

分类号 \_\_\_\_\_  
U D C \_\_\_\_\_

密级 \_\_\_\_\_  
编号 10741



# MBA 学位论文

论文题目 甘肃帝科检测技术有限责任公司  
薪酬体系优化研究

研究生姓名: 王学军

指导教师姓名、职称: 荆炜 教授

学科、专业名称: 工商管理硕士

研究方向: 人力资源管理

提交日期: 2022年3月18日

# 独创性声明

本人声明所提交的论文是我个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。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 王峰 签字日期： 2022.6.16  
导师签名： 刘伟 签字日期： 2022.6.16

## 关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定，\_\_\_\_\_（选择“同意” / “不同意”）以下事项：

1. 学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；
2. 学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分內容。

学位论文作者签名： 王峰 签字日期： 2022.6.16  
导师签名： 刘伟 签字日期： 2022.6.16



# **Research on Compensation System Optimization of Gansu Dike Testing Technology Co., LTD**

**Candidate : Wang Xuejun**

**Supervisor: Jing Wei**

## 摘 要

一个完善的薪酬体系对企业来说是非常重要的,它是一种对企业的人才引进和裁减的鉴别工具,是一个企业在行业市场具有竞争力的体现。当一个企业进行薪酬体系的调整和改革时,说明企业当前的薪酬体系无法满足企业的发展,而薪酬体系的设计主要是以岗位的工作价值对公司的贡献程度来进行的。

本文以笔者所任职的帝科公司为研究对象,首先就研究的背景、目的、意义和研究方法等作了阐述,并以企业薪酬相关理论为该文撰写的理论基石;其次,结合公司概况和人才结构分析介绍了帝科公司薪酬体系现状,并通过薪酬满意度、薪酬的内部和外部公平性、薪酬福利、岗位薪酬标准的制定等维度设计了调查问卷,并随机对员工进行了访谈。在调查和访谈结果的基础上对薪酬体系情况进行系统分析,总结问题并分析上述问题所产生的成因,得出帝科公司要想更进一步发展,薪酬体系的优化迫在眉睫。

帝科公司薪酬体系优化方案中首先明确了薪酬体系设计的总体思路和目标以及原则和流程,通过薪酬策略、岗位价值评估、薪酬市场调查、绩效考核制度优化、薪酬方案优化等不同方面确立了新的薪酬体系方案;最后,结合公司实际,提出新体系实施的保障措施,确保新体系达到预期的目的和效果,解决公司在薪酬方面出现的问题。

**关键词:** 帝科公司 薪酬 薪酬体系 优化设计

## Abstract

A perfect salary system is very important for enterprises. It is a tool to identify the introduction and reduction of talents, which reflects strong fairness and competitiveness. Enterprises should optimize the existing compensation system, because the current compensation system can not meet the development of the enterprise. The design of compensation system is mainly based on the value of their work to the company's contribution.

This paper takes the Dike company that the author works for as the research object. Firstly, it expounds the background, purpose, significance and research methods of the research, and takes the theories related to corporate compensation as the theoretical foundation of this paper. Secondly, based on the company profile and talent structure analysis, the present situation of the compensation system of Dike company is introduced, and questionnaires are designed from the aspects of salary satisfaction, internal and external fairness of salary, salary and welfare, and establishment of job salary standard, and random interviews are conducted among employees. On the basis of the survey and interview results, the compensation system is systematically analyzed, the problems are summarized and the causes of the above problems are analyzed, and it is concluded that the optimization of the compensation system is imminent

for further development of Dike Company.

Dike company compensation system optimization program first clear the overall thinking and objectives of the compensation system design,principles and processes, through the compensation strategy,post value evaluation,compensation market survey,performance appraisal system optimization,compensation program optimization and other different aspects to establish a new compensation system program;Finally,combined with the actual situation of the company,put forward the safeguard measures for the implementation of the new system to ensure that the new system achieves the expected purpose and effect,and solve the problems in the company's salary.

**Key words:** Dike testing services CO.,LTD;Compensation;Compensation system;Optimization design

# 目 录

<b>1 绪 论</b> .....	1
1.1 研究背景、目的与意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究目的.....	2
1.1.3 研究意义.....	2
1.2 研究综述.....	3
1.2.1 国外研究现状.....	3
1.2.2 国内研究现状.....	4
1.3 研究内容及思路.....	5
1.4 研究方法.....	6
1.5 本文创新之处.....	7
<b>2 相关概念与理论基础</b> .....	8
2.1 相关概念介绍.....	8
2.1.1 薪酬的概念.....	8
2.1.2 薪酬体系.....	8
2.2 薪酬体系设计的基础理论.....	8
2.2.1 效率工资理论.....	8
2.2.2 全面薪酬理论.....	8
2.3 薪酬体系设计的激励理论.....	9
2.3.1 需要层次理论.....	9
2.3.2 期望理论.....	9
2.2.3 公平理论.....	9
2.2.4 双因素理论.....	9
<b>3 帝科公司薪酬体系分析</b> .....	11
3.1 帝科公司概况.....	11
3.1.1 公司简介.....	11
3.1.2 公司组织架构.....	11

3.2 帝科公司人力资源结构分析 .....	12
3.2.1 各部门员工分布情况 .....	12
3.2.2 员工年龄分布情况 .....	12
3.2.3 员工学历分布情况 .....	13
3.2.4 员工性别分布情况 .....	14
3.2.5 员工工龄分布情况 .....	14
3.3 帝科公司薪酬体系现状 .....	15
3.3.1 定岗定薪制度 .....	15
3.3.2 薪酬结构 .....	16
3.4 帝科公司薪酬体系现状调查与分析 .....	17
3.4.1 调查问卷和访谈提纲的设计 .....	17
3.4.2 帝科公司员工薪酬满意度调查问卷、访谈分析 .....	18
3.4.3 帝科公司现有薪酬体系存在的问题 .....	23
3.4.4 帝科公司薪酬体系出现问题的原因分析 .....	25
<b>4 帝科公司薪酬体系优化设计 .....</b>	<b>27</b>
4.1 帝科公司薪酬体系优化的思路和目标 .....	27
4.1.1 帝科公司薪酬体系优化的思路 .....	27
4.1.2 帝科公司薪酬体系优化的目标 .....	28
4.2 帝科公司薪酬体系优化的原则和流程 .....	30
4.2.1 帝科公司薪酬体系优化的原则 .....	30
4.2.2 帝科公司薪酬体系优化的流程 .....	30
4.3 帝科公司薪酬体系优化的具体方案 .....	33
4.3.1 薪酬战略的确定 .....	33
4.3.2 薪酬策略的制定 .....	33
4.3.3 岗位价值评估 .....	35
4.3.4 薪酬市场调查 .....	37
4.3.5 绩效管理优化 .....	38
4.3.6 完善薪酬管理 .....	42
<b>5 帝科公司薪酬体系优化的实施保障与评估 .....</b>	<b>44</b>

5.1 帝科公司薪酬体系优化的保障措施.....	44
5.1.1 组织结构保障.....	44
5.1.2 全面学习薪酬体系.....	44
5.1.3 沟通机制保障.....	44
5.1.4 优化薪酬结构，设计弹性机制.....	45
5.1.5 丰富薪酬形式，优化福利制度.....	45
5.2 帝科公司薪酬体系优化评估.....	46
5.2.1 优化前后对比.....	46
5.2.2 优化方案的优点.....	47
5.2.3 优化方案的不足.....	47
<b>6 结论与展望.....</b>	<b>49</b>
6.1 结论.....	49
6.2 研究展望.....	50
<b>参考文献.....</b>	<b>51</b>
<b>附 录.....</b>	<b>54</b>
<b>后 记.....</b>	<b>58</b>

# 1 绪 论

## 1.1 研究背景、目的与意义

### 1.1.1 研究背景

近年来,生态环境问题日益凸显,因此国家提出全面进行保护生态环境的一系列方案。国家对环境进行管理的基本手段就需要对环境进行监测,要知道哪里污染了,该怎么控制,或者该如何对环境质量进行预测、评估,就需要检测公司提供科学、及时、准确的数据,但由于政府的环境监测中心只能承担部分业务,为了能更好地发挥政府的宏观调控能力,政府对环境监测采取“放管服”的政策,大批第三方检测企业如雨后春笋般涌现。由于第三方检测属于高新技术企业,其最主要的资产是设备和人才,而设备只要企业有资金就能采购到,但人才是企业发展最重要的资源,很大程度上影响着企业的发展方向,只要有了人才,企业就能在行业市场上占据一定的主动。任何一个企业的发展都要以吸引和留住人才为基础,因此建立企业自己的人才团队,就必须从建立以知识技能为前提,以工作业绩为薪酬核算的依据,提供舒适的工作环境和进一步学习的机会,稳步提升员工的薪酬福利,健全薪酬体系,让员工在公司能够拿到满意的工资,享受优质的福利,更要注重满足员工的福利津贴和待遇公平,建立健全科学完整的薪酬体系是非常有必要的<sup>[1]</sup>,这样在占据技术团队的优势上,企业就可以适应高新技术行业市场的发展步伐以及经济利益方面取得良好成绩。

甘肃帝科检测技术有限责任公司成立于 2016 年,主要在环境检测、化工产品检测、化学分析等三大领域,提供有害物质检验、环境检测、化学分析的专业技术服务的综合性机构。经过多年发展,已成为本地具有较大影响力的第三方检测机构之一。然而公司在发展的过程中,由于所获报酬和付出不合理等原因,造成人员流动性较高,虽然公司一直在招聘员工,但由于实验人员需专业符合,加上兰州市经济条件和就业岗位相对于一线城市较少,大多数相关专业毕业生都去大城市发展,因此招到的人员较少,并需要一段时间的学习才能单独完成工作任务,导致工作的质量和及时完成率严重下降,造成业主对公司的形象和口碑产生

不好的影响，反而去其他检测公司进行业务委托，让公司的业务拓展产生极大阻力，对公司的业务发展产生了致命打击。因此公司以建设技术人才团队为基础，加强核心干部储备，不仅要从保健因素进行匹配，同时还要建立相应的激励机制，栽树扎根，留人留心，使公司在行业市场竞争中占据一定优势。为了实现这一目标，需对公司现有的薪酬体系进行改革和调整，使公司在检测市场中占据一席之地。

### 1.1.2 研究目的

本文以帝科公司为研究对象，对公司薪酬体系的现状进行探究分析，发现存在的问题，并分析其原因，以解决问题为目标，借鉴国内外对于薪酬管理的先进理念，优化匹配员工工作价值输出的薪酬体系，从而实现薪酬公平，提高员工满意度，确保公司人员结构稳定，对于未来公司的发展奠定人才基础，为类似的第三方检测企业提供借鉴。

### 1.1.3 研究意义

#### （1）理论意义

薪酬管理是企业稳步发展的基础，它有着激励、公平和保障等方面的作用，能实现人力资源的优化和配置。另外，薪酬管理的目标是员工，员工直接决定了公司的生产效率。通过薪酬体系的调整，充实薪酬管理的理论研究，为其他检测公司薪酬改革提供参照。

#### （2）实践意义

本文通过对薪酬体系的优化，可以增加员工的归属感和忠诚度，改善公司与员工之间的关系，激励员工积极工作，实现公司的发展战略。同时，也希望通过薪酬的研究，在熟悉掌握相关理论的基础上，能提升解决和处理实际问题的能力，对类似公司薪酬管理方面的改革具有较强的参考价值。

## 1.2 研究综述

### 1.2.1 国外研究现状

西方的学者和组织相对较早地对人力资源展开了研究，薪酬体系的相关研究内容较为丰富。美国“管理之父”泰勒不但从工资管理相关问题上展开了深入研究，还从行为学的视角对工资理论展开了深入分析，怎样最大化地充分发挥工资的激励机制作用一直是泰勒有关研究的重心，对设计合理的工资管理制度给出了自己的观点和想法，为后来的研究人员带来了启发。本文作者对国外研究现状，进行了简要整合与梳理。

斯特拉·恩科莫（2015）认为以前的薪酬结构不能实现员工的进一步需求，要想企业健康发展，要采取顺应时代潮流的薪酬结构<sup>[2]</sup>。劳埃德·拜厄斯（2017）觉得薪酬体系是企业发展的关键支柱，全面薪酬体系可以提高工作积极性，进一步巩固公司在行业市场的地位<sup>[3]</sup>。埃米莉·坎皮恩（2018）认为，薪酬的公平要通过比较来体现，公司中同一科室和不同科室之间的员工在比较时，应根据他们所在岗位的价值以及工作任务的难易程度来决定其薪酬水平之间的差异性<sup>[4]</sup>。纳什鲁塞蒂万（2018）认为人才是公司的第一竞争力，是公司的重要资产组成部分，薪酬水平的提高会增加员工工作的目的性<sup>[5]</sup>。穆罕默德·哈斯米（2019）等认为绩效工资会提高员工的生产力，并且更好地为公司进行服务，还可以适应公司的不断发展和变化<sup>[6]</sup>。恩德·苏哈蒂尼（2020）认为公司不仅要支付员工的工资，并且还要从各个方面增加福利制度，如员工宿舍、薪资调整、生日福利，加班补助等<sup>[7]</sup>。

综上所述，以前的薪资制度在制定过程中反映出管理层很强的主观性，而管理层没有考虑到企业的现实状况，缺少在人才和技术领域内部的沟通，制定的薪资制度和公司的需求根本不符合。但随着时代的发展，现在的企业更加注重员工更深层次的愿望，全新的薪酬体系成为研究的重点，薪酬已经不单单是工资，更是包含着更多的东西，这是未来在薪酬方面研究的主要方向。

## 1.2.2 国内研究现状

由于对薪酬的研究略晚于国外，多样化的公司文化和日益复杂的市场状况，薪酬管理问题已然成了一个公司能否健康发展的重要原因。中小型企业人才引进过程中，如何吸引人才、激励人才是薪酬体系设计中保证企业自身发展的重要因素。

在薪酬体系内涵研究来看，张海英（2019）认为，企业管理水平的高低是由企业的薪酬体系来体现的，福利是薪酬结构不可缺少的部分，福利好的企业对人才的吸引力较大，更容易建设人才团队<sup>[8]</sup>。张婧懿（2020）觉得薪酬管理是企业中的重要部分，合理有效的薪酬管理可以增强员工的工作信心，提高公司竞争优势<sup>[9]</sup>。赵赫（2021）研究发现薪酬是员工工作价值的直接体现，其水平对员工的行为会产生一定影响<sup>[10]</sup>。

在企业薪酬体系的设计上，马赫、高翔（2018）提出，要想员工为企业进行服务，将薪酬的作用体现在员工的实际行动上，把员工的需求与企业的战略相结合，以此来满足大多数员工的需求，对于优秀的员工，采取更进一步的奖励措施，达到企业与员工互惠互利的目标，这就需要对薪酬体系作出改革<sup>[11]</sup>。曾晓琴

（2019）通过工作价值评估以及对企业的贡献度，对各级目标进行结合，健全现有的薪酬体系，运用合理的方法进行绩效考核，使企业的薪酬分配更为科学、合理<sup>[12]</sup>。李林（2020）认为企业要想进一步的发展，需要尊重人才，人力资源是公司的首要资源，如何聚集人力资源并居为己用，怎样搞好人才管理工作，使更多的人才愿意为公司的发展壮大尽心尽力，奉献自己的能力，是管理者必须要解决的问题<sup>[13]</sup>。

在薪酬体系优化研究上，冶美琴（2019）认为企业的薪酬体系必须让员工知道自己劳有所得，并且自己的所得要与自己的劳动输出相匹配，显现员工在企业发展过程中的价值<sup>[14]</sup>。张璐（2020）发现企业对薪酬管理进行改革，可以进行人力资源的合理配置和提高员工的工作效率，使企业上下一心，团结一致<sup>[15]</sup>。

由此可见，一个好的薪酬体系必须包含以下三个方面，一是薪酬水平具备竞争力；二是员工的晋升一定要通过公开公正的方式来进行，而不是由领导来决定员工的去留，确保对于在工作岗位中敬业奉献的员工有展现自己的舞台；三是

