
目录

前言	3
第一部分 公司现有薪酬体系的分析	4
第二部分 员工考评案设计及实施法	4
第三部分 薪酬案的改进及实施法	5
一 薪酬体系设计的观点和原则	5
二 建筑行业薪酬调查	6
三 职位分析	8
四 薪酬总量控制	9
五 经济性薪酬的结构设计	10
(一) 基本工资的确	10
1.岗位工资的评定	10
2.年龄工资的评定	11
3.涨幅工资的评定	11
4.基础工资的调整	14
(二) 绩效工资的确	14
(三) 加班工资的确	14
(四) 各类福利	15
六 非经济型薪酬的结构设计	15
(一) 休假福利	15
(二) 探亲假	15
(三) 年休假	16

(四) 婚嫁	16
(五) 丧假	16
(六) 女员工产假	16
(七) 员工文化生活	16
七 特别的奖励和处分	17
人力资源课程设计心得体会.....	17

前 言

薪酬作为员工价值的体现，在企业管理中具有重要的作用，一个好的薪酬管理体系起着吸引、留住、激励员工的作用。薪酬管理重要性和基本职能主要体现在分配、调节和激励三个面。

薪酬管理决定着人力资源的合理配置与使用。薪酬作为实现人力资源合理配置的基本手段，在人力资源开发与管理中起着十分重要的作用。薪酬管理也就是要运用薪酬这个人力资源中最重要的因素，来引导人力资源向合理的向运动，从而实现组织目标的最大化。

薪酬管理直接决定着企业的劳动效率。要通过合理的薪资来刺激劳动者学习更多的劳动技巧，来提高劳动效率，获得更多的劳动报酬和更好的工作岗位；通过个人贡献奖励来肯定劳动者在劳动中的自我实现；通过劳动者个人业绩与组织目标的关系，鼓励劳动者从组织受益的角度思考问题，使劳动者增强团队意识和合作精神。好的薪酬管理能极调动劳动者的积极性、创造性，反之，则会挫伤劳动者的积极性和创造性。

我们对市该家从事市政工程、房屋建筑等工程施工的单位进行薪酬体系的评价和设计改进，以期帮助公司有效利用薪酬管理在组织中的作用，充分发挥薪酬

的激励作用，有效提高公司的绩效。使公司的薪酬对外具有竞争性，对具有公正性，对员工具有激励性，对成本具有控制性，在合理薪酬体系的协助下，改变过去“干多干少一个样，干好干坏一个样”的现状，充分激励员工工作积极性，鼓励先进，鞭策后进。

第一部分 公司现有薪酬体系的分析

针对材料中对该公司薪酬体系的概述，综合所学的知识，分析得出对该公司薪酬体系的评价如下：

1. 每月 15 日发放上月 1-30 日工资式

这个式，很多私营企业采用。这样，员工工资可以有半个月的延迟，这笔，就可以在这半个月里面投入公司运营，相当于半个月无息贷款。从货币的时间价值角度上说，员工工资所产生的时间价值就被公司无偿的利用，这样员工就损失了这部分的利益。

2. 员工工资只有岗位工资，同岗位的每月工资一样多（实习、试用期员工除外）

同岗位的每月工资一样多能体现同岗位工作的公平性，但是只有岗位工资，员工干多干少是一个样，没能有一个很好的激励机制，所以很难激励对员工工作的积极性，也不能体现员工的个人价值。

3. 年终根据业绩和表现评定年终奖，通过年终奖拉开待遇差距

评定年终绩效是必须的，但是也只是激励机制很小的一部分，仅仅靠年终绩效是没办法激励员工全年都保持很好的工作热情的，而且也没能做到公平性。员工需要不断的激励，评定每月业绩，每个季度业绩，通过不同的指标评价员工的工作质量，这样拉开待遇差距才能鼓励员工不断努力。

