

南京理工大学泰州科技学院

毕 业 论 文

作 者：季欣楠 学 号：1806950506

学院(系)：商学院

专 业：人力资源管理

题 目：东洋服装公司薪酬管理

存在的问题及对策研究

指导者：刘琳 讲师

评阅者：王海峰 副教授

2022 年 6 月

毕 业 论 文 中 文 摘 要

为了对东洋服装公司薪酬管理进行优化改进，充分发挥薪酬管理对员工的激励作用，促进该公司发展。本研究将通过对企业薪酬管理模式创新的设计与应用进行研究，从薪酬管理、马斯洛需求层次理论、薪酬满意度理论、公平理论并就当前薪酬管理研究的理论基础进行说明。接着对东洋服装公司的现况，人力资源现状分析，当前薪酬管理结构。通过设置合理的调查问卷，调查员工对本公司薪酬管理的满意度并通过统计分析，研究存在问题的成因，最后进行薪酬管理优化设计。根据薪酬管理存在的问题及原因，按照相关薪酬管理设计理论原则，从岗位价值评价、薪酬管理结构优化、福利改善等方面对东洋服装公司的薪酬管理进行优化设计。

关键词 薪酬管理 薪酬满意度 员工绩效考核 薪酬管理优化

毕 业 论 文 外 文 摘 要

Title Study on the Problems and Countermeasures of Compensation Management in Orient Garment Company

Abstract In order to optimize and improve the compensation management of Orient Garment Company, we should give full play to the role of compensation management in stimulating employees and promoting the development of the company. This research will study the design and application of the innovation of the enterprise salary management mode, from the pay management, Maslow's hierarchy of needs, pay satisfaction theory, Equity theory and the current pay management research on the theoretical basis of the explanation. Then on the Orient Clothing Company's present situation, the human resources present situation analysis, the present salary management structure. Then by setting up a reasonable questionnaire to investigate the employee's satisfaction with the company's salary management and through statistical analysis. Finally carries on the salary management optimization design. According to the existing problems and causes of compensation management, according to the relevant design principles of compensation management, from the position value evaluation, the salary management structure optimization, the salary system consummation and so on to the Orient Clothing company's salary management carries on the optimization design.

Keywords Compensation Management Performance Review Pay Satisfaction

目录

1	绪论	1
1.1	研究背景及意义	1
1.2	国内外薪酬管理理论综述	2
1.3	研究对象与研究问题	3
1.4	研究方法与研究思路	3
2	理论综述	5
2.1	薪酬管理概念定义	5
2.2	马斯洛需求层次理论	5
2.3	双因素理论	7
2.4	公平理论	7
2.5	薪酬满意度理论	8
3	东洋服装公司介绍	10
3.1	公司简介	10
3.2	东洋公司薪酬管理现状	12
3.3	本章小结	15
4	东洋服装公司薪酬管理存在的问题及分析	16
4.1	薪酬满意度问卷调查	16
4.2	薪酬管理满意度访谈	18
4.3	东洋公司薪酬管理问题分析	20
4.4	东洋服装公司薪酬管理问题产生原因分析	22
5	东洋服装公司薪酬管理优化设计	24
5.1	优化薪酬管理的原则	24
5.2	建立规范的职位评价系统	24
5.3	优化薪酬管理结构	28

5.4 提升福利待遇	29
结束语	31
致 谢	32
参 考 文 献	33
附录 1	35
附录 2	37

1 绪论

1.1 研究背景及意义

1.1.1 研究背景

在经济社会发展的狂潮中,公司难免面临着多种挑战,如全球销售市场竞争、资源分配竞争、优秀人才鼓励竞争等。纵览现况,不难发觉,几乎各行各业在商品、服务项目、营销推广、管理方法等领域都处在单一化局面。但企业之间的竞争归根结底是人力资源管理的竞争。薪酬不单是员工的劳动所得,也在较大水平上象征了员工的自我价值、工作能力和发展前途。因此,薪酬管理是人力资源开发的主要内容,也是公司竞争力的重要因素。那么,员工对公司的薪酬是否满意,怎样改善薪酬管理机制以进一步提高薪酬满意率,这类问题将变成人才竞争力的决定性问题。

作为传统的服饰制造企业,东洋服装公司近些年在人力资源层面也面对着较大的挑战,具体表现在企业对优秀人才的吸引力不足,无法聘请到出色的专业管理人才。员工满意度,尤其是薪酬满意度较低,在企业运行时间不久的员工对于企业缺乏信任感,对企业情感不深,工作主动性和自觉性也不高。企业出现人才外流状况等。东洋服装公司的薪酬管理方法改革创新刻不容缓。

因而,本研究将科学研究公司薪酬管理机制的创意设计和运用,为东洋服装公司的薪酬管理方法改革创新给予建议,充分运用薪酬管理方法对员工的激励作用,推动公司的长远发展。

1.1.2 研究意义

(1) 理论意义

世界各国有关薪酬管理方法的例子许多,但大多数聚集在大中小型大型企业,关于服装制造企业的例子非常少。本分析可以弥补该行业薪酬管理探究的不足,为相关的公司制订薪酬管理模式给予参照。此外,文中从东洋企业的薪酬管理方法现况下手,融合世界各国经典的薪酬基础理论。为东洋服装公司量身定做的薪酬管理机制具备较强的针对性和可执行性,可以有效的解决企业目前的薪酬管理问题,具备一定的实际意义。

(2) 实践意义

东洋服装公司是南通市具备象征意义的服装制造企业,东洋企业的薪酬管理

问题在南通市服装制造企业中也具备普遍性。笔者为该公司设计的薪酬管理制度一样适用南通市别的服饰制造企业,对于推动了南通市中小企业的平稳长久发展有一定的实际参考意义。

1.2 国内外薪酬管理理论综述

1.2.1 国外研究成果

伴随着社会经济的发展趋势,现行标准的薪酬管理已经从宏观经济政策的视角发展为组织发展的视角。不同的国外专家对企业薪酬战略管理的分析也有很多不同点。

Ediberto(1996)强调,薪酬发展战略是薪酬核心理念、外界竞争、个体薪酬和薪酬管理方法的融合。管理人员必须确立薪酬发放的意义并依据社会现状制订切实可行的薪酬管理体系,根据员工的本人业绩考核指标来提高员工的自我价值。

Gomez.Megia (1987)、Mijlkovic (1988)等学者认为,公司的薪酬发展战略与企业发展战略应该相符合,自然环境产生变化,薪酬发展战略也需要与之相一致。“发展战略薪酬”的定义进一步扩展了学界和哲学领域对薪酬含义的理解,也为在日常生活中为员工提供激励机制薪酬给予了根据,为公司人力资源发展单位和关键人力资源管理设计方案激励机制提供了理论来源。

Darlington 和 Hank(2008)强调,搭建合理的薪酬管理方法是吸引住新员工吸引高层次人才的重要手段,不仅对企业内部融洽的团队氛围塑造起作用,还可以让员工在工作的过程中感到愉悦,从而在舒适的工作环境中为企业提供劳动,创造社会财富。

GangDu 和 YouminGao(2013)指出企业人力资源管理的一个重要工作内容就是薪酬管理,只有建立与企业发展战略相一致的薪酬管理体系,才能实现企业长久稳健发展。

1.2.2 国内研究现状

我国的薪酬战略管理,尤其是国企的薪酬战略管理,受行政部门现行政策的影响非常大。十八届三中全会至今,企业薪酬管理注重效率与公平、单一化与社会化的结合,企业薪酬规章制度实现了改革创新。

堵文静(2017)强调,在我国当前的环境分析适用宽带薪资结构方式,既能反

映公司的人性化特点，又能处理传统式薪酬问题。公司要根据宽带薪酬构造来呈现自身的核心价值，融合公司总体发展战略规划来实现员工价值。公司需要对于不一样的人创建相应的薪酬管理机制，以反映他们的个性特点。

陈小芬(2019)从公平公正的角度对深圳市润鑫隆企业的薪酬管理方法实现了优化。他强调，有效的薪酬管理方法务必表明其中公平公正性，员工才会自然而然地将自身的收益和付出与别人开展比较。假如她们认为自己得到了公平公正的对待，她们就会有对工作自觉性与积极性，反之则会打击积极性。

崔文姬(2019)对宽带型薪酬在民企发展趋势中的运用进行了解析和表述。他强调，在当今迅速发展的经济中，公司中间的竞争不会再是单纯性的商品竞争和管理方法竞争，反而是对高级学习型组织优秀人才的竞争。谁先得到出色的管理员工，谁最能平稳组织内其他员工，谁就能在白热化的销售市场竞争中占据一席之地。宽带薪酬更适合中小企业专业型员工的薪酬管理，因为它有利于员工分配，充分调动知识型员工的积极性。

综合国内外学者研究，对于企业薪酬管理的研究是多元化的，为本文的研究提供了有力的理论基础。在本次研究过程中，我们将通过查阅大量中外文献，结合各种研究方法，找出东洋公司原有薪酬管理制度的不足，并提出优化和改进措施。

1.3 研究对象与研究问题

1.3.1 研究对象

论文选取位于江苏南通的一家服装制造企业——东洋服装公司作为研究对象，该公司主要特点：劳动密集型产业、资本投入较少、薪酬管理模式传统、员工工作积极性不高等。

1.3.2 研究问题

本文主要分析了东洋服装公司在当前经济背景下的薪酬管理政策，分析了公司薪酬管理水平的优劣势，并在此基础上分析了公司薪酬管理模式、薪酬水平、人员需求等方面存在的主要问题。

