

技能人才评价体系的优化提升思考与实践

李振艳

中石化(天津)石油化工有限公司

摘要: 本文结合技能操作人员评星定级的实践,从技能操作人员队伍建设、岗位设置、能力提升、激励考核等方面面临的实际问题出发,着眼于“评星定级”对员工能力提升、绩效行为改善的价值,在项目实践的基础上,提出将队伍结构调整、人才培养、资源建设、激励考核应用到评星定级评估之中,通过建立具体、明确、可操作的人才成长路径,使评星定级与绩效改进有效结合,以切实提升技能人才队伍能力水平。

关键词: 人才成长路径; 资源建设; 评星定级

【DOI】10.12252/j.issn.2096-6288.2022.06.233

企业技能操作人员队伍的能力基础参差不齐,能力提升的意愿、积极性高低不均,开展评星定级,清晰技能人才的成长路径,有利于促进人才队伍建设,激发人才队伍积极活力。由于评星定级门槛不高,很多企业也在实施各种星级认定,将人群划分为不同等级,给予一定奖励,对人员的能力提升起到了一定的推动作用。但往往为了评星而评星,缺乏顶层设计和整体规划,使评星定级浮于表面流于形式。因此,评星定级要发挥指挥棒作用,通过统一用人标准、评价标准、执行标准,从而衡量技能人才的能力水平,辅以相应的机制,切实营造“星级能上能下、岗位能进能出、薪酬能升能降”的良好氛围,从而切实提升人工效能。

一、评星定级标准化提升研究的背景

评星定级在天津石化公司炼油部、化工部、烯烃部、水务部等作业部都有实施,做法各有特色,但星级评定标准各异,虽一定程度上调动了技能操作人员参与培训学习的积极性,但各作业部考核激励手段各异,技能操作岗位人才成长路径、星级评定标准、薪酬激励机制有待完善。

(一) 用好人才这个第一资源的需要。

公司九届二次职代会报告中指出,公司南港片区建成投产后,新旧动能必须进入转换区间,有序接替,人才队伍建设方面亟须业务纯熟、技能过硬的现代产业工人。公司提出必须用好人才这个第一资源,进一步激发干部员工中蕴含的潜能活力,努力锻造一支担当重任、素质优良、能征善战的干部员工队伍。

(二) 畅通技能人员成长通道的需要。

党委党校六届二次职工代表大会工作报告提出“探索评星定级的整合和优化”要求,规范“五懂五会五能”、星级、岗位、薪酬连通互动的内容和标准,促进一线员工不断提升操作技能,推动职工由“要我学”向“我要学”转变,重塑人才成长路径,激发员工不断加强学习培训、钻研技术、提升操作技能的热情,促进内

操系统化、外操区域化,更好的为公司的发展提供人才支撑。

(三) 评星定级标准化提升的需要。

通过全面梳理机构、岗位、定员,发挥“三定”基础作用,清晰技能人才、青年人才成长路径,大力开展评星定级,完善薪酬激励分配,培养复合型人才,促进人才队伍结构更加合理,人才发展更具活力,满足企业转型发展人才需求,确保“三定”眼光科学长远,“三基”工作持续夯实,“三能”机制有效运行,人工成本利润率达到集团公司先进水平,助力天津石化成为中国石化最具活力的人才中心。

(四) 提升人力资源整体效能的需要。

推动实现国内一流自备电厂建设,离不开人力资源效能的整体提升。通过全面梳理机构、岗位、定员,分析技能操作队伍性别、年龄、文化程度、职业技能等级现状,核算定员、人工成本等关键数据,实施评星定级工作,进一步挖潜内部驱动力,提升系统操作能力,高水平统筹规划装置定员标准和实际用工总量,实现岗位和定员“双减”,促进人工成本利润率进入集团公司先进行列。

(五) 企业“煤改气”转型发展的需要。

进入“十四五”时期,“双碳”时代下的燃煤锅炉将逐步退出,电力体制迎来“里程碑”式的改革,“煤改气”转型发展迫在眉睫,复合型人才仍需加快培养。通过“同装置、跨岗位”“同专业、跨装置”“同区域、跨专业”的“三同三跨”培养模式,推动职工由“要我学”向“我要学”转变,促进内操系统化、外操区域化,满足燃气电站建设人才需求,为转型发展积蓄人才力量。

二、评星定级标准化提升研究的设计思路

由于评星定级在天津石化公司多家单位已有实施,在对比各家特色做法后,项目组提出要抓住当前公司“三定”工作时间窗口,抓住热电部建设燃气电站这个

发展机遇，在分析热电部现有技能人才队伍结构的基础上，进一步畅通技能操作人员的成长通道，重塑人才成长路径，建立薪酬改革激励办法，切实提升员工内驱力。

（一）形成技能人员队伍调整计划

分析技能人员队伍性别、年龄、文化程度、职业技能等级现状，预测十四五期间技能队伍减员补员趋势，提出技能人才队伍结构调整计划，进一步内部挖潜，提升系统操作能力，实现岗位和定员“双减”。

