

国有建筑企业经营者薪酬体系设计及保障措施

唐道鹏

(中国华西企业有限公司,广东 深圳 518034)

摘要:社会发展水平的提升,使得我国建筑行业的发展也在不断进步,在这种大背景下,国有建筑企业经营者的薪酬体系设计也产生了明显的变化。在国有建筑企业的不断发展中,与工程项目建设相关的经营者,对于项目的保质保量完成、顺利完工交付等有着至关重要的促进作用,可以说,他们是保证工程建设质量的关键。但是,在当前阶段,在国有建筑企业的发展中,发现了如某些企业经营者积极性难以调动、人才缺乏、流动性较强的问题,严重阻碍了国有建筑企业的发展。基于此,本文对国有建筑企业经营者薪酬体系的设计及保障措施加以分析,来解决相关问题。

关键词:国有建筑企业;经营者薪酬体系设计;保障措施

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2023.10.082

在各行各业的发展中,“薪酬”可以说是对于一个员工的关键衡量标准,包括经营者、整体薪酬管理工作的进行是企业管理系统中十分关键的构成,这项工作的开展,所涉及的部门、人员等是较为广泛的。并且,在开展这项工作的过程中,也需要进行特定指标、依据与标准的制定,从而为薪酬管理工作的有效性提供保证。而在我国激烈的市场竞争之中,国有建筑企业若想实现长足稳定、可持续的发展,就需要利用好薪酬体系,促进经营人才综合素质水平的提升。

1 薪酬体系的概述

薪酬体系所指的就是企业整体人力资源管理体系之中的关键组成部分之一,具体是指薪酬的构成以及分配方式,在一般情况下,职工的薪酬会包含基本薪酬、奖金、福利以及津贴四个主要方面。接下来,笔者将针对这四方面,进行详细的论述。(1)基本薪酬:在这一部分中,主要包含正常工资以及加班工资,正常工资所指的是管理人员岗位工资、基本工资以及绩效工资;而加班工资所指的是员工在工作之外的时间,从事劳动,所应获得的报酬;(2)奖金:薪酬所反映的工作业绩部分,是绩效奖金,所反映的公司经济效益部分是效益奖金,这二者的缺少,会致使薪酬和经济效益、工作业绩脱节;(3)福利:所指的是除工资以及奖金以外,依据国家、省、市、区的相关规定,所应享受的一种待遇,同时,也是企业单位,为了切实提升、保障职工的生活水平,而提供的福利措施。需要注意的是,福利是每个人都可以享受的待遇,拥有了福利,员工的归属感也会更强,对于福利的设置,也需要重点强调其计划性、整体性、长期性。一旦出现福利不完善的情况,就会导致资金的浪费以及效果的无法达成,在法定的福利之中,包含了保险、住房公积金以及企业年金等;(4)津贴:如果出现津贴设置不合理的情况,就会使薪酬制度失去灵活性。

2 国有建筑企业经营者薪酬体系中存在的问题

2.1 企业经营者薪酬制度存在对外缺乏竞争性的问题
据相关调查发现,我国国有建筑企业的现行经营者薪酬制度中,由于相应的体制限制,各级管理人员的薪酬较低,而在非国有性质的国有企业发展中企业单位内部的薪酬体系建设已经趋向于市场化的发展,再加上在用工方面,已经处于一种全面开放的关键阶段,整个市场的就业渠道也呈现出一种多样化的发展趋势,就业、择业已经成为企业与就业人员的双向选择,这就使得国有企业的管理人员与非国企的管理人员间,会出现严重的失衡和变动。此外,还有部分管理人员,在岗位工作上勤勤恳恳,但是,自始至终也没有薪资的成功上涨,他们的薪酬长期维持一个水平,最终,这一类管理人员,就会选择跳槽,国有建筑企业也就产生了大量管理人才的流失问题。

