

附件 1—1

某企业技能人才岗位工资和薪级工资标准指引

| 岗位工资 | | 薪 级 工 资 标 准 | | | | | | | | | | | |
|-------------------|------|-------------|---------------------------------|---|-----|---|---|---|-----|----|----|-----|--|
| 岗位等级 | 工资标准 | 薪级 | 1 | 2 | ... | 5 | 6 | 7 | ... | 29 | 30 | ... | |
| “高精尖缺” 高技能领军人才 | | 标 准 | | | | | | | | | | | |
| 首席技能专家 | | | | | | | | | | | | | |
| 特级技能专家 | | | | | | | | | | | | | |
| 高级技能专家 | | | | | | | | | | | | | |
| 一级/高级技师 | | | | | | | | | | | | | |
| 二级/技师 | | | | | | | | | | | | | |
| 三级/高级工 | | | | | | | | | | | | | |
| 四级/中级工 | | | | | | | | | | | | | |
| 五级/初级工 | | | | | | | | | | | | | |
| 普工 | | | | | | | | | | | | | |
| 见习期 | | | 可体现每个岗位起点薪级的差异（重点考虑工作年限与学历间关系）。 | | | | | | | | | | |

说明：薪级工资体现为企业服务年限及在不同技能岗位履职年限差异。

附件 1—2

某企业技能人才岗位工资和薪级工资标准指引

| 岗位工资 | | 薪 级 工 资 标 准 | | | | | | | |
|-------------------|------|--|----|----|----|----|----|----|----|
| 岗位等级 | 工资标准 | 薪级 | 标准 | 薪级 | 标准 | 薪级 | 标准 | 薪级 | 标准 |
| “高精尖缺” 高技能领军人才 | | 1 | | 11 | | 21 | | 31 | |
| 首席技能专家 | | 2 | | 12 | | 22 | | 32 | |
| 特级技能专家 | | 3 | | 13 | | 23 | | 33 | |
| 高级技能专家 | | 4 | | 14 | | 24 | | 34 | |
| 一级/高级技师 | | 5 | | 15 | | 25 | | 35 | |
| 二级/技师 | | 6 | | 16 | | 26 | | 36 | |
| 三级/高级工 | | 7 | | 17 | | 27 | | 37 | |
| 四级/中级工 | | 8 | | 18 | | 28 | | 38 | |
| 五级/初级工 | | 9 | | 19 | | 29 | | 39 | |
| 普工 | | 10 | | 20 | | 30 | | 40 | |
| 见习期 | | 可体现每个岗位，特别是二级/技师及以上岗位起点薪级（重点考虑工作年限与学历间关系）。 | | | | | | | |

典型案例

案例 1

A 企业技能人才薪酬分配 改革实施工作案例

一、创新岗位管理体系，拓宽岗级上下空间，以“能力+业绩”决定薪酬

A 企业原岗位管理体系是固定岗位岗级，岗位工资完全取决于所在岗位，同岗位人员岗位工资没有差距，不能体现“干与不干、干多干少、干好干坏”；岗位没有统一、规范的任职资格条件，局部存在“高岗低能力”的权责失衡现象。在岗位管理中，组织、用工、培评、薪酬各业务领域未形成合力，原岗位管理体系暴露出不能有效激励员工、与业务发展不相适应等突出问题。

以公司发展战略为指引，坚持市场化改革方向，坚持“效果决定用人、效率决定用工、效益决定薪酬”，建立分层管控、权责对等、有效激励的岗位管理体系，以适应战略性现代人力资源管理需要。A 企业以建立区间岗级为核心，合理设置岗位岗级区间，并明确岗位层级、岗位归级、岗位任职资格等内容，强化岗位胜任能力评价和绩效考核，实现评价结果与岗位岗级刚性挂钩，推进培训、评价、持证、上岗闭环管理，激发了员工队伍自我成长的动力。具体做法：

(一) 规范机构和岗位设置，为体系打好“地基”

要建立统一的岗位管理体系，执行相同的岗级标准，区域内各单位的机构、岗位设置必须规范。A 企业组织各单位分析现行机构和岗位设置情况，重点清理内设机构不统一、岗位设置不规范的问题，分类梳理出典型岗位 1200 个、非典型岗位 1800 个，在固化典型岗位的基础上，对非典型岗位设置的原则和必要性进行分析，作出撤销、变更的整改措施，最终完成了统一标准、全面规范、精简高效的机构和岗位设置，为区间岗级的推进奠定基础。

（二）由固定转为区间，用岗级带动人心“活起来”

把岗位岗级浮动起来，让低岗级员工有盼头、高岗级员工有压力，更好地激活员工动力。A 企业按照“总体平衡、体现差异”的原则，基于海氏评估法的岗位价值评估模型，综合考虑岗位责任、技术技能、劳动强度、劳动环境等因素，对每一个实际设置的岗位重新进行归级，将原固定岗级拓宽为区间岗级，例如原用工管理专责的岗位岗级为 19 岗，转为区间岗级后为 17-20 岗，具体岗级由员工自身的任职条件决定，强化价值导向，拉大员工之间的差距，进一步激发员工队伍活力。

（三）制定岗位任职资格标准，引导员工“跳起来”

明确了各岗位的岗级区间后，须有一套切实可行的岗位任职资格标准来确定具体的执行岗级。A 企业综合考虑所属各单位员工队伍现状，以“适当提升任职资格标准，引导人员积极开展学习、培训及取证”为导向，从岗位胜任能力、教育背景、工作经验、绩效、水平证书等五个维度，制定了地市级和县级单位每个岗位、每个岗级的任职资格标准，并经多次“沙盘”推演，确保制定的岗位任职资格标准符合本单位实际，即不盲目提高标准，也不安于现状、不思进取，要让员工“跳一跳、摸得到”，具有引人向上的

作用。

（四）建立动态挂钩机制，让岗位体系“转起来”

明确了每个岗位的岗级区间和任职资格标准后，需要建立员工岗位岗级与任职资格标准挂钩机制，推动岗位岗级动态管理，促进人才合理流动，深化人岗匹配。

A企业建立了员工岗位岗级与持证水平、业绩贡献刚性挂钩机制，常态化对员工进行“能力+业绩”两个维度双向评价，根据评价结果确定岗位岗级。能力评价主要通过岗位胜任能力资格、教育背景、工作经验、水平证书四个维度体现，业绩评价主要通过绩效考核结果体现，以上评价结果均能一一对应到每个岗位、每个岗级的任职资格标准，根据员工所达到的标准，确定具体岗位岗级，并直接运用于薪酬兑现。让员工岗位“上下”、收入“增减”完全取决于自己的能力和贡献，一是拉大收入差距，让能干、会干、积极干的员工脱颖而出，获得更丰厚的报酬；二是通过把自主权、选择权交给员工，让员工自发、主动地去争取更高的岗位岗级，迸发出更大的潜力和能量。

（五）加强服务做好引导，坚决杜绝“只提要求，不予指导”

真正的改革都是尖锐的，一定会有阵痛的。A企业一方面是坚决对痛点难点出手，敢于亮剑、敢于攻坚；另一方面加强服务、对症下药，坚决杜绝“只提要求，不予指导”。在推行新岗位岗级体系的过程中，对于不满足岗位任职资格条件而被降岗的720名员工，按照“一人一册”建立风险分析评估表，并开展“一对一”谈心谈话，做足政策宣贯与解释，倾听员工诉求，把不稳定风险控制内部。同时，为员工自我成长提供平台，一是举办学历提升交流辅导会和职称申报培训班，解答员工学历提升和职称申报的疑惑；二是“送评上门”缓解工学矛盾，有序组织技能岗位实操

