

摘 要

近几年随着全球经济一体化进程的不断发展，各种新产品、新技术层出不穷。为了促使产品结构单一、自主创新能力差以及各项管理环节薄弱的传统机械制造民企在市场竞争中不被淘汰，亟需企业转型升级。对于该类型企业而言转型升级的重中之重是从企业的发展战略和相关人力资源管理机制等方面做出改变。

本文以 JH 公司为研究对象，首先通过查阅相关文献资料，掌握定量的岗位评价法、宽带薪酬管理体系概念和激励理论等，使用线上调查问卷以及实地访谈的方式，对 JH 公司目前运行的传统“塔式”行政级别薪酬管理体系中存在的薪酬制度缺乏和不完善、激励方案与员工岗位价值贡献脱节、员工薪酬满意度低以及绩效流程不严谨等弊端及问题进行分析，为修订、优化薪酬管理体系提供精准方向；然后结合公司现状，同时依据宽带薪酬管理体系，从制定薪酬策略、运用要素计点法开展岗位价值评价、设定带宽、确定重叠度和薪酬定档、调整薪酬结构和福利以及开展全面绩效考核等方面，对现行薪酬管理体系进行全方位的改进和优化；最后梳理重组各项研究结果，对其进行验证修正。

本研究在量化岗位评价各项指标的基础上，通过运用岗位绩效和高度灵活的宽带薪酬管理体系开展人力资源管理。优化后的宽带薪酬管理体系方案，主要表现在岗位价值评价更客观、开通员工职业晋升的双渠道、消除员工对薪酬的各种不满、统一福利政策的管理标准以及建立严谨的绩效考核。不仅能解决企业的绩效激励机制与战略目标不匹配问题，提高企业人力资源管理工作的科学性，提升公司薪酬体系对员工的激励作用，而且为民营企业推广和应用宽带薪酬管理体系提供了借鉴。

关键词：宽带薪酬，岗位评价，薪酬管理体系，优化方案

Abstract

In recent years, with the continuous development of the global economic integration process, various new products and new technologies have emerged one after another. In order to prevent traditional machinery manufacturing private enterprises with a single product structure, poor independent innovation ability and weak management links from being eliminated in the market competition, it is urgent to transform and upgrade the enterprises. For this type of enterprise, the top priority of transformation and upgrading is to make changes in the enterprise's development strategy and related human resource management mechanisms.

This paper takes JH Company as the research object. First, by consulting relevant literature and materials, mastering the quantitative job evaluation method, the concept of broadband salary management system and incentive theory, etc., using online questionnaires and on-site interviews, and using online questionnaires and on-site interviews. In the "tower" administrative level salary management system, the lack and imperfection of the salary system, the disconnection between the incentive scheme and the contribution of employees' position value, the low salary satisfaction of employees, and the imprecise performance process, etc. are analyzed to revise and optimize the salary. The management system provides precise directions; then combined with the current situation of the company, and based on the broadband salary management system, from formulating salary strategies, using the element point method to carry out job value evaluation, setting bandwidth, determining overlap and salary grading, adjusting salary structure and benefits As well as carrying out comprehensive performance appraisal and other aspects, the current salary management system is improved and optimized in an all-round way; finally, various research results are sorted out and reorganized, and they are verified and revised.

On the basis of quantifying various indicators of job evaluation, this study carries out human resource management by using job performance and a highly flexible broadband salary management system. The optimized broadband salary management system plan is mainly reflected in the more objective job value evaluation, the opening of dual channels for employee career promotion, the elimination of employees' various dissatisfaction with salary, the unified management standard of welfare policies, and the establishment of rigorous performance appraisal. It can not only solve the mismatch between the performance incentive mechanism

and the strategic goal of the enterprise, improve the scientificity of the enterprise human resources management, and improve the incentive effect of the company's salary system on employees, but also provide a reference for the promotion and application of the broadband salary management system for private enterprises.

Key words: Broadband Salary, Job evaluation, Salary Management System, Optimization Scheme

目录

第一章 绪论	1
1.1 研究背景	1
1.1.1 民营机械制造行业现状	1
1.1.2 JH 公司现状	1
1.2 研究主要内容及方法	2
1.2.1 研究主要内容	2
1.2.2 研究方法	3
1.2.3 技术路线	3
1.3 研究目的和意义	4
1.3.1 研究目的	4
1.3.2 研究意义	5
第二章 宽带薪酬管理体系相关概念与理论基础	7
2.1 国内外研究综述	7
2.1.1 国外研究现状	7
2.1.2 国内研究现状	8
2.2 宽带薪酬管理体系概述	9
2.2.1 宽带薪酬	9
2.2.2 岗位评价	11
2.2.3 福利管理	13
2.2.4 绩效考核	14
2.3 相关理论	15
2.3.1 双因素理论	15
2.3.2 公平理论	15
2.3.3 目标设置理论	16
第三章 JH 公司管理现状及薪酬管理体系问题	17
3.1 JH 公司概况	17
3.1.1 公司简介	17
3.1.2 组织架构	17

3.1.3 人力资源结构	18
3.2 JH 公司薪酬管理体系现状	19
3.2.1 薪酬制度及绩效考核	19
3.2.2 岗位设置及分类	21
3.2.3 福利结构	22
3.3 JH 公司薪酬管理体系调研	22
3.3.1 满意度调查问卷	22
3.3.2 实地访谈调查	26
3.4 JH 公司现行薪酬管理体系存在主要问题分析	28
3.4.1 薪酬制度的缺乏和不完善	28
3.4.2 岗位价值评价的不科学	29
3.4.3 薪酬结构与福利管理的不合理	29
3.4.4 薪酬管理与绩效考核流程的不严谨	30
第四章 JH 公司宽带薪酬管理体系优化方案设计	31
4.1 宽带薪酬管理体系优化思路	31
4.1.1 宽带薪酬制度	31
4.1.2 岗位设置及评价	32
4.1.3 薪酬结构及福利	33
4.1.4 绩效考核	33
4.2 宽带薪酬管理体系优化方案设计	33
4.2.1 薪酬策略	33
4.2.2 岗位设置及评价	35
4.2.3 确定宽带数量	36
4.2.4 制定薪酬层级的重叠度	36
4.2.5 薪酬定档	37
4.2.6 薪酬结构及福利	38
4.2.7 绩效考核	39
第五章 JH 公司薪酬管理体系实施保障措施	43
5.1 加强人力资源管理专业队伍建设	43
5.2 加强宣传和沟通	43

5.3 规范薪酬管理体系配套制度	44
5.4 多方面运用考核结果	44
5.5 预期成果展示	45
结论与展望	48
参考文献	50
附录 I 至VI.....	53
致谢	60

第一章 绪论

1.1 研究背景

1.1.1 民营机械制造行业现状

从李克强总理提出“中国制造 2025”至今，制造业已经历了近七年的高速发展，但在实际发展过程中，民营机械制造企业却面临着诸多突出难题。与国有大企业相比民营机械制造业在资金渠道、技术研发、人才获取等诸多方面在很长时间内都处于弱势地位。其中关于人才方面的问题尤为突出，俨然成为企业发展进步的挡路石。一般民营机械制造企业设立初期管理层主要是来自家族中的成员，其发展规模在达到一定程度前，受限于情感纽带的原因，企业对于薪酬的分配方式更容易向主观性偏移，导致薪酬管理体系的设计也较为随意^[1]。

因为薪酬管理体系作为企业吸引人才、培育人才和留住人才的重要机制，不但能充分提升员工对企业的忠诚度，而且也能增强企业战斗力和凝聚力，所以制定出适合企业自身发展并且科学合理具有吸引力的薪酬管理体系，对于民营机械制造企业具有现实生存及长远发展意义。

1.1.2 JH 公司现状

JH 公司在 2010 年成立，但随着 10 年的不断发展，企业管理层更是把管理重点放在了产品创新、市场占有率和成本优化上面，对于企业的人力资源管理方面关注度一直都不是十分重视。

在 2020 年初新冠肺炎爆发以来，直接导致产品原材料价格上涨、人工成本上浮对正处于快速发展壮大时期的 JH 公司来说无疑是拦路虎。JH 公司既需要筹备新工厂建设资金，又面临着不断助力新产品研发和增加市场份额的双重挑战，在这种情况下，从企业高层管理者到生产一线员工都将面临着泰山压顶般的工作压力。传统“塔式”的行政级别薪酬制度分配、激励方案不仅与员工实际的工作能力、所从事的工作岗位不怎么挂钩，甚至是忽略了不同岗位之间的贡献价值，就会降维打击那些综合素质高、技术能力好以及管理水平精湛等要求的岗位人员在工作中的积极性。

近三年 JH 公司员工离职率不断攀升，而招聘高素质人才需要付出的高昂培养成本。这些问题的暴露就迫使 JH 公司的各位高层管理者必须不断完善和优化薪酬管理体系提升公司薪酬对内、外的公平性和激励性。

针对 JH 公司中小型规模的制造企业职位数量多、管理岗位较少、员工人数多以及发展迅速但员工月均工资整体偏低（从财务获取的 2017 年、2018 年、2019 年三年的营业收入依次为 0.97 亿、1.43 亿和 2.26 亿，依次各岗位员工月均工资为 5036 元、5347 元、5756 元，人数依次为 178 人，255 人，274 人）等特征，再结合 JH 公司目前在薪酬管理方面出现的问题，所以在薪酬体系设计上应综合考虑，以等内分级的形式体现任职者之间的工资差异，通过薪级的确定区分出不同任职者的能力差异及其对岗位职责的胜任程度，最终可以形成各岗位薪酬等级与岗位标准总薪酬对照表，以帮助公司留住、吸引并且招募到更多优秀人才，增强团队之间的合作意识，为公司发展提供源源不断的智力供给。

