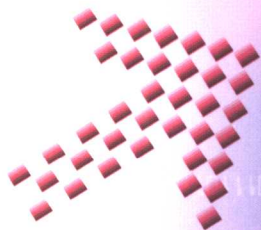


人力资源管理案例

邵冲 编



清华大学出版社

人力资源管理案例

邵冲 编

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

本书是一本案例教材，可以在教学中单独使用，也可以和其他人力资源管理教材结合使用。本书收录的 21 篇案例全部以中国本土企业为背景，均是作者在亲身经历和实际调查的基础上编写的原创案例。本书的案例收集与编排以人力资源管理主要职能为框架，以案例说明和解释人力资源管理的基本概念和原理。通过分析案例，也能使学生加深对企业的认识，提高观察、分析和解决实际管理问题的能力。无论是大学工商管理专业的本科生，还是 MBA 学生和企事业单位的管理人员，都可以从本书案例的分析中获益。

版权所有，翻印必究。举报电话：010-62782989 13501256678 13801310933

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

本书防伪标签采用特殊防伪技术，用户可通过在图案表面涂抹清水，图案消失，水干后图案复现，或将表面膜揭下，放在白纸上用彩笔涂抹，图案在白纸上再现的方法识别真伪。

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理案例/邵冲 编. —北京：清华大学出版社，2006.10

ISBN 7-302-13581-9

I. 人… II. 邵… III. 劳动力资源—资源管理—案例—分析 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 090990 号

出 版 者：清华大学出版社

<http://www.tup.com.cn>

社 总 机：010-62770175

组稿编辑：张立红(zlh-zlq@263.net)

封面设计：王 岚

印 装 者：清华大学印刷厂

发 行 者：新华书店总店北京发行所

开 本：185×260 印张：9.25 字数：203 千字

版 次：2006 年 10 月第 1 版 2006 年 10 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 7-302-13581-9/F·1612

印 数：1~5000

定 价：16.80 元

地 址：北京清华大学学研大厦

邮 编：100084

客户服务：010-62776969

文稿编辑：张 颖

版式设计：孔祥丰

前 言

本书是为人力资源管理课程的教学而编写的一本案例集。编写目的是为该课程的教学提供用于课堂讨论的案例，使理论学习与实际应用体验结合起来，从而收到理论与实践相结合的效果。

本书共收入案例 21 篇。为了方便教学使用，本书将这 21 篇案例分为“人员配备”、“人员开发”、“绩效评估”、“奖励计划”和“劳动关系”五个单元，内容涉及人力资源计划、劳务外包、内部晋升、培训、人才培养、人才保留、竞聘上岗、绩效评估、薪酬制度、奖励计划、劳动纠纷和工会成立等。有些案例可以从多个角度进行分析，教师可以根据教学需要灵活使用，不必拘泥于本书对案例的划分。

本书收录的案例的决策者具有多样性，既有公司的总经理，也有部门经理等中层管理人员以及基层管理人员。在中层管理人员中，既有人事部/人力资源部经理，也有业务部门经理或项目经理。这也体现了人力资源管理是一项管理活动的本质。人力资源管理不仅仅是人事部/人力资源部的职责，同时也是上至总经理、下至主管每一个管理者的职责。本书收录的案例从不同角度描述了他们在管理人力资源方面的实践。

本书收录的案例企业同样具有多样性，从行业来讲，有制造公司、银行、保险公司、服务公司、物流公司、电信公司、供电企业、船舶公司和百货公司等，它们当中有国有企业、民营企业和股份制企业，有本土企业、外资公司和合资企业。广泛的企业背景可以使学生接触到各种类型的企业，了解各类企业之间的差异及其对人力资源管理实践的影响。

本书收录的案例均是案例作者根据实际工作中发生过的真实事件编写而成的，不是虚构或杜撰的。为了保护案例企业和当事人，案例中所涉及的企业名称和人物姓名均使用了化名，并隐去了其他可识别信息，但不影响分析及其得出的结论。

《人力资源管理案例》与另一本案例集《管理学案例》，是本书编者编写案例型教材的尝试。如何编写案例型教材，尚有许多问题需要研究，尚需积累经验，欢迎各位读者和专家对此提出宝贵意见，编者的联系方式是：mnsshaoc@mail.sysu.edu.cn。