1.4 研究方法与研究思路

1.4.1 研究方法

为了更加系统、准确、透彻的分析东洋服装公司的薪酬管理特点与问题。本文采

用了文献研究法、问卷调查法和访谈法。

(1) 文献研究法

通过报纸、书刊和杂志等传统学习渠道和知网、百度文库、万方等在线网络学习资源,认真检索、查阅、学习与薪酬体系设计有关的国内外相关理论和研究,通过对收集到的理论知识和研究成果进行消化和吸收,将学到的知识通过加工用于本文对东洋服装公司员工薪酬管理优化研究。

(2) 问卷调查法

针对东洋公司当下实行的薪酬管理制度,设计合理的关于薪酬管理方面内容的问卷,调查对象为公司各层级全体员工,通过填写调查问卷的方式汇总分析公司薪酬管理方面存在的问题,为后文设计优化方案提供数据支撑。

(3) 访谈法

本文将采用访谈的方式,邀请东洋公司各个层级随机员工进行访谈交流,以更直观的方式找出东洋企业薪酬管理模式实施过程中存在的阻力,产生的问题以及背后造成问题的原因,为保障措施的提出做好前期准备工作。

1.4.2 研究思路

本文研究思路首先阐述本文所研究的课题背景及意义,然后介绍本文运用的相关概念界定和理论基础,从薪酬管理、马斯洛需求层次理论、薪酬满意度理论、公平理论并就当前薪酬管理研究的理论基础进行说明。接着对东洋服装公司的人力资源现状进行描述接着通过设置合理的调查问卷,调查员工对本公司薪酬管理的满意度并通过统计分析,研究存在薪酬管理问题的成因,为优化薪酬管理制度奠定基础。最后进行薪酬管理优化设计,根据薪酬管理存在的问题及原因,遵循相关薪酬管理设计理论原则,从岗位价值评测、薪酬管理结构优化、福利制度完善等方面对东洋服装公司的薪酬管理进行优化设计。

2 理论综述

2.1 薪酬管理概念定义

薪酬管理是指企业在经营战略和发展规划的指导下,根据组织内全体员工提供的绩效,确定员工薪酬的总量、构成、结构、形式和原则的动态管理过程。薪酬管理旨在实现薪酬管理目标。根据企业的经营模式和发展战略,结合企业的实际目标,制定符合人员和企业发展特点的管理模式。匹配薪酬管理有助于稳定员工,吸引高素质人才,实现企业和员工的共同发展。

在制定企业的薪酬战略时,既要考虑具体的经营目标,又要处理好企业与员工的关系,确保相互促进,协调发展。

薪酬理论和激励理论是两个齐头并进、相伴相生的理论。

自从 20 世纪二三十年代以来,国外许多管理学家、心理学家和社会学家结合现代管理的实践,提出了许多激励理论。这些理论按照形成时间及其所研究的侧面不同,可分为内容激励理论、过程激励理论、行为后果激励理论等。

2.2 马斯洛需求层次理论

内容型激励理论重点研究激发动机的诱因。主要包括马斯洛的“需要层次论”、赫茨伯格的“双因素论”和麦克利兰的“成就需要激励理论”、奥德弗的“ERG 理论”等。

马斯洛需求层次理论是由美国心理学家马斯洛从人类动机的角度提出的需求层次理论,他强调人的动机由人的需求决定,而人在不同时期有不同的需求占据主导地位,其他需求则居于从属地位。人类的需要金字塔从高到低分为 5 个层次依次为:自我实现需要、尊重需要、社交需要、安全需要和生理需要。

(1) 生理需求

生理需求,是指人类为了维持最基本的生存所需要满足的要求。比如吃饭、喝水、穿衣、睡眠、健康等方面的需求。生理需求是推动人类行为的最大动力。也是最基本最根本的需求,如果无法满足生理需求,那么人类唯一考虑的就只会是如何活下去,而对于其他的比如思考,道德方面,根本不做考虑。最简单的例子就是当一个人没有食物,渴望活下去的时候,本能会驱动他不择手段去抢夺食物,而不会考虑其他的法律或者道德底线。

（2）安全需求

安全需求。这个是指人类对于安全，秩序，稳定及免除恐惧、威胁与痛苦的需求。

当人类解决了生理需求之后，就产生了安全需求，比如人身安全、财产安全、工作、健康保障等等。在这个阶段，人类开始有了更高的追求，房子，车子，工作，存款等。这些成为了这个需求层次的人类的动力。

（3）社交需求

社交需求，这个需求从字面就可以理解，是指对于社会、社交的联系的需求，需要感情联系，被认可，乃至有地位等。

人类需要在某个组织或者群里中获得认可，并且有归属感，希望成为群体的一员，大家相互关心和照顾，同时人类都希望获得友情和爱情，人是群居动物，需要和其他人关系融洽，收获友情和爱情。

可以明显区分出来，这个需求已经是比较高层次的需求，在解决个人的生存需求之后，进一步需要的归属需求，而在这个阶段人类有了满足需求的动力将会超过其他需求，一个刚刚解决温饱吃住问题的人，群体归属和爱是他最大的动力。

（4）尊重需求

尊重需求，这个明显就属于比较高层次的需求了，主要是指比如：成就、名声、地位、升职等等需求。他包括自我价值体现的个人体现，也包括他人的尊重和认可。

比如为了获得更高的社会地位，绅士名流，或者一些慈善人士，他追求的目标是希望进一步被社会被他人尊重，认可，所以为了这个需求而产生的动力也是巨大的。

（5）自我实现

自我实现，这个是最高层次的需求，比如实现理想，改变社会，改变时代等高端的需求，比如一些早就财务自由的大佬还是愿意去拼搏，只是为了创造一些新的东西，给这个时候画上自己的一笔。

比如很多首富，商界大佬，为了实现自己的理想和抱负，仍然在不断努力奋斗，从而满足自己的需求，像某位大佬说的，钱对他不重要，只是数字而已，但是他还是要工作，为了自己的理想，为了改变一些事情。

以此为理论基础，集合企业每名员工的实际情况，我们可以得出结论：企业

薪酬管理措施要因人而异、量体裁衣，以满足不同员工的需要，进一步起到薪酬激励作用。

2.3 双因素理论

知名的“激励保健因素”理论是美国知名心理学专家赫兹伯格于 1959 年明确提出的，该概念也被称作“双因素基础理论”。企业的现行政策、监管方法、人际交往、基本工资等都是隶属于保健因素。

而激励因素是指能让员工感到满意的因素。通过改善激励因素，员工可以得到满足，他们的积极性和工作效率都能得到提高。工作中的成就感、个人晋升机会、工作中的挑战和奖金都是激励因素。薪酬中的激励因素可以通过绩效工资、晋升等逐一体现。激励因素是激发员工工作热情的重要手段，也是员工满意度的重要影响因素。在薪酬管理优化过程中，不仅要考虑保健因素，还要考虑激励因素，给员工充分发挥主观能动性和个人能力的空间。

过程型激励理论重点研究从动机的产生到采取行动的心理过程。主要包括亚当斯的“公平理论”、弗鲁姆的“期望理论”、豪斯的“激励力量理论”、洛克的“目标激励理论”和等。

2.4 公平理论

2.4.1 公平理论概念

美国北卡罗来纳大学心理学家、行为学家亚当斯提出了一个被普遍应用于人力资源管理尤其是薪酬管理当中的理论，即“公平理论”。理论指出，员工不是处在真空当中工作的，而总是在和同公司、同级别、同行业的其他人进行比较，比较的高低优劣会对他后续的工作努力程度和做出的工作行为产生重要影响。员工关注点不仅在于自身所获得的绝对报酬额的多少，更在于与其他人相比的相对额的多少。公平理论启示我们，作为管理者，应该尽量实现员工报酬上的公平，不能因性别、年龄、地区等因素对个别员工产生歧视。

2.4.2 公平理论对于企业薪酬管理的积极作用

(1) 有效激励企业员工

员工在付出一定的劳动后，不仅需要在精神上得到企业的认可，还需要在福利、待遇，尤其是岗位晋升、工资水平等方面得到回报。我们不仅要在经济上和物质上奖励员工，而且要在精神上鼓励他们，以调动他们的积极性，工作的质量

和效果。

(2) 不断优化内部资源配置

鼓励企业充分利用公司薪酬管理的资源导向配置功能,有效合理地配置大量的内部人力资源和外部生产资料,使每个员工充分了解企业的工作目标,使每个员工的具体个人行为与企业组织的工作目标相一致。

(3) 有效率地吸引外部更多优秀人才

一个公平合理的员工薪酬激励机制不仅能留住整个集团企业内部原有的人才,还能有效吸引更多的外部人才,保证整个集团企业内部人才的发展充满活力。

薪酬激励功能效果优差往往是通过员工薪酬满意度体现出来的,员工的薪酬满意度越高,薪酬的激励功能就越明显,员工就会更努力地工作,往往得到企业领导的肯定和赞赏,从而得到更高的薪酬,从而形成一个良性循环,企业可能留住更多优秀的员工。相反,则会形成恶性循环,造成人才流失。

