

分类号:  
学 号: 2013422042

密 级:  
单位代码: 10759

# 石河子大学

## 硕 士 学 位 论 文



### 民办高校教师宽带薪酬体系设计 ——以 DH 职业学院为例

学位申请人	陈柯
指导教师	齐晓辉教授
申请学位类别	专业硕士
专业名称	工商管理硕士
研究领域	组织与战略管理
所在学院	经济与管理学院

中国·新疆·石河子

2016年5月

分类号：  
学 号：2013422042

密 级：  
单位代码：10759

# 石河子大学

## 硕士学位论文



### 民办高校教师宽带薪酬体系设计 ——以 DH 职业学院为例

学位申请人	陈柯
指导教师	齐晓辉教授
申请学位类别	专业硕士
专业名称	工商管理硕士
研究领域	组织与战略管理
所在学院	经济与管理学院

中国·新疆·石河子

2016年5月



**The designing of broadbanding salary system in private-owned colleges---Taking Donghua College for example**

A Dissertation Submitted to

**Shihezi University**

In Partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of

**Master Of Business Administration**

**By**

**Chen ke**

Dissertation Supervisor: Prof. Qi Xiaohui

May, 2016



# 石河子大学学位论文独创性声明及使用授权声明

## 学位论文独创性声明

本人所提交的学位论文是在我导师的指导下进行的研究工作及取得的研究成果。据我所知，除文中已经注明引用的内容外，本论文不包含其他个人已经发表或撰写过的研究成果。对本文的研究做出重要贡献的个人和集体，均已在文中作了明确的说明并表示谢意。

研究生签名：陈柯

时间：2016年6月6日

## 使用授权声明

本人完全了解石河子大学有关保留、使用学位论文的规定，学校有权保留学位论文并向国家主管部门或指定机构送交论文的电子版和纸质版。有权将学位论文在学校图书馆保存并允许被查阅。有权自行或许可他人将学位论文编入有关数据库提供检索服务。有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

研究生签名：陈柯

时间：2016年6月6日

导师签名：齐晓辉

时间：2016年6月7日



## 摘 要

人力资源管理是当今组织管理中关键，它关系着组织者生存与发展，也是组织提升核心竞争力的第一资源。人力资源管理包括了六大板块，其中薪酬管理是人力资源管理中的难点也是员工关心的重点内容。如何通过科学的薪酬管理来吸引员工，留住员工，激发员工的工作积极性和创新能力，是现代组织需要重视的问题。随着经济的发展，人才成为当代组织的核心竞争力。而对于民办高校，对于高学历高素质高技能型的人才需求更是迫切，如何提升民办高校的办学质量与办学条件，就必须通过完善薪酬体系来吸引、留住和激发员工。

本文主要以民办 DH 职业学院为例，以现代人力资源管理理念为指导方向，提出现今民办高校薪酬管理过程中的不足以及薪酬制度存在的问题。通过对现有传统的薪酬制度的阐述与剖析，进行相应的调研的基础以上，将一种新型的薪酬管理体系引入其中即宽带薪酬体系。利用现代科学的设计原则与设计程序，结合学院的战略规划去确定薪酬战略，对学院薪酬管理现状进行调研分析，以岗位评估与分析为基础细分岗位职责，结合宽带薪酬体系的设计原则、步骤和方法，来建立民办 DH 职业学院的宽带薪酬体系，从而真正的体现宽带薪酬体系中“宽”的薪酬层次和区间，将同一层次的薪酬值拉大差距，以绩效和能力来决定薪酬的多少。与此同时，为了确保薪酬体系的可行性和适应性，对宽带薪酬体系的优点和不足进行了评价，并提出了保障措施。

笔者希望通过对民办 DH 职业学院的薪酬管理研究，更好的把宽带薪酬的理念运用于高校教师的薪酬体系的建设中，能结合民办高校的现状，设计一套适宜学院战略发展的宽带薪酬体系去解决实际薪酬管理中存在的诸多问题。对于其它民办高校薪酬方案设计和薪酬管理有重要的借鉴作用，对国内其他公办高校也具有一定指导意义。

**关键词：**薪酬管理，宽带薪酬，民办职业学院，高校教师

## Abstract

Human resources are the most important resources to companies' existence and development, as the competition in the world of economic globalization is essentially talents competition. Compensation management is one of the most important aspects of human resources management in enterprises. Scientific and sound compensation system, the direct factor to stimulate the initiative and creativity of human power, can greatly activate the realization of business strategy and improvement of core competence. Since it is the essential condition to attract, keep and inspire talents, a scientific compensation system also lays a solid foundation for the long-term stability and development of enterprises.

With the guidance of modern human resources management theory, this paper analyzes shortcomings in the process of compensation management and problems in compensation system in private higher institutions. To elaborate and analyze traditional compensation system, based on investigation and research, this paper tries to introduce a new pattern of system, i.e. broadband salary system. Compensation strategy is determined on the basis of strategic planning of the institution with scientific design principles and processes. Through the analysis of work content, the position evaluation system is established by the element method, thus to determine the broadband levels and interval distribution of broadband salary in DH Vocation College with the integration of evaluation result and salary investigation data. Different salary proportion fluctuations are raised to reflect the differentiation of performances and abilities. It also presents some adjustment measures to the system. At the end of the paper, it evaluates the broadband salary system and analyzes its advantages and limitations. Meanwhile it proposes some preparation measures before implementation.

With analyzing private higher institutions' compensation management, this paper introduces the broadband salary system which is suitable to college strategic development and tries to solve several problems existing in the college compensation management. It can be used for reference to other private colleges when determining salary plan and management and provides certain guiding significance to domestic public colleges.

**Keywords:** salary, salary management, broadband salary, non-government funded training college

# 目 录

摘 要.....	I
ABSTRACT.....	错误!未定义书签。
第一章引言.....	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究现状、研究目的和意义.....	1
1.2.1 研究现状.....	1
1.2.2 研究目的和意义.....	2
1.2.3 研究思路与方法.....	3
1.3 论文框架.....	3
第二章薪酬和宽带薪酬理论综述.....	5
2.1 薪酬理论综述.....	5
2.1.1 薪酬概念的界定.....	5
2.1.2 薪酬理论的分类.....	6
2.1.3 国内外对薪酬理论的研究.....	7
2.1.4 现代薪酬的发展趋势.....	8
2.2 宽带薪酬理论综述.....	9
2.2.1 宽带薪酬理论的起源及其定义.....	9
2.2.2 宽带薪酬的应用.....	10
第三章 DH 职业学院概况和薪酬管理现状分析.....	11
3.1 DH 职业学院概况.....	11
3.1.1 DH 职业学院简介.....	11
3.1.2 DH 职业学院战略目标.....	11
3.1.3 DH 职业学院组织架构设计.....	12
3.2 DH 职业学院人力资源和薪酬管理现状分析.....	14
3.2.1 DH 职业学院人力资源管理现状分析.....	14
3.2.2 薪酬管理现状分析.....	19
第四章 DH 学院宽带薪酬体系设计.....	23
4.1 DH 学院宽带薪酬体系设计原则与步骤.....	23
4.1.1 宽带薪酬体系设计原则.....	23
4.1.2 宽带薪酬体系设计步骤.....	23
4.1.3 宽带薪酬体系设计策略.....	23
4.2 DH 职业学院宽带薪酬体系设计.....	26
4.2.1 岗位价值评估与分析.....	26
4.2.2 宽带薪酬层级设计.....	29
4.2.3 宽带薪酬标准设计.....	30
4.2.4 宽带薪酬档级设计.....	30
4.2.5 宽带薪酬值设计.....	31
4.2.6 宽带薪酬结构设计.....	32
4.2.7 宽带薪酬体系调整.....	33
第五章宽带薪酬体系的实施保障.....	35
5.1 宽带薪酬体系的评价.....	35
5.1.1 宽带薪酬体系的优点.....	35
5.1.2 宽带薪酬体系的局限性.....	35
5.2 宽带薪酬的实施的保障措施.....	36
第六章结束语.....	38
参考文献.....	39
附录一 DH 职业学院人力资源管理薪酬管理调查问题.....	40
致谢.....	42

作者简介.....	43
导师评阅表.....	44

## 第一章 引言

### 1.1 研究背景

现今，人力资源管理是组织管理过程中不可缺少的部分，是组织实现战略目标的关键，是生存与发展的第一资源。而作为高等教育行业，高层次人才的需求是必不可少的。在中国，高等教育走过的历史道路是曲折的，加强高等教育的投入，对高等教育的不断改革也在深入中。国家极为注重高等教育，国家发展所需要的高级人才也必须依托于高校的发展水平。除了公办教育，民办高教事业也成为高等教育事业中新生力量。民办高校对国家的贡献以及为国家培养的高素质高技术人才也是不可忽视的。而民办高校起步晚，以及各种客观因素，使得民办高校的发展还处于起步阶段。相比公办院校，民办高校从资金的来源、人才储备以及各种政策的支持，都不如公办院校有优势。如何才能让我国的民办高校发展的更好，走得更远，为国家培养更多的人才，那么人力资源管理最为关键。

留住好教师、吸引优秀的教师，培养有潜力的年轻教师，是民办高校人力资源管理中最核心也是最难的一个问题。所以薪酬管理是重中之重，完善健全薪酬管理制度，对于民办高校而言，是学院良好稳定发展下去的基础。它决定着民办高校未来的战略目标的实现与否。对于社会而言，提高办学条件和办学质量，培养高水平的人才，是民办高校的责任。所以完善薪酬管理体系，吸引各领域的高端人才和专家，激发教师的工作积极性和创新能力，提高教师的工作满意度和忠诚度，帮助其实现个人价值，提升学院的竞争力是关键因素。

科学的薪酬管理制度可以加快战略的实现，提升学院的市场竞争力，为学院长期稳定发展奠定坚实的基础。特别是对于一所刚成立不久的民办高校，要留住人才，把学院更好的办下去。薪酬制度的合理化、科学化是支持学院发展的基础，如何设计一套有效、适宜又能被员工广泛接受的薪酬制度是最根本也是最难解决的一个问题。

DH 职业学院成立于 2011 年，至今已有 4 年多的办学时间。目前，学院有在校学生 7000 余人，专职教师 200 多人，学院设有五系一部：管理系、会计系、机电系、建筑艺术系、信息工程系以及基础部。随着学院的规模的不断扩大，学生人数越来越多，新增新办专业也不断增加，规模化的人力资源管理是支撑学院发展的基础。如何吸引人才、留住人才是现在迫切需要解决的问题。而国家对于高等教育的不断改革，以及对于高校的各项要求越来越高，也使得学院在加强硬件建设之外，还要在教育水平、学术水平以及师资队伍等方面提升与加强。提升教育质量，提高教师的工作满意度，确保学院长期稳定的发展以及战略目标的实现，传统的薪酬体系已经不能满足和支撑学院发展，在一定程度上，还阻碍了学院的发展。所以薪酬制度的改革是重中之重。

### 1.2 研究现状、研究目的和意义

#### 1.2.1 研究现状

通过对广东省部分高校进行相关调研，发现目前广东省大多数高校薪酬体系采用

的是比较传统的“窄带”薪酬体系。这种薪酬体系对公办院校来说，由于有国家资金的支持，公办院校的师资队伍还是很稳定的。而对于民办高校，传统的薪酬体系，在加强师资队伍的建设上，提高教学学术水平上，都是收效甚微。为了适应当代高校的发展、优化组织结构和提升学院的核心竞争力，对于薪酬体系的改革是必须的。窄带薪酬的特点是等级多、级差小、无级幅。其中等级多是指传统的窄带薪酬体系一般有十几个甚至几十个薪酬等级，导致员工将注意力集中到调整工资级别而不是技能的提高上；级差少是指传统的窄带薪酬体系两个相邻工资等级差别很小，员工晋升一级工资增幅相应很少，所获激励作用也相应降低；无级幅是指窄带薪酬体系中每个岗位对应一个薪酬等级，即一岗一薪，无变化的区间，这将导致同一岗位绩优和绩劣人员处于同一薪酬等级中。

随着高等教育的不断改革，当代的高等教育如何适应社会的发展，现在高校如何适应社会的变化与需求，那么首先应从高校的组织架构进行调整，特别是对于民办高校，更应该加强改革与创新，紧跟发展的需要。以往的高校的组织结构基本上是职能型的结构，这种结构根据行政级别划分，层次过多，很容易形成腐败和官僚。那么现代的组织结构应向扁平型结构转移，去减少繁杂的工资级别，扩大每级工资宽幅。偏重能力和绩效的体现，将传统以职位为主的薪酬结构向以能力和绩效倾斜。员工不主要是通过晋升的方式来提高工资水平，也可以在原来的职位上进行努力来提高工资水平，从而实现内部的公平性。那么，到底什么样的薪酬体系适合这样要求呢？答案就是：宽带薪酬体系。

宽带薪酬是一种新型的、适应现代组织发展的薪酬管理体系。这种薪酬体系打破了传统的薪酬体系，以组织的战略目标为导向，注重员工为组织所做的贡献。为员工提供多渠道的晋升通道。改变垂直的薪酬层次，扩大薪酬有“宽带”区间，来激励员工的工作热情和创新能力，使得员工去重新规划自己的职业生涯。员工不再只是一味追求“高官进爵”了。他们的职业生涯发展可以允许他们在相当长的一段时间里处于同一个薪酬宽带内。而工作年限、学历、职称、职位等不再是衡量一个员工优秀的标准，能力与绩效才是最主要的因素。这样做，也使得员工可以自主的加强自身能力的提升，激发他们的个人价值的体现，更好的促进了组织战略目标与文化的建设。

### 1.2.2 研究目的和意义

本文从民办高校教师薪酬管理现状入手，以现代薪酬管理理论为指导，分析民办高校薪酬管理中存在的问题，提出改革的方向和思路。以 DH 职业学院薪酬管理为实例，对 DH 学院的薪酬现状进行调研分析，结合学院的实际情况，以发展战略目标为导向，试图设计一套适宜学院发展与战略目标需要的宽带薪酬体系。提升员工满足度、体现出相对公平以及达到激励作用，从而能使学院能稳健的发展下去，提升 DH 学院的核心竞争力。为学院发展所需，吸引人才、留住人才，打造 DH 职业学院的办学品牌，提升学院的知名度。并能改善目前学院在薪酬方面存在的诸多问题，建立起统一的薪酬体系去解决问题。并通过新的薪酬体系的建立和实施，在学院内建立起新

