

分类号 \_\_\_\_\_  
U D C \_\_\_\_\_

密级 \_\_\_\_\_  
编号 \_\_\_\_\_



# MBA 学位论文

论文题目 健亿生物公司薪酬体系优化研究

研究生姓名: 孙玥

指导教师姓名、职称: 林艳教授

学科、专业名称: 工商管理

研究方向: 人力资源管理

提交日期: 2023年3月1日

# 独创性声明

本人声明所呈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： 孙玥 签字日期： 2023年3月1日

导师签名： 林艳 签字日期： 2023年3月1日

# 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，同意（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内容。

学位论文作者签名： 孙玥 签字日期： 2023年3月1日

导师签名： 林艳 签字日期： 2023年3月1日

# **Research on the optimization of the compensation system of Jianyi Biological Company**

**Candidate: Sun Yue**

**Supervisor: Lin Yan**

## 摘 要

后疫情时代，生物医疗行业飞速发展，对人才的需求极其旺盛。生物医疗企业属于高科技轻资产型企业，市场竞争的成功与否往往取决于团队人才，所以吸引、留用人才直接影响企业在竞争激烈的行业内生存和发展的能力。为提高企业的市场竞争力，不断优化薪酬体系就成为企业留用人才的重要着力点之一。

本文选择健亿生物公司作为研究对象，首先，在梳理大量国内外文献的基础上，运用薪酬和薪酬体系的相关理论，结合问卷调查法，对健亿生物公司现行薪酬体系存在的问题进行分析；运用访谈的方法了解造成问题的原因。其次，针对这些原因，结合相关理论，提出优化建议；最后给出建议的实施保障措施。

本文研究结论为健亿生物公司的薪酬体系设计奠定了坚实的理论与实践基础，对其他类似企业进行该方面的工作提供借鉴。

**关键词：** 薪酬体系；薪酬结构；薪酬水平

## Abstract

In the post-epidemic era, the biomedical industry is growing rapidly and the demand for various talents is extremely strong. Biomedical companies are high-tech asset-light enterprises, and the success of market competition often depends on team talents, so attracting and retaining talents directly affects the ability of companies to survive and develop in the competitive industry. In order to improve the market competitiveness of enterprises, the continuous optimization of the compensation system becomes one of the important focus points for the retention of talents.

In this paper, we choose Jianyi Biological Company as the research object. Firstly, based on combing a large amount of domestic and foreign literature, we analyze the problems of Jianyi Biological Company's current salary system by using the theory of salary and salary system, combined with the questionnaire method; we use the interview method to understand the causes of the problems. Secondly, to address these causes, combined with the relevant theories, to propose optimization recommendations; finally, to give the implementation of the proposed security measures.

The findings of this paper lay a solid theoretical and practical foundation for the design of the compensation system of Jianyi Biological Company and provide reference for other similar companies to carry out this aspect of work.

**Keywords:** Compensation System; Compensation Structure ;  
Compensation Level

# 目 录

<b>1 绪 论</b> .....	<b>1</b>
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究目的和研究意义.....	2
1.2.1 研究目的.....	2
1.2.2 研究意义.....	3
1.3 国内外研究现状.....	4
1.3.1 薪酬体系相关研究.....	4
1.3.2 薪酬激励相关研究.....	5
1.3.3 发展趋势.....	6
1.3.4 研究述评.....	8
1.4 研究内容与思路.....	8
1.4.1 研究内容.....	8
1.4.2 研究思路.....	9
1.5 研究方法.....	10
<b>2 相关概念和理论概述</b> .....	<b>12</b>
2.1 基础概念.....	12
2.1.1 薪酬.....	12
2.1.2 薪酬体系.....	12
2.2 基础理论.....	14
2.2.1 需求层次理论.....	15
2.2.2 期望理论.....	16
2.2.3 公平理论.....	17
<b>3 健亿生物公司薪酬体系问题调查与原因分析</b> .....	<b>18</b>
3.1 健亿生物公司概况.....	18
3.2 健亿生物公司薪酬体系概述.....	19
3.2.1 薪酬结构.....	19
3.2.2 薪酬水平.....	21

3.2.3 薪酬调整 .....	21
3.3 健亿生物公司薪酬体系调研.....	21
3.3.1 薪酬体系问卷调查 .....	22
3.3.2 薪酬体系访谈调查 .....	24
3.4 健亿生物公司薪酬体系存在的问题.....	27
3.4.1 薪酬设计不合理 .....	28
3.4.2 薪酬水平缺乏外部竞争力 .....	29
3.4.3 薪酬激励缺乏差异性 .....	29
3.4.4 薪酬调整缺乏灵活性 .....	30
3.5 健亿生物公司薪酬体系存在问题的原因分析.....	30
3.5.1 薪酬设计缺乏科学性 .....	30
3.5.2 缺少行业薪酬水平调研 .....	31
3.5.3 薪酬激励没有针对性 .....	32
3.5.4 薪酬体系与企业战略脱钩 .....	32
<b>4 薪酬体系优化对策及实施保障.....</b>	<b>34</b>
4.1 薪酬体系优化对策.....	34
4.1.1 科学设计薪酬结构 .....	34
4.1.2 进行薪酬水平调查 .....	36
4.1.3 强化多元化内部回报 .....	37
4.1.4 薪酬体系匹配企业战略 .....	38
4.2 薪酬体系优化的实施保障.....	39
4.2.1 组织保障 .....	39
4.2.2 制度保障 .....	40
4.2.3 技术保障 .....	41
<b>5 研究结论、不足与研究展望.....</b>	<b>43</b>
5.1 研究结论与不足.....	43
5.2 研究展望.....	43
<b>参考文献 .....</b>	<b>45</b>



<b>附件 1</b> .....	<b>50</b>
<b>附件 2</b> .....	<b>51</b>

# 1 绪论

## 1.1 研究背景

作为生物医疗行业的细分领域，生物医疗现已成为相对成熟的规模产业，在中国的全民健康起到了重要的支撑作用。中国生物医疗企业需要高素质人才队伍才能形成核心竞争力，从而适应我国参与国际竞争的新格局。

### 1.1.1 生物医疗行业成为我国“十四五”期间重点发展对象

随着医疗科技的进步，各国人口增长，同时人类社会老龄化效应越来越明显，所以全球生物医疗市场不也随之不断扩张。在全球范围来看，生物医疗产业主要集中在美国、欧洲、日本等发达国家和地区，而且市场规模还在高速稳定增长。其中美国生物医疗产业规模在全球市场排名第一位，研发实力和产业发展均走在世界前列。另外，日本和欧洲等发达国家也有较为强大的产业基础，有着突出的技术优势，也是生物医疗产品的研发生产强国<sup>[50]</sup>。在中国，伴随着自身生物医疗创新能力不断增强，生物医疗的产业版图也是不断扩大，行业发展的前景广阔。国家层面也提高了重视程度，在国家发改委印发的《“十四五”生物经济发展规划》中明确提出从“以治病为中心”升级为“以健康为中心”，大力发展面向全民身体健康的生物医疗。因此“十四五”时期是我国生物医疗产业发展的关键阶段。

作为科技推动的高新科技产业，中国生物医疗产业体系已经逐步形成研发、制造与应用的完整产业链，现在是全球第一大原料药出口国、第二大医疗器械消费市场服务贸易市场以及重要药品研发出口国，但对比研发生产强国，中国的生物经济发展还是在研发创新能力不强、关键核心技术受制于人的阶段<sup>[33]</sup>。

### 1.1.2 在发展迅速的生物医疗行业，人才是企业核心竞争力

生物医疗是知识密集、高额投资、不断创新于一体的高新技术产业。随着2020年一场突如其来的新冠疫情影响，更是加快了整个生物医疗行业的飞速发展，不断的加大研发新产品的投入，同时着力于提高新研发产品的核心竞争力以

及企业长远的持续发展，是否有新产品问世和新产品的研发是否能成功，将直接影响着企业是否可以竞争激烈的行业内继续生存和发展，在这个过程中，掌握研发、注册、生产、质量保证等方面的人才已然成为生物医疗企业的最重要竞争资本，是生物医疗这类高科技企业真正的核心力量。生物医疗企业培养一个有丰富行业经验、具体不断创新能力的人员至少需要 2 年以上时间，企业在外部吸收丰富经验的人才时，花费的人力成本是非常高的。企业研发创新的快速迭代和持续提高技术水平的决定性因素就是如何与人才保持长期的合作关系。因此，企业就需要不断提高企业人力资源管理水平，包括健全薪酬体系，才能同时保障企业和员工可以一起保持不断发展。

作为本文的研究案例，杭州健亿生物科技有限公司（以下简称“健亿生物公司”）于 2016 年成立于中国杭州，属于生物医疗行业的研发生产一体型民营企业，健亿生物公司不仅可以为客户提供用于诊断试剂的多种原材料及半成品，同时依靠团队丰富的研发经验，也可以为客户提供相应配套的技术服务。公司业务之所以可以快速拓展，占据行业一席之地，均依托于健亿生物公司在不断上升中招揽到的研发、注册、生产、质量保证等多类型人才的共同努力。健亿生物公司在新冠疫情的影响下，客户数量成倍增加，产品销量大幅提升，激励竞争的市场愈发考验企业吸引、留住和激励人才的核心竞争力。

## 1.2 研究目的和研究意义

本节对进行健亿生物公司薪酬体系优化研究的目的和意义进行了简要介绍。

### 1.2.1 研究目的

在生产经营中，员工与企业经营者之间的关系是一种博弈，经营者想以最低的成本投入，获取最大限度地发挥各种薪酬福利的激励作用来实现利益最大化，同时员工想在获取可观收入的情况下实现个人价值。然而员工在工作中获得的薪酬均属于企业的人力成本，尤其是在高科技属性的公司，人力成本往往占据全部成本的大部分，它在很大程度上影响企业经济效益的高低。所以如何支持合理的人力成本是现在企业的管理关键，并且只能通过建立合理的薪酬管理体系来实现。企业只有构建了多层次、全方位的科学薪酬体系，才能充分调动员工积极性

和主动性。但对于像健亿生物公司这样的国内企业的人力资源管理来说，薪酬体系设计的不完善，始终是我国企业发展的软肋。所以如何设计科学性薪酬体系成为生物医疗这类高科技属性企业的核心问题，需要引起企业的重视。

#### (1) 充分了解薪酬体系现状，找出存在问题

健亿生物公司自 2016 年成立，从 7 个创始人发展至 2022 年 9 月，共有 83 名员工，其中 26% 以上的员工拥有硕士或博士学位，63% 以上为研发技术人员，是典型的高科技民企，现处于不断扩大规模的高速发展期。本文通过科学研究方法结合健亿生物公司现实情况，研究企业薪酬体系现状，将企业现在可能存在的问题一一列举，帮助健亿生物公司准确掌握自身信息情报。

#### (2) 深入分析出现问题原因，提出优化对策

健亿生物公司近期存在员工跳槽同行等现象，通过对健亿生物公司员工进行充分调研访谈后，分析产生这些存在问题的原因，在理解基础理论的基础上，结合企业管理实践，给出适合健亿生物公司的薪酬体系优化对策，希望以此奠定企业人力资源管理科学合理的基础，提高现有员工在企业的平均在职时间，并且不断吸引更多人才加入健亿生物公司，从而提高企业的核心竞争力。

#### (3) 完成优化薪酬体系，吸引、留住人才

结合健亿生物公司的发展阶段和薪酬体系现状，给出公司的薪酬体系的优化对策，帮助公司完成薪酬体系的升级，增加人才吸引力，从而与人才队伍保持长期稳定的合作关系。

## 1.2.2 研究意义

每个企业想要健康发展，不仅仅是密切关注市场外部环境变化，同时也要注意企业的团队建设。通过对国内外文献研究，本文以处在生物医疗这个行业的健亿生物公司员工作为薪酬体系优化的研究对象，包括研发、技术和管理等多类人才，探究在现代企业不断发展时优化薪酬体系对于高科技民营企业发展的影响，提出切实可行的优化建议，目标是有效提高企业的市场核心竞争力，所以具体实践意义在以下两个方面体现。

#### (1) 优化企业薪酬体系，提高人才队伍稳定性

人才队伍的稳定对于企业的健康可持续发展尤为重要，健亿生物公司旨在通

过优化薪酬体系，内部提高员工满意度，激发员工内生动力，减少人才流失，减少外部招聘阻力，增强企业核心竞争力。

### （2）为其他同类企业提供借鉴和参考

随着国内外行业市场的不不断变化，同时国家下发行业方向指导政策的背景下，企业适应环境变化时往往会遇到“薪酬体系是否匹配企业”的问题，薪酬体系的优化结果直接关系到企业的人才吸引力，所以本文的研究成果可以为其他同类企业在设计合理有效的薪酬体系上提供一些参考价值。

## 1.3 国内外研究现状

本节梳理了国内国外关于薪酬体系的研究现状、发展趋势，并进行了综合述评，目的是提出本文研究的意义。

### 1.3.1 薪酬体系相关研究

国外学者关于薪酬体系的相关研究，主要是提出先进的理念、及宏观层面对企业的影响。

埃德·劳勒（1971）是美国著名心理学家，他在提出全面薪酬的概念时，将组织发展与员工薪酬联系在一起，阐明了组织所有的现金和奖励计划是一种激励手段，以此让员工工作时变得更加有活力、有干劲。

随后 Heneman H(2000)建议用市场价格和任职能力来决定工作的价值，而不是用传统的工作分类与评估的办法。他提出以工作为基础建立企业薪酬体系，薪酬体系包含薪酬结构、薪酬水平、薪酬调整等方面。该体系对各项工作进行评估，并且结合外部的薪资调查对工作定价，根据工作的相对价值确定工资的等级<sup>[4]</sup>。

为了确保薪酬体系的稳定性和可持续发展，Joseph. J. Martocchio（2010）明确指出，如果薪酬体系的制定能够和公司的长期战略目标一致，将能够有效科学的提高整个企业的竞争优势，相反的，如果公司的薪酬体系不匹配公司的发展战略，那么将严重影响整个企业的市场竞争优势，这也是企业吸引和留住高素质人才和员工的根本原因<sup>[5]</sup>。

