

---

---

# S 供水公司员工薪酬制度问题及完善对策研究

## 摘 要

薪酬管理作为人力资源管理的重要组成部分，是企业经营管理成功与否的关键。对于当下市场环境，行业竞争越来越激烈，企业内部的薪酬分配对企业核心竞争力的决定性影响越发明显。随着企业劳动力与薪酬形式朝着多元化发展，任何企业的管理者都有责任通过有效发挥薪酬的作用来吸引、保留和激励优秀员工，从而不断为企业发展赢得竞争优势，提高企业的综合实力。

本文以 S 供水公司员工薪酬管理体系作为研究对象，采取访谈法等手段调研该企业在薪酬管理方面存在的不足与问题；公司在薪酬管理上的问题主要薪酬的分配方式、薪酬的考核方式、福利发放和岗位晋升。针对这些问题，深入分析其原因，并有针对性的提出改善建议。

**关键词** 薪酬；薪酬管理；优化

---

---

# 目 录

摘要.....	I
第 1 章 绪论.....	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究意义.....	2
1.3 国内外文献综述.....	2
1.3.1 国外研究现状.....	2
1.3.2 国内研究现状.....	3
1.4 研究内容与研究方法.....	6
1.4.1 研究内容.....	6
1.4.2 研究方法.....	6
第 2 章 薪酬制度相关理论概述.....	7
2.1 薪酬的概念.....	7
2.2 薪酬的相关理论.....	7
2.2.1 马斯洛需求层次理论.....	7
2.2.2 赫兹伯格双因素激励理论.....	7
2.2.3 洛克目标设置理论.....	7
2.2.4 期望理论.....	8
2.2.5 公平理论.....	8
2.3 薪酬的功能.....	9
2.4 薪酬设计原则.....	9
2.4.1 公平原则.....	9
2.4.2 激励原则.....	9
2.4.3 战略和经济原则.....	9
2.4.4 合法原则.....	10
第 3 章 S 公司员工薪酬方案现状.....	11
3.1 S 公司基本情况.....	11
3.2 S 公司员工现行薪酬方案.....	11
3.2.1 职工岗位设置.....	11
3.2.2 职工薪酬结构.....	12
3.2.3 管理人员年薪制.....	14
第 4 章 员工薪酬体系存在的问题及原因.....	16
4.1 薪酬分配方式上的问题.....	16
4.1.1 薪酬水平在同行业中不具备竞争力.....	16

---

---

4.1.2 中高层薪酬结构设计不合理.....	16
4.1.3 薪酬分配上平均主义严重.....	16
4.2 薪酬考核上存在的问题.....	17
4.2.1 考核体系不完善.....	17
4.2.2 考核流于形式.....	17
4.2.3 考核缺乏长效机制.....	17
4.3 福利发放上存在的问题.....	17
4.3.1 未与员工业绩挂钩.....	17
4.3.2 未能满足员工的实际需要.....	18
4.4 岗位晋升上存在的问题.....	18
4.4.1 晋升通道单一.....	18
4.4.2 职位晋升是薪酬增长的唯一途径.....	18
4.5 薪酬体系存在问题的原因.....	18
4.5.1 岗位价值评估相关体系缺位.....	18
4.5.2 绩效考核无法与薪酬激励挂钩.....	19
4.5.3 内在薪酬缺位.....	19
4.5.4 晋升成长空间过小.....	20
<b>第5章 公司薪酬管理优化策略.....</b>	<b>21</b>
5.1 健全岗位评估机制.....	21
5.2 完善绩效考核体系.....	21
5.3 健全内在薪酬管理.....	22
5.4 完善晋升渠道.....	22
结论.....	24
致谢.....	25
参考文献.....	26

