

国有企业核心骨干员工价值体系的建立

■陈燕

川化股份有限公司是国有控股上市公司，现有 4000 多名在岗职工。近年来，关键岗位、重要岗位上具有一定水平的职工流失现象较为严重。经过了解，这部分职工主要是因为对薪酬、晋升通道单一等不满意而选择离开。笔者认为，应建立公司核心骨干员工价值体系，解决薪酬水平低、晋升通道单一、年轻优秀员工缺乏平台等问题。

■公司的薪酬现状及存在的问题

公司现行的基本工资制度与大多数国有大中型企业相同，实行岗位技能工资制。岗位工资指岗位价值的报酬，分工人岗位和管理岗位，工人岗位分为 1 至 10 岗，于 1992 年经过简单测评确定等级，差距较小，每岗级之间仅有 60 元的差距；管理岗位分为 1 至 15 岗（含公司领导、中层干部、职能人员、工程技术人员），按职务、职称确定的。但职能人员、工程技术人员最高只能到管理 6 岗，工人岗位的最高岗相当于管理岗的 6 岗。技能工资是根据工龄长短来确定的，绩效工资主要是指月奖，也包括一些单项奖励，占工资收入的 10% 左右。

上述制度存在的主要问题有：一是工人岗位和工程技术人员最高只能到管理 6 岗（从岗位工资的角度相当于副科级的岗位工资），之后不再有上升空间，其收入基本上也不会有增长，薪酬的持续激励就此断开，这在一定程度上挫伤了高技能

人才的工作积极性。

二是薪酬与工龄挂钩比例较大，对工龄不长，但技术、技能水平高的员工来说始终存在着不满意情绪。

三是绩效薪酬所占比例非常小，不利于调动职工的工作积极性和创造性，尽管公司也采取了骨干奖、管理奖、长周期奖、超产奖作为绩效的补充，但由于金额较小，而且在大锅饭的大环境下，不敢充分公开，即使拿到了奖金，骨干员工仍然感觉不到价值的体现和被认可。

由于上述原因，大多数骨干员工都想去当领导干部，非常不利于干部队伍、工程技术人员队伍、职能人员队伍、技能人员队伍的建设。同时，由于受天然气价格和供气量减少的影响，效益不好，无论什么岗位的收入都低于市场水平，特别是关键岗位、主要岗位上具有较高水平人员的收入，更远远低于市场水平。

■核心骨干员工价值体系建设

核心骨干岗位价值体系由核心骨干岗位、岗位工作标准、岗位薪酬、岗位竞聘、岗位绩效考核、岗位保留晋升、退出机制等构成。

确定核心骨干岗位

核心骨干定义：必须在关键、核心岗位；掌握核心关键资源；具有较强的专业水平和发现、解决问题的能力；对装置的安、稳、长、满、优运行起着重要作用；替代性较弱；培养周期较长，难度较大。

在定岗定员的基础上，根据公司生产经营工作需求，市场化岗位价值，确定核心骨干岗位和职数。

核心岗位主要指：二级单位中层管理岗位，即公司职能管理部门部长岗位（含副部长岗位）、各生产厂长岗位（含副厂长岗位），总工艺师、总机械师、总仪表师、总电气师岗位等。

骨干岗位主要指：三级单位中层管理岗位、工程技术岗位、班长岗位、总控主操岗位、职能部门主管岗位。

针对晋升通道单一的问题，对工程技术岗位、工人岗位、职能管理岗位按管理水平、技术技能水平高低和解决实际问题能力的大小开设晋升通道，体现这部分骨干员工的价值，同时运用岗位薪酬的变化来发挥持续激励的作用。具体做法：