编者

于中山大学管理学院

目 录

第 1 单元 人员配备	1
案例 1-1 东莆（中国）电子公司	3
案例 1-2 新江供电公司：市场化用工	8
案例 1-3 特朗普集团：北方医院项目	16
案例 1-4 岭南轮胎有限公司：人才培养与流失	25
第 2 单元 人员开发	33
案例 2-1 中国人民银行某分行：培训体系建设	34
案例 2-2 广顺电器股份有限公司：培养营销人才	39
案例 2-3 金创公司的大学生培养计划	46
案例 2-4 鸿泰保险公司龙江营业部	51
第 3 单元 绩效评估	59
案例 3-1 投资银行华南审计分部：主审竞聘制	61
案例 3-2 捷运物流公司	69
案例 3-3 南州通信公司的绩效考核方案	75
案例 3-4 实业银行海秀分行：公司业务的考核分配	84
第 4 单元 奖励计划	89
案例 4-1 华商银行：实行客户经理制	91
案例 4-2 广东迅达国际货运代理有限公司	98
案例 4-3 粤西企业集团公司	106
案例 4-4 南秀百货股份有限公司	110
案例 4-5 四海船舶公司	118
第 5 单元 劳动关系	123
案例 5-1 明珠钢厂的临工管理	124
案例 5-2 松岛公司成立工会的过程	130
案例 5-3 劳动纠纷谈判	136
案例 5-4 办事处的注册问题	139

第 1 单元

人员配备

第 1 单元包括四篇案例。

案例 1-1 “东莆(中国)电子公司”描述的是美国一家大型跨国公司在中国的两间工厂于网络经济泡沫破灭前后对劳动力需求的变化情况。2000 年前三个季度,计算机和网络通讯市场的高速发展刺激了电子元器件行业的发展,全行业都在扩大生产规模,东莆公司在中国的两间工厂也不例外。生产规模的扩大需要扩充人手,该公司招聘职员和工人遇到极大困难。为了吸引和留住人才,公司想尽了办法。令人意想不到的是,第四季度形势发生逆转,订单急剧下降。公司不得不开始大量裁员。是什么原因导致该公司的经营大起大落?在市场环境高度不确定的情况下如何预测人员的需求和供给?

案例 1-2 “新江供电公司:市场化用工”描述了基层供电所的职工工资试行市场指导价带来的市场化用工问题。为了解决农村用电难、用电贵等问题,广东省从 1998 年起实行了农村电力管理体制改革的农村电网改造,实现城乡用电同网同价。随着全省各地实施城乡用电同网同价,省电网集团公司面临巨大的成本上升压力。省电网公司决定进行工资改革,出台了部分岗位和通用工种试行劳动力市场工资指导价的政策。按照新政策,供电所职工的收入可能大幅度下降,职工队伍的稳定便成为问题。如何稳定职工队伍?此外,城乡用电同网同价意味着镇供电所职工和农电电工将合二为一,这行得通吗?这些现实问题摆在了新江供电公司经理张建的面前。

案例 1-3 “特朗普集团:北方医院项目”描述了一家跨国公司在中国拓展业务的过程中遇到的人才匮乏问题。特朗普集团看好中国的医疗服务市场,在当地政府的支持下,与北方医院签订了服务合同,附带条件是特朗普必须借用当地后勤服务中心的员工,而这些员工都是原来北方医院的后勤员工,因医院后勤服务社会化改革分流进入后勤服务中心的。在续签合同时,服务中心的员工提出加薪的要求,否则拒签合同。这使特朗普公司处于两难境地,如何才能化解矛盾呢?

