



廈門大學

学校编码: 10384  
学 号: \_\_\_\_\_

分类号 \_\_\_\_\_ 密级 \_\_\_\_\_  
UDC \_\_\_\_\_

硕 士 学 位 论 文

**HG 公司薪酬体系再设计**

**Improvement of HG Compensation System**

**王 平**

**指导教师姓名：程文文 副教授**

**专 业 名 称：工商管理（EMBA）**

**论文提交日期：2012 年 10 月**

**论文答辩时间：2012 年 11 月**

**学位授予日期：2012 年 月**

答辩委员会主席： \_\_\_\_\_

评 阅 人： \_\_\_\_\_

2012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

## 内容摘要

人才是企业发展的根本力量，薪酬是吸引、留住和激励人才最基本的手段。在当前白酒行业市场竞争日益激烈的情况下，打赢了人才争夺战，就拥有了在竞争中胜出的重要基础。因此，建立完善的薪酬体系对于企业经营目标的实现具有至关重要的作用。本文以薪酬管理的相关理论为基础，分析了 HG 酒业公司薪酬管理中存在的问题和不足，通过运用科学的理论和方法，对 HG 酒业公司的薪酬体系进行了再设计。

本文共分为五章，各部分的主要内容如下：

第一章：绪论

第二章：薪酬体系理论综述

主要阐述薪酬的基本理论、薪酬体系的基本类型，以及薪酬体系构建的主要决策、影响因素、基本原则和一般步骤。为下一步的分析提供了理论依据。

第三章：HG 酒业的薪酬体系现状分析

主要描述 HG 酒业的基本情况、人力资源和薪酬体系现状，以及对现有薪酬体系的分析与评价。

第四章：HG 酒业公司薪酬体系再设计

借助岗位评价体系，建立宽带薪酬体系；并就新薪酬体系实施过程中的注意问题与事项，做了阐述。以此建立一个更加适合、支持和促进 HG 公司战略发展的薪酬体系。

第五章：本文的结论

本文涉及薪酬体系的调查、研究、设计、实施的全过程，希望通过个案分析，对国内中小型白酒企业薪酬体系的建设和管理提供一定的参考和借鉴作用。

**关键词：**薪酬管理；岗位评价；薪酬体系

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## ABSTRACT

Talent is the fundamental force for enterprise development; payment is the most basic means of attracting, retaining and motivating the talents. In the case of increasingly market competition in liquor industry, Win the war for talent will be an important foundation to win in a competition. So, it is very important to establish a perfect compensation system to realize the management goal of the enterprise. This paper based on the theory of salary management, analyzed the problems and shortages in compensation system of HG Liquor Co. Ltd. The compensation system of HG is re-designed in scientific technology and method.

This paper is divided into five chapters; the main contents in every chapter are as follows:

The first chapter is an introduction.

The second chapter is a summary of theories about compensation system.

It mainly explains the basic theory of salary, and the basic types of salary system, and the main decision, influence factors, basic principles and general steps in constructing compensation system. All this provides a theoretical basis for the next analysis.

The third chapter is the analyses of the present situation of the compensation system about HG Liquor Co. Ltd.

It mainly describes the basic situation, and the present situation of the human resources and salary system of HG. Then it analyses and evaluates the existing salary system.

The fourth chapter is about how to re-design the compensation system of HG.

With the help of position evaluation system, it establishes board band salary system, and makes an exposition about problems and issues when implements the new salary system, which will establish a proper compensation system to support and promote development strategy of HG.

The fifth chapter is the conclusion of this paper.

This paper covers compensation investigation, researching, design and implementation of compensation system, which expects to use for reference on establishment and management of compensation system for domestic enterprise of small and medium-sized liquor industry.