（二）重塑人才成长路径。

系统规划技能人才成长通道，重塑职业技能等级、岗位任职资格、技能操作序列职位、岗位晋升之间的联系，建立横向贯通、纵向晋升机制，确保人才培养培养体系有效运行。开辟星级通道，明确准入条件，加快人才技能水平横向发展、纵向提升速度，实现超频加速。

（三）建立评星定级考评机制。

设置星级岗位，明确岗位级别与星级比例的设置，优化考评方式，逐岗取证定星，在最高星级增加能力评估。建立星级“能升能降”激励机制，每年进行一次评定，打造“同装置、跨岗位”“同专业、跨装置”“同区域、跨专业”轮岗模式，创新轮岗操作。

（四）创新薪酬激励模式。

完善薪酬模式，应用评星定级结果，增加“能力工资”单元，从“基本薪酬+绩效工资”模式升级为“基本薪酬+绩效工资+能力工资”新模式，直观体现员工工作能力和业绩。对标薪酬水平，创新运行机制，推进评星定级与薪酬“能增能减”硬挂钩，实现“星增薪增、星降薪降”。

（五）重塑人才成长成才路径。

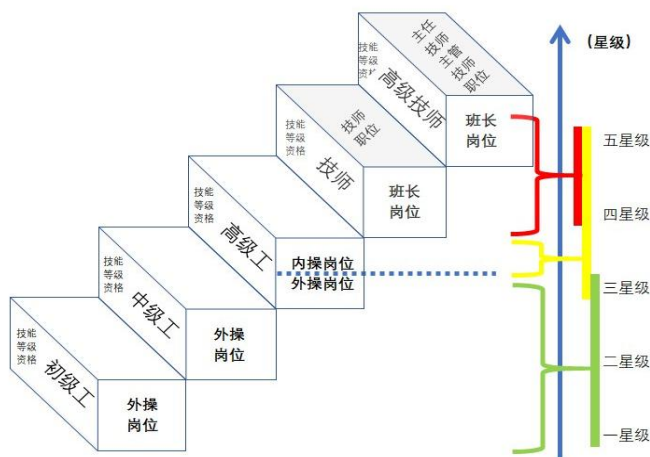
1. 明晰准入条件。前置基本条件，确保星级岗位水平含金量。根据学历、工作经验、本岗位工作年限等条件的重要程度分别赋予不同分值，合计得分作为准入条件。将近三年个人绩效作为理论考试破格依据，激励员工干事创业热情。

2. 开辟星级通道。设置星级岗位，加快人才技能水平横向发展、纵向提升速度。根据车间分级规则，锅炉、汽机、电气车间最高评定至五星级，除尘脱硫车间最高评定至四星级，燃料车间最高评定至三星级。

三、标准化评星定级的实施

（一）划分星级等级，设置星级比例

根据《天津石化“生产装置安全长周期运行”竞赛考核方案文件》中的分级规则规定，热电部锅炉车间、汽机车间、电气车间属于B类车间，除尘脱硫车间属于C类车间，燃料车间属于D类车间，锅炉、汽机、电气车



星级通道设置示意图

间最高评定至五星级，除尘脱硫车间最高评定至四星级，燃料车间最高评定至三星级。

（二）一线员工操作技能不断提升

以评星定级为牵引，以副班学习、“六项训练”为抓手，开展自主学习、集中学习、师带徒培养等形式多样的培训培养，持续不断提升全员操作技能，促使员工从“要我学、要我练、要我考”向“我要学、我要练、我要考”转变，打造一支理论扎实、技术过硬、素质优良的技能人才队伍。全年共产生四星级系统操作员25人、三星级系统操作员40人、二星级系统操作员20人，选拔出12名优秀员工评定为见习班长（运行工程师），技能操作人员任职资格取证/复审通过率达到100%，认定高级技师2人、技师2人、高级工1人，中级工17人。

（三）配置星级岗位培训资源

在评星定级实施前，培训培养工作的重点是培训培训资源建设，一方面要建设与星级岗位配套的培训、考试资源，将原有小岗位的培训矩阵题库升级为大岗位的“五懂五会五能”手册、题库、课件，借助公司培训平台升级带来的功能提升，优化员工的自学自考学习流程。另一方面持续开展课件开发，开展视频课件开发培训，促进“五懂五会五能”手册内容视频化呈现，上传到对应知识点，方便员工自学。

（四）开展星级岗位培训培养

以评星定级为牵引，以副班学习、“六项训练”为抓手，开展自主学习、集中学习、师带徒培养等形式多样的培训培养，持续不断提升全员操作技能，促使员工从“要我学、要我练、要我考”向“我要学、我要练、我要考”转变，打造一支理论扎实、技术过硬、素质优良的技能人才队伍。

