

茶饮料公司

薪酬制度分析

目录

第一章 职位薪酬制度体系设计	3.....
一、 绩效薪酬制度体系的概念及特点.....	3.....
二、 技能薪酬制度体系的实施条件.....	5.....
第二章 薪酬制度设计概述.....	
一、 薪酬制度设计的依据	10.....
二、 薪酬制度体系设计的流程	12.....
第三章 项目背景分析	
第四章	
一、 优势分析（S）	20.....
二、 劣势分析（W）	22.....
三、 机会分析（O）	22.....
四、 威胁分析（T）	23.....
第五章	
一、 股东权利及义务.....	29.....
二、 董事	31.....
三、 高级管理人员.....	35.....

四、 监事 37.....

第六章

一、 项目进度安排..... 39.....

二、 项目实施保障措施 40.....

第七章

一、 项目风险分析..... 41.....

二、 项目风险对策..... 43.....

第一章 职位薪酬制度体系设计

一、绩效薪酬制度体系的概念及特点

绩效薪酬，也叫绩效工资（**performance related pay**，PRP），是以员工的工作业绩为基础支付的薪酬，支付的主要依据就是工作成绩和劳动效率。绩效薪酬制度体系是以绩效贡献作为支付薪酬依据和基础的一种薪酬制度。绩效薪酬制度体系将业绩和薪酬联系起来，目的在于激励员工更好地工作。但是在实际中，由于绩效的定量不易操作，除了计件工资制和提成制（佣金制）外，绩效薪酬制度体系更多的是依据员工的绩效而进行的基本薪酬调整和增发奖励性工资，表现为对员工超额工作部分或工作绩效突出部分所支付的奖励性报酬，旨在鼓励员工提高工作效率和工作质量。371e 绩效薪酬制度体系是以对员工绩效的有效考核为基础，实现将薪酬与考核结果相挂钩的薪酬制度，它的理论基础就是“以绩取酬”。绩效薪酬制度体系注重对员工绩效差异的评价、绩效的差异反映了员工在能力和工作态度上的差异，而且员工的薪酬水平与员工的工作绩效直接挂钩。所以，绩效薪酬制度体系强调以达到目标为主要评价依据，注重结果。企业利用绩效薪酬对员工进行调控，以刺激员工的行为，通过对绩优者和绩劣者收入的调节，鼓励员工追求符合企业要求的行为，激发每个员工的积极性，

努力实现企业目标。绩效薪酬的前身是计件工资，其基本特征就是工资收入与个人绩效挂钩。与其他薪酬体系相比、绩效薪酬制度体系的主要优点如下：

（1）通过将员工薪酬与其业绩挂钩的方式，企业能够更好地将企业目标与个人业绩结合起来，有利于企业人力资源使用效率的提高。

（2）绩效薪酬制度体系有利于薪酬向业绩优秀者倾斜，提高企业效率和节省工资成本。因为绩效薪酬实际上把工资变成了一种可变成本，这就减轻了组织在固定成本开支方面的压力，使得组织可以根据自身的经营状况灵活调整自己的支付水平。与其他薪酬体系相比，绩效薪酬不需要为了完成生产任务而对员工进行过多的直接监督，员工会受到一种内在的激励而自己去控制自己的工作速度和工作质量，这样，企业的监督成本或代理成本也会大大降低。

（3）员工薪酬与其可量化的业绩挂钩，可以促使员工关心自己工作的结果，打破“大锅饭”体制，真正实现了多劳多得，更具公平性。

（4）绩效薪酬制度体系突出了一种关注绩效的企业文化，使员工认识到薪酬与努力是成正相关关系的，这可以促使员工将其个人努力投入到实现企业目标的重要活动中去。

（5）绩效薪酬有利于吸引和留住那些高绩效的员工。采用绩效薪酬制度体系会使组织或部门中的员工主要由具有高能力、高成就动机

或者两者兼备的人组成，同时淘汰那些业绩不佳的员工。不过绩效薪酬制度体系也存在一些潜在的缺点，主要表现在以下几个方面

(6) 绩效薪酬制度体系要求组织有一个严密、精确的绩效评价系统，但在实际运作中，绩效评价很难做到科学而准确。在绩效考核体系指标设置不合理的情况下，往往会导致绩效薪酬流于形式，从而产生更大的不公平。

