

分类号 _____
U D C _____

密级 _____
编号 _____



MBA 学位论文

论文题目 DR 公司员工薪酬激励策略优化研究

研究生姓名: 王香香

指导教师姓名、职称: 郝金磊 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: 2024 年 5 月 31 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： 王香香 签字日期： 2024.5.31

导师签名： 胡红 签字日期： 2024.5.31

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： 王香香 签字日期： 2024.5.31

导师签名： 胡红 签字日期： 2024.5.31

**Research on the optimization of employee
compensation incentive strategy of
DR Company**

Candidate : Xiangxiang Wang

Supervisor: Jinlei Hao

摘 要

随着全球化和信息化的深入发展，世界各国的经济竞争愈发激烈。企业之间的竞争不仅仅局限于资本的竞争，人力资源的竞争已经表现的越来越重要。人力资源作为企业最宝贵的资产，其管理和激励机制的有效性直接关系到企业的长远发展。在相关激励理论的基础上，企业对现有的激励策略如何进行优化设计，是提高员工工作积极性，保持工作热情，保障工作效率，提升员工幸福感和归属感，增强企业自身的心竞争力的关键。

本篇论文以 DR 公司的基层员工为主要研究对象，通过分析 DR 公司现行员工的薪酬激励策略，有针对性地编制调查问卷并结合访谈情况梳理了 DR 公司当前薪酬激励策略存在的问题主要在于：薪酬水平缺乏竞争力，薪酬结构不合理，薪酬制度不完备，薪酬公平性有所缺失。分析得出导致 DR 公司现有薪酬激励策略问题存在的主要原因有：仍未革除国企“平均主义”思想，仍未重视人力资源管理的投入，仍未构建系统性薪酬管理制度，仍未关注员工多元化发展需求。

本论文从 DR 公司实际出发，以全面薪酬理论、需要层次理论、公平理论、期望理论等为理论基础，提出了优化薪酬结构，保障薪酬增长，保证薪酬公平，畅通激励沟通渠道四个方面的优化对策。同时，为确保薪酬激励策略优化对策的顺利实施，公司应从组织、资金、制度、企业文化四个方面做好保障措施。

关键词：薪酬激励；问题；策略；优化

Abstract

With the deepening development of globalization and information technology, the economic competition among all countries in the world is becoming more and more fierce. The competition between enterprises is not only limited to the competition of capital, but also the human resources competition has become more and more important. As the most valuable asset of an enterprise, the effectiveness of its management and incentive mechanism is directly related to the long-term development of an enterprise. On the basis of relevant incentive theories, how to optimize the design of the existing incentive strategies is the key to improve the enthusiasm of employees, maintain work enthusiasm, ensure work efficiency, enhance the sense of happiness and sense of belonging of employees, and enhance the competitiveness of the enterprise.

This paper to DR company's basic staff as the main research object, through the analysis of DR company current staff compensation incentive strategy, targeted compiled questionnaire and combined with interview combed the DR company current compensation incentive strategy problems mainly lies in: salary level lack of competitiveness, salary structure is unreasonable, salary system is not complete, pay fairness is missing. The analysis shows that the main reasons for the problems of DR company's existing compensation incentive strategy are as follows: it has not removed the "egalitarianism" thought of state-owned enterprises, still

does not pay attention to the investment in human resource management, still has not built a systematic salary management system, and still does not pay attention to the diversified development needs of employees.

Based on the reality of DR company, taking the comprehensive compensation theory, need level theory, fairness theory and expectation theory, this paper puts forward the optimization countermeasures of optimizing the compensation structure, ensuring the compensation growth, ensuring the compensation fairness, and unblocking the incentive communication channels. At the same time, in order to ensure the smooth implementation of the optimization strategy, the company should take safeguard measures from four aspects: organization, capital, system and corporate culture.

Keywords: Salary Incentive; Problem; Strategy; Optimization

目 录

1 绪论	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究目的和意义.....	2
1.2.1 研究目的.....	2
1.2.2 研究意义.....	2
1.3 国内外研究现状.....	2
1.3.1 国内研究现状.....	2
1.3.2 国外研究现状.....	3
1.3.3 国内外文献述评.....	4
1.4 研究思路与方法.....	5
1.4.1 研究思路.....	5
1.4.2 研究方法.....	6
2 相关概念与理论基础	8
2.1 相关概念.....	8
2.1.1 薪酬.....	8
2.1.2 薪酬激励.....	8
2.2 理论基础.....	9
2.2.1 全面薪酬理论.....	9
2.2.2 需求层次理论.....	10
2.2.3 期望理论.....	10
2.2.4 公平理论.....	11
3 DR 公司员工薪酬激励策略现状分析	12
3.1 公司概况.....	12
3.1.1 公司简介.....	12
3.1.2 公司组织架构.....	12
3.1.3 公司人力资源概况.....	13
3.2 DR 公司员工薪酬激励策略现状.....	15

3.2.1 薪酬结构现状	15
3.2.2 薪酬水平现状	17
3.2.3 薪酬增长现状	19
4 DR 公司员工薪酬激励策略问题分析	20
4.1 薪酬激励策略访谈	20
4.1.1 访谈对象	20
4.1.2 访谈内容	20
4.1.3 访谈结果分析	20
4.2 问卷调查	22
4.2.1 问卷调查目的	22
4.2.2 问卷调查的实施	22
4.3 DR 公司员工薪酬激励策略存在的问题	28
4.3.1 薪酬结构设计不合理	28
4.3.2 薪酬水平缺乏竞争力	29
4.3.3 薪酬制度设计不完备	30
4.3.4 薪酬公平性有所缺失	31
4.4 DR 公司员工薪酬激励策略问题原因分析	31
4.4.1 仍未革除国企“平均主义”思想	32
4.4.2 仍未重视人力资源管理的投入	33
4.4.3 仍未构建系统性薪酬管理制度	33
4.4.4 仍未关注员工多元化发展需求	34
5 DR 公司员工薪酬激励策略优化对策	35
5.1 优化目标及原则	35
5.1.1 优化目标	35
5.1.2 优化原则	35
5.2 DR 公司员工薪酬激励策略优化具体对策	37
5.2.1 优化薪酬结构	37
5.2.2 保障薪酬增长	37
5.2.3 保证薪酬公平	38

5.2.4 畅通沟通渠道.....	39
5.3 DR 公司员工薪酬激励优化策略实施保障	40
5.3.1 组织保障	40
5.3.2 制度保障	41
5.3.3 资金保障	41
5.3.4 文化保障	42
6 结论与不足	44
6.1 研究结论	44
6.2 不足	44
参考文献	46
附录 1	50
附录 2	51
后记.....	53

1 绪 论

1.1 研究背景

随着全球化和信息化的深入发展，世界各国的经济竞争愈发激烈，我国正处于经济结构转型发展的重要时期，为了保持经济的持续健康发展，提高企业的核心竞争力变得尤为重要。人力资源作为企业最宝贵的资产，其管理和激励机制的有效性直接关系到企业的长远发展。电力行业作为国民经济的基础性行业，对国家的能源安全和社会经济发展起着至关重要的作用。随着电力体制的改革和市场化进程的推进，电力企业面临着提高效率、降低成本、优化服务等方面的挑战。此外，随着新能源的快速发展和环境保护要求的提高，电力企业需要不断创新和适应新的市场环境。在电力企业中，基层员工是保证电力系统稳定运行和提供优质服务的关键力量，如何通过有效的薪酬激励策略调动员工的积极性，提高工作效率和服务质量，成为行业发展的关键问题。电力公司基层员工通常承担着日常运营和维护的重要任务，他们的工作表现直接关系到电力供应的稳定性和安全性。然而，基层员工的工作条件往往较为艰苦，工作压力大，且薪酬水平相对较低。这种现状可能导致员工的工作积极性不高，影响公司的整体绩效。

薪酬激励是企业吸引、保留和激励员工的重要手段。合理的员工薪酬激励策略不仅能够激发基层员工的工作热情，提高工作效率，促进员工职业生涯的健康发展，而且对于提高企业经济效益，实现企业目标有推动作用。对于电力公司而言，制定有效的薪酬激励策略，不仅能够提升基层员工的满意度和忠诚度，还能够促进企业的健康稳定发展。当前，电力行业正处于转型发展的关键时期，如何通过薪酬激励策略提升基层员工的工作动力和企业竞争力，是亟待解决的问题。然而，现有的薪酬激励策略研究多集中在高层管理人员，对基层员工的研究相对较少。因此，深入研究电力公司基层员工的薪酬激励策略，对于完善人力资源管理体系，提升企业核心竞争力具有重要意义。设计一套合理而高效的薪酬激励策略对于激发员工的积极性、主动性，实现公司的商业目标，以及确保企业的持续稳健增长至关重要。

1.2 研究目的和意义

1.2.1 研究目的

本文旨在以企业长远发展为总体目标,通过实地访谈和发放问卷调查等方法深入分析 DR 公司基层员工薪酬激励策略的现状,依据相关理论基础,探究 DR 公司基层员工薪酬激励策略存在的问题及问题的原因,并提出切实可行的薪酬激励策略优化措施。

1.2.2 研究意义

1. 理论意义

本篇论文旨在结合相关激励理论,对 DR 公司员工薪酬激励策略现状进行系统性分析,并结合公司实际对 DR 公司现行员工薪酬激励策略展开深入思考,丰富了当前员工薪酬激励策略的研究内容,拓宽了研究视角,为优化薪酬激励策略作了有益参考。

2. 实践意义

本篇论文着重研究 DR 公司员工薪酬激励策略优化措施,使公司的薪酬激励策略更具目标导向性、过程公平性、结果公正性,激发员工工作积极性与创造性,强化公司整体队伍的稳定,提升公司核心竞争力,促进公司可持续健康发展。同时,本研究的成果也将为同类企业提供有益参考,对推动整个电力行业的人力资源管理创新具有积极的推动作用。

1.3 国内外研究现状

1.3.1 国内研究现状

我国对于薪酬激励方面的研究起步较晚,由于经济全球化和国际间文化交流日益密切,国外关于员工薪酬激励的先进经验和方法,也得到了我国学者的借鉴与应用,并在此基础之上根据我国企业的实际情况进行了更深一步的研究,现根据查阅相关文献资料,分别从薪酬激励问题、薪酬激励策略、薪酬激励机制方面

总结了近年来主要研究成果。

薪酬激励问题方面：陈先艳（2019）通过深入的调查研究认为，薪酬激励的主要问题是激励的力度难以准确度量 and 激励过程中容易出现不公平的现象。李岩（2020）研究认为，中小企业当前薪酬激励的主要问题是：薪酬激励模式有不足之处。其不足主要表现在年度绩效激励机制和年薪制度两个方面。王思露（2023）研究认为，电力企业员工薪酬激励的问题主要表现在薪酬结构不科学和激励力度较小方面。原红（2023）研究认为，中小型企业员工薪酬激励存在的主要问题是员工激励方式单一，且激励缺乏针对性。

薪酬激励策略方面：邓丽钦（2019）研究认为，企业要满足不同需求层次员工的激励需求，依据员工工作内容的不同、知识技能水平的高低和对职业发展的不同需求对员工实行个性化或者差异化的薪酬激励策略。陈海颖（2019）认为，薪酬激励策略应该要以企业文化为指导方向，加强薪酬福利的严格管理，合理调整薪酬激励的成本。李林（2020）研究认为，企业在做薪酬激励优化策略时应当从三个方面考虑，即激励形式、激励目标、激励体系。王荣（2020）研究认为，企业应从薪酬结构和薪酬透明度方面完善激励策略。

薪酬激励机制方面：杨久义（2018）研究认为，薪酬激励机制的建设，能够更合理的规划人力资源结构，并且能够更准确地确定工作报酬。王思明（2021）研究认为，薪酬激励机制对于激发员工工作的积极性、完善企业的管理制度、提高企业的经营业绩有着至关重要的作用，能从整体上提升企业的核心竞争力。李纹颖（2023）认为，薪酬激励是人力资源管理工作中最有效的激励方法，科学完善的薪酬激励机制不仅能满足员工个人利益和职业发展需求，而且是企业保持核心竞争力的有力保障。

1.3.2 国外研究现状

国外学者在薪酬激励方面也进行了大量研究，而且形成了较为丰富的理论体系，同时也积累了许多的研究成果。主要总结了国外关于薪酬激励因素、薪酬激励策略、薪酬激励体系方面的研究成果。

薪酬激励因素方面：Farooq（2017）研究认为，在薪酬激励中，薪酬水平和薪酬的公平性是员工最看重的两个影响因素。JosDRua（2018）研究认为，领导

者应该加强与员工之间的沟通,根据每位员工的心理需求确定不同的薪酬激励因素。Sarkar 和 Dhiman (2019) 研究认为,薪酬激励的影响因素主要是人力资本和绩效变量。Donia (2020) 认为薪酬激励员工的关键因素是薪酬结构的设计。

薪酬激励策略方面:Rode H (2016) 研究认为应该考虑员工的个体差异和不同员工的价值观来制定差异化的薪酬激励策略。Boon (2018) 认为薪酬激励策略应该要与企业的长期发展战略相适应。Gulyani 和 Sharma (2019) 研究认为,员工薪酬激励策略要综合考虑两个方面的因素影响:对提高员工工作主动性和增加员工职业幸福感。Mabaso 和 Dlamini (2020) 研究认为,企业在设计薪酬激励策略时应重视员工的精神需求,如安排知识分享、弹性工作、远程或异地灵活办公等活动。

