

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：深圳市睿瓷科技有限公司薪酬分配优化方案

学生姓名：黄红丽

学 号：201810300713

系 部：财会工商系

专 业：会计

班 级：1182

指导老师：陈雅檀

二〇二一年五月三十日

目 录

一、睿瓷公司基本情况.....	3
二、睿瓷公司薪酬分配管理现状分析.....	3
三、睿瓷公司薪酬分配管理存在的问题.....	4
(一) 薪酬标准制定不完善.....	5
(二) 工龄工资未分层.....	5
(三) 员工薪酬满意度低.....	5
四、睿瓷公司薪酬分配管理方案设计.....	5
(一) 建立职位薪酬体系.....	5
(二) 完善薪酬管理体系，建立科学公正的绩效考核制度.....	7
(三) 完善福利体系，提高员工满意度.....	8
五、总结.....	10
参考文献.....	10

深圳市睿瓷公司

薪酬分配管理优化方案设计

【摘要】薪酬是提高企业竞争力、激励员工士气的原动力。更是保护和提高员工热情的最有效激励工具。电力设备企业作为支撑我国国民经济发展的基础性企业，其薪酬管理水平，即是员工为自己事业奋斗的动力，也是维系睿瓷公司经济效益和健康持续发展的关键。本设计将以睿瓷公司为调查对象，讨论公司现有薪酬现状以及资源薪酬分配管理中出现的问题，结合薪酬管理探讨相应的解决方案，并提出相应的设计方案。

【关键词】薪酬分配；分析；对策

一、睿瓷公司基本情况

创建于 1993 年的睿瓷公司是一家科技企业。在全国各地的相关部门建立了质量管理体系，并获得多项认证证书。公司文化是敬业，务实，诚信，卓越。通过十几年的市场经营，公司在许多方面都有了很大的发展，得到了社会和业界的认可。但目前薪酬管理中还存在着薪酬管理随意性、薪酬制度设计不合理、忽视内部薪酬、缺乏激励机制、激励机制不规范等问题，严重制约了睿瓷公司的长远发展。建立科学、合理的薪酬管理体系已成为睿瓷乃至大多数中小企业的当务之急。

二、睿瓷公司薪酬分配管理现状分析

随着睿瓷公司的不断发展，薪酬管理逐渐成为企业管理的重要一环。睿瓷公司没有组建单独的人力资源部，让行政部管理人力资源活动，其目前的薪酬系统并不全面与完善。此企业目前的薪酬体制是岗位工资制，职员薪酬由固定薪酬、浮动薪酬、福利补贴三部分构成。固定薪酬即指职员的基本工资；浮动薪酬指获得的奖金；以及五险一金、通讯补助之类的均属于福利补贴。

表 2-1 睿瓷公司薪酬结构示例

项目	一线员工	车间主任	副经理	总经理
基础工资	900	900	900	900



岗位工资	1200	1500	1800	2100
效益工资	2000	2200	2800	3400
工龄工资	40	40	40	40
午餐补贴 264	264	264	264	264
住房补贴				
请假扣除				
养老 352.3	392.3	464.3	536.3	608.3
医疗 88	98	116	134	152
失业 44	49	58	67	76
公积金 528	588	696	804	912
代扣个税 184.2	222.69	291.99	377.57	518
实发工资 3207.50	3554.01	4177.71	4785.13	5337.7

(1) 岗位工资：依照众多职位的业务种类、技术含量、工作环境、劳动情况、职责大小等原因明确。本质上，因为产业制度原因，岗位任职是参考职员的身份、职务级别等方面的个人资质作为衡量薪酬的标准，并非依据岗位本身的价值。

(2) 工龄工资：按照职员参与工作的时间来明确，依照现有要求支付给职员的一种不断增多的工资。睿瓷公司的年功工资是按照公司规定的统一标准结算下发给员工的。

(3) 季度奖金：依照本企业综合目标任务达成率，修订相应的季度奖金发放基数，依照企业区级目标达成状况，依照职员职务高低开展季度划分。但是由于薪酬体系并不全面，所以每个季度的奖金都是默认发放，也会使员工打消工作积极性。其中总经理的季度奖金为该季度最后一个月工资的 50%，副总经理季度奖金为该季度最后一个月工资的 30%，部门经理季度奖金为该季度最后一个月工资的 20%，由于季度奖金并不是全员发放，也会在一定程度上使员工感觉到不公平。

