

学校编码: 10384

学号: 17920081151232



分类号 \_\_\_\_\_ 密级 \_\_\_\_\_

UDC \_\_\_\_\_

A 公司员工薪酬体系优化设计

周琳

指导教师: 吴文华 教授

厦门大学

# 厦门大学

## 硕士学位论文

### A 公司员工薪酬体系优化设计 Compensation System Design On Company A

周琳

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: 2011 年 10 月

论文答辩日期: 2011 年 11 月

学位授予日期: 年 月

答辩委员会主席 \_\_\_\_\_

评 阅 人 \_\_\_\_\_

2011 年 10 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

一个科学合理、符合企业战略发展要求的薪酬制度，将对提高企业运作效率、保证企业良性发展起着积极的促进作用。怎样建立良好的薪酬激励机制，发挥薪酬的最佳激励效果，为企业保留和吸引人才，实现可持续发展，是企业现代人力资源管理的核心和重点，也是难点。

A公司是莆田地区的一家房地产公司，经过多年的经营现已发展成为比较成熟的项目型房地产公司，现正处于快速成长阶段，其目标是努力实现从项目型地产公司向现代规范地产企业集团的转型。正如很多房地产公司一样，A公司仍然采取的是粗放式经验式的薪酬管理模式，但这样的管理模式在房地产市场对人才竞争异常激烈的今天已经对其战略目标实现形成了很大的阻碍，A公司亟待建立一个适应自身发展的有效的薪酬体系。

本论文以A公司的员工薪酬体系为研究对象，深入学习了薪酬的概念、构成、功能与模式，研究了现代薪酬体系设计的相关理论与影响因素。在此基础上，通过访谈与问卷调查的形式对A公司员工薪酬体系现状和存在的问题进行了调查分析。针对员工薪酬满意度低，薪酬体系欠缺内部公平性和外部竞争力等突出问题，A公司以岗位价值评估为基础，结合企业实际与外部市场薪酬情况，在薪酬体系优化方案中选用了混和型薪酬水平策略和调和型薪酬结构模式，并确立了各岗位员工薪酬的基数、分配比例、发放方式和考核系数。此外，为确保新薪酬体系方案的良好运行，提出了相应配套措施，并展望了新方案实施的预期效果。

**关键词：** 薪酬制度；薪酬设计；岗位评价

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## Abstract

A scientific and reasonable salary system, which meets the needs of an enterprise's strategic development, plays a positive role in promoting its efficiency and guaranteeing a sound growth. The key and difficult point is how to set up and run a good salary-stimulating system, deriving the most advantage from it so as to retain or attract more talents for the company.

Company A is a real estate entity in Putian city. After many years of operation, it's now quite a well-developed project-type company which is running in its fast-track. Its goal is to transfer from a project-type company to a modern, standard real estate enterprise. Just like many other real estate companies, Company A still adopts a rough salary management mode which turns out to be a great block to the company's strategic goal owing to the extremely severe competition in the real estate talent market. Company A needs badly to set up an effective salary system that accommodates to its development.

This paper, taking the salary system of Company A as its object, goes deep into the concepts, structures, functions and modes of salary, and studies the relative theories of modern salary designs. Through the interviews and questionnaires to the employees, the paper analyzes the status of the company's salary system and its problems. To solve the outstanding problems, such as low satisfaction rate and deficiency of internal impartiality and external competitiveness, the paper suggests Company A to take the job-value-estimation as the baseline and considers both of the company's salary situation and that of the external market. Thereafter, the company chooses a mixed salary strategy and consistent salary structure among the optimized salary solutions while specifying the employee's salary radix, the ratio and means of distribution, and the coefficients of assessment. What's more, the paper presents a set of measures to guarantee a successful implementation of the new salary solution and looks ahead to its future effect.

**Key Words:** compensation system, compensation design, job-evaluation

厦门大学博硕士学位论文摘要库

<b>目 录</b>	
<b>第一章 绪论</b> .....	<b>1</b>
<b>第一节 研究背景及意义</b> .....	<b>1</b>
<b>第二节 研究内容与研究方法</b> .....	<b>2</b>
一、研究内容 .....	2
二、研究方法 .....	4
<b>第二章 理论基础和文献综述</b> .....	<b>6</b>
<b>第一节 薪酬体系设计的理论依据</b> .....	<b>6</b>
一、工资决定理论 .....	6
二、激励理论 .....	9
三、宽带薪酬理论 .....	12
<b>第二节 薪酬体系设计的原则和影响因素</b> .....	<b>14</b>
一、薪酬体系设计的原则 .....	14
二、薪酬体系设计的影响因素 .....	16
<b>第三节 薪酬概述</b> .....	<b>17</b>
一、薪酬的概念 .....	17
二、薪酬的构成 .....	17
三、薪酬的功能 .....	18
四、薪酬的模式 .....	19
<b>第三章 A 公司员工薪酬体系现状及存在问题</b> .....	<b>21</b>
<b>第一节 A 公司基本情况介绍</b> .....	<b>21</b>
一、A 公司简介 .....	21
二、A 公司组织结构介绍 .....	21
<b>第二节 A 公司员工薪酬体系现状</b> .....	<b>23</b>
一、薪酬制度现状 .....	23
二、福利制度 .....	24
<b>第三节 A 公司员工薪酬满意度调查</b> .....	<b>24</b>
一、调查目的及对象 .....	25
二、问卷的设计及实施 .....	25
三、调查统计分析结果 .....	25
<b>第四节 现行薪酬体系存在的问题分析</b> .....	<b>30</b>
<b>第四章 A 公司员工薪酬体系优化设计</b> .....	<b>33</b>
<b>第一节 薪酬体系设计的目标与思路</b> .....	<b>33</b>

