



杭州星巴克公司薪酬管理体系的 研究

**RESEARCH ON THE SALARY MANAGEMENT
SYSTEM OF HANGZHOU STARBUCKS
COMPANY**



任博文
BOWEN REN

本独立研究报告提交正大管理学院中国研究生院
属正大管理学院工商管理硕士学位
工商管理专业（中文体系）课程学习的一部分
二〇二一年七月



杭州星巴克公司薪酬管理体系的 研究

**RESEARCH ON THE SALARY MANAGEMENT
SYSTEM OF HANGZHOU STARBUCKS
COMPANY**



任博文
BOWEN REN

本独立研究报告提交正大管理学院中国研究生院
属正大管理学院工商管理硕士学位
工商管理专业（中文体系）课程学习的一部分
二〇二一年七月
版权归正大管理学院所有

二〇二一年

任博文

杭州星巴克公司薪酬管理体系的研究



摘要

独立研究报告题目： 杭州星巴克公司薪酬管理体系的研究
作者： 任博文
导师： 陈鼻助理教授
学位名称： 工商管理硕士学位
专业名称： 工商管理专业（中文体系）
学年： 二〇二一年

薪酬管理对企业来说是成本支出的重要组成部分，也是人力资源管理的重要组成部分。自从我国薪酬管理体制从最初的计划体制下高度集中的工资制度发展到企业根据自身条件、根据人才和市场环境下建立薪酬体系，薪酬管理一直随着经济发展不断调整，21世纪随着经济现代化发展和市场化条件的改变，市场上现行的薪酬管理体系与社会员工需求也在逐渐变化。杭州星巴克公司隶属于一个总部公司——星巴克中国，所以他们的薪酬标准是一样的，以杭州地区的星巴克为研究对象，通过对星巴克员工进行薪酬体系的满意度的问卷调查，对问卷进行发放和回收，对于上述问卷调查时所取得的相关资料进行分析，以此更加直观的对星巴克公司薪酬管理体系的现状与存在的问题进行分析。

本次问卷发放以电子调查问卷为主，通过让杭州不同门店的店员利用问卷星完成数据的收集，在调查过程中一共发放了300份，有效问卷数为287份，有效率为95.67%，因此本文的研究具有一定的有效率性。通过进行数据采集分析。结合调研得到的结论，从员工福利优化、工作环境优化及相关配套制度等方面出发，探讨公司在薪酬管理体系方面可以进行的改善优化措施。

关键词： 杭州星巴克 薪酬体系 优化研究 激励作用

ABSTRACT

Title: Research on the Salary Management System of Hangzhou Starbucks Company
Author: Bowen Ren
Advisor: Asst. Prof. Dr. Ao Chen
Degree: Master of Business Administration
Major: Business Administration (Chinese Program)
Academic Year: 2021

Salary management is an important part of cost and expenditure for enterprises, and it is also an important part of human resource management. Since my country's salary management system has developed from a highly centralized salary system under the initial planning system to a company's establishment of a salary system based on its own conditions, talents and market environment, salary management has been continuously adjusted with economic development. In the 21st century, with economic modernization with changes in development and marketization conditions, the current salary management system in the market and the needs of social employees are also gradually changing.

This article takes Hangzhou Starbucks Company as the research object. Based on the compilation and reading of sufficient literature, the questionnaire is designed for various aspects of the company's salary system management, and data collection and analysis are carried out. Combining the conclusions obtained from the survey, starting from the optimization of employee benefits, optimization of the working environment and related supporting systems, we will explore the improvement and optimization measures that the company can make in the salary management system.

Keywords: Hangzhou starbucks Compensation system
Optimization research Incentive effect

目录

摘要.....	I
ABSTRACT.....	II
目录.....	III
表格目录.....	VI
图片目录.....	VII
第一章 引言.....	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究意义.....	2
1.3 相关研究问题提出.....	2
1.4 研究目的.....	3
1.5 研究方法.....	3
1.5.1 文献归纳法.....	3
1.5.2 问卷调查法.....	4
1.5.3 访谈法.....	4
1.6 研究思路.....	5
第二章 相关概念及理论基础.....	6
2.1 基本概念.....	6
2.1.1 薪酬的概念.....	6
2.1.2 薪酬管理的概念.....	6
2.2 理论基础.....	7
2.2.1 激励理论.....	7
2.2.2 公平理论.....	7
2.2.3 马斯洛需求理论.....	8

目录 (续)

2.3 文献综述.....	8
2.3.1 国外研究综述.....	8
2.3.2 中国研究综述.....	9
2.3.3 文献述评.....	11
第三章 研究方法.....	12
3.1 访谈、问卷设计及发放.....	12
3.2 问卷信度与效度.....	13
3.2.1 问卷效度检验.....	13
3.2.2 问卷信度检验.....	13
第四章 杭州星巴克薪酬管理体系问卷调查分析.....	15
4.1 星巴克公司概况.....	15
4.2 薪酬结构方面.....	15
4.2.1 薪资满意度.....	15
4.2.2 薪资发放不满意原因.....	16
4.2.3 薪资水平影响因素.....	17
4.3 员工福利方面.....	18
4.4 绩效考核体系方面.....	18
4.5 问卷小结.....	20
第五章 对策与建议分析.....	21
5.1 加强固定薪资发展的公平性.....	21
5.2 优化员工福利.....	21
5.3 健全绩效考核指标与体系.....	22
5.4 优化员工晋升路径与渠道.....	22

目录 (续)

第六章 总结.....	24
6.1 结论.....	24
6.2 局限.....	24
参考文献.....	25
附录 A.....	28
附录 B.....	30
附录 C.....	31
致谢.....	32
声明.....	33
个人简历.....	34



表格目录

表 3.1 问卷调查对象基本情况统计表.....	12
表 3.2 专家对问卷效度检验表 (N=144)	13
表 3.3 问卷信度分析表 (N=144)	13
表 4.1 杭州星巴克员工对薪资不满意原因统计表 (单位: 人)	16



图片目录

图 1.1 企业组织架构图.....	1
图 1.2 研究思路图.....	5
图 4.1 杭州星巴克员工薪资满意度统计图（单位：人）.....	16
图 4.2 杭州星巴克员工薪资水平影响因素原因统计表（单位：人）.....	17
图 4.3 杭州星巴克员工获取额外福利方面统计表（单位：人）.....	18
图 4.4 杭州星巴克员工关于绩效考核评价统计表.....	19



第一章 引言

1.1 研究背景

星巴克咖啡公司在 1971 年成立，是世界上领先的特种咖啡零售商。星巴克咖啡公司旗下产品丰富，除了有 30 多款全球顶级的咖啡豆、手工制作的浓缩咖啡和多款咖啡冷热饮料，还包括各式糕点食品以及丰富多样的咖啡机、咖啡杯等商品。1987 年，霍华德·舒尔茨先生收购星巴克，在霍华德·舒尔茨先生的带领下，公司取得了一次次里程碑般的成绩。星巴克于 1992 年 9 月以专业咖啡公司的身份成功上市，是上市公司中第一家专业咖啡公司，这一举措迅速推动了公司销售额的增长。目前公司在北美，拉丁美洲，欧洲，中东和太平洋沿岸等 37 个国家开设了超过 12,000 多家咖啡店，员工超过 11.7 万人。星巴克于 1999 年 1 月，在北京中国国际贸易中心开设中国内地第一家门店。目前来说，中国已经成为星巴克发展速度最快、最大的海外市场。星巴克已经在中国内地 177 个城市开设了超过 4,200 家门店，拥有 57,000 多名星巴克员工。

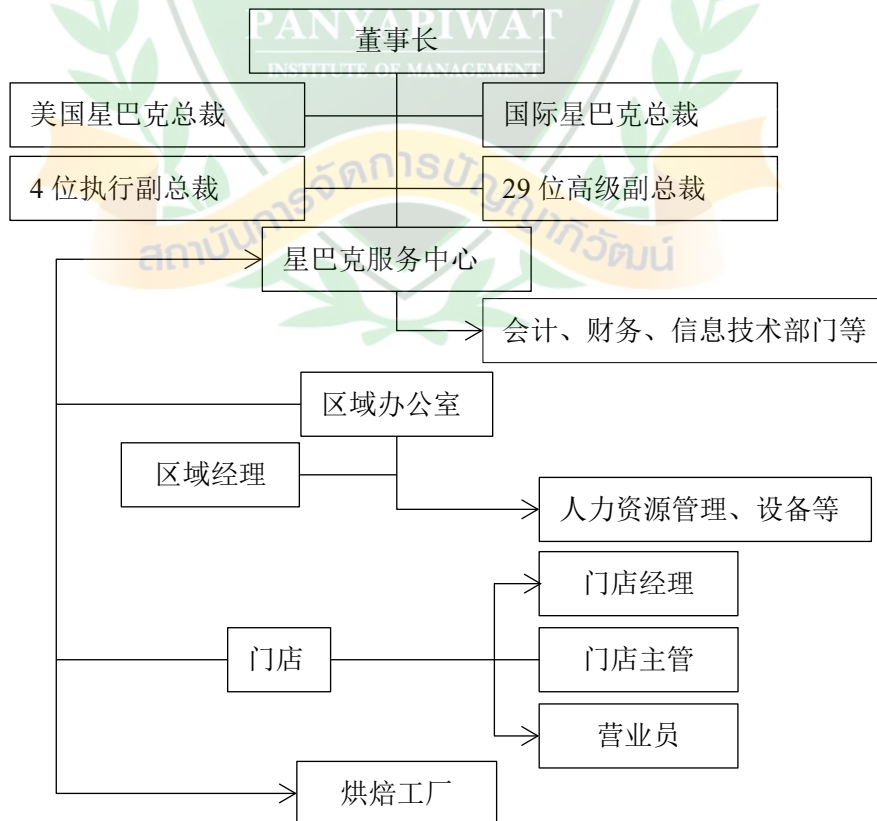


图 1.1 企业组织架构图

来源：作者提供

杭州星巴克公司都隶属于一个总部，所以他们的薪酬标准是一样的，无论是在每天万收入的店面还是千收入的店面，员工拿的薪酬衡量的标准是一样的，所以在伙伴之间便有这样的一种说法“拿着同样的钱，做着两份的工作”。同一地区的星巴克门店的营业时间是一样的，可是不同门店受地理位置和客流量的影响会造成员工的工作量不一致。对于星巴克而言，除去餐饮业普遍低薪这一客观因素外，相对薪酬差是影响离职率的重要原因，薪酬体系中的公平性缺失是有待解决的问题。