---

---

# 第1章 绪论

## 1.1 研究背景

改革开放四十年以来，我国国有企业迎着困难，继续探索与中国特色社会主义市场经济相适应的运行体制，创新管理模式等，走中国特色发展之路。国有企业改革具有长期性，复杂性等特点、艰难的系统工程，它不仅决定了体量庞大的国有资产能否保值增值，还决定了人数众多的企业员工能否以其为生，密切影响到我国经济社会的发展。国有企业薪酬改革牵一发而动全身，是国有企业市场化经营机制确立的核心要素，薪酬管理改革取得成功，便有巨大内生动力，能够大大促进国有企业市场化发展。2021年3月份，我国正式发布了“十四五”规划的有关政策文件，从不同的视角引导国企全面改革内部薪资管理体系，其中就包括：全员推广绩效管理、介绍了多种中长期激励手段、完善市场薪资分配的相关制度等方面，国企要加强对有关文件的研究和执行。其实对国企进行改革，薪酬管理始终是一个亟待克服的问题。国企要适应时代的发展，激活内部发展动力，一定要完全从传统观念中解放出来，对企业内部薪酬管理体系进行革新，了解企业内部所处的形势，了解外部市场环境，建立和完善与薪酬管理，薪酬激励制度最为适配，最大限度地激发了内部员工主观能动性，增强了职工对企业认同感和归属感。

---

---

水是万物之源，人们在日常生产和生活的各个环节中，都不能缺少用水，供水行业由此变成了一个关乎民生的基础性服务行业。随着国民经济快速增长，人们对物质生活有了更高要求，供水服务的重要性也越来越突出。可以说现在的市场环境对供水行业来说是一个挑战与机遇并存的局面。对我国而言，人均淡水资源十分匮乏，世界平均水平只有四分之一，所以，水资源就变得格外宝贵。才能更好的对水资源进行控制，全国大部分供水公司属于国有企业性质，或者由国家集团控股。整体上国内供水行业呈现公益性较强，利润较低的特点、市场化层次不高，发展平稳，竞争乏力、垄断性高等特征。与之相对应，供水企业也显示了其独特性，特别是日常的运营环节，其中有的组织员工大多是中老年人、岗位变动率偏低、管理体系滞后、薪酬激励形式简单等问题。随着国民经济高速发展，到今天，市场供给结构与过去相比，发生了质变，国民经济结构亦进行了大幅度的调整，国家开始由对量的追求转向对质的追求，意味着企业要顺应时代的潮流，重视提高企业的发展质量和经济效益。对供水行业来说，还应当及时进行调整，使之适应国民不断增长的需要。企业若还停留于以往经营理念上，就不能求新求变，就难以适应外部的市场环境，甚至为时代所淘汰。其中对内部薪酬管理进行调整、增强广大职工主观能动性，推动职工主动作为，增强企业活力，刻不容缓。唯有职工越来越主动，才会给企业带来更多价值，促进了企业的长久，稳定的发展，从而较好地适应了广大人民群众对供水行业高标准，严要求。

## 1.2 研究意义

本论文的实际研究意义体现在：由于该公司是国内大型、知名国有企业，从2011年投放市场至今，公司薪酬管理制度与优化改革模式等，得到了同行业内其他国企学习和借鉴，因此，本企业对于内部薪酬管理的改革优化，对促进其他同类企业的发展起到了示范作用。本论文首先对本企业薪酬管理的缺陷和问题进行了调查研究，发现公司原有薪酬管理体系太旧，仅涵盖了最基础的岗位分配、薪资核算和发放，等等，明显不适应外部市场环境的需要。通过一些改革措施的实施，对企业内部薪酬管理进行优化，能不能真正起作用，增强广大职工主观能动性，推动职工主动作为，确实促进了企业的长久稳定发展，均值得我们深入地探索与研究。为充分了解本企业内薪酬管理现状，以及暴露出的种种问题，作者以面对面访谈方式进行研究，选取企业中不同职级的员工为调查对象，进一步建议具有高度的可实施性、有针对性地解决方法，相信能给本企业随后所做的薪酬管理优化工作带来一定的启示。

---

---

## 1.3 国内外文献综述

### 1.3.1 国外研究现状

对于薪酬管理领域，国外的相关研究较早，现已形成较完善的理论体系。总体来讲，部分研究站在员工个人视角，着重剖析薪酬激励手段对于提高员工积极性的作用；其他研究则站在企业视角，着重分析薪酬管理对于维护企业正常秩序、创造最大化收益的作用。

#### (1)国外对员工薪酬激励的研究

乔治·密尔克维奇于2014年围绕薪酬管理与绩效工资之间的相关性关系展开研究，研究对象为绩效工资、公司价值利润、员工效率。乔治引入了绩效工资与其他优化薪酬管理的手段，发现绩效工资对于优化薪酬管理起到决定性作用。需要强调的是，用好绩效工资的关键是充分考虑不同员工的差异性，根据其实际情况制定最适配的考核指标和奖励策略，最大化发挥绩效工资的激励价值。