国内学者在关于薪酬体系的相关研究成果主要集中于企业如何将理论与实践相结合。

中国学者周贤（2016）选取迪卡侬公司作为研究对象进行实践分析，认为薪酬体系的优化目标应该是让企业和员工都满意，想在提升企业实现经济效益的同时提高企业员工的成就感和满意度，不仅要考虑到薪酬体系中的物质层面，也要对精神层面的优化加以研究<sup>[55]</sup>。

接下来，聂艳丽（2018）指出处于快速发展阶段的企业在设计薪酬体系时应根据员工的技术水平和能力素质进行制定，从而更加完善企业激励机制，提升企业员工的工作能力，为企业提速发展打下良好基础<sup>[31]</sup>。

徐晶（2019）觉得在现代企业管理中，薪酬激励已经被确定为企业发展过程中最重要的管理体系，科学合理的薪酬体系不但可以起到粘合优秀员工与公司，还可以在不增加人力成本的情况下，不仅让他们主动提高工作效率，也可以吸引更多人才进入公司创造新价值，为企业增加新活力<sup>[41]</sup>。

### 1.3.2 薪酬激励相关研究

国外学者关于薪酬激励的研究提出很多奠定研究基础的著名理论。

马斯洛（Maslow）的研究理论中，被使用最多就是需要层次理论，即只有员工的最底层的生理需求被满足时，通过薪酬体系设计去激励员工的积极性才会发挥效用，实现员工更高层次的需求。

美国著名心理学家弗雷德里克·赫茨伯格（Herzberg）提出的双因素理论，又被称为“保健—激励因素理论”，这个理论认为影响员工工作态度的因素分为两类：一类是保健因素，使员工对工作感到不满意的因素；一类是激励因素，它使员工对工作感得满意的因素。企业应该尽力满足员工的保健因素如基本工资和福利，让员工感到满意，同时通过增加激励因素激活员工工作主动性，提升工作成效。管理者在制定管理制度时要充分考虑这两种因素。

史坦斯·亚当斯（J. S. Adams）的公平理论认为，员工对报酬结构是否觉得公平是激励中的重要因素之一。员工会同时关注自己获得报酬的绝对价值和相对价值。他们经常横向比较自己的报酬和别人的报酬，同时纵向比较自己当前的报酬和以往的报酬。当员工感到自己的付出回报率比与其他人的付出回报率不平衡时就会产生焦虑，这种焦虑会导致员工的行为改变。

由 Lazear 和 Rosen 通过大量研究共同提出了著名的锦标赛理论认为员工之

间的薪酬差距是可以发挥正向激励作用的。即薪酬差距和被激励员工的积极性成正比，也就是薪酬差距越小会让被激励员工的积极性越小。

Anderson M C 研究证明，激励因素不仅包括外部动因，还包括是否拥有工作自主决策权以及受到企业的重视程度等因素<sup>[1]</sup>。Caitlin Jawoski 等（2018）发现如果从薪酬、福利以及职业规划等多个方面制定有效措施，能够增加员工积极性<sup>[3]</sup>。Naseer S 等（2019）认为核心员工的薪酬激励包含个人成长、发展机会、工作成就感，才能发挥更大的激励作用<sup>[7]</sup>。

中国学者关于薪酬激励的研究起步较晚，大多是建立在国外的研究基础上结合中国国情进行分析。

国内学者付珺（2016）研究证明我国企业薪酬激励的制定标准不适合市场化经济，导致员工工作不够积极主动<sup>[12]</sup>。郑丽丽、张洪君（2016）指出，在中小家族企业中，薪酬结构不科学、内部不公平以及不及时发放薪酬等是薪酬激励出现问题的原因<sup>[49]</sup>。张景堂（2017）认为，家族式企业的单一产权结构导致薪酬体系没有股权激励，是造成优秀人才的短缺和流失的主要原因。同时也造成了非家族员工因为没有企业股份而逐渐失去积极性的结果<sup>[52]</sup>。国内学者王长征（2018）认为激励理论在企业管理中实际落地，就要使采取与实际需求对应的激励手段，这样的激励才会有效提升企业管理水平，从而促进受到激励的员工积极主动达成企业战略目标<sup>[37]</sup>。石如壁（2019）的研究表明，多数家族企业存在员工激励方式单一和战略导向不明确的现象。而且家族企业的薪资激励作用较差，对提高员工积极性的效果不明显<sup>[34]</sup>。李岩（2020）认为，国内中小企业的年度奖金激励模式具有局限性，超额完成年度任务时并不会多发奖金，而年度目标没有完成的结果则是减少奖金，等于损害员工利益。同时，有些企业的年薪制容易受到内外部各种因素的影响，导致核心员工薪资波动幅度大、稳定性较差，导致员工对此不满<sup>[27]</sup>。

### 1.3.3 发展趋势

通过对国内外薪酬体系和薪酬激励的文献资料研究分析，得到薪酬体系研究主要在以下三个方面：

#### （1）强调全面薪酬体系概念

约翰·E·特洛普曼（John E. Tropman）于二十世纪初首次提出全面薪酬，

是指公司为达到组织战略目标对做出贡献的个人或团队的系统奖励。全面薪酬除了包括货币报酬，还有包括精神激励，是一种具有灵活性、定制性和多样性的以员工为导向的整体薪酬方案。在全面薪酬理论提出的多年之后，在美国薪酬协会将全面薪酬模型升级，模型中员工薪酬包括工资（包括固定工资和可变工资）、福利（如社会保险、带薪休假）、工作与生活平衡度（如非固定工作场所）、工作评价与认可（及时、客观、公平的评价员工工作表现）、职业开发与发展机会（如培训机会、内部晋升等）。张晓婷（2016）认为企业在实施全面薪酬时，应根据员工的实际情况建立一个个性化的“全面薪酬包”，通过让员工从“全面薪酬包”中进行自主选择，这样不仅可以避免不必要的浪费，且可以提升员工对薪酬体系的认同<sup>[56]</sup>。罗远旺（2020）分析得出，全面薪酬能够满足员工的经济性需求，也可以协助员工平衡工作与生活，满足员工精神层面的需求，同时也可以达到企业吸引、留住、激励人才的目的<sup>[28]</sup>。董青、黄勇（2021）认为，员工希望自己的多样需要都可以平衡满足，基于这种需要，员工会对全面薪酬激励形成更加深刻的感知，即组织的全面薪酬满足了员工的多元化需要包括同步协调满足的程度和多样需要满足之间互补替代关系，当员工平衡感知薪酬全面性时，就会有效避免消极工作的情况发生<sup>[10]</sup>。

### （2）薪酬体系设计注重“以人为本”

与传统薪酬体系相比，注重“以人为本”的薪酬体系设计强调利润分享，可以激励员工积极提供工作价值。赵茂菊（2015）的研究是探究双通道职业发展的薪酬体系设计策略，她认为企业采取职位类别划分与岗位价值评估的双通道职业发展的薪酬体系设计策，对企业的人力资源管理体系构建起到明显促进作用，具体设计过程中还应该结合实际情况，提高企业员工的薪酬体系设计的合理性，最终让企业达到经济效益与社会效益的共同发展目标<sup>[51]</sup>。吕佩玲和王磊（2020）认为国内中小型企业在设计薪酬体系时应充分考虑企业特点和行业特征，利用技能薪酬体系这类管理工具来激励员工<sup>[25]</sup>。李志峰和张金丹（2021）在关于哈佛大学教师总体薪酬结构体系的研究中指出哈佛大学教师的薪酬体系具有平衡特性，我国高校教师的薪酬优化时可以充分借鉴这种人性化与制度化的薪酬体系设计<sup>[26]</sup>。

### （3）薪酬设计与组织需要匹配

张栋（2017）认为国有科技型企业虽然在薪酬设计上虽然不断尝试，但依旧



面临很多问题，针对这类企业的特点给出了优化对策：转变付薪理念、实施宽带薪酬、差异化激励<sup>[48]</sup>。文菲斐和杨永贵（2020）通过对 IBM 公司调整组织结构案例的总结归纳，对组织结构扁平化变革中可能出现的问题给出应对策略：组织结构扁平化会对企业的人力资源管理与企业文化融合性、薪酬制度的灵活性、绩效管理的针对性、工作环境的开放性以及企业人力资源管理水平提出更高要求，设计更好的薪酬体系是应对挑战的必要步骤之一<sup>[39]</sup>。

### 1.3.4 研究述评

从关于国内外薪酬体系相关的研究发现，总体上国外的薪酬体系和相关研究起步较早，并且已经形成更加成熟的体系，不仅不断给出人力资源理论，更加关注薪酬体系应该更多考虑到员工心理层面需求，并且匹配企业实际需求。而我国关于这方面的研究大多在借鉴国外研究成果上结合国内各类行业特点实际应用的层面。因此，我们要在西方理论基础上继续深入符合中国国情的理论研究和实证研究，成为解决中国企业人力资源管理问题的抓手，结合企业不同发展阶段的实际情况，匹配适合企业的薪酬体系，通过这类研究，形成具有更多借鉴作用的典型案例分析；遇到不同行业的案例，我们应结合不同行业的各种特点，深入研究探索针对行业的薪酬体系研究，形成符合行业特点的优化方案。所以从以上这些研究实际来看，我国对于薪酬体系的研究应该深入发掘企业实际需求，结合实际情况，才可以帮助更多中国企业建立起解决实际问题的薪酬体系。

通过文献资料查询总结，本文结合健亿生物公司薪酬体系的实际问题，讨论产生薪酬体系问题的根本原因，并提出切实可行的优化对策。

## 1.4 研究内容与思路

本节通过研究内容和研究思路展现本文研究框架。

### 1.4.1 研究内容

通过理论研究和文献查询，本文结合对健亿生物公司员工薪酬现状调研分析现有薪酬体系的不足的原因，就其薪酬体系存在的问题开展优化研究，并提出切

实可行的建议。

第 1 章：绪论。主要介绍了高科技属性的生物医疗企业的研究背景和研究意义，在查阅大量国内外关于薪酬体系和薪酬激励的研究的基础上，提出本论文研究的思路以及研究方法。

第 2 章：相关概念、理论及方法概述。梳理薪酬、薪酬体系、需求层次理论、期望理论、公平理论等概念和理论的相关国内外文献，并对当前理论研究的发展趋势文献评述。

第 3 章：健亿生物公司薪酬体系问题调查与原因分析。描述公司概况，包含基本情况、组织机构、薪酬体系现状等，并对健亿生物公司薪酬体系设计员工全体调查问卷，并对问卷数据结果进行统计分析，梳理存在的问题，然后从全体员工中选取部分有代表性的员工，设计实施具有问题针对性的员工深入访谈，通过可以排除无效回答的访谈设计，从思想层面深入了解员工的真实想法，分析导致问题的根本原因。

第 4 章：健亿生物公司薪酬体系优化对策及实施保障。根据对健亿生物公司薪酬体系的分析结果，提出相应地优化对策以及实施保障。

第 5 章：研究结论、不足与研究展望。本章基于前文阐述，获得薪酬体系优化对策，即本文的研究结论，同时展望了本文提出优化方案的实践指导意义。

## 1.4.2 研究思路

本文的研究思路是参照“发现问题、剖析问题、给出对策”的范式。发现问题部分，介绍了国家政策与行业发展相关背景、以及健亿生物公司对于解决人才流失的迫切需求，并对薪酬体系优化的研究现状和与文中相关的概念、理论和方法进行了阐述，引出了本文的研究课题。分析问题部分，基于健亿生物公司优化薪酬体系的需求，对公司目前组织架构和薪酬体系现状进行了概述，并通过问卷调查、访谈等方法分析了存在的问题及其原因，为给出优化对策打好基础。解决问题部分，结合现状、问题及原因，利用相关理论及方法提出了相应的优化对策，并提出相关保障措施。最后在结论与展望部分，简要概括研究结论，为后续实施奠定基础。研究思路如图 1.1 所示。

