

doi:10.3969/j.issn.1671-5152.2014.03.007

建立与市场化经营相适应的薪酬体系

——杭燃集团薪酬体系改革尝试

□ 杭州市燃气集团有限公司(310007) 沈淑敏

近年来,新奥能源、港华燃气、华润燃气等一批新锐势力占领燃气行业并逐渐壮大,传统国有燃气企业的生存与发展正面临着严峻的考验。在区域化竞争日趋激烈的今天,对燃气企业在专业人才、资金储备、安全保障等技术经济竞争能力提出了更高的要求。传统的人事管理将人看作是一种成本,是被管理、被控制的对象,人事部门则是一个不能创造收益的辅助部门,重复着事务性工作。而现代人力资源管理则将人看作企业中最宝贵、最有创造力的资源,既需要管理,更需要开发,人力资源战略也成为企业的核心竞争力之一。

作为一家全资国有企业,杭州市燃气集团有限公司(以下简称杭燃集团)加快“四新”技术的普及运用,生产型员工呈下降趋势,人均劳动生产率也逐年提高,但人力资源总体状况并不理想,人力资源结构不合理,经营管理人才以及与市场发展息息相关的营

销人员相对缺乏,人才队伍建设不完善。企业所需人才主要靠引进大中专毕业生,不仅培养周期较长,期间如不能提供有吸引力、有竞争力的薪酬条件,这部分员工随时会离开企业。2010年初,杭燃集团在制定企业“十二五”发展战略时,明确人力资源发展的目标是以“平等拥有发展机会,建立“管理、技术、职员、操作”四大员工通道,完善市场化的薪酬体系,形成合理科学的人力资源队伍结构。”具体包括建立“用”“养”并重的培训机制、建立以业绩为导向的薪酬机制、建立多层次的激励机制等。为实现上述人力资源发展目标,近年来,杭燃集团先后完成了液化石油气改制,液化石油气业务由杭燃集团与百江燃气合资;通过让地分流,将原从事人工煤气业务的原制气分公司职工分流到市公交集团,主业减员近千人;实施了组织架构调整,建立起决策、执行、监督“三分离”的内部管理体制。截至2013年底,公司员工由

值为过载长延时动作电流的7倍。供电给罐顶LNG潜液泵铜芯电缆截面为 $4 \times 120\text{mm}^2$,断路器短路瞬时动作电流的整定值为过载长延时动作电流的8倍。

3.3 电机控制

拖动LNG泵的电机采用变频器控制,管网压力信号作为反馈调节信号。控制方案中设有本地和远程控制选择开关,LNG泄漏联锁电源进线断路器分励脱扣。所有运行及故障信号通过通讯接口上传至控

制室。

4 结束语

国内首座 1万m^3 LNG全容储罐已完成联合设计,这是国际化背景下知识和思想融合的结果、更是标准国际化的结果。希望通过本文能对业内专业人士有所启发和帮助。

2009年底的2 012人降至2013年底的1 101人，各类专业技术人才由2009年底的238人提高至276人，气量销售增长了1.69倍，营业收入增长了2.21倍。本文介绍了杭燃集团在薪酬体系方面一些改革，供大家参考。

1 建立四大职系通道，实现员工多渠道成长

以往，杭燃集团未建立起统一的薪酬体系和员工晋升制度，员工工资由所在分公司自行确定，各分公司的薪酬自成体系，从事同一工种的员工因在不同的分公司、工资水平差异明显，影响了员工积极性，也给公司内部人员流动带来阻力，直接影响了企业内部的公平与效率。2009年初公司开始酝酿和启动新的薪酬体系建立工作。

1.1 科学量化开展岗位评价

杭州燃气发展时间不长，虽然瓶装液化石油气业务从1978年起步，但天然气于2006年才进入杭州，燃气专有工种如抄表工、巡检工、调压工、抢修工、安装工等，与其他行业不具可比性。在建立科学合理的薪酬体系前，杭燃集团首先开展了岗位评价工作，通过对各岗位的所赋责任、工作强度、任职资格等特性进行评价，最终达到岗位分级分档的目的。

(1) 评价方法。岗位评价指标体系分为管理（专技）岗位和一般操作岗位两个评价指标体系，并分解为若干子要素，即管理（专技）岗位分解为9个子要素，一般操作岗位分解为13个子要素。计分标

准采用百分制，评价采用部门领导和工作小组评定占60%，职工互评占40%。因公司内部岗位多、岗位差异大，相对独立等，岗位评价主要采用以下3种办法：一是评分法，通过各主要要素和子要素的选定，确定衡量子要素，逐一评分、估算，求得分值，经过加权求和，最后得到各个岗位的总分数。二是排列法。当各要素量化标准不够明确时，采用了排列方法，由评定人员根据岗位的相对价值按高低次序排列。三是先采用评分法进行评价，各单位、部门根据评价结果，再采用排列法进行综合平衡，确定岗位排序。

