

题目：延安广播电视台薪酬体系设计研究

专 业：工商管理

学员姓名：武 洁

导师姓名：白永秀

学员签名：

导师签名：

武洁
白永秀

摘 要

21 世纪的竞争是人才的竞争。广播电视台的“事业单位性质、企业化经营”的特殊性质决定了必须在激烈的市场竞争中求生存、发展，这就要求继续改革、完善现有的人事管理体制，其中薪酬体系应该是重中之重。

对于薪酬激励的研究很多，本文首先对薪酬这一概念进行了认真分析；其次从经济学和管理学两个角度对薪酬激励理论进行了整理和归纳，对薪酬管理、薪酬体系进行了界定，分析了薪酬管理发展的新趋势，这些是进行薪酬体系设计的理论基础。由于广播电视台的特殊性质，延安广播电视台其薪酬体系分别经历了两个不同的阶段，第一个阶段实行的是传统的事业单位的工资分配制度，早已经不适应社会主义市场经济的需要，从而进行了薪酬改革建立了第二个阶段的薪酬体系。该体系实行 3 年多来，平均主义的色彩仍然较严重，工资结构过于简单，缺乏科学合理的考核体系，无法实现有效的激励。因此必须进行系统的完善设计。在分析了薪酬体系设计的目标、原则的基础上，我们对延安广播电视台的薪酬体系进行了重新设计。新的薪酬体系的特点在于：

（1）建立以业绩为导向的薪酬激励体系，将绩效工资、综合津贴作为薪酬体系的重要组成部分。综合津贴、绩效工资以岗位评估为基础进行设计的项目，绩效工资是员工当前业绩的直接回报，因而侧重于对其绩效的评价。

（2）绩效考核必须依据科学的方法、程序和指标。在确定考核指标时，可以考虑采用平衡记分法等科学的方法。

（3）岗位分析是薪酬设计的基础工作，也是重要工作，必须用科学的方法进行岗位分析和评估。本位使用海氏评估法这一科学和相对成熟的方法将全台的岗位分成了 13 个岗等，体现了不同岗位的不同价值。

新的薪酬体系体现了激励性，增加了公平性，但也存在着需要进一步完善的地方。

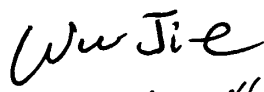
【关键词】薪酬体系 绩效考核 绩效工资 广播电视台

【研究类型】应用研究

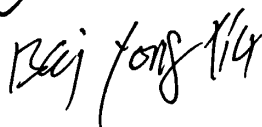
***Title: The Study on Salary System Design of ya'an
Broadcasting and TV Station***

Specialty: Business Administration

Name: Wu Jie

Signature: 

Tutor: Bai Yongxiu

Signature: 

Abstract

The 21st century is an era of talented person competition. The special character of broadcast TV stations, which means public institutions run like enterprises, determines that they must survive and develop in the tense market competition, deepen reform and perfect the present personnel management system. Compensation system plays an important role.

Many scholars have studied compensation design. This paper analyses the concept of compensation firstly, secondly arranges and generalizes the compensation design system in the light of economics and management, defines salary management and salary system and analyses the new wave in the development of salary management, which are the foundational theory when we design compensation system. Based on the particular character of yan'an Broadcasting and TV Station, its salary system have gone though two different stages. In the first stage, the traditional wage distribution system of the public institution was implemented, which was far from suited to the needs of socialist market economy. So the salary system of second stage was set up. This system, which was put into practice more than 3 years ago, causes that the egalitarianism phenomenon is a very serious matter, the structure of salary is easy, feasible assess system is lacked and effective incentives can't be achieved. Therefore, on the basis of analyzing the goals and principles of

salary system design, we design salary system of yan'an Broadcast and TV Station. The features of this new salary system lie in:

(1) Establishing an outstanding achievement-oriented salary design system, whose an important part is performance wage and block grant. We place more weight on the performance evaluation because performance wage is immediate rewards of present performance.

(2) Performance examination must stand on scientific method, program and index. When we determine the examination index, scientific methods, such as balanced scorecard should be used.

(3) Post analysis, which is the basis and important part of salary design, must employ scientific method to analyze and evaluate. This paper applies hays systematic law, which method is relatively matures, to divide the posts of the whole station into 13 posts in order to reflect the different value of different post.

The new salary system shows incentive, increases justification. However, there are some areas that require improvements.

【Key Words】 *Compensation System ; Performance Evaluation; Performance Pay; Broadcasting and TV Station*

【Research Type】 *Applied Research*

西北大学学位论文知识产权声明书

本人完全了解学校有关保护知识产权的规定，即：研究生在校攻读学位期间论文工作的知识产权单位属于西北大学。学校有权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。本人允许论文被查阅和借阅。学校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。同时，本人保证，毕业后结合学位论文研究课题再撰写的文章一律注明作者单位为西北大学。

保密论文待解密后适用本声明。

学位论文作者签名：刘浩 指导教师签名：白永秀
2008 年 12 月 16 日 2008 年 12 月 16 日

西北大学学位论文独创性声明

本人声明：所呈交的学位论文是本人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。据我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，本论文不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果，也不包含为获得西北大学或其它教育机构的学位或证书而使用过的材料。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示谢意。

学位论文作者签名：刘浩

2008 年 12 月 16 日

1 导论

本部分首先介绍了选题背景及意义，界定了研究对象与方法，介绍了本文的基本思路和框架结构，最后对本文的主要贡献进行了简要介绍。

1.1 选题背景及意义

这是全文分析的出发点，正是对于选题背景的正确认识，突出了本研究对于促进延安广播电视台的进一步发展具有重要意义。

1.1.1 选题背景

21 世纪的竞争是人才的竞争。经济的发展已经从农业经济时代、工业经济时代迈进了知识经济时代。如果说农业经济时代和工业经济时代的关键要素是土地资本和资金资本，那么知识经济时代的关键要素就是人力资本。知识经济的实质就是人才经济，人力资源已成为经济运行的第一要素。无论是知识创新还是高科技成果的应用，人力资源都已超过物质资本成为价值增值的主要源泉。任何组织要想赢得优势，都必须吸引和留住优秀的人才，必须通过抢占人力资源开发和管理的制高点来塑造该组织的核心竞争力。也就是说，竞争在知识经济时代已演变成成为人才的竞争，人力资源管理已成为现代管理的核心。其中，薪酬管理是企业实施人力资源管理的重要工具之一。与其他的管理工具一样，薪酬体系设计和使用得当可以有效地吸引、保留并激励组织所需要的人才，而设计和使用不当则可能会引致员工的强烈不满，从而导致优秀人才的流失、组织效率的下降甚至更严重的后果。因此，建立符合实际需求的、科学的、系统的薪酬管理体系，对于任何组织在知识经济时代获得生存和竞争优势都具有重要意义。

改革开放 30 年来，随着我国社会主义市场经济的建立和不断完善，对于我国的企业而言，入世后国内市场的国际化程度日益提高，人才战略将成为企业发展战略的重要内容，直接关系到企业的生存和发展。这就要求企业应站在人力资本的战略高度来设计和完善具有较强激励性的薪酬体系，从而吸引人才、留住人才，调动人才的积极性，为企业的发展注入活力。

尽管被定义为事业单位，但广播电视台作为“事业单位企业化”的特殊产物，存在着和大多数企业一样的问题。延安广播电视台是全国 3000 多家电视台中的一家地级市台，面临着同其它电视台的激烈竞争，尤其是同中央电视台的激烈竞争。目前，中央电视台专业频道多达 12 个，几乎占满了市场价值高的全国性专

业频道空间，再加上一些具备全国传播力的省级卫视，地方电视台的生存空间一再受到挤压。长期以来，延安广播电视台由于人事管理体制陈旧，缺乏活力，人才流失严重，导致节目质量下降，广告收入持续下滑，经济效益差。尽管 2005 年该台进行了人事制度改革，首先从分配制度入手，改革了原有的薪酬体系，从而调动了全台员工一定的积极性，节目质量、收视率都有了一定的改善，取得了一定的经济效益和社会效益，但问题依然存在。我们认为，要想改变不利状况，最根本的还是要吸引人才、留住人才、充分发挥人才的积极性，通过高素质的专业人才和管理人才的努力形成本台的核心竞争力，在同其它众多电视台的激烈竞争中生存、发展，保持应有的一席之地。这就需继续改革、完善现有的人事管理体制，其中薪酬体系应该是重中之重。因此，本文正是立足于这样一个目标，对***广播电视台的薪酬体系展开研究的。

这其中，如何设计和建立有效的薪酬体系？如何将薪酬体系与企业战略结合？如何能使薪酬成为一种有效的激励因素？这些都是延安广播电视台人力资源管理中必须要解决的紧要问题。

1.1.2 研究意义

从十九世纪 70 年代以来管理学界对薪酬体系的争论一直不断，管理人员、咨询顾问和学术界的人员对此兴趣也不断增长，由此我们面对两个不得不回答的问题：一是到底该付给员工多少薪酬；二是这些薪酬到底该如何支付。尽管薪酬不是激励员工的唯一手段，也不是最好手段，但它是一个非常重要、最容易被人们运用的方法。也是目前延安广播电视台人事管理体制改革的重中之重。研究在广播电视台这样特殊的“企业”内如何通过从激励的角度对薪酬体系做战略性思考和设计，构建一套科学合理，适应企业发展的薪酬体系来吸引、留住人才，有效的激励人才的发展，促使其知识和技能真正的转化成企业的核心竞争力，不仅对于丰富薪酬管理理论具有重要的理论意义，更重要是的可以通过形成适合的薪酬体系，改善人力资源的管理水平，提高管理效率。这对于延安广播电视台在激烈的竞争中生存、发展乃至脱颖而出具有重要的现实意义。

1.2 研究对象与方法

正确的界定研究对象，选择研究方法，是研究的第一步，也是研究顺利完成的基本保障。

1.2.1 研究对象

作为企业中员工的薪酬组成的一种网状结构，薪酬体系是一种微观层面上的价格体系，是企业中人力资源价格组成的人力资源价格体系，薪酬体系的改革完善是任何组织中薪酬管理的重点之一，因此本文以延安广播电视台的薪酬体系作为研究对象。目的在于通过薪酬体系的完善，吸引人才、留住人才、发挥人才的能动性，形成本台的核心竞争力，在激烈的竞争中生存发展。

1.2.2 研究方法

综上所述，本文立足于已有的理论，结合具体的情况进行有针对性的研究，文中所使用到的研究方法主要有：

（1）定性分析与定量分析相结合的方法

充分重视定量分析的科学性和可操作性。在进行定性分析的同时，注重通过对重要指标进行定量分析，找出它们之间的关系，确定合适的控制标准。同时还将在定性分析用于确定和验证公司以往实施的薪酬体系设计是否适应该企业的发展和提高员工的积极性的论证上。

（2）理论研究与应用研究相结合的分析方法

在马克思工资理论、经济学工资理论以及激励理论的指导下，以该电视台的实际情况作为研究对象，从该企业以往的经验中吸取教训，对企业的薪酬体系进行了设计，以期理顺薪酬关系。

（3）对比分析方法

本文是在综合分析、研究影响薪酬的内外部因素和薪酬的基本形式，综合分析该电视台薪酬演变的状况及其问题的基础上，对薪酬体系的设计提出了新的思路和设计。在这个过程中，本文充分运用了对比分析方法，对本台旧的薪酬体系和新的薪酬体系进行了对比，以凸显新的薪酬体系的改进之处。

（4）海氏测评法

这是文中具体使用到的岗位分析和评估方法。“海氏测评法”又叫做“指导图表——形状构成法”，是由美国工资设计专家艾德华·海于1951年研究开发出来的。该测评法能较好地解决企业内不同部门之间的不同岗位的相对价值很难相互量化比较的问题该方法通过岗位所要求的智能水平、解决问题能力和岗位所承担责任的大小等因素进行岗位评价。

1.3 基本思路与框架结构

通过基本思路的整理，构建出合理的分析框架，全文正是在这个框架内展开分析的。

1.3.1 基本思路

本文目标在于采取理论与实践相结合、定性研究与定量研究相结合等方法，综合运用管理学和经济学的相关理论，紧密联系延安广播电视台的薪酬管理体系实际，结合当代新的组织环境特点和要求，在对延安广播电视台的薪酬管理体系的演进进行分析和总结的基础上，进行新的薪酬体系的设计。因此本文在对于薪酬、薪酬管理以及相关的理论进行梳理的基础上，讨论了本台的薪酬管理体系演进过程，以相关理论作为指导，认真分析已有的薪酬体系的弊端，按照薪酬体系设计的科学流程，重新设计了本台的薪酬体系。

1.3.2 框架结构

本文共分六个部分展开。第一部分为导论部分，主要介绍了本文的选题背景、研究意义、研究对象、研究方法，以及本文的基本思路、框架结构和主要贡献等。第二部分进行了薪酬方案设计的理论综述。首先对薪酬这一概念进行了认真分析；其次对薪酬管理、薪酬体系进行了界定，分析了薪酬管理发展的新趋势，这些是进行薪酬体系设计的理论基础。第三部分主要分析了延安广播电视台薪酬体系的现状。由于电视台的特殊性，其薪酬体系分别经历了两个不同的阶段，本部分依次介绍了两个阶段薪酬体系的特点，分析了存在的问题。第四部分对延安广播电视台新的薪酬方案进行了设计。依次分析了薪酬方案设计的目标、原则，重点阐述了薪酬方案设计的主要内容，绩效考核的主要过程和考核指标；为了使新的薪酬体系能够顺利实施，第五部分提出了实施保障措施，并对实施中可能遇到的阻力进行了分析；第六部分对这一新的薪酬体系进行了评价，主要针对旧的薪酬体系存在的问题进行了对比。第七部分对主要结论进行了总结，并提出了需要进一步研究的问题。

