

中小民营企业薪酬管理的研究

——以佳美木业有限公司为例

陈鹏宇

辽宁对外经贸学院，辽宁大连，116052

摘要：在我国国民经济发展中，中小民营企业在稳定经济增长，缓解就业压力，提高居民收入等方面发挥着重要的促进作用，成为我国经济体系中不可或缺的重要组成部分。但是，中小民营企业在发展中，受自身发展特点限制，企业管理水平往往较低，在很大程度上制约着企业的发展。尤其是在薪酬管理方面，中小民营企业管理者往往对薪酬管理的认识度不足，没有清楚的认识认识到优化企业薪酬管理对企业发展的重要意义。本文以佳美木业有限公司为例，通过调查公司薪酬管理现状，对佳美木业有限公司薪酬管理中存在的问题进行了分析，并深入探究了产生这些问题的原因，从而针对问题，提出了佳美木业有限公司优化薪酬管理的有效建议。

关键词：佳美木业有限公司 薪酬管理 薪酬体系

引言

知识经济时代，企业竞争的核心在于人才的竞争，企业要想实现可持续发展，就必须重视人力资源的开发与管理。薪酬管理在人力资源管理中占据着重要地位，企业科学合理的薪酬管理，对其企业吸引人才、留住人才，促进企业稳定发展具有重要意义。

现代企业管理中，随着管理理念的转变，企业管理者越来越重视薪酬管理，并在具体实践中取得了显著成效。但是，在中小民营企业中，由于其自身特点，企业管理处于较低水平，管理者对薪酬管理的认识仍旧停留在初级阶段。因此，在薪酬管理中存在较多的问题。本文以佳美木业有限公司为例，分析了该公司在薪酬管理中存在问题及原因，并针对问题提出了有效的优化策略，不仅为佳美公司优化薪酬管理提供有效策略。同时因为佳美公司在薪酬管理中的问题与大多数中小民营企业相符合，因此本文研究对于中小民营企业优化改进薪酬管理也具有重要的现实意义。

一、员工薪酬管理相关概述

（一）薪酬的概念

薪酬是指由员工通过为企业提供劳动，得到的企业以货币或实物形式的报酬的总和，既包括工资、奖金、津贴等直接薪酬，也包括社会保险、职工福利、股票期权等各种间接薪酬，以及职业肯定、社会肯定等无形的、非货币性的薪酬。

（二）薪酬管理的作用

薪酬管理是指企业对员工薪酬进行确定、分配以及调整的动态管理过程。薪酬管理是企业日常管理中的重要内容，企业通过薪酬管理，能够及时调整不合时宜的薪酬策略，建立公平公正、高效有序的薪酬体系运行机制，从而提高企业管理水平，实现企业发展战略提供重要保障。

2 佳美木业有限公司薪酬管理现状

（一）公司概况

佳美木业有限公司（以下简称“佳美公司”）成立于2010年，属于木材加工和木、竹、藤、草制品行业。公司注册资本为500万人民币，为中小型民营企业。公司主要经营高分子板、免漆板、木门、木线条以及家具的生产、批发及零售业务，产品品种繁多，生产工艺精湛，产品质量过硬。经过十多年发展，公司目前已经引进了国际先进的自动机拼生产线，经过几十道工序精制而成，确保板材平整不变形，胶合度完全达到国家标准。同时，佳美木业始终秉承着“诚信、高效、双赢”的品牌发展理念，率先把优质、环保的厨柜、衣柜、儿童整体家具灵活运用不同风格的装修环境中，不断向精装全屋定制市场发展，加大品牌建设力度，瞄准打造“中国生态家居板材第一品牌”的目标，积极倡导“低碳生活”的健康消费理念。以品质优良的产品为载体，依托互信共赢的优质经销商资源，强大的品牌化、标准化、系统化的服务体系以及拥有共同价值

