

# 开滦 2013:多措并举提升员工幸福指数

吴萌 李晓辉 白文刚

2013年,受市场的影响,很多煤炭企业的生产经营受到影响。

在此背景之下,开滦集团通过节能增效、缩减成本、改进管理等,削减了很多开支。与此同时,在关系到企业民生方面的投入仍一如既往,一分不减。

## 建救助保障机制 解员工后顾之忧

2013年8月27日,开滦集团董事长、党委书记张文学,党常委、工会主席王中昌走进了困难员工齐树的家,为其刚刚考上大学的女儿送来6000元助学金。

开展金秋助学活动,是开滦集团让员工共享企业改革发展成果的重要举措之一。

“不让困难员工子女上不起学、不让困难员工子女中途辍学、不让困难员工子女毕业即失业”针对困难员工家庭子女的求学、就业,开滦集团提出了“三不让”目标。

2013年,开滦集团启动了全方位的帮扶机制,在以往对考升本、专科院校的困难员工子女实施入学前

一次性救助和在读生持续性学年救助的基础上,把考入研究生和中专、技校、职高以及高中阶段就读的困难员工子女也纳入救助范围。近年来,开滦集团救助困难员工子女616人次,投入资金135.04万元。

开滦集团还根据救助学生的学习成绩,给予每学年2500元至5000元不等的持续性奖励。为了让奖励及时发到学生手中,针对往年学生成绩、在校表现上报不及时的情况,2013年,开滦集团各级工会提早摸底、通知,困难员工子女暑假带回学习成绩和在校现实表现证明,保证了统一、及时发放助学金。

2013年,开滦集团发放助学金48万多元,183名求学的困难员工子女受益。这年的11月5日,开滦集团工会主席刘海林的办公室来了两位特殊的客人。昔日求学受助者高乾勋和母亲专程来开滦表达对企业的谢意。“深情厚谊记心间”——高乾勋用自创的七言律诗书法作品道出了得到开滦集团资助的莘莘学子的共同心声。

“为了能全面地帮助困难员工,集团正积极谋划成立员工互助基金会,进一步拓展帮扶基金的渠道,健全帮扶基金的管理制度。”刘海林

说。为了从根本上改善困难员工的经济状况,开滦集团专门制定了针对困难员工家庭子女就业的特殊政策,在企业承受能力允许的前提下,尽最大可能安置困难员工子女就业,力求通过解决困难员工家庭就业使整个家庭脱贫。

2013年底,32名困难员工子女走上了工作岗位。此前,开滦集团根据企业用工需求,已经对他们分别进行了为期2年的相关专业培训。

除了接受专业培训后上岗的渠道,中专、大专、高职、本科及以上学历的困难家庭员工子女,还可直接招录为开滦员工。2011年至今,已有328名困难员工子女走上了工作岗位,员工的家庭经济状况明显改善。

## 构后勤保障体系 圆员工安居之梦

2013年10月21日,对于王青峰来说,永生难忘。

这一天,他和家人告别了低矮、潮湿的平房,搬进宽敞明亮的两居室新楼房,开启美好新生活。

王青峰是蔚州公司郑沟湾矿的

一名普通员工,一家4口人的吃穿用度全靠他一个人的收入,日子过得并不富裕。一家人一直挤在只有30几个平方的平房中,能住上安静、舒适的楼房是他们一家人最大的心愿。

据了解,开滦集团共有棚户区137片,涉及唐山、蔚州和兴隆3个区域,王青峰居住的平房区是其中之一。这些既有1976年唐山大地震震后的加固房和恢复建设的过渡性半永久住房,也有震后恢复建设的永久平房,还有地处偏远依山而建的棚户区,大多数房屋生活设施简陋、老化,安全隐患多,卫生条件差。

为了尽快改善员工的居住条件,开滦集团千方百计筹措资金,启动了危旧房改造工程。随着棚户区改造项目的陆续竣工,部分居民已陆续迁入新居。搬入新居的员工,人均住房面积由原来的50平方米提高到了74平方米。

