

兩化

市場化
及差異化





市場化

激發活力



差異化

提升競爭力



人力資源發展報告

2013年，按照「一去兩化新三者」總體要求，人力資源工作堅持「支撐發展、服務員工」的原則，圍繞抓好隊伍建設打基礎，抓好機制建設促發展的總體思路，以人力資源規劃為抓手，進一步完善領導人員、專業技術人才、創新型人才隊伍建設，加大人力資源管理機制創新力度，切實保障員工權益，有效支撐了業務發展。

一、建立基於價值的人力資源規劃體系。按照價值鏈的理念，建立中國電信人力資源價值模型，提出人力資源管理價值提升的關鍵指標，搭建了人力資源管理的戰略體系、運作體系和支撐體系，明確了2013-2016年人力資源管理的關鍵指標值、主要任務及關鍵舉措，切實提高了人力資源管理工作的前瞻性和系統性。

二、完善領導人員管理，加強領導人員隊伍建設。組織開展領導人員綜合考評工作，不斷完善考評手段，加強考評結果在領導人員選拔任用、培訓等方面的應用。加大對年輕優秀領導人員的選拔力度，完善選拔任用流程，全年共33人通過組織選任、公開競聘方式提任上一級領導職務，領導人員隊伍年齡結構進一步優化。大力推進交流輪崗工作，以多崗位鍛煉實踐提升領導能力，2013年共有20名領導人員交流任職。

三、創新型人才隊伍建設不斷加強。大力推進創新型人才隊伍建設，依托創新孵化基地，通過市場化的創新管理和運行機制，為創業團隊創造孵化環境，建立孵化服務體系，打通了創業團隊公司化通道。近兩年來，先後分四批選拔了68個創新項目進入創

「新三者」



智能管道的主導者



綜合平台的提供者



內容和應用的參與者

新孵化基地孵化，在「專業孵化+創業導師+天使投資」的孵化模式推動下，目前已經有18個創新項目進行了公司化運作，入孵的創業團隊達到276人。

四、大力推進人力資源管理創新，支持業務發展。深入推進人力資源管理轉型試點工作。通過試點，人員結構進一步優化、人員總量得到有效控制，創新了差異化的薪酬分配機制，提升了人力資源管理效率。圍繞新興業務發展，制定了新興業務人才聚集和培養方案，積極探索移動互聯網業務的人力資源管理方式。



管理層慰問公司員工

五、積極落實新《勞動合同法》，規範企業勞動用工。組織人員對新《勞動合同法》進行全面深入研究，制定了企業業務運營模式的指引，提出人員結構調整、同工同酬和規範外

包方案。按照新《勞動合同法》規定，積極落實派遣制用工同工同酬，組織開展同工同酬自查，有效防範了企業用工風險。

員工數據

截至到2013年底，本公司共有306,545名員工。在不同部門工作的員工人數及比例如下：

	員工數目	百分比
管理、財務及行政	49,113	16.0%
銷售及營銷	157,915	51.5%
運營及維護	97,264	31.7%
科研研發	2,253	0.8%
總計	306,545	100%

員工與公司關係

管理層與員工的溝通

建立員工思想狀況反饋體系，系統瞭解和全面掌握員工思想狀況，推動建立員工訴求處理的閉環管理。2013年公司管理層、工會負責人深入基層企業60多次，慰問困難員工、優秀員工200餘人。引入了第三方開展員工思想狀況調查，在8個省公司發放7000多份問卷，調查員工壓力狀況、來源、影響和解壓渠道等。實時瞭解掌握員工反映的問題，並向公司提出意見和建議，充分反映員工訴求。

工會的角色和工作

工會組織始終堅持服務員工、服務發展。

建立員工榮譽體系。按照統一規範、分層分類、基層導向、激勵發展原則，研究制定了《中國電信員工榮譽體系》，建立起多層次、廣覆蓋、重引導、可持續的榮譽體系，發揮深層激勵作用，與崗位薪酬體系共同形成差異化的激勵機制。

