

学校编码: 10384

学号: 17920121150774



分类号 _____ 密级 _____

UDC _____

廈門大學

碩 士 学 位 论 文

X 公司电子商务部薪酬体系的优化研究

**Compensation System Optimization Research of the
E-commerce Department of X company**

林 菡

指导教师姓名: 傅小凡教授

专业名称: 工商管理(MBA)

论文提交日期: 2016年7月

论文答辩时间: 2016年8月

学位授予日期: 2016年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2016 年 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

摘要

电商行业的发展锐不可挡，传统零售业在租金等成本急剧上涨与消费者消费习惯不断改变的夹缝中举步维艰，也纷纷加入电商大军，希望开辟线上线下双通道。作为传统零售业转型电商的 X 公司，得益于互联网的高速发展，但也面临着日益激烈的市场竞争。转型电商比纯电商起步的企业更为不易，其发展受到传统模式的制约，因此 X 公司在发展中出现了诸多问题。其中人力资源问题包括如何吸引电商人才、减少人员流失和如何进行团队建设与管理成为了公司的难题之一。随着电商的发展，人才的缺口会越来越大，只有建立对内公平、对外具有吸引力的薪酬体系才能吸引人才、留住人才，让企业立于不败之地。

笔者首先阐述了薪酬的相关理论，说明了薪酬体系的研究与优化对于部门发展的重要性。其次对 X 公司电子商务部的员工进行了薪酬满意度调查，在此基础上对其薪酬体系方面存在的问题进行了较为深入的分析。接着根据薪酬的相关理论和薪酬设计流程制定了薪酬体系优化方案，使其更适应市场和营销模式变化的需要。最后，介绍了薪酬体系的实施和保障，并进行了效果预测。

本文通过对 X 公司电子商务部的薪酬体系进行研究，探索如何以薪酬理论为指导，通过对薪酬体系的优化，促进企业可持续发展，使其更适应市场和营销模式变化的需要。这一方案，不仅适用于高速发展的电子商务部门，也适用于其他类似的传统企业转型电商的企业，能为其薪酬体系方面的相关问题提供有价值的参考和借鉴。

关键词：电子商务；薪酬体系；激励体系

ABSTRACT

E-commerce developed rapidly and the traditional retailers faced the difficulties of the high cost such as rent and the changing consumer habits. They all tried to begin the E-commerce. They hoped to open both the online and offline sales to gain the market share. X company is a traditional retailer which change to E-commerce recently. Thanks to the rapid development of the Internet, but it is also facing the increasingly fierce competition. The traditional company is more difficult than the pure E-commerce company. The development of X company has been constrained by the traditional mode, so it faces many difficulties in the development. Human resource problem including how to attract talented person, reduce staff turnover and how to manage the team of E-commerce department is one of the most difficult problem of the company. With the development of E-commerce, talent gap will become larger and larger. Only by establishing the compensation system which internal equity, external attraction, the company can attract and retain talent person and obtain success.

Firstly, the author describes the theory of compensation, illustrates the importance of researching and optimizing the compensation system for the development of department. Secondly, the author conducts a compensation satisfaction survey of the department staff. Base on the survey, the author analyses the problem of the compensation system. Thirdly, the author designs the compensation optimization program according to the theory and design process. After all, the author introduces the implementation and guarantee and conducts the performance forecasts.

This article will do the research of the compensation system of X company' s E-commerce department and discover how to improve and optimize the compensation system as a guidance of the compensation theory to promote the sustainable development of the company and help to adapt the needs of the market mode. This program is not only suitable for the E-commerce department which is in the high-speed development, but also suitable for the traditional company which is entering the E-commerce industry. It can offer the valuable reference or the similar company.

Key words: E-commerce; Compensation system; Incentive system

目 录

第一章 绪论	1
第一节 选题背景与意义	1
第二节 研究方法与论文结构	3
一、研究方法	3
二、论文结构	3
第二章 薪酬体系优化的理论基础	5
第一节 薪酬管理的相关理论	5
一、薪酬的含义	5
二、薪酬管理的概念	5
三、薪酬结构	6
四、薪酬体系设计流程	7
五、薪酬的主要模式	9
第二节 薪酬设计的主要理论	10
一、薪酬分配理论	10
二、薪酬管理理论	11
第三章 X 公司电子商务部薪酬体系现状及问题分析	13
第一节 X 公司及电子商务部基本情况	13
一、X 公司简介及组织架构	13
二、X 公司电子商务部基本情况及家具电商行业现状	15
三、X 公司电子商务部人力资源情况	17
第二节 X 公司及电子商务部人员薪酬体系现状及满意度调查	20
一、X 公司薪酬体系现状	20
二、X 公司电子商务部薪酬体系现状	21
三、X 公司电子商务部内部员工薪酬满意度调查	25
第三节 X 公司电子商务部薪酬体系存在的问题	28
一、缺乏系统性	28