案例 1-4 “岭南轮胎有限公司:人才培养与流失”描述的是一家企业在培养后备管理人才与深化改革过程中遇到的问题。岭南轮胎厂原是一家国营企业,后来引

进外资，成为合资企业。该厂在 20 世纪 90 年代初启动了培养后备干部的计划。经过选拔和培养，这些后备干部在技术岗位和中层管理岗位上都表现出色。但是，这些人员当中的大部分人后来都陆续离开了公司。这到底是怎么回事？为什么留不住人才？是公司的地理位置偏僻的原因吗？是外界环境极具吸引力的原因吗？还是公司内部的原因？公司高层领导班子“老龄化”引起的接班人培养和专业人员的大量流失，是短期问题还是长期问题？

案例 1-1

东莆(中国)电子公司

周化明 编写

2000年11月3日,星期五,晚上11点,劳累了一天的东莆(中国)电子公司品质保证部经理周财元刚进入梦乡,就被敲门声惊醒。他不情愿地起身,“怎么又查房了!”他抱怨一声。打开门一看,站在门外的不是警察,而是属下的组长小陶。周财元感到诧异,小陶这小子可是从来不到家里来找他的,怎么半夜三更跑来了?原来小陶响应公司号召,上周为公司介绍来8名女工。今天下午第一阶段的培训结束,明天应该到生产线上进行第二阶段的在线培训。可她们却接到通知,生产部门不需要新工人了,请他们另找工作或回家。下班后这8位小姑娘围住小陶又哭又叫,骂他是骗子。她们都是小陶河北乡下的亲戚或乡邻,工作还没开始就结束啦。小陶无奈,一路打听找到经理的家门,想问个究竟。周财元听了也纳闷儿,星期二的会议上,计划部和生产部说11月底还要增加3000名工人,怎么就几天就不要人了,莫非发生了什么变故?

公司背景

东莆电子公司,1958年在美国硅谷创立,经过数十年的经营,特别是网络时代带来的飞速发展,如今已经成为一家国际性大机构。东莆电子公司与新加坡一家公司在中国组建合资企业,东莆电子公司控股,主要生产高频变压器、滤波器、网络连接头。这类产品是为大规模集成电路的外围匹配电路设计的,有些用于电脑及打印机、复印机等设备的电源部分,网络的网卡连接器、分配器、服务器、伺服仪、程控电话交换机上也需要大量使用这类产品。

东莆电子公司是一家大型跨国公司,设有北美、亚洲、欧洲三个战略分部,在全球各地有12间生产工厂,其中设在中国的两间工厂的规模最大,墨西哥、菲律宾、马来西亚、泰国、法国、英国、波兰等国的10间工厂产值之和为中国两间生产厂产值之和的50%,生产工人数之和为中国两间生产厂人数之和的40%。

东莆电子公司的产品质量居行业首位,主要客户是国际商用机器公司(IBM)、美国电报电话公司(AT&T)、加拿大北方电讯(Nortel)等国际知名大型电讯电脑公司。几乎每个季度都得到客户颁给的优质供应厂商奖,微软和SONY都曾给过96分的特别高分。国内的电讯上游公司华为、中兴也是东莆的大客户。

增员

2000年,电脑及网络通讯市场疯狂上涨,整个行业的公司都在大规模扩张,建立分公司,或租或买高级写字楼,建新工厂,扩建生产车间,增购大型生产设备,更新办公设备器材,大量招聘职员和操作工人。全行业形势一派大好。

东莆电子公司在中国的两间工厂分别叫莆威和莆泰。2000年初,生产人数分别为8000人和3000人。到2000年10月底,生产人数分别增加到15000人和5500人。在这期间,公司投资2.2亿元新建了两间工厂,莆威A厂,投资1.2亿元,容纳4000人;莆威B厂容纳3000人,设备投资6000万元。经过这一系列大规模扩张,生产能力由每月9000万元货值大幅度增至1.5亿元,可是每月收到订单都超过2亿元。

2000年第三季度,公司遇到的最大困难是招聘职员和工人。为了吸引人才,公司提高了职员入职薪水,例如,工程师、计划员的月薪由1800元分别提高到2200元和2500元。公司派人到同行竞争企业散布招聘信息,并由高级经理组团飞去上海、哈尔滨、北京、西安、成都招聘。经过努力,招回400人,基本能够满足需要。与此同时,对调动到新厂工作的员工给予特别加薪,稳定队伍,防止骨干被竞争企业挖走。

招聘生产工人碰到了巨大困难,在第二季度完成招聘女工5000人,第三季度还要再招聘6000人。工作性质要求100%是女工,而且年龄要求要在17岁到28岁之间。可能绝大多数工厂都喜欢招聘这种工人,特别是珠江三角洲,数以万计的工厂也都在大招工。