1.2 研究意义

理论意义：企业的薪酬管理是运用薪酬这个人力资源中最重要的经济参数来引导人力资源向合理的方向运动，从而实现组织目标的最大化，简单来说就是企业通过一些激励政策来激励员工，保留住优秀的人才，同时对员工对企业的贡献程度做出相应的回报。所以薪酬管理它其实是实现人力资源合理配置的最基本手段。

现实意义：通过近些年人力资源的不断发展，可以看出在当今这样一个“以人为本”的大时代中，企业的导向也已经开始向人力资源导向发展，所以“员工”显然成为了企业首当其冲应该重视的问题。然而在所有的人力资源管理中，薪酬管理的设计是一项很艰巨的任务。因为员工在一个企业中与他直接挂钩的便是薪酬，所以他会薪酬管理极其严格，其次便是薪酬管理理论与企业的实践脱节。企业如何建立完善且有效的薪酬管理体系将会直接影响到企业的生存与发展。本文通过对杭州星巴克进行了了解、调查，发现其薪酬管理体系的漏洞和值得国内企业借鉴的地方，同时结合文献资料、探索目前企业薪酬管理中所存在的问题，并对所存在的问题提出相对应的改善措施。希望最后能达到本文通过探索杭州星巴克薪酬管理体系来为国内更多的其他企业提供借鉴，让薪酬管理发挥它应有的效果，增强企业的竞争力，让企业和员工可以互利共赢。

1.3 相关研究问题提出

杭州星巴克公司隶属于一个总部公司——星巴克中国，所以他们的薪酬标准是一样的，以杭州地区的星巴克为研究对象，通过对星巴克员工进行薪酬体系的满意度的问卷调查，对问卷进行发放和回收，对于上述问卷调查时所取得的相关资料进行分析，以此更加直观的对星巴克公司薪酬管理体系的现状与存在的问题进行分析。

根据杭州星巴克公司相关实地调查以及文献资料整理，本文的主要研究问题分为以下方面：

(1) 研究问题 1：将杭州星巴克公司目前发展状况以及薪酬管理现状进行分析，评价在现有薪酬管理体系下的实施效果及存在差异。

该问题主要根据杭州星巴克公司运营现状、薪酬管理指标进行评价，从而发现其存在的问题。

(2) 研究问题 2：公司员工及相关管理层对杭州星巴克公司薪酬管理实施效果、激励方式是否满意，是否存在较为明显的问题。

本文用问卷调查以及访谈法的形式来进行分析，采用 Excel 图表来统计和分析杭州星巴克公司员工对现有的股权激励方案满意度，从而得出杭州星巴克公司在股权激励方案方面是否有优化。

1.4 研究目的

薪酬管理对企业来说是成本支出的重要组成部分，也是人力资源管理的重要组成部分。自从我国薪酬管理体制从最初的计划体制下高度集中的工资制度发展到企业根据自身条件、根据人才和市场环境下建立薪酬体系，薪酬管理一直随着经济发展不断调整，21 世纪随着经济现代化发展和市场化条件的改变，市场上现行的薪酬管理体系与社会员工需求也在逐渐变化。

本文以杭州星巴克公司为研究对象，在整理阅读足量的文献基础上，针对公司对薪酬体系管理的各方面问题，设计调查问卷，针对杭州星巴克公司进行数据分析。根据研究星巴克企业的薪酬管理体系对企业的影响来了解星巴克企业对咖啡市场的影响，通过对影响因素的分析来找出国内的传统企业的薪酬管理体系的差异与不足。同时对星巴克员工对于薪酬管理的满意度与对企业的忠诚度来了解企业的薪酬管理中的不足，提出一些相对应的改善对策，完善星巴克的薪酬管理体系。

1.5 研究方法

1.5.1 文献归纳法

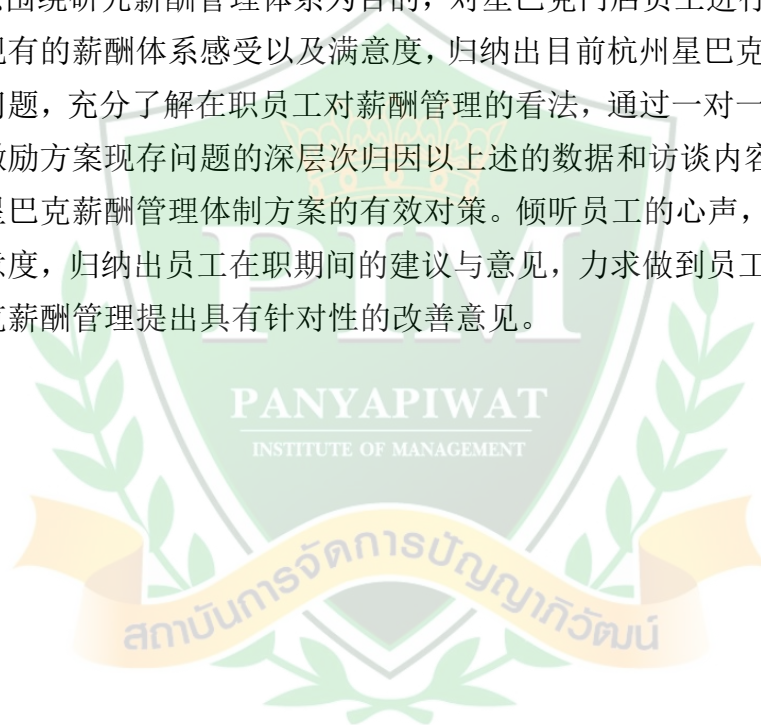
通过文献研究法搜集有关薪酬管理体系的文献资料，对这些研究资料的论点、研究思路、结论进行有效地总结，在此基础上加以创新与拓展，完成对本课题的深入研究，增强本课题的研究意义。

1.5.2 问卷调查法

以杭州地区的星巴克为研究对象，通过对星巴克员工进行薪酬体系的满意度的问卷调查，对问卷进行发放和回收，对于上述问卷调查时所取得的相关资料进行分析，以此更加直观的对星巴克公司薪酬管理体系的现状与存在的问题进行分析。

1.5.3 访谈法

本文通过对杭州地区的星巴克相关员工进行访谈的形式，开展企业薪酬管理调查，以围绕研究薪酬管理体系为目的，对星巴克门店员工进行访谈，通过了解员工对现有的薪酬体系感受以及满意度，归纳出目前杭州星巴克在薪酬管理方面存在的问题，充分了解在职员工对薪酬管理的看法，通过一对一访谈的方式找寻出薪酬激励方案现存问题的深层次归因以上述的数据和访谈内容为基础，提出完善杭州星巴克薪酬管理体制方案的有效对策。倾听员工的心声，了解员工的期望值与满意度，归纳出员工在职期间的建议与意见，力求做到员工满意，方便对杭州星巴克薪酬管理提出具有针对性的改善意见。



