

摘 要

中国改革开放的时间并不长，在融入到世界经济的过程中，中国企业难免会遇到各种各样的问题，而要解决这些问题，归根结底需要人才。人力资源管理正扮演着越来越重要的角色，成为企业的核心竞争力之一，而薪酬管理是人力资源管理中很重要的一环。

中层管理人员是介于企业决策层和具体操作层之间的管理团队，是高层管理者和基层管理者之间沟通的桥梁。一方面，将高层管理者的决策向基层管理者进行推行，另一方面，也负有将基层管理者在实施过程中发现的问题向高层管理者进行反馈的职责。中层管理人员是企业最宝贵的资源之一，直接影响企业的兴衰成败。因此，如何吸引和挽留企业的中层管理人员，如何用薪酬来激励他们，就显得更有现实意义了。

本文首先在系统地综述中层管理人员薪酬的相关理论、研究方法以及中层管理人员作用等的基础上，分析了湖南天原建设集团公司中层管理人员薪酬体系当前存在的问题，这些问题对公司发展的影响。然后，运用 SWOT 分析，明确了公司的战略规划和近期目标，并对组织结构进行了调整。接着，在做了岗位分析与评价、绩效考核与评价、市场调查、薪酬满意度调查等大量基础性工作的基础上，对天原建设集团中层管理人员薪酬体系进行了改进，包括薪酬结构调整、薪酬水平调整、薪酬制度的确立等。最后，把新的薪酬方案与旧的薪酬方案进行了比较，并且预测其在运行过程中的效果。

本文以现代薪酬管理理论为指导，按照提出问题、分析问题、解决问题的思路，坚持理论实际相结合的原则，以天原建设集团公司为研究对象，结合公司的发展战略，设计并实施了一套适合该企业目前发展状况的薪酬体系。希望能为类似的企业提供可供参考的薪酬框架，并对企业薪酬管理模式的探讨起到抛砖引玉的作用。

关键词：薪酬体系；湖南天原建设集团；中层管理人员；岗位评价；绩效评价

Abstract

The way of China's reform and opening up is not very long. During its emergence into the world economy, our enterprises will inevitably encounter a wide range of issues. To solve these problems completely, human resources are eagerly needed. so, human resources management is playing an increasingly important role as the core competitiveness of enterprises, and then the management of salary is a key point in human resources management.

The midlevel managers are these persons who are in between the decision-making level and operational level in Enterprises, are a bridge of communication with high-level and primary level managers. On the one hand, the midlevel managers impel the strategies from high-level decision makers to primary operational runners, on the other hand, they take charge of the feedbacks to high-level managers on the problems of putting the plans into practice by primary level managers. The midlevel managers are one of the best valued resources in an enterprise, they have a direct concern in the enterprise's success. So, it is truly a significant study how to attract the midlevel managers, to stay here and stimulate them.

Firstly, the paper summarized the theories of the midlevel managers' Compensation System and research methods, the significance of the midlevel managers, analyzed the trouble of the midlevel managers' Compensation System in Tianyuan Construction Group of Hunan and its Consequences on enterprise's development. And then, by using SWOT, got stratagem programming and the aim in the nearest future of the company, adjusted the Organizational structure. Following by, based on get through with a lot of basic work of post analysis and evaluation, performance appraisal and evaluation, market and Pay Satisfaction survey, to improve Midlevel managers' Compensation System Design of the company of Tianyuan. Finally, the new Compensation plan was compared with the old one, and anticipated the effect in operating process.

This text take the modern salary management theories as the leading, according to lift questions, analysis problem, problem-solving way thinking, insist the principle that theories physically combine together, take company of TianYuan the research object, combine the development strategy of the company, designed and

carried out a set of salary system which is suitable for this enterprise to develop under the condition currently. hope to provide the salary frame that can be provided as reference for the similar enterprises, and manage the mode to the enterprise salary to rise to throw the function that the brick leads the jade.

Key Words: Compensation System; Tianyuan Construction Group of Hunan; Midlevel managers; Post evaluation; Performance Evaluation

插图索引

图 1.1 薪酬的构成形式	5
图 1.2 马斯洛的需求层次图	8
图 1.3 中层管理人员薪酬水平的影响因素	13
图 2.1 公司组织结构简图	16
图 2.2 公司中层管理人员所占比例图	17
图 2.3 公司中层管理人员学历分布图	17
图 2.4 公司中层管理人员部门分布图	18
图 2.5 薪酬总体满意度统计图	24
图 2.6 内部公平性统计图	24
图 2.7 绩效考核满意度统计图	25
图 2.8 薪酬结构满意度调查图	25
图 2.9 薪酬水平比较调查表	26
图 3.1 公司近期目标图	31
图 3.2 海氏三要素图	34
图 3.3 海氏评估的三要素图	34
图 3.4 BSC 框架体系	39
图 3.5 公司中层管理人员绩效考核流程图	40
图 3.6 公司一级部门季度的绩效考核比率	41
图 3.7 公司中层管理人员经理级绩效比率	41
图 3.8 公司中层管理人员副经理级绩效比率	41
图 4.1 公司工作说明书内容	56

附表索引

表 2.1 公司总部基本工资分类表21

表 2.2 公司奖金和福利津贴表22

表 2.3 绩效考核满意度调查表25

表 3.1 岗位评价标准表35

表 3.2 公司中层管理人员工程项目部经理业绩 KPI 表38

表 3.3 三种薪酬模式的比较44

表 3.4 公司员工的分层45

表 3.5 公司员工的分类45

表 3.6 行业企业的薪酬调查与天原公司比较表47

表 3.7 公司中层管理者基本工资分配表48

表 3.8 天原公司中层行政管理人员薪酬结构50

表 3.9 天原公司中层营销管理人员薪酬结构50

表 3.10 天原公司中层项目管理人员薪酬结构51

表 3.11 天原公司中层党群关系管理者薪酬结构51

表 4.1 公司中层管理人员薪酬满意度调查问卷汇总表58

湖南大学

学位论文原创性声明

本人郑重声明：所呈交的论文是本人在导师的指导下独立进行研究所取得的研究成果。除了文中特别加以标注引用的内容外，本论文不包含任何其他个人或集体已经发表或撰写的成果作品。对本文的研究做出重要贡献的个人和集体，均已在文中以明确方式标明。本人完全意识到本声明的法律后果由本人承担。

作者签名：戴 锋 日期：2008年 12 月 30 日

学位论文版权使用授权书

本学位论文作者完全了解学校有关保留、使用学位论文的规定，同意学校保留并向国家有关部门或机构送交论文的复印件和电子版，允许论文被查阅和借阅。本人授权湖南大学可以将本学位论文的全部或部分内容编入有关数据库进行检索，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存和汇编本学位论文。

本学位论文属于

- 1、保密□，在_____年解密后适用本授权书。
- 2、不保密☑。

（请在以上相应方框内打“√”）

作者签名：戴 锋 日期：2008年 12 月 30 日
导师签名：黄文平 日期：2008年 12 月 30 日

第 1 章 绪 论

1.1 研究背景及意义

1.1.1 研究背景

随着社会的进步，人们对世界的认识不断深入，对于企业的理解更加深刻。21 世纪，全球经济发展已全面步入新经济时代——知识经济时代。知识经济的核心，就是以人力资源和知识资本为中心的新经济。不管是企业家还是知识型劳动者，在新经济时代的地位越来越突出。现代企业的竞争，归根结蒂就是人才及其状态的竞争，如何发现能人、吸引能人、维系能人、激励能人、成就能人，是人力资源管理的核心内容，要做到这些，一个科学的、有竞争力的薪酬体系是不可或缺的。

长期以来，我们对于工资这一概念更为熟悉，用得也最为广泛，而薪酬则是舶来品，从国外引入后，多在外资企业中采用，且影响逐渐扩大，有后来居上之势。因此，在研究薪酬之前，必须将薪酬与工资的关系分析透。政治经济学教科书中，认为工资是劳动力价值或价格的转化形式，这是对工资的抽象化的分析。而一般的经济学教科书中，薪酬一般是泛指职工实际拿到的或雇主支付的劳动报酬。

我国国有企业的薪酬结构一直没有脱离开等级工资的影响，无论过去的八级工资制还是后来的结构工资制均是如此。传统的工资体系以潜在的形态劳动为评价标准，在确定员工的工资和企业内部的工资等级序列时，更多地考虑员工的劳动技能，包括工龄、学历、职称、行政级别，而忽视了对每一个岗位劳动本身的分析评价，更谈不上充分考虑到知识型员工或者关键性人才的劳动对企业的贡献。这种以技能工资为主的分配制度与企业的竞争性发展越来越不相适应，尤其随着中国加入 WTO 以来，企业面对的竞争是全球性的，传统的薪酬分配不能调动人才的积极性，因此，企业在市场经济的环境中处于不利的地位。

设计一个科学合理的薪酬体系，我们必须明白薪酬分配的四个基本命题：

1.谁创造了价值？——关于价值创造者。对这个问题的明确回答，就能够确定企业价值分配的对象。只有企业价值的创造者才有权利分享企业的价值，不同价值创造要素的重要性排序决定了价值分享的量值。（1）农业经济时代——土地和劳动（土地所有者获得地租，劳动者获得粮食）；（2）西方工业革命时期——资本、企业家和劳动（西方工业经济初期资本疯狂剥削劳动）；（3）新经济时代——企业家、知识、资本和劳动。资本失去了完全垄断的地位，取而代之的是企业家

和知识。企业家的战略眼光、强力牵引，以及知识劳动者的创新能力成为决定企业成败的关键。

2.创造了多少价值？——关于价值贡献度。价值贡献度解决的问题是对价值创造者各自价值贡献的评价，即出资者、经营者和劳动者在企业经营活动中各自的贡献是多少。在确定价值贡献度时，需要明确两个问题：评价原则和评价要素。评价原则反映了企业的价值导向和发展战略，它决定了企业要求各个价值创造者往那一方向努力。只有形成统一的合力，才能使企业持续发展。评价要素即对各价值创造者的评价标准，只有明确了标准，才能规范各自的行为和承担相应的责任。

3.拿什么来分给价值创造者？——关于价值分配形式。价值分配的形式可以是股红、奖金、工资、股权、津贴、福利、培训、社会荣誉等。由于不同的价值创造者承担不同的角色，因此其分配的形式也不同，另外对于同一个对象，为了达到不同的激励作用，采取的分配方式也不同。

4.给每个价值创造者分多少？——关于价值分配量值。一个企业能分享的利益是有限的，价值分配的根本目的是为了企业创造更大的价值。在具体分配时要解决两个问题：一是出资者、经营者、劳动者所得到的分配比例是多少，如果这一比例解决不好，就会产生内部的分裂；二是不同分配形式的比例如何设定，奖金发多少，工资发多少的比例不同，会产生完全不同的激励导向。工资比例高就会有利于人才引进和保留以及员工技能的培养，奖金比例高就会使员工更加关注工作结果和创造短期效益。在价值分配中还要掌握的二个基本原则是：二八原则、分层分类原则。

二八原则：即马特莱法制。根据价值创造的规律性，在一个企业中 20%的人创造了 80%的价值，因此在价值分配中一定要弄清楚对于本企业来说哪些人是属于这 20%，这些人对于企业核心竞争力有直接的影响。

分层分类原则：客观、公正的分配必须建立在客观公正的评价之上。由于企业中各层各类人员分别承担不同的角色，其贡献性质与形式也不一样，为了保证激励的有效性，必须对不同岗位人员采取不同的分配形式，设置不同的分配权重。

随着中国经济的快速发展，尤其是房地产业的蓬勃发展，湖南天原建设集团公司迎来了前所未有的机遇，盈利能力也进一步增强，但同时公司一些新的问题越来越多地涌现，将阻碍公司高速发展与壮大。其中最突出的问题是薪酬分配不能适应公司的发展，扯皮和内耗现象越来越严重，具体表现为：第一，员工劳动观念落后，按劳取酬的思想根深蒂固，平均主义盛行。按绩取酬，按能取酬的思想没有人们的薪酬观念上占主导地位。第二，薪酬级别设置套用行政级别，不是按照岗位在企业当中的相对重要性设置的，没有与岗位的工作业绩相联系，导致了岗位差异的弱化，关键岗位的重要性得不到突出，出现同酬不同工的现象，

引起内部不公平现象的发生。第三,企业薪酬的设计与实施没有实现市场化。沿用计划体制的模式,各级人员的薪酬收入是与行政级别相联系,而不是与具体的工作岗位和对企业贡献的大小与重要性相联系,导致各类人才不能够向企业最需要的岗位流动,资历而不是能力成为衡量人才的重要标准。薪酬水平与个人的工作业绩没有直接的联系。导致公司中层管理人员流失现象严重,没有流失的也是消极怠工现象严重。不但企业损失非常大,更有可能使得企业丧失竞争力。

基于以上原因,公司迫切需要一套行之有效的薪酬体系,充分运用薪酬激励这个杠杆增强公司的竞争能力。本文是公司薪酬体系的一部分——公司中层管理人员的薪酬体系设计。

1.1.2 研究意义

在现代市场经济中,薪酬管理是企业人力资源管理中最主要最敏感的管理环节之一,对企业的竞争能力有着举足轻重的影响^[1]。在长期的管理实践中,由于我国企业在人力资源管理力方面经验的积累时间很短,再加之企业对这方面的管理工作重视程度不够,人力资源管理的基础性工作存在严重缺陷,由于分配不公引起的企业薪酬矛盾越来越突出。

现代企业理想的薪酬制度应达到三个目的:第一是提供具有市场竞争力的薪酬,以吸引有才能的人;第二是确定组织内部的公平,合理确定企业内部各岗位的相对价值;第三是薪酬必须与工作绩效挂钩,激励员工的工作动机,奖励优秀的工作业绩,利用金钱奖赏达到激励员工的目的。企业的薪酬水平是否合理,直接影响到企业在人才市场的竞争力。只有对外部环境具有竞争力的薪酬,企业才能吸引发展所需的各类优秀人才。如果企业薪酬水平偏低,特别是关键的技术骨干力量的薪酬水平较市场明显偏低,对外缺乏竞争力,必然导致技术骨干和部分高层管理人员流失。薪酬缺乏市场竞争力,造成企业人才流失的后果是极为明显的,其结果是造成企业不断招聘新员工以满足运作需求的同时,老员工又不断离职的恶性循环,这是企业人力资源的极大浪费。薪酬政策必须成为企业市场形象的重要组成部分。

企业的发展需要建立一支素质一流的知识型员工队伍,而其中最重要的保障环节,就是建立起对外竞争力强、对内激励作用明显的员工薪酬体系。我国国有企业经过 20 多年的改革,现已进入建立现代企业制度的关键阶段,而建立现代企业制度的核心环节,也是最难改革的环节,就是薪酬制度的改革。薪酬制度的改革和薪酬体系的设计,对于改变企业的运行模式、企业文化、组织变革、管理沟通等有着重要的影响,甚至影响到组织结构的设计和企业战略目标的真正实现。

管理人员是指在一个机构、经营实体生产及事业单位中处于谋划、组织、指

挥、引导、领导岗位上的人员；还包括对某些具体事项、项目进行计划、管理、控制、联络、反馈信息等岗位上的人员^[2]。中层管理人员其主要职能是为达到组织总的目标，为各职能部门制定具体的管理目标，拟定和选择计划的实施方案、步骤和程序，按部门分配资源，调整各部门之间的关系，评价生产经营成果和制订、纠正偏离目标的措施等，故又称为经营管理人员。

企业的中层管理人员，是一个企业的组织目标能否实现，一个组织是否运行顺畅，一个组织是否具有好的企业文化，一个企业能否盈利的关键因素，好比一个人的神经中枢，再怎么强调都不过分。既然中层管理人员在一个企业具有如此举足轻重的地位，那么我们研究如何吸引人才、留住人才、激励人才、成就人才，以实现企业的战略目标，就有了现实的意义^[3]。这些工作的关键点，就是设计一套科学合理，并且适合企业长远发展的中层管理人员的薪酬体系。

本文以湖南天原建设集团公司为研究对象，从薪酬激励理论的一般原理出发，结合公司的未来战略发展方向和人力资源的特点，对公司中层管理人员的薪酬进行分析与改进，使之与新经济时代的市场竞争机制相适应。

1.2 中层管理人员薪酬理论及文献综述

1.2.1 薪酬的内涵

薪酬是企业对员工给企业所做的贡献，包括他们实现的绩效、付出的努力、学识、技能、经验与创造所付出的相应回报或答谢^[4]。在历史上，薪酬并不总是用 compensation 来表示。学术界和企业界所运用的词汇大致经历了从 wage 到 salary，再到 compensation，最后演变出 total reward 的过程^[5]。现代企业薪酬组成如图 1.1 所示。

支持企业战略目标的实现是人力资源管理体系的根本目标，也是企业薪酬管理体系的根本目标，否则，人力资源管理就永远停留在传统的人事管理阶段，就无法成为企业的战略伙伴^[6]。

薪酬分配的目的是为企业的战略目标服务的，并不是简单的“分蛋糕”。可以说，薪酬体系的设计是一种战略思考，是建立在企业的战略目标之上的^[7]，离开了企业的战略目标，任何工作都是没有依托的，甚至是破坏性的^[1]。薪酬体系的设计，可以激发员工活力，留住并吸引高素质的人才，为企业的长足发展稳定一支优秀的人才队伍。

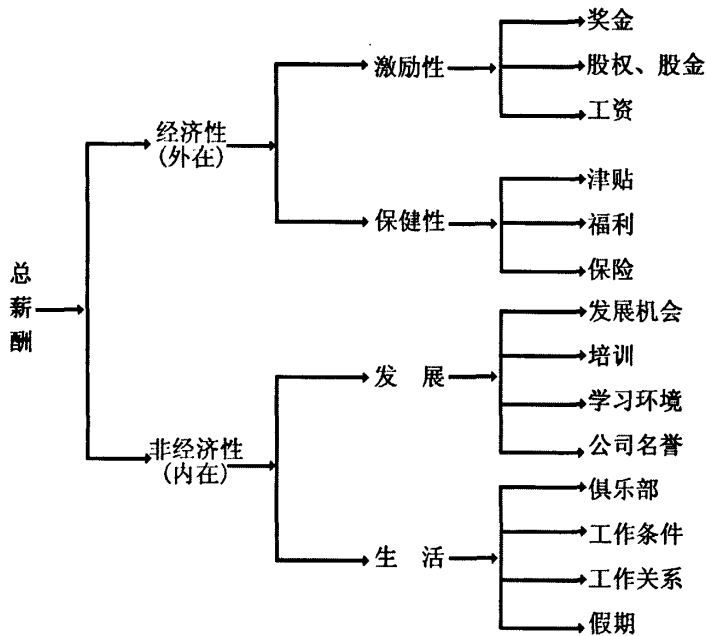


图 1.1 薪酬的构成形式

1.2.2 薪酬理论研究

薪酬历来都是一个倍受关注的问题，不仅仅关系到个人利益，更牵涉到整个组织，整个社会，乃至整个国家的社会经济发展^[8]。所以，薪酬也历来是国内外经济学和管理学学者研究的重点。考虑到本文强调的实际运用性，这里主要评价两种基本薪酬理论，即工资决定理论和激励理论。

1. 工资决定理论

工资决定理论是关于怎样以科学的依据和方法来合理确定工资的水平理论。许许多多的经济学家和管理学家从不同的角度提出了各种的理论，其中各有长短。了解和掌握其中一些重要的工资理论，取长补短，对于研究和制定现代企业薪酬管理制度具有十分重要的意义。

(1) 马克思主义工资理论

马克思主义工资理论可以分为两大部分。第一部分是资本主义工资理论。它认为工资是资本主义社会特有的经济现象，是劳动力价值或价格的转化形态，是在劳动力市场上根据劳动力生产费用和劳动供求关系而形成的。马克思主义关于资本主义工资理论主要是分析和揭露资本主义工资的剥削实质和运动规律。第二部分，严格说，并不是社会主义工资理论，由于当时历史条件的局限，他只是全面阐明了社会主义个人消费品分配应实行按劳分配的思想，创立了按劳分配学说，并未形成社会主义工资理论。真正的社会主义工资理论及其管理理论是在“十月革命”胜利后，新生的社会主义国家，运用马克思主义按劳分配学说的理论，

在实践中创立的。该理论的核心始终贯彻按劳分配的基本原理,明确社会主义工资实行国家统一的管理制度和标准,强调政府集权管理,国家是工资的唯一分配主体。社会主义工资理论曾经在很长一段时间,指导着社会主义国家的工资管理。

20 世纪 50 年代起,一些学者从社会主义经济建设的现实客观条件出发,在马克思主义经济学的基础上,吸收了资本主义社会的一些工资理论和管理技术,对社会主义工资理论做了进一步的研究和发展。

随着我国社会主义市场经济的建立,公有制为主体的多种经济成分和多层次的所有制结构的确立,经济体制已经发生重大变化,国家已不是工资的分配主体。企业工资的分配和管理已经不可能完全按照按劳分配的原则进行。但是,社会主义工资理论对今天研究企业薪酬管理仍具有重要的指导意义。

(2) 现代西方经济学的工资理论

① 边际生产力工资理论——边际生产力工资理论是由被誉为现代工资理论鼻祖的美国经济学家约翰·克拉克等人提出的。该理论一直被现代西方经济学家广为推崇。克拉克利用边际分析方法创立的边际生产力工资理论认为工资取决于劳动边际生产力,也就是说,雇主总是力图使工资和他所雇佣的最后一个工人所增加的产量的价值相等。如果所增加的产量价值小于所给付的工资,雇主就不会雇佣他;相反,如果所增加的产量价值大于所给付的工资,雇主就会增加雇佣工人,一直到所增加的产量价值等于所给付的工资时,雇主才不会增加或减少雇佣工人。这样,工人的工资水平就由最后雇佣的工人的产量的价值来决定。

