

杭钢:职级机制打破人才天花板

■ 付石林

在杭钢集团,普通专业技术人员的待遇可以与分厂老总一个样,操作技能工人的月薪贴可以高达4000元。这得益于杭钢集团对普通技术人员和技能工人两个庞大生产群体的高度关注、人才开发和人才职位晋升通道的彻底打开。

两个序列分别设立的四级职位聘任机制,使没有行政职务和管理职务的一般专业技术人员和普通操作技能工人,获得了与高级技术人员一样的职位梯级,赢得了与行政人才、管理人才同样的人才发展和成长空间。

坚持人才开发和人才结构优化,是杭钢集团多年来建设企业核心竞争力的重要着眼点。在前不久召开的2012年集团公司党委工作会议上,把“更加注重人才强企,努力打造人才高地”作为年度总体要求的重要一项,对深入推进人才强企战略和人才开发工作进行了全面部署。明确了以市场经营、技术创新和高技能人才培养为重点,加大内部选拔培养和市场化招聘人才工作力度的工作举措。

而去年年初的2011年集团公司党委工作会议和职工代表大会上明确提出:“着力完善人才评价、流动、激励和保障机制,建立健全专业技术人才和操作技能人才职位聘任和晋升机制。”这是集团公司党委在深入总结“十一五”时期人才开发经验、全面分析“十二五”时期发展局面与目标



杭钢集团和北科大联办冶金工程硕士班学员毕业

任务的前提下,所提出的突破人才开发局面的切入点和根本举措。

去年杭钢集团党委的“1号文件”,就是《关于进一步加强和改进人才工作的意见》。建立健全专业技术人才和操作技能人才职位聘任和晋升机制的工作,就是在那时启动的。

“建立和完善人才职位晋升通道”,是这个文件的重要内容。一方面,要求加强专业技术人才队伍建

设,贯彻执行《集团公司专业技术职位聘任管理办法》,设立专技人员职业发展通道,开展技术主管、技术专家、主任技术专家、首席技术专家等专技职位聘任工作;另一方面,要求大力推进高技能人才队伍建设,制订《集团公司操作技能职位聘任管理办法》,组织开展技师、高级技师、主任技师、首席技师等高技能职位聘任工作,开通操作人员职业发展

通道,全面提升操作人员队伍的整体素质,并且筹备建立集团公司技师协会。

由此,旨在开辟人才职位晋升通道,优化人才结构的新一轮人才开发攻坚,在杭钢集团拉开帷幕。

一年来,杭钢集团在专业技术人才和操作技能人才的开发上,创新了机制,完善了体系,打开了通

功夫,出实招,使绝大多数人能够在企业安居乐业、创业创新。杭钢集团在过去制定的《集团公司技术专家技术主管职务聘任管理办法》的基础上,于去年1月出台了《集团公司专业技术职位聘任管理办法》,健全专技人员职业发展的三层筛选后,有22名合格,合格率为55%。杭钢集团高技能人才考评办公室对考试合格的152名员工进行了审核,符合评审要求条件。评审会上,考评员按工种介绍了参评人员在理论考试、实际操作和论文答辩中的表现情况,考评委员会进行了提问并审议,最终152名员工通过了评审,其中130名通过技师评审,22名通过高级技师评审。

杭钢集团党委领导在评审会上

专业技术职位聘任工作开展之后,去年7月出台了《集团公司操作技能职位聘任管理办法》,组织开展首席技师、主任技师、高级技师、技师等高技能职位聘任工作,开通操作人员职业发展通道,形成了四级职位的企业中高级操作技能职位系统,全面促进操作人员队伍整体素质的提升。在待遇方面,实行职位津贴方式,月薪津贴标准按职位分别为4000元、2000元和400元、200元,形成了完善的技能人才激励系统。

专业技术人才和操作技能人才开发机制的完善和晋升通道的打开,补齐了各类人才开发和人才成长通路的短板,打破了整体人才结构优化的天花板。

指出,经过多年努力,高技能人才评审管理工作日趋规范化,基础更加扎实。今后集团公司将更加重视高技能人才工作,继续加强技能人才的培养、选拔力度,利用所打通的技能人才上升通道,做大高技能人才基数,为集团公司正常生产和提高产品质量提供强有力的技术保障。同时强调,要在总结经验的基础上,紧密结合集团公司各个不同产业、不同专业队伍建设的实际,进一步完善各类人才职业阶梯和薪酬体系,在集团公司形成覆盖各类人才的专业职位晋升通道,从而更好地激励各类人才发挥聪明才智、努力报效企业的积极性和创造性。

