本版编辑：王保国 版式设计：孙宇娇 | E-mail：f4@studytimes.cn Tel：010—68929803

“四梁八柱”并举 提升人力资源效能

上海无线电设备研究所（以下简称“研究所”）隶属于中国航天科技集团有限公司，长期从事空间无线电设备的研究、设计和制造。全所从业人员1026人，硕士以上占54%；科研人员占79.7%，专职创新研究人员占科研人员比例为21%。对标国际同类一流研究所，研究所的发展战略是建成专业产品具有国际竞争力的国内领先、国际一流的知名专业研究所和科研生产智慧化、经济质量同行领先小型产业集团。实现这个目标，需要以专业强所为核心，坚持将创新驱动作为立所之本，而充分发挥人才效能、提升岗位价值是重要手段。

研究所党委积极研究，将人力资源建设作为提升企业核心竞争力的重要手段，形成了“四梁八柱”的人才管理模式。四梁并举：以选人为先导、以用人为核心、以育人为动力、以留人为目标。八柱支撑：人员去留增强竞争力、岗位匹配增强黏合力、晋升通道增强吸引力、制度规范增强约束力、培训提升增强创造力、核心锻造增强领导力、考核薪酬增强原动力、文化凝聚增强向心力。

主要做法

人员去留增强竞争力。以任职资格为评价核心，提倡企业和个人“双向选择”。企业以“明确标准”为重点，从工作称职胜任的角度出发，建立以结果为导向的技能和行为标准，形成外部招聘、内部流动、干部选拔、退出机制相互关联的人员流动模式，增强人员的危机意识和竞争力。个人以“自我认知”为重点，员工每年从个人角度对于岗位理解、专业匹配性、胜任程度、个人意向等方面进行自我评估，形成去留意向。通过“双向选择”形成“岗得其人”“人适其岗”的良性局面。

任职资格根据研究所的业务策略特点和人员的内在发展规律，提炼出同类人员的能力特征和成功行为特征，形成不同岗位的基本条件、资格标准、参考条件，并以此标准来选择、培训人员，不断提高人员能力，改进人员行为，以提升员工个人业绩，实现企业目标。任职资格强调的重点是：研究所需要什么样的人才，强调研究所的标准；员工“能干什么”，而不是“知道什么”；员工对照提升能力和经过岗位轮换积累经历。“明确标准”强调的是关口前移，对员工入所前、到岗前的工作做细做实，通过性格测评、职业倾向测评等把好入所关。

在退出机制上，充分综合任职资格评价和每年度人员考评、民主测评，对连续2年评定为“基本称职”的员工进行“双向选择”换岗调整，对于仍不能胜任岗位的员工进行淘汰。同时，开展干部轮岗，对于同一岗位任职年限较长的中层干部，综合业绩评价，适时调整，做到能上能下、能进能出。通过健全的退出机制保障用人的有效、公平，进一步增强岗位竞争力。

岗位匹配增强黏合力。在“因事设岗”“最低数量原则”“整分合原则”的“定岗”管理一般性原则的基础上，创新开展“岗位价值分析”，即从经济角度出发，对岗位的定岗、定编、定员、定薪等管理行为的科学性和合理性进行考量和评估。

“岗位价值分析”包含了两层涵义，首先是要对岗位进行投入与产出的岗位费效分析，其次才是通常意义上的“岗位评价”。对岗位开展费效分析能揭示岗位的绝对价值，进而明确岗位存在的必要性；而开展“岗位评价”则能考查岗位的相对价值，进而确定各个岗位的价值序列。

直接产生效益的岗位，主要表现为该岗位产出的产品价值或完成的工时价值。通过两者的比较，可以很直观地得出该类岗位的费效情况，进而依据岗位费效管理原则确定岗位设置的必要性和数量。不直接产生效益的岗位，将岗位的产出效益换成岗位的替代成本，将替代成本与投入成本进行比较。

通过岗位价值分析，研究所形成了由18个影响因素组成的岗位评价表，客观、公正地反映了岗位价值，使岗位评价具有较为严密的科学程序，能有效进行岗位管理，在一定程度上能体现薪资的公平性，不断增强员工与岗位匹配的黏合度。