2.2 体系的设定,缺少试点项目以及相互交流

在进行国有建筑企业经营者薪酬体系建设、设计与优化的过程中,会有职工代表大会、绩效薪酬委员等企业重要组织部门的参与,但是,由于薪酬体系的构建,本身具有极强的专业性、系统性、规范性,即使有众多组织、人员的参与,在短时间内,也难以对体系设计起到有效的作用,建设性的建议也难以迅速提出。再加上在进行薪酬体系设计的前期,许多企业的通病就是,没有对企业内部薪酬体系发展的实际情况,进行有效的调研,这就使得整个体系的设计与优化,没有充足的数据信息支持,即使最终建成,也会因为各个部门之间缺少交流,而缺乏可行性以及科学性。同时,在设计完成后,企业内部也缺少相应的试点项目,对于整个体系中存在的问题,也难以做到有效纠正。

2.3 三定制度以及组织机构待完善

三定制度指的是定岗、定员、定编制度。据相关调查显示,目前,我国国有建筑企业内部的三定制度建设以及组织结构建设,都处于亟待完善的初期阶段,整体的改革

工作也处于亟待完善的状态,再加上管理人员的工作水平评价机制、激励机制以及奖惩机制等的建设,也需要进一步完善和健全。整个组织结构的确定都是以企业发展中原有的经验、感觉等来确定的,整体管理人员的配备与组织的划分,都显示出一种不科学合理,工资薪酬的公开性,难以得到有效的保证。

2.4 国有建筑企业最高管理层重视程度不足

在现行的国有建筑企业管理模式中,整个管理模式的运行与现代企业的管理模式之间,有着明显的差异。前者的人力资源管理工作,仍然处于过往的人事管理阶段,整个人力资源管理工作的开展,是与薪酬绩效管理相脱离的,相关管理人员的专业素养也十分有限。同时,在进行具体建筑项目的管理时,最高管理层会将关注重点放在施工质量、施工安全、成本控制、工期的设置等方面,对于下属单位经营者的薪酬绩效管理,并没有过多的关注,这就会使部分经营者失去工作动能,难以完成上级下达的目标任务。

2.5 绩效的管控流于表面

在整个国有建筑企业的人力资源管理工作中,绩效管理工作的进行是增强企业市场核心竞争力、完成企业发展战略目标的关键,但是,在实际进行经营者绩效管理的过程中,经常受到各种因素的约束和限制,主要体现在两方面:一是绩效评估的最终结果,没有很好区分经营者业绩不同而带来的差异,需要注意的是,在国有企业对于人际关系的看重是非比寻常的,绩效的评估与工资、人际关系之间,有着十分密切的联系,这种现象的存在,就意味着绩效考核多数流于形式,难以促进经营者积极性的提高和专业水平的有效提升;二是绩效管控与绩效评估之间,存在不一致的问题。在企业内部所设置的绩效发展指导、目的和绩效管控效果等,都没有得到更高层次的重视,最终的绩效评估结果,仅仅是作为绩效薪酬区分的依据而存在。

3 国有建筑企业经营者薪酬体系设计

在进行国有建筑企业经营者薪酬体系设计的过程中,需要将国务院国资委以及各个地区的薪酬改革制度进行贯彻落实,以市场化的原则为指引,进行设计思路的确定,并从绩效年薪设计、基本年薪设计以及任期激励设计等方面入手,做出根本性的改变。

3.1 基本年薪的设计

对于基本年薪的设计是整个薪酬体系设计的基础环节。需要明确的是,“基本年薪”所代表的是企业负责人年度基本收入,这种基本收入的确定,受到管理难度、企业规模等企业价值度以及外部市场工资水平等因素的综合影响。在不同企业间的价值度评价,需要依据国际企业价值测评方式来确定。同时,不同的企业也可以依据其进行岗位价值矩阵坐标、企业价值评价标准等的制定。而对于外部市场因素影响情况的确定,可以结合地区、行业这两

项因素,并通过对市场调节系数的度量,进行综合确定。基于此,基本年薪的计算公式如下:

