

学校编码：10384  
学号：X2007155091



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

廈門大學

硕士学位论文

**H市烟草公司薪酬体系改革方案设计**  
**H -City Tobacco Company compensation system**  
**reform design**

曾俊翔

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：2012年 10 月

论文答辩时间：2012年 11 月

学位授予日期：2012年 月

答辩委员会主席\_\_\_\_\_

评 阅 人\_\_\_\_\_

2012年11月

厦门大学博硕士论文摘要库

## 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

在实现从传统商业向现代流通的转型过程中，H市烟草公司原有的薪酬体系存在较多不合理的地方，已经不能很好地去吸引、留住和激励优秀人才，这也成为制约其发展的“瓶颈”问题。而为了解决这一问题，客观上需要对制约员工积极性、主动性发挥的薪酬体系进行重新设计，才能够打造企业核心竞争力，培育一支适应现代烟草商业企业发展的员工队伍。

本文通过对H市烟草公司现行的薪酬体系进行深入研究，重新梳理公司内部的人事用工分配关系，通过工作分析、岗位测评、划分岗位等级等基础工作建立起以岗位评价为核心的绩效工资制，实现工资制度由“以人定薪”向“以岗定薪”的转变。对公司现有的薪酬水平和薪酬构成进行改进设计，并根据公司的人员分类情况，分别设计了不同类别员工的薪酬方案。本文最后还对薪酬体系改革的实施过程和配套措施进行描述分析，对新方案的改革效果进行预期评估。本文的薪酬方案设计是将人力资源管理理论，特别是薪酬管理理论与企业管理实践相结合的有益尝试，希望能对类似烟草商业企业的薪酬改革提供参考价值。

**关键词：**烟草公司；薪酬体系设计；岗位评价；薪酬管理；

厦门大学博硕士学位论文摘要库



## Abstract

During the process of transforming from traditional commerce to modern circular economy, the original compensation system of H-city Tobacco Company has shown some disadvantages making it less attractive to outstanding personnel, which becomes the “bottleneck” of its development. In order to solve this problem, a redesign of the compensation system, which could help cultivate the core-competitiveness and staff competent for the development of modern tobacco commerce, is necessary.

After a thorough study of the present compensation system and the structure of human resource and compensation distribution in H-city Tobacco Company, this essay presents a position-evaluation-centered and performance-valued compensation system on the basis of fundamental works such as performance analysis, position evaluation and position ranking, thus, realizing the transformation from “compensation based on person” to “compensation based on position”. Various solutions are suggested for the different groups of personnel in the company based on a reform of the present compensation system. Last but not least, description and analysis of the implementation of the compensation system reform as well as the corresponding measures are presented. Also, a predictive evaluation of the reforming effect is provided. The compensation system design presented in this essay is an instructive attempt to combine theories of human resource management, especially the theories of compensation management and enterprise management practice. It could provide reference for compensation system reform in enterprises such as tobacco companies.

**Key words:** tobacco company; compensation system design; position evaluation;  
compensation management;

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 目 录

<b>第一章 绪论</b> .....	<b>1</b>
<b>第一节 选题背景和研究意义</b> .....	1
一、选题背景 .....	1
二、研究意义 .....	1
<b>第二节 研究内容和方法</b> .....	2
一、研究内容 .....	2
二、研究方法 .....	3
<b>第二章 薪酬设计的相关理论综述</b> .....	<b>4</b>
<b>第一节 薪酬基本概念</b> .....	4
一、薪酬的概念 .....	4
二、薪酬的构成 .....	5
三、薪酬的水平 .....	5
四、薪酬的结构 .....	6
五、薪酬的功能 .....	6
<b>第二节 薪酬设计的关键考虑点与方法</b> .....	8
一、薪酬设计的关键考虑点 .....	8
二、薪酬体系设计的方法 .....	9
<b>第三节 薪酬激励理论</b> .....	10
一、内容型激励理论 .....	10
二、过程型激励理论 .....	12
<b>第三章 公司现行薪酬体系诊断分析</b> .....	<b>15</b>
<b>第一节 公司概况</b> .....	15
一、行业与公司简介 .....	15

二、公司的组织结构与人员概况	16
第二节 公司薪酬现状	19
一、公司现行薪酬体系介绍	19
二、员工薪酬满意度调查	22
第三节 公司薪酬体系存在的问题及原因分析	26
一、薪酬体系存在的问题	26
二、薪酬体系存在问题原因分析	27
第四节 公司薪酬体系改革的必要性分析	29
一、吸引和留住优秀员工	29
二、调动员工积极性	29
三、调和组织内部矛盾	30
第四章 薪酬体系改革方案设计	31
第一节 薪酬体系设计的指导思想	31
一、薪酬体系设计的指导思想	31
二、薪酬体系设计遵循的原则	32
第二节 薪酬体系设计的基础工作	33
一、工作分析和岗位分类	33
二、岗位价值评估	37
三、划分岗位等级档次	40
第三节 公司薪酬制度的选定	42
一、建立岗位绩效工资制	42
第四节 公司薪酬水平与薪酬构成设计	43
一、薪酬水平设计	43
二、薪酬构成设计	44
第五节 不同类别员工的薪酬方案设计	47
一、管理类员工的薪酬方案	47
二、专业技术类员工的薪酬方案	49
三、业务类员工的薪酬方案	50
四、生产操作类员工的薪酬方案	51