中国董事局会议决定提高工人工资,由12元/天升为13.5元/天,提高公司在劳动力市场上的竞争力,同时增加投入以加大招聘宣传力度。整个第三季度,在每个周末,彩车带喇叭上街不停喊叫,散发传单。在报纸、电视上刊登和播发招聘广告,发传真到全国有关系的劳动局。以前,各县劳动局就业中心送工人来厂,要交押金给工厂(保证人员素质及半年之内不辞职),有时还要请招工的人吃饭、塞红包。曾有某厂一位招工主管被查证收取20万元红包而被解雇,并送交治安队调查。2000年第三季度,是工厂给劳动局付酬金,每个合格女工250元,并另送给女工本人路费补贴100元,同时动员在职员工为招聘女工做贡献,酬金补贴与付给劳动局的相同。小陶的8名亲友就是这样来厂工作的。

第三季度招工比其他年份额外花费460万。这次大招工遍及东北、华北、西北、西南14省(区)。最后不得不接受1%的男工。每当劳动局送人来时,总是一长串大客车,人事部门会一直忙到晚上10点钟甚至更晚。

招来大批新工人,住宿是大问题,因宿舍床位不够,新建来不及,公司鼓励合铺,由公司每人每月补贴100元,另外在其他三个工业区租宿舍,包租9辆大客车接送工人上下班。

为了丰富员工业余生活，公司投资扩建康乐中心。该中心占地1万平方米，设有舞厅、健身房、投影室、电视室、桌球室、乒乓球室、电子游戏室、卡拉OK及表演小舞台、图书室、电脑室等。此外，公司每月拿出5000元搞有奖游戏活动，并出钱举办英语、电脑、裁剪、象棋、围棋、跳舞等25个兴趣班。

第三季度，东莆还收购了一家德国同业公司，该公司年产值100万美元，有三间制造厂分别在德国、波兰和泰国。

裁员

2000年第四季度，形势逆转，公司订单量急剧下降，每月接到的订单不超过400万，与第三季度每月超过2亿元的订单相比，第四季度等于未接到订单。同行业其他厂家的情况也大致如此。

东莆公司生产的产品是为大规模集成电路的外围匹配电路设计的，属于中间产品。根据经济学的加速原理，经济发生变动时，中间产品的波动要比最终产品大得多。当网络经济的泡沫破灭时，网络系列的中间产品突然没有订单，也就不奇怪了。东莆股票由142美元一路跌到18美元。

2000年11月初，东莆公司不但未接到新订单，在第三季度末签的8000万订单也被取消了，第二、三季度接到的订单未做完部分尚有3.8亿元。11月3日，公司做出决定，第四季度要裁减3000名工人，只在人事和计划部门小范围传达。

11月3日，公司告诉那些新入厂及未满足三个月试用期的新工人，愿意走的公司给100元路费补贴，走了1100人。11月底，公司要求未满足试用期的全部清退，若自动报名的给50元路费补贴。加上自然流失，达到了裁减3000名生产工人的第一阶段目标。

2000年底，每月的订单依然很少，原有订单余额迅速减少。2001年的头两个月要再裁减4000名工人。裁员之前，公司大幅度减少或者取消加班，还有部分工人没单做时就放假。工人收入减少30%~50%。2000年第三季度人手短缺时，若因缺料，工人放假一两天，公司每天照付10元工资。第四季度订单不足，工人放假不再给基本工资，但不扣伙食费。

到2001年一季度，此类放假不但不付任何工资，还要扣伙食费。有些工人一个月竟然拿不到200元。春节前，公司每天排队办理离职手续的人从天亮排到天黑，走掉近5000工人。第二阶段的裁员超额完成。这个春节，东莆厂的所有人员都难见笑脸。

春节过后订单还是不见回升，支持生产的各部门职员也不需要以前那样多，虽然有少数职员辞工，公司还是决定要裁减职员15%。部门经理确定裁员名单，交人事部统一时间单个通知。单个通知后要求5分钟内清理个人用品“走人”，到集合地点宣布裁减职员政策。按《广东省外商投资企业劳动管理规定》第二十一条规定，