员工的工作态度直接影响着生产经营的成效,而员工的薪酬满意度又直接影响着他们的工作态度。薪酬激励就是在保障员工基本生活的同时,充分激励、发挥员工的能力,从而提高企业的经济效益和市场竞争力。

2.5 薪酬满意度理论

2.5.1 薪酬满意度概念界定

所谓薪酬满意度,是指员工对获得企业的经济性报酬和非经济性报酬与他们的期望值相比较后形成的心理状态。

员工薪酬满意度是一个相对的概念,一般认为超出期望值表示满意,达到期望值表示基本满意,低于期望值表示不满意。

2.5.2 薪酬满意度影响因素

企业薪酬激励的效果在于员工的薪资满意率,有益于企业的社会经济权益。要剖析员工的薪资满意率,务必剖析员工薪资满意率的影响因素。员工薪资满意率的影响因素主要是如何处理外界公平、内部结构公平和本人公平这三种公平。

(1) 外界公平就是指企业员工取得的工作报酬与人力资源市场水准进行比较,或与同样领域、同样岗位的薪资水平进行比较。

(2) 内部公平就是指依据员工在企业内从事的工作任务的相对价值提供相应的报酬。员工相比对外界公平的关注,更关注内部结构的公平,在关心自身收益

的同时，也在与四周的同事开展比较。但是，薪酬与满意度联系的关键不是员工的实际所得，而是对公平的感觉。

(3) 个人公平就是指对员工本人对本身经验、工作能力和企业贡献的自我认知。薪资支付的基本准则之一是高效率优先，即依据员工的岗位和对企业的奉献进行报酬支付。为了更好地实现个人的公平，首要是把员工分配在适合的岗位上，为他们的职业发展提供机遇。但有着同样岗位的员工也由于技术实力、专业能力的不同，当员工觉得自身的报酬水准与销售业绩不一致时，觉得“无论做的多少，做的好或是做的不太好，都一样”，便会对薪酬造成不满意。

3 东洋服装公司介绍

3.1 公司简介

3.1.1 公司现状简介

南通东洋服装有限公司成立于 2003 年，座落在南通市如东县，是一家集研发、生产和销售服装的中型纺织服装企业。到 2020 年，东洋公司拥有 340 多名员工。公司的最高管理层是总经理办公室，下设销售部，采购仓储部，人力资源部，财务部，生产部，策划设计部，共 6 个部门。东洋公司组织结构如图 3.1。

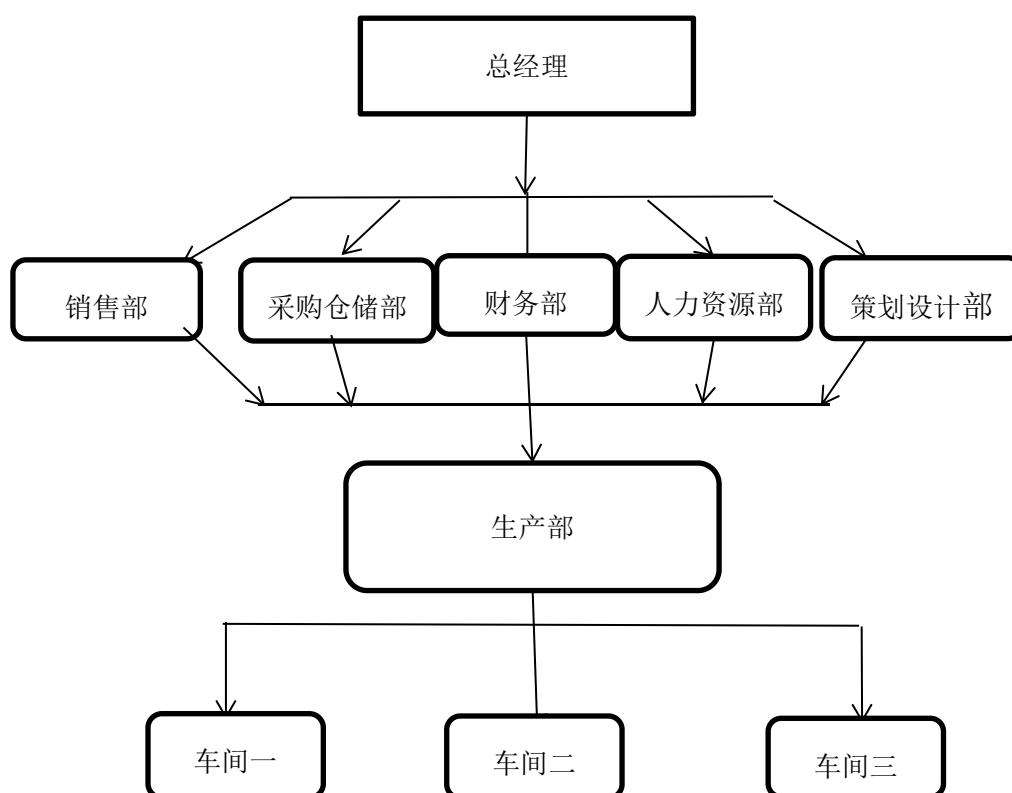


图 3.1 东洋服装公司组织结构

资料来源：根据东洋服装公司资料整理所得

3.1.2 人力资源现况

南通东洋服装有限公司的服装生产是项生产密集型的产业，员工依据其工作的内容和职责分为销售部，采购仓储部，人力资源部，财务部，生产部，策划设计部六大部门，其中除却生产部、销售部为独立部门，采购仓储部与策划设计部门统一归为技术部门，财务部和人力资源部统一归为管理部门，由总经理亲自负责。截止到 2020 年 12 月份，公司现有员工 344 人，其中，各部门人数占比情况如图 3.2。

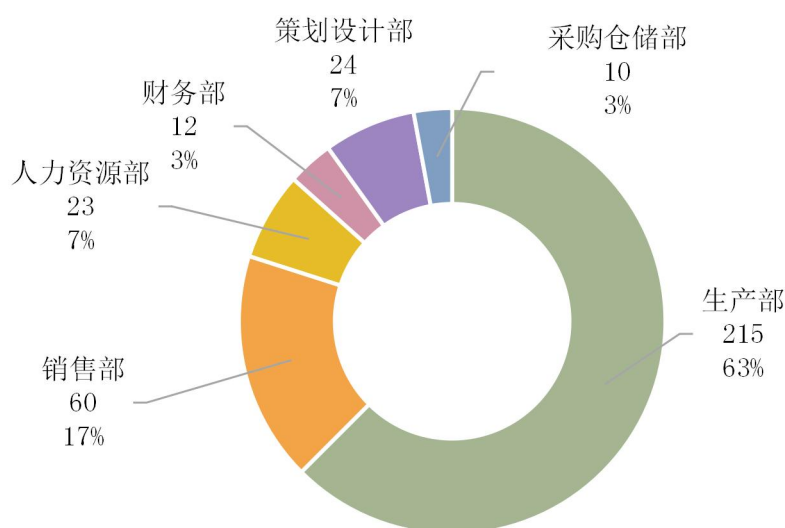


图 3.2 东洋服装公司员工各部分占比情况

资料来源：根据东洋服装公司资料整理所得

作为一家中小型的生产密集型企业，东洋公司对高学历人才的吸引力不强，东洋公司也曾多次提出加大对高学历人才的招募力度，但取得的收效甚微，并没有改变本公司管理队伍学历整体偏低现状。东洋服装公司作为一家生产密集型企业，大部分的员工都是从事体力劳动，该公司的员工也普遍都是青壮年居多。东洋服装公司员工年龄层结构与学历分布情况具体见图 3.3 和图 3.4。

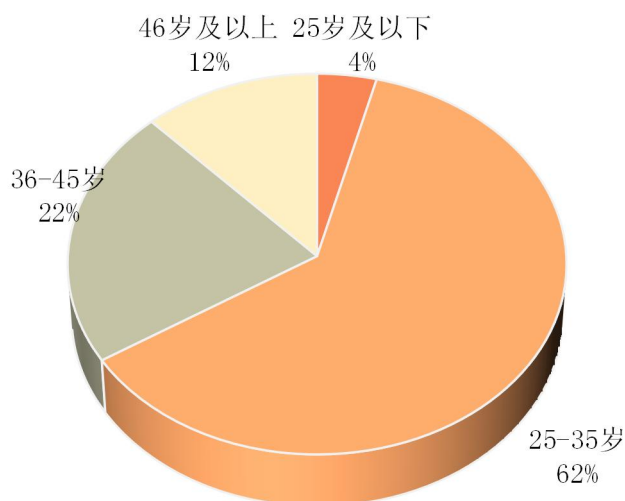


图 3.3 东洋服装公司员工年龄分布饼图

资料来源：东洋服装公司资料整理所得

如图 3.3 所显示，从东洋服装公司的职员年龄结构可以看得出，45 岁以内的职员占总人数的 88%，职员主要是青年人。员工低龄化代表着员工延展性强、

可塑性强，有利于企业内部工作的沟通交流，但与此同时员工年纪差别小，容易形成竞争能力，推动公司的自主创新。同时青年职员(35 岁以下)的比率达到 62%，青年职员是家中的顶梁柱，对工资待遇要求较高，对新一代青年职员而言，带薪年假、旅游等员工福利要求也很高。

