

# 大型国有企业集团薪酬分配模式探索

□ 刘军 刘昆

建立客观、公正、合理的薪酬分配模式,既有利于企业发展,又能保证员工从薪酬中获得经济上、心理上的平衡,成为企业必须探索和解决的重要课题。本文基于国有企业集团薪酬分配模式做一些探索研究。

## 一、大型国有企业集团薪酬分配模式研究的重要意义

1、科学的企业内部分配管理模式,有助于企业建立与现代企业相适应的薪酬分配制度,推动各项制度改革,促进企业经营机制的根本转换,符合企业成为市场竞争主体的需要。

2、规范企业薪酬分配主体行为,理顺各类人员的收入分配关系,提高经营管理水平和职工的积极性,促进企业经济效益的提高。

3、企业内部分配各项机制的建立,能尽快促进内部利益制衡机制的形成,规范企业管理,合理调节投资者、经营者、劳动者之间的利益关系。

## 二、大型国有企业集团薪酬分配管理模式设计

1、薪酬分配管理体制。集团公司的薪酬分配实行分层管理,各管理层次按照各自的层次功能定位和职责,行使有效的管理职能。集团公司对子(分)公司工资总量进行宏观调控,子(分)公司所属单位对工资总量实行

微观管理。

2、工资总量控制政策。集团公司的工资总量控制分为二个层次:一是集团公司工资总量的确定。集团公司的工资总量与利润、销售收入、产量、效率、安全等指标挂钩考核。完成考核计划,职工工资收入水平与上年度持平;未完成考核计划,工资水平相应降低;完成目标计划,工资水平适度增长。二是集团公司对子(分)公司的工资总量调控。根据集团公司对子(分)公司分配政策,子(分)公司结合本公司的实际和所属单位的生产经营特点,制定所属单位的薪酬分配办法,实行“效益决定工资、一厂一策”的分配政策。

3、制定配套性指导意见,搞活内部分配。

为搞好内部薪酬分配,促进经营机制的转换,进一步深化内部分配制度改革,企业集团应对子(分)公司的薪酬分配提出可操作性指导性意见,在具体分配形式上适当授权。

(1)密切薪酬分配与经济指标的挂钩关系。子(分)公司要按照集团公司下达的销售收入、利润、产量、成本等经济指标,进行测算分解,层层落实,落实到班组和个人。加大与成本、可控费用挂钩的力度,实行薪酬分配与材料消耗定额、储备资金定额、电力消耗定额等指标

挂钩考核,严格物料消耗全过程的监督和管埋,逐步推行成本否决制,确保成本目标的完成,以小指标争先,保大目标实现。

(2)合理拉开收入分配差距,理顺各类人员的分配关系。在严格进行岗位测评、业绩考核的基础上,理顺各类人员的收入分配关系,合理拉开收入分配差距,加大对经营者、关键岗位人员和高科技产业群体的激励作用。

(3)建立留住、吸引人才的机制。子(分)公司可结合实际情况,对科研人员单独制定分配政策,可实行项目承包、项目效益提成、一次性奖励等多种分配形式。引入市场观念,搭建吸引人才的激励平台。对在发达城市外聘的人才,可参照当地劳动力市场价位,确定引进人才的报酬。

(4)制定收入分配与项目法人责任制挂钩政策。子(分)公司可配合项目法人责任制度的实施,制定与之相配套的收入分配办法,加大对项目法人的奖惩力度,以优化投入产出关系,确保工期、造价、质量等法人目标计划的完成。

(5)激活内部用工机制。以薪酬分配为手段,激活内部用工机制,促进转岗分流工作的开展,开发新产业,培育新的经济增长点。

## 三、建立企业内部薪酬分配新机制,促进企业可持续发展

1、建立正常的工资增长机制。根据集团公司的发展规划和经济效益,在兼顾国家、企业、员工三方利益的前提下,保持集团公司工资总量和员工工资水平的合理增长。

2、建立有效的宏观调控机制。按照“效益决定”原则,合理确定企业的工资总量、工资水平调控目标,工资水平与企业经济发展水平相适应。

3、建立自我约束机制。在集团公司宏观调控下,各子(分)公司作为薪酬分配的主体,应自我约束,避免工资增长的盲目性,把握好工资增长与效益增长的关系。

4、建立薪酬分配随效益、效率浮动的动态管理机制。加大内部分配与效益、效率挂钩的力度,做到经济效益、效率增长,收入水平适度增长;经济效益、效率下降,收入水平随之下浮。