1.2 研究主要内容及方法

1.2.1 研究主要内容

本文以 JH 公司为研究对象，对企业目前运行的薪酬管理体系进行分析，梳理薪酬制度方面存在的缺陷，归纳岗位价值评价方面的问题，分析薪酬福利以及薪酬激励方面的弊端，为薪酬管理体系的有效性改进提供方向。用研究对象的行业性质因素、不同岗位价值差异因素制定薪酬策略及薪酬结构，从宽带薪酬理论基础入手用定量的方式做好岗位价值评估以及薪酬总额，然后摸索出适合企业自身发展平衡性的固定薪酬与绩效薪酬比例，最后提出 JH 公司薪酬管理体系优化的具体实施步骤方案。

通过先对岗位价值进行分析、量化及评价，然后依托薪酬管理、宽带薪酬及相关薪酬激励理论等，运用线上调查问卷和实地访谈等方法，尽可能多方面、多角度地提高薪酬对员工的合理性、公平性和激励性。通过薪酬管理体系改进、优化分配方案以及优化内部经营、财务、客户和学习成长四个关键方面着手，为此类型公司提供可借鉴的具体优化方案。研究主要内容如下：

一是对相关薪酬管理理论进行研究，明确论文中所涉的理论概念，通过对比分析不同薪酬策略、结构、绩效理论的核心和优缺点，为出现的相关薪酬问题研究奠定理论基础。

二是聚焦 JH 公司薪酬管理体系现状，了解掌握该企业整体的情况，对目前运行的薪酬管理体系从全方位、多角度开展评估。只有设计好调查问卷和访谈提纲才能有效收集到客观真实地各项数据。最后对收集的数据进行分类、计算，分析出目前存在的主要问题。

三是分析 JH 公司目前运行的薪酬管理体系存在的各种问题，将重点放在岗位价值评估缺失、总薪酬工资设置随意、绩效浮动薪酬受众太窄并且占比不合理和薪酬激励缺乏等问题，并针对问题进行改进。

四是优化目前运行的薪酬管理体系，依据企业发展阶段、行业性质和外部市场环境调整薪酬水平战略，首先运用岗位要素计点评估法对岗位进行有效评估，然后根据宽带薪酬结构建立不同岗位的薪酬工资总额，紧接着再运用平衡记分卡构建绩效分配方式，最后研究制定出更符合企业当前状态的具有激励性的薪酬管理体系优化方案。

1.2.2 研究方法

针对 JH 公司员工薪酬管理体系，通过翻阅文献资料、设计实施调查问卷、实地访谈等方式获取各项原始基础数据，在对理论概念学习判定的基础上对相关重要指标进行定量分析。具体用到：

文献研究法：根据已确定的选题，查阅相关期刊、专家著作、杂志、论文等资料，梳理出当前学术界对薪酬管理相关的主流研究成果。

案例分析法：通过调取、翻阅研究对象关于薪酬管理相关的文件数据，不仅需要全面掌握目前 JH 公司的整体运营情况和薪酬制度，而且还需了解企业近三年的运营财务数据和薪酬发放相关数据进行剖析，同时再将国内外适合企业现状的人力资源管理方法运用到薪酬管理体系优化方案中。

调查问卷法：设计出能有效了解到该企业在岗位设置方面和绩效考核方面的调查问卷，在全公司进行发放和回收，对填写的问卷内容进行系统分析，从提交的数据中发现问题和缺陷，掌握改进优化薪酬管理体系方案的一手资料。

访谈法：经过对问卷调查结果全面分析后，针对主要问题方面并设计出结构化的访谈提纲，用面对面交流的方式对相关问题进行访谈，最后整理归纳访谈内容，对 JH 公司存在的问题进行深度剖析并提出优化方案。

总结归纳法：对搜集到的相关数据资料进行梳理分析，同时采用定量为主定性为辅的方式进行归纳总结得到结论。

1.2.3 技术路线

本文主要从三个阶段进行：

一是准备阶段，明确研究课题，做好研究规划，查阅并学习相关薪酬管理、宽带薪酬等理论、最新的国内外文献知识以及典型案例；

二是实施阶段，通过线上问卷调查、实地访谈、翻阅相关薪酬制度文件、资料等方式对 JH 公司薪酬管理体系现状做出全面评估并分析存在问题。将理论收获，依据薪酬结构、薪酬激励和宽带薪酬制度运用到现实问题中去，摸索改进方法。设计实操，收集整理数据并对结果进行修正。

三是总结阶段，对优化后的方案进行现实验证和评估，总结得失。整理相关数据资料完成研究论文，最终形成研究报告。具体研究技术路线如下图 1-1

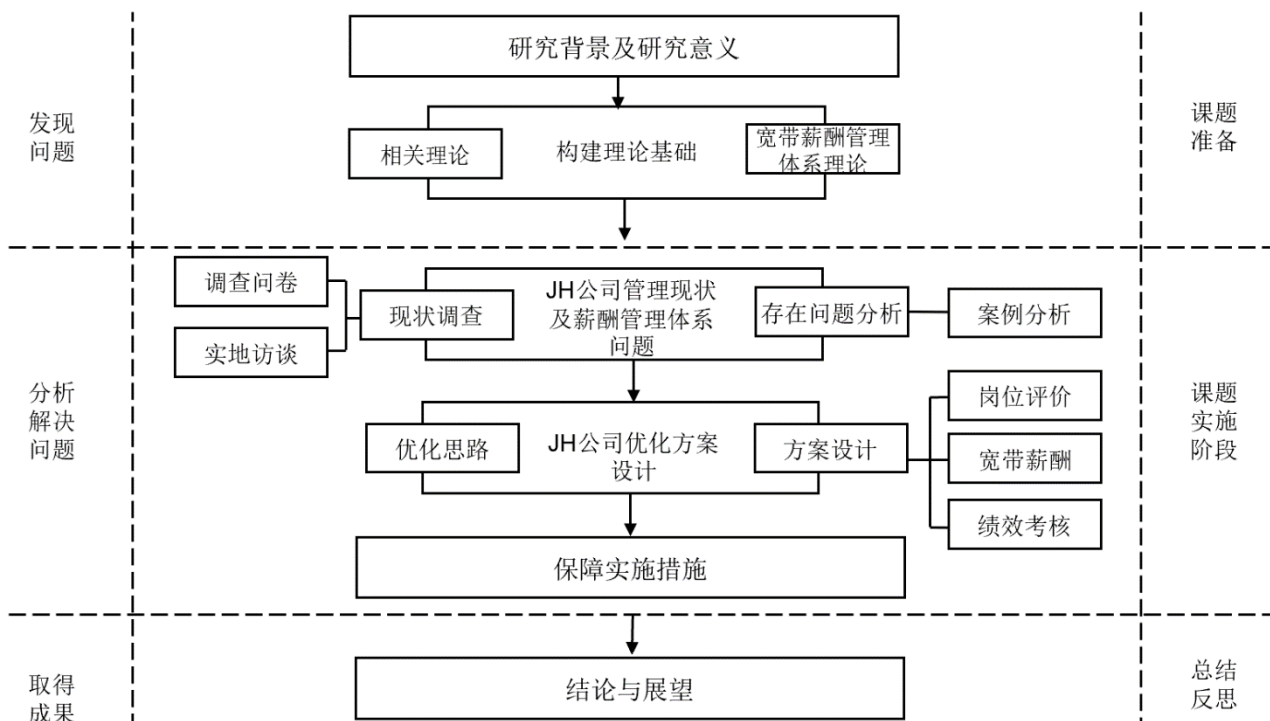


图 1-1 研究技术路线

1.3 研究目的和意义

1.3.1 研究目的

JH 公司高层管理者在企业发展前期对薪酬管理关注度不高，截止现阶段只建立了基本的薪酬管理体系，但这些体系与公司实际发展结合不紧密。企业的核心员工、关键员工和普通员工的薪酬差距小，员工工资发多发少，存在极大的随意性和偶然性，没有科学的岗位评价体系、福利政策方面不合理以及绩效考核流程不严谨，薪酬分配结果的不公平、不合理直接造成了薪酬管理体系难以对员工产生激励和约束作用。

在对企业各岗位价值分析、评价和薪酬满意度调研的基础上，构筑以人为核心的高度灵活宽带薪酬管理体系优化改进方案，设计调整薪酬等级评估的指标体系，给出行之有效的操作方法和绩效系数，使企业在实际运用时具有可操作性和参考性。

通过薪酬管理体系优化，建立符合企业自身发展特色的价值贡献分配机制和激励机制，进而实现薪酬管理的规范化，对于企业员工而言不仅具有合理性、科学性更具有公平性。不但能提升企业的人力资源管理工作，而且也能解决同类型企业的绩效激励机制与战略目标不匹配问题。

1.3.2 研究意义

（1）理论意义

在企业各项人力资源管理环节中，与员工切身利益最相关、最密切的环节就是薪酬管理。而企业薪酬管理受到很多因素的影响，如企业规模大小、行业性质、战略发展目标、公平性、绩效考核和激励制度等。一方面中小型规模的民营机械制造企业的薪酬管理理论大多数从同行业且管理水平较高的大型企业的管理实践中临摹而来，“东施效颦”来的理论不一定就适合自己本身。另一方面，在我国中小型规模的民营机械制造企业的人才流动率普遍较高，有超过 50%的员工明确表示离职就是对现有薪酬待遇不太满意、薪酬缺乏激励作用以及薪酬分配不公，并表示会利用跳槽来达到加薪目的。而在人才招聘和培养方面，往往需要花费很高的用工成本，所以企业高层管理者迫切的想要建立适合企业实际的薪酬体系。

