

施工企业薪酬管理的优化策略

尹建丹

(中铁十七局集团第五工程有限公司,山西 太原 030032)

摘要:企业经营过程中,薪酬管理作为企业最为常用、最为有效的激励方式,获得了企业本身以及员工的高度关注。作为人力资源管理中最为重要的组成部分,建立完善的薪酬管理体系,不仅能够充分调动员工的积极性和主动性,还能够有效提高企业员工的归属感和责任心,促使施工企业得到良性发展。基于此,在本文中首先明确了薪酬管理的重要意义,结合目前施工企业薪酬管理现状,探讨了几点有效的解决对策,希望能够进一步提高施工企业薪酬管理水平,促进施工企业的良性发展。

关键词:施工企业;薪酬管理;优化策略

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.07.118

不论是任何企业人力资源都是企业中非常关键的资源之一,是最能够创造长期价值的重要资源。施工企业是一种非常典型的人员密集型企业,采取切实有效的薪酬管理制度,对于施工企业的未来发展具有十分重要的意义,采取切实有效的人力资源管理措施,能够直接影响到工程项目建设的质量和速度,同时也会影响到其他行业的联动发展。薪酬管理是人力资源管理中最为重要的激励措施,通过建立完善的薪酬管理模式,能够充分调动员工的积极性和主动性,从而真正实现施工企业的长期发展。

1 薪酬管理概述

企业在实际经营过程中,结合员工的日常表现,通过与员工进行全面的沟通和交流,建立完善的管理方案,保证员工付出的努力与薪资回报相匹配。现代化企业人力资源管理过程中,薪酬主要以货币性薪酬和非货币性薪酬为主,其中货币性薪酬就是企业为员工所提供的生活福利、工资津贴以及社会保障等等。而非货币性薪酬则是指员工的弹性工作时间、社会地位以及个人的成长等等。施工企业在发展过程中制定切实有效的薪酬管理制度,需要结合员工的实际诉求以及企业的实际发展状况来决定,建立过低或者过高的薪酬待遇,都会对企业的良性发展产生极大的影响。因此,人力资源管理部门应充分认识到薪酬管理对于企业未来发展的重要意义,通过采取切实有效的薪酬管理制度,进一步完善人力资源配置,全面提高企业员工的总体收入,以此来激发员工的主动性,确保企业的长期发展目标能够顺利实现。

2 薪酬管理的重要意义

2.1 保障员工的权益

现代化的企业经营过程中,薪酬管理是人力资源管理中的重要组成部分,与员工的自身利益有着非常紧密的关系。建立完善的管理制度能够使员工找到归属感,得到最基本的生活保障,科学有效的管理制度,应严格按照公平公正的原则,确保员工能够得到心理上的满足,以此来

提高工作热情,激发员工的责任心,确保自身利益得到保障的前提下,更加全心全意的为企业提供服务。施工企业所涉及到的人员众多,对于薪酬管理进行完善和创新,能够使员工更加积极主动的投入到自己的岗位中,帮助企业创造更大的经济效益,同时利用差异化的激励方式,也能够更好的满足企业不同层次员工的实际需求,这样也能够充分体现出人力资源管理的实际价值。

2.2 稳定企业内部劳动关系

施工企业在进行薪酬管理机制改革的时候,通常采用薪资保障、福利补贴、职业规划以及能力认可等方式对员工进行激励,这为企业进一步发展提供动力,满足了员工的自我追求。薪酬激励象征着企业对于人力资本价值的评判,是企业员工展现自身价值的重要途径。

2.3 加强企业内部的管理

建立完善的薪酬管理机制能够促使企业内部的组织机构更加的完善,现代化的薪酬管理需要严格按照以人为本的原则,加大对员工个人能力的考核,这样也能够促使员工在实际工作岗位不断的提升自我,满足工作的要求。在组织结构方面,建立完善的薪酬管理制度也能够保障企业各个部门的正常运转,进行有效的工作衔接,从而促使企业的良性发展。

