

# Pay System to Investigate of Province Traffic Investment Company

Lu Zhou

Hubei United Transportation Investment Company, Wuhan  
Email: [407009658@qq.com](mailto:407009658@qq.com)

Received: Sep. 3<sup>rd</sup>, 2014; revised: Sep. 14<sup>th</sup>, 2014; accepted: Sep. 19<sup>th</sup>, 2014

Copyright © 2014 by author and Hans Publishers Inc.  
This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY).  
<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

---

## Abstract

This paper analyzes the causes of the state-owned enterprises pay prevailing use of remuneration and compensation system design theory, which explores the management process of incentive theory of deep-level mining theoretical height of the pay system research. During the company's remuneration system process, combining the basic theory of compensation design, content and process, and on the basis of the analysis of the problem, combining the company's strategy, corporate culture and stage of development, this paper proposes some design ideas to resolve the pay system. According to the design pattern of the remuneration system, the remuneration system must be synthetically considered among the actual problems of the company. The Hubei joint (unit) transportation investment company compensation management design solution is formed by using the job classes and job categories of job evaluation system.

## Keywords

Company, Remuneration System, Research

---

# 某省交通投资公司薪酬体系探讨

周 路

湖北联合交通投资公司, 武汉  
Email: [407009658@qq.com](mailto:407009658@qq.com)

收稿日期: 2014年9月3日; 修回日期: 2014年9月14日; 录用日期: 2014年9月19日

## 摘要

本文分析了国有企业薪酬普遍存在的成因，运用薪酬与薪酬体系设计的理论方法，其中探讨了管理过程中的激励理论深层次挖掘了薪酬体系研究的理论高度。在探讨公司薪酬体系过程中，对薪酬设计的基础理论以及内容、流程相结合，在分析问题的基础上，本文结合公司战略、企业文化以及发展阶段，提出了解决薪酬体系的设计思路。依照薪酬体系设计流程，对该公司实际存在的问题进行综合考虑，本文运用工作评价分类法划分职类职种，形成了湖北联合交通投资公司的薪酬管理再设计方案。

## 关键词

公司，薪酬体系，研究

## 1. 某省交通投资公司薪酬体系现状与问题

### 1.1. 某交通投资公司薪酬体系概况

某省交通投资公司(以下简称交投公司)是某投资集团旗下的全资子公司，成立于2008年11月，公司注册资本为3亿元，紧紧围绕服务和引导“两型社会”建设的总要求，以推动武汉城市圈交通一体化建设为目标，依托集团公司的资本优势，做大做强高速公路投资主业，提升资产质量，发挥国有企业在公共基础设施领域的核心及主导作用，培育现代化、规模化、集约化、专业化的交通企业，打造成为主业突出、多元经营、母子公司协调发展的跨地区、跨行业、跨所有制的国有大型综合性交通投资公司。经过企业改革后，结合集团人力资源薪酬体系<sup>1</sup>进行了重新的梳理，对全公司进行了新的薪酬方案和接轨，其主要特征表现如下：

1) 工资总额纳入集团预算管理，数值与经营业绩没有完全挂钩。公司年度工资总额由董事会直接决定，总经理办公会执行公司薪酬方案。该公司现有员工近1000名(含劳务派遣工)，给定每人每年工资平均额度来计算得出公司的年度工资总额。工资总额包括正式职工包括国家法律法规计提的养老保险、住房公积金，包括员工的福利费等。

2) 薪酬体系基本为职务工资制具体薪酬方案的编制参照按职定酬，职变薪变的原则，另外兼顾考虑工程建设、以及公路通行费等营运管理任务完成时员工的贡献，公司依据这个原则来确定每位员工的年度工资总额，按月平均分摊，并按照工资结构进行拆分。薪酬结构包括基本工资和福利两部分，不设年终奖薪酬结构中的工资部分由三个部分组成，没有进一步细化到基础工资和岗位工资、绩效工资。共设立21个对应薪酬等级，设置比较笼统。该公司薪酬等级设置比较单一，只有21个对应等级。对于管理类岗位，总经理、副总经理等高管层的薪酬等级设三个档次，总助、部门正职的薪酬标准设三个等级，部门副职的薪酬标准设三个等级，公司主管的薪酬标准设四个等级，职工的薪酬标准五个档次。按照学历和工龄对应薪酬标准各等级的依据，按试用期、不满三年、满三年不满五年、满五年至十年以上、十年以上四种阶段分别对应相应的工资档。而对于收费现场，从收费员至班长、收费站站长共设五个等级，其中公司最高等级与最低相差近10倍。

