

分类号 F203.9/1089
U D C

密级 公开
编号 10741

兰州财经大学

LANZHOU UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

MBA 学位论文

论文题目 WL 公司薪酬体系优化方案研究

研究生姓名: 陈兰兰

指导教师姓名、职称: 杨迎军 副教授

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05月31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： 陈 兰 兰 签字日期： 2024.05.31

导师签名： 杨 迎 飞 签字日期： 2024.05.31

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：

- 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；
- 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： 陈 兰 兰 签字日期： 2024.05.31

导师签名： 杨 迎 飞 签字日期： 2024.05.31

Research on the Optimization Plan for WL Company's Compensation System

Candidate : Lanlan Chen

Supervisor : Prof. Yingjun Yang

摘 要

随着经济全球化步伐的加快,我国的中小企业也发展迅速,已经成为民营经济的重要支柱,对我国经济增长的贡献也日益凸显。然而,在市场竞争加剧的当下,中小企业面临着前所未有的经营压力和挑战。因此,如何在这样的背景下提高竞争力,稳固并提升市场地位,已成为中小企业管理亟需解决的关键问题。在这一过程中,人才的重要性日益凸显,成为企业竞争力的核心所在。随着中小企业规模的不断扩大和业务升级,对人才的需求也愈发强烈,而薪酬体系作为吸引和留住人才的关键手段,其重要性不言而喻。设计一个科学合理的薪酬体系不仅能够满足员工的物质需求,更能激发其工作积极性和创造性,提高员工的工作动力和效率,从而促进企业整体绩效的提升,确保企业持续健康的发展。

本文以探究当前我国中小企业薪酬管理体系所面临的问题为方向,以 WL 公司为个案研究对象。首先,从薪酬策略、薪酬结构、薪酬水平和薪酬调整机制详细描述 WL 公司薪酬体系实施现状。其次,本文采用访谈研究法和问卷调查法,分析 WL 公司薪酬体系实施存在的问题,薪酬策略不恰当,薪酬结构设计不合理,薪酬水平行业竞争力低,薪酬调整机制不科学,产生上述问题的原因是薪酬管理理念陈旧,岗位评价标准缺失,内外薪酬调查不足,员工激励机制欠缺。再次,本文基于战略导向、公平性、经济性和激励性原则,运用公平理论、需求层次理论、双因素理论、宽带薪酬理论优化设计 WL 公司的薪酬体系,提高公司员工薪酬竞争力,实施宽带薪酬结构,建立系统的薪酬调整机制。最后,WL 公司加强薪酬体系宣传,召开会议沟通薪酬实施情况,成立薪酬管理委员会,建立薪酬小组,构建沟通机制,更新完善其他薪酬管理制度,塑造积极向上的薪酬管理文化,培养良性竞争的薪酬调整文化,树立以人为本的薪酬关怀文化,确保薪酬体系方案顺利实施。期望论文中所提的方案能助力 WL 公司进一步成长。

关键词: 中小企业 薪酬体系 优化方案 保障措施

Abstract

With the acceleration of economic globalization, China's small and medium-sized enterprises in China have also developed rapidly and have become an important pillar of the private economy, and their contribution to China's economic growth has become increasingly prominent. However, in the current intensified market competition, small and medium-sized enterprises are facing unprecedented business pressure and challenges. Therefore, how to improve competitiveness, stabilize and enhance market position in such a context has become a key issue that needs to be urgently addressed in the management of small and medium-sized enterprises. In this process, the importance of talent has become increasingly prominent, becoming the core of enterprise competitiveness. With the continuous expansion of the scale and business upgrading, the demand for talent is becoming increasingly strong, and the importance of the salary system as a key means of attracting and retaining talent is self-evident. Designing a scientific and reasonable salary system can not only meet the material needs of employees, but also stimulate their enthusiasm and creativity, improve their work motivation and efficiency, thereby promoting the overall performance of the enterprise and ensuring its sustainable and healthy development.

This paper takes the exploration of the problems faced by the compensation management system of SMEs in China as its direction, with WL Company as the case study object. First, it describes the current implementation status of WL Company's compensation system in detail, including compensation strategy, compensation structure, compensation level, and compensation adjustment mechanism. Second, the paper uses interview research and questionnaire survey methods to analyze the existing problems in the implementation of WL Company's compensation system, such as inappropriate compensation strategy, unreasonable compensation structure design, low industry competitiveness in compensation levels, and unscientific compensation adjustment mechanisms. The reasons for these problems include outdated compensation management concepts, lack of job evaluation standards, insufficient internal and external compensation surveys, and a lack of employee incentive mechanisms. Third, based on the principles of strategic orientation, fairness, economy, and motivation, the paper optimizes and designs WL Company's compensation system using equity theory, Maslow's hierarchy of needs, two-factor theory, and broadband compensation theory, to improve the competitiveness of the company's employee compensation, implement a broadband compensation structure, and establish a systematic compensation adjustment mechanism. Finally,

WL Company strengthens the promotion of the compensation system, holds meetings to communicate the implementation of compensation, establishes a compensation management committee, sets up a compensation team, builds a communication mechanism, updates and improves other compensation management systems, shapes a positive compensation management culture, cultivates a benign competitive compensation adjustment culture, and establishes a people-oriented compensation care culture to ensure the smooth implementation of the compensation system plan. It is hoped that the proposals presented in the thesis can help WL Company's further growth.

Keywords : Small and Medium-sized Enterprises ; Compensation System; Optimization Plan; Safeguard measures

目 录

1 绪 论	1
1.1 研究背景及目的.....	1
1.2 研究意义.....	2
1.2.1 理论意义.....	2
1.2.2 实践意义.....	2
1.3 国内外研究现状.....	3
1.3.1 国外研究现状.....	3
1.3.2 国内研究现状.....	5
1.3.3 研究现状评述.....	7
1.4 研究内容与研究方法.....	8
1.4.1 研究内容.....	8
1.4.2 研究方法.....	11
1.5 创新之处.....	11
2 相关概念和理论基础	13
2.1 相关概念.....	13
2.1.1 薪酬.....	13
2.1.2 薪酬体系.....	13
2.1.3 岗位价值评估.....	14
2.2 理论基础.....	15
2.2.1 公平理论.....	15
2.2.2 需求层次理论.....	15
2.2.3 双因素理论.....	16
2.2.4 宽带薪酬理论.....	17
3 WL 公司薪酬体系现状	18
3.1 WL 公司概况.....	18
3.1.1 WL 公司简介.....	18

3.1.2 WL 公司组织架构.....	18
3.1.3 WL 公司经营现状.....	19
3.1.4 WL 公司员工构成.....	19
3.2 WL 公司薪酬体系的现状.....	19
3.2.1 WL 公司薪酬策略现状.....	19
3.2.2 WL 公司薪酬结构现状.....	22
3.2.3 WL 公司薪酬水平现状.....	23
3.2.4 WL 公司调薪机制现状.....	24
4 WL 公司薪酬体系存在的问题及原因分析.....	25
4.1 WL 公司薪酬体系调研.....	25
4.1.1 薪酬体系访谈.....	25
4.1.2 薪酬体系问卷调查.....	26
4.1.3 行业薪酬调查.....	32
4.2 WL 公司薪酬体系存在的问题.....	35
4.2.1 薪酬策略不恰当.....	35
4.2.2 薪酬结构设计不合理.....	36
4.2.3 薪酬水平业内偏低.....	37
4.2.4 调薪机制不科学.....	38
4.3 WL 公司现行薪酬体系存在问题的原因.....	39
4.3.1 薪酬管理理念陈旧.....	39
4.3.2 岗位评价标准缺失.....	40
4.3.3 内外薪酬调查不足.....	40
4.3.4 员工激励机制欠缺.....	41
5 WL 公司薪酬体系优化设计方案.....	43
5.1 WL 公司薪酬体系优化设计的基本思路.....	43
5.2 WL 公司薪酬体系优化设计的基本原则.....	44
5.2.1 战略导向原则.....	44
5.2.2 经济性原则.....	44

5.2.3 公平性原则.....	44
5.2.4 激励性原则.....	44
5.3 WL 公司薪酬体系优化设计的基础工作.....	45
5.3.1 岗位分析.....	45
5.3.2 岗位评价.....	48
5.4 WL 公司薪酬体系优化设计.....	55
5.4.1 薪酬策略优化.....	55
5.4.2 薪酬水平优化.....	56
5.4.3 薪酬结构优化.....	56
5.4.4 调薪机制优化.....	63
6 WL 公司薪酬体系实施的保障措施.....	66
6.1 宣传保障.....	66
6.2 组织保障.....	66
6.3 制度保障.....	67
6.4 文化保障.....	68
7 结论与展望.....	70
7.1 研究结论.....	70
7.2 研究展望.....	70
参考文献.....	72
附录 A WL 公司薪酬访谈提纲.....	75
附录 B WL 公司薪酬调查问卷.....	76
致 谢.....	82

1 绪 论

1.1 研究背景及目的

随着经济全球化步伐的加快,我国的中小企业也发展迅速,并且已经是中国民营经济的重要组成,对我国的经济增长做出了很大的贡献,但是随着市场竞争日益激烈,中小企业面临的经营压力和挑战也随之增大。在与大中型企业进行竞争时,中小企业相对比较灵活,但是也有企业特有的劣势。如规模相对较小,资金不够充足,对人才的吸引力较弱,承担风险能力偏低等,这会导致中小企业更容易被淘汰。所以,在这复杂多变的市场环境下,中小企业如何提高竞争力,赢得和保持已经努力取得的地位已经是企业管理中的重要命题。

大部分中小企业的创始人在企业成立初期都比较重视企业的市场占有率,获得初期的胜利,实现资本积累,但是在公司进入稳步的增长期后,随着企业规模的扩大和业务范围的拓展,粗犷的模式非常容易导致公司面临困境,原有的薪酬体系可能无法准确反映员工的实际贡献和价值,导致员工对薪酬的不满和失望,进而影响其工作积极性和创造力。企业的战略转型和升级往往也伴随着新的业务模式和市场定位的调整,这要求薪酬体系能够与之相匹配,为企业的战略转型提供有力支撑。在激烈的市场竞争中,人才已成为企业竞争力的核心要素,为了吸引和留住这些优秀人才,企业必须建立具有竞争力的薪酬体系,一个科学严谨的薪酬体系能使企业吸引人才并且激励人才,进而留住人才,确保企业持续健康的发展。这不仅包括提高薪酬水平,还包括优化薪酬结构、完善福利待遇、提供晋升机会等方面,通过打造具有竞争力的薪酬体系,企业可以提升员工的满意度和忠诚度,减少人才流失的风险,为企业的长期发展奠定坚实的人才基础。

本文以探究当前我国中小企业薪酬管理体系所面临的问题为方向,以 WL 公司为个案研究对象,首先对其现有的薪酬管理体系进行陈述,并运用有关理论及方法,对 WL 公司薪酬体系现状进行深入研究及分析,从企业管理者和员工的利益双视角出发,多渠道查找问题,全方位挖掘根源,从而找到症结所在。其次从 WL 公司薪酬体系存在的问题入手,并借鉴有关研究文献和现代公司先进管理经验,建立个性化的薪酬体系方案,提供可操作性的措施,为类似的中小企业解决

同质问题提供借鉴思路。最后为薪酬体系优化方案提供具体的保障措施。

1.2 研究意义

WL 公司薪酬体系优化研究的意义在于丰富和完善薪酬管理理论，提升员工满意度和忠诚度，吸引和留住优秀人才，以及提升公司的市场竞争力，不仅具有重要的理论价值，更对实践层面产生积极的推动作用，有助于推动 WL 公司的可持续发展和市场竞争力的提升。

1.2.1 理论意义

从理论层面来看，本研究有助于丰富和完善薪酬管理理论。薪酬体系作为企业管理的重要组成部分，其优化研究对于理解薪酬与员工激励、组织绩效之间的关系具有重要意义。通过对 WL 公司薪酬体系的深入研究，可以探索薪酬体系设计的原则、方法和技巧，进一步丰富薪酬管理理论的内容。同时，本研究还可以为其他类似企业提供理论参考和借鉴，推动薪酬管理理论的广泛应用和发展。

1.2.2 实践意义

在实践层面，WL 公司薪酬体系优化研究具有更为直接和显著的意义。首先，优化薪酬体系有助于提升 WL 公司的员工满意度和忠诚度。通过设计更加公平、合理、具有竞争力的薪酬体系，可以激发员工的工作积极性和创造力，提高员工的工作效率和质量。这不仅有利于提升公司的整体绩效，还有助于增强公司的凝聚力和向心力。其次，薪酬体系优化有助于 WL 公司吸引和留住优秀人才。在激烈的市场竞争中，人才是企业最宝贵的资源。一个优秀的薪酬体系可以作为企业吸引和留住人才的重要手段。通过优化薪酬体系，WL 公司可以在人才市场上树立良好的形象，吸引更多优秀人才的加入，为公司的发展提供强有力的人才保障。此外，薪酬体系优化还有助于提升 WL 公司的市场竞争力。通过优化薪酬体系，公司可以更加准确地衡量员工的贡献和价值，实现员工与企业的共同发展。这不仅可以帮助提升公司的整体竞争力，还有助于公司在市场上树立更加积极、正面的形象，增强公司的品牌影响力和市场地位。

1.3 国内外研究现状

1.3.1 国外研究现状

国外学者针对薪酬理论的研究起步较早，也提出了很多经典的薪酬相关理论，例如，威廉·配第于 1662 年在《赋税论》中首次提出了最低工资理论，又称为工资生存理论。然而，随着新世纪的到来，薪酬领域的研究变得更加深入和复杂。国外学者在薪酬理论的研究中，不仅对传统理论进行了进一步深化，还在薪酬概念、薪酬激励以及薪酬战略等方面展开了广泛而深入的研究。在薪酬概念方面，学者探讨了薪酬的含义、作用以及影响因素，从多维度审视薪酬的本质和功能。在薪酬激励方面，学者着重关注薪酬与员工绩效之间的关系，探索如何通过薪酬体系激励员工的工作表现和创造力，进而提升组织的整体绩效。此外，针对不同组织的需求和特点，学者们还探讨了薪酬战略的制定与实施，以及薪酬体系的设计与优化。这些研究不仅为薪酬管理实践提供了理论支持，还为组织提供了有效的管理工具和策略。同时，国外学者在薪酬领域的持续研究也为学术界和管理实践者提供了丰富的思想资源，推动了薪酬管理理论的不断发展和完善。

关于薪酬概念的研究现状，Milkvich（1991）提出的薪酬体系研究观点，强调了薪酬的体系性和综合性，认为在雇佣关系下，雇员薪酬并非单一的经济报酬，而是一个综合的体系，涵盖了雇员所获得的各种货币收入以及福利奖励等附属薪酬的总和，突破了传统薪酬观念的局限，将薪酬视为一个多维度、多层次的体系，从而更全面、更深入地揭示了薪酬的本质和内涵^[4]。Henderson（2008）研究认为薪酬是企业为了满足员工生活和生产必须的货币和实物需要，将其获得的部分收入分配给员工的一种方式，这一观点强调了薪酬的经济属性和实用价值，即薪酬是员工生活和工作的重要保障，也是企业吸引和留住人才的重要手段^[24]。Troy（2013）将薪酬视为企业对雇员的重要激励因素，认为薪酬是企业用来交换员工付出的劳动、时间和生产力的一种经济手段，这一观点强调了薪酬的激励作用，即企业通过薪酬来激发员工的工作热情和创造力，从而实现企业的战略目标^[23]。Martocchio（2017）对薪酬进行了更为细致的分类，认为薪酬是职工因为完成雇主所分配的工作任务而获得的物质奖励和心理满足，根据职工获得的奖励类型，

他将薪酬分为内在薪酬和外在薪酬两类。内在薪酬主要包括员工的成就感、工作满足感、晋升机会等心理层面的奖励；而外在薪酬则包括工资、奖金、福利等经济层面的奖励，这一分类方式有助于企业更全面地了解薪酬的构成和作用，为制定更加科学合理的薪酬策略提供了重要的理论依据^[43]。

在薪酬激励方面,Carolyn Wiley (2007) 研究中强调,以员工对企业的价值作为评估基础,是薪酬激励中的关键因素,每个企业管理者都应当深刻关注员工真实的心理感受,这不仅仅是物质层面的满足,更涉及到员工对于工作成就、个人成长和职业发展等方面的期待。通过积极总结薪酬激励因子,企业可以更加精准地制定薪酬策略,从而最大程度地激发员工的工作积极性和创造力^[38]。Whitte (2016) 提出了让员工成为企业主人翁的理念,让员工在追求自身利益的同时,能够关注到公司的整体利益,是薪酬激励制度设计的重要目标,通过让员工持有公司股份,成为小股东,可以显著增强员工的主人翁意识和责任感。这种措施不仅能够激发员工的工作干劲和热情,还能促使员工与企业形成紧密的合作关系,共同推动企业的发展^[7]。Timberman (2019) 从个人利益的角度出发,强调了企业经济效益和员工收入提升的重要性,指出只有当企业结合自身的实际情况,不断提高经济效益和员工收入水平,才能在激烈的市场竞争中立于不败之地,为了实现这一目标,企业需要建立相应的激励体制,综合考虑企业的效益和个人的收益,其中,薪酬体系作为调动员工积极性最为直接和有效的方式,应当得到充分的重视和运用^[6]。Mukalazi (2021) 对绩效报酬的作用进行了深入探讨,认为科学设定绩效报酬可以满足员工的合理性需求,进而促进员工积极参与公司的各项建设活动,通过持续提升员工对绩效报酬的认知度,可以实现员工和企业的良性互动,从而达到激励效应的最大化,这一观点为企业在实践中优化薪酬结构、提高薪酬激励效果提供了有益的启示^[5]。上述研究提供了丰富的理论支撑和实践指导,企业应当根据自身的发展阶段和战略目标,结合员工的实际需求和期望,制定科学合理的薪酬激励策略。通过不断优化薪酬体系、提高薪酬管理水平,企业可以激发员工的工作热情和创新精神,为企业的可持续发展提供强有力的保障。

在薪酬战略方面,薪酬战略作为企业战略的重要组成部分,其制定和实施必须充分考虑企业的内部和外部因素,确保与企业的发展战略和人力资源管理战略

相一致。通过科学、合理的薪酬体系设计,企业可以激发员工的积极性和创造力,实现企业的长期稳定发展。Todd (2002) 在其研究中指出,薪酬战略是对过去薪酬哲学和目标的总结与概括,它具备四大核心要求,薪酬战略必须紧密围绕企业的发展战略,确保两者之间的高度一致性;薪酬战略需要与人力资源管理战略相互匹配,形成协同效应;薪酬战略应能够指导企业建立科学、合理的薪酬体系,以激发员工的积极性和创造力;薪酬战略要求对薪酬体系进行科学的评价和有效的监督,以确保其持续优化和适应企业发展的需要^[36]。Gomez (2016) 强调了薪酬体系与公司整体战略之间的动态关系,公司的薪酬体系设计必须随着公司整体战略的变化而做出相应的调整,确保薪酬体系与战略目标始终保持一致,这种动态的调整过程有助于薪酬体系更好地服务于公司的战略目标,实现薪酬管理与公司战略的相辅相成和相互影响^[3]。Jed DeVaro (2020) 提出薪酬是企业为员工提供的一种回报,因此在制定薪酬战略时,必须重视将其与企业的发展战略相结合,通过薪酬体系的有效设计,可以提高员工的工作积极性,进而确保企业在实现长期性、全局性目标的过程中获得持续的动力和支持^[2]。ChristianBrück (2021) 指出,薪酬体系不仅受到企业内部因素的影响,还受到政府相关政策、社会经济环境、行业特色、公司发展规模以及盈利状况等多方面的外部因素影响,因此企业在完善薪酬管理体系时,需要对这些因素进行深入的分析 and 考虑,确保薪酬战略能够全面、准确地反映企业的实际情况和发展需求^[1]。

1.3.2 国内研究现状

我国学者也针对薪酬、薪酬体系进行研究,基于不同企业的发展情况,提出企业需要因地制宜、因时而异制定合适的薪酬体系。

在薪酬概念的研究领域,多位学者从不同角度对薪酬的构成和特点进行了深入探讨。朱克江 (2002) 提出了物质薪酬和精神薪酬的二分概念,他强调员工薪酬应包含物质和精神两个层面,二者缺一不可,共同构成了完整意义的薪酬。这一观点对薪酬的构成提出了前置条件,并对物质薪酬和精神薪酬之间的关系进行了界定,为后续研究提供了重要的理论基础^[45]。康士勇 (2005) 则从货币类型和非货币类型的区别对薪酬进行了研究。他认为薪酬是员工从所属组织获得的货币收入和各种具体服务与福利的总和,这一观点扩展了薪酬的内涵,将非货币类型

的福利和服务纳入薪酬体系，使薪酬概念更加全面和丰富^[21]。蔡娟（2016）强调了薪酬结构的灵活性和激励性，有助于企业根据员工的表现和贡献进行合理薪酬分配^[9]。谭春平等（2019）揭示了薪酬水平与员工个人特质和人口统计变量之间的复杂关系，为企业制定更加科学合理的薪酬政策提供了有益的启示^[34]。这些学者在薪酬概念方面的研究为我们提供了丰富的理论支撑和实践指导。薪酬作为一个复杂而多元的概念，不仅包含物质和精神两个层面，还涉及货币类型和非货币类型的福利与服务。同时，薪酬结构的设计也需要考虑员工的个人特质和贡献程度等因素。因此，企业在制定薪酬政策时，应综合考虑多方面因素，确保薪酬体系既符合企业的战略目标，又能有效激励员工，实现企业与员工的共同发展。