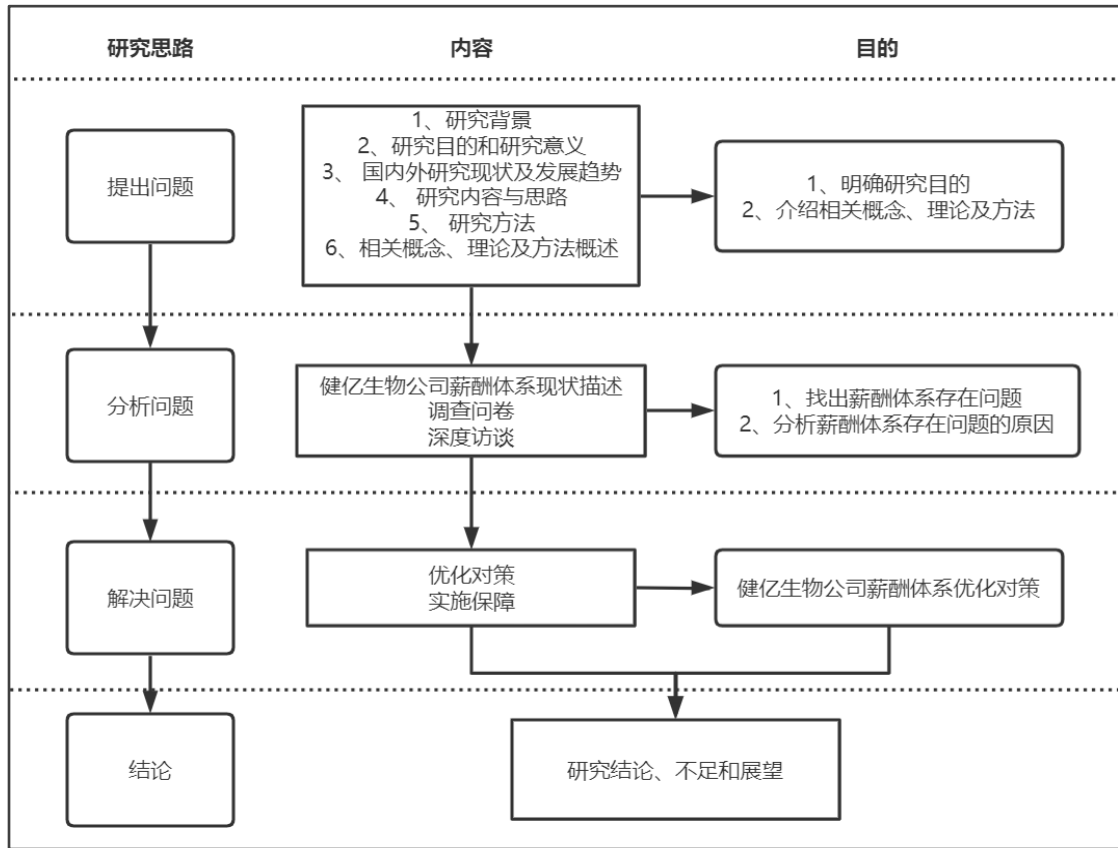


图 1.1 研究思路图

## 1.5 研究方法

本文共采用了文献综述法、问卷调查法、访谈法等 3 种研究方法，以此保证研究结果的有效性。

### (1) 文献综述法

通过查阅薪酬体系方面的文献资料，对此项研究发展进行深入了解，梳理总结国内外在薪酬体系方面的研究成果，结合企业实际情况，指导相应优化方向。

### (2) 问卷调查法

本文问卷调查为主要方法，向公司全体员工发放问卷，收集员工对健亿生物公司薪酬体系评价的相关数据，科学筛选出公司在薪酬体系可能存在问题的部分。

### (3) 访谈法

与健亿生物公司代表性员工进行采取一对一访谈，设计可以排除无效回答的

访谈提纲，通过员工的客观陈述尽可能找出实际存在的问题，深入剖析问题产生的原因，从而使笔者可以提出具有针对性的优化对策。

## 2 相关概念和理论概述

### 2.1 基础概念

本文涉及的基本概念主要包括薪酬和薪酬体系，具体如下。

#### 2.1.1 薪酬

在中国古代，薪酬的最原始形态就是官员领取的“俸禄”，具体指古时候朝廷发放给官吏的现金（包括钱币、银两、金子）和朝廷发放给官吏的实物（各种各样的谷物粮食），衍生到近代，用的更多是“薪水”和“工资”，也称为“月薪”，由此可见，薪酬的组成不止限定于现金形式。从英文上看，“薪酬”是“Compensation”，具有补偿、赔偿、回报、交换的含义。在经济学中，常称“薪酬”是工资，指的是以用现金形式来衡量的个人回报。人力资源管理研究中使用的“薪酬”更侧重强调薪酬激励作用的作用，认为薪酬是满足员工内在需要的手段和要素。乔治·T. 米尔科维奇是美国当代研究薪酬管理著名学者，他定义薪酬是在员工付出体力或脑力劳动后或在付出过程中雇主向雇员支付的劳动报酬，包括但不限于从雇主处得到的货币性资金、相关服务和福利待遇<sup>[15]</sup>。

#### 2.1.2 薪酬体系

薪酬体系的概念由 Heneman（2001）等外国学者提出并不断更新，它是指企业用于管理员工薪酬的一套制度，他们认为最有效的薪酬制度必须与组织的商业战略、组织结构和组织文化相一致，企业需要创建自己独特的薪酬制度以驱动公司的业绩高于同行平均水平<sup>[8]</sup>。薪酬体系可以从薪酬结构、薪酬水平、薪酬调整等方面去进行分析<sup>[40]</sup>。

##### （1）薪酬结构

所谓薪酬结构，就是企业对薪酬体系内不同岗位的薪酬所占的比重<sup>[40]</sup>。现实企业管理，薪酬结构由外部回报与内部回报两部分组成，所谓外部回报，就是员工由于雇佣关系而在其外部获得的种种收益，又称外部薪酬。外部薪酬由直接薪酬与间接薪酬两部分组成。直接薪酬在员工薪酬中占有主要地位，包括职工基本

报酬，也就是基本的工资，比如周薪，月薪，年薪；还包括职工激励薪酬问题，比如绩效工资，红利以及利润分成。间接薪酬是一种福利，包括企业为职工投保、非工作日工资，额外津贴和员工公寓、食堂工作餐等等。内部回报是一种满足职工心理感受的收益，主要表现在社会与心理上的收益。通常包括取得内部的上升空间，分配了较大管理权限，因而担负了较大职责，个人职业成长机会丰富，员工团队建设活动多样化，等等。内部回报通常并不单纯是物质付出，但对企业与员工绑定关系紧密度有影响，对企业而言，如应用得当，能对职工起到更大的激励作用。薪酬结构如图 2.1 所示。

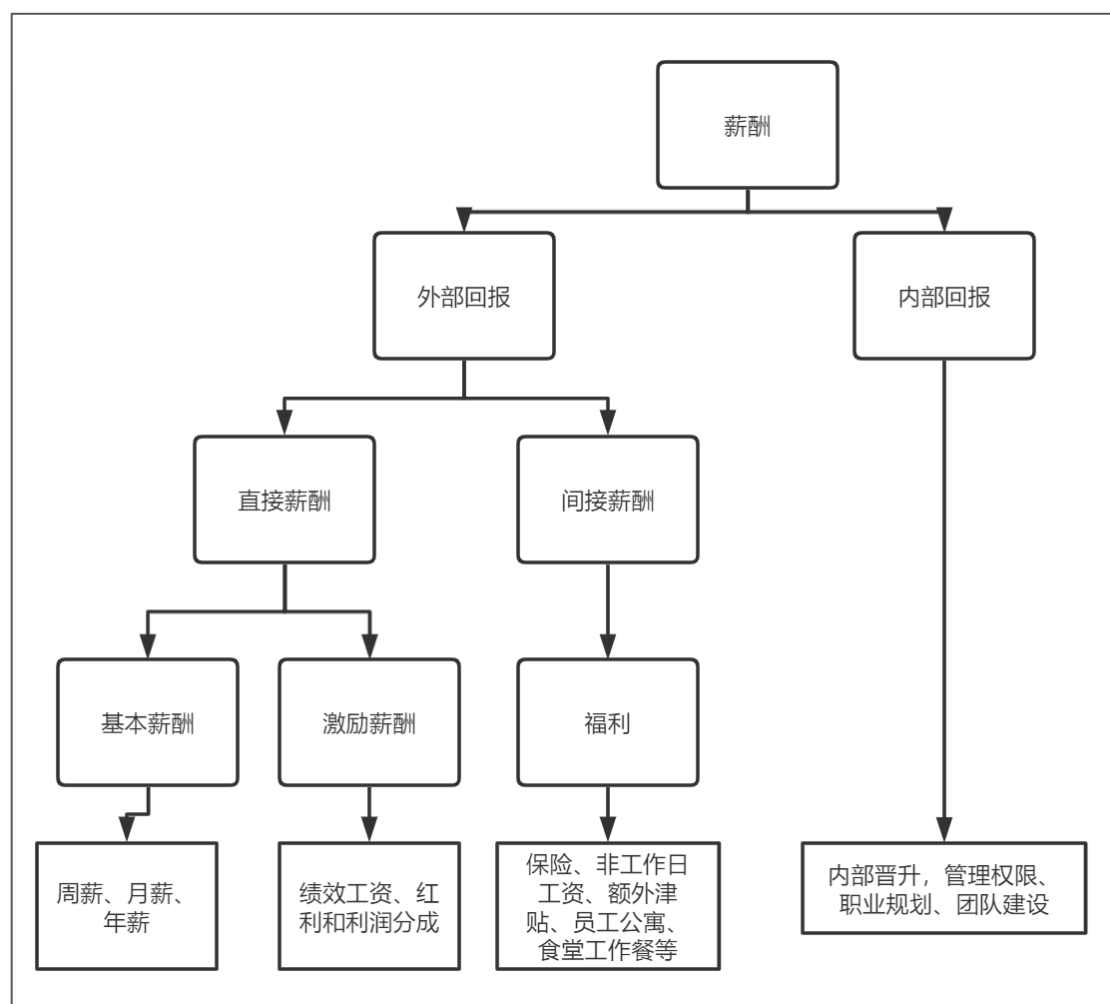


图 2.1 薪酬结构图

## (2) 薪酬水平

薪酬水平是指企业在薪酬体系中为不同职位所设置的薪酬标准<sup>[40]</sup>。薪酬水平

的确定应该考虑到市场的竞争情况、企业的财务状况和员工的价值贡献，旨在保持企业的竞争力和员工的满意度。

影响薪酬水平的因素有内部因素和外部因素。内部因素有企业的经营性质、经营内容、企业文化、人力成本支出预算和员工业绩达成效果等；外部因素有地区、行业特点和当地生活水平等。

### (3) 薪酬调整

薪酬调整是指企业根据员工的各方面表现以及外部环境变化对薪酬进行调整<sup>[40]</sup>。薪酬调整可以是晋升涨薪、绩效奖金、股票期权等形式，旨在激励员工提高工作绩效和创造价值。薪酬调整是指对员工薪酬进行变更的行为，企业需要根据实际情况和政策要求，选择合适的调整方式，以保证员工的薪酬水平与市场相符，并激励员工进一步提高绩效和表现。薪酬调整通常有五种方式，即年度调整、绩效调整、晋升调整、转岗调整、特殊调整，如表 2.1 所示

表 2.1 薪酬调整方式表

调整方式	具体内容
年度调整	企业在每年固定的时间对员工的薪酬进行调整，以适应通货膨胀和市场变化等因素。
绩效调整	企业根据员工的绩效表现，对其薪酬进行调整。表现优秀的员工通常会获得更高的薪酬，以激励其继续保持良好的工作表现。
晋升调整	当员工晋升到更高级别的岗位时，企业会对其薪酬进行相应的调整，以反映其新的职位价值和贡献。
转岗调整	当员工从一个部门或岗位转到另一个部门或岗位时，企业也会对其薪酬进行适当的调整，以反映其新的工作职责和贡献。
特殊调整	企业在特定情况下，如员工遇到重大生活事件或企业面临紧急情况时，可以对员工薪酬进行特殊调整。

综上所述，薪酬体系是企业管理人员薪酬的重要制度，应该根据企业的战略目标、员工的需求和市场的竞争情况来设计和调整，旨在提高员工的工作积极性和生产力，促进企业的发展。

## 2.2 基础理论

本文涉及的基础理论主要包括需求层次理论、双因素理论、公平理论，具体

如下。

## 2.2.1 需求层次理论

马斯洛需求层次理论由美国心理学家亚伯拉罕·马斯洛于 1943 年在《人类激励理论》论文中所提出。这个理论把人的需要层次发展为七个，七个层次由低到高分别是生理需要、安全需要、归属与爱的需要、尊重需要、求知需要、审美需要和自我实现的需要。。

基于马斯洛需求层次理论，可以将员工的薪酬需求总结为四类：

(1) 生存与稳定的需求。主要体现在两方面，一方面薪酬对员工保障作用不仅体现在家庭衣食住行等方面的基本生存需要，同时还需满足娱乐、子女教育及自我开发等需要；二是满足员工未来生病、养老、失业等未来未知风险应对需要。同时员工期待薪酬水平可以持续提高，并且具备足够稳定性。

(2) 尊重与地位的需求。在近代企业发展史，员工会频繁选择入职的企业或工作的城市，传统社会中反应人的社会地位的信号比如出身、家族、性别等逐渐衰弱，薪酬作为现代社会中一种很重要又容易辨识的市场信号，在相当程度上代表一个人的生活层次与社会地位。同时是在企业内部，员工的薪酬代表了员工的地位与层次，代表了企业对员工个人能力和工作价值的认可。

(3) 公平公正的需求。对公平公正的需求是人类的天性。员工追求薪酬的公平公正主要体现在“四个比较”，一是与社会同类人员比较，二是与企业内部其它职位员工比较，三是同类职位不同绩效员工比较，四是薪酬管理过程公平。员工将个人投入产出与其他人比较，一旦他们发现薪酬不公平，就可能采取一系列行动，比如向组织提出涨薪、降低努力程度、离职或非法牟利等。

(4) 自我实现的需求。自我实现是员工开发和利用对自己的天赋和潜力而产生的满足感，当员工通过发挥自身作用在组织中获得积极肯定，晋升的同时薪酬水平也随之上涨时，可以一定程度上满足员工自我实现的需求。高水平薪酬还可以让员工进入一种更加自由的生存状态，不会为了考虑生存问题而违背意愿选择工作，而是选择内心热爱且具有意义的工作。



## 2.2.2 期望理论

期望理论的别名是“效价-手段-期待理论”，激励理论是北美著名心理学家和行为学家维克托·弗鲁姆（Victor H. Vroom）1964年在《工作与激励》中提出的一种激励理论。弗鲁姆认为人们总渴望满足某种需求和成功地实现某种目的。这一目的还没有达到的时候，以期待的形式出现，此时，目标又会给个体的动力以刺激，而且这种激发力量有多大，依赖于目标价值（效价）与期望概率（期望值）之和。

期望理论认为，某种激励对员工的行为的激发力量取决于两个因素：效价，期望值。期望值是采取某种行为可能带来的绩效和满足需要的概率，而效价激励目标对个体的价值。具体地说，某种激励对员工行为的推动力，满足员工需要的原动力，是效价和期望值的乘积。如果该激励的结果效价是一个+1到-1的值，对员工而言越是重要，员工认为它价值越高，他就越是向往，这种激励对他也越有意义，效价越高，反之，如果激励可能引起的结果对员工价值不大，对他而言无足轻重，那么效价接近于0，如果结果是员工所不愿见到的，则效价可能就是负值。而期望值则是员工认为根据自身努力，可以实现目标的可能性大小，期望值一般可以用概率表示，其值在0-1间。