员工的薪酬水平根据员工对企业的贡献程度，通过绩效考核的方式来确定，让为企业作出贡献的员工劳有所得。

综合国内外研究可以发现，西方的薪酬制度起源较早，国外学者在薪酬体系领域中获得较多成果并积累了很多经验，且体系更为成熟完善。在薪酬管理、薪酬体系、薪酬结构设计等方面的理论研究上更是丰富且健全。我国学术界对此的研究虽然起步稍晚，但是通过积极学习借鉴，也取得了一定的成绩。国内学者以企业的发展战略为基础，结合当前的薪酬理论，对薪酬管理、薪酬结构、薪酬制度等方面进行研究，然而在企业实际的应用过程中，会产生一系列新的问题，比如某一理论无法适应企业的实际情况，因此要设计出适合企业发展的薪酬体系。因此在薪酬体系的设计中还有许多值得我们继续去研究的东西，在实际施行的过程中要全面把握，保证设计出的体系更加科学合理，能切合企业的最终目标。

### 1.3 研究内容及思路

论文以帝科公司为调研对象，主要内容是为了企业顺应行业市场经济的发展，对企业当前的薪酬体制做出解释，并找出了其中存在的问题和成因，以企业的发展壮大为主要目标，运用薪酬相关理论，依托公司的实际情况，对薪酬管理进行改革，设计一个更贴合公司成长的薪酬体系。

基于研究目的，论文一共分为六部分：

第一部分绪论，主要阐述了论文的研究背景、目的与意义和国内外学者对薪酬和薪酬体系研究情况，以及研究的内容和方法。

第二部分相关概念及理论阐述，本章主要介绍薪酬和薪酬体系的概念以及薪酬管理的相关基本理论。

第三部分帝科公司薪酬体系现状及问题分析，主要介绍公司的基本情况和人力资源结构及当前公司薪酬满意度调查和存在的问题，并分析原因。

第四部分帝科公司的薪资管理体系与优化方案设计，着重阐述了公司薪酬管理制度与优化方案设计的基本原则、目标和基本思路，根据第二章的薪酬理论基础与目前企业的薪资管理实际状况，给出了薪资系统改善的具体实施方案。

第五部分帝科公司的薪酬管理体系实施维护和评价,重点是利用相应的辅助管理手段维护该薪酬管理体系顺利执行并发挥积极作用,以及对通过调整原有薪酬管理体系和进一步优化的公司绩效管理体系实施比较分析。

第六部分结论与展望。重点阐述本文的结果和未来在新体系的实施过程中还有什么需要继续完善的问题。

本文研究内容及思路框架如图 1-1。

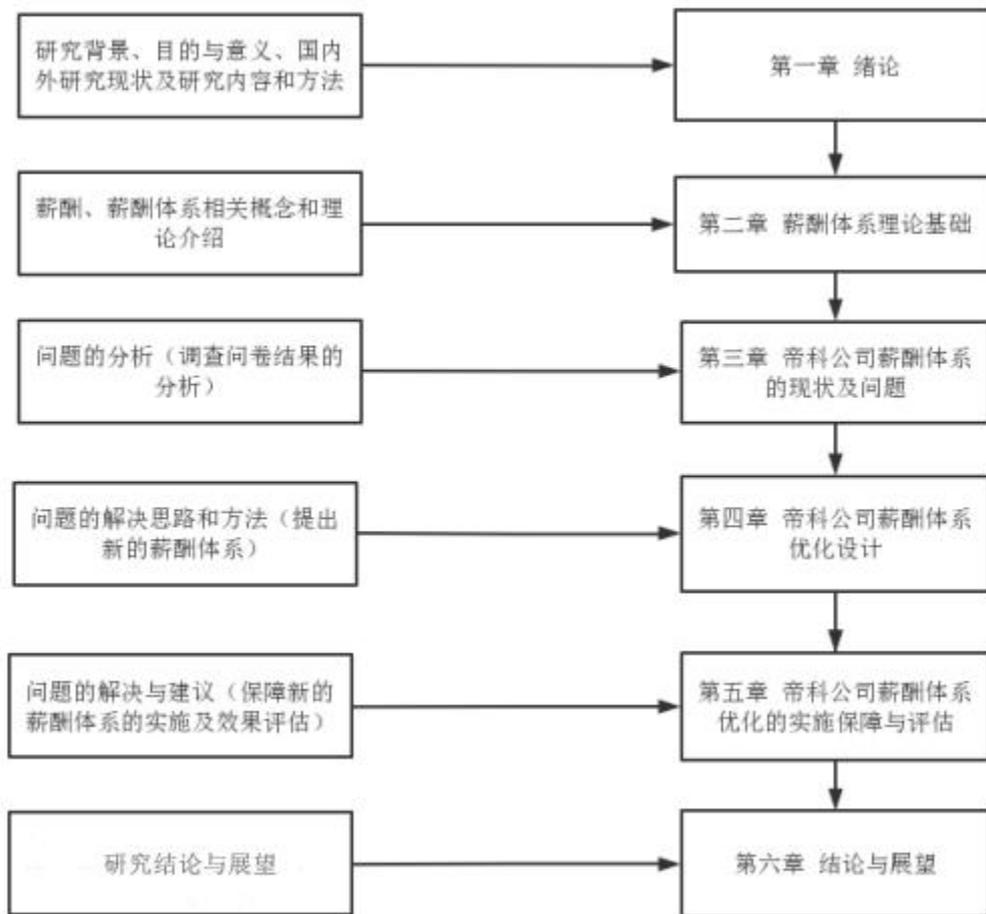


图 1-1 论文的思路框架

## 1.4 研究方法

本文研究主要采用以下几种方法：

(1) 文献研究法。在国内外薪酬分析文献的基础上,通过不同维度的比较,进一步加深对薪酬体系的认识,找出企业在薪酬管理中的问题。

(2) 问卷调查法。本文以现行薪酬制度和薪酬结构的满意度作为调查的主要内容,了解公司当前薪酬体系的实际情况,为薪酬体系的优化设计提供准确可信的支撑。

(3) 访谈法。随机与公司同事进行访谈,主要了解他们对公司薪酬的满意度和对薪酬优化的建议和意见。

(4) 定量分析法。本文结合实际调查资料,借助图、表等直观的数据表现形式,对公司的薪酬体系现状进行分析。

(5) 数学分析法。在调查结果统计中运用数理统计方法对各项指标进行分析。

## 1.5 本文创新之处

本文对于一个具有特殊性的第三方检测企业参照地方事业单位的薪酬体系进行了全面调整,建立了更顺应检测行业发展的薪酬结构,使帝科公司在市场行业中占据一定竞争力,对于检测行业在薪酬管理方面内容进行了补充。由于帝科公司从未进行薪酬方面的分析与改革,因此本次薪酬体系优化对帝科公司是一种内部创新。

本论文基于帝科公司的特殊性,在薪酬体系设计的基础理论和激励理论的基础上,结合公司实际情况,优化调整帝科公司的薪酬体系,本次调整对于第三方检测企业具有一定的创新之处。

当前对于第三方检测企业的薪酬体系研究较少,对于帝科公司所存在的薪酬问题,同样在国有监测中心也存在,本文通过分析第三方检测公司的特殊性,对公司所有员工进行薪酬方面的满意度与建议调查,归纳和总结出检测行业的人员薪酬现状问题,研究的结果和制定的优化方案具有较强的实践意义,为同行企业的薪酬管理提供一定的参考意义。

## 2 相关概念与理论基础

### 2.1 相关概念介绍

#### 2.1.1 薪酬的概念

在现代公司管理中,工作报酬是指雇员在公司付出劳动或服务后所获得的经济收入、权益和有形服务。

#### 2.1.2 薪酬体系

薪酬体系是指企业薪酬的构成及其组合。它体现了企业在市场行业中的竞争力,为员工获得报酬提供了依据。

### 2.2 薪酬体系设计的基础理论

#### 2.2.1 效率工资理论

该理论认为员工的工作效率与企业所提供的薪酬呈正相关。企业薪酬总额的降低或提高对企业利润的影响是不确定的。薪酬较高则能提高工作效率,因而降低了员工流动,让员工和公司建立起一种联系纽带,从而免去了某些无谓的管理流程,因此,提高工资水平反而会降低人力成本。

#### 2.2.2 全面薪酬理论

埃德·劳勒认为员工的薪酬与企业的成长之间相互依存,因此提出了“全面薪酬理论”,员工获得的薪酬不仅仅是工资,还包括工资以外的其他东西。全面工资管理系统不但可以改善工资的品质,同时也扩大了工资的广度与内容,可以让员工觉得一个全新的薪酬体系会让他们在工作中更加充满激情,并由此让员工更愿意为企业发展贡献力量。

## 2.3 薪酬体系设计的激励理论

### 2.3.1 需求层次理论

这一学说是由马斯洛提出来的，他把人们的生活需要按阶梯一样由低至高按层级分为了五类，分别为：生理身体要求、安全感要求、社区交际要求、尊严要求和自身满足要求。企业管理者必须认识每个员工的需求都是不同的，对员工的各个阶段的需求进行科学分析，优先解决员工的最低层次需求，再将更高一阶段的需求当作工作目标，让员工为之努力，进一步实现个人的价值。

### 2.3.2 期望理论

期望理论是由美籍心理医生弗鲁姆提出来的，他认为雇员上班的积极度取决于其所能得到报酬的价值乘以他认为得到该报酬的期望值。这意味着，公司要想获得超过其预期的奖励效应，一定要采用业绩值较高的奖励手段，而且他们对该奖励手段的预期很好。管理者的责任既要满足员工的需求又要实现企业的战略目标。管理者必须尽力发现员工的需求要与个人能力符合，确保员工的需求与所得相匹配。

### 2.2.3 公平理论

公平理论由亚当斯在一九六五年提出。他相信员工的工作积极性是他的付出和收益之间的关系来确定的，而员工对于是否公平则通过自己和他人两个维度进行对比来判断。与自己对比就是把自己的付出和所得与之前自己的付出和所得进行比较，与他人比较就是把自己现在的付出和所得与同一岗位的人进行比较，通过这两个方面的比较，来确定自己的所得是否合理，比较的结果将在之后的工作中产生重要影响。管理者在薪酬分配的过程中要保持相对的公平性，采用按劳分配的方式进行薪酬分配。

### 2.2.4 双因素理论

双因素理论由赫茨伯格一九五九年创立。他觉得员工是否满意主要是从工作内容和工作环境等方面来确定的。前者叫做激励因素，后者叫做保健因素。企业首先必须实现人员的保健因素，进而才能实现激励因素的作用，然而一旦保健因素不能实现，则再好的激励因素也都是徒劳或无功的，其激励效果也将无法充分地激发出来，而唯有激励因素的实现方可使员工为企业积极地贡献，并愿意为企业敬业负责，为企业的发展与扩大而贡献自身的能力。

## 3 帝科公司薪酬体系分析

### 3.1 帝科公司概况

#### 3.1.1 公司简介

甘肃帝科检测技术有限责任公司成立于 2016 年，是获得 CMA 检验检测资质认定的第三方检测服务机构。主要承接甘肃省内各级机关、企事业单位、个人委托的环保检验、化工产品测试、化学分析等三大领域，并开展了委托检测、监督检验等工作，另外公司还开展了环境咨询服务项目，主要涉及重大建设工程的环境评估、水资源论证、重大环保竣工验收、公司突发性环境事故的应急预案、各类实施方案、环境保护规划等项目的方案编制，以扎实、务实的工作态度，以绿色检测，验证未来的企业文化提供科学、严谨、准确的检测报告，为环境管理、污染源控制等提供依据，已成为甘肃省综合性第三方检验机构之一。

#### 3.1.2 公司组织架构

企业成立股东会，由总经理领导公司的正常工作。按职责不同，设置了三个工作部门十二个科室。各个部门的最高层主任是部门负责人，由工作部门主任领导其日常运作，如图 3-1 所示。

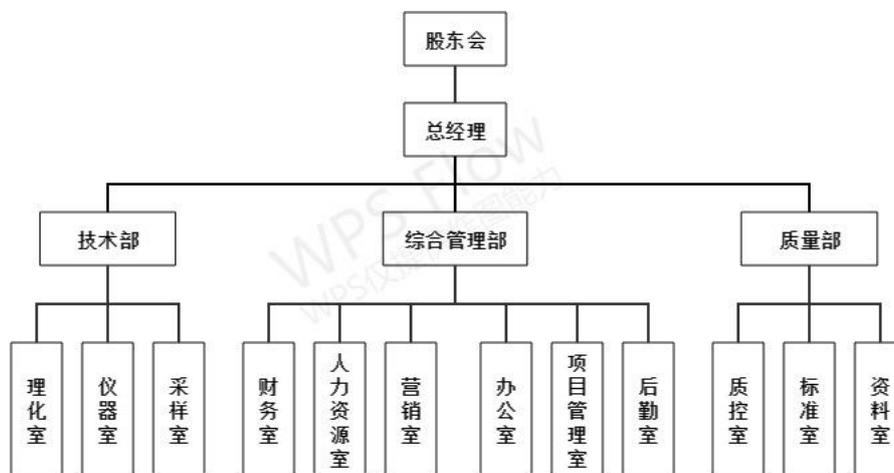


图 3-1 帝科公司组织架构图

## 3.2 帝科公司人力资源结构分析

### 3.2.1 各部门员工分布情况

目前帝科公司员工人数为 56 人，从表 3-1 可知，技术部和质量部是公司人数最多的两个部门，占全部员工人数的 64.3%，财务室、人力资源室、办公室、项目管理室是公司人数最少的部门，各 2 个人，各占公司员工总数的 3.6%，详情如表 3-1 所示。

表 3-1 帝科公司员工人数分布表

部门	人数 (人)	占比
理化室	12	21.4%
仪器室	4	7.1%
采样室	8	14.3%
财务室	2	3.6%
人力资源室	2	3.6%
营销室	4	7.1%
办公室	2	3.6%
项目管理室	2	3.6%
后勤室	4	7.1%
质控室	8	14.3%
标准室	4	7.1%
资料室	4	7.1%

### 3.2.2 员工年龄分布情况

员工年龄在 20 岁至 40 岁之间的有 49 人，占比 88%，年龄在 40 岁至 60 岁之间的有 7 人，占比 12%，可见公司的人员朝气蓬勃，见图 3-1 所示。