三、睿瓷公司薪酬分配管理存在的问题

（一）薪酬标准制定不完善

根据当前对睿瓷公司文件查阅分析，企业目前的薪酬标准指定的并不完善且并不具备强大的市场竞争实力。在睿瓷公司中制定的薪酬标准中企业员工的收入差距越来越大，而在物质水平不断提高的情况下，员工不再满足于工资水平的提高，对薪酬有着更多的诉求，伴随职员工作时间的增加，职员个人工作技能与现实经验的积攒，会想要得到更高的报酬。睿瓷公司目前还不能修订出合理的薪酬体制，所以无法展现市场竞争力，因此就无法得到大量专业人才，此外也会造成企业内部专业职员被竞争公司用更高薪酬挖走，造成关键职位的人才不足。

（二）工龄工资未分层

对企业的薪酬结构开展调查可知，其薪酬组成中工龄工资虽然存在，但是由于发放标准统一，所以缺少维持公司平稳发展的年功工资结构。造成近期聘请的职员薪酬水平和之前进入多年公司的职员相差不多，尤其是老员工对公司薪酬不认可，造成了解相关业务的人才流失严重，人员不团结，公司凝聚力差，阻碍企业的长久平稳发展。

（三）员工薪酬满意度低

在企业调查过程中，有管理人员指出公司运用岗位评价法，将薪资的等级根据员工的岗位挂钩，以此作为基本工资的划分依据；而且职业的晋升是公司员工工资提升的主要方式，其他各种奖金或者补贴要么名额较少，要么数额较低。同时了解到员工的薪资主要包括基本工资、绩效奖励、职工福利三个方面。绩效制度是企业在做好基础保障的前提下，以绩效为前提，以考核为手段，以激励为导向，以员工进步和企业发展为目的的薪酬管理方式。该公司认为福利不合理的员工占 66%，觉得福利一般般的和对福利基本满意的分别占了总体员工的 22% 与 12%福利非常满意的员工人数为零。所以在睿瓷公司里，员工福利满意度低。。

四、睿瓷公司薪酬分配管理方案设计

（一）建立职位薪酬体系

一是切实做好市场调查。立足本单位的实际，开展有效的薪酬管理现状调查，掌握其薪酬管理中存在的问题及其造成的原因。通过开展内部调研，了解全体员

工对于企业的薪酬待遇水平从内部公平性、外部的公平性、自我的公平性三个角度进行认知,掌握全体员工对于薪酬的重视点和敏感性。通过开展外部调查,搜集行业和地区薪酬情况、绩效考核结构的对比、各种岗位及层次的薪酬统计数据、奖金福利情况、长远激励政策措施和未来绩效考核趋势的分析等相关信息。在内外调研的基础上,分析掌握了薪酬的现状与其影响的因素,并以此为基础确定了薪酬分配的根本依据和原则,制订出一套符合企业实际的薪酬分配政策和战略。

二是通过科学合理地确定了薪酬结构。企业的绩效激励结构的设置,要充分考虑各种影响其企业经营运转的构成要素,如所在岗位的层次,岗位工作职级,岗位专业技能和工作经验等,因此通过制定不同的战略、重视不同方面的绩效激励,就可以形成不同的绩效激励构成。要充分结合公司的实际和发展计划的要求,对不同的岗位工作人员进行差别化的薪酬,这样我们才能有效地调动激发工作者的积极性,达到建立绩效激励制度最终的目标。

表 4-1 扬州睿瓷公司薪酬职位结构表 单位:元

职级	职等	包含职位	基本薪资
E(经理级)	1	经理	3000-3500
	2	副总经理	3500-4000
	3	高级工程师	4000-4500
	4	总经理助理	4500-5000
D(主管级)	1	出纳	2250-2500
	2	会计	2500-2750
	3	副主管	2750-3000
	4	主管	3000-3250
	5	工程师	3250-3500
C(职员级)	1	财务助理、助理主管、	1200-1300
	2	采购助理 保安队长、	1300-1400
	3	助理工程师 计划员	1400-1600
	4	采购员、业务员、 学员、助理	1600-1700

B (职员级)	1	高级技术员、	1700-1800
	2	司机、	800-900
	3	文员、	900-1000
	4	机加工、	1000-1100
	5	电工、 拉长	1100-1200
A (职工级)	1	员工 (操作工、全验员、 备料员、清洁工)	600-700
	2		700-800
	3		800-900
	4		900-1000
	5		1000-1100

(二) 完善薪酬管理体系，建立科学公正的绩效考核制度

睿瓷公司就需要依靠自身的情况针对整个劳动力市场的工资待遇水平进行了调研,这样才可以在人才市场上占领先机。首要要做的事就是对我们所在公司的职位进行分析,编制具体的工作说明书;然后合理地对其他职位进行了评价,一来就可以确定其薪酬标准;再者是进行有效的绩效考核。另一方面,只有激励薪酬和绩效的紧密联系在一起,才会能够调动员工的实际投入积极性。睿瓷公司需要为员工构建一套健全科学的企业绩效考核制度,要切实确保绩效考核的内容公平、正义,才能充分调动全体员工的实际参与积极性及他们的满意程度,从而促进企业获得更好地生存和发展。下图是关于睿瓷公司员工绩效评价表设计。绩效工资占总工资 32%,其中绩效考核中,工作量与出勤考核占比重最多。

