

摘要

当前竞争激烈的社会环境下，企业对于核心优质人才的需求加剧，优秀的员工能够为企业带来高效的价值产出，增加市场竞争的优势，如何吸引新人才和留住核心员工成为现代企业人力资源管理的重要议题。中层管理人员处在公司组织架构的中间层，是组织内人力资源模块的重要部分，其付出劳动力所得的直接主要报酬是经济性的薪资回报，因而薪酬情况必然成为中层管理者工作满意度的主要影响因素。F 公司作为一家国有控股子公司，主营业务是地产工程施工，目前处于平稳上升的阶段，但是企业内存在中层管理人员流失率较高的问题，人力资源供给也较难跟进需求速度，这在一定程度上影响了公司的发展。据此，本文针对 F 公司中层管理人员薪酬体系进行研究，通过对薪酬方案进行优化设计，达到降低人员流失和吸引人才的目的。

本文在收集和查阅薪酬管理有关文献资料的基础上，依据现代薪酬理论与激励相关理论，对 F 公司中层管理人员薪酬体系展开研究。首先，本文依据 F 公司当前的战略发展需要和对中层管理人员基本情况的了解，确定采取问卷调查和访谈的调研方式；其次，通过问卷调查，了解到中层管理人员对于薪酬体系现状较不满意，问卷分析结论也帮助访谈问题的提出更具针对性。调研发现，中层管理人员薪酬体系存在以下问题：薪酬结构单一、绩效薪酬偏低、薪酬设计随意、激励手段不足等问题；由此，深入分析问题的产生原因：薪酬方案没有跟进企业需求、实行减分绩效考核、浮动工资占比高和实行隐性工资等问题。针对此，本文遵循科学性与公平等原则，通过对外部行业地区系数计算和对内部岗位进行评价排序，制定出中层管理人员薪酬制度的改进优化方案，包括包含岗位工资和津贴等结构的基础薪酬板块、绩效薪资与奖金板块，以及包含年假和体检等公司福利这三个部分。最后，为了顺利推进方案的开展和实施的效果，本文从组织、制度与文化这三方面提出了保障建议，以及分析了本文的研究不足和未来展望。

本文针对中层管理人员设计合理的薪酬方案，从薪酬的角度提升员工的工作满意度，进而达到降低中层管理人员离职率的目标。优化设计后的薪酬方案能够较好地实现对于中层管理人员的短期和长期激励，保障其工作积极性和能动性得到充分发挥，确保 F 公司能够有效地留住优秀的中层管理人才，从而为公司的发展创造人员管理上的活力与竞争优势。

关键词：中层管理人员；薪酬体系；优化设计

Abstract

Markets in the modern-society are full with competitors, so enterprises are increasingly in demand for core high-quality talents. Excellent employees can bring efficient value output to enterprises and increase the advantages of market competition. How to attract new talents and retain core employees has become an important issue in modern enterprise human resource management. Middle managers are located in the middle layer of the organizational structure of the company, which is an important part of the human resources module in the organization. The direct and main remuneration they get from labor is the economic salary return, so the salary situation is bound to become the main influencing factor of the job satisfaction of middle managers. As a state-owned holding subsidiary, F Company's main business is real estate engineering construction. At present, it is in the stage of steady growth. However, there is a high turnover rate of middle managers in the company, and the supply of human resources is difficult to keep up with the demand speed, which affects the development of the company to a certain extent. Accordingly, this paper studies the compensation system of middle managers in F company, and achieves the purpose of reducing staff turnover and attracting talents by optimizing the compensation scheme.

On the basis of collecting and consulting relevant literature on compensation management, this paper studies the compensation system of middle management personnel in F company according to modern compensation theory and incentive theory. First of all, based on the current strategic development needs of F company and the understanding of the basic situation of middle managers, this paper decides to adopt questionnaire survey and interview. Secondly, through the questionnaire survey, it is known that middle managers are not satisfied with the current situation of the salary system. The conclusion of the questionnaire analysis also helps to raise more targeted interview questions. It is found that the salary system of middle managers has the following problems: single salary structure, low performance salary, random salary design, insufficient incentive means, etc. Therefore, the causes of the problems are analyzed in depth: the compensation plan does not follow up with the needs of enterprises, the implementation of performance appraisal with reduced scores, the high proportion of floating wages and the implementation of hidden wages, etc.

According to this, this paper follows the scientific and fair principles, such as by external industry area coefficient calculation and evaluate the internal post sorting, work out the improvement of middle management personnel salary system optimization scheme, including contains the foundation of the structure such as the post wage and benefit compensation plate, plate performance salary and bonus, and includes companies such as annual leave and medical benefits of the three parts. Finally, in order to smoothly promote the development of the program and the effect of implementation, this paper puts forward suggestions from three aspects of organization, system and culture, and analyzes the research shortcomings and future prospects of this paper.

This paper takes a reasonable salary plan for middle managers, aiming at the improving to employee's job satisfaction from the perspective of salary design, so as to further achieve the goal of reducing the turnover rate of middle managers. The optimized design of the compensation plan can better realize the short-term and long-term incentives for middle management personnel, ensuring that their enthusiasm and initiative can be given full play. So that company F can effectively retain excellent middle management personnel, and create vitality and competitive advantages in personnel management for the development of the company.

Keywords: Middle management; Compensation; Optimization design

目 录

第 1 章 绪论	1
1.1 研究背景与意义	1
1.1.1 研究背景	1
1.1.2 研究意义	2
1.2 国内外研究综述	3
1.2.1 国外研究综述	3
1.2.2 国内研究综述	5
1.2.3 研究评述	6
1.3 研究思路与框架	6
1.3.1 研究思路	6
1.3.2 研究框架	7
1.4 研究方法与创新点	8
1.4.1 研究方法	8
1.4.2 创新点	9
第 2 章 相关概念和基本理论	10
2.1 相关概念界定	10
2.1.1 中层管理人员的概念界定及特点	10
2.1.2 薪酬的概念界定及特点	12
2.2 薪酬的相关理论	14
2.2.1 最低工资理论	14
2.2.2 工资差别理论	15
2.2.3 效率工资理论	16
2.2.4 人力资本理论	17
2.2.5 全面薪酬理论	17
2.3 激励的相关理论	18
2.3.1 需求层次理论	18
2.3.2 双因素理论	19
2.3.3 期望理论	20
2.3.4 公平理论	21
第 3 章 F 公司中层管理人员薪酬体系现状	23

3.1 F 公司概况.....	23
3.1.1 F 公司简介.....	23
3.1.2 F 公司的组织结构.....	23
3.2 F 公司中层管理人力资源现状.....	25
3.3 F 公司中层管理人员薪酬体系现状.....	28
3.3.1 薪酬结构.....	28
3.3.2 薪酬水平.....	29
3.3.3 薪酬激励设计.....	30
3.4 F 公司中层管理人员薪酬满意度调查结果.....	31
3.4.1 问卷调查.....	31
3.4.2 访谈.....	35
第 4 章 F 公司中层管理人员薪酬体系主要问题及原因分析.....	37
4.1 F 公司中层管理人员薪酬体系存在的主要问题.....	37
4.1.1 薪酬结构单一.....	37
4.1.2 薪酬设计随意.....	37
4.1.3 绩效薪酬偏低.....	38
4.1.4 薪酬公平性不足.....	38
4.1.5 薪酬激励效果不够明显.....	39
4.2 F 公司中层管理人员薪酬体系问题的原因.....	40
4.2.1 高比重浮动工资.....	40
4.2.2 减分制绩效考核.....	41
4.2.3 目标考核难实现.....	42
4.2.4 隐性工资定薪随意.....	42
4.2.5 投机风气影响激励效果.....	43
第 5 章 F 公司中层管理人员薪酬方案优化设计.....	45
5.1 F 公司中层管理人员薪酬方案优化设计原则.....	45
5.1.1 动态与外部竞争性.....	45
5.1.2 内部公平与平衡性.....	45
5.1.3 认可与激励性.....	46
5.1.4 战略导向与安全.....	46
5.2 F 公司中层管理人员薪酬方案优化设计思路.....	46
5.2.1 设计目标与思路.....	46
5.2.2 薪酬水平设计.....	47
5.2.3 内部薪酬等级划分.....	49

5.2.4 薪酬组合形式.....	51
5.2.5 薪酬激励因素.....	52
5.3 优化后的 F 公司中层管理人员薪酬方案.....	53
5.3.1 基础薪酬.....	54
5.3.2 绩效工资与奖金.....	56
5.3.3 福利.....	57
第 6 章 F 公司中层管理人员薪酬方案实施保障.....	58
6.1 组织保障.....	58
6.1.1 人员保障.....	58
6.1.2 文化保障.....	58
6.1.3 决策机制保障.....	59
6.1.4 监控机制保障.....	60
6.2 制度保障.....	62
6.2.1 激励制度.....	62
6.2.2 绩效管理制度.....	63
6.2.3 薪酬管理流程.....	64
第 7 章 结论与展望.....	67
7.1 研究结论.....	67
7.2 研究展望.....	67
参考文献.....	69
致谢.....	72
附录 1 F 公司中层管理人员薪酬体系调查问卷.....	73
附录 2 访谈提纲.....	76

第 1 章 绪论

1.1 研究背景与意义

1.1.1 研究背景

现代企业管理发展至今，人力资源管理已经成为保障企业良好运转和持续发展的关键因素，人员作为企业各项活动的实施主体，其所发挥的能动作用越发地受到管理者的重视。良好有效的人员管理可以提升员工对待工作的满意度与积极主动性，促使员工长期稳定地留任在企业内部发展，激励其为企业带来更多价值。吸引与保留优质的人才决定了企业人力资源的优良质量，因而，合理安排人员和有效管理员工成为企业获取核心竞争能力的重要来源。

后疫情时代下，人才市场竞争激烈，企业对于人员人力的使用应当更加精准和高效，以保障人力资源尽可能合理地发挥更大的效用。企业必须建立包涵“人本位”理念的人力资源管理系统，需要结合企业的发展战略去关心和考虑员工的利益和诉求，建立“以人为本”的管理理念，并确保这一管理模式的落实到位。站在员工的视角进行人力资源的管理，最重要的内容就是构建有效的薪酬管理机制。合理的薪酬体系建立在充分地尊重员工的劳动所得和工作成果的基础上，能够保障员工的根本利益，对于企业来说，这也是最有成效地吸引、激励与留住优质人才的管理办法。

传统的职级结构中，高层管理人员安排战略决策的相关事项，管理上发挥决定性的作用，然而，总体规划落实到各个业务部门展开实践必须经过管理层自上而下的传达布置，抽象的战略规划经过解读与细化也最终制定出各项计划与业务目标，中层管理人员在其中便发挥着承上启下的管理能力。中层管理者接收上级布置的任务和指导意见，充分理解内涵后再向下制定计划并安排基层员工去执行，是企业在管理经营过程当中，连接上下级信息沟通和传递至关重要的桥梁。企业必须打造高素质和高管理水平的中层管理团队，配合施行一套有效的薪酬机制必不可少，建立合适的薪酬制度能够增强中层管理人员对于企业的认同和归属感，员工更愿意留在企业，有利于帮助企业绩效长期持续的增长和产出。

F 公司是一家以房地产开发经营作为主营业务的中小企业，由某国有控股企业作为大股东控股。自公司成立以来，业务范围拓展至房屋租赁、物业社区管理以及园林施工绿化等内容，同时涉及园林景观、城镇基础设施建设以及文旅、酒店行业等方面的投资业务。过去的成就为 F 公司建立了在行业内的名声，与铺设了较好的发展前景，因此 F 公司下一步制定向房地产相关领域外延拓展的战略目

标。当前，F 公司的战略发展需要大量优质人才资源的投入，但是员工尤其是中层管理人员的离职率较高，岗位流动性较大，这一现状阻碍了公司战略目标的持续推进和发展，如何构建中层管理人员薪酬方案的优化设计，激发中层管理人员的工作积极性，促使中层管理人员的堡垒作用得到充分有效地发挥，诸多问题都有待解决与改进。

1.1.2 研究意义

1. 理论意义

现如今，人力资源作为为企业市场竞争赋能的重要力量，已经成为企业维持长远发展的关键因素，优质的人力资源能够为企业带来价值链上的赋能，促使企业获得更加高效的运转。人力资源的开发和激励成为企业人力资源管理的重要议题，人才的获得越来越重要，企业对于人员的管理也逐渐变得更加重视，作为企业人才管理的一个板块结构，薪酬管理在员工激励方面产生了极其重要的影响。以往，企业只是将薪酬简单视为员工的成本开支，但是随着对于优质人才重要性的认识不断加深，企业看待薪酬的视角也更加深入，薪酬成为企业吸引和留住人才的关键要素，合理的薪酬体系能够促使员工更加积极地工作，从而为企业创造更多的经济效益。