型收入分配机制，建立起“岗位能上能下、人员能进能出”的现代民办高校良性用工机制，实行薪酬分配“效率优先、兼顾公平”的分配原则，重视教师的教学水平、教学技能以及科研水平，让有能力的人能通过薪酬的多少来体现个人价值，将同一层级的收入差距拉开，形成差别化的薪酬体系，不再实行平均主义，将收入分配向核心类人才倾斜。

理论意义：目前，人力资源管理的理论研究五花八门，许多国内外专家学者对薪酬体系设计方面的研究也很多。不过大多数都是针对企业的薪酬管理进行研究，现有民办高校的薪酬体系主要参考公办高校以及国家相关政策的指导，针对我国民办高校的薪酬体系的研究还比较少，民办高校可以参考与借鉴的理论依据也寥寥无几。因此，以民办 DH 职业学院研究为例，针对民办高校教师宽带薪酬设计的研究，可以在一定程度上丰富民办高校薪酬理论研究成果，具有较强的理论意义。

实践意义：我国的民办高校作为非营利性组织，其办学资金和薪酬发放资金主要来源于自筹和学费，由于资金不足，所以在薪酬体系设计上，还很不完善。所以很多的民办高校在薪酬管理方面是很不规范的，薪酬上存在着很多问题，比如：刚毕业的应届生的实习工资比老教师高；不好招人时，就提高工资，而已留住在学院的老教师的收入却一直处于很低的水平。诸多此类的现象还有很多，所以员工的薪酬标准完全是依据投资者的喜好和求职者的个人谈判能力。这样随意和偶然行为，让员工产生了很大的不满，极大地挫伤了员工的工作热情。所以，要改变这种现状，改革是必然的，也是具有现实意义的。

对于学院的长期发展也需要一个稳定的经济支柱。研究民办高校教师的薪酬体系，能更好的吸引、保留和激励员工，更好的实现民办高校的发展战略，以及在未来竞争激烈的高等教育行业实现可持续发展具有现实意义。

### 1.2.3 研究思路与方法

本文以 DH 职业学院为研究对象，采用理论研究和应用实例研究结合的研究方法。通过大量的文献收集，去提出宽带薪酬的科学性、合理性和可行性。在研究过程中，通过不同的渠道对数据和国内外资料进行搜集，其中也采用了问卷调查法去收集大量的真实数据，并进行统计、整理、分析。以此为依据来科学全面的对学院薪酬体系的设计。

与此同时，本人也做了大量的市场调研，主要针对广东省内的民办职业学院，收集相关资料作为参考，进行实例应用研究。依据宽带薪酬的相关理念、原则、方法、步骤来设计 DH 学院的薪酬体系。并通过不断调整来完善薪酬管理体系，最后提出相关保障措施。

## 1.3 论文框架

论文共分五部分

第一部分主要叙述论文的研究背景，研究目的和意义以及研究方法和思路，以此确定论文的研究方向与内容。

第二部分主要综述薪酬理论和宽带薪酬理论，对薪酬概念的界定，对国内薪酬体系的介绍，以及对宽带薪酬的应用的叙述，通过与传统薪酬的对比，体现宽带薪酬的优点和科学性。

第三部分主要介绍 DH 职业学院概况，从学院的基本情况、学院的战略目标以及以通过相关数据的统计去分析人力资源管理现状，找到目前学院存在的问题，提出宽带薪酬的适用性。

第四部分主要对 DH 职业学院的薪酬体系进行设计，提出薪酬设计原则与步骤、制定薪酬设计策略，通过岗位评估与分析来确定宽带薪酬体系的各项要素，制定适宜学院发展的宽带薪酬体系。

第五部分主要评介 DH 职业学院宽带薪酬体系的优点和不足，并提出相关的实施保障措施，以确保宽带薪酬体系的可行性和适用性。

## 第二章 薪酬和宽带薪酬理论综述

### 2.1 薪酬理论综述

#### 2.1.1 薪酬概念的界定

关于薪酬概念的界定，在不同时期、不同社会背景下、不同环境中以及不同的组织中对其有着不同的界定，从根本上说，生产属于价值创造的过程，在这个过程中，所有者投入货币资本，员工投入人力资本，最终，企业所有者为了实现货币资本回报的最大化，员工则期望实现人力资本回报的最大化。所以薪酬是雇主对雇员的工作态度、行为和业绩等所作出的各种回报。薪酬实质上是一种交易或交换。

对于薪酬概念的界定，通常有以下三类：

##### (1) 宽口径的界定

将薪酬等同于一的报酬，即员工由于完成了自己的工作而获得的各种内在报酬与外在报酬总和。

##### (2) 中等口径的界定

在这种概念里，薪酬指的是员工因为雇佣关系的存在，而从雇主那里获得的各种形式的经济收入以及有形服务的福利，包括工资（直接经济报酬）和福利（间接经济报酬）。

##### (3) 窄口径的界定

在这种概念里，薪酬仅仅包括货币性薪酬（基本工资和浮动工资或可变工资之和），而不包括福利。

##### (4) 全面薪酬

在这种概念里，薪酬包括了基本薪酬、可变薪酬、福利和服务以及一次性奖金、股票期权等多种经济性报酬。全面报酬分为两个部分：外在报酬和内在报酬。外在报酬主要是指为员工提供的可量化的货币性价值，如基本工资、奖金、股票期权等激励薪酬，退休金、医疗保险等货币性福利，住房津贴、公司配车等；内在报酬则是指那些给员工提供的不能以量化的货币形式表现的各种奖励价值，如对工作的满意度、提供各种培训机会、提高个人名望的机会、良好的人际关系以及公司对个人的表彰等。

以上对于薪酬的界定，说明了薪酬的不同特性，总的来说，与薪酬相关的几个概念为：

**基本薪酬：**指雇员根据员工所承担或完成的工作本身或者员工所具备的完成工作的技能或能力，而向员工支付的相对稳定的经济性报酬。

**可变薪酬：**也称为浮动薪酬或奖金，根据员工个人的业绩、或者员工所在团队的业绩直接挂钩的经济性报酬。

**津贴：**是指补偿职工在特殊条件下的劳动消耗及生活费额外支出的工资补充形式。常见的包括矿山井下津贴、高温津贴、野外矿工津贴、林区津贴、山区津贴、驻岛津贴、艰苦气象台站津贴、保健津贴、医疗卫生津贴等，此外，生活费补贴、价格补贴也属于津贴。

福利：是指企业为了保留和激励员工，采用的非现金形式的报酬。与津贴的最大差别就是，福利是非现金形式的报酬，而津贴是以现金形式固定发放的。福利的形式包括保险、实物、股票期权、培训、带薪假等等，系统中列出的金额是从公司成本角度考虑的，折合成金额后进行展示的。

股权：投资人由于向公民合伙和向企业法人投资而享有的权利。

本文中，关于薪酬的界定，以窄口径为准，只考虑货币性薪酬。相关福利不在本文的研究之中。

## 2.1.2 薪酬理论的分类

对于“薪酬”一词的表达，不同国家、专家、书本都有着不同的文字表达，但大致意思相同，即是劳动者的劳动获得的收入。随着各学科不断发展，薪酬理论的研究也不断在完善与更新，不同学派，不同阶段，不同国家的相关理论为薪酬问题提供了不同的指导思想。归纳总结，大致分为两大类：关于薪酬决定的理论、关于薪酬激励理论（见表 2-1）。

### （1）关于薪酬决定的理论

关于薪酬决定的理论大致包含有 8 种相关理论：最低工资理论、薪酬取决于雇主与劳动者的力量对比、薪酬基本论、人力资本理论、边际生产率薪酬理论、供求均衡薪酬理论、集体交涉工资理论、效率薪酬理论。

### （2）关于薪酬激励的理论

关于薪酬激励的理论大致包含有 7 种相关理论：需要层次理论、生存-交往-发展理论、成就激励理论、公平理论、双因素理论、委托代理理论、利润分享理论。

表 2-1 薪酬理论的归类

理论类别	相关理论	讨论的主要问题
工资理论	威廉·配第、魁奈的最低工资理论、生存工资理论；亚当·斯密的工资差别理论；穆勒的工资基金理论；马歇尔、克拉克的边际生产率理论、均衡价格工资论；克拉克、多布和皮古的谈判工资理论、集体谈判的希克斯模型；舒尔茨的人力资本理论；威茨曼、马丁的分享经济论和效率工资理论	工资受哪些因素影响？劳动力市场供需、工作的负面特征、工人的生产率、劳动力价值、效率工资与保留工资、组织的战略、工人与工会的谈判力量、人力资本因素等
激励理论	期望理论、公平理论、双因素理论、代理理论、团队生产理论、最佳合约理论、寻租理论、资源依赖理论、契约理论、公司治理理论、比赛理论等	为什么给员工激励、如何给予激励以及激励中可能碰到的问题

这些薪酬理论从不同角度对薪酬问题进行了相关思考与研究，为现代薪酬理论与实践提供了理论指导。不同的薪酬体系有着不同的特性，每个薪酬理论只能去解释薪酬体系的部分效果变异，对于现代薪酬体系的研究，应根据多种因素，结合实际环境来建立。

### 2.1.3 国内外对薪酬理论的研究

#### (1) 国内对薪酬理论的研究

随着中国经济的飞速发展，社会的不断进步，人们思想的不断转变。人力资源管理也越来越受到社会、组织的重视。很多专家学者都在这个领域不断的探索与研究。而我国国内的相关薪酬理论的研究也在不断的深化。从薪酬理论的提出到现在，国内对于薪酬管理的研究也取得了很大的成效。不过由于我国在人力资源方面的研究起步较晚，所以也有很多研究是借鉴国外的一些理论，再进行相应的研究和补充。那么，在近期国内主要的薪酬管理方面的研究成果，具有代表性的成果如下。

2008 年，湖南涉外经济学院黄海敏在《民办高校薪酬制度的新思路》中提出，目前国内的民办高校，薪酬管理方面存在着很多问题，由于民办高校投资者过度追求利润，使得在很多方面投入不够，特别是薪酬方面，师资力量不足，教师工作量大，工作环境不理想，收入低等现象，使得民办高校发展前景很不乐观。要改变这一局面，建立科学的薪酬管理体系是关键。改变传统的薪酬模式，调整组织架构，科学合理的设计薪酬体系，注重能力与绩效，体现公平性，改变民办高校教职工的工作现状，打造民办教育的特色。

2010 年，马涛、郑赛在研究中提出了当代企业发展的瓶颈问题就是薪酬管理，企业要完善薪酬管理体系，需要去找准企业的战略目标，然后依据科学性原则去制定薪酬管理目的、方法。要充分把先进的薪酬管理理念与企业管理的现状相结合，从而去建立一套行之有效的现代薪酬管理体系，完善企业人力资源管理体制。

2008 年，邹舸在《论高校薪酬新体系下长期激励机制的建立》一文谈到，要建立高校的长期激励机制，强调完善薪酬管理制度，激励教师的工作热情，实现教师的个人价值。对高校薪酬体系进行新一轮的改革，将长期激励融入到薪酬管理中，不断的持续的激励教师的创新能力和科研水平。

我国学者张红旗在《浅析企业薪酬管理新模式---岗位激励》中指出，企业要建立新的薪酬管理模式，通过对岗位的激励来激励员工，促进员工的不断学习与进步。还要结合组织战略目标，加强企业的各项管理活动。

#### (2) 国外对薪酬理论的研究

国外对薪酬理论的研究就有很多了，在不同时期，不同社会背景，不同角度都有很多薪酬理论的提出。

从经济学的角度，薪酬理论主要集中在工资的决定因素方面，其中代表性的理论有由威廉·魁奈、亚当·斯密分别提出来的“最低工资理论”、“生存工资理论”、“工资差别论”等。

从管理学角度，相关理论的研究主要是来源于企业管理运用，如泰勒对于薪酬管理的研究。在他的研究中，工资是能很大程度去激励员工，为了更好的去发挥金钱的激励作用，泰勒采用了一系列的实践，运用一些分析方法，去建立理性的薪酬制度，去激发员工的工作积极性，提高工作效率。

从心理学和行为学的角度，相关的薪酬理论主要集中于激励理论，主要代表有亚伯拉罕·马斯洛的需求层次理论、弗雷德里克·赫兹伯格的激励-保健理论等等。他们从心理学的角度，去研究如何从心理上去满足人们的需要，去激励人们的积极的行为。

还是很多国外学者的研究成果，如：彼得，他在薪酬管理研究成果中提出了“支付”的方法，如何将薪酬公平的、科学的去支付给员工，如何让员工通过支付方式的不同感觉到满意，来为企业吸引和留住优秀员工。通过支付方案的设计等多途径的支付方法来制定薪酬体系。雷蒙特洛伊等人在薪酬管理研究成果中提出基本工资与激励工资以及福利的薪酬结构。企业应注重员工对企业的贡献，加强薪酬中激励的作用。通过这些来让员工满意度提升。

美国学者 Luis R. Gomez-Mejia Theresa 在研究中表明，对于美国企业在薪酬管理方面的变化很大，他们对于薪酬的理解不仅仅只是货币性的，还包括非货币性薪酬。从心理上去关心员工的成长，体现薪酬管理以人为本的原则。

#### 2.1.4 现代薪酬的发展趋势

对于现代组织而言，薪酬管理要适应本身战略目标的需求，也要紧跟内外部环境的变化。而现代薪酬的发展也在随着社会的变革而改变，目前，现代薪酬管理逐渐出现了以下发展趋势：

##### (1) 趋势一：全面薪酬体系的兴起

全面薪酬体系强调薪酬的结构包括了货币与非货币性报酬。货币报酬主要是体现物质方面的所得，而非货币性报酬则体现在非物质方面，如精神、感情、环境等方面的激励作用。比如良好的工作环境、培训机会、晋升机会等。从而体现出内在薪酬和外在薪酬的全面薪酬体系。从物质和非物质两个方面去激励员工，提高员工的满意度。

