

学校编码: 10384

学号: 17920101151034



分类号 \_\_\_\_\_ 密级 \_\_\_\_\_

UDC \_\_\_\_\_

# 廈門大學

## 碩 士 學 位 論 文

### XL 公司薪酬体系的再设计

### The Redesign of XL Co.'s Compensation System

周大勇

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: 2013 年 2 月

论文答辩日期: 2013 年 3 月

学位授予日期: 年 月

答辩委员会主席 \_\_\_\_\_

评 阅 人 \_\_\_\_\_

2013 年 4 月

公司薪酬体系的再设计

周大勇

指导教师: 章达友 副教授

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

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 摘 要

组织间的竞争，从本质上讲，就是对人才的竞争。随着这种竞争的加剧，人力资源逐渐成为企业的“第一生产力”而登上全球化的舞台。而薪酬体系，则是企业为了实现人力资源的最大化效力所不能规避的最重要的一环。只有建立了完善的薪酬体系，才能吸引、保留、激励最优秀的人才，实现企业的战略目标。

XL 公司是一家成立十余年的化纤公司，主要生产涤纶短纤、涤纶预取向丝、全牵伸丝以及涤纶加弹丝等产品。随着外资化纤业向发展中国家的不断渗透、民营化纤企业的不断进入以及下游原物料成本不断上升等因素的影响，化纤行业近年来竞争加剧，XL 公司在薪资体系上面临人员流失严重、薪酬激励性不强、岗位价值不明确等一系列问题，严重影响了公司战略的实现。

本文从薪酬的基本概念和相关理论入手，运用经典的薪酬理论以及薪酬设计方法，结合 XL 公司薪酬体系的基本状况，对 XL 公司现存的薪酬体系进行详细分析，指出目前公司在薪酬方面存在的主要问题，并由此引出对 XL 公司的薪酬体系进行重新设计的必要性。在重新设计的过程当中，本文主要建议 XL 公司采用海氏（Hay）工作分析方法对岗位进行科学、合理的分析、评估，采用薪酬调查的方法来增强 XL 公司薪酬体系的外部竞争力，采用宽带薪酬的方式为 XL 公司设计层级合理、幅度合适的薪酬结构，并对 XL 公司薪酬体系的重新设计制定具体步骤，同时指出了薪酬体系方案应该如何实施，从而最终提升企业的竞争力，实现企业的战略目标。

**关键词：**人力资源；薪酬体系；设计

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## ABSTRACT

The core of the competition between organizations is the possession of top talents since all the strategy and tactic have to be implemented by people. It have been accepted wildly that the power of human capital is most important among all kinds of resources. Compensation, which is an essential part of the human recourses system, is more and more vital to the success of an organization due to that an enterprise has to leverage this system to fulfill its strategy by attracting, maintaining and encouraging the first-class talents.

XL Company established more than 10 years ago and it has capacity of 350,000 ton including chips, POY, FDY, DTY and PSF, which has make the company one of the leaders among China's chemical fiber industry. But recently XL Company failed to gain more market share and lost many key talents due to the defective compensation system internally and fiercely competition externally.

Based on newest theory of compensation management and realistic environment of XL Company, the paper analyzes the problem in details and redesigns the company's compensation system which makes it more suitable for XL's status and more valuable for company's future development. In the article, Hay's job analysis and evaluation method is used to get the relative value of all positions making it possible to compare all jobs in the same platform. Salary survey links XL's compensation system more competitive in the market and Broad Band Salary provides reasonable pay grade and pay range for the salary structure, which by all means will contribute to company's strategy fulfillment.

**Keywords: Human Resources, Compensation, Design**

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 目 录

<b>第一章 绪论</b> .....	<b>1</b>
第一节 本文研究的目的和意义.....	1
第二节 本文的研究方法.....	1
第三节 本文的框架.....	2
<b>第二章 薪酬理论概述</b> .....	<b>4</b>
第一节 薪酬的含义、构成与作用.....	4
第二节 薪酬设计的原则.....	7
第三节 薪酬设计的流程.....	10
第四节 薪酬理论的发展.....	13
<b>第三章 XL 公司薪酬体系现状</b> .....	<b>15</b>
第一节 行业背景.....	15
第二节 XL 公司概况.....	15
第三节 XL 公司的薪酬体系现状分析.....	19
<b>第四章 XL 公司薪酬体系再设计的步骤</b> .....	<b>28</b>
第一节 薪酬策略的确定.....	28
第二节 工作分析与评估.....	29
第三节 薪酬调查.....	35
第四节 薪酬结构设计.....	36
第五节 工资分级与定薪.....	43
第六节 薪酬方案控制与调整.....	46
<b>第五章 XL 公司薪酬体系再设计的实施</b> .....	<b>49</b>
第一节 XL 公司薪酬方案实施前的准备工作.....	49