目前我国中小型民营机械制造企业在薪酬管理方面没有系统的薪酬管理体系作为理论参照，总是头疼医头，脚疼治脚。本文想通过对具体实际案例的分析研究，能深入剖析、探讨中小型民营机械制造企业在薪酬管理体系建设中存在的各类问题，对该类型企业的薪酬管理体系模式进行针对性的研究，进而为推广和应用宽带薪酬管理体系提供相关借鉴。

（2）实践意义

通过在中小型民营机械制造企业探索量化定岗定级模式，探究岗位要素计点评估法的应用，摸索以岗位评价为基础的绩效薪酬体系的适用性，并将企业的战略目标与部门、个人的绩效考核指标相挂钩，优化岗位评价指标，同时在绩效考核中增强企业运营情况的激励薪酬比重，进一步明确量化员工个人工作对企业运营所做的贡献，从整体上对中小型民营机械制造业的薪酬体系进行探索，帮助 JH 公司在满足助力新产品研发和增加

市场份额的基础上减少从企业高层管理者到生产一线员工的压力。本文通过对中小型民营机械制造企业的薪酬管理模式的系统全面研究、分析及优化，可以为该类型或相似企业在薪酬管理体系优化方面提供参考。

第二章 宽带薪酬管理体系相关概念与理论基础

作为薪酬管理体系优化的相关概念及理论基础，不仅需要总结宽带薪酬管理体系的相关概念发展状况及研究成果，而且还需要熟练掌握相关理论基础。

2.1 国内外研究综述

2.1.1 国外研究现状

国外的薪酬管理理论研究起步较早，经过时代不断地向前发展，近些年来国外各界学者对于薪酬管理体系方面的研究也日趋完善，发表了许多值得学习借鉴的观点。

在薪酬战略方面，Berger D 和 Berger L 指出，构建薪酬战略对于企业创造持续的业务竞争优势至关重要，也是企业必不可少的驱动力^[2]。George T. Milkovich 提到，要通过对比、结合内外部具体情况，设计符合薪酬战略的薪酬制度，内是指影响薪酬结构的一切内部因素，外是指外部影响薪酬水平竞争力的环境^[3]。

在薪酬体系方面，Kwon S S 等作者则从三个方面把薪酬体系进行划分，一方面是薪酬水平，指获得全部形式报酬的总和（含福利）；另一方面是薪酬时间，定是要作用于短暂时间的绩效目标和较长时间的战略发展目标基础上；最后一方面是薪酬风险维度，随着浮动绩效占比的增加会导致薪酬风险随之增加^[4]。Thorpe Richard 提出，员工的薪酬应包括：实际工资、相关待遇、给予的随机奖励和精神奖励^[5]。Joseph J. Martocchio 认为，内部薪酬和外部薪酬才能构成员工整体薪酬，内部薪酬即员工满意度提升的精神奖励，外部薪酬即合理现金的物质报酬^[6]。Gary Dessler 则认为，对于员工而言，他的薪酬不仅包括直接的现金薪酬也包括通过提供培训和福利政策等相关的间接报酬。

在薪酬结构方面，也逐渐由传统垂直结构向宽带结构发展。Lance 指出只有建立好完善的绩效考核管理体系才能有效推行宽带薪酬制度，宽带薪酬的等级工资高低与员工满意度呈正比^[7]。Arman 认为对企业部门和相应岗位进行合并和优化后就是对宽带薪酬模式本质的最好解释^[8]。Andreas Hofmann 表达出工资范围对建立宽带薪酬结构的重要性，从人员、经济、风险和运营四个方面进行阐述^[9]。

在薪酬激励方面，Gully S M 和 Phillips J M 认为，在正确引导个人绩效导向后，要及时与个人沟通并让其进行学习改善，这样才能更好的发挥绩效激励^[10]。M. Guerci 和 Giovanni Radaelli 以及 Elena Siletti 指出，可以通过发挥组织在员工福利关怀方面的作用，进而能有效激励员工在绩效方面的提升^[11]。Gerardus 提出，员工要求薪酬体系

设计时,要给予最基本的生活保障,但是可以加大对其他项目奖励薪酬的占比,其中可以突出激励机制。Hossen SM 则提到,在企业发展中薪酬管理占据十分重要的比例,员工对薪酬的满意度会对顾客的满意度产生直接的影响,员工的奖励机制除了增加工资外,还需要企业给员工提供培训机会或创造良好的工作环境,也需要公司提供适当的机会让员工参与到决策当中,只有这样,才可能激励到员工提高对工作的积极性^[12]。

2.1.2 国内研究现状

我国在薪酬管理方面研究起步较晚,在国家改革开放政策实施后,确立并大力推广市场经济,进而诸多企业犹如雨后春笋般的涌出,伴随而来除了市场的繁荣还有很多问题,其中尤为突出的问题就是企业对员工的薪酬管理。至此,学术界对企业管理的研究焦点才慢慢向薪酬制度方面转移。

薪酬策略方面,彭剑锋提出,企业的薪酬制度要与它的战略目标保持高度相一致,并且让薪酬制度为战略目标做好相应服务^[13]。李艳东表明,企业薪酬管理的基础是战略管理,对于处在不同发展时期的企业其战略管理不同,企业的薪酬管理也需要随着不断进行动态变革和创新^[14]。

薪酬构成方面,目前各位研究学者的主流观点则认为:薪酬应该由四个部分构成,分别是固定薪资、绩效工资、津贴补助和相关福利。

薪酬结构方面,侯静怡等学者从创建、成长、成熟三个阶段对企业进行划分,指出每个阶段的薪酬体系设计都不相同,主要是与国家法规政策、员工对薪酬的满意度和衡量企业盈收的各项指标紧密相关。为了能使企业薪酬结构合理化,必须要做好平衡这三项指标^[15]。郭万福认为企业在宽带薪酬结构设计过程中,需要将四项指标作为设计重点,明确的薪酬水平、确定的宽带数量、金额和宽幅^[16]。

薪酬激励方面,王文婷以华为公司的薪酬制度为例子,明确指出员工和企业需要进行双向沟通,这样对于激发员工工作热情和绩效考核的公平性都是具有至关重要的作用^[17]。王长青认为,为了能让中小型企业建立有效的薪酬激励,在设计薪酬激励时必须明确自身所处的发展阶段,不仅得有企业内部奖励外还得有外部激励^[18]。

薪酬优化设计方面,文跃然指出企业在薪酬制度方面的创新未来有三大趋势,一方面是从单一的货币报酬转向整体报酬思想,二是从恩主心理转向经营心理,三是从成本管理转向产出管理^[19]。段宁娜指出,需要用三个因素来考虑薪酬优化设计,一是经济性因素,企业需要有效合理控制人工各项成本;二是激励性因素,要能助力企业激励员工;

三是改善性因素，要能帮助企业解决遗留的历史问题。在薪酬体系优化方面，首先需要明确出企业的薪酬战略，其次需要对企业的各个岗位进行价值评估，最后在实施优化方案过程中务必要完善各项保障制度。李赛认为，有三大点是薪酬管理制度设计的关键要素，第一点是与绩效管理相契合，第二点是确定合理的薪酬基础金额，第三点是选取适合自身的发展的薪酬体系^[20]。马全林等学者认为，岗位要素计点法能量化出不同岗位的评价要素，是企业对员工开展薪酬方面的管理、控制、调整和开发的重要环节^[21]。

总体的来说，企业与员工的雇佣关系是一种契约关系，企业制定的薪酬管理制度、奖惩规定等需要双方共同来遵守。企业与员工关于薪酬的约定是双方对未来预期做出的，具有很大的不确定性。在双方雇佣关系存续期间两者的地位并非是平等的，企业对薪酬的管理拥有主动调整权。通常企业应该依据内部外环境的变化而调整薪酬策略，而对员工而言，浮动薪酬也会随考核的变动而调整。由于薪酬具备法律属性，要求企业在进行薪酬设计时绝对不能任意而为，而应在法律规定的范围内设计薪酬关系。

企业为了获取利益的最大化，充分地发挥出薪酬制度的激励作用，需要高度关注下面几个方面：

一是全方面的满足员工的需求。员工的需求会直接影响他的行为，多样化的薪酬体系相对于单一的薪酬体系更能满足员工的需求。不但要重点关注底层需求的满足，而且还要搭建出高层次需求理论的架构。

二是侧重绩效奖励部分的公平性。在员工贡献增加的情况下应逐渐拔高公平性的报酬奖励比率，会使激励效果更显著，需要注意的是公平性不是平均主义。

三是充分尊重员工的意愿。以员工的实际工作内容为设计中心，能使员工清晰的知道自己能干什么，该干什么，怎么干能完成绩效目标，并能对薪酬绩效设计持有发言权。

通过对中小型民营企业宽带薪酬管理体系优化的研究，对解决同类型企业的绩效激励机制与战略目标不匹配问题，进而为实现国内中小型企业从岗位评价、绩效推广以及宽带薪酬的应用具有重要意义。

2.2 宽带薪酬管理体系概述

2.2.1 宽带薪酬

（一）定义

宽带薪酬是指把传统薪酬架构中纵向运行的十几、二十甚至三十个级别等级压缩成个位数的几个级别，同时把横向每个窄小的等级薪酬范围拉大，转变成为少量的能相互

重叠的并且拥有比较宽泛化的薪酬带宽，从而衍生出一个崭新的薪酬管理等级系统^[24]。

（二）内涵

宽带薪酬将属性相近的岗位归为一类，薪酬按照类别设置。分配依据是员工岗位价值的贡献大小、员工的工作量、职务的高低、技术和能力水平、工作条件、工龄、企业负担能力、地区和行业的薪酬水平、劳动力市场的供求状况、生活费用与物价水平等因素。这样可以消除了工资间的等级属性，加大了对员工的刺激。