在薪酬激励的深入研究中，雷军乐和樊延华（2006）强调，现代企业管理中的薪酬激励已远超过单纯的物质激励范畴，它更多地表现为一种成就激励，能够强有力地激发员工的工作欲望，并提升他们的工作能力，这种激励方式较之于传统的物质激励更具挑战性，因为它触及了员工内心深处的自我实现与认同需求。员工渴望通过自身的努力，不仅提升薪酬水平，更在这一过程中展现工作创造性，体验到个人价值的实现与被认可的喜悦^[22]。宾驰和陈怡玲（2009）针对中小企业的发展现状展开研究，提出中小企业应积极探索多元化的薪酬激励方式，以更有效地激发员工的工作积极性，指出单一的薪酬结构往往难以满足员工多样化的需求，因此，中小企业需要设计更加灵活和个性化的薪酬体系，以适应不同员工的激励偏好^[8]。谢建斌（2014）对国有企业员工的薪酬满意度进行了深入研究，发现绩效薪酬、程序公平、外部公平和分配公平是影响薪酬满意度的关键因素。其中，绩效薪酬显著正向影响程序公平和外部公平，而分配公平和程序公平又进一步显著影响薪酬满意度，揭示了国有企业薪酬激励的复杂性，强调了公平和绩效在薪酬设计中的重要性^[40]。倪昌红和邵良玘（2017）进一步探讨了绩效薪酬对员工未来绩效的影响，发现绩效薪酬不仅对员工当前绩效有正向激励作用，而且对未来绩效的正向影响更为显著。这一发现为企业在薪酬设计中更加注重绩效导向提供了有力支持^[31]。陈诗颖（2020）则从内在薪酬的角度对薪酬激励进行了新的诠释。她指出，内在薪酬是员工在工作过程中获得的非物质性满足，这种满足不需要企业直接支付经济或物质报酬。在中小企业薪酬体系中，内在薪酬与外在薪酬相互补充，当外在薪酬补偿不足时，企业可以通过提升内在薪酬来弥补员工的

心理落差，从而保持员工的工作积极性和满意度^[14]。薪酬激励在现代企业管理中扮演着举足轻重的角色。它不仅涉及物质层面的激励，更关乎员工内心深处的自我实现与认同需求。因此，企业在设计薪酬体系时，应充分考虑员工的多样化需求，结合企业自身的发展阶段和目标，制定科学、合理且富有激励性的薪酬策略。

在薪酬战略研究领域，各位学者从不同角度提出了深刻的见解。李游（2007）强调了中国企业在提升竞争力过程中实施战略性薪酬的重要性，主张企业在设计薪酬体系时，应着重考虑如何吸引和留住核心人才，并为这些人才提供具有竞争力的薪酬，从而确保企业在激烈的市场竞争中保持优势^[26]。于海波和郑晓明（2018）认为只有当薪酬管理方案与企业战略紧密结合时，才能确保其科学性和合理性，从而真正发挥对员工的激励作用^[42]。肖丽（2019）研究认为薪酬体系的设计需要综合考虑与企业战略目标的适应性、与企业规章制度的融合性以及根据企业发展需求进行的调整。这一观点强调了薪酬体系设计的动态性和灵活性，以确保其能够随着企业战略和市场需求的变化而相应调整^[39]。柳汀（2020）基于五力模型构建薪酬战略分析模型，为企业制定科学合理的薪酬战略提供了有力的理论支撑^[29]。曹杰和华天雨（2021）认为薪酬战略作为企业管理的重要组成部分，其设计和实施需要综合考虑多方面因素，企业应根据自身发展战略和市场需求，制定科学合理的薪酬战略，以吸引和留住核心人才，激发员工的工作积极性和创造力，从而实现企业的长期稳定发展^[10]。

1.3.3 研究现状评述

论文通过对国内外学者在薪酬管理领域的相关研究进行梳理和总结，可以发现两者在起步时间、理论成熟度和研究侧重点上存在明显的差异。国外在薪酬管理领域的研究起步较早，理论框架相对成熟和完善，而国内的研究在借鉴国外研究的基础上，结合本国实际情况进行了丰富和发展。国外学者对薪酬待遇和激励机制的研究更多地着眼于企业的长期发展战略，倾向于从一个相对稳定的视角，观察并思考薪酬制度和激励机制对企业发展创新的长远影响，有助于企业从战略高度出发，构建与自身发展相契合的薪酬管理体系。国内的研究者则更多地采用聚焦式研究，聚焦于企业内部的薪酬制度以及薪酬优化问题，旨在解决现实存在的迫切问题，如提高员工满意度、激发员工积极性等，有助于企业针对具体问题

制定有效的薪酬管理策略，提升企业的管理水平和竞争力。

在薪酬体系的设计上，国内外学者普遍认为其应与企业的长短期战略、背景文化、管理理念相适应，表明薪酬体系不仅要符合企业的战略发展方向，还要与企业的文化背景和管理理念相契合。同时，薪酬体系的设计还需要站在员工需求的角度，注重激励性、公平性和可行性。许多企业长期以来过于重视薪酬的保健作用，而忽视了对员工的激励作用，这种片面性的认识导致企业在薪酬管理上忽视了精神层面的鼓励与刺激，使得员工逐渐丧失斗志。

综上所述，国内外学者在薪酬管理领域的研究各有侧重，但都强调了薪酬体系设计的重要性以及薪酬的激励作用。本文综合了国内外学者的优秀理论成果，旨在将其应用于 WL 公司的薪酬体系优化实践中。通过借鉴先进的薪酬管理理念和方法，结合 WL 公司的实际情况，制定出一套科学合理的薪酬体系，以提升员工的工作满意度和绩效水平，促进企业的长期稳定发展。

1.4 研究内容与研究方法

1.4.1 研究内容

本文分为 7 个章节：

第 1 章为绪论，首先介绍了本文选题的背景、目的和研究意义。然后通过大量阅读国内外相关文献整理出了相关研究动态，为本文第二章的理论部分奠定了较为扎实的基础。最后本章还介绍了本文的研究内容、技术路线图、研究方法和创新之处。

第 2 章为相关概念与理论基础。本章首先阐述了与薪酬相关的一系列概念，薪酬、薪酬体系、岗位价值评估。紧接着详细阐述了与薪酬相关的公平理论、需求层次理论、双因素理论、宽带薪酬理论，为本文的薪酬优化设计提供理论指导。

第 3 章为 WL 公司薪酬体系现状。本章首先对 WL 公司进行了简单介绍，同时介绍了 WL 公司的组织构架、经营现状。接着从 WL 公司薪酬策略、薪酬结构、薪酬水平、调薪机制四个模块陈述了 WL 公司的薪酬体系现状。通过对 WL 公司薪酬方面相关情况的梳理，便于后续研究发现其中的问题。

第 4 章为 WL 公司薪酬体系存在的问题及原因分析。本章通过访谈研究法和

问卷调查法调查全体员工对 WL 公司现行薪酬体系的看法，同时在对行业薪酬调查的基础上比较分析总结出 WL 公司的外部竞争力以及在行业内的薪酬水平，经过科学的分析论证，结合第 3 章对薪酬体系现状的相关描述，发现 WL 公司薪酬体系存在的问题，并分析了问题的原因，为第 5 章的薪酬体系优化设计提供方向和路径。

第 5 章为 WL 公司薪酬体系优化设计方案。本章首先明确了薪酬体系优化设计的基本思路，即遵循四项基本原则并完成岗位价值评价工作，按照四个关键步骤开展 WL 公司的薪酬体系优化工作。接着解释了薪酬体系优化设计的四项基本原则。然后通过岗位分析、岗位评价完成薪酬体系优化设计的基础工作。最后介绍了四个关键步骤即薪酬策略优化、薪酬水平优化、薪酬结构优化、调薪机制优化的具体做法。通过岗位价值优化和薪酬策略优化来确定更加合理的薪酬结构，在保证外部竞争力的前提下对不同岗位的绩效工资、奖金、福利、津补贴做出调整，依据外部薪酬有关数据进一步提高薪酬水平，同时完善调薪机制，进而形成新的薪酬体系，提高 WL 公司的综合竞争力。

第 6 章为 WL 公司实施薪酬体系方案的保障措施。优化后的薪酬体系不能停留在理论上，落地实施助力 WL 公司发展才是最终目的。本章主要是从宣传保障、组织保障、制度保障、文化保障四个方面对 WL 公司优化设计后的薪酬体系的顺利实施进行落实。

第 7 章为结论与展望。本章对本文的研究结论与展望进行了阐述。

论文研究技术路线如图 1.1 所示。

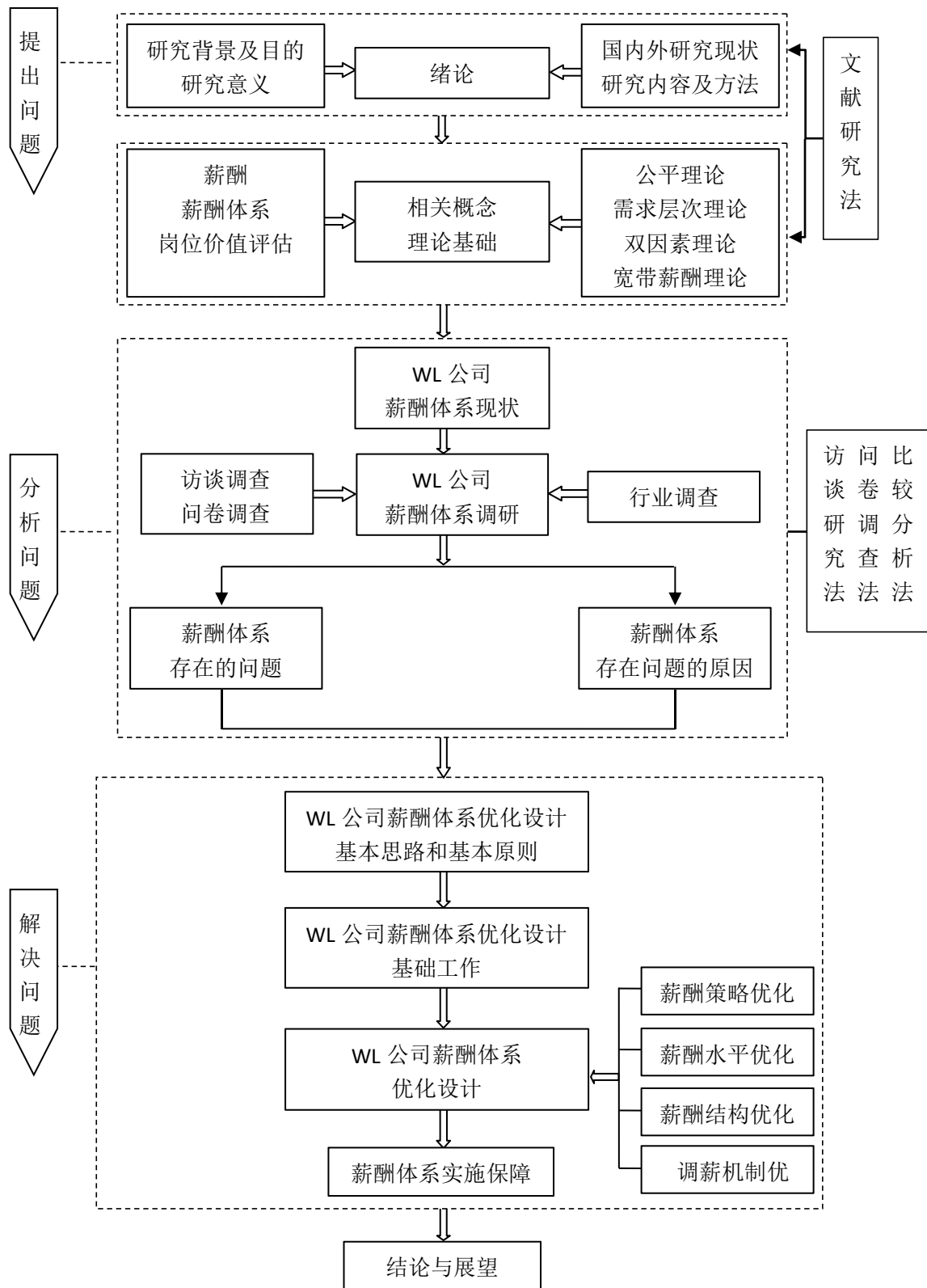


图 1.1 技术路线

1.4.2 研究方法

论文采用问卷调查法、访谈法、文献研究法和比较分析法相结合的方法，有助于全面深入地了解 WL 公司薪酬体系的现状和问题，为制定有效的优化方案提供科学依据和方法支持。

(1) 文献研究法。文献研究法被用于系统地收集、整理和分析相关的理论、案例和经验。通过对国内外薪酬管理领域的研究文献进行综合分析，可以了解到薪酬管理的最新理论和实践，掌握国际先进的薪酬管理经验，为优化方案的设计提供理论支持和参考。

(2) 访谈研究法。访谈法被用于深入了解员工和管理层对薪酬体系的看法和建议。通过与关键人员的深度访谈，可以探讨更具体的问题，如薪酬政策的实施情况、存在的问题和挑战、员工的期望和建议等。访谈可以帮助研究团队更加全面地把握员工和管理层的真实想法，为制定可行的改革方案提供更深入的理解。

(3) 问卷调查法。问卷调查法被用于收集大量员工关于薪酬体系的意见和反馈。问卷设计应结合薪酬管理理论和实践经验，以确保问题的科学性和有效性。问卷调查可以覆盖员工对当前薪酬政策的满意度、公平性、激励效果以及对未来改革方向的期望等方面，为制定改革方案提供重要参考。

(4) 比较分析法。比较分析法被用于对 WL 公司现有薪酬体系与其他同行业或同类型企业的薪酬体系进行对比分析。通过比较分析，可以发现 WL 公司薪酬体系存在的优势和劣势，借鉴其他企业成功的经验和做法，为制定更加科学、合理的薪酬优化方案提供参考和启示。

1.5 创新之处

本文以探究我国中小企业薪酬管理面临的问题为方向，以 WL 公司为研究对象，通过运用有关理论及方法，对其现有薪酬体系中存在的问题进行深入分析并优化设计出薪酬改进方案，创新点如下：

(1) 就选取行业而言，本文选取具有科技属性的公司为研究案例，“公司+科技”的发展模式在我国快速兴起，公司从创业初期进入稳步增长期后一直使用粗犷的经营模式，通过此次薪酬优化设计，能够为类似的中小企业提供参考范本，

具有一定的创新意义。

(2) 加入了浮动薪酬的设计，对于高层管理者和特聘高级人才的薪酬优化设计，一方面体现在风险年薪短期的激励，另一方面增加了员工持股计划的长期激励，将他们的利益与公司发展紧密联系在一起。

2 相关概念和理论基础

2.1 相关概念

2.1.1 薪酬

薪酬是整个薪酬体系中最为基础的概念之一。严格意义上，薪酬指员工以其向所在单位提供劳动或服务，由劳动者所在单位向其支付的各种形式的劳动报酬，平时所说的工资、奖金、津贴等都属于薪酬的范围之内。

广义来说，薪酬可以分为经济性薪酬和非经济性薪酬两类。经济性薪酬是工作单位按照一定标准以“货币形式”支付给员工的薪酬，用于满足员工的各种物质性需要提供基础保障，本文通常所说的工资、奖金、津贴等均属于经济性薪酬，可以理解为薪酬中“钱”的部分，也是薪酬的主要组成部分。非经济性薪酬通过工作给予员工心理上的愉悦、满足感等无法用货币方式衡量的收益，主要来源于工作环境、能力提升、挑战性的工作内容等，非经济性薪酬可以提升员工的精神感受，改善员工的工作满意度与成就感等，属于薪酬中“非钱”的部分。本文的薪酬为广义薪酬^[11]。

2.1.2 薪酬体系

薪酬体系，亦可称为薪酬管理体系，是维护和提高员工工作积极性、激发工作动力的最有效激励手段，属于人力资源管理整个系统的一个重要子系统，在现代企业管理制度中发挥着不可或缺的关键功能与作用，主要体现在保障功能、激励功能、调节功能以及凝聚功能四个方面。薪酬体系在公司管理过程中，通过构建公司与员工之间利益分配规则的方式，实现公司价值观念向员工的传递，并对员工的价值导向与工作行为产生影响，所以在薪酬体系设计时应充分考虑与组织战略规划相结合，只有这样才能将员工的努力和行为引导至有利于公司竞争和发展的方向，实现员工个人与公司的共同前进与成长。

薪酬体系主要以薪酬制度为载体，以岗位价值分析为基础，由薪酬策略、薪

酬水平、薪酬结构、调整机制等内容组成，具体体现在薪酬管理制度、薪酬矩阵等，从多个方面的内容呈现统一的利益价值导向。常见的薪酬类型包括职务工资制、职能工资制、绩效工资制与年薪制等^[11]。

2.1.3 岗位价值评估

岗位价值评估（Job Evaluation）是一种系统性的方法，用于确定不同工作岗位在组织内的相对价值，以便制定公平合理的薪酬体系。该评估旨在通过对工作的要求、责任和特征进行分析和比较，量化地衡量各个岗位对组织的贡献程度，从而确定其相对价值和薪酬水平。

在进行岗位价值评估时，通常采用以下步骤，一是确定评估标准和指标。确定评估所需的标准和指标，这些指标应该能够全面、客观地反映工作的要求、责任和特征。常用的指标包括工作技能要求、工作环境、决策自由度、责任范围等。二是收集工作描述信息。收集每个岗位的详细工作描述信息，包括工作职责、工作内容、所需技能和资格要求等。这可以通过员工问卷、面谈、文档资料等途径获取。三是制定评估工具和体系。基于收集到的信息，制定评估工具和评估体系，以便对各个岗位进行系统评估。评估工具可以包括评分表、问卷调查表、定性评估模型等。四是评估各个岗位。根据制定好的评估体系，对各个岗位进行评估。评估过程中，评估者需要根据预先设定的标准和指标，对岗位的不同方面进行量化评估，得出相应的评分。五是比较和确定相对价值。完成各个岗位的评估后，对评估结果进行比较和分析，确定各个岗位在组织内的相对价值。这可以通过排名、分级或者指数化等方式进行。六是制定薪酬体系。根据岗位的相对价值，制定公平合理的薪酬体系。高价值岗位通常应该享有相对较高的薪酬水平，而低价值岗位则相应地享有较低的薪酬水平。通过岗位价值评估，企业能够更加科学地确定各个岗位的薪酬水平，确保薪酬体系与岗位的贡献程度相匹配，提高员工的工作满意度和组织的绩效效率^[11]。

2.2 理论基础

2.2.1 公平理论

公平理论在企业薪酬体系优化中的应用旨在确保员工薪酬的公正性、透明性和合理性，从而促进组织内部的公平感和员工满意度，进而提高员工绩效和组织绩效。在这一过程中，公平理论涉及多个层面的考量，包括薪酬水平的公平、薪酬结构的公平以及薪酬决策过程的公平。首先，公平理论要求薪酬水平的公平。这意味着员工应该在其贡献和价值的基础上获得相应的报酬，而不受到个人特征或背景的不合理歧视。基于公平理论的薪酬体系设计需要考虑到员工的工作职责、技能水平、经验、绩效表现等因素，以确保薪酬水平的公平性。其次，公平理论关注薪酬结构的公平。薪酬结构应该建立在公平的基础上，避免过度的内部薪酬差异化，同时也要避免员工之间的不合理薪酬差异。这要求企业在设计薪酬结构时考虑到不同职位的市场价值、内部公平和员工的贡献，并采取合适的措施来确保薪酬结构的公平性。第三，公平理论强调薪酬决策过程的公平。这意味着企业在做出薪酬决策时应该采用公正、透明和公开的程序，确保每个员工都有平等的机会和途径来获取薪酬奖励。薪酬决策过程应该遵循明确的标准和规则，并且要避免任何形式的偏见、歧视或不公平对待。因此，公平理论在企业薪酬体系优化中的应用涉及到薪酬水平的公平、薪酬结构的公平以及薪酬决策过程的公平。通过遵循公平理论的原则，企业可以建立起公平、透明和合理的薪酬体系，从而增强员工的公平感和满意度，提高组织的绩效和竞争力。

2.2.2 需求层次理论

需求层次理论由美国心理学家 Abraham Maslow 于 1943 年提出，是一种心理学理论，旨在解释人类的动机和行为。该理论将人类的需求划分为五个层次，按照优先级依次排列，称为马斯洛需求层次，通常被称为马斯洛金字塔。第一层次是生理需求，包括了人类生存所需的基本需求，如食物、水、睡眠、空气和性。这些需求对于个体的生存至关重要，是最基本的需求。第二层次是安全需求，涵盖了对个体身体和心理安全的需求，如稳定的工作、住所、医疗保健和财务安全

等。当生理需求得到满足后，个体会开始追求安全感和稳定性。第三层次是社交需求，也称为爱与归属需求。这些需求包括了人类对友谊、爱情、归属感和社会交往的渴望，个体希望被接受、被理解和被关爱。第四层次是尊重需求，包括了对个体自尊、尊重和尊严的需求，以及对他人的尊重和认可。个体希望被他人尊重、认可其价值和贡献。最后，第五层次是自我实现需求，是指个体追求自我成长、发展潜力和实现个人目标的需求。这包括了对知识、创造力、自我表达和个人成就的追求。

根据马斯洛的理论，个体会按照这些需求层次逐渐实现自我完善和满足感。通常情况下，一旦较低层次的需求得到满足，个体就会转向更高层次的需求。然而，在实际情况中，个体的需求可能会受到多种因素的影响，导致需求层次不同的程度和优先级。因此，马斯洛的需求层次理论为心理学和管理学领域提供了重要的理论框架，用以理解和解释个体的行为动机和需求。需求层次理论在企业薪酬体系优化中的应用旨在理解和满足员工不同层次的需求，从而设计出更加符合员工期望和激励机制的薪酬体系。

