

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学 号: 200314017

UDC_____

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

基于企业发展阶段的薪酬管理分析及对策

Analysis and Countermeasure of Compensation

Management Based on the Development Phases of Enterprise

蓝虹波

指导教师姓名: 廖泉文 教授

专业名称: 企 业 管 理

论文提交日期: 2006 年 4 月

论文答辩时间: 2006 年 月

学位授予日期: 2006 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2006 年 4 月

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

兹提交的学位论文，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的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其指定机构送交论文的纸质版和电子版，有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

本学位论文属于

- 1、保密（ ），在 年解密后适用本授权书。
- 2、不保密（ ）

（请在以上相应括号内打“√”）

作者签名： 日期： 年 月 日

导师签名： 日期： 年 月 日

摘要

根据如今占优势的战略观点，人力资源实践（包括薪酬）在适当设计的基础上，可以推动企业从初创阶段到成熟阶段不断发展成熟。但对于适合于企业发展阶段的薪酬管理，及其如何顺应企业的发展而演变，以往的研究却基本没有涉及，本文的研究正着眼于此。

本文将企业发展阶段划分为创业阶段、成长阶段以及成熟阶段，通过分析各个发展阶段企业不同的产品与市场、财务、人力资源状况特征及其对薪酬管理的影响，归纳出与各个发展阶段相适合的薪酬管理对策。在本文的最后，作者采用比较分析的方法，归纳出基于企业发展阶段的薪酬管理演变趋势，并针对其发展趋势试探性地提出一些可能的对策。

本文的研究证实，由企业各个发展阶段不同的产品与市场、财务、人力资源状况特征，导致了在各个阶段上薪酬管理的薪酬决定基础、薪酬支付结构和薪酬制度管理的不同；并且随着企业从创业阶段向成熟阶段发展，薪酬管理体现了从创业初期的灵活性向成熟阶段可控性过渡的演变趋势。这一演变趋势具体体现在薪酬决定基础、薪酬支付结构和薪酬制度管理的渐变上。针对这一演变趋势，企业管理者可以借助于实行前瞻性的职位分析、设计发展导向的职位评价以及实施战略导向的绩效管理来支撑薪酬管理的演变。

本文的研究旨在弥合基于企业发展阶段的薪酬管理实践与理论缺乏之间的落差，由于在本文所研究的问题上缺乏前人的研究，因此这构成了本文的创新点。作者寄希望于能够通过本文的研究，对今后国内外的相关理论研究以及企业的实践工作具有一定的参考意义。

关键词：薪酬管理；发展阶段

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Abstract

According to the strategic viewpoint prevailing these days, the human resource management (including compensation management) could impel the enterprise to develop unceasingly from the threshold stage to the maturity phase if it is well arranged. But the former research on the compensation management and its evolving tendency based on the development phases is lacking. This article is written to focus this.

The enterprise development phases are divided into threshold, growth and maturity stage in this article. The compensation management which suits with each development phase is concluded through the analysis of the product and the market, finance and human resource status and their influences. In the end of this article, the author concludes the compensation management evolving tendency based on the development phases through using comparative analysis method. And some possible countermeasures which aim at the evolving tendency are listed.

This research reveals that the different product and the market, finance and human resource status has caused the different compensation management in each development phase. And along with the development from threshold stage to maturity phase, the compensation management flexibility varies from strong to weak. This evolving tendency specifically displays in the gradual varieties of compensation-deciding foundation, compensation-paying structure and compensation-system management. In view of this evolving tendency, the enterprise manager could carry out foresighted position analysis, design future-oriented position appraisal as well as implement strategy-oriented performance management to support the evolving tendency.

The research is done to make up the gap between the compensation management practices and the theory based on the enterprise development phases. For the lack of former research on this point, it consists of the innovation spots of this article. The author hopes that the research done here could result in more related fundamental research and benefit the practice of enterprise management.

Key Words: Compensation Management; Development Phases.

目 录

第一章 绪论	1
一、研究的意义	1
二、相关文献综述	2
三、研究的理论基础及研究预设	3
1. 研究的理论基础	3
2. 研究预设	8
四、研究的内容	15
第二章 企业创业阶段的薪酬管理分析	17
一、企业创业阶段的特征分析	17
1. 产品与市场	17
2. 财务	18
3. 人力资源状况	19
二、企业创业阶段对薪酬管理的影响	19
1. 对薪酬决定标准的影响	19
2. 对薪酬支付结构的影响	20
3. 对薪酬制度管理的影响	21
三、企业创业阶段的薪酬管理	21
第三章 企业成长阶段的薪酬管理分析	23
一、企业成长阶段的特征分析	23
1. 产品与市场	23
2. 财务	24
3. 人力资源状况	25
二、企业成长阶段对薪酬管理的影响	26
1. 对薪酬决定标准的影响	28
2. 对薪酬支付结构的影响	29
3. 对薪酬制度管理的影响	30
三、企业成长阶段的薪酬管理	31

