

俄罗斯国家铁路人力资源管理的 转型及启示

张俊勇 张玉梅

【内容提要】 2003年,俄罗斯对铁路部门实行政企分离,商业运营职能由俄罗斯国家铁路股份有限公司承担。俄罗斯国家铁路股份有限公司在向市场化改革中,积极探索人力资源管理对推动企业战略和业务转型、提高效率、降低成本等方面的作用。通过薪酬制度改革,建立卓有成效的激励机制;通过加大在住房补贴、医疗保险、社会保险等方面的投入力度,增强员工的安全感、归属感;通过一系列现代意义上的人力资源改革措施,扭转员工流失率高、员工士气低下的局面。俄罗斯国家铁路部门正以全新的人力资源储备和体系迎接未来发展的挑战。很显然,俄罗斯国家铁路股份有限公司的某些改革措施和实践经验对中国的铁路改制与转型具有启示性借鉴意义。

【关键词】 俄罗斯 国家铁路 人力资源 薪酬制度

【基金项目】 河北省交通厅课题《河北省地方铁路运价的研究》(项目编号:R-2012083)。

【作者简介】 张俊勇,石家庄铁道大学经管学院讲师、经济学博士;张玉梅,河北省科技大学理学院副教授。

一 引言

苏联时期,铁路部门的工作岗位受人羡慕和尊敬。随着苏联的解体,俄罗斯保留了大部分铁路运营线,也保留了过去的铁路管理和运营体制。根据维基百科的数据,苏联的铁路运营里程长达14.75万公里,而俄罗斯保留的

铁路运营里程为 8.6 万公里,占原来总里程的 58%^①。苏联的解体给俄罗斯带来的冲击是巨大的:对外贸易锐减、生产大幅度下降、生产或生活物资短缺、国家财政赤字严重。这不可避免地影响作为政府部门之一的国家铁道部正常运转。铁路投资不足,轨道、车辆维修不足,人员减少以及货运量减少造成整个铁路系统出现亏损,铁路系统缺乏自有资金加以改造,国家因财力困难而难以对铁路系统注资。1994 年,俄罗斯的铁路货运量仅仅是苏联时期最高峰的一半左右。到 1999 年,俄罗斯的铁路运营里程是中国的 1.28 倍,而货运量则是中国的 51%。同期,俄罗斯铁路客运量和客运周转量分别是中国的 77% 和 24%^②。上述数字对比的一个前提是,铁路运输在俄罗斯一直占有较大市场份额(除了管道运输,铁路货运市场份额占到 80% 以上),而中国的铁路运输市场已经被公路、民航所撼动。俄罗斯经济的滑坡与铁路运输的不景气是相互伴生的。叶利钦执政时期,曾试图对铁路进行改革。但受制于宏观经济形势以及铁路发展模式之争,俄罗斯铁路改革一直处于酝酿与争论中。普京执政后,决定重塑俄罗斯,把铁路改革作为经济改革的一项重要工作。从 2001 年起,以俄罗斯联邦政府 384 号令《铁路运输结构改革方案》为标志,铁路改革正式启动。

2003 年 10 月 1 日,根据俄罗斯联邦政府的一系列政令,俄罗斯从法律上、制度上完成了国家铁路的政企分离工作,并成立了俄罗斯国家铁路股份有限公司。按照铁路改革的构想和步骤,成立俄罗斯国家铁路股份有限公司是铁路改革第一阶段的目标;第二阶段(2003 ~ 2005 年)的主要目标是俄罗斯国家铁路股份有限公司经过业务调整优化,成为真正的市场竞争主体,分离非核心业务,强化具有竞争力的核心业务;第三阶段(2006 ~ 2010 年)的主要目标是逐步创造条件,为私有资本进入(为非歧视性竞争进入)创造公平机会,即私有资本可以从事铁路投资、建设、运营以及相关服务等。尽管俄罗斯国家铁路股份有限公司作为基础设施的运营商具有垄断性,但在铁路运输与服务上应与私有企业展开平等的竞争。

