

学校编码: 10384

分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

学 号: E20070035

UDC \_\_\_\_\_

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

# 广州航嘉物流公司薪酬管理体系设计

Compensation Management System Design  
of Guangzhou Hangjia Logistics Company

刘 德 坤

指导教师姓名: 詹 虹 副教授

专业名称: 企 业 管 理

论文提交日期: 2012 年 10 月

论文答辩日期: 2012 年 11 月

学位授予日期: 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2012 年 10 月

广州航嘉物流公司薪酬管理体系设计

刘德坤

指导教师 詹虹 副教授

厦门大学

## 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

## 论文摘要

作为一家新兴的民营物流企业，广州航嘉物流公司近年来取得了快速发展。如何与众多实力雄厚的国有物流企业以及成千上万家民营物流同行进行竞争并脱颖而出，成为了该公司当前面临的关键问题。而人力资源管理在解决这一问题方面显得尤为重要。薪酬管理是人力资源管理的重要一环，设计具有激励性的、合理的薪酬管理体系，对企业的生存以及发展壮大更是起着举足轻重的作用。

本文分析了广州航嘉物流公司的薪酬管理现状，试图找出薪酬管理方面存在的问题，并结合相关薪酬管理理论和激励理论，根据各个部门的岗位特点和工作性质，设计出了合理的薪酬管理体系。本文最后还提出了一系列落实该薪酬管理体系的相关保障措施。

作为该公司的一名高级管理人员，笔者结合公司实际情况，深入调查研究，为每个部门以及相关人员进行富有激励性的薪酬管理体系设计。本人在写这篇论文的实践中也加深了对薪酬管理的认识，相信本文对于其他民营物流公司也具有一定的参考意义。

**关键字：**物流企业；薪酬管理

## Abstract

As a new private logistics enterprise, Guangzhou Hangjia Logistics Company has developed rapidly in recent years. How to compete with large powerful state-owned enterprises and thousands of other private enterprises is a key problem the company is facing. Therefore, human resource management is very important in solving these problems. Compensation management is an important part of human resources management, so, designing an incentive, reasonable compensation management system, plays a decisive role for the enterprise's survival and further development.

This paper analyses the current compensation management situation of Guangzhou Hangjia Logistics Company, tries to find out the existing problems and designs a reasonable compensation management system combining with the related theories of compensation management and motivation theory. In the end, this paper also puts forward a series of safeguard measures of the compensation management system.

As one of the company's senior management personnel, the author combines with the practical situation, thorough investigation and detailed study, designs an incentive compensation management system for each department and related personnel. I also deepen the understanding of the compensation management in the process of writing this paper, and I believe this paper has certain reference significance for other private logistics enterprises.

**Key Words:** Logistics Enterprises; Compensation Management

|                                     |           |
|-------------------------------------|-----------|
| <b>目 录</b>                          |           |
| <b>第一章 导论 .....</b>                 | <b>1</b>  |
| 第一节 研究背景、对象、方法.....                 | 1         |
| 第二节 本文内容和结构.....                    | 2         |
| 第三节 研究意义.....                       | 2         |
| <b>第二章 薪酬管理相关理论 .....</b>           | <b>3</b>  |
| 第一节 薪酬与激励.....                      | 3         |
| 第二节 薪酬管理的概念.....                    | 9         |
| 第三节 影响薪酬设计的因素.....                  | 11        |
| 第四节 薪酬体系构建的原则与方法.....               | 13        |
| <b>第三章 航嘉公司简介及薪酬管理现状 .....</b>      | <b>19</b> |
| 第一节 航嘉公司简介.....                     | 19        |
| 第二节 航嘉公司人力资源管理现状.....               | 20        |
| 第三节 航嘉公司薪酬管理体系存在的问题及其原因分析.....      | 24        |
| <b>第四章 航嘉公司薪酬管理体系设计 .....</b>       | <b>28</b> |
| 第一节 航嘉公司薪酬管理体系设计的基本思路.....          | 28        |
| 第二节 航嘉公司薪酬管理体系设计内容.....             | 30        |
| <b>第五章 航嘉公司薪酬管理体系有效实施的保障措施.....</b> | <b>40</b> |
| 第一节 坚持既定战略，打造企业核心竞争优势.....          | 40        |
| 第二节 逐步扩大授权并建立完善的监督体系.....           | 40        |
| 第三节 优化组织结构，简化工作流程.....              | 41        |
| 第四节 建立健全企业相关管理制度.....               | 42        |
| 第五节 构建企业文化，增强企业凝聚力.....             | 43        |
| <b>结 论.....</b>                     | <b>44</b> |
| <b>参考文献.....</b>                    | <b>45</b> |
| <b>致 谢.....</b>                     | <b>47</b> |

