

Establishing A Scientific Salary Management System for Fitting the Development Strategy of Petroleum Pipeline Enterprises

Lipeng Li, Tao Zhang, Yanhong Jiang, Qi Zhang, Ruoyi Wang

No. 4 Branch Company of China Petroleum Pipeline Engineering Co. Ltd., Langfang Hebei
Email: lilipeng@cnpc.com.cn

Received: Oct. 27th, 2017; accepted: Jan. 30th, 2018; published: Apr. 15th, 2018

Abstract

Enterprise A petroleum pipeline of was in the winter of the industry, the current salary system has not been adapted to the current development of the company, through the study of salary management system, combined with the actual situation of the oil pipeline enterprise, the key work positions were identified by post evaluation. To determine the salary position according to the standard industry data, a set of salary system suitable for the oil pipeline enterprise is set up in a systematic and scientific way.

Keywords

Salary System, Position Evaluation, Salary Orientation, Petroleum Pipeline Enterprise

建立适合石油管道企业发展战略的科学薪酬管理制度

李丽鹏, 张 韬, 蒋艳红, 张 琪, 王若颐

中国石油管道局工程有限公司第四分公司, 河北 廊坊

作者简介: 李丽鹏(1979-), 女, 硕士, 经济师, 主要从事石油管道企业人力资源部薪酬管理工作。

Email: lilipeng@cnpcc.com.cn

收稿日期: 2017年10月27日; 录用日期: 2018年1月30日; 发布日期: 2018年4月15日

摘 要

石油管道A企业正处于行业的寒冬期, 目前薪酬制度已不适应公司当前发展。通过对薪酬管理制度的研究, 结合石油管道A企业实际情况, 经过岗位评价识别出关键岗位, 对标行业数据确定薪酬定位, 系统科学地构建了一套适合石油管道A企业目前经营发展情况的薪酬制度。

关键词

薪酬制度, 岗位评价, 薪酬定位, 石油管道企业

Copyright © 2018 by authors, Yangtze University and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

石油管道 A 企业是从事陆上管道、盾构顶管、管线试压干燥、大型站场施工等业务的石油管道特种专业化施工企业。该企业目前面临的形势异常严峻, 受到的考验错综复杂, 管道市场快速趋缓, 市场断崖狰狞初显, 同业竞争更加残酷, 人才生态环境不良, 员工期望持续提高, 原有的薪酬制度已不适应企业发展。

2. 薪酬战略

根据石油管道 A 企业外部环境存在的机会与威胁以及自身的条件, 谋划出与企业总体发展战略相匹配的薪酬战略。目前石油管道 A 企业的薪酬战略关键点包括: 一是利用薪酬政策辅助实现市场开发, 争取做到力保国内市场份额, 努力开发国际市场; 二是利用薪酬激励公司技术专家及技能型人才的工作积极性, 努力提高同业竞争优势; 三是设置完善薪酬制度, 满足员工持续提高的期望, 提高员工的团队凝聚力、向心力, 为企业的发展贡献每个人的力量[1]。

3. 构建新的薪酬管理制度

3.1. 岗位评价

依据石油管道 A 企业目标, 首先进行岗位分类与分级。根据岗位的工作性质、特征, 划分为不同类

别。根据每一岗位的繁简难易程度、责任轻重以及所需学识、技能、经验水平等因素,将其归入一定的档次级别。根据岗位分类的结果,制定各类岗位的岗位说明书,明确各岗位的工作职责、上岗条件、工作内容等。根据石油管道 A 企业的经营业务及发展战略进行岗位评价,甄别出关键岗位(技术专家、技能专家、市场开发、翻译、电焊工、油气管线安装工等),为后续的薪酬结构设计及薪酬调整作好基础工作。

3.2. 完善薪酬调查

通过各种途径及方式,收集同行业相关公司人员的工资福利待遇的信息,为本企业调整员工的薪酬水平提供依据、制定薪酬制度奠定基础,有助于掌握薪酬管理的新变化及新趋势,更有利于控制人工成本,增强企业竞争力。

根据石油管道 A 企业所处行业进行薪酬水平的市场定位,关键岗位薪酬水平应高于市场平均水平,向 75 分位甚至 90 分位看齐;非关键一般岗位薪酬水平应采取市场跟随策略,根据市场平均水平来确定,向 50 分位看齐。

3.3. 构建薪酬制度

薪酬是员工为企业提供劳动而得到的各种货币与实物报酬的总和,包括工资、福利和社会保险、企业补充保险等各种直接或间接的报酬。

3.3.1. 目前石油管道 A 企业的薪酬制度

石油管道 A 企业目前的薪酬制度主要由基本工资、绩效奖金、福利待遇构成。

1) 基本工资。执行中国石油天然气集团公司(以下简称集团公司)统一的工资制度(岗位岗技工资制),石油管道 A 企业没有自主改变权利,故重新构建薪酬制度时基本工资制度不变。

2) 绩效奖金。绩效奖金分配方式不受集团公司统一规定,但受工资总额限制,故重新构建薪酬制度时应考虑在工资总额受控条件下进行科学的奖金分配。

3) 福利待遇。福利待遇部分受集团公司统一规定,因福利财务列支成本费用,不列支工资总额进行统计,故福利待遇不受工资总额限制,重新构建薪酬制度时可以充分考虑适合公司及员工个人利益的多种福利待遇形式。