一是公司中层管理岗位通道不变。

二是工程技术岗位按由高到低的岗位序列设一级工程师岗位、二级工程师岗位、三级工程师岗位。

三是职能管理类岗位设一级主管岗位、二级主管岗位、三级主管岗位。

四是工人岗位设一级班长岗位，二级班长岗位，三级班长岗位；一级总控主操岗位，二级总控主操岗位，三级总控主操岗位等。

职级和划分标准通过薪酬体现：

一级工程师岗位薪酬按本单位厂级中层管理人员的平均值核定，二级工程师岗位薪酬按一级的 0.8 确定，三级工程师岗

位薪酬按一级的0.6确定。

一级主管岗位按本单位部长薪酬的0.8核定，二级主管岗位薪酬按一级的0.85确定，三级主管岗位薪酬按一级的0.75确定。

一级化工操作班长岗位薪酬按所在分厂车间主任和副主任的平均值核定，二级化工操作班长岗位薪酬按一级的0.85确定，三级化工操作班长岗位薪酬按一级的0.75确定等。

因川化股份有限公司现有的班长都是技师，有少部分是高级技师，所以这里没有考虑技师、高级技师的问题。

确定核心骨干岗位工作标准

为进一步规范公司核心骨干岗位管理，为核心骨干岗位招聘、绩效考核和薪酬管理提供依据，对公司确定的核心骨干岗位按工作内容、工作要求、技术水平（技能水平、管理水平等）、绩效指标、任职条件等制定工作标准。工作标准要突出特性，要量化，要有操作性。如工程技术岗位分为一级工程师岗位、二级工程师岗位、三级工程师岗位。对一二三级岗位的技术水平要求，绩效指标都要科学合理，结合实际量化出来，通过量化来达到有效、公正、公平的考核，为绩效考核和晋升等提供客观依据。

核定核心骨干岗位薪酬

以本地区、同行业市场均衡工资率作为劳动力价格参考，对照核心骨干岗位员工现有收入水平，结合企业实际，作为确定核心骨干岗位员工薪酬待遇的主要依据。

公司核心骨干岗位薪酬结构：

年度薪酬 = 基本工资 + 绩效工资

年度薪酬：由公司确定，核心骨干岗位年度薪酬按比现有收入水平高30%至50%设定，使其调整后的水平，基本接近市场化水平。

基本工资：正常履行职责的工资，占年度薪酬的50%。

绩效工资：纳入绩效考核的工资，其

考核金额根据岗位的重要度，风险度等确定，由季度绩效工资和年度绩效工资组成，并根据考核结果确定季度绩效工资和年度绩效工资，占年度薪酬的50%。

核心骨干岗位的竞聘

为促进公司人力资源优化配置，更好地发挥核心骨干岗位的作用，进一步做好核心骨干岗位的人事匹配工作，本着公平、公正的原则，对核心骨干岗位的人员进行竞聘。竞聘首先从处级岗位开展，然后从科级岗位——工程技术岗位——职能部门主管岗位——班长岗位——主操岗位的顺序进行。

竞聘上岗是非常重要的工作，在核心骨干岗位首先开展竞聘上岗，为今后全员竞聘上岗积累经验 and 奠定基础，对“岗位靠竞争，报酬靠贡献”理念和氛围的形成，开创有利的条件。

公司核心骨干岗位的竞聘办法，以化肥厂（生产合成氨和尿素装置）厂长的竞聘办法为例：

竞聘报名条件：从事合成氨或尿素生产工作10年以上，担任过合成氨或尿素的工程技术人员，担任过合成氨车间主任或尿素车间主任，具有大专及以上学历，具有高级工程师职称等。

竞聘内容：化肥厂的建设（制度建设、组织建设、文化建设）；现场管理（作业现场管理、质量管理、成本管理、绩效管理、劳纪管理以及安全环保管理）；管理技巧（执行力、分析处置能力、沟通能力、团队协作能力、表率能力）；技术水平（专业理论水平、处理技术问题的水平、指挥装置开停车能力等）。

竞聘方式：由公司领导、相关职能部门、化肥厂15名职工代表等人员组成考评组；采取现场答辩的方式；公司领导打分权重占50%，相关职能部门打分权重占25%，化肥厂15名职工代表打分权重占25%，总分不到60分的直接淘汰，总分第一名的直接聘为化肥厂厂长。

核心骨干岗位的绩效考核

为进一步激发核心骨干员工的工作积极性，使工作业绩与薪酬、岗位晋升、退出等紧密挂钩，应加强核心骨干员工的绩效管理，按客观、公正的原则，进行绩效考核，这也是核心骨干员工价值体现的核心内容。（见表）