3 施工企业薪酬管理现状

3.1 对薪酬管理的定位不清

首先,一部分施工企业的管理人员对于薪酬管理了解的不够清晰,仅将薪酬管理作为常规的管理内容,并没有明确薪酬管理在企业未来发展中的稳定激励和导向作用,所以对于薪酬管理认识不够全面。其次,有一部分施工企业的领导人员过度关注薪酬管理的成本意识,并没有正确处理好成本管理和绩效管理之间的关系,导致薪酬管理的作用并没有发挥出来。最后,有一部分企业的管理人员没有将企业未来发展的战略目标与薪酬管理进行充分的结合,致使企业在未来发展和经营过程中薪酬管理的推动作用并不明显。

3.2 组织体系不成熟

施工企业在薪酬管理过程中存在的主要问题之一,就是组织体系不够成熟,作为人力资源管理中关键的组成部分,很多施工企业薪酬管理体系不够成熟,有一些施工企业对于一些专业能力较强的员工重视程度不够,“平均主义”、“干多干少一个样”比较严重。同时因国企改革,在缩减职工总数的大环境下,采取灵活的用工形式提上日程,而作为劳务外包、劳务派遣的职工,又往往从事了技术、测量、试验等专业技术岗位,但原有的薪酬体系并未向其倾斜,因此部分员工发展趋势不够畅通,其岗位也得不到有效的提升,也会进一步引发企业员工不稳定。

3.3 年轻资源流失严重

随着企业发展规模的不断扩大,从内部的高级人才、稀缺型人才到技术人才的需求量也在不断的增多,所以企业也需要吸引更多的优秀人才为企业的未来发展注入新的活力。但是,根据相关调查研究显示,目前施工企业内部员工年龄在 25 ~35 的青年员工比例占据 50%,而其整体素质和工作能力也必将会对企业的未来发展产生极大影响。由于青年员工思维比较活跃,更加积极主动,但是缺乏吃苦耐劳的品质,很多青年员工并不适应施工艰苦生活、枯燥的工作环境,而且现有的薪酬管理体系也跟不上时代发展的优势,不具备强有力的竞争优势,导致人才吸引力度不够大,也会进一步加大企业内部员工的流失,影响到企业未来的良性发展。

3.4 考核方式不健全

企业在经营过程中,如果绩效考核方式不够完善,也会进一步影响薪酬管理的顺利落实。就目前施工企业的实际状况来看,很多企业并没有对员工的行为规范和数据化业绩建立完善的考核机制,而企业员工的工作绩效和薪酬也没有进行有机结合,出现这种现象的主要原因就是企业内部的绩效考核方式并不完善。针对薪酬进行考核时,部分施工企业所采取的考核方式只存在于表面形式,在绩效管理过程中执行力度不够,并没有结合为企业带来的实际经济效益和能力来分配工资,考核结果也没有与员工的奖金绩效工资挂钩,受到多方面因素的影响导致考核方式不健全,也在一定程度上影响了薪酬管理制度的顺利落实,也很难充分体现出薪酬管理的实际价值。所以,企业在发展过程中建立完善的薪酬管理措施是非常关键的。

4 施工企业薪酬管理优化措施

4.1 制定完善的薪酬结构

薪酬结构中涉及到的内容非常广泛,应根据我国施工企业的发展趋势以及现状进行不断的调整,对薪酬结构进行优化,特别是针对不同的项目、不同等级的职位进行全面考虑,还应该严格按照企业发展的经营目标,结合企业的经济实力进行逐步完善,确保企业制定的薪酬结构能够具备更强的竞争力。在此以中铁十七局五公司的薪