培训班、岗位胜任能力评价班，以更高标准的服务质量帮助员工提升技术技能水平，多措并举帮助其提升综合素质和履职能力，适应改革带来的挑战和机遇。

二、打造“两横四纵”配电专业技能人才成长路径

为提升 A 企业配电专业管理水平，加强配电人才队伍建设，推动配网业务高质量发展，围绕“稳、实、强”的工作主线，局人资部与生技部充分发挥“人力资源部门+专业部门”相协同作用，通过打造“两横四纵”配电专业技能人才成长路径，逐步将人才优势转化为业务优势，实现人才+业务同促进、双提升。

（一）“两横”人资部+生技部横向协同打造成长“专线”

人资部负责搭平台，提供培训师、实训场、课件教材等资源保障，抓配网人员技能提升机制建设，扎实开展技能实操培训，培养技术技能专家。

生技部负责在解决重大问题、攻坚关键项目、发展新业态前沿技术方面发挥人才作用，将人才优势转化为专业优势，促进配网业务综合水平提升。

（二）“四纵”配网技能人员成长四条“干线”

1.一纵：资源建设强调“实”，厚植人才成长土壤

（1）以点代面，培养一批师资人才。发挥配电专业领军内训师（褚志强）带队伍作用，培养配电专业专家内训师 3 人，网、省公司金牌内训师 3 人，各级内训师 143 人。

（2）发挥配电实训场优势资源。以红河培训基地配电专业实训场为主体，推进“一县一场”“一所一点”建设，9 家县级单位通过公司实训场认证，完成安全体感实训室建设。

2.二纵：能力提升强调“练”，深入实施技能实操培训

(1) 紧抓“保命”教育培训，首创配网标准作业令，扎实开展准军事化实操培训（开班动员、升旗仪式、军训荣誉榜），实施“技能实操培训月”，着力实现重点人员“转作风、强意识、提能力”。

(2) 实抓员工岗位胜任能力培训与评价，采取“交叉岗评”、“送评上门”、“在线监考”、“属地化小班制”等方式，多举措开展技能员工岗评，累计完成配电专业作业授权和业绩积累岗评综合认证 895 人。

(3) 分层分级分专业推进作业现场准军事化管理落地实施。编制红河电局安全生产系统准军事化训练工作方案，按照“军训+训练+讨论”（军事作风训练+知识拓展训练+课题研讨启思）的模式，局安全生产相关部门、单位负责人、专责及县级供电单位分管生产负责人共计 125 人参加局层面集中培训，其余人员由各单位、部门组织开展完成，覆盖 2484 人。

3.三纵：专家履职强调“用”，发挥引领与示范

(1) 组建 A 企业配网管理专家团队，以 10V 逢春岭 022 线路为试验田，解决高故障线路历史难题。

(2) 深入基础薄弱单位进行技术帮扶指导，同时完成“前十”故障线路综合分析。

(3) 总结《专家团队工作六步法》《中压配网运行典型问题分析及处置实用技术手册》《配网问题线路综合治理实用技术手册》等成果并固化推广，实现“一线一落实”、修编“一线一方案”。

4.四纵：改革发展强调“新”，培养新兴技术行家里手

(1) 充分发挥首席技师、云岭大师、网省级内训师、技术技能专家的人才资源优势，对新组建的 63 人专业队伍，按照“三个转化”的人才培养原则，梯队化开展人才培养。创建“跟班实习、

全过程考评、双向培养、回炉锻造、比武练兵”的育才模式，打造配网带电“红电铁军”。

(2) 首创配网带电“十个规定动作”、旁路作业十“要”诀、配网带电作业标准令 123+1。

三、实施差异化工分计酬，提升班组绩效管理水平

随着上级收入分配改革不断深入，绩效考核是困扰直线经理的难题，一直面临着考核方法不科学、考核标准落地难、平均主义无法调动员工积极性等共性问题，积极探索“简单、管用、高效”的员工绩效评价方法是提高班组绩效管理水平的有效途径。班组中人岗技能不适配，部分老员工不愿学、新员工不会干等短板突出；随着时间的推移绩效激励方法不断“老化”，易出现员工消极、懈怠，班组战斗力降低，严重影响和制约班组建设成效。解决绩效分配由单纯的工作量决定，向工作量+工作难度+工作质量共同决定转变，已成为 A 企业当前优化班组工分计酬，提高绩效管理水平的重点和难点工作。

A 企业鼓励基层创新，倡导“以优带弱”，按照“简单、管用、高效”的原则实施差异化工分计酬管理，提升班组绩效管理水平，助力星级班站所高质量发展。

(一) 强沟通，促提升

固化所队及班组月（周）绩效例会，构建会前总结回顾、会上交流研讨、会后持续改进的绩效沟通反馈机制。以“绩效例会”为绩效沟通与辅导平台，采用“员工个人自评+直线经理点评”方式进行沟通与反馈，并达成绩效提升共识。直线经理履职尽责，及时跟踪、指导、无障碍交流有效促进员工个人绩效与组织绩效共同提升。

(二) 优帮扶，同进步

通过经验交流、现场调研、结对子帮扶等方法引导员工绩效管理“以优带弱”，让优秀的班组绩效管理模型走出去，带动基础管理薄弱、指标完成不好的班组持续改进，促进 A 企业区域内的班组绩效管理水平和进步共提升。

（三）树标杆，强推广

深入推进班组“绩效四化”管理走深走实，鼓励“基层首创”，按“简单、管用、高效”原则选树工分计酬绩效管理标杆班组，挖掘、总结、提炼基层优秀案例，在 A 企业推广运用，推动班组绩效管理“百花齐放”。

四、依托市场化积分赋能 助推成长型所队建设

尽管在全所员工的不懈努力下，M 供电所的基础管理和关键指标管控上取得了显著的突破，获得了一系列喜人成绩，但在向五星级供电所创建目标进发过程中，仍然暴露出了诸多问题，如网架薄弱、运维难度大，亟需在管理上破局，通过深挖“人”这个核心要素潜力，提高管理效率。M 供电所在以往绩效管理中存在的症结主要有两方面：一是绩效兑现与岗级挂钩，员工积极性不强。二是班组长疲于记录工分，耗时耗力。在网省公司进一步深化绩效“四化”管理，营造“三个不一样”的氛围下，为激发员工队伍内生动力，全力助推五星级供电所建设目标，M 供电所以问题导向、目标导向，探索出了一条“简单、实用、灵动、入心”的绩效管理评价模式。

（一）谁执行谁定价：让员工成为“市场”的主人

不管什么形式的积分制管理，确定单项工作的分值是关键。M 供电所大胆探索，采取谁执行谁定价的原则，汇总形成《M 供电所工作分值价目表》（基本版）。传统的 KQI（积分制）是自上而下的，所长班长花费大量精力去尽量公平公正，员工心理难免

会有“为什么要这么定？都是班组长说了算？凭什么要这样？”的想法，长期这样，管理就会失去公信力。市场化绩效积分管理让员工真正成为“市场”的主人，消除员工与所队对抗心理——我选择，我愿意。

