

# 济矿集团向三领域“动刀”

## 人事、劳动、分配等全面改革,向二级单位充分放权

本报记者 马辉  
通讯员 苏进步 王育

进入2014年,集体受挫的煤企方队正遭遇着10多年来最难熬的一段时光。痛定思痛,焦灼中的众煤企渴望通过大刀阔斧的改革涅槃重生,带着深深的“国有”烙印,这些煤企向市场化再次努力靠近。

近日,位于济宁崇文大道的济宁矿业集团总部,一场始于薪酬改革的三项制度(人事、劳动、分配)改革,正在自上而下推行,力图通过这场内部的“大手术”,从根上找寻生存、发展路径。



今年上半年,济矿集团处理了21辆奥迪车,这只是该集团公车改革的一部分。(资料片)本报记者 张晓科 摄

### 1 三项制度改革全面铺开

12月17日上午,天虽晴朗,但气温仍有些低。济矿集团总部大门处,有关集团“三项制度改革”的宣传板被放在最显眼的位置,一场改革正在这个涉及人员达8300多人的国有集团公司里悄然铺开。

办公大楼的一间办公室里,人力资源部副经理朱亚梅案头积攒了不少急需落实的材料,《进一步深化企业内部薪酬分配制度改革指导意见》、《工资总额预算基数核算办法》……“今年有关集团内部薪酬改革的文件格外密集,波及面广,涉及人员多,每一个文件的出炉都是慎之又慎。”朱亚梅说。

所谓“三项制度改革”,指的是人事、劳动、分配。通过定岗、定编、定员等实现优胜劣汰、员工能进能出、干部能上能下、收入能升能降的人事制度改革,进一步提高劳动效率和工作效率促进经济效益的提升。“员工能进能出,而不是像过去进了单位就是进了保险箱。”济矿集团总经理张广宇举例,工资分配制度改革,就是把一个单位的工资总额定下来,推动定岗、定编工作的开展。

“今年,我们在个别亏损的矿开展了三项制度改革,现在是宣贯期,计划明年上半年结束。”张广宇说。

### 2 “手术”始于薪酬改革

实际上,济矿集团的改革谋划已久,最先入手的就是薪酬改革。

“过去传统岗位实行的都是技能工资,基本工资=岗位工资+技能工资。”朱亚梅告诉记者,但在实际上,新毕业的学生到岗后上手很快,贡献也不小,但由于级别低,拿的钱不多。而老职工由于级别高、年工长,工资却很高,同样岗位同样贡献却差距较大,很多职工都有意见。

“现在是在什么岗位拿什么钱,在充分考虑老职工劳动积累贡献的同时,突出了业绩。”朱亚梅说,集团目前全面实行的薪酬改革,以岗位绩效工资为

主,实行多种多元化分配方式,一厂一策,根据企业实际情况,由企业自主来确定改革的着力点和突破口。“我们打破传统的岗位技能工资制,取消了技能等级工资,工资结构为基本工资+绩效工资+效益工资。”朱亚梅说,绩效工资就是业绩,效益工资就是企业效益的好坏。

改革后,二级单位有了更多的自主权。“过去,集团出制度,企业直接执行。结果企业觉得集团管得太死,一点自主权都没有,出了力还不讨好。现在集团负责监管和调控,具体都有二级单位来分配,也调动了他们工作的积极性。”朱亚梅说。

### 3 60%浮动工资体现业绩

用改革让付出更多的岗位在待遇上得到体现,也迎合了当下煤企发展的趋势。

“去年,我们矿中层干部的收入下降了30%,矿班子成员的收入下降了50%,一线员工的收入没有减少,我们是能保一线就保一线,其他方面能省则省。”济矿集团阳城煤电党委书记薄夫利说。

2014年2月,济矿集团印发《关于进一步深化企业内部薪酬分配制度改革的指导意见》,明确规定要向关键性管理人才、技术骨干和高素质短缺人才倾斜,向苦脏累险艰苦岗位和生产一线员工倾斜,向创造价值的关键环节倾斜,机关后勤、生产辅助与生产一线收入控制比例为1:2:3,调动和发挥核心骨干、

一线员工的积极性。“现在许多机关后勤员工主动提出,要从二线调整到一线。”朱亚梅说。

“这一次,我们加大了浮动工资的比重,进一步优化了分配结构,突出了单项奖励。”朱亚梅说,过去固定工资比较多,干好干坏差别不大。现在60%的工资都是浮动的,根据个人完成的业绩来发工资,突出全员绩效考核。

“目前,工资总额预算基数核定办法正在酝酿,计划年底前执行。”朱亚梅说,“过去制定的工资基数有不合理的地方,为解决这一问题,我们将制定新的工资基数核定办法,使亏损企业和盈利企业、煤炭企业与非煤企业、同类企业不同规模不同管理难度之间,从源头拉开合理差距。”

## 改革的核心是集团放权

### ——记者对话济宁矿业集团总经理张广宇

#### 用薪酬改革调动员工积极性

记者:济矿改革的背景及目的是什么?