第四章 企业成熟阶段的薪酬管理分析	33
一、企业成熟阶段的特征分析	33
1. 产品与市场	34
2. 财务	35
3. 人力资源状况	36
二、企业成熟阶段对薪酬管理影响	36
1. 对薪酬决定标准的影响	37
2. 对薪酬支付结构的影响	38
3. 对薪酬制度管理的影响	39
三、企业成熟阶段的薪酬管理	39
第五章 可口可乐（中国）公司薪酬管理个案分析	41
一、可口可乐（中国）公司的发展历程 [53]	41
二、基于企业发展阶段的公司薪酬管理变迁	41
1. 创业阶段的公司薪酬管理	41
2. 成长阶段的公司薪酬管理	42
3. 成熟阶段的公司薪酬管理	43
第六章 基于企业发展阶段的薪酬管理演变趋势及对策	46
一、基于企业发展阶段的薪酬管理演变趋势分析	46
1. 薪酬决定标准的演变趋势	46
2. 薪酬支付结构的演变趋势	47
3. 薪酬制度管理的演变趋势	49
二、基于企业发展阶段的薪酬管理对策建议	50
1. 前瞻性的职位分析	51
2. 发展导向的职位评价	52
3. 战略导向的绩效管理	53
第七章 研究结论与展望	55
一、研究结论	55
二、研究展望	57
参考文献	58
致 谢	61

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Index	
Chapter One	Introduction1
Section One	Research significance 1
Section Two	Related literature summary 2
Section Three	Theoretical foundation and hypothesis of the research 3
Subsection One	Theoretical foundation 3
Subsection Two	Hypothesis of the research 8
Section Four	Research content 15
Chapter Two	Analysis of compensation management in threshold phase.....17
Section One	Analysis of threshold phase's characteristic 17
Subsection One	Product and market..... 17
Subsection Two	Finance 18
Subsection Three	Human resources status 19
Section Two	The influence on compensation management..... 19
Subsection One	The influence on compensation-deciding foundation 19
Subsection Two	The influence on compensation-paying structure 20
Subsection Three	The influence on compensation-system management..... 21
Section Three	Compensation management in threshold phase 21
Chapter Three	Analysis of compensation management in growth phase.....23
Section One	Analysis of growth phase's characteristic 23
Subsection One	Product and market..... 23
Subsection Two	Finance 24
Subsection Three	Human resources status 25
Section Two	The influence on compensation management..... 26
Subsection One	The influence on compensation-deciding foundation 28
Subsection Two	The influence on compensation-paying structure 29
Subsection Three	The influence on compensation-system management..... 30
Section Three	Compensation management in growth phase 31
Chapter Four	Analysis of compensation management in maturity phase.....33
Section One	Analysis of maturity's characteristic 33

Subsection One	Product and market.....	34
Subsection Two	Finance	35
Subsection Three	Human resources status	36
Section Two	The influence on compensation management.....	36
Subsection One	The influence on compensation-deciding foundation	37
Subsection Two	The influence on compensation-paying structure	38
Subsection Three	The influence on compensation-system management.....	39
Section Three	Compensation management in maturity phase	39
Chapter Five	Case analysis of compensation management in	
	Coca-Cola (China) Company	41
Section One	Development course of Coca-Cola (China) company	41
Section Two	Company compensation management transformation	
	based on the development phases	41
Subsection One	Company compensation management in threshold phase	41
Subsection Two	Company compensation management in growth phase	42
Subsection Three	Company compensation management in maturity phase.....	43
Chapter Six	Evolving tendency of compensation management	
	based on the development phases and	
	countermeasure to it	46
Section One	Evolving tendency of compensation management based on	
	the development phases	46
Subsection One	Evolving tendency of compensation-deciding foundation.....	46
Subsection Two	Evolving tendency of compensation-paying structure.....	47
Subsection Three	Evolving tendency of compensation-system management	49
Section Two	Countermeasures to compensation management based on	
	the development phases	50
Subsection One	Foresighted position analysis	51
Subsection Two	Future-oriented position appraisal	52
Subsection Three	Strategy-oriented performance management	53
Chapter Seven	Research conclusion and forecast	55
Section One	Research conclusion	55
Section Two	Forecast	57
Reference.....		58
Acknowledgement.....		61