从指导思想的贯彻到程序、规则、流程的具体实施,强化了机制建设,丰富和完善了人才开发体系。

才工作的良好环境方面,也都推出了实际举措并取得了长足发展。

在不久前召开的杭钢集团党委工作会议和职工代表大会上,杭钢集团董事长、党委书记李世中和总经理汤民强突出强调“着力提升人才资源能力建设水平和员工幸福指数”。会议要求,“加强人才队伍建设,深入实施人才强企战略,落实‘十二五’人力资源工作意见,统筹推进以经营管理人才、专业技术人才、党群工作人才、高技能人才为重点的人才队伍建设。”会议对人才工作提出了具体要求,完善人才梯队培养和培训制度,鼓励开展自主培训、网络培训、岗位轮训和素质提升活动;加强各级管理人员专业管理知识培训,进一步提高各类人才的思想素质、操作水平和管理能力。加强人才服务工作,关心人才工作、学习和生活,大力营造支持人才干事创业的良好环境,着力解决制约人才发展和作用发挥的突出问题,确保人才育得出、引得进、留得住、用得好。会议还特别强调:“完善不同序列员工成长成才制度,充分发挥技术专家和技能人才的作用,让更多优秀人才脱颖而出。”

我们有理由相信,经过去年以来优化人才结构,建立健全人才晋升通道的重要举措,杭钢集团今年的人才开发工作将更加深入,步上新的台阶。

论道



以全员人才观 统领人才强企战略

■ 付石林

“没有人才与非人才的区分,只有职位与岗位的区分”

企业的人才意识,必须避开几个误区。一是只强调引进人才的误区。其实,激活存量人才资源是人才开发的基础、前提和人才开发能力、水平的根本标志,只有在充分激活存量人才基础上的引进人才,才富于价值和意义。自己的人才都不能发现和无法成长,遑论引进人才。另一方面,激活存量资源的过程,也是企业增强人才意识、创新人才机制、打造人才环境的过程,完不成这样的过程,没有这样的意识、机制、环境,空降了人才,最后还会飞走。打造梧桐树的能力,是必须的。

二是单纯人才量的误区。人才是有价值的因而也有价格,需要人力资本投入,而人力资本状况取决于企业整体发展状况,三者必须匹配。没有不计成本的单纯的人才总量的增长。另一方面,人才的待遇,不是一个人几个人一部分人的事,必须与全员分配机制匹配,没有人才与非人才的区分,只有职位与岗位的区分,是为全员激励系统。如果整体人力资源成本长期超标,企业就失去了经济组织的性质。

三是人才绝对化的误区。人才是个相对的概念,没有绝对的人才。只有在合适的岗位、合适的目标任务、合适的体制机制与环境的状况下,才能够产生人才。推而广之,人才也不是几个人的事,全部的人力资源开发都应该具备这样的认知,在努力建设体制机制和人才环境的同时,努力把每个员工放到最适合的岗位、制定最合适的目标任务,使每个人都成为岗位人才,是为全员人才观。

“企业文化终极目标,是使每个员工才智、激情得到最大释放”

当然,从管理科学角度,全员人才观涉及资源价值认知能力、组织再造和管理模式再造能力。这些能力也恰恰是企业发展与竞争的核心能力。许多企业家都把企业文化挂在嘴上,其实,没有离开这些核心能力的所谓文化。企业文化终极目标,是使每个员工才智、激情得到最大释放,而前提是岗位、目标任务、体制机制与环境,这些前提性条件的科学、建设,依托于价值认知、组织再造和管理模式再造。

杭钢集团建设普通技术人员和操作技能员工人才晋升通道方面的建设,在明确企业内外部发展状况和增强危机意识、发展意识方面,在着眼于激活存量人才和人才开发机制创新方面,在树立全员人才观和以创新思维统领人才强企战略方面,都给我们提供了重要启示。

