

人力资源经验分享：某集团可持续发展的激励机制 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/292/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c67_292447.htm 企业概况与可持续成长的激励机制战略历程

河南某电器集团有限公司是国家电力系统生产继电保护、控制和自动化成套装置及其他产品的大型骨干企业，是集科、工、贸为一体的国有资产控股的高科技企业集团。某集团的前身许昌继电器厂，这是1970年作为三线企业从黑龙江阿城迁至许昌的一家老国有企业。1993年改组为某电器股份有限公司。1996年建立了母子型的某集团有限公司，开始向现代化大型企业集团迈进。某集团下属21个子公司，其中某电器股份有限公司，于1997年4月在深交所挂牌上市，1999年被评为中国最具发展潜力上市公司50强。某集团现有员工4458名，其中具有大专以上学历的各类专业技术人员2331名（占员工总数的52%），硕士169名，博士29名，国家级有突出贡献的专家8名。1985年以来，某集团紧紧抓住改革开放的机遇，积极推进并初步形成了两个转变产品结构由传统机械加工产品向高新技术产品转变和内部机构由计划经济向现代企业制度转变，企业步入了持续发展的快车道。某集团利润总额1984年为210万元，1999年达到1.7亿元，16年增长了79.95倍；销售收入由1984年的1920万元，增长到1999年的14.5亿元，16年增长了74.5倍。国家对某集团的总投资为1200万元，到1999年某集团的国有资产总值30多亿元，国有资产增值249倍。某集团以占全行业20%的职工，占领了国内40%的市场，创造了行业80%的效益。某集团的成功取决于现代企业制度的建立，取决于科学的管理，更取决于可持

续成长的人力资源发展战略和有效的内部分配激励机制。探索形成阶段（1978年1990年）。某集团一直把提高员工队伍的整体素质和对优秀科技人才的培养放在企业经营的首位。从1979年起，就与诸多高等学校建立了合作培养关系，开始探索企业人才培养的途径和方式。1985年，企业开始进行人事制度改革，从干部队伍改革入手，打破工人与干部的身份界限，破除了干部终身制、任命制，实行干部任职期限制、招标竞聘制、单首长负责制、百分考核制等，明确提出“重学历不惟学历，重能力，看贡献”的干部任用原则。到20世纪80年代末，基本上形成了“干部能上能下、员工能进能出”的用人机制。发展完善阶段（1991年1995年）。1991年邓小平南巡谈话后，国有企业改革进入了以现代企业制度建设为中心的改革阶段。某集团以此为契机，在对企业进行公司制改造的同时，在健全企业员工培训制度、干部任用制度、考核评价制度的基础上，又相继推出了全员劳动合同制、任期目标责任制、比例淘汰制、动态分配激励机制及考核的民主监督机制，并开始着手员工的职业化发展管理和企业内部资产多元化的探索。规范提高阶段（1995年目前）。1995年以后，某集团在加快产品结构调整的同时，开始着手实施“人才工程”，加大了引进高科技人才的力度，以高薪向社会公开招聘所需和各类人才（在实习期内本科生年薪1.5~2万元，硕士年薪8万元，博士年薪12万元，博士后年薪18万元），同档次人才某集团标出的价码要高出沿海城市及大城市10%左右，同时积极创造适合人才成长的环境。这些举措大大加强了科技研发力量，大幅度增加了产品的科技含量，从而有力提高了企业在市场上的竞争能力。某集团可持续成长的人力

资源发展战略内容 某集团可持续成长人力资源发展战略的主要内容，可以概括为3个方面：1) 多层次的人力资源开发体系和基于产权改革的职工持股制度；2) 着眼未来的人力资源政策体系和完善的员工培训体系；3) 科学的评价体系和有效的激励分配体系。某集团的优势是具有较强的产品开发能力、先进的生产设备和科学严格的管理等；不足的是所处城市较小，地域偏僻，不易吸引高层次人才。为了克服地理位置等客观条件的不足，发挥自身优势，某集团实施“以一流的待遇引进一流的人才，以一流的人才创造一流的利润，以一流的利润支撑一流的待遇”的人力资源发展战略，确立“求才知心、用才同心、留才留心”的人才战略，某集团制定了一系列的收入分配制度，为科研人员提供舒适的生活、工作环境和适宜于科技人才成长的人文环境，为不同的人员制定适合其本身特点的职业生涯计划，吸引了一大批优秀的科技人才。为了贯彻实施可持续成长的人力资源政策，某集团大力进行产权制度改革，实行“职工持股制”，以产权为纽带，以股权为表现形式，将国有资产法人股即由国家授权给集团公司的生产经营性净资产折价形成的股份，集体资产法人股即由法人单位出资或以生产经营性资产作价投入公司的股份，与内部职工股结成利益共同体；内部职工股由内部职工个人出资认购公司的股份（简称认购股）、公司根据职工的劳动和贡献分配给职工的股份（以下简称积累股）与科技股三部分组成。其中，积累股是某集团拿出1997年以前按国家规定提取的工资基金与福利基金的结余部分3000万元，即3000万股；科技股是按照新产品转化为商品后实现利润的提成奖励折成的股份，科技股作为优先股，其股息收益不低