2.2.3 双因素理论

双因素理论也就是赫茨伯格的双因素理论，由美国心理学家弗雷德里克·赫茨伯格在 1959 年的时候提出。该理论是一种关于工作动机和员工满意度的心理学理论，旨在解释个体对工作的动机和满意度不同于对工作不满意的原因。根据双因素理论，薪酬体系中的两个因素分别是满意因素（或动机因素）和不满意因素（或卫生因素）。这两个因素独立作用，分别影响着员工的工作动机和满意度。满意因素包括工作本身的内在特性，如工作成就、成长机会、认可和责任感。这些因素与个体对工作的实质性内容和意义的感知相关。因此，在薪酬体系中，组织可以通过提供具有挑战性、发展空间和认可的工作任务，以及晋升机会和特别奖励来激发员工的满意因素。另一方面，不满意因素涉及到工作环境的外在条件，如工资水平、工作条件、公司政策和管理方式等。尽管这些因素不会直接带来工作动机，但缺乏或不满足这些因素会导致员工的不满和抱怨，从而降低其工作满意度。因此，在薪酬体系优化中，组织需要确保员工的薪酬水平具有竞争力，并提供良好的工作条件和合理的公司政策，以减少不满意因素的存在。通过综合考

考虑满意因素和不满意因素，企业可以优化薪酬体系，使之既能满足员工对于工作内容、成就感和认可的需求，又能够提供良好的薪酬水平和工作环境，从而激发员工的工作动机和满意度。这样的薪酬体系不仅能够吸引和留住优秀的人才，还能够提高员工的工作表现和组织的绩效水平，促进企业的长期发展和竞争优势。

2.2.4 宽带薪酬理论

宽带薪酬又称海氏薪酬制，是美国薪酬设计专家爱德华·海于 1951 年研究提出，旨在设计和实施灵活的薪酬体系，以适应不同岗位和员工的需求，提高员工激励和组织绩效。该理论强调薪酬水平的差异化和灵活性，允许员工在相同岗位上获得不同水平的薪酬，从而更好地激励员工的工作动机和表现。宽带薪酬理论通常采用薪酬带宽的概念，即将原本相对较窄的薪酬范围扩展为更广泛的范围，使得员工在同一岗位上可以获得更多的薪酬差异。这种薪酬带宽的设计可以通过以下几种方式实现：一是基于技能和绩效的差异化，宽带薪酬体系可以根据员工的技能水平、工作经验和绩效表现等因素来确定薪酬水平，员工通过不断提升技能和表现出色，可以获得更高水平的薪酬报酬。二是弹性薪酬结构，宽带薪酬体系允许员工在一定范围内自由调整自己的薪酬水平，根据个人的需求和价值观进行选择，这种灵活性可以提高员工对薪酬体系的满意度和认可度。三是基于市场行情的调整，宽带薪酬理论允许企业根据市场行情和竞争环境调整薪酬水平，以保持薪酬的市场竞争力，并吸引、留住和激励优秀人才。通过实施宽带薪酬理论，企业可以更好地激励员工的工作动机和表现，提高员工的工作满意度和忠诚度，进而促进组织的持续发展和竞争优势。然而，要实现宽带薪酬体系的有效运作，企业需要确保薪酬体系的公平性、透明度和合理性，同时与员工建立良好的沟通和信任关系。

3 WL 公司薪酬体系现状

3.1 WL 公司概况

3.1.1 WL 公司简介

WL 公司成立于 2016 年，WL 致力于智能网联汽车领域的数字化产品开发。作为安似科技与博世的技术合作伙伴，WL 公司为客户提供智能网联车辆的虚拟场景测试方案与在环测试方案、虚拟场景库定制、评价分析工具、数字孪生与 SAAS 服务内容等技术产品。同时为客户提供关联的测试用线控平台车辆改制、驾驶模拟器开发、智能座舱系统测试、车用以太网仿真设计等相关技术服务。

WL 目前的客户主要为整车企业、零部件企业、软件企业、第三方测试机构、科研单位等，各类客户超过四十余家。WL 也是众多高校的产学研合作平台。

3.1.2 WL 公司组织架构

WL 公司现有组织架构从上而下为董事会、总经理和两个职能中心，研发中心包括三个产品研发平台，非研发人员全部归属于运营中心，另外还有从外部聘请的兼职专家顾问，他们不参与日常管理工作。详见图 3.1 所示。

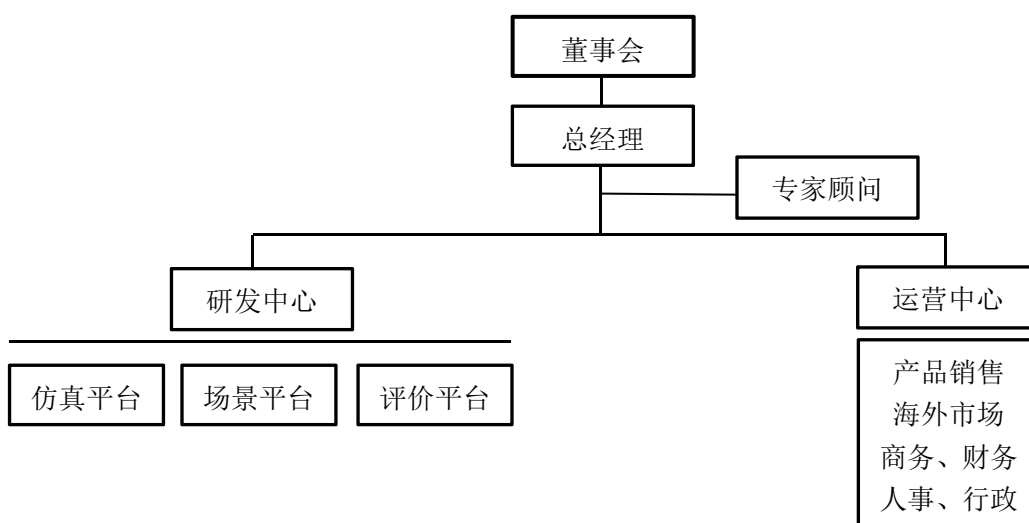


图 3.1 WL 公司现有组织架构图

3.1.3 WL 公司经营现状

WL 公司自成立以来，把“专业”“创新”作为核心价值，经过七年多的发展从最初不足 10 人的团队发展到了近 60 人的专业队伍，从最初的年营业额不足 100 万元到 4000 万元+的规模。曾经进行过公司主营业务的转型，经历了三年的新冠疫情，也遇到过危机，但是依靠自己过硬的专业技能以及优秀的技术服务得到了客户的充分认可，化解了危机，在激烈的市场竞争中站稳了脚跟，扭亏为盈，保持良性发展状态。

根据已有的市场公开信息，目前 WL 公司一体化智驾开发服务平台与关联服务的客户数量在同行中最多，市场占比最高。未来三年 WL 公司在深耕国内市场的同时，也将积极扩大海外市场。依据目前公司高速发展的良好势头，WL 公司力争将公司打造成为国内领先的智能驾驶云仿真测试公司。

3.1.4 WL 公司员工构成

WL 公司共有 59 人，其中非技术类人员共 12 人，技术类人员 47 人。大部分员工具有大学本科及以上学历，其中研究生学历 15 人。从性别分类来看公司男性比例较高，男员工有 43 人，占比 72.88%，女员工为 16 人。从年龄分类来看公司员工偏年轻化，25 岁及以下员工 22 名，占比 37.29%，26-35 岁员工 19 名，占比 32.2%。从职位分类来看，普通员工为 48 人，占比为 81.36%，中层管理者为 8 人，高层管理者 3 人。

3.2 WL 公司薪酬体系的现状

3.2.1 WL 公司薪酬策略现状

薪酬策略是指企业在员工薪酬管理方面所采取的长期规划和决策，旨在确保薪酬体系与企业的战略目标和价值观相一致，同时能够有效地吸引、激励和留住人才，涵盖了对薪酬结构、薪酬水平、薪酬差异化以及薪酬管理程序等方面的规划和管理。薪酬策略的制定需要综合考虑多种因素，包括企业的战略定位、行业竞争环境、员工需求和价值观、劳动市场状况、法律法规等。首先，企业需要明

确自身的战略目标和价值观，以确定薪酬策略的整体方向。其次，需要根据所处行业的特点和竞争环境，设计具有竞争力的薪酬结构和水平，以吸引和留住优秀人才。此外，还需要考虑员工的需求和价值观，制定符合员工期望的激励机制和福利待遇，提高员工的工作满意度和忠诚度。薪酬策略包括薪酬水平策略、薪酬激励策略以及薪酬结构策略。

（1）薪酬水平策略

企业需要充分结合自身的实际发展阶段，采取合适的薪酬水平策略，这些策略包括领先型薪酬策略、市场追随型策略、市场滞后性策略、混合型薪酬策略，每一种策略的特点及适用企业如表 3.1 所示，经过分析和总结，每种薪酬策略都有其独特的特点和适用场景。领先型薪酬策略适用于希望通过高薪酬吸引和留住优秀人才的企业；市场追随型薪酬策略适用于希望保持与竞争对手薪酬平衡的企业；市场滞后性薪酬策略适用于注重成本控制的企业；而混合型薪酬策略适用于复杂多元的企业，可以根据不同部门或地区的情况进行灵活调整，以达到最佳的薪酬管理效果。WL 公司目前采取的是市场滞后性策略。

表 3.1 四种薪酬水平策略对照表

类型	特点	适用企业
领先型薪酬策略	在市场中提供高于竞争对手的薪酬水平，以吸引和留住优秀人才。	1. 新兴行业中的领军企业，希望通过高薪酬吸引高素质人才，加速发展。 2. 高科技和创新型企业，需要招募和留住技术人才，保持竞争优势。
市场追随型薪酬策略	在市场中提供与竞争对手相当的薪酬水平，以确保员工满意度和市场竞争力。	1. 成熟行业中的企业，市场竞争激烈，需要保持与竞争对手的薪酬平衡。 2. 中小型企业，资源有限，无法承担高额薪酬支出，选择追随市场水平。
市场滞后性薪酬策略	在市场中提供低于竞争对手的薪酬水平，主要以控制成本为目的。	1. 传统行业中的老牌企业，市场份额稳定，员工对高薪酬需求不高。 2. 成本敏感型企业，需要控制人力成本，保持盈利能力。
混合型薪酬策略	结合领先型、市场追随型和市场滞后性策略的特点，根据企业的具体情况灵活调整。	1. 复杂多元的企业，既有高成长性业务，也有传统稳健业务，需要针对不同部门采取不同的薪酬策略。 2. 国际化企业，在不同地区采取不同的薪酬策略，以适应当地市场环境和文化差异。

（2）薪酬激励策略

薪酬激励策略是指组织设计和实施的一系列用于激励员工、提高其工作动机

和表现的薪酬管理措施。这些策略旨在通过薪酬体系的合理设计和管理，激发员工的工作积极性、提高绩效水平、增强工作满意度，从而促进组织的目标实现和持续发展。薪酬激励策略包括以下几个方面：一是绩效相关的薪酬奖励，建立与员工绩效表现直接挂钩的薪酬奖励制度，如绩效奖金、奖励股票、提成制度等。这些奖励通常根据员工的个人或团队绩效目标的实现情况进行评定，以激励员工努力工作、提高绩效水平。二是技能与职业发展相关的薪酬晋升，建立技能与职业发展相关的薪酬晋升机制，根据员工的技能水平和职业发展需求，提供晋升机会和薪酬调整，以激励员工持续学习、提升能力。三是市场竞争性的薪酬水平，设定具有竞争力的薪酬水平，以吸引和留住优秀人才，并保持与市场的薪酬水平相当，避免员工流失和竞争劣势。四是弹性薪酬福利待遇，提供弹性的薪酬福利待遇，满足员工个性化的需求，如灵活工作制度、员工福利选择计划、家庭支持政策等，增强员工对组织的认同感和忠诚度。五是透明和公平的薪酬管理，建立透明、公正的薪酬管理机制，确保薪酬决策公开透明、程序合理，减少薪酬不公平现象，增强员工对薪酬体系的信任和认可。WL 公司目前没有体现太多的薪酬激励理念，也没有科学合理的考核指标，主要还是侧重控制人力成本、追求利润。

（3）薪酬结构策略

薪酬结构策略是指组织在设计和管理薪酬体系时所采取的一系列决策和规划，旨在确立合理的薪酬构成和分配方式，以满足组织和员工的双重需求，并促进组织目标的实现。薪酬结构策略涵盖了薪酬的基本构成、内部差异化、外部竞争力、薪酬水平与员工价值匹配等方面。薪酬结构策略包括高弹性薪酬模式、高稳定薪酬模式、调和型薪酬模式和混合型薪酬模式四种，每一种策略的特点、优点和缺点如表 3.2 所示。WL 公司采用的高稳定性薪酬结构策略。

表 3.2 四种薪酬结构策略比较

薪酬结构策略	特点	优点	缺点
高弹性薪酬模式	薪酬结构灵活,可根据市场变化和员工表现进行调整。薪酬与绩效直接挂钩,员工表现优秀者薪酬增长快速。鼓励员工创新和高绩效。	可激发员工工作动机,提高绩效水平。可根据员工个人情况进行差异化激励,增强员工满意度。有助于吸引和留住优秀人才。	可能导致薪酬不公平,引发员工不满和竞争。管理复杂度高,需要建立科学的绩效评估体系。容易出现薪酬波动大、不稳定的情况。

续表 3.2 四种薪酬结构策略比较

薪酬结构策略	特点	优点	缺点
高稳定薪酬模式	薪酬结构稳定,基本工资占比较高,变动较小。薪酬水平与员工工作年限、职位等因素相关,较少受市场波动影响。稳定可靠,符合员工的安全感和稳定性需求。	减少了员工之间的薪酬差异,降低了内部不公平感。管理简单,不需要频繁调整薪酬结构。有助于保持员工忠诚度和稳定性。	可能导致员工工作动机不足,缺乏激励性。不利于吸引和留住高绩效员工,可能导致人才流失。难以应对市场变化和竞争压力,影响组织的灵活性和竞争力。
调和型薪酬模式	结合了高弹性和高稳定两种模式的特点,取得了一定的平衡。部分薪酬成分较为稳定,如基本工资,另一部分较为灵活,如绩效奖金。同时考虑员工的安全感和激励需求,满足不同员工的期望。	较高的灵活性,能够根据员工绩效和市场变化进行薪酬调整。能够同时保持一定的薪酬稳定性和激励性,平衡员工的不同需求。有助于提高员工工作动机和满意度,同时维持组织的竞争力。	设计和管理复杂度较高,需要平衡不同薪酬成分之间的关系。需要建立科学的绩效评估和薪酬调整机制,以保证薪酬体系的公平和合理性。需要投入较多的人力和物力成本,可能增加组织负担。
混合型薪酬模式	结合了多种薪酬模式的特点,根据组织实际情况和员工需求进行灵活调整。采取综合的薪酬激励措施,包括基本工资、绩效奖金、福利待遇等。充分考虑员工的个性化需求和组织的战略目标,实现薪酬管理的最佳效果。	可根据组织发展阶段和市场变化进行灵活调整,保持薪酬体系的有效性和适应性。能够满足不同员工的激励和满意度需求,提高员工工作积极性和绩效水平。有助于提高组织的灵活性和竞争力,适应不同环境下的挑战。	设计和管理难度较大,需要综合考虑多种因素,确保薪酬体系的整体平衡。需要投入较多的资源和精力,包括人力、财力和时间成本。受到员工、管理层和利益相关者的影响因素较多,可能增加决策难度。

3.2.2 WL 公司薪酬结构现状

薪酬结构也就是本文平时所说的员工薪酬中含有哪些具体的薪酬项目,薪酬结构设计是对公司各层级、各岗位员工固浮比方面进行设置环节,通过对员工薪酬收入总额进行有效切分,使其中一部分以日常工资的形式发放,而另一部分则与员工的工作结果相关联而上下浮动,或者与员工业绩达成水平以提成的形式发放,从而在员工个人收益与公司经营情况之间构建起一定的联系,促进员工在工作中追求更高的完成水平,激发员工更多的工作动力。WL 公司的薪酬结构包括

岗位固定工资、福利和年终奖金：

(1) 岗位固定工资。因公司岗位的不同设定不同岗位的工资，该工资沿用公司成立之初的方案，根据岗位的工作性质和工作类别对人员岗位工资进行固定，该岗位工资仅随职位和部门变动而变化，其它不变化。

(2) 福利。包括社保、公积金、员工宿舍、节日礼品、团队活动。

(3) 年终奖金。由总经理和公司高层根据公司的生产经营情况决定的，并没有系统的评判标准。

3.2.3 WL 公司薪酬水平现状

薪酬水平是公司薪酬高低的直接体现，指公司内部各类岗位人员的平均薪酬，或指公司内部某个岗位在职人员的平均薪酬，具体指代内容依据具体情景确定。WL 公司按照现有薪酬结构，每月薪资水平如下表 3.3 所示。

表 3.3 WL 公司薪资水平

岗位分类	岗位名称	薪资水平
高层管理岗	总经理	25000-40000 元
	副总经理	25000-35000 元
	销售总监	25000-35000 元
	研发总监	25000-35000 元
行政后勤	部门经理	12000-20000 元
	其他文职	6000-12000 元
研发设计	主管工程师	20000-35000 元
	资深工程师	10000-20000 元
	工程师	7000-10000 元
	助理工程师	4000-7000 元
销售	销售经理	12000-20000 元
	销售专员	6000-12000 元

选取 WL 公司四个不同岗位工资表，如下表 3.4 所示。

表 3.4 WL 公司不同岗位工资表

姓名	岗位名称	出勤天数	岗位工资	加班	补贴	绩效工资	工资总额
员工一	主管工程师	22	31000	0	0	0	31000
员工二	资深工程师	22	18000	0	0	0	18000
员工三	销售经理	22	15000	0	0	0	15000
员工四	行政专员	22	7000	0	0	0	7000

3.2.4 WL 公司调薪机制现状

在 WL 公司，薪酬调整的决策机制存在着明显的不确定性和主观性。缺乏明确的年度整体薪酬调整规定以及升职、调岗或降职时的个别调薪政策，导致薪酬决策完全依赖于公司高级管理人员的主观判断，缺乏系统性和透明性。这种情况造成了员工对薪资增长的预期不确定，进而削弱了员工的工作积极性和动力。某些员工通过巧舌如簧、巴结上级等手段获取加薪，这种偏袒行为加剧了其他员工的不满和不公平感，已经影响组织内部的团队凝聚力和员工信任度。

因此，WL 公司亟需建立明确的薪酬调整机制，确保薪酬决策的公平性和透明度。确保所有员工都能理解和接受薪酬调整的原因和标准，从而提高员工对薪酬体系的信任度和满意度。

4 WL 公司薪酬体系存在的问题及原因分析

4.1 WL 公司薪酬体系调研

4.1.1 薪酬体系访谈

为了掌握 WL 公司薪酬体系存在的问题，本文选择 20 名员工进行相关访谈，这些人员包括 3 名管理层、3 名中层和 14 名基层员工。访谈的内容基于问卷调查反映的问题进行提问，相关提纲见附录 A。访谈结果详细描述如下：

(1) 岗位职责方面的情况，显示出公司对于岗位职责的明确性和传达效果较好，员工普遍具备较高的认知水平，能够清晰地描述自身的职责范围和工作内容。

(2) 就薪酬结构和公司薪酬水平而言，管理层代表对公司的薪酬结构有较为深入的理解，而普通员工对此的了解程度则略显不足。工龄较短的员工对薪酬结构的认知存在一定模糊度。各类职系代表普遍反映公司薪酬水平偏低，暗示了公司需要更多关注员工的薪酬期望和感知。

(3) 关于薪酬结构和绩效考核，受访的管理者和基层员工一致认为目前薪酬各组成部分比例不平衡，并缺乏规范的绩效考核标准。固定工资主导的薪酬模式未能有效反映个人能力和价值，而且绩效考核往往由领导单方面决定，缺乏与被考核者的有效沟通，奖金标准和发放流程也不清晰，这需要公司着手进行改进。

(4) 关于薪酬制度的吸引力，大部分受访的管理者认为公司在人才吸引力方面表现不足，缺乏内部公平性和外部竞争性。员工提出晋升空间有限，这进一步削弱了薪酬制度的吸引力。标准化激励机制和绩效考核方案的缺失导致员工对晋升途径感到迷茫。

(5) 就公司整体薪资水平而言，员工普遍认为公司的工资水平相对于本地区和同行业偏低，与市场不相符。员工希望公司能够提高工资水平，以增强市场竞争力。

(6) 在员工离职原因方面，员工普遍认为晋升机会有限、薪酬水平低以及薪酬公平性不足是导致员工离职的主要原因，这提示公司需要加大对员工激励和

职业发展的投入，以提升员工满意度和忠诚度。

(7) 关于晋升途径，员工期待公司能够严格按照晋升方法执行晋升，另外还要提供精神激励和教育培训激励，从而能够满足员工学习成长的需求。

(8) 关于优化薪酬体系的态度，大部分员工都支持公司优化薪酬体系，从而能够分享公司发展红利，并且进一步促进公司发展和壮大。

4.1.2 薪酬体系问卷调查

(1) 调查问卷设计

本文采取问卷调查法分析 WL 公司员工对公司薪酬体系的感知，调查问卷的内容包括七个方面，分别是调查对象基本信息、薪酬结构信息、薪酬竞争力信息、薪酬激励性信息、薪酬公平性信息、薪酬与绩效考核之间的关系信息、员工薪酬满意度信息等，问题共计 28 个，详细问卷见附录 B。

(2) 调查问卷信度分析

调查问卷采用 Alpha 系数进行信度分析的过程是为了评估问卷测量工具的内部一致性，即各个问题在测量同一概念或构念时的一致性程度。Alpha 系数是一种常用的信度检验方法，通常用于评估多个问题构成的量表的信度。Alpha 系数的计算基于各问题之间的相关性，其取值范围在 0 到 1 之间，值越高表示内部一致性越强。一般来说，Alpha 系数达到 0.7 或以上被认为是可接受的，表明量表具有较好的信度。在对调查问卷数据进行 Alpha 系数分析时，首先需要将各问题得分进行标准化处理，然后计算各问题之间的相关系数矩阵。接下来，使用

Cronbach's alpha 公式计算 Alpha 系数，其计算公式为 $\alpha = \frac{N \cdot \bar{r}}{1 + (N - 1) \cdot \bar{r}}$ ，其中，N

