

推进“薪酬、绩效、职位职级”一体化改革和“三支队伍”建设 为企业高质量发展赋能加力

齐全友¹ 王双² 张越³ 王新欣⁴ 杨帆⁵ 刘文静⁶ 蒋励⁷

国能内蒙古呼伦贝尔发电有限公司¹²³⁴⁵ 021025; 北京嘉言企业管理咨询有限公司⁶⁷ 100080

摘要: 该厂以企业战略发展和人才成长需求为方向, 精准施策, 改革攻坚取得突破性成果。通过实施“薪酬、绩效、职位职级”改革和“三支队伍”建设, 建立以绩效考核为导向、以薪酬分配为杠杆、以职业发展为牵引的一体化组织管理体系, 分级分类打通员工职级晋升堵点, 引入信息系统实现绩效精准考核, 聘期制契约化管理提质、扩面, 实现组织利益与个人利益高度统一, 形成绩效导向更加鲜明, 靶向激励更加精准的企业发展新态势。

关键词: 三项制度改革 “三能机制” 人才队伍建设 一体化人力资源管理

一、改革的背景

(一) 正确执行新时代党的组织路线

2023年, 党中央、国务院在全面完成国企改革三年行动的更高起点上, 谋划部署了新一轮国企改革深化提升行动。该厂积极响应党中央、国务院相关指示批示精神, 以提高企业核心竞争力和增强核心功能为重点, 加快组织人事体系优化和人才结构调整, 积极服务于企业重大战略, 切实发挥薪酬、绩效、职位职级在建设现代化产业体系、加速企业战略人才储备、构建安全高效企业发展环境等方面的支撑和促进作用, 将国企改革向纵深推进。

(二) 坚持问题导向务实解决企业发展堵点问题

在新一轮改革提升行动中, 该厂党委围绕“企业改革与人才发展”命题开展了专项调查研究。经过调研, 发现企业在推动三项制度改革落地和“三能”机制作用发挥上仍存在一定短板。经该厂党委充分研究, 决定全面启动“薪酬、绩效、职位职级”一体化改革, 着力解决“绩效导向不清晰、员工职业晋升受限、市场化退出通道不畅、员工调薪速度慢收入差距小”等突出问题, 构建适应新时代中国特色社会主义市场经济、符合现代企业制度的人力资源管理体制, 在企业形成管理人员能上能下、员工能进能出、收入能增能减的长效机制。

二、改革的主要做法

(一) 重塑职位职级和中层干部管理体系

1. 建立员工业绩表现与职级、薪档联动机制

结合企业人才发展特点, 重新设置员工晋升台阶, 并建立员工业绩表现与职级、薪档联动机制, 通过绩效考核驱动员工薪档晋升, 进而实现员工职级晋升。将各岗位各职级设置多个薪档, 每年依据全员绩效考核结果, 驱动员工薪档晋升。员工绩效考核成绩越好, 薪档晋升的速度越快, 影响职级晋升的速度也就越快^{表1}。通过“小步快跑”的方式, 突出

员工绩效导向, 实现员工业绩表现与职业发展联动, 充分激发员工工作积极性。

表1 该厂员工薪档晋升条件(样例)

条件	薪档调整数量
绩效排名在前10%。	上调3个薪档
绩效排名在前(10%~30%)。	上调2个薪档
绩效排名在前(30%~70%)。	上调1个薪档
绩效排名在后30%。	不调整
连续两年绩效排名在后10%或连续两年基本称职。	下调1个薪档

2. 以员工中长期业绩表现并作为职级晋升的门槛条件

为解决员工职级晋升“论资排辈”和“熬年头”的问题, 该厂将员工近三年绩效表现作为职级晋升的条件, 拉长绩效参考区间, 员工职位能否晋升以及晋升快慢均与年度绩效考核结果直接挂钩。员工晋升较低职级, 需满足近三年年度考核为称职; 晋升中等职级, 需满足任上职级期间有3次考核分类排名为前50%, 且至少有一次优秀; 晋升较高职级, 需满足近三年年度考核排名为前50%, 且至少有一次优秀^{表2}。

表2 该厂员工薪档晋升条件(示例)

晋升职级	条件
较高职级	近三年年度考核排名均为前50%, 且至少有一次优秀。
中等职级	任上职级期间有3次考核分类排名为前50%, 且至少有一次优秀。
较低职级	近三年年度考核均为称职。

