

# 以工资总额预算制为基础的冶金矿山多元化薪酬管理体系

李晓飞

(河钢集团司家营研山铁矿有限公司,河北 唐山 063700)

**摘要:**当前的世界经济发展形势,导致全球的矿业持续低迷,国内的大部分矿山企业也面临着诸多压力,因此,节约资源、降本增效、进行改革创新等成为矿山企业发展的新方向。本文结合作者所在企业工作中实际情况,对当前形势下的矿山薪酬管理体系进行分析,构建实施以工资总额预算制为基础的多元化薪酬管理体系,并对其进行评估。

**关键词:**工资总额预算制;薪酬管理体系;构建;实施;效果评估

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2021.02.146

## 1 以工资总额预算制为基础的冶金矿山多元化薪酬管理体系构建与实施的背景

### 1.1 严峻的企业发展形势

近年来,矿业公司面临严峻的发展形势。从外部看,铁矿石价格低位运行,矿石生产成本明显高于外矿,销售压力大,利润空间小,企业发展困难。从内部看,主力矿山自身供矿能力下降,资源衔接困难,给企业生产组织带来很多不确定因素,企业面临众多政策、环保及成本压力,非矿产业亟待发展,人员老龄化严重并且负担重,转型发展任务艰巨。

### 1.2 人员结构失调的压力

目前,矿业公司老矿山陆续转入井下建设和生产,对职工年龄和身体素质要求更加严格,但目前年龄偏大和体弱多病的职工难以满足工作需求,年龄结构亟待更新,富余人员亟待妥善安置。而新建和扩能改造的矿山,随着项目推进,急需具有一定生产经验的管理和操作人员,由于成本压力和集团公司严控人员增长的政策,无法通过外部引进满足人力资源需求。因此造成了现有在岗人员工作时间、工作强度、指标压力和精神压力逐步上升,对薪酬待遇要求更高,从而造成现阶段相对固定的工资总额使用方面捉襟见肘。

### 1.3 预算制薪酬的全球化发展趋势

当前是利用信息化技术促进产业变革的时代,本质就是通过数据流动自动化技术,从规模经济转向范围经济,以同质化规模化的成本,构建出异质化定制化的产业,核心特征是互联网技术的应用,对于冶金矿山来说就是信息化智能化矿山建设。

由此,在当前的发展形势下,现有的薪酬管理方法已经难以满足矿业公司的生存发展需求,改革创新,构建并实施以工资总额预算制为基础的多元化薪酬管理体系成为了我们解决矿山发展难题的新的方向。

## 2 以工资总额预算制为基础的冶金矿山多元化薪酬管理体系构建与实施的具体实施方案

### 2.1 确定任务目标

以增强企业活力、提升企业效率为中心,建立健全与劳动力市场基本适应、与企业经济效益和劳动生产率挂钩的工资决定和正常增长机制,完善企业工资分配监管体制机制,充分调动企业职工的积极性、主动性、创造性,进一步增强企业创造力和竞争力,推动国有资本做强做优做大,促进收入分配更合理更有序。总体目标有如下三个:

### 2.1.1 合理利用薪酬总量,确保职工薪酬稳中有升

“十三五”期间,根据各单位性质不同,设置差异化的薪酬待遇水平,合理利用薪酬激励作用,深挖内潜,鼓励职工多劳多得。

### 2.1.2 提高新招录人员薪酬水平,确保高层次人才不流失

“十三五”期间,对新招录全日制本科及硕士研究生给予一定的薪酬激励政策,使其扎根矿山,持续为公司建设贡献力量,确保公司高层次人才人数不减少。

### 2.1.3 提升重点岗位薪酬水平,实现薪酬待遇向一线和技能人才倾斜

“十三五”期间,以维修岗位和主体生产单位的主要生产岗位为主体,提高个人薪酬,鼓励职工向一线和技能工种流动,在岗人员退休人数逐年增加的情况下,通过现有人员提升劳效来满足生产需要,进而降低人工成本。

## 2.2 管控流程总体设计

矿业公司通过对现有薪酬模式的研究,结合国内其他大型生产矿山先进经验,制定适合自身的薪酬管控模式,然后根据内部分级管控模式,对各级别单位分别设定薪酬标准和考核指标,通过反复征求各相关单位意见,制定总体薪酬制度,并配套出台相关辅助条款,从而形成具体矿业公司特点的一企多元薪酬管理体系。

## 2.3 建立相关机制和制度

### 2.3.1 完善工资决定机制

完善工资总额确定办法,按照国家宏观调控政策要求,根据各单位战略、年度生产经营目标和经济效益,综合考虑劳动生产率提高和人工成本投入产出率、职工平均工资等市场对标情况,结合指导线,合理确定年度工资总额。

### 2.3.2 完善工资与效益联动机制

单位经济效益增长的,当年工资总额增幅可在不超过经济效益增幅范围内确定。其中,当年劳产率未提高、上年人工成本投入产出率低于行业平均水平等的,工资增幅应低于经济效益增幅;经济效益下降的,当年工资总额原则上相应下降;当年劳产率未下降、投入产出率明显优于行业平均水平等的,当年工资总额可适当下降。