显然,这一理论是以劳动力市场完全竞争和劳动力自由流动的理想假设为前提的。但现实情况并非如此,企业中各种复杂的因素,使得工人的边际劳动生产力难以计算。所以,工资并不决定于劳动者的边际生产力,工资在一个较长的时间内,围绕着边际生产力摆动。尽管该理论有许多不足之处,但它致力于企业和厂商层次的微观分析,建立起工资和生产力之间的本质联系,开创了工资问题研究的新时代。

② 集体谈判工资理论——这一理论是由美国的约翰·克拉克、英国的庇古和多步等经济学家创立的。该理论认为,工资决定于劳动力市场上劳资双方力量的对比,是劳资双方在工资谈判中的交涉力量抗衡的结果。在工业化早期,劳资双方的谈判是在单个之间进行的,后来由于工会力量的发展壮大,劳资双方的谈判就趋向于集体谈判方式,由资本家联合组织与工会组织之间进行集体谈判决定工资^[9]。在谈判中,双方均有工资的上限和下限。所以,工资谈判实际上是在工资上限和下限之间进行讨价还价,谈判结果是近乎上限还是下限,表面上似乎取决于双方力量的对比,但实际上,其背后仍是经济因素在起作用,因为双方都要受到各种经济因素的制约。

③ 人力资本理论——人力资本理论不是严格意义上的工资决定理论,但它对

工资的决定有重大的影响。人力资本思想早在亚当·斯密和马歇尔等人的思想著作中就已经具备,但都未作深入的研究。20世纪50年代末,美国经济学家西奥多·舒尔茨正式提出人力资本理论,后来加里·贝克尔又进一步加以发展^[10]。

该理论认为,人力资本是通过人力资本投资形成的。这些投资包括教育培训支出、卫生保健支出、劳动力国内和国外流动支出,以及获取相关信息的支出等。此外,人力资本投资实际上还包括了为补偿劳动力消耗,在衣、食、住等方面的支出。不过,这种支出是人的生理需要所必需的经常性支出,一般不计算在内。人力资本投资的目的是为了获取收益,只有当预期收益的现值不低于投资支出的现值时,政府、企业或个人才愿意投资。

一般而言,人力资本的投资直接影响了人力资本的存量。雇员人力资本存量越高,劳动生产率也就越高,因而在劳动力市场上获得的报酬也越高。从这个意义上看,该理论可以很容易解释现实中雇员工资之间的差异和变动,比如,学历与个人薪酬收入成正比的现象。

④分享工资理论——1984年马丁·魏茨曼提出了分享经济理论。他从分析企业劳动报酬的分配形式入手,认为滞胀产生的根本原因,在于报酬制度的分配不合理。由此,他提出把传统的固定工资制度改为分享工资制度,将工人的工资与雇主的利润联系起来,主张以分享基金作为工人工资的来源,它与利润挂钩,工人与雇主在劳动力市场上不再是拿固定工资,而是就双方在利润中的分享比例达成协议。利润增加,分享基金增加;反之,则减少。

这一理论改变了传统的工资分配制度,认为工资不再具有刚性,而是随利润增减而变动。目前,国内外许多企业广泛实行的利润分红制和利润提成制等薪酬分配形式,被认为是一种比较成功的方式,充分说明该理论的现实意义。

此外,比较具有代表性的工资理论还有购买力理论、效率工资理论、均衡价格工资理论和劳动力市场歧视理论等。纵观上述种种工资理论,不同的学者从不同的角度对影响工资和决定工资的因素进行理论的研究和探讨,尽管大都是从宏观的角度加以论述,且或多或少的存在着不足之处,但他们对现代企业薪酬管理制度的确立和制定,仍具有不可低估的指导意义。

2. 激励理论

激励理论是薪酬管理理论的基础。激励是薪酬众多功能中最重要的功能之一。如何通过薪酬杠杆激励员工的热情和工资效率,是薪酬研究、设计和管理的核心内容。

激励理论可以分成三大类:内容型激励理论、过程型激励理论和行为改造型激励理论。

(1) 内容型激励理论

①需求层次理论——以美国行为科学家马斯洛为代表的的需求层次理论认为,

人的需求是有层次的，归结起来，可以分为五个层次，从下到上依次为生理需求、安全需求、社会需求、尊重需求和自我实现需求。人的需求是多样和逐层上升的，但在某个阶段，总有一种需求占主导地位。在主导需求被主要满足之后，人的需求就会向更高的层次发展。人的低级需求被满足后，曾经为满足这些需求所提出的措施，就不再具有激励作用。但人的高级需求越是得到满足，越能产生令人满意的激励效果。

马斯洛的需求层次理论

需求层次理论基本符合人类需求的共同规律和多样性的特点。但是，具体的个体由于意识、价值观和世界观的不同，需求的满足过程并不是一个从低到高的过程。有些人始终停留在低级层次的需求，比如一个生活在落后而封闭的山区的农民。有些人则从来就是追求高级层次的需求，例如，在宗教领域，这点就尤其明显。

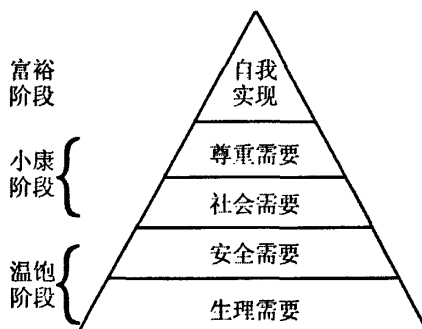


图 1.2 马斯洛的需求层次图

②双因素理论——双因素理论是美国心理学家赫茨伯格在需求层次理论基础上进一步发展并创立的。他通过大量的调查、访谈和研究，得出了影响员工工作态度的因素有两种。一种是使员工对工作满意的因素，称为激励因素；另一种是使员工对工作不满意的因素，称为保健因素。激励因素只有满意和没有满意之分，保健因素只有不满意和没有不满意之分。也就是说，不满意因素被消除之后，不一定会带来满意，即激励作用。只有激励因素得到充分发挥，才能给员工带来工作满意感，并产生有效的激励作用^[3]。

双因素理论在企业制定激励计划及其措施中具有重要的参考价值，但它又是在一定的经济社会发展条件下产生的，因此对构成“双因素”的不同方面的作用又不能绝对化。在一些国家或地区被认为是保健因素的东西，在另一些国家或地区可能是具有很强激励作用的激励因素。这是在薪酬管理中应该注意的。

(2) 过程型激励理论

③公平理论——公平理论 (Equity theory) 是斯达西·亚当斯 (Stacey Adams) 提出的，这一理论认为，员工首先思考自己收入与付出的比率，然后将自己的收

入一付出比与他人的收入一付出比进行比较。在公平理论中,员工所选择的与自己进行比较的参照对象是一重要变量,由此可以划分出三种参照类型:“他人”、“制度”和“自我”。

“他人”包括同一组织中从事相似工作的其他个体,还包括朋友、邻居及同行。员工通过口头、报刊及杂志等渠道获得了有关工资标准、最近的劳工合同等方面的信息,并在此基础上将自己的收入与他人进行比较。

“制度”是指组织中的薪金政策与程序以及这种制度的运作。对于组织层面上的薪金政策,不仅包括那些明文规定,还包括一些隐含的不成文规定。组织中有关工资分配的惯例是这一范畴中主要的决定因素。

“自我”指的是员工自己在工作中付出与所得的比率。它反映了员工个人的过去经历及交往活动,受到员工过去的工作标准及家庭负担程度的影响。

公平理论认为,每个人不仅关心由于自己的工作努力所得到的绝对报酬,而且还关心自己的报酬与他人报酬之间的关系他们对工作的付出,如努力程度、工作经验、教育素质及能力水平等为依据,比较其所得,如薪金、晋升、认可等因素。如果发现自己的付出与所得之比和其他人相比不平衡,就会产生不公平感。

公平理论的公式是:

$$\frac{O_p}{I_p} = \frac{O_c}{I_c}$$

公式中的 I_p =个体对自己收入的感受; O_p =个体对自己投入的感受; I_c =个体对比较对象收入的感受; O_c =个体对比较对象投入的感受。

当 $\frac{O_p}{I_p} = \frac{O_c}{I_c}$ 时, 公平;

当 $\frac{O_p}{I_p} > \frac{O_c}{I_c}$ 时, 多奖励性, 不公平;

当 $\frac{O_p}{I_p} < \frac{O_c}{I_c}$ 时, 少报酬性, 不公平。

公平公式中的投入包括经验、教育程度、专业技能、努力程度、工作时间等等; 公平公式中的收入包括工资、奖金、福利、成就、认可、表扬等等。

大量研究支持了公平理论的观点: 员工的积极性不仅受其绝对收入的影响, 而且受其相对收入的影响。当员工通过比较感到公平时, 就会起到激励作用; 而当员工通过比较感到不公平时, 他们会采取行动纠正这种情境, 其结果可能会降低或提高生产率, 改善或降低产出质量, 缺勤率或自动离职率提高或降低。

公平感觉纯粹是主观、心理上的反应。在现实中, 人们常常高估自己的投入贡献, 低估别人的投入贡献, 从而造成观察问题的系统偏差。

公平理论的最大缺陷是对可供参照和比较的相关因素没有做出确定的分析

和进一步的研究,使现实中的对比往往产生偏离。但是,公平理论对现实中薪酬的研究、设计和管理却具有直接的指导意义。

④期望理论——对激励问题的最全面的解释应数期望理论(Expectancy theory)了,虽然它也受到了一些批评,但有大量研究支持这一理论。期望理论是美国心理学家维克多·弗罗姆提出的解释行为激发程度的一种理论。

他认为动机强度是三种因素的产物:个人需要多少报酬(效价);个人对努力所能产生绩效的概率估计(期望);以及个人对绩效可以获得报酬的估计(工具)。这个关系可以用下式表达:

$$M = E \cdot V$$

即:激励(motivation)=期望(expectancy)×效价(valence)

期望理论认为,当人们预期到某一行能为个人带来既定结果,且这种结果对个体具有吸引力时,个人就会采取这一特定行为。它包括以下三项变量或三种联系:首先,是努力与绩效的联系。即个体感觉到通过一定程度的努力而达到工作绩效的可能性;其次,是绩效与奖赏的联系。即个体对于达到一定工作绩效后即可获得理想的奖赏结果的信任程度;最后,是奖赏与满足的联系。即如果工作完成,个体所获得的潜在结果或奖赏对个体需求的满足程度。

该理论运用严密的理论公式和量化分析的方法,对激励过程中各种变量因素之间的联系进行了令人信服的解释,是对激励理论解释最为全面的一种理论,至今仍被广为推崇,对现代企业薪酬管理仍具有十分重要的指导作用。

期望理论存在的明显不足,其一是忽略了个人能力因素;其二是无法解释高成就需要者行为的激励现象,他们的行为动力直接来源于个人目标的追求,而并不在乎获得的绩效及组织的奖励;其三是仅仅从人的内部因素方面来考察个体的行为,而实际上,人的行为同时受到许多外部因素的影响。

(3) 过程型激励理论

⑤凯利的归因理论——我们在知觉人的行为时,总是试图进行推断和解释。所谓归因,就是指观察者为了预测和评价人们的行为并对环境和行为加以控制而对他人或自己的行为过程所进行的因果解释和推论。

美国心理学家海德在1958年最早提出了归因问题,但直到60年代中期才引起社会心理学界的重视并成为热门研究领域。1965年,琼斯和戴维斯提出了相应推断理论,人为者的具体行为推断其行为意图。

1967年,美国社会心理学家凯利发表《社会心理学的归因理论》,继相应推断理论之后提出三维归因理论,也称归因度理论,对海德的归因理论进行又一次扩充和发展。凯利将归因现象区分为两类:一类是能够在多次观察同类行为或事件的情况下的归因,称为多线索归因;另一类则是依据一次观察就做出归因的情况,称为单线索归因。凯利认为,人们对行动归因总是涉及三个方面的因素:①客观

刺激物；②行动者；③所处关系或情境。其中，行动者的因素是属于内部归因，客观刺激物和所处的关系或情境属于外部归因。

（4）其他薪酬理论

⑥宽带薪酬理论——宽带薪酬的实质：绩效比岗位更重要

在中国传统薪酬制度中，定人定岗，定岗定薪已经成为一个不成文的规矩，要想突破原先工资的级别，只有提级，而这样带来一个直接弊端就是在固定岗位上，员工干得再好，也不可能得到大幅度的加薪，惟一的奖励只有以奖金形式发放的补贴。

加入世贸组织后，人才竞争已经成为最激烈的竞争，而竞争人才一个重要筹码就是薪金，怎么办？许多企业在采取了宽带薪酬设计以后发现，通过宽带薪酬制度，可以最大限度地调动员工的工作积极性。

这种薪酬体系将原来报酬各不相同的多个职位进行大致归类，每类的报酬相同，使同一水平工资的人员类别增加，一些下属甚至可以享受与主管一样的工资待遇，薪酬浮动幅度加大，激励作用加强^[11]。业内人士认为，这种薪酬模式突破行政职务与薪酬的联系，有利于职业发展管理的改善，建立一种集体凝聚力，适应组织扁平化造成晋升机会减少的客观现实。

信息产业部电信研究院企业管理研究部邱利平博士认为，所谓宽带薪酬，其本质就是从原来注重岗位薪酬转变为注重绩效薪酬。原先是在什么样的岗位拿什么样的薪酬，岗位变化薪酬随之发生变化，更加注重的是岗位概念；现在，采取宽带薪酬，更注重的是绩效概念，职级减少，很多岗位被归类到同一个职级当中，带宽拉大，员工薪水有了更加灵活的升降幅度。这样带来的一个直接后果就是一个能力强的业务员可能收入高于市场部经理，一个普通技师的薪水可能让高级工程师咋舌。

1.2.3 关于中层管理人员薪酬体系研究综述

中层管理人员是指一个企业的部门负责人及其所属单元的负责人，主要是负责企业中某一特定职能的正常运行，在上级和下级部门之间进行沟通和协调工作^[2]。他们既是管理者，又是被管理者，社会上有人戏称“夹心饼干”；既是战略决策的执行人，又是战术决策的制定者，是企业得以稳定发展的关键人物。

在快速变革的经营环境中，随着组织的扁平化，中层管理人员的地位越来越高，甚至在某些方面比少数高层管理人员还重要。作为连接高层管理人员和基层管理人员的中介，在很大程度上起到了二者的信息沟通的桥梁作用。

1. 工作特点

中层管理人员是企业的中坚力量，他们的工作具有承上启下，又独当一面的特点，具体来说表现在以下几个方面：

(1) 中层管理人员是企业战略的执行者。中层管理人员所处的中间位置，决定了他们作为企业战略执行者的地位。企业的成功取决于正确的决策与有效的执行，二者缺一不可。如何有效发挥中层管理者的这一作用，已经成为关系到企业成败的关键性问题。

(2) 中层管理人员是企业战术决策的制定者。由于经营规模的扩大，生产技术的迅速发展，生产过程的高度复杂化以及市场竞争不断加剧，迫使企业需要迅速、及时地实施战略决策。对企业的中层管理人员来说，要通过有效的战术决策，提高方案的实施效率和效果，立足于企业和自己负责部门的全局，实施领导行为，以有效地实现企业的目标。

(3) 中层管理人员是高层管理人员和基层管理人员之间进行沟通的桥梁。中层管理人员在企业中一方面将高层决策向基层管理人员推行；另一方面，也负有将基层管理人员在实施过程中发现的问题及时向高层管理人员进行反馈的职责。

2. 薪酬的需求特征

要充分发挥企业中层管理人员的作用，就必须结合中层管理人员的特点，认真研究中层管理人员独特的薪酬需求，针对这类人群需求特征，来设计相应的薪酬模式。具体来讲，企业中层管理人员的薪酬需求特征主要体现在以下几个方面：

(1) 他们希望基本工资的水平要高于普通员工。他们的薪酬水平上比普通员工有更高的要求，这主要是为了在经济上显示出中层管理人员独特的身份和地位；他们通常更为自信、更追逐权力，更具有自我实现的需要，同时还是自我监控者，能够对自己的行为进行理性的约束。

(2) 奖金要能与绩效挂钩。将薪酬发放与公司的经济效益和个人业绩紧密联系，以达到提高各个部门绩效乃至整个企业绩效的目的，通过奖金的激励作用也可以增强其团队意识和部门间的协作^[12]。

(3) 他们对福利有特殊的要求。这主要是因为中层管理人员的文化水平较高，在工作中有较强的自主性和独立性，十分重视自身的发展及自己的管理思想能否实现^[13]，因此除高薪外，他们对工作环境、成就感和个人发展的需求与其他管理层次上的员工相比相对较强；从工作的特点方面看，他们在企业中具有领导和被领导的双重职责，企业对他们的管理技能方面有特殊要求，因此要专门为他们设计多种培训计划，帮助他们提高管理技能。

3. 影响中层管理人员薪酬水平的因素

对企业中层管理人员的薪酬影响的因素大体上与高层管理人员比较相似，但也由于其自身工作特点有独特之处，在对中层管理人员进行薪酬设计时要考虑这些因素，发挥薪酬的激励作用。

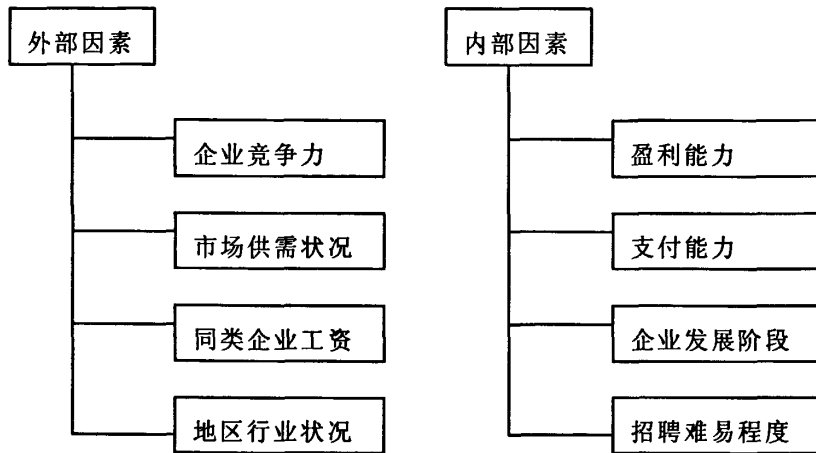


图 1.3 中层管理人员薪酬水平的影响因素

4. 薪酬设计

目前,许多企业只关注高层管理人员的薪酬激励问题,对中层管理人员的薪酬激励缺乏深入的研究。高层管理人员实行了年薪制或期股期权,其人力与管理资本参与企业收益分配,而中层管理人员的工资模式仍停留在旧体制上^[14]。

依据当前企业薪酬制度调整的趋势和经验,考虑到中层管理人员的工作特点和他们对薪酬的特殊要求,其薪酬结构如下:

薪酬收入=基本工资+绩效工资+奖金+福利

(1) 基本工资。基本工资水平的确定可以首先开展岗位评价,确定各中层岗位的等级,然后再根据不同等级的中层岗位,确定工资标准。

(2) 绩效工资。绩效工资又可称为绩效加薪,是依据员工个人绩效而增发的奖励性工资。它是通过对员工绩效的有效考评为基础,实现将工资与考评结果挂钩的工资制度^[15]。通过对员工的工作业绩、工作态度、工作技能等方面的综合考核评估,确立员工的绩效工资增长幅度,是以科学的绩效考核制度为基础的一种工资制度^[16]。

(3) 奖金。奖金设计是中层管理人员薪酬设计的重中之重。按照是否承担利润指标,将中层管理岗位分为“承担利润指标的岗位”和“不承担利润指标的岗位”,于是把奖金分为两类,效益奖金和浮动奖金。承担利润指标的岗位,薪酬结构采用“基本工资+绩效工资+效益奖金+福利”;不承担利润指标的岗位,薪酬结构采用“基本工资+绩效工资+浮动奖金+福利”。

(4) 福利。福利的设计要有特殊性。结合上面对中层管理人员薪酬需求的分析,可以设置一些特殊的福利项目。

1.3 研究内容与方法

1.3.1 研究内容

本文的研究内容分为五个部分：第一部分包括选题背景 and 意义的介绍，以及前人研究薪酬管理实践及理论的回顾和评述；第二部分运用大量调查数据及背景资料，详细分析了湖南天原建设集体公司薪酬管理的现状，并重点分析了公司高层管理人员薪酬体系中存在的问题；第三部分分析了现有薪酬管理问题存在的原因以及国内外企业薪酬管理的先进经验；第四部分运用薪酬管理理论并结合湖南天原建设集体公司现行薪酬管理现状、结合国内外企业薪酬管理先进经验，制定了具有可操作性的解决方案；第五部分重点研究了该薪酬方案在实施过程中的保障以及效果评价，并提出了今后实施过程中的改进建议。

1.3.2 研究方法

本文采用系统分析和理论联系实际的研究方法，系统分析了湖南天原建设集体公司中层管理人员的薪酬管理以及其他相关情况，根据薪酬设计的原则和主要的考虑因素，把薪酬体系设计和正确的理论紧密地结合起来。具体思路是：首先搜集相关文献，整理和研究国内外薪酬理论和薪酬管理实践经验，然后对湖南天原建设集体公司中层管理人员薪酬现状进行调查研究和诊断，最后进行薪酬体系设计并提出保障措施和改善意见。

第 2 章 天原公司中层管理人员薪酬现状及问题

2.1 公司基本情况介绍

2.1.1 公司简介

湖南天原建设集团公司是以建筑业、房地产业为主的大型企业，具有冶炼工程施工总承包特级、房屋建筑工程施工总承包一级等资质。是全国“五一劳动奖状”获得单位——中国建筑第五工程局的全资子公司，是世界五百强企业之一的中国建筑工程总公司的成员企业，是湖南省首批二十一家大型建筑企业之一。公司具有市政公用总承包一级、房屋建筑总承包二级、土石方专业承包一级和装饰装修专业承包一级等资质，连续多年被评为湖南省“先进施工企业”、“守合同重信用单位”和银行资信 AAA 级企业。

