

学校编码: 10384

分类号 _____ 密级 _____

学号: X2010156326

UDC _____

厦门大学

硕士学位论文

基于岗位价值薪酬体系构建的探索

——以 A 电信公司为例

The Exploration of Salary System Construction Based on Post Value

——taken Telecom A as an example

张新怀

指导教师姓名: 林志扬 教授

专业名称: 工商管理 (EMBA)

论文提交日期: 2013 年 2 月

论文答辩日期: 2013 年 3 月

学位授予日期: 2013 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2013 年 2 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

厦门大学博硕士学位论文摘要库

摘要

企业薪酬制度是企业人力资源管理的重中之重，是影响人力资源再生和开发的关键要素，同时又是维持和提高员工满意度的重要举措。企业只有建立起一套科学合理、适应公司自身发展实际的薪酬体系，才能真正激发企业员工主观能动性、积极性，保障企业在日趋激烈的市场竞争中获得恒久竞争优势。^[1]

当前 A 电信公司在薪酬管理中还存在不少问题，包括薪酬管理观念思想、薪酬政策策略以及具体的薪酬管理制度，这些都急需解决和改革创新。因此，对 A 电信公司薪酬管理改革创新进行研究具有重要的现实意义和理论价值，可以为 A 电信公司设计和实施具有先进性和实用性的薪酬体系提供一定的指导，为其顺利完成薪酬制度变革提供有力支持，提高 A 电信公司的市场竞争力。

本文以当前 A 电信公司实施的基于岗位价值的薪酬管理变革为切入点，针对 A 电信公司实施薪酬变革背景和问题分析，结合学术界关于企业薪酬管理改革创新研究理论和成果，阐述 A 电信公司薪酬变革的紧迫性和必要性，并从 A 电信公司实际出发，以薪酬变革实施以来的成效验证 A 电信公司构建“基于岗位价值的薪酬体系”这一变革的正确性。

本文将薪酬管理提升到战略高度加以研究，并以管理学和经济学相结合的视角来设计企业薪酬体系，在研究中主要得出以下几方面结论：首先，国有企业薪酬体系变革必须打破“身份”建立基于岗位价值的薪酬体系；其次，在市场竞争白热化的行业中，企业要想有所作为，薪酬必须向生产一线倾斜，强化生产一线部门的中心地位，稳定基层员工队伍，吸引机关与后台员工流向生产一线岗位。最后，薪酬制度的变革创新不能仅限于薪酬本身，必须出台诸如员工全方位考核机制、岗位晋升渠道办法及人岗双向竞聘机制等相应措施与之匹配，以保证公司薪酬制度的贯彻落实和效果的发挥。论文的研究得出，一个科学、高效、系统的人力资源绩效考核和薪酬激励体系的建立和实施，对提高一个公司的竞争能力具有重要的意义。

关键词：薪酬制度；岗位价值；激励

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Abstract

As a top priority of Company Human Resource Management, Company Salary System is a key factor affecting the regeneration and development of human resources and it is also an important measure to maintain and improve employees' satisfaction. Only by setting up a scientific and reasonable pay system which adapts to the company's own development that can the company really inspire employees' initiative, enthusiasm to get the long-lasting competitive advantage in the increasingly fierce market competition.

Facing some problems including salary management concepts, salary policy strategy and specific salary management system to be resolved, Telecom A must make reform and innovation to salary system management. Therefore, it has practical significance and theoretical value to do Telecom A salary system reform and innovation. And it provides some guidance to the design and completion of advanced and practical Telecom A salary system and also provides big support to the successful completion of the revolution which helps to enhance Telecom A market competitiveness.

Taken Telecom A Salary System exploration based on post value as a starting, based on the analysis of Telecom A salary system revolution's background and problems, and combined with academia relevant theories and results, this paper elaborates the urgency and necessity of Telecom A salary system revolution. Starting with the current situation, this paper also successfully verified correctness of Telecom A post-value-based revolution through the achievements that salary revolution has brought.