3) 福利体系范围包括法定福利和企业自定福利，项目较少。公司现行的福利制度由集团预算管理，并沿用了传统国企福利体系，由两部分组成：一部分是法定福利，是指为了保障职工的合法权益，包括养老保险、医疗保险、工伤保险、失业保险等；另一部分是企业内部福利，是指公司除法定福利外根据

<sup>1</sup>周晓。薪酬交换的回报理论。江西理工大学，2009年03期。

企业的承受度额外提供给员工的各项福利，包括劳保费、烤火费、降温费三项。公司的福利员工实行粗放管理、缺乏人性化。

## 1.2. 某省交通投资公司薪酬体系存在的问题

某省交通投资公司在选择的薪酬体系基本可看成是一种典型的职务工资制，实行粗放式管理。但公司运作已进入快速发展，人员增加到近 500 人，事实证明这一职务工资制已基本不适合公司当前发展的需要。目前存在的薪酬问题主要有以下几个方面：

### 1.2.1. 薪酬体系选择不当[1]

在目前职务工资体制下职业发展通道单一，因为管理类的职位才有高工资等级，只有管理职务的晋升，才有薪酬的晋升和增加，然而管理职位是少数，于是专业类别岗位即使做到了很多年以后也薪酬也不会明显提高，反而导致很多人挖空心当“官”这样一种现象，员工们都试图运用各种办法进入管理层，这样企业内失去了专业人做专业事的激励方式，最终会流失了高素质的专业人员，很可能会产生一批庸碌的管理者。

### 1.2.2. 薪酬结构失衡

薪酬结构即薪酬的组成，一般包括工资、奖金、福利等[2]。薪酬结构失衡主要有两种表现：一是薪酬结构单一，二是比例失调。薪酬结构单一会致企业的薪酬体系在运行过程中缺乏过于僵硬。而比例失调，如绩效工资比例过低，固定工资比例过高导致薪酬无法与企业经营目标相联系没有激励作用。湖北联合交通投资公司执行的薪酬结构为工资和福利两个部分，薪酬结构过于简单。工资中固浮占 90% 以上，占了很大的比重，而浮动工资如绩效工资占的比重很小，导致员工的薪酬体系与企业战略发展，经营目标业绩、个人绩效不契合，没有发挥出应有的薪酬激励作用。

### 1.2.3. 等级范围过窄

等级范围是指薪酬标准中同一薪酬等级上下限(最高薪酬与最低薪酬)之间的跨度，是薪酬体系在运用过程中的重要指示。湖北联合交通投资公司现行的薪酬体系，共设有 21 个等级，具体一个岗位只对应一个档，每个岗位员工只有通过职务晋升才能增加薪酬。现有模式使该公司持续性发展不足，职业发展通道过窄，职位的晋升毕竟是有限的，这对于勤勤恳恳的员工来说非常不公平，也不利于员工队伍的稳定。

### 1.2.4. 绩效工资权重太少[3]

在设计薪酬方案时运用固定和浮动工资相结合，是根据公司的发展阶段、发展战略以及企业文化等因素来对应相应的比值，它直接决定着公司对员工的激励程度，对公司的业绩有相当影响效果。绩效工资权重重大，通常会使得员工更加努力去追求目标。湖北联合交通投资公司现有主要浮动工资即绩效工资实际占不到 10%，属于偏稳定型的薪资结构，对于处在成长期的公司不利于战略实现和经营目标的完成[4] [5]。

### 1.2.5. 薪酬调整方式单一[6]

薪酬调整是薪酬管理的重要日常工作，湖北联合交通投资公司实行的薪酬调整仅限于职务的调整，使专业技术人员长期累积得不到认可，会使高技术的专业人才流失，使所有人员争过管理“独木桥”。同时，薪酬调整应建立长期机制，在定期公司战略或目标任务完成时，或员工的专业技能晋升、得到连续表彰就可以调整整体薪酬水平，使公司对内具有高的满意度[7] [8]。