（三）特征

支持扁平型组织结构。宽带薪酬可以说是为了配合扁平型组织结构而量身定做的，对于企业保持自身组织结构的灵活性以及迎接外部各种竞争都有着积极意义^[25]。

引导员工提升技能知识。在宽带薪酬中，企业根据自身实际需要，选择不同的岗位重叠度，即使是在同一岗位中薪酬范围也会很广泛，员工完全可以靠自己的工作能力、努力程度而获得更高的薪酬，同时也能对企业所要求的新技能、新知识进行努力学习，紧紧跟随着企业发展的目标而共同进步^[26]。

有利于岗位的轮换。宽带薪酬设计，把原来纵向的岗位等级纳入到现在横向的同一级别宽带中，当员工表现良好而需要增加薪酬时、员工表现不好需要减少薪酬或者岗位调整时遇到的阻力就小很多。

符合市场供求变化。企业各岗位的薪酬水平的确定是通过调查同行业、同地区、不同规模企业各岗位在市场的薪酬数据，通过定期调整可以让企业牢牢把握住在市场上的人才竞争力，也能让员工提升自己能力的同时拔高在市场上的价值。

有利于角色转变。在宽带薪酬的同一宽带中，最高的薪酬和最低的薪酬范围很广泛，可以让用人部门的直线领导在下属的薪酬管理方面拥有较多的建议权和责任权，对于工作表现优秀的人可以直接通过加薪来进行激励，对于工作表现较差的人可以直接通过降薪来进行鞭策，促使岗位员工不断做出更大的贡献。同时对人力资源专业人员来说，他们也能将注意力集中在对公司更有价值的事情上。

推动工作绩效良好发展。宽带薪酬通过紧密结合员工的技能和绩效，上级对表现出色的下级员工在员工薪酬激励方面提供了更大的灵活性。由于传统工资增长主要是通过晋升来实现的，但是宽带薪酬在不进行岗位调整的同时，就可以对员工的薪酬调整拥有较大的加薪影响力。

（四）设计流程

步骤一，理解企业战略。人力资源战略是从企业发展战略中提取的量化指标，是企业强劲的后盾，可执行、能落地的宽带薪酬机制能帮助企业更快的实现发展目标。

步骤二，整合岗位评价。要想做好符合企业实际情况的宽带薪酬管理机制，确保薪酬在企业内部的公平性，需要选择适合企业自身的并且能对各岗位价值进行有效评价、分析的岗位评价量表，这样才能做好岗位的分类和分级。

步骤三，完善薪酬调查。为了让企业在市场上拥有更多的才人竞争力，则需要企业确定出有足够吸引力的薪酬水平。薪酬水平确定前，需要企业对内部各岗位的薪酬标准、福利政策等进行梳理。然后进行外部薪酬调查，主要了解同行业、同类型、同规模的本地企业或者行业中的标杆企业各岗位的薪酬标准和福利政策。薪酬水平确定不仅要做到对内公平还要做到对外公平性。

步骤四，构建薪酬结构。依据企业内部外各岗位的薪酬调查报告、岗位评级数据和企业的人力资源战略，确定出每一级宽带薪酬的最高限和最低限，结合目前企业发展的实际情况选择适合的薪酬重叠度，最后确定出宽带薪酬宽带数量和薪酬浮动范围。需要注意的是务必做好每一级横向的岗位评级和任职资格评价工作。

步骤五，加强控制调整。宽带薪酬制定好后不是一成不变的，而是要随着内部、外部环境的变化而变化。内部环境包括，企业发展状况、员工以及企业管理方式调整等方面。外部环境包括，行业发展、市场变化以及竞争对手情况等方面。

2.2.2 岗位评价

岗位评价是指运用一定系统的评价方法对组织内所有岗位员工在工作中的劳动能力、工作经验、知识贡献等各项条件的重要程度及产生的价值进行评估，评估结果是薪酬分配的重要依据。

岗位评价用于衡量岗位间的相对价值，它以为组织中的岗位等级分类奠定基础，帮助企业建立公平合理的薪酬制度。通常使用的岗位评价方法有排序法、分类法、因素比较法和要素计点法等。

排序法，是指评定人员在对企业每一个工作岗位内容不分解的状况下，仅凭自己的主观经验判断出各个岗位相对价值的高低并对此结果进行顺序排列，进一步确定出各岗位之间的关系。

排序法分为4个步骤。首先是岗位分析，需要对企业的每个工作岗位进行全方位调查，整理出与岗位相关的资料 and 文件，汇总输出为各岗位的调查报告。其次是选择标准

工作岗位，找几个对企业各岗位非常熟悉的评价人员依据企业工作岗位总数量的 10%至 15%，选择各岗位之间具有广泛的联系特征并且具有能代表岗位所要求的职能特性。然后是岗位排列，评价人员将选择的具有代表性岗位进行对比排序，排列结果呈现为金字塔形结构。最后是岗位定级，按照判定标准将企业其他岗位的重要程度进行判定，梳理汇总评定结果。用序号除以判定人数计算出每一岗位的平均序列数，按序列数的大小依次标识出岗位价值。

排序法优点能快速判定出新设岗位的等级标准，在甄别不合理的岗位工资差异时也会偶尔使用；它的缺点也是显而易见，岗位排列分布必须呈金字塔形，实际上需要定级的岗位大多不是很相近，最终还得依靠评价人员的主观判断。再加上很难找到对企业每个工作岗位非常熟悉的评价人员，即使找到，评价人员的能力、认知水平各不相同，在选择标准岗位时容易出现各种争议，这会直接导致评价结果的不准确。

分类法是在排序法的基础上改进的一种方法，是在对岗位进行分析后制定出一套职位级别标准。将企业各岗位与制定的职位级别标准进行对比，同时把性质相似的岗位归属到各级别中去。工作步骤与排列法类似，先是岗位分析，然后是岗位分类，其次是建立职位等级结构和标准，最后是岗位测评排列。

分类法的优点在规模小、工作内容简单并且在花费少量人力、物力和财力的情况下简单操作就能完成，得到满意结果。此方法的适应性极强，当出现新工作、工作变动或新员工薪资谈判时都能灵活运用；它的缺点在对岗位进行等级划分时很难客观评价，不能有效衡量岗位之间价值的量化关系，对于将它直接运用到薪酬管理体系比较难实施。

因素比较法就是把要评价的所有岗位罗列在一起，相互进行比较，对其相对价值较高的岗位得 1 分，最后把岗位为的所有得分相加，按照得分高低将岗位进行排列，得分最高的就是最高等级，得分最低的就是最低等级，按设计要求划分为所需的岗位等级。

要素计点法是指从不同岗位的任职要求中选择它们共同所拥有的若干关键性评估因素，按照评估因素的重要程度赋予不同的占比（占比总数为 100%），再将每个评估要素细分成能具体量化的指标并给其赋予分值。由评价小组成员按照每个评估量化指标的分值对需要评价的岗位进行打分。最后根据评估要素的占比和具体量化的分值算出岗位的最终得分。

要素计点法基本流程是：依据各类别岗位设定评估要素和要素对应的权重、组建岗位评价小组、对各关键要素进行评分、加权求和各岗位分数。

要素评计点法的优点在于人为的主观性成分较少，具有很强的可靠性，接受程度高、容易推广使用。它的最大优势是通过它可以全面系统梳理岗位信息，确定岗位等级的一种比较科学的、能够量化的评价方法。它的缺点比较费时，对于评价要素的定义和权重确定有一定难度。

2.2.3 福利管理

福利是企业提供给员工的各种间接报酬，一般包括社会保险、带薪休假及节假福利品等形式。

福利管理是指企业在对福利项目的选择、制定以及发放标准等方面的管理工作。福利管理在提升企业社会声誉方面、增强员工对企业的信任度方面以及企业合理避税方面都有很大的作用^[27]。

企业在福利管理前期计划时可以从 2 方面进行考虑，一是搭建薪酬福利包，许多企业会在薪酬设计时将薪酬与福利管理进行打包合并，形成一个有机整体，是紧紧围绕企业战略目标下相互搭配使用；二是选择性福利方式，也称“自助餐式”，分为基本保障型和各取所需型。基本保障型是员工都要必须拥有的，比如社会保险等法律强制规定的福利。各取所需型是企业根据发展情况制定的不同福利方式，员工可以根据自己所需进行灵活选择，比如单身人士，可以选择附加的养老金福利，年轻妈妈可以选择子女保健或休假陪伴孩子^[28]。

企业在实施福利管理过程中，双方均有不同声音和看法存在，分别表现在 3 个方面：

一是两者对福利管理的认知很模糊，企业不知道应该给员工设计哪种福利，而员工也不知道自己应该享有哪种福利。解决方式，企业需要明确福利计划是借助福利形式缓和外部压力，用于获得外部竞争优势同时还能争取到一定的税收优惠政策。以此为出发点制定福利计划，制定过程中需要与员工进行充分沟通，能有效评估现运行的福利政策。

二是福利成本和功效不能契合，企业在刚开始实施某种福利时，企业和员工都很满意，但随着发展变化，各项福利成本迅速增长可能会加重企业运营负担。这时企业管理者想取消某种福利，但员工就会认为这个福利是自己应得的一种权利，不能取消反而应该继续增加福利金额占比。解决方式，企业可以选择合适的时候对福利进行系统的评估测试。将高成本非法律强制要求的固定福利方案转换为固定投入方案并对它进行设计优化，使这笔开支有效发挥出最大调节作用。