公司重组于 2005 年 8 月，其前身具有 40 余年历史。秉承“服务社会，造福人类，建设祖国，福利员工”的企业宗旨，信守“规则无上，做守法企业；追求无限，创精品工程；地球无双，建绿色家园；生命无价，圆健康人生”的管理方针。通过了质量、环境、职业健康安全管理体系整合认证，用国际管理标准诠释精品工程、绿色家园和健康人生的真实内涵。

公司除了基础设施业务领域取得的成就，在工业与民用建筑领域也取得了良好的业绩，先后承建的项目主要有武汉华中金融电力大楼、上海凯露公寓、广西南宁市琅东电信大楼、南宁金桥客运站、柳州邮件处理中心、武汉新芯国际项目、武汉水生科研院、江西赣州水岸新天等房建工程。

公司实行董事会领导下的总经理负责制。公司领导机构设董事会、党委会、总经理管理层。董事会由 7 名成员组成，负责公司重大事项的决策；公司总经理管理层由总经理、副总经理和三总师（总工程师、总会计师、总经济师）共 7 名成员组成，负责公司日常生产经营工作；党委会由 5 名成员组成，处于政治核心地位，发挥政治领导作用。

公司下辖广西分公司、武汉分公司、江西分公司、云南分公司、福建分公司、市政环保分公司、吊装基础分公司 7 个生产性分支机构。公司总部设八部一室，分别是：经理办公室、市场营销部、商务合约部、工程管理部、人力资源部、财务资金部、海外业务部、审计监察部、党群工作部。

公司组织结构如图 2.1：

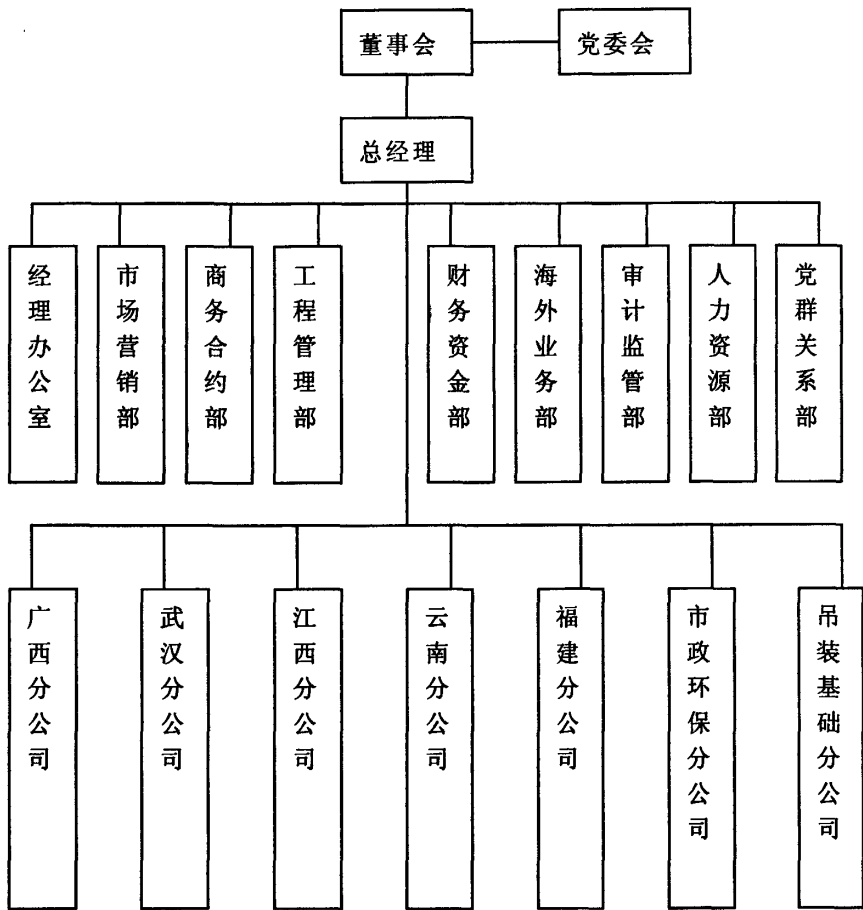


图 2.1 公司组织结构简图

2.1.2 中层管理人员在公司的地位与作用

湖南天原建设集团公司经过几十年的发展,尤其通过改革开放之后的市场洗礼,深刻认识到人才是企业众多资源中最宝贵、最重要的资源。得人才,企业才会有发展动力,事业才会兴旺发达。中层管理者是企业人才的中坚力量,他们的素质好与差、能力能否得到充分发挥,直接影响到企业的生产经营和发展。如果把一个企业比做一个人,高层管理者就是大脑,要思考企业的方向和战略;中层就是脊梁,要去协助大脑传达和执行命令到四肢——基层。可以说,中层就是高层的“替身”,也是支持大脑的“脊梁”^[17]。

湖南天原建设集团公司现有中层管理人员 82 人,占公司全体员工的 10%,主要由 9 个部门和 7 个分公司的正副经理构成,还包括营销区域经理和全部的项目经理等。如图 2.2 所示。

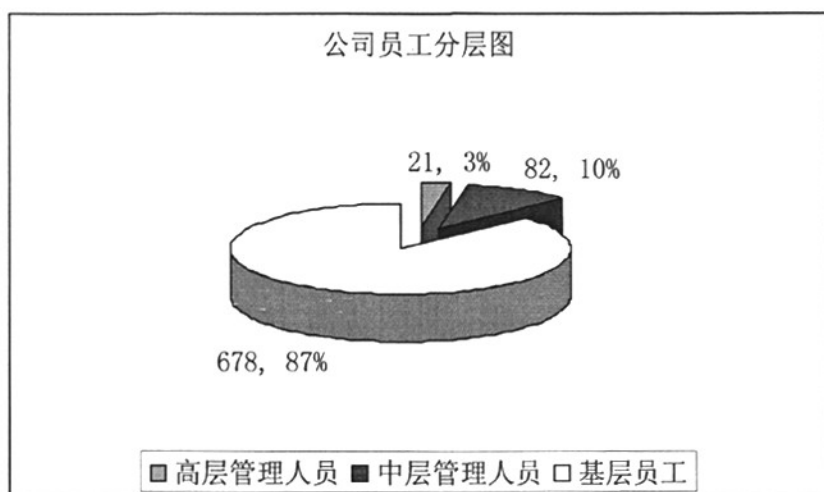


图 2.2 公司中层管理人员所占比例图

中层管理人员是一个非常特殊的团体，他们一般知识水平、技能水平较高，在工作中有较强的自主性和独立性，有很高的职业追求，也对薪酬有比较苛刻的要求。湖南天原建设集团公司中层管理人员的学历分布情况如下图。

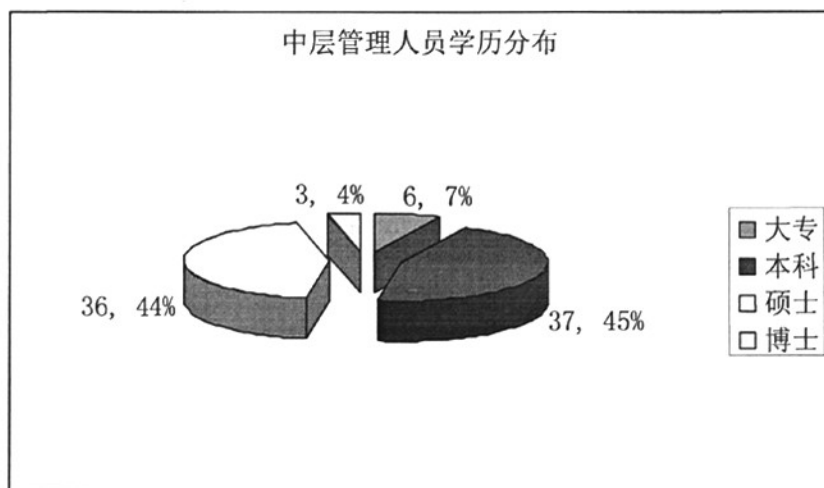


图 2.3 公司中层管理人员学历分布图

就企业组织结构来讲，一般企业的组织都可以分成三个管理层次，即：决策层（或执行层）、中间层（或执行层）和操作层。组织的层次划分通常呈现为金字塔式，即决策层的管理者少，执行层的管理者多一些，操作层的管理者更多。通常我们也称决策层的管理者为高层管理者，执行层的管理者为中层管理者，操作层的管理者为基层管理者。

中间层次的企业中层管理者是企业的中坚力量，则承担着企业决策、战略的

执行及基层管理与决策层的管理沟通的作用。他们的工作具有既承上启下，又独当一面的特点。

湖南天原建设集团公司是一个以建筑工程和房地产项目为主要盈利手段的组织，公司的职能部门所起的作用也不尽相同，其中营销部门和项目工程部门是公司的核心部门，他们承担着公司的利润来源。因此，这2个部门的中层管理人员或享受中层管理人员待遇的员工比较多。如图2.4所示。

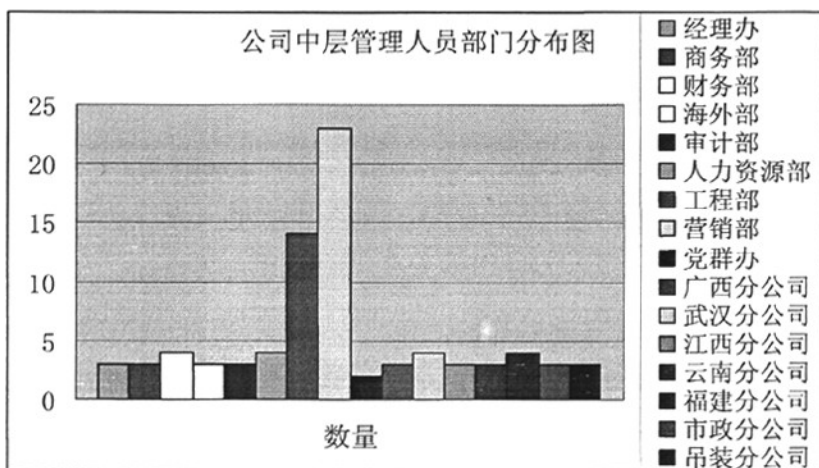


图 2.4 公司中层管理人员部门分布图

中层管理人员对一个企业的发展如此重要，那么如何吸引他们，如何留住他们，如何尽最大可能激发他们的潜能，就显得非常紧迫和有深刻的现实意义。

由于企业的中层管理者通常具有强烈的自我发展需求，所以，如果企业不能通过有效手段满足他们的这一需求，就很容易造成中层管理人员的流失。而中层管理者的流失会对企业战略执行的一贯性造成很大的影响。

可喜的是，湖南天原建设集团公司从下到上，尤其是公司高层，认识到中层管理人员在公司中举足轻重的地位和作用，意识到他们是公司长足发展的中坚力量。

如何打造一支精锐的核心中坚力量，为公司的战略目标早日实现提供强有力的人力资源保障，显得尤为重要。而解决这一切问题的关键，在于公司要对中层管理人员的薪酬体系进行改进，使得薪酬体系更加科学、合理、具有更好的激励作用。一个有效的薪酬体系是一个公司整体竞争战略的重要组成部分之一。而一个具有竞争性的薪酬政策是组织人力资本投资战略的基石^[18]。

2.1.3 公司发展环境和竞争力分析

湖南天原建设集团公司是一个典型的国有企业，曾经长期受计划经济模式的影响，缺乏西方先进的现代管理经验。但公司在建筑、路桥和市政施工方面积累

了大量的丰富的经验，在客户中的口碑较好。下面，我们采用 20 世纪 60 年代由战略管理设计学派提出的 SWOT 分析方法，来深入浅出地分析公司的各种优势与劣势，为公司的战略定位寻找一点根据。

1. 优势 (Strengths)

(1) 资质齐全：公司具有市政公用总承包一级、房屋建筑总承包二级、土石方专业承包一级和装饰装修专业承包一级等资质。公司有多项工程荣获“白玉兰杯”、“芙蓉杯”、“楚天杯”、“黄鹤杯”、“邕城杯”等省市优质工程奖。公司被业主广泛赞誉为“能打硬仗的队伍”。

(2) 经验丰富：多年来，公司足迹遍布大江南北，业务涉及基础设施、房屋建筑等领域。特别是在基础设施建设领域取得辉煌的业绩：在交通建设方面，主要承建了江西昌九、九景、瑞赣，湖南潭邵、长常、长益，广西柳南、南坛、水南、坛百，云南高海、南永等高速公路。在市政公用工程建设方面，承接的项目主要有江西 0112 和 0719 人防工程、南宁大学路西段延长线、南宁民族大道西段延长线、南宁市青竹立交桥、福州湾边立交桥；在市政环保建设方面，承接的项目主要有南宁琅东污水处理厂、柳州白沙污水处理厂、南宁竹排冲污水管网工程，柳州竹鹅溪河道整治工程、广州猎德、宁波慈溪城市污水管网等。

(3) 技术力量雄厚：现有员工 800 余人，其中技术人员 500 余人；拥有一级建造师 41 人，二级建造师 31 人；拥有施工机械设备 933 台（套），总功率 2.3 万 kw，技术装备率 4.19 万元/人；公司年生产能力 40 亿元，年竣工建筑面积 40 万 m²，年竣工公路里程和管线长度 90km。

2. 劣势 (Weaknesses)

(1) 公司缺乏高素质的管理团队和市场营销人才。由于缺乏高素质的管理人才，公司内部的管理水平不够高，人力资源管理存在很多的问题，绩效考核不能较好地与薪酬体系挂钩，不能很好地激励员工为公司的战略规划完全发挥自己的才智。由于公司的技术人员较多，市场营销人员明显感觉不足，这样，公司的业务拓展能力和客户关系维护能力相对较差。

(2) 建筑工程最终产品的生产过程是最为复杂的产品生产管理过程。建筑企业的产品是在野外活动中形成的，每次产品的制造成本、质量等，随时间、天气、地点改变而变化，因而成本难以控制，质量也随时、随地而产生差别。建筑企业的最终产品形成所需材料多种多样，原材料的采购价随工程项目的地点、采购量大小甚至采购者的不同都会产生不同成本单价，影响工程的实际造价。因此产品质量与项目成本具有不确定性。

3. 环境威胁 (Threats)

由于严重的供求矛盾，使建筑行业存在大量的不规范竞争现象，甚至暗箱操作问题，造成“优不胜、劣不败”的结果。建筑施工企业在这种不规范竞争中，

承受着压级压价、垫资垫料和拖欠工程款等压力，很多国有建筑施工企业工程款被拖欠达十年之久。现在的市场上甚至出现需要先给甲方打一定数量的“保证金”的情况，整个交易关系出现颠倒。此外，电力、铁路等行业主辅分离，专业施工单位多元化战略，造成建筑市场竞争主体增多，竞争加剧。加入 WTO 后，国外工程承包商的进入，使国有建筑企业资金、技术、运营模式遭受严重挑战。

4. 发展机遇 (Opportunities)

我国处于改革开放的初级阶段，市场经济还不完善，很多方面需要大力改进，所以存在着大量的机会。国家固定资产投资规模扩大，从 1988~2003 年间固定资产投资增长了 10 倍。据初步测算，全国社会固定资产投资规模从 2001 年 3.2 万亿元增长至 2005 年 4.3 万亿元，五年累计 18.5 万亿元，年均增长 7.5%；拉动全社会建筑业增加值从 2001 年 6000 亿元增长至 2005 年 8500 多亿元，5 年累计 3.7 万亿元，年均增长率 7.1%。预计建筑企业 5 年累计实现利税 3600 多亿元，其中利润 800 多亿元。

随着中国城市化进程的加快，城市公共设施建设、旧城改造、小城镇建设、城乡居民住宅建设，以及随着城镇人口集中和居民收入提高对商业、旅游、文化娱乐等相关配套设施建设必将提出新的需求。目前，我国正在步入城市化加速发展阶段，今后一个时期，我国的城市化水平每年将提高一个百分点左右。2000 年的城镇化率为 36.2%，2003 年的城镇化率为 40.53%，到 2010 年我国城市化水平将达到 45% 左右，城镇人口将达到 6.3 亿，城市化进程带来的投资增长，将带动工程建设服务需求的不断增长。尤其是，城市化的加速发展，新型城市基础设施建设以及城市基础设施领域服务管理体制的改革，不仅给建筑业带来工程建设空间，还为建筑业及其相关产业的共同发展提供了机遇，即从单纯的工程施工转向投资、建设、运营、服务一体化运作。

加入 WTO，将有更多的外资企业及外国企业进入中国建筑，为中国建筑业更好地学习世界发达国家的先进管理技术和管理经验，尽快缩小与世界发达国家建筑业的差距创造了良好的条件；同时也为中国建筑企业跻身国际承包市场提供了新的发展契机。建筑业本身是资金密集型也是劳动力密集型的产业，WTO 给建筑业带来的影响将是利大于弊。

1998 年~2003 年，是我国建筑业发展史上出台法规最多、法规效力最强的时期。中国的建筑市场已经形成了以《建筑法》为母法，相关配套法规为子法的较为完整的建筑业法规体系。在法律法规的规范和引导下，工程建设领域依法形成了工厂招标投标制度、市场准入制度、建设监理制度、工程质量监督制度以及工程竣工验收制度等。中国建筑业的发展进入了法制的轨道，在依法治业方面迈出了新的步伐^[19]。

2.2 公司中层管理人员薪酬现状

2.2.1 公司总体薪酬方案

1. 公司薪酬结构

公司各类人员的薪酬结构基本上都一样，其权重分别：基本工资（65%）、福利津贴（10%）和奖金（25%）。

$$\text{总薪酬} = \text{基本工资} + \text{福利津贴} + \text{奖金}$$

2. 公司薪酬水平

(1) 基本工资

基本工资由岗位工资、基础工资、技能工资三部分组成^[20]。岗位工资的特点是岗位责任越重，要求的专业技术和管理知识含量越高，其在基本工资分配中的比重就越大；基础工资是基本工资中相对固定部分，所占比重较小；技能工资是按员工工作熟练程度确定的工资，以员工每工作一年按 10 元发给。

标准如下：

表 2.1 公司总部基本工资分类表

岗序	岗位工资	适应范围	基础工资	技能工资
9	2450	总经理、党总支书记	270	
8	2350	副总经理、党总支副书记、工会主席、总经理助理	260	
7	1650	部门正职或高级职称	240	
6	1600	部门副职或中级职称	230	
5	1550	一级办事员(20 年以上)或初级职称	210	每工作一年按 10 元发给
4	1500	二级办事员(20 年以下)	200	
3	1300	三级办事员(10 年以下)	180	
2	1200	一级		
		小车司机、打字文印	170	
	1100	二级		
1	1000	一级	收发、门卫	每工作一年按 5 元发给
	900	二级	勤杂、服务员	每工作一年按 5 元发给

(2) 福利津贴和奖金

奖金和福利津贴同样按公司的岗位等级来划分

表 2.2 公司奖金和福利津贴表

岗序	奖金	适应范围	福利津贴	其他
9	2000	总经理、党总支部书记	480	
8	1800	副总经理、党总支副书记、工会主席、总经理助理	430	
7	1550	部门正职或高级职称	400	
6	1450	部门副职或中级职称	350	国家法定假日和带薪休假等其他
5	1350	一级办事员(20 年以上)或初级职称	300	
4	1200	二级办事员(20 年以下)	280	
3	1100	三级办事员(10 年以下)	260	
2	1000	一级	230	
	900	二级		
1	850	一级	200	
	750	二级	180	

2.2.2 公司中层管理人员薪酬现状

根据表 2.1 和表 2.2 可以知道公司中层管理人员的薪酬结构和薪酬水平。

1. 中层管理人员薪酬结构

中层管理人员相对于基层管理人员而言，权重稍有不同，分别是：基本工资（50%）、福利津贴（10%）和奖金（40%）

总薪酬=基本工资+福利津贴+奖金

2. 中层管理人员薪酬水平

中层管理人员部门正副职的基础工资分别为 240 元和 230 元，岗位工资分别为 1650 元和 1600 元，技能工资每年递增 10 元。中层管理人员部门正副职的

奖金分别为 1550 元和 1450 元，津贴分别为 400 元和 350 元。

公司中层管理人员部门正职薪酬：总薪酬=240+1650+10×工龄+1550+400，公司中层管理人员部门副职薪酬：总薪酬=230+1600+10×工龄+1450+350。

3. 中层管理人员薪酬的实施

公司根据考勤情况后，每月 8 日左右发放上月的工资（扣除“五险一金”，养老保险、失业保险、医疗保险、生育保险、工伤保险、住房公积金）、奖金和福利津贴。

2.3 公司中层管理人员薪酬问题分析

2.3.1 薪酬满意度调查

2.3.1.1 问卷设计和实施情况

通过面谈、资料收集的方法对天原公司现行薪酬体系有了一定了解。为了取得更有说服力的数据，更真实地反应薪酬管理实际中的问题，本人设计了天原公司员工薪酬满意度调查问卷（具体内容见附录 C）。

问卷共有设计了 22 个选题，从 5 个维度进行调查，分别是员工对薪酬的总体满意度评价、内部公平性评价、绩效考核评价、薪酬结构评价和薪酬水平评价；薪酬总体满意度的评价通过员工与同行业企业以及内部同岗位员工的薪酬对比做出；内部公平性的评价通过员工衡量自己的投入与产出以及类似职位的薪酬对比做出；绩效考核评价通过考核方式满意度、考核结果在收入中体现的满意度、考核结果在职位变动中的满意度、考核结果在员工获得培训机会的满意度和考核指标的合理度综合得出；薪酬结构评价通过员工对公司分配制度的基本工资、岗位工资、津贴和福利比率的喜欢得出；薪酬水平评价通过员工与本地生活水平进行比较和同行业类似岗位薪酬水平比较得出。