3. 进一步畅通技能人才职业发展通道，发扬工匠精神

针对生产一线员工职业发展受限问题，该厂结合技能岗位工作性质和职业发展路径，突破原有技能岗位职级“天花板”，拉长技能岗位的职级跨度，通过“拉长板凳”的方式拓展技能岗位职级晋升空间，实现与技能工匠有效衔接，鼓励生产一线员工深耕基层、提升本领。

4. 建立岗位动态调整机制，实现“能上能下”“能进能出”

一是推行中层干部聘期制契约化管理。编制并组织签订《岗位聘任协议》，设定3年聘期，协议文本中明确中层干部岗位职责、权利义务、考核方式、薪酬兑现标准和聘期经营业绩指标等内容，聘期内实行“能上能下”动态管理。聘期内年度综合考核评价为“不称职”的，予以降职；任期经营业绩指标考核低于80分，予以解聘；聘期期满后重新评聘，评聘通过的，办理续聘手续；评聘未通过的，履行公司党委研究程序，职级下调。

二是实施中层干部和一般员工跨序列转任。鼓励具有专业能力的中层干部，满足专业技术岗位或技能操作岗位工作年限要求，可申请平级或晋升一级转任到生产岗位“领銜挂帅”，进一步打通员工职业发展横向通道。

三是强化“三能”机制的市场化要求。为树立能者上、优者奖、庸者下、劣者汰的用人导向，明确员工下调职级的各种情形，包括：“年度考核不称职，职级下调一级”“员工薪酬档级为本职级最低档，根据年度绩效考核结果还需下调薪酬档级的，职级下调一级”等规定。强化中层干部绩效考核评价结果的应用，推动干部职级能上能下，促进主动作为。包括：中层干部年度综合考核评价结果排名在后10%的或为“基本称职”的，由分管领导进行提醒谈话，指出问题和不足，限期改进，经综合研判可调整岗位；年度综合考核评价结果连续两年排名在后10%的或连续两年为“基本称职”的，下调1薪档；年度综合考核评价结果为“不称职”的，予以降职，不发放当年年终绩效。

(二) 重塑全员绩效评价管理体系

1. 优化绩效考核指标，建立分级分类的绩效考核体系

根据考评人角色和评价角度的不同设置绩效考核指标，将指标分为上级考评指标和下级考评指标两部分。在指标的具体设置中，既有对全体员工的共性要求又有根据岗位工作特点设置的差异化指标。在对全体员工的共性要求中重点强调对工作业绩，责任担当的考评。对承担团队管理职责的岗位又对其带队伍能力、团队激励的能力的考核^{表3}。

表3 该厂考评对象的考评指标和权重分配(示例)

考评对象	指标类别	指标名称	权重
中层干部	上级评价	政治素质	5%
		责任担当	5%
		业务水平	5%
		领率执行	5%
		改革进取	5%
		团结协作	5%
		团队建设	5%
		廉洁自律	5%
		贡献度	20%
		工作业绩	40%
	下级评价	发挥员工作用	20%
		重视员工培养	20%
		以身作则	15%
		担当作为	15%
工作创新		15%	
营造良好风气		15%	
专工、主管	上级评价	工作业绩	40%
		责任担当	30%
		业务水平	5%
		高效执行	5%
		学习创新	5%
		团结协作	5%
		系统思维	5%
	下级评价	以身作则	40%
		指导带教	30%
		关怀激励	30%

2. 优化绩效考评的规则和方法

在绩效考核规则的设置上，遵循“本质信任、广泛民主、科学集中、公平机制、正向引导、简便有效”的原则，采取多维度评价方式，由上级评价、同级互评、下级评价三个维度构成，其中以直接上级考评为主，同级和下级的评价为辅助设计评价规则^{表4}，按照“谁负责，谁评价”、“谁了解、谁评价”的原则进行配置。

表4 该厂考评对象的考评主体和权重分配(示例)

考评对象	考评主体	权重
部门负责人	公司领导正职	30%
	公司领导副职	30%
	部门负责人	20%
	本部门一般员工	20%
生产管理部门、职能管理部门专工和主管	部门分管领导	15%
	本部门负责人	55%
	本部门其他中层干部	10%
	本部门一般员工	20%