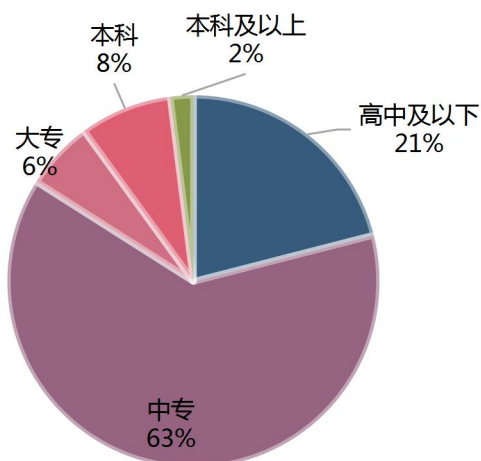


图 3.4 东洋服装公司员工学历结构饼图

资料来源：东洋服装公司资料整理所得

东洋服装公司员工的教育结构如图 3.4 所示。员工学历以中专为主，本科及以上学历员工较少。由此可见，公司人力资源现状对高学历人才的吸引力较低。然而，值得注意的是，高学历不仅要求高薪，追求事业上的成功感，还追求工作晋升、社会认可和尊重。这些都是马斯洛的高需求水平的一部分。因此，应调整公司的薪酬管理模式，以增加对高素质人才的吸引力。

本节通过对东洋公司员工的构成情况进行详细地分析可以为后面的薪酬管理优化提供参考。

3.2 东洋公司薪酬管理现状

3.2.1 公司薪酬构成

东洋服装公司的员工薪酬构成包括基本工资、与业绩挂钩的绩效薪酬、奖金、福利性收入及职位津贴等。

(1) 基本工资

基本工资是公司为使员工实现公司最低生产目标,确保员工最低生活水平而支付的一定数额的薪资。基本工资通常根据地方最低平均工资、市场水平和本公司收入确定,是公司日常薪酬发放的重要组成部分。东洋公司将员工分为生产员工、高管、销售员工和技术员工,并为这四类员工设定相应的岗位工资。该职位的基本工资水平取决于员工所在部门经理的评估。

(2) 绩效薪酬

绩效薪酬是公司为了激励员工而根据岗位性质及内容,制定一系列考核标准,根据员工是否达到考核标准或者根据工作完成情况来确定的浮动收入。东洋服装公司目前享有绩效薪酬的员工只有生产类员工和销售类员工,对高层管理人员、设计人员、财务人员、仓储管理人员等采取分职级的固定薪酬制度。

(3) 奖金

公司根据业务发展情况,以现金形式发放奖励,奖励标准根据发展情况确定相应的标准。

(4) 薪酬福利

因为东洋公司的薪酬结构比较简单,员工的薪酬以物质奖励为主,几乎没有非物质奖励,公司只为员工提供较少的技术和一些安全,偶尔还会为员工提供免费的体检服务。向员工提供的福利项目也不丰富。只是给职员国家强制的五险一金,重大节日给现金方式的节日费,除此之外没有其他福利项目。

(5) 津贴

东方服装公司对部门的职务津贴目前只发给正式员工,职务津贴标准根据职位所需劳动力的程度来划分,部门之间差异不大。

东洋服装公司各部门具体的薪酬构成如表 3.1、表 3.2、表 3.3 所示。

表 3.1 一线生产工人薪酬结构

工作性质	基本工资	绩效工资	职务津贴	福利	过节费
试用期	500	计件工资	无	五险一金	200
正式员工	800	计件工资	200/月	五险一金	200

数据来源:东洋服装公司资料整理所得

表 3.2 技术部门员工薪酬结构

工作性质	基本工资	绩效工资	职务津贴	福利	过节费
试用期	3000/月	无	无	五险一金	500
正式员工	3500/月	无	90/月	五险一金	800

数据来源：东洋服装公司资料整理所得

表 3.3 销售部门人员薪酬结构

工作性质	基本工资	绩效工资	职务津贴	福利	过节费
试用期	2000/月	5%	无	五险一金	200
正式员工	3000/月	10%	80/月	五险一金	400

数据来源：东洋服装公司资料整理所得

表 3.4 财务部门及高层管理人员薪酬结构

工作性质	基本工资	绩效工资	职务津贴	福利	过节费
试用期	5000/月	无	无	五险一金	600
正式员工	7000/月	无	60/月	五险一金	1000

数据来源：东洋服装公司资料整理所得

3.2.2 公司薪酬水平

表 3.5 是 2020 年东洋服装公司各岗位薪酬水平均表。

表 3.5 公司员工薪酬水平表

生产工人	销售类	技术类	管理层	总人均
4900	6750	4670	7500	5955

数据来源：东洋服装公司资料整理所得

从表中可以看出，管理人员的平均工资水平远高于生产类工人的工资水平。这是因为生产岗位工资标准低且适用的绩效标准低。从表中还可以看出，技术类工作人员的工资水平并不高，甚至不如生产部工作人员的工资水平，技术类工作人员往往是高素质工作群体，薪资水平的不公容易引起职工的不满。

3.2.3 公司薪酬支付形式与原则

东洋服装公司薪酬通过银行发放，发放过程遵从保密原则，每人工资不予公开。保密的薪酬制度一般在某些私营企业中实施。它要求企业员工之间和企业对外，其薪酬收入都相互保密。

实行保密薪酬制的企业雇主可以根据企业对临时工人和特殊人才的需要，及时调整人员安排，保持组织内部最合理的人力资源配置。但保密薪酬制可能导致劳动力供求双方暗中交易，不易受到外界的监督和管理，容易引起不易解决的纠纷，且企业薪酬的激励效应受到制约。员工不容易朝着组织需要的目标努力，而且每个人的薪酬都只能激励到他自己，而对组织中其他人起不到激励作用。

3.2.4 公司薪酬战略目标

东洋公司在总体薪酬政策上以低成本战略为主，控制用人成本，采取措施降低人力资源成本支出，这当然有利于公司节约开支，但同时也损害了员工的工作积极性，对于薪酬管理各方面发展都不完善，造成薪酬管理整体发展缓慢，薪酬管理体系模糊。

3.3 本章小结

本章对东洋公司的现状和薪酬管理进行了分析和介绍，从年龄结构、学历、薪酬结构、薪酬水平等角度分析了东洋公司的人力资源和薪酬管理现状。可以看出东洋公司的薪资结构比较单一，薪酬水平较低，薪酬战略目标不清晰，薪酬管理体系不明晰等问题。

4 东洋服装公司薪酬管理存在的问题及分析

4.1 薪酬满意度问卷调查

4.1.1 薪酬满意度调查问卷设计目的

为全面分析东洋服装公司员工现行薪酬管理制度,了解员工对于公司现行薪酬管理模式的整体满意度,笔者设计了面向公司各层员工的调查问卷,通过各层员工对薪酬满意度等相关问题的问卷结果,揭示东洋公司目前的薪酬管理现状中存在的问题,并为之后分析问题的成因提供现实依据。

4.1.2 薪酬满意度调查问卷设计

问卷的设计过程参考石逢旧的《薪酬与绩效管理在企业的应用与实践创新——以H公司为例》,已做过信效度检测,信效度较高。问卷题目同时覆盖了薪酬管理的几个要素,包括薪酬整体结构、薪酬水平、公平性公正性、激励效果等能重点影响员工工作积极性的因素来展开,共设计了20道单选题(见附录1),供受访者作答。

4.1.3 薪酬满意度问卷样本选取

东洋公司共设有6个部门,包含中层及以下员工共计344名,此次问卷发放范围覆盖东洋公司6个部门,共计发放问卷200份,收回问卷167份,回收率为83%。通过对167份问卷进行集中统计,调查样本如表4.1。

表 4.1 东洋公司问卷调查样本分布表

范围	类别	样本数量	比例
职称	高级管理人员	3	1.7%
	中层职能人员	13	7.8%
	基层工人	151	90.5%
学历	本科	1	0.6%
	大专	47	28.1%
	大专以下	119	71.3%
年龄	20-29	4	2.4%
	30-35	52	31.1%
	36-46	82	49.1%
	46 以上	29	17.4%

数据来源: 问卷调查数据整理所得

4.1.4 薪酬管理满意度问卷调查结果分析

通过对问卷调查数据进行深入分析,可以得出东洋服装公司薪酬管理制度上存在以下问题:

(1) 薪酬水平满意度偏低

薪酬水平是根据员工创造价值和最终企业效益所决定的。在有关于市场比较评测问题中,90%的受访员工认为自己的薪酬水平在人力市场中处于平均水平。可见东洋服装公司薪酬水平对于员工吸引力并不高,只能处于市场平均标准。

企业的薪酬水平越高,其外界竞争能力就越高,对杰出人才、优秀人才和一般员工的吸引就越大,对企业招聘和留住员工就越有益。东洋服装公司薪酬水平低,员工主动性低,造成员工无法在企业长期性稳定工作。如下所示表 4.2 所显示,当企业的发展无法达到员工的需要时,会加速员工流动性,转向更合适自身的公司。这将给原公司造成较大的人力资源流失,相对应公司的竞争能力和自主创新水平也会降低,造成总体生产率降低。因而,公司必须不断加强本身的组织建设,深入了解员工的自身要求,给员工更高的发展空间和更高的工作热情。

