

学校编码:
学号:



分类号_____密级_____
UDC_____

廈門大學

硕士学位论文

基于 3P 理论的 X 公司的
人力资源管理改善研究

Study on the improvement of Human Resource Management
of Company X which is based on the theory of 3P

翁记泉

指导教师姓名: 章达友 副教授

专业名称: 工商管理 (MBA)

论文提交时间: 2011 年 10 月

论文答辩日期: 2011 年 12 月

学位授予日期: 年 月

答辩委员会主席_____

评 阅 人_____

2011 年 10 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

持续攀升的汇率、不断提高的人工成本、日趋复杂的对外贸易政策使 2011 年中国的国际贸易产业结构面临着重新洗牌的挑战,同时新的历史发展机遇给那些具有竞争力的企业带来了更为广阔的市场空间。如何提升公司专业化管理水平,提升人力资源竞争力以支撑战略目标的实现成了国际贸易营销行业在新的市场机遇面前实现突破的关键。

人力资源,是第一资源。人力资源管理,是“慢功出细活”。只有正确理解人力资源管理的基本理念和方法论,才能有效地在企业转型中正确运用人力资源管理范畴内“3P”模式,即职位分析与评估系统、绩效评价系统和薪酬管理系统等工具,系统地构建企业人力资源管理新机制;才能从本质上调动员工的积极性、主动性,为提升企业效能,促进企业成功实现战略转型提供强有力的支持。

本文以厦门一家处于快速发展阶段、努力进行管理变革的 X 国际营销公司(以下简称 X 公司)为研究对象,对该企业人力资源管理的现状进行调查研究,针对其发展过程中出现的管理问题进行深入分析,并提出改进建议,希望能为其他正在进行人力资源改善工作的企业提供一定参考。

本文采用理论结合实践的论证方式,首先阐述了人力资源管理“3P”模型的基本理论。其次通过资料调查、调研问卷、结构化访谈等形式获得公司内部实际人员工作内容与效率情况,根据调研结果进一步分析 X 公司的人力资源管理现状,发现影响公司整体绩效水平发展的原因是岗位设置的问题,并引发后续薪酬系统建设等系列问题。最后,应用“3P”理论对 X 公司开展职位评估,设计绩效评价系统,并推动合理的薪酬管理系统。整个推进过程中,通过不断强调过程中的人员沟通与观念培训,有效推进了“3P”的快速落地。

本文最后提出,人力资源管理的改善是企业所有部门的事,而不是人力资源一个部门的事。因此,企业需要的是一个基于人力资源管理理论的、全员参与的、动态发展的人力资源管理系统。

关键词: 国际营销 职位分析与评估 绩效评价 薪酬管理

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Abstract

With the continued rise of the exchange rate, the increasing improvement of the labor cost and the increasingly complex foreign trade policy, the 2011 China international trade industry structure faces a big challenge. At the same time, the new historical development opportunities will bring a broader market space to those competitive enterprises. How to improve the specialized management level? How to enhance the human resources competitiveness to support the realization of the strategic target? All of these have been the key for the international trade marketing industry to make breakthrough in the new market opportunities.

Human resource is the first resource. Human resource management is “slowly and gradually well done.” Only by understanding the basic concepts and methodology of human resource management correctly, can use the tools of “3P” model (Position evaluation, Performance appraisal, and Pay administration) correctly within the context of human resource management, can construct new mechanism of human resource management systematically, and can evoke the enthusiasm and initiative of staff essentially to enhance network efficiency, and then provide strong support for strategic transformation of major commercial enterprise.

As an international marketing company in Xiamen, company X makes efforts to implement Management changes. As the research object, we will make research for the X company on the human resources foundation. According to the problems appear in the development of the management, we will make some analysis and put forward the improvement suggestions, hoping to provide certain reference to other company on improving the 3P system.

In this paper, we combined the practice with the theory discussion. Firstly, we expounded the related 3P theory and analysis method. Secondly, through the data research, investigation questionnaire, interview with structured form, we obtained some valuable information. According to the research results, we found out the problems about 3P system in the company X, The design of Position affected the outcome of Performance and Payment. Finally, we designed the Position analysis & evaluation system, Performance appraisal system and payment management system. And all this time we pressed ahead the program through lasting

communication and training.

In the end of the paper, we put forward that human resources department is valuable to all the department, not only to the human resources department. Enterprise hopes that everyone can be self constraint, self control mechanism, establish a set of standard theory based on the basic system management.

Key words: International marketing. Position Evaluation. Performance appraisal. Pay Administration.

厦门大学博硕士论文摘要库

目 录

第 1 章 绪 论	1
1.1 选题背景及研究意义	1
1.2 论文研究目标及方法	1
1.3 论文框架结构	2
1.4 研究限制	2
第 2 章 人力资源管理“3P”模式的基本理论.....	4
2.1 职位分析与评估系统（Position Evaluation System）	5
2.2 绩效评价系统（Performance Appraisal System）	9
2.3 薪酬管理系统（Pay Administration System）	10
第 3 章 X 公司人力资源管理现状与问题分析	14
3.1 X 公司人力资源管理现状调查	14
3.2 X 公司职位分析与评估系统问题分析	19
3.3 X 公司的绩效评价系统问题分析	21
3.4 X 公司的薪酬管理系统问题分析	22
3.5 X 公司人力资源管理现状与问题分析总结	23
第 4 章 基于“3P”的人力资源管理改善实施.....	24
4.1 成立人力资源管理改善项目小组	24
4.2 基于“3P”的人力资源管理改善项目计划	24
4.3 基于“3P”的人力资源管理改善项目实施	26
4.4 基于“3P”的人力资源管理改善项目总结	34
第 5 章 结论与建议	37
5.1 研究结论	37
5.2 研究建议	38
附 录.....	39
附录 1.....	39