##### (2) 趋势二：薪酬设计方案凸显“以人为本”的理念

现代薪酬方案以“以人为本”，更多的关注员工的成长与文化的建设。重视员工对组织的贡献，强调利润共享的原则。通过股权激励等薪酬方案去激励员工，增加员工对组织的归属感。

##### (3) 趋势三：宽带型薪酬结构与扁平型组织结构相得益彰

组织结构的扁平化是现代企业提高工作绩效的关键，精减组织垂直等级，扩大宽幅，正好与宽带薪酬体系相得益彰。宽带薪酬强调的是减少薪酬的层次，扩大层级的宽幅，同一层次中将薪酬差距拉开，去激励员工的能力与绩效的提高。

##### (4) 趋势四：拉开薪酬差距，体现差别化。

薪酬主要以能力和绩效对等。体现能者多得的原则，摒弃平均主义，改变传统的薪酬体系，引入新的薪酬模式，使其更多元化、多层次性。真正做到内部的公正性。

##### (5) 趋势五：员工激励长期化、薪酬股权化

长期化的激励，主要是通过股权激励的方式，这也是现代薪酬管理体系的发展方向，实现利润共享，留住核心人才，留住高层次管理人才，稳定企业发展。

#### (6) 趋势六：薪酬制度逐渐透明化

实行薪酬制度透明化，实际上是向员工传达公司的薪酬制度、没有必要隐瞒，欢迎所有员工监督其公正性，如果对薪酬有不满意之处，可以提出意见可申诉。

#### (7) 趋势七：实行弹性福利制度

主要是让员工自己去选择薪酬组合，关注员工的自身需求，体现人性化的薪酬管理。

#### (8) 趋势八：组织日益重视薪酬调查和薪酬信息

薪酬信息是现代组织很关注的，掌握市场人才资源信息，才能为组织的人力资源管理提供更有效的参考。通过薪酬调查是获得薪酬信息的主要方法和途径。充分了解了市场人力资源行情，才能更有效为组织管理服务。

## 2.2 宽带薪酬理论综述

### 2.2.1 宽带薪酬理论的起源及其定义

宽带薪酬始于 20 世纪 80 年代末到 90 年代初，当时美国经济和世界经济的衰退已经十分严重。美国经济从 1987 年的股市暴跌开始就走下坡路了，至 1990 年正式进入衰退期，企业破产倒闭的数目不断扩大，失业率不断上升，美国的传统企业面临着重大转型的压力。在这种背景下，金字塔型多层次“官僚式”组织结构的弊端日益显现并严重阻碍着企业的进一步发展，从而在企业界掀起一场以扁平型组织取代官僚层级型组织的现代企业组织变革运动。在企业组织扁平化情况下，企业内的等级数目大大压缩，那么员工的晋升级数和职位数量就相当有限，无法保证以传统晋升工资体制。正是基于现代薪酬管理思想及现代企业组织改革潮流，宽带薪酬理论应运而生。宽带薪酬结构设计的最大特点就是压缩等级，将企业原来薪酬等级中的几十个压缩成几个。比如 IBM 公司将 20 世纪 90 年代以前的 24 个薪酬等级压缩成后来的 10 个等级。

宽带薪酬又称海氏薪酬制，是由美国管理学专家爱德华·海于 1951 年研究开发出来的。它属于一种新型的薪酬结构设计方式，它是对传统上那种带有大量等层次的垂直型薪酬结构的一种改进或替代。美国薪酬管理学会为宽带薪酬做出了如下定义：所谓“宽带薪酬”就是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。一般来说，每个薪酬等级的最高值与最低值之间的区间变动比率要达到 100% 或 100% 以上，每个薪酬等级的最高值与最低值之间的区间比率则可能达到 200%-300%。

传统薪酬体系依据年资、职位、绩效、技能等几大子系统来进行设计，但这些子系统可能相互独立，甚至互相排斥。现在比较常见的薪酬体系是以职位为要素，按不同职务来设计薪酬方案。所以这种薪酬体系往往基于一个前提，就是认为人才是均质的，而不思考同一职位的人才的胜任力。这样很容易造成员工感觉薪酬不公平，不能客观体现个人能力的差异化和个体价值。

那么与传统薪酬结构相比，宽带薪酬具有如下六个优势：(1) 支持扁平型组织结构，(2) 能引导员工重视个人技能的增长和能力的提高，(3) 有利于职位的轮换，

(4) 能密切配合劳动力市场上的供求变化, (5) 有利于管理人员以及人力资源专业人员的角色转变, (6) 有利于推动良好的工作绩效。

宽带薪酬对组织的要求: (1) 组织内积极参与型的管理风格, (2) 将工作表现视为重要的报酬决定因素, (3) 组织已形成良好的沟通, (4) 需配有积极的员工发展工具, (5) 拥有一支有素质的薪酬管理人员队伍。

1969 年, 管理学家劳伦斯·彼得在《彼得原理》一书中谈到, 企业在人力资源管理存在着很多问题, 他对企业也发出了警告, 对于企业, 在提拔员工时, 存在着一种很普遍的现象, 就是往往会把优秀的员工晋升到上一级职位, 而不管他们是否可以胜任职位, 所以一旦在低一级职位上做得好的员工, 总会得到提升, 直到他们提升到一个他们不能胜任的职位, 然后就在这个职位耗费时间直到退休。那么, 如果我们不是通过晋升来体现出优秀员工, 而是在他做得好的职位上去激励他。那么, 他可能会一直会成为一名优秀员工。所以, 宽带薪酬就此产生了。

### 2.2.2 宽带薪酬的应用

宽带薪酬在实际组织应用中是很广泛的。由于它解决了传统薪酬普遍存在的问题。以战略为导向, 通过薪酬调查来找到一个适宜的薪酬标准, 再经过科学的程序进行薪酬的分级分档, 再进行测算来制定薪酬体系。

现今, 宽带薪酬在企业中的运用是比较常见的, 为了吸引人才, 提高工作绩效, 关注员工的能力, 提升员工的满意度和忠诚度, 更好的完成企业的战略目标。企业也在不断的在薪酬管理方面进行改革和尝试, 王颖、张爱娟《杭州公司宽带制度设计》、孙武《对 A 集团薪酬体系的再设计》、《我国电业企业采用宽带薪酬存在的问题及其对策剖析》、《X 银行宽带薪酬制度实施现状剖析》等文章中, 都提出对不同行业的企业的宽带薪酬体系相关的应用。

在现代企业管理中, 企业通过对组织结构的调整, 设计不同职位群的薪酬体系, 通过对岗位分析, 薪酬调查来确定薪酬战略, 并根据宽带薪酬的设计思想、方法与步骤来建立企业的宽带薪酬体系, 从而提高员工忠诚度, 提升企业的核心竞争力, 建立学习型组织的企业文化。

在我国高校中, 对宽带薪酬的运用研究也越来越广泛。如: 赵春、李显杨《论高校薪酬制度改革与人才强校战略》、梁昊《宽带薪酬在民办高校教师薪酬设计中的适用性分析》、黄海敏《民办高校薪酬制度的新思路》等文章中都对民办高校对宽带薪酬的运用进行了相关研究。他们也提出了, 在我国的高校薪酬管理中, 应加强改革, 适应社会发展, 加强人才队伍的建设, 提升国内高校的办学水平和知名度。

## 第三章 DH 职业学院概况和薪酬管理现状分析

### 3.1 DH 职业学院概况

#### 3.1.1 DH 职业学院简介

民办 DH 职业学院是一所经广东省人民政府批准设立、国家教育部备案、由广东省教育厅主管的全日制普通高等专科院校。学院座落于广州市白云区帽峰山风景区东侧，毗邻广州天河软件城、广州科学城、天河学院，离广河高速广州八斗站约 1.5 公里，交通便利。校园占地面积 600 多亩，拥有教学楼、技术楼等现代化教学设施，实训设备齐全，生活设施完善。校园绿树成荫，空气清新，环境优雅，是莘莘学子求学的理想之地。

学院现设有会计系、管理系、建筑艺术系、机电工程系、信息工程系、基础部等五系一部，开设建筑、艺术、投资理财、会计、管理、旅游、制造、机电、电子信息、外语等 10 大类 24 个专业，40 个专业方向。拥有一支具有中、高级职称和“双师型”的专业教师队伍。同时聘请了广州地区高校的教授、学者以及企事业单位的高级技术人员来校任教。每专业均配有 2 名以上副高级以上职称的教师担任专业带头人。

#### 3.1.2 DH 职业学院战略目标

##### (1) 学院使命

依据国家教育部相关意见，为珠三角地区的经济发展服务，为国家培养符合现代社会需求的，具有高素质高技术技能人才。

##### (2) 办学目标

办人民满意的教育，为学生提供优质的教育，培养适应社会主义市场经济需要的，复合型职业技术人才。同时，不断探索与创新教育教学及学院管理模式，充分发挥学院在教育教学及学院管理创新方面的实验性、示范性作用，发挥学院在广州地区乃至全国教育系统的辐射作用，打造百年名校。

##### (3) 学院愿景

打造广东省示范性民办高校

##### (4) 学院文化

###### ①办学指导思想

以中国特色社会主义理论体系为指导，全面贯彻党的教育方针；坚持“面向产业，贴近行业，为广东经济社会发展和产业转型升级培养技术技能型人才”的办学定位，走产学研相结合的发展道路；以教学为中心，以质量上层次，以特色创品牌；加快校区建设，加强内涵建设，加大改革力度；努力把学校建设成为万人规模、特色鲜明、管理先进的高等职业技术学院。

###### ②办学理念

育人为本，立德为先，崇技强能，特色兴校。

###### ③办学定位

面向产业，贴近行业，为广东经济社会发展和产业转型升级培养技术技能型人

才。

④质量方针

依法办学，规范管理，发展特色，培养高素质技术技能型人才。

⑤校训

以真、实求知，以善、美修行。

⑥校风

求实创新，自强不息。

⑦教风

崇教厚德，教书育人。

⑧学风

尊师守纪，乐学善思。

⑨作风

敬业爱岗，精益求精

(5) 战略目标

抓住两个重点，实现一个突破。一个重点是以教师文化建设、师德师风建设和教师专业发展为主要内容的教师队伍建设，另一个重点就是包括学校内部管理体制、运行机制和一整套工作规范和程序建设在内的管理创新工作；“实现一个突破”就是：提升办学品质，打造学院特色，探索出一套校本化、可迁移的优质教育模式。

加强校企合作，深入研究和探索校企合作的办学思路和运作模式，努力打造优质的职业教育。

加强与国内其他优秀知名职业院校的交流与合作，博采众长，创新发展，成为本地区知名民办高职院校。

加强科研与省级规划课题的研究工作，深入开展研究性工作、研究性管理、研究性教学和研究性学习，创建研究型学校。

### 3.1.3 DH 职业学院组织架构设计

根据相关的法律法规，结合 DH 学院的现状，目前 DH 学院的组织结构采用的是直线-职能式的组织结构，最高层是董事会，下设院长、党委书记，然后设立各分管的副院长对各职能部门进行领导管理。

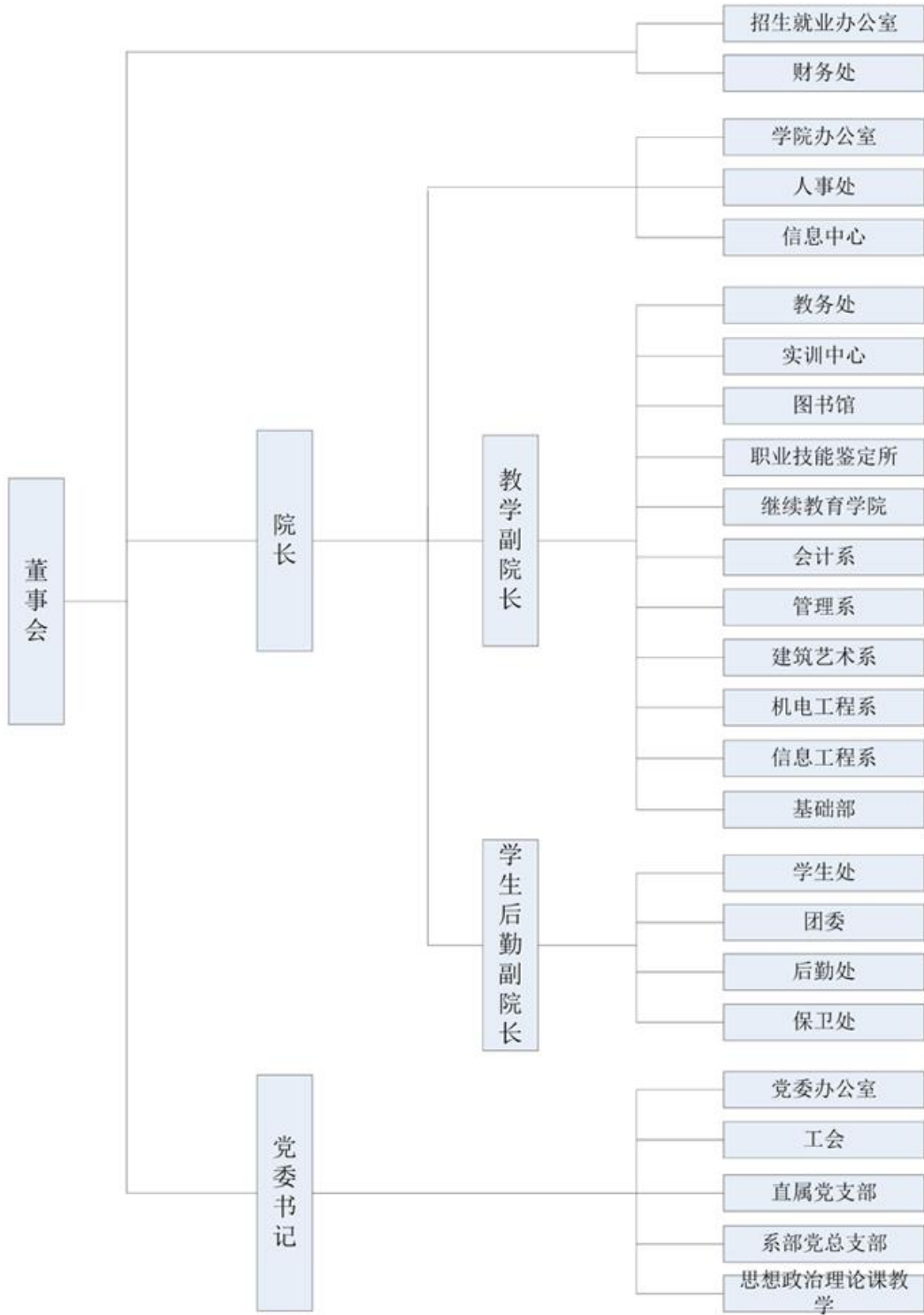


图 3-1 DH 职业学院的组织架构图

## 3.2 DH 职业学院人力资源和薪酬管理现状分析

### 3.2.1 DH 职业学院人力资源管理现状分析

#### (1) 人力资源管理目标

组织的变革中，人是第一要素，而人力资源管理的目标是全局性、系统性、长期性，使组织的人力资源管理能够充分与组织的发展战略一致，成为战略性人力资源管理。什么是战略性人力资源管理呢？具体来说，战略性人力资源管理是以组织总体战略为目标导向，把握全局性，并通过对长期与短期目标的规划，进行有效的人力资源管理，为实现组织的可持续发展而努力。对于 DH 学院，如何吸引人才、留住人才，如何提升员工的满意度，如何稳定与强化师资力量与教学管理水平，是目前亟待解决的问题。