在完成三个阶段的改革目标后,俄罗斯着手新一阶段的铁路改革,主要是加强路网现代化改造,到 2020 年新增运营线路 2 万公里,培育在核心业务方面的竞争力,打造在欧亚交通走廊的战略地位,为国家经济发展提供必要的支撑。

^① <http://zh.wikipedia.org>

^② 《中国铁道年鉴(2000 年)》,中国铁道出版社 2000 年版。

俄罗斯国家铁路股份有限公司成立后,为应对内外环境的变化,不得不在人力资源管理与开发上进行相应的调整与规划,完善薪酬激励机制,增强公司社会服务职能,培养员工的归属感和忠诚感等。本文对这些具体措施逐一分析,以期对中国铁路改革或其他行业的人力资源管理与开发有所借鉴。

二 俄罗斯国家铁路薪酬制度改革

俄罗斯国家铁路股份有限公司自成立的第一天起,在人力资源管理方面就面临着一系列的挑战。

第一,俄罗斯国土面积大,路网分布广,地区差异大,就业岗位多而杂。例如,仅代表俄罗斯东西交通走廊的西伯利亚铁路就跨越 8 个时区,而俄罗斯经济结构变化导致铁路产业就业吸引力下降。

第二,产业结构变化、私有部门从事铁路运输、工厂专用线业务范围拓展,导致国家铁路部分核心人员的流失。

第三,由于产业之间的分化调整,铁路行业整体发展水平与国家整体发展水平差距拉大。

第四,因为铁路运价实行严格的政府管制,在货运上受到联邦物价局以及联邦能源委员会的联合管制,在客运上政府的公益补偿机制还未完全建立,俄罗斯国家铁路股份有限公司作为垄断性公司,其对市场价格的操纵力远不及电力、天然气等行业。

第五,俄罗斯不受管制的通货膨胀直接导致实际工资收入的下降。作为垄断性的大公司,俄罗斯国家铁路股份有限公司收入的增长、员工薪酬的调整仍处于国家的监管之下。俄罗斯国家铁路股份有限公司薪酬调整的幅度低于国家整体水平或其他产业的水平,员工士气低下,薪酬和福利制度难以产生激励效果。

(一) 工资指数化

俄罗斯经济转型后,计划经济瓦解,市场调节又受到企业寡头对市场权力的滥用,国家难以对通货膨胀实行有效控制。越是受到政府严格管控的部门,其工资的增长幅度越是远远赶不上物价上涨的幅度。铁路部门恰恰属于受到政府严格管控的部门。随着 20 世纪 90 年代货运量的减少,铁路收入下降,盈利减少。鉴于此,铁路部门没有办法也没有能力改善员工的收入。另外,全国铁路一盘棋,分布着约 50 多万个工作场所,局部路局的调整都会动摇整个体系。

从 2005 年起,俄罗斯国家铁路股份有限公司将职工的收入与国家统计局公布的 CPI 指数挂钩。CPI 指数上涨,工资收入也相应向上调整。自从与 CPI 指数挂钩后,职工平均收入低于当地职工平均收入水平的路局数量逐步减少。例如,2005 年,25 个路局职工工资低于当地职工的平均水平,而 2006 年这一数字降为 10 个。2008 年,根据官方公布的年度 CPI 平均指数为 14.1%,俄罗斯铁路股份有限公司职工工资上涨指数核定为 15.24%。正是实行了工资指数化,俄罗斯铁路股份有限公司员工的实际收入得到了保证。2010~2011 年,俄罗斯铁路股份有限公司职工名义工资分别增长 17.4% 和 13.8%,从事一线运输的员工实际收入分别增长 9.8% 和 5%^①。

