
新疆天润乳业公司薪酬管理改进策略研究

目 录

一、绪论.....	1
(一) 研究背景	1
(二) 研究意义	1
(三) 国外内文献综述	2
1. 国外文献综述.....	2
2. 国内文献综述.....	2
3. 文献述评.....	3
(四) 研究思路和方法	4
1. 研究思路.....	4
2. 本文研究方法.....	4
二、薪酬管理相关概念及理论.....	5
(一) 薪酬含义分析	5
(二) 薪酬功能分析	6
(三) 薪酬分配理论	6
三、新疆天润乳业公司薪酬管理现状分析.....	8
(一) 新疆天润乳业公司简介	8
(二) 新疆天润乳业公司组织架构	8
(三) 新疆天润乳业公司薪酬管理体系现状	9
1. 薪酬体系.....	9
2. 薪酬结构.....	9
3. 薪酬水平.....	10
4. 薪酬管理制度.....	10
四、新疆天润乳业公司薪酬管理中存在的问题及分析.....	11
(一) 现行薪酬体系公平性失衡	11
(二) 密薪制适用于公司部分员工	11

(三) 现行薪酬计算方式模糊不清	12
(四) 薪酬激励方式过于单一	12
五、新疆天润乳业公司薪酬管理的薪酬管理改进策略.....	13
(一) 薪酬管理改进方案的实施和沟通	13
(二) 积极转变思想观念，优化认知结构	13
(三) 完善制度，构建薪酬方案实施平台	14
(四) 强化绩效考核，为绩效薪酬的发放提供依据	15
结论.....	16
参考文献.....	17
附录.....	19

一、绪论

(一) 研究背景

随着经济全球化的步伐，知识经济时代已经到来，我国的各行各业都得到了新的发展机遇，但公司之间的竞争也急剧增加，公司之间的竞争主要集中在人才层面。本文在研究中主要以新疆天润乳业公司当成调查的主要对象，通过现代薪酬管理理论探讨和研究公司薪酬管理的具体特征，突出了最具影响的痛点难题，特别是：企业目前所用的薪酬制度不具备公平公正的原则特征，对于薪酬保密的意识不强烈、薪酬计算方法不明确等。诸如此类情况长期存在，且在短时间内很难改变，导致新疆天润乳业公司的发展动力逐渐枯竭(王小明，李红岩，张嘉,2022)。这些问题没有得到妥善解决，严重阻碍了公司的持续稳定发展。用薪酬问卷分析员工满意度，数据表明，新疆天润乳业在管理层面差强人意，公司薪酬体系存在漏洞，不符合公司发展规划，商业结构特征有待进一步改进，公司还没有确切商业文化、工人职业素养发展规划等。以上述问题为切入点，探寻行之有效的改进方案：完善薪资结构特征，重构薪资体系，补充人才引进制度等手段，引进技能人才，保证充足的人才储备力量，为公司的长期发展战略补给必备的人力财产。

(三) 国外内文献综述

1. 国外文献综述

薪酬管理是公司的重要组成部分。公司运用薪酬

管理制度,提升员工工作的主观能动性,更深入地贯彻职工的职业观念,将员工个人规划与公司战略紧密结合,追求共同进步,将公司的长期规划落实到实际生产过程中。国外研究人员从不同的角度和层面研究了公司的薪酬体系,以便更好地为公司建立科学合理的薪酬体系作出参考(刘文博,陈雨萌,杨阳,2021)。薪酬管理的概念自开始出现和发展以来,取得了很大的进步,相关理论知识逐渐全面。许多经济学家解释了薪酬的重要性,认为薪酬是工人挣的薪水。薪酬水平与雇主实力和雇员投入紧密相关。人在不同发展阶段的需求是不同的。当最低的生存需求得到满足时,人的需求发生变化,提升到不同的层次,为了实现这些需求,人们采取一定的手段鼓舞自己,最大程度的按照自己的需求行事^[1]。弗隆提出了一个期望理论(黄佳琳,吴志强,赵美丽,2021)。该理论主旨认为,人类行为主要是为了更好地调和心理预期,如果结果能达到人们的预期,有很好的激励效果。所以,有必要充分理解劳动和绩效之间的联系,并充分利用绩效和奖励来实现个人追求。而且根据调查发现,拥有广泛的人力资源可以帮助提高公司的核心竞争力(周乐天,徐雪峰,孙晓)。以此为基础,研究员赫兹伯格发现了著名的双因素理论,理论指出,依靠激励因素和保健因素可以提高工人的积极性。根据马丁·魏茨曼的理论得知,应该由两个要素组成员工薪酬制度,其一是老旧的薪酬制度,其二是分红制度。分红制就是改变原有固定薪酬协议的限制,根据员工的工作量来分配相应的份额,并将员工的薪酬与制造商的盈利紧密结合,这样员工工作热情度就更高(马晨雪,朱建华,胡佳琳,高涛,2018)。强化理论由斯金纳提出,该理论的核心观点认为,只有能够为个体创造利益的行为才能触发重复行为活动,致使在正确方向付出更多的时间与精力,以达到最终目的。

