

学校编码：10384  
学 号：X2008155044



廈門大學

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

硕 士 学 位 论 文

**FN 公司薪酬体系优化设计**  
**Compensation System Design for FN Company**

李 薇

指导教师姓名： 章达友 副教授

专业名称： 工商管理(MBA)

论文提交日期： 2016 年 2 月

论文答辩时间： 2016 年 3 月

学位授予日期： 2016 年 月

答辩委员会主席： \_\_\_\_\_

评 阅 人： \_\_\_\_\_

2016 年 3 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

厦门大学博硕士学位论文摘要库

# 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

移动互联技术的快速发展，使得传统移动通信行业面临技术变革和业务模式创新的冲击，面临发展受限，整体经营业绩下滑的严峻挑战，势必影响到与之相关的企业。

FN 公司是一家国内最大移动运营商与国外通信设备厂商合资的公司，主要服务于其控股公司，涉及通信工程建设及网络优化、系统集成、软件开发等。在行业技术、业务模式革新的状况下，面临其控股公司一样的困境，近年销售放缓，利润有所下滑。为此公司决定紧跟行业变革步伐，进行业务转型，以谋求新的业绩增长点。在 FN 公司业务转型的过程中发现核心人才流失严重，激励和保留乏力，主要原因在于原体制中岗位设计过于简单，与新业务的发展脱节，岗位价值与付薪不匹配，薪酬激励不足等，严重阻碍了公司业务发展战略的执行。为此，构建与企业战略相匹配、能聚集和保留核心人才，激发员工内在潜能的薪酬体系，势在必行。

本文从企业薪酬现状分析着手，探寻深入分析所存在的问题，在相关薪酬理论和方法的指导下，遵循流程，连接企业付薪理念、企业战略和企业文化，进行薪酬体系设计。通过规范岗位等级、薪资标准，优化薪酬结构，加强绩效与薪酬的关联，拓展员工职业发展通道等，建立一套具有战略性、公平性、竞争性、激励性的薪酬体系，配套相关措施，并阐述其运行的效果及有待改进之处。

**关键词：** 人力资源；薪酬体系；通信行业

厦门大学博硕士学位论文摘要库



## **Abstract**

With the development of mobile internet technology, traditional mobile service is being gradually replaced by mobile internet service. The existing business of mobile communication service providers is strongly impacted by such technology innovation and business model revolution. Companies in this industry are facing the severe challenge of limited growth and revenue decline

FN Corporation is a joint venture by the largest domestic mobile service provider and a foreign communication equipment manufacturer. Its main business is to provide services to the holding company, such as construction of communication systems, optimization of network, system integration and software development. In the environment of continuous technology innovation and business model revolution, the company is facing the same difficult situation of revenue stagnation and margin decline as its holding company. Therefore, the company has decided to follow the evolution of the industry and adapt its business model to seek new areas for revenue growth. During the transition period, FN Corporation experienced severe talents loss and lack of self motivation from employees, which significantly hindered the implementation of the company's business strategy. The root cause of those problems was considered due to the previous organization structure, where existed disconnection of job position to the requirements of new business development, mismatch of contribution to reward, insufficient compensation to talent employees. A new compensation system is strongly needed to attract and retain core competences, encourage self motivation and empower employees to assist the strategic development of the company.

In this thesis, broadband compensation theory and other methods are used to analyze and redesign FN Corporation's compensation system with the consideration of company strategy and culture. A new compensation system with supportive measures, which features the principles of strategy, fairness, competition and motivation, is constructed through normalizing position rank, standardizing compensation, optimizing the structure of compensation, reinforcing the correlation between contribution to compensation and broadening employee's professional development track. Furthermore, the implementation of the new compensation system

is studied and future possible improvement discussed.

**Key words:** Human resource, Compensation system, Communications industry

厦门大学博硕士论文摘要库

## 目 录

第一章 绪 论 .....	1
第一节 选题的背景及意义 .....	1
第二节 研究思路与方法 .....	2
第三节 研究内容与论文架构 .....	2
第二章 薪酬体系的理论基础 .....	4
第一节 薪酬的概念与构成 .....	4
第二节 主要薪酬模式 .....	6
第三节 薪酬体系设计与管理的原则 .....	8
第四节 薪酬体系设计流程 .....	10
第三章 FN 公司薪酬体系现状分析 .....	13
第一节 FN 公司概况 .....	13
第二节 FN 公司薪酬现状 .....	15
第三节 FN 公司薪酬现状问题分析 .....	19
第四章 FN 公司薪酬体系优化设计 .....	23
第一节 确定 FN 公司薪酬策略 .....	23
第二节 岗位分析和岗位评估 .....	24
第三节 市场薪酬调查与薪酬水平的确定 .....	34
第四节 薪酬结构设计 .....	40

第五章 FN 公司薪酬体系实施与评价.....	45
第一节 薪酬体系的实施.....	45
第二节 薪酬方案的评价.....	47
全文总结.....	52
参考文献.....	54
后记.....	55