杭钢集团的人才开发,除了应对行业、市场、产品日益激烈的竞争形势的普遍意义,还有着自身的特殊背景。作为优特钢比例达85%以上的精品生产企业,要实现产品的持续创新产品的领先能力;作为给我国最发达的江浙地区机械加工产业集群配套的钢材供应商,要确保以产品质量稳定赢得长期品牌优势;作为钢铁业规模较小和地处内陆发达区域运输及人力资源成本丧失比较优势的企业,要消除竞争压力赢得低成本运营——这种特殊局面和这些自身特征要求,制胜于市场竞争,不仅要比拼管理人才、研发人才、营销人才,而且必须形成全员人才观,使每一个参与者、每一个操作工都具有人才意识,并且被企业视为人才和具有通畅的晋升通道。

这是应对竞争的现实需求,也是长期人才开发的战略着眼点和立足点。

“奖励不是人才待遇的主体方式和基本方式”

企业传统的人才成长领域,要么行政管理、要么经营管理、要么技术管理,进入这些序列的人才,职位和待遇可以持续攀升,通道畅通,直至可以攀上企业职位和待遇的顶峰。而对那些序列之外的普通技术人员和操作工人两个群体而言,虽然也有各种激励政策、方式,但都构成独立的人才开发系统,没有从低到高的人才成长与晋升的系统通道。甚至很难从人才开发的视角衡量相关的激励政策和方式,激励带有更多的奖励意味,更多地着眼于表现与特殊贡献,而不是立足于待遇与职位的匹配、待遇与职位价值的匹配。

缺乏人才职位作为人才价值的评判因素,也就是缺乏人才价值的固化方式,由此而来的激励,属于对表现与贡献的奖励。而奖励不是人才待遇的主体方式和基本方式。人才价值通过职位固化之后,其待遇只是与职位价值的正常匹配,是机制生成的。在此前提下的奖励,是对超出职位价值部分的认定与认可,不是普遍的和对主体的待遇实现方式。

“践行全员人才观,给予员工人才方式的尊重、认同和培养”

企业的使命,是创造利润,履行使命的方式和过程,是制胜于市场竞争。而竞争能力的形成,是一套复杂的系统工程。恐怕没有企业不认同人才强企的理念,然而,人才强企不仅是理念、认知和态度,更是一种能力。对这种能力构成支撑的,是体制机制尤其人才开发机制的创新,是企业文化尤其人才环境的建设。说到底,是一种市场化背景下的以市场化标准为根本统领的企业综合创新能力。

杭钢集团作为具有半个世纪发展历史的大型国有企业,能够不断挣脱传统思维和方式的影响,以全员人才观创新人才开发机制,突破人才强企的战略瓶颈,其创新思维的力度,难能可贵。

产业工人是大型制造加工企业的基本力量、主体力量和中坚力量,给予“蓝领”以人才成长机制、方式和通道,是对这个群体力量应有的认知、认定方式,也是对人才竞争“蓝海”的发现、开发。杭钢集团的经验,也具有差异化竞争方面的意义。

开辟 人才职位晋升通道

长期以来,杭钢集团党委坚持大力开发人才资源,走人才强企之路,制定出台了一系列引人、育人、留人、用人制度和政策,在创新选用方式、改进评价办法、拓宽成才渠道、强化激励约束等方面进行了积极探索,取得了良好成效。

面对“十二五”时期更加复杂的发展环境和更加宏伟的发展目标,他们认为,进一步充分认识人才在企业改革发展中的关键性作用,坚持大力开发人才资源,坚持走人才强企之路,是深入贯彻落实党的十七大精神和科学发展观,实现企业可持续发展的必然要求,更是事关企业平稳较快发展的关键。在这样的思想指导下,他们强调,在“十二五”时期,集团公

完善 人才开发体系

杭钢集团党委认为,在经营管理人才、党群工作人才、专业技术人才和高技能人才的整体人才结构中,后两个方面的开发,既关系到整体人才结构的优化,本身也带有较强的创新意义。因此,其机制和系统建设提供了制度化、规范化尤其重要。

本着这些认识,杭钢集团在出台的两项制度中,从适用范围、岗位职责到聘任条件、职责、办法、考核、待遇等方面,做了详细规定,为人才开发的机制建设和系统建设提供了规范化的制度基础,为制度的实施提供了切实可行的保障。