一、设计目标 .....	33
二、设计思路 .....	33
第二节 薪酬体系设计的准备工作 .....	34
一、工作分析 .....	34
二、岗位价值评价 .....	37
三、绩效考核体系的建立 .....	45
第三节 薪酬体系优化设计 .....	50
一、制定薪酬策略 .....	50
二、确定薪酬水平 .....	53
三、确定薪酬结构 .....	57
四、配套福利制度设计 .....	59
第五章 A 公司新薪酬方案的配套措施和预期效果 .....	61
第一节 A 公司新的薪酬方案实施的配套措施 .....	61
一、建立完善的薪酬体系管理机构 .....	61
二、优化岗位职责体系 .....	61
三、建立薪酬培训和沟通制度 .....	61
四、建立科学的绩效考核体系 .....	62
第二节 A 公司新薪酬方案实施的预期效果 .....	62
一、薪酬方案更具内部公平性 .....	62
二、薪酬体系更具外部竞争性 .....	62
三、薪酬体系更具激励性 .....	63
四、薪酬体系更具个性化 .....	63
第六章 结束语 .....	64
附录 A 薪酬满意度调查表 .....	66
参考文献 .....	68
致 谢 .....	70

## 第一章 绪论

随着社会的发展、技术的进步，人们对世界的认识不断深入，对企业的理解更加深刻，对人力资源管理的作用与地位也越发重视。现代管理大师彼得·德鲁克曾经说过“企业只有一项真正的资源，就是人。”也就是说人力资源是企业发展的命脉。人力资源管理作为企业发展动力的源泉，企业可持续发展的根本保障，其作用与地位日益突显，已经引起国内众多企业家的高度重视和关注。如何最大限度地做好人力资源管理，调动员工的积极性，吸引人才、留住人才、用好人才，是每个企业管理者必须思考的问题。

在人力资源管理中，薪酬管理是一项极具挑战性的工作，它既是人力资源管理的核心和重点，又是管理的难点。对企业而言，薪酬已经不仅仅是传统的企业生产成本支出功能的载体，而且是与企业人力资源开发战略紧密相连的管理要素，薪酬的目标是为了实现整个人力资源战略目标，最终帮助组织实现其战略目标。在员工心目中，薪酬也不仅仅是自己的劳动所得，还代表着员工自身的价值、代表企业对员工工作的认同，具有价值导向作用。一个好的薪酬制度，兼具保健和激励功能，对提高企业运作效率，保证企业良性发展起着积极的促进作用。

对一个企业而言，不同的发展阶段，不同的经营战略，都需要不同的薪酬体系。从企业整体运行和发展的角度出发对薪酬体系作战略思考，设计和构建科学合理、适应企业发展阶段的战略性的薪酬体系，以此吸引人才、保留人才、激励人才，造就一支高效、团结、富有战斗力的员工队伍，并促使其将拥有的知识、技能及创造力真正地转化为企业核心能力，这是关系企业长远发展的关键工作，也是值得我们探讨的企业人力资源管理中的一个十分有意义的课题。

### 第一节 研究背景及意义

日前，福建省房地产业竞争日益激烈，存在项目多人才少的困境，区域人才的相对稀缺使得福建省各地产公司之间的人才竞争出现白热化。一方面，大的地产集团公司为了稳定人才不断提高薪资待遇及其他福利保障水平；另一方面，很

多新进入地产行业的企业拥有充足的资金和项目但缺乏人才，为了项目能顺利推动，高薪从其他地产集团挖角；第三方面，中小地产企业由于项目少，资金回笼缓慢，留不住人才，陷入人才荒，也不得提高人才的薪资和待遇以保留人才。在这样的情势下，如何通过科学、合理的薪酬体系设计，提高员工的满意度，充分发挥激励作用，吸引并挽留优秀员工，成为房地产企业关注的焦点之一。