解除劳动合同发给补偿金。被裁职员并无意见，但补偿金一次性发放时，按一个月收入扣缴个人所得税。对工作了10年得到11个月(以当前三个月平均月工资计)补偿金额数的老职员来说，个人所得税扣缴超过万元。有人去劳动局查询，答复为按11个月的收入分别扣缴。公司当即按劳动局的答复改正。

裁减职员那一天，人事部门忙了整个上午。下午人事部门裁减自己15%的职员，那些上午忙于裁人下午却被裁的人感到屈辱甚至愤怒。

订单继续下降，还需要裁减生产工人和非生产职员，春节后裁减15%职员时按《广东省外商投资企业劳动管理规定》给予了补偿，其他职员都无心工作，等待领取补偿金裁员。人事部门和保安部门加强纪律及保安检查，很多人愤然辞职。2001年3月1日到3月10日全厂放假，美国总公司及新加坡公司也同样放假，从总裁到清洁工全为无薪假。假期过后，近1000名生产工人离职，有些是放假即回了家，有些假期中找到了工作，有些是去投亲奔友。职员无人离职，董事局做出决定，放长假半年。工程师、主管、组长及其他非生产职员共有500名，在得到公司解释后，填表接受放6个月长假的决定。放长假有两个目的，一是降低当前成本，二是公司3年后业务扩展5倍的长期目标未变，希望这些熟练员工能继续为公司效力。放长假期间不给薪水，但付给生活费，如工程师和主管级1000元/月，其他300元/月，其他人员也可选择在公司里食宿，而不领取300元，公司的医疗、保险、娱乐设施照样享用。部分放长假的职员在放假半个月后愤愤不平，去《南方日报》投诉，并合伙出钱请律师到法院告状。法庭调解，将这些职员按裁员处理，按《广东省外商投资企业劳动管理规定》给予补偿金。从3月份开始到整个夏天，大部分职员工作表现不是很积极，生产效率、产品质量都有不同程度的下降。

2001年第二季度，订单持续下降，公司还要继续裁减3000名工人。此时裁员减人已不是难题，因为人心惶惶，每天都有人辞职和离职，甚至故意违规违纪以求被解雇。每月发薪，第二天都会有近1000人不回生产线工作。这一季度下来走掉4200名工人。2001年7月初，因离职太多，工人欠缺1000名，但无法招到工人。公司形象在这次裁员过程中大受影响。

第二次裁员后，内地生产厂董事局说所有经理人员将不在裁减之列，但每月放4天无薪假。可经理们心里都明白，市场如果进一步下滑，这条底线很难保得住。每次裁员都是由部门经理确定裁员名单。工作能力已不再是考虑裁员的首选标准。经过几次裁员，留下来的多是部门经理的亲朋好友和亲信。

2001年8月30日，星期四，下午5点59分，紧张工作了一天的周财元发出当天最后一封E-mail，告知公司其他经理，他将休假一天回家。手指刚离开键盘，下班铃声响起，他起身准备离开。

“老周，公司股票下午跌到 16.8 美元了！” 工程部经理朋大成推门进来。

“哦，好啊，这不是广东人喜欢的‘一路发’嘛！” 周财元幽默地回答。

“唉，当初公司配给我们的可是 128 美元。” 朋大成感叹地说。

周财元当然不会忘记 2000 年夏天公司第一次以三年期权奖励中国的本地员工。配额奖励的期权股份虽然不多，但得到奖励期权的本地员工那可没几个。特别是人事总裁专门从美国飞来，亲手将期权文件隆重地交到每个人的手上，并说上一句“Congratulations to you, boss!” (恭喜您成为公司老板!) 那一刻，感觉真不一样。

周财元休假回来才知道，那天晚上，欧洲分部传来消息，7 份总共近 300 万美元的订单被客户取消。由非正式渠道传出公司又要裁员的消息。人事部经理发 E-mail 辟谣，但顶不住成本上升的压力，一个星期后，裁员成为事实。

