

学校编码: 10384

分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

学 号: 200315058

UDC \_\_\_\_\_

厦 门 大 学  
硕 士 学 位 论 文

CF 热电公司薪资再设计

Salary Redesign of CF Heat Power Company

郭俊玲

指导教师姓名: 程文文 教授

专业名称: 工商管理 (MBA)

论文提交日期: 2005 年 5 月

论文答辩时间: 2005 年 6 月

学位授予日期: 2 0 0 5

年

月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2005年 月

## 摘 要

为适应市场经济的发展，发电企业正逐步走向“竞价上网”管理模式下的竞争时代。这种竞争归根到底是成本的竞争，是经营管理的竞争，更是人才的竞争。发电企业如何留住人才，用好人才，将发电成本降至最低，是未来发电企业能否生存，能否发展的关键。薪资结构是企业人力资源管理的重要组成部分，设置富有竞争力的、可行的薪资方案是每个发电企业都应认真审视的管理环节。本文针对 CF 热电公司薪酬管理存在的问题及其所带来的人力资源管理问题进行了讨论，并对 CF 热电薪资体系进行了再设计。全文共分三章。第一章简单介绍了薪资的概念及功能、影响薪资的主要因素、薪资设计的基本流程等薪资理论，第二章介绍了 CF 热电公司薪资体系现状，并对其优劣性进行了分析，第三章针对 CF 热电薪资体系存在的问题进行了薪资再设计，并提出再设计后的预期目标与效果。再设计过程围绕公司“安全、经济、文明、环保”的经营理念，打破定岗定薪现象，将报酬力度向关键工作岗位倾斜，并使 CF 热电公司薪资体系系统化。对 CF 热电公司薪资的再设计力图能够在最大程度上调动员工工作积极性，最大程度上保留公司关键人才，为公司的可持续发展建立竞争优势。

**关键词：** 人力资源；薪酬管理；薪资设计；薪资结构

## Abstract

In order to fit the development of the marketing economy, the power companies are trying to adopt the administration mode of “competing on the grid”. It is virtually a competition for the cost, management and human resource. How to retain the talents and make best use of them has become the substantial condition for the company’s survival and development. The compensation structure is one of the most important parts of the corporation’s human resource administration. Therefore, it is very crucial for the power companies to set up very competitive and feasible compensation project. This report discusses the compensation problems and the related HR administration problems of CF Heat and Power Company. It also redesigns the compensation system of CF. The report divides into three chapters. The first chapter mainly introduces the definition and function of compensation and the major factors which influence the compensation, the basic process of compensation design, and such theories about compensation. In the second chapter, it introduces the current compensation situation of CF, and analyses the advantages and disadvantages of it. In the third chapter it solves the compensation problems which are exist in the compensation system of CF, and proposes the future objectives and effects after the redesign. The process of redesign surround the management theory of “safe, economic, civilization and environment protection”, then the old phenomenon of fixed salary with same position will be broken up, and the reward force will lean to the key positions. After that the compensation system will be more systematic. The purpose of redesign the compensation system is to activate the employees’ enthusiasm in the biggest degrees, and to retain the key talents for the company, and set up the competitive superiority for the company’s continueable development.

**Key Words:** Human Resource, Compensation Administration,  
Compensation Design, Compensation Structure

厦门大学博硕士学位论文摘要库

目 录

引 言 .....	1
第一章 薪资管理概述 .....	4
第一节 薪资的概念及功能 .....	4
第二节 影响薪资的主要因素 .....	7
第三节 工资制度及形式 .....	9
第四节 薪资设计的基本流程 .....	12
第二章 CF 热电公司薪酬体系现状 .....	15
第一节 CF 热电简介 .....	15
第二节 CF 热电薪资结构 .....	18
第三节 CF 热电薪资评述 .....	22
第三章 CF 热电薪资体系再设计 .....	27
第一节 薪资设计理念 .....	27
第二节 岗位分析 .....	28
第三节 CF 热电公司薪资再设计 .....	41
第四节 预期目标及效果 .....	56
结 束 语 .....	61
参 考 文 献 .....	63
致 谢 .....	65