激励目标对员工的效价越大，实现的可能性越大，其对员工的激发力量相应也越大，两个因素缺一不可，即使激励目标对员工而言效价很高，但如果目标难度很大，基本上很难实现，或者说实现的概率很大，但效价却很小，那么，激发力量也就相当有限，甚至可能为零。这说明即使激励的目标如何如何吸引人，它也有可能“无人问津”。至于“适得其反”的激励目标，则往往是由于它的结果可能是被激励者所不愿意看到的，这的效价为负。

在期望理论中，弗隆姆将激发力量看成一个动态的变量。他认为只有员工内心渴望达成既定的目标时，才可能引起他的行为，所以设定目标是十分重要的。这种激发的力量越大，所引起的人的行为也相应越有力、越积极，中等力量不能激发员工积极性，只能维持正常的行为，而很小的激发力量则效果很小，往往难以维持一般的行为。所以借鉴期望理论的思想，我们要注意激励手段必须设置能够使员工感到通过努力工作是可以成功达成目标。对员工的绩效结果给予及时的奖励，并且奖励内容一定要让员工感到自己为之付出加倍努力是值得的。

### 2.2.3 公平理论

公平理论又称社会比较理论，提出这一理论的代表人物是美国心理学家亚当斯。其主要观点是：人的工作积极性不仅与个人的实际报酬多少有关，而且与人们对报酬的分配是否感到公平更为关系密切。人们总会自觉或不自觉地将自己付出的劳动代价及其所得到的报酬与他人进行比较，并对公平与否做出判断，公平感直接影响着人们的工作动机和行为。因此，从某种意义上讲，动机的激发过程实际上是人与人进行比较，做出公平与否的判断，并据以指导行为的过程。公平理论认为：

(1) 人总爱进行比较，并且期望得到公平的待遇。如果比较的结果是不公平的对待，这种不公平的感觉便会成为一种动力，使人改变自己的思想或行为，目的是使比较结果变得较为公平。

(2) 人们比较的不仅仅是报酬，而且会同时比较双方得到的报酬（所得、产出）与贡献（付出、投入）的比例。报酬包括收入、晋升机会、假期、各种津贴等。贡献则包括时间、精力、经验和能力等。

(3) 人们与其他人进行比较的模型是：用 A 表示“自己对本人所获报酬的感觉/自己对本人投入的感觉”，用 B 表示“自己对他人所获报酬的感觉/自己对他人投入的感觉”。公平理论的基本公式可以表达为：当  $A=B$ ，员工会感觉到公平，工作处于稳定状态；当  $A<B$ ，员工会感到不满意，往往会减少自己的投入，或者要求增加自己的报酬；另一方面，员工期望组织减少比较对象的报酬或增加其工作投入；当  $A>B$ ，员工开始感到满意，但往往不会增加自己的投入或期望降低自己的报酬；大多数情况下，员工会重新衡量感觉程度，会有增加他人报酬同时降低他人投入的感觉，直到等式平衡为止。

### 3 健亿生物公司薪酬体系问题调查与原因分析

#### 3.1 健亿生物公司概况

杭州健亿生物科技有限公司创立于 2016 年，是一家集合研发、生产、提供专业产品服务的生物医疗高新技术企业，公司总部位于浙江省杭州市，是一家专门从事抗体和重组蛋白类药物研发的技术服务公司，公司在杭州拥有研发、生产基地，并且在上海、北京和海外均设置分公司和办事处。健亿生物公司高度重视企业自主研发，公司拥有一支优秀的高素质人才团队，不断突破关键技术，坚持自主创新，建立了全面、领先的诊断研发、生产应用平台，实施完善的技术开发流程，积累了丰富的研发技术经验，快速开发出相适应的生物医疗产品。

健亿生物公司从成立至今发展迅速，人才队伍也不断壮大，不断吸收研发、生产和销售等多方面人才。2022 年，公司共设有 8 个部门，中层及以上管理人员共 19 人，占公司总人数的 23%，呈现为较为扁平的金字塔管理结构。组织结构如图 3.1 所示。

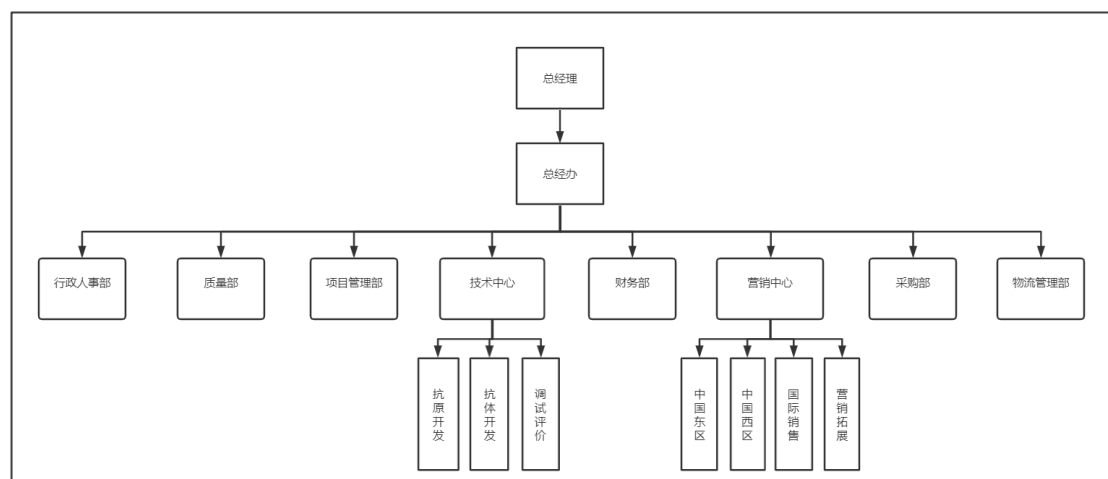


图 3.1 健亿生物公司组织架构图

目前，公司员工共 82 人，男女比例基本各半，无高中以下学历人员，年龄多为 40 岁以下的青年员工，构成情况如表 3.1 所示。

表 3.1 员工基本信息表

调查项目	调查对象信息	人数	占比
学历分布	博士	4	5%
	硕士	18	22%
	本科	46	56%
	大专	15	18%
年龄层次	20（含）-30岁	49	60%
	30（含）-40岁	21	26%
	40（含）-50岁	9	11%
	50岁及以上	3	4%
司龄年限	1年以下（含应届）	15	18%
	1年至3年	29	35%
	3年至5年	31	38%
	5年及以上	7	9%

由此可以发现健亿生物公司作为处于快速发展阶段的生物医疗高科技企业，企业核心竞争要素就是研发创新，所以健亿生物公司需要不断引进高学历人才；员工年龄大多数在 40 岁以下，有一定工作经验，可以适应比较快的工作节奏；由于企业成立时间不长，所以一般以上的员工司龄没有超过 3 年，职业稳定性不太好。

## 3.2 健亿生物公司薪酬体系概述

本节从薪酬结构、薪酬水平和薪酬调整三个方面对公司的薪酬体系现状进行了简要阐述。

### 3.2.1 薪酬结构

根据薪酬结构的定义，将健亿生物公司的薪酬划分为外部回报和内部回报。

#### （1）外部回报

健亿生物公司的外部回报中直接薪酬包含固定部分和浮动部分，非直接薪酬包含法定福利和补充福利。如表 3.2 所示。

表 3.2 外部回报组成表

外部薪酬	组成内容
直接薪酬	固定部分（基本工资、职级工资、技能职称工资、司龄工资） 浮动部分（月度绩效奖金+任务奖金+年终奖金+全勤奖+午餐补助）
非直接薪酬	法定福利（五险一金、法定工作时长、带薪年假） 补充福利（意外伤害保险、年度体检、生日礼品、节日礼品、员工宿舍）

直接薪酬的固定部分中，所有员工的基本工资一样；职级工资共有 6 级，分别是助理、工程师、主管、经理、总监、总经理，不同职级之间的薪酬宽度不交叉；技能职称工资共有 3 级，分别是初级、中级、高级；所有人员的司龄工资一样，入司时间每满 12 个月自动上调 300 元。所有类型的岗位的浮动部分，月度绩效奖金均按照固定部分的 20% 折算；无缺勤情况，发放全勤奖 200 元；午餐补助为工作日补助 12 元；任务奖金按照部门项目的完成情况不定期发放；年终奖金为 1 倍至 2 倍的固定部分薪酬。

在非直接薪酬方面，健亿生物公司所有的员工都执行统一标准，五险一金的缴纳按照国家相关规定进行缴纳；带薪年假 5 天，统一在春节前放假；国家法定节假日的福利为 1100 元/人/年，具体如下：春节每人 500 元，端午节和中秋节每人 200 元，生日每人 200 元；在补贴方面，总经理和副总经理为每月 300 元通讯补贴，其他人员为每月 200 元通讯补贴；销售类岗位购买意外伤害保险；年度体检统一标准且不高于 500 元/人；所有员工可以选择入住宿舍。

健亿生物公司的外部回报组成适用于从一线工人到高层管理的所有职位，直接薪酬部分是职级越高，基准越高；非直接薪酬部分是不存在差异，所有人员执行统一标准。

## （2）内部回报

健亿生物公司的内部回报主要分为两部分，在社会认可方面包括公司的行业地位、专业知名度等；在心理方面包含内部培训机会、内部职级晋升。

**行业地位：**健亿生物公司由于产品性能优秀，所以与业内国际知名企业均有长期合作关系，具有较好的行业口碑。

**专业知名度：**公司团队成员均出自于国内外领先的研究机构或大型公司，如清华大学、浙江大学、美国加州理工学院等，具备扎实的生物医疗技术知识基础

和产品研发经验。

内部培训机会：公司在组建生产体系时参照国际质量体系标准，搭建平台，所以所有环节都严格按照 ISO13485、ISO9001、GMP 等质量体系要求执行，所以促使公司需要不断培训员工，其中包括内部培训和外部委托培训，让每个员工都要具备岗位执业资格。

内部职级晋升：一线员工的职级分为助理和工程师，部门负责人的职级分为主管、经理到总监，被年度评选的优秀员工会职级晋升，但是名额很少。

### 3.2.2 薪酬水平

健亿生物公司自从成立没有做过外部市场的薪酬调研，以往的薪酬水平基本是管理高层根据自己的行业经验商议而定，自 2020 年，受新冠疫情的影响，健亿生物公司处于快速发展的至关重要的时期，在理论上应该是通过高薪来吸引相关领域中的优秀技术人才，但是由于近年来行业政策的特殊性以及当前不完善的薪酬体系结构，使得健亿生物公司总体薪酬水平相对于同行来说，在杭州地区处于行业中位水平，相较北京、上海、深圳等一线城市的行业高位水平就稍逊一筹。

### 3.2.3 薪酬调整

企业的薪酬调整应该包括调整周期、调整幅度、调整标准和调整方式以及员工晋升和转岗的薪酬调整规定。健亿生物公司很少做薪酬调整，除了调整司龄工资，只有在员工调整岗位或晋升时会调整绩效奖金水平，且调整幅度和调整标准没有相关依据。近年的唯一特殊调整就是在 2020 年初新冠疫情爆发时，公司整体上调基本工资标准约 10%。此外公司在每年杭州市调整最低五险一金缴费基数时，会相应调整所有员工的缴费基数，除此之外，非直接薪酬没有做过调整。

## 3.3 健亿生物公司薪酬体系调研

本节以调查问卷形式调研全体员工对公司目前薪酬体系的看法，结合公司薪酬体系现状以及问卷调查结果找出现在薪酬体系哪些方面存在问题，其目的是筛选员工对薪酬体系的重点关注点，为后期访谈提供相关依据，确保存在问题的真

实性和准确性。本节包含调查问卷的设计与发放、整理与分析两部分。

### 3.3.1 薪酬体系问卷调查

#### (1) 调查问卷的设计

本次调查问卷参考张琳(2019)基于宽带薪酬的 GL 公司薪酬体系优化研究的调查问卷,并结合公司实际情况,设计了 15 道题目调查员工对目前薪酬体系的看法,要求参与调查的员工根据实际工作中感受。问卷所有题目全部是选择题,备选答案参考李克特 5 点量表理论设计,该量表由一组陈述组成,每一陈述有“非常同意”、“同意”、“不一定”、“不同意”、“非常不同意”五种回答,分别记为 5、4、3、2、1,每个被调查员工的回答计分可说明他的态度强弱或他在这一量表上的不同状态。调查问卷主要分为三部分:第一部分是 1 题到 11 题,是对薪酬结构的评价;第二部分是 12 题和 13 题,是对薪酬水平的评价;第三部分是 14 题和 15 题,是对薪酬调整的评价。调查问卷总共设计了 15 道选择题,方便员工快速作答。调查问卷详见附件 1。

#### (2) 发放调查问卷

由于本次调查问卷题目针对全体员工对公司薪酬体系的看法进行设计,因此调查对象为全体员工。调查问卷通过电子邮件向所有员工发放,一共发放问卷 82 份。

#### (3) 问卷的整理与分析

在问卷下发前,笔者作为人事行政中心的负责人,在征得公司管理层的同意后,向全体员工宣讲了此次薪酬体系调查的目的是为了优化薪酬体系,以此确保了员工问卷反馈的真实性。问卷是不记名形式,面向公司全员发放,共发出 82 份,收回 79 份,回收率 96.34%。经整理之后,只有一份问卷缺项较多,最后确认有效问卷 78 份,有效率 98.73%,由此可知本次调查问卷的结果有效。

经过对有效问卷答案汇总,统计结果如表 3.3 所示。

表 3.3 薪酬体系调查得分统计表

序号	调查问题	平均得分
1	您了解自己的薪酬构成吗？	4
2	您认为固定工资的构成是否合理？	2.58
3	您对自己的固定工资水平是否满意？	3.67
4	您认为固定工资的设计是否合理？	2.58
5	您认为浮动工资的构成是否全面？	1.33
6	您认为浮动工资的设计是否合理？	1.92
7	您认为浮动工资的考核是否合理？	2.25
8	您认为年终奖金的核算方法是否合理？	2.78
9	您认为公司的福利关怀是否完善？	3.06
10	您认为公司的培训制度是否完善？	4.5
11	您认为公司的晋升制度是否完善？	2.58
12	您认为自己的付出与薪酬是否相符？	3.01
13	对比同行，您对自己薪酬是否满意？	2.25
14	您认为公司的调薪制度是否完善？	1.33
15	你对入职以来工资的涨幅是否满意？	2.06