企业内部的管理团队当中，除了制定未来发展方向和公司战略的高层管理者以外，中层管理人员同样是不可或缺的部分。中层管理人员作为企业人员的中坚力量，发挥不可替代的职责功能。在企业里，中层管理人员通过接收上级的指示，经过拆分和理解，将上级指示进一步向下传达，中层管理人员承担着企业管理系统里的中流砥柱的地位。公司高层的战略决策和下达指示由他们接收传达，企业的规划和经营运转也通过中层管理人员计划、组织和下发指令实施，中层管理人员执行能力和产出绩效的效果因此也将对企业的管理运转效率和盈利收入绩效产生较为关键的影响。因此，讨论中层管理人员的薪酬方案不仅能够扩展以中层管理人员为研究主体的研究内容，进一步补充相关的理论知识，也能为企业高层管理者带来启发和管理帮助。本文从薪酬设计的角度帮助提升员工的工作满意度和降低离职率，从而有效地激励中层管理人员，从而保障其工作积极性和能动性充分地发挥。

2. 实践意义

F 公司当前处于发展扩张的上升时期，对于管理人员，尤其是工程业务部门的管理人员的需求较大，但是企业内一直存在中层管理人员流失率较高的问题，人力资源供给一时间也难以跟进人员的需求速度，这一问题逐渐就影响到了公司的前进发展。据此，本文以 F 公司中层管理人员作为研究主体，将中层管理者的

薪酬方案作为研究对象，通过对原有的薪酬制度进行了解和分析的基础之上，借助问卷调研和抽样人员访谈的方式，找出原有薪酬方案当中存在问题的地方，并且整合内容获得问题产生的原因分析，有针对性地提出中层管理人员薪酬体系的优化方案。本文设计中层管理人员的薪酬优化方案，预期的结果包含以下三点：一是建立科学合理的薪酬体系，由此较好地实现对于中层管理人员的短期和长期激励，推动员工工作的积极性与责任感，促使员工高效工作；第二，针对人员流失的现状，优化后的薪酬将确保 F 公司能够有效地留住优秀的中层管理人才，形成人才竞争优势，提升企业人员管理的竞争力，从而保障公司长期稳定发展；第三，鼓励中层管理人员积极提高工作所需的管理水平与技能，不断完善其个人的综合能力素质，有利于员工未来长久的职业发展，从而为公司的发展创造人员管理上的活力与优势；第四，本文建立较为完善的中层管理人员薪酬设计方案，为同类型中小企业中层管理人员薪酬优化设计提供帮助和参考建议。

1.2 国内外研究综述

1.2.1 国外研究综述

国外较早开始研究薪酬及其相关理论，早期薪酬理论将薪酬作为企业管理的一个独立板块展开研究，研究目的在于通过薪酬促使员工劳动生产效率尽可能地提升。最早的薪酬理论是由学者 William Petty 所提出的维持生存薪酬理论，这一理论仅关注薪酬对于员工的基本作用，即强调薪酬需要满足员工的基本生存需求，这样才能保证员工充分地投入到工作当中；随着工业时代的来临，Adam Smith（1776）提出生存工资理论，生产工资理论强调工业化时代下，工人的工资只能满足其生活所需，并且从宏观视角关注资本的原始积累^[1]。随着时代的发展，工资仅满足员工的生存需要这一类型的理论逐渐被工资基金理论所取代，工资基金理论强调资本对于工人工资的决定性作用，将人口因素放入考虑因素，即确定工资基金后，工资按照人员数量分配给每一个员工。这一理论促成了分享经济理论形成的早期雏形；在此基础上，薪酬理论延续发展至今，形成了主流的股份工资薪酬理论，这一理论将员工薪酬和企业的经济效益指标相挂钩，员工与组织共享收益成果，工资水平随着企业的经营利润增减而关联变动，绩效工资的概念就是在这一理论的发展下所形成，分享工资理论也促使人员激励和满意度等方面的相关研究得到发展。

随着委托代理理论的出现与管理实践的反复验证^[2]，学者们和管理人员逐渐将薪酬与企业整体规划进行了有机结合，薪酬制度成为员工管理的途径并逐渐得到深入发展，由此形成薪酬制度和薪酬管理体系。国外较多学者探究了管理者薪

酬体系的构建，传统的薪酬是指狭义概念上的薪酬，仅指薪金，而 Edward E. Lawler 提出了广义上的薪酬概念，即全面薪酬，包括经济与非经济形式的外在薪酬以及以心理收益为主的内在薪酬，由此逐渐形成了全面薪酬的管理内容。学者 John E. Tropman（2001）基于全面薪酬体系展开了研究，重点关注薪酬内容的多样化，包括基本工资、津贴补助等外在薪酬以及晋升和个人发展、心理满意度等内在薪酬^[3]。全面薪酬管理下，薪酬的计算方式不断发展，Barry Gerhart（2014）采用变动薪酬与固定薪酬的比值计算工资的组合情况，通过进一步计算得到指标现金工资水平和变动薪酬程度，以此衡量员工的薪酬情况^[4]；也有学者将变动薪资与现金薪资通过计算比值，由此得到浮动工资的比例，从而用来衡量薪酬结构的不确定性情况。内在薪酬也越来越受重视，员工的工作满意度以及职业生涯规划与此息息相关，内在薪酬也决定了员工在公司继续就职的意愿（Mark et al., 2008）^[5]，与人员的流动率和留存率密不可分。

薪酬与企业的其他要素之间的关联也较受研究关注，尤其是员工薪酬对于企业收益的影响，较早便开始了研究。二十世纪六十年代，Elbing 等人（1962）通过分析各个时期的数据，开始研究管理者的薪酬和企业绩效之间的相关性，发现获得高薪的高管能够为企业带来更多收益与利润回报^[6]；Tosi 等（2005）学者认为，相较于基层人员，管理者的薪资水平对企业绩效会产生更大的影响，尤其当员工对于薪酬的满意程度普遍较低时，管理人员对企业绩效的影响要高于一般的基层员工^[7]；Murphy 等学者（1990）还针对管理人员所持有的公司股份，研究持股与企业的绩效产出之间的关联性，得出结论管理人员所得报酬与企业绩效存在正向关系^[8]。

中层管理人员对薪酬公平性的感知也会影响企业的绩效产出，Witherby（2010）认为，中层管理人员十分关注薪酬机制的公平性，当他们感觉到公平时，对于薪资的满意程度将更高^[9]；而 Thomas 等学者（2014）发现，员工的薪酬满意度和其产出的工作业绩又存在明显的正相关关系，可知员工对于薪酬水平的公平性感知也会给员工绩效带来影响^[10]。许多薪酬管理的研究还关注哪些因素会对管理者的薪酬水平产生影响，Bertrand 等学者（2003）发现管理者的风格与能力影响其薪酬水平的多寡，管理者能力又受劳动力市场的监督和评判，即不同的能力评价结果也造成了不同管理者之间的薪酬差异^[11]。综上前人研究所述，薪酬体系在设计上应当尽可能周全地考虑薪酬的结构和内容，从遵循法定的最低工资标准到设计具有竞争力的差异化薪酬水平，以及在设计差异的过程中即考虑到公司的薪酬制定标准，又能顾及到中层管理者对于薪酬的公平性感知情况，由此构建全面成体系的薪酬方案。

1.2.2 国内研究综述

我国薪酬相关的理论研究开展较晚，直到 20 世纪 90 年代才逐渐引入薪酬理论与薪酬管理理论，随着社会的发展，国内学者基于西方学者的理论基础，将西方的薪酬管理方法做出适当调整用来解决国内企业薪酬中的问题。引进的国外理论会根据国内的实际情况，将理论研究本土化并不断更新相关理论，通过实践与理论的结合，员工薪酬水平的计算更加符合我国企业人员所需，对于薪酬管理的研究也得以更加贴合地满足国内企业薪酬管理的需要。

早期的薪酬管理研究关注薪酬管理的方案、依据和重要性，刘洪等学者（2000）总结了企业定薪的原则，包括按照劳动、职责和人力资本等进行分配、以及根据岗位需求的激励效果以及外部市场化等原则，实际使用时需要综合考虑不同原则并结合企业实际情况进行调整，此外，刘洪还总结了国外常用的几种报酬结构模式，比如早期国内较常使用的基本薪酬、津贴和养老金组合配比的准公务员的薪酬模式，以及在这一基础模式上增加的效益奖金或者股票期权等薪酬结构模式，据此结合国内企业的实际情况展开了这些薪酬模式的适用性分析^[12]。随着后续研究的深入开展，国内学者开始关注薪酬对于企业绩效指标的影响，企业管理研究中着重关注高管的薪酬对于公司治理的影响。李增泉（2000）选取了上市公司的多家企业作为研究对象，对企业管理人员的所持年薪、持股情况和产出绩效这三者的相关性情况展开了分析，得到上市公司的营业业绩产出和管理者年薪二者的相关联的程度较低，但是与企业的规模相关度较高的结论^[13]。黄永春等（2022）基于认知观和行为代理理论，研究高管团队薪酬差距对于企业突破式创新的积极影响效应，企业战略变革和内部控制分布发挥中介和负向调节的效果，由此强调出完善企业薪酬体系的重要性^[14]。

薪酬管理对于企业管理人员的影响不断地深入研究与探索，缪毅等（2014）发现企业管理人员内部薪酬差距会影响员工的激励效果，当薪酬差距拉开过大时，人员的激励效果将适得其反，此外，薪酬的激励效果也与晋升的可能性和产权性质有关，民营企业下使用薪酬差距的激励形式将有更好的效果，这一结论也为薪酬的激励作用研究提供了更多的理论论证和边界条件^[15]。近年来，董青等（2021）也通过解释性案例研究法加深对全面薪酬的理解，现代的薪酬管理模式应该尊重员工多元和平衡的需要，关注员工对于薪酬平衡性的感知，即在全面薪酬的各个结构下协调薪酬的需求和满足程度，当员工对于其个人的全面薪酬具备平衡性感知时，员工的积极性和能动性将尽可能地得到更多地激励和发挥^[16]。基于国内研究，薪酬体系的设计应该准确贴合我国国情和社会文化背景，全面薪酬的考虑范围需要尽可能考虑薪酬方案的适用性，由此发挥最佳效果。

1.2.3 研究评述

综合国内外研究，现有的薪酬理论发展紧密贴合企业实际应用的需要，目前理论体系发展已然相对成熟，从早期对薪酬方案的研究到关注薪酬对于影响企业绩效相关因素的效果，薪酬管理理论不断深入得到补充和完善。国外的薪酬制度研究对象基本以私企民营为主，而国内研究将薪酬管理理论与本国国情相联系，较多研究围绕国有企业展开，由此形成了结合我国国情的独特的薪酬管理模式。现有研究较多从企业管理的角度研究公司治理，薪酬作为人员管理的基础内容，与人员的晋升和激励相互关联，构成人力资源管理的重要部分，据此展开对公司的影响研究。不过，目前国内相关研究大多针对高管的薪酬结构和持股比例，较少探究企业内中层管理人员的薪酬架构，中层管理人员作为中坚力量，承担维持企业运转的作用。因此，本文以 F 公司为例，针对中层管理人员的薪酬机制进行改进和完善设计，从而帮助 F 公司应对当前激烈的竞争环境和中层管理人员流失等问题，构建高效的人力资源管理体系。

1.3 研究思路与框架

1.3.1 研究思路

综合薪酬的相关理论与前人的研究成果，本文针对 F 公司展开中层管理人员薪酬体系优化改进的案例分析，通过访谈和问卷调查的方式，了解 F 公司的基本概况以及中层管理人员的薪酬现状，进而据此进行深入地分析与对现存问题的进一步诊断。根据 F 公司的发展需求与岗位说明书，有针对地提出中层管理人员薪酬体系的优化措施，明确改进方向并完善保障改进方案持续施行的相关措施。整体的研究设计思路如下图所示。

