

施工企业薪酬总额预算管理 with 动态调整机制研究

蓝 宇

保利长大工程有限公司 广东 广州 510620

【摘 要】：施工企业薪酬总额预算面临年度总额刚性与项目周期波动并存的矛盾，岗位编制、产值释放、人工成本归集和绩效分配若缺少统一口径，容易造成预算占用失真和调整依据不足。本文分析岗位薪酬基数、项目产值计划、预算执行台账和绩效分配应用之间的衔接关系，梳理预算管控框架、动态调整触发条件和管理层级责任，提出以总额边界控制固定薪酬、以项目节点释放弹性额度、以台账差异支撑调整审批的管理思路。薪酬预算动态调整应将合同产值变化、工程进度偏差、岗位编制调整和绩效考核差异纳入同一判断链条，使预算额度与施工经营事实保持一致。

【关键词】：施工企业；薪酬总额；预算管理；动态调整；绩效分配

DOI:10.12417/2811-0528.26.19.005

引言

施工企业的薪酬总额预算同时受项目产值、劳务供给、岗位编制和绩效分配影响，单一年度额度若只按历史工资基数递推，项目集中开工、进度压缩或结算滞后时会形成总额刚性与用工弹性的冲突。薪酬预算管理应把岗位价值、项目负荷、成本归集和绩效结果放入同一管控链条，使工资总额服从企业年度经营边界，并随施工周期、人员投入结构和节点绩效作出有依据的调整。

1 薪酬总额预算管理关键模块分析

1.1 岗位薪酬基数与成本边界

岗位薪酬基数决定薪酬总额预算的初始边界，施工企业应先把管理岗、技术岗、施工现场岗和后勤支持岗分开核定，再将岗位等级、人员编制、合同工资、津补贴和社保缴费基数纳入同一人工成本池。现场项目常见的难点不在于工资项目数量多，而在于总部编制与项目临时用工之间存在口径差异，若把劳务分包费用、临聘人员报酬和项目奖惩全部混入固定薪酬基数，年度预算会提前吸收本应由项目周期承担的波动^[1]。较稳妥的做法是以岗位序列确认固定基数，以项目工期和关键节点确认弹性额度，并在预算台账中区分工资性支出、项目绩效支出和一次性专项激励，避免同一成本被重复占用。这一边界还应在项目启动前完成复核。

1.2 项目产值计划与用工负荷测算

项目产值计划为薪酬总额预算提供工作量依据，预算编制时不能只读取合同额，还要拆分施工准备、主体施工、安装调试、竣工收尾等阶段的人员负荷。产值释放速度与用工应求并非非线性同步，地下基础、主体结构转换和抢工阶段往往应增加现场管理、质量安全和劳务协调岗位，而结算阶段则更依赖成本、资料和商务人员^[2]。薪酬预算测算应把月度产值、计划工

日、岗位投入强度和节点风险放在同一张负荷曲线上，先形成项目层人工成本应求，再由企业层按总额边界进行压缩、缓释或跨项目调剂，使薪酬额度跟随真实施工节奏移动。

1.3 预算执行台账与成本归集

预算执行台账承担薪酬总额从批准额度到实际支付之间的证据功能，施工企业应将预算分解、发放申请、项目归属、成本科目和审批状态连续记录。人工成本归集若只在财务期末集中处理，项目经理部很难及时识别工资性支出对目标成本的挤压；若只由项目自行登记，又会削弱总部对总额边界的控制。台账平台应由人力资源部门维护岗位和薪酬口径，由财务部门确认成本科目和支付状态，由项目部提供进度及用工事实，三类信息按月匹配后形成差异清单，超出预算的部分先说明产值、工期或人员结构原因，再进入调整流程。上述台账归集关系见图1。



图1 薪酬总额预算管理模块衔接图

图1显示，岗位薪酬基数、项目产值计划、预算执行台账和绩效分配应用按顺序传递，绩效端的回传线说明分配结果会影响下一轮薪酬基数修正。

1.4 绩效结果分析与薪酬分配应用

绩效结果进入薪酬分配时，应当先区分企业年度绩效、项

目经营绩效和个人岗位绩效。施工企业若把项目利润、工程质量、安全履约和回款进度简单折算成统一奖金系数，容易使高风险项目承担过多薪酬扣减，也可能让低产值但关键保障岗位的贡献被稀释。薪酬分配应用应保留总额预算的上限约束，同时把节点达成、质量返工、材料损耗、劳务组织和回款效率分别映射到不同岗位群，形成可追溯的分配依据。绩效结果只改变弹性额度和专项激励的分配方向，不应反向冲击已经确认的基本工资和法定缴费边界。

2 薪酬预算管理与动态调整机制优化措施

2.1 优化预算管控框架，明确总额约束

预算管控框架应以企业年度经营目标为上限，以项目群施工计划为分解单元，以岗位薪酬基数为下限，三者共同约束薪酬总额。总部层面先确定年度工资总额控制线、人工成本占收入的警戒线和专项激励池规模，项目层面再按合同产值、工期节点和人员配置提出月度应求，管控层面负责把应求转化为可执行额度^[3]。框架优化的关键是把刚性支出和弹性支出分开审批，固定薪酬保障劳动合同稳定，绩效薪酬跟随经营成果和项目节点释放，专项奖励只服务抢工、创优、回款和风险处置等明确情形。这样形成的约束不是简单压低薪酬，而是减少额度占用与项目贡献之间的错位。