(7) 绩效薪酬制度体系多以个人绩效为基础，这种以个人为中心来获得奖励薪酬的制度不利于团队合作，而与团队绩效挂钩的薪酬制度也只适用于人数较少的、强调合作的组织。

(8) 绩效薪酬制度体系容易导致员工之间或群体之间的竞争，而这种竞争有可能会忽视组织的整体利益，同时也容易造成员工只关注结果而不注重过程的现象

(9) 绩效薪酬制度体系实际上是一种工作加速器，有时员工收入的增加会导致企业出台更为苛刻的产出标准，这既有可能破坏组织和员工之间的心理契约，也有可能造成优秀员工和普通员工之间的摩擦。另外，在许多绩效薪酬确定和发放过程都存在讨价还价的问题，这也可能增加管理层和员工之间产生摩擦的机会。

二、技能薪酬制度体系的实施条件

一个组织是否选择技能薪酬制度体系，一方面要看组织中员工的工作性质是否适合；另一方面还要看组织管理层对于员工的看法，因为这种看法会影响组织与员工之间心理契约的性质及其薪酬的采取形式。技能薪酬制度体系要有效实施，一般应具备以下条件。

1、扁平化的组织结构实施技能薪酬制度体系首先需要具备特定的心理环境和组织环境，最适合实行技能薪酬制度体系的组织应该是没有官僚的职位描述。职位结构可以允许员工不受传统的、官僚的职位描述约束的有机的组织结构形式，即扁平化的组织结构形式。扁平化的组织结构使企业对组织内外的变革反应更加灵活、快速和高效，而且为员工的参与和发展提供了良好的组织环境。扁平化的组织结构以工作流程为中心，而不是根据部门职能来构建组织结构；其纵向管理层次简化，大幅削减了中层管理者；组织资源和权力下放于基层，采取顾客需求驱动；能够大大改善服务质量，快速响应市场的变化。技能薪酬制度体系适应了扁平化组织结构的上述特点，使员工的注意力从职位晋升和地位提高转向技能的学习、运用和扩充。可以说，扁平化的组织结构是技能薪酬制度体系得以有效运行的组织保障。

2、工作结构性较高、专业性较强的岗位工作结构性高低的判断依据主要是看这种工作的目标、内容、完成方式及程序和结果是否确定。如果这种工作的诸多方面都是确定的，则说明该工作的结构性较高。

由于结构性较高的工作各方面都是相对确定的，因此，员工技能水平的高低，将直接影响工作完成效率和工作完成质量的好坏。对于结构性较高的工作，组织根据员工的技能高低来为员工发放薪酬，可以促进员工不断努力提高自己的技能水平，从而高效地实现工作目标，提高质量。另外，专业性较强的岗位也适合采用技能薪酬制度体系。因为专业性较强的岗位所需要的技能往往比较容易确定，也比较容易测试和评估，比如专业性较高的岗位，一般都有通用的技能等级考试或能力测试对其进行考核。而像管理岗位等种类综合性工作一般则很难用技能作为薪酬发放的标准，至少操作起来比较困难。

3、需要员工掌握深度或广度技能的岗位深度技能是指通过在一个范围较为明确的、具有一定专业性的技术或专业领域中不断积累而形成的专业知识、技能和经验。而广度技能则要求员工在从事工作时，需要综合运用其上游、下游或者同级职位上所要求的多种一般性技能。深度技能培养的员工是专家（**specialist**），而广度技能培养的员工是通才（**generalist**）。如果职位所要求的技能水平很高、范围很大，但是当前的技能基准很低，员工的技能水平急需大幅度提高时，采用技能薪酬制度体系可以鼓励员工持续学习，对自身发展负责，努力提高岗位所需要的深度或广度技能。事实上，随着技术不断地变化，产品和技能必须不断地更新。再加上一些岗位的工作弹性越来越大，这