观的佳美团队；做负责任、值得依赖、健康持续运营的企业，从而更好的回报社会，回报全体佳美人。

现阶段，佳美木业有限公司不仅成为周边省市的家具产品的主要供货商之一，同时产品销售已经扩大至四川、广西、广东等各省份，销售网络基本已经实现全国覆盖。

（二）公司薪酬管理现状

佳美公司主要分为生产部、设计部、销售部以及行政办公室四个部门，共有员工 267 人，其中生产部门人员 216 人、设计部门 6 人、销售部门 38 人、行政办公室 5 人。公司员工主要以生产员工为主，并且公司厂房地址建在基层行政村，员工大多数都是周边村的农民工。公司员工的薪酬水平主要由老板决定，老板根据当地市场工资水平确定生产人员的工资。对于生产技术人员、设计人员，则是通过与老板沟通，最终确定一个相互满意的工资水平。工资并没有建立专门的薪酬管理制度和标准。

在薪酬构成中，各部门存在一定的差异。第一，生产部门中，厂长及设计人员薪酬构成主要包括基本工资、绩效工资、奖金三部分，根据厂区生产效率计算绩效，年终发放奖金。生产人员工资计算有两行方式，一种是日工制，每月工资固定；一种是包工制，根据生产程序确定生产单价，多劳多得，例如免漆门生产下料、电脑雕花、吸膜等一个门不

同工序有不同单价。

第二，销售部门工资构成主要有基本工资、绩效工资、奖金、福利，以绩效工资为主，按照销售量计算绩效，同时每月有固定的电话补贴、差旅费等。

第三，行政部门人员工资构成主要是基本工资与福利，福利包括社会保险、补贴津贴等。

三、佳美木业有限公司薪酬管理中存在的问题

（一）薪酬管理体系战略性不足

将薪酬管理体系纳入到企业发展战略中，是现代企业实现战略性发展的重要方面。实际上，战略性薪酬管理就是创新薪酬管理理念，确保企业在不同发展战略中制定与其相适应的薪酬管理体系。企业不同的发展战略，如不同的经营战略或竞争战略，必然会使企业薪酬结构及水平产生差异^[1]。但是，中小民营企业在进行薪酬管理体系制定中，通常未将企业发展战略理念融入到薪酬体系设计中，从而带来一系列薪酬体系矛盾，如岗位间薪酬水平失衡、动静态薪酬比例失调等，严重伤害员工的积极性。在佳美木业薪酬管理体系中，存在着明显的薪酬管理体系战略性不足的问题。作为典型的生产制造型企业，佳美在人力资源管理方面处于较低层次，更多的是公司对生产性工人的管理，而没有意识到薪酬管理体系对于高技术、高素质、高水平人才的吸

表 1 公司员工岗位及薪酬分配

部门	岗位 / 职责	工资
生产部	主管负责每月制定生产计划、厂区管理、生产人员调配等	基本工资（6000/月）+ 厂绩效 + 奖金
	生产工人主要负责生产职责	日工：按工种分 3000/月 -6000/月；包工：计件工资
设计部	主管负责产品设计、部门管理、设计人员培训及管理	基本工资（10000/月）+ 生产绩效 + 奖金
	员工主要负责产品设计	基本工资（6000/月）+ 福利 + 奖金
销售部	主管负责制定销售计划及方案、销售人员管理等	基本工资（4000/月）+ 绩效（个人绩效 + 团队绩效）+ 奖金 + 补贴
	员工负责产品销售	基本工资（2000/月）+ 绩效 + 奖金 + 补贴
行政办公室	主管负责管理公司所有行政事务	基本工资（6000/月）+ 福利
	员工主要负责公司后勤工作	基本工资（4000/月）+ 福利

纳与保留的重要作用，未能从薪酬管理体系设计上体现出高水平人力资源的拓展，从而导致企业人才竞争力较差，公司员工整体处于较低的水平，公司缺乏技术性人才，进而造成公司市场竞争水平较低，公司发展战略难以落地。