4. 平时无考核，年终考核未量化

平时没有考核就是一个很大的弊端，不能很好的监督员工，管理员工。年终考核也没有量化，没有一个很好的标准去量化员工的工作绩效，缺乏一定的公平性，考核制度没有透明性。

第二部分 员工考评案设计及实施法

为简单起见，我们认为该公司的绩效考评体系的绩效考评的评分标准采取5分制，具体标准如下：

①5分：出色，工作绩效始终超越本职位常规标准的要求，比如，在规定的规定时间之前完成任务，完成任务的数量、质量等明显超出规定的标准，得到来自客户的高度评价。

②4分：优良，工作绩效经常超出本职位的常规标准要求，比如，格按照规定的时间要求完成任务并经常提前完成任务，经常在数量、质量上超出规定的标准，令客户感到满意。

③3分：可以接受，工作绩效经常维持或者偶尔超出本职位的常规标准要求，比如，基本上达到规定的时间、数量、质量等工作标准，没有客户反映不满意。

④2分：需要改进，工作绩效基本维持或偶尔没有到达本职位常规的标准要求，比如，偶尔有小的疏漏，有时在时间、数量、质量上达不到规定的工作标准，偶尔会接到客户的投诉。

⑤1分：不良，工作绩效显著低于常规本职位正常工作标准的要求，比如，工作中出现重大失误，或者在时间、数量、质量上达不到规定的工作标准，经常突击性的完成任务，经常有投诉发生。

⑥特别加/减分：当员工有特别优秀的表现时，比如为公司联系到了一笔很

大的业务，为公司化解了一次危机等等，超出了“5分”可以评价的围，那么可以由主管给予特别加分，加分额度不设上限，以鼓励员工充分挖掘自己的潜能，为公司创造价值。相反，如果员工出现了相当恶劣的表现，比如因工作失误给公司造成了重大损失，因不良表现损害了公司声誉、使公司丢失客户等，评估者也可以给予减分，减分不设下限，以警示员工以谨的态度投入工作中。

绩效考评成绩直接与员工的绩效工资相联系。公司设立绩效工资的基点值，比如每1分的工资基点值为500元（在设定绩效工资基点值的时候，要特别注意不同岗位、职务的差别，一般来说，行政事务类的工作可以量化考评的指标不多，工作相对常规、稳定，基点值相对低一些；市场拓展部的工作更多的依赖员工的能动性，工作成果的弹性比较大，需要的激励力度也比较大，所以应该设定比较高的绩效工资基点。）

那么员工的绩效考评成绩乘以该基点值，就是员工的绩效工资总额。绩效工资是拉开员工薪酬差距的关键部分，也充分体现了“宽带薪酬”体系的优势，如果普通员工工作业绩突出，他完全可以拿到比其主管还要高的薪酬。

第三部分 薪酬案的改进及实施办法

一 薪酬体系设计的观点和原则

1.战略导向原则

战略导向原则强调企业设计薪酬时必须从企业战略的角度进行分析，制定的薪酬政策和制度必须体现企业发展战略的要求。企业的薪酬不仅仅只是一种制度，它更是一种机制，合理的薪酬制度驱动和鞭策那些有利于企业发展战略的因素的成长和提高，同时使那些不利于企业发展战略的因素得到有效的遏制、消退和淘汰。因此，企业设计薪酬时，必须从战略的角度进行分析哪些因素重要，哪些因素不

重要，并通过一定的价值标准，给予这些因素一定的权重，同时确定它们的价值分配即薪酬标准。

2.经济性原则

薪酬设计的经济性原则强调企业设计薪酬时必须充分考虑企业自身发展的特点和支付能力。它包括两个面的含义，短期来看，企业的销售收入扣除各项非人工（人力资源）费用和成本后，要能够支付起企业所有员工的薪酬；从长期来看，企业在支付所有员工的薪酬，及补偿所用非人工费用和成本后，要有盈余，这样才能支撑企业追加和扩大投资，获得企业的可持续发展。

3.体现员工价值原则

现代的人力资源管理必须解决企业的三大基本矛盾，即人力资源管理与企业发展战略之间的矛盾，企业发展与员工发展之间的矛盾和员工创造与员工待遇之间的矛盾。因此，企业在设计薪酬时，必须要能充分体现员工的价值，要使员工的发展与企业的发展充分协调起来，保持员工创造与员工待遇（价值创造与价值分配）之间短期和长期的平衡。

4.激励作用原则

激励作用原则就是强调企业在设计薪酬时必须充分考虑薪酬的激励作用，即薪酬的激励效果。这里涉及到企业薪酬（人力资源投入）与激励效果（产出）之间的比例代数关系，企业在设计薪酬策略时要充分考虑各种因素，使薪酬的支付获得最大的激励效果。

5.相对公平（部一致性）原则

部一致性原则是斯密公平理论在薪酬设计中的运用，它强调企业在设计薪酬时要“一碗水端平”。部一致性原则包含几个面。一是横向公平，即企业所有员工之间

的薪酬标准、尺度应该是一致的；二是纵向公平，即企业设计薪酬时必须考虑到历史的延续性，一个员工过去的投入产出比和现在乃至将来都应该基本上是一致的，而且还应该是有所增长的。这里涉及到一个工资刚性问题，即一个企业发给员工的工资水平在正常情况下只能看涨，不能看跌，否则会引起员工很大的不满。最后就是外部公平，即企业的薪酬设计与同行业的同类人才相比具有一致性。