酬结构来说,在把握薪酬总额管控有效的前提下,为提升一线职工工作效率,更好的激发职工潜力,将绩效发放权利直接下放至项目,项目领导班子根据各工区和架子队的现实表现,对其进行综合考核,同时现场负责人又根据一线职工的表现,进行绩效核发。同时将工资总额的 1% 或者 5000 元拿出来,作为对有突出贡献的职工进行额外奖励。这种综合评价、津贴施工一线的薪酬管理办法,充分调动了企业职工的工作积极性及主动性,对企业增值创效、节约成本都起到了非常好的作用。同时项目在结合自身项目的实际情况,对于进入危险区作业、高空作业、夜间作业、隧道作业等具体作业环境给予补贴,真正做到多干多得、能者多劳、强者多劳,将薪酬的激励作用发挥出来。

4.2 建立动态调整机制

施工企业进行薪酬管理时,建立完善的动态调整机制具有十分重要的意义。目前,施工企业中技术型、知识型人才越来越多,针对企业的复合型人才制定切实有效的动态调整机制,对于企业的长远发展具有十分重要的意义。建立完善的动态调整机制,可以将企业的发展目标员工个人价值心诚目标进行有机结合,按照企业的经济效益对员工给予薪酬和奖励,这样就能够起到起到事半功倍的效果,将员工与企业的未来发展形成命运共同体,企业员工在享受到企业带来成果的同时,也能够全身心的投入到企业发展过程中。根据目前市场上的薪资水平,确定本企业的薪资待遇,制定有效的跟随或者领先战略,考虑到企业的实际绩效以及薪酬能力设计科学的薪酬水平,以整个经济市场的实际状况确定支出和收入之间的关系,结合不同项目之间的差异以及环境的变化,制订相应的管理计划。

4.3 完善绩效考核评价机制

企业在发展过程中,应严格按照公平、公正的原则,进一步强化绩效考核机制,切实提高薪酬的透明度,从而为员工的工资考评、岗位调整等提供充分的数据支持。首先,各子分公司应该成立薪酬绩效考核领导小组,并在领导小组的领导下,成立薪酬考核小组,全面负责各项目经理部员工的绩效考核,形成自上而下的层层监管,每个月进行公示和反馈,这样也能够保证绩效考核机制具备公平透明的特点。其次,形成以岗位价值为前提、以业绩贡献为依据的考核体系,结合不同部门的工作性质,建立完善的绩效考核机制,严格按照企业的经济效益,对于被考核人员在一段时间内取得的工作成果,从其本质情况完成度以及是否具备岗位所需要的工作态度、团队合作、个人能力等进行全方位的评估。最后,充分发挥绩效考核的优势,将考核结果作为岗位调整、奖金发放等依据,只有将绩效考核与薪资待遇挂钩,涉及员工自身的利益,才能够充分调动员工自身的积极性,从而帮助企业战略目标的顺利实现。

4.4 处理好新老员工之间的关系

一些施工企业在发展的初级阶段,为了能够吸引更多的员工激发员工的热情,通常会给予新员工更多的好处,而老员工的薪资待遇低于当年的新生,会导致新老员工矛盾激化,尤其不利于老职工发挥模范带头作用,甚至会影响到职工稳定。所以在给予新职工不断提高待遇的同时,老职工更应该受到企业的重视,切实将老职工的薪酬待遇提起来。同时可以开展导师带徒等一系列活动,并进行人才补贴,既提升了老职工的薪酬待遇,也提高了老职工的地位,同时更好的发扬了企业文化。总而言之,在设计薪酬体系的时候,一定要充分考虑到企业的内部文化以及核心价值观,严格按照企业发展的战略目标,吸引更多的优秀人才为企业的长远发展带来新的活力,在关注老员工的同时也能够更好的关注新员工,促使企业形成良好的工作氛围。

