

doi:10.3969/j.issn.1671-5152.2016.05.006

构筑“市场导向、以人为本”的人才管理制度 ——杭州燃气集团创新薪酬管理体系的思考与实践

□ 杭州燃气集团有限公司(310007) 黄李强

摘 要: 本研究对杭州市燃气集团有限公司(以下称杭燃集团)人才管理体系建设实践进行了系统总结。通过对杭燃集团人才管理制度创新的必要性、理论内涵、主要做法及效果评估等4个方面的论述,重点介绍了杭燃集团以“四大”岗位职系为核心的全新薪酬体系、现代化的企业绩效管理系统、多元化的人才激励制度等人才管理制度创新的主要经验。通过本研究,以期将“以人为本”人才管理创新理念推广至国有企业人才管理改革实践,实现国有企业经济效益和社会效益的双丰收。

关键词: 人才管理 人才管理制度创新 “四大”岗位职系 人才激励制度 以人为本

1 前言

当前是我国经济发展的重要转型期,也是“黄金发展期”。“十二五”期间,杭燃集团也将面临市场发展的转型期,机遇与挑战并存,这既为集团公司快速扩张提供了一个广阔的发展舞台,也为企业各项管理工作提出了更高要求。

企业管理需要人,更需要科学有效的制度。完善企业制度,才能把企业做强做大。杭燃集团在经历从自然垄断经营模式向特许经营模式转变,以及从自主经营向集团管控多元化经营模式的转轨变型阶段时,建立和健全一套科学有效的管理制度显得十分必要。随着知识经济时代的到来,企业管理开始从强调对物的管理转向对人的管理。人才的数量和质量决定了企业未来的发展。按照国外著名经济学家舒尔茨的观点,人力资本与物质资本的不同之处就在其边际收益不会递减反而递增。企业的竞争归根到底是人才的竞争。谁拥有优秀的人才,并且能够充分调动人才的积极性,谁就会在未来的竞争中胜出。

杭燃集团过往人力资源总体状况并不理想,人力资源结构不合理。2006年底,公司在册人数为2 101人,其中,各类专业技术人才238人,占全部员工的11.3%:高级职称10人,中级职称91人,初级职称137人。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,初级劳动力占公司职工总数的80%,人才梯队建设还不完善,可供开发的人力资源欠缺。公司主要靠引进大中专毕业生为主,通过内部培养和开发各类型人才,人才引进和培养渠道比较单一。2008年,集团公司顺利实现了组织架构调整,建立起决策—执行—监督“三分离”管理体制,并围绕实现人力资源发展目标,积极稳妥地开展了管理制度创新的实践,逐步构筑起了“以人为本”的人才管理制度。随着公司改革的深化和合资公司的组建,公司人力资源进入调整阶段,富余的初级人力资本通过多渠道进行分流,人力资源得到进一步的优化和调整,人力资源结构更趋于合理。本研究介绍了杭燃集团通过改革和完善人才管理制度,努力为企业转轨变型和快速发展奠定基础的一些尝试。

2 “以人为本”的人才管理制度创新理念

人才是企业的第一资本。市场经济的竞争最终体现在人才的角逐上。谁拥有一支高素质的人才队伍，谁就有了成功的基础。因此，加强人才管理是企业创新的核心。

当今时代，人才是企业中最为重要的战略性资源，主导并推动着企业的正向发展，而以人为本理念正符合企业发展目标。在以人为本理念下，人才管理实际上就是一个吸引人才、开发人才、激励人才、利用人才、留住人才的过程，企业应更加注重管理过程的科学性与创新性，努力实现人性化管理。

3 杭燃集团创新人才管理制度的主要做法

3.1 建立以“四大”岗位职系为核心的全新薪酬体系，实现员工多通道发展

薪酬管理是人才管理的核心部分，是企业重塑自我，高效管理的有效途径。通过薪酬制度和薪酬结构的改革设计，有助于清除一些无效甚至阻碍企业正常有效运行的环节，提高员工积极性，提高工作效率和工作效益，保证企业能够获得最大程度的价值增值，为企业带来利润，为顾客创造价值。

(1) 开展岗位评价工作，为建立新的薪酬体系提供依据

杭州燃气行业发展时间不长，企业通用工种较少，而专有工种极为普遍，如抄表工、巡检工、调压工、抢修工、安装工等，在其他的行业或企业根本没有这类工种。因此，必须开展岗位评价工作。通过对岗位的责任大小、工作强度、所需资格条件等特性进行评价，最终达到岗位分级分档目的，使公司的责、权、利能够合理地分解到岗，落实到位。基于这一目的，公司开展了大规模的岗位评价工作，取得了显著的成效。