对组织的应变能力和员工的灵活性要求越来越高。通过员工的技能直接与其薪酬挂钩，有效促进了员工深度技能和广度技能的提升，充分满足了组织和岗位提出的要求。

4、高度的员工参与员工的参与对于完善技能薪酬制度体系是至关重要的。因为技能薪酬制度体系是以人为中心的薪酬制度体系，员工是技能薪酬制度体系设计和实施的关键。在设计和实施技能薪酬制度体系过程中，需要持续不断地从员工那里获取真实的信息反馈和建议，以便修改和完善实施方案。同时，技能分析与评价、技能模块的定价以及技能管理等都离不开员工的积极参与。技能薪酬制度体系的当事人参与进来，有利于组织制定出更为合理的技能等级和薪酬标准，也有助于员工将其所学的技能充分发挥出来，应用于工作的实践中。

5、管理者的支持技能薪酬制度体系能否在一个组织中得到充分应用，还取决于这个组织中管理层对组织的看法，这种看法会直接影响到组织和员工之间心理契约的性质乃至薪酬将采取何种形式。若管理层对员工持合作态度，即组织通过积极地与员工合作来达成目标，而且组织又是一个扁平化的有机系统，那么，组织是非常适合采用技能薪酬制度体系的。但如果管理层对员工持敌对的态度，在敌对的管理哲学下，管理层会把员工看成组织利益的竞争者，因而会想方设法控制员工在组织中所能发挥的作用，尽力使其最小化，而员工也会采取

一系列的报复行为，如一旦组织不对其工作行为立即付酬，员工就会拒绝继续为组织做贡献。因此，技能薪酬制度体系的实施需要管理层和员工对双方的关系持有一种长期的态度，只有这种长期的观点才能保持对技能的长期强调，而这恰恰是技能薪酬制度体系有效运作的前提条件之一。

薪酬制度设计概述

一、薪酬制度设计的依据

（一）薪酬制度设计的理论依据

大多数企业的薪酬体系既有固定薪酬部分，如基本工资、职位工资、技能或能力工资、工龄工资等，又有浮动薪酬部分，如效益工资、业绩工资、奖金等。企业薪酬体系中各部分所占的比例不同，企业所传达的薪酬导向也是不同的。企业薪酬制度体系设计重点要考虑职位特性、人员特点、工作绩效表现、市场竞争等因素，职位（**position**）要素影响员工的职位工资和基本工资，人员（**person**）要素影响员工的福利待遇，绩效（**performance**）要素决定了员工的业绩工资和奖金，外部市场（**market**）状况则影响员工薪酬的公平性和外部竞争性。职位、人员、绩效以及市场要素构成了薪酬体系设计的4个关键因素，形成了薪酬设计的3P-M模式。上述四种因素的不同比例组合，就形成了企业不同的薪酬制度体系。绩效（**performance**）人员（**person**）职位（**position**）薪酬体系设计的3P-M模式在人力资源管理中，企业员工所获得的薪酬主要取决于员工对组织的价值和贡献，这种价值和贡献可以归结为员工的工作业绩。而业绩的产生则是通过把一定的知识、技能和能力投入到特定的工作岗位上，并通过劳动过程所产生的。理

酬。但是，由于很多员工的业绩往往很难进行直接衡量，有些业绩还具有滞后性，再加上绩效本身的波动性和评价的主观性等，使得根据业绩来决定所有员工的薪酬在实践中很难实现，而且不能有效满足员工需求并保持组织和工作的稳定性。因此，人们不是直接根据业绩来确定员工的薪酬，而是用业绩产生的投入和过程要素来确定。由此形成了以职位为基础的薪酬制度、以技能和能力为基础的薪酬制度和以绩效为基础的薪酬制度三种基本薪酬制度体系。

（二）薪酬制度设计的实践依据

不同的企业往往会选择不同的薪酬制度，这种薪酬制度差异体现了企业对员工不同方面的认可度。比如，职位薪酬制度体现了企业因员工从事不同的岗位工作而对企业的贡献价值不同的一种认识；技能薪酬制度则体现了企业对不同技术、不同能力的员工对企业发展有不同推动作用的一种认识。在选择最适合于企业的薪酬制度时，要结合企业的实际情况和需要加以判断，具体可以考虑以下因素。

（1）企业的盈利水平。如果一个企业盈利水平较低，就要考虑操作简单的薪酬制度，如职务（或岗位）等级薪酬制度；如果企业盈利水平较高，可以考虑采用技能薪酬制度或组合薪酬制度等

