

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学号: X2014156274

UDC _____

厦门大学

硕士学位论文

X 公司薪酬体系再设计

Improvement of X Compensation System

王惠忠

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: 2015 年 9 月

论文答辩日期: 2015 年 月

学位授予日期: 2015 年 月

答辩委员会主席: _____

评阅人: _____

2015 年 9 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

摘要

薪酬不仅是人力资源管理的核心命题，也是企业可持续发展和规范化经营的首要问题。目前房地产行业已停止高速增长，进入洗牌阶段，通过建立规范化的企业制度，向规范化、制度化转变是既定的发展方向。而市场经济体制下企业的核心要求是最大限度地调动员工工作的积极性，提升自身竞争力，提高市场生存能力，争取实现效益最大化。因此，尽快建立和完善薪酬管理体系，更好发挥薪酬的激励作用，对企业有至关重要的作用。

本文选取经济发达地区民营企业 X 房地产公司作为研究对象，通过研究和分析 X 公司现行薪酬制度和薪酬管理体系，实施 X 公司薪酬体系的构建和改善，对整个房地产行业的转型升级具有深远的意义。基于此，本文主要从以下三个方面进行论文构思和布局：

第一，对薪酬管理的代表理论和典型思路进行概括阐述和诠释，并运用薪酬基本理论，对目前房地产行业薪酬管理的现状进行分析，通过调查研究，进而总结论述 X 公司现有薪酬体系存在的主要问题及问题产生的原因，并通过定性与定量研究方法剖析 X 公司各部门、部门内部薪酬与业绩之间的关系，对管理人员、技术人员、非管理人员等不同工种薪酬水平进行纵向的和横向的比对，并结合当地市场薪酬水平，归纳激励作用在房地产行业薪酬制度中的作用。

第二，结合薪酬理论研究成果，以有效发挥薪酬制度的激励作用为目标，从如何调动员工工作积极性和实现企业最大绩效出发，研究拟订该公司在薪酬设计方面的主要原则和改进办法。设计 X 公司薪酬制度优化方案，针对房地产行业当前的现实发展状况，提出理论上可信、操作上可行的薪酬再设计规划。通过制定新的薪酬战略目标和总体思路，制定薪酬体系设计方案，加强有效激励，改进传统固态薪酬管理体系，实现 X 公司平稳过渡和长远发展。

第三，对全文进行概括总结，对薪酬管理方案的实施过程存在的问题进行分析。结合整个房地产行业发展的现状，以 X 公司为样本，将岗位评价和薪酬、绩效的评价引入薪酬设计和管理，既是针对地产行业独特战略和企业实际情况而提出的综合研究方法，也是对激励员工和实现企业目标的可行性的理论论述。

关键词：薪酬管理；宽带薪酬；岗位评价；薪酬结构

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Abstract

Compensation is not only the core proposition of human resource management but also the priority issue of sustainable development and standardized management of an enterprise. At present, the real estate industry has stopped rapid growing and is undergoing the restructuring period. In such circumstance, each corporate should remain firmly to be normalized and institutionalized by establishing standardized enterprise system. However, the core requirement for a corporate under market economy system is to give full play to employees' initiative, raise organization's competitive edge and living ability in this market to realize the aim of maximizing benefits. Therefore, it's of great importance for an enterprise to establish and optimize compensation management system as soon as possible and play the initiative role of compensation more effectively.

X Company, a private real estate company in economy developed region, is chosen as the research object. Establishing and improving X Company's compensation system by studying and analyzing the current compensation system and management system of X Company is of far-reaching significance for transformation and upgrading of the whole real estate industry. With the above analysis as the base, this article can be divided into the following three parts:

First, generalize the compensation management theories and the representatives of the typical ideas, and use the basic compensation theory, for analyzing current compensation management of real estate industry. By surveying and researching, this article discusses the main issues and reasons which exists in the compensation system of X company. The article also analyze relationship between compensation and performance of X Company's departments and sectors by both quantitative and qualitative research methods, and compare the levels of compensation among management personnel, technical personnel and non-management personnel in vertical and horizontal views. Combined with the levels of compensation in local market, the article concludes the role of incentive function in compensation system real estate industry sectors to play.