第一章 绪论

一、研究的意义

由翰威特（Hewitt Associates）向亚太人力资源网提供的《翰威特 2005 年中国最佳雇主研究报告》声称，“在翰威特进行过最佳雇主研究活动的国家和地区，众多公司都不约而同地提到如何吸引、留用并激励那些拥有符合企业所需的才能和价值观的员工是一个令人关注而又特别头痛的问题。我们相信这一问题对于参与研究的中国公司来讲更为严重。因为在中国，经济的飞速增长和来自海内外不断加剧的竞争，导致人才的竞争更加激烈……”^[1]在同样的这份报告中指出，薪酬是“在中国地区参与研究的公司中，最常见的三个敬业度驱动因素”之一。

薪酬管理从来都是人力资源管理环节中最为核心和敏感的话题。美国斯坦福大学教授 J.Pfeffer 在其著作《经理人员获得的竞争优势》中，较系统地描述了提高公司竞争优势的 16 种人力资源管理实践，其中有 5 种就是有关薪酬管理实践。在现今的中国，管理者已经意识到，在对那些拥有符合企业所需的才能和价值观的人力资源进行吸引、留用并激励时，薪酬管理是一个强有力的杠杆。然而，存在的一个问题是，国内大多数企业并未意识到，作为一种管理工具，薪酬管理应随着企业的不断发展而进行调整。

正如施乐（Xerox）顾客营运薪酬委员会董事所说，“如果你仅仅关注于薪酬，并且只是改变薪酬，你将会得到两项结果：不会有任何结果，并且你将花费大量的金钱。”^[2]由此可见，在企业薪酬管理的研究中，引入情境的观念——将薪酬管理与企业发展动态地联系起来——显得至关重要。但作者对这一研究主题的相关文献进行搜索后发现，前人在这一领域的研究相当匮乏，可以说基本是空白。^①

因此，实践的需要与理论研究的匮乏形成了现实落差：一方面，经济的飞速增长带来了对人才的激烈竞争，这迫使中国企业管理者比以前更加注重运用薪酬管理工具；而另一方面，管理者们缺乏如何顺应企业发展而主动去调整薪酬管理的理论指导。本文的研究正是基于此出发，以期通过理论上的研究，试图去弥合前述的现实落差，为中国企业管理的实践工作提供理论上的参考，最终帮助企业

^① 根据笔者的查询，仅有国外的 Bruce R.Ellig 以及国内的方振邦、陈建辉对企业发展阶段与薪酬管理之间的联系有做过探讨。

获得持续性的商业成功。

二、相关文献综述

国内外目前对于薪酬管理与发展阶段的匹配研究比较少。从查询资料的结果来看，仅发现美国的学者 Bruce R.Ellig 以及国内的学者方振邦、陈建辉对此有过相关论述。

Bruce R.Ellig 在其 1981 年发表于《Compensation Review》的论文“Compensation Elements: Market Phase Determines the Mix”中，按照市场周期 (Market Life) 划分为创业阶段 (Threshold)、成长阶段 (Growth)、成熟阶段 (Maturity)、衰退阶段 (Decline)，并对各个阶段企业的市场、产品、人员以及管理特点进行了描述，并基于此提出各个发展阶段不同的薪酬构成。^[3]其研究的结果如表 1-1 所示：

表 1-1 Compensation Element Versus Market Stage

Compensation Element	Emphasis by Market Stage			
	Threshold	Growth	Maturity	Decline
Salary	Low	Moderate	High	High
Employee benefits	Low	Moderate	Moderate	High
Perquisites ^②	Low	Low	Moderate	High
Short-term incentives	Low	Moderate	High	Moderate
Long-term incentives	High	High	Moderate	Low

资料来源：Bruce R.Ellig. Compensation elements: Market phase determines the mix[J]. Compensation Review, 1981, 13 (3): 30-39. Low-低, Moderate-适中, High-高; Threshold-创业阶段, Growth-成长阶段, Maturity-成熟阶段, Decline-衰退阶段

国内学者方振邦和陈建辉在 2004 年发表于《中国人力资源开发》的论文“不同发展阶段的企业薪酬战略”中，将企业发展阶段划分为初创期、快速成长期、成熟稳定期、衰退期、再造期，并通过对各个时期企业的不同特点进行分析，认为企业的薪酬竞争性、薪酬刚性和薪酬构成在各个阶段具有不同的侧重。^[4]其研究的结果如表 1-2 所示：

^② Perquisites 在这里意为津贴。

表 1-2 企业不同发展阶段的薪酬体系

企业发展阶段		初创期	快速成长期	成熟稳定期	衰退期	再造期
薪酬竞争性		强	较强	一般	较强	较强
薪酬刚性		小	较大	大	较大	小
薪酬构成	基本工资	低	较高	高	较高	较低
	绩效奖金	较高	高	较高	低	较高
	福利	低	较高	高	高	低