**Key words:** Compensation System Improving , Position Evaluation, Compensation System

厦门大学博硕士学位论文摘要库

# 目 录

第一章 绪论 .....	1
第一节 研究意义与目的 .....	1
第二节 研究内容与方法 .....	1
第二章 薪酬体系理论综述 .....	3
第一节 薪酬的基本理论 .....	3
第二节 薪酬体系的基本类型 .....	6
第三节 薪酬体系的构建 .....	10
第三章 HG 酒业公司薪酬体系现状分析 .....	15
第一节 公司基本情况 .....	15
第二节 人力资源现状 .....	16
第三节 现有薪酬体系介绍 .....	20
第四节 现有薪酬体系分析及评价 .....	23
第四章 HG 酒业薪酬体系再设计 .....	27
第一节 薪酬体系再设计的基本思路 .....	27
第二节 岗位再设计 .....	30
第三节 岗位评价 .....	37
第四节 市场薪酬调查 .....	43
第五节 薪酬水平设计 .....	44
第六节 薪酬构成设计 .....	52
第七节 新薪酬体系的实施 .....	57
第八节 新薪酬体系实施的效果评价与改进 .....	59
第五章 结 论 .....	62
参考文献 .....	63
附件一：HG 酒业公司岗位评估因素定义与分级表 .....	64
附件二：HG 酒业公司标准岗位评价结果 .....	69
致 谢 .....	70

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 第一章 绪论

### 第一节 研究意义与目的

#### 一、研究意义

经济的发展使得劳动力流动比以往任何时候都更加的迅速,劳动力作为一个商品呈现出比以往更为强烈的商品属性,在整个经济系统中自由的流动。在这样的背景下,企业之间的人才之争越来越激烈。据最新的统计数据显示,近三分之二的人在自己的一生的职业生涯中至少为两个雇主服务过,剩下的三分之一的人至少为三个以上的雇主服务过。可以看出,现在的员工,再也不像改革开放之前那样终生都在一家企业或者单位供职,而是不断的根据自身的情况进行流动与“跳槽”,这对于现代经济体制而言是把双刃剑。一方面,人员的不断流动与更替有利于企业血液的更新与员工自身发展;另一方面,员工过于频繁的流动也使得企业的招聘成本增加,管理负担加重。有更严重的后果是,关键人才的流失也许会导致企业核心竞争力的流失,比如核心技术与商业机密随着关键人才的流失而转入竞争对手的掌握之中,带来的损失更是无法估计。

企业在发展过程中如何留住员工,是个很重要的问题。对于中小型企业而言,企业用人制度并不规范,企业的薪酬制度无法满足广大员工的需求,激励措施较少或比较落后。薪酬制度设计是企业最根本的制度设计,这一制度设计对于引入竞争机制,增加员工的压力和动力,让员工认识到自身的价值与前景,发挥员工的积极主动性,为企业创造更多的价值,具有显然的重要意义。

#### 二、研究目的

本文的研究目的在于运用薪酬体系设计的系统理论,针对HG酒业薪酬体系现状,提出了一套具体的薪酬体系设计的解决方案,希望对企业的长远发展有所帮助。

### 第二节 研究内容与方法

#### 一、研究内容

人力资源优势是企业最重要的优势，而薪酬体系设计的有效性直接影响着人力资源优势的发挥。本文从薪酬及薪酬体系构建的基本理论出发，将薪酬体系设计理论与企业实际相结合，通过对 HG 酒业的薪酬体系现状的分析，确定研究和解决 HG 酒业薪酬体系再设计的现实问题的思路。在理论综述与现状分析的基础上，尝试在薪酬体系设计理论的指导下，提出一揽子适合企业的解决方案与建议，主要包括：进行岗位再设计、岗位分析与评价，同时进行市场薪酬水平调查，结合企业情况，完善薪酬构成，设计出适合企业实际的薪酬等级结构和薪酬水平，建立有效的职位薪酬体系；在薪酬体系应用阶段，注意加强沟通与管理，不断改进薪酬体系。希望通过这些努力，为处于变革时期的中小企业的人力资源管理作出有益的尝试。研究主要分为五个部分：

第一部分是绪论，指出本文的研究意义、研究内容和方法等。

第二部分为薪酬体系理论综述，阐述了薪酬的概念、构成和作用，薪酬体系的基本类型，以及薪酬体系构建的主要决策、影响因素和原则。意图从这里寻求企业薪酬体系设计的理论依据。

第三部分为 HG 酒业的薪酬体系现状分析。通过对 HG 酒业的基本情况、人力资源现状和薪酬体系现状的分析与评价，找出 HG 酒业薪酬体系中存在的问题。

第四部分为 HG 酒业薪酬体系再设计。针对第三部分的分析，通过进行岗位再设计、岗位分析与评价、市场薪酬水平调查，结合企业情况，设计出适合企业实际的薪酬结构和薪酬水平，建立有效的职位薪酬体系，从而解决 HG 酒业薪酬体系再设计的问题。同时指出，在薪酬体系应用阶段，注意加强沟通与管理，不断改进薪酬体系。

