比提升到 30%。

（2）调整奖金的计算方法和发放方式

公司现行的奖金发放方法是根据公司盈利情况，统一分配，一般年薪制员工是按年度发放。建议：不统一标准，根据不同的职能部门，通过各部门和个人的综合考评，来计算发放额度。增加年度内考评次数，不要都等到年底统一考评，可以一个季度考评一次，按季度发放，或者遇到特别优秀的员工的突出贡献，也可“一事一审批”，短期和长期激励并存。

（3）增加内在薪酬内容

公司的中层人员，肩负着对上沟通、对下协调，凝聚团队的重任，更渴望公司对他们这个团队的认可和鼓励。建议：增加内在精神薪酬内容，比如增加个人或团队的荣誉激励、增设业务论坛、团队交流、技能比武等，将这些荣誉与绩效考评相挂钩，鼓励公司各业务部门多组织、多参加，增加员工的情感交流，让他们自发的为公司这个“大家庭”努力。

（4）增加非经济性福利内容

公司目前的福利除了定期为员工缴纳社保，就是年度旅游和节假日的慰问。在访谈和问卷中可以看出，大家对福利的方式是比较认可的，但是形式太单一，希望公司可以丰富福利的内容。建议：增设福利内容，比如每年的员工体检、员工生日慰问、帮助解决员工户口落户问题、在职员工提高学历的辅助性培训、定期组织团建等等。通过这样丰富多彩的方式方法，增加员工的认同感和归属感。

（5）增加经济性补助内容

公司目前的经济性补助内容包括工龄补贴、职称补贴、全勤奖、通讯补贴、交通补贴和餐费补贴。建议增加，比如学历补贴，加班补贴，差旅补贴，针对女性员工的生育补贴等，所有补贴的范围和标准不是一层不变的，建议根据市场环境的变化进行衡量。

（6）规范各项薪酬制度各项细则

规范薪酬管理各项制度的目标、理念、原则、实施办法、实施标准等，并将其文字化，为整体薪酬体系的执行、薪酬绩效的考核、薪酬外在和内在激励措施的实行提供依据，当出现矛盾和纠纷的时候，可以从这些规范化的文本中寻找调节的依据和办法。

（7）健全双向沟通机制

有效的沟通是保障薪酬体系高效运转的不可或缺的因素，一方面体现在从上至下的宣传与引导，另一方面体现在自下而上的反馈沟通，这样可以帮助公司营造良好的工作环境，促进形成良性竞争的局面。比如，可以专门只做薪酬体系和制度的手册，发放到每位员工手中，让每一位员工对公司的薪酬制度有全方位对的了解；在企业公众号或者官方网站增设意见渠道，收集员工的看法和意见反馈；定期组织薪酬问卷调研，根据环境和企业发展变化，实时了解员工的想法和困难。

（8）建立薪酬体系大数据 APP

随着大数据、互联网+技术的成熟，实现手机互联，建立薪酬体系数据 APP 平台，涵盖薪酬核算、制度规范、档案建设等功能，整合人力信息，包括合同到期提醒、转正到期提醒等。通过平台，员工可以轻松完成薪酬核算、整合数据资源、实时反馈薪资报送审批流程、随时查看历史记录和工资单等功能。

NGRE 公司中层管理人员薪酬满意度层次结构如图 5-2 所示：

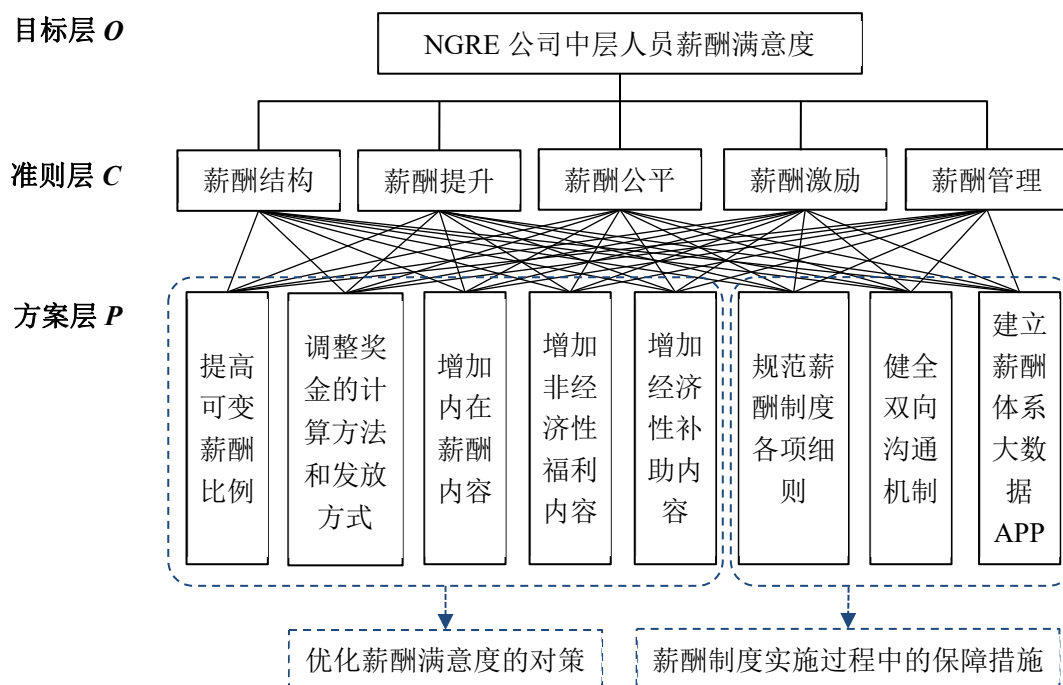


图 5-2 薪酬满意度影响因素层次结构图

Figure 5-2 Hierarchy chart of influencing factors of salary satisfaction

5.3 计算过程

5.3.1 专家意见群组决策

传统层次分析法构造判断矩阵时，单一专家意见，致使主观因素影响比较大。本文采用专家咨询法，引入基于多名专家的群组决策层次分析法进行研究。

1) 专家调查表

层次分析结构图参见图 5-2。我们将各层级指标用字母和数字进行编码，其中准则层：薪酬结构 C_1 ，薪酬提升 C_2 ，薪酬公平 C_3 ，薪酬激励 C_4 ，薪酬管理 C_5 ；方案层：提高可变薪酬比例 P_1 ，调整奖金的计算方法和发放方式 P_2 ，增加内在薪酬内容 P_3 ，增加非经济性福利内容 P_4 ，增加经济性补贴内容 P_5 ，规范薪酬制度各项细则 P_6 ，健全双向沟通机制 P_7 ，建立薪酬体系大数据 APP P_8 。专家调查表详见附件 4，我们邀请了不同领域、层级的专家，对不同准则层之间的各因素构造两两比较打分。

2) 专家选取的原则

首先，我们请各分公司在中层管理人员中推选 1 名代表作为专家进行打分，可以是刚晋升为中层阶层的，也可以是资深中层干部。各分公司虽然都由总公司统一领导，但是受到地域、环境、管理人员主主观因素等条件的影响，每个分公司都有其独特的企业文化和管理方式。其次，我们还邀请了湖南本地 3 家公司各推荐 1 名高管作为专家，从公司上层管理者的角度对薪酬满意度进行打分。最后，我们还邀请了中南大学工程管理系专门从事房地产建设与管理的 2 名教授，从自己多年的研究经验的角度对我们的薪酬满意度影响因素进行打分。以上 12 名专家均在房地产企业（管理）行业至少有 5 年的从业经历，专家背景信息（在征得各位专同意后，在此处对 12 位专家的姓名进行保密处理，不予公开）和打分权重值见表 5-4，专家的权重是根据专家工程经验、学历、从业年限等因素综合决定的。

表 5-4 专家信息和权重表
Table 5-4 Expert information and weight table

编号	职位	职称	学历	从业年限	打分权重
NGRE-Z1	部门经理	工程师	硕士	9	0.07
NGRE-Z2	部门经理	工程师	硕士	10	0.07
NGRE-Z3	部门副经理	无	本科	18	0.05
NGRE-Z4	部门经理	副高工	博士	5	0.13
NGRE-Z5	部门副经理	工程师	硕士	11	0.10
NGRE-Z6	部门副经理	无	本科	19	0.05

表 5-4 专家信息和权重表（续）
Table 5-4 Expert information and weight table

编号	职位	职称	学历	从业年限	打分权重
NGRE-Z7	部门经理	副高工	博士	6	0.13
NGRE-G1	副总经理	工程师	硕士	19	0.07
NGRE-G2	总经理	高工	博士	21	0.05
NGRE-G3	总经理	高工	硕士	27	0.08
ZN1	无	教授	博士	12	0.10
ZN2	无	教授	博士	8	0.10

5.3.2 分析计算过程

导入专家打分表，得到准则层的判断矩阵计算结果，见表 5-5 所示：

表 5-5 准则层判断矩阵
Table 5-5 Criterion layer judgment matrix

目标层 <i>O</i>	<i>C₁</i>	<i>C₂</i>	<i>C₃</i>	<i>C₄</i>	<i>C₅</i>	<i>W_i</i>
<i>C₁</i>	1	7/2	7/2	1/3	1	0.2019
<i>C₂</i>	2/7	1	3/4	0.2250	2/3	0.0770
<i>C₃</i>	2/7	4/3	1	1/4	1/3	0.0784
<i>C₄</i>	3	40/9	4	1	11/2	0.4917
<i>C₅</i>	1	3/2	3	0.1818	1	0.1509