2. 国内文献综述

我国开始研究薪酬管理的时间比较短,其原因与我国经济发展有一定的关系。伴随着国家之间的竞争加剧,公司发展面临的竞争环境也越来越复杂。在这样的大环境下,公司依靠改善和优化薪酬管理系统来提高员工的工作积极性,增加市场占有率,在竞争中抢占有利地位是现代经济发展背景下的潮流方向(林佳欣,罗阳阳,梁嘉,2021)。随着社会经济的快速发展,使人力资源成为企业发展和竞争力的重要来源。最终,企业的竞争也就演变成了人才的竞争。在社会经济的飞速提升作用下,人才在企业中的作用日渐凸显。然而,我国许多企业仍然面临着人力资源问题。当今社会,我国的人力资源管

^[1] 罗鹃. 论新医改形势下医院的薪酬管理[J]. 经济师, 2019 (07): 242+244.

理也面临着企业管理体系缺失的冲击,薪酬管理不善和员工培训机制不足的现象普遍存在,随着公司的不断发展,这些问题对企业的发展造成了重大影响(宋明伟 ,郑雨萌,谢文)

。只有更好地管理人力资源，才能提高企业的竞争力，才能更快地发展。因此，越来越多的学者开始关注薪酬激励对于人力资源的作用。科学家韩雪峰，唐小明，许阳在 20 世纪 90 年代开始研究人力资源。在考察和分析西方人力资源理论后，他得出结论，中国企业应该适应自身的发展来确定管理制度。运用激励方式提高员工的积极性，以增加公司财务收益。何丽霞的研究数据充分说明了，公司的发展有阶段性的差异，在不同阶段的背后，公司制定的发展目标也是不同的，特别是由于公司规模扩张，给管理层对于薪酬的管理带来了新的难题。公司是否具有较好的大局意识，这对于加强薪酬体系的治理十分重要，这也直接决定了公司战略发展目标的实现^[2]。调查员雷志强，贺美丽，田乐天的研究成果指出，公司需要认识到劳动者的真实需求，运用合适的酬劳制度提高其工作积极性，特别是对做出重大贡献的劳动者提供一定的奖励，将员工的自身利益与整个公司的发展目标紧密联系，以增强员工对公司的认同感，实现员工和公司的协同发展。吸引、留住和激励员工是现代公司最感兴趣的话题之一(邹雪峰，洪晓宇，汪晨,2021)。如果一家公司想要打造一批能力强、吃苦耐劳、对公司有认同感的工作团队，只是单纯的从薪酬和福利这两方面去实施，很难达到预期的目标，因为有些员工可能并不渴望获得更多的薪酬，而是实现自身的价值并获得成就感，所以使用提高薪酬的方法对这部分人来说就没有什么作用。也是因为这样，公司还必须关注工作环境，并将其加入到综合薪酬考量中，以满足职员在不同方面的工作需求^[3](童建华，袁佳琳，卢涛)。

3. 文献述评

各个研究员从不同方面对薪酬管理体系进行了解析，充分说明了一个公司要想发展得更好，创造更多的收益，就需要对自身的情况进行解读，并根据分析的结果建立动态的劳动报酬管理体系。满足员工的真实需求，激发员工的潜在劳动力，这样的话员工的工作兴趣就更高。在本次调查中，本文主要针对新疆天润乳业公司的薪酬管理进行了详细的分析，在已有的研究理论指导下，找出哪些好的，哪些不好，进行归类处理。

(四) 研究思路和方法

1. 研究思路

本文以多视角、多维度对新疆天润乳业公司的薪酬管理进行了深入研究和分析，我们首先分析了薪酬管理的理论依据；再者，分析了新疆天润乳业公司目前的实际发展情

^[2] 冯亚乾, 杨旭华. 供给侧改革背景下国有公司薪酬管理问题分析与对策建议——以 XY 电力公司集团为例[J]. 中国人力资源开发, 2017(01):74-82.

