

学校编码：10384

分类号_____密级_____

学 号：X0015067

UDC _____

学 位 论 文

企 业 薪 酬 设 计 的 探 讨

Study of Salary Structure in Enterprise

庄 敏 雅

指导教师姓名：孟林明 副教授

申请学位级别：硕 士

专 业 名 称：工商管理(MBA)

论文提交日期：2003 年 11 月

论文答辩时间：2003 年 12 月

学位授予单位：厦 门 大 学

学位授予日期：2003 年 月

答辩委员会主席：_____

评 阅 人：_____

2003 年 11 月

企业薪酬设计的探讨

庄敏雅

指导教师：孟林明
副教授

企业薪酬设计的探讨

庄敏雅

指导教师：孟林明
副教授

论文摘要

在这个知识爆炸的时代，企业之间的竞争归根到底是人才的竞争，薪酬作为劳动者最主要的经济收入来源，在社会生活中扮演着极重要的角色。同时薪酬问题也不仅仅是企业与个人之间的问题，它是一种社会信号，反映了国家、地区、企业的经济状况，对人才的流动有着很重要的指导作用。本文通过企业薪酬设计方法的讨论，旨在构建具有外部竞争力和内部公平性的薪酬体系，充分发挥薪酬的作用。

本论文分为四章：

第一章是对涉及与本文有关的薪酬、薪酬管理、薪酬功能等的概念做一个回顾，并简要地介绍了制定薪酬政策的原则，通过内外因素的分析，简述了影响企业薪酬政策制定的因素。

第二章详细描述了制定薪酬系统的四个环节：企业薪酬政策的制定、工作分析与技能（能力）分析、薪酬结构的确定、薪酬系统的实施和修正，并对如何获取外部薪酬数据的方法做了介绍。本章的第二部分重点阐述了基于职位评价的薪酬体系的建立和基于工作能力的薪酬体系的建立，并以实例说明薪酬体系的建立方法。在本章的最后提出了两种薪酬体系的特点及相应的薪酬体系适用的范围。

第三章介绍了薪酬等级及薪酬结构的设计方法，包括薪酬的等级数量的确定、薪酬区间的变动范围概念的引入及薪酬幅度的设计、相邻两个薪酬等级之间的交叉与重叠关系的设计。

第四章结合瑞声达公司采用要素计点法进行职位评价的实际案例，来说明基于职位评价体系的薪酬结构的设计方法。在本章的最后对职位评价在实践中应用的启示做了总结。

关键词：薪酬；职位评价；薪酬设计。

Abstract

In this age of knowledge explosion, the competition between enterprises has been reduced to competition between talents. As the most dominant source of income for working labor, compensation is taking an extremely important role in social life. Compensation is not just an issue between companies and individual employees, it is also a social signal, which reflect the economic condition of a nation, a region or a company, thus can provide significant information to flow of talent. This article aims at constructing a fully utilized compensation system, with is competitive externally and fair internally, through thorough study on salary structure design.

The article consists of four parts.

The first part is a brief overview of relative concepts like compensation, management of compensation, the function of compensation. The basic principle of setting up compensation policy, external and internal factors analysis and factors that affect the company's compensation policy are also included.

The second part describes in depth the four perspectives in the establishment of compensation system. They are compensation policy, job analysis and skill analysis, salary structure design and implementation & adjustment. This part also describes the method to obtain data about compensation from outside. In the second section of this part, we focus on establishment of job based pay system and skill based pay system, and explain it through actual examples. At the end of this part, we have a summary of the characteristics of these two system and condition of their application.

In the third part, we introduce the design of salary grade and structure,

including quantity of grades, variation of the their width and salary amplitude and overlapping and cascading of neighboring grades.

In the last part of this article, we introduce an actual case in GN ReSound China Ltd and use this case to verify the establishment of job based pay system. Finally, we have a summary on the application of job evaluation in practice.

Key Words: Compensation; Job Evaluation; Salary Structure Design.

目 录

前 言	1
第一章 薪酬与薪酬管理	2
第一节 薪酬与薪酬管理的基本认识	2
一、薪酬及薪酬管理的概念	2
二、薪酬的功能	3
三、制定薪酬政策的原则	5
第二节 制定薪酬政策应考虑的因素	7
一、外在因素	7
二、内在因素	10
第二章 薪酬结构的设计	13
第一节 制定薪酬系统的程序	13
一、企业的薪酬政策	13
二、工作分析与技能（能力）分析	14
三、薪酬结构的确定	16
四、薪酬系统的实施和修正	19
第二节 薪酬体系的建立	19
一、以职位评价为基础的薪酬体系的设计	20
二、以工作能力为基础的薪酬体系的设计	24
三、两种薪酬体系的关系	27
第三章 薪酬等级及薪酬结构的设计	29
第一节 薪酬的等级数量	29