5、建立集体协商机制。集体协商是市场经济条件下处理劳资关系的基本形式之一,集团公司与公司工会可通过协商,就企业工资总量和工资水平的增长形成共识,达成协议,以促进集团公司劳资关系的和谐稳定,保护员工的合法权益。

(作者单位:兖矿集团物业公司机关 兖矿集团物资部)

# 浅谈煤炭企业的思想政治工作

□ 宋琦

如何使职工的情感与企业管理充分结合,产生出一个良好的效果是摆在我们企业中的现实问题,本文就从煤炭企业思想政治工作中出现的问题,煤炭企业思想政治工作中的方法应注意哪些问题以及煤炭企业思想政治工作中的认识这几个方面进行了分析与研究。

## 一、煤炭企业思想政治工作中存在的问题

1、目前在一部分煤炭企业中,由于从业人员的文化程度不高,导致了对于思想政治工作存在着一定的抵触情绪,并且存在着片面的认识,他们认为思想政治工作就是在玩“虚”的,就是写写文章拍拍马屁而已,没有什么实际的作用,对于思想政治工作积极性不高。

2、部分煤炭企业思想政治工作注重形式,发展不平衡。这些企业所做的思想工作,往往形式单一,内容枯燥,员工在进行思想政治过程中只是走走过场,有的只是因为不参加教育要被扣除相应工资的原因而前来学习。而这些企业所开展的思想政治工作往往主要就是以读报纸、学文件为主,没有把思想政治精神真正融入到企业建设发展中来。

3、部分煤炭企业从事思想政治工作的人员年龄偏大,不具备新形势下与新的经济环境下开展思想政治工作的基本的技能与方法,采用的方法还是过去比较传统的说教方法,缺乏一定的创新,另外有些专职工人对于工作本身的积极性不高,他们认为自己的工作对于企业的发展不太重要,往往主观意识就存在着懒散与敷衍。其次就是少数煤炭企业所做的思想政治工作脱离群众,没有真正的了解基层员工存在的思想困惑,很难达到预期效果。

4、部分煤炭企业思想政治工作中存在的“被动”现象比较突出。一部分人员只是单纯地在会议上宣读一下上级领导的相关指示与相关文件,没有进行深入的分析与研究,这样所做的工作根本就不能预防问题的发生,专职工人所做的工作与群众的自身利益关联不大,这就导致了群众不配合、不理解的情况频繁发生,工作人员所做工作的效果也不够理想。

## 二、煤炭企业思想政治工作中的方法应注意的问题

1、注重方法的灵活性。当今社会是一个不断变化与不断发展的社会,信息爆炸的时代,每天各种各样的信息都在充斥着我们的周围,人们对于信息的获取方式也在不断增强,同时人们的思想观念与认知水平也得到了了一定的发展,对于思想政治教育方式的要求也更高了,职工群众已经不仅仅满足于过去的只是开开会、念念文件以及读读报纸的教育方式,他们

渴望新的教育方式。这就要求我们的工作人员适应不断创新教育模式,用更加生动活泼的教育方式来对我们的职工群众教育,使得他们能从主观意识上更加配合。

2、内容要尽量贴近职工,而避免空泛的说教。实践中,我们能够发现一些煤炭企业中职工的思想问题较多,他们这些思想问题往往是与实际问题联系在一起的,这些问题的造成往往是由于我们的企业没有充分考虑到他们的迫切需要而造成,这就要求我们的思想政治工作人员在做工作时,尽量避免空泛的说教工作,单纯的说教工作势必会脱离群众,并且也不能解决职工群众的实际的思想问题,只有深入到职工群众中去,充分了解他们的疾苦,深入挖掘他们在实际过程中存在的思想的问题,才能使得我们的工作更具有针对性。