本文研究的A公司是莆田市的一家民营房地产公司，具有房地产开发国家一级资质，致力于以人性化、个性化的居住理念为核心，通过提供符合市场需求的中、高档居所，成为莆田地区乃至福建省最专业、赢利水平最高的房地产开发企业之一，努力实现从项目型地产公司向现代规范化地产企业集团转型的战略目标。随着一线城市地产项目相对饱和以及各地高铁建设步伐的加快，很多房地产商进军二、三级城市的力度加大，A公司作为地区型的房地产公司面临的竞争加大，特别是对人才的竞争越来越激烈，加之国家关于房地产市场的系列调控政策的出台，房产交易量受金融紧缩政策的影响严重下滑，开发商面临愈来愈大的资金压力，粗放式经验式的管理模式已经不再适应企业的发展。如何将科学、系统的薪酬理论引入房地产企业的现代管理中，把先进的人力资源管理理论和企业管理理论与企业的实践管理结合起来，改粗放式经验式的落后管理模式为集约式科学式的先进管理模式，吸引、保留和激励人才，支撑企业战略目标的实现，已经成为A公司必须解决的迫在眉睫的问题。

基于此，本文以A公司薪酬体系优化设计为课题，在薪酬基本理论的指导下，在研究现代企业薪酬体系设计的基础上，对A公司目前的薪酬体系进行研究和剖析，根据公司的发展战略、所处发展阶段和外部市场环境，对A公司的薪酬体系进行优化设计，以期能够在改善A公司薪酬管理状况的同时，为薪酬理论研究提供一个参考案例，也可对其他类似企业的薪酬体系设计起到一定借鉴作用。

## 第二节 研究内容与研究方法

### 一、研究内容

本论文以A公司员工薪酬体系为研究对象，采用问卷调查法对目前A公司薪酬体系中存在的问题进行研究，并分析其原因；然后根据公司的战略发展目标，运用薪酬设计的基本原则和方法，从岗位分析、评价入手，采取分职群设计的方法，

对A公司的薪酬体系进行了重新设计，研究在企业经营战略的指导下，如何以科学的方法和流程制定具有外部竞争性、内部公平性和激励性的薪酬制度。

论文研究的内容共六个部分：

第一章：介绍论文的选题背景及意义，论文研究的内容、基本框架和方法；

第二章：介绍薪酬体系设计的理论基础，薪酬的基本概念、构成、薪酬模式及薪酬设计的影响因素等；

第三章：对A公司的基本情况、组织结构、人力资源管理现状及薪酬体系现状进行描述，进行员工薪酬满意度问卷调查，分析存在的问题，为薪酬体系优化设计提供依据；

第四章：根据前文分析的结果，提出A公司新的薪酬体系设计方案。主要包括根据企业发展战略制定薪酬策略；通过对岗位进行梳理，修订岗位(职务)说明书，重新评价岗位价值；进行薪酬调查，确定薪酬水平；确定薪酬结构；制定配套福利制度等。