三是行政管理上的复杂性，鉴于企业和员工对福利措施都比较陌生加上福利管理也

具有复杂性，就容易出现管理不好、过头的现象。解决方式，企业在福利方案制定时凭借简单原则并且方案要能囊括所有可能出现的情况，根据实际情况进行合理修正。

2.2.4 绩效考核

绩效是指组织、团队或个人能够在特定的资源、条件和环境条件下，对所需要完成任务执行情况好坏程度的衡量和反馈。

影响绩效的主要因素包括，外部环境状况、人员个人能力、组织或团队给予的支持条件和激励力度。外部环境状况是指客观存在的，组织、团队或个人无法人为控制改变的因素；人员个人能力是指主观存在的，自己能通过后天不断尝试、学习以及培训就能使其发生变化的因素；组织或团队给予的支持条件是指为了完成任务，所赋予的各种外在资源，但是这种资源也是可以通过个人的努力而发生改变的内部因素；激励力度是指组织或团队在任务发布时就已经承诺好的各种物质或精神激励措施，目的是能最大程度地激发出个人的自主能动性同时让其更加努力地完成任务^[29]。

对以上绩效影响因素进行排序，激励力度则排在第一位。因为激励力度是最直接也能最快速地调动起个人自主能动性的一个因素。只要激励力度在设置时具有足够地吸引力，个人就会调动起自己的注意力和学习力将不断去弥补短板，修炼内功，进而逐步带动起组织和团队的整体水平^[30]。通过对企业内部收入差距研究发现，企业管理层对薪酬溢价有着很强的驱动力，在薪酬水平较低的情况下，扩大薪酬差距能显著提升企业产品创新并且能对员工有正向的激励作用^[31]。高管和职工皆为企业价值创造者，皆是重要的须激励的人力资源。高管与职工薪酬变化同步性越强，对未来业绩的积极作用越明显，并且，职工对企业未来业绩的积极作用高于高管^[32]。因此，绩效就是企业在自己能力范围内给予员工的物资或精神奖励来激发他们去调动起自主能动性不断给企业创造更大的价值。

绩效过程的监督就需要配合使用绩效考核体系来完成。绩效考核体系是从任务的发布、执行到结束由既相互独立、联系又能具体量化的评价指标所组成的一套考核指标评价体系。为了确保考核结果的公平性和准确性，就需要在过程监督中正确反应出员工的态度、能力以及工作任务执行情。

绩效考核中的平衡记分卡是从企业四个不同的维度进行的考核，把战略目标和组织绩效指标在大的方面分为财务管理、客户关注、内部经营和学习成长，而小的方面则围绕大方面展开进行，最后通过战略部署和执行达到财务增收的目的。

关键绩效指标的简称 KPI 是其英文首字母的缩写，该方法是企业通过设置合理的 KPI 来指引员工的关键行为，让员工在完成自己指标的同时也在助力公司实现战略目标，使企业、员工在前进方向目标上保持高度一致，同时该指标也易量化能透明公开。

2.3 相关理论

激励在管理学中有着重要的作用，是指组织运用有效的奖励方式或惩罚措施，来指引员工按照组织希望的方式完成工作，进而有利于组织目标的达成。有效的激励方式能大大刺激员工对工作的热情和激情，激发出员工无限的潜力和能量，目前国内外关于激励理论有很多种，为了配合完成宽带薪酬管理体系优化可重点关注：双因素理论、公平理论、目标设置理论。

2.3.1 双因素理论

双因素理论是由赫兹伯格提出，他将是否满足人们需要的因素分成两类，把满足比较低级需要的前三个层次称为保健因子，把后两个高级层次称为激励因子。同时将人们的满意状态分为满意、不满意、没有满意和没有不满意。

依据双因素理论，企业为了获取利益的最大化，必须在控制并压缩人力成本和提高员工的薪酬之间找到平衡点，不仅需要绩效发挥其关键的激励作用，还需要企业尽量做到满足员工全方面的需求。员工的需求会直接影响他的行为，多样化的薪酬管理体系相对于单一的薪酬管理体系更能满足员工的需求。不但要重点关注底层需求的满足，而且还要搭建出高层次需求理论的架构。

2.3.2 公平理论

公平理论认为员工不仅会看重所获得薪酬的绝对值，而且更看重所获得报酬的相对值同时也会与他人获取的报酬进行对比。该理论则更强调薪酬的公平感对于员工产生的影响，指出企业必须建立客观、公正地薪酬体系评价系统，确保在同等工作贡献的前提下不同的员工能享有相同对待。

依据公平理论以，要求企业依次从决策的公平分配、实施的过程公平和发展的机会公平展开。决策的公平分配，对于员工来说，他们对于决策的公平分配感受，主要来源于自我公平，即与自己过去工作的付出与所得是否呈正比；内部公平，即与自己同岗位同事或其他岗位同事对企业的工作贡献和获得报酬是否呈正比；外部公平，即与自己同地区、同行业或同岗位亲朋好友的薪酬是否类似。实施的过程公平要求组织在执行各项

奖惩决策时要符合公开透明、标准统一的公平性原则。发展的机会公平要求组织给予全部员工相同的机会，包括但不限于在决策前与员工的交流沟通、考虑员工的建议、更换员工角度思考、建立沟通的员工申诉渠道等^[33]。

2.3.3 目标设置理论

目标设置理论则认为难度系数高的目标与简单易行的目标相比，则需要设置奖励价值更高的绩效反馈机制，不仅需要企业将高难度的目标分解成具体地、可执行的清晰指令，引导员工做出优秀的表现，还需要企业做出及时地绩效沟通和反馈，使员工明确知道通过自己努力能影响绩效目标最终的结果。

依据目标设置理论，要求企业在考核目标设置时要能使员工跳一跳够得到同时做到正向激励，这样才能调动起他们在学习力和创造力不断去弥补短板，修炼内功，进而逐步带动起组织和团队的整体绩效水平。

第三章 JH 公司管理现状及薪酬管理体系问题

为了能对 JH 公司的薪酬管理体系提出有效地优化方案，首先需要深入调研 JH 公司的基本概况，包括 JH 公司的整体发展情况、组织架构、人员结构、目前运行的薪酬制度、岗位评价、员工福利以及相关绩效考核方式等。只有在掌握这些基本信息的基础上进行综合分析才能发现急需解决的重要问题，进一步为薪酬管理制度体系改进指明方向和目标。

3.1 JH 公司概况

3.1.1 公司简介

JH 公司成立于 2010 年，注册资本 4610 万元，占地面积 37000 平方米，拥有 350 余位员工，生产各类零部件成品近 200 万件、2020 年营业额超 3 亿元，拥有各类型号的精密机械加工设备，如五轴数控车、内外齿磨床、加工中心、龙门铣等生产、测试设备 300 余台套，产品涉及风电设备、轨道交通、自动化传动、机电液压系统、装备等多个领域零部件生产加工。

先后通过了 ISO9001:2015 质量管理体系认证、ISO14001:2015 环境管理体系认证、ISO45001:2018 职业健康安全管理体系认证、GJB9001C-2017 武器装备质量管理体系认证，并在 2020 年通过了知识产权管理体系认证。

为了相应李克强总理提出的“2025 制造强国建设”，从 2015 年，高层领导高度关注研发投入和技术提升，成立了技术研发中心，期间取得发明专利 10 项，实用新型专利 28 项，2018 年被陕西省评为“高新技术企业”。

凭借强大的技术实力、丰富的专业经验、诚信的服务及优良的品质，赢得了国内外客户的广泛赞誉与信赖，并与众多的外资企业、军工单位和科研院所都建立了长期稳定的合作关系，目前与世界 500 强的合作企业有维斯塔斯、阿尔斯通、博世力士乐、西门子歌美飒等。目前产品已遍布全国 34 个省、市、自治区，以及欧美、中东等地区，年出口创汇 9000 万元人民币。

3.1.2 组织架构

公司组织架构按照行政职位等级和业务分工协作流程的不同进行划分，共计 10 个部门，分别为销售部、质量部、技术部、仓储物流部、采购部、外协部、生产部、人事

部、行政部、财务部。具体详见图下 3-1 JH 公司组织架构图。

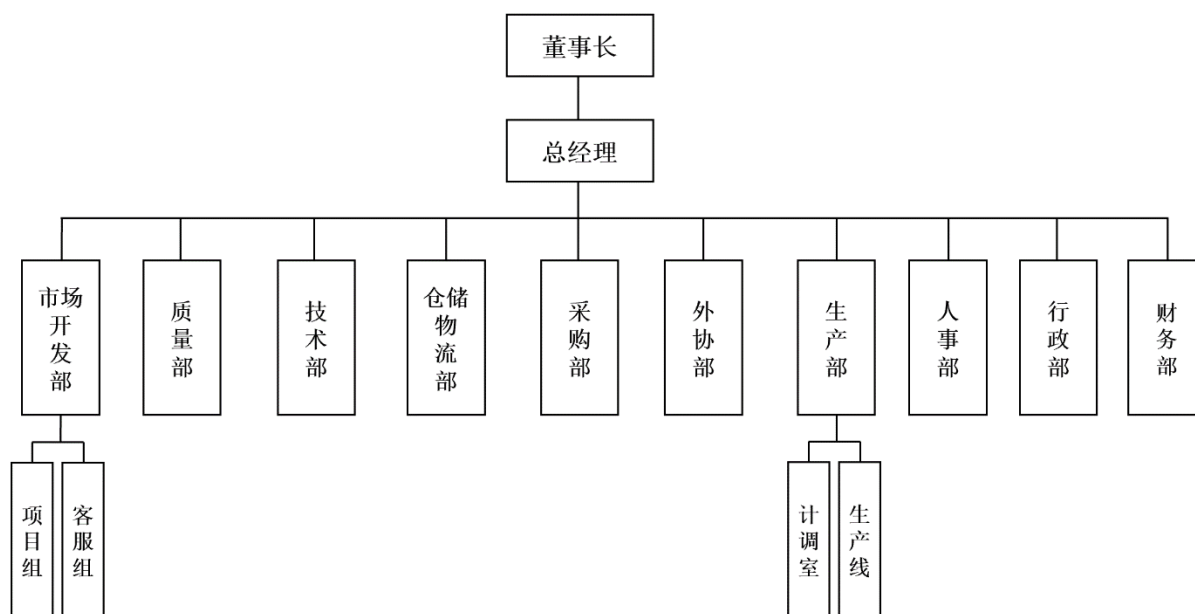


图 3-1 JH 公司组织架构图

3.1.3 人力资源结构

(1) 员工分布情况

截止 2020 年 3 月 31 日，JH 公司共有员工 298 人，其中男性 240 人，女性 58 人，由于是传统机械制造业所以男性占比高属于正常现象；其中高层管理者 7 人，即总监及以上领导，中层管理者 17 人，即主管/线长/经理，其他二线管理岗普通员工 47 人，二线管理岗人数共计 71 人，直接参与一线的人数 227 人，其中生产部生产线工人 179 人占比最高。