综上所述，本文的研究框架如图 1-1 所示：

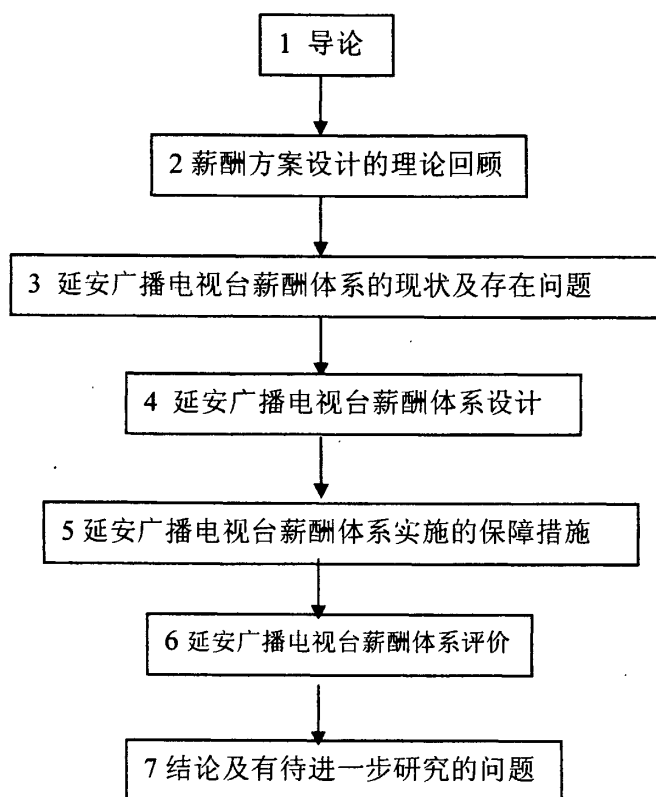


图 1-1 论文框架

1.4 本文的主要贡献

在现有理论的指导下，本文结合实际分析了延安广播电视台现有薪酬体系的问题，并设计了新的薪酬体系，本文的主要贡献在于：

（1）本文探讨了广播电视台这样一个特殊的事业单位的薪酬体系改革，如何脱离传统事业单位薪酬工资制度，建立适合现有市场经济条件下的媒体事业单位薪酬管理制度与绩效考核制度，研究了如何兼顾现实和未来发展的需要，稳步推进，逐步实现广电事业单位的薪酬体系的合理化、科学化；

（2）建立以业绩为导向的薪酬激励体系，将绩效工资与整个单位、部门及个人的业绩考核紧密相连，突破事业单位原有的工作模式。新的薪酬体系中，绩效工资、综合津贴成为薪酬体系的重要组成部分，综合津贴、绩效工资以岗位评估为基础进行设计的项目，绩效工资是员工当前业绩的直接回报，因而侧重于对其绩效的评价；

（3）在广播电视台的薪酬管理中注重使用科学的管理方法。通过海氏评估

法这一科学和相对成熟的评估方法，对各岗位在知识、能力、责任方面进行评估，体现各岗位的相对价值差别，建立岗位考核和管理制度。绩效考核依据科学的方法、程序和指标，在确定考核指标时，采用了平衡记分法等科学的方法。

2 薪酬体系设计的理论回顾

对于薪酬、薪酬激励作用的探究由来已久，已有的这些理论已经或者还将继续指导着管理实践。近年来，这些理论又得到了不断的发展并呈现出许多新的发展趋势。因此，本部分从薪酬的定义等基本概念的定义入手，分析了薪酬、薪酬激励理论、薪酬管理、薪酬体系以及现代薪酬管理理论的新进展。

2.1 薪酬

薪酬吸引了众多的注意力，不论对于企业还是员工，薪酬都具有重要的作用；影响薪酬的因素包括内部和外部两方面的因素；薪酬的形式主要包括年薪制、结构工资制、提成工资制、固定工资制等等；一般而言，薪酬主要包括基本薪酬、奖励薪酬、附加薪酬、员工福利等。

2.1.1 薪酬的定义

“薪酬”涵盖的范围比较广泛，一直是一个吸引众多目光的研究领域，很多学者都从各自的研究领域对薪酬的概念和组成进行了界定。

Rajagopalan & Nandini (1997) 指出薪酬 (Compensation) 包括薪资 (pay)、奖金 (Incentives)、福利 (Benefits) 三项，其中薪资又分为工资 (Wage) 与薪水 (Salary) 两种，工资是以工作量来计酬，支付的对象多为体力劳动者；薪水是以一段时间为单位计酬，支付的对象多为脑力劳动者。奖金是为鼓励员工超过正常努力所给予的报酬，如红利 (Bonus)，佣金 (Commission)、股票选择权 (Stock Option) 及利润分享计划 (Profit-Share Plan) 等。Gary Dessler (1999) 提出，薪酬是指雇员被雇用而获得的各种形式的支付，它包括两部分：一是以工资、薪水、奖金、佣金和红利等形式支付的直接货币报酬；一是以各种间接货币支付的保险、带薪休假等。Milkovich & Newman (2002) 认为薪酬是指在雇佣关系中，员工所接受的来自雇主的财物报偿、有形的服务及所有形态的福利。Gerge T. Milkovich (2004) 认为薪酬是指雇员作为雇佣关系中的一方所得到的各种货币收入，以及各种具体的服务和福利之和。宋京津 (2002) 提出企业薪酬是薪金、工资和酬金等劳动者收入的总称，工资是企业薪酬的主要形式。彭剑锋 (2005) 将薪酬定义为企业向员工提供的报酬，用以吸引、保留和激励员工，具体包括：工资、奖金、福利、股票期权等。

结合以上的定义，我们通常将“薪酬”定义为员工由于为某一组织工作而获

得的所有直接和间接的经济收入，它包括工资、奖金、津贴、养老金以及其它各种福利保健收入。

2.1.2 薪酬的作用

无论对于员工还是企业，薪酬所发挥的作用都是非常重要的。对于员工而言，薪酬能够满足员工生存与发展的基本需要，并在很大程度上影响着员工及其家庭的生存状态和生活方式（保障作用）；薪酬作为企业给予员工的工作报酬，对员工发挥着重要的心理激励作用，从而直接影响到员工的工作状态（激励功能）；薪酬对于社会而言还具有信号传递的功能，它能在很大程度上反映出个人在组织中所处的地位和层次，以及职业、受教育程度、生活状态等个体属性，其社会信号功能是小可忽视的。也可以说，薪酬的最主要作用是激励。通过薪酬，激发人的动机，调动人的工作积极性，从而提高企业的生产效率和核心竞争力为实现企业目标作贡献。现在许多企业在对待员工和薪酬问题上，就缺乏这种“薪酬具有调节员工积极性的杠杆”的激励意识，简单地认为薪酬就是买员工的劳动，因此，往往采用死板僵硬的报酬形式。殊不知，薪酬其实还向员工传递了一种信号，即你在企业或社会中的地位、贡献与价值。如何通过薪酬杠杆来激励员工的效率是薪酬研究设计和管理的核心内容。

对于企业而言，薪酬也是企业经营中非常重要的因素，它在经营过程中所产生的最直接的作用就是对经营成本的影响。企业所支付的薪酬水平会直接影响到企业在劳动力市场上的竞争力，同时也直接关系到企业的成本负担。因此，有效的控制薪酬成本支出对于大多数企业的经营成败来说都具有重大意义。薪酬是改善经营绩效的有力工具之一。企业通过薪酬向员工传递一种信号，使员工了解什么样的行为、态度及业绩时受到鼓励的，从而引导员工更好地为企业的发展目标服务。良好的薪酬制度有利于企业塑造和强化企业文化。实际情况中，许多公司的文化变迁往往都伴随着薪酬制度和政策的变化，甚至是以薪酬制度和政策的变革为先导。

薪酬激励理论一直是众多学者瞩目的焦点。对于薪酬激励理论的研究已经从经济学领域延伸至管理学领域，并且成为管理学领域的重要内容。经济学家对薪酬的研究主要集中在其决定机制的理论研究上，从古典经济学家关注的供求关系决定论到现代经济学的委托代理理论、利润分享理论。而自从二十世纪初泰勒开

创的科学管理理论开始，激励作为管理的一项基本职能，就一直是管理学研究的基本主题之一。物质激励在整个激励机制中居于基础地位，而在物质激励的诸多要素中，薪酬激励无疑是最重要的内容之一。时至今日，管理学领域的薪酬激励理论主要分为三大类：激励因素理论、激励过程理论和综合激励理论等。这些理论为薪酬管理提供了理论上的有力支持。

2.1.3 影响薪酬的因素

影响和决定薪酬水平的因素可以分为两大类。一是外部因素，二是内部因素。

外部因素包括劳动力市场的供求关系、经济发展水平和劳动生产率、地区差别以及政府的宏观调控政策等等。在市场经济条件下，各种外部因素并不是影响薪酬的决定性因素，企业内部因素才是主导因素。内部因素包括企业的经济效益、薪酬政策、员工的配置等等。

第一，企业的经济效益。尽管企业薪酬政策具有明显倾向于以市场行情来定价的趋势，但是对于大多数企业而言，企业自身的经济效益仍是决定企业薪酬水平最重要的因素之一。

第二，企业的薪酬政策。企业的薪酬政策直接影响和决定了薪酬的总体水平、分配形式、不同职位薪酬的差距和各种薪酬内容的构成比例。

第三，员工的配置。一个企业人力资源数量和质量的总体水平及其配置的有效与否，决定了一个企业的劳动生产率的高低，也决定了企业的产值和经济效益水平，进而决定了企业总体的薪酬水平。

除此之外，影响员工个人薪酬水平的一个重要因素是，员工个人的知识水平、能力、态度和努力程度所决定的贡献与业绩（也是企业的付酬因素）。这一点常常为大家所忽视，使得许多员工总是抱怨企业的薪酬太低、不合理。

2.1.4 薪酬的基本形式

薪酬形式是指企业根据员工在不同时期、不同条件下所提供的劳动数量和质量的不同，对员工相应的劳动报酬所得采取不同的计算与支付方式，它是薪酬管理的重要组成部分。传统的薪酬形式一般有两种，即计时工资制和计件工资制。目前的薪酬形式均是在这两种薪酬形式基础上的延伸和细分，主要包括年薪制、结构工资制、提成工资制、固定工资制等等。

其中，结构工资制是为了适应建立现代企业制度的需要，在企业内部薪酬改

革中完善起来的一种薪酬制度。它根据薪酬的不同功能，将薪酬总额分解成几个有机的组成部分，并将各部分再分解成若干等级，然后分别确定薪酬数额。其各个组成部分及其等级均有其质和量的规定性，各有特点和作用方式。它一般适用于无法直接用量化进行考核或不是直接创造经济效益的部门，通常是技术、后勤和管理部门。

结构工资制主要由维持最低工资标准的基本工资和按照岗位性质决定的岗位（技能）工资，以及作为考核员工工作绩效的绩效工资组成，另外还有技能工资和年功工资。结构工资的构成部分及其比例并没有明确的规定，各个企业可以根据自己的需要自由选择。但一般情况下，相对固定的工资部分一般占工资总额的 50%—90%。绩效工资跟企业的效益或个人的工作绩效挂钩，具有一定的浮动性，所以又称为浮动工资。

结构工资制的主要优点是：第一、有利于稳定企业管理人员，减少他们的流动所带来的摩擦和成本增加。因为管理人员的工作数量和质量并不随着企业经济效益的波动而明显的增减，相对稳定的薪酬如果具有市场竞争力，无疑将会减少企业员工的流动率。第二、科学合理的分等定级，首先对于相同的职位由于岗位性质的不同和所担任员工胜任的程度不同，给予了公平的付酬依据；其次会给不同层次的员工设置一系列攀爬的阶梯，使其感到自身在企业具有良好和充裕的发展空间，有利于调动其工作积极性。第三、将薪酬总额按照一定的比例分解成相关的组成部分，能够更好地发挥薪酬的功能，具有灵活的调节作用，并有利于合理安排各种员工的薪酬关系，而且易于操作和控制薪酬成本。第四、采用结构工资制可以将技术人员的职称与管理人员的职务结合起来分等定级统一核算职位工资，便于企业薪酬的有效管理。

当然，结构工资制的成败关键取决于薪酬结构的各个组成部分的选择及其合理比例的设置，以及具体的分等定级是否科学合理。

2.1.5 薪酬的组成部分及其特征

一般而言，薪酬主要包括四种形式：基本薪酬、奖励薪酬、附加薪酬、员工福利等。

基本薪酬（基本工资）：是依据员工的劳动熟练程度、工作的复杂程度、责任大小、工作环境、强度和不同工作在组织中的地位，并考虑劳动者的工龄、学

历、资历等因素，按照员工实际完成的劳动定额、工作时间或劳动消耗而计付的劳动报酬。是员工劳动收入的主体部分，一般情况下，基本薪酬数额固定，收入风险较小。

奖励薪酬（奖金）：是企业为奖励员工超额劳动部分或劳动绩效突出部分而支付的奖励性报酬。支付的对象是正常劳动以外的超额劳动，大小随着劳动绩效而变动，其目的是鼓励员工提高劳动效率和工作质量。奖励薪酬有非常规性、非普遍性和浮动性等特点。

附加薪酬（津贴）：是企业对员工在特殊劳动条件下所付出的额外劳动消耗和生活费开支的一种物质补偿形式。如危险作业、有毒作业、高温作业、海上野外作业和重体力劳动等，企业需要以津贴的形式给予补偿，这样有助于吸引劳动者到脏、苦、险、累的环境中去工作。

福利：是企业为吸引员工或维持人员稳定而支付给员工的除工资之外的劳动报酬，如社会保险（养老保险、医疗保险、失业保险）、带薪休假、免费午餐等。福利具有集体性和随机性的特点。

2.2 薪酬体系

薪酬体系是指企业中员工的薪酬组成的一种网状结构，是一种微观层面上的价格体系，是企业中人力资源价格组成的人力资源价格体系。

2.2.1 薪酬体系的类型与构成

一般而言，薪酬体系可以分为两个部分：一是固定薪酬，指根据工作岗位确定的相对不变的那部分薪酬；二是变动薪酬，指根据工作绩效变动而变动的那部分薪酬。

2.2.2 薪酬体系设计的原则

薪酬设计的目的是建立科学合理的薪酬制度，在薪酬设计中要坚持以下几项原则和要求：

（1）战略原则：薪酬设计要具有战略导向，将企业的薪酬体系构建与企业发展战略有机的结合起来，使企业的薪酬体系成为实现企业发展战略的重要杠杆。这一原则要求企业在薪酬设计中时刻关注企业战略需求，通过企业的薪酬设计来反映企业的发展战略，反映企业提倡什么，鼓励什么，肯定什么，支持什么；同时要把实现企业的战略转化为对员工的期望和要求，最后把员工大的期望和要