## Tables of Contents

|                  |  |           |
|------------------|--|-----------|
| <b>Chapter 1</b> | <b>Introduction</b>  | <b>1</b>  |
| Section 1        | Research background, object and method   | 1         |
| Section 2        | The content and structure  | 2         |
| Section 3        | Significance of the research   | 2         |
| <b>Chapter 2</b> | <b>Theory of compensation management</b>   | <b>3</b>  |
| Section 1        | Compensation and motivation  | 3         |
| Section 2        | Definition of compensation management  | 9         |
| Section 3        | Factors impacted on compensation designing   | 11        |
| Section 4        | Principles and methods of compensation system designing                                    | 13        |
| <b>Chapter 3</b> | <b>Brief introduction and current compensation management situation of Company Hangjia</b> | <b>19</b> |
| Section 1        | Brief introduction of Company Hangjia  | 19        |
| Section 2        | Current human resources management system situation of Company Hangjia                     | 20        |
| Section 3        | Existing problems and analysis of Company Hangjia's compensation management system         | 24        |
| <b>Chapter 4</b> | <b>Compensation management system design of Company Hangjia</b>                            | <b>28</b> |
| Section 1        | Basic thinking of Company Hangjia's compensation management system design                  | 28        |
| Section 2        | Content of Company Hangjia's compensation management system design                         | 30        |



|                        |   |           |
|------------------------|---|-----------|
| <b>Chapter 5</b>       | <b>The effective implementation measures for Company</b>                                  |           |
|                        | <b>Hangjia's compensation management system</b>   | <b>40</b> |
| Section 1              | Sticking to the established strategy, creating enterprise's<br>core competitive advantage | 40        |
| Section 2              | Gradually expanding the mandate and establish and perfect the<br>supervision system       | 40        |
| Section 3              | Optimizing organizational structure and working process                                   | 41        |
| Section 4              | Setting up a sound enterprise management system   | 42        |
| Section 5              | Constructing corporate culture, strengthening the cohesion<br>of the enterprise           | 43        |
| <b>Conclusion</b>      |   | <b>44</b> |
| <b>Reference</b>       |   | <b>45</b> |
| <b>Acknowledgement</b> |   | <b>47</b> |

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 第一章 导论

### 第一节 研究背景、对象、方法

#### 一、研究背景

迈入 21 世纪，人才是企业经营最重要的竞争差异，只有真正重视人才管理的企业才能在激烈的竞争中胜出并永续经营。数据显示，全球 500 强企业的无形资产比重不断提升，已占其总市值 80%，知识的经济价值凸显，人才战略地位日益上升。如何最大化地发掘人才的潜力、实现人才价值的最大化成为了当前关乎企业生死存亡的核心问题。激励最为企业人力资源的核心，设计具有激励性的、合理的薪酬管理体系，对企业的生存以及发展壮大更是起着举足轻重的作用。

中国改革开放的辉煌三十余年见证了我国民营企业从无到有、从小到大、从强到弱的发展历程，而物流公司更是这一浪潮中的新宠儿，发展较为迅速、且规模日益壮大。然而，由于这一行业门槛较低，人力资源素质普遍有待提高，但随着经济全球化的发展，粗放式的经营管理方式已经无法适应内外部环境的急剧变化要求。因此，有效地激励员工，最大化地发挥其能力，进而实现科学的识人、育人、用人、留人将是航嘉物流人力资源管理的当务之急。

#### 二、研究对象和方法

广州市航嘉物流有限公司是一家专注于国内集装箱水陆联运、散货运输、珠江三角洲驳船运输，辅以全国各地货物配送的多元化、综合性物流公司。经过多年的努力发展，现已在全国各地陆续成立了分公司，同时公司也与国内主要港口以及多家实力雄厚的船公司建立了良好的代理合作关系，运输网络覆盖全国各地沿海城市和内河港口。