2) 企业所在行业的发展速度。如果企业所在行业的发展速度较快，那么就可以采用技能薪酬制度；如果行业发展速度缓慢，可以采用组合薪酬制度。

(3) 企业的结构和规模。企业如果结构简单、层级较少，可以采用宽带薪酬制度；若层级较多、结构复杂，可以考虑采用职位薪酬制度或技能薪酬制度。如果企业规模较小，也不宜采用太复杂的薪酬制度，职位薪酬制度或技能薪酬制度就比较适宜。

(4) 薪酬管理成本。薪酬管理涉及经济、人力、技术等多方面企业资源的投入，所以在设计薪酬制度时，必须综合考虑企业多方面的成本，甚至包括机会成本。

(5) 适用人员的特征。企业薪酬制度的合理性还体现在其适用的对象上。比如，对于从事生产工作的工人，较适宜采用绩效薪酬制度中的计件工资制，如果要提高工人的技术水平，则可采用技能薪酬制度；对于专业技术人员，适宜采用技能能力或知识)薪酬制度；而对于高级管理人员，则比较适宜采用绩效薪酬制度中的年薪制或股票期权制等。

二、薪酬制度体系设计的流程

企业薪酬制度体系的设计过程主要，包括制定薪酬策略、职位分析与评价、薪酬的市场调查、确定薪酬制度体系。

、制定企业薪酬策略

制定薪酬策略就是要确定薪酬的价值判断准则，以及能够反映企业战略需求的薪酬分配策略。薪酬策略是根据企业总体发展战略和企业人力资源战略制定的，同时，薪酬策略也与企业文化密切相关，是企业文化的重要内容。因此，制定企业薪酬策略必须与企业战略、人力资源战略以及企业文化相一致。薪酬策略明确了企业薪酬设计的目标和原则，使薪酬结构设计和薪酬水平确定有了科学依据。企业的薪酬策略通常涉及薪酬水平策略和薪酬结构策略两个方面，有关这两方面的薪酬策略选择，已在前面的相关章节详细介绍。

2、职位分析与职位评价

职位分析与职位评价是薪酬体系设计的基础。职位分析是运用科学方法，系统地收集分析与职位有关的各种信息的过程。而职位评价是指根据各职位对组织目标的贡献，通过专门的技术和程序，对组织中各个职位的价值进行综合比较，确定组织中各个职位的相对价值差异的过程。通过职位分析与职位评价，进行职位级别划分和岗位分级，建立企业职位价值序列，为下一步确定薪酬水平和设计薪酬结构奠定基础。

3、市场薪酬调查

外部竞争力和内部公平性问题，薪酬调查报告能够帮助企业达到个性化和有针对性地设计薪酬的目的。企业通过市场薪酬调查，可以了解市场薪酬水平，调整本企业薪酬水平，保持外部的竞争力，优化薪酬结构

整合薪酬要素，确定企业人工成本标准等。

4、薪酬水平、薪酬结构和薪酬等级的确定

薪酬水平反映了企业薪酬相对于当地市场薪酬行情和竞争对手薪酬绝对值的高低，它对员工的吸引力和企业的薪酬竞争力有着直接的影响。薪酬水平既可以根据市场薪酬调查数据确定，也可以根据薪酬曲线确定。薪酬结构则是对同一企业内部的不同职位或者技能之间的工资率所做的安排，确定企业薪酬结构就是确定不同员工的薪酬构成项目及其所占的比例。至于薪酬等级，它是薪酬结构的基础，是在岗位价值评估结果基础上建立起来的。薪酬等级将岗位价值相近的岗位归入同一个管理等级，并采取一致的管理方法处理该等级内的薪酬管理问题。关于薪酬水平、薪酬结构和薪酬等级确定的具体做法已在前面的章节做了阐述，这里不再赘述。