薪酬激励体系方面:Gomez (2016) 调查研究认为,薪酬体系设计要全面分析企业的发展阶段,紧跟企业战略变化发展特点,针对企业不同岗位的员工进行薪酬优化调整。Lazear (2018) 研究认为,一个适当的薪酬体系将对生产率产生正向的影响,能提升员工的幸福感,还可以提高边际收益。Cokyasar (2019) 研究认为,薪酬体系优化应该避免主观因素的判断,要考虑企业员工的绩效和晋升潜力等因素。Saka Najimu (2021) 认为,企业在设计薪酬激励体系时要注重薪酬结构调整的重要性,要认识到薪酬结构的调整要高于薪酬水平的调整。

1.3.3 国内外文献述评

综上所述,国内外学者在员工薪酬激励的问题上都进行了大量研究,研究涉及面广,内容丰富。许多学者结合各类企业实际情况,从薪酬激励问题、薪酬激励策略、薪酬激励体系、薪酬激励机制等方面提出了各自的观点。从国外的薪酬激励研究文献可以看出,虽然进行了长时间且较为全面的研究,形成了许多研究成果,但由于自身的经济背景不同,再加上价值观念存在一定的差异,所以国外在薪酬激励方面的研究成果,很难对目前我国企业的薪酬激励提供相应的指导。相对而言,我国在薪酬激励方面的研究时间相对较短,在国外研究的基础上有一定的突破和进展,取得了一定的研究成果,但相对于国外来说还比较松散,没有进行深入的系统化研究。虽多数研究也有一定的针对性,还未总结出一个相对完整的理论成果和完善的薪酬激励体系。对目前已有的研究成果进行分析,可以总

结得出，薪酬激励分析的重点主要是集中在几个广泛性的角度，研究的延展性、创新性欠佳。因此学者们应该结合当前企业实际现状，探索适合我国企业实际的薪酬激励体系，为员工薪酬激励提供合理的理论依据和切实可行的薪酬激励策略。

1.4 研究思路与方法

1.4.1 研究思路

本文以 DR 公司员工薪酬激励策略为研究主题，首先分析了 DR 公司员工薪酬激励策略的现状，其次从激励理论出发，结合访谈和调查问卷，找出 DR 公司薪酬激励策略存在的问题及其原因。最后依据问题优化现有的薪酬激励策略，并提出相关的保障措施，确保薪酬激励策略有效实施。

本文技术路线如图 1.1 所示。

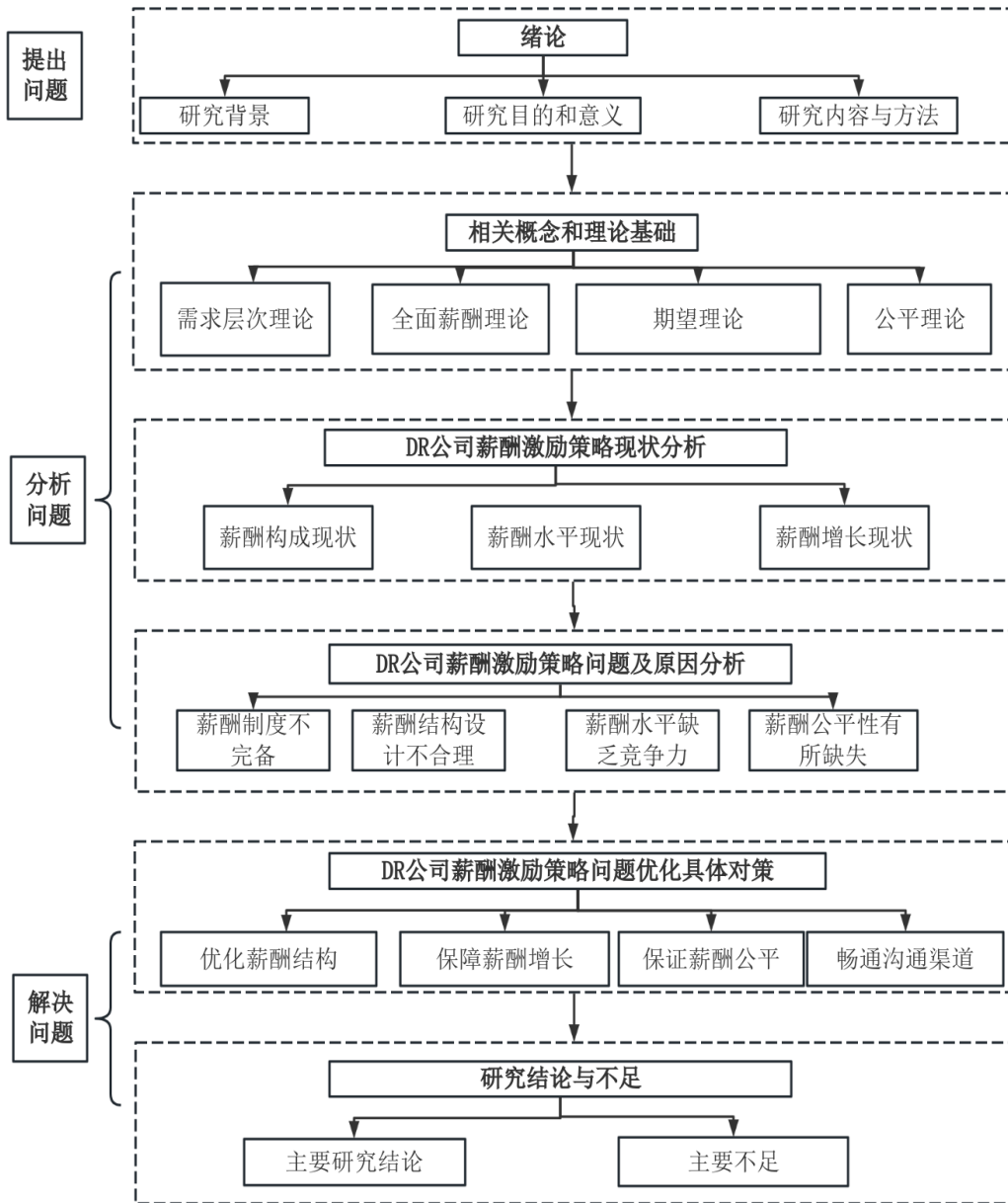


图 1.1 技术路线图

1.4.2 研究方法

本文在开展相关研究过程中,主要运用了文献研究法,访谈法和问卷调查法。通过以上方法分析了 DR 公司目前薪酬激励策略现状,查找问题并分析原因,在此基础上提出适合本公司员工薪酬激励策略优化措施及有关保障措施。

1. 文献法。通过在知网和万方等学术网站,查阅国内外薪酬薪酬激励的有关资料,对文献资料进行整理和筛选,确定与员工薪酬激励相关的文献资料,通过

对相关文献资料的分析总结，确定与员工薪酬激励相关的概念和理论基础，作为本篇论文研究的理论支持。

2. 访谈法。选取公司部分管理人员、关键岗位员工、基层员工进行访谈，做好访谈记录，了解 DR 公司不同岗位员工对公司现行薪酬激励策略的看法和意见，为员工薪酬激励策略优化提供参考。

3. 问卷调查法。通过对问卷的设计、发放展开调查。其中问卷通过电子资料方式发放，对 DR 公司员工薪酬激励策略进行调查，收集并分析调查结果数据，总结得出 DR 公司现有的薪酬激励策略主要存在的问题及问题的原因，为本篇论文的写作给予事实依据和数据支撑。

2 相关概念与理论基础

2.1 相关概念

2.1.1 薪酬

美国著名经济学家乔治·T·米尔科维奇在《薪酬管理》一书中对薪酬的定义进行了深入和全面的阐述。他认为，薪酬是“在雇佣关系中，雇员作为雇佣关系的其中一方，通过给雇主提供劳务所得到的所有货币性质的收入，以及其他具体的服务和福利的总和”。

薪酬，作为一个多维度的概念，通常包括直接薪酬和间接薪酬两种形式。直接薪酬如工资、奖金和年薪等，是员工劳动所得的直接体现。而间接薪酬则包括福利、红利和股权等，这些虽然不直接体现为货币收入，但同样对员工产生重要影响，是薪酬体系中的重要组成部分。在广义的理解中，薪酬不仅包括了经济性报酬，如基本工资、奖金和福利等金钱形式的回报，还应该包含非经济性报酬，例如良好的工作环境、职业发展机会、培训学习资源以及休假安排等。

从这个角度出发，我们可以将薪酬重新定义为：薪酬是劳动者在完成工作任务或达成工作目标后，由雇主方提供的一系列奖励与补偿措施。这些措施不仅体现在金钱报酬上，如定期发放的工资和绩效奖金，还包括对员工个人和职业发展有益的非金钱福利，如提供健康的工作氛围、促进员工能力提升的培训机会、保障员工休息与生活的带薪休假制度等。通过这样的薪酬体系，企业不仅能够吸引和留住人才，更能激励员工积极投入工作，实现企业和员工共同发展。

2.1.2 薪酬激励

英国学者斯蒂芬·P·罗宾斯在《管理学》中对激励的定义是：激励是管理者运用各种激励因素和手段，通过调动员工内在的动机和利益诉求，使其产生积极的态度和行为，从而达到组织的预期目标。简而言之，激励的目的在于激发员工的工作动力，提高员工的工作效率，增强员工的工作满意度，进而促进组织目标的实现。薪酬激励是指通过给予员工一定的经济回报来激励其积极工作和提高工作绩

效的一种管理手段。

薪酬激励是企业中的重要组成部分，是企业通过设计薪酬机制和薪酬体系，用金钱和福利等作为报酬来有效地调动员工的工作主动性和工作热情、提升工作质量和员工的工作效率，为企业的健康有序发展和增强企业核心竞争力提供有力支持。

2.2 理论基础

2.2.1 全面薪酬理论

在传统的人力资源管理理念中，薪酬被理解为员工实际接收或企业支付的劳动力报酬。然而，随着管理思想的发展，埃德·劳勒在 1971 年提出了一个更为全面的观点，即所谓的全面薪酬体系。这一概念涵盖了企业为了实现其战略目标而对个人或团队所进行的一系列系统性的奖励措施。

全面薪酬的内涵主要分为两大类：外在薪酬和内在薪酬。外在薪酬代表了员工在组织中工作所获得的所有外部利益，这包括但不限于经济性薪酬和非经济性薪酬。经济性薪酬构成了传统薪酬体系的核心，它涵盖了诸如基本薪资、各种奖金等短期激励措施；长期激励如股票期权、利润分红；以及退休金计划、医疗保障等企业所提供的其他福利项目。而非经济性薪酬则主要关注于工作环境和组织氛围，包括为员工提供的各种培训和学习机会，以及通过组织管理、企业文化和组织发展所带来的各种机遇和前景。对于内在薪酬而言，它更多地体现在员工的心理层面，主要表现为社会和心理方面的正面回报。根据工作特性理论，工作本身就能够成为一种报酬。当员工在其工作的性质、重要性、多样性、自主决策权以及反馈等方面得到充分满足时，他们的心理状态将得到显著提升。这种提升不仅能够长期激发员工的工作热情和满足感，而且还能够增强他们对组织的忠诚度和承诺。全面薪酬模式代表了薪酬理论在现代企业发展中的创新与完善，它是一种科学、系统化且具有高度适应性的薪酬体系。与传统的统一化薪酬策略不同，全面薪酬模式强调个性化和差异化，能够满足员工多样化的需求和期望。

全面薪酬模式的核心优势在于其灵活性和包容性，能够根据不同员工的特点和贡献，提供定制化的激励措施。通过这种方式，全面薪酬模式不仅能够激发员

工的工作热情和创造力，还能够促进员工的个人成长和职业发展。

2.2.2 需求层次理论

亚伯拉罕·哈罗德·马斯洛提出的需要层次理论中将人的需求划分为五个等级，依次为：基本生理需求、安全感需求、社交归属需求、尊重需求以及自我实现的需求。生理需求涵盖了人们对于衣物、食物、住所和交通等基本生活条件的要求，这些需求的满足是生存的基础。马斯洛指出，生理需求是人类行为的强烈驱动力，只有当这些基础需求得到充分满足后，更高层次的需求才会成为激励的新动力；安全需求则关乎个体对于健康、财产和职业安全的保障，以及避免过度监管的需求；社交需求包含对友情、同伴关系以及团体归属感的追求；尊重需求分为内在的自尊和外在的他尊，即个人在各种环境下展现能力、自信和独立性的愿望，以及迫切想要获得他人尊重、他人信任和他人对自己的评价的需求；而自我实现需求则主要指的是个人追求理想、实现抱负，充分挖掘个人潜力，实现与其能力相匹配成就的需求。

马斯洛的理论为研究人类需求提供了全面的视角，对笔者的研究具有重要的启示作用。然而，该理论过于强调需求层次的顺序性，认为只有当较低层次的需求得到满足后，人们才会追求更高层次的需求。这一观点在当今企业员工的需求现状中并不完全适用。例如，一些员工可能不重视基本需求的满足，而更关注自我实现；另一些员工可能更注重满足需求，而不太追求自我实现；还有的员工可能同时重视这两方面的需求。因此，笔者可以探讨物质激励、精神激励和个人价值实现等多个维度，针对不同员工群体，深入研究需求与薪酬激励之间的关系，而不过分强调需求的层次性。

