

学校编码: 10384
学号: 17820121151151

分类号 密级
UDC

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

基于激励理论的厦大饮食中心薪酬制度研究

Research on Compensation System of the Catering Center of
Xiamen University Logistics Group Based on Incentive
Theory

作者姓名 林兵滨

指导教师姓名: 林德荣教授

专 业 名 称: 旅游与酒店管理 (MTA)

论文提交日期:

论文答辩时间:

学位授予日期:

答辩委员会主席:

评阅人:

200 年 月

厦门大学博硕士学位论文摘要库

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

目 录	
第 1 章 绪论	1
1.1 研究背景及意义	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	2
1.2 研究方法及内容	3
1.2.1 研究方法.....	3
1.2.2 研究内容.....	3
第 2 章 文献综述与理论基础	5
2.1 文献综述	5
2.1.1 国内外有关绩效薪酬制度的研究概况.....	5
2.1.2 高校饮食中心绩效薪酬制度的研究概况.....	6
2.2 理论基础	9
2.2.1 薪酬理论.....	9
2.2.2 激励理论.....	9
2.2.3 绩效管理理论.....	12
第 3 章 厦大后勤饮食中心薪酬体系现状及问题分析	17
3.1 厦大后勤饮食中心的概况及组织结构	17
3.1.1 厦大后勤饮食中心的概况.....	17
3.1.2 厦大后勤饮食中心的组织结构.....	18
3.2 厦大后勤饮食中心人员构成分析	19
3.3 厦大后勤饮食中心薪酬体系分析	23
3.3.1 薪酬体系现状.....	23
3.3.2 薪酬体系存在的问题.....	25
3.4 厦大后勤饮食中心绩效考核体系分析	26
3.4.1 绩效考核体系现状.....	26
3.4.2 绩效考核体系存在的问题.....	27

第 4 章 厦大饮食中心薪酬制度再设计	34
4.1 绩效薪酬设计的目标	34
4.2 绩效薪酬设计思路	34
4.3 薪酬设计方案	35
4.3.1 岗位薪酬模块设计.....	35
4.3.2 绩效薪酬模块设计.....	45
4.4 薪酬设计方案实施	56
第 5 章 结论	58
5.1 主要结论	58
5.2 问题和不足	58
5.3 总结语	59
参考文献.....	60
致 谢.....	63

Content

Chapter 1. Introduction	1
1.1. Research Background and Significance	1
1.1.1. Research Background	1
1.1.2. Research Significance	2
1.2. Research Methods and Content	3
1.2.1. Research Methods	3
1.2.2. Research Content	3
Chapter 2. Overview and A Summary of Related Theories	5
2.1. An Overview of Related Theories	5
2.1.1 General Situation of the Performance-based Compensation System at home and abroad	5
2.1.2 General situation of the Performance-based Compensation System of the Catering Center of University Logistics Group	6
2.2. A Summary of Related Theories	9
2.2.1 A Summary of Compensation Theory	9
2.2.2. A Summary of Incentive Theory	9
2.2.3. A Summary of Performance Management Theory	12
Chapter 3. Status Quo and Problems of Compensation System of the Catering Center of Xiamen University Logistics Group	17
3.1. General Situation and Organizational Structure of the Catering Center of Xiamen University Logistics Group	17
3.1.1. General Situation of the Catering Center of Xiamen University Logistics Group	17
3.1.2. Organizational Structure of the Catering Center of Xiamen University Logistics Group	18
3.2. Personnel Composition of the Catering Center of Xiamen University Logistics Group	19
3.3. Compensation System of the Catering Center of Xiamen University Logistics Group	23

3.3.1. Status Quo of the Compensation System	23
3.3.2. Problems with the Compensation System	25
3.4 Performance Assessment System of the Catering Center of Xiamen University Logistics Group	26
3.4.1 Status Quo of the Performance Assessment System	26
3.4.2 Problems with the Performance Assessment System System	27
Chapter 4. Redesign of the Compensation System of the Catering Center of Xiamen University Logistics Group	34
4.1. Goals of Performance-based Compensation Design	34
4.2. Design Idea of Performance-based Compensation	34
4.3. Plan for Compensation Design	35
4.3.1. Position-based Compensation Design	35
4.3.2. Performance-based Compensation Design	45
4.4. Executing a Compensation Design Plan	56
Chapter 5. Conclusions	58
5.1. Main Conclusions	58
5.2. Problems and Weaknesses	58
5.3. Concluding Remarks	59
Reference	60
Acknowledgment	63

摘要

在人力资源范畴，有效的薪酬体系管理制度具有重要的现实意义。近年来，厦门大学后勤集团饮食服务中心发展稳健，但薪酬体系仍有一些问题和缺点需要进一步完善。如何使薪酬分配制度更加合理，如何更有效的发挥薪酬体制的激励作用成为各级管理员和全体员工关注的焦点，也成为亟待解决的问题。因此，进行薪酬制度研究，设计一套成效的薪酬体系，不仅能提高员工的积极性和创造性，还能可持续地推动饮食服务中心健康稳定地发展。