是测量的问题数量， \bar{r} 是各问题之间的平均相关系数。通过计算 Alpha 系数，可以评估问卷的信度，从而确定问卷是否能够有效地测量所关心的概念。如果 Alpha 系数较低，则可能需要进一步检查问卷中的问题是否存在不一致性或重复性问题，并对问卷进行修订或改进，以提高其信度。本文通过计算，发现问卷调查的信度值为 0.919，大于 0.7，表明问卷调查结果可信度较高，如表 4.1 所示。

表 4.1 信度分析结果

信度值	基于标准化项的信度值	项数
0.919	0.989	28

(3) 调查过程及问卷回收情况

在调查过程中，本研究针对公司员工进行了问卷调查。目标群体为公司现有员工，总人数为 59 人。根据目标人数，本次问卷发放数量为 59 份，且成功回收了全部发放的问卷，回收率达到 100%。在经过对回收问卷的甄别和筛选后，共确认有效问卷为 56 份，有效率达到 94.92%。此有效率表明了调查结果的可靠性，并具有统计学意义。

(4) 调查问卷数据统计结果

调查结果包括性别和年龄组成、学历分布、工作年限分布、月收入分布、职位分布、薪酬结构满意率、薪酬项目满意率。

调查对象中，男性员工 41 人，占比为 73.21%；女性员工为 15 人，占比为 26.79%。调查对象中，25 岁及以下的员工为 17 人，占比为 30.36%；26-35 岁的员工为 19 人，占比为 33.93%；36-45 岁的员工为 13 人，占比为 23.21%；46-55 岁的员工为 6 人，占比为 10.71%；55 岁以上的员工仅有 1 人，占比为 1.79%，详细数据如表 4.2 所示。

表 4.2 调查对象性别和年龄组成

年龄段	男性（人）	女性（人）	合计	占比
25 岁及以下	12	5	17	30.36%
26-35 岁	13	6	19	33.93%
36-45 岁	12	1	13	23.21%
46-55 岁	4	2	6	10.71%
55 岁以上	0	1	1	1.79%
合计	41	15	56	100.0%
占比	73.21%	26.79%		

在被调查的人员中，高中及以下学历的人数为零，这意味着本次调查对象的教育水平普遍较高，没有低学历层次的参与。大专生人数为两人，占比为 3.57%，虽然人数不多，但也显示出一定的专科教育背景的存在。本科生人数为四十二人，占据了被调查人员的绝大多数，占比高达 75.00%，这充分显示了本科生在本次调查中的主导地位，也反映了当前社会中本科学历的普及程度。硕士及以上学历

的人数为十二人，占比为 21.43%，这一比例虽然不如本科生高，但也体现了较高学历层次人员在本次调查中的一定参与度，显示了硕士及以上学历在特定领域或行业中的相对重要性。被调查人员的学历分布呈现出以本科生为主，大专生和硕士及以上学历人员为辅的特点。这一分布既体现了当前社会中本科学历的广泛普及，也展示了专科和硕士及以上学历在特定领域或行业中的存在和重要性。这一学历分布情况对于理解被调查人员的整体知识水平和能力结构具有重要意义，也为后续的研究和分析提供了重要依据。详细数据如表 4.3 所示。

表 4.3 被调查人员学历分布

受教育程度	调查对象数量（人）	占比
高中及以下	0	0.00%
大专生	2	3.57%
本科生	42	75.00%
硕士及以上	12	21.43%

在被调查人员中，工作年限在 0-1 年（含 1 年）的人数为四人，占比为 7.14%。这一比例虽然相对较低，但反映出有部分新晋职场人士参与了此次调查，他们可能正处于职业生涯的起步阶段，对于行业内的最新动态和技术趋势有着较为敏锐的感知。工作年限在 1-3 年（含 3 年）的人数为十五人，占比为 26.79%。这一比例相对较高，说明调查对象中有一部分人员已经具备了一定的职场经验，他们对于行业内的基本情况和 workflow 有了较为深入的了解，是行业内的中坚力量。工作年限在 3-5 年（含 5 年）的人数最多，为二十三人，占比高达 41.07%。这一比例显示出调查对象中有相当一部分人员已经积累了相当丰富的职场经验，他们对于行业内的各种情况有着深入的理解和独特的见解，是行业发展的重要推动力量。工作年限在五年以上的人数为十四人，占比为 25.00%。这部分人员具备丰富的职场经验和深厚的专业知识，他们在行业内可能已经取得了较高的职位和成就，对于行业的发展趋势和未来方向有着深刻的洞察和预判。被调查人员的工作年限分布呈现出多样化的特点，既有新晋职场人士，也有具备丰富经验的资深人士。这种分布有助于本文更全面地了解不同工作年限人员对于行业发展的看法和态度，为后续的研究和分析提供了重要的参考依据。如表 4.4 所示。

表 4.4 被调查人员工作年限分布

工作年限（初入职场至今）	调查对象数量（人）	占比
0-1 年（含 1 年）	4	7.14%
1-3 年（含 3 年）	15	26.79%
3-5 年（含 5 年）	23	41.07%
5 年以上	14	25.00%

在被调查人员中，月收入在 5000 元以下的人数为七人，占比为 12.50%。这一比例相对较低，说明大部分被调查人员的月收入已经超过了这一水平，反映了被调查群体整体经济状况相对较好。月收入在 5000（含）至 12000（不含）元之间的人数最多，为二十四人，占比高达 42.86%。这一比例显示出调查对象中有一部分人员处于中等收入阶层，他们的收入能够满足基本的生活需求，并有一定的经济余力。月收入在 12000（含）至 20000（不含）元之间的人数为十五人，占比为 26.78%。这一比例也相对较高，说明调查对象中有一部分人员已经步入了较高收入阶层，他们的经济实力相对较强，可能拥有更高的消费能力和生活品质。月收入在 20000（含）至 35000（不含）元以上的人数为九人，占比为 16.07%。这部分人员属于高收入阶层，他们的收入水平相对较高，可能拥有更多的投资渠道和更广泛的社会资源。此外，月收入在 35000 元以上的仅有一人，占比为 1.79%。虽然这一比例极低，但也显示出调查对象中确实存在极少数高收入者，他们的收入可能远超一般水平，是行业内的佼佼者。被调查人员的月收入分布呈现出多元化的特点，既有低收入者，也有中高收入者和高收入者。这种分布不仅反映了被调查群体整体经济状况的差异，也为后续研究和分析提供了关于收入水平和消费能力等方面的重要参考信息。详细数据如表 4.5 所示。

表 4.5 被调查人员月收入分布

月收入额度	调查对象数量（人）	占比
5000（不含）以下	7	12.50%
5000（含）-12000（不含）	24	42.86%
12000（含）-20000（不含）	15	26.78%
20000（含）-35000（不含）以上	9	16.07%
35000（含）以上	1	1.79%

调查对象的职位分布如下：技术研发类为 45 人，占比为 80.36%；行政后勤类为 4 人，占比为 7.14%；财务管理类为 2 人，占比为 3.57%；其他为 5 人，占

比为 8.93%，如表 4.6 所示。

表 4.6 被调查员工职位分布

职位	调查对象数量（人）	占比
技术研发类	45	80.36%
行政后勤类	4	7.14%
财务管理类	2	3.57%
其他	5	8.93%

为了掌握 WL 公司员工对薪酬体系的满意情况，本文采用相关数据进行统计分析，满意率表示满意和非常满意的员工之和占全部员工比例。

本文针对 WL 公司的薪酬满意度进行了深入的调研分析，旨在全面了解员工对于薪酬结构的看法和态度。调研结果显示，员工对于薪酬满意度的整体情况并不乐观，满意和非常满意的调研对象占有效调查对象的比例极低，反映出员工对薪酬的普遍不满。WL 公司的员工对薪酬结构比例的满意率仅为 23.21%，这一比例远远低于行业平均水平，显示出员工对现行薪酬结构的不认可。与此同时，不满意率则高达 53.57%，占据了调研对象的绝大多数，进一步证实了员工对薪酬结构的不满情绪较为普遍。详细数据如图 4.1、图 4.2 所示。



图 4.1 薪酬结构满意率调查结果

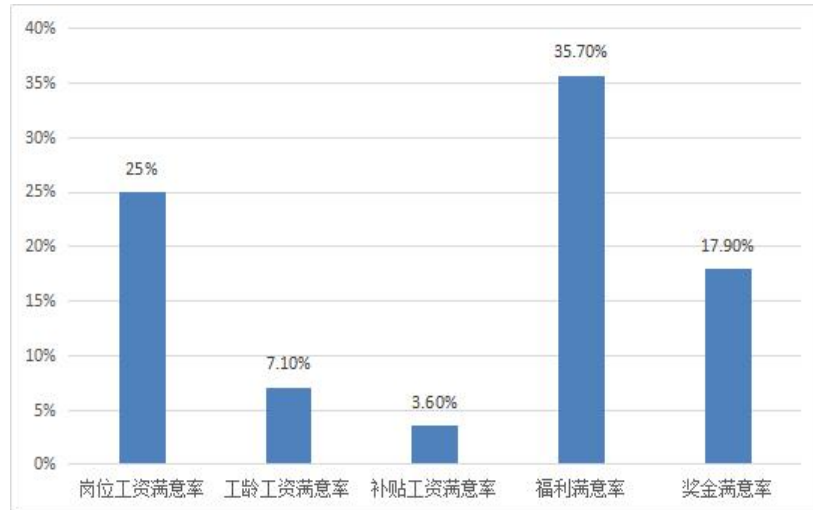


图 4.2 薪酬项目满意率调查结果

针对 WL 公司的薪酬体系，本次调研分析涵盖了多个关键维度，包括收入涨幅、薪酬水平、薪酬与岗位匹配度以及未来的发展和晋升机会等。调研结果揭示了令人担忧的现象，即这些维度的满意率普遍偏低，反映出 WL 公司薪酬体系存在的深层次问题。在收入涨幅方面，满意率仅为 25%，这远低于员工对于个人收入增长的合理期待。员工普遍认为，收入涨幅未能充分反映其工作绩效和市场变化，这在一定程度上影响了员工的工作动力和职业忠诚度。薪酬水平满意率同样为 25%，这表明员工认为当前的薪酬水平未能体现其个人价值和市场竞争力。这种不满情绪可能导致员工流失率的增加，进而对公司的稳定运营和长期发展产生负面影响。薪酬与岗位匹配度的满意率也仅为 26.25%，反映出员工对于薪酬与自身岗位职责和技能要求之间的对应关系感到不满。这种不匹配可能使员工感到不公平，从而降低工作效率和满意度。在未来的发展和晋升机会方面，满意率更是低至 21.25%。员工普遍认为，公司的薪酬体系未能为他们的职业成长和晋升提供足够的激励和支持。这种缺乏前瞻性的薪酬设计可能导致员工缺乏工作热情和创新动力，不利于公司的长期发展。基于问卷调查结果可以清晰地发现 WL 公司的薪酬体系存在多方面的问题。这些问题不仅影响了员工的满意度和忠诚度，还可能对公司的整体绩效和市场竞争力产生不利影响。因此，WL 公司需要深入剖析薪酬体系存在的问题，并采取相应的改进措施，以建立一个更加公正、合理和具有激励作用的薪酬体系，从而激发员工的工作热情，提升公司的整体竞争力。

4.1.3 行业薪酬调查

(1) 外部薪酬对比分布。本次 WL 公司薪酬水平调查抽取了 45 名本企业员工的薪酬信息，通过朋友访谈、猎头咨询以及网络查询的形式，查阅对比了两家上海市汽车产业链公司和两家嘉定区业务相关公司薪酬，包括中高层管理岗 6 个，技术岗位 33 个，销售岗 2 个，文职岗 4 个。统计结果如表 4.7、图 4.3 所示。

表 4.7 外部薪酬对比分布情况

对比岗位	大于平均水平人数	持平人数	低于平均水平人数
中高层管理岗	0	2	4
技术岗	2	6	25
销售岗	0	0	2
文职岗	1	0	3
总体比例	0.07	0.18	0.75

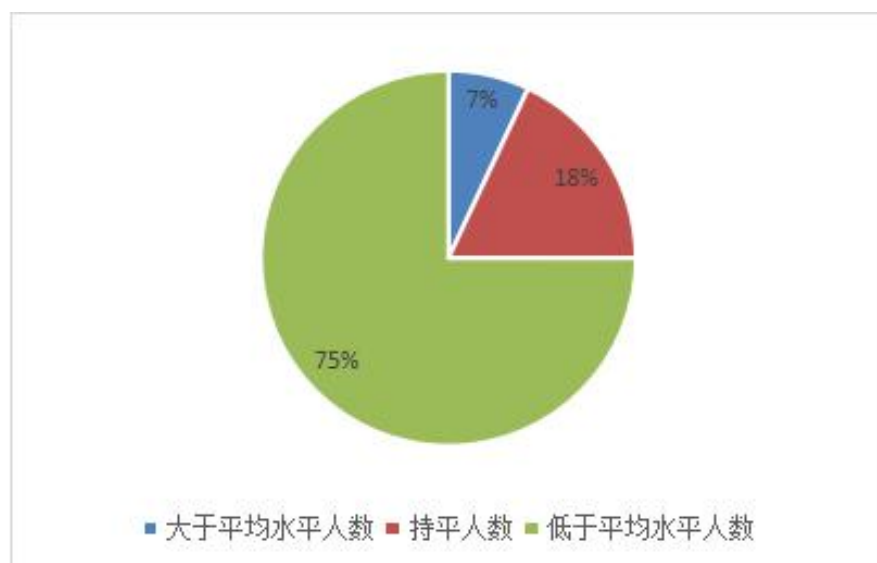


图 4.3 外部薪酬对比结果

根据统计结果看出 WL 公司有 18% 的员工薪酬与市场持平，75% 的员工薪酬低于市场水平，而高于市场薪酬水平的仅 7%，由此说明 WL 公司的整体薪酬水平处于中下水平，还有很大的空间。

(2) 上海市相关企业工资水平。通过朋友访谈、猎头咨询、各大招聘网站

查询以及政府公布的数据对上海市智能网联汽车相关企业工资水平的部分岗位薪酬水平进行统计，如表 4.8。

表 4.8 上海市智能网联汽车相关企业工资水平

岗位	工资区间
研发总监	45000-100000
市场总监	45000-100000
资深工程师	28000-85000
普通工程师	15000-27000
文职	5000-15000

(3) 第三方薪酬调查机构数据。包括部分城市薪酬水平数据、汽车零部件公司职级薪酬数据、汽车整车及汽车零部件公司的部分热门岗位薪酬水平数据。

从第三方薪酬调查机构获得 2022 年全国部分城市薪酬水平数据，如表 4.9 所示。

表 4.9 部分城市薪酬水平数据

城市	大专			本科			硕士/博世		
	25 分位	50 分位	75 分位	25 分位	50 分位	75 分位	25 分位	50 分位	75 分位
北京	7700	9000	11200	9200	10500	13000	13500	16500	19100
广州	6800	7800	9600	8000	9200	10600	13800	15500	17400
上海	7400	8900	10800	8400	10100	12600	14600	16700	18500
深圳	7200	8900	10400	8400	10200	12400	14000	16100	18600
南京	7100	8100	10000	8100	9300	11400	12900	14700	16800
杭州	7100	8200	10000	8000	9600	12000	14000/23700	15500/29000	18300/34200
重庆	6300	7400	9000	7700	8700	10600	12200	13800	15300

数据来源：薪智 2022 行业薪酬白皮书

从第三方薪酬调查机构获得 2022 年汽车零部件公司职级薪酬数据，如图 4.4、图 4.5 所示。



图 4.4 汽车零部件职级薪酬（年固定收入）

数据来源：薪智 2022 行业薪酬白皮书

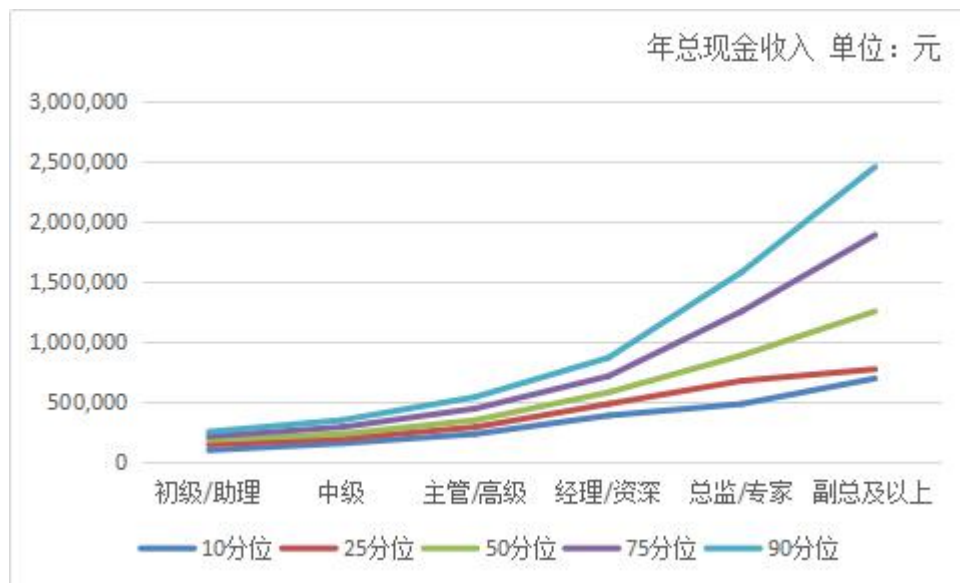


图 4.5 汽车零部件职级薪酬（年总收入）

数据来源：薪智 2022 行业薪酬白皮书

从第三方薪酬调查机构获得 2022 年汽车整车及汽车零部件公司的部分热门岗位薪酬水平数据，如表 4.10 所示。

表 4.10 整车及汽车零部件公司的部分热门岗位薪酬水平数据

细分行业	职能	职位	年固定薪酬				年固定薪酬			
			10 分位	50 分位	75 分位	90 分位	10 分位	50 分位	75 分位	90 分位
汽车零部件	设计	产品设计师	249159	311449	373730	468445	291597	364496	457395	550038
	设计	车身设计师	224249	280312	336375	415473	265198	331498	407797	492260
	研发	车身尺寸工程师	224588	280735	336882	425700	263360	329200	429657	501885
	研发	电子附件工程师	197164	246455	295746	369536	246438	308048	389655	458676
	设计	汽车工艺设计师	236131	295164	354196	446291	281979	352474	452968	526074
汽车整车	设计	车身设计师	223560	279450	335340	414197	264383	330479	426962	490748
	研发	汽车研发工程师	216276	270345	324414	411688	264641	330802	439264	502633
	研发	智能驾驶工程师	529397	661746	827182	1052456	660129	825161	1090193	1294256
	研发	车联网工程师	278165	347706	389861	421940	334626	418282	521938	608861
	研发	新能源电控工程师	204760	255950	286752	313998	237923	409904	491884	564913
研发	汽车系统工程师	338581	423226	507871	651702	394264	492830	591396	774786	

数据来源：薪智 2022 行业薪酬白皮书

4.2 WL 公司薪酬体系存在的问题

根据 WL 公司目前的薪酬实际情况进行研究后发现 WL 公司目前使用的薪酬管理体系中所存在的主要问题，可以归纳为以下四种：

4.2.1 薪酬策略不恰当

薪酬水平一般包括两个关键部分，一是外部薪酬水平，与其他企业的薪酬竞争力；二是内部薪酬水平，可以衡量企业内部公平性问题。

(1) 内部薪酬缺乏差异性。WL 公司内部实行的是单一的薪酬策略，采用固定工资的统一模式，这种虽然降低了公司的管理成本，但也弱化了薪酬的激励作用。公司的岗位包括管理岗、业务类、研发类、职能岗等等，不同的岗位在工作复杂度、强度及对公司效益的价值有着差异性，因此用单一的薪酬策略显然是不合理的，这将导致劳动力价格与价值的差距越来越大，造成公司薪酬与市场薪酬之间的不平衡。问卷调查结果显示，WL 公司的薪酬与岗位匹配度非常低，73.21% 的调查对象认为薪酬与岗位不匹配，如表 4.11 所示。

表 4.11 薪酬与岗位匹配度调查结果

薪酬与岗位是否匹配	调查对象（人）	比例
非常匹配	4	7.15%
基本匹配	9	16.07%
一般	2	3.57%
不匹配	23	41.07%
非常不匹配	18	32.14%

(2) 外部薪酬缺乏竞争性。问卷调查结果显示, 64.29%的调查对象认为 WL 公司的薪酬与工作能力匹配度较差, WL 公司大部分员工对薪酬不满意, WL 公司在薪酬标准的制定上, 不仅整体薪酬水平低于同地区同行业的其他公司薪酬水平, 相同岗位的具体工资也是远远低于其他公司的。这一调查结果足以说明 WL 公司在日常招聘中无法很好的吸引到优秀人才, 也是本公司的优秀员工离职的重要原因。这也将持续影响公司的长远发展。如表 4.12 所示。

表 4.12 薪酬与工作能力调查结果

薪酬与工作能力	调查对象（人）	占比
非常匹配	5	8.93%
基本匹配	11	19.64%
一般	4	7.14%
不匹配	22	39.29%
非常不匹配	14	25.00%

4.2.2 薪酬结构设计不合理

薪酬结构问卷调查结果, 岗位工资、福利和年终奖的结构设计不合理, 调查结果如表 4.13 所示。

表 4.13 岗位工资、福利和年终奖薪酬调查结果

比重	岗位工资	福利	年终奖
20%（不含）以下	0%	96.43%	94.64%
20%（含）-40%（不含）	0%	3.57%	3.57%
40%（含）-60%（不含）	3.57%	0%	1.79%
60%（含）-80%（不含）	3.57%	0%	0%
80%（含）以上	92.86%	0%	0%

根据表 4.13 所展示的岗位工资、福利和年终奖薪酬调查结果，发现 WL 公司在薪酬结构设计上存在显著的不合理之处。首先，岗位工资在整体薪酬结构中的占比呈现两极分化的现象。数据显示，高达 92.86% 的员工岗位工资占比在 80%（含）以上，而仅有 3.57% 的员工岗位工资占比位于 40%（含）-60%（不含）的区间。这种极端化的分布表明，公司对于岗位工资的设置缺乏灵活性，未能根据员工的不同岗位、职责和能力进行差异化设计。这可能导致部分员工感到岗位工资与其实际贡献和价值不符，从而影响其工作积极性和满意度。