^[3] 刘炜. 新疆丰源公司薪酬管理改进方案[D]. 新疆大学, 2018.

况，以及薪酬管理本土化战略的现状；然后，在此基础上，我们分析了天润乳业

公司的薪酬管理策略，总结了他们的薪酬管理经验；最后提供了新疆天润乳业公司实施薪酬管理的措施和建议。

2. 本文研究方法

(1) 文献研究法：细致研读我国和国外有关人力资源管理的最新文献和杂志，掌握理论研究动态、借鉴研究思路、经验，总结收集到的信息，为进一步研究奠定理论基础。

(2) 依据新疆天润乳业公司人力资源现状，询问公司人力资源管理方面的问题，了解员工对公司内部人力资源管理的认识，根据询问结果分析新疆天润乳业的人力资源管理问题。为后面的研究提供了重要的信息。

二、薪酬管理相关概念及理论

(一) 薪酬含义分析

薪酬主要是劳动者通过付出劳动所获得的收入和报酬。薪水是劳动者的主要关注点，直接影响他们自己的重要利益，并决定他们对公司和工作的态度和热情。薪酬是公司根据员工的贡献支付给员工的劳动报酬。企业可以借助薪酬来激发员工的工作行为，以此来为企业带来更多的收入和利润，向着企业规划的目标大步前进^[4]。

薪酬一般来说可以分为两个主要部分(董佳欣，余阳阳，汤嘉)：

首先，从狭义上讲，薪酬一般是指单位支付给提供服务的员工的各种形式的福利，即支付给员工的薪酬。其次，从长远来看，奖励主要有两种：一为货币类型，二为非货币类型也称为非财务性薪酬。货币薪酬是指用人单位按照一定的货币标准给员工支付的报酬，非财务性薪酬是指公司以服务或实物服务的形式向员工支付的奖励，包括员工福利和其他津贴等^[5]。

笔者在论文中提到的薪酬是从广义角度上来确定，涉及到以下部分：

(1) 基本薪酬。所谓的基本薪酬是员工在达成常规工作任务所获得的一定数值的货币，在现实中，一些公司将基本薪酬直接当做岗位薪酬。各个公司的基本薪酬标准都是不一样的，与公司自身的经营状态息息相关，也受公司内部职位高低的影响。正常情况下，外部因素一般不会直接改变基本薪酬制度(熊明伟，郝雨萌，孔文博,2020)。

^[4] 丁波丹,何茜.新时期电力公司人力资源薪酬管理的几点建议[J].民营科技,2017(06):79.

^[5] 张莉俊,李建科.运用全面风险管理理念,提升公司薪酬管理效能[J].河北公司,2012(05):18-19.

(2) 可变薪酬。可变薪酬主要由两部分组成，一个是奖金薪酬，还有一个是绩效薪酬，公司可变薪酬的决定与公司的绩效考核体系是紧密相关的，公司根据员工的绩效评估结果来为员工发放可变奖励(白雪峰，崔小明，康阳,2021)。可变薪酬可以极大的提高员工的工作积极性，并且对提高员工的综合素质和个人能力也有非常大的激励作用，员工唯有主动的发现本身的优点，并且为公司的成长创造出更多的收益，这样才会获得更多的可变薪酬^[6]。

(3) 福利薪酬。福利薪酬是指公司以非现金的方式给员工支付的报酬，是公司用来激励员工的一种重要方法，同时也是公司薪酬的重要组成部分。福利薪酬领域主要包括三个部分，包括家庭、地方和国家(卫志强，尤美丽，易乐天)。从构成上看薪酬福利可以分为两类，分别是法定福利和公司福利。从受益者的角度来看，员工之间享受的福利薪酬也是不一致的，福利薪酬具有多元化、均衡性、补偿性等特征。

(二) 薪酬功能分析

薪酬职能主要包括：

首先是等价交换作用。换句话说，公司员工获得的薪酬与他们自己对公司的贡献是一致的，即薪酬和劳动力的价值是相等的，这极大地激发了工人的积极性。

其次是激励作用。从工人的角度分析，薪酬的获得直接关系到工人的切身利益，并可能在一定水平上表现出自己的工作质量(乔雪峰，袁小明，干阳,2021)。从公司发展的角度来看，员工薪酬标准和员工在公司中的作用也是紧密相关的，这能够帮助管理者建立科学合理的激励制度，使得员工的潜力得到最大化的发掘，并且为公司创造更多的利益^[7]。

再其次，自我调节作用。自我调节可以从多个角度理解，第一，是薪酬对工作调动的影响，如果薪酬能够决定工作调动，则表明工作水平与薪酬水平之间成正比例关联，公司制定的薪酬水平对人才管理方面会造成一定的影响。第二，调整公司的薪酬体系可以显著提高员工工作技能，实现岗位合理分配，以实现财务利益达到最高标准(解志强，欧美丽，俞乐)。

^[6] 许婕. 以战略为导向的薪酬体系设计[J]. 人力资源管理, 2017

^[7] 秦昶. 公司战略转型升级期的培训体系优化研究[J]. 中国培训, 2014, 09:47-48.