6.外部竞争性原则

外部竞争性原则前文已经提到过，它强调企业在设计薪酬时必须考虑到同行业薪酬市场的薪酬水平和竞争对手的薪酬水平，保证企业的薪酬水平在市场上具有一定的竞争力，能充分地吸引和留住企业发展所需的战略、关键性人才。

二、建筑行业薪酬调查

市场薪酬的调查是公司制定薪酬体系的主要参考依据，由于数据调查的一手资料较难获得，所以该调查数据主要来源与英才网。薪酬的调查主要从以下几个方面展开：

1、工作年限

通过对建筑从业者工作年限和薪资的对比发现，工作年限和薪资之间呈现正相关的关系，随着工作年限的增加，薪资也随之增加。刚入行的建筑行业职场新人薪资主要集中在 3000 元以下的区间，具有行业经验和积累 4 年以上的从业者，薪资主要集中在 5000 元以上，6 年以上行业经验的职场人士则集中在万元以上。可见，建筑行业的人才是依赖经验，工作年限越久，工资越高。

2、学历

从事建筑行业的员工当中，本科及以上学历占到 66%，专科及以下占到 34%，学历对于薪资起步影响显著，专科学历背景的员工工资大多处于最低的水平，本

科学历背景起薪大都在 3000 左右，研究生学历背景起薪则是 5000 左右，博士生则要 8000 左右起步，且学历越高，期望涨幅越大。学历对起薪的影响是明显的。

3、期望

绝大部分从业者希望大幅度提高自己的薪酬水平，期望涨幅在 30%以上的比例最高，整体趋势是本科背景从业者要求高于专科背景从业者，研究生学历的要求高于本科背景从业者，学历越高，越敢于提高自己的期望，高学历背景因为底薪相对较高，在更大幅度的要求加薪，这对工程管理单位的招工具有较大的启发。

4、实际工资

建筑行业从业者中，月薪 3000 元到 5000 元占比重最大，其次是月薪 5000 元到 8000 元，有近一成在 8000 元至 10000 元之间，另有很少一部分月薪在 10000 元以上。

5、薪资作用

薪酬调整是各个单位吸引人才，稳定队伍的重要手段，半数单位选择一年一调整，不同性质单位有着明显的差异，国有企业在调薪节奏上明显比民营企业、合资企业、独资企业缓慢，市场竞争更加激烈的企业对于行业的变动，比如薪酬、供需等反应同样迅速。

6、满意度

虽然过半数建筑从业者月薪在 5000 元以上，但因为大多数从业者是最近几年参加工作，随着国经济的快速发展，伴随而来的却是通货膨胀和负利率，大城市高昂的生活成本及快节奏的工作生活，对工资增长率远低于 GDP 增长率的大多数职场人来说，对薪酬不满也是很自然的。而其中不同性质企业从业者也有明

显的差异，外企满意度远远高于国企和民企。

7、跳槽现象

对于不满意的薪酬现状，约三成的人选择培训、进修等继续教育式提升自己的专业和技能，增强自身的综合能力获取加薪的筹码，但仍有近一半的人选择跳槽这一直接的途径来实现薪酬增长。

三 职位分析

职位	工作职责和容	职位的权力与责任	任职条件
董事长	负责公司战略规划、对外协调	董事长是负责召集和主持董事会，在董事会中与其他董事的法律地位是平等的，在决定公司事项时，即无加重表决权也无最后决定权；同时董事会是向股东会负责，是提议的执行机构，而股东会才有最后决定权	XX 公司董事会设董事长一人，可以设副董事长。董事长、副董事长的产生办法由公司章程规定；股份 XX 董事会设董事长 1 人，可设副董事长。董事长和副董事长由董事会以全体董事过半数选举产生。
总经理	全面负责公司部管理	有权拟订公司的年度财务预、决算案、利润分配案和弥补亏损案；有权聘任或解聘由董事会任免以外的公司管理人员等。	没有特别的专业要求，但是需要掌握相关的专业知识，接受相关面的培训
经营副总经理	负责市场经营和预算、结算工作	是项目经理部经营系统的领导人和第一责任人，负责组织建立成本管理体系，承担各项工程成本、控制变更索赔、工程结算等管理职责。	熟悉的针政策、法律法规和公司章程，遵守财经纪律和公司的相关规定，忠于职守、勤勉工作。具有一定的协调能力和管理能力。