此次问卷调查的对象包括了天原公司所有职能部门的中层管理人员 82 人，被调查人数占中层管理人员人数的 100%，收回有效问卷 81 份，占 98.78%，符合调查要求。

薪酬满意度调查的实施，征得了公司总经理的同意，并由综合部经理指导完成，在实施之前，我与人力资源总监就调查问卷目的、调查问卷设计、问卷调查对象选择以及结果反馈方式做了充分的意见征询和沟通。调查问卷结果的反馈通过邮箱填写、书面填写以及口头访谈的形式汇总到人力资源部薪酬管理委员会处。

2.3.1.2 调查结果分析

通过对每一个问题答案统计和综合，这次问卷调查的统计结果如下：

1. 员工关于薪酬的整体满意度

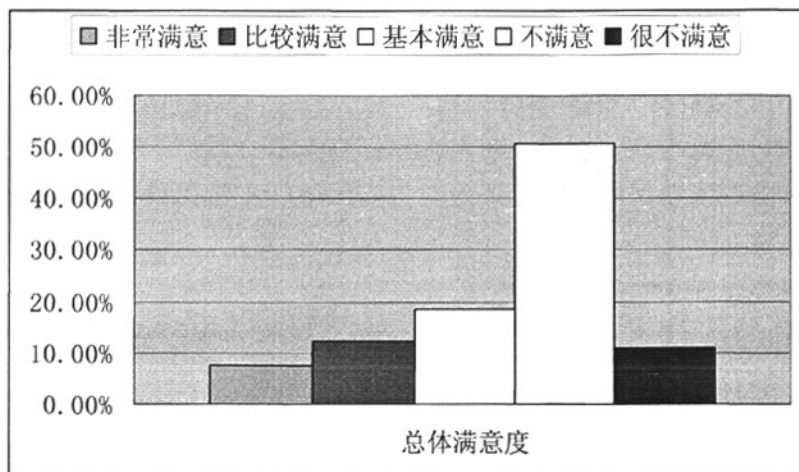


图 2.5 薪酬总体满意度统计图

图 2.5 表明有 50.62%的中层管理人员对于薪酬的总体感觉是不满意的，很不满意的员工占 11.11%，而基本满意的员工占 18.52%，比较满意的员工占 12.35%，非常满意的员工占 7.41%。因此有超过半数的员工对于薪酬是感觉不满意的，因此非常有必要重新设计天原公司中层管理人员的薪酬体系。

2. 关于内部公平性评价

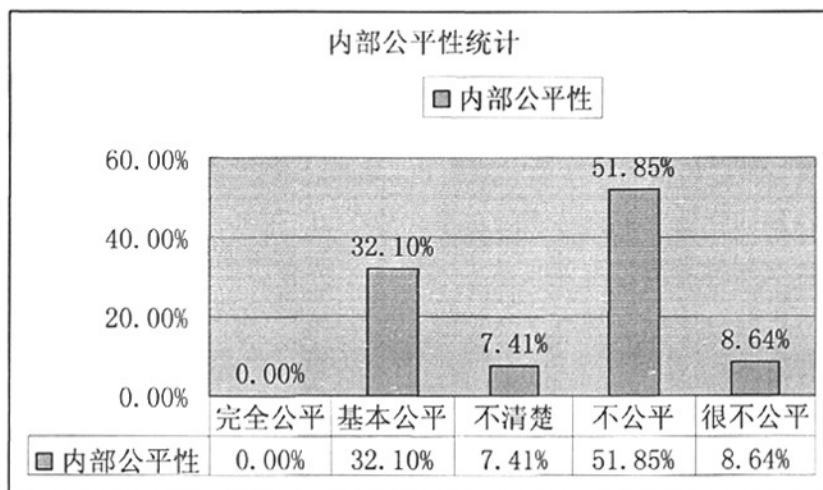


图 2.6 内部公平性统计图

内部公平性评价主要包括投入与回报公平感，以及类似职位收入满意度。图 2.6 表明，有 51.85%的中层管理人员感觉不公平，很不公平占 8.64%，感觉基本公平的占有 32.1%，不清楚的占 7.41%。说明中层管理岗位存在同工同酬现

象,使得投入大的人员得不到相应的回报。

3. 关于绩效考核的评价

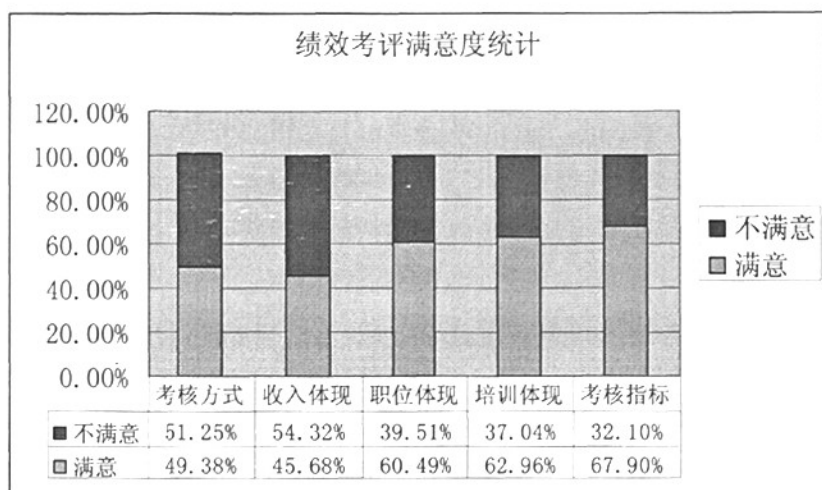


图 2.7 绩效考核满意度统计图

图 2.7 表明,中层管理人员主要对考核方式不满意,其中收入体现、职位体现、培训体现、考核指标等不满意程度虽然下降,但也不能忽视,如表 2.3 所示。

表 2.3 绩效考核满意度调查表

	非常满意	比较满意	基本满意	不满意	很不满意
考核方式	3	5	32	35	5
收入体现	4	5	28	40	4
职位体现	6	8	35	27	5
培训体现	7	8	36	26	4
考核指标	8	7	40	25	1

4. 薪酬结构满意度调查

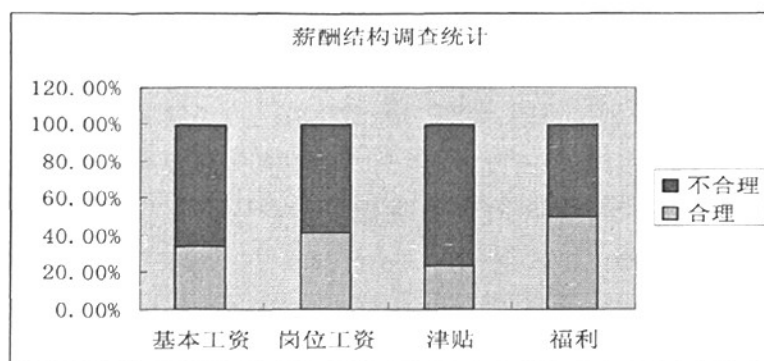


图 2.8 薪酬结构满意度调查图

从图 2.8 中可以看出,中层管理人员对基本工资与津贴的满意度不高,对福利和岗位工资相对比较满意。说明公司在薪酬结构设计方面还存在一定的问题。

5. 薪酬水平满意度调查

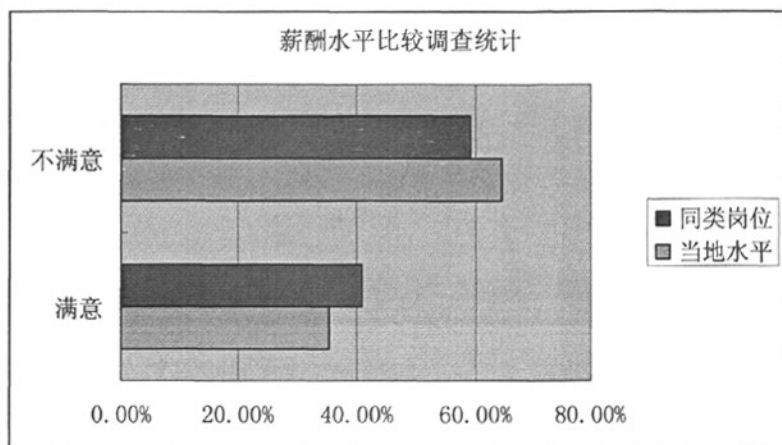


图 2.9 薪酬水平比较调查表

从图 2.9 可以看出,中层管理人员对薪酬水平总体并不满意,不管是从当地水平来看,还是与其他公司同类相似岗位比较来看,都不能让中层管理人员满意,证明现有的薪酬体系存在诸多问题,需要重新理顺并且改进。

2.3.2 薪酬体系存在问题分析

从上一节的调查可以发现,天原公司中层管理人员的薪酬体系存在很多问题,如果不加以解决,势必会严重影响公司的长远发展。

这些问题可以归类为:

1. 薪酬结构不合理

岗位工资的比例和数额相对稳定,而且也完全与职位挂钩,因此,只有通过职位的晋升才能增加收入,公司的管理岗位成为了各级各类员工的生涯发展目标。这种单一的“官本位”或管理“职业锚”通道,必然会制约员工的创新动力,从而削弱企业的竞争能力。

2. 薪酬水平太低

薪酬水平在无论是在当地比较还是在同类相似岗位水平的比较,都是令人难以接受的,说明薪酬水平确实很低,需要加大整体水平的提升,满足员工日益增长的生活成本开支的需要。

3. 绩效考核达不到要求

公司的绩效考核流于形式,考核过程是为了应付公司交代的任务,考核评价的结果并不真实有效,薪酬体系与考核评价没有衔接,考核目标无法实现。考核

反而成了员工的负担，存在一定的抵触情绪。

4. 公平性有待解决

公司的薪酬体系决定了报酬的增长只能通过职位的提升来获得增加，但上一级的职位只会越来越稀缺，并不是所有员工都能晋升，因此，阻碍了员工的积极性和创新性，工作容易散漫。

5. 奖金分配存在争议

奖金本来是对优秀的员工的激励措施，实施的前提是表现优秀，那么就不是所有的员工都能达到的标准了，起码不是在同一时间能达到的标准，否则就无所谓优秀，所以奖金的发放应该带有偶然性的，只有这样才能起到真正的激励作用^[21]。公司的奖金已经失去了奖金的意义，变成了固定的附加工资。这样的奖金与员工的业绩没有关系，演变成了员工的一种定期权利。在这样的错位意识下，员工看到的是打着奖金的幌子的固定工资。这样的错位意识下，员工看不到竞争的好处，那些真正优秀的员工就会有消极的表现。更大的问题是，一旦这样的奖金停止发放，员工会对公司严重不满而极力反对，导致公司的薪酬管理体制的改革步履艰难。

第3章 天原公司中层管理人员薪酬设计方案

3.1 公司中层管理人员薪酬体系设计的目的和原则

3.1.1 薪酬体系设计的目的

随着中国的改革开放越来越深入，与世界的经济联系越来越紧密，中国迎来了前所未有的机遇，但也面临着很多的新问题，这一切问题的解决需要依靠高素质的人才。而我国国有企业在人力资源管理，尤其在薪酬体系方面存在着诸多不合理的地方，很难适应日新月异的变化情况，到了非改不可的地步了。

从2001年后，由于国家在基础设施投入力度加大，房地产市场的进一步开放，建筑业和房地产业发展非常迅猛，盈利相当可观。但很多民营建筑企业由于机制灵活，为了快速扩张，到处挖人才，把薪资定得非常高，使得国有建筑企业的核心人才流失非常严重，阻碍了国有建筑企业更好更快的发展。

湖南天原建设集团公司高层领导意识到危机，也形成了共识：必须对公司的薪酬体系改进，特别是对中层管理人员等核心骨干的薪酬要进行改进。目的是：

1. 促进公司的可持续发展

任何企业的发展都离不开人才。可以想象，没有优秀人才的安心工作，公司是无法持续发展的。而人才不仅是自然人，而且也是社会人，有很多方面的需求，如何尽可能地满足他们的需求，激发他们最大的潜能为公司服务，这是公司必须要认真考虑的问题。

2. 强化公司的核心价值观

必须让全体员工都知道，只有认真工作，做出成绩，才可以获得相应的高回报。只有薪酬与绩效挂上钩才比较合理，才能调动员工的积极性，尤其是中层管理人员的工作积极性。

3. 支持公司的战略实施

公司的战略不管多么完美，归根结底还是需要人来实现，而任何一个企业的战略目标实现，中层管理人员起了关键的作用。

4. 吸引和留住公司的核心、关键人才

如果公司没有一支精干稳定的队伍，那样的企业是没有任何竞争力的，会被迅速淘汰的。中层管理人员是公司最核心、最关键的人才，他们肩负着公司稳定持续发展的使命，如何吸引和留住这些人才，就显得非常有价值。

3.1.2 薪酬体系设计的原则

企业设计薪酬时必须遵循一定的原则，这些原则包括战略导向、经济性、体

现员工价值、激励作用、相对公平、外部竞争性等。

1. 战略导向原则

战略导向原则强调企业设计薪酬时必须从企业战略的角度进行分析,制定的薪酬政策和制度必须体现企业发展战略的要求。分析哪些因素重要,哪些因素不重要,并通过一定的价值标准,给予这些因素一定的权重,同时确定它们的价值分配即薪酬标准。

在进行薪酬体系设计时,从薪酬策略的选择、薪酬计划的制定、薪酬方案的设计、薪酬的发放及沟通,均应体现对企业战略、核心竞争优势和价值导向对人力资源尤其是对激励机制的要求,否则企业的战略目标和核心价值观将得不到贯彻。对于符合企业战略和价值取向的行为和有助于提高企业核心竞争优势的行动在薪酬上予以倾斜,以强化员工的绩效行为^[22]。

2. 经济性原则

薪酬设计的经济性原则强调企业设计薪酬时必须充分考虑企业自身发展的特点和支付能力。它包括两个方面的含义,短期来看,企业的销售收入扣除各项非人工(人力资源)费用和成本后,要能够支付起企业所有员工的薪酬;从长期来看,企业在支付所有员工的薪酬,及补偿所用非人工费用和成本后,要有盈余,这样才能支撑企业追加和扩大投资,获得企业的可持续发展。

3. 体现员工价值原则

现代的人力资源管理必须解决企业的三大基本矛盾,即人力资源管理与企业发展战略之间的矛盾,企业发展与员工发展之间的矛盾和员工创造与员工待遇之间的矛盾。因此,企业在设计薪酬时,必须要能充分体现员工的价值,要使员工的发展与企业的发展充分协调起来,保持员工创造与员工待遇(价值创造与价值分配)之间短期和长期的平衡。

4. 激励作用原则

在企业设计薪酬时,同样是 10 万元,不同的部门、不同的市场、不同的企业发展阶段支付给不同的员工,一种方式是发 4 万元的工资和 6 万元的奖金,另一种方式是发 6 万元的工资和 4 万元的奖金,激励效果完全是不一样的。激励作用原则就是强调企业在设计薪酬时必须充分考虑薪酬的激励作用,即薪酬的激励效果。

5. 相对公平原则

相对公平原则又称内部一致性原则。内部一致性原则是斯密公平理论在薪酬设计中的运用,它强调企业在设计薪酬时要“一碗水端平”。内部一致性原则包含几个方面。一是横向公平,即企业所有员工之间的薪酬标准、尺度应该是一致的;二是纵向公平,即企业设计薪酬时必须考虑到历史的延续性,一个员工过去的投入产出比和现在乃至将来都应该基本上是一致的,而且还应该是有所增长

的。这里涉及到一个工资刚性问题，即一个企业发给员工的工资水平在正常情况下只能看涨，不能看跌，否则会引起员工很大的不满；最后就是外部公平，即企业的薪酬设计与同行业的同类人才相比具有一致性。

6. 外部竞争性原则

外部竞争性原则前文已经提到过，它强调企业在设计薪酬时必须考虑到同行业薪酬市场的薪酬水平和竞争对手的薪酬水平，保证企业的薪酬水平在市场上具有一定的竞争力，能充分地吸引和留住企业发展所需的战略、关键性人才。

3.2 公司中层管理人员薪酬体系设计的准备工作

3.2.1 公司的战略目标

1. 战略定位

安索夫、德鲁克的定义：企业战略就是依据组织所拥有的资源勾画出组织的未来发展方向。也可以称为组织的目标，但目标并非战略，还需要制定计划和采取行动。

战略的核心在于选择。同时，制定战略时，企业必须要兼顾的两个原则是：时刻准备应对变化；调整自己以应对变化^[23]。

企业战略管理具有四个基本特征：整体性、长远性、基本性、智慧性。整体性是相对于局部性而言的，长期性是相对于短期性而言的，基本性是相对于具体性而言的，智慧性是相对于常规性而言的^[24]。企业发展战略必须同时具有这四个特征，缺少任何一个特征就不是企业发展战略。

2. 远景目标

市场已发生变化，连皇帝的女儿也愁嫁。国有企业的角色要发生改变，企业要发展，定位很重要。定位是为了解决发展的方向、目标问题。企业发展要有正确方向，要灵活地运用规模化和差别化原则，要坚持专、精、特、新。企业发展要有中长期目标，不要像空中的风筝，没有远见、决心、魄力和毅力干不成大事业。定位要准确，定错位，劲儿白费。定位主要是为了解决核心业务问题。不仅对经营范围要定位，而且对经营地区等也要定位。定位有阶段性，不同发展阶段应该有不同的定位。定位的方法很多，定位无定势。定位看起来很简单，实际上很复杂。

湖南天原建设集团公司的高层管理人员，在明确了企业的战略目标之后，通过企业会议，采用头脑风暴法和鱼骨头分析法找出企业的经营重点，进行定位：经过未来10~15年的努力，跻身湖南省建筑企业前3强，占有湖南省建筑市场7.6%的市场份额，省外分公司利润占公司利润40%并同步增长，积极开拓国外建筑市场，跻身我国劳务输出建筑企业15强内。

同时，对企业关键业绩指标（KPI: Key Performance Indicator）进行梳理，旨在提高企业的竞争力和强化业绩考核管理。KPI 是通过对组织内部流程的输入端、输出端的关键参数进行设置、取样、计算、分析，衡量流程绩效的一种目标式量化管理指标，是把企业的战略目标分解为可操作的工作目标的工具，是企业绩效管理的基础。

3. 近期目标

企业的战略目标不是一下就能实现的，应该分解成许多子战略、短期目标，只有把每一个子战略实现了，企业总的战略目标才能得以实现。为了较好地完成这个战略目标，根据 SWOT 分析，经公司高层管理人员讨论研究，制定近 5 年每年的目标任务。

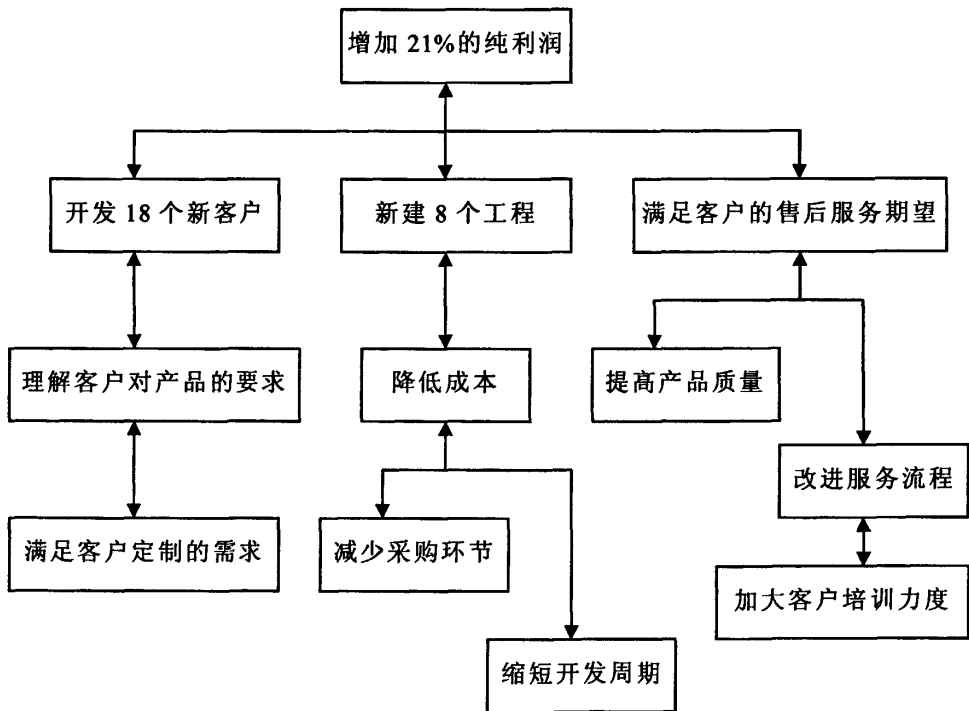


图 3.1 公司近期目标图

其中 18 个新客户的比例初步定为：省内 9 个、省外 7 个、国外 2 个。新建的 8 个工程比例初步定为：公路 2 个、市政 1 个、房产 4 个、其他 1 个。

4. 中层管理人员的作用

所有这一切的实现，必须有一支精干的人力资源队伍，尤其是处在核心地位的中层管理人员，肩负公司长足发展的使命，工作的好坏将直接影响公司的命运，效率更是影响企业的生命。有时，中国企业并不缺少优秀的高层管理人员，而是缺少决定企业长足发展的中坚力量，那就是那些处在中间环节的中层管理人员。