再者，增值作用。从公司发展角度来看，薪酬不仅是公司吸引员工的关键因素，也是企业引进人才的重要因素。在正常情况下，如果企业的薪酬水平提高，那么说明企业已经完成了增值目标，同时对于改善现有的社会大环境也具有重要的意义^[8]。

最后，竞争作用。公司竞争水平与其员工的能力和贡献息息相关。也就是说，公司经营过程中可以以更高的报酬引得更多的优秀的人才的注目，获得额外的高层次技术能力，并充分利用这些能力，实现经营收入的进一步扩张，占领更高的市场地位，积极参与市场竞争，保证竞争水平长期稳定(荣雪峰，管小明，褚阳)。

(三) 薪酬分配理论

我国对收入分配理论的研究很大程度上是基于对马克思劳动理论的研究或更新。改革开放后，许多研究人员开始研究并逐渐将其引入国内，然后在国内公司进行实践，结合国内公司的具体情况，自其适应以来，逐渐研究出适合我国国情的薪酬分享制度理论。国内对理论薪酬分配制度的研究主要从两个角度进行(黄佳琳，吴志强，赵美丽)。一个是我们经常谈论的薪酬理论，这主要是研究国民收入的一般分配和公司内部不同的分配模式。目前，提高薪酬分配的激励和缓解效果已成为国内理论研究的有益调配崭新的道路。大多数研究人员已经认识到最大化薪酬分配的效率。第二是对薪酬制度设定的研究。上个世纪我国薪酬制度的改革打开了国内薪酬分配相关研究的大门，将重点放在不同类型公司的薪酬确定和国有企业改革的薪酬确定上。这些研究上的差异分散在不同的薪酬分享理论中，在不同思想和理论的交汇处，我国的薪酬分配理论正在一步步的完善。

