

学校编码: 10384

分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

学 号: 17920111150949

UDC\_\_\_\_\_



厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

SN 公司实施企业年金计划研究

A Research on Implementation of Enterprise Annuity  
Plan in SN Company

肖 扬

指导教师姓名: 李常青 教授

专 业 名 称: 工商管理(MBA)

论文提交日期: 2014 年 7 月

论文答辩时间: 2014 年 8 月

学位授予日期: 2014 年 9 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2014 年 7 月

SN 公司实施企业年金计划研究

肖 扬

指导教师: 李常青 教授

厦门大学

## 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



## 摘 要

进入二十一世纪——知识经济时代，人力资本对于企业的兴盛发展起着无可估量的作用。随着中国经济的发展，产业升级，企业转型，福利保障系统完善等一系列社会环境与形势的改变，企业面临的已经不仅仅是如何吸引人才，更是要留住和稳定优秀人才，甚至是普通的一线操作技工。连原本高高在上，工资福利普遍优于民营企业的外资企业，近年来也频频陷入招工难，人员流失居高不下的困境。

那么企业为了生存，提高自身竞争力，除了不断完善技术进步，升级改造，开源节流以外，建立和发展适合本企业需求的，旨在吸引和稳定公司长期人力资源的福利计划将有助于企业打好这场人力争夺战。

本文的研究对象 SN 公司是一家在英国有着百年历史的医用产品制造和销售集团公司在中国投资建立的第一家制造工厂。自 2010 年以后，随着企业规模的扩大，一线操作工的需求不断提高。为了应对随之而来的高达 30%，甚至 50% 的员工流失率，以及对人才稳定，长期激励等方面的需求，2013 年 SN 公司从英国总部引入“员工认股储蓄计划”。但是就目前的实施效果来看，并不理想。鉴于此，本文希望将目前在国内大力推广的“企业年金计划”引入公司，通过对企业年金知识的充分学习，并在研究和借鉴其他公司实际应用企业年金计划的基础上，提出适合 SN 公司的年金设计方案建议，以期为公司吸引人才，稳定员工队伍，提高职工忠诚度等方面做出一定贡献。

本文共分六个部分：第一章绪论部分，主要介绍本文研究的背景和意义。第二章相关理论-激励理论概述。第三章基于长期激励理论的实际应用-企业年金的全面介绍。第四章为 SN 公司背景介绍，和为了解决近年来员工流失率高而推行的员工认股储蓄计划的具体说明，以及企业年金计划能否在该公司实行的可行性研究。第五章通过对企业年金计划的准备以及学习借鉴实际案例，为 SN 公司提出企业年金计划实施方案建议。第六章为结论与启示部分。

**关键词：**长期激励；企业年金；员工认股储蓄计划



## Abstract

In the 21st century – the era of knowledge economy, the importance of human capital to the future of company has immeasurable value. With the transformation of China during the past years, the enterprises are facing critical period on how to attract and sustain talents as well normal front line operators. The situation of unstable human capital and continuously increasing labor turn-over rate make company fall into dilemma.

How to establish and develop an effective employee benefit program in order to attract and sustain human resource is the main purpose of this research. In this dissertation, the author's currently serving company (SN company) is taken as an investigation sample. With the introducing of Enterprise Annuity Plan (EAP), which is under promotion in China in more broad view, and the feasibility study as well learning from other company's real case, the author is planning to make proposal to local management regarding how to set up and implement EAP in SN company, with the purpose to bring more idea and suggestion in helping company to sustain human capital for a long-term situation.

There are total 6 chapters: chapter one is about research background, significance and framework. Chapter two is the theory overview and introduction. Chapter three is to introduce Enterprise Annuity Plan in more detail, which includes the definition, the significance, history and development status of EAP in China. Chapter four is focusing on SN company background and current problem description. It also includes the ShareSave plan in SN company and actual result as well the feasibility study. Chapter five is the core section of this dissertation, which covers the preparation, case study, design proposal and potential problem during the implementation. The final chapter is the summary and inspiration.