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 引 言

20 世纪 80 年代中期以来，中国的电力工业先后实施了多家办电、允许外商投资电力项目、撤消电力部成立国家电力公司等一系列改革。2002 年 12 月 29 日，中国政府解散最大的电力国有企业——国家电力公司，拆分重组为 5 家发电集团、2 家电网公司和 4 家辅业公司。

此次拆分，将原国家电力公司管理的电力资产按照发电和电网两类业务进行划分，在发电环节引入竞争机制，实现“厂网分开”。电力定价将从 80 年代的“还本付息定价”，到九十年代末的“经营期电价”，转向更符合市场规律的“竞价上网定价”。

发电公司正从垄断时代迈入竞争的经济时代，已经习惯了在稳定的国家计划价格下进行生产的发电公司，面对“竞价上网”的竞争，如何合理配置企业资源、吸引优秀人才、降低企业经营成本、提高企业竞争力，是每个发电公司都应思考的问题。发电公司面临的竞争直观上看是电价的竞争，归根到底是成本的竞争，是经营管理的竞争，更是人才的竞争。可以说，控制成本是电力企业建立竞争优势的关键所在，如何使成本最小化，这就需要对“人力资本”——这个最重要的生产要素进行全新审视。

人力资源管理包含诸多的内容，如人事信息管理、职位信息管理、合同管理等基础性工作，招聘管理、绩效考核管理、薪酬管理等关键性工作，及人力资源规划、员工培训开发、员工关系管理等战略性工作。在人力资源的获取、培训、使用、离退各个环节中，相对应的人力资源管理思维与模式对企业人力资源的有效使用都有不可忽视的作用。企业在获取适当的人才后要最大程度地运用人才，最大程度地将个人发展目标与企业目标相统一，这就需要一系列的企业制度来激励和约束。作者对 CF 热电公司员工

工进行了“工作评价指标”的口头调查，在薪资、晋升、表扬、工作环境、工作稳定性、培训、尊重、工作成就感这些指标中，将薪资排在前两位的员工达到 98%，可以说，薪资是企业激励员工的重要手段，是将人力资源凝聚到企业目标之下重要引力之所在。企业不仅仅要充分发挥薪资的保障功能，更要充分发挥薪资的调节功能与激励功能，吸引人才，合理运用人才，保持优秀人才。目前，有的发电公司正在努力改变“定岗定薪”这种激励性不强的薪资制度，有的发电公司正在思考如何将“人力成本”转为“人力资本”，以更大地促进员工积极性，等等这些可以说明，发电公司开始为适应市场竞争做出变革。

CF 热电公司于 1995 年立项，2000 年投产，实行的是政府核定电价，面对发电企业正在酝酿实行的竞价上网机制，CF 热电建厂初期建立的某些管理制度，包括薪资管理制度，缺乏系统性，不能很好的激发员工的积极性，甚至导致人才的严重流失。保留人才、用好人才，是企业保持竞争力的核心。CF 热电需要对现在的薪资管理制度进行分析、改进，建立良好的人才保留激励机制，以适应即将到来的竞争市场的需要。

本文立足发电公司从垄断经营逐步转向市场经营的现状，就发电企业的“薪资管理”进行浅析，并结合 CF 热电的薪资管理实务，对 CF 热电的薪资现状进行分析，提出再设计方案。通过对薪资管理分析及 CF 热电的薪资再设计，探索薪资体制如何在电力生产企业中更好地发挥激励作用，如何运用薪资来更有效地提高企业人员积极主动性，从而提高电力生产企业竞争力。

本文的撰写思路是，首先对薪资管理进行基础理论概述，然后以 CF 热电公司为实际案例，分析 CF 热电公司现有薪资体系的不足之处主要表现在不够系统化，岗位价值体现较差，内部公平性较差，激励性较差等方面，最后针对 CF 热电公司薪资体系的不足之处重点进行了岗位评价，建



