

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学号: X200415371

UDC_____



廈門大學

碩 士 學 位 論 文

TH 公司核心員工的激勵問題及對策研究

On the Motivation of the Core Staff in TH Companies and Its
Measures

李敢峰

指導教師姓名: 程文文 副教授

專業名稱: 工商管理(MBA)

論文提交日期: 2008 年 2 月

論文答辯時間: 2008 年 3 月

學位授予日期:

答辯委員會主席: _____

評 閱 人: _____

2008 年 2 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而产生的权利和责任。

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

会计师事务所是典型的人力资源密集型企业，它的发展在很大程度上依靠的是注册会计师人力资本的不断投入。因此以注册会计师为主体的“核心员工”是会计师事务所战略人力资源管理的重点，更是公司获得持续竞争力优势的根本所在。事务所人力资源管理能否有效发挥作用直接影响审计质量和审计风险，关系到它的生存和发展。随着中国加入 WTO，国内审计市场开放，外资会计师事务所（公司）的涌入，进一步加剧了市场和人才的竞争，而会计师事务所之间的竞争，归根到底是人才的竞争。因此，本土会计师事务所要赢得“市场”，就要赢得“人才”，要高度重视人才的培训和激励问题，借鉴国际著名会计师事务所的成功经验，建立起有效的人才激励机制。

本文结合 TH 公司的实际情况，从会计师事务所人力资源的基本特征出发，对其核心员工的激励问题进行了分析，并运用综合激励理论，有针对性地提出了一些解决思路和具体措施，例如：利用公平理论对该公司的薪酬制度提出了改进建议；在晋升激励方面设计了双梯阶的员工职业发展通道；根据员工的不同需要设计了以激励为主的福利和培训制度；在物质激励的基础上强调文化激励的作用等。笔者希望能够通过本文的研究，为本土会计师事务所的员工激励方面提供一些有益的建议。

关键词：会计师事务所；员工激励；对策

Abstract

Accounting firms (AF) are a typical human-resources-orientated enterprise, whose development mainly depends on the constant input of human capital —— certified public accountants (CPA). Therefore, the core staff, which largely consists of CPAs, is the key of AF's human resources management, and it is essential to AF's obtaining a lasting competitive advantage. The effectiveness of human resources management in an AF exerts a direct impact on its audit quality, audit risk, and thus its survival and development. China's entry into the WTO, the opening of China's audit market, and the pouring-in of foreign-owned AFs, have intensified the competition over markets and personnel. The competition among AFs, in the final analysis, is the competition over personnel. Hence, to win over "the market", China's AFs should first win over "personnel", put emphasis on personnel training and motivation, use for reference the experience of successful international AFs, and build an effective personnel motivation system.

Based on TH companies' real conditions and the features of AFs' human resources, the dissertation analyzes of the motivation of AF's core staff, and then, by applying comprehensive theory of motivation, puts forward some corresponding solutions, such as improving salary system by using equity theory, using "dual ladders" for staff's professional development in the aspect of promotion motivation, designing a motivation-based welfare and training system to meet the different needs of the staff, and stressing cultural motivation as well as material motivation. The dissertation is intended to offer some beneficial suggestions for the staff motivation in AFs in China.

Key words: accounting firm; staff motivation; countermeasure

目 录

前 言	1
第一章 TH 公司核心员工激励的现状与问题.....	3
第一节 TH 公司人力资源管理概况	3
第二节 TH 公司核心员工激励的现状和问题分析	4
第二章 激励模式的选择与改进.....	20
第一节 基本激励模式概述	20
第二节 对 TH 公司核心员工激励模式的改进	23
第三章 TH 公司核心员工激励的主要对策与建议	32
第一节 完善薪酬制度，加强激励效果	32
第二节 改进考核体系，建立公正的晋升机制	39
第三节 完善福利计划，解决长期激励失效问题	44
第四节 建立个性化的培训制度，关注员工发展	47
第五节 强化核心价值观，增强文化激励	52
第四章 本文主要结论.....	55
参考文献.....	57
附 录.....	58
致 谢.....	69