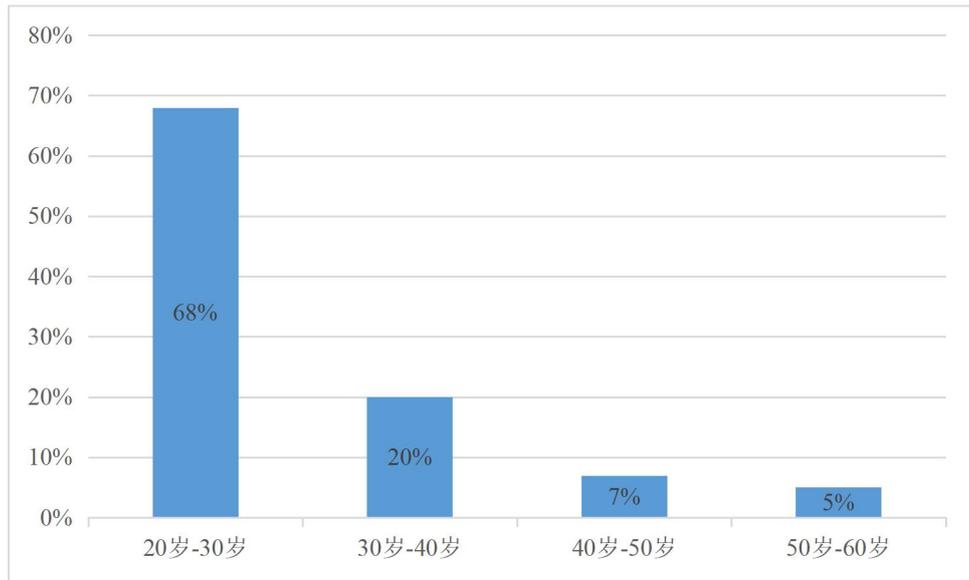


图 3-1 帝科公司员工年龄分布图

由此可见，20岁—30岁之间的员工占大多数，整体比较偏年轻化，对于技术型企业的发展来说是比较好的条件，但这个年龄构成的员工对公司的忠诚度较低，人员流动性较高。

### 3.2.3 员工学历分布情况

帝科公司的员工中大专以上学历占 100%，全部进行过高等教育，且学历档次也较高，对于高新企业来说是一个很大的竞争优势，如图 3-2 所示。

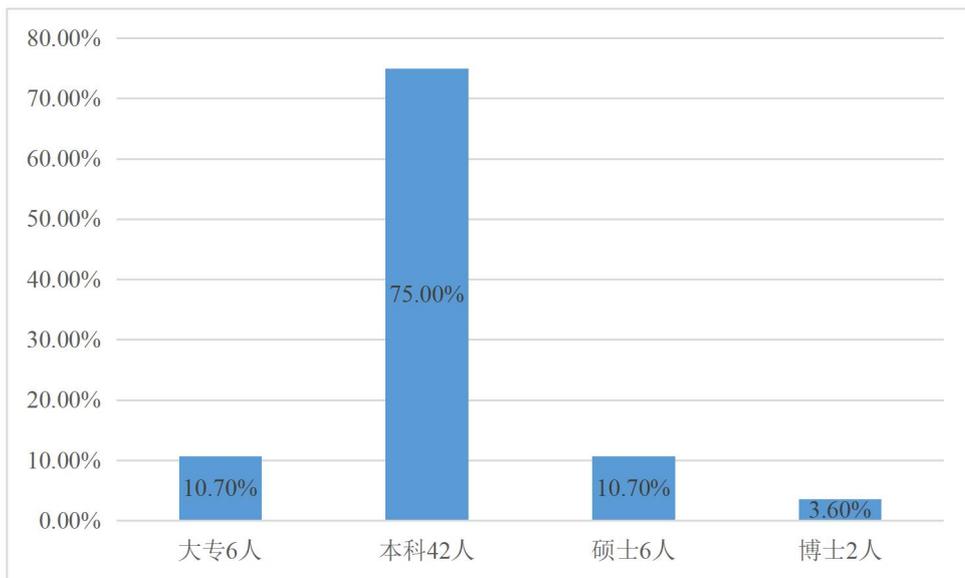


图 3-2 帝科公司员工学历分布情况图

### 3.2.4 员工性别分布情况

帝科公司在职职工中男性职工 34 人，占比 60.7%，女性职工 22 人，占比 39.3%。如图 3-3 所示：

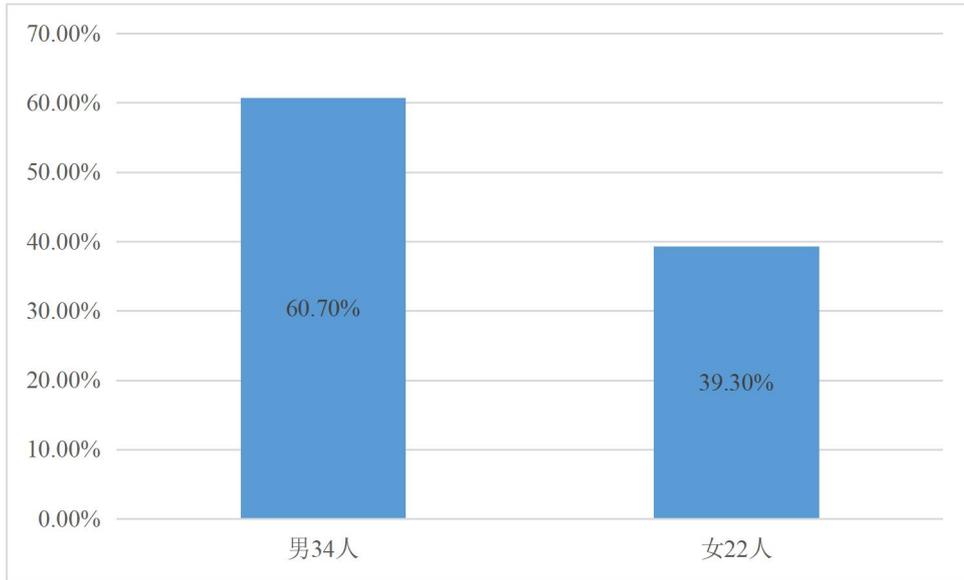


图 3-3 帝科公司员工性别分布情况图

### 3.2.5 员工工龄分布情况

所有员工中，进入公司一年以内有 10 人，进入公司一年以上二年以内有 16 人，两年以上三年以下有 13 人，三年以上五年以下有 9 人，五年以上有 8 人。这就是说，在帝科企业工作满三年以上的员工占 30.3%，而不满三年的则占 69.7%，见图 3-4 所示。

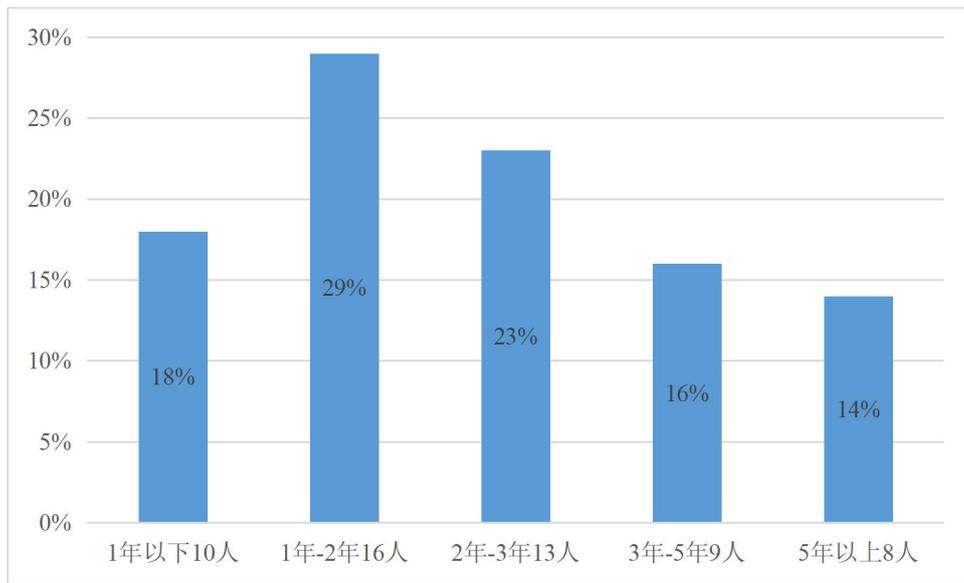


图 3-4 帝科公司员工工龄分布图

### 3.3 帝科公司薪酬体系现状

#### 3.3.1 定岗定薪制度

帝科公司的定岗定薪制度不太完善，技术负责人、质量负责人及综合管理部负责人的定岗依据一定的专业能力和工作经验外，其余人员的定岗过程没有依据岗位重要程度、个人能力、工作经验、行业薪资水平、企业地域等，就简单按照学历和专业来对新进入员工进行定岗定薪。

##### (1) 岗位等级划分

技术部和质量部分为：技术负责人、质量负责人、各科室主任及基层员工。  
综合管理部分为：部门经理、各科室主任、副主任及基层员工。

##### (2) 调薪机制

帝科公司薪酬调整没有特定的时间，也没有相应的标准。由管理层依据个人表现进行薪酬水平的调整，但是这种调薪机制有很强的主观性意志在里面，有的人在领导面前努力工作，但平常情况下能少干就少干，调薪的时候这些人都在名单里面，而对于那些一直以来踏实工作而未进行调薪的人来说很不公平，努力工作换不来回报，造成大多数员工的心理极度不满，也开始“三天打鱼，两天晒网”，工作效率急剧下降，检测任务不能及时完成，对公司造成很大损失。

##### (3) 评优考核制度

帝科公司在每季度末和自然年年终都会评选优秀员工，但在评优的过程中并没有相应的考核标准，只是简单地由部门主任进行推荐，然后由管理层打分来进行评选，管理层打分主要还是依据管理人员对被推荐员工的主观印象来评定，没有运用公开民主的投票方式来决定，谁跟领导关系好，谁就是优秀员工，因此基本上还是属于“一言堂”的时代。

### 3.3.2 薪酬结构

帝科公司工资主要由以下四个部分组成：基本工资、业绩工资、附加工资、保健薪酬等。

基本工资分为岗位、工龄、学历、职称工资，主要由员工所在岗位、工作年限及学历等进行确定。工龄工资从毕业后参加工作开始算起，40 元/月，实行累积核算，累计 6 年后不再提高；学历、职称工资是按照员工所获得的学历和在工作中取得的相应职称而进行核算的，详见表 3-2；岗位工资分 10 级，详见表 3-3。

表 3-2 帝科公司学历、职称工资标准 单位：元/月

学历/职称	大专	本科	硕士	博士	初级	中级	副高级	高级
工资标准	80	130	180	250	100	160	300	420

表 3-3 帝科公司岗位职级组成表 单位：元/月

岗位	职级									
	T10	T9	T8	T7	T6	T5	T4	T3	T2	T1
总经理	[Bar chart showing salary range for General Manager]									
技术负责人	[Bar chart showing salary range for Technical Director]									
质量负责人	[Bar chart showing salary range for Quality Director]									
科室主任	[Bar chart showing salary range for Department Director]									
科室副主任	[Bar chart showing salary range for Department Deputy Director]									
基层员工	[Bar chart showing salary range for Base Staff]									
岗位工资	5200	4800	4500	4300	4000	3600	3400	3000	2800	2600

业绩工资分为月度业绩和全年业绩。月度业绩的核发由部门主管来决定，无固定的计算标准；而全年业绩的核发则为职工每月的基本工资。

其他工资包括加班工资、午餐补贴和通讯补助。公司员工加班只补助餐费，没有相应的加班工资；日常员工午餐补贴为 240 元/月，出差员工实行实报实销；通讯补助为 50 元/月。

保健工资公司按照国家有关规定和兰州市的有关法规，依法为员工缴纳五险一金。

### 3.4 帝科公司薪酬体系现状调查与分析

#### 3.4.1 调查问卷和访谈提纲的设计

公司内部调查主要以问卷和访谈的方式，外部调查采用电话方式对不同层级员工的薪资水平和工作任务进行调查。

为更加深刻且全面地认识帝科公司目前在薪酬体系中面临的困难，制定了问卷（见附录 1）和访谈提纲（见附录 2），调查问卷中设定的分值可能和实际填报问卷调查的人所认为的得分产生了一定程度上的偏离，也可能对问卷调查结果产生了一些干扰<sup>[16]</sup>。

问卷共设置 26 个问题，主要包括薪酬水平、薪酬管理制度、薪酬水平内外部公平和分配方式等。此次调查共发放问卷 56 份，因为 4 名员工出差，没能及时进行问卷填写，回收有效问卷 52 份，占总发放问卷的 92.9%，如表 3-4 所示。

表 3-4 帝科公司有效调查问卷统计表

部门	人数（人）	占比
理化室	11	22.6%
仪器室	4	7.5%
采样室	6	11.3%
财务室	2	3.8%
人力资源室	2	3.8%
营销室	3	5.7%
办公室	2	3.8%
项目管理室	2	3.8%
后勤室	4	7.5%
质控室	8	15.1%
标准室	4	7.5%
资料室	4	7.5%
总计	52	100%

### 3.4.2 帝科公司员工薪酬满意度调查问卷、访谈分析

#### 1、公司内部调查结果分析

在公司主管领导和各位同行的助下，通过对薪酬满意度的调查研究，对员工所反映的薪酬问题加以归类汇总，并扩展至整个企业薪酬系统问题的分析研究。

调查结果作如下研究分析：

(1) 薪酬水平满意度。对当前工资的满意一般及以下的人员达到了 81%，仅 19% 的人员比较满意当前的工资水平，且满意的大部分为综合管理部的工作人员，而调研问卷结论（图 3-5）则显示：公司员工对自身工资水平的总体满意程度较低。

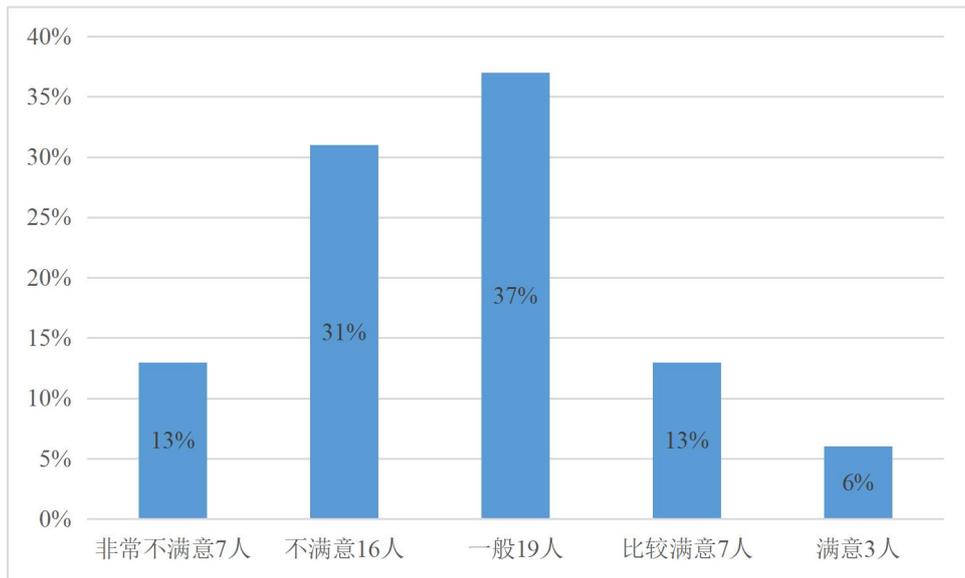


图 3-5 帝科公司员工薪酬水平满意度调查结果示意图

#### (2) 内部公平性满意度调查

调查结果（如图 3-6）显示 19% 的员工表示比较满意和满意自己的薪酬水平，而 81% 的员工对薪酬内部水平的满意度在一般及以下，因此现有的薪酬体系在内部公平性的体现上存在诸多不足。

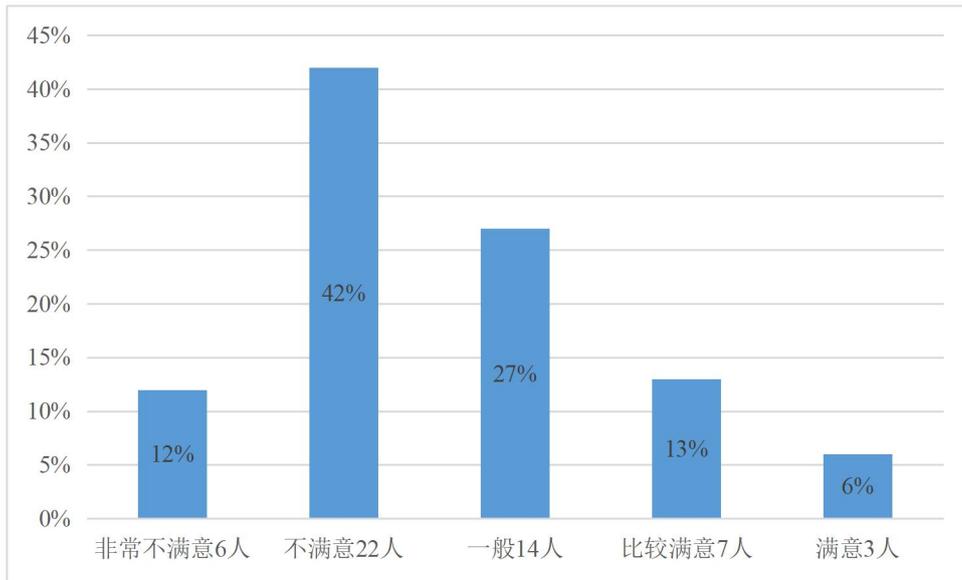


图 3-6 帝科公司员工内部薪酬公平性调查结果示意图

### (3) 外部公平性满意度调查

在与兰州市内的同行业、同岗位的人比较，58%的人员觉得自己的工资收入远低于本地市场的平均水平，且大多为实验室科研人员；20%的人员则觉得自己的薪水接近于外面社会市场水准，且大多是行政、财务；22%的员工觉得自身的薪酬略高于外部市场并表示满意。但从中也可发现，帝科企业的工资总体水准是低于本地市场水准的，因此大部分雇员对企业的工资外部市场公平性产生了异议。

