

基于人才发展体系的工作业绩累积制探索实践

崔静乐

首钢京唐钢铁联合有限责任公司

DOI:10.32629/ems.v8i5.20160

[摘要] 为响应国家深化人才发展体制机制改革的战略要求,解决人才评价中业绩量化不足、激励协同性弱、职业通道牵引力有限等问题,公司设计以积分管理为核心的工作业绩累积制,建立积分结果与三支人才队伍职务、职级、薪级晋升的关联机制,自主开发积分数字信息化管理平台。通过量化贡献值、打通晋升通道、构建数字网,有效激发了人才内生动力,为钢铁行业人才评价晋升提供了一个可借鉴的范式。

[关键词] 工作业绩累积制;三支人才队伍;晋升机制

一、实施背景

(一)是加强党管人才、深化体制机制改革的必然要求。党的二十大报告指出:“深化人才发展体制机制改革。”中央人才工作会议强调:“要加快建立以创新价值、能力、贡献为导向的人才评价体系。”集团公司要求:“必须大力营造公正平等、竞争择优的制度环境。”这就要求企业要积极探索人才发展的新举措、新路径,如何建立科学的人才评价和晋升机制,对树立正确用人导向、激励引导人才发展、调动人才创新创造积极性、推动企业高质量发展具有重要意义。

(二)是加强公司人才队伍建设的迫切需求

公司建立并持续完善绩效评价机制,建立《员工年度综合评价重点事项考核清单》,设立业绩、能力、态度等方面评价内容,评价主体更加多元,通过强制分布引导适度竞争,评价结果基本反映职工行为表现,但在业绩价值衡量、人才队伍互通等方面仍存在问题,包括提升人才评价与激励的有效性,科学量化个人价值贡献,夯实以价值贡献为基础的激励机制亟待建立;职称与职(执)业资格科学互认机制有待健全。如何立足职工发展目标与价值追求,量化评价职工价值贡献与能力提升,是系统解决职工关切的深层次问题的迫切需求。

(三)是实现人才职业规划牵引作用的坚实保障

公司推进落实三支人才队伍体系建设,通过持续优化人才晋升发展通道,完善与职务职级管理体系相对应的激励机制,不断提升人才识别方法的科学性、客观性,但在人才识别与甄选方面仍缺乏较为量化的参考,通过实施工作业绩累积制,建立积分项目及积分规则,将职工个人积分结果与三支人才队伍薪级晋升、职级晋升、职务晋升激励措施有效衔

接,合理设置晋升积分要求,让晋升标准和要求更加明确、直观,让职工可以自己“算得清、理的明”,促进公司人才晋升各项激励措施发挥作用。

二、建立以工作业绩为导向的积分管理体系

公司以创新价值、能力、贡献为导向,设计积分管理体系,积分项目坚持简单高效管理的原则,选取公众认可度高、覆盖范围广、便于管理的积分项目。

(一)基础积分项目突出持续贡献

基础积分主要包括企龄积分和绩效积分,企龄积分按照在公司工作时间以年度为单位对应赋分;绩效积分以年度综合评价等级为依据,按照年度评价结果分为卓越、优秀、良好、基本达标、不达标五个等级对应赋分。

(二)能力积分项目驱动素质提升

能力积分主要包括专业证书积分、技能比赛积分和挂牌督办积分。对取得与岗位工作相关的职称证书、职业资格证书、在职学历教育等专业证书时给予一次性积分;技能比赛根据级别与获得名次设置积分标准;挂牌督办积分由项目负责人依据承担角色与所做贡献分配积分。

(三)奖惩积分项目强化价值认同

奖惩积分主要包括公司及以上各类荣誉表彰、惩处。荣誉表彰按照荣誉层次与类别赋分,惩处按照等级进行扣分。

(四)自主积分项目激发管理活力

自主积分总额由公司按年度统一核定,并规定积分上限,具体使用与分配规则由各基层单位结合本单位人才队伍培养目标,重点围绕年度重点工作、技术创新、精益改善、人才培养、项目攻关等方面制定,引导职工改善创新、多做贡献。