2.2.3 期望理论

美国著名学家维克托·费罗姆（1964）在其出版的著作《工作与激励》中，提出了一种被称为期望理论的激励模型。该理论认为，个体采取某种特定行动的动机强度，依赖于他们对行动可能产生的结果及其吸引力的预期。也就是说，员工如果相信通过努力工作能够取得良好的成果，并且这些成果能够带来他们所期望的奖励，如薪资增长或职位提升，那么这些期望得到满足时，员工将会更加积

极地投入工作。期望理论可以用以下公式来表示：

$$M = V * E$$

在这个公式中，M表示个体的积极性，即能够激发出的员工内在动力的程度。V代表，即达成目标后满足需求的效价。对效价感知越高，则激励作用也就越强。E则代表期望值，反映了个体对于实现目标的可能性的评估。

2.2.4 公平理论

美国著名管理心理学家斯塔西·亚当斯提出了公平理论。该理论主张个体在获得报酬后，会将其与周围同事的报酬进行比较，而这种比较将对工作态度产生显著影响。薪酬公平性即是通过这种比较来体现的。在构建薪酬体系的过程中，设计者需从多个角度出发，内部层面上，应根据员工的职位、级别和能力差异来制定差异化的薪酬方案，并结合绩效评估来决定薪酬的高低。这样的制度能够激励那些有能力且勤奋的员工更加热忱地工作，并对公司抱有积极的期待。同时，绩效评价较低的员工在与表现优秀的同事的薪酬对比中，也可能被激发出更强的进取心和工作动力。在外部层面，设计者还应关注行业内相似职位的薪酬标准，并调研所在地区的薪酬水平，以确保企业薪酬体系具有市场竞争力。通过这样的设计，企业不仅能够维持内部的公平性，还能在人才市场中保持吸引力，从而促进企业的持续发展。

3 DR 公司员工薪酬激励策略现状分析

3.1 公司概况

3.1.1 公司简介

DR 公司全称为甘肃电投 DR 电力有限责任公司（以下简称 DR 公司），成立于 2004 年，是甘肃电投能源发展股份有限公司的全资子公司。DR 公司专业从事流域水电项目的投资开发及经营管理。自成立以来，公司有效实现了对省内水电资源的战略开发，重点推进实施以“一江两河”（白龙江、大通河、杂木河）流域水电项目开发经营为主的“江河发展战略”，同步开展省内各流域电源项目的投资运作。DR 公司在水电领域有深厚的积累和经验，为甘肃省及全国的水电事业做出了重要贡献。公司秉承“以人为本、诚信经营、追求卓越、奉献社会”的企业理念，积极履行社会责任，为当地经济发展和社会进步做出了积极贡献。DR 公司自成立以来，非常注重科技创新和研发，不断引进新技术、新工艺、新设备，提高生产效率和能源利用效率。同时，公司还与高校、科研机构等开展产学研合作，共同推进水电和新能源领域的技术创新和成果转化。甘肃大容公司将继续坚持“江河发展战略”，以水电和新能源为核心业务，积极拓展新的业务领域和市场，不断提高企业的核心竞争力。同时，公司还将加强内部管理和团队建设，打造专业化、规范化、现代化的企业集团，为股东和社会创造更多价值。

3.1.2 公司组织架构

DR 公司共设有 10 个部门。职能管理部门有 7 个：综合办公室、人力资源部，党群工作部、财务管理部、经营管理部、设备管理部、安全环保部；主要负责公司日常行政事物和为发电机组的安全运行提供保障。生产维护部门有 3 个：生产技术部、运行部、水工部，组织结构如图 3.1 所示。主要的工作任务是设备运行监护、巡回检查检修、维护等，从事企业主要的经营业务。DR 公司组织结构如图 3.1。

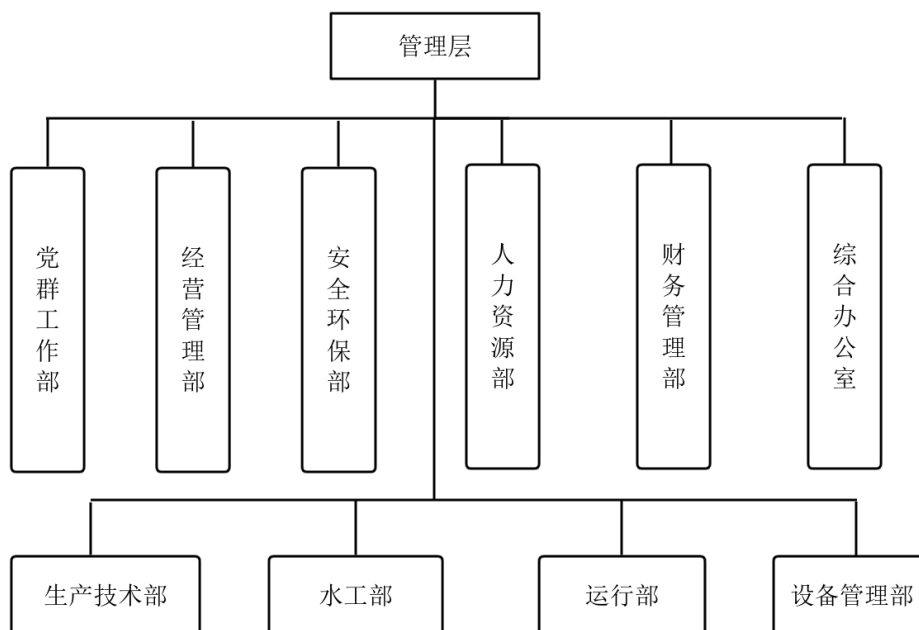


图 3.1 DR 公司组织架构

数据来源：DR 公司人力资源部

3.1.3 公司人力资源概况

DR 公司目前共有员工 252 人，领导层 8 人：其中董事长兼党委书记 1 人，纪委书记 1 人，总经理 1 人，副总经理 4 人，财务总监 1 人。中层领导 30 人，其余为基层员工，共计 214 人。以下主要从基层员工的年龄、学历、性别、职称和技能等级等方面分析。

1. 年龄结构

DR 公司基层员工 25 岁以下的年轻员工只有 54 人，占基层员工总人数的 25.23%；25-35 岁之间的人数最多，占比 31.78%；35-45 岁之间的员工有 52 人，占比 24.30%；45 岁以上的有 40 人，占比 18.68%。整体来看，DR 公司基层员工整体结构偏年轻化，但近年来 25 岁以下的员工有减少的趋势，且年轻员工工作经验不足，技能水平相对不高，管理能力也有所欠缺。基层员工年龄特征详见表 3.1 所示。

表 3.1 DR 公司基层员工年龄特征

年龄区间	人数	比例
25 岁以下	54	25.23%
25-35 岁	68	31.78%
36-45 岁	52	24.30%
45 岁以上	40	18.68%

数据来源：DR 公司人力资源部

2. 学历结构

DR 公司基层员工大专及以上学历的人有 105 人，占比 49.06%；本科人数 96 人，占比 44.85%；硕士及以上只有 13 人，仅占 6.09%。可见公司基层员工中高学历人员较少，整体员工的受教育水平还有待提高。详见表 3.2 所示。

表 3.2 DR 公司基层员工学历结构特征

学历特征	人数	占比
硕士及以上	13	6.09%
本科	96	44.85%
大专及以下	105	49.06%

数据来源：DR 公司人力资源部

3. 性别结构

DR 公司因所处地理位置较偏僻，远离市区，以及工作性质的特殊，工作强度较高等原因，而且部分岗位需要倒夜班，所以员工性别比例差距较大，女性员工仅占总人数的 30.78%，且基本集中在职能部门，详见表 3.3 所示。

表 3.3 DR 公司基层员工性别结构特征

性别特征	人数	占比
男	148	69.16%
女	66	30.84%

数据来源：DR 公司人力资源部

4. 职称、技能等级结构

DR 公司基层员工中未取得职称的人数较多，占比 40.66%，未取得技能等级的有 40 人，占比 18.69%。生产岗的员工可以同时申报职称和技能等级。高级职称和高级技师人数也不多，高级职称的仅有 10 人，高级技师仅有 14 人。详见表 3.4 和表 3.5。

表 3.4 DR 公司基层员工职称结构特征

职称特征	人数	占比
高级	10	4.67%
中级	52	24.30%
助理级	65	30.37%
未取得	87	40.66%

数据来源：DR 公司人力资源部

表 3.5 DR 公司基层员工技能等级结构特征

技能等级特征	人数	占比
未取得	40	18.69%
初级工	56	26.17%
中级工	48	22.43%
高级工	32	14.95%
技师	24	11.21%
高级技师	14	6.54%

数据来源：DR 公司人力资源部

3.2 DR 公司员工薪酬激励策略现状

3.2.1 薪酬结构现状

1. 基本工资

基本工资是构成职工薪酬体系中最为关键和最为稳定的部分，作为员工收入的基础保障，基本工资反映了员工所在岗位的价值、工作职责的重要性以及市场薪资水平等因素。基本工资的确定考虑到员工的教育背景、工作经验、专业技能和工作绩效等个人因素，以及企业所在地区的经济发展水平、行业标准等诸多因素。

DR 公司的基本工资设置主要是根据当地最低工资标准、员工学历情况以及工龄情况。地区最低工资标准是按照该公司所在地市的标准，工龄工资会在每年年初统一调整，员工每工作 1 年，工资上涨 80 元。DR 员工基本工资确定如下表 3.6 所示。

表 3.6 DR 公司基层员工基本工资情况表（单位：元/月）

员工类型	大专及以下	本科	硕士及以上
管理类基层员工	2000	2500	3000
生产类基层员工	1800	2300	2800

数据来源：DR 公司人力资源部

2. 岗位工资

岗位工资主实行宽带薪点工资制，DR 公司对基层员工按岗位类别分为生产类岗位和管理类岗位，设置不同的岗级。生产类岗位按照技能等级设定为 6 个岗级，根据职称设计 4 个薪挡；管理类只有一个岗级，根据职称设计 3 个薪挡。

表 3.7 DR 公司基层员工岗位工资表（单位：元/月）

岗位类别	岗级	薪点 1	薪点 2	薪点 3	薪点 4
生产类岗位	6	4000	4300	4600	4900
	5	3800	4100	4400	4700
	4	3600	3900	4200	4500
	3	3400	3700	4000	4300
	2	3200	3500	3800	4100
	1	3000	3300	3600	3900

续表 3.7 DR 公司基层员工岗位工资表（单位：元/月）

岗位类别	岗级	薪点 1	薪点 2	薪点 3	薪点 4
管理类岗位	1	3000	3300	3600	--

数据来源：DR 公司人力资源部

3. 绩效工资

DR 公司基层员工的绩效工资主要包括月度绩效工资和年度绩效奖金。月度岗位绩效工资按月发放，月度绩效工资与月度岗位工资实行 4:6 的比例发放方式。年度绩效奖金在年终考核后根据考核结果发放。另外还有全勤奖和加班费，按照公司有关规定执行。

4. 福利

DR 公司的福利项目虽然设置的相对简洁，但却涵盖了员工基本的社会保障需求和一些额外的福利待遇。具体来说，公司为员工提供了国家规定的基本社会保险，即通常所说的“五险一金”。DR 公司还为员工提供了带薪休假福利：工作满 1 年享有每年 5 天的带薪年假，满 5 年享有 10 天带薪年假，满 10 年及以上享有 15 天的带薪年假。此外，DR 公司还注重传统节日的文化遗产和员工的情感关怀，通过在重要的节假日发放相应的礼品来表达对员工的关心和祝福。例如，在中秋节期间，公司会为员工准备月饼，端午节时发放粽子，春节则提供精美的礼盒等。

5. 津补贴

DR 公司在员工薪酬结构中设立了津补贴项目。津补贴包含通讯津贴、艰苦边远津贴、夜餐/班补贴、流域津贴等等。但 DR 公司的津补贴政策仅适用于正式员工，而处于实习期的员工则暂时无法享受这些额外福利。