$CI=0.0568$ ， $CR=0.006<0.1$ ，通过一致性检验。

C_1 判断矩阵计算结果，见表 5-6 所示：

表 5-6 C_1 判断矩阵
Table 5-6 Judgment matrix of C_1

<i>C₁</i>	<i>P₁</i>	<i>P₂</i>	<i>P₃</i>	<i>P₄</i>	<i>P₅</i>	<i>P₆</i>	<i>P₇</i>	<i>P₈</i>	<i>W_i</i>
<i>P₁</i>	1	3/4	5	11/2	3	3	7/2	5/2	0.2581
<i>P₂</i>	4/3	1	5	4	3	4	13/2	3	0.2806
<i>P₃</i>	1/5	1/5	1	5/8	7/4	3	7/2	5/8	0.0878
<i>P₄</i>	0.1818	1/4	8/5	1	9/8	7/2	7/2	1	0.0970
<i>P₅</i>	1/3	1/3	4/7	8/9	1	7/2	5	3	0.1153
<i>P₆</i>	1/3	1/4	1/3	2/7	2/7	1	2	2/3	0.0474
<i>P₇</i>	2/7	0.1538	2/7	2/7	1/5	1/2	1	3/8	0.0321
<i>P₈</i>	2/5	1/3	8/5	1	1/3	3/2	8/3	1	0.0817

$CI=0.0708$ ， $CR=0.002<0.1$ ，通过一致性检验。

C_2 判断矩阵计算结果，见表 5-7 所示：

表 5-7 C_2 判断矩阵计算结果
Table 5-7 Judgment matrix of C_2

C_2	P_1	P_2	P_3	P_4	P_5	P_6	P_7	P_8	W_i
P_1	1	3/5	4	9/2	9/4	4	7	4	0.2486
P_2	5/3	1	4	6	2	9/2	7	4	0.2971
P_3	1/4	1/4	1	1	2/3	3/2	9/2	3/4	0.0752
P_4	2/9	1/6	1	1	1	7/2	9/2	1	0.0915
P_5	4/9	1/2	3/2	1	1	11/2	13/2	3	0.1473
P_6	1/4	2/9	2/3	2/7	0.1818	1	5/2	3/2	0.0520
P_7	1/7	1/7	2/9	2/9	0.1538	2/5	1	3/8	0.0244
P_8	1/4	1/4	4/3	1	1/3	2/3	8/3	1	0.0639

$CI=0.0474$ ， $CR=0.000<0.1$ ，通过一致性检验。

C_3 判断矩阵计算结果，见表 5-8 所示：

表 5-8 C_3 判断矩阵
Table 5-8 Judgment matrix of C_3

C_3	P_1	P_2	P_3	P_4	P_5	P_6	P_7	P_8	W_i
P_1	1	1	5/2	7/2	0.2250	1/2	7/2	3/4	0.1159
P_2	1	1	3/2	7/2	0.1714	5/4	7/2	3/4	0.1104
P_3	2/5	2/3	1	11/4	1/5	3/4	11/2	2	0.1050
P_4	2/7	2/7	0.3636	1	0.1833	3/5	3/2	1	0.0504
P_5	40/9	35/6	5	5.4545	1	9/2	7	5/2	0.3823
P_6	2	4/5	4/3	5/3	2/9	1	2	1	0.1043
P_7	2/7	2/7	0.1818	2/3	1/7	1/2	1	1/2	0.0357
P_8	4/3	4/3	1/2	1	2/5	1	2	1	0.0960

$CI=0.0642$ ， $CR=0.006<0.1$ ，通过一致性检验。

C_4 判断矩阵计算结果，见表 5-9 所示：

表 5-9 C_4 判断矩阵

Table 5-9 Judgment matrix of C_4

C_4	P_1	P_2	P_3	P_4	P_5	P_6	P_7	P_8	W_i
P_1	1	1	15/4	6	1	3	9/2	4	0.2383
P_2	1	1	15/4	13/2	1	9/2	9/2	5	0.2599
P_3	0.2667	0.2667	1	5/2	5/8	2	7/2	7/6	0.0961
P_4	1/6	0.1538	2/5	1	5/8	3/2	5/2	1	0.0631
P_5	1	1	8/5	8/5	1	4	6	7/2	0.1892
P_6	1/3	2/9	1/2	2/3	1/4	1	5/2	1	0.0567
P_7	2/9	2/9	2/7	2/5	1/6	2/5	1	0.2917	0.0320
P_8	1/4	1/5	6/7	1	2/7	1	24/7	1	0.0646

$CI=0.0394$ ， $CR=0.002<0.1$ ，通过一致性检验。

C_5 判断矩阵计算结果，见表 5-10 所示：

表 5-10 C_5 判断矩阵

Table 5-10 Judgment matrix of C_5

C_5	P_1	P_2	P_3	P_4	P_5	P_6	P_7	P_8	W_i
P_1	1	2/3	5/8	3	0.1714	0.3500	1/2	1	0.0648
P_2	3/2	1	2/3	5/2	1/7	0.4167	0.4167	1	0.0680
P_3	8/5	3/2	1	2	0.2292	3/4	2	3	0.1173
P_4	1/3	2/5	1/2	1	0.2381	0.2667	0.4167	1	0.0457
P_5	35/6	7	4.3636	21/5	1	9/2	9/2	5	0.3982
P_6	20/7	12/5	4/3	15/4	2/9	1	2	2	0.1458
P_7	2	12/5	1/2	12/5	2/9	1/2	1	3	0.1057
P_8	1	1	1/3	1	1/5	1/2	1/3	1	0.0545

$CI=0.0444$ ， $CR=0.006<0.1$ ，通过一致性检验。

5.3.3 确定各备选的决策指标

根据上述计算综合得出各层次的总体排序，如下表 5-11 和 5-12 所示：

表 5-11 准则层要素对决策目标的排序权重

Table 5-11 Ranking weight of criteria level elements to decision objectives

准则层要素	权重
薪酬激励 C_4	0.4917
薪酬结构 C_1	0.2019
薪酬管理 C_5	0.1509
薪酬公平 C_3	0.0784
薪酬提升 C_2	0.0770

表 5-12 方案层要素对决策目标的排序权重

Table 5-12 Ranking weight of scheme level elements to decision objectives

方案层要素	权重
调整奖金的计算方法和发放方式 P_2	0.2263
规范薪酬制度各项细则 P_6	0.2177
提高可变薪酬比例 P_1	0.2073
增加内在薪酬内容 P_3	0.0967
健全双向沟通机制 P_7	0.0717
增加经济型补助内容 P_5	0.0690
增加非经济性福利内容 P_4	0.0685
建立薪酬体系大数据 APP P_8	0.0428

数据集结后，各要素权重占比见图 5-3 所示：

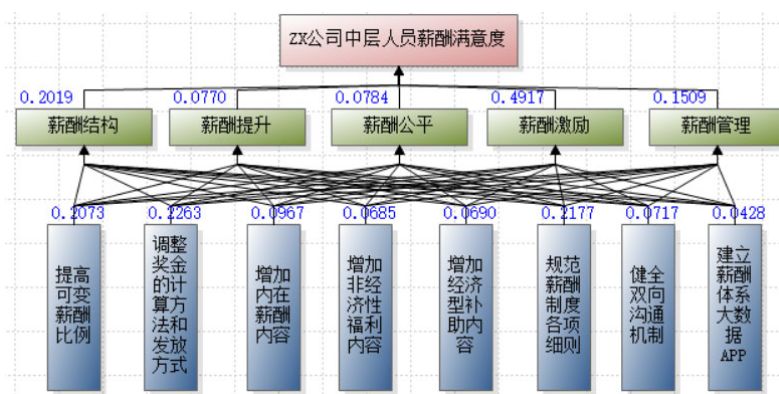


图 5-3 各要素权重占比图

Figure 5-3 weight ratio of each element

5.3.4 结果分析

通过实证研究，最终得出了各个因素对改善中层薪酬满意度以及各措施对各个因素的影响程度关系，分析得出目前阻碍 NGRE 公司中层薪酬满意度的主要因素权重关系，可以看出：

1) 准则层因素对于目标层的判断矩阵权重得分从高到低分别是：薪酬激励（0.4917），薪酬结构（0.2019），薪酬管理（0.1509），薪酬公平（0.0784），薪酬提升（0.0770）。薪酬激励是制约中层薪酬满意度最高的因素，从第四章问卷调查的结果也可以看出来，中层员工对薪酬激励的满意度并不高，这里面包括了激励形式、激励的对象、激励政策等。对应方案层中排名靠前的措施：改变奖金的计算方式和发放方法以及各项政策的细化也都是围绕薪酬激励展开的。

完善和细化各项管理制度是可以直接体现在薪酬结构上更加符合员工需求的合理化改变上。这样不仅可以有效提高员工的工作积极性，而且在此基础上，能够促进效率的提升，从根本上促进企业发展。从层次分析的结果看到，薪酬公

平和薪酬提升的影响得分相对较低，并不是说这两项因素不重要。从第四章的问卷结果分析中我们可以看到，所有的影响因素都是相互作用而影响的，一方面的提升必将对其他方面造成有效的提升和影响。

2) 方案层的各项措施对目标层的判断矩阵权重得分从高到低分别是：调整奖金的计算发放和发放方式（0.2263），规范薪酬制度各项细则（0.2177），提高可变薪酬比例（0.2073），增加内在薪酬内容（0.0967），健全双向沟通机制（0.0717），增加经济型补助内容（0.0690），增加非经济性福利内容（0.0685）和建立薪酬体系大数据 APP（0.0428）。可以看到，大部分中层员工对现有的薪酬结构最不满，过高的固定工资比例，确实能够给员工一份可靠的基础保障，但同时也无形中消磨了很多人的奋斗意志和激情，合理化的薪酬结构更加能够激发员工的斗志和热情，增加责任意识，提升归属感。各项措施的改进和优化并不是一蹴而就的，我们应该根据企业的实际情况，将对员工薪酬满意度的改进工作当成一项系统工程，循序渐进，持续改善。