(二) 改革薪酬体系

2006 年,俄罗斯国家铁路股份有限公司对薪酬体系实行全面改革^②。按照劳动法的有关要求,以国家最低生活保障水平为基础,提高最低薪酬标准。根据不同工不同酬的原则,结合劳动市场的实际情况,建立了基于岗位的全新薪酬体系。

具体而言,普遍提高薪酬最低标准,即扩大员工岗位的固定收入比例(达到 56% 左右),并按统一政策发放;扩大业务单位发放奖金等其他额外收入的权限;而部分收入由所在单位根据其经济效益、员工的直接表现以及劳动力市场需求状况等灵活发放。在普遍提高员工最低收入的前提下,建立基于绩效的激励机制,为各类人员提供绩效目标,克服了过去薪酬发放因过度管制而缺乏灵活性与激励性等弊端。由于薪酬体系的调整,加之工资指数化,从事一线运输的员工月收入从 2003 年的 7 731 卢布增至 2009 年的 2. 223 9 万卢布(扣除物价上涨因素,实际工资增长 52%)^③。

(三) 加大奖励力度

在经济转型中,俄罗斯也面临着深刻的社会矛盾。鉴于此,俄罗斯对安全尤其重视,严防重大、特大事故在铁路运输中发生。2007 年,俄罗斯国家铁路股份有限公司拿出 20 亿卢布用于安全奖励。在获得安全奖励的 11.9 万名员工中,每名员工获得额外物质奖励 1.6 万余卢布。2010 年,获得安全奖

^① 《俄罗斯国家铁路股份有限公司 2010 年年报》和《俄罗斯国家铁路股份有限公司 2011 年年报》, http://eng.rzd.ru/statice/public/en?STRUCTURE_ID=21

^② 《俄罗斯国家铁路股份有限公司 2006 年年报》, http://eng.rzd.ru/statice/public/en?STRUCTURE_ID=21

^③ 《俄罗斯国家铁路股份有限公司 2009 年年报》, http://eng.rzd.ru/statice/public/en?STRUCTURE_ID=21

励的职工为 9.58 万人,接近全公司人数的 1/10^①。由于这些措施,员工违规、违纪次数明显下降,交通安全系数进一步提高。

从 2008 年起,俄罗斯国家铁路股份有限公司推出员工忠诚奖,即按照员工在公司工作的年限予以不同的奖励。此外,每年还有多名员工获得国家奖励、交通部奖励和公司内部奖励(包括精神奖励和物质奖励)。

三 注重对职工的社会保障

从事铁路运输,工作任务重,条件艰苦。尽管重体力劳动大幅度减少,但由于更多服务性行业的兴起,铁路运输行业的工作吸引力下降。鉴于此,俄罗斯国家铁路股份有限公司采取一系列措施,如加强劳动安全保护、改善职工住房、扩大职工商业医疗保险等多种福利措施,以增强公司对员工的吸引力。

(一) 加强职业安全保护

强化职业安全,严格执行 OHSAS18001、ISO14001 以及 ISO19001 的相关要求,减少铁路运营中的风险。在管理上,向国际一流标准看齐,确立俄罗斯国家铁路股份有限公司在全球交通运输中的领先地位,减少各类交通事故和工伤事故,减少铁路运输对环境和人带来的负面影响。

首先,俄罗斯国家铁路股份有限公司为各项工作建立相应标准,加强对各层次人员的安全教育和培训。2010 年,1.4 万名管理人员和专业技术人员接受了不同程度的职业安全管理培训。其次,为保证劳动安全,加大了投资力度,为员工购置各种特殊防护服、特种鞋以及其他保护性设备。2009 年,平均每名员工的劳动安全保障投入达 7 600 卢布,2010 年增至 1.15 万卢布,而俄罗斯整体的平均水平为 5 500 卢布。劳动保障水平的提高大大减少了各类事故:一般性工伤事故从 2003 年的 1 123 起降至 2010 年的 418 起,严重工伤事故从 2003 年的 146 起降至 2010 年的 48 起,分别下降 63% 和 53%。