同时，公司已经意识到中层管理人员作为一个企业最宝贵的资源之一，必须引起高度的重视，在各个方面采取有力措施，尤其在薪酬体系方面进行改进，使得他们安心工作，积极为公司的发展作出更大的贡献。落到中层管理人员的头上，他们可以看到实实在在的好处，就是工作岗位的价值认可了，绩效对报酬有帮助也制度化了。只要努力完成工作，他们的薪酬将会得到很大的提高。也就是说，不同的薪酬战略要适应不同的企业战略，所以企业和薪酬战略之间联系得越紧密或彼此越适应，企业的效率就会越高^[25]。

3.2.2 公司中层管理人员的岗位分析与评价

薪酬设计应该结合岗位特征，才能使薪酬的功能得到充分发挥，因而在薪酬体系设计时，首先要进行岗位分析与测评，否则，设计的薪酬体系根本就没有实际意义，更谈不上激励的作用。其次，公司中层管理人员，是公司的决策的執行者，同时也是战术的制订者，他们肩负着公司的正常发展重任，如果不能对他们进行必要的激励，而使得公司的经营发生意外，那么不管多么美好的公司战略都是一句空话。

岗位分析就是搜集、整理、分析、总结和描述具体工作信息的一个系统化技术操作过程，通过职位分析得到关于工作的任务、内容、必要的工作条件、环境、能力素质要求和任职资格等系统化的信息。岗位分析是人力资源管理的基础性工作，它的作用贯穿于组织架构设计及人力资源管理的始终。具体来讲，岗位评价是在岗位描述的基础上，对职位本身所具有的特性（比如岗位对企业的影响、职责范围、任职条件、环境条件等）进行评价，以确定岗位相对价值。因此一些人认为，岗位评价带有评估性质（客观性、数字化、归纳性、记录性、可靠性）^[26]。

根据湖南天原建设集团公司的实际情况，中层管理人员有如下几类：行政类部门经理、营销类部门经理、党群关系主任、分公司经理等四类，在职位分析时单独进行，但因为行政部门和党群部门不直接产生利润，所以薪酬方案设计时合并到一起。

工作分析信息经常由人力资源专业人员加以收集。但是，由于这些人员在有待于分析的工作上缺乏足够的专业知识，所以他们必须谋求实际任职者及其主管们的支持，以收集和诠释有关的信息^[27]。

1. 中层管理人员岗位分析

根据问卷调查（附录 A）和对公司部分高层、中层和低层管理人员访谈（附录 B），以及查看了中层管理人员的工作日志、关键事件等，发现湖南天原建设集团公司中层管理人员的岗位说明存在如下问题：

（1）界定不明确

最突出的问题是分公司经理与公司各职能部门工作的重叠而导致的冲突，

譬如分公司招聘本地员工的权力大小、薪酬水平的确定。分公司经理与市场营销部门的信息不对等,导致与客户打交道时出现不该有的错误。商务合约部与市场营销部对责任的互相推诿,经理办与党群关系争权,审计部与财务部责任不明确而导致关系紧张。

(2) 责任和权力模糊

市场营销部与商务合约部有部分责任相同,可相互之间没有配合好,导致有些市场白白丢失。解决办法,把市场营销部改为营销中心,规划并推进公司的营销战略与策略,实现公司各项年度计划,并对分公司营销进行领导和监管;把商务合约部改为客户服务部,负责收集市场信息,维护与客户的良好关系。财务资金部改为财务部,主持公司财务战略的制定、财务管理及内部控制,筹集公司运营所需资金,完成公司财务计划,接收审计监管部的监督。党群关系部门负责公司的政治建设、学习和其他活动。经理办负责规划、指导、协调公司行政服务等各项工作,组织管理下属人员完成本职工作。分公司经理负责本地工程项目的实施,对施工人员做好后勤保障;协助营销部做好当地市场的开拓,与当地客户保持良好的关系,帮助收集当地市场信息,并协助公司收回工程项目资金;有人事需要先向公司申请,并在人力资源部指导下负责招聘;做好费用预算等。

(3) 考核办法不详细

对员工的考核,国有企业有一个通病,就是领导一言堂,领导对下属的关系好坏决定了考核结果的高低,并没有和绩效、能力等挂钩。

2. 中层管理人员岗位评价

岗位评价是为各个工作岗位确定职位等级序列的一种逻辑方法^[12]。是根据岗位分析中各种工作所包含的技能要求、努力程度要求、岗位职责和工作环境等因素来决定各种工作之间的相对价值。有效的评估系统能够帮助雇主留住其雇员,特别是最好的雇员,因为他们渴望在一个认为公平、进步和有朝气的气氛中工作,而有效的绩效评估系统有助于这种感觉的形成^[28]。

(1) 岗位评价的原理

岗位评估(岗位评价),又称职位评估或岗位测评,是在岗位分析的基础上,对岗位的责任大小、工作强度、所需资格条件等特性进行评价,以确定岗位相对价值的过程。它有三大特点:一是“对岗不对人”;第二、岗位评价衡量的是岗位的相对价值,而不是绝对价值;第三、岗位评价是先对性质相同的岗位进行评判,然后根据评定结果再划分出不同的等级。

(2) 岗位评价

常用的岗位评估方法有岗位参照法、排列法、分类法、因素比较法和评分法等。其中分类法、排列法属于定性评估,岗位参照法、评分法和因素比较法属于定量评估。除此以外,还有两个国际著名的岗位评估方法,即海氏(Hay Group)

三要素评估法和美世 (Mercer) 国际职位评估法 (IPE, International Position Evaluation)。

湖南天原建设集团公司对中层管理人员的岗位评价参照“因素记点评分法”和“海氏三要素评分法”。

①因素计点评分法——因素计点评分法要求组建评价机构后，首先确定影响所有岗位的共有因素，并将这些因素分级、定义和配点（分），以建立评价标准。之后依据评价标准，对所有的岗位进行评价并汇总每一岗位的总点数（分数）。最后，将岗位评价点数转化为货币数量，即岗位工资率或工资标准。

②海氏三要素评估法——海氏三要素评估法是国际上使用最广泛的一种岗位评估方法。它通过三个方面对岗位的价值进行评估，并且通过较为正确的分值计算确定岗位的等级，“三要素评估法”所指的三个要素如图 3.2 所示。

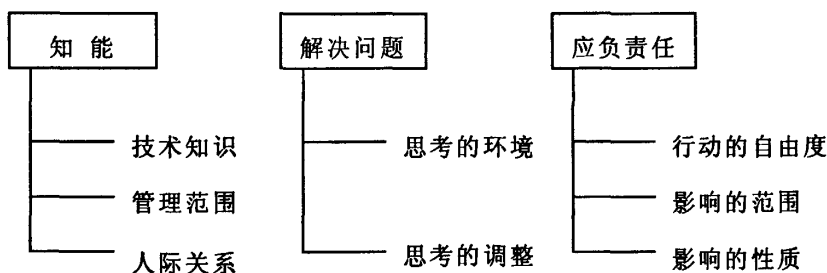


图 3.2 海氏三要素图

为什么用这三个要素来评估一个岗位是科学的呢？该评估法认为，一个岗位之所以能够存在的理由是必须承担一定的责任，即该岗位的产出。那么通过投入什么才能有相应的产出呢？即担任该岗位人员的知识和技能。那么具备一定“知能”的员工通过什么方式来取得产出呢？是通过在岗位中解决所面对的问题，即投入“知能”通过“解决问题”这一生产过程，来获得最终的产出“应负责任”，如图 3.3 所示。

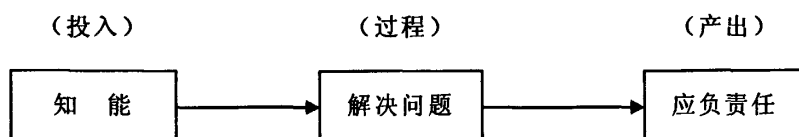


图 3.3 海氏评估的三要素图

海氏评估法对所评估的岗位按照以上三个要素及相应的标准进行评估打分，得出每个岗位评估分，即岗位评估分=知能得分+解决问题得分+应负责任得分。其中知能得分和应负责任评估分和最后得分都是绝对分，而解决问题的评估

分是相对分（百分值），经过调整后为最后得分后才是绝对分。

（3）公司中层管理人员岗位评价

由海氏三要素评分法可知，公司的中层管理人员岗位的责任比知能和解决问题能力重要，因此，7个薪酬要素维度的权重向责任大小倾斜。这7个要素的权重分别为：责任（30%）、权力（18%）、专业技能（15%）、经验要求（12%）、能力要求（10%）、努力程度（9%）、工作环境（6%）。

薪酬要素、岗位要素评分值、岗位标准说明和权重等具体内容如表 3.1。

表 3.1 岗位评价标准表

薪酬要素	岗位要素评分值	岗位标准说明	权重
1.责任大小	6	对部门负责，负有最大责任	0.30
	5	分管几个方面，承担完全责任	
	4	对一个部门负完全责任，包括业务和经济	
	3	责任中等，对所主管的工作负责	
	2	责任一般，对某项具体工作负责	
	6	部门权力最大，有最大人事、财务、行政权力	
2.权力大小	5	权力大，有大的人事、财务、行政权力	0.18
	4	权力中等，有一定人事、行政、费用权	
	3	权力较小，有较少的人事、行政、费用权	
	2	权力小，没有人事、行政、费用权	
3.专业技能	6	专业技能要求非常高，有高级以上职称最佳	0.15
	5	专业技能要求高，或有中高级职称	
	4	专业技能要求较高，或有中级职称	
	3	专业技能要求不高，或有助理级职称	
	2	专业技能较小，能操作就行	

(续表)

薪酬要素	岗位要素评分值	岗位标准说明	权重
4.经验要求	6	需要非常丰富的经验，7年以上	0.12
	5	需要丰富经验，5年以上	
	4	需要一定经验，3—5年	
	3	需要一定经验，1—2年	
	2	至少需要1年	
5.能力要求	6	能力非常强，领导、业务、外交能力高	0.10
	5	能力强，管理、业务、外交能力高	
	4	能力较强，管理、业务能力强	
	3	能力中等，处理内部业务	
	2	能力一般，工作单一	
6.努力程度	6	工作非常努力，承受很大压力	0.09
	5	工作很努力，承受较大压力	
	4	工作努力，承受中等压力	
	3	工作积极，承受一定压力	
	2	工作负责，承受较小压力	
7.工作环境	6	要求工作环境非常舒适	0.06
	5	要求工作环境很舒适	
	4	要求工作环境舒适	
	3	要求工作环境较舒适	
	2	要求工作环境一般	
总 分			

在确定好薪酬要素、岗位要素评分值和薪酬要素权重后，由公司高层管理人员和中层管理人员代表组成岗位评价小组按计算公式来进行岗位评价分值。岗

位评价分值计算公式为：

$$\text{岗位评价分值} = \sum (\text{薪酬要素分值} \times \text{权重})$$

3.2.3 公司中层管理人员的绩效考核体系的完善

1. 绩效考核的内涵

绩效评估 (Performance Appraisal) 是确定员工执行工作有效性的活动。绩效评估是指识别、观察、测量和开发组织中人的绩效的过程^[29]。绩效评估的其它用语包括：绩效考察 (Performance Review)、人事评级 (Personnel Rating)、业绩评级 (Merit Rating)、绩效评价 (Performance Evaluation)、员工评估 (Employee Appraisal) 和员工评价 (Employee Evaluation) 等。组织实施绩效评估的目的是为了改进员工的绩效。

绩效考核的四个基本要点：

(1) 绩效考核与人力资源是不可分裂的有机整体。如果把绩效考核仅仅看成对员工绩效的事后考核，而割裂它与其他管理工作的联系，那么只能是舍本逐末、甚至是缘木求鱼。科学的绩效考核必须有科学的依据，有可靠的数据支持。

(2) 绩效考核是立体、多角度考核，要求上下结合，以上级考核为主。最好量化数据，对不能量化指标的考核，应由最具发言权的人而不仅是其上级来完成。

(3) 绩效考核是一个不断沟通改进的动态过程。绩效考核过程始终是一个考核者与被考核者相互交流的过程，不是由一、两个人坐在办公室里闭门造车想象出来的。任何一厢情愿的考核，只能使员工消极接受甚至引起反感，从而使绩效考核与提高公司效益目标背道而驰。

(4) 绩效考核应以目标为中心、强调对实绩的考核管理，指标的设置要求反映企业的价值取向。

只有竞争才能产生压力，只有压力才能产生动力。市场竞争实现优胜劣汰，促进社会进步和企业发展。同样，企业内部也应依靠竞争机制，加速企业内部人才流动，使企业内人力资源得到合理的配置和使用^[30]。

2. 中层管理人员绩效考核的 KPI

对公司中层管理人员的业绩考核，主要依据公司的战略目标，以及为实现这一目标分解的 KPI 指数来进行定性或定量的考核。根据图 3.1 的战略目标分解，确定考核指标简表。

表 3.2 公司中层管理人员工程项目部经理业绩 KPI 表

类别	细分指标	度量 标准	权 重 %	分 值	完成 情况	信息 来源	评价分数					完 成 率
							A	B	C	D	E	
							10	8	6	4	0	
第一部分：权重 85%、总分 180												
	项目完成情况		7									
项目 实施	项目符合要求		7									
	实施监督情况		6									
	计划完成情况		5									
日常 管理	安全生产		8									
	运作良好		6									
	行政任务完成		4									
	项目规模扩大		7									
利润	收入扩大		5									
成本	成本控制		7									
	资金回款率		5									
	开发周期缩短		7									
项目 开发	项目类别比例		5									
	佳											
	项目进度正常		6									
第一部分分数合计()分												
第二部分：权重 15%、总分 70												
	项目质量评价		4									
社会 价值	客户满意度		4									
	员工满意度		5									
	项目维护能力		2									
学习 创新	组织团结		2									
	创新意识强		1									
	创新能力		2									
第二部分分数合计()分												

3. 其他考核办法简介

目前,国际上通用的业绩考评方法为 KPI 与平衡计分卡(BSC, Balanced Score Card)。湖南天原建设集团公司确定综合这两种方法来对中层管理人员的绩效进行考核,尽量做到科学、客观、公正,适合本企业的实际情况。下面主要对平衡计分卡进行简单描述。

评价方法确定后,需要明确本次职位评价相关的评价因素,并且要考虑各个评价因素的重要程度,以确定职位评价因素与设计权重^[31]。

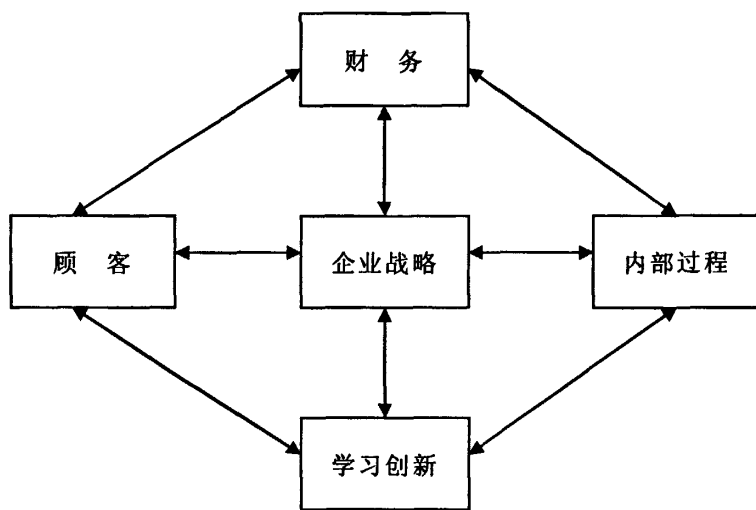


图 3.4 BSC 框架体系

围绕企业的战略目标,利用 BSC 可以从财务、顾客、内部过程、学习与创新这四个方面对企业进行全面的测评。

财务方面:其目标是解决“股东如何看待我们?”这一类问题。告诉企业管理者他们的努力是否对企业的经济收益产生积极的作用。

顾客方面:其目标是解决“顾客如何看待我们?”这一类问题。通过顾客的眼睛来看一个企业,从时间(交货周期)、质量、服务和成本几个方面关注市场份额以及顾客的需求和满意程度。

内部过程方面:其目标是解决“我们擅长什么?”这一类问题,报告企业内部效率,关注导致企业整体绩效更好的过程、决策和行动,特别是对顾客满意度有重要影响的企业过程。

学习和创新方面:其目标是解决“我们是在进步吗?”这一类问题,将注意力引向企业未来成功的基础,涉及雇员问题、知识资产、市场创新和技能发展。在当前市场环境下,光有竞争优势是不够的,必须能够保持这种优势,这就需要不断地创新、改进和变化。

BSC 就是要对上述四个方面进行平衡, BSC 中各项测量指标并不是孤立地

存在，其与一组目标相联系，而这些目标自身又相互关联并最终都以基本种直接或间接的形式与财务结果相关联。

4. 中层管理人员绩效考核办法

一提到考核，管理者首先想到奖惩的问题。其实不然，考核的功能远远超过奖惩的意义。在管理过程中，我们时时要考虑“人”与“工作”之间关系的调整，或升或降，或者平行调整，或者进行培训，而这些管理的决策信息大部分来自于考核。考核的基本功能是提取有关人与工作相互适应关系的信息，以便管理者根据信息进行准确的决策和合理的调整^[28]。

从心理学的角度来看，考核应具有“导向性”、“反馈性”和“惧怕性”的作用。考核的导向性心理作用，指的是考核的内容和标准应该是人所共知的，并且在考核开始之前很长时间就确定下来。这要比考核时确认事实、决定奖惩有意义得多。考核的反馈性作用，是指要把考核的结果具体地反馈给员工本人，使其知道自己需要在哪些方面继续坚持下去，哪些方面加以改善，提高工作的有效性。考核的惧怕性，是指考核给员工带来的心理压力，这种压力在某种程度上起着调节员工行为的作用。员工并不是惧怕考核本身，而是惧怕考核的结果会给自己带来什么不利。

公司中层管理人员的绩效考核要根据其经营成果以每一个季度考核一次为宜，如果半年或者一年考核一次，那么就失去了考核的惧怕性意义，同样，如果每个月都考核一次，使人容易疲惫，达不到考核的效果。采用 KPI 指标体系要素，考核结果是以被考核季度经营效益的具体表现，记入数据库，与年终 KPI 考核结果合并，作为高层管理者进行决策的有效依据。

(1) 考核的基本流程

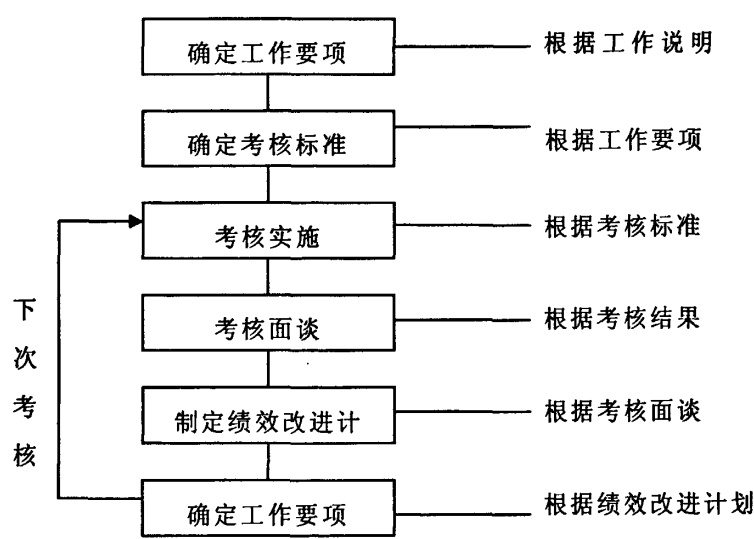


图 3.5 公司中层管理人员绩效考核流程图

(2) 考核实施办法

根据上面的绩效考核的一般流程, 结合湖南天原建设集团公司的实际情况, 在考核实施的过程中, 特别增加了客户的评价和平行相关部门的评价。

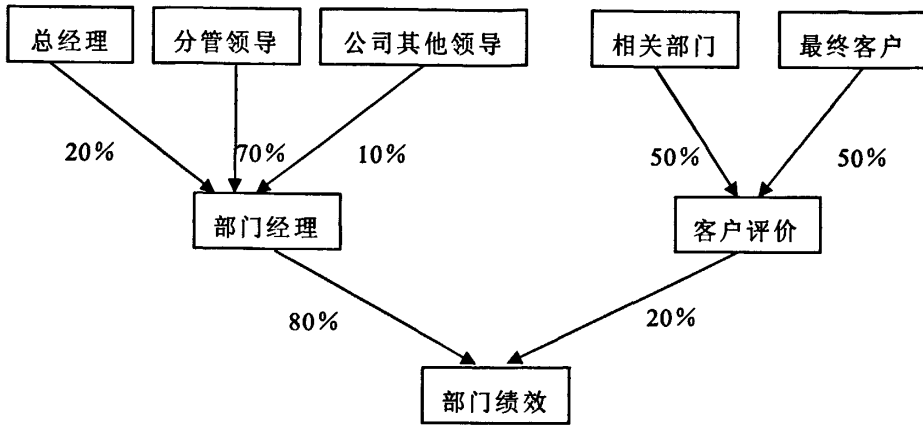


图 3.6 公司一级部门季度的绩效考核比率

首先确定部门的绩效, 然后根据部门绩效来确定中层管理人员的绩效。

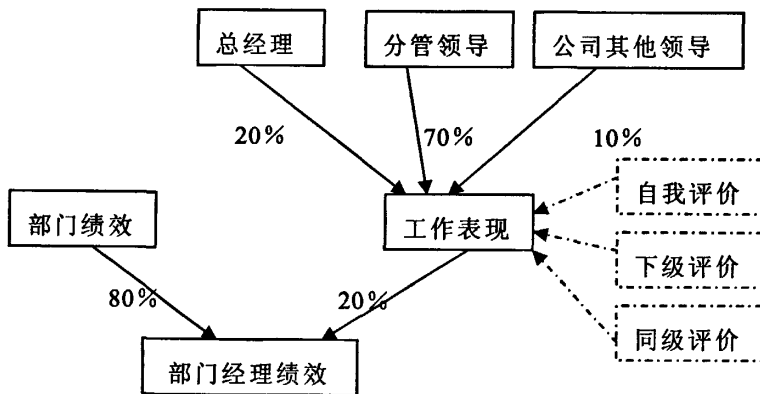


图 3.7 公司中层管理人员经理级绩效比率

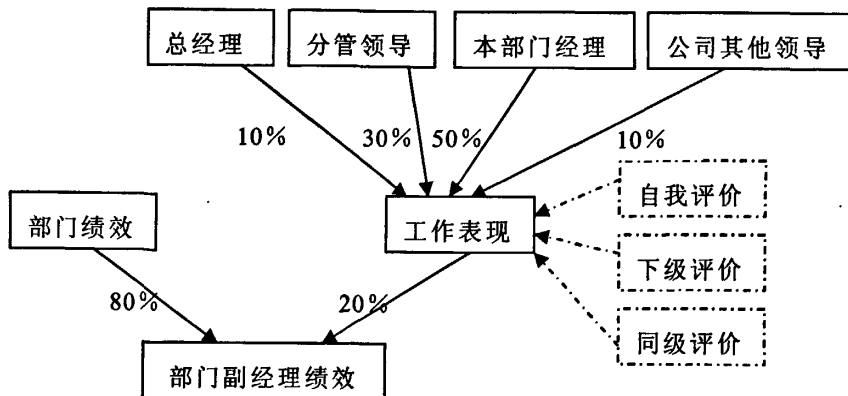


图 3.8 公司中层管理人员副经理级绩效比率

在进行测评的全过程中,要有考评委员会或其他机构进行监督,使得测评结果真实有效。把上面的测评结果按照部门绩效、个人绩效的权重比例进行统计计算,就可以得出被考评人的 KPI 系数。得出被考评人的绩效后,还要进行一系列的后续工作,与被考评人进行面谈,提供申诉途径,帮助其制定绩效改进计划,并在未来的工作对其进行绩效提高的指导等。请看附录 D、附录 E、附录 F 等。