1.6 研究思路

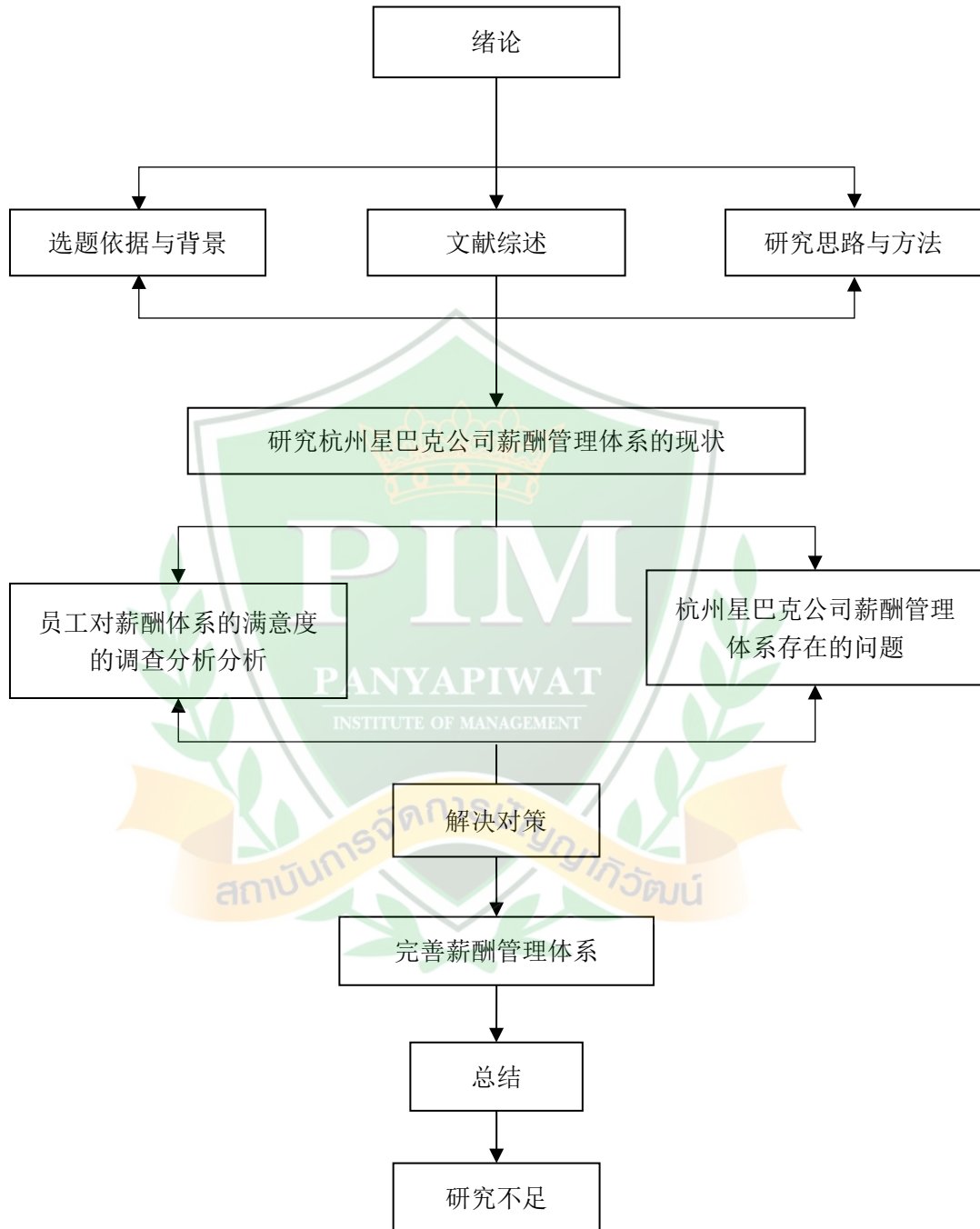


图 1.2 研究思路图

第二章 相关概念及理论基础

2.1 基本概念

2.1.1 薪酬的概念

郭丹（2014）在研究中将薪酬分为经济性薪酬和非经济性薪酬。经济性薪酬是指实实在在的物质因素，可以分为直接经济薪酬和间接经济薪酬。陈海颖（2019）指出，直接经济薪酬是组织按照一定的标准以货币形式向个人支付的薪酬。间接经济薪酬不直接以货币形式发放给个人，但通常可以给个人带来生活上的便利或减少个人额外支出。比如有的公司提供上下班的免费交通，可以方便员工上下班；还有提供免费工作餐，减少员工的生活开支等。蒋黎宾（2017）表示，非经济性薪酬是指个人对工作本身或在心理与物质环境上的满足感。施云、马广奇（2019）在研究的过程中将非经济性薪酬可以分为工作特征和工作环境两大部分。工作特征是指工作本身具有的价值，典型的工作特征因素有趣味性、重要性、挑战性、可学习性、自主性、责任感、成就感、发展机会、晋升机会、技能多样性、工作反馈等。

2.1.2 薪酬管理的概念

王尚（2019）表示，薪酬管理是在组织发展战略指导下，对员工薪酬支付原则、薪酬策略、薪酬水平、薪酬结构、薪酬构成进行确定、分配和调整的动态管理过程。薪酬管理要为实现薪酬管理目标服务，薪酬管理目标是基于人力资源战略设立的，而人力资源战略服从于企业发展战略。王国生（2014）指出，薪酬管理包括薪酬体系设计、薪酬日常管理两个方面。薪酬管理是企业对员工提供的劳动、创造的价值进行评估，确定他们应该得到的报酬以及对报酬的给予形式进行制定、调整、确定的过程。在这个过程中，企业必须制定出合理的薪酬体系、薪酬结构，从而使薪酬水平、薪酬形式可以满足企业和员工的双向要求。祁文武（2019）指出，薪酬管理不是静止的，而是一个动态的需要持续关注、调整、管理的过程。在这个过程中，企业要不断地结合自身内部情况，密切关注市场环境的变化，调整薪酬预算，制订出相应的薪酬计划，并就具体问题与员工进行沟通，在此基础上不断完善企业的薪酬体系。

张勇（2016）表示，薪酬管理的目标是吸引和保留企业所需要的人才。同时，薪酬能够激励企业内部员工积极工作，使员工自觉地学习，从而丰富自身的知识，

提高企业的整体效率和业绩。员工的需求得到满足，企业的目标得以达成，在控制运营成本上发挥资金效用，这种对人才的投资就得到了应有的收益。

2.2 理论基础

2.2.1 激励理论

李淑娟（2019）在对激励理论研究中表示，目前激励理论主要包括双因素理论、期望理论和需求层次理论。其主要内容是指员工倾向于做在自己能力范围内的工作，需要对员工进行一定地激励以提高工作积极性。最早由美国心理学家弗雷德里克提出的双因素激励理论演变而来。张荣丽（2017）在对该理论研究中指出，满足保健因素能够提高员工满意感，满足激励因素能够提高员工工作积极性，两者相辅相成互相作用。李博辉（2018）表示，对于任何一个公司在发展的过程中来说，都离不开优秀的人才，而对于公司人才实行激励理论，可以在一定程度上减少人员的流失，保障员工不仅仅是在物质方面的激励需求，更保障了他们在精神上的激励需求。

2.2.2 公平理论

于启波（2017）指出，亚当斯的公平理论讲述的主要是员工工作的努力程度和所获得的薪酬之间的相互关系，剖析了薪资合理发放对员工工作积极性的刺激作用。

公平理论在企业的薪酬管理的运用，主要是正确的处理员工关系中的经济利益关系。胡佳钰（2019）指出企业中的员工之间有各种各样的关系，最关键的就是员工之间的经济利益关系，如何利用公平理论处理好员工之间的经济利益关系。处理好员工之间的经济利益关系，可以极大的提高员工的工作积极性和创造性，也会为企业创造更大的价值。

毛琦璠（2019）通过对该理论研究认为，企业员工的激励是与参照对象进行对比后的主观感受引起的，主要关注于企业薪酬的公平性。公平理论告诉我们，员工不只是只关注自己的薪酬总量，而且会关与他人薪酬的对比量，这种比较的结果会形成员工的激励作用。汤庆刚、胡朕棋、赵蓉、封静（2019）指出，职工在与别人进行对比时，通常有两种比较方式，一种是横向比较，另一种是纵向比较。横向比较是将得到的各种报酬与花费的时间精力、个人努力等各项投入的因素进行比值后与同一个组织内部的人员进行对比。纵向比较是将自己现在报酬与投入的比值与过去的报酬与投入的比值。公平理论在人资薪酬管理中的应用，

多是体现在薪酬的公平分配之中，在这个分配过程里，主要是从两方面来实现相对公平的，分别是内部的公平以及外部的公平。

2.2.3 马斯洛需求理论

需求层次理论，最早是由美国的心理学家亚伯拉罕·马斯洛在 1943 年提出的。马斯洛的需求层次理论的核心含义是，人们因为心智、环境等的不同，需求各不相同，可以分成不同的层次。

生理需要指的是人最原始、最基本的生存需求，比如饮食、睡眠、穿衣、交通等各类需要都属于生理需要。生理需要是人类的求生本能，在某些极端情况下，会成为激发人类行为最强大的动力。

安全需要是人类获得安全感的需求。人类不论是身体还是心灵都需要一个“避风港”，需要一种形式让人类感受到没有这样或那样的风险，以获得安全感。当人们不再为了最基本的生存问题烦恼后，就会努力开始追寻这种安全感。

感情需要是人类通过社交寻找感情寄托、获得忠诚感和归属感的需要。人与人之间的交往会产生不同感情。人们都希望得到正向的感情，比如上级对下级的关怀、朋友间的友情、亲人间的亲情以及恋人间的爱情等。

尊重需要是人类渴望能够被自己、他人以及社会认可，获得认同感的需求。这里的认同感来源于两个层面：一是自己对自己的尊重，也就是自尊；二是他人和社会对自己的尊重。人们渴望通过行为来获得这两方面的尊重。

自我实现需要是人类最高层次的需要，是人类通过自己的努力和付出，能够实现自己的理想、完成自己目标、达成自己能力范围内的事情，以得到满足感的需求。需求层次理论在薪酬管理中的应用，主要体现在针对不同层次的员工制定不同的薪酬策略，发挥薪酬管理的真正作用。

2.3 文献综述

2.3.1 国外研究综述

(1) 薪酬管理在人力资源管理中应用

Santanu Mitra (2013) 提出随着组织、商业环境和员工的变化，组织设计和管理薪酬体系发展的速度却更加缓慢，因此应该设立为人的薪酬体系，通过绩效计划支付奖励，并使薪酬体系富有个性化，以满足不同劳动力的需求和愿望。Eshetu (2010) 认为越来越多的组织使用可变薪酬计划来奖励员工取得的成果，提出可变薪酬计划设计的一个初步框架，里面包括环境的特征、组织的特征和组

织的薪酬策略等内容。Marsha B (2018) 指出薪酬标准 (SOP) 是一种相对较新的治理机制, 允许股东对高管薪酬的适用性发表看法。探究了 SOP 对盎格鲁-撒克逊公司治理环境的影响, 分析 SOP 作为一种机制来调整 CEO 薪酬的有效性, SOP 通常提高 CEO 薪酬的一致性, 但在过度补偿 CEO 和所有者管理公司中, 其有效性会降低。

(2) 薪酬管理在企业管理中的应用

薪酬管理在企业管理中起到重要的作用, Marsha B (2018) 针对美国东北部地区消费品公司的技能工资 (SBP) 计划与员工对薪酬体系的反应之间的关系进行研究, 发现公平感是解释性中介变量。SBP 计划为员工提供培训和更好的理解以及沟通, 将导致员工产生普遍的公平感。Oustapassidis (1999) 研究了公平分配视角下员工对不同分配方式的反应, 探究全面薪酬体系应该是将集体奖励均等分配给所有的群体成员, 还是应该承认个人的贡献, 并认为可以促进实施替代性薪酬计划。Feldhaus Isabelle, Mathauer Inke (2018) 认为通过比较绩效工资和固定工资, 发现绩效工资可以通过排序和激励效应对雇员的生产效率起着积极的作用, 生产效率较高的员工更倾向于选择了绩效工资。然而厌恶风险的员工对激励的反应更小, 更倾向于选择固定工资, 而不是绩效工资。Andrew (2012) 研究了工资水平的不同是否会对员工的工作效率产生影响, 结果认为工资待遇、设施福利服务、报酬、加班时间与员工的效率之间存在显著的关系。Nardos E (2010) 指出在一个组织中保留技术熟练的员工队伍与组织的发展和整体绩效密切相关。满意的员工一定会为组织实现竞争优势, 而薪酬管理对员工的激励和工作满意度有影响。Virginia (2013) 针对巴基斯坦奎达市经营的中小企业展开了问卷调查, 结果显示, 薪酬对员工主观幸福感有显著的正向影响, 促进员工的归属感和满意感。另外, 高层管理人员应该关注薪酬结构的设立与创新影响, 结果认为工资待遇、设施福利服务、报酬、加班时间与员工的效率之间存在显著的关系。