二、缺乏激励性	28
三、缺乏竞争力	29
四、缺乏战略导向性	29
第四节 电子商务部薪酬体系优化的重要性	29
第四章 X 公司电子商务部薪酬体系优化方案设计	31
第一节 薪酬体系优化的目标及思路	31
一、优化目标	31
二、设计思路	31
第二节 X 公司电子商务部薪酬优化策略	31
一、薪酬水平策略	31
二、薪酬结构策略	33
第三节 薪酬体系优化的准备工作	33
一、进行岗位分析	33
二、实施岗位评估	35
三、确定薪酬定位	37
第四节 X 公司电子商务部薪酬体系优化方案	38
一、调整薪酬结构	38
二、采取一岗数薪	40
三、增加团队激励	41
四、提高核心岗位薪酬	41
五、多通道职业生涯路径	42
第五章 X 公司电子商务部薪酬体系优化后的实施	46
第一节 优化后的薪酬体系实施保障与前提	46
一、组织结构保障	46
二、宣传和培训保障	46
三、人力资源保障	47
四、计算机管理信息系统保障	47
第二节 新的薪酬体系实施效果预测	47
第六章 结论与展望	49

附录 A 员工薪酬满意度调查问卷	50
参考文献	53
致 谢	54

厦门大学博硕士论文摘要库

Contents

Chapter One Introduction	1
Session 1 The background and significance of topics	1
Session 2 Methodology and Paper structure	3
1.Methodology	3
2.Paper structure	3
Chapter Two Summary of the theory of the compensation	
system management	5
Session 1 Summary of compensation theory	5
1.The concept of compensation	5
2.The concept of compensation management	5
3.The structure of compensation	6
4.The process of the compensation system design	7
5.The main mode of compensation	9
Session 2 Theoretical Foundation of Compensation System Design	10
1.The compensation distribution theory	10
2.The compensation management theory	11
Chapter Three 3 The analysis of the status and problems	
of E-commerce department 's compensation system	13
Session 1 The status of X company and E-commerce department	13
1.The introduction of X company and organization	13
2.The basic information of E-commerce department and furniture	
E-commerce industry	15
3.The status of human resource of E-commerce department	17
Session 2 The status of E-commerce compensation system and	
Satisfaction Survey	20
1.The situation of compensation system of X company	20
2.The situation of compensation system of E-commerce department	20
3.The compensation system satisfaction survey of the staff of	
E-commerce department	25

Session 3 The problem of E-commerce department's compensation system	28
1.Lack of systemic	28
2.Lack of incentive	28
3.Lack of competitiveness	29
4.Lack of strategic	29
Session 5 The importance of the optimization of E-commerce department's compensation system	29
Chapter Four The compensation system optimization program design of E-commerce department	31
Session 1 The design objective and thinking of the improved compensation system	31
1.The objective of optimization	31
2.The thinking of design	31
Session 2 The Compensation optimization strategy of E-commerce department	31
1.Compensation level strategy	31
2.Compensation structure strategy	33
Session 3 The work before optimization of compensation system	33
1.Position analysis	33
2. Positon evaluation	35
3.Compensation location	37
Session 4 Compensation system optimization program of E-commerce department	38
1.Adjust the structure of compensation	38
2.One position different compensation system	41
3.Increase motivation of the team	41
4.Improve the compensation of core position	41
5.Provide multichannel career path	42
Chapter Five Implementation of the improved compensation system	46
Session 1 The safeguards and premise of the optimization of compensation system	46
1.The guarantee of the organizational structure	46
2.The guarantee of the propaganda and training	46

3.The guarantee of human resource	47
4.The guarantee of computer management information system	47
Session 2 The prediction of the new compensation system's implementation effect	47
Chapter Six Conclusions and Prospects	49
Appendix A Staff salary satisfaction questionnaire	50
References	53
Acknowledgments	54

厦门大学博硕士学位论文摘要

第一章 绪论

第一节 选题背景与意义

21 世纪，信息网络影响着我们生活的方方面面，作为互联领域中发展最快并对人们起着最深刻影响的电子商务在中国已经发展了十余年。中国互联网信息中心 2015 年在京发布的第 36 次全国互联网发展统计报告显示，上半年全国共新增网民 1894 万人，网民总数已达 6.68 亿人。自 2008 年全球性金融危机以来，电子商务的高速发展使很多中小企业向应用型电子商务发展，传统行业如零售行业、金融行业、交通运输行业和餐饮行业等都纷纷向电子商务行业进军。电子商务的高速发展为国民经济和传统行业带来了新的增长点，给处于危机中的企业带来了希望和曙光，但同时也使市场的竞争更加激烈。