5.4 本章小结

本章将薪酬满意度作为一个整体，根据第三章和第四章访谈和问卷的结果，将其分解，并对其中的要素进行比较、判断、分析，最终将薪酬满意度的各影响程度量化，结果清晰明确，为企业改进和完善薪酬体系提供了直接依据。

第6章 NGRE 地产中层管理人员薪酬体系设计

6.1 现行薪酬体系中存在和需要解决的主要问题

根据论文第三章、第四章、第五章在访谈和问卷中发掘的主要问题，落地到公司现行薪酬体系及政策，可以看出存在和亟待解决以下三方面的问题：

1) 薪酬的构成及内容方面。现行的工资结构中，有对员工基本保障的“固定工资”，也有“绩效工资”的设计，但在实际执行时，一年为一期的考评多半是有些流于形式，造成整个薪酬体系缺乏激励，员工积极性不高。

2) 激励机制方面。如何在原有薪酬体系下设计出行之有效的激励机制？主要体现在对关键的团队及人员的激励性不够。尽管同类型企业的薪酬体系可以作为参考标准，但是随着市场、环境、政策的变化，公司的薪酬体系不可能是一成不变的。

3) 在福利内容方面。如何完善附加工资和非经济性福利的内涵？目前公司的附加工资中各项内容的设置，没有体现出通过提高素质为企业增效的观念。完善和标准化附加工资中的各项补贴，不仅仅体现的是公司对员工的一份关爱和可靠性保障的承诺，也是促进和激励员工，让员工保持一种不断学习，努力工作的动力。

6.2 新的薪酬体系设计的设计原则

6.2.1 总体思路

新的中层管理人员薪酬体系设计的总体思路为：突出绩效，增强激励，完善体系，共同推进薪酬、人才以及企业效益的良性发展。

6.2.2 实施步骤

根据第五章对访谈结果进行的层次分析，我们得到了员工对薪酬体系中不同内容改革的渴望程度，依此为依据，我们对公司中层人员的薪酬体系设计步骤进行了初步的规划，总共分薪酬体系调整改革前、中、后三个阶段共7步完成，分别是：

（一）第一阶段：薪酬体系改革前

主要工作有两点，一是做好宣传和培训，二是做好岗位价值的评估。在宣传和培训方面，在整体调整改革之前，要通过启动会议和专题培训等方式告知员工本次薪酬体系改革的目的、内容以及希望取得的成效，通过这样的宣贯，让更多的人参与到改革中来，了解他们的意见和接受能力，改革不是一锤子买卖，而是

在不断的听取员工意见，结合公司实际的基础上进行的不断的修改、完善。在岗位价值评估方面，评估小组要确保评估的公平、公正。本论文的第 3-5 章，通过访谈和问卷方式进行的研究，也可为评估提供重要的理论依据。

（二）第二阶段：薪酬体系调整改革过程

改革的过程遵循渐进、系统、沟通的原则，内容包括确定薪酬模式、完善绩效考核方法、确定薪酬结构内容、制定和细化工资薪酬管理相关的制度，具体的内容见 6.3 节。

（三）第三阶段：薪酬体系调整改革试行期

公司各项薪酬体系调整到位之后，实施新的薪酬体系试行期，按照新的标准体系的执行情况开展评估。评估内容包括两个方面，一方面是针对员工开展的，对员工总体薪酬变动情况的评估，包括薪酬变动水平和新的薪酬体系的满意度评估；另一方面是针对企业展开的，任何变革都是要付出成本的，包括薪酬体系。这样的变革不能以影响企业正常运行为代价。具体设计步骤见表 6-1 所示。

表 6-1 NGRE 公司薪酬体系改革规划过程
Table 6-1 Salary system reform planning process of NGRE company

序号	时间阶段	主要内容
1	薪酬体系改革前期	➤ 宣传和培训 ➤ 岗位价值的评估
2	薪酬体系改革中期	➤ 确定薪酬模式 ➤ 完善绩效考核方法 ➤ 确定薪酬结构内容 ➤ 制定和细化工资薪酬管理相关的制度
3	薪酬体系改革试行期	➤ 员工总体薪酬变动情况的评估 ➤ 企业薪酬总额变动评估

6.3 薪酬改革主要内容

6.3.1 确定薪酬模式

根据公司的组织构架，分为营销策划岗位、企业管理岗位、工程管理岗位和后勤岗位。薪酬模式沿用原来的“固定工资+浮动（绩效）工资”模式，但其中，浮动（绩效）工资的比例不设限。每种岗位的固定工资和浮动工资的比例根据岗位职责来确定。比如：对业绩有明确要求的营销策划岗位，按销售的业绩来进行绩效的考评工作；工程管理部门常驻施工现场，跟踪项目过程管理，按照工程的工期进度、工程质量控制和文明施工、成本控制、项目协调来进行绩效的考评；企业管理部门。努力打造一种以绩效为导向，多元结构、量化考核、精神绩效、团队化的薪酬发展模式。

6.3.2 完善绩效考评方法

绩效是体现激励的一个重要方式，采取短期和长期激励相结合的方式进行绩效考评的设计。在内容上，包括工作、态度和能力三方面，采取以实际工作（80%）为主，态度（10%）和能力（10%）为辅的方式进行。其中，工作考评，主要是由员工本人填报考评时间范围内的突出工作业绩（确实没有，可以不写），工作态度和工作能力的考评主要是由公司同级、上级和下级员工共同打分完成。在时间上，改变公司原有的“一年一考评”的方式，采取月、季、年和项目绩效考评的四种方式结合进行。月考评与本月工资挂钩；季考评与下季度绩效工资挂钩；年考评与年终奖金挂钩；项目考评主要是一个项目周期内的综合评定，与常规考评不冲突，除了项目绩效考评之外，参加项目的所有人员按要求参加本职能部门的其他考评。

6.3.3 确定薪酬结构内容

从宏观层面，当年薪酬水平标准的确定，是在与往年工资水平标准的基础上，考虑公司年增加利润等因素来确定的。从微观层面，它是由工资、绩效、奖金和福利四大板块组成，根据各职能岗位职责不同，确定员工实际到手薪酬。

1) 岗位工资

岗位工资是在对各职能部门和事业部门进行岗位评价的基础上确定的，公司现行的岗位工资等级差距在 300 元/级，同级最高薪酬与最低薪酬的增长率在 20% 多。可以在此基础上，将同级差距适当拉大，并增加同级层级的划分。

2) 绩效工资

绩效工资的额度根据 4 种绩效考核方式分别确定，对于特别优秀，并做出突出业绩的员工可不设上限，这样加大绩效波动幅度，有利于充分发挥“激励先进、带动落后”的激励约束作用。

表 6-2 目标达成率与奖金提成比例
Table 6-2 Target achievement rate and bonus percentage

目标达成率区间	(0,35%)	(35%,65%)	(65%,85%)	(85%,100%)	(100,120%)	(120,∞)
奖金提成比例	2.1%	2.9%	3.8%	4.2%	4.6%	5.1%

3) 年度奖金

如果说绩效工资的目的是为了激励员工的工作积极性，那么年度奖金的设置就是为各职能团队准备的激励薪酬，个人的发展离不开团队，团队的贡献也同样

离不开每位团队内成员的努力。所以年度奖金的额度以各职能团队的目标达成率为准则，挂钩公司利润，进行发放。奖金按公司总利润相应比例提成，具体见表 6-2。团队内部的奖金发放由每个团队自行制定，一般来说，各团队的负责人都是公司的中层，为了凸显团队负责人的地位，更好的带领团队为企业服务，每个团队负责人的分配比例不能低于 30%。

4) 附加工资：公司的历史附加工资体系包含：工龄工资、职称津贴、全勤奖、通讯补贴、交通补贴、餐费补贴。我们对体系进行整合，重新设计的附加工资体系中，主要包含生活性补贴、工作性补贴、技术性补贴、年功性补贴和其他补贴共五大类共 13 项内容，具体见表 6-3 所示：

表 6-3 附加工资内容及建议标准

Table 6-4 Additional salary content and recommended standard

附加工资类型	项目	具体内容和建议标准
生活性补贴	夏季降温补贴	以各省市标准为参考进行发放
	冬季取暖费	以各省市标准为参考进行发放
	交通补贴	<ul style="list-style-type: none"> ➢由公司班车保障的员工，不发放交通补贴； ➢根据员工上下班采取交通方式的不同，来具体划定补贴标准
	住房补贴	<ul style="list-style-type: none"> ➢因公务形成的交通类支出，属工作性补贴 适用于公司所有没有自住房的员工，一旦购买自住房，停止发放住房补贴
	餐费补贴	<ul style="list-style-type: none"> ➢凡与公司签订劳务合同的员工均享有公司正常日内的午餐费补助，按天数计算； ➢因请假、旷工、出差等不在公司的员工，当日餐费不予补助。
工作性补贴	全勤奖	如果在本月公司规定的工作时间内未迟到、早退、请假或缺勤，将获得全额出勤奖金
	加班补贴	<ul style="list-style-type: none"> ➢加班时间以 1 个工作日为计时单位，不超过 4 小时，按 0.5 个工作日计，以此类推，以此作为加班补贴和调休的依据； ➢加班人员一般于当天下班前递交《加班申请单》，如遇特殊情况不能提交者，可于第二个工作日内提供，过期不予受理。
	通讯补贴	<ul style="list-style-type: none"> ➢各职能部门根据业务范围自行制定标准，实报实销，以正式通讯发票的形式予以核销； ➢所有享受通讯补贴的人员在上班（含加班）时间，手机必须保持通常；
	交通补贴	因公务形成的交通类发票，需提供交通类正式发票，实报实销，原则上每月 10 日前只报销上月的交通补贴