3.2.2 薪酬水平现状

通过汇总 DR 公司基层员工的工资、奖励、福利待遇和各种补贴等信息，依据平均工资的计算公式，可以计算出每个岗位的平均收入水平。

具体如表 3.8 所示。

表 3.8 DR 公司平均薪酬表（单位：元/月）

岗位类别	平均薪酬水平
管理类基层员工	8300
生产类基层员工	9600

数据来源：DR 公司财务与资产管理部

为了将 DR 公司的员工薪酬水平进行横向对比，我们将 DR 公司基层员工的平均薪酬水平与当地电力行业相同岗位的基层员工的平均工资进行了对比，如图 3.2 所示。

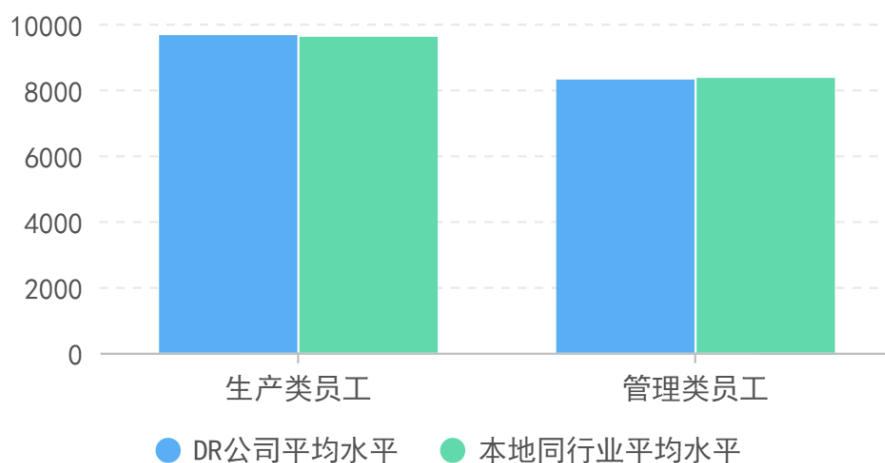


图 3.2 DR 公司员工薪酬水平横向比较（元/月）

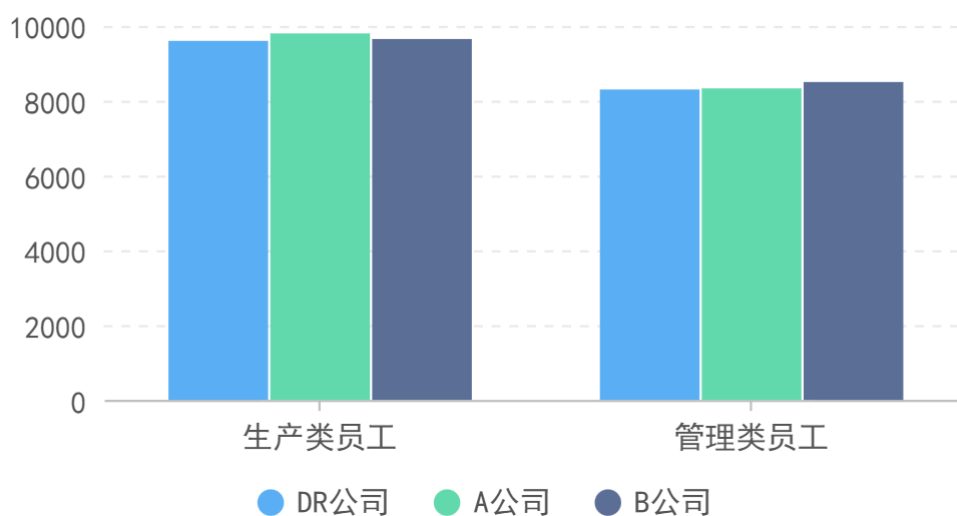


图 3.3 DR 公司与 A 公司、B 公司员工薪酬水平对比（元/月）

在与当地同行业同岗位的对比的结果可知，DR 公司基层员工岗位薪酬水平略低于当地平均水平。与当地另外两家同地区同行业电力公司 A 和电力公司 B 对比中发现，DR 公司不论是生产类员工还是管理类员工，薪酬水平也都低于 A 和 B 两家公司，如图 3.3 所示。总体来说，整体收入与当地同行业相比，收入水平较低。

3.2.3 薪酬增长现状

DR 公司虽然在同行业中的规模并不算突出，但其基层员工以当地人为主，因此工资的年增长幅度有限，通常保持在 5% 以下。考虑到物价上涨的速度，基层员工的实际工资增长相当有限。这种薪酬增长的不理想情况对基层员工的稳定性产生了直接影响。从 2017 年到 2022 年的人员流动数据可以看出，DR 公司基层员工的离职率介于 5% 至 8% 之间，虽然尚未达到业内认定的警戒线，但这一数字依然值得高度关注。通过近 3 年的离职员工回访，我们发现薪酬收入的高低是影响他们离职的最主要原因。尽管 DR 公司的离职率尚在安全范围内，但对于公司的核心部门而言，如何维持现有基层员工的稳定性可能比不断招聘新员工更为重要。因此，如何降低员工流失率、稳定基层员工，以及优化薪酬体系，已成为管理者必须面对的关键问题，也是 DR 公司人力资源部门亟待解决的重要任务。

4 DR 公司员工薪酬激励策略问题分析

4.1 薪酬激励策略访谈

4.1.1 访谈对象

本次访谈，在对象的选择上涵盖了生产技术部门，运行部和设备管理部的 20 名基层员工。通过面对面交流、微信沟通以及电话联络等方式进行访谈，目的是为了查找 DR 公司在员工薪酬激励策略上存在的不足。

4.1.2 访谈内容

本研究基于先前资料并针对调研目标，在征询专业人士及导师的建议后，拟定了以下访谈大纲：

1. 在您看来，公司的薪资待遇和福利安排如何？这些福利措施对您有正面的激励作用吗？
2. 您认为公司的薪资激励体系是否恰当？若存在不当之处，您有何改进建议？
3. 您如何评价公司薪资激励的成效？在执行过程中，有哪些不尽人意的地方？您认为应如何改进？
4. 您对公司进行的绩效评估有何看法？您有哪些具体建议？
5. 您是否认为公司的绩效评估体系完备？它对您的工作积极性有何影响？
6. 您对公司提供的培训机会和职业发展规划满意吗？有无进一步的建议？
7. 您是否了解并认同公司目前的晋升途径和方法？
8. 对于公司现行的薪酬激励政策，您还有哪些补充建议？

4.1.3 访谈结果分析

本次访谈对象共 20 人，全部为智能管理部门和生产维护部门的基层员工，通过对访谈结果的分析归纳与总结，得出以下结论。如表 4.1 所示。

表 4.1 访谈结果

访谈提纲	访谈结果总结
1	普遍意见认为，目前的薪资水平并不理想，而公司提供的福利项目多年来变化不大，主要为一些基本的生活物资，如米、面、油等，这些福利并未能产生预期的激励效果。
2	在调查中，13 名员工明确表示薪酬激励机制存在不合理之处，他们认为公司缺乏有效的激励措施或现行机制不够完善；而 3 名员工认为目前的薪酬激励机制相对合理。他们提出的建议主要包括改进激励机制，确保薪酬按时支付，增加收入差距以实现按劳分配，避免平均主义现象，从而激发员工的积极性。
3	普遍的看法是，薪酬激励的效果并不理想，有时甚至没有效果。这主要表现在薪资延迟支付，绩效奖励未能充分实现，管理层虽然经常提出口号，但缺乏实际行动，导致员工产生逆反心理。一些员工甚至感觉到主人翁意识和责任感的减弱。此外，高层管理人员反映，在工资核算过程中，公司人力资源专员经常出现错误，导致工资漏发或漏记，且难以追回，这种情况经常性的有所发生，使得有些基层员工对人资部门产生了较为明显的不满情绪，给公司不可避免的造成了潜在的不好的影响。
4	生产部门的员工大都认为公司的绩效考核执行力度不足，虽然有相关机制，但实际上未能有效激励员工，大家感觉无论工作表现如何，待遇并无太大差别。
5	员工普遍反映，现行的绩效考核制度过于形式化，在实际考核过程中，部门领导的个人评价对绩效考核结果影响较大，使得绩效考核得分很大程度上取决于领导的主观打分。
6	员工普遍反映公司缺乏培训和职业发展规划，对此表达了强烈的不满和对公司的较大意见。
7	对于晋升机制，虽然员工了解程度不一，但可以看出，大多数员工对公司的晋升渠道和方式持有异议。
8	员工对薪酬激励的建议主要集中在按时发放奖金和改进绩效考核上，也有建议提出应实施差异化奖励，鼓励按劳分配。

经过对 DR 公司基层员工的访谈结果进行关联性分析，DR 公司现行员工薪酬策略存在以下几点问题：第一，薪酬整体收入不高，薪酬构成也不合理，对员工的激励性一点也不显著；第二，公司的绩效考核并没有起到明显的激励作用，虽然公司也制定了相应的绩效考核的机制，但是考核最终流于形式，没有真正的对员工们起到激励的作用，让员工感觉做好做坏不在乎，无所谓；第三，公司培训较少，也没有为员工制定丰富的职业规划，而且公司基本没有组织的技能和职称方面的培训，大家情绪还是比较大，对公司的表现大有意见。

4.2 问卷调查

4.2.1 问卷调查目的

本次问卷调查的主要目的评估 DR 公司当前实施的员工薪酬激励策略。希望通过这次调查，能够深入了解员工对于薪酬激励体系的真实看法和感受，从而为优化薪酬激励策略提供有力的依据。在本次研究中，以 DR 公司的基层员工为主要调查对象，通过发放问卷的方式，广泛收集他们的意见和建议。然后运用专业的统计分析工具，对收集到的数据进行深入的分析 and 解读，以提取出有价值的信息，为后续薪酬激励策略的优化提供坚实的支撑。通过这样的研究方法，我们可以确保优化建议更加贴近实际，更能满足员工的期望和公司的发展需求，从而推动 DR 公司的薪酬激励体系不断完善和发展。

4.2.2 问卷调查的实施

1. 问卷的设计

在设计此次调查问卷之前，通过对国内外关于基层员工薪酬激励的研究，借鉴经典的调查问卷，为本次问卷调查提供了方向。整理和编制 DR 公司问卷调查时，主要从薪酬结构合理性、薪酬水平的满意度、薪酬增长的方式、薪酬公平的感知四个方面制定了调查问卷，如表 4.2 所示。

表 4.2 问卷调查表

	序号	问题
薪酬构成	1	您对于目前薪酬构成的合理性如何评价？
	2	您觉得绩效工资是否具有激励性？
	3	您认为年度绩效奖金在薪酬构成中的重要性如何？
	4	您对公司提供的福利待遇满意吗？
	5	您认为公司在薪酬构成方面最需要改进的是什么？
薪酬水平	6	您对自己目前的收入是否满意？
	7	您认为与同行业相似岗位相比，您的薪酬水平如何？
	8	您认为您的薪酬水平与您的工作职责和工作量相匹配吗？
	9	与您的工作技能和经验相比，您认为您的薪酬水平如何？
	10	您认为公司在薪酬水平方面最需要改进的是什么？
薪酬增长	11	您对公司每年薪酬增长制度是否满意？
	12	您对公司薪酬增长的期望是什么？
	13	公司目前薪酬增长的途径是否清楚？
	14	您认为薪酬增长主要基于那些因素？
	15	您认为公司在薪酬增长方面最需要改进的是什么？
薪酬公平	16	您认为公司在薪酬分配上是否做到了公平？
	17	您是否觉得同样的工作应该得到相同的薪酬？
	18	您是否觉得个人的工作表现和贡献在薪酬决定中得到了充分的考虑？
	19	您是否认为不同职位和级别的薪酬差异是合理的？
	20	您对公司薪酬公平性有哪些建议或改进建议？

2. 问卷检查的实施

(1) 样本的选择。DR 公司共有基层员工 214 人，本次调查中共发出了调查问卷 160 份，其中行政管理部门有效发放 40 份，其余为技术生产部、水工部、运行部的员工。

(2) 问卷的发放。问卷发放纸质版，采取匿名形式，先通过发放给各部门

负责人，再由各部门负责人发放给基层员工，最后由专人回收用来确保问卷的回收质量。

(3) 问卷的回收。问卷由各部门联络人负责回收后统一整理，共收回 142 份有效问卷，有效率为 88.75%。

(4) 结果数据统计。问卷在评价尺度上设计了 5 个等级。在统计过程中将不同尺度进行不同的赋值，依次用 5、4、3、2、1 分值代替，其中非常满意（科学，合理、高等）赋值为 5 分，非常不满意（不科学，不合理、不高等）赋值为 1 分，方便后续计算。

3. 问卷信度与效度分析

问卷调查其设计质量的高低对问卷调查结果的真实性、可靠性和有效性至关重要，不可忽视。为了确保本次调查结果的准确性和可信度，对 DR 公司的问卷调查数据采用了 SPSS 统计软件对问卷的数据进行了信度和效度的检验。

通过信度分析，计算得出可靠性系克隆巴赫系数=0.889，信度系数达到了 0.8 以上，这一数值表明问卷信度较好，也就是说，问卷的各个题目在测量同一概念时具有很好的一致性和稳定性。同时，为了评估问卷的结构效度，即问卷题目是否能够准确地测量预定的构念，我们计算了 KMO 取样适切性量数。本次调查得到的 KMO 值为 0.739，这一数值位于 0.7 至 0.8 的区间内，表明问卷的结构效度较好，意味着问卷能够有效地测量和反映员工对薪酬激励策略的看法和态度。

综合信度和效度的分析结果，我们可以得出结论，本次问卷调查的结果不仅是可靠的，而且是有效的，具有较高的科学性。这为后续的研究分析提供了坚实的基础，确保了研究结果的真实性和可信度。

4. 问卷调查结果分析

(1) 被调查人员的基本情况统计，具体如表 4.3 所示。

表 4.3 被调查样本基本信息

结构	特征	人数	占比
性别	男	99	69.71%
	女	43	30.29%
年龄	25 岁以下	59	41.55%
	25-35 岁	46	32.40%
	36-45 岁	24	16.90%
	45 岁以上	13	9.15%
学历	硕士及以上	7	4.93%
	本科	58	40.85%
	大专及以下	77	54.22%
职称等级	未取得	60	42.25%
	助理级	42	29.58%
	中级	34	23.94%
技能等级	高级	6	4.23%
	初级工	52	36.62%
	中级工	41	28.87%
	高级工	24	16.90%
	技师	16	11.27%
本公司工作年限	高级技师	9	6.34%
	3 年以下	52	35.21%
	3-5 年	44	30.98%
	5-10 年	32	22.54%
	10 年以上	16	11.27%

