

# 浅谈建设施工类国有企业员工职位等级管理体系的重建

钱春花

(四川美姑河水电开发有限公司,四川成都 610041)

**摘要:**现有建设施工类国有企业员工的职位体系一直套用政府机关行政级别的做法,已经严重制约了员工的发展。为吸引人才,保持企业发展的后劲,只有重新建立员工职位等级管理体系,形成价值导向的人力资源运行机制,才能够有效推进企业持续、快速、健康发展。阐述了现有国有企业员工职业等级管理体系面临的问题,对重建国有企业员工职位等级管理体系进行了分析并提出了具体的措施。

**关键词:**职位等级;建设;国有企业;管理体系

**中图分类号:**TV7;TV51

**文献标识码:** B

**文章编号:**1001-2184(2018)增2-0124-02

建设施工类国有企业由于其企业性质往往被认定为劳动密集型的低技术含量企业。随着越来越多的高精尖人才和技术人才的加入,在建设施工类国有企业传统的职位管理模式中,其机构设置不合理、管理层级过多、职能分割不合理、信息不畅、效率不高的弊端日益凸显,管理水平远远不能适应现代企业快速发展的要求。

职位管理是人力资源管理中的一项基础性工作。企业通过重建职位等级管理体系,对每个职位进行量化,确定职位的级别与档次和各系列职位的对应关系,建立各系列员工的横向、纵向多渠道职位发展通道,实现员工身份管理向职位管理的转变,从而推动员工职业化发展。

## 1 现有国有企业员工职位等级管理体系面临的问题

由于历史的原因,计划经济体制下形成的建设施工类国有企业传统思维方式和行为方式体现在企业员工职位等级管理体系中,给企业带来了一系列的内部问题和外部压力。

### 1.1 人不善其任

现地管理体系参照行政单位的级别设置,提高个人收入及岗位级别只有通过行政级别一条路,进而使得企业陷入干部队伍庞大、专业技术人员从事繁杂的行政工作、不善管理的人员在管理岗位上疲于应付的怪圈。

### 1.2 技术难进步

老国有企业行政职位形成的“干部”“工人”身份难以互相转换。随着高新技术和现代化施工设备的不断应用,花高价买的设备工人不会用,干部无权用。

### 1.3 分配不科学

现行管理体系只有行政级别,没有职位差别,从而使得工作定额和报酬制度不合理,企业在人力资源的“选、用、育、留”上没有统一的标准,对员工进行绩效考核管理时也没有具体的标准,致使绩效考核难以进行。

### 1.4 外部压力大

现行管理体系论资排辈现象严重,员工职业发展出现停滞现象,人才流失呈上升趋势,人力资源管理制度的内部公平性、外部竞争性以及导向、激励作用遭遇严重挑战。

## 2 国有企业员工职位等级管理体系重建之分析

建设施工类国有企业在其庞大的组织架构中一直套用政府机关的行政级别、比照国家机关公务员确定管理人员的行政级别,职工职业发展严重受到“官本位”的影响,职工职业发展的途径单一,出现“千军万马走独木桥”的现象,“干部”与“工人”的身份界限严重制约了人力资源的有效调配和合理使用,职工上岗条件、岗位职责不清,无法建立先进、合理的分配和激励机制。

随着社会发展和国际人才流动保障机制的成熟,企业员工已逐步从“单位人”转变成了“社会人”。在投资主体多元化的市场条件下,建设施

收稿日期:2018-04-25

工类国有企业员工数量多、晋升制度僵化的弱点愈加明显。只有打破传统职位等级管理体系设置,科学区别职位之间的劳动差别,合理确定职位工资标准,理顺不同职位之间的分配关系,适应市场竞争的客观要求,真正体现按劳分配和公平与效益并重原则,才能调动广大职工的积极性、主动性和创造性,推动企业全面发展。

