

学校编码: 10384  
学号: 17920121150741

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



廈門大學

硕士学位论文

# X 银行薪酬体系分析与再设计

## X bank compensation system analysis and design

李蓓

指导教师姓名: 吴文华教授

专业名称: 工商管理(MBA)

论文提交日期: 2015 年 月

论文答辩时间: 2015 年 月

学位授予日期: 2015 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2015 年 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

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

在银行业持续高速发展的大背景下，银行的竞争日趋白热化，在银行产品同质化严重的前提下，银行间的竞争归根结底就是人才的竞争，谁拥有一支开拓进取、勇于创新、精于管理的精英金融队伍，谁就能在日益激烈的市场竞争中争占优势。要组建一支精英金融队伍，就需要有吸引人才的、留住人才的手段，因而构建一套科学、合理、系统、周密、富有竞争力的薪酬管理体系在激烈的人才竞争中显得至关重要。

本文阐述了薪酬管理的基本理论，并在此理论基础上，运用文献分析、问卷调查、员工访谈、统计分析、案例分析等研究方法，从薪酬策略、薪酬结构、薪酬竞争力、薪酬等级架构、预算机制、定薪机制、薪酬调整机制方面，对 X 银行现行的薪酬管理体系进行了深入的研究和分析，总结归纳了 X 银行现行薪酬管理体系存在的问题。为了帮助 X 银行解决现行薪酬管理存在的问题，又从最基础的岗位梳理、岗位评价、岗位层级划分入手，配合银行发展战略明确了银行的薪酬策略，而后设计了一套涵盖薪酬等级架构、薪酬结构、薪酬计发规则、薪酬预算机制、定薪机制、薪酬调整机制的宽带薪酬管理体系，并对薪酬体系的落地实施提供了可行性的建议。

本文将薪酬管理相关理论与实证研究相结合，以 X 银行的薪酬管理体系的实际案例为研究对象，阐述了完整的薪酬体系优化设计的全过程，希望通过这一个案的分析研究，对国内其他商业银行的薪酬管理提供一定的借鉴和参考作用。

**关键词：**薪酬管理；岗位评价；宽带薪酬

## Abstract

With the rapid development of the banking, and the bank competition is becoming increasingly fierce. Under the premise of a serious product homogeneity in the bank, the competition in the final analysis is the talent competition between Banks, who has a pioneering spirit, good at innovation, fine management financial elite team, who will be able to take advantage in the competition. To establish a financial elite team, we need to attract and retain talent. So it is critical to build a set of scientific, reasonable, systematic, careful, competitive compensation management system in the talent competition .

The paper expounds the basic theory of compensation management. On the basis of the theory, using literature analysis, questionnaire survey, staff interview, statistical analysis, case analysis and other research methods, from the compensation strategy, compensation structure, salary competitiveness, pay level architecture, budget mechanism, how to decide one staff's salary, the salary adjustment mechanism, etc., make a detailed research and analysis of X bank current salary management system and sums up the problems existing. With the purpose of help X bank to solve the existing problems in compensation management, through the analysis of the basic carding, job evaluation, job hierarchy, combined with the clear compensation strategy of the Bank, we design a set of strategies including the compensation level, compensation structure, payment rules, compensation mechanism, how to decide one staff's salary, salary adjustment mechanism of the broadband salary management system, and then, put forward feasibility suggestion to implement the compensation system.

Combined with the salary management theory and the empirical research, this article based on the actual case of the compensation management system of X bank as the subject, expounds the whole process of the design of the compensation system optimization. Through the analysis of the subject, we hope to provide some reference for the salary management of other domestic commercial banks.