张广宇:直接涉及人和钱的改革,往往复杂而艰难。说到底,薪酬改革的目的是为了发展。2012年,煤炭市场行情现在好,可是集团前8个月亏损了3000多万元。不改革是不行的。改革后,2012年后4个月就实现利润2.8亿元。这说明了改革的必要性。

“黄金十年”结束,煤炭行业不景气,市场行情好的时候被掩盖起来的各种问题,开始凸显出来。再像过去等、靠、要是不行的,必须想办法提高员工的工作积极性,

树立团队意识和经营意识。说白了,就是要通过工资制度改革,调动员工工作积极性。

#### 虽有压力但不能只顾眼前

记者:改革是大势所趋,但是涉及到员工利益,如何去化解压力?

张广宇:改革有多方面的压力,有来自上面的,也有职工的。但最大的压力还是来自于内心。有一阵子,在改革和不改革之间我也很徘徊。不改吧,问题也不大,跟周边相比效益还不错。但是现在看来,不能只顾眼前,企业要发展,想轻装前进,必须改革。企业在咱的手里,就得对企业负责,对职工负责。

#### 集团放权只管该管的事

记者:三项制度改革涉及面很广,可谓是一次大手术,其核心在哪?理想的结果是什么?

张广宇:希望通过三项制度改革,做好顶层设计。要说核心,还是集团放权,二级单位中层以下的人事权集团不再干涉,只管二级单位的一个领导班子、一个总额和一个考核目标,更加遵循市场规律。

归根结底,三项制度改革是为了企业下一步发展打基础。“十二五”期间,济矿集团将着力构建“311”产业布局,即规划“三个园区、一个中心、一个基地”,进一步延伸产业链,提升集团的综合实力和竞争能力。

## 心脏病奇小药救助公告

近日,由国家医疗医药扶贫基金会办公室、辽宁省医药业联合会发起的“心脏病国家一期扶贫救助”行动在我市全面启动,本次活动本着“国家补贴一些,企业捐赠一些,患者多筹一些”的原则,在定点医院范围内,对那些因吃不起好药而长年久治不愈,反复发作,随时面临突发猝死危险的心脏病病人进行大规模全面救助。

急救基金会透露,经专家组严格考核评定,我国中药制药技术水平最高的代表、专利国药“心舒丸”(专利号 201010176967.7)被批准为本次行动的唯一指定救助药品。据了解,心舒丸是国家中药保护品种,国家保密配方,其采用中药传统丸剂,独创“快治慢养”救心法,一改传统扩血管类、急救类药物的“缓解-复发”的恶性循环,其一药双效,通过治心方打通心脉,行气活血,快速清除胸膈气滞,心悸心慌、心绞痛、房颤早搏等症!养心方:养肝补心血,提升心动力,预防心梗猝死,被业内誉为中国心脏病治疗史上的又一个里程碑。

中华心脏病学会专家郝德馨表示:【心舒丸】问世,改变了传统心脏病药物无法根治心脏病,防止再死的顽疾,也为心脏病患者避免长期服用西药带来的痛苦。随着心舒丸的普及,5年内我国心脏病死亡率有望降低5成以上。【国药心舒丸】主治:冠心病、心肌梗死、心肌缺血、心绞痛、心律不齐、早搏、房颤、心脏瓣膜病、心肌炎、心衰、胸膈、气滞、神疲乏力、四肢水肿等各种心脏病。

据专家介绍,奇小药“心舒丸”在济宁市6年来,用过的病人普遍反映:吃下去后,浓烈药香直穿心窝,软膈、闷膈、刺痛立刻缓解,胸膈、憋气、乏力马上改善。一些冠心病患者用2、3个疗程发现:冠脉堵塞疏通了,血压、血脂正常,不仅减轻平本不用药了,连药今后也不用再吃了!这种前所未有的奇特效果让众多心脏病病人快速摆脱了“大把吃药,药毒缠身,突发猝死”的痛苦和危险。

救助期间:  
购买10盒,救助赠送5盒;  
购买5盒,救助赠送2盒;  
购买3盒,救助赠送1盒。  
“心舒丸”3盒为1个疗程。  
规定救助时间:12月23日-12月30日  
救助热线:0537-2668333(市内外免费送货)  
指定救助单位:济宁益善药房  
(人民医院西90米路南)