

邵阳职业技术学院 毕业设计

产品设计	工艺设计	方案设计
		√

设计题目: 云鹏电器厂职工薪酬管理优化设计

学生姓名: 陈理红

学 号: 201810300672

系 部: 财会工商系

专 业: 会计电算化

班 级: 会计 1182

指导老师: 朱剑

2021 年 5 月 30 日

目录

一、方案介绍.....	3
二、公司基本情况.....	3
(一) 公司简介.....	3
(二) 公司薪酬管理现状.....	3
2018-2020 年云鹏电器厂工资统计表.....	4
三、云鹏电器厂薪酬管理存在的问题与原因分析.....	4
(一) 薪酬结构不合理.....	4
(二) 绩效考核制度不够健全.....	4
(三) 福利体系不完善，缺乏灵活性.....	4
云鹏电器厂近三年的福利支出分析.....	4
四、云鹏电器厂薪酬管理具体的优化方案设计.....	5
(一) 建立合理的薪酬结构.....	5
云鹏电器厂相关人员薪酬结构表.....	5
(二) 加强绩效考核.....	6
(三) 完善福利制度，使福利措施更加灵活.....	6
五、方案意义.....	7
参考文献.....	7

云鹏电器厂职工薪酬管理优化设计

【摘要】 在企业的市场竞争与管理优化中，充分发挥企业基层员工的工作积极性，是保持企业市场竞争优势的基本保障。薪酬管理作为企业激励基层员工的重要手段，可以在很大程度上提高基层员工的工作积极性。本设计是作者在云鹏电器厂公司顶岗实习期间，了解到云鹏电器厂公司针对基层员工没有一套完善的薪酬管理方案，导致基层员工的工作积极性低，阻碍了公司发展，所以本人试图分析其原因来制定出一套完善的薪酬管理方案，进一步提高基层员工的工作积极性，促进企业的发展。

【关键词】 财务报表 分析 对策

一、方案介绍

在市场经济情况下，企业的工资薪酬已经不再是企业人事部门负责的简单、重复性的分配工作，而是企业取得竞争优势，实现营业目标的重要工具。本设计通过对云鹏电器厂职工薪酬管理现状进行分析，找出其中存在的问题，并提出优化方案，提高公司薪酬管理制度，帮助企业留住关键性人才，增强竞争力。

二、公司基本情况

（一）公司简介

云鹏电器厂成立于 2009 年 10 月，注册资金 2.5 亿。云鹏电器厂是云鹏电器厂的一家全资子公司，成立于 2016 年，共有员工 44 人。丹阳市导墅镇云鹏电器厂现有研发人员 13 人，员工的薪酬结构以基本工资、月奖、半年奖、科技成果奖为主，均以现金形式发放，员工福利非常贫乏。员工薪酬的数额是结合社会物价水平、工厂支付能力以及员工的职务等级、工作资历、工作表现及工作绩效等因素进行确定的。每年年初，为提升员工的工作热情、积极性，工厂会按照当年的生产经营计划，经厂长办公会决议后，为每名员工每月增加基本工资 100-200 元。

（二）公司薪酬管理现状

目前，该公司的职工工资由基本工资、岗位工资、绩效工资等构成。其中基本工资按照公司规定的底薪、全勤以及工作时长为依据来确定，岗位工资按照各岗位的技术高低、工作程度、劳动强度以及场合为依据来确定，绩效工资与个人的工作效率相关联。不同的部门考核的方式不尽相同，如生产人员以生产效率考核、销售人员以销售业绩考核、行政职能管理人员根据日常考勤、月度、季度、年终等考核来确定员工业绩，并确定最终绩效工资的发放数额。人事部负责每月工资的计算，财务部负责工资的分配与发放业务的核算，员工工资每月 15 日以银行代发的形式发放，公司近三年的应发实发工资统计如表 1 所示。

2018-2020 年云鹏电器厂工资统计表

表 1 金额单位：元

项目	2018	2019	2020
应发工资	10820000	11080000	11350000
实发工资	8872000	9085000	9307000

三、云鹏电器厂薪酬管理存在的问题与原因分析

（一）薪酬结构不合理

云鹏电器厂薪酬结构不合理主要体现在两个方面：一方面，该公司的工资水平略低于同行业水平，造成员工频繁离职，公司人才逐渐流失，对公司日后发展造成一定的影响，进而使公司缺乏市场竞争力。另一方面，该公司工资构成各要素比例失衡，基本工资、岗位工资与绩效工资占比分配不合理，绩效工资所占比例过小，导致员工的工作积极性不高。