表 6-3 附加工资内容及建议标准

Table 6-4 Additional salary content and recommended standard

附加工资类型	项目	具体内容和建议标准
技术性补贴	职称补贴	➤根据职称等级，享受每月固定的补贴； ➤享受职称补贴的员工，职称证书需在人事部门备案
	科研津贴	➤每年设立专项科研费用，鼓励工程技术人员在各自技术领域申报研究课题； ➤与外单位科研院所或科研机构联合取得项目的工程技术人员，公司相应配套项目经费
	人才津贴	➤根据员工学历等级（本科、硕士、博士），公司每月定期补贴不同等级的补助； ➤公司设立对于引进博士及以上人才的专项一次性补贴。
	工龄工资	沿用公司原来工龄工资等级，标准等级可适度提升
年功性补贴	生育补贴	➤对于参保满 12 个月的女员工，公司有责任帮助员工进行生育津贴的申领工作； ➤对于参保未满 12 个月的女员工，公司按标准支付员工的生育津贴。
其他补贴	独生子女补贴	按照当地政策予以配套发放

5) 福利：经调研，拟将公司的福利分为两大类，具体内容见表 6-4：

表 6-4 福利的类型和内容

Table 6-5 Types and contents of benefits

福利类型	标 准	具体内容
经济性福利	住房性福利	根据员工的级别，向员工优惠出售公司商品房
	金融性福利	为员工购买住房提供低息贷款
	交通性福利	为员工提供上下班班车
	教育培训性福利	为员工提供脱产进修和业务培训等
	医疗保健性福利	员工每年免费体检一次，根据级别不同，体检项目有所差异，或者组织打疫苗、防疫针等
	带薪休假福利	为员工提供每年固定时间的带薪休假时间
	过节福利	逢传统佳节，实物或货币化保障福利
	旅游性福利	公司每年组织一次员工国内（外）旅游活动
	社保和保险福利	公司定期为员工缴纳五险一金，并提供一定额度的商业保险补贴
	其他生活福利	免费提供公司制服
非经济性福利	咨询性服务	提供免费的心理健康咨询等服务
	保护性服务	平等就业权利保护，性骚扰保护等
	工作环境保护	实行弹性工作时间

6.3.4 薪酬体系相关制度的完善和制定

在对薪酬体系改革的过程中，逐渐完善相关制度，比如：《公司薪酬管理制度》，《薪酬激励制度》，《薪酬奖金管理办法》，《薪酬福利管理制度》，《薪酬保密制度》，《住房补贴制度》等，提高履职尽责能力。

6.4 本章小结

本章的内容基于第五章的访谈和专家打分量化结果，提取了公司现行薪酬制度中急需改进的问题，并对新的薪酬体系设计总体思路、基本原则和实施步骤进行了设计，在薪酬模式、绩效考评方法、薪酬结构的内容及标准、薪酬相关的制度四个方面的内容给出了详细的指导对策。

第7章 结论与展望

7.1 研究结论

近年来随着房地产业迅猛发展,业界对房产建筑行业的要求也更加精益求精,对房地产企业来说,如何吸引和保留住人才是企业保持长足发展必须思考的问题。除了企业自身的发展战略外,企业的薪酬体系对于人才去、留起到了直接的作用。中层管理人员是企业中一个特殊的群体,他们精通业务,工作时间长,熟悉公司的各项制度、流程,具有很好的人际关系网,对于企业经营战略、各项计划的执行和决策起到了非常重要的作用。NGRE 公司作为这几年来湖南省内发展势头强劲的地产企业之一,下辖 7 个分公司,根据我们的调研结果显示,目前公司中层对薪酬的满意度并不高。基于此背景,本文专门针对总层管理人员的薪酬满意度进行了调研分析。在研究方法上,本研究采用半结构式访谈、问卷调查和层次分析法(AHP)进行研究。通过访谈和问卷查找影响员工薪酬满意度的影响因素,通过层次分析法量化定性研究的结果,采取这样定性与定量相结合的方法,为公司持续改进薪酬体系提供了切实的理论基础和依据。本文的主要成果如下:

1) 论文采取半结构化访谈的方式,对 NGRE 公司下长沙本地的一家分公司进行实地调研,并对样本特征进行分析,得到了基础数据。在此基础上,通过归纳和分析,真实有效的得到了影响中层人员薪酬满意度的因素,并结合经典的 PSQ 量表,制定出了符合 NGRE 公司的中层员工满意度量表。经过试调研,信效度检验和探索性因子分析,最终确定了包含 5 个维度 18 个因子的“薪酬满意度”正式调研问卷。

2) 正式调研在 NGRE 公司下辖的 7 个公司同时展开,共发放问卷 102 份,回收 95 份,问卷回收率为 93.1%,其中有效问卷 90 份,问卷有效率为 94.7%。通过 SPSS 软件对问卷回收的数据进行梳理,得到了公司中层人员的总体薪酬满意度在 3.45,其中得分最低的是薪酬水平满意度,得到相对最高的是薪酬管理满意度。然后,我们根据问卷的人员背景信息资料,从年龄、性别、学历程度、婚姻状况、工作年限和员工来源 6 个方面对薪酬满意度的各个因子是否存在显著差异性进行了分析。最后,对 5 个维度进行了相关性分析,通过相关性分析得到薪酬满意度的五个维度之间均存在正相关,提升某一维度都会对其他维度有所提升。

3) 基于问卷和访谈的结果,我们制定出了影响中层人员薪酬满意度的改进措施方案,并形成了影响程度打分表。邀请公司中层和高层管理人员,以及业界内专家共 12 名,对这些措施进行打分,运用 AHP 方法,将打分结果量化,得到了各项措施层的影响排名。

4) 根据以上理论研究基础, 落实到 NGRE 公司实际, 我们提出了对公司现有薪酬体系进行变革的总体思路、基本原则和规划步骤, 并对薪酬体系变革中的主要内容和标准进行了规范和建议。

7.2 研究展望

在后续的研究中, 对薪酬体系的研究还有如下改进和完善之处: (1) 本研究所设计的薪酬满意度量表是参考外国学者的量表修改而成的, 是否能真正适用于我国的房地产企业, 还需进一步研究; (2) 虽然本研究是针对中层管理人员展开的调研, 但是薪酬的执行和高层的管理, 以及基层的团队合作, 都是密不可分的, 增大样本数量到公司的高层和基层人员, 以他们的角度对中层人员的薪酬进行评估, 可以从多层次深挖中层管理人员的薪酬满意度的影响因素。

在员工薪酬满意度的研究生, 还可以继续深化的研究有以下三个方面:

首先, 依据时效性原则, 员工薪酬满意度的相关影响因素不是一成不变的, 它会随着, 比如外部环境、政策法规、企业战略等发生变化。后续研究可结合相关技术、政策、市场的变化, 调整变量。

其次, 受限于作者的研究能力, 调研范围和时间, 虽然选取的是在湖南省内知名的房地产企业进行调研, 发放问卷和访谈, 调研的范围还是有一定的局限性, 难以覆盖整个全国的房地产企业。在后续研究中, 可以采取扩大样本范围、增加样本量等方法, 对样本细分后进行分析, 更有助于得出更有针对性的结论和建议。

第三, 公司的薪酬改善工作的开展需要一定的时间, 本研究提出的改善措施的实施效果, 需要进一步跟踪收集反馈意见, 进行评估, 以完善研究。

参考文献

- [1] Heneman H G , Schwab D P . PAY SATISFACTION: ITS MULTIDIMENSIONAL NATURE AND MEASUREMENT*[J]. International Journal of Psychology, 1985, 20(1):129-141.
- [2] 约瑟夫·马尔托奇奥. 战略薪酬: 人力资源管理方法 (第二版) [M]. 周 眉译. 北京: 社会科学文献出版社, 2007.
- [3] 理查德·亨德森知识型企业薪酬管理[M]. 何训译北京: 中国人民大学出版社, 2013.
- [4] 巴里·格哈特, 萨拉·L.瑞纳什. 薪酬管理: 理论、证据与战略意义 (第一版) [M]. 朱 舟 译. 上海: 上海财经大学出版社, 2005.
- [5] N. Gregory Mankiw. Principles of Economics (Fourth Edition) (English Edition) [M]. Beijing: Tsinghua University Press, 2009.
- [6] 乔治·伯兰德, 斯科特斯内尔. 人力资源管理 (第十五版) [M]. 张广宁译. 大连: 东北财经大学出版社, 2011.
- [7] Bottazzi G, Grazi M. Dynamics of productivity and cost of labor in Italian manufacturing firms[J]. Bulletin of Economic Research, 2014, 66(S1), S55-S73
- [8] Hossen. S M. Employee' Satisfaction of Government and Non-Government Banks in Tangail City, Bangladesh[J]. Journal of Investment Management, 2018, 7(2):53.
- [9] Michael Armstrong, Duncan Brown. Armstrong's Handbook of Reward Management Practice [M]. 2019. 151-152.
- [10] 钟丽华. 弹性福利计划在企业薪酬管理中的应用[J]. 改革与战略, 2008 (3): 4-5.
- [11] 吴芳. 公平理论在企业薪酬管理中的应用[J]. 企业经济, 2012 (4): 153-155.
- [12] 孙校玉, 陈典. 我国中小企业薪酬管理存在的问题及对策研究[J]. 北方经贸, 2013(07).
- [13] 谢周平. 激励理论在薪酬管理中的应用[J]. 企业技术开发: 学术版, 2014(1): 92-93.
- [14] 谈坚. 薪酬管理浅谈[J]. 科技情报开发与经济, 2016 (12): 80-84.
- [15] 何丽霞. 中小企业薪酬管理中存在的问题及对策[J]. 企业改革与管理, 2016(12): 80-81.
- [16] 刘文姣. 中小企业薪酬管理中存在问题与对策[J]. 人力资源, 2017(22).
- [17] 李军. 激励理论在薪酬管理中的应用[J]. 农电管理, 2018 (3): 46-47.
- [18] 陈超. 浅析战略性薪酬的管理策略[J]. 人力资源, 2019 (18): 106-107.