案例 1-2

新江供电公司：市场化用工

刘新才 编写

2002年12月8日，新江供电公司经理张建上班后跟往常一样，打开办公自动化OA系统批阅文件，首先映入眼帘的是《新江市城乡用电同网同价批复方案》和《关于部分岗位和通用工种试行劳动力市场工资指导价的通知》。张建仔细地阅读了一遍，若有所思地从椅子上站起来，走到窗前，望着远处的农田。他想起了近几年的农村电力改革工作。今天，城乡用电同网同价方案得到批复，意味着农村电力改革工作划上了一个句号。这本是件好事，可让张建忧心的是，按照《通知》的要求，除了镇供电所正、副所长外，其他供电所的职工和农村电工的工资要试行市场指导价。这样一来，职工收入可能大幅度下降，职工队伍的稳定便成为问题。此外，城乡用电同网同价的实现意味着镇供电所职工和农电电工将合二为一，这能行吗？意识到问题的严重性，张建马上叫来秘书，安排下午开座谈会，听取各方意见。

行业与公司背景

电力行业属垄断行业，许多地方的电力部门凭借行业垄断优势控制着相关电力产业。近年来，为了打破垄断，国家出台了許多有关电力的改革，如政企分开、厂网分开、竞价上网、电力公司资产重组、将电力第三产业从主业中剥离等。随着南方电网公司的成立，广东省电网集团有限公司将从地方划归中央。

新江市地处富裕的珠江三角洲西部，是个县级市，下辖有13个镇。新江供电公司负责全市的供用电生产经营管理。近几年来，随着当地经济的发展，年供电量以两位数的速度增长。新江供电公司各个镇均设有供电所，负责本镇范围内的供用电生产经营管理，镇供电所职工与农村电工的人员比例基本上是3:2。除主业外，新江公司还下设有电气工程安装公司等第三产业，主要是为了增加职工的收入。

农村电力改革

从1998年末起，国务院、广东省人民政府分别以国发办[1998]134号、国发[1999]2号、粤府办[1999]11号文件吹响了改革农村电力的号角，其主要内容是改革农村用电管理体制、改造农村电网，力争在三年内实现城乡用电同网同价，简称“两改一同价”。党和国家期望通过加强农村用电和电价管理，减轻农民负担，开拓农村电力市场，促进农村电气化事业的健康发展。新江市根据自身的实际情况制定了具体的实施方案。

1. 农村电力管理体制改革

在1999年11月实施农村电力体制改革以前,各镇供电所对行政村的用电管理是在供电变压器处设总表计收电量电费,并以供电变压器高压侧10千伏线路电源T接点为产权分界点。产权分界点后的低压线路和村民用电由管理区(村委会)自行成立的村电小组管理,形成市(县)、镇、管理区(村委会)三级农电管理体制。

农民除承担村电小组的费用外,还须承担电力设施产权分界点后的变压器、低压线路的损耗和农民拥有产权的电力设施日常维护费用。村电小组开支、电能损耗和电力设施维护费这三项费用是通过在城市电价基础上加价来分摊或由管理区(村委会)补贴解决。村电小组的工作人员绝大部分是该村的村民,而且有不少是村干部的关系户。通过调查发现,村民小组的电工这一工种在农村来说是一份相当不错的工作。

农民自己管电有很多困难,主要是缺资金、缺管理、缺技术。截至1998年,许多村的电网仍是农民20世纪六七十年代集资兴建的,电网残旧、损耗电量很大,是导致农村电价变高的三大原因之一。农村低压电网的电压普遍过低,甚至连家用电器也无法使用,更谈不上小工厂的扩大再生产用电。同时,由于缺乏管理、村电工素质良莠不齐,管电过程中往往产生许多“人情电”、“霸王电”,其流失的资金也必须通过电价加价由农民在电费中负担,农民对这些现象怨言很大。

根据国家有关规定,改革农村电力必须从体制改革入手。新江市的改革方案决定取消原市(县)、镇、管理区(村委会)三级农电管理体制中的管理区(村委会)级管理环节,统一在各镇供电所中设立村电站,负责原管理区(村委会)自行管理的农村用电,村电站归镇供电所管理。为规范管理,规定了村电站在日常用电管理中必须做到“三公开”、“四到户”、“五统一”,即电量公开、电价公开、电费公开;销售到户、抄表到户、收费到户、服务到户;对农村电工统一聘用、统一管理、统一考核、统一安排、统一发放工资。