其次，福利在薪酬结构中的占比普遍偏低。超过 96% 的员工福利占比在 20%（不含）以下，仅有 3.57% 的员工福利占比位于 20%（含）-40%（不含）的区间。这反映出公司在福利方面的投入严重不足，未能有效满足员工对于生活品质提升和职业发展的需求。福利作为薪酬体系的重要组成部分，对于提升员工满意度和忠诚度具有重要意义。因此，公司需要加大对福利的投入，丰富福利种类和提高福利水平。

最后，年终奖在薪酬结构中的占比也呈现出类似的问题。超过 94% 的员工年终奖占比在 20%（不含）以下，仅有少数员工的年终奖占比稍高。这表明公司在年终奖的设置上同样缺乏合理性和公平性，未能根据员工的工作绩效和市场表现进行差异化分配。年终奖作为对员工一年辛勤工作的奖励和激励，其不合理的设计可能导致员工对公司的信任度和归属感降低。

4.2.3 薪酬水平业内偏低

薪酬水平的问卷调查结果显示，仅有约 26.79% 的调查对象认为公司的薪酬具有竞争力，如表 4.14 所示。

表 4.14 薪酬市场竞争力调查结果

薪酬竞争力	调查对象（人）	占比
非常有	4	7.14%
有	11	19.65%
一般	6	10.71%
没有	23	41.07%
完全没有	12	21.43%

从问卷调查中关于公司薪酬水平题目的得分、访谈信息、行业薪酬调查中可以总结出 WL 公司的薪酬水平不具有外部竞争力。薪酬水平与行业因素、组织特征、经济环境的关系都极为紧密。WL 公司各岗位薪酬标准是由公司高层管理者根据自己对行业的了解和多年积累的经验而制定，缺乏对行业整体薪酬调查，没有建立起同市场相适应的动态调整机制。公司缺乏有竞争力的薪酬方案和薪酬水平作为支撑，对于优秀人才没有足够的吸引力，影响公司在行业的竞争地位。问卷调查结果显示，高达 57.14% 的调查对象认为薪酬没有吸引力，如表 4.15 所示。

表 4.15 薪酬对人才的吸引和挽留作用调查结果

薪酬对人才的吸引和挽留作用	调查对象（人）	比例
非常大	6	10.71%
有作用	13	23.21%
一般	5	8.93%
没作用	22	39.29%
完全没作用	10	17.86%

4.2.4 调薪机制不科学

WL 公司薪酬制度在激发员工工作积极性方面的调查结果呈现出较为复杂的态势。具体来看，仅有少数员工（10.71%）认为薪酬制度“非常能”激发其工作积极性，表明这部分员工对现行的薪酬制度持较为积极的态度，认为其能够有效激励自己投入更多精力到工作中。然而，这一比例相对较低，反映出薪酬制度在激励员工方面的效果并不显著。同时，有 19.65% 的员工认为薪酬制度“能”激发其工作积极性，虽然这一比例略高于“非常能”的比例，但仍然表明大部分员工对于薪酬制度的激励作用持保留态度。另外，有 12.50% 的员工认为薪酬制度在激发工作积极性方面“一般”，显示出这部分员工对于薪酬制度的激励效果感受并不明显。值得注意的是，有相当一部分员工（33.93%）认为薪酬制度“不能”激发其工作积极性，这一比例相对较高，反映出薪酬制度在激励员工方面存在较大的问题。此外，还有 23.21% 的员工认为薪酬制度“完全不能”激发其工作积极性，这一比例同样不容忽视，说明薪酬制度在激发员工工作积极性方面存在严重不足。

WL 公司的薪酬制度在激发员工工作积极性方面的效果并不理想。大部分员

工对于薪酬制度的激励作用持保留或否定态度,这可能对公司的整体运营和长期发展产生不利影响。因此, WL 公司需要深入剖析薪酬制度存在的问题,并采取相应的改进措施,以更好地激发员工的工作积极性,提升公司的整体绩效和市场竞争能力。如表 4.16 所示。

表 4.16 WL 公司薪酬制度激发工作积极性调查结果

薪酬制度激发工作积极性	调查对象 (人)	比例
非常能	6	10.71%
能	11	19.65%
一般	7	12.50%
不能	19	33.93%
完全不能	13	23.21%

4.3 WL 公司现行薪酬体系存在问题的原因

4.3.1 薪酬管理理念陈旧

WL 公司从 2016 年成立至今,回首过去,公司经历了三年疫情,遇到过危机,但是总的来说还是朝着积极向上、效益增长的趋势发展, WL 公司的发展战略是争做相关业务市场占有率最高的企业。在和管理人员的深度访谈中,本文了解到 WL 公司目前正处在成长期,对于专业人才的需求很大,将公司的长远发展作为战略目标,却没有意识到市场竞争的根本在于人才,企业在员工的管理、招聘和激励等方面必须构建科学合理的人力资源体系。

WL 公司在薪酬管理方面存在显著问题,其薪酬决策主要依赖于高层管理者的传统经验和主观判断,缺乏科学性和系统性。这种陈旧的管理理念导致公司的薪酬制度未能实现现代化管理,无法有效适应市场变化和员工需求。同时,公司的薪酬制度未能从长远发展的角度进行制定,导致公司发展与员工发展脱节,员工的薪酬和职业发展被忽视,从而影响了员工的工作积极性和满意度。在现代化企业管理中,薪酬管理不仅关乎员工的个人利益,更是公司战略实施和竞争力提升的关键因素。有效的薪酬制度应该能够激发员工的工作动力,提升工作绩效,进而促进公司的整体发展。然而, WL 公司的薪酬管理理念陈旧,未能充分认识到薪酬管理在企业运营中的重要性,这在一定程度上制约了公司的发展。此外,

WL 公司还需要认识到，员工薪酬的支付并非单纯的经营成本增加，而是一种有效的投资，能够合理促进企业利润的增长。通过制定合理的薪酬制度，公司可以吸引和留住优秀人才，提高员工的工作积极性和创造力，从而为公司创造更大的价值。

4.3.2 岗位评价标准缺失

在薪酬体系设计中，岗位评价标准扮演着至关重要的角色，它直接关系到企业薪酬等级划分的科学性与合理性。岗位评价的核心在于对岗位本身的价值进行客观评估，而非针对具体员工的个人特质或表现。因此，评价过程应遵循对岗不对人、公开透明的原则，以确保评价结果的公正性和有效性。然而，WL 公司目前的岗位评价标准存在严重缺失。现有的岗位职责说明主要基于员工个人的实际工作内容，而非以岗位为基准进行深入分析。这种以人为基准的岗位描述方式，难以准确反映各岗位的真实价值和贡献，导致岗位信息价值分析的缺失。随着公司的不断发展和壮大，人员需求日益增加，新组建的部门和岗位更是缺乏明确的岗位分析和评价。由于岗位评价的缺失，WL 公司的薪酬管理呈现出粗放化的特点。在岗位工资的确定过程中，缺乏客观、科学的评定标准，往往依赖于高层管理者的主观判断和经验决策。这种主观性的薪酬管理方式不仅缺乏公平性，也难以有效激励员工的工作积极性和创造力。长期而言，岗位评价标准的缺失对 WL 公司的薪酬管理产生了负面影响。由于缺乏科学、合理的薪酬体系，员工对于自身薪酬的满意度普遍较低，工作情绪受到影响，进而可能导致离职率的上升。这不仅不利于公司的稳定运营和长期发展，也对公司的整体绩效和市场竞争力造成了潜在威胁。

4.3.3 内外薪酬调查不足

薪酬水平作为企业人力资源管理中的核心要素，不仅关乎企业内部员工之间的公平性感知，更主要的是解决企业在外部市场中的竞争力问题。在确定 WL 公司的薪酬水平时，必须采取全面而细致的考量方式，以确保公司的薪酬策略既符合内部公平性的原则，又能在外部市场中展现出足够的吸引力。具体而言，WL

公司应深入调查并分析本地区、本行业，特别是主要竞争对手的薪酬水平，包括岗位薪酬、奖金福利状况等关键信息。

但 WL 公司主要关注竞争对手产品开发进展以及营收情况，未曾开展过员工薪酬情况的市场调查，并不是很清楚市场整体薪酬水平，并不知道公司的薪酬水平与同行业相比处于什么层次。2022 年及 2023 年上半年多次在校园招聘中处于劣势局面无法招到合适的优秀员工，又或者是好不容易招到合适的员工但他们在短期内就离职跳槽的情况。所以 WL 公司的薪酬水平亟需改善。应该重点关注员工招聘渠道以及人员流失去向，在薪酬水平调查的基础上了解分析竞争对手的薪酬水平，进而优化本公司的薪酬水平，这样才能够提供竞争力。

4.3.4 员工激励机制欠缺

通过对 WL 公司前期间卷调查中激励相关题目的数据分析，公司目前主要依赖现行薪酬体系中不同模块的直接与间接薪酬来达成综合性激励的目的。然而，随着市场竞争的日益加剧以及公司国际化战略的推进，这种激励机制在面对智能驾驶仿真领域所需的多元化、专业化高新技术人才时，表现出了明显的吸引力不足。具体而言，在间接薪酬的构成中，法定福利和其他福利的分配方式存在显著问题。目前，这些福利是每个岗位的员工等额享有的，这种“一刀切”的福利分配方式忽略了员工之间的个体差异和工作贡献，因此无法有效发挥福利的激励作用。实际上，福利作为薪酬体系的重要组成部分，应当与员工的个人绩效、岗位价值以及公司的战略目标紧密挂钩，以实现个性化的激励效果。此外，从员工关系管理的角度来看，WL 公司目前尚未在管理层形成关于激励机制的统一共识。这导致公司在行为激励、精神激励和认知激励等方面的工作存在明显不足。具体来说，公司缺乏定期的员工沟通会议机制，这使得管理层与员工之间缺乏有效的沟通渠道，难以了解员工的真实需求和期望。同时，公司也缺乏系统的团队建设和员工关怀机制，无法为员工创造一个积极向上、富有归属感的工作环境。

在员工晋升方面 WL 公司没有完整的晋升机制，员工只是按时完成工作计划，缺少主动性，有理想有抱负的员工积累一定的工作经验之后就会去外面市场寻求更好的平台，增加了员工离职率，阻碍了公司的发展。从访谈调研信息了解到 WL 公司确实是把重心放在新产品、新工艺的研发设计以及基于新产品市场投放

效果，忽视了激励机制的完善工作，这样造成了一味地追求公司发展而忽略员工的个人需求，没有将激励机制进行科学的运用，最终造成员工团队不稳定和对企业核心竞争力产生不良影响。

5 WL 公司薪酬体系优化设计方案

5.1 WL 公司薪酬体系优化设计的基本思路

WL 公司严格按照优化原则，分析每一个岗位的基础工作，对其岗位价值进行重新分析与评价的基础上，继而进行薪酬策略优化、薪酬水平优化、薪酬结构优化、调薪机制优化。基本思路如图 5.1 所示。

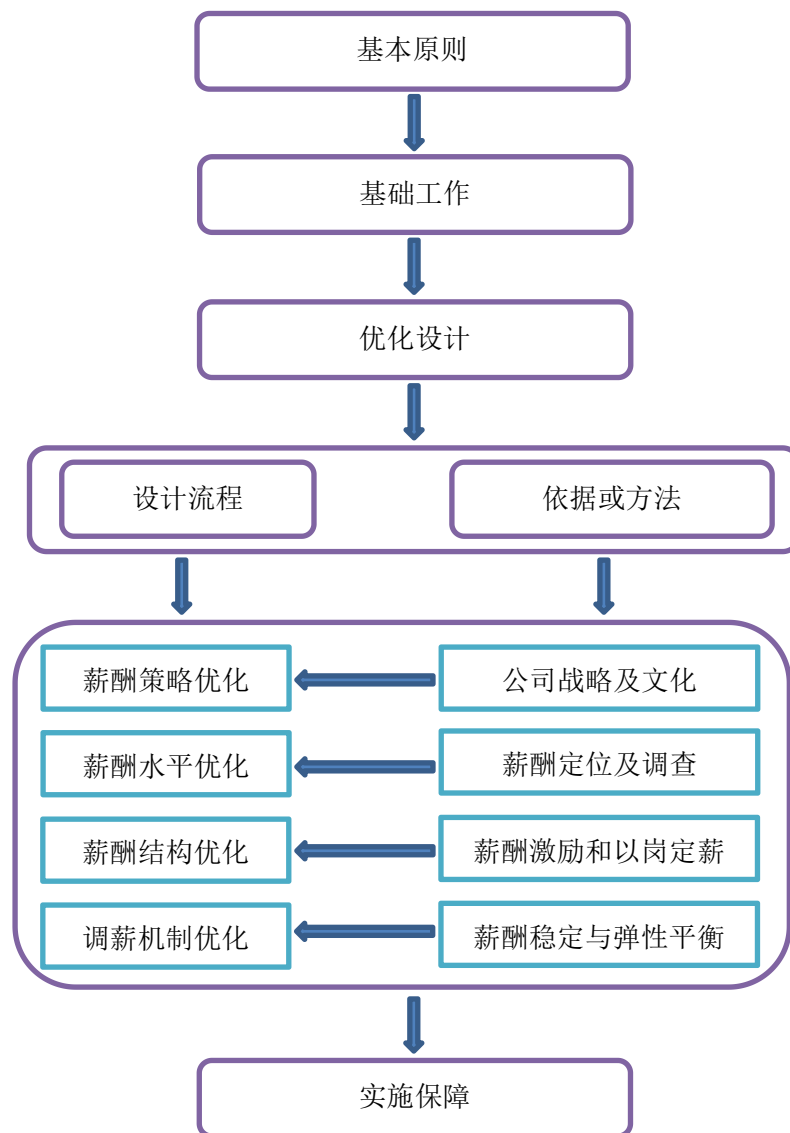


图 5.1 WL 公司薪酬体系优化基本思路

5.2 WL 公司薪酬体系优化设计的基本原则

5.2.1 战略导向原则

战略导向指的是岗位与公司战略目标相互关联程度越高的，岗位对应的员工所得薪酬越高，表明员工对公司战略目标的影响度、贡献度越大，报酬越高。

5.2.2 经济性原则

通过对企业薪资的投入和产出比分析，根据企业的实际支付能力，以较少的投资，产生较大的效果，达到为企业吸引留住高质量人才的目的。经济性原则指的是薪酬体系的设计应当符合 WL 公司财务状况和可持续发展的要求，以确保薪酬支出在合理范围内，并能够有效地支持公司的业务目标。在设计薪酬体系时，需要平衡薪酬水平与 WL 公司财务能力之间的关系，确保薪酬支出不会超出公司的承受范围，并且能够带来良好的经济效益。经济性原则的考量还包括薪酬结构的灵活性和适应性，以应对外部市场环境的变化和 WL 公司内部发展的需求。

5.2.3 公平性原则

公平性原则是指薪酬体系应当公正、公平地对待所有员工，确保同等工作或同等贡献的员工能够获得相应的薪酬报酬。公平性原则体现了 WL 公司对员工的尊重和平等对待，有利于维护员工的满意度和积极性。在薪酬体系设计中，WL 公司应当考虑员工的工作内容、工作质量、绩效表现等因素，确保薪酬分配的公平性和合理性，避免出现薪酬歧视或不公平的现象。

5.2.4 激励性原则

激励性原则强调通过薪酬体系设计激发员工的工作动机和积极性，促进员工的个人发展和 WL 公司目标的实现。合理设计的薪酬体系应当能够有效地激励员工提高工作绩效、增强工作投入和创造性，从而提升 WL 公司的绩效水平。激励性原则还包括薪酬与绩效直接挂钩、激励措施多样化、奖励机制公开透明等内容，

以确保激励措施的有效性和可持续性。

5.3 WL 公司薪酬体系优化设计的基础工作

岗位价值优化关系到人力资源的使用和规范,尤其在市场环境不断复杂化的今天,企业需要定期进行岗位价值优化,对岗位现状进行精简、整合和创新,最大限度的降低人力成本,才能不断提高竞争力。本文从岗位分析和岗位评价两个方面进行优化。

5.3.1 岗位分析

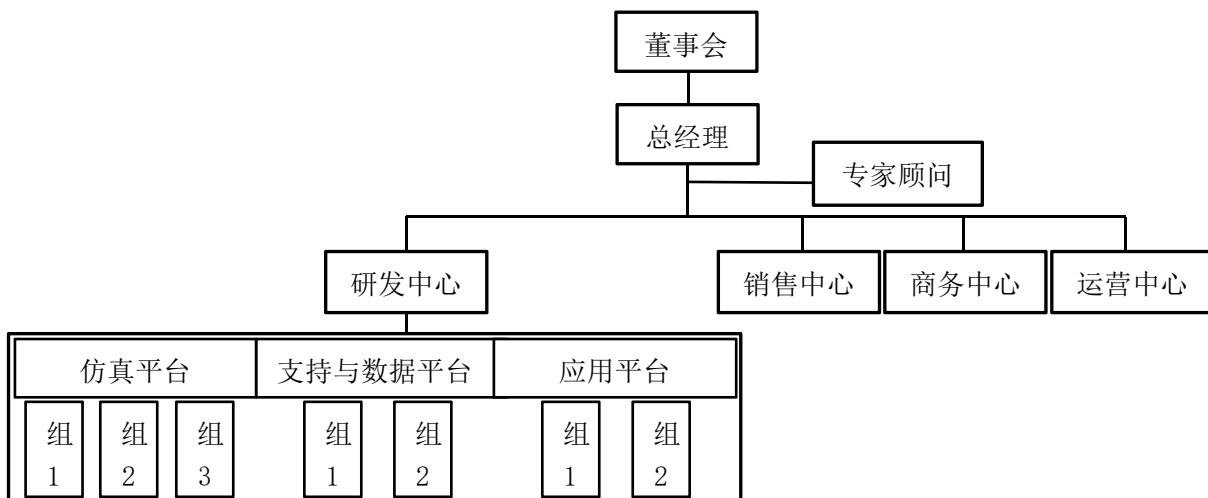
岗位分析是首要基础工作,对 WL 公司的薪酬体系优化意义重大。岗位分析在企业薪酬体系优化中具有重要作用,能够帮助企业合理确定薪酬水平、差异、绩效考核标准,提高员工满意度,促进组织的持续发展。因此,企业在进行薪酬体系优化时应充分重视岗位分析的作用,确保薪酬体系的科学性、公正性和有效性。岗位分析通过对岗位的任务、职责、要求等方面进行系统的分析,可以帮助企业准确地确定每个岗位的价值和贡献度。基于岗位分析的结果,企业可以合理地设定不同岗位的薪酬水平,确保薪酬与岗位的实际价值相匹配,避免出现薪酬不合理或不公平的情况。

首先,结合 WL 公司的经营目标制定岗位分析计划是关键的一步。通过明确公司的战略方向和目标,可以确定需要进行岗位分析的重点岗位,以确保资源的有效利用和对关键岗位的重点关注。其次,对 WL 公司现有员工岗位进行分类整理是必要的。通过对现有岗位的分类整理,可以清晰地区分不同性质、类别、强度和权责等方面的工作特征,为后续的组织架构调整和岗位设置提供有力支持。进一步地优化调整组织架构和岗位设置是岗位分析结果的直接应用。基于对岗位的深入了解,可以对 WL 公司的组织结构进行优化调整,合理分配资源,提高工作效率和绩效水平。编写符合 WL 公司实际情况的岗位说明书是岗位分析结果的具体体现。通过明确任职资格、工作责任等方面的信息,可以为员工提供明确的工作指引,减少工作不确定性,提高工作效率和工作质量。最后,岗位分析的结果还可以作为岗位评价和确定薪酬水平的客观依据。WL 公司通过对岗位的细致

分析,可以客观评价各个岗位的价值和贡献度,为薪酬管理提供科学合理的依据,确保薪酬体系的公平性和合理性。在进行岗位分析时,WL 公司采用了多种方法,包括员工调查、实际观察和员工访谈等,以获取全面的岗位信息。这样的综合方法有助于对各个岗位工作进行客观评价和准确描述,为人力资源管理的各项工作提供有力支持。

(1) 完善组织架构

为了更加科学合理地优化薪酬体系,WL 公司可以对其扁平化的组织架构进行调整。针对公司的运营中心和研发中心,根据岗位类别和职能分工的不同进行相应调整。在运营中心方面,经过七年多的发展,公司的商务部和销售部一直归为运营中心管理。为了进一步明确部门职责,本次调整将商务部和销售部划分为独立的部门,分别设立商务中心和销售中心。这样的调整有助于明确业务工作与行政后勤工作的分离,提升各部门的专业化和效率,进而促进市场的开拓和业务的发展。在研发中心方面,公司将对工作内容进行重新梳理整合,并按照研发的不同平台设立三个部门。这样的调整不仅有利于组建专业化的研发团队,也能够打通内部的竞争通道,为薪酬激励提供相关的岗位设置和晋升机会。通过设置三级部门层级划分,公司能够更好地管理研发工作,提高创新能力和研发效率,从而增强公司的竞争力和可持续发展能力。这一调整后的组织架构设计在保持了公司扁平化管理的同时,更加注重了各部门之间的专业化和分工,为员工提供了更明确的职责和发展路径,有助于提升整体组织绩效和员工满意度。具体的组织架构调整方案如图 5.2 所示。