第二节 XL 公司薪酬方案的组织实施·····	51
第三节 XL 公司薪酬方案实施的控制与调整·····	52
第六章 本文的主要结论·····	54
参考文献·····	55
致谢·····	56

厦门大学博硕士论文摘要库

## Contents

<b>Chapter 1: Preface</b> .....	<b>1</b>
1.1 Content and Purpose.....	1
1.2 Research Methods.....	1
1.3 Structure.....	2
<b>Chapter 2: Compensation Theory Introduction</b> .....	<b>4</b>
2.1 Concept, Structure and Function of Compensation.....	4
2.2 Principle of Compensation System Design.....	7
2.3 Steps of Compensation System Design.....	10
2.4 Development of Compensation Theory.....	14
<b>Chapter 3: Compensation System of XL Company</b> .....	<b>16</b>
3.1 Industry Profile.....	16
3.2 XL Company Profile.....	16
3.3 Analysis on Internal Compensation of XL Company.....	20
<b>Chapter 4: Redesign Steps of XL Company's Compensation System</b> ...	<b>30</b>
4.1 Compensation Strategy.....	30
4.2 Job Analysis and Evaluation.....	31
4.3 Salary Survey.....	38
4.4 Salary Structure.....	39
4.5 Job Grade and Job Range.....	45
4.6 Control and Adjustment.....	48
<b>Chapter 5: Implementation of Redesign Plan</b> .....	<b>51</b>
5.1 Prepare for the Redesign Plan Implementation.....	51
5.2 Implementation of Redesign Plan.....	53
5.3 Adjustment of Redesign Plan.....	54
<b>Chapter 6: Conclusion</b> .....	<b>56</b>
<b>Reference</b> .....	<b>57</b>
<b>Acknowledge</b> .....	<b>58</b>

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 第一章 绪论

### 第一节 本文研究的目的和意义

随着知识经济时代的到来，传统的以经济资源、物质资源为核心的人类社会发展体系受到较大的冲击，人力资本成为企业价值创造的重要源泉。而在所有的关于人力资源的体系当中，薪酬体系是最具挑战性、最为重要的部分之一，这种挑战性和重要性随着现代公司制度的建立、全球化以及员工需求的多样化而在组织的发展过程中显得愈发重要。在有效控制成本的前提下，一个合理、有效的薪酬体系不仅仅应该成为企业吸引人才、激励人才、留住人才的有效工具，而且更应该成为其战略实施的有效手段。因此，对薪酬体系的研究，对企业的发展而言具有重要的意义。

本文的研究目的主要是运用近、现代经典的薪酬理论、原则和设计方法，对一家大型化纤公司 XL 公司薪酬体系在战略性、经济性、公平性、激励性、竞争性等方面进行分析，并提出对其薪酬体系进行重新设计的方案，以及有效实施的步骤、策略和措施，从而让薪酬体系在该企业的人力资源管理中发挥更为有效的作用，以期达成企业的战略目标。同时，本文还对全面薪酬理论进行了一定的思考，在进行分析和方案设计时对岗位如何在挑战性、自主性、多样性等方面满足员工的心理感知进行了相关论述，以期更好地达成企业的战略目标。

### 第二节 本文的研究方法

从研究方法上来看，本文主要采用如下的研究方法：

#### 一、文献检索法

依据研究的目的，通过文献检索、阅读，收集人力资源理论，特别是薪酬理论的相关资料，了解近、现代薪酬理论的最新研究成果，从中得以借鉴，开拓思路。同时详细阅读相关案例，得到实践中如何解决此类问题的具体措施，

并进行对比分析。

## 二、调查问卷法

针对 XL 公司的实际情况,设计并发放关于薪酬体系的调查问卷以更好地听取员工的意见和建议。同时对收集到的信息进行整理,并与薪酬理论结合对 XL 公司的薪酬体系进行分析。

