

中小企业薪酬管理问题浅析

王亚铭

武汉炼化工程设计有限责任公司

[摘要]薪酬管理是人力资源管理中的重要内容，直接关系到企业的工作效率和员工的积极性。文章通过分析中小企业薪酬管理存在的问题，归纳分析其原因，提出了中小企业薪酬管理的对策建议。

[关键词]中小企业；薪酬管理；发展战略

[DOI] 10.12252/j.issn.2096-6288.2021.11.1374

薪酬管理是人力资源管理中的重要内容，直接关系到企业的工作效率和员工工作积极性。中小企业薪酬管理未能充分发挥其激励作用，普遍存在以下问题：岗位工资不能正确反映岗位的价值；职工薪酬差距划分不合理，员工薪酬满意度不高；绩效考核流于形式；只重视经济性报酬，忽视非经济性报酬等。面对当前薪酬管理现状，中小企业要对现行薪酬管理制度进行诊断，选择适合企业发展的薪酬策略，改善员工薪酬满意度，建设稳定的人才队伍，增强企业的市场竞争力。

一、中小企业薪酬管理存在的问题

近年来，随着建立现代企业制度和公司法人治理结构目标的确定，中小企业内部出现了岗位绩效工资制、岗位薪点工资制、岗位等级工资制、员工持股等多种新形式的工资制度，对企业经营管理者也推出了年薪制等新的激励方式。中小企业越来越重视把职工的个人收入水平和对企业所做贡献的大小挂钩。虽然现代企业制度不断完善，但是薪酬管理仍存在以下问题：

（一）岗位工资不能正确反映岗位的价值

中小企业很多实行岗位工资制，为每位员工定岗定薪，但因缺乏完善的职位分析及科学的岗位评价，岗位工资靠企业领导拍脑袋决定，无法真正体现岗位的价值。员工进入企业工作，得到合适的报酬是最重要的目标之一，薪酬高低代表着员工价值的大小，对应着员工对企业贡献的多少，合理的薪酬才会对员工起到激励作用。一些中小企业中，对员工薪酬尤其是基层员工薪酬关注度不够，缺乏对不同层级员工岗位的科学有效分析，对员工的岗位价值评价不足，岗位工资无法体现岗位的价值，使得员工工作积极性不高，导致员工消极怠工，甚至对企业有诸多怨言，对于自己的工作职责不能较好地履行，从而影响企业的经济效益。

（二）职工薪酬差距划分不合理，员工薪酬满意度不高

中小企业中不同层级的员工，薪酬水平差距较大。高管与中层管理者，中层管理者与普通职工之间，薪酬水平存在较大的差距；基层职工薪酬水平又趋于同一化，不能体现出员工的岗位价值大小、员工技能水平的差异。从而导致中小企业员工对自身工资水平的不满意程度较高，不仅是优秀员工不满意，一般员工也有很多不满意。尽管赫茨伯格的双因素理论认为，薪酬为保健因素，不是激励因素，但对于中小企业来说，薪酬依然具有很强的激励作用。员工对薪酬满意度不高，不仅影响员工的工作积极性，还会影响到员工的忠

诚度，甚至会造成核心员工、骨干员工的流失，对企业的可持续发展非常不利。

（三）绩效考核流于形式

中小企业中，管理者凭个人的行事风格随意地对员工进行奖惩较为普遍，且惩罚多奖励少，承诺多兑现少，没有明确的考核标准。绩效工资和奖金的发放未与绩效考核结果挂钩，导致“干多干少一个样”、“出工不出力”现象的发生。因为绩效考核流于形式，也造成中小企业不同层次员工的绩效工资发放存在暗箱操作、不透明、差距大等现象，无法充分发挥绩效考核的激励作用，激励效果不明显。