晋升通道增强吸引力。“分类管理”与“定制路径”相辅相成，绘制人才成长、晋升路径图，明晰方向。通过修订完善研究所科研队伍分类管理制度，进一步明确了职业发展通道划分为：员层、主管层（助理级）、副主任师层、主任师层、副总师层、总师层等6个层级，其中专业工程师队伍依据专业为纲的核心理念，构建了主任师三级制、副主任师、主任师助理的架构，而产品保证工程师也围绕产保体系建设方案，构建了型号、产品、专业产保队伍模式和职业发展通道。与此同时，组织编制了《科技队伍技术职务岗位说明书》，进一步完善了科技队伍的分类管理岗位设置、职业发展通道建设和岗位任职资格体系建设。

管理人员实施非领导职务制度，形成与现行行政职务互为补充的管理人员职业发展通道体系，拓宽管理队伍职业发展路径。并按职业发展通道划分为：员层、主管层、中级层、高级层、资深层，编制形成经营决策人才、管理人才职业发展通道图。

强化技能人才队伍的建设，重点以提升技能人才整体水平，构建航天工匠与高水平技能队伍建设为目标，根据技能人员核心、关键、重要、辅助等工种的不同特点，建立完善由普通工、初级工、中级工、高级工、技师、高级技师和特级技师组成的职业发展序列，同时已技能领军人才及后备队伍培养模式构建高技能人才所级发展通道，并形成技能人才职业发展通道图。

对于核心骨干人才，以“选其所长”“择其所爱”为原则，为“卓越人才”制定不同的发展方向和路线。通过配备高级导师、带领创新团队、岗位挂职锻炼、专题培训、海内外研修等多种手段，实施“雄鹰计划”和“鸿鹄计划”。

“雄鹰计划”旨在培养在专业领域具有一定影响力的学术技术带头人，包括：所级重点项目型号主任师、专业主任师、所级学术技术带头人、院各专业组成员、院级学术技术带头人、集团公司级学术技术带头人、上海市领军人才、各省部级专家组成员、国家级重大项目（课题）负责人等，规模达到100人。

“鸿鹄计划”旨在培养高层次复合型管理人才，包括：重大项目行政和技术负责人、在八院和研究所经营管理中有重要影响力的行政管理人才、经营管理人才等，规模达到50人。

制度规范增强约束力。采用“制度+科技”的方式，不仅加强对员工行为的制度约束，也是提升各项工作的标准化、操作准确性。完备清晰、操作性强的制度体系是提升人力资源效能、确保企业高效运行的可靠保障。近年来，研究所推动制度工作“从建章立制为主”向“建章立制和提升执行力并重”转变，将制度作为规范管理的刚性依据，进一步提升制度执行力。通过精简制度，真正把领导者和管理层从“文山会海”中解放出来，腾出更多的时间和精力去解决实际问题，并逐步形成一套简明清晰、精干高效的制度体系。规范制度审议程序。要注重制度整体功效，按照执行程序规范化、业务操作精细化、具体工作流程化的要求，建立科学规范的管理机制，促进每一个环节间的严密配合和有效制约。

借助信息化手段，提升制度的综合管理效力。传统的制度管理手段面临着制度查询不全、宣传不广、执行情况反馈渠道不畅通等问题。流程信息化固化是提高企业制度执行力的有效手段。通过“制度+科技”，实现管理制度化、制度流程化、流程信息化，逐步实现管理从“人控”到“机控”的转变，确保了内部控制的要求，促进了工作效力和管控效能的双提升。流程管理在企业管理中处于核心枢纽地位，往上可以检验制度体系的完备性，促进制度的落地与执行，形成“制度流程化、流程信息化”的良性融合；往下是业务信息化的必要过程，依托完善、完备的流程体系，从信息集成、过程控制和应用整合三个方面实现业务全过程的信息化管控，促进信息化系统与业务实践的有机融合，实现现代企业管理的科学化和标准化，最终提升人员工作效率。

培训提升增强创造力。创新“三个聚焦”作为教育培训工作的出发点和落脚点，提升职工岗位履职的能力和效力。

聚焦短板。每年针对中心工作的短板、薄弱环节，开展定位到人的主题系列培训。质量方面，对质量问题偶发性人员采取点对点教育，直视问题，直击痛点；对质量问题通报人员在点对点教育的基础上，进行举一反三，以由点到面的方式，编制成案例，形成案例教育予以警示。

聚焦引领。加强研究所内专家库的建设与动态维护，为科研成果培育、自培研究生培养、新人带教等方面提供强力保障。研究所内拥有一支由国家百千万人才层次专家领衔、集团公司学术技术带头人、上海市专业技术领军人才、院学术技术带头人为核心组成的专家团队，对于每一类人才的培养都明确工作内容、工作步骤，有的放矢开展工作，并形成一套固有机制。如在自培生培养方面，专家“严把开题关、严控过程关、严抓答辩关”，以全过程管理的理念和方式倾力培养学生。

