

国际检验检测公司薪酬体系再设计

刘小丽

指导教师：章达友

副教授

厦门大学

学校编码：10384

学号：17920111150826



分类号_____密级_____

UDC_____

厦门大学

硕士学位论文

T 国际检验检测公司薪酬体系再设计

Re-design of Compensation System of

T International Inspection & Testing Company

刘小丽

指导教师姓名：章达友 副教授

专业名称：工商管理 (MBA)

论文提交时间：2014 年 3 月

论文答辩日期：2014 年 5 月

学位授予日期： 年 月

答辩委员会主席_____

评 阅 人_____

2014 年 4 月

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

人才是企业发展的核心，特别是在激烈的市场竞争中，企业间的竞争已转化为人才的竞争。如何吸引人才、留住人才、充分调动员工的工作积极性，已成为企业面临的重要课题。企业对外具有吸引力，对内具有公平性的薪酬体系，是吸引人才、保留并发展人才的重要手段之一。因此，如何设计和实施合适的薪酬体系，对企业具有重要的现实意义。

T 国际检验检测公司是一家总部设在德国慕尼黑的国际检验检测公司，从事产品检测业务并广泛服务于各行业各领域。随着公司不断的发展壮大，原来的薪酬体系存在的诸多问题日益凸显。为保障 T 公司的持续发展，提高企业的管理水平，为企业战略发展提供有力支撑，作者对 T 公司的薪酬体系进行了规划和设计。本文将从作者在 T 公司薪酬设计的过程中所遇到的问题出发，分析 T 公司薪酬体系现状、问题和原因，并结合 T 公司的企业战略和企业文化，系统科学地考虑各项因素，充分发挥薪酬的激励和引导作用，为企业的发展起到重要的制度保障。

本文所提到的 T 公司是一家国际型的跨国公司，同众多的在华外资企业一样具有雄厚的财务支持、良好的市场口碑及优秀的企业文化。因公司高层一直偏重于公司业务的发展而忽略了人力资源管理，致使企业的薪酬体系一直未能健全，从而给企业带来了诸多显性和隐性问题。本文基于 T 公司的情况，设计了一套对内具有公平性、对外具有吸引力的薪酬制度。同时结合公司的奖金、福利等各项辅助制度以激励员工，增强员工对企业的归属感、提高员工满意度、加强员工对企业的认可，从而达到了充分调动员工工作积极性、打造企业核心竞争力、提高企业综合实力的目的。

关键词： 外资企业；薪酬；激励；公平

Abstract

Talent is the core of the development of the enterprise, especially in the fierce competition in the market, and the competition among enterprises has been converted into the competition among talents. How to attract and retain the high-quality personnel, and make the most of the motivation from the staff is an important topic to be settled for the enterprises. The fairly internal compensation and benefit system and external capability of attracting is one of the most important means of retaining and developing talent. Thus how to design and carry out the compensation and benefit system is of important realistic significance to the enterprises.

Company T is an international inspection & testing company headquartered in Munich, Germany, involves in product testing services and a wide range of services to the industry in all areas. Along with the constant development of the company, the more and more issues exist in the original compensation and benefit system are growing bigger. To ensure T Company's sustainable development, improve the management level of enterprises, and provide strong support for strategy development, the author provide the planning and design to the C&B system. This article will start from the problems encountered in the system design process of T company, analyze the present situation, problems and reasons, also incorporate the strategy and culture of T Company, taking into account such factors in a scientific and systematic way, motivate and guide the role of C&B system which plays an important role of institutional guarantee to a company.

The T Company referred in this article is a multinational companies, as with a number of foreign companies in China has strong financial support, good market reputation and excellent enterprise culture. The executives lay particular stress on the business development while ignoring the human resource management, which led to an unhealthy C&B system, and brought lot of explicit and implicit problems. This article is based on the T-position, collaborating with a leading consulting company, has designed a C&B system with internal equity and external attracting points, combined with the bonus, welfare and other auxiliary systems, motivate staff in a material and spiritual way to enhance the sense of belonging to the company, as

well as the satisfaction, and acceptance to the corporate, so as to fully mobilize the enthusiasm of staff, core competence and comprehensive strength of the enterprise.

Key Word: Compensation & Benefit; Foreign Company; Motivation.

厦门大学博硕士学位论文摘要库

目 录

第一章 绪论	1
第一节 选题背景和研究意义	1
第二节 研究方法和预期达到的目的	2
第三节 研究思路及论文框架	2
第二章 薪酬相关理论综述	4
第一节 薪酬的基本理论	4
第二节 薪酬设计和管理的基本原则	8
第三节 薪酬设计的流程和步骤	9
第四节 宽带薪酬	12
第三章 T 国际检验检测公司薪酬现状与问题分析	14
第一节 T 国际检验检测公司简介	14
第二节 T 国际检验检测公司现有薪酬状况及存在问题分析	16
第四章 T 国际检验检测公司薪酬体系再设计	22
第一节 T 国际检验检测公司薪酬策略的确定	22
第二节 工作分析和岗位评估	23
第三节 市场薪酬调查与薪酬体系的确定	34
第四节 薪酬结构设计	41
第五章 新薪酬体系的实施及效果分析	46
第一节 新薪酬体系的实施	46
第二节 新薪酬体系的效果分析	46
第六章 本文的主要结论	51
参考文献	53
致 谢	54