3、要拿出真诚的情感来做工作,坚决避免带着虚伪的情感来做功。当今社会人们的思想压力都很大,都想找到一种情感交流的方式。职工群众不光要听思想政治教育,还更加地渴望有人能够真正地帮助他们,思想工作者要抱着真挚的情感,密切地联系群众才能获得这些职工充分的信任,同时也会使得这些员工获得自尊感,积极配合解决问题。

## 三、煤炭企业思想政治工作中的认识

煤矿思想政治工作的内容有很多,但其主要的内容就是要不断地关注煤矿“发展状况和行业的发展动态”,不断地拓宽工作领域,在教育上要不断地强调教育深度,推进教育的本质化与固定化,努力使得干部与职工的精神力量高度统一,使得我们的企业快速发展。一要不断加强煤炭企业的安全教育。在现代社会,安全生产始终是摆在煤炭企业中的头等大事。煤炭企业的思想政治工作也要着重,在做工作时要时刻加强这方面的教育,不断地宣传先进的安全理念和文化,不断地提高职工群众对于安全生产的主观意识与防范意识,坚决杜绝安全隐患的发生。要不断地创新安全教育的形式,采取生动立体的教育形式对职工群众进行安全生产教育,坚持理论教育与案例教育相结合,做到真学真考真奖惩,努力提高安全教育培训的效果。二要加强企业文化的建设。煤炭企业文化建设必须有明确的目标,有力的措施,浓厚的氛围,精细的运作,自觉的行为,以人为本,协调推进,形成深厚的文化底蕴,提升企业的凝聚力和感召力,成为企业快速发展、做强做大的精神财富的巨大动力。在进行思想政治教育中,要不断地突出企业文化的重要性,加强职工群众对于企业文化的认同,更好地促进工作的进行与企业的发展。

(作者单位:山东能源肥矿集团曹庄煤矿)

# 浅议执行程序中的参与分配制度

□ 王云鹏

参与分配制度是民事执行中保障多数债权人平等受偿权利的重要手段。在我国,参与分配制度是指申请执行债权人以外的对同一债务人享有债权的其他债权人,因债务人的财产不足以清偿各债权人的全部债权,其他债权人申请加入已开始的执行程序,并请求平均受偿,以实行自己债权的一种制度。在我国目前的法律体系下,债权分配制度涉及到的法律问题较多,有很多问题还没能得到很好的解决,这里仅就其中的几个问题进行有限的探讨。

## 一、申请参与分配的期限

申请参与分配的期限关系到最终参与分配的债权人的数量及最终的分配的份额,是参与分配制度中一个重要的环节。关于申请参与分配的期限问题,按照《最高人民法院关于人民法院执行工作若干问题的规定》第90条的规定,应当是在被执行人的财产被执行完毕前提出。但现实中存在这样一个问题,当被执行人的财

产被处置后,主持财产分配的法院制作分配方案时,有申请执行人申请参与分配,这时分配方案又得修改。分配方案在修改时,又有申请执行人申请参与分配,这样的情况现实中是存在的,那么分配方案是否又要修改呢?如果多数债权人申请参与分配的时间先后不同,必将导致法院要不断修改分配表,这与执行程序中要注重效率是相违背的。

因此,个人认为较为合理的做法是应当统一以分配表做成之日前一日为分配截止日期比较适宜。这样既可以多数债权人参与分配规定了一个合理的期限,也可以避免法院因不断有新的申请人参与分配而反复调整分配方案,影响债权人权利的及时实现。

## 二、平等分配原则和优先受偿权的取舍

目前,学界对于执行程序中参与分配的原则有平等分配原则和按照查封先后顺序优先分配原则两种不同的意见,两种意见各有所长。在司法实践当中,采取平等分配原则应该会取得更好的社会效果,这样才能够

使各债权人从执行标的物变价中获得公平的受偿。因此在法院执行实践中,更多的是采取平等分配原则。

但在采取分配原则的同时,也可以考虑给予在先查封的债权人一定比例优先受偿的做法。在被执行人财产不足清偿其全部债务时,采取保全措施的债权人享有优先权,但在具体分割被执行人财产时,可以根据申请保全的债权人所付出的人力、物力及其对防止被执行人转移、处置财产的所作出的贡献大小,法官运用其自由裁量权适当调高该债权人的受偿比例。这样既能调动其他债权人积极查找被执行人的财产线索,采取执行措施,又能保护未采取执行措施的债权人的利益。