2.3.2 中国研究综述

(1) 薪酬管理在企业管理中应用

于启波 (2017) 指出企业必须走出人才认识误区, 树立正确的企业人才观, 建立起良好的企业人才环境, 不断探索全方位的人才激励机制, 充分发挥人才薪酬激励职能, 才能促进企业健康持续地发展。余婉 (2014) 认为随着社会的发展以及科技的进步, 越来越多的企业关注人力资源, 并将其作为企业发展的战略管理部门, 而人力资源管理的核心则是薪酬体系管理。合理有效的薪酬体系不仅对于激励员工、留住人才有重要价值, 也是企业人力资源管理的重要影响因素。张珠

波（2017）认为目前，我国很多企业对于薪酬体系建立了全新的认识，主要是由于企业的薪酬体系是现代企业管理的核心。但是，我国很多企业的薪酬体系还很不完善。当前，薪酬管理是每一个企业的核心组成部分，也是物质激励的关键所在。

张荣丽（2017）基于薪酬管理视角，选取海尔集团导入阿米巴经营结构的案例作为研究对象，并提出应该重视绩效的薪酬战略、宽带的薪酬结构和建立共享收益的薪酬制度。王华（2019）研究了薪酬抵税改革背景下，薪酬税收成本降低有利于员工平均薪酬的提高，并通过调节普通员工的薪酬水平降低了企业高管与普通员工之间的薪酬差距，最终提高了企业的全要素生产率。汤庆刚和胡朕棋等（2019）利用社会福利博弈模型分析薪酬管理中的工资等物质激励的有效性和局限性，因此应该加强企业薪酬体系的完善以及对职工的感情投资。

（2）企业薪酬管理体系优化

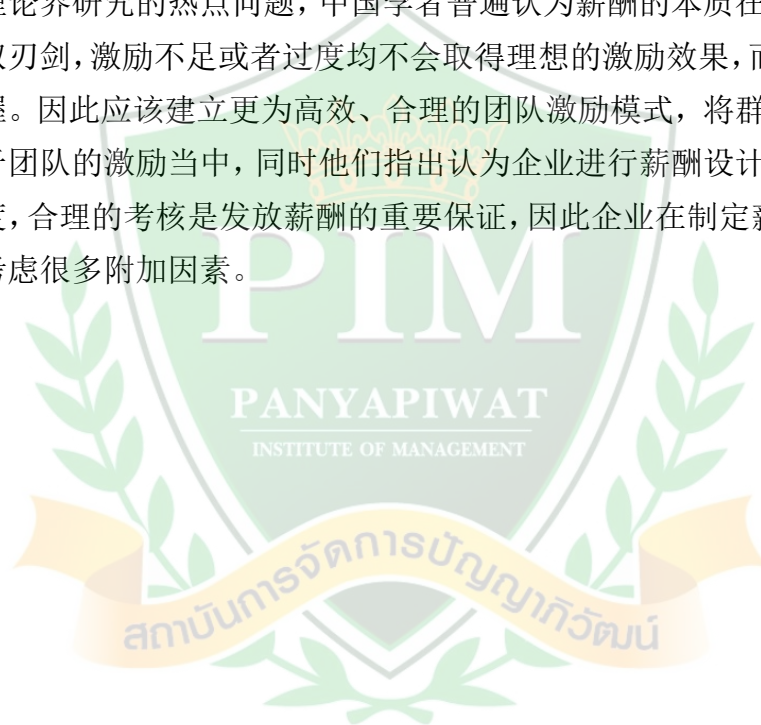
李淑娟（2019）认为企业在设计员工薪酬时，应该考虑两方面因素：一是对员工的激励，二是保持企业的成本优势。胡佳钰（2018）表示企业有义务为员工提供基本生活保障，保障不应低于社会平均水平；薪酬的内部公平与否会影响员工的工作积极性，甚至会出现离职的情况，企业在制定薪酬方案时，应进行评估岗位职责，保证薪酬体系内部公平。张荣丽（2017）认为，企业进行外部的市场薪酬调查应先于薪酬体系的设计，这样才能构建出符合自身发展的薪酬体系。毛琦璠（2019）指出，员工的薪酬满意度是公司薪酬激励体系是否有效的检验标准。传统的分配方式体现全员公平，却造成了平均分配的现象，影响公司整体效率。施云和马广奇（2019）在企业薪酬体系优化方面认为，企业中最重要要素是人才。为了激发员工的才能和潜力，需要建立科学有效的薪酬体系。王华（2019）针对包钢集团的现有薪酬体系进行分析优化，构建具有行业及国内国际竞争力、符合现代企业经营管理特点的新型薪酬体系，进行了劳动积累工作单元的再设计。

张珠波（2017）认为 A 公司的薪酬体系存在着基本工资等级差距不大、绩效工资激励效果不佳、不注重员工胜任能力提升等问题，采用基于胜任力、岗位、绩效的“C-2P”模式，对 A 公司的薪酬体系进行优化，即使用要素计点法进行岗位价值评定，改变绩效工资的核算方式，并将员工的胜任能力纳入薪酬体系，从而将薪酬与岗位、绩效、胜任力因素相联系。优化后的薪酬体系更有利于实现公司的内部公平性，其绩效工资也更具有激励性与灵活性，同时，公司员工对新的薪酬体系评价较高，工作满意度有所提升，员工流失率降低到 3%，生产部门与市场营销部门的绩效均有所上升。

2.3.3 文献述评

目前国外学者在薪酬管理方面的研究主要从在企业的人力资源管理以及企业管理两个方面的应用进行研究。薪酬管理作为人力资源管理的重要研究内容，国外学者认为它能在一定程度上影响着企业的组织效率、员工的工作效率；而在企业管理应用方面，科学合理的薪酬管理体系对于促进员工积极工作具有积极作用。

对于薪酬管理体系方面的研究中国学者主要从两个方面进行，分别是薪酬管理在企业管理中应用以及企业薪酬管理体系优化路径。如何激发人的工作积极性历来是理论界研究的热点问题，中国学者普遍认为薪酬的本质在于激励但它同时是一把双刃剑，激励不足或者过度均不会取得理想的激励效果，而合理激励的“度”难以把握。因此应该建立更为高效、合理的团队激励模式，将群体理论的研究成果运用于团队的激励当中，同时他们指出认为企业进行薪酬设计时应该做好绩效考核制度，合理的考核是发放薪酬的重要保证，因此企业在制定薪酬管理体系时，需要的考虑很多附加因素。



第三章 研究方法

3.1 访谈、问卷设计及发放

本文的问卷设计主要依据及沈昕（2019）学者的薪酬管理在企业人力资源管理中问卷量表，同时参考杭州星巴克的实际情况，制定了问卷调查表。本节主要研究问题是杭州星巴克目前现有的薪酬体系是否存在问题，因此本文根据对于相关薪酬管理体系文献综述的整体，同时根据杭州星巴克店员对于薪酬以及绩效考核需求来制定相应的问卷，从而来发现杭州星巴克店员对目前薪酬管理体系的满意度以及展望。问卷具体包括杭州星巴克店员的一些个人基本信息以及在薪酬激励、薪酬结构、绩效考核体系、员工晋升机制等满意度调查问题。

本次问卷发放以电子调查问卷为主，通过让杭州不同门店的店员利用问卷星完成数据的收集，在调查过程中一共发放了 300 份，有效问卷数为 287 份，有效率为 95.67%，因此本文的研究具有一定的有效率性。发放时间为 2021 年 2 月 25 日-3 月 25 日，问卷于 2021 年 3 月 26 日停止发放并收集整理，于 2021 年 3 月 28 日-4 月 5 日整理录入数据，并正式开始论文写作。

表 3.1 问卷调查对象基本情况统计表

	选项	人数（人）	占比（%）
性别	男	129	44.95%
	女	158	55.05%
入职时长	6 个月以内	38	13.24%
	6 个月-1 年	67	23.34%
	1 年-3 年	98	34.15%
	3 年以上	84	29.27%

来源：作者提供

通过表 3.1 可以看到本次问卷调查中有效问卷关于被调查者基本情况，其中接受调查的杭后星巴克男性职员共 129 人，占总人数的 44.95%，而接受调查的女性职员共 158 人，占总人数的 55.05%。在入职方面，大部分人已入职星巴克 1-3 年，这部分人数一共有 98 人，占总人数的 34.15%；有 84 人已经入职时间较久，在三年以上；有 67 人入职 6 个月-1 年；而剩余的 38 人刚进入星巴克公工作 6 个月以内的。

3.2 问卷信度与效度

3.2.1 问卷效度检验

本次的问卷效度检验利用的是专家检验法，即对相关领域的专家进行询问，以他们的评价作为判断的依托，继而检验问卷整体效度。本次效度检验共邀请了 15 位相关的专家，而这些专家都在企业管理以及人力资源方面都有着丰富的科研与实践经验。其中包括三位来自浙江大学的 3 位教授(1 位教授, 2 位副教授)，两位浙江大学公共管理学院教师，12 名浙江大学的经济与工商管理专业教师。专家对问卷效度检验表如表 3.2 所示。

表 3.2 专家对问卷效度检验表 (N=144)

	非常合适		比较合适		合适		不合适		非常不合适	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
问卷设计	4	26.67%	7	46.67%	4	26.67%	0	0%	0	0%
问卷结构	2	13.33%	5	33.33%	8	53.33%	0	0%	0	0%
问卷内容	3	20.00%	5	33.33%	7	46.67%	0	0%	0	0%

来源：作者提供

从表 3.2 可知，专家对问卷设计、问卷结构和问卷内容的设置都比较认可，因而本问卷具有一定的效度，也就是具有合理性，适合本论文提出问题的调查。

3.2.2 问卷信度检验

在检验问卷的效度之后，还要保障问卷可靠性，以便获取的数据是真实且有效的，同时该数据具备一定的稳定性。因此，也要对问卷信度进行检验，将收集到的 287 份有效问卷，利用 spss19.0 展开信度分析。将学术界普遍采用的 Cronbach's Alpha 系数作为衡量信度水平的标准，具体结果如下表 3.3 所示。