第五部分为本文的结论。

## 二、研究方法

本文力图在文献研究的基础上，根据国内外成功企业薪酬体系再设计的经验和理论，结合我国中小白酒企业的实际情况进行思考、总结和提炼。

本文采用理论研究和实践考察相结合的方式，运用对比分析、抽象归纳、演绎推理等方法对企业的薪酬体系再设计进行了较为深入的研究。

## 第二章 薪酬体系理论综述

### 第一节 薪酬的基本理论

#### 一、薪酬的概念

薪酬（compensation）是指企业对它的员工给企业所做出的贡献，包括他们实现的绩效、付出的努力、时间、学识、技能、经验所付出的相应的回报，这实质是一种公平的交换<sup>①</sup>。薪酬代表企业与员工之间的经济交换，是企业为员工提供的经济性收入，同时也是企业的一项成本支出。对于薪酬概念的界定，通常可以划分为三类：

第一种观点将薪酬等同于报酬，即员工由于完成了自己的工作而获得的各种内在报酬和外在报酬。通常情况下，我们将一位员工因为为某个组织工作而获得的所有各种他认为有价值的东西统称为报酬<sup>②</sup>。从劳动者的角度来说，某种报酬产生的是一种外部刺激，还是一种发自内心的心理激励，报酬分为外在报酬和内在报酬，包括薪酬、福利，以及成长和发展的机会、从事富有挑战性的工作的机会、参与决策的机会、特定的个人办公环境、工作地点的交通便利性等等。

第二种观点认为员工因为雇佣关系的存在而从雇主那里获得的各种形式的经济收入以及有形服务和福利。这一概念包括薪酬（直接经济报酬）和福利（间接经济报酬）。很多人力资源管理和薪酬管理方面的教材都采用这种定义。在本文中，我们将采用此种定义方式。

第三种观点认为薪酬仅仅包括货币性薪酬（基本薪酬和可变薪酬或浮动薪酬之和），而不包括福利<sup>③</sup>。

报酬与薪酬等概念之间的关系如图2-1所示：

<sup>①</sup> 陈维政 余凯成 程文文主编，《人力资源管理与开发高级教程》，北京：高等教育出版社，2004.03，p342

<sup>②</sup> Joseph J.Martocchio, *Strategic Compensation: A Human Resource Management Approach*, Pearson Prentice Hall, 2004, p.2.