3.3 公司中层管理人员薪酬体系设计的考虑因素及策略选择

平均主义和股东利益脱节的薪酬体系已被时代淘汰。职位评价、绩效、特殊人员的薪酬、股权激励等新名词正在影响新型薪酬体系的构建。由于薪酬和每个员工的利益相关,因此它不单是企业支付的一笔成本,它还影响雇员的工作态度,工作方式,以及组织的业绩。激励竞争的社会要求更加人性化、科学化、更具有针对性的薪酬体系。

对雇员而言,越高的回报越好,但对企业而言,当然是代价越小越好,因此,找到这两者之间的平衡点非常关键^[24]。企业的薪酬体系必须与企业战略相符合,如果为了招揽优秀人才而使企业背上沉重的负担,那也违背企业发展的初衷了。薪酬管理是人力资源管理中最敏感的问题,它与每个员工的利益息息相关,同时也是企业吸引员工、激励员工、留住员工的主要手段。

怎样的薪酬体系才能算是优秀的薪酬体系呢?首先,要确定企业薪酬的策略。企业薪酬策略应该包括薪酬结构策略和薪酬水平策略。

3.3.1 薪酬体系设计的考虑因素

企业设计薪酬在制定的薪酬策略的指导下,在遵循一定原则的基础上,必须对相应的影响企业薪酬设计的因素进行分析,这些因素包括战略发展阶段、文化、市场和价值因素等。

1. 战略与发展阶段因素

企业在薪酬设计时必须充分考虑企业的发展战略,这与战略导向原则是一致的。企业设计薪酬还必须结合企业自身的发展阶段,不同的阶段对薪酬策略要求是不一样的。创立期,企业的薪酬政策关注的易操作性和激励性,表现出非常个人化的随机性报酬;处于高速成长期的企业,在制定薪酬政策时,必须考虑到薪酬的激励作用,这个时候设计的薪酬工资较高、奖金相对非常高;企业处于平稳发展期或者衰退期时,制定薪酬策略又不一样了。因此,企业设计薪酬政策必须充分与企业发展的阶段相结合。

2. 文化因素

文化因素主要是指企业工作所倡导的文化氛围。企业的工作文化一般有四种:功能型工作文化、流程型工作文化、时效型工作文化和网络型工作文化。

功能型工作文化的企业强调严密的自上而下的行政管理体系、清晰的责任制度、专业化分工等，这种工作文化的企业在设计薪酬时一般以职务工资制为主。

流程型工作文化的特点是以客户满意度为导向来确定价值链；基于团队和相互学习的工作关系，共同承担责任；围绕流程和供应链来设计部门等。这种工作文化的企业在设计薪酬时主要以客户、市场导向为主，一般以职能工资制为主。

时效型工作文化集中资源，抓住机会，迅速把产品和服务推向市场，强调高速增长和新市场进入；项目驱动；权利取决于对资源的控制；跨部门团队，包括高水平的专家等。这种工作文化的企业在设计薪酬时主要考虑时效和速度因素，同时考虑工作质量因素，一般以绩效工资制为主。

网络型工作文化没有严密的层级关系，承认个人的特殊贡献，强调战略合作伙伴；以合伙人方式分配权力，强调对公司总体目标的贡献；以“合同”方式形成工作网络。这种工作文化的企业在设计薪酬时主要强调利益共享、风险共担。

3. 市场竞争因素

前文强调指出了薪酬设计的市场竞争原则，这里主要时强调企业在设计薪酬时应该考虑哪些市场竞争因素。这些因素包括市场薪酬水平、市场人才供给与需求情况、竞争对手的薪酬政策与薪酬水平、企业所在市场的特点与竞争态势等等。在充分调查和考虑以上因素后，企业制定出薪酬设计的市场薪酬线。

4. 价值因素

价值因素是指企业必须支付薪酬的因素。现在企业中一般的付酬因素分为三大类，即岗位因素、知识能力因素和绩效因素。岗位因素主要评价每个岗位所承担责任大小、在公司中价值的大小，它是确定岗位工资的基础；知识能力因素主要是评价企业中每个员工身上承载的知识和能力的大小，以及这些能力对企业发展战略的重要性，它是确定能力工资的基础；绩效因素主要是评价员工为企业工作，做出了多少业绩，以及这些业绩对企业发展的重要性，它是确定绩效工资的基础。

所以，湖南天原建设集团公司对中层管理人员的薪酬方案设计不但要遵循上面的原则，而且必须要考虑另外的一些因素，只有这样设计才能得到科学合理、切实可行的薪酬方案，才能发挥薪酬的激励杠杆作用，使之成为企业发展的一大牵引力。

3.3.2 薪酬结构策略选择

薪酬结构主要是指企业总体薪酬所包含的固定部分薪酬（主要指基本工资）和浮动部分薪酬（主要指奖金和绩效薪酬）所占的比例^[32]。供企业选择的薪酬结构策略有：

1. 高弹性薪酬模式

这是一种激励性很强的薪酬模型，绩效薪酬是薪酬结构的主要组成部分，基本薪酬等处于非常次要的地位，所占的比例非常低（甚至为零）^[33]。即薪酬中固定部分比例比较低，而浮动部分比例比较高。这种薪酬模型，员工能获得多少薪酬完全依赖于工作绩效的好坏。当员工的绩效非常优秀时，薪酬则非常高，而当绩效非常差时，薪酬则非常低甚至为零。

2. 高稳定薪酬模式

这是一种稳定性很强的薪酬模型，基本薪酬是薪酬结构的主要组成部分，绩效薪酬等处于非常次要的地位，所占的比例非常低（甚至为零）。即薪酬中固定部分比例比较高，而浮动部分比较少。这种薪酬模型，员工的收入非常稳定，几乎不用努力就能获得全额的薪酬。

3. 调和型薪酬模式

这是一种既有激励性又有稳定性的薪酬模型，绩效薪酬和基本薪酬各占一定的比例。当两者比例不断调和和变化时，这种薪酬模型可以演变为以激励为主的模型，也可以演变为以稳定为主的薪酬模型。

表 3.3 三种薪酬模式的比较

	高弹性薪酬模式	调和型薪酬模式	高稳定薪酬模式
特点	绩效薪酬是薪酬结构的主要组成部分，基本薪酬等处于非常次要的地位，所占的比例非常低	绩效薪酬和基本薪酬各占一定的比例	基本薪酬是薪酬结构的主要部分，绩效薪酬等处于非常次要的地位，所占比例非常低
优点	对员工的激励性很强，员工的薪酬完全依赖于其工作绩效的好坏	对员工既有激励性又有安全感	员工收入波动性很小，员工安全感很强
缺点	员工收入波动很大，缺乏安全感及保障	必须制定科学合理的薪酬体系	缺乏激励功能，容易导致员工懒惰

湖南天原建设集团公司以前采用的是高稳定薪酬模式，基本薪酬（包括雷打不动的奖金和福利）是薪酬结构的主要部分，员工对公司的贡献大小与所得几乎没有什么直接联系。但考虑到改革是一个渐进的过程，员工也需要一个适应的过程，结合公司的实际情况，公司暂时不采用高弹性薪酬模式，而是采用调和型薪酬模式。

为了激发公司中层管理人员的工作积极性,公司还打算采用分类分模块的薪酬体系。分类分模块薪酬体系解释为,分层是根据中层管理人员职位所处的职系来确定职位的工资结构,如行政类、营销类、项目施工类等;而分模块是把薪酬分为基本工资、绩效工资、奖金、津贴、福利以及精神薪酬等几个模块来设计。

(1) 公司职位的分层

湖南天原建设集团公司分层是基于工作分析与职位评价,以工作内容、技能要求、对组织的贡献以及外部市场作为考核点,确定不同职位的相对价值,将员工分为高层管理者、中层管理者、基层员工 3 大层次。同一组织内部不同工作之间的关系构成了组织内部的薪酬结构^[34]。

表 3.4 公司员工的分层

管理层	对应管理层岗位
高层管理者	公司董事长、董事、总经理、副总经理、总经理助理、党委书记以及其他享受高级待遇的总监、总师
中层管理者	各职能部门经理和分公司正、副负责人,各大型项目的项目经理,享受经理级的工程师等
基层员工	基层是除高层管理者、中层管理者外的其他员工

(2) 公司职位的分类

职位分类就是根据职位工作性质相似程度,将职位划分为不同的类别。湖南天原建设集团对职工的分类包括行政、营销、项目、党群等类。

表 3.5 公司员工的分类

部门类别	对应部门工作岗位
行政	职能处室、保障部门的全体员工,以及技术研究人员、设计人员和销售内勤人员等
营销	营销部门的经理、副经理、销售主任和业务员
项目	工程管理部门全体员工
党群	党群部门和其他服务部门

如果采用这样的薪酬结构策略,突出了薪酬和绩效紧密程度,基本杜绝了吃大锅饭的思想,内部的横向比较也相对公平,薪酬基本上与所处职位的重要程度以及个人的贡献挂上钩了。

3.3.3 薪酬水平策略选择

如果薪金比率设得过高,公司又可能经历预算问题,最终导致价格较高、薪金冻结、解雇等等^[35]。

薪酬的水平策略主要是制定企业相对于当地市场薪酬行情和竞争对手薪酬水平的企业自身薪酬水平策略。供企业选择的薪酬水平策略有：

1. 市场领先策略

采用这种薪酬策略的企业，薪酬水平在同行业的竞争对手中是处于领先地位的。领先薪酬策略一般基于以下几点考虑：市场处于扩张期，有很多的市场机会和成长空间，对高素质人才需求迫切；企业自身处于高速成长期，薪酬的支付能力比较强；在同行业的市场中处于领导地位等。处于 20 世纪 90 年代初的深圳华为就采用的是市场领先的薪酬策略，因为当时的通讯行业正处于高速成长期，同时华为也处于飞速发展期。

世界著名的斯科（CISCO）公司的薪酬策略是：CISCO 的整体薪酬水平就象 CISCO 成长速度一样处于业界领导地位，为保持领导地位，CISCO 一年至少做两次薪酬调查，不断更新。CISCO 的工资水平是中上，奖金是上上，股票价值是上上上，加起来是上上。

2. 市场跟随策略

采用这种策略的企业，一般都建立或找准了自己的标杆企业，企业的经营与管理模式都向自己的标杆企业看齐，同样薪酬水平跟标杆企业差不多就行了。

3. 成本导向策略

成本导向策略也叫落后薪酬水平策略，即企业在制定薪酬水平策略时不考虑市场和竞争对手的薪酬水平，只考虑尽可能地节约企业生产、经营和管理的成本，这种企业的薪酬水平一般比较低。采用这种薪酬水平的企业一般实行的是成本领先战略。

4. 混合薪酬策略

顾名思义，混合薪酬策略就是在企业中针对不同的部门、不同的岗位、不同的人才，采用不同的薪酬策略。比如对于企业核心与关键性人才和岗位的策略采用市场领先薪酬策略，而对一般的人才、普通的岗位采用非领先的薪酬水平策略。

既然公司要改变当前的薪酬制度，就尽量不要留下任何的漏洞。湖南天原建设集团公司采用混合薪酬策略，对高层管理人员采用市场领先策略，对中层管理人员采用市场跟随策略，对一般的、普通的岗位采用非领先的薪酬策略。

3.4 公司中层管理人员薪酬体系设计

3.4.1 薪酬水平的确定

3.4.1.1 薪酬市场调查

薪酬市场调查就是对同行业内类似工作人员的薪酬数据收集。薪酬调查分为市场薪酬调查和企业内部薪酬满意度调查。薪酬市场调查的主要目的在于了解市

场薪酬水平,以保证薪酬设计的内部公平性及外部竞争力。因此,每一个雇主(不论企业规模大小)在确定一个或更多职位薪酬时,实际上都要进行类似调查^[5]。

一般来说,薪酬调查的对象最好选择与本企业处在同一地区、同一行业、规模近似或有竞争力的公司。薪酬市场调查的渠道一般包括:企业之间的相互调查、委托专业机构进行调查、从公开信息中获取。

由于薪酬是人才竞争最有力的竞争工具之一,大多企业都不会轻易透露,所以薪酬市场调查的难度很大。因此市场薪酬水平一般是通过权威的薪资调查公司获得,或从一些企业咨询公司购买。市场薪酬调查可以依据长沙市劳动和社会保障局提供的同类行业员工薪酬平均水平数据,同时可以参照通过私人关系获得的与本企业相关的熟悉企业的薪酬数据。企业内部的薪酬满意度调查的主要目的在于了解员工对现有薪酬状况的满意程度,以保证薪酬设计的内部公平性和激励性。

调查结果显示,湖南天原建设集团公司与长沙劳务市场薪酬水平相比没有优势,与同行业比,薪酬整体处于劣势。高管层、管理中层均低于长沙同行业水平,这是因为公司一直以来对薪酬沿用以前的水平和结构的结果,没有随市场而改变。

表 3.6 行业企业的薪酬调查与天原公司比较表 (单位:RMB 元/月)

分类 职层	国内同行业	长沙地区同行业	长沙劳务市场薪酬	天原公司
高管层	15000	12000	8000	7500
管理中层	7500	6000	4500	4000
管理基层	4000	3000	2500	2500

从表 3.6 可以看出,天原公司中层管理人员的薪酬比长沙市劳务市场薪酬平均值略低,比长沙市同行业的平均水平相去甚远,严重地影响中层管理人员的工作积极性,到了非改不可的地步了。由于目前公司处于快速成长期,经济效益好,横向纵向盈利能力都比较强,从近 5 年的经济效益看,公司具有很强的薪酬支付能力。国家整个宏观经济状况良好,市场较长时间处于扩张期,有很多的市场机会和成长空间;加上公司调整了战略目标,所有这些情况,都使得薪酬改革的条件已经具备。

3.4.1.2 基本薪酬水平设计

薪酬水平的高低直接影响着企业的竞争力^[36]。薪酬水平策略实质上就是企业的外部竞争力策略,其本质在于市场既定的薪酬水平上设定一个对本企业有利

的最优报酬水平，在这一个环节上，市场的薪酬调查结果具有重要的借鉴作用。企业的实际薪酬策略不能完全依赖市场薪酬，应该与企业的实际情况相联系，与企业的战略目标挂钩，主要考虑以下几个方面：首先，能够吸引和保持所需要的优秀员工所必须支付的薪酬水平；其次，天原公司有能力和支付；最后，与实现天原公司总体战略目标相适应。

在定位天原公司薪酬水平策略时，我们采取紧跟国内范围策略，在长沙市范围采取市场领先策略。因为原来的薪酬水平对外没有竞争力，所以对中层管理人员的基本薪酬、绩效薪酬要适当提高，逐步与市场接轨。

我们在具体确定职位基本工资等级过程中，由职位分析和职位测评得来的，根据测评和观察资料数据以及职位说明书所提供的信息，对职位在各个要素上的要求进行评估，得出职位在各个要素上的分值，然后汇成总分，来确定职位的基本工资。

薪金和津贴对求职者和雇员都是极为重要。从工作中得到的报酬对于大多数寻找工作的人来说都是一个主要的考虑因素。报酬不光是一种谋生手段和让人们满足物质及休闲需要的手段，它还能满足人们的自我和自尊需要^[37]。

表 3.7 公司中层管理者基本工资分配表 (单位: RMB 元/月)

等级	适应范围	岗位工资	基础工资	福利津贴	技能工资
A	分公司经理	2350	530	400	
B	分公司副经理	2000	530	400	每工作一
C	部门经理	1900	500	300	年增加 20
D	部门副经理	1600	500	300	元
E	项目经理	1500	500	280	与项目
F	具体项目技术总监	1200	500	280	挂钩

3.4.1.3 奖金的设计

按照国家统计局 1990 年颁发的《关于工资总额组成的规定》，奖金是指支付给员工的超额劳动报酬和增收节支的劳动报酬。

薪金和津贴对求职者和雇员都是极为重要。从工作中得到的报酬对于大多数寻找工作的人来说都是一个主要的考虑因素。报酬不光是一种谋生手段和让人们满足物质及休闲需要的手段，它还能满足人们的自我和自尊需要。

奖金的发放必须有严格的规定，否则又成为固定的变相工资，失去了激励的

作用。要使货币奖励激发员工的高绩效，必须 8 个条件：

- (1) 员工必须有能力创造高业绩水平；
- (2) 员工必须相信自己有能力创造高业绩水平；
- (3) 员工必须相信多劳多得；
- (4) 员工必须看重货币收入；
- (5) 工作的绩效必须能产生差异；
- (6) 绩效必须既是可测量的，又是可靠的；
- (7) 评价过程必须被认为是公正平等的；
- (8) 激励计划必须与工作的性质兼容（个人产出还是集团产出）。

湖南天原建设集团根据财年利润情况，制定发放奖金的总额，以创造的价值利润为依据来发放奖金。至于奖金的额度和标准，下面将要阐述。

3.4.1.4 绩效工资的设计

中层管理人员绩效评估作为绩效工资的评定标准，也可以作为奖金发放的重要依据。因此，绩效工资必须以绩效评估为依据，通过绩效考核来提醒员工对工作的态度和认知程度，使其时刻保持高昂的工作情绪。有效的评估系统能够帮助雇主留住其雇员，特别是最好的雇员，因为他们渴望在一个认为公平、进步和有朝气的气氛中工作，而有效的绩效评估系统有助于这种感觉的形成^[28]。

3.4.2 薪酬结构的确定

前面已经言及，湖南天原建设集团公司中层管理者的薪酬结构决定采用调和型薪酬模式。经过 3 个多月的调查、座谈等工作方式，掌握了较为完整且真实的资料，对公司现有薪酬水平和结构有比较深入的研究，为薪酬结构的合理调整奠定了坚实的基础。

$$\text{薪酬收入} = \text{基本工资} + \text{绩效工资} + \text{奖金} + \text{福利}$$

前面已经对公司员工进行分层分类介绍，下面分别对中层管理者各类薪酬结构进行说明，详见下面的各表。

中层行政管理人员是服务性的部门，一般与利润没有直接关系，因此基本工资的权重比较高。中层营销和项目管理人员与公司利润有很大的关系，因此基本工资权重比奖金要低很多。中层党群关系管理部门比行政部门更具有稳定性，因此基本工资的权重更高。

表 3.8 天原公司中层行政管理人员薪酬结构

薪酬模块	影响因素	权重	支付方法
基本工资	职位、学历或技能水平（各类证书）、工龄	50%—57%	采用结构工资制，包含职位工资、能力工资、工龄工资，按月发放
绩效工资	以季度绩效考评为依据	10%—17%	绩效考核后，按月发放
奖金	公司年度业绩、部门年度绩效、个人基本工资	20%—27%	主要以年终奖金决定，红利和年终奖的系数以部门绩效为基数
福利津贴	国家政策、公司政策、工作性质	13%—20%	除 5 险 1 金外，还包括培训、子女入托、住房补贴、出差补贴、交通补贴、通讯补贴、书报费等
精神薪酬	个人业绩及职位	/	领导的夸奖、优越的办公环境、决策参与等

表 3.9 天原公司中层营销管理人员薪酬结构

薪酬模块	影响因素	权重	支付方法
基本工资	员工职位	25%左右	每月领取其所在职位的职位工资
绩效工资	以季度绩效考评为依据	10%—15%	绩效考核后，按月发放
奖金	销售业绩、提成比率、奖金发放标准	50%以上	奖金包括佣金与销售奖金，而销售奖金又包括个人奖金和团队奖金。根据建筑行业与市场薪酬水平按一定比例抽取，根据个人业绩与部门业绩领取团队奖金。佣金按季发放，销售奖金按年发放
福利津贴	国家政策、公司政策、工作性质	13%—15%	除 5 险 1 金外，还包括培训、子女入托、住房补贴、出差补贴、交通补贴、通讯补贴、书报费等
精神薪酬	公司业绩、个人业绩	/	组织声誉、个人表彰、媒体宣传等

