

## 基层员工的薪酬激励问题研究

郭煜

国家能源集团神东煤炭集团 内蒙古鄂尔多斯 017209

**【摘要】**基层员工的薪酬激励，尤其是后勤岗位如食堂厨师、服务员、洗衣工、公寓服务人员等，关键在于将看似“辅助性、难量化”的工作，通过科学评估与多元激励结合的方式，转化为可衡量、有反馈、能成长的岗位价值体系。合理、得当、积极、有效的运用薪酬，不仅可以激发出员工最大的主观能动性，还将给员工所服务的企业带来巨大的收益。

**【关键词】**基层员工；薪酬激励；工作绩效

Research on Compensation Incentives for Frontline Employees by

Guo Yu

State Energy Group Shendong Coal Group, Ordos, Inner Mongolia 017209

**【Abstract】**The compensation incentive system for frontline employees, particularly those in support roles such as cafeteria chefs, servers, laundry workers, and dormitory service personnel, hinges on transforming seemingly "auxiliary and hard-to-measure" tasks into quantifiable, feedback-driven, and growth-oriented job value systems through scientific evaluation and diversified incentives. Rational, appropriate, proactive, and effective compensation strategies not only maximize employee motivation but also generate substantial benefits for the enterprises they serve.

**【Key words】**frontline employees; compensation incentives; job performance

基层员工的薪酬激励问题，尤其是后勤岗位，普遍存在激励效果不足、薪酬结构不合理、绩效考核流于形式等痛点。核心在于如何通过科学设计，让薪酬真正成为“多劳多得、优绩优酬”的指挥棒，而非“大锅饭”式的平均主义。

### 一、当前后勤基层员工薪酬激励的主要问题

1.薪酬水平偏低且与贡献不匹配，整体薪资偏低：基层后勤员工（如保洁、维修、食堂服务等）月薪普遍在4000-6000元区间，部分公益或临聘岗位甚至低于3500元/月，远低于其工作强度与责任。与市场脱节：薪酬增长滞后于GDP和行业平均水平，过去五年企业平均薪酬增长率仅约5%，而同期GDP增长超7%，导致实际购买力下降。薪酬结构不合理，固浮比例失衡：多数单位基本工资占比过高（常超70%），绩效工资、奖金等浮动部分占比过低，激励作用弱化，缺乏差异化设计：未充分考虑岗位价值、技能要求或工作强度差异，出现“干多干少一个样”现象<sup>[1]</sup>。激励方式单一且缺乏长期导向，过度依赖物质激励：约70%的企业仅采用绩效奖金等传统方式，忽视精神激励（如认可、晋升、

培训）。长期激励缺失：股权、期权、利润分享等机制极少覆盖基层员工，难以绑定个人与企业长期利益，绩效考核与薪酬脱节，考核标准模糊：缺乏量化指标，依赖主观评价，导致分配不公，执行不到位：即使设有绩效制度，也常因“平均主义”或管理惰性未能真正挂钩薪酬，透明度与公平性不足，薪酬构成不透明：员工对调薪规则、奖金计算方式不了解，易产生猜疑与不满，同岗不同酬：因入职渠道、领导偏好等因素，相同岗位薪酬差异显著，体制与政策约束（尤其高校/事业单位），工资总额控制：限制自主分配空间，难以体现多劳多得，历史遗留问题：大量员工由原行政人员转岗，年龄偏大、技能单一，改革动力不足，后勤基层员工薪酬激励的核心矛盾在于：激励机制未能有效反映个人贡献、缺乏灵活性与透明度，且受制于体制与资源限制。优化方向需从结构优化、绩效挂钩、多元激励、制度透明等维度系统推进。

2.绩效考核难以量化，流于形式。核心问题：考核“难量化”导致激励失效，岗位工作内容琐碎、服务性强、突发事件多，使得传统以结果为导向的量化指标难以覆盖其真实贡献。例如，设备维修的及时性、会务保障的周全度、物资调配的灵活性等，往往依赖主观判断，缺乏统一标准。这种

“看不见、摸不着”的工作特性，导致：考核指标模糊：多采用“工作态度”“配合度”等定性描述，易受管理者主观印象影响；评价流于形式：为避免冲突，管理者倾向“平均打分”，出现趋中效应或人情分；结果缺乏区分度：干多干少、干好干坏一个样，削弱高绩效员工动力。

3.激励方式单一，缺乏长期导向。当前后勤基层员工薪酬激励存在的主要问题，集中体现在激励方式单一和缺乏长期导向两个方面，这不仅削弱了激励效果，也影响了员工的稳定性和工作积极性。激励方式单一，难以满足多元化需求，多数企业对后勤基层员工的激励仍以短期现金奖励为主，如月度绩效奖金、提成等。“一刀切”的物质激励模式虽能短期内提升效率，但忽视了员工在职业发展、认可感、成长空间等方面的非物质需求。技术研发、薪酬与后勤岗位的工作性质差异显著，若统一采用金钱激励，会导致激励错位，这导致员工只关注眼前任务完成情况，缺乏对企业持续发展的归属感和责任感。例如，一些企业将提成的20%-40%作为年底考核发放，看似具备一定滞后性，但仍属于年度周期内的短期安排，并未真正形成中长期激励闭环。相比之下，真正有效的长期激励应包含利润分享、企业年金、培训发展支持等多元形式，以增强员工的安全感与组织认同。解决基层员工激励困境，需从构建物质与精神并重、短期与长期结合的立体化激励体系入手，避免仅靠金钱驱动的唯一模式。

