

施工企业薪酬管理存在的问题和对策研究

张 艳

(上海水务建设工程有限公司,上海 200082)

摘 要:施工企业属于建筑工程企业开展施工活动的主要单位,薪酬管理制度是施工企业管理中的重点内容,要发挥薪酬管理在施工企业管理的最大作用,那就要合理地使用现存的薪酬管理制度,并且兼顾劳动力资源和企业经费,这样才有利于企业员工队伍的稳定,也可以满足施工企业的发展要求。本文从薪酬管理着手,重点分析了施工企业薪酬管理的特征,对施工企业薪酬管理中存在问题加以把握,找到优化施工企业薪酬管理的有效对策,进一步体现施工企业薪酬管理的重要地位,也有利于施工企业开展后续工作。

关键词:施工企业;薪酬管理;存在问题;解决对策

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.19.085

施工企业的组织结构很复杂,人员变动也比较大,通过有效的薪酬管理措施来促使企业员工更加积极开展工作,还能够推动施工企业的发展。可是就现在的情况来看,很多施工企业并没有意识到薪酬管理的重要性,也没有将薪酬管理功效发挥出来,受分配不均等因素的影响,薪酬矛盾愈演愈烈,这将不利于施工企业的发展,这需要施工企业努力改变其薪酬管理情况。不断地优化施工企业的薪酬管理制度,这需要工作人员认真探索施工企业薪酬管理中存在的问题,找到科学的解决对策,本文将对施工企业的薪酬管理进行思考和研究。

1 薪酬管理的概念及其在施工企业人力资源管理中的作用

1.1 薪酬管理的概念

薪酬管理其实就是用人单位根据员工付出的比例,确定员工的报酬数量、形式和结构等。这种管理模式容易受多种因素的影响,比方说,国家制定的法律法规、企业的能力、发展规划、人才管理以及内部竞争等。高质量的薪酬管理体制将更好地帮助企业招聘优秀的人才,人才的选择和培养可以进一步推动企业的发展,更好地实现企业的发展目标。

1.2 薪酬管理在施工企业人力资源管理中的作用

主要的薪酬包括工资、奖金、津贴等,这些薪酬的设置是为了调动员工的工作积极性,提升企业的竞争实力,也可以帮助企业更快地实现其发展目标。而薪酬管理最初是用于保障员工的正常生活,这些年来,我们国家社会经济水平不断提升,薪酬制度也慢慢地成为激励员工工作积极性的重要方式,通过薪酬制度来激励员工工作,可以给企业创造巨大的价值。市场化程度不断深入,行业内部的竞争也越来越大,施工企业的竞争与人才的竞争有着紧密关系,高质量的薪酬制度能够招揽更多优秀的人才,通过这种方式来推动市政企业的发展,从而提升自己的竞争实力。

2 施工企业薪酬管理的特征

施工企业的施工要求具有独特性,它对于劳动力有着很大的需求,也需要员工具备娴熟的操作能力。利润比较小,价格的波动也很小,而安全方面的压力很大。企业之间存在明显的竞争性,如果员工的生活环境达不到基本要求,员工的流动性明显会变大。企业的发展势必会带来较多业务,而业务量很多,环环相扣,这将会导致工作复杂,这需要工作人员不断调整其工作模式,根据业务特征得出薪酬管理和企业有关的特征。

第一,企业员工的生活环境差,生活压力很大,员工经常无法和家人见面,这样一来员工对于薪酬的变化很关注,也很看重薪酬制度的变更。第二,每个项目是独立存在的,同时也是有期限的,变动较大,这对于薪酬体系来说,需要具备较强的适应性、较高的灵活性。第三,企业中的职务类型比较多,员工的层次也不一样,中层管理人员与技术人员比较多,而底层员工主要是劳动力集中的业务操作人员,底层员工基数很大,这也就形成了复杂的企业结构,薪酬体系有待完善,这样才可以适应复杂的企业结构。第四,企业运营利润很低,成本比较高,所以施工企业在建设薪酬体系的时候容易遇到经济问题,建设难度也在加大。薪酬体系在建设的时候要考虑现阶段企业的业绩情况,熟悉企业的结构特点,然后针对这些问题做好整改工作。在建设的时候如果不考虑实际情况,不对企业特征进行把握,那么所建设的薪酬制度也会难以地实施下去,短时间内难以完成预期目标,那么项目在实施过程中就会出现不良后果。