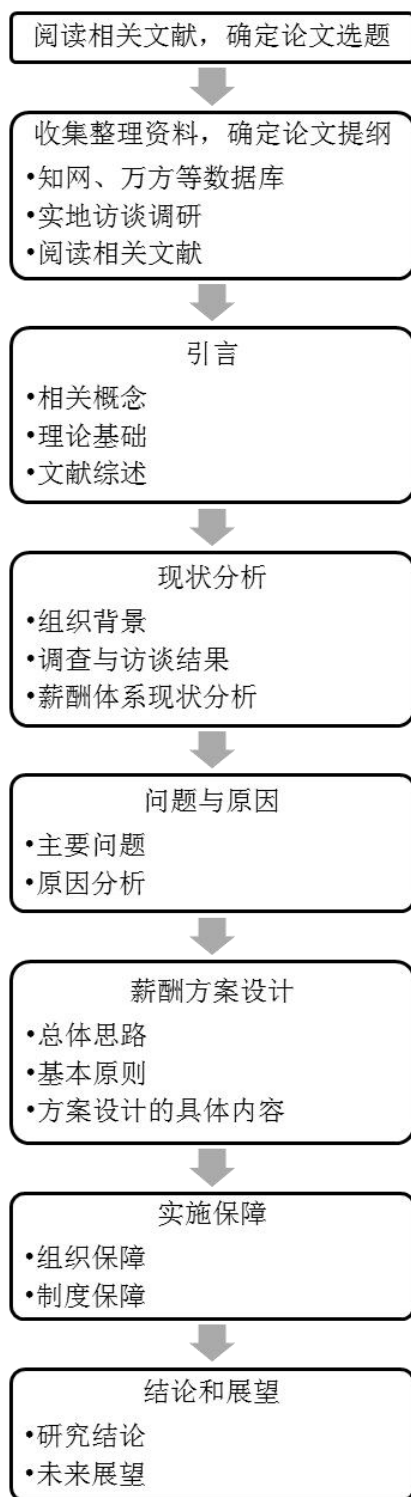


图 1-1 研究思路

1.3.2 研究框架

本文内容主要划分成六个部分：

第一部分是文章的绪论。主要介绍了本文的选题背景、选题意义、研究方法、论文框架及主要内容。

第二部分是薪酬与中层管理人员的概念和相关理论综述。主要论述了中层管理人员和薪酬的概念界定及特点，薪酬相关理论和有关薪酬制度设计的理论，以及激励的相关理论，以及国内外中层管理人员薪酬体系研究现状及发展趋势等，给接下来的中层管理人员的薪酬体系针对性分析和改进打下了理论基础。

第三部分是对 F 公司中层管理人员的薪酬体系现状进行调查和访谈，进一步为接下来的现状分析做准备。此外还介绍了公司大致情况和组织架构，分析目前 F 公司中层管理人员的薪酬体系现状。

第四部分是针对公司中层管理人员在薪酬方面涉及的主要问题进行分析 and 挖掘形成原因，深入查找有关不足和急需解决的矛盾问题，指出问题根源所在，确立下一步优化设计薪酬方案的方向。

第五部分针对公司中层管理人员薪酬方案展开设计。提出薪酬设计的总体思路、基本原则，结合市场和企业自身情况，确定薪酬标准和薪酬结构，完成薪酬方案的优化设计。

第六部分提出实施薪酬体系的各项保障。提出组织保障和制度保障，以确保新的薪酬方案能够顺利落实，以及方案后续效果的跟进保障，强调了宣传、沟通、制度保障的重要性。

第七部分是对全文内容的总结，以及基于此文在未来展望的可能研究方向。

1.4 研究方法与创新点

1.4.1 研究方法

1. 问卷调查法。为了更为真实地了解 F 公司中层管理人员的薪酬满意情况，本文通过使用问卷进行调研的方法，对全体中层管理人员进行了满意度与反馈调研。调查问卷的内容包括：调研对象的人口统计学特征、调研对象对当下薪酬的满意程度，以及调研对象对当前薪酬方案的改进建议和想法。

2. 访谈法。通过对全部的中层管理人员进行随机调研来抽取面对面访谈的对象，同时采访中层管理人员的直接上级总经理来获得信息。在交谈的开始使用结构化的提问方式，由事先预设的部分结构化问题开启交流，在收到回答后进一步深入挖掘他们的真实想法和工作需求。通过访谈的方法能够更深入了解问卷调查所反映出的问题，同时也能较直观地了解薪酬方案的设计需要和改进方向。

3. 文献分析法。通过中国知网等专业数据库网站，从中搜寻与中层管理人员薪酬满意度调查相关的论文和期刊资料，与此同时阅读了大量薪酬理论参考书籍，以便尽可能多地打开研究的空间视野，补充研究的思路。

1.4.2 创新点

本文针对 F 公司中层管理人员薪酬体系进行优化设计,首要的创新点是给予公司在管理实践上的帮助与理论指导,通过薪酬方案优化帮助公司解决中层管理人员激励不足与人员流失率较高的问题,以及构建具有竞争力的薪酬体系,从而为公司创造在人员管理上的竞争优势,吸引更多优质人才,为公司发展注入活力;其次是以中层管理人员作为研究主体,进一步补充对于薪酬管理理论知识的研究;第三是为同等规模和组织架构的中小企业提供中层管理人员薪酬优化方案的指导建议,为其他需要解决问题的企业提供帮助和参考。

第2章 相关概念和基本理论

2.1 相关概念界定

2.1.1 中层管理人员的概念界定及特点

(1) 中层管理人员的概念

中层管理人员是组织架构中处于决策高层与执行基层二者中间的管理人员。企业的管理层次通常按照组织结构划分为高、中以及基层管理，其中，高层主要负责战略制定等职能；基层直接对接业务，主要负责执行等职能；中层管理则是企业处在二者中间这一层次的管理层级。中层管理人员承担服从高层决策的安排与部署基层执行的重要职责，中层管理通常包括企业各个部门经理和分支机构的总经理等领导岗位，在企业整个管理体系当中发挥承上启下的作用。

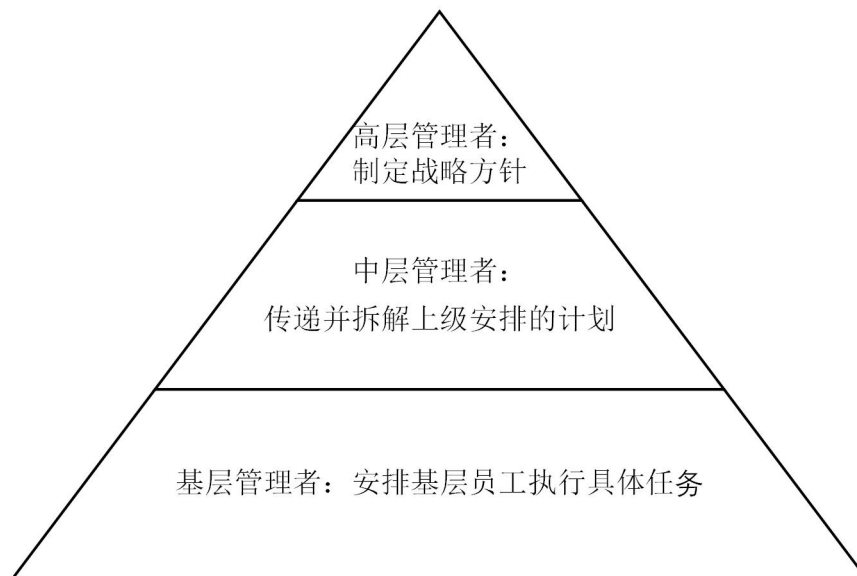


图 2-1 企业管理结构

企业管理人员承担维持企业正常运转和督促企业发挥商业主体作用的职责，是企业人力资源的核心组成部分。按照传统的划分方式，企业全体管理者可以抽象地划分为高层管理层级、中层管理层级以及基层管理层级，其中，高层管理者制定企业的战略计划与发展方案，是企业最高管理层次的管理者，比如董事长、总监和总经理等职位；基层管理人员根据业务层面的计划安排人员具体执行，是企业进行基础的管理活动的执行者和负责人，比如领班、小组长等岗位。中层管理人员居于高层和基层的中间管理层级，最重要的意义就是为上下级之间的信息传递与沟通产生衔接、搭建桥梁，对于高层管理者而言，中层管理人员是执行其

所颁布指令的下级人员，需要深刻理解企业所制定的战略决策的目标和内涵；而对于基层管理者来说，中层管理人员是安排、部署和下达工作任务的领导者，也是企业文化深入基层展示和传播的有效推助力。中层管理人员极大地提高了企业整体处理事务的效率，在企业上下级之间保证了组织结构的稳定性，这一重要意义也赋予了中层管理层级在企业管理过程当中所发挥的不可替代的中介枢纽作用，进一步影响了企业是否能够保持长期稳定的发展。

（2）中层管理人员的特点

1. 高知识水平

中层管理人员作为企业的中坚管理力量，通常需要具备丰富的知识积累，这意味着中层管理岗位不仅对于学历要求较高，还要求任职者熟练掌握所在部门的各项业务知识。因此，中层管理人员本身需要具备较高层次的接受教育水平，受教育的程度高更能够快速接受新鲜事物，具有较高的理解能力和领悟能力。而由基层人员一步一步上升到中层管理的职业通道的过程中，中层管理者不断地累积岗位经验和业务知识，始终保持吸纳知识的谦逊态度和工作习惯，获得了持续的开发和成长，这也促使中层管理人员能够熟悉甚至精通部门业务，保证其具备较高水平的业务领域经验与知识。

2. 专业素质过硬

中层管理者具有的专业素质既是对待业务的熟练和专业，又是管理上的老练和可靠。中层管理人员具备专业的业务能力，基层部门长期的职业经历使得中层管理人员训练出了系统的业务型思维，能够精准地发现和指出工作事项上存在的问题与不足，从而保障了公司的战略实现更为有序和稳妥。而在执行业务的过程当中，中层管理人员的管理能力保证各项工作任务有序进行，依托其强有力的决策执行能力保障任务的高效率推进，其通过整合各种物资与协调人员的安排配置，充分调动身边的可利用资源，快速地处理好业务相关的各种难题，达到尽可能地为公司创造价值最大化的目的。中层管理人员经过系统训练后形成业务导向思维方式、推进任务的决策力和执行力以及将组织资源进行整合的能力，这些都体现出了专业的管理人员所具备的职业素养。

3. 综合能力强

中层管理人员带领下属员工扎实做好工作中的各项事务，带动部门团队一同推进任务实现，因此，中层管理者需要使自己成为员工的榜样，发挥带头领导的表率作用。在这一的工作需求下，中层管理人员应当具备强大的心理素质和较强的综合能力，比如在平时的日常工作中，中层管理者的沟通能力决定了其与下属的沟通和反馈交流是否能够准确、及时和到位；在面对突如其来的挑战时，中层管理者则需要具备较好的适应变化的能力和抗压能力，从而带领团队灵活应变各

项突发事件；有时候上级布置下来某一重大活动，中层管理者的组织和协调能力也是保障计划执行和圆满实现的必要素质特点。企业管理的目的是创造更高绩效与高效地实现组织目标，中层管理人员所具备的较高综合素质能够有效地辅助其管理工作的实施和完成，从而为企业创造更高的效益。

4. 高效达成目标管理

目标管理是由管理学家彼得·德鲁克于二十世纪五十年代所提出的企业管理方法，将工作目标的完成与督促员工主动实现目标作为理论的重点，要求管理者拆分和细化目标任务并布置给下级人员，同时激励下属自发积极地参与到目标的达成过程当中。中层管理人员接受上级下达的工作任务，作为负责人需要充分理解组织规划进而确保合理地制定与分配下级的任务，需要带领下属团队逐步实现组织目标；同时，中层管理者扮演领导者的角色，通过定期检查与核对工作进度，结合使用奖惩的激励手段，促使下属团队内成员积极自发地推动工作任务的实现进程。中层管理岗位在目标管理方面包含严格的职责要求，实现目标管理的任务能够保障组织目标的稳定推进和高效达成，从而为企业构建出有效的组织目标管理体系。

5. 知人善任

中层管理者将上级发布的任务拆解再向下布置，直接对接的下属是管理幅度范围内的各基层管理者，基于管理职责的特性，中层管理者对待下属需要做到知人善任。分配任务的时候，中层管理者需要根据各基层员工的处事风格和业务水平等因素，因事用人，合理分配任务以尽可能地提高处理事务的效率。除此之外，基层管理人员的任用也需要选择合适的人员，这就要求中层管理者在对外招聘时善于识别岗位所需的人才，在对内时，从基层员工中提拔管理人员要熟知员工的业务水平与综合能力素质。因此，中层管理人员需要充分了解其所分管的基层管理岗位，熟悉岗位职责和岗位要求，需要做到将合适的人才放置在合适的位置，知人善任。

