

# 建筑行业的薪酬制度

赵 滨

(西安财经学院 会计学院, 陕西 西安 710061)

**摘 要:** 随着建筑业用人制度的改革, 薪酬制度越来越成为影响人才配置的一个重要因素。现行建筑行业薪酬制度的主要形式有岗位工资制和技能工资制, 虽然各有其独特的优越性, 但不能体现出员工相对价值的大小。薪酬制度的市场机制还未形成、员工薪酬和市场价格不相符、分配方式单一等现实决定了重新设计建筑业薪酬制度的必要性, 其内容包括设计原则、方法及步骤, 从而可以促进建筑业薪酬制度的改革。

**关键词:** 建筑业; 薪酬制度; 岗位制; 技能制

中图分类号: G127

文献标识码: A

文章编号: 1671-6248(2006)02-0023-03

## Salary system in the building industry

ZHAO Bin

(School of Accounting, Xi'an Economics Institute, Xi'an 710061, Shaanxi, China)

**Abstract:** With the reforms for personnel system in building enterprises, the salary system is growing to be an important factor in rational distribution of talented persons. The present salary system in building industry consists of post wage system and skill wage system. Although both of the two have their unique advantages respectively, they fail to reflect the relative value of the employees. There is still large room for improvement in problems like imbalance between salaries and market prices, simplicity of distribution under immature market mechanism. Accordingly, there is a necessity to redesign the present salary system in building industry, including the basic principles, proper methods and necessary procedures, therefore, promote the development of the salary system in building industry.

**Key words:** building industry; salary system; post system; technical ability system

## 0 引 言

企业竞争的核心是人力资源的竞争, 只有拥有优秀的人力资源, 企业才能创造出更大的财富。一个公司对优秀人才的吸引, 最主要的是薪酬制度的吸引力。薪酬是企业付给员工的劳动报酬, 是员工从事劳动的物质利益前提, 它与员工的切身利益密切相关, 直接影响员工的劳动积极性; 同时薪酬作为劳动成本, 在企业总成本中占有很大比重, 在其他相关因素不变的情况下, 薪酬的增加会直接导致产品

竞争力和赢利水平下降。因此只有制定科学、合理的薪酬制度, 才能激发员工的劳动积极性, 保证企业获取良好的经济效益。

## 1 现行薪酬制度的特点

目前各个建筑企业都实行项目管理制, 项目管理人员主要分为从事施工管理和现场施工的人员。施工管理人员包括项目执行经理、技术(施工)总负责、预算员、施工员、安全员、质量员、资料员、材料员、仓库管理员。现场施工人员分为技师、高级技

工、技工、普工。由于工作区别,从降低考核成本考虑,对施工管理人员的薪酬制度选择岗位工资制,对现场施工人员的薪酬制度选用技能工资制。

### 1.1 岗位制

岗位制又称岗位工资制,也称为职务工资制。岗位制是指按照不同岗位或职务的特点确定工资标准,并根据员工完成岗位职责情况支付报酬的工资制度。岗位工资的实施办法是,首先以岗位的劳动责任轻重、劳动强度大小、劳动技能要求高低以及劳动条件好坏等为依据,确定各岗位之间的相对顺序和岗位等级,然后根据岗位等级确定相应的工资等级和级别差,最后根据员工所任岗位确定其工资。

岗位制有两个特点:第一,遵循“对岗不对人”的原则。员工工资完全与岗位或职务挂钩,不考虑超出岗位要求以外的个人能力,岗位差别决定工资差别;第二,强调一岗一薪,同岗同薪,以岗级差别体现劳动差别,拉开岗位之间的工资分配差距,每个员工不分性别、年龄、工龄等不同条件,只要达到岗位要求,就能获得岗位工资。

可见,岗位制的优点在于,工资分配形式较合理的体现了员工之间的劳动差别;有利于合理配置人力资源;能有效调动工龄短、生产技术一线岗位工人的劳动积极性;工资分配简便易行,透明度高,有利于统一管理。岗位制的缺陷也客观存在:不易反映同岗或职务内部员工能力及劳动效果上的差别,不利于发挥员工特别是能力强的员工的积极性。