（二）供求平衡：让“市场”对分值进行纠偏

谁执行谁定价的背后，初期肯定存在定价不合理的情况，怎么来平衡这个关系？通过市场的供求关系进行纠偏。某一项工作的积分“虚高”时，肯定有员工抢着干，当班员在工作布置时主动降低“报价”，那么班组长必须无条件给“报价”最低者承接该项工作（前提是满足执行工作的作业授权）。即工作的“含金量”会随员工熟练程度、参与度热度而降低或者升高。譬如：2019年以来高强度的安全压力之下，视频监控下“一令一动”标准化登杆作业的人员很少，分值直接飙升到800分/次。后来通过不断加强训练（部分员工主动加练），供电所决定把技能培训也赋予积分，在实训场地能达到标准同样奖励800分，能规范完成登杆作业的人员成倍增加，出现登杆一次吃“3天”的情况，当全员能标准完成视频监控下“一令一动”标准登杆作业，集体多次“询价平衡”之后，单次登杆作业回归市场理性值300分。让市场的需求“自动纠偏”，决定每个单项工作的价值，班组长和所长掌握所队工作的方向和员工的心理需求，在市场化积分制绩效运行下，健康有序推进各项工作。

（三）集中力量干“大事”：杠杆作用自动调配资源

集中攻坚的工作，传统的做法是所长开动员会，下“死命令”突击。市场化积分制的运作，班组长作为市场的“销售主管”，当某项工作参与人员减少或者推进困难，班组长可以增加该项工作的分值。或者某项工作人人抢着干，导致人力资源浪费，班组长

可以减少该项工作的分值。灾后抢修、重点指标提升攻坚等特殊情况下需要集中力量开展某一项工作，班组长可以即时调整工作积分单价，所长当好“市场监管”的角色即可。

（四）无限穷尽：一切有意义的行为，“市场”会赋予价值
传统的 KQI（积分制）管理不能把业务穷尽，而市场化积分制可以，因为市场化积分制是从底层发起的基础建筑。一切有意义的行为“市场”会赋予价值，让每个员工发挥自己最大作用。“啊？花被浇死了！”——供电所有一段时间绿化管理不太好，主要浇水不够细化。在一次所务会上，综合班班长提出：浇花水也给积分，每周三次，包月 100 分。结果有两个人去浇花水，一个星期浇了六次，一个月后把荣誉室那朵花给浇死了。这个事情传遍了整个旧局，说 M 供电所积分搞的太夸张了，浇花水都有积分，还把花给浇死了。其实花是被浇死了，人心浇活了。固化“依令行事”的员工同样是人才，后来让他管仓库和差旅费，从来没有出错。

（五）PDCA 循环有保证：工作行为“随意”可能就是白干
保证工作质量，工作一次性到位，不走回头路，把上级的检查人员当作“常客”是 M 供电所的理想。如今他们已经把理想照进现实。他们是如何做到的？

“我不想白干！”执行某一项作业计划，首先班组长按照《工作分值价目表》给工作负责人派工券（红票），工作负责人领到任务之后，选出工作班成员，按照“两册”要求完成现场作业。干完工作之后，工作负责人拿着派工券（红票）找班组长兑现验收券（绿券）。如何兑现积分？班组长对该项工作进行检查，作业文件是否齐全，执行是否完整，系统闭环了没有，视频录制拷贝了没有等等。任何一个环节出问题必须整改到 100%，若出现违章就白干了，必须 100%验收通过才能拿到积分。工作负责人兑

换到积分之后，分配给班组成员，分配权 100%由工作负责人决定。

（六）“解放”积分统计：数钱谁不会

创新工作券模式。使用派工券（红券）和验收券（绿券）两种实物券。面值分别为 5 分、10 分、20 分、50 分、100 分及 200 分共 6 种。班组长或者工作负责人派工时，按照价目表发放工作派工券，当工作结束时，验收通过后兑换验收券（绿券）。每个成员手中的验收券（绿券）的分值，即为该名员工的工作积分，从而把积分统计变为“点钞票”。

市场化积分制管理，班员干过的工作是否记账，不再由班长负责，也不需班长负责，而是由干了工作的员工自行负责，工作干完，达到要求，到底找不找班长拿分记账，那是班员自己的事。此举，减少了班组长繁重的统计工作量的任务。每一个员工的得分，做到了自己“清清楚楚”。如此管用简单的方式达到最理想的统计效果。

五、建立学习成长型工分制绩效，激发内生动力

供电所的绩效考核一直是基层班组建设的一个重要课题。长期以来，供电所的绩效考核一直面临着考核方法不科学、考核标准落地难、平均主义无法调动员工积极性等问题。特别是在实施“三统一、两强化”组织机构优化调整后，大部分员工的岗位发生了变化，大批人员调整至新的岗位，供电所面临着“人岗技能不匹配”与新转岗员工“不会干、不愿干、不愿学”的矛盾，供电所的绩效管理工作面临着新的更大挑战。而原绩效考核模式属于约束性绩效管理，侧重于考核扣分，直线经理分配权受限，分配差距较小，激励效果不足。

为持续优化 N 供电局员工绩效分配机制，进一步落实各级直

线经理的绩效考核权和工资分配权，绩效工资与岗位薪点完全脱钩，打破“大锅饭”和平均主义，切实让员工工资“该高的高上去、该低的低下来”，形成有效的激励约束机制，提高员工工作积极性。2019年4月，红河N供电局普雄供电所开始试点员工绩效积分制管理，积极探索建立“员工成长型工作积分制绩效”管理模式。根据普雄供电所海拔高、气温低、距离远等因素，提高普雄供电所绩效工资倾斜系数，全面还原绩效工资原始属性，并将绩效工资的分配与岗级完全脱钩，以员工成长型工作积分制绩效管理模式，解决员工“不会干、不愿干、不愿学”的问题，打造学习型班组来助推供电所标准化、规范化建设。通过不断地实践和改进，普雄供电所通过对绩效工资的差异化分配，实现绩效工资100%与工作积分挂钩，有效地激励员工与供电所同步进步、共同成长。

（一）奖勤罚懒，打破平均主义

将绩效工资100%与工作积分挂钩，绩效不再是“固定工资”，而是完全按劳分配。开展优化绩效考核管理机制，员工绩效管理与组织绩效管理相结合，有效承接局战略目标和年度重点工作任务，全面推行工作积分制考核方法。员工绩效工资分配完全与工作积分挂钩，真正体现奖勤罚懒，打破“大锅饭”和平均主义，逐步实现“干与不干不一样、干多干少不一样、干好干坏不一样”，切实让员工绩效工资“该高的高上去、该低的低下来”的目标。让干的人高兴，让懒的人伤心。切实做到所内工作人人愿意干，人人抢着干。

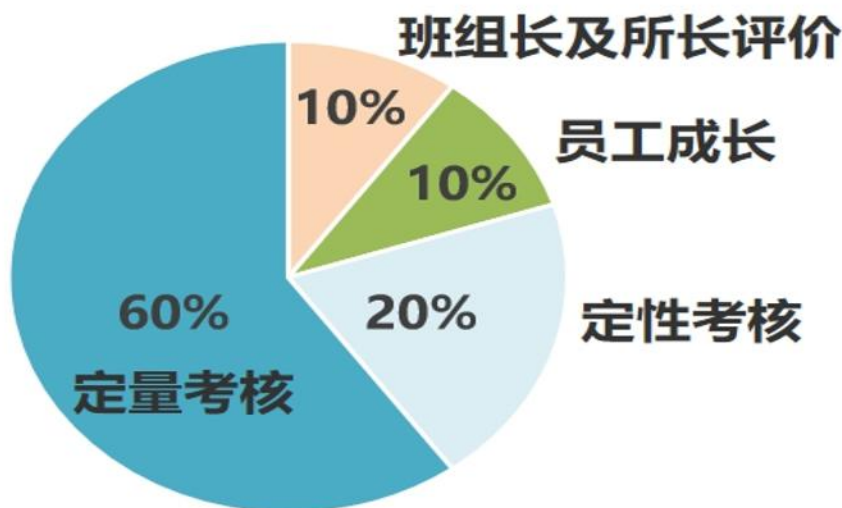
（二）量化赋分，明确奖励标准

以公司供电所规范化建设指南和“两册”为基础，结合供电所网格划分和业务实际，全方位梳理供电所业务，形成供电所业务清单库，并根据每一项工作的难易程度、所需时间、能力要求等

