

# Problems Existing in Salary Management System of Oil Pipeline Construction Enterprises and the Countermeasures

—By Taking China Petroleum Pipeline Engineering Co. Ltd. for Example

Jie Tian, Shijie Liu, Chennai Ma

Human Resources Department of China Petroleum Pipeline Engineering Co. Ltd., Langfang Hebei  
Email: cpptianjie@cnpc.com.cn

Received: Oct. 3<sup>rd</sup>, 2017; accepted: Jan. 25<sup>th</sup>, 2018; published: Apr. 15<sup>th</sup>, 2018

---

## Abstract

On the basis of summarizing the status quo of salary management in oil pipeline engineering construction enterprises, the paper analyzed the existed problems of the salary management system in enterprises, it mainly included the rigidity of salary management mode, the derailment of salary level and the price of labor market, the inconspicuous guiding effect of performance compensation incentive, the weak autonomy of total wage distribution and so on. By taking China Petroleum Pipeline Engineering Co. Ltd. as an example, some measures such as adjusting the limits of salary management, perfecting the construction of salary management system, reasonably determining the basic salary, and so on were put forward for optimizing the salary management system of the enterprise.

## Keywords

Petroleum Pipeline Engineering Construction, Salary Management, Human Resource Management

---

# 石油管道工程建设企业薪酬管理体系存在的问题及应对思路

——以中国石油管道局工程有限公司为例

田 杰, 刘诗杰, 马晨乃

中国石油管道局工程有限公司人事部, 河北 廊坊

作者简介: 田杰(1985-), 男, 政工师, 现主要从事石油管道企业的人力资源管理工作。

Email: cpptianjie@cnpc.com.cn

收稿日期: 2017年10月3日; 录用日期: 2018年1月25日; 发布日期: 2018年4月15日

## 摘 要

在总结石油管道工程建设企业薪酬管理体系现状的基础上, 分析了企业内部薪酬管理体系存在的问题, 主要包括薪酬管理模式僵化、薪酬水平与劳动力市场价位脱轨、绩效薪酬激励导向作用不突出、工资总额分配自主性不强等。以中国石油管道局工程有限公司为例, 提出了调整薪酬管理权限、完善薪酬管理体系建设、合理确定基本薪酬等举措, 优化了企业的薪酬管理体系。

## 关键词

石油管道工程建设, 薪酬管理, 人力资源管理

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

改革开放以来, 石油管道工程建设企业大体上经历了 3 次薪酬管理体系改革: 1993 年以前, 执行的是职务等级工资制; 1993~2003 年, 执行的是岗位技能工资制; 2003 年以后, 国有企业将岗位技能工资制度整合, 建立了现行的以年薪制、岗位技能工资制、岗位等级工资制、计件工资制、项目承包制等多种薪酬制度并存的管理体系。随着管理的不断精细化, 企业内部薪酬管理模式僵化、薪酬水平与劳动力市场价位脱轨、绩效薪酬激励导向作用不突出、工资总额分配自主性不强等问题逐渐浮出水面。针对上述问题, 笔者结合中国石油管道局工程有限公司实际, 对企业薪酬管理体系改革做了初步探讨。

## 2. 存在的问题

### 2.1. 薪酬管理模式固化

石油管道工程建设企业大多实行管放结合的薪酬管理模式, 但是管的太多、放的太少。主要表现为:

所属单位工资总额根据经营指标考核情况确定，薪酬发放时固化基本工资、津补贴标准，绩效薪酬所占比重仅为 35%，且上、下浮动不超过 5%，造成同岗同酬，同工不同酬，干多干少一个样，干好干坏一个样，高端人才薪酬上不去，低端用工薪酬下不来，薪酬激励作用没有得到有效发挥。

## 2.2. 薪酬水平与劳动力市场价位脱轨

石油管道工程建设企业属于国有企业，薪酬发放受到一定程度上的制约，薪酬水平无法按照市场规律执行，造成企业优秀人才大量流失。主要表现为：石油管道工程建设企业制定薪酬水平时，由于很少对同行业优秀企业进行薪酬水平调查，缺乏了解最新的市场薪酬价位水平，导致员工薪酬与市场水平严重脱轨，主体岗位和各类贡献大的人员的薪酬水平低于劳动力市场价位，后勤与社会服务等非主体岗位工种薪酬水平高于劳动力市场价位。造成了薪酬水平“该低的低不下来、该高的高不上去”。