（四）薪酬管理只重视经济性报酬，忽视非经济性报酬

很多中小企业中，领导认为所谓的薪酬就是“钱”，这是非常原始的薪酬概念，也就是“唯钱论”，是一种极为错误的观念。很多中小企业员工流失率高，企业经营管理者往往认为是“钱”的问题，但很多时候员工离开企业，不仅仅是因为“钱”，而是因为员工的人格得不到尊重，优秀人才无法得到足够的重视和合理的发展，也就是员工的“精神价值”没有得到适当的体现。非经济性报酬恰恰是员工“精神价值”实现的途径，它能够满足员工尊重和自我实现的需要，依据马斯洛的需要层次理论，自我实现是人最高层次的需要，可见非经济性报酬的重要性。

二、中小企业薪酬管理存在问题的原因分析

针对上述中小企业薪酬管理中存在的问题，究其原因，归结如下：

（一）薪酬管理不能适应企业的发展战略

中小企业管理者往往只重视经济效益，很少思考企业的发展战略问题，在制定薪酬管理制度时，更难以企业的发展战略为指导。在制定薪酬制度时，没有明确的目标，盲目照搬照抄其他企业的经验，不能完全适应企业的发展战略，为企业后期发展埋下隐患。比如：中小企业的薪酬体系，往往比较注重结果，只关注员工某项工作的成功或失败，只注重眼前的结果而忽视员工投入其中的过程。这种短期激励方法，对于譬如新技术开发这种需要持续努力的过程但不能很快看到成功结果的工作，尤其无法体现激励的效果，长此以往，企业的长远发展将会面临巨大的损失。

（二）中小企业缺乏现代企业制度

员工薪酬体系设计，对设计者的专业性要求很高，整个员工薪酬设计方案的制定需要一套完整有序的流程才能得以实现，并最终获得员工的认可和满意。一般中小企业存在的

职工薪酬差距划分不合理现象，主要是由于缺乏现代企业制度所要求的科学管理流程和评定标准。比如：中小企业员工薪酬结构设计过程中，员工岗位工资的划分依据仍以学历、资历为主，忽视员工的能力，不能有效地激励员工，甚至可能使员工带有负面情绪投入工作，影响企业职工的保留率。

（三）薪酬调查缺乏有效的监督管理机制

人力资源市场收集的薪酬数据，不能确保信息的真实性，无法为企业制定薪酬策略提供有效的参考依据。有关部门要重视薪酬数据的收集工作，努力规避数据失效和漏报情况，加大对各企业主体薪酬数据的审核及管理工作，配备有效的监督管理机制，保障薪酬数据的真实有效性，从而为企业制定薪酬策略提供有力的支撑，切实保障企业员工的利益，进而强化企业自身的经营能力。

三、中小企业薪酬管理的对策建议

（一）企业薪酬管理要与企业的发展战略相统一

企业面对的主要问题是“经营什么，如果在经营中获胜”，这是企业的发展战略。企业的薪酬管理制度应与企业的发展战略相适应，是决定企业发展战略能否有效实施的关键因素。有效的薪酬管理制度和企业的核心技术一样，也可以成为企业的核心竞争力，能够为企业创造持续的竞争优势。企业管理者在制定薪酬管理制度时，应先思考企业的发展战略，确定企业的产品处于生命周期的哪个阶段，是创始期、成长期、成熟期抑或是衰退期，从而制定适应企业发展战略的薪酬制度。薪酬制度是企业薪酬的核心内容，同时也是薪酬体系的基础，建立一个适应企业发展战略的薪酬制度，使企业能够适应市场及经济发展需要，长期保持发展优势。

（二）构建完善的职位说明书，保障薪酬的内部公平性

员工都会期望自己的薪酬水平与自身在岗位上的贡献程度相匹配，匹配程度越高，员工的薪酬满意度也越高，反之如果员工的付出与收获不成正比，就会降低员工的薪酬满意度。对公司现有岗位的职位说明书进行重新构建，对每个岗位的价值进行赋值，薪酬水平与岗位价值相对应，才能达到薪酬水平的内部公平性。岗位说明书内容的调整，需要与公司的战略规划相结合，对于开拓重点业务市场的员工，需要加大激励力度，调动其工作积极性，提高其工作满意度和薪酬满意度；对于一般业务支持的员工，提供基本薪酬保障，从而实现相对意义上的薪酬内部公平性。