本文以厦门大学后勤集团饮食服务中心薪酬制度为研究对象，依据薪酬管理和绩效考核管理等相关理论基础，采用文献研究、案例分析和统计分析的方法，系统分析饮食中心的组织结构和人力资源现状，剖析现行的薪酬和绩效管理制度存在的主要问题，并提出解决问题的改进思路，即设置岗位薪酬和绩效薪酬子模块。岗位薪酬模块通过对所有岗位价值进行重新梳理分析评估，并结合外部市场的薪酬调查，进行薪酬等级的标准定位；绩效薪酬模块以平衡计分卡、战略地图为基础，提取各岗位的 KPI，同时结合 360 度考核，建立九宫图人才库盘点，并以此作为员工晋升和年度工资调整的依据。通过岗位薪酬及绩效薪酬两大模块的有机结合最终完成基于激励理论的厦门大学后勤集团饮食服务中心薪酬制度设计方案。

希望这份设计方案可以为厦门大学后勤集团饮食服务中心的薪酬设计提供有效的借鉴作用，为更好实现饮食服务中心的战略规划目标做出一份贡献。

关键词： 薪酬制度；激励理论；厦大饮食中心，

Abstract

In a human resources management system, compensation system and management system play critical roles, it is of great realistic significance for exploring problems with a compensation system and establishing one based on motivation theories. These years, the Catering Center of Xiamen University Logistics Group has developed steadily. The compensation system still has to be further improved in view of some problems and deficiencies. Thus, managers at all levels and all employees have been gradually concerned about how to make the salary distribution system more fair and how to bring the incentive roles of the compensation system into better play. Therefore, it may not only effectively stimulate employees, but also development the catering center.

This paper intends to exemplify the Catering Center of Xiamen University Logistics Group as a case and investigate problems with its incentive compensation. It systematically analyzes present organizational structure and human resources of the catering center pursuant to theories about compensation management, performance appraisal and management. In addition, it analyzes existing compensation and performance management systems, to clarify existing major problems. An idea is put forward relatively systematically for compensation design with many incentive roles according to general design principles, procedures and methods under the support of incentive theories from in view of bringing incentive roles of compensation into play. The most importance feature of this design idea is to adjust original wage structure and reset position/performance-based compensations.

It is hoped that this plan can be used as effective reference for the Catering Center of Xiamen University Logistics Group to determine its compensation and make certain contribution to the center's goals of strategic planning.

Keywords: Compensation System; Incentives Theory; Catering Center of Xiamen University

第1章 绪论

1.1 研究背景及意义

1.1.1 研究背景

在人力资源管理系统中，健全合理的薪酬体系管理制度对吸引、激励、发展与保留人才具有至关重要的作用。企业通过绩效薪酬管理来影响员工的工作积极性和创造性，并以此来提高企业自身整体的竞争力，最终实现企业的愿景和目标。因此，在人才竞争日益激烈的大环境下，发现薪酬制度中存在的问题，建立更加合理有效的薪酬制度具有十分重要的现实意义。

1999年11月，国务院提出全国高等学校后勤社会化改革，饮食服务中心因此成立。2002年12月底，为贯彻落实有关深化高校后勤社会化改革精神，后勤集团应运而生。任何高校无论规模大小，都需要考虑师生吃饭问题。于是，饮食服务中心作为一个重要实体部门并入厦门大学后勤集团，经过校内后勤资源的重组后以全新的面貌展现在广大师生面前。经过十几年的改革，饮食中心已取得良好的社会效应，呈现出蓬勃的发展势头，但随之而来的是，管理员和基层员工的工作量增加，工作压力变大，而薪酬水平却没有上涨。在高速发展的背后饮食中心人力资源管理没有配套发展，管理制度和中心发展不匹配，呈现出分配制度僵化，收入分配失控和收入差距过大的问题。中心内部不满情绪飞涨，员工抵触、抱怨、懈怠工作，人才离职率增高，餐厅服务质量和产品质量下降，顾客满意度下降，顾客流失率也增加。据统计，饮食中心员工年离职率为2014年13.5%，2015年18.7%，2016年竟高达22%，呈逐年上升趋势。近三年3.15消费者权益日餐厅满意度调查结果显示，师生对餐厅满意度下降，整体满意度由2014年87.5%，到2015年85%，2016年76%。2017年3月，经过访问调查，超过50%的师生表示宁愿选择校外就餐。学生膳委会的座谈中也谈及，餐厅的菜色品种更新不足、服务态度有待加强、用餐环境不如以往等。长此以往，员工积极性不高、创新不足、工作失去热情，顾客满意度持续下降、流失率继续上升，饮食中心将陷入恶性循环，严重制约中心的发展。于是，科学、公平、合理的薪酬制度日益

成为各级管理员和全体员工关注的焦点,也成为亟待解决的问题。因此,研究薪酬制度,设计一套具有激励性的薪酬方案,不仅能有效地激发员工的工作积极性和创造性,还能可持续地推动饮食中心健康稳定地发展。

1.1.2 研究意义

(1) 研究目的

本文以厦门大学后勤集团饮食服务中心为研究对象,目的在于发现饮食中心的薪酬制度和绩效制度存在的问题,指明其导致的后果,提出解决方案,通过改进设计,使饮食中心的绩效薪酬制度更加完善。