公司核心骨干员工的绩效考核主要包括：

第一，考核权限。核心员工由公司组织考核；骨干员工由单位组织考核。

第二，考核标准。公司制定核心骨干岗位绩效考核指导标准，各单位根据指导标准，结合单位实际，制定本单位核心骨干岗位考核标准和细则，并报公司相关部门。如厂长的绩效考核指导标准，考核权重分为四部分，公司领导占45%、公司职能部门占30%、厂领导班子占15%、所属单位领导占10%。

员工的绩效考核标准，分为四大部分，即执行力占30%；领导能力占20%；工作业绩占30%；安全环保占20%。每部分具体的考核要素见表。

考核可分为季度考核和年度考核。

第三，考核结果。

个人季度绩效系数 = (季度单位绩效系数 + 季度个人绩效考核系数) / 2

二级单位绩效系数由公司综合管理部负责提供；三级单位绩效系数由二级单位确定，班组绩效系数由三级单位确定。

根据员工年度绩效考核得分，确定年度考核结果，年度考核结论及年度个人绩效系数。

需要说明的是：

公司中层管理人员年度考核得分 = 季度考核得分平均值 + 年度目标任务完成得分) / 2

非领导干部年度考核得分 = 季度考核得分平均值

二级单位中层管理人员的年度目标任务完成得分，由公司确定；三级单位中层管理人员的年度目标任务完成得分，由二级单位确定。

表 员工绩效考核表

KPI 指标	考核要素	标准	评分	备注
执行力 30%	1、坚决执行上级指示，服从安排，将上级指示完美延伸。	27-30		
	2、执行上级指示，服从安排。	24-26.7		
	3、执行上级指示，服从安排方面较好。	21-23.7		
	4、执行上级指示，服从安排方面尚可。	18-20.7		
	5、执行上级指示，服从安排方面一般。	18 以下		
领导能力 20%	1、正确制定工作计划，善于组织实施和过程控制，管理能力及决策能力强，善于激发调动员工的积极性，搞好团队建设，提高工作效率，深得员工信赖和拥护。	18-20		
	2、正确制定工作计划，善于组织实施和过程控制，管理能力强，决策能力较强，善于激发调动员工的积极性，搞好团队建设，提高工作效率，深得下属信赖和拥护。	16-17.8		
	3、正确制定工作计划，善于组织实施和过程控制，管理能力及决策能力较强，善于激发调动员工的积极性，搞好团队建设，提高工作效率，深得下属信赖和拥护。	14-15.8		
	4、正确制定工作计划，组织实施和过程控制，管理能力及决策能力尚可，激发调动员工的积极性，搞好团队建设，提高工作效率，能得到下属信赖和拥护。	12-13.8		
	5、正确制定工作计划，能组织实施和过程控制，管理能力及决策能力一般，下属信赖和拥护程度一般。	12 以下		
工作业绩 30%	1、建立健全各项规章制度；着力组织经济运行和标准化生产，确保产品质量，出色完成生产目标和公司安排的各项工作任务，实现生产效益最大化；构建科学、公平、公正的绩效管理体系，有效开展人力资源的开发和建设，提高职工技术、综合素质及组织和员工绩效水平。	27-30		
	2、建立健全各项规章制度；着力组织经济运行和标准化生产，确保产品质量，较出色地完成生产目标和公司安排的各项工作任务，生产效益好；构建科学、公平、公正的绩效管理体系，有效开展人力资源的开发和建设，提高职工技术、综合素质及组织和员工绩效水平。	24-26.7		
	3、建立健全各项规章制度；着力组织经济运行和标准化生产，确保产品质量，较好地完成任务和公司安排的各项工作任务，生产效益较好；构建科学、公平、公正的绩效管理体系，有效开展人力资源的开发和建设，提高职工技术、综合素质及组织和员工绩效水平。	21-23.7		
	4、建立健全各项规章制度；组织经济运行和标准化生产，确保产品质量，完成生产目标和公司安排的各项工作任务，生产效益尚可；在构建公平、公正的绩效管理体系，开展人力资源的开发和建设，提高职工技术、综合素质及组织和员工绩效水平等方面尚可。	18-20.7		
	5、建立健全各项规章制度；组织经济运行和标准化生产，确保产品质量，完成生产目标和公司安排的各项工作任务，生产效益一般；在构建公平、公正的绩效管理体系，开展人力资源的开发和建设，提高职工技术、综合素质及组织和员工绩效水平等方面一般（若发生重大质量事故工作业绩扣 20 分）。	18 以下		
安全环保 20%	1、落实国家安全生产和环境保护的政策法规，认真执行公司安全生产责任制度，组织安全清洁生产，保障职工劳动安全和身体健康，达到公司规定的职业健康安全目标和环保目标。	18-20		
	2、达到公司规定的职业健康安全目标和环保目标，但安全环保基础管理有待改进。	12-17.8		
	3、未达到公司规定的职业健康安全或环保目标。	0		
合计评分				