### 1.2 技能制

技能制是技能等级制的简称,也可称作是职能工资制。它是根据不同岗位或职务对劳动技能的不同要求和员工实际掌握的劳动技能水平而支付报酬的一种工资形式。

可见,技能制的优点在于能够有效调动员工提高技术业务水平的积极性,并促进员工掌握多种技能,这对于灵活组织使用劳动力、加强团队合作以及提高应变能力都是有利的。技能制的缺陷在于劳动报酬不能反映员工的实际劳动贡献。因此,需要结合奖金、记件工资等奖励工资来运用技能制。

## 2 建立新的薪酬制度的必要性

薪酬制度设计的目标就是让员工的工作成绩得到客观公正的评价,让员工的自身价值得到充分体现,而现行薪酬制度与其目标相背离。

### 2.1 不能体现员工的相对价值

企业使用简单的分配方式使“按劳分配”成为形

式,员工薪酬倾向于平均化,因而不能体现员工的相对价值,无法充分调动员工的劳动积极性。

### 2.2 员工薪酬与市场价格不符

建筑业与IT、医药、消费品等行业相比,市场化程度较低,相对封闭,在薪酬政策上不太重视“对外具有竞争性”,长期沿用企业内部的分配标准,导致了员工薪酬和市场价格脱轨的问题。可见,建筑行业薪酬制度的市场决定机制还未形成,存在着员工薪酬和市场价格不相符的现象。随着建筑业市场规模的扩大,企业间人才争夺战愈演愈烈,建立薪酬市场决定机制已势在必行。

### 2.3 分配方式单一

从目前状况看,薪酬激励方式主要是工资和奖金,对资本要素、劳动要素、管理要素、技能要素参与分配的方式使用较少,特别是对劳动要素、管理要素、技能要素参与分配的方式重视程度不够<sup>[1]</sup>。人力资本的概念虽已引入,人力资本的价值得不到体现。对资本要素参与分配方式虽然认识到位,但其占薪酬资金总额比例太小。其主要原因是建筑企业所有制结构改革还不到位:国有独资企业仍为建筑业主要构成,股份制企业大多是1999年以后改制的中小企业,在经营规模和经营效益上与国有大型建筑企业存在差距,而且从建筑业整体利润水平考虑,目前建筑企业年产值利润率在2%左右,远远低于社会平均利润率。

## 3 建筑行业薪酬制度设计

薪酬制度设计既要符合保证员工的基本生活需要,又要实行动态激励,增强员工的归属意识、参与意识、责任心和忠诚心。

### 3.1 设计原则

薪酬制度应以体现公平,保障基本收入为原则。其一是按劳取酬原则:必须以劳动为尺度,按照劳动的数量和质量进行报酬分配;以物化劳动为主要依据,同时考虑潜在劳动和流动劳动来进行分配<sup>[2]</sup>。

其二是同工同酬原则:劳动强度、劳动责任、劳动技能和劳动环境相同的岗位,工资等级必须一致,同岗同薪,异岗异薪。

其三是外部平衡原则:使本组织的薪酬标准与同类组织的薪酬标准大体保持平衡,这样才能留住优秀员工,并且能够提高员工的劳动积极性;应该以同类组织的市场工资为参照,结合本组织的人才需要进行。

其四是合法保障原则:工资制度根据国家现行法律法规的要求进行制定。

3.2 设计方法

3.2.1 分级排序法

分级排序法是职务评定方法中较简单的方法之一,该方法根据各项职务对企业的重要性,从高到低将各项职务予以一一排列。排序的依据是该职务整体上的重要程度,而非某些个别组成部分的重要性。

3.2.2 岗位分类法

岗位分类法是以责任大小和能力、技能、知识、职责、工作量、经历等方面的要求为依据,将企业的各类职务分别定级,然后将各种级别排列成为一个体系的方法。

3.2.3 要素比较法

要素比较法是一种综合性的数量方法。该方法是通过将排序法和岗位分类法组合而成。要素比较法不仅可以确定了某项职务对企业更加重要,而且可以确定重要程度,从而更容易将薪酬要素的价值