表 4.2 东洋服装公司 2017 年-2019 年员工流失情况统计表

部门	2017 年	2018 年	2019 年
生产部	6	5	2
销售部	6	4	3
人力资源部	0	1	0
财务部	1	0	1
采购仓储部	2	1	1
策划设计部	4	1	2

数据来源:东洋服装公司资料整理所得

(2) 薪酬公平性有待提高

在问卷中关于内部公平度的问题中,仅 30%的员工认为公司的薪酬公平;70%的员工认为公司的薪酬缺乏公平性或者公平性一般,数据表明员工对于薪酬的公平感非常不足。根据公平理论,员工在工作的过程中,都会将自己的付出和所得与周围同事对比,如果内心感到公平就会提升他的工作积极性和企业认同感,如果在和同事的对比中,他感觉到不公平,他就会采取以下措施,比如消极怠工、破坏公司财产、减少产出、甚至辞职,对公司的发展是不利的。

（3）薪酬管理制度的激励性作用不高

对绩效考核体系认可度的调查结果显示，只有 5%的员工非常清楚自己岗位的绩效考核项目，55%的员工不清楚公司的薪酬制度。然而，关于激励程度的评价调查结果显示，58%的受访员工认为目前的薪酬体系缺乏激励。

员工不知道考核内容，表明公司绩效考核体系不公开。绩效评估是通过设立统一标准对员工的素质和绩效进行评估。它是绩效内容实施的重要环节。薪酬不仅要体现薪酬的公平性，还要鼓励员工努力工作。但是，如果员工不知道绩效评估的内容，他们只知道有绩效这一项目。一方面，这表明公司对绩效考核的结构重视不够，沟通和公关工作不够。另一方面，也说明薪酬体系不完善，原则上没有引起员工的重视和理解，也没有起到激励员工实现绩效考核目的的作用。

（4）福利制度不够完善

在福利制度评测调查结果中显示，73%的受访员工认为公司只提供了基本物质方面的福利，74%的受访员工认为公司没有其他非物质性福利。

没有完善的福利制度，没有休假补助，没有定期体检，没有带薪休假等，这都表明工人得不到来自企业的福利关照。福利制度是货币薪酬的完善和补充，有助于提高员工满意度，对员工薪酬满意度起着重要作用，可以显著提高企业竞争力。然而，大多数员工对公司的福利制度感到不满，这表明公司对员工的福利关注不够，并认为劳资关系只是“我为他的工作付出金钱”的等价交换。公司薪酬管理中的福利制度是员工对公司满意度的重要因素。只有建立完善的企业福利体系，才能让员工满意，做好薪酬管理工作，实现公司的战略目标。

4.2 薪酬管理满意度访谈

4.2.1 访谈设计目的

因为满意度问卷的设计基本上是以选择题的形式呈现，调查员工的薪酬满意度，只能简单调查一些基本信息，而不能全面了解员工内心的想法和想提出的建议。在访谈过程中，通过与员工的交流，分析他们真实的内心活动，了解他们对于薪酬管理的态度，以及对薪酬管理提出的意见和建议，往往最有价值，最有帮助。

为了了解和掌握员工的内心需求，笔者在研究过程中设置了对员工的访谈。该部分通过访谈分析总结了东洋服装公司薪酬管理过程中的优势和不足，得出一

线员工对薪酬管理满意度的具体情况。

4.2.2 访谈对象选取

为保证调查内容的公正性与随机性，笔者根据公司人群规模、岗位类别、工龄等，按比例随机选取一定比例的员工，按照比例普通生产类员工居多，共选取 5 人，其中工龄在 5 年以上的老员工选取 3 人，其他人员按照部门分类随机抽取访谈对象，选取 5 人左右，其中管理部门员工 3 人。

4.2.3 访谈内容设计

收集公司基层员工的信息和意见，通过基层员工对公司薪酬管理内容的了解、关注和满意度，提出后续改进建议。从公司管理层那里收集信息。具体问题包括相关高管对一线薪酬管理的理解、发现问题以及总结问题的解决方案。

具体访谈内容详见附录 2。

4.2.4 访谈结果分析

下面呈现部分访谈结果。

（1）部分员工对岗位职责划分意见较大

根据与车间工人的访谈，员工反映车间里有很多一人多岗的情况，但是这种情况的工资并没有按照两个岗位的工资发放。员工认为他们的努力与收入不成比例。比如车间生产线上的辅助岗位，有时候除了辅助生产工作之外，还要在公司安排加班的时候承担生产岗位。职责划分不清很容易导致很多问题，不仅不利于企业的日常工作分配和责任分担，还会影响企业的长远发展。

（2）部分员工对于绩效考核制度认同度不高

据销售部员工访谈反映，一部分单位的奖金发放是依据领导干部的考评结果来评估的，主观因素明显。月薪发放不公开化。当员工对自身的薪资觉得茫然时，很难和别的员工开展比较，因此很迷茫。而绩效考评主要是依据每月主管的评定考核，评定方式无法确保公平合理。

（3）员工认为公司福利制度不到位

技术人员反映公司没有学历学位补贴，对已取得职称或在职期间继续深造的职工也没有补贴，这不利于留住和招聘高素质人员。员工可以全休的情况比较少，同时员工因为生产需要不能休假的情况也比较多。可见企业福利制度发展滞后。

一些高层管理人员认为，当前的差旅成本随着市场水平的提高而增加，公司应该发放差旅补贴，以减轻他们的经济压力。根据实际情况增加假期福利。大多

数员工都想申请住房补贴，而且他们的呼声很高。同时，他们希望适当提高公司内部的养老金和医疗保险水平。其他工作人员还建议，应适当考虑为职工子女提供教育补贴。

4.2.5 访谈结果小结

访谈结果取得了良好的效果，员工的意见和建议有助于发现东洋服装公司薪酬管理中存在的问题，也为下一步实施优化措施奠定了基础。

4.3 东洋公司薪酬管理问题分析

通过对东洋服装公司员工的问卷调研和访谈，经过分析得出东洋服装公司薪酬管理制度存在的问题主要有以下几个方面：

4.3.1 薪酬分配内部缺乏公平性

薪酬分配公平不仅是内部薪酬管理的根本目标，也是组织薪酬管理设计的重要原则。薪酬分配不公平主要体现在对具体岗位工作价值缺乏客观评价。公司的不同职位决定了不同的工资水平。由高层管理者或者部门主管决定的薪酬分配方式给企业的薪酬管理体系带来了极大的不公，难以实施。

通过问卷数据和访谈结果可以看出，东洋服装公司不同部门之间或同一部门员工之间的个人薪酬水平不能反映工作职责的差异或个人绩效的大小会导致薪酬分配不公平，从而导致绩效优秀的员工心理失衡，影响士气，导致员工工作积极性的丧失。

4.3.2 缺乏科学有效的绩效考核制度

由访谈内容发现，部分员工对于绩效考核制度认同度不高，说明薪酬构成中的绩效考核占比小，且不适用于管理和技术部门，同时绩效报酬比率基本相同，因此绩效评价很难发挥激励作用。另外，通过采访可以得出，绩效评价主要是以月度主管人员为评价者进行绩效评价，评价容易受到评价者的主观影响，评价方式难以保证公平和公正。总的来说，工资变动率差别不大，低职位对其员工的要求更严格，对高层管理人员的要求相对宽松，绩效评价缺乏激励作用。

绩效工资是最能激发员工战斗力和积极性的模块。东洋公司的绩效工资只针对销售人员来核定，不考虑其他岗位员工的需求，严重打击员工的工作积极性，同时还会让他们在工作中懈怠。绩效考核制度不完善，不透明。特别是不同的销售职员都采取相同比例的业绩指标，对技术型、专业型职员打击很大，造成不平

衡。这种无差别的绩效考核在薪酬管理上缺乏最基本的公平性，无法得到老员工的认可。东洋服装公司需要了解企业内外环境的现状和发展趋势，分析企业的薪酬管理目标，开发有竞争力的薪酬管理模式。

4.3.3 福利制度发展不完善

结合问卷和访谈，可知员工对于福利制度的意见最大，东洋公司在福利制度方面并不重视发展，员工除了基本薪资外基本上没有其他福利性制度。没有日常补贴，没有旅行机会，同时公司娱乐设施因投入不足而陈旧，员工对工作环境的满意度很低，体会不到幸福感，工作情绪不高，积极性也会受到打击，工作效率下降。

中小企业的福利设计常常是一个很不受重视的人力资源管理模块，但是这部分却是非常重要的部分。从企业的角度来看，福利设计是让员工更快乐地工作和能够安心工作的重要因素。有效的福利制度在组织、管理、职员个人层面起着重要作用。

(1) 满足组织的需要

有竞争力的福利制度不仅能吸引员工，还能让他们长期呆在企业里。福利制度在保证分工与合作的前提下，保证员工做好本职工作。有激励的福利制度也可以使员工更有创意、更有创新性。

(2) 满足管理者的需要；

因为劳资双方在日常工作中一定会有一些矛盾，管理者的行为总是会有意识地挫伤员工的积极性，管理者们都需要学习激励技巧。

(3) 满足工作人员的需要

哈佛大学的大卫·麦克莱伦认为，人们需要激励的原因是有三个基本需求：权利的需要、归属的需要和成就的需要。激励员工的目的就是满足员工这三个要求，这也是获得自我满足的机会。总而言之，福利制度是薪酬管理工作中给员工最大程度的幸福感的部分，也是维持员工流动性的重要决定因素。

