

● 陈晓萍/张永宏/黄斌



首钢京唐公司构建员工技能评估模型案例

首钢京唐公司以“四个一流”(一流的人才队伍,一流的技术装备,一流的产品,一流的效益)作为建厂目标,他们把创建一流的人才队伍放在首要位置,建立起了一套精细化、标准化、常态化的人才评价管理模式。首钢京唐公司还借鉴丰田公司的技能管理看板模式,建立了员工技能评估模型,对提升员工技能评价管理水平起到了重要作用。

一、构建员工技能评估模型的目的意义

1. 构建员工技能评估模型的目的。(1)部门对员工技能掌控实现精细化。京唐公司建立的员工技能评估模型,从岗位技能要素、技能等级、评估标准、“专家评审法”、“员工技能管理看板”等方面实施精细化、标准化管理,实现了部门对每名员工技能状况的精细化掌控和员工对自身技能水平的深度认知。(2)人力资源管理流程实现系统化。在精细化掌控每名员工的技能状况的基础上,将技能评估结果有效运用到技能培训、人员使用、职业技能鉴定、绩效考评、职(薪)级晋升等人力资源管理工作中,实现了人力资源管理流程的有效贯通和系统化管理。(3)技能管理工作实现常态化。员工技能评估作为推动员工技能水平持续提升的有效手段,通过周期性滚动推动的方式,实现了技能管理工作的常态化管理。

2. 构建员工技能评估模型的意义。(1)理论意义。员工技能评估是企业人力资源管理流程中的重要前提,对于企业识别人、培养人、使用人、激励人、发展人具有十分重要的意义。此项工作的开展,有利于全面掌握每名员工的技能状况,有效推动员工技能培训、人员使用、职业技能鉴定、绩效评价、职(薪)级晋升等人力资源管理工作中,打造适应

企业发展需要的高技能人才队伍。(2)实践意义。对个人而言,通过参加技能评估接受评委的检验,能够更加客观地自我认知并明确今后学习提升的方向;对班组而言,通过技能管理看板将每名员工的实际技能展现出来,能够对员工技能状况做到心中有数,易于人员合理使用;对管理者而言,能够更有针对性地对员工实施激励与约束,对技能不足者加强培训、指导和跟踪,对技能优秀者给予肯定、激励和有效使用;对企业而言,能够将汽车行业标准(TS16949)、标准化作业(如SOP)、生产线特殊工艺要求、表检仪等先进技术手段,通过内部专家评审的互动方式进行有效推广和应用。

二、技能评估模型的研究重点

京唐公司建立的员工技能评估模型,其工作重点包括七个方面:岗位技能要素确定、技能等级划分、评估标准制定、评估题库建立、“专家评审法”采用、评估结果监督、技能管理看板采用。

1. 岗位技能要素确定。总体要求:采用“二八法”,针对每一个岗位,选择能够比较全面地覆盖和代表岗位技能水平的主要技能要求进行评估。此项工作需要紧密结合岗位工作实际,从每项实际工作中精选出主要技能要求作为岗位技能要素,达到全面、准确、可操作性强的要求。

2. 技能等级划分。总体要求:采用“技能评估四分法”,针对每一技能要素,将岗位员工应该具备或达到的技能水平划分为四个技能等级,并对其实际达到的技能状况进行分级评估。

3. 评估标准制定。总体要求:针对每一技能要素,依据四个技能等级的内在要求,制定符合岗位特点和实际的技能评估标准。

4.评估题库建立。总体要求:针对每一技能要素,依据对应的四个技能等级标准,建立与之相匹配的试题库。工作要点:一是评委们可以从操作人员日常的重点工作、标准化作业程序(SOP)、技术操作要点、各类事故案例分析等方面精选出典型的问题;二是初评阶段,主评委可以根据各位评委的专业特长进行合理分工,由各位评委完成各自负责题库;三是每次常态化评估之前,主评委需要组织召开题库更新准备会,将近期的事故案例、工艺优化、阶段性重点工作等新试题纳入题库。

