

XYF 教育公司薪酬体系优化研究
Research on Optimization of the Compensation
System of XYF Education Company

硕士学位论文

学科专业	工商管理（MBA）
专业领域	工商管理（MBA）
作者姓名	
指导老师	

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

XYF 教育公司薪酬体系优化研究

Research on Optimization of the Compensation
System of XYF Education Company

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: 人力资源开发与管理

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

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：_____ 导师签名_____

日期：_____年___月___日 日期：_____年___月___日

XYF 教育公司薪酬体系优化研究

摘要: 2021 年 7 月底, 中央印发《关于进一步减轻义务教育阶段学生作业负担和校外培训负担的意见》(以下简称《意见》), 对校外学科类培训学校的各项工作内容进行严格规范。同时, 受疫情影响, 培训学校间断性停课。整个行业处于生死边缘。8 月初以来, 接连有中大型连锁培训学校倒闭关门。另一方面, 即使在疫情和政策影响下, 至少有 50% 的中小微型教育公司坚持教育情怀, 坚持学科教育。这也是我到今天依然坚持这个课题的基础。

教育是国之本。国家规范教育公司, 教育公司自身也需要从教育本质出发, 吸引和留住优秀教师, 才能真正在行业规范时期生存。根据相关调研, 人员流动大, 很大比例是因为对薪酬制度不满。而管理层大多认为只是钱发得不够多, 却没有认识到其深层次的原因是薪酬体系不够科学系统。

本文从研究背景入手, 首先阐述了国内外薪酬体系的发展历程以及对薪酬和其相关概念的研究。接着, 运用了现代企业薪酬体系设计的理论, 对薪酬体系的相关理论进行总结和运用。对具有典型代表性的小型培训机构——XYF 教育公司的人力资源情况和薪酬体系进行了介绍。研究过程中, 本文采用文献研究法、实地观察法、案例分析法、调查问卷法、访谈法。

本文以 XYF 教育公司为例, 结合其基本情况和人力资源开发现状, 着重发现其在薪酬管理方面存在的问题和理论缺失。基于 XYF 教育公司原有的薪酬管理体系, 提出了建立合理的薪酬结构、薪酬水平、薪酬基础、薪酬管理政策设计等具体优化方案, 并提出了完善薪酬管理制度的保障措施, 确保了 XYF 教育公司在中长期发展过程中, 能够将方案充分运用到薪酬管理中。展望未来, 公司可以运用薪酬管理优化方案, 提高员工满意度, 稳定员工队伍, 最大限度激发人力资源潜力, 为企业长远发展寻求更多机会。同时希望通过本文的研究, 能够为中小教育企业寻找到最适合自己公司的薪酬体系, 为其他类似企业解决薪酬管理中存在的问题提供参考价值。

关键词: 人力资源; 薪酬; 薪酬管理; 激励机制; 教育公司

分类号:

Research on Optimization of the Compensation System of XYF Education Company

Abstract: At the end of July 2021, the central government issued the opinions on further reducing students' homework burden and off campus training burden at the stage of compulsory education (hereinafter referred to as the opinions), which strictly standardized the work contents of off campus discipline training schools. At the same time, affected by the epidemic, the training school was suspended intermittently. The whole industry is on the edge of life and death. Since the beginning of August, medium and large chain training schools have closed down one after another. On the other hand, even under the influence of the epidemic and policies, at least 50% of small, medium and micro education companies adhere to educational feelings and discipline education. This is also the basis on which I still adhere to this topic today.

Education is the foundation of the country. The state regulates education companies, and education companies themselves also need to start from the essence of education and attract and retain excellent teachers in order to truly survive in the period of industry standardization. According to relevant research, a large proportion of the large turnover is due to dissatisfaction with the salary system. Most of the management think that they just don't pay enough money, but they don't realize that the deep-seated reason is that the salary system is not scientific and systematic enough.

Starting with the research background, this paper first expounds the development process of salary system at home and abroad and the research on salary and its related concepts. Then, it uses the theory of modern enterprise salary system design to summarize and apply the relevant theories of salary system. This paper introduces the human resources and salary system of XYF education company, a typical representative small training institution. In the research process, this paper adopts the methods of literature research, field observation, case analysis, questionnaire and interview.

Taking XYF education company as an example, combined with its basic situation and the current situation of human resources development, this paper focuses on the problems and theoretical deficiencies in salary management. Based on the original salary management system of XYF education company, this paper puts forward specific optimization schemes such as establishing reasonable salary structure, salary level, salary basis and salary management policy design, and puts forward safeguard measures to improve the salary management system, so as to ensure that XYF education company can fully apply the scheme to salary management in the process of medium and long-term development. Looking forward to the future, the company can use the salary management optimization scheme to improve employee satisfaction, stabilize the staff, maximize the potential of human resources and seek more opportunities for the long-term development of the enterprise. At the same time, I hope that through this research, we can find the most suitable salary system for primary and secondary education enterprises, and provide reference value for other similar enterprises to solve the problems existing in salary management.

Key words: Human Resources; Salary; Salary management; Incentive Mechanism; Education Company

Classification:

目录

第 1 章 绪论	1
1.1 研究背景和研究意义	1
1.1.1 选题背景	1
1.1.2 研究意义	2
1.2 国内外研究现状及综述	3
1.2.1 国内研究现状	3
1.2.2 国外研究现状	4
1.3 研究内容及研究方法	6
1.3.1 研究内容	6
1.3.2 研究方法	6
1.3.3 研究框架	7
第 2 章 薪酬界定及相关理论基础	8
2.1 薪酬界定	8
2.1.1 薪酬概念的界定	8
2.1.2 与薪酬有关的几个概念	8
2.2 薪酬激励理论	9
2.2.1 双因素理论	10
2.2.2 利润分享理论	11
2.3 薪酬体系及设计内涵	12
2.3.1 薪酬体系的概念	12
2.3.2 薪酬体系设计内涵	13
第 3 章 XYF 教育公司现状及薪酬优化背景分析	16
3.1 XYF 教育公司现状分析	16
3.1.1 XYF 教育公司基本情况	16
3.1.2 XYF 教育公司组织架构	16
3.1.3 XYF 教育公司人力资源现状	17
3.2 XYF 教育公司薪酬体系现状	20
3.2.1 薪酬结构	20
3.2.2 薪酬水平	25
3.2.3 福利情况	25
3.2.4 薪酬满意度调查	27
3.3 XYF 教育公司薪酬体系存在的问题	30
3.3.1 薪酬理念缺乏和策略混乱	30
3.3.2 薪酬通道单一	30
3.3.3 外在薪酬和内在薪酬不能有机结合	31
3.3.4 薪酬激励短期	31
第 4 章 XYF 教育公司薪酬体系优化对策	33
4.1 XYF 教育公司薪酬体系改善建议	33
4.1.1 引入薪酬理念和调整薪酬策略	33
4.1.2 优化晋升途径	33
4.1.3 平衡薪酬构成—外在薪酬与内在薪酬	33
4.1.4 重视薪酬组合的激励性	34
4.1.5 增加股权激励	34
4.2 XYF 教育公司薪酬优化目标、原则及优化流程	35
4.2.1 薪酬体系优化目标与优化原则	35
4.2.2 薪酬体系优化流程	37
4.3 XYF 教育公司薪酬优化前期准备	37
4.3.1 岗位价值评估	36

4.3.2	同行业同岗位薪酬调查.....	39
4.4	XYF 教育公司薪酬体系优化内容.....	39
4.4.1	明确企业总体薪酬战略.....	40
4.4.2	固定工资优化.....	41
4.4.3	绩效工资优化.....	43
4.4.4	利润共享计划.....	45
4.4.5	人才培养制度化.....	45
第 5 章	XYF 教育公司薪酬方案的运行保障及动态监控.....	46
5.1	运行保障.....	48
5.1.1	制度保障.....	47
5.1.2	资金保障.....	48
5.1.3	沟通保障.....	48
5.1.4	文化保障.....	49
5.2	优化方案实施预期效果.....	49
5.3	动态监控与评价.....	50
5.3.1	战略目标的匹配.....	52
5.3.2	薪酬体系优化方案的效果评估.....	52
第 6 章	结论与展望.....	52
6.1	结论.....	52
6.2	展望.....	53
	参考文献.....	54
	附录 1 调查问卷.....	57
	附录 2 调查问卷.....	59
	致谢.....	60

第一章 绪论

1.1 研究背景和研究意义

1.1.1 选题背景

21 世纪以来，中国教育产业蓬勃发展。在 2020 年新冠疫情爆发前，无论行业总规模还是市场活跃程度，都处于扩张时期。2019 年中国 K12 培训市场规模已超 8000 亿元，但行业质量良莠不齐。2020 年受疫情影响，线下培训学校纷纷闭校停课，线上机构如火如荼发展起来，资本蜂拥而至，操控起教育。家长们愈发焦虑，教育内卷现象严重。

2021 年 7 月底，中共中央办公厅、国务院办公厅印发《关于进一步减轻义务教育阶段学生作业负担和校外培训负担的意见》，对校外培训进行全面规范。此举措加速了整个教育培训行业的“洗牌”。7 月到 9 月，资本离场；各头部教培机构关闭线上课程和线下门店；大量的教培老师被解雇，很多优秀教师由于对行业的担忧，选择改行。

图 1.1 是截止 2021 年 7 月底统计的裁员情况。

2021年我国教育培训机构裁员情况	
教育培训机构	裁员情况
好未来 学而思	2021年6月，学而思提供两种离职方案，第一种是一次性补偿员工2500元钱；第二种则是按照一个月800元标准，到7月31日后离职。离职方案还和入职时间有关，如果员工入职时间超过6个月，则可一次性拿到超过5000元的补偿方案。
新东方 新东方	2021年4月15日，有媒体报道新东方在线已于之前一个月进行集中裁员，涉及中小学大班课业务的主讲教师、教学辅导、运营等多个岗位。各部门裁员指标不同，中学部主讲老师已经有20%左右离职。
作业帮 作业帮	2021年6月7日，据媒体报道，作业帮开启了大规模裁员，正在按照部门进行面谈。
猿辅导 猿辅导	随着教育强监管政策落地，猿辅导80%以上收入比例的业务面临关停转型，4万多员工面临调整或优化。
VIPKID VIPKID	2021年5月17日，据媒体报道，VIPKID进行了大量裁员，多名员工透露此次裁员比例高达50%；中外教培优（VIPKID内部称为“双优”）裁员50%，启蒙英语和数学思维合并，裁员50%，而且最新一轮裁员没有N+1赔偿。
高途 高途	2021年7月，高途集团创始人、CEO陈向东召集管理层开会，定下了裁员指标，涉及范围达到上万人。
51 Talk 51Talk	首轮裁员对象从试用期员工开始，然后扩展至正式员工。
掌门教育 掌门教育	2021年6月以来，掌门已分多批裁减了销售、班主任等业务人员，2021年7月集中裁员，主要涉及中台和行政部门。

资料来源：前瞻产业研究院整理

图 1.1 2021 年 7 月前我国教育培训机构裁员情况

一方面，《意见》发布时，正逢今年 8 月局部疫情，线下机构纷纷停课。双重压力下，巨人教育，华尔街等知名机构倒闭，一些大型机构关闭校区，中小型

机构更是上演关门潮。培训行业校长们每天思考的是如何“活下去”。今年9月，一则消息上了热搜：新东方将关停中小学学科业务，到年底将裁员超4万人。由此可见，教培行业处于水深火热之中，前景堪忧。另一方面，政府不是要直接“一刀切”关闭学科培训机构，而是要规范整个行业。所以，目前至少还有50%有教育情怀，持续经营了多年的教育公司，不愿意就此放弃。希望能够加强教学和服务，来增强口碑，留住新老学员。因此，这些教育公司，在经历了疫情，“双减”政策后，依然坚持招聘优秀教师，打造一流的教学和服务体系。他们除了做到立足教育本身，遵循教育规律，还必须要坚持三个方向：一要合法合规办学；二要加强整体运营能力；三要回归教育本质。其中很重要的一点，优化薪酬体系，吸引优秀教师，提高老师积极性，实实在在做好教育。让学校成为一个提升老师价值的平台，老师同样也能成就机构，帮助教育公司渡过难关，实现双赢。这时，一个科学系统的有竞争力的薪酬体系至关重要，能吸引和留住足够多的优秀教师的教育公司才能通过这场考验。

1.1.2 研究意义

2021年上半年，长沙教育局各区分局分别召开了建立区级校外培训机构信息管理平台的会议，岳麓区各培训学校已经在平台录入了学校基本信息。此平台中教育部门、培训机构、家长均有独立入口，金融机构参与风险防范。平台中可以查阅机构是否具备资质、审核通过的培训课程和收费标准、教师和学生信息、风险预警等内容。实现校外培训机构管理信息化和透明化。这清晰地说明教育培训行业管理越来越规范。所有教育公司必须响应国家号召，一一对照，加速转变，避免被违规出局。2021年7月，《意见》的出台，明确指出全国各地不再审批新的义务教育阶段学科类校外培训机构；学科类培训机构不得上市融资，严禁资本化经营；校外培训机构不得占用国家法定节假日、休息日及寒暑假组织学科类培训；校外培训机构应该成为学校教育的补充，为学生在某些方面的兴趣特长提供服务。原有的运营方式不再适用，教学内容和教学时间严格受限，这一政策直接让中小型培训机构“被迫”转型。

实际上，一直以来，在运营过程中，中小型培训机构不像大型培训机构那样深受市场和资本的青睐，很难融资，甚至处于亏损状态。这样导致中小型培训机构更容易短视，严重依赖预付现金流，简单靠招生来获得艰难生存。单单从流水、结转、成本、利润四个维度去看，能够做到每半年“流水>结转，结转-成本=利润（利润为正数）”的教育公司微乎其微。他们关注的是这学期收到的学费够不够人工、租金以及其他运营成本。一旦发现入不敷出，想的办法必然是增加现金流：一是投入更多在招生部门（成本持续扩大）；二是利用大量优惠吸引家长提

前交费（牺牲平均利润）。由于大部分教育公司的管理者都背负业绩压力，基本长期漠视财务报表，重视招生结果。管理者制定的计划是全员营销，教师们花大量时间学习招生课程，留给教研的时间很少，脱离了教书育人的本质，商业性高于教育性。前几年，各种招生活动层出不穷，资本获取流量的不计成本，使得中小型机构招生越来越难，利润微薄。老师招生压力大，经济压力大，更容易离职；教师流动性越大，更难落实教学标准化和运营标准化；机构氛围差，缺乏有效的薪酬管理，这样导致教育公司很难培养出长效的优质教师，留不住核心人才。

在当下受整体经济环境变差和国家政策限制的双重重压时，中小型教育公司需要注重优化内部结构和精细化数据管理。人力资源管理的优化尤为重要，特别是如何最大限度地优化机构的薪酬管理体系，调动老师积极性，真正做好的教育，让优质教育公司在日益严酷的教育培训市场中，赢得一席之地，获得长足的持续发展，是继续学科教育的管理者们必须解决的问题。因此，为了实现培训机构人才战略目标，保证学校持续发展的内在动力，明确价值分配导向，教育公司必须建立具有竞争优势的薪酬体系。

王娟（2017）提到，教育报酬是教育者收入的重要体现，也是激励教育者投身教育事业、热爱教育事业的重要手段，它也是反映和证明教育者社会价值的重要组成部分。¹教育报酬不仅关系到教育工作者的切身利益，也影响着教育工作的整体质量。教育公司想吸引并留住高素质人才，获得竞争优势，就必须做好薪酬体系的设计。

文章以 XYF 教育公司为例，结合该教育公司的实际情况，着重分析了公司成立以来在薪酬管理方面碰到的困惑，存在的问题。经过对当前薪酬管理制度的仔细探讨和研究，首先在薪酬理念和策略上突破，其次从薪酬结构、薪酬水平、薪酬管理政策等方面着手，提出了具体优化方案和保障措施，确保 XYF 教育公司在当今重要的转型阶段和未来的发展中，公司能运用薪酬管理优化方案，提升员工满意度，稳定员工队伍，进一步发挥人才优势，为企业长远发展创造更多机会。并希望扩大薪酬管理研究的应用范围，为其它类似教育企业解决薪酬管理问题提供借鉴。

同时，在当前整体运营环境下，大量培训机构的老师们被裁员，甚至被“跑路”，被欠薪，他们对培训行业已失望，觉得自己前途渺茫。但多年的和孩子相处的工作，让他们很难舍弃对教育的热爱。这时，如果有一群中小微型教育机构，能够做好薪酬管理，以科学的薪酬体系和积极的教育氛围，来吸引这一部分老师。那么，这篇文章的研究更具有意义。

1.2 国内外研究现状及综述

¹ 王娟 教育培训机构的薪酬管理研究 2017-07-01

1.2.1 国内研究现状

随着我国经济的持续发展,人力资源管理逐步倍受重视。其中,对于薪酬制度设计的研究也在不断深入,取得了一些成绩。由于我国在薪酬制度设计方面的研究相对较晚,所以很多学者是在国外已有基础上进行进一步研究的,发展历程从粗放走向精细,从单一走向多元。

以下是一些具有代表性的研究成果:

《薪酬管理》一书深入分析了不同职业、工种和不同层次的岗位价值特征,在借鉴国外先进的薪酬设计理念的基础上,设计了不同的薪酬制度。²

2009年,孔德玲、王砾通过对传统薪酬措施的分析,发现了其忽略员工的个体差异,无视员工需求多元化的存在,不能有效的激励员工。为此,作者在竞争理论、劳动力价值理论、激励理论和薪酬分配的公平理论和宽带薪酬设计的基础上,创造性地提出一种新型的企业薪酬模式,即“需要薪酬”。其核心是减少薪酬等级,按照企业本身的特色,组合多种薪酬激励形式,来满足员工的多元化需求,最大化实现激励效果,从而创造更大的价值。³

2010年,赵曙明通过对企业建立经营者年薪的原则、方法和模式的研究,提出企业经营者要重视长远利益,避免只顾眼前利益的短视行为。⁴

2014年,侯静怡,梁昌勇以及陈智勋在薪酬理论和企业生命周期理论的框架下,探索出一套比较完整的、符合发展型企业特点的薪酬体系。其中包括创业期“即期显性总额模式”、成长期“弹性多元竞争模式”和成熟期“福利领先薪酬模式”等,探讨薪酬设计中各种要素之间的组合关系,并提供不同模式间的有效衔接和柔性过度⁵。

2018年,郝斐分析中小企业的人力资源部门,认为其正规化和专业程度较低,人力资源考评理念滞后,绩效考核与激励机制结合得并不好。提出了完善绩效考核体系标准,建立反馈制度,塑造健康的绩效考核文化等措施来优化薪酬设计⁶。

1.2.2 国外研究现状

国外对薪酬体系设计的研究较早,早在18世纪,威廉·佩蒂便提出了最低工资理论,弗朗斯瓦·魁奈提出了生存工资理论,亚当·斯密提出了工资差别理论。这些理论以及后来的发展研究为现在的研究奠定了基础。

² 张丽华、王蕴:《薪酬管理》,科学出版社,2009年版,第131-162页。

³ 王璞,孔德玲.需要薪酬——一种新型企业薪酬模式的探索与设计[J].安徽大学学报(哲学社会科学版),2009,33(06):148-152.

