

学校编码: 10384

学 号: 17920091150817



分类号_____密级_____

UDC_____

廈門大學

硕 士 学 位 论 文

L 西餐厅的薪酬体系改革

The Compensation System Reform
for L Western Restaurants

王秋怡

指导教师姓名: 吴文华 教授

专业名称: 工商管理(MBA)

论文提交时间: 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 11 月

L 西餐厅的薪酬体系改革

王秋怡

指导教师: 吴文华教授

厦门大学

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

企业的竞争，归根结底是人才的竞争。随着我国第三产业的持续发展，餐饮业作为第三产业中的一个传统型行业近年来一直保持着良好的发展势头。但是近几年来餐饮业接连遭受的“人才荒”让人们对该行业的人力资源管理尤其是薪酬管理重视起来。建立一套合理有效的薪酬体系，才能吸引新人才、留住老员工，从根本上解决现在普遍存在的“人才荒”问题，保证餐饮业的战略目标得以顺利实现。

本文从人力资源管理中的薪酬管理这个角度对当前L西餐厅的人力资源管理现状尤其是薪酬体系现状进行分析。通过对薪酬体系的理论知识的研究，结合员工满意度调查表找出L西餐厅的薪酬体系的问题所在，并以此为基础，对L西餐厅进行了组织结构的重新整合，在工作分析、岗位价值评估和薪酬调查的基础上，根据企业的实际情况分别设计了企业管理层、核心岗位和员工层的薪酬改革方案，并做出了方案实施规划。新的方案，不仅关注企业薪酬的公平性，更强调薪酬对于员工的激励作用，将会给企业带来根本性的变革。

关键词：薪酬体系；岗位价值评估；餐饮业

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Abstract

The competition among enterprises turns out to be the competition for talents. With the continuous growth of China's third industry, the catering industry, as one of the traditional third industries, has been developing quite well these years. However, the fact that the catering industry is undergoing the "talent shortage" is attracting more and more attention to the human resources management especially the compensation management. Only by establishing a scientific, reasonable and effective compensation system can the company attract the new talents and retain the senior employees, can we solve the existing "talent shortage" problem fundamentally, can we assure that the strategy goal will be achieved.

The thesis tries to analyze the status quo of the human resource management, especially the compensation system. Based on the theories of the compensation system, the thesis finds out the problem of the compensation system of the L western restaurants, in combination with the employee satisfaction questionnaire. The author makes an adjustment to the organization structure of the company, makes the job analysis, gains the post value evaluation and conducts the compensation survey. On this basis, the author divides the company into three types of employees, the managers, the core position employees and the staff, and then designs different compensation reform programs for each, after which the plan is implemented. The program, which not only focuses on the fairness of the compensation but also emphasizes the motivation brought by compensation, will bring a complete revolution to the company.

Key words: Compensation System; Job Evaluation; Catering Industry

厦门大学博硕士学位论文摘要库

目 录

第一章 绪论	1
第一节 选题背景	1
第二节 研究的主要内容及意义	2
第三节 论文研究方法	3
一、文献收集法	3
二、比较分析法	3
三、问卷调查法	3
第二章 薪酬的理论基础与文献概述	4
第一节 相关薪酬理论与激励理论	4
一、公平理论	4
二、需求层次理论	5
第二节 薪酬概述	6
一、薪酬定义、功能、构成及影响因素	6
二、薪酬的设计流程	10
三、薪酬体系设计的模式	10
第三章 L 西餐厅薪酬体系现状及存在问题分析	13
第一节 L 西餐厅现状	13
一、L 西餐厅的简介	13
二、L 西餐厅的组织结构及人员构成	15
三、L 西餐厅的人力资源管理现状	19
第二节 L 西餐厅薪酬体系现状	20
一、L 西餐厅薪酬体系现状	20
二、L 西餐厅员工薪酬满意度调查	21
第三节 L 西餐厅现有薪酬体系问题分析	26
一、现有薪酬水平与公司发展水平和发展战略不相符合	26
二、未根据科学的岗位价值进行薪酬制定	27
三、缺乏科学规范的绩效考核体系进行保障	28
四、员工福利的制定有很大的局限性	28
第四节 薪酬体系改革的必要性	28
一、整合资源，科学化管理，满足公司发展需求	28
二、激励员工，稳定员工队伍	28
第四章 L 西餐厅薪酬体系改革方案设计	29
第一节 薪酬改革的目标、原则和思路	29
一、薪酬改革的目标	29
二、薪酬改革的原则	29
三、薪酬改革的思路	30
第二节 薪酬体系改革的基础性工作	31
一、进行组织结构调整	31