基本年薪=基本年薪基数×企业价值度系数×市场调节系数

在该公式中,需要注意的是基本年薪基数的确定,需要根据企业的不同,按员工平均工资的相应倍数,来进行计算。

接下来,笔者就针对企业价值评估体系的构建,进行详细的阐述。在进行企业价值评估体系构建的过程中,需要分为四个环节:一是以问卷的形式,进行影响要素的调查,这一环节的主要目的就是为了进行企业价值评估工具的科学、合理设计,让其更能满足企业的实际发展,这项问卷调查,需要面向的对象有企业的经营者、管理者、上下级管理人员。整个流程包含调查问卷的设计、调查问卷的组织、调查结果的整合、统计与分析;二是对于企业价值评估维度、因素的确定,根据结果的分析以及外部市场权威性、岗位评估工具、高覆盖企业价值等的充分借鉴,及时进行企业经营者共同特征的考虑,选取了评估维度、因素,并利用专家,进行了比重的确定,从而最终根据企业薪酬发放数据,进行了相应的调整;三是对于企业价值评估的归类,经过上述的分析计算,确定系统的形成后,企业方面进行薪酬体系设计方面的专家,来进行企业价值度的评估,然后,需要这些专家,针对此进行评分,以便于进行企业价值评估分数的测算,整体级差分数的确定,需要依据内部相对有序的原则来进行,同时,也要注意封顶分数的设置,并及时进行整体平衡性的考虑;四是对于企业评估度、评估工具,信誉度的检测。这项检测的进行,究其根本就是为了保证上述工作开展的有效性,并检测其是否符合企业的实际建设情况以及可信度,在这一环节之中,对于上述评估专家小组信效度的检测,也可以同时进行,从而为基本年薪的设计,提供有力支持。

在上述关于企业价值评估体系构建的四个环节完成后,需要进行市场调节系数的确定,它主要体现在薪酬地区差别、行业差别的调节上,所涉及的内容包含地区调节系数以及行业调节系数两方面:其中,①地区调节系数所解决的是企业薪酬制度跨地区,所产生的差异现象;②行业调节系数所解决的是企业内部各行业间合理差异的保持问题。在市场调节系数中,后者为主、前者为辅,而关于权重的确定,还需要结合企业的地区政策、情况等,进行具体问题具体分析。

3.2 绩效年薪的设计

在进行绩效年薪的设计时,要将个人因素、企业因素等相关因素,进行及时的考虑。计算的公式如下:

绩效年薪=基本年薪×集团效益系数×组织绩效评价系数×个人岗位绩效系数

整个集团企业内部的劳动效率以及经济效益是由集团效益系数,来进行体现的,这种系数的产生,是通过人

均营业收入、人均利润以及净资产收益等,进行反映的。基于此,为了切实促进业绩增长以及员工工作效率的提升,指标的引进上,需要注意上年度实际完成情况的引入以及当年计划完成情况的引入,然后,将在年度经营指标中,易产生的人为影响因素,进行控制与减少。整个企业效益系数的计算公式如下:

集团效益系数=人均净资产收益率指数×权重+人均营业收入指数×权重+人均利润指数×权重

$$\text{指标指数} = \frac{\text{当年完成值}}{\text{当年计划值}} \times 30\% + \frac{\text{当年完成值}}{\text{上年完成值}} \times 70\%$$

除了对于集团效益系数的确定以外,还需要进行组织绩效评价系数的确定,组织绩效评价所反映的是对企业经营者的绩效考核,也是绩效管理的结果体现,对于它的确定,是依据经营者360°评价、年度生产经营目标、企业可持续发展的指标等来操作的。依据相应的排序情况、综合考核分数等,借鉴中央企业负责人的相应考核办法,进行优秀、良好、合格、差四个等级的评定,并设定各个等级的起点、最高分数。最后,就是进行个人岗位绩效系数的确定,对于其的确定,是企业经营者依据业务分工的不同,来进行确定的,这种个人岗位绩效系数的不同,就意味着员工对企业所做贡献的不同,在常规情况下,正职个人岗位绩效系数会被确定为1.0,副职个人岗位绩效系数会依照执行正职系数、个人业绩以及分管业务,被确定为0.6~0.9,平均系数的确定,在一般情况下,不会在0.8之上。