- [19] 袁国栋.HD 置业公司薪酬管理问题研究[D].西南大学, 2020.
- [20] Lawler, Edward E. Pay and organizational effectiveness: A psychological view. New York.McGraw-Hill,1971:123-125.
- [21] Heneman H. G, Schwab D.P. Pay satisfaction: It is multidimensional nature and measurement[J]. International Journal of psychology,1985,20:129-141.
- [22] Brown. Compensation: impact of reward and organizational justice on turnover intentions and the role of motivation and job satisfaction: a study of retail store operation in NCR[J]. International Journal of Human Resources Development and Management,2002(2):135-152.
- [23] Bald. Determinants of job satisfaction of municipal government employees[J]. State local government review,2002(3):173-184.
- [24] Shore TH , Tashchina A . Effects of Internal External Pay Comparisons Work Attitudes[J]. Journal of Applied Social Psychology, 2006,36(10): 2578-2598.
- [25] 马尔托奇奥. 战略薪酬管理[M]. 中国人民大学出版社, 2010.
- [26] O Neill. Heneman, Donald P. Pay Satisfaction: Its Multidimensional Nature and Measurement[J]. Schwab. International Journal of Psychology .2015 (1):176-177.
- [27] 徐珂.A 企 业 员 工薪酬 满意度研究[D].南京理工大学, 2013.
- [28] 王萍.我国高新技术企业薪酬制度分析企业经济[J].企业经济.2002(3):7-8.
- [29] 赵利红.如何提高薪酬的满意度[J].人力资源开发.2018(5).
- [30] 杜海玲.对企 业 员 工薪 酬 满意度的分析与思考[J].企业论坛, 2005.
- [31] 于海波, 郑晓明.薪酬满意度的测量、影响因素和作用[J].科学管理研究, 2008.26.
- [32] 万华, 梁金成, 孔 梅 英.企业员工人口特征对薪酬满意度 影响实证研究——以建筑行业为例[J]. 技术经济, 2010, 29 (8): 116-121.
- [33] 冯丽文.论企业的整体薪酬与工作满意度[J].珠江现代建设,2010(4) :31-34.
- [34] 周浩,龙立荣.薪酬社会比较对薪酬满意度 影响的实 研究[J].华东经济管理,2010,24(04):156-160.
- [35] 彭学敏, 李桦,冯亚妮. 建筑企业技术员工薪 酬 满意度差异及其影响因素分析——基于同级薪酬视角[J]. 企业经济, 2014 (2): 64-69.
- [36] 张鹏. 基于宽带薪 酬人力资源管理研究[J]. 人力资源管理, 2016, (12): 133-134.
- [37] 郁华杰. JS 公司营销人员薪酬体系优化方案及实施对策研究[D]. 扬州大学, 2017.
- [38] 毕娜. SG 房地产公司薪酬体系设计[D]. 吉林大学, 2017.

- [39] 黄睿.Y 地产天津公司薪酬满意度分析与薪酬体系设计[D].天津大学, 2019.
- [40] 乔治·T·米尔科维奇, 杰里·M·纽曼 著, 董克用等译.薪酬管理(第六版)[M].北京, 中国人民大学出版社, 2002:55.
- [41] 王云霞.S 企业 员工薪酬满意度的研究[D].山东财经大学, 2018.
- [42] 李新建, 孟 繁 强 等. 企业薪酬管理概论[M].北京.中国人民大学出版社, 2012.
- [43] Adams, J. Advance in experimental social psychology[M]. New York: Academic Press,1965:267-289.
- [44] 白 延 锋. TCDW 建筑公司中层管理人员薪酬体系优化研究[D].西北大学, 2018.
- [45] 刘 姿.XEMC 集团中层管理人员薪酬激励机制优化研究[D].湘潭大学, 2019.
- [46] 罗志刚.企业中层管理人员薪酬体系建设思路[J]. 时代金融,2011(21):134.
- [47] 时扬.东荣公司中层管理人员薪酬管理方案研究[D].吉林大学, 2020.
- [48] 朱志强.马斯洛的需要层次理论述评[J].武汉大学学报(社会科学版). 1989(02).
- [49] 张文 聪.国有建筑施工企 业 员工薪 酬 满意度调查分析及对策研究——以 Z 公司为例[D].北京交通大学, 2020.
- [50] K e Chen, Huan Huang, Xiao Jiang. Research on the Job Satisfaction and Incentive Strategies of Library Volunteers from the Perspective of Hygiene-Motivational Factors Theory[M]. Springer International Publishing:2018.
- [51] 陈 晖 东. 基于期望理论浅谈基层公务员激励管理[J].现代经济信息,2019(17):95.
- [52] 张丽.管理者薪酬满意度的实证研究[D].北京师范大学,2006.
- [53] 赵鹏. 影 响 员工薪 酬 满意度的因素探讨[J].人资社科. 2016(3) :274.
- [54] Lin C J . The effect of salary and non-pecuniary attributes on teachers' job satisfaction and labor supply intentions.[D]. The University of North Carolina at Chapel Hill. 2003.
- [55] Durbin K M . An analysis of the relationships between work experience, job satisfaction, salary levels, and demographic variables for engineering graduates.[D]. Auburn University. 1999.
- [56] Rode J C , Arthaud-Day M , Ramaswami A , et al. A time-lagged study of emotional intelligence and salary[J]. Journal of Vocational Behavior, 2017, 101(aug.):77-89.
- [57] Zhao L B . Research on Salary Management of Private Enterprises[J]. China Business and Market, 2011.

- [58] 孔小南. AJ 房地产公司薪酬管理研究[D]. 大连海事大学, 2012.
- [59] 李清彦. ZN 集团中层管理人员绩效考核体系优化研究[D]. 广西师范大学, 2019.
- [60] 刘西真. 房地产企业中层管理者绩效考核体系设计[D]. 西华大学.
- [61] 潘海鹭. T 房地产公司中层管理人员绩效考核体系改进研究[D]. 厦门大学, 2011.
- [62] Takahashi A M , Takahashi S . Gender Salary Differences in Economics Departments in Japan[J]. Economics of Education Review, 2011, 30(6):1306-1319.
- [63] Michaelides P G , Tsionas E G , Konstantakis K N , et al. The impact of market competition on CEO salary in the US energy sector1[J]. Energy Policy, 2019, 132:32-37.
- [64] Bellas, Marcia, L, 等. GENDER DIFFERENCES IN THE SALARIES AND SALARY GROWTH RATES OF UNIVERSITY FACULTY: AN EXPLORATORY STUDY.[J]. Sociological Perspectives, 2001.
- [65] Brown L M , Schommer J C , Mott D , et al. Examining gender salary disparities: an analysis of the 2003 multistate salary survey[J]. Res Social Adm Pharm, 2006, 2(3):370-387.
- [66] 时扬. 东荣公司中层管理人员薪酬管理方案研究[D]. 吉林大学.
- [67] Wang S Y . Strategies of Human Resource Management in Small and Medium Sized Logistics Enterprises[J]. Logistics Sci-Tech, 2016.
- [68] 谭佳莹. 海南 GS 房地产公司薪酬体系优化设计研究[D]. 海南大学, 2018.

附件 1 半结构式访谈提纲

尊敬的受访者：

您好！本次访谈的目的是收集与掌握贵公司薪酬体系设计相关的重要事项与信息，并对影响中层管理人员薪酬满意的影响因素准确评估，对形成促进企业和工作绩效的薪酬体系设计提供建议。

本次访谈的对象为公司中层管理人员，分两组进行访谈，每组访谈的时间控制在 60-90 分钟。

本次访谈的内容从薪酬结构、薪酬公平性、薪酬激励性、薪酬标准和其他 5 个部分展开，提纲如下所示，包括但不限于如下内容，访谈者只需根据您的亲身经历和感受真实回答即可。本次访谈的结果仅用于本硕士毕业论文，您的作答将对我的论文分析和结论起到非常重要的作用。我们承诺，会对访谈内容严格保密，且仅用于学术研究，无任何商业目的。

再次感谢您的理解和支持！

一、基本情况

1. 访谈时间：
2. 参加访谈的人数：
3. 职位分布：

二、岗位职责：

1. 您这个岗位的岗位职责是什么？您是如何理解的？
2. 您认为，胜任这个岗位需要什么条件？

三、薪酬满意度：

1. 薪酬结构：
 - ①您的薪酬公司是如何规定的？包括哪几部分？都是如何发放的？
 - ②同南京当地的一般消费水平相比，您的薪酬处于什么水平？
 - ③对目前的薪酬是否满意？如果满意，满意的方面有哪些？如果不满意，不满意的原因在哪里？
2. 薪酬公平性：
 - ①公司的薪酬的竞争力？体现在哪？
 - ②据您了解，您的工资与同行（包含集团内公司和其他房地产公司）相比处于什么水平？是否满意？
 - ③您觉得您的努力付出与工资回报对等么？
3. 薪酬制度的激励性：