在评星定级实施前，培训培养工作的重点是培训培训资源建设，一方面要建设与星级岗位配套的培训、考试资源，将原有小岗位的培训矩阵题库升级为大岗位的

“五懂五会五能”手册、题库、课件，借助公司培训平台升级带来的功能提升，优化员工的自学自考学习流程。另一方面持续开展课件开发，开展视频课件开发培训，促进“五懂五会五能”手册内容视频化呈现，上传到对应知识点，方便员工自学。全年编制手册107.69万字，开发题库11991道，开发视频课程60个。

（五）开展星级评定

定星考评。各岗位起步星级的评定按照公司统一组织的年度任职资格考评成绩确定，考评内容为本岗位“五懂五会五能”。考核方式分为理论（机考）和实操。初次考试合格即取得准起步星级，初次考试不合格或补考合格的不予评星定级。在考评周期内发生岗位变动的，须重新参加上岗考试，考试合格后定为该岗位准起步星级。

升星考评。升星考评内容为本岗位“五懂五会五能”。采取组织需求与个人意愿相结合的方式，车间根据安全生产需要和员工队伍情况，设置星级岗位矩阵，员工自愿申请提升，通过考评达到上岗条件后取得相应星级。

星级操作员考评每年进行一次，周期为12个月，结果应用在一个周期内，次年重新评定。

（六）星级薪酬激励

根据不同车间、工作任务重要程度和幅度及星级划分的不同确定标准额度。其中一星级无薪酬激励。星级确认后按月进行星级激励。因个人原因出现车间级事故，取消当月星级激励，出现热电部级及以上事故，或在事故中负主要责任（直接责任），取消星级激励。不服从车间人事安排进行轮岗工作的，取消星级激励。

四、评星定级标准化提升研究特色

（一）体现统筹规划系统设计。提前谋划，着眼于未来大岗位建设五懂五会五能矩阵、题库，以评星定级为引领，撬动“三定”“人才通道”“薪酬”等方面改革，构建“1+3”运行模式，促进员工素质显著提升，三定水平持续优化，人才通道大幅拓宽，薪酬改革实质推进。

（二）体现“三能”机制有效运行。创新薪酬激励机制，将薪酬机制从“基本薪酬+绩效工资”提升为“基本+绩效+能力薪酬”，厘清、完善、试行评星定级（薪酬等）激励办法，突出星级能上能下，岗位能进能出，薪资能升能降，动态调整。

（三）体现党的“三基本”与“三基”工作高度融合。压实党支部书记培训、稳定工作责任，树立“以人为本”的思想观念，多渠道引导员工全方位理解和掌握评星定级考评方案，坚持“胜任多岗、薪酬倍增”理

念，努力做到人尽其才，促进员工素质不断提高。

（四）体现智库支持作用发挥。项目组由人力资源部、热电部、党委党校多方构成，工作经历包含技能人才评价、岗位管理、薪酬管理、培训管理、综合管理、培训师等各岗位人员，更是得到公司人力资源管理者、中心主管领导的指导，共同进行方案构建、培训培养、资源配置、评定实施等进行全程研讨、推演和优化，整体方案得到公司主要领导的认可。

五、系统操作员培养方案实施效果

（一）一线员工操作技能不断提升。

以评星定级为牵引，以副班学习、“六项训练”为抓手，开展自主学习、集中学习、师带徒培养等形式多样的培训培养，持续不断提升全员操作技能，促使员工从“要我学、要我练、要我考”向“我要学、我要练、我要考”转变，打造一支理论扎实、技术过硬、素质优良的技能人才队伍。全年共产生四星级系统操作员25人、三星级系统操作员40人、二星级系统操作员20人，选拔出12名优秀员工评定为见习班长（运行工程师），技能操作人员任职资格取证/复审通过率达到100%，认定高级技师2人、技师2人、高级工1人，中级工17人。

（二）星级岗位培训资源日趋完善。

在评星定级实施前，培训培养工作的重点是培训资源建设，一方面要建设与星级岗位配套的培训、考试资源，将原有小岗位的培训矩阵题库升级为大岗位的“五懂五会五能”手册、题库、课件，借助公司培训平台升级带来的功能提升，优化员工的自学自考学习流程。另一方面持续开展课件开发，开展视频课件开发培训，促进“五懂五会五能”手册内容视频化呈现，上传到对应知识点，方便员工自学。全年编制手册107.69万字，开发题库11991道，开发视频课程60个。

（三）“三能”机制有效运行。

创新薪酬激励机制，将薪酬机制从“基本薪酬+绩效工资”提升为“基本+绩效+能力薪酬”，厘清、完善、试行评星定级（薪酬等）激励办法，突出星级能上能下，岗位能进能出，薪资能升能降，动态调整。

参考文献

- [1]李文文, 杨鹏飞. 基于岗位胜任力模型的呼叫中心人才评价体系构建[J]. 企业改革与管理, 2018(12): 83-84.
- [2]白剑鑫. 略谈激励制度在事业单位人力资源管理中的应用[J]. 现代经济信息, 2016, 05: 25.
- [3]姜庆伟, 黎炜. 高职院校人才工作评价指标体系构建研究[J]. 中国职业技术教育, 2018(18): 77-79+96.