<sup>③</sup> 刘昕：《薪酬管理》（第三版），北京，中国人民大学出版社，2011，p4

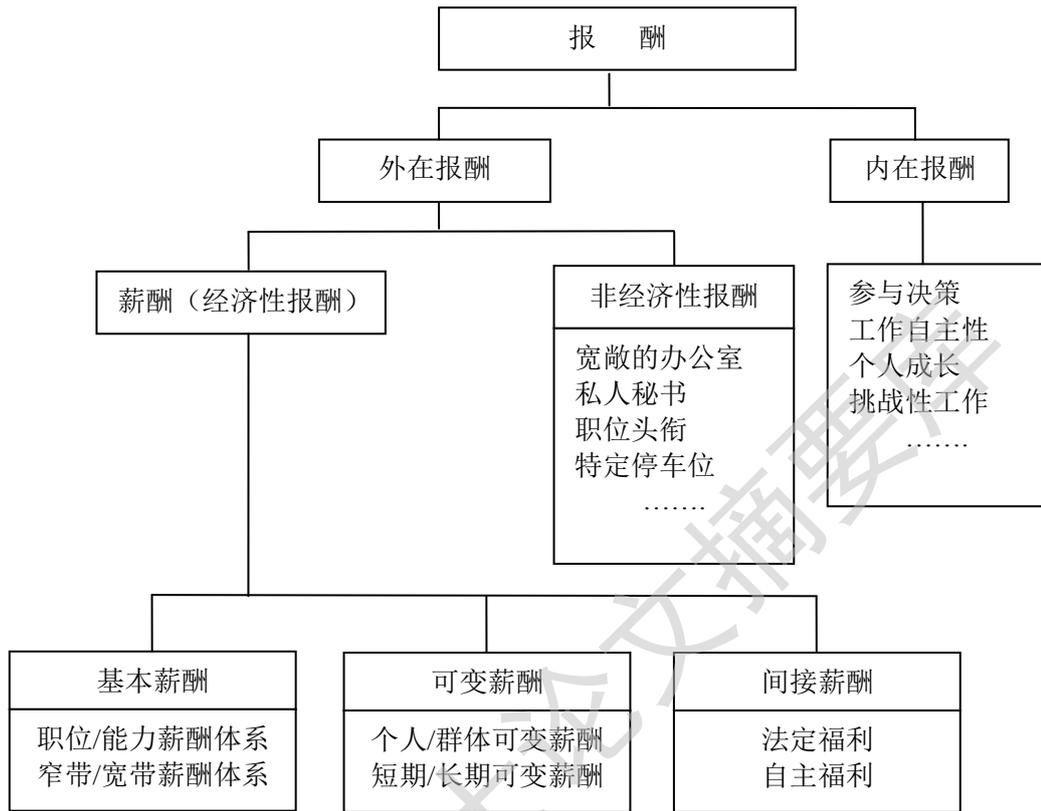


图 2-1 薪酬相关概念关系图

资料来源：董克用、李超平编著，《人力资源管理概论》，中国人民大学出版社，2011.07，p349。

## 二、薪酬的构成

### （一）基本薪酬

基本薪酬是指一个组织根据员工所承担或完成的工作本身或者员工所具备的完成工作的技能而向员工支付的相对稳定的经济性报酬，又被称为“薪酬”或“固定薪酬”<sup>①②</sup>。基本薪酬在实际企业管理实践中，往往表现为“基本工资”或“岗位工资”等形式。基本薪酬根据其确定的基础不同，可以分为职位薪酬体系与能力薪酬体系。根据薪酬等级的数量及宽窄程度，可以分为窄带薪酬体系和宽带薪酬体系。

基本薪酬是一位员工从企业那里得到较为稳定的经济型报酬，它不仅为员工提供了基本的生活保障和稳定的收入来源，而且往往是确定可变薪酬的一个主要依据。在员工的基本薪酬变化中，最重要的一种增长方式是与员工绩效有关的加

<sup>①</sup>刘昕：《薪酬管理》（第三版），北京，中国人民大学出版社，2011，p7

薪，简称绩效加薪，是指根据员工的实际工作绩效确定的基本薪酬增长。许多企业有类似的规定，在年度绩效评估中评为优秀的员工，在下一年度基本绩效会增加 8%-10%，而绩效达到要求的职工可以得到 3%-5% 的绩效加薪。根据美国的一些相关机构调查，90% 的美国企业在薪酬制度中包括绩效加薪的做法。<sup>①</sup>

传统上，员工基本薪酬增长主要取决于晋升、绩效加薪或生活成本加薪。

## （二）可变薪酬

可变薪酬是薪酬体系中与绩效直接挂钩的经济性报酬，有时也被称为浮动薪酬或奖金。可变薪酬在企业实际管理实践中，往往表现为：绩效工资、计件工资、提成、奖金（利润分享、收益分享）、经理期权、员工持股等形式。

可变薪酬可分为长期可变薪酬与短期可变薪酬，分别与不同的绩效行为和结果相联系，具有不同的激励作用。一般情况下，与短期可变薪酬相比，长期奖励能够将员工的绩效与企业长期目标的实现联系在一起，并且能够对一个企业的组织文化起到更为强大的支持作用。

## （三）间接薪酬

间接薪酬是给员工提供的各种福利与服务，与基本薪酬和可变薪酬不同，间接薪酬的支付与员工个人的工作和绩效并没有直接的关系，通常带有普遍性。根据员工不同需要，提供各种形式的福利方案来增加员工地位的稳定性，增强员工向心力和企业凝聚力已越来越受到企业的重视。<sup>②</sup>

作为一种不同于基本薪酬的薪酬支付手段，福利这种支付方式尤其独特的价值。<sup>③</sup>首先，由于较少现金支付，可以通过此种方式合理避税；其次，福利为员工将来退休生活或将来一些可能发生的不测事件提供保障；最后，福利也是调整员工购买力的一种手段，使得员工能以较低的成本购买到自己所需的产品。因此近些年来，福利和服务成本在国外许多企业中上升的速度相当快，许多企业采取自助餐式的福利计划来帮助员工从福利和服务中获取更大价值。