赋予员工认可的对应积分值，建立工作任务积分库。制定广泛认同的评价方案和标准，以员工实际工作业绩为评价依据，按照规范的程序和科学的方法，公平、公正、公开地开展员工绩效管理。通过召开供电所员工大会的形式，讨论每项业务“工作所需时间、工作频率及难度系数”，匹配对应的分值，确定考核的标准。

（三）竞标认领，激发员工动能

按照“技能满足、设备主人优先、工作效率优先、上月积分低者优先”的原则，由员工竞标自行认领工作任务。员工工作积分由定量、定性、员工成长三个部分构成。**定量考核**，员工通过“抢工分”的方式认领各项工作任务，以各岗位职责为基础，形成员工定量考核业务指引。**定性考核**，对临时发生、重点工作、节假日加班等进行量化测算，形成员工定性考核业务指引。**员工成长**，以每周一考、系统及实操练习，调考、技能竞赛、培训取证结果等为依据，进行奖励加分，形成员工成长考核业务指引。按照“技能满足、设备主人优先、工作效率优先、上月积分低者优先”的原则，由员工竞标自行认领工作任务。



（四）双向激励，营造学习氛围

员工向所长提出某项工作技能或业务的学习需求，所长在供电所内发布教学任务，掌握该项技能的员工根据自身能力水平领取任务，担任“师父”。一个月后由所长对学习掌握情况和师徒的教学质量进行考评，评价合格后，师傅、徒弟各加相同的分数进行激励。破除员工“不愿学”，师傅“不愿教”的壁垒，持续改进员工个人及供电所绩效。

（五）党建融入，促进业务提升

将党员责任区建设纳入员工积分制管理，建立“党员责任区+网格化积分管理”相融合的模式将党员划分到每个服务网格中，通过党员与群众签订结对协议，并将党员在网格化服务中发挥的作用作为党员先进性测评的重要指标，充分调动党员的先锋模范作用和监督作用。实现党员对员工、客户工作的责任承包，编制《网格化服务工作专项绩效考核实施方案》，促进党员发挥“领头雁”效应，切实扛起关键目标指标，实现客户服务“找得到人、办得好事、解得了难、交得上心”，做到对客户的全覆盖、全方位、精细化、零距离服务。

（六）月度总结，持续改进提升

固化月度绩效评价结果分析及员工表态的流程。由绩效管理小组对员工绩效考核结果进行分析，查找短板。班员对分析出的问题及短板进行总结，并提出下一步改进措施；班组长对员工分析出的问题进行补充分析，并提出下一步帮扶提升意见；所长对班组长总结分析出的问题进行补充分析，并提出下一步帮扶提升意见。



成效：“师”展神通，相互帮。“员工成长型工作积分制绩效”管理模式让员工看到了差距，员工开始主动要求取证，积极“拜师学习”，通过不断提高自身的岗位胜任能力和技能水平，让自己有信心，有能力争取到更多的工作任务，从而获取更多工分，促使员工主动学习，主动提升技能，实现供电所全体员工在互帮互学的氛围中，主动找工作干，找业务学。同时，员工技能水平提升后，大幅降低了工作差错率，化解了原来“干的越多，错的越多，考核越多”的长期矛盾。

“绩”动人心，能者上。“员工成长型工作积分制绩效”管理模式打破了员工岗级的限制，绩效不再是“固定工资”，而是完全按劳分配，员工从“被动工作”变为“主动工作”，供电所员工积极分担工作，他们不仅放眼前于本职工作，而且乐于协助其他同事完成工作。通过加大激励力度，完成了约束型向激励型绩效管理的转变，消除了新员工付出与收获不成正比的心理落差，维护了新员工的稳定。执行工分制前，新员工因受岗级限制，即使干的再多再好，月度绩效工资平均仅为 495 元，执行工分制后，月度绩效工资提高到 1420 元，提高了 1.9 倍。同时加大了直线经理的分配力度，直线经理可以对员工的全部绩效工资进行分配，为班组的管理提供了一个有效的管理工具。员工通过努力可以决定自己的收入水平，激发了员工的内生动力。

“效”迎成

长，创标杆。“员工成长型工作积分制绩效”管理模式，让每位员工参与到班组指标管理过程中来，通过“党员责任区+网格化管理”的方法，提高员工参与供电所指标管理的积极性。以工分制绩效为跳板，积极提升精益化管理水平，按照“一图纸”“一表单”“三张照”方法开展低压信息采集工作，形成完备准确的 68 张“台区脉络图”、68 套电子档案、建立 68 套台区服务手册。通过将台区脉络图+信息系运用纳入工分制，实现业扩报装实勘工作利用系统资料即可在供电所内办理，为客户供应“满意电”，保持了自供电所成立以来连续 21 年客户零投诉。

六、建机制、搭平台、夯基础，建强班站所长队伍，筑牢改革发展之基

随着国企改革的纵深推进，改革对人才的素质和业绩提出更高要求，而班站所长队伍存在的问题也日益突显。**一是缺乏主动提升的动力**，当上班组长后就能享受高岗级，岗位没有统一、规范的任职资格标准，部分班站所长安枕无忧、不思进取，逐渐形成了不同程度的“高岗低能力”现象。**二是能力素质不均衡**，普遍存在会干不会说、管理缺章法的短板，“四会”能力（会干、会说、会写、会指挥）有待进一步提升。**三是培养方式单一**，日常培训以“你讲我听”的方式为主，并偏重于技术技能培训，综合能力提升的培训较少且针对性不强。**四是激励约束机制不健全**，不能把“四会”能力体现到实际工作成效上，“会”与“效”不对等，一定程度存在“会而不为”或“为而不效”。

为解决上述问题，适应改革要求，A 企业以公司发展战略为指引，坚持市场化改革方向，通过建机制、搭平台、夯基础，打造了一支既精于技能又善于管理的复合型班站所长队伍，为企业改革发展筑牢人才之基。

A企业秉承“三个坚持”，构建“1+N”工作体系。“1”是《A企业2020—2022年班站所长队伍建设实施方案》，以此为主线，通过32项工作措施推动各项工作；“N”是“选用育留管”5个关键环节中的子方案，从**选优配强“兵头将尾”、拓宽职业发展通道、健全培养成长体系、强化正向激励机制、完善考核约束机制**五个方面，出台系列工作子方案，有效推动班站所长队伍建设工作落实落地。

(一) 创新岗位管理体系，引导班站所长提升素质和创造价值
建立以“**岗位胜任能力资格**”为上岗条件、“**能力评价+业绩评价**”与**岗级挂钩**的动态管理模式。一是从岗位胜任能力、教育背景、工作经验、绩效、水平证书等5个维度，制定“跳一跳、摸得到”的岗位任职资格标准，引导班站所长“多取证、持高证”，全面提升能力素质和价值创造。二是在区间岗级的基础上，修订《A企业班站所长岗级提升标准》作为补充，从班组建设、科技创新、安全生产、绩效考评4个维度创造岗级提升的空间，进一步增加班站所长岗位的吸引力，真正把基层班站所打造成人才荟萃、人人向往的地方。