以管理（专业技术）岗位评价为例，共分解为9个子要素进行评价。（见表1~表10）

岗位评价是企业劳动、工资、培训和保险等管理工作的重要基础工作，岗位评价对象是岗位，而非任职者，通过评价确定岗位间的劳动差别及其在劳动协作中的地位 and 作用，可为确定工资等级提供重要的依据。为了做好员工岗位评价工作，公司始终坚持两个原则：一是对岗不对人原则，岗位评价工作采取理论与实际相结合，定量与定性相结合，各级领导、专技人员、员工代表评价相结合，保证评价过程的公正性和合理性。二是岗位评价指标的选择坚持实用性、普遍性、可评价性和全面性原则。

1.2 积极稳妥地开展首次进岗

通过开展岗位评价、采用排列法得出了各岗位的排序。依据岗位排序，形成了新的薪酬体系四大职系，即管理岗位职系、专业技术岗位职系、职员

表1 管理（专业技术）岗位评价指标构成及评价办法

评价要素		子要素		
名称	总分值	序号	内容	分值
工作责任	35分	1	管理责任	9分
		2	技术经济责任	18分
		3	安全责任	8分
工作技能	25分	4	专业知识水平	10分
		5	实际管理工作水平	15分
工作强度	22分	6	工作负荷	10分
		7	工作能力和心理压力	12分
工作环境	18分	8	温度、湿度、声音适宜度	9分
		9	硬件设施硬件先进程度	9分
合计				100分

表2 管理责任分级标准及分值(9)
岗位管理层次或幅度与生产经营目标相联系的紧密程度

序号	分级标准	分值
1	一般工作岗位,管理者与企业最终生产经营目标有间接关系	1
2	一般行政管理和专业技术岗位,管理者与企业最终生产经营目标有一般联系	3
3	重要岗位及中级专技岗位,管理者与企业最终生产经营目标有较密切联系	5
4	关键或高级专技岗位,管理者与企业最终生产经营目标有密切联系	7
5	中层级领导岗位,管理者与企业最终生产经营目标密切相关	9

表3 技术经济责任分级标准及分值(18)
工作质量好坏对企业经济效益的影响程度或工作失误导致企业经济损失程度

序号	分级标准	分值
1	对企业最终产品成本及企业经济效益影响较小	4
2	对企业最终产品成本及企业经济效益影响一般	7
3	对企业最终产品成本及企业经济效益影响较大	11
4	对企业最终产品成本及企业经济效益影响大	15
5	对企业最终产品成本及企业经济效益影响很大	18

表4 安全责任分级标准及分值(8)
在企业安全生产管理等方面应负的责任

序号	分级标准	分值
1	管理者对安全产生管理承担一般责任	2
2	管理者对安全产生管理承担一定责任	3
3	管理者对安全产生管理承担较大责任	5
4	管理者对安全产生管理承担主要责任	7
5	管理者对安全产生管理承担全面责任	8

表5 专业知识掌握程度分级标准及分值(10)
应具备的文化、专业技术水平

序号	分级标准	分值
1	高中或中专以上文化,一般掌握本专业基础理论和技术知识	2
2	大专(员级职称)以上文化,初步掌握本专业基础理论和技术知识	4
3	本科(助理职称)以上文化,掌握并运用本专业相关理论和技术知识	6
4	双学位(中级职称)以上文化,可灵活运用本专业相关理论和技术知识熟悉国内外现代管理、技术、方法和发展趋势	8
5	研究生(高级职称)以上文化,有高级专业职称,精通并创造性运用专业理论和技术知识,精通国内外现代科学管理、技术、方法和发展趋势	10

表6 实际工作能力和熟练程度分级标准及分值（15）
在实际工作中完成工作任务和处理问题的能力

序号	分级标准	分值
1	了解和初步掌握本专业工作内容及相关政策规定，具有简单的分析判断能力和完成一般性管理工作的能力	3
2	基本熟悉本专业工作内容及相关政策规定，有一定的分析判断能力，能独立处理本专业范围内的问题，可以独立承担一般项目的技术、管理工作并完成总结报告	6
3	熟悉本专业工作内容及政策规定，有一定的综合分析和独立判断能力，有一定的工作经验和开拓能力，能独立承担较复杂的技术、管理项目，可以撰写具有一定水平的总结报告	9
4	有较高的业务和政策水平及综合分析能力，有独立判断解决复杂问题的能力，有较丰富的工作经验和开拓能力，可独立主持或组织本专业重大技术（管理）项目能力，并撰写较高水平的报告、论文	12
5	精通业务和政策，有较高的综合分析和独创能力，能决策重大疑难，关键时有能力全面主持工作，有极为丰富的工作经验和很强开拓能力，具备独立承担或主持省级以上重点课题和项目的的能力	15