立了岗位评价与薪资之间的工资结构线，并对每个岗位设立了薪资浮动的幅度。预期再设计后的薪资体系能够在一定程度上改进原有薪资体系的不足。

本文所用 CF 热电公司资料与数据采自 2003 年末。

厦门大学博硕士论文摘要库

## 第一章 薪资管理概述

### 第一节 薪资的概念及功能

企业的报酬体系包括两部分：经济报酬部分和非经济报酬部分。薪酬是每位企业员工在为企业付出一定的劳动后所应取得的合理回报，是员工与企业的公平交换，是企业报酬系统中的经济报酬部分，包括直接货币收入和间接货币收入。薪资是薪酬的重要组成部分，是员工的直接货币收入。报酬系统构成如图 1-1 所示。薪资、薪酬、报酬关系如图 1-2 所示。本文主要讨论其中的薪资部分。

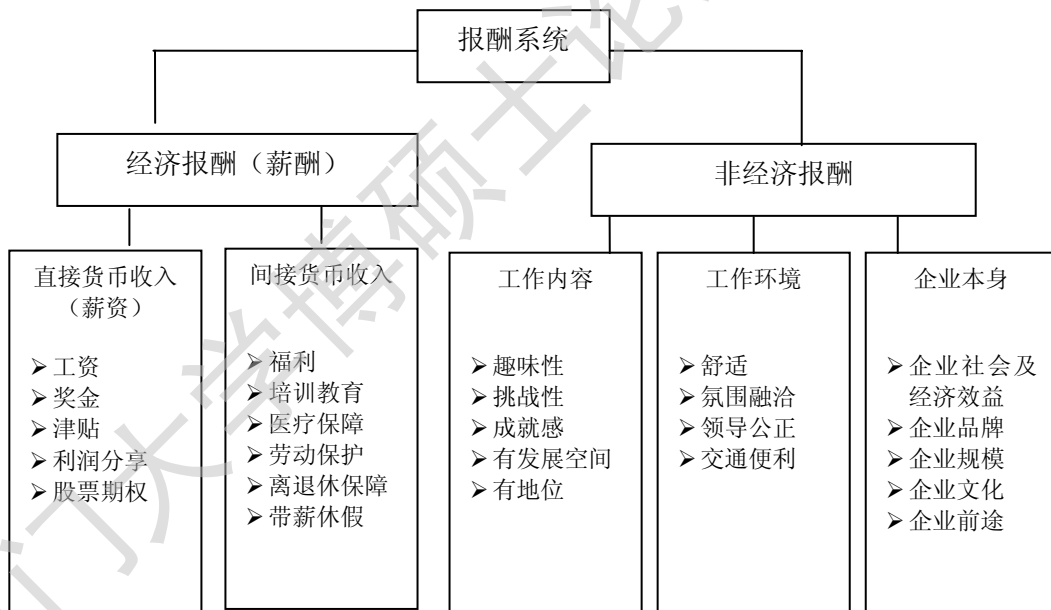


图 1-1 报酬系统的构成<sup>1</sup>

<sup>1</sup> 改编自廖泉文 著，《人力资源管理》，高等教育出版社，2003 年 7 月第 1 版

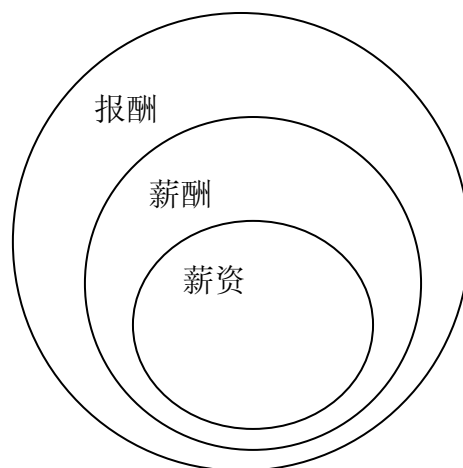


图 1-2 薪资、薪酬、报酬关系

### 1. 薪资的概念

薪资不是薪酬的等价物。薪资一般指企业发放给员工的以货币形式表现的直接报偿；薪酬则还包含非货币形式的间接报偿，如给予员工良好的培训机会、丰富的福利报酬、健全的劳动医疗保险、带薪休假等。

薪酬（即广义工资）包括：

#### （1）基本薪资即工资

它是以员工的工作复杂程度、劳动熟练程度、工作责任大小以及劳动强度等为基准确定的基本报酬。它是员工薪资的重要组成部分，也是基础组成部分。

#### （2）奖励薪资又称奖金

它是企业对员工优异的工作成绩支付的肯定性和导向性薪资，是对员工有效超额劳动的报酬。其作用在于鼓励员工提高劳动生产率（或工作效率）和工作质量，为员工的日常行为做出一定的导向，是提高员工工作积极性的重要途径。

