

学校编码: 10384

分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

学号: 200215036

UDC\_\_\_\_\_

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

# MFL 公司海外市场部薪资再设计

## Salary Redesign For

## The Overseas Marketing Department of MFL Company

方文兴

指导老师姓名: 章达友 副教授

专 业 名 称: 工商管理 (MBA)

论文提交日期: 2006年2月

论文答辩时间: 2006年3月

学位授予单位: 厦 门 大 学

学位授予时间: 2006年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2006年 月

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 摘要

为适应市场经济的发展，企业之间的竞争日趋激烈。这种竞争归根到底是经营管理的竞争，是成本的竞争，更是人才的竞争。如何留住人才，用好人才是未来企业能否生存，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企业都应认真审视的管理环节。本文针对MFL公司海外市场部薪酬管理中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MFL公司海外市场部的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MFL公司海外市场部薪资体系现状，并对其优劣性进行了分析，第三章针对MFL公司海外市场部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新的业务发展战略，将报酬力度向关键工作岗位倾斜，并使MFL公司海外市场部薪资体系系统化。对MFL公司海外市场部薪资的再设计力图能够在最大程度上调动海外市场部员工的工作积极性，最大程度上保留部门关键人才，为公司的可持续发展建立人才的竞争优势。

**关键词：** 人力资源；薪酬管理；薪资设计。

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## Abstract

In order to fit the development of the marketing economy, the competition between the companies gets more and more fierce. 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 every company to set up very competitive and feasible compensation project. This report discusses the compensation problems and the related HR administration problems of the overseas marketing department in MFL Company. It also redesigns the compensation system of the overseas marketing department. The report divides into three chapters. The first chapter mainly introduces of definition and the function of the 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 the overseas marketing department in MFL Company, and analyses the advantages and disadvantages of it. In the third chapter it solves the compensation problems which exist in the compensation system of the overseas marketing department, and proposes the future objectives and effects after the redesign. The process of resign surround the tactics of the company, then 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 employee's enthusiasm in the biggest degrees, and to retain the key talents for the company, and set up the competitive superiority for the company's continuable development.

**Key Words:** Human Resource; Compensation Administration; Compensation Design.

厦门大学博硕士学位论文摘要库

引 言.....	1
<b>第一章 薪资管理概述 .....</b>	<b>3</b>
<b>第一节 薪资的概念及功能.....</b>	<b>3</b>
一、薪资的概念.....	4
二、薪酬的功能.....	5
三、运用薪酬激励功能的技巧.....	6
<b>第二节 影响企业薪酬政策和水平的主要因素 .....</b>	<b>6</b>
一、政策法规.....	6
二、社会平均工资水平和平均增长率.....	6
三、劳动力供求关系.....	7
四、劳动力价格的地区和行业差别.....	7
五、劳动强度和危险性.....	7
六、工会组织和劳资谈判.....	7
七、高层管理者的态度和组织的支付能力.....	7
八、员工的公平观.....	7
<b>第三节 薪资制度及形式 .....</b>	<b>8</b>
一、提成工资制.....	8
二、岗位技能工资制.....	8
三、岗位薪点工资制.....	9
<b>第四节 销售人员的薪酬管理 .....</b>	<b>10</b>
一、销售人员的工作特点.....	10
二、销售人员的薪酬模式.....	11
<b>第五节 薪资设计的基本流程 .....</b>	<b>12</b>
<b>第二章 MFL公司海外市场部薪酬体系现状 .....</b>	<b>15</b>
<b>第一节 MFL公司及海外市场部简介 .....</b>	<b>15</b>
一、MFL公司简介 .....	15

二、海外市场部简介.....	16
<b>第二节 海外市场部的薪酬结构现状 .....</b>	<b>20</b>
一、基本工资.....	20
二、年终奖金.....	21
<b>第三节 海外市场部的薪酬现状评述 .....</b>	<b>23</b>
一、海外市场部现行薪资结构的优点.....	23
二、海外市场部现行薪资结构的不足.....	24
<b>第三章 海外市场部薪酬体系再设计 .....</b>	<b>26</b>
<b>第一节 薪酬设计的原则及思路 .....</b>	<b>26</b>
<b>第二节 岗位分析 .....</b>	<b>27</b>
一、部门设置及其职能分析.....	27
二、岗位设置及工作分析.....	28
三、海外市场部岗位评价.....	31
<b>第三节 海外市场部薪酬再设计 .....</b>	<b>33</b>
一、职位等级的划分.....	33
二、薪酬结构设计.....	33
三、同岗位不同人员薪级评定.....	41
<b>第四节 预期目标及效果 .....</b>	<b>43</b>
一、MFL公司海外市场部固定工资再设计结果 .....	43
二、奖金再设计结果简要分析.....	45
三、MFL公司海外市场部薪酬再设计后预计效果 .....	46
四、薪酬再设计后在实施过程中可能出现的问题.....	46
<b>结 束 语.....</b>	<b>48</b>
<b>参 考 文 献.....</b>	<b>50</b>
<b>致 谢.....</b>	<b>51</b>