## 2. 某省交通投资公司薪酬体系再设计理念和思路

### 2.1. 薪酬体系设计的基本思路

我们对某省交通投资公司的薪酬方案进行再设计，薪酬体系设计的思路如下：

第一步：掌握公司现状，确定薪酬原则与策略

收集该公司现阶段状况的资料，如企业人力资源基本情况下，掌握组织结框架，制定出公司薪酬政策层面的薪酬原则和策略[9]。

第二步：进行工作分析，分类进行岗位评价

首先，对公司中若干标杆职位如总经理等进行工作分析，然后建立公司内部全部岗位的顺序等级，对各部门单位中的职位相对应进行分析。

其次，根据统一规范的职位评估标准，消除不同公司间由于公司岗位名称不同性的职位难度差异，使不同职位之间具有可比性，为确保工资的公平合理具有竞争力提供保证。工作分析的必要性在于明确公司内所有岗位的职责，职位评估要评价出公司内部岗位的实际作用，使职务岗位明晰、责任明确。公司薪酬的内部均衡只有利用工作分析和岗位评估的才能提供依据。

第三步：薪酬调查，绘制薪酬市场水平线

处理对外竞争力问题是薪酬调查的重要目的。某省交通投资公司在上级部门的指导有科学的薪酬发放标准，方案需要参照薪酬的市场水平。在自身条件允许的情况下，采用选取代表性岗位来测定薪酬市场水平。薪酬调查的结果，是利用选取的岗位薪酬值以及调查薪酬绘制成“市场薪酬线”。在工资—收入数据坐标图上，利用市场数值的高中低各项数连成线后，非常清晰的反映本公司代表岗位的薪酬水平位置，即可以得到本公司抽样的薪酬水平。

另外，方案还对公司内不同层级的员工进行内部问卷调查，得到满意度和重要的参照薪酬调整数据。

第四步：薪酬结构设计

职能工资制是一般情况下最合理也最复杂的工资结构类型，采用职能资格等级工资，根据员工的岗位和能力，按综合情况评定确定工资等级。在首先确定公司内部薪酬体系等级时，要综合考虑三个方面的因素：员工的专业技能和学历、工作绩效。某省交通投资公司在薪酬结构中对应的分别是岗位职务、专业技术水平、工作绩效，通过综合考虑设定后确定员工的基本工资。然后，明确岗位职务工资职，需要对职务进行评价；还有技能工资，要进行专业技术的考核；实施绩效工资，就对工作业绩纳入评估；按集团的薪酬预算决定公司的整体薪酬费用。

## 2.2. 薪酬结构设计

薪酬管理主要包含薪酬体系设计、薪酬日常管理两个方面，薪酬体系再设计是公司优化人力资源管理，完善薪酬制度的基础工作。通过运用薪酬理论的指导下对公司背景、薪酬现状以及存在的问题进行分析诊断，某省交通投资公司应采用以职能工资制为主，年薪制为辅二种的混合薪酬体系[10]。

1) 年薪制：内部实行年薪制是公司的高层管理人员，将本年度为周期的经营业绩考核结果与年薪直接挂钩，以激励高层为集团发展战略目标和经营业绩积极发挥作用。年薪制参照集团内年薪制相关规定执行。

2) 职能工资制：职能工资制，也是一种基于能力的薪酬体系。这种为员工支付报酬的方法的思想基础是，员工能力是组织能力的基础，湖北联合交通投资公司建立新的薪酬管理体系，通过职能工资制可以给员工更多的发展机会和能力成长空间，以员工的能力高低作为发放工资的标准，提高企业竞争力和发展潜力，此套方案注重鼓励企业员工的自我发展和薪酬晋级。目前有许多种不同的体系。在职能工资制中，这个体系是任职资格体系，即员工在工作中所需的知识、技能、经验和行为标准等。同时，基于能力的薪酬体系还需要考核和培训的配套。通过这种方式建立一套提高员工能力进而提高企业竞争力的人力资源管理体系。在公司内部首先需要对员工的岗位进行分类，构建新的能力标准，将职类和职类明确多个职种的能力标准。职能工资的标准是制订薪点表，说明员工薪级高低由薪点数值决定。因此在该