附录 2.....	41
参 考 文 献	42
致 谢.....	44

厦门大学博硕士学位论文摘要库

CONTENTS

Chapter One:Introduction	1
1.1Research Background and meanings of study	1
1.2Research Objectives and Methods	1
1.3Frame Structure	2
1.4Research :Limitations	2
Chapter Two: Basic Theory of “3P” Model in Human Resource Management	4
2.1 Position Evaluation System	5
2.2 Performance Appraisal System	9
2.3 Pay Administration System	10
Chapter Three:3P Existing Condition&Problem Analysis in the X Company	14
3.1X Company Human Resource Management status survey	14
3.2 Issue Analysis of Position Evaluation System	19
3.3 Issue Analysis of Performance Appraisal System	21
3.4 Issue Analysis of Pay Administration System	22
3.5summary of Issue Analysis of X Company Current Human Resource Management	23
Chapter Four: Improvement plan of Human Resource Management at Branch Based on”3P”Model	24
4.1 Established Human Resource Management Improvement project team	24
4.2 Based on”3P”human resources management improvement project plan	24
4.3Based on”3P”human resources management improvement program implementation	26
4.4 Based on”3P”human resources management improvement project summary	34
Chapter Five:Conclusions and Suggestions	37
5.1 Research Conclusions	37
5.2 Research Suggestions	38

Appendix39
 Appendix One39
 Appendix Two41
References42
Acknowledgments44

厦门大学博硕士论文摘要库

第1章 绪论

1.1 选题背景及研究意义

金融危机虽然已经成为一段历史，但其对世界经济依然存在一定程度的影响。一方面，随着国际经济环境的复苏、进出口贸易持续走高，国际贸易营销行业面临着前所未有的机遇；另一方面，汇率与人工成本的提高又向这个高速发展的行业提出了严峻的挑战。

X 公司是厦门一家处于快速发展阶段、努力进行管理变革的国际营销公司。在发展与变革的道路上，它根据企业现状积极进行研究与思考以提升内部的管理水平，并期望通过自身的修炼为企业开拓更为广阔的海外市场、打造企业品牌做出一些成绩。作为一家贸易公司，X 公司已经意识到其面临着人力资源竞争力的提升与管理的变革的严峻挑战。

3P (Position Evaluation System、Performance Appraisal System、Pay Administration System) 理论系统，是由职位分析与评估系统、绩效评价系统和薪酬管理系统为核心内容的人力资源管理系统。由于现阶段 X 公司在岗位职责明晰、绩效薪酬管理等基础方面存在诸多亟待改善的重要环节，易于操作与实践的“3P”模式无疑为极佳的选择。¹职位、绩效、薪酬三位一体、循环促进的 3P 模式在统一企业战略与个人目标、提升企业效率与价值方面有着重要的意义。

1.2 论文研究目标及方法

本文以 X 公司为研究对象，充分运用 MBA 课程所学的人力资源管理的核心内容、战略管理等知识，结合笔者在 X 公司推行的人力资源管理变革的实操经验，将理论应用研究和实证分析相结合。笔者采用调查分析的研究方法（文献资料研究法、问卷调查法、访谈法等），围绕人力资源管理的“3P”模式，探讨目前 X

¹程文文.《人力资源管理》[M]. 厦门大学管理学院 MBA 教材. 2007.

公司在人力资源管理方面存在的问题，在此基础上，应用“3P”理论及分析方法进行人力资源改善的实操，并说明了改善可取得的成效。

1.3 论文框架结构

本论文在大量阅读人力资源管理相关文献的基础上，主要运用“3P”理论，结合笔者已有的操作实践，以 X 公司为研究对象，分析“3P”在中小企业人力资源管理改善的应用。

本论文的结构体系如下：

第一章 绪论

概述本文的选题背景、研究意义以及研究目标和研究方法。同时列出了本文的结构框架。

第二章 人力资源管理“3P”模式的基本理论

综述了“3P”模式理论的发展历史、理论介绍、理论的局限性以及“3P”模式的分析方法，为 X 公司运用 3P 理论实施人力资源管理改善方案提供理论基础。

第三章 X 公司的人力资源管理现状与问题分析

通过对 X 公司的现状调研，围绕人力资源管理的“3P”模式，分析介绍了 X 公司人力资源管理现状以及在 3P 体系方面存在的问题。

第四章 基于“3P”的人力资源管理改善实施

针对 X 公司现状与问题的分析，基于“3P”设计出切实可行的解决方案，详细描述了运用“3P”的分析方法在 X 公司人力资源管理工作中的改善实践，并总结了方案在实践中取得的成效与不足之处。

第五章 结论与建议

对本研究进行回顾，指出实践成果以及不足之处，并对未来的理论应用进行展望。

1.4 研究限制

本文研究对象由于其所在区域及企业特性，可能不同于其他国际贸易企业，

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 for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库