(2) 员工年龄情况

JH 公司共有员工 298 人，其中 30 岁及以下 101 人，31-40 岁 128 人，41-55 岁 57 人，56-60 岁 7 人，61 岁以上 1 人，分别占比为 34%，44%，20%，2%，0.3%。40 岁以下的员工占比高达 78%，说明企业属于年富力强的团队。年轻人干工作有激情有冲劲，愿意参加职业技能培训、考试提升方面的积极性也更积极。但是，同时年轻人会更加关注他在企业的职业发展通道是否畅通。所以，企业在制定薪酬体系制度时，应重点考虑年轻人的人才流失问题。

(3) 员工学历情况

学历分布情况为硕士 1 人，本科 48 人，本科及以上共计 49 人，占总人数 16%；专科 158 人，占比 53%；高中及以下 91 人，占比 30%，说明在机械制造企业人员整体文化程度较低，特别是一线操作岗员工。

3.2 JH 公司薪酬管理体系现状

3.2.1 薪酬制度及绩效考核

企业从成立初期的 5 名员工发展到目前的 298 名员工，一直沿用的都是以行政职位高低划分工资的传统岗位工资薪酬制度，主要依靠行政职务大小、学历职称高低、工作经验等因素的影响。如果员工想要增加工资，只能通过职位晋升来获得。

已查阅企业所有资料没有制式的文件资料，所以薪酬制度主要体现在薪酬结构的设计上面，员工的工资部分包分为一线生产岗和二线管理岗。一线生产岗是指直接参与生产的体力工作员工，二线管理岗是指间接参与生产的脑力工作员工。一线生产岗工资包含计件工资、加班工资、倒班工资和年底奖金，二线管理岗包含基本工资、绩效考核工资、加班工资和年底奖金这四部分，福利补贴包含餐补、交通住宿补、全勤奖等其他福利，具体详见下图 3-2 JH 公司薪酬结构。

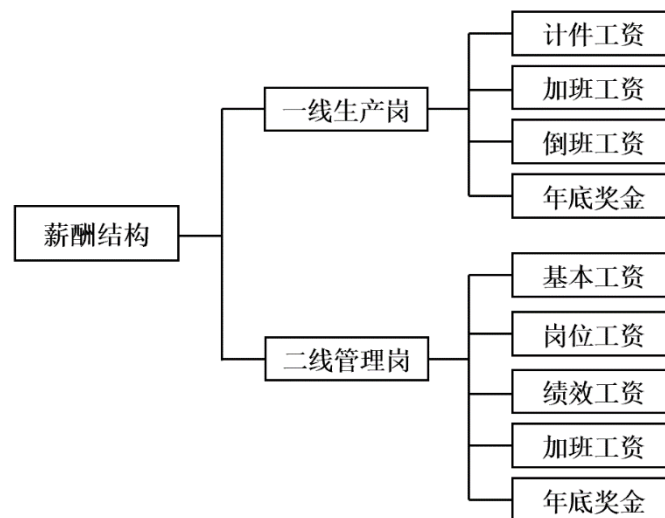


图 3-2 JH 公司薪酬结构

（一）一线生产岗

A、计件工资也称绩效工资，生产部依据生产计划，将生产任务分配至各产线，各产线线长再根据零件的加工难度、员工技能、设备性能等条件安排给各员工。员工依据加工图纸要求完成产品工序，每天下班前填写纸质的合格完工班产表提交生产统计

员，班产表包括中零件号、工序号、工序名称、设备名称等信息。人事部依据技术部核定产品核算一线生产岗员工的计件绩效工资。针对一线计件岗位员工的工资有专门的计件绩效薪酬管理制度。当生产计件员工的绩效工资核算有问题时，按照制度和依据无论是生产线长还是工资核算的人事部都能给员工进行解释。

B、加班工资，因生产线订单交付情况安排员工加班的，按照周内 10/小时，周末 15/小时，法定节假日 25 元/小时发放加班工资。

C、倒班工资，生产一线员工会根据产生情况对员工进行三班生产，中班倒班工资 8 元/天，夜班倒班工资 12 元/天。

D、年底奖金，若年底完成年初制定的目标，公司会按照收益情况发放年底奖金，向直接参与生产的一线员工发放 500 元/人和工龄满一年增加 100 元/人（500 元封顶）。

（二）二线管理岗

A、基本工资，依据行政职位高低不同，分普通员工和主管经理及以上人员依次按照薪酬总额的 10-30%设定为基本工资，例如：质量工程师薪酬总额为 4800 元/月 $\times 10\% = 480$ 元/月；采购经理薪酬总额 5800 元/月 $\times 20\% = 1160$ 元/月；技术主管薪酬总额 6800 元/月 $\times 30\% = 2040$ 元/月。

对于试用期的新员工，人事部会根据他的学历、职称、工作经验、专业证书等级等条件，按照谈判工资总额的 80%确定出初始工资也就是基本工资，无绩效、岗位工资。

B、岗位工资，主要由员工的职务、学历、工作经验、工龄等构成，具体金额或比例由公司人事部将以上信息、同行业相关岗位工资汇总后报公司，最后由公司领导进行确定。

C、绩效工资，查阅公司相关制度、文件以及资料，内部没有制式的薪酬管理制度，不同岗位、不同级别划分都不一致，没有统一的划分标准。人为规定只对公司经理及总监以上领导进行每月绩效考核，其他管理岗人员未作绩效考核。绩效工资按照其本人薪酬总额的 40-70%设定为绩效工资。

企业高层管理者（董事长、总经理、总监）由总经理每月按照不同岗位而提取的相关指标，由财务部进行考核计算后依据结果分值的百分占比进行发放。企业中层管理者（经理、主管）每月初由公司领导安排部署认为该岗位当月应该完成的重点工作，对该岗位每月完成后的工作结果进行打分，绩效工资按照分值的高低百分比进行发放。企业二线普通管理岗员工无绩效工资。当绩效考核为当员工对于考核结果有异议时，没有渠

道让他们进行申诉。

D、加班工资，二线主管及以上人员没有加班费，二线管理岗普通员工的加班工资与一线生产岗一致。

E、年底奖金，若年底完成年初制定的目标，公司会按照收益情况发放年底奖金，由公司领导依据员工全面表现人为划分年底奖金，向二线管理岗普通员工发放薪酬总额的 20%-50%；向主管及经理岗发放薪酬总额的 30%-70%；向总监及以上领导发放 3-5 个月工资部分薪酬。

3.2.2 岗位设置及分类

公司岗位设置架构按照行政职位等级和业务分工协作流程的不同进行划分，从上至下依次分为董事长、总经理、副总、总监、经理和主管和员工。其中对于个别管理岗由其他岗位管理者兼职，例如行政经理就由人事经理进行兼职，市场开发经理就由市场开发主管兼职。如下图 3-3 JH 公司岗位设置架构。

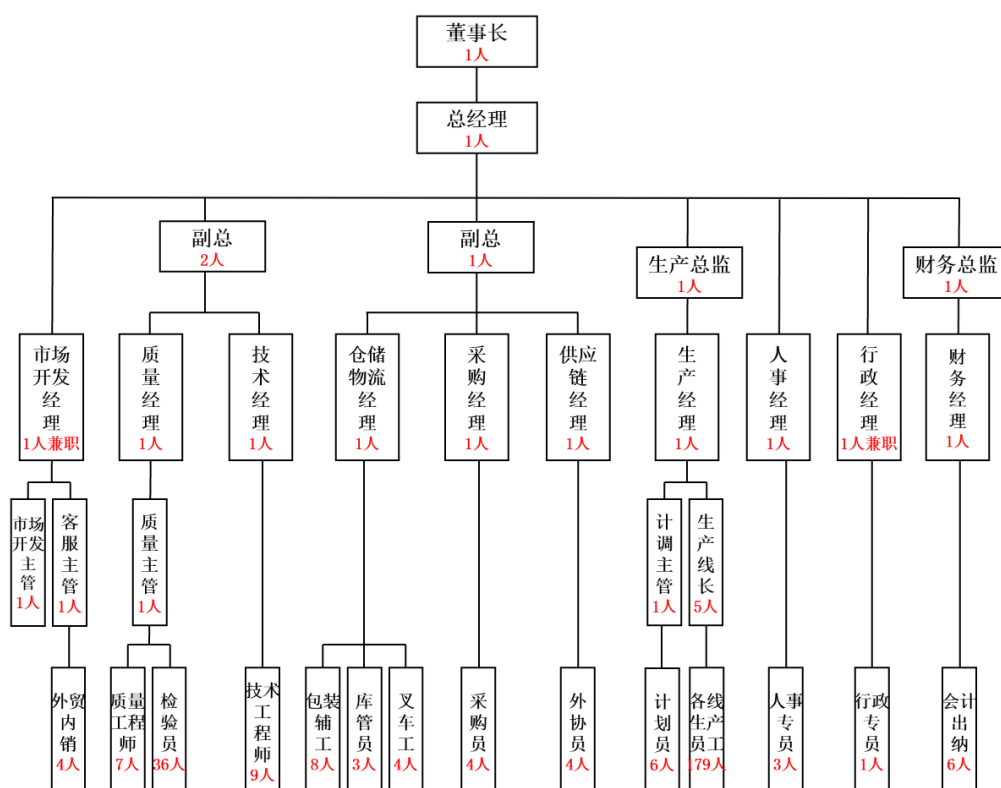


图 3-3 JH 公司岗位设置架构

在查阅公司的部门岗位职责和各部门人员岗位说明书时，制度与实际严重不相符。对于员工的岗位设置是因事设岗，例如生产订单任务特别繁重时，员工抱怨工作量太大，

管理者就会直接对工作量大的这个岗位进行人员招聘，无论技能高低，只要简单能操机就行，但是等订单交付后，在工作量不忙的状态下对就会新招聘岗位员工以试用期表现不好为理由将员工优化掉。