**Key words:** Salary management; Post evaluation; Broadband salary

目 录

<b>第一章 绪论 .....</b>	<b>1</b>
<b>第一节 研究背景与研究意义 .....</b>	<b>1</b>
一、 研究背景.....	1
二、 研究意义.....	1
<b>第二节 研究内容及方法 .....</b>	<b>2</b>
一、 研究内容.....	2
二、 研究方法.....	2
<b>第三节 研究的思路和基本框架 .....</b>	<b>2</b>
一、 研究思路.....	2
二、 研究框架.....	3
<b>第二章 薪酬体系设计相关理论基础 .....</b>	<b>4</b>
<b>第一节 薪酬体系相关概念 .....</b>	<b>4</b>
一、 薪酬的基本概念.....	4
二、 薪酬的构成.....	5
三、 薪酬的模式.....	5
<b>第二节 薪酬体系设计相关理论 .....</b>	<b>7</b>
一、 薪酬体系设计的影响因素.....	7
二、 薪酬体系设计的流程.....	8
<b>第三章 X银行薪酬体系现状及问题分析 .....</b>	<b>12</b>
<b>第一节 X 银行概况 .....</b>	<b>12</b>
一、 X 银行简介 .....	12
二、 X 银行组织架构及人员情况 .....	14
<b>第二节 X 银行薪酬体系现状 .....</b>	<b>16</b>
一、 现行薪酬体系描述.....	16
二、 问卷调查.....	22
三、 访谈调研.....	25
<b>第三节 X 银行薪酬体系问题分析 .....</b>	<b>27</b>
一、 薪酬策略定位不清.....	27
二、 薪酬缺乏市场竞争力.....	27
三、 薪酬结构比例较为简单机械.....	28
四、 薪酬等级架构分行层级缺失.....	29
五、 薪酬与绩效联动不够充分.....	29
六、 薪酬预算缺乏弹性.....	29
七、 薪酬定薪机制不明确.....	29
八、 薪酬调整机制不灵活.....	29



<b>第四章 X银行薪酬体系优化设计 .....</b>	<b>30</b>
<b>第一节 X 银行薪酬体系优化设计思路 .....</b>	<b>30</b>
一、 X 银行人力资源战略分析 .....	30
二、 X 银行薪酬体系优化方向 .....	31
<b>第二节 岗位梳理 .....</b>	<b>32</b>
一、 岗位设置 .....	32
二、 岗位说明书修订 .....	33
三、 岗位评价 .....	35
四、 岗位序列划分及各序列发展通道设计 .....	38
<b>第三节 薪酬体系设计 .....</b>	<b>42</b>
一、 薪酬策略 .....	42
二、 薪酬预算机制设计 .....	44
三、 薪酬水平设计 .....	45
四、 薪酬结构的设计 .....	50
五、 薪酬计发方式设计 .....	54
六、 定薪机制设计 .....	56
七、 薪酬调整机制设计 .....	57
<b>第四节 新薪酬体系套改方案设计及相关测算分析 .....</b>	<b>58</b>
一、 薪酬套改方案设计 .....	58
二、 薪酬套改相关测算及分析 .....	59
<b>第五章 X银行新薪酬体系的实施建议 .....</b>	<b>61</b>
<b>第一节 实施准备 .....</b>	<b>61</b>
一、 成立实施小组 .....	61
二、 制订实施计划及方案 .....	61
<b>第二节 组织实施 .....</b>	<b>62</b>
一、 制度宣贯 .....	62
二、 试运行 .....	62
三、 方案修订 .....	62
<b>第六章 结论与启示 .....</b>	<b>64</b>
<b>第一节 研究结论 .....</b>	<b>64</b>
<b>第二节 研究启示 .....</b>	<b>64</b>
<b>附    录 .....</b>	<b>65</b>
<b>参考文献 .....</b>	<b>70</b>
<b>致    谢 .....</b>	<b>71</b>

## Contents

<b>Chapter One Introduction .....</b>	<b>1</b>
<b>Session 1 Research Background and Motivation .....</b>	<b>1</b>
1    Research Background .....	1
2    Research Motivation .....	1
<b>Session 2 Research Content and Method .....</b>	<b>1</b>
1    Research Content .....	1
2    Research Method .....	2
<b>Session 3 Research Mentality and Basic Framework .....</b>	<b>2</b>
1    Research Mentality .....	2
2    Research Basic Framework.....	3
<b>Chapter Two THE Compensation System Design Relevant Basis</b>	
<b>Theory.....</b>	<b>4</b>
<b>Session 1 The Concept Of Compensation System.....</b>	<b>4</b>
1    The Basic Concept of Compensation.....	4
2    The Composition of Compensation .....	5
3    The Pattern of Compensation.....	5
<b>Session 2 Compensation System Design Related Theory .....</b>	<b>7</b>
1    The Influence Factors of Compensation System Design.....	7
2    The Pay System Design Process .....	8
<b>Chapter Three X Bank Compensation System Present Situation and</b>	
<b>Problem Analysis .....</b>	<b>12</b>
<b>Session 1 Profile of X Bank .....</b>	<b>12</b>
1    Introduction of X Bank .....	12
2    X Bank Organizational Structure and Resources Conditions .....	14
<b>Session 2 X Bank Compensation System Situation.....</b>	<b>16</b>
1    The Current Compensation System Description.....	16