2.1.2 薪酬的概念界定及特点

（1）薪酬的概念

员工付出劳动力从而获得相对等的回报，其中以货币、津贴和股票红利等经济性资产付给员工的回报就称为薪酬。在不同的研究和文献中，薪酬的定义各有相通和不同的地方，宽泛的界定薪酬是将薪酬视为员工劳动所得的一切报酬，包括工资和福利等经济性的外在报酬和心理获得感等内在报酬(Joseph, 2013)[17]，谭春平等学者（2019）将这种广义的薪酬称为全面薪酬或整体薪酬[18]，王虹等学者（2019）将内在报酬又称作精神薪酬[19]。相对应的，狭义的薪酬概念则仅

指员工支付劳动力所获得的各种形式的经济物质，包括获得薪金、分红、股票和期权等物质经济形式的直接货币报酬，以及使用津贴、补贴、优惠券等各种间接支付的货币形式的福利（陆雄文，2013）[20]。通常，学者们提到薪酬一词时，较多使用狭义的薪酬概念，李燕萍等将薪酬划分为包含基本工资、长短期的奖励和津贴、绩效工资等的直接薪酬部分，以及对于员工的保护和服务等非货币形式的间接薪酬部分（李燕萍，2003）[21]。

企业在制定员工薪酬的时候，需要依据岗位的特点以及所处层级设置薪酬结构和薪酬水平。通常来说，对于高层管理人员，企业较多施行薪酬与股权相结合的激励方式，高管薪酬的制定需要同公司未来的发展紧密结合，由此促使高层管理者能够一心一意站在公司的角度，帮助制定有效的战略决策与规划长远的指导方向。而对于中层管理人员，企业则较多采取工资和奖金的经济性报酬组合方式，中层管理人员虽然较少会企业的战略产生重大影响，但是其在战略部署和部门执行的层面发挥着不可替代的作用。因此，中层管理人员的薪酬内容不仅包括基本薪酬部分，还需要结合其个人绩效以及其所管理的部门绩效考核情况这两个方面来设定绩效薪酬的部分，此外，根据公司整体效益情况来制定的奖金部分也能够为中层管理人员带来良好的激励作用。考虑到薪酬的战略性与激励效果，本文从全面薪酬的视角出发，研究中层管理人员薪酬体系内容设计，重点关注狭义概念中的直接和间接薪酬的改进设计并对此展开研究。

（2）薪酬的特点

1. 战略性

薪酬的设计具备战略导向的特点，有效的薪酬机制帮助企业管理人力资源，最终目地在于促进企业战略目标的推动和实现，因此，企业需要针对战略目标来制定有助于企业经营管理和组织文化形成的薪酬制度。当企业实行目标管理的绩效考核方法时，整体战略目标下分细化至各个层级的各项任务指标，任务完成对于战略实现的重要程度决定了考核分值的权重，基于此将薪酬体系与绩效管理相互关联，战略的达成程度越高，员工薪资回报越丰厚，进而保障了薪酬机制有效地支持和辅助组织目标的达成。

2. 规范性

企业进行薪酬管理必须建立完善的薪酬体系，要保证从薪酬的设计到发放薪酬的具体流程都具有明确的解释和说明，需要建立一套科学合理并且规范清晰的薪酬制度。规范性要求薪酬体系必须确切地量化出薪酬的制定和方案标准，合理设置薪酬结构；要详细说明薪酬计算和发放的过程，明确不同职级和不同部门岗位的薪酬奖励方案；以此同时，还需要与薪酬相关的机制联动配合，比如绩效工资的发放与绩效考核结果相互联系。

3. 公平性

企业为了激发能够吸引和留住人才的薪酬优势，必须具备内外部都保持相对公平的特点。对外实现薪酬的公平即相较于同一地区同一行业或同样规模的其他公司，相同岗位或相似岗位的员工应该和本公司员工所得到的薪酬水平相当；而对内实现薪酬公平则是指员工的薪酬应该与其所付出劳动力的价值相当。薪酬的公平性保证了企业能够充分地考虑到员工的感受，从而增强员工对于组织和岗位的心理认同感，促进员工工作效能的提高。

4. 激励性

企业人力资源管理的主要目的就是激发员工工作积极性，而薪酬是实现激励效果最重要的一种手段，故而薪酬必须具备有效激励员工的特征。有效的薪酬激励需要员工充分地理解薪酬波动的背后逻辑，进一步认同激励机制下的绩效文化。从整体上看，激励导向的特点贯穿薪酬体系的设计流程。薪酬结构的设计当中，除基本工资以外通常还包含弹性的薪酬设计内容，比如跟随业绩改变的绩效薪资；而薪酬结构的不同比例组合也会影响激励员工的效果，过高或过低的弹性薪酬都较难发掘员工的工作积极性。

5. 灵活性

薪酬制度并非一成不变，而是在政策要求下根据公司实际需求制定，以便于达到灵活运用效果。除了符合当地最低工资标准不断变化薪资，还要明确薪酬计算增长的各种标准和岗位条件，确保人员工资增加能够匹配其工作价值、能力和岗位的提升。时间上的灵活性通常通过设置工龄工资以及试用期和转正后工资结构的调整变化来体现。岗位与业绩的灵活性则体现在分阶段和级差上，比如当业绩达到某个数值时，固定工资与提成的比例进行调整，从而满足员工对收入不断增长的预期。

2.2 薪酬的相关理论

2.2.1 最低工资理论

最低工资是指国家政府机构规定的劳动者工资的最低标准^[22]。最低工资制度起源于十九世纪末的西方社会，当时资本垄断加大了对于工人阶级的压榨，使得工潮运动兴起，政府为了维持劳资关系稳定因此决定推行最低工资的薪酬制度。这一方法随后在其他国家逐渐流行，目的在于保护劳动者的基础权益和提高低收入群体的社会保障。关于最低工资理论的研究，最早是源自于古典经济学理论，由威廉·佩蒂首先提出最低工资的理念，他认为社会需要维持运转必须保证工人工资存在最低标准，并确保可以提供员工生活必须的费用。亚当·斯密（1776）

也认为社会生产的秩序需确保社会工资达到最低限度以上^[23]。在旧古典经济学的思想基础上,新古典经济学进一步发展,产生出了最低工资理论,并且由此衍生形成了补偿工资理论学说、效率工资理论学说以及马克思最低工资理论学等细分理论学说。

我国通过立法确立最低工资制度是在 1994 年,早期计划经济时期下由政府统一发放工人工资,最低工资理论一度被认为是资本主义社会才存在的制度,随着改革开放出现非公有制企业,劳动者工资发放开始由企业决定。为了保障劳动者劳动工作时的基本权益,国内逐渐推广实行最低工资制度,具体标准由某一地区的当地政府决定,规定用人单位用工支付的劳动报酬不能少于当地最低工资标准。微观层面上,最低工资制度保障了劳动者对于满足其生存生活的基础需求,有利于减少个体因为无收入或低收入而带来的社会问题。而宏观层面上,建立最低工资标准制度从是为了维护社会的稳定运转,虽然政府干扰劳动力市场价格导致劳动力资源的低效使用,但是同样刺激了劳动力的供给,从而促进社会的就业。

2.2.2 工资差别理论

工资差别理论由英国古典经济学家亚当·斯密和大卫·李嘉图提出(1776),该理论认为员工获得差异化的劳动报酬,产生这一现象的主要原因是由他们不同的职业性质以及各职业的工资政策存在差异所导致的^[24]。具体来说,职业工资差别理论将影响工资差别的职业因素分成了五个方面,分别是劳动者的内心感受、职业安全的程度、责任的大小和成功的难易程度以及技能的学习成本,高工资的劳动者往往需要适应不舒适的职业感受或掌握高水平技能,也可能职业的风险较大或者需要承担较重职责,抑或失败率较高,低工资者则相反。这些方面的差异造成了工资的差异化,也奠定了现代岗位工资制度的基础。此外,政府出台政策也会造成工资差异,比如垄断或限制某一行业的工资水平。工资差别理论发展至现代可以细分为几种类别,首先是补偿性工资差别,由职业工资差别理论延伸发展,强调工种之间的差异;其次是竞争性工资差别理论,强调因为劳动者的综合能力素质存在的差异,由此形成了劳动质量的差异,进而延伸概念形成人力资本的差异;最后,萨缪尔森(2008)还提出了由于个体差异形成的经济租金工资差别,是由于职业的特殊性所形成的,比如顶尖的科研人员或歌星等^[25]。

国内学者早期研究工资差异较多从地区、城乡和行业等方面展开,主要探究工资差异的形成原因。研究发现,不同的地区由于经济增长率和外商直接投资情况存在差异,因而形成了地域上的工资差异;此外,城市与乡镇的工资差异源自对于城市外来劳动力的歧视;工资的性别差异同样源于市场对女性就业与再就业的歧视;不同行业的工资差异则可以通过补偿性工资差别理论和竞争性工资差别

理论说明,即工作种类的难度和不同个体的能力素质成为了行业工资差异的主要原因,此外早期由于处在经济制度转型期,我国行业工资差异也受行业垄断程度的影响(李晓宁,邱长溶,2007)^[26]。随着研究不断深入,有关工资差异的研究更加细化,比如学者王宇晨(2021)探究性别工资差异下,地区工资差异的存在情况和形成原因^[27];而布乃鹏(2020)从代际差异的视角研究农民工户籍歧视的现状^[28]。关于工资差异现状、形成原因以及影响后果等研究结合了时代背景逐渐深入,不断地发展和完善了工资差异理论体系。

2.2.3 效率工资理论

效率工资理论强调员工生产效率和工资的双向影响机制,用于解释说明企业为什么有时候愿意支付相较于市场平均水平较高的工资支付给员工的现象。一方面,当员工通过努力工作,促使其生产效率更高,那么企业支付给员工的劳动报酬就会更多;而另一方面,当企业给出员工高于市场水平的工资时,员工也会受到工资激励从而努力工作,反过来进一步地促进生产效率的提高。效率工资的概念最早在《国富论》中被提及(1776)^[23],雇主实行高工资的激励方法有助于鼓励劳动者加大生产力度,促进工作成果产出。而将效率工资提炼成理论的是索罗所提出的“索罗条件”,即企业支付工资最优条件下,工人工资变化与其工作努力程度呈现为单位弹性。在这一理论的基础上,效率工资理论不断发展,出现了怠工模型和工作转换模型。由于雇主和雇员之间存在着信息不对称的情况,雇主必然无法做到有效地监督雇员,怠工模型强调雇主通过提高工资进行正向激励和负反馈解雇二者并用的方式,从而诱导员工提高生产效率;工作转换模型则侧重提高工资留住人员,降低员工的离职率。此外,效率工资理论体系下细分发展的经济模型还有逆向选择模型和社会模型等。

国内学者对于效率工资理论的研究可以分为理论和应用两个方面,理论研究包括引入效率工资理论国外研究的最新动态并将其与国内发展现状结合分析,比如学者陆铭和袁志刚(1997)介绍了效率工资理论的假设前提、理论基础和基本模型并对其进行述评,其中着重评价怠工模型并且使用分析当时中国的失业形势,从而获得发展的启示^[29];还有一种理论研究的关注点在于补充、深化和完善效率工资理论,比如学者宋晶和陈园园(2016)在文献回顾的基础上提出对于核心假设的质疑,即工资和生产率的关系可能受到某种情境因素调节,实践效率工资制度时应当考虑情境和负面的影响^[30]。应用研究则借助理论思想研究某一具体问题,比如学者程名望等(2015)基于效率工资理论建立实证分析模型,发现工资收入能够显著农民工群体的工作满意度,获得了农民工务工的管理启示^[31]。总的来说,效率工资理论的核心目的在于激励与约束,管理实践中可以将效率工资和福利进

行有效结合，达到人员激励的效果。宏观研究视角下，效率工资理论也有助于帮助认识和分析民工短缺和高失业率等社会现象，从而合理地改善现状与解决问题。

2.2.4 人力资本理论

人力资本理论由经济学家西奥多·舒尔茨提出（1990），他认为人力能够作为一种利于促进经济发展的资源被用于使用和投资，理论包含两方面影响因素：数量和质量，由此形成劳动生产率和工资收入的差异^[32]。人力资本理论关注人员在知识和技能等方面的投资，以促进劳动者工作加大产出与提高生产的效率。早期人力资本理论从宏观视角研究经济增长，认为教育投资能够有力地保障国民收入增长。另一位里程碑式贡献的学者贝克尔则提出了微观视角下的人力资本理论（2016），将在职培训作为研究对象分成一般性和专用人力资本培训^[33]，一般性人力资本培训得到的技能适用于整个市场，而专用人力资本培训所获得的技能仅能够适用在该企业，微观视角下两种情况的投入成本和市场机制等具体方面的分析存在经济要素上的差异，比如专用人力资源的工资收入必然高于市场水平，投资成本由企业承担；而一般性人力资源的工资水平受市场机制调节，投资成本由劳动者承担。此外，贝克尔还提出了人力资本投资的激励因素和收益率计算模型，进一步完善了人力资本理论体系的微观研究。

