

改变“一个人干几个人看”人浮于事的局面

“活薪酬+下沉式培训”为企业注入新活力

阅 读 提 示

不断优化员工配置方案,让传统的小工种作业变为大工种、区域化作业,通过收入杠杆“撬动”职工提升技能的积极性,企业技能培训从原来的“企业主导”变为“职工主导”。

能,而区域化作业是在一定的生产界限内,打破岗位界限,一个人完成多个岗位的生产任务。

“我们对制造部原有的5个作业区的业务流程进行了重新梳理,按照整合相同职能的划分模式,使业务流程更清晰。”西南铝挤压厂制造部相关负责人告诉记者,制造部是公司挤压厂的主要生产单位,该部通过优化组织架构,整合业务流程,成功实现了大工种、区域化作业。

制造部的多名老职工表示,以前,他们只需要熟悉自己岗位的技能即可,平时很少与其他工种产生联系,但公司推行大工种和区域化作业后,大家只能利用业余时间学习新技术,否则根本不能适应生产需要。

尽管大工种、区域化作业让西南铝改变了以往人浮于事的局面,但由于薪酬分配制度未从根本上得到改变,不少职工产生了“多学一门技术只是为了保住饭碗”的消极观念。

为此,西南铝在员工配置改革初获成效的基础上,又着手打破职工收入的“平均主义”。

全面推行量化考核

“自从公司打破‘大锅饭’实行‘活薪酬’后,职工参加培训的积极性空前高涨,每个

职工都在努力学技术、搞生产。”西南铝熔铸厂熔铸四部主任王洪刚这样形容改革实施后的变化。

王洪刚说,熔铸厂富余人员较多,职工收入水平偏低,长期的“平均主义”让很多员工存在安于现状的思想。

2018年,熔铸厂实施了薪酬改革,以推进“市场化、按劳分配”为基准,以产量为“标尺”,全面推行量化考核,让收入与劳动付出直接挂钩,使职工薪酬分配随产量、质量、效益浮动调节。

“刚推出量化考核的时候,一些职工还有怨言,但一段时间后,当他们看到工资单的变化时,所有的怨言都没了。”王洪刚坦言,一年后,很多职工不仅收入有所增加,还成了“一专多能”的技术人才。

今年45岁的刘渝是熔铸厂的一名铸造工,最近两年,他已经有几个月的收入过万元,这在以前是想都不敢想的事。

刘渝说,薪酬改革实施后,他先后掌握了三个工种的操作技术,厂里的主要岗位他都能胜任,现在每个月的收入大幅增长。

西南铝压延厂综合办主任孙林表示,近5年,压延厂的生产规模增长了54%,生产效率的提高,一方面说明企业管理不断优化,另一方面也表明,技术工人技能水平得到大幅提升,并发挥了“反哺”效应。

员工能进能出,职务能上能下,待遇能升能降

从“等着看”变“抢着干”

为充分调动企业广大干部员工干事创业积极性,释放国有企业持续创新活力。新疆生产建设兵团第十二师国有资产经营(集团)有限责任公司(以下简称“国资集团”)立足“管理人员能上能下”,扎实推进任期制和契约化管理,打破了国有企业领导人员任用管理“铁饭碗”,不断加强人员总量调控和结构优化,确保改革工作的平稳推进。

根据集团起草制定的《十二师国资(集团)公司经理层成员任期制和契约化管理办法》《十二师国资(集团)公司任期制和契约化管理经理层成员岗位聘任协议》等文件内容,国资集团面向社会公开选聘集团公司及权属企业经营层37人,并且确保人员全部签订任期制和契约化管理协议书,同时,二、三级企业经营层市场化选聘比例达到了70%。

记者了解到,自2018年以来,国资集团严格控制内设机构及人员数量,将原本的7个部门改制为5个部门,进一步优化了部门职能,同时,将本部管理岗位编制由原本的57人优化为42人,实现了企业管理层级基本控制在三级以内。

目前,国资集团本部及19家二级权属企业(含托管企业)“六定”工作全部完成,企业市场化用工率100%,权属企业绩效工资占总薪酬比例超50%以上,经营层成员任期制和契约化管理全面推行,二、三级企业经营层市场化选聘比例及契约化管理签约率全覆盖,业绩考核和薪酬分配“指挥棒”作用有效发挥,全员工作效率显著提升。

“师属企业畅通员工进出通道,累计发布19批次招聘公告,招聘财务、金融、工程技术等专业人才223人,建立‘择优增量、盘活存量、退出余量’的员工总量调控机制,统筹劳动合同制、劳务派遣制等用工方式,有效提升用工效率。”十二师财政局(国资委、金融办)党委副书记、国资委主任邵军歌介绍,通过企业内部转岗、劳务输出、培训再就业等方式,目前已平稳安置富余员工1726人。