一、一般情况下的薪酬数量	29
二、宽带薪酬	30
第二节 薪酬幅度及薪酬等级的交叉重叠	31
一、薪酬幅度	31
二、相邻两个薪酬等级之间的交叉与重叠的设计	32
第四章 瑞声达公司薪酬结构设计的案例分析	34
第一节 瑞声达公司的薪酬政策	34
一、薪酬设计与企业战略的结合	34
二、瑞声达公司的薪酬政策	35
第二节 瑞声达薪酬结构的设计	35
一、瑞声达基于职位评价的薪酬结构设计	35
二、瑞声达的薪酬分级及薪酬结构	44
三、员工个人薪资的确定	46
四、瑞声达公司的招聘和人员流失比率表	46
五、瑞声达公司职位分析的几点启示	47
主要参考文献	49
后 记	50

厦门大学博硕士学位论文摘要库

前 言

在计划经济体制下，薪酬和福利是由国家根据行业发展政策，不同地区的生活成本、企业规模进行统一调控，住房、医疗、养老全由国家承担。劳动者赚一天的工资，做一天的工作，由于报酬级别差距不大，报酬趋于平均化，发放薪资几乎就是薪酬管理的代名词。随着管理科学和社会经济的发展，人们对待薪酬的观念已经发生了根本性的变化，在市场经济条件下，薪酬不再由国家统一掌控，劳动者的收入依靠所在的组织，薪酬差距拉大了，薪酬的功能增多了。对于劳动者而言，薪酬收入是经济保障，满足劳动者的基本生活需要和社会交往、社会尊重、自我实现的需要，同时它也是一种社会信号，薪酬的多寡，体现了劳动者在企业内部以及社会的层次和地位；对于企业而言，企业支付的薪酬水平的高低会直接影响到企业在劳动力市场上的竞争力，高薪酬有利于招聘到人才，但高薪酬成本的支出会影响到企业的现金流，有可能不利于企业的持续性发展的，通过控制薪酬成本，可以控制经营成本，改善经营绩效。

但是，目前我国的许多企业并没有认识到薪酬诸多的作用，对薪酬体系的设计也较模糊，薪酬支付还停留在随意性的阶段，对如何通过建立公平有效的薪酬系统吸引和保留人才认识不多。本文结合厦门瑞声达公司近年来在薪酬设计的比较成功的尝试案例，来探索现代企业如何根据自身的实际情况构筑具外部竞争力和内部公平性的薪酬结构。对这个课题的深入研究，能够在理论的高度进一步指导企业根据不同时期自身的不同需要，制订出最有效的用人机制和内部激励机制，这对强化企业的市场竞争力，树立员工的合理价值观，培养优秀的企业文化，进而有效地支持了企业的发展战略有深远的意义。

第一章 薪酬与薪酬管理

当前，薪酬收入是我国绝大多数劳动者的主要收入来源，薪酬以及同薪酬相关的收入分配问题，一直是人们最关心的问题之一。本章首先对和本文直接相关的薪酬和薪酬管理的概念做一个回顾，接着讨论制定薪酬政策的主要原则及应考虑的因素。

第一节 薪酬与薪酬管理的基本认识

一、薪酬及薪酬管理的概念

薪酬及薪酬管理的定义在理论界有多种提法，本文采用了以下的提法：

1. 薪酬：是指员工由于为某一组织工作而获得的所有直接和间接的经济收入，其中包括薪资、奖金、津贴、养老金以及其它各种福利保健收入。薪酬亦可称为员工由于雇佣关系的存在而从雇主处取得的所有各种形式的收入及福利的总和。

一般薪酬可分为基本薪酬、可变薪酬以及间接薪酬（福利与服务）三大部分。

2. 薪酬管理：是指一个组织针对所有员工所提供的服务来确定他们应得到的报酬总额以及报酬结构和报酬形式的这样一个过程。在这一过程中，企业必须就薪酬水平、薪酬体系、薪酬结构、薪酬形式等作出决策，同时企业还要持续不断地制定薪酬计划、拟订薪酬预算，就薪酬管理问题同员工不断进行沟通，对薪酬系统的有效性进行评价以不断的改善。薪酬管理是企业人力资源管理的核心内容。在现代企业管理中，薪酬已不仅仅是具有传统的企业生产成本支出功能的载体，而是已经与企业人力资源开发战

略紧密相联的管理要素。薪酬管理系统一般要达到公平性、有效性、和合法性三大目标。

二、薪酬的功能

薪酬的功能主要有以下六个方面：

1. 经济保障功能

经济保障功能对于员工而言，可以说是最重要的功能。薪酬从经济学的角度来看，它是劳动力生产要素的价格，企业通过员工的工作来创造市场价值，同时对员工的贡献提供经济上的回报。在市场经济条件下，薪酬收入是绝大多数劳动者的主要收入来源，薪酬对于员工的保障并不仅仅体现在它要满足员工在吃、穿、用、住、行等方面的基本生存需要，同时还体现它要满足员工在娱乐、教育、自我开发等方面的发展需要。员工薪酬水平的高低对于员工及其家庭的生存状态和生活方式所产生的影响是非常大的。