4.5 建立多元化薪酬管理模式

首先,保证薪酬体系的公平性。企业发展过程中建立薪酬体系时,应结合其他企业建立的标准方式,自身设置的标准与同行业的标准要低。在提高自身薪酬待遇的同时,保证企业具备充分的竞争力,同时还应该对企业不同岗位薪酬的公平性进行明确,保证每一位员工的实际付出和收入都能够成正比。举例来说,企业应该与基层员工进行定期的沟通和交流,充分了解基层员工对于个人需求以及薪资的期望,确保其自身的薪酬待遇与期望相一致。其次,设置弹性化的福利体系。根据员工的不同需求设置福利待遇,例如可以在发放福利之前,与员工进行充分的沟通交流,尽量能够满足员工的合理要求,以此来提高员工对福利的满意度。第三,企业设置专门的文化管理小组。从多个部门抽选具备代表性的员工,将这些员工编入文化建设小组,对于企业的文化进行全面的探究和建设,在原有的基础上进行逐步深化,促使企业的文化能够进一步发扬光大,全面提高企业员工的归属感和责任心。建设企业文化,应使员工深刻认识到企业所处的环境与企业的发展相结合,促使员工的热情得到全面提升。最后,建设以人为本的文化。企业在建设内部文化时,应重点关注基层员工的实际需求,引导员工参与到文化建设中,以此来提高整体团队的凝聚力,提高企业员工对于本企业的归属感,只有这样才能对薪酬管理体系更加的认同,从而激发起对于企业未来发展的自信心,全面提高人力资源管理的实际效果。

4.6 岗位评估和薪酬机制相结合

施工企业进行薪酬管理时,还应该对内部的不同工作岗位进行全面的评估,对岗位进行测评,既应该考虑到员工对于自身岗位的责任和风险承担能力,又应该根据自身的业务水平进行全方位的考量,要求在同等级别、同等性质的岗位中使用的判断标准和判断结果更具真实性和公平性,保证不同岗位的员工能够创造更大的价值的同

时,得到合理的回报。建立公平的薪酬机制,也应该根据不同岗位的实际特点以及工作特性建造出薪酬的级别顺序,薪酬体系主要包含固定薪酬和浮动绩效薪酬。应根据企业员工的工作时间以及待定岗位的考核结果,进行全面结合考核的结果,也应该根据员工的实际作业量以及为企业带来的经济效益进行全方位的考虑。不同级别的岗位以及不同性质的岗位都应该设置薪酬上下浮动的标准,这样就能够更好的分配薪酬待遇。在制定浮动薪酬标准时,也应该确定出不同的分配比例,应考虑到员工对于岗位本身的贡献度比例以及后续的工作质量,保证薪酬分配更加的科学、更加合理。制定岗位的固定薪酬,应考虑到企业的经济效益以及固定产值,对于薪酬进行细化和深化,从而提高企业员工的薪酬待遇,使员工对于企业本身形成更加强烈的认同感,以此来促进企业的可持续发展。

结束语

总而言之,我国的施工企业在薪酬管理方面已经取得了一定的成就。企业在未来发展中,不仅仅应转变传统的薪酬管理观念,还应该促使员工的薪酬来源更加广泛。就目前的实际状况来看,在薪酬制度上面仍然存在一定的问题,需要企业加大关注力度,充分了解薪酬管理的重要意义,通过采取切实有效的管理措施,促使企业的薪酬制度更加科学,更加合理确保企业的战略目标能够真正实现。

参考文献

- [1] 黄文江.建筑施工企业战略薪酬体系的构建[J].工程经济,2020,30(12):58-61.
- [2] 姚锐. 国有大型建筑施工企业薪酬分配的差异化管理研究[J].中小企业管理与科技(中旬刊),2020(04):1-2.
- [3] 刘海丽. 浅谈国有建筑施工企业薪酬管理问题及策略[J].中小企业管理与科技(上旬刊),2020(04):15-16.
- [4] 何菁. 国有大型建筑施工企业薪酬分配的差异化管理研究[J].现代经济信息,2019(17):87.
- [5] 梁婷.国有建筑施工企业薪酬体系优化设计[J].冶金管理,2019(11):178+180.

作者简介:尹建丹(1983.12-),女,汉族,籍贯:河北唐山,中级经济师,本科,研究方向:薪酬管理。