2. 农网改造

电网是电力产品的销售渠道,电网的好坏既影响到电力系统的安全运行,又影响到电力供应的质量和经济效益。供电部门接管前的线路和变压器电量损耗率平均为30%,配电变压器台区供电半径平均达1千米,电压低至160伏,以致日常家用电器在许多农村地区都无法正常使用。由于许多线路年久失修非常残旧,线路故障多,停电是经常的事。因此,电网改造是农电体制改革成功的保障。

从1999年起,新江市分别靠国债和省投资共4亿元进行农网改造,改造了10千伏线路320千米,380/220V线路4531千米,更换高损耗变压器760台,更换超龄电表18000只,增加无功补偿20380千米,更改配电房488个。

经过农网改造，新江市的农村综合线变损率降为 16%，电压合格率达到 90%。改造后的电网可以在相当长的一段时期内，适应农村经济高速发展和农民大量使用电器的需要。

3. 城乡用电同网同价

在 1999 年 11 月，新江市的城市用电电价为非工业及普通工业 0.827 元/千瓦时，商业用电 1.094 元/千瓦时，住宅用电 0.657 元/千瓦时；同期农村用电电价为非工业及普通工业 1.1 元/千瓦时，商业用电 1.34 元/千瓦时，住宅用电 0.88 元/千瓦时。

造成农村电价高于城市的主要原因是：(1)体制上决定了农村电工的工资福利必须在加价中解决；(2)农村电网的日常维护费用必须在加价中解决；(3)农村电网的电能损耗必须在加价中解决，这三个加价统称为低压电网维护费。国家规定上述(1)、(3)项费用随电量征收合计不超过 0.08 元/千瓦时。随着农网改造的逐步深入，线变损电量减少，管理逐步规范，农村电价也实现了逐年下降。

2002 年 8 月，广东省出台政策：(1)降低部分电厂的上网电价，从而用于降低销售电价；(2)取消原来执行省网电价优惠的政策。这两项政策用于降低农村电价高出城市的部分，这样城乡用电终于实现了同网同价。同网同价后，原来由农民承担的农村低压电网维护费改由供电部门承担，纳入其生产成本。

农村电工的招聘与培训

根据国家有关规定，镇供电所的员工属集体编制，称为职工，其经费统一由上级下拨。农村电工的经费在低压电网维护费中支付。农电电力体制从三级改为二级，规范了农电管理，但农民仍无法享受城区市民待遇，低压电网维护费仍由农民承担，待城乡用电同网同价后这一现象才会消失。

改革农电管理体制，规范农村电工管理，首要的条件是招聘农村电工。为规范农村电工的管理，广东省电力工业局在 1999 年 6 月以文件形式下发了《广东省农电职工聘用管理暂行办法》，该办法包括了镇供电所人员及农村电工的定员标准、招聘条件、招聘范围、合同管理、工作考核、工资管理和社会保险管理等内容。由于镇供电所供电范围相对较小，人员编制有限，普遍采取一人多岗的做法。因此，文件中将镇供电所人员粗线条地划分为生产人员和管理人员两大类，而农村电工由于其过渡性质浓厚，所以并未加以细分，仅单列为一个工种。

根据文件《广东省农电职工聘用管理暂行办法》规定并套用实际数据计算，全市农村电工的定编为 169 人。考虑到招聘后农村电工将相对年轻化，为保证今后几年能根据业务发展及时增添适用人才，预留了适当空额，实际招聘人员总数为 158 人。1999 年 9 月，新江公司开始招聘农村电工，计划从原管理区(村委会)自聘的电工招聘一部分，然后再从社会上公开招聘。在计算好定编的同时，公司依靠当地镇政府很快把当时各管理区(村委会)自聘的电工情况统计上来。统计结果表明，原有