Enhancing the salary system to a strategic height for study, designing company salary system from the perspective of both Management and Economics, this paper mainly comes to the following conclusions: First, the salary system reform of state-owned enterprises break the "identity" and establish post value-based salary system; Secondly, when facing the intense competition of the industry market, the company must attach importance to the production line and strengthen its central

position, and stabilize base workforce and encourage office and back-office staff to work in the production line. Finally, the reform and innovation of the salary system is not only about the salary. It should set up assorted measures such as employees' comprehensive assessment system, post promotion approach and bidirectional post competition methods to ensure the implementation and effectiveness of the company's salary system. This paper concludes that a scientific, efficient and systematic human resource performance assessment has great significance to improve the competitiveness of Telecom A.

Key words: Salary System; Post Value; Incentive

目录

第一章 绪论	1
第一节 研究目的	1
第二节 公司简介	2
第三节 论文研究的主要内容及方法	2
第二章 薪酬激励理论与薪酬理论发展的启示	4
第一节 薪酬激励理论	4
第二节 激励理论对于 A 电信公司薪酬管理制度的启示	5
第三节 薪酬理论发展的回顾	7
第四节 薪酬理论发展对 A 电信公司薪酬体系改革的启示	10
第三章 A 电信公司薪酬制度改革的必要性分析	11
第一节 A 电信公司现有薪酬管理制度的现状	11
第二节 A 电信公司薪酬管理存在的主要问题	14
第三节 A 电信公司薪酬改革的必要性	18
第四章 A 电信公司薪酬管理制度改革创新的具体方案	21
第一节 A 电信公司薪酬变革的指导思想和四个基本原则	21
第二节 A 电信公司薪酬改革的基本对策	22
第五章 A 电信公司薪酬体系变革的成效与思考	29
第一节 A 电信公司薪酬体系变革目前取得的成效	29
第二节 A 电信公司薪酬体系变革的体会与思考	30
结论	32
参考文献	34
附件	35
致谢	47

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Contents

Chapter One Introduction	1
Section One Purpose of the Exploration.....	1
Section Two Company Profile.....	2
Section Three Main Contents and Method of this Paper	2
Chapter Two The Revelation of both The Development of Salary Theory and Incentive Theory	4
Section One The Incentive Theories.....	4
Section Two The Revelation of Incentive Theory to Telecom A Salary Management.....	5
Section Three A Reveiw of The Development of Salary Theories	7
Section Four The Revelation of The Salary Theory Development to The Salary System Reform of Telecom-A.....	10
Chapter Three The Analysis of the necessity of Telecom-A Compensation System Reform	11
Section One Current situation of Telecom-A Compensation Management...	11
Section Two Main Existing Problems of Telecom-A Compensation Management.....	14
Section Three Necessity of Telecom-A Compensation Reform	18
Chapter Four Specific Programs of Telecom-A Compensation Management Reform and Innovation.....	21
Section One Guiding Ideology and Four Basic Principles of Telecom-A Compensation Revolution	21
Section Two Basic policies of Telecom-A Compensation Revolution	22
Chapter Five Effectiveness and Thinking of Telecom-A Compensation system Reform	29

Section One Current Results of Telecom-A Compensation System Reform	29
Section Two Reflect of Compensation System Reform of Telecom-A	30
Conclusion	32
References	34
Appendix	35
Acknowledgements	47

厦门大学博硕士学位论文摘要库

第一章 绪论

第一节 研究目的

近年来，为更好地应对复杂多变的外部环境、日趋激烈的人才竞争及不断攀升的成本压力，进一步适应现代通信行业的发展需要，提升企业的核心竞争力，A 电信公司在集团公司、省公司指导下，解放思想、先行先试，对公司各项管理制度率先进行创新变革，其中薪酬制度改革是公司近年来各项改革中力度最大、范围最广、影响最深的一次。此次改革关乎公司全体员工切身利益，从根本上影响着公司经营发展，其改革做法与经验对通信行业乃至许多国有企业创新人力资源管理均有参考、借鉴意义。