专业技术职位聘任文件下发后,杭钢集团首先对主任技术专家评审工作进行布置,组织成立专家评审组,设冶炼、轧钢、矿物材料、机电仪器等4个专业评审组,对评审的程

赢得 人才强企局面

杭钢集团董事长、党委书记李世中认为,人才是决定杭钢集团前途命运的关键因素,“十二五”期间,杭钢集团要有效化解转型升级倒逼压力,加快企业发展方式转变,顺利完成年销售收入超1000亿元、利润30亿元的奋斗目标,必须牢固树立人才优先发展的理念,深入实施人才强企战略,理清人才工作思路,创新人才工作机制,破解人才工作瓶颈,努力打造一支高素质人才队伍,牢牢确立人才竞争比较优势。

在人才开发方面,杭钢集团党委一直坚持人才强企战略,进入“十二五”时期之后,针对更加复杂的发展环境和更加艰巨的发展任务,他们认为,只有更加注重人才战略,只有站在更高的层面认识人才的作用和价值,建设全方位的人才开发意识和工作体系,才能适应外部环境的变化和自身发展的需求。这是杭钢集团人才开发工作的基本点和立足点。

因此,他们在去年党委“1号文件”中确定了这样的指导思想:以邓小平理论、“三个代表”重要思想为指导,以科学发展观为统领,坚持党管人才原则,坚持以人为本,以创新人才工作机制为动力,以强化人才激励为突破口,全面实施人才强企战略,加强人才能力建设,加快人才结构调整,优化内部人力资源配置,积极利用外部人才资源,为将集团公司建设

成“核心竞争力强、创新应变力强、企业凝聚力强、社会影响力强、持续发展力强”的大型现代企业集团提供坚强的人才保证和智力支持。

同时,明确了目标任务:建立和完善人才晋升通道,精心打造高素质的经营管理人才、党群工作人才、专业技术人才和高技能人才队伍,积极探索人才引进、使用和培养与人才激励的新方法、新措施,努力建设一支专业齐全、结构优化、素质优良、梯次合理,能满足企业持续发展需要的人才队伍。

并且提出了新的人才工作的基本要求:以改革创新的精神完善人才工作机制,最大限度地调动和激活现有人才的积极性和主动性。坚持党对人才工作的领导,努力形成鼓励人才干事创业、支持人才干事创业、帮助人才干事创业的环境和条件。坚持品德与能力一起抓,促进各类人才健康成长,确保人才队伍结构不断优化,整体素质显著提高。坚持把知识、能力(技能)和职业素养作为衡量人才的主要标准,不唯学历,不唯职称,不唯资历,不拘一格选用人才。

在这样的指导思想、目标任务和基本要求之下,他们在突出建立健全专业技术人才和操作技能人才成长机制和晋升通道的同时,一方面,努力抓好经营管理人才队伍建设,把经营管理人才视为企业先进生产力的

主要开拓者和创造者,视为支撑企业做强做优做大的最关键因素之一,突出抓好二级单位党政主要领导的能

力建设,不断提高把握大局和应对复杂局面的战略决策能力、总揽全局能力、经营管理能力、开拓创新能力;以提高专业化、系统化管理能力为重点,着手培养和逐步引进战略管理、行业分析、投融资、金融证券等方面的研究类、财经类专业紧缺人才,抓紧培养和引进项目建设、钢铁产业延伸、新兴产业等运营管理人才。同时,采取举办管理人员研修班、专家专题

讲座、高层次重点培训、政研会和企业行业协会的管理论坛等各种方式,实行经营管理人才的专题培训和岗位轮训,全面提升经营管理队伍的整体素质。

另一方面,进一步重视党群工作人才队伍建设,把党群工作人才视为打造国有企业独特竞争优势的一支重要力量,重点加强对党群工作人员政治理论、市场经济、法律法规等知识的培训和实际工作锻炼,熟悉企业生产经营各环节主要工作,实现一岗多能、一专多能,培养复合型人才,逐步形成一支具有丰富党务工作和群众工作经验的精干、高效、新型的党群工作人才队伍。

与此同时,在加大人才引进力度方面,在优化人才的使用、评价与激励机制方面,在加强组织领导营造造