

浅谈国有建筑施工企业的薪酬管理

杨全双

中煤长江基础建设有限公司

DOI:10.12238/bd.v5i4.3750

[摘要] 本文作者以所在公司为例,系统的分析和研究当前国有建筑施工企业在薪酬管理方面普遍存在的问题与不足,结合自己多年从事薪酬管理经验,提出了应对措施。

[关键词] 国有; 建筑; 施工企业; 薪酬管理

中图分类号: TU7 **文献标识码:** A

On the salary management of state-owned construction enterprises

Quanshuang Yang

China Coal Foundation Construction Co., Ltd

[Abstract] In this paper, the author takes his company as an example, systematically analyzes and studies the common problems and deficiencies in salary management of current state-owned construction enterprises, and puts forward some countermeasures based on his years of experience in salary management, so as to optimize the salary management system and realize the sustainable and healthy development of state-owned construction enterprises.

[Key words] State-owned; Architecture; Construction enterprises; Salary Administration

引言

作者所在的企业是一家年经营收入近30亿的中型国有建筑施工企业,公司成立近40年,主要从事地基与基础工程施工、工程地质勘察、环境地质、建筑工程施工、市政工程施工、浅层地温能设计施工等。公司现拥有从业人员近800名,其中,各级管理人员100余人、各类专业技术人员600余人,其余为辅助人员。本人长期从事经营管理工作,在人力资源管理岗位工作20多年,经历了多次国企收入分配制度改革,见证了各种制度对国有建筑施工企业的影响,深知薪酬体系建设对企业的发展稳定的重要性,本文是笔者用所学知识并结合多年的从业经验对国有建筑施工企业薪酬分配方面的心得。

1 薪酬及薪酬管理的含义

薪酬是组织对员工的贡献包括员工的态度、行为和业绩等所做出的各种回报。包括工资、奖金、休假等外部回报,也包括参与决策、个人成长的机会、承

担更大的责任等内部回报。薪酬管理,是在组织发展战略指导下,对薪酬支付原则、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。

2 现行薪酬管理存在的问题

本公司设总部机关,下辖八家分公司,都是由国有事业单位分离出来非法人单位,分布在国内几个大城市中。公司三份之二员工为事业编制人员,近三分之一为企业合同人员,其余人员为临时用工。一是由于分公司分布在不同城市,地方政策差异性影响较大;二是公司事业编制员工占比大,受事业单位薪酬分配制度影响大;三是机关与一线项目施工相比,工作与生活环境差异较大,对薪酬分配影响较大。综上,纵观公司现行薪酬管理体制,存在以下问题与不足:

2.1薪酬战略不明确,薪酬管理体系不健全

做好薪酬管理工作的重要基础是要有符合整体战略的薪酬战略。由于公司

下属各分公司是由国有事业单位分离出来的,其薪酬分配制度多数沿袭原单位的分配制度,在薪酬分配上存在着国有事业单位的通病,过度依赖国家和上级单位的有关规定,无明确的独立的薪酬战略,没有建立自己的薪酬体系。薪酬分配上还是讲资历、论学历,缺乏有效的绩效考核制度;薪酬导向不明,激励约束不够,没能体现与单位经营成果和个人业绩相挂钩,按劳分配的薪酬分配理念。

2.2薪酬方案设计不科学、薪酬结构不合理

在薪酬方案设计上,没能根据公司薪酬战略科学设计薪酬方案;薪酬科目设置随意性大,标准各自独立,没有进行总体匹配;薪酬标准没有体现岗位价值,级差不合理,不利员工优化;薪酬方案按照现有岗位人员设置,因人设岗、因人定薪。

2.3薪酬水平固化,与市场脱节

随着社会的不断进步,人们的生活水平在逐步提高,员工的薪酬水平也要

与时俱进、稳步增长。有些分公司薪酬方案多年不变,固定薪酬标准明显偏低,绩效工资在年终集中发放。这样的薪酬分配方案极不合理,薪酬激励作用缺失,员工缺乏积极性和主动性,劳动效率明显低下,人才易流失。

2.4绩效考核不完善,导向不明确

在绩效考核方面存在的问题:一是绩效考核没有全覆盖,没有进行分级分类考核;二是考核流于形式,考核内容不切实际,目标不明、职责不清,等同民主评议;三是考核结果应用不足,考核结果与员工奖惩、薪酬待遇、岗位变动、职级晋升、培训发展挂钩不密切。

2.5福利待遇不合理,出现不公平现象

在员工福利待遇方面,个别分公司随意性太大,没有根据各驻地政府政策规定及本公司的实际,及时出台相关制度。各分公司之间不切实际、相互攀比,这样极易造成执行前后标准不一,操作无据的局面,出现员工之间不公平现象。