A 电信公司所属的集团公司是一家上市企业，上市以来通过稳健经营实现规模与效益的协调发展，连续多年入选“世界 500 强企业”，目前已成为国内发展最快的通信运营商之一。A 电信公司作为在本地网的分支机构，不但在第三代移动通信技术（简称 3G）市场上突飞猛进，同时在公司内部治理机制及人力资源管理等方面工作都走在集团公司前列。A 电信公司自 2011 年 9 月就开始结合公司实际情况，以薪酬管理为切入点，对员工激励机制进行诸多探索与改革，并取得较好成效。改革的结果调动了员工积极性，促使员工更好地立足岗位、努力奉献，推动企业健康快速发展。

自 2008 年重组以来，公司始终实施过渡期薪酬制度，一定程度上保障了重组过渡期内薪酬体制的平稳对接，但也因其守旧造成在很多地方与市场经济体制的要求不相适应，严重妨碍了员工在工作岗位上充分发挥自身主观能动性、积极性和创造性。如不同用工性质导致的相似或相同岗位上员工间收入差距较大；薪酬与工龄、职级挂钩较多，无法有效反映岗位价值和个人绩效差异；缺乏科学合理的激励制度，影响公司骨干队伍稳定性；而对于普通员工（尤其派遣制员工）晋升通道狭窄，难以获得提薪、提岗机会等^[2]，为此 A 电信公司成立“薪酬改革委员会”，着手薪酬改革相关工作，包括调查员工对于原有薪酬制度的感受，咨询相关专家、学者关于薪酬改革建议，设计适合公司的薪酬方案，并组织新的薪酬方案在公司内部的宣贯与实施。

本文希望通过对 A 电信公司薪酬体系改革做法的总结与研究, 论证其对提升管理水平和强化员工激励的作用, 并为其它通信企业的人力资源改革提供一些有益的借鉴。

第二节 公司简介

A 电信公司成立于 1995 年, 主营业务包括移动通信业务、固定通信业务、通信设施服务业务、数据通信业务、网络接入业务及与通信信息相关的系统集成业务等。近年来, A 电信公司的资产、人员、用户和收入规模显著扩大, 企业综合实力得到明显提升, 至 2012 年 12 月, A 电信公司有员工 850 人, 累计完成固定资产投资 23.7 亿元, 全市共 22 家自有营业厅, 1183 个服务销售网点, 在网综合用户达 129 万户。三年来, A 电信公司通过解放思想、主动变革, 特别是薪酬管理体系上大胆创新、先行先试, 有效提高了公司市场竞争力, 实现了超常规、跨越式大发展: 2010 年 A 电信公司主营收入同比增幅达 15.49%; 2011 年增幅达 33.57%, 2012 年增幅达到 33.69%, 高出 A 市同行业平均增速 25 个百分点, 高出全省系统内平均增速 10 个百分点。(详见附件一、二、三 A 电信公司财务报表)

第三节 论文研究的主要内容及方法

一、论文的研究内容

本文主要对 A 电信公司人力资源管理中关于薪酬体系变革相关的问题进行研究, 主要包括岗位管理、薪酬激励两大体系的完善及变革后的薪酬制度在公司范围内推广、实施中所面临的问题及难点。全文共划分为五个部分, 即绪论、相关原理概述及其启示、A 电信公司的薪酬现状及改革必要性分析、A 电信公司薪酬改革的具体方案和薪酬制度推广实施的成效与思考。主要包括以下四个方面的内容:

一是建立基于岗位价值和岗位序列的公司岗位管理体系, 设计每个岗位序列的岗位晋升通道, 为企业薪酬管理制度的建立奠定基础。

二是梳理岗位序列并评估其岗位价值, 制定岗位薪酬等级体系。

三是建立以岗位价值为基础、与绩效挂钩的薪酬激励体系，制定薪酬调整方案。

四是配套出台相关岗位、部门以及双向选择和竞（选）聘等考核管理办法，以保证公司新薪酬体系得到有效的贯彻落实。

二、论文的研究方法

本文在研究过程中采取了多种研究方法，包括规范与实证研究、定性与定量研究等。但在原有理论的借鉴方面重点采用了文献法、在薪酬现状分析中采用了访谈调查法及比较法。

一是文献法。本论文前两部分主要运用文献法收集大量有关企业薪酬制度的相关资料。通过资料的搜集、整理和分析为 A 电信公司薪酬制度改革指明方向，并进一步为薪酬制度的设计提供理论依据。