表 3.3 问卷信度分析表 (N=144)

维度	Cronbach's Alpha	项数
薪酬满意度	0.737	4

来源：作者提供

通过表 3.3 的信度分析发现，问卷总体信度水平为 0.737，大于 0.7，表明问

卷具有很好的信度水平，问卷设计可靠，通过信度检验，可以继续发放问卷。



第四章 杭州星巴克薪酬管理体系问卷调查分析

4.1 星巴克公司概况

二十一世纪企业中最宝贵的便是一个企业的员工，对于一个企业的管理很大程度上就等同于是对企业人才的一个管理，而与员工最直接挂钩的便是员工的报酬，那对于企业来说那就是对薪酬的管理。然而薪酬管理是很多企业管理者都无法得心应手的一件事。薪酬的话题是员工与企业矛盾的直接导火索，而且对于薪酬的纠纷每年都可以看到大大小小的报道中出现，企业中人才大量流失导致企业的状况日渐向下甚至企业倒闭（汤庆刚等，2019，p133）。员工与企业之所以产生矛盾，不过于企业对于员工的绩效考核标准不明确，企业的福利制度、激励政策不完善等。从行业环境来看，中国餐饮行业员工的平均流失率为 28.6%，星巴克的员工流失率在 25%左右，而海底捞的流失率则控制到了 10%，与海底捞相比，星巴克仍存在提升和优化的空间（祁文武，2019，p77）。

4.2 薪酬结构方面

4.2.1 薪资满意度

为了表彰并给予在实现企业战略目标中做出贡献的员工以实质性奖励，星巴克实行全面薪酬制度。全面薪酬制度与星巴克企业管理理念相符。全面薪酬计划是根据星巴克自身的企业文化和价值观进行设置，并渗透到企业管理的各个环节。星巴克采用全面薪酬体系，希望以此建立起良好健康的工作环境，便于挽留优秀人才和招募新人才，逐步实现企业的战略目标和业务要求。星巴克采用全面薪酬制度来体现企业对员工工作上的认可和回报，激励员工与企业共同成长。员工的薪资按月进行支付，主要由基本月薪、津贴和奖金、当法定社会保险中雇主缴费部分、其他福利以及加班工资这几部分组成。

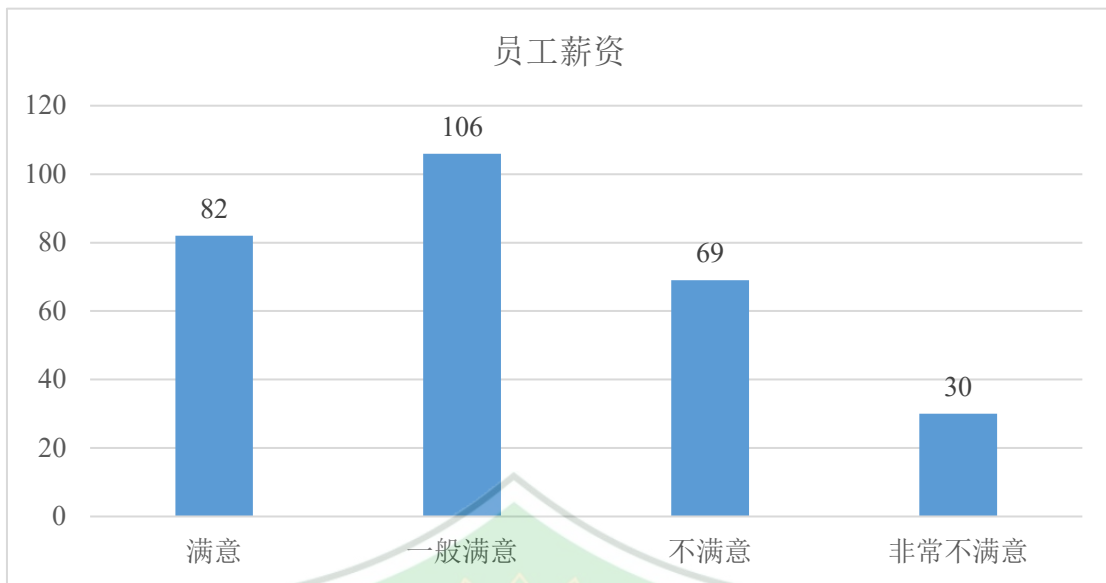


图 4.1 杭州星巴克员工薪资满意度统计图（单位：人）

来源：作者提供

通过问卷调查研究关于但杭州星巴克员工对于薪资结构方面的满意度方面，发现大部分员工对于自己的薪资水平为一般满意，共有 106 人，占参与问卷调查的总人数的 36.93%，其次认为不满意的共有 85 人，非常不满意的则有的 61 人。主要原因员工认为目前薪资发放缺乏一定的公平性、底薪平均水平比较低、工资增长幅度比较小、奖金发放数少等这几个方面。

4.2.2 薪资发放不满意原因

目前星巴克公司的薪酬设计基本以岗位薪酬为主，体现了形式上的平均主义，员工有一种吃大锅饭的感觉，认为只要自己上班完成本职工作，就应该拿到相应的报酬，至于工作结果的质量、工作过程中的主动性和工作速度的快慢都没有多大相关性。员工得到的激励就是加班工资，只有加班才会有额外的收入，这样会导致员工降低工作效率，拖延工作时间，从而可以产生加班奖励。另外，对于奖金的发放，基本上是按着岗位级别的高低作为发放的标准，缺乏针对性，不能对绩效优秀员工起到激励作用。

表 4.1 杭州星巴克员工对薪资不满意原因统计表（单位：人）

	薪资发放不公平	底薪较低	工资增长幅度小	奖金少
薪资不满意原因	67	89	87	44

来源：作者提供

因此在薪资发放水平方面，本文对认为薪资不满意和非常不满意的员工数据进行整合分析，其中较多杭州星巴克员工认为发放水平低且缺乏公平性，认为薪资发放不公平的共有 67 人，认为底薪较低的人数占比较高，共有 89 人，他们认为星巴克的薪资发放水平相较于其他连锁咖啡店，例如瑞幸咖啡、Costa 咖啡店等，因此很多的员工会因为薪资水平结构不合理而跳槽去别的咖啡店工作。同时在工资增长幅度方面，杭州星巴克员工指出员工涨工资必须要到一定的层级之后才能涨，并且涨幅的比例很小，对于很多的员工来说，并没有起到一定的激励效果和积极作用。

4.2.3 薪资水平影响因素

在薪资水平影响因素方面调查研究中，主要有以下几种因素供被调查者参考，职称、技能等级、薪酬分配模式、考核政策、行业环境以及公司/零售门店经营业绩。其中超过半数的员工认为主要与公司或者门店和考核政策这两者因素有关，统计人数占比分别达到了 65.16%和 55.05%；有占被调查总人数 48.08%的 138 人表示公司薪酬分配模式也是一个非常大的影响因素；而在技能等级因素以及职称因素方面的，分别有 99 人与 102 人认为有一定的关系，但是关联程度不是很高，主要还是公司的相关考核政策决定的。

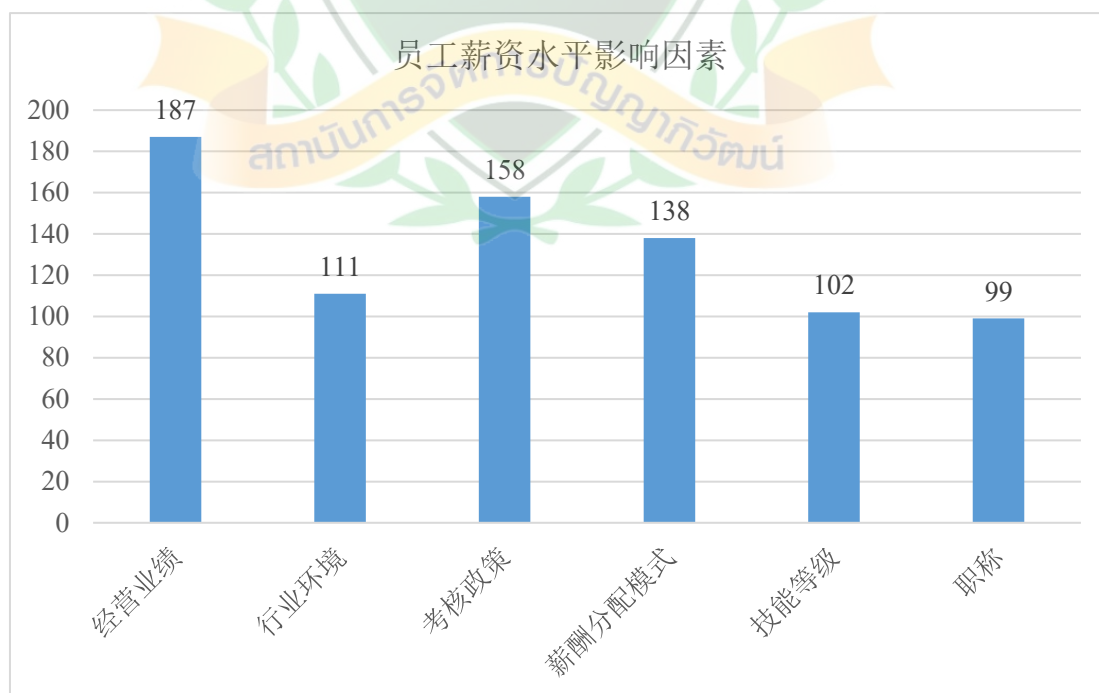


图 4.2 杭州星巴克员工薪资水平影响因素原因统计表（单位：人）

来源：作者提供

4.3 员工福利方面

目前杭州星巴克在员工福利方面主要以为员工交付五险一金、提供免费饮料、员工饮料券、员工折扣以及带薪假期为主，在其他员工福利方面，主要由培训机会、员工团建、交通补助以及餐补费用等，根据数据整理分析，除正常员工福利以外，获得培训机会的只有 76 人，说明星巴克对于员工开放培训的福利非常少；在员工团建方面，有 156 人表示自入职以来由参加过公司或者门店的团建的活动的，这部分占总人数的 54.36%，在交通补助以及餐补方面，分别由 89 和 77 位员工表示能够获得这两个方面的员工福利，而这一部分员工主要是有行政支持中心以及等级较高的管理层人员组成，对于公司基层以及零售门店伙伴来说，并不能享受到很多额外的员工福利，因此杭州星巴克在员工福利体系方面还不是特别完善，存在的问题需要改进。