3 施工企业薪酬管理创新的积极意义

3.1 保障员工的基本权益

现代企业在管理和建设的时候,人力资源管理中薪酬管理工作属于施工企业开展工作的重点,它和企业员工的利益有着直接关系。通过对薪酬管理体制的完善可以增强员工的安全感,使他们得到生活上的基本保障。科学

的薪酬管理制度要坚持公平原则,企业员工还可以获得一定的心理满足,提升员工的工作积极性,提升其责任意识,他们自身利益得到保障的情况下就会更加努力地为企业服务。建筑行业中涉及较多从业人员,要创新薪酬管理工作需要工作人员主动加入到工作中,帮助企业创造出更大的经济价值。

3.2 强化企业内部管理

薪酬管理制度的完善可以健全企业内部管理工作,使其组织机构更加完善,现代企业的薪酬管理模式需要坚持人本思想,重视员工能力的考核,促使企业内部员工更加主动地学习理论知识,提升自己的能力素养,从而满足工作实际的需要。组织结构上,健全的薪酬机制可以连接企业不同部门之间的管理工作,促进企业的长远有效发展。

3.3 稳定企业内部劳资关系

施工企业在改革人力资源薪酬管理制度的过程中,可以稳定企业内部员工的劳资关系。施工企业坚持人本思想,可以帮助企业获得正常的劳动力资源,还可以推动企业的长远有效发展。目前,施工企业在改革薪酬管理制度时,经常使用福利补贴、薪资保障、职业规划和能力认可等方法,这将给企业创造新动力,使企业不断地朝着更好的方向发展。薪酬激励表示为企业对于人力资本价值的认识,也是企业员工更好地体现自身价值的方式,企业也可以实现其价值,实现战略目标,推动企业的健康发展。

4 施工企业薪酬管理过程中存在的问题

目前,施工企业的薪酬管理情况不太可观,尚且存在较多需要解决的问题,这些问题具体表现为薪酬管理组织制度不完善、薪酬激励制度不健全、薪酬动态调整制度的匮乏、薪酬绩效考核形式不完整,具体表现如下:

4.1 薪酬管理组织制度不够健全

薪酬管理组织制度不够健全是施工企业开展薪酬管理工作经常遇到的问题,薪酬管理属于人力资源管理中的重要形式,很多施工企业没有建立完整的薪酬管理组织制度,施工企业没能重视专业技术能力强的员工,而是多录用工龄较高,资历较丰富的员工,施工企业受到相关政策影响,陆续采取了一些方式和手段,比方说,劳务派遣或者劳务外包用工等,施工企业关注的重点在于内部员工,没能重视其他用工形式的员工,这就导致薪酬体系的定位向老员工这边倾斜,薪酬管理方式不够公平和合理化。员工成长的通道不够顺畅,一些岗位员工得不到晋升的机会。

4.2 薪酬体制的激励体系不够完善

薪酬体制的激励体系不够完善会影响到施工企业开展薪酬管理工作,这些年来,施工企业在进行薪酬管理的时候,由于薪酬管理制度比较单一,未能在薪酬管理中加入激励性制度,员工的工作热情就会降低,员工也容易产

生懈怠心理。施工企业就算意识到激励制度在薪酬管理中的重要性,但是激励方式和方法有所欠缺,而是以简单的短期激励为主,没有规范且全面的奖励对策,这就导致员工无法晋升,长期未激励而出现流失现象。

4.3 薪酬动态调整机制的欠缺

薪酬动态调整机制的欠缺属于施工企业薪酬管理的短板。就现在的情况来看,薪酬的构成成分和水平无变化情况经常出现,有些施工企业在薪酬管理方面存在一刀切的现象,缺乏公平和公正的薪酬调整机制,薪酬制度的构成没有改变,这样就会降低企业员工的工作积极性,特别是新的复合型员工,如果缺少满足新型复合岗位特征的薪酬动态调整机制,那就无法实现差异化对待,也会影响薪酬体系的实际效益。