5.2 WL 公司组织架构图

(2) 形成岗位说明书

编写岗位说明书是在岗位分析的基础上，将岗位的职责、任职资格以及权力等方面的信息进行系统整理和详细描述的过程。对于 WL 公司这样的民营中小企业来说，岗位说明书的编写尤为重要，因为它能够为员工提供清晰的工作指引，帮助他们理解自己的角色和责任，同时也为公司提供了有效管理和评估员工绩效的依据。在编写岗位说明书时，首先需要参考岗位分析的结果，确保内容的准确性和实用性。岗位说明书应包含以下四方面的内容，第一，岗位名称，明确标识岗位的名称，例如主管工程师。第二，任职资格，列举适用于该岗位的必要资格和技能要求，包括教育背景、工作经验、专业技能等方面的要求。在民营中小企业的情况下，可能会强调灵活性和多功能性，要求员工具备多方面的能力。第三，岗位职责，详细描述该岗位的工作内容和职责范围，包括但不限于项目管理、技术支持、团队协调等方面的工作任务。这些职责应与公司的业务需求和员工的实际工作情况相匹配。第四，是权责范围，说明该岗位在公司内部的权力和责任范围，包括决策权限、管理范围、负责项目或团队的范围等。在编写时需要充分考虑公司的组织结构和权力分配机制。

另外，编写岗位说明书时需要坚持实事求是的原则，确保内容的真实性 and 有效性。理论运用与实际岗位相结合，既要考虑到岗位的理论要求，又要充分考虑到实际岗位的工作情况和公司的特殊需求。岗位说明书的编写应当具有可操作性和实用性，能够为员工提供清晰的工作指引，为公司提供有效的管理工具。WL 公司主管工程师岗位说明书如表 5.1 所示。

表 5.1 WL 公司主管工程师岗位说明书

一、基本信息			
部门名称	仿真平台	岗位名称	主管工程师
岗位职级		汇报对象	研发总监
直接下属		部门人数	
二、岗位职责			
1、负责本部门的日常管理工作，在研发总监的领导下制定部门员工的工作职责以及中长期的计划，并将公司的规章制度有效的传达且落实到本部门的每一位员工；			
2、科学领导本部门成员，合理分配工作任务，管控好每位成员的任务进度和研发质量，同时能够为团队成员提供工作上的指导、帮助和培训；			
3、磨砺和建设团队成员，打造高效运行的学习型团队，能够不断地提升技能和鼓励带动团			

队更好地为公司创造价值同时能够实现团队的自我价值；			
4、研发管理工作，参与开发任务，主要包括需求分析、需求开发、技术预研、系统设计、系统测试、部署、运维支持等工作；			
5、参与公司产品和技术的研究，参与核心技术架构或方案的拟定，对公司的规划发展和各平台产品的研发贡献自己的专业技能。			
三、工作协调关系			
内部	研发总监、各主管工程师		
外部	总经理、公司其他部门负责人以及和项目相关的外部企业		
四、权限			
职责程度	独立负责 <input type="checkbox"/>	共同负责 <input checked="" type="checkbox"/>	协助支持 <input checked="" type="checkbox"/>
业务权限	执行 <input checked="" type="checkbox"/>	建议 <input type="checkbox"/>	审核 <input type="checkbox"/> 审批 <input type="checkbox"/>
财务（资金）权限	无 <input type="checkbox"/>	建议 <input type="checkbox"/>	审核 <input checked="" type="checkbox"/> 审批 <input type="checkbox"/>
对下属的考核与奖惩	无 <input type="checkbox"/>	建议 <input type="checkbox"/>	参与决策 <input checked="" type="checkbox"/> 决策 <input type="checkbox"/>
对下属的任免	无 <input type="checkbox"/>	建议 <input type="checkbox"/>	参与决策 <input checked="" type="checkbox"/> 决策 <input type="checkbox"/>
对下属的工作安排	无 <input type="checkbox"/>	建议 <input type="checkbox"/>	参与决策 <input checked="" type="checkbox"/> 决策 <input type="checkbox"/>
五、任职资格			
教育水平（学历）	本科及以上		
专业	电子信息、软件、计算机、智能网联、车辆工程或相关专业		
具有的技术、能力	协调与沟通能力；项目管理能力；团队管理能力；技术研发能力。		
工作经验	5 年以上		
年龄	45 岁以下		
其他特性	踏实、认真、敬业、学习能力强、服务意识强、抗压能力强		
六、其他			
工作环境及强度	室内办公，偶尔因项目需要会安排临时出差，工作强度大且具有挑战性		
使用工具及设备	电脑、网络、电话及项目临时用设备		
审批			
任职者签字：	直属领导审核：	运营中心审核：	总经理审批：
日期：	日期：	日期：	日期：

5.3.2 岗位评价

WL 公司开展岗位分析之后可以进行岗位评价工作，岗位评价工作的核心内容包括评估岗位的价值和实现岗位工作价值的量化，从而帮助公司确定薪酬等级和工资标准。评价岗位的价值涉及对岗位所需技能、责任和工作贡献等方面的综合考量，以确定其在组织内的相对重要性。这包括对岗位所承担的任务和职责的

深入分析，以及对其对组织目标实现的贡献程度的评估。实现岗位工作价值的量化是通过对各项评价因素进行权重分配和得分计算，将岗位的工作价值转化为具体的数字化指标。这可以通过使用各种岗位评价方法和工具来实现，如点数评价法、因素评价法、分类评价法等。这些方法可以帮助公司对岗位的不同要素进行系统评估，并将评估结果转化为可比较的数值，以便进行薪酬等级的确定和工资标准的制定。岗位评价工作的目的在于建立公平、公正的薪酬体系，确保不同岗位的薪酬水平与其工作价值相符合，同时激励员工提高工作绩效，促进组织的长期发展。因此，在进行岗位评价时，需要遵循科学、客观和公正的原则，充分考虑到岗位的工作内容、要求和贡献，确保评价结果的准确性和有效性，从而为公司的人力资源管理提供可靠的支持和指导。岗位评价的工作非常多，因此需要针对岗位评价成员进行培训、确定评价指标要素、评价要素分配和岗位评价子要素配点。

(1) 培训

在进行岗位评价之前，需要对参与评价工作的成员进行专业培训。培训内容包括岗位评价的基本原理和方法、评价指标的确定和使用、评价过程中的注意事项以及评价结果的分析应用。培训旨在使评价成员具备评价岗位的专业知识和技能，确保评价工作的科学性和准确性。

(2) 确定评价指标要素

评价指标要素是评价岗位价值的基础，需要根据岗位的特性和组织的需求进行确定。常用的评价指标要素包括工作内容与责任、所需技能与知识、岗位性质、工作环境等。WL 公司在确定评价指标要素时，需要充分考虑到岗位的重要性的对组织目标的贡献程度，共计设计 4 个主要要素，将其细分为 16 个子要素，评价总数为 1500 分，WL 公司岗位评价要素等级划分表如表 5.2 所示。

表 5.2 WL 公司岗位评价要素等级划分表

要素	序号	子要素	内容
岗位责任	1	风险控制	涉及经营、质量、财务等关键风险领域的责任承担
	2	成本控制	涉及成本、费用及潜在损失的控制与责任承担
	3	经营责任	对经营效益的优劣所承担的责任
	4	指导监督	对其他岗位进行业务指导与监督的责任
	5	组织决策	所作出的决策对企业和部门运营与发展的影响程度

续表 5.2 WL 公司岗位评价要素等级划分表

要素	序号	子要素	内容
知识技能	1	学历匹配	岗位职责所要求的学历背景
	2	知识技能	工作岗位所需的专业知识结构和技能水平
	3	工作经验	工作岗位所需的累计工作时间及职业经历
	4	综合能力	工作岗位对知识、经验和能力的综合要求
岗位性质	1	工作压力	工作量及工作强度所带来的各种压力
	2	创新开拓	所需具备的创新精神和开拓能力
	3	脑力消耗	工作中所投入的脑力劳动时间
	4	体力消耗	工作中所投入的体力劳动时间
工作环境	1	身体危害	工作环境对员工身体健康可能造成的潜在危害
	2	工作时间	规定的上下班时间及工作时长
	3	外出危险	因工作出差可能面临的危险和风险
总计	16		

(3) 评价要素分配

评价要素分配是将评价指标要素划分为不同的评价要素,并确定各评价要素在评价过程中的相对重要性,这一过程需要依据岗位的特性和评价指标要素的重要性进行合理分配,确保评价结果的全面性和准确性。根据 WL 公司的实际情况,对不同类别的岗位进行要素权数的分配需要考虑到各类岗位的特性和职责,以确保评价过程的准确性和公正性。在这种情况下,管理岗和运营后勤岗暂归为同一类进行分配,另有商务岗、销售岗和研发岗。各类岗位要素权数的分配需要根据不同岗位的职责性质和需求来确定,以确保评价的全面性和合理性。对于管理岗、运营后勤岗、商务岗和销售岗,其岗位职责通常具有较大的权重,因为这些岗位涉及到公司的管理和运营,对于公司整体发展具有重要影响。因此,在权数分配时,需要给予这些岗位较大的权重比例,以确保对其岗位职责的充分考量和评价。相反,研发岗的知识技能通常是其工作的核心,因此在权数分配时,应该给予知识技能方面较大的权重比例。这是因为研发岗位的主要职责是进行创新性的研究和开发工作,其成功与否更多地依赖于员工的专业知识和技能水平。因此,WL 公司不同类别岗位要素权数的分配应该根据岗位的特性和职责来确定,使得评价结果能够充分反映不同岗位的工作要求和重要性。这种权数分配的目的在于确保评价过程的公正性和准确性,为公司的薪酬管理和人力资源决策提供可靠的依据。WL 公司不同类别的岗位要素权数分配如表 5.3 所示。

表 5.3 WL 公司不同类别岗位的要素权数分配

要素	管理岗、商务岗、 运营后勤岗和销售岗	研发岗位
岗位责任	40%	20%
知识技能	30%	40%
岗位性质	20%	30%
工作环境	10%	10%

(4) 岗位评价子要素配点

评价子要素配点是对评价要素下的具体评价指标进行权重分配，以确定各评价指标在评价过程中的重要程度。配点过程需要根据评价要素的相对重要性和组织的实际情况进行合理分配，以确保评价结果的客观性和科学性。根据 WL 公司的要求，对不同岗位的薪酬要素进行评价时，需要设定一个统一的薪酬薪点总值，以便对各个岗位的薪酬要素进行量化评估。在这里，本文将薪酬薪点总值设定为 1500 分，以便于对不同岗位的薪酬要素进行比较和分配。针对各个岗位的不同要素权数，本文需要根据其重要性和职责特点来确定薪酬要素的分配。以管理岗和研发岗为例，本文可以根据其不同的要素权数，设定相应的薪酬要素配点。本文对管理岗的薪酬要素进行了配点确定。由于管理岗通常涉及到公司的管理和运营，因此对岗位职责和工作成果等要素进行了较高的配点。同时，也考虑到了其他要素的重要性，如工作经验和学历背景等，以确保对管理岗位的全面评价。如表 5.4 所示。

表 5.4 WL 公司管理岗薪酬要素配点表

要素	配点	权重	序号	子要素	1 级	2 级	3 级	4 级	5 级
岗位责任	600	40%	1	风险控制	24	48	72	96	120
			2	成本控制	24	48	72	96	120
			3	经营效益责任	30	60	90	120	150
			4	指导监督	18	36	54	72	90
			5	组织决策	24	48	72	96	120
知识技能	450	30%	1	学历匹配	12	24	36	48	60
			2	知识技能	24	48	72	96	120
			3	工作经验	24	48	72	96	120
			4	综合能力	30	60	90	120	150

续表 5.4 WL 公司管理岗薪酬要素配点表

要素	配点	权重	序号	子要素	1 级	2 级	3 级	4 级	5 级
岗位性质	300	20%	1	工作压力	15	30	45	60	75
			2	创新开拓	15	30	45	60	75
			3	脑力消耗	18	36	54	72	90
			4	体力消耗	12	24	36	48	60
工作环境	150	10%	1	身体危害	9	18	27	36	45
			2	工作时间	12	24	36	48	60
			3	外出危险	9	18	27	36	45
总计	1500	100%	16		1500				

本文对研发岗的薪酬要素进行了配点确定。研发岗位的核心在于技术能力和创新性，因此对知识技能和工作业绩等要素进行了较高的配点。同时，也兼顾了其他要素的重要性，如学历背景和工作经验等，以确保对研发岗位的全面评价。如表 5.5 所示。

表 5.5 WL 公司研发岗薪酬要素配点表

要素	配点	权重	序号	子要素	1 级	2 级	3 级	4 级	5 级
岗位责任	300	20%	1	风险控制	12	24	36	48	60
			2	成本控制	12	24	36	48	60
			3	经营效益责任	15	30	45	60	75
			4	指导监督	9	18	27	36	45
			5	组织决策	12	24	36	48	60
知识技能	600	40%	1	学历匹配	30	60	90	120	150
			2	知识技能	30	60	90	120	150
			3	工作经验	30	60	90	120	150
			4	综合能力	30	60	90	120	150
岗位性质	450	30%	1	工作压力	24	48	72	96	120
			2	创新开拓	24	48	72	96	120
			3	脑力消耗	30	60	90	120	150
			4	体力消耗	12	24	36	48	60
工作环境	150	10%	1	身体危害	9	18	27	36	45
			2	工作时间	12	24	36	48	60
			3	外出危险	9	18	27	36	45
总计	1500	100%	16		1500				

针对每一个岗位按照评价标准进行客观的、科学的打分，结果如 5.6 所示。

表 5.6 WL 公司主管工程师岗位价值评估表

要素	配点	权重	序号	子要素	1 级	2 级	3 级	4 级	5 级
岗位责任	300	20%	1	风险控制	12	24	36	48 ✓	60
			2	成本控制	12	24	36	48 ✓	60
			3	经营效益责任	15	30	45	60 ✓	75
			4	指导监督	9	18	27	36 ✓	45
			5	组织决策	12	24	36	48 ✓	60
知识技能	600	40%	1	学历匹配	30	60	90	120	150 ✓
			2	知识技能	30	60	90	120	150 ✓
			3	工作经验	30	60	90	120 ✓	150
			4	综合能力	30	60	90	120	150 ✓
岗位性质	450	30%	1	工作压力	24	48	72	96 ✓	120
			2	创新开拓	24	48	72	96	120 ✓
			3	脑力消耗	30	60	90	120	150 ✓
			4	体力消耗	12	24	36 ✓	48	60
工作环境	150	10%	1	身体危害	9	18 ✓	27	36	45
			2	工作时间	12	24	36	48 ✓	60
			3	外出危险	9	18 ✓	27	36	45
总计	1500	100%	16		1500				

根据 WL 公司的工作安排,对主管工程师等重要及关键岗位进行了首要评价,总薪点分值为 1296,并根据相同的方法逐步评价其他岗位。这一安排旨在提高工作效率,同时也为各岗位的薪酬评价提供了可比性和参照依据。在评价过程中,主管工程师等关键岗位的评价被优先考虑,因为这些岗位对于公司的运营和发展具有重要性,其薪酬水平直接关系到员工的激励和公司的绩效,通过对关键岗位的优先评价,可以确保公司的重要人员得到适当的薪酬激励,提高其工作积极性和投入度。随后,对其他岗位进行了相同的评价工作,确保了整个评价过程的公平性和一致性,这样的做法不仅可以提高工作效率,还能够为公司的薪酬管理提供全面的数据支持,有助于制定合理的薪酬体系和工资标准。最终,根据评价结果,WL 公司得出了各个岗位的评价总薪点值,这些数值的确定有助于公司进行薪酬水平的调整和优化,确保员工的薪酬体系公正合理,同时也为公司的人力资源管理提供了重要参考依据。整个评价过程的结果见表 5.7。

表 5.7 WL 公司岗位评价表

序号	岗位	分值	序号	岗位	分值
1	总经理	1461	10	销售专员	885
2	副总经理	1452	11	运营经理	1296
3	销售总监	1443	12	会计	1077
4	研发总监	1440	13	出纳	867
5	主管工程师	1296	14	行政专员	873
6	资深工程师	1107	15	人事专员	912
7	工程师	987	16	商务经理	1164
8	助理工程师	765	17	商务专员	933
9	销售经理	1164	18	实习生	519

在搜集整理了所有岗位评价信息后，WL 公司根据评价结果确定了每个薪酬点区间，并对同一区间的薪酬点进行了划分，旨在根据公司实际情况，将薪酬分级制度细化为更具体的级别，以便更好地管理和激励员工。具体而言，公司将薪酬划分为 7 级，每个级别代表了一定范围的薪酬点区间，这些区间的确定基于公司对岗位评价结果的综合分析和考虑，以确保各级别的薪酬点能够充分体现员工的工作价值和贡献，同时又符合公司的财务承受能力和薪酬体系的合理性。通过将薪酬点区间划分为 7 级，公司可以更清晰地界定员工的薪酬水平，为员工提供明确的晋升和薪酬调整路径，同时也为公司的人力资源管理提供了更具体和可操作的框架。根据公司实际情况划分的薪酬级别如表 5.8 所示。

表 5.8 WL 公司各岗位职级划分明细

职级	薪点值分段	管理	运营	销售	商务	研发
1	1455-1500	总经理				
2	1305-1454	副总经理		销售总监		研发总监
3	1155-1304		运营经理	销售经理	商务经理	主管工程师
4	1005-1154		会计			资深工程师
5	855-1004		出纳、 行政专员、 人事专员	销售专员	商务专员	工程师
6	705-854					助理工程师
7	705 以下					实习生

5.4 WL 公司薪酬体系优化设计

5.4.1 薪酬策略优化

WL 公司作为一家深耕智能驾驶产业链的高科技企业，其薪酬策略的优化对于吸引和留住人才，实现公司战略目标具有至关重要的意义。鉴于公司发展的阶段性和战略目标的多样性，必须构建一套既具有吸引力又充满竞争力的薪酬体系，同时确保该体系具备足够的灵活性和针对性，以适应不断变化的市场环境和员工需求。

在薪酬水平策略的设计上，选用混合型策略，根据部门和岗位的不同选用不同的策略，领先型策略用于高层管理者和特聘高级人才，市场追随型策略用于其他岗位员工，这样不仅可以做到成本的有效控制，也能够保持在市场中的竞争力。

在薪酬激励策略的设计上，结合薪酬激励理念，不能只注重成本的控制，还需要考虑员工激励的重要性，设置科学合理的考核指标，调动员工工作积极性，达到员工和公司双赢的目标。

在薪酬结构策略的设计上，应根据不同岗位的特点和职责，采取灵活多样的激励方式。具体而言，对于高层管理人员和特聘的高级人才，由于其工作性质的高度复杂性和对业绩的直接影响，适宜采用高弹性薪酬模式。在这种模式下，通过设置一个占比较高的浮动薪酬，能够充分激发他们的创新精神和进取心，而较低的固定薪酬占比则能确保公司在业绩不佳时不会承担过重的成本压力。对于其他员工，则可采取岗位工资制，根据员工所在岗位的工作性质、职责要求和技能水平来确定其基本薪酬。对于运营后勤岗位，由于这些岗位的工作内容相对固定，对业绩的直接影响较小，因此适宜采用高稳定薪酬模式，即设置一个占比较低的浮动薪酬和较高占比的固定薪酬，以保障员工的基本生活需求和工作稳定性。对于中层管理人员，他们既需要承担一定的管理职责，又需要具备一定的创新能力，因此适合采用调和型薪酬模式。在这种模式下，浮动薪酬部分和固定薪酬部分应得到合理的分配，既能激励他们积极履行职责，又能保障他们的基本收入。

5.4.2 薪酬水平优化

薪酬水平是动态的、系统的，需要根据公司所在的行业、企业发展阶段等多种因素考虑优化。WL 公司作为一家处于稳步成长期的中小企业，在优化薪酬水平时，需要综合考虑外部竞争力与公司实际支付能力的平衡。为此，公司制定了针对性的薪酬策略，旨在确保整体薪酬水平位于上海市嘉定区中等以上，同时使核心人才的薪酬水平处于中等偏上的水平。经过对 WL 公司薪酬体系的优化调整，公司成功实现了薪酬水平与市场竞争力的有效对接。具体而言，高层管理者和特聘高级人才的薪酬水平显著提升，达到了同行业 75 分位的水平。这一举措不仅体现了公司对高层管理者和高级人才的重视，也有效提升了公司在人才市场上的吸引力，有助于吸引和留住更多的优秀人才。同时，对于其他岗位的员工，公司也实现了薪酬水平与行业平均值的对接。这一策略既保证了公司在薪酬方面的公平性和竞争力，又避免了因薪酬过高而给公司带来过大的成本压力。通过这一举措，公司成功地在保障员工基本生活需求的同时，激发了员工的工作积极性和创造力。优化后的薪酬水平将结合薪酬结构优化的内容在 5.4.3 中详细说明。

5.4.3 薪酬结构优化

WL 公司在薪酬结构优化过程中，深入考虑了物质与非物质激励的有机结合，以打造一套多元化且富有激励性的薪酬体系，旨在全面激发员工的工作热情，提升公司整体绩效，并为公司的长远发展奠定坚实的人才基础。WL 公司采用了年薪制和岗位工资制两种薪酬制度。对于高层管理者和特聘高级人才，由于其工作性质的高度复杂性和对业绩的直接影响，公司采用了年薪制。这种薪酬制度能够充分体现他们的价值贡献，并有效激励他们为公司创造更大的价值。同时，年薪制也符合这些人才的市场定位，有助于提升公司在人才市场上的竞争力。对于其他员工，WL 公司则采用了岗位工资制。这种制度根据员工所在岗位的工作性质、职责要求和技能水平来确定薪酬，体现了公平性和合理性。通过岗位工资制，公司能够确保员工的基本生活需求得到满足，同时激发他们的工作积极性和创造力。在薪酬结构优化的过程中，WL 公司还充分运用了宽带薪酬理论，采用一岗多薪制、设定薪酬中点值和薪级档等措施，实现了薪酬的差异化，为员工提供了

更多的晋升和发展空间，这种薪酬结构不仅能够激励员工不断提升自身能力和业绩，还能够有效避免薪酬僵化和“天花板效应”，为公司打造一支稳定、高效的人才队伍提供了有力保障。

(1) 年薪制薪酬结构

①基本年薪。WL 公司基于上年度的工资和绩效考核结果，可以确定员工的年薪总额，然后总额的 60%可以作为本年度的基本年薪，并且为管理层员工按月发放，基本年薪的设定依据及信息如表 5.9 和表 5.10 所示。