## Table of contents

<b>Preface</b> .....	<b>1</b>
<b>Chapter 1 a summary of the compensation administration</b> .....	<b>3</b>
Section 1 the definition and function of the compensation administration ..	3
Section 2 the major factor for the compensation policy and the compensation level .....	6
Section 3 the compensation system and the compensation form .....	8
Section 4 the compensation administration characteristic for the sales .....	10
Section 5 the basic flow of the compensation administration designing .....	12
<b>Chapter 2 the actuality of the compensation system of the overseas             marketing department in MFL company</b> .....	<b>15</b>
Section 1 the brief introduction of the MFL company and the overseas department .....	15
Section 2 the compensation system actuality of the overseas department..	20
Section 3 the comment on the compensation system actuality of the overseas department .....	23
<b>Chapter 3 the compensation system redesigning of the overseas             department</b> .....	<b>26</b>
Section 1 the principle and the thought of the compensation system designing .....	26
Section 2 the position analyzing.....	27
Section 3 the compensation system redesigning .....	33
Section 4 the object .....	43
<b>Conclusion</b> .....	<b>48</b>
<b>Reference</b> .....	<b>50</b>
<b>Postscript</b> .....	<b>51</b>

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 引 言

改革开放以来，民营企业以其惊人的胆识和卓越的才干一步步登堂入室，成为中国当代企业的重要组成部分，其坎坷历程让人叹为观止。从 20 世纪 90 年代开始，民营经济出现了“第二次创业”浪潮，涌现了联想集团、希望集团、万向集团等一大批优秀企业，在管理上，这些企业走出了家庭型、经验型管理的小圈子，开始重用人才、重视现代化管理。1997 年中国共产党的“十五大”把民营经济确定为国民经济的“重要组成部分”，这使民营企业获得了前所未有的发展机会，但摆到民营企业面前的却是一道严峻的难题：国企经历改革后逐渐恢复元气，跨国公司大量进入，对羽毛未丰的民营企业形成两面夹击；民营企业进入了理性的第三次创业时代。

在进一步发展的过程中，民营企业现又面临着一个新的问题——人才的危机。民营企业的发展在很大程度上因人才的缺乏而受到阻碍。如何吸引优秀人才、拓展业务、提高企业竞争力，是每一个民营企业都应思考的问题。民营企业所面临的竞争，归根到底是经营管理的竞争，更是人才的竞争。因此这就需要对“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，如人力资源规划，职务分析，招聘，培训与开发，薪酬管理，绩效考核等。在人力资源的获取、培训、使用、离退等各个环节中，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。

MFL 公司，是一家在厦门已具有影响力的工业企业。海外市场部是 MFL 公司的龙头部门即外贸业务部门，笔者因为工作需要自 2005 年 6 月调入。在对员工进行口头的工作满意度调查的过程中，发现大家对薪资这个指标的不满意度，相对于其它指标如晋升、表扬、工作环境及工作稳定性、培训等的不满意度，远为普遍和严重。可见，薪资将是该企业激励员工的重要手段，是将人力资源凝聚在企业目标之下的重要引力之所在。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。

MFL 公司成立于 1994 年，海外市场事业部是 2005 年 3 月从原先的几个分

散的外贸业务部门整合而成的。与众多的民营企业一样，MFL 公司没有一套成系统的薪酬体系，海外市场部也只有简单的提成制度，缺乏系统性，不能很好地激发员工的积极性，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。MFL 公司海外市场部需要对目前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，以适应公司发展的需要。

为此，借工作之机，更是工作之需要，着手对于海外市场部的薪资管理制度进行了研究。

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 MFL 公司海外市场事业部为实际案例，分析海外市场部现有体系的不足主要表现在不够系统化，内部公平性差，激励性较差，不能满足公司新的发展思路的需要等方面，在此基础上，针对海外市场部薪资体系的不足之处进行了改进，进行了岗位评价，建立起了根据岗位与员工资质测评相结合的一岗多薪制；根据岗位横向分类的不同，制定出了不同的奖金发放方法。预期再设计后的薪资体系能够在较大程度上改进原有薪资体系的不足。

本文所有 MFL 公司海外市场部的资料与数据采自 2005 年 8 月份底。

## 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。薪酬是员工因向其所在单位提供劳动或劳务而获得的各种形式的酬劳或答谢。其实质是一种公平的交易或交换关系，是员工在向单位让渡其劳动或劳务使用权后获得的报偿，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。薪资结构如图 1-3 所示。本文主要讨论其中的薪资部分，对于福利也将略有涉及。