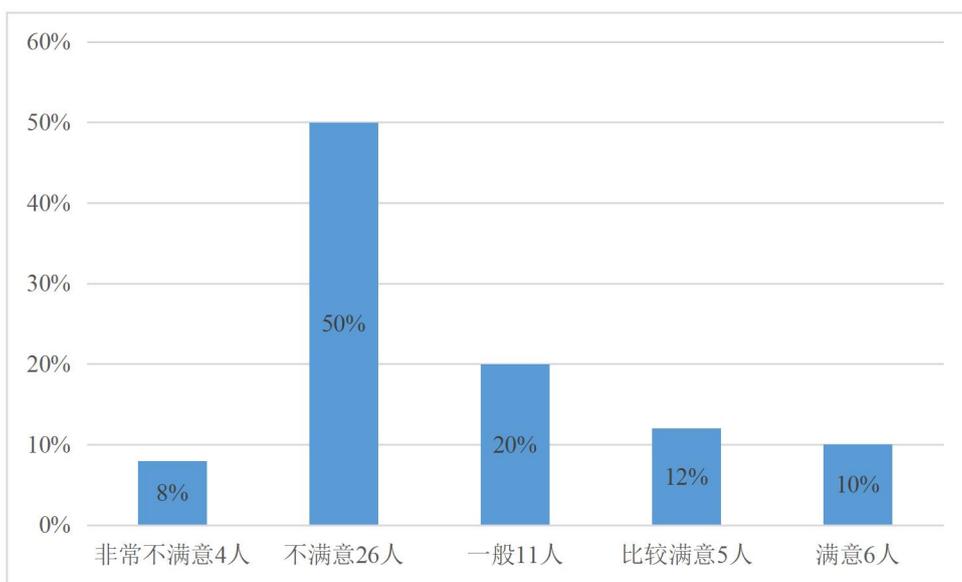


图 3-7 帝科公司员工薪酬外部公平性满意度调查结果示意图

#### (4) 薪酬结构满意度调查

由于公司员工薪酬总体水准不如国内外同行业,大部分人员觉得企业的薪酬简单依靠职务等级的影响,与实际的付出或奉献基本没关系,特别是技术部和质量部的人员反应更为激烈,他们觉得自身付出的工作和企业不同部门其他工作人员的工资差距不大。调研结果显示,比较满意及以上的占比 16%,而评价为一般及以下的则达到了 84%,在工资结构方面的总体评价也较低。

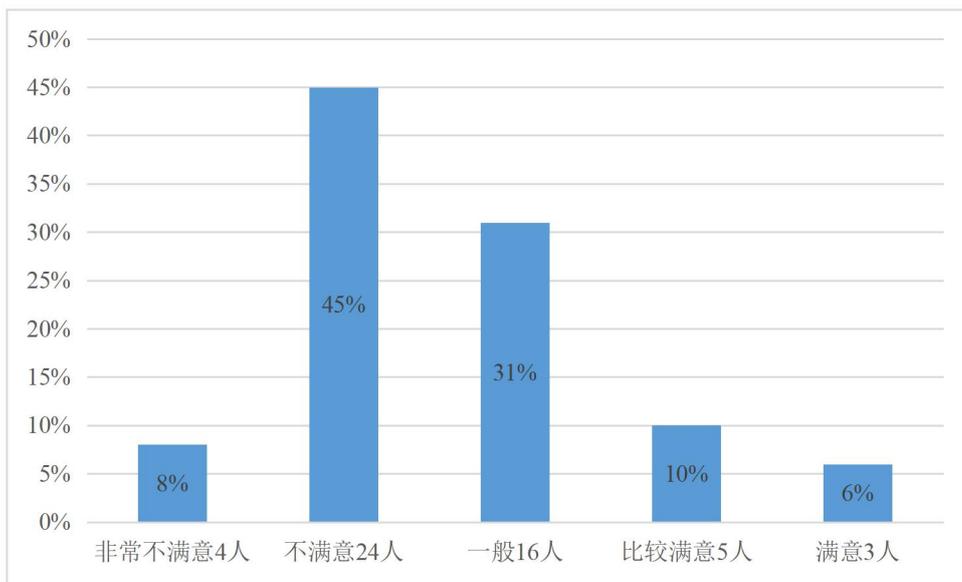


图 3-8 帝科公司员工薪酬结构满意度调查结果示意图

#### (5) 对薪酬分配制度的满意度调查

据调研结果表明,42%的员工觉得目前薪资分配体制偏向于职务级别较高的员工,36%的员工则觉得目前工资分配制度是平均分配的,有 12%的员工觉得目前的薪资分配体制偏向于较有才能的人员,10%的员工则觉得是按劳分配。由此可见,企业的工资分配仍然面临不同的问题,没有匹配市场发展变化的薪酬分配制度。

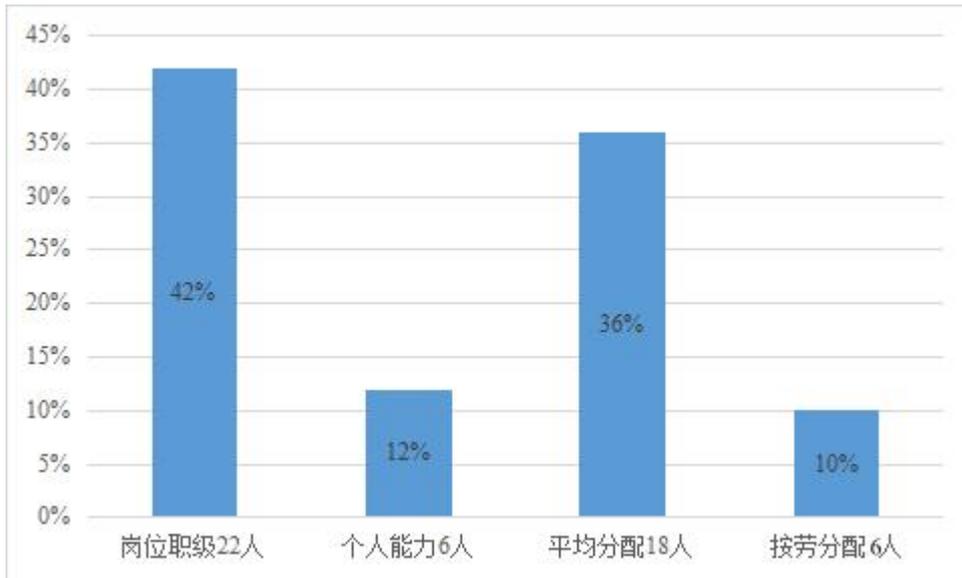


图 3-9 帝科公司员工薪酬分配满意度调查结果示意图

(6) 对薪酬激励作用的调查

调查结果显示，认为激励作用达到较大及以上的员工占 21%，一般的员工有 25%，较小及很小的员工比例高达 54%，员工普遍认为现有薪酬结构及水平所起到的激励作用几乎没有。

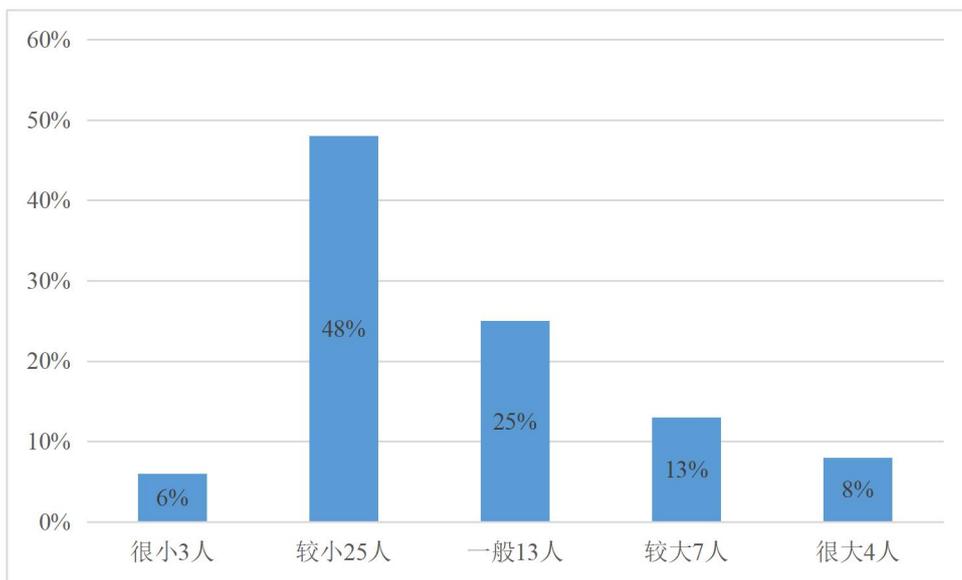


图 3-10 帝科公司员工薪酬激励作用调查结果示意图

(7) 对薪酬满意度低的原因调查

结果表明，有 29%的员工认为是以薪酬单纯决定职务级别，有 31%的人员

认为贡献是和绩效之间关联程度较小,有 19%的人员认为没有合理的报酬分配制度,有 10%的人员认为同工不同酬,11%的人员认为贡献大于所得。因此,对于实际工资水平和现实付出不对等是由上述所有因素的综合所致。

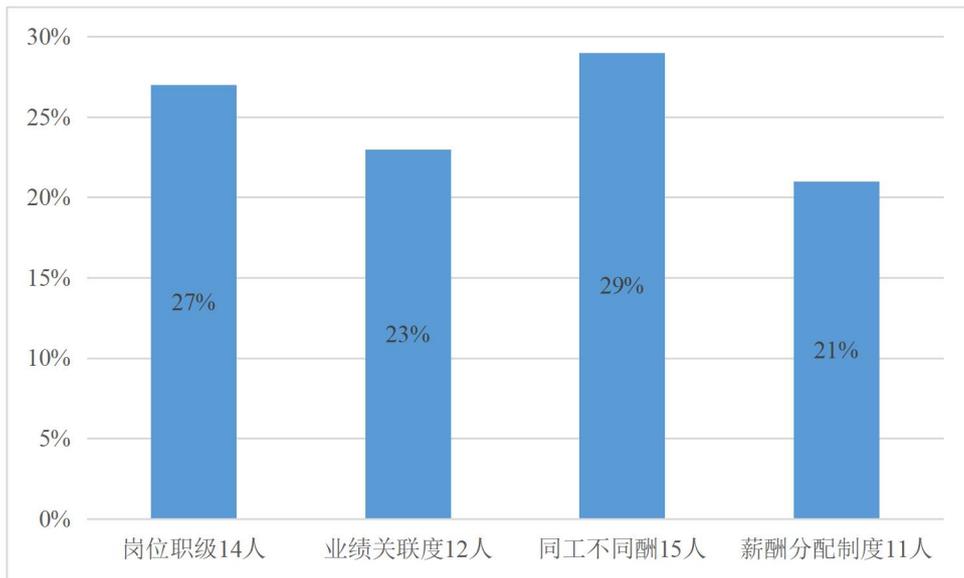


图 3-11 帝科公司员工薪酬满意度低的原因结果示意图

通过对问卷调查的统计分析和访谈结果的总结,人们知悉了公司员工对现行薪资体制的态度,以及大多数人员对企业的薪资水准、内外部公平性、薪资组成、薪酬分配方案、薪酬的激励作用等方面都表现出不满意。根据双因素理论,公司只满足了员工的部分保健因素,且激励因素没有展现出激励作用。基于需求理论,员工的更深层的需要并未获得完全满足,公司的薪酬方案需要继续调整,才可以最大程度地发挥薪酬的激励作用。对于帝科公司这种一个以第三方专业技术服务公司为主的企业而言,由于目前的薪资体系并不可很好地反映出企业自己的工作绩效与市场价格,很容易形成价格上不对等的感受,而且长此以往将会对企业未来发展前景缺乏信心,从而导致企业雇员满意度的降低,以及企业市场竞争力越来越低,所以在企业薪资系统优化方法的制定中,就必须特别重视并处理好上面所提到的问题。

## 2、公司外部调查结果分析

由于调查的困难,此次调查选取经营范围和规模基本相同的 CX 公司和 LY 公司,由于对公司目前薪酬体系认可度较低的多为实验人员,因此调查人员选取

为实验人员和中层管理人员。调查以电话的形式展开，调查人员包括中层管理人员一名，实验人员两名，调查内容包括年收入和工作职责。具体调查数据见表 3-5。

表 3-5 帝科公司与 CX 公司、LY 公司工资和工作时间比较一览表

项目	帝科公司/元	CX 公司/元	LY 公司/元
实验人员工资	46560	62000	67600
中层管理人员	60000	76000	82000
工作时间	单休，晚上基本加班	单休，晚上偶尔加班	双休，晚上偶尔加班

由上表可以看出，在休息时间略少的情况下，帝科公司实验人员和中层管理人员的工资还远低于同行的 CX 公司、LY 公司。

### 3.4.3 帝科公司现有薪酬体系存在的问题

通过所收集的人力资源分析数据，并结合前文中的访谈结果、问卷调查分析，可以总结出帝科公司在薪酬管理中出现的主要问题，大致分为如下几个方面：

#### 1、现有薪酬体系不符合公司现阶段发展

帝科公司主要由营销室进行产品服务开拓，通过技术部和质量部对顾客所委托的商品进行各种指标的检验和提供产品测试报告来产生的营业收入为主要盈利来源。然而，对于销售人员、实验人员的薪酬与综合、财会等后台人员职位的待遇相同，使得在销售人员和实验人员之间形成了不平等心理，且企业人员总体的待遇水准也较低，并不适应经济日益发达的社会需要。随着公司逐渐立足于检测市场，公司利润不断地提升，然而员工的薪酬还停留在公司成立初期的水平，未能实现薪酬水平与公司利润的有效管理，对员工的积极性造成严重打击，部分员工选择离开公司。从上文中的调研可以看出，公司员工对公司的发展方向和薪酬体系有一点了解，但员工普遍认为影响工资水平的主要因素是岗位职级和薪酬水平，现有薪酬体系不能体现员工在工作过程中所付出的努力，且公司发展过程中重视年度经营指标，而忽略了员工的薪酬水平。

#### 2、员工对现有薪酬体系认同度较低

因为企业管理人员都曾经任职过事业单位财务，而他们也单纯地觉得事业单位财务的薪酬体系也适用于企业的发展，所以当前企业现有的薪酬体系与事业单

位财务体系，都主要以人员职务等级为标准，而不能完全按照当前企业的实际状况对各个职位的主要工作内容以及对企业发展的效益贡献程度做出划分，而盲目参照当前事业单位财务的薪资体系，尤其对于第三方检测人员这个比较独特的职业类型，则更不可照搬，要形成有利于企业发展的新的工资结构，而经过对工资体系研究也表明，绝大对数人员都对当前企业的工资体系有着一定程度的不满，也就是说，当前的工资体系并不能对企业的经济发展以及人员的发展产生良性的刺激效果，造成员工的忠诚度降低，人力成本增加。

### 3、薪酬体系缺乏内外部公平性

目前企业的薪资制度出现内外部不平等的问题。按照亚当斯的公平理论，他们不但会和同行业同职位的人对比自身的付出和收益，而且会通过和企业内的同职位同事的对比，确定自身在待遇问题上能否公正。公司目前虽然有月度绩效考核，但在真正落实到个人考核时，具体的考核指标和考核维度没有相应的文件说明，基层员工的考核由所在部门的管理人员来确定，由于各部门管理人员对考核的理解不同，导致考核结果存在较大差异，因此企业给每个人的考核及考核结果缺乏公正性。特别是实验人员，其工作任务很重，但是却与周围工作任务较小的员工拿到相同的薪资。这是因为没有按照相应的工作任务来进行考核导致出现这样的问题，且目前营销人员的薪资也只是底薪，提成也没有相应的计算办法，而是由部门负责人来确定，也没有相应的依据。对于实验人员的绩效考核来说，管理人员认为实验的各个环节的人员都付出了，都应该拿到相应的酬劳，但是付出得多少就在考核过程中没有明确体现，因此绩效考核无法反映实验人员的工作结果，所以当前公司的绩效考核实际上是在进行平均分配，因此当前薪酬体系缺乏内部公平性；根据外部调查结果，帝科公司与其他兄弟公司的同岗位员工的薪酬水平相比较低，且工作时间较长，员工的心理上产生了一定的不公平性，因此当前薪酬体系还缺乏外部公平性。

### 4、当前薪酬体系缺乏激励性

公司自成立以来，没有进行科学设计符合企业的薪酬体系，盲目参照事业单位，加上公司的绩效考核制度不够完善，同职级的员工，其定薪制度没有任何不同，其薪资水平完全一致，没有区分每个岗位对公司的贡献程度，这种薪酬制度对员工的激励作用几乎为零<sup>[17]</sup>。因为公司各个部门工作的性质都有所不同，责任