公司的薪酬体系再设计时，应该将具体程序如下：

### 2.2.1. 职类的分类

根据某省交通投资公司人员年龄构成，其中 35 岁以下的员工占公司人数的 67.3% (25 岁以下 19.9%、25 岁~30 岁点 22.6%、30 岁~35 岁 24.8%)，优先为年轻员工设立多种的职业发展通道，职能工资制可以既满足公司主体员工的个人发展和薪酬晋升的双种需求。原公司职务工资制度中，年轻员工的薪酬晋升和个人发展只有在职务晋升下提高，很难实现专业进步和职业发展。在新的薪酬方案中将全部职位安排到相似的岗位类别，并在企业内部形成专门的晋升路径。通过任职者的经验、学历、能力要求及应负责任的相似性角度进行职类和职种划分，有利于人力资源开发和利用，激发更多员工成为具有的知识、技能和战略性能力人才，形成企业核心竞争力最有力的支撑。

- 1) 层级：公司内形成四个层级，包括高层、中层、骨干层和基层，代表职务由高到低的组织关系。
- 2) 职类：共有 4 个职务类，包括管理类、专业类，技术类、操作类，代表工作性质和内容不同分工。
- 3) 职种：共有 13 个职务种(如表 1)。

### 2.2.2. 岗位评价

岗位评价是一种系统地测定每一岗位在这种单位内部工资结构中所占位置的技术。它以岗位任务在整个工作中的相对重要程度的评估结果为标准，以某具体岗位在正常情况下对工人的要求进行的系统分析和对照为依据，而不考虑个人的工作能力或在工作中的表现。我们再设计薪酬方案时，要遵循以能力为基础，综合考虑岗位价值、绩效、市场因素。因此，我们除了要求对每个职种的任职资格标准进行设计以外，还需要对每个岗位的价值进行客观的评价。

岗位评估方法常见的有岗位参照法、分类法、排列法、评分法和因素比较法。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。因某省交通投资公司的实际岗位相对适用了分类法。岗位分类法是一种简便易理解和操作的岗位评价方法。适用于大型组织，对大量的岗位进行评价。同时这种方法的灵活性较强，在组织中岗位发生变化的情况，可以迅速的将组织中新出现的岗位归类到合适的类别中去。湖北联合交通投资公司的所在职务和岗位分为技术工作类、事务工作类、管理工作类四大类，单个职类确定一个岗位职责与对应的工作内容，对相似性质进行划分并决定薪酬体系的岗位价值。

### 2.2.3. 职种薪等区间

根据分类法将职种薪等进行分类，并划分薪酬等级具体表示如图 1。

### 2.2.4. 薪点表的确定

在某省交通投资公司内部薪酬体系中制订新的薪点表就是设立纵向坐标值，即将月工资额度和水平从高到低形成 5 个层级，划分职务 10 个职等。相邻岗位薪级之间是级差，不同薪等激励员工向更高等级晋升，薪等越高，薪酬的月工资水平越高。这种职能工资制直接体现了公司的战略发展和文化所决定的员工薪酬体系。薪点表设计的关键是要确定薪点表的起点和每个等级内部的级差，这要根据市场工资水平和企业自身的情况来定。

根据薪等表拟定了 4 大职层(高管、中层、骨干层、基层)和职类 4 个(管理类、专业类、技术类、操作类)，将多种职业发展通道与职务晋升、专业提升，并有 10 个薪酬等级对应。同时，业务技能存在差异可以调动员工的学习和工作的积极性，工作过程中产生绩效来自于很好的员工个人发展。为了激励优秀员工，在薪等不变的情况下，为优秀员工提供工资上升通道，在每个职类中包含不同层次的薪等，这主要是因为各职类中，部门主管层人员的管辖范围和责任大小不同。同时，即使在同一职类中，人员