①公司对中层人员的激励制度内容和执行度怎样？

②目前公司的薪酬制度对人才有没有吸引力？

4. 薪酬标准：

①您认为公司现行的薪酬标准合理么？哪些需要改进的地方？您认为决定薪酬标准的关键因素有哪些？

②公司的薪酬标准是一成不变的么？还是对根据环境、体制等因素的变化而相应调整？

③您对公司目前的薪酬标准还有什么建议？谈谈您的看法。

5. 其他：

①公司的中层人员离职率高么？您认为离职率是否和薪酬有很大的关系？

②您认为性别与中层人员的薪酬有关系么？相关性大么？

③公司在薪酬的支付形式和保密性方面做的如何？谈谈您的看法。

附件 2 NGRE 地产中层管理员薪酬满意度预调研问卷

尊敬的受访者：

您好！本次问卷旨在对中层管理人员薪酬满意度进行调研，找到中层人员薪酬满意度的影响因素，为改善、优化公司薪酬体系设计提供意见和建议。

本次问卷分两部分展开，第一部分是基本信息数据的采集，第二部分是对薪酬满意度各方面的调研。问卷采用匿名的方式进行，调研的结果仅用于本人的硕士毕业论文。我承诺，会对您填写的问卷内容严格保密，且仅用于学术研究，无任何商业目的。填写完毕直接点击“提交”即可。再次感谢您的理解和支持！

第一部分 基础数据采集

- | | |
|-----------------------|----------------------|
| 1. 您的年龄是_____ | 5. 您在 J 公司工作年限是_____ |
| A) 30 岁（不含）以下 | A) 10 年（不含）以下 |
| B) 30-39 岁 | B) 10-20 年 |
| C) 40-49 岁 | C) 20 年以上 |
| D) 50 岁以上 | |
| 2. 您的性别是_____ | 6. 您的年收入为_____ |
| A) 男 | A) 低于 20 万元 |
| B) 女 | B) 20-30 万元 |
| | C) 大于 30 万元 |
| 3. 您的学历程度是_____ | 7. 您的职称是_____ |
| A) 专科 | A) 初级职称 |
| B) 本科 | B) 中级职称 |
| C) 硕士研究生学历 | C) 高级职称 |
| D) 博士研究生学历 | |
| 4. 您具有房地产企业工作经历的年限是__ | 8. 您是本地人么？ |
| A) 10 年（不含）以下 | A) 是内地人 |
| B) 10-20 年 | B) 是外地人 |
| C) 20 年以上 | |

第二部分 中层管理人员薪酬满意度测量题项

- | | |
|---------------------|------------------|
| (一) 薪酬结构 | D) 不满意 |
| 1. 以自己的资历，您对自己的工资收入 | E) 非常不满意 |
| A) 非常满意 | |
| B) 较满意 | 2. 您对公司经济性福利的看法是 |
| C) 不确定 | A) 多种经济福利，且额度合适 |

B) 多种经济性福利, 但额度过低

C) 不确定

D) 基本上没什么经济性福利

E) 完全没什么经济性福利

3. 您认为公司的非经济性福利建设怎么样?

A) 卓有成效

B) 基本可以

C) 不确定

D) 较差

E) 非常差

4. 公司在节假日有福利么?

A) 绝对有

B) 大多时候都有

C) 不确定

D) 基本上没有

E) 完全没有

5. 在过去一年中, 绩效工资的发放是

A) 科学合理且有依据

B) 有一些简单的考核制度和考核表格

C) 不确定

D) 没什么制度和依据, 凭感觉考核

E) 完全失控

6. 在过去一年中, 您获得培训福利的机会

A) 非常多的机会

B) 较多这样的机会

C) 不确定

D) 较少

E) 完全没有

7. 您认为公司员工的工资层级差别是

A) 有一定的层级差别, 但非常合理

B) 有一定的层级差别, 比较合理

C) 不确定

D) 层级差别过大(小), 不太合理

E) 层级差别非常大(小), 非常不合理

8. 与当地消费水平相比, 您的基本工资?

A) 设置得非常合理

B) 设置基本合理

C) 不确定

D) 较低, 不太合理

E) 太低, 非常不合理

9. 公司有薪假期的设置是

A) 有多种有薪假期, 可灵活休假

B) 有多种有薪假期, 但休假方式比较呆板

C) 不确定

D) 只有少数的有薪假期

E) 完全没有任何有薪假期

10. 目前公司全部岗位工资是

A) 通过科学合理的工作分析后制定的

B) 通过粗略的调查分析后制定的

C) 不确定

D) 管理者凭经验制定的

E) 完全没有任何依据

(二) 薪酬公平性

11. 您的努力工作在工资中有明显的回报吗?

A) 一定有

B) 可能有

C) 不确定

D) 没有

E) 完全没有

12. 努力付出与工资回报二者公平性的感受是

A) 完全公平

B) 基本公平

C) 不确定

D) 不公平

E) 非常不公平

C) 不确定

D) 激励性不够

E) 非常差

13. 和其他同职位的人相比, 您觉得自己的工资是

A) 非常高

B) 较高

C) 不确定

D) 较低

E) 非常低

18. 过去一年, 您获得的涨幅工资是

A) 非常合理且令人满意

B) 较合理且较满意

C) 不确定

D) 不合理也不太满意

E) 非常不合理且令人很不满意

14. 您觉得目前的工资就是您个人价值的体现吗?

A) 肯定是

B) 应该是

C) 不确定

D) 不是

E) 绝对不是

(四) 薪酬制度/薪酬标准

19. 您对公司薪酬制度科学性的评价是

A) 非常科学合理

B) 比较科学合理

C) 不确定

D) 不够科学合理

E) 非常不科学不合理

15. 公司薪酬制度公正性和公平性评价是?

A) 非常公正和公平

B) 比较公正和公平

C) 不确定

D) 不够公正和公平

E) 完全不够公正和公平

20. 公司薪酬管理制度的执行

A) 非常严格

B) 比较严格

C) 不确定

D) 执行得比较差

E) 管理制度形同虚设, 完全没有人去遵守

(三) 薪酬激励性

16. 目前公司薪酬制度对人才吸引性的评价?

A) 非常吸引

B) 比较吸引

C) 不确定

D) 不够吸引

E) 几乎没有任何吸引力

21. 您对公司薪酬制度先进性的评价是

A) 非常先进和有远见性

B) 有一定的先进性和远见性

C) 不确定

D) 有些落后于现实

E) 非常过时

17. 您对公司薪酬制度对员工激励性的评价是

A) 非常强的激励

B) 比较强的激励

22. 您认为目前公司的薪酬制度直接代表着谁的利益

A) 绝对是广大员工的利益

- B) 部分员工的利益
- C) 不确定
- D) 少数人的利益
- E) 个别人的利益

23. 您觉得目前公司薪酬的计算方式是

- A) 非常简洁且易于明白
- B) 比较简洁
- C) 不确定
- D) 有些繁复
- E) 非常晦涩难懂

24. 您认为公司薪酬制度所倡导的分配机制是

- A) 绝对向勤奋及优秀的员工倾斜
- B) 按劳分配
- C) 不确定
- D) 吃大锅饭搞平均主义
- E) 多“捞”多得，少“捞”少得

25. 您对公司公共福利政策及建设的看法是

- A) 做得非常好，极大地激励和鼓舞着员工
- B) 有一些福利项目，但还不够完善和合理
- C) 不确定
- D) 做得较差，不太令人满意
- E) 完全没有任何公共福利

26. 公司对薪酬制度方面的意见征询工作

- A) 开展非常好
- B) 比较好
- C) 不确定
- D) 不太好
- E) 非常差

27. 您觉得公司的分配机制

- A) 从根本上来说是绝对公平公正和公开的

B) 基本上还算公平公正和公开

C) 不确定

D) 在公平公正和公开性方面，做得较差

E) 在公平公正和公开性方面，做得非常差

28. 员工基本工资、津贴福利的确定过程是

- A) 绝对遵照明确的规章制度执行
- B) 基本遵照规章制度执行
- C) 不确定
- D) 基本上没有规矩
- E) 非常之混乱

29. 公司薪酬方面的管理制度

- A) 非常完善
- B) 大多数需要的制度都有
- C) 不确定
- D) 规章制度较少
- E) 没有建立任何薪酬方面的管理制度

(五) 其他

30. 您觉得目前公司薪酬的保密性是

- A) 有非常强的保密性
- B) 比较强的保密性
- C) 不确定
- D) 不够保密
- E) 非常之公开化

31. 您觉得目前公司薪酬的支付方式

- A) 非常先进
- B) 比较先进
- C) 不确定
- D) 落后
- E) 非常落后

32. 目前企业的发展与员工工资涨幅的关系是

- A) 利润增长时员工一定会得到工资增长

- B) 利润增长时员工可能会得到工资增长
C) 不确定
D) 利润增长时员工不会得到工资增长
E) 利润增长时员工绝对得不到工资增长
33. 公司对员工提出的关于薪酬方面的意见态度是
A) 非常欢迎, 积极采纳和接受意见
B) 基本上会有一些正面的改善, 但比较被动
C) 不确定
D) 听听而已, 没什么改变
E) 非常敏感, 尽量压制
34. 公司在薪酬付出与利润积累方面
A) 控制得非常好, 找到了二者的平衡点
B) 控制得较好
C) 不确定
D) 较差, 二者有些失衡
E) 明显失衡
35. 以下关于薪酬与生活的关系, 哪个最接近您的实际情况
A) 因为薪酬很高, 自己的生活过得非常富裕
B) 可维持基本生活, 有一定盈余
C) 我不太确定二者之间有什么关系
D) 目前的薪酬只能维持最基本的生活开支
E) 因为目前的薪酬太低, 自己过得非常之贫苦
36. 您觉得公司大部分员工的辞职的原因是
A) 因薪酬的不合理而直接导致
B) 和薪酬有一定的关系
C) 不确定
D) 和薪酬没有什么关系
E) 绝对与薪酬问题无关
37. 以下关于薪酬与工作的关系, 哪个最接近您的观点
A) 工作使我的生活变得充实, 并得到了合理的薪资回报
B) 我工作的基本目的就是为了挣一份工资
C) 干什么工作都是次要的, 只要有钱赚
D) 给我多少钱, 我就干多少活
E) 没有钱什么也别谈
38. 按规定时间, 公司薪酬支付的准确性和及时性是
A) 非常准确和及时
B) 基本准确和及时
C) 不确定
D) 不够准确和及时
E) 经常拖欠
39. 公司对待员工提出加薪的态度是
A) 肯定是核实情况后决定是否加薪
B) 以各种理由敷衍过去
C) 不确定
D) 看自己反反复复努力申请的程度
E) 绝对不会加薪