原因分析：云鹏电器厂缺乏对当地经济水平以及行业工资水平进行调查分析，此外，对于各工资构成要素的占比的重要性认识不足，缺乏对工资构成要素的重要性的分析。

（二）绩效考核制度不够健全

云鹏电器厂考核制度不够完善主要体现在三个方面：第一，该公司绩效考核指标缺乏弹性，以至于指标设计多年保持不变，而又未结合实际情况合理调整与修正，从而无法有效调动员工积极性。第二，该公司采用末尾淘汰绩效管理的考核方法，在运行的过程中，出现了一些不合理的地方，如无论员工是否达到岗位绩效要求，只要绩效排名在末位，即使能胜任工作也仍然被淘汰。第三，该公司采用的是上级对下属进行考核及评价的考核方式，考核结果一般都是由评价人员根据自己的主观意识所决定，难免带有一定的随意性和主观性，因此，会出现一些不公平的评价，同时，当员工对其考核结果提出疑问时，评价人员提供不了强有力的说明，从而影响绩效考核的客观性与公正性。

原因分析：绩效考核出现以上问题，主要是由于云鹏电器厂没有结合实际情况合理设置考核指标以及没有及时进行动态调整，对绩效考核的方式方法欠完善，缺乏一套完整、科学和合理的绩效考核体系。

（三）福利体系不完善，缺乏灵活性

云鹏电器厂近三年的福利支出分析

表 2 金额单位：元

项目	2018	2019	2020
年终奖	868700	893000	926500

突出贡献奖	48000	49600	58400
其他福利	52000	56000	64000

由表 2 可知，该公司的福利基本体现在年底的年终奖、突出贡献奖以及评优评先进的相关奖项，因此福利措施较为单一、福利制度不完善、缺乏灵活性，主要体现在以下两个方面：一方面，云鹏电器厂的薪酬福利力度不大，缺乏多样性，公司给予员工的福利仅仅以发放奖金的形式体现，并没有为员工提供餐费补贴、交通补贴和住宿补贴等生活上的福利措施，更谈不上为员工提供必要教育及培训机会、假期旅游等其他奖励，从而无法调动员工积极性，导致员工心态不稳，在工作中带有不满情绪，影响公司的竞争力。另一方面，该公司整体的福利设计缺乏必要的调查，一般来说是由领导来制定，并没有结合员工实际情况来考虑，而是采用了固定、统一的福利方式，在某种程度上虽然符合公司的意愿，并且简化了制定过程和提高公司效率，但是该公司没有考虑到对员工有实际鼓舞性的福利需求是什么。

原因分析：造成上述问题的主要原因一方面是云鹏电器厂对员工福利的重视程度不高，另一方面，公司在制定相关福利政策时，没有去调查对员工有所激励的福利需求，造成公司无法设置合适的福利指标，满足不了员工的实际需求，导致员工积极性逐渐下降。

四、云鹏电器厂薪酬管理具体的优化方案设计

（一）建立合理的薪酬结构

为解决云鹏电器厂薪酬结构不合理的现象，该公司可以从两个方面来加以优化：一方面，公司可以通过对同行平均工资水平和当地工资平均水平的调查，结合调查结果与公司的实际情况，对于工资水平不合理的情况及时进行动态调整，使公司的工资水平保持在一个较为合理的范围，从而增强其竞争力。另一方面，公司可以针对不同部门的员工建立多种薪酬模式，结合相关岗位要求以及具情况，合理确定各工资构成要素的占比，因岗而异的设计不同薪酬模式。具体内容如下表：

云鹏电器厂相关人员薪酬结构表

表3

人员	模式	具体内容	作用
管理人员	弹性薪酬模式	绩效工资所占比例可超过 55%，其余薪酬所占比例较小。	提高员工的工作
销售人员			
生产人员			

管理部门人员	稳定薪酬模式	绩效工资所占比例一般不超过25%，其余薪酬所占比例较大	积极性，降低公司的经营风险，为公司日后发展奠定一定基础
技术人员	折中薪酬模式	绩效工资所占比例一般在25%—55%之间，其余薪酬所占比例相对适中	