3.2.3 福利结构

员工的薪酬福利包括餐补、交通住宿补和全勤奖以及其他福利补贴，具体如下图 3-3 所示

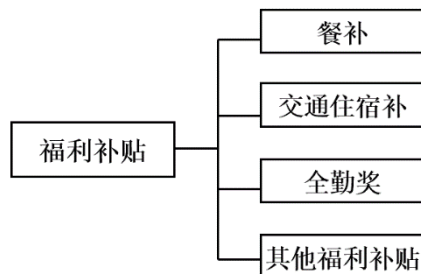


图 3-3 JH 公司福利补贴

A、餐补，公司按照当月实际出勤天数，一线生产员工 15 元/天的标准进行补贴，二线管理岗员工按照 12 元/天的标准进行补贴，在当月工资中进行发放。

B、交通住宿补，公司按照当月实际出勤天数，给全体员工按照 12 元/天标准进行补贴，在当月工资中进行发放。

C、全勤奖，公司要求直接参与生产的一线员工每周单休，如若当月满勤则发放 300 元/月全勤奖，二线管理岗员工每周单双休轮休，如若当月满勤则发放 100 元/月全勤奖，在当月工资中进行发放。

D、其他福利补贴是企业对员工薪酬的一种补充形式，包括社会保险、带薪年假等，其中社会保险是法律强制要求企业必须给员工缴纳的五险。

3.3 JH 公司薪酬管理体系调研

3.3.1 满意度调查问卷

员工对公司各方面的看法及心理感受，也是对自己劳动报酬的一种评价。为了能有效了解员工对 JH 公司目前运行的薪酬体系的真实看法和想法，同时也为了能迅速找出薪酬制度设计不合理的地方，为制定科学合理的宽带薪酬工作奠定扎实的基础，特设计了面向全体员工的线上调查问卷——《JH 公司全体员工薪酬满意度调查》（详见附录 I）。

设计的调查问卷涵盖了 4 个方面，员工对收入的满意度、对薪酬升降的了解程度，

对薪资方案的认可度、对岗位晋升渠道的通畅度。调查表共设置了 13 个问题，从内容上分为基本信息和对薪酬满意程度相关的两部分，形式上采取了选择题和简答题。本次采用的是不记名形式线上调查问卷，既保证了填写问卷员工的隐私也为员工表达自己的真实想法创造环境。

本次发放调查问卷 298 份，实际回收 235 份，整理后有效问卷 196 份，满足一般问卷调查的有效回收率。通过对有效调查问卷整理分析，相关数据结果如图 3-4 至 3-10。

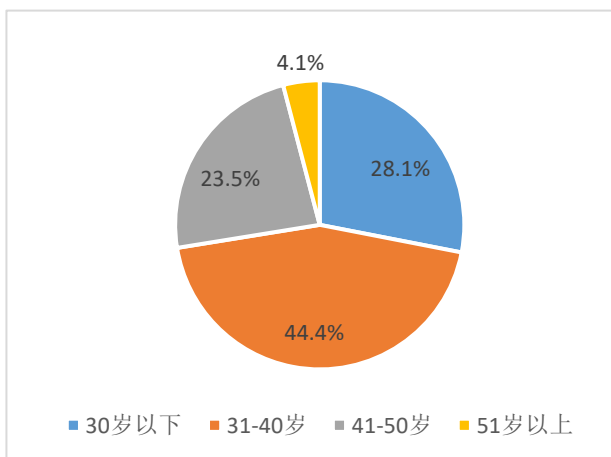


图 3-4 样本年龄分析

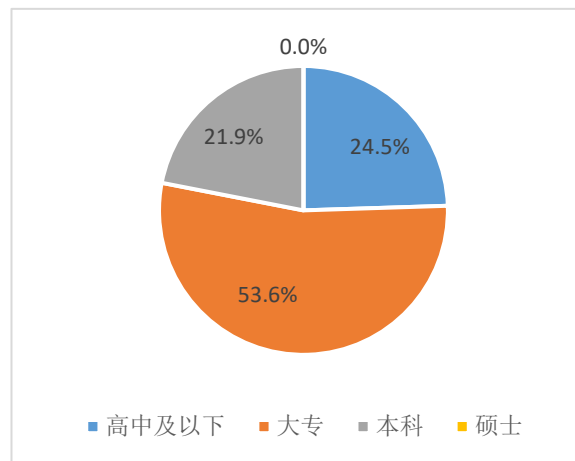


图 3-5 样本学历分析

整理分析 JH 公司样本员工相关数据可以得出参与调查问卷员工的相关基本情况。员工年龄在 40 岁以下的人员有 142 人，占样本总人数的 72.4%，说明员工整体年轻、有干劲，也有很强的可塑性，企业可以通过薪酬激励员工，产生更大的效益。学历在大专及以下人员有 153 人，占样本总人数的 78.1%，说明员工在培训提升、知识扩充方面都应该有强的学习动力，企业可以开展各种转项培训，提升专业技能和知识。

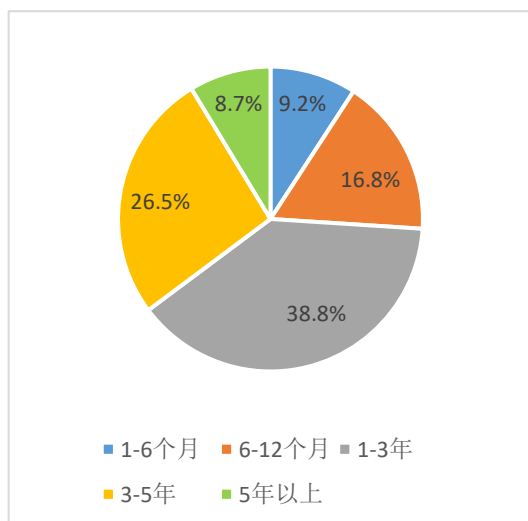


图 3-6 样本工作年限分布

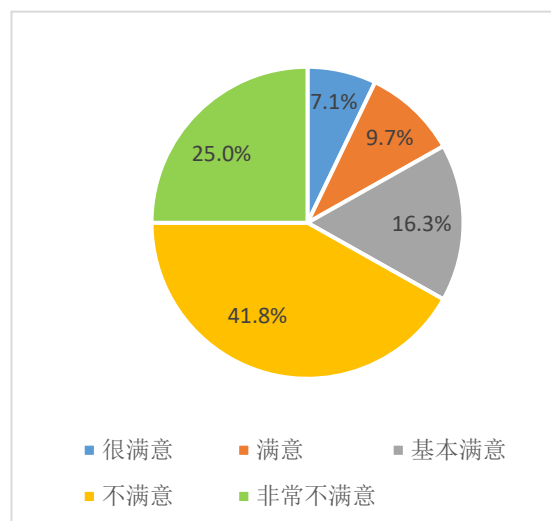


图 3-7 样本薪酬水平满意度

员工的工作年限在 3 年以下的人员有 127 人，占样本总人数的 64.8%。说明员工整体文化素质水平偏低、人员年度流失率较严重。文化素质水平低则表明员工对相关管理知识匮乏，他们对薪酬、绩效的认知程度也较为简单。

从员工对薪酬水平满意度来看，不满意占样本总人数的 66.8%，则说明公司在薪酬的管理中存在弊端，也会导致员工的流失率较严重。

针对表 3-6 样本工作年限分布和表 3-7 样本薪酬水平满意度的数据分析来看，人员年度流失率较严重的问题，务必引起高度警惕，需要进一步落实分析，员工离职的具体原因以及离职的人员岗位分布，这对于薪酬的制度改进优化有重要的影响力。