⁴ 赵曙明:《人力资源管理》,机械工业出版社,第2010年版,第211-213页。

⁵ 侯静怡,梁昌勇,陈智勋.发展型企业薪酬体系设计路径研究[J].中国人力资源开发,2014(03):74-81.

⁶ 郝斐.中小企业绩效考核与薪酬设计优化研究[J].合作经济与科技,2018(23):138-139.

Kenneth Mericle 和 Dong-One Kim(1999)研究了工会组织中基于技能的薪酬支付以及从基于工作的薪酬支付（JBP）到基于技能的薪酬支付的转变。得出结论，具有悠久的泰勒主义薪酬管理和强大的合同语言，可以在较久远的工会工作场所成功设计和实施 SBP。⁷

Nico Van Yperen（2003）通过对 22 家公司员工的调查，发现无论是方法取向还是回避取向，与绩效相关的薪酬都与员工对公司绩效取向的看法相关，证明了公司内部目标取向的感知情况会因为薪酬体系和组织的成功而不同。⁸

Alice H. Y. Hon(2011)调查了员工对 CBP 及其创造力的看法，以及在这种关系中心理需求的调节作用。发现员工创造力既可以通过 CBP（知识的奖励，又可以通过技能的奖励）和个人特征（成就，动力需求）来预测。此外，对权力的需求缓和了 CBP（知识奖励和技能奖励）与员工创造力之间的关系。⁹

Parker(2019)等研究发现对基于绩效的薪酬进行压力评估可以提高我们对何时出现外部奖励的“附带损害”效应的理解。发现阻碍评估可直接减少亲社会行为。此外，在直接表现突出的奖励条件下，障碍评估会导致更大的疲劳感。¹⁰

目前国外薪酬设计包括以下几类：1. 基于工作的薪酬（Job-based Pay），主要依据和工作相关的方面来设计薪酬，如职责、岗位等。比如，亚当·斯密在《国富论》中提出“工资差别论”，将工作差异作为确定薪酬差异的基础。2. 基于技能的薪酬（Skill-based Pay），根据员工所具有的知识和技能及其是否符合企业对技能的需求来确定，做到“人岗匹配”。适合研发及高科技企业。3. 基于知识的薪酬（Knowledge-based Pay），知识创新型企业特别关注员工通过教育和工作经验积累的人力资本。其薪酬体系设计与职员学历、相关学术研究成果、工作履历成果紧密相关。4. 基于绩效的薪酬（Performance-based Pay），以业绩结果为导向，关注员工对企业的贡献程度。主要适应于销售或市场开拓型企业，如保险公司等。5. 基于潜能的薪酬（Potentiality-based pay），关注接班人的培养和人才的储备。如美团、腾讯、华为等快速发展的大型企业，均布局了管培生培养计划。

⁷ Kenneth Mericle, Dong-One Kim. From Job-Based Pay to Skill-Based Pay in Unionized Establishments: A Three-Plant Comparative Analysis. 1999, 54(3):549-580.

⁸ Nico Van Yperen. The perceived profile of goal orientation within firms: Differences between employees working for successful and unsuccessful firms employing either performance-based pay or job-based pay[J]. European Journal of Work and Organizational Psychology, 2003, 12(3).

⁹ Alice H. Y. Hon. When competency-based pay relates to creative performance: The moderating role of employee psychological need[J]. International Journal of Hospitality Management, 2011, 31(1).

¹⁰ Parker, Bell, Gagné, Carey, Hilpert. Collateral damage associated with performance-based pay: the role of stress appraisals[J]. European Journal of Work and Organizational Psychology, 2019, 28(5).

1.3 研究内容及研究方法

1.3.1 研究内容

本文从现象出发,分析背后的原因,找出关键因素和理论支撑、找出解决办法。本文采用了理论与实践相结合的方法,对 XYF 教育公司的薪酬管理案例进行了分析。在分析过程中,本文采用了问卷调查法、统计分析方法和 SWOT 分析,深度剖析了 XYF 教育公司的整体情况,其人力资源结构,原薪酬体系特征。并总结了以往的薪酬激励机制,拓展了教育公司薪酬体系的改革思路。本文首先对国内外薪酬体系及绩效考核理论进行研究,收集了大量企业界、理论界关于薪酬管理模式和薪酬体系设计的研究成果。第二,与公司管理层讨论现行的薪酬激励机制,并建议薪酬体系优化。再次,对现有员工进行了薪酬满意度问卷调查,并进行了个人深入访谈。

本文以 XYF 教育公司为研究对象,通过案例分析、访谈、问卷调查、实地调查及文献研究等方法,深入企业内部,运用薪酬管理理论、激励理论对 XYF 教育公司现有薪酬管理体系进行实地研究。本文在薪酬理论研究和参考案例的基础上,结合 XYF 教育公司当前的基本情况、员工的数量和总薪酬量,了解了公司常规工作流程及人才培养计划,认真分析了当前薪酬体系的现状,剖析了现行薪酬体系存在的问题及产生的根本原因,提出改善薪酬体系的建设构想。

本文撰写接近尾声时,正逢国家“双减”政策,学科教育行业大变革。本文从教育行业当前危机和机会出发,提升老师信心,结合教育公司的特点,与时俱进,及时调整思路,鼓励老师们拓展周末素质课程。教育公司的职位设置有其自身的方式,在优化过程中,根据 XYF 教育公司的发展战略,制定与其规模相匹配的薪酬战略,以持续提升市场竞争力。实施过程中,除了各项保障,具体做了逐级沟通动员,试点和会议启动等动作。

1.3.2 研究方法

(1) 文献研究法:查阅国内外有关教育行业、薪酬管理和人力资源管理等相关理论的研究文献,对国内外薪酬管理的理论和方法等进行归纳、梳理和分析,搜集对 XYF 教育公司有实际作用的理论支持,并作为 XYF 教育公司薪酬体系设计的研究理论基础。

(2) 实地观察法:本人是 XYF 教育公司股东之一,几乎每天都在公司,参与了公司整体运营和日常工作,对每个部门的工作流程及结果有详细的了解。观察了每个老师的工作状态,并且进行了常规工作沟通,获取一手资料。并对内部

资料进行充分分析、比较和记录,发现 XYF 教育公司薪酬管理存在的问题和原因。

(3) 案例分析法:以 XYF 教育公司为研究对象,通过具体案例,运用 SWOT 分析法,分析人力资源情况,薪酬模式,找出问题,分析问题产生的原因,并提出相关优化建议。总的来说,在分析 XYF 教育公司薪酬管理存在的问题时,基本采用了图表分析法收集薪酬管理的相关数据,1 通过对比分析相关指标,反映该公司的薪酬结构;通过和当地其他同行的薪酬数据比较,明确了 XYF 的薪酬水平。在解决问题部分时,运用了理论和实践相结合的方法,结合现有的国内外关于薪酬管理的研究理论,就 XYF 教育公司的具体情况进行了优化薪酬设计,并提出保障措施和建议。

(4) 调查问卷法:共进行了两轮问卷调查,优化前的薪酬现状调查问卷和优化后的优化薪酬体系满意度调查问卷。对全体在职员工发放问卷,匿名调查。最后收集并分析调查结果,为 XYF 教育公司的薪酬体系设计提供参考。

(5) 访谈法:因为本人是股东,为了获得真实的信息,所以请 MBA 同学帮忙完成了此项工作。通过与 XYF 教育公司员工进行面对面的深入交流,加深对员工工作整体状况的了解,从而获取该公司的全面薪酬信息。其具体做法有:教师个人访谈、学科教师的群体访谈和机构主管人员访谈。

1.3.3 研究框架

论文的结构框架如图 1.2

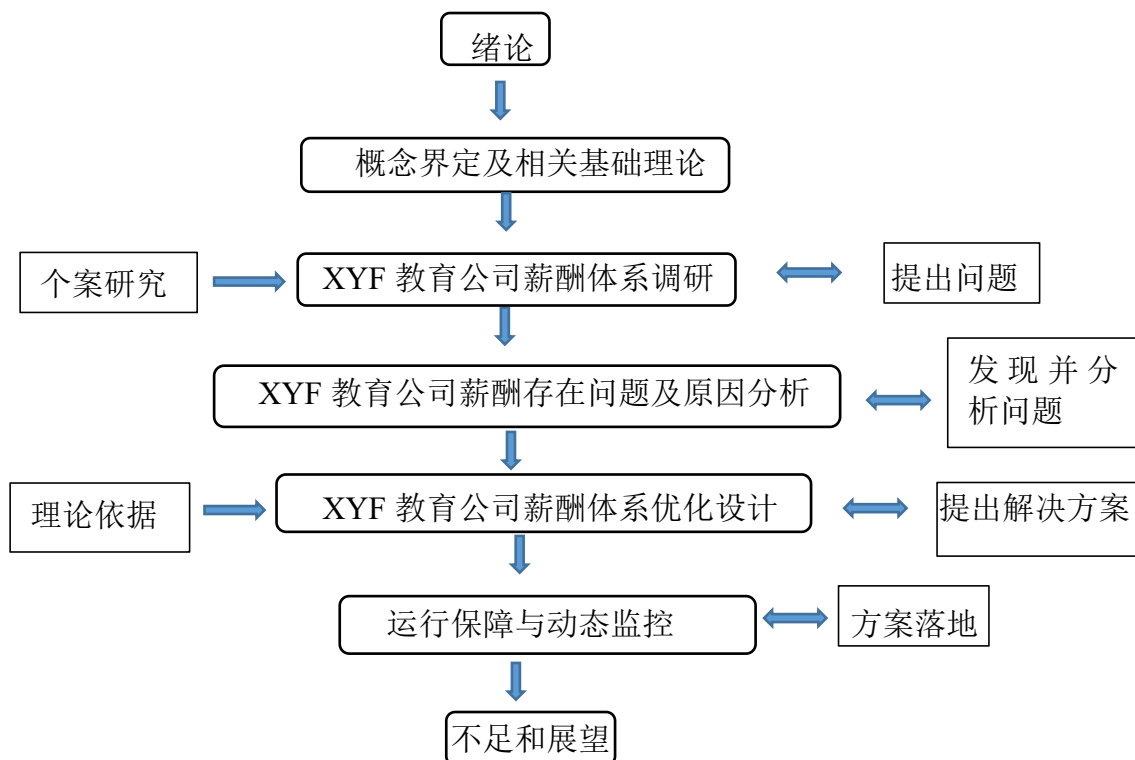


图 1.1 研究框架图

第2章 薪酬界定及相关理论基础

2.1 薪酬界定

2.1.1 薪酬概念的界定

劳动创造价值，企业生产和经营实际上是价值创造的过程。员工为企业付出人力资本即劳动，并且期待实现劳动回报最大化。薪酬是企业的成本，是对付出劳动的员工的回报，员工的劳动为企业做出了一定的贡献，应该得到各种形式的补偿，比如货币、服务和实物。薪酬最常见的英文是 compensation，原义就含有弥补和补偿的意思。薪酬反映了劳资双方的交换关系。

关于薪酬，学术界和组织对其有着不同的界定。对于薪酬概念的界定，通常有以下三类。第一种是宽口径的界定：即保持，指员工由于完成了自己的工作而获得的回报，是各种内在报酬与外在报酬的总和。第二种是中等口径的界定：薪酬是指因为雇佣关系的存在，员工从雇主那里获得各种形式的经济收入、有形服务和福利，包括工资（直接经济报酬）和福利（间接经济报酬）。第三种是窄口径的界定：薪酬只包括货币性薪酬（基本工资和可变工资的总和），但不包括福利。¹¹

在本文中，关于薪酬的界定，以中等口径为准，即总体薪酬或全面薪酬（total compensation），这个定义的薪酬更具有交易性。它包括直接以现金形式获得的报酬（如基本薪酬、可变薪酬、激励工资、生活成本调整），或者间接以福利方式（如养老金、医疗保险、工作与生活平衡计划等）获得的报酬。

2.1.2 与薪酬有关的几个概念

（1）基本薪酬

基本薪酬（basic pay），也叫固定薪酬，是指企业主付给雇员相对稳定的报酬。通常，企业采用职位薪资制，发放的标准是根据每个岗位的重要性、难度和对企业的价值来决定。对某些特殊工种雇员，其基本薪酬取决于从事这项工作的员工的技能或能力，即采用技能薪资制或能力薪资制。有些企业的基本薪酬设定随工作经验增加而递增。

（2）可变薪酬

¹¹ 刘昕《薪酬管理》中国人民大学出版社 2017.13

可变薪酬 (variable pay)，是指与绩效直接联系在一起的薪酬体系中的经济报酬，有时也称为浮动薪酬、绩效薪酬或奖金。可变薪酬相关的绩效表现可以是员工个人的表现，也可以是某个部门、团队甚至整个公司的表现。可变薪酬随绩效浮动，可预先设定固定职位浮动比率。对于新开发的工作项目，可以设置独立的浮动比，为了让新项目达成，提成比可以高于常规，甚至几何倍数设置最高激励。所以，可变薪酬的激励性很强，能促进企业绩效目标的完成。

(3) 津贴

津贴 (allowance)，通常是对员工工作中的不利因素的一种补偿，它与经济学理论中的补偿性工资差别相关。例如，高温补贴、夜班补贴和出差补贴。

(4) 福利与服务

员工福利 (employee benefit)，一般包括非工作时间付薪、向员工个人及家庭提供的服务、健康及医疗保健、养老医疗保险、法定节日问候金或礼物等。对于企业和员工而言，福利这种薪酬支付方式不可或缺，有着独特的价值。

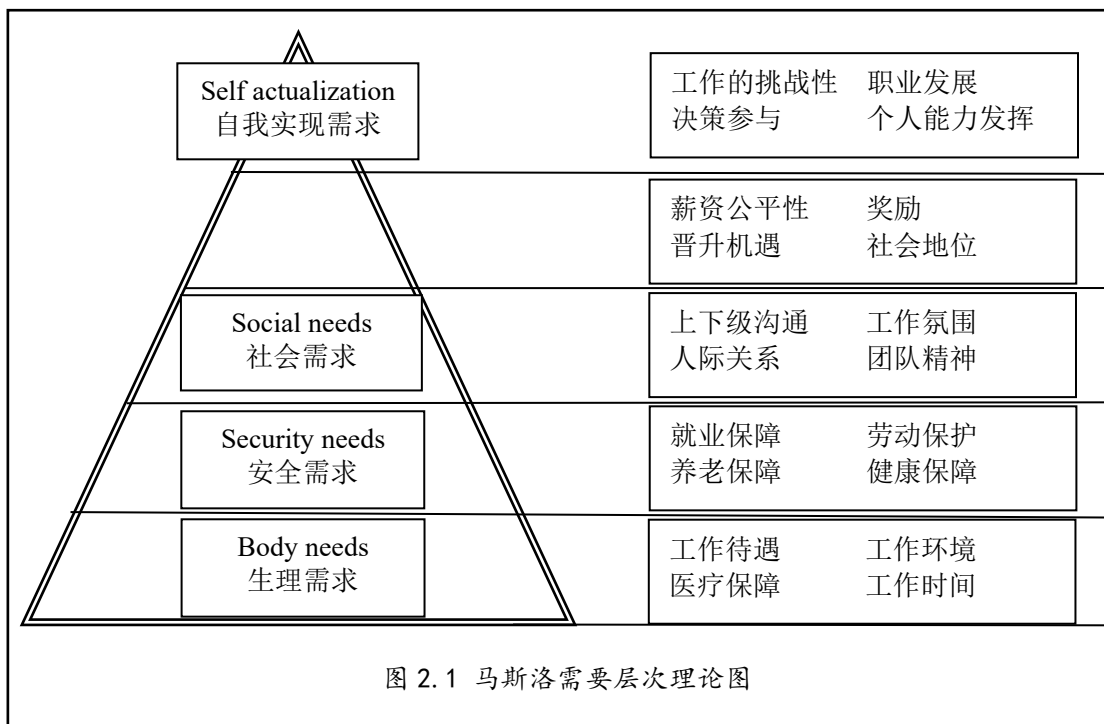
(6) 股权

股权是有限责任公司或股份有限公司的股东对公司所享有的人身、财产权益的一种综合权利。本文提及的股权，更多的时候是指一种利益共享机制，而不是真正股权的工商登记变更，这就是虚拟股。虚拟股激励不同于实股激励，后者着眼于合法合规，强调静态机制；前者更注重激励效果，强调动态机制。

2.2 薪酬激励理论

2.2.1 双因素理论

双因素理论 (Two Factors Theory) 由美国行为科学家弗里德里克·赫茨伯格 (Fredrick Herzberg) 提出，是基于马斯洛需求层次理论为基础发展起来的（见图 2.1）。Hertzberg 认为满意和不满意并不是对立的，它们是两种衡量尺度，而不是一个尺度上两个相反的极点。他以此假设为出发点，调查和询问了部分工程人员及会计，记录哪些工作因素使他们感到满意或不满意，最终得出结论：激励因素 (满意因素) 和保健因素 (不满意因素)，对激励行为的作用不同。