电子商务的使用使传统企业生产经营的价值链发生了翻天覆地的变化。迈克尔·波特于 1985 年提出：“所有企业都是在制造、生产、销售、发送和辅助其产品的过程中进行各种活动的集合体。企业的这些活动可以用一个价值链来表明。”企业的生产经营活动各不相同且紧密联系，构成了一个创造价值的动态过程即价值链。随着互联网技术的发展，信息技术被广泛应用到价值链管理，价值链的每一个环节都得到优化，使价值链的效率提高。传统的价值链发生变化，向纵向延伸，不仅提供产品，还为客户提供服务并把顾客列入价值链管理，同时价值链还向横向发展，企业进行横向联合、兼并，取得对某一行业的优势。

目前，电子商务行业已经形成一定的格局，形成自己独有价值链的上、中、下游。位于行业上游的是一些知名电子商务平台，如京东、淘宝、亚马逊等，他们拥有大量的用户和消费者数据，给进驻平台的商家收取费用；中游企业是已经拥有自己品牌并且有一定知名度的大中型电子商务企业，他们有较为稳定的用户群，除了进驻各类第三方平台外，大多拥有自己的官网并能通过官网进行销售，由于运营状况较为稳定且拥有较高知名度，能给员工提供较好的工作条件和福利薪酬，但由于行业竞争激烈，大多采取较为保守的薪酬策略和高弹性的薪酬制度，结合绩效管理鼓励员工与企业共同成长；下游企业是一些不知名的小型电商企业，随时面临被市场淘汰的危险，由于缺乏知名度和企业运营状况的不确定，他们所能提供的薪酬在

市场中较无竞争力。

我们从电商的领军人物阿里巴巴看到了电商势不可挡的发展趋势。在互联网大潮冲击下，特别是产品偏标准化的传统零售行业，越来越多地感受到了威胁，面临租金、人力等成本不断上涨的问题，传统企业如果不进行转型，只能被市场所淘汰。在网络化营销模式的挑战下，以制造和销售为主的传统家具行业面临严峻的挑战，许多家具企业纷纷进军电子商务。2014 年天猫家装家具品类的全年销量达到 700 亿。通过数据，我们可以看到网络家具销售已具备很大的市场。众多的家具品牌商介入电商之后，市场份额被稀释了，并不集中在前面几个品牌中，这意味着随着电商的发展，传统企业机遇与挑战并存。

X 公司是一家家具制造和销售企业，作为众多传统企业转型电商的大军之一，它在 2009 年进驻淘宝，借着电商蓬勃发展的趋势在 2014 年全年网上交易额突破了 6000 万。从传统营销模式向新的营销模式转换的过程中，网络销售的比重越来越大，电商部门从原来只有九个员工且不被公司重视，发展成为拥有三十几个员工的部门，其销售额近年来几乎占据了公司销售额的半壁江山。但整个家具电商的规模和流量不断变大，各个家具品牌的电商销售额却呈下滑态势，原有的市场份额随时可能被市场后起之秀所侵蚀，X 公司也感受到了激烈的竞争。这些“黑马”中不乏天生互联网基因的企业，他们没有传统模式的束缚，全力以赴做电商，发展之快不容小觑，如林氏木业、尚品宅配等。

高速的发展带来了一系列问题，X 企业遇到了发展瓶颈，与天生互联网基因企业的轻装上阵不一样，X 公司电商的发展受到了传统模式的制约。传统企业线下占比较大，管理上有着多年的沉淀和规矩，定价策略、产品策略，营销推广策等都与新兴的电商因素格格不入。电商企业应真正打破传统模式的束缚，无论是在管理模式上，还是营销策略上。

X 公司的管理模式尤其是人力资源管理也建立在传统模式基础上，因此在 X 公司朝新的营销模式转变的过程中，出现了人力资源方面的诸多问题，与新的营销模式不相适应。与大多数电商企业一样，X 公司电商部员工多为 90 后，平均年龄远小于其他部门，他们有不同的需求和个性特点，使部门发展与人力资源管理模式之间的矛盾更为突出。庞大的电商队伍，明显存在人员流动频繁，缺乏积极性与创造性等问题。而作为人力资源的有效激励因素之一，X 公司电商部的薪酬制度也建立在传统模式上，缺乏激励性和公平性，在电商行业的激烈人才竞争中无法起到吸引人才

和留住人才的作用。建立一套科学有效的薪酬体系，与企业发展战略相结合，充分体现薪酬体系的公平性、激励性和合理性等原则，对处于高速发展的电商部门具有至关重要的作用。对 X 公司电商部薪酬制度的改革，目的是使其摆脱传统模式的束缚，适应市场和营销模式变化的需要。