厦门大学博硕士论文摘要库

## CONTENTS

<b>Chapter 1 Instruction</b> .....	<b>1</b>
<b>Section 1 Research background and meaning</b> .....	<b>1</b>
<b>Section 2 Research ideas and methods</b> .....	<b>2</b>
<b>Section 3 Research sketch and structure</b> .....	<b>2</b>
<b>Chapter 2 Theories for compensation system design</b> .....	<b>4</b>
<b>Section 1 Concept of compensation and its components</b> .....	<b>4</b>
<b>Section 2 The main compensation model</b> .....	<b>6</b>
<b>Section 3 The principle of compensation system design</b> .....	<b>8</b>
<b>Section 4 The procedure of compensation system design</b> .....	<b>10</b>
<b>Chapter 3 Analysis of the present compensation system in FN Company</b> .....	<b>13</b>
<b>Section 1 Brief introduction of FN Company</b> .....	<b>13</b>
<b>Section 2 The previous compensation system in FN Company</b> .....	<b>15</b>
<b>Section 3 Problems of previous compensation system in FN Company</b> .....	<b>19</b>
<b>Chapter 4 Redesign of compensation system in FN Company</b> .....	<b>23</b>
<b>Section 1 Making compensation strategy for FN Company</b> .....	<b>23</b>
<b>Section 2 Position analysis &amp; elevation</b> .....	<b>24</b>
<b>Section 3 Investigation of market Salary &amp; determination of compensation level</b> .....	<b>34</b>
<b>Section 4 Compensation structure design</b> .....	<b>40</b>
<b>Chapter 5 Implementation and evaluation on FN Company's new compensation</b>	

system .....	45
<b>Section 1 The Implementation of new compensation system .....</b>	<b>45</b>
<b>Section 2 Evaluation of new compensation System .....</b>	<b>47</b>
<b>Conculsion .....</b>	<b>52</b>
<b>Reference .....</b>	<b>54</b>
<b>Postscript .....</b>	<b>55</b>

厦门大学博硕士论文摘要库

## 第一章 绪论

### 第一节 选题的背景及意义

传统移动通信行业在经历过一段爆发性增长、跨越式发展之后，随着电信业的重组，无线技术的加速演进，ICT，互联网技术的融合，国家政策对市场的开放，多家竞争局面的产生，早期市场进入者的市场份额明显下降，作为该行业的员工，其付薪水平的竞争力日趋下降，对其产生了极大的心理冲击，在个人绩效，企业业绩，人才聚集和保留等方面产生了较大的负面效应。

薪酬体系的本质是价值评价和价值分配，对于员工的感受最为敏感，深切。<sup>1</sup>发挥好薪酬体系的功能，成为解决上述负面效应的可循之道，成为解决企业核心人才激励、聚集、保留，提升企业经营业绩，推动企业战略实现的有效途径。

FN 公司正是这类受冲击的企业之一。FN 公司成立于 1998 年，业务范围包括通信工程、通信网络优化、系统集成、软件开发等，是国内知名移动运营商和 N 通信投资（中国）有限公司的合资公司，总部设在福州，在厦门和泉州设有分公司。公司成立直至前些年，员工整体收入一直高于社会平均值，处于行业领先水平，可近年受上述行业发展现状的影响，销售放缓，利润有所下滑，公司聚焦于业务转型，寻求新的业绩增长点，却忽视了薪酬体系对公司战略的支撑，造成员工对薪酬福利的满意度逐年下降，核心人才流失严重，激励和保留乏力，薪酬体系中存在的问题逐渐显现。如何更加有效的地使用人工成本，实现公司与个人的共赢，成为 FN 公司在薪酬管理方面亟待解决的问题。

本文在人力资源薪酬理论的指导下，运用相关研究思路和方法，分析 FN 公司在薪酬体系中存在的问题，进而结合理论、详实的市场调查数据，建立科学合理的、与企业战略紧密连接的、能保留核心人才，充分激励员工的薪酬体系。

---

<sup>1</sup>李志畴. 薪酬体系设计与管理实务[M], 北京: 清华大学出版社, 2014.

## 第二节 研究思路与方法

本文使用研究方法如下：

调查研究法：深入到 FN 公司的实际工作环境中，采用观察、随访等去收集基本信息或原始资料，进行实地研究，例如通过资料收集、多维度（员工、中层、高管）的结构化和非结构化访谈，了解各方对 FN 公司在人力资源管理，尤其是薪酬体制方面的意见。

文献资料研究法：查阅相关管理理论文献，市场调研分析报告，了解行业现状，进行对比，分析，为所设计的薪酬体系提供理论依据和数据支撑。

系统分析方法：将要解决的问题作为一个系统，对系统要素进行综合分析，如股东利益、企业成本、内外部环境因素、业务战略与薪酬的连接度等，制定科学而切实可行的薪酬体系。

## 第三节 研究内容与论文架构

就 FN 公司薪酬体系所存在的问题，本文从人力资源价值创造、价值运作、价值评价到价值分配的过程来对 FN 公司进行调研、诊断、思考，从人力资源管理基本要素中最基础的模块出发，去发现问题并改进，同时满足外在环境变化和公司内在发展的要求，设计科学严谨的薪酬体系。

在优化或设计新的薪酬管理体系之前，用 IPE（ International Position Evaluation System ）职位评估法，对新岗位进行评估，对现有岗位审核以形成新的岗位价值图谱；从内部公平性和外部竞争性等因素考虑，对薪酬现状进行分析，并确定付薪理念和薪酬策略；形成优化后薪酬体系，依据付薪现状和未来薪酬架构差异，考虑实施举措。



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.