转化成货币工资<sup>[3]</sup>。

3.3 设计步骤

第一步,工作分析:分析者采取科学的手段与技术,对每个职务同类岗位工作的结构因素及其相互关系进行分解、比较与综合,确定该职务岗位工作的要素特点、性质与要求的过程。

第二步,工作评价与工资结构设计:采用综合评价法分别对管理人员和操作工作设计工资线。

第三步,工资状况调查与数据收集:参照本地区、本行业同类组织的工资状况,制定和调整本组织的工资水平与结构,使之具有市场竞争力。

第四步,工资分级与定薪:可采用分级排序法、岗位分类法、要素比较法等方法进行。

管理人员的工作评价、工资标准、工资福利可采用综合评价法,具体评价见表 1~3。

下面以某建筑公司项目部为例加以说明<sup>[4]</sup>。按

表 1 管理人员工作评价

工作岗位	工作性质	所受监督	所循例规	所需创造性	与人接触的 性质目的	工作效果的性质 与影响范围	所予监督	资格条件
项目经理	重要	有	有	大	管理开展工作	全项目	全项目	资格证
技术负责	重要	有	有	大	管理开展工作	全项目	全项目	资格证
预算员	重要	有	有	一般	造价计算	全项目	全项目	资格证
施工员	重要	有	有	一般	开展工作	单位工程	单位工程	资格证
安全员	重要	有	有	一般	管理安全	单位工程	单位工程	资格证
质量员	重要	有	有	一般	管理质量	单位工程	单位工程	资格证
材料员	重要	有	有	一般	采购材料	单位工程	单位工程	资格证
资料员	重要	有	有	一般	整理资料	单位工程	单位工程	资格证
仓管员	重要	有	有	一般	保管材料	单位工程	单位工程	不限

表 2 管理人员工资标准

工作岗位	薪酬平均标准	浮动指数 /%
项目经理	5 万 / 年	50
技术负责	3.5 万 / 年	30
预算员	3.5 万 / 年	30
施工员	3 000 元 / 月	20
安全员	2 500 元 / 月	20
质量员	2 200 元 / 月	20
材料员	2 500 元 / 月	20
资料员	2 000 元 / 月	20
仓管员	1 800 元 / 月	20

表 3 管理人员工资福利

工作岗位	市场标准	本公司标准	其他福利待遇
项目经理	5 万 / 年	6 万 / 年	配备小轿车,住房及其他福利+工资提升
技术负责	3.5 万 / 年	4 万 / 年	节日补贴,住房及其他福利+工资提升
预算员	3.5 万 / 年	4 万 / 年	节日补贴,带薪休假,旅游等+工资提升
施工员	3 000 元 / 月	3 500 元 / 月	节日补贴,带薪休假,旅游等+工资提升
安全员	2 500 元 / 月	3 000 元 / 月	节日补贴,带薪休假,旅游等+工资提升
质量员	2 200 元 / 月	2 500 元 / 月	节日补贴,带薪休假,旅游等+工资提升
材料员	2 500 元 / 月	3 000 元 / 月	节日补贴,带薪休假,旅游等+工资提升
资料员	2 000 元 / 月	2 200 元 / 月	节日补贴,带薪休假,旅游等+工资提升
仓管员	1 800 元 / 月	2 000 元 / 月	节日补贴,带薪休假,旅游等+工资提升

照岗位职责,项目执行经理的工作包括:严格履行经济承包合同,制订项目总的管理方案、目标、实现工程质量、安全、工期、成本四大控制;项目管理职能分配,责任分工和协调运作;对各职能岗位的具体工作

方案进行决策,对实施过程进行监控;管理调度各生产要素的配置,定期分析工程成本,并采取相应措施;定期组织有关人员进行全面质量检查,了解施工

(下转第 37 页)