表 3.10 天原公司中层项目管理人员薪酬结构

薪酬模块	影响因素	权重	支付方法
基本工资	员工本身的能力以及员工的工龄、市场相似职位的薪酬水平	30%—40%	采用结构工资制，包含职位工资、能力工资、工龄工资，按月发放
绩效工资	以季度绩效考评为依据	10%—15%	绩效考核后，按月发放
奖金	项目的参与、项目节省的费用、客户的评价	30%—50%	项目奖金主要根据项目的难度、进度以及担任工作的重要程度来设定。每一个项目负责人提取一定的比例，项目奖金等于项目总收益乘以该项目应提取的比率
福利津贴	国家政策、公司政策、工作性质	10%—15%	除 5 险 1 金外，还包括培训、子女入托、住房补贴、出差补贴、交通补贴、通讯补贴、书报费等
精神薪酬	个人业绩及职位	/	负责项目的开发与实施，给予拓展个人能力、发展事业的机会

表 3.11 天原公司中层党群关系管理者薪酬结构

薪酬模块	影响因素	权重	支付方法
基本工资	职位、学历、工龄	60%—70%	采用结构工资制，包含职位工资、能力工资、工龄工资，按月发放
绩效工资	以季度绩效考评为依据	10%—15%	绩效考核后，按月发放
奖金	公司年度业绩、部门党政成绩、个人基本工资	10%—15%	主要以年终奖金决定，红利和年终奖的系数以部门绩效为基数
福利津贴	国家政策、公司政策、工作性质	5%—10%	除 5 险 1 金外，还包括培训、子女入托、住房补贴、出差补贴、交通补贴、通讯补贴、书报费等
精神薪酬	个人业绩及职位	/	领导的夸奖、优越的办公环境、脱产培训等

3.4.3 薪酬制度完善

薪酬制度的完善不是一个单一的活动，而是一个系统的工程，它的创新需要在实际操作过程中不断的适时调整中来体现，逐步实现薪酬体现的两个公平，而这个公平的实现，是需要许许多多基础的工作来支撑和维护的，是缺一不可的。

要想让水快速流动就要打破平衡，要想提高人的积极性就要让多劳者多得。一个好的企业就是既要善于打破平衡又要善于在相对平衡的状态下快速动转，从而使企业和员工实现其价值最大化^[38]。

企业人力资源管理活动的最终目的在于降低组织对人的依赖性，而这种降低主要是通过不断完善组织内部两个机制来实现的，即激励机制和约束机制。激励机制的直接目的在于激励员工更大的发挥聪明才智，为组织增加效益，更多的是正向激励；而约束机制目的则在于根据组织的意志，保障组织目标的实现，来规范和约束员工的行为，主要以负向激励为主。在这其中对于员工本身而言，相对更重视组织对自己的激励性，如何才能更好的实现自身的价值。而在激励机制中，薪酬体系占据重要地位，是激励作用发挥的基础，脱离了这种基础，所有的激励都是空虚的。

公司中层管理人员薪酬制度完善需要如下几个步骤：

1. 进一步完善工作分析和岗位评价

工作分析有三个层次的内容：首先，基于对企业的使命进行分解，即企业的业务流程、职能分解所涉及的各项工作的种类和属性进行的分析。这种分析所产生的结果是企业进行组织设计和岗位设置的前提和依据，它有利于理顺企业内部的管理流程，合理的界定部门与岗位的工作职责，以追求效率最大化为原则，尽可能的减少不必要的中间环节，精简高效的进行组织结构设计和岗位设置。其次，针对具体岗位的任职资格、工作范围、工作条件、权限以及任职者所应具备的知识技能和生理、心理上的要求所进行的分析。这种分析的结果主要以岗位说明书和胜任力模型的形式体现，岗位说明书及胜任力模型可以为员工招聘、绩效考核以及员工培训提供依据，是人力资源管理其他工作开展的基础。再次，就是针对某个岗位某项具体的操作过程、步骤所进行的分析，它的主要目的在于分解具体工作的每一个环节，使之形成一种定势、一种规范或章程。这种工作分析的结果虽然不直接对薪酬设计本身有重要作用，但是可以在员工的岗位培训、绩效考核、安全管理等应用。

2. 尽可能解决两个公平

(1) 解决内部公平

岗位价值评估是在组织设计和部门（岗位）职能梳理的基础上，确定某一岗位在组织内部各个岗位之间的相对价值，得出岗位的等级序列，是实现薪酬体

系内部公平的主要手段。

内部一致性原则是斯密公平理论在薪酬设计中的运用，它强调企业在设计薪酬时要“一碗水端平”。它强调的是组织内部关系^[39]。

（2）外部公平

外部公平是薪酬体系对外具有竞争力的直接体现，实现薪酬与市场接轨，主要解决企业对人才吸引力问题。一般而言，外部公平往往是通过薪酬调查来实现的。

3. 做好薪酬定位和员工胜任力测评

工作分析的完成形成了岗位说明书和胜任力模型，其中某一岗位的任职资格都是从多方面进行了确定，以这些要求为主形成基于胜任力的评估表，对在岗人员逐一进行胜任力评估，对评估结果进行处理，根据岗位薪酬的层级确定组织内部员工的胜任力分布的等级与比例，然后采用强制分布的办法将员工与岗位薪酬中的层级对应起来，这样就完成了薪酬定位，每个员工对他在该岗位的薪酬提升的空间都有了一个清楚的了解，引导员工为这个目标去努力。

4. 绩效考核和绩效薪酬有效衔接

薪酬体系作为激励机制的重要组成部分，但薪酬本身只具有对人才吸引作用和短期的激励作用，而不具备长期的激励作用，只有将薪酬与绩效管理的有机结合，才能达到较好的激励作用。

（1）根据组织年度绩效的实现情况，设定若干薪酬调整的比例，在操作中具体比例可以根据组织欲增薪的资金状况调整。

（2）根据组织内不同部门对组织年度绩效的贡献程度的不同，确定组织内部部门业绩等级分布状态，依据为该部门的年度绩效。

（3）然后由根据部门内部不同员工对部门年度绩效的贡献度，确定部门内部员工的薪酬层级调整人员。

5. 制定薪酬制度

根据这次薪酬体系改进设计制定一套中层管理人员薪酬方案。这个方案包括薪酬结构划分标准、薪酬水平发放标准、发放方式选择、绩效考评原则和工具、奖金发放标准和方式、津贴福利发放标准等。使得薪酬操作一切都有据可查，中层管理人员自身也明白努力的方向。真正让薪酬方案发挥激励作用，达到设计之初的目标，为公司又好又快发展提供强有力的人力资源保障。

第4章 新薪酬体系实施保障及效果预测

薪酬制度对于企业来说是一把“双刃剑”，使用得当能够吸引、留住和激励人才；而使用不当则可能给企业带来危机。建立全新的、科学的、系统的薪酬管理系统，对于企业在知识经济时代获得生存和竞争优势具有重要意义；而改革和完善薪酬制度，也是当前企业面临的一项紧迫任务。

4.1 公司中层管理人员薪酬体系的实施保障

薪酬方案的建立和实施是一个非常具体、非常烦琐的过程，如果不进行必要的准备，可以想象，做出来的东西那是一个多么失败的方案。公司针对这个事情，成立了一个专门的薪酬管理委员会，由人力资源部、财务部牵头，加上各个部门的一些代表，并聘请外面的专家进行指导。从开始构思，到前期准备，再到设计、实施，以及后面的监督与培训，薪酬管理委员会都起了巨大的作用。可以这样说，如果没有薪酬管理委员会的全程参与，湖南天原建设集团公司的薪酬改革不可能实现，薪酬方案不可能通过，薪酬管理不可能达到企业的战略目标。

4.1.1 获得高层领导的支持

薪酬管理改革是一个系统工程，如果没有高层的支持，这个项目从一开始就不能顺利开展，更谈不上能够完成。因此，高层领导的支持是必不可少的。

公司高层领导根据公司的发展战略，充分认识到中层管理人员对公司的巨大作用，理解中层管理人员薪酬改进的意义，明白一个好的薪酬体系对中层管理人员的激励作用。因此，公司高层领导统一了认识，为后面具体工作的开展提供了思想保障。

公司高层领导以会议的形式确定了中层管理人员薪酬体系改进的目标和要求，并且形成了文件。于是，对中层管理人员薪酬体系设计从制度上就有了保障。

公司高层领导还从资金上给予支持，批准一笔专款用于本次薪酬体系设计。聘请了外部人力资源专家进行指导，使得这次中层管理人员薪酬体系设计科学合理，能跟得上薪酬体系设计的潮流。

公司高层领导还在人员配备上给予支持，由薪酬管理委员会任意抽调人手，使得薪酬体系设计全面真实，为以后的实施铺平了道路，减少重复的培训。

岗位、薪酬、绩效考核，在薪酬方案中是三位一体的^[40]。因此，薪酬管理改革的前期应该准备充分。可喜的是，公司高层领导从岗位分析与评估，薪酬水平和结构确定以及绩效考评标准都给予了充分的指导、配合与支持。

4.1.2 建立薪酬培训和沟通制度

薪酬方案并不是某一个部门就可以做好的，她需要公司全体员工的共同参与。从公司的战略制定，业务流程与管理流程的梳理，以及岗位分析与评价，到薪酬等级划分和薪酬水平确立，最后到绩效考评，每一个环节，无不与相关的员工进行深入的沟通。如果没有做好沟通，推出的薪酬方案引起员工的抵触情绪，那么与薪酬改革的初衷背道而驰，就有点得不偿失了。因此，公司只有与每一个相关方都沟通好，认真听取各方面的意见和建议，让他们都参与了，他们才会从心里认可新的薪酬方案，在以后的实施过程中，才能顺利地实现。

公司的薪酬方案的实施需要进行必要的相关培训。培训的对象包括各个部门领导，最后再传达给普通员工。通过培训对全体员工进行有效地宣传发动，让每位员工了解公司改进后的薪酬方案。更重要的是通过培训，使每位员工都建立这样的信念，只要努力学习、工作，提供绩效，就能获得公平、良好的薪酬，良好的晋升空间。

并且在这种培训中需要阐明此次薪酬方案改革的目的、意义、重要性、必要性，明晰薪酬制定的方案，提高认同度。在具体工作中，要认真分析不同群体的思想动态，切实做好各项准备工作，对于可能出现的矛盾和问题，要早抓，解决在萌芽状态，保持员工对伍的相对稳定。

从最开始的调研工作开始，项目组就会同公司负责此次薪酬方案改革的中高层管理人员就调研中发现的员工思想认识上的问题，召开了相应的培训会议，针对问题逐个的解释并导入一些正确的观点。在方案设计的过程中，也召集了各个部门的员工和干部，一面认真听取他们的意见和想法，一面组织他们讨论新的薪酬理念，帮助他们逐步认同新的薪酬方案。最后，薪酬方案制定结束并即将实施前，则对员工和干部展开了较为密集的培训，一是为了巩固前阶段培训效果，加深他们对薪酬方案的认同，为后面的实施奠定坚实的基础，另一方面就是从实施的角度出发，对员工、干部如何适应新的薪酬方案及制度进行了更广泛的认知。

在实施的过程中，薪酬管理委员会对于员工认识上出现的问题进行了及时的纠正和指导，并且给予制度上的讲解，让新的薪酬方案能够深入人心。在开始阶段的适应过程中进行必要的扶持和帮助，使得薪酬方案逐步融入到企业的文化中。

4.1.3 调整公司组织结构并优化岗位职责体系

企业战略目标能否顺利实现需要有畅通的业务流程与管理流程作保障，企业要真正从生产需要、市场开发的实际出发逐步对业务流程的每一个环节进行定义，对每一个环节的每一个岗位进行定义，以形成一个最简捷、没有断点的业务流程。

湖南天原建设集团公司于 2006 年 9 月开始企业流程再造，部门为保证全流

程中某一段的畅通而对该段中涉及的环节与对应的岗位进行了细致分析,根据岗位职责、所需技能、管理技能、知识结构等要求通过全员竞争甄选合适的人才配置到相应的岗位上,并以此为基础编写详细的岗位说明书,告诉每一个环节和岗位的员工应该做什么,应该做到什么程度。从而把员工的行为都引到同一个方向——企业战略目标。

明确了部门与全流程的关系后,根据业务流程和管理流程对岗位进行深入分析,获得岗位的相关信息,从而为下一步的岗位评价、岗位划分做好准备。综合看来,通过岗位分析获取的岗位职责和关键绩效指标为下列工作提供了依据。具体包括:

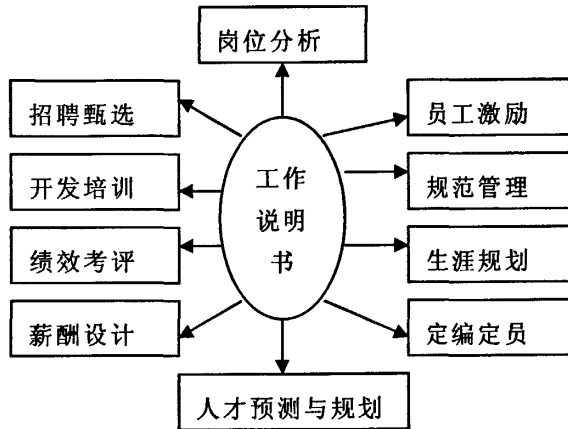


图 4.1 公司工作说明书内容

通过岗位分析,公司内部的各个岗位已经被客观地确定下来了,每一个岗位的职责和绩效指标都有了明确的规范和说明。一举扭转了过去职责不清,互相推诿的局面,使每一个岗位上的员工明确了自己的责任。

但这仅仅是岗位研究的第一步,还要通过岗位评估确定每一个岗位的价值,进行岗位级别划分,形成岗位级别体系,以便更好地进行岗位管理。

薪酬方案的实施是一项涉及公司各个层面的系统工程,因此在实施过程中应该稳步推进、统筹兼顾,以保证薪酬方案的顺利实施。

4.1.4 建设公司支持性企业文化

企业文化形成于企业创业和发展的过程中,一经形成它又反过来指导企业的生产经营活得。企业的领导制度、分配制度、人力资源制度等无不体现这公司的企业文化精神。企业文化的这种导向作用同样适用于绩效考评和薪酬体系的建立。企业的价值观和企业精神,发挥着无形的导向功能,为企业提供了建立科学绩效评价和薪酬体系的正确方向与方法,使企业更好、更快、更稳健地生存和发展。

企业文化在企业中还常常发挥着一种“软”约束的作用,具有一种免疫功能,

也就是规定着企业与员工的行为。这种约束力能提供员工的自觉性,是员工明确自己的职责所在,清楚绩效考评和薪酬体系对企业与个人的作用和意义,在无形中也会自觉地遵守薪酬管理制度。

企业文化也是一种“黏合剂”,可以把广大员工紧紧地黏合、团结在一起,使员工积极参与到既符合企业利益,又符合绝大多数员工个人利益的绩效评价和薪酬体系的设计和实施的過程中来。

此外,企业文化所形成的文化氛围和价值导向同样也是一种精神激励,能够调动与激发员工的积极性、主动性和创造性,把员工的潜在智慧激发出来^[28]。总之,企业文化就像土壤一般,只能适合某些植物的生长,为了达到企业的战略目标,应该对企业文化这个土壤进行一定的改造,适应新的作物的生长。

所以,企业的薪酬制度与企业文化必须是相容的,不能是对立的。只有相得益彰,没有根本冲突,这样才能让薪酬方案顺利实施,符合企业的利益,也符合大多数员工的利益。

同样,反过来,薪酬分配必须能够强化企业的核心价值观。一个企业的核心价值观决定了企业存活的时间,它不能像某些企业写在墙上的标语,而是企业的战略抉择和是非判断的基点,也是企业伦理与社会责任感的具体体现。企业的核心价值观不能只装在企业或者高层领导的脑海里,必须把它准确传递给每一个员工,并渗透到员工的血液中,让企业文化也成为企业前进的一个牵引力^[40]。

只有企业的核心价值观被全体员工认同了,企业内部才能创造出一种共同语言,才能从思想到行动形成一股合力。在薪酬体系设计的过程中,我们应该强化绩效导向的文化,绩效薪酬的比例要加大;还要营造一种内部公平、公正的企业文化,有效的分配必须建立在客观的考评之上,各种评价要素及权重的设计,与公司的实际情况,以及现阶段的战略目标相适应^[41]。

通过上面这些努力,薪酬方案的建立和实施才能有保障。

4.2 公司中层管理人员薪酬体系效果预测

在薪酬方案确定以及试行的前三个月的过程中,我们选取了公司各部门相关人员进行了对薪酬方案意见的调查,归纳起来主要有:

4.2.1 中层管理人员满意度比较

由于薪酬方案设计过程公开、设计结果公平,严格遵循科学的设计程序,通过职位评价解决了内部公平、薪酬调查解决了外部公平、薪酬与绩效挂钩解决了员工的自我公平问题;通过问卷调查、群体和个人访谈、职位评价小组评分等过程,公司全体员工参与度非常高,各级员工都直接或间接参与了整个设计过程。因此薪酬方案设计过程透明、公开、公正,员工心中有数,薪酬方案客观明了。

抵制了情感因素、利益因素的左右。这有助于公司平息原来内部分配不公引发的一系列矛盾。员工普遍反映，现有的薪酬方案制定得比较公平合理，大家能够理解和接受整个分配方案，心理上也获得了较好的满足。最主要的是，大家清楚了自己的职责，明确了自己需要努力的方向，工作更有干劲，生活更有奔头了。

天原公司在薪酬方案改革前曾发放过“薪酬满意度调查问卷”，从问卷分析得出 61.73%中层管理人员对薪酬不满，主要表现在：一是薪酬水平太低，与市场行情相比，很多岗位明显偏低；二是对薪酬分配不满意，各级员工之间的薪酬没有拉开明显的差距；三是薪酬没有激励作用，大家只想吃“大锅饭”，平均主义严重，没有将实际工作绩效与企业效益真正挂钩。

而在薪酬方案改革后，向中层管理人员发放了 82 份调查问卷，收回有效问卷 76 份，符合调查抽样要求。通过对 76 份问卷分析发现，中层管理人员对这次的薪酬改革非常支持，积极配合，效果显著，如表 4.1 所示。

表 4.1 公司中层管理人员薪酬满意度调查问卷汇总表

调查纬度	非常	比较	一般	不	非常不	最优率
薪酬水平满意	63	6	3	2	2	82.9%
薪酬公平与否	59	10	1	2	4	77.6%
结构合理与否	65	6	2	1	2	85.5%
激励效果好坏	60	10	3	2	1	78.9%

通过与中层管理人员交谈，他们认为新的薪酬方案清晰，结构合理，考核指标有较好的代表性，考核办法及薪酬水平都比较符合市场情况。薪酬方案基本达到了设计前的要求，与原来的薪酬方案相比，基本克服了原有的缺陷，具有明显的激励功能。

4.2.2 中层管理人员的薪酬体系更加有效

原有的薪酬管理非常简单，尤其是奖金的发放随意性和主观性较强，薪酬管理不科学、不系统、不合理。这种过于简单的薪酬管理必然导致一系列复杂管理问题。现在的薪酬管理虽然比原有的薪酬管理要复杂得多，但基本建立了公司科学合理的薪酬管理体系，现在公司的管理层实际感觉人力资源管理比较顺手，而非想象的那样棘手。

中层管理人员认为，现在的薪酬方案紧密结合不同职位的性质和特点，能很好地体现各岗位和人才的价值。避开了一直以来难以解决的吃“大锅饭”的现象，每一个员工都能按照薪酬管理制度的要求努力工作，而且工作作风大为改善，人才流失现象急剧下降，薪酬激励的牵引作用真正显现出来了。这是一个成功的、合理的、符合企业要求的薪酬方案。

结 论

人力资源是21世纪经济发展的源动力，而薪酬激励是企业发展的牵引力。如何让薪酬发挥激励作用，如何让人力资源管理融合到企业的发展中去，一直是人们最为关心并不断探索的热点问题之一。

通过对湖南天原建设集团公司的中层管理人员薪酬体系设计研究，深刻体会到薪酬体系设计是一项知识涉及面广、综合考虑因素多、设计和实施难度大的系统工程，需要人力资源管理、战略管理、市场调查和统计学等理论知识与综观全局、紧密联系实际的能力。同时，薪酬体系设计只是人力资源管理体系中的一环，是组织各项管理工作面中的一个点，需要和其他管理体系一起发挥管理的合力，那种认为有了科学的薪酬体系设计，管理工作就可迎刃而解的想法是不切实际的。

本次论文撰写，主要得出以下几个方面的结论：

1. 企业战略是薪酬体系设计的宗旨。要实现企业的战略目标，必须要有作人力资源保障。如何吸引人才、留住人才、最大程度激发人才，是薪酬体系改进设计的目的。

2. 薪酬体系改进必须与企业实际情况紧密联系。薪酬体系不是一成不变的，在企业的各个发展阶段扮演不同的角色，为企业健康发展提供服务。组织结构、薪酬总额、岗位设置等都要与企业的实际情况必须吻合的，不能做不切实际的设计。

3. 对职位进行科学客观的评价是薪酬体系设计的前提。通过对不同职位进行科学评价，能够度量出不同职位之间的差异，这个差异可以用薪点值体现在薪酬之中。

4. 薪酬体系设计公平是关键。不管薪资水平高低与否，若无法保证薪酬内外部公平，不但不能起到积极作用，反而埋下巨大隐患。本文在改进天原公司中层管理人员薪酬体系过程中，做了大量的调查分析，尽可能做到公平。