2. 激励功能

薪酬是个人和组织之间的一种心理契约，这种契约通过员工对于薪酬状况的感知而影响员工的工作行为、工作态度以及工作绩效，即产生激励作用。根据马斯洛的五层次需求理论，我们可以发现，员工对于薪酬的需求在五个层次上都有所表现：第一，员工期望所获得的薪酬能够满足自己的基本生活需要；第二，员工期望自己的薪酬收入更加稳定或者是稳定的薪酬收入部分有所增加；第三，员工期望自己所获得的薪酬与同事之间具有一种可比性，得到公平对待；第四，员工期望自己能够获得比他人更高的薪酬，以作为对个人能力和所从事工作的价值的肯定；第五，员工期望自己能够获得过上更为富裕、质量更高的生活所需的薪酬，从而进入一种更为自由的生存状态，充分实现个人的价值。

3. 社会信号的功能

员工通过劳动从企业获得的薪酬水平的高低除了其所具有的经济保障功能之外，它实际上还向他人传递着一种信号，人们可以根据这种信号来判断特定的员工的生活状况、职业、受教育程度、价值取向等。不仅如此，在一个组织内部，员工的相对薪酬水平高低往往也代表了员工在组织内部的地位和层次，从而成为对员工的个人价值和成功进行识别的一种信号。因此员工对此信号的关注也反映了员工对于自身在社会价值以及组织内部价值的关注。

薪酬水平的高低，也是宏观经济的发展及人力资源供给水平的一种信号。它通过人员的流动来影响人力资源的配置和社会行业的发展。例如，前几年，IT 行业特别红火，大量的人才涌向 IT 行业，现在随着 IT 泡沫的破灭，人才供给又恢复到了正常的水平。

4. 控制经营成本的功能

薪酬对于企业而言是不可忽视的重要成本支出。在通常情况下，大多数的企业的薪酬总额要占到总成本的 40%-60% 的比重。在制造业，薪酬成本占总成本的比重很少会低于 20%，而在服务行业中薪酬总额占总成本的比重就更大，往往高达 60%-90%。通过合理控制企业的薪酬成本，企业能够有效地降低自己的总成本。由于中国的人力资源成本较低，许多国际性公司纷纷在中国设厂，中国正逐渐成为国际制造中心，也正源于薪酬成本的控制。

5. 改善经营绩效的功能

薪酬水平的高低决定了企业可以招募到的员工的数量和质量，决定了企业中的人力资源存量，同时，从薪酬的激励功能，我们知道薪酬水平对于员工的工作行为、工作态度以及工作业绩具有直接的影响，并会影响到

对组织的归属感以及组织承诺度，从而直接影响到企业的生产能力和生产效率。合理薪酬管理制度可以引导员工的工作行为和工作态度以及最终的绩效朝着企业期望的方向发展。相反，不合理和不公平的薪酬则会引导员工采取不符合企业利益的行为，从而导致企业经营目标难于达成。

6. 塑造和强化企业文化的功能

薪酬会对员工的工作行为和态度发生很强的引导作用，因此，合理的和富有激励性的薪酬会有助于企业塑造良好的企业文化，或者是对已经存在的企业文化起到积极的强化作用。但是，如果企业的薪酬政策与企业文化或价值观之间存在冲突，那么它会对企业文化和企业的价值观产生严重的消极影响，甚至导致原有的企业文化土崩瓦解。

薪酬制度和薪酬政策是员工最敏感的部分，薪酬的松紧往往是企业变革的先奏，也是最为员工所关心的，它直接影响了企业的价值观和企业文化。

三、制定薪酬政策的原则

开展薪酬设计，首先是制订薪酬政策。政策的制定主要是根据企业自身情况，以及一些共性的原则，如需要遵循公平性、竞争性、激励性、经济性及合法性等。

1. 公平原则

企业员工对报酬分配的公平感，也就是对报酬发放是否公正的判断和认识，是设计报酬系统和进行薪酬管理的首要原则。

报酬的公平性原则可以分为四个层次：

1) 外部的公平性：同一行业或同一地区同等规模的不同企业类似职务的报酬应大致相同，因为同一职务对员工的知识、技能与经验的要求相似，员工的各自贡献也就相差无几。通过薪资调查可以取得有关报酬的外界统