求转化为对员工的薪酬激励，体现在企业的薪酬体系设计之中。

（2）公平原则：公平原则就是要考虑员工对企业的薪酬发放是否能够公正的认识与判断。公平性原则体现在两个方面，一是内在公平，即使让员工对薪酬体系表示认可；二是外在公平，要使企业在人才市场上加强竞争的需要。

（3）竞争原则：竞争原则是指企业的薪酬设计要具有竞争性，使企业薪酬水平在社会和人才市场上具有吸引力，才能战胜对手，招募到企业需要的人才，同时也能更好的留住优秀人才。

（4）激励原则：激励性是指在企业内部各级、各职务的薪酬水平上，适当的拉开差距，让贡献大绩效高的员工能够获得较高的收入，真正体现薪酬的激励作用，从而激发员工的工作热情，为企业做出更大的贡献。

（5）经济原则：企业制定薪酬制度是为了更好的吸引和留住人才，但是这并不是要企业不惜一切代价来提高薪酬标准，企业要认真考虑自身的人力资源成本，遵循经济性的原则，把企业的人力成本控制在一个相对合理的范围之内。

（6）合法原则：合法原则是指企业在薪酬设计中要遵循国家的法律法规，避免由于不合法而引起的劳资问题。

2.2.3 薪酬设计的基本流程

一个组织的薪酬体系设计一般而言包括薪酬制定的原则和策略、岗位设置与岗位分析、岗位评价、薪酬调查、工资结构设计、工资分级定薪、工资方案的实施、修正和调节等环节。

（1）薪酬制定的原则和策略

企业薪酬策略是企业人力资源策略的重要组成部分，而企业人力资源策略是企业人力资源战略的落实。制定企业的薪酬原则和策略要在企业的各项战略的指导下进行，薪酬策略的制定时要注意以下几个方面的问题：首先要有对员工本性的认识，对员工总体价值的认识，对于管理骨干即高级管理人才、专业技术人才和营销人才的价值估计等核心价值观的认识；其次要注重企业基本工资制度和分配原则，最后要注重企业工资分配政策与策略。

（2）岗位设置与岗位分析

配合企业的组织发展计划作好岗位设置，在做好岗位设置的基础上，进行科学的工作分析，这是做好薪酬设计的基础和前提，通过这一步骤，将产生出清晰

的企业岗位结构图和工作说明书体系。

（3）岗位评价

工作分析反映了企业对各个岗位和各项工作的期望和要求，但并不能揭示各项工作之间的相互关系。因此要通过工作评价来对各项工作进行分析和比较，并准确评估各项工作对企业的相对价值，这是实现企业薪酬内在公平的关键一步。

（4）薪酬调查

企业要吸引和留住优秀员工，不但要保证企业工资制度的内在公平性，而且还要保证企业工资制度的外在公平性。因此要通过薪酬调查，了解和掌握本地区、本行业的薪酬水平状况，特别是竞争对手的薪酬状况。这样就可以参照同行业同地区其他企业的薪酬水平及时制定和调整本企业的薪酬结构，确保企业工资制度外在公平性的实现。

（5）工资结构设计

工资结构是指企业的组织结构中各项工作的相对价值及其对应的实付工资之间保持的关系。

（6）工资分级定薪

工资结构线描绘了公司所有各项工作的相对价值及其对应的工资额，但这还不足以开展薪酬管理，为了了解简化的薪酬管理，还要对工资结构线上反映出来的工资关系进行分等级的处理，形成工资等级。

（7）工资方案的实施、修正和调节

当工资方案出台以后，关键还在于如何落实，在落实的过程中不断修正方案中的偏差，使工资方案更加合理和完善。同时还要建立薪酬管理的动态机制，根据企业经营环境的变化和企业战略的调整对薪酬方案适时进行调整，使其更好的发挥薪酬管理的功能。

2.3 薪酬管理

薪酬管理是管理者的重要工作内容之一，涉及到设定薪酬管理的目标、制定薪酬政策、通过薪酬计划调整和控制薪酬结构。

2.3.1 薪酬管理的涵义

薪酬管理是指在组织战略的指导下，对员工报酬的支付原则、支付标准、发放水平、要素结构进行确定、分配和调整的一系列过程。在传统的薪酬管理中管

理者侧重物质报酬的分配，对员工的行为特征考虑的相对较少，随着薪酬管理理念的变化，现代管理者从传统物质分配的着眼点逐步转移到人的行为特征上来，将物质报酬和员工的行为激励紧密有效的结合起来使之成为一个有机整体。

2.3.2 薪酬管理的目标

薪酬管理目标是根据企业的战略目标和企业人力资源战略目标确定的，主要包括以下三个方面：为企业建立稳定的员工队伍，吸引优秀的高素质人才为企业作贡献；追求最大限度的激发企业员工的工作积极性，为企业创造良好的组织绩效；努力实现企业目标和员工个人发展目标协调一致。

2.3.3 薪酬政策

薪酬政策是企业经营者对薪酬管理运行的目标、任务和手段的选择和组合，是企业在员工薪酬上所采取的方针政策。企业的薪酬政策主要有以下几个方面的内容：

（1）薪酬成本策略：主要是根据企业的发展需要，对劳动力成本采取扩张策略还是紧缩策略，或者是采取部分扩张部分紧缩策略。

（2）合理的薪酬制度：不论企业采取何种薪酬政策，都要根据自身的实际情况“量体裁衣”，最大程度的满足企业自身的实际需要。

（3）工资水平和工资结构：例如，采取高额工资倾向的工资结构、均等化的工资结构或者是低额工资倾向的工资结构。

2.3.4 薪酬结构调整与控制

薪酬结构的调整和控制要通过薪酬计划来实现，薪酬计划也就是薪酬政策的具体体现，薪酬计划要求企业预测企业员工薪酬的支付水平、支付结构和薪酬管理重点难点等问题，并且要遵循以下两大原则：一是要与企业战略管理目标相协调的原则；二是要以增强组织的竞争力为原则。

2.4 现代薪酬管理发展的新趋势

当代薪酬管理在实践中不断发展，出现了许多新的趋势。任何薪酬管理都应该随时注意这些新的发展，根据不断变化发展的内外部环境作出调整，吸收更适合本单位，更有效的薪酬管理方式，以充分实现薪酬管理的目标。

（1）全面薪酬

薪酬不仅仅是指纯粹货币形式的报酬，还包括非货币性的报酬，也就是在精

神方面的激励,比如优越的工作条件、良好的工作氛围、培训机会、晋升机会等,这些方面也应该很好地融入到薪酬方案中去。公司给受聘者支付的薪酬应包括内在薪酬和外在薪酬两类,两者的组合,被称之为“全面薪酬”(Total Compensation)。

如何科学地把握全面薪酬的两个方面,使它们有机统一起来,是企业经营者面临的一个难题。一般地来说,外在激励由于是可量化的,它们可以通过市场竞争来达到一个平均的水平。关键是企业要能适时地了解 and 掌握市场上本行业内各种岗位的各种薪酬方式的平均水平,否则,把握和控制自己公司的薪酬待遇水平就失去了依据。薪酬高了则增加企业成本,低了又吸引不来人。内在的激励虽然是非货币化并难以量化的,但有一部分内容也反映在市场竞争之中,可以通过市场进行了解,如培训机会、公司名望等。还有一部分内容则完全要靠公司自身不断地培育和积累,如公司文化、工作环境、公司对个人的名誉表彰等等。

(2) “以人为本”的薪酬管理^①

传统的、以等价交易为核心的雇员薪酬管理,正在被“以人为本”的人性化的、以对雇员的参与和潜能开发为目标的管理所替代。这种薪酬管理的实质是将薪酬管理作为企业管理和人力资源开发的一个有机组成部分,作为一种激励的机制和手段,其基本思路是将企业的工资计划建立在四个原则的基础之上:薪酬、信任、缩减工资分类和基于业绩,目的是通过加大工资中的激励成分,换取雇员对企业的认同感和敬业精神。

(3) 宽带型薪酬结构^②

宽带型薪酬结构是对传统上那种带有大量等级层次的垂直型薪酬结构的一种改进或替代。它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的薪酬变动范围。

薪酬等级的宽波段化与企业组织结构的扁平化趋势是一致的,其主要特征是:第一,加大专业人员、管理人员和领导者的工资线差距,即减少公司薪等(Salary Rank)。传统的薪酬方案的等级一般都有 10 甚至 20 个薪酬等级,而宽带薪酬方案设计一般只有 5 或者 7 个薪等;第二,工资标准在某一工资类别的不

^①康上勇. 薪酬设计与薪酬管理. 中国劳动社会保障出版社, 2005.

^②冉斌. 宽带薪酬设计与薪酬管理. 广州经济出版社, 2005.

同等级中差距比较大，特别是专业技术人员的工资等级间的差距更大，一般最高档与最低档相差一倍以上，即薪距范围增大和薪级增多，让每个员工都有广泛的提薪空间；第三，职务和工资等级主要取决于本人的专业水平，随技能水平上升，职位和工资上升，实际上是加大工资中知识技能的含量。

（4）雇员激励长期化、薪酬股权化^③

长期的员工激励计划日益受到关注。长期激励的薪酬计划是相对短期激励计划而言的，它是指企业通过一些政策和措施引导员工在一个比较长的时期内自觉地关心企业的利益，而不是只关心一时一事。其目的是为了留住关键的人才和技术，稳定员工队伍。其主要方式有：员工股票选择计划（ESOP）、资本积累项目（Capital Accumulation Programs）、股票增值权（Stock Appreciation Rights）、限定股计划（Restricted Stock Plans）、虚拟股票计划（Phantom Stock Plans）和股票转让价格（Book Value Plan）等。长期计划的实施对象主要有两类：一是企业高层管理人员，因为对经营者的激励和行为约束更有助于企业的长期发展；二是一些高科技企业，为了防止员工一旦有了新的发明创造之后，脱离原有的企业，自立山头，对科技人员实施长期激励计划。其常用的作法是向有发明成果的科技人员转赠企业股权，对新技术带来的利益进行永久性分成。

（5）薪酬制度的透明化

实行薪酬透明化，实际上是向员工传达了这样一个信息：公司的酬薪制度，没有必要隐瞒，薪酬高的人有其高的道理，低的人也自有其不足之处：欢迎所有员工监督其公正性，如果对自己的薪酬有不满意之处，可以提出意见或者申诉。透明化实际是建立在公平公正和公开的基础上的，具体包括以下几个做法：（1）让员工参与薪酬的制定，在制定薪酬制度时，除各部门领导外，也应该有一定数量的员工代表；（2）在职务评价时，尽量采用简单方法使之容易理解；（3）发布文件详细向员工说明工资的制定过程；（4）评定后制定的工资制度，描述务必详细，尽可能不让员工产生误解。

（6）弹性福利制度^④

公司在福利方面的投入在总的成本里所占的比例是比较高的，但在这一部分

^③世界 500 强企业标准研究中心。薪酬设计与管理。北京：中国社会科学出版社，2003。

^④戴昌均，许为民。企业薪酬福利。天津：南开大学出版社，2001。

得的支出往往被员工忽视，认为不如货币形式的薪酬实在，有一种吃力不讨好的感觉；而且，员工在福利方面的偏好也是因人而异的。要解决这一问题，目前最常用的方法是采用选择性福利，即让员工在规定的范围内选择自己喜欢的福利组合。弹性福利制是一种有别于传统固定式福利的新员工福利制度。弹性福利制又称为“自助餐式的福利”，即员工可以从企业所提供的一份列有各种福利项目的“菜单”中自由选择其所需要的福利。弹性福利制强调是让员工依照自己的需求从企业所提供的福利项目中来选择组合属于自己的福利“套餐”。每一个员工都有自己“专属的”福利组合。另外，弹性福利制强调“员工参与”的过程，希望从别人的角度来了解他人的需要。

3 延安广播电视台薪酬体系的现状及存在问题

本部分从分析延安广播电视台的基本概况出发，回顾了延安广播电视台薪酬体系演进的过程，分析了现状和问题。对于现状和问题的分析是进一步研究的基础，只有现状和问题搞清楚了，才曾对症下药，找到解决问题的思路 and 办法。

3.1 延安广播电视台概况

延安广播电视台是西北地区的一个地级市台，由当地市广播电视局部分职能、市电视台和市广播台合并组建，现有员工 500 多人，业务包括新闻类、民生类、文化咨询类节目的制作与播出，有线电视播出网络的建设和营运管理。

作为一家地级市台，一方面由于其事业单位性质、企业化经营实质而处于两难的境况，另一方面又面临着众多其它电视台的同场竞技而压力重重。长期以来，电视媒体理所当然地被认为是党和政府的宣传阵地，电视媒体也天然成为事业单位，由国家出资兴办和管理。随着社会主义市场经济的逐渐确立和完善，电视的产业属性又被发现并得以发展。电视媒体开始具有了双重属性，即“事业性质，企业化运作”。“事业和企业两个轮子一起转、宣传和创收两手都要抓”成为中国电视业经营的目标，而这正成为电视台发展中的桎梏。作为事业单位，电视台必须无条件接受党委领导，完成上级交给的宣传任务，其财权、人权、事权通通归于党政机关，电视台的报道方针、重大新闻的报道必须要由党政机关批准方能实施。然而作为事业单位，电视台却得不到政府财政的拨款支持，电视台必须通过市场竞争才能生存。作为企业，电视台又享受不到企业应该享有的权利，他们不能自主经营、自我发展。在事业建设上，除了自我积累和银行有限的贷款之外，并不允许业外资本，尤其是外资的进入。这就形成了一个畸形的产物：中国的电视业是一种产业（国家明确将其划到第三产业，十六大又将其定为主要的文化产业），但却不能进行真正的产业化；实行部分企业化管理却不能完全企业化。相互矛盾的属性混杂必然产生矛盾的电视运营体制和格局，形成事业单位企业化管理的现状，被称之为“相互矛盾的一种典型二元化结构的运行体制”。延安广播电视台正是这种矛盾体制的典型代表之一，在实践中行的是“事业单位，企业化管理”之名，实则实行的却是“事业单位企业化”。