聚焦传承。注重培养新人，帮助其迅速融入岗位，发挥价值，推进“五个一”带教项目，包含“阅读一本经典著作、研读一个典型样机、编制一个PDCA流程、构建一个专业知识库框架、发表一篇科技论文”。在此基础上，细化专业学习目录导图，设置上岗必修、必考科目，强化季度动态考核，形成新人按图索骥对标奋斗、自检差距的自我加压机制；不断创新并推出了以“亮身份·展风采”为主题的“新人驿站”宣传专栏、以“信邀约·心相聚”为主题的“信语心约”活动、以“关注成长·感恩导师”为主题的“职业之旅·微观师魅”宣传专栏，营造新人茁壮成长氛围。压力机制的引导、成长展示的引入促使新人能主动将年度考核目标分解成季度小目标，并制定行动方案，以小目标叠加实现大目标。

核心锻造增强领导力。创新形成了“六项投入六项产出”的战略机制，给时间、给空间、给平台、给位置、给待遇、给机会，从而实现出论文、出专利、专成果、出专业、出项目、出人才。将高层次人才引进和培养工作作为一项长期的系统性工作，充分发挥高层次科技人才作为科研单位最核心、最有价值的资源，为企业发展提供动力核心和价值源泉。

以统筹规划为指引，树立人才发展核心战略，围绕专业发展目标，开展同国内同业一流单位的专业技术对标和人才队伍对标，科学地做好人力资源的量化匹配，按需引进核心重点专业领域的高层次人才；夯实队伍基础、畅通人员流动机制，建立起长期持续的人才引进、培养、选拔、淘汰的动态机制，让队伍“活”起来；建立高层次人才梯队，完善配套培养选拔机制，积极争取国家地方人才资助项目，建立了国家级、省部级、集团公司级、八院及上海市级和所级5个层级的后备专家队伍。

以品牌工程为抓手，开设“卓越人才培养计划”，以五年为一个周期，实施“3+2”的进阶式培养，目标是打造两支后备队伍：一支是在专业领域具有一定影响力的学术技术带头人队伍，一支是高层次复合型管理人才队伍，铸就满足我所中长期发展需要，在专业技术领域和企业管理领域能攻坚克难的尖兵利器；搭建后备科技拔尖人才培训体系，绘制有效的学习地图，从以提高入库成员的基础能力为首要的“四才四力”到提高谋划力、创新力和领导力的“五才五力”。通过多维考察的遴选、多管齐下的管控，培养了一批具有代表性和示范性的排头兵。

考核薪酬增强原动力。在市场化程度大环境下，为进一步提升薪酬竞争力，研究所本着公平、公正、公开原则，对职工关注的短期利益、长期利益进行了充分研究，从而构建以价值创造为主的薪酬分配体系。以绩效考核激励为基础、以专项激励促进“人尽其才”、以中长期激励吸引和保留核心骨干人才，充分体现劳动、成果、效益等价值，增强薪酬公平性和吸引力。

立足精准化的分类绩效考核激励。从部门和个人两个维度构建绩效激励机制，部门工资额度由所里按市场化原则进行分配，促进激励资源与价值创造协调增长；个人收入由部门负责分配，强化个人薪酬水平与部门业绩贡献协调增长。一线人员突出以价值创造为导向，非一线人员以提升效率为导向。

构建“人尽其才”的专项激励。在按劳分配的基础上，不断优化专项奖励机制，充分挖掘人才专长，鼓励“人尽其才”。近2年，所里从管理创新、技术创新等7个方面，每年设置1200万元左右的专项奖励，对作出突出贡献的团队和个人进行奖励，加强优劳优得。在研究所工资额度受限的情况下，充分利用有限的激励资源，最大限度地调动职工积极性。

探索推进核心骨干人才的中长期激励。抓住集团公司首批“岗位分红权”试点的契机，积极探索中长期激励机制，按照岗位价值与个人业绩相结合、约束与激励相结合的原则，强化骨干人员与单位同命运、共风险的责任意识，引导骨干人员与单位建立长期聘用关系。构建业绩考核指标体系，明确业绩基础目标和挑战目标。年度业绩考核目标达到基础目标时，则启动岗位分红权激励。当年兑现分红激励总额的40%，剩余60%分别在第2年、第3年考核发放。