根据问卷调查得分情况，本文对薪酬体系打分低于 3 分的项目进行综合分析，具体如下：

#### （1）薪酬结构方面

首选是对直接薪酬固定部分的合理性的评价，其中第 2 题、第 4 题的分值低于 3 分，也就是员工对于固定工资的构成和设计均觉得不合理；对直接薪酬浮动部分的合理性的评价是不满意和非常不满意，尤其是对于浮动工资的设计和构成，第 5、6 题均低于 2 分，所以浮动工资的构成、设计、考核以及年终奖金的核算方法都可能不合理；对间接薪酬的评价，员工对福利关怀和培训制度的较为满意，第 9、10 题分值均高于 3 分，但是对晋升制度的完善性不满意，第 11 题评价低于 3 分。

#### （2）薪酬水平方面

第二部分是内部和外部两个方面评价薪酬水平，其中员工认为自己的付出与薪酬相符，所以第 12 题给出了 3.01 的及格分，但是和同业对比，员工还是觉



得工资水平较低，所以在回答第 13 题“对比同行，您对自己薪酬是否满意？”时选择比较不满意的占多数。

### （3）薪酬调整方面

第三部分是对薪酬调整的满意度统计，第 14 题的平均分低于 2 分，所以多数员工认为调薪制度非常不完善，同事对薪酬涨幅也不满意，所以第 15 题的平均分未超过 3 分。

综上所述，健亿生物公司的薪酬体系在以下几个方面可能存在问题：固定工资的构成和设计不合理；浮动工资的构成、设计、考核以及年终奖金的核算方法都可能不合理；晋升制度不完善；公司薪酬水平比同行低；调薪制度不完善，调薪幅度不合理。

为了对于上述问题进行逐一的准确、客观、科学分析，本文将通过访谈，并结合薪酬体系理论进行分析，找出健亿生物公司薪酬体系中真实存在的问题，并进一步给出优化对策和保障措施。

## 3.3.2 薪酬体系访谈调查

为了科学分析产生健亿生物公司薪酬体系问题的原因，通过问卷调查初步缩小员工对薪酬体系存在问题的范围，从问卷上可以梳理关键数据，再从被调查者中选取部分有代表性的员工进行深入访谈，逐一剖析问题，从了解员工的真实想法。

### （1）访谈提纲

本次访谈根据薪酬体系问卷调查中总结的问题进行访谈提纲设计，将有效问卷答案是平均得分 3 分以下的问题，根据问题关键词归类总结成 5 个针对性访谈问题和 1 个补充开放性问题，针对性问题的关键词包括固定工资、浮动工资、年终奖金、薪酬水平、晋升制度，以设问形式表达访谈调研内容，收集被访谈人所表述的信息及意见。为了确保员工回答的客观性和真实性，问题设计主要以受访者称述已经发生过的事实和看法来反映存在问题，并在设计了一道开放性问题，征求访谈对象对薪酬体系优化的意见与建议。访谈提纲详见附录 2。

### （2）访谈对象

从健亿生物公司一共抽取 18 人，占全体员工的 22%，其中在每个部门随机

抽取 1 名基层人员，共计 8 人；再抽取 8 名部门负责人即中层管理者，以及公司高层管理 2 人。

### （3）访谈实施

访谈交流方式采用了“一对一”面谈，是从管理者和一线员工两个角度深度了解薪酬体系存在的具体实际问题。

### （4）访谈结果的整理与总结

通过面谈深入了解，有些员工在陈述自己对薪酬体系的相关问题时，没有陈述实际发生的事件来佐证自己的观点，所以笔者在整理访谈内容时将以上这类回答作为无效回答，不纳入整理结果。最后，笔者对有效访谈回答总结如下：

问题 1：您发现月度固定工资的构成和设计不合理导致发生过什么事件？

管理层：固定工资的基本工资是作为长期请假等特殊原因设定的，基数略高于杭州市最低工资标准，出现员工在长期因病缺岗时，公司的用人成本降低到最低，同时也符合相关法规要求；职级工资主要和岗位挂钩，管理层级越高的职级工资水平也越高，体现管理能力的重要性，出现过员工的研发技术能力很强，但是不愿意做管理者，这样的话没法提升职级，也就没法涨工资，所以公司也设立技能职称工资，是考虑到公司属于高科技公司，希望大家能不断提高自己的职业技能，让大家明白不是只有晋升职级做了管理者才能涨工资，但是可以提供职称证书的人很少。

一线员工：公司的职级工资范围是不交叉的，这就意味着不升职拿不到更高的固定工资；国家对生物行业的技能职称的认定不是十分明确，对比财务、人事等可以评比经济师的岗位，研发、技术岗位员工向人事部门提供不了相关证书认定职称，所以没法通过这方面提高固定工资；因为司龄工资是固定金额 300 元，所以涨幅对比每个员工的月薪的，比例是不一样的，对于财务、行政岗位的一线员工可以有效激励，但是对于生物医疗行业的一线研发员工及管理层，他们的薪酬普遍达到万元级别，所以没有明显激励效果。

总结：管理层认为固定工资的构成和设计初衷是希望平衡企业的用工风险，同时鼓励员工在职自学，提高职业技能；一线员工认为员工提高固定工资的途径较少。

问题 2：您发现月度浮动工资的构成和绩效考核导致发生过什么事件？

管理层：公司现在处于快速发展期，不想因为大力度进行绩效考核影响员工的工作情绪，所以有些部门负责人对月度绩效考核十分宽松，除非犯了严重影响项目进度或无故缺勤的问题，才会扣发绩效奖金，但是会发现有些员工有吃“大锅饭”的想法，出现过故意降低工作效率而躲避分配任务。

一线员工：除了常规工作，在团队合作时有同事推诿，导致其他员工“多能多干”，只要项目按时保质保量完成，在月度绩效考核时少干的员工的绩效工资也没有收到影响；任务奖金要按照每个部门的项目进度考核发放，至于项目奖金的分配比例是根据部门负责人建议，存在部门负责人因为私人原因没有公平分配奖金的现象，例如个别部门负责人会平均分配，所以承担更多任务的项目成员会觉得不公平；公司所有岗位的考核比例一样，对于销售岗位的激励效果不大，即使自己超额完成业绩，也不会得到更多的回报。甚至有“变相降薪”的感觉。

总结：管理层认为绩效考核不严格导致月度浮动工资如同虚设；一线员工认为绩效考核方式导致月度浮动工资核算不公平。

问题 3：您发现公司的年终奖金的核算方法不合理导致发生过什么事件？

管理层：年终奖金的核算方法是根据公司整体的经营情况是否完成年度任务决定的，完成任务就发放 2 倍固定薪酬，没完成任务则发放 1 倍固定薪酬，司龄不满一年的员工也按照此规则发放，虽然按照入司时间折算奖金，但是试用期员工其实在培训，没有分配项目任务，其他员工可能会觉得不公平。

一线员工：公司的年终奖金设定基数是固定薪酬，没有综合考虑到员工的日常表现；公司 20 年的业绩因为疫情原因翻了很多倍，但是年终奖金还是和 19 年一样发的两倍，公司只考虑了完成与未完成，但是没有考虑到超额完成的情况，员工觉得自己的利益没有完全和公司利益保持一致。

总结：管理层认为试用期员工未提供工作贡献导致年终奖金分配不合理；一线员工认为年终奖金没有和公司利润挂钩导致分配不公平。

问题 4：您认为公司的薪酬水平和对比同行的差异大吗？请举例说明。

管理层：薪酬水平是根据管理层以前在其他公司任职时，对自己所在公司大体了解情况而设定的，从日常与同行人员的交流情况来看，与杭州地区的同行差异不大，但是与生物医疗产业发展更早的一线城市还是有一定差距的，近两年也发现越来越多的离职员工最终会到一线城市就业。

一线员工：受疫情影响，生物医疗行业整体呈现人才紧缺的情况，所以很多企业都跨城市邀约人才加入，人事部招聘时往往发现候选人会优先考虑北上广的工作机会；营销岗位员工在访谈中提到“销售人员跳槽到一线城市的同行业其他公司，公司划分的销售区域与健亿生物公司相差不多，但是在不同的地区的基本工资是不一样的，在北上广和新一线城市的基本工资都高于健亿生物公司”。

总结：管理层认为一线城市平均薪酬水平高导致人才流失外省；一线员工认为一线城市的薪酬水平更吸引人才。

问题 5：您认为公司晋升和涨薪对比，哪一个的激励更有效？请举例说明。

管理层：生物医疗行业的人员在跳槽时很少会跨行业，除了因为行业的普遍薪酬水平普遍比较高，可以满足自己买房买车的刚性需求，所以体现自己的人才竞争力最好的方式就是提升职级，薪酬水平的随之提高只是附加效果。当然也有员工在晋升时提出希望换个部门尝试，以此拓宽职业发展道路。

一线员工：首先公司现在涨薪形式只有全员普遍涨薪，不能完全体现员工的个人价值，如果研发技术岗位一线员工，自评对管理岗位没有兴趣，在公司内部就等于没有涨薪的可能了，只能跳槽去技术岗位薪酬更高的其他公司。

总结：管理层认为晋升激励更有效，因为可以达到名利双收；一线员工认为晋升激励更有效，因为在司涨薪的唯一途径就是晋升。

问题 6：您对优化公司的薪酬体系有哪些意见与建议？

管理层：建议薪酬体系优化的更加贴合企业战略目标，制定更加正规的相关制度，吸引人才与健亿生物公司保持长期合作关系。

一线员工：留在健亿生物公司是看中企业的增长速度非常快，在行业的知名度也越来越响亮，希望公司可以不断优化薪酬体系，让员工感受到与企业共同成长的荣誉感，留下优秀的人才，淘汰不干活吃大锅饭的人。

总结：管理层认为薪酬体系设计要贴合企业且正规；一线员工认为薪酬体系设计要与时俱进。

### 3.4 健亿生物公司薪酬体系存在的问题

通过开展薪酬体系合理性调查和员工深度访谈，本节对健亿生物公司的薪酬体系客观存在问题进行梳理。

### 3.4.1 薪酬设计不合理

健亿生物公司的薪酬体系没有及时更新导致不合理。自公司成立以来，一直都没有设计合理的薪酬体系，在近两年员工离职率增高的情况下也没有及时优化薪酬体系，目前健亿生物公司的直接薪酬部分从一线员工到高层管理者，直接薪酬结构无任何结构上的差别，即：全年现金薪酬=月度薪酬（基本工资+职称技能津贴+特岗津贴+通讯补助+司龄津贴+月度绩效奖金+全勤奖+午餐补助+任务奖金）\*12+年终奖金。月度薪酬取决于岗位级别不同、在司服务年限、出勤情况、项目任务完成情况、月度绩效考核结果等因素，年终绩效奖金发放金额则与全年绩效考核结果挂钩。

从健亿生物公司的薪酬结构可以看出，虽然薪酬组成因素不少，但是没有因人设薪。目前员工的直接薪酬水平基本维持在入职的定薪水平，转正后薪酬与试用期薪酬相差无几，包括福利，所以如果没有调薪情况，则仅有每年工龄工资自然增长，但工龄每年增长 300 元，对于员工来说整体薪酬的变动并不明显。有些员工岗位平行调动到其他部门时一般不会改变薪酬水平，这就可能导致在同一个部门内所做的工作和负责的任务基本相同的两个员工，他们的薪酬水平不一样，在员工横向比较时就会觉得不公平感，也让员工对所在岗位的职责和公司薪酬的分配原则不明确，导致员工感到薪酬或工作任务分配的不公平。根据公平理论，员工在对比过程中渐渐越来越不满意。

作为一个包括研发、生产、销售为一体的全职能型企业，健亿生物公司对于组织中不同的岗位和职责，应该有不同的薪酬结构。虽然健亿生物公司是短期激励与长期激励结合，且适用于全部岗位，但实际情况是月度绩效考核除了营销人员，其他岗位并未执行，大部分员工的月度薪酬的差别只因考勤变化而产生差别，对于高层管理者，每年一次的考核周期是合理的，但对于其他人员来说，他们是可以分解全年工作目标，制定短期目标，并在短时间内体现阶段目标完成情况，只统计年度周期考核就会有问题，后果是公司失去了最快时间内对于新项目研发转产、生产周期、成本控制、货物供应及时率等运营考核指标的控制，不利于公司的长远发展。

### 3.4.2 薪酬水平缺乏外部竞争力

健亿生物公司的薪酬水平无论在杭州本地或产业强势地区均缺乏竞争力。智联研究院 2022 年发布《生物医疗/医疗人才需求与发展环境报告》结果显示,据智联招聘统计数据,2021 年生物医疗平均招聘薪酬 9949 元/月,健亿生物公司员工月均收入为 10014 元;与健亿生物公司同在杭州且同属性同规模的基蛋生物公司的主营收入基本相同,他们的员工在 2021 年的月平均收入为 12275 元。综合对比,同行业同规模的本地企业相比,基蛋生物公司的薪酬水平高于健亿生物公司,月收入高出 2261 元;与整个行业招聘工资相比,健亿生物公司的薪酬水平比整个生物医疗行业的薪资水平高出 92 元。由此可以看出,健亿生物公司薪酬水平与行业平均工资基本持平,在杭州本地的竞争力一般,对比生物医疗人才竞争更加激烈的北京、上海、深圳等地区,薪酬水平更是与产业强势地区的公司差距大。健亿生物公司没有采用高工资战略,吸引外地优秀人才,争取更多市场份额,反而是被别人采用高工资战略来取得同行市场的优势。而且健亿生物公司员工绝大多数都是年轻人,各方面消费需求量大,所需工资收入相对比较高,对于健亿生物公司薪酬水平的期望值也就比较大。但是结合同行业薪酬水平比较以及对公司员工内部调查来看,健亿生物公司员工的薪酬水平确实偏低,不具有同行业竞争优势。