二是访谈调查法。本论文运用访谈调查法分析 A 电信公司薪酬制度的现状，了解员工对 A 电信公司薪酬制度满意程度，便于发现较为集中问题，为设计更为人性化的薪酬制度奠定基础。

三是比较法。比较法的运用贯穿全文始终，一是纵向比较分析前沿薪酬理论与现有薪酬制度的异同，并在此基础上发现原有薪酬制度存在的问题，系统探索其改革的必要性；二是运用横向比较法对 A 电信公司的薪酬管理制度及员工薪酬状况与其它电信运营商进行比较与评估，从而预估行业内不同企业在市场上的表现及今后应注意的重点与问题。

第二章 薪酬激励理论与薪酬理论发展的启示

第一节 薪酬激励理论

在企业管理中，激励是指企业管理者从人的行为规律出发，运用某种物质和精神相结合的方法，最大程度地激发员工内生动力、活力，进而保证组织目标实现。^[3]激励理论主要有两种模式，即内容型激励理论和过程激励型理论。前者主要研究什么因素能激励人们采取行动（好比金钱对员工努力程度的影响），本文将主要介绍其典型代表——马斯洛需求层次理论；后者则重在探讨“动机”的形成过程，即“强调员工是如何被激励去努力工作的”。

一、内容型激励理论——马斯洛需求理论

什么因素能激励员工采取行动？员工又如何被激励去努力工作呢？美国著名心理学家马斯洛把人类需求看作是有等级层次的，由低至高可划分为生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求、自我实现需求等五个层级，并据此提出了著名的需求层次理论(如图 2-1 所示)。他认为人类需求是与生俱有的，是随着经历的变化逐渐由低等级向最高等级依次递进的，只有低层次的需要得到满足，高一层次的需要才会被激活。^[4]

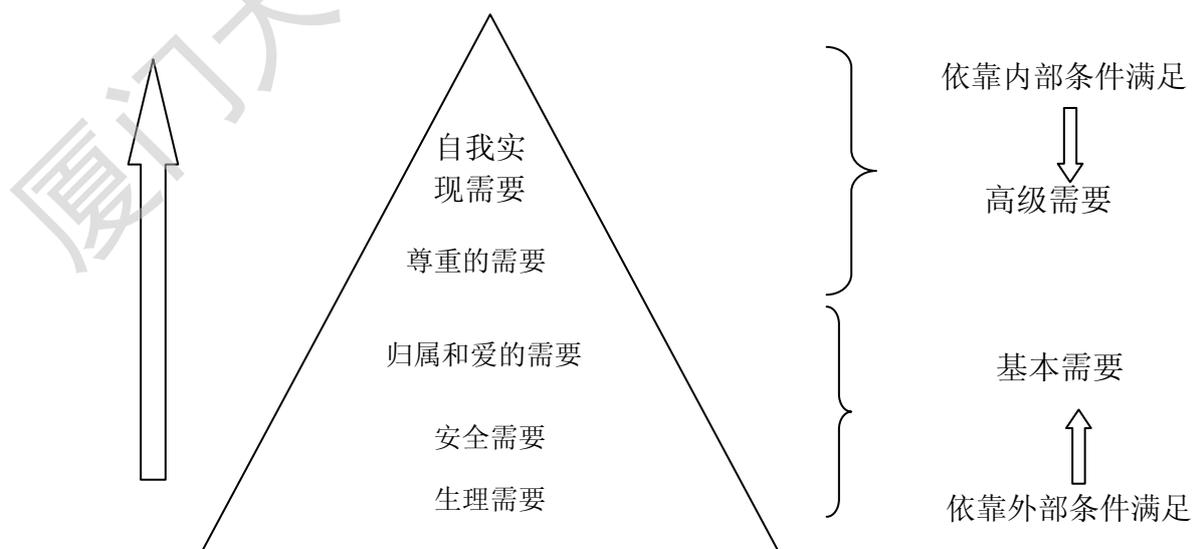


图 2-1 马斯洛的需求层次理论

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