②业绩年薪。即年薪总额的 40%，在年度终了时根据公司业绩、考核结果以及对应的岗位价值而核定，业绩年薪在下一年的 6 月 30 日之前以现金形式发放完毕；

③奖金年薪。年度终了时提取超出公司计划利润的一部分作为 WL 公司的奖金年薪，同时根据员工对公司的贡献和考核结果来确定是否有资格获得奖金年薪以及具体金额，如果有资格，那么和业绩年薪一样，在下一年的 6 月 30 日之前以现金形式发放完毕；

④福利。包括法定节假日、五险一金以及公司设置的其他福利，详见表 5.12；

⑤津补贴。除了工龄补贴、差旅补贴、通讯补贴、学历津贴、职称津贴，WL 公司还会根据整体经济效益和员工的贡献，给高层管理者和特聘高级人才提供项目津贴，例如国内外进修津贴；

⑥股权激励。WL 公司制定了员工持股计划，愿意与高层管理者和特聘高端人才分享公司的权利以及未来收益。员工通过低价购买公司部分代持股权，达到员工持股并成为公司股东的目的，这样可以更好的留住核心人才。

(2) 月度岗位工资制薪酬结构

①岗位工资。

基于宽带薪酬理论，WL 公司可以实施一岗多薪制，该制度充分考虑了不同岗位的价值贡献与员工的个人发展，通过选取具有代表性的岗位作为核定各层级岗位工资的参考标准，公司能够更准确地反映各岗位的实际价值，从而确保薪酬体系的公平性和激励性。在确定各岗位的薪酬中点值时，WL 公司紧密结合了已经确定的薪酬策略及薪酬水平，中点值的设定不仅体现了不同岗位的相对价值，也为员工提供了明确的薪酬晋升空间。同时，随着薪酬等级的增高，不同岗位的

等级差幅度也相应增大，这既体现了对高层级岗位价值的高度认可，也激发了员工向更高层级岗位努力的动力。从总经理到实习生的薪酬中点值呈现出逐级递减的趋势，这既符合组织结构的层级关系，也体现了对不同岗位职责和要求的差异化对待。例如，总经理作为公司的最高决策层，其薪酬中点值最高，反映了其对公司整体运营和发展的重要性；而实习生作为公司的新生力量，其薪酬中点值虽然相对较低，但也为其提供了合理的薪酬保障和发展空间。此外，各等级之间的差值设定也体现了宽带薪酬的特点。随着薪酬等级的提升，等级差幅度逐渐增大，这既符合薪酬体系的整体设计原则，也体现了对不同层级岗位价值的差异化认可。这种设计有助于激励员工通过提升自身能力和业绩来争取更高的薪酬水平。WL 公司薪酬中点值如表 5.9 所示。

表 5.9 WL 公司薪酬中点值

薪级	岗位	中点值	等级差
1	总经理	48000	10000
2	副总经理	38000	8000
3	主管工程师	30000	7000
4	资深工程师	23000	6000
5	工程师	17000	5000
6	助理工程师	12000	
7	实习生	5000	

WL 公司为了更有效地实现薪酬激励目标，依据岗位评价职级的高低精心设计了薪酬幅宽，并创新地设定了每一职级为五档的薪酬结构，这种设计不仅体现了对不同岗位价值的精准认可，还通过薪档差的递增或递减机制，为员工的绩效考核和晋升提供了明确的激励导向。从总经理到实习生的各个薪级，均设置了五个薪酬档次，每个档次的薪酬水平都有明确的数值界定，随着薪级的提升，不仅薪酬水平整体上升，薪档差也呈现出递增的趋势，这种设计既反映了高层级岗位对组织贡献的更大价值，也激励员工通过提升个人能力和业绩，向更高薪级和薪档迈进。以总经理薪级为例，其五个档次的薪酬水平从 28000 元递增至 68000 元，薪档差为 10000 元。这一设计既体现了对总经理岗位的高度认可和尊重，也为其提供了足够的薪酬晋升空间。同样，其他薪级也遵循了类似的递增规律，但薪档差根据岗位价值的不同而有所调整。此外，这种薪酬设计还充分考虑了绩效考核

的需求。通过设定不同档次的薪酬水平，公司可以根据员工的绩效考核结果，灵活地调整其薪酬档次，从而实现对员工的精准激励。这种灵活的薪酬调整机制有助于激发员工的工作积极性和创造力，促进公司整体绩效的提升。如表 5.10 所示。

表 5.10 WL 公司员工薪酬薪档表

薪级	岗位	1 档	2 档	3 档	4 档	5 档	薪档差
1	总经理	28000	38000	48000	58000	68000	10000
2	副总经理	22000	30000	38000	46000	54000	8000
3	主管工程师	20000	25000	30000	35000	40000	5000
4	资深工程师	15000	19000	23000	27000	31000	4000
5	工程师	10000	13500	17000	20500	24000	3500
6	助理工程师	7000	9500	12000	14500	17000	2500
7	实习生	2000	3500	5000	6500	8000	1500

②绩效工资。WL 公司以前构成中虽然有绩效工资部分也有简单的绩效考核办法，但是形同虚设很少执行。因此，WL 公司可以基于岗位分析和岗位评价，制定公司的绩效考核标准，绩效考核表见表 5.11。

表 5.11 WL 公司绩效考核表

项目	考核内容	评分标准	分值	得分	
行为规范 (20分)	工作态度	2分：积极主动接受并高效完成工作任务，无需额外监督；1分：在监督下能完成任务，但缺乏主动性；0分：对任务持抵触态度，无法有效完成工作	2		
	工作纪律	2分：严格遵守工作时间，不做与工作无关事宜；1分：偶尔有违反工作纪律行为，但能及时纠正；0分：经常违反工作纪律，影响工作效率	2		
	工作质量和效率	2分：高效完成工作任务，质量高，错误率低；1分：工作质量一般，偶有错误或延误；0分：工作心不在焉，效率低下，错误频发	2		
	工作能力	发现和解决问题的能力	2分：善于发现并解决问题，分析透彻；1分：能发现问题，但解决不够彻底；0分：缺乏发现和解决问题的能力	2	
		业务水平及独立完成工作能力	2分：精通业务，独立工作能力强；1分：需指导完成工作；0分：无法独立完成工作	2	
	适应新工作的能力及学习能力	2分：适应能力强，学习迅速；1分：需一定适应期；0分：适应能力差，学习困难	2		

	沟通和协调能力	2分：善于沟通合作，理解团队目标；1分：仅满足本职工作需求；0分：缺乏沟通合作意愿	2		
	团队精神	2分：积极参与集体活动，有良好团队精神；1分：参与集体活动有缺勤，但次数不多；0分：经常缺席集体活动，缺乏团队精神	2		
	出勤情况	依照考勤制度进行扣分，迟到、早退、忘打卡等每次扣0.5分，旷工每天扣2分	2		
	卫生情况	每周检查卫生，不合格者按次扣分，公共区域不合格全体扣分	1		
	绩效考核表内容及上交时间	绩效考核表内容需量化指标明确，时间节点清晰；按时上交，每差错或延迟一天扣0.5分	1		
岗位职责 (20分)					
小计			40		
重点计划 (60分)	考核内容	拟完成时间	扣分原因	分值	得分
小计			60		
合计			100		

绩效工资以岗位工资为基础，不同岗位提取不同的比例作为绩效工资，当月绩效工资的金额等于绩效工资总额乘以绩效考核得分比例即绩效完成度，对于绩效考核比例低于60%的员工将取消获得绩效工资的资格。每个岗位绩效工资比例详见表5.12。

表 5.12 WL 公司绩效工资比例明细表

适用部门	岗位名称	基本工资比例	绩效工资比例
研发中心、运营中心、 商务中心	资深工程师、工程师、 助理工程师、实习生、 会计、出纳、行政专员、 人事专员、商务专员	80%	20%
	主管工程师、运营经理、 商务经理、	70%	30%
销售中心	销售经理	70%	30%
	销售专员	75%	25%

③奖金。分为年终奖、科技创新奖和满勤奖，详见表 5.13。

表 5.13 WL 公司奖金明细表

类别	描述
年终奖	在 WL 公司先前的薪酬体系中，年终奖的发放往往依赖于主观判断，缺乏明确的计算标准。然而，在薪酬体系优化过程中，本文引入了更为科学、客观的方法来确定年终奖的分配。首先，根据每个部门在公司运营中的重要性和工作性质，确定了各部门年终奖的分配比例。随后，结合各部门及员工个人的年度考核结果，进一步细化了年终奖的分配。这样的设计旨在确保年终奖的发放既体现了部门差异，又兼顾了员工个人的贡献。此外，年终奖的总额是从公司当年的净利润中提取的，计划提取比例为 10%。其中，3%将直接分配给各部门负责人，剩余的 7%则根据各部门战略贡献系数等因素进行分配。这种设计不仅确保了公司利润的合理分配，也进一步激发了各部门和员工的工作积极性。
科技创新奖	公司的持续发展离不开基层员工的创新精神和参与管理的热情。因此，WL 公司设立了科技创新奖，旨在鼓励员工自主创新，积极参与公司的管理活动。该奖项面向公司全体员工，但重点关注研发人员。每年，WL 公司都会拨款 20000 元作为创新基金，用于奖励在技术创新、知识产权创新、销售创新、管理创新等方面取得显著成果的员工。奖金金额根据具体创新成果对公司效益和工作效率的提升程度来确定，范围从 500 元到 5000 元不等。若当年基金未用完，将合并至下一年度的科技创新奖金总额中。这一设计既体现了公司对创新的重视，也为员工提供了一个展示才华、实现价值的平台。
满勤奖	为了进一步提高员工的工作纪律和效率，WL 公司引入了满勤奖制度。该奖项针对那些无事假、病假、旷工、迟到、早退记录的员工，且这些员工需要服从领导安排的所有加班。对于符合条件的员工，每月将给予 200 元的奖励。需要注意的是，特殊岗位的员工可能不适用此规定，这一设计旨在通过物质激励，提升员工的工作积极性和纪律性，进而促进 WL 公司整体运营效率的提升。

④福利。根据国家及上海市政府的有关政策，同时综合 WL 公司员工的需求，

对其福利薪酬进行补充设计，如表 5.14 所示。

表 5.14 WL 公司福利项目一览表

类别	内容	标准描述
法定福利	法定节假日	按照国家法律法规及上海市相关标准执行
	带薪年假	根据国家规定员工可享受带薪年假，公司年假的天数在国家规定的基础上有上浮，员工休假需根据公司规定提交申请进行审批
	五险一金	公司为员工缴纳社会保险和住房公积金，按照国家及上海市的有关规定执行
固定福利	住宿	公司为员工提供宿舍，入住员工应遵守公司的宿舍管理规定
	工作服	公司为员工免费定制 2 套工作服
	洗护用品	公司每季度给员工发放一次日常洗护用品
	节日福利	在比较重要的传统节日向员工发放节日礼品，如购物券、购物卡或者具体的实物，每年年底制定下一年的发放时间和标准经相关领导审批后执行
	员工体检	公司每年为员工提供不超过每人 1000 元标准的体检套餐，同时员工可根据自己的实际需求增减体检项目，超出标准的费用由自己承担。
	商业保险	公司每年除了给员工缴纳国家规定的社会保险还额外给员工购买商业补充医疗保险
非固定福利	旅游	每年组织员工至少 2 次市内或市外旅游，提高团队凝聚力以及归属感
	培训学习	公司为核心员工提供外出参观调研、学习进修的机会，或员工根据自身需求提交培训进修的申请经领导审批通过后方可培训学习
	团队活动	定期或不定期的开展集体活动，同时在活动中表现优秀的员工将获得奖励

⑤津补贴。包括司龄补贴、学历津贴、职称津贴、教育补贴，详见表 5.15。

表 5.15 WL 公司津补贴一览表

类别	描述
司龄补贴	依据员工在 WL 公司的工作年限（包括了其在 WL 公司的子公司及控股公司的工作年限）确定。标准为每人每年 50 元，每满一年增加 50 元，满 15 年后不再累加。
学历津贴	不同学历津贴标准不同，本科学历为 200 元/人/月，研究生学历为 500 元/人/月，博士研究生为 1000 元/人/月。

续表 5.15 WL 公司津补贴一览表

类别	描述
职称津贴	WL 公司每个部门依据部门内所需人才专业的区别，给各类职称设置津贴标准。
教育补贴	WL 公司鼓励员工继续教育，本次薪酬优化将增设教育补贴，给员工提供在继续教育方面的费用补贴。将为员工报销学历提升费用和考取专业资格证书费用中的一部分以及专业资格证书按规定继续学习的费用，具体补贴额度是给与获得学历学位的员工补贴其学费总额 50%，给与考取专业资格证书的员工补贴其费用的 100%，涉及到专业资格证书每年继续学习的费用也给与全额补贴。

5.4.4 调薪机制优化

员工薪酬并不是固定不变的，科学的薪酬体系不可以缺少动态薪酬管理，这样才能更加具有灵活性，同时达到薪酬稳定和薪酬弹性的平衡。否则僵化的薪酬体系，将会加速员工离职，降低公司的竞争力，不利于公司的长远发展。WL 公司薪酬体系的调薪机制包括年度调薪、薪随岗调以及特殊调薪等多方面考量，旨在有效管理和调整员工薪资水平，以确保公司在激励和激发员工工作积极性、同时维护组织内部薪酬公平性和市场竞争力方面取得平衡。

(1) 年度调薪。年度调薪作为薪酬管理的基本组成部分，每年一月份由运营中心负责人牵头，对在职工工的上一年度工作情况进行考核，具体考核标准如表 5.16 所示。公司依据年度考核结果对全体员工统一做一次薪酬调整。年度调薪机制通过年度考核的客观评估，确保员工薪资水平与其所做出的工作贡献相一致，有助于提高员工的工作动力和满意度。

表 5.16 WL 公司年度考核标准

岗位	姓名	评估人	审核	批准					
项目	40 分	50 分	60 分	80 分	100 分	权重	分值	原级	调整
工作年限	0-1 年	1-3 年	3-5 年	5-8 年	8 年以上	5%			
学历	大专以下	大专	本科	研究生	博士研究生	5%			
岗位综合知识和技能水平	职员对于该专业岗位所需的知识与技能储备严	职员基本具备岗位所需的大部分技	职员能够胜任岗位，但在操作熟练度	职员能够胜任岗位，并能够高效、准确	职员完全胜任岗位，拥有全面的知识	40%			

	重不足,难以胜任工作需求。	能,但仍较大提升空间,需要进一步培训与提升。	和精准度方面仍需提高。	地完成工作任务。	储备,且在工作中表现出色。				
岗位工作负荷	工作内容轻松简单,几乎不需要投入过多精力。	工作相对轻松,所需投入精力较少。	工作任务适中,偶尔需要投入较多精力应对。	工作任务繁重,内容复杂,需持续投入相当精力完成。	工作极其繁重,需长时间高强度投入精力。	25%			
工作表现(团队、服从等)	职员工作效率低下,团队融合度和配合度较低,难以适应团队工作需求。	职员工作表现相对积极,有一定的团队意识,但仍需改进和提高。	职员工作积极,团队合作意识良好,能够服从管理。	职员工作热情高涨,团队合作度高,服从团队管理。	职员工作极富激情,具有极强的团队合作和服从精神。	25%			
合计									
<p>1、评价标准及权重计算</p> <p>本评价体系采用百分制单项评价标准,即每项评价指标的最高得分为 100 分。在评估过程中,各单项指标将依据其对应的权重进行计算,并最终累加得出总分。总分的取值范围设定在 40 分至 100 分之间,以反映被评价者在各项指标上的综合表现。</p> <p>2、学历与证书的考量</p> <p>在评估过程中,学历与证书的重要性将依据岗位的具体情况进行深入分析。不同岗位对学历和证书的要求可能存在差异,因此,在评价时需充分考虑岗位特性,以确定学历与证书在整体评价体系中的权重和影响力。</p> <p>3、薪酬调整幅度与考核结果的对应关系</p> <p>薪酬调整幅度将直接与评价者的考核结果挂钩。根据设定的评价标准,考核结果将划分为不同的分数段,并对应不同的薪酬调整幅度。具体而言,当考核分数位于 40 至 49 分之间时,薪酬调整幅度为 0%;当分数位于 50 至 59 分之间时,薪酬调整幅度为 5%;以此类推,直至 90 至 100 分区间,薪酬调整幅度达到最高的 25%。这一设计旨在通过薪酬激励机制,鼓励被评价者不断提升自身能力,实现更好的工作表现。</p>									

(2) 薪随岗调。旨在应对员工职位变动引发的薪资调整。一旦员工的职务发生变化,其薪资水平会随着新职务的职级和责任等级同步调整,以保证员工所

得薪酬与其承担的工作职责相符，同时反映其在 WL 公司的价值和贡献。

(3) 特殊调薪。涵盖了市场变化调薪、绩效先进人员调薪、突出贡献调薪以及违法乱纪降薪等，主要用来确保公司薪酬管理的灵活性和针对性。详见表 5.17。

表 5.17 WL 公司特殊调薪表

类别	描述
市场变化调薪	基于市场变化因素进行薪酬调整。WL 公司关注外部市场的薪酬趋势，确保公司薪酬水平可以吸引和留住具有竞争力的人才，定期进行市场薪酬调研，了解行业和地区的薪酬水平，有助于调整公司薪酬体系，使其保持市场竞争力。
绩效先进人员调薪	WL 公司通过定期的绩效评估程序来评估员工的工作表现，将高绩效者与低绩效者区分开来。基于绩效评估结果，高绩效员工获得更大幅度的薪酬调整，以激励并保留优秀人才，而低绩效员工的薪酬调整幅度较为有限。
突出贡献调薪	旨在有针对性地奖励那些在组织内取得显著成就和贡献的员工。该机制依托于员工的实际业绩和对公司发展的独特贡献，通过提供相应的薪资激励，以强化员工的工作动机、增进其职业满足度，并促使其继续展现卓越表现。该机制的实施基于对员工工作绩效的全面评估，包括但不限于项目完成情况、业务增长、创新成果以及对团队协作的积极贡献等方面。通过这种方式，WL 公司能够客观差异化地对待员工，为其付出的辛勤努力和取得的卓越成绩提供相应的薪资回报，从而建立起一种以业绩为导向的薪酬激励体系。
违法乱纪降薪	该机制则作为 WL 公司对员工违反法规、纪律和道德准则的强有力反应，这一薪酬管理手段旨在维护组织内部的纪律和规范，通过降低违规员工的薪资水平，达到惩戒的效果，同时向整个员工群体传递 WL 公司对合规性的坚定承诺。违法乱纪降薪的实施通常需要经过详尽的内部调查和程序，确保对员工的惩戒是公正合理的，符合公司的法规遵循和道德标准。

6 WL 公司薪酬体系实施的保障措施

6.1 宣传保障

(1) 内部培训

WL 公司为了确保薪酬体系能够贯彻落实，需要向每一名员工传达薪酬体系的相关专业知识，可以采取有效的宣传措施，以确保员工对薪酬体系的设计、调整和运作有清晰的认识。通过内部培训的形式进行透明而全面的宣传，公司能够建立员工对薪酬体系的信任，减少误解和不满，从而提高员工的满意度和参与度。内部培训在 WL 公司薪酬体系的传达和理解中扮演着至关重要的角色。该培训旨在确保员工对 WL 公司的薪酬政策有深刻的认识，促使其更好地理解并接受 WL 公司制定的薪酬体系。通过内部培训的开展，提高员工对薪酬体系的理解和认同感，促使其更好地融入公司文化，更积极地参与薪酬体系的运作和实施。

(2) 公司制定全面的培训计划

WL 公司明确培训的目标、内容、形式、参与人员和时间安排。培训计划的制定应考虑到不同层次员工的需求和特点，确保培训能够覆盖薪酬体系的各个方面。培训内容应覆盖薪酬政策的核心要素，内容包括解释公司设计薪酬体系的理念和目标，强调薪酬与公司战略目标的一致性。详细介绍薪酬体系制定的基本原则，例如公平性、激励性等。解释薪酬的计算方式，包括基本工资、绩效奖金、福利等要素的构成和计算方法。阐述薪酬与绩效之间的关联，明确绩效评估标准和薪酬调整的程序。WL 公司应该定期并及时组织对培训效果进行评估，通过反馈和问卷调查的方式了解员工对培训内容的满意度和理解度。进而，根据评估结果能及时调整并完善培训内容和方式，确保培训的实效性和持续性。

6.2 组织保障

(1) 成立薪酬管理委员会

WL 公司通过设立薪酬管理委员会，构建了一个负责薪酬管理事务的高级机构。该委员会由公司高层管理人员和薪酬专家顾问组成。其职责涵盖了对公司薪酬策略的全面审议、调整和执行的决策过程。薪酬管理委员会通过定期召开会议、

审阅报告，确保薪酬体系与公司战略目标的一致性，同时综合考虑市场竞争、员工激励以及公司财务状况等多方面因素。委员会在决策中依赖于市场调研、薪酬调查以及员工绩效数据等关键信息，以确保决策的准确性、可信度和科学性。薪酬管理委员会的设立不仅提高了 WL 公司薪酬决策的专业性和科学性，也确保了决策的公正性和合理性。WL 公司通过委员会的集体决策机制，公司能够更好地应对薪酬领域的复杂性和动态性，为员工提供具有竞争力和激励性的薪酬体系。

（2）建立薪酬管理小组

WL 公司在运营中心设立了专门的薪酬管理小组，作为薪酬管理的执行机构。该小组由人力资源专业人员、财务人员和业务领域专家组成，以形成多元专业背景的团队，共同负责薪酬体系的具体实施和执行。薪酬管理小组的工作范围包括薪酬数据的收集、分析和处理，以及确保薪酬计算的准确性和可靠性。同时，小组通过对薪酬数据的分析，提供有关薪酬结构、绩效奖金分配等方面的洞察，为决策层提供有力的数据支持。薪酬管理小组在实施过程中与各部门密切合作，确保薪酬政策在整个组织中得到有效贯彻。通过与业务部门的沟通，小组能够更好地了解部门的实际情况，及时调整薪酬政策以适应组织的变化和发展。以更好地应对薪酬管理中的挑战和问题。通过设立薪酬管理小组，WL 公司在内部建立了一个高效协同的执行团队，为公司薪酬管理提供了更具操作性和实效性的支持。这有助于确保公司薪酬体系在实际操作中得到有效执行，同时提高对薪酬管理中各项工作的专业性和科学性。