“棚户区改造是惠及民生的大事、好事,一定要尽力、尽早完成棚户区改造,尽最大可能为员工创造良好的生活条件。”这是张文学对棚户区改造工作提出的要求。

对涉及棚户区改造工作的事

项,开滦集团坚持特事特办和快办、先办、办好的原则,加强调度督导,及时组织验收,尽量让改造项目早开工、多开工,早竣工、多竣工,让棚户区的员工早日搬入新房。

2013年,开滦集团棚户区改造工程竣工15.7万平方米。

为给小区居民提供一个舒适的居住环境,开滦集团积极推进了标准化小区建设工作,完善五级物业管理体系,提升小区创建和服务水准。还针对自管的100多个员工生活小区的供水、供电、供气、供暖等基础设施,拿出专项资金进行优化改造。2013年,仅供暖设施改造、更新就投入资金1700多万元。

## 筑医疗保障防线 为员工健康护航

生命安全、身体健康是一切美好的基础,是最切实的民生。开滦集团坚持每两年组织一次在岗员工的健康体检,并为每位员工都建立了健康档案。同时,还加大诊疗设备投入,提高员工健康查体装备水平。

2013年,在继续执行门诊检查CT、核磁共振30%费用的基础上,又增加了彩超、影像检查减免30%费

用的优惠政策,减免费用全部由开滦集团补充医疗保险基金负担,员工就医的经济负担不断降低。

自2010年起,开滦集团出资为全体员工建立了企业内部补充医疗保险,员工在享受社会基本医疗保险的基础上,可以得到企业给予的“二次报销”,减轻员工因病产生的经济压力。

2011年,开滦集团还参加了唐山市总工会开展的员工重大疾病医疗互助活动。截至目前,两个互助活动共为2062人发放大病医疗救助金434.47万元,为员工筑起了一条医疗保障防线。

2013年,为降低员工班中发病率,开滦集团安排资金220万元,加大在岗员工重大慢性非传染性疾病的超前防控,得到了广大员工的拥护。

据统计,近年来,开滦集团各级工会组织从员工群众最关心、最直接、最现实的困难问题入手,以助学、“两节”送温暖、日常困补、医疗互助、安全互助等5项资金为依托,努力为困难员工办实事、做好事、解难事,帮扶救助困难员工7.448万人次,投入资金3054.99万元,为广大员工身体健康提供了有效的保障。

## 案例

# 一个职业经理人的二度抉择

本报记者 陈青松

当听说罗斌(化名)从就职的民企重新跳回国企时,朋友们都很纳闷,不理解他为何突然做出这样的选择。更让朋友们不解的是,罗斌新进入的这家国有企业,薪资待遇比之前的民企低了一大截。

“现在的国企,跟十几年前的国企已经大不一样了。”罗斌对《中国企业报》记者说。

## 从国企跳槽至民企 再跳回国企

十几年前,罗斌大学毕业后分配进入国内一家从事机械制造的大型国有企业。这家国有企业虽然在行业内很有名气,但由于属于老国企,人员多、副业多,而且还要进行机器设备更新换代,因此企业负担很重。

当时的现实情况是,一方面,职工工资很低,另一方面,技术、普通工人甚至后勤人员之间待遇相差不多。在这种情况下,很多大学毕业生进入这家企业,在工作一两年、待大城市户口等问题解决后,便纷纷跳槽,寻求更好的发展,且多数向外企、民企流失。

罗斌对记者说,之前他也想过把进国企作为一个跳板。那些离职的同事、朋友们也多次劝他早点离开这家企业,早点在外面寻找更多的机遇,打下好的基础。不过,在一番思想斗争之后,罗斌觉得虽然国企工资不高,但在这里可以学很多技术本领,这无论是在民企还是外企都是很难比拟的。

因此,自打进入这家国有企业后,罗斌从一名普通的技术员扎扎实实做起,一做就是六七年。这期间,罗斌经历了几次提干,还当上了分厂的副厂长,但收入仍然偏低,工资收入跟社会价格相差很悬殊。