(二) 改善职工住房条件

从 2005 年起,俄罗斯国家铁路股份有限公司推出职工住房规划:一是为职工购房提供支持;二是着力解决技术人员住房问题。

为解决职工住房问题,设立住房基金。2005 年,俄罗斯国家铁路股份有

^① 《俄罗斯国家铁路股份有限公司 2010 年年报》, http://eng.rzd.ru/statice/public/en?STRUCTURE_ID=21

限公司用于该项基金的投入就达到 24 亿卢布。2006 年,公司启动住房购买补贴机制。2006~2011 年,2.1 万余名职工从公司获得了不同程度的补贴和支持,住房条件得到改善。2011 年,2 000 多名员工获得由公司提供的贷款担保,其金额达到 40 亿卢布;部分职工可以享受住房贷款的分期付款补贴,单身父母甚至可以获得全额的贷款补贴。为配合俄罗斯国家人口政策,职工生育子女,即可从公司获得更多的单项住房补贴。

针对专业技术人员,俄罗斯国家铁路股份有限公司则提供住宅,为人才引进创造了条件。截至 2012 年年底,公司各类住宅面积达到 78.67 万平方米,包括 9 694 套公寓房、1 798 套单元房和 1 245 间宾馆房^①。这些储备房为吸引人才,尤其是青年人才创造了良好条件。

(三) 扩大社会福利范围

俄罗斯铁路改制以来,从业人员的身份发生了变化,由原来的国家公职人员转变为企业的职工。除按照国家规定为职工办理养老、医疗保险外,俄罗斯国家铁路股份有限公司还拿出一定的资金为职工购买商业保险。如前所述,铁路改制后,核心业务与非核心业务实行了一定程度的分离。但考虑到边远地区的实际情况,属于社会服务功能的幼儿园、医疗机构、学校等并没有完全分离出去,因为缺少了这些功能,员工的保障就大打折扣。尽管这些机构的存在与运营难以创造直接的经济效益,但公司对这些机构的存在采取了非常慎重的态度。公司认为,应在社会服务与职工福利之间寻找一种平衡;如果一味地打破这种平衡,则难以解决员工的后顾之忧。俄罗斯存在幼儿入学难问题,而公司至少能在内部为员工提供这方面的保障。

四 注重人力资源开发

(一) 实行人才招聘

俄罗斯国家铁路股份有限公司主要从高等院校及职业学校招聘大量的毕业生充实员工队伍。近年来,每年新录用的大学毕业生人数在 8 800 人左右。在加强校企联合培养人才方面,除了对相关院校的教学、科研、文体活动等进行资助外,公司每年还接受若干名学生实习,优秀的学生将来会被优先录用。2008 年经济危机波及铁路运输,公司依然履行对学校和各种承

^① 《俄罗斯国家铁路股份有限公司 2012 年年报》, http://eng.rzd.ru/statice/public/en?STRUCTURE_ID=21

诺,并不因为行业不景气停止招工:只要与公司签订校企培训协议的,照常录用^①。在校企合作培养模式上,公司推出职业生涯规划。为吸引人才,从2005年起,公司在高校设立铁路奖学金和助学金,对愿意从事铁路工作的学生实行全额奖励。与此同时,公司十分注重从世界名校招聘网络人才。通过奖学金、助学金、联合培养、企业顶岗实习、科技文体赞助等多种活动,公司的知名度和吸引力大大提升。