4.3.4 薪酬设计过程缺乏沟通

由访谈内容可知，东洋服装公司在薪酬管理过程中采用封闭式薪酬发放过程。薪酬管理制度缺乏透明度，薪酬水平也缺乏科学比较。员工只知道自己的薪酬多少，对自己在公司的薪酬水平没有清晰的了解，不利于员工之间工作的发展，也不利于薪酬对员工工作的激励作用。同时，在薪酬问题上容易造成员工之间的

矛盾和困惑，削弱了薪酬的激励机制，随着员工之间的矛盾容易加深，不利于团结与合作。透明化薪酬管理结构和晋升渠道等信息，可以使员工追求明确的目标，更容易就公司的战略目标达成一致，在员工之间创造良好的竞争，鼓励员工积极争取和提升自己的职位。

4.3.5 缺乏符合公司战略发展的薪酬制度

问卷调查和公司访谈显示，东洋现有的薪酬体系对公司的战略发展没有起到很好的调节作用，打击了员工的积极性。例如，无论工作做得好不好，东洋公司同一级别的员工都享有相同的绩效和基本工资。它没有考虑不同员工对公司的贡献，也没有将员工的投资和回报与公司的战略发展统一起来。由于目前的薪酬体系不符合企业战略，薪酬管理无法为企业战略发展的实施提供强有力的支持。

4.4 东洋服装公司薪酬管理问题产生原因分析

结合员工访谈、调研结果及相关行业数据分析东洋服装公司薪酬管理问题产生原因有以下几个方面：

4.4.1 薪酬水平受窄带薪酬制度束缚

东洋服装公司员工对薪酬制度和薪酬结构的不满最终是对提高薪酬水平的需求。显然，通过晋升来实现这样的目标是不可能的。因为可以晋升的职位有限，同时对晋升后的新薪酬状况不满，会导致问题日益严重。东洋服装公司目前的薪酬管理模式是一种典型的窄带薪酬管理模式。这种薪酬结构包括绩效薪酬，但从薪酬的实际变动范围来看，该薪酬结构仍属于窄带薪酬结构。与此同时，由于能够与员工竞争的中层管理职位数量不明确，也没有正式的竞争机制，东洋目前的窄带薪酬困境导致优秀人才流失，员工满意度下降。

4.4.2 缺乏明晰的岗位评价机制

东洋公司薪酬水平和绩效相关性不高、缺乏规范的岗位评价标准是主要原因。通过设立岗位分析小组，由各部门、各级具有代表性和发言权的员工和管理人员共同组成岗位分析组，评估和更新各岗位的责任，改善绩效评价标准可以缓解此问题。同时，建立稳固有效的反馈渠道，及时了解员工的思想动态和对薪酬管理的意见建议，向公司提出就薪酬管理方面最直观、最迫切的要求，使薪酬管理朝着一个更加完善的方向发展。同时，要充分发挥绩效工资工资的激励作用，东洋服装公司必须建立科学的绩效评价机制，量化绩效评价内容，明确设定岗位评价

指标，建立评价、反馈机制，将绩效评价结果与职工工资挂钩，让贡献度大的员工获得更高的工资，贡献度小的员工获得一般报酬，真正达到了多劳多得的内部公平性。

4.4.3 公司忽视薪酬管理中的福利建设

薪酬包括内部和外部两部分。内部薪酬主要体现在工作完成后获得的表扬或取得的一些业绩时获得的心理满足和社会效益上。外部薪酬是有形的，主要是直接和间接薪酬。直接薪酬包括基本薪酬和可变薪酬。可变薪酬是一种与绩效直接相关的薪酬形式。间接薪酬主要是福利，它间接提供了大量的外部薪酬。这种补偿是有形的价值，如医疗保险、带薪假期、员工体检、员工宿舍等。东洋服装公司对员工的激励只是“外部薪酬”中的直接薪酬，而忽略了“间接薪酬”，但任何形式的薪酬都非常重要。

完善的福利制度不仅能满足员工的物质和精神需求，更重要的是能培养员工对企业的认同感和归属感，增强向心力。激励效果有时不输于工资的激励效果。因此，公司在优化薪酬管理的同时，也要重视其他福利制度的优化设计。

5 东洋服装公司薪酬管理优化设计

5.1 优化薪酬管理的原则

5.1.1 坚持公平性原则和竞争性原则

高层管理人员要发挥自己领导层方面的权利,对基层员工工作岗位的具体情况有深刻的了解,减少其他管理人员贪图功劳,回避责任的现象,减少薪酬制度中存在的不公平现象,公平公正地对待公司所有员工,严格贯彻公平平等的原则,在公司内不搞特殊化,确保公司所有员工都能得到公平、科学、合理的薪酬待遇。从企业的角度来看,企业的平均工资水平如果与同行业企业具有竞争优势,也有助于企业吸引和留住人才,进而在日益激烈的行业竞争环境中确立自己的比较优势,取得更大的发展和进步。

5.1.2 坚持差异化薪酬分配的激励性原则

差异化薪酬分配机制往往具备较强的激励制度,是由于规章制度因职位而异,关键是达到各方员工的具体需求,绩效考评的过程务必严苛以绩效评价结果为准。充足重视员工工作能力、技术专业素养、勤奋的程度等主观因素要素产生的薪酬差别,充分发挥薪酬管理方法的激发作用,激起员工潜力。

在对员工岗位优化和主要的薪酬管理方法改革创新中,企业要将薪酬激励政策与企业发展趋势的策略要求相结合,充分发挥薪酬管理方法在企业管理中的关键作用。寻找合乎企业具体发展的内部激励新方式。

5.2 建立规范的职位评价系统

职位评价系统是职位薪酬管理的核心,职位评价得分直接决定着岗位的等级和档级,而岗位的等级和档级直接决定着岗位的基本工资额度,同时绩效工资也和岗位的等级和档级有密切的关联。很显然能否对岗位价值进行精确计量,直接决定着薪酬分配的公平与否,而薪酬分配的公平与否直接决定着员工的工作态度,因此东洋公司也有必要建立一套规范的职位评价系统。

5.2.1 岗位评估流程

东洋服装公司在进行岗位价值评估之前,应成立由高级管理人员、各部门负责人以及员工代表组成的评价小组。然后,公司总经理办公室、经营部、部门经理对各因素的选择和权重进行讨论,使整个评价结果更加可靠、客观。评价实施

程序见图 5.1。

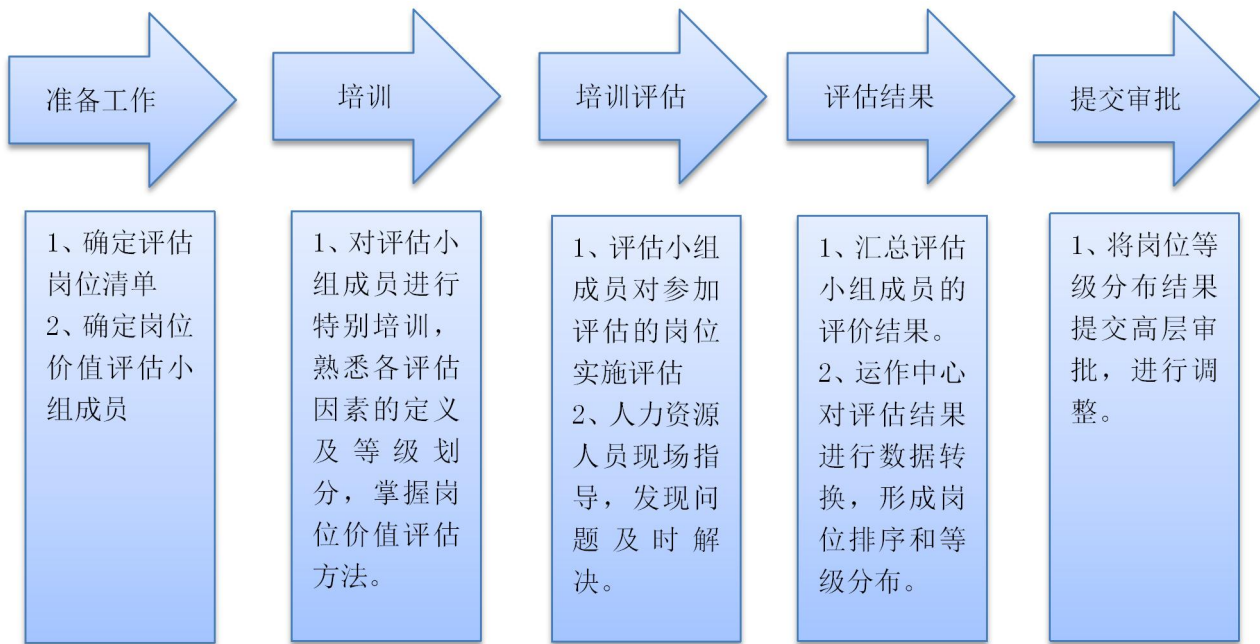


图 5.1 岗位评估实施程序

资料来源：彭雅娟. 民营企业如何优化薪酬管理和绩效管理[J]. 经济管理文摘, 2021 (02) :90-93.