---

---

亚当斯于 1965 年围绕员工对所得报酬的满意度与工作积极性的关系展开研究，发现员工如果对所得报酬感到满意，就会表现出较高的工作积极性；反之，员工如果认为薪酬分配不公平，其工作积极性也会相应下降。当然，员工对所得报酬的满意度不仅取决于所得工资，还取决于其付出的各种劳动。通过对比自己与同岗位其他员工所得薪酬，或将目前的薪酬对比过去的薪酬，最终得出了员工们总是在这些对比中进行公平与否的自我判断，并直接影响员工接下来的工作态度的结论。

Michael Armstrong 和 Ducan Broynn（2019）对绩效策略的相关问题进行研究，研究结果显示，绩效激励策略是否科学合理，关键在于能否涵盖道德评价、薪资架构、工作考核、多元激励形式等因素。构建并完善企业内部的薪酬管理体系，对于推动企业、管理层以及员工都有积极意义。

### (2) 国外关于企业薪酬管理和薪酬体系的研究

Gary Dessler（1978）的研究为人力资源管理方面的调整造成的对薪酬的影响，通过案例分析法对设计薪酬体系所需完成的工作展开分析，可大致拆分为以下几个方面：调查同行业平均薪资水平、评估企业内部各职位的职责与工作内容、按属性划分职位并确定相应的薪酬标准、绘制企业内部的薪酬曲线、根据实际情况灵活调整薪酬增幅。笔者指出，按属性划分职位并确定相应的薪酬标准是其中最核心的步骤，因而后续很多科研人员将研究重心放在职位评定上。

在此基础上，Brian 于 2011 年进一步提出了管理层强化沟通对于薪酬管理的重要价值，包括与企业内部的员工沟通、与企业外部的行业沟通。在交流、沟通环节，也便于管理层对发现的问题进行解决，起到正向作用。

## 1.3.2 国内研究现状

对于薪酬管理领域，我国相关的研究起步较晚，研究深度与广度较国外仍有一定差距。改革开放至今，国民经济突飞猛进，无论是国有企业还是民营企业，都经历了数次变革或重组。在该过程中，国内企业难免出现一味模仿国外企业、照搬国外已有理论或研究成果的现象。然而，我国市场经济与国外资本主义市场仍有着质的差别，国外已有经验未必适用于本土企业。由此可见，国内在薪酬管理领域开展自主研究还是很有必要的。

国内学者在该领域的研究主要以员工或企业作为切入点，从不同视角剖析薪酬管理应如何发展，进而指导本土企业对内部薪酬管理做出持续优化。总的来说，国内学者在该领域的研究重点如下：

### (1) 员工视角下的薪酬激励

---

---

郭勤杰于 2014 年提出，随着我国城市化推进的不断发展，物价、房价都较以前有了明显增长，然而居民收入却没有随之递增，导致大众承受的生活压力越来越大。为了帮助员工缓解生活压力，就需要企业尽可能为员工谋福利，相应提高其薪资待遇，如改善办公环境、提高员工收入。对于这方面，国外有着更为成熟的发展模式和先进理念，如推动外部市场竞争良性发展，规范市场秩序，成立工会或颁发相关法律以保障员工的合法权益等。通过采取这类手段，能够保障员工享受合理的薪酬激励，不致承受过大的生活压力。否则广大员工只能为了满足物质需求而疲于奔命，更别谈精神需求的满足了。

董小珍对薪酬激励展开了全面研究，于 2018 提出可能影响薪酬激励实际发挥效果的各类因子，认为企业不妨用多条腿走路，尝试各种激励方式搭配使用，根据自身实际情况形成最适配的激励策略。事实证明，企业处于不同发展阶段时，对于员工的需求也有一定差异，应当及时调整薪酬激励策略，最大化调动员工的自主能动性，推动企业长久稳定发展。此外，不同员工表现出的特性、能力与需求有着显著差异，企业管理者应充分了解员工物质层面乃至精神层面的需求，调整激励策略，才能真正让员工满意。需要强调的是，企业制定薪酬激励策略时，必须立足当下，同时着眼长远。