搭建員工崗位創新平台。按照低門檻、廣覆蓋、快複製、長激勵的原則，積極搭建員工崗位創新平台和能力提升平台，進一步推進員工崗位創新活動。

營造員工崗位創新氛圍。組織召開了2013年先進典型宣傳表彰大會，大力弘揚先進典型的優秀品質和寶貴精神。2013年湧現全國五一勞動獎狀2個，勞動獎章5人；全國工人先鋒號12個；中央企業先進集體14個，勞動模範25人；公司級先進集體50個，勞動模範97人；中央企業技術能手9人；公司級技術能手24人。推進先進典型宣傳工作日常化，集中宣傳基層優秀員工80餘人，團隊10餘個。積極營造崇尚先進、學習先進、爭當先進、關愛先進的良好氛圍，激勵廣大員工從優秀不斷走向卓越。

制定勞務派遣和外包單位成立工會、員工加入工會的指導意見，激發員工參與、支持企業發展的工作熱情，員工入會率達到了97%。積極開展職工之家創建活動，14個省級工會被評為全國模範職工之家。

公司與工會的協調溝通

圍繞促進新業務發展開展勞動競賽3項，員工參與70多萬人次。開展網絡優化勞動競賽，提升網絡質量；舉辦4期技能競賽，組織參加工信部網絡安全競賽，舉辦了1期基層員工崗位創新培訓班。建立學習交流機制，推動建立多層級創新工作室，目前已經有60餘個創新工作室，加快知識共享，傳承優秀經驗和技能，幫助員工不斷提升崗位技能、業務能力和實戰經驗，激發廣大員工創新熱情，實現企業和員工的「雙贏」。

員工關懷

深化「四小」建設。將「四小」運營費用納入公司預算管理中，提高運行管理效力。不斷擴大「四小」建設覆蓋範圍，向營業廳、10000號、裝維班組等基層生產單位延伸，「四小」延伸範圍和惠及群體擴大到80%的基層單位。豐富「四小」內涵，建立針對不同地區、不同員工、不同情況的困難幫扶機制，隨時隨地解決基層員工實際困難和問題。針對員工壓力問題，採取多種措施有效緩解員工壓力。

建立慰問員工常態化機制。元旦春節期間，公司全體領導深入17個省(區、市)基層生產單位，看望慰問一線員工。公司領導、工會領導和人員只要下基層，都慰問當地困難員工、優秀員工。

關愛災區、艱苦地區員工。組織開展向「雅安地震」災區員工捐款活動，累計捐款人民幣2,200餘萬元。向四川省工會下撥人民幣100萬元專項資金，用於災區員工抗災自救；向甘肅等省下撥人民幣170萬元，用於受災員工家庭補貼；向16個省公司一線員工下撥人民幣1,210萬元防暑降溫專項補貼資金。舉辦了6期「情滿電信、心手相連」雅安地震抗震保通信優秀員工學習考察活動和1期艱苦地區優秀員工學習交流活動，共計186名優秀員工參加活動。

開展活動，激發士氣，凝聚力量。舉辦中國電信員工氣排球比賽。參加中國通信體協舉辦的氣排球比賽，中國電信代表隊榮獲第一。舉辦員工攝影比賽，徵集員工作品3千多件，豐富了手機圖片庫。與大眾攝影雜誌

社、終端公司舉辦全國攝影大展，徵集作品6萬多件，提升了天翼品牌美譽度。省級工會舉辦文體活動50餘項。這些活動，豐富了員工文化生活，提升了士氣，增強了團隊凝聚力。

強化人才資本

聚焦戰略發展重點，持續加強人才隊伍建設，積極促進經營管理人才、專業人才和技能人才的能力提升。

領導力建設

2013年共組織舉辦4期總部部門和省級公司領導人員培訓班，2期地市分公司總經理培訓班，1期新任職領導人員培訓班，共計培訓領導人員502人次。積極選派領導人員參加各類高層次人才培訓，2013年共有5名省級公司總經理參加了在延安幹部學院、大連高級經理學院舉辦的領導力培訓，10名總部部門副職參加幹部選學項目。發揮中國電信學院作用，開展了新任職領導人員培訓工作，