3.3 任期激励设计

企业经营者的任期方式,会以三年为一周期,对于其进行考核的重点,要放在任期期间的主营业务增长率、创新、可持续发展指标的的实现以及利润指标的平均增长率等方面。而相应激励标准的确定,则可以依据我国在国有企业负责人薪酬制度改革中的内容,以不超过其任期年薪总水平的30%为标准。

4 国有建筑企业经营者薪酬体系实施的保障措施

4.1 企业经营者市场化选聘力度的加强

企业经营者市场化选聘力度的加强是国有建筑企业经营者薪酬体系正常运行的前提,在该保障措施中,要建设以董事会选聘、奖惩、考核一体化发展的职业经理人体制,并以市场化的方式为依托,利用好人力资源选拔市场,明确相应的权利与责任,以推进决策程序的规范、国有建筑企业经营者结构的优化、激励约束机制的强化,以便于从根本上保证企业收益的不断提升,并让企业薪酬制度的构建,时刻保持充足的活力。

4.2 监督约束机制的完善与健全

对于国有建筑企业监督约束机制的完善与健全来说,具体的操作需要从以下三方面入手,首先,就是完善其内部的监督机制建设,以达到震慑、监督经营者的目的,为企业的正常生产经营提供保证;其次,就是将混合

所有制改革的相应理念,渗透到公司治理结构的优化调整之中,并不断进行外资、民资的引进,从而促进非国有股权比例的有效提升,这样,就能够使监事会、董事会、股东会等各方,在国有建筑企业的运行中,能够规范地进行相关运作;最后,就是要进行经营者薪酬信息公开制度的构建,定期在企业内部进行企业经营者薪酬信息的公式,让广大职工充分行使自身的监督作用;最后,就是企业经营者薪酬追索机制的完善和建设,这种机制的建设,能够在发生因经营者问题而产生利益损失情况时,监督其进行责任的承担,并将相应的薪酬、奖励等,及时追索回扣。

5 结束语

综上所述,随着社会经济发展水平的提升,在国有建筑企业的发展中,经营者薪酬体系的设计与相应保障措施的施行是保证企业稳定可持续运行的关键举措。本文从薪酬体系的概述、国有建筑企业经营者薪酬体系中存在的问题、国有建筑企业经营者薪酬体系设计以及国有建筑企业经营者薪酬体系实施的保障措施四方面入手,将国有建筑企业经营者薪酬设计的重要作用以及具体的设计方式,进行了详细阐述,旨在为相关工作的开展,提供一定的建议。其中,还需要重点关注的就是第四点,经营者薪酬体系构建完成后的保障措施,笔者针对性地提出了两点,希望相关工作人员能够经过不断探索提出更多的保障措施。

参考文献

- [1]张珂.刍议国有建筑企业新闻宣传与企业文化建设的交融互促[J].中国产经,2022(6):66-68.
- [2]杨雪峰.国有建筑企业战略性人力资源管理体系的构建与策略研究——以重庆市某建筑企业集团为例[J].重庆建筑,2021,20(11):32-33.
- [3]杨瑛,戴国华.国有建筑企业开展应收账款资产证券化存在的问题及对策[J].国际商务财会,2021(7):91-94.
- [4]杨瑛,戴国华.国有建筑企业开展应收账款资产证券化业务面临的问题及解决对策[J].财务与会计,2021(12):55-58.
- [5]张志恒.如何构建国有建筑企业工程项目薪酬激励体系[J].人力资源,2021(2):126-127.
- [6]谷业宏.新形势下国有建筑企业人才流失的原因及对策浅析[J].经济师,2020(12):275-276.
- [7]栗根华.煤炭企业集团薪酬考核网格化体系的创新应用[J].中国产经,2020(17):139-140.
- [8]高艳云,陈毅文,王詠,等.员工心理资本对工作绩效的影响机理——基于国有建筑企业的调查分析[J].调研世界,2019(11):22-27.

作者简介:唐道鹏(1976-),男,汉族,湖北襄阳人,工商管理硕士,经济师,人力资源部部长,研究方向:人力资源。