

学校编码: 10384

学号: 17920091150731



分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

UDC\_\_\_\_\_

廈門大學

硕士学位论文

**A 公司薪酬体系再设计**  
**Compensation system re-design for A company**

**林彩霞**

指导教师姓名: 吴文华 教授

专业名称: 工商管理 (MBA)

论文提交时间: 2012 年 4 月

论文答辩日期: 2012 年 5 月

学位授予日期: 年 月

答辩委员会主席\_\_\_\_\_

评 阅 人\_\_\_\_\_

2012 年 4 月

公司薪酬体系再设计

林彩霞

指导教师 吴文华 教授

厦门大学

厦门大学博硕士学位论文摘要库

# 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

厦门大学博硕士学位论文摘要库

# 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

随着人们生活品质的提升，对高端显示产品的要求将越来越高，这将为显示行业带来更多的机遇和挑战，A公司作为由两个知名的母公司合资成立的企业，刚刚在市场上运行两年时间，作为一个显示器市场新生婴儿，如何在竞争激烈的同行企业中取得优势，关键取决于企业中的人才。如何吸引人才、用好人才、激励人才、留住人才是企业能否实现战略和目标的关键。薪酬体系是人力资源管理体系的重要组成部分，如何设计具有外部竞争力、内部公平性的薪酬方案，发挥薪酬的激励作用，调动员工的积极性，从而吸引人才、用好人才、激励人才、留住人才这已经称为企业发展的关键。

作者通过问卷调查、离职率数据分析、与员工进行访谈、调阅A公司会议资料及结合薪酬理论知识，发现A公司现在薪酬制度对外竞争力不足，对内无法很好激励员工，并且所有岗位都采用同样的薪酬结构等问题，导致A公司无法吸引到优秀员工加盟企业，技术人才和管理人才招聘工作在招聘周期内无法完成，而一些关键核心的人才离职率却逐年有上升的趋势，无法完成企业的战略。为了解决这个问题，本文通过薪酬策略制定，岗位分析、岗位评估、外部薪酬调查等基础工作制定出岗位的基准工资，同时将企业的所有岗位分成四个职群分别是管理职群、技术职群、业务职群、辅助性职群，针对不同职群的特点设定不同的薪酬制度，管理职群设定以利润分享为主的薪酬制度，将管理者的利益与企业的运营命运联系在一起，更好的激励管理者的工作。以提成为主的业务职群薪酬制度，激励业务人员多干多得，少干少得。以岗位工资为主的辅助职群，提倡以完成岗位工作为主。以技能奖金为主的技术职群薪酬制度，提倡技术人员多掌握技能和提出改善意见。在文章最后对实施新薪酬方案的配套措施、实施难点进行分析，并对新方案的结果进行预测。本文解决了A企业薪酬存在的问题点，并对相似的新设立的企业和电子企业有参考价值。

**关键词：**薪酬管理 岗位评估 外部薪酬调查

厦门大学博硕士学位论文摘要库



## Abstract

As the quality of life improve current, high-end monitor requirement market is bigger and bigger, it will bring up more chance and challenge to monitor industry. A company is a joint venture for two years, how to get the advantage in monitor industry depend on human resource. How to absorb excellent employees/ how to motive them /how to maintain them is the important part for company development. Compensation system is the importance part in HR management system. The key point for company development is design the competitive /fair compensation system and make the system work in the company is very important.

According with questionnaire survey/turnover rate data analyze/employees interview/company meeting minutes reference and compensation theoretical knowledge, we can find A company current salary system have some problems like compared with external company, A company compensation system doesn't have enough competitiveness, by the internal view, the current system doesn't have motivation, and all position have same salary structure etc., the result for these problems is hard for attract excellent employees, engineer and manager recruiting job can't be finished in time, some key person turnover rate is higher and higher every year, it can't finish the company strategy. In order to solve this problem, this article use the way like set up the strategy/ job analyze/job evaluation/ market data investigate etc., base job to set up the basis salary for company, at the same time we divide the whole position to four group like management group/technology group / sales group/support group, different group design the different salary system like management group have profit share salary system, sales group achievement bonus salary system, technology system skill bonus system, support group have position salary system. At the end of article we use some support policy to achieve new system, and provide the difficult in system.

**Key word** : Compensation management Job evaluation External salary survey

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 目 录

<b>第一章 绪论</b> .....	错误！未定义书签。
<b>第一节 选题背景及研究意义</b> .....	1
一、选题背景 .....	1
二、研究意义 .....	2
<b>第二节 主要研究内容及研究方法</b> .....	3
一、主要研究内容 .....	3
二、研究方法 .....	3
<b>第二章 薪酬体系的理论基础</b> .....	5
<b>第一节 薪酬的理论基础</b> .....	5
一、薪酬工资相关理论 .....	5
二、激励理论 .....	5
<b>第二节 薪酬的内涵构成</b> .....	7
一、薪酬的基本概念 .....	7
二、薪酬的功能 .....	9
三、薪酬的几种模式 .....	10
<b>第三节 薪酬体系设计</b> .....	11
一、薪酬设计的原则 .....	11
二、薪酬设计的流程 .....	12
<b>第三章 A 公司薪酬体系现状和问题</b> .....	15
<b>第一节 公司概况</b> .....	15
一、公司简介 .....	15
二、公司组织架构和人力资源状况 .....	17
三、人力资源管理现状 .....	21
<b>第二节 A 公司薪酬体系现状及薪酬满意度调查</b> .....	24
一、A 公司薪酬体系构成 .....	24
二、薪酬调查问卷设计及调查实施 .....	26
三、调查结果 .....	27