重點加強領導力方面的培訓。發揮網上大學優勢，採取學習專區形式為領導人員提供新技術新業務學習內容。積極探索後備領導人員培養新模式，開展「創業家訓練營」試點工作，並在此基礎上形成後備隊伍建設新思路。

專業人才培養

充分發揮各級專業人才的作用，圍繞公司重點專業工作，制定各專業人才年度工作計劃。加強人才培養，2013年舉辦市場營銷、IP、IT、無線與移動、核心網、光傳輸與接入、平台等7類11期專業B級人才培訓班，共計培訓高層次專業人才699人次，培養覆蓋率超過95%。加強人才考核，對IP、IT/ICT、市場營銷等專業的385名A、B級人才進行了考核，110人獲優秀等級。

員工能力建設

積極開展一線人員的技能培訓和崗位技能認證工作。2013年，圍繞「一去兩化新三者」戰略落地，聚焦業務發展重點，組織實施市

場、產品、銷售服務、企業信息化、維護與服務支撐、網發建設、綜合管理等專業培訓187期，累計培訓1.3萬人次，同比增加6.2%。組織渠道經理、企業信息化、客戶服務等9類崗位技能認證，共8.2萬人次參加認證。結合集團「劃小」工作，重點開展了渠道經理、農村支局長、自營廳TOP店長系列培訓；圍繞重點業務，開展行業信息化應用顧問式營銷培訓、重點信息化應用支撐能力提升培訓等。深入基層，開展送培訓到基層工作，以及手機操作系統及重點機型專項培訓等活動，全面提升一線人員業務技能。

面向未來發展，做好人才梯隊建設。進一步加大新興業務領域人才儲備，2013年，招聘應屆畢業生約6,400人，其中，通信類、計算機類、市場營銷類和信息運營類等專業人數佔比71.6%，同比提升11個百分點。持續開展優秀畢業生培養工作，2013年選拔優培生1,000餘人，近三年累計培養約3,400人。

薪酬與績效管理

公司員工薪酬基本以基薪和績效薪金組成，兼顧短期和中長期的激勵。2013年，繼續推進《全業務經營崗位和薪酬體系》的實施，指導各單位在試點的基礎上逐步推開，堅持薪酬分配向價值和貢獻傾斜、向基層一線員工傾斜。同時，接應支撐公司劃小核算單元工作的開展，創新總量分配機制，激發員工活力。通過市場化機制、店長負責制、競標承包等多種手段，對下充分授權，促進關鍵資源下沉、經營管理自主、責權利一致，實現

企業發展和個人利益的統一。將員工的薪酬水平和考核結果直接掛鉤，鼓勵多勞多得，使員工在為企業工作的同時，充分體現個人價值，薪酬水平也獲得同步提高。

繼續完善人工成本分類配置模式。對省級公司，實施收入認領台階式配置人工成本的彈性預算管控政策，增收增配、減收減配。繼續加大人工成本配置對公司利潤指標的支撐力度，提高與利潤掛鉤的效益增配額度，並繼續堅持對未完成利潤總額預算目標的省公司人工成本扣減罰則，充分發揮人工成本配置支撐企業發展的導向作用。對直屬單位和



通過多種競賽不斷提升員工技能

專業公司，從價值定位和發展週期等多維度進行分類管理，實施差異化的人工成本分類配置模式。

目前，中國電信已經建立了比較完善的全員績效考核制度。各級公司都成立了以總經理為組長的全員績效考核領導小組，制定了對公司副職、職能部門、下屬單位和員工的考核辦法。2013年進一步完善了考核激勵制度和約束監督機制，保證績效考核的公平性和可信度；同時對績效考核體系進行了優化，實現對單位業績、副職業績、中層幹部和各級員工分層分類考核，提高了考核工作的針對性。

員工權益的保障

公司嚴格按照《中華人民共和國勞動法》、《中華人民共和國勞動合同法》等法律、法規的要求，規範用工，堅持男女職工同工同酬，履行女員工特殊保護規定，沒有任何歧視性的政策和規定，更不存在僱用童工和強制勞動的現象。