资料来源：方振邦，陈建辉. 不同发展阶段的企业薪酬战略[J]. 中国人力资源开发，2004，12（1）：56-59。

三、研究的理论基础及研究预设

1. 研究的理论基础

本文的研究基于以下两个理论基础：

(1) 企业生命周期理论

企业的形成和发展同其他组织一样具有生命体的部分形态，即企业的发展具有阶段性。早在 20 世纪 80 年代初，Kimberly 等人就提出了企业生命周期概念，将企业的生命周期划分为创业阶段、聚合阶段、规范化阶段和成熟阶段，分析了不同阶段的企业管理要求和特点^[5]；Miller 和 Friesen 提出的阶段顺序是：创业、成长、成熟、衰退。^[6]

系统的企业生命周期理论最早由美国著名学者伊查克·爱迪思博士提出，其标志是 1989 年出版的《企业生命周期》一书。在这本书里，他认为规模和时间都不是引起企业成长与老化的原因，企业的成长与老化主要是通过灵活性与可控性这两大因素之间的关系表现的。所以他根据企业灵活性和可控性的具体状况，把企业生命周期划分为成长和老化两个阶段，并根据风险偏好、期望值、资金、主导部门、目标导向等因素把这两个阶段细分为孕育期、婴儿期、学步期、青春期、盛年期、稳定期、贵族期、官僚期与死亡等九个阶段，如图 1-1 所示。一个企业既有灵活性又有可控性，这个企业就同时具备了年轻和成熟的优势，表现得既具活力又具控制力，他把这一阶段称之为“盛年”。盛年期是企业生命曲线中

最理想的阶段。^[7]

理查德 L·达夫特在总结前人的理论基础上，提出企业发展经历四个主要阶段：创业阶段、集体化阶段、规范化阶段、精细化阶段，并从结构、产品或服务、奖励与控制系统、创新、企业目标、高层管理方式等六个方面对企业在四个阶段的特点进行描述。同样的，在这四个发展阶段中，企业面临着不同的危机。^[8]

国内学者陈佳贵、黄速建提出的企业成长模型考虑到企业规模在企业生命周期中所起的作用，按企业规模把企业生命周期依次划分为孕育期、求生存期、高速发展期、成熟期、衰退期、蜕变期，并按照企业的规模扩张来划分企业的成长方式。可将企业的成长方式划分为 A, B, C 三种类型^[9]。A 型为欠发育型，B 型为正常发育型，C 型为超常发育型；王英于 1996 年提出了企业发展的相关性和阶段性命题^[10]；杨杜从规模与业务范围探讨企业成长理论，他认为企业的长期发展过程是一个由原始多元化、小规模生产到专业化大规模生产，再到多元化持续成长的过程^[11]；席西民指出，我国企业的发展大都经历一个“能人企业—示范效应（竞争）—孤军独进—规模膨胀—管理滞后—发展受阻”的过程^[12]；李业的修正模型以销售额为标准把企业生命周期划分为孕育期、初生期、成长期、成熟期和衰退期，他认为企业虽然有活动能力和生命形态，但其本身并不是生物体，对生物学理论的机械套用，会陷入“宿命论”的观点^[13]；周三多、邹统钎将企业成

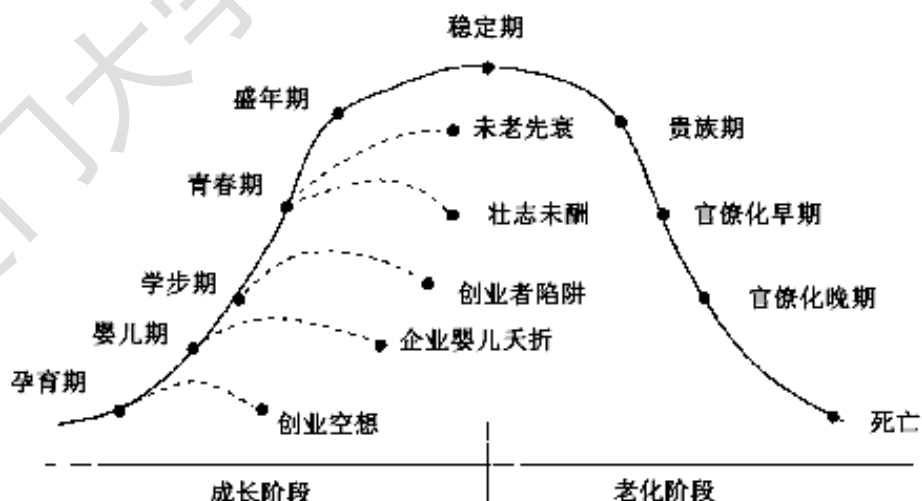


图 1-1 爱迪思企业生命周期模型

资料来源：伊查克·爱迪思（美）. 企业生命周期[M]. 北京：中国社会科学出版社，1997。

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