6.3 制度保障

（1）梳理现有制度

要对 WL 公司现有制度开展系统性的审视，及时修订不适用的。在薪酬设计方案的具体实施和操作时，颁发正式文件，注意规范化存档，形成历史材料，在执行过程中同步提高透明度，按照具体的要求严格执行，真正做到薪酬方案实施过程中没有出现反对的声音，确保政策的公平性和普惠性，从而保证薪酬体系优化工作的有序进行。

（2）建立沟通机制

WL 公司为了能够顺利实施公司的薪酬体系方案，让所有员工了解和接受该

方案的内容，建立一个有效的沟通制度至关重要。首先，公司应该制定一套完善的沟通策略，明确沟通的目标、对象、内容和方式。沟通策略应该考虑到不同员工群体的特点和需求，以确保信息传达的针对性和有效性。其次，公司可以定期组织各种形式的沟通会议，例如全体员工大会、部门会议、团队讨论会等，向员工介绍薪酬体系方案的内容和实施进展，并就员工可能提出的问题进行解答和讨论。第三，公司可以利用内部通讯工具，如企业内部网站、电子邮件、内部通告等，向员工发布薪酬管理方案的相关信息和更新，确保所有员工能够及时获取最新的信息。第四，公司可以组织针对员工的培训和教育活动，介绍薪酬体系方案的理念、原则和具体实施方法，帮助员工更好地理解 and 适应新的薪酬管理制度。第五，公司应该建立一个有效的反馈机制，鼓励员工就薪酬管理方案提出意见和建议，并及时对员工的反馈做出回应和调整，增强员工参与感和满意度。第六，在沟通过程中，公司应该保持透明度和公平性，向员工展示薪酬管理方案的设计原则、实施流程和薪酬结构，以确保员工对薪酬制度的信任和支持。

(3) 更新迭代其它有关制度

运营中心在平时的管理中需加大对薪酬体系的执行力度，使公司每个部门都能严格执行薪酬体系的内容，及时掌握薪酬优化方案实施时候遇到的问题，最好能做到在第一时间汇总并反馈给公司高层管理者，积极组织开会讨论，采纳合理意见，保障员工的切身利益，从而增加薪酬体系实施的透明度，公司能够持续更新迭代和完善有关管理制度。

6.4 文化保障

(1) 塑造积极向上的薪酬管理文化

积极向上的企业薪酬管理文化是一种注重员工激励、价值认同和共同成长的文化氛围。为实现这一目标，WL 公司需要强调以下方面，首先，员工激励与认可，建立奖励机制，将薪酬与员工的贡献、创新和协作成果挂钩，以激发积极性和提高工作动力。其次，共享成功文化，强调团队和个体成功与公司整体发展的紧密关系，通过分享成功故事、经验和成果，营造积极向上的氛围。再次，透明度和公正性，提高薪酬决策的透明度，确保员工了解决策的原则和过程，从而增强员工对薪酬体系的信任。最后，培养领导力，鼓励和培养领导者具备激励和引

导团队的能力，以促进员工的发展和提升，进而塑造积极的企业文化。

（2）培育良性竞争的薪酬调整文化

旨在激发员工的自我发展欲望，提高工作积极性，并使整体团队保持竞争力。首先，绩效导向，将薪酬调整与员工个体和团队的绩效直接挂钩，激发员工在工作中追求卓越表现的内在动力。其次，发展机会，提供职业发展机会和培训计划，使员工感受到薪酬调整与个人发展的密切关系，促使其积极提升自身素质。再次，公平竞争，确保薪酬调整的过程公正透明，避免不当的人际关系对薪酬的影响，营造公平的竞争环境。最后，激励创新，强调对创新和改进的奖励，鼓励员工提出新点子、解决问题，从而在薪酬调整中实现差异化。

（3）树立以人为本的薪酬关怀文化

WL 公司建立以人为本的薪酬管理文化强调员工的价值、需求和发展，确保薪酬体系更好地满足员工的整体期望。首先，关注员工福祉，WL 公司将员工的生活平衡、工作满意度和福祉纳入薪酬政策考虑范围，以创造更为人性化的薪酬管理环境。其次，强调职业发展，WL 公司通过提供职业晋升机会、技能培训等方式，激发员工对薪酬调整与职业发展的关联性的认知。再次，灵活薪酬制度，WL 公司提供灵活的薪酬制度，以满足员工多样化的需求，例如工作时间灵活性、特殊项目奖励等。最后，员工参与决策，WL 公司通过征求员工意见、参与薪酬体系设计和评估，使员工感到他们的意见和期望受到重视。WL 公司通过塑造这样的以人为本的薪酬管理文化，更好地满足员工的期望，提高员工对薪酬体系的满意度，促进员工的持续发展和公司整体绩效的提升。

7 结论与展望

7.1 研究结论

随着市场的改革与开放，中小企业面临的市场竞争压力持续增加，薪酬体系的优化能够帮助企业更好地适应市场变化。随着市场需求和行业发展的变化，调整和优化薪酬体系，能够更好地吸引和留住符合企业需要的人才，保持竞争优势。论文通过深入分析和优化设计 WL 公司的薪酬体系，旨在提高员工的满意度和激励效果，进而促进公司的持续发展和竞争力提升，研究结论如下：

(1) WL 公司薪酬体系存在的问题

论文采取访谈、问卷调查和行业薪酬调查等方法，识别出 WL 公司薪酬体系存在的问题，如薪酬策略不恰当、薪酬结构设计不合理、薪酬水平业内偏低以及调薪机制不科学等。同时，对这些问题进行了原因分析，揭示了薪酬管理理念陈旧、岗位评价标准缺失、内外薪酬调查不足以及员工激励机制欠缺等问题。

(2) 提出了 WL 公司薪酬体系的优化设计方案

首先，明确了优化设计的基本思路和原则，包括战略导向、经济性、公平性和激励性等。其次，进行了岗位分析和岗位评价等基础工作，为薪酬体系的优化设计提供了依据。在此基础上，对薪酬策略、薪酬水平、薪酬结构和调薪机制进行了具体的优化设计。

7.2 研究展望

企业薪酬体系优化是一项非常复杂的工作，WL 公司经过七年多的发展，虽然没有完整的见证中国中小民营企业的艰难发展历程，但已然参与到其中，能够意识到民营经济的重要性。在经济高速发展的后疫情时代中小民营企业如果依旧粗犷的经营，一定会被社会抛弃，企业必须建立符合内外部发展需求且有竞争优势的薪酬体系。薪酬体系管理是一个动态的、持续的工作，未来，WL 公司还可以从以下方面进一步优化薪酬体系：

(1) 建立定期审查与调整机制，以确保薪酬体系与组织发展及市场竞争环境保持一致。定期的审查可以帮助公司及时发现问题和改进空间，并根据实际情

况进行相应调整。

(2) 建立完善的薪酬数据分析系统，收集、整理和分析与薪酬相关的数据信息，为薪酬体系管理提供科学依据和决策支持。通过数据分析，发现薪酬管理中存在的问题和改进空间，并及时采取有效措施加以解决。

(3) 进一步将绩效管理与薪酬挂钩，建立更加紧密的绩效与薪酬关联机制。通过设定明确的绩效目标和评价标准，将员工的绩效表现直接反映到薪酬水平上，激励员工提升工作表现和业绩。

参考文献

- [1]ChristianBrück,T Knauer,H Meier,A Schwering, Self-set salaries and creativity[J]. Journal of Business Economics, 2021(91):91–12.
- [2]Jed DeVaro. Strategic Compensation and Talent Management [M]. UK. Cambridge University Press. 2020: 361.
- [3]Luis R.Gomez, Mejia Theresa. Optimization of Salary System Based on “C-2P” Model: A Case Study of W Company[J]. Journal of Hunan University of Technology, 2016(2):12-23.
- [4]Milkovich George T.Gerhart Barry, Hannon John.The effects of research and development intensity on managerial compensation in large organizations[J].Milkovich George T.Gerhart Barry.Hannon John,1991(2):2-3.
- [5]Mukalazi.Conception of Building Digital Human Resource Management in Garment Enterprises[C].Proceedings of 3rd International Conference on Business,Economics,Management Science(BEMS 2021),2021:164-169.
- [6] Timberman.Is Salesperson Pay Really Inefficient? A Survey of New Optimal Contracting Theories[J].European Financial Management,2019,15(3):286—296.
- [7]Whitte.Perceived Over-qualification and Job Satisfaction of New Graduates:A Moderated Mediation Model[C].Proceedings of The first International Symposium on innovation management(ISIME 2021),2016:499-509.
- [8] 宾驰，陈怡玲. 中小企业薪酬激励探析 [J]. 企业科技与发展, 2009 (20) :212–213.
- [9]蔡娟. 薪酬管理对岗位管理的影响分析[J]. 人才资源开发, 2016:64–65.
- [10]曹杰，华天雨. 新时期企业人力资源管理中存在的问题与对策思考[J]. 中国商论, 2021 (15) :131–133.
- [11]常雪松，张磊. 薪酬体系设计实操全案 [M]. 北京：中国铁道出版社，2021 (09) :230–257.
- [12]陈海栓. 浅析职级体系、薪酬体系、绩效体系“三位一体”建设[J]. 财经界, 2022 (20) :143–145.

- [13] 陈加芸. 中小企业薪酬管理存在的问题及解决路径[J]. 中国中小企业, 2022(05):115-116.
- [14] 陈诗颖, 洪涛, 周娟. 中小型制造业企业质量管理影响因素研究——基于浙江省 253 家企业的实证分析[J]. 中国标准化, 2020(3):185-192, 197.
- [15] 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(9):131-137.
- [16] 郝英秀. 岗位分析在企业人力资源管理中的应用[J]. 人才资源开发, 2021(17):84-85.
- [17] 何红利, 李冰. 双因素理论视角下知识型员工激励机制研究[J]. 中国商论 2020(08):133-134.
- [18] 何志东. H 公司薪酬体系优化方案研究[D]. 硕士学位论文, 吉林大学, 2020.
- [19] 贺伟, 龙立荣. 薪酬体系框架与考核方式对个人绩效薪酬选择的影响[J]. 心理学报, 2011, 43(10):1198-1210.
- [20] 胡莉莉. 从双因素理论视角探索我国新生代知识型员工的激励对策[J]. 现代商业, 2020(21):125-126.
- [21] 康士勇. 薪酬设计与薪酬管理[M]. 北京:中国劳动社会保障出版社, 2005.
- [22] 雷军乐, 樊延华. 发挥薪酬激励的作用[J]. 经营与管理, 2006(12):44-45.
- [23] 雷蒙特洛伊. 人力资源管理: 赢得竞争优势[M]. 北京:中国人民大学出版社, 2013:27-35.
- [24] 理查德·I·亨德森. 知识型企业薪酬管理(第十版)[M]. 北京:中国人民大学出版社, 2008:92-102.
- [25] 李桂华. 和谐管理: 中国特色的企业人力资源管理模式[J]. 中国流通经济, 2011, 25(12):98-103.
- [26] 李游. 论战略性薪酬对我国企业的一些启示[J]. 时代经贸. 2007(5):139-140.
- [27] 梁青青. 弹性福利优化与员工满意度提升研究[J]. 技术经济与管理研究, 2019, 0(2):116-121.
- [28] 刘骏, 张蕾, 陈梅等. 高层次创新人才薪酬与企业盈利关系研究——以科技型中小企业为例[J]. 科技进步与对策, 2020, 37(14):135-140.

- [29]柳汀. 基于波特五力理论视角的薪酬战略分析模型建构研究[J]. 企业改革与管理, 2020(15):83-84.
- [30]刘宇涛. 基于员工能力的研发企业薪酬体系设计[J]. 人才资源开发, 2023(14):82-84.
- [31]倪昌红, 邵良玘. 绩效薪酬何以提高员工绩效——基于经济激励与心理预期的权变模型[J]. 济宁学院学报, 2017, 38(6):15-19.
- [32]任显芝. 对我国民营企业薪酬体系设计的研究——以 Y 企业为例[J]. 人口与经济, 2011(S1):22-23.
- [33]孙建坤, 李元卿. 薪酬水平的设计方法[J]. 中国人力资源开发, 2010(11):39-42.
- [34]谭春平, 景颖, 安世民. 全面薪酬研究述评与展望:要素演变、理论基础与研究视角[J]. 外国经济与管理, 2019, 41(05):101-113.
- [35]王长青. 中小企业薪酬激励体系优化设计问题研究[J]. 中国管理信息化, 2018, 21(06):104-105.
- [36]王凌云, 张龙. 国外薪酬研究述评[J]. 商业经济与管理, 2006, (02):32-35.
- [37]王宁. 企业薪酬体系优化的原则与措施探讨[J]. 企业改革与管理, 2022(11):64-66.
- [38]王平换, 刘城, 戴聪文. 以员工价值为基础的薪酬体系设计[J]. 中国人力资源开发, 2011, (01):37-40.
- [39]肖丽. 企业绩效薪酬管理制度探析及应用[J]. 经营管理者, 2019(11):178.
- [40]谢建斌. 绩效薪酬、薪酬公平和员工薪酬满意度关系研究[J]. 工业工程与管理, 2014(02).
- [41]熊通成. 企业薪酬管理理念的八大误区[J]. 中国劳动, 2014, 0(3):33-35.
- [42]于海波, 郑晓明. 薪酬满意的动力机制:比较、公平、满意[J]. 科学学与科学技术管理, 2018, 34(06):163-171.
- [43]约瑟夫·J. 马尔托奇奥. 战略薪酬管理[M]. 北京:中国人民大学出版社, 2017:92-95.
- [44]周丽娜. 新时期建立高效人力资源绩效薪酬体系探讨[J]. 中国市场, 2022(33):123-125.
- [45]朱克江. 经营者薪酬激励机制的道德基础[J]. 企业管理, 2002(08):67-69.

附录 A WL 公司薪酬访谈提纲

尊敬的同事：

为了不断优化公司的薪酬体系，我们正在进行一项调查，以了解员工对当前薪酬管理方案的认知、满意度以及对未来薪酬体系优化的看法。您的参与对我们非常重要，将有助于我们更好地满足员工需求，提升公司整体绩效。以下是一份关于公司薪酬体系的访谈提纲，请您花费一些时间回答以下问题，您的回答将被保密处理。谢谢您的配合。

- 1、您是否了解自己的岗位职责？如果是，请简要描述您的主要工作内容。
- 2、您了解公司的薪酬结构吗？您对自己目前的薪酬水平满意吗？
- 3、您觉得当前的薪酬结构是否合理？请评价一下公司的绩效考核机制。
- 4、您认为公司目前的薪酬制度能否吸引并留住人才？
- 5、您认为公司的薪资水平同本地及本行业相比如何？
- 6、您认为公司员工辞职的主要原因是什么？
- 7、公司是否有明确的晋升标准和程序？
- 8、针对公司薪酬管理方面，您有哪些建议？
- 9、您对公司薪酬体系优化设计有什么看法？您认为哪些方面可以进一步改进？

附录 B WL 公司薪酬调查问卷

亲爱的同事：

您好！我们诚挚邀请您参与 WL 公司薪酬体系满意度问卷调查。此次调查旨在为公司薪酬管理方案进行评估，并为未来的改进提供有价值的参考。为确保您的意见能够被充分反映，请您放心回答问题，所有回答均将被保密处理，且采用匿名方式，不会泄露个人身份信息。感谢您抽出时间参与此次调查，您的宝贵意见对我们的发展至关重要。祝您工作顺利，生活愉快！谢谢！

1.您的性别 [单选题]

男

女

2.您的年龄 [单选题]

25 岁及以下

26-35 岁

36-45 岁

46-55 岁

55 岁以上

3.您的受教育程度 [单选题]

硕士及以上

本科生

大专生

高中及以下

4.您的工作年限是（初入职场至今） [单选题]

0-1 年（包含 1 年）

1-3 年（包含 3 年）

3-5 年（包含 5 年）

5 年以上

5.您所在的职位是 [单选题]

技术研发类

行政后勤类

财务管理类

- 其他
- 6.您的平均月收入水平 [单选题]
- 5000（不含）以下
- 5000（含）-12000（不含）
- 12000（含）-20000（不含）
- 20000（含）-35000（不含）以上
- 35000（含）以上
- 7.您是否了解所在岗位的薪酬结构？ [单选题]
- 非常了解
- 不关心
- 不了解（请跳至第 24 题）
- 8.您的岗位工资占总收入的比重是？ [单选题]
- 20%（不含）以下
- 20%（含）-40%（不含）
- 40%（含）-60%（不含）
- 60%（含）-80%（不含）
- 80%（含）以上
- 9.您的福利占总收入的比重是？ [单选题]
- 20%（不含）以下
- 20%（含）-40%（不含）
- 40%（含）-60%（不含）
- 60%（含）-80%（不含）
- 80%（含）以上
- 10.您的年终奖占总收入的比重是？ [单选题]
- 20%（不含）以下
- 20%（含）-40%（不含）
- 40%（含）-60%（不含）
- 60%（含）-80%（不含）
- 80%（含）以上
- 11.公司为您办理何种福利？ [多选题]
- 保险

- 带薪休假
- 公司食堂
- 交通补贴
- 通讯补贴
- 施工补贴
- 节假日福利
- 其他 _____ *

12.您的薪酬与您的岗位是否匹配？ [单选题]

- 非常匹配
- 基本匹配
- 一般
- 不匹配
- 非常不匹配

13.您的薪酬与您的工作能力是否匹配？ [单选题]

- 非常匹配
- 基本匹配
- 一般
- 不匹配
- 非常不匹配

14.您觉得公司目前的薪酬在市场上是否有竞争力？ [单选题]

- 非常有
- 有
- 一般
- 没有
- 完全没有

15.您认为公司的薪酬制度是否可以体现公平？ [单选题]

- 非常公平
- 公平
- 一般
- 不公平
- 非常不公平

16.公司的薪酬制度对您的激励作用大吗？ [单选题]

- 作用非常大
- 有作用
- 一般
- 没有作用
- 完全没有作用

17.您认为公司现在的薪酬对人才的吸引和挽留作用大吗？ [单选题]

- 非常大
- 有作用
- 一般
- 没作用
- 完全没作用

18.您认为员工的薪酬水平与企业效益关系大吗？ [单选题]

- 非常大
- 有关系
- 一般
- 没关系
- 完全没关系

19.您认为公司的绩效考核制度落实的怎么样？ [单选题]

- 严格按照规定执行
- 基本按照规定执行
- 不确定
- 未严格按照规定执行
- 敷衍了事

20.您是否对绩效结果提出过异议，能得到很好的解决吗？ [单选题]

- 完美解决
- 对解决结果不太满意
- 未解决
- 没有异议

21.您认为公司当前的薪酬制度能够激发您的工作积极性？ [单选题]

- 非常能

- 能
- 一般
- 不能
- 完全不能

22.您认为目前公司的薪酬制度需要改革吗？ [单选题]

- 需要 _____
- 不需要
- 无所谓

23.除了工作中的经济性报酬，您最看重什么？ [单选题]

- 工作中的成就感
- 良好的工作环境
- 较好的同事关系
- 个人发展的机会
- 其他 _____

24.薪酬满意度调研

1) 您对工资结构比例是否满意？

- 非常不满意
- 不满意
- 一般
- 满意
- 非常满意

2) 您对自己的岗位工资是否满意？

- 非常不满意
- 不满意
- 一般
- 满意
- 非常满意

3) 您对自己的工龄工资是否满意？

- 非常不满意
- 不满意
- 一般
- 满意
- 非常满意

4) 您对自己的补贴工资是否满意？

- 非常不满意
- 不满意
- 一般
- 满意
- 非常满意

5) 您对自己的福利是否满意？

- 非常不满意
- 不满意
- 一般
- 满意
- 非常满意

6) 您对自己的奖金是否满意？

- 非常不满意
- 不满意
- 一般
- 满意
- 非常满意

25.薪酬涨幅满意度

与同地区同行业公司相比，过去一年您对自己收入的涨幅是否满意？

- 非常不满意
- 不满意
- 一般
- 满意
- 非常满意

26.内部薪酬满意度

与同地区同行业公司相比，您对您的薪酬水平是否满意？

非常不满意 不满意 一般 满意 非常满意

27.薪酬与岗位匹配度

您对您的薪酬与岗位匹配度是否满意？

非常不满意 不满意 一般 满意 非常满意

28.职业发展满意度

您对您职位日后的发展和晋升机会满意吗？

非常不满意 不满意 一般 满意 非常满意

致 谢

研究生的学习生涯即将结束，感谢兰州财经大学提供了这么好的学习交流平台，通过这三年的学习，本人在专业技能和能力素质方面均有了很大幅度的提高，在即将毕业之际，向这三年中给予我支持和帮助的老师、同学、家人致以最诚挚的感谢！

首先要特别感谢我的导师在我论文写作过程中给予的指导和帮助。从论文选题、提纲制定、资料搜集、开题报告、写作初稿一直到最后定稿等各个环节都悉心指导，杨老师每次提出的建议都让我对论文的认识上升了一个新的高度，感谢老师的辛勤培养和辛苦付出，他渊博的学识、严谨的治学、专业的知识给我留下了深刻的印象，杨老师不仅是我的论文导师，更是人生的导师，是我今后学习和工作中的一笔宝贵财富。

其次感谢学校的老师们，精彩的授课，难忘的校园时光，感谢我的同学们，我会一直珍惜这份纯洁的同学情。

最后感谢我的领导同事，学习和写论文的过程中，主动分担我的工作；感谢我的家人，对我的体贴和支持。

今后我会将学到的东西运用到生活和工作中，不断提升自我。