简单的部门工作较简单，而责任重的部门工作较超额，业务人员和技术人员都是公司提供社会价值的主体，是公司的首要企业生产力，且公司员工的专业学历水准大多为本科以上，一般年纪也都相对轻，所以这个年纪的职工希望通过学习和实践工作来提高自身的知识水平和社会服务能力，而且这个年纪的职工多数都要购房、安家，正是肩负家庭重任的时期，所以职工们需要稳定的收入来养家糊口，太低的工资水平也无法保证家庭开支，然而公司并没有向他们的薪资水平倾斜，长此以往，业务人员和实验人员会出现消极的工作想法，他们认为干得多少、好坏都拿的一样的工资，当这种情况长久持续下去时，导致工作主动性较好的也逐渐变得消极怠工甚至离职，给公司的发展带来巨大损失。

### 3.4.4 帝科公司薪酬体系出现问题的原因分析

#### 1、没有明确的绩效考核指标和考核标准

绩效考核就是企业通过一定的标准，对员工在工作过程中所作出的成绩进行评估，为企业奖励员工做出成绩提供依据，为企业薪酬管理提供依据。帝科公司单纯的以管理人员的主观感受以及平均分配作为绩效考核的重要手段，却没有科学的数据和指标体系来支撑，所以这种考核方式导致员工为了得到管理人员的好印象，把心思花在搞好与管理人员之间的关系上，在工作上付出的时间和精力相对较少，这样反而降低工作效率，使企业经营成本增加，并造成管理混乱。

#### 2、薪酬结构不符合企业发展，缺乏行业竞争力

第三方检测行业本身就具有特殊性，民营检测就更为特殊，但是帝科公司盲目参照的事业单位的薪酬设计制度进行薪酬制定和薪酬等级划分，没有考虑所在行业的特殊性，也没有运用科学有效的方法对员工的工作业绩评估，盲目跟风，过低的薪酬水平远远跟不上现在高强度的工作量，这种不公平的薪酬体系导致员工心理失衡，并且同行业兄弟公司的薪酬水平相对略高于帝科公司，员工跳槽情况严重，加之本来这个行业对于人才的专业性要求较高，人才比较稀缺，使得公司在经过第三方检测行业全面放开后的发展较为缓慢<sup>[18]</sup>。

#### 3、绩效工资与企业所获利润分配不合理

由于公司成立之际，工作人员较少，所有的员工享受同样的福利待遇，随着公司的发展，公司建立了绩效考核制度，但是并没有相应的绩效考核指标和考核

标准，绩效工资只取决于管理人员对基层员工的主观印象，绩效考核如同虚设，因此各部门在绩效工资分配上也出现了矛盾，比如营销室、技术部和质量部，这些部室是该公司收入的主力，全公司的服务项目收入都由这些部室的员工推动，根据绩效考核制度，他们的绩效工资自然远高于其他部门。但其他部门员工确认为只要他们按要求完成了他们的任务，就能拿到和营销室、技术部和质量部员工一样的绩效工资，因此出现绩效工资分配不合理的矛盾。

#### 4、管理者对薪酬管理的意识缺乏

帝科公司管理者缺乏现代薪酬管理理念，忽视了薪酬管理在企业管理中的作用，他们认为能给员工提供一个就业岗位，为员工发放工资就是对员工付出的最好回报，公司管理者通过各种途径控制经营成本，且对人力资源管理缺乏正确的认识，也没有对同行业的薪资水平进行调查研究，所以在薪酬预算方面不符合公司实际情况，致使员工薪资水平较低，对公司的忠诚度较低。

#### 5、第三方市场崛起，行业竞争加剧

随着检测市场的逐步放开，目前国内的第三方检测行业的民营企业已占据了半壁江山，据 2021 年甘肃省环保产业协会及甘肃省生态环境厅的数据，目前甘肃省民营第三方检测单位共有 148 家，兰州市有 56 家，随着检测市场的快速发展，在逐渐占据市场的同时，对专业技术人员的竞争也随之加剧，加上一些企业因为刚成立，没有固定的业务来源，便以低价进行恶性竞争得到检测任务，由于没有统一的各项指标的检测价格，造成市场的收费混乱，且因为检测的成本不会降低，因此为了保持原有的利润，没有按照各项指标的相关标准规范和检测流程进行，胡乱编造实验数据，伪造原始数据和采样时间，出具虚假报告，在企业用来环境主管部门督察时发现数据造假，对企业进行处罚，造成业主对第三方检测的民营企业信任度降低，他们就更愿意委托政府的环境监测中心，再加上环保市场已趋近于饱和状态，各地新建项目较少，造成检测市场萎缩，业务来源进一步减少，公司利润下降，然而成本并没有减少，因此公司管理者只能控制员工薪酬的成本，造成员工薪酬水平降低。

## 4 帝科公司薪酬体系优化设计

### 4.1 帝科公司薪酬体系优化的思路和目标

通过上文的调查分析,公司现有薪酬体系不满足当前第三方检测市场行业的发展,大多数员工对现有的薪酬制度和薪酬方案都不满意,因此公司必须对现有的薪酬体系进行优化和调整,才能适应行业发展,因此如何满足员工的需求,将薪酬的激励作用发挥到极致和薪酬水平是否与行业市场以及内部不同岗位之间的公平性是优化后的薪酬体系的重中之重。

#### 4.1.1 帝科公司薪酬体系优化的思路

帝科公司的薪酬体系设计以公司战略为依据,以岗位价值分析为基础,对公司的薪酬结构、薪酬水平逐一进行设计。因此在优化薪酬体系的过程中需要注意以下几个方面的内容:

(1) 以岗位价值分析为前提。薪酬体系设计的前提是岗位价值评估,是指对员工所在岗位对企业的贡献程度进行综合分析的一种薪酬管理方式,在工作分析的理论基础上,通过相应的方式对工作人员在社会组织中的直接影响区域、岗位能力、岗位硬度、岗位难易、技术岗位要求、职业岗位要求等特征作出评估,来判断该工作人员在社会组织中的重要性程度,并按照重要性程度形成职位价值排序,由此对员工进行定岗,进一步确定其薪酬水平,还可以让员工了解自己未来的晋升方向并为之努力,进而提高员工积极性<sup>[19]</sup>。

(2) 建立科学合理的薪酬结构。一个适合本企业的薪酬体系必须满足与竞争激励的市场且贴合公司的战略目标。薪酬结构的设计对于企业的健康发展是极其重要的。首先管理人员一定要进行详细的薪酬调查,结合企业实际情况,确定企业所能提供的最高薪酬;然后按照岗位评估结果及外部薪酬调查数据信息,划分岗位等级,确定每个岗位的薪酬等级,且薪酬等级的数量要综合考量,然后薪酬等级明确后,还需要按照薪酬政策线,明确各职等的薪酬数值,最后明确了各岗位的薪酬幅度。从而从薪酬的角度体现员工的能力差异、岗位差异以及绩效差异<sup>[20]</sup>。

(3) 建立激励性的薪酬制度。薪酬制度是薪酬体系的主要分支。做好企业薪酬管理,将充分发挥薪酬的激励效应,让员工以最大热情投身于工作当中,促进企业发展<sup>[21]</sup>。薪酬管理的目的是让企业和员工两方面都能获得最大价值,且在薪酬分配和晋升机会中体现公平性。

(4) 做好绩效考核管理。当企业发展到任何一个地步,绩效考核是不得不做的一项工作<sup>[22]</sup>。因此企业要做好绩效管理,从以下几方面做起,首先是明确企业的经营目标,且在实现目标的过程中,员工应该如何去做;第二是在企业的经营目标确定后,员工为之努力过程中,如产生其他问题,及时调整绩效考核方式;三是通过在绩效考核周期内员工完成工作任务的实际情况以及确定是否满足绩效要求;第四是在绩效周期结束时,应该让被考核者了解其考核结果,并如何为更高的绩效目标为之努力。

(5) 提升薪酬满意度。薪酬关系到每一位员工的利益,对于大多数员工来说,企业付给他们的薪酬是他们在这个社会上赖以生存的基本条件,企业应采取一系列的措施来让员工对于自己的付出而得到的薪酬较大程度上地达成满意。如果公司员工对自身的付出和收益满足了,就可以更进一步地为达成公司目标而奋斗,其所得到的回报也更高,对实现公司的发展壮大以及员工对公司认可度和忠诚度的提升有着重要意义。若员工对薪酬不满意,员工则会消极工作,不能按时完成工作任务,对公司造成损失,员工也会产生离职想法。因此,员工对薪酬是否满意,取决于其所得是否与企业内外部公平性上基本一致<sup>[23]</sup>。

#### 4.1.2 帝科公司薪酬体系优化的目标

经过本文的研究,我们已清楚了解帝科公司当前薪酬体系面临的困难与原因,薪资结构的调整迫在眉睫。具体的优化目标包括:

##### 1、确保公司立足于检测市场并可持续发展

薪酬管理是公司一项重要的企业管理内容,不仅影响到企业的薪酬水平,更是对企业未来的发展具有深远意义。薪酬设计要考虑企业所在市场发展、企业的发展目标以及员工在其职业生涯中的需求等方面,且公司按照企业所在行业的市场薪酬水平和公司的实际情况决定薪酬水平。且薪酬体系要充分考虑到公司的战略规划,要保证公司战略目标能够实现,使薪酬的发放更加清晰明了,能够较大

程度地提高员工的工作效率，能够吸收更多的有志青年加入到公司当中来，保证公司在行业中处于领先地位。同时将开拓新的市场业务，进而提高公司的经济效益，并有助于公司立足于竞争越来越激烈的检测市场。

## 2、提高公司薪酬水平在市场的竞争力

在公司的薪酬管理中，薪酬水平是一个企业竞争力的展示，其重要性显而易见，对公司在吸纳人才和行业市场的竞争具有重要意义。人力资源是公司进一步发展的基石，特别是眼下在市场份额一定的情况下，第三方检测公司越来越多的崛起，加剧了公司之间的竞争，为更好应对行业市场的瞬息变化，公司应提高其薪酬水平和相关福利，抓住薪酬给员工所带来的激励作用，以此来招贤纳士，且较高的薪酬水平会增加员工的忠诚度，对于公司在行业市场的口碑也会得到进一步提高，也就更有利于企业在检测行业市场中占据重要地位，吸引更多优秀人才加入，建立一支技术能力极强的技术团队<sup>[24]</sup>。

## 3、设计合理的薪酬结构和科学的薪酬管理

薪酬结构的设计应当体现公平性、激励性。主要根据不同岗位的性质和对公司的贡献程度增加或减少薪酬等级。对公司的发展来说，薪酬管理的方式、效果无疑是极为重要的。尤其是第三方检测公司更是如此，因为检测公司是高新技术公司，往往具有“随意性、岗位多、市场不稳定”等特定因素。因此检测公司的薪酬结构不得不贴合实际，因此只有科学的薪酬结构，才能为企业管理和发展过程起到积极的作用。

## 4、提升薪酬管理公正性

薪酬管理的公正性，主要表现在企业内外部公平和个人公正三个方面。外部公平性的表现主要是企业内部和同地区同一市场的同一职位的企业的薪酬水准差别不大；内部公正就需要经过工作价值分析，通过按劳分配的方法来表达；个人公正性主要表现在员工觉得自身的付出和得到是否平等。因此公司应该搭建更多的晋升渠道，根据企业发展需要和员工的专业技术能力及性格，明确其发展方向是技术人才还是管理人才，使其在个人发展中发挥自己的优势，使各类人才各显其能<sup>[25]</sup>。

## 4.2 帝科公司薪酬体系优化的原则和流程

### 4.2.1 帝科公司薪酬体系优化的原则

#### 1、内部公平原则

指员工得到的报酬与公司内部其他员工所得报酬的相对公平性。什么条件的员工适合公司的那个岗位，应该根据其工作任务的难度、完成工作的时间、专业知识、技术水平等各个方面综合考量，以确定其薪酬水平。内部公平主要体现在三方面，一是相同岗位的员工其薪酬水平是一样的；二是不同岗位的薪酬水平应与其工作量相对应；三是在薪酬方案在实施过程中要展现公平性<sup>[26]</sup>。

#### 2、外部竞争原则

企业薪酬水平是企业是否具有外部竞争力的具体表现，首先要进行行业市场薪酬水平调查，进而确定行业市场薪酬水平的平均值，当企业的薪酬水平与同一行业市场的平均薪酬水平相比略高时，公司才会在竞争力这一方面占据优势，这样才能建设人才队伍，对于不同岗位的员工要按照其岗位价值确定其薪酬策略及其薪酬水平，不能所有的岗位都是同样的薪酬水平，这样容易造成人员流失，对公司发展造成一定影响。

#### 3、激励性原则

薪酬体系应该对员工有激励作用。建立能够让员工充满工作激情的薪酬体系是一个企业所必须做的工作，让员工为公司的发展目标奉献自己的力量，也能满足员工不同的需求，并要根据员工不同的需求来设置激励方法。

### 4.2.2 帝科公司薪酬体系优化的流程

薪酬体系的健全与否，对人员的选、用、育、留以及总体绩效均有直接影响。而企业薪酬架构的建立，不但要求对企业市场数据的把握与掌握，而且还要求对企业内部或者是整个产业与市场外部环境的透彻了解。此次对帝科公司薪酬体系的优化研究设计流程如下。

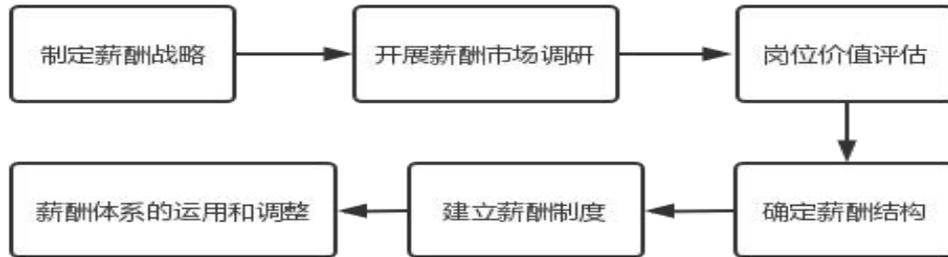


图 4-1 帝科公司薪酬体系优化流程图

### 1、制定薪酬战略

薪酬战略,是指企业针对企业所在市场环境和企业的现实状况所制定具有可持续发展潜力的企业薪酬策略,是企业内部薪酬系统在设计流程中的重要指导文件,通过对公司所在的市场内外环境和公司业务策略的分析,开发帮助公司通过经营战提高公司整体竞争优势的企业薪酬战略。公司员工的薪资要求是各种各样的<sup>[27]</sup>。一般年龄较大的公司员工对现金的需要比较薄弱,如果他们比较重视劳保和社会福利要求,但一般年龄较轻的公司员工也有很大的现金需要,如果他们要买房子或要支持家人,较重视高工资收入。因此应该考虑根据公司员工不同的薪资要求,建立灵活的高薪资策略公司。公司所在的环境是不断变化的,经营策略也随之在不断发生变化,因而报酬策略也必须相应而变化。为了实现这些,定期对报酬策略做出动态评估就成为十分必要。

### 2、开展薪酬市场调研

薪酬市场调研主要就是通过各种途径,来获得同行业市场的其他企业各职务的薪酬水平及相关信息,通过与其他企业的对比,可以得到本公司在检测行业的薪酬水平所处的位置,在此基础上,结合企业自身的发展目标和经济收益,在保证员工核心利益的基础上,对企业所承担的薪酬作出战略性的规划,减少企业不必要开支,管理者应随时进行市场薪酬调查,确保公司薪酬水平能跟上行业市场前进的步伐,及时对公司的薪酬体系进行改革,增强企业在市场上的竞争力<sup>[28]</sup>。

### 3、岗位价值评估

公司在进行薪酬设计的基础就是进行岗位价值分析,主要是通过采用相关标准和方法对企业所有岗位进行可视化分析。不同岗位的职责和工作难度都是不一样的,因此其薪酬结构的组成显然也是不会相同的。公司需要公开透明地分析各