由此，梳理 DH 学院人力资源管理的目标为：以学院的总体战略目标为导向，建立统一的人力资源管理制度与薪酬管理体系。加强学院师资队伍的建设，提升学院的教学和教研水平，引进学院文化的建设，提升员工的满意度，忠诚度、归属感以及工作的积极性。

#### (2) 人力资源管理现状

根据 DH 学院的人力资源现状以及目前人力资源基础数据进行分析，通过其对人才的质量、数量及结构进行的定性、定量分析，了解学院在人力方面所拥有的资源状况及其利用和发挥效用的情况，判断的标准有 3 个：1、能否支撑学院战略实施；2、能否领先于同行业；3、能否实现学院的不断增值。

对 DH 学院人力资源基本情况的分析主要采用了数据分析、访谈、调查问卷的方式。通过对 DH 学院：人力资源规模总量，人力资源结构的合理性，以及员工满意度、忠诚度、归属感，进行调查分析取证，并利用现有的人力资源数据进行分析。同时编写了 DH 学院人力资源管理和薪酬管理调查问卷（调查问卷见附录 1）。本次共发放调查问卷 205 份，收回 183 份（其中无效问卷 12 份），占发放比例 95.1%，本次调查的对象为本学院各系部全部专任教师，数据来源真实、客观。

#### ①专任教师结构分析

##### a. 年龄结构分析

DH 学院专任教师一共 205 人，按年龄划分：25 岁及以下 50 人，占总数的 24%；25 岁至 35 岁 78 人，占总数的 38%；36 至 45 岁 36 人，占总数的 18%；46 至 50 岁 31 人，占总数的 15%；51 岁及以上 10 人，占总数的 5%。

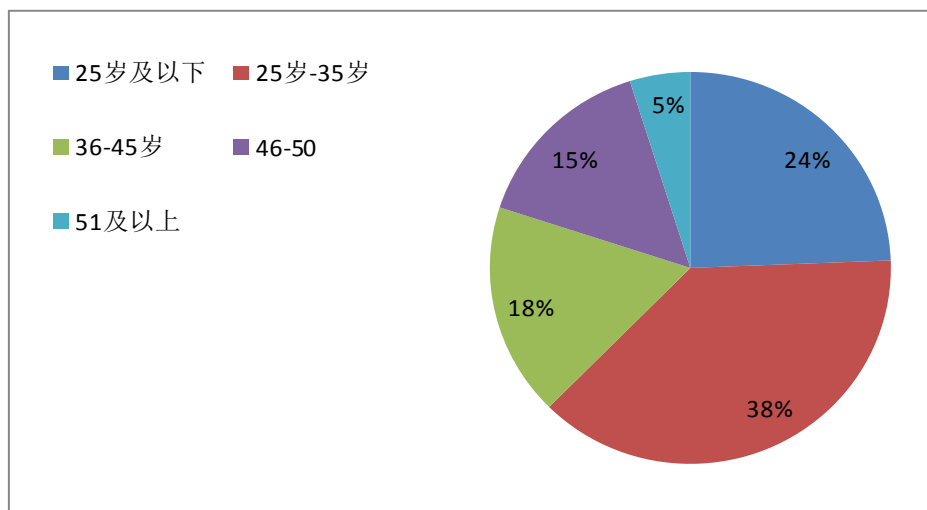


图 3-2

从以上数据得出，35 岁以下的教师超过了 50%以上，而 25 岁以下有 50 人，这些教师很大一部分是刚毕业的应届生，他们刚毕业由于职称和经验的缺乏，对于薪酬的要求还不是太高，而 3 年以后，而他们对于薪酬的提升则是有很大的期待的。35 至 45 岁的教师比例较低，这个年龄段教师，无论是企业经验还是教学经验都是比较丰富的，而且职称和科研能力也较高，他们对于薪酬的要求是很高的，而 50 岁以上的老教师一般都是有着丰富教学经验和高职称，他们对于薪酬的要求比较稳定。

#### b. 学历层次分析

通过统计，DH 学院专任教师中：博士研究生 2 人，约占 1%；硕士研究生 80 人，约占 39%，本科 113 人，约占 55%，大专 10 人，约占 5%。

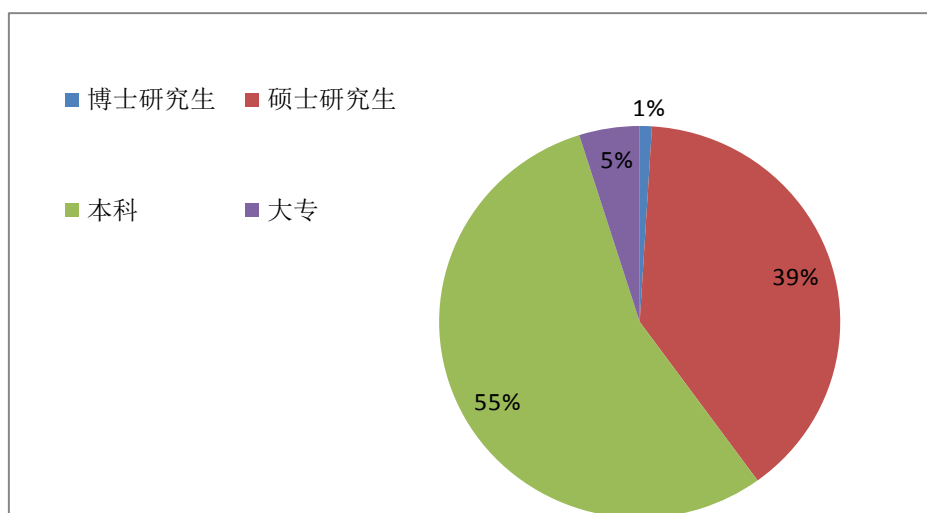


图 3-3

从以上数据得出，DH 学院的学历层次中，博士研究生太少，硕士研究生的数量也不是太理想，而 50%以上集中在本科学历层次。大专学历主要是一些有丰富的企业工作经验的技术性人才，如：汽修专业。所以要吸引更多的高学历人才，合理薪酬管理是很有必要的。

### c. 师资力量分析

学院现有专任教师 205 人，专业技术职称类：助教 146 人，占 71%；讲师 40 人，占 20%；副教授 7 人，占 3%；教授 2 人，占 1%；实训教师 10 人，占 5%。职业技能职称类：初级技师 25 人，中级技师 40 人，高级技师 25 人。其中助教中有职业技能职称 8 人，双师素质教师 21 人（即拥有一个中级技师证以及企业 3 年以上的工作经验）。

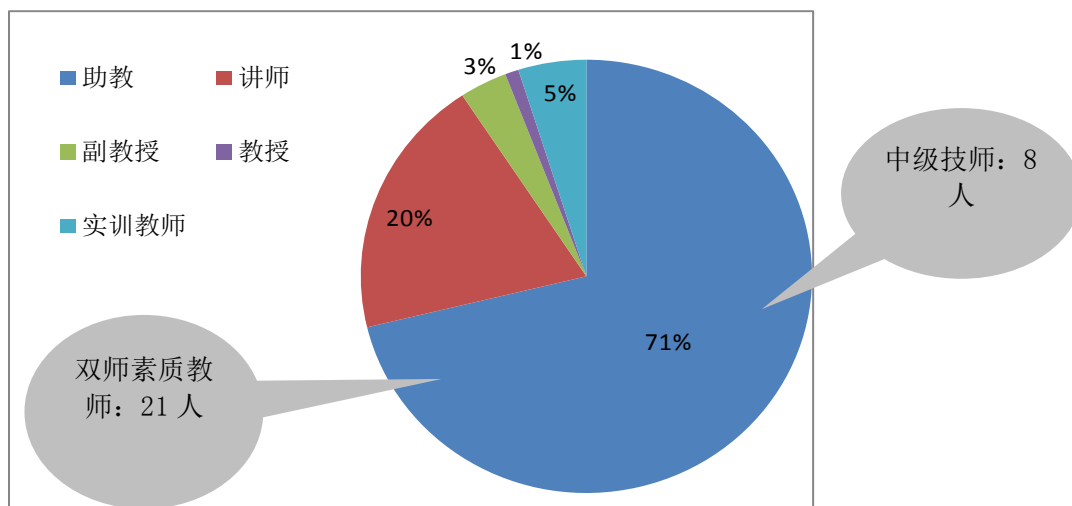


图 3-4

以上数据得出，学院的师资队伍非常很薄弱，高职称人才太少，中级以上职称仅占 29%。而助教占 71%，大多数都是应届毕业生或来自企业的年轻教师。这样的师资是不能满足学院的教学需求，也不符合教育部的相关规定。由于学院正处于高速发展的阶段，而忽视了长期的发展和战略目标，所以在薪酬方面吸引力不够，副教授、教授类的高职称人才太多，严重影响了学院的发展。

### ②专任教师薪酬满意度分析

#### a. 需求结构分析

根据马斯洛的需求理论，调查分析从表现自己的才能，实现自己梦想，获得别人的尊重，工作的愉悦感，高收入，稳定的收入，满足家庭开支、其他八个方面进行问卷调查。结果统计显示，从整体来看，DH 学院教师的需求层次很高（占 50%以上），大多数教师对于未来的期望很高，自我实现的需求较强，特别是年轻的教师。而对于一部分教师，他们更为注重的是薪酬、家庭和工作的稳定性，同时也有 30%左右的教师希望通过自己的工作能获得高收入。可见，即要激励年轻教师，又要留住优秀老教师，满足他们自我实现的需求，在薪酬和福利上也是需要调整，去满足不同层次的需求。

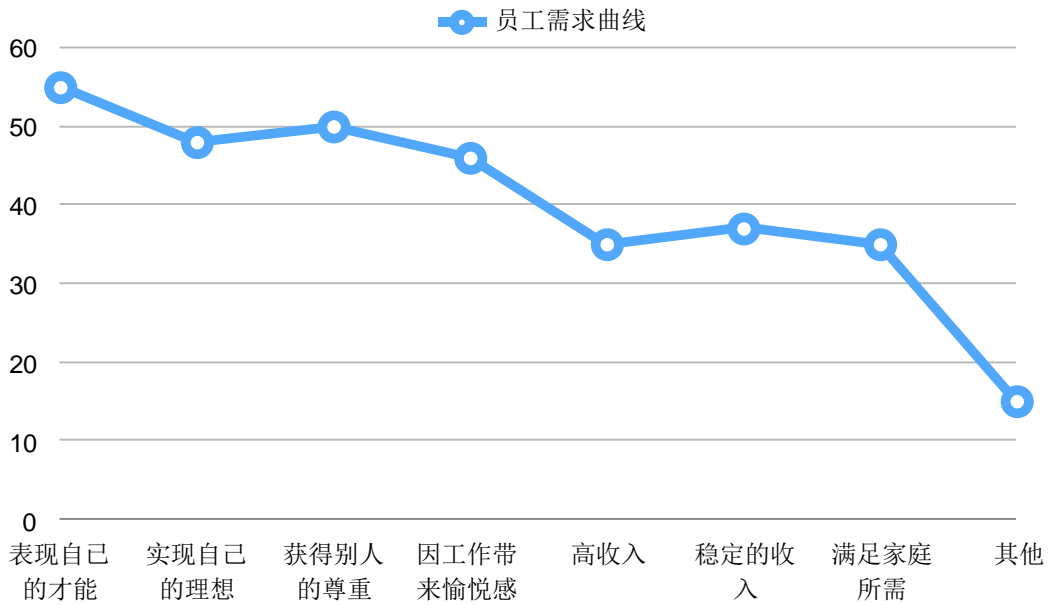


图 3-5

b. 员工满意度分析

员工满意度的调查结果来源于问卷提问：（1）你对学院的发展前景是否信心？（2）你为你在学院工作感到自豪？



你对学院发展前景有信心？

你为你在学院工作感到自豪吗？

图 3-6

从以上问卷调查可以看出来，DH 学院的教师对学院发展前景是有一定信心的，但是并不满意目前的工作现状，说明教师对学院的归属感不强。更不说什么工作积极性了，如何改变这种现状，是 DH 学院需要研究的问题。

c. 离职原因分析

通过调查，近 3 年来，平均每年员工的离职率达 30%以上，离职率很高，特别是年轻教师，一旦积累了一定的教学经验和获得相关的职称以后，几乎都会离职，去待遇更好的学校。通过调查员工离职的原因集中于三个方面：（1）对薪酬非常不满；（2）福利差、生活工作环境差，教师得不到尊重；（3）看不到实现个人理想的前景。由此可见员工离职与薪酬待遇存在的问题有直接的关系。