Contents

Preface	1
Chapter 1 Status Quo and Problems of Motivation of the Core Staff in TH Companies.....	3
Section 1 Overview to Human Resources Management in TH Companies	3
Section 2 Status Quo and Problems of Motivation of the Core Staff in TH Companies	4
Chapter 2 Choice and Improvement of Motivation Modes	20
Section 1 Summary of Basic Motivation Mode	20
Section 2 Improved Motivation Mode for the Core Staff in TH Companies	23
Chapter3 Major Measures and Suggestions for the Core Staff Motivation in TH Companies.....	32
Section 1 Perfecting Salary System and Enhancing Motivation Effectiveness	32
Section 2 Improving Evaluation System and Establishing Promotion Mechanism..	39
Section 3 Consummating Welfare System and Solving Long-standing Motivation Ineffectiveness	44
Section 4 Building Personal Training System and Stressing Staff Development...	47
Section 5 Intensifying Core Values and Strengthening Cultural Motivation...	52
Chapter 4 Conclusion.....	55
References	57
Appendix	58
Acknowledgement	69

前 言

一、 本文研究的背景、目的与动机

众所周知，会计师事务所（公司）是一个典型的人合组织和社会中介组织，所消耗的主要是人力成本，因此，其生存和发展在很大程度上取决于人力资源管理，而管理中的关键问题是员工激励。近年来，随着中国经济大发展，上市公司不断增加，国内审计市场也发生了很大变化，TH 公司要适应新形势谋求更大发展，必将面临内外两方面的压力：一方面，在业务量不断增加以及新业务不断涌现的情况下，公司既要稳定老客户，又要开拓新业务，这就要求公司的发展必须同自身的人力资源管理紧密联系在一起，通过有效的人力资源激励来充分调动员工的积极性，从而推动公司的稳定发展。另一方面，随着中国的入世，公司的执业环境发生了很大的变化，面对的是一个全新而又多变的人力资源管理环境。外资机构（公司）的涌入给国内审计市场带来了更为激烈的人才竞争，他们以更优越的条件吸引许多优秀的本土注册会计师加盟，一场没有硝烟的“挖中资墙角”的人才争夺战正在不断上演。

根据笔者几年来对 TH 公司的观察，尤其是对其人力资源激励状况的充分调研，从中发现了一些有关核心员工激励方面的问题，比如：薪酬和晋升制度的公平问题、长期福利的制度化问题、员工教育培训问题和职业空间的拓展问题等等。这些激励问题带来的严重后果就是造成了多年来员工流失率高、满意感差、忠诚度降低等状况。基于对 TH 公司目前所面临的内外环境的分析，有必要进行一些改进人力资源管理方面的思考，对其核心员工激励方面的不足提出一些对策和建议，制定出一套相对合理、透明，能为多数员工所接受的激励机制，起到留住核心员工、稳定从业队伍的目的，建立一种以激励为主、兼顾个人成就和成长环境的人力资源管理新模式。

二、 本文研究的主要内容思路与框架

本文研究的基本思路是：基于 TH 公司核心员工的激励现状提出问题、分析问题和解决问题。全文论述过程中讲求理论与实践相结合，运用多种调查研究方法，如：文献资料搜集法；调查问卷法；访谈法和统计分析法。正是得益于这些科学研究方法的运用，使本文对 TH 公司的分析符合公司实际状况，所提对策与

建议具有较强的可行性和可操作性。

本文共分为四章：

第一章：TH 公司核心员工激励的现状与问题。主要介绍了 TH 公司人力资源管理概况，核心员工激励的现状等，分析了该公司核心员工激励方面存在的问题。

第二章：激励模式的选择与改进。介绍并分析了会计师事务所（公司）的四种基本激励模式以及国内外学者提出的综合激励模式，在此基础上对 TH 公司核心员工激励模式进行了改进。

第三章：TH 公司核心员工激励的主要对策与建议。针对 TH 公司核心员工的薪酬、晋升、福利和培训激励等几个方面存在的问题提出改进措施和建议，主要包括：完善薪酬制度以加强激励效果；改进考核体系以建立公平的晋升机制；完善福利计划以解决长期激励失效问题；建立个性化的培训制度以关注员工发展；强化核心价值观以增强文化激励等。

第四章：本文主要结论。概述全文的主要内容和观点。

三、 本文的实用价值

本文的实用价值在于：以现代人力资源管理和激励理论为指导，通过对 TH 公司核心员工的激励现状的深入调查与剖析，结合笔者本人的学习和工作体会，有针对性地提出了一些改进与完善该公司核心员工激励机制的具体措施。这对 TH 公司推进人力资源激励机制的建设，具有重要指导作用；对于国内众多中大规模会计师事务所（公司）的激励机制的选择与建立，也有借鉴意义。