三、建立以人才晋升相匹配的业绩累积制管理机制

职工个人年度积分基于员工基础积分、能力积分、奖惩积分和自主积分的加总,积分结果应用于职工职务、职级、薪级晋升,积分结果按照累计职务积分、累计职级积分与累

计薪级积分三类分别记录,累计职务积分与累计职级积分作为入围职务晋升与职级晋升评审人员范围的条件,累计薪级积分直接应用于薪级晋升。

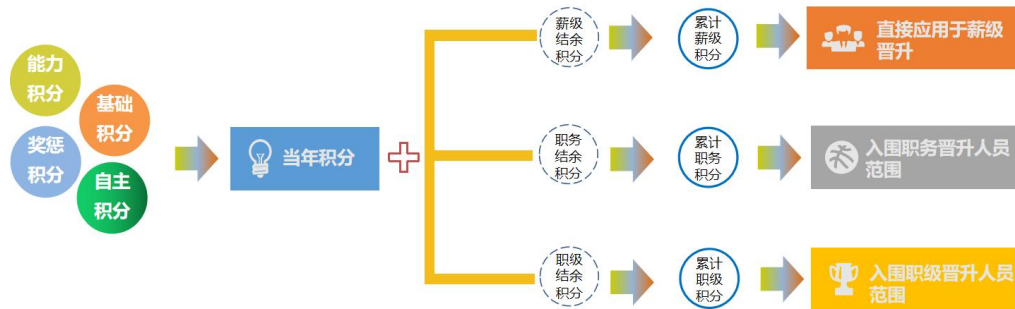


图1 个人年度积分构成及结果应用示例图

(一) 构建人才队伍晋升发展通道,明确人才成长路径
人才晋升发展通道是贯通个人价值与企业组织战略的“高速路”,为企业提供可持续的人才供应链,为职工提供“有盼头、有奔头”的职业未来,构建了企业和职工双赢的人才发展生态。在集团三支人才队伍体系框架下,公司逐步健全完善了人才职业发展通道,通过三个序列(经营管理序列、专业技术管理序列、技能操作序列)纵向以层级标尺牵引职工实现突破,横向以互通机制激发组织活力,实现人才密度与组织战略的高度匹配。

(二) 设计人才积分晋升标准体系,丈量人才价值

1. 职务晋升标准

根据不同的晋升职务设置不同的晋升能力标准、职业资格或职称标准、学历标准和积分标准,在符合职务层级任职资格(学历、职称、职业资格、能力标准)要求的前提下,累计职务积分达到要求的列入职务晋升评审候选人,评审通过后可进行职务晋升。

2. 职级晋升标准

职级晋升在满足累计职级积分标准的前提下,列入职级晋升评审候选人,评审通过后可进行职级晋升。

3. 薪级晋升标准

薪级晋升按照专业技术管理和技能操作人员、基层管理人员、技术专家与科研人员的薪级累计积分符合薪级晋升标准,可直接晋升一级岗位工资。

(三) 构建科学客观的晋升评审管理体系,促进人才信任与文化认同

1. 晋升评审原则

晋升评审坚持“战略锚定、专业赋权、流程控险”三重

保障管理原则,将人才选拔与企业动能提升深度融合。“战略锚定”确保人才评审标准与公司战略需求匹配,驱动人才效能转化为企业经营成果。“专业赋权”确保专业评审结构覆盖“技术权威+管理视角+外部智囊”,选取技术水平高、责任心强、作风正派的公司内外部专家和领导,破解评审单一性。“流程控险”确保评审方案制定的标准性,明确规则和程序,保证评审全流程公平高效。

2. 评审委员会构建

组建两级(公司级、部门级)专家评审委员会。公司级评审按照专业类别分领域开展,由专业部门组建专家评审组,负责组织开展高职务层级职务职级晋升评审,技术专家、科研人员薪级晋升评审工作;部门级评审组负责本部门中间职务职级晋升评审工作。

3. 评审程序

评审程序按照候选人资格审核、组建评审专家团队、确定评审规则并开展评审、形成评审报告的程序组织评审。资格审查重点审查推荐候选人专业资质、累计积分和工作年限等,审核通过后按照专业评审所属范围提交专家评审组;评审规则聚焦工作业绩、改善创新、人才培养荣誉资质等维度通过现场答辩的形式进行分类计分择优推荐;评审结果进行集体复议,形成评审报告,明确提出晋升建议并提交党委审议,实现评审结果与组织决策的衔接。

四、建立以信息化平台为技术依托的积分数据管理体系

工作业绩积分制管理需要对大量的员工数据进行收集、分析和管理的,然而在实际操作中,数据的质量、完整性和安全性等方面面临挑战,影响管理的有效推进和效果。对此,提高管理数字化程度,实现积分数据的计算与归集功能。