## 三、平等分配原则下已起诉但未采取保全措施的债权人能否参与分配

在我国目前的执行程序实践中参与分配制度大多采取平等分配原则,但考虑给予在先查封的债权人一定比例优先受偿的做法。在这个大原则下,如何处理那些已起诉但并未采取保全措施的债权人在参与分配中

的地位,也值得我们进行探讨。

从我们执行工作的实践中来看适用平等分配原则的案件,为取得更好的社会效果,应当允许已起诉但未采取保全措施的债权人参与分配。司法实践中,会出现一些劳动争议类案件,而往往这些劳动者并不能及时采取保全措施,此时倘若不能让其参与分配,那么势必会造成大量劳动者上访,引起社会不稳定因素。

而从合理性角度来看,也应当允许已起诉但未采取保全措施的债权人参与分配。毕竟保全措施只是一种控制手段,其目的是防止被告、被执行人转移、处置财产,它并不能在所保全的财产上设立他权利。若此时不允许已起诉但未采取保全措施的债权人参与分配,就是对其他权利人的不公,不符合合理性的原则。

以上仅为在执行中对参与分配制度几个问题的思考,还有不少参与分配制度问题值得共同探讨,只有将参与分配制度的各项问题都研究到位,才能保证分配的公平公正性,才能更有利于社会的和谐与稳定。

# 文化自觉打造魅力家园——兖矿集团东滩矿开展广场文化活动纪实

俱乐部广场、灯光篮球场、乒羽馆、形体健身房……一座座软硬件齐全的公共场馆,积蓄了山东兖矿集团东滩矿的文化底蕴。凝聚人心、引领风尚、弘扬主旋律……一个个“以人为本”的服务定位,凝聚了东滩矿的文化自觉。

明确“关注点”、激活“关键点”、找准“结合点”,环环相扣;融休闲文化、娱乐文化、体育文化于一体,互动共创,让每一个走进东滩的外来人体会到什么是煤矿特色的广场文化。

## 明确“关注点”：给予福利从精神开始

掘进二区党支部书记张昭余是个“老煤矿”,工作快30年了,他一直有个心结:有时搞思想政治工作,台上下没少费劲,抓不住职工的心。走出“剃头挑子一头热”的尴尬,有一件事改变了张昭余的工作思路。井下工人劳累了、烦躁了,高兴了都会几个人一邀吃吃喝喝。一次,一个生产

班超进尺得到500元奖励,班长建议大家喝酒,结果有一大半的职工提议还不如去健身、运动。张昭余恍然大悟:“不了解职工心理,工作会走歪路,效果大打折扣。”

事实上,有22年良好企业文化积淀的东滩矿,近年来对职工群众的关怀已经悄悄转身。“井下工人‘四块石头夹着一块肉’,工作在八百米深处的艰苦环境,任劳任怨,不怕吃苦,为国家所做出的巨大贡献,足以让全社会给予尊重,作为企业文化的有效载体——广场文化活动是给人送去快乐的活动。所以矿井的广场文化活动就应该作为一种福利,通过丰富多彩的文体生活给大家送去阳光、送去快乐。”该矿党委书记姚秀通在每季雷打不动的文体工作会议上强调。

物质上的给予是福利,很实在;精神上的给予同样也是福利,更长久。该矿把开展广场职工文化活动当作一项“民心工程”来抓。成立领导小组,定期研究制定广场文化活动规划。指定副总以上领导分别担任排舞、曲艺等13

个单项协会的主任和副主任,组织并参加广场文化活动。

经费和场所是大难题。矿每年在预算时对文体活动经费有较充足的安排,矿工会收缴的会员会费100%返还给车间用于职工文体活动。设施一流的乒羽馆、篮球馆、健身房成为到东滩矿开会、学习者必参观的固定“景点”。