第一章 TH 公司核心员工激励的现状与问题

第一节 TH 公司人力资源管理概况

一、TH 公司简介

厦门 TH 公司的前身为市政府下属的一家承办审计、验资、税务代理、会计业务咨询等服务的会计师事务所，后经脱钩改制，于 2000 年重组成立了厦门 TH 会计师事务所有限公司。

目前，TH 公司具有从事证券期货相关业务资格、资产评估资格、国有大型企业审计业务资格、金融相关审计业务资格和其他各种业务资格，在国内享有较高的声誉，是目前福建省规模最大、也最具实力的公司。

二、TH 公司人力资源概况

TH 公司的组织形式为有限责任合伙制¹，目前共设有业务部、信息与专业技术部、行政部、咨询部等部门以及外地分公司等分支机构，公司管理事务由合伙人组成的执行委员会负责。

截至 2007 年 7 月，TH 公司共有正式员工 195 人，其中合伙人 10 人，业务人员（含业务管理）174 人，行政人员 11 人。业务人员中，共有注册会计师 102 人，资产评估师 21 人，工程造价师 1 人，税务师 22 人，非执业律师 3 人；98% 以上拥有大学本科或以上学历，其中博士 7 位、硕士 20 余位。员工平均年龄约为 27 岁²。

三、TH 公司核心员工的界定

TH 公司目前主要的经营范围是国内审计业务，从事这些业务的员工主体是注册会计师，他们按职务分为审计员、项目经理、高级项目经理和高级经理，因此，他们构成了 TH 公司的“核心员工”，即本文所要研究的对象，具体界定方法主要依据以下三个方面：

（一）公司的经营要素特点

与其他行业相比，公司本身不是一个资本密集型公司，而是一个智力密集型

¹ 合伙制包括：普通合伙制、有限合伙制、有限责任合伙制。

² 以上数据根据 TH 公司网站 <http://www.pccpa-online.com> 公开信息及 2007 年 7 月公司行政部人事通知为准进行了整理。

公司，在公司内部，人力资源的作用远大于非人力资源的作用。

（二）公司的经营过程特点

公司在从事审计业务时是以团队或称项目组的作业方式，一般是由主管合伙人、高级经理、（高级）项目经理和审计员组成，其中高级经理、（高级）项目经理和高级审计员身处业务第一线，他们是否具有丰富的行业经验、高超的专业技能或管理经验直接决定审计业务的质量。一般对审计风险的最初判断是掌握在这些一线员工手中，进而决定随后审计计划的拟订和重要性水平的判断，决定在审计过程中的风险控制，而这些往往是决定整个审计项目的审计质量高低和审计风险大小的关键因素。因此，对于身处管理层的合伙人来讲，这些一线员工是公司人力资源管理的重点。

（三）公司的法律组织形式

国内目前大部分³会计师事务所是有限责任合伙制，合伙人是最终的风险承担者，在我国重行政责任、轻刑事责任和民事责任的事后责任追究体制下，非合伙人一般对审计失败大多只承担行政责任，而刑事责任和民事责任对其形成的威慑力量有限。所以，当高级经理、（高级）项目经理和高级审计员的利益和团队、项目组与公司的集体利益出现背离时，前者往往会表现为个人理性战胜集体理性，这就是我们通常所说的“集体行动悖论”。也就是说，从风险管理的角度看，这些处在一线的业务人员又是管理的难点。

综上，TH 公司的性质特点决定了它的“核心员工”是由其主营业务承担者——以注册会计师为主体的业务人员组成的，他们的知识禀赋和行为方式在很大程度上事关公司的生存、获利和发展，是公司战略人力资源管理的重点。因此，针对他们的激励问题进行研究并提出一些合理的改进建议，对于 TH 公司而言，具有十分重要的意义。为了行文方便，下文中所有提及 TH 公司员工之处，若无特别说明，即指其“核心员工”。

