

北京大地管道燃气公司 薪酬体系设计初步诊断报告

南开大学人力资源管理管控咨询相关项目组

北京大地管道燃气公司

薪酬体系设计初步诊断报告

目标和方针制定后，关键的因素是人——毛泽东

一、本报告研究目的

本报告为《大地燃气公司薪酬体系设计初步诊断报告》，其主要合适的内容是在对企业的初步访谈和资料分析的基础上，对企业人力资源状况的基本认识和初步诊断，目的是为下一步正式诊断报告的出具及薪酬体系的初步设计提供基础，并以此作为同大地公司沟通的材料。

二、本报告的形式结构

本报告共分为四个部分，其中：

第一部分 公司概况分析

主要合适的内容为：

- 1、公司的基本目标和质量方针
- 2、公司的组织结构及部门业务流程
- 3、公司人力资源基本状况
- 4、公司的企业文化基本状况
- 5、公司现状的基本结论

目的是在总体上对企业形成基本的判断，作为薪酬体系分析与薪酬体系设计的基本资料和出发点。

第二部分 薪酬体系诊断与设计的观点及原则

主要合适的内容为：

- 1、薪酬体系在整个公司管理管控体系中的作用和地位；
- 2、薪酬体系诊断与薪酬设计的基本原则。

目的是为薪酬体系分析和初步设计提供相应的理论和原则基础。

第三部分 公司薪酬体系的分析

主要合适的内容为：

- 1、公司战略侧重的基本分析。
- 2、公司薪酬结构的现状及分析
- 3、公司薪酬机制的现状及原因分析；
- 4、公司薪酬指标体系的问题及原因分析。
- 5、关于公司薪酬体系的基本结论

目的是以公司的基本情况资料、薪酬体系诊断与设计的原则以及公司的战略侧重等相关分析为基础，对公司的薪酬体系进行全面的分析，形成基本结论，以此作为对公司薪酬体系设计的基础。

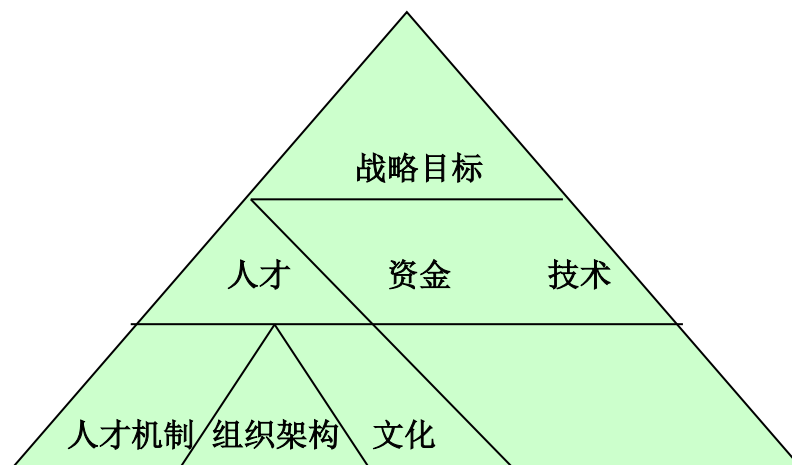
第五部分 薪酬体系设计的初步构想

主要合适的内容为：

- 1、对公司战略问题的建议；
- 2、对公司组织架构的建议；
- 3、对公司薪酬体系的基本构想；
- 4、对公司企业文化建设的建议。

目的是以此作为同大地公司进行进一步沟通的材料基础。

三、本报告的思路结构



编号： 时间：2021年x月x日	书山有路勤为径，学海无涯苦作舟	页码：第4页 共14页
---------------------	------------------------	-------------

第一部分 公司概况分析

大地燃气公司是一家以经营罐装液化气、管道天然气以及燃气具批发零售、燃气工程设计施工为一体的股份制 XX，公司位于北京市怀柔县，目前企业在职人员约 100 人，截至 2001 年 9 月 31 日公司资产总额 15,622,511.99 元，公司目前正以怀柔县为基础，开拓周边及全国的燃气市场。

一、公司的基本目标和质量方针

1、公司的基本目标：

以 3~4 年的时间使企业达到中型企业的规模，用 5 年的时间使企业的销售额达到 1 个亿，10 年的时间达到上市公司的标准。同时在管理管控上达到同行业一流水平。

2、公司的质量方针

全天候安全供气，同行业服务一流，上水平管理管控创新。

二、公司的组织结构及部门业务流程

1、公司的部门及其职能

（略）

2、公司的部门业务流程

（略）

三、公司人力资源基本状况

1、人力资源基本情况

（略）

2、公司部门主管人员构成状况

（略）

3、公司的人力资源流程基本状况：

公司在人力资源管理管控

编号： 时间：2021年x月x日	书山有路勤为径，学海无涯苦作舟	页码：第5页 共14页
---------------------	------------------------	-------------