### 3.4.3 薪酬激励缺乏差异性

健亿生物公司薪酬激励过于单一导致激励效果不明显。每一个员工都是一个独立的个体,均具有差异性,对于健亿生物公司工作人员而言,由于劳动的属性,知识技能的特殊性,在激励设置上,更是要根据员工个体差异进行激励,以适应高科技企业差异化需求。针对健亿生物公司薪酬体系的现状及员工调查问卷进行研究、根据访谈调查的结果,现行薪酬体系中的激励手段相对单一,激励内容缺乏针对性,并且晋升渠道不明。

首先薪酬激励没有长短结合。健亿生物公司薪酬体系以直接薪酬激励员工为主,比如,就奖金激励效果而言,对中层及高层管理者长期激励效果较好的只限于年度绩效奖金,手段单一,造成薪酬激励效果的持久性较短,核心员工对企业

粘合度不足，很容易发生拿了年终奖金就马上换工作。

其次职工职业发展通道不够健全。是健亿生物公司研发技术岗位从业人员占比较高，多数基层研发技术岗位的职工由于缺乏多样化晋升通道和职级提升空间，晋升空间仅能达到中层的一定层次。当员工技术与能力评价体系尚未健全时，对一些不善管理且希望继续从事技术工作的基层研发技术岗位职工而言，员工的感觉就更糟糕了。综上所述，健亿生物公司在员工晋升等内部薪酬方面的激励还是较弱。

### 3.4.4 薪酬调整缺乏灵活性

健亿生物公司没有在企业发展的每个不同阶段灵活调整薪酬。薪酬体系是提高企业竞争力最重要的途径，对于企业的经营和发展有着直接的作用，是企业人力资源管理中至关重要的一个要素。所以激烈的市场竞争大环境下，企业想要提高核心竞争力就必须对薪酬体系进行不断地灵活调整，使其符合企业文化的要求、匹配企业发展战略。健亿生物公司薪酬体系设计已经跟不上企业的发展步伐，企业员工并不能享受企业发展所带来的分红。并通过对职工的访谈，健亿生物公司在考虑企业发展战略的制定时是从提高企业营业收入的加角度切入，对职工重视程度低，这一点从企业薪酬标准没有参考其他城市的消费水平及同行业对手薪酬标准，连企业财务状况都不顾及、业务开展情况等等，使薪酬激励作用弱化。尽管从近年来看，企业得到较快发展，但长此以往，必然会妨碍企业的进一步的发展。

## 3.5 健亿生物公司薪酬体系存在问题的原因分析

针对调查问卷中显示出来的问题以及访谈调查的结果，结合公司薪酬体系的现状，本节针对薪酬体系存在问题的原因进行了分析。

### 3.5.1 薪酬设计缺乏科学性

健亿生物公司的薪酬方案设计缺乏科学性，没有遵循一定的设计原则和设计流程。

一方面，目前健亿生物公司薪酬体系缺乏规范的工作分析和岗位价评价，随着公司规模不断发展壮大，在不断新增各类岗位时公司没有开展客观的岗位价值评估，没有按照科学方法划分内部岗位职级，导致岗位价值没有充分体现出来；基层的岗位职级较少，中高层的岗位职级多，不同级别岗位职级数量有较大差距，各个岗位职级的薪酬带宽有极高、极低的情况出现，严重影响到目前薪酬体系不利于低级别岗位员工的晋升激励，也无法使高级别岗位员工的绩效跟公司长远的发展战略挂钩。

另一方面，健亿生物公司目前采用的是较为基础简单的薪酬结构。由岗位决定的固定工资、由工作内容决定绩效工资再加上津贴福利构成。虽然有相应的绩效考核机制，实际上在执行过程中，健亿生物公司中各个不同的部门对于员工绩效的考核力度参差不齐，甚至于有些部门对于绩效考核的态度就是形式主义，绩效工资与考核结果的关联性也很小，而工资中的其它项目则是相差无几，直接体现了薪酬体系分配机制的不科学。

### 3.5.2 缺少行业薪酬水平调研

健亿生物公司薪酬不具备外部竞争力的主因是缺少行业薪酬水平调研。薪酬水平除了关乎内部公平性外，更主要解决的是外部竞争力问题。因此，确定健亿生物公司薪酬水平前，只有充分调研不同地区的竞争对手的薪酬水平，才能明白自己企业的薪酬水平所处的行业位置。但发展的五年间，健亿生物公司较多关注竞争对手的营收情况，从未开展过员工薪酬调研，所以健亿生物公司薪酬水平是在没有参考外界数据的情况下自行确定。可以说，健亿生物公司并不了解市场整体薪酬水平，并不知道目前本公司的薪酬水平与同行业的差距及竞争对手的薪酬策略。近两年曾多次出现招聘难以找到优秀的人员，或者发了入职意向书后候选人又入职竞争对手公司的情况。目前，健亿生物公司处于快速发展期，但人员仅有 82 人，与行业龙头企业相比，规模上还有很大差距。因此，应重点关注人员招聘来源和流失去向，在了解竞争对手薪酬水平的基础上，调整优化自身薪酬水平，增加竞争力。



### 3.5.3 薪酬激励没有针对性

健亿生物公司薪酬激励没有根据不同类别员工的实际情况和需求做到针对性的个性化设置。根据期望理论，薪酬激励在提高期望和效价时才能达到明显的激励效果。所以需要提高员工完成工作任务的期望和达成目标回报对于员工的效价，才是保证员工的激励效果的有效途径。在制定员工绩效目标时要保证目标的可实现性，设定适当的绩效目标，让员工预测到可以通过努力达成工作目标并获得回报。相应回报的设置也要产生足够的吸引力，满足员工的某些方面的需求，并且回报也要与员工的辛勤付出成为正比例。健亿生物公司目前的工作目标设置主要是考核工作任务，对员工工作能力考虑不多，且考核方式比较随意，没有充分考虑设置工作目标是否与员工岗位技能、管理能力等相匹配，不能达到员工对绩效目标的期望，而且部门对于员工的平均化绩效考核也导致员工对公司设置的回报失去兴趣。从期望和效价上，健亿生物公司目前的薪酬体系都不能达到良好的激励效果。

另外，健亿生物公司的薪酬体系没有考虑到纯技术人员的待遇、地位。虽然健亿生物公司在晋升机制上建立技术与管理的双职业通道，从实践的角度看，受到管理岗位薪酬更高的刻板印象影响，公司没有重视技术岗位人员晋升困难的问题，技术人员只能将职业规划目标设定为转型管理岗位，那些适合专注技术研究且不愿意做管理的员工只能通过跳槽来实现从事技术职业的梦想，而没有跳槽想法但是无法成功转型管理岗位的员工职业发展目标越来越模糊。由此可以看出健亿生物公司的薪酬体系如果没有针对性的为技术人员设计与管理序列各等级待遇基本相当的等级序列，以此提高技术人员的待遇、地位，那么公司的技术人员无法安心从事技术开发及服务工作。

### 3.5.4 薪酬体系与企业战略脱钩

健亿生物公司在调整企业战略时没有及时优化薪酬体系。在薪酬管理方面，尽管对于健亿生物公司来讲，所使用的薪酬体系同目标管理之间存在相应关联，但是由于新冠疫情的突袭导致新冠核酸检测产品研发的迫切性，需要扩大招聘研发人员，此时在业内对这类人才需求也很大，导致人才招聘竞争激烈，由此也加

快了健亿生物公司在快速成长的企业战略阶段的步伐，为了迅速拓建人才队伍，其薪酬水平定位则应适当调高其薪酬定位。然而，从薪酬调整的结果上来看，则能够发现公司的薪酬体系是没有建立在企业发展战略目标层面来进行设计，也就是没有提高薪酬水平，使得与自身所处的发展阶段以及薪酬调整的重点自相矛盾，即健亿生物公司没有能够根据经营战略需要，合理判断公司是处于企业成长期战略阶段，合理校订薪酬策略，进而能够有效的吸收行业的精英，以此在企业快速上升中迅速拓展新业务。

## 4 薪酬体系优化对策及实施保障

### 4.1 薪酬体系优化对策

笔者根据马斯洛需求层次理论、期望理论以及公平理论，对健亿生物公司薪酬体系的存在问题的分析，随后给出优化对策，从而提高企业的人力资源管理水平，以此吸引人才、留住人才。

#### 4.1.1 科学设计薪酬结构

薪酬结构设计重点包含制定不同的薪酬结构和合理制定绩效考核，具体如下：

##### (1) 根据员工类型制定不同的薪酬结构

按照目前健亿生物公司的薪酬结构，占比较高的就是的是基本工资、职位技能工资及绩效奖金，并且通过对调查问卷的研究，可以看出职工对绩效设计不满，所以首先要解决的就是调整绩效奖金的比例结构。调整绩效奖金的比例结构时需要将定性指标和定量指标同时考核，最大限度地减少部门负责人主观填写考核结果，并在量化目标上实行分解目标，逐步达标，让绩效奖金发挥最大激励作用，让绩效考核成为可以增加员工工作积极性的重要工具。由于健亿生物公司有多类型岗位，每个员工的承担的工作内容和完成工作目标周期完全不一样，在团队中起到的关键作用也有大有效，所以要按照不同的岗位类型设置不同的薪酬结构。

首先，管理类岗位设定为年薪制薪酬结构，本文所讨论的年薪制却是固定工资与浮动绩效考核收入并存的薪酬结构，不是年终奖金与年度薪金并存，鉴于考察管理类员工的工作绩效成果是需要中长周期且具有连续性的，管理类岗位员工可以享受相对稳定的现金回报，让管理岗位员工可以根据公司战略目标规划自己的职业上升路线，全心投入到事业发展。从另一个层面来看你，年薪制是公司将自身利益与管理岗位员工的绑定关联的薪酬结构。为了避免管理岗位人员不要只注重短期利益，浮动回报可以划分为长期类与短期类，短期类以年度为核算周期，针对健亿生物公司目前的阶段，可以设定比较低的比例，例如 30% 的占比，同时充分发挥长期激励薪酬的作用，长期回报可改为股份或期权，使长期回报的吸引

力远远大于短期回报，时间长度可以拉长至 3 年至 5 年，这样的化管理岗位员工可以在公司平台尽情展现自己的工作价值，发挥最大工作能动性，也能有效完成公司的中长期经营目标。

其次，对于研发技术类的员工，可采用技能与职位工资比重高于绩效奖金的薪酬结构。研发技术类岗位的特点就是工作任务需要不断创新、专业性相对较高，岗位人员均是高学历且职业素养较好的人员，因为没有固定量化标准，研发技术类职工可根据技术能力级别结合项目经验确定固定工资，通过从技术层面和项目实操进行评估，按照评估结果分级决定岗位薪酬水平，再依据研发项目团队的单项任务完成情况以及给公司贡献价值相结合，提高研发项目奖金比例，真真切切的发挥薪酬激励作用。

再次，健亿生物公司的一线员工，他们可以分为两个大类，除生产技术部第一一线员工外，就是营销中心的一线销售类员工，而且对两类职工还应套用不同薪酬结构，对一线销售类员工而言，可以实行底薪+销售提成的薪酬结构，底薪是一线销售类员工的正常生活和外勤工作的保障，销售提成可用于激励一线销售类员工不断拓宽销售渠道，提高产品销售额。为了避免销售人员违规操作换取高额的销售提成，新客户的产品复购率或者客户回款率可作为参考标准，对于佣金提成采取延期发放，且随客户阶段回款率的比例逐步升高。

最后，是其他支持部门员工，他们薪酬结构可以是基本工资+任务绩效，在确定基本工资的占比时，所以不容易设定的比例过低，比如低于 70%，应充分考虑企业的阶段性经营情况，绩效考核支持部门员工的工作任务完成时使用定性指标，而任务奖金的发放金额则主要取决于考核周期工作的完成情况，可设提前完成奖励、按时完成任务奖励，未完成任务的处罚。

## (2) 科学合理运用绩效考核

绩效考核通常与职工奖惩、升职等情况紧密关联的，因此采用科学合理运用绩效考核方法，能够大力改善薪酬体系不公平的情况，有效调动员工的工作积极性。为了实现科学合理设计绩效考核方案，需要遵循以下原则为：绩效管理体的核心要素要齐全，包括考核内容、如何考核、多久考核一次、考核结果相应的奖励和处罚；指标的选择要遵循“二八原则”，根据岗位性质，采用各个方面维度制定；绩效考核结果的应用要全面，不应仅仅是与员工的绩效工资挂钩，其

范围应涉及晋升、培训、调岗、调薪等方面。因此，在员工的绩效考核过程中，应主要关注以下几个方面：

一是科学制定考核指标。第一个步骤就是对企业战略按年度周期分解成一个一个的年度经营目标，根据分解后的年度目标绘制年度关键工作任务地图；然后按照部门职责分解公司年度考核指标，逐级分层分解各个部门的横向职能目标和纵向考核目标，最终将企业战略落实到全体员工的日常工作任务中去，避免企业战略和具体工作出现“夹生饭”情况。指标制定方面，为解决定性指标过多不易于客观评价问题，部门关键指标要按照定性指标和定量指标分类，其中定性指标不能超过总分比例的 30%，定量指标不能低于总分比例的 70%，明确评价标准和评价基础数据来源，为有效公平考核提供抓手。

二是规范考核程序。想要解决以前出现的考核周期混乱、考评过程不客观、考核结果过于随意等问题，规范考核程序是提高绩效考核水平的关键点。首先按照岗位性质和承担工作任务的要求有针对性的设定考核周期。在考核确认时，在确认考核指标、实施考核、确认考核结果和反馈绩效回报的闭环过程中，要充分进行双向沟通，避免考核结果与考核过程脱钩，组后在考核中发现实际问题，分析原因，并找到改进提升的对策。在考核效率方面，因为涉及公司全员，所以相关部门要按时处理大量绩效指标数据，公司应该配备人力资源信息管理系统来执行考核，从目标分解、任务下发、提取指标数据、确认考核结果、核算绩效反馈的所有环节，提升考核的客观公正性和及时性。