第五章：主要介绍了A公司新薪酬方案实施的配套措施和预期效果。

第六章：结束语。对全文进行总结，并谈了撰写论文的收获。

论文研究框架图见图1-1。

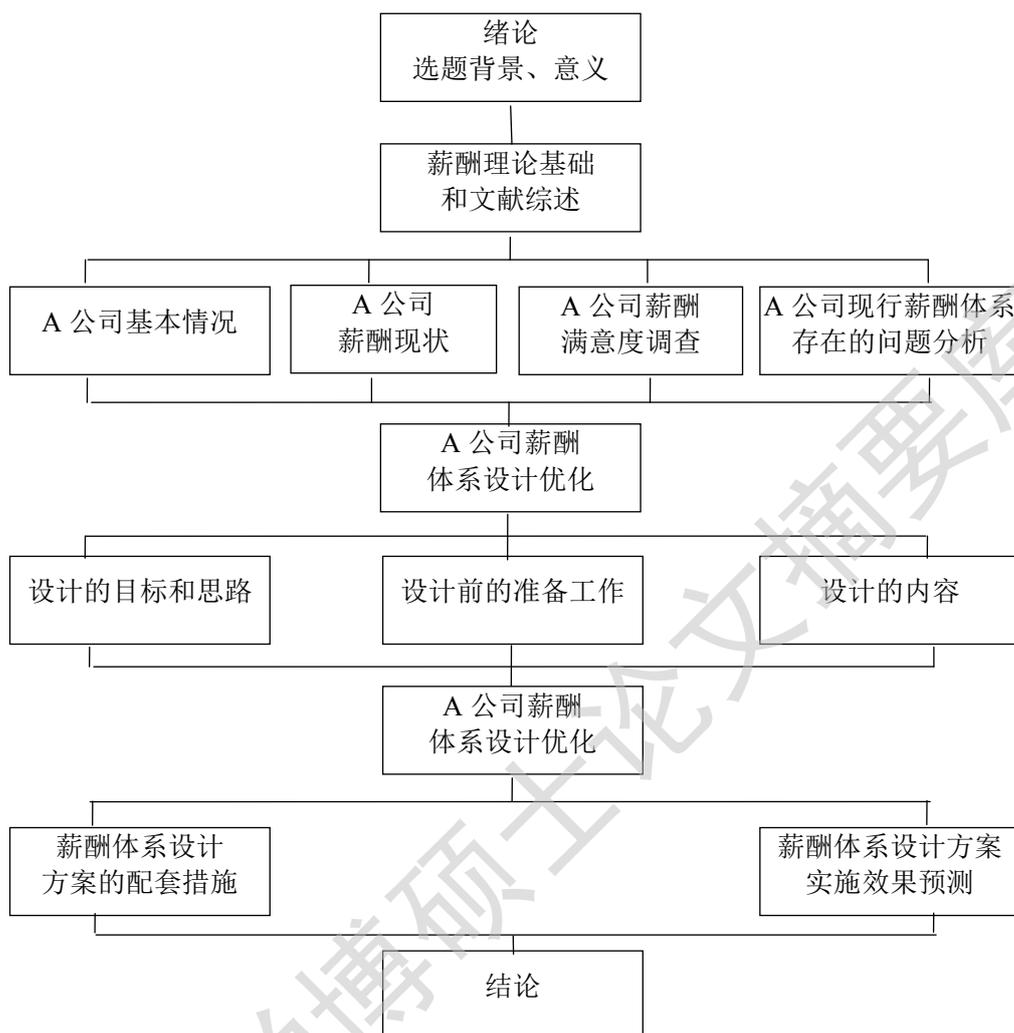


图1-1 论文研究框架

资料来源：本文整理

## 二、研究方法

### （一）文献分析法

为了解企业现行薪酬体系设计模式以及相关理论，本文中采用文献分析法。文献来源主要包括国内战略管理、人力资源管理、中国期刊全文数据库等。

通过对国内外的有关此论题的图书、期刊、专刊、公开出版物进行分析与整理研究，了解国内外学术研究成果和进展，并对相关的理论进行综述，进而构建出本文的基本命题和设计框架。

### （二）问卷调查法和访谈法

问卷调查法是运用统一设计的问卷向被选取的调查对象了解情况或征询意见

的调查方法。访谈法（Interview）是指工作分析人员通过与员工进行面对面的交流，加深对员工工作的了解以获取工作信息的一种工作分析方法；它是定性研究最主要的方法。

本文通过问卷调查和访谈的形式来了解A公司现行薪酬体系的现状和存在的问题，获得相对全面、准确的数据进行分析，以期为之后的薪酬体系优化设计提供有利的依据。

厦门大学博硕士论文摘要库

## 第二章 理论基础和文献综述

### 第一节 薪酬体系设计的理论依据

薪酬历来都是一个倍受关注的问题，它不仅仅关系到个人利益，更牵涉到整个组织、整个社会乃至整个国家社会经济的发展<sup>[1]</sup>。薪酬管理一直以来都是国内外经济学家和管理学家研究的重点。本文主要就具有实践指导意义的工资决定理论和激励理论进行简要分析。

#### 一、工资决定理论

工资决定理论是关于怎样以科学的依据和方法来合理确定工资的水平理论，主要包括马克思主义工资理论和现代西方经济学的工资理论。每种理论的关注点与侧重点各有不同，了解和掌握其中一些重要的工资理论，取长补短，对于研究和制定现代企业薪酬管理制度具有十分重要的意义。

##### （一）马克思主义工资理论

传统的马克思主义工资理论认为工资是资本主义社会特有的经济现象，是劳动力价值或价格的转化形态，是在劳动力市场上根据劳动力生产费用和劳动供求关系而形成的<sup>[2]</sup>。它主要分析和揭露了资本主义工资的剥削实质和运动规律。有关社会主义工资理论是在“十月革命”胜利后，新生的社会主义国家，运用马克思主义按劳分配学说的理论，在实践中创立的。这一理论认为社会主义工资是国家在扣除社会公共利益和再生产及与生产无关的管理费用后，依照按劳分配的原则，借助货币形态对劳动者进行个人消费品分配的一种形式。社会主义工资实行国家统一的管理制度和标准，强调政府集权管理，国家是工资的唯一分配主体。20世纪中叶起，一些学者从社会主义经济建设的客观现实条件出发，在马克思主义经济学的基础上，吸收了资本主义社会的一些工资理论和管理技术，对社会主义工资理论做了进一步的研究和发展。随着我国社会主义市场经济的建立，公有制为主体的多种经济成分和多层次的所有制结构的确立，经济体制已经发生重大变化，国家已不是工资的分配主体。企业工资的分配和管理已经不可能完全按照

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