### 3 国有企业员工职位等级管理体系重建的措施

#### 3.1 多线并举,多通道发展

在管理系列中,取消管理职位的政府行政级别,将管理岗位的性质和工作特点重新界定,并将技术性人才的岗位从管理系列中分离出来,纳入技术业务人员系列。

在技术业务类职位中设置非领导职务,在作业类职位中设置特级技师,从而为专业技术骨干和技能骨干的发展、晋升打通以实际职位为载体的职位发展通道。在非领导职务管理方面,建立非领导职务系列及评审、聘任、任期、考核、晋升的管理制度。

在作业类职位管理方面,以国家职业技能等级为主线,结合行业特点和企业实际情况,对初级工以下和高级技师以上的人员进行延伸,同时细化作业类职位在员工职位等级管理体系中的对应关系,从而形成员工职位能力发展、职位通道发展和多职位轮换互通发展的职业发展模式。

对于新增设的非领导职位、特级技师职位,建立“因人设职”和“职位职责动态管理”的新型职位设置模式。根据能力评价结果,针对专业人才和技能人才的特点和能力,设置适合人才的职位,充实核心技术、专业、关键技能专业的职位及人力资源配置水平,发挥关键人才的智力作用。

#### 3.2 定制职位评价因数,确定职位评价标准

通过职位评估等分析工具确定职位在企业中的相对价值大小,在企业内部形成职位价值序列。采用“定制因素计分法”设定管理类、技术/业务类职位评价因素和作业类职位评价因素,建立以《职位说明书》为基础的职位评价、管理、变动维护制度。在职位评价因素的设定中,将知识与技能、授权程度、工作复杂程度、应负职责设定为核心因素并相互关联对应,以便于未来评价系统的延展、更新。

#### 3.3 切合实际地编制《职位说明书》,确保企业

#### 战略目标落地

根据职位评价因素,设定《职位说明书》模版,模版主要由职位基本信息、职位设置目的、主要工作职责(具体核心工作任务)、重要工作关系、权限范围、工作环境、职位要求组成,对主要工作职责(具体工作任务)的描述采用流程节点化的描写方式,为职位评价和职位竞聘与公开招聘、改革员工薪酬、绩效考核与管理制度、组织开展员工岗位培训打下坚实的基础,并为员工履职与考核提供依据。

#### 3.4 选定标杆、评价职位,建立职位价值系列

为准确界定职位在企业中的相对价值,以《职位说明书》为基础,采用职位评估等分析工具,通过选取和评价具有代表性、可比性、特殊性的标杆职位带动一般职位的方式,使用在计算机软件中设定的计算工具,在职位评价中使用代码评分,自动生成计算结果。经过对评价结果进行整理排序、比较分析、调整、归级、分档,确定各职位的级别档次,建立职位价值序列。

#### 3.5 以职位为基础,构筑具有战略导向的人力资源管理体制

员工职位等级管理体系建立之后,企业在该基础上调整组织结构、优化业务流程、实施多元化的职位体系管理、健全绩效管理制度。同时,企业应建立具有价值导向的人力资源运行机制,充分发挥企业人力资源整合与协调优势,理顺和规范劳动关系,促进各类人员在企业内部的合理流动,建立人力资源信息管理平台,形成纵向的战略支撑体制和横向的人力资源管控模式。

(1)建立以职位绩效工资制度为主体的薪酬分配制度。

在工效挂钩、强化企业内部工资总额宏观调控和微观管理的前提下,对企业经营责任人、二级经营单位经营责任人及项目经营责任人实行“基薪+绩效年薪”的年薪制;对专业技术带头人和紧缺岗位人才实施“特岗特薪”制;对社会通用工种(职位)实行与地方劳动力市场工资价位接轨的职位工资制。以职工工资总额为调控手段,搞活分配,建立员工工资的正常调整机制与协商制度,统一企业工资项目和工资标准,充分体现职位的市场价值和员工的劳动贡献。建立内具公平

(下转第141页)

部协调保险经纪人做好专业咨询服务,不定期开展保险业务的知识培训,全面提升集团总部的风险管控能力;建立与保险人统一沟通、协调、谈判和斡旋的对话合作机制,督导保险人做好防灾减灾计划的落实、现场风险管理培训等增值服务,推动建立对保险人履约服务的评价机制,促使保险人不断提升对集团客户服务的品质。对内行使监督、指导、协调和服务职责,一方面收集整理下属企业保险服务的需求和管理建议,不断改进和提升保险服务水平;另一方面指导和协调重大赔案的跟进服务,提升被保险人在保险理赔方面的话语权和议价能力。