附件3 NGRE 地产中层管理员薪酬满意度正式调研问卷

尊敬的受访者：

您好！本次问卷旨在对中层管理人员薪酬满意度进行调研，找到中层人员薪酬满意度的影响因素，为改善、优化公司薪酬体系设计提供意见和建议。

本次问卷分三部分展开，问卷采用匿名的方式进行，调研的结果仅用于本人的硕士毕业论文。我承诺，会对您填写的问卷内容严格保密，且仅用于学术研究，无任何商业目的。填写完毕直接点击“提交”即可。再次感谢您的理解和支持！

相关说明：

(1) 本问卷分3部分，第一部分为此次问卷中各题项的深度解释，如果您对某一题项的含义不明确，可以查看此部分；第二部分为个人基础数据采集，关于个人背景和属性，共设9个问题；第三部分为薪酬满意度问卷，共设5大维度，22个问题，采用5分制打分法。

(2) 5分制的含义：1-很差/很不符合、2-差/不太符合、3-一般、4-好/比较符合、5-很好/非常符合。

(3) 此问卷每人限答一份问卷，多填无效。

第一部分 题项解释

(此部分仅用于解释说明，无需作答)

题项	具体含义
PL1	个人固定工资，包括基本工资和岗位工资。
PL2	绩效工资，值浮动工资和附加工资的总和。
PL3	福利指公司非经济性薪酬。
PL4	您认为在您所生活的地区，您所获得的薪酬是否能支撑您的生活，是不足以支撑，还是勉强支撑，或者仍有富余，请您按照亲身感受的程度作答。
PR1	员工薪酬与企业发展的关系，工资涨幅与企业利润成正比。
PR2	您觉得您的涨幅工资合理且令人满意么？
PR3	公司对待员工合理的加薪请求，是认真核实决定是否加薪，还是绝对不会加薪，或者介于这两者之间？
PF1	您认为您的努力付出能正向体现在薪酬上么？
PF2	同是公司的中层管理人员，您的薪酬满意度。
PF3	同是地产公司中层管理人员，根据您的了解，您的薪酬满意度。
PI1	公司制定了形式多样的薪酬激励措施
PI2	公司的薪酬激励是对公司不同层次不同职能部门展开的，还是只是针对少数一部分人实施的。
PI3	公司是否按照制度执行激励措施
PM1	公司薪酬制度的先进性和科学性，是单纯的照搬照抄，还是仔细研究根据实际情况具体指定的。
PM2	公司会定期开展薪酬制度方面地意见征询，还是从来不开开展此项活动。
PM3	公司的分配制度倾向于优秀和勤奋的员工，还是平等主义。
PM4	公司薪酬支付的及时和准确性。
PM5	公司对薪酬是有非常强的保密性，还是信息完全公开透明。

第二部分 基础数据采集

1. 您的年龄是_____

A) 30 岁（不含）以下 B) 30-39 岁 C) 40-49 岁 D) 50 岁以上

2. 您的性别是_____

A) 男 B) 女

3. 您的学历程度是_____

A) 专科 B) 本科 C) 硕士研究生学历 D) 博士研究生学历

4. 您具有房地产企业工作经历的年限是_____

A) 10 年（不含）以下 B) 10-20 年 C) 20 年以上

5. 您在 NGRE 公司工作年限是_____

A) 10 年（不含）以下 B) 10-20 年 C) 20 年以上

6. 您的年收入为_____

A) 低于 20 万元 B) 20-30 万元 C) 大于 30 万元

7. 您的职称是_____

A) 初级职称 B) 中级职称 C) 高级职称

8. 您是本地人么？

A) 是内地人 B) 是外地人

9. 您的婚姻状况？

A) 已婚 B) 未婚 C) 离异

第三部分 中层管理人员薪酬满意度测量题项

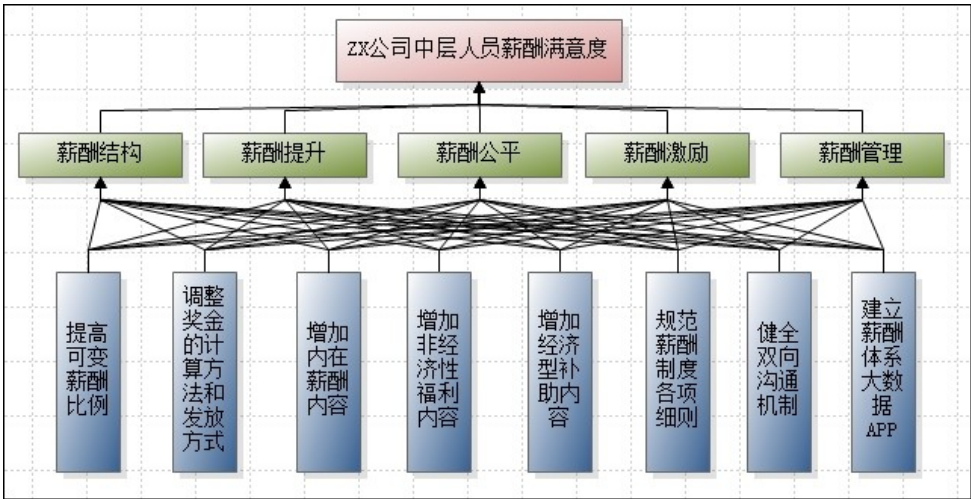
发生情况：请评价该因素在您第二部分选择的项目中的发生情况。采取 5 分制打分，具体的要求参见问卷说明。

编号	具体问题	发生情况
PL1	固定工资	
PL2	绩效工资	
PL3	福利待遇	
PL4	生活与薪酬的关系	
PR1	个人薪酬提升与企业发展关系	
PR2	个人涨幅工资水平	
PR3	公司会满足我合理的加薪要求	
PF1	工作与薪酬的关系	
PF2	公司同等职位范围内，我的薪酬	
PF3	与其他公司同等职位相比，我的薪酬	
PI1	公司薪酬激励方式多样	
PI2	公司薪酬激励对象单一	
PI3	公司薪酬激励的执行力	
PM1	公司薪酬制度科学性	
PM2	公司对薪酬制度方面的意见征询工作	
PM3	公司所倡导的分配机制	
PM4	公司的薪酬支付及时、准确	
PM5	薪酬信息的公开透明化	

附件 4 专家打分表

一、问卷说明

以地产企业中层人员的薪酬满意度为目标进行调研，对其多种影响因素使用层次分析法进行分析。层次模型如下图：



根据您的看法，在对应方格中打勾即可。当您对某些选项不能明确给出分数时，您可以通过在两个方格之间画圈的方式，来表达您的看法。

二、问卷内容

➤ 准则层说明

影响因素	说明
薪酬结构	公司现行的中层管理人员的薪酬包含的内容及其设置的合理性
薪酬提升	员工的涨幅工资水平、薪酬是否和企业利润挂钩、公司对员工合理加薪理由的态度
薪酬公平	员工薪酬的内部、外部公平性
薪酬激励	公司薪酬激励制度的执行、激励的方式和对象
薪酬管理	薪酬制度的科学性、薪酬意见的征询、薪酬的制度、保密性等

◆ “NGRE公司中层人员薪酬满意度” 在以下两组因素中的相对重要性？

重要性比较										B
A	9	7	5	3	1	3	5	7	9	
薪酬结构										薪酬提升
薪酬结构										薪酬公平
薪酬结构										薪酬激励
薪酬结构										薪酬管理

A	重要性比较									B
	9	7	5	3	1	3	5	7	9	
薪酬提升										薪酬公平
薪酬提升										薪酬激励
薪酬提升										薪酬管理
薪酬公平										薪酬激励
薪酬公平										薪酬管理
薪酬激励										薪酬管理

➤ 方案层说明

影响因素	说明
提高可变薪酬比例	主要是提升浮动工资的占比，建议按照不同的职能部门分别设定标准
调整奖金的计算方法和发放方式	根据不同的职能部门，通过各部门和个人的综合考评，来计算发放额度。改变公司一年一考评的现行制度，按月、季度、年考评，短期和长期激励并存
增加内在薪酬内容	增加个人或团队的荣誉激励、增设业务论坛、团队交流、技能比武等，将这些荣誉与绩效考评相挂钩，鼓励公司各业务部门多组织、多参加，增加员工的情感交流，让他们自发的为公司这个“大家庭”努力
增加非经济性福利内容	增设福利内容，比如每年的员工体检、员工生日慰问、帮助解决员工户口落户问题、在职员工提高学历的辅助性培训、定期组织团建等等。
规范薪酬制度各项细则	规范薪酬管理各项制度的目标、理念、原则、实施办法、实施标准等，并将其文字化，为整体薪酬体系的执行、薪酬绩效的考核、薪酬外在和内在激励措施的实行提供依据
健全双向沟通机制	一是从上至下的宣传与引导，二是自下而上的反馈沟通，这样可以帮助公司营造良好的工作环境，促进形成良性竞争的局面
建立薪酬体系大数据APP	建立薪酬体系数据APP平台，涵盖薪酬核算、制度规范、档案建设等功能，整合人力信息，包括合同到期提醒、转正到期提醒等
增加经济型补助内容	对公司现行的补贴查漏补缺，所有补贴的范围和标准不是一成不变的，建议根据市场环境的变化进行综合衡量。