Secondly, combined with Compensation theory research results, aiming effectively play a incentive role in compensation system, determine the main principles and improved methods in terms of compensation design, to arouse the enthusiasm of staff and implement best performance of enterprise. Moreover, design X Corporation compensation system optimization scheme, and propose operation credible feasible compensation design planning according to the current situation of real estate industry. Through the development of new compensation strategy goal and overall thought, reset the compensation metering scheme, to strengthen the effective incentive, improved the traditional solid salary management system, to achieve X Company smooth transition and development.

Thirdly, summarize the full text, the problems existing in the process of implementation is analyzed. Combined with the real estate industry in the transformation of critical time and the key to solve the contradiction between the state, take X Company as a sample, the job evaluation and compensation, performance evaluation and compensation into the compensation design and management of real estate industry, is a unique strategy and enterprise actual situation and put forward comprehensive research methods, but also to motivate employees and realize the goal of enterprise of the feasibility of the theory is discussed.

Key words: compensation management; broadband salary; job evaluation; compensation structure

目 录

前 言.....	1
第一章 薪酬理论概述.....	3
第一节 薪酬的基本理论.....	3
一、薪酬的基本概念.....	3
二、薪酬的基本构成.....	3
三、薪酬的作用.....	8
四、薪酬管理的目标.....	9
五、民营企业薪酬管理特点.....	10
第二节 薪酬设计.....	11
一、影响薪酬设计的因素.....	11
二、薪酬设计基本原则.....	14
三、薪酬体系设计过程.....	15
第二章 X 公司薪酬体系现状分析.....	17
第一节 X 公司基本情况.....	17
一、公司简介.....	17
二、组织结构.....	17
三、人员结构.....	19
第二节 X 公司现有薪酬体系.....	20
一、基本工资.....	20
二、奖金.....	21
三、福利.....	21
第三节 X 公司现有薪酬体系分析及评价.....	21
一、薪酬管理理念尚未树立.....	22
二、薪酬机制不规范.....	22
三、薪酬缺乏对员工的激励性.....	23
四、薪酬体系中忽视了非经济性薪酬.....	23

第三章 X 公司薪酬体系再设计	25
第一节 薪酬战略分析与设计思路	25
一、薪酬战略和策略分析	25
二、企业发展战略	26
三、薪酬再设计思路	27
四、薪酬等级结构的设计	27
五、X 公司薪酬再设计的流程	29
第二节 X 公司薪酬体系再设计原则	30
一、体现员工价值的原则	30
二、体现薪酬多种功能原则	31
三、体现竞争策略性原则	31
四、体现岗位针对性原则	31
五、体现公平性原则	32
第三节 X 公司薪酬策略选择	32
一、选择薪酬水平策略	32
二、选择薪酬结构策略	34
三、X 公司组织架构及基本岗位设计	35
第四节 工作分析	35
一、工作分析定义及方法	35
二、工作分析的内容	36
三、X 公司岗位说明书	36
第五节 岗位评价	39
一、岗位评价的方法	40
二、岗位评价的原则	40
三、岗位评价的步骤	41
四、X 公司岗位评价	42
第六节 设计薪酬结构	53
一、薪酬类型的设计	53
二、薪酬类型释义	53

三、	各类薪酬的管理.....	54
第七节	薪酬调查	57
一、	市场薪酬调查.....	57
二、	员工满意度调查.....	59
第八节	确定薪酬等级	62
一、	薪酬等级.....	62
二、	薪酬等级区间.....	65
三、	薪酬档级.....	67
四、	确定薪酬标准.....	68
第九节	薪酬控制体系建立	70
一、	薪酬控制的指导思想.....	70
二、	薪酬控制的具体操作.....	71
三、	X 公司薪酬控制体系.....	71
第十节	薪酬体系改革实施保障措施	73
一、	统一思想，在观念上保障.....	73
二、	组织及制度上的保障.....	74
三、	沟通机制保障.....	75
第四章	本文主要结论	77
参考文献	78
附件一：	《X 公司薪酬管理制度》	79
致 谢	85