上个世纪八十年代，我国逐渐引入人力资本理论，首先是对于国外已有文献的翻译，介绍人力资本的概念、发展历史和研究现状等内容，并且将理论与中国的国情相结合发表建议（贝克尔，梁小民，1987）^[34]；随后国内学者逐步关注应用研究，将人力资本理论与经济增长、产权研究或群体的人力资本投资等实践问题结合分析（胡旸，2021）^[35]，比如孙冉等（2021）认为特岗教师有助于帮助农村学生提高学习成绩，而且女性教师和非师范专业毕业的特岗教师的教学效果更好，从而为当前的农村教育问题提供帮助和启示^[36]。总的来说，人力资本理论将人力视为具有投资价值的资源，有助于理解和针对性发展人员的综合素质，利于带动个体工作效率提升和宏观促进国家经济增长。

2.2.5 全面薪酬理论

传统的薪酬理论主要关注员工薪资与产出绩效等可量化的经济性工作因素，相比之下，全面薪酬不仅考虑经济性薪酬回报，还关注员工工作中获得的非经济性报酬，比如员工对于工作环境的看法和工作满意度情况等，这部分的非经济性报酬更加关注员工工作的获得感与效能感^[17]。因此，全面薪酬的结构通常划分为直接薪酬、间接薪酬以及非货币薪酬，直接薪酬包括基本工资、股票奖金和绩效工资等经济性薪酬回报，间接薪酬同样也是经济性薪酬但是并不以实体的形式直接发放，“五险一金”和企业年金这一类的补充福利就属于间接薪酬，非货币薪

酬回报则关注员工心理获得，包括工作成就感、挑战性、与同事相处的关系和社会地位等工作条件和环境氛围。

以往对于直接薪酬部分的研究较多，最低工资理论、效率工资理论等研究直接薪酬的理论通常关注员工所得的工资情况与其生存与生产激励的关联效果^[23]，间接薪酬的研究则与社会公共福利与社会保障方面的研究相关。近年来对于非货币薪酬回报的研究逐渐重视，由于员工对经济性薪酬的要求与企业人工成本支出的需要达到平衡，员工的直接报酬较难产生较大的变动，非经济形式的薪酬回报便被考虑成为影响员工工作满意度的工作要素，董青等^[16]认为员工除经济性回报外还存在较为多元的需求，实现有效的员工激励需要基于全面薪酬理论的指导，充分考虑“人与情境”的交互作用，从经济性与非经济性薪酬回报等各个方面进行薪酬设计，从而满足人员的心理平衡和满足的需要，激发员工最大化地发挥工作的价值。

2.3 激励的相关理论

2.3.1 需求层次理论

需求层次理论由美国心理学家亚伯拉罕·马斯洛提出（1943），属于西方行为科学管理理论深入发展下的一门分支研究流派^[37]。理论主要关注人的不同需求，将各种需求进行汇总分类，划分出了需求的不同等级。最基础的需求是人的生存需要，包括水、食物、空气和睡眠等需求，当这一类的需求无法满足时，人的生存就会难以维持下去，也不会产生更高层次的需求。第二层是对于安全的需要，人需要感觉自己是安全和得到保护的，而不是感觉活在恐惧和焦虑当中，居住在战争地区的人们通常在安全需要这一方面较难得到满足。第三层是对于归属和爱的需求感，这一层面涉及与他人建立社交关系的需要，当人和人存在社会联系与情感联结时，才能够体会到归属感和爱的感觉。第四层是对于尊重的需要，包括获得他人的尊重与自我尊重，人需要相信自己的价值，对自己的能力具有自信，需要获得对于自己的力量感。此外，其他人也能够给予一定的尊重，不随意地进行贬低或诋毁，从而满足受到尊重的需要。最高层是自我实现的需要，这一层面的需求与人们所赋予的生命意义有关，当人们拥有需要持之以恒去追逐的目标或者长久信念时，其内在需求本质上都是追求自我价值的实现。需求层次理论将前三层划分为人的低层次需求，而尊重和自我实现归为高层次的需求，只有满足或部分满足低级需求，高级的需求才会产生^[38]。

表 2-1 马斯洛需要层次理论

第五层	自我实现的需要
第四层	尊重的需要
第三层	归属与爱的需要
第二层	安全的需要
第一层	生存的需要

需要层次理论的理论研究通常是将其与其他激励理论进行比较研究，比如国外学者将马斯洛需要层次理论和赫兹伯格的双因素理论进行比较，并通过某一具体案例进一步展开深入分析（Udechukwu, Ikwukananne, 2009）^[39]。不过以往研究中，需求层次理论更常与某一领域问题结合展开研究，比如研究农业经济下扶贫政策对于贫困人口的需求所产生的效用感知，发现当需要层次理论五个层面各获得一定程度满足后，贫困人口面对扶贫政策的获得感会更加强烈（钱力，倪修凤，2020）^[40]。此外，需求层次理论在人力资源管理实践方面也影响颇深，比如，薪资付给能够满足劳动者基本的生存需求；福利待遇比如员工援助计划给予员工一定程度的安全需要；组织中实现个人目标与满足员工对其制定的自身目标实现的需要有关；而针对员工各种需求，组织也尽量保证满足，从而尽可能地实现激励的效果。

2.3.2 双因素理论

双因素理论由美国行为学家弗雷德里克·赫兹伯格提出，属于行为科学管理理论下的细分理论。理论雏形源自赫兹伯格进行的一项社会调查，即询问工作中有哪些令人满意和令人不满的因素，收集的调查结果按照这两个维度进行分类，其中，成就、赞赏和成长等在所有结果当中大多被归为令人满意的工作因素，而人际、公司政策和监督机制等大多被归类在令人不满意的工作因素。通过进一步的研究发现，令人满意的因素主要和工作有关，而令人不满的因素主要和工作环境相关，前者被定义为“激励因素”而后者称作“保健因素”。双因素理论的主要内容在于对激励因素和保健因素的研究，当满足员工在激励因素上的工作要素时，员工能够从中受到激励从而提高工作的满意程度，但是没有满足激励因素的情况，也并不会令员工产生不满的负面情绪；与激励因素不同，保健因素则无法带来激励效果，满足员工的在保健因素相关的内容，这一情形只能让员工不产生不满情绪，从而不会对工作产生负面感受，由此也无法产生满意的感觉，但是如果存在不满足保健因素的情形，则一定会给员工带来对于工作的负面感受。此外，

激励因素和保健因素并不是对立的关系，实际上二者可以既是满足的情形，又是不满足的情况。

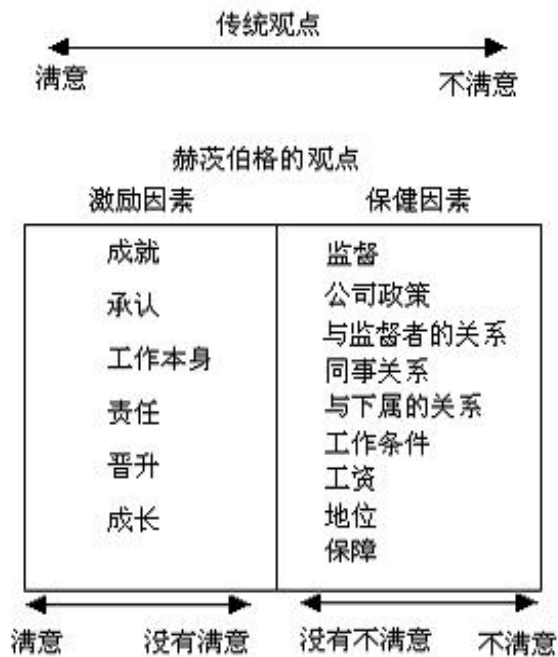


图 2-2 双因素理论

国内对于双因素理论的研究可以划分为两个方面，首先是对于理论发展和国内适用性的探讨，比如曲静等（2016）在双因素理论的基础上提出三因素理论，划分出激励、物质和精神三个方面的激励影响因素^[41]，而王肖婧等（2018）则讨论了双因素理论的局限，由于实证方法研究带来固有的局限，在实践当中使用双因素理论需考虑具体情境的适用性^[42]。其次，双因素理论被更多地运用在具体事件的研究当中，比如张网成等（2021）基于双因素理论的视角研究大学生志愿服务激励政策的效用情况^[43]。人力资源管理实践下，借助双因素理论的思想实现员工激励的方式已经比较广泛地被大众所接受和认可，通常来说，一般程度地满足保健因素即可，实现员工工作积极性的调动应着重考虑满足激励因素。

2.3.3 期望理论

期望理论由心理学家维克托·弗鲁姆提出（1964），内容主要研究决定激励因素的影响关系^[44]，弗鲁姆认为，员工对于目标实现的可能性存在评估与判断，由此形成目标实现的期望概率，此外，每个人追求目标达成的迫切感和期待程度各不相同，目标实现后所获得的价值感也因人而异，因此形成期望目标实现的效价。期望概率与效价相乘可得到实现目标的激励效果，用公式表示为： $M(\text{motivation}) = E(\text{expectancy}) * V(\text{valence})$ ，说明员工认为实现目标的可能性

越大，并且目标的达成能够为其带来很高的价值，那么员工受到激励的程度就越高。后续的理论发展将工具视为又一个影响动机的因素放入乘积式中相乘，工具是指员工实现目标后，外在的条件有多大可能性可以保证员工获得奖励报酬。

国内关于期望理论的早期研究偏重理论方面的探讨，尤其在行为金融学领域的研究较多，比如学者刘志阳（2002）在综述行为金融理论的研究时，介绍期望理论作为行为金融学的一个理论基础^[45]；后续学者们对于期望理论的研究则偏好关注与具体问题的结合应用，比如李振华等（2021）基于期望理论，发现投资者所感知到的激励越高，越有利于提升众筹项目的融资绩效^[46]。期望理论在人力资源管理的实践方面也具有较深的启示，比如企业在进行目标管理时，借鉴期望理论的思想能够尽可能地考虑到员工目标设置的合理性和可实现性，由此激发出员工对待工作的能动积极性，从而为企业产出更高的价值。

2.3.4 公平理论

公平理论由美国心理学家约翰·斯塔希·亚当斯提出（1963），关注员工对于公平性的感知以及公平感知与工作积极性的关系^[47]。员工往往会将自己现在的劳动报酬与自己过去的劳动报酬，现在的劳动报酬与外部他人的报酬进行对比，通过对比来感知自己所获薪酬是否公平，当员工感受到这样一种不公平的时候，通常就会导致工作意愿的下降，同时还伴随要求涨薪、离职或者消极怠工等行为的发生。具体来说，当员工将现在与过去进行内部公平性对比时，对于现在所获报酬的感知/现在对于工作投入的感知与对于过去所获报酬的感知/过去对于工作投入的感知，如果现在的比值低于过去的比值时，员工就会认为现在的报酬过低，从而产生不公平的感觉，降低员工的工作积极性；相反现在高于过去时，员工就会更加努力地工作，促使自己劳动所得与其付出的努力对等。而当员工将自己与他人进行外部公平性对比时，对于自身所获报酬的感知/自己对于工作投入的感知与对于他人所获报酬的感知/自己对于他人工作投入的感知，如果自己的比值相较于他人比值更加低一些的时候，员工就会认为自己劳动获得的报酬过低，从而产生在与他人进行对比的情况下，这样一种不公平的感觉，同样也会降低员工的工作积极性；相反自己比值高于他人时，员工也会更加努力工作，直到他认为自己获得的报酬与付出相当时，感知到高于他人的公平性结果所产生的激励才达到停止。

亚当斯的公平理论为公平理论体系奠定基础，由于主要关注主体对待薪酬在分配结果上的公平性的感知，学者们又把它称作分配/结果公平。理论的后续研究从不同的层面和视角探索公平理论，比如提出强调分配过程公平性的程序公平理论，或者从性别的视角探讨性别公平对于生育率的影响，提出性别公平理论

（Peter，2000）^[48]。国内学者们的研究则较多基于公平理论下不同层面的研究视角，针对具体实际的问题来展开讨论，由此逐渐深入和完善公平理论的体系。比如学者田芊等（2019）探究了分配公平感下微观和宏观研究视角，明晰了分配公平相关的概念和原则^[49]；殷玉新（2019）基于程序公平的视角，讨论教师怎样实现学生的学习机会公平，从而加强了教育公平的理论和实践指导意义^[50]。最后，公平理论在人力资源管理的实践方面也具有深远的影响，尤其在薪酬体系设计时，企业需要充分考虑到公平理论发挥的作用，通过保障员工薪酬的公平性，充分地促进薪酬的激励效果，最终达成提高企业绩效的目的。