除了体制上的制约，激烈的市场竞争也是延安广播电视台面临的压力之一。目前，中国的电视台数量十分庞大，约有 3000 多家（包括中央、省、市、县各

级电视台), 由于节目同质化和大众化, 竞争激烈。一方面是中央电视台作为绝对的强势媒体, 几乎占据了高价值的全国性专业频道的全部空间, 另一方面是其它地方电视台全力保护本地市场, 进而谋求其他地区市场份额的种种努力。延安广播电视台经过多年的发展, 已经在占据了一定的地位, 尤其在本地市场上具有较大的优势, 因此, 如何保住这种优势并且不断扩大是本台目前所面临的艰巨任务之一。

3.2 延安广播电视台薪酬体系的衍进与现状

延安广播电视台薪酬体系是从原有的事业单位体制下衍生而来, 经过这几年的实践, 暴露出越来越多的问题, 已经不能适应广播电视市场激烈的竞争。因此, 结合理论和实践发展的需要, 重新进行科学的薪酬体系设计已经迫在眉睫。

总而言之, 要摆脱困境, 在激烈的竞争中生存发展, 就必须继续深化改革, 其中之一就是通过深化人事管理体制改革, 吸引人才, 充分发挥人才优势。深化人事管理体制的重中之重就是改革完善薪酬体系。如前所述, 作为具有中国特色的产物, 广播电视台的薪酬体系脱胎于事业单位, 在市场经济体制逐渐建立的过程中不断演进。

3.2.1 事业单位的工资制度及其特点——2005 年之前的薪酬体系

延安广播电视台的薪酬管理情况长时间上与其上级机关广电局保持一致, 因此也具有典型的事业单位薪酬制度特征。换句话说, 延安广播电视台长期以来一直实行的是事业单位的工资制度, 一直到 2005 年才发生变化。从而, 事业单位薪酬体系或者说工资制度的演变也就是本台薪酬体系的演变。

我国机关事业单位工资制度经历了 1956 年、1985 年和 1993 年三次改革。1956 年实行了第一次工资制度改革。当时实物供给制、包干制及不同的货币工资形式, 不能体现按劳分配的原则, 不利于调动广大职工的积极性, 也不适应经济发展的需要。第二次是 1985 年, 将职务等级工资改为以职务为主的结构工资制, 强调贯彻按劳分配的原则, 强调“劳酬结合、职级相符”。主要根据职务的高低确定工资的多少, 它对解决长期存在的职级不符的问题具有明显的积极意义。但这次改革仍然存在不少的弊端: 一是以职务为主, 形成了只有晋升职务才能涨工资, 客观上诱发了机构升格, 滥提职务问题; 二是机关和事业单位执行相同的工资制度, 体现不出知识分子劳动贡献的特点; 三是没有正常的晋升制度,

挫伤了广大干部和专业技术人员的积极性；四是事业单位工资明显偏低，并有逐渐下降的趋势，标准低、级差小、奖金少，与同等水平的企业中的科技人员的收入差距大。事业单位工资中存在的这些问题，不仅仅是经济收入问题，而且逐步成为社会问题。不仅挫伤了广大干部和各类专业技术人员的积极性，而且造成了干部队伍缺少生机和活力，人事管理中的一些问题难以解决，人力资源配置不合理。继 1985 年工资改革以后，1993 年又进行了事业单位的工资改革，这是对 1985 年工资改革的继续深化和进一步完善，主要有三个特点：一是这次改革提出了“政事分开，分类指导”的工资管理体制原则。机关与事业单位工资制度分离，机关实行“职级工资制”，事业单位根据行业、工作性质和特点，实行不同类型的工资制度，专业技术人员按五大类不同行业，建立了技术职务等级工资制，管理人员建立了职员职务等级工资制；二是建立正常的增资机制，在职务不变的情况下，晋升到相应得工资档次和级别中；三是建立了工资动态调整机制，根据经济发展、物价水平和财力情况，对工资标准适时进行调整，以保证实际工资水平稳步增长，提高职工生活水平。国家实行宏观调控，对不同类型的事业单位实行分类管理，使工资管理体制逐步适应事业单位发展的需要。经过 1993 年的工资改革，事业单位管理体制逐步形成了“分类管理，分类指导”的管理模式，初步建立了各种类型的工资管理体制，形成了不同类别的管理特色。

目前，从事业单位的薪酬来源来看，事业单位有如下三种拨款形式：（1）全额拨款事业单位，执行国家统一的工资制度和工资标准。工资构成为：70%的为固定工资，30%的为活动部分，并执行国家规定的年终奖金。这种新的职务工资制度较之过去的工资制度，最大的区别是增加了岗位津贴制。在这两部分工资中，固定部分主要体现在工作人员的职务高低、责任大小；活的部分主要体现在工作人员实际工作的数量和质量。（2）差额拨款事业单位，执行国家指定的工资标准和工资制度。在工资构成中，固定部分占 60%，活动部分 40%。根据经费自立程度，按照国家有关规定，实行工资总额包干或其他符合自身特点的管理办法，促使其逐步减少拨款，向经费自收自支过渡，并逐步向企业化方向过渡。（3）自收自支事业单位，推行工资自收自支制度。有条件的可以实行企业化管理或企业工资制度，做到自主经营，自负盈亏。国家鼓励这些单位向企业转变，而目前的改革目标是：国家宏观调控，单位自主分配。这种体制大大增强了基层事业单位的

微观工资管理权限，使事业单位有可能制定出各种行之有效的内部经济管理方案，充分调动员工的积极性。而在每一个事业单位内部，由于工种繁多，因此事业单位的薪酬制度较多，主要包括：专业技术人员的工资制度、管理人员的工资制度和工人的工资制度。其中专业技术人员的工资制度又包括：专业技术职务等级工资制、专业技术职务岗位工资制、艺术结构工资制、体育津贴、奖金制、行员等级工资制。事业单位的管理人员，根据自身特点，在建立职员职务序列的基础上，实行职员职务等级工资制。职员职务等级工资制在工资构成上，主要分为职员职务工资和岗位目标管理津贴两部分。职员职务工资是按员工职务的高低、责任的大小和工作的难易程度确定工资标准，是职级工资制中体现按劳分配的重要内容。在职务工资标准中，每一职务层次设有若干工资档次，员工按担任的职务确定相应的职务工资，并随职务及任职年限的变化而变化。岗位目标管理津贴，主要体现管理人员的工作责任大小和岗位目标任务完成情况，是工资构成中活的部分。事业单位的薪酬制度贯彻按劳分配的原则，员工工资水平与国有企业相当人员的工资水平基本持平。

事业单位实行定期增资制度。凡在年度考核中被确定为优秀、称职的，可以按照规定晋升工资和发给奖金。我国事业单位增资制度采取以下四种途径：（1）正常升级。全额拨款和差额拨款的单位，在严格考核的基础上，实行正常升级。凡考核合格的，每两年晋升一个工资档次。考核不合格的，不提晋升。对少数考核优秀并做出突出贡献的专业技术人员，可提前晋升或越级晋升。自收自支单位，参照企业的办法，在国家政策规定的范围内，根据其经济效益增长情况，自主安排升级。为使正常升级机制能够顺利运转，国家进行宏观控制，升级的权力下放给单位，各单位按照国家规定，在严格考核的基础上，自主组织实施。（2）晋升职务、技术等级增加工资。专业技术人员和管理人员晋升职务时，按晋升的职务相应增加工资。工人晋升技术等级或技术职务时，按晋升的技术等级或技术职务相应增加工资。（3）定期调整工资标准。为保证事业单位工作人员的实际工资水平不下降并逐步增长，根据经济发展情况、企业相当人员工资水平状况和物价指数变动情况，定期调整事业单位工作人员的工资标准。（4）高津贴水平。随着工资标准的调整，相应提高津贴水平，使工资构成保持合理的关系。

我国事业单位的福利是国家为改善和提高员工的物质生活水平，在工资报酬

和劳动保险外，通过举办集体福利设施、提供服务以及发放补贴等形式，给予事业单位员工的生活保障和生活享受，用以满足他们带有共同性或普遍性的消费需要，解决员工个人或家庭难以解决的某些困难。福利制度主要包括：第一，为满足事业单位员工共同需要、减轻员工的家务劳动、方便生活并使员工获得优惠服务而建立的集体福利措施，如食堂、托儿所、幼儿园、浴室、理发室、疗养院等。第二，为满足员工文化生活需要、提高其身体、文化素质而建立的文化福利设施，如图书馆、俱乐部、游艺厅、体育场、游泳场等。第三，为满足员工的不同需要，减轻其生活负担而设立的福利补贴，如上下班交通补贴、防暑降温费、房租补贴、生活用品价格补贴以及困难补助等。

可以看出，原有的这样一套工资制度僵化、单调，不能够适应竞争性市场的要求。

3.2.2 原有的事业单位工资制度的问题

长期以来，延安广播电视台一直沿袭的正是事业单位的这样一套工资制度和福利制度。这样的薪酬制度从根本上看是脱胎于计划经济体制的制度，自 1993 年工资制度改革以来，尽管有了许多的变通和多样化的收入，但该制度主体框架一直没有变化，随着市场经济的不断发展和事业单位内外部管理环境的变化，传统的制度已经越发地显示出不尽合理的地方。

第一，职工薪酬与市场价格不符。与真正的企业相比，延安广播电视台作为一个特殊的事业单位，其薪酬的市场决定机制还未形成，市场化程度低。在薪酬政策上不太重视“对外具有竞争性”。长期以来沿用事业内部分配标准，导致了员工薪酬和市场价格脱轨，造成单位想淘汰的人淘汰不出去，想留的人才却又留不住。单位和员工队伍优胜劣汰机制及市场选聘机制很难建立起来。

第二，工资水平偏低。尽管随着工龄等因素的增长，本台员工的工资水平与以前相比确实有了相当程度的提高，但总体来说仍然偏低。改革 30 年来，各地经济持续、稳定发展，国内生产总值等主要经济指标都以较快速度增长，但事业单位的工资水平增长相对较慢。特别是近几年各地养老保险、医疗、住房等改革措施相继出台，而事业单位工作人员的工资不能随之较大幅度地提高，实际工资收入水平不高。负担加重，人才外流现象比较严重。

第三，薪酬平台过大，不能体现员工在本单位内部相对价值的大小。在传统

观念的影响下，目前我们使用的简单方法如学历、行政职务、技术职称等来确定薪酬。薪酬标准上各职务序列起点工资和等级跨度大同小异，不能反映各类人员的劳动特点，加之多标准、小级差、长交叉，导致工资平台过大。这种分配方式使按劳分配成为表面形式。以资历论薪酬，无法体现员工在本单位的实际价值，更无法调动员工的工作积极性，使薪酬的激励机制几乎失去作用。

第四，工资收入分配中的平均主义倾向依然突出。事业单位在薪酬结构设计上分为职务工资、活的部分、结余津补贴等。职务工资和结余津补贴是薪酬中相对稳定的部分，活的部分与员工的绩效挂钩，按绩效考核结果来计发。但在实际操作中，大多数单位都没有完整的考核制度，或考核工作流于形式，将活的部分工资当成每月必发的奖金随工资发放，使活的部分活而不动，形成了新一轮的平均主义。这样的弊端在延安广播电视台长期实行的工资制度中表现明显。

第五，不同职务间工资分配与责任大小脱节。职务越高，所负责任越重，收入却未提高；不同职务间的收入差距，不能充分体现各职务责任的大小。

第六，同级行政职务间工资分配与贡献大小脱节。同级行政职务间贡献不完全一致，工资分配也应有差距，但从本情况看，同级行政职务间工资分配差距很小或没有差距。

第七，员工的工资没有与员工所从事的岗位挂钩。不同岗位承担的责任、风险不同，所需要的技术含量、劳动复杂程度也不同，收入也应有高低的差异。然而原有的工资制度却没有体现岗位差距，不管是什么岗位，级别相同则工资相同。简单劳动岗位与复杂劳动岗位的收入相同，风险大的岗位与风险小的岗位收入相同。

在这样一个工资分配制度下，干好干坏、干多干少一个样，一方面，使部分员工工作没有压力，缺乏热情，混日子，熬年头，另一方面，对于认真履行职责，积极肯干、工作成效突出的员工也会产生一定消极影响；干工作、创效益更多靠的是对事业的责任感和使命感，靠的是员工的自觉性和主动性；工资分配靠的是资历、资格，不讲贡献、不讲责任，差距小（或相对平均化）。员工工作得无论好坏，贡献不论大小，对收入水平的要求越来越高，等量的工资增加所带来的激励作用越来越弱。普遍提高工资水平并没有对工作质量和工作效率的提高带来多大效果。

3.2.3 延安广播电视台薪酬体系的衍进与现状

随着有中国特色社会主义市场经济的建立和逐渐完善,传媒作为一种产业的性质得到越来越多的认同,广播电视台作为企业的性质日渐清晰,从而所面临的市场竞争压力也越来越大,从而如何在竞争中生存、发展就成为摆在跟前的大事。在经历收视率、广告收入持续下滑后,延安广播电视台逐渐认识到在激烈的竞争中所面临的困境,认识到要提升竞争力,拓展生存和发展的空间,就必须进行改革。改革的重点之一就是薪酬体系。必须打破原有分配中的平均主义和大锅饭分配形式,适当拉开员工的收入差距,工资收入适当向关键岗位和关键人才倾斜,以充分发挥工资的激励作用,调动员工的工作积极性,激发员工潜力。因此,从2005年初开始,制订并实行了新的薪酬分配方案。新的方案在保持稳定性的同时,意图通过奖金的形式调动员工的积极性,同时,新的方案结构大大简化。在这个方案中,除台领导外,所有员工的收入由基本工资与月度奖金两部分组成。具体分配办法如下:

员工的月工资收入=员工基本工资(1000元左右)+员工月度奖金(包括各种补贴和福利)

其中, 员工月度奖金=(部门奖金总额÷部门工作量总分)×员工月度工作量得分

部门月度奖金总额=部门奖金的提取比例×台月度可分配奖金额

部门月度奖金的提取比例=(主任人数×基数1+副主任人数×基数2+主管人数×基数3+普通员工人数×基数4)÷台月度可分配奖金额

在这一新的方案中,员工的月工资收入取决于两个部分:员工基本工资和员工月度奖金,其中希望通过月度奖金来开收入,提高效率,体现公平。员工的基本工资的确定仍然采取的原有的事业单位下计量办法,主要有职务工资和津贴构成,全台在编职工的职务工资和津贴总和的平均值在1000元左右,这一部分对于职工而言,是比较稳定的收入来源。员工的月度奖金包含奖金和其他补贴和福利部分,补贴和福利部分根据国家有关规定发放,奖金则取决于部门的月度奖金总额和员工月度工作量得分,部门的月度奖金总额取决于本部门在全台的重要性,这样的设计是为了体现收入向关键部门和关键岗位倾斜的指导原则;而员工的工作量得分根据员工完成的工作量进行计分,目的是为了体现多劳多得,以调

动员工的工作积极性。

新方案显著的特点是简化了工资结构，把全台所有员工的收入与台的经营收入挂钩。把全台可分配的奖金总额按一定的比例分配给各部门，然后，各部门负责人按一定的分配标准实行二次分配。近几年来，全台在编人员年均支出的工资总额为 210 万左右，其中，40%为基本工资支出；其余为员工月度奖金，其中 41%为根据工作量得分发放的奖金，18%为通讯费、误餐费等福利支出，1%为加班费支出。

新的薪酬方案出发点在于一是增加激励性，提高公平性，体现多劳多得；二是突出简便性，方便实际操作。在新的薪酬方案出台之初，确实它起到了很大激励作用，调动了许多员工的积极性，提高了本台的工作效率，使本台的整体竞争力与此前相比有了很大的提高。

3.3 延安广播电视台薪酬体系存在的问题

新的薪酬体系实施 3 年以来，与计划经济体制下事业单位的工资分配制度相比，确实起到了很大的激励作用，但也暴露出了很多问题，反映出当时制定薪酬体系时的匆忙、粗糙。时至今日，归纳起来，有这样几个突出的问题：

3.3.1 缺乏明确的薪酬战略

这或许仍然是长期实行事业单位工资制度的不良遗产之一，尽管本台的薪酬体系从形式上已经脱离了原有的事业单位工资制度，但是在深层次上仍然存在着许多计划经济下薪酬体系的许多弊端，对于薪酬战略的忽略就是其中的表现之一。企业战略是对企业整体性、长期性、基本性问题的规划，就是以未来为基点，为适应环境变化、赢得竞争优势和取得经营业绩而做出的事关全局的选择和行动。所要解决的是“我们经营什么以及如何在经营中获胜”的问题。人力资源战略是对企业战略的一个有效支撑，解决的是“人力资源对我们取胜有何作用”的问题。而企业的薪酬战略是公司人力资源战略的分解和细化，公司的薪酬战略是以一系列薪酬选择帮助企业赢得并保持竞争优势，所要解决的是“整体薪酬制度如何帮助我们取胜”的问题。

战略的重要性对每个企业都是不言而喻的，企业间的竞争首先是战略的竞争。但在本台，台领导层对薪酬的认识并没有上升到战略的高度，没有认识到薪酬战略对本台战略的支撑和杠杆作用，还是就薪酬管理论薪酬管理，没有明确切

实可行的薪酬战略。缺乏明确的薪酬战略，导致在当周围宏观环境、行业环境和企业环境发生变化时，无法主动及时用有效的手段来应对变化。这也是这些年来，随着广播电视行业竞争的不断激烈，本台在区域市场的竞争中不断退步的原因之一。

3.3.2 薪酬理念落后

传统理论认为，薪酬是雇主购买劳动力的价格，是劳动力价值的体现。在企业经营实践中，对雇主来说，薪酬是他所需要支付的劳动力成本，是企业为了保证利润需要时刻关注和控制的要素；而对于员工来说，薪酬是其为雇主工作，付出体力、智力的重要目的之一，是满足员工追求更高质量生活的手段来源。薪酬成为连接雇主与雇员之间关系的纽带。但是，由于雇佣双方追求各自利益的最大化，薪酬也就成为劳资冲突的核心问题，成为人力资源管理中最需要合理设计的管理环节。实际上就本质而言，薪酬是各类企业对员工所给予企业贡献的回报。因此薪酬又被称之为报偿体系。一个好的薪酬系统应该不只是给员工发工资，而是要承认和反映员工所做出的贡献，使员工因为自己的贡献，而获得薪酬致富的机会。基于这种操作模式，良好薪酬体系应该能够体现多劳者多得、多贡献者多得，从而激发员工努力工作，帮助员工与企业成功地结成利益共同体，以实现企业的目标。而设计良好的薪酬体系，首先需要明确薪酬理念。

薪酬理念明确的企业在薪酬管理方面能够体现企业所倡导的价值，指明企业到底为什么样的行为和什么样的业绩进行付酬。在延安广播电视台，薪酬被认为只是一项重要的成本，当作一场你多我少的“零和博弈”，平常更关心的是如何削减人工成本，对于人才的流失大都归结于自己的地域性、管理权限少无力提供高薪。并没有从本台战略发展的高度，将薪酬视作对本台战略性的资产投资。这样的一个将薪酬仅仅当作简单的成本因素的薪酬理念，势必将影响公司薪酬的竞争力。其结果是高素质员工的大量流失，即使留了下来，也不能专心工作。更有许多员工刚刚成长起来，成为业务骨干，就被其他同行以优厚的薪酬待遇挖走了。这就容易出现所谓薪酬管理的“格雷欣法则”现象，即实际价值较高的货币“良币”（高素质人才），必然退出流通（辞职），而实际价值较低的货币“劣币”（素质较低的人才）充斥市场（留在企业），没有体现“优质优价”，影响了本台的竞争力。

3.3.3 现行的薪酬体系仍然存在诸多不足

第一，平均主义倾向仍然比较严重

这主要体现在部门之间奖金总额的分配上。改动后的方案，希望通过不同的奖金分配比例体现不同部分、不同岗位的不同贡献，因此，薪酬分配方案中，确定各部门应分配奖金的比例时，对全台各部门管理人员、普通员工按部门人数和各自的基数标准计算，这虽然在一定程度上体现了管理人员和非管理人员的价值差别，但从公式2可以看出，所有部门主任都按基数1、副主任按基数2、主管按基数3、普通员工按基数4计算，很显然，这种计算方法没有考虑同级别岗位之间（不同部门的主任与主任之间、主管与主管之间、普通员工岗位之间）的价值和贡献大小，事实上还是平均主义的分配形式，无形之中低估了台里关键岗位的价值，挫伤了关键人才的工作积极性，与台所倡导的收入分配向关键岗位、核心人才倾斜背道而驰。三年以来，这样的弊端慢慢消磨了大家的工作积极性，必须加以改革。

第二，工资结构过于简单

这是新的方案的好处，同时也是其坏处，经过三年的实践，发现其弊端越来越大，大于其益处。员工的收入与台的经营收入挂钩，出发点非常好，但是在实施过程中，奖金占员工收入的绝大比例，由于台每月的经营收入具有一定程度的随机性或者季节性，波动幅度较大，个别最高可达50%，因此造成了这样几个问题：一是员工每月的工资收入随台内经营收入大幅变化而出现较大波动，例如，员工这个月与上个月相比，付出了更多的劳动，实际上由于这个月全台的经营收入少于上个月，员工这个月的收入反而少于上个月，并且差距超过了30%，这样员工看不到自己努力付出与收入的直接联系，其实是员工收入与员工个体的工作努力程度、工作质量和工作数量不直接相关，无法调动员工的工作积极性，同时收入的大幅波动削弱了工资的保障功能，也没有发挥工资的激励功能；二是员工收入大幅波动，增加了员工的税收负担，实际上减少了员工的年总收入。

第三，仅仅依靠工作量计分，缺乏科学合理的考核体系

现有的人力资源体系中，缺乏规范化、量化的员工绩效考核体系，考核不能到位。员工表现的优劣、业绩的好坏、对单位的贡献，难以准确进行判断。这就需要建立一套科学有效的考核机制，通过不同权重的设计，将考核的各项明确

的量化，并且在考核的手段和操作方法上，制订合理的程序，并严格控制考核的实施，求得一个尽可能客观的考核数据。

首先，缺乏对各部门的考核。各部门负责人无论责任、贡献大小，在工资分配上一视同仁，产生了管理人员在分配上的平均主义和分配不公平问题，不利于调动管理人员的工作积极性。

其次，部门内部二次分配过程中，由于工作量的记分标准不是非常合理，造成对普通员工的记分主要体现了员工工作量的差别，而没有真正体现员工工作价值和贡献的差别，因此，部门内部二次分配同样没有克服平均主义问题，造成收入分配的不公平。各部门的二次奖金分配普遍采用依据工作量记分的办法，目的是对员工的工作业绩进行量化考核，考核结果作为奖金计算、发放的依据。但由于记分办法过分强调了工作过程中的工作量指标，而没有体现工作质量或者工作结果指标。这种单一的指标考核制度，就对员工产生了工作导向的偏差，造成了在考核记分过程中，员工盲目追求数量而忽视质量，甚至部分员工为提高自己的工作量，增加得分，创造了无谓的“虚”工作，例如，对记者的工作量考核是记者采编的新闻条数，某些记者就把一条新闻分为两条记分。

第四，个人薪酬水平没有真正与绩效挂钩

正如上文中提到过的，本台员工的薪酬和绩效没有很强的关联。薪酬和绩效激励作用不够。员工的薪酬没有较好地体现出薪酬的激励作用。薪酬的目的就是让员工的薪酬与企业的经营业绩、团队业绩或者个人业绩相关联，以实现企业与员工之间风险共担、利润共享。在科学的薪酬管理中，一般会通过调整工资的等差、职位等级的级差、薪酬总额的计划比例、薪点值的调整、考核系数的调整来让薪酬变成动态的。而在新薪酬体系实施三年以来，本台员工的薪酬逐渐呈现静态化，薪酬静态化的一个重要原因是绩效管理水平较低，这其中既有考核体系不合理、仅仅依靠工作量计分的原因，也有绩效考核过程中不严格执行考核标准，重人情而不重制度等方面的原因。

这样的结果是绩效工资和奖金的发放没有和绩效考核结果挂钩，导致干多干少一个样和出工不出力的现象仍然存在，尤其是有正式编制的员工中间更为明显，这严重影响了员工的工作积极性，无法有效发挥激励作用。

由第三和第四所导致的共同后果是分配激励机制没有充分发挥效果，有重新

回到“平均主义”的分配方式的可能。新的薪酬方案运行以来，不少部门往往因为缺乏科学、透明、公开的考核机制，考核常常流于形式，一些掌握着分配权力的人依据个人的好恶、关系的亲疏、主观的印象进行分配，或者为了回避矛盾，干脆依员工身份的不同来制定分配标准，临时工不管干多干少，拿的都是最低，而正式工干与不干、干多干少都一分不少。这就使薪酬方案失去了意义，不仅缺乏对员工工作绩效的量化考核，而且没有发挥奖金作为管理手段的经济杠杆作用，压制了一部分能干、肯干员工的积极性，同时也滋长了部分员工凭身份、凭资历坐享其成的思想。

以上的许多问题正是我们在分析延安广播电视台在 2005 年之前实行的事业单位工资制度时所提到的问题，经过三年的改革，许多问题仍然没有彻底的得到解决。随着时间的推移，薪酬方案改革不够彻底、设计粗糙、在实践中没有严格的制度保障的缺陷使这些问题死灰复燃，重新成为侵蚀员工积极性和企业竞争力的肌瘤。以上问题的存在，已经越来越影响到员工的积极性和台里的效益，因此必须设计更科学的薪酬体系。

4 延安广播电视台薪酬体系设计

本部分在正确界定延安广播电视台薪酬体系目标的基础上,根据薪酬体系所应遵循的原则,进行延安广播电视台薪酬体系的重新设计。薪酬体系设计是一个系统工程,本文对工作分析、岗位评价等只进行简单描述,而将重点放在薪酬结构设计上。

4.1 延安广播电视台薪酬体系的目标

延安广播电视台经过多年的发展将要步入成熟期,这一时期本台的发展战略以采取稳定战略为主,相应的人力资源战略则是要以稳定已经拥有相关工作能力的员工队伍为出发点,吸引优秀的人员加盟。总的来说,此次薪酬改革应该达到以下目标:

4.1.1 支持本台战略目标

在薪酬分配的总体策略上,做到薪酬策略与本台的发展战略、薪酬支付能力、企业文化等紧密联系,薪酬总量和薪酬水准具有市场竞争力,能吸引人才、留住人才,以维持高竞争力。

4.1.2 稳定员工队伍,提高效率

薪酬机制上,需要确立一个能比较客观地反映岗位价值、员工能力的薪酬方案,稳定员工队伍,维持高效率。

4.1.3 保持充分的激励性

薪酬投入能保证经济有效,建立与本台绩效管理相适应、体现报酬与贡献相匹配的浮动薪酬制度,能激励员工不断进取,以维持高效益。

4.1.4 保持企业稳定性

使本台平稳过渡到另一战略高度,薪酬决策科学合理,薪酬方案设计,设计方法的选择,薪酬方案的实施保证变革的平稳进行,以维持高效能。

4.2 延安广播电视台薪酬体系的原则

根据基本的薪酬理论和薪酬的功能以及影响企业薪酬的内外因素,结合我国国情和本台的实际情况,本台在设计一套合理科学和行之有效的薪酬方案时必须遵循以下一些基本原则。

4.2.1 公平与效率兼顾的原则

对于大多数员工来说,对薪酬的不满意往往并不是薪酬本身的绝对数额,而

是薪酬的相对公平。所以，在设计薪酬时，既要考虑效率，又要考虑公平。公平可以分两个层次来理解。一是外部公平性，它是指同一行业或同一地区或同等规模的不同企业，相同或类似的职位的薪酬应大致相同。二是内部公平性，它是反映同一企业中，不同的岗位或不同的项目或任务小组的薪酬与贡献的比率应一致。