于30%。通过职工持股计划的实施，大大增强了职工的主人翁责任感和人力资源可持续成长的战略效应。某集团建立了多层次的人力资源开发体系。通过自办以及与社会合办职工高等教育，为企业培养中高层管理人才和科研骨干；通过把专家请进来进行讲座和学术交流以及选送优秀的科研、管理骨干出去深造等形式，有计划地培养高层次的科研和管理人才；同时通过对立足本岗自学成才的员工，公司予以晋升工资等各种奖励的办法，鼓励员工自学成才，提高一般员工的整体素质。员工的培训体系分为新员工的适应培训、员工的职位培训和专业培训3个层次。新员工的适应培训时间为半年，分为适应性培训、岗位培训和岗位实际训练3个阶段。其目的主要是使新员工在较短的时间内适应新的环境，接受某集团的价值观和企业文化，同时加强企业对新员工实际工作能力和专业特长的了解，为下一步的职业培训和员工的职业化管理做准备。员工职业培训的目的是让每个员工都能获得均等的获取新知识、提高工作技能并得到提薪、提级的机会。某集团根据生产经营的特点和职业状况将职业分为19类，每类大致分为3~4个等级，并详细制定了每个职业、职级的培训计划和培训要求，进行周期性的培训。专业培训是把在实际工作中做出突出贡献的员工，选送到高等院校和科研单位进行专业培训，以造就某的骨干队伍和高层次人才。科学的评价体系是建立在某集团根据各类人员的工作特点，制定的各类、各职级的岗位职责和岗位工作标准上。从新员工进入公司开始，每个阶段都有详细的考核办法和考核标准，并将考核结果实行档案化管理，与员工的晋级、提薪、培训挂钩。为了使考核落到实处，某集团制定了从集团公司领导到一般

员工的淘汰转岗办法，结合国际、国内成功企业的管理经验，规定了不同层次的淘汰比例，即中层以上领导干部（含集团公司领导）按5%的比例淘汰，科技人员和管理人按8%的比例淘汰，一般员工按6%的比例淘汰。对淘汰下来的员工，按其职别纳入培训和职位循环体系中，寻找适合其工作的岗位。这样就使企业的人力资源始终处在一个良性的循环体系中，形成了“能者上、庸者让”的人才成长机制。某集团对分配制度改革的基本思路和指导思想是：坚持按劳分配和按贡献分配相结合的原则，打破在计划经济体制下形成的平均主义和八级工资制，建立起以科学计量为基础的按劳分配和按贡献分配相结合的新的分配制度。某集团制定工资分配制度的基本宗旨是要吸引优秀人才，留住关键人才，激活人力资源，提高集团的竞争力。工资管理的基本原则是公平与效率，使那些通过职务工作机会显示出才干与业绩的员工，获得更高的工资报酬。工资具体分配形式灵活多样。对科技人员实行“比例提奖 比例股权配奖”的分配办法；对管理人员，实行定量化工作考核奖励制；对一线工人，实行计时奖、计件工资和以利计酬三种劳动工资制；对销售人员，实行销售额与货款回笼的比例提成和现金抵押制。国有企业改革的目的是充分调动起各类人员的积极性，从而达到激活企业的目的，因而在改革中“人”是第一位的因素，人力资源的可持续成长和发展是最关键的。在长期的改革探索过程中，某集团是把内部分配制度改革作为整个企业人力资源开发和管理的一项重要内容来进行，它与人力资源管理的各个方面，职务分析、业绩考核、劳动管理等紧密联系起来。某集团在改革过程中，紧紧抓住这个重点，首先把中高层管理人员、高

科技人员的聘用制改革作为突破口，同时注意加大技术等生产要素参与分配的改革力度，尤其注重对科技人员的倾斜，以充分体现科技是第一生产力的思想。总之，某集团以企业人力资源发展为主线，建立了一套适应市场经济的灵活的人力资源成长发展机制，从而有效保证和促进了企业的健康持续发展。 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com