本文将现代薪酬理论和激励理论为依据，对 X 公司电商部薪酬管理体系的具体案例进行研究和优化，希望能协助解决电商部门的薪酬管理问题，使其在人力资源方面实现可持续发展，适应市场和营销模式的变化，摆脱传统模式的束缚，也希望为与 X 公司类似的转型电商的传统企业的薪酬管理体系优化提供有价值的参考与借鉴。

第二节 研究方法 with 论文结构

一、研究方法

本研究拟系统总结 X 公司电商部门在高速发展中存在的薪酬管理问题，通过分析该企业电子商务部员工的特点和薪酬体系现状，根据薪酬管理理论和激励理论，按照提出问题、分析问题和解决问题的思路，借鉴国内优秀电商企业薪酬制度，对该部门原有薪酬体系进行升级优化，并确保能够得以实施。本文在分析过程中主要采取以下几种方法：

- 1、文献研究法。**通过图书馆、专业性网站、期刊杂志和行业资讯等收集相关讯息，对所收集的资料进行整理、汇总和归纳。
- 2、实地调查法。**采用问卷调查等科学方式，对员工对企业薪酬管理体系的满意度进行调查，并将所得结果进行整理、汇总、归纳、分析，得出有规律性的结论。
- 3、案例分析法。**本文以 X 公司电商部薪酬体系为具体案例，分析其薪酬体系的现状及存在的问题，根据薪酬理论和激励理论，对薪酬体系升级优化提出可行性建议。

二、论文结构

本文主体分为六个部分：

第一部分为绪论。提出本文选题的背景和意义，研究的思路和方法以及论文的基本结构。

第二部分为薪酬管理相关理论。其中包括薪酬的含义、薪酬管理的概念、薪酬

结构和薪酬体系设计流程以及薪酬分配和薪酬管理的相关理论。

第三部分为 X 公司电商部薪酬体系的现状及问题分析。包括 X 公司背景及电子商务部状况、人力资源管理以及薪酬体系现状、员工薪酬满意度调查、公司现行薪酬体系制度的问题分析、电商部人员特点等。

第四部分为 X 公司电商部薪酬体系优化方案。根据问卷调查和分析，遵循薪酬设计对内公平、对外具有竞争性的原则，根据薪酬设计原则和流程，对 X 企业薪酬体系方案进行优化。

第五部分为薪酬体系优化后的实施。包括实施前提与保障、预期效果等。

第六部分为结论部分。介绍了结论与展望以及可持续改善的空间。

第二章 薪酬体系优化的理论基础

第一节 薪酬管理的相关理论

一、薪酬的含义

在世界范围内，各国对薪酬的内涵有不同的理解。美国薪酬管理专家米尔科维奇从价值交换的角度将薪酬界定为，雇员作为雇佣关系中一方所得到的各种货币收入及各种具体的服务和福利的总和^[1]。而约瑟夫·J·马尔托奇奥把薪酬作为激励员工的一种重要手段和工具，他认为：薪酬是由于员工完成了工作而得到的内在和外在的奖励^[2]。简单地说，薪酬是指员工通过付出自己的劳动力，从企业获得的各种回报。

薪酬对于社会、企业和个人角度意义不同。

从社会的角度来看，薪酬代表社会全员的可支配收入，社会整体的消费水平由薪酬来决定。薪酬具有优化人力资源和对人力资源再配置的功能。薪酬体现劳动力价值，通过影响市场劳动力的流向使其达到供需平衡，并通过对工作岗位的评价，起到影响人们就业意愿的作用。从企业的角度来看，薪酬是企业管理成本和人力资源投资的重要部分。企业家们希望支付的最少的薪酬来发挥最大功效。薪酬对企业所起的增值、激励、配置、竞争、导向等职能，对不同类型的人力资源进行投资的结构和程度变化，也会直接影响企业的人力资本结构。从员工个人的角度来看，薪酬高低决定其生活水平高低以及存在的价值和自我成就感。从员工个人在企业中的角色来说，薪酬体现了企业对自己工作和贡献的认可并且反映了自己在企业中的重要性。

二、薪酬管理的概念

薪酬管理是指企业对薪酬进行的微观管理，是企业根据自身经营状况和组织发展战略，综合内、外部因素的影响，确定自身的薪酬水平、薪酬结构、薪酬策略、薪酬体系的基本内容，并进行薪酬预算、调整 and 控制的动态过程。薪酬管理的核心是如何科学地“按劳分配”，即制定公平、公正、公开的薪酬制度，还包括企业在总体上如何进行薪酬调查，如何科学地进行岗位分析、评价以及如何设计出合理的薪

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 for delivery details.