Contents

Chapter 1 Instruction	1
Section 1 Research Background and Meaning	1
Section 2 Research Method.....	2
Section 3 Research Sketch and Structure.....	2
Chapter 2 Theories Summarize for Compensation System.....	4
Section 1 Basic Theory of Compensation System	4
Section 2 The Principle of Compensation System Design and Management	8
Section 3 General Process of Compensation Design.....	9
Section 4 Broadbanding	12
Chapter 3 Analysis of Previous Compensation System in T International Inspection & Testing Company	14
Section 1 Brief Introduction of T International Inspection & Testing Company.....	14
Section 2 Problems of Previous Compensation System in T International Inspection & Testing Company.....	16
Chapter 4 Compensation System Re-design for T International Inspection & Testing Company	22
Section 1 Compensation Strategy Confirmation of T International Inspection & Testing Company	22
Section 2 Job Analysis & Job Elevation	23
Section 3 Investigation of Market Salary & Compensation Strategy Confirmation	34
Section 4 Design Salary Structure	41
Chapter 5 Implementary Plan and Expected Effect of Compensation System of T Company	46

Section 1 Implementary Plan of New Compensation System.....	46
Section 2 Expected Effect of Compensation System.....	46
Chapter 6 Conclusion	51
Reference	53
Thank	54

厦门大学博硕士论文摘要库

第一章 绪论

第一节 选题背景和研究意义

在当代知识经济迅猛发展时期，企业间存在着激烈的竞争，而企业竞争的第一要素是人才的竞争。人才是企业的第一资源，是科技进步和社会经济发展最重要的资源和主要推动力。哪个企业吸收并聚集了优秀人才，就获得了竞争的主动权，就会在激烈的科技和经济竞争中立于不败之地。如何建立企业的人才管理机制，更好地保留人才、发展人才是当今企业面临的难题。对于外资企业而言，普遍存在如何消除不同的文化差异，更好地在中国拓展各种发展渠道的问题。外资企业要立足中国市场，持续发展，就要建立一套科学、行之有效的人力资源管理体系，而规范、全面的薪酬体系是其中重要的组成部分。

薪酬是员工因向所在的组织提供劳务而获得的各种形式的酬劳。狭义的薪酬指货币和可以转化为货币的报酬；广义的薪酬除了包括狭义的薪酬以外，还包括获得的各种非货币形式的满足。¹薪酬是员工收入的主要组成部分，也是员工赖以生存的主要经济来源。因此，薪酬水平影响员工对企业所提供职位的意向选择、投入以及贡献力量的直接因素。薪酬不仅仅是自己的劳动所得，它在一定程度上代表着员工自身的价值、代表企业对员工工作的认同，甚至还代表着员工个人能力和发展前景。薪酬是激励员工的重要手段，其激励的效果直接影响企业的经济效益和成败。企业要建立一套适合自身发展的薪酬制度，一定要根据企业的实际情况，正确选择薪酬制度。科学有效的激励机制能够让员工发挥出最佳的潜能，为企业创造更大的价值。激励的方法很多，但是薪酬可以说是一种最重要的、最易运用的方法。

制定薪酬设计时需要考虑的因素很多，如员工离职率、企业的财务承

¹ 彭剑锋，《人力资源管理概论 P413》，复旦大学出版社，2011,2

受能力、企业的利润指标、企业内部的组织架构以及员工的综合情况等等。本文旨在通过梳理薪酬体系的理论知识，结合企业的发展情况，提出一套适合企业发展的人力资源薪酬方案，从而支持企业实现战略目标。同时希望能给外资企业制定薪酬时提供一些启示和借鉴。

第二节 研究方法和预期达到的目的

本文作者将从薪酬理论和企业经营战略出发进行分析和研究，通过查阅人力资源管理、薪酬设计、企业战略发展等方面文献为基础，并通过作者对所在的企业人员亲身感受、面谈，分析、研究T国际检验检测公司薪酬管理中切实存在的问题。找到问题发生的根源，结合T公司实际发展情况，提出薪酬改革的建议和具体实施方案。帮助企业建立完善的薪酬体系，从而使企业满足战略规划方向科学合理的薪酬体系，建立企业循环激励机制，为企业制定人才策略，吸引优秀技术与管理人才加盟，为企业的长远发展提供支持。

第三节 研究思路及论文框架

依照发现问题、分析问题、解决问题的研究思路，本文将首先回顾薪酬的相关理论知识，其次对T公司目前的组织架构、人员构成、薪酬现状及存在问题进行分析，然后对T公司的薪酬体系进行再设计，最后分析了T公司宽带薪酬方案的配套措施并预期了新体系的实施效果。

本文的主要内容包括以下六个章节。

第一章，介绍本文选题的背景和目的、论文的研究方法和内容及文章的研究思路及框架。

第二章，回顾薪酬及宽带薪酬理论，介绍薪酬的概念与体系构成，薪酬制度的类型、薪酬管理的原则、薪酬设计的流程与步骤等。

第三章，分析T公司薪酬管理现状及其存在的问题。对T公司现有的薪酬体系，从战略性、公平性、竞争性、激励性等因素进行分析，并阐述现存薪酬制度对公司发展的影响。

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.

厦门大学博硕士论文摘要库