通过对厦大后勤饮食中心绩效薪酬改进方案的设计,为高校后勤饮食中心绩效薪酬改革提供比较深刻的依据。

(2) 研究意义

人力资源课题的研究已趋向成熟,企业绩效薪酬的研究也越来越广泛而深刻。但是,上个世纪,关于高校后勤饮食中心的绩效薪酬制度的研究微乎其微。21世纪以来,各方学者对高校后勤饮食中心的研究更倾向于餐饮建筑的研究、师生(消费者)满意度的研究、关于用餐环境的研究、餐厅物流、采购、成本控制、营销策略以及信息化系统改革的研究等。关于高校后勤饮食中心绩效薪酬制度可查询到的相关文献数量较少,研究的不够深刻。本文将吸收已有的研究成果,结合自身工作经验,就厦大后勤饮食中心的薪酬制度进行研究和改善,为厦大饮食中心的绩效薪酬制度改革提供理论依据,对高校后勤饮食中心薪酬制度的改革也具有十分重要的现实意义。

在现代企业管理中,绩效薪酬管理的关键是如何科学合理地根据劳动付出来核定企业员工的薪酬差别,即设定公平、公正、公开的薪酬核算标准。饮食中心在发展的同时发现现行绩效薪酬体系管理模式存在缺陷和不足,薪酬结构不合理,绩效考核不科学,薪酬制度激励效果有限。所以,借此机会对饮食中心的绩效薪酬体系进行探讨,寻求更加合理的方式进行改进,设计可行的有激励性的薪酬体系方案。这对厦大后勤饮食中心具有十分重要的实践意义。

1.2 研究方法及内容

1.2.1 研究方法

本论文的结构安排和文本内容着重探讨基于激励理论的厦大饮食中心薪酬制度。从研究饮食中心现行薪酬和考核制度存在的问题入手,综合相关薪酬理论、激励理论和绩效管理理论成果,以分析数据为基础,提供合理核定全体各个岗位员工的薪酬水平的决定因素,设计具有激励性和可操作性的薪酬方案。论文不仅要达到原本研究的目的,并且要进一步探讨方案在实施中需要的条件和应该注意的问题。

第一,文献研究法。本文通过阅读中国期刊网、论文数据库、互联网、以及借阅图书馆的书刊,重点涉及关于人力资源管理、绩效考评管理、薪酬体系设计等范畴的书刊和文献。通过广泛阅读,收集归纳现有的理论成果为本文研究做理论基础。

第二,案例分析法。本文属于应用性研究,以厦门大学后勤集团饮食服务中心为研究对象。收集饮食中心在薪酬体系和激励机制方面的政策和制度,通过分析,找出饮食中心在薪酬和绩效管理方面存在的问题。

第三,统计分析法。以一手的调查资料为基础,将相关数据做统计分析,分析影响薪酬的内外部因素,全面整理薪酬体系的基本形式,使研究结论更为客观透彻、更易于被理解。

1.2.2 研究内容

本文以厦大后勤饮食中心为研究对象,依据薪酬管理和绩效考核管理相关理论基础,系统分析饮食中心的组织结构和人力资源现状,剖析当前运行的薪酬管理和绩效管理政策,厘清现有薪酬制度和绩效管理制度存在的主要问题,并提出改进思路,即设置岗位薪酬和绩效薪酬模块。岗位薪酬模块通过对所有岗位价值进行重新梳理分析评估,结合外部市场的薪酬调查,进行薪酬等级的标准定位;绩效薪酬模块以平衡计分卡、战略地图为基础,提取各岗位的KPI,同时结合360度考核,建立九宫图人才库盘点,并以此作为员工晋升和年度工资调整的依据。通过岗位薪酬及绩效薪酬两大模块的有机结合最终完成与中心发展相匹配的饮食中心薪酬制度设计方案。主要构成为:

第一章是绪论。

第二章主要对相关文献进行综述，并概述了论文研究所依据的相关理论基础。

第三章对厦门大学后勤集团饮食服务中心的薪酬体系管理和绩效管理现状进行研究。包括介绍厦门大学后勤集团饮食服务中心的基本情况，分析饮食中心现行薪酬制度和绩效管理制度，调查饮食中心所处外部市场环境的薪酬状况，剖析现行薪酬体系和绩效管理存在的问题。

第四章是提出设计方法。通过对现有薪酬制度和绩效制度的研究分析，提出改进设计方案。同时，对制定可行性的厦大饮食中心基于激励理论的薪酬设计方案在实施过程中需要的条件和应该注意的问题进行说明。

第五章结论。对本文所作的研究工作进行了简单的总结和评价，并指出了其中的不足，力求对厦门大学后勤集团饮食服务中心的薪酬体系改革具有一定的借鉴意义。

薪酬制度的设计原则之一是公平性，对内部公平性和对外部的公平性。所以，进行方案设计前需要进行充分的薪酬水平调查工作，需要掌握足够的企业内部和市场上的薪酬水平资料，这是本论文研究的难点之一。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士学位论文摘要库