◆ "薪酬结构"在以下两组因素中的相对重要性？

A	重要性比较									B
	9	7	5	3	1	3	5	7	9	
提高可变薪酬比例										调整奖金的计算方法和发放方式
提高可变薪酬比例										增加内在薪酬内容
提高可变薪酬比例										增加非经济性福利内容
提高可变薪酬比例										规范薪酬制度各项细则
提高可变薪酬比例										健全双向沟通机制

A	重要性比较									B
	9	7	5	3	1	3	5	7	9	
提高可变薪酬比例										建立薪酬体系大数据APP
提高可变薪酬比例										增加经济型补助内容
调整奖金的计算方法和发放方式										增加内在薪酬内容
调整奖金的计算方法和发放方式										增加非经济性福利内容
调整奖金的计算方法和发放方式										规范薪酬制度各项细则
调整奖金的计算方法和发放方式										健全双向沟通机制
调整奖金的计算方法和发放方式										建立薪酬体系大数据APP
调整奖金的计算方法和发放方式										增加经济型补助内容
增加内在薪酬内容										增加非经济性福利内容
增加内在薪酬内容										规范薪酬制度各项细则
增加内在薪酬内容										健全双向沟通机制
增加内在薪酬内容										建立薪酬体系大数据APP
增加内在薪酬内容										增加经济型补助内容
增加非经济性福利内容										规范薪酬制度各项细则
增加非经济性福利内容										健全双向沟通机制
增加非经济性福利内容										建立薪酬体系大数据APP
增加非经济性福利内容										增加经济型补助内容
规范薪酬制度各项细则										健全双向沟通机制
规范薪酬制度各项细则										建立薪酬体系大数据APP
规范薪酬制度各项细则										增加经济型补助内容
健全双向沟通机制										建立薪酬体系大数据APP
健全双向沟通机制										增加经济型补助内容
建立薪酬体系大数据APP										增加经济型补助内容

◆ "薪酬提升"在以下两组因素中的相对重要性？

A	重要性比较									B
	9	7	5	3	1	3	5	7	9	
提高可变薪酬比例										调整奖金的计算方法和发放方式
提高可变薪酬比例										增加内在薪酬内容
提高可变薪酬比例										增加非经济性福利内容
提高可变薪酬比例										规范薪酬制度各项细则
提高可变薪酬比例										健全双向沟通机制
提高可变薪酬比例										建立薪酬体系大数据APP
提高可变薪酬比例										增加经济型补助内容
调整奖金的计算方法和发放方式										增加内在薪酬内容
调整奖金的计算方法和发放方式										增加非经济性福利内容
调整奖金的计算方法和发放方式										规范薪酬制度各项细则
调整奖金的计算方法和发放方式										健全双向沟通机制
调整奖金的计算方法和发放方式										建立薪酬体系大数据APP
调整奖金的计算方法和发放方式										增加经济型补助内容
增加内在薪酬内容										增加非经济性福利内容

A	重要性比较									B
	9	7	5	3	1	3	5	7	9	
增加内在薪酬内容										规范薪酬制度各项细则
增加内在薪酬内容										健全双向沟通机制
增加内在薪酬内容										建立薪酬体系大数据APP
增加内在薪酬内容										增加经济型补助内容
增加非经济性福利内容										规范薪酬制度各项细则
增加非经济性福利内容										健全双向沟通机制
增加非经济性福利内容										建立薪酬体系大数据APP
增加非经济性福利内容										增加经济型补助内容
规范薪酬制度各项细则										健全双向沟通机制
规范薪酬制度各项细则										建立薪酬体系大数据APP
规范薪酬制度各项细则										增加经济型补助内容
健全双向沟通机制										建立薪酬体系大数据APP
健全双向沟通机制										增加经济型补助内容
建立薪酬体系大数据APP										增加经济型补助内容

◆ "薪酬公平"在以下两组因素中的相对重要性？

A	重要性比较										B
	9	7	5	3	1	3	5	7	9		
提高可变薪酬比例											调整奖金的计算方法和发放方式
提高可变薪酬比例											增加内在薪酬内容
提高可变薪酬比例											增加非经济性福利内容
提高可变薪酬比例											规范薪酬制度各项细则
提高可变薪酬比例											健全双向沟通机制
提高可变薪酬比例											建立薪酬体系大数据APP
提高可变薪酬比例											增加经济型补助内容
调整奖金的计算方法和发放方式											增加内在薪酬内容
调整奖金的计算方法和发放方式											增加非经济性福利内容
调整奖金的计算方法和发放方式											规范薪酬制度各项细则
调整奖金的计算方法和发放方式											健全双向沟通机制
调整奖金的计算方法和发放方式											建立薪酬体系大数据APP
调整奖金的计算方法和发放方式											增加经济型补助内容
增加内在薪酬内容											增加非经济性福利内容
增加内在薪酬内容											规范薪酬制度各项细则
增加内在薪酬内容											健全双向沟通机制
增加内在薪酬内容											建立薪酬体系大数据APP
增加内在薪酬内容											增加经济型补助内容
增加非经济性福利内容											规范薪酬制度各项细则
增加非经济性福利内容											健全双向沟通机制
增加非经济性福利内容											建立薪酬体系大数据APP
增加非经济性福利内容											增加经济型补助内容
规范薪酬制度各项细则											健全双向沟通机制

A	重要性比较									B
	9	7	5	3	1	3	5	7	9	
规范薪酬制度各项细则										建立薪酬体系大数据APP
规范薪酬制度各项细则										增加经济型补助内容
健全双向沟通机制										建立薪酬体系大数据APP
健全双向沟通机制										增加经济型补助内容
建立薪酬体系大数据APP										增加经济型补助内容

◆ "薪酬激励"在以下两组因素中的相对重要性？

A	重要性比较									B
	9	7	5	3	1	3	5	7	9	
提高可变薪酬比例										调整奖金的计算方法和发放方式
提高可变薪酬比例										增加内在薪酬内容
提高可变薪酬比例										增加非经济性福利内容
提高可变薪酬比例										规范薪酬制度各项细则
提高可变薪酬比例										健全双向沟通机制
提高可变薪酬比例										建立薪酬体系大数据APP
提高可变薪酬比例										增加经济型补助内容
调整奖金的计算方法和发放方式										增加内在薪酬内容
调整奖金的计算方法和发放方式										增加非经济性福利内容
调整奖金的计算方法和发放方式										规范薪酬制度各项细则
调整奖金的计算方法和发放方式										健全双向沟通机制
调整奖金的计算方法和发放方式										建立薪酬体系大数据APP
调整奖金的计算方法和发放方式										增加经济型补助内容
增加内在薪酬内容										增加非经济性福利内容
增加内在薪酬内容										规范薪酬制度各项细则
增加内在薪酬内容										健全双向沟通机制
增加内在薪酬内容										建立薪酬体系大数据APP
增加内在薪酬内容										增加经济型补助内容
增加非经济性福利内容										规范薪酬制度各项细则
增加非经济性福利内容										健全双向沟通机制
增加非经济性福利内容										建立薪酬体系大数据APP
增加非经济性福利内容										增加经济型补助内容
规范薪酬制度各项细则										健全双向沟通机制
规范薪酬制度各项细则										建立薪酬体系大数据APP
规范薪酬制度各项细则										增加经济型补助内容
健全双向沟通机制										建立薪酬体系大数据APP
健全双向沟通机制										增加经济型补助内容
建立薪酬体系大数据APP										增加经济型补助内容

◆ "薪酬管理"在以下两组因素中的相对重要性？

重要性比较	
A	B
	9 7 5 3 1 3 5 7 9
提高可变薪酬比例	调整奖金的计算方法和发放方式
提高可变薪酬比例	增加内在薪酬内容
提高可变薪酬比例	增加非经济性福利内容
提高可变薪酬比例	规范薪酬制度各项细则
提高可变薪酬比例	健全双向沟通机制
提高可变薪酬比例	建立薪酬体系大数据APP
提高可变薪酬比例	增加经济型补助内容
调整奖金的计算方法和发放方式	增加内在薪酬内容
调整奖金的计算方法和发放方式	增加非经济性福利内容
调整奖金的计算方法和发放方式	规范薪酬制度各项细则
调整奖金的计算方法和发放方式	健全双向沟通机制
调整奖金的计算方法和发放方式	建立薪酬体系大数据APP
调整奖金的计算方法和发放方式	增加经济型补助内容
增加内在薪酬内容	增加非经济性福利内容
增加内在薪酬内容	规范薪酬制度各项细则
增加内在薪酬内容	健全双向沟通机制
增加内在薪酬内容	建立薪酬体系大数据APP
增加内在薪酬内容	增加经济型补助内容
增加非经济性福利内容	规范薪酬制度各项细则
增加非经济性福利内容	健全双向沟通机制
增加非经济性福利内容	建立薪酬体系大数据APP
增加非经济性福利内容	增加经济型补助内容
规范薪酬制度各项细则	健全双向沟通机制
规范薪酬制度各项细则	建立薪酬体系大数据APP
规范薪酬制度各项细则	增加经济型补助内容
健全双向沟通机制	建立薪酬体系大数据APP
健全双向沟通机制	增加经济型补助内容
建立薪酬体系大数据APP	增加经济型补助内容

问卷结束，谢谢合作！