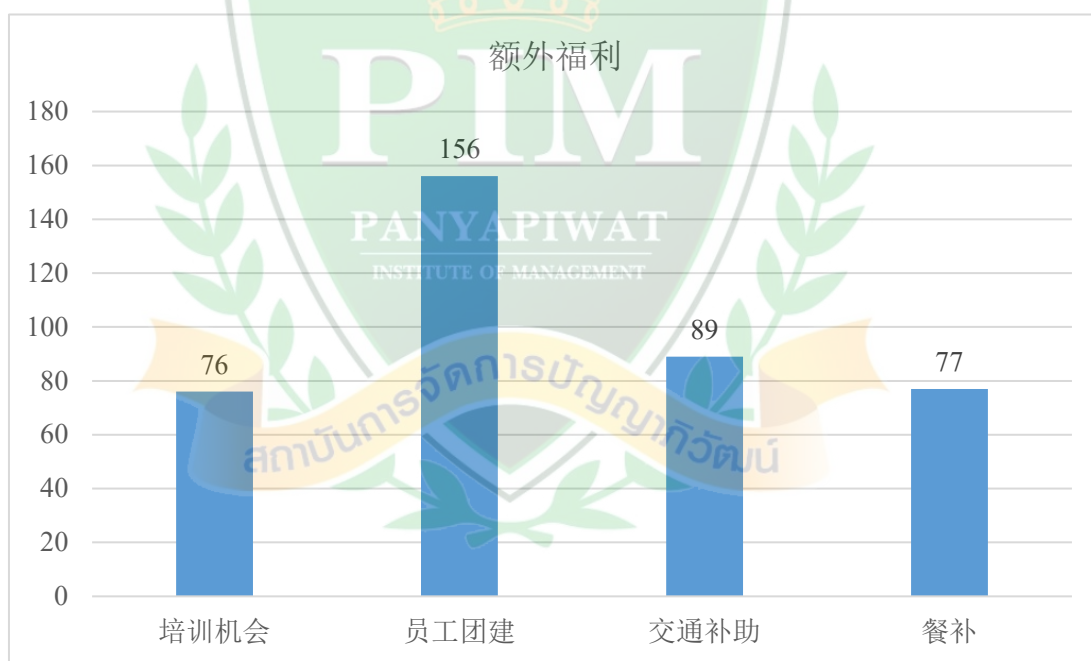


图 4.3 杭州星巴克员工获取额外福利方面统计表（单位：人）

来源：作者提供

4.4 绩效考核体系方面

星巴克绩效考核体系的存在是为了客观公正的评价店内员工在过去某一段时间内的辛勤付出，绩效评估体系分为四个等级，分别是“必须改进”、“达到期望”、“超出期望”以及“持续超越期望”。集团根据绩效考核得出的评估结果，来

得出员工的绩效考核情况，通过绩效考核情况，对员工某段时间内的工作情况、工作表现进行剖析判断，并以此为依据，判断员工能否获得年度绩效调薪的机会以及判断员工是否胜任目前的岗位。绩效考核体系按时间分为六个月绩效评估和年度绩效评估，这两种考核期限适用于不同层级的员工：

(1) 六个月绩效评估。这种绩效考核方法被运用于零售门店的星级咖啡师和值班主管。他们大约在六个月后，会收到来自门店店长的绩效评估结论。以六个月为一个周期，每个周期门店经理都会对员工进行绩效评估。

(2) 年度绩效评估体系应用于零售门店店副理及以上职位员工和所有支持中心员工。年度绩效评估的策略是将员工工作期望、员工个人绩效、员工职业发展、业务情况联系起来。年度绩效考核的周期是一年。

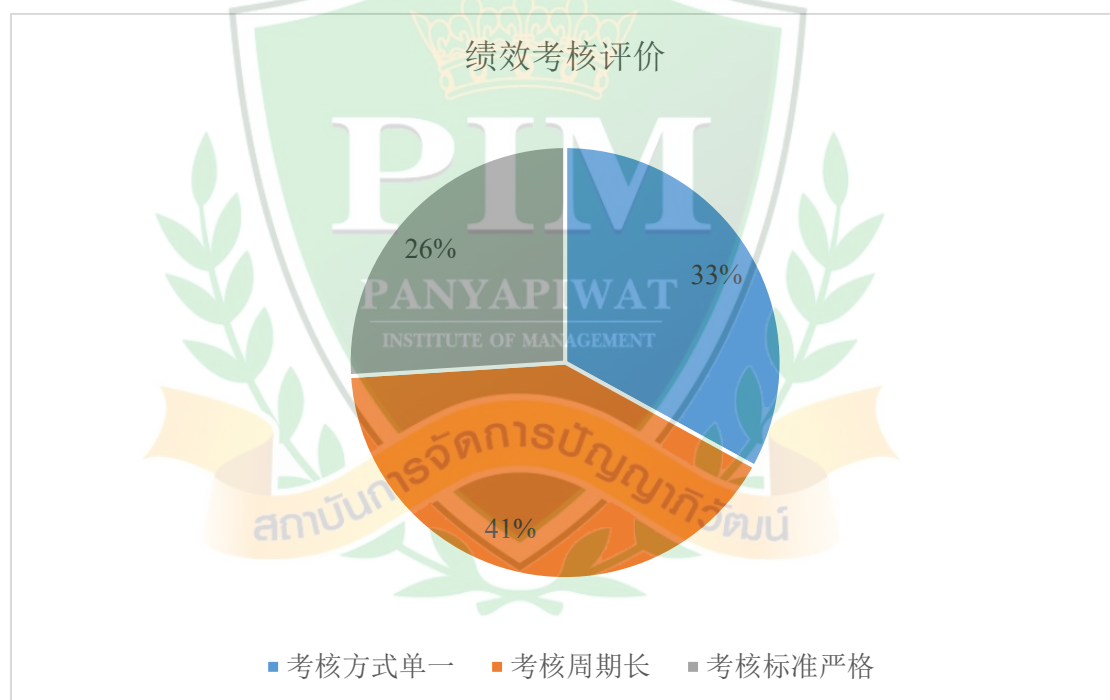


图 4.4 杭州星巴克员工关于绩效考核评价统计表

来源：作者提供

在关于杭州星巴克员工绩效考核方面，大部分员工对星巴克目前现有的绩效考核持有一定的意见。有 187 位员工表示在绩效考核方面的考核整体的周期性比较长，这部分人数占比达到了 65.16%超过了总人数的一半，他们认为由于考核周期性较强导致员工需要在长时间周期内保持一定的良好状态，虽然有利于员工管理，但是对于员工来说不能阶段性的获取自己的绩效考核结果，对于薪资涨幅以及之后的工作表现无法确定。同时一旦员工错过考核，就需要继续等待一个考

考核周期；在考核标准方面，120人认为目前的个人绩效考核标准较为严格，有些令人难以接受，这部分人数占比达到了总人数的41.81%；在考核方式方面，51.92%的员工认为考核缺乏灵活性，方式较为单一，并且对于零售门店的员工的绩效考核标准主要由店长负责，但是很多时候存在工作时间错峰，导致店长无法对员工进行全方面的评价，使得评价结果缺乏一定的公平和公正。

4.5 问卷小结

本次问卷调查针对杭州星巴克员工薪酬体系进行分析，在收集相关数据并进行统计和整理之后，主要得出以下几点结论：

第一，员工薪酬结构不完善。通过问卷调查数据显示参与本次研究调查的杭州星巴克员工对于自己的薪资水平满意度不是特别高，而其中很大一部分原因在于底薪较低、工资增长幅度小以及薪资发放不公平等。由于在杭州星巴克的零售门店因地理位置不同，其工作强度也有所不同，但是并未在员工薪酬上体现差别，因此很多员工认为公司的薪酬体系存在的问题。同时员工薪资涨幅小，致使很多有晋升想法的员工止步不前，对于普通类员工在工作积极性方面的也有一定的负面影响。

第二，员工福利无明显激励效果。通过调查发现针对不同岗位职级和工作方向，其相应的员工的福利体系具有一定的差异性。在公司团建活动方面，由于组织对象并没有辐射到所有员工，因此还存在一部分员工自入职以来为参加过公司团建活动；此外在员工培训、交通以及餐费补贴方面，只有的一小部分行政支持中心以及等级较高的管理层人员组成，对于公司基层以及零售门店伙伴来说，并不能享受到很多额外的员工福利，因此杭州星巴克在员工福利体系方面还不是特别完善，存在的问题需要改进。

第三，绩效考核具有局限性，在本文调查研究中发现星巴克目前的绩效考核体系按时间分为六个月绩效评估和年度绩效评估，考核周期较长、考核标准严格以及考核方式单一都是目前在研究调查中员工指出其还有待改进的方面。

第五章 对策与建议分析

5.1 加强固定薪资发展的公平性

固定工资方面，杭州星巴克应该充分考虑制度的内部公平性，将工资与工作强度挂钩，不同地区、不同门店应设定不同的固定工资。首先，工作强度考量需要制定一致的尽可能定量的测评方法，例如按工时计算、按顾客满意度测量、按门店的营业额、客流量测量或者综合测定的方式。下一步是确定工作强度如何与工资进行关联，由早晚班引起的工作强度差异可通过发放早晚班津贴进行关联，由销售额引起的差异可通过将销售额的一定比例加入固定工资中来实现挂钩。