生产副总经理	负责公司安全、质量、进度、成本等生产任务的日常管理	指导和协调生产、处理、分配和工业组织的销售活动； 启动、协调存货清单和成本控制程序。	熟悉工程、设备、安全知识，熟悉化工工艺的基本知识。综合协调能力强，熟悉各部门的业务流程和规。
总工程师	作为公司技术总负责人，专职负责技术工作	配合总经理工作； 负责制定公司各职能业务版块工作围、岗位职责、业务成果审查确认工作。	在技术上，总工程师必须具备工程系列的专业技术职称，在行政上，他（她）是整个单位或项目的工程技术负责人。
总会计师	编制和执行预算，进行成本费用	总会计师不仅是高级管理人员，更是在董事会中公司战略决策的重大参与者；既忠实的维护出资者的利益，又积极辅佐总经理，促进公司价值最大化。	总会计师是单位领导成员，是行政副手，不同于单位部财会机构负责人，更不同于一般的会计人员，必须具备一定的任职条件。

四 薪酬总量控制

每月薪酬总额的具体确定步骤建议如下：

①每个月的月底根据当月的经营状况确定下一个月的总的经营目标和利润目标。经营目标的计划以业务部门的主管为主，同时参考财务部门人员的意见。每月的经营目标制定出来之后，报请各子公司的经理审批，通过之后报总公司备案。这样做的目的是为了防止单一部门确定目标的片面性和随意性，有利于公司领导层对经营总体状况的把握。

②参考以往的薪资总额，结合当月的经营目标，确定每月的薪酬基数，也就是在月度利润目标完全实现的情况下应发放的薪酬总额。

③薪酬总额在薪酬基数的基础上根据利润的真实实现情况，按一定的比例进

行调整。比如,当利润只完成了 50%时,薪酬总额只能限制在薪酬基数的 30%之;当利润完成了 50%~80%的时候,薪酬总额在薪酬基数的基础上被罚去 5%;当利润实现率达到 80%~100%的时候,薪酬总额可以按照薪酬基数全额发放;如果当月利润超计划实现,那么可以在薪酬基数的基础上追加一定的比例作为奖励。

(说明:以上法描述的数字仅为示例,公司应根据自身的实际情况确定具体的比例系数)

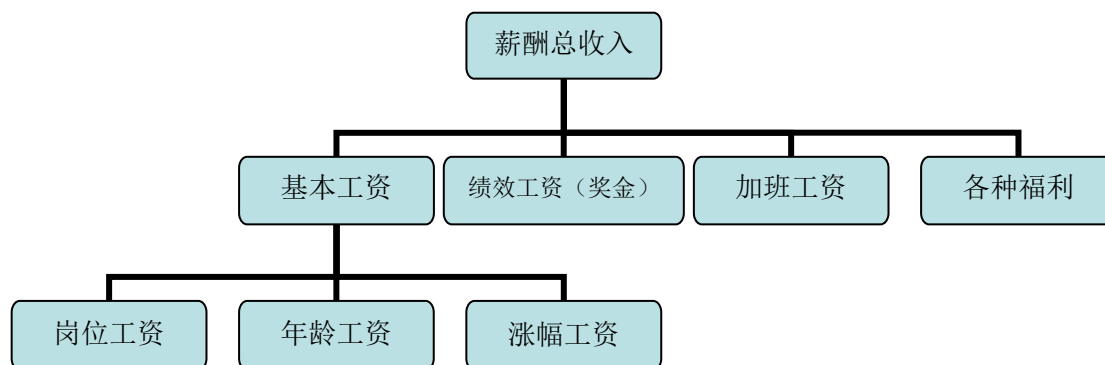
④公司应在上个月付酬完毕之后,及时向员工公布下一个月的经营计划和利润目标,让员工做到心中有数,力争获得更高利润,从而扩大薪酬总额。

这一法充分体现了重奖与重罚并举的原则。企业以追求最大利润为目的,员工的实得薪酬也与其工作的努力程度和工作成果紧密相关。

五. 经济性薪酬的结构设计

考虑到该公司目前的薪酬体系状况,我们采取结构工资制。在原先薪酬结构的基础上,增加了薪酬构成的多样性,适当提高绩效工资的比例,并且根据不同类型的员工做适当的调整。

薪酬收入的总体结构如下图所示:



该薪酬案中所指的薪酬主要是指经济性的报酬,一级构成包括基本工资、绩效工资、加班工资和各类津贴福利,二级构成包括岗位工资、年资、涨幅工资和

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/137163140064006113>