**Keywords:** Long-term motivation, Enterprise Annuity Plan, ShareSave Plan





<b>目 录</b>	
<b>第 1 章 绪论</b> .....	<b>1</b>
1.1 研究背景 .....	1
1.2 研究意义 .....	2
1.3 研究内容与框架 .....	2
<b>第 2 章 相关激励理论综述</b> .....	<b>4</b>
2.1 内容型激励理论 .....	4
2.1.1 需求层次理论 .....	4
2.1.2 双因素理论 .....	6
2.2 过程型激励理论 .....	7
2.2.1 期望理论 .....	7
2.2.2 公平理论 .....	8
2.2.3 目标设定理论 .....	9
2.3 长期激励理论 .....	9
2.3.1 雇主父爱主义理论 .....	10
2.3.2 储蓄替代理论 .....	10
2.3.3 劳动报酬理论（延期工资理论） .....	10
<b>第 3 章 长期激励应用方式-企业年金及其意义</b> .....	<b>12</b>
3.1 我国企业年金的含义 .....	12
3.2 建立企业年金的意义 .....	13
3.3 我国企业年金的发展历程 .....	16
3.4 我国企业年金的发展现状 .....	18
<b>第 4 章 SN 公司现状与员工认股储蓄计划分析</b> .....	<b>21</b>
4.1 SN 公司基本情况及问题描述 .....	21
4.2 员工认股储蓄计划 .....	24
4.3 员工认股储蓄计划实施效果 .....	25
4.4 SN 公司建立企业年金计划的可行性 .....	27

4.5 企业年金与员工认股储蓄计划的比较 .....	29
<b>第 5 章 SN 公司企业年金计划方案设计建议 .....</b>	<b>31</b>
5.1 SN 公司企业年金方案的设计准备 .....	31
5.2 学习借鉴现行企业的年金方案 .....	35
5.3 SN 公司企业年金计划方案设计建议 .....	40
5.4 计划实施过程中可能存在的问题及应对措施 .....	46
<b>第 6 章 结论与启示 .....</b>	<b>50</b>
<b>参考文献 .....</b>	<b>51</b>
<b>致 谢.....</b>	<b>53</b>

厦门大学博硕士论文摘要库

## Contents

<b>Chapter1 Introduction</b> .....	1
<b>1.1 Research Background</b> .....	1
<b>1.2 Research Significance</b> .....	2
<b>1.3 Research Framework</b> .....	2
<b>Chapter2 Relevant Theories Review</b> .....	4
<b>2.1 Motivation Theory_ Content-type</b> .....	4
2.1.1 Hierarchy of needs theory.....	4
2.1.2 Two-factor theory .....	6
<b>2.2 Motivation Theory_ Process-type</b> .....	7
2.2.1 Expectancy theory .....	7
2.2.2 Equity theory .....	8
2.2.3 Goal-setting theory .....	9
<b>2.3 Motivation Theory_ Long term-type</b> .....	9
2.3.1 The Employer Paternalism theory .....	10
2.3.2 Savings Substitute theory .....	10
2.3.3 Labor Remuneration theory .....	10
<b>Chapter3 The Application of Long Term Motivation Application</b> <b>-Enterprise Annuity Plan</b> .....	12
<b>3.1 The Definition of Enterprise Annuity Plan</b> .....	12
<b>3.2 The Significance of Enterprise Annuity Plan</b> .....	13
<b>3.3 The Development of Enterprise Annuity Plan</b> .....	16
<b>3.4 The Status of Enterprise Annuity Plan</b> .....	18
<b>Chapter4 The Introduction of SN Company &amp; ShareSave Plan</b> .....	21
<b>4.1 SN Company Introduction &amp; Current Problem</b> .....	21
<b>4.2 ShareSave Plan Detail Introduction</b> .....	24
<b>4.3 Actual Result and Impact of ShareSave Plan</b> .....	25
<b>4.4 Feasibility Study of Enterprise Annuity Plan in SN Company</b> .....	27
<b>4.5 Comparison between Enterprise Annuity &amp; ShareSave</b> .....	29

<b>Chapter5 Proposal of Enterprise Annuity Plan for SN</b> .....	31
<b>5.1 Preparation for Enterprise Annuity Plan</b> .....	31
<b>5.2 Learning from Real Cases</b> .....	35
<b>5.3 Design Proposal for SN Enterprise Annuity Plan</b> .....	40
<b>5.4 Potential Problem in Implementation of Enterprise Annuity</b> .....	46
<b>Chapter6 Summary &amp; Inspiration</b> .....	50
<b>References</b> .....	52
<b>Acknowledgement</b> .....	54

厦门大学博硕士论文摘要库

## 第 1 章 绪论

本章从论文的研究背景、研究意义和研究框架与内容三个方面对本文做出总体概括。以作者本人所在公司目前实际面临的一项管理问题—员工流失率高入手，以激励理论为导向，引入企业年金计划。通过学习和了解企业年金在人力资本长期激励方面的功效，探讨和设计适合该企业发展的企业年金实施方案。以期为企业在降低员工流失率、更好的吸引和留住人才方面做出一定贡献。