2	The Paper Survey .....	22
3	The Interview Survey .....	25
<b>Session 3 X Bank Compensation System Problem Analysis .....</b>		<b>27</b>
1	Compensation Strategy Positioning is not Clear .....	27
2	Lack of Market Competitiveness .....	27
3	Pay Structure is Relatively Simple .....	28
4	Compensation Level Architecture Loss Branch Level .....	29
5	Pay and Performance Linkage is Inadequate .....	29
6	Salary Budget Inelastic .....	29
7	How to Dicide One Staff’s Salary is not Clear .....	29
8	Salary Adjustment Mechanism is not Flexible .....	29
<b>Chapter Four X Bank Compensation System Optimization Design .30</b>		
<b>Session 1 X bank Compensation System Optimization Design .....</b>		<b>30</b>
1	X Bank Human Resources Strategic Analysis .....	30
2	X Bank Compensation System Optimization Direction .....	31
<b>Session 2 Comb Post .....</b>		<b>32</b>
1	Post Settings .....	32
2	Job Description Revision .....	33
3	Post Evaluation .....	35
4	Post Sequence Division and the Sequence Development Channel Design .....	38
<b>Session 3 Compensation System Design.....</b>		<b>42</b>
1	Compensation Strategy .....	42
2	Design Salary Budget Mechanism.....	44
3	Design Compensation Standard .....	45
4	Design Compensation Structure .....	50
5	Design Compensation Calculation.....	54
6	Design How to Dicide One Staff’s Salary .....	56
7	Design Salary Adjustment Mechanism.....	57

<b>Session 4 The Project about Change the Old Pay System to New Pay System and Relevant Measurement Analysis .....</b>	<b>58</b>
1    The Project Design about Change the Old Pay System to New Pay System .....	58
2    Change Relevant Measurement Analysis.....	59
<b>Chapter Five Implement Suggestions about X Bank New Compensation System.....</b>	<b>61</b>
<b>Session 1 Implement Preparations .....</b>	<b>61</b>
1    Set up the Implementation of Group.....	61
2    To Formulate Implementation Plans and Schemes .....	61
<b>Session 2 Organization and Implementation.....</b>	<b>62</b>
1    System Stable Promote .....	62
2    A Test Run.....	62
3    Revised Plan.....	62
<b>Chapter Six Conclusions and Implications .....</b>	<b>64</b>
<b>Session 1 Research Conclusions.....</b>	<b>64</b>
<b>Session 2 Research Implications .....</b>	<b>64</b>
<b>Appendix.....</b>	<b>65</b>
<b>References .....</b>	<b>70</b>
<b>Acknowledgments .....</b>	<b>71</b>

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 第一章 绪论

### 第一节 研究背景与研究意义

#### 一、 研究背景

近年来，实体经济的缓慢发展给银行业带来了巨大挑战，利率市场化进程的推进，动摇了银行业的盈利基础，金融脱媒时代的到来，冲击了银行传统业务，以互联网金融为代表的新金融业态蓬勃发展，对银行体系发展提出了新的挑战。银行业发展转型期的到来，对银行人才队伍的建设提出了更高的要求，谁拥有一支富于开拓进取、精于管理的精英金融队伍，谁就能在日益激烈的市场竞争中占据优势。因此，各银行越来越关注如何吸引人才、留住人才、激发员工的积极性与创造性的问题。银行要想解决这个问题，建立一套科学、合理、系统、周密、富有竞争力的薪酬管理体系至关重要。