5.“专家评审法”的采用。总体要求:主要采取成立“专家”评审组并进行面对面答辩的方式,同时辅以现场实操考评、理论考试、工作数量和质量统计等方法,确定技能评估结果。工作要点:一是严把评委人选关,原则上挑选办事公正、责任心强、专业水平高、善于识别人的骨干人员担任评委。由主管处级领导1人担任组长,主管作业长或专业组长1人担任副组长、本区域或专业主管工程师1人及其他1-2人担任组员;二是结合实际对一些主要技能要素确定评估标准,例如:针对SOP和技术要点中的问题,若不能准确回答,则相应要素应评为一級;事故案例分析不清、处理措施回答不当,则相应要素应评为一級或二級;典型质量缺陷识别和原因分析不准确,则相应要素不应超过二級。

6.评估结果监督。总体要求:成立公司级、部门级审查组,对出现员工实际技能与被评等级存在明显不符等情况,对有关单位领导和主评委提出整改或考核意见。

7.技能看板的采用。总体要求:采用“员工技能管理看板”的目视管理方式,对每名员工的实际技能情况进行公示,对技能优秀和有差距的员工发挥激励与约束的作用。

三、技能评估结果的实践应用

1.主要实践应用分析。评估结果可有效运用到技能培训、人员使用、职业技能鉴定、绩效考评、职(薪)级晋升等人力资源管理中。(1)以评估结果为基础,针对要求员工达到的能力目标,制定培训计划并组织实施;(2)以评估结果为基础,对不适应岗位要求的人员进行岗位调整,实施转岗或末位淘汰;(3)评估结果作为员工职业技能鉴定的考评依据之一;(4)评估结果作为员工年度综合评价的重要依据,与年终奖励、择优晋职(薪)级挂钩。

2.导入培训。以员工技能评估结果为基础,主要由作业区按照“缺什么,补什么”的原则有针对性地提出培训需求,并由作业区、分厂、作业部(自下而上逐级)针对技能有差距的员工开展以需求为导向的培训。(1)适用的培训形式。一是“集中点评”。针对评估过程中发现的共性问题 and 典型问题,由评委们进行系统整理和分析并进行集中点评;二是“专业培训”。针对员工技能评估结果,由部门、分厂(区、室)、作业区从各自层面进行分类整理和分析,制定出有针对性的培训课件,并分层次组织各种培训;三是“带徒培养”。针对新员工存在的主要技能不足,加强“带徒培养”,由作业长为其确定师傅进行有针对性地培养;四是“员工自学”。针对老员工存在的主要技能不足,由作业长组织老员工制定自学计划,作业区可制定必要的约束机制督促老员工进行自主管理和自我提升。(2)典型培训实例。一是针对员工个体的典型培训。例如:按热轧部制定的评估标准,1580分厂精轧岗位员工小于作为主操作工,他的减薄操作和工艺操作熟练程度等项目都达到了三级,但是他的典型钢种重点参数和特性的熟知程度、质量监控这两项技能仅仅为一級,这说明该员工存在严重的技能短板,必须通过制定师傅带徒培养计划、自学和参加培训等措施,尽快提升相关技能。二是针对员工群体的典型培训。

3.纳入绩效考评系统。以员工技能评估结果为基础,更加客观公正地对员工进行年度综合绩效评价。(1)确定各技能等级所占分值。根据各技能等级的重要程度,对应一級、二級、三級、四級分别赋予相应分值;(2)确定各技能要素所占权重。根据各技能要素的重要程度,对应各技能要素分别确定所占权重;(3)确定员工技能评估结果。根据员工每个技能要素的实际分值和每个技能要素所占权重,计算员工综合技能分值,即确定员工技能评估结果;(4)将员工技能评估结果导入员工年度综合绩效评价体系。鉴于员工技能评估工作相比以往更具客观公正性,可逐步加大“能力维度”所占权重,使员工年度综合绩效评价由“以重业绩为主”向“以能力和业绩并重”过渡。

责任编辑/丛容