4.2.2 激励性原则

报酬系统应把短期激励和长期激励、外在激励和内在激励结合起来设计和实施，始终保持薪酬对员工的强劲激励作用，提高人们的工作积极性和能动性，充分发挥人力资源的效用。

4.2.3 竞争性与薪酬成本最低化原则

企业之间的竞争归根到底是人才的竞争。在吸引、留住和激励优秀人才的众多因素中，富有竞争力的薪酬是最重要的因素之一。所以，本台在设计薪酬时，就必须保证本台的薪酬水平应高于或至少不低于市场上的平均水平，但同时又要考虑本台的薪酬成本和支付能力。

4.2.4 合法性原则

合法性原则是指企业的薪酬制度和薪酬管理必须遵守国家或地方相关的法律法规，比如，最低工资保障、同工同酬、法定带薪假期等。尽管我国在这方面的法律法规还不完善，但这是企业薪酬设计中必须遵守和最起码的原则。

4.3 延安广播电视台薪酬体系设计

薪酬方案设计是一个系统工程。要设计出合理科学的薪酬方案，一般要经历岗位分析、岗位评价、薪酬调查、薪酬定位、薪酬结构设计和薪酬方案的实施和修正等步骤。但由于研究重点和篇幅，本文对工作分析、岗位评价等只进行简单描述，而将重点放在薪酬结构设计上。

4.3.1 岗位分析与评估

岗位分析是对岗位信息进行收集、整理、分析与综合的一个系统性的过程。最终形成岗位说明书和岗位分析报告。为岗位价值评价提供关于各岗位的基础性信息，是岗位评价的基础和前提。岗位分析是现代化人力资源管理所有职能工作的基础和前提。本次岗位分析的具体目标为：绩效考核和薪酬管理。此次岗位分析的重点是强调对与薪酬方案设计相关的工作特征的评价性分析，包括岗位在组织中的地位及对组织战略的贡献、工作所需知识、技能与能力水平，工作职责与

任务的复杂性与难度，工作环境条件、工作负荷与强度的大小等。所要收集的信息包括工作目的与工作职责、工作范围、职责复杂程度与执行难度、工作难点、岗位在组织中的位置、联系的对象、内容与频率、任职资格和绩效标准。

岗位评估是建立在企业岗位分析上的基础性人力资源管理活动，其主要的工作成果是形成企业岗位价值序列和设计企业薪酬方案。岗位评价的目的是展示组织战略认可的付酬要素，从而实现组织战略与付酬体系的有效衔接，集中体现企业体现薪酬方案“内部一致性”，提高员工对于薪酬的满意度。将组织内部的岗位分别归于一定的等级之中，提供薪酬设计的基础，是确定岗位基本薪酬的主要依据。

通过岗位分析，明确了台内各岗位的主要职责、职权范围、任职资格、工作环境等内容。在此基础上，评估不同岗位的相对价值，岗位评估确定的岗等决定了综合津贴等级和绩效工资等级。本次岗位评估采用定量的岗位价值测评方法——“海氏测评法”，从技能水平（包括专业理论知识、管理诀窍、人际技能）、解决问题的能力（包括思维环境、思维难度）和职务承担的责任（包括行动自由度、职务对工作结果的影响、财务责任）这三个维度对标杆岗位进行价值评估。根据岗位评估的结果将所有岗位分为 13 个岗等（见表 1）。

表 4-1 岗位评估分等表

岗位等级	岗位
13	台长
12	副台长、总编
11	总工程师、频道总监
10	副总编、专职副书记
9	办公室主任、总编室主任、财务部主任、总工办主任、广告管理部主任、网络中心主任、播出部主任
8	办公室副主任、总编室副主任、财务部副主任、总工办副主任、广告管理部副主任、网络中心副主任、播出部副主任、新闻部主任、发展研究办主任、产业办主任、新闻部记者站站长、频道副总监
7	纪检副书记、工会副主席、新闻部副主任、发展研究办副主任
6	人事科科长、管理科科长、技术科科长、播出科科长
5	人事科薪酬专员、行政科科长、保卫科科长、车队队长、人事考核专员、宣传科科长、节目考评科科长、支出科科长、预算分析收入科科长、科技科科长、综合科科长、播出科副科长、节目创作专员、资料科科长、党委办公室主任
4	节目考评员、支出科会计、收入科会计、覆盖工程师、技术工程师、新闻部编辑、机房维护主管
3	机要科档案管理员、仓库管理员、车辆管理员、杂志编辑、节目考评科调研分析员、宣传科宣传管理员、广告分析与监听、播出值班岗、工作站设备维护系统维修、播出值班员、电工、天线工、采通部联络员、资料科编辑、阅览室管理员、活动室管理员
2	秘书科文员、安全保卫、司机、资料科录入员
1	客户服务组前台、行政组接线员

4.3.2 薪酬结构设计

如上所述，以岗位等级工资制为基础的薪酬体系包括岗位等级工资（基础工资、绩效工资）、综合津贴、特殊贡献奖、保险福利等几个部分。各个组成模块具有不同的特性，基础工资的作用是对员工在组织中承担的责任和需要能力的回报，也是原有事业单位实行的工资制度中工资保留项，其侧重于对其岗位价值的评价；特殊贡献奖是战略性奖励奖金项；保险福利沿用原有的保险福利项，是对员工历史贡献的回报，因而侧重于对其需求的评价；综合津贴、绩效工资以岗位评估为基础进行设计的项目，绩效工资的作用是对员工当前业绩的直接回报，因而侧重于对其业绩的评价。

（1）基本工资

基本工资是为员工提供的基本生活保障的部分，所有员工均享有。在编人员的基本工资为国家规定必须执行的工资项（包括原有的工资、津贴、在编人员副食补），其水平随着国家相关政策的变化而调整；局聘、台聘和频道聘人员的基本工资根据员工个人的能力素质、业绩表现、工作经验综合确定，其水平低于在编人员的基本工资水平。

（2）特殊贡献奖

特殊贡献奖是为推动战略的实施及鼓励有特殊贡献的员工而设立的，对于台战略实施有重大贡献者、参与全台的重要或者特殊项目的开发者、在本岗位工作中做出突出贡献者可享受特殊贡献奖。特殊贡献奖从管理费用中列支，其额度、发放范围、标准由台长办公会确定。

（3）保险福利

保险福利是按照国家规定和全台政策而为员工提供的，包括住房公积金、政府规定的各类社会保险、全台补充保险、福利津贴，具体标准按照现有的规定执行。

（4）综合津贴

综合津贴是将原有工资中的适当补、地职补、保留、独补、房补、能源补、其他、高频、补发工资等项合并。综合津贴的总额根据全台经营收入状况确定，综合津贴的水平综合体现了岗位价值的差异和个人条件的差异。每个员工的综合津贴水平是根据其学历、工龄、职称、台龄四个因素来确定。

综合津贴总额由台长办公会随着全台经营收入状况来调整，当经营收入状况较好时，综合津贴总额增长，当经营收入状况较差时，综合津贴总额降低。按照工资设计的要求，每等综合津贴分为五个档次，以最低一等幅宽、幅宽增长率、最低一等最低一级综合津贴为基础，确定各等级各档次综合津贴水平。

员工综合津贴档次的确定：根据员工所在岗位对应的岗位等级（由岗位评估确定）即为员工目标综合津贴等级；所有员工综合考虑工龄、学历、职称、台龄四个因素来确定员工所在综合津贴等级内的具体档次，具体而言，就是按照员工档案中记载的相关数据进行统计、计分，确定出所有人员的综合津贴档次，得分在 0-20 之间的为第一档，25-40 为第二档，45-60 为第三档，65-80 为第四档，85-100 为第五档。

表 4-2 工龄、学历、职称、台龄的标准与配分表：

因素	标准	分值
工龄	1-5	5
	6-10	10
	11-15	15
	16-20	19
	21 以上	21
学历	高中或中专	5
	大专	10
	本科	15
	研究生（无学历）或双学位本科	20
	硕士	25
	博士	30
职称	初级	5
	中级	10
	副高	15
	正高	20
台龄	1-5	5
	6-10	10
	11-15	15
	16-20	19
	21 以上	21

（5）绩效工资

绩效工资是体现了电视台、频道/部门、员工个人的业绩水平。全台绩效工资总额根据经营收入的一定比率来确定，具体比率由台长办公会来确定。绩效工资随着实际业绩的变化而变化。

员工目标绩效工资确定：员工所在岗位对应的岗等即为员工目标绩效工资

等级。按照工资设计原则，以最低一等绩效工资、每等工资增长率为基础，确定的各等目标绩效工资即为员工所在岗等目标绩效工资。员工绩效工资按照“台——频道/部门——员工”层层分解的方式来分配；由台到频道/部门的分配根据频道/部门分配系数、频道/部门考核系数、频道/部门员工的人数、员工目标绩效工资确定各频道/部门绩效工资总额。频道/部门分配系数由台长办公会综合考虑创收与非创收部门之间的差异、创收部门之间资源的差异来确定，考核系数根据频道/部门任务目标完成情况来确定；频道/部门绩效工资总额中的15%作为机动奖励基金，其发放办法由各频道/部门自行规定；绩效工资总额中其余85%为员工绩效工资总额，由频道/部门负责人综合考虑员工的业绩考核结果、员工所在岗等绩效工资进行分配。

频道/部门绩效工资总额=全台绩效工资总额×频道/部门绩效工资系数

频道/部门绩效工资系数=[（频道/部门分配系数×频道/部门考核系数）×本频道/部门第*i*等员工的人数与本频道/部门第*i*等员工的目标绩效工资之和]÷全台所有频道/部门绩效工资系数之和

员工绩效工资=所在频道/部门绩效工资总额的15%×员工绩效工资系数

员工绩效工资系数=（该员工考核系数×该员工目标绩效工资）÷所有员工绩效工资系数之和

4.4 绩效考核

在新的薪酬体系中，绩效考核是重要的一块，是关系到新的薪酬体系能否成功的关键。必须建立科学完善的绩效考核体系，来衡量部门或员工的工作业绩，通过业绩与工资收入挂钩，充分体现多劳多得的原则，以调动员工的工作积极性，充分发挥薪酬体系的激励作用。

4.4.1 绩效考核的设计

绩效考核（Performance Evaluation）又叫绩效评估，就是针对电视台中的每个员工所承担的工作，应用各种科学的定性和定量的方法，对员工行为的实际效果及其对单位的贡献、价值进行考核和评价的过程。

a. 考核组织

考核委员会：组长为台长，副组长为人事行政副台长，成员为其他领导和办公室主任。考核委员会的职责为：审定考核管理制度、考核方案；审定各频道/

部门的考核指标：审定年度综合考核的结果；裁决考核纠纷与考核申诉。

执行机构：办公室人事科为考核委员会的执行机构。职责为：拟定/修订绩效考核制度、方案；提供所需的工具、方法，组织考核培训与答疑；监督月度/年度业绩考核；组织年度综合考核；监控、收集、记录被考核者的关键行为表现和重要业绩数据；汇总各类考核资料和数据；分析考核结果并提出人事决策意见；监督考核结果的反馈以及绩效改进计划的实施。

考核者：考核者为被考核者的直接上级。考核者的职责为：考核期前与被考核者共同制定考核指标；监控、收集、记录被考核者的行为表现和业绩数据；评价下属的工作绩效和能力素质；与被考核者进行绩效反馈，肯定成绩并指出不足，制定绩效改进计划。

b. 考核类型

考核类型分为月度业绩考核和年度综合考核，其中月度业绩考核只包括业绩考核，年度综合考核包括业绩考核和能力素质考核。

c. 考核指标的确定

业绩考核指标包括重点工作指标和日常工作指标，重点工作指标可以从《经营目标责任书》/《工作计划书》中选取，日常工作指标可以从岗位说明书中的绩效指标项中选取；能力素质考核的选取参照《能力素质指标表》；考核指标由人事科提供，由直接上级根据当期工作重点选取考核指标。

在此过程中，可以采取平衡记分卡的基本原理，从财务、客户、内部运营过程和学习与成长四个方面考察台所要达到的指标，通过层层分解，建立对各频道/部门以及员工的关键绩效考核指标（KPI）体系。如对文艺节目制作部门的关键绩效考核指标如表 4-3，对编导岗位的关键绩效考核指标如表 4-4。

表 4-3 文艺节目制作部门关键绩效指标考核

KPI	KPI 说明	信息来源	权重
节目收视率	各档节目的综合收视率情况	市场调查公司	50%
部门费用控制	在保证目标实现的情况下的部门综合费用控制水平	财务部记录	15%
安全播出差错率	由于磁带、技术或政治等原因造成的安全播出事故，由台事故调查小组认定的责任方负责	事故调查结论及总编室月度统计记录	20%
上级交办任务按要求完成率	按要求（时限、内容、质量等方面）完成上级部门和台领导交办任务的完成情况	部门工作统计	15%

表 4-4 编导岗位关键绩效考核指标

KPI	KPI 说明	信息来源	权重
安全播出差错次数	由于本岗位失误，直接以及连带责任造成的安全播出差错	总编室月度统计记录	30%
节目数量	保证质量的情况下一定数量的节目	工作记录	10%
节目质量	保证一定数量条件下的节目质量	评价委员会工作评价	40%
节目收视率	保证节目当月的收视率	总编室月度统计记录	20%

（4）考核结果的分配标准

考核结果的评价等级、分数区间、考核系数：考核的等级标准分为 A（优秀）、B（良好）、C（中等）、D（尚可）、E（较差）五级，考核分数采用 5 分制，即考核得分满分为 5 分，最低得分为 1 分，考核的结果对照考核分数区间来确定考核的等级和考核系数，考核系数用来计算员工的绩效工资。考核的等级标准、分数区间与考核系数见下表：