保健因素，是指与工作本身不相关的影响员工的因素，包括公司政策和管理、人际关系、工作条件和环境、薪酬和安全保障等。这类因素的水平很高不能带来满意感，即：具备这些因素，员工不会感到不满意，但并不是满意；但如果缺少这些因素，员工就会不满意。

激励因素，是指和工作本身有关的各个利益方面，包括成就感、认可度、工作的挑战性、责任和成长等。因为这类因素的存在能使员工满意，并能激励员工，改变他们的行为。要将这一理论运用到实际工作中，赫茨伯格建议要努力丰富工作的内容和形式。

借鉴这种激励理论，可以从整体上考察可能影响下级积极性的各种利益因素，找出保健因素和激励因素，了解这些因素目前起到了消极作用还是积极作用。对那些令下属不满意的保健因素进行调整，减少对激励不利因素的影响，增加并强化使下属满意的激励因素¹²。即创造产生激励因素的条件，补充和完善保健因素。两者的具体对比，参考图 2.1。

¹² 薪酬体系设计与管理实务

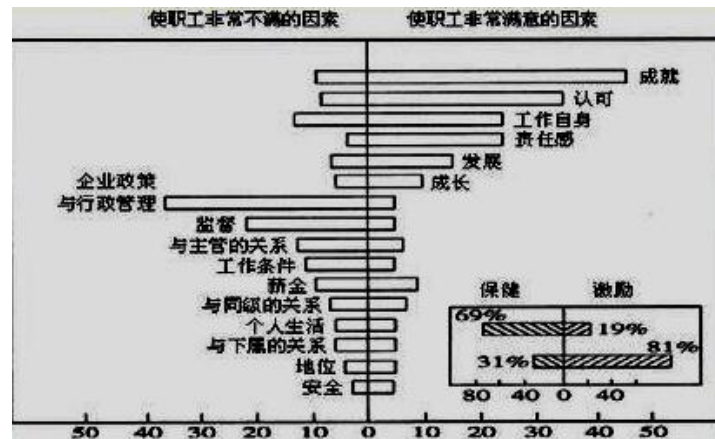


图 2.1 不满意因素（保健因素）与满意因素（激励因素）的比较

综上，双因素理论认为：薪酬对员工的激励并不是所向披靡的。高薪和高福利的缺乏，员工一定会不满。但拥有高薪和高福利，带给员工的满意度也是有限的，也不能持久。成就感比较高的员工更注重内在报酬，例如有机会晋升与发展，他们对企业的忠诚度会很高。所以需要注意各种保健因素的作用，关注与工作完成相关的外在条件和人文环境，给足员工安全感和归属感；同时重视与工作本身相关的各个因素，帮助员工达成目标，鼓励其挑战更高目标，积极创造机会，让员工获得成长。

2.2.2 利润分享理论

利润分享理论是美国麻省理工学院经济学教授韦茨曼（Weizman）用微观经济分析与宏观经济目标相结合的方法提出的理论。指的是员工根据其工作绩效而获得一部分公司利润的组织整体激励计划。

韦茨曼把薪酬制度界定为传统薪酬制和分享利润制，分享利润制把工人的薪酬的高低同企业经营的好坏相联系。因此，雇主不再按小时固定支付给工人薪酬，而是和工人分享经营收入。¹³韦茨曼认为，传统薪酬制下，经济衰退时，雇主会裁员。而普遍失业会造成有效需求不足和生活水平恶化，经济进一步衰退，进入恶性循环。而分享利润制下，工人的劳动薪酬与雇主的经营收入及利润直接相关联，因而可以自动抵制失业和通货膨胀出现。

利润分享计划由企业提出，通过资金支持的方式，分配利润给其员工或受益者。当前采用较多的利润分享形式有两种类型，一是当期利润分享，如一些国有背景的企业，按季或每年奖励给员工；二是延期利润分享，比如员工退休养老金计划和股权置换计划。

对于中小企业而言，利润分享计划更多在管理层(代理人)中使用，而不会在

¹³ 赵涛薪酬设计与员工激励全方案

全体员工中进行应用。目标管理(MBO)同样是利润分享计划的主要形式,在这些管理方案中,经营者如果创造了超额的利润目标,可以按照一定的比例进行分享,可能是直线比例,也可能是等级比例或多重等级比例,即利润越高分配的比例越高。对于管理层而言,这常常是最有吸引力的激励措施。

2.3 薪酬体系及设计内涵

2.3.1 薪酬体系的概念

薪酬体系是企业整个人力资源管理系统的一个子系统。它向员工传递了清晰的信号:

1. 在企业中什么是有价值的? 2. 能力的高低、劳动量的多少和创造收益的大小都影响员工在企业中的价值。3. 向员工支付报酬有相应的政策和程序。一个设计良好的薪酬体系直接与组织的战略规划紧密相联,使员工能够一致行动和努力,帮助企业市场竞争中生存和发展。

因此,薪酬设计是一项复杂的系统工程,每一个环节都至关重要。

薪酬设计包括了如下四个环节的工作内容:薪酬体系设计、薪酬水平设计、薪酬结构设计和薪酬管理政策设计。

(1) 薪酬体系设计

设计薪酬体系时,首先要明确企业员工基本薪酬的基础是什么。以下三种薪酬体系在国际上通行:即职位薪酬体系、技能薪酬体系以及能力薪酬体系。其中职位薪酬体系是以工作和职位为基础的薪酬体系,而技能与能力薪酬体系则是以人为基础的薪酬体系。换一种说法,即:岗位价值和个人知识与技能价值。

(2) 薪酬水平设计

薪酬水平是指组织中各职位、各业务部门以及整个企业的平均薪酬水平,薪酬水平决定了企业薪酬的外部竞争性,需做好市场薪酬调查工作。薪酬调查的对象,应挑选同行中的同规模的相似公司。调查中重点考量员工的流失去向和招聘来源。设计企业薪酬水平要考虑:1. 同行业或地区中竞争对手支付的薪酬水平;2. 上年度的工资增长幅度;3. 企业的支付能力;4. 薪酬战略;5. 社会生活成本指数等。

(3) 薪酬结构设计

薪酬结构是指企业内部,基本薪酬等级的数量以及相邻的两个薪酬等级之间薪酬水平差距。薪酬结构传递出了企业对职位和技能价值的看法,所有薪酬结构设计取决于企业的薪酬价值观和薪酬思想。所有员工对企业的薪酬结构十分关注,因为关系到他们的努力的结果。他们必然会推导和分析企业推崇的价值观,

并根据自己对薪酬的期望规划出未来的努力方向。

薪酬结构设计需考虑以下四个方面：第一是层级，第二是个人的技能和资历，第三是个人绩效，第四是津贴福利。在薪酬结构上对应设计为岗位工资(含基本工资、绩效工资)与薪酬福利。岗位工资由职位等级(岗位价值评估)决定。岗位工资是一个范围，而不是一个数字。从事相同职位的员工，由于存在个体差异，导致他们对公司的贡献不同，自然岗位工资不同，这样增加了工资变动的灵活性。绩效工资是岗位工资的一部分，占比多少由企业自行确定。绩效工资和员工的绩效完成情况挂钩，有的企业设置了弹性绩效工资和稳定绩效工资。核算区间可长可短，如按月、按季度、或按年。还可设置非属岗位工资的绩效工资，如年终奖励、股份期权等。绩效工资的确定与公司的绩效评估制度紧密相关。津贴福利则根据国家规定和企业自身情况定。

(4) 薪酬管理政策设计

薪酬管理政策涉及如下几个方面：企业的薪酬成本与预算控制方式(如：确定企业的年度薪酬总额和市场薪酬定位。)、企业的薪酬制度和规定、员工薪酬的保密制度等。各个企业的薪酬管理政策一定存在差异，总原则是，在制定薪酬管理政策时，需要达到两个目标：其一，最大限度地保证员工对组织薪酬体系公平的看法；其二，薪酬体系有助于组织使命员工和个人目标的达成。

2.3.2 薪酬体系设计内涵

(1) 薪酬模型

了解薪酬体系设计的内涵，就一定要明确薪酬模型。薪酬体系设计并非只有一种正确的方法，它随着组织、人员和环境的变化也会经常发生变化。表 2.1 所示的薪酬模型作为本文薪酬制度的检验框架，主要包括三个模块：(1) 薪酬目标；(2) 构成薪酬制度基础的政策；(3) 构建薪酬制度的技术。

表 2.1 薪酬模型

政策	技术			目标
内部一致性	工作分析	职位分析	评价认证	效率 公平 合法 道德
外部竞争性	市场界定	市场调查	政策线	
员工贡献	资历定薪	绩效定薪	绩效加薪方针	
薪酬管理	成本	沟通	变革	

薪酬模型中所列的四种薪酬政策(1)内部一致性(internal alignment)：指同一组织内不同岗位和职务之间，或相同岗位不同技术水平之间的比较。需依据完成组织经营目标的贡献大小来比较；(2)外部竞争性(external

competitiveness)：指与竞争者的薪酬水平相比较，企业愿意支付的薪酬水平；

(3) 员工贡献 (employee contributions)：指员工的表现和业绩带给公司的影响。外部竞争性因素和员工贡献因素应该联合分析定薪；(4) 薪酬管理：将薪酬管理作为企业经营管理的一部分。以上这些政策不是孤立的，是相互结合的。它们是建立薪酬制度的基石，也可以作为薪酬管理的行动纲领，帮助公司以确保实现薪酬制度既定目标的方式去管理薪酬。

薪酬体系不能简单的参考同行业，或“由市场决定”；也不能全凭借管理层的经验或权力。我们必须从薪酬的战略性出发，具备战略视角，关注那些可以帮助企业赢得并保持竞争优势的薪酬选择。图 2.2 将这些战略选择与竞争优势的获取联系起来。

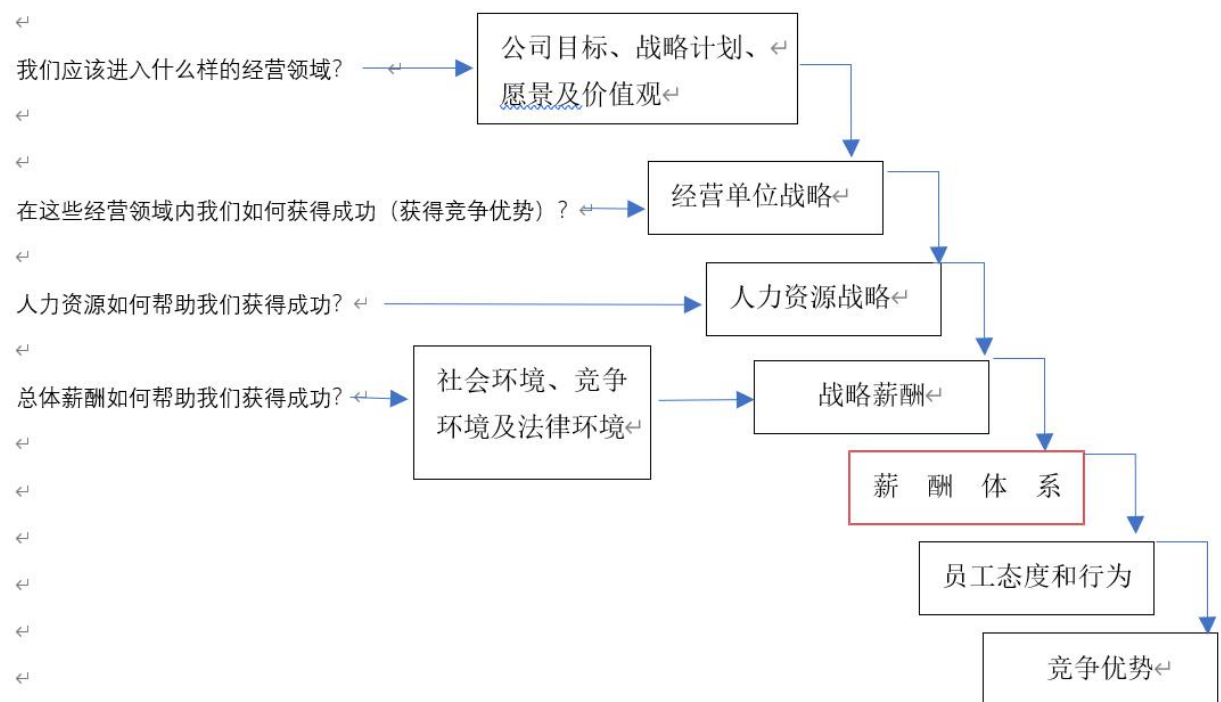


图 2.2 战略选择

图 2.2 战略选择

(2) 弹性多元竞争模式

在设计企业薪酬体系时，由于大多数企业必须依靠经济效益的增长来发展，所以抓业绩成为他们的工作重心，从而对薪酬设计管理不够重视¹⁴。目前多数发展中的企业，其总体薪资水平一般取决于管理者的决策，并没有考虑公司发展过程中的实质性变化。侯静怡等（2014）提到发展型企业特征的完整薪酬体系，包括创业期“即期显性总额模式”、成长期“弹性多元竞争模式”和成熟期“福利领先薪酬模式”等，探讨薪酬设计中各种要素之间的组合关系，并提供各个模式

¹⁴ 成长型企业薪酬体系设计路径研究

之间的有效衔接和柔性过度。¹⁵XYF 教育公司正处于成长期，企业启动薪酬改革方案，首先应预算好企业能承担的薪酬总额，按以下步骤分层设计：薪酬标的（固定工资 A 及薪酬预算 W，一般按现有员工薪酬总收入增长 5%-10%）；固定工资组合；绩效工资设计。

弹性多元竞争模式，兼顾员工的短期利益和长期绩效；评价指标既有个人因素，又有岗位价值、贡献等多角度的考核。这样，薪酬支付可以从多方面体现，多因素增长，从而激励员工多元化努力。在这样的薪酬模式下，企业员工是充满活力的，工作氛围是积极向上的，员工对企业的方方面面都会关注，情感依赖性更深，从而有效地克服了仅靠“升职加薪”的创业期困局，企业管理者更能发现综合型人才，激发员工“主人翁”精神，企业能够留人、用人、激励人，为人才稳定提供了保障，满足成长期的发展。

¹⁵ 发展型企业薪酬体系设计路径研究

第 3 章 XYF 教育公司现状及薪酬优化背景分析

3.1 XYF 教育公司现状分析

3.1.1 XYF 教育公司基本情况

XYF 教育公司是长沙市岳麓区一家致力于小学和初中知识研发与培训，并经教育局批准的教育服务机构。校区拥有舒适整洁的环境，内设中央空调，新风循环系统，保证孩子们在清新干净的空间里轻松地学习。XYF 教育公司旗下拥有 QY 培训学校、QZ 培训学校两个全资子公司。XYF 教育公司专注于中小学文化课培训，开设了快乐魔方作文、CC 英语、高斯数学、思泉大语文、雍雍书法、户外素质教育等课程。学校整体运营秉承着“学力与能力并进”，坚持专业化、规范化、科学化、人性化的教学理念。坚持以人为本、因材施教的教学方法，是孩子快乐学习的首选之地。

XYF 教育公司以文化课程和素质课程为主，注重孩子自身素养的培养。此处仅以“快乐魔方作文”为例：它突破传统作文教学的理论框架，推崇情景体验式作文教学模式。教学策略为诱导式，循循善诱，激发学生“欲吐”心理。立体型教学模式：即通过听、说、视、触、闻等各种感官刺激，激发学生丰富的想象力，再现生活场景，激发写作创造力。课程极具吸引力，对教师的要求也特别高，需要教学经验丰富。

XYF 教育公司以创办“有温度的教育”为理念，吸引了长沙市实验小学、枫林绿洲小学、岳麓区德润园小学、麓山国际实验小学、长沙市岳麓区博才实验小学、长郡双语中学、长郡滨江中学等中学生前来学习，在长沙市岳麓区家长心目中是信得过的好学校，口碑较好。

由于 2021 年 7 月《意见》规范民办教育培训行业的影响，XYF 教育公司将在周中放学后进行学科教育，周末逐步增加素质能力课程：增加绘本童话剧、同步编程、科学实验等。管理层正在积极对接素质课程提供商，引入寒暑假和周末素质课程。这些调整，都需要吸引和储备人才，积极做好准备。

3.1.2 XYF 教育公司组织架构

XYF 教育公司最主要的有三个部门，行政部、市场部和教学部，此外，还有一个直属校长管辖的财务部。XYF 教育公司的组织架构如下图 3.1

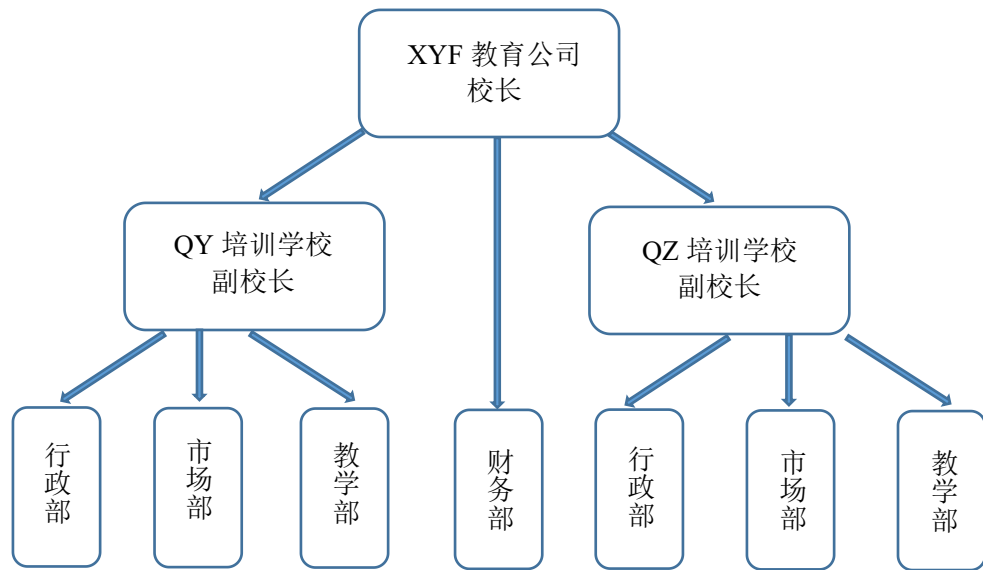


图 3.1 XYF 教育公司组织架构

3.1.3 XYF 教育公司人力资源现状

XYF 教育公司的员工共分为两类，一类是全职，一类是兼职。本文涉及的优化策略，重点是面向全职工作人员。根据公司提供的人员情况表和查阅相关人员档案资料，XYF 教育公司人力资源现状如下：