文化凝聚增强向心力。塑造特色理念，将其作为引导职工理想的风向标和发挥文化助推效用的着力点。在继承航天“三大精神”基础上，经过多年发展酝酿，研究所形成一套属于自己的企业文化特色理念——“勤勉，专业，激情，包容”，并探索出了符合自身实际的文化价值体系和多维度文化载体，以内化于心、固化于制、外化于形策划实施。在每个环节都按照PDCA螺旋式循环的原则，反馈改进，不断完善。以文化理念指导员工行为，让员工成为企业文化的参与塑造者和传播的受众者，增强共鸣；将无形的文化通过有形的制度固化下来，制定专项文化相关制度，推动相关活动开展；科学化地开展文化建设，有标准、能量化、有考核、有奖惩，用实实在在的成效来检验文化的力量，将“虚事”做实。

每年开展读书月系列品牌活动、“十大工匠”“十大科技英才”系列评比、讲述身边人的故事、视频宣传片拍摄等等，以喜闻乐见的形式、津津有味的内容、触手可及的榜样以及触及人心的能量，将员工的行为价值与企业相统一，加深对企业文化的认同度，以自我价值实现推动企业发展，以创建积极健康的环境氛围，激发职工上进心和责任感，充分发挥企业文化对人才激励的助推作用。

实施效果

人员结构更为优化、创造效益不断增加。管理人员占职工总数的6%，远低于八院对于管理人员控制在总人数8%的目标，有效降低了人工成本。新人、成熟人才、专家队伍等梯队合理。2年来，全员劳动生产率持续提升，2018年全员劳动生产率达到84.86万元/人，连续2年增幅超过9%。人力资源效能的提升在创造企业效益、降低成本等方面发挥了重要作用。

“卓越人才”培养计划为青年科技人员的成长提供了良好的环境，有效促进了青年骨干的成长。在我所科技队伍聘任中，有23名学员在创新研究队伍中被聘任为主任师、副主任师，平均成长年限为5年，相比整体队伍成长时间缩短了40%；有5名学员在型号队伍中被聘任为型号主任师、副主任师，平均成长年限为8年，相比整体队伍成长时间缩短12.5%；有19名学员在专业师队伍中被聘任为专业主任师、副主任师，平均成长年限为6年，相比整体队伍成长时间缩短了33.3%。

人才培养效率提升、效果显著。以博士为主体的“卓越人才”培养计划共进行四批遴选，入库37名成员。经统计，在3年培养期内，入库成员主持申报项目（课题）共计100项；主持承担各类项目（课题）共计146项。特别是代表国家基础性创新研究水平的国家自然基金项目，近3年我所申报成功的11项中，有10项均为入库成员承担，占比91%，充分彰显了入库成员的创新研究能力。

入库成员是专利申报、学术交流的排头兵。3年内，入库成员共计申请各类专利136项，在各类刊物上发表论文共计94篇，其中SCI、EI检索45篇。参加各类学术会议81次，其中国际学术会议34次，充分显示了与国际、国内同行进行高层次对话的能力。

人员稳定性、忠诚度提升。切实执行薪酬倾斜和激励政策，将工资总额增量主要用于保障科技人员尤其是一线科技骨干人员的薪酬。科技人员平均收入年度增幅超过15%，激发了人员干事创业热情。

人员离职率逐步下降。特别是在2018年所区搬迁，工作地址变动横跨上海50多公里的情况下，人员队伍基本稳定，人员离职较上年度下降近10%，保证了科研生产的有序进行和企业的健康发展。2019年科研部门人员离职率持续下降至3.2%，核心骨干人员流失进一步减少。

（上海无线电设备研究所 供稿）

所区所貌

十佳科技人才评选

党员责任团队建设

党员主题活动

社址：北京市海淀区长春桥路6号 邮政编码：100089 社长：许宝健 总编辑：丁茂战 广告部电话：（010）68929242 发行部电话：（010）68928763 68922651（传真） 总编室电话：（010）68922392 68928853 电子信箱：zbs@studytimes.cn
出刊：周一、三、五 定价：全年360元 邮发代号：1—267 国外发行代号：W3970 开户银行：建行北京中关村分行 户名：中共中央党校报刊社 账号：11050163360000000004 广告经营许可证号：京海工商广登字20170200号 承印：人民日报社印刷厂