

金岭铁矿计绩效工资考核体系

孟国 庞曰宏

(山东金岭铁矿)

计绩效工资是一种以岗位定薪点,以效益定报酬,以年功做调节的工资分配形式。山东金岭铁矿(简称金岭铁矿)1998年开始试行计绩效工资,当年比1997年增产矿石4万t。2000年在职工工资逐年提高、职工人数逐年减少的情况下,与1997年相比多产矿石8万余吨,降低成本2088万元。

1 单元结构

计绩效工资包括四部分:基础工资、工龄工资、效益工资、津补贴。

(1) 基础工资根据当地政府颁布的最低生活标准及当地居民的消费水平确定。占计绩效工资的21%。

(2) 工龄工资根据职工的连续工龄分段确定。其年工龄标准控制在每月3~8元之间。占计绩效工资的9%。

(3) 效益工资根据各岗位评价后的点数和额定产量确定,占计绩效工资的60%。其构成包括岗位技能工资中的全部岗位工资、部分技能工资、部分津补贴、部分所耗材料及备品备件费用和奖金。全部岗位工资,指现行岗位技能工资制中的岗位工资部分。它是根据岗位评价后获得的点数值而确定的。是被广大职工早已接受的、切合企业实际的岗位点数划分值;部分技能工资,指现行技能工资标准,减去基础工资单元,再减去工龄工资单元中比原年工资高出的部分;部分津补贴,指现在统一执行而考核力度不大的、按劳动部门规定进工资总额的部分津补贴;部分所耗材料及备品备件费用,是把各机台、班组使用的材料及备品备件逐项分解,并根据类型及使用量确定分矿、工段、班组(机台)的分担比例,再根据使用量和分担比例计算出单位产品的变动成本(简称变动成本)部分,与产品产量挂钩。

(4) 津补贴单元,属国家规定的、刚性较强的津补贴继续执行。占计绩效工资的2%。

2 实施办法

基础工资、工龄工资、津补贴,均属工资中的固定部分,约占职工工资的32%。该部分工资有效地体现了工资的保障职能、补偿职能和调节职能。

效益工资属于工资中的变动部分,它有效地发挥了工资的杠杆作用,突出体现了工资的激励职能。其具体考核办法如下:

(1) 对单机作业的岗位,实行吨、米效益工资含量。即按产量计算出应得效益工资,再减去应承担的材料消耗,然后根据个人得分情况分配。

(2) 对流水作业的岗位,实行集体吨位效益工资含量。即先根据总产量计算出效益工资,再根据点数值和系数分配到各岗位,减去各岗位应承担的材料和备品备件费用后,根据个人得分情况分配。

(3) 辅助岗位和维修岗位,根据所服务班组(机台)的工作环境、脏苦累险程度、设备性能、故障发生频率和维护难易程度确定系数。该部分人员的效益工资,均与所服务作业班组(机台)的产量和成本挂钩。

(4) 管理人员及三线服务人员按平均效益工资的80%乘系数。系数根据各岗位的点数值和具体人员的

职务（职称）确定。

3 实施效果

（1）按效率、效益、效果分配效益工资，使技术要素与劳动态度结合直接参与分配，解决了工资与生产成果、技术能级脱节的弊病。

（2）稳定了职工队伍，特别是一线职工队伍。

（3）理顺了生产经营关系。由于指标与职工收入密切相关，因而出现了工人关心生产，领导侧重协调经营的好局面。

（4）促进了企业的基础管理。建立了考勤、作业指标、计划、材料消耗等各项记录，质量管理有标准、有监督，安全工作有措施、有检查。企业管理出现了横向到边、纵向到底的好局面。

4 需要注意的问题

一是难以量化考核的辅助岗位和技术管理岗位的薪点值难以确定，在该部分职工中还存在不同程度的大锅饭和平均主义。二是在生产过程中使用的材料的质量问题。因材料和备品备件的使用和采购不能有机结合，材料质量的优劣对职工收入有直接的影响，如处理不当，易使职工产生不满情绪。三是在基本工资和工龄工资单元中，工龄段和工资标准的制定不尽合理，存有新职工增资过快，新老职工之间收入不平衡现象。四是工资总额的增长要注意兼顾长远，量入为出，控制比率，尽量避免大起大落现象，实现企业工资总额的稳步增长。五是注意掌握各类人员收入比例，既要拉开差距，又要掌握适度，根据职工的心理承受能力控制收入差别的悬殊。六是要及时、科学、合理地进行岗位评价工作。对机械化、自动化程度提高，劳动环境和劳动付出发生变化的岗位及时进行岗位评价，为企业内部分配工作奠定坚实的基础。

[返回上页](#)