(二) 建立培训制度

俄罗斯国家铁路股份有限公司意识到,要想创造一流的铁路运输企业,要想在欧亚交通走廊上发挥主导作用,离不开人才。在企业化运作中,公司需要方方面面的人才,仅仅靠外部招聘,难以满足公司发展的要求。为此,公司推出了不同层次的教育培训体系。为增强员工在高端运作方面的技能和能力,公司建立职工大学,以此为基础将培训做双向延伸:高层管理人员选派到国外,学习他国的先进经验和管理措施;中高层管理人员选派到俄罗斯著名大学,接受财政、金融、税收、法律、国际物流等知识培训;对中层管理人员主要是开展质量管理、安全管理、企业管理、市场营销和信息技术等的培训;对基层操作人员主要是开展岗位操作技能和规范等的培训,以强化作业标准化。公司把知识培训与提高员工的素质结合起来,把知识培训与公司的发展战略结合起来。各种形式的培训不仅提高了员工的素质和能力,也提高公司的运转效率。

(三) 注重青年培养

国际经验表明,年轻人是最富有创新能力的人力资源。俄罗斯国家铁路股份有限公司重视青年职工的培养,因为青年职工学习能力强,在应对未来的挑战方面更能发挥作用。2005年,公司制定了《2006~2010年员工发展计划》,主要是培养和开发青年的潜能。对于青年职工进修、深造,公司出台了完善的支持计划。2006年,公司推行青年政策,在各个分支机构(路局)建立了青年事务委员会。该委员会职能是把青年的思想、发明、创造等汇集在一起,形成公司的合力。2007年,公司开展青年主题活动,以青年论坛为主的多项活动激发了青年职工的创造活力^②。

^① 《俄罗斯铁路股份有限公司2008年年报》, http://eng.rzd.ru/static/public/en?STRUCTURE_ID=21

^② 《俄罗斯铁路股份有限公司2010年年报》, http://eng.rzd.ru/static/public/en?STRUCTURE_ID=21

五 俄罗斯国家铁路人力资源管理对中国的启示

中国铁路总公司也处于向企业化的转制过程中。从政企不分到企业化运作,总公司在人力资源管理上也面临着一系列的挑战。这种挑战既有来自公司内部的挑战,也有来自行业之外的挑战。具体表现为:薪酬平均水平与地区平均水平之间的差距;薪酬体系能否起到激励作用;总公司的福利政策是对总公司资源的消耗还是对劳动生产率的必要补充;总公司在人力资源的培养和开发上该采取何种策略。

透过俄罗斯国家铁路股份有限公司的改革可以发现,在人力资源调整前,公司的人员流失很严重,个别岗位的流失率达到 1/5,对整个生产经营带来了不利影响。通过一系列人力资源管理改革,公司的劳动生产率不断提高,员工的收入、福利待遇走在很多行业的前列。

中国铁路总公司在各项改革中不可避免地面临人员的调整。尽管公司作出不让一个员工下岗的承诺,但能否激励员工的工作热情,从整体上提升人力资源管理水平等很多问题还亟待破解。俄罗斯铁路改制前,员工数量不详,但苏联铁路职工达 400 万人。按照路网分配,俄罗斯铁路员工总数至少在 200 万以上。抛开其他因素,仅实行铁路改制,俄罗斯铁路成功地实现了人员的剥离。目前,俄罗斯国家铁路股份有限公司拥有的员工总数不超过 10 万人,而中国铁路总公司的员工总数在 200 万以上。无疑,中国铁路总公司在铁路运营里程、客货运量和周转量上都超过俄罗斯国家铁路股份有限公司。但是,如果按照人均劳动生产率来衡量,双方的差距很大:2012 年,俄罗斯铁路货运周转量为 2.782 6 万亿吨公里,而中国铁路货运周转量为 2.722 05 万亿吨公里。如果对盈利等多项指标进行对比分析,显然还可以说明俄罗斯铁路改革是成功的。

中国铁路总公司组建成立后,大刀阔斧地进行了货运组织改革,取得了一些成效。不过,在处理人力资源这一问题上,中国铁路总公司的确需要统筹考虑,实行综合配套改革。铁路改革走向成功,人力资源管理改革是重要一环。俄罗斯铁路人力资源管理改革举措也许可为中国铁路总公司提供某种借鉴。

(责任编辑:高德平)