（三）开展薪酬调查工作，强化薪酬水平的外部公平性和竞争性

美国心理学家亚当斯的薪酬公平理论证明，保证薪酬内部公平性和外部公平性并存，才能有效提高员工的薪酬满意度。为了保障员工薪酬水平的外部公平性，必须加强员工薪酬水平调查工作。可通过以下几个途径获取薪酬数据：一是借助相关专业机构所提供的市场薪酬水平调查报告来获取数据；二是通过加强与同行业企业保持密切联系来获取有效薪酬信息；三是查询企业所在地统计年鉴所公布的数据等。

通过有效的薪酬调查，尽量获取真实有效的薪酬数据。在尽量获取真实市场薪酬数据的基础上，企业根据自己的实际情况，评估企业本身在行业内的地位，确定适合企业的薪酬策略。薪酬策略可分为领先型策略、市场追随型策略、拖后策略、混合策略，不同的薪酬策略有其各自对企业的适应性，大多中小型企业选择的是市场追随型策略。中小企业管理者在评估企业自身的基础上，结合市场薪酬调查数据，确定适合自己的薪酬策略，以此来保证企业薪酬水平的外部公平性和竞争性。

（四）重视非经济性薪酬的作用，提高员工的忠诚度

中小企业管理者应更新观念，薪酬可分为经济性报酬和非经济性报酬。非经济性报酬是指员工对工作本身或对工作在心理或物质环境上的满足感，比如工作中的成就感、挑战性、良好的工作环境、适当的员工慰问等等。管理者不要一味地追求经济型报酬，要重视非经济性报酬的作用。对于一些员工，特别是学历高的知识型员工，非经济性报酬尤为重要。中小企业管理者在保证员工合理的经济性报酬基础上，努力为员工创造一些非经济性报酬，比如：设置奖项，为员工创造褒奖机会；实行轮岗制度，为员工创造发展机会；实行慰问制度，在员工生日、生病时，给予适当的慰问等；还可以努力为员工提供舒适的工作条件、工作方式的弹性度、工作场所的便利性等。通过非经济性报酬的作用，提高员工的“精神价值”，从而提高员工对企业的忠诚度，激励员工创造更好的经济效益，促进企业的良性可持续发展。

（五）构建科学合理的绩效考核指标，提高绩效考核的公平性

完善的绩效考核为各级管理者提供了一个有效的管理工具，结合企业自身的实际运营情况、岗位价值、企业战略目标等多方面因素，把企业的经营目标分解到部门和个人，为不同岗位员工制定量化、客观的关键绩效考核指标，为员工的工作指明方向，对员工的绩效定期进行评估和反馈，做到奖优罚懒，为员工绩效工资发放，员工的晋级、晋升、降级、调薪、培训等相关人事决策提供客观依据，从而激发员工的工作积极性和创造性，提高员工薪酬满意度评价水平，提升企业的市场竞争力。同时，构建科学合理的绩效考核指标，可以弱化中小企业管理者在绩效考核中暗箱操作的思想，企业从上到下严格按照岗位的绩效考核指标考核，按照考核结果发放绩效工资，使绩效工资透明化，从而真正地起到激励绩优员工、惩罚绩差员工的积极作用。

参考文献

- [1] 约瑟夫·J·马尔托齐奥 周眉译 战略薪酬[M]. 北京：社会科学文献出版社，2002，4.
- [2] 贺伟，龙立荣. 内外在薪酬组合激励模型研究[J]. 管理评论，2011（9）：93-101.
- [3] 王红涛. 战略性薪酬管理及其体系构建[J]. 江西社会科学，2016（7）：198-203.