### 1.1 研究背景

SN 集团自 1994 年进入中国市场以来，先是在上海、北京、广州、成都、沈阳等地设立销售办事处，随后于 2007 年底在苏州注册成立了其在中国的第一家独资工厂。为了享受中国廉价劳动力的优势，其生产线大多采用手工操作，一线操作技术工人占公司总人数的三分之二，从最初 100 人不到，发展到 2014 年的 360 名左右，员工总人数也超过 520 名。但是近几年随着用工环境，经济形势的发展变化，SN 公司苏州工厂员工流失率不断攀升，2013 年竟然达到 57%（一线操作技工）、和 14%（办公室员工）。

事实上早在 2012 年，苏州工厂管理层就已经意识到员工流失率不断升高的问题。为此，公司将员工流失率作为整个公司层面关注和监督的重要指标，每月跟踪，查找并分析原因，成立改进小组，寻找解决方案。2013 年经过半年左右的准备，苏州工厂从 SN 英国总部引入“员工认股储蓄计划”，希望通过这一计划的实施，能够吸引和挽留住各级员工。但是 2013 年员工流失率却依然只升不降，并达到历史最高值。虽然 2013 年的超高员工流失率并不完全来自于薪酬福利方面的问题，而且员工认股储蓄计划毕竟刚刚实行半年，效果未必能即可显现。但至少从参与和有感兴趣的员工数量来看，并没有达到预期效果。

进入 2014 年后，公司管理层可能需要对该项计划重新开展深入回顾，研究和探讨，或者学习、借鉴目前国内、国外其他公司的有效措施和政策，以应对这

一难题。

## 1.2 研究意义

中国经过 30 多年的改革开放,社会经济的方方面面正逐步融入国际经济大环境中。随着市场经济的发展,居民受教育程度,健康寿命状况,意识思维形态,工作和管理技能,以及劳动力供应结构等方面都发生了翻天覆地的变化。中国企业要想进一步的发展壮大,对人力资本的渴求与争夺变得更加激烈。如何吸引和留住企业员工,保持企业人力资本的稳定性,成为企业生存发展的关键性因素。

企业年金制度自 20 世纪 90 年代在中国企业出现以来,已经发展了二十余年。该制度成立之初,企业年金只是作为一种社会养老保险补充,局限于我国养老保险体系三大支柱之一的范畴。后来也有少数机构将其视为一种金融工具,与银行、基金公司、信托公司、保险公司合作运营。近年来,将企业年金纳入企业人力资源管理体系,成为企业管理重要的人才策略之一,被越来越多的企业所重视。在这样的背景下,企业需要了解更多具体、实用的操作方案;需要了解更多企业在发展、应用企业年金方面遇到的困难和问题,以便理论结合实际,将企业年金计划引入推广至本公司。同时,在作者调查研究过程中发现目前企业年金计划在外资企业的应用尚属少见。因此本论文希望通过研究,可以有针对性地提出一些解决问题的方式和方法,为外资企业在企业年金运用、人力资源长期发展等实践方面带来借鉴和参考价值。

## 1.3 研究内容与框架

本篇论文共分为六个部分对企业年金计划在 SN 公司实施开展可行性研究与方案设计,各章内容安排如下:

第一章是绪论,主要阐述论文的研究背景、研究意义及研究框架。

第二章是相关激励理论的综合介绍,包含内容型激励理论、过程型激励理论、和长期激励理论。主要目的是为了引入企业年金概念-长期激励理论的现实

应用，为以下各章节的研究和论证提供理论基础。

第三章针对企业年金开展深入和全面的介绍。本章又分为 4 个小节，分别为在我国，对企业年金的定义和基本认知是什么；国家和企业建立企业年金的意义在哪里；以及我国企业年金的发展历程和现状的描述。

第四章 SN 公司现状，主要包括 SN 公司苏州工厂的背景介绍和公司面对的问题描述；目前公司推行的员工认股储蓄计划和实际实施效果的阐述；针对公司现状，对 SN 公司能否实行企业年金计划展开初步的分析；并将员工认股储蓄计划与企业年金进行了总结和比较。

第五章就 SN 公司建立企业年金计划提出设计方案建议。具体包含年金设计方案的准备、学习和借鉴 2 家现行企业的实际案例从中吸取有效经验、就具体年金方案的重点内容提出个人建议和意见、最后分析指出企业年金在实施过程中可能遇见的问题及应对措施，以供公司管理层参考和决策。