(二) 精准“领头羊”培养，抓实基层管理建设

通过“**夯基石、拓职路、搭平台**”做精班站所长培养，加强基层基础基本技能建设，提升班站所长队伍管理水平和业务技能。

一是以“四会”轮训为切入点——夯“基石”，印发《A企业班站所长及后备人才培养培养方案》，采用“阶段性集中授课、线上持续自学、限期岗位挂职锻炼、末期成果发布”混合式分阶段的培养方式，分层分类开展“四会”轮训。二是以贯通职业发展通道为路径——拓“职路”，把班站所长岗位作为干部培养选拔的重要台阶，把符合条件的优秀班站所长优先作为各单位中层副职后备人才重点培养，提升四级副干部具有班站所长经历比例。三是多措并举拓展培养模式——搭“平台”，举办“‘英雄亮榜，现场亮招--典型引路，星星相印’班站所对标学习交流活动”，召开每年一届的班站所长座谈会，让更多班站所现场亮招，争做班站所建设英雄，通过“关键一招”“群献一策”“点赞打榜”等环节，总结回顾红河电网标杆党支部、星级班站所及班站所长队伍建设成果，加强各专业、各层级班站所长工作经验交流互促。



（三）首创“1+2+3”双向交流机制，拓宽班站所长发展路径

为鼓励职能部门人员与班站所长双向交流，帮助班站所长开阔眼界、拓宽思路、凝聚共识、改善观念、促进工作，促进人才合理流动。红河泸西供电局“搭建一个平台，落实两个期间，抓好三个支撑”的“1+2+3”双向交流机制，一是按照“统筹谋划、部门推荐、

急需优先”的原则搭建了职能部门与基层供电所优秀员工双向交流学习及企业人才培养的平台，常态化开展双向交流工作。**二是**落实好双向交流期、跟踪考核期两个周期管理，压担子、交任务，定期检验学习成效，确保交流人员学有所获。**三是**抓好培养考核答辩三个支撑，以计划与执行支撑学习显效，以考核鉴定支撑培养成效，以期满答辩支撑应用实效。



(四) 创新绩效考评机制，打通“四会”与“四效”的关联创新“四效”（实干带头效能、语言沟通效能、文档编写效能、协调指挥效能）绩效考评机制，充分发挥绩效“指挥棒”作用。以**实干带头效能**验证班组长参与现场实操、系统运用的成效；以**语言沟通效能**验证班组长做好班组“翻译官”、上行下效，过程管控的成效；以**文档编写效能**验证班组长报表、报告的质量；以**协调指挥效能**验证班组长在队伍建设、工作协调、指标管控等方面的成效。通过以上4个维度，将重点工作进行量化，形成《班组长“四效”积分制价目表》，打通班站所长队伍“四会”与“四效”的关联。

成效：引导班站所长“跳起来”，激活基层队伍“一池活水”。过去，当上班组长就能享受高岗级，与“干与不干、干多干少、干好干坏”没有必然联系。在这样的规则下，部分班站所长安枕无忧、不思进取，缺乏主动提升自我的动力，逐渐形成了不同程度的“高

岗低能力”现象。并且“论资排辈”的陋习依然存在，前面的人不走，后面的人不动，长期以往员工队伍难以保持积极向上的工作激情。现在，岗位岗级与班站所长的能力、业绩刚性挂钩，只有达到能力标准和业绩标准才能晋升岗级，反之达不到标准就降岗降级。充分发挥了任职资格标准的引导作用，真正让“摸鱼者”没有机会，让“进取者”有为有位，激发了班站所长队伍提升素质、创造价值的动力。**形成千帆竞发、典型引路的学习交流氛围。**通过构建“1+2+3”双向交流机制，建立了职能部门与基层站所的双向交流平台，帮助班站所长开阔眼界、拓宽思路、凝聚共识、改善观念、促进工作，促进人才合理流动。通过开展“英雄亮榜，现场亮招--典型引路，星星相印”班站所对标学习交流活动中，进一步巩固了班站所长队伍建设成果，让更多班站所长现场亮招，营造了“比学赶超”的学习氛围，为各专业、各层级班站所长交流互促提供了平台。**实现了“一个有效拉开”、“两个有力转变”。**“一个有效拉开”：“凭业绩和贡献取酬”理念深入人心，分层分级量化考核评价机制，以结果为导向、以指标数据说话的考评方式较以往传统的考核方式更加具有信服力，极大的释放了班站所长“心理账户”，实现班站所长收入差距倍数有效拉开。“两个有力转变”：基础管理工作重心由以往的“抓布置”向“抓验收”转变，具体业务流程由“轻管控”向“重监督”转变，“‘行为不规范、成效不显著’就是‘白干’”成为了绩效考核的风向标，引导各专业班组自觉提升日常工作成效。

案例 2

建立职业发展通道 激发技能人才活力

一、技能人才队伍情况

B 公司有职业资格人员共计 5,777 人,占在岗职工的 34.66%。其中:高级技师 98 人、技师 454 人、高级工 3,059 人,高级工及以上人员占生产人员总数的 49%。

现有全国技术能手 2 人,省部级技能人才 17 人,其中:省级技能大师 8 人,已建成 8 个技能大师工作室;技能人才中荣获全国劳动模范 2 人、省级劳动模范 9 人、全国五一劳动奖章 3 人、省级五一劳动奖章 22 人。

二、主要经验做法

(一) 建体系,提升技能人才素质

1.健全完善制度,为技能人才提供机制保障。B 公司将技能人才体制机制建设作为薪酬改革的重要抓手,建立和完善了《员工培训管理办法》《岗位练兵技能比武竞赛办法》《师带徒管理办法》《首席技师及技术明星管理办法(试行)》《人才发展奖励办法》《领导干部联系专家人才管理办法》等制度办法,从技能培训、薪酬激励、关心关爱等方面提供制度保障,做到有据可依,有制可循。

2.强化培训,提升技能人才素质。持续推进 B 公司“凤凰”培训体系,采取“引进来、送出去”的方式,依托 B 人才培训中心、YS 职业技术鉴定 72 所、外部培训机构、高等院校等各方资源,大力开展职业技能提升,建立健全赋能技能人才持续成长、激发技能人才队伍活力的培养平台,为技能人员专门设计了的“工匠计划”培训套餐,构建从学徒工、初级工、中级工、高级工、技师、

高级技师到特级技师和首席技师的培训阶梯。

3.以赛代训，展技能人才风采。B公司每年组织开展一次岗位练兵技能比武甲级竞赛，基层单位每年组织开展一次岗位练兵技能比武乙级竞赛，通过同台竞技，优秀人才脱颖而出，促进技术技能不断提升；大力表彰奖励取得优异成绩的选手，对荣获B公司岗位练兵技能比武前三名的分别给予10000元、8000元和5000元一次性奖励，并按规定办理职业技能等级证书；营造“比、学、赶、帮、超”氛围，弘扬“技术精彩人生”的理念。

4.扎实推进师带徒工作，鼓励师傅“传帮带”“老带新”，助力员工技能成长

全面推行师带徒制度，通过签订师带徒协议，确定3-24个月不等的学习期，明确师徒权责利，按照师傅每带1个徒弟给予300元/月的津贴，提高师傅带徒的积极性，让好的经验和技艺得到传承和发扬，以“传、帮、带”形式加速新生力量成长。