5.2.2 岗位说明书的设计

东洋服装公司是一家生产密集型公司，生产岗位员工比例较大，其次是技术和管理。为了便于岗位分析，公司人力资源部需要创建公司每个职位的职位描述。工作描述的内容主要包括公司各岗位的雇佣关系、工作描述、工作概述、工作目标、工作条件和工作环境，各部分的内容应以文字明确说明。为了使其简单易用，可以根据现有数据进行局部排序和修订。已成立公司的工作描述必须完整、详细，以便高效、准确地进行工作分析。如表 5.1 所示。

表 5.1 岗位工作说明书样表

岗位名称	所属部门	岗位代码
直接上级	直接下级	下级人数
薪酬标准	审核人	核准人
可晋升岗位	可调整岗位	基础岗位
岗位简述及主要内容		
岗位关键业绩指标		
工作目标		
任职资格		工作环境
其他		

5.2.3 岗位评级

岗位说明书完成后，岗位评价工作组成员必须以岗位为研究对象，科学研究岗位具体要求和任职资格，并依据岗位特性、业务流程使用的关键影响因素、劳动效率和工作复杂程度开展评分，进而明确每一个岗位的相对性使用价值。这一评分是对于工作的，而不是针对做此项工作的人。

为确保岗位评价的严谨性和合理化，岗位评价选用要素评分法。依据企业岗位的关联性明确评分要素，并依据公司业务发展趋势各功能模块的差异，根据岗位评价分组讨论明确工作内容、内部管理与协调系统能力、专业技能系统化、工作阅历丰富水平、工作复杂程度、风险管控多元性、工作时间与自然环境、工作

量、工作自主创新程度与发展趋势规定等十一项点评评分指标值，总评分 1000 分进行评价。

岗位评分表如表 5.2 所示。

表 5.2 公司岗位评分表

序号	岗位	评分	序号	岗位	评分
1	总经理		11	市场营销负责人	
2	人事行政岗		12	销售岗	
3	文秘		13	销售总管	
4	综合行政负责人		14	设计专员	
5	会计		15	设计部门负责人	
6	财务分析岗负责人		16	裁剪工	
7	产品交易岗		17	缝纫工	
8	原料分配岗		18	熨烫工	
9	仓库管理员		19	质检工	
10	货物运输工		20	车间主任	

最后，由评估团队统计和计算每个项目的得分，并根据评估范围重新排列和分类每个项目对应的职位类型，以比较东洋公司的实际需求 and 行业情况与东洋公司的实际需求 and 行业情况，对岗位进行划分如表 5.3。

表 5.3 公司岗位划分表

职位类型	岗位
经营管理层	董事长、总经理
部门经理	综合行政负责人、市场营销负责人、 设计部门负责人、财务分析岗负责人
主管	销售总管、车间主任
专业职工	会计、设计专员、销售岗
基层职工	人事行政岗、文秘、产品交易岗、原料分配岗、 仓库管理员、货物运输工、裁剪工、缝纫工、 熨烫工、质检工

结合公司原始薪资数据和行业、地区相关薪资数据，明确公司优化薪资与各岗位的匹配数据。为了确保前后适当的薪资过渡，增加了四级员工和高级员工的职位级别，作为适当的过渡点和薪资范围。具体如表 5.4 所示。

表 5.4 岗位级别与薪酬匹配表

序号	岗位名称	岗位级别	薪资范围（万元）
1	经营管理层	高级业务经理 3 级	20-50.6
2	部门经理	高级业务经理 2 级	15.6-26.2
3	主管	高级业务经理 1 级	10.3-17
4	专业职工	高级职员 3 级	12.7-16
5		高级职员 2 级	10-13.5
6		高级职员 1 级	9.8-11.7
7	基层职工	一级职员	7.7-10.4
8		二级职员	6.6-8.3
9		三级职员	5.6-7.2
10		四级职员	5.2-6.7

5.3 优化薪酬管理结构

根据该公司的基本情况，结合实际调研，在保留原有的薪酬构成情况下，着重优化员工绩效薪酬分配方案。相关区别部分如下：一是对原有的基本工资比例进行了更严谨的规范；二是不同绩效比例的工资对职级岗位进行了新的匹配；三是加大了福利补贴力度，其中包括各项福利待遇和把握员工个性化需求。

在新的职级岗位评估体系下，对除年终管理和专项奖金外，基本工资为工资总额的 60%，绩效工资和福利补贴均按照 20%执行，上下浮动为 10%。每年度、每季度均对岗位职级绩效工资进行测评后，按照测评结果进行发放。合理的薪酬系统对于公司的所以员工具有激励作用，也能保证核心生产队伍的稳定性。同时，该绩效薪酬和考核标准，体现了以人为本、多劳多得的原则。使管理更加循证。东洋服装公司员工薪酬结构优化情况见表 5.5。

表 5.5 优化后员工薪酬构成

岗位等级	薪酬构成（百分比）			年终管理效益 奖金系数
	基本工资	绩效工资	福利补贴	有
高级业务经理 3 级	60%	20%	20%	有
高级业务经理 2 级	65%	15%	20%	有
高级业务经理 1 级	70%	10%	20%	有
高级职员 3 级	50%	30%	20%	有
高级职员 2 级	55%	25%	20%	有
高级职员 1 级	60%	20%	20%	有
一级职员	45%	35%	20%	有
二级职员	50%	30%	20%	有
三级职员	55%	25%	20%	有
四级职员	60%	20%	20%	有

按照表 5.5 所示工资结构占比进行设计，原则上以基本月薪和福利工资的比例不低于该比例。进行月基本工资工资及绩效工资的占比设计。

确保员工的垂直和水平渠道在工资优化过程中得到扩展。同一职位的工资总额可以调整，员工可以根据自己的职称、技能、教育程度、技能和职位等级增加工资。通过提高努力、技能和知识，员工可以适应自己的职位或级别。公司通过调整基本工资水平来认可员工的努力。

5.4 提升福利待遇

5.4.1 定期开展员工需求调查和员工工作满意度调查

东洋服装公司的人力资源部需要定期进行员工需求调查和员工满意度评估，并创建一个反馈箱来收集员工建议。员工需求研究的目的是了解员工各方面的需求，捕捉需求变化的具体情况，根据公司的实际情况满足员工的需求，并采取一定的有效措施合理激励员工。

工作满意度测评的目的是了解员工对工作的态度和评价，以及员工对办公环境、劳动标准、劳动报酬、主管现行政策、上下级关系、公司现行政策、员工的看法和评价，组织氛围等，然后采取有针对性的措施提高员工满意度。

5.4.2 成立员工兴趣协会 丰富员工生活

公司成立工会并依照大家兴趣爱好设立不同协会,用来丰富和活跃单位干部职工业余文化生活,增强职工身体素质,提高全体干部职工团队协作精神和企业归属感。

5.4.3 增加内外部薪酬投入

除开过年或过节向全体人员派发少许节日福利品外,还能够利用对员工大数据的分析,在限额内尽可能达到员工的差异化要求。

为换岗工人分配周转寝室,为生产车间工人分配固定标间,切实解决员工住宿难问题。考虑到为办公环境有危害的员工提供按时常规体检。给租房子的员工补助租金,缓解员工工作压力。展现了企业的人文关怀,还能为作出卓越贡献的员工提供出国旅行的机会。

针对假期管理工作,撤销原先的病事假、事假扣除薪资内容,除长期性事假外,不会再开展公假假日扣除,放开员工病事假、事假的管控;增添探亲假,为背井离乡远的员工回家提供便捷。

鼓励员工获到职业资格证。为员工争得团队培训学习机会,并作为升职的主要参照,并依据资格证书种类给与一定的奖励金。为企业员工提供大量的学习培训机会,一方面提升员工的素养,提高员工的能力和组织内部人才的核心竞争力;另一方面,提高公司和员工的荣誉感和信任感,进而产生员工和企业互相造就的稳步发展趋势。

结束语

本研究考察了公司薪酬管理模式创新的设计与应用,以东洋服装公司为研究对象,为公司薪酬管理改革提供建议,充分发挥薪酬管理对员工的激励作用,促进公司发展。

本文运用了薪酬管理、马斯洛的需求层次理论、薪酬满意度理论和公平理论,并以现有的薪酬管理研究理论为研究理论基础。通过对东洋服装公司现状、人力资源现状和薪酬管理结构的分析,为进一步优化方案做好准备。随后,通过创建合适的问卷调查,对员工对公司薪酬管理的满意度进行调查和统计分析,找出存在问题的原因,为优化薪酬管理奠定基础。最后,优化薪酬管理的设计。根据薪酬管理存在的问题及原因,根据相关薪酬管理设计理论和原则,本文从岗位价值评估、薪酬管理结构优化和薪酬体系完善三个方面对东洋服装公司的薪酬管理进行了优化。

适合公司发展的薪酬管理体系可以提高员工的归属感和向心力。只有这样,企业才能更好地吸引和留住优秀人才,提高员工的积极性,在市场竞争中始终保持有利地位。战略薪酬管理可以更好地了解企业的关键发展领域,促进企业更好地实现战略发展目标,在日益激烈的市场竞争中凸显自身优势。