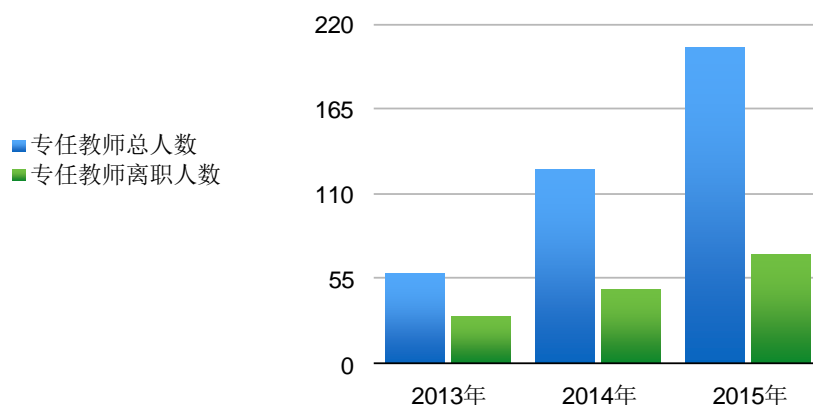


图 3-7

#### d. 忠诚度分析

通过员工问卷调查显示：对 DH 学院有忠诚度的教师只有极少数，约占 10%；而愿意长期留在学院工作的教师也是极少，约占 15%。

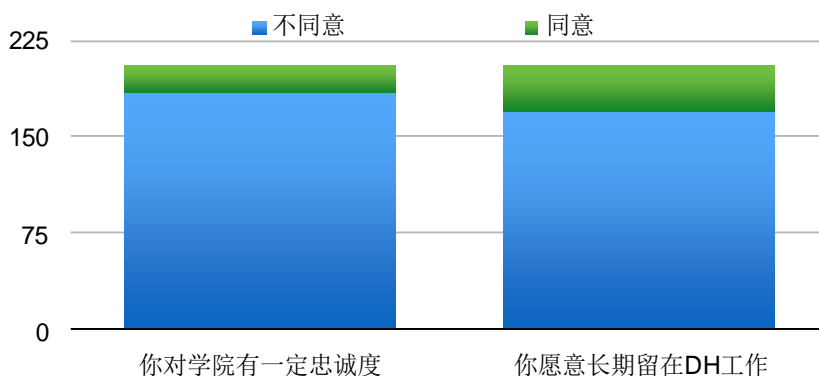


图 3-8

以上看出，DH 学院的教师对学院有很大的不满，由于学院刚成立不久以及投资者的资金的不足，使得教师的薪酬、福利与工作环境都很不理想。教师报怨太多，没有安全感，只是把学院做为一个起步的跳板而已。这样的团队是非常不利于学院的长期、稳定发展。

#### （3）DH 职业学院人力资源结论

通过对员工结构分析和员工满意度两个方面的分析，DH 学院人力资源管理存在如下问题：

#### ①人力资源管理未达到战略性高度

对于民办院校而言，由于奖金的来源主要依靠投资者的投入，所以在资金方面面临很大的困难。而很多投资者对于利润的追求过度，而使得在各项资金的投入方面都不足，他们对于战略考虑也是很不足的。对于 DH 职业学院也是如此，董事会并没有一个很全面的战略性的思考，而人力资源管理也没有什么战略指导，各种人事制度不健全，薪酬体系不完善。现有的大多数制度，都是拿来主义，照抄别的学院的制度，甚至百度一下，改改形成自己的制度。更谈不上什么战略性高度。

#### ②人力资源状态糟糕，没有市场竞争力

从 DH 学院目前的状况来看，员工报怨太多，离职率太高。学院发展所需的人才太少，根本支持不住学院未来的发展。对于同行业来说，学院几乎没有什么竞争力，在很多方面都低于劣势。而且，一些教师应享有的权利也会被剥夺，如：节假日、病假等工资都会被扣除，只要不上班，就会被扣工资。这让很多教师极为不满。

#### ③人力吸纳与培养不及时，人才高地建设不到位

DH 学院的教师除了依靠超课时增加收入以外，没有什么其他的绩效收入。教师薪酬低、工作强度大、除了国家强制要求的，几乎没有什么福利而言。教师在整个学院所处的地位也是相对较低，而行政的地位则高过教师，造成了行政管理部门与投资者来决定教师的薪酬，教师没有发言权。至于其他，如：培训学习、再深造等，几乎是没的。教师感觉得不到尊重，没有归属感。所以很难留住人才。

### 3.2.2 薪酬管理现状分析

通过对 DH 学院，现有的薪酬现状的收集，结合问卷调查的结果，现将 DH 学院薪酬管理现状分析如下：

#### (1) 薪酬现状分析

##### ①薪酬水平

通过访问调查，DH 学院的薪酬水平与本地区同类院校相比，薪酬水平处于较低的水平。近两年，学院为了留住教师，对教师薪酬有相应的调整，但是与市场薪酬相比平均月收入还是较低。

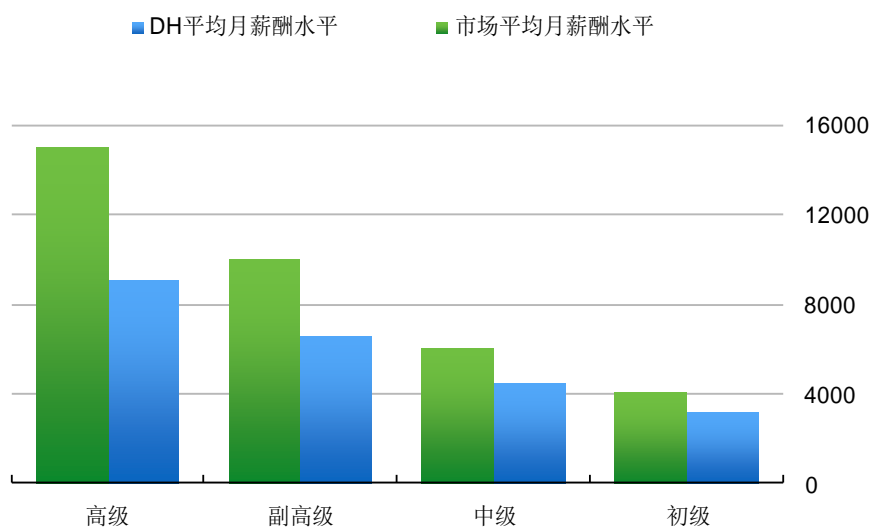


图 3-9 DH 平均月薪水平与市场平均月薪对比

### ②薪酬结构

DH 学院的薪酬结构包括三部分：基本工资、岗位津贴、课时费。其中基本工资全体员工都是 1850 元，岗位津贴根据职称的不同来决定多少，从 600 到 3200 元的范围。课时费也是根据职称不同来决定多少，从 25 到 60 元的范围。基本课时每周 16 节，超课时在原有课时费的基础上每课时多加 5 元。业绩工作没有，每学期末会有一次绩效考核，通过由领导、学生、同事打分的方式得出 A、B、C、D 四级，分别代表优秀、一般、合格、不合格。不过，业绩工资是随便发放，主要取决投资者的心情。

薪酬计算方式：薪酬总额=基本工资+岗位津贴+课时费

### ③薪酬体系

DH 学院的薪酬体系属于职位薪酬体系，主要以职位为基础来决定薪酬，这种薪酬体系是我国企业或组织比较常用的一种薪酬体系，它工资结构简单，薪酬一般是通过职位的高低来一刀切，容易产生官僚主义，以及对员工的激励不足，容易影响员工的工作积极性。那么职位薪酬体系具备的优缺点如下：

表 3-1 职位薪酬体系的优缺点

	优点	缺点
职位薪酬体系	<p>1、以职位来确定薪酬标准，保证了同工同酬的原则实现</p> <p>2、工资结构比较简单，同时体现了公平性、员工易于接受</p> <p>3、管理成本低、晋升和加薪之间的强相关性加大了员工提高自身技能和能力的动力。</p>	<p>1、由于薪酬与职位直接挂钩，当员工晋升无望时，他的基本薪酬会在相当长的时间内保持原来水平，从而导致员工的工作积极性严重受挫，甚至会出现消极怠工或者离职的现象。</p> <p>2、职业评价具有一定的主观性，导致薪酬设计缺乏完全的客观性和公正性。</p> <p>3、职位评价适应于基本稳定的企业组织结构，如果组织结构不断变化，每个岗位的工作内容不断调整，就不宜引进和应用职位评价。</p>

## (2) 薪酬现状的结论

### ①薪酬缺乏竞争性

DH 学院的薪酬水平较低，对外没有任何的竞争力。与同类院校相比存在很大的差距，导致员工满意度低，员工离职率高，人员的流动性出现严重失衡。对外招聘不到满意的员工，对内留不住优秀员工，使得学院的人力资源管理工作困难重重。

### ②原有薪酬标准过分依据人的行政级别

DH 学院的薪酬标准主要是以职位决定，薪酬制度过分依据人的行政级别设定收入层级，岗位工资的价值评定没有形成体系，岗位工资确定中，职位评估的标准不够客观，导致内部不公平；而对于专任教师，要想加薪，只有通过提高职称以及多上课来提高收入。所以，这种薪酬制度，对于教师而言，没有什么激励作用，也没有心思去研究教学方法、教学内容，提高教学质量。对于学院而言，教师没有把心思放在教学质量上以及提升自身能力与知识的方面，那么学院的教学水平、科研学术能力以及学院的综合实力都不能达到较好的状态。

### ③激励功能不足

目前，学院的薪酬结构没有绩效工资，也没有一个完善的绩效考核体系，完全是把其他学院的考核方案照搬下去，而且还是别的学院旧的，现在已经淘汰的方案。而考核结果与工资又不直接挂钩，所以没有任何的激励功能。能留在学院的教师就是通过“熬”职称的方式来工作，一旦职称上有所提高，就离职了。

### ④工资的分配不能体现个人价值

DH 学院同一级别的教师，无论上课有多好，学生评价多高，发表了多少论文，做了什么科研项目，出版了多少书籍，收入都是没有差距的。这使得很多优秀年轻教

师，入职不到一年就离职了。个人价值完全得不到体现。相反，那些职称高，综合能力还不如年轻教师的老教师，却拿着高薪。让很多年轻教师看不到自己在学院的未来。

### （3）薪酬管理和薪酬体系设计的改进方向

#### ①建立战略性薪酬

战略是组织的经营方向和发展目标，它决定着组织将向何处去、要做什么、在哪个市场提供什么产品和服务、最终要发展到多大规模等问题。由于学院人力资源战略和薪酬战略最终都是服务于 DH 学院总战略的，所以从某种意义上来看，学院总战略决定了学院薪酬支付方式和结构。因此建立战略性薪酬是符合现代民办高校发展状况的。战略性薪酬将薪酬体系的构建与企业的发展战略有机结合起来，使学院薪酬体系成为实现学院发展战略的重要杠杆。

#### ②体现薪酬体系内部公平性，工资报酬应向能力者倾斜。

在新的价值分配理念指导下，建立适合学院的成长与发展的工资报酬政策和收入报酬制度，规范工作报酬管理，构筑有特色的价值分配机制和内在激励机制，实现可持续发展。以效率优先，兼顾公平，绩效导向和可持续发展为制定薪酬的基本原则。总体工资水平在同行业保持一定竞争力的同时，在学院内部拉开差距。工资报酬向那些为学院创造价值的员工倾斜，对员工所创造的业绩以取得合理的回报。

#### ③建立基于绩效的薪酬体系

所谓基于绩效的薪酬体系就是根据员工的工作绩效来决定劳动报酬的一种薪酬设计形式，有效的绩效考核是学院实现经营战略的原动力，基于绩效的薪酬体系可以说是一种行之有效的、符合现在组织制度要求的薪酬设计模式。

#### ④采用宽带薪酬体系

DH 学院的教师薪酬体系可采用宽带薪酬体系，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，以能力决定收入的多少，薪酬浮动幅度加大，激励作用加强。将原来注重岗位薪酬转变为注重绩效薪酬。职级减少，很多岗位被归类到同一个职级当中，带宽拉大，员工薪水有更加灵活的升降幅度。

## 第四章 DH 学院宽带薪酬体系设计

### 4.1 DH 学院宽带薪酬体系设计原则与步骤

#### 4.1.1 宽带薪酬体系设计原则

##### (1) 战略性原则

进行薪酬设计的过程中，要时刻关注学院的战略需求，薪酬设计体系要反映出学院的战略理念，此外，还需要借助薪酬激励把实现学院的战略转化为对员工的期望和要求。

##### (2) 激励性原则

绩效导向的薪酬体系是要发挥激励的作用，薪酬制定要根据激励理论来设计薪酬水平和薪酬结构，使其全面调动员工的积极性。

##### (3) 公平原则

员工的工作动机不但受到绝对报酬的影响，还受到相对报酬的影响，员工既关心自己获得报酬的绝对价值，还在乎报酬的相对价值，设计薪酬体系时，一定要兼顾到内部一致性的原则，满足员工追求公平的心理。

##### (4) 竞争性原则

设计薪酬体系时，应该放眼整个劳动力市场，劳动力市场的供求状况是进行薪酬设计时必须要考虑的因素，以实现外部竞争性的原则。

##### (5) 具有可操作性

宽带薪酬体系的设计，要具有可操作性，前期要进行相关的薪酬调查，薪酬分析、岗位价值分析来确定宽带的分区和分级，以及薪点值的计算。并能广泛听取员工的意见，使得员工能接受它。

#### 4.1.2 宽带薪酬体系设计步骤

根据宽带薪酬设计的一般程序，我将分为六步来进行：

第一步：确定薪酬策略

第二步：岗位价值评估，即对所有岗位进行分级，建立岗位薪酬的等级标准，而岗位价值评估是薪酬分级的基础。

第三步：对岗位价值评估数据进行分析，即通过工作分析，提取岗位各关键因素，根据每个岗位的不同因素，成立专家组对各个岗位进行打分。

第四步：根据岗位价值评估分值，对岗位进行分级。

第五步：测算宽带薪酬表，即在薪酬等级明确的基础上，结合内外部薪酬数据测算宽带薪酬标准。

第六步：将岗位套入薪酬等级，即结合薪酬策略、内外部薪酬数据综合调整幅度、递增系数、重叠度。

#### 4.1.3 宽带薪酬体系设计策略

薪酬策略的选择对于组织来说，是非常关键的。它指引了组织的薪酬体系的设计方向。从现代人力资源管理的角度，去支持组织的战略目标实现，让组织更稳健的发

展下去。

一般的薪酬策略主要包括两种薪酬策略：薪酬水平策略和薪酬结构策略。

### （1）薪酬水平策略

薪酬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，大致有以下四种策略。

市场领先策略：这种薪酬策略主要适用于处于扩张期、有很多的成长空间和发展机会，对于高素质人才需求迫切，薪酬的支付能力较强，在同行业中处于比较领先的地位。其特点是以高薪吸引人才。