（二）强激励，引导建功立业

1.完善工资体系，体现岗位价值。目前B公司的薪酬分配体系以岗位工资+津贴补贴+绩效工资为主要方式，岗位工资分为18个岗序，46个等级。根据岗位职责所承担的责任轻重、技术含量高低、苦脏累险程度确定岗序，按岗序确定岗位工资，同时尊重员工的历史贡献积累发放年功工资。

2.发放技能津贴，体现技能价值。严格落实《关于提高技术工人待遇的实施意见》（云办发〔2018〕38号）文件精神，对于取得高级工、技师、高级技师，并在相关技能操作类岗位工作的技能人才，按照高级工100元/月、技师300元/月、高级技师400元/月发放技能津贴，鼓励技能人才学技术、长本领。

3.设置班组长津贴，体现多干多得。根据班组大小，班组长

承担责任的多少，授权基层单位设置班组津贴，按月发放 100-500 元不等的班组长津贴，体现多干多得，充分发挥班组长“领头雁”的作用。

4.突出业绩导向，合理拉开薪酬差距，发挥薪酬激励约束作用。根据绩效考核结果浮动发放，发挥工资的激励功能。首席技师突出引领带动作用，着重考核“师带徒”质量、“传帮带”效果、带领团队技术攻关的成效。根据绩效考核结果浮动发放，对发挥薪酬的激励功能。B 公司按照工资总额考核发放、授权二次分配、加强监控指导的管理原则，建立绩效工资与企业效益情况（影响工资总额变动）、本部门绩效考核结果（影响本部门绩效工资额度变动）、本人绩效考核结果（影响本人实际绩效所得）“三级联动”的分配机制。目前 B 公司技能人才的固定薪酬和浮动薪酬比例大概为 4:6，通过绩效薪酬合理拉开薪酬差距，建立以业绩导向为主的薪酬分配机制。

5.打造技能人才“薪酬高地”和“薪酬特区”，创新体制机制，提升获得感、满足感。进一步完善 B 公司高技能人才多渠道薪酬体系，打通高技能人才薪酬晋升通道，增强高技能人才获得感、自豪感、荣誉感，使高技能人才光明正大地“名利双收”。2019 年 B 公司制定出台《B 公司首席技师及技术明星管理办法》，明确首席技师的聘任条件、薪酬待遇和考核方式，大幅度提高首席技师薪酬待遇，获聘的首席技师可享受与 B 公司中层副职管理人员相当的薪酬待遇，按照不低于 B 公司在岗职工平均工资 2.8 倍的确 定薪酬标准，年薪高达 25 万元以上。

6.积极探索将技能人才纳入中长期激励范围，构建“共创、共担、共享”机制。下属研究院公司科技项目（半导体用 6N 高纯砷 开发与应用）中长期激励正式落地，明确 3 年考核期间内（2022

年-2024年) 每年的业绩目标及激励措施, 进一步激发研发、生产、销售、技术服务、技能人员的创造性、积极性和主动性, 让核心骨干员工成为企业共同发展、共同成长的事业“合伙人”。

(三) 贯通道, 优化成长路径

1. 贯通职业发展通道。B公司认真贯彻落实《高技能人才与专业技术人才职业发展贯通实施意见》, 适应技术技能人才融合发展趋势, 打破职业技能评价与专业技术职称评审界限, 拓展技能人才队伍成长空间, 促进技能人才合理流动, 解决技能人才“独木桥”、“天花板”问题, 2020年以来共有10名技能人才申报专业技术职称, 其中1人取得高级工程师、3人取得工程师、4人取得助理工程师、2人取得技术员专业技术职称资格, 进一步打破评审界限, 拓展人才发展空间, 激发各类人才创新创造的活力。

2. 贯通薪酬晋升通道。结合各类人才成长规律, 指导督促主要生产单位, 积极探索建立全职业周期的成长通道, 体现“纵向多通道、横向多路径”, 通过“纵向多通道”为生产技能岗位提供多条平行的晋升阶梯; “横向多路径”满足员工跨专业、跨序列发展需求。

(四) 切实关心关爱, 营造尊重技能人才的良好氛围

1. 全方位关心关爱, 切实提升技能人才幸福感。B公司制定出台了《领导干部联系专家人才管理办法》, 加强对各类人才的政治引领, 做到政治上充分信任、思想上主动引导、工作上创造条件、生活上关心照顾。明确两级公司领导对口联系各类优秀技能人才, 通过专程走访慰问、专题调研联系、谈心谈话联系等方式, 对人才进行全方位的关心和关怀。实行每年一次的员工体检常态化, 高级技师享受与中层管理人员一样的体检标准, 切实关心人才的健康。

2.选塑高技能人才先进典型，建立物资激励与精神激励并重的激励体系

建立健全“B 之鹰”先进模范评选体系，做好 B 优秀职工、B 劳动模范评选、十大工匠、十佳岗位能手等评选表彰工作，大力表彰十大工匠和十佳岗位能手，给予 2-3 万元的奖励，做好对外推优工作，选送优秀典型参加“云岭工匠”“兴滇英才支持计划”等高层次人才的工作，指定专人负责对外推优工作，为技能人才实现“名利双收”提供专业服务。

案例 3

健全薪酬分配体系 加强技能人才队伍建设

C 集团股份有限公司是一家集药品研发、生产、销售为一体的综合性大型企业。公司健全技能人才培养、使用、评价、激励制度，推动企业建立多职级的技能人才职业发展通道，建立以体现技能价值为导向的技能人才薪酬分配制度，大力提高技能人才职业荣誉感和经济待遇，不断发展壮大技能人才队伍。

一、设置专项奖励鼓励技能人才创新创效

（一）项目奖励

公司鼓励全员激活动能，支持研发及技术人员自主创新，深度挖掘技术潜能，提升核心竞争力，通过项目方式以战代训，解决企业技术难题，培养人才。为此，公司设置专项奖励，依据项目交付成果、里程碑节点验收，分阶段分步骤适时给予项目奖励。项目管理运作打破部门壁垒，在公司内部进行优质人、财、力、

技术等资源的全面整合，以项目为依托，提升专技能力，培养优秀的项目经理、技术人才和技能人才，有的放矢明确激励对象，充分发挥薪酬的激励导向作用。

（二）设立 CEO 专项奖

设立 CEO 专项奖励，对在重大管理创新、技术革新、特殊贡献等方面作出突出贡献的个人或团队给予奖励，激发员工深耕业务技术领域，升级、迭代核心技能，扩大和发挥更大价值。

二、打通技能人才成长上升通道

实施双通道人力资源晋升机制，管理通道与专业通道并行，根据任职资格标准，技能人才可在专业通道获得职业晋升与发展。通过建标准、赋能力、引人才、助发展四个维度进行任职资格体系的搭建。

三、完善技能人才配套机制，加大高技能人才激励力度

制定技能大师工作室管理办法，明确工作室工作目标和任务，工作模式及考核办法。工作室通过工艺攻关、技术改进提高工效、降低成本，创造直接经济效益并按照直接经济效益的一定比例提成，用于工作室成员的奖励。

四、鼓励高技能领军人才技术创新

公司鼓励高技能人才积极创新，并给予相应的创新经费。鼓励高技能人才在工作中发挥积极性，给予资源及经费支持，使技能人才通过技术改革、工艺创新、流程变革等方式提产增效、节约降本。

