

A 教育公司薪酬制度诊断及优化

■ 魏亚笑

(中国人民大学商学院, 北京, 100872)

人力资源管理在公司管理中起到满足组织当前及未来的人才需求, 保证组织目标实现的作用。作为人力资源管理工作重要的一环, 薪酬制度将直接影响员工的利益及公司的繁荣与可持续发展。A 教育公司是一家在业内有一定影响力的公司, 但在薪酬方面还存在一些不足。本文分析了 A 教育公司的薪酬制度及现有制度的不足, 并根据公司业务特点给出了针对性建议。

一、研究背景及意义

目前, 在行业竞争和疫情的双重压力下, 教育公司正面临着巨大的生存考验。近几年, 不少曾经在行业内有一定影响力的公司迅速走向衰落。如何借助可持续发展战略及有效的管理来保持公司活力成为了教育公司的重要任务。实际上, 身处服务型产业, 教育公司的业务发展对口碑有较强的依赖性, 而口碑的建立和维护与公司员工, 即服务输出者直接相关。因此, 人力资源管理对公司高质量可持续发展起到重要的作用。薪酬体系作为人力资源管理的重要一环, 其质量直接影响着员工的满意度及稳定性, 从而进一步影响公司发展。

通过在行业将近 20 年的深耕, A 公司如今已具千人规模, 同时在业内积累了良好的口碑。但是, A 公司仍然在薪酬制度方面存在一些不足。这些不足可能会成为限制公司进一步扩张的隐形壁垒。基于此, 本文将针对公司的具体情况来分析现有的薪酬制度及其存在的不足之处, 并尝试给出相应的改进建议。

二、A 公司背景及薪酬体系介绍

作为一家教育公司, A 公司主要提供留学申请、考试辅导, 以及社会实践相关服务。自成立以来, A 公司乘着出国留学热潮的“顺风车”, 凭借高端申请及优质服务理念取得了不错的成绩。但随着市场发展壮大, 许多大大小小的机构也加入了竞争当中, 因此公司的业务面临的竞争压力与日俱增。市场正持续发生变化, 但公司却一直按照从成立时就采用的薪酬体系进行管理。随着一成不变的薪酬制度与公司的业务发展逐步脱节, 员工的工作积极性及工作认同感大打折扣。公司目前面临着较为严重的人才流失问题。

接下来将对 A 公司员工的薪酬构成进行介绍。公司业务部门员工主要包括前端销售和后端文案, 非业务部门主要包括行政人员和助理。其中, 非业务部门的薪资结构基本一致。因此, 本文主要讨论公司前端、后端, 以及行政员工薪资结构。不同岗位的薪酬福利简化如下。

薪酬 = 经济性薪酬 + 非经济性薪酬

经济性薪酬 = 固定工资(底薪 + 晋级工资) + 浮动工资(绩效薪酬 + 日常奖励 + 带案提成)

非经济性薪酬主要包括授予荣誉称号、领导力训练营、带薪休假、集体文娱活动等。

不同岗位的非经济性薪酬差别不大, 唯一不同的是前端工作人员享受了公司为奖励高签约量而设置的带薪休假, 而其他端口没有。各个岗位薪酬设置的主要不同点在于经济性薪酬: 前端无晋级工资、后端涵盖所有薪酬部分、行政无绩效薪酬及带案提成。

在经济性薪酬维度中, 前端主要看销售业绩, 即通过绩效薪酬及带案提成来体现; 后端主要看工作量以工作年限, 即通过晋级工资, 绩效薪酬及带案提成来体现; 行政薪资的基础为固定工资, 但也享受与后端同样标准的晋级工资。日常奖励主要是一些较小的现金奖励, 在如跨部门沟通协作等方面特定进行奖励。

接下来针对每一项薪酬的具体情况介绍。

(一) 底薪

每个员工的底薪初始值是一样的, 为 4500, 研究生学历在此基础上加 500, 如有工作经验, 每多一年的工作经验在此基础上继续加 500, 此项最多增加 1500。

(二) 晋级工资

从入职两个月之后转正开始, 若员工在半年期内各项指标达到设定的晋级标准, 即可申请晋级, 涨薪 500。在以 500 为阶梯晋级涨薪 4 次之后, 即员工转正两年之后, 就会进入专家级晋级体系。专家晋级周期为一年一次, 一次涨薪 1000。