X 银行处于沿海开放城市，近三年来，随着城市经济的繁荣，银行业竞争态势愈加激烈，银行数量由原来的 30 家，增加到了 39 家。银行业的人才流动更加的频繁，X 银行 2014 年度的人员主动离职率高达 8.3%，其中 56%的人离职的主要原因是薪酬不满意。X 银行面对复杂激烈的竞争环境，在战略规划、机构变革、业务转型等方面进行了一系列改革，为配合各项改革及战略规划的顺利推进，薪酬管理体系的改革迫在眉睫。本文就以 X 银行薪酬体系的分析与再设计为主题展开研究。

#### 二、 研究意义

薪酬管理是企业人力资源管理中最主要最敏感的环节，是企业吸引人才、留住人才、激励员工的有力工具，对提升企业在人才市场上的竞争力起着非常关键的作用。科学、合理、系统、周密、富有竞争力的薪酬，能够将企业战略与激励机制相连接。

本文在阐述了薪酬管理先进理论和工具的基础上，从 X 银行的发展现状及战略规划出发，全面剖析了 X 银行的薪酬体系存在的问题，为 X 银行量身定制新的、较为科学的薪酬体系方案，以此来提升 X 银行薪酬激励机制的有效性，以期为银行的发展夯实人力资源基础。

## 第二节 研究内容及方法

### 一、 研究内容

深度挖掘 X 银行薪酬体系存在的问题，结合银行实际及战略发展方向，采用科学的方法，设计适应银行未来 3-5 年发展要求的，兼顾企业及员工双方利益，涵盖薪酬等级架构、薪酬结构、薪酬预算机制、薪酬计发机制、定薪机制、薪酬调整机制等内容的薪酬体系，并为新薪酬体系的落地实施，设计具体方案。

### 二、 研究方法

本文采用了规范研究与实践研究，定性分析与定量分析相结合的方法对论题进行阐述，具体方法如下：

文献分析法：通过对收集、整理、阅读、分析薪酬管理相关的理论成果及案例研究，掌握薪酬管理理论的前沿理论，为后续的研究提供理论基础。

问卷调查法：对 X 银行员工发放问卷，调查员工对于现行薪酬制度的认知情况及满意度，为现行薪酬体系诊断分析提供客观依据。

员工访谈法：对 X 银行员工进行抽样访谈，挖掘 X 银行薪酬体系存在的问题，了解不同层级员工对于薪酬优化方向的意见和建议。

统计分析法：运用统计分析法分析员工问卷调查数据及薪酬数据，分析 X 银行薪酬体系现状。

案例分析法：以 X 银行的薪酬体系为案例进行分析，找出问题，分析问题，解决问题。

## 第三节 研究的思路和基本框架

### 一、 研究思路

借鉴现代薪酬管理理论，运用问卷调查、深度访谈、统计分析等多种方式对 X 银行现行薪酬体系存在的问题进行全面的诊断与分析，发现现行薪酬体系的症结所在。从梳理岗位设置开始，进行岗位序列划分，规划岗位发展通道，重新评价岗位价值，设计岗位等级架构图。而后，根据银行发展战略、人力资源战略、访谈发现制订 X 银行薪酬策略。设计薪酬表，根据不同的岗位序列设计差异化的薪酬结构，编制薪酬计发规则，明确定薪机制，设计灵活的薪酬预算及薪酬调整机制。最后，为整体薪酬体系的改革落地，设计实施方案。

## 二、 研究框架

本文的研究框架如图 1-1 所示，第一章为绪论，主要对本文研究的背景、意义、内容、方法、思路、框架等进行阐述；第二章为薪酬管理相关理论的阐述；第三章为 X 银行发展经营概况及现行薪酬体系的介绍与分析，发现现行薪酬管理体系存在的问题；第四章为 X 银行薪酬体系优化设计，梳理岗位设置，进行岗位评价，搭建岗位等级架构，制订薪酬策略，设计薪酬预算方式、等级架构、薪酬结构、计发规则、定薪机制、调整机制、套改方案；第五章为新薪酬体系落地设计实施方案；第六章为对全文的总结及对未来人力资源管理的启示。