五年前,结婚两年的罗斌有了小孩,添了进口后,原本就不大的房子显得更小,家庭支出更大。在这种情况下,本打算一直在这家国企干下去的罗斌不得不离开了这家国企。

在招聘会上,技术非常过硬的罗斌成为众多民企和外企争抢的“香饽饽”,各家企业纷纷以优厚的条件邀请他加盟。有的企业给出的工资待遇是罗斌在国企时的五六倍,除此之外还有车补、餐补、年终奖等等。

经过一番权衡之后,罗斌选择了一家与自己的专业对口、技术理念也与自己不谋而合的民企。进入这家民企后,罗斌全面负责技术。而在待遇方面,这家民企给罗斌在国企时的待遇多五倍,仅仅工资一项就是原来的四倍还多。

在这家民企,罗斌的技术才能得到全面发挥。企业的技术在短期内获得很大的提升,企业老板对罗斌非常满意,待遇逐年提高,每年的年终奖都在五万元左右。罗斌一晃在这家民企工作了五年。2013年年末,罗

十几年前,他大学毕业后分配进入一家大型国有企业;五年前,在生活压力下,他选择离开而进入提供高薪的民企;2013年年末,他与原国企负责人交谈后,又选择了“回归”国企。

斌在与原来的国企负责人交谈的过程中,对方表达了希望罗斌“回归”的意向。

这家国企负责人向罗斌介绍,近几年来,国企的建立现代企业制度有了巨大的进步,无论是在管理、制度、薪资、人才建设上都有了焕然一新的变化。原来高级技术人员和普通工人工资差别不大,现在有了明显的差距。尤其像罗斌这种特殊的人才,国企有专门的引才制度,在股权多元化方面也在逐渐放开。薪资待遇虽然暂时比不上民企,但无论是工作环境和条件,还是未来提升的空间,国企都要比民企强不少。

经过一番深思熟虑之后,罗斌果断决定“回归”。

## 国企建现代企业制度 引人才回流

从“出走”到“回归”,罗斌的故事是目前国企大力进行现代企业制度建设的一个缩影。以企业用现代企业制度聚才留才为例,全国很多地方的国企近几年都在尝试市场化选聘人才、市场化确定薪酬,而且吸引了一批国内外的高端人才。

调查显示,2014年春节前夕,71%的受访国企、64%的受访民企将上调年终奖,而受访外企上调年终奖的比例仅为52%。

随着薪酬制度的市场化,国企的激励机制更为灵活,让那些具有职业精神的职业经理人和高端人才更愿意长期扎根国企。

“之前有些人之所以离开国企,是因为工资待遇与市场不接轨,个人生计有时都很难解决,生存压力很大。”罗斌说,“国企薪酬市场

化后,必将留住、吸引一大批高精尖人才。”

除了薪酬,国企还积极进行人事制度改革,部分国企已经建立起“干部能上能下,职工能进能出”的市场机制,进一步激发了国企的活力。

罗斌向记者介绍,与在民企相比,现在这家国企给出的工资大概低了5000多元。

对于记者的疑问,罗斌解释说,“说实话,之所以工资比原来低我也愿意加盟国企,是因为我认为良好的人事制度有比薪酬本身还重要,市场化的人才机制能让员工看到希望,从而不断努力,最终拥有诸多优势的国企就会实现腾飞。”

据记者了解,近年来国企加快了建立更加市场化的现代企业制度的步伐。无论是在制度建设、奖惩机制方面都取得了长足进展。

党的十八届三中全会明确提出,必须适应市场化、国际化的新形势,进一步深化国有企业改革,推动国有企业完善现代企业制度。“要建立职业经理人制度,更好发挥企业家作用。深化企业内部管理人员能上能下、员工能进能出、收入能增能减的制度改革”。

此前,工业和信息化部部长苗圩撰文指出,经过30多年的探索和实践,国有企业改革不断深入推进,国有企业经营机制、管理体系、企业面貌都发生了根本性变化。一大批国有企业实现了股权多元化,形成了混合所有制的股份有限公司。适应市场经济发展的激励约束机制逐步建立,企业经营管理效率明显提升。

“这在多年前是不可想象的。”罗斌对记者说。

# 三大电信运营商被挖角 倒逼国企薪酬制度改革

(上接G01版)