第二节 TH 公司核心员工激励的现状及其问题分析

所谓激励，就是指激发人的行为动机并使之实现既定目标的过程。激励的基本模式如图 1 所示。

³ 根据 2007 年《中国会计年鉴》资料，我国会计师事务所（公司）中约 5%为合伙制，95%有限责任合伙制。

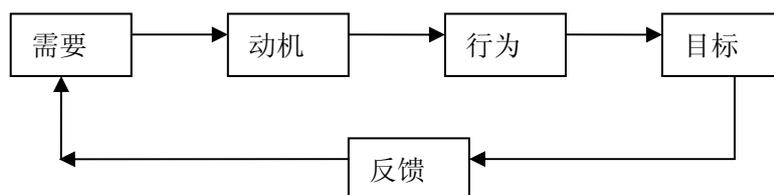


图 1：激励过程的基本模式

从图 1 可以看出，激励的过程是从人的需要开始的。根据马斯洛的需要理论，这种需要包括低层次的需要和各种高层次的需要。例如有自我实现需要的人一般具有强烈进取心，喜欢每天加班很长时间以便达到加薪和晋升的愿望。为了实现这种愿望就会产生指向这一目标的动机，有了动机之后就会产生一系列寻找、选择、接近和达到目标的行为。行为的基本心理过程就是一个激励过程，通过有意识地设置需要，使被激励的人产生动机，进而引起行为，满足需要，最终才能实现目标。

会计师事务所（公司）是专业人士的智力结合，它的发展在很大程度上依靠的是注册会计师人力资本的不断投入（包括智力、创造力、诚实等）。因此以注册会计师为主体的人才是公司生存和发展的基础，更是公司获得持续竞争力优势的核心。公司的目标就是增加业务量提高服务收益，而实现这一目标有赖于建立一套有效的激励机制，促使全体员工为完成共同的目标而努力工作。

一、TH 公司核心员工激励的基本情况

TH 公司经历了脱钩改制后成为了一家合伙制的会计师事务所有限公司，经过几年的调整与磨合，在绩效考核的基础上形成了一套职务晋升定级制度及与之相配套的薪酬制度和福利制度，同时也关注一些精神激励（如：年度优秀员工评选）方式。⁴

笔者根据 TH 公司的《员工手册》和公司内部公开的有关文件进行了分析，对其员工激励模式进行了归纳和总结，如图 2 所示，该公司激励的核心内容是“考核→晋升→薪酬”，考核评价结果直接影响职务的晋升，薪酬水平的高低则与职务挂钩，员工激励策略是以晋升和薪酬激励为主，其他激励措施为辅。为了结合该公司实际情况，本文即从薪酬、考核和晋升、福利和培训等几个方面的激励现状

⁴ 在 TH 公司行政部 2004 年 8 月修订的《员工手册》中，对员工“薪金”、“福利”、“奖励与处分”和“考核、培训与发展”等方面都作了详细的规定。

展开探讨。

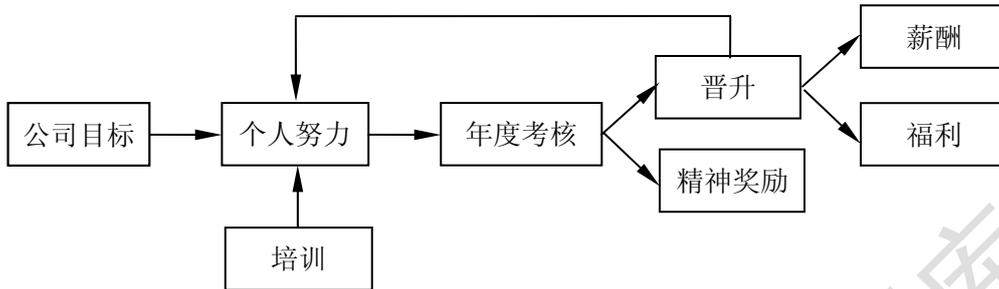
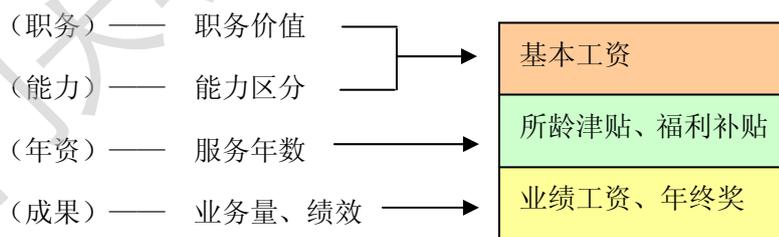


图 2: TH 公司现有的员工激励模式图

(一) 薪酬激励的现状

1. 薪酬激励以业绩奖励为主

TH 公司的薪酬体系建立在职务评价的基础上，员工所担任的职务差别是决定基本工资差别的最主要因素，如图 3 所示，每个员工根据职务进行工资定级，工资由基本工资（职级工资、级龄津贴、行政津贴、资格津贴、学历学位津贴、职称津贴、工龄津贴、所龄津贴）、业绩工资、福利补贴、年终奖等部分构成。其中，业绩工资和年终奖是薪酬的主要组成部分，基本工资和福利补贴是固定的薪酬部分且所占比例较小。公司每月按员工的实际工作时数计算业绩工资，采用保密方式发放工资。