从表 4.3 可以看出，被调查人员基本情况与 DR 公司实际情况基本一致，故本次调查具有一定的代表性，可以作为本次薪酬激励策略研究的调查样本。

(1) 问卷调查结果分析

a. 薪酬构成调查结果描述性分析

表 4.4 薪酬构成调查分析表

问题	非常满意 (5分)	比较满意 (4分)	一般 (3分)	较不满意 (2分)	非常不满意 (1分)	平均分
您对于目前薪酬构成的合理性如何评价?	11	15	29	37	50	2.29
您觉得绩效工资是否具有激励性?	12	13	31	35	53	2.30
您认为年度绩效奖金在薪酬构成中的重要性如何?	14	13	30	39	46	2.37
您对公司提供的福利待遇满意吗?	10	14	23	42	53	2.19

在薪酬方面,基层员工认为薪酬构成缺乏合理性,主要是月度岗位工资与月度绩效工资固定比例 6:4 发放,固定比例的薪酬发放可能不适应所有员工的工作情况和企业的实际需求。企业可以考虑根据市场变化、企业经营状况以及员工个人表现等因素,适时调整岗位工资与绩效工资的比例,使之更加灵活和合理。

b. 薪酬水平调查结果描述性分析

表 4.5 薪酬水平满意度调查表

问题	非常满意 (5分)	比较满意 (4分)	一般 (3分)	较不满意 (2分)	非常不满 意(1分)	平均分
您对自己目前的收入是否满意?	8	11	30	37	56	2.14
您认为与同行业相似岗位相比,您的薪酬水平如何?	9	10	36	42	45	2.27
您认为您的薪酬水平与您的工作职责和工作量相匹配吗?	10	9	28	47	48	2.20
与您的工作技能和经验相比,您认为您的薪酬水平如何?	12	12	34	40	44	2.35

从上表可知，基层员工对于问题“您对自己目前的收入是否满意”的得分最低，平均分仅仅只有 2.14 分，非常不满意的人数也是最多，有 56 人。对于问题“您认为您的薪酬水平与您的工作职责和工作量相匹配吗”，平均分也不高，只有 2.20 分，有 48 人认为目前的薪酬水平和自己的工作职责及工作量非常不匹配。

c. 薪酬增长调查结果描述性分析

表 4.6 薪酬增长调查表

问题	非常满意 (5分)	比较满意 (4分)	一般 (3分)	较不满意 (2分)	非常不满意 (1分)	平均分
您对公司每年的薪酬增长制度是否满意？	15	21	53	63	62	2.36
您对公司薪酬增长的期望是什么？	22	20	60	58	54	2.52
公司目前薪酬增长的途径是否清楚？	10	19	52	59	74	2.21

d. 薪酬公平调查结果描述性分析

表 4.7 薪酬公平调查表

问题	非常满意 (5分)	比较满意 (4分)	一般 (3分)	较不满意 (2分)	非常不满意 (1分)	平均分
您认为公司在薪酬分配上是否做到了公平？	12	15	20	39	56	2.21
您是否觉得同样的工作应该得到相同的薪酬？	14	13	31	46	38	2.42
您是否觉得个人的工作表现和贡献在薪酬决定中得到了充分的考虑	14	16	33	38	41	2.46
您是否认为不同职位和级别的薪酬差异是合理的	13	18	36	40	35	2.53

在薪酬公平性方面，大部分基层员工认为薪酬在分配方式上的公平性最为不足。

4.3 DR 公司员工薪酬激励策略存在的问题

4.3.1 薪酬结构设计不合理

通过深入分析 DR 公司的薪酬激励的问卷调查数据，可以发现该公司在薪酬结构的设计上存在着显著的不足。具体来说，基层员工的岗位工资与月度绩效之间的比例被固定为 6:4，而这一比例并没有考虑到不同岗位的独特要求和职责差异。

对于从事生产工作的员工而言，他们的工作重点是运用专业技能和知识来执行任务。这些员工需要依赖自身的专业能力、丰富的工作经验和深厚的技术知识，以便能够主动发现并处理发电机组运行过程中可能出现的风险和和设备问题。他们的主要工作目标是尽可能地防止发电机组出现非计划性的停机事件，以免对区域电网的稳定供电造成影响，同时也避免因此而对企业的绩效评估产生负面影响。因此，对于生产类岗位的员工来说，定期进行设备检查和主动维护工作显得尤为重要。在绩效评估过程中，应当将员工在排查和处理安全隐患方面的表现作为评价的重要指标，并且应当适当调整绩效薪酬与岗位薪酬的比例，以此更有效地激发员工的工作热情和积极性。

而对于职能管理类岗位的员工，他们的职责则表现出多样化的特点。一些职能管理岗位的工作重点是为公司的日常运营提供必要的支持和服务，例如工会管理岗位，其主要职责是为员工提供节日的慰问和劳动保护等方面的支持；另一些职能管理岗位则专注于为公司的战略规划、成本管理和合规性控制等经济活动提供决策支持和管理依据，如市场营销岗位，他们通过市场营销活动来提高发电机组的使用效率和市场占有率，积极争取额外的电力销售量。对于职能管理岗位的员工而言，他们的工作重心在于确保公司运营的稳定性和可靠性，因此，“稳定性”成为了衡量他们工作表现的一个关键因素。

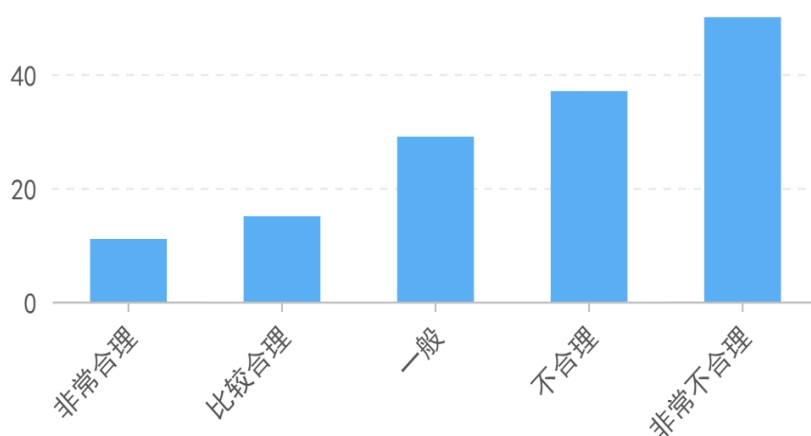


图 4.1 薪酬结构合理性调查

4.3.2 薪酬水平缺乏竞争力

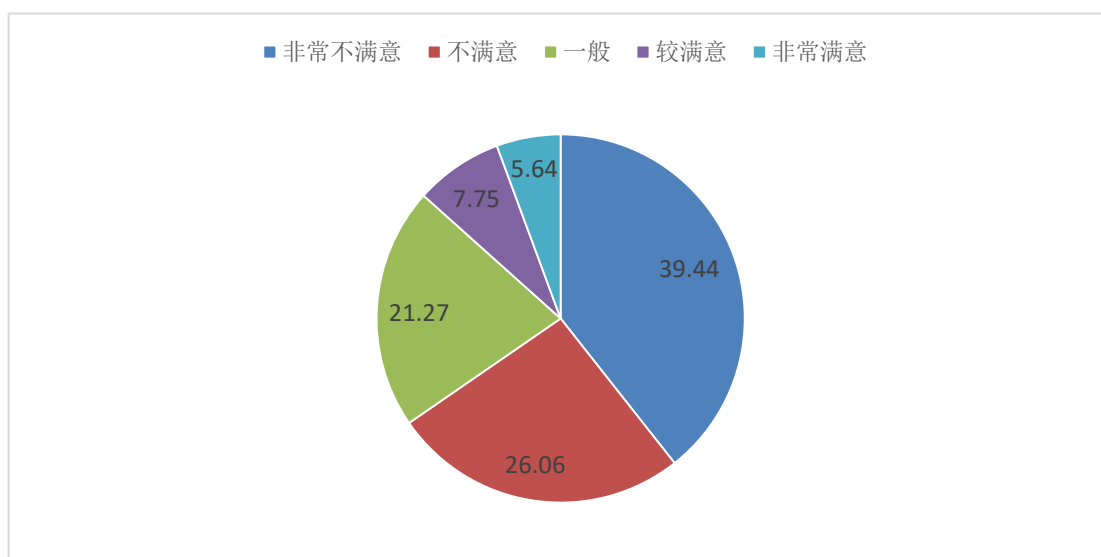


图 4.2 薪酬水平满意度分析

在 3.2.2 中，通过与 A 公司和 B 公司对比，DR 公司的薪酬水平相对较低。进一步通过 DR 公司的问卷调查数据可以看出，基层员工对于目前的薪酬水平普遍持不满意甚至是很不满意的态度。他们中的大多数人认为，目前的岗位工资水平偏低，与同行业其他公司相比，薪酬缺乏足够的吸引力和竞争力。此外，调查还反映出公司在提升员工工作能力方面并未给予足够的关注，缺少有效的激励措施。在岗位工资设置方面，DR 公司未能充分考虑到公司发展的实际需求，也未能

与同类型电力企业形成有效的薪酬竞争。这种情况导致公司难以留住高端技术人才。此外，DR 公司目前实行的薪酬制度仍然是多年前制定的，未能根据公司的发展变化及时进行调整，对行业竞争对手的薪酬策略也缺乏必要的关注。这些问题共同导致了公司薪酬水平的竞争力不足，难以吸引优秀人才加盟，进而导致公司普通员工过多，经济收益逐年减少。DR 公司基层员工的平均薪酬在同行业中处于较低水平，缺乏外部竞争力，员工满意度不高。在笔者看来，这一问题在一定程度上与 DR 公司的地理位置和产业环境有关，由于 DR 公司的所在地在甘青交界地区，生活成本相对较低，这导致薪资在绝对数值上不及发达地区。然而，一个公司的薪酬水平不仅需要与同行业企业相比较，还应与同一地区的其他行业工资水平相权衡，同时需要充分考虑到当地的物价和消费水平。此外，DR 公司通过优化各种实用的福利项目，也能有效吸引和留住技术人才。毕竟，工作是生活的重要组成部分，而在生活方面，人们还需要考虑诸多因素，如子女教育等。换个角度思考，有些问题或许可以通过更为灵活的方式得到解决。通过这样的策略，可以将员工的离职率控制在一个合理的范围内，减少员工流失。在制定薪酬激励策略时，更细致地考虑薪酬福利项目，将有助于提升员工的工作满意度和忠诚度。

4.3.3 薪酬制度设计不完备

通过深入分析问卷调查的数据，我们注意到几个特定的员工群体对于 DR 公司现行的薪酬体系表达了显著的不满情绪。这些群体主要包括：入职时间尚不足三年的新进员工、年龄在 35 岁及以下的年轻人群、在生产一线工作的员工，以及持有本科或更高学历的员工。在 DR 公司目前的岗位等级划分中，主要参考的是员工的技能等级和职称等级，但这样的划分缺乏一个全面而科学的岗位价值评估机制，因此难以精确地体现出关键岗位在公司发展过程中的重要价值。随 DR 公司从基础设施建设阶段平稳过渡到生产经营阶段，公司的发展也带动了岗位和工作内容的相应变化。遗憾的是，公司在面对不同发展阶段时，并未对岗位进行深入的分析 and 适时的调整，包括部门职责、岗位职责描述以及薪酬岗位矩阵的修订。这种滞后的调整导致了一些员工的岗位职责描述与他们实际从事的工作存在偏差，进而引发了员工对岗位定级科学性的质疑。

根据双因素激励理论，一个高效的薪酬体系应该兼顾保健作用与激励作用。

然而，DR 公司现行的薪酬体系过于侧重于保健作用，而在激励作用方面则显得重视不够。这种不平衡的薪酬体系不仅未能有效激发员工的工作热情，反而可能削弱他们的主动性和创新能力。此外，随着外部市场环境和行业竞争格局的变化，DR 公司面临着与成立初期截然不同的挑战。但公司似乎没有根据这些外部环境的变化对薪酬体系进行必要的分析、调整和完善。