作为一家立足于珠江三角洲，业务面向全国，主营内贸集装箱海运的新兴民营物流企业，航嘉物流有限公司面临着异常激烈的市场竞争，如何与众多实力雄厚的国有物流企业以及成千上万家民营物流同行进行竞争并脱颖而出，成为了该公司当前面临的关键问题。

随着知识经济时代的到来，人力资源管理在解决这一问题方面显得尤为重要。而薪酬管理是人力资源管理的重要一环，设计具有激励性的、合理的薪酬管理体系，对企业的生存以及发展壮大更是起着举足轻重的作用。因此，本文将采用数据分析和问卷调查的方法，深入调查研究，详尽分析了广州航嘉物流公司的薪酬管理现状，找出薪酬管理方面存在的问题。在此基础上，结合相关薪酬管理理论和激励理论，根据各个部门的岗位特点和工作性质，立足公司实际，为每个部门以及相关人员进行富有激励性的薪酬方案。

## 第二节 本文内容和结构

本文首先对薪酬管理相关理论和方法进行介绍，界定薪酬的概念与构成，阐述薪酬与激励之间的关系，对影响薪酬设计的因素以及薪酬体系构建的原则与方法进行说明，为之后的问题解决提供理论支持。

随后，本文对所研究的航嘉物流公司的现状进行说明，深入剖析该公司薪酬管理的问题，并总结和探究问题形成的原因。之后，本文将重点落在对该公司的薪酬管理体系的设计上，通过理论结合实际，为航嘉物流公司不同职位的人员设计合理的薪酬体系。

最后，本文提出了一系列落实该薪酬管理体系的相关保障措施，从沟通反馈、绩效考核、企业文化等多个角度入手，力求薪酬体系的最优化，帮助企业实现其公司战略目标。

## 第三节 研究意义

作为该公司的一名管理人员，笔者的首要目的就是希望通过本论文的撰写，将自己的所学与公司实际相结合，理论联系实际，解决公司当前所出现的问题，为公司的健康成长与战略目标的实现献计献策。

同时，本人在写这篇论文的实践过程中，也加深了对薪酬管理的认识，巩固了所学到的相关知识、提升了自身的理论水平。若有幸，希望拙文也能对其他民营物流公司提供一些借鉴意义。