基层工会组织 合理化建议活动要体现“十性”

■ 林泽义

合理化建议，这个从 20 世纪 50 年代就产生的管理方法，如今，越来越多的企业看到了其促进企业发展的重要性，尤其在日益激烈的竞争环境中，合理化建议成本低而收效大的特点，愈发显示了其在质量竞争、成本竞争、价格竞争、服务竞争中的优势。因而，被称之为企业管理的“智慧航线”，是能促进企业发展和技术进步的既有效又低成本的举措。

发动和组织职工开展合理化建议活动是基层工会开展群众性创新创效活动的一项重要内容，是广大群众发挥主人翁作用、参与企业经营管理、立足岗位推动企业发展振兴的具体体现。实践证明，一项好的建议往往能产生很好的经济效益和社会效益。企业基层工会要引导职工多提有价值的建议，并致力推动合理化建议实施规范化、科学化、常态化。笔者认为，合理化建议活动要突出重点，增强实效，需要体现“十性”，即时代性、科学性、针对性、创新性、适时性、可行性、实效性、多样性、广泛性和全局性。

第一，时代性。要坚持以人为本，围绕增强企业自主创新能力、推动创新驱动、转型发展的总体要求，着眼于转变经济发展方式和产业结构战略性调整，推动企业发展战略的实施和生产实际问题的解决，立足岗位解决实际技术和操作难题；突出激发职工创造活力，推进职工“岗位学习、岗位创新、岗位成才、岗位奉献”，实现经济发展、社会进步、企业增效、职工增收、和谐共建、成果共享、企业和职工全面发展的目标。

第二，科学性。要注重把握合理化建议工作的内在规律，把开展合理化建议活动与推动企业发展、促

第四，考核结果的运用。

一是季度考核结果运用是为了确定季度绩效工资和进行季度绩效改进。

为了使个税缴纳在依法的前提下更为合理，且不影响个人绩效的考核结果，可采取高于月基础工资进行月预支的方法。

公式：季度绩效工资实发额 = 季度绩效工资 × 个人季度绩效系数 - (月预支 - 月基础) × 3

二是年度考核结果的运用是为确定年度绩效工资并作为核心骨干岗位保留、晋升、退出的主要条件或重要依据。

年度绩效工资 = 年度绩效工资 × 年度绩效考核系数

第五，建立保留、晋升、退出机制。

对于非中层管理人员：

保留机制：年度考核结果为“优秀”、“优良”、“较好”的保留本岗位。

晋升机制：年度考核结果连续两年“优秀”，初步具备上一级岗位工作标准任职基本条件，具有空余职数，可建议作为晋升的后备人选，由公司综合考核后确定是否晋升。

退出机制：年度考核结果为“较差”，连续两年“一般”，连续三年“较好”的，退到下一级岗位直至退出或直接退出骨干岗位。

对于中层管理人员：

骨干员工年度考核结果连续两年“优秀”，初步具备企业内部培训师，多能工

任职基本条件，可作为参加企业内部培训师，多能工培养与选拔及任用的优先条件。

在对核心骨干岗位员工进行绩效考核的同时，公司也要关注虽未进入核心骨干岗位但具有一定能力和技术水平、工作业绩较好的员工的培养、考察，一旦核心骨干岗位出现空余职数，可作为增补候选人，对其中表现突出的，虽核心骨干没有空余职数，但可通过增加职数的方式，直接竞聘选拔到核心骨干岗位。

CI 作者单位
四川川化汇成培训管理有限责任公司