流程，即招聘、录用、绩效考核、培训各个环节上，都进行了尝试性的实施，具有了形成整个体系的基础。比如公司具有自己的结构化面试系统，具有自己的企业文化小组和规范人员引进程序。但公司的人力资源流程仍没有形成体系，各个环节的协同效应没有全部得到发挥。

4、公司的薪酬体系基本状况：

随着公司关于部门主管绩效考评指标体系的完成，公司目前逐步建立了以绩效考核为中心的考评机制和工资体系，员工的考核以绩效考核为基本参数，部门主管的考核以目标管理管控和绩效考核并重的方法，部门的考核以部门主管的绩效考核考核和部门的年度指标的考核相结合。从总的方面来讲，公司的薪酬考核体系合适的内容全面、具体。但公司的薪酬体系在体现公司整体战略和部门业务衔接以及考核指标设置的科学性上仍有有待于改进之处。

四、公司的企业文化基本状况

公司目前建立了以新入厂知识分子为主体的企业文化小组，由人力资源部培训师负责，这对企业的进一步发展和独具个性积极向上的企业文化的形成奠定了基础，也是管理管控者科学管理管控意识的体现。但目前公司的企业文化建设仍然需要进一步的加强，新生的积极的企业文化并没有完全在企业中确立主导地位，企业文化小组作为正式组织与非正式组织的衔接作用没有得到充分发挥。企业文化建设仍没有上升到企业核心价值观的高度。

五、公司现状的基本结论

从总的方面来讲，公司经过了两次企业改制，具有制度上的优势、财务状况良好、高层管理管控者具有开放的思维、开拓进取的精神，心胸开阔，重视人才，公司的发展前景乐观。

就公司的人力资源管理管控体系而言，公司的考评及工资体系比较完善，具有良好的基础，但相应缺乏系统性。公司迫切需要解决的问题集中在两个方面：

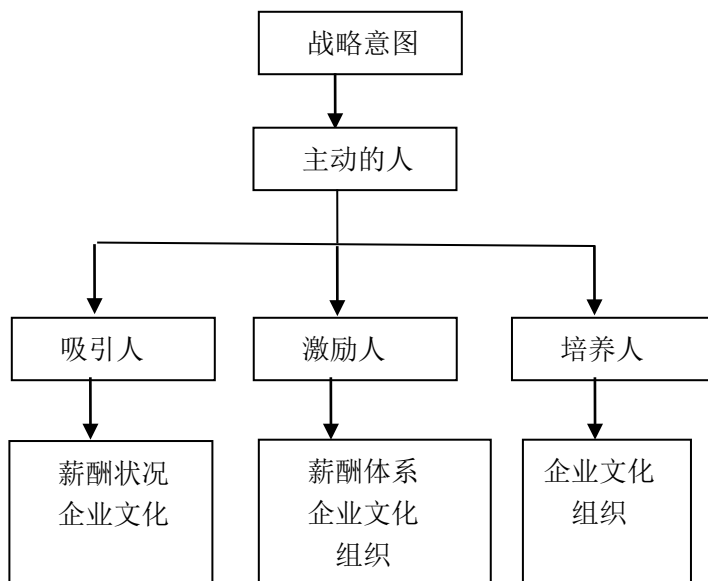
1、随着公司业务的进一步扩展，缺乏优秀人才的问题进一步暴露。公司如何吸引、培养和保留优秀人才成为公司人力资源管理管控的重心，本课题组通过与高层管理管控者沟通，确定薪酬体系的设计来逐步解决这一问题。

2、公司的企业文化建设。公司企业文化建设集中体现在新老关系上, 任何企业都存在新老关系问题, 适度的新老观念冲突是推动公司文化发展和企业成长的基本动力。因为这一方面更多是定性问题, 本课题组建议通过专题讨论的形式来提出建议。

第二部分 薪酬体系的诊断与设计的观点及原则

薪酬体系作为公司各项管理管控体系之一, 必须同公司的其它管理管控体系相互配合形成系统的管理管控体系结构, 为公司实现自己的战略目标, 体现最高管理管控者对公司发展的战略意图服务的。下面从公司的战略意图出发, 分为两个方面分别介绍薪酬体系的地位及作用和诊断与设计的原则。

一、薪酬体系的地位及作用



公司作为经过两次体制改革和三次技术改造的企业, 高层管理管控者有实现

编号:

时间: 2021 年 x 月 x 日

书山有路勤为径, 学海无涯苦作舟

页码: 第 7 页 共 14 页

高速企业发展的强烈愿望, 在基本确定了公司的战略目标的情况下迫切希望解决的是人才问题。如何能够吸引优秀的人才, 培养激励人才, 使其成为主动而且具有能力的人是问题的关键。