## 第二章 薪酬管理相关理论

### 第一节 薪酬与激励

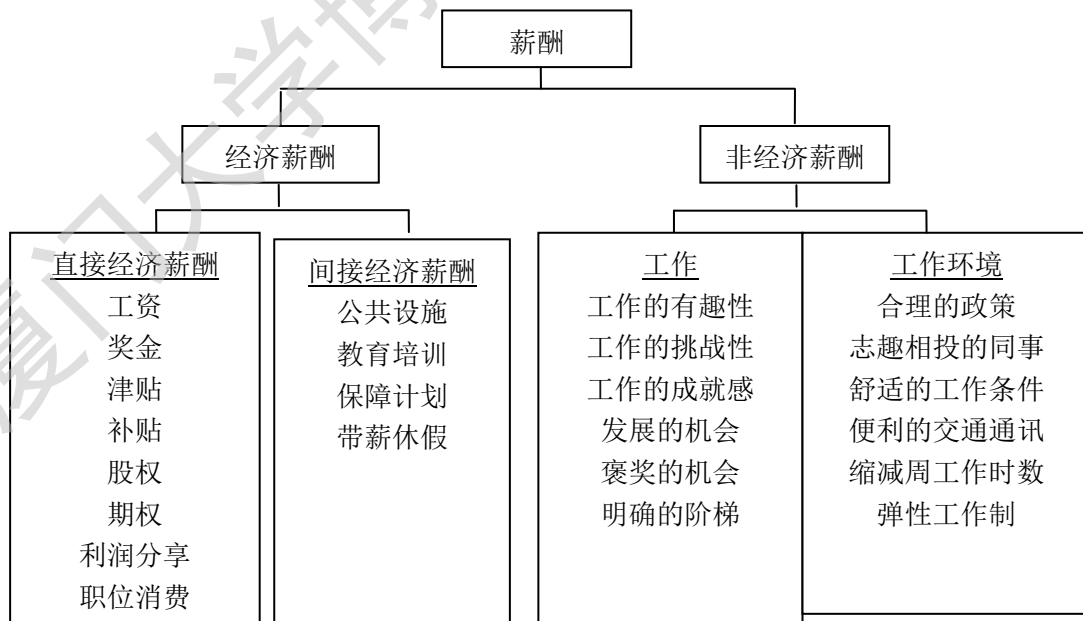
#### 一、薪酬的概念

##### 1、薪酬的定义与构成

薪酬是指，企业对其目标的实现付出劳动的员工的一种回报或酬谢<sup>[1]</sup>。企业支付给员工的薪酬通常包括经济薪酬和非经济薪酬两类。

经济薪酬是指可以直接或间接地用货币加以度量的薪酬形式，包括直接经济薪酬与间接经济薪酬。例如，工资、奖金、津贴等就属于直接经济薪酬的范畴，而企业为员工所提供的公共设施、福利保障等则归入间接经济薪酬之列。非经济薪酬是指由企业提供给员工的除经济薪酬以外的各种与员工工作或工作环境相关的精神感受与物质待遇的改观。企业薪酬的构成要素如图 2-1 所示。

图 2-1 企业薪酬的构成



资料来源：宋培林，薪酬管理——理论·操作·案例[M]. 北京：首都经济贸易大学出版社，2006：2.

## 2、薪酬的作用

为了获得经济效益和维持发展竞争力,企业必须给那些为达成其经营所必需的行为及结果支付薪酬。因而,薪酬的作用主要体现在以下几方面:

### (1)帮助企业吸引和保留人才

薪酬体系是企业人力资源管理体系的支柱,在整个企业的人力资源管理中起到了领导、支持和诱导变革的作用。成功的薪酬管理可以支持公司的经营战略,吸引与保留公司所需要的优秀人才,从而从人力资源的角度创造企业可持续的核心竞争力<sup>[2]</sup>。

### (2)资源配置和目标协调

通过薪酬水平和结构等要素的变动,并结合其他的管理手段,来合理配置和协调企业内部的人力资源和其他资源。在合理配置资源的基础上,企业可以发挥绩效管理的目标导向功能,将企业目标层层分解为各个岗位的具体目标,使员工的努力方向与企业的整体目标趋于一致<sup>[3]</sup>。

### (3)激励员工、提高工作效率

薪酬是明显的激励因素,激励可以使员工的潜力得到很大程度的发挥,从而大大提高工作的绩效和效率。企业经营者可以通过有效的薪酬战略及其管理,对员工表现出来的不同的工作绩效,报以不同的薪酬,作用在于促进员工工作数量和质量提高,保护和激发员工的工作积极性,同时能增强员工对企业的认同感、归属感和忠诚度,从而有效激励员工,提高企业的生产效率。

## 二、激励的概念

### 1、激励的定义

激励是管理学、心理学及行为科学中的一个重要概念。在心理学中,所谓激励,就是激发人的动机的心理过程。关于激励的定义,国外最具代表性的是美国组织行为学家史蒂芬·罗宾斯提出的,他认为激励是指通过高水平的努力实现组织目标的意愿,而这种努力以能够满足个体的某些需要为条件<sup>[4]</sup>。

员工激励是指通过各种有效的激励手段,激发人的需要、动机和欲望,形成某一特定目标,并在追求这一目标的过程中保持高昂的情绪和持续的积极状态,并发挥潜力,达到预期的目标<sup>[5]</sup>。激励是通过满足人的某种需求而实现的,人存在或可能存在某种需求、期望是激励的心理基础。不同的人有不同的需求、期望,

同一个人在不同时期的需求、期望也不同。同理，不同的人或同一个人的不同时期要应用不同的刺激因素。如果一定的刺激因素不断地重复使用，激励的效度就可能降低，难以使员工保持积极状态。因此，在人力资源管理中，要加强激励的研究，以便针对不同的需求、期望，灵活地运用各种刺激因素。