（1）整体人员结构

XYF 教育公司全职员工包括共 26 人（不含校长和副校长），其中行政部 2 人（占比 8%），市场部 3 人（占比 11%），教学部 20 人（占比 77%），财务部 1 人（占比 4%）；高管人员 3 人（占比 12%），中层管理人员 6 人（占比 23%），普通员工 17 人（占比 65%）。校长是股东之一，本文不涉及对校长的满意度调查和薪酬结构介绍。员工结构具体如下图 3.2 & 图 3.3：

XYF 教育公司整体人员结构图（按部门分类）

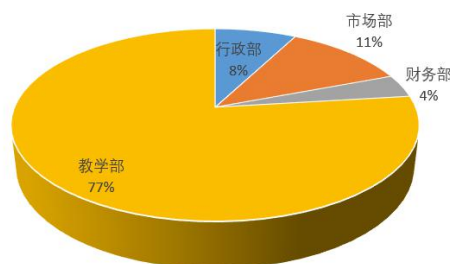


图 3.2

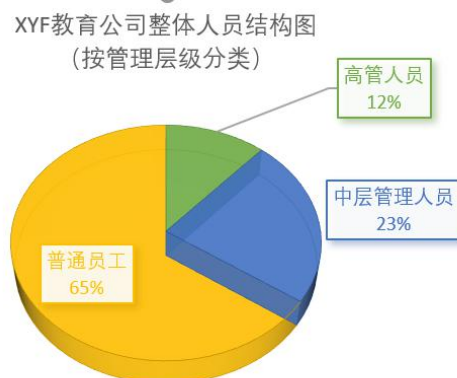


图 3.2

(2) 各部门人员分析

A. 教学部

教学部是 XYF 教育公司的核心部门，也是人数最多的部门。该部门共 20 人，年龄段方面，20-24 岁 3 人（占比 15%），25—34 岁 15 人（占比 75%），35 岁-44 岁 2 人（占比 10%）。学历方面，本科学历 15 人（占比 75%），专科学历 5 人（占比 25%）。上述情况看，公司教学部整体人员年龄分布为青年人，配置合理，受教育程度较理想。整体人员受过高等教育的占比较高，普遍具备良好的专业知识，但是由于个别教师是刚毕业，缺乏教学经验和灵活应变的能力。教学部不仅包括教务教学，而且负责公司的各项培训（教学与营销）。

B. 市场部

市场部是 XYF 教育公司的先锋部门，但也是员工离职率最高的部门，XYF 教育公司由于体量微小，直接把市场部和销售部合并。所以该部门承担市场和销售两个版块工作。部门人员岗位设定为课程顾问。目前，该部门一直没能发展起来，现有稳定的市场部人员 3 人，年龄方面，25-34 岁 2 人（占比 67%），35-44 岁 1 人（占比 33%）。学历方面，全部为本科学历。由于一直未能吸引到该部门的主管人选，目前两校区均由校长直接安排工作。从上述情况看，公司市场部人员均为青年，且受教育程度理想。但是部门发展后劲不足，留不住员工，无法组建一支强有力的销售队伍，成为公司的短板。据了解，3 人均具备同行业的工作经验，但是对于招聘的新人缺乏专业性的指导，公司业务很难开展。

C. 行政部

行政部是 XYF 教育公司的全能部门，负责公司各种杂事（包括教务、招聘、离职、内勤），统筹各个部门。该部门现有人员 2 人，年龄方面，均为 25-34 岁（占比 100%）。学历方面，全部为专科（占比 100%）。从上述情况看，学历方面需待加强。据调查，2 人对人力资源了解不深，管理专业素养尚存在差距，统

筹能力还稍显不足，成本控制方面比较欠缺。

D. 财务部

财务部是 XYF 教育公司最新成立的部门，校长直接对接。该部门现有人员 1 人，年龄方面，为 25-34 岁；学历方面，为本科。据调查，该部门主要是负责总校及各分校的财务管理及帐务审核工作，财务制度实际由校长制定，股东会议审核并通过。

XYF 教育公司教学部、财务部、行政部和市场部员工年龄分布图和学历情况图对比如下图 3.4 & 图 3.5：

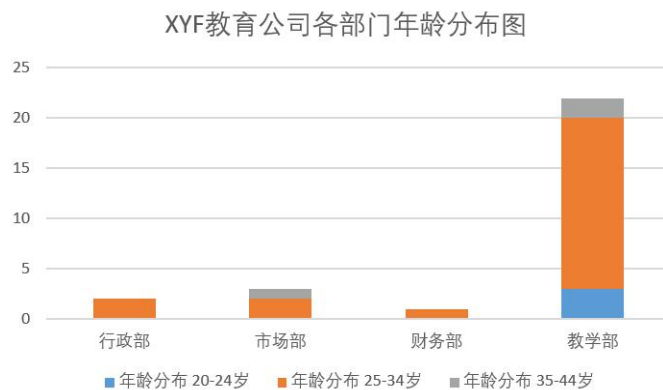


图 3.4

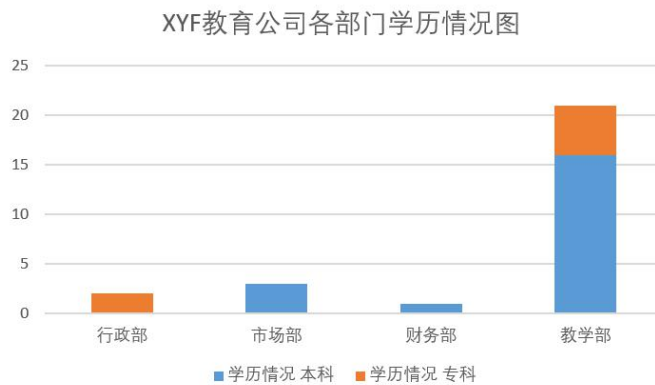


图 3.5

XYF 教育公司员工主要来自湖南省内，多为 90 后主体，并且为知识型员工。既是 90 后，同时又受过较高的文化教育，对生活质量和人生价值有着更丰富的追求，他们是“综合人”、“自我实现人”，以经济需求以及“经济人”假设为前提的经济激励模式，不能充分激励他们。丰厚的经济报酬肯定有激励作用，但不一定能够换取 90 后知识型员工对工作的热爱和忠诚。他们追求幸福感和努力奋斗的成就感，轻松愉悦又有结果的工作氛围是他们推崇的。所以公司管理层需要

通过全面激励,来满足 90 后知识型员工多层次、多元化的需求。¹⁶高主观幸福感能带来提升绩效、提升组织承诺、降低离职率等作用。¹⁷

3.2 XYF 教育公司薪酬体系现状

了解 XYF 教育公司的整体现状和人力资源情况后,需要 SWOT 分析其薪酬体系现状,以便做出正确的战略决策。如以下表 3.1

表 3.1 XYF 薪酬体系现状 SWOT 分析

XYF 教育公司薪酬体系现状 SWOT 分析

外部分析	内部分析	优势 S	劣势 W
	机会 O	SO 战略	WO 战略
	威胁 T	ST 战略	WT 战略

3.2.1 薪酬结构

薪酬结构 (pay Structure) 是对同一组织内部不同职位或者技能之间的工资率所做的安排。它强调的是职位或者技能等级的数量、不同职位或技能等级之间的薪酬差距。如何来确定每个等级的差距? 或者说设立每个等级的标准是什

¹⁶ 90 后知识型员工的薪酬要素实证研究

¹⁷ 全面薪酬各维度满意度对知识型员工主观幸福感的影响探讨

么。实际上,所有企业的薪酬结构决策都是内外平衡的结果。这里的内外为内部一致性和外部竞争性这两种薪酬有效性标准。

XYF 教育公司的薪酬结构主要是:基本工资+岗位工资+课时费+绩效工资+奖金(全勤+续班+年终奖)+福利(年假,旅游,五险)。按岗位分为四类:专职教师岗位、课程顾问岗位、教学主管岗位、行政岗位(以上不包括副校长、校长岗和财务岗)。下表 3.2 是整理的 2020 年 XYF 教育公司内部薪酬结构。

表 3.2 2020 年 XYF 教育公司内部薪酬结构

类别	薪酬结构
专职教师	基本工资+岗位工资+课时费+奖金+福利
课程顾问	基本工资+岗位工资+提成收入+奖金+福利
行政岗	基本工资+岗位工资+提成收入+奖金+福利
教学主管	基本工资+岗位工资+绩效工资+奖金+福利

(公司内部资料整理)

由于 XYF 教育公司,行政岗人数极少,且同时兼顾行政,前台,教务,甚至有时还承担市场和课程顾问的功能,其薪酬结构中固定工资和岗位工资为主,绩效工资参考其他岗位,变化不大。所以,本文不做详述。

(1) 专职教师岗位

XYF 教育公司专职教师最主要的收入来源于基本工资、岗位工资和课时费(薪酬)

表 3.3 XYF 教育公司专职教师薪酬标准

岗位级别	初级专职教师	中级专职教师	高级专职教师	特级专职教师	明星专职教师
基本薪酬+岗位薪酬	A 档 2100	B 档 2400	C 档 2700	D 档 3000	E 档 3500
评定标准	\geq 140 实际到课人次/月; 30 班级平均巩固率 75%以上	\geq 200 实际到课人次/月; 40 班级平均巩固率 80%以上	\geq 260 实际到课人次/月; 50 班级平均巩固率 85%以上	\geq 320 实际到课人次/月; 60 班级平均巩固率 90%以上	\geq 380 实际到课人次/月; 70 班级平均巩固率 95%以上
岗位考核	300 元	600 元	900 元	1200 元	1700 元
学科 100 人以下	按照 100 元/人次收费的 12% (12 元/人) ——3 个老师——A 档; 80				
学科 100—200 人	按照 120 元/人次收费的 12% (14.4 元/人) ——4 个老师——B 档; 90				

表 3. 3XYF 教育公司专职教师薪酬标准（续）

学科 201—300 人	按照 140 元/人次收费的 12% (16.8 元/人)——6 个老师——C 档; 100				
学科 301—400 人	按照 160 元/人次收费的 12% (19.2 元/人)——7 个老师——D 档; 110				
学科 400 人以上	按照 180 元/人次收费的 12% (21.6 元/人)——8 个老师——E 档; 120				
教师资格证	100 元	100 元	100 元	100 元	100 元
基本薪酬结构	基础工资:1000;保密工资:300;交通补贴:200;话费补贴:100;餐补 200. 合计 1800/月				
VIP 课时费	一对一课时费: 20%; 一对二课时费: 18%; 一对三课时费: 15%;				

相关说明:

- ①每年课耗标准跟随学科人数上浮;
 - ②短期爆款课或非常规课按即时标准按课次计算课时费, 补贴 40 一个班级; 每次不低于 1.5 小时 (试听课只计转化奖, 不计算课酬);
 - ③当月课耗总额=实收学费/总课次*人数*月课次 (期学费, 期课次)
- (公司内部资料整理)

从专职教师的薪酬结构来分析: 主要由基础工资、岗位工资、课时费、奖金和福利构成。基本薪酬结构包含了基础工资、保密工资、交通补贴、话费补贴、餐补, 合计 1800 元每月, 根据 2020 年长沙市的最低工资标准为: 月最低工资标准为 1700 元/月, 虽然好像是超过了, 但是像伙食补贴、交通补贴、住房补贴需另外支付, 不能包含在最低工资里。作为新入职的教师是没有基本保障的, 这样没有什么外部竞争性。毕竟前期他们并没有带班费、课时费。并且从公司内部晋升途径来看, 根据实际到课人次/月和班级平均巩固率来判别专职教师的岗位薪资明显不合理, 根据教务系统计算显示想达到初级专职教师就已经属于一个大门槛了, 哪怕是老牌教师的班级平均巩固率也是在 75%-85%间浮动。一方面基本薪酬就已经劝退了一批求职者, 而岗位薪酬又将新入职的教师的积极性消耗掉。同时, 岗位工资的考核完全偏向教学人数和巩固率, 没有加入专业知识考核, 让老师们感受不到成长, 只有不停地工作, 焦虑加重, 安全感匮乏。从双因素原理, 需补充积极的保健因素和激励因素。但我们也看到积极的一面, 对稳定下来的老师而言, 上课上得越多, 工资的增长是倍增的, 其高弹性的绩效工资具备一定的激励性。

(2) 课程顾问岗位

XYF 教育课程顾问的主要收入来源于基本工资、岗位工资和业绩提成。

表 3.4 XYF 教育课程顾问薪酬标准

岗位名称	资深课程顾问	高级课程顾问	中级课程顾问	初级顾问
基本薪酬+岗位薪酬	4000 元/月	3000 元/月	2600 元/月	2300 元/月
考核岗位工资	2200 元/月	1200 元/月	800 元/月	500 元/月
考核说明	季度个人新签达 21W. 优秀顾问培养数量 ≥ 2 人/季度。未达 21 万不发放。	季度个人新签高于 21W, 可升至资深顾问。未达 18W, 不发放。	季度个人新签高于 18W, 可升至高级顾问。未达 9 万不发放。	季度个人新签高于 9W, 可升至中级课程顾问。未达 6 万不发放。
降档	季度个人新签低于 21W, 须降至高级顾问	季度个人新签低于 18W, 须降至课程顾问	季度个人新签低于 9W, 须降至初级课程顾问	
相关说明	转正后, 如 1 个月未出单, 或连续 2 个月进账金额低于 3W/月, 或连续 3 个月销售业绩排名倒数第一, 将考虑调岗或淘汰。完成该岗位的最低业绩要求, 发放考核岗位工资。			
	2 年以上销售岗位经验; 胜任大客户销售, 有丰富的客户资源和营销资源	1-2 年销售岗位经验; 胜任大客户销售, 有累积客户资源	1 年内销售岗位经验; 胜任课程咨询及销售	
季度业绩 (括号为转正前阶段标准)	(18W) 30W	(15W) 21W	(9W) 18W	(5W) 10W
基本薪酬结构	基础工资:1000; 保密工资:300; 交通补贴:200; 话费补贴:100; 餐补 200. 合计 1800/月			

提成收入					
月纯新签指标完成额	$\leq 2W$	2W-4W(含 4W)	4W-6W(含 6W)	6W-10W(含 10W)	$> 10W$
	3%	4%	5%	6%	7%
提成说明	1、所有工资核算, 以交全款为准, 定金学生不予核算; 2、学生退费冲抵当月绩效收入, 并扣除退费部分对应的业绩提成; 3、当月发放 80%业绩; 课耗完发放奖金 20%;				

(公司内部资料整理)

从课程顾问的薪酬结构来分析: 主要由基础工资、岗位工资、提成收入、奖金和福利构成。基本薪酬和岗位薪酬合在一起, 岗位薪酬的层次设置没有相关说明, 很容易产生误会。其结果就是工资明细的含糊不清。和专职教师岗位工资的

设置存在同样的问题，只以工作结果定岗位，没有涉及到专业性的考核，让课程顾问无工作成就感，内在薪酬不足。

上表看出，XYF 教育公司显示出“重视招生”的薪酬策略。如没有发生其他扣费，XYF 教育公司专职教师不算课时费最低工资为 1800 元，而课程顾问不算业绩其最低薪酬同样为 1800 元，相比于当地头部教育公司的专职教师高于课程顾问的最低薪酬状况，XYF 教育公司明显想提升外部竞争力，吸引到一些优质的课程顾问。

从提成收入来看，根据月纯新签指标完成额以及阶段性完成额比例的增加来激励课程顾问销售更多的课程，从而提升自己的绩效收入。提成收入的设定，基本合乎行规，按业绩增长递增，按课程消耗发放。

（3）教学主管岗位

XYF 教育教学主管最主要收入来源于基本工资，岗位工资和浮动绩效

表 3.5 XYF 教育教学主管薪酬标准

类别	(一) 标准			
基本工资	3000			
岗位工资	500 元	1000 元	1500 元	1800 元
	1-149 学生人数/月	≥150 学生人数/月	≥250 学生人数/月	≥350 学生人数/月
基本工资结构	基础工资:1500;保密工资:300;交通补贴:300;话费补贴:100;餐补 300, 房补 500.			

(二)月浮动绩效包含如下部分:							
类别	标准						
岗位绩效	A 档		B 档		C 档		D 档
	500 元		800 元		1200 元		1600 元
	1-199 学生人数/ 月		≥200 学生人数/ 月		≥300 学生人数/ 月		≥400 学生人数/ 月
	考核 指标	月平均流 失率< 10%	教研或磨 课≥4 次/ 月	月新签 ≥ 30000	学员成果 展示≥1 次/月	服务活 动≥1 次 /月	数据录入 100%准确
	权重	30%	20%	20%	10%	10%	10%
	说明	由校长或负责人月初评分, 分数比例*岗位绩效等于实发绩效.					
班级达标 标准: 班 人数≥8 人	若总班级达标率≥85%, 按 200 元/月奖励;若总班级达标率≤60%, 按 100 元/月扣罚, 连续 3 个月班级达标率低于 40%, 将考虑调岗或淘汰, 课耗≥30000 元后执行此标准.						