（二）薪酬体系不完善

在薪酬体系方面，佳美木业受自身发展特点限制，存在薪酬体系科学性不足，薪酬评价形式单一等问题。由于佳美木业凭借所有者的个人努力一手创建，公司所有的运营模式与制度都是其个人制定，在薪酬体系设计时，由于管理者自身限制，存在不科学、不合理的问题。同时，佳美木业没有专门的人力资源管理人员，大多是由公司管理者的一言堂决策。因此在公司薪酬评价过程中，受管理者主观影响因素较大。佳美公司在薪酬体系设计上，同样存在中小民营薪酬体系设计的普遍问题。因此，公司的人员流动性非常强，留不住人才，并且随着公司不断发展，公司几乎处于长期招工阶段，招聘、培训等经营成本不断提升。“家族式”管理模式在我国中小企业非常普遍，佳美木业内部大部分管理层人员是与创始人有亲属关系的家族成员组成，佳美木业的控制权被牢牢掌控在创办家族中。在佳美木业发展初期，这种“家族式”管理模式具有一定优势，如家族成员相互信任，易于沟通，佳美木业结构简单，管理方便，能够有效节省佳美木业的沟通成本、代理成本等。同时，员工薪酬也比较容易做到合情合理。但是，随着佳美木业发展壮大，“家族式”管理模式的弊端会充分暴露，家族成员牢牢掌握公司各方面的管理权，但是却没有响应的专业能力，容易遭受多方质疑。同时，公司员工职位与薪酬紧密联系，难免造成家族管理人员的“薪不配位”，造成专业人才的薪酬不公平感，严重打击员工的工作积极性。同时，专业技术人才难以摆脱“打工仔”情节，则始终无法与公司发展同心同力，最终影响佳美木业的发展。

（三）薪酬激励制度不健全

薪酬激励制度是企业薪酬管理的重要内容，直接关系到员工工作积极性与工作效率，从而影响企业发展。但是，中小民营企业通常由于自身管理者的限制，对于薪酬激励制度的重要性认识不足，在实际管理中通常忽视薪酬激励机制^[2]。在佳美公司的薪酬激励制度中，一方面公司仍旧以“高薪留人”

的思想为主，对于家具设计、生产技术性人才以及市场销售人才，主要是通过奖金作为激励机制，对人力资本的增值潜力重视度不足，薪酬激励停留在短期层面，长期激励不足。随着公司逐渐发展，员工能力水平的不断提升，单纯的物质奖励已经难以满足个性化需求，尤其是对于高素质人才来说，越来越难以增强其对企业的归属感与认同感。另一方面，佳美公司在薪酬分配中缺乏绩效薪酬部分，公司没有制定完善的绩效考核方案，对于占企业员工大多数的生产部门员工，主要采用日工制和包工制两种薪资制度，日工制员工每月固定工资，包工制员工根据家具工序制造单价，干多少得多少，全年没有绩效考核激励。这种情况下，日工制员工通常是工作能做多慢就多慢，企业管理者几乎是时刻监督工人做工；而包工制员工则是想干多少就干多少，自由度非常高。这严重影响了公司生产效率，其根本原因，在于薪酬管理对员工的激励性不足。

四、佳美木业有限公司薪酬管理优化建议

（一）制定公司战略性薪酬管理

企业实施薪酬管理，绝不仅仅是企业成本管理的意义。随着时代发展变化，现代企业管理理念的更新，薪酬管理已经不再停留在“佣金”的层面，而是直接关系到企业经营发展和市场竞争能力的重要内容^[1]。但是，大多数中小民营企业管理者由于缺乏长期战略性眼光，对企业薪酬管理的认识停留在初级层面，并未意识到战略性薪酬管理的重要性。因此，中小民营企业管理者必须要与时俱进，及时更新企业管理理念，将企业薪酬管理上升到企业战略层面上来，从而避免被时代所淘汰。佳美木业有限公司管理者应当重视战略性薪酬管理体系的建立，将薪酬体系的设计与发展同企业发展战略相适应。在薪酬管理中，首先应当引进专业的人力资源管理人才，由专业的人干专业的事，杜绝公司管理者一言堂的情况。同时随之引进先进的薪酬体系和管理机制，真正发挥薪酬管理对企业发展的推动作用，保障企业能够吸引人才、留住人才，从而发挥人才的创新创造力，为增强企业竞争力，实现企业经营战略目标发挥重要促进作用。