4.3.4 薪酬公平性有所缺失

经过问卷调查了解到，大部分员工都持有一种观点，即他们工作中的工作表现和岗位贡献所得到的薪酬回报并不匹配。特别是那些入职 2-5 年的员工、25 岁及以下的员工、生产维护岗的员工以及研究生学历的员工，他们对公司薪酬制度的公平性表示了强烈的不满。在 DR 公司现行的薪酬体系中，对于同一部门、同一岗位、同一工龄的员工，不论他们的工作效率和工作成绩如何，其薪酬水平之间的差距并不显著。这种情况长期存在，难免会导致员工们在工作中缺乏积极性，进而影响公司整体的工作进度。不同部门之间的薪酬差距也并不明显。尽管生产维护岗的员工与职能管理岗的员工在工作内容、工作环境以及工作风险等方面存在较大差异，但他们在薪酬分配上却并未得到相应的体现。特别是对于那些在生产一线工作的倒班员工，他们的工作时间极不规律，对身体造成了不小的损害，然而，公司的高温津贴却是全员统一发放，数额也一致，这无疑加剧了员工对薪酬公平性的不满。依据公平理论的原则，当员工感觉到自己所接受的薪酬待遇并不公平时，他们往往会寻求采取一些行动来解决这种不公平的状况。在某些情况下，一些员工可能会通过开具病假证明或者利用人际关系等手段，来试图降低自己的岗位级别，目的是为了转入薪酬待遇相对较优的职能管理部门工作。在这种工作环境的影响下，那些在生产维护岗位上的年轻员工可能会对提升自己的工作技能感到不积极，甚至产生抵触心理。他们可能会认为，不论自己在工作中投入多少努力，薪酬方面并不会体现出明显的差异或回报。如果这种情况持续存在且得不到改善，那么生产维护岗的员工的整体劳动生产效率可能会逐渐降低。随着时间的推移，这种情况可能会对企业的核心竞争力造成不小的影响。员工的劳动生产率是企业效益的重要保障，一旦下降，将直接影响到企业的产出质量和经济效益。因此，为了保持企业的竞争力和市场地位，确保员工的工作积极性和

效率，企业必须重视薪酬公平性的问题，并采取有效措施来解决员工所感受到的不公平现象。通过建立一个更加公平、透明的薪酬体系，企业不仅能够提高员工的工作满意度和忠诚度，还能够有效地提升企业的生产力和竞争力。

4.4 DR 公司员工薪酬激励策略问题的原因分析

4.4.1 仍未革除国企“平均主义”思想

在我国的国有企业特别是电力行业中，虽然分配制度已经逐步摆脱了计划经济时代普遍存在的“平均主义”思维的局限，但是由于国有企业本身的独特性质以及电力行业在市场中的垄断地位，目前国有电力企业的分配制度仍然受到“平均主义”思想的一定影响，这种影响直接作用于绩效薪酬的合理分配和体现。

在现行的绩效考核评价体系中，基层员工的考核结果主要由员工自我评价和部门中层管理者的打分两部分组成。当大部分员工对自己的工作进行自我评价时倾向于给出满分，此时绩效考核的差异性主要取决于中层管理者的评分。但在实际评分过程中，中层管理者往往会出于维护部门内部和谐氛围的考虑，倾向于采用“老员工优先”或者“轮流排名”的评分策略。这样的做法很可能导致那些在工作中真正付出辛勤努力的员工在绩效评价上遭遇不公平的对待，进而在部门内部形成了一种“无论工作量多少，薪酬待遇无差别”的工作氛围，使得绩效考核评价变得形式化，绩效薪酬也失去了其应有的激励效果，逐渐演变成为一种“固定薪酬”。

根据亚当斯提出的公平理论，员工在部门或公司内部会自发地对同事的工作量和贡献度进行比较。当员工感觉到自己的工作量和贡献度与所得到的绩效评价不相符时，就可能认为部门或公司存在不公平的分配现象。如果这种情况持续存在，员工的工作积极性和效率可能会逐步下降，甚至可能对工作产生厌倦感，或者考虑离职。因此，为了有效激发员工的工作热情和提升工作效率，国有电力企业迫切需要对现有的分配制度进行深入的改革和优化，确保绩效考核评价的公正性和准确性，让绩效薪酬真正发挥出其应有的激励效果。通过这样的改革，可以促进员工的积极性和忠诚度，同时也有助于提升企业的整体竞争力和市场地位。

4.4.2 仍未重视人力资源管理的投入

DR 公司经过多年的稳健发展，在人力资源管理领域取得了一些值得肯定的进步。然而，目前仍然面临着一个不容忽视的问题：管理层尚未充分认识到人力资源管理在企业发展中的关键性作用。部分管理者仍旧坚守着传统的观念，认为机械设备等有形资产是公司竞争力的核心所在，从而忽视了人力资源对企业长远发展的深远影响。他们往往更倾向于将大量资金投入固定资产的配置，而对于人力资源的投入则显得相对不足。在当前的时代背景下，作为企业必须清醒地认识到，吸引和留住优秀的员工是企业持续发展的基石，而这离不开相应的人力政策和资金的投入。同时，为了激发员工的工作热情，提升他们的工作效率，企业也必须在人力资源方面加大投入力度。毕竟，员工是企业最宝贵的财富，是企业发展和提升核心竞争力的根本资源，因此 DR 公司必须要积极转变对于人力资源管理的观念，提高重视，加大人力资源投入成本。

4.4.3 仍未构建系统性薪酬管理制度

DR 公司的高效运转离不开健全且有效的薪酬管理体系的支撑，然而，当前的薪酬管理尚存诸多不足。除了基础的薪酬管理体系，绩效考核、薪资沟通、员工谈话以及晋升通道等关键环节的缺失，使得公司的薪酬管理显得不够完整。

首先，公司内部的沟通机制还不够完善。一个成熟的内部沟通体系对于促进员工与企业之间的有效交流极为关键。通过有效的沟通，可以更准确地识别和解决 DR 公司面临的各种问题，及时进行必要的调整，减少误解和冲突带来的负面后果。良好的沟通环境有助于缓解员工的不满，促进工作关系的和谐，有效解决内部矛盾，为公司的稳定和快速发展提供支持。

其次，公司的培训体系需要进一步的加强和完善。一个全面的培训体系应该包含新员工的入职培训、在职员工的职业发展培训、持续教育和技术能力提升培训等各个方面，并且对关键员工进行重点培养。作为一家电力行业企业，DR 公司对员工的专业素质有着严格的要求。然而，目前公司对员工考取相关资格证书的要求仅限于员工个人自发行为，缺乏公司层面的重视和系统的培训支持。为了公司的长期发展，DR 公司应当加强培训体系的建设，致力于创建一个学习型的企

业文化，提升企业的综合竞争力，为实现公司的长期战略目标打下坚实的基础。

最后，DR 公司在员工职业发展规划方面存在明显的不足。这一制度的核心在于为员工的职业发展提供方向和指引，确保员工的个人职业目标与公司的发展战略相协调。职业发展路径涉及职位晋升、技术职称评审等多个层面。通过有效的职业发展规划和管理，公司能够根据发展需要，有计划地培养人才，助力员工快速成长，实现企业与员工的共同发展和成功。

4.4.4 仍未关注员工多元化发展需求

在 DR 公司的持续发展过程中，基层员工因为工龄、年龄和学历等因素的不同，表现出了多元化的需求和期望。对于那些刚刚加入公司的新员工来说，他们正处于从学校到社会的过渡阶段，失去了家庭的经济支持，因此，他们对于薪酬的关注度很高，尤其是在解决基本的食宿问题上显得尤为迫切。对于在公司工作多年的老员工，他们的需求则更为多元和复杂。一些员工更加关注工作的稳定性和安全性，而另一些员工则更加看重与同事和上下级的社交互动。

在安全需求方面，电力行业的安全问题涵盖了员工个人安全、设备运行安全和电网整体安全等多个层面。确保员工在工作中的的人身安全是最基本的要求，保障设备的正常运行和电网的稳定也是至关重要的。任何安全问题的出现都可能给企业和员工带来巨大的损失。特别是对于中年员工，他们在家庭中承担着照顾子女和赡养父母的责任，经济压力较大。同时，电力行业的工作环境可能存在高温、高压、高空作业等潜在风险，因此，员工在工作中需要保持高度的警觉和专注。企业应当为员工提供全面的安全培训，加强安全措施，确保员工在工作中能够感受到充分的安全保障。

在社交需求方面，由于电力企业通常位于偏远地区，员工的社交活动受限，社交圈子相对较小。特别是那些在生产和维护一线的员工，他们的工作主要是与各种设备和机器打交道，与外界的交流机会较少。长期下来，员工可能会感到与社会脱节。此外，电力行业中男女比例失衡的现象也对青年员工的社交需求产生了影响，他们在寻找伴侣和建立家庭方面面临着更大的挑战。因此，企业需要重视并满足员工的社交需求，创造更多的社交机会，提供交流和互动的平台，帮助员工拓展社交网络，提升社交技能，更好地融入社会生活。

5 DR 公司员工薪酬激励策略优化对策

5.1 优化目标及原则

5.1.1 优化目标

为了解决 DR 公司目前薪酬激励策略中存在的问题，提升员工的满意度、激励度和公平度，公司需要深入分析并优化其薪酬激励策略。这不仅有助于激发员工的工作热情和创造力，还能促进企业战略目标的实现和长远发展。

1. 岗位分析与分类。公司应对所有岗位进行细致的分析，明确各岗位的职责、要求和对企业的贡献度。在此基础上，对岗位进行合理分类，确保每个岗位的薪酬水平与其价值相匹配。同时，为不同类型的岗位设计差异化的薪酬激励策略，以满足不同员工群体的需求和期望。

2. 绩效考核体系方面，建立一个公正、透明且与岗位特征紧密相连的绩效考核体系。这一体系应当能够准确评估员工的工作表现，并与薪酬激励直接挂钩。通过这种方式，员工可以清晰地看到自己的努力如何转化为薪酬回报，从而增强工作的积极性和主动性。

3. 薪酬结构调整。优化薪酬结构，使其更具竞争力和吸引力。除了基本工资外，还可以增加绩效奖金、股权激励、职业发展机会等多元化的激励手段。这样既能满足员工的物质需求，也能提升其对公司的归属感和忠诚度。

5. 员工参与与反馈。鼓励员工参与薪酬激励策略的制定过程，收集他们的意见和建议。通过员工的反馈，公司可以更好地了解员工的真实需求，从而调整和优化薪酬激励策略。

5.1.2 优化原则

1. 公平性原则

根据亚当斯的公平理论，薪酬分配的公正性是激发员工工作动力的关键。因此，在 DR 公司，我们不能简单地将所有员工一视同仁，不论其岗位性质和工作量如何。薪酬分配必须建立在员工的能力、业绩与岗位相匹配的基础上。同时，

随着员工在公司发展战略中的成长与进步，其薪酬也应随时间的推移和职称的晋升而逐渐增长，以体现其日益增加的工作责任和贡献。

2. 竞争性原则

竞争性原则强调 DR 公司所设定的薪酬水平应具有一定的内外竞争力。就内部而言，薪酬构成应能使员工在与其他同等级员工的比较中感到满意；就外部而言，薪酬水平应能与市场保持合理的竞争态势。这样的薪酬策略有助于吸引更多优秀人才加入公司，同时降低核心员工的流失率，确保公司员工成为公司发展的强大推动力。

3. 激励性原则

根据需求层次理论，我们需要深入调研 DR 公司员工的多样化需求，并针对不同类型和特点的员工制定个性化的激励策略。除了传统的薪资激励外，还应结合货币性与非货币性的薪酬激励手段，以满足员工在不同阶段的不同需求。非货币性激励往往能带来更为持久和深远的激励效果。

4. 经济性原则

经济性原则要求 DR 公司在制定薪酬策略时，必须严格控制薪酬总额，确保在公司的经济承受范围内提供有效的激励。尽管激励员工至关重要，但也不能盲目追求高薪，而应在利润水平和成本控制的基础上制定合理的薪酬策略。经济性原则是竞争性原则和激励性原则得以实现的前提。

5. 灵活性原则

在优化 DR 公司员工薪酬激励策略的过程中，公司必须认识到，由于各种不可预见的情况或不可抗力因素，原有的薪酬激励设计可能会与实际情况产生偏差。因此，公司需要保持高度的灵活性，根据实际情况及时调整薪酬激励策略的每一项细则和条款。此外，员工薪酬激励策略也不应是一成不变的，而应随着员工数量、结构、比例的变化以及员工需求的发展而不断进行调整和完善，以充分发挥薪酬激励在人才培养中的积极作用。

5.2 DR 公司员工薪酬激励策略优化具体对策

5.1.2 优化薪酬结构

一是对薪酬结构比例进行合理化调整。在现有的薪酬体系中，公司的月度岗位工资与绩效工资的比例被设定为固定的 6:4，这种做法并没有考虑到各类岗位的特殊性和工作要求。为了更加精准地激发员工的工作动力，建议公司对这一比例进行差异化调整。对于生产维护岗位，这是公司运营中至关重要的部分，建议将该岗位的月度绩效工资比例从 40% 提高到 50%。这样的调整能够鼓励员工更加专注于日常的设备检查、安全隐患排查、生产流程优化、设备改造以及创新和专利开发等工作，从而提升个人技能和团队整体的业务水平。对于职能管理岗位，鉴于其在保障生产和推动业务发展中的关键作用，建议将该岗位的月度绩效工资比例下调至 30%，同时将其月度岗位工资比例提升至 70%，以增强薪酬的保障功能，并确保管理团队的稳定性和连续性。

二是应完善福利项目的个性化和差异化。目前公司提供的福利项目如五险一金、带薪年假和节假日礼品等，存在一些不足之处，例如带薪年假有时难以实现，节假日礼品的实用性不高，无法满足员工多样化的需求。此外，现行福利体系未能充分关注员工的精神需求，难以有效提升员工的认同感和归属感。因此，公司应当深入了解员工的个性化需求和动机，并在条件允许的情况下，尽量满足他们的福利需求。DR 公司可以考虑推出一些新的个性化福利项目，例如灵活的生日奖金、支持员工子女教育的福利政策等，这些项目既能够体现出多样性，又能保证公平性。同时，公司还可以通过改善食堂餐饮服务、提供更优质的体检服务、组织各类文娱活动等方式，来提升员工的工作满意度和幸福感。通过这些措施，公司能够让员工感受到更多的关怀和尊重，从而增强他们的忠诚度和归属感，进一步提高工作效率和业绩水平。