(公司内部资料整理)

从教学主管岗位的薪酬结构来分析：主要由基本工资、岗位工资、绩效工资、

奖金和福利构成。教学主管的基本工资多了一项房补，而且餐补和交通补助都比专职教师要高。而且根据所管学生总人数来评定岗位薪酬。总体来说体现了主管岗位的责任性、特殊性和专业性，也激励更多的专职教师向教学主管岗位的晋升。此外 XYF 教育公司不仅关注月平均流失率和新签客户，而且也从教研、学员成果展示和服务更方面来推动教学主管尽责完成工作目标，促进公司的持续发展。

3.2.2 薪酬水平

从以上表格中，我们发现，XYF 起点薪酬相对较低，这样就挡住了有一定经验，想即得高收入的老师们。从总平均工资来说，2020 年长沙平均薪资 3907 元，XYF 教育的平均工资为 4550 元（该数据来源于公司内部，并且计算了疫情期间的薪酬。）。对比同行业的薪资数据，2020 长沙教师平均薪资 8900 元（含在编老师、幼儿园和培训学校），虽然比较基础不同，但仍有一定的参考意义。由此看出，XYF 教育公司的薪资偏低，竞争力弱。

值得肯定的是，XYF 教育公司的管理层，一直在努力稳定师资。在 2020 年上半年，新冠病毒肆掠，XYF 教育在无法招生，没有现金流的情况下，依然按照基本工资+岗位+课时费全额发放工资。当时的薪酬水平在长沙的线下培训机构中，排名是在前 50 的。而 2021 年 8 月疫情再次停课，“双减”政策下，家长观望，不报名和退费，在没有课耗，没有收费却有退费，公司当月亏损的情况下，XYF 为了留住优秀老师，依然足额发放基本工资+部分岗位工资。这虽然体现了公司人性化的一面，却同样说明，公司不是以业绩或结果为导向的薪酬制度。无法激励员工为了业绩、为了公司的生存去积极应对。反而像吃大锅饭，旱涝保收。即便如此，疫情过后，依然有老师离职。从双因素原理分析，这些因素是保健因素。老师们没有不满，却并没有提升老师们的满意度。

综上，撇开影响 XYF 教育公司薪酬水平的外部因素，从内在因素看，XYF 教育的业务不出色，市场占有率一般。导致老师们课时收入有限。老师们工资相对低，则无法吸引和留住优秀老师，学生数量就会减少。这样，形成恶性循环，薪酬水平就无法提升。所以必须修内功，设立以完成教学目标为首要考核指标的专职教师薪酬激励体系。

3.2.3 福利情况

公司福利对维系和吸引员工具有重要意义。福利也是一种人才竞争差异化手段。事实上，XYF 教育公司更希望留住长期的员工，而不是兼职或者短期工作者。我们通过比较 XYF 教育公司与同地区 TW 大型教育公司福利项目，就能够清晰地

了解到 XYF 教育公司的竞争点与不足。

表 3.6 XYF 教育公司与同地区 TW 大型教育公司福利项目比较

福利种类	福利项目	XYF 教育公司	TW 大型教育公司	备注
法定福利	“五险”	*	1	前者考察期更长
	住房公积金	0	1	
	带薪婚假、产假	1	1	
	丧假、探亲假	1	1	
	法定工作时间	0	0	
	加班报酬	0	1	
	有薪病假	1	1	
通用福利	非法定带薪假期	0	1	
	人身意外保险	1	1	
	补充养老保险	0	0	
	旅游	*	1	前者提供部分
	培训及学历教育	1	1	
	各项津补贴	1	1	后者更高
	工作餐	0	0	有工作餐补贴
	集体娱乐活动	0	0	
	贺仪、奠仪	0	0	
	节日费	0	1	
	节日物资	0	1	
	托儿服务	0	1	
	工作班车	0	0	
	有限免费服装	0	0	
	定期体检	*	1	前者工作满两年
特别福利	私车补助	0	1	限高管
	住房贷款	0	1	限高管和中层
	住房补助	*	1	前者提供住宿，后者提供补助
	出国考察	0	0	
	家属生日、节日礼金	0	0	

备注：

(1) “0”表示没有规定，“1”表示有规定，“*”表示有条件规定或其他。

(2) XYF 教育公司主要以住宿+五险+工作餐为主。

(3) XYF 教育公司食宿：提供住宿，1 年之后免费； 工作餐：提供一餐/餐补，

(4) XYF 教育公司工龄 2 年以上员工每年提供一次旅游机会或旅游基金 500 元, 5 天带薪病假。工龄 1 年以内员工 2 天带薪病假。

(5) XYF 教育公司节假日福利这块并没有明文规定有，但是一般会发放一定现金福利或物资福利。

因为 XYF 教育公司是属于小公司，财力有限，同时考虑到人力边际成本，所以并不能做到同大型教育公司那样，福利丰厚，更具有吸引力。同时，XYF 教育公司由于之前尝试转型，线上和线下并行，在教研上投入超额经费，实际上已经开始削减福利费用。不过由于疫情和双减政策，大型教育公司线下培训部分受冲击更为严重，实际上，也并不能足额发放，甚至没有发放。这时，XYF 教育公司顶住疫情冲击，保持了福利，短期内，令员工增加了满意度，保持了相对高的忠诚度，良好的氛围也吸引了一批优质的高校毕业生。

3.2.4 薪酬满意度调查

员工薪酬满意度是综合反映员工对公司薪酬管理现状的认可程度的指标。满意度调查是从员工感受的角度分析公司管理现状的诊断工具。为了更好地了解 XYF 教育公司薪酬状况，本文对该公司的员工薪酬满意度进行了问卷调查、抽样调研和一对一员工访谈。

（1）内部员工薪酬现状问卷调查

本次调查共发放问卷 26 份，回收问卷 25 份，其中有效问卷为 25 份，有效率为 100%。问卷主要从薪酬的外部竞争性（薪酬结构）、薪酬的内部公平性（内部结构）、薪酬管理机制（沟通与变革）、绩效薪酬的激励性（员工贡献）、福利待遇情况（福利体系）五个维度来对薪酬满意度进行分析。计分方式为 5 分量表计分：5 分（高度满意），4 分（比较满意），3 分（一般满意），2 分（不太满意），1 分（很不满意），表 3.6 是根据该公司员工薪酬满意度问卷调查，统计得分情况。其中，“总体满意度”是反映了员工对公司现有管理的综合满意程度，T（总分）是指受调员工在调查问卷中的问卷计分之总和。

表 3.7 XYF 教育公司员工薪酬满意度

分析维度	T（总分）	M（平均分）
总体满意度	72.65	2.906
薪酬的外部竞争性	75.5	3.02
薪酬的内部公平性	69.5	2.78
薪酬管理机制	67	2.68
绩效薪酬的激励性	72	2.88
福利待遇情况	79.25	3.17

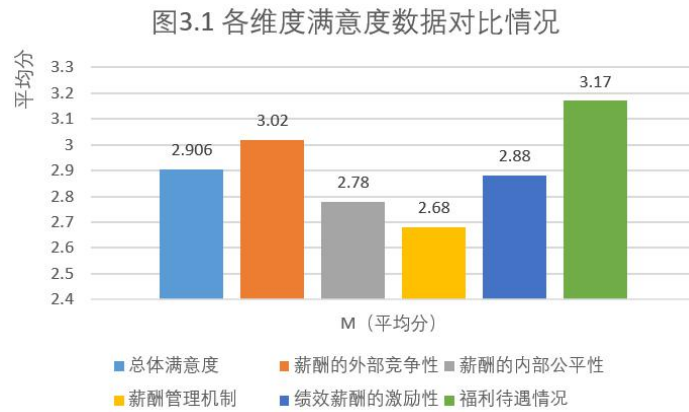


图 3.1 各维度满意度数据对比情况

如图 3.1 所示, XYF 教育公司员工对公司的总体满意度评价处于中等水平(2.906), 表明员工对公司薪酬现状总体满意。公司的福利待遇情况满意度(3.17)最高, 说明员工对公司的福利情况是挺满意的。薪酬的外部竞争性满意度较高(3.02), 表明公司整体薪酬水平对外具有竞争性。但内部公平性满意度(2.78)和绩效薪酬满意度(2.88)处于中等水平, 说明对薪酬组合方案的合理性即内部分配方式普遍表示不满。最不满意的是薪酬管理机制满意度(2.68), 尤其是薪酬沟通与调整版块, 得分比较低。根据问卷调查结果, XYF 教育公司优化现有薪酬体系的重点应放在: 1. 系统建立薪酬分配内部公平性机制; 2. 加快薪酬管理机制的优化进程; 3. 改革绩效激励机制, 设计层级倍数递增比。

表 3.8 XYF 教育公司层级员工薪酬满意度

管理层次	M (平均分)
高层管理人员	3.27
中层管理人员	2.58
普通员工	2.87

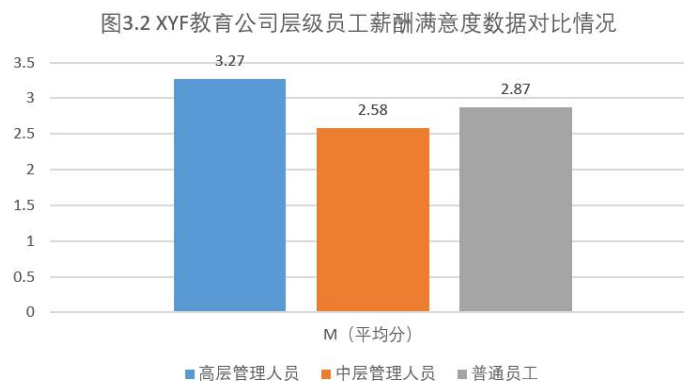


图 3.2 XYF 教育公司层级员工薪酬满意度数据对比情况

此外，我们从管理层次方面分析薪酬满意度时发现，XYF 教育公司高层管理人员总体满意度（3.27）更高，普通员工总体满意度（2.87）处于中等水平，中层管理人员总体满意度（2.58）最低。这也说明，XYF 教育公司中层管理人员对当前薪酬体系普遍感到不满。

这引发两点思考：1. 职位考核的专业性和科学性；2. 中层的培养机制和晋升途径。中层管理人员承上启下，是公司目标达成的重要层级。中层管理人员有情绪，一定会影响到基层员工的工作热情。所以，优化时多从中层管理人员角度出发，细心找出症结，解决问题。

（2）离职员工薪酬满意度访谈调查

由于 XYF 教育公司离职率一直比较高，所以薪酬体系优化前，将离职员工访谈作为部分参考。但考虑到离职员工的特殊性和调研的方便性，采取的是多次电话沟通与电子表格确认的方式，尽量确保信息的真实有效性。选取对象为曾担任半年以上的教学部或市场部离职员工。本次调查受访的人员基本情况如下：

A 男，本科学历，2018 年通过求职类 APP 投递简历进入 XYF 教育公司，作为一名英语教师，半年后升为中层管理人员，有过半年选择辞职，跳槽到另一家教育公司工作。

B 女，本科学历，2017 年通过熟人介绍的方式进入 XYF 教育公司，作为一名作文教师，后被提拔作为教学主管，离职后，成为一名公立小学在编教师。

C 男，本科学历，2019 年通过求职类 APP 投递简历进入 XYF 教育公司，作为一名数学教师，半年后辞职，自主创业开了一家新的教育公司。

D 女，本科学历，2017 年通过求职类 APP 投递简历进入 XYF 教育公司，作为一名作文教师，2019 年 8 月辞职，目前是一名全职妈妈。

访谈了解了其目前在职的行业和薪酬水平，重点围绕其在 XYF 离职深层次的原因（按重要性排序）、目前或未来职位的吸引力和对 XYF 公司的建议展开。同时对薪酬满意度进行了提问。

从本次的访谈情况，得出几点结论：

第一，大部分离职的原因是对公司管理不满，对于职责界定不清晰，领导者的规划过于理想，看不到希望。尤其是女性觉得小型教育公司没有保障，考虑到未来发展前景的问题。

第二，直接原因都是薪酬的问题。普遍对薪酬感到不满意。一方面，考核指标过于苛刻，难以达到，另一方面，薪酬发放名目不清晰，管理者并不能给出合理解释。

第三，职业发展空间有限，虽然一开始升职很快，但之后就疲乏了。不管是工资，还是能力并不能得到进一步的提升。

此次调查，目的是了解现有薪酬制度的认同度，合理性以及员工对自己薪酬

水平的满意度。为优化研究提供数据支持和参考。当然，还存在调查样本小，数据不足等问题。

3.3 XYF 教育公司薪酬体系存在的问题

3.3.1 薪酬理念缺乏和策略混乱

薪酬理念是薪酬制度设计的理论依据，是薪酬管理工作的价值导向，它在很大程度上影响着企业战略目标的实现。¹⁸许多的培训机构面临薪酬理念缺失的紧要问题，甚至不清楚薪酬也需要理念来支撑。总是等到薪酬问题出现了，才开始思考如何弥补。这些机构常常参照别的公司的操作方式，或依葫芦画瓢，或模仿。但我们清楚每个公司的薪酬体系并不是完全公开的，也不会随意分享，总是有部分保守的精髓。所以教育公司，特别是中小微教育公司，在薪酬方面，都很尴尬和无奈。教育公司该对什么价值付酬？按教师职位、年限还是授课时间？谁教得好，谁得到的工资就越高？如何衡量教得好呢？按教师的带课人数、稳固率和续费率？可是有些教师，教学经验丰富，认真负责，但是续费率却总是低于 85% 的基本要求。有些教师，教学时间短，但是家长买单率却高于 85% 的基本要求。所以，薪酬理念非常重要，教育公司到底应倡导何种工作态度和行为，至关重要。由于 XYF 教育公司缺乏明确的薪酬理念，自然就没有办法把握真正的关键因素。薪酬理念不只是公司长远发展的关键，更是公司将以何种价值导向立足社会的指向标。

薪酬策略包括薪酬水平策略、薪酬结构策略、薪酬构成策略、薪酬支付策略以及薪酬调整策略等各方面，制定薪酬策略就是根据公司薪酬目标将上述几个方面做出规定的过程。我们可以从上面分析到，XYF 教育公司的薪酬策略并没有能够体现该公司的人力资源策略，能否利于公司的发展战略、突出公司的价值观值得怀疑。特别是由于近两年国家相关教育政策的变动，许多教师都倍感危机，陆续向公司提交离职报告或透露相关意向，其中不乏公司中高层管理者。这都说明 XYF 教育公司一开始并没有确定整体性的、长期性、稳定的薪酬策略，从而并没有能够及时适应社会环境的变化，才导致教师长期流失，长期招聘的现象。所以如今的“转型期”的人才储备很不充分。

3.3.2 薪酬通道单一

XYF 教育公司在一开始创业时，确实抓住了教育培训的“红利尾巴”。但是

¹⁸ 中小民营企业薪酬制度与员工激励问题研究

由于企业战略混乱，在商业性和教育性的分工原则上摇摆不定，薪酬策略极度缺乏，短期冲业绩的目标下，忽视长远规划。管理者一方面尽可能地想拓宽市场，另一方面没有充分激励员工多元参与公司运营，薪酬通道单一。专职教师面临不停上课，课程顾问面临不停招生的困境。一方面工作要求使然，另一方面员工们必须提高收入，但是不停上课和招生的过程中，员工的成就感和规划性并没有得到公司的重视。因为没有希望，员工倍感疲惫，觉得自身职业发展通道受阻，看不到自己的职业未来，更看不到公司的发展前景。中高层管理者更是疲于周旋于家长、学生、教师和其他竞争机构之间，无暇顾及整个公司的未来走向。侯静怡等提出，成长期的公司，适合“弹性多元竞争模式”，此时，充分激发全体教师，参与公司的各项工作，一起出谋划策，设立项目激励机制，给公司员工多元化竞争，打开薪酬通道，从而获得成长。

3.3.3 外在薪酬和内在薪酬不能有机结合

外在薪酬是指企业支付给员工的工资、奖金、津贴、福利等货币或实物，企业需要一定量的经济支出。内在薪酬是指人们从工作本身中得到的满足，它一般不需企业耗费经济资源，对员工的稳定性有很强作用。但是 XYF 教育公司过于强调业绩，出现员工不满或频繁离职问题，管理者简单认为是因为业绩没达到，收入不够。却没有去思考内在薪酬的缺失是其深层次的原因。这是一种很典型的原始的薪酬管理观念。依据马斯洛的需求原理，钱只能满足生理、安全和部分社会型的需求，尊重和自我实现的需求往往不能通过金钱得到满足。由于做业绩，被拒绝是常态，如果没有耐心的引导和帮助，没有团队共同努力完成业绩的支撑，员工在工作本身中无法获得内在薪酬，或者获得的满足感和成就感就非常少，有时甚至会否定自己。虽然公司高管试图通过各种团建活动来提高员工满意度，但效果有限。因为员工认为自己的人格得不到尊重，事业无法发展。XYF 教育公司一些高管和优秀老师的离开，不是因为工资低，而是因为他们需要适当的“精神价值”激励。XYF 教育公司偏招生的薪酬体系，没有加入价值感，让老师感觉不到职业的被尊重。在当今社会，业绩为王，无处不销售，老师们需要内在薪酬和外在薪酬完美结合下的有策略有艺术或有情怀的销售。同时，不能因为业绩压力，让老师们对教学自我成长的规划性受阻。

3.3.4 薪酬激励短期

XYF 教育公司的薪酬结构主要靠基本工资和绩效工资两项，主要是短期激励，缺乏中长期激励。这样很难留住员工，平均员工工龄 2-3 年。这也说明这种方式

普遍没有吸引力的。薪酬结构对于员工的自驱力培养，也至关重要。但是合适的环境和引导并没有形成有效的驱动团，有一部分员工上班没目标，并非他本身想要无所事事，碌碌无为，而是处在迷茫之中，不知道自己往什么方向发展。所以公司需要帮助员工寻找职业发展的路径。一些员工个人有目标，但会觉得当下的工作与个人追求没有交集，只是迫于生存压力而上班，换取单纯的工资。对待这部分员工，需要通过引导，让其认识到个人实现与公司发展方向的一致性，进而在共同目标实现的过程中充分激发内驱力。引导员工将个人职业目标和发展目标一致化。对于有些日复一日做着几乎没有挑战和变化工作的员工，领导也需要考虑适时调整对他们的工作内容，或者提供机会让其斗志昂扬。只有能够让员工有成就感和价值感的工作才能激发他们在工作中感受除工资以外的意义，才能长期激励员工不停突破自我，享受工作。这也是自驱力最基本的要求。