作为十二师唯一一家上市企业,中国奶业20强成员单位,新疆天润乳业股份有限公司将全面预算管理、薪酬总额管控与单位效益改善、生产经营指标完成情况等因素挂

“企业主导”变为“职工主导”

“活薪酬”制度让西南铝职工掀起争当“一专多能”型工人的热潮,企业技能培训也从原来的“企业主导”变为“职工主导”,即培训内容由职工说了算。

“我的岗位主要负责产品的收尾工作,属于生产程序的末端。”今年25岁的栗红儒是西南铝挤压厂的一名精整工。2019年末,西南铝与西南铝技工学校签订了《企业新型学徒制培养协议》。栗红儒得到这一消息后,第一时间报了名,2020年上半年,他化身为技校的学生。受疫情影响,栗红儒主要在线上学习相关理论课程。

栗红儒告诉记者,理论学习一共有120个课时,学习结束后,要参加学校组织的理论考试,再参加厂里组织的实操培训及考核,两项考试都通过后,才能拿到技能等级证书。

“职工学习什么样的技能都是他们根据自己的意愿和岗位需求选择的。”西南铝人力资源部副主任陆福滨说,在学习过程中,学校为学员指派专业的理论老师,承担学校教学任务,学员所在单位的高技能人才担任实践导师,以“导师带徒”的方式进行实践教学,学员在学校有班主任,在厂里有“教育员”,两人形成“AB角”,以确保教学计划顺利实施。

与此同时,西南铝还对学校培训教材进行梳理,并组织专家编写内部培训教材或课件。

得益于这种“下沉式”培训模式,栗红儒拿到了挤压工的职业资格证书。此后,他在精整工、挤压工两个岗位上均有出色表现。如今,栗红儒已是该厂一个12人班组的班组长。

钩,健全各类骨干人才按业绩取酬的弹性分配机制,最大限度发挥“薪酬杠杆”效应。

“改革前,营销人员薪酬分配缺少激励性,人员流动较为频繁。改革后,新的薪酬绩效激励机制执行,收入与个人销售业绩挂钩,干得好工资涨得多、涨得快。”天润乳业子公司新疆天润乳业销售有限公司(沙区)销售主管李金凤说。

不仅是天润乳业,十二师围绕收入能增能减,加强师属国有企业负责人业绩考核,制定下发《十二师国有企业负责人综合考核评价办法》,按照契约实行薪酬与经营业绩相挂钩的差异化薪酬分配办法,合理确定基本年薪和绩效年薪,并推行差异化薪酬管理机制。按照“一岗一薪”要求,制定五级7档宽带薪酬体系,根据企业资产规模、经营绩效、营业收入等指标进行企业分类划级,合理拉开薪酬分配差距。

此外,还在技术一线实施协议工资制、项目工资制;在销售一线实施提成工资制;在生产一线实施计件工资制,引导员工从“要我干”变为“我要干”,从“等着看”变为“抢着干”。

中国机器人市场规模占全球近40%

事件:9月13日,第六届世界机器人大会在北京闭幕。闭幕当天发布的《中国机器人产业发展报告(2021)》预测,2021年,全球机器人市场规模将达到335.8亿美元(约合人民币2165亿元)。工业机器人、服务机器人、特种机器人的占比分别为43%、37%、20%。

点评:作为“制造业皇冠顶端的明珠”,机器人的研发、制造、应用是衡量一个国家科技创新和高端制造业水平的重要标志。近年来,国产机器人行业在核心零部件层面取得长足进步,已陆续攻克减速机、控制器、伺服电机等领域“卡脖子”的难题,核心零部件国产化率不断提升。

不过,从技术层面来看,目前国产机器人在包括操作系统、控制软件、高端控制系统等多方面与国外产品相比,仍有欠缺。对中国机器人产业来说,解决低技术、低品质、低价格、低端应用的“四低”问题,全面提升高精度减速机、高性能伺服电机,以及驱动器和高性能控制器等关键零部件的质量稳定性、产品使用寿命和批量生产能力,将是今后几年的重要发展目标。

蜜雪冰城成立新食品公司

事件:天眼查App显示,近日,大咖国际食品(广西)有限公司成立,注册资本5000万元人民币,经营范围含食品生产、食品销售、食品进出口、货物进出口等。股东信息显示,该公司由蜜雪冰城股份有限公司间接全资持股。

点评:凭借产品的高性价比和接地气的营销方式,蜜雪冰城受到了二三线城市以及小镇青年的青睐,其小面积、低成本、20元以内的客单价、“下沉”等特点也被部分市场人士视为最易复制的快消品商业模式之一。如今,蜜雪冰城的商业版图不断扩大,已在全国多地投资成立了超20家子公司,投资涉及餐饮、农业、供应链、教育科技、投资、国际贸易等多个领域。

当业务模式出现变化或增长面临瓶颈之时,向外投资并购是许多大企业会采取的策略,但另一方面,当它以低价建立起的“草根”品牌形象愈发深入人心,这一标签或许会成为它日后冲击高端市场之路上一大阻碍。如今,不论是国内还是国外消费者都愈发注重产品质量,仅靠营销、低价和扩张很难再让品牌得到进一步发展,这应该是企业在疯狂扩店背后更应注意到的现实问题。