对于薪酬问题,国资委原主任李荣融曾表示,应该向民营企业学习的就是谁给我赚钱多,我就给谁钱多。他认为在1500亿元的年增长利润中,1500多位央企副总以上的高管总薪酬每年增长4600万元左右,这个数字还是合情合理的。

国资委数据披露,2004年至2007年,国资委监管下央企高管的平均年薪分别为35万元、43万元、47.8万元和55万元,年增长14%左右。2009年央企高管年薪平均60万元,2010年上市央企高管平均年薪为34万元。

对于今年三大运营商高管被挖角后的待遇,记者看到某猎头网站招聘信息显示,虚拟运营商技术负责人年薪为120万—150万元,虚拟运营商副总的职位年薪为50万—60万元,但同等待遇的岗位需要在相关三大运营商企业工作8—10年。据财新网报道,中国联通内部人士透露,早在两个多月前,爱施德就以年薪300万元挖走了市场营销部总经理周友盟,周友盟已于上月中旬离开中国联通。

## 合理的激励措施将减少人才流失

国务院国资委企业分配局有关负责人在接受记者专访时说,中央企业负责人的薪酬激励与行政任命存在较大的矛盾。行政任命的中央企业负责人薪酬不宜过高,但央企也参与市场竞争,如何通过薪酬激励留住人才是一个两难问题。

中国企业研究院首席研究员李锦告诉记者,表面上看,中央企业负责人的薪酬激励与行政任命似乎存在矛盾。事实上需要注意的是,处在不同行业、不同发展阶段的央企对人力资源的要求不一致,合理的做法是,央企负责人在任薪酬应当与业绩挂钩,通过匹配风险、投入与收益,对管理者产生激励作用。不容忽视的是,合理设定长期激励收益与总薪酬比例是一个重要的改进方向,央企负责人应该有合理的薪酬结构比例。通过设计长期激励方案,并充分考虑各种细节,确保达到保留和激励优秀人才的双重目的,实现企业与管理人员的共赢。

实践证明,国资委建立起来的央企负责人薪酬考核办法对于促进央企的改革和发展起到了积极的作用。国资委根据业绩考核的结果,来决定企业负责人的薪酬,把负责人承担的责任和风险与薪酬较好地结合起来,逐渐探索出建立董事薪酬管理和董事会决定高管人员薪酬的新机制。

## 国企高管薪酬改革方向是市场化

李锦认为,从完全的市场主体角度来看,央企的经营按市场化运作,那么央企高管薪酬管理也应当走市场化、国际化的道路。与国际比较,现实是很多优秀企业的高管被挖走,薪酬是较为主要的原因。

正是央企高管薪酬还未完全市场化,曾经通过公开招聘的海外人才,由于与市场薪酬差距较大,而未被招入。与市场相距甚远的薪酬体系,能否让央企获得良好的经营业绩值得怀疑,一定程度上隐含着导致企业经营效益低的风险。

从薪酬设定的目的来看,央企的薪酬应该同其他所有制性质企业一样,需要通过薪酬这种主要的激励机制来吸引优秀管理人才,更好地经营企业,使国有资产保值增值,更好地服务于国家和社会。

业内人士认为,国资委通过开展董事会试点工作,在持续改进所监管央企的公司治理方式,通过完善的董事会制度,实现薪酬的分级管理,并将重大指导意见如薪酬政策,通过董事会形成相应企业规章制度的公司治理方式来实现监管目的。

此外,更为重要的是,央企高管的薪酬体系以及具体薪酬需要进一步公开透明。作为全民所有的央企有义务提高透明度,全民也有知情权了解企业内部的分配状况以及规范的央企高管薪酬标准。

李锦说,在国外,对企业高管薪酬的最大约束之一就是公开透明的信息披露,媒体经常会对高管薪酬的薪酬水平、任免情况进行追踪、披露和分析,从而对高管薪酬形成较强的社会舆论压力。

从这个意义上说,作为监管部门的国资委也有责任通过薪酬信息披露机制,增强央企高管薪酬透明度,包括股权激励计划、在职消费等信息都应当明确可见。