市场跟随策略：这种策略主要适用于处于稳定期的组织，并且它可以找准自己的标杆，各方面都向自己的标杆看齐，薪酬水平跟随标杆走。

成本导向策略：这种策略也叫落后薪酬水平策略，适用于竞争压力越大，以成本为竞争优势的组织，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成本，所以薪酬水平一般比较低。

混合薪酬水平策略：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。

### （2）薪酬结构策略

薪酬结构主要是指总薪酬中固定薪酬与浮动薪酬各占的比例。一般情况下，薪酬结构策略主要包括三种策略模式：高弹性薪酬模式、高稳定薪酬模式、调和型薪酬模式。

高弹性薪酬模式：这种薪酬模型是以绩效薪酬为主，所以它的激励性很强。基本薪酬在总体薪酬结构中所占的比例较低，甚至为零，而浮动薪酬部分比例很高。员工的收入的高低完全依赖于工作绩效的好坏。员工绩效优异者则收入高，绩效不好则收入低或一分钱都拿不到。

高稳定薪酬模式：这种薪酬模型是以基本薪酬为主，它强调稳定性，激励性较小，员工的收入不会受到工作业绩的影响。收入较固定，无论再努力，收入也不会随之改变。

调和型薪酬模式：这种薪酬模型是将稳定与弹性相结合，它既有激励性又有稳定性，绩效薪酬和基本薪酬各占一定的比例。当两者比例不断调整 and 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。

### （3）DH 学院宽带薪酬策略的选择

薪酬策略的选择应与学院整个战略相匹配，同时也应考虑到学院的发展所处的阶段，如何选择适合 DH 学院的薪酬策略呢？下面对不同战略与不同发展阶段进行对比，来确立薪酬策略。

对于不同运营战略的薪酬政策的选择：

表 4-1 不同战略的薪酬政策

运营战略	市场地位与企业发展阶段	薪酬政策	薪酬组合
以投资促发展	合并或迅速发展	刺激创业 (市场领先)	高报酬与中等个人业绩奖相结合, 中等福利
保持利润与保护市场	正常发展的成熟阶段	奖励管理技巧 (市场跟随)	平均工资与中等个人、班组和企业奖励相结合, 标准福利
收获利润并投资别处	无发展或衰退	着重于成本控制 (落后)	低于平均水平的工资与刺激成本的适当奖励相结合, 标准福利

对于不同发展阶段的薪酬结构策略的选择:

表 4-2 不同发展阶段的薪酬结构策略

企业发展阶段	基本薪资	奖金	福利
初创期	低	高	低
高成长期	具有竞争力	高	低
成熟期	具有竞争力	具有竞争力	具有竞争力
稳定期	高	低	高
衰退期	高	无	高
更新期	具有竞争力	高	低

表 4-3 DH 职业学院的薪酬策略分析

企业发展阶段	学院的市场地位与办学条件	薪酬水平	薪酬策略
初创期	学院竞争力低, 师资薄弱, 离职率高, 高职称教师少, 师资队伍极不稳定	薪酬较低, 激励较少, 福利几乎没有, 薪酬没有吸引力, 薪酬水平低于市场水平	混合薪酬水平策略+调和型薪酬模式

目前 DH 学院正处于初创期, 而且成长也是快速的。随着学院的不断发展, 招生人数的增多, 学院也需要不断的招兵买马来支持其发展与进步。通过以上的薪酬策略的对比分析, 结合学院人力资源现状以及薪酬现状的分析, 所以 DH 学院薪酬策略选择的是: 薪酬水平策略采用混合薪酬水平策略; 薪酬结构策略采用调和型薪酬模式。即考虑市场薪酬水平, 也根据不同岗位、不同人才采用不同的薪酬策略, 同时将绩效薪酬

与基本薪酬相结合，即有稳定的薪酬也有激励的部分。

## 4.2 DH 职业学院宽带薪酬体系设计

### 4.2.1 岗位价值评估与分析

#### (1) 岗位价值评估

岗位价值评估又称职位价值评估或工作评价，是指在工作分析的基础上，采取一定的方法，对岗位在组织中的影响范围、职责大小、工作强度、工作难度、任职条件、岗位工作条件等等特性进行评价，以确定岗位在组织中的相对价值，并据此建立岗位价值序列的过程。评价人员根据岗位价值模型的评价标准，对各岗位完成岗位职责而且对企业贡献价值的大小进行分析和量化评估的一种管理活动。

#### ① 岗位价值评估的特点

第一，“对职位不对人”，即职位价值评估的对象是企业中客观存在的某个职位，而不是某一个任职者。

第二，职位价值评估衡量的是职位的相对价值，而不是绝对价值。

第三，职位评价是对组织各类具体劳动的抽象化、定量化过程。

第四，岗位价值评估是先对性质相同的职位进行评判，然后根据评定结果再划分出不同的等级。

第五，岗位价值评估需要运用多种技术和方法。最常要的方法有四种：排列法、分类法、评分法、因素比较法。

#### ② 岗位价值评估方法

岗位价值评估的方法有量化评价法和非量化评价法两种。所谓的量化评价法就是通过一套等级尺度系统来确定一种职位的价值比另一种职位价值具体高多少或低多少，常用的量化评价方法有要素比较法和要素计点法；非量化评价法就是仅仅从总体上来确定不同职位之间的相对价值顺序，常用的非量化评价法有排序法和分类法。

本文主要用到的是量化评价方法即要素分析法。国际比较常见的要素分析法，主要有四种：海氏评估系统(Hay Scheme)、美世国际职位评估系统(IPE, International Position Evaluation)、翰威特职位评估体系(Job Link 全球职位评估体系)、韬睿惠悦全球职等系统(GGS, Global Grading System)。本文主要借鉴美世国际职位评估系统和海氏评估系统对岗位价值进行评估。

#### a. 美世国际职位评估系统

这套岗位评估系统共有 7 个因素，16 个维度。简单说来，就是对每一个岗位在 7 个因素 16 个维度上进行评估打分。



图 4-1 美世 IPE2.0 岗位价值评估因素

b. 海氏评估体系

海氏评估体系，也叫 28 因素法，因具体情况不同而选择不同的评估因素，因此通常不会 28 个因素全部使用，有的选择 26 个因素，有的选择 21 个因素，本文选择 26 个因素（如表 4-4 所示）。

表 4-4 因素法岗位价值评估维度

1. 1 风险控制责任 (20)	2. 1 专业技术知识 与能力(90)	3. 1 工作复杂性(50)
1. 2 经营损失责任 (100)	2. 2 工作经验(80)	3. 2 工作的灵活性(50)
1. 3 工作结果责任 (100)	2. 3 管理知识技能 (40)	3. 3 工作压力(50)
1. 4 指导监督责任 (50)	2. 4 综合能力(100)	3. 4 创新与开拓(100)
1. 5 管理责任(40)	2. 5 最低学历要求 (20)	3. 5 工作紧张程度(50)
1. 6 外部协调责任 (35)	2. 6 知识多样性 (100)	3. 6 工作均衡性(30)
1. 7 决策的层次 (30)	2. 7 科研能力(100)	4. 1 工作时间特征(30)
1. 8 内部协调责任 (25)	2. 8 文字运用要求 (20)	4. 2 工作环境的舒适性(30)
1. 9 法律上的责任 (20)	2. 9 计算机知识 (20)	

③岗位价值评估指标

设计岗位评价指标体系就是确定评价要素。由于评价要素是影响岗位活动支出量的主要因素，直接与岗位的等级以及工资报酬相关，因此评价要素的选定力争准确。

通过对上述岗位评估工具的分析，DH 学院的岗位价值评估采用要素计分法进行。将教师职位对教师的要求划分为四大报酬要素，在四大报酬要素的基础上，又进一步分为 14 个子因素，每个子因素再细分为 4—6 个等级，并分别一一给予定义和配点。

要素的权重以百分比形式表示，由这些要素在工作中的重要性决定，其中一级因素工作职能因素、工作责任因素、工作强度因素、工作条件(环境)因素在岗位评价总分中所占的权重分别为 35%、40%、20%及 5%，接下来再确定二级评价要素的评分等级和分数项，并对每个二级评价要素的评价定级作详细说明，由此形成岗位评价要素表，详见表 4-5。岗位评价的总分为 1000 分，相应各一级因素所对应的最高分分别为工作职能因素 350 分、工作责任因素分 400、工作强度因素 200 分、工作条件(环境)因素 50 分。根据二级评价因素的重要性和等级，按照等级确定其相应的分数，每一个一级因素下属二级因素的得分之和等于该一级因素的分数。

表 4-5 报酬要素、细分要素分级及配点表

报酬要素	配点	权重 (%)	细分要素	评分等级					
				1	2	3	4	5	6
工作职能	350	35	学历	20	40	60	80		
			经验	15	30	45	60	80	
			专业技能	15	30	45	60	75	90
			科研性、创造性	20	40	60	80	100	
			经营效益责任	20	40	60	80	100	
			对他人管理责任	15	30	45	60	75	90
工作责任	400	40	创新责任	20	40	60	80	100	120
			质量管理责任	10	40	30	40	50	
			文化建设责任	8	16	24	32	40	
			脑力强度	20	40	60	80	100	
工作强度	200	20	工作负荷	10	20	30	40	50	
			心理压力	10	20	30	40	50	
工作环境	50	5	工作场所	15	30				
			潜在危险	5	10	20			

## (2) 岗位价值分析

根据要素计分法，现将 DH 学院专任教师的职位进行价值评分。其实施步骤为：

第一步：成立专家组进行岗位价值评估，参与评估内部专家系统认识所有岗位的价值，增加互相了解的深度沟通机会。

第二步：对所有岗位的相对价值进行评估打分，划出岗位相对价值层次。

第三步：根据组织者（人力资源部或者第三方咨询机构）的统一节奏逐项打分；

第四步：打分完毕后，评估委员将打分结果以举牌示意方式告知组织者（人力资源部或者第三方咨询机构）；

第五步：组织者（人力资源部或者第三方咨询机构）负责录入结果，并计算偏离率；

第六步：打分偏差较大的内部专家说明自己的打分理由，评估专家委员会现场讨论，充分论证的基础上达成共识；

第七步：如果讨论结果达成一致，相关内部专家修订打分；如未达成一致，组织者（人力资源部或者第三方咨询机构）给予专业建议，一把手予以确认。

表 4-6 专任教师岗位分值

序号	岗位	价值得分
1	教授	685
2	副教授	575
3	高级技师	530
4	讲师	470
5	中级技师	365
6	助教	345
7	实训教师	265

#### 4.2.2 宽带薪酬层级设计

根据以上数据分析，对专任教师岗位进行划分薪酬等级，现将薪酬等级划分为 5 级。将助教和实训教师划为 1 级（初级），中级技术人员划分为 2 级（次中级），讲师划分为 3 级（中级），副教授、高级技术人员划分为 4 级（副高级），教授划分为 5 级（高级）。也就是说，各个职位都是几个不同的薪酬等级，如：教授属于高级薪酬层次，那么在这个薪酬等级中是第五等级，各个等级的工资报酬也不一样，越往上走薪酬越高。从而使得同一职位同一层次的工资能拉开差距，以能力来决定工资的高低程度，体现宽带薪酬中“宽”的薪酬特点。

表 4-7 专任教师薪酬等级表

薪酬等级	薪酬层次	职位
5	高级	教授
4	副高级	副教授（含博士）、高级技术人员
3	中级	讲师

2	次中级	中级技术人员
1	初级	助教、实训教师

#### 4.2.3 宽带薪酬标准设计

薪酬标准是指核定和发放工资的参考标准，也就是说为什么给某一个岗位定这个工资水平，发这么多工资；可以参考行业、地域、组织定位等所测定的岗位标准工资。

为了更好准确的制定薪酬标准，实现薪酬的外部竞争性，更科学的计算薪酬点值，进行薪酬调查是必不可少的。本文通过收集市场薪酬信息来判断学院的薪酬状况以及市场平均水平，从而合理的调整薪酬水平和薪酬结构。通过薪酬调查，本地区相近学院与 DH 职业学院的薪酬水平如下表所示：

表 4-8 本地区高职院校薪酬调查表

职位	月薪酬水平				DH 职业学院 薪酬水平
	本地区相近学院同行业市场薪酬水平				
	高位值	中位值	低位值	平均值	
教授	15000	12500	10000	12500	10000
副教授	12000	10250	8500	10250	8500
讲师	10000	7750	5500	7750	5500
助教	5000	4250	3500	4250	3500
技术员	4500	3750	3000	3750	3000

通过上述可以看出，本地区学院同行业的市场薪酬水平平均值分别为：教授 12500 元、副教授 10250 元、讲师 7750 元，助教 4250 元，技术员 3750 元。DH 职业学院的薪酬水平与本地区本行业相比，显然薪酬水平偏低，基本上达不到平均值。所以以上述薪酬平均值为参考标准来设计 DH 学院的薪酬标准。

#### 4.2.4 宽带薪酬档级设计

宽带薪酬档级就是将每一个层次的薪酬划分为多个档级，将每个档级的工资差距拉大。在这种新型薪酬结构下，即使是在同一个薪酬宽带内，为员工所提供的薪酬变动范围比原来的 5 个甚至更多的薪酬等级中可能获得的薪酬范围更大。这样员工就不需要为了实现薪酬的增长而斤斤计较于职位的晋升，而只要注意发展学院所需要的那些技术和能力，做好有价值的事情就行了。根据上述宽带薪酬的层级与薪酬标准的设计，结合宽带薪酬的设计理念，以能力来决定员工的薪酬，那么确定宽带薪酬的档级是关键。根据 DH 学院的实际情况，所以现将 DH 学院的薪酬层级定为 5 级，层次间的区间为 9 档。就是 5 级 9 档模式，每一等级有 9 个档级不同的工资收入。