计资料，依此能够判断出企业报酬的外部公平程度。

2) 内部公平性：同一个企业中不同职务所获得报酬应当正比于各自的贡献。只要比值一致，就会被认为是公平。工作评价及技能（能力）评价是决定内部公平的首要方法。

3) 员工公平：员工之间互相比较而获得的相对的公平的感觉。

4) 组公平：企业中不同任务小组所获报酬应正比于各自小组的绩效水平。

在这四个层次中，如果员工感觉到自己被给予了不公正的报酬，他们将不会尽力工作，甚至会离开企业。因此，无论产生那一类不公平，都会殃及企业的整体利益。

2. 竞争性原则

在社会上和人力资源市场中，企业的报酬标准要有吸引力，以战胜竞争对手，引入所需人才。究竟应将企业摆在市场价格范围的哪一段，当然要视本企业财力、所需人才素质的高低等具体条件而定，但企业如果要吸引人才，其薪酬至少应不低于市场平均水平。

3. 激励性原则

企业由于员工的劳动而付给员工的薪酬应能满足员工的生活需求，同时使员工通过对薪酬状况的感知而影响员工的工作行为、工作态度以及工作绩效，即产生激励作用。因此，企业要在内部各类、各级职务的报酬水准上，适当拉开差距，真正体现按劳按贡献分配原则。

4. 经济性原则

提高企业的报酬水准，固然可以增强企业在报酬方面的竞争性和奖励性，但同时不可避免地会导致企业人力资源成本的上升，所以报酬制度不能不受经济性的制约。因此企业在对人力成本进行考察时，不仅要关注员工的绩效水平，而且要关注企业的成本，必须在二者间取得平衡。

5. 合法性原则

企业报酬制度必须符合党和国家的政策法律。随着我国法制建设的健全，有关劳动法的法律法规也越来越多，例如妇女权益保护法，最低工资制度，限时工作制度，加班工资计算条例等等。企业在制定薪酬政策时应遵守合法性的原则，此外对于法定的福利例如养老保险、医疗保险、住房公积金等都应按规定给予交纳。

第二节 制定薪酬政策应考虑的因素

影响薪酬政策的内外在因素有很多，现主要列举如下：

一、外在因素

外在因素主要有人力资源市场的供求状况、地区差异及行业差异、国家相关法令和法规等。

1. 人力资源市场的供求状况

人力资源的供给情况，会直接影响到市场薪酬水平的高低，当市场上某种专业的人才供给多了，该职位的薪资市场竞争力就会下降；反之，薪资水平会提高。为吸引人才和争夺人才，企业在确定员工的报酬水平，尤其财力允许的条件下，定得至少不低于竞争对手的薪酬水平，以便在既定的人力资源供求状况下使其在人力资源争夺中不致落于下风。这符合市场经济的供需理论。

地区开放的人才政策会影响人才的供给。厦门市为吸引中高级知识分子落户厦门，相继出台了了家属落户，子女教育支持等政策。这些政策吸引了全国各地的人才，增加了厦门的人力资源供给，缓解了厦门企业招聘

《厦门市人民政府办公厅关于调整我市引进人才若干政策的批复》，厦府办[2001]226号。

高级知识分子薪酬高，人难找的问题。同时大量的高级知识分子的涌入，也带动了该产业的发展。

2. 地区差异及行业差异

由于改革开放程度不同、地区发展，行业发展之间的不平衡，沿海与内地、基础行业与高科技新兴行业、国有大中型企业密集地区与“三资”企业集中地区之间，经济发展及意识形态、文化价值观等方面存在着差异，其薪酬水平也存在着差异。

2.1 沿海地区与内地工资差异

由于地区的差异，深圳、上海、厦门等经济发达地区职工的年平均工资较内地城市高，见表 1-1。

表 1-1：全国部分城市 1999 年及 2000 年职工工资收入比较 单位：元/人年

城 市		深圳	上海	厦门	成都	武汉	沈阳	西安
职工平均 工资	1999 年	20741	16641	14009	9035	7091	6507	6651
	2000 年	23039	17439	15279	10370	9728	9328	9179

资料来源：厦门市劳动局：《厦门劳动力市场部分工种（职位）工资指导价位》，2001 年。

2.2 行业间工资差别

即使是在同地区，由于行业的不同，如基础行业农林木渔业与新兴行业，金融保险业，房地产工资水平之间存在差异，见表 1-2。

表 1-2：厦门市部分行业职工工资的平均水平 单位：元/人年

国民经济行业		农林木 渔业	制造业	建筑业	科研和综合 技术服务	金融 保险业	房地 产业
职工平均 工资	1999 年	7536	12307	13469	18684	24576	17415
	2000 年	8836	13295	14479	21533	25333	18578

资料来源：厦门市劳动局：《厦门劳动力市场部分工种（职位）工资指导价位》，2001 年。

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.

厦门大学博硕士学位论文摘要库