5.2.3 保障薪酬增长

一是建立绩效评估体系。建立绩效评估体系是保障薪酬增长的方式之一，有助于企业更科学、公正地评价员工的工作表现，并据此制定薪酬增长策略。绩效

评估体系是企业管理中的关键环节，它通过对员工的工作表现进行全面、客观的评价，为企业提供了决策依据。企业在建立绩效评估体系是首先应具有明确衡量员工工作表现的具体指标，这些指标不仅要与企业的整体发展战略以及经营目标相一致，还要确保和基层员工的工作方向和企业的发展方向相互一致，其次还应注重客观性和公正性。评价过程中应该避免主观臆断和偏见，确保评价结果的公正性和客观性。企业可以采用多种评价方式，如自我评价、同事评价、上级评价等，以获取更全面、准确的评价信息。绩效评估体系应该与薪酬增长策略相结合，根据绩效评估结果，企业可以对表现优秀的员工给予相应的薪酬增长，以此激励员工不断提升自己的工作能力和业绩。

二是实行奖金制度。企业可以根据员工的工作表现、业绩完成情况等因素，设立各种奖金制度，如年终奖、项目奖、创新奖等。通过给予员工额外的奖金，激励员工更加努力地工作，实现个人和企业的共同发展。

三是提供培训和发展机会。企业不仅要为基层员工提供丰富的培训课程和创造更多的发展机会，帮助员工提升自己的技能和知识水平。员工的技能提升和职业发展往往伴随着薪酬的增长，这也是一种有效的保障薪酬增长的方式。

5.2.3 保证薪酬公平

一是要建立公正、透明的薪酬制度。公正、透明的薪酬制度是保障员工薪酬公平的基础，公开透明的薪酬制度不仅应该清晰的说明解薪酬的构成、计算方式以及调整机制，还应建立科学的薪酬标准，根据员工的岗位、职责、绩效等因素，合理确定薪酬水平。同时，企业应坚决杜绝任何形式的薪酬歧视，确保每位员工都能得到与其贡献相匹配的薪酬，最后，要根据企业发展变化对薪酬制度进行相应的调整，确保其适应企业的发展需求和市场环境的变化，也要根据员工的反馈和意见，及时调整薪酬制度，以更好地满足员工的需求和期望。

二是提供平等的职业发展机会。平等的职业发展机会是保障员工薪酬公平的关键环节。企业应为所有员工提供平等的培训、晋升和发展机会，确保员工的晋升和薪酬增长不受非业务因素的影响。平等的职业发展机会应从建立完善的培训机制和公开透明的晋升机制着手，提供针对性的培训课程和职业发展指导，制定明确的晋升标准和程序，帮助员工提升个人能力和素质，为员工的晋升提供有力

保障。同时，企业应建立公开透明的选拔过程，让每位员工都有机会展示自己的才华和潜力。

5.2.4 畅通沟通渠道

薪酬激励体系的核心目标在于唤起员工对工作的热情，促使他们更加积极地投身于各自的职责中。为了达到既定的效果，所采取的激励措施必须与员工的实际需求紧密结合。DR 公司在激励沟通方面存在一些明显的不足之处。目前，公司缺少定期和不定期的沟通机制，同时也缺乏灵活多样的面谈、问卷调查或沟通渠道。有效的沟通是获取基层员工主要需求的关键环节，也是收集员工对薪酬激励措施的建议和期望的重要手段。这些宝贵的反馈是优化薪酬激励体系的现实基础。只有深入了解员工的真实需求和期望，我们才能够更准确地识别问题，并提出切实可行的解决方案。因此，除了在绩效评估过程中增加员工自我评价和同事互评的环节，我们还应当在人力资源部门和党群工作部门设立专门的绩效监督热线，确保薪酬激励机制能够得到有效的执行和监督。这样的环境不仅有助于提高员工的满意度和忠诚度，还能够促进员工与管理层之间的互信和合作，从而为公司的长期发展和成功奠定坚实的基础。

5.3 DR 公司员工薪酬激励优化策略实施保障

5.3.1 组织保障

一是设立专门的薪酬考核委员会。该委员会将由公司的高层管理人员、中层领导以及员工代表共同组成。通过这样的组织架构，公司希望能够在内部形成对薪酬激励改革的广泛共识，并促进传统观念的转变，使各方深刻理解薪酬激励改革的重要性和迫切性。委员会的成立将有助于摒弃过时的薪酬分配模式，推动考核方式、措施和程序的持续改进。考核的目标将与公司的整体发展战略紧密相连，并与员工的薪酬水平和职业发展路径紧密相关。同时，委员会还将考虑到不同岗位员工的具体工作内容和特点，以确保考核过程的公正性和合理性。通过委员会的精心策划和协调，公司将提升高层管理人员对薪酬激励改革的认识和理解，更新薪酬分配的理念，打破传统的“论资排辈”模式，实现薪酬分配和职位晋升的公平与公正。这将为薪酬激励机制的有效发挥奠定坚实的基础。在此过程中，公司高层的重视和支持是推动薪酬激励改革取得成功的关键。

二是建立顺畅的沟通反馈平台。这个平台的建立将有助于缓解员工对薪酬激励改革可能产生的抵触情绪和担忧，尤其是对于那些习惯于传统“大锅饭”制度的员工。公司将通过广泛的宣传和详细的解释，让员工充分了解薪酬激励改革的内容和目标，特别是对于那些对变革持怀疑态度的员工，公司将提供一对一的专业指导，帮助他们理解和接受这一变革。公司的目标是确保每位员工都能够熟悉薪酬激励改革的具体内容和预期目标，清晰地认识到改革对他们个人薪酬的潜在影响，从而愿意接受并支持这一变革。此外，公司还将通过宣传和解释活动，积极收集员工的反馈和建议，让他们参与到薪酬激励的优化过程中，增强他们与改革工作的联系。同时，公司将建立一个信息反馈系统，及时收集员工对薪酬激励调整的意见和建议，实现信息的透明化和沟通的高效化。公司将认真倾听员工的声音，将他们的反馈融入到改革措施中，制定出更加符合实际需要、具有可操作性的薪酬激励政策。通过这些措施，我们可以确保薪酬激励机制在实施过程中能够充分发挥其应有的作用，激发员工的潜力和创造力。同时，我们也能够及时发现并解决实施过程中可能出现的问题，确保薪酬激励改革的完整性和有效性，实现其合理性和规范性。

5.3.2 制度保障

对于 DR 公司而言,要想达到激励机制的优化,关键在于构建一套切实可行的制度框架。这个框架不仅涵盖人事管理、劳动关系的薪酬分配等方面,还包括组织结构的设计、规章制度的制定、具体执行的方案、以及监督和反馈机制的建立。这套制度体系关系到公司的每一位成员,不仅仅是人力资源部门和高层领导的责任。因此,公司的所有员工都应积极参与到制度和方案的制定与完善过程中,共同推动公司的发展。

一是建立一个科学且公正的薪酬激励制度。根据薪酬激励的理论基础,并结合公司的实际情况,识别并解决在薪酬激励方面存在的问题和挑战。同时,考虑到国有企业的特殊性质和员工的具体需求,参考发达地区和行业内先进企业的成熟经验,为 DR 公司制定出一套既符合实际又具有操作性的薪酬激励措施,确保制度的规范性和可遵循性。在这个过程中,鼓励员工参与到薪酬激励制度的建设和实施中,这样可以增加制度的透明度和公平性,提高员工的满意度和参与度。

二是要建立一个公平且高效的绩效考核制度。根据各个岗位的特点、职责和价值,制定相应的考核指标。将公司的重点工作任务按照不同部门和岗位职责进行合理分解,并将目标分为短期、中期和长期,确保目标的可实现性。对员工的工作业绩进行有效的跟踪和及时的预警反馈,避免生搬硬套其他公司的考核制度,防止回到过去那种有名无实的考核状态。只有与 DR 公司当前状况相适应的薪酬激励制度,才能够确保制度的有效执行和落地,从而真正激发员工的工作热情和创造力,推动公司的持续发展和进步。

5.3.3 资金保障

薪酬水平的提升,无疑需要公司资金的大力支持。因此,在每年制定薪酬整体预算时,公司必须充分考虑到公司整体薪酬预算支出的增长需求。具体来说,要根据次年公司的生产规模、管理团队人员的数量与质量,严格遵循薪酬管理办法的相关规定,进行细致入微的统计和核算,从而得出次年薪酬预算总额。在此基础上,公司还需要制定一套详尽的资金使用计划,确保公司在资金调度和使用时,能够优先考虑到员工的薪酬福利问题。同时,公司应要做到“四个及时”。

首先，要及时为员工缴纳“五险一金”，确保他们的基本权益得到保障；其次，要及时发放员工每月的工资和福利待遇，不让他们因为资金问题而陷入困境；再次，要及时对员工进行绩效考核，为他们的工作成果给予公正评价；最后，要及时兑现绩效奖金，激励他们继续为公司的发展贡献力量。通过这些措施的实施，我们不仅可以确保员工的薪酬福利得到及时、充分的保障，还可以提高员工的工作积极性和满意度，进一步推动公司的稳定发展。因此，在未来的薪酬管理工作中，我们将继续坚持这些原则，为公司和员工的共同发展创造更加良好的条件。

5.3.4 文化保障

优化薪酬激励策略对于企业而言，不仅是一项至关重要的举措，更是一场意义深远的改革。为了确保这一策略能够在企业内部形成一种积极的激励氛围，并得到有效的执行，我们必须利用企业文化的力量，逐步引导员工更新他们的价值观、思维方式、行为规范以及日常的工作习惯。DR 公司长期所处的竞争环境可能导致一种温和的安逸心态，而平均主义的观念也已深入人心。因此，公司应当坚持以人为本的管理理念，优先考虑效益的提升，同时不忽视公平原则，打造一个以激励为核心的企业文化。

公司必须认真对待并高度重视员工的各种需求，这不仅能解决薪酬激励过程中遇到的大多数问题，还能促进公司各项业务的顺利进行。为了进一步增强员工的归属感和对企业的信任，公司应当建立一个高效的团队合作机制，协助员工解决工作中遇到的各种问题，并鼓励他们主动面对挑战。同时，营造一种积极的竞争文化氛围也是十分必要的。我们需要持续向员工传达公司推崇的竞争理念，尊重并重视人才的培养和发展，建立一个科学合理的人才观念。通过为员工提供良好的工作环境，我们可以让他们直接感受到企业对人才的重视，从而使他们在思想上认识到个人发展与企业发展的目标是一致的。这样不仅能提升现有员工对企业的忠诚度，还能提高企业对潜在人才的吸引力。

此外，公司还应当致力于营造一个优质的用人环境，吸引和留住人才。在人事政策和薪酬分配方面，我们需要紧密结合人才的实际需求，并借鉴其他企业的先进做法，制定出既公正又高效的激励措施。人才在精神和物质层面都应与企业保持紧密的联系。鉴于企业所处的市场环境在不断变化，我们为人才创造的政策

和环境也应具备一定的灵活性。我们需要敏锐地捕捉到内外部环境的变化，并及时作出相应的调整，以实现资源配置的最优化和人才配置的合理化，确保公司始终能够维持一个良好的用人环境。

6 结论与不足

6.1 研究结论

本文以 DR 公司员工薪酬激励出了作为研究对象，以全面薪酬理论、需求层次理论、期望理论和公平理论为基础，结合 DR 公司实际情况，通过多种方式和方法找出现在 DR 公司员工薪酬激励策略存在的问题，分析问题存在的本质原因，根据员工薪酬激励策略优化目的和原则，对其进行优化。通过本文的研究，得出以下几点结论：

一是 DR 公司现行员工薪酬激励策略存在的问题，根据对 DR 公司的问卷调查结果，公司有薪酬结构不合理，薪酬水平缺乏竞争力，薪酬制度不完备，薪酬公平性有所缺失等问题。而造成这些问题的原因则是仍未革除国企“平均主义”思想，仍未重视人力资源管理的投入，仍未构建系统性薪酬管理制度，仍未关注员工多元化发展需求。

二是提出了 DR 公司员工薪酬激励策略优化措施，主要措施有优化薪酬结构，保障薪酬增长，保证薪酬公平，畅通激励沟通渠道四个方面的优化对策等。

三是在优化 DR 公司员工薪酬激励策略的过程中，参考了多方面的意见，也花费了很多精力和时间。想要保证新的员工薪酬激励策略顺利实施，需要组织的保障、制度的保障，也需要资金的支持和企业文化的全方位保障。

6.2 不足

在着手优化 DR 公司员工的薪酬激励策略之前，尽管已经广泛地查阅了国内外相关的文献资料，但在实际推进论文写作时，仍不可避免地遭遇了一系列问题和挑战。主要是由于自身的能力限制、研究时长的紧凑，以及缺乏足够的实践经验等因素。具体来说，存在以下不足之处：

首先，关于调查问卷的设计与实施方面，虽然我们已确保了问卷的匿名性，以尽量消除员工的顾虑，但问卷中涉及的一些内容相对敏感，这使得部分员工在填写问卷时可能有所保留，未能完全表达出自己的真实想法。因此，我们收集到的问卷数据可能与员工的真实意愿存在一定的偏差，这在一定程度上影响了我们