厦门大学博硕士学位论文摘要库

CONTENT

Preface	1
Chapter 1 Compensation theory	3
Section 1 Basic theory of compensation	3
1.1.1 Basic concept of compensation	3
1.1.2 Basic compose of compensation	3
1.1.3 Effectiveness of compensation	8
1.1.4 Objective of compensation management	9
1.1.5 Characteristic of private enterprise compensation management	10
Section 2 Compensation design	11
1.2.1 Factors affacting in compensation design	11
1.2.2 Basic principle of compensation design	14
1.2.3 Process of compensation design	15
Chapter 2 X company's compensation system analysis	17
Section 1 X instruction	17
2.1.1 Brief introduction	17
2.1.2 Organization structure	17
2.1.3 Personnel structure	19
Section 2 X company's compensation system introduction	20
2.2.1 Regular pay	20
2.2.2 Bonus	21
2.2.3 Welfare	21
Section 3 X company's existing compensation system analysis and redesign	21
2.3.1 Compensation management philosophy has not be setted up	22
2.3.2 Unstandard compensation mechanism	22
2.3.3 Compensation is lack of incentive for employees	23
2.3.4 Neglect the non economic reward	23

Chapter 3 Compensation system redesign in X company.....	25
Section 1 Analysis compensation strategy and design	25
3.1.1 Compensation strategy and analysis	25
3.1.2 Enterprise development strategy	26
3.1.3 Redesign compensation strategy	27
3.1.4 Design compensation structure	27
3.1.5 X company compensation redesign process	29
Section 2 Principles of compensation system redesign of X company	30
3.2.1 Reflect the value of employees	30
3.2.2 Reflect more features of compensation.....	31
3.2.3 Reflect competitive strategy	31
3.2.4 Reflect post pertinence.....	31
3.2.5 Reflect equity	32
Section 3 Compensation strategy decision of X company	32
3.3.1 Decision on compensation level strategy.....	32
3.3.2 Decision on compensation structure strategy	34
3.3.3 X organization structure and basic position design of X company.....	35
Section 4 Job analysis	35
3.4.1 Definitions and methods of job analysis	35
3.4.2 Content of job analysis.....	36
3.4.3 Job description of X company	36
Section 5 Post evaluation	39
3.5.1 Methods of post evaluation	40
3.5.2 Principle of post evaluation	40
3.5.3 Steps of post evaluation	41
3.5.4 Post evaluation of X company	42
Section 6 Design compensation structure	53
3.6.1 Designation of compensation type.....	53
3.6.2 Definitions of compensation type	53

3.6.3 All kinds of compensation management	54
Section 7 Compensation survey	57
3.7.1 Market compensation survey	57
3.7.2 Employee satisfaction survey	59
Section 8 Recognise compensation level	62
3.8.1 Levels of compensation	62
3.8.2 Differences in compensation levels	65
3.8.3 Grades of compensation.....	67
3.8.4 Standard of compensation.....	68
Section 9 Establishment of compensation control system.....	70
3.9.1 The guidelines of compensation control	70
3.9.2 Concrete operation of compensation control	71
3.9.3 Compensation control system of X company	71
Section 10 Compensation system reform measures for implementation	73
3.10.1 Unified thought	73
3.10.2 Organizational and institutional guarantee	74
3.10.3 Communication mechanism.....	75
Chapter 4 Conclusion	77
References	78
Appendix 1: Compensation management system of X company	79
Acknowledgement.....	85

厦门大学博硕士学位论文摘要库

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.