## 2.3. 薪酬管理体系不均衡，激励导向作用不突出

石油管道工程建设企业一般的薪酬管理体系主要由基本工资、绩效薪酬、福利费构成(图 1)，在激励导向中承担了不同作用。目前，在基本工资、绩效薪酬、福利费构成比例上基本没有一个明确规定，一方面固定薪酬部分比例明显过大，绩效薪酬部分起不到很好的激励作用，很难客观公正地反映员工的技能水平和工作业绩，在一定程度上挫伤了员工工作的积极性，造成了劳动付出与所得的不匹配、不公平。另外，基本工资固定部分占比太大，虽然较好地解决了同一岗位、不同等级人员的薪酬差异，但过分强调了岗位的价值，忽视了在同等级岗位上不同职工在技术上的差别，并由此导致职工提高专业技术水平的动力不足，导致技术岗位人员缺失。工资的提升只有职位等级晋升一条通道，造成“官道”拥挤，最终形成了“官本位”的工资制度[1]，导致在企业 and 员工之间很难有针对性地建立风险共担、利益共享的激励机制。

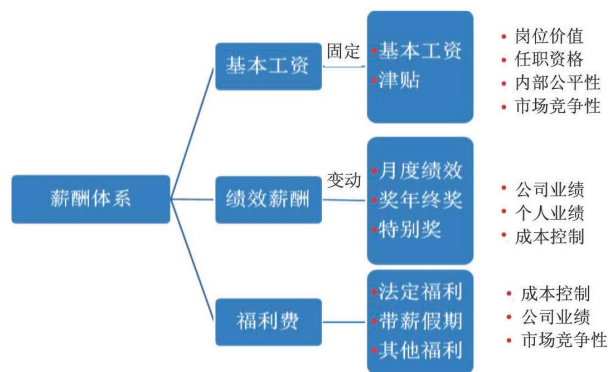


Figure 1. The structural diagram of salary management system  
图 1. 薪酬管理体系架构图

## 2.4. 工资总额分配自主性不强

工资总额指在一定时期内支付给本单位各类用工的劳动报酬总额。包括计时工资、计件工资、奖金、津补贴、加班加点工资、特殊情况下支付的工资，不包括有关劳动保险和职工福利方面的费用。20 世纪 80 年代中后期，为搞活经济，提高职工的工作积极性，国家对国有企业放权让利，将工资、福利等具体经营权下放给企业，将企业利润与职工工资福利相挂钩，开始实施“工效挂钩”政策。根据工效挂钩方案，工资总额与利润实绩挂钩，基于历史工资水平和利润水平，设定一具体工资总额基数和利润总额基数，将实际利润与利润总额基数之差，即超利润基数部分，按照一定比例提取效益奖金，增加工资总额。

该设计在理论上体现了按劳动贡献计算劳动报酬的原则，但其合理性却仅适用于充分竞争的行业。只有在利润趋于平均的行业中，企业的超额利润才能体现劳动者的技术创新或经营管理者效率提高，也只有在该前提下，按一定比例从超利润基数部分计提的工资奖金才合乎情理。

工效挂钩机制是自上而下的管控方式，石油管道工程建设企业每年年初与所属单位签订绩效合同，考核指标不与工资总额基数挂钩，导致确定的考核指标难度越大，各所属单位取得同等兑现水平的难度越大，导致各所属单位不愿承担指标甚至主动降低指标，无法激发各所属单位经营潜力。

### 3. 改革思路与对策

针对石油管道工程建设企业薪酬管理体系的上述问题，笔者以中国石油管道局工程有限公司为例，提出了薪酬管理体系的改革思路：以市场价位为导向，结合企业实际情况，建立以岗位和能力评价、业绩考核为基础，对内公平、对外具有竞争力，且有利于促进员工发展的薪酬管理体系。