5、企业薪酬体系的实施与修正

激励功能。在保持相对稳定的前提下，企业还应随着经营状况和市场薪酬水平的变化对薪酬制度作出准确的预算薪酬预算。薪酬预算是管理者在薪酬体系实施过程中的一系列成本开支方面的权衡和取舍。通过薪酬预算可以合理控制员工流动率，降低企业的劳动力成本，并且促使员工表现出良好的绩效。比如，企业在绩效薪酬或浮动薪酬方面增加预算，而在基本薪酬增长方面注意控制预算的增长，则必将会促使员工重视自身职责的履行和有效业绩的实现。在执行薪酬预算过程中，企业需要搞清楚什么时候对薪酬水平进行调整，对谁的薪酬水平进行调整，企业的员工数量是增加了还是减少了，这种变动是什么时候出现的，员工的流动状况如何，企业里的职位状况会发生哪些变化，等等为了确保薪酬制度体系顺利落实，还应采取各种相关措施对薪酬体系的运行状况进行监控。由于企业进行薪酬预算时通常要对市场平均薪酬水平、薪酬变动幅度等因素进行大致的估计或预测，再加上企业在薪酬预算时采用的内部信息未必都准确，而实际雇佣状况也存在随时变化的可能，因此，在很多时候，针对实际情况进行调查并及时纠正预期，实施有效的薪酬控制就显得非常必要了。事实上，薪酬预算与薪酬控制是一个不可分割的整体，企业的薪酬预算需要通过薪酬控制来加以实现，而在薪酬控制过程中对薪酬预算的修改则意味着新一轮新的薪酬预

算的产生。企业通常可通过控制雇佣量、设计和调整平均薪酬水平和薪酬体系构成以及利用一些薪酬技术等途径，来实现对薪酬的有效控制。在制定和实施薪酬体系制度体系过程中，及时的沟通、必要的宣传或培训也是保证薪酬改革成功的因素之一。从本质意义上讲，劳动报酬是对人力资源成本与员工需求之间进行权衡的结果。世界上不存在绝对公平的薪酬制度，只存在员工是否满意的薪酬制度。企业的人力资源部门可以利用薪酬制度问答、员工座谈会、内部刊物等形式向员工介绍企业的薪酬制度体系，企业也可以通过对员工开展薪酬满意度调查，了解员工对薪酬制度的态度，以此为基础对薪酬制度作出相应的调整与修正。

第三章 项目背景分析

茶饮料是指用水浸泡茶叶，经抽提、过滤、澄清等工艺制成的茶汤或在茶汤中加入水、糖液、酸味剂、食用香精、果汁或植（谷）物抽提液等调制加工而成的制品。茶饮料属于多功能饮料，含有多种茶多酚、咖啡碱等营养成分，具有良好营养、保健功效，近年来，随着居民健康保健意识提升，茶饮料市场需求逐渐释放。

从产业链来看，茶饮料产业链上游为茶叶种植及加工层，相关企业涉及到怡清源、新安源等；产业链中游为茶饮料生产层，包括萃取、调配、充填、包装等多个生产环节；产业链下游为销售渠道，包括线上、线下等销售渠道，其中线上渠道包括天猫、京东、淘宝、拼多多等，线下渠道包括永辉超市、大润发、盒马鲜生等。

目前茶饮料已成为第三大饮料品类，全球范围内，茶饮料消费市场主要集中在亚太地区，消费占比达到七成以上。我国是全球最大的茶饮料生产和消费国，国内茶饮料相关品牌包括王老吉、加多宝、康师傅控股、统一企业、农夫山泉等。

茶饮料生产技术水平不高，行业准进入壁垒较低，因此我国茶饮料行业内企业数量较多，从企业分布来看，受市场需求、原材料供应等因素影响，我国茶饮料生产企业主要分布在上海、浙江、广东、福

建等地区。整体来看，国内茶饮料大型生产企业主要集中在珠三角地区，例如康师傅控股、统一等企业。

近年来，随着新一代消费者进入市场，茶饮料消费市场需求逐渐升级，为顺应市场需求多样化、个性化、多元化升级潮流，茶饮料行业发展逐渐向高端化、功能化、年轻化以及健康化等方向转变，同时茶饮料市场需求升级给新品牌发展带来一定的新机遇，部分新型茶品牌凭借创新优势顺利打入茶饮料市场，例如茶π，农夫山泉等。在此背景下，我国茶饮料市场竞争将日渐加剧。

茶饮料含有多种营养成分，具有一定的营养保健功能，近年来，随着居民健康保健意识增强，茶饮料市场需求逐渐释放。我国是全球最大的茶饮料生产和消费国，国内茶饮料生产企业数量较多，市场竞争激烈，同时在地市场需求升级大潮流下，茶饮料行业发展将逐渐向高端化、功能化、年轻化以及健康化等方向转变。