三是关注考核结果。绩效考核结果一定要进行公示，且增加申诉环节，这样可以让员工可以更深感知绩效考核的内部公平性。另外要做到提前公示的考核规则、兑现员工的绩效奖金的发放、任职资格的确认、职位晋升和淘汰人员等方面，让员工可以接受、认可考核结果。

#### 4.1.2 进行薪酬水平调查

薪酬水平调查是健亿生物公司提高外部竞争力的基础。实现企业薪酬水平外部公平的重要途径，可以从多种渠道获得竞争对手的薪酬信息。为了明确自己企业的薪酬水平所处的行业位置，增加人才招聘引进的判断依据，让企业以合理的成本引入人才，结合健亿生物公司的实际情况，可以采取如下方法：

一方面采集政府及人力资源机构定期发布的人力资源有关数据。包括岗位薪酬水平、区域薪酬数据、行业薪酬数据，还可以通过查看上市公司的高管薪酬数据与人力成本，这些数据可以作为确定公司薪酬水平的参考数据。当然也可以委托专业调查公司获取数据或向专业薪酬服务机构购买有关薪酬数据。

另一方面，汇总员工内部调查问卷和应聘人员薪酬数据，编制同业公司的薪酬结构和关键岗位薪酬标准。抽取各个区域的竞争对手公司，通过网络收集和电话印证薪酬数据的准确性。

### 4.1.3 强化多元化内部回报

健亿生物公司需要通过强化多元化回报来提高员工的积极性。对于员工来说，最注重内部回报就是晋升，它是对自己能力和工作表现的肯定，不仅可以带来薪酬水平的提高，同时也满足员工对自尊和肯定的需求。通过前文调研我们发现公司的职务晋升渠道比较单一，而且只有较少的员工能够有机会晋升，因此基层和中层员工获取晋升机会的难度很高，在公司的时间越久，员工工作越容易出现懈怠的情况，造成优秀人才流失的可能性增大。所以，笔者建议强化多元化内部回报可以是增加晋升机会和补充其他内部回报：

一是拓展晋升渠道。健亿生物公司应该根据公司在实际运营中的情况，灵活的进行人员的调整，当出现管理职位有空缺的时候，优先从连续超额完成工作任务的优秀技术员工中进行内部选拔，如果遇到有多个员工符合选拔资格，也想从技术转型管理，那么就可以通过员工选举来推出最合适的人才，通过员工选举的技术人员进行管理工作时是群众基础，同时具备技术专业的优势，这种复合型人才是在团结队伍和带教新工会发挥更优的效果。

二是建立职业发展双通道。生物医疗企业发展中，性能优越的且满足新要求的产品是企业快速发展的基础，而优质产品需要在研发调试方面的不断尝试，这就需要专业技术人员的专注度和不断学习，所以公司应该珍惜优秀的专业技术人才来，让研发技术员工今后可以在管理通道发展和专业通道发展中选择，以此提升薪酬水平。

三是补充员工轮岗规则。研究发现员工长时间在同一个岗位工作，那么这个岗位对员工的吸引力会不断下降，员工工作产生负面情绪，同时，这个员工能从

工作中获得的新知识和新技能也越来越少,无法满足员工的技能升级需求,所以公司应该为员工提供轮岗机会,在不影响正常经营状况的条件下,有计划的开放轮岗机会,让员工可以自愿到新岗位体验和工作,通过这种方式,不仅可以一定程度上增加员工的新知识和新技能,还帮助员工了解自己的工作长板和短板,及时调整职业发展方向和计划。

四是给予员工参与决策的权利。科技型企业的学历员工往往十分注重精神层面的追求,渴望获得展示自己才能的发展平台和机会,所以公司可以给予员工一定的决策权和自主权,在这个过程中挑选出能够为企业发展提出有建设性建议的员工,鼓励他们参与公司决策,见证企业发展,以此满足这类员工的心理层面需求,引导员工为实现企业发展目标而努力。同时,领导层可以给核心员工安排一些具有难度的与其能力、责任相匹配的工作,为核心员工的发展提供更广阔的空间。

#### 4.1.4 薪酬体系匹配企业战略

健亿生物公司需要必须在设计薪酬体系时充分考虑到此时企业战略。即在对健亿生物公司薪酬体系进行优化设计时,首先要充分了解该公司战略规划,通过对公司的发展阶段、内部外环境等因素进行了综合分析,并提出了适合当前发展的薪酬策略。

当前健亿生物公司所属的生物医疗行业因为新冠疫情,业务需求突然增多,所以对于人才需求随之扩大,但是目前健亿生物公司现行薪酬体系设计不合理导致留不住内部人才、难以吸引更多外部人才。因此要客观分析企业的优势与劣势,把握商机,根据健亿生物公司的快速成长的企业战略阶段,确定一个同时满足员工且符合支付能力的薪酬策略,进一步激发员工内生动力,才能为企业发展战略及经营管理目标的实现创造条件,全面构建市场领先、激励充分、利益共享的薪酬体系。薪酬策略共有两个方面,一方面是薪酬水平策略,即领先型、跟随型还是滞后型,按照健亿生物公司现在经营状态,应该选择具有市场竞争力的领先型薪酬水平策略,以此吸引和保留最优秀的人才,使得公司成为行业人才向往的公司;另一方面是薪酬激励策略,即重点激励人群分类,激励方式的选择,给与优秀绩效者和能力高者倾斜。

同时，强调健亿生物公司价值导向是根据公司经营业绩、岗位价值、绩效来变化支付薪酬：原有薪酬体系设计是想通过相对平均的分配方式让员工不要有过大的工作压力，结果反而导致薪酬体系的激励性下降，内部公平严重失衡，现在通过薪酬体系优化向员工传导企业价值观是薪酬支付市场化，例如企业经营目标要依靠更多管理人员长期协助完成，需要研发技术人员不断推出更多性能优异、市场认可的产品、需要生产调试人员在投入有限原料提升产品产出率、需要销售人员占据更高的市场份额和产品溢价，那么支付薪酬时就会给予这些岗位人员更多的回报。通过贯彻薪酬支付市场化，从而提升全体员工的工作积极性，为公司战略的实现提供坚实的支撑。

## 4.2 薪酬体系优化的实施保障

为确保健亿生物公司薪酬体系的优化可以顺利落实到位，应当提供科学有效的保障措施，并依据健亿生物公司发展的内外部环境变化、组织架构变化而不断调整，起到对健亿生物公司薪酬体系发挥最大效果。

### 4.2.1 组织保障

薪酬体系优化是一项庞大的组织调整项目，在具体方案实施过程中可能出现多种问题，所以要想让企业的薪酬体系优化顺利进行，必须得到强有力的组织保障。对于健亿生物公司来说，最重要的就是单独组建人力资源部门，把人力资源管理职能从其他部门中分离出来，并且通过外部招聘的方式，挑选有搭建薪酬体系经验的人才牵头薪酬体系优化实施，并向公司高层直接汇报工作进展以此取得支持和资源，这样就能够避免增多沟通环节，提高工作效率，有效降低推诿责任的情况出现；另一方面，作为新成立部门，公司的重视程度是为今后的薪酬体系优化推行的重要助力。公司高层应当改变思想观念，从行动上重视薪酬体系优化，而不是坐等优化结果甚至干扰实施，在优化过程中扮演发起者、领导者、保障者的多重角色。人力资源管理部门在优化时要及时收集员工对优化方案的反馈，并做好细节解答，确保每个岗位的员工充分了解自己的薪酬结构和激励构成，并合理的解答员工问题，最后及时分析梳理员工对公司薪酬体系优化方案的反馈，适当调整方案，并及时向公司高层做出汇报。



还有，需要建立薪酬监督机构。健亿生物公司为了避免薪酬体系优化不要成为纸上谈兵的方案，首先应当确定薪酬监督员，明确监督员的监督范围和反馈机制，事实上全体员工都是薪酬优化方案落地的监督员，因为这个项目与所有人都息息相关，而被监督的内容不仅包括方案的执行程度，同时杜绝特权主义、权力滥用的情况发生；监督机构的确定，有些企业内部建立独立薪酬监督委员会，但从执行情况看来，建立薪酬监督委员会的企业，委员会成员多是公司高层兼任，难以起到独立且公平公正的效果，也就影响薪酬体系优化方案的落地执行效果。建议由企业工会组织肩负起这项职责，而工会的职责就是维护员工的合法权益，为员工谋福利，所以为了确保监督和评价企业员工的薪酬激励制度公平公正，由工会来担任监督机构再合适不过。

#### 4.2.2 制度保障

健亿生物公司还需要重视制度保障，包含核心员工离职预警机制和薪酬满意的沟通反馈机制。

##### (1) 建立核心员工离职预警机制。

在企业在进行人力资源管理时，常常碰到的情况就是企业核心员工的离职原因是由于对薪酬体系的不满意，大大没有满足员工期望的需求。因此建立在员工激励档案和薪酬监督基础上的离职预警机制就是要及时掌握员工对于激励满意度和激励效果的反馈，提前干预核心员工的离职行为，同时如果缺失薪酬监督机制或薪酬监督机制是空架子，就无法确保企业的薪酬体系起到正向激励效果，那样的话，离职预警机制的作用不会达到预期效果。

核心员工离职预警机制发挥作用的难点在于确定提前干预时间，如果提前干预太早，在核心员工只是对企业目前的薪酬体系设计中部分因素满意度低，或部分诉求没有得到有效满足，这些都还没有达到要离职的程度的情况下，过早干预就会适得其反；而如果提前干预太晚，很有可能出现的情况是原本可以留住核心员工离职，满足员工的需求，但是因为介入时间太晚，员工已经收到竞争对手的邀请入职函，从而错过了双向沟通的最佳反应时间。建立核心员工离职预警机制，最大可能与企业的核心员工保持长期劳动关系，避免因核心员工流失而给企业造成巨大损失。从机制建立的目的性出发，早介入好于晚介入；从可能带来的后果

分析,早介入虽然存在引起核心员工心生疑虑的可能性,但员工本人是可以感受到公司对他的重视。一是要与可能离职的核心员工坦诚相见的进行保密性谈话,充分了解核心员工离职的原因,针对可以协调解决的问题及时拿出有效解决方案,满足核心员工的诉求,避免因小失大;二是如果对于去意已决的员工,公司也要尊重他的选择,表明期待将来继续合作的机会,同时详细了解离职的真正原因,特别是这些原因是否是企业无力改变的,通过了解问题找到解决问题的可行性途径,及时止损;三是要提早拿出可替代性方案,对于要离职的员工,无论是从企业内部挑选合适的人还是从外部通过招聘引进,都要尽快找出接替人选,并对接离职人员负责的相关业务,尽量减少因磨合或业务衔接中出现问题而给企业带来二次伤害,并在核心员工离职前对与其往来密切或有主要业务关联的相关人员进行保密性谈话,防止一名员工离职带走一个核心圈的问题出现。

#### (2) 建立薪酬满意的沟通反馈机制

薪酬体系优化势必会打破原有的利益平衡,只有优化后的薪酬体系被员工所了解、接纳且认可,才能确保薪酬体系真正建立起来。所以薪酬体系优化能否成功,让它的作用最大化发挥,首当其冲就是要建立薪酬满意的沟通反馈机制。一是更加注重提前沟通。提前沟通提高员工的配合度的同时管理员工期望。在进行基本现状分析,结合人力资源部门结合与公司沟通确认的薪酬优化原则前提下,人力资源部门要召开薪酬优化的全体员工告知会,正式通知全体员工关于薪酬优化中,需要员工配合的事项、推进计划和基本原则,通过科学测算告知员工只要正常工作就不会减薪的承诺,最大程度调动员工的配合度。二是持续强化过程管控。实施方案的过程中,需要多维度沟通获取真实有效信息,掌握推进力度,让全体员工从上到下认同新的薪酬体系。在方案实施和调整过程中,注重与高级管理人员一对一沟通,逐个部门对中基层管理人员小范围集中讨论,通过员工满意度调查、员工座谈会、一对一访谈等方式与各个层级的不同岗位的人员沟通,及时收集员工对本次薪酬优化的真实想法和意见建议,并由人力资源部负责处理后反馈给当事人沟通结果。

### 4.2.3 技术保障

像健亿生物公司这样的现代企业,优化薪酬体系设计也离不开建立员工激励

数据档案、人事管理信息系统等技术保障。

### （1）建立员工激励数据档案

设立员工激励档案的建立，对于更加真实的了解员工需求、更加有效的挖掘员工潜力、增进企业管理层和员工的感情交流、避免因公司人事变动而影响激励制度的延续性等方面具有积极意义。通过建立员工激励档案，将员工对于不同激励方式产生的不同反应和满意度表现方面进行精准的记录，从而在激励制度上相对应的做出调整，避免重复激励或无效激励的出现，真正将激励要素的有效性发挥到极致。建立激励档案贵在精准，一是采集信息要精准，我们要采集的是员工对于薪酬激励制度效果和满意度的反馈，并非核心员工基础信息和岗位匹配度的反馈，这一点要严格区分开来，核心员工对于激励效果的反馈是健亿生物公司人力资源管理部门进行薪酬激励制度调整的依据。二是反馈效果要精准，健亿生物公司人力资源管理部门通过定期调查的方式，根据员工所属类别、所在部门的不同，科学设立调查问卷的调查维度和激励影响因素，从而使获得的数据具有有效性和针对性。

### （2）人事管理信息系统

优化后的薪酬体系中增加了员工的绩效考核，考核结果与工资变动密切相关，因此也大量增加了人事岗位员工的工作量。在优化后的薪酬体系实施过程中，需要对实施的情况进行监控和统计分析。目前健亿生物公司并没有相关的人事统计分析软件，对薪酬的计算和发放也是由人事专员利用 excel 表格手动完成，现有技术措施不能保障对有效信息的收集与分析。因此需要对人力资源管理系统进行优化，配备相应的软件系统，收集与整理信息，及时发现优化后的薪酬体系在实施过程中的问题，并及时进行纠正，保障系统顺利实施。