## 二、优化薪酬激励的可行对策

基层员工的薪酬激励问题，核心在于如何通过科学合理的机制设计，既满足员工基本的物质需求，又激发其长期的工作动力与归属感。当前企业普遍面临的问题是激励手段单一、薪酬结构失衡、绩效考核不公等，导致员工积极性不足、流失率高。要解决这些问题，需从物质激励与精神激励双轨并进，构建多层次、动态化的激励体系。

1.构建“多维联动”的薪酬结构。优化薪酬结构设计，强化多维激励，差异化薪酬组合：针对不同岗位特性（如薪酬、技术、支持类），设计差异化的薪酬比例。例如，薪酬岗位可提高绩效工资占比以强化业绩导向；技术岗位则增加项目奖金和创新奖励，激发专业创造力；支持岗位侧重稳定的基本工资与福利保障，确保工作质量。这种差异化避免“一刀切”，使薪酬与岗位价值精准匹配。引入长期激励元素：在传统短期奖金基础上，融入股权激励、利润分享或职业发展津贴等长期工具。例如，对核心骨干实施期权计划，将个人利益与企业长远发展绑定；对一线员工设立技能晋升津贴，鼓励持续学习与成长。此举克服短期行为弊端，促进员

工与企业共同成长，绩效部分可结合量化指标（如任务完成量、客户满意度）与定性评价（如团队协作、创新贡献），避免单一考核的片面性。完善绩效考核体系，确保公正透明，多维度绩效评估：采用平衡计分卡（BSC）框架，综合财务指标（如薪酬额）、客户反馈、内部流程效率及学习成长维度（如培训参与度）。例如，基层员工考核可纳入服务响应速度、问题解决率等非量化因素，确保评价全面反映实际贡献。动态反馈与调整机制：建立定期绩效复盘流程，结合员工自评、上级评价及同事互评，增强考核透明度。同时，根据市场变化或企业战略转型，灵活调整考核标准，避免僵化指标导致激励失效，例如，设立“能级工资”体系，对取得高级资质或创新成果的员工给予津贴或一次性奖励，激发基层创新活力。加强外部合作与监督：引入第三方评估或政府指导，确保协商过程公平。注重非物质激励，丰富员工体验，职业发展通道建设：打通管理与技能双晋升路径，为基层员工提供清晰成长蓝图。工作生活平衡支持：通过灵活工时、带薪休假或健康管理计划，缓解员工压力。例如，对高负荷岗位提供额外调休或心理咨询服务，提升工作满意度。即时认可与荣誉体系：建立小额即时奖励机制（如月度优秀员工表彰），结合公开表扬或额外假期，强化正向行为反馈。这种非货币激励补充薪酬不足，满足员工尊重需求。

2.拓宽激励维度，构建全面报酬体系。优化基层员工薪酬激励的可行对策，基层员工是企业运营的基石，其薪酬激励需兼顾公平性、激励性与可持续性。优化对策应从多维角度切入，确保激励措施贴合员工实际需求，提升工作积极性与忠诚度。关键对策包括：建立差异化薪酬结构：针对不同岗位、职级和技能水平设计分层薪酬体系，避免“一刀切”。强化绩效考核的公正性：引入多维度评估机制，结合员工自评、同事互评和上级评价，确保考核透明客观。通过定期反馈，帮助员工明确改进方向，增强对薪酬分配的认同感。增设即时性奖励机制：除年度奖金外，设置季度或月度小额奖励。完善福利补贴体系：提供交通、餐饮、通讯等生活补贴，并结合弹性福利选项（如健康保险、子女教育支持），降低员工生活成本，提升归属感。加强沟通与透明度：定期公开薪酬政策与调整依据，通过员工座谈会或数字化平台解答疑问，减少误解，建立信任。构建全面报酬体系的五大维度，全面报酬体系超越传统薪酬框架，整合经济与非经济激励，形成可持续的员工价值网络。其核心维度包括：薪酬与奖金：作为基础保障，涵盖固定工资、绩效奖金及年终奖，确保员工基本生活需求，同时通过浮动薪酬放大贡献价值。福利与补贴：包括法定福利（如社保、公积金）和企业自定义福利