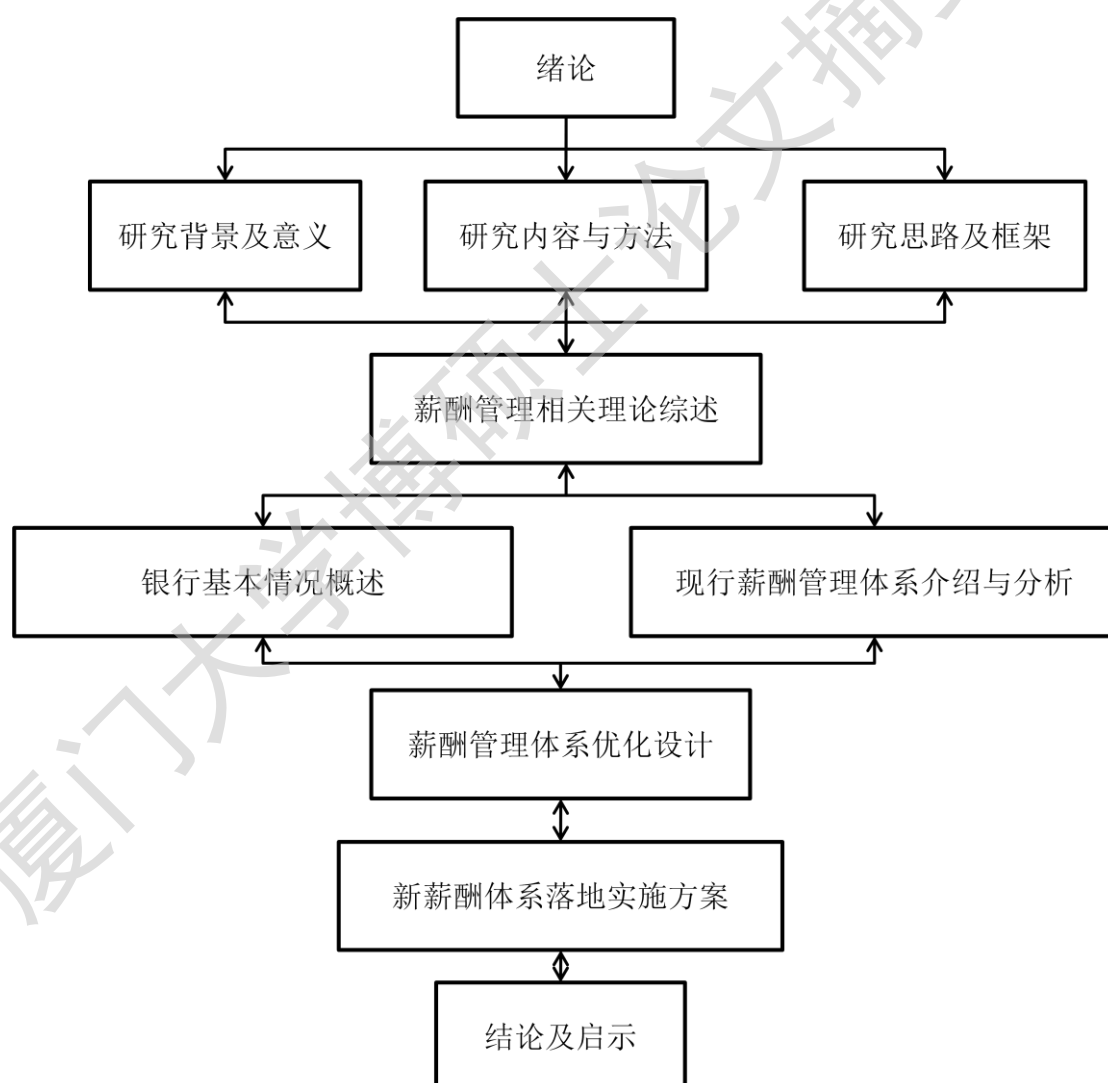


图 1-1：本文研究框架图

资料来源：自行绘制，2015



Degree papers are in the “[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)”.

Fulltexts 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.