需要指出的是，基本薪酬、可变薪酬、间接薪酬这些不同组成部分，乃至同一部分中不同形式在吸引、激励与保留员工方面所起的作用是不完全相同的：有些形式在吸引人才方面的功能比较明显，有些在激励功能比较强，而有些在保留

<sup>①</sup>刘昕：《薪酬管理》（第三版），北京，中国人民大学出版社，2011，p7

<sup>②</sup>卢富财、胡大立著。核心竞争力与企业创新.北京：经济管理出版社.2002.12.p193

<sup>③</sup>参见【美】约翰·特鲁普曼.薪酬方案：如何确定员工激励机制 上海：上海交通大学出版社，2002，p99-100

功能比较突出。企业必须根据企业的发展战略与人力资源管理战略，考虑清楚希望起到的效果，然后有针对性的设计基本薪酬、可变薪酬与间接薪酬在薪酬中所占的比重。

## 第二节 薪酬体系的基本类型

### 一、基本薪酬制度

在实践中，薪酬体系往往表现为各种各样的薪酬制度及其不同的组合形式。按照实践中的认可程度和作用，大体上可以分为基本薪酬制度和辅助薪酬制度两类。

基本薪酬是以员工劳动的熟练程度、复杂程度、劳动强度及责任大小为基准，在充分考虑员工工龄、职务、技能、学历和基本生活费用基础上，按照员工实际完成的劳动定额、工作时间或劳动消耗而计付的劳动报酬<sup>①</sup>。

基本薪酬制度作为企业薪酬体系的基础部分，其结构如图 2-2 所示。

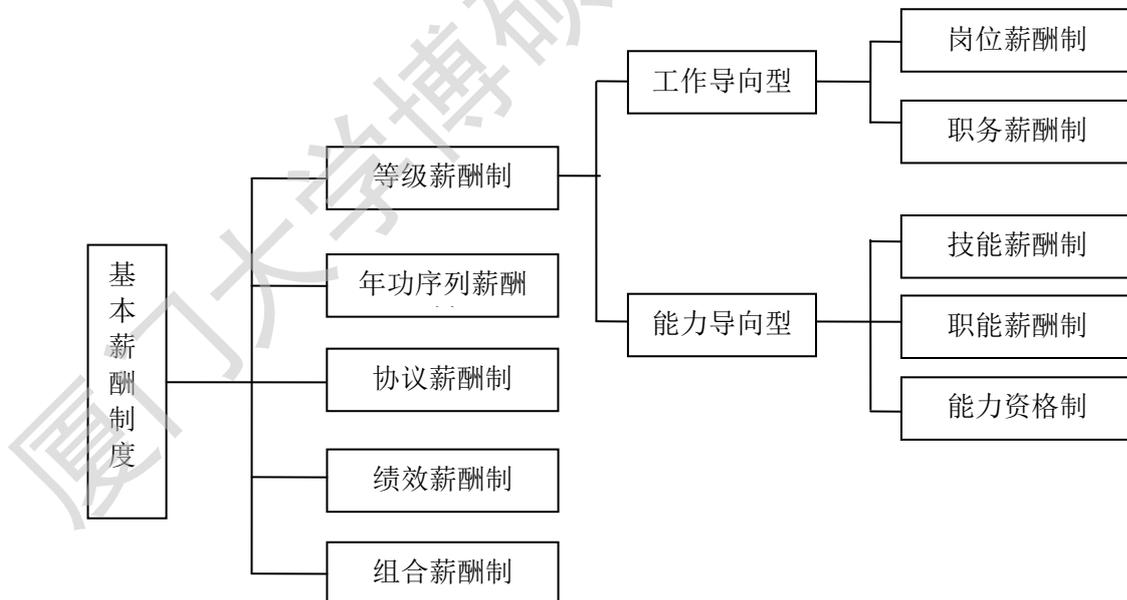


图 2-2 基本薪酬制度体系图

资料来源：蔡巍、姜定维、吴娇编著. 人力资源部. 北京:中华工商联合出版社, 2011.12, p196。

### (一) 等级薪酬制

<sup>①</sup> 蔡巍、姜定维、吴娇编著. 人力资源部. 北京:中华工商联合出版社, 2011.12, p195

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