(一) 建立完善积分数据管理子集

为实现积分数据的高效管理,结合积分规则和专业管理要求新建涉及积分的子集信息;同时对已有信息的子集进行优化,包括职业资格、技能竞赛、员工惩处等子集信息,为积分数据信息化管理奠定基础。构建积分数据管理责任体系,明确数据维护责任部门、责任岗位以及维护时限,确保积分数据维护的及时性和准确性。

(二) 实现积分的自动计算与归集功能

在增加积分基础数据管理的基础上,自主编写计算公式与数据管理规则,开发年度积分核定、积分消减、积分结算管理模块,实现积分计算、积分核减、结余积分系统自动计算功能,有效确保了积分数据的存储与过程管理,保证了数据管理的直观性、准确性。

(三) 实现积分数据移动端查询及确认功能

为方便职工查询,设计手机移动端积分结果查询与确认功能。职工可通过手机端对个人年度积分情况进行核对和签认,同时建立明确的职工积分异议申办流程,对积分结果存在异议的由职工提出异议建议与证据材料,经专业组织复核后,对积分异议予以快速处理。

五、建立持续稳定发展的风险与管控机制

(一) 加强顶层设计,高度统一思想

工作业绩累积制作为一项激励机制变革,公司党委高度重视,公司领导带队深入开展工作调研,多次组织专题研究,从设计到试运行历经1年多时间,最终形成《工作业绩累积制管理暂行规定》及相应的配套管理政策,经公司党委审议通过执行。为确保政策理解,针对不同层次人群分别制作宣讲材料,实现全员覆盖,并持续做好动态跟踪与政策解答,确保了政策执行的一致性。

(二) 精心策划准备,稳步推进实施

工作业绩累积制涉及每一名职工切身利益,为了保证稳定过渡并达到预期效果,项目团队成员深入调研,围绕职工关心的初始积分核定开展研究测算,结合公司人员构成情况,项目组深入分析到人员群体,最终确定了以近3年为追溯期的初始积分核定规则。初始积分核定的规则广泛征求基层单位意见建议,得到基层广泛认同,确保了政策的稳定落地。

(三) 注重闭环管理,持续调研完善

工作业绩累积制管理机制遵循PDCA持续改善的原则,

机制实施后对机制运行开展调研复盘,征求基层单位领导、党支部书记、职工对机制完善的意见建议,例如,实施工作业绩累积制后,项目组通过调研问卷、专题座谈等形式开展了专题调研,对收集到的基层意见建议,整理后形成四类103条建议,41%的建议集中在积分数据信息化,在后续进行了着力解决,建立了积分数据信息化管理平台。

六、实施效果

(一) 有效激发职工内生动力,促进职工综合能力素质提升

通过实施工作业绩累积制,职工可以自己“算清楚”,防止了“轮流坐庄”、“大锅饭”现象。近三年,职工参加各类技能竞赛的热情得到提升,获奖人数不断增加。职工主动提升学历水平,并积极考取注册安全师、注册会计师、一级建造师等各类与专业工作相关的资格证书,增强了公司专业化人才的储备。

(二) 有效激发了基层活力,人才队伍建设成效显著

通过实施工作业绩累积制,有效帮助基层管理者动态掌握所辖员工整体业绩水平、各类晋升及预测情况,为基层单位在选人、用人、育人方面提供了基础决策支持。

(三) 夯实了人才工作责任体系,管理效率不断提升

工作业绩累积制积分项目的管理由各部门共同参与、协同配合,通过信息化手段有效链接,减少纸质存档和专业间的相互校对,个人积分结果的“一键”签认与移动端查询,有效解决职工关心的积分查阅、异议处理等问题。

(四) 更加坚定了文化自信,人才赋能文化正在逐步强化

通过实施工作业绩累积制管理,推进薪酬激励机制改革,激发了人才队伍活力,有效促进了人与企业的共同发展,以职工的价值追求推动企业的价值提升,以人力资源的高质量发展推动企业的高质量发展。

[参考文献]

[1]林新奇.绩效管理(第五版)[M].北京:中国人民大学出版社,2022:205-218.

[2]方振邦等.战略性绩效管理[M].北京:中国人民大学出版社,2020:173-189.

[3]张一驰.积分制管理的企业适配性研究[J].管理学报,2021,18(7):1023-1030.