5.2 优化员工福利

星巴克员工的福利与员工的职位和工龄挂钩。为了更好的管理及留住人才，除了统一的标准和福利之外，公司需要针对员工所属门店及部门设置额外的福利待遇。

针对支持中心的员工，可以尝试实行岗位工资加福利的薪资制度。支持中心的员工与一般公职人员基本相同，每天固定工作时长，可以统一薪资和福利标准。

针对零售门店的员工，管理层需要充分考虑其工作的特殊性。那些门店营业额较高或客流量较大的门店员工，需要适当增加他们的福利待遇。例如，营业额相对较高的门店，员工的工作强度相对来说也高。工作量也高于其他门店。针对这样的情况，人力管理者需要制定一定的待遇福利，对业绩高客流量大的门店员工进行额外的奖励。可以采取增加门店员工工作绩效补贴或给予员工部分带薪休假。这样可有效避免不同门店工作量不同但门店员工薪资待遇相同而导致员工产生不公平的心态。同时，可以激励员工为了高额补贴，对工作怀有更高的热情。

综合分析后可以看出，薪酬福利是门店员工决定去留的一个很重要因素。薪酬福利较低、待遇较差，使得员工企业文化认可度减低，降低员工工作的积极性和工作岗位的满意度，降低了员工生活的幸福指数。所以需要重视员工的业务能力和工作强度，将员工工作量与员工薪酬直接相关联，充分调动员工的工作积极性，让他们有更大的自由和发展空间。星巴克可以利用现有员工庞大的员工基数，为员工谋取各类福利，提高员工的生活品质。例如，星巴克可以和运动服装品牌进行长期合作，星巴克的员工在购买运动服装品牌的产品时可以享受一定的员工折扣。为员工谋取福利的同时，促进各类品牌产品的销量，实现互利共赢。

5.3 健全绩效考核指标与体系

在星巴克的薪酬体系中，绩效薪资占了较大的比重。目前绩效等级制度方面，星巴克主要有工作绩效等级和围裙等级制度。工作绩效等级是将员工的个人绩效从高到低化分为 CE、AE、ME 三个等级，依次对三个等级的员工进行不同幅度的涨薪，CE 为 500 元、AE 为 300 元、ME 为 150 元。但是大部分员工对该制度的评价是吸引力不够、等级差异小、涨薪幅度小，因此，星巴克应根据目前的市场状况、经济环境现状以及员工诉求，重新审视制度的有效性，适当增大奖励额度，拉开等级距离。

针对员工的绩效考核，需要保持客观公正的态度，客观全面的评价员工的德行和工作业绩，不断提高公司和员工的业绩，从各个层面激发员工的工作积极性，促使员工尽快完成工作任务量，确保企业达到业绩要求。绩效管理层面包括企业战略目标的确定和分解、建立绩效指标、确定绩效计划、绩效考核以及绩效考核结果的应用。每个企业现实情况不同，需要根据企业实际情况，进行不同绩效管理要求的设定，根据企业需求完善考核指标、绩效考核情况的运用和绩效沟通管理。绩效考核需要杜绝平均主义，需要对各个员工进行排名分级别，同级别的员工也需要进行集中排名。

至于围裙制度，员工们对其的评价是考核方式无趣、缺乏参与积极性，分析具体原因主要有以下几点：低等级围裙人数多、福利泛化，不具吸引力，而高等级围裙人数又太少，获选难度大；低等级围裙考核机制不明确，考察方式太过随意，能否入选全凭店长决定。由此，提出针对性的建议为：重新设计各围裙等级的人数，适量减少低等级围裙人数，增加高等级围裙人数；规范围裙制度考核机制，最好由公司总部统一设定，定期检查实施情况。

5.4 优化员工晋升路径与渠道

晋升路径方面，公司体制大改是目前暂时无法实现的，星巴克现在能做的就是尽量地保证垂直晋升、跨部门晋升的公平性以及为员工提供丰富的职业培训。保证晋升的公平能明显提高员工的积极性、降低离职率，为员工提供职业培训能使员工即使从星巴克离职也能保持一定的市场竞争力。同时，给予适当的组织认同，能有效降低晋升路线模糊化对员工满意度的负向作用。星巴克公司可以为员工建立两类职业发展路径，采用“路径和过程”（Path & Process）职业规划模型。这个模型的建立及分析，可以促使员工自己开始探索，在探索的过程中自我挖掘职业成长新机遇，促使他们在企业的职业生涯更加充满挑战性，促使员工自我成

长。在星巴克职业关爱的体系中主要有四个阶段，分别是甄选、发展、评估和项目结束后的跟进。

第一，甄选与发展。在星巴克的特有的职业关爱体系中，员工的直属经理也发挥着至关重要的作用，他们也需要通过参加培训，通过培训后指导员工制定个性化职业发展规划，并且辅导他人，给他人给予反馈。同时建议企业针对不同的岗位设定相应的档案，包含胜任该岗位需要具备的专业知识和技能等要求。

第二，评估与跟进。人力资源部门在整个项目结束之后进行最后一个阶段，也就是开展项目结束后的跟进。通过测评看每个学员对目标岗位的准备情况，对每个学员进行综合的测验和评价。部分员工准备充分，可以立刻投入到新工作中，并且适应能力较好；有的员工准备不够充分，还需要继续参加培训方能进入新的工作状态。在评估结束，如果员工的评定结果显示其可以胜任工作岗位，则人力资源部门需要及时跟进该员工，尽早的帮助员工实现其职业梦想。通过职业生涯规划地开展，同时参与到员工的职业生涯规划当中，可以更加全面的为员工优化职业生涯，主要分为外职业生涯和内职业生涯。外职业生涯是以管理者的层面为主，对员工认可，给予员工物质财富、社会地位等一系列财富；内职业生涯则主要是依靠员工本身，通过自身不断的努力学习，探索新知识，不断的提高自己是职业素养和职业技能来获得隐形的财富。这种隐形的财产是别人无法窃取的，也是通过自己提高综合能力及荣誉的总和，以便后期可以更好的实现自己的职业梦想。



第六章 总结

6.1 结论

本文通过文献归纳法和问卷调查法，对杭州范围内星巴克员工的薪酬体系进行调查了解。通过各种途径整理了有关星巴克现行的薪酬体系的概况，分别从绩效考核体系、员工的薪酬制度以及员工福利措施等方面进行深入思考分析，试图探寻星巴克在员工薪酬体系方面存在的不足和缺陷以及完善相关配套制度四个方面对分析得出的不足情况提出了改善的建议和意见，能够跟精准有效的满足员工对福利的需求、改善员工在工作中出现的窘境，实际有效的提高员工对薪酬及工作的满意度。

6.2 局限

本次研究的对象主要集中在杭州星巴克员工，对于一个国际性的餐饮巨头公司，这样采集的样本仅能代表在杭州等长三角地区的大致情况，放眼全国甚至全球范围，由于所处的地方政策和现实市场环境的变化，所在分公司也会存在的问题也相应的不同。而且仅通过问卷调查方式，只能满足抽样而非全面调查，抽样也仅能代表现阶段所暴露出的有限问题，进行研究分析的过程也存在部分的局限，得出的结论可能存在部分偏颇。如今大数据的发展将给我们带来很大的研究机遇，由于论文研究时间的限制和目前条件的制约，希望后续研究可以持续进行。在后续的研究中，希望大家可以进一步针对星巴克不同地区薪酬体系进行研究，具体而深入地分析哪些因素直接影响员工对薪酬体系的满意度，哪些因素间接影响公司达成更好的效益，并结合中国企业目前的管理理念丰富薪酬体系，以便提供给企业的人力资源的管理以参考，为其实践提供更多有价值的理论依据。

参考文献

- 陈海超.(2021).现代企业薪酬管理中的激励模式创新.《人才资源开发》,(08),74-75.
- 陈海颖.(2019).企业薪酬激励现状及其提升策略.《南方农机》,(18),209
- 郭丹.(2014).双因素理论对企业薪酬管理的启示及应用.《人力资源管理》,(12),80.
- 郭冬晴.(2021).探索国有企业薪酬激励新机制.《人力资源》,(08),104-105.
- 贺玉婷.(2021).如何有效建立国有企业激励机制.《人力资源》,(06),118-119.
- 胡佳钰.(2018).企业人力资源管理中薪酬管理问题研究.《现代经济信息》,(07): 141.
- 蒋黎宾.(2017).基于新时期企业人力资源薪酬管理的认识.《中国市场》,(16),151-152
- 李博辉.(2018).需求层次理论在薪酬管理中的应用.《企业研究》,(06),60-61
- 李彩英.(2021).国有企业人资管理发挥薪酬激励作用的思考.《投资与创业》,32(01),130-132.
- 李凤燕.(2021).如何构建企业薪酬激励机制.《人力资源》,(06),122-123.
- 李淑娟.(2019).新时期国企人力资源管理现状及其优化对策.《企业改革与管理》,(17),73-74
- 李紫晴.(2021).国有企业薪酬激励机制创新管理策略探讨.《企业改革与管理》,(02),73-74.
- 林涛.(2021).国有企业薪酬激励创新探索与实践.《上海煤气》,(02),5-8.
- 刘畅.(2021).畅通国有企业薪酬体系的改革路径.《人力资源》,(02),118-119.
- 刘弘烈.(2017).企业薪酬管理的现状及对策分析.《经贸实践》,(24),23-24.
- 毛闻之.(2021).基于激励理论导向的企业薪酬设计应用研究.《企业改革与管理》,(04),70-71.