岗位对公司的贡献度，并根据贡献度的大小进行排序，按照排序结果确定岗位薪酬水平，使每个员工都能清晰自己对企业的价值<sup>[29]</sup>。

#### 4、确定薪酬结构

薪酬构成是企业内各个职业人员所取得的报酬的各种构成形态。主要分为：底薪、奖金、各种津贴、福利等四个组成部分。针对各个级别的人员，要建立不同的工资构成，行政和后勤各类人员的固定薪金将占有主体部分，浮动工资占据少数，而对于实验人员和营销人员来说恰恰相反。且对于帝科公司来说，长远的激励更符合企业的发展和员工的期望，企业所处不同的发展阶段，员工的激励性收入也有所差异。完善的薪酬结构对提高员工的忠诚度，减少人力成本，企业应根据自身发展对薪酬进行改革<sup>[30]</sup>。

#### 5、建立薪酬制度

薪酬制度的建立既要符合行业市场的基本情况，还要融入一些自己独特的薪酬管理理念设计。随着行业市场的不断变革，传统的薪酬体系已经不能匹配企业的发展速度，多元化的薪酬制度也随之出现。企业建立薪酬制度是一项重要的工作，要结合公司的实际情况，针对不同的岗位实施不同的薪酬制度。不同员工的价值、在公司中的重要程度和对公司的贡献程度都是有差别的，因此需要在岗位价值确定的基础上，依照公司关注人员的核心能力素质，设立“能力素质模型”，以此区分不同岗位的薪酬标准。

#### 6、薪酬体系的运用和调整

没有一家企业的薪酬体系是至善至美的，企业的薪酬体系需要不间断的进行改革，目的是员工和企业的双赢。公司在不同的阶段需要不同的薪酬体系进行匹配，当公司的薪酬制度可以调动员工工作效率，对个人薪酬提升有较大的好处，也会提升企业的总体业绩。而不合理的薪酬制度只会造成员工心理不平衡，人员流动性就越高。随着时代发展，知识经济占据重要地位，薪酬体现出来的不仅仅是工资，还包括其他的福利，企业要进一步认识到薪酬体系对企业发展的重要性。

## 4.3 帝科公司薪酬体系优化的具体方案

### 4.3.1 薪酬战略的确定

薪酬的作用是吸引、保留和激励人才，但这并不是最终目的。最终目的，显然是为了实现公司战略目标和实现员工的个人需求。公司透过产品设计薪酬管理体系来制定薪酬战略，产品设计薪酬管理体系就是把薪酬战略转变成绩效管理实践。最终目的显然是为实现企业战略目标和满足员工的个人需求。那么，在薪酬体系的优化时，要以企业全面发展的战略为支撑点，并且使之与薪酬战略相匹配，才能真正的强化企业在市场上的竞争力<sup>[31]</sup>。

帝科公司目前处在成长阶段，企业正逐步进入发展壮大新轨道，也因此为了吸引更多的人力资源，而公司管理中的各种疑难杂症也开始浮现水面，此时就必须提出全新的薪资管理策略，而帝科企业的新薪酬战略注重于内部的公平性与对外的竞争力，其目的也就是为了新人才战略的实现。当企业的薪酬战略发挥作用时，要突破传统意义上薪酬保障、激励的基本功能。薪酬战略功能定位牵引、提升、改进和激励，形成对公司人才队伍，特别是核心人才的有效激励，实现企业和员工的互惠互利，最终体现为个人与组织的持续成长、企业综合竞争力的提升，体现薪酬管理的战略价值。

### 4.3.2 薪酬策略的制定

薪酬策略是围绕战略目标分析关键成功因素和可能遇到问题与阻碍，结合公司面临内外部环境而确定行动计划的解决方案。战略是薪酬体系的输入条件，影响薪酬管理理念。公司战略驱动人力资源战略，结合社会经济状况、市场竞争对手状况、政策法律环境的分析，进而影响薪酬策略。薪酬策略关注重点是解决怎么付薪，根据公司战略和业务重点，科学评价员工创造的价值，合理确定薪酬水平的相对高低<sup>[32]</sup>。

常见的薪酬构成策略详见表 4-2。

表 4-2 薪酬结构策略一览表

类型	特征	优势	劣势	适用岗位
弹性薪	固定工资所占比重较	激励效应较强，工	人员往往没有职业	咨询、销售等

类型	特征	优势	劣势	适用岗位
酬模式	小, 但绩效薪酬、奖励等所占比例较大	作激情较高涨	安全感, 人员流动性也相对较大, 人员满意度也普遍较低, 且员工往往存在很大的压力	业务类岗位
稳定薪酬模式	稳定工资所占比重较大, 业绩工资、奖励等所占比重极小	员工有很大的安全感, 且忠诚度较高, 一般不会感到压力	激励性差, 人工成本较高, 员工的主动性、积极性一般不是很高	行政、人事、财务类岗位
折中薪酬模式	固定部分与浮动部分按比例分配	工作主动性、积极性得到促进, 忠诚度比较高	容易运用不当导致员工不满	咨询、人事、财务、技术、后勤类岗位

帝科公司的薪酬类型为年薪制和岗位制。总经理薪酬采用年薪制；其余人员薪酬实行岗位制。

公司负责人的年薪包括基本工资、绩效、福利和年终分红等。

其余员工待遇则包括工资、绩效、奖励以及各种津补贴和福利等。基本工资是指企业按照职工所在岗位而制定的基本薪酬，以行业中的平均水平、企业经济效益、公司的劳动条件情况、工作岗位、工作任务的艰巨等为其主要确定因素；业绩是员工完成的工作规模、产品质量、成本费用及其为企业提供的奉献程度高低，提供给实行职务制度员工的浮动式报酬；奖励和津补贴和福利是公司按照公司的规章制度执行。公司采用折中薪酬模式，在保持基本工资不变的情况下，提高浮动工资的比例，这样可以更好地激发员工的潜力，提高公司的业绩，让企业在同行业市场中更具竞争力。

公司在薪酬策略的制定时，要在公司发展战略的基础上，充分考虑行业市场，为实现公司的可持续发展作出正确选择。

表 4-3 公司薪酬水平和薪酬目标的关系图

薪酬策略	薪酬目标				
	引进人才	留住人才	成本控制	降低不满	提高效率
领先型	正相关	正相关	不确定	正相关	不确定
跟随型	不相关	不相关	不相关	不相关	不确定
滞后型	负相关	不确定	正相关	不确定	不确定
混合型	正相关	正相关	正相关	不确定	不确定

公司薪酬水平策略的确定过程需把“投产比”考虑进去，针对公司的发展方向，选择适合自身的薪酬策略，这样既可以招纳贤才，也可增加薪酬的激励作用，让员工对公司更加满意，又能够减少人员流动，降低了公司经营成本。随着国家对生态环境保护方面的监管力度越来越大，公司所在行业发展前景一片光明，同时公司目前正处于快速成长期，需要加大人才吸收，积极融入检测市场、加大投入对人才培养引进、才能使人才愿意到公司来，愿意留在公司，愿意努力工作，营造公司良好的发展氛围。

因此，帝科公司选择了更贴合企业现实的混合型的薪资水平策略，如对企业技术部、质控部和市场营销室采取领先战略，并参照行业营收与薪资水平排名靠前企业的平均值；对企业综合管理部门中除营销室人员之外的干部实行跟随式薪酬策略，根据当地经济和行业市场变化的平均水平。

### 4.3.3 岗位价值评估

#### 1、岗位价值评估的含义

岗位价值评估是指根据岗位在组织中的重要程度、任职条件、工作难度、对企业的贡献程度等因素对该岗位进行打分，确定每个岗位的重要性并进行排序，进而确定各个岗位的薪酬水平。

#### 2、岗位价值评估的方法

通过细致的大数据分析调研，帝科公司通过因素评价法对岗位价值做出了评定。主要从个人责任、技巧、勤奋程度、工作环境等四大方面展开剖析，每个方面采用 4-9 个等级，详见表 4-4。

表 4-4 岗位评估因素权重表

类型	评价影响因素	影响程度划分	最高分数	合计数	所占比例
责 任	风险控制的责任	5	80	400	40%
	成本控制的责任	6	40		
	指导监督的责任	6	40		
	内部协调的责任	5	30		
	外部协调的责任	4	30		
	工作结果的责任	6	40		
	组织人事的责任	5	40		

类型	评价影响因素	影响程度划分	最高分数	合计数	所占比例
技 能	法律上的责任	5	70	300	30%
	决策的责任	5	30		
	文化程度	6	40		
	知识多样性	4	30		
	知识熟练期	5	30		
	工作复杂性	5	40		
	工作灵活性	5	40		
	工作经验	7	40		
	文字能力	4	30		
	综合能力	4	50		
努 力 程 度	工作压力	4	40	200	20%
	精力集中程度	5	40		
	体力要求	4	10		
	创新与开拓	4	40		
工 作 环 境	工作紧张程度	4	40	100	10%
	工作均衡性	4	30		
	工作时间特征	4	30		
	工作危险性	4	30		
	职业病	4	15		
	环境舒适性	6	25		
	合计			1000	100%

### 3、岗位价值评估的结果

通过邀请公司总经理和几位中层管理人员组成岗位评估委员会,为保证评估结果的客观性和公正性,评估结果计算的时候,采取加权平均的方法,计算结果见表 4-5。

表 4-5 岗位评估结果表

序号	评估岗位	分数
1	总经理	860
2	技术部经理/质量部经理	650
3	科室主任	480
4	科室副主任	450
5	技术人员	400
6	行政管理人员	350
7	营销人员	400

### 4.3.4 薪酬市场调查

薪酬市场研究可以掌握本行业市场企业的工资的实际信息,能够了解并熟悉竞争对手的薪酬体系、架构、待遇水准及其工资的支出状况,有助于企业适时调整自身的薪资战略以及整个企业的战略方向<sup>[33]</sup>。根据公司发展战略的要求和行业市场的平均水平,企业可以选择适合公司的薪酬水平,及时为员工的薪酬结构和薪酬水平作出调整,有利于公司及时知道行业薪酬的变化情况,对于人员配置方面也有一定的指导作用,从而帮助企业控制经营成本,提高企业的竞争优势。

薪酬市场调查的前提是调查对象与本公司要有可比性,即对同一地区同一行业的公司进行调查。此外调查结果要清晰的反应被调查公司每个岗位的薪酬结构、薪酬水平和未来薪酬的发展趋势。

作者运用与甘肃省环境保护产业协会的合作关系,对兰州市内其他一些第三方检测企业有关工作人员的薪资水准进行了了解,获得 P25、P50、P75、P90 四分位数的统计资料,并计算其平均数后,与帝科企业的薪资水准加以比较。详见表 4-6。

表 4-6 帝科公司与市场薪酬水平对比表

职位	薪酬水平 (元/年)					帝科公司 薪酬水平
	市场薪酬水平					
	P25 分位	P50 分位	P75 分位	P90 分位	平均值	
总经理	265450	272750	286750	295340	280072.5	275520
部门经理	207175	217575	227600	236761	222277.75	214680
科室主任	108340	120420	131225	141230	125303.75	118160
科室副主任	87975	96600	105875	112990	100860	92040
技术人员	59730	61040	62240	65340	62087.5	61840
行政管理人员	54972.5	58050	61212.5	62146	59095.25	61840
营销人员	67670	71735	75270	77212	72971.75	61840

通过表 4-6 可以看出,帝科公司的薪酬水平除行政管理人员外全部低于同一区域同一行业公司的平均市场薪酬水平,尤其是营销人员低的更为明显,凸显出帝科公司的外部不公平和缺乏市场竞争力,不利于公司吸引优秀的人才资源。还可以看出帝科公司的技术人员、行政人员和营销人员的薪酬水平是完全一样的,技术人员和营销人员是公司利润来源的中坚力量,然而与行政人员的薪资水平一样,造成公司内部的不公平,因此技术人员和营销人员对公司的薪酬满意度较低,

不利于留住核心人才，增加公司人力资源成本。为了公司的薪酬水平能保持一定的市场竞争力，需对重要岗位人员的薪酬水平作出相应的调整，使之达到市场薪酬水平平均值以上，这样提高了员工对企业的认可度，使公司在竞争激烈的市场占据一席之地。

### 4.3.5 绩效管理优化

#### 1、成立绩效考核组织

企业内部设有绩效考核管理小组，由总经理、技术部负责人、质量部负责人、综合管理部负责人以及各科室主任组成。由绩效考核小组制定绩效考核标准和细则以及所有员工的各项考核工作。

#### 2、绩效考核的时间

由办公室对各部门完成的工作任务来进行统计，绩效考核小组根据考核标准进行评议。

技术部和质量部考核由部门负责人根据工作任务安排，适时对下属科室的工作任务、实验室卫生、出具报告的质量、仪器运营维护、原始记录填写、项目资料归档等情况进行抽查；综合管理部由各部门负责人根据各科室的工作任务、公文处理情况、项目合同的归档，营销任务、以及办公室的日常工作和后勤保障工作等情况进行抽查，作为考核依据。

#### 3、绩效考核的内容

在实际考核过程中，主要包括工作态度、专业技能水平、工作效益等三个维度进行。

**工作态度：**包括对工作的认真程度、负责性以及勤奋度。反映出了员工自身工作能力的外部体现，员工是否对工作真正投入时间精力，可以通过其工作业绩反映出来，如工作效率高。

**专业技能水平：**分为知识、技术、智慧和体力四大方面。基础知识是专业技能的最基本组成部分，即人员的受教育程度和专业知识；技术是指人员的专业知识能力；智慧则是指员工分析和解决实际问题的能力，而身体则是指一人的身体素质和身体健康程度。

**工作效益：**主要是员工的工作成果，包括工作的质量、数量、效益和效率。

结合本公司的综合情况，以及对其他检测公司考核体系的借鉴，以适合各自岗位的特点为目标，按所在岗位性质的体系执行。

各室的考评均以量化打分形式实施，采用百分制计分。各考核指数的加权分值为：工作业绩 36 分，工作能力 37 分（其中实验技术能力、信息沟通能力 13 分，实验创新能力 11 分），工作态度 27 分。

考核结果计分方法：考核成绩=业绩评分+能力计分+态度计分。完善后的绩效考核内容如表 4-7、4-8、4-9 所示。

表 4-7 技术人员绩效考核指标

一级指标	二级指标	分值	指标说明
工作效益	工作总量	12	指完成实验原始记录以及检验报表的工作总量。
	工作质量	12	所完成的工作原始记录及检查报告的质量。在出现错误时会进行考核。
	工作及时性	12	完成检查工作的准确性，每次工作都要进行时限控制，对于没有及时完成的工作要进行考核。
专业技能水平	实验技术能力	13	了解实验的基本原理和具体要求，能够独立熟练地进行试验仪器设备的运行与日常保养。
	实验创新能力	11	对试验工作方式的改良与优化创新。可对新标准的实验方法加以研究，并对现有的标准实验方法加以改良，以缩短工作时限或减少工作成本。
	信息沟通能力	13	与上下级、平级或领导等工作领域相关人士开展工作交流的能力，能准确传达自己的意图并了解其他同志所表达的含义，在沟通中有效推动工作的正常进行，从而提高工作品质。
工作态度	工作纪律	9	在上班时间内必须严格遵守企业的各种制度，严禁无故迟到早退，上岗时工作仔细。这是为了保障职工履行职责、顺利完成本职工作任务的行为规范。
	责任心	9	对本职工作有担当，负责任，工作仔细认真。
	团队合作	9	与同伴协作，共同将本职工作搞好。

表 4-8 一般管理人员绩效考核指标

一级指标	二级指标	分值	指标说明
工作效益	工作数量	12	该人员岗位职责中规定的工作任务量，以及临时性或兼职的工作量。
	工作质量	12	即工作进行的状况，以及能否满足所规定的条件，与绩效目标相符合。
	工作满意度	12	上下级领导、同志及其工作相有关系的同志，对其工作情况的评论。
技术能力	业务能力水平	13	指对本职业所需专业知识的熟悉程度，包括基础知识与实际能力。

一级指标	二级指标	分值	指标说明
工作态度	组织协调能力	11	指口头与书面语言表现技能，以及与本职工作或相关同事之间的沟通交流能力。
	管理创新能力	13	对管理方式的改变与优化创新。能对新现象、问题加以深入研究，并提供解决问题的思路 and 措施。
	工作纪律	9	是指企业职员在上班时间内应该严格执行企业的各种规定，不得无故迟到早退，上岗时管理工作严肃。这是为了保障职工履行职责、顺利完成本职工作任务的行为规范。
	责任心	9	对本职工作有担当，负责任，工作仔细认真。
	团队合作	9	与同伴协作，共同将本职工作搞好。