五、建立完善的培训及人才发展体系

（一）公司推行终身职业技能培训制度，定期组织技术工人参与各种技能培训。

（二）深入实施高技能人才振兴计划。依托省市“万人计划”

中首席技师培养政策，对于符合申报条件的技能人才，积极申报首席技师。

(三) 开展校企合作培养技术工人。公司与云南技师学院、昆明高级技工学校等职业学校开展校企之间的全方位长期合作。

六、完善技能人才服务保障水平

(一) 提高技能人才服务保障水平。公司积极落实省市对于高技能领军人才的各项服务保障，通过工会组织，为高技能人才落实省市政府相关部门为其提供的服务保障。

(二) 提高高技能领军人才政治待遇。在公司内部，高技能领军人才在公司的监事会、工会等组织中兼职。

七、特需人才薪酬

(一) 特需人才界定：基于特殊的经营和管理目的，一定时间内从外部引进的高端管理或技术人才。

(二) 通过谈判方式确定特需人才整体激励方案。

(三) 公司与特需人才签署特需人才薪酬与绩效协议，对职责、权限、业绩衡量、薪酬福利、考核激励措施予以约定。

(四) 特需人才薪酬政策：根据需要针对目标年薪进行议定，全年薪包括年基本工资、月度/季度绩效、年度绩效等，目标年薪可以在现有薪酬体系内考虑同级高档或高级定薪并享有同级别人员的福利待遇。另为了加大人才吸引力度，可一次性给予安家费以及分次给予签约费。福利津贴方面可以享受与白药相同的待遇。

(五) 特殊人才由公司人力资源部门与公司高管共同评估，由首席执行官最终审批。

八、长期激励

公司以长期价值为导向，强化“以贡献者为本”的经营理念，

充分肯定认可创造价值者的贡献与付出，推出员工持股计划和长期激励计划，以此健全共创共享的长效激励约束机制，实现公司、股东和员工利益的一致性，充分调动高技能领军人才及核心骨干的积极性，提升公司的吸引力和凝聚力，提高公司核心竞争能力，推动公司稳定、健康、长远发展。在激励机制上，从价值交换到事业共同体，激励超预期的组织目标，激发骨干员工的企业家精神。

案例 4

完善职业发展通道 提升待遇激发技能人才活力

D 公司是国家“八五”，云南“八五、九五”重点工程，是云南首次利用亚行贷款，以当地森林资源开发及木材永续利用、振兴边疆少数民族地方经济为目的兴建的国内首批林浆纸一体化企业。目前已发展成为中国前十、西南最大的商品木浆产销企业，云南林业领军企业和最大的生活用纸生产企业，正着手分批建设“林纸三百”项目。

一、技能人才队伍情况

D 公司现有技能人才岗位 923 人、占总人数 68.4%，有技能证人员 401 人、占技能岗位人数的 43.4%，其中高级工 139 人、技师 20 人、高级技师 14 人。技能人才薪酬分配改革实施后，D 公司 40 岁以下员工由 28%提升到 31%，本科及以上学历占比由 17.7%提升到 28.5%，中级职称及以上员工从 250 人增加至 263

人，实现了人力资源数量、质量双提升。

二、主要经验做法

(一) 构建技能人才职位体系，拓宽职业发展通道。D公司建立了“纵向设层级、横向搭通道、分序列全覆盖”的技能人员职位等级体系，优化了管理、技术、操作三大职业通道相互贯通机制，形成了横向按工作性质划分不同技能序列，纵向按人员素质划分技能层级的新八级职业技能等级。畅通技能人才职业生涯通道管理体系，明确管理类岗位、技术类岗位和操作类岗位的对等关系，其中初级工（五级）分别对应管理类的业务员和技术类的技术员，首席技师分别对应管理类的部门正职和技术类的主任工程师。

D公司合理设置技能职数比例，以“两头放开、中间择优”的原则，首席技师和特级技师人数不限、高级技师不超过纳入技能工种统计范围人数的2%、技师5%、高级工10%、中级工20%，初级工（学徒工）达到全覆盖。高级技师（一级）、技师（二级），每两年为一个考评周期；高级工（三级）、中级工（四级）、初级工（五级）、学徒工，每年为一个考评周期。

(二) 完善技能人才薪酬分配体系，实现职业与薪酬相配套。D公司以“为岗付酬、为能力付酬、为绩效付酬”原则，凸显技能价值激励导向。技能人才工资由岗位基本工资、岗位绩效工资、其他工资奖励三部分构成，其中：岗位基本工资包括基本生活保障工资和岗位固定工资，岗位绩效工资按年度经营目标完成情况和绩效考核情况由各业务部门进行二次考核分配，其他工资奖励包括职称（职业资格）工资、学历工资、技能工资、厂龄工资（年功工资）、大夜班小夜班工资、加班工资、特殊津贴、师带徒津贴、培训师奖励等，肯定个人成长和价值贡献。针对职业技能认

定等级且取得相应的证书的,设立技能工资标准为:高级技师(一级)800元/月、技师(二级)500元/月、高级工(三级)300元/月、中级工(四级)100元/月。

以2022年7月1日为实施改革以来测算,核心技能工资每月增加82400元,每年增加工资总额988800元。技能人员流失率同比上半年降低40%,保证一线关键岗位稳定,有效促进了安全生产。2022年11月,以制浆岗为例,最高收入与最低收入相差2.5倍,技能人才的获得感、幸福感明显提升。

(三)建立高技能人才激励体系,合理拉开收入差距。D公司构建了体现岗位价值、能力差别和绩效贡献的收入分配机制,加大了关键岗位、核心技能人才收入分配倾斜力度。实行宽带薪酬,同职级最低收入与最高收入之间相差10-30%,同岗位最高收入与最低收入相差近2倍。建立健全创新激励制度,按照“凡创必奖、凡破必奖”原则设置创新突破和专项奖励,激发高技能人才创效积极性和主动性。2022年1-11月,总计发放专项奖励72.52万元,同比2021年上升52%,其中:生产一线奖励43.32万元,占比60.57%,同比分配比率提高2.09%。

(四)健全技能人才培养体系,实施“赛道化”比学赶超。D公司创建以校企订单培训+岗前培训+专项培训+师徒培训+大赛评选+技能等级认定为基本框架的技能人才能力素质提升机制。利用自身现有的技师工作站、师带徒、员工能力素质提升工程等体系强化技能人才的培养。完善了以“培训+理论+实操”评价为主,“生产+评价”、“竞赛+评价”和综合评审为辅的多种技能人才评价体系,建立了涵盖3个职业、12个核心工种的职业技能等级评价标准。2022年7月以来,以成立的培训中心为载体,系统实施素质能力提升,每年累计技能培训3578人次以上;实施特种作业

取证考试 125 人次、人力资源管理师（中级）99 人次、“新型学徒制”认定（高级）94 人次。

（五）推行产学研合作，着力开展创新平台建设。D 公司与中国制浆造纸研究院、中国林科院热带林业研究所、南京林业大学等 10 多家科研院所/高校建立长期合作机制，建立创新平台，打造教学和人才培养实践基地，提高专业化人才储备与引进。推进普职融通，与普洱市高等院校合作，聘请公司高级职称工程师或部门负责人为讲师，每年开展 1-2 次校园授课，将岗位技能知识学习推进学校。实施项目研发合作，与中国制浆造纸研究院一同开展思茅松化机（化学）浆、绒毛浆、特种纸等研究课题；与华南理工大学开展绒毛浆质量检测标准、溶解浆制浆性能、桉木木聚糖分离与应用技术等研究；与西南林业大学开展磺化木素、胶粘剂、花青素、桉木防变型研究等等。