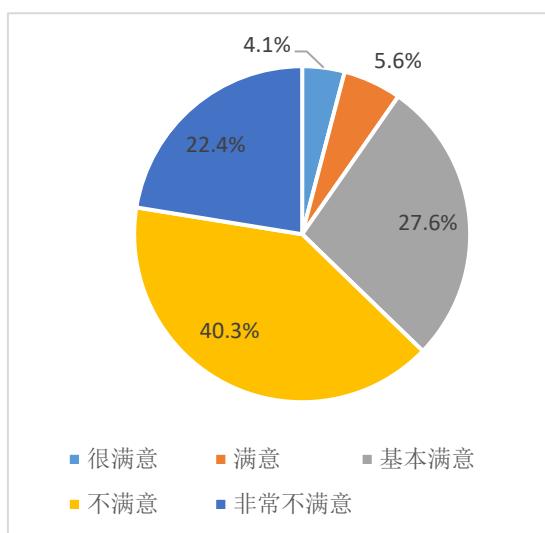


图 3-8 岗位权责划分满意度

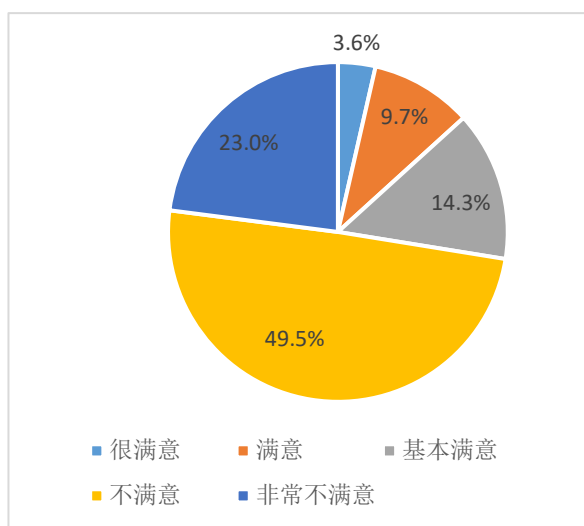


图 3-9 薪酬分配方案满意度

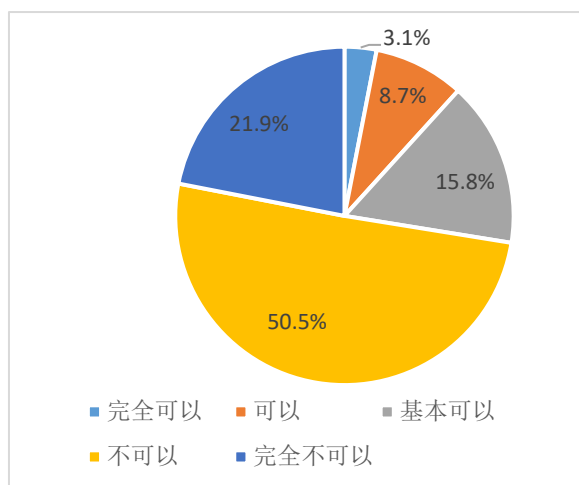


图 3-10 薪酬激励作用发挥

从调查问卷图 3-8、3-9 和 3-10 的反馈数据得出，JH 公司在员工岗位的权、责、利划分方面、薪酬激励作用发挥上均呈现出较低的结果。

经详细梳理数据发现，工人类的一线计件生产员工对薪酬满意度较高，原因是计件薪酬属于多劳多得，员工有激情、有动力地每天多付出，相应的收入也会有保证。而二线岗位满意度相对较低，原因是他们感觉现有的薪酬水平是低于市场水平的，收入与自己的付出不成比例，薪酬也未发挥出激励作用。这直接说明了该公司的薪酬制度不能让员工得到与自己心里预期相符的薪酬，存在问题。

经汇总简答题结果，员工对现有薪酬管体系的高频意见有十二条，分别为：第一条，公司在员工福利待遇上存在区别对待，交通补助制定标准和发放标准不一样；第二条，公司在员工不知情的状况下，随意更改相关薪酬管理制度；第三条，公司内的停车位太少，员工车辆停放在路边容易被贴罚单，影响上班；第四条，公司中高层领导要多去生产车间了解问题，不能越级指挥；第五条，建议公司多组织各项专业知识和技能提升培训；第七条，请公司尽快梳理清晰各部门的职责和各岗位员工的工作职责，加大各部门之间的监管力度；第八条，请公司给员工缴纳公积金，增加人文关怀并完善相关福利政策；第九条，公司需要增加晋升渠道，员工职位在无法提升时薪资也很难提高；第十条，公司薪酬制度的调增速度太慢、降低速度却很快并且目前薪资对员工激励不到位，难提高员工工作的积极性；第十一条，技术人员与文职内勤人员在工作内容和工作贡献价值上完全不同，但薪酬差异性却很小。第十二条，公司的绩效考核不合理、不公平，主要靠直属领导的主观评价。

从问卷调查的数据中反馈出的年度离职率高问题，进行了数据整理。2017 年、2018 年和 2019 年当年 12 月 31 日的在册人数依次为 178 人、255 人、264 人，离职人数依次为 95 人、130 人、94 人，以及年度离职率，如图 3-11 所示，二线、一线人员离职人员明细如图 3-12 和图 3-13 所示

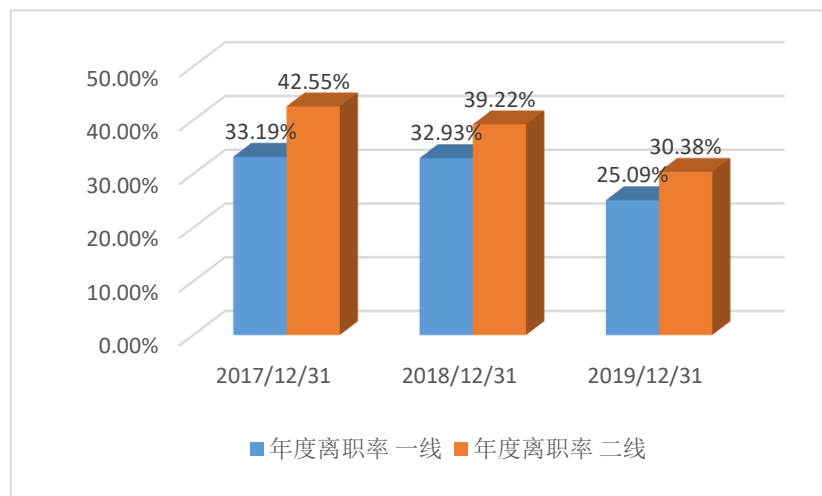


图 3-11 JH 公司三年（2017-2019）年度离职率

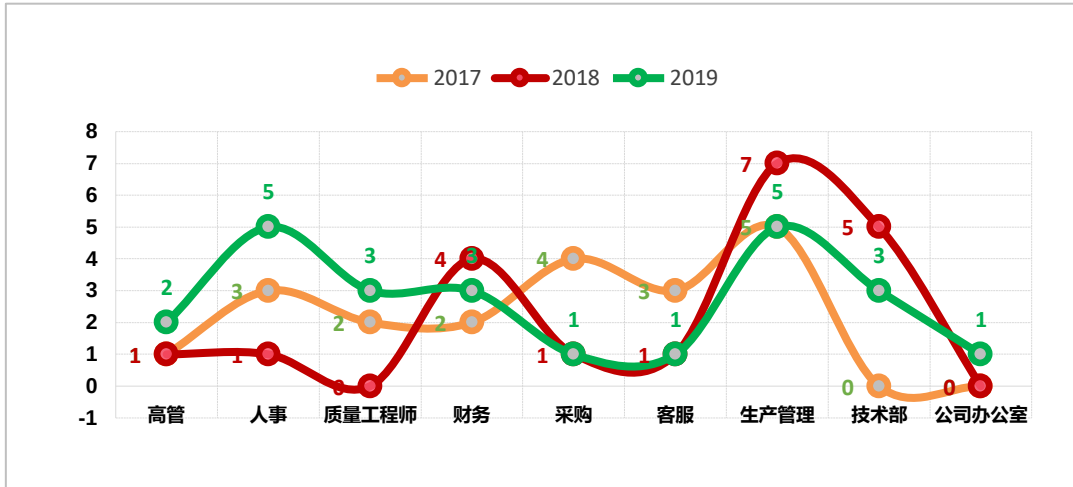


图 3-12 JH 公司三年（2017-2019）二线人员离职明细

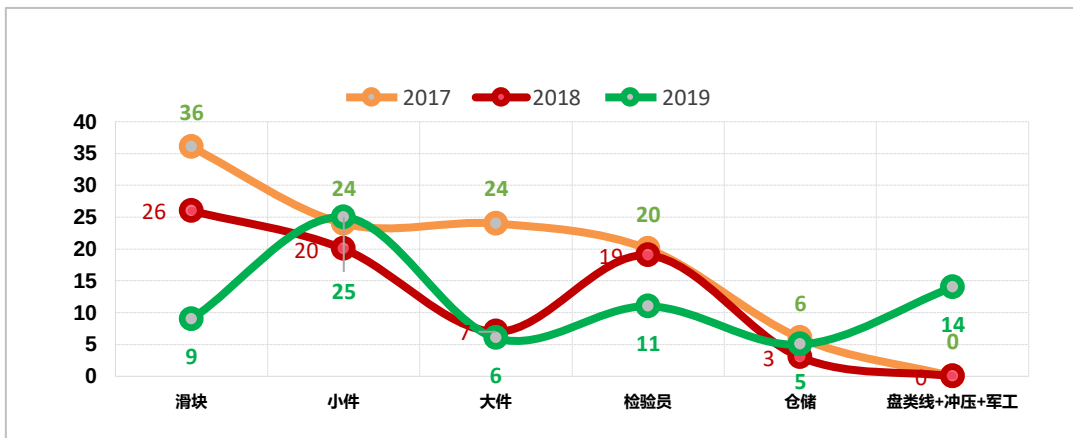


图 3-13 JH 公司三年（2017-2019）一线人员离职明细

3.3.2 实地访谈调查

在整理调查问卷数据的基础上，对于发现的问题，需要实地访法与公司部分高层管理者、中层管理者、二线普通员工及一线普通员工进行了交流沟通加以确认。为了使访谈高效、并且有针对性的进行，所以设计了访谈提纲——《JH 公司员工薪酬访谈提纲》（详见附录II）。访谈提纲设计分为 5 部分，依次为基本情况、薪酬制度、绩效考核、薪酬激励和年度离职率，主要内容有：员工的基本工作情况、薪酬是否达到自己的预期、公司在执行薪酬制度时是否到位、每月的绩效考核是否公平合理、薪酬结构分级是否清晰、对公司目前运行的薪酬体系感觉是否科学、薪酬激励作用是否能有效发挥出来以及员工年度离职率高的问题分析。

在对访谈对象的安排上，依次为公司高管 4 人、中层管理者 8 人、二线管理岗普通

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/468117044025006037>