#### （3）附加薪资又称津贴

它是补偿员工在恶劣工作环境下的劳动或其他非经常发生项目如出差等而支付的薪资。它有利于吸引劳动者到工作环境脏、苦、险、累的岗位上工作。

#### (4) 其他薪资

如企业年终利润分享、股票期权、职位消费货币化等。

#### (5) 福利

它是为了吸引员工或维持企业骨干人员的稳定而支付的作为基本薪资的补充项目，如失业金、养老金、误餐费等。

在薪酬的组成中，工资和奖金占据关键性的地位，津贴与福利为辅助性的地位。本文重在就工资和奖金展开阐述。

### 2. 薪资的功能

薪酬分为保健性薪酬，如工资、津贴、法定福利、公司自有福利等和激励性薪酬，如奖金、精神嘉奖、期权、培训等。同样，薪资也可分为两类：保健性薪资即工资和激励性薪资即奖金。薪资做为薪酬的主要组成部分，对员工有保障、调节和激励的功能。

#### (1) 保障功能

员工最基本的需求是维持自身及家庭的基本衣食住行等物质需求。另外，员工还需要利用薪资来提高自身的劳动力水平，来为子女提供良好的学习成长环境。同时，企业也需要有连续的、不同层次需求的劳动力来保证企业的正常运作。因此，企业提供的薪资对员工的生存、发展产生保障作用，同时也是企业人力资源保障的基本因素。

#### (2) 调节功能

薪资的差异反映企业对人才需求的不同状态。薪酬差异是人力资源流

动与配置的重要“调节器”。<sup>2</sup>企业通过调整薪资引导企业内部人员在不同岗位间的流动并吸引外部人才，从而实现企业人力资源的合理配置。

### (3) 激励功能

薪资的内部公平性与外部公平性直接影响员工的工作积极性。员工优秀的工作表现，要源于员工的“能力”和“意愿”，能力和态度缺一不可。公平合理的薪资能够调动员工的积极性和创造力，激发员工的工作热情，使员工愿意发挥自己的能力来做事。

## 3. 合理运用薪资

### (1) 建立合理的富有激励性的薪资结构

保健性薪资应给予员工基本保障，使员工感受到“安全性”，然后通过奖金的激励来吸引员工，留住员工并激发员工的积极性。如若仅仅通过高工资来吸引员工，会使员工感受到这是应得的报酬，降低积极性。确定合理的薪资结构是每个企业薪酬体系设计的关键所在。

### (2) 采用恰当的计酬方式，提高薪资的激励性

计薪方式包括计时薪资、计件薪资和业绩薪资等形式。计时方式激励效果最差，但可以提高员工的安全感，在一定程度上能避免只追求产出数量忽略质量的现象。计件方式激励效果显著，但应用范围较小，适用于产出数量易于计量产出质量易于衡量的企业。业绩薪资，是与其工作目标的实现及工作成果相结合的计薪方式，具有灵活性和激励性，但有时不易量化衡量。

## 第二节 影响薪资的主要因素

企业存在于社会环境中，企业薪资必然受到外部环境即企业外部因素

---

<sup>2</sup> 廖泉文 著，《人力资源管理》，高等教育出版社，2003年7月第1版

的影响；同时，不同的企业，同一企业在不同时期，都会有不同的薪资结构与内容，也就是企业的内部因素对薪资的确定起决定性作用。下面是影响薪资的主要因素。

#### 1. 公司战略发展阶段与发展目标的影响

工资是联系企业员工与组织的重要纽带，公司在不同时期会确定不同的薪资水平，同时配合有不同的分配、激励机制，运用不同的分配制度来引导员工与组织发展方向的一致性。

#### 2. 企业文化的影响

企业的薪资制度在一定程度上受企业文化的影响。不同文化的公司在用人、留人方面有不同的倾向。有的企业提供较高的工资，有的企业提供较全面的福利，有的企业创造更多的发展机会；有的企业奉行平均、稳定的薪资政策，有的企业用高差异性激励员工。不同文化的企业会根据自己的目标制定不同的薪资机构与激励方式。