第 4 章 XYF 教育公司薪酬体系优化对策

4.1 XYF 教育公司薪酬体系改善建议

4.1.1 引入薪酬理念和调整薪酬策略

公司开展薪酬体系的调整必定基于一定的目的。一般而言，是为了实现市场竞争性（吸引目标人才）、保证内部合理性、人员和岗位公平性（保留人才，减少无谓成本）。但公司所处发展阶段不同，调整的目标也会不同，需要具体分析。首先，XYF 教育公司并不是属于新成立的公司，但是却属于成长期，亟需新的人力资源方案更新与薪酬理念的确立。其次，教育公司自身的特质，是以人和知识为本。因为教育工作者的使命感及其社会地位等因素，不能简单把教育公司的运营等同于商业行为。需要具备有本行业特点的薪酬理念。

薪酬策略是指将企业战略、目标，文化和外部环境有机地结合起来制定的薪酬管理方针，薪酬策略对薪酬制度的设计与实施提供了指导。同时，薪酬策略也是衡量薪酬政策的重要指标。它强调了同规模的竞争性企业的薪酬支付标准和差异。¹⁹XYF 教育公司应合理调整薪酬策略，充分考虑本公司的产品特点、经营方式，明确本公司的人才市场定位，建立有竞争性、发展性、潜能性的薪酬水平，同时也要考虑本公司的经济承受能力。

4.1.2 优化晋升途径

引进专业的评价系统，从专业角度数据化评价教师的教学和服务能力，设立梯度和时间轴，让老师从专业评价中获得价值感，从而有积极性，努力向上晋升，增加稳定性。

如要提升老师的能力，帮助他们达到晋升的要求。公司必须安排专业培训，提升老师的根本意识，客户管理能力，专业素养。

XYF 教育公司职员主要是教师，从薪酬体系设计看，分为 5 个梯度。梯度之间的晋升有时间轴和数据考核要求。首先数据考核要设计为通过努力可以实现的。其次，增加晋升的考核维度。每个人擅长的点不同，可以不拘一格，只要能对公司有贡献。

晋升制度清晰，老师能够一层一层，逐步达成目标，实现晋升。同时，老师需要有单靠自身触摸不到的天花板作为榜样和目标。而公司需要提供资源，帮助

¹⁹ 不同企业文化类型下的薪酬策略选择

老师达成目标。所以，此处的晋升有两层含义：1. 数据的统计体系精准，公平的原则。数据达到晋升要求，老师们能破格提拔。2. 公司应关注过程数据，不能只看结果。当老师距离考核数据达标仅一步之遥时，通过团队帮助，通过指导，帮助老师达成目标。

4.1.3 平衡薪酬构成—外在薪酬与内在薪酬

广义的薪酬包含外在薪酬和内在薪酬。从短期来看，企业应该从外部因素着手，实际上，从长期来看，应该从内部因素发力。简单地说，外在薪酬激励因素表现在金钱或实物，内在薪酬激励因素表现在人文关怀、成就感、荣誉、团队氛围等等。年轻一代，需要精神激励。在一些情形下（比如在与他人的比较中），外在薪酬成为内在薪酬的符号和象征。而在另外的一些情形中，内在薪酬并不足，却被外在薪酬遮挡，没有发现。（比如工作中自主感和价值感低下），具体表现为，员工期望或要求提高外在薪酬，来弥补他们对缺乏内在薪酬的不满。所以，管理层要重视内在薪酬，特别是年轻人居多的公司，外在薪酬并不是影响年轻一代的全部因素。当内在薪酬足够，即使外在薪酬水平不在行业前列，也不会造成员工的流动。比如：“好玩”也是内在薪酬的一个方面，有些 95 后仅仅因为这一点，也会一直呆在公司。

外在薪酬和内在薪酬之间相互作用，相互补充，缺一不可。两者需要平衡，其平衡关系，和公司的员工构成、地域特点、企业文化都存在一定的关联。平衡的度一定要把握。

平衡外在薪酬和内在薪酬时，短期需要衡量增加外在薪酬和改善内在薪酬之间究竟哪一种成本更低，效果会更好。经过模型推理或实际数据分析，决定外在和内在的比例关系。但从长期来说，用于改善内在激励的投入应该是要逐年增加，才能真正构成企业的竞争力，成为企业特色和文化，成为员工的忠诚和骄傲。

XYF 教育公司走过不少弯路，曾经以为老师不满，是待遇低了。加薪，发福利后，不满还是存在。从离职老师的表述，普遍反馈的是：会议多、压抑。管理层的年龄稍大，工作习惯不同，存在沟通问题。其实，这就是内在薪酬激励不够，优化后的薪酬体系需加强这一部分。XYF 教育公司，除了提升基本工资起薪，吸引更多优秀人才外，更应长期重视内在薪酬的补充。比如：业绩考核部分，除了金钱的奖励，还应设置级别的晋升，重视表彰形式，高调召开表彰大会，让老师充分感受到荣誉，提升成就感。所以，必须增加能提升内在薪酬的因素投入。

4.1.4 重视薪酬组合的激励性

薪酬组合由各种薪酬单元来组成。其主要形式有“基本工资”“奖金”“津贴”和“福利”。其中每一项都可设立等级，形成激励机制。所以提到薪酬组合，包含两个部分：一是薪酬形式的组合，二是固定和浮动的比例。薪酬组合设置好了，其激励性才能发挥作用。

由于每种形式的薪酬有其作用和优点，同时也存在局限和不足。因此，企业一定会采用薪酬组合的薪酬构成。按照占比最多的薪酬形式，可以把薪酬组合分类为：1. 工作导向型——以职位的重要性，任职要求度和工作环境对员工的影响等因素来定薪酬。强调人的综合能力，能激励员工努力获得晋升，以得到更高薪酬。2. 技能导向型——考量员工具有的技能水平，以此为依据定薪酬。比如小学教师资格证，初中教师资格证和高中教师资格证，薪酬标准不同。3. 绩效导向型——以员工当期的业绩结果为依据定薪酬。此方式的激励传导是：给公司贡献越大，回报越大。

固定和浮动比例的设置非常重要。一般员工非常在乎固定工资部分。从薪酬管理的角度，XYF 教育公司既要重视固定工资和职位技能的密切相关度（学历、教资等级、教学考评级别），又要重视浮动工资和业绩（含课时）的相关度（课耗、续费率、转化率）。

XYF 教育公司优化前偏招生的薪酬体系，属于绩效导向型。综合问卷调查结果，中层和普通员工满意度不高。应积极调整激励薪酬。因为政策的原因，公司的生存危机使然。XYF 教育公司依然偏绩效导向，但导向幅度需缩小。同时重视教师的专业价值和教学水平。设计好结合专业价值和绩效的组合等级。

4.1.5 增加股权激励

股权激励主要通过设置附加条件，给予员工一部分股东权益，使其具有主人翁态度，与企业成为利益共同体，促进企业稳定发展，实现长期战略目标。

股权激励是一种长期激励，是人才价值的回报机制。所以，在公司成长期，是可以考虑的。XYF 教育公司，核心人才不稳定，公司长远发展规划必将受限。优化后的薪酬体系应该考虑此项激励举措。

4.2 XYF 教育公司薪酬优化目标、原则及优化流程

4.2.1 薪酬体系优化目标与优化原则

企业管理者只有站在企业战略发展的高度，并从经营管理的角度，清晰定位企业的薪酬体系，科学地认识薪酬体系的管理对象，采用正确的实施手段，才能

促进薪酬管理体系在企业管理中发挥积极作用。优化企业薪酬体系应把握以下几个原则：

（1）公平性原则

薪酬制度的公平性包括内外两个方面：①外部公平性，即相同地区中同等规模的同行中，相同岗位或同类职务的薪酬水平应当基本一致。即同样的教务岗，在当地小型教育公司，定岗都是 3500-4000/月。薪酬对外部要具有竞争性才能吸引和留住人才。这里同行业和同等规模等条件要综合考虑。如：小型教育公司和头部教育公司 XDF 的老师相比，薪酬差距不是一点点。②内部公平性，即通过岗位价值评估，解决个体差异。公司内部的每位员工能认为，公司对每个人的薪酬评价标准是一样的，相互比较是公平的。实现薪酬在企业内部的相对公平。这也是 XYF 教育公司岗位工资评价标准要优化的原因。

（2）激励性原则

薪酬的设计要充分体现激励性。薪酬设计要根据工作岗位、内容和职责来定薪酬等级，制定差距，通过考察和考核后，层层晋升，实现激励。所以适当的激励机制能激发员工的热情，调动员工的积极性。只有为每个员工提供公平竞争的机会，让勤奋努力和能力出众者获得高报酬，才能激励员工达成结果，同时实现本企业效益最大化。

（3）经济性原则

由于公司人力成本的限制，薪酬制度的设计要考虑经济性。公司在人力成本方面有财务预算，对特殊人才，付出的高薪酬要获得相应的回报。公司有长远目标，要可持续发展，必须要考虑到投入产出比。

（4）可操作性原则

可操作性是薪酬优化方案的必要原则之一。能落地的方案才实用，才能发挥价值。因此，对薪酬体系必须进行科学的规划，根据数据分析和公司实际情况，合理制定一套本公司需要的、操作性强的薪酬管理方案，并且建立保障机制，以保证薪酬体系能够得以有效的运行，确保目标的实现。

4.2.2 薪酬体系优化流程

在薪酬体系优化中，流程控制是非常重要的一个环节，该环节的主要作用是

提高工作效率，增强工作的受控性，促进隐性技巧的显性化，保证薪酬体系优化的具体落实。XYF 教育公司的薪酬体系优化流程具体如下图 4.1：



图 4.1 薪酬体系优化流程

4.3 XYF 教育公司薪酬优化前期准备

4.3.1 岗位价值评估

优化薪酬体系，是在对岗位价值有数据评估的基础上的。鉴于 XYF 教育公司还处于发展初期，销售和教师的岗位价值相对行政教务岗位来说，重要很多，所以岗位价值评估模型中权重更偏向于对“公司的影响”。

流程如下：

（1）设计岗位价值系统因素：查询内部历史数据和财务报表，依照公司的基本情况，列出对岗位设计具有明显影响的因素，例如：对公司发展的影响，学历和资质要求，经验成熟度，复制能力，处理问题的能力等，再归类。

（2）列出岗位价值因素的子因素，根据历史数据和未来战略，赋予的因素权重以及子因素的权重。

（3）确定各因素权重后，获得公司所有岗位的价值预测体系。为优化薪酬结构提供理论数据支撑。

表 4.1 XYF 教育公司岗位价值评估模型

XYF 教育公司岗位价值评估模型				
序号	岗位价值系统因素	权重	子因素	权重
1	对公司的影响	40%	增收或绩效	40%
			节省成本	27%
			发展	33%
2	管理与孵化	35%	层级类别	25%
			管理的人数	35%
			孵化能力	40%
3	资历与学历	25%	高学历	25%
			工作经验	40%
			从业资质	35%

依据以上岗位价值评估模型，排除校长岗位，得出教学主管，资深课程顾问的岗位价值最高，承担压力最大，相应的岗位工资也最高。同时相应的岗位责任也会按权重落实。

4.3.2 同行业同岗位薪酬调查

综合调查长沙同行业教育公司，得出以下大致年平均薪酬区间。教育公司每年的营收淡旺季相当明显，所以薪酬的差距相当大。暑假的薪酬几乎是春秋两季学季的 2 倍。“双减”政策以后，寒暑假不能上学科，但 XYF 会引入素质课程。鼓励语文老师拓展书法，阅读素养；鼓励数学老师拓展编程；鼓励英语老师拓展更多科学类课程。

表 4.2 同行业各岗位综合薪酬水平

同行业各岗位综合薪酬水平					
	TW 公司	MST 公司	M 公司	Y 公司	XYF 公司
前台	3000-3500	3000	3000	2800-3300	
教务	3000-3500	3500-4500	3000-3500	3000-3500	2600-3000
咨询	4000-6000	5000-8000	4500-5500	4000-6000	3000-5500
专职教师	4500-9000	6000-9000	6000-8500	3500-8000	3000-7000
教学主管	6000+	8000+	8000+	6500+	6000+
校长	8000+	10000+	10000+	8500+	7000+

本表数据为 2021 年 7 月底以前数据，均以年为周期，计算的各岗位月平均薪酬。根据校区不同，有明显差异。

以该地区上市教育公司 TW 相比较，TW 体量大，教学点多，员工分工明确，层级分明。在其上市公司背景下，能吸引优秀人才。

与 TW 相比，XYF 在薪酬体系系数设置缺乏竞争力，在理想化的情况下，员工的综合收入设置相对合理。但并没有科学设置绩效等级，没有根据岗位价值细分层次，从而不能形成良性循环。同时由于公司处于发展前期，规模较小，很多管理层的想法无法严格执行，从而造成员工稳定性不够，满意度不够。

据内部数据：

底薪水平，课时费水平，XYF 与 TW 持平。

但 TW 生源多，教师课量多，自然当月绝对收入大于 XYF。

TW 从人文关怀，做得更多，这也是 XYF 需要加强的地方。

4.4 XYF 教育公司薪酬体系优化内容

综上所述，XYF 教育公司需清晰薪酬理念，构建总体薪酬战略。在优化过程中，需结合双因素理论和薪酬激励理论，从提升满意度指标上下功夫。通过对薪酬结构每一构成进行优化，即：固定工资优化、绩效工资优化、利润共享计划（福利工资优化结合）。根据政策走向，公司发展，制定出灵活科学的薪酬体系，匹配好公司短期和长期目标，渡过难关，促进发展。

2021 年 7 月至 10 月，长沙乃至全国关闭了很多线下培训学校。政策原因下的洗牌，无法生存的机构首要原因是资金链断了。但同时，我知道一部分小型机构，依然能正常运营，并且生源增加了。其背后很重要的原因，是师资稳定，老师教学口碑好，家长信赖。师资稳定必然和机构科学的薪酬体

系分不开的。所以，即使在如此艰难的外部环境下，当教育公司坚持教育情怀，对学生，课堂上课后扎实地实现教学目标；对老师，以人为本，清晰公司和员工的未来发展蓝图，具备先进的薪酬理念，采用科学的薪酬体系，重视保健因素和激励因素的结合，公司一定能逐步发展，老师一定能逐年成长。

4.4.1 明确企业总体薪酬战略

薪酬战略是配合企业同期的发展战略的发展而制定并实行的，主要是通过薪酬的设计来引导员工行为，从而达到员工行为有助于实现企业发展战略的目的。由于 XYF 教育公司处于发展阶段，需要占领市场，拓宽业务，所以绩效薪酬和盈利分享的比重可以适当增加，以达到激励的目的。

XYF 教育公司薪酬战略不仅需要考虑教育公司的教育性，也需要考虑商业公司的营利性。一个企业的发展不能仅仅只是关注自身，更需要落到整个行业、整个国家，甚至全人类的发展中。

第一，教育公司需要考虑清楚自己的定位。除了传统的市场定位和产品定位。此处的定位指的是大环境。XYF 教育公司自身定位为中小学文化培训与素养教育，是整个教育环境中的一环。教育的生态环境处于自然环境、社会环境与规范环境中，这三种生态环境又和受教育者内在的生态环境与教育本身相呼应。所以 XYF 教育公司是什么？它是立足于中华优秀传统文化意识下，致力于为中国中小学生学习文化培训和综合素养培养服务的公司。第一层次是文化意识的养成：普通高中与 2017 版课程标准对文化意识的定义是这样的——文化意识是指对中外文化的理解和对优秀文化的认同，是学生在全球化背景下表现出的跨文化的认知态度和行为取向。比如：有学者认为“state、nation 或 country”跟我国的“国家”在意义上不完全是一致的。我们为什么有个“家”？这是基于我国的家国一体、以国为家的家国情怀。学习英语单词时，同样可以比较，从这一点帮助学生去认识我们的爱国文化，他们才能够从中国文化特点的角度去传播我们的爱国主义。第二层次是价值观的塑造：中国学生发展的核心素养，以培养“全面发展的人”为核心，体系中包含了关键能力，必备品格和正确价值观念。在语文教学就要有明确的价值取向，有很多课文学习，包括阅读文本的材料的选择，都需要了解它的积极价值取向。如我们上《鲁迅》这一课时，要了解时代背景，要了解鲁迅的生平与创作，去理解他为什么被称为“民族魂”，帮助学生塑造正确的价值观。第三层次是良好行为的培养：小学生在小学阶段最重要的是养成良好的习惯。比如阅读课《查理与巧克力工厂》中，通过对五个“幸运儿”的剖析，沉浸式阅读，体会良好行为的重要性。同时，也要坚决抵制“超纲和提前教学”“强化应试”等不良行为。总之，公司定位清晰，员工定位也就会更有方向感。

第二，教学质量与服务是教育公司赖以生存的根本。教育培训将会越来越高质量化。培训看起来门槛很低，“意见”出台以前，大量的新进入者涌进这个市场，其中不少培训机构为了招生，夸大办学成果，虚构名师效应，但实际培训效果不尽人意，尤其是一对一的高昂收费，引来媒体和社会的广泛质疑。中央电视台等媒体今年口诛笔伐，新东方、学大、学而思、安博京翰等行业龙头无一幸免地遭到轰炸，培训行业面临着前所未有的诚信危机，随着人们开始理性看待教育培训，使得培训行业面临着沉重的舆论压力，培训行业的“洗牌”正在进行，为谋出路，教育培训将不得不走上高质量化。

写作本篇论文时，长沙教育界接连暴雷，本土大型连锁英语机构倒闭，家长担心机构无法经营，纷纷挤兑退费。在如此严峻的外部环境下，风险与机会其实是并存的，抓内成为重中之重。XYF 教育公司想要获得高质量发展，就必须利用好薪酬机制来“积聚人才”和“积淀优势”。网罗教师高端人才，对准目标、紧扣需求，虚心向全国知名教育专家、特级教师学习，手把手制订成长、成才方案，参加教师专业培训，做到不仅师德修养好、研究能力强，而且教学主张鲜明、教学业绩显著。对于管理层，学校应围绕“学校管理者成长”、“教师专业发展”和“中层的价值引领”等内容，通过专题讲座、教师活动、制定三五年规划、积极交流等形式，力争培养中层管理者成为具有鲜明办学思想和卓越领导力的未来学校管理者，为 XYF 教育公司的可持续发展积聚管理力量，凸显中层管理者培养的梯队优势。