天虹转让旗下便利店

事件:9月15日晚间,百货类上市公司天虹股份的公告显示,其审议通过《关于签订<股权转让意向协议>的议案》,拟对外转让全资子公司天虹微喔100%股权。目前,罗森(中国)投资有限公司有意参与受让标的股权。天虹微喔成立于2003年7月,主营业务为经营连锁便利店,截至2021年6月30日,拥有便利店205家,店铺分布于华南区域。

点评:转让天虹微喔,天虹给出的理由是优化资源配置,聚焦重点战略的发展。作为华南地区老牌百货的天虹百货,近年来除百货业态之外还将触角延伸至多领域,形成了百货、超市、购物中心、便利店四大业态。尽管如此,从近4年的财务数据来看,天虹的业绩增长还是遭遇了天花板挑战。尤其是在2020年,该公司营收和净利润都出现了显著下滑。

有接盘意向的罗森便利店在中国发展势头正旺。按该公司计划,到2025年其在中国的门店将突破一万家。如果可以接手天虹微喔便利,对于罗森而言或许是曲线打开华南市场的策略。不过,在便利店市场竞争白热化的华南,罗森要如何立足和生存,是该品牌将面临的重大挑战。(骆驼)

招才引智,打造“双碳”人才蓄水池

本报讯(记者陈俊宇)“二氧化碳排放力争于2030年前达到峰值,努力争取2060年前实现碳中和。”这是中国对国际社会作出的郑重承诺。在近日举行的国有投资公司面向“3060”共同行动论坛上,国家开发投资集团有限公司党组书记、董事长白涛介绍说,过去5年,国投加快绿色低碳转型,整体划转煤炭业务,退出60万千瓦以上煤电机组,重点发展水电、风电、光伏等清洁能源;到2020年末,清洁能源占比达到63%。组建国投生物公司,积极发展生物乙醇清洁燃料;并购中国水环境集团,组建国投环保投建营一体化平台;投资布局用户侧储能项目,积极推进抽水蓄能、氢能等项目。

实现“双碳”目标离不开人才的支持和保障。在国投总裁助理、国投人力资源服务有限公司董事长孟书豪看来,人才是发展力和核心竞争力,实现碳达峰、碳中和,需要在加大专业低碳人才培养力度的同时,以市场化方式开展多种形式的招才引智活动,积极引进低碳产业领军人才,以载体建设促进3060人才引进开发,以科技项目拉动3060人才引进开发,以产学研合作牵引3060人才引进开发。

记者了解到,围绕碳达峰、碳中和所需关键技术人才,企业加快国家级、省级技术中心、科研中心、区域科技创新园、院士工作站等平台的建设,以团队引进、高新技术开发引进、核心人才带动引进等多种形式,打造3060人才“蓄水池”;开展项目对接、人才培养、技术交流,灵活运用技术合作、聘请顾问、低碳技术成果交易等多种方式引进人才。构建以企业、科研机构为主体,市场化导向的产学研用相结合的产学研联盟,打造合作共赢的协同创新平台,提升人才、技术、管理、资本的效率和效益,推动低碳产业发展。

宁夏银川推行企业“首席质量官”制度

本报讯(记者马学礼)近日,宁夏银川举办了首届“首席质量官”任职培训班,来自全市40余家大中型企业的中高层质量管理人员参加。首席质量官(CQO)是企业中的第一质量人,一般设在企业决策层,经企业法定代表人聘任或主要负责人选拔任命,全面负责企业质量安全工作,创建以质量为核心的企业文化和战略,组织推进高质量发展工作,提升企业质量竞争力。今年起,银川市在工业企业中先行推广首席质量官制度,建筑业、服务业企业试点推行,引导小微企业积极参与,计划到2025年全市大中型企业中推广不少于110家,其中自治区确定的重点产业大中型工业企业推广率达到100%。

据介绍,为确保制度执行到位,银川市出台了相关文件,要求市场监管局牵头发改、工信、文旅等行业部门协同配合,每年确定培育企业及首席质量官目标。同时,将建立首席质量官制度作为企业申报各级政府质量奖等评优或评定项目,以及兑现企业技术、质量、标准化等政府激励政策的必要条件。

本报记者 刘金梦 摄



黄金茧助力共同富裕

9月17日上午,浙江省桐乡市凤鸣街道建胜村,一户村民正在家中采蚕茧。蚕桑业是桐乡的主导传统农业,2019年,桐乡市兴民蚕业专业合作社依托浙江省农科院,引进黄金蚕种120张,免费发放给合作社社员试养。近年来,桐乡市通过“企业订单+合作社+农户”的模式,推动传统农业转型升级,提升了产品附加值,切实增加了农民收入,助力共同富裕。