### 2.3.3 树立人工成本投入产出评估理念

(1)树立全面预算管理理念,将工资总额预算纳入公司全面预算之中。

(2)树立人工成本投入产出评估理念,树立使用并横向比较人事费用率、劳动分配率的理念。

(3)树立客观正确评估公司与同行业可比性企业的人事费用率、劳动分配率,准确确定本企业人工成本投入产出所处位置的理念。

(4)树立根据人工成本投入产出评估结果,科学合理确定本企业工资总额、人均工资水平及其调整的理念。

### 2.3.4 完善内部薪酬分配管理

根据各二级单位功能性质定位、行业特点和生产经营等情况,指导各二级单位科学编制、执行工资总额预算方案;合理确定总部工资总额预算,其职工工资增幅原则上应低于全单位职工工资增幅。

深化企业内部分配制度改革,建立健全以岗位工资为主的基本工资制度,合理确定不同岗位的工资水平,向关键岗位、生产一线岗位和紧缺急需的高层次、高技能人才倾斜;加强全员绩效考核,工资随工作业绩和实际贡献能增能减;规范企业工资列支渠道,健全工资分配监管体制机制;落实履行出资人职责机构的监管职责,完善工资分配内部监督机制,建立健全信息公开制度和工资内外收入监督检查制度。

## 2.4 工资总额预算制的实施

### 2.4.1 确定工资总额预算基数和效益联动指标

科学合理确定联动指标年度预计目标值,以上年完成指标值为基础,综合考虑以前三年平均数值,结合当年各单位生产经营环境条件等进行预测,设定当年经济效益、社会效益等指标拟完成的目

标值。基于企业生产经营环境条件可能存在的不确定性,设立优、良、中、差四个考核目标值。

科学合理设定工资增长幅度,根据各单位生产经营任务和绩效考核达成指标,同时通过人工成本投入产出率或职工平均工资水平等横向比较情况,结合政府发布的工资指导线,编制各单位工资总额(人均工资水平)增长幅度,并通过以下两个调节系数对年初预计设定的工资增长幅度进行调节。

### 2.4.2 强化工资总额预算方案执行

公司工资总额预算方案拟定后,报经办会讨论、董事会商议通过后,向职代会通报讨论,然后上报主管机构核准,通过后严格执行核准的工资总额预算方案。执行过程中,因外部环境或自身生产经营等编制预算时所依据的情况发生重大变化,需要调整工资总额预算方案的,按规定程序进行调整。

每年年末,各单位报备或报送的年终工资总额清算方案,包括如下内容:当年已提取发放的工资总额情况,包括工资总额预算基数已发放数额、已提取年度预计增长(减少)额等;当年经济效益指标、社会效益指标分别完成情况;本单位工资效益联动机制执行情况;需要说明的其他情况。

预算执行年度经济效益指标增长率、社会效益指标完成率及其综合计算值均符合年初预算计划安排的单位,其所适用的工资增长指导线区间不变;未达成年初预算计划安排的单位,根据未达成情况相应下调其所适用指导线区间;预算执行年度经济效益、社会效益指标虽各有一定增长,但二者综合计算值为0的当年不得安排工资增长,只能清算发放尚未发放的工资总额预算基数部分;预算执行年度经济效益、社会效益指标综合计算为负值的单位,还应根据负值比例相应扣减工资总额。

## 3 以工资总额预算制为基础的冶金矿山多元化薪酬管理体系构建与实施的效果评价

### 3.1 优异完成集团公司下达的年度目标

一年来,在人员持续减少、外部没有人员补充的情况下,顺利完成了集团下达的各项任务目标,为公司今后的发展打下了坚实的基础。在部分矿山停产,铁精粉价格持续波动的环境下,实现利润4.1亿元,全年降低铁精粉全成本15元/吨,高水平完成了集团下达的目标计划,实现了国有资产的保值增值。

### 3.2 减少人员配备,降低人工成本

矿业公司针对激励对象工作性质、劳动特点改进了薪酬分配制度,提高了重点激励对象的基本薪酬标准和绩效薪酬系数、水平,对激励对象实行专门的薪酬分配形式,如特定津贴、特定奖金、特定福利待遇等,并另行设计了基于其劳动特点的薪酬分配制度,如协议工资制、职位宽带薪酬制、技能工资制、创新奖励制等,建立了有利于体现其人力资本价值的绩效管理制度和职业生涯发展通道。

### 3.3 进一步完善矿业公司薪酬体系

实施工资总额预算制以后,通过建立工效挂钩基准比例和浮动比例,实行“增人不增工资总额、减人不减工资总额”机制,改变了过去二级单位伸手要工资总额、讨价还价的传统观念,树立了“挣工资”的新理念:一是工资总额预算多少取决于效益预算安排多少;二是实发工资总额多少取决于效益完成好坏;三是在岗职工收入多少取决于单位效益和劳动效率提高多少。要想提高职工收入,必须靠多创多超“挣出来”,或靠转型提效“省出来”;四是在指标体系设计上,工资总额预算突出重点、简化操作,选取了效益、劳动生产率和人工成本投入产出率三个指标,将考核指标的 settings 和考核办法下放给二级单位,进一步注入动力、激发活力。