310名村电工中，有200名文化程度是初中及以下或年龄超过规定条件。即使把统计中基本符合规定学历、年龄条件的原村电工全部招来也不够定编。新江公司考虑到农村用电管理的复杂性，为确保工作的连续性，决定将招聘工作分为两次：第一次从原管理区(村委会)自聘的电工中招聘；第二次是向社会公开招聘。第一次招聘很成功，通过管理区(村委会)推荐、笔试、面试和体检几项筛选，共招聘到88人。至于第二次招聘，新江公司相信凭借企业的良好形象，一定会有很多人来应聘。果然，第二次公开招聘的公告一贴出，不到一天的时间，原定的700张申请表格已被一抢而光。工作人员庆幸自己在招聘广告上写明了报名额满即止，否则，真不知如何应付这些热情的应聘者。经过笔试、面试和体检的层层挑选，共招聘70人。至此拟招聘的158人全部到位。

电力属特种行业，员工必须持证上岗。新江公司集中所有被招聘人员进行了为期十天的岗前强化训练。培训内容包括职业道德、生产技术、营业管理、安全规程等。培训完成后，经统一考试，158人全部拿到上岗证书。

根据电业的安全规程，进行电力作业必须一人操作，一人监护。结合新招聘人员的特点，各镇供电所日常电力作业派工采取新老搭配的原则，即安排一名有经验的原村电工带一名从社会上公开招聘的人员一起作业。

农村电工的考核与工资

为落实农村电工责任制，充分调动农村电工的积极性，新江供电公司制定了农村电工的考核和工资办法。

农村电工的工资由基本工资、考核工资、福利待遇和奖金四部分构成。

基本工资参照当地劳动局国企参考工资等级规定执行(参见表1-1)。

表 1-1 农村电工基本工资表

工资级别	基本工资(元/月)	划分标准
4级	157	新参加工作(非原管理区电工执行)
5级	182	工作时间3年以下(含原管理区电工，下同)
6级	209	工作时间3~5年(不含5年)
7级	237	工作时间5~8年(不含8年)
8级	268	工作时间满8年
9级	299	工作时间13年及以上

考核工资根据对工作量考核、工作实绩考核、线损率考核和安全考核情况发放。工作量考核按个人实际工作量计发给个人。电表管理费为每月每只电表0.10元(以抄表卡记录为准)。工作实绩考核以班组为考核单位，按月计发给个人。计发标准参

见表 1-2。经过农网改造的配变台区，线损率的考核以平均线损率为 15% 及以下为标准，达标者发放奖金 150 元；并以 15% 为基准，每下降一个百分点，加奖 10 元。

表 1-2 农村电工工作实绩考核计发考核工资表

电费回收率(X)	计发额(元)	扣发额(元)
X=100%	200	
95%≤X<100%	150	
90%≤X<95%	80	
80%≤X<90%	30	
75%≤X<85%	15	
X<75%	0	扣发当月考核工资 30 元，并以 75% 为基准，每下降一个百分点，加扣 10 元。

安全考核工资分以下三种情况：(1) 当月没有设备和人身伤亡事故，发给奖金 200 元；(2) 属自身责任的设备事故如发生一次，扣发 100 元；(3) 检查发现有违章作业或因违规操作导致人身伤亡事故或管辖区域内发生农电考核事故，取消当月全部安全考核工资。

农村电工的福利待遇参见表 1-3。

在完成本职工作的基础上，根据镇供电所的需要而参加公司的电气安装工程建设，可获得工程奖金，原则上不超过 1 500 元/人·月。

农村电工工资原则上按月发放，因工作安排无法进行考核的，参照当月其他电工正常情况下的平均水平发放。从 1999 年 10 月至 2002 年 11 月，农村电工实际总收入平均约为 2 000 元/人·月，而当地一般工人的总收入约为 1 000 元/人·月。镇供电所为统筹安排，农村电工除村电站的工作外，还需参加镇供电所的工作，但收入却比镇供电所职工低。对此，农村电工颇有意见，但想到城乡用电同网同价后有机会转为镇供电所的职工，都能暂时忍受。

表 1-3 农村电工福利待遇表

项 目	待 遇
取暖费(10月15日~次年4月15日)	30元/月
清凉饮料费(5月15日~10月15日)	50元/月
交通津贴	30元/月
值班费用	10元/晚
班长津贴	30元/月
通讯津贴	30元/月
外勤津贴	20元/月
社会保险	按国家规定