分析的准确性和策略制定的针对性。

其次，经过优化后的员工薪酬激励策略尚未在 DR 公司进行试运行。这是因为该策略的实施涉及多个部门，覆盖的员工人数众多，一旦全面实施，可能会对公司的运营产生广泛而深远的影响。因此，无法直接判断优化后的策略是否真正适应公司的发展需求，以及它是否能够对员工产生预期的激励效果。这需要公司后续进行持续的跟踪观察，并根据实际情况对策略进行及时的调整和优化。

最后，如何在平衡人力资源薪酬成本和企业效益之间未找到最佳平衡点，也是我们在本次研究中未能给出明确答案的问题。薪酬成本是企业运营成本的重要组成部分，而企业效益则是衡量企业发展状况的重要指标。如何在确保企业效益的同时，合理控制薪酬成本，提高员工的工作积极性和满意度，将是我后续研究和探讨的重要方向。

参考文献

- [1] 贾维婷.房地产企业人力资源管理的现状及解决对策分析[J].人力资源管理, 2016(6):66-67.
- [2] 岳焱焱.浅析激励在人力资源管理中的作用[J].商场现代化, 2016(01):113-114.
- [3] 曾祥娟.浅谈员工的激励问题—从马斯洛需求层次理论出发[J].全国商情, 2016(23):39-40.
- [4] 弗雷德里克·赫茨伯格,伯纳德·莫斯纳,巴巴拉·斯奈德曼.赫茨伯格的双因素理论[M].北京:中国人民大学出版社, 2016:32-58.
- [5] 杨佳.战略转型下 C 公司核心人才激励制度研究[D].南昌大学,2017:43.
- [6] 杨久义.激励机制建设在人力资源管理中的作用探讨[J].科技资讯, 2018,16(36):149-151.
- [7] 魏娟.基于双因素理论的 L 电子商务公司员工激励机制优化研究[D].南昌:江西师范大学,2018:41.
- [8] 袁波.论电力企业人力资源的激励问题建议[J].中国战略新兴产业,2018(20):210.
- [9] 刘心慧.论激励制度在企业人力资源管理中的应用[J].北方经贸,2019(04):138-139.
- [10] 苗勇.浅析差异化薪酬管理和员工激励[J].人力资源,2019,(12):97.
- [11] 熊琼.企业员工激励与培养机制优化策略研究[J].人力资源,2019,(2):65.
- [12] 陈先艳.企业员工激励难点以及破解策略探析[J].人才资源开发,2019(10):66-69.
- [13] 罗彦丽.激励理论在企业管理中的运用分析[J].现代营销,2020(02):128-129.
- [14] 杨学鹏,王立欣.电力企业员工激励措施研究[J].人力资源,2020(20):68-69.
- [15] 骆娜.新生代企业知识型员工激励机制研究[J].商场现代化,2020(05):67-69.
- [16] 王新红,惠悦.我国互联网企业股权激励的特征分析[J].技术与创新管理,2021,42(05):544-551.
- [17] 杜佳晴.P 银行 S 分行新生代员工激励机制研究[D].河北:河北经贸大学,2021:2-55.

- [18] 刘娜.公平理论视角下的企业薪酬管理[J].中国管理信息化,2021,24(17):1-4.
- [19] 冯娟.国有企业员工激励机制的改革与完善[J].人才资源开发,2021(17):86-87.
- [20] 张琳.人力资源管理中员工激励制度的应用[J].企业科技与发展, 2021(6):168-170.
- [21] 关旭彤.我国中小型企业薪酬制度与员工激励问题分析[J].营销界, 2021(24):160-161.
- [22] 姚文燕.双因素理论视角下企业 80 后知识型员工忠诚度提升策略[J].中国集体经济, 2021(1):75-77.
- [23] 赵志华.企业员工职业生涯管理[J].中国商论,2021(15):143.
- [24] 王思明.基于企业核心能力的企业员工激励机制研究[J].中国软科学,2021(S1):253-259.
- [25] 幸佳妮.电力企业的薪酬管理创新[J].人力资源,2021(18):60-61.
- [26] 郑林冲.高新技术企业知识型员工激励问题及其对策探讨[J].企业改革管理, 2022(14):93-95.
- [27] 王冀宁.双因素理论在企业管理中的应用分析[J]. 中国科技投资, 2022(5): 26-28.
- [28] 王刚.激励理论在现在中小企业管理中的运用[J].经济师 2022(12):283-284.
- [29] 易劲松.基于激励理论的企业管理策略研究[J].现代企业文化, 2022(33):52-54.
- [30] 蔡文辉.激励理论在企业管理工作中的原则与整合运用[J]. 现代企业文化, 2022(33):143-145.
- [31] 丁伟.现代企业管理中员工激励策略分析[J].商业观察, 2022(27):73-76.
- [32] 李纹颖.企业人力资源管理薪酬激励策略优化路径[J].全国流通经济, 2023(12):152-155.
- [33] 陈雨昕.激励机制在企业人力资源管理中的应用探究[J].中国集体经济, 2023(14):90-93.
- [34] 陆冬雁.国有企业人力资源管理中员工激励问题分析[J].商讯, 2023(09):187-190.
- [35] 曹柳.企业人力资源存在的问题及对策分析-基于激励机制视角[J].现代商业, 2023(04):50-53.

- [36] 姜姝.国有企业人力资源管理激励机制的探究[J].商场现代化,2023(07):81-83.
- [37] 李永靓.基于市场经济的企业人力资源激励机制优化对策[J].中国市场,2023(09):112-114.
- [38] 程方.人才激励机制在忍耐力资源管理中的应用研究[J].中国管理信息化,2023,26(06):140-142.
- [39] 曹于春.企业人力资源管理激励机制的创建路径[J].中国集体经济,2023(08):105-108.
- [40] 彭英,王佳琪,吴敏.股权激励与企业创新绩效:综述与展望[J].经济论坛,2023(02):117-124.
- [41] 侯子杨.华明生物员工激励模式探讨[J].合作经济与科技,2023(11):128-130.
- [42] 王钊慧,郝秉钰.高新技术企业人力资源激励机制研究[J].人才资源开发,2023(08):75-77.
- [43] 石颖.企业人力资源管理中的激励机制研究[J].中国管理信息化,2023,26(08):163-165.
- [44] 王思露.电力企业人力资源管理中员工激励问题及对策分析[J].人力资源开发,2023(12):79-81.
- [45] Robert Dur,Arjan Non,Hein Roelfsema.Reciprocity and Incentive Pay in the Workplace[J].Journal of Economic Psychology,2010,31(4):676-686.
- [46] Hassan Ghodrati, Reza Ghaffari Tabar, A study on effective factors on employee motivation[J], Management Science Letters, 2013, 3(6):1511-1520.
- [47] Steven H., Loring Mackenzie. Managing Human Resources[M]. PrenticeHall: Intenational,Inc,2014,14(8):24-32.
- [48] Joshua D Jensen. Employee Motivation:A Leadership Imperative[J],International Journal of Business Administration,2018,9(2):12.
- [49] Dahai Li,Huan Wang,Yang Li.Incentive Mechanisms for Thermal Power Generation Enterprises with Conflicting Tasks: Electricity Production versus Carbon Emission Reduction[J].Sustainability,2023,15(13):6.
- [50] Rahul Vermai,Suleiman Usmn. Research on Performance Evaluation and Incentive Mechanism of BPO Staff[J].Journal of Economy,Business and Finance,2023,5(13):17.

- [51] Milos Hitka, Lenka Lizbetinova, Jana Javorcikova, Silvia Lorincova, Katarina Vanderkova. Managing Employee Motivation in Slovak Universities from the Perspectives of Time and Age[J]. *Education Sciences*, 2023, 13(6):9.
- [52] Eves Anita. Human resources practices and employee motivation in the hospitality industry: A cross-cultural research[J]. *Tourism and hospitality management*, 2023, 29(2):157-167.
- [53] Selim Ahmed, Rafikul Islam, Ahmed Al Asheq. Analysis of employee motivation in the service and manufacturing organisations: the case of a developing economy[J]. *International Journal of Business and Systems Research*. 2023, 17(3):309-325.
- [54] Taner Cokyasar, Alberto Garcia-Diaz, Mingzhou Jin. Optimization of size and timing of base salary increases[J]. *The Engineering Economist*, 2019, 64(2):14-21.

附录 1

访谈提纲

1. 在您看来，公司的薪资待遇和福利安排如何？这些福利措施对您有正面的激励作用吗？
2. 您认为公司的薪资激励体系是否恰当？若存在不当之处，您有何改进建议？
3. 您如何评价公司薪资激励的成效？在执行过程中，有哪些不尽人意的地方？您认为应如何改进？
4. 您对公司进行的绩效评估有何看法？您有哪些具体建议？
5. 您是否认为公司的绩效评估体系完备？它对您的工作积极性有何影响？
6. 您对公司提供的培训机会和职业发展规划满意吗？有无进一步的建议？
7. 您是否了解并认同公司目前的晋升途径和方法？
8. 对于公司现行的薪酬激励政策，您还有哪些补充建议？

附录 2

问卷调查

(1) 您在本公司的工作年限是几年？

A:1 年以下 B:1-2 年（含 1 年） C:2-4 年（含 2 年） D:4-6 年（含 4 年）
E:6 年及以上

(2) 您的性别是？

A:男 B:女

(3) 您的年龄是？

A:25 岁及以下 B:26-35 岁（含 35 岁） C:36-45 岁（含 45 岁） D:46 岁及以上

(4) 您的岗位类别是？

A:职能管理岗 B:生产维护岗

(5) 您的学历层次是？

A:研究生及以上 B:本科 C:大专及以下

(6) 您的职称等级是？

A:高级 B:中级 C:助理级 D:未取得

(7) 您的技能等级是？

A:高级技师 B:技师 C:高级工 D:中级工 E:初级工 F:未取得

(8) 您的籍贯所在地是？

A:本地 B:外地

(9) 您对于目前薪酬构成的合理性如何评价？

A:非常合理 B:比较合理 C:一般 D:不合理 E:非常不合理

(10) 您觉得绩效工资是否具有激励性？

A:很有激励性 B:比较有激励性 C:一般 D:没有激励性 E:很没有激励性

(11) 您认为年度绩效奖金在薪酬构成中的重要性如何？

A:非常重要 B:比较重要 C:一般 D:不重要 E:非常不重要

(12) 您对公司提供的福利待遇满意吗？

A:非常满意 B:比较满意 C:一般 D:不满意 E:非常不满意

(13) 您认为公司在薪酬构成方面最需要改进的是什么？

(14) 您对自己目前的收入是否满意?

A:非常满意 B:比较满意 C:一般 D:不满意 E:非常不满意

(15) 您认为与同行业相似岗位相比,您的薪酬水平如何?

A:非常满意 B:比较满意 C:一般 D:不满意 E:非常不满意

(16) 您认为您的薪酬水平与您的工作职责和工作量相匹配吗?

(17) 与您的工作技能和经验相比,您认为您的薪酬水平如何?

A:非常满意 B:比较满意 C:一般 D:不满意 E:非常不满意

(18) 您认为公司在薪酬水平方面最需要改进的是什么?

(19) 您对公司每年薪酬增长制度是否满意?

A:非常满意 B:比较满意 C:一般 D:不满意 E:非常不满意

(20) 您对公司薪酬增长的期望是什么?

(21) 公司目前薪酬增长的途径是否清楚?

A:非常清楚 B:比较清楚 C:一般 D:不清楚 E:非常不清楚

(22) 您认为薪酬增长主要基于那些因素?

(23) 您认为公司在薪酬增长方面最需要改进的是什么?

(24) 您认为公司在薪酬分配上是否做到了公平?

A:非常公平 B:比较公平 C:一般 D:不公平 E:非常不公平

(25) 您是否觉得同样的工作应该得到相同的薪酬?

A:非常满意 B:比较满意 C:一般 D:不满意 E:非常不满意

(26) 您是否觉得个人的工作表现和贡献在薪酬决定中得到了充分的考虑?

A:非常满意 B:比较满意 C:一般 D:不满意 E:非常不满意

(27) 您是否认为不同职位和级别的薪酬差异是合理的?

A:非常合理 B:比较合理 C:一般 D:不合理 E:非常不合理

(28) 您对公司薪酬公平性有哪些建议或改进建议?

后 记

在本论文完成之际，我首先要向我的导师郝金磊教授表达最深的敬意和感谢。郝金磊教授不仅以其深厚的学术造诣和严谨的治学态度指导我，更以其高尚的人格魅力和无私的奉献精神激励我。在研究的每一个阶段，郝金磊教授都给予了我宝贵的指导和支持，使我能够克服困难，不断进步。

我还要感谢所有老师和同学，他们在我的学习和论文创作过程中提供了无私的帮助和宝贵的建议，尤其是在数据收集和分析过程中给予了我巨大的帮助，使我的论文写作工作得以顺利进行。

我还要特别感谢我的家人，他们一直是我坚强的后盾。在我遇到困难和挫折时，是他们的鼓励和支持让我重新振作，继续前行。

最后，我要感谢所有直接或间接参与和支持本论文的每一个人，没有你们的帮助和支持，我的论文工作不可能顺利完成。

作者：王香香

2024 年 5 月 31 日