致 谢

经过一个学期的努力，我终于完成了我的本科论文。本文是在刘琳老师的悉心指导下完成的，感谢指导老师在我论文写作过程中提出的宝贵意见和建议。从论文前期的选题，到中期的写作，再到最后的定稿，她倾注了大量的心血。从宏观框架的制定到论文格式的规范，从文章逻辑结构的合理化到文章语言的准确性，她一直对我严格要求，悉心指导，耐心解答我的问题，使我不断深入研究问题，学会了很多做科研的方法和途径。在我和刘老师一起进行论文创作的整个过程中，她渊博的学识、独到的学术见解和严谨的学术态度深深地影响了我，为我以后的学习和研究树立了榜样。

在此对所有商学院的优秀教师表示衷心的感谢。在大学四年的学习生活中，他们给了我悉心的指导，他们教给我的学习方法和宝贵的建议让我受益匪浅。在他们的课堂上，我接受了系统的人力资源管理专业知识的教育，打下了坚实的基础，使我在撰写论文的过程中能够充分运用所学知识，对论文的完成有很大的帮助。

我想真诚地感谢我的室友和同学。在与他们长期的共处和交流中，很多感悟给了我很大的启发。从他们身上，我学到了很多，得到了很多。

最后，我要感谢我的父母，他们对我四年的学习和生活给予了无私的物质和精神支持，使我能够顺利完成学业。

我会永远记得这些帮助过我、鼓励过我的朋友。他们让我的大学生活充实而精彩。在此，我向他们致以最诚挚的敬意！

参考文献

- [1]卫小娟. 纺织服装行业的现状及分析[J]. 山东纺织经济, 2013 (12):9-10.
- [2]张燕芳. 纺织服装行业的出口困境及对策[J]. 广东财经职业学院学报, 2009(1):85-89.
- [3]周敏, 邹梅芳, 许菱. 社群经济背景下服装行业发展路径研究[J]. 中国商论, 2019(16):64.
- [4]戴圆圆. 基于知识经济下的企业经济管理创新与实践探讨[J]. 商场现代化, 2020(08):105-106.
- [5]耿依. BJL 公司薪酬体系优化设计[J]. 劳动保障世界, 2019(26):1.
- [6]高杨, 殷爽. 企业薪酬体系建立的前期工作研究[J]. 城市建设理论研究(电子版), 2018(28):91.
- [7]聂艳丽. 成长型企业薪酬体系设计路径研究[J]. 企业改革与管理, 2018(14):52-53.
- [8]王会兵. 人力资源绩效评价与薪酬管理整合分析[J]. 财经界, 2021(19):179-180.
- [9]龚静. 现代企业薪酬管理与绩效考核的有机结合研究[J]. 中国管理信息化, 2021, 24(11):149-150.
- [10]赵赫. 企业人事管理中薪酬体系优化策略分析[J]. 中国管理信息化, 2021, 24(10):146-147.
- [11]田丰. 新时代绩效管理与薪酬管理在战略人力资源管理中的相互作用探究[J]. 现代商业, 2021(09):68-70.
- [12]彭雅娟. 民营企业如何优化薪酬管理和绩效管理[J]. 经济管理文摘, 2021(02):90-93.
- [13]母成林. 劳动密集型企业的薪酬管理和绩效考核机制浅析——以白酒行业为例[J]. 现代商业, 2020(35):61-63.
- [14]石逢旧. 薪酬与绩效管理在企业的应用与实践创新——以 H 公司为例[J]. 中国商论, 2020(22):158-161.
- [15]沈丽萍. “大数据”时代下企业人力资源管理中的薪酬管理探究[J]. 中外企业

家, 2020(18):124.

[16] 高佳. 绩效考核在生产企业薪酬管理中的价值探讨[J]. 全国流通经济, 2020(24):86-88.

[17] Festing Marion and Tekieli Michael. Global alignment or localization An empirical examination of global reward management in MNEs from a subsidiary perspective[J]. The International Journal of Human Resource Management, 2021, 32(3) : 680-718.

附录 1

东洋服装公司薪酬体系意见调查问卷

感谢您填写调查问卷。本次调查主要调查企业员工对薪酬管理建设方面的意见和满意度，为了准确掌握员工想法，请您如实填写，本次调查采用无记名的方式进行。您的意见及建议对企业薪酬体系的不断完善有着重要的意义，感谢您的宝贵意见。

填写说明：本次调研共设计 20 个问题，每道问题设计 4-5 个选项，请根据您的意见如实勾选答案，其中多选题已备注，其余均为单选题。未按要求选答或者漏答按照无效问卷处理。

第 1 题、您对目前的薪酬水平满意吗？

A、非常满意 B、满意 C、一般 D、不满意 F、非常不满意

第 2 题、对比上一年度，您对自己的工资涨幅是否感到满意？

A、非常满意 B、满意 C、一般 D、不满意 F、非常不满意

第 3 题、对比同公司的其他员工，您对自己的薪酬水平满意吗？

A、非常清楚 B、清楚 C、一般 D、不清楚 F、非常不清楚

第 4 题、自己在工作中的努力付出，您认为是否转化为相应的薪酬？

A、劳有所得 B、大部分 C、小部分 D、不确定 E、完全没有

第 5 题、您对公司的绩效考核制度是否清楚？

A、非常清楚 B、清楚 C、一般 D、不清楚 F、非常不清楚

第 6 题、您对公司的激励制度是否清楚？

A、非常清楚 B、清楚 C、一般 D、不清楚 F、非常不清楚

第 7 题、您对公司的福利制度是否清楚？

A、非常清楚 B、清楚 C、一般 D、不清楚 F、非常不清楚

第 8 题、您认为公司当前在津补贴是否清楚？

A、非常清楚 B、清楚 C、一般 D、不清楚 F、非常不清楚

第 9 题、对于公司的薪酬制度，您认为是否应该公平公正公开？

A、已经公平公正公开 B、应该公平公正公开 C、应该公平公正但不需公开

D、不需要 F、不确定

第 10 题、您认为公司当前薪酬水平对人才的吸引力大吗？

A、非常大 B、大 C、一般 D、小 F、非常小

第 11 题、您认为您所在的公司是否应该提升薪酬制度的科学性与合理性？

A、已经科学合理 B、比较科学合理 C、保持现状就好

D、需要改善 F、亟待改善

第 12 题、您认为公司当前的薪酬结构合理吗？

A、非常合理 B、合理 C、一般 D、不合理 F、非常不合理

第 13 题、您认为当前公司员工层级差别合理吗？

A、非常合理 B、合理 C、一般 D、不合理 F、非常不合理

第 14 题、您认为公司现有薪酬制度对员工的激励程度有多大？（ ）

A、特别激励员工工作热情 B、比较激励员工工作热情、C、不确定

D、激励性不够 E、起不到任何作用

第 15 题、您认为公司利益与员工薪酬关联性高吗？

A、非常高 B、高 c、一般 D、低 F、非常低

第 16 题、公司应该加强哪方面的福利建设?(多选)

A、五险一金 B、经济性福利 c、设施性福利 D、娱乐性福利 F、休假制度

第 17 题、对于您所在公司的经济性福利，您认为()

A、种类很多，福利也高 B、种类虽少，但福利很高

C、种类很多，福利不高 D、种类虽少，但福利也不高 E 完全没有

第 18 题、您如何看待您所在公司的非经济性福利待遇？

A、种类很多，福利也高 B、种类虽少，但福利很高

C、种类很多，福利不高 D、种类虽少，但福利也不高 E 完全没有

第 19 题、您所在的公司是否能及时准确的支付员工薪资()

A、特别准确和及时 B、大多时候能后准确和及时

B、很多时候不够准确和及时 D、经常且一直拖欠

第 20 题、您认为自己的薪酬在同行业中的水平？（ ）

A、非常高 B、比较高 C、一般 D、较低 F、非常低

附录 2

东洋服装公司薪酬访谈提纲

为了解东洋公司员工对公司薪酬管理制度方面看法和建议,特制定以下相关问题。问题主要从薪酬的外部公平、内部公平、个人公平以及薪酬结构、薪酬制度和薪酬的激励性和吸引力方面提出,内容如下:

访谈内容 1

- 1、公司的薪酬与同地区、同行业来说,是否有竞争力,体现在哪些方面?
- 2、公司现在的薪酬制度是否有激励性?除了薪酬激励外,还需要哪些因素来激励员工?
- 3、公司员工对于公司的薪酬是否满意?满意的话,员工满意的原因在哪里?不满意的话,如何改善才能做到员工满意?
- 4、现在企业都遭遇用工荒问题,公司在用工方面也存在这样的问题,是什么原因导致这样的问题存在?是否与薪酬有很大的关系?
- 5、现在物价上涨,针对物价上涨情况,公司的薪酬管理该如何应对?
- 6、目前公司薪酬对人才的吸引性是怎样?
- 7、薪酬的保密制度怎么看?
- 8、对公司的薪酬制度、福利制度还有什么建议?

访谈内容 2

1. 您认为目前的工作强度、难度是否适中?体现在什么方面?
- 2、你對自己努力付出与工资回报二者公平性的感受是什么?
- 3、你觉得目前的工资就是你工作业绩的体现吗?
- 4、和公司内其他同职位的人相比,自己的工资怎么样?
- 5、你对目前公司薪酬制度对人才有没有吸引力?
- 6、与南通当地的一般消费水平相比,您的基本工资是什么水平?