在吸引人方面: 公司的外在形象, 公司良好的文化氛围是企业获得人才的软因素, 对于公司获得高级人才具有关键性的作用。公司薪酬的总体状况和薪酬合理性是吸引人才的硬因素, 是公司获得一般人才的关键因素, 也是公司获得高级人才的基本条件。

在激励人方面: 公司合理的组织机构可以使合适的人在合适的岗位上, 做到人尽其才。公司的企业文化可以培养员工积极向上的精神, 形成统一的力量, 完成公司的战略性发展。公司良好的薪酬体制是保持员工工作热情的物质基础, 是公司实现战略目标的物质保证。

二、薪酬体系诊断与薪酬设计的基本原则

薪酬体系作为公司管理管控体系的一部分, 在体现对公司战略目标支持上和公司的其他管理管控体制形成相互配合的系统, 在对公司的薪酬体系诊断和设计时, 我们以以下的原则作为分析和设计的基础。

1、对战略的支持性原则

公司的宗旨是公司存在的理由, 公司的宗旨是通过公司设定的阶段性战略目标来实现的。公司总的发展战略决定公司的组织结构设计及调整战略, 决定公司的财务战略、生产战略、市场营销战略和人力资源战略。薪酬体系的设计应该充分考虑公司的发展战略, 为公司的生产、组织、市场营销和人力资源战略服务。

战略的侧重原则体现在对公司的不同部门有不同的资源投入比例, 在薪酬体系设计上体现不同的指标设置标准和不同的考核办法。

2、目标一致性原则

公司设立员工的薪酬应该和员工所在部门的绩效相关, 和公司总的绩效相关; 部门主管的薪酬和本部门的指标相联系也要和公司的总体绩效相关, 公司的部门考核和部门的员工以及主管的绩效相关。使员工的利益和公司的总体利益协调一致。

3、成本收益原则

公司的薪酬成本、人工成本应该和公司的总体收益相关, 使员工的薪酬和公司的经营状况挂钩, 体现动态性的原则。

4、均衡的原则

薪酬设计的均衡原则体现在内部均衡、外部均衡和自我均衡的原则。内部均衡是指公司的不同岗位和不同部门之间的考核体现公平性，相同的绩效将获得相同的薪酬。外部均衡体现在公司的薪酬水平应该和本地区、本行业的薪酬水平形成一定的优势或者不处于劣势地位。自我均衡原则体现在员工的以往表现和员工的现在表现形成可比性，做到不同时期的绩效表现获得不同的薪酬水平。

5、短期激励和长期激励的原则

公司对部门主管的考核应该体现出短期收益和长期收益相结合的原则，公司部门主管在短期内（一年）的收益可能具有波动性，而长期收益应该体现公司的长期发展趋势，年薪制和股权激励相结合的原则。

6、考核组织的制衡原则

薪酬是企业中的敏感因素，考核薪酬的组织机构和部门应该具有制衡性，

第一，薪酬的核定者（部门主管）、审核者（人力资源部等）、发放者（财务科）和监督者（特别小组）齐全；

第二，薪酬的考核流程形成封闭的回路和相互制约的体系。

在本报告的下面部分，我们在对公司的薪酬体系的诊断和设计将以以上的观点和原则作为基础和出发点。

第三部分 公司薪酬体系分析

在以上的分析过程中,我们认为公司的薪酬体系设计应该以公司的战略作为基点,下面我们将从公司的战略出发展开公司薪酬体系的分析。

一、公司的战略侧重分析

(一) 公司的战略目标

以自身的成本小,技术先进、具有设计施工运营的整合能力为中心,快速开发周边及全国的市场,培育新的利润增长点。

在同行业中服务一流,上水平管理管控创新。

(二) 公司的竞争形式分析

➤ 公司所具有的竞争优势如下:

- 1、公司拥有的天然气压缩的专利技术;
- 2、公司的天然气压缩技术具有低成本的优势;
- 3、公司具有完整的设计施工及运营管理管控的配套能力;
- 4、同时拥有独家经营北京怀柔县的管道天然气市场的权利。该项业务可以为公司提供稳定的现金流,从而支撑发展性业务。