综上所述，XYF 教育公司要充分认识到公司的发展战略，优化薪酬体系，有效整合优质教育资源、技术力量以及管理营销团队，共同推进教育产品和服务创新。

4.4.2 固定工资优化

专职老师、课程顾问和教学主管的固定工资需优化。其他岗位的暂时不调整。

“双减”后，XYF 教育公司调整了上课时间，老师从周末上课为主，转为周中上课。周末会逐步增加素质课程。因此，老师的工作时间从原来的周一周二休息，调整为周末休息一天，周中每天上班，工资时间：14:00-20:30。

法定假日不补课，正常休息。

优化后构成对比如下表格：

表 4.3 专职教师固定工资构成比较

	基本工资	保密工资	交通补助	话费补助	餐补	合计
优化前	1000	300	200	100	200	1800
优化后	1700（含 20 人次课时，B 档）	300	无	无	200（按出勤另行发放）	2000+200

表 4.4 课程顾问固定工资构成比较

	基本工资	保密工资	交通补助	话费补助	餐补	合计
优化前	1000	300	200	100	200	1800
优化后	1000	300	无	无	200（按出勤另行发放）	1300+200

表 4.5 中层管理人员-教学主管固定工资构成比较

	基本工资	保密工资	交通补助	话费补助	餐补	房补	合计
优化前	1500	300	300	100	300	500	3000
优化后	2800（含 20 人次课时，C 档）	300	无	无	200（按出勤另行发放）	300	3100+500

优化后，新进老师，即使在带课人数比较少的情况下，也能拿到 2200+的薪酬。同时，由于含了基础课时，专职老师自身会努力，把基础课时完成，并且带更多的课。同时，公司既留住了优秀老师，又在公司的薪酬预算范围内，不会增加太多的成本。

课程顾问是销售岗，业绩激励部分占比应该较高。故对固定工资做了调整，会调高岗位工资来激励业绩完成。同时应提高内在薪酬部分，让课程顾问获得肯定和成就感。

教学主管，必须保持一定的带课量，才能真正把握教学动态。优化后，提升了主管的最低薪酬，同时，其能更好地从教学老师身份出发，带领教师团队，研发优质课程。

XYF 教育公司从 2021 年 4 月开始，按优化后的固定工资发放。现有专职老师薪酬环比平均增加了 182 元/月。教学主管，薪酬环比平均增加了 324 元。新进专职老师，前 3 个月，其薪酬同比平均增加了 302 元。面试合格后到岗率提升了 26%。课程顾问的固定工资降低了，初期大家不满意。校长单独组织了几次会议，带着大家一起做业绩，把业绩做大后，通过比较，发现在相同招生业绩下，优化后的总薪酬大于优化前的。并且，由于设计了阶段几何递增，越努力回报越大，

课程顾问的成就感明显增强了。实现了内在薪酬和外薪酬的协调作用。

4.4.3 绩效工资优化

综上所述, XYF 现有绩效工资考核数据繁多, 分级不清晰, 几个维度混肴, 最终执行不落地, 考核成为空条文。同时考核标准以业绩数据居多, 缺少专业性和成长性的考核。因此必须优化, 让考核真正和岗位能力、工作量和结果挂钩; 运用“双因素”理论, 通过考评和数据考核, 调整老师级别, 通过“激励”, 满足成长和自尊的需要。

表 4.5 专职教师岗位工资考核标准比较

		初级专职教师	中级专职教师	高级专职教师	特级专职教师	明星专职教师
优化前	评定标准	≥140 实际到课人次/月; 30 人, 班级平均巩固率 75% 以上	≥200 实际到课人次/月; 40 人	≥260 实际到课人次/月; 50 人	≥320 实际到课人次/月; 60 人	≥380 实际到课人次/月; 70 人
			班级平均巩固率 80% 以上	班级平均巩固率 85% 以上	班级平均巩固率 90% 以上	班级平均巩固率 95% 以上
	岗位考核	300 元	600 元	900 元	1200 元	1700 元
优化后	评定标准	月专业笔试和教师评课通过初级线。	连续 2 个月笔试和教师评课通过中级线 2 次。并且上月到课次: 160。	连续 3 个月笔试和教师评课通过高级线。并且上月到课次: 240	满足高级, 同时班级稳固率达 90% 以上。	满足高级, 同时班级稳固率达 95% 以上
	岗位考核	300 元	600 元	900 元	1200 元	1700 元
备注: 进阶级别后, 如连续 2 个月低于级别标准, 则降级。						

XYF 教育公司从 2021 年 4 月开始, 按优化后标准, 增加岗位晋升专业考核, 提升老师专业水平, 让老师感受到成长, 所以老师们非常努力, 整体氛围是积极向上的。结果是 6 月底, 有 1 位初级英语教师晋升为中级教师, 7 月底, 1 位中级数学教师晋升为高级教师。有了榜样的力量, 学校的老师们个个有目标, 抓课效, 做服务。工作本身带来的激励因素在增长, 积极努力氛围带来的保健因素也在增长。同时, 内在薪酬与外在薪酬协调一致, 优化初见效果。在实施过程中,

边实践边调整。

表 4.6 XYF 教育课程顾问薪酬标准比较

岗位名称	资深课程顾问	高级课程顾问	中级课程顾问	初级顾问
优化前考核岗位工资	1500 元/月	1100 元/月	800 元/月	500 元/月
优化前考核	季度个人新签达 21W. 优秀顾问培养数量 ≥ 2 人/季度。未达 21 万不发放。	季度个人新签高于 21W, 可升至资深顾问。未达 18W, 不发放	季度个人新签高于 18W, 可升至高级顾问。未达 9 万不发放。	季度个人新签高于 9W, 可升至中级课程顾问。未达 6 万不发放。
优化后考核岗位工资	2500 元/月	1800 元/月	1200 元/月	800 元/月
优化后考核	1. 每天完成咨询和培养目标。业绩和培养计划考核比 50% : 50% 2. 每季度完成中级课程顾问培养 2 人。 3. 个人季度业绩达 15W 以上。	1. 每天完成咨询目标。2. 辅助初级顾问咨询。3. 季度业绩达 21 万; 或完成自身 18W 的同时, 辅佐初级顾问完成指标。晋升至资深级别。	1. 每天完成市场+咨询目标。2. 季度完成 9W. 3. 超出达到高级和资深级别指标, 直接晋升。	1. 每天完成市场目标 2. 季度完成 6W. 3. 超出 9 万晋升 1 级。超出 18W, 晋升 2 级。
优化后说明	业绩完成率低于 60%, 不发放岗位工资。完成 60%-100%, 按实际完成比例发放岗位工资。超过 100%-150%, 按 120% 发放。超过 150%, 按 200% 发放。 把季度指标/3, 得出月度指标。2 个月达到月度考核, 按以上晋升制度。连续 2 个月未完成第一项工作目标, 淘汰。			

优化后的课程顾问考核制度, 包含日常基本的市场和销售动作; 包含人才培养和团队辅助计划; 调整了业绩完成的阶段比例岗位考核工资。用日常工资目标和业绩分层目标, 激励课程顾问既能关注日常的标准动作, 又能积极挑战业绩目标。在带团队的资深顾问的考核中, 减少了业绩要求, 传导了公司重视人才储备的价值观。

优化后, 课程顾问整体积极性提升, 每天共同完成日常目标, 更加凝聚了团队战斗力, 增加了保健因素。

课程顾问提成收入维持现有的, 不做修改。

4.4.4 利润共享计划

“双减”政策后，校外学科类教育机构大幅减少，学员也大幅减少。留下来的机构，坚持学科教育，同时，能坚持周中挤时间来上课的学员，对教师和课程的专业度要求更高。这就要求，老师不仅仅只是在学校上班，完成上课任务，而需要根据每个孩子的学习状态，学习效果，课后跟进和做好方案，真正实现教学目标，让孩子真正能吸收课堂内容。这就需要任课老师有高度的责任心。XYF 教育公司高层坚定地认为，只有扎实地做好了教学，才能在各种转型期成功突破。为了长期留住此类优秀老师，同时吸引外部有能力的老师，根据利润分享理论，让老师能够通过自身努力，参与经营收入的比例分配，和利润直接相关。从而自动抵制了混课时等现象。因此，XYF 教育在 21 年 8 月推出利润共享计划。

表 4.7 学期课耗分配明细

序号	项目	预设占比课耗%
1	房租+水电物业	30
2	投资人权益（投资折旧）	20
3	老师工资	30
4	助教辅助+教务	10
5	利润共享	10
课耗=（当期消耗营收-教材费用）		

以上数据把课耗分成 5 个部分。全体员工共同努力，完成学期课耗 150 万元，以此数据为基数，单个老师课耗以学期 8 万元为基数。当学期总课耗超过 150 万元，同时每学期达到课耗目标的老师们，按照贡献分享实际奖励总额即第 5 项。即以货币、服务和实物的形式分给完成课耗目标的老师们。同时，当课耗总额超过基数，则第一项占比降低，第五项同比例递增。

课耗第一名，公司开放 2%以内的股权。

此计划遵循利润分享原理，是一个组织整体激励计划：XYF 教育公司是一个事业平台，营收仅仅需要负担平台的租金和日常开支，承担投资设施的折旧费用。老师们是平台的主体，按贡献量分享营收其余部分，激发所有公司教职员工参与公司经营，以主人的角度去思考和工作，成就事业。公司内部减少管理，减少监督，共同成就。

此计划的目的是吸引优秀人才，逐步壮大优秀教师队伍，做好教学口碑，成就公司小而美的品牌。当前，由于“双减”政策，到课学生明显减少，此计划的实施初期，老师看不到课耗增长的希望。但高层鼓励大家通过做好老生服务，转介绍新生，等于为自己增加课耗。目前，已成功推荐一批学生，老师们的信心在逐步建立。计划在逐步落地中。

当然，在国家“双减”政策下，学科类培训学校在 2021 年 12 月 30 日前要完成“营转非”登记。届时，此项利润分享计划必须取消。届时，XYF 管理层，会根据本期老师的课耗完成情况，调整课耗激励政策，保持老师的积极性。在转型过渡期间，XYF 教育公司果断做出分享利润的计划，鼓励了一批老师，起到了很好的激励作用，稳定了师资，提升了老师的信心。

4.4.5 人才培养制度化

个人获得成长是内在薪酬的一个重要方面，成长很重要的来源是学习，一个有愿景的公司一定善于发现和培养人才。人才培养计划是薪酬体系中必不可少的部分。

XYF 教育旗下运营 4 个知名品牌，每个品牌均有专业的师训、运营培训和市场支持。XYF 基本依赖每个品牌总部的专项培训。所以，人才培养计划停留在散乱的培训层面，是无法达到人才储备的要求的。

从公司长期发展以及人才储备和培养角度，1.必须拥有自己的综合培训系统，整合所有品牌的培训资源，做好所有员工培训和考核工作。2.必须制定相应的制度和流程。首先任何岗位的新员工必须通过相应层次的培训考试，才能上岗，而不是只要有教学经验，一来就上课。其次，从内在薪酬-员工个人成长角度，在职员工需要有序有提升的培训，才能实现自身的成长，提升价值。3.分岗位分级别，安排适合的有提升的培训。让员工看到成长和晋升的希望，期待未来的发展，保证人才的稳定。4.签订培养合同，确保培训的人才能为公司服务一定时期，创造价值。

同时，除了专业性的培训，XYF 应该在拓展老师的知识面和综合能力上做出努力，比如：家庭教育、心理学、正面管教、营销能力等。请进来，送出去，多样形式培训，激发老师更多潜能，同时也能发现人才。

培训可包括专业学科师训、品牌通识培训、进阶培训、主管培训、校长培训、营销技能培训、学管师培训等等。

财务部门每年做好培训费用预算。人力资源专员配合主管和校长，做好培训安排工作。

第 5 章 XYF 教育公司薪酬方案的运行保障及动态监控

XYF 教育原来的薪酬体系已经好几年，存在的问题一直困扰着校长们。本次薪酬体系优化，将从更深的层次调整。由于不少老师习惯了墨守成规，实施过程中不免会有困难，特别是考核标准的改变，老师们可能因为不适应而压力大，引发离职。所以，需要有各方面的具体保障措施。以保证优化后体系能够真正落地。

同时，在实施过程中，需要循序渐进，做到动态监控，及时记录调整，使优化方案契合实际，达到预期效果。

5.1 运行保障

5.1.1 制度保障

报酬制度（Reward System），是指企业用于正式回报雇员的行为与绩效的所有方法与策略的组合。

优化后的薪酬体系要实行，需要对现有制度进行修改和调整。制度细化，定时间轴、定等级、定职位、定责任、定标准，定评价。管理层以严谨的态度，对比同等条件下优化前后的数据，从公司战略和老师角度出发，制定制度。

1. 岗位职责和晋升考核制度
2. 绩效认定和评价标准
3. 福利制度
4. 人才培养制度
5. 薪酬形式
6. 利润分享制度

优化后的制度需更科学和系统，职责清晰，标准明确，评价分明。

各种制度优化的过程中，和老师们面聊，小组沟通，了解老师的情绪和接受度。同时公司高层应该高度重视所有薪酬制度的宣传工作，并且通过全体会议、文件阅读、制度学习等形式，强调改革的必要性和严谨性。如老师们对制度有任何不清晰的地方，由人力资源专员耐心解读。从制度上保证优化后的薪酬体系能顺利实行。从各方面降低优化方案实施的成本，财务部门能更快地更有效地运行优化后的薪酬体系。

5.1.2 资金保障

公司的正常运行离不开资金的保障。教育公司由于其预收账款的特殊性，不能提前无限制消耗预收学费，必须实施核算与跟进。教育监管部门，在 2021 年底会对学科类培训机构实行资金监管，学科类公司需“营转非”，所以，所有资金将按照法定程序使用。

XYF 教育公司的薪酬体系，主要分为三部分：固定工资，考核绩效，福利奖金。以上都与公司收入相关。财务应该按照历史数据结合当前情况，按照一定比例做好工资预算。福利部分也按照一定比例计提。基本原则，总薪酬（含固定工资、岗位工资、绩效提成、奖金和福利等）占总营收，不能超过 40%。人才培养计划可预算 5% 的费用。

特殊时期，由于退费等因素，需考虑公司支付能力，同时考虑公司人均人工成本。参考历史数据，根据当前的课耗量，预算人工成本比例。

XYF 教育公司，每年人员的增长控制在 15% 以内。对于人员的需求，公司每年年初都有计划。年初，6 月是人员招聘高峰期。因此，公司每个会计年度的员工人数是可以预估的。这符合累加预算法的前提。所以，XYF 教育公司采用这种方法，增加预算的精准性。

另外，薪酬体系的优化完成，需要花费一定的人力财力。需提前做好预算，恰当安排。

5.1.3 沟通保障

应重视沟通和疏导，宣传公司优化薪酬方案的优点、科学性和公平性，在公司内部形成意识，创建浓厚的薪酬管理体系实施氛围。同时，让所有老师明白，优化后的薪酬体系，并不是高管们随便提出的修改制度，而是在科学评价和大量调研后数据分析后的决定，借鉴了很多成功经验。同时，在细节修改过程中，要求教师们全员参与，充分互动。确保公司和个人的核心目标保持一致，并能充分调动教师们的积极性。通过各种形式的会议，沙龙等形式，从管理层开始，一个一个做好充分沟通，目的是让公司从上到下，认同优化后的薪酬体系，理解和尊重公司的薪酬制度和分配方案，从而为它的顺利施行建立良好的沟通保障，促进公司和员工的同向发展，共同进步。

沟通内容：首先，要向所有员工强调优化薪酬体系的重要意义，充分说明优化后的细节，获得所有人员的支持。其次，介绍绩效考核，付出和回报成正比。介绍绩效考核能助力个人能力提升，增大发展空间。从而形成公司上下齐心协力，共创佳绩的氛围。最后，要强调薪酬体系的公正透明，有动态监控和评价体系，同时接受所有人员的监督。

具体保障措施：

1. 发放相关文件资料，解释各项专有名词，并且一起以轻松的方式答疑。
2. 老师们对具体措施发表见解，存在异议的细节，共同讨论，试行，再修改和整合。
3. 所有细节讨论完后，选择日期，召开启动会。把优化薪酬体系的必要性上升到促进公司战略目标达成的高度，全公司上下一致重视和实施新制度。
4. 实施过程中，人事专员应该不定时沟通，以便获得老师对薪酬体系的接受程度和了解程度的信息，并反馈管理层。

5.1.4 文化保障

一个公司的文化总和是由行为准则，价值观，信仰，工作制度等等方方面面构成的，具体反映在公司所有员工的精神风貌里，反映在公司环境的各种细节中。公司文化可以看作是一份精神食粮，让所有员工能感受到自身的价值得到发挥，感受到团队的关爱和力量，有强烈的认同感和归属感。从而保证薪酬方案的顺利运行。

XYF 教育公司要构建自己的企业文化，就必须从实际情况出发，从机构的不同发展阶段出发，有层次有秩序地构建适合的企业文化。XYF 教育一直提倡“做有温度的教育”。从这个出发点，首先从内部来说公司对每个老师是有温度的，人性化的关怀，薪酬体系的调整最本质的出发点是提升老师的满意度。每个老师相互之间互相关心鼓励扶持，形成温暖的氛围。每个小组或部门，从上到下，为了共同的目标，一起努力，一起想办法，最终拿到结果，获得成就感。其次机构的每一个老师对学生是有温度的，有情感的，每个老师能从孩子终生受益的角度，真正关心孩子的成长。而不是被功利绑架的。在这个企业文化下，让公司的老师感受到的是：为了每一位员工更美好的未来，公司所做的努力，从而让优化后的薪酬体系深入人心。