第六章为全文的总结与启示。希望通过本文的研究，为其他企业建立和实行企业年金计划提供一定的参考价值。

本论文研究内容的整体框架如下：

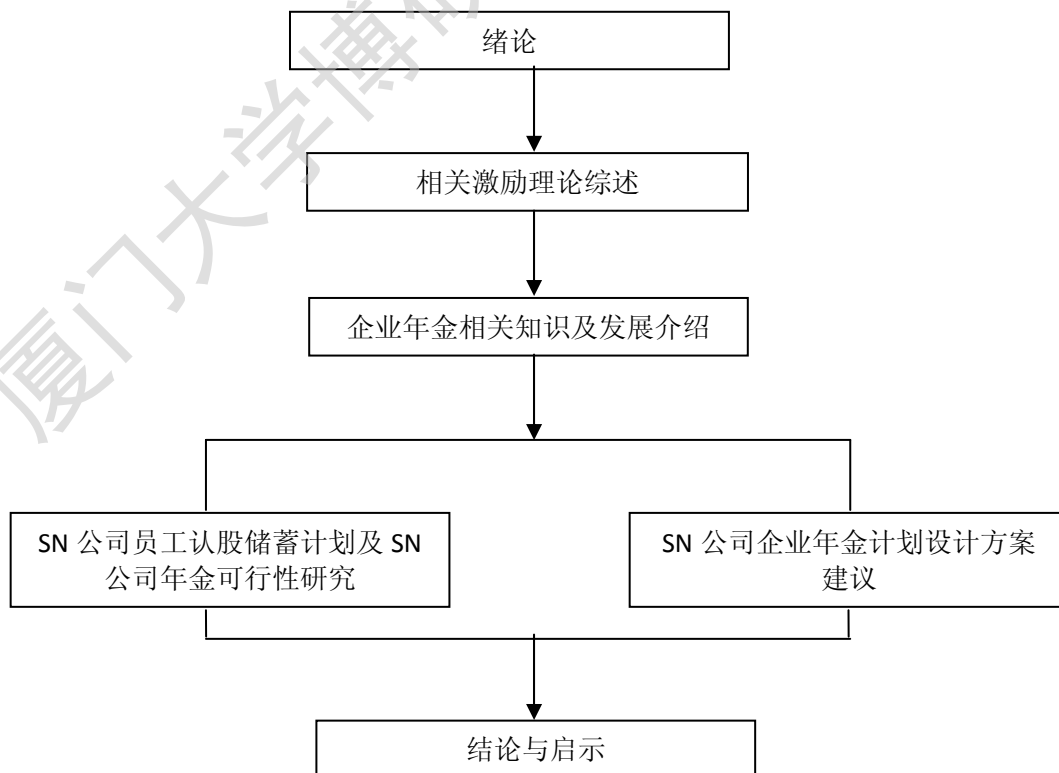


图 1-1 论文基本研究框架图

资料来源：作者依据论文内容自行绘制

## 第 2 章 相关激励理论综述

本章从内容型激励、过程型激励以及长期激励等三种主要的激励理论类型，对激励理论的发展和演变历程进行综合描述，为下文的分析奠定理论基础。

激励(Motivation)，是人们一种内在的动力和需求，通过对这种需求的满足，来引导人们做出一系列的特定行为。如何调动个人的积极性，引导个人的内在动机与组织的发展目标保持一致，在为组织服务做出贡献的同时，也能够满足个体需求，成为各种激励理论探讨和发现的基石。

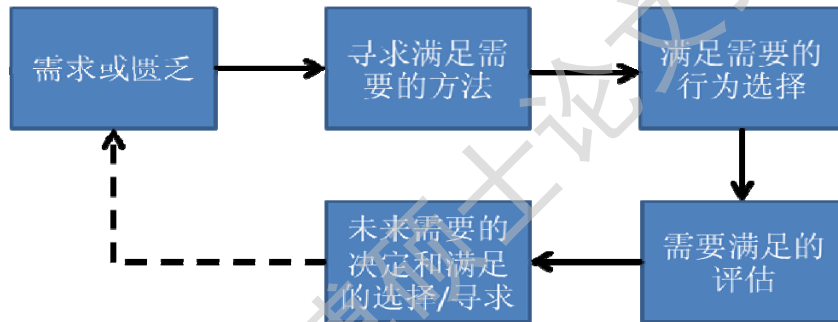


图 2-1 激励过程模型

资料来源：里基·W·格里芬：《管理学》第 9 版，中国市场出版社，2008 年 4 月

### 2.1 内容型激励理论

内容型激励理论(content perspective on motivation)关注点是激励过程的第一步：需求与需求匮乏，其中广为人知的内容理论是马斯洛的需求层次理论和赫茨伯格的双因素理论。

#### 2.1.1 需求层次理论

美国心理学家马斯洛在 1943 年发表的《人类动机理论》一书中首次提出需求层次理论。他将人类的激励需求分为 5 个层次：首先位于底部的需求层次是



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](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士学位论文摘要库