## 5 研究结论、不足与研究展望

本章总结了研究的结论以及其中存在的不足，并对研究成果进行了展望。

### 5.1 研究结论与不足

健亿生物公司从 2016 年初创至今已经逐步组建一支优秀的人才队伍，随着企业发展，公司发现人才流失已经成为发展阻力，其中主要原因之一就是因为没有科学设计自己的薪酬体系。本文结合健亿生物公司的发展阶段和薪酬体系现状，给出公司的薪酬体系的优化对策，帮助公司增加人才吸引力，提升市场竞争力。本文通过对健亿生物公司的薪酬体系优化设计研究，得出以下结论：

一是通过问卷调查和访谈结果分析，发现健亿生物公司目前薪酬体系存在薪酬设计存在不合理、薪酬水平缺乏外部竞争力、薪酬激励缺乏差异性、薪酬调整缺乏灵活性等问题，限制了企业的发展。

二是针对健亿生物公司薪酬体系的情况，制定了薪酬体系优化对策，包括科学设计薪酬结构、进行薪酬水平调查、强化多元化内部回报、薪酬体系匹配企业战略，以此来解决现行薪酬体系存在的问题，为健亿生物公司优化后的薪酬体系可以更好的支持公司发展战略打好基础。

三是为保证薪酬体系优化的实施，结合公司实际情况提出了建立强有力的实施保障、包括建立动态管理员工激励档案、规范薪酬监督、新建企业员工离职预警机制、完善信息技术保障措施等方法，推动优化方案能够顺利实施。

另外，因为自己对薪酬体系科学设计方法以及对公司战略的了解还不够透彻，在有限时间内研究提出的薪酬体系优化方案仍存在一些不足之处，需要在实施过程中根据实际情况进一步改进和完善。

### 5.2 研究展望

针对本文的局限性和不足之处，笔者会进行更加深入的学习，并且不断改进。一方面开展同行业的企业进行研究学习，从优秀管理企业的薪酬体系方案中进行总结与吸收；另一方面在未来的薪酬体系研究中，设计具体实施内容，同时对实

施配套制度进行研究，全面分析薪酬体系的优化改进，加强对全面薪酬模型的理解，并对相关影响因素进行研究和改进。

## 参考文献

- [1]Anderson M C,Banker R D,Ravindran s.The new productivity paradox[J].Communications of the ACM,2003,46(3):91-94.
- [2]Anoop Patiar,Ying Wang. Managers' leadership, compensation and benefits, and departments' performance: Evidence from upscale hotels in Australia[J]. Journal of Hospitality and Tourism Management,2020,42-43.
- [3]Caitlin Jaworski,Swathi Ravichandran,Aryn C.Karpinski,Shweta Singh.The Effects of Training Satisfacion,Employee Benefits,and Incentives on Part-tinme Employees`s commitment[J].International Journal of Hospitality Management,2018,74-75.
- [4]Heneman H G.Compensation in Organizations[M].San Francisco:CAJossey,2000:20-22.
- [5]Joseph. Martocchio,周眉译. 战略薪酬[M].北京:社会科学文献出版社, 2002(11):146-151.
- [6]Mukta Kulkarni. Joseph J. Martocchio and Hui Liao (Eds.). (2009) Research in Personnel and Human Resources Management (Vol. 28). Stamford,CT: JAI Press, 346 pages[J].Human Resource Management,2010,49-53.
- [7]Naseer S , Donia M , Syed F , et al. Too much of a good thing: The interactive effects of cultural values and core job characteristics on hindrance stressors and employee performance outcomes[J].Human Resource Management,2019,102-115.
- [8]R. L. Heneman , M. Fisher , K. E. Dixon. Reward and organizational systems alignment: an expert system [J] . Compensation and Benefits Review , 2001,33 (06):18-29.
- [9]曹峰,林元启,刘婉华,王佳.美国顶尖大学薪酬体系特征研究[J].清华大学教育研究,2019,40(03):59-67.
- [10]董青,黄勇.员工全面薪酬平衡感知研究——基于心理平衡视角的解释性案例[J].经济管理,2021,43(08):74-90.
- [11]代毓芳,张向前.面向 2035 年我国青年科技人才薪酬激励研究[J].科技管理研究,2021,41(09):131-137.
- [12]付珺.浅谈企业核心员工薪酬激励机制[J].企业导报,2016(16):154.
- [13]傅沂,姚倩文.垂直薪酬差距对企业创新“质”与“量”的影响[J].科技进步与对策,2019,36(08):101-109.
- [14]蒋晴子.动态宽带薪酬研究评述与未来展望: 模式演变、理论基础与研究视角[J].商场现代化,2021(05):64-68.
- [15]柯文进,姜金秋.世界一流大学的薪酬体系特征及启示——以美国 5 所一流大学为例[J].中国高教研究,2014(05):20-25.

- [16]高岭,余吉双,杜巨澜.雇员薪酬溢价对企业创新影响的异质性研究[J].经济评论,2020(06):90-108.
- [17]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.
- [18]贺建风,张晓静.劳动力成本上升对企业创新的影响[J].数量经济技术经济研究,2018,35(08):56-73.
- [19]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.
- [20]黄楠.从员工离职行为与工作满意度视角评星巴克薪酬体系[J].中国商论,2020(21):118-120.
- [21]胡俏,贾伊萌.人力资本对企业绩效的影响研究——薪酬的中介作用[J].技术经济,2020,39(10):87-91+111.
- [22]胡志欣.薪酬管理的优化体系分析[J].全国流通经济,2022(04):85-87.
- [23]刘国山,刁海璨.高科技企业与知识型员工劳资之间的薪酬博弈模型[J].运筹与管理,2021,30(10):6-10.
- [24]李舒.科技型中小企业的薪酬设计思路[J].价值工程,2018,37(32):91-93.
- [25]吕佩玲,王磊.员工技能薪酬体系的设计——以惠景花木场员工为例[J].人力资源开发,2020(24):51-52.
- [26]李志峰,张金丹.哈佛大学教师总体薪酬结构体系的平衡治理及其启示[J].现代大学教育,2020(03):56-64.
- [27]李岩.中小企业核心员工薪酬激励问题探究[J].人力资源开发,2020(22):24-25.
- [28]罗远旺.中国企业“互联网+”对外贸易拓展战略研究[J].投资与创业,2020,31(19):50-52.
- [29]罗艳梅.员工薪酬激励、知识能力与内部控制质量——来自中国制造业上市公司的经验证据[J].南京审计大学学报,2020,17(05):51-60.
- [30]刘元秀,刘与畅.管理层激励调节下研发投入与企业绩效关系研究——基于生物医疗行业上市公司的经验证据[J].江西理工大学学报,2022,43(01):51-58.
- [31]聂艳丽.成长型企业薪酬体系设计路径研究[J].企业改革与管理,2018(14):52-53.
- [32]马海刚,彭剑锋,西楠. HR+三支柱[M].北京:中国人民大学出版社:2017,06.296.
- [33]盛朝迅.构建现代产业体系的主要着力点[J].中国发展观察,2020(21):9-11.
- [34]石如璧.浅析中国家族企业的问题与对策[J].当代经济,2010(24):72-74.
- [35]史俊霞.后疫情时代企业薪酬设计问题及优化[J].榆林学院学报,2022,32(03):47-50.

- [36]孙科柳,易生俊,曾文明.华为人力资源管理方法论[M].北京:中国人民大学出版社:华为管理方法论丛书, 2016,09.346.
- [37]王长征.激励理论在企业管理中的应用研究[J].才智,2018(02):247.
- [38]王红旖.战略性薪酬管理及其体系构建[J].江西社会科学,2016(036):7.
- [39]文菲斐,杨永贵.组织扁平化变革中的人力资源管理策略——以 IBM 公司为例[J].人才资源开发,2020(15):77-80.
- [40]刘洪,张正堂.薪酬管理[M].南京大学出版社:高等院校“金课”系列教材建设·人力资源管理专业, 2021,04.299.
- [41]徐晶.中小企业薪酬激励机制研究[J].科技经济市场,2019(05):131-133.
- [42]徐秀容.企业人力资源管理中的薪酬管理体系创新[J].人才资源开发,2021(23):91-93.
- [43]徐悦,刘运国,蔡贵龙.高管薪酬粘性与企业创新[J].会计研究,2018(07):43-49.
- [44]杨坚.薪酬外部公平性与企业研发创新[J].财经问题研究,2017(10):139-145.
- [45]闫培林.人力资源管理模式的发展与创新研究[M].南昌:江西高校出版社:2019, 10.122.
- [46]杨旭华,刘姗,张健,白丹青.新就业形态下平台企业薪酬体系建构与设计[J].商业经济研究,2022(05):126-129.
- [47]张超.战略人力资源管理实践、信任与组织能力关系研究[D].对外经济贸易大学,2016.
- [48]张栋.国有科技型企业薪酬管理存在的主要问题与对策分析[J].人才资源开发, 2017(10):234-235.
- [49]郑丽丽,张洪君.中小家族企业可持续发展的对策研究——基于薪酬激励视角[J].商,2016(27):24-25.
- [50]李峰,吴晓明.中美生物制品审评机构对比研究及启示[J].中国医药工业杂志,2018,49(07):1014-1020.
- [51]赵茂菊.双通道职业发展的薪酬体系设计[J].人力资源管理,2015(01):103-104.
- [52]张景堂.我国中小型家族企业员工激励问题研究——以山东省嘉祥县顺发有限公司为例参考文献 55[J].管理观察,2017(26):33-34.
- [53]郑苗.人力资源中科学的薪酬设计与应用实践[J].中国集体经济,2019(01):110-111.
- [54]张昕,张丽娜.基于双因素理论的高新技术企业研发人员自助式薪酬设计[J].经济研究导刊,2018(25):120-121+133.
- [55]周贤.迪卡侬武汉后湖店销售人员的薪酬激励方案研究[J].科技创新导报,2016,13(29):112-113.



[56]张晓婷.全面薪酬及其作用分析[J].人力资源管理,2016(05):136-137.

[57]张颖.互联网企业薪酬管理[M].北京:人民邮电出版社:2017,08.202.

学,2016,36(07):198-203.

## 后 记

时光知味，岁月沉香，三年的研究生学习生涯转瞬结束。MBA 研究生学习让我学到许多管理方面的专业知识，同时在这个过程中我也学会了在工作和学习之间达成平衡。在论文完成之际，我谨向所有帮助和指导我论文写作的老师及同学致以诚挚的谢意。

本论文的完成离不开导师林艳教授的悉心指导，从论文选题到定稿答辩，林教师一直都认真负责的对我进行指导，经常牺牲个人的休息时间为我指导论文，林教授的严谨治学和耐心教导都体现了她对学生的认真负责，让我受益终生。再次向林艳教授表达我的感谢：涓涓师恩，铭记于心！

同时，对研究生学院的领导和老师表示真诚的感谢，感谢他们提供的学习研究平台，让我在工作之余夯实了自己的理论基础，为毕业论文的顺利完成打下了坚实的基础。同时，也非常感谢各位同学在三年同窗时对我的帮助和陪伴。最后感谢我的父母我完成论文的过程中，提供了生活和精神上的多多支持！

最后，十分感谢参加论文评阅和答辩的各位老师！

## 附件 1

## 健亿生物公司薪酬体系合理性调查问卷

本次调查的目的是为了解员工对目前薪酬体系的看法，以此作为优化依据。本问卷以匿名的方填写，请您根据实际情况认真填写问卷。题目是单选题，请在选项中打勾即可。

分类	序号	问题	选项	分数	勾选	选项	分数	勾选	选项	分数	勾选	选项	分数	勾选	选项	分数	勾选
第一部分	1	您了解自己的薪酬构成吗？	非常不理解	1		不了解	2		一般	3		较了解	4		非常了解	5	
	2	您认为固定工资的构成是否合理？	非常不合理	1		不合理	2		一般	3		较合理	4		非常合理	5	
	3	您对自己的固定工资水平是否满意？	非常不满意	1		不满意	2		一般	3		较满意	4		非常满意	5	
	4	您认为固定工资的设计是否合理？	非常不合理	1		不合理	2		一般	3		较合理	4		非常合理	5	
	5	您认为浮动工资的构成是否全面？	非常不全面	1		不全面	2		一般	3		较全面	4		非常全面	5	
	6	您认为浮动工资的设计是否合理？	非常不合理	1		不合理	2		一般	3		较合理	4		非常合理	5	
	7	您认为浮动工资的考核是否合理？	非常不合理	1		不合理	2		一般	3		较合理	4		非常合理	5	
	8	您认为年终奖金的核算方法是否合理？	非常不合理	1		不合理	2		一般	3		较合理	4		非常合理	5	
	9	您认为公司的福利关怀是否完善？	非常不公平	1		不公平	2		一般	3		较公平	4		非常公平	5	
	10	您认为公司的培训制度是否完善？	非常不完善	1		不完善	2		一般	3		较完善	4		非常完善	5	
	11	您认为公司的晋升制度是否完善？	非常不完善	1		不完善	2		一般	3		较完善	4		非常完善	5	
第二部分	13	您认为自己的付出与薪酬是否相符？	非常不公平	1		不公平	2		一般	3		较公平	4		非常公平	5	
	14	对比同行，您对自己薪酬是否满意？	非常不满意	1		不满意	2		一般	3		较满意	4		非常满意	5	
第三部分	15	您认为公司的调薪制度是否完善？	非常不完善	1		不完善	2		一般	3		较完善	4		非常完善	5	
	16	你对入职以来工资的涨幅是否满意？	非常不满意	1		不满意	2		一般	3		较满意	4		非常满意	5	

## 附件 2

### 健亿生物公司薪酬体系调查访谈提纲

1. 您发现月度固定工资的构成和设计不合理导致发生过什么事件？
2. 您发现月度浮动工资的构成和绩效考核导致发生过什么事件？
3. 您发现公司的年终奖金的核算方法不合理导致发生过什么事件？
4. 您认为公司的薪酬水平和对比同行的差异大吗？请举例说明。
5. 您认为公司晋升和涨薪对比，哪一个的激励更有效？请举例说明。
6. 您对优化公司的薪酬体系有哪些意见与建议？