<b>第五章 薪酬体系改革方案的实施</b> .....	<b>53</b>
<b>第一节 薪酬体系方案的实施过程</b> .....	<b>53</b>
一、薪酬预算控制 .....	53
二、薪酬的套级套档 .....	53
三、薪酬调整 .....	53
<b>第二节 薪酬体系改革的配套措施</b> .....	<b>55</b>
一、高层支持和组织保障 .....	55
二、科学规划方案实施过程 .....	55
三、积极宣传与有效沟通 .....	55
四、注重薪酬文化的引导 .....	56
<b>第三节 薪酬体系改革预期效果评估</b> .....	<b>56</b>
一、淡化身份界限 .....	56
二、完善激励机制 .....	57
三、打通晋升渠道 .....	57
<b>第六章 结论及有待改进之处</b> .....	<b>58</b>
<b>附件</b> .....	<b>59</b>
附件一：员工薪酬满意度调查问卷 .....	59
附件二：工作说明书 .....	63
卷烟营销中心品牌部主任工作说明书 .....	63
附件三：岗位评价因素定义与分级表 .....	65
附件四：工资晋降档调整审批表 .....	72
<b>参考文献</b> .....	<b>73</b>
<b>致 谢</b> .....	<b>74</b>

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## Contents

<b>Part I Introduction.....</b>	<b>1</b>
<b>Chart 1 Background and Research significance .....</b>	<b>1</b>
1. Background.....	1
2. Research significance .....	1
<b>Chart 2 Contents and Research methods .....</b>	<b>2</b>
1. Contents .....	2
2. Research methods .....	2
<b>Part II Theories related to the Compensation Design .....</b>	<b>4</b>
<b>Chart 1 Basic concepts of compensation.....</b>	<b>4</b>
1. Concepts of compensation .....	4
2. Contents of compensation.....	5
3. Levels of compensation .....	5
4. Functions of compensation .....	6
5. Basic types of compensation .....	6
<b>Chart 2 Consideration and methods of designing compensation .....</b>	<b>8</b>
1. Consideration of compensation design.....	8
2. Methods of compensation design .....	9
<b>Chart 3 Motivational theory of compensation .....</b>	<b>10</b>
1. Content-motivated theory .....	10
2. Process-motivated theory.....	12
<b>Part III Diagnosis and analysis of the present compensation system</b>	<b>15</b>
<b>Chart 1 General introduction of the company .....</b>	<b>15</b>
1. Introduction of the business and company .....	15
2. Introduction of the organizing structure and staff .....	16
<b>Chart 2 Actuality of compensation in the company.....</b>	<b>19</b>
1. Introduction of the present compensation system .....	19
2. Compensation satisfaction survey .....	22
<b>Chart 3 Problems in the compensation system and analysis of the reasons</b>	<b>26</b>
1. Problems in the compensation system .....	26
2. Analysis of the reasons .....	27
<b>Chart 4 Analysis of the necessity of compensation reform .....</b>	<b>29</b>
1. Attract and retain excellent employees.....	29

2. Mobilize the enthusiasm of the staff.....	29
3. Reconcile the contradictions inside the company .....	30
<b>Part IV Compensation system reform design.....</b>	<b>31</b>
<b>Chart 1 Guidelines of compensation system design.....</b>	<b>31</b>
1. Reason and aim of compensation system design.....	31
2. Rules of compensation system design .....	32
<b>Chart 2 Basic works of compensation system design.....</b>	<b>33</b>
1. Work analysis and position ranking .....	33
2. Position evaluation.....	36
3. Position ranking .....	40
<b>Chart 3 Choice of compensation system .....</b>	<b>41</b>
1. Building position performance-valued compensation system.....	41
2. Perfecting position performance evaluation system.....	41
<b>Chart 4 Design of compensation levels and contents.....</b>	<b>42</b>
1. Design of compensation levels .....	42
2. Design of compensation contents .....	43
<b>Chart 5 Designs of compensation concerning different groups of personnel.....</b>	<b>46</b>
1. Design of compensation concerning personnel of general management.....	46
2. Design of compensation concerning personnel of professional techniques ..	48
3. Design of compensation concerning personnel of operation.....	49
4. Design of compensation concerning personnel of production .....	50
<b>Part V Implementation of the compensation system reform.....</b>	<b>51</b>
<b>Chart 1 Process of implementing the compensation system reform .....</b>	<b>51</b>
1. Compensation ranking... ..	51
2. Compensation budget control .....	51
3. Compensation adjustment.....	51
<b>Chart 2 Predictive evaluation of the reforming effect .....</b>	<b>53</b>
1. Support from top management and guarantee of the organization .....	53
2. Implementation of the scientific design .....	53
3. Effective publicity and training.....	53
4. Pay attention to compensation culture guide .....	54
<b>Chart 4 Room of improvement of the compensation design.....</b>	<b>54</b>
1. Desalination identity limits .....	54
2. Perfect enthusiasm mechanism .....	55



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.

厦门大学博硕士论文摘要库