2.2 重视动态调整机制建立，凸显周期适配优势

动态调整机制应在预算执行中设置触发条件，而不是等到年度末集中修正。施工企业可将合同产值变更、工程进度偏差、岗位编制调整、劳务用工缺口、绩效考核差异以及政策和市场工资变化作为触发信号，分别对应调增、冻结和调减三类处理^[4]。项目进入抢工阶段且产值确认能够覆盖新增人工成本时，弹性额度可以随节点释放；项目进度滞后但人员投入未同步下降时，预算池应暂缓绩效发放并要求项目说明差异；政策性工资、社保缴费或区域市场薪酬明显变化时，企业层面应统一调整基数，并同步限定审批时点、调整幅度和留痕责任，防止项目自行承诺造成总额失控。产值偏差与弹性额度释放关系见图2。

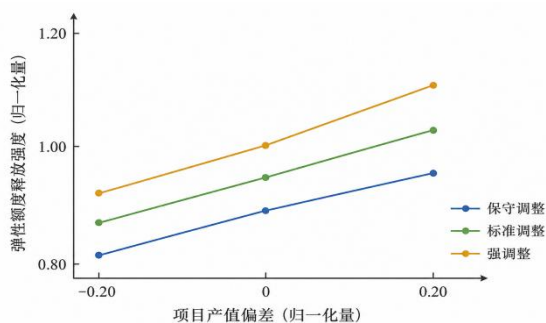


图2 项目产值偏差下的弹性额度响应图

图2中三条曲线均随项目产值偏差上升而提高，标准调整位于保守调整与强调整之间，说明同一产值偏差在不同风险偏好下会形成不同额度释放强度。

2.3 管理层面的预算调整措施分析

预算调整措施能否落地，取决于决策层、管控层和项目层之间的权责边界。决策层负责审定年度总额边界和重大调整事项，管控层负责预算分解、执行监测和差异分析，项目层负责用工申报、进度反馈和绩效记录。调整申请应同时说明额度变化、项目原因、成本承受能力和绩效影响，不能只以人员紧缺或工期紧张作为充分理由。审批依托后，调整结果应回写预算台账，并同步影响后续项目月度额度和绩效分配系数；未依托的申请则保留差异原因，作为人员调剂、工期重排或分包组织优化的依据。调整责任分层与审批对象见图3。

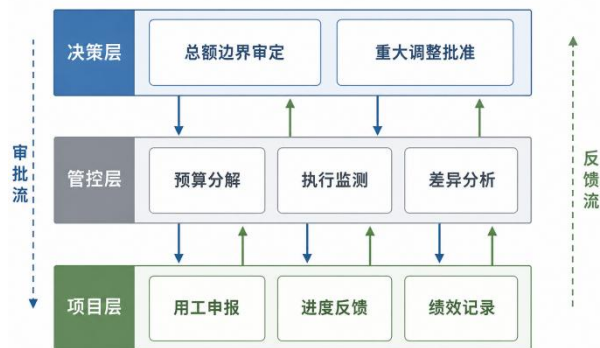


图3 薪酬预算调整权责分层图

图3把决策层、管控层和项目层放在三个横向层级中，审批流向下传递总额边界和预算分解，反馈流向上汇集用工申报、进度反馈和绩效记录。

3 结语

施工企业薪酬总额预算管理的重点，不是单纯压缩工资额度，而是让岗位基数、项目负荷、执行台账和绩效分配形成可以追踪的管理链条。年度总额边界约束固定薪酬和专项激励规模，项目产值与用工负荷解释弹性额度释放节奏，预算台账为差异分析和调整审批保存连续证据。动态调整机制嵌入决策层、管控层和项目层权责分工后，抢工、停滞、编制变化和绩效差异才能被纳入同一尺度。后续管理中，施工企业应细化岗位薪酬基数、项目节点负荷和绩效结果的对应关系，使薪酬总额预算保持约束力，同时适应施工生产的不均衡波动。

参考文献:

- [1] 何嘉祺.影响企业薪酬预算的主要因素及优化措施——以某市城市排水有限公司为例[J].现代企业文化,2024,(33):136-138.
- [2] 林斐斐.人工成本管控下国有施工企业薪酬分配的优化路径——基于工资总额视角[J].现代企业文化,2026,(1):148-150.
- [3] 汪乐杰.基于工资总额控制优化国有集团公司权属企业薪酬管理的路径[J].四川劳动保障,2026,(4):76-77.
- [4] 李华倩.基于工资总额控制的国有企业薪酬管理体系优化策略研究[J].企业改革与管理,2025,(4):69-71.DOI:10.13768/j.cnki.cn11-3793/f.2025.0217.