5. 薪酬体系设计要做大量的基础性工作。这些基础性工作包括规范的工作分析、编制工作说明书、职位评价、绩效考核、薪酬调查等。没有这些基础性工作而设计出来的薪酬体系，不但不能解决公司的问题，反而会使公司陷入混乱。

本文所设计的薪酬体系还有待于实践的进一步检验，随着企业内外部条件的变化，薪酬体系还要不断地补充和完善，有些实际中的东西还要经过理论上的提炼，再应用于实际工作中才能提高。总的来说，薪酬体系的研究与设计是一个不断变化和不断完善的过程，薪酬管理制度的改革绝不是静态的，需要在实践中

不断完善，才能逐渐走向成熟，这一点对于应用科学的薪酬理论进行薪酬体系研究与设计具有非常重要的意义。

建立与现代企业制度相适应的薪酬管理制度，推进企业的改革与发展是一项长期而艰巨的工作，本人认为薪酬激励只是其中一个手段，推动企业发展才是组织的长期目标与最终目的。

薪酬管理制度的改革，不仅仅是改变员工的收入和分配的方式，更重要的是，要让科学、系统的薪酬理论引入现代企业管理，把先进的人力资源管理理论和企业管理理论与企业的实践管理结合起来，改变企业原有的粗放式经验式的落后管理模式。总之，在知识经济和经济全球化时代，如何通过科学和有效的薪酬管理，提高企业人力资源开发和管理的水平，保证企业在人才竞争中，保持竞争力，正是本人今后努力研究和寻求解决方案的方向。

由于时间和水平有限，本论文中仍存在许多问题和不足，需要进一步研究解决：一是对绩效考核系统的设计仅从绩效与薪酬挂钩的角度进行了探讨，未对其进行深入的分析与设计。二是部分研究环节不够详尽，如外部薪酬调查的范围比较小等。三是方案在设施的过程中，对有些问题估计不足，如金融危机对行业与企业的影响估计不足，凸显本设计刚性有余，弹性不够。论文虽然已经撰写完毕，但是工作并没有结束，根据天原建设集团的实际情况，将继续研究并加以修正。请各位老师批评指正。

参 考 文 献

- [1] 张建国. 薪酬体系设计——结构化设计方法. 北京: 北京工业大学出版社, 2003,12-23
- [2] 刘爱军. 薪酬管理——理论与实务. 北京: 机械工业出版社, 2008,2-198
- [3] 关建华. 管理战略关键在于适应变化. 中小企业科技, 2006,(8):23-24
- [4] 方堃. 市场经济条件下重新人事薪酬管理. 中国铝业, 2000,(6):48-51
- [5] 文跃然. 薪酬管理原理. 上海: 复旦大学出版社, 2003,2-4
- [6] 陈超. 宽带薪酬体系设计流程及实施条件. 皖西学院学报, 2004,(6):23-25
- [7] Alfred Ruppert. New Thinking on how to Link Executive Pay Performance, Harvard Business Review, 1999,72(2):91-101
- [8] 徐宏琳. 绩效管理的理论研究. 西南民族大学学报, 2005,(2):23-24
- [9] 严明. 德国的工资集体谈判简介. 上海工会管理干部学院学报, 2005,24(6):24-25
- [10] 郭利华, 贾利军. 舒尔茨的人力资本理论——诺贝尔经济学奖经典理论摘登. <http://www.hbacc.com.cn>, 2005-10-28
- [11] Hale J., Bailey G. Seven dimensions of successful reward plans. Compensation and Benefits Review, 1998,(4):71-77
- [12] Werner S. Ward, S. G. Recent compensation research: an eclectic review. Human Resource Management Review, 2004,14:201-207
- [13] Gunderson M. Economics of personnel and human resource management. Human Resource Management Review, 2001,(11):43-45
- [14] 严文全. 建立中层管理人员的激励机制. <http://www.bjdj.gov.cn>, 2006-5-18
- [15] 刘永中, 金才兵. 英汉人力资源管理核心词汇手册. 广州: 广东经济出版社, 2005,124-127
- [16] 仲伟凯, 仲伟丽. 公路承建企业薪酬制度探讨. 山西建筑, 2004,23(6):14-17
- [17] 郭京生, 余恩海. 企业中层管理人员薪酬制度的探析. 中国人力资源开发, 2004,(8):13-15
- [18] 刘昕. 宽带薪酬. 人力资源开发与管理, 2003,(4):50-51
- [19] 宋春岩. 我国建筑业从业人员培训问题研究: [北京科技大学硕士论文]. 北京: 北京大学出版社, 2006,2
- [20] 加里·德斯勒. 人力资源管理. 北京: 中国人民大学出版社, 1999,23-415
- [21] 刘园, 李志群. 可变薪酬体系的原理与应用. 北京: 中国财政经济出版社,

2001,129-153

- [22] 作者不详. 宽带薪酬体系的设计流程. <http://www.southhr.com>, 2006-09-30
- [23] 张万春. 关于企业战略管理的整合思维. 华北电力大学学报(社会科学版), 2006,(1):15-16
- [24] 大卫·格拉斯曼. EVA革命——以价值为核心的“企业战略与财务”、“薪酬管理体系”. 北京: 社会科学文献出版社, 2003,234-239
- [25] Montemayer, Ediberto F. A.. ligning pay systems with Market Strategy. ACA Journal,1994,(4):44-53
- [26] 马建军. 论企业薪酬结构的确定. 企业经济,2001,(4):24-25
- [27] 劳伦斯·S·克雷曼著. 人力资源管理. 孙非译. 北京: 机械工业出版社,2005, 99-100
- [28] Lee C.. Poor performance appraisals do more harm than good. Personnel, Journal, 1989,68:91-99
- [29] 张晓红. 绩效因果模型研究进展. <http://www.studa.net>, 2008-8-23
- [30] 赵曙明, 倪炜. 中国国有企业人力资源管理与开发. 世界经济与政治,1996, (11):64-66
- [31] Sharon O'Donnell. Compensation design as a tool for implementing foreign Subsidiary strategy. Management International Review, 1999,39:149-165
- [32] Andrew Dzamba.Compensation Strategies to Use amid Organizational Change. Compensation & Benefits Management, 2001,(4):16-29
- [33] 彼德·F·德鲁克. 知识管理. 北京: 中国人民大学出版社, 1999,76-79
- [34] Lawler E. E.. Strategic Pay,Aligning Organizational Strategies and Pay Systems. San Francisco: Jossey-Bass Publishers,1990,176-189
- [35] Hester E. E.. Pay the person, not the job. Industry week, 1992,(7): 68-78
- [36] 武建红. 薪资的外部公平与企业核心竞争力. 现代企业, 2005,(9):23
- [37] Berkowitz M. H., Roderick R. D.. Two-tier pay systems: The good, the bad and the debatable.Personnel Administrator,1987,(6):101-112
- [38] 董砚龙. 薪酬制度改革打破收入平衡. 中华工商时报, 2004-07-28
- [39] 乔治·T·米尔科维奇, 杰里·M·纽曼著. 薪酬管理. 董克用译. 北京: 中国人民大学出版社,2002,50-58
- [40] 丁敬平. 岗位、薪酬、绩效三位一体. 人力资源开发与管理, 2006,(1):29
- [41] 杨明海编译. 人力资源能力成熟度模型. 北京: 经济管理出版社, 2006,99-107

致 谢

本文得以顺利完成,首先要衷心地感谢我的导师吴文华教授!她在学业和生活上都给予了我无微不至的关怀。她渊博的学识给了我开启论文的思路,她严谨的治学态度、执著的敬业精神、诲人不倦的师德及虚怀若谷的品格使我受益匪浅,并将给我一生启迪。正是她的悉心指导和谆谆教诲,使我在治学与做人方面都感觉到有了巨大的进步。

其次,由衷感谢湖南天原建筑集团公司总经理刘力泉先生、公司人力资源部长张慧萍女士、办公室赵艳主任和李军等同志在我论文调研实践环节中给予我的帮助!

还有,衷心感谢千年学府湖南大学给了我深造的良机,使我在几年的学习过程中,有机会感受许多学术界泰斗、企业界精英们深邃的思想火花;有机会与不同学科专业背景的同学们进行交流,拓宽了视野、丰富了知识;更感谢湖南大学工商管理学院曾德明教授、马超群教授、欧阳润平教授、张玲教授、孙耀吾教授、舒强兴教授、薄湘平教授、周少华教授、祁顺生副教授、雷辉教授、舒彤副教授、杨辉副教授等各位老师专业知识学习上给予我的指导和帮助,在理论研究方面给予我的思维启迪。感谢 MBA 管理中心的老师给我们提供的服务与帮助。

同时感谢 2006 年秋 MBA 脱产班的全体同学给我留下了许多美好的回忆。

本论文在写作的过程中,参阅了大量文献资料,在此,对这些作者们表示由衷的感谢!

最后要感谢我的家人、朋友和同学!是他们一直默默鼓励并支持着我的研究生求学生涯,使我能潜心地学习并顺利完成学业。

衷心感谢在百忙之中参加论文评审和答辩的各位专家!

戴 锋

2008 年 12 月

附录 A 工作分析问卷调查表

您好！感谢您参与填写本调查问卷。

本次问卷调查的目的是通过了解您所在职位的基本情况，以帮助您更加清晰地认识您的本职工作，同时也有助于进一步改善工作状况。

问卷中所涉及到的问题没有正确和错误的区别，请您根据工作中的实际情况认真填写。

姓 名	_____	工作名称	_____
部 门	_____	工作编号	_____
主管姓名	_____	主管职位	_____

1. 工作任务综述（请简单说明你的主要工作）

（明确、规范工作行为，如工作的中心任务、工作内容。）

2. 特定资格要求（说明完成由你承担的职务需要什么学历、证书或许可）

（说明你承担的职务需要的特殊要求）

3. 设备（列举为完成本职工作，需要使用的设备或工具等）

设备名称	平均每周使用小时数
_____	_____
_____	_____

4. 日常工作任务（请你尽可能多地描述日常工作，并根据工作的重要性 and 每项工作所花费的时间由高到低排列）

5. 工作接触（请你列出在公司或公司外所有因工作而发生联系的部门和人员，并依接触频率由高到低排列）

6. 决策（请说明你的日常工作中包含哪些决策）

7. 文件记录责任（请列出需要由你准备的报告或保存的文件，并说明文件交给谁）

8. 工作条件（请描述你的工作环境与条件）

9. 资历要求（请描述胜任本工作的人最低应达到什么要求）

最低教育程度_____①高中或中专②大专③本科④硕士⑤博士

专业或专长_____

工作经历_____

工作年限_____①应届②1年③2年④3年⑤4年或以上

特殊培训与资格_____

特殊技能_____

外语等级_____①二级②三级③四级④六级⑤八级

10. 工作的困难（请描述你在工作中遇到的最棘手的问题，是什么导致的）

11. 其他信息（请写出前面各项中没有涉及的，但你认为对本职务很重要的其他信息）

收表人：_____

填表日期：_____

附录 B 工作分析面谈问题样本表

职务分析面谈问题样本（一）

- （1）请问您的姓名、职务名称、职务编号是什么？
- （2）请问您在哪个部门工作？请问您的部门经理是谁？您的直接上级是谁？
- （3）请问您主要做哪些职务？可以举一些实例。
- （4）请您尽可能详细地讲讲您昨天一天的工作内容。
- （5）请问您对哪些事情有决策权？哪些事情没有决策权？
- （6）请讲讲您在工作中需要接触到哪些人？
- （7）请问您需要哪些设备和工具来开展您的职务？其中哪些是常用的？哪些只是偶尔使用？您对目前的设备状况满意吗？
- （8）请问您在人事审批权和财务审批权方面有哪些职责？可以举些实例。
- （9）请问您任务做好这项职务需要什么样的文化水平？需要哪些知识？需要什么样的心理素质？
- （10）如果对一个大专学历层次的新员工进行培训，您认为需要培训多长时间才能正式上岗？
- （11）您觉得目前的工作环境如何？是否还需要更好的环境？您希望哪些方面得到改善？
- （12）您觉得该工作的价值和意义有多大？
- （13）您认为怎么样才能更好的完成工作？
- （14）您还有什么要补充的？
- （15）您确保您回答的内容都是真实的吗？

职务分析面谈问题样本（二）

- （1）岗位的目标是什么？
 - 这项岗位最终要取得怎样的结果？
 - 从公司角度来看，这项岗位具有哪些重要意义？
 - 为何设置这一岗位？
 - 为这项工作投入经费会有何收益？
- （2）工作的意义何在？
 - 计算用于这项岗位的一年经费，比如：经营预算，销售额、用于员工本身的开销。
 - 此岗位主管能否为部门或机构节省大笔开支？且能否年年如此？
 - 岗位主管能否为公司创造不菲的收益？且能否保持业绩？

(3) 岗位在机构中的位置如何？

- 他直接为谁效力？
- 哪些职位与他同属一个部门？
- 他最频繁的对内对外联系有哪些？
- 他在哪个委员会供职？
- 他出差吗？去何处？因何故？

(4) 他一般有哪些助手？

- 他主管哪些工作？
- 简要说明每位下属的工作范畴：规模、范围，及存在原因。
- 他的下属是何种类型的员工：是否称职、是否经验丰富，等等？
- 他如何管理下属？
- 使用何种信息管理系统？
- 经常与哪些下属直接接触？
- 他是否需具备和下属同样丰富的专业或技术知识？因何如此？

(5) 需具备何种技术、管理，及人际关系的协调能力？

- 岗位的基本要求是什么？
 - 岗位主管（他）的工作环境在技术、专业，以及经济方面的状况如何？
 - 需要哪些专业技术，按重要程度列出。按事件发生的先后顺序，请他举出工作中的实例来说明。
 - 如何掌握技术知识，脱产培训还是在职培训？
 - 公司是否有其他渠道提供类似的技术知识？他能否有机会接触这些知识？
 - 他对下属工作士气的影响如何？
 - 下属是否拥护他的管理和指导，是否需要他的配合？
 - 他在说服别人——级别相同亦或更高的人——接受他对本领域或其他领域的意见时，是否要颇费口舌？
 - 他与下属的工作程度如何？
 - 他可向谁寻求帮助？
 - 他的自主权限有多大？
 - 他向哪级主管负责？
 - 他大部分时间在做什么？
 - 日常工作中，与技术知识相比，处理人际关系的技巧重要程度如何？
- (6) 管理工作中需解决的关键问题是什么？涉及哪些方面？
- 他认为工作中最大的挑战是什么？
 - 最满意和最不满意的地方是什么？
 - 工作中最关切或最谨慎的问题是什么？

- 在处理这些棘手或重要问题时，以什么为依据？
- 其上司以何种方式进行指导？
- 他是否经常请求上司的帮助；或者上司是否经常检查或指导他的工作？
- 他对哪类问题有自主权？
- 哪类问题他需要提交上级处理？
- 解决问题时，他如何依据政策或先例？
- 问题是否各不相同？具体有哪些不同？
- 问题的结果在多大程度上是可预测的？
- 处理问题时有无指导或先例可参照？
- 以先例为依据和对先例进行分析解释，是不是解决问题的唯一途径？
- 他能否有机会采取全新的方法解决问题？
- 他是否能解决交给他的问题，或者说他是否知道该如何解决这些问题？
- 着手解决问题之前需对问题做的分析工作是由他本人还是他的上司来完成？
- 要求他举例说明问题是谁、以何种方式解决的？

(7) 他的行为或决策受何种控制？

- 他依据怎样的原则、规章制度、先例和人士制度办事？
- 他是否经常会见上司？
- 他与上司讨论什么问题？
- 他是否改变自己部门的结构？
- 要求他举例说明曾做出的重大决定或举措。
- 在以下几方面他有何种权力：

A、雇用和解雇员工

B、动用资金

C、决定近期开支

D、确定价格

E、改变方法

F、改变岗位设计、政策和薪金。

(8) 管理工作最终要取得什么重要成果？

- 除能圆满解决问题之外，他还直接负责什么工作？
- 他是具体负责处理某事还是负责监督别人来处理此事？
- 用何种标准衡量事情的结果？
- 是由他来确定任务还是由他来组织完成任务？
- 他对事情的成败是否有决定性作用？

附录 C 薪酬满意度调查表

为了配合公司的薪酬改革，了解公司目前薪酬管理中存在的不足，特组织本次薪酬调查。为了了解员工在薪酬方面的真实想法和建议，因此，希望所有员工积极配合，本着认真负责和客观的态度完成问卷，____日前交人力资源部，谢谢！

1. 您对自己目前的薪酬水平：

①非常满意②比较满意③一般④不满意⑤非常不满意

2. 您认为现有的薪酬制度公平吗？

①非常公平②比较公平③一般④不公平⑤非常不公平

3. 请在本公司下列职务类别中选出一个您认为薪酬过高的

①办公室②财务部③工程部④市场营销部⑤海外业务部⑥分公司⑦商务部
⑧人力资源部⑨党群关系室

4. 您认为与同行业其他公司比，本公司的薪酬

①很高②比较高③差不多④偏低⑤很低

5. 您对目前的福利状况

①非常满意②比较满意③一般④不满意⑤非常不满意

6. 与本部门相似资历的员工比，您对自己的薪酬水平

①非常满意②比较满意③一般④不满意⑤非常不满意

7. 与其他部门相似资历的员工比，您对自己的薪酬水平

①非常满意②比较满意③一般④不满意⑤非常不满意

8. 与其他公司相比，您认为目前本公司主管级人员的薪酬相比普通员工来说

①太高②偏高③合理④偏低⑤太低

9. 与其他公司相比，您认为目前本公司经理级人员的薪酬相比普通员工来说

①太高②偏高③合理④偏低⑤太低

10. 您能明确地知道自己的月收入是由什么部分组成的吗？

①是的，非常清楚②部分项目不清楚③完全不清楚

11. 您知道身边同事的收入水平吗？

①是的，非常清楚②比较清楚③不太清楚④完全不清楚

12. 您认为保密薪酬好还是透明好？

①保密②无所谓③透明

13. 您觉得本公司大部分员工的辞职：①因为薪酬而直接导致②和薪酬有一定的关系③不明确④与薪酬关系不大⑤绝对与薪酬无关

14. 您认为本公司的薪酬结构中最不合理的部分是：（选 2 项）

① 基本工资②职位工资③工龄工资④奖金⑤福利⑥津贴⑦加班工资

简要说明理由：_____

15. 如果公司有 6000 元奖金发给您，您认为哪种方式发放对您的吸引力大？

①立即一次发放②按月平均，每月 600 元③年终一次发放

16. 如果公司要制定一个新的薪酬制度，您对新的薪酬制度的建议：

17. 您认为目前的薪酬制度对员工的激励

①很好②较好③一般④较差⑤非常差

18. 您认为多长时间调整一次薪酬比较合理？

①3 个月②半年③一年④两年⑤两年以上

19. 如果要降低您的薪酬，您觉得多少比例是您忍受的极限？

①5%②10%③15%④20%⑤25%

20. 在过去的工作中，您感觉自己的努力在薪酬方面有明显的回报吗？

①有②没有③有，但不明显

21. 您认为决定工资最重要的因素是：（请按顺序列出前 5 位）

① 个人业绩②个人能力③学历④职称⑤职位高低⑥资历⑦专业⑧工作复杂程度⑨工作中承担的责任和风险

22. 您认为薪酬收入中浮动部分占总收入的比例应该为：

①5%②10%③15%④20%⑤25%⑥30%⑦35%或以上

附录 D 绩效考核面谈表

部 门		职 位		姓 名	
考核日期	年 月 日				
工作成功的方面					
工作中需要改善的地方					
是否需要接受一定的培训					
本人认为自己的工作在本部门和全公司中处于什么状况					
本人认为本部门工作最好、最差的是谁？全公司呢？					
对考核有什么意见					
希望从公司得到怎样的帮助					
下一步的工作和绩效的改进方向					
面谈人签名			日 期		
备 注					

- 说明：
- 1.绩效考核面谈表的目的是了解员工对绩效考核的反馈信息，并最终提高员工的业绩；
 - 2.绩效考核面谈应在考核结束后一周内由上级主管安排，并报行政人事部备案。

附录 E 绩效考核表

填表人		岗 位						日 期					
部 门		直接领导						学 历					
考核因素	自评分					直接领导评分					备注		
	占 40%，分 4 个等级					占 60%，分 5 个等级							
	权重	5	4	3	2	权重	7	6	5	4		3	
工作态度	15%						15%						
工作能力	10%						10%						
工作业绩	20%						20%						
专业技能	15%						15%						
领导能力	10%						10%						
创新能力	5%						5%						
成本控制	10%						10%						
客户满意度	5%						5%						
忠诚度	10%						10%						
总 分	100%						100%						
自我总结													
	自评人												

说明：（请被评人根据下面的评分标准打分，于_____日前交人力资源总监）

- 工作态度：5—非常积极主动；4—比较积极主动；3—不迟到旷工；2—态度不端正
- 工作能力：5—非常适合；4—比较适合；3—刚好能应付；2—不能适合
- 工作业绩：5—非常优良；4—比较好；3—能完成任务；2—比较差
- 专业技能：5—非常优秀；4—比较优秀；3—马马虎虎；2—能力较差
- 领导能力：5—非常好；4—比较好；3—一般；2—不能胜任
- 创新能力：5—非常强；4—比较强；3—平常；2—比较差
- 成本控制：5—非常好；4—比较好；3—有一点浪费；2—比较浪费
- 客户满意度：5—非常满意；4—比较满意；3—有点看法；2—很有看法
- 忠诚度：5—非常忠诚；4—比较忠诚；3—还行；2—一般
- 85%以上—优秀；70%至84%—良好；60%至69%—及格；60%以下—不及格