#### 3. 企业效益

企业效益关系到企业的生死存亡，更关系到企业员工的切身利益。企业效益好、盈利能力强时，全员工资普遍较高，但企业效益下降时，全员降薪的改革就会势在必行。

#### 4. 人力资源市场供需状况

人力资源市场中，各层次人力资源供应量不同。工资的高低是吸引和保持人力资源的主要方式之一。企业要根据自己的人才需求情况及市场人才供应情况，尤其是竞争对手的薪资情况，制定具有竞争力的、符合实际情况的工资制度，留住企业人才，培养企业人才。

#### 5. 社会生活指数

企业应根据社会通货膨胀程度对薪酬进行适当调整，保证员工的实际收入，避免员工生活水平及购买能力的变相降低。

## 6. 国家相关法律法规

企业薪资的制定要依据国家有关法律法规进行，这是企业规范化管理的基本原则，也是企业避免不必要纠纷的基本前提。

### 第三节 工资制度及形式

企业的工资制度是企业定额劳动报酬标准的制度，是企业内部分配方案确定和调整的主要依据。工资制度有诸多类型。传统的有结构工资制、技能工资制、岗位工资制、技术等级工资制、职能等级工资制、提成工资制等；新兴的有薪点工资制、集体谈判工资制等。下面对岗位工资制、岗位技能工资制和薪点工资制进行分析。

#### 1. 岗位工资制

##### (1) 岗位工资制的含义

岗位工资制，是按照工作岗位不同确定不同的工资等级和工资标准的工资分配方式。该制度下，员工工资与岗位和职务挂钩，不考虑超出岗位要求的个人能力和表现。

##### (2) 岗位工资制的特点表现为：

以岗定薪，员工的工资决定于所在工资岗位，不反映同一岗位员工的能力与表现差异。

提高工资的途径为到岗位工资较高的岗位工作。岗位工资制下的固定岗位没有升级制度，员工只有变动工作岗位，才能提高工资等级。

员工上岗必须达到岗位既定要求。各岗位有明确的技能要求和职责范围，员工需经鉴定符合既定岗位要求方可上岗。

##### (3) 岗位工资制的形式

岗位工资制主要为“一岗一薪制”。即同一岗位上的员工执行同一工资标准。同一岗位内部没有工资差别，特点为同职同薪，提职提薪，易岗

易薪。一岗一薪的优点为工资结构简单，操作简便灵活，但它不能体现同岗位上不同员工由于经验、技术、熟练程度等不同而形成的员工表现差异，因而容易导致“能者少劳”甚至“不劳”的情况，不能激励员工在本岗位上深入发展钻研。

#### (4) 岗位工资制的适用范围

岗位工资制适用于专业化程度较高、分工较细、技术单一、工作对象比较固定的地方。

### 2. 岗位技能工资制

#### (1) 岗位技能工资制的含义

岗位技能工资是根据职工不同岗位、职位、职务对劳动技能的要求和职工所具备的劳动技能水平来确定不同的工资级别，它以岗位评价所测定的劳动技能差别，结合员工考试、测评确认职工已达到的技术业务水平为依据，相应确定工资级别。

#### (2) 岗位技能工资制的形式

岗位技能工资制多表现为一岗数薪制。即在一个岗位内设立不同级别，对技术熟练程度较高的员工给予较高级别工资标准，以体现不同员工的劳动差异。其特点为不同职亦可同薪，不升职亦可增薪。这种薪资制度可以鼓励员工熟练本岗位工作，提高员工学习技术和提高业绩的积极性，但员工技能级别的鉴定较复杂。

### 3. 薪点工资制

#### (1) 薪点工资制的含义

所谓薪点工资制，是一种基于职能的工资制，也即一种基于员工能力的薪资体系。该方法的基本思想是，根据员工的能力及绩效进行薪资分配。对于员工能力的鉴定，首先根据员工在工作中所需要的知识、技能与经验建立任职资格体系，不同的任职资格对应不同的点数，然后根据每个员工的具体情况对号入座确定每位员工的能力点数；通过绩效考核确定每个员



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