第3章 F 公司中层管理人员薪酬体系现状

3.1 F 公司概况

3.1.1 F 公司简介

F 置业有限公司由某大型国有企业全额控股，成立于 2002 年，注册资本 10000 万元人民币。公司具备优质的房地产开发资质，建立了工程技术、材料设备、物业管理等业务部门，主营业务即房地产行业及其相关联的领域在本地地区同行业企业中排名前十。自公司成立以来，业务范围拓展至房屋租赁、物业社区管理以及园林施工绿化等内容，同时涉及园林景观、城镇基础设施建设以及文旅、酒店行业等方面的投资业务，包含 4 家全资控股的房地产开发、物业管理和投资公司，以及 2 家部分控股的公路建设与城镇建设投资公司。

F 公司作为房地产行业的企业，施工业务的指导思想推行“四个一工程”的工作思路，即抓住一套目标管理，完善一套工作程序，建立一套管理制度，确定一套考核办法。企业精神追求爱国忠诚，艰苦奋斗，团结敬业，拼搏奉献，求实创新以及至诚守信。管理理念是：“以人为本，追求卓越”。

F 公司凭借前卫的开发理念和智慧，以实力筑起企业的行业品牌，其未来的发展目标是在该省的省会城市打造高起点、高品质的一流楼盘，构建绿色生态新城。近年来公司的战略目标针对高等住宅小区的开发展开业务项目，目前正在开发的项目为一期工程占地 200 多亩，包含大型别墅、高层和商业的某综合性住宅小区。

3.1.2 F 公司的组织结构

根据公司立足房地产及相关产业领域拓展的发展思路，逐步规范公司管理行为是实现公司员工与公司同步、快速发展的必要前提。公司组织架构的构建充分借鉴当代企业管理理念，结合公司实际，根据“分级管理”的原则，科学合理地设计，清晰划分部门职能，明确工作分工。设置责任、权利和利益按不同层次的管理授权，实行平行配置，是公司日后管理工作的重要思想基础。

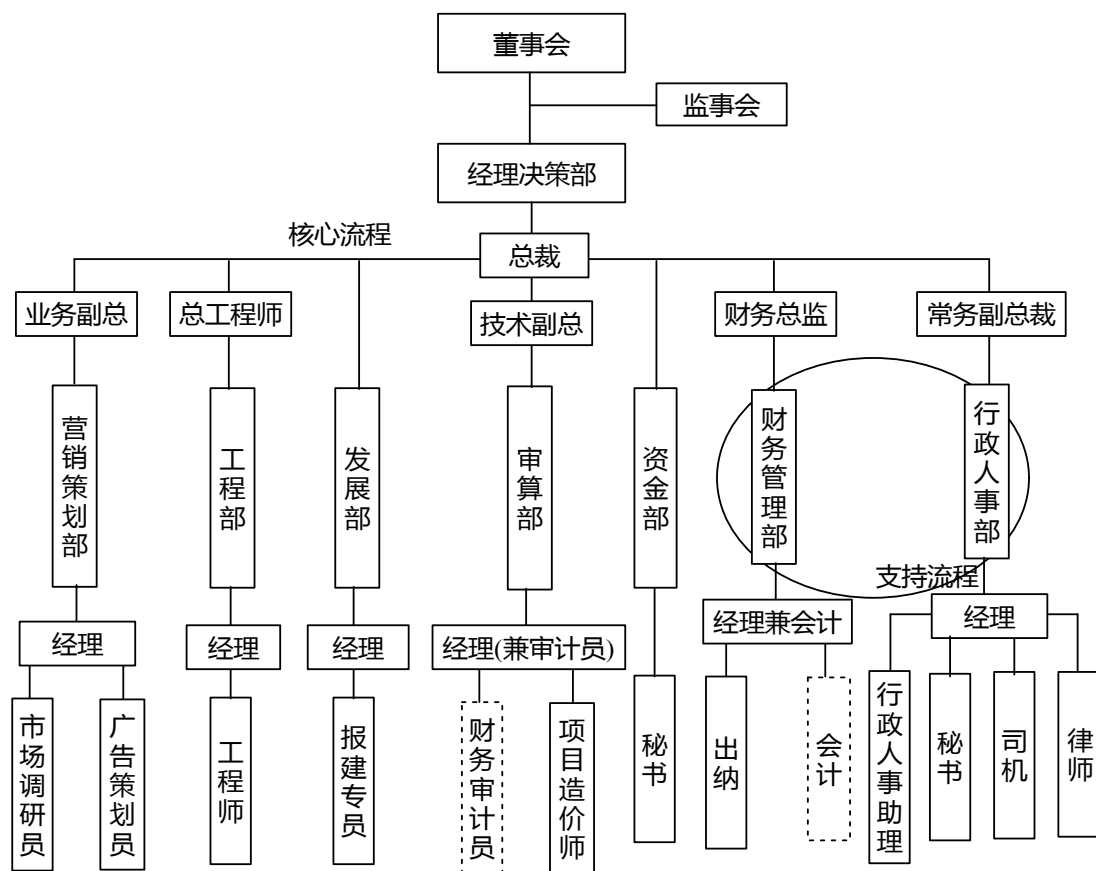


图 3-1 F 公司组织架构

经理决策部是整个公司运作的经理层，对整个公司的重大事务作出决策，其下根据不同业务设置不同的部门，由上至下层次逐级细分，形成公司的组织架构。

核心业务流程主要包括两个，一是寻找新项目的项目开发流程，二是对市场动态进行调查与研究的流程。项目开发阶段包括了项目立项与项目施工之间的几项任务，具体包括：征地、拆迁、设计与报建四项任务。一般情况下这几项工作可以同时进行，所以推进项目流程的时候需要同步进行计划和跟踪，因此设置营销策划部、工程部、发展部、审计部以及资金部。

营销策划部负责直接联系客户和洽谈业务的工作，要求充分了解目前的市场动态及客户心理，担任长期的市场调查和分析职责，与专业的房地产策划公司对接合作。

工程部负责项目设计单位选择的招标及评标工作，以及工程施工项目从前期筹备到过程控制再到质量管理的全过程跟踪设计，辅助拆迁与合同谈判。

发展部负责新项目的征地、拆迁与报建三项任务，需要良好地处理公司与项目各相关业务主管部门、政府机构与媒体的关系。

审计部负责与项目相关的各流程的监控，包括财务、合同方面的审计与项目进行过程中所有合同的草拟、谈判、签订与管理。尤其处于项目征地、拆迁、设

计、报建阶段时，审算部需要谈判的合同包括各类土地转让合同、拆迁承包合同、策划外包合同、设计外包合同等。

资金部负责考察和对外投资相关领域的项目风险，制定投资计划以及为公司内部的项目筹集资金，通过分析整个项目的经济与社会效益，确定项目的投资来源。

支持流程则负责维持公司正常运转的业务流程，因而设置财务管理部和行政人事部。财务管理部负责协助高层上级需要，对财务、会计相关事项进行统筹和安排，组织公司财务分析与资金调度，进行公司财务处理、出具会计报表。

行政人事部则属于后勤保障部门，保障内部管理和运作的平稳，负责事项包括公司宣传、人事变动、企业文化等方面，行政事务的处理也由行政人事部负责。

3.2 F 公司中层管理人力资源现状

当前 F 公司处于项目开发阶段，全体员工在岗 537 人，其中高层管理人员共 8 人，占全体员工比例的 1.5%；中层管理人员共 22 人，占全体员工的 4.1%。各部门中层管理人员分布情况如下表所示。

表 3-1 中层管理人员各部门分布情况

	正职	副职	合计
资金部	1	1	2
审算部	1	2	3
工程部	1	5	6
发展部	1	1	2
营销策划部	1	2	3
财务管理部	1	1	2
行政人事部	1	1	2
经理决策部	0	2	2
	7	15	22

下面基于年龄、受教育水平、公司任职年限等方面的情况分析中层管理人员的人力资源现状。

（1）性别

F 公司中层管理人员中男性共 15 人，占比 68%；女性 7 人，占比 32%，各部门任职情况如下表所示。显而易见，公司对于工程部和发展部这两个核心业务部

门，更偏好任用男性中层管理人员，而行政人事部的中层管理者人员更偏好任用女性，这样的人员安排情况与公司的经营业务房地产项目建设密不可分。

表 3-2 中层管理人员性别分布情况

	资金部	审算部	工程部	发展部	营销策划部	财务管理部	行政人事部	经理决策部	合计
男	1	2	6	2	2	1	0	1	15
女	1	1	0	0	1	1	2	1	7

(2) 年龄

F 公司中层管理人员的平均年龄 36 岁，其中，40 岁以上的有 2 人，占比 9%；年龄在 36-40 岁的有 8 人，占比 36.4%；年龄在 30-35 岁的有 12 人，占比 54.5%，最年轻的中层管理者 32 岁，如下图所示。由此可见，F 公司的中层管理人员大多都较为年轻，具备一定的职业阅历，也正处于职业发展的稳定上升时期，较有活力和干劲，因而除薪酬水平以外，F 公司的中层管理人员通常还会比较关注个人成长和未来晋升。

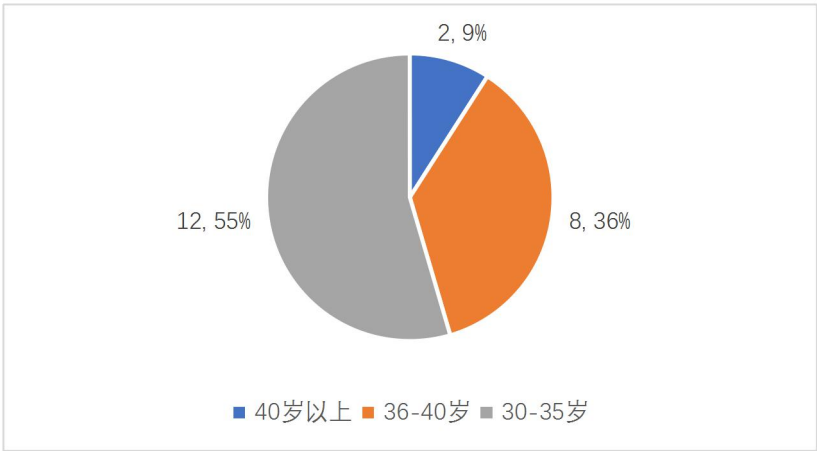


图 3-2 中层管理人员年龄分布情况

(3) 受教育水平

F 公司对于中层管理人员的最低学历要求至少是大专，公司内部受教育水平在大专层次的中层管理者有 5 人，占比 22.7%；受教育水平在本科层次的有 16 人，占比 72.7%；受教育水平在硕士及以上的有 1 人，如下图所示。可以发现，F 公司中层管理者学历较高，说明 F 公司在管理人员的聘用上较为重视经过系统训练的高素质知识型人才，比较重视人员的开发和成长。

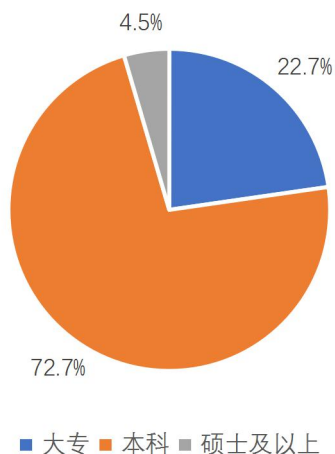


图 3-3 中层管理人员学历分布情况

（4）公司任职年限

F 公司招聘中层管理人员的入职年限中，不到一年（含 1 年）的有 8 人，所占比重 36.4%；1—3 年（含 3 年）的有 6 人，所占比重 27.3%；3—5 年（含 5 年）的有 1 人，所占比重 4.5%；5—10 年（含 10 年）的有 2 人，所占比重 9.1%；10 年以上的有 5 人，所占比重 22.7%，如下图所示。可以发现，F 公司具有一部分任职时间较长的老员工，他们对于公司的忠诚较高，愿意长期就职于 F 公司，但是大多数的中层管理人员在公司任职时间较短，对于新入职的员工，公司难以留住人才，造成了中层管理这一级别岗位上较为频繁的人员流动。