以上几方面的保障相辅相成，缺一不可都会影响到薪酬体系的优化实施落地。所以，这需要 XYF 教育公司做好整体规划，发动全体老师的力量，有计划有步骤地实施。

5.2 优化方案实施预期效果

优化后希望实现以下预期，为公司的长远发展提供人力资源的支持。

1. 老师价值感增加，满意度提升

分工明确的政策下，老师们有更多时间在教学准备和教研上，少了很多招生的压力，价值感增强。固定工资增加，岗位晋升加入了专业考核，提升了专业素

养。满意度应提升。

2. 课程顾问积极性提升，业绩提升。

课程顾问的晋升优化后，逐步晋升是经过努力容易达成的。这将激励课程顾问不停地冲刺更高目标。团队助力，进一步促进成单率，积极性越来越高。

3. 公司凝聚力增强

内在薪酬和外在薪酬的协调，利润分享计划的部署，每个员工的工作热情应是饱满的，全体成员为着一个共同的目标努力，凝聚力增强。

4. 老师稳固率保持高水平

科学的薪酬体系、良好的团队氛围和获得成长的机制，一定能留住老师，保持较高水平稳固率。

5.3 动态监控与评价

任何制度体系，都存在生命周期。一方面和企业的生命周期息息相关，另一方面随着外部环境和内部运营状态的变化而变化。新体系的运行，都需要试点。在试点的过程中，管理者要实时跟进和监控薪酬体系的动态，不断优化和调整，更好地完善细节。同时配合外部环境，比如新的政策，做出相应调整。从而保障制度的有效实施。

评价体系是民主和公正的落地，直接反映了工作的严肃性和规范性。应当采用综合评定方法。第一：定期和不定期的评估体系，定期评估应该贯穿到整个薪酬考核体系中，通过数据记录，找出规律性，发现问题，得出结论。第二：动态和静态的评估体系。动态评估同样贯穿在整个体系。动态的评价，可以第一时间发现薪酬体系设置和实施过程中存在的不足，及时修正。所以薪酬体系并不是一蹴而就的，需要在不停总结和评价中完善。当公司持续发展更高的阶段时，需重新设计。

健全的监督和评价系统，需要科学化和标准化。不能是某领导的主观判断。监督和评价，不是要把责任推到员工身上。而是要通过监控和评价产生问题的过程，找出问题出现的原因，并提出相应的改进方法，从而帮助员工实现目标。员工仅仅参与是不够的，需要有配套的监督和严格评价。只有让约束和激励机制共同发挥作用，员工才会重视。同时，这也体现了公正和公平。

XYF 教育公司建立了薪酬变化与满意度模型和薪酬与业绩变化模型，掌握薪酬的走势曲线；晋升考核评价按等级有内部评审和外聘专家组评审，保证公平性和专业度；跟踪绩效奖励流程，确保细节被关注，责任分配公平。

5.3.1 战略目标的匹配

一个公司必须在人才储备，人才孵化，人才稳定上有保证，才能匹配公司的战略目标。同时，战略目标也必须充分考虑到人为因素。具体落实到大量引进优秀人才，建立人才晋升通道，建立严格分明详细的考核制度，数据和满意度说话，层层考核，筛选出优秀人才。再借助完善的薪酬体系，对优秀人才，逐步晋升，采取分红，放权，享受团队红利，分享项目利润等各种有效的薪酬激励打造持续发力的优秀团队，从而实现战略目标。

具体措施：1. 保持招聘频率，保证每月到面量 15-20 人。 2. 不拘一格引进人才，员工有奖推荐，挖掘多方资源，选拔有限人才。 3. 优秀人才通过试用考核后，可以通过项目下放，公司支持的做法，拿到结果。人尽其才，为公司做贡献。4. 建立优秀人才的孵化机制。项目负责人需孵化最少 2 位合格接班人，即可享受孵化福利。

5.3.2 薪酬体系优化方案的效果评估

优化后的薪酬体系，除了利润分享计划还未实施，其余已经在 XYF 教育公司实施了 4 个月。通过动态评估，密切观察和对比员工日常工作行为，跟踪学生学习的兴趣和学习效果，了解家长的满意度，结合以上几个维度，发现员工的工作积极性和执行的结果性得到了很大的改观。服务质量得到了很大的提升。为了更有数据支撑，再次做了问卷调查，员工满意度提升至 93%。

这一系列现象和数据，表明薪酬体系优化方案实现了初步目标。1. 优化后的薪酬体系增强了员工稳定性，提高了员工满意度，工作氛围积极向上，少了抱怨。2. 优化后的薪酬体系提升了其外部竞争力，公司形成了人才梯队。且更多的优秀人才有意向加入公司。3. 员工看到了通过努力可以达到的目标，把事情干成了事业。促成了个人目标和公司目标一致的愿景。4. 优化后的薪酬体系体现了多付出多获得的原则，数据公开透明。这样员工薪酬差距拉大，从而推动了内部之间的竞争，教学和服务越做越精细。形成了良性循环。既提升了个人工作效率，更提高了公司效益，极具成就感。

第 6 章 结论与展望

6.1 结论

当前企业之间的竞争其实就是人才的竞争，在薪酬管理过程中，应想办法吸引和留住人才，这也指引着薪酬体系设计者工作的方向。教育公司本来就是依靠人的产业，所以对人的依赖性更大。因此，与行业相适应的科学的薪酬体系至关重要！本论文分析了 XYF 教育公司薪酬体系中存在的问题，并针对这些问题做出分析，提出了优化方案。这对于中小型教育公司的薪酬管理有一定的借鉴意义。本论文主要结论如下：

1. 教育公司的薪酬体系，不仅要做到“酬”与“劳”相匹配，还要让“薪酬”和老师的日常工作行为及结果相关，和个人成长挂钩。才能起到长远的激励作用。
2. 稳定人才是教育公司最重要的基石。薪酬体现的外部竞争力强，内部公平，激励效果明显。才能真正稳定和吸引优秀人才。
3. 薪酬体系的模型要结合自身实际情况和公司未来的发展规划。薪酬体系不能一成不变，而要顺应时代发展，更科学，更系统地设计其内容，帮助公司实现战略目标。

6.2 展望

本研究对 XYF 教育公司薪酬管理问题作了研究，未来针对课外培训类教育公司还可以从以下两方面进一步探讨和深化：

第一，本文仅仅在薪酬结构的合理性和科学性两方面做了研究，从专业角度，薪酬体系的设计包含了很多方面，如岗位价值的科学评估，如何建立 KPI 体系等。这些问题都有待进一步研究。

第二，从研究的对象看，本研究仅仅立足于小型教育公司 XYF 教育现有的职位进行了探讨。但大型连锁或加盟教育公司的薪酬问题，总部和分校之间的监管问题如何反应在薪酬体系上，还有待进一步研究。

第三，《意见》出台后，周末上课改为周中上课。学生数量急剧下降，教育公司营收大幅度降低，教育公司面临高昂的房租成本和人力成本。在当前，“活下去”成为急需解决的主题。开源节流是目前唯一的方式。目前，为了分摊房租成本，需要增加周末素质课程。因此，需要进一步探讨新形势下，如何发挥薪酬体系的作用，激励老师参与素质课程，实现老师和公司共赢。比如，项目制等。

同时，在现阶段，由于当地多家大型学校的倒闭，家长们对培训学校的信任度降低。机构更应该坚持教育初心，做好教学服务。所以，特殊时期的薪酬政策如何调整，是公司管理层要考虑的。从长计议，关键时期的薪酬政策，非常重要。公司需稳住，优秀教师才有信心，才能获得家长们的信任。要想达到公司目标，还需配合思想工作，沟通鼓舞士气等行为，归根结底，还是双因素理论和利润分享理论为重要理论支持。目前，是中国民办培训行业史上监管最严酷的时期，薪酬没有具体的经验可借鉴，需要结合理论和实际，快速研究，果断实施、调整。

参考文献

- [1] 张丽华,王蕴.《薪酬管理》[M].科学出版社,2009 年版,第 131-162 页
- [2] 赵曙明.《人力资源管理》[M].机械工业出版社,第 2010 年版,第 211-213 页.
- [3] 王璆,孔德玲.需要薪酬——一种新型企业薪酬模式的探索与设计[J].安徽大学学报(哲学社会科学版),2009,33(06):148-152.
- [4] 侯静怡,梁昌勇,陈智勋.发展型企业薪酬体系设计路径研究[J].中国人力资源开发,2014(03):74-81.
- [5] 郝斐.中小企业绩效考核与薪酬设计优化研究[J].合作经济与科技,2018(23):138-139
- [6] 李顺兴.薪酬管理在企业人力资源管理中的应用[J].中小企业管理与科技(上旬刊),2019(08):3-4.
- [7] 臧琳琳,张建军,聂峰.A 企业薪酬管理体系优化设计[J].经济师,2019(09):256-257+260.
- [8] 王娟.教育培训机构的薪酬管理研究[J].知识经济,2017-07-01
- [9] 武红丽.关于企业薪酬管理体系的优化[J].现代经济信息,2019(16):105.
- [10] 孙珊珊.人力资源管理薪酬激励策略优化研究[J].产业与科技论坛,2017,16(24):227-228.
- [11] 颜爱民,方勤敏.人力资源管理[M],北京大学出版社,中国林业出版社,2007
- [12] 刘昕.薪酬管理[M].北京:中国人民大学出版社,2013.
- [13] 程航.武汉 XYJY 课外培训机构薪酬管理问题及对策研究[D].华中师范大学,2017.
- [14] 刘昕.从薪酬福利到工作体验——以 IBM 等知名企业的薪酬管理为例[J].中国人力资源开发,2005(06):62-65+73.
- [15] 文跃然.企业薪酬制度创新的三大趋势[J].中国人力资源开发,2014(12):25-29.
- [16] 孙宗虎.薪酬体系设计实务手册[M].北京:人民邮电出版社,2017.
- [17] 乔治·米尔科维奇,杰里·纽曼,巴里·格哈特.薪酬管理[M].北京:中国人民大学出版社,2014.
- [18] 李佳静.宽带薪酬与传统薪酬对比研究[J].现代营销(下旬刊),2019(05):238-239.
- [19] 方芳,钟秉林.我国民办教育培训行业发展现状与对策[J].中国教育学

- 刊, 2014(05):1-5.
- [20] 刘芳. 促进民办培训教育行业健康发展[J]. 北京观察, 2017(01):35.
- [21] 金占明, 白涛. 企业管理学[M]. 北京: 清华大学出版社, 2013.
- [22] 约翰 M. 伊万切维奇, 罗伯特·科诺帕斯特, 赵曙明. 人力资源管理[M]. 机械工业出版社, 2016.
- [23] 李怀栋. 教育培训行业知识员工胜任力模型研究[J]. 人力资源管理, 2016(10):69-70.
- [24] 吴雨. 加强培训机构人力资源管理[J]. 中外企业家, 2013(17):131+133.
- [25] 何云蕾. G 教育培训机构薪酬管理体系改进研究[D]. 昆明理工大学, 2019.
- [26] 彭淑贞. 人力资源薪酬管理存在问题及对策探讨[J]. 经贸实践, 2018(24):251-252.
- [27] 王可欣. 基于岗位价值评估的宽带薪酬体系设计[J]. 石油人力资源, 2018(03):18-27.
- [28] 胡华成. 薪酬管理与设计全案[M]. 北京: 清华大学出版社, 2019.
- [29] 李德勋. 论中小企业人力资源管理现状与对策[J]. 人力资源管理, 2013(04):52-55
- [30] 胡天佑. 我国教育培训机构的规范与治理[J]. 教育学术月刊, 2013(07):14-19
- [31] Jozef Mihok. Productivity and competitive ability of enterprise[J]. Acta Montanistica Slovaca, 2005, 10(4).
- [32] Zhang Hao, Xu Guangli, Zhang Yuhuan, Lei Yilong. Salary Management System for Small and Medium-sized Enterprises[J]. Physics Procedia, 2012, 24.
- [33] Kirstine Hansen. The relationship between teacher perceptions of pupil attractiveness and academic ability[J]. British Educational Research Journal, 2016, 42(3).
- [34] Xinzi Li. Research on Salary System Construction of Employees Based on Performance Management[P]. Proceedings of the 2017 9th International Economics, Management and Education Technology Conference (IEMETC 2017), 2017.
- [35] Frederick Herzberg. Motivation to Work[M]. Taylor and Francis:2017-07-28.
- [36] Taner Cokyasar, Alberto Garcia-Diaz, Mingzhou Jin. Optimization of size and timing of base salary increases[J]. The Engineering Economist, 2019, 64(2).

- [37] I. A. Hussain, N. Yunus, N. A. Ishak, N. Daud. Does Remuneration Influence the Intention to Leave? A Preliminary Study among Young Bankers in Malaysia[J]. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 2014, 130(04):186-192.
- [38] 张璐. 现代企业薪酬体系设计优化策略探究[J]. 中外企业家, 2020, (15):122.
- [39] 任伟. 国有企业改革中应采取的人力资源策略[J]. 人力资源, 2019(06):30-32.
- [40] 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(19):64.
- [41] 季司文. 新时代下企业薪酬设计问题与对策[J]. 现代营销(经营版), 2019(10):6.
- [42] 王晶晶. 组织行为学[M]. 机械工业出版社, 2014.
- [43] 张宝生. 薪酬管理[M]. 北京理工大学出版社, 2018.
- [44] 陈冠雄. 国有企业薪酬管理的问题与改进[J]. 经营与管理, 2018(11):122-124.
- [45] 陈思明. 论现代薪酬管理的理念及其特点[J]. 同济大学学报(社会科学版), 2004(02):70-75.
- [46] 吴玉满. 国企人力资源薪酬管理存在的问题及对策分析[J]. 时代经贸, 2019(25):76-77.
- [47] 胡晓燕, 吴玉科. 基于宽带序列的双通道晋升研究与应用[J]. 人力资源, 2019(12):95.
- [48] 魏敏颖. 国有企业合并中员工薪酬整合[J]. 管理观察, 2019(20):9-10.
- [49] 郭万福. 宽带薪酬结构的实操设计 —— 以 JY 公司为例[J]. 管理观察, 2019(20):41-43.
- [50] 张建. 以岗位为核心的薪酬体系设计与应用[J]. 人力资源, 2020(22):90-91.
- [51] 苗勇. 浅析差异化薪酬管理和员工激励[J]. 人力资源, 2019(12):97.
- [52] 张平. 工作分析在人力资源开发与管理中的作用探析[J]. 中国市场, 2019(26):98-99.
- [53] 刘永听. 论企业薪酬福利管理策略[J]. 中小企业管理与科技(下旬刊), 2019(07):22-23.

附录 1

XYF 教育公司员工薪酬现状调查问卷

本次问卷调查采用不记名非公开的方式进行,旨在了解本公司员工对公司现有薪酬制度的满意度和建议的调查,总共 16 题。该调查结果仅用于学术研究,请无需顾虑,如实回答即可。

1.您的性别

☐男 ☐女

2.您属于哪个部门

☐销售部 ☐行政部 ☐教学部 ☐财务部

3.您的年龄

☐25 岁以下 ☐25-35 岁 ☐36-45 岁 ☐45 岁以上

4. 您的最高学历是

☐初中及以下 ☐高中或中专 ☐大专 ☐本科 ☐硕士及以上

5. 您在本公司的工作年限

☐1 年以下 ☐1≤工龄<3 ☐3≤工龄<6

6. 您的每月的工资

☐4000 元以下 ☐4000≤工资<6000 ☐6000≤工资<10000 ☐10000 元以上（含 10000）

7.您在公司属于以下哪个级别

☐专职教师 ☐市场或行政人员 ☐中层管理 ☐高层管理

8.您对您目前的薪酬状况

☐非常满意 ☐比较满意 ☐不确定 ☐不满意 ☐非常不满意

9.您认为现有的薪酬制度是

☐非常合理 ☐比较合理 ☐不确定 ☐不合理 ☐非常不合理

10.您认为目前公司所设置的福利如何

☐非常好 ☐不够完善和合理 ☐不确定 ☐不太令人满意 ☐完全没有

11.与长沙其他行业相比,您认为您所在职位的薪酬水平是

☐非常高 ☐比较高 ☐不确定 ☐比较低 ☐非常低

12.与长沙同行业相比,您认为您的薪酬水平处于

☐远高于平均 ☐较高与平均 ☐持平 ☐较低于平均 ☐远低于平均

13.您认为目前公司的薪酬分配制度是否公平?

☐非常公平 ☐比较公平 ☐不确定 ☐不公平 ☐非常不公平

14.目前公司现有的薪酬制度对您的激励作用

☐非常有用 ☐有点有用 ☐不确定 ☐不太有用 ☐根本没用

15.在过去一年中，公司的绩效工资是否有明确的考核制度

☐非常明确 ☐有点明确 ☐不确定 ☐不太明确 ☐完全没有明确

16.您认为本公司薪酬体系最需要优化的部分是？或者您有什么其他建议？

附录 2

XYF 教育公司优化薪酬体系满意度调查问卷

本次问卷调查采用不记名非公开的方式进行,旨在了解本公司员工对公司薪酬体系优化后的看法和建议。您填写的信息对我们很重要,请确保信息的真实性。感谢您的积极参与。

1.您属于哪个部门

☐销售部 ☐行政部 ☐教学部 ☐财务部

2.您的年龄

☐25 岁以下 ☐25-35 岁 ☐36-45 岁 ☐45 岁以上

3. 您的最高学历是

☐初中及以下 ☐高中或中专 ☐大专 ☐本科 ☐硕士及以上

4. 您在本公司的工作年限

☐1 年以下 ☐1≤工龄<3 ☐3≤工龄<6

5. 您认为自己的努力工作是否得到了公平的报酬:

☐非常公平 ☐基本公平 ☐不公平 ☐非常不公平

6.您对您职位的薪酬方案的评价是:

☐非常科学合理 ☐较科学合理 ☐不够科学合理 ☐非常不科学合理

7.您对您目前的薪酬水平

☐非常满意 ☐比较满意 ☐不确定 ☐不满意 ☐非常不满意

8.您认为现有的薪酬考核制度是否严格

☐非常严格 ☐比较严格 ☐不确定 ☐不严格 ☐形同虚设

9.与长沙同行业相比,您认为您的薪酬水平处于

☐远高于平均 ☐较高与平均 ☐持平 ☐较低于平均 ☐远低于平均

10.您认为目前本公司的薪酬体系是否有利于你在公司长期发展:

☐非常有利 ☐一般 ☐不确定 ☐没什么影响 ☐没有发展

11.目前公司现有的薪酬制度对您的激励作用

☐非常有用 ☐有点有用 ☐不确定 ☐不太有用 ☐根本没用

12.您觉得改革后的薪酬体系是否影响到了您的工作行为

☐影响非常大 ☐有点影响 ☐不太明确 ☐完全没有影响