表 4-2 睿瓷公司员工绩效评价表

姓名:	部门:	雇佣日期:	职等:
<input type="checkbox"/> 年度评价		1 分最不满意、10 分最满意	
评价项目	部门评分:	个人评分:	权重

1. 工作品质			
本项不考虑工作量，仅看工作是否正确、清楚、完全。			10
2. 合作			
考虑其对工作、同事、公司之态度；是否愿意为人服务及与人沟通；是否愿尝试新观念、新方法。			10
3. 主动性			
考虑其在没有详尽指示下的工作能力；其应变才能；在无人监督下的工作情况。			10
4. 勤勉			
考虑其贡献于工作的程度。			10
5. 工作量			
本项不考虑质的方面，只考虑工作量。			40
6. 出勤			
考虑工作的规律性和准时性。			20

（三）完善福利体系，提高员工满意度

福利是中小企业为提高员工生活质量和留住员工而提供的一种非现金形式的补偿，福利就是要求职员自主参加的福利方式，职员在挑选福利的时候感知到公司的良苦用心与对职员的关心，进而改变劳资关系。职员的参与让公司可以更加清晰的了解各个职员群体对福利的现实需求，进而持续调节福利系统，以便全面吸纳与激励职员。包括补贴，五险一金以及带薪休假等措施。企业要留住人才，

不仅要在薪酬方面满足员工的要求，还要提供一定的福利，这样才能更好地完善福利制度，增加福利比例，提高员工的积极性和满意度，留住企业人才的需求。

表 4-3 睿瓷公司员工福利表

1、生活福利

福利项目	适用员工范围	发放准则	发放形式	备注
住房福利	集团公司经理	1000 元/月	物品福利	条件：在工作所在地无自有住房者。
	助理（项目公司副经理）及以上人员	1200 元/月（家属）		
	集团公司部门经理（项目公示经理助理）	700 元/月		1、试用期员工按员工 50%核算；
		1000 元/月（家属）		
集团公司部门总经理	1200 元/月			
用餐福利(中餐)	全体员工	18 元/天	物品福利	1、工假、病假、事假不享受中餐。
用餐福利（家属伙食）	全体员工	20 元/天，每月按 30 天	物品福利	2、试用期员工家属伙食按员工 50%标准核算。

2、年金福利

企业根据工龄时间，设计年金福利，具体工龄分层设计见下表

福利项目	适用员工范围	发放准则	发放形式	备注
年金	在公司工作第 4 年至第 8 年	按基本年薪 8%提	转化福利	具体参照《年金管理法》施行
	在公司工作第 9 年至第 13 年	按基本年薪 10%提		
	在公司工作第	按基本年薪		

	14 年至第 18 年	15%提		
	在公司工作第 19 年起	按基本年薪 20%提		

薪酬分配管理是企业整体人力资源管理体系的重要组成部分，在企业的绩效发展中扮演着重要的角色。薪酬可以有效的控制企业的成本，虽然薪酬不能直接带来效益，但可以通过有效的薪酬战略及其实践，为企业带来可观的财富和经济效益。另外，企业可以利用薪酬合理配置和协调企业内部的人力资源和其它资源，从而实现企业效益最大化。所以构建科学的薪酬体系对提升企业经营管理绩效和市场竞争能力具有非常重要的意义。

五、总结

虽然睿瓷公司的薪酬分配管理制度设计已有长足的进步，并已沿着正确的轨道发展，但加强对该制度的发现，使其成为推动企业发展的动力，还需要一批专业人才的参与，在现代理论和方法的指导下，大胆创新，不断改革，以实现公司与企业的健康快速发展。

参考文献

- [1] 邱秉阳. 国有煤化工企业薪酬分配管理的探索[J]. 大众投资指南, 2019.
- [2] 蔡垒. 国有油田企业薪酬分配制度改革中存在的问题及对策分析[J]. 企业改革与管理, 2019.
- [3] 慕宏杰. 浅谈油田企业薪酬分配激励的重要性[J]. 人才资源开发, 2019.
- [4] 李颖. 浅谈企业运营和绩效薪酬分配管理方案[J]. 时代金融, 2018.
- [5] 张颖雅. 国有企业员工薪酬分配存在问题及对策研究[D]. 广西师范大学, 2017.
- [5] 青格乐. 针对企业员工薪酬分配管理及其公平性问题探讨[J]. 纳税, 2019.