公司在怀柔罐装液化气具有稳定的现金流入，并在一段时间内提供稳定的利润来源。可以作为开拓市场的资金基础。

5、服务部经营的燃气具业务也能为公司提供现金流入和利润。

6、目前，随着公司的 ISO 认证工作的开展，ISO 文件体系对公司原有的部门业务流程进行了科学的规范，为企业的进一步发展打下制度基础。

➤ **公司的劣势如下：**

1、企业规模有限，在发展过程中对各部门的投入在绝对量上有限。

2、从发展的角度看，建站业务投资大，运营现金流入慢，具有一定的不确定性。

3、公司建站业务受气源的限制。

4、公司人才储备不能满足公司发展的需要。

➤ **我们的机遇如下：**

1、全国类似经营的企业只有 6 家左右，竞争的态势并不严峻，如华生、新奥是大管网开发为主，中油翔科不具有设计施工及运营管理管控的整合能力。

2、国外用的天然气使用率为 20%，我国只有 2%，存在大量的潜在市场。

3、西气东输可以解决气源成本问题。

4、北京申奥成功，加强城市环保，“煤改气”可以带来市场机遇。

（三）公司的发展重点和部门战略侧重

目前能够为公司带来现金流的经营相关项目主要有：罐装液化气的销售；管道天然气的销售；燃气工程的设计、施工及运营管理管控；热水器及燃器具的销售。

公司在怀柔地区的罐装液化气占到三分之一的市场份额，形成稳定的现金流来源，但发展的潜力有限；管道天然气尚有 1.2—1.3 万户的发展潜力，因为有独家经营权，所以并不需要作为资源投入的主要方向。通过对公司的初步访谈，中层领导形成一定的共识，即公司未来的发展主要是依托低成本的天然气压缩技术，结合自身的工程设计施工及运营管理管控能力开拓周边即全国的燃气工程及运营管理管控市场；同时，作为多角化经营的家庭用品的销售业作为公司开拓经营领域的试点。

为此，公司的发展重点和公司的部门侧重：

➤ 作为公司的业务组成，灌装站业务是获利性业务，主要工作在于降低成本，

编号:

时间: 2021 年 x 月 x 日

书山有路勤为径, 学海无涯苦作舟

页码: 第 11 页 共 14 页

获得利润。

- 作为怀柔地区的管道天然气业务, 由于具有市场的垄断能力, 作为维持性业务, 适度投资, 国家放开市场后, 必然能培养成利润性业务。
- 作为外域的建站是发展性业务, 由于: ①气站工程建设后, 可以垄断运营; ②随着市场的放开, 竞争会越来越激烈。基于以上两点, 必须树立“领先一步, 步步领先”的观念。强调速度, 在保证适度利润的情况下, 采用快速发展的战略。
- 燃器具的销售业务作为公司多元化发展的试点, 作为公司现金和利润的来源点。

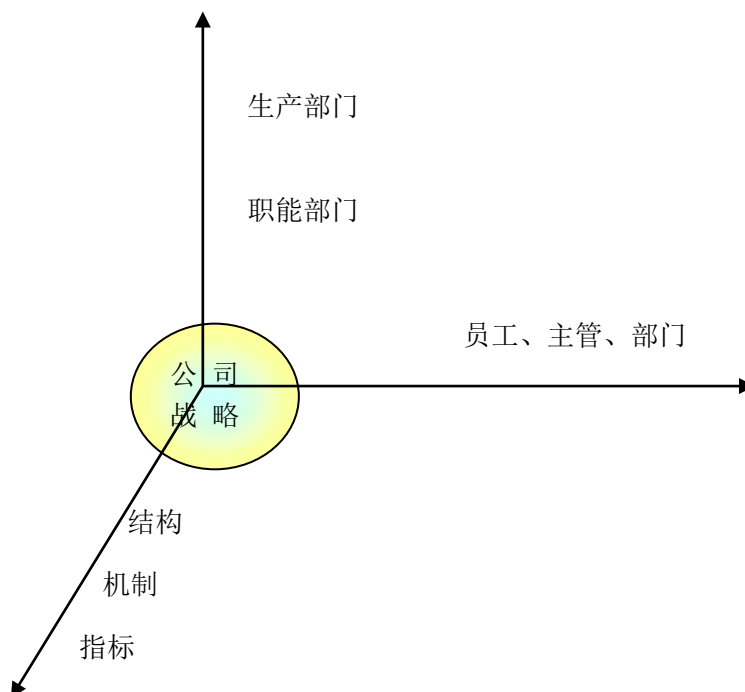
对于战略侧重的不同部门, 公司应该采用不同的考核机制和管理管控办法。市场部强调发展指标, 工程科、施工处强调质量、成本指标, 灌装站、服务部强调利润指标。

二、公司的薪酬体系分析

由于公司的部门工种很多, 故依据以上的观点和原则在报告的本部分采用以下的分析方法:

具体的分析方法为: 以公司的战略为核心采用三维组合的方法, 举例来说:

职能部门员工的薪酬结构的分析



编号:

时间: 2021 年 x 月 x 日

书山有路勤为径，学海无涯苦作舟

页码: 第 12 页 共 14 页

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/416054232055010105>