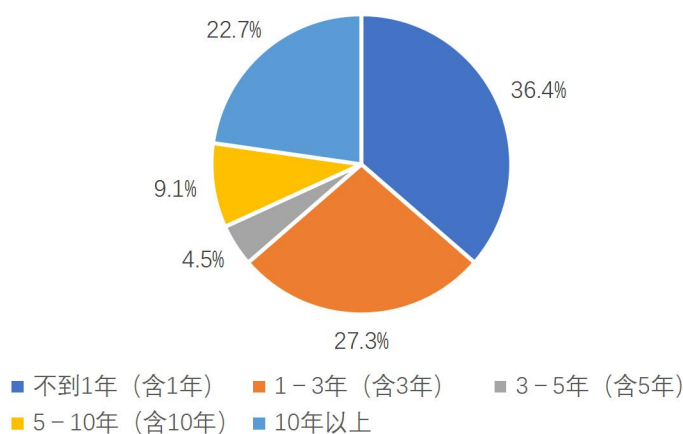


图 3-4 中层管理人员任职年限分布情况

（5）职称

F 公司所在领域主要是房地产建筑，因此对于管理人员而言，职称评定对于提升自我和提高收入充分地具有必要。中层管理者当中，具有高级职称的有 5 人，所占比重 22.7%；具有中级职称的有 14 人，所占比重 63.6%；具有初级职称

的有 3 人，所占比重 13.6%。由此可见，F 公司的中层管理者们比较注重自我提升，职称的评级能够对于管理者们带来良好的激励效果。

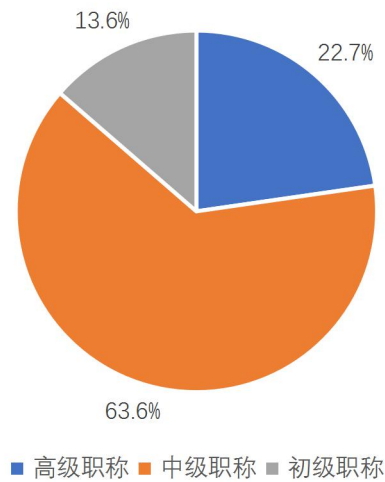


图 3-5 中层管理人员职称分布情况

3.3 F 公司中层管理人员薪酬体系现状

F 公司实行每年年度工资总额管控再下分层级进行分配的薪酬制度，每年年初的财务预算会将当年的工资总额列出，专款专用，年终决算根据整体效益状况追加效益工资额度，列入工资总额。而针对工程业务的人工成本支出，各工程项目部根据人员编制在成本预算中，将项目生产期内工资总额列出，专款专用，项目完工决算时，根据成本控制目标的完成情况追加效益工资额度，列入工资总额。

3.3.1 薪酬结构

考虑到公司多行业、多工种、多岗位以及不同岗位的工作内容、工作负荷，对技能知识水平、需要负责的程度以需要作出的努力等要求的不同，通过评估岗位价值，确定岗位基本工资，包括固定工资与绩效工资。

岗位工资按照岗位的责任大小、权力大小、管理跨度、专业技能、经验要求、能力要求、知识水平、业务要求等方面的权重进行岗位评价，决定岗位工资。其主要功能是促进员工的工作责任和上进心。绩效工资则根据员工对业绩目标的完成情况进行设置，即绩效薪酬必须依据于员工给企业创造的收益价值成果。绩效薪酬的部分与人员在绩效评估上的结果紧密相关。

除此之外还有津贴、奖金与福利，其中津贴包括年功工资和特殊津贴。年功工资基于年度公司绩效考核设立，而津贴主要包括工作年限（工龄）津贴、职称津贴等，是对员工在工作时长和经验，以及贡献的劳动价值等方面产生积累，由

此下发给予的补偿,从而加强员工对待公司的忠诚度,加强其安心对待本职工作。

奖金包括年终双薪、效益奖金、总裁特别奖和股权收入,此部分薪酬的制定是根据公司的年初所制定的经营目标以及年末最终利润有关的,会将其置于薪酬总量下通过财务来核算,还要考虑到公司当前的市场和经营情况,从而明晰在薪酬总额当中占据的比例。

福利属于非经济性薪酬,包括午餐补贴、驻外津贴、通讯津贴、礼包、副食补助、住房公积金和各种保险,目前的“六险一金”为法定的社会福利,缴纳比例同样包括在公司的福利待遇下。

基于以上,F公司薪酬结构如下图所示。

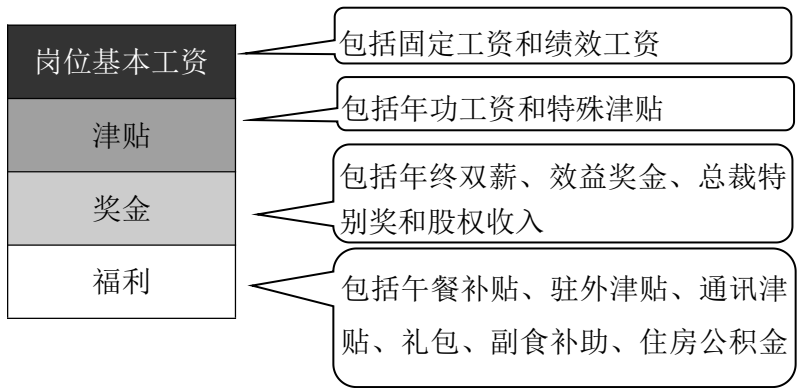


图 3-6 F 公司薪酬结构

3.3.2 薪酬水平

通过资料信息的收集和与人力资源部交流,了解到 F 公司中层管理人员规定的年薪范围大约在 90000~160000 之间,相较于同一行业内其他同等规模大小的公司,F 公司所采取的薪酬策略相较于市场薪酬大致持平,针对业务部门则采用略高于市场平均水准的薪酬策略,这也为 F 公司在外部人才市场上获得了一定的竞争优势。然而,根据以往薪酬发放的情况,F 公司业务部门中层管理人员近三年的月平均工资 10104 元,职能部门中层管理人员近三年的月平均工资 7378 元,员工实际到手的薪酬并没有准确贴合规定的薪酬范围,因此从实际上看,中层管理人员的薪酬制度优势并不大。

此外,从企业内部的视角,通过对过去的工资情况表进行分析,发现同一部门内同一职级存在不同薪酬水平的情况,考虑到公司制定了人才引进策略,而且不同项目的完成情况和获得效益不同,绩效薪酬也会造成薪酬差异,因而造成中层管理人员同岗不同酬的现状。不过,正是这一情况导致同一岗位的薪酬差距逐渐拉大,甚至出现某部门在岗位人员变动后的正副职级薪酬水平持平的现象,因此内部薪酬水平的合理性有待进一步了解探究。

3.3.3 薪酬激励设计

F 公司目前对于中层管理人员的经济性薪酬采用谈判工资制度，即隐性工资制度，员工的岗位基本工资受其谈判能力、岗位人才的稀缺程度和总裁的批示等综合影响，直接决定员工的工资水平。因而，不同部门中层管理人员的绩效考核工资和效益工资的薪酬额度和浮动比例都有不同，但是从整体上看，中层管理人员的薪酬结构按照月份和年份设置，划分出固定工资、绩效工资与效益奖金并进行按比例组合。比如，假设资金部经理通过薪酬谈判确定的岗位基本工资是 8000，其中 2000 是月固定工资；月绩效考核工资占比岗位基本工资的 30%~35%，年度考核工资占比岗位基本工资的 5%~10%，考核工资部分根据考核情况进行调整发放；而效益工资部分则取决于公司经营情况进行发放。总体来看中层管理人员在月度考核工资和效益工资所占比例较大，由于业务部门处在公司价值产出链条上，部门人员受结果导向驱使，效益工资部分所占的比重更大；职能部门辅助生产经营活动顺利进行，对日常考核更加注重，因此其在月度考核工资部分所占比重更大。具体的薪酬组合比重见下表。

表 3-7 F 公司薪酬结构及比重

		月固定工资	月考核工资	年度考核工资	效益工资
资金部	资金部经理/副经理	2000	30%~35%	5%~10%	55%~60%
审算部	审算部经理/副经理	2000	70%~75%	5%	20%~25%
工程部	工程项目部长/副部长	2000	20%	5%~10%	70%~75%
	副总工程师	2500	10%~30%		70%~90%
	高级工程师	2000	20%	5%~10%	70%~75%
发展部	材料部部长/副部长	2000	45%		55%
营销策划部	副总经理	2500	5%~10%		90%~95%
	营销部经理/副经理	2000	10%~30%		70%~90%
财务管理部	财务部部长	2000	70%~75%	5%	20%~25%
	高级会计师	2000	70%~75%		25%~30%
行政人事部	办公室主任	2000	70%~75%	5%	20%~25%
	高级专员	2000	70%~75%		25%~30%

从上表可以看出，F 公司在人员薪酬结构上，固定工资偏低而浮动工资较高，属于浮动工资部分的薪酬又是基于较高的目标管理和负向减分的激励基础上，对于公司员工，这样的薪酬结构不但无法给予员工激励，反而还会对中层管理人员对待工作的满意程度和积极性带来损害，不仅不利于企业对于人才的留任，长远来看也不利于企业的未来发展。

3.4 F 公司中层管理人员薪酬满意度调查结果

3.4.1 问卷调查

本文针对 F 公司的 22 位中层管理者们展开现行薪酬体系的问卷调查，结合薪酬与激励相关理论，问卷设置从薪酬水平的满意度情况、薪酬设计的规范性、薪酬结构的公平性以及薪酬的激励效果这几方面设计调查问卷，共 12 道题项，此外设计个人基本信息 5 道题项，以及针对绩效考评设计的 5 道题项，共计 22 道题。问卷内容详见附录。本次调查采用无记名形式，共发放 22 份问卷，回收 22 份问卷，回收率为 100%。

（1）薪酬水平满意度

针对薪酬水平满意度这一方面，问卷依据员工对薪酬与福利的感知以及与他人薪酬水平对比来设置各个题目的内容，包含 5 道题项，选择分值 1-7 代表逐级递增由非常不满意到非常满意的各选择程度。

1. 薪酬与福利的感知满意度情况

针对中层管理人员对于薪酬和福利所感知到的满意程度，调查问卷设置了两道题项，题目内容分别是“与您的工作付出相比，您对目前收入满意吗？”和“您是否满意公司现行的福利制度？”。

调查结果显示，员工对于自身的薪酬和福利情况所感知到的满意程度大多数集中在非常不满意到一般的程度范围，其中，对现阶段工作付出所得薪酬不太满意的中层管理人员数量最多，共 7 人，占比 31.8%；对当前公司给予福利不太满意的中层管理人员数量也最多，共 6 人，占比 27.3%，由此可以看出多数的中层管理人员对于所得薪酬和福利都不太满意。

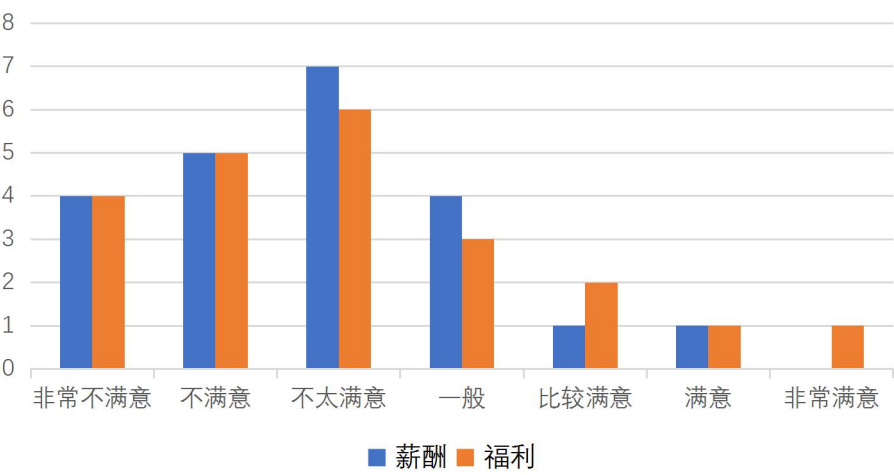


图 3-7 薪酬福利的感知满意度情况

2. 与他人薪酬水平对比的满意度情况

针对中层管理人员针对他人薪酬水平进行对比的满意程度，调查问卷设置了三道题项，题目分别针对公司其他人、外单位的同学和朋友以及同行业的薪酬水平进行薪酬满意度调查，内容如“与公司其他人相比，您对目前的收入水平满意吗？”。