<b>第三节 现有薪酬体系存在问题</b> .....	<b>29</b>
一、现有薪酬体系不能完全适应企业战略发展 .....	29
二、薪酬市场竞争力存在问题 .....	29
三、薪酬结构存在问题 .....	30
四、内部公平性问题 .....	31
<b>第四节 A 公司薪酬优化改善的必要性分析</b> .....	<b>31</b>
一、必要性 .....	31
二、迫切性 .....	32
<b>第四章 A 公司薪酬体系优化设计</b> .....	<b>33</b>
<b>第一节 薪酬体系优化的目标和思路</b> .....	<b>33</b>
一、优化目标 .....	33
二、思路 .....	33
<b>第二节 A 公司薪酬体系设计的基础工作</b> .....	<b>33</b>
一、职群的划分 .....	33
二、工作分析与岗位说明书 .....	34
三、岗位评估 .....	34
四、薪酬调查 .....	43
<b>第三节 A 公司薪酬策略确定</b> .....	<b>44</b>
一、薪酬水平 .....	44
二、薪酬结构 .....	45
<b>第四节 A 公司薪酬方案再设计</b> .....	<b>45</b>
一、岗位基准工资的确定 .....	45
二、以利润分享为主的管理职群薪酬制度 .....	47
三、以提成为主的业务职群制薪酬制度 .....	49
四、以技术为主的技术职群薪酬制度 .....	49
五、辅助性职群的岗位薪酬制度 .....	52
<b>第五章 A 公司薪酬体系改进方案的实施保障与效果预测</b> .....	<b>53</b>
<b>第一节 新薪酬体系改进方案实施的几个配套措施</b> .....	<b>53</b>
一、高层的支持 .....	53

---

二、薪酬模块系统的更新 .....	53
三、加大沟通力度，培训相关人员 .....	53
四、人力资源相关制度流程的修订 .....	53
五、绩效管理体系的完善 .....	54
<b>第二节 薪酬改进方案实施的几个难点 .....</b>	<b>54</b>
一、适应性问题 .....	54
二、岗位评估问题 .....	54
三、薪资较高的人员问题 .....	55
<b>第三节 薪酬改进方案的效果预测 .....</b>	<b>55</b>
一、更好支持战略 .....	55
二、外部竞争性增强 .....	56
三、内部公平性增强 .....	56
四、激励性增强 .....	56
<b>第六章 结论 .....</b>	<b>58</b>
<b>附件 .....</b>	<b>60</b>
<b>主要参考文献 .....</b>	<b>66</b>
<b>致谢 .....</b>	<b>67</b>

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## Contents

<b>Chapter 1 Introduction.....</b>	<b>1</b>
<b>Section 1 The background of the topic and research significance .....</b>	<b>1</b>
One Topic background.....	1
Two Research significance .....	2
<b>Section 2 The main research content and method.....</b>	<b>3</b>
One Main research content .....	3
Two Main research method .....	3
<b>Chapter 2 Compensation system rationale .....</b>	<b>5</b>
<b>Section 1 Compensation rationale.....</b>	<b>5</b>
One Compensation related theory .....	5
Two Motivation theory .....	5
<b>Section 2 Compensation constitute.....</b>	<b>7</b>
One Definition .....	7
Two Compensation role .....	9
Three compensation model.....	10
<b>Session 3 Compensation system re-design.....</b>	<b>11</b>
One Principle.....	11
Two Process .....	12
<b>Chapter 3 Introduce A company compensation system and problem ..</b>	<b>15</b>
<b>Section 1 A company overview .....</b>	<b>15</b>
One Company introduction .....	15
Two Organization .....	17
Three Human resource management system .....	21
<b>Section 2 A company Compensation system situation and satisfaction survey</b>	<b>24</b>
One A company salary constitute .....	24
Two Compensation satisfaction questionnaire .....	26
Three Survey result.....	27
<b>Section 3 Current compensation system problem .....</b>	<b>29</b>
One It can't meet strategy requirement .....	29
Two Not enough external competitive.....	29

---

Three Compensation structure problem.....	30
Four Internal fair problem .....	31
<b>Session 4 Re-design compensation system necessity analysis .....</b>	<b>31</b>
One necessity .....	31
Two Urgency.....	32
<b>Chapter 4 Compensation design.....</b>	<b>33</b>
<b>Session 1 Compensation design goal and process .....</b>	<b>33</b>
One Goal.....	33
Two Process .....	33
<b>Session 2 Compensation design basis job .....</b>	<b>33</b>
One Divide group .....	33
Two Job analyze and Job description .....	34
Three Job evaluation.....	34
Four External salary survey .....	43
<b>Session 3 compensation strategy.....</b>	<b>44</b>
One Salary level.....	44
Two Salary structure .....	45
<b>Session 4 Re-design A company salary system .....</b>	<b>45</b>
One Set up Job base salary .....	45
Two profit share for management group .....	47
Three achievement bonus for sales group .....	49
Four Skill bonus for technology group.....	49
Five position salary for supporting group.....	52
<b>Chapter 5 New system guarantee policy and result forecast.....</b>	<b>53</b>
<b>Section 1 Guarantee policy .....</b>	<b>53</b>
One high level support.....	53
Two Update the salary system .....	53
Three Enlarge communication scope and training related person.....	53
Four Update the human resource policy and process .....	53
Five Perfect the performance system.....	54
<b>Section 2 The difficulty for new system running .....</b>	<b>54</b>
One Adaptation.....	54
Two Position evaluation .....	54



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.

厦门大学博硕士学位论文摘要库