（二）加强绩效考核

云鹏电器厂可以从以下三个方面来加强绩效考核：首先，定期对绩效考核指标进行修订，设置弹性的绩效考核指标。该公司可以考虑分别对各岗位人员的能力进行考核，再结合公司自身所设置的目标，对考核指标适当修正。其次，该公司可以适当地将末位淘汰机制改为末位管理，避免其带来的不合理及不规范现象，使管理者更有效地管理公司，促进公司发展。最后，对于评价人员因个人因素而影响最终考核结果这一点，公司可以考虑建立绩效评判和申诉系统，当员工不满意自己的考核结果可以有一个途径去寻求相关说明，也可以给评价人员一定的约束和压力，在考核中更加重视信息的采集，确保考核的公平、公正。此外，在评价人员面对员工提出对考核结果的质疑而提供不了说明时，公司可以考虑安排一个专门记录在职员工的日常表现的考评人员，并将其内容结果存入文档，以备日后提供说明。

（三）完善福利制度，使福利措施更加灵活

为解决云鹏电器厂福利体系不完善，缺乏灵活性的问题，公司可以考虑制定多种样式且灵活的福利措施来完善福利制度。具体措施如下图所示。另外，在公司制定福利体系前，可以通过设置问卷调查的方式来调查员工心目中所向往的福利项目，但需要注意的是调查问卷的最好以选择题的形式进行，有利于集中意见。结合该公司的实际情况以及员工需求，设计如图 1 所示的弹性福利方式。

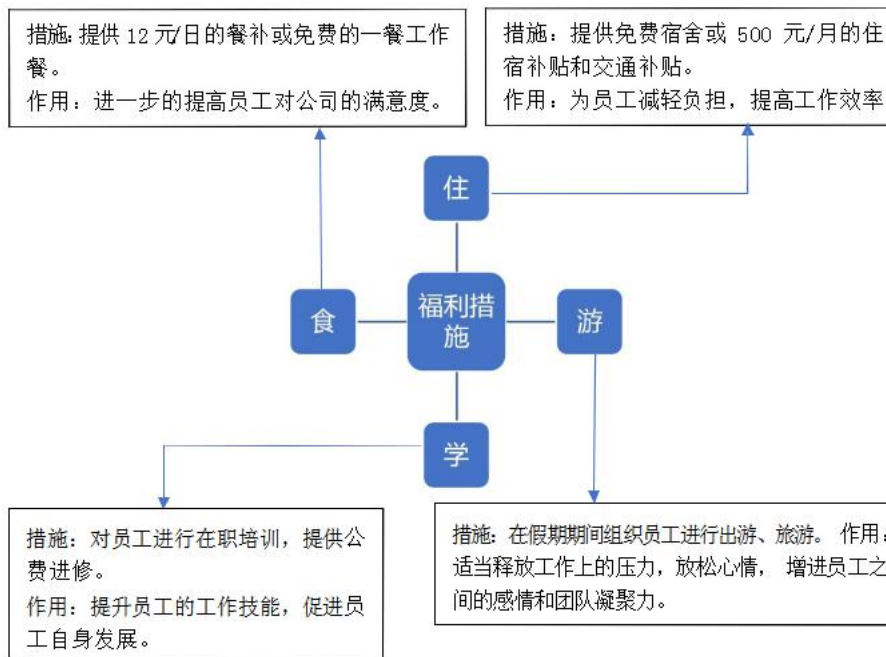


图1 薪酬福利措施图

五、方案意义

薪酬管理是公司管理的核心内容之一，合理的制定一套有效的薪酬体系，有利于吸引更多的优秀人才，促进公司长远发展。本设计结合浙江实业有限公司薪酬管理的实际情况，分析其在薪酬结构、绩效考核以及福利措施方面的问题，并且分别从建立合理的薪酬结构、加强绩效考核制度以及完善福利制度三个方面进行优化，一定程度上使云鹏电器厂薪酬管理更加规范、有效。

参考文献

1. 北京邮电大学出版社：财务报表编制与分析
2. 江椿恭：简析财务报表指标分析法[J]. 财经纵横. 2020
3. 中国财政经济出版社：财务报表分析理论·框架·方法与案例
4. 赵莲鸿：财务报表分析对财务管理的作用[J]. 现代经济信息. 2012
5. 李秀菊：财务报表分析研究[J]. 现代商贸工业. 2012