#### 4 统一保险管理的主要成效

##### 4.1 有利于成本控制

保险统一管理可以形成规模优势,提高对保险公司的议价能力,保险公司为争夺重要的客户资源也会大打价格战,从而为企业提供更加优惠的保险费率,实现价格充分竞争,有利于节约保费支出。此外,通过集中采购,可以大幅度降低采购成本,只需一次招标就能完成全部下属企业的保险业务采购,采购主体和环节大幅度减少,不仅降低了企业管理成本,保险公司也节省了投标成本而乐于提供更多的增值服务。据统计,某集团企业实施保险统一集中管理后,保费成本降幅达23.9%,充分印证了集中管理有利于降低保险成本,实现提质增效。

##### 4.2 有利于提升保障能力

通过统一集中管理形成的保费规模优势,保险公司可以给予更宽的保障范围,如放宽核保条件、增加扩展条款、降低免赔额等,有利于进一步提升保障能力。如某集团企业实施统一集中管理后,其财产保险方案增加了包括地震、灭火费用等

(上接第125页)

性、外具竞争力的市场化薪酬体系。

##### (2)完善职位竞聘与公开招聘制度。

建立理论考试制度、笔试题库,形成笔试、面试与工作成绩写实评价相结合的公开招聘制度,为企业选拔优秀人才,确立竞争性选拔人才机制在企业人才选拔工作中的重要地位。

#### 4 结语

在市场竞争的大环境下,人力资源已成为推动企业发展的关键因素,是企业创新发展的动力,更是企业获取利润的关键。高素质、具有专业知

多条附加条款及特别约定,极大地拓宽了保障范围,提升了保障能力。

##### 4.3 有利于提升服务体验

保险统一集中管理后,保险公司会将集团及下属企业设为重要客户并提供更多的增值服务。如某水电开发企业实施保险统一集中管理后,多家承保人为该企业建立了“总对总”服务机制,设立了专项服务小组,制订了专项培训计划,定期现场回访,开通理赔绿色快捷通道,提供风险查勘、防灾防损等多项增值服务,极大地提升了服务体验。

##### 4.4 有利于提升全面风险管理水平

通过统一集中管理,建立了统一全面的风险管理体系,增强了全员的风险意识,完善了全面风险管理机制,提升了全面风险防控能力。在风险查勘、评估、分析、规避和转移方面实现了上下一盘棋,与企业内控管理和安全应急管理深度融合,构建了全面风险管理体系,统筹考虑、超前策划,综合运用风险管理技术进行风险规避和转移,做到了风险管控全覆盖,不留死角,实现了资产的保值增值。

#### 5 结语

笔者通过对传统分散投保方式和集中统一保险管理方式进行了对比分析,结合水电开发企业固定资产风险特征和管理需求,对集中统一保险管理方式进行剖析,在企业集团化发展道路上,面对日益复杂多变的风险,从传统分散管理方式向集中统一保险管理方式转变是其必然的趋势。

##### 作者简介:

万西林(1968-),男,四川绵竹人,工程师,从事水利水电工程项目管理工作;

胡望来(1980-),男,湖北黄冈人,高级经济师,学士,从事水利水电工程合同管理工作。

(责任编辑:李燕辉)

识的人才竞争是企业争夺的焦点。国有企业完善的薪酬福利制度是吸引优秀人才加入的重要因素。但是,在人才流动高度自由化的环境下,如何通过具有战略性的人力资源管理模式用人、留人更值得深思。国有企业对于人才来说是一个广阔的发展平台,职位等级管理的创新和变革能助力人才的成长和飞跃,是国有企业人力资源管理改革、创新必须跨出的关键一步。

##### 作者简介:

钱春花(1982-),女,江苏常州人,政工师,学士,从事人事薪酬管理工作。

(责任编辑:李燕辉)