3.3.2. 构建适合石油管道 A 企业发展的薪酬制度

根据石油管道 A 企业的发展战略,为了留住和吸引关键人才,提高员工满意度,故针对不同类别员工队伍设置不同的薪酬制度。

1) 项目管理施工人员薪酬制度。石油管道 A 企业正处于市场寒冬期,近期暂无新开工工程,故大批项目管理及施工人员暂时处于无工作任务状态。该部分人员薪酬制度设计要体现在非现金报酬上。只享受规定的基本工资及集团公司规定的相关津补贴,暂停奖金发放。为了将来行业市场转暖做好准备工作,稳定员工队伍和士气,石油管道 A 企业专门派人组织成立特种兵学校,开展各类适应企业未来发展及个人能力提升的培训。通过上述措施,企业在市场寒冬期间非但没有裁人,还提供了个人培训发展机会,即使暂停奖金发放,员工在心理上也更容易接受。

2) 机关正常工作人员薪酬制度。石油管道 A 企业正处于行业寒冬阶段,无新的施工项目在建,但为了保证企业正常运营及谋划未来发展,机关人员仍是正常工作,故机关人员的薪酬制度在工资、奖金、福利结构方面不变;但受企业整体经营情况影响,绩效奖金可以根据企业经营情况适当减少。另一方面,为提高员工的工作积极性及忠诚度,在受工资总额控制影响的前提下,可以着力研究间接薪酬及非货币薪酬。机关人员主要集中在基地本部办公及安家,人员比较集中,在企业成本运行范围内可以考虑弹性

福利。所谓弹性福利,是指只控制总量,而把选择权交给员工,员工自己选择福利。弹性福利已经被充分证明是让员工自己做主,有效提升积极性的方式,故机关人员可以试行弹性福利。

3) 基层项目施工人员薪酬制度。基层项目施工人员是公司盈利的主要力量,因此石油管道 A 企业的薪酬制度要着重向施工一线倾斜。薪酬制度在工资、奖金、福利结构不变的情况下,可提高绩效奖金标准。为了体现绩效奖金发放的公平公正,各施工项目均制定本项目的绩效奖金考核方案,在企业本部对其核定的项目奖金总额控制范围内通过考核后灵活进行奖金分配。基层项目施工人员因工程需要,分布在祖国四面八方,项目人员安家大部分在老家,不在基地本部,故考虑弹性福利不适合员工实际需求,应考虑整体薪酬[2][3]。基层项目施工人员的整体薪酬制度有:严格落实员工带薪休假,提供各种培训机会,拓宽人才成长通道,为员工职业生涯规划指明道路,改善一线员工的工作生活环境,丰富一线员工的业余生活等。对基层员工薪酬制度中整体薪酬最重要的一点是要建立认可激励制度,只要员工对企业、对个人的成长做出了贡献,企业就随时随地予以认可。

4) 关键人才的薪酬制度。相同岗位上的不同员工,做出的贡献可能相差很多,如何利用薪酬体系吸引和保留关键人才,尤其重要。在薪酬体系设计当中,如何能够在控制总额前提下,进一步加强关键岗位的薪酬竞争力,是企业在改革薪酬时要考虑的核心问题。石油管道 A 企业为保留关键人才,提高企业竞争力,在比较行业薪酬水平后,确定关键岗位薪酬定位。关键岗位薪酬水平应高于市场平均水平,向 75 分位甚至 90 分位看齐。在间接薪酬及非货币薪酬方面,除了综合前 3 类员工的薪酬制度外,还可以制定提供买房买车借款制度,该制度规定员工的还款额度及还款期限,同时为留住关键人才,还可以规定员工的工作期限,若员工在企业工作时间超过了约定的期限后,员工借款的本金利息可以免还。另外,还可以建立票据报销额度政策,采用报销的方式来提高关键人才的间接薪酬。

4. 结语

在借鉴成熟薪酬管理制度的基础上,针对石油管道 A 企业如何建立适应企业发展战略的薪酬制度提出了相应的对策,指出薪酬制定的关注点是薪酬制度与企业发展战略的链接、薪酬制度对关键人员的吸引和保留。

参考文献

- [1] 朱飞. 企业如何创建整体薪酬战略[J]. 人力资源开发与管理, 2013(11): 79.
- [2] 《中国新时代》编辑部. 弹性福利如何真正匹配员工需求[J]. 人力资源开发与管理, 2014(2): 62.
- [3] 曹玉麒. 项目型企业绩效工资方案[J]. 人力资源开发与管理, 2013(9): 83.

[编辑] 龚丹

Hans 汉斯

知网检索的两种方式:

1. 打开知网页面 <http://kns.cnki.net/kns/brief/result.aspx?dbPrefix=WWJD>
下拉列表框选择: [ISSN], 输入期刊 ISSN: 2471-7185, 即可查询
2. 打开知网首页 <http://cnki.net/>
左侧“国际文献总库”进入, 输入文章标题, 即可查询

投稿请点击: <http://www.hanspub.org/Submission.aspx>

期刊邮箱: jogt@hanspub.org