(三) 绩效薪酬

绩效薪酬与前端签约量及后端工作量紧密关

联。对于前端而言，签约量越高，这部分工资也会越高。后端的绩效薪酬与有效工作量挂钩，客户工作推进得多，这部分工资也就会高。但是，受具体工作的时间花费限制，虽然这部分薪酬是浮动的，但后期在绩效薪酬部分得到的薪酬浮动幅度不会太大，每月大致 3000 ~ 5000。在一年中，有 3 个月左右的非业务高峰季，此时这部分薪酬仅为 1000 左右。

(四) 带案提成

前端会在签约及客户完结时拿到合同 5% 的提成。以平均合同额 50000 元来计算，前端能从每个合同上得到 2500 元的带案提成。对于前端而言，带案提成主要依赖于个人能力：签约越多，提成越高。能力较好的前端工作人员能在一年内签约几十甚至上百个合同。后端受单个客户工作量的限制，带案量不会有太大的浮动，故而这部分相对固定，一年总共拿到 25000 左右。

(五) 非经济性薪酬

整体来说，公司在这部分的关注度不高，除领导力训练营为公司统一规划外，其余部分比较依赖于各业务部门的安排，差异性较大。

整体来说，前端签约量越高，绩效薪资越高，相应的福利，如带薪休假，也就越好。前端的薪酬制度与行业相差无几，即工资高低与销售能力成正比。销售能力较低的前端，月均工资几千元，但是销售能力强的前端，月工资基本两万元起步，上不封顶。前端团队整体呈优胜劣汰的趋势，这也比较符合这个岗位的特点。同时，根据观察，前端的稳定程度也与行业平均水平相差无几，甚至高于行业平均水平。除前端外，行政人员在逐年晋级的薪酬制度下，待遇及员工稳定度也高于行业平均水平。但是对于后端而言，此薪酬制度反而引发了诸多问题。接下来将以后端薪酬制度为主体来探讨 A 教育公司薪酬制度存在的问题。

三、A 公司薪酬制度问题

(一) 公平性问题

A 公司在薪酬制度的设置上，由于追求过于绝对的公平，反而最后造成了不公平的现象。每个员工在转正之后，如无极端情况，都可以满足晋级数据要求，享受每年涨 1000 元工资的待遇。同时，绩效薪酬将根据每个人工作的推进量设置。

问题就出在晋级涨薪及绩效薪酬都比较强调量化的数据，如晋级某一级别需要满足一定的累计带案量，月平均绩效需要超过一定数值，或者客户

好评率需要达到某个百分比等。不能量化的数据，例如主管评分，基本也是公司传承下来约定俗成的“走过场”。在把重心放在数据考核上时，公司在意识上忽略了其提供的是服务性质的产品。

比如，在服务客户的过程中，后端提供的服务质量，及由于客户的差异性造成的工作量区别，这些没有被充分考虑到薪资设置中。长期以来，公司都十分强调优质服务。但是，关于优质服务的考核也仅出现在客户投诉扣工资这种维度的管控，是负向抑制，而不是正向强化。有些后端的员工工作做得很好，给客户提供了高质量的服务，客户也非常认可我们的服务，但是从薪酬的角度来看，这种员工的薪酬普通的未受到客户称赞的员工的薪酬没有区别。甚至前者可能还会因为给单个客户花费了更多的精力或做了额外的工作而拿到比后者更低的报酬。此外，针对要求较高或有特殊情况的客户，后端的工作量也有很大区别。而这些在薪酬方面，基本无体现，甚至还出现越有能力的员工将承担更多疑难事件责任的现象。这方面的不公平，一方面可能会导致员工心理上的不平衡，而就算有小的表扬也难以弥补多消耗的精力，难以消除多余工作量带来的不平衡感。另一方面，这样的制度会造成员工整体工作质量都稳定于较低水平，导致员工都不想带要求较高或者较多的客户。

(二) 薪酬结构失衡

1. 薪资比较固化

薪酬结构不够灵活，会导致员工的需求得不到满足。例如很多可以进行正向激励的薪酬没有被充分利用，导致薪资结构较为死板。以用来管控优质服务的薪资为例，这部分薪资有固定值，若本月无客户投诉，则员工可以拿到满额的优质服务薪资；若发生投诉，则根据投诉级别进行相应扣款。此为比较典型的负向抑制的例子。

2. 比例不协调

这个问题会随着员工工作年限的增加而逐渐突出。从基础层面考虑，原始薪酬构成的设置是比较符合这项工作对于员工的能力及素质要求的。但是，随着员工工作年限的增加，晋级工资逐渐增加，并上不封顶。晋级工资在之后会占据薪酬相当大的比例，薪资结构的逐渐失衡也会对激发后期员工积极性起到负向的抑制作用，主要体现为以下几方面。第一，当晋级工资占据了较大的比例之后，绩效薪酬等浮动薪资的比例就会相对降低，从刚开始占比 50% 以上逐渐降低到占比不到 25%。此变化