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）。

(2) 建立新的薪酬体系，积极稳妥地开展员工首次进岗

通过开展岗位评价工作，杭燃集团不仅掌握了科学的人才管理理论，也学会了人才管理评价工具的使用。

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

同时，岗位评价工作结束，杭燃集团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岗位职系，即管理岗位职系、专业技术岗位职系、职员岗位职系和操作岗位职系，换句话说，建立了相对独立的“四大”岗位职系发展通道（见图1）。



图1 杭燃集团员工薪酬发展路径图

3.2 建立现代化的企业绩效管理系统，激发员工的高效率投入

2008年底，杭燃集团为了强化工作目标落实，全面提高各岗位和员工的工作绩效，开展了全员年度绩效考核工作。2009年1月全面推行了员工月度绩效考核工作（见图2）。所谓绩效管理，是以企业的战略目标为出发点，通过明确企业战略、分解目标、沟通与宣传、业绩评价、并将绩效评价结果应用于企业日常管理活动中，以激励员工业绩持续改进，其最终目

的是改善员工的工作表现，在实现企业经营目标的同时，提高员工的满意度和未来的成就感，最终达到企业和个人发展的“双赢”。

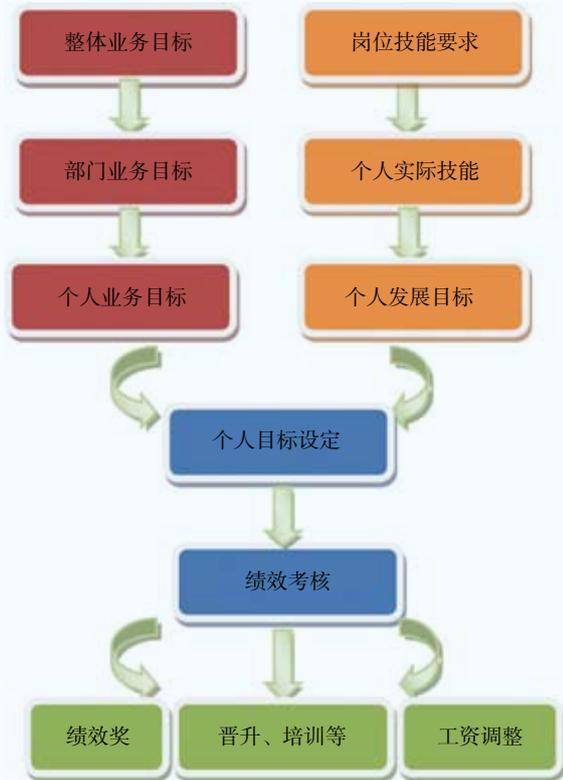


图2 杭燃集团绩效管理系统设计思路

3.3 建立多元化的人才激励制度，实现员工的可持续发展

企业对员工的奖励一般基于奖金、奖励等方法，杭燃集团的实践证明，多种激励措施并举，更有利于弘扬正气，促进企业文化建设，实现员工的可持续发展。为此，公司在激励员工方面采取了如下方法：

(1) 完善薪酬体系建设，扫除员工工作投入的体制障碍

从公平理论并结合中国的国情可知，尽管企业鼓励员工以更高的效率获得更高的报酬，但过分的薪酬差距，容易导致不公平的产生。对于大多数员工来说，对薪酬的不满意往往并不是薪酬本身的绝对数额，而是薪酬的相对公平。要充分发挥薪酬的激励的作用，必须建立客观公正的人才管理制度，采用透明、竞争、公平的薪酬激励，教育及引导员工正确客观地评价自己与他人的“投入”与“收入”的比率。

2010年为了有效解决薪酬体系存在的一些突出问题，公司以薪酬管理的公平理论作为理论依据（见图3），通过制定《员工岗位工资管理办法》，从制度层面上，对薪酬体系进行完善和补充。该《办法》的主要特点是：①较大幅度统一提高工资起档点和线；②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低现象；③奖金根据企业经营业绩决定，不再与岗位工资进行挂钩。