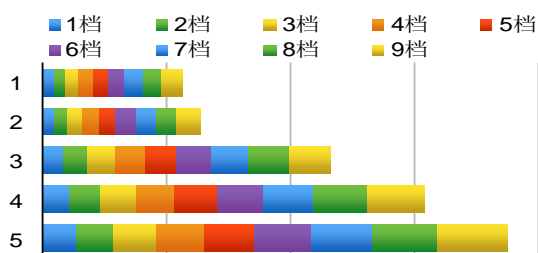


图 4-2 薪酬分级分档图

#### 4.2.5 宽带薪酬值设计

宽带薪酬值是指根据薪酬层级、薪酬标准、薪酬档次来确定宽带薪酬的宽幅区间，然后设定递增系数，档差与重叠度来测算各层次各档次的薪酬值。

(1) 幅宽：它是指每一个薪酬等级的宽度，主要是反映同一薪酬宽带内薪酬的差别。而每一个宽带内的幅宽差额是不一样的，一般，等级越高差额幅度就越大，宽幅区间一般设定在：50%-150%。

(2) 递增系数：它是指工资逐步增加比例，如果工资增加的比例越大，员工的感受就越明显。在研究表明，当工资增加 30%以上时，员工会产生明显的层级感。所以，工资等级递增系数一般在 30%以上。

(3) 档差：是指每一条宽带中薪酬最小值与最大值的差额，它的计算公式为：档差=（等级最大值-等级最小值）/（档位数-1）。

(4) 重叠度：是指相邻两个工资等级的重叠情况。一般说来，低等级之间重叠度较高，等级越高重叠度越低，重叠度=（下一级最大值-上一级最小值）/（上一级最大值-上一级最小值）。

在以上工作的基础上，那么接下来就要确定宽带薪酬的档级。所谓档级，就是在同一宽带中划分几个档，即每一薪酬等级里面会划分为很多档，通常档级为奇数，要么 5 档，要么 7 档，要么 9 档，档级越高，薪酬晋升空间越大，主要目的就是拉开同一等级工资的差距。让员工在同一宽带薪酬内，也能得到工资的晋升。那么按照宽带薪酬的设计原则，试将教师薪酬划分为 5 级，每级 9 档，然后利用 EXCEL 软件进行宽带薪酬标准测算。

开始测算之前首先要选择一个起点，这个起点就是最低一级的中位值，这个数据的获得以薪酬调查中行业薪酬平均水平为参考值（参考表 4-7）。

根据宽带薪酬理念，确定薪酬宽幅，这样把 1 级宽幅定为 80%

测算出 1 级 1 档工资=3750/（1+80%/2）=2679（1 级最低工资）

测算出 1 级 9 档工资=2679\*（1+80%）=4821。（1 级最高工资）

然后，确定档差，根据公式：档差=（本级最高值-本级最低值）/8，因此，1 级档

差= (4821-2679) /8=268, 所以 1 级各个档次的工资相差 268 元, 那么这样就可以得出 1 级各个档次的所有工资额, 分别为: 2679, 2946, 3214, 3482, 3750, 4018, 4286, 4554, 4821。以此类推, 各等级各档次的工资值就可以测算出来了, 如下表所示。

表 4-9 宽带薪酬值测算表

薪酬 分级 与分 档	1 档	2 档	3 档	4 档	5 档	6 档	7 档	8 档	9 档	档差	薪酬 宽幅
5 级	8065	9173	10282	11391	12500	13609	14718	15827	16935	1109	110%
4 级	6613	7522	8431	9341	10250	11159	12069	12978	13887	909	110%
3 级	5254	5878	6502	7126	7750	8374	8998	9622	10246	624	95%
2 级	2881	3224	3566	3908	4250	4592	4934	5276	5619	342	95%
1 级	2679	2946	3214	3482	3750	4018	4286	4554	4821	268	80%

#### 4.2.6 宽带薪酬结构设计

根据 DH 学院的薪酬现状, 薪酬构成元素包括: 基本工资(固定薪酬)、岗位绩效工资(浮动薪酬)、附加薪酬(创新奖、项目完成奖、科研技术成果奖)。即创新奖是指在教师在教学内容、教学方式和方法等方面的创新而设立的奖项。项目完成奖和科研成果奖为科研能力卓越的教师而设置的, 鼓励广大教师积极参与国家、省级等的科研项目、课题申报或者专业技术的发明, 加强学院在科研方面的能力, 优化学院的学术环境

表 4-10 各等级教师薪酬结构组成图

	基本薪酬 C1	变动薪酬 C2	附加薪酬 C3	职务津贴 C4
职系	固定比例	浮动比例	创新奖、项目完成奖、科研 技术成果奖	
高级	65%	35%	2000	中高层
副高	60%	40%	2000	学科带头人
中级	40%	60%	2000	关键技能带 头人
次中级	40%	60%	2000	
初级	40%	60%	2000	

注：固定比例指标准固定岗位工资占标准岗位工资的比例；  
浮动比例指标准绩效工资占标准岗位（技能）工资的比例，由考核系数 K 确定（K 在 0.8-1.1 之间）。

$$\text{薪酬总额} = C1 + C2 * (\text{考核系数 } K) + C3 + C4$$

通过上述措施的实施，DH 学院的薪酬水平基本上可以超过同行业同类型岗位员工薪酬水平的平均工资水平。与最高薪酬水平值相比，能达到同行业薪酬最高值的 75% 的水平。

#### 4.2.7 宽带薪酬体系调整

为了确保宽带薪酬体系能适宜学院的需求，以及保持它的灵活性，那么对宽带薪酬进行定期的调整是必要的。这样做的目的，是让宽带薪酬体系发挥它的最大效用，让员工满意，得到员工的支持和肯定，这也符合现代人力资源管理的要求的。那么对于宽带薪酬体系的调整主要从两个方面进行调整：薪酬体系的调整和员工薪酬的调整。

##### （1）薪酬体系的调整

在薪酬管理体系中，“员工调薪”也应该成为一种制度。在实际过程，通过对薪酬体系的不断修正，使其更加合理和完善。

##### 总体薪酬水平的调整

宽带薪酬体系的实施过程中，对每一个等级档次的工资都有清晰的工资值。所以，为了保持现有薪酬与宽带薪酬体系的一致性，那么会对原有薪酬体系中过低或过高工资进行调整。所以原则上凡低于新薪级下限，将上调至该下限；凡高于现有薪级上限的保留，今后短期内不调薪；处于现有薪级上下限之间的，不作调整。

##### （2）员工的调薪制度

在宽带薪酬体系的设计中应将员工调薪进行制度化，应确定员工调薪的时期、调薪方式、调薪的范围等。

正常调薪：员工每一年都可以有一次调薪的机会，根据学院的相关薪酬制度，员工可每年自行申请调薪，资格符合者，可调高到相应的薪酬档级。

即时调薪：员工工作岗位变动时，按新一级薪酬等级进行调整。自岗位变动的下月起执行。

考核调薪：在员工的年度绩效考核中，如考核优秀者，可在现有薪酬档级上提高一个档级。对年度考核为不合格者，在其现有薪酬档级上降低一个档级。

奖励性调薪：对于对学院有重大贡献的员工，经学院决定后，视具体情况而定，可以调高到 1 到 3 个档次。对贡献特别突出者，可以跨一个岗位级别进行调薪。

惩罚性调薪降：员工因工作失误失职或出现重大教学事故，给学院的经济或形象造成较大损失者，由学院研究决定降低其薪酬档级或岗级。

整体调薪：根据市场劳动力薪酬水平和经营发展状况，可进行整体薪酬水平调整。在 1-5 级岗位分别设调薪系数。

## 第五章 宽带薪酬体系的评价及实施准备

### 5.1 宽带薪酬体系的方案

#### 5.1.1 宽带薪酬体系的优点

(1) 支持扁平型的组织结构，以战略为导向

传统薪酬结构有很多的级别，教师要想提升薪酬，只有从职称上去提升。而职称的提升就意味“熬日子”，不能满足现代民办高校的用人需求与组织结构。而宽带薪酬体系则支持了扁平型的组织结构，同一个宽带薪酬内，员工都可以得到工资的晋升，提高了工作效率，激励了员工的工作热情，促进学院战略的实现。

(2) 薪酬体系设计流程科学、规范

DH 学院的宽带薪酬体系的设计符合宽带薪酬理论的要求。通过对 DH 学院的现状分析，利用问卷调查、访谈调查等方式，掌握 DH 学院人力资源管理和薪酬管理的现状，并从战略的高度去分析薪酬体系的设计方向。通过数据的整理与分析，找出问题所在，再通过岗位分析进行薪酬分级分档、根据宽带薪酬的设计方法和步骤进行薪酬标准的测算，最后确定薪酬结构，薪酬调整，整个设计流程科学、合理、规范。

(3) 薪酬水平实现了对外的竞争性

DH 学院薪酬体系的设计实现了对外的竞争性，根据新薪酬方案，教师的工资水平大幅有所提高，特别是优秀的教师。调整后的新方案的薪酬水平是高于市场平均薪酬 20% 的，相比旧的薪酬是有很大幅度的提高，在薪酬方面提高了学院的市场竞争力，有利于吸引更多更好的人才。

(4) 薪酬分配强调了内部公平性。

薪酬的公平性是员工非常关注的，付出与回报不成正比时，往往会挫伤员工的工作积极性。薪酬的设计更注重能力与绩效，将同一等级的区间拉大，真正体现以能力来决定收入。这样的薪酬不仅能促进员工不断的学习和提升来提高自身的能力，也对那些努力工作、能力突出、素质高的年轻教师更大的激励。他们不再是通过“熬职称”来提高收入，而是可以通过提高能力来获得比单纯提高职称获得的更多的收入。

(5) 为广大教师提供了多方面的晋升通道

通过引入宽带的理念，将薪酬幅度拉大。教师要想晋升，不仅仅依靠职位上的晋升，可以通过能力与业绩获得晋升。这样做，给员工提供了更多的晋升通道，更好的去激励员工的工作热情。

(6) 能引导教师重视个人能力的提高

新的薪酬体系，注重教师的个人能力和绩效。所以这样，能最大程度的去引导教师在个人专业领域中，加强学习，提升个人的综合能力。同一个薪酬宽带内，学院为教师提供了 9 个档级的范围，这样的薪酬体系更加的灵活，教师不需要为了实现薪酬增长而计较于职位的高低，而只要注意学院所需要的那些能力，并做好它就就行了。

(7) 有利于推动工作绩效，实现学院的长期稳定的发展

宽带薪酬体系中，弱化了等级，强化了能力与绩效，将收入分配向能力者斜倾。

同时，也加强了教师团队的互相学习和师资力量提高，有利于实现学院的长期稳定发展。

(8) 薪酬体系设计过程员工参与度高，有利于薪酬方案的实施

在薪酬体系设计前，首先会让员工参与其中，对员工进行宣传和培训，征求员工的建议。成立评价委员会，加强与员工的沟通，确保薪酬体系能让员工认可和接受，有利于后续薪酬方案的实施。

### 5.1.2 宽带薪酬体系的局限性

在实际的应用中，宽带薪酬体系也是它的局限性：

(1) 宽带薪酬体系会引致人力资源管理成本上升

由于考虑到了市场薪酬的整体水平，为了提高薪酬的吸引力。宽带薪酬在一定程度上，提高了薪酬的水平，相比旧有的薪酬，有大幅的增加。所以这也会引导人力资源管理成本上升。对于民办高校，资金方面的问题也会成为投资者一种负担。

(2) 由于宽带薪酬对能力要求过高，在一段时间内会出现一些能力不足者，薪酬过低。

由于宽带薪酬分为 5 级 9 档，每一档都有部分的重叠，而对于每一档的最低级的薪酬会比下级的薪酬低，所在在一段时间内，一些能力达不到要求的人，会面临薪酬过低的状况。一定程度上，会挫伤一些老员工的工作积极性，引起过多的报怨。

(3) 由于本人知识、经验以及时间的限制，方案的可行性还有待验证。

由于时间的限制，在数据收集与分析的过程，还是不够全面，也有一定的误差存在。而本人一直在学院工作，所以在实践方面还是有些欠缺，再加上知识与经验的有限性，所以宽带薪酬体系的设计还是存在着一些不足之处，可行性也有待时间的验证，希望在以后的工作实践中能不断完善。

## 5.2 宽带薪酬的实施的保障措施

为了确保宽带薪酬体系能在 DH 学院更好的实施下去，真正发挥理想效用，那么宽带薪酬体系实施保障从以下四个方面进行：

(1) 调整组织结构

宽带薪酬体系的实施前，首先要对组织结构进行调整，将原有的职能型组织结构调整为扁平化的组织结构，从而才能对薪酬进行分级分档的设计，打造同一宽带内的员工工资晋升通道，发挥宽带薪酬的作用。

(2) 强化岗位分析、岗位评价能力

强化岗位分析，制定岗位职责说明书，完善人力资源管理，促进各项工作的顺利开展。使得宽带薪酬体系能有效的实施，并具有可操作性。

(3) 加强员工对新薪酬体系的认知，及时沟通

一种新的薪酬体系的实施，也面临着一种阻力。对于员工而言，是一种观念的转变，在改革开展的过程，也会产生一些矛盾和问题，不可能通过一次改革彻底解决。所以及时沟通，帮助员工理解宽带薪酬的理念，最大程度的降低薪酬体系实施过程中

存在的阻力。

(4) 广泛听取群众意见，设置试用期和过渡期

宽带薪酬体系的设计应该广泛征求员工的意见，为了让员工真正的理解和适应新的薪酬体系的实施，应该考虑设计试用期和过渡期，在试用期间，对于出现的问题及时进行修正与完善，过渡期，应及时做好各方沟通，慢慢的实现平稳的过渡，最后得到员工的认可和支持，顺利的将宽带薪酬体系推行下去。