会造成后端由于固定工资已经比较可观，并不想多带客户来增加收入，这显然是与公司希望员工多带客户的期望背道而驰的。第二，将后期和行政人员做对比，两者基本都是每年涨薪 1000 元。当行政人员入职时间较长一些，大致四到五年左右，工资已经轻松上万了，并且薪资还会以每年 1000 的速度稳定增长。这样，后端工作人员同样会有心态上的不平衡。整体来说，这种蒙着眼按照年限，无视岗位区别的盲目涨薪做法，会让员工在对比中丧失工作积极性。

（三）对非物质薪资重视程度不够

公司非常讲究“事出有因”，无论什么奖励，总希望固化下来，且基本通过金钱来实现。这在发展初期效果可能比较好，但当员工习惯这个奖励之后，这部分奖励就变成了理所当然的薪资内容，员工的幸福感也将逐渐降低。而当这部分工资减少时，员工会有一种被扣工资的感觉。比如，公司在执行绩效薪酬奖励的过程中，为了鼓励大家多劳多得，设置了一档奖励，只要达到某个工作量标准就给予 1000 元的奖励。刚开始设置的时候，后端员工工作积极性十足。但是，员工在调整一些工作方式之后，逐渐都能达到该目标，自然就会觉得这个事情变得理所当然。当员工偶尔在业务淡季没有达到目标时，就会有被公司扣工资的感觉。

此外，公司平时的福利相对较少。公司刚成立时福利政策较多，例如每周的茶话会，部门高绩效出游等。但是这些福利容易在公司遇到经营困难时被一一取消，并且在经营情况好转之后也未恢复。

四、A 公司薪酬制度优化建议

针对以上 A 公司薪酬制度情况说明与分析，本文提出以下改进建议。

（一）调整公司晋升制度

第一，公司应对不同岗位的晋升路径进行调整。行政岗和业务岗每年都可以涨薪 1000 的设计明显不合理。特别是从长期来看，不管是从人员的横向对比，还是从公司的成本角度考虑，这种不加区分的晋升制度将导致公司出现较大隐患。

第二，每个岗位的晋升制度也需进行调整。现行的岗位晋升标准形同虚设，只是简单做一些基础的规定。公司应根据每个岗位的素质要求，以及对员工专业能力的期望进行设置，并且在晋升审核的过程中严格做好标准把控。

第三，公司可采取浮动的晋级工资设置。如果员工连续在关键事项上出现工作纰漏，可以取消之

前的晋级。公司也可以灵活调整晋级薪资，不再是半年 500 元或者一年 1000 元。公司可以通过设计素质模型对员工进行打分，分数越高，涨薪幅度越大。

（二）调整工资结构

结合上文，后端员工入职时间较长之后，由于晋级工资较高，因此各方面的积极性较之前将有所降低。一项薪酬内容就基本掌控了员工的涨薪内容，并且占据了相当大的比重，这样的设置明显不合理。

让员工依赖于晋升制度进行涨薪这种思路也不合理。员工入职 3 年左右正是专业能力强，各方面状态也较好的时候，但是这时薪资并没有达到行业平均水平。因此，员工在这种时候很容易产生不平衡的心态，进而导致员工的流失。公司应调整不同部分薪资的比例并且设置晋级薪资上限，对绩效部分采取更加弹性的设置。以适当底薪 + 高绩效薪酬为导向，是一个值得公司管理层考虑的薪酬改革方向。

（三）重视非经济性薪酬对于员工的激励作用

非经济性薪酬对于员工的激励作用不容忽视。随着公司的平稳运行，公司的员工容易感觉虽然自身工资处于同行业基本水平之上，但是却没有感受到在这个公司工作的幸福。非经济性薪酬的缺失是该问题产生的关键。平时重大节日的福利，对于员工日常表现进行有仪式感的奖励，对于员工个人的关心如安排体检等，都是能增加员工集体荣誉感及公司认同感的手段。

五、总结

薪酬制度的设计是一项较为复杂的工作，但是却对公司的稳定和繁荣发展起到至关重要的作用。公司可以利用薪酬制度设计这把利刃，提升员工工作积极性，维持人员稳定性，从而保证服务质量，促进公司的健康可持续发展。

【作者简介】魏亚笑（1991—），女，河北衡水人，硕士研究生，中国人民大学商学院，研究方向为企业管理（财务金融）。