表7 工作负荷分级标准及分值（10）
日常确定性工作时间与制度工作时间的比较率

序号	分级标准	分值
1	工作负荷率 50%以下	2
2	工作负荷率 51-60%以下	4
3	工作负荷率 61-70%以下	6
4	工作负荷率 71-80%以下	8
5	工作负荷率 80%以上	10

注：工作负荷率可采用工作日写实确定分值。

表8 心理压力分级标准及分值（12）
以完成本岗位管理工作所产生的精神疲劳程度

序号	分级标准	分值
1	照常办事，无严格的时间制约，心理压力很小	3
2	间断性工作，有一定的时间要求，心理压力较小	5
3	间断性工作，有一定的周期性，心里压力稍大	8
4	工作单调，频率高，有一定的周期性，心理压力较大	10
5	创造性工作，频率很高，周期性事件要求，心理压力很大	12

表9 温度、湿度、声音适宜度分级标准及分值（9）
工作场所的温度、湿度及噪声严重情况

序号	分级标准	分值
1	以办公室为主的工作岗位，有冷暖调节设备，几乎无噪声	1
2	以办公室工作为主，偶尔需要到室外巡视	3
3	室内外交替作业，时间相当	5
4	基本上在室外作业，偶尔可到室内作业	7
5	固定在室外作业，频繁遭受高温、噪声	9

表10 硬件设施先进程度分级标准及分值(9)

序号	分级标准	分值
1	办公设施非常先进, 自动化程度极高, 操作轻松	1
2	办公设施较先进, 自动化程度较好, 操作方便	3
3	办公设施基本齐全, 操作较为便捷	5
4	劳动工具基本齐全, 对工作有一定帮助	7
5	劳动工具落后, 操作以手动为主	9

岗位职系和操作岗位职系这四大类职系通道, 完全打破了原来“官本位”(即提拔至管理干部才能提高薪酬), 四大类职系的人员都能够通过自身努力, 在各自的职系中得到成长。

(1) 四大职系分类: 一是管理岗位职系。指分公司副科长以上, 具有一定管理责任、幅度的岗位; 二是专技岗位职系。指有专业技术职称要求的受聘岗位; 三是职员岗位职系。指职能部门中承担事务性工作的岗位; 四是操作岗位职系。指直接从事操作、后勤的岗位。

(2) 岗位职系分类: 一是管理职系分为: I、II、III、IV、V 5级; 二是专技职系分为: I、II、III、IV 4级; 三是职员职系分为: I、II、III、IV、V、VI 6级; 四是操作职系分为: I、II、III、IV、V、VI、VII、VIII 8级。

(3) 员工进岗方式: 一是明确五大原则。即尊重历史与尊重科学相结合的原则, 高效管理与合理分配相结合的原则, 异岗异薪与一岗多薪相结合的原则, 现实起步与逐步调整相结合的原则, 激励成长与鼓励晋升相结合的原则。二是明确员工职级。根据评价结果由人力资源部提出员工进入职级的方案, 经征求各分公司、部室意见建议后, 由公司薪酬委员会最终确定、进岗。三是做好一人一事的思想工作, 个别突出问题个别调整, 避免出现大的波动, 同时, 宣传解释和疏导工作层层落实。

1.3 充分体现岗位责任和义务

以建立统一的、充分体现公平和激励的薪酬体系为目标, 杭燃集团通过岗位评价和首次进岗, 对原来的薪酬体系进行了全面改革, 在建立4个职系通道后, 实施52个工资档级的全新的薪酬体系, 起到了很好的激励作用, 但也还出现了一些问题: 一是工资档

级的级差有高有低, 导致工资链不规则、晋升一档不均衡。有的档级差只有2%, 有的档级差却达到5%, 对于处在2%档级差的员工而言, 同样晋升一档工资增资额度差异大, 存在不公平; 二是现有工资级别的起档水平相对较低, 起档低既不能有效发挥薪酬体系的积极作用, 也不利于员工成长; 三是由于奖金占岗位工资的40%, 成为相对固定收入, 单位间考核力度存在差异, 导致奖金没有发挥应有的激励作用。为此, 2010年又制定《员工岗位工资管理办法》加以完善:

(1) 实行统一的档级差比率。通过理顺工资档级差方法, 有效解决工资档级差有高有低现象。将目前存在的工资档级差2%~5%现状, 统一调整到工资档级级差为5%。(2) 奖金不再与岗位工资挂钩。2011年起奖金没有固定额度, 完全由本单位、本部室经营业绩决定。同时, 要求各单位、部室严格实施对员工的绩效考核, 真正体现“奖勤罚懒”、“奖优罚劣”。(3) 充分考虑行业薪酬水平。2011年因建设LNG应急气源站需引进成熟型人才时, 就是因为提供的薪酬与市场差距较大, 无法将成熟人才纳入囊中。统一调整工资档级级差和大幅度提高起档工资后, 薪酬与市场的差距明显缩小, 为引进成熟人才创造了条件。近3年来, 公司成功引进多名热电、财务、建设、IT等专业人才, 为企业快速发展提供了人力资源支持。

2 多种激励措施并举, 鼓励员工争业绩求发展

越来越多的企业管理者将绩效管理视为现代企业管理的一种重要工具和手段, 使之在效率提升、战略实现以及人才开发等方面日益发挥着重要功能。杭燃集团采取了月度绩效、年度晋升、推优评优、特殊贡献奖等4种激励措施。

2.1 月度绩效考核

2009年起，杭燃集团推行员工月度绩效考核。一是明确考核原则。员工绩效考核分月度考核和年度考核两种。各单位（部门）围绕本单位、部室年度目标，自行制订各岗位个性化的月度绩效考核细则，细则突出“关键性、具体性、可衡量和有期限”，重点是考核员工履职情况和工作业绩，兼顾工作过程和行为表现。二是明确考核内容。包括工作数量、完成质量、完成时效、成本支出等指标，兼顾工作行为等。三是明确结果运用。主要是为月度、年度奖金分配、优秀员工工资晋升、岗位职级晋升提供依据、为员工培训获得信息。

2.2 年度工资晋升

为充分调动员工的积极性和创造性，员工年度晋升与月度绩效挂钩，与所在组织的年度业绩挂钩，与所在单位（部室）领导评分和民主测评挂钩，实行长期激励。

个体评分。通过员工月度绩效考核累计评分，评定出该员工年度绩效考核得分。

总体得分。各单位、部门根据员工绩效进行年度业绩排名，从0分~1.4分强制分布，且每位员工年度绩效考核平均分不得超过1分。

表11 员工年度绩效得分对应表 单位：分

年度绩效得分	10.4	1.3	1.2	1.1	1	0.9	0.8	0~0.7
工资级别分值	5	4	3	2	1	0	-1	-2

每年累计。采取“累积积分制”，对员工实施工资晋升或下降，每年初办理一次。工资级别累计分值每达到3分可晋升1级工资，剩余分值实行累积。

额外加分。根据员工个体所获荣誉等级，设定相应加分值为3分、2分、1分不等，计入员工年度绩效分值。

2010年3月，杭燃集团首次对36名员工给予晋升一档工资的奖励，效果良好，这种做法一直延续至今。

2.3 推优评优

杭燃集团实行“优秀员工”、“杭燃之星”评选，评选对象是“全公司范围内在职员工”，并对推优评优工作进行规范：一是推优候选人的先进事迹材料提前在各单位显著位置和公司局域网公示”，二是全体员工有权向推优评优工作办公室提出意见建议，三是采取无记名投票、综合评分、集体评议等方法评选”。评为“优秀员工”、“杭燃之星”后，员工可获奖金和额外年度奖励分值。

2.4 “特殊贡献奖”

围绕公司发展过程中热点难点工作，设置“特殊贡献奖”，有利于造就具有开拓进取的个人和团队，推动企业又好又快发展。2010年起，杭燃集团每年设置“特殊贡献奖”，应急气源建设指挥部、桐庐杭燃燃气有限公司、杭州天然气有限公司先后获得“特殊贡献奖”荣誉，除给予一次性奖金外，获奖团队中每个员工均将得到相应的年度分值奖励及工资晋升。

工程信息

广西龙州县城市天然气管道项目竣工

2014年1月22日，广西龙州县城市天然气管道项目正式竣工投入使用，结束了该县没有城市管道燃气的历史，并提前3年完成自治区下达的《广西县县通天然气工程实施方案》的战略任务。

龙州县城市天然气管道项目总投资约2亿元，建设年供气量600万 m^3 至1 200万 m^3 气源厂一座，同

期建设市政管网100km，居民小区管网50km。同时配合全县工业产业布局，加大对龙北综合加工区等工业园区的管道燃气管网建设，满足企业用气需求。该项目分两期建设，目前第一期工程已建成投产，可供3万户居民用气。

（本刊通讯员供稿）