D 公司通过技能人才薪酬分配改革赋能，管理效益不断提升，在人才培养和和谐劳动关系构建方面屡获佳绩，先后荣获全国、全省劳动关系和谐企业，被国家人社部列为全国党员远程教育专题教材。**主要体现为：**2022 年 1-11 月，产量 264958 吨，较上年同期（243772 吨）提高 8.7%；人均产能从 2021 年 238 吨提高到 2022 年 256 吨；技能人才平均年收入约为 9.94 万元，较改革前提高 4.8%；全员劳动生产率从 34 万元提高到 48 万元。

案例 5

动态构建人才考评 优化薪酬分配机制

F 公司某矿是 YS 能源投资集团有限公司本次技能人才薪酬分配改革三个试点单位之一，公司始建于 1986 年，历经 30 年发展，目前年产食盐 150 万吨/年、工业无水硫酸钠（芒硝）7.5 万吨/年，公司所产“白象牌”食盐连续多年被评为“YS 著名商标”，荣获第 16 届、第 18 届中国绿色食品博览会金奖，是全国首家获得国家质检总局 PEOP 证书的食盐经营企业。

一、构建横向可转换、纵向全贯通的职位体系，网格式畅通人才发展路径

某矿公司积极构建管理序列 (M)、业务序列 (P)、技术序列 (T) 和技能序列 (S) 四序列职位体系，管理序列划为 3 级，业务序列划为 9 级，技术序列划为 9 级，技能序列划为 13 级。和改革前相比，**一是**纵向拉长晋升通道，使不同序列最高职级均可享受中层正职级待遇；**二是**最大化程度缩小不同序列同职级薪酬差距，使不同序列同等职级人员享受基本相同薪酬待遇；**三是**对不同序列同职级任职年限相互承认；**四是**将技术序列细分为安健环、机电仪、工艺、设备、热动、采矿（矿山）、土建、分析 8 类，技能序列细分为机电气检维修、发配电、卤水净化、司炉、水处理、分析测量、叉车、包装机操作、主控 9 类，并通过重新编制岗位说明书与进行岗位价值评估，将岗位价值和任职资格作为员工入级评价的根本依据，最终实现全矿人员按岗对应到不同职级。经实施改革，公司既提高了技术技能人员的薪酬待遇和地位认同感，又实现了员工岗位序列的横向转换，推动技术、技能、业务和管理人员的科学流动，为员工开辟网格式的职业发展通道。

二、开展技能人才分类定级，进行动态评聘，体现“能者上、平者让、庸者下”

改革实施中，某矿进一步明确不同人才梯队定义并建立晋升通道。其中，公司业务、技术和技能序列 5 级（含）职级以上人员被定义为公司高技能人才，并分别对照至首席工程师（技师）、主任工程师（技师）、责任工程师（技师）等不同职级；人员定级中，公司严格将技术、技能水平作为职级评定唯一准则，并分类设置不同职级任职资格条件和人数限制，有序建立以技术委员会为载体，以解决在安全生产、设备管理、现场管理、消耗管理等生产经营工作中的难点、痛点问题为评价主要指标，全面业务提升、劳动竞赛、课题研究、师带徒、员工评价、外部专家评价等为评价辅助指标，定期考核、优胜劣汰、能上能下、动态管理的技能人才评价体系；人才招聘中，人员选用突出向一线生产岗位倾斜，并对平庸人员总量实施严格控制，聘任职数原则上控制在技能人员总量的 5% 以内。

三、细化技能工资设置、优化动态评价机制，保证“为我所用，发挥实效”

某矿将公司原技能工资进一步细分为技能等级工资和技能评价工资两个部分：技能等级工资为合格式发放，即按照取得的技能证书等级发放，并且引入岗位关联度（与从事岗位关联度低的降 1 级发放，与从事岗位无关联度的不发放）；技能评价工资为评价式发放，从技改创效、全面业务提升、人才培养、科研论文、合理化建议、劳动竞赛等维度，每年动态对技术技能人员进行考核打分，对排名前 10% 的人员细分确定三个等次技能评价工资标准，按月发放。通过改革，一方面鼓励员工不断提升技术技能水平，取得更高等级的技术技能证书；另一方面，积极引导员工切实将所学技能与企业生产经营紧密结合，真正为企业效益提升、技术攻关、问题解决发挥作用，防止发生“两张皮”的情况。

四、强化效能意识、坚持市场化分配，以“阿米巴”模式推动绩效改革

公司积极开展“阿米巴”内部经营模式改革，按照“划分单元，内部交易、独立核算，优绩优效”的思路，通过将公司盐产品生产所涉及供料、供能、运输、包装等各分厂作为内部市场主体，从内部交易计量、内部结算价格、工艺指标要求、交易奖惩条款四个维度制定交易细则，由各市场主体间进行虚拟结算，各分厂可对实际生产成本与虚拟结算价格间差价授权实施“成本节余”利润分配，有效构建一线生产单位“工资总额=工效工资总额（生产组织）+成本节约奖励（成本管控）”管控模式，在确保生产装置安稳长满优运行、消耗指标不断向好的同时，更引导一线技能人员关注成本、提升操作技能、加强协作，其薪酬水平也随着绩效改进有了明显提高。2022年，某矿30万吨、80万吨制盐装置平均日产量同比提高7.62吨、221.99吨，在运行时间减少的情况下盐硝产量同比增产3.13万吨，吨盐硝蒸汽消耗同比下降1.6%、2.6%，其中，80万吨装置吨盐硝耗汽创历史最好水平；职工工资同比增幅预计为10%。

五、搭建人才培养平台、创新积分管理方式，加大技能人才培育力度

某矿持续强化技能人才培育力度。一是将培训积分制优化为部门积分和员工积分，分别制定积分达标及奖励标准。其中，部门基础积分为100分，根据考评标准按季度给予评分，评定为不合格的给予部门负责人和其他管理人员相应考核扣款，并在年终绩效考核时作为部门考核评价的指标之一；员工积分则设置个人积分档案，由部门负责组织本部门培训并实施部门员工积分档案管理，相关积分档案按照季度提交公司予以达标审核，并对完成

季度培训积分目标的员工予以培训奖励，同时，员工年度培训积分超过 80 分（含）以上的还将获得年度推优资格。**二是**推行“师带徒”人才培育模式，针对新员工、复岗员工、转岗员工等不同人员，结合其岗位职责与个人发展需求，优选公司自身技术能手与其签订《师带徒培训协议》，并按照 3 个月至 12 个月不同时长实施师徒帮带；帮带过程中，由师徒双方及所在部门综合确定培育目标，由公司按照季度实施帮带考核，并根据考核结果按照季度、年度分批完成师带徒绩效兑现。**三是**有力打造技能人才创新平台，截至目前，公司依托现有 2 名省部级劳模、2 名省级五一劳动奖章获得者、1 名“高层次人才培养支持计划”首席技师和云岭工匠，配套建成 X 技能大师工作室、“小炉匠”工作室和精研细作创新工作室。2022 年共解决生产运行难点问题 6 项，培训员工 280 人次，创造经济效益 662.98 万元；“小炉匠”工作室负责人提出的《循环流化床锅炉冷态、热态启炉联动操作法》荣获 YS 第四届职工创新成果奖先进操作（工作）法优秀奖；制作《75T/H 循环流化床锅炉冷态启炉操作法》教学视频，切实在技术改进、降本增效、人才培养方面发挥了重要作用。