二、工作分析	32
三、岗位价值评估	33
四、企业外部薪酬水平调查	39
第三节 L 西餐厅薪酬水平策略和薪酬模式的选择	40
一、薪酬水平策略	40
二、薪酬模式选择	41
第四节 L 西餐厅薪酬体系改革方案设计	42
一、基本薪酬结构	42
二、管理层薪酬方案	44
三、核心岗位薪酬方案	45
四、员工层的薪酬方案	46
第五章 L 西餐厅薪酬体系改革方案的实施与保障	47
第一节 改革方案实施保障	47
一、组织机构保障	47
二、制度建设保障	47
三、宣传培训保障	48
第二节 改革方案实施效果预测	48
一、公平性增强	48
二、员工的薪酬区间拉大，薪酬弹性增大	48
三、员工的薪酬水平整体提升，公司的外部竞争力增强	49
四、新方案对员工更具激励性	49
第六章 结论	50
附录 A L 西餐厅现有薪资架构	52
附录 B 员工薪酬满意度调查表	54
附录 C L 西餐厅服务员工作说明书	56
参考文献	58
致 谢	59

Contents

Chapter1 Introduction	1
Section 1 Research Background	1
Section 2 Structure of the Research and Significance	2
Section 3 Approaches of the Research	3
1.Related Documents Colleting	3
2.Analysis Based on Comparison	3
3.Questionnaire	3
Chapter 2 Theory Summary	4
Section 1 Main Theories about Compensation Motivation.....	4
1. The Theory of Fairness	4
2. The Hierarchy of Needs	5
Section 2 The Introduction of Compensation.....	6
1. Definition, Functio, Elements & Effecting Factors of Compensastion	6
2. The Designing Process of Compensation	10
3. The Designing Mode of Compensation	10
Chapter 3 Status of Compensation System & Problem Analysis of L Western Restaurants	13
Section 1 Status of L Western Restaurants.....	13
1. Brief Introduction of L Western Restaurants	13
2. The Organization Structure of L Western Restaurants.....	15
3. The Human Resources Management Status of L Western Restaurants	19
Section 2 Status of Compensation System of L Restaurants.....	20
1. Status of Compensation System of L Western Restaurants	20
2. Comensation Satisfaction Survey	21
Section 3 Problem Analysis on the Compensation Satisfaction Survey	26
1. Present Compensation Level Can't Keep Up With The Deceloping Strategy	26
2. No Scientific Job Evaluation	27
3. Lack of Scienfic Performance Assessment System	28
4. Problems of Employees' Welfare.....	28
Section 4 Necessity of Improving the Compensation System	28
1. To Sastisfy the Development Requirement	28
2. To Motivate the Employees	28
Chapter 4 Design of Improvements of Compensation System	29
Section 1 Targets, Principles & Thoughts.....	29
1. Targets	29
2. Principles	29
3. Thoughts	30
Section 2 Basic Work for Compensation Reform	31
1. the Adjustment of Organization Structure	31
2. Job Analysis	32
3. Position Value Evaluation	33
4. Compensation Level Survey of Other Companies	39
Section 3 Compensation Strategy & Modes of L Restaurants.....	40
1. Compensation Strategy	40
2. Compensation Modes	41

Section 4 New Compensation Programs	42
1. Basic Compensation Structure.....	42
2. Compensation of Management Positions	44
3. Compensation of Core Positions	45
4. Compensation of Staff	46
Chapter 5 Implementation & Guarantee of the New Programs	47
Section 1 Guarantee Work During the Process	47
1. Organization Structure Guarantee.....	47
2. Regulation Guarantee	47
3. Publicity & Training Guarantee.....	48
Section 2 Prediction of the Effect	48
1. the Enhancement of Fairness	48
2. the Strengthen of Compensation Flexibility	48
3. the Promotion of Compensation Level & Competitive Power.....	49
4. More Motivation for Employees	49
Chapter 6 Conclusion	50
Appendix A	52
Appendix B	54
Appendix C	56
References	58
Acknowledgements	59