## （2）企业视角下的薪酬管理

韩嵩于 2015 年指出，企业在制定和完善薪酬管理体系时，不妨引入“相对竞争力”；企业管理者在确定员工对企业发展做出的贡献时，应围绕企业长远发展的需求，制定更合理的绩效指标。具体来说，综合全体员工对企业发展做出的贡献并得到平均值作为基准，超出该平均水平的部分即可视为相对竞争力，相对竞争力高的员工或部门应当享受更高的薪酬激励。以此为基础，就能在企业内部促进各员工或部门形成良性竞争，从而最大化调动员工的自主能动性。对于不同领域、不同地区、不同规模、不同性质的企业，这种薪酬管理策略都有着较高的适用性。

张超则进一步指出，不少企业都是在日常运营的基础上，积累经验后发展得到相应的薪酬管理体系，往往和企业的发展规划有着一定差距，部分企业压根就没有构建相应的薪酬管理体系。企业内部薪酬管理体系不健全、时效性差是国内多数企业的通病，国有企业尤为严重。企业想要实现长久稳定发展，攻克这一难关是很有必要的。事实上，企业必须高度重视薪酬管理，以长远发展的战略眼光审视这一环节，科学、合理地制定企业内部的薪酬管理体系，契合企业今后发展目标，让薪酬激励最大化发挥其价值，通过最大化调动员工的自主能动性，推动企业长久稳定发展。

董雪莹于 2016 年提出，企业日常运营的各环节，都离不开薪酬管理。以股权激励为例，企业如果让部分员工持股，将这些人的利益与企业发展挂钩，这些员工就会自觉发挥“主人翁”精神，积极参与到企业的各



---

---

项日常运营工作，尽可能维护企业利益，为企业发展出谋划策，争取为企业创造更大价值，企业也无需担心这类群体的流失。

(3) 国有企业视角下的薪酬体系

---

---

与民营企业不同，国有企业对于薪酬管理的决策除了受企业管理者和外部市场环境影响，受到政府管理部门、内部员工民主表决等影响。单晓亮在 2014 年就很好地指出了上述观点，他认为一些国有企业受到多方约束，导致内部的薪酬管理体系太过陈旧，表现出岗位评价模糊、绩效考核流于形式、薪酬区分不明显等弊端。为了顺应时代发展，应对企业内部的薪酬体系逐步做出完善和改进，这一过程中不妨充分提取员工的建议和意见，发挥群众的智慧。

廖红伟等人通过对国有企业收入分配的研究，明确了伴随混合所有制改革在国有企业体系中的积极稳妥推进，离不开企业内部薪酬激励制度的构建与完善，管理者只有用好薪酬激励这一利器，充分调动广大员工的主观能动性，才能保障企业不被市场淘汰，进而稳定发挥国有企业对于我国市场经济的带头作用。具体来说，这些学者认为国内部分国有企业确实在薪酬分配方面做出一定革新，薪酬激励体系也有所改善，但是考核指标仍显得过于单一。对于企业管理者来说，内部信息披露尚不健全，长期激励缺位等，都是迫切需要解决的难题。为了有效解决以上问题，需要逐步革新薪酬体系，采取更合理的薪酬机制，逐步引入股份激励等手段作为长期激励。对于企业经理人来说，也应改变对其考核方式，包括披露其薪资待遇等。

周小城也指出国有企业当下在薪酬管理上表现的弊端，这类企业的绩效分配过于单一，但是行政级别却划分鲜明。因此，她也给出了具体的应对措施。首先，要明确企业今后的战略目标，进一步制定适配的薪酬管理体系；其次，结合员工的工作水平，进一步划分薪酬激励体系；最后，根据实际需求不断完善薪酬分配机制，提高其科学性与合理性。

相比于国内的薪酬管理，国外在这方面的研究明显更深入，已经形成了相对全面、系统、规范思想和理论体系。实际上，国内在薪酬管理方面的研究一定程度上受到封建思想的影响，很多企业管理者尚不能转换观念，还停留在从前的计划经济理念层面，因而构建的薪酬管理体系有很多不合理之处。改革开放至今，不少国内企业管理者逐步革新理念，借鉴国外在薪酬管理方面的先进理念和策略，在企业内部大刀阔斧地进行改革。从学术层面来看，早期的薪酬管理相关研究更多是围绕国外现有理论，分析照搬国外理论并套入国内企业是否可行。随着国民经济发展的突飞猛进，薪酬管理相关研究也不断深入，不少学者结合国内企业薪酬管理的实际情况和存在问题，提出了自己的看法和应对策略，逐渐涌现出越来越多的符合国情、经受得住市场考验的真知灼见，对于推动我国企业的薪酬管理改革起到了显著作用。

---

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/668012034055006124>