表 4-5 考核的等级标准、分数区间与考核系数表

考评等级	考核分数区间	考核系数	定义	标准
A	4.5-5	1.5	优秀	持续超越期望要求，这个分数表明该员工的绩效十分突出
B	3.5-4.4	1.2	良好	全部满足期望要求并局部超预期要求，这个分数表明该员工圆满完成了要求的工作；
C	2.5-3.4	1	中等	全部满足期望要求，这个分数表明该员工还需就工作的某些方面作进一步完善；
D	1.6-2.4	0.8	尚可	部分未能满足期望要求，这个分数表明该员工需要得到一定的提高；
E	1-1.5	0	较差	基本不能满足期望要求，这个分数表明该员工存在着严重的绩效问题，需要采取行动进行改进。

(5) 考核结果的强制分布

为了防止考核流于形式和考核结果分布的不均衡，需采取强制分布控制的方法来平衡员工的考核结果，强制分布的结果要基本符合正态分布比率。考核结果强制分布比率如下表：

表 4-6 考核结果强制分布比率表

频道/部门/科室人数	A 级最多人数	B 级最多人数	D、E 级应包含人数
5 人及以下	1	1	1
6-10 人	1	2	1
11-15 人	1	3	2
16-20 人	2	5	3
21-25 人	2	5	3
26-30 人	3	9	4
31-50 人	3	10	5
50 人以上	10%	20%	15%

4.4.2 绩效考核具体方法

科学合理的绩效考核结果还依赖于合理的绩效考核方法，同时对于绩效考核的具体方法应该在实践中与时俱进，不断完善。

a. 考核构成

考核由直接上级根据业绩完成情况、工作表现进行评价，业绩考核和能力素质考核分别占有不同的比率，其中：台领导（除台长以外）业绩考核占 50%，能力素质考核占 50%；频道/部门正副职、栏目/科室正副职业绩考核占 60%，能力素质考核占 40%；其他员工业绩考核占 70%，能力素质考核占 30%。

b. 考核程序

考核期前，由台领导与频道/部门负责人共同制定频道/部门工作目标与计划；由直接上级与被考核者共同制定考核指标及权重；考核期间，直接上级观察并记录被考核者的行为表现，并给予指导；人事科向各频道/部门搜集被考核者的关键行为表现和重要业绩表现数据；考核期结束后，直接上级依据被考核者绩效指标数据和工作表现，结合其他与被考核者有密切工作联系人员的意见后，对

考核指标进行打分：频道/部门或科室负责人根据考核的强制分布要求调整所辖员工的考核结果，使其符合正态分布；人事科复核所有频道/部门的考核结果是否符合强制分布结果，并将所有的考核资料存档备案。

c. 各层人员的业绩考核

台领导的考核：台领导（除台长以外）的业绩考核由台长进行考核，考核中台长须征求与被考核者有密切工作联系的人员的考核意见；将考核结果填入相关考核量表，交由人事科备案。

频道/部门正职的考核：频道/部门正职的业绩考核由台长进行考核，考核中台长须征求与被考核者有密切工作联系的人员的考核意见；考核结果要求符合正态分布，填入相关考核量表，并将考核结果报台长审批后由人事科复核、备案。

频道/部门副职、科室正/副职、一般员工的考核：频道/部门副职、科室正/副职、一般员工的月度业绩考核由直接上级进行考核，考核中直接上级须征求与被考核者有密切工作联系的人员的考核意见；考核结果要求符合正态分布，填入相关考核量表，并将考核结果报间接上级审批后由人事科复核、备案。频道/部门副职、科室正/副职、一般员工能力素质考核主体与权重见表 7)。

表 4-7 频道/部门副职、科室正/副职、一般员工能力素质考核主体及权重表

被考核者		考核主体与权重						
		台长	分管台领导	其他台领导	频道/部门正职	频道/部门副职	栏目/科室正职	栏目/科室副职
台领导		60%		20%	15%	5%		
频道/部门正职		40%	30%		10%	10%	10%	
频道/部门副职					80%	10%	10%	
栏目/科室正职、副职					70%	10%	10%	10%
不分栏目/科室员工	有分管副职				60%	30%	10%	
	无分管副职				70%	20%	10%	
分栏目/科室员工	有分管副职				20%	10%	60%	10%
	无分管副职				20%		70%	10%

（4）考核结果的反馈

反馈的目的在于用执行结果比照工作目标，发现不足与偏差，完善、补充和纠正，实现工作目标并不断提高和超越设计的目标。员工知道对自己考核和评估的情况后，通过反馈，员工可以判定自己能否达到预期的工作绩效和目标，也可以知道自己在工作中积极的一面，以及已经取得的成绩。而且通过绩效考核反馈，可以使员工及时改正失误，在后来的工作中更认真，做出成绩，提高员工的自身工作能力。正因为在本台日常管理工作中有检查、考核和评估，所以，反馈是本台中每级管理人员必不可少的一项和责任。在企业中，几乎所有的员工都希望知道自己每次绩效考核的结果，想知道过去一段时间内自己到底做得怎么样，上级是否满意自己的工作。如果员工无法知道自己的工作表现，他们就会觉得自己没有受到足够的重视，自身的价值没有得到体现，这一点在知识型员工身上体现的尤为明显。因此，本台对员工进行考核时，更应该及时把考核结果反馈给员工。这项工作不是可有可无的，而是十分必要的。员工知道了他自己的绩效考核结果，就可以为今后的工作指明方向，可以不断调整自己的行为。这样，便能够激发员工的上进心和工作的积极性，从而提高本台的整体绩效。

（5）考核申诉

考核过程中如果有不可调和的争议，或被考核者认为考核结果、考核运用不公平，可以向考核委员会申诉，由人事科代理接收申诉材料，调查事实并提出申诉处理建议，由考核委员会最终裁决。

4.4.3 绩效考核的评价及其修正

绩效考核体系是新的薪酬体系能否取得实际效果的关键，必须对绩效考核体系进行不断地完善，逐步建立最优的考核体系。这就要求对求出的绩效考评结果，必须针对电视台的实际生产经营情况进行分析对比，由于各部门、单位、员工所处的工作情况不同，对绩效考评的要求也不同，一级指标及其分层指标也不同，有必要对其中的评价指标进行修正直至达到最优。同时，各因素的权重会直接影响到评估的结果，对考评指标在考评中的地位也要进行分析，确定它在整体考评过程中对评判结果的影响程度。这就要求在确定权重时，应采用科学的权重确定方法和程序。在考评的评分过程中，应力争将晕轮效应误差、近因效应误差、偏见效应误差等降到最低程度。

5 延安广播电视台薪酬体系实施的保障措施

薪酬体系是人力资源管理的一项重要内容，薪酬体系是对人的管理，成功的薪酬体系是企业发展的动力所在，必须提高对薪酬体系重要性的认识，从组织上保证薪酬体系的实施和运行。因此，必须首先正确认识本台薪酬体系改革所面临的阻力。同时，在实施中，为了保持管理的连续性和平稳性，新的薪酬方案在实施过程中必须做好前期宣传、夯实基础，同时要注意实施中的动态监控，及时发现问题、解决问题。

5.1 正确认识薪酬改革的阻力

赫伯特·西蒙将改革的阻力归纳为五类，分别是：惯性、自私性、合理性、从属性和文化滞后。（1）惯性：惯性是指由于人们的惯性思维，短时间内很难改变人们的某些习惯模式，很难让他们用新的方式去工作，从而使变革陷入停顿。

（2）自私性：对广播电视台的员工而言，惯性固然是个大问题，但薪酬改革遇到的更大的阻力是人们的对财或物的自私想法，因为有些改革势必增加了个人的费用。每个人都不愿意为改革付费。（3）合理性：在进行薪酬改革的过程中，人们需要知道事情的前因后果，来龙去脉，因此新型薪酬实施过程中需要大量的解释。但是，大量事实表明在改革实施中，许多企业就出现过以单纯的行政指挥的现象。而且，这种习惯在事业单位根深蒂固，很难改变。单位往往没有将方案系统化的介绍给员工，而是一纸告示了事，居高临下的对待员工。他们没有考虑到，新的方案公布之后，因为每个人视角不同，所以理解肯定不同。只要本台想减少这种阻力，就非常有必要进行沟通工作。（4）从属性：从属性是指企业在讨论与员工利益有关的问题时，没有让员工参与，仅仅是告诉员工该怎么做，员工变成了权力施加的对象。其实，员工对于将要影响他们生活的事物不可能放弃其参与权，在薪酬领域这一点尤为突出。（5）文化滞后：文化滞后是指企业内部结构的变化超出了企业原有的价值观的变化，也就是指文化的变革慢于结构的变革，而产生的一种文化滞后现象。例如在对员工发放奖金的时候，新型的薪酬政策要求奖金与业绩挂钩，但是员工的业绩很差的时候还该不该对其进行奖励或者提薪？现实中，管理人员很难履行“奖金零增长”的政策。再比如，对于员工高流动率的想法，人们一般都会认为是坏事。而拉开档次的薪酬很可能会引起高流动率，但根据哈伯格原理，占员工人数 20% 的业绩较差的员工的快速流动是件好事。如

果企业的人员变动较小,就是表明企业没有将表现糟糕的人淘汰出局。由此可见,消除不适应电视台发展的传统文化概念绝非易事。

以上五点也是本台在改革中所会遇到阻力,其中的许多因素正是 2005 年所进行的改革最终没有进行下去的原因。因此在新的薪酬体系实行的过程中,必须充分重视这些阻力,在新的薪酬体系施行之前充分分析,通过多方面多层次进行沟通,力争将这些阻力减少到最小。因此,这就需要台领导的重视、充分的宣传沟通、全体员工的积极参与、实施过程中的动态监视和实时调整等种种措施。

5.2 台领导要从战略高度重视薪酬体系工作

台领导是本台薪酬体系的重要影响者。从一定意义上说,本台薪酬体系的设计、改革和完善,在很大程度上取决于台领导的态度。

薪酬关系到组织目标和个体目标的实现及其统一性,加之台里将大量的资金用于薪酬及其相关的事项,因此,在市场竞争日趋激烈的情况下,台领导要从战略高度对待本台的薪酬体系。薪酬体系越成为支持本台战略的关键成功因素,员工就越能够理解本台的战略。薪酬体系与战略之间的统一程度通常决定了战略是否能够有效实施。这就要求台领导要亲自领导薪酬体系的改革,高度重视,科学安排,精心组织。建议由台领导牵头成立薪酬体系改革领导小组,组织实施薪酬体系改革。

5.3 夯实薪酬基础,重视前期宣传准备

新的薪酬方案实施前必须做大量的准备、宣传沟通工作。因此,应该通过培训学习,尽早导入新的薪酬理念;通过对全体员工进行有效地宣传发动,使其建立正确的薪酬观念,树立只有努力提高工作绩效,为台里多做贡献,才会得到更高的薪酬和良好的晋升空间的观念。树立对这个问题的正确认识,一是要保证足够的时间,因此对于新方案的实施不能急于求成,必须通过一段时间的学习,统一认识;二是利用各种形式反复学习,充分讨论,只有充分认识到新方案的优点,明确可以获得的利益,员工才会成为方案的积极推动者。

在新的薪酬体系中,只有认真做好岗位分析、岗位评价等基础性工作,才能保证薪酬方案的公平性。因此,建议通过聘请相关的专家,充分利用台内台外的多方力量完成这一基础性工作。对本台的岗位进行梳理,优化组织机构,正确划分了管理责权,根据执行业务管理流程的需要,和组织机构定岗定编。通过严谨

的岗位分析、岗位评价，细致的薪酬调查、合理的薪酬定位、科学的薪酬设计，将基础工作做到实处，从而为薪酬方案的制定和实施奠定扎实的基础。

5.4 鼓励各部门各员工参与报酬体系的设计与管理

员工如果能够参加薪酬设计，在心理上就会感到自己是整个单位管理团队的一员，而不只是一名被管理者。该措施可以激发员工的积极参与公共事物的意识，会努力为本台的发展献计献策。

全员参与还可以完善薪酬制度。员工在参与制度设计的过程中，可以针对企业报酬政策及目的和管理层进行必要的沟通。一方面可以促进管理者与员工之间的相互信任，另一方面可以让薪酬制度中的缺陷充分暴露出来，企业针对不足的地方有的放矢的改进和完善，构建一个有效的全面的薪资系统。

国外公司在这方面的实践结果表明：与没有员工参加的绩效付酬制度相比，让员工参与报酬体系的设计与管理常令人满意且能长期有效。员工对报酬体系设计与管理更多的参与，无疑有助于一个更适合员工的需要和更符合实际的报酬制度的形成。在参与制度设计的过程中，针对报酬政策及目的进行沟通、促进管理者与员工之间的相互信任，这样能使带有缺陷的薪资系统变得更加有效。

尤其是电视台这样的一个企业，员工的素质相对较高，如果调动员工的积极性，参与到薪酬体系的设计和管理中来，将有利于薪酬体系的推动和完善。因此，在薪酬方案执行之前，应该通过座谈、问卷调查等多种形式收集员工的意见，掌握员工在薪酬方面的需求和愿望；在薪酬方案执行中，必须关注员工的反应，随时听取他们的意见，解答他们的疑惑。

5.5 坚持动态管理，关注薪酬监控诊断

薪酬方案建立后，运行管理就成为整个薪酬管理中的一项重要和长期的工作。随着内外环境的变化，薪酬的动态管理显得尤为重要。进行薪酬动态管理，要坚持“岗变薪变”、“绩变薪变”的原则，以达到薪酬的最优激励效果。保证本台薪酬战略、薪酬计划、薪酬设计各部分的正常运作和整个薪酬方案的协调发展。

另外，薪酬考核是否科学是新的薪酬体系能否成功的关键。在新的薪酬方案实施的过程中，必须对绩效考核指标及指标水平进行动态调整修订。当各部门、岗位的工作条件发生重大变化时，人力资源管理部门应该组织有关职能部门对考核指标进行必要的修订，纠正指标的偏差，使各部门、岗位的业绩更具有可比性，