^[8] 胡艳, 张佳丽. 绩效激励机制在公司人力资源管理中的应用[J]. 办公室业务, 2017(13):152

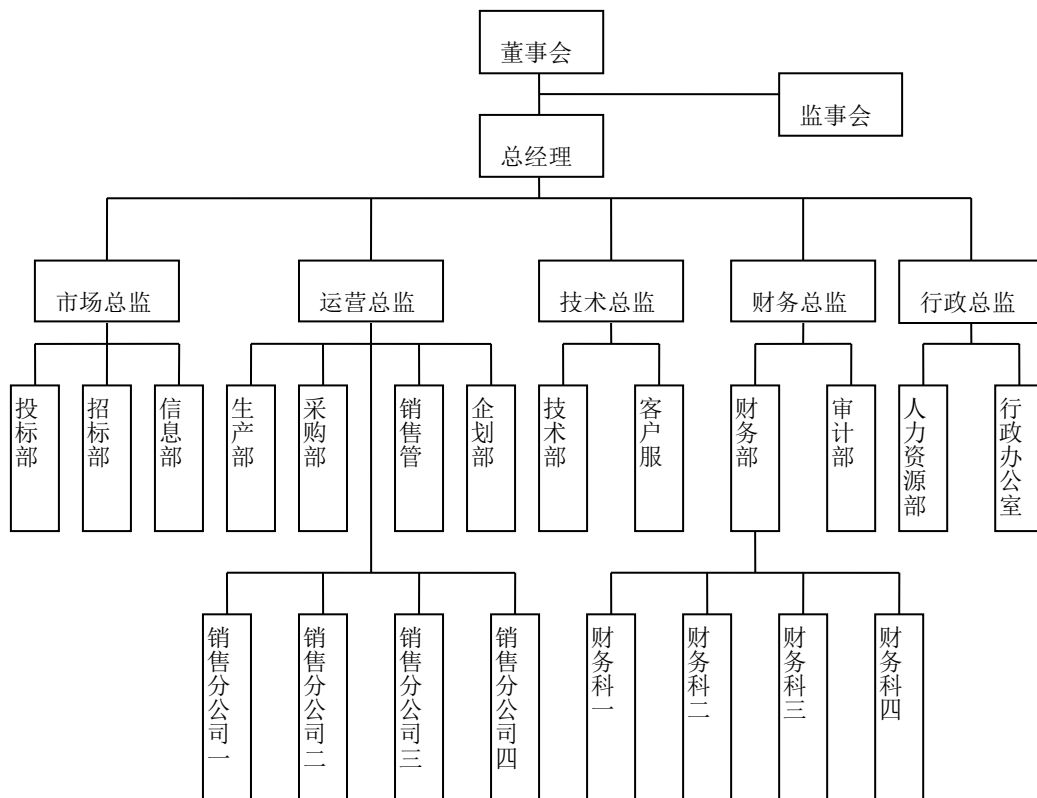
三、新疆天润乳业公司薪酬管理现状分析

（一）新疆天润乳业公司简介

新疆天润乳业公司是我国功能性乳品行业的代表性企业,深耕功能性乳品领域多年,新疆天润乳业在曾经在 2018-2020 年三年连续获得我国“国家功能性乳品企业荣誉金奖”、“国家优质纳税企业”以及入围了华润排行榜排出的“全球优质功能性乳品企业 500 强”。新疆天润乳业的发展是我国功能性乳品企业改革创新缩影,因此能够在很大程度上代表着我国功能性乳品企业的发展状况。

（二）新疆天润乳业公司组织架构

新疆天润乳业公司组织结构图如图 1 所示:



（三）新疆天润乳业公司薪酬管理体系现状

新疆天润乳业公司自成立起,一直实行扁平化管理模式,各部门实行统一的薪酬政策和考核制度,新疆天润乳业公司现执行的薪资制度至今已用了 10 年,并与公司的考核制度相配套,随着制度的有效执行,新疆天润乳业

公司逐渐取消了加班费，降低车补等福利制度，并将所有补贴和报销纳入薪酬总额中，所有员工按照统一的标准和制度核定薪酬。

1. 薪酬体系

新疆天润乳业公司的薪酬体系主要包括基本薪酬，岗位薪酬，津贴，绩效薪酬，福利这五大部分，其中基本薪酬、岗位薪酬按照技术等级不同，规定了不同的标准，绩效薪酬和津贴按照各项目的盈利情况进行提取和分配。福利则是按照国家规定和公司现有的状况进行分配(周乐天，徐雪峰，孙晓,2021)。

新疆天润乳业公司现有的薪酬体系分为高级管理人员、中级管理人员和技术员来划分

(1) 高级管理人员实行年薪制，高级管理人员按照与新疆天润乳业公司法定代表人签订的年终考核任务兑现，每月发放年薪的 70%，其余 30%与当年的分红一起发放。

(2) 中级管理人员实行岗位技能制，中级管理人员一般为新疆天润乳业各部门经理和副经理，薪资主要由：基础薪资、岗位薪资、项目提成、年终奖等构成。项目提成按照项目当年的完成度分配，绩效薪资每半年发放一次(马晨雪，朱建华，胡佳琳，高涛)。

(3) 技术员实行效能薪酬制，其主要薪酬构成为：基础薪资、岗位薪资、绩效薪资和年终奖等构成。驻外津贴或出差补助按照 40/天标准执行，餐补和驻外补助分开发放。

2. 薪酬结构

新疆天润乳业公司员工月度薪酬统一按照基本薪酬+岗位薪酬+工龄补贴统一发放。基本薪酬——按照员工基本生活费用，员工的职级不同，相应的基本薪酬也会有小范围的浮动。岗位薪酬——按照员工在公司内不同的职位来划分薪酬，岗位薪酬是按照职位级别来区分，这部分收入会成为员工薪酬收入的主要来源。天润乳业工龄补贴——按照在新疆天润乳业公司工作的年限，第一年 50 元，从第二年开始后每年增长 20 元。除了月度薪酬外，每月的固定薪酬还包括交通补助、通讯补助。年度薪酬还包括每半年发放的绩效薪酬和年终奖金以及过节福利。对于驻外的人员，不论职级大小，每天还会有驻外补贴 20 元/天和餐补 20 元/天。每年的中秋节还会有 200 元的节日津贴同当月薪酬一起发放。奖金一般是指年终奖金，新疆天润乳业的管理人员的年终奖金是人事职员根据总经理的指导意见制定相应的基数。新疆天润乳业技术人员则按照员工的本年度的固定薪酬总和的 10%-20%发放。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：

<https://d.book118.com/127003056002006125>