资料来源：TH 公司《员工手册》，2004 年 8 月修订。

图 3: TH 公司员工工资基本构成图

其中，业绩工资是指业务人员按不同职级将实际参与项目所耗费的有效工时按一定系数折算为标准工时后计算业绩工资，每个标准工时工资为 8 元，如表 1 所示。

表 1: TH 公司员工标准工时工资表

职级	工时系数	标准工时工资（元）
试用	0.4	3.2
三级审计员	0.6	4.8
二级审计员	0.8	6.4
一级审计员	1.0	8.0
项目经理	1.4	11.2
高级项目经理	1.8	14.4
部门副经理	2.2	17.6
部门经理	2.4	19.2
高级经理	2.6	20.8

数据来源：TH 公司《员工手册》，2004 年 8 月修订。

2. 提薪主要与职务晋升挂钩

公司在调薪方面，作了以下具体规定：

(1) 职级工资常规调整，即公司可能根据经营业绩情况、社会综合物价水平的较大幅度变动相应调整员工职级工资。

(2) 根据员工工作绩效和工作能力的提高，通过业绩考核晋升其职级，并进行奖励性薪金晋级。

(3) 员工在年度考核中，被所在部门认为其工作绩效低于平均水平，考核结果未合格者，将可能被降低级别薪金。

(4) 根据公司年度业绩情况、员工职务与年度工作表现进行年终薪资奖励，以及时激励员工。

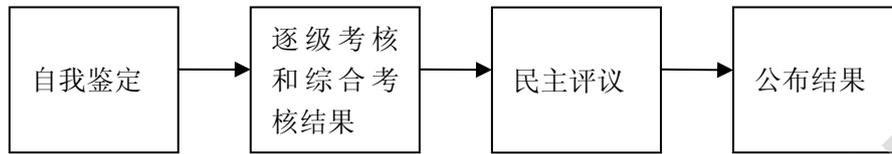
可见，职级工资是根据员工职务（晋升）的高低来确定，评定职级的主要依据是：员工所在工作岗位的职责、员工工作能力、贡献等，每年经年度考核或临时考核通过确定。职务的晋升给员工薪酬带来的激励性主要在于工时系数提高，由此换算的业绩工资和年终奖也大大提高。

(二) 考核与职务、工资晋升

1. 考核程序

公司每年组织员工考核工作，对员工的工作表现、能力等进行综合考核评估。

考核结果将作为员工职级调整和工资调整的必要性条件。具体由部门主管合伙人、部门经理、高级经理组成各部门的考核小组，对本部门人员的业务素质、工作质量、工作态度及工作效率进行逐级考核，考核程序如图 4 所示。



资料来源：TH 公司《员工手册》，2004 年 8 月修订。

图 4：TH 公司年度考核程序图

(1) 自我鉴定。每位员工都要对年度工作进行认真的总结，按要求完成《个人基本情况及述职报告》，填报《完成工作情况统计表》，该表包括对工时考核工作量和非工时考核工作两部分进行统计。

(2) 逐级考核和综合考核结果。各部门考核小组负责安排对本部门主管经理以下人员的逐级考核工作。每位员工安排 A、B 两位考核人（一般由其项目主管经理负责）进行考核。部门考核小组在 A、B 两位考核人考核意见的基础上对每位员工的考核结果进行集体讨论，形成部门考核意见后提交给事务所业绩考核委员会。各部门主管经理的综合考核由事务所执委会负责。

(3) 民主评议。民主评议范围仅限于拟晋升人员，由所在部门考核小组在本部门内组织实施。民主评议的主要形式采用电子表格进行，这些书面评议结果最终汇总到业绩考核委员会集中处理，必要时也会结合面谈形式。整个评议过程及结果不公开，一般由部门经理对其个人进行口头告知。

(4) 考核结果。由业绩考核委员会负责对各部门考核意见的汇集、反馈及综合评议，最终向执委会提出考核晋升意见；执委会审定后公布年度考核结果。

2. 职务、工资晋升办法

根据不同岗位的任职资格要求，在考核中成绩良好者有可能晋升职级或工资适当上浮；成绩欠佳者，则可能给予降级警示；凡年度考核成绩处于部门低下水平者，将丧失本年度加薪、晋升和评奖资格，同时必须在下次考核中有所改进；经岗位调整或培训，下一考核年度考核成绩仍处于较低水平者，公司可能会与该员工终止劳动合同。

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