3. 引入信息系统实现绩效精准考核

一是通过数字化系统建设,引入算法模型和多元化评价方法,解决不同评价人手松手紧、普遍高分、轮流坐庄、老好人、人情分等问题,使考核结果准确合理;二是实现相对匿名,使评价人能够敢于和愿意客观评价;三是评价结果由系统自动生成,降低牵头部门的道德风险;四是使考核数据有效积累,为人事决策提供依据和建议;五是所有参与者在电脑或手机等信息终端进行评价,降低管理成本,提高管理效率。

4. 优化员工绩效考评成绩的核算方式

员工个人绩效考评得分与部门绩效考评得分按规定比例挂钩,得出员工最终绩效考评得分。其中,生产执行部门员工的绩效考评得分还要与所在班组的绩效考评得分挂钩。同时,引入23项员工绩效考评结果否决条件,如:发生设备一类障碍的直接责任人,不能评为优秀;发生一般设备事故的直接责任人,应当评为不称职等。

(三) 重塑薪酬发放体系

1. 优化员工绩效工资向生产一线倾斜

优化部门系数,增设岗位系数。将部门月度绩效考核制度中的基础分倾斜系数调整到薪酬制度。调整后,同职级生产岗位月度绩效工资比管理岗位高20%。配合员工岗位职级跨度的调整,增设岗位系数,职级相同,岗位难度和责任不同,员工绩效工资标准不同。岗位系数根据岗位所承担的风险和责任大小确定。部门系数根据部门所承担工作任务的难度和对公司绩效的影响程度确定。

2. 优化员工绩效工资的核算方式

员工绩效工资与员工职级薪档挂钩。进一步拉开同职级不同绩效表现人员的薪酬差距,同职级人员,薪档越高,薪酬标准越高。员工月度绩效工资的发放为“基数固定,总额动态调整”,解决公司月度绩效考核结果与员工月度收入无法同向联动的问题。中层干部绩效工资采用“月度预发放、年度清算”的方式发放。年底根据个人年度绩效考核结果确定绩效工资的实际额度后,兑现剩余部分。年度考核不合格的不发放当年绩效工资。

3. 建立以绩效考核为核心的薪酬调整机制

强化年度绩效考核结果对员工当年度薪酬分配的应用。根据考核分值确定考核系数,进一步拉开不同绩效考核结果人员的薪酬差距。绩效系数:按清算通知中强化考核结果应用的相关要求,年度绩效评价结果优秀等次绩效系数确定为1.2;称职等次绩效系数为1.0-1.1,根据考核分数排名,在考评集合内按照插值法确定;基本称职等次0.85;不称职等次不发放绩效奖。

(四) 重塑“三支队伍”建设体系

全面谋划企业优秀专家、大国工匠、青年人才培养长效机制,加快战略人才储备。编制印发《“三支队伍”建设管理办法》,建立“选苗-育才-评聘-推举-激励-宣树”全要素全过程人才发现、培养、任用机制,搭建“三支队伍”人才库,压茬培养高水平复合型人才。拓宽专业技术人才、技能操作人才和青年人才职业发展空间,通过项目挂帅攻关、领衔创新课题、技术比武、技能竞赛等方式,选拔培养专家型人才和技术能手、管理标兵。在实践中培养一批高级专业岗位人才,给予相应职级和待遇,鼓励专家工匠在本职岗位上深耕细作、提升本领,营造人才成长无忧环境。

三、改革的实施效果

随着一体化改革的不断深入,充分激发了企业内生动力和员工工作积极性,2023年以来该厂安全生产、经营发展、人才建设实现提速、提质,主要生产指标均创历史最好水平。改革工作的成功应用,推动了该厂“三能”机制更广更深落地,为加快建设更有活力、更高效率的现代新国企提供了坚实机制保障,打造了电力行业改革样板。

[1] 张玉卓. 深化国资国企改革[J]. 国资报告, 2024(9): 9-12.

[2] 夏凡. 完善国有企业收入分配正向激励机制[J]. 中国党政干部论坛, 2020(4): 58-61.

[3] 翁杰明. 国有企业要作推动数字化智能化升级的排头兵[J]. 国资报告, 2020(3): 8-12.

[4] 刘琦. 国企改革发展中如何加强干部队伍建设[J]. 现代国企研究, 2022(9): 81-83.