#### 3.1. 调整管理权限

明确管控职责：首先，明确企业总部机关管理职责，继续管工资总额、管各所属单位领导班子薪酬分配。在基本工资和津补贴制度方面，探索按照业务类型适当放开薪酬管理权限，对矿区单位按照原有的岗位(技)工资管理体系执行，对工程建设单位实时关注三项制度改革整体要求，在规定的范围内，探索放开管理权限。在放开内部分配权限的基础上，将企业的管理重心调整到对所属单位内部分配的公平性、合理性和经济性的监督与指导上，建立相配套的分析评价体系，引导所属单位加速薪酬水平与劳动力市场价格的接轨进程，形成公平合理、激励有效、经济适用的薪酬分配体系。

同时，推进薪酬管控科学化、标准化、信息化建设。加强不同业务特点单位、不同发展阶段薪酬策略研究，进一步规范工资制度平台和薪酬分配项目，规范支付办法和程序，明确薪酬列支渠道。

再有，建立人力资源管理系统平台，健全内部薪酬管理系统，实现薪酬数据说话，系统掌控。

#### 3.2. 完善薪酬管理体系建设

坚持以人为本，引入全面薪酬管理理念，结合企业发展战略和管理思路为指引，以吸引、留住和激励高端人才为重点，统筹设计企业薪酬管理体系，形成了统一规范的基本工资制度，功能明晰的津补贴制度，短期、中期、长期相结合的激励制度，健全完善法定的福利制度，注重保障的企业补充福利制度(图 2)。

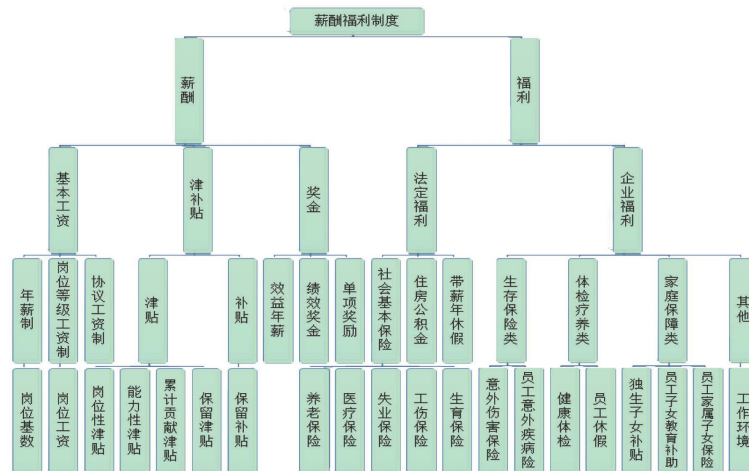


Figure 2. The structural diagram of new salary management system  
图 2. 新的薪酬管理体系架构图

### 3.3. 合理确定基本薪酬

引入岗位工资、薪级工资、津补贴、绩效奖励 4 个单元。

1) 岗位工资用以体现岗位的价值。根据岗位系列、职位等级确定薪酬标准，一个职位等级对应一个岗位工资标准，按员工所聘岗位，易岗易薪。

2) 薪级工资主要体现员工的资历、工作能力和技能水平。按职级、职业资格等确定薪级，一薪级多档，动态考核管理晋档。管理人员按照职务级别，专业技术人员按专业技术职务任职资格确定，操作服务人员按照职业技能资格等级确定。

3) 津补贴体现的是对特殊岗位的定向激励和特殊劳动消耗的补偿。主要有岗位津贴、能力津贴、累计贡献津贴、地区津贴和保留津贴。

4) 绩效奖励体现企业效益和员工履岗绩效。主要有月度奖励、专项奖励和年终兑现等。

## 4. 结语

合理的薪酬管理体系是员工爱岗敬业的驱动因素，石油管道工程建设企业管理者应加大薪酬管理体系建设力度。随着市场经济的加速运行，石油管道工程建设企业将受到严峻的挑战和激烈的竞争，而薪酬管理体系建设作为企业的核心问题直接影响其生存和发展，良好的内部竞争机制和合理的薪酬档次都是提高薪酬管理效果的重要因素。

## 参考文献

- [1] 康士勇. 薪酬设计与薪酬管理[M]. 北京: 中国劳动社会保障出版社, 2005: 188-189.

[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](mailto:jogt@hanspub.org)