（二）建立科学的薪酬体系

在佳美木业有限公司薪酬体系中，存在明显的薪酬管理方案弹性不足的问题，采取单一的固定薪酬模式，薪酬体系过于僵化，浮动薪酬占比少之又

少,难免造成了薪酬管理有失偏颇。因此,佳美公司在薪酬体系建立中,可以引入“3P薪酬架构”,在基本的岗位薪酬之外,增加能力薪酬与绩效薪酬,建立浮动的薪酬体系,提高薪酬的弹性,从而激发员工充分发挥自身的潜能,创造价值,获取更高的薪酬,有效解决公司薪酬不公平的问题。在实际应用中,首先,佳美公司需要根据不同岗位职级科学设计薪酬,尽可能将不同岗位之间的薪酬差距控制在合理范围内,例如,生产部门员工、生产小组组长、厂区厂长固定工资逐级递增,但底薪的差距应当进一步缩小,在500元范围内,利用弹性薪酬拉开工资水平,生产小组效率高,则小组成员薪资水平高,厂区厂长根据厂区全部员工生产效率确定提成工资,这样可以兼顾效率与公平。其次,设置多元化的薪金给付体系,包括固定工资、绩效工资、福利、补贴等要素^[14],在框架形成后,不仅可以作为公司绩效考核的薪酬激励,同时还可以作为年终的利益分红依据,用现实利益充分调动起员工工作的积极性,提高员工的工作效率。

(三)完善公司薪酬激励制度

针对目前佳美公司薪酬管理各方面制度存在的严重缺陷,当务之急是完善公司的薪酬管理制度。第一,实现薪酬制度的标准化,确保制度公平性。公司通过建立标准化的薪酬制度,能够避免薪酬标准过于随意而对员工积极性的打击,降低员工的薪酬不公平感。在薪酬标准制定中,遵循价值评估与按劳分配原则,科学衡量各岗位对公司的相对价值,通过岗位评估,建立公司内部完善的职位等级结构;在进行岗位薪酬设计时,根据新建的职位等级结构,确定不同等级的薪酬标准并严格执行^[12]。第二,完善薪酬激励制度。一方面,通过建立完善的绩效考核机制,对生产部门员工在基本的包工制与日工制之外,根据满勤、投入产出比、小组效率、个人贡献等进行考核,设置生产小组奖励和个人奖励,以物质奖励为主;另

一方面,对于企业发展所需要的人才,除了物质奖励之外,丰富其他奖励形式,例如股权奖励,将人才与企业拉到同一阵线,增强其归属感;教育培训,为人才个人发展提供助力;还有带薪休假等等激励方法,都能够吸引与留住人才^[13]。

结论

随着我国社会经济的快速发展,中小民营企业发展空间越来越大,发展机遇越来越多。但同时,市场竞争日趋激烈,也使得中小民营企业面临着越来越严峻的挑战,尤其是在企业管理方面,中小民营企业受自身发展的影响,处于弱势地位。在薪酬管理方面,中小民营企业管理者受其自身影响,还存在一定的问题。本文通过对佳美木业有限公司薪酬管理现状的分析,发现公司在薪酬管理中存在薪酬管理战略性不足、薪酬激励制度不完善、薪酬体系不合时宜、薪酬提升通道单一等问题。通过深入分析,发现造成这些问题的主要原因是公司管理者对薪酬管理的认识不充分,“家族式”管理模式的影响以及高度集中的一元化股权的影响。针对问题,本文提出了佳美木业有限公司薪酬管理中制定战略性薪酬管理,完善薪酬管理制度,建立科学薪酬体系、拓宽员工薪酬增长通道等策略。佳美木业有限公司在薪酬管理中存在的问题具有中小民营企业的普遍性,本文研究在为佳美公司优化薪酬管理提供建议的同时,也能够为其他同类型中小民营企业改进薪酬管理措施提供有效参考。

参考文献

- [1] 陈通荣. 落后地区中小民营企业发展存在的问题及建议——以M集团企业为例[J]. 现代营销(经营版),2020(06):56-57.
- [2] 陈通荣. 中小民营企业人力资源管理存在的问题及建议——以M集团公司为例[J]. 中外企业家,2020(14):113-114.
- [3] 约热尼沙·卡斯木. 中小民营企业中薪酬管理存在的问题及解决措施[J]. 辽宁经济,2019(12):84-85.