2019年，坚持稳中求进工作总基调，深入贯彻新发展理念，落实高质量发展要求，深化供给侧结构性改革，统筹推进稳增长、促改革、调结构、惠民生、防风险、保稳定，全力建设“高质量产业之区、高品质宜居之城”，经济高质量发展动能持续增强，社会大局保持和谐稳定，人民群众获得感、幸福感、安全感显著提升。

2020 年，是“十三五”规划的收官之年，是全面建成小康社会的决胜之年。当前，世界经济格局复杂多变，但中国稳中向好、长期向好的基本态势没有改变，坚持从全局谋划一域、以一域服务全局，对标对表抓落实，沉心静气谋发展，努力推动经济社会各项事业再上台阶。

第四章

一、优势分析（S）

（一）工艺技术优势

公司一直注重技术进步和工艺创新，通过引入国际先进的设备，不断加大自主研发和工艺改进力度，形成较强的工艺技术优势。公司根据客户受托产品的品种和特点，制定相应的工艺技术参数，以满足客户需求，已经积累了丰富的工艺技术。经过多年的技术改造和工艺研发，公司已经建立了丰富完整的产品生产线，配备了行业先进的设备，形成了门类齐全、品种丰富的工艺，可为客户提供一体化综合服务。

（二）节能环保和清洁生产优势

公司围绕清洁生产、绿色环保的生产理念，依托科技创新，注重从产品结构和工艺技术的优化来减少三废排放，实现污染的源头和过程控制，通过引进智能化设备和采用自动化管理系统保障清洁生产，提高三废末端治理水平，保障环境绩效。经过持续加大环保投入，公司已在节能减排和清洁生产方面形成了较为明显的竞争优势。

（三）智能生产优势

近年来，公司着重打造“智慧工厂”，通过建立生产信息化管理系统和自动输送系统，将企业的决策管理层、生产执行层和设备运作层进行有机整合，搭建完整的现代化生产平台，智能系统的建设有利于公司的订单管理和工艺流程的优化，在确保满足客户的各类功能性需求的同时缩短了产品交付期，提高了公司的竞争力，增强了对客户的服务能力。

（四）区位优势

公司地处产业集聚区，在集中供气、供电、供热、供水以及废水集中处理方面积累了丰富的经验，能源配套优势明显。产业集群效应和配套资源优势使公司在市场拓展、技术创新以及环保治理等方面具有独特的竞争优势。

（五）经营管理优势

公司拥有一支敬业务实的经营管理团队，主要高级管理人员长期专注于印染行业，对行业具有深刻的洞察和理解，对行业的发展动态有着较为准确的把握，对产品趋势具有良好的市场前瞻能力。公司通过自主培养和外部引进等方式，建立了一支团结进取的核心管理团队，形成了稳定高效的核心管理架构。公司管理团队对公司的品牌建设、营销网络管理、人才管理等均有深入的理解，能够及时根据客户需求

和市场变化对公司战略和业务进行调整，为公司稳健、快速发展提供了有力保障。

二、劣势分析（W）

（一）资本实力不足

公司发展主要依赖于自有资金和银行贷款，公司产能建设、研发投入及日常营运资金需求较大，目前的信贷模式难以满足公司的资金需求，制约公司发展。尤其面对国外主要竞争对手的资本实力，以及智能制造产业升级需求，公司需要拓宽融资渠道，进一步提高技术水平、优化产品结构，增强自身的竞争力。

（二）产能瓶颈制约

公司产品核心技术国内领先，产品质量获得客户高度认可，但未来随着业务规模扩大、产品质量和性能不断提升，订单逐年增加，公司现有产能已不能满足日益增长的市场需求。面对未来逐年上升的产品需求量，产能成为制约公司快速发展的重要因素，可能会削弱公司未来在国内外市场的核心竞争力。

三、机会分析（O）

（一）不断提升技术研发实力是巩固行业地位的必要措施

公司长期积累已取得了较丰富的研发成果。随着研究领域的不断扩大，公司产品不断往精密化、智能化方向发展，投资项目的建设，

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/348001015002006117>