第一章 绪论

第一节 选题背景

近年来，服务业不仅为我国经济的健康稳定发展做出了重要贡献，而且提供了大量的就业机会，缓解了就业压力，为社会的稳定提供了有力的保障。2011年，中国服务业占国民经济的比重达到 43.1%，吸纳就业人口约 2.7 亿；服务贸易总额突破 4000 亿美元，居世界第 4 位；服务业吸收外资 552 亿美元，首度超过制造业成为利用外资最多的领域。中国政府在“十二五”规划中明确提出，要把推动服务业大发展作为产业结构优化升级的战略重点。在今年 5 月 28 日温总理出席首届中国(北京)国际服务贸易交易会开幕式并发表演讲时指出：“中国的服务业已经超过制造业，成为利用外资最多的领域。中国要深入推进服务领域各项改革，积极扩大服务业对外开放，大力优化服务业结构，努力营造有利于服务业发展的政策环境。”餐饮业作为我国第三产业中的一个传统服务性行业，始终保持着旺盛的增长势头，取得了突飞猛进的发展，展现出繁荣兴旺的新局面，全国已有餐饮网点 400 多万个。与此同时，我国餐饮业发展的质量和内涵也发生了重大变化。尽管 2009 年在金融危机影响下遭受了一定冲击，但国内餐饮业仍旧迅猛发展。全社会餐饮业零售额达到 1.7998 万亿元，同比增长 16.8%，占社会消费品零售总额的 14.4%。2011 年，中国餐饮业实现收入 20543 亿元，同比增长率 16.9%。限额以上企业餐饮收入 6445 亿元，同比增长 19.7%。我国餐饮业在良好的经济环境下，保持着平稳快速增长的态势，餐饮消费持续成为消费品市场的一大亮点。伴随着政府拉动消费的政策影响、城乡居民收入较快增长和消费观念更新等因素，未来餐饮业依然是引人注目的消费热点，中国餐饮消费水平将继续保持高速增长。

在产品品质同质化的时代，服务已经成为餐饮企业竞争的制胜法宝，打造永续发展的餐饮品牌，企业追求的应该是顾客的“重复购买”和“忠诚度”，企业只有不断满足顾客的需要，才能提高顾客的忠诚度，赢得“重复购买”的顾客甚至“终生顾客”，而服务质量依赖于餐饮业的一线员工的执行。但是目前餐饮业的服务质量越来越受到消费者的质疑，而餐饮企业也遇到了前所未有

的“人才荒”，可以简单概括为三难：招人难、用人难、留人难。“人才荒”已经成为整个行业发展、建立高素质、高水准服务队伍的主要瓶颈。这其中造成“人才荒”的核心原因就在于企业尚未构建一套完善的合理的具有竞争性的薪酬体系，从而导致对新员工的吸引力不够，对老员工的凝聚力不足。目前，餐饮业普遍缺乏科学完善的人力资源管理。由于有很多餐饮企业是由小型企业发展而来的，企业的老板或者管理人员习惯于事事亲力亲为或者家族式管理，包括自己负责人力资源的工作，如自己频繁地进行招聘工作和亲自考核员工工作，凭个人喜好或一时冲动主观地设计薪酬等等，而没有设置专门的人力资源部门或者招聘人力资源管理人才的结果直接导致了公司在规模壮大的过程中渐渐暴露出人力资源管理的漏洞和弊端，从而影响了企业的健康发展。

L 西餐厅作为全国驰名商标品牌，从 2003 年强势入驻福州以来一直受到西餐咖啡消费者的喜爱，直营店数量也扩大到现在的 6 家，分布在福州几个中心商圈，一直呈现良好发展的势头，但是品牌的持续发展，需要先进和完善的薪酬福利体系支持，由此才能吸引人才，保留人才，为公司建立一只优秀的员工队伍，保证公司经营目标与战略目标的实现。

第二节 研究的主要内容及意义

微软的前总裁比尔·盖茨说：“我所要做的最重要的事情就是雇佣最优秀的人才。”人力资源管理是企业的核心问题，而薪酬管理体系又是人力资源管理的核心。通过建立完善的薪酬管理体系，不仅可以激发员工的主动性、创造性，更重要的是，完善的薪酬体系可以为企业战略的实现提供强有力的保障，最终提高企业的竞争能力和适应能力。因此，薪酬管理作为企业人力资源管理的重要组成部分，是企业经营发展战略的落脚点，对公司战略的实现具有全面的影响。

本文通过对 L 西餐厅人力资源管理尤其是薪酬体系的现状和问题分析，得出适合 L 西餐厅薪酬模式策略的薪酬改革方案，并保障方案的有效实施，从而为公司的良性发展提供积极有效的建议。

本文主要分为六大章。其中第一章为绪论，主要分为选题背景、研究的主要内容及意义、论文研究方法三个小节；第二章为理论基础与文献综述，主要

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