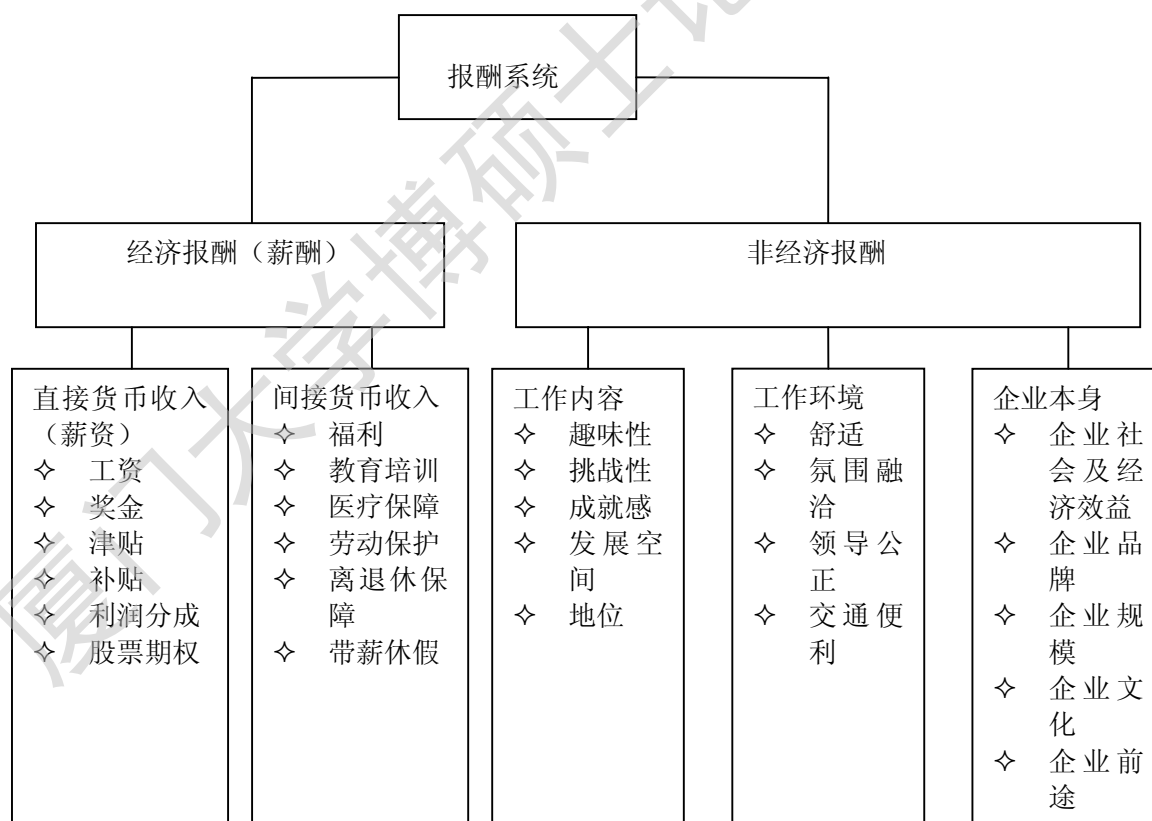


图 1-1 报酬系统的构成<sup>①</sup>

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

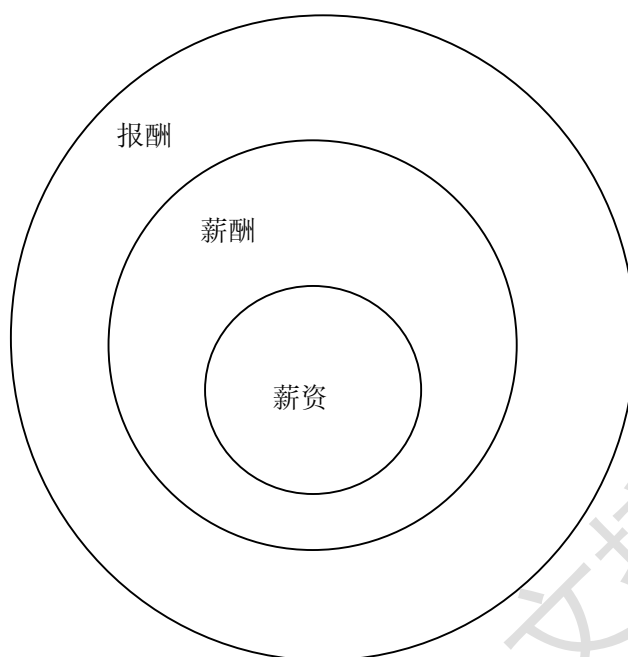


图 1-2 薪资、薪酬、报酬关系

## 一、薪资的概念

由以上的内容可了解，薪酬与薪资并不相同。薪资是付给员工以直接货币形式体现的报酬，薪酬则还包括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、健全的医疗保障与带薪休假等。