表 4-9 中层管理人员绩效考核指标

一级指标	二级指标	分值	指标说明
工作效益	工作数量	12	指企业所属部门的总工作量，营业所按营业额，主管机关按部门在职能区域内的总工作量。重点考察部门工作中规定的工作任务量，以及临时性或兼职的工作量。
	工作质量	12	指所在部门的工作完成状况：超过规定的时间要求，与绩效目标相符合。
	工作满意度	12	上下级领导、同事或工作相有关系的同事，对其工作状况的满意程度。
技术能力	业务能力水平	13	指对该职业所需要专业知识的熟悉程度，包括基础知识和实际能力。
	领导能力	11	正确理解上级指示，制定工作方案，按计划组织执行，达到目标；管理能力，领导人员分配合理、搭配有效；指导能力，充分调动领导干部工作积极性与创造性，引导其属下干部进行本职工作；协调能力，通过与各相关部门的协调、配合与交流及时解决；队伍建设，整体的精神面貌，团队合作，整体业务素质的全面提升。
	管理创新能力	13	对管理方式的改变与优化创新。能对新现象、新问题加以探讨并提供解决的思路 and 措施。
工作态度	工作纪律	9	在上班时间内要严格遵守企业的各种制度，不准无故迟到早退，上岗时工作仔细。这是保障我们履行职责、顺利完成各项工作目标的基本行为准则。
	责任心	9	对本职工作有担当，负责任，工作仔细认真。
	团队合作	9	与同伴协作，共同将本职工作搞好。

#### 4、绩效考核的管理流程

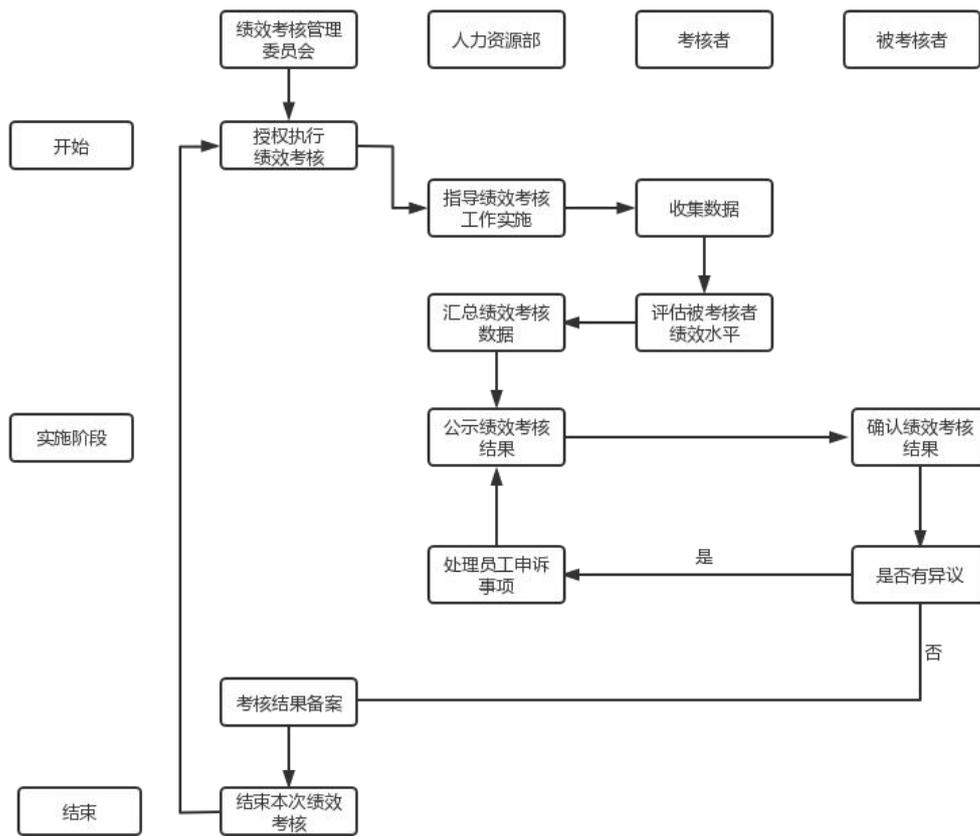


图 4-2 帝科公司绩效考核流程图

## 5、绩效分配办法

### (1) 绩效总额计提办法

考核目标完成率低于 75%的,只发放基本工资和其他福利,不发放绩效工资。绩效目标任务的实现比率超过 75%且小于或等于 100%的,则企业总业绩薪酬=绩效工资标准×计提比率。计提比率=(目标任务完成比例-75%)×5,计提比率范围为 0-100%,详见表 4-10。

表 4-10 公司月度绩效工资计提办法

月度目标任务完成比例	计提比例
75% (含) 以下	0
75% (不含) —85% (含)	0 (不含) —25% (含)
85% (不含) —90% (含)	25% (不含) — 50% (含)
90% (不含) —95% (含)	50% (不含) —75% (含)
95% (不含) —100% (不含)	75% (不含) —100% (不含)
100%	100%

## (2) 个人绩效工资

根据企业内部核算公司按目标任务所实现的百分比确定了业绩工资的计提百分比，然后再用业绩工资标准差乘以计提的百分比来作为业绩工资，根据各部门的计提比例来确定部门的绩效工资，再由各部门按照人员岗位职级和绩效考核结果进行分配。个人绩效考核结果系数见表 4-11。

表 4-11 个人月度绩效考核结果系数

绩效考核结果	系数
部门内绩效考核结果排名前 10%，至少 1 人。	1.1
部门内绩效考核结果排名中间 60%。	1.0
部门内绩效考核结果排名后 30%，至少 1 人。	0.9

### ①一般管理人员

业绩薪酬=企业的业绩薪酬×0.05%×绩效工资系数×个人绩效考核系数

### ②实验人员

公司绩效基数=公司绩效工资标准×计提比例÷所有员工岗位职级系数之和

业绩工资=企业业绩基数×绩效工资系数×个人考核系数

年终奖：由企业管理层依据当年企业的年度效益状况研究后决定。

其他的项目奖：主要指年终优秀员工，具体名额按部门人员配比确定，按年度绩效考核成绩排名确定的人员。

## (3) 加班工资

企业的加班薪酬按照劳务法有关规定办理。为维护工人的正当权益，企业加班加点时间要严格把控在国家规定的范围内。确因工作需要，并通过员工本人意愿，休息日加班加点应按照国家规定予以相应的补贴。

## (4) 保健工资

增加员工健康体检，每年安排一次健康体检；在国家法定节日，发放节日奖金。在员工生日时，发放蛋糕券；每年安排两次团建。

## 4.3.6 完善薪酬管理

薪酬管理直接影响公司的可持续发展，关乎公司的未来。首先要积极转变管理思想，制定匹配公司发展情况相符的薪酬体系，并保持动态优化调整；其次要

完善薪酬考核制度，针对薪酬市场调研，了解同一行业其他公司各岗位的薪酬情况，再结合本公司员工自身的岗位业务情况制定考核制度，提升薪酬的激励性和竞争性；最后要重视人才，公司之间的竞争主要体现在人力资源方面，人才专业知识、技能和品德的高低决定着企业的竞争优势<sup>[34]</sup>。

## 5 帝科公司薪酬体系优化的实施保障与评估

### 5.1 帝科公司薪酬体系优化的保障措施

#### 5.1.1 组织结构保障

公司成立了薪酬管理委员会，由总经理和其余部门负责人组成，委员会确立了公司的薪酬体系的组织和实施，并及时对员工进行宣贯和培训，为优化后的薪酬体系的实施提供组织保障，股东会对优化后的薪酬体系表示全面支持。公司的劳动力资源管理工作相对繁琐、专业化程度高且工作量大，急需专业技术人员专门负责，因此企业应该统筹地进行劳动力资源管理工作，并进行人才配置。人力资源管理的招收与分配、薪酬福利信息管理、工作业绩信息管理、人才培养与发展、人力资源规划与劳务关系管理等六大系统相互影响、相互作用，共同构成了完善的人力资源管理系统<sup>[35]</sup>。薪酬体系的实施主要由人力资源管理部门完成，要认真学习各种薪酬管理的相关理论，仔细研究薪酬体系的内容，正确地执行公司的薪酬体系，在执行过程中所有员工要同时进行，让每个人了解薪酬相关制度和规定，避免在执行过程中出现问题。

#### 5.1.2 全面学习薪酬体系

为了优化后的薪酬体系的执行更加通畅有序，公司应组织全部员工对薪酬体系进行认真学习，包括每个岗位的评估和市场检测行业的薪酬水平等，体系中绩效考核的相关问题由绩效考核管理委员会相关人员进行说明，对薪酬体系的每一项条款要解释清楚，确保他们对新的薪酬体系的建立和运用更加清楚，并对运行过程中需要他们辅助的工作要积极推进，通过学习，可以让员工看到公司在薪酬方面作出的一系列改变，对于薪酬这个敏感话题是公开透明的，通过明确的考核方式和途径，让每个人了解到自己的个人发展目标并为之努力，通过个人知识技能的提高，其薪酬水平也会相应提高，可以更好地为公司的发展作出自己的贡献。

#### 5.1.3 沟通机制保障

沟通贯穿于管理的任何环节，特别是在薪酬体系的实施过程中，包括岗位职级的制定、绩效考核、以及日常的工作中都需要良好的沟通才能解决，企业与员工之间能够有效沟通，就会减少工作中很多不必要的麻烦，但如果两者之间没有搭建一个良好的沟通桥梁，就会产生很多矛盾，导致事情逐步升级，反而对公司内部的稳定性造成不好的影响，对于上下级之间的关系也造成一定伤害<sup>[36]</sup>。因此，公司与员工之间应建立沟通的纽带，确定沟通的具体形式，建立沟通流程，让沟通有据可依。用制度的形式规定沟通的方式、内容、频率，并纳入绩效考核，最终成为习惯。对于在沟通中员工提出的问题，要有针对性措施，并及时向员工反馈，否则就失去了沟通的意义。通过沟通，发现管理中的问题，解决管理中的问题，对员工也是一种激励。

#### 5.1.4 优化薪酬结构，设计弹性机制

公司在进行薪酬管理时，每个岗位的薪酬结构都要有可以调整的空间，要让员工清楚每个岗位之间的薪酬水平差距在哪里，采取一定的措施，确保不同岗位之间的薪酬水平差距能让每个人接受，积极调整薪酬结构，不要产生任何附加的问题，正确评估岗位价值，为全体员工制定合理的薪资层级，薪资层级的制定时要注意薪酬水平差距的大小，以实际的市场调查为依据，根据公司实际情况，不同岗位之间的薪酬水平差异应综合考虑，此外，对个人的薪酬水平也要适当调整，通过考核结果和工作质量以及对公司的贡献程度大小等多方面综合评估后进行调整，确保薪酬体系能正常运行<sup>[37]</sup>。

一个完善、健全的薪酬体系，可以调动员工的工作热情，使其能更好地投身于工作当中，推动公司迅速发展。在此过程中可以借鉴其他优秀的同行业公司的薪酬体系的优点，取长补短，弥补自身薪酬体系的不足，为公司的美好发展打下坚实的基础<sup>[38]</sup>。

#### 5.1.5 丰富薪酬形式，优化福利制度

对于公司的管理者来说，员工福利作为人力资源管理中最重要的一环，无论是从形式、内容还是管理上，都对激励员工起到了重要作用，福利可对公司发展战略目标作出贡献，吸引优秀人员的加入，调动员工的积极性，让员工对企业有

一个好的印象，让员工乐于为公司奉献。对于很多员工来讲，自身在企业获得的薪酬是一种收获，在企业中能够得到的成长也是另外一种收获。员工希望能够在专业技能方面更进一步，一方面，更加娴熟的技能能够帮助他们在工作中更加游刃有余；另一方面，职业技能的提升也能更高的薪酬回报，更好地为以后的职业生涯做好应对<sup>[39]</sup>。公司的福利制度应该更加多元化。在待遇方面，必须充分自由弹性，唯有如此，才能充分对各个阶段的职工的各种要求得到满足，同时，还能根据公司的实际情况不断地改进。在进行福利政策实行的过程中，应该让福利政策的选择多样化，真正地做到让员工的利益得到保护。这样，一种健全的福利制度能够适应职工的多元化利益要求，还能够增加社会福利的效用价值，达到公司与职工在社会福利收益上的最优化，实现双赢。

## 5.2 帝科公司薪酬体系优化评估

### 5.2.1 优化前后对比

帝科公司原有的薪酬体系虽然是公开的，但对绩效考核这一重要部分，只依靠部门管理人员的主观意愿来进行，对于绩效工资发放成为了员工私下热议的话题，对于技术人员来说，工作多而繁杂，然而获得的绩效工资却不如综合管理部门的一些岗位高，造成内部的不公平性，部分技术人员因为不公平待遇跳槽，让其他员工的心理也产生了一定动摇，觉得自己没有劳有所得，造成工作效率和积极性严重下降，对公司的忠诚度降低。

薪酬体系优化之后，对于薪酬管理体系中的各项指标完全公开透明，并对员工产生的疑问进行解释说明。通过各项指标的综合计算，明确了不同岗位职级、不同能力的人员的薪酬水平，使员工在工作过程中积极主动，公司整体的一个工作氛围得到进一步升华，形成一个人人都想往上努力的工作环境；优化后的薪酬体系还针对不同员工的需求，对福利制度方面作出了不同的调整，例如对刚毕业的人员提供住宿，对距离公司较远的人员增加交通补助，对于工作过程中产生的任何问题，公司都会请专家进行指导，并增加了生态环境部举办的各类技术指导培训班，通过进一步的学习，使公司的技术人才队伍逐步壮大，提升公司的技术实力和水平，对公司在检测市场的口碑迈向新的台阶。

### 5.2.2 优化方案的优点

帝科公司的薪酬体系存在薪酬水平不合理、与工作任务和绩效考核的联系不深，福利制度不够完善等问题，这些问题是造成公司的薪酬体系不足以适应现阶段公司的发展要求和检测行业的市场情况，由于薪酬问题没有及时解决，导致在行业市场中几乎没有竞争力，为了提高公司竞争力，建立一个健全的薪酬体系对并保障在公司正常运行，发挥其应有的作用。

薪酬体系设计中以岗位价值的分析为基础，以工作任务的难易程度，完成的时间、完成的质量等方面进行绩效考核作为设计的依据。调整后的管理绩效制度，不再根据管理者的主观意愿进行绩效考核，而是设立了绩效考核管理委员会，通过不同的考评方式，对各个职位的管理人员通过操作绩效，员工态度和专业技能的三个角度进行综合评价，并发布绩效考核结果，对于产生疑问的地方由绩效考核管理委员会进行答疑，对绩效工资分配也进行了重新调整。通过实施优化后的薪酬体系，让技术人员看到了公司对他们的尊重，进而提高了员工的忠诚度。

薪酬体系的优化设计采用全员参与的方式，通过访谈和调查问卷等形式了解不同层级，不同岗位人员的心理诉求，对各类薪酬问题总结归纳，设计出适应公司发展且能满足员工心理诉求的薪酬方案。因此，薪酬体系的优化切实是为了解决不同员工的问题，增加了员工对优化后的薪酬体系的认可和实施过程中积极配合，使员工的薪酬水平得到一定程度的提升。

### 5.2.3 优化方案的不足

首先，调查问卷不能完全反映公司的薪酬体系存在的问题，不能完全发现存在的问题，因此在薪酬体系优化过程中对未发掘问题的解决会有一定忽略。其次，虽然在市场薪酬调查过程中汇集了一定的同行业企业的薪酬水平统计资料，但因为处于竞争关系中，这部分统计资料往往仅仅用作比较依据，统计资料的真实性也值得商榷，又因为市场薪酬系统的设计数据缺乏真实性，再加上在各个时期第三方检测行业市场变化很大，出于国家政策因素或同行业的竞争对手和企业市场占有率的降低，都会对行业的整体薪资水准形成较大影响，然后基于企业的总体经济能力，关于市场薪酬的调整情况，还需深入理解；最后，这种薪资制度的优