4.4 薪酬绩效考核方式不够完整

薪酬绩效考核方式不够完整,这也导致施工企业的薪酬管理工作难以有效开展,从施工企业薪酬管理情况来看,一些施工企业没有建立关于员工规范与业绩考核机制,薪酬与员工的绩效尚未结合起来,这都是因为薪酬绩效考核方式不够完整。施工企业在考核薪酬绩效的时候仅仅流于形式,绩效考核的管理力度也不够,没有结合企业的经济效益与实际能力来匹配工资,绩效考核结果尚未与绩效工资和奖金等联系在一起,这样一来薪酬考核方式不够完整,从而影响着施工企业薪酬管理的有效性。

5 施工企业薪酬管理工作改善的有效对策

薪酬管理和员工有着密切的关系,薪酬管理在现代企业管理工作中有着关键地位。要进一步提升施工企业的薪酬管理水平,那就要对施工企业的薪酬管理的特征与问题加以把握,不断优化施工企业的薪酬管理对策,需要从这些方面着手,接下来就进行分析:

5.1 建立健全薪酬管理组织制度

建立健全薪酬管理组织制度可以优化施工企业的薪酬管理工作,施工企业要采取以岗定薪的方式,在岗位说明书上确定企业员工的岗位责任、性质以及所需的知识技能,然后结合各自的责任大小、难度高低、专业性等要素,确定薪酬待遇和等级,做到同工同酬,保障基础收入的公平性;第二,至于一些紧缺岗位人员,需要根据人才资源市场情况,单独定薪,确保紧缺岗位的人员供给;第三,要充分地调动员工的积极性,设置浮动薪酬,这些都要和安全、质量与进度情况相结合,然后依据岗位的具体情况,调整浮动的薪酬幅度,提升员工的工作积极性。第四,设置科学的员工晋升渠道,打破员工发展瓶颈,使员工更好地规划职业生涯与工作。

5.2 优化薪酬体制的激励机制

优化薪酬体制的激励机制可以进一步优化施工企业的薪酬管理工作,对于施工企业来说,要充分地发挥施工企业的薪酬管理作用和激励作用,这将更好地优化施工企业的薪酬管理。施工企业在优化薪酬体制的激励机制

上,需要将物质激励和精神激励统一起来,一般来说,物质激励是奖金或者奖品,而精神激励是在施工过程中认可那些表现较好的员工,使其发挥榜样的作用。企业要及时表扬那些表现较好的员工,确保奖励的及时性和有效性,这样有助于提高员工的积极性。第二,实现薪酬激励的长久性和可靠性。工程施工工作具有长期性与复杂性,施工环境也比较艰苦,通过岗位培训、员工旅游、岗位晋升等方式,这样激励模式就可以产生更多的经济效益。

5.3 设置薪酬动态调整机制

设置薪酬动态调整机制有助于优化施工企业的薪酬管理工作,目前,施工企业中存在较多知识型、技术型员工,这个时候新型复合型员工的薪酬动态调整制度很关键,企业要建立完善的薪酬动态调整制度,这可以使员工更好地人情个体价值与薪酬目标、企业目标之间的联系,然后结合施工企业的效益动态地进行薪酬激励,这样就能够产生更好的管理效果。员工和企业形成一个命运共同体,员工可以充分享受企业发展的有效成果,员工也就可以更好地加入到建设和发展中来。与此同时,施工企业还要考虑市场薪资水平,然后明确企业在市场薪资水平的基本位置,采取先进的管理对策,还要积极考虑企业的业绩,对薪酬的资金能力进行弹性考核和设计,还要分析市场水平支出和收入之间的关系,然后结合环境变化、施工项目的不同,建立科学的薪酬计划。