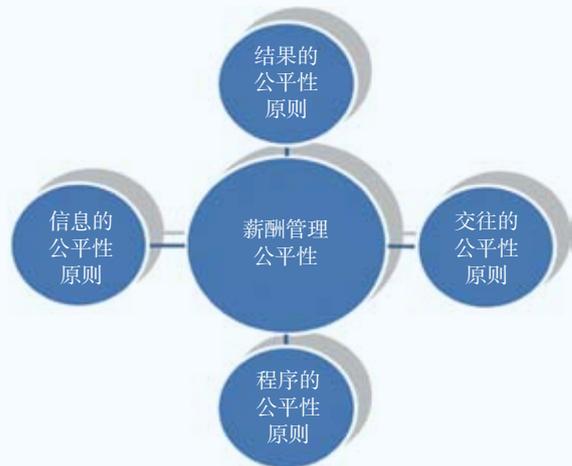


图3 薪酬管理公平性的内涵

(2) 实施工资晋升制度，有效激励员工长期进步
为充分调动员工的积极性和创造性，鼓励员工爱岗敬业，努力做好本职工作，规范和完善员工工资级别晋升工作，2009年底，公司专门制定了《工资晋升管理办法》。员工工资晋升遵循公平、公正、公开的原则；工作绩效优先的原则；能升能降的原则。目的是鼓励员工岗位争先，工作争优，勤奋工作，奋发有为。同时，晋升工作与月度组织和个人绩效考核挂钩；与年度组织目标和个人业绩挂钩；与民主测评和工作表现挂钩，实行长期激励的方法（员工年度绩效得分对应规定、员工调薪及降薪办法详见表2、表3和表4）。

(3) 实施推优评优制度，进一步优化奖励措施
根据公平原则，2010年底，公司在原《“杭燃之星”竞赛评选管理办法》的基础上，通过进一步完善、补充制定了《集团公司评优推优工作实施办法》，用于指导和规范2010年的评优工作。该实施办法主要特点有：

表2 员工年度绩效得分对应表

年度绩效得分	1.4	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

表3 员工调薪表

积分区间	累积积分	工资级别增加幅度	剩余分值
1-5分区间	1	0	余1
	2	0	余2
	3	1级	余0
	4	1级	余1
	5	1级	余2
6-8分区间	6	2级	余0
	7	2级	余1
	8	2级	余2

表4 员工降薪表

积分区间	累积积分	工资级别降低幅度	剩余分值
0-(-4)分区间	0	0	0
	-1	0	余-1
	-2	1级	余0
	-3	1级	余-1
	-4	2级	余0

①具有鲜明的指导思想。办法非常鲜明地提出了，评优推优工作是“为创建培育先进、崇尚典型、弘扬正气的企业文化”，即把推优评优工作上升到加强和促进企业文化建设的高度来对待。同时，明确了推优评优工作目的是“激发职工勤奋、敬业、忠诚、自信、合作的精神”，即把推优评优工作与企业文化内核直接联系起来，充分表明了推优评优工作是企业文化建设的重要内容和组成部分。

②具有广泛性。办法明确提出推优评优工作应广泛动员，全员参与。对象是“凡全集团公司在职员工（包括公司委派人员）中，符合推优评优条件的，均纳入推荐评选范围”。

③增设“特殊贡献奖”。通过设置“特殊贡献奖”，有利于造就“具有开拓进取，不畏艰难，敢想敢干精神”的个人和团队，有利于塑造“团结奋进，

密切配合，工作严谨，无私奉献，具有先进的团队文化”精神，推动企业又好又快发展，这是时代赋予企业的责任，也是员工个人和团队应当为之奋斗和努力的方向。

④进一步规范了推优评优工作。一是事迹必须公示。“推优候选人的先进事迹材料，应在各企业显著位置和公司局域网进行公示”；二是有权反映问题。“全体员工有权向公司推优评优工作办公室提出意见建议”；三是决定方式明确。“公司推优评优工作领导小组，采取无记名投票、综合评分、集体评议等方法评选”。

⑤奖励形式多样。获得优秀员工、特殊贡献奖、杭燃之星荣誉的，公司除给予精神奖励外，还将根据所获荣誉给予工资级别分值的奖励、一次性物质奖励、授予荣誉奖牌、组织或优先安排培训等物质奖励。

4 总结

人才是企业的战略性核心资源，未来杭燃集团将把人才管理工作作为企业生产经营过程中的核心内容。为了适应社会发展规律并立足市场竞争，杭燃集团将更加注重人才管理的人性化、市场化，把“以人为本”的人才管理理念融入实际管理工作中，并将企业发展与员工个人发展有机结合起来，重视员工、尊重员工、关怀员工、发展员工，提高员工的工作积极性和创造性，使员工充分发挥自己的潜能和智慧，为企业做出更大贡献，最终使企业实现经济效益和社会效益的双丰收。

参考文献

- 伍晓奕，汪纯孝，谢礼珊. 薪酬管理公平性对员工薪酬满意感的影响[J]. 外国经济与管理, 2006; 2: 7-14
- 蒋敏敏. 浅谈国有企业薪酬制度存在的问题及薪酬体系设计[J]. 江苏商论, 2005; 6: 96-98
- 姚先国，方阳春. 企业薪酬体系的效果研究综述[J]. 浙江大学学报（人文社会科学版），2005; 2: 72-79
- 刘小莲. 格乐博燃气公司薪酬体系设计[D]. 中南大学, 2007