## 2、激励的作用

激励作为调动员工积极性的一种手段，在企业管理中起着重要的作用。赫兹伯格指出，有效的员工激励应具有鼓舞员工的士气，激发员工的潜能，吸引优秀的人才，稳定员工骨干，提升员工素质，提高企业效率，引入良性的竞争机制，构建和谐的工作氛围等多重功效<sup>[5]</sup>。

激励机制的作用主要体现在以下几个方面：

### (1) 增强企业凝聚力

对任何企业而言,凝聚力都是极其重要的管理内容和目标。企业是由众多个体的员工组成的，对个体行为的激励,不仅直接作用于其个人,还会间接地影响到其周围的人群。良好的激励有助于创造竞争向上的气氛，最终增强企业的凝聚力。

### (2) 提高员工素质

恰当的激励机制能够诱导员工的行为动机,会给学习和实践带来巨大的推动力,最终会带来员工素质的不断提高。其途径主要是教育和培训。而保证教育和培训取得几级效果的一个关键条件和重要前提就是提高教育和培训对象的学习积极性和刻苦钻研精神。在这方面，激励水平的提高和激励手段的巧妙运用，就具有特别重要的意义。

### (3) 提高工作绩效

对于激励和绩效之间的关系，学术界有一个公式：绩效=能力\*激励，即绩效是激励和能力的函数。根据公式，员工的工作绩效取决于两个因素：员工的个人能力和激励。绩效固然与员工的能力有关，但能力能否转化为绩效，还取决于激励的作用，取决于员工是否会朝着企业既定的目标努力，而激励过程就是员工个人能力和行为的引发和实现的过程<sup>[6]</sup>。

### (4) 吸引人才,增强企业的竞争力

在如今的知识经济时代，知识是企业核心竞争力的源泉，作为知识活动载体的人才成为企业的核心资源，如何吸引、开发和利用宝贵的人力资源成为企业的

关键。而良好的激励机制能够帮助企业吸引到有才能的、企业自身所需要的人才，并使其能够长期为企业工作。

总之，激励是企业管理的一种重要职能，企业通过满足员工生理的、心理的愿望、兴趣和情感的需要，激发员工的动机，以此来开发员工的潜能。作为企业管理者，应该以激励理论为指导，有效地运用激励方法，引导激励过程，给员工创建一个良好的工作环境，并为其提供施展才华的平台，以最终实现企业经营目标。

### **三、激励相关理论**

#### **1、内容型激励理论**

内容型激励理论研究的重点是工作动机的构成因素。由于该理论的内容大都围绕着如何满足人们的需要而进行，因而又称为需要理论。内容型激励理论主要包括马斯洛的需要层次理论，赫兹伯格的双因素理论、奥尔德弗的 ERG 理论、麦克利兰的成就理论等。

##### **(1) 马斯洛的需要层次理论**

该理论将需求分为五种，像阶梯一样从低到高，按层次逐级递升，分别为：生理需要、安全需要、社交和爱的需要、自尊和受人尊敬的需要、自我实现的需要。人的行为过程就是需要由低层次到高层次逐步满足的过程，当低层次的需求得到基本满足时，高一层次的需求才会出现。越低层次的需求，越容易满足；越高层次的需求，越难满足。

根据马斯洛的需要层次论，我们在制定薪酬结构时应考虑以下几个方面问题：一是组织在构建薪酬体系时，应该是基于员工需要分析的基础上设计的；二是设计时应注意到薪酬只是满足员工需要的一种有效因素，其余的还需要通过其他报酬因素加以满足；三是让员工分享企业的成果，同时要制定更高层次的需求计划，使得薪酬更具有激励性。

##### **(2) 赫兹伯格的双因素理论**

赫茨伯格发现，使员工感到满意的都是与工作性质和内容有关的因素，而使人们感到不满意的因素都是与工作环境有关的因素。赫茨伯格把前者称做激励因素，后者称为保健因素。激励因素主要有：工作中的成就感，工作中得到认可和赞赏，工作本身带来的挑战性和趣味性，工作职务的责任感以及个体晋升与发展的空间和机会等内在因素，这些因素主要来自于工作本身。保健因素主要有：监



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.

厦门大学博硕士学位论文摘要库