5.4 采取薪酬绩效考核方式

薪酬绩效考核方式用以优化施工企业薪酬管理的有效对策,薪酬和绩效的设计能够更好地激励员工,施工企业在制定薪酬绩效考核方案的时候,要提出相应的业绩目标与计划,使用科学的考核方式,要重视员工的个人业绩,还要重视考核团体业绩,然后评价员工的工作完成情况、员工的工作职责履行情况与员工的发展趋势等,根据出勤率、执行力与完成率等,分层进行考核,把评定结果报告给员工,这将更好地实现奖罚分明、岗变薪变和多劳多得的局面,提升企业员工的积极性,帮助员工更好地调整岗位,使其快速地晋升职务,拓展员工的晋升渠道。

5.5 成立合理的员工薪酬等级

施工企业在设计企业薪酬结构的时候,务必考虑到企业内部员工的职位要求和履职情况,依照员工在企业内部的工作责任和工作目标,要考虑企业的业绩水平等,做好相应地调整和优化。施工企业内部的工作岗位要标准化,做好合理的分类,结合所有的工作岗位进行排序,确定不同的工作岗位位置,要明确岗位的职责和作用,设计出满足企业发展的薪酬制度,实现薪酬制度的公平和公正。施工企业应该全面考虑岗位结构情况,然后结合施工企业的发展情况,做好分档工作,根据档位的级别来划分薪酬等级。施工企业要实施长效的竞争机制,通过竞争来激发员工的主动性,调动员工的工作激情。在压力下就会有动力,使企业员工不断地提升自己的业务水平,找到其

不足之处,然后实现较好的激励效果。还要通过一些奖励和惩罚,使用物质奖励和精神奖励来奖励员工,督促员工更好地改进自身的工作。

6 结束语

综上所述,薪酬管理工作对于施工企业来说有着重要作用,它在一定程度上影响着企业的人员结构、士气和绩效等,施工企业要充分重视薪酬管理的作用,健全薪酬管理组织体系、创新薪酬体制的激励机制、设置薪酬动态调整制度,还要完善薪酬绩效的考核方式,施工企业薪酬管理过程中存在的问题,需要企业积极地寻找有效的管理对策,这样可以更好地提升施工企业的薪酬管理水平,也可以推动施工企业的有效发展。

参考文献

- [1]张勇.优化人力资源薪酬激励策略的思考[J].现代经济信息,2017(8).
- [2]孙佟杰.战略性薪酬管理体系在企业管理中的具体设计和效用[J].中国管理信息化,2013(4).
- [3]章丹,牛犇.企业人力资源管理人员的薪酬满意度研究[J].中国商贸,2014(28).
- [4]袁巧云.薪酬管理模式在国有企业中的应用与选择[J].中国管理信息化,2015(6).
- [5]张琛山.浅谈建筑工程施工企业现场的人力资源管理[J].人力资源管理,2016(12).
- [6]邹韬.浅谈国有中小型建筑施工企业人力资源规划与管理[J].中小企业管理与科技:中旬刊,2017(7).
- [7]张海.浅析企业薪酬管理存在的问题及对策[J].纳税,2018(5):135-135.
- [8]顾晋晋.试论国有施工企业薪酬管理存在的问题及对策[J].现代经济信息,2019,(012):24-25,38.
- [9]王冠博,张孝强.薪酬管理在企业人力资源管理中的应用研究[J].企业改革与管理,2019(22):57-58.
- [10]赵莹.企业人力资源薪酬管理中存在的问题及解决对策[J].企业改革与管理.2019(11):115-116.
- [11]窦明.DD 建筑施工集团公司员工薪酬管理方案设计研究[D].南宁:广西大学,2012.
- [12]宋盈盈.国有建筑施工行业员工薪酬满意度研究——以某国有建筑施工企业为例[D].成都:西南交通大学,2011.
- [13]于超敏.建筑施工企业薪酬体系设计研究[D].西安:长安大学,2010.
- [14]司建伟.A 建筑设计公司薪酬管理研究[D].大连:大连理工大学,2009.
- [15]涂宏智.湖南省建筑工程公司薪酬管理研究[D].长沙:湖南大学,2005.

作者简介:张艳(1974,11-),女,民族:汉,籍贯:浙江宁波,学历:大学本科,职称/职务:人力资源部总经理,研究方向:人力资源管理。