(如住房补贴、带薪年假),以非货币形式补充员工收益,提升整体满意度<sup>[2]</sup>。职业发展与成长:提供多通道晋升路径(如管理与技术双轨)、定制化培训计划及学习资源,帮助员工实现技能提升与职业转型,例如通过“导师制”加速新人成长。工作环境与文化:营造包容、认可的组织氛围,通过弹性工作制、团队建设活动及心理支持,增强员工情感联结与工作愉悦感。长期激励与认可:结合股权激励、荣誉表彰或项目分红,绑定员工与企业长期利益,激发持续投入。

3.强化沟通与透明度,消除误解。建立薪酬透明化制度,公开薪酬政策与标准:向全体员工清晰解释薪酬结构(如基本工资、绩效奖金、福利组成)及制定依据,包括市场对标逻辑和绩效评估标准,减少因信息模糊引发的猜疑。例如,通过内部手册或在线平台发布薪酬框架,确保员工了解薪资调整的触发条件。实施薪酬透明度实践:定期公示薪酬发放过程和结果,如绩效评估数据与奖金分配明细,增强信任感。结合数字化工具(如薪资查询系统),允许员工实时查看个人薪酬动态,避免暗箱操作。强化双向沟通机制,开放反馈渠道:设立定期的一对一沟通或团队会议,让员工表达薪酬相关疑虑,并由管理层及时回应。例如,针对新老员工薪酬差异,通过透明解释(如工龄津贴的合理性)化解矛盾,确保员工感受到被重视。加强薪酬沟通培训:为管理者提供沟通技巧培训,指导其如何清晰传达薪酬调整原因(如市场变化或绩效导向),并处理员工申诉。避免使用专业术语,改用通俗语言,确保信息易懂。完善绩效反馈与申诉机制,定期绩效反馈:结合非薪酬激励(如认可表扬或发展机会),通过月度或季度评估,向员工反馈工作成绩与改进点,强化其价值感。例如,对低薪员工侧重成长性反馈,如技能提升建议,而非单纯薪资比较。建立申诉闭环:允许员工对薪酬决策提出异议,并设立专门流程(如HR仲裁小组)确保公正处理。反馈结果需公开透明,避免问题积压导致误解深化。增强员工参与与归属感,鼓励员工参与设计:在薪酬体系优化中,通过问卷调查或焦点小组收集员工意见,提升其参与感和满意度,确保持续优化与公平性,定期审查与调整:结合市场环境 with 员工反馈,每年评估薪酬体系公平性,避免僵化导致激励失效。

## 参考文献

- [1]魏华, 基层员工的薪酬激励问题分析.2023.
- [2]张艳红, 企业基层员工激励问题与对策研究.2025.
- [3]王海英, 关于企业基层员工激励问题与对策探讨.2024.

## 三、优化薪酬结构, 确保基础保障与激励并行

1.合理设定基本工资。基本工资是稳定队伍的基础,应参考当地平均薪资水平和岗位职责设定。例如,一线城市或技术性较强的后勤岗位(如设备维护)可设定在4000-6000元/月, 偏远地区或普通服务岗可结合财政情况逐步提升至3500元以上。包吃住可作为补充福利,有效降低员工生活成本。建立绩效工资挂钩机制,绩效工资应与服务质量、工作效率、客户满意度等指标挂钩,体现“多劳多得、优劳优得”。例如:普通员工考核工作质量、规范执行、服务态度等;主管级增加成本控制、团队管理、制度落实等维度。

2.设置专项奖励与浮动激励。月度绩效奖金:根据KPI得分发放,兑现比例可随业绩超额完成递增;年度评优奖励:设立“优秀员工”“进步奖”等,给予一次性奖金或荣誉表彰;项目奖励:对参与重大维修、节能改造等项目的团队给予专项激励。

3.构建多元化激励体系,提升员工价值感。精神激励不可忽视,当基本物质需求满足后,员工更关注成就感、被认可感。可通过以下方式实现:公开表彰、颁发荣誉证书;提供参与决策的机会,增强主人翁意识;领导定期肯定工作成果,强化正向反馈。打通职业发展通道,建立清晰的晋升路径,如初级→中级→高级后勤员→主管→经理,并将晋升与绩效、培训成果挂钩。例如:技术岗:鼓励考取职称、技能等级证书,给予补贴和晋升优先权;管理岗:通过项目锻炼、轮岗培养后备人才。提供成长与学习机会,安排内部培训、外送进修、在线课程等;对取得学历或专业认证的员工给予奖励;将培训表现纳入绩效考核,形成正向循环<sup>[3]</sup>,关注长期可持续性,避免激励失效,“底薪+提成”模式虽初期有效,但易导致动力衰减。建议构建“四位一体”长效体系:底薪:保障基本生活,维持参与广度;提成:驱动日常勤奋;里程碑奖金:维持长期坚持;排名激励:激发争先热情。同时,确保激励及时、公平、透明,杜绝随意性,增强员工信任感。

总之,基层员工薪酬激励的优化需综合薪酬体系、职业发展与精神认可。通过市场导向的薪酬设计、绩效挂钩机制及多元化晋升路径,企业可显著提升员工积极性与组织效能。