化，只能针对科研人员、一般行政管理人员和中级管理者，对于经营管理人员和高层管理者不能加以考量，使薪酬体系中的绩效考核部分还不够完善，因此在公司实施优化后的薪酬体系的同时，也尽快需要对营销人员和高层管理人员制定合理的绩效考核办法和标准，使公司薪酬体系愈加趋于完善，并对已优化的薪酬体系进行不断探索，以更好适应公司的发展需求。

## 6 结论与展望

### 6.1 结论

薪资管理制度主要是根据人力资源管理政策制定的,其功能主要是对薪酬激励作用的总体体现。报酬,对工人而言就是通过劳动所得的报酬,对于公司来说是企业经营成本的一部分。然而在企业发展的过程中,要以更全面的眼光去看待薪酬,其不仅仅是成本,更是一个企业能持续发展的重要指标。企业既要保持较高的劳动生产率,还要有效地控制人工成本,这样就会增加企业的利润,能很大程度上提高企业的竞争力<sup>[40]</sup>。

本文首先将以帝科公司职工为主要调研对象,采用调研问卷和访谈的方法,找出现有薪酬体系中出现的问题,并剖析产生的成因,继而通过进行市场薪酬调查、对职务等级和薪资水准的判断和绩效考核等方法确定,对企业的薪资系统优化设计,再加以一些有效的执行与维护等举措,从而使得该方法成功的落地实施并见效,为公司与职工们解决了实实在在的实际问题。本文的主要研究结果包括:

(1) 首先要查清企业当前薪酬制度中出现的主要问题,要剖析问题形成的原因,根据企业的实际状况具体情况,使优化出后的薪酬体系更加满足公司的发展需要。

(2) 在薪酬体系方案优化之前,要做好充分的行业薪酬研究,对行业的薪资水平进行详尽的了解,并有相应的资料来支持新系统的制定,进行职业价值研究,按照雇员自身的水平以及对企业的贡献程度来判断其薪资水准,使得新的薪资系统既满足内部公平性与外部竞争性,又能提高公司的市场竞争力。

(3) 帝科公司的主要营业收入是以技术服务为来源,技术是第一生产力,而技术型人才是公司的重要资产部分,因此要确立以技术人员为核心的岗位职级,且确保岗位职级的评定过程公开透明。

(4) 绩效考核是企业薪酬结构设计中最关键的部分,因此在薪酬结构的设计过程中,首先要确定对各个职位员工的绩效考核方式和要求,由绩效考核小组根据绩效的考核时间和形式实施,然后再利用与实际薪酬的差异来反映员工对企业的努力程度来激发员工努力工作的兴趣,从而增加员工对企业的信心与忠诚。

(5) 薪酬体系的优化是随着市场的变化和公司的发展同步进行的，不是一成不变的，首先要根据国家相关政策规范的要求和市场发展规律来确定薪酬体系的优化方向，然后根据公司的发展情况和不同的发展阶段来调整甚至创新，这样就可以避免薪酬体系赶不上公司前进的步伐，造成一系列薪酬问题的产生。

## 6.2 研究展望

薪酬体系是公司管理过程中很重要的组成部分，是体现公司管理者思想的基础，其对公司的发展至关重要。因此企业要想进一步稳定发展，还需要做出持续的改进和研究。

(1) 建立新的沟通机制，员工可以随时反馈自己的需求，通过绩效工资来体现员工的个人表现，提高员工的责任心，增加公司的市场份额。

(2) 绩效考核是员工最注重的问题，本文提出的绩效考核方式是否符合公司发展还需进一步验证，后续可以考虑用不同的绩效考核方法，或者是一个岗位一个考核办法，是接下来还需要研究的方向。

(3) 薪酬体系的实施，要依靠各种保障措施和规章制度才能流畅运行，对于本文提出的保障措施不足的地方，还需进一步配套加强。

(4) 薪酬体系的优化要符合公司行业市场的变化，要及时对薪酬体系作出调整，确保在新的薪酬体系下，公司的人才队伍建设更保证，不断提高企业市场份额，使公司能在第三方检测行业的市场地位更进一步。

## 参考文献

- [1] 姬雅楠,杨少杰.我国中小企业薪酬管理中存在的问题及优化策略分析[J].企业改革与管理,2021(07):83-84.
- [2] 斯特拉·M·恩科莫,迈伦·D·福特勒.人力资源管理:案例、练习与技能训练(第7版)[M].北京:中国人民大学出版社,2015.
- [3] 劳埃德·拜厄斯,莱斯利·鲁,李业昆译.人力资源管理(第9版)[M].北京:人民邮电出版社,2017.
- [4] Emily D. Campion, Michael C. Campion, Michael A. Campion. Best Practices in Incentive Compensation Bonus Administration Based on Research and Professional Advice[J]. Compensation & Benefits Review,2017,49(3):416-425.
- [5] Setiawan, Nashrudin, et al. Simple additive weighting as decision support system for determining employees salary[J].International Journal of Engineering Science,2018,16(5):309-313.
- [6] Abu Hassan Asaari Muhammad Hasmi, Mat Desa Nasina, Subramaniam Loganathan. Influence of Salary, Promotion, and Recognition toward Work Motivation among Government Trade Agency Employees[J]. International Journal of Business and Management,2019,14(4)286-297.
- [7] Endeh Suhartini, Ani Yumarni, Eka Suprihatiningsih. Optimization of Wage Payments in PT Unitex Bogor in Efforts to Improve Workers' Welfare[P]. International Conference on Law, Economics and Health (ICLEH 2020),2020.
- [8] 张海英.浅谈企业薪酬管理制度的建立与实践[J].中国管理信息化,2019,22(10):135-136.
- [9] 张婧懿.民营企业薪酬管理中的问题及优化路径研究[J].现代营销(经营版),2020(12):2-3.
- [10]赵赫.企业人事管理中薪酬体系优化策略分析[J].中国管理信息化,2021,24(10):146-147.
- [11]马赫,高翔.薪酬管理体系优化研究[J].科技资讯,2018,16(05):130-131.
- [12]曾晓岑.HY公司绩效考核与薪酬体系研究[D].西南财经大学,2019.

- [13]李林.刍议人力资源薪酬激励策略优化研究[J].中小企业管理与科技(下旬刊),2020(08):146-147.
- [14]冶美琴.人力资源薪酬激励策略优化研究[J].生产力研究,2019(05):128-139.
- [15]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.
- [16]韩广华,樊博.李克特式量表语义差异对科学测量的影响[J].科技进步与对策,2017,34(20):1-6.
- [17]许晨欣.民营企业薪酬管理体系现状与优化策略[J].现代经济信息,2019(04):40+42.
- [18]赵赫.企业人事管理中薪酬体系优化策略分析[J].中国管理信息化,2021,24(10):146-147.
- [19]王先锋.中小企业薪酬管理问题研究[J].中国中小企业,2021(07):152-153.
- [20]邓克英.企业薪酬与绩效管理中的问题分析与改进建议[J].人才资源开发,2021(23):79-80.
- [21]王宝卉.激励性薪酬制度对企业人力资源管理的作用[J].现代商业,2020(34):82-84.
- [22]晁龙.绩效考核管理与企业竞争力的关系研究[J].中国市场,2020(09):78-79.
- [23]单岩松.YT 公司员工薪酬满意度提升策略研究[D].天津财经大学,2017.
- [24]李霞,马晗玲.构建知识型核心编辑竞争性薪酬体系[J].新闻前哨,2021(09):97-98.
- [25]王萍.企业薪酬管理公平性对员工工作绩效的影响及提升策略研究[J].江苏科技信息,2019,36(34):25-27.
- [26]马娟,许华.内部公平视角下的企业薪酬激励研究[J].商讯,2019(26):107-108.
- [27]胡儒男.基于企业战略的薪酬体系设计及其构建[J].企业改革与管理,2019(13):74-75.
- [28]李晓峰.如何进行有效的薪酬调查分析[J].中国管理信息化,2018,21(10):115-116.
- [29]付朝阳.基于岗位评价的薪酬设计探讨[J].人力资源,2020(04):108-109.
- [30]邱美容.SZ 公司薪酬体系优化研究[D].华侨大学,2020.
- [31]丁展志.基于企业战略管理的薪酬制度设计研究[J].中国产经,2020(22):118-120.
- [32]王荣.企业人力资源薪酬激励的策略探讨[J].经济师,2020(10):275-276.
- [33]李少亭.薪酬调查方式方法综述[J].中国管理信息化,2021,24(08):165-166.
- [34]董小珍.企业薪酬管理与员工激励[J].上海市经济管理干部学院学报,2018,16(02):25-31.

- [35] 吉祥.S 公司薪酬体系优化研究[D].中原工学院,2021.
- [36] 史梦邓馨.F 公司内部管理沟通问题研究[D].沈阳理工大学,2020.
- [37] 李蕊.民营企业优化绩效薪酬体系的措施[J].企业科技与发展,2021(10):126-128.
- [38] 李伟.绩效考核与薪酬管理体系的优化策略研究[J].商讯,2020(14):147+149.
- [39] 王旭.企业薪酬管理的问题及对策研究[J].中小企业管理与科技（上旬刊）,2021(10):19-21.
- [40] 黄琳.中小企业薪酬管理存在的问题及对策探讨[J].企业改革与管理,2020(19):113-114.

## 附 录

### 附录 1 帝科公司薪酬满意度调查问卷

尊敬的各位领导、同事：

感谢在百忙之中填写这份调查问卷。

1、此调查问题表设置了有关个人薪酬满意度比较全面的多方面问题，同时为了方便填表人使用，每个问题都采用了单选，使得填报工作既快捷又全面。

2、在填报此表格后，可署名或匿名。

3、该调查表的结果将严格匿名保密，且不能向任何外界机构披露调查者名单和有关信息。

4、为了保证调查结果的正确性，请详细填写，感谢理解与配合。

您的性别：      年龄：      学历程度：      婚姻状况：

您在公司的职位：（1）公司高层领导      （2）部门领导      （3）科室主任/副主任      （4）基层员工

1、您对目前的薪酬水平是否满意？（ ）

A.非常满意    B.基本满意    C.不确定    D.不满意    E.非常不满意

2、您是否清楚公司的薪酬管理制度？（ ）

A.非常清楚    B.比较清楚    C.不确定    D.不清楚    E.根本不清楚

3、您觉得企业的现在的薪酬管理体系完善吗？（ ）

A.非常健全    B.健全    C.一般    D.不健全    E.极度缺失

4、您认为公司现在是否需要对薪酬管理制度进行改革：（ ）

A.根本不需要    B.不需要    C.不确定    D.需要    E.非常需要

5、您认为公司绩效核算和支出是否合理？（ ）

A.非常合理      B.科学合理    C.不确定    D.不合理    E.极其不合理

6、你们觉得公司的奖励机制力度怎么样？（ ）

A.非常强    B.强    C.一般    D.弱    E.极度弱

7、公司目前的绩效考核与评优是否客观公正？（ ）

A.非常公平    B.比较公平    C.一般    D.不公平    E.极度不公平

- 8、您对自身能力付出和工资报酬二者公平性的感觉是？（ ）
- A.绝对公平 B.一般公平 C.不确定 D.不公平 E.极度不公平
- 9、同企业里同学历、同职务的人员相比您对待遇更满意？（ ）
- A.满意 B.比较满意 C.差不多 D.比较不满意 E.非常不满意
- 10、和市场上同资历、同职务的人员比较，您对待遇是否满意？（ ）
- A.满意 B.比较满意 C.差不多 D.比较不满意 E.非常不满意
- 11、你觉得公司当前薪酬对人才吸引程度做个评价（ ）
- A.相当满足 B.比较满意 C.不确定 D.不满足 E.相当不满足
- 12、你觉得公司当前薪酬对人才吸引程度做个评价（ ）
- A.相当满足 B.比较满意 C.不确定 D.不满足 E.相当不满足
- 13、你对目前企业薪资体系对雇员激励性的评估是（ ）
- A.很强的刺激 B.比较强刺激 C.不确定 D.强激励性不足 E.特别差
- 14、您对公司目前薪酬结构（ ）
- A.满意 B.比较满意 C.不确定 D.不满意 E.很不满意
- 15、如果不满意，认为需要改善的部分是（ ）
- A.工资 B.奖金 C.福利 D.服务 E.其他
- 16、您认为公司目前的员工薪酬分配机制是（ ）（可多选）
- A.向有能力的员工倾斜 B.向职位高的员工倾斜 C.按劳分配 D.吃大锅饭，搞平均主义 E.不了解
- 17、目前薪酬体系能否体现按贡献高低决定薪资？（ ）
- A.能体现 B.有部分不能体现 C.完全不能体现
- 18、公司的薪酬是否能体现部门工作量？（ ）
- A.能体现 B.有部分不能体现 C.完全不能体现
- 19、公司的薪酬是否能体现工作质量？（ ）
- A.能体现 B.有部分不能体现 C.完全不能体现
- 20、公司目前的薪资机制对职工的激励影响？（ ）
- A.很大 B.较大 C.一般 D.较小 E.很小
- 21、如果觉得您的工资水平不对等，原因是（ ）

A.工资单纯依赖工资岗位等级 B.绩效相关性很弱 C.缺乏合理的工资确定制度 D.人员同工不同酬 E.员工贡献和工资水平不匹配

22、在公司您是否感到被重视与关怀? ( )

A.肯定有 B.有时有 C.不确定 D.没有 E.肯定没有

23、在日常工作中,您是否经常受到表扬与鼓励? ( )

A.经常有 B.偶尔有 C.不确定 D.没有 E.肯定没有

24、您当前有晋升机会或培训机会吗? ( )

A.经常有 B.偶尔有 C.不确定 D.没有 E.根本没有

25、请您对公司目前的薪酬制度提出其他意见和建议,谢谢。

## 附录 2 帝科公司薪酬调研访谈提纲

为收集企业的薪酬管理体系的实际状况，了解对企业薪资的评价，找到目前薪酬管理体系出现的问题并解析其成因，为企业薪资管理体系优化提供基本数据。

访谈对象：中层管理人员、科室主任/副主任、基层员工

- 1、您是否了解公司的薪酬体系？
- 2、您是否满意公司目前的薪酬待遇？
- 3、与同行业同职位相比，您认为自己的薪酬水平如何？
- 4、您是否满意公司的绩效考核方式？
- 5、您认为公司目前的薪酬体系是否符合公司的发展？
- 6、您对公司的薪酬分配方式是否满意？
- 7、您认为公司的薪酬体系需要优化吗？
- 8、您对公司薪酬管理的建议是什么？

## 后 记

行文至此，落笔为终。时光荏苒，年华似水，最好的时光总在不经意间一如既往地悄悄溜走，相识于 2019 年金秋，离别于 2022 年盛夏，总以为来日方长，却不知那些美好的时光，再也回不去了。感谢兰州财经大学三年来对我的悉心培养，转眼间就要离开这个熟悉的地方，为三年的时间画上句号。三年的学习生涯，让我收获颇丰。在此，谨向三年中辛勤教学与热情引导的老师致以衷心的感谢。

桃李不言，下自成蹊。我要特别感谢我的导师荆炜教授，他治学严格、知识深厚，从论文选择、开题研究报告、文章架构、内容整理等方面都给予了我全面意见和专门指导，在论文的写作流程中投入了大批心血。谢谢老师在繁忙的教育工作中专门抽出时间悉心辅导我，将导师辅导的点点滴滴铭刻于心，终生受用。在此，我要向荆老师表达我最衷心的感谢和谢意。

焉得萱草，言树之背。我要特别感谢我的父母，父母之爱子，则为之计深远，感谢父母二十多年的照顾与支持。二十余载，我暖衣饱食，一心向上，从无后顾之忧，乃父母躬耕陇亩，不辞劳苦之功。我会继续带着他们的爱奋斗前行，以慰父母养育之恩。

感谢度过了三年时间的同窗，谢谢你们三年来对我的支持，使我快乐地度过了三年快乐的硕士学习生涯。三年的时间里，在收获知识硕果的同样也获得了广大校友间的真诚友谊。谢谢我的同学们，感觉他们在我撰写论文时会热心为我回答问题，以及为我搜集有关材料，他们的意见燃起了我撰写毕业论文的灵感火花。

最后，我要感谢我的妻子刘鑫，能够在这三年的学习期间给我带来了生活上的关爱与引导以及在学习上的帮助和关怀，让我可以有更充分的时间与精力投身到 MBA 的学习和实践中去，让我可以安心完成学业。

作者：王学军

2022 年 3 月 18 日