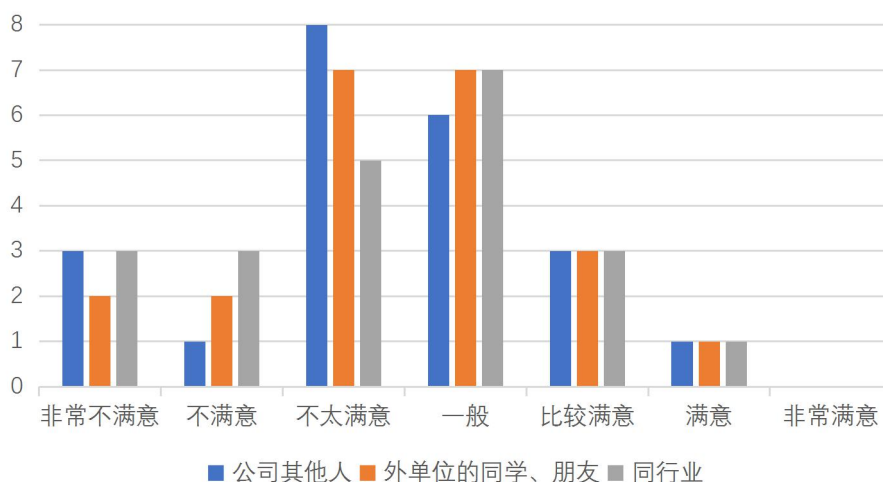


图 3-8 与他人薪酬水平对比的满意度情况

调查结果显示，中层管理者对比他人薪酬水平的满意度比较不太满意，其中，与公司其他人相比，对自己薪酬不太满意的中层管理人员数量最多，共 8 人，占比 36.4%；与外单位的同学和朋友相比，对自己薪酬不太满意和一般满意的中层管理人员数量一样多，各 7 人，占比 31.8%；而与同行业进行对比，对自己薪酬一般满意的中层管理人员数量最多，共 7 人，占比 31.8%。可以看出中层管理人员通过对比他人的薪酬水平，认为其自身的薪酬略微偏低，但是对于所处行业，薪酬水平相对地合理和易于接受。

（2）薪酬设计科学性

针对薪酬设计科学性这一方面，问卷从薪酬设计规范性与绩效考核效果入手，设置问题“您认为公司的工资待遇能否充分反映各工作的责任轻重和难易程度？”、“公司能够做到经常性地公开绩效考核结果，并就考核结果对员工给出解释和说明吗？”等问题。分值 1-7 代表逐级递增由不清楚到能的各项程度选择。

1. 薪酬设计规范性

结果显示，多数中层管理者们认为该公司的工资待遇能够一般地反映出工作的责任轻重和难易程度，说明薪酬设计具备一定的规范性，但是还需要更加深入的合理分工和清晰规划。

2. 绩效考核效果

中层管理人员的薪酬水平与其绩效考核评价紧密相关，结果显示，较多中层管理人员认为绩效考评制度能够一定程度地发挥作用，但是仍有需要改进完善的地方，比如在考核标准的合理性上需要加强提升；同时，较多中层管理人员认为公司没有做到绩效考核的公开透明，难以给出绩效考核结果准确的解释说明；绩效评估时，使用最多的两种方法是按照计划目标打分与上级主管评估；还有部分中层管理人员认为，公司对员工绩效考核的主要目的是为了对员工进行严格的控制和管理。

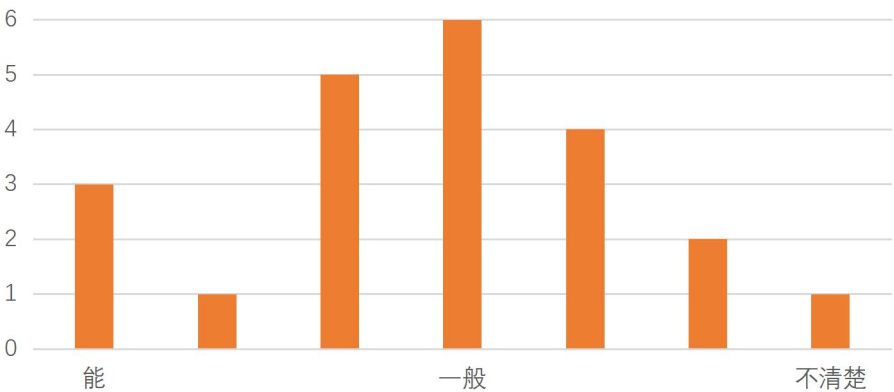


图 3-9 薪酬设计规范性

(3) 薪酬结构公平性

针对薪酬结构公平性这一方面，问卷在设计上考虑了努力程度对奖金的影响与个人表现对增薪的影响，设置 2 道题项，题目内容分别是“您认为工作努力/松懈的程度对于月底奖金/年底奖金会有较大的影响？”和“您认为公司以往增薪时，考虑的最重要因素是个人表现？”。分值 1-7 代表逐级递增由非常不同意到非常同意的各项程度选择。

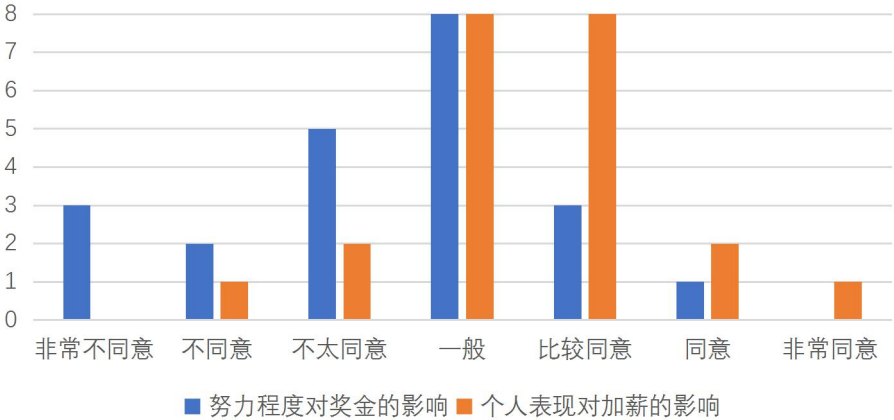


图 3-10 薪酬结构公平性

结果显示，中层管理人员认为工作努力或松懈对奖金的影响程度一般的人员数量最多，共 8 人，占比 36.4%，说明设置奖金所获得的效果并不显著；除此以外，大多数中层管理人员认为个人表现一般能够和比较能够影响到加薪情况，各 8 人，二者均占比 36.4%，考虑到中层管理人员采用的隐性薪酬谈判制度，说明薪酬结构具有一定的公平性，能够反映个人的努力程度，但是并不能够清晰地呈现出来从而一定程度影响了薪酬结构的公平效果。

（4）薪酬激励效果

问卷设置 2 道题项，从物质奖励的激励性和长期工作的意愿情况调查薪酬水平的激励效果，分值 1-7 代表逐级递增由不清楚/非常不同意到能/非常同意的各项程度选择。调查结果显示，中层管理人员普遍都认同物质奖励具备激励效果，认为物质激励能够发挥充分作用的人数最多，共 9 人，占比 40.9%，说明 F 公司中层管理者对于物质奖励较为重视，物质上给予激励有助于其工作积极性的有效提高。而中层管理人员留在公司长期工作的意愿一般，说明通过薪酬设计达到激励效果的施行力度还有待加强。

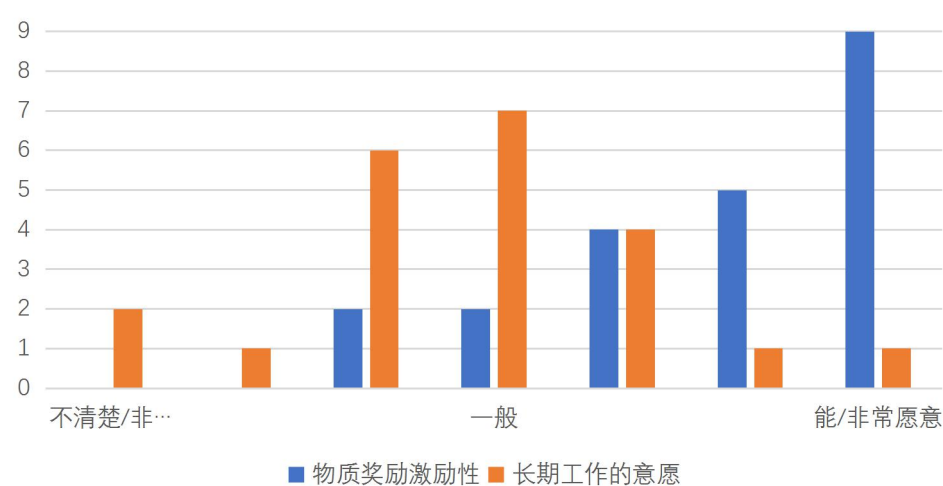


图 3-11 激励效果

问卷还针对中层管理人员不满足薪资待遇时的反应和怎样提高积极性这两方面设置了两道选择题，当中层管理人员对于薪资待遇不满时，要求提高工资的中层管理人员人数最多，共 10 人，占比 45.5%；而在提高积极性的方式选择中，提高收入同样成为选择最多的选项，说明中层管理人员对于薪酬收入具有一定要求，比较重视实际的物质需要。

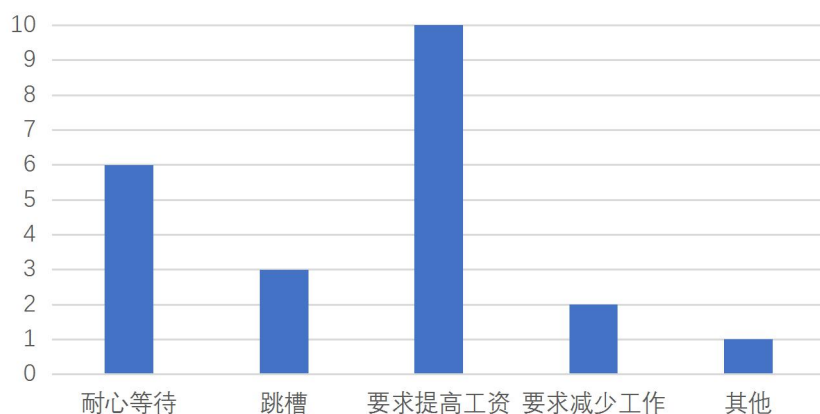


图 3-12 不满待遇的解决方式

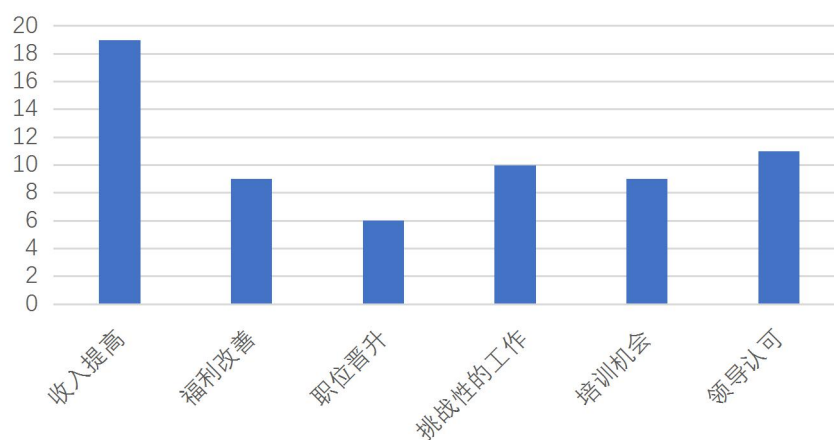


图 3-13 改善方式

3.4.2 访谈

中层管理人员的薪酬满意度调查还采用了直接面谈的形式，通过随机的方式从各部门任选 1 名中层管理人员进行访谈，采访对象人数共计 8 人。访谈的内容包括其所在部门、岗位职责要求和业务内容，以及中层管理人员对于薪酬体系的看法、意见与建议。比如，在对某位中层管理人员进行访谈的时候提出问题：“您觉得企业的人员结构是否合理，薪酬上有什么问题？”。针对这一问题，获得的该管理者的回答是：“需要一些水平更高的职业经理人。我们这里人留不住，现在职工不承认能力水平有差异。”。根据这一问题再进行深入挖掘的提问：“那您觉得是什么原因导致留不住人？”。由此获得该名管理者对此的看法，即表面现象背后的深层原因：“一般我们这里有很多从国有企业来的，现在很多并不是因事设岗而是因人设岗。老板在思想上总是认为人际关系或是社会关系更为重要一些，空降的人一般多为副职，而我们这里真正培养的人才在这里的所剩无几。企业内部人才的流动性大，没有留人的机制。我觉得薪酬、用人机制要大刀阔斧

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/705034302203011041>