Table 1. The kind of job category table

表 1. 职种职类表

职类	职种
管理类	公司管理、党群管理
专业类	投资、财务、人力资源、行政管理
技术类	工程技术、信息技术
操作类	收费、路政、养护、辅助

职层	职类	管理		专业				技术		操作类					
		职种	薪等	公司管理	党群管理	投资	财务	人力资源	行政管理	工程技术	信息技术	收费	路政	监控	辅助
特级	十														
高层	九														
	八														
中层	七														
	六														
骨干层	五														
	四														
基层	三														
	二														
	一														

Figure 1. Company job kind of pay

图 1. 公司职种薪等

也有不同的薪等，比如财务主管和人力资源主管薪等也会不同，而且工作业绩也会因个人绩效和能力的不同而发生变化，所以，他们还会在同一薪等中处在不同的薪级，所以需要更大的提薪额度才能达到激励效果。

### 3. 结论

薪酬是指员工向其所在单位提供所需要的劳动而获得的各种形式的补偿，是单位支持给员工的劳动报酬。薪酬管理在人力资源管理体系中占有重要地位，同时也是企业高层管理者和员工最为关注的内容。目前薪酬管理理论发展趋势表现在几个方面：

#### 1) 战略性人力资源管理

20 世纪 80 年代中后期，战略人力资源管理发展令人瞩目，随着欧、美、日企业的管理实践证明可以长期得到可持续企业竞争优势的战略举措。而对于以往人力资源管理方式，战略人力资源管理(Strategic Human Resources Management, SHRM)依托于企业战略管理，实现企业人力资源的新的作用和职能。随着，

新的公司在对内外部条件的基础上，推动战略人力资源管理面临新的挑战和不足，企业在完善和健全人力资源管理机制方面，更加注重战略落实以及评价和监督改进、提高。

### 2) 全面薪酬制度

通过对员工为导向的系统薪酬设计构建成为全面薪酬管理体系，从激动的理论方向来看，薪酬是员工个人行为的导向和目标最重要的因互，有效的薪酬体系及其管理必须让员工明确知道什么样的行为是组织所倡导的。基于全面薪酬管理体系的诠释思路，全面薪酬管理体系的理论基础应该由人性的 Y 理论、需要层次理论、ERG 理论、目标管理思想、双因素理论、公平理论等基本理论构成。

### 3) 宽带型薪酬结构

宽带薪酬是指对多个薪酬等级以及薪酬变动范围进行重新组合，从而变成只有相对较少的薪酬等级以及相应的较宽薪酬变动范围。宽带型薪酬结构作为一种与企业组织扁平化、流程再造、团队导向等新的管理战略相配合的新型薪酬结构设计方式应运而生。

当然，理论的研究永无止境，会随着新的经济发展不断创新和完善，同时在薪酬体系的探讨过程中，掌握了一定的人力资源管理知识和最新的理念，也为类似公司不断完善企业的人力资源管理体系，使得薪酬管理再设计方案发挥作用！

在此，感谢中南财经政法大学蒋文莉教授的精心指导以及提出多次论文详细修改意见，让我受益匪浅！

## 参考文献 (References)

- [1] 迈克尔·阿姆斯特朗 (2004) 张晓萍, 何昌邑, 译. 战略化人力资源基础. 华夏出版社, 北京.
- [2] 李亚, 袁庆宏 (2003) 民营企业人力资源管理. 中国方正出版社, 北京.
- [3] 邢传, 沈坚 (2004) 中国人力资源管理问题报告. 中国发展出版社, 北京.
- [4] 杨清, 刘再炫 (2003) 人力资源战略. 对外经济贸易大学出版社, 北京.
- [5] 弗雷德·R·戴维 (2002) 战略管理. 李克宁, 译. 经济科学出版社, 北京.
- [6] 彼得·圣吉 (1998) 第五项修炼. 郭进隆, 译. 上海三联书店, 上海.
- [7] Becker, G.S. (1964) Human capital. Columbia University Press, New York.
- [8] Beer, M., Spector, B. and Lawrence, P.R. (1984) Managing human resource assets. Free Press, New York.
- [9] 赵国军 (2010) 薪酬管理方案设计与实施. 化学工业出版社, 北京.
- [10] 孙宗虎, 宗立娟 (2009) 薪酬体系设计实务手册. 人民邮电出版社, 北京.