3 薪酬管理改进措施

薪酬管理是企业领导者与所有员工最为关注的内容,它直接关系到企业人力资源管理的成效,同时对企业发展的影响巨大,探索建立一套卓有成效的薪酬管理体系意义重大,通过对公司在薪酬管理方面的认真分析,我认为可以从以下几个方面进行改进和提高。

3.1遵循公司发展战略,健全薪酬管理体系

公司的薪酬管理体系建设需要高度遵循公司长期发展战略,要与公司经营规划,生产规划、资金规划、人才规划、安全质量等规划相协调。没有匹配战略的薪酬导向就是没有方向瞎指挥,企业的发展将起到阻碍作用。通过薪酬战略可以将公司的利益和员工的利益紧密联系起来,让所有薪酬管理政策都有依归。

现公司根据人员类别、岗位性质、技术要求、市场需求等因素,已经建立了

多种形式的薪酬分配制度。坚持以人为本、以岗定薪,实行按劳分配,重绩效、看贡献,强化薪酬激励机制。对机关管理人员实行岗位绩效工资制(对高级管理者实行年薪制);对项目施工人员实行岗位效益工资制;对业务人员、工程勘察、技术服务人员实行以计件为主的工资制;对技能人员、操作人员实行以技能工资为主的工资制;对高技能人才、特殊人才实行市场工资制(协议工资)。

3.2优化薪酬结构,规范岗位设置

薪酬结构不仅关系员工的薪酬分配,而且还关乎薪酬的激励和导向,直接影响员工的工作积极性。基于公司国有建筑施工企业的固有特性,以及所属分公司属地政策差异的现实情况,公司薪酬体系实行“四个统一”,即统一分配原则、统一薪酬结构、统一岗位设置、统一工资名目,因事设岗,以岗定薪,同岗同酬,岗变薪变。根据各类薪酬分配制度的差异化核定不同的标准及比例。

3.3建立薪酬动态水平,与市场及公司经营效益联动

薪酬水平是公司薪酬体系市场竞争力的直接表现,直接影响就是对于企业人才的吸引、激励和保留,因此薪酬水平的定位至关重要。实行与市场及公司经营效益相挂钩的薪酬联动机制,可让员工真切感受到自己的薪酬收入与公司的经营状态息息相关,使员工与公司同呼吸共命运,增强员工主人翁意识。

3.4实施全员绩效考核机制,注重考核成果运用

分类建立全员绩效考核机制,健全绩效工资体系。按照员工类别分类实施,实行日常考核、专项考核与年度考核相结合的办法,以工作绩效为主要依据,将员工薪酬待遇与劳动成果紧密结合,一岗一薪、同工同酬,工作成果不同,薪酬亦不相同。在绩效考核结果应用方面要注意以下问题:一是建立比较公正地考察员工业绩和客观反映员工努力程度的考核体系;二是把个人奖励与团队奖励

结合起来,开发以团队业绩为基础的薪酬分配制度,鼓励团队成员之间团结协作、信息共享;三是绩效工资体系应体现人才开发理念,与员工岗位变动、职级晋升、技能培训等个人发展计划相互作用,推动员工素质的不断提高。

3.5丰富福利待遇,增强员工凝聚力

员工福利是薪酬重要的组成部分,在降低人工成本,提高员工积极性方面作用很大,好的福利待遇能增强公司凝聚力,提高员工的满意度和忠诚度。因此,公司在政策允许的情况下尽量为员工谋福利,逐年提高福利待遇。在保证福利公平方面,一是公司出台各项福利待遇发放管理制度,规定福利发放条件和标准,制度公开透明;二是征求员工意愿,针对不同发放对象采取灵活多变的福利发放形式;三是物质与精神福利相结合,契合企业文化建设,加大公司向心力,增强员工凝聚力。

4 结束语

总之,在当前国家大力提倡共同富裕的新形势下,国有企业更应走在担负社会责任的前列,如何平衡国家、集体及员工三者利益,使公司健康稳定可持续发展,员工薪酬及福利待遇稳步提高,需要我们进一步探索,不断总结和不断完善公司薪酬管理体系,以匹配公司实际需求。

【参考文献】

[1]郭庆.研究公司薪酬体系与员工心理切合匹配关系[C].决策论坛—区域发展与公共政策研究学术研讨会,2014.

[2]陈文文.LX有限公司薪酬体系优化研究[J].山东理工大学2016(02):69.

[3]朱嘉琪.企业人力资源薪酬管理存在的问题及对策分析[J].人力资源开发,2019(23):83-84.

[4]朱智.国有建筑施工企业薪酬管理改革探索与实践[J].管理观察,2018(15):36-37.

[5]何菁.国有大型建筑施工企业薪酬分配的差异化研究[J].现代经济信息,2019(17):87.