- 毛珣璠.(2019).人力资源薪酬管理存在问题及对策解析.中外企业家,(02),97
- 牛远瑛.(2021).新形势下国有交通企业薪酬激励与思想政治工作的有效结合.广东公路交通,47(01),63-66.
- 祁文武.(2019).企业人力资源管理中薪酬管理体系的现状与改进建议.产业创新研究,(08),76-77.
- 申宇.(2021).油田企业薪酬分配激励作用.人力资源,(02),124-125.
- 沈昕.(2019).薪酬管理在企业人力资源管理中的应用研究.商场现代化,(04),86-87.
- 施云、马广奇.(2019).浅谈双因素激励理论在薪酬管理中运用.人力资源,(18),123.
- 汤庆刚、胡朕棋、赵蓉、封静.(2019).国有企业绩效考核及薪酬管理研究.现代经济信息,(07),133.
- 王国生.(2014).企业薪酬管理的常见误区与对策分析.现代经济信息,(08),105.
- 王华.(2019).企业人力资源管理对薪酬管理体系的优化分析.现代经济信息,(13),64.
- 王尚.(2019).我国企业薪酬管理现状分析.中国集体经济,(28),115-116
- 吴秀.(2018).企业薪酬管理的现状与改进办法.纳税,(23),135.
- 武新华.(2019).企业薪酬管理与绩效管理的关系.现代经济信息,(03),130.
- 于启波.(2017).浅析公平理论在企业薪酬管理中的应用.现代营销(下旬刊),(04),74.
- 余婉.(2014).激励理论在员工薪酬管理中的运用.北方经贸,(08),222.
- 张景浩.(2019).分析人力资源管理系统中绩效与薪酬的关系.中国管理信息化,22(13),80-81
- 张玲玲.(2017).激励理论在薪酬管理中的有效应用.劳动保障世界,(15),6+8.

张荣丽.(2017).现代企业人力资源管理中薪酬管理体系存在的问题及对策. *商场现代化*, (09), 101-102.

张勇.(2016).浅析薪酬管理体系的设计与研究. *现代国企研究*, (02), 73-74.

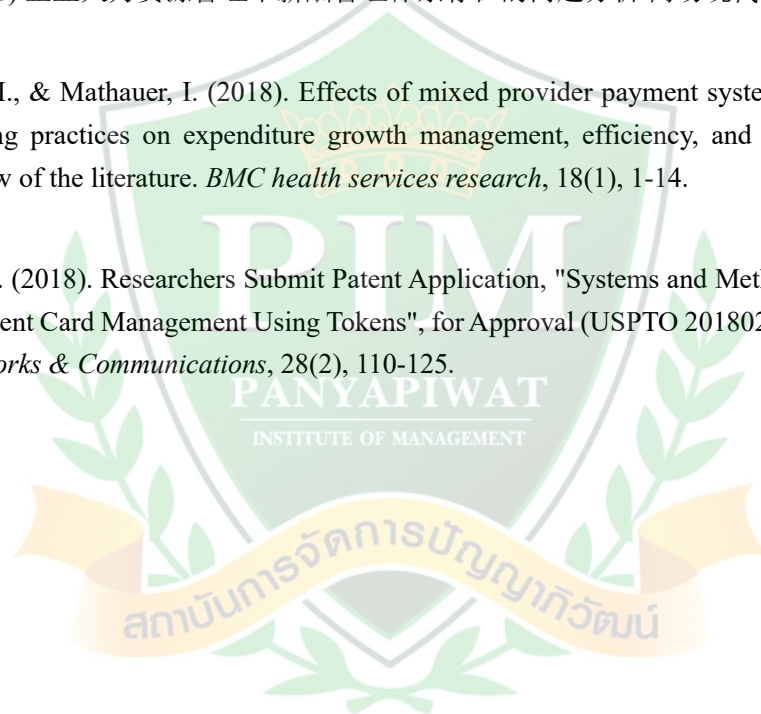
张云博.(2016).员工薪酬管理中激励理论的运用. *财经界(学术版)*, (20), 354.

张珠波.(2017).浅谈企业实施薪酬管理创新的有效途径. *经济师*, (06), 252+254.

周红.(2018).企业人力资源管理中薪酬管理体系存在的问题分析. *商场现代化*, (05), 76-77.

Feldhaus, I., & Mathauer, I. (2018). Effects of mixed provider payment systems and aligned cost sharing practices on expenditure growth management, efficiency, and equity: a structured review of the literature. *BMC health services research*, 18(1), 1-14.

Marsha, B. (2018). Researchers Submit Patent Application, "Systems and Methods for Rule-Based Payment Card Management Using Tokens", for Approval (USPTO 20180247306). *Computers, Networks & Communications*, 28(2), 110-125.



附录 A

咖啡饮品的消费者需求调研问卷

您好：

感谢您在百忙之中参与此次问卷调查。此次调查问卷结果主要用于学术研究，同时想了解贵公司在薪酬管理体系的情况。此次调查问卷采用不记名的调查方式，绝对保护您的隐私，请您在繁忙之余协助我们填写这份调查问卷，非常感谢！

1.您的性别？

A.男 B.女

2.您来到公司多久了？

A.6个月以内 B.6个月-1年 C.1年-3年 D.3年以上

3.您对当前的收入是否满意？

A.满意 B.一般 C.不满意 D.非常不满意

4.您对所在的工作环境是否满意？

A.满意 B.一般 C.不满意 D.非常不满意

5.与同行业相比你认为自己的薪资水平如何？

A.满意 B.一般 C.不满意 D.非常不满意

6.公司薪酬对人才的吸引力如何？

A.高 B.较高 C.弱 D.非常弱

7.对公司薪酬制度的公平公正性有何看法？

A.非常公平公正 B.比较公平公正 C.不确定 D.不够不公平公正

8.你对自己的工资涨幅：

A.满意 B.一般 C.不满意 D.非常不满意

9.你认为当前基本工资和单项奖的比例：

A.合理 B.比较合理 C.单项奖励偏少 D.单项奖励偏大

10 除工资外，你获得的其他福利有：（多选）

A.五险一金 B.培训机会 C.员工团建 D.带薪休假
E.交通补助 F.餐补

11. 你认为当前的分配模式是否合理？

A.合理 B.不合理

12. 如果你认为不合理，是何种原因造成的？（多选）

A.薪资发放不公平 B.员工底薪较低 C.工资增长幅度较小 D.奖金少

13. 你认为当前影响薪酬的主要因素有什么？（多选）

A.职称 B.技能等级 C.薪酬分配模式 D.考核政策
E.行业环境 F.经营业绩

14. 你对现行的绩效考核是否满意？

A.满意 B.一般 C.不满意 D.非常不满意

15. 你对现在的晋升渠道是否满意？

A.满意 B.一般 C.不满意 D.非常不满意

再次感谢您的配合，祝您工作顺利，生活愉快！



附录 B

专家效度检验咨询表

尊敬的专家：

您好！

我的硕士论文《杭州星巴克公司薪酬管理体系的研究》即将进入具体研究阶段，现设计出《杭州星巴克公司薪酬体系调查问卷》针对杭州星巴克员工关于对薪酬方面的评价进行调研。为测量问卷的效度，检验问卷的科学性，特向您咨询请教，敬请给予批评指正，提出宝贵意见！在此向您表示衷心的感谢！

1.您对问卷的整体设计评价如何？

非常合适	比较合适	合适	不合适	非常不合适

2.您对问卷的结构设计评价如何？

非常合适	比较合适	合适	不合适	非常不合适

3.您对问卷的内容设计评价如何？

非常合适	比较合适	合适	不合适	非常不合适

欢迎您提出宝贵意见： _____

再次感谢您的指导和帮助！

祝您身体健康，万事如意！

附录 C

杭州星巴克公司薪酬管理体系的研究访谈提纲

一、访谈目的

为充分了解公司内部薪酬管理体系现状及员工就激励问题的看法，更好地找出星巴克薪酬管理制度的改善和创新。

二、访谈方式

面对面访谈（同时做记录）

三、访谈对象

杭州市星巴克门店中层管理人员和店员

四、访谈提纲

（一）开场自我介绍

你好，我正在做一个关于杭州星巴克公司薪酬管理体系的研究方面的深度访谈，很高兴能获得你的支持与配合。本次访谈时间约为 30 分钟，我们谈话的内容除了相关统计人员，其他任何人员都不会知道。请你放心，我们会做好相关保密工作。

（二）访谈对话

- 1、请就你的姓名、职位、所做的职位等情况作简单自我介绍。
- 2、你什么时间加入星巴克伙伴的？从加入星巴克到现在有无岗位变化？
- 3、你对公司所处的行业是否看好？对公司未来的发展是否有信心？
- 4、你近期是否有收到公司的调查问卷？你对该问卷涉及的内容怎么看？
- 5、你对公司现有薪酬管理体系是否满意？
- 6、你认为我们公司现阶段需要从哪些方面改进薪酬管理政策？（比如工具、薪酬力度，激励对象的选择等）为什么？
- 7、若您获得了职位晋升，您愿意留在公司继续工作多长时间？
- 8、如果改善薪酬管理制度公司业绩会不会更好，管理层更加维护公司利益？
- 9、关于薪酬管理方面你是否还有什么建议？

（三）结束语

再次感谢你的配合，祝你身体健康，工作愉快!

致谢

在论文的设计与研究过程中，我想要感谢我的指导老师陈慕，是他在我一次的论文修改过程中耐心的指导我，指出我不正确的地方并监督我及时改正，同时也是我亲爱的指导老师陈慕，在我论文写作过程中，遇到瓶颈时给我提供意见并鼓励我，老师以其非常专业的学术知识与积极敬业的精神，深深的感染了我，因此我想要对我的指导老师表达真心的感谢之情。

其次我想要感谢教授我课程的所有老师，时光如白驹过隙，转眼就要毕业了。同时我还想要感谢我的朋友们，是他们不断的鼓励我，为我的校园学习生活也提供了很多帮助，让我大学生在活中收获到了许多。

最后我想向在百忙之中，抽出时间对本文进行检查与审阅的各位老师，表示衷心的感谢之情。

任博文

二〇二一年十一月一日



声明

作者郑重声明：所提交的学位论文，是本人在导师的指导下进行研究工作所取得的成果。尽我所知，除文中已经注明引用和致谢的地方外，本论文不包含其他个人或集体已经发表的研究成果，也不包含其他已申请学位或其他用途使用过的成果。与我一同工作的同志对本研究所做的贡献均已在论文中做了明确的说明并表示了谢意。

若有不实之处，本人愿意承担相关法律责任。

独立研究报告题目：杭州星巴克公司薪酬管理体系的研究

作者签名：_____任博文_____ 日期：2021年11月10日



个人简历

姓名：任博文

学历：

2021 年 工商管理硕士 Business Administration
Panyapiwat Institute of Management

2018 年 学士学位 会计专业
上海建桥学院

职业：学生

E-mail: 445847927@qq.com

专业能力/特长：计算机，摄影