有人口和资金的输入。这种输入采用外生变量来衡量,影响着人口和资本存量等水平变量。

### 3.3 公路建设经济影响因果关系的基本结构

根据上述分析,绘制公路建设经济影响基本因果关系(图 2)。

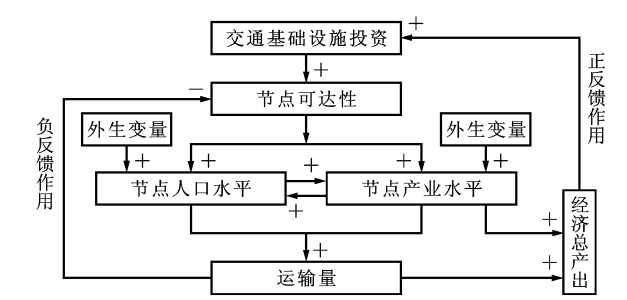


图 2 公路建设影响因果关系

## 4 对系统动力学方法的评价

运用系统动力学方法通过对经济系统运行状态进行模拟得出结果。与传统方法相比,它的优点是:能够考虑经济与道路投资之间的互动关系;在模拟框架内充分考虑多种因素的作用,也可以通过增加或减少变量来反映不同区域经济运行的特点;通过对各个系统要素之间因果关系的深入研究,能够不断提高模型所获得结论的精度。

但系统的动力特征使得系统内部并不是向着一

(上接第 25 页)

情况,及时总结评比,落实整改措施,督促提高质量,确保安全、工期和成本控制目标的实现;主持项目班子成员的考核及分配;与业主、监理、设计、质量安全监督等有关社会各单位的联系,做好工程管理的有关工作;组织项目评审、评估的内部准备、实施及总结工作;有权处理项目管理过程中一切需要解决的问题。从工作职责可以看出,项目执行经理的工作重要性,其任职资格比较高,而且需要一定的施工管理经验。

## 5 结 语

为了更好地激发员工的工作热情及创造性,薪酬制度作为企业文化的重要组成部分,体现了企业“以人为本”的管理理念,使员工获得了合理的回报。

整个薪酬设计过程应积极采纳员工的意见和建议,从而使薪酬制度更加合理化;还应将薪酬制度透明化,并吸纳一部分员工参与薪酬制度调整和设计,真正使薪酬制度做到民主化;薪酬制度也要随着生

个稳定的平衡状态发展,而在现实中系统内部诸多因素也无法考虑全面并精确计量,因而因素之间的相互作用很可能会导致结论具有较大的不稳定性。从这一点来说,目前的模拟系统只是一个比较简单的框架,各因素之间因果关系的精确计量则需要研究人员长期探索。

### 参考文献:

- [1] 汪传旭. 交通运输业对国民经济贡献的衡量方法[J]. 中国公路学报, 2004, 17(1): 94-97.
- [2] 王元庆, 张志敏, 周伟. 公路建设投资乘数的算法研究[J]. 中国公路学报, 2004, 17(4): 105-108.
- [3] 王其藩. 系统动力学[M]. 北京: 清华大学出版社, 1994.
- [4] 吴群琪. 运输需求经济分析[J]. 交通运输工程学报, 2001, 1(2): 114-119.
- [5] 张云, 孙启鹏, 丁海鹰. 交通运输与区域经济有关问题的探讨[J]. 长安大学学报: 社会科学版, 2004, 6(3): 43-47.
- [6] Pavlos S Kanaroglou, William Panderson. Economic Impacts of Highway Infrastructure Improvements[J]. Journal of Transport Geography, 1998, 6(3): 203-210.
- [7] F W C, Jvande Vooren. Modelling Transport in Interaction with the Economy[J]. Transportation Research Part E, 2004, 40(6): 417-437.

活指数的上升、公司效益的提高、职工工龄的增加给优秀员工以奖励而进行相应地调整。

只有建立健全合理、完善的建筑行业薪酬制度,才能使得企业员工从薪酬中获得物质上和心理上的满足感,才能有利于企业的可持续发展,从而带动国民经济健康有序地发展。

### 参考文献:

- [1] 张向前. 知识经济与人力资源管理[J]. 科技与管理, 2000, 17(3): 51-53.
- [2] 吉雷. 浅谈知识型员工的管理[J]. 中国培训, 2001, 7(4): 59-61.
- [3] 施振荣. 再造宏基[M]. 上海: 上海远东出版社, 1998.
- [4] 郭汉丁, 王凯. 建设工程质量竣工备案评价体系[J]. 长安大学学报: 社会科学版, 2006, 8(1): 19-23.
- [5] 胡塞. 人力战略[M]. 北京: 中华工商联合出版社, 2004.
- [6] 高立法. 企业人力资源诊断与治理[M]. 北京: 中国时代经济出版社, 2004.