(5) 加强培训体系及宣工作

宽带薪酬体系的推行过程中，要加强培训体系的建立，以确保宽带薪酬体系对员工的激励作用。同时，应加强对宽带薪酬体系的宣传和教育，以及推进各项制度的完善，形成一个有效的人力资源管理机制。

(6) 完善绩效考核和任职评价管理系统

有效的绩效考核机制，才能支撑宽带薪酬体系发挥其作用。如何激励员工，如何评价员工的绩效，如何做到真正的公平性。完善绩效考核制度以及任职评价管理系统是必要的条件。员工也能通过公平的竞争来谋求工资的上升，实现个人价值。为学院吸引和留住优秀人才，推进学院的稳定发展，奠定坚实的基础。

## 第六章 结束语

本篇论文主要是以民办 DH 职业学院为例，对学院的现状进行分析，对学院的战略目标进行梳理，通过调查对相关数据进行整理，利用宽带薪酬体系的设计理念，来科学合理的进行 DH 职业学院的宽带薪酬体系的设计。

笔者希望通过对 DH 职业学院的宽带薪酬体系的设计，能达到如下三个目的。

第一，能提升学院的薪酬管理水平，能帮助学院在人力资源部改变目前学院面临的困境。适应学院战略的发展要求，确保学院能更好更快的发展。

第二，能体现员工价值，关注员工能力，减少员工的离职率，吸引更多更优秀的教师加入学院的发展中。

第三，提升教师的满意度与忠诚度，提高教师的工作积极性，激发教师的潜在创新能力。

第四，建立多通道的晋升机制。让教师能愿意与学院一同发展，关心学院的现在与未来，提升归属感。

第五，将绩效与薪酬管理相结合。适当区分固定薪酬和浮动薪酬的比例，加强薪酬体系的激励功能，体现价值与绩效导向。

第六，建立内部公平性，让有能力的年轻教师能更好的去发挥自己的工作能力，促进教师努力提升自己的专业能力与科研水平。

由于本人知识、经验与时间的限制，本篇论文还是有很多不足之处，比如：数据的收集存在一些误会，方案的可行性还有待验证，薪酬体系还不够完整。

同时也希望通过本人的研究，能对本地区其它兄弟院校的薪酬管理有一定的帮助与借鉴，对其他高校的薪酬设计有一定的参考意义。

本人在后续的工作中将继续这方面的研究。

## 参考文献

- 【1】 李爱娟. 高校教师教育技术能力研究[J]. 继续教育研究, 2010(4):109-110.
- 【2】 曾燕. 宽带薪酬研究及其运用[J]. 商场现代化, 2008(4):315-316.
- 【3】 黄蓉. 从知识员工激励看动态宽带薪酬体系设计[J]. 中国商贸, 2010(10):50-58.
- 【4】 焦振豹. 基于宽带薪酬的高校绩效工作研究[J]. 经济师, 2013(1):109-110.
- 【5】 吴会琼. H 公司宽带薪酬方案研究与设计[J]. 西南财经大学, 2007(11):60-67.
- 【6】 黄威庭. 民办高等学校宽带薪酬设计[J]. 广东工业大学, 2008:60-65.
- 【7】 朱三彬. 以 JF 学院为例试析宽带薪酬体系在民办高职院校中的应用[J]. 现代经济信息, 2015(16):(71-723):2-2.
- 【8】 丁王月. 安徽省民办高校专职老师激励型薪酬模式研究[J]. 西南交通大学, 2012:50-54.
- 【9】 刘昆朋. 构建基于能力和绩效的高校教师二维薪酬模式的必要性探析[J]. 辽宁行政学院学报, 2009(11):80-80.
- 【10】 骆品亮. 高校薪酬制度的国际比较及其对我国研究高校薪酬制度改革的启示[J]. 上海管理学院学报, 2003(2):57-59.
- 【11】 王焦权. 高校教师薪酬制度的现状及改革措施[J]. 江苏高校, 2007(1):126-127.
- 【12】 胡建华. 民办高校教师宽带制度设计及其实施要点探究[J]. 电子测试, 2013(24):287-288.
- 【13】 窦江宾. 浅论宽带薪酬设计[J]. 西安航空技术高等专科学校学报, 2007(25):37-39.
- 【14】 闫泓. 国内宽带薪酬研究文献综述[J]. 西南民族大学学报, 2009(30):113-116.
- 【15】 刘朝晖. 构建高校激励型宽带薪酬模式的探析[J]. 中国农业教育, 2010(7):128-129.
- 【16】 景根杰. 新时期构建我国高校激励型整体型薪酬模式探析[J]. 中国科教创新导刊, 2012(13):2-2.
- 【17】 刘毅伟. 高校绩效薪酬制度改革的思考[J]. 太原城市职业技术学院学报, 2011(6):90-92.
- 【18】 范授治. 宽带绩效工资在高校老师薪酬体系设计中的应用[J]. 中国高校师资研究, 2012(10):60-62.
- 【19】 董明华. 基于激励有效性的高校内部薪酬制度研究[J]. 苏州大学, 2007:50-55.
- 【20】 刘必胜. 浅析高校薪酬制度改革[J]. 合肥工业大学学报, 2006(9):40-42.
- 【21】 张金. 高校薪酬教师组织承诺与工作绩效的关系及管理机制研究[J]. 河北工业大学, 2004:57-60.
- 【22】 刘芳. 民办高校教师薪酬体系的构建与完善[J]. 西南财经大学, 2008:30-36.
- 【23】 吕挥. 许开轶. 高校教师激励机制的现实困境与改善路径分析[J]. 中国成人教育, 2012(10):76-77.
- 【24】 臧兴兵. 大学老师绩效薪酬之谜与破解之道[J]. 高等教育评论, 2014: 10-23.
- 【25】 王建宝. 高职院校基于计点制的宽带绩效薪酬设计初探-以青岛酒店管理职业技术学院为例[J]. 青岛酒店管理职业技术学院学报, 2012(10):110-112.
- 【26】 张超. 宽带薪酬: 薪酬体系的新视角[J]. 华东经济管理, 2004 (10):30-32.
- 【27】 钟美. 孙延峰. 简述宽带薪酬设计[J]. 有色金属, 2005(4):45-46.
- 【28】 殷盛. 王乐. 郭评. 基于宽带的薪酬体系与建设. 科技进步与对策[J], 2004(8):54-55.
- 【29】 赵春. 李显杨. 论高校薪酬制度改革与人才强校战略[J]. 中国高校师资研究, 2006(2): 20-30.
- 【30】 冉斌. 宽带薪酬设计[J]. 广东经济出版社, 2004:50-67.
- 【31】 黄海敏. 民办高校薪酬制度的新思路[J]. 会计之友, 2008(11): 30-45.
- 【32】 王颖. 张爱娟. 杭州 S 公司宽带薪酬制度设计[J]. 商场现代化, 2010(9):20-22.
- 【33】 陈新晓. 构建适应市场机制的高校教师薪酬制度[J]. 汕头大学学报, 2006(1):101-102.
- 【34】 邹舸. 论高校薪酬新体制下长期激励机制的建立[J]. 事业财会, 2008(1):40-42.
- 【35】 闫泓. 国内宽带薪酬研究文献综述[J]. 西南民族大学学院人文社科版, 2009(10):50-52.
- 【36】 马涛. 高校教师教育技术能力标准的模型建设研究[J]. 中国电化教育, 2004(1):110-112.
- 【37】 张红旗. 浅析企业薪酬管理新模式-岗位激励[J]. 科技信息科学教研, 2008(2):90-91.

## 附录一 DH 职业学院人力资源管理薪酬管理调查问题

### 一、调查问题说明：

- (1) 本调查问卷共 20 个问题，采用单项选择方式。
- (2) 您可以匿名填写此问卷。
- (3) 当你有 50%没有填写时，此问卷无效。

### 二、基本情况：

性别：男女

年龄：20-30 岁    30-40 岁    40-50 岁    50 岁以上

学历：大专本科硕士研究生博士博士以上

本校工作时间：1 年以下    1 年    2 年    3 年    3 年以上

### 三、问题

1、努力付出与员工回报二者公平性的感受是：

A、完全公平    B、基本公平    C、不确定    D、不公平    E、非常不公平

2、你的努力在工资中有明显回报吗？

A、一定有    B、可能有    C、不确定    D、没有    E、完全没有

3、和其他同职位的人相比，你觉得你的工资是：

A、非常高    B、较高    C、不确定    D、较低    E、非常低

4、你觉得目前的工资能体现个人价值吗？

A、肯定能    B、应该能    C、不确定    D、不能    E、绝对不能

5、过去一年，你对工资的涨幅满意吗？

A、非常合理且令人满意    B、较合理且较满意    C、不确定    D、不合理也不太满意    E、非常不合理不满意

6、你对公司的福利的看法是：

A、额度合适    B、额度过低    C、不确定    D、基本上没有    E、完全没有

7、加班工资的计算方法和法律法规相比是：

A、绝对符合法律法规    B、基本符合法律法规    C、不确定    D、有些地方不符合法律法规    E、完全不符合法律法规

8、关于薪酬与工作的关系，哪个最接近你的观点：

A、通过工作，我自己感到生活充实并获得合理的薪酬回报    B、我工作的基本目的就是为了一份工资    C、干什么工作都是次要的，只要有钱赚    D、给我多少钱，就干多少活    E、没有钱什么也别谈

9、在过去一年中，你获得培训福利机会了吗？

A、非常多的机会    B、较多这样的机会    C、不确定    D、较少    E、完全没有

10、你觉得员工辞职的原因是：

A、因薪酬的不合理而直接导致    B、和薪酬有一定的关系    C、不确定    D、和薪酬没有什么关系    E、绝对与薪酬问题无关

- 11、你认为目前的薪酬制度对员工激励性的评价是：  
A、非常强的激励 B、比较强的激励 C、不确定 D、激励性不够 E、非常差
- 12、你对目前学院薪酬制度对人才吸引性的评价是：  
A、非常吸引 B、比较吸引 C、不确定 D、不够吸引 E、几乎没有任何吸引力
- 13、你认为薪酬与你的职位是：  
A、非常相称 B、基本相称 C、不确定 D、不相称 E、非常不相称
- 14、你对目前薪酬制度先进性的评价是：  
A、非常先进和有远见性 B、有一定的先进性和远见性 C、不确定 D、有些落后于现实 E、非常过时
- 15、有员工对薪酬待遇现状提出不同意见和建议时，学院的态度是：  
A、非常欢迎，积极采纳和接受意见 B、基本上会有一些正面的改善，但比较被动 C、不确定 D、听听而已，没什么改变 E、非常敏感，尽量压制
- 16、你认为公司员工工资层级差别是：  
A、有一定层级差别，但非常合理 B、有一定层级差别，比较合理 C、不确定 D、较低，不太合理 E、太低，非常不合理
- 17、你对学院的前景是否有信心？  
A、非常有信心 B、有一定信心 C、不确定 D、不太有信心 E、非常没有信心
- 18、你对是否愿意长期留在学院工作？  
A、非常愿意 B、愿意 C、不确定 D、不愿意 E、非常不愿意
- 19、你为在学院工作感到自豪吗？  
A、非常同意 B、同意 C、不同意 D、说不准
- 20、你工作的需求是什么？  
A、表现自己的才能 B、实现自己的理想 C、获得别人的尊重 D、因工作带来愉悦感 E、高收入 F、稳定的收入 G、满足家庭所需 H、其他

## 致 谢

本文能顺利的完成，首先要感谢我的导师齐晓辉教授的耐心指导。从论文选题、开题、初稿到最终定稿都得到了齐晓辉导师的专业指导和建议。齐晓辉导师严谨的治学态度，专业的理论知识，以及认真求实的作风让我深受感动，也在以后的工作中不断鞭策我，让我更加努力的去从事专业的研究和探索。

其次要感谢在我撰写论文期间，给予我帮助的同事们，感谢人力资源部的王成成老师给我提供了一些论文所需的基本资料和相关数据；感谢耐心填写调查问卷的同事们；感谢管理系彭玲老师给予我撰写论文的一些思路。正是他们的支持和帮助，才能使我能够顺利完成论文。

此外，还要感谢我的家人，感谢他们一直以来对我学业的大力支持，才能让我能够全身心地不断坚持学习，追求更高目标的动力。

最后，感谢在工商管理硕士学习阶段的所有同学和老师们，很荣幸能在石河子大学学习，遇到这么多可爱同学和优秀的老师。谨向所有关心、支持和帮助过我的所有人表示最诚挚的谢意！

## 作者简介

陈柯，男，生于 1979 年 9 月，籍贯四川。2003 年毕业于自贡高等专科学校机电一体化专业，后于 2013 年毕业于华南理工大学成教学院信息技术专业，现于 2013 年 7 月起在石河子大学攻读工商管理硕士。

在学期间主要参与的研究项目：

参加了 DH 职业学院的薪酬设计《DH 职业学院教师薪酬设计体系》的部分研究工作。

在学期间发表的文章：

民办职业学院宽带薪酬设计，发表于广州交通职业技术学院学报 2016 年第 1 期第 15 卷 P60-61，国际标准连续出版刊物号：ISSN1671-8496，国内统一连续出版物刊号：CN44-1555/Z。作者：陈柯 石河子大学

## 石河子大学硕士研究生学位论文 导师评阅表

研究生姓名	陈柯	学制	三年
专业	工商管理	研究方向	战略与组织管理
<p>论文评语：</p> <p>陈柯同学的毕业论文分析了 DH 职业学院薪酬管理的现状，探讨了薪酬管理中存在的问题，在此基础上提出了 DH 职业学院宽带薪酬体系设计的具体内容，具有一定的参考价值和现实意义。主题鲜明，结合实际的需求，研究有自己的见解，表明该生能较好地运用所学的基础理论和专业知识解决实际问题，有一定的独立科研工作能力。论文写作比较规范、结构合理、层次清晰、行文流畅。</p> <p>论文达到了工商管理专业硕士学位论文的要求，建议同意其参加硕士学位论文答辩。</p> <p style="text-align: right; margin-top: 20px;">指导教师签字：齐晓峰 2016年6月7日</p>			