## 三、访谈法

依据研究的需要,对 XL 公司的关键岗位员工以及中高层管理者进行访谈,并依访谈需要查阅 XL 公司人力资源管理体系以及薪酬体系的相关资料。此种方法随着研究的深入,还可以反复、多次进行,结合论证的需求有所侧重。

## 四、系统研究法

本文不仅仅只是对薪酬问题进行分析,还将薪酬问题放到整个人力资源系统中,来考察其与公司整体战略和人力资源体系其它功能之间的关联,从而避免用孤立的眼光来看待薪酬问题。

### 第三节 本文的框架

本文的研究框架主要分为以下几个部分:

#### 一、绪论

阐述论文选题的意义,进行研究的思路和方法,并对论文的内容和框架进行叙述。

#### 二、薪酬相关理论概述

介绍薪酬设计的相关理论、原则和方法。包括薪酬的概念、薪酬管理的原则、薪酬体系设计的流程以及薪酬发展的趋势等,为之后的案例介绍、案例分析、改进措施提供理论依据与方法。

#### 三、XL 公司薪酬体系现状以及问题分析

通过问卷调查、关键员工访谈等方法了解 XL 公司目前的薪酬管理的体系、历史沿革以及在整个人力资源管理过程中的地位,并运用理论部分提出的薪酬理念、原则对 XL 公司的薪酬体系的问题进行分析。

#### 四、 XL 公司薪酬体系重新设计的步骤

结合分析部分对 XL 公司薪酬体系现状的论述，对 XL 公司的薪酬体系进行重新设计，并对薪酬战略、职位分析、岗位评估、薪酬调查、薪酬结构等方面进行具体规划，以期解决 XL 公司薪酬体系目前的问题。

#### 五、 XL 公司薪酬体系重新设计的实施

结合外部劳动力市场的情况以及企业内部的实际情况，对 XL 公司薪酬体系重新设计的方案如何实施进行论述，并对这种方案的实施进行评价。

#### 六、 最后是全文结论

## 第二章 薪酬理论概述

### 第一节 薪酬的含义、构成与作用

从狭义的角度来看，薪酬就是指劳动者付出劳动，从雇佣者那里得到的现金或以实物形式支付的一种回报。狭义薪酬的概念在国际劳工组织《1949年保护工资条约》中得到最明显的体现，在这部条约中，工资被定义为“由一位雇主对一位受雇者，为其已完成的工作或已提供或将要提供的服务，可以货币结算的并由共同协议或由国家法律或条例予以确定，而凭书面或口头雇佣合同支付的报酬或收入。”<sup>①</sup>这符合最经典的劳动价值理论，是一种等价交换。员工将附属于自身的劳动的权力或劳务使用的权务让度给雇佣者，从而得到对等的劳动报酬。

薪酬这一狭义的概念随着社会的发展变得越来越宽泛，至少有三种力量推动着它的进化。第一是福利体系的发展，福利体系从本质上是对作为劳动者的个体权益的尊重，是人权在劳动领域的体现，它的发展扩展了薪酬体系的外延；第二是现代企业制度的建立及相互之间竞争的不断加剧，现代企业制度对企业各方的权力与责任做了更为明确的梳理，让企业深刻地意识到企业间的竞争，实际上是人的竞争，而这种竞争随着全球化的到来日益加剧。为了在竞争中处于有利地位，如何通过薪酬体系吸引人才则成为重中之重，这种企业制度与竞争加深了薪酬体系的深度；第三是对劳动者，或作为劳动主体的人的个性的尊重。这是在劳动者摆脱了生存与安全的需求之后，面对自我实现、尊重与社会交往层面的需求，企业的薪酬体系不得不加以迎合，以实现企业的战略。

从广义的角度来看，薪酬是指员工因为被组织雇佣并作出相应贡献而获得

---

<sup>①</sup>对外劳务合作经营资格、市场开拓、劳务培训、劳工保障及劳务输入国劳务法规实务全书编委会，《对外劳务合作经营资格、市场开拓、劳务培训、劳工保障及劳务输入国劳务法规实务全书》，2004年，253页

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.

厦门大学博硕士论文摘要库