提高薪酬考核的公平性。

5.6 其他配套措施

正如前文提到的，广播电视台是一个特殊的事业单位，具有事业和产业双重性质，因此在实施薪酬体系的时候，还需要引进一些配套措施：

（1）加快人事制度改革。适应广播电视台所遇到的内外部环境的变化，对本台的人事制度进行改革，实行全员聘任制，建立能进能出、能上能下的用人机制，并根据个人工作业绩，拉开收入档次。这样，一方面能将真正优秀的人才吸纳进来，使得有才华有能力的人有用武之地，另一方面还能消灭懒人的生存环境。从而彻底打破大锅饭的分配体制，消除平均主义弊端。

对于人事改革中的分流人员，可以利用媒体自身的优势，创办相关企业性质的实体。由于社会保障没有完全到位，将媒体内的富余人员全部推向市场不太可能，而分流它用却是行之有效的方法之一。很多广播电视台通过创办广告公司、电视购物公司、演艺公司等企业取得了很好效果。这样不但解决了富余人员问题，而且为企业化管理积累了经验。延安广播电视台尽管在这方面起步较晚，但是在本区域内仍然有较强的竞争力。

（2）引入竞争的企业文化。广播电视台的经营格局，正处于一个由传统行政事业文化向现代企业文化过渡的转型期。在这个时期，新旧文化的冲突不可避免。为了使薪酬制度顺利推行，就必须改变过去陈旧的思想观念，抛弃行政文化中诸如“官本位”、“中庸保守”、“形式主义”、“平均主义”等带有明显官僚主义特征的文化观念。培育和建立竞争性的企业文化，如提出“人员能上能下，待遇能增能减”的口号，并积极宣传实施，发挥文化的驱动作用。

6 延安广播电视台薪酬体系评价

与原有的薪酬体系相比,新的体系在激励性、公平性等方面都有所改进,同时,提高了工作效率,绩效考核指标更加合理,丰富了工资结构。

6.1 使本台的薪酬战略得到了一定的明确

本研究为本台设计这样一个新的薪酬体系的出发点是使本台的薪酬政策和薪酬管理与本台的人力资源发展战略、本台的经营战略保持一致;目标是吸引和保留本台优质的人力资源,使之转化为本台的竞争优势,能够在日趋激烈的市场竞争中立足。因此,该薪酬体系在设计时不是局限于解决本台眼前的薪酬问题而孤立的去设计和思考单个薪酬体系,也不是仅仅将薪酬体系设计作为一项技术性的工作而停留在技巧的层面,而是将其提高至“提高本台竞争优势的手段”的高度。通过新的薪酬体系的设计和实施树立薪酬战略就是以一系列薪酬选择帮助企业赢得并保持竞争优势的正确态度,回答“整体薪酬制度如何帮助我们取胜”的问题。

6.2 灌输正确的薪酬理念

正如前文所说,薪酬理念明确的企业在薪酬管理方面能够体现企业所倡导的价值,指明企业到底为什么样的行为和什么样的业绩进行付酬。而现在在延安广播电视台,无论是台领导层还是普通员工,都存在这一些错误的薪酬理念,这是许多老子冲突的原因,也是本台的薪酬改革不能取得良好效果的原因,也是导致新的薪酬体系能不能够被接受的重要原因之一。通过新的薪酬体系的宣传和实施,能够灌输正确的薪酬理念。结合整个薪酬体系,能够得到加强的薪酬理念包括:

(1) 薪酬总额由本台年度目标与实际完成的绩效所决定,使员工的切身利益与企业的发展紧密相连。

(2) 薪酬应注重员工的长期性发展,激励员工自我提高业务、技术、管理能力,并有利于员工岗位的调配,通过满足员工追求价值实现的愿望,促进电视台健康、持续、快速地发展。

(3) 薪酬应注重岗位的弹性升值空间,采取适度的固定部分,加大个人业绩考核部分,坚持重能力、重实绩不看关系,重人品、重公论不重情面的原则,形成岗位的有效竞争。

6.3 体现了激励性

通过合理的薪酬结构和比例的设计，在增加稳定性的同时，体现了激励性。这主要表现为绩效工资的介绍，合理的绩效工资系数的设定，以及科学的绩效考核指标体系的确定。

在新的考核体系中，考核有清晰的定位，即通过制度性、常规性的考核，使台对所有员工的工作绩效有一个客观、公正的评价，并依据评价结果进行晋升、薪酬、培训、奖惩、岗位调整等人事决策，并通过考核最终达到改进工作绩效的目的。由于明确了岗位职责和对目标进行了分解，让员工明确了应该履行的工作职责、各项任务的重要性和绩效的衡量、可能遇到的问题及解决方法等一系列问题，能给员工行为予以健康的导向并不断提高公司和员工总的绩效水平。由于目标定位清楚，考评结果得到了充分而积极的利用，改变了原有考核体系的那种将考评结果定位于一种利益分配的依据和工具的做法，消除了对员工的心理压力。

6.4 增加了公平性

通过更科学的薪酬设计方法和流程，增加了薪酬方案的公平性。通过岗位分析，充分、全面的体现某个岗位的职责、贡献、重要性以及对公司的价值；利用海氏测评法等科学的方法进行合理的岗位评价，能够解决不同职能部门的不同职务或相同职务的相对价值的问题，增加了其科学性和公平合理性，其形成的岗位价值序列有效地避免了旧薪酬方案中的盲目性和主观随意性。

6.5 提高了工作效率

每个岗位都增加了不同比例的绩效工资，绩效工资与绩效考核的结果挂钩，绩效考核主要考核员工的工作态度、工作效率等，这大大激励了员工的工作热情，促进了工作效率的提高。

6.6 丰富了工资结构

原有的工资结构单一，容易产生随机性或季节性波动。新的薪酬体系使员工的收入构成多样化，对于大多数员工来说，他们的收入不仅与个人的绩效相关，而且与的全台状况和部门绩效相连，这样可以提高他们的忠诚度，有助于提升本台的整体业绩。

6.7 绩效考核指标更加合理

新的薪酬体系中，绩效考核指标体系更具有针对性的，明确了考核标准，从

而避免了复杂人际关系的影响，减少了靠主观印象做评定的可能性，增强了绩效考核的可信度，使员工更容易接受并配合绩效管理的推行，引导员工沿着全台的战略目标方向改进绩效，进而通过员工绩效的提高使部门绩效提高，最终加速全台战略目标的实现。

7 结论及有待进一步研究的问题

本部分总结了本文的主要研究结果，并对新的薪酬体系的一些局限性进行了分析，这是需要进一步研究的地方。

7.1 主要结论

尽管延安广播电视台的薪酬体系已经有过一次改革，然而“事业单位性质，企业化经营”的实质决定了脱胎于计划经济下事业单位工资分配制度的薪酬体系无法适应市场竞争的需要，不足以吸引、留住和有效激励员工，因此必须在科学的程序基础上制定新的薪酬体系。因此，本文以探讨了包含绩效工资薪酬体系。主要结论如下：

（1）建立以业绩为导向的薪酬激励体系，将绩效工资、综合津贴作为薪酬体系的重要组成部分。综合津贴、绩效工资以岗位评估为基础进行设计的项目，绩效工资是员工当前业绩的直接回报，因而侧重于对其绩效的评价。

（2）绩效考核必须依据科学的方法、程序和指标。在确定考核指标时，可以考虑采用平衡记分法等科学的方法。

（3）岗位分析是薪酬设计的基础工作，也是重要工作，必须用科学的方法进行岗位分析和评估。本位使用海氏评估法这一科学和相对成熟的方法将全台的岗位分成了 13 个岗等，体现了不同岗位的不同价值。

（4）薪酬体系包括岗位等级工资（基础工资、绩效工资）、综合津贴、特殊贡献奖、保险福利等几个部分，各个组成模块具有不同的特性。薪酬体系合理，避免了员工工资的大起大落，既能体现薪酬分配的保障功能，又能发挥激励功能。

7.2 有待进一步研究的问题

任何方案都会有其局限性，本方案的局限性主要表现在绩效考核指标体系有需要进一步完善的地方，其内在薪酬的激励作用也有再加强的需要。

第一，考核的主体有待多样化

在新方案中，直接领导是整个考评体系的核心主体，他们的综合素质、对考评的理解、面谈技巧与效果等都决定着薪酬体系效果的好坏。如何通过培训等措施使他们提高分析、管理能力和面谈技巧，减少考核误差，是进一步需要考虑的问题。同时，也可以考虑考核主体的多样化。

第二，绩效考核指标体系有待进一步完善

科学合理的绩效考核指标体系的设定是这样一个以绩效考核为导向的薪酬方案能否成功的关键因素之一，现在制定的绩效考核指标体系仍然存在一些粗糙和不完善之处，必须不断改进。但由于绩效考核不是本文研究的重点，所以没有进行进一步研究。

第三，没有强调内在薪酬的激励作用

本方案仅限于外在薪酬的设计，但内在薪酬对改善员工心理状态，稳定员工队伍也是至关重要的。因此就要求在实施本方案时，应注意提高员工的工作多样性、工作重要性、工作意义等方面的水平。

参考文献

- 【1】张春虎,陈江,等.某广播电视台薪酬体系问题分析及解决策略[J].中国人力资源开发, 2008, (3) .
- 【2】刘爱军.薪酬涵义辨析[J].当代财经, 2007, (4) .
- 【3】康士勇.薪酬设计与薪酬管理[M].北京: 中国劳动社会保障出版社, 2005.
- 【4】冉斌.宽带薪酬设计与薪酬管理[M].广州: 广州经济出版社, 2005.
- 【5】世界 500 强企业标准研究中心.薪酬设计与管理[M].北京: 中国社会科学出版社, 2003.
- 【6】戴昌均, 许为民.企业薪酬福利[M].天津: 南开大学出版社, 2001.
- 【7】朱琪, 魏明海.企业经营者薪酬激励治理的演变与效应[J].改革, 2006, (3) .
- 【8】辛希.跨国公司吸引员工三大因素——上海 40 家跨国公司薪酬调查[N].经济参考报, 2003/10/20.
- 【9】郑文力.经理级人才流失的思考[J].中国人力资源开发, 2002, (3) .
- 【10】钟笑寒.劳动力流动与工资差异[J].中国社会科学, 2006, (1) .
- 【11】[美]托马斯.J.伯格曼, 维达.占尔比纳斯.斯卡佩罗.薪酬决策[M].北京: 中信出版社, 2004.
- 【12】赵西萍, 刘玲, 张长征.员工离职倾向影响因素的多变量分析[J].中国软科学, 2003 (3) .
- 【13】伍晓奕, 汪纯孝, 谢礼珊.薪酬管理公平性对员工薪酬满意感的影响[J].外国经济与管理, 2002, (2) .
- 【14】郑文力.经理级人才流失的思考.中国人力资源开发, 2002, (3) .
- 【15】姚先国, 翁杰.工资结构、雇佣关系稳定性和企业的人力资本投资[J].石油大学学报(社科版), 2005, (6) .
- 【16】邢春冰.不同所有制企业的工资决定机制考察[J].经济研究, 2005, (6) .
- 【17】石金涛, 吴广清.人力资源管理中的一个黑洞: 跳槽成本[J].中国人力资源开发, 2004. (10) .
- 【18】项国鹏.西方学者论企业中层管理人员的战略管理角色及其启示[J].外国经济与管理, 2004, (5) .

- 【19】李晓颖.低工资误区与劳动力市场的“柠檬均衡”[J].现代经济探讨,2005,(10) .
- 【20】朱苏岩.企业管理的核心: 绩效管理[J].技术经济, 2003, (9) .
- 【21】盛运华, 赵宏中.绩效管理作用及绩效考评体系研究[J].武汉理工大学学报, 2002, (2) .
- 【22】李跃平.薪酬激励在我国公司治理中的运用.经济社会体制比较（双月刊）[J].2003 , (3) .
- 【23】姜农娟, 邓冬.中国企业薪酬管理问题研究[J].经济问题探索, 2003,(2) .
- 【24】姚先国, 方阳春.企业薪酬体系的效果研究综述.浙江大学学报（人文社会科学版）[J].2005, (3) .
- 【25】魏刚.高级管理层激励与上市公司经营绩效[J].经济研究, 2000, (3) .
- 【26】彭剑锋.人力资源管理概论[M].上海: 复旦大学出版社, 2005.
- 【27】廖泉文著, 人力资源管理, 高等教育出版社, 2003.
- 【28】赵静.企业不同发展阶段的薪酬公平性分析[J].山东社会科学, 2007,(7) .
- 【29】Steven W. Floyd & Bill Wooldridge. Dinosaurs or Dynamos? Recognizing Middle Management's Strategic Role[J].Academy of Management Executive, 1994 , 8 : 47 - 57.
- 【30】Steven W. Floyd. & Bill Wooldridge. Middle Management Involvement in Strategy and its Association with Strategic Type: A Research Note[J].Strategic Management Journal, 1992, 13: 153-167.
- 【31】Robert A. Burgelman. A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm[J].Administrative Science Quarterly, 1983, 28: 223-244.
- 【32】Manab Thakur. Involving Middle Managers in Strategy Making[J].Long Range Planning, 1998, 31 (5): 732-741.
- 【33】Jane E. Dutton, Susan J. Ashford & Regina M. O'Neill. Reading the Wind: How Middle Managers Assess the Context for Selling Issues to Top Managers[J].Strategic Management Journal, 1997, 18 (5) : 407-425.

致 谢

本论文是在导师白永秀教授的热切关怀和耐心指导下完成的。在此期间，得到了白教授的精心指导和严格要求。白教授对选题和研究内容的严格要求，以及对论文工作中遇到的关键问题和疑难问题的指导都使我受益匪浅，他宽厚、正直、谦虚的人格品质和严谨、求实、精益求精的治学精神，给我留下了深刻的印象。谨在此向白教授致以最崇高的敬意和真挚的感谢。

在研究生阶段的学习过程中，特别是在培养模式、论文选题及将论文研究与企业实际相结合的过程中，经管院的其他老师、教授也倾注了大量的心血，给予了无私的帮助。

最后，感谢我的研究生同窗好友们，与你们一起在西北大学共渡的三年学习时光将是我这一生的一笔宝贵财富。你们勤奋好学、踏实认真、严肃活泼而又团结互助的良好品德将会伴随着我一路前行，继续努力。