薪酬（即广义工资）包括：

### （一）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础确定的基本报酬。它是员工薪资的重要组成部分，也是基础组成部分。

### （二）奖金

奖金是单位对员工超额劳动部分或劳动绩效突出部分所支付的奖励性报酬，是单位为了鼓励员工提高劳动效率和工作质量付给员工的货币奖励。

### （三）津贴与补贴

津贴是指对工资或薪水等难以全面、准确反映的劳动条件、劳动环境、社会评价等等对员工身心造成某种不利或者为了保证职工工资水平不受物价影响而支付给职工的一种补偿。人们常把与工作相联系的补偿称为津贴，把与生活联系

的补偿称为补贴。

#### (四) 利润分成

利润分成是团队激励的一种,它是企业按一定的标准将利润分享给一定的职员,它可以弥补个体激励模式的不足。

#### (五) 股票期权

股票期权是指在非对称信息条件下,企业董事会给予企业管理者在未来某一时间以已经确定的执行价格购买一定数量股票的权利。

#### (六) 福利

福利一般是指用人单位支付员工的除工资或薪资之外的劳动报酬,往往不以货币形式直接支付,而多以实物或服务的形式支付,如社会保险、带薪休假等。

在薪酬的组成中,工资和奖金占据关键性的地位,津贴等与福利起着辅助性的作用。本文将着重就工资及奖金展开阐述。

## 二、薪酬的功能

薪酬对于社会、企业及员工均有着各自的功能:

对于社会,薪酬具有劳动力资源再配置的功能。薪酬作为劳动力价格信号,调节着劳动力的供求和劳动力的流向。

对于企业,薪酬具有保值增值的功能。薪酬是能够为企业和投资者带来预期收益的资本。

对于员工,薪酬的功能表现在以下两个方面:

第一、维持和保障的功能。劳动是员工脑力和体力的支出,员工作为企业劳动力要素的提供者,企业只有给予足够的补偿,才能使其不断投入新的劳动力。这种补偿是通过员工消费各种必要的生活资料实现的。随着企业的技术结构和产品结构的不变化,员工必须不断更新知识结构,因此企业员工的收入理所当然也应该包括支付部分学习、培训、进修等方面的费用。除此之外,企业员工一定的生活享乐也应包括在其工资收入之内,它同样属于维持劳动力再生产的范围。

第二、激励功能。所谓激励功能,是指企业用来激励员工按照其旨意行事而又能加以控制的职能。正如美国著名比较经济学家埃冈·纽伯格所指出:“不管采用什么样的刺激结构,这种结构要有效,就必须同所要影响的当事人的目标函数相一致。在我国当前市场经济条件下,对员工的激励有精神激励,但更重要

的是在物质利益上的激励。

### 三、运用薪酬激励功能的技巧

#### (一) 改变薪酬结构，增强激励性因素

根据赫尔伯格的双因素理论，薪酬分为两类，一类是保健性薪酬，如工资、固定津贴、社会强制性福利等。另一类是激励性薪酬，如奖金、物质奖励、培训等。每个单位应根据本单位的特点，采取不同的薪酬结构。一般来讲，企业经过一定时期的发展之后，员工工作主动性下降，惰性增强，那时宜改变稳定的薪酬结构，采用高弹性的薪酬结构。

#### (二) 改变计酬方式，提高薪酬的激励性作用

计酬方式包括计时薪酬、计件薪酬和业绩薪酬等形式。计时薪酬激励效果最差，但能提高员工的安全感，有效避免员工过分强调产量而忽视质量等问题产生。计件薪酬对员工的激励作用十分明显，但仅适用于产出数量容易计量、质量标准明确的任务。业绩薪资，是指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。

#### (三) 将货币性计酬与非货币性计酬结合起来

有些公司专门为家属提供特别的福利，比如在节假日邀请家属参加联欢活动、赠送公司特制的礼品等，让员工特别有面子。或是主管赠送的两张音乐会票、一盒化妆品等，常会对员工产生意想不到的激励效果。

## 第二节 影响企业薪酬政策和水平的主要因素

一个企业薪酬水平的高低受制于以下因素：

### 一、政策法规

与其他领域一样，关于工资的政策法规在决定薪酬管理方面起着相当重要的作用。这些有关工资的法规从宏观上对企业的薪酬管理进行了干预，从法律上对职工的工资及福利待遇提供了最低保障。

### 二、社会平均工资水平和平均增长率

随着经济的增长和人们生活水平的提高，员工的工资也在快速增长。社会平均工资的快速增长使各企业薪酬水平也必须随行就市而增长，否则将难以跟上市



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