## 激活“关键点”：草根亮相彰显软实力

“从广场文化起步,我们自己培养队员组建兖矿集团职工排舞队,自编自导自演的排舞获得全国排舞大赛冠军、澳大利亚“国际排舞”大赛青年组大师级第一名、“首届全国亿万职工排舞大赛”冠军,登上了央视《我要上春晚》节目,让全国观众感受到了浓浓的煤矿风格、煤矿特色、煤矿气息和煤矿的文化实力。”近几年,对广场文化活动这种软实力的看重,不仅该矿领导层面深有感悟,就是职工们也确实实地颇有感悟。

过去,该矿为找“演员”花了不少心思。先后邀请曹弦和、董文华、刘兰芳、孙悦、王谦祥、黄鹤翔等艺人参与广场文化演出。效果很好,但职工群众反映:外面的月亮再圆,也没有咱自己的亲啊!

“草根名嘴”不足?矿领导调查发现,矿上其实也是藏龙卧虎:有的职工在大学就是“十佳歌手”,有的职工参加过全国、省、市大型比赛并获奖……文体工作会议上大家意见一致:解决广场文化演员和教员问题,不请专家名人,从咱的职工中选“明星”,谁能唱能跳能说让谁上。

为锤炼像排舞队这样高素质文体队伍,该矿抓好活动骨干培养,聘请专家来矿举办舞蹈、声乐培训班;选送文体骨干到专业团体或艺术院校学习、深造。围绕写东滩、唱东滩,组织文艺创作爱好者深入井下、区队班组和一线职工交朋友,体验他们的生活。“草根”们自创的歌曲《红红火火》《腾飞》《母子情》《为你歌唱》《感动》、音乐快板《越来越好》和舞蹈《荷花情》等节目,先后在省煤管局、兖矿集团公司、邹城市、矿广场文化活动中展演,舞蹈《荷花情》在第二届全国职工艺术节舞蹈比赛中获银奖,歌曲《拥抱平安》《心相连》参加了第二届“生命之歌”全国

安全歌曲大赛。该矿在保持“全国煤矿群众文化工作先进单位”、“山东省煤炭系统文体工作先进单位”、“全省煤炭系统工会宣教工作先进单位”、集团公司最佳文化广场荣誉基础上,今年2月又获得全国煤矿全民健身活动优秀组织奖称号。

日益彰显的文化宣教优势和“草根明星”的呼之欲出,让人们看的不仅是矿井的生动生活虎和美好前景,更重要的是矿领导层的文化主张和文化自觉理想。

## 找准“结合点”：再铸广场文化生命力

“坚持高格调,走向大众化,不断创新,使活动设施、活动形式、活动内容、服务质量与时代发展合拍,与受众的思维共振。”该矿领导意见一致,从建设绿色、平安、现代广场入手,让广场文化阵地靓起来、美起来。投资60余万元对广场周边进行绿化美化,新增绿化面积3000平方米,绿地花草、树木分片包干、责任到人。针对广场周边农村商户集中、人员复杂、私家车多的情况,增设电子监控系统,安装了车辆、行人分道的电子道闸,统一规划停车位、登记管理。拨出专款对多处主要

活动场所装修改造,购置了灯光、音响等演出器材。在停车场候车室,安装了多组立体音箱,建成了集娱乐休闲于一体的音乐大厅,修建了多功能体育活动中心。

广场文化的关键在于末端落实,否则,再精彩的活动也是“神马浮云”。为吸引更多职工群众参与,该矿工会每年5月至10月,每晚7点30分至9点都有专人值班,分别负责健身操、羽毛球、健身秧歌、呼啦圈、交谊舞等项目,工会从领导到职工排出轮流值班表,采取点名签到制,按月考核。

天下和静在于民乐。利用广场文化这个得天独厚的大舞台,精心组织开展了一系列主题鲜明、格调高雅、引人入胜、寓教于乐、专兼结合的大中型活动,每年都有10多万人次参与。安全歌曲及小型节目进区队到班组,既满足了职工群众精神文化的需求,也促进了矿井安康和谐。

先进的文化促进了生产力的发展,必然会产生巨大的推动作用。今年一季度,该矿产煤178万吨,实现